

Pienyrityksen palvelun laatu  
CASE: Paristokeskus H. Grönlund



Grönlund, Lauri

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Hyvinkää

**Pienyrityksen palvelun laatu**  
**CASE: Paristokeskus H. Grönlund**

Lauri Grönlund  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2009

Lauri Grönlund

**Pienyrityksen palvelun laatu CASE: Paristokeskus H. Grönlund**

Vuosi 2009 Sivumäärä 113

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Paristokeskus H. Grönlundin asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen palveluiden laatuun. Ensimmäistä kertaa tehdyn tutkimuksen avulla pyrittiin kartoittamaan palvelun laadun nykytilaa sekä niitä mahdollisia laatukuiluja, joissa palvelun laatu ei vastaa asiakkaan odotuksia. Pienyritysten määrä kaikista Suomen yrityksistä on huomattavan suuri. Näin ollen ne ovat myös työllistäjinä merkittävä osa talouselämäämme. Pienyrityksiä tarkasteltaessa huomataan, että niiden toimintaan vaikuttavat samat talouden lainalaisuudet kuin isompiin yrityksiinkin, vain mittakaava on eri.

Teoreettinen viitekehys muodostuu palvelun laatua ja sen ulottuvuuksia sekä kuiluanalyysimallia käsittelevistä teorioista. Sen avulla on mahdollista saada selville, minkälainen palvelun tulisi laadultaan olla, jotta asiakas kokisi saavansa parasta mahdollista palvelua sekä mistä osatekijöistä palvelun laatu koostuu.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisin menetelmin. Postikysely lähetettiin 200 asiakkaalle keuhällä 2007. Kyselylomake koostui viidestä palvelun laadun eri osa-alueita käsittelevästä kokonaisuudesta. Kyselyn väitteet johdettiin suoraan SERVQUAL-teoriasta. Otos valittiin systemaattisella otannalla kaikista vuoden (1.6.2006 - 31.5.2007) aikana yrityksessä asioineista asiakkaista. Kyselyyn vastasi 104 henkilöä ja vastausprosentiksi muodostui 52 %. Tutkimusaineisto analysoitiin SPSS-tilasto-ohjelmalla.

Tuloksista kävi ilmi, että Paristokeskuksen asiakkaat ovat varsin tyytyväisiä saamaansa palveluun. Tutkimustulosten perusteella saatiin kohtalaisen tarkka kuva siitä, minkälainen on Paristokeskuksen palvelun laadun nykytila. Lisäksi löydettiin ne tärkeät osa-alueet, joissa yrityksellä voisi olla toimintojensa tarkastelun paikka.

Ensimmäistä kertaa suoritettuna palvelun laatua kartoittavan tutkimuksen tärkein anti oli se, että saatiin todella arvokasta tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä ja sen tasosta. Tätä tietoa voidaan yrityksessä käyttää jatkossa hyväksi seuraavan tutkimuksen suunnittelemisessa ja siitä saatavien tuloksien vertailemisessa. Myös kyselyyn vastanneiden esittämiä kehitysehdotuksia on mahdollista hyödyntää Paristokeskuksen palveluita ja liiketoimintaa edelleen kehitettäessä.

Lauri Grönlund

**The quality of service of a small business enterprise CASE: Paristokeskus H. Grönlund**

Year	2009	Pages	113
------	------	-------	-----

---

The primary objective of this thesis was to examine customers' level of satisfaction with Paristokeskus H. Grönlund services as a whole. The purpose of the research, which was carried out for the first time, was to survey the current state of company's quality of service and to discover possible quality gaps in which the quality of service does not meet the customers' expectations. The amount of small business enterprises in Finland is remarkable. They play a significant role as an employer. When focusing on small business enterprises, a certain observation can be made; there are the same economic principles to be found as well in larger companies, only the scale varies.

The theoretical section is based on the theories of service quality and its dimensions and the gap analysis model. It offers an insight to learn how the service should be so that customer would perceive the best quality possible and what elements the quality of service consists of.

Quantitative methods were used to carry out the study. The mail survey was sent to 200 customers during the summer 2007. The questionnaire consisted of five different parts of service quality dimensions. The questions were formed based on the SERVQUAL-theory. The sample was chosen by means of systematic sampling among all the customers Paristokeskus had done business with during the year (1.6.2006 - 31.5.2007). The questionnaire was filled in by 104 customers which equals a response rate of 52 %. The research material was analyzed by SPSS, a program for managing statistical data.

The results showed that the customers of Paristokeskus are very satisfied with the service provided to them. The results gave also a fairly accurate picture about the current state of service quality. Those critical elements in which the company could analyze its operations a bit closer were also found.

The fact, that valuable information concerning customer satisfaction was obtained, is the most important outcome of this research. The information can be used as a base for planning the future researches or when comparing the results. The improvement suggestions made by the customers can also be utilized in further development of Paristokeskus services and business.

Key words: Service, quality of service, gap analysis model, SERVQUAL, small business enterprise

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön taustaa .....	7
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus .....	8
1.3	Opinnäytetyössä käytetyt käsitteet .....	9
2	Pienyrityksen palvelun laatu .....	11
2.1	Mikä on pienyritys?.....	11
2.1.1	Yritysten kokoluokat .....	12
2.1.2	Kotiperusteinen yrittäminen.....	13
2.2	Liiketoimintamallit.....	13
2.3	Laatu .....	15
2.3.1	Laadun määrittäminen .....	15
2.3.2	Paul Lillrankin neljä näkökulmaa laatuun .....	15
2.3.3	Laadun mittaus .....	17
2.4	Palvelu .....	17
2.4.1	Palvelun määrittäminen .....	17
2.4.2	Palvelujen peruspiirteet.....	18
2.4.3	Palvelujen luokittelu.....	18
2.5	Palvelun laatu.....	19
2.5.1	Palvelujen laadun ulottuvuudet.....	19
2.5.2	Palvelun laatu ja kilpailuetu.....	20
2.5.3	Totuuden hetket.....	22
2.6	Odotukset.....	23
2.6.1	Odotusten kolme perustyyppiä .....	23
2.6.2	Odotuksiin vaikuttavat tekijät.....	24
2.7	Koetun palvelun laatu .....	26
2.8	Asiakastyytyväisyys.....	27
2.8.1	Asiakastyytyväisyysmittaus.....	28
2.8.2	Asiakaslähtöisyys .....	28
2.8.3	Asiakaslähtöisyydestä asiakkuuslähtöisyyteen .....	30
2.8.4	Asiakassuhdemarkkinointi .....	31
2.9	Kuiluanalyysimalli .....	32
2.10	Palvelun laadun osatekijät ja SERVQUAL-menetelmä .....	36
2.11	Yhteenvetomalli .....	40
3	CASE: Paristokeskus H. Grönlund .....	42
4	Tutkimus Paristokeskus H. Grönlundin palvelun laadusta .....	42
4.1	Tutkimusmenetelmä .....	43
4.2	Tutkimuskohde .....	44

4.3	Kyselylomakkeen laatiminen .....	44
4.4	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	46
4.5	Tutkimuksen kulku .....	47
4.6	Aineiston analyysimenetelmät .....	48
5	Tutkimuksen tulokset .....	48
5.1	Taustatiedot .....	49
5.2	Kuuluanalyysin tuloksia .....	50
5.3	Tulosityhteenveto.....	56
5.3.1	Päätelmät laatukuiluista .....	57
5.3.2	Päätelmät taustatiedoista.....	58
6	Johtopäätökset .....	58
7	Kehitysehdotuksia.....	62
8	Oma oppiminen.....	64
	Lähteet .....	66
	Kuviot.....	68
	Taulukot.....	69
	Liitteet .....	70

## 1 Johdanto

### 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Tämä palvelun laatua kartoittava opinnäytetyö on tehty Paristokeskus H. Grönlundin toimeksiannosta. Opinnäytetyön kuiluanalyysimallia käsittelevä teoria pohjautuu osittain vuonna 2006 Helsingin Golfklubi ry:n teettämään tutkimukseen, jossa selvitettiin jäsenten tyytyväisyyttä seuran palvelujen laatuun (Varpula 2006). Kuiluerojen selvittämiseksi on asiakkaita pyydetty kyselyssä eri väitteiden muodossa arvioimaan kokemuksiaan saamastaan palvelusta ja sen tärkeydestä.

Kallion (2002, 9) mukaan yrittäjyyteen liittyy paljon erilaisia haasteita. Keskeisimpiä näistä ovat, miten uusien yritysten määrää lisätään, miten uudet yritykset saadaan säilymään hengissä ja ennen kaikkea, miten uudet yritykset ja yrittäjät saadaan kehittymään ja kasvamaan yhden hengen yrityksistä ja vain itsensä työllistäjistä työllistäjäksi.

Yrittäjillä ja yrityksillä, koosta riippumatta, haasteita siis riittää. Talouden taantuma-aikana yrittäjällä, yrityksen kasvun ja kehittymisen avainhenkilöllä, on entistäkin merkittävämpi rooli. Haasteellisuutta lisää entisestään se, että epävarmuustekijöitä on runsaasti, eivätkä maailmantalouden asiantuntijatkaan ole täysin yksimielisiä siitä, millainen tulevaisuus tulee olemaan. Nykyistä tilannetta voidaan hyvällä syyllä kutsua lamaksi, siitä ollaan yhtä mieltä, mutta siitä, missä vaiheessa olemme ja kuinka syvälle maailmantalous vielä voi painua keskustellaan yhä.

Edellä mainittu huomioiden voidaan todeta, että mahdollisimman vakaan taloustilanteen saavuttaaksemme tarvitsemme yrittäjiä ja yrityksiä, pieniä sekä suuria, kansantalouden elpymiseen. Vaikeassa taloustilanteessa yritysten on tasapainoteltava työntekijöiden työllistämisen ja samalla heidän tulevaisuuden turvaamisen sekä yrityksen toimintaedellytysten säilyttämisen välillä. Tämä yhtälö ei ole millään tapaa helppo ratkaista, sillä globaalilla talouskriisillä on usein pitkäkestoiset ja kauaskantoiset vaikutuksensa. Yksittäisen yrittäjän rooli korostuu jälleen, sillä hänen tekemänsä ratkaisut ja toimenpiteet määräävät hyvin pitkälle sen, miten yritys kehittyy tai pahimmassa tapauksessa hiljalleen taantuu. Taloudellisella toimintaympäristöllä on tietenkin oma merkityksensä jokaisen yrityksen kehityksessä.

Pienyritykselle, kuten Paristokeskus, palvelun laatu on merkittävä keino erottua kilpailijoista. Pienyrityksillä ei ole mahdollisuutta kokonsa ja resurssiansa puolesta kilpailla isompien yritysten kanssa, vaan heidän on keskityttävä toimintaympäristöönsä omat taloudelliset realiteetit huomioiden. Pienyritykset ovat toisaalta liikkeissään ja toimissaan huomattavasti isompiaan

nopeampia, sillä niillä ei ole samanlaista byrokratiaa omissa organisaatioissaan ja niinpä ne voivat reagoida muuttuviin olosuhteisiin hyvinkin nopeasti. Palvelun laadun kartoituksesta saatujen kallisarvoisten tietojen perusteella on pienyrityksen mahdollista muuttaa toimintatapojaan toivotunlaisiksi lyhyemmässä ajassa kuin suurempien yritysten. Taas toisaalta pienyritysten resurssit ovat usein varsin rajalliset, mikä rajoittaa kyseisen kokoluokan yritysten toimia esimerkiksi laajentumismielessä. Pienyritykset (alihankkijat) ovat monesti taloudellisesti riippuvaisia isommista yrityksistä ja niiden menestyksestä. Lisäksi epävakaa taloustilanteessa niiden neuvotteluasema rahoituksen hankinnassa on heikompi verrattuna suurempiin. Tästä huolimatta talouselämämme kaipaava kaikenlaisia ja -kokoisia yrityksiä kansantaloutta kehittämään ja ylläpitämään.

Tutkimukseni kohde, Paristokeskus H. Grönlund (jäljempänä Paristokeskus), luokitellaan kokonsa puolesta mikroyrityksiin. Käytän tässä tutkimuksessa kuitenkin pienyritys-termiä mikroyrityksen synonyymina. Tarkasteltaessa yrityksen ikää ja sen olemassaolon elinkaarta, voidaan todeta, että tässä vaiheessa on hyvä aika tutkia palvelun laatua ja todeta, mihin suuntaan ja millaisena yritys on menossa. Yrityksessä ei sen koko olemassaolon aikana ole tehty vastaavanlaista kartoitusta. Paristokeskus haluaa palvella asiakkaitaan entistä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin, joten palvelun laadun ja mahdollisten laatukuilujen kartoitukselle on olemassa todellinen tarve. Tämä on yrityksen kehitystarpeista kaikkein tärkein, koska sillä on huomattavan suuri merkitys pienyrityksen menestymiselle ja näin ollen se toimiikin koko opinnäytetyötäni ohjaavana ajatuksena. Vaikkakin tutkimukseni kohteena oleva yritys on kooltaan pieni, ovat samat talouden ja yrityselämän lainalaisuudet voimassa myös siellä, vain eri mittakaavassa.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Tämän tutkimuksen päätavoite on selvittää Paristokeskus H. Grönlundin asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen palvelun laatuun. Lisäksi tavoitteena on kartoittaa palvelun laadun nykytilaa sekä tunnistaa mahdollisia ongelmakohtia.

Tässä työssä on tarkoitus tutkia, mistä palvelu ja palvelun laatu koostuvat sekä, miten niitä voitaisiin kehittää ja parantaa Paristokeskuksessa. Tarkoituksena on tutkia ja selvittää ensimmäistä kertaa tehtävän asiakastyytyväisyyskyselyn avulla Paristokeskuksen palvelun laadun nykytilaa ja mahdollisia epäkohtia ja kuiluja, joissa yrityksellä on parantamisen varaa.

Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, miten hyvin palvelun laadun eri osatekijät toteutuvat asiakkaiden mielestä Paristokeskuksessa. Palvelun laatu-ulottuvuudet on johdettu suoraan SERVQUAL-menetelmän teoriasta.



Empiirinen aineisto koostuu suorittamastani asiakastyytyväisyystutkimuksesta, joka voi jatkossa toimia pohjana mahdollisesti tehtäville palvelun laatua kartoittaville tutkimuksille ja tarvittaessa sitä voidaan kehittää yrityksen omien tarpeiden mukaisesti.

### 1.3 Opinnäytetyössä käytetyt käsitteet

#### Palvelu

Ylikoski (1999, 17-20) määrittelee palvelua useammasta eri lähteestä muun muassa sellaiseksi, jota voidaan ostaa ja myydä, mutta jota ei voi pudottaa varpailleen. Palvelu ei siis itsessään ole mitään konkreettista, vaikka sillä voidaan tehdä kauppaa. Ylikosken mukaan palvelu voidaan myös määritellä seuraavalla tavalla: ”Palvelu on teko, toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa; ajansäästöä, helppoutta, mukavuutta, viihdettä tai terveyttä”.

#### Palvelun laatu

Palvelun laatu on määritelmänä moniulotteinen. Yleisesti ottaen sillä tarkoitetaan sitä, miten hyvin tuote tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia ja vaatimuksia, toisin sanoen miten hyvin asiakkaan tarpeet ja toiveet tyydyttyvät. Laatua tulisi aina tarkastella asiakkaan näkökulmasta, sillä hän on viime kädessä se, joka laadun tulkitsee. Vain asiakas voi kertoa, onko laatu hyvä vai huono eli vastaako se asiakkaan odotuksia. Laatu muodostuu kahdesta osatekijästä: teknisestä eli lopputuloslaadusta ja toiminnallisesta eli prosessilaadusta. Asiakkaan kokemus palvelun laadusta siis syntyy siitä, mitä asiakas palvelun lopputuloksena saa ja siitä, miten varsinainen palveluprosessi sujuu. (Ylikoski 1999, 118.)

#### Asiakastyytyväisyys

Käytettyään palvelua asiakas on joko tyytyväinen tai tyytymätön. Hyvään laatuun on helppo olla tyytyväinen. Arkikielessä termejä tyytyväisyys ja laatu käytetäänkin usein toistensa synonyymeinä. Asiakaskeskeinen organisaatio pyrkii tavoitteidensa toteutumiseen juuri asiakastyytyväisyyden avulla ja se edellyttää, että suoraan asiakkaalta itseltään saadaan hankittua tietoa niistä asioista, mitkä tekevät hänet tyytyväiseksi. (Ylikoski 1999, 149.)

#### SERVQUAL-menetelmä

SERVQUAL on asiakkaan kokeman palvelun laadun mittaamiseen kehitetty kvantitatiivinen menetelmä, joka sisältää väittämiä palvelun laatu-olottuvuuksista. Sen avulla voidaan mitata, miten asiakas kokee palvelun laadun. Kun menetelmällä mitataan sekä odotukset että koke-

mukset ja niiden välinen ero, saadaan mittaustuloksia vertaamalla käsitys siitä, millaista laatu asiakkaan mielestä on. Tutkijat Parasuraman, Zeithaml ja Berry esittelivät menetelmän vuonna 1988. Sitä on käytetty useilla eri aloilla palvelun laadun kokemista käsittelevissä tutkimuksissa kahden viime vuosikymmenen aikana. (Ylikoski 1999, 134; Grönroos 2001, 113-117.)

### Kuiluanalyysi

Leonard Berry kollegoineen kehitti laatuongelmien löytämiseksi laadun kuiluanalyysimallin. Malli vertaa pääasiassa odotetun palvelun ja koetun palvelun välistä eroa eli laatu-kuilua. Mallin mukaan odotettuun palvelun laatuun vaikuttavat aiemmat kokemukset, henkilökohtaiset tarpeet, suusanallinen viestintä sekä markkinointiviestintä. Koettu palvelun laatu puolestaan muodostuu kahdesta tekijästä: palvelun toimitusprosessista (toiminnallinen laatu) ja lopputuloksesta (tekninen laatu). (Grönroos 2001, 145.)

### Pienyrittäjä

Suomessa tuli vuoden 2004 lopussa voimaan laki, joka määrittelee pienyrityksen. Pienyritykseksi katsotaan yritys, jonka liikevaihto on alle 7 300 000 euroa, taseen loppusumma alle 3 650 000 euroa ja henkilöstömäärä korkeintaan 50. Kaksi kolmesta rajoituksesta saa ylittyä. Pienyrityksistä voidaan erottaa mikroyritykset, joissa työntekijöitä saa olla korkeintaan 9. Vuonna 2006 maamme kaikista yrityksistä pieniä ja keskisuuria yrityksiä oli 99,8 prosenttia. Pienyritys-termiä käytetään mikroyritysten synonyymina, kuten myös tässä tutkimuksessa. (Kallio 2002, 25; Kiema 2008; kirjanpitolaki 3. luku 9§.)

### Sinkki-ilmaparisto

Kuulolaite saa virtansa paristosta. Aikaisemmin käytetyt elohopeaparistot on nykyään korvattu sinkki-ilmaparistoilla. Sinkki-ilmaparisto on pitkäikäisempi, turvallisempi ja ympäristöstä ystävällisempi. Sinkki-ilmaparisto aktivoituu ja se alkaa tuottaa sähköä, kun sen suojakalvo poistetaan ja ilma pääsee pienten aukkojen kautta paristoon. Paristo hyödyntää ilmaa tuottaessaan sähköä. Pariston ilmareiät on peitetty tarralla varastoinnin ajaksi. Sinkki-ilmaparistot sisältävät enemmän energiaa, kuin elohopeaparistot, mikä antaa paristolle enemmän käyttöaika. (Tapiovaara 2005; Helsingin ja Uudenmaan Sairaanhoidopiiri 2008.)

### Kuulolaite

Kuulolaite eli kuulokoje on apuväline, jota huonokuuloiset ihmiset käyttävät kuullakseen paremmin. Nykyään kuulolaitteet ovat pieniä ja huomaamattomia ja ne voidaan sijoittaa korvan taakse. Sähköisessä kuulolaitteessa on mikrofoni, joka muuttaa äänen sähköiseksi signaaliksi,

vahvistin, jonka tehtävä on kasvattaa sähköisen signaalin voimakkuutta ja korvaan sijoitettava kuulokeosa, joka muuttaa vahvistetun signaalin vahvistetuksi ääneksi. Kuulolaite voidaan liittää myös puhelimeen tai muuhun sähköiseen laitteeseen erityisen induktiosilmukan välityksellä. (Wikipedia 2008.)

## 2 Pienyrityksen palvelun laatu

Pienyrityksen palvelun laadun teoriaa käsittelevä osuus on pyritty kokoamaan mahdollisimman uusista alan teoksista, jotka käsittelevät palvelun laatua ja sen muodostumista asiakkaan mielessä. Sen avulla selvitetään, minkälainen palvelun tulisi laadultaan olla, jotta asiakas kokisi saavansa parasta mahdollista palvelua sekä mistä osatekijöistä palvelun laatu koostuu. Lisäksi se korostaa, miten pienyrityksen asiakkaat muodostavat kuvan yrityksen tarjoamasta palvelusta ja sen laadusta. Viitekehys selvittää aiheeseen olennaisesti liittyvää taustatietoa palvelun laadusta ja sen ulottuvuuksista.

### 2.1 Mikä on pienyritys?

Kallio (2002, 23-24.) jakaa kirjassaan pienyritykset kolmeen pääryhmään. Taulukosta 1 havaitaan, että ensimmäisen ryhmän muodostavat yritykset, joiden elinkaari on lyhyt. Uusille pienyrityksille eloonjääminen on erityisen vaikeaa. Asiaa on tutkittu laajalti ja esimerkiksi Bennet (1989) esittää, että jopa 85 % uusista yrityksistä lopettaa ennen viidettä ikävuottaan. Tämän nk. lopettajaryhmän edustajia on anglosaksisessa tutkimusperinteessä kutsuttu muun muassa luusereiksi, reppanoiksi tai oppoajiksi. Tämä ryhmä muodostaa suhteellisen suuren osan kaikista firmoista. Toisen suuren pienyritysryhmän muodostavat ei-kasvuyritykset. Ne ovat yrityksiä, jotka jäävät eloon, mutta pysyvät pieninä. Kolmannen ja pienimmän ryhmän muodostavat kasvuhakuiset yritykset. Tämän ryhmän edustajia voidaan kutsua voittajiksi tai gaselleiksi. Vaikka tämä ryhmä on pienin, on sen työllistävä vaikutus huomattavasti suurempi kuin kahden edellisen ryhmän. Juuri tästä syystä se onkin sekä valtion että tutkijoiden kasvavan mielenkiinnon kohteena.

Lyhyen elinkaaren yritykset	Eloonjäävät, ei-kasvuyritykset	Kasvuhakuiset yritykset
<ul style="list-style-type: none"> <li>- luuserit, reppanat tai uppoajat</li> <li>- jopa 85 % kaikista uusista yrityksistä lopettaa toimintansa</li> <li>- suhteellisen suuri ryhmä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- työllistävä vaikutus pieni</li> <li>- määrä suuri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- voittajat tai gasellit</li> <li>- työllistävä vaikutus suuri uusista yrityksistä</li> <li>- valtion ja tutkijoiden suosiossa</li> <li>- pienin ryhmä kaikista uusista yrityksistä</li> </ul>

Taulukko 1: Pienyritysten kategoriat (Kallio 2002, 24)

### 2.1.1 Yritysten kokoluokat

Kallio (2002, 24.) jakaa yritykset koon perusteella neljään ryhmään:

1. mikroyritykset
2. pienet yritykset
3. keskisuuret yritykset
4. suuret yritykset

Yritysten kokojaottelu perustuu työntekijöiden lukumäärään. Tarkemmin tarkasteltuna yritysten kokoluokkia on viisi, sillä mikroyrityksistä voidaan yhden henkilön yritykset lukea omaksi luokakseen. Taulukosta 2 ilmenee, että mikroyritykset työllistävät alle kymmenen, pienet yritykset 10-49, keskisuuret 50-249 ja suuret yli 250 työntekijää. Suomessa astui vuoden 2004 lopusta voimaan laki, jossa määritellään pientä yritystä koskevat taloudelliset rajoitukset. Näistä rajoituksista korkeintaan kaksi kolmesta saa ylittyä. Edellä mainituista seikoista johtuen valtaosa Suomen 220 000 yrityksestä saa tilinpäätökseen ja kirjanpitoon liittyviä helpotuksia, joita ovat muun muassa mahdollisuus jättää toimintakertomus laatimatta ja esittää tuloslaskelma lyhennettynä. Tilastokeskuksen Yritys- ja toimipaikkarekisterin mukaan maamme kaikista yrityksistä oli vuonna 2006 pieniä (alle 50 työntekijän) ja keskisuuria (50-249 työntekijän) yrityksiä 99,8 prosenttia. (Kallio 2002, 24-25; Kiema 2008; kirjanpitolaki 3. luku 9§.)

mikro- yritykset	pienet yritykset	keskisuuret yritykset	suuret yritykset
korkeintaan 9 työntekijää; työllistävät keskimäärin 6 henkilöä	10-49 työntekijää	50-249 työntekijää	250 työntekijää tai enemmän
pienyritys=mikroyritys= SBE (the small business enterprise) • 40 % kaikista Suomen yrityksistä vuonna 1997 yhden henkilön firmoja • mikroyritysten, etenkin itsensätyöllistäjien, määrän kasvu nopeaa 1990-luvulla • v. 2006 pieniä ja keskisuuria yrityksiä kaikista yrityksistä 99,8 prosenttia • Suomen lain mukaan pieni yritys: liikevaihto alle 7 300 000, taseen loppusumma alle 3 650 000 euroa ja henkilöstömäärä korkeintaan 50			

Taulukko 2: Yritysten kokoluokat (mukaillen Kallio 2002, 24; Kiema 2008; kirjanpitolaki 3. luku 9 §)

### 2.1.2 Kotiperusteinen yrittäminen

Yrittäjyyden keskeisin toimija ja yrittäjyyden ydin on yrittäjä. Kallio (2002, 33) antaa kirjassaan yrittäjälle seuraavanlaisen määritelmän: yrittäjä on henkilö, joka on käynnistänyt, ostanut tai perinyt toimivan yrityksen, omistaa yrityksen yksin tai on yrityksen pääomistaja, työskentelee yrityksessään kokopäiväisesti ja saa toimeentulonsa pääosin tämän yrityksen toiminnasta. Yrittäjä voi myös itsensä lisäksi työllistää muita henkilöitä.

Itsensätyöllistäjä on yksinkertaisin yrittämisen muoto. Itsensätyöllistäjä voi toimia kotonaan tai kotoaan käsin ilman varsinaisia toimitiloja. Tällaista yrittämistä kutsutaan kotiperusteiseksi yrittämiseksi. Kyseisen yrittämisen muodon etuina voidaan pitää esimerkiksi yleiskustannusten alenemista, koska yrittämisestä ei aiheudu toimitilakustannuksia kodin ulkopuolisesta tilasta tai yleistä mukavuutta; kaikki elämän tärkeät asiat, kuten perhe, työ ja vapaa-aika ovat yhden ja saman katon alla. (Kallio 2002, 33-35.)

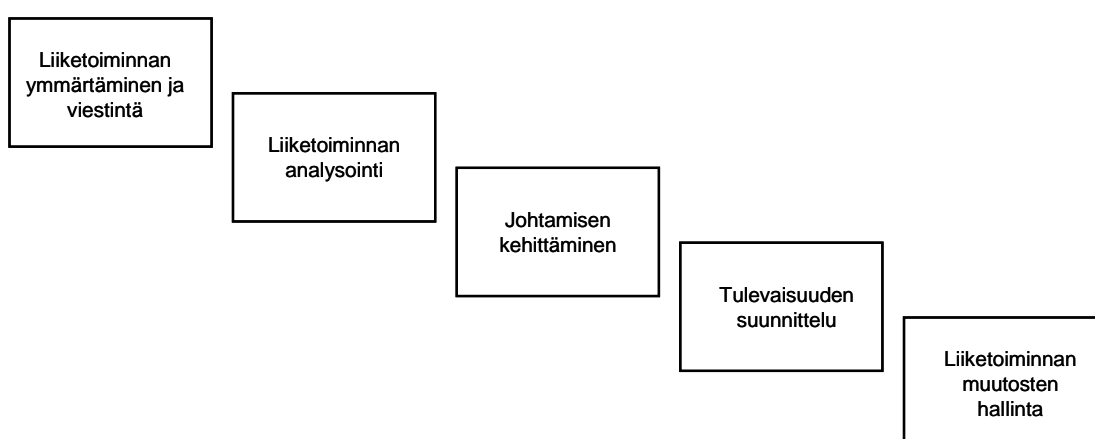
## 2.2 Liiketoimintamallit

Pulkinen, Rajahonka, Siuruainen, Tinnilä ja Wendelin (2005, 10) ovat määritelleet liiketoimintamallin seuraavasti: ”Liiketoimintamalli on yksinkertaistettu kuvaus siitä, miten yritys

ansaitsee tietystä liiketoiminnasta, toisin sanoen, mikä on sen tarjoama, kenelle tätä tarjotaan ja miten se käytännössä toteutetaan. Liiketoimintamalli on sekä arvon luomisen, että ansaitsemisen ja keräämisen yhdistävä rakenteellinen ratkaisu.”

Liiketoimintamalli on strategiaa konkreettisempi kuvaus siitä, miten liiketoiminta toimii. Liiketoimintamalleissa tarkastellaan rakenteellisia asioita, toisin sanoen sitä, miten tietyt palvelut asiakkaille tarjotaan ja millaisilla operaatioilla ne toteutetaan. Liiketoimintamallissa yrityksen visio ja strategia muutetaan konkreettiseksi arvolupaukseksi, asiakassuhteiksi ja liiketoimintaverkoksi. Liiketoimintamalli ja strategia ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Jos liiketoimintamalli osoittautuu toimivaksi, on strategia onnistunut. Toisaalta, jos liiketoimintamalli ei toimi, saattaa strategia vaatia korjauksia. (Pulkkinen ym. 2005, 17.)

Pulkkinen ym. (2005, 20-21) ovat perustelleet liiketoimintamallien käyttämistä liiketoiminnan kehittämisessä viidellä syyllä. Nämä syyt on esitetty kuviossa 1. Ensinnäkin liiketoimintamallit voivat auttaa yrityksen liiketoimintalogiikan ymmärtämisessä ja sidosryhmille suuntautuvassa viestinnässä. Liiketoimintamallilla voidaan kuvata ja ymmärtää liiketoiminnan keskeiset tekijät ja näin ollen niiden viestintä on helpompaa yrityksen henkilöstölle, kumppaneille, rahoittajille, asiakkaille ja muille sidosryhmille. Liiketoimintamalleja voidaan hyödyntää myös yrityksen liiketoiminnan analysoinnissa kehittämällä yrityksen liiketoiminnan mittaamista, havainnointia ja vertailua. Liiketoiminnan johtamisen kehittäminen on yksi alueista, joilla liiketoimintamalliajattelua voidaan hyödyntää. Se auttaa yrityksiä selventämään liiketoiminnan suunnittelua ja toteuttamista ja näin ollen yritykset voivat reagoida nopeammin liiketoimintaympäristön muutoksiin.



Kuvio 1: Syyt liiketoimintamalliajattelun käyttöön (Pulkkinen ym. 2005, 20.)

Liiketoimintamallit ovat hyödyllisiä myös yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa. Erilaisia liiketoimintamallivaihtoehtoja miettimällä voidaan lisätä yrityksen innovatiivisuutta sekä parantaa ennakointi- ja reagointikykyä. Viidentenä syynä liiketoimintamalliajattelun käyttöön on sen hyödyllisyys liiketoiminnan muutosten hallinnassa. Sen avulla on helppo tunnistaa muutostarpeet, muotoilla uusi malli ja tehdä tarvittavat päätelmät siitä, mitä muutos edellyttää organisaatiolta. Liiketoimintamalli-käsite auttaa strategian, yrityksen organisaation ja teknologian yhdensuuntaistamisessa. Tilanteen havainnollistamiseksi voidaan käyttää vertausta palapeliin, jossa on kuvattu toiminnan keskeiset osatekijät. Muutos siinä tarkoittaa, että paloista kootaan uusi palapeli, jolloin palojen suhteet muuttuvat ja mahdollisesti osa paloista jätetään pois ja tarpeen mukaan hankitaan uusia. Organisaation joustavuus vaikuttaa osaltaan siihen, kuinka paljon uusia paloja joudutaan hankkimaan ja kuinka suuri osa uudesta liiketoimintamallista on mahdollista toteuttaa nykyisillä resursseilla. (Pulkkinen ym. 2005, 21.)

## 2.3 Laatu

### 2.3.1 Laadun määrittäminen

Laatukäsite, näkökulmista riippuen, voidaan tulkita monella eri tavalla. Yleisesti ottaen laadulla tarkoitetaan asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti. Vallitsevan laatuajattelun lähtökohtana ovat sidosryhmät, etenkin asiakkaat. Asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset ovat niitä asioita, joihin laatua verrataan ja mitataan. Yrityksen toiminta katsotaan laadukkaaksi, jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin. (Lecklin 2006, 18.)

Lecklin (2006, 18-19) muistuttaa, että virheettömät lopputuotteet ja sisäisen toiminnan tehokkuus eivät yksin takaa korkeata laatua. Tarvitaan ulkopuolinen tulkitsija, asiakas, ja hänen näkemyksensä. Laatua tulisikin aina tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Tärkeä laadun määrittelyyn jo kauan liittynyt seikka on se, ettei virheitä tehdä; asiat tehdään oikein heti ensimmäisestä kerrasta lähtien. Kokonaislaadun kannalta jopa vieläkin tärkeämpää kuin virheettömyys on oikeiden asioiden tekeminen. Asiakas ei ole valmis maksamaan ylilaadusta.

### 2.3.2 Paul Lillrankin neljä näkökulmaa laatuun

Lillrank (1998, 28) tarkastelee laatua neljästä näkökulmasta: tuotanto, suunnittelu, asiakas ja systeemi. Jokainen näkökulma on oma yksittäinen ilmiönsä ja näin ollen niitä mitattaessa ja erilaisten menetelmien avulla kehitettäessä on muistettava niiden rajallisuus.

Tuotantokeskeisessä näkemyksessä vanhin ja edelleenkin merkittävä näkökulma laatuun on virheettömyys. Tavaroiden, palvelujen ja tiedon tuotannossa virheistä aiheutuu erilaisia kus-

tannuksia. Virheet aiheuttavat sosiaalisia, teknisiä ja taloudellisia kustannuksia. Siihen liittyvänä mittarina voidaan pitää virheiden määrää. Palvelualoilla virheiden tunnistaminen on hankalampaa kuin esimerkiksi prosessiteollisuudessa, mutta yleensä se voidaan nähdä asiakkaiden tyytymättömyytenä, unohtamisina ja väärinkäsityksinä. Nollavirhestandardi on tuotantokeskeisen laadun viimeinen tavoite ja siihen pyritään virheiden löytämisen ja tunnistamisen menetelmin. (Lillrank 1998, 29-30.)

Suunnittelu- tai tuotokeskeinen laatu on tuotantokeskeisen laadun vastinpari. Siinä oletuksena on, että kunhan toimitte (tavara, palvelu, tieto) on hyvin suunniteltu, niin tuotantokin hoiuu virheettömästi. Asiakkaiden oletetaan arvostavan tuotteen tai palvelun teknisten ominaisuuksien maksimointia. Kysymys on tuotteen tai palvelun suorituskyvyn ja rakenteen välisestä suhteesta; *mitä* tehdään suhteessa siihen, *miten se tehdään*. Suunnittelu voi koskea muitakin asiakkaan kokemia asioita, kuten imagoa, luotettavuutta, täsmällisyyttä, toimituksia, mitä tahansa vaihdantasuhteessa vaikuttavaa asiaa. (Lillrank 1998, 31-33.)

Asiakaskeskeisessä laadussa tarkastellaan sitä, miten tuote tai palvelu (toimite) erilaisten ominaisuuksien kokonaisuutena soveltuu asiakkaan tarpeisiin. Asiakas on taloudellinen toimija, joka valitsee, maksaa ja käyttää tuotteen taikka palvelun. Asiakaskeskeisen laadun tärkein ominaisuus on se, että asiakkaan valintoihin liittyy maksaminen. Asiakkaan tarpeet ilmenevät odotuksina, jotka voivat olla todellisuuden mukaisia. Näiden odotusten ja toteutuman välinen vertailu saa aikaan laatumielikuvan, mikä korostuu erityisesti palvelualoilla. Asiakas pyrkii eri vaihdantasuhteissaan maksimoimaan oman hyötynsä. Palvelun tai tuotteen hinta toimii usein rajoittavana tekijänä. Vaikka täydellinen virheettömyys ja maksimaalinen suorituskyky toteutuisivatkin, ei asiakas välttämättä ole valmis maksamaan niistä, jos kustannukset nousevat liian suuriksi. Asiakaskeskeisessä laadussa tarkasteltava ilmiö on siis asiakkaan valinnat ja niihin vaikuttava tuotteen tai palvelun laatutekijöiden kokonaisuus. Tavoite on saada aikaan tuote tai palvelu, joka tekee asiakkaan niin tyytyväiseksi, että hän valitsee kyseisen tuotteen taikka palvelun joka kerta. (Lillrank 1998, 34-36.)

Lillrankin (1998, 38) mukaan systeemikeskeisessä laadussa tarkasteltava ilmiö on siis tuotteen tai palvelun asiakkaassa aikaansaaman tarpeentyydytyksen suhde muiden tahojen muihin tarpeisiin. Systeemi- eli ympäristökeskeisessä laadussa havaitaan, että monilla tuotteilla ja palveluilla on pitkälle meneviä vaikutuksia, jotka ulottuvat asiakkaan kokemus- ja käsitysmaailmaa kauemmaksi. Laatua määrittelevät sidosryhmät, jotka eivät osallistu tuotteen tai palvelun suunnittelu- tai valmistusprosessiin. Tärkeimpiä näistä ovat yhteiskuntaa ja sen toimintaa säätelevät virkamiehet ja poliitikot. Myös rahoittajat ovat sidosryhmänä merkittävät. He vaativat kannattavaa hinta-laatu suhdetta, puuttumatta laatuominaisuuksien yksityiskohtiin. Systeemilaatu on käsitteenä hyvin epämääräinen ja siksi sen mittaaminen onkin hankalaa.



Systeemilaadun tavoitteena voidaan pitää monista osatekijöistä koostuvaa yhteistä hyvää. (Lillrank 1998, 37-38.)

### 2.3.3 Laadun mittaus

Lillrankin (1998, 24) mukaan laatua pitää voida myös mitata tai arvioida. Jos ei ole olemassa mitään yleisesti hyväksyttyä tai muille kommunikoitavissa olevaa tapaa erottaa hyvää huonosta, asia ei kuulu laadun piiriin. Myös vaihdanta perustuu jonkinlaiseen mittaukseen tai arviointiin. Mittauksessa ja arvioinnissa käytetään mittareita, jotka tuottavat asteikkoja ja jotka kertovat jotain olennaista mitattavasta ilmiöstä. Asteikkoja voidaan erottaa olevan neljää tyyppiä: erotteluasteikko erottelee asioita eri luokkiin, kuten mies - nainen. Järjestyslukuasteikko asettaa asiat paremmuusjärjestykseen ottamatta kantaa, paljonko ero on parhaaseen. Välimatka-asteikko kertoo jo jotakin muuttuvasta ilmiöstä ja sen määrästä. Absoluuttisella asteikolla tarkoitetaan sitä, että on olemassa nollapiste, jossa kyseinen ominaisuus lakkaa olemasta. Taloudelliset tunnusluvut ovat tällaisia. Tuloksen ollessa nolla, sitä ei ole.

## 2.4 Palvelu

### 2.4.1 Palvelun määritelmä

Grönroos määrittelee kirjassaan palvelun seuraavasti: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään” (Grönroos 2000, 52).

Ylikosken (1999, 17) mukaan palvelua voidaan kuvata seuraavanlaisella määritelmällä: ”Palvelu on jotakin jota voidaan ostaa ja myydä, mutta jota ei voi pudottaa varpailleen.” Palvelut ovat siis luonteeltaan aineettomia, vaikka niihin usein liittyy jotain tavaraa. Palvelulla on mahdollista erottua kilpailijoista ja samalla tehdä tarjonta entistäkin houkuttelevammaksi asiakkaille. (Ylikoski 1999, 17-18.)

Palvelu on käsitteenä ja ilmiönä monimerkityksellinen. Lähes jokaisesta tuotteesta voidaan tehdä palvelu, jos asiakkaalle tuotteesta tehtävä ratkaisu on henkilökohtainen ja hänen vaatimustensa mukainen. Kuvaavana esimerkkinä palveluiden monimutkaisuudesta voidaan pitää yrityksen tapaa toimittaa asiakkaalleen hyvin suunniteltu kone. Kone itsessään on tietysti täysin fyysinen tavara, mutta yrityksen toimituksen tapa on palvelua. Grönroos muistuttaa, että on tärkeää huomata palveluun liittyvän usein vuorovaikutusta palvelun tarjoajan kanssa. Nämä vuorovaikutustilanteet ovat osa palvelua ja ovat näin ollen erittäin tärkeitä. (Grönroos 2000, 51-52.)

### 2.4.2 Palvelujen peruspiirteet

Grönroosin (2000, 53) mukaan useimmille palveluille on löydettävissä neljä peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat enemmän tai vähemmän *aineettomia*.
2. Palvelut ovat *tekoja* tai *tekojen sarjoja* eivätkä asioita.
3. Palvelut *tuotetaan ja kulutetaan* ainakin jossain määrin *samanaikaisesti*
4. Asiakas *osallistuu tuotantoprosessiin* ainakin jossain määrin.

Ylikoski (1999, 21-26) korostaa palveluiden keskeisistä ominaisuuksista seuraavia:

1. *Aineettomuus*. Tuotteisiin verrattuna ne eivät ole kosketeltavia, eikä niitä voida sellaisenaan varastoida taikka patentoida.
2. *Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus*. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan yleensä samanaikaisesti. Asiakkaalla on merkittävä rooli palvelutapahtumassa. Käyttäessään palvelua asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen.
3. *Heterogeenisyys*. Palvelut ovat erilaisia, ne vaihtelevat. Varsin usein ihmiset ovat tuottamassa palvelua, jolloin niiden laatu vaihtelee. Palvelun toteuttaminen uudelleen täysin samanlaisena onkin vaikeaa. Yhden asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan sama kuin seuraavaan asiakkaan saama palvelu.
4. *Katoavaisuus*. Palvelu muodostuu palvelutapahtumassa, eikä niitä näin ollen voida varastoida. Palvelun ainutkertaisuus luo kysynnän ja tarjonnan kohtaamiselle haasteen. Konsertissa ylijääneitä paikkoja ei voida varastoida seuraavaan kertaan, sillä konsertin loppuessa myös palvelu lakkaa olemasta.

### 2.4.3 Palvelujen luokittelu

Palvelut voidaan luokitella monella tapaa riippuen siitä, mitä asiaa halutaan tarkastella. Tarkastelemalla samanaikaisesti palvelun aineettomuutta ja palvelun kohdetta saadaan hyvä käsitys erityyppisten palvelujen tuottamiseen liittyvistä eroista.

Luokittelun lähtökohtina voidaan pitää palvelun aineettomuutta tai konkreettisuutta, mahdollisen muutoksen havaitsemista tai palvelun kohdetta, eli suoritetaanko se ihmiselle vai esineelle. Palvelun kohteena voi olla ihminen tai hänen omaisuutensa. Tarkasteltaessa samanaikaisesti palvelun aineettomuutta ja palvelun kohdetta, saadaan selkeämpi kuva siitä, mitä palvelussa tapahtuu. (Ylikoski 1999, 28-29.)

## 2.5 Palvelun laatu

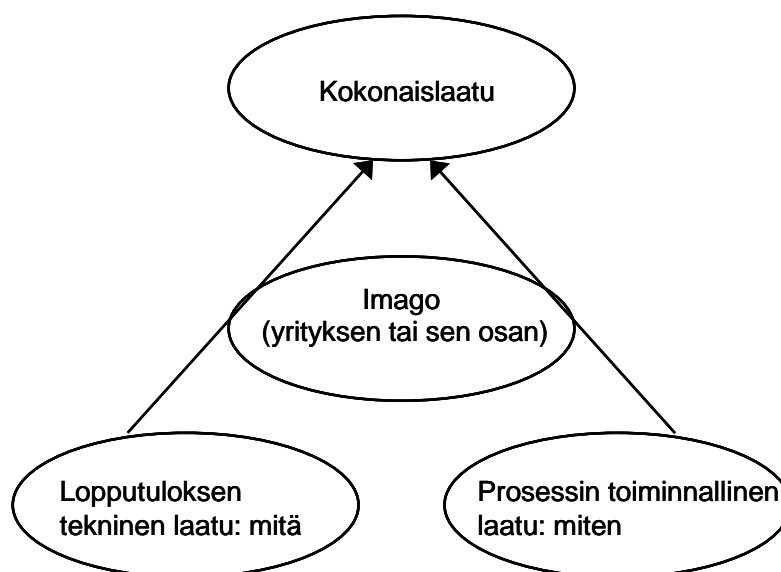
Viime vuosien aikana palvelun merkitys on kasvanut huomattavasti. Pelkillä tuotteilla ja ydinpalveluilla on yhä vaikeampaa erottua kilpailijoista. Laadukkaan palvelun avulla voidaan yrityksen tarjontaa erilaistaa ja houkuttaa uusia asiakkaita. Palvelun laadusta onkin tullut merkittävä kilpailukeino. Palvelun laadulla on myös suuri merkitys jo olemassa olevan asiakaskunnan tyytyväisyyden säilyttämisessä ja kehittämisessä. (Ylikoski 1999, 117.)

### 2.5.1 Palvelujen laadun ulottuvuudet

Asiakkaat pitävät selvästi tärkeänä sitä, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa ja sillä on merkittävä vaikutus heidän arvioidessaan palvelun laatua. Kyseistä laadun ulottuvuutta kutsutaan palveluntuotantoprosessin tuloksen tekniseksi laaduksi. Se asiakkaalle jää, kun tuotantoprosessi ostajan ja myyjän välillä on ohi. (Grönroos 2000, 63.)

Teknisen laadun ulottuvuus ei sisällä kaikkea asiakkaan kokemaa laatua, koska palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä on lukuisia vuorovaikutustilanteita, jotka myös osaltaan vaikuttavat kokonaislaatuun. Se tapa, jolla tekninen laatu, prosessin lopputulos, asiakkaalle välitetään vaikuttaa osaltaan myös hänen kokemaansa laatuun. Tämä toinen laadun ulottuvuus, toiminnallinen laatu, käsittää sen, miten asiakas saa palvelun ja miten yhteistyö palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä sujuu. Totuuden hetkien hoito ja palvelun tarjoajan toiminta liittyvät läheisesti siihen. (Grönroos 2000, 63-64.)

Asiakas näkee useimmiten yrityksen ja sen resurssit sekä toimintatavat. Sen vuoksi yrityksen tai paikallisen toimipisteen imago on useimmissa palveluissa äärimmäisen tärkeä ja voi vaikuttaa laadun kokemiseen monin tavoin. Imagoa voidaan pitää laadun kokemisen suodattimena. Jos asiakkailla on positiivinen mielikuva palvelun tarjoajasta, annetaan pienet virheet luultavasti anteeksi. Jos taas yritykselle sattuu virheitä useasti, imago kärsii. Imagon ollessa kielteinen, mikä tahansa virhe teknisessä tai toiminnallisessa laadussa vaikuttaa suhteellisesti enemmän. (Grönroos 2000, 64.) Kuviossa 2 näkyvät kaksi palvelun perusulottuvuutta eli se, *mitä* asiakas saa sekä se *miten* hän sen saa.



Kuvio 2: Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2000, 65.)

### 2.5.2 Palvelun laatu ja kilpailuetu

Grönroos (2000, 65-66) käsittelee kirjassaan laatua ja kilpailuetua ja myös hän on sitä mieltä, että yrityksen kilpailuetu riippuu sen tarjoamien tavaroiden ja palvelujen laadusta. Asia ehkä onkin näin, mutta koska laatu on palveluyhteyksissä niin monimutkainen asia, tarvitaan asiaan lisäselvennystä. Palveluyhteyksissäkin laatu on toki kilpailukyvyn perusta, mutta vielä tärkeämpää on löytää oikea vastaus siihen kysymykseen, kumpi laadun ulottuvuuksista (mitä vai miten) on erinomaisen kokonaislaadun tärkein osa? Jos tässä ei onnistuta, on vaarana se, ettei yrityksen kilpailuasemaa väärin sisäisten toimenpiteiden takia pystytä vahvistamaan. Samassa yhteydessä Grönroos esittää mielestäni tiivistetysti asian ytimen toteamalla seuraavasti: ”Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että kilpailijat voi lyödä laudalta tarjoamalla asiakkaille enemmän ja parempia palveluja.”

Kilpailu on keskeinen yritysten onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttava tekijä. Kilpailustrategia merkitsee suotuisan kilpailuaseman etsimistä toimialalta. Sen avulla pyritään saavuttamaan kannattava ja pysyvä asema toimialan sisäistä kilpailua määrääviä voimia vastaan. Kilpailustrategian avulla ei vain reagoita ympäristöön, vaan pyritään myös muovaamaan ympäristöä yritykselle edulliseen suuntaan. Yrityksen kilpailuetu pohjautuu asiakkaille tuotettavaan arvoon, joka on suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset. Arvo on se määrä, jonka ostajat ovat valmiita maksamaan. Kilpailuetua on periaatteessa olemassa kahta tyyppiä: kustannusjohtajuus ja differointi. (Porter 1991, 13-15.)

Keskimääräistä paremman menestymisen perustana on pitkällä aikavälillä pysyvä kilpailuetu. Kun kaksi kilpailuedun tyyppiä yhdistetään siihen toimintakenttään, jolla yritys pyrkii kilpailuetuaan hyödyntämään, saadaan kolme perusstrategiaa, joiden avulla voi saavuttaa keskimääräistä paremman menetyksen. Kuviosta 3 havaitaan, että nämä strategiat ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Näistä kolmesta strategiasta jälkimmäisessä, keskittymisstrategiassa on kaksi vaihtoehtoa: kustannuspainotteinen ja differointipainotteinen strategia. Valittava kilpailuedun tyyppi yhdistetään siihen strategiseen kohdealueeseen, jolla kilpailuetu halutaan saavuttaa. Kustannusjohtajuuden ja differoinnin strategioissa kilpailuetu pyritään saavuttamaan laajassa segmentissä, kun taas keskittymisstrategiat kohdistuvat kapeaan segmenttiin. (Porter 1991, 24-25.)

		KILPAILUETU	
		Alhaiset kustannukset	Differointi
KILPAILUKENTTÄ	Laaja kohdealue	1. Kustannusjohtajuus	2. Differointi
	Kapea kohdealue	3A. Kustannuspainotteinen keskittymisstrategia	3B. Differointipainotteinen keskittymisstrategia

Kuvio 3: Kolme perusstrategiaa (Porter 1991, 25.)

Kustannusjohtajuuden strategiakseen valitseva yritys pyrkii olemaan alansa ainoa alhaisin kustannuksin tuottava yritys. Sillä on laaja toimintakenttä ja se palvelee monia alan segmenttejä. Kustannusedun lähteet ovat moninaisia ja ne riippuvat alan rakenteesta. Niihin voi kuulua suurtuotannon etujen tavoittelu, yksinomaisuutena oleva tekniikka, suosituimmasaaraaka-aineiden hankinnassa ja muita tekijöitä. Alhaisin kustannuksin tuottavan yrityksen asemaan pääseminen edellyttää muutakin kuin oppimiskäyrällä etenemistä; yrityksen on löydettävä ja hyödynnettävä kaikki kustannusedun lähteet. (Porter 1991, 26.)

Differointia strategianaan noudattava yritys pyrkii olemaan alallaan ainutlaatuinen joissakin asiakkaiden yleisesti arvostamissa suhteissa. Yritys valitsee yhden tai useamman ominaisuuden, jota monet alan asiakkaat pitävät tärkeänä, ja etsii itselleen aseman, jossa se tyydyttää

nuo tarpeet. Ainutlaatuisuutensa ansiosta se voi nostaa hintoja. Differoinnin perustana voivat olla itse tuote, tuotteen jakelujärjestelmä, markkinointi ja monenlaiset muut tekijät. (Porter 1991, 28.)

Keskittymisstrategia poikkeaa selvästi muista edellä luetelluista, koska siinä yritys valitsee toimialan sisältä kapean kilpailukentän. Tällainen keskittyjä valitsee siis alalta segmentin tai segmenttiryhmän ja laatii strategiansa niin, että se palvelee kohdesegmenttejä ja sulkee muut segmentit ulkopuolelle. Optimoimalla strategiansa kohdesegmenttejiin varten keskittyjä pyrkii saavuttamaan kilpailuedun juuri näissä segmenteissä, vaikka sillä ei ole kilpailuetua koko markkinoilla. Keskittymisstrategialla on kaksi eri muotoa: kustannuspainotteista keskittymistä soveltava yritys pyrkii saavuttamaan kustannusedun kohdesegmentissään, kun taas differointipainotteista keskittymisstrategiaa soveltava yritys pyrkii noudattamaan differointia kohdesegmentissään. Keskittyjä käyttää hyväkseen sitä, että laajan kohdealueen valinneet yritykset eivät toimi optimaalisesti (Porter 1991, 29-30.)

On olemassa myös yrityksiä, jotka noudattavat jokaista kilpailustrategiaa eivätkä onnistu niissä yhdessäkään ja ”jäävät näin ollen puolitiehen”. Tällaisella yrityksellä ei ole minkäänlaista kilpailuetua. Puolitiehen jäänyt yritys on heikossa kilpailuasemassa, koska kustannusjohtaja, differoijat ja keskittyjät ovat sitä paremmassa kilpailuasemassa joka segmentissä. Puolitiehen jääminen on usein merkki siitä, ettei yritys halua valita, kuinka kilpailla. Se pyrkii saavuttamaan kilpailuedun kaikilla keinoilla eikä loppujen lopuksi saavuta mitään. (Porter 1991, 31.)

### 2.5.3 Totuuden hetket

Laatukokemukselle ovat ratkaisevia tilanteet, joissa asiakas tapaa palvelun tarjoajan resurssit ja toimintatapoja. Toiminnallisen laadun taso määräytyy näiden vuorovaikutustilanteiden ja palvelutapaamisten kautta. Lisäksi tuloksen tekninen laatu siirtyy näissä tilanteissa asiakkaalle. Tällaisia tilanteita kutsutaan totuuden hetkiksi. Totuuden hetki käsitteenä tarkoittaa sitä, että palvelun tarjoajalla on tässä ja nyt mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu. Grönroos käyttää siitä myös nimitystä todellinen mahdollisuuksien tilaisuus, sillä seuraavassa hetkessä tilanne on yleensä ohi ja asiakas lähtenyt eikä palvelun tarjoajalla ole käytettävissään helppoja tapoja lisätä arvoa koettuun palvelun laatuun. (Grönroos 2000, 68.)

Totuuden hetki on alun perin härkätaisteluterminä. Härän ja härkätaistelijan kohdatessa silmästä silmään, on tuo hetki kohtalokas toiselle osapuolelle, yleensä härälle. Liike-elämään käsitteen toi 1980-luvulla SAS-lentoyhtiön pääjohtaja Jan Carlsson tajutessaan, että yhtiön menestys ei riipu pelkästään teknisestä osaamisesta vaan asiakkaiden reaktioista. Kohtaamiset asiakkaan ja yrityksen edustajan kanssa voivat olla hyvin erilaisia ja niiden merkitys riippuu toi-

mialasta. Suurin merkitys asiakaskohtaamisilla on palvelualoilla, joissa koko palvelu toimitetaan asiakaskontaktissa. (Lecklin 2006, 92-93.)

## 2.6 Odotukset

Asiakkaan miettiessä jonkin palvelun valintaa, syntyy hänelle ostoprosessin aikana odotuksia siitä, millaista palvelu tulee olemaan. Nämä odotukset koskevat muun muassa palvelun lopputulosta, palveluprosessin laatua, hintaa tai palveluympäristöä. Ylikosken (1999, 119-120.) mukaan odotuksilla on sekä ennakoiva että normatiivinen luonne. Odotukset ovat ennakoivia silloin, kun kuluttaja on valitsemassa palvelua ensimmäistä kertaa. Kuluttaja pohtii siis, millaista palvelu tulee olemaan. Nämä odotukset vaikuttavat kuluttajan asiakaskäyttäytymiseen. Odotukset muuttuvat kokemuksen myötä normatiivisiksi eli ohjeellisiksi. Kun asiakas on ollut käyttämänsä palveluun tyytyväinen, odottaa hän palvelun olevan jatkossakin samantasoista. (Ylikoski 1999, 119-120.)

Odotusten merkitys asiakkaan laatukokemuksessa on suuri. Odotuksia ja kokemuksia vertailemalla muodostuu asiakkaalle käsitys siitä, millaista laatua hän on saanut. Jos odotukset täyttyvät, on laatu hyvää tai vähintäänkin hyväksyttävää. Jos taas odotukset alitetaan eli kokemukset jäävät alemmalle laatutasolle, kokee asiakas laadun huonoksi. Asiakas saattaa myös kokea, että laatu on liiankin hyvää. Näin käy esimerkiksi silloin, kun asiakas pitää organisaation toimitiloja turhan komeina. Tästä voi aiheutua negatiivisia kokemuksia ja asiakkaasta voi jopa tuntua, että hän joutuu itsekin maksamaan liian hienoista toimitiloista palvelun hinnassa, vaikka todellisuudessa asia ei näin olisikaan. Asiakkaat odottavat yleisesti ottaen perusasioita eivätkä turhia hienouksia. (Ylikoski 1999, 120.)

### 2.6.1 Odotusten kolme perustyyppiä

Jukka Ojasalon tutkiessa laadun kehittymistä asiantuntijapalvelujen asiakassuhteissa, tuli tutkimuksessa esiin odotusten dynamiikan käsite. Vaikka tutkimus koski vain asiantuntijapalveluita, näyttää odotusten dynamiikka pätevän kaikenlaisiin palveluihin. Sen mukaan asiakkailla voidaan pitkällä aikavälillä määrittää kolmenlaisia odotuksia: hämäriä (sumeita), julki lausuttuja (eksplisiittisiä) ja hiljaisia odotuksia (implisiittisiä). (Grönroos 2001, 135.)

#### 1. Sumeat odotukset

Sumeita odotuksia ilmenee silloin, kun asiakkaat odottavat palveluntarjoajan ratkaisevan jonkin ongelman, mutta heillä ei ole tarkkaa käsitystä siitä, mitä pitäisi tehdä ja miten. Asiakkaat saattavat kokea tarvitsevansa palvelua tai muutosta, mutta heillä ei ole selkeää kuvaa siitä, mikä tyydyttäisi heidän tarpeensa tai toisi muutoksen heidän tilanteeseensa. Palvelun-

tarjoajan olisikin tärkeää ymmärtää myös näitä odotuksia, vaikkakaan asiakkaat eivät niitä osaa suoraan ilmaista, sillä ne vaikuttavat osaltaan siihen, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat laatuun. (Grönroos 2001, 135-136.)

## 2. Eksplisiittiset odotukset

Nämä odotukset ovat asiakkaiden mielessä jo selviä ennen varsinaisia palveluprosesseja. Näin ollen he olettavat julki lausuttujen odotusten toteutuvan poikkeuksetta. Ne voidaan jakaa realistisiin ja epärealistisiin odotuksiin. Palveluntarjoajan tulisi auttaa asiakasta muokkaamaan epärealistiset odotukset realistisiksi, jotta hänelle tarjottavat palvelut olisivat mahdollisimman tyydyttäviä. Palveluntarjoajan tulisi myös kiinnittää erityistä huomiota asiakkailleen antamiinsa lupauksiin, sillä mitä epämääräisempiä nämä lupaukset ovat, sitä suurempi on riski, että asiakkaat muodostavat epärealistisia odotuksia. Asiakkaalle ei saa antaa aihetta uskoa palvelun sisältävän sellaista, mitä se ei todellisuudessa sisällä. (Grönroos 2001, 135-137.)

## 3. Implisiittiset odotukset

Implisiittiset, hiljaiset odotukset ovat asiakkaiden mielestä niin selviä, ilmeisiä, ettei niitä kerrota ääneen palveluntarjoajalle. Juuri tämän vuoksi on olemassa suuri riski, ettei niitä koskaan huomioida. Asiakkaat eivät useinkaan tule ajatelleeksi implisiittisiä odotuksia, heille riittää se, että ne täytetään. Nämä hiljaiset odotukset ja niiden olemassaolo huomataankin yleensä vasta silloin, kun niitä ei ole olemassakaan tai kun tarjottu palvelu ei täytä niitä. Tämän seurauksensa asiakas pettyy. Palveluntarjoajan tulisi huomioida implisiittiset odotukset mahdollisimman tarkasti, jotta palvelutarjooma voitaisiin suunnitella nämä hiljaiset odotukset täyttäväksi. (Grönroos 2001, 135-137.)

### 2.6.2 Odotuksiin vaikuttavat tekijät

Ylikosken (1999, 123-125) mukaan laatuun kohdistuvat odotukset muodostuvat usean eri tekijän pohjalta. Osa tekijöistä johtuu kuluttajasta itsestään, osaan vaikuttavat taas ulkopuoliset tekijät, kuten markkinointi. Hän mainitsee kirjassaan odotusten muotoutumiseen vaikuttavan seitsemän erilaista tekijää:

#### 1. Tarpeet

Asiakkaan tarpeet vaikuttavat suoraan siihen, mitä hän palvelulta odottaa. Tutkimalla tarpeita tarkemmin, voidaan löytää niiden taustalla vaikuttavia asiakkaan ominaisuuksia, kuten ikä,



sukupuoli, koulutustaso, persoonallisuus, koulutustaso jne. Nämä ominaisuudet siis vaikuttavat siihen, mitä hyötyä asiakas palvelusta haluaa.

## 2. Hinta

Palvelun hinnan ollessa korkea, odottaa asiakas siltä vastaavasti enemmän. Tässä yhteydessä on kuitenkin syytä huomioda se, että palvelun hinnan noustessa eivät asiakkaan odotukset aina välttämättä muutu, mutta asiakkaan kokema hyväksyttävän palvelun alue saattaa supistua.

## 3. Aikaisemmat kokemukset

Kokemukset voidaan jakaa kahteen kategoriaan: ensiksikin asiakkaan aikaisemmat kokemukset tietystä organisaatiosta antavat hänelle selkeän kuvan palvelusta ja sen tasosta sekä siitä, mitä organisaatio hänelle tarjoaa. Toinen kokemuksiin liittyvä ulottuvuus on asiakkaalle kilpailijoista muodostuneet kokemukset. Näiden kilpailevien organisaatioiden tarjoamat palvelut vaikuttavat asiakkaan odotuksiin sitä kautta, että he alkavat ylipäätään miettiä palvelua ja sitä mitä se voisi olla.

## 4. Mainonnan lupaukset

Mainonnassa annetut lupaukset vaikuttavat suoraan siihen, mitä asiakas odottaa ja luovat samalla mielikuvaa tarjotusta palvelusta. Myös muulla markkinointiviestinnällä on vaikutuksensa asiakkaan odotuksiin. Esimerkiksi palvelutilanteessa tapahtuva palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen viestintä sekä itse palveluympäristö antavat asiakkaalle odotuksia palvelusta ja sen tasosta.

## 5. Suusanallinen viestintä

Muiden ihmisten suositukset ja moitteet, niin sanottu sosiaalinen viestintä, on omiaan luomaan kuluttajille odotuksia tietystä palvelusta. Ystävien ylistäessä jonkin ravintolan ainutlaatuisuutta, odottaa asiakas todella saavansa jotain erinomaista. Jos palveluorganisaatio saa lehdistössä tai muussa mediassa runsaasti julkisuutta, muokkaa se myös osaltaan asiakkaiden odotuksia kyseisen organisaation palveluja kohtaan.

## 6. Asiakkaan panostus palveluun

Asiakkaan oma panostus palveluun vaikuttaa sekä siihen, mitä asiakas odottaa että odotusten tasoon. Palveluissa, joissa asiakas itse on aktiivisena toimijana (itsepalvelu), hän odottaa

järjestelmien toimivan moitteettomasti. Jos asiakas joutuu näkemään paljon vaivaa saadakseen tietyn palvelun tai jos hän joutuu odottamaan palvelua, ovat odotukset tällöin myös korkeammalla.

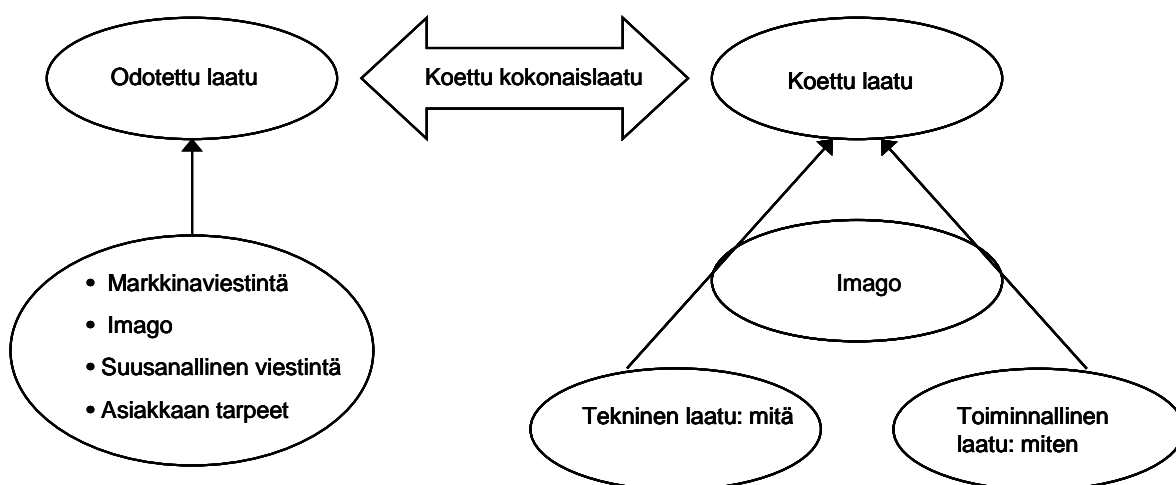
## 7. Tilannetekijät

Eri tilannetekijät vaikuttavat myös asiakkaan odotuksiin. Tällaiset poikkeukselliset tilanteet joko laskevat tai nostavat palveluodotuksia. Ikävät tapahtumat vaikuttavat kuluttajaan siten, että hän alkaa odottaa nopeampaa ja huomaavaisempaa palvelua. Jos taas tilanne on asiakkaan kannalta täysin toivoton, kelpaa huonompikin palvelu useimmiten. Myös kiire vaikuttaa odotuksiin. Kiireinen asiakas odottaa usein ripeää palvelua, jolloin odottaminen voi alkaa ärsyttää. Tilanne, jossa asiakas kokee, ettei hänen tarvitsemaansa palvelua saa muualta, määrittelee osaltaan hänen palveluodotuksiaan.

### 2.7 Koetun palvelun laatu

Edellä kuviossa 2 käsiteltiin asiakkaan kokeman laadun kahta perusolottuvuutta ja todettiin, että laatu koetaan suuressa määrin subjektiivisesti. Laadun kokeminen on kuitenkin vielä monimutkaisempi prosessi, kuten kuviosta 4 voidaan havaita.

Laatukokemukset liittyvät perinteisiin markkinointitoimiin ja johtavat koettuun palvelun laatuun. Laatu katsotaan hyväksi, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Jos asiakkaan odotukset ovat epärealistisia, koettu kokonaislaatu pysyy alhaisena, vaikka laatu olisikin jollain objektiivisella tavalla mitattuna koettu hyväksi. Kuten kuviosta 4 huomataan, riippuu odotettu laatu monista tekijöistä: markkinaviestinnästä, suusanallisesta viestinnästä, yrityksen tai sen osan imagosta ja asiakkaan tarpeista. (Grönroos 2000, 67.)



Kuvio 4: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2000, 67.)

Koettua kokonaislaatua eivät määrää ainoastaan laadun tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus, vaan odotetun ja koetun laadun välinen kuilu. Imagoa ja suusanallista tekijöitä yritys pystyy valvomaan vain epäsuorasti, sillä ne riippuvat yrityksen aikaisemmasta menestyksestä. Imago vaikuttaakin keskeisesti asiakkaan kokemaan laatuun ja on näin ollen palveluyritykselle tärkeä. (Grönroos 2000, 67-68.)

Todellisuudessa asiakkaat kokevat laadun yleensä paljon laajemmin ja heidän laatukokemuksensa pohjautuu aivan muihin kuin teknisiin seikkoihin. Yritysten on tarpeen määrittää laatu samalla tavalla kuin asiakkaat sen määrittävät, sillä muuten laatuhankeissa voidaan valita vääriä toimenpiteitä ja vain tuhata aikaa sekä rahaa. Tulisi aina muistaa se, että tärkeää on laatu sellaisena, kuin asiakas sen kokee. (Grönroos 2001, 99-100.)

## 2.8 Asiakastyytyväisyys

Brown (1999, 23) painottaa kirjassaan asiakastyytyväisyyden tärkeyttä yrityksille. Uuden asiakkaan hankkiminen maksaa viidestä kymmeneen kertaan enemmän kuin jo olemassa olevan säilyttäminen. Asiakaspalveluun panostamalla on mahdollista säilyttää jo olemassa olevat asiakassuhteet. Tutkimusten mukaan asiakaspalveluun keskittyneillä yrityksillä voidaan havaita selvä riippuvuussuhde asiakastyytyväisyyden ja markkinaosuuden sekä liikevaihdon välillä. Asiakastyytyväisyys on siis myös taloudellisesti mitattuna kannattavaa.

Asiakasuskollisuudella on merkittävä vaikutus yritysten tuottoihin. On arvioitu, että 5 prosentin asiakasuskollisuuden kasvu voi tuoda 25 - 85 prosentin lisäyksen kannattavuuteen tai voittoihin. Menestyvät yritykset eivät pelkästään keskity asiakastyytyväisyyteen, vaan mukaan suunnitteluun on otettu asiakasuskollisuus, asiakasmenetysten nollatoleranssi sekä pyrkimys elinikäisiin asiakassuhteisiin. Uskollisuuteen perustuva asiakashallinta on paljon muutakin kuin pelkkä intuitioon pohjautuva käytäntö. Sillä on selvä, laskettavissa oleva yhteys parantuneeseen kannattavuuteen sekä pitkäaikaiseen liikevaihdon kasvuun. (Brown 1999, 215.)

Olli Lecklin (2006, 105) kirjoittaa toimittamassaan kirjassa, että asiakastyytyväisyys on laadunkehittämisen tärkein painopistealue ja että asiakas on laadun lopullinen arvioitsija. Tyytyväiset asiakkaat ovat menestyvän yrityksen kulmakivi, sillä yrityksen toiminta voi jatkua vain, jos asiakkaat ovat valmiita maksamaan riittävän hinnan yrityksen tuotteista.

Asiakastyytyväisyys riippuu tuotteesta saatavasta hyödystä suhteessa ostajan odotuksiin. Jos tuotteen tuottama hyöty alittaa siihen kohdistuneet odotukset, on asiakas tyytymätön. Odotusten ja koetun hyödyn kohdatessa asiakas on tyytyväinen. Koetun hyödyn ylittäessä siihen kohdistuneet odotukset on asiakas erittäin tyytyväinen ja mielissään. Erittäin tyytyväiset asiakkaat ovat monestakin syytä arvokkaita yritykselle; ensinnäkin he ovat muita vähemmän

hintaherkkiä, toiseksi he tekevät uusintaostoja ja harjoittavat samalla positiivista suusanallista markkinointia kertoessaan muille hyvistä kokemuksistaan yrityksestä ja sen tuotteista sekä pysyvät uskollisina pidemmän aikaa. Tyytyväinen asiakas kertoo keskimäärin viidelle muulle ihmiselle näistä positiivista kokemuksistaan. Tyytymättömät asiakkaat puolestaan välittävät tiedon keskimäärin yhdeksälle ihmiselle negatiivisista kokemuksistaan. Peräti 98 prosenttia kaikista tyytymättömistä asiakkaista vaihtavat kilpailevaan yritykseen. (Kotler & Armstrong 2004, 17-19; Brown 1999, 215.)

Tärkeintä on saada asiakkaan odotukset kohtaamaan yrityksen suorituskyvyn kanssa. Älykkäät yritykset pyrkivät ilahduttamaan asiakkaansa lupaamalla ensin ainoastaan sen, minkä he voivat asiakkaalle varmuudella antaa ja tämän jälkeen yllättävätkin heidät antamalla enemmän, kuin olivat aikaisemmin luvanneet. Vaikka asiakaskeskeinen yritys pyrkii hyvään asiakastytyväisyyteen suhteessa kilpailijoihinsa, ei se kuitenkaan yritä maksimoida sitä. Yritys voi aina hintoja laskemalla ja palveluitaan lisäämällä parantaa asiakastytyväisyyttä, mutta tämä saattaa tosin johtaa heikompaan kannattavuuteen. (Kotler & Armstrong 2004, 17-19.)

### 2.8.1 Asiakastytyväisyysmittaus

Miksi asiakastytyväisyyttä ylipäätään mitataan? Liikkeenjohdon guru Peter Drucker on ytimekkäästi todennut asiasta ”se, mitä ei mitata, ei tule koskaan tehdyksi.” (Brown 1999, 76).

Asiakastytyväisyyttä seurataan yleensä jatkuvasti, jotta tyytyväisyyden kehitys nähdään pitemmällä tähtäimellä ja osataan ajoissa kehittää uusia tuotteita ja palvelutapoja. Tyytyväisyystutkimukset kohdistetaan yrityksen nykyiseen asiakaskuntaan, ja niissä selvitetään yrityksen ja tuotteiden toimivuus suhteessa asiakkaan odotuksiin, ei suhteessa kilpailijoihin. Tyytyväisyystutkimuksilla mitataan kokonaistyytyväisyyttä ja tyytyväisyyttä eri osa-alueittain. Tärkeää on, että tyytyväisyyden seurantaan on valittu luotettavat mittarit ja että tutkimus toteutetaan samoilla mittareilla riittävän usein, jotta tuloksia ja kehitystä voidaan vertailla. Jos yrityksellä on paljon asiakkaita ja ostotapahtumia, valitaan asiakasryhmittäin satunnaisotos, jonka perusteella voidaan kuvata koko asiakaskunnan kokema tyytyväisyyttä riittävän luotettavasti. (Bergström & Leppänen 2005, 429-430.)

### 2.8.2 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisessä ajattelussa yrityksen menestymisen uskotaan perustuvan siihen, miten hyvin organisaatio pystyy määrittämään kohdemarkkinoidensa tarpeet ja halut, ja tyydyttämään ne kehittämällä niitä parhaiten vastaavat tuotteet, jakeluketjun, hinnoittelun ja viestinnän. Kohderyhmän tarpeista liikkeelle lähteminen on erittäin keskeinen asiakaslähtöisyyden ominaisuus (Vuokko 1997, 15).

Voidakseen ottaa huomioon asiakkaiden tarpeet on organisaation tunnettava ne. On keksittäviä keinoja, joilla saadaan tietoa kohdemarkkinoiden tarpeista ja haluista. Paras tapa saada tätä tietoa asiakkaiden tarpeista on jatkuvan kuuntelun malli: ollaan aistit avoimina kaikissa asiakaskontakteissa. Kaikki menetelmät, joilla yritys saa tietoa asiakkaistaan ja siten parantavat mahdollisuuksiaan toimia asiakaslähtöisesti, ovat tärkeitä. Näitä ovat erilaiset asiakaskyselyt, keskustelut asiakkaiden kanssa sekä saatu palaute valituksineen ja kiitoksineen. (Vuokko 1997, 17.)

Organisaatio voi määrittellä itselleen tärkeimpänä pitämänsä kohderyhmät. Silloin, kun on pulaa resursseista ja tuotteita, aikaa tai henkilöstöä on kysyntään verrattuna liian vähän, olisi se usein välttämätöntä. Organisaation tulee siis miettiä, mitkä ja millaiset ovat sen ensisijaiset kohderyhmät, joiden kanssa asiakassuhteen luominen ja ylläpitäminen on yrityksen menestymisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Segmentoinnilla yrityksen heterogeeniset kokonaismarkkinat jaetaan pienempiin, sisäisesti homogeenisiin ryhmiin, joiden kohdalla markkinoinnin suunnittelu ja myös asiakaslähtöisyys on helpompaa. (Vuokko 1997, 20.)

Jos kilpailu käsitetään kapea-alaisesti, kilpailijoiksi määritellään vain ne organisaatiot, jotka valmistavat tai myyvät samaa tuotetta tai palvelua. Kilpailu tulisi kuitenkin tarkastella asiakkaan näkökulmasta: mitkä vaihtoehdot asiakkaan mielessä kilpailevat hänen rahan, ajan tai fyysisen energian käytöstään. Valintatilanne tulisi osata nähdä asiakkaan kannalta. Asiakas ei välttämättä arvosta ainoastaan organisaation korostamia asioita, vaan asiakkaan kannalta jokin toinen vaihtoehto voi olla houkuttelevampi juuri sen takia, että se tarjoaa jotain erilaista. (Vuokko 1997, 21.)

Asiakaslähtöisyyden perimmäisenä tavoitteena on asiakassuhteen luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Toimiva asiakaslähtöisyys edellyttää kokonaisvaltaisuutta kolmella tavalla. Ensinnäkin, toimintaympäristö ja kilpailutilanne tulee aina ottaa huomioon, myös asiakaslähtöisyyden kohdalla. Toiseksi, asiakaslähtöisyyden täytyy näkyä yrityksen kaikissa toiminnoissa. Kolmanneksi, asiakaslähtöisyys ei ole sitä, että kuunnellaan vain asiakkaan toiveita (Vuokko 1997, 23).

Kun yritystoiminnan yhteydessä korostetaan asiakaslähtöisyyden merkitystä, lähtökohtana on se, että asiakaslähtöinen ajattelu tuo yritykselle tiettyä liiketaloudellista hyötyä. Tutkimuksissa on todettu, että sillä on positiivinen vaikutus yrityksen menestymiseen markkinoilla ja siten myös yrityksen tulokseen. Tyytyväiset asiakkaat ostavat ja tulevat uudelleen ja tuovat mukanaan myös muita asiakkaita. Asiakaslähtöisellä toimintatavalla on vaikutusta organisaation henkilöstöön. Asiakaslähtöisyyden edellytys on yrityksen eri osastojen tai toimintojen välinen hyvä tiedonkulku ja koordinointi. Asiakaslähtöisyyden tulisi olla kaikkien organisaati-

ossa työskentelevien yhteinen tavoite, jonka saavuttamiseen tarvitaan yhteistyötä ja toimintojen samansuuntaisuutta. (Vuokko 1997, 27-28.)

Asiakslähtöisyyteen ei voi pakottaa, sillä asiakas kyllä aistii teennäisyyden ja pelkää ulkoapitun käyttäytymismallin. Organisaatiossa jokaisella työntekijällä tulisi olla motivaatio toimia asiakslähtöisesti. Asiakas ja asiakkaan tyytyväisyys nähdään tärkeänä osana omaa vastuualuetta. Pitää myös omata siihen liittyvät tiedot ja taidot, jotta osataan toimia asiakslähtöisesti. Organisaation tulee myös luoda työskentelyolosuhteet sellaisiksi, että henkilöstö todella pystyy hyödyntämään motivaatiotaan ja kykyään toimia asiakslähtöisesti. Sellaiset yhteistyön ja tiedonkulun esteet, jotka haittaavat asiakslähtöistä toimintaa, on pyrittävä poistamaan. (Vuokko 1997, 37.)

### 2.8.3 Asiakslähtöisyydestä asiakkuuslähtöisyyteen

Storbackan, Blomqvistin, Dahlin ja Haegerin (1999, 21) mukaan asiakkuusajattelun ydin liittyy erittäin läheisesti asiakkaan arvontuotantoprosessin syvälliseen ymmärtämiseen. Asiakkuuslähtöinen yritys pyrkii kaikilla olemassa olevilla keinoilla lisäämään tietämystään siitä, miten asiakkaat tuottavat itselleen arvoa. Tämän perusteella on helpompi arvioida sitä, miten yritys voi omalla osaamisellaan auttaa asiakastaan. Tavoitteena ei välttämättä ole olla lähellä asiakasta, vaan tavoitteena on elää yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkuusajattelua noudattavan yrityksen peruseriaatteena on kaiken liiketoiminnan liikkeelle lähteminen asiakkuudesta. Keskeinen pyrkimys on kasvattaa asiakkaiden mahdollisuuksia tuottaa arvoa itselleen. Tämän asiakkuusajattelun näkyminen yrityksen kollektiivisena ajattelumallina edellyttää yrityksen kaikkien toimintojen perusasioiden läpikäymistä, aina strategiasta ohjausjärjestelmiin. Sen tulee näkyä käytännössä asiakasprosesseissa.

Storbackan ym. (1999, 23) mukaan asiakkuuslähtöisyyttä varten tarvitaan saavutettavuutta, vuorovaikutteisuutta ja arvontuotantoa. *Saavutettavuus* on ensimmäinen askel kohti asiakkuuslähtöisyyttä sekä arvokkaiden asiakkuuksien synnyttämisen perusedellytys, sillä jos yritys ei ole saavutettavissa silloin, kun asiakas valitsee toimittajaa tai tekee päätöksiä, yritystä ei ole olemassakaan. Asiakkuuslähtöinen yritys on asiakkaan saavutettavissa ja tekee asiakkaalle helpoksi lähestyä yritystä niin fyysisesti kuin tiedon ja tunteen tasollakin. Yrityksillä, jotka parantavat saavutettavuuttaan valittuihin asiakasryhmiin nähden, on hyvät mahdollisuudet saada kilpailuetua.

*Vuorovaikutteisuus* on toinen asiakkuuslähtöisyyden avaintekijöistä. Se merkitsee käytännössä sitä, että on oltava jatkuvasti yhteydessä nykyisiin ja potentiaalsiin asiakkaisiin. Vuorovaikutteisudessa on osittain kyse asiakkaalle suunnattavan tarjonnan kehittämisestä asiakkaan tilanteen ja tarpeiden pohjalta sekä osittain asiakkaan kanssa tapahtuvan tiedonvaihdon

sopeuttamisesta. Mitä useimmissa prosesseissa asiakas on suoraan tai epäsuorasti mukana, sitä paremmat ovat mahdollisuudet toiminnan mukauttamiseen. (Storbacka ym. 1999, 24.)

Kolmas asiakasläheisyyden avaintekijöistä on *arvontuotanto*. Se on differoinnin, erilaistamisen ja kilpailuetujen perusta. Arvontuotannon tavoitteena on optimoida arvo kaikissa rajapinnoissa, mikä vaatii molemmilta osapuolilta vastavuoroisuutta ja luottamusta. Luotavaa arvoa on tyypiltään kahdenlaista, välitöntä ja välillistä. Välitön arvo määräytyy niiden tuotteiden ja lupauksen mukaan, joita asiakas saa vastineeksi omista korvauksistaan ja lupauksistaan. Välillinen arvo puolestaan koostuu pääosin yhteisestä oppimisesta ja kehittymisestä sekä tunnearvoista, kuten luotettavan toimittajan valinnan aikaansaamasta turvallisuudesta. Arvon tuottaminen edellyttää, että toimittajan ja asiakkaan prosessit sopivat yhteen. Yritys, joka pystyy jatkuvasti arvioimaan ja määrittämään prosessejaan uudestaan tarjotakseen asiakkaalleen uusia mahdollisuuksia arvon tuottamiseen, vahvistaa kilpailukykyään. (Storbacka ym. 1999, 25.)

#### 2.8.4 Asiakassuhdemarkkinointi

Asiakassuhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla pyritään luomaan pitkäaikaisia, taloudellisesti kannattavia sidoksia organisaation ja sen asiakkaiden välille niin, että molemmat osapuolet hyötyvät tästä (Ylikoski 1999, 186).

Asiakassuhdemarkkinointi on kokonaisuus, jolla yritys luo, ylläpitää sekä kehittää jatkuvasti asiakassuhteitaan lähtökohtanaan asiakkuuksien kannattavuus ja molempien tyytyväisyys (Bergström & Leppänen 2005, 407).

Asiakassuhdemarkkinoinnissa keskeisenä mielenkiinnonkohteena ovat organisaation nykyiset asiakkaat. Tavoitteena on lisätä asiakasuskollisuutta ja asiakaspysyvyyttä nykyisessä asiakaskunnassa. Palveluorganisaatiolle on huomattavasti kannattavampaa pitää nykyiset asiakkaat kuin hankkia jatkuvasti uusia. Uusiasiakashankinnan kustannukset ovat usein korkeat ja menetetyn asiakkaan hankkiminen takaisin on vieläkin kalliimpaa, eikä siinä aina edes onnistuta. (Ylikoski 1999, 187.) Asiakassuhdemarkkinoinnin ydin on asiakkaan tyytyväisyydessä ja arvon tuottamisessa. Asiakas ei saa arvoa yksistään taloudellisista eduista, vaan asiakas ottaa ”laskelemissaan” huomioon sekä kaikki saamansa hyödyt että asiakassuhteesta itselleen aiheutuvat kustannukset (Ylikoski 1999, 192).

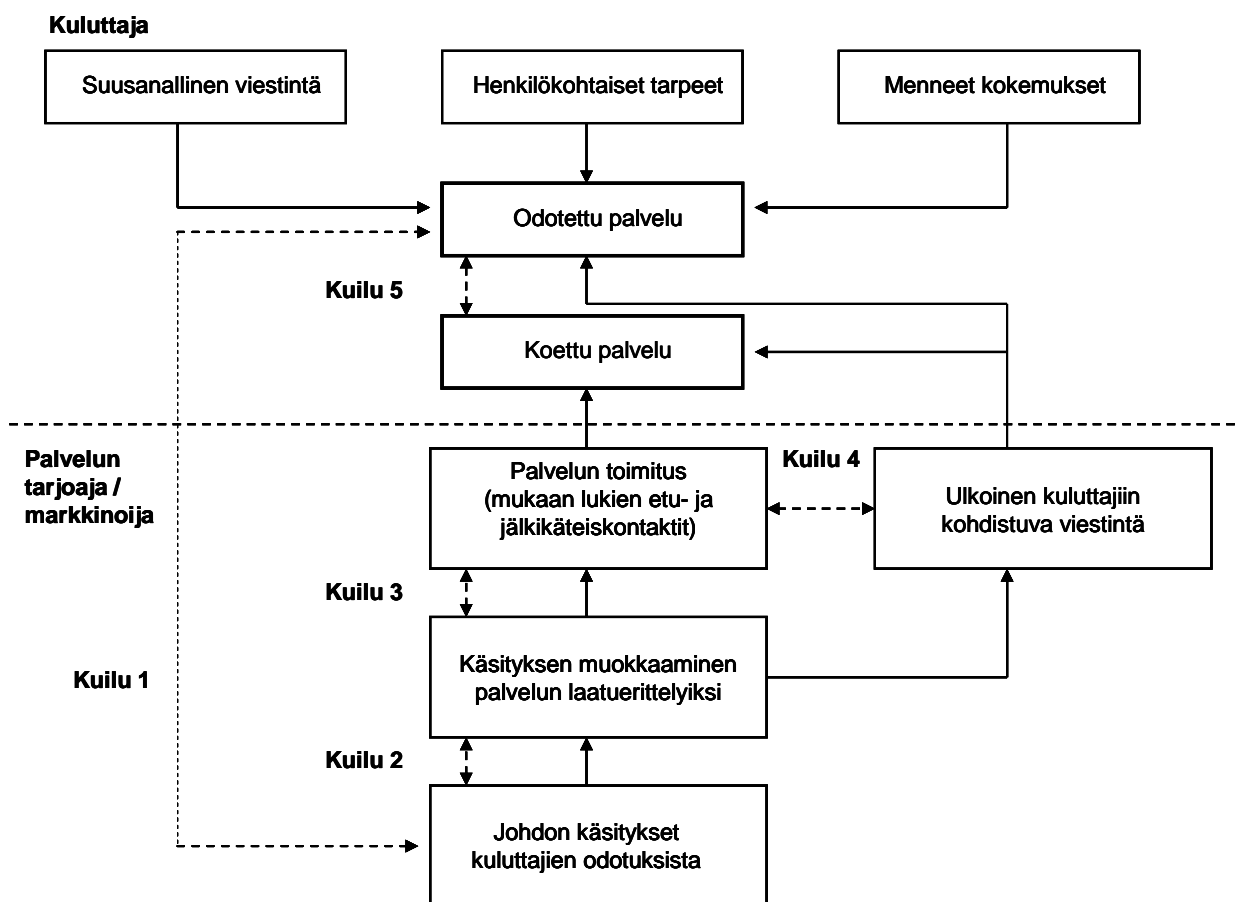
## 2.9 Kuiluanalyysimalli

Berry on kollegoineen kehittänyt laatuongelmien löytämiseksi kuiluanalyysimallin, joka vertaa odotetun palvelun ja koetun palvelun välistä eroa eli laatukuilua. Mallin mukaan odotettuun palvelun laatuun vaikuttavat asiakkaan aiemmat kokemukset, henkilökohtaiset tarpeet, suusanallinen viestintä ja yrityksen markkinointiviestintä. Koettu palvelun laatu puolestaan muodostuu asiakkaan kokemasta kahdesta laadun osatekijästä: palvelun toimitusprosessista (toiminnallinen laatu) sekä palvelun lopputuloksesta (tekninen laatu). (Grönroos 2001, 145.)

Kuiluanalyysimallin yläosassa on asiakkaaseen liittyviä ilmiöitä ja alaosassa palvelun toimittajaan liittyviä ilmiöitä. Asiakkaan kokema palvelu syntyy sisäisten päätösten ja toimenpiteiden seurauksena. Johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista ohjaavat palvelun laatuvaatimuksia koskevia päätöksiä, joita organisaatio noudattaa palvelun toimituksen aikana. Asiakas kokee kaksi laadun osatekijää: palvelun toimitus- ja tuotantoprosessin (toiminnallinen laatu) ja prosessin seurauksena olevan teknisen ratkaisun lopputuloksen (tekninen laatu). Markkinaviestinnän voi odottaa vaikuttavan koettuun palveluun samalla tavalla kuin odotettuun palveluunkin. (Grönroos 2001, 145.)

Tämä perusrakenne selvittää, mitä toimenpiteitä on harkittava analysoitaessa ja suunniteltaessa palvelun laatua. Laatukuilut ovat seurausta laadunjohtamisprosessin epäjohtonmukaisuuksista. Kyseisessä mallissa (kuvio 5) on viisi perusrakenteen osien välistä poikkeamaa eli laatukuilua. Lopullinen kuilu eli odotetun ja koetun palvelun välinen kuilu (kuilu 5) on tietysti riippuvainen prosessin muista kuiluista. (Grönroos 2001, 145.)





Kuvio 5: Käsitteellinen palvelun laadun malli - kuiluanalyysimalli (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988, 36; Grönroos 2001, 146.)

#### Kuilu 1

Kuiluanalyysimallin ensimmäinen kuilu on nimeltään johdon näkemyksen kuilu. Tämä kuilu merkitsee sitä, että johto näkee laatuodotukset puutteellisesti. Syynä kuilun muodostumiseen ovat epätarkat tiedot markkinatutkimuksista ja kysyntäanalyyseista tai niiden tekemättä jättäminen sekä virheellisesti tulkitut tiedot odotuksista. Myös ongelmat tiedonkulussa yrityksen sisällä vaikuttavat osaltaan kuilun syntyyn. Tällöin johto saa puutteellista tai täysin olematonta tietoa alhaalta organisaatiosta. Organisaatorakenne voi myös muodostua kuilun aiheuttajaksi, sillä liian monta organisaatiokerrosta saattavat pysäyttää tai muuttaa asiakaskontakteista ylöspäin kulkevaa tietoa. (Grönroos 2000, 102.)

Parannuskeinoja ensimmäiseen kuiluun on tutkimustoiminnan parantaminen, jotta asiakkaiden tarpeet ja toiveet havaitaan ja tiedostetaan paremmin. Markkinatutkimuksista ja asiakaskontakteista sisäisen tiedonkulun kautta saatava tieto ei ehkä ole tarpeeksi hyvää tai on vain

osittain käyttökelpoista, jolloin sisäisen tiedonkulun kanavia on parannettava. Tällöin saattaa jopa yrityksen johto vaihtua ja organisaatorakenne muuttua. (Grönroos 2000, 103.)

## Kuilu 2

Mallin toinen kuilu on laatuvaatimusten kuilu. Se merkitsee sitä, että palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusnäkemysten kanssa. Syitä kuilun syntymiseen ovat suunnitteluvirheet tai riittämättömät suunnitteluprosessit sekä suunnittelun huono johtaminen. Jos organisaatiossa ei ole selkeää tavoiteasettelua eikä ylin johto tue palvelun laadun suunnittelua riittävästi, vaikeuttaa se laadun tuottamista ja johtaa useimmiten kyseisen kuilun muodostumiseen. (Grönroos 2000, 103.)

Suunnitteluun liittyvien mahdollisten ongelmien laajuus vaihtelee sen mukaan, kuinka suuri ensimmäinen kuilu on. Siitäkin huolimatta, että asiakkaiden odotuksista on tarpeeksi riittävän tarkkoja tietoja, saattaa laatuvaatimusten suunnittelu epäonnistua. Useimmiten syynä on se, ettei ylin johto ole aidosti sitoutunut palvelun laatuun. Laatua ei tällöin pidetä tärkeimpänä asiana, vaikka sen tulisi olla johdon tärkeimpiä huolenaiheita. Tavoitteiden asettamisessa ja suunnittelurutiineissa on otettava huomioon se, että myös palveluja toimittavien on sitouduttava laatuvaatimukseen, sillä jos ylin johto ei tee suunnitelmia tehdessään yhteistyötä palvelun todellisten toimittajien kanssa, voi koko prosessi jäädä vajaaksi. Liian tiukat vaatimukset puolestaan rajoittavat joustavuutta ja vähentävät työntekijöiden halukkuutta ryhtyä riskejä sisältäviin toimenpiteisiin. Tavallisesti tämä heikentää palvelun laatua. Koko organisaation sitoutuminen palvelun laatuun on paljon tärkeämpää kuin liian jäykkä tavoitteiden asettelu ja suunnittelu. (Grönroos 2000, 104.)

## Kuilu 3

Kolmantena kuiluna mallissa on palvelun toimituksen kuilu, joka muodostuu, kun laatuvaatimuksia ei noudateta palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa. Kuilun syntyyn vaikuttaa merkittävästi se, että palvelun tuottamiselle on asetettu organisaatiossa liian monimutkaisia tai jäyksiä vaatimuksia. Näin ollen työntekijät eivät hyväksy näitä vaatimuksia, koska hyvä palvelun laatu näyttäisi vaativan käyttäytymisen muutosta. Myös silloin kun vaatimukset eivät ole yhdenmukaisia olemassa olevan yrityskulttuurin kanssa tai palveluoperaatiot ovat huonosti johdettu, on työntekijöiden vaikeaa tuottaa hyvää laatua. Sisäisen markkinoinnin puuttuminen tai sen riittämättömyys sekä se tosiseikka, että tekniikka ja järjestelmät eivät helpota vaatimusten mukaista toimintaa, ovat omiaan kasvattamaan kuilua. (Grönroos 2000, 104.)

Kuilun syitä voivat olla johdon ja työnjohdon tekemiset, työntekijöiden näkemykset vaatimuksesta, säännöistä ja asiakkaiden tarpeista ja toiveista sekä tekniikan ja operatiivisten järjes-

telmien tuen puute. Johtoon ja työnjohtoon liittyviä ongelmia ilmenee silloin, kun työnjohtajien käyttämät menetelmät eivät ole rohkaisevia eivätkä laatuikäyttäytymistä tukevia tai kun työnjohdon valvontajärjestelmät ovat ristiriidassa hyvän palvelun ja jopa laatuvaatimusten kanssa. Jokaisessa organisaatiossa, jossa valvonta- ja palkkiojärjestelmistä päätetään irrallaan laatuvaatimusten suunnittelusta, on uhka sille, että syntyy palvelun toimituksen kuilu. Liian usein valvotaan myös vääriä ja täysin epäolennaisia asioita. Valvontajärjestelmä rohkaisee liian usein laatuvaatimusten vastaisiin toimiin, joista voidaan palkita. Tämä panee työntekijät äärimmäiseen kiusalliseen asemaan, sillä tällöin valvonta- ja palkkiojärjestelmät määräävät omalta osaltaan yrityskulttuurin, eikä siihen sopimattomia tavoitteita ja vaatimuksia toteuteta kovin hyvin. (Grönroos 2000, 105.)

Henkilökunta on kiusallisessa välikädessä myös silloin, kun palvelun käyttäjät vaativat palvelun toimittajalta erilaista käyttäytymistä, kuin organisaatiossa olemassa olevissa vaatimuksissa odotetaan. Palvelun toimittaja, työntekijä, tietää, ettei asiakas saa odottamaansa palvelua ja hän saattaa kokea asiakkaan toiveet ja vaatimukset oikeutetuiksi ja toteuttamiskelpoisiksi, mutta hän ei kuitenkaan saa toimia siten. Tällaisen tilanteen hoitaminen edellyttää valvontajärjestelmien muuttamista yhdenmukaisiksi laatuvaatimusten kanssa sekä henkilöstön parempaa koulutusta, jotta se olisi tietoinen strategisten tai kannattavuussyiden sanelemista työsuoritusten rajoitteista. Myös henkilöstön taidot ja asenteet saattavat muodostua ongelmaksi. Tällaisessa tilanteessa avainasemassa on oikeanlainen rekrytointi, jotta ”vääriä” valinnoilta vältyttäisiin. Työntekijät saattavat kokea myös työtaakan liian suureksi, jolloin he eivät voi noudattaa laatuvaatimuksia eikä heille jää aikaa palvella asiakkaita niin hyvin kuin odotetaan. Jos tekniikka sekä operatiiviset ja hallinnolliset järjestelmät on otettu käyttöön väärällä tavalla tai ne eivät yksinkertaisesti sovi työntekijöille, on niitä muutettava niin, että ne tukevat laatuvaatimusten toteuttamista. (Grönroos 2000, 105-106.)

#### Kuilu 4

Kuילוanalyysimallin neljäs kuilu on markkinaviestinnän kuilu, joka merkitsee sitä, että markkinaviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa. Kuilun syntymisen syinä voidaan pitää markkinaviestinnän suunnittelussa tapahtunutta virhettä unohtaa palvelutuotanto sekä sitä, että perinteistä markkinointia ja tuotantoa ei ole koordinoitu tarpeeksi. Ongelmana ovat myös markkinaviestintäkampanjoissa annetut lupaukset, joita organisaatio ei noudata. Tällainen luontainen taipumus liioitella ja luvata liioja on yksi kuilun syntymisen perussy. (Grönroos 2000, 107.)

Markkinaviestinnän kuilun voidaan siis katsoa johtuvan ulkoisen markkinaviestinnän ja palvelujen tuotannon ja toimituksen suunnittelun ja toteutuksen välisistä ristiriidoista sekä kaikessa mainonnassa ja markkinaviestinnässä tapahtuvasta liiallisesta lupailusta. Parannuskeinona

on luoda järjestelmä, joka koordinoi ulkoisten markkinaviestintäkampanjoiden suunnittelun ja toteutuksen palvelutuotannon ja palvelun toimituksen kanssa. Kun kampanjat suunnitellaan yhdessä yhteistyössä palvelun tuotantoon ja toimitukseen osallistuvien kanssa, tulevat markkinaviestinnässä annetut lupaukset tarkemmiksi ja totuudenmukaisemmiksi. Lisäksi voidaan saavuttaa suurempi sitoutumien kampanjoiden lupauksiin, mikä vaikuttaa yleensä samalla niin, että voidaan luvata enemmän kuin muuten olisi voitu. Markkinaviestinnässä tapahtuvaa liiallista lupailua voidaan ennaltaehkäistä paremmilla suunnitteluprosesseilla ja johdon tarkemmalla valvonnalla. (Grönroos 2000, 107.)

## Kuilu 5

Mallin viides kuilu on koetun palvelun laadun kuilu. Tämä kuilu merkitsee, että koettu palvelu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa. Seurauksena edellä mainituista kuiluista on palveluntarjoajan huono laatu ja laatuongelmat sekä kielteinen suusanallinen viestintä. Lisäksi kuilun muodostumisesta voi seurata kielteinen vaikutus yrityksen tai sen osan imagoon ja kenties jopa liiketoiminnan menetys. Kuiluanalyysimallin viides kuilu voi olla myös myönteinen, jolloin se johtaa hyvään tai liian hyvään laatuun. Jos koetun palvelun laadun kuilu muodostuu, syynä voi olla mikä tahansa edellisissä kohdissa mainituista tai niiden yhdistelmä. Syitä voi tietysti olla muitakin. Kuiluanalyysimallin pitäisi ohjata johtoa löytämään laatuongelmien syyt ja sopivat keinot kuilun umpeen kuromiseen. (Grönroos 2000, 108.)

### 2.10 Palvelun laadun osatekijät ja SERVQUAL-menetelmä

Berry, Parasuraman ja Zeithaml ovat tutkineet koetun palvelun laadun käsitteen pohjalta palvelun laadun osatekijöitä ja sitä, miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua. Tutkimustensa pohjalta he kehittivät SERVQUAL-menetelmän, jonka avulla voidaan mitata asiakkaan kokemaa ja odottamaa palvelun laatua sekä niiden välistä eroa. Kyseessä on kvantitatiivinen menetelmä. (Grönroos 2001, 113-115.)

Palvelun laadun arviointia on tutkittu paljon. Näiden tutkimusten klassikkona pidetään Parasuramanin ym. (1985) laatimaa tutkimusta. Siinä tutkimuksessa Parasuraman kollegoineen löysivät kymmenen palvelun laatutekijää, joita he kutsuvat laadun ulottuvuuksiksi. Laatuulottuvuuksien luettelo on saatu kuluttajia haastatteleamalla. Vaikka näiden laatutekijöiden suhteellinen merkitys vaihtelee palvelualoittain, ne sopivat useimpiin palveluihin ja ovat luotettava apu laadun mittauksessa. (Ylikoski 1999, 126.)

Seuraavassa on koottu yhteen kymmenen palvelun laadun osatekijää, jotka muodostavat SERVQUAL-menetelmän. (Ylikoski 1999, 127-129; Grönroos 2001, 116.)

*Luotettavuus* tarkoittaa asiakkaalle palvelusuorituksen johdonmukaisuutta ja virheettömyyttä. Toisin sanoen palvelun tuottaja suorittaa palvelun oikein heti ensimmäisellä kerralla ja pitää lupauksensa. Tämä ilmenee laskutuksen täsmällisyytenä ja siinä, että palvelu toimitetaan sovittuun aikaan. Luotettavuus on tärkein kriteeri, kun asiakas arvioi palvelun laatua. Luotettavuus muodostaa itse asiassa koko palvelun laadun ytimen.

*Reagointialttius* tarkoittaa henkilöstön valmiutta ja halukkuutta palvella asiakkaita. Tällöin palvelu on nopeaa ja se tapahtuu ajallaan sekä palveluun mahdollisesti liittyvät asiakirjat lähetetään välittömästi eteenpäin.

*Pätevyys* merkitsee tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa. Kaikilla palvelun tuottamiseen osallistuvalla henkilöstöllä on tarvittavat tiedot ja taidot. Organisaation kyky tutkia alalla tapahtuvaa kehitystä on pätevyyttä.

*Saavutettavuus* merkitsee yhteydenoton mahdollisuutta ja helppoutta. Tällöin yritykseen saa helposti yhteyden esimerkiksi puhelimitse tai sähköisten yhteyksien (Internet) avulla eikä odotusaika ole liian pitkä. Hyvä saavutettavuus on myös sitä, että aukioloajat ja organisaation sijainti ovat asiakkaan kannalta sopivat ja että asiat hoidetaan mahdollisuuksien mukaan kerralla kuntoon.

*Kohteliaisuus* on sitä, että asiakkaalle ollaan huomaavaisia ja ystävällisiä sekä käyttäytyään asiakasta arvostavasti. Asiakkaan omaisuutta kunnioitetaan ja siitä pidetään huolta. Asiakaspalveluhenkilöstön pukeutuminen ja ulkoinen olemus viestivät kuluttajalla asiakkaiden arvostamisesta.

*Viestintä* palvelun laatutekijänä tarkoittaa sitä, että asiakkaille puhutaan sellaista kieltä, jota he ymmärtävät ja sitä että heitä kuunnellaan. Hyvä viestintä tarkoittaa myös sitä, että viestintä tulee sopeuttaa erilaisiksi eri asiakasryhmille. Palvelun selostamisen lisäksi hyvään viestintään kuuluu palvelun hinnan kertominen. Viestinnän avulla asiakas saadaan vakuuttuneeksi siitä, että hänen asiansa hoidetaan.

*Uskottavuus* merkitsee sitä, että asiakas voi luottaa siihen, että organisaatio rehellisesti ajaa asiakkaan etua. Uskottavuuteen vaikuttavat yrityksen nimi, maine ja asiakaspalveluhenkilöstön persoonallisuus sekä tapa, jolla palveluja myydään asiakkaille.

*Turvallisuus* merkitsee sitä, että palveluun ei liity fyysisiä tai taloudellisia riskejä tai vaaroja. Luottamus luo turvallisuuden tunnetta. Luottamus tarkoittaa myös asioiden käsittelyn luottamuksellisuutta. Luottamuksen syntyminen on erityisen tärkeää palveluissa, joita asiakkaiden

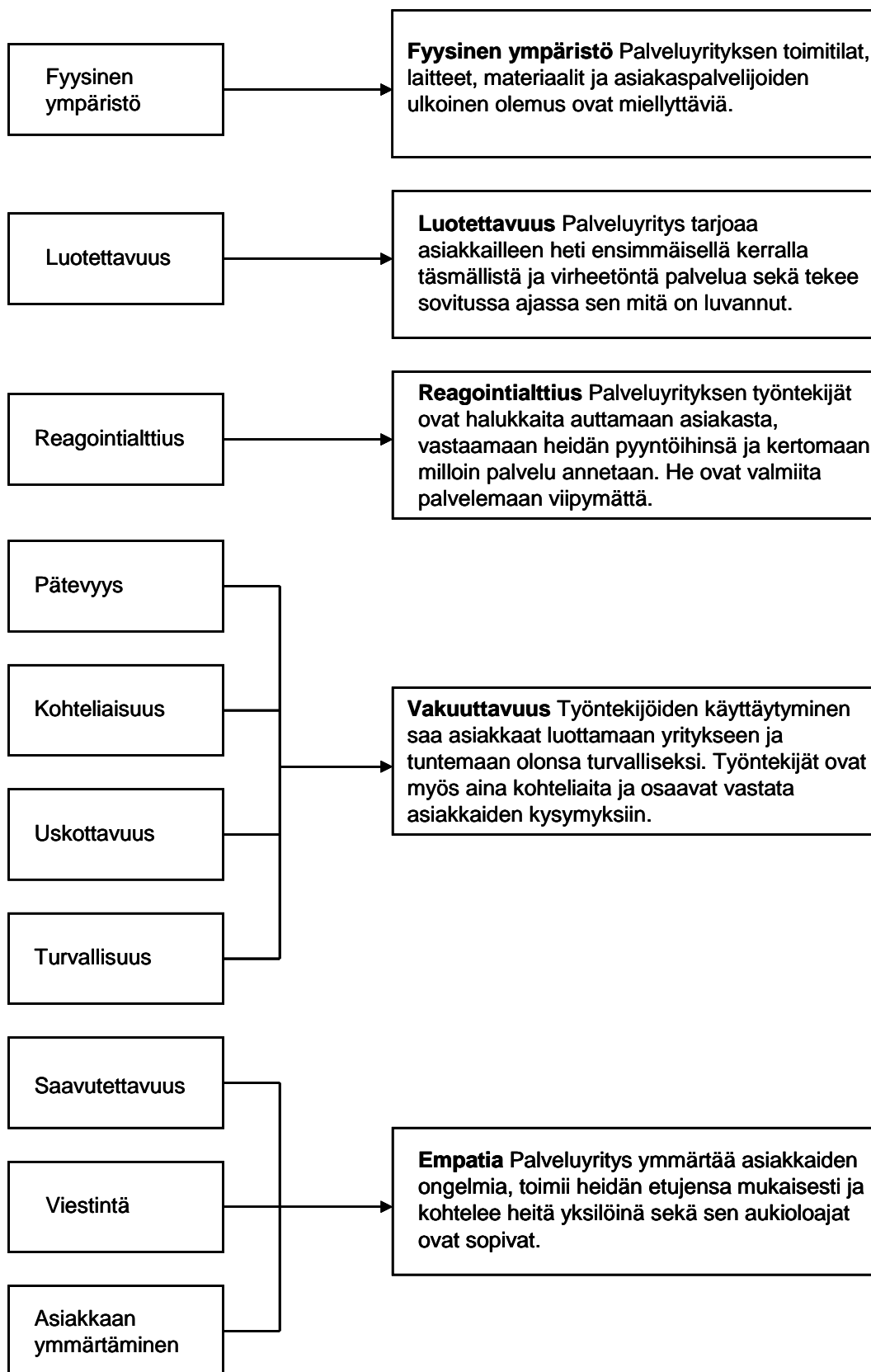
on vaikea arvioida. Luottamuksen syntymiseen vaikuttaa voimakkaasti asiakasta palvelevan henkilön käyttäytyminen.

*Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen* merkitsee aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita. Tähän kuuluu asiakkaan erityistarpeiden selvittäminen ja asiakkaiden huomioiminen yksilöinä sekä se, että vakioasiakkaat tunnetaan yrityksessä.

*Fyysinen ympäristö* sisältää palveluun liittyvät konkreettiset asiat, palvelun fyysiset tekijät. Asiakkaan näkemiä asioita ovat tilat, koneet, laitteet, henkilöstön olemus ja muut palvelutissa olevat asiakkaat.

Edellä luetelluista kymmenestä palvelun laadun osatekijästä pätevyys liittyy selvästi lopputuloksen tekniseen laatuun eli siihen, mitä asiakas saa, ja uskottavuus koetun laadun imagonäkökohtaan. Kaikki loput kahdeksan tekijää liittyvät koetun laadun prosessiulottuvuuteen eli toiminnalliseen laatuun. (Grönroos 2001, 115.)

Myöhemmissä tutkimuksissa palvelun laadun kymmenen osatekijää tiivistettiin viiteen. Kuvios- ta 6 havaitaan, että pätevyys, kohteliaisuus, uskottavuus ja turvallisuus yhdistettiin vakuutta- vuus-ulottuvuudeksi. Saavutettavuus, viestintä sekä asiakkaan ymmärtäminen puolestaan yhdistettiin empatia-ulottuvuudeksi. Fyysinen ympäristö, luotettavuus ja reagointialttius py- syivät osatekijöistä ainoina ennallaan. (Grönroos 2001, 117.)



Kuvio 6: Palvelun laadun osatekijät (Berry, Parasuraman ja Zeithaml 1990, 25 kuvio 2-3; Grönroos 2001, 117; Varpula 2006, 30.)

SERVQUAL-menetelmä perustuu edellä mainittuihin viiteen osa-alueeseen ja asiakkaiden palvelua koskevien odotusten ja heidän siitä saamiensa kokemusten vertailuun. Asiakkailta kysytään, mitä he odottavat kuluttamansa kaltaiselta palvelulta, jotta se olisi ihanteellinen tai erinomainen. Alkuperäisen mallin mukaan mitattavien odotusten pitäisi koskea samaa palvelua, jota koetaan. Palveluista voidaan mitata useita erilaisia odotuksia. Menetelmän avulla on mahdollista selvittää esimerkiksi, miten hyvänä tiettyä palvelua pidetään verrattuna luokkan- sa parhaaseen palveluun. Tällöin tulisi käyttää parhaan tai ihanteellisen palvelun odotuksia. Jos taas halutaan selvittää, millaiseksi asiakkaat kokevat tietyn palvelun, pitäisi mittauksessa käyttää kyseistä palvelua koskevia odotuksia ja kokemuksia. (Grönroos 2001, 117-120.)

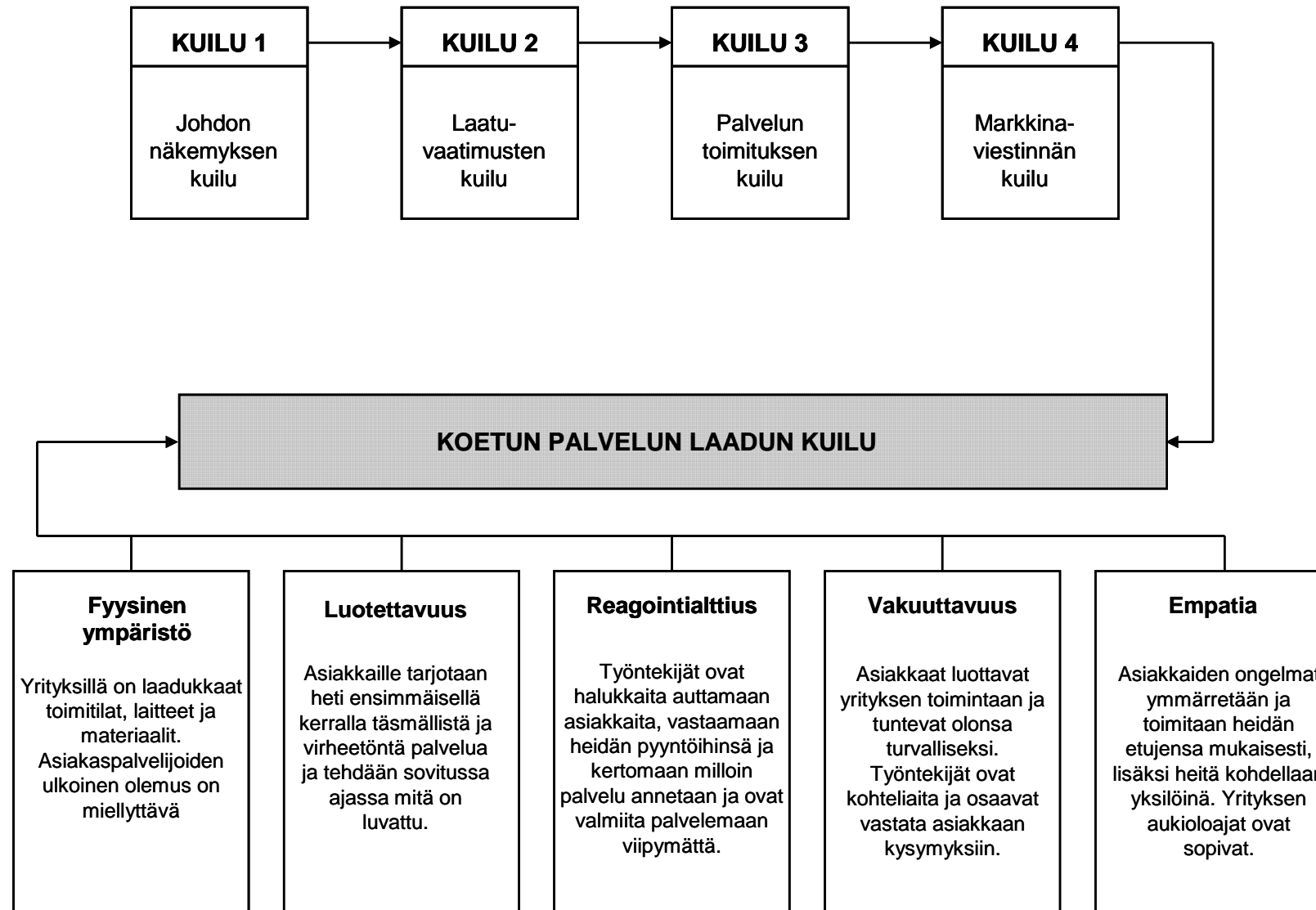
Viittä palvelun laadun osa-aluetta kuvataan SERVQUAL-menetelmässä 22 attribuutilla ja vastaajia pyydetään ilmoittamaan, mitä he odottivat palvelulta ja millaiseksi he kokivat sen. Tutkimuksessa heitä pyydetään arvioimaan odotuksiaan ja kokemuksiaan asteikolla ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Eri attribuutteja koskevien odotusten ja kokemusten välisten erojen perusteella voidaan laskea kokonaislaadua kuvaava tulos. Mitä selvemmin tulos osoittaa kokemusten jääneen odotuksia heikommaksi, sitä huonompi koettu laatu on. (Grönroos 2001, 117.)

Teoriassa kokemusten ja odotusten vertaaminen on järkevää, koska odotukset vaikuttavat selvästi laadun kokemiseen. Täysin ongelmattonta ei SERVQUAL-menetelmän käyttö kuitenkaan ole. Nämä ongelmat tulee ottaa huomioon kyseistä menetelmää käytettäessä. Ensinnäkin, ei voida tietää varmasti, osaavatko palvelua käyttävät henkilöt kyselyyn vastatessaan erotella selkeästi odotukset ja kokemukset. Ongelmaksi saattaa muodostua myös se, millaisiin odotuksiin tietystä palvelusta saatuja todellisia kokemuksia tulisi verrata. (Grönroos 2001, 119-120.)

## 2.11 Yhteenvetomalli

Tämän opinnäytetyön yhteenvetomalli on laadittu mukaillen Zeithamlin, Berryn ja Parasuramanin laajennettua kuilumallia (kuvio 7). Malliin on lisäksi liitetty palvelun laadun osatekijöitä.





Kuvio 7: Laajennettu palvelun kuilumalli sovellettuna yritysten asiakastyytyväisyyden mittaamiseen (mukaillen Zeithaml ym. 1998, 46 sekä Varpula 2006, 33.)

### 3 CASE: Paristokeskus H. Grönlund

Paristokeskus H. Grönlund on perheyritys ja sen toimialana on erikoisparistojen postimyynti. Yritysmuotona on toiminimi. Paristokeskus H. Grönlund on erikoistunut mm. kuulolaitteissa ja pienelektronikassa käytettävien erikoisparistojen myyntiin. Yritys on toiminut vuodesta 1980 lähtien. Sen liikeideana on tarjota ja postittaa asiakkaille, suoraan heidän koteihinsa, kestäviä ja laadukkaita, asiakkaan kulloinkin tarvitsemia sinkki-ilmaparistoja. Yrityksen koti- ja toimipaikka on Hyvinkäällä. Yrityksen toimisto on kodin yhteydessä ja liiketoimintaa harjoitetaankin pääsääntöisesti juuri kotoa käsin. Yrityksen liiketoiminta tapahtuu näin ollen pienillä kiinteillä kustannuksilla.

Paristokeskus H. Grönlund tilaa myymänsä paristot suoraan maahantuojalta ja toimittaa ne eteenpäin asiakkailleen. Yrityksen markkina-alueena on koko Suomi ja paristojen vuosittainen myynti on n. 60 000 kappaletta. Yritys tekee yhteistyötä Suomessa toimivien eri keskussairaaloiden kuuloasemien kanssa. Tätä kautta se saa myös osan asiakkaistaan.

Kuten todettua, yritys on perheyritys ja se työllistää vakituisesti kaksi työntekijää. Ensimmäinen henkilö vastaa yrityksessä tilausten vastaanottamisesta ja lähettämisestä, laskutuksesta, myyntireskontrasta sekä muista toimistotehtävistä. Toisen henkilön vastuualueena ovat yrityksen kirjanpito, tavarantoimitus sekä postitus. Yrityksen asiakaskunta (n. 2700) koostuu pääasiallisesti iäkkäistä, kuulolaitteita pysyvästi käyttävistä ihmisistä. Joukkoon mahtuu totta kai myös nuorempia asiakkaita, pieniä lapsiakin.

### 4 Tutkimus Paristokeskus H. Grönlundin palvelun laadusta

Pienyrityksen palvelun laatua kartoittavan tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälainen on Paristokeskus H. Grönlundin palvelun laadun nykytila sen asiakkaiden mielestä. Samalla pyrittiin myös löytämään niitä mahdollisia laatuongelmia, joissa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun liittyvät kokemukset eivät vastaa niihin kohdistuneita odotuksia.

Tämän opinnäytetyön teorian ja kyselylomakkeen laatimisessa on keskeisenä osana käytetty SERVQUAL-menetelmää. SERVQUAL perustuu odotusten ja kokemusten mittaamiseen ja niiden välisten erojen vertailuun. Lisäksi työssä käytetään palvelun laadun tutkimisesta, palvelujen kokemisesta ja asiakastytytyväisyyden mittaamisesta jo olemassa olevaa teoriaa.

Metodi eli menetelmä on käsitteenä moniselitteinen. Yleisen luonnehdinnan mukaan metodi on sääntöjen ohjaama menettelytapa, jonka avulla tieteessä tavoitellaan ja etsitään tietoa tai pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma. Metodien tutkimus on taas metodologiaa. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2005, 172.)

Kuvaileva eli deskriptiivinen tutkimus on empiirisen tutkimuksen perusmuoto. Kuvaileva tutkimus vaatii laajan aineiston, koska siinä ovat tärkeässä asemassa tulosten luotettavuus, tarkkuus ja yleistettävyys. Se pyrkii vastaamaan kysymyksiin mikä, kuka, millainen, missä, milloin. (Heikkilä 2008, 14.)

#### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on tehty kvantitatiivista menetelmää käyttäen, sillä se soveltuu tämänkaltaiseen kyselytutkimukseen parhaiten.

Kvantitatiivisen, tilastollisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Asioita kuvataan numeerisilla suureilla ja tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin tai erilaisin kuvioin. Olemassa oleva tilanne saadaan usein kartoitettua, muttei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2008, 16.)

Hirsjärven ym. (2005, 131) mielestä kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat keskeisiä seuraavat ominaispiirteet:

- johtopäätökset aiemmista tutkimuksista
- aiemmat teoriat
- hypoteesien esittäminen
- käsitteiden määrittely
- koejärjestelyjen tai aineiston keruun suunnitelmat, joissa on tärkeää, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen
- koehenkilöiden tai tutkittavien henkilöiden valinta, useinkin tarkat koehenkilömäärittelyt ja otantasuunnitelmat: määritellään perusjoukko, johon tulosten tulee päteä, ja otetaan tästä perusjoukosta otos.
- muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon
- päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen, mm. tulosten kuvailu prosenttitaulukoiden avulla ja tulosten merkitsevyyden tilastollinen testaus.

## 4.2 Tutkimuskohde

Tutkimuskohteena ovat Paristokeskus H. Grönlundin asiakkaat. Tutkimusstrategiana käytettiin survey-tutkimusta. Yrityksen asiakkaille suunnatussa kyselyssä otoskoko oli 200. Otos valittiin systemaattisella otannalla kaikista viimeisen vuoden aikana (1.6.2006 - 31.5.2007) Paristokeskuksessa joko puhelimitse tai tilauslomakkeen avulla asioineista asiakkaista. Kyseiseen aikaväliin päädyttiin siitä syystä, että yrityksellä on sellaisia asiakkaita, jotka tilaavat erikoisparistoa ainoastaan kerran vuodessa ja näin ollen heitäkin haluttiin mukaan otokseen. Yrityksellä on asiakkaita n. 2700 ja heistä 1827 oli asioinut yrityksessä aikaväliksi valitun ajanjakson aikana. Perusjoukko oli aakkosjärjestyksessä ja poimintaväliksi muodostui 9.

Tutkimuksen postikyselyosuus alkoi kesäkuussa 2007. Asiakkaiden kyselylomakkeet (Liite 2) ja saatekirjeet (Liite 1) postitettiin ja heille annettiin kaksi viikkoa aikaa postittaa lomake takaisin, vastausaika umpeutui 4.7.2007. Muutama kysely palautui vastausajan jo umpeuduttua, mutta ne päätettiin kuitenkin ottaa mukaan tutkimukseen, sillä tähän oli jo suunnitteluvaiheessa varauduttu. Saatekirjeessä kerrottiin, mistä tutkimuksesta on kyse ja mainittiin tekijän yhteystiedot mahdollisia kysymyksiä varten. Kyselyn mukana lähetettiin palautuskuori, jonka postimaksu oli valmiiksi maksettu. Asiakkaille lähetetyistä kyselyistä palautui yhteensä 110 kappaletta, joista 104 oli käyttökelpoisia. Osittain käyttökelpoisiksi luokiteltiin sellaiset lomakkeet, joissa oli joko vastattu vain osaan kysymyksistä tai suurin osa vastauksista puuttui, mutta esimerkiksi avoimeen kommenttikohtaan oli vastattu ja ne otettiin niiltä osin mukaan tuloksiin. Vastausprosentiksi muodostui 52 %, jota voidaan pitää hyvänä. Kyselylomakkeet oli numeroitu, joten tutkija tiesi mikä lomake kuului millekin vastaajalle. Numerointi tehtiin siitä syystä, että kysely pystyttiin tarvittaessa lähettämään uudelleen vastaamatta jättäneille.

## 4.3 Kyselylomakkeen laatiminen

Paristokeskukselle tehdyssä palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä kartoittavassa tutkimuksessa ei ole käytetty pohjana mitään aikaisemmin tehtyä kyselylomaketta. Lomake laadittiin tätä tutkimusta varten ja se laadittiin vain suomenkielisenä. Lomaketta tullaan mitä todennäköisimmin käyttämään yrityksessä jatkossakin. Suurin työ oli saada lomakkeeseen mahtumaan kaikki oleellinen ilman, että siitä tuli liian pitkä, jolloin moni saattaisi jättää sen täyttämättä.

Lopullisessa lomakkeessa (Liite 2) on 30 väitettä, jotka etenevät SERVQUAL-menetelmän viiden laatu-ulottuvuuden mukaisesti. Niissä kysytään ensin asiakkaan kokemuksia tietystä väitteestä ja sen jälkeen väitteen tärkeyttä. Väitteet ovat sanamuodoltaan samat molemmissa ryhmissä. Väite (1.5) ”*Yrityksen myymät paristot ovat laadukkaita*” jätettiin pois kysyttäessä tärkeyttä, koska se katsottiin tutkijan toimesta itsestään selväksi asiaksi. Väitteen kokemusta

kysyttäessä saadut vastaukset kuitenkin otettiin huomioon siltä osin. Lomakkeessa käytettiin Likertin asteikkoa. (Heikkilä 2008, 53.) Lomakkeessa on lisäksi kaksi taustakysymystä sekä osuus, jossa asiakkaat voivat avoimesti kertoa mielipiteistään ja kehitysehdotuksistaan. Taustatietoja kysyttiin aineiston tilastollista ryhmittelyä ja ristiintaulukointia varten. Erilaisia osioita kyselyyn muodostui kuusi kappaletta (fyysinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus, empatia sekä taustatiedot). Kysymysryhmät 1 - 5 liittyivät palvelun laatuun noudattaen viittä laatu-ulottuvuutta. Kysymyksillä selvitetään asiakkaan kokonaisarviota yrityksestä ja sen palvelusta sekä asiakkaan tyytyväisyyttä yrityksen toimintaan. Kysymykset koskevat myös palveluiden luotettavuutta, henkilökunnan palveluallttiutta sekä asiakkaan edun huomioimista.

SERVQUAL-menetelmässä vastaajia pyydetään ilmoittamaan palvelua koskevien odotusten ja palvelusta saamiensa kokemusten arviot seitsemän portaisella asteikolla, jonka ääripäinä ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä” (Grönroos 2001, 117). Tässä opinnäytetyössä on kuitenkin käytetty kokemus- väitteissä 5-portaista asteikkoa ja tärkeys- väitteissä asteikkoon on lisätty vaihtoehto ”vaikea sanoa”. Kokemusta kysyttäessä asteikon numeroista 5 tarkoittaa vastaajan olevan *täysin samaa mieltä*, kun taas tärkeyttä kysyttäessä pitävän väitteen toteutumista *erittäin tärkeänä*. Asteikon vastausnumero 1 tarkoittaa kokemusta kysyttäessä vastaajan olevan väitteestä *täysin eri mieltä*, kun taas tärkeyttä kysyttäessä pitävän väitteen toteutumista *ei lainkaan tärkeänä*. Vastausnumero 3 on molemmissa tapauksissa neutraali. Viisiportaiseen asteikkoon päädyttiin, jotta asteikon vastausvaihtoehdoilla olisi riittävän selkeä ero toisiinsa nähden.

Tutkimuksessa käytetään siis hieman toisenlaista tapaa kysyä asiakkailta odotuksia ja kokemuksia. Kokemusten lisäksi vastaajilta kysytään, kuinka tärkeinä he pitävät yrityksen palvelun laadun osa-alueita. Tällöin saadaan parempi käsitys siitä, mihin yrityksen tulisi kiinnittää huomiota sen kehittäessä omaa toimintaansa.

Grönroos (2001, 120) toteaa kirjassaan, että jos odotuksia mitataan palvelukokemuksen jälkeen tai sen aikana, kuten usein tehdään, mittauksen kohteena ei ole todellinen odotus vaan kokemuksen vinouttama odotus. Hänen mielestään odotusten mittaaminen ei ole järkevää, sillä kokemukset ovat todellisuutta koskevia käsityksiä, jotka sisältävät automaattisesti aikaisemmat odotukset. Näin ollen mitattaessa ensin odotuksia ja sen jälkeen kokemuksia, tulevat odotukset mitatuiksi kahteen kertaan.

Kysymällä ensin asiakkaan kokemuksia palvelun laadun osatekijöistä ja sen jälkeen niiden tärkeyttä saadaan tulokseksi mahdollisia kuilueroja, joiden perusteellinen analysointi on yritykselle ensiarvoisen tärkeää. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen ja sen toiminnan kehittämisessä.

#### 4.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Likitalon ja Rissanen (1998, 71) mukaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia on aina arvioitava. Reliabiliteetti (luotettavuus) ja validiteetti (pätevyys) liittyvät tutkimuksessa toisiinsa. Jos tutkimuksen reliabiliteetti on alhainen, myös sen validiteetti on alhainen. Tutkimusmenetelmä voi olla luotettava eli reliaabeli, vaikka tutkimus ei olisikaan pätevä eli tulokset eivät vastaa tutkimuksen kysymyksenasettelua. Miksi sitten tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee arvioida?

- lukija, tiedon tarvitsija voi päätellä tiedon, tulosten merkityksen
  - tutkimuksen etiikka, ”totuus”, ”oikea tieto”
  - tulosten merkittävyys, yleistettävyys käytännön kannalta
  - kuuluu tutkimustyön luonteeseen, prosessin kuvaukseen
- (Likitalo & Rissanen 1998, 71).

Hirsjärvi ym. (2005, 216) toteavat kirjassaan, että reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen mittaus tulosten toistettavuutta, mittauksen tai tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta usealla eri tavalla. Ensinnäkin, jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Yrityksestä ei ole aikaisemmin tehty tutkimuksia, joten tämän varmentaminen jää (lähi)tulevaisuuteen, sillä yrityksellä on tarkoitus jatkaa palvelun laadun seuraamista. Toiseksi, jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan tutkimusta pitää reliaabelina.

Heikkilän (2008, 188) mukaan tutkimuksen luotettavuuden kannalta on erittäin tärkeää, että otos on edustava ja tarpeeksi suuri, vastausprosentti on korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman. Tässä tutkimuksessa toteutuivat edellä mainitut reliabiliteettia parantavat seikat ja lisäksi tutkimus voidaan suorittaa muissakin vastaavanlaisissa yrityksissä. Heikkilä (2008, 187) toteaa myös, että reliabiliteettia on kahdenlaista; sisäistä ja ulkoista. Sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan. Tulosten ollessa samat, on mittaus reliaabeli. Tutkimuksen ulkoisella reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa.

Tutkimuksessa käytettävät kysymykset on huolellisesti muotoiltu. Kyselylomake testattiin neljällä henkilöllä. Kyselylomaketta ei laadittu minkään olemassa olevan kyselyn pohjalta, koska sellaista ei ollut, eikä sen kysymyksiä ja niiden toimivuutta ole näin ollen voitu aikaisemmin testata. Tämä saattaa heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. Aineiston käsittelyssä mahdollisesti tapahtuneet virheet voivat myös osaltaan heikentää luotettavuutta. Paristokeskusta koskeva kysely tehtiin postikyselynä ja kaikki vastaukset on syötetty manuaalisesti tilas-

to-ohjelmaan. Vaikka tutkimusaineistoa on työstetty huolellisesti ja virheitä vältellen, on mahdollista, että näppäinvirheitä on tapahtunut. Edellä mainitun minimoimiseksi on aineistoa ja sen tietoja pyritty valvomaan sekä tarkastamaan uudelleen.

Kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeä, jotta vastaajan oli helppo täyttää lomake. Ohjeistuksen ansiosta väärin vastaaminen ja ymmärtäminen eivät muodostuneet reliabiliteettia heikentäviksi tekijöiksi. Toisaalta yksi kyselyn luotettavuutta heikentävä seikka voi olla kyselylomakkeen pituus, sillä vastaajien keskuudessa oli havaittavissa pientä väsymistä vastaamiseen kyselyn loppua kohti mentäessä, mikä näkyi vastaajien määrän puutoamisena. Paristokeskuksen kyselyssä vastaajille lähetettiin viisisivuinen kyselylomake. Lomakkeessa oli 30 kokemusväitettä sekä 29 tärkeysväitettä joihin vastaajien pyydettiin ottamaan kantaa. Lisäksi lopussa olivat taustatietokysymykset sekä avoinosio mahdolliselle palautteelle ja kommentteille.

Tutkimuksen validiteetti kuvaa sitä, missä määrin on onnistuttu mittamaan haluttua asiaa. Toisin sanoen on mitattu sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Kyselylomakkeen kysymykset ovat ratkaisevassa asemassa tutkimuksen validiteetin toteutumisessa, sillä niiden avulla tulisi tutkimusongelma ratkaista. Validius liittyy aina sovellusalueen teoriaan ja sen käsitteisiin. Myös validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen validiteetti tarkoittaa sitä, vastaavatko mittaukset teoriaosassa esitettyjä käsitteitä. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan puolestaan sitä, että myös muut tutkijat tulkitsevat kyseiset tutkimustulokset samalla tavoin. (Heikkilä 2008, 186.)

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on se, miten Paristokeskuksen asiakkaat kokevat ja arvioivat palvelun laadun. Kuiluanalyysimallin avulla on asiakkailta kysytty mielipiteitä heidän kokemuksistaan ja tärkeyksistään. Näissä mahdollisesti esiintyvistä poikkeamista on saatu joko positiivisia tai negatiivisia kuilueroja. Perinteinen odotusten ja kokemusten vertailu SERVQUAL-menetelmässä on vaihtunut kokemusten ja tärkeyksien vertailuiksi. Tällä on ollut vaikutuksensa eri kuilujen luonteeseen.

#### 4.5 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin yrityksen toimeksiannosta. Kyseisenlaista tutkimusta ei ole aikaisemmin Paristokeskuksessa tehty, joten tältäkin osin työn haasteellisuus oli taattu. Seuraavana vaiheena oli kyselylomakkeen laatiminen ja olemassa olevan teorian etsiminen tutkimusongelman lähtökohdaksi. Valmis kyselylomake esiteltiin yrityksen omistajalle, joka sen hyväksytyään antoi tarvittavat laitteet ja materiaalit kyselyn toteuttamista varten. Kyselylomake testattiin myös neljällä henkilöllä, jotka olivat tutkijan perheenjäseniä ja ystäviä. 200 kyselylomaketta saatteineen postitettiin vuoden 2007 kesäkuun puolessa välissä asiakkaille ja

vastausaikaa heille annettiin kaksi viikkoa. Postin alkaessa tuoda lomakkeita takaisin, aloitettiin niiden syöttäminen SPSS-ohjelmaan. Tämän jälkeen keskityttiin teoreettisen viitekehyyksen kasaamiseen. Palautuneiden vastausten analysoinnin jälkeen oli vuorossa tulosten tulkinta sekä muiden opinnäytetyössä tärkeiden osioiden, kuten metodologian, työstäminen.

#### 4.6 Aineiston analyysimenetelmät

Kyselylomakkeista tarkastettiin selvät virheellisyudet sekä mahdollisten tietojen puuttuminen. Vastaajista osa ei ollut vastannut kaikkiin lomakkeen kysymyksiin. Tulosten vääristymisen välttämiseksi otettiin tämä huomioon aineistoa tilasto-ohjelmaan syötettäessä ja analysoitaessa. Lomakkeita palautui yhteensä 110 kappaletta, joista 104 voitiin hyödyntää kaikilta osiltaan. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 52. Kuusi lomaketta oli täytetty vajavaisesti ja näistä yhdessä oli vain yksi sivu mukana, joten se jätettiin kokonaan pois. Lopuissa viidessä lomakkeessa oli vastattu ainoastaan kyselyn lopussa olevaan avoimeen kommentti- ja parannusehdotuskohtaan. Nämä vastaukset voitiin niiltä osin huomioida. Kyselyn vastausten jakauma on esitetty liitteessä 3.

Avoimia vastauksia oli kirjoitettu yhteensä 60 lomakkeeseen. Yli puolet vastaajista oli halunnut ilmaista mielipiteitään ja parannusehdotuksiaan myös sanallisesti. Avoimesta kommentti- ja parannusehdotuskohdasta saadut vastaukset analysoidaan ja niitä käsitellään omana kappaaleenaan. Erikseen kirjataan myös kehitysehdotukset. Kun lomakkeet oli kerätty ja niiden lopullinen määrä selvillä, aloitettiin niiden sisältämien tietojen syöttäminen SPSS-tilasto-ohjelmaan. Ohjelma oli suurena apuna aineiston analyysin selkeyttämisessä. Sen avulla tehtävät erilaiset tulosteet ja muut havainnollistavat graafiset esitykset auttavat löytämään aineistosta sen kaikkein olennaisimman. Palautuneista vastauksista laskettiin SPSS-ohjelmalla keskiarvot, keskihajontaluvut ja frekvenssit. Kyselylomakkeen väitteet on käyty läpi yksitellen. Tuloksista on laskettu kuilueroja ja niistä on laskettu yleisimmät tunnusluvut, kuten keskiarvo ja keskihajonta. Tuloksia on tarkasteltu myös ristiintaulukoimalla kuilueroja eri taustamuuttujien mukaan. Taustamuuttujia ovat sukupuoli ja ikäryhmä(t).

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyyksen ja tutkimuksen tuloksien vertaaminen muodostavat varsinaisen analyysin. Tuloksista tehdään johtopäätöksiä, jotka esitetään omassa luvussaan. Tutkimuksesta saatuja tuloksia esitetään ja niitä tulkitaan edellä mainitun analyysin jälkeen.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Paristokeskuksen palvelun laadun tutkimustulokset on esitetty taulukoina, joista havaitaan vastaajien keskimääräiset vastaukset kunkin väittämän kokemuksesta sekä tärkeydestä. Tau-



lukoissa on myös esitetty kokemuksen ja tärkeyden välinen ero. Taulukot noudattavat kuilu-analyysimallin viittä kuilua; johdon näkemyksen kuilu(ero), laatuvaatimusten kuilu(ero), palvelun toimituksen kuilu(ero), markkinaviestinnän kuilu(ero). Mallin viides kuilu, koetun palvelun laadun kuilu(ero), syntyy edellä mainittujen kuilujen vaikutuksesta. Kriittisten tekijöiden tarkasteluun ei asetettu erillisiä raja-arvoja lähinnä kahdesta syystä; ensinnäkin, koska kuiluerot eivät kokonaisuudessaan muodostuneet merkittävän suuriksi sekä toiseksi, koska kyseessä on yrityksen ensimmäinen aihetta käsittelevä tutkimus eikä vertailupohjaa näin ollen löydy. Kuiluero(t) on taulukoissa esitetty kahden desimaalin tarkkuudella, että edes jonkinlaisia eroja saataisiin aikaan.

Vastaajaryhmistä ikäryhmien kohdalla on jouduttu tekemään hieman muutoksia. Ryhmät 18 - 25-vuotiaat, 26 - 35-vuotiaat sekä 36 - 45-vuotiaat on jätetty kokonaan pois ristiintaulukoinnista. Kyseisissä ikäryhmissä oli yksinkertaisesti liian vähän vastaajia, esimerkiksi 18 - 25-vuotiaiden ryhmässä oli ainoastaan yksi vastaaja. Tilastollinen vertailtavuus edellyttää riittävän suuren määrän vastaajia kussakin ryhmässä, joten sen takia kyseiseen ratkaisuun päädyttiin. Kyselyn kaikkien väitteiden kuiluerot sukupuolen ja ikäryhmien mukaan jaoteltuna on esitelty liitteessä 4.

## 5.1 Taustatiedot

Seuraavissa taulukoissa esitetään vastaajien määrät taustatietojen perusteella. Molempiin taustatietoja koskeviin kysymyksiin vastasi 104 vastaajaa, joten otoskoko on 104. Taulukoista voi havaita vastaajien lukumäärän (frekvenssi), prosenttiosuuden koko otoksesta sekä kertymäprosentin.

### Sukupuoli

Paristokeskuksen kyselyssä valtaosa vastaajista on naisia. Paristokeskuksen kyselyyn vastanneista 63,5 % on naisia (taulukko 3), kun miehiä vastanneista on 36,5 %. Yrityksellä ei ole tarkempia tietoja sen koko asiakaskuntansa sukupuolijakaumasta, mutta yrityksen omistajien mukaan kyseinen jakauma edustaa melko hyvin koko Paristokeskuksen asiakaskuntaa.

<b>Sukupuoli</b>	Vastaajia	%	Kumulatiivinen %
Mies	38	36,5	36,5
Nainen	66	63,5	100,0
Vastaajia yhteensä	104	100,0 %	

Taulukko 3: Paristokeskuksen kyselyn vastaajien sukupuolijakauma

## Ikä

Paristokeskuksen kyselyyn vastanneista 1,0 % kuuluu ikäryhmään 18 - 25-vuotiaat. Taulukosta 4 havaitaan, että suurin ikäryhmä on Yli 65-vuotiaat, johon kuuluu reilut puolet vastaajista. Toiseksi suurin ikäryhmä on 56 - 65-vuotiaat, joita vastaajista on 19,2 %. Yksi vastaajista ei halunnut kertoa ikäänsä. Kyselyyn vastanneista valtaosa on yli 65-vuotiaita, joka noudattaa pitkälti yrityksen koko asiakaskunnan ikäjakaumaa. Kuulolaitteissa käytettäviä erikoisparistoja tilaavat pääsääntöisesti iäkkäämmät ihmiset.

Ikä	Vastaajia	%	Kumulatiivinen %
18 - 25 vuotta	1	1,0	1,0
26 - 35 vuotta	3	2,9	3,8
36 - 45 vuotta	6	5,8	9,6
46 - 55 vuotta	15	14,4	24,0
56 - 65 vuotta	20	19,2	43,3
Yli 65 vuotta	58	55,8	99,0
En halua kertoa	1	1,0	100,0 %
Vastaajia yhteensä	104	100,0 %	

Taulukko 4: Paristokeskuksen kyselyn vastaajien ikäjakauma

## 5.2 Kuiluanalyysin tuloksia

Kyselyn kaikki väiteparit ovat sanamuodoltaan samat kysyttäessä sekä väitteen kokemusta että sen tärkeyttä. Kriittisten tekijöiden tarkastelua varten ei asetettu erillisiä raja-arvoja, vaan negatiivisia kuilueroja saaneita väitteitä tarkastellaan jokaisen kuilun kohdalla erikseen. Tämä sen takia, koska väitteiden kuiluerot eivät kokonaisuudessaan muodostuneet huomattaviksi ja koska kyseessä on yrityksen ensimmäinen markkinatutkimus, ei vertailutietoja vielä ole. Negatiivisten kuiluerojen kohdalla on yrityksellä pääsääntöisesti parantamisen varaa tai toimintojensa tarkastelun paikka. Graafiset esitykset tuloksista on esitetty liitteessä 5.

### Johdon näkemyksen kuilu (1)

Johto näkee laatuodotukset puutteellisesti. Kuilu muodostuu, kun johdolla on epätarkat tiedot markkinatutkimuksista ja kysyntäanalyyseista tai ne on jätetty kokonaan tekemättä. Myös virheellisesti tulkitut tiedot odotuksista sekä ongelmat tiedonkulussa yrityksen sisällä vaikuttavat osaltaan kuilun syntyyn. (Grönroos 2001, 146.)

Väite	Paristokeskus		
	Kokemus	Tärkeys	Kuiluero
Asiakasta kuunnellaan (5.4)	4,31	4,65	-0,34
Asiakkaalle puhutaan puhelimesta ymmärrettävällä kielellä (5.5)	4,35	4,64	-0,29
Vakioasiakkaat tunnetaan yrityksessä (5.8)	4,20	4,38	-0,18

Taulukko 5: Johdon näkemyksenUILUERO

Paristokeskuksen kyselyssä vastaajille esitettiin seuraavanlaiset väitteet (taulukko 5): ”Asiakasta kuunnellaan”, ”Asiakkaalle puhutaan puhelimesta ymmärrettävällä kielellä” sekä ”Vakioasiakkaat tunnetaan yrityksessä”. Kaikissa kolmessa väitteessä saatiin negatiivinenUILUERO. SuurimmillaanUILUERO oli -0,34 väitteen ”Asiakasta kuunnellaan” kohdalla ja kahdessa muussa hiukan pienempi. Tämä tarkoittaa, että Paristokeskuksessa on onnistuttu näissä asioissa kohtalaisen hyvin. Parantamisen varaa voisi kuitenkin hieman olla. Asiakkaan kuuntelemista (4,65) ja asiakkaalle ymmärrettävällä kielellä puhelimesta puhumista (4,64) pidetään asiakkaiden keskuudessa tärkeinä. Kaikkien vastausten kokemuskokemiarvo on hieman yli neljä, mikä tarkoittaa, että vastaajat arvioivat yrityksen kuuntelevan asiakkaidensa toiveita ja tuntevan asiakkansa.

Ristiintaulukoinnista selviää, että miesten ja naistenUILUEROilla ei ole merkittäviä eroja. *Asiakasta kuunnellaan* väitteen kohdallaUILUERO on naisilla -0,42 ja miehillä -0,22. SuurimmatUILUERO on saatu 56 - 65-vuotiaiden asiakkaiden vastauksista (-0,51). He siis kokevat muita huomattavasti herkemmin, ettei yritys huomioi asiakasta riittävästi. Sen sijaan yli 65-vuotiaat asiakkaat ovat kyseisen väitteen suhteen tyytyväisempiä, silläUILUERO heidän vastauksissaan on vain -0,19.

#### LaatuvaatimustenUILUERO (2)

LaatuvaatimustenUILUERO syntyy silloin, kun palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusnäkemysten kanssa (Grönroos 2001, 147).

Väite	Kokemus	Paristokeskus	
		Tärkeys	Kuiluero
Tilauslomake on selkeä (1.1)	4,63	4,66	-0,03
Toimituksen mukana tuleva lasku on selkeä (1.2)	4,75	4,72	0,03
Pakkauskuori on kooltaan sopiva (1.3)	4,74	4,56	0,18
Pakkauskuori on helppokäyttöinen (1.4)	4,67	4,60	0,07
Yrityksen myymät paristot ovat laadukkaita (1.5)	4,57	-	-

Taulukko 6: LaatuvaatimustenUILUERO

Taulukosta 6 käy ilmi, että toimituksen mukana tulevien tilauslomakkeen ja laskun selkeyttä sekä pakkauskuoren helppokäyttöisyyttä pidetään hyvin tärkeinä. Ristiintaulukoinnista selviää, että näihin väitteisiin on annettu hyvin samanlaisia vastauksia kaikissa tutkituissa ryhmissä ja näin ollen kuiluero ovat jääneet hyvin pieniksi. Paristojen laatua mittaava tärkeys-väite jätettiin tutkijan toimesta pois, koska sen katsottiin olevan itsestäänselvyys. Kokemuskeskiarvoksi saatiin 4,57, mitä voidaan pitää hyvänä. Ristiintaulukoinnista selviää, että miehet ja naiset olivat yhtä tyytyväisiä Paristokeskuksen paristojen laatuun. Kokonaisuutena voidaan todeta Paristokeskuksen onnistuneen laatuvaatimusten kuilun väitteiden kohdalla hyvin.

#### Palvelun toimituksen kuilu (3 osa 1)

Palvelun toimituksen kuilu muodostuu, kun palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa ei noudateta laatuvaatimuksia (Grönroos 2001, 148). Kolmannen kuilun väitteet on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa on Paristokeskuksen toimintaan liittyviä väitteitä ja toisessa osassa on henkilökuntaan liittyviä väitteitä.

Väite	Kokemus	Paristokeskus	
		Tärkeys	Kuiluero
Laskutus on täsmällistä (2.1)	4,79	4,77	0,02
Laskutus on joustavaa (2.2)	4,67	4,67	0,00
Paristojen toimitus on täsmällistä (2.3)	4,86	4,81	0,05
Palvelu on täsmällistä (2.4)	4,83	4,77	0,06
Palvelu on nopeaa (3.1)	4,73	4,65	0,08
Ongelmatilanteisiin pyritään reagoimaan välittömästi (3.3)	4,32	4,57	-0,25
Yritykseen ja sen toimintaan voi luottaa (4.6)	4,68	4,80	-0,12
Yritys toimii rehellisesti (4.7)	4,66	4,83	-0,17
Asioiminen yrityksen kanssa on riskitöntä (4.9)	4,59	4,69	-0,10
Palvelu on helposti saatavilla puhelimitse (5.1)	4,38	4,51	-0,13
Odotusaika ei ole liian pitkä (5.2)	4,52	4,52	0,00
Yrityksellä on sopivat aukioloajat (5.3)	4,15	4,23	-0,08

Taulukko 7: Palvelun toimituksen (osa 1) kuiluero

Paristokeskus on saanut hyvät arvostukset väitteissä ”Laskutus on täsmällistä”, ”Laskutus on joustavaa”, ”Paristojen toimitus on täsmällistä” sekä ”Palvelu on täsmällistä” (taulukko 7). Näissä väitteissä kuiluero on positiivinen tai sitä ei ole lainkaan. Väitteiden kokemuskeskiarvot vaihtelevat välillä 4,67 - 4,83. Näissä asioissa on yrityksessä onnistuttu erinomaisen hyvin. Ristiintaulukoinnista voidaan havaita, että vastaukset ovat jakaantuneet tasaisesti eri vastausryhmien kesken, kuiluerojen vaihtelu on näin ollen vähäistä. Miesten ja naisten välillä ei ole juurikaan eroa. 46 - 55-vuotiaat ovat vastaajaryhmistä kaikkein tyytymättömiä laskutuksen joustavuuteen. Kuiluero on kuitenkin vain -0,26, mikä ei kokonaisuutta ajatellen ole

huono, mutta nousee yksittäisenä kuiluerona esiin. Merkittävää on huomata, että yli 65-vuotiaat vastaajat, joita on selvästi eniten kaikista vastaajista, pitävät edellä mainittuja väitteitä erittäin tärkeinä. Tärkeyskeskiarvot vaihtelevat välillä 4,76 - 4,88. Kuiluerot ovat kaikki positiivisia, joten näiden väitteiden kohdalla asiat on mallillaan.

”*Palvelu on nopeaa*” väitteen kohdalla on positiivinen kuiluero suurimmillaan. Kokemuskeskiarvo 4,73 on hyvää luokkaa. Palvelun toimituksen kuilun (osa 1) väitteistä suurimman kuilueron, (-0,25), on saanut ”*Ongelmatilanteisiin pyritään reagoimaan välittömästi*” väite. On kuitenkin huomioitava, että -0,25:n kuiluero ei sinällään ole kovin suuri, mutta kuilun muut erot huomioiden, nousee se yksittäisenä erona esiin. Ongelmatilanteisiin reagoinnissa olisi siis parantamisen varaa. Ristiintaulukoinnista väitteen kohdalta selviää, että naiset (-0,33) ovat hieman miehiä (-0,13) tyytymättömpiä.

Erittäin tärkeinä ovat vastaajat pitäneet väitteitä ”*Yritykseen ja sen toimintaan voi luottaa*” sekä ”*Yritys toimii rehellisesti*”. Keskiarvo on molemmissa 4,80 tai hieman yli. Kuiluerot ovat hyvin pieniä (-0,12 ja -0,17). Näissä on Paristokeskuksessa onnistuttu erittäin hyvin. Miesten ja naisten vastauksien kuiluerot ovat hyvin samanlaiset. Yli 65-vuotiaiden vastaajien kokemuskeskiarvo on lähes 4,80, jota voidaan pitää todella hyvänä. Kuiluero on suurimmillaan 56 - 65-vuotiaiden vastaajien kohdalla -0,37 väitteessä ”*Yritys toimii rehellisesti*”. Yrityksen kanssa asioinnin riskittömyyttä pidetään vastaajien keskuudessa tärkeänä keskiarvolla 4,69. Tässä on Paristokeskuksessa onnistuttu hyvin, sillä kokemuskeskiarvo on vain hitusen huonompi, 4,59.

Vastaajat ovat pitäneet tärkeinä, että palvelu on helposti saatavilla puhelimitse ja että odotusaika ei ole liian pitkä. Näistä kertoo väitteiden tärkeyskeskiarvot 4,51 ja 4,52. Kokemukset ovat vain hieman heikommat 4,38 ja 4,52, joten näiltäkin osin palvelu sujuu mallikkaasti. Naisten ja miesten vastausten kuiluerot ovat lähestulkoon identtiset. Yrityksen aukioloaikojen sopivuutta mittaava väite sai kokemuskeskiarvoksi 4.15. Ristiintaulukoinnista voidaan havaita, että miehet ja naiset ovat lähes yhtä tyytyväisiä aukioloaikoihin. Ikäryhmässä 56 - 65 vuotta on suurin kuiluero (-0,29). Tätä selittää kyseisen vastaajaryhmän vastaajien melko vähäinen määrä.

Palvelun toimituksen kuilu (3 osa 2)

Kuilun toisessa osassa esitetään väitteet, jotka liittyvät Paristokeskuksen henkilökunnan ammattitaitoon ja asiakkaan huomioimiseen.

Väite	Kokemus	Paristokeskus	
		Tärkeys	Kuiluero
Yrityksen työntekijät ovat halukkaita palvelemaan ja auttamaan (3.2)	4,36	4,58	-0,22
Yrityksen työntekijät osaavat vastata asiakkaan kysymyksiin (4.1)	4,20	4,52	-0,32
Yrityksen työntekijät ovat kohteliaita (4.2)	4,31	4,43	-0,12
Yrityksen työntekijät ovat ystävällisiä (4.3)	4,35	4,52	-0,17
Puhelimeen vastaava henkilö on kohtelias (4.4)	4,32	4,62	-0,30
Asiakasta kunnioitetaan (4.5)	4,45	4,58	-0,13
Yrityksen työntekijät ovat rehellisiä (4.8)	4,38	4,65	-0,27
Luottamukselliset tiedot pysyvät yrityksen ja asiakkaan välisinä (4.10)	4,43	4,67	-0,24

Taulukko 8: Palvelun toimituksen (osa 2) kuiluero

Taulukosta 8 havaitaan Paristokeskuksen työntekijöiden palveluaittiutta mitanneen väitteen ” *Yrityksen työntekijät ovat halukkaita palvelemaan ja auttamaan*” saaneen kuiluero -0,22. Väitteen kohdalla on onnistuttu hyvin, sillä asiakkaat pitävät sitä tärkeänä 4,58 keskiarvolla. Väite saa miehiltä (-0,31) hieman heikomman kuiluero kuin naisilta (-0,18). 56 - 65-vuotiaat vastaajat (-0,32) ovat keskimääräistä tyytymättömiä. Vastaajaryhmien kuiluero noudattavat hyvin pitkälle väitteen keskiarvoa.

Palvelun toimituksen kuilun (osa 2) väitteistä suurin kuiluero (-0,32) löytyy väitteestä ” *Yrityksen työntekijät osaavat vastata asiakkaan kysymyksiin*”. Sinällään -0,32:n kuiluero ei ole merkittävän suuri, mutta kokonaisuutta tarkasteltaessa voidaan sen todeta olevan merkitsevä. Kokemuskeskiarvo 4,20 on kuitenkin hyvää luokkaa. Ristiintaulukoinnista havaitaan, että miesten vastausten kuiluero oli -0,41 ja naisten vastaava -0,27. 46-55-vuotiaat on vastaajaryhmistä tyytymättömiä kuiluero -0,48. Vastaajien määrä kyseisessä ryhmässä selittää osin saatua tulosta. Kaikesta huolimatta tässä on yrityksellä parantamisen varaa. Muilta osin vastaukset eri vastaajaryhmissä jakaantuivat tasaisesti keskiarvon ympärille.

Yrityksen henkilökunnan kohteliaisuutta ja ystävällisyyttä mitanneet väitteet ” *Yrityksen työntekijät ovat kohteliaita*”, ” *Yrityksen työntekijät ovat ystävällisiä*” ja ” *Puhelimeen vastaava henkilö on kohtelias*” saivat lähes saman kokemuskeskiarvon, 4,30. Kuiluero on suurimmillaan -0,30 jälkimmäisen väitteen kohdalla. Mies- ja naisvastaajien välillä ei ole suurtakaan eroa. Väite puhelimeen vastaavan henkilön kohteliaisuudesta saa naisilta hieman heikomman kuiluero, -0,34. Tässä on Paristokeskukselle hieman parantamisen varaa. Vastaajat pitävät asiakkaan kunnioittamista tärkeänä keskiarvolla 4,58. Kuiluero on jäänyt väitteen kohdalla vähäiseksi (-0,13) ja kokemuskeskiarvo 4,45 onkin osoitus siitä, että asiakasta pidetään arvossa. Ristiintaulukoinnista havaitaan, että eri vastaajaryhmissä ei suuria eroja löydy.

Paristokeskuksen työntekijöiden rehellisyyttä sekä luottamuksellisten tietojen pysymistä yrityksen ja asiakkaan välisinä pidetään tärkeinä keskiarvolla n. 4,70. Kokemuskeskiarvo on molempien väitteiden kohdalla n. 4,4. Molemmissa väitteissä miehet ovat naisia tyytymättömmimpiä. Yli 65-vuotiaat ovat tyytyväisin vastaajaryhmä, kun taas 46 - 55-vuotiaat ovat näissä väitteissä kaikkein tyytymättömmimpiä. Työntekijöiden rehellisyys saa kuilueron -0,54 ja luottamuksellisten tietojen pysyminen yrityksen ja asiakkaan välisinä kuilueron -0,43. Huomion arvoista on, että molempien väitteiden tärkeyskeskiarvo on 46 - 55-vuotiaiden ryhmässä tasan 5. Tämä selittää osaltaan koko kyselyn kannalta suurehko kuiluerot. Kyseisiä väitteitä voitaisiin yrityksessä tarkastella, kuitenkin varauksella johtuen vastaajaryhmän koosta sekä edellä mainitusta syystä.

#### Markkinaviestinnän kuilu (4)

Markkinaviestinnän kuilu kertoo siitä, että yrityksen markkinaviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa (Grönroos 2001, 150). Markkinaviestinnän kuilun väitteet perustuvat yrityksen markkinointimateriaaliin, tarkemmin sanottuna kuulontutkija-päiville tehtyyn mainokseen. Kuulontutkija-päivät on tapahtuma, jossa alan tutkijat ja vaikuttajat tapaavat toisiaan messujen merkeissä. Yrityksen markkinoinnilliset toimenpiteet ovat melko vähäisiä, varsin rajallisten resurssien vuoksi ja niinpä ainoastaan hyvin harvoin yrityksessä tehdään varsinaista markkinointityötä.

Väite	Paristokeskus		
	Kokemus	Tärkeys	Kuiluero
Asiakasta kohdellaan yksilöllisesti (5.6)	4,33	4,52	-0,19
Yritys pyrkii aidosti ymmärtämään asiakkaan tarpeet (5.7)	4,43	4,70	-0,27

Taulukko 9: Markkinaviestinnän kuiluero

Asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä vastaajat pitävät hyvin tärkeänä (taulukko 9). Tärkeyskeskiarvoksi se on saanut 4,70. Kokemuskeskiarvo on hieman yli 4,40, joten väitteen kuilueroksi tulee -0,27, mikä sinällään ei ole kovinkaan huono. Siinä voisi kuitenkin yrityksellä olla hitusen parantamisen varaa. Ristiintaulukoinnista voidaan todeta, että naisten kuiluero on -0,30 ja miesten vastaava hieman pienempi. Naiset ovat siis hieman tyytymättömmimpiä kyseisen väitteen kohdalla. Suurimmillaan kuiluero on ikäryhmässä 46 - 55-vuotiaat (-0,32), mutta kuitenkin aivan keskiarvon tuntumassa.

Väitteen ”Asiakasta kohdellaan yksilöllisesti” kuiluero on -0,19. Kokemuskeskiarvoksi Paristokeskus on saanut 4,33, mikä tarkoittaa, että yksilöllinen kohtelu toteutuu asiakasta palveltaessa. Miesten ja naisten välillä ei kuiluerossa ole juurikaan eroavaisuuksia. 56 - 65-vuotiaiden

vastaajaryhmässä kuiluero muodostuu suurimmaksi ollen -0,29. Muuten vastaajaryhmien kuiluero jakautuivat melko lailla tasaisesti keskiarvon ympärille.

#### Kyselyn kokonaiskuiluero

Kyselystä on laskettu kuiluittain kokemusten ja tärkeyksien keskiarvot ja niiden avulla on saatu kuilujen kokonaiserot.

	Kokemus	Paristokeskus	
		Tärkeys	Kuiluero
Johdon näkemyksen kuilu (1)	4,29	4,56	-0,27
Laatuvaatimusten kuilu (2)	4,67	4,64	0,03
Palvelun toimituksen kuilu (3.1)	4,56	4,61	-0,05
Palvelun toimituksen kuilu (3.2)	4,44	4,63	-0,19
Markkinaviestinnän kuilu (4)	4,38	4,61	-0,23

Taulukko 10: Kyselyn kokonaiskuiluero

Taulukosta 10 on nähtävissä, että Paristokeskuksen kyselyn suurimmat ja kriittisimmät kuiluero muodostuvat johdon näkemyksen kuilussa, jossa kuiluero on -0,27 sekä markkinaviestinnän kuilussa, jossa kuiluero on -0,23. Positiiviseksi kuiluero muodostui ainoastaan laatuvaatimusten kuilussa, missä kuiluero on 0,03, joten tämän kuilun kohdalla on Paristokeskuksessa onnistuttu todella hyvin. Palvelun toimituksen ensimmäinen kuilu sai kuilueroiksi -0,05, jota voidaan myös pitää erittäin onnistuneena tuloksena. Jälkimmäisessä palvelun toimituksen kuilussa kuilueroiksi muodostui -0,19.

### 5.3 Tulosityhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja tutkia Paristokeskus H. Grönlundin asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen palvelun laatuun. Tutkimuksella haluttiin saada selville se mihin asiakkaat ovat tyytyväisiä, mihin tyytymättömiä sekä niitä mahdollisia kehittämiskohteita, joissa yrityksellä olisi parantamisen varaa. Kysymyksiin saatiin vastaukset kysymällä asiakkailta heidän kokemuksiaan ja tärkeyksiään jokaisen väitteen kohdalla. Väitteet noudattivat palvelun laadun eri osa-alueita.

Seuraavassa esitetään merkittävimmät tulokset kuiluanalyysimallin mukaan. Tuloksista muodostuu tutkimuksessa käytetyn teorian mukaisesti koetun palvelun laatu. Saatuja tuloksia käsitellään myös taustatietojen valossa, jotta tuloksiin saataisiin hieman syvyyttä ja eri katsojakantoja.



### 5.3.1 Päätelmät laatukuiluista

Johdon näkemyksen kuilun (kuilu 1) väitteet ovat saaneet Paristokeskuksen kyselyn vastaajilta jonkin verran kritiikkiä. Kyseisen kuilun kohdalla kokonaiskuiluero onkin muodostunut suurimmaksi. Kaikki kuilun väitteet saivat negatiivisen kuilueron. Asiakkaan toiveiden kuunteleminen ja puhelimesta ymmärrettävällä kielellä puhuminen ovat asiakkaiden mielestä erittäin tärkeitä. Vakioasiakkaat tunnetaan yrityksessä melko hyvin.

Paristokeskukselle tehdyssä kyselyssä parhaat tulokset saatiin Laatuvaatimusten kuilussa (kuilu 2). Tämä tarkoittaa, että yritys on onnistunut hoitamaan hyvin palvelun fyysisiin tekijöihin liittyvät asiat ja näin ollen asiakkaat ovatkin todella tyytyväisiä niihin. Tyytyväisiä ollaan tilauslomakkeen ja toimituksen mukana tulevan laskun selkeyteen sekä pakkauskuoren kokoon ja helppokäyttöisyyteen. Väite *"Yrityksen myymät paristot ovat laadukkaita"* sai vastaajilta hyvän kokemukseksi. Väitteen tärkeyttä päätettiin olla kysymättä, koska se katsottiin olevan vähintäänkin itsestäänselvyys.

Palvelun toimituksen kuilun (kuilu 3 osa 1) ensimmäisessä osassa esitettiin Paristokeskuksen toimintaan liittyviä väitteitä. Saadut tulokset eivät vaihdelleet merkittävästi väitteiden välillä. Paristokeskus on saanut hyvät arvosanat väitteissä *"Laskutus on täsmällistä"*, *"Laskutus on joustavaa"*, *"Paristojen toimitus on täsmällistä"*, *"Palvelu on täsmällistä"* sekä *"Palvelu on nopeaa"*. Näiden väitteiden kohdalla on siis yrityksessä onnistuttu hyvin. Väitteitä *"Yritykseen ja sen toimintaan voi luottaa"* ja *"Yritys toimii rehellisesti"* pidetään vastaajien keskuudessa erittäin tärkeinä. Kumpikin väite on saa tärkeyskeskiarvon n. 4,80. Kokemukseksiarvot ovat vain hieman pienemmät, joten näiltäkin osin on yrityksessä onnistuttu hyvin. Kuilun muut väitteet ovat myös saaneet melko hyvät arvosanat vastaajilta. Suurin yksittäinen kuiluero, -0,25, on saatu väitteessä *"Ongelmatilanteisiin pyritään reagoimaan välittömästi"*. Tässä on yrityksellä hieman parantamisen varaa, vaikkakin kuiluero on kohtalaisen pieni. Väitteen *"Yrityksellä on sopivat aukioloajat"* kohdalla on Paristokeskus saanut kokemukseksiarvoksi 4,15. Palvelun toimituksen kuilun muilla väitteillä kokemukseksiarvot ovat yli 4,50. Tämä on sinällään mielenkiintoista, koska kyseessä on postimyyntiyritys, jonka aukioloajat ovat todella joustavat. Voi olla, että osa vastaajista on ymmärtänyt väitteen jollakin tapaa väärin. Toisaalta se, että yrityksellä ei ole varsinaista kivijalkaliikettä, saattaa osaltaan vaikuttaa tähän.

Palvelun toimituksen kuilun (kuilu 3 osa 2) toisessa osassa esitettiin Paristokeskuksen henkilökunnan ammattitaitoon ja asiakkaan huomioimiseen liittyviä väitteitä. Kaikki kuilun väitteet saivat lievästi negatiivisen kuilueron. Vastaajat ovat antaneet hyvän arvosanan *"Yrityksen työntekijät ovat halukkaita palvelemaan ja auttamaan"* väitteelle. Väitteen kuiluero on vain -0,22 ja kokemukseksiarvo 4,36. Kuilun väitteistä suurimman kuilueron on saanut väite *"Yrityksen työntekijät osaavat vastata asiakkaan kysymyksiin"* (-0,32). Kuiluero ei sinällään ole

suuri, mutta yksittäisenä kuilueroa se nousee selvästi esiin ja siinä on yrityksellä jonkin verran parannettavaa. Väitteen kokemuskeskisarvo 4,20 on kuitenkin hyvä. Henkilökunnan kohteliaisuutta ja ystävällisyyttä mitanneet väitteet saivat myös hyvän tuloksen, kokemuskeskisarvon ollessa kaikissa 4,30. Vastajaat pitävät väitteitä ”Yrityksen työntekijät ovat rehellisiä” ja ”Luottamukselliset tiedot pysyvät yrityksen ja asiakkaan välisinä” erittäin tärkeinä ja myös näiden väitteiden kohdalla on onnistuttu hyvin.

Markkinaviestinnän kuilun (kuilu 4) kokonaiskuiluero on toiseksi suurin. Kuilun väitteistä ”Asiakasta kohdellaan yksilöllisesti” väite sai hyvän kuiluero -0,19 ja kun vastaajat pitävät vielä väitettä hyvin tärkeänä, on Paristokeskuksessa onnistuttu näin ollen hyvin. Myös kuilun toinen väite ”Yritys pyrkii aidosti ymmärtämään asiakkaan tarpeet” on saanut melko hyvän arvosanan.

### 5.3.2 Päätelmät taustatiedoista

Kyselyn tuloksia ristiintaulukoitaessa selvisi, että miehet ja naiset ovat antaneet väitteisiin melko lailla yhtä kriittisiä vastauksia. Kaikkien väitteiden kuiluerokeskiarvo on miehillä -0,12 ja naisilla -0,11. Kaikkein kriittisimmän vastanneet 46 - 65-vuotiaat vastaajat. Heidän vastauksistaan löytyy sekä kaikkein suurimmat yksittäiset kuiluerot että suurin kuiluerokeskiarvo, -0,17. On toki huomioitava, että -0,17:n kuiluero ei ole itsessään kovinkaan suuri, mutta kuitenkin suurin kyselyn vastaajaryhmistä. 46 - 55-vuotiaiden osuus kyselyn vastaajista on vajaat 20 prosenttia, mikä osaltaan selittää kuiluerojen keskiarvoa.

Yli 65-vuotiaat vastaajat ovat keskivertoa tyytyväisempiä asiakkaita. Väitteiden kuiluerojen keskiarvo on heillä -0,05. Heidän antamistaan vastauksista saadaan pienimpiä kuilueroja lähes kaikkien väitteiden kohdalla. Kokonaisuudessaan kaikki ristiintaulukoinnin vastaajaryhmät ovat saaneet väitteiden kuiluerokeskiarvoiksi alle -0,20, mitä voidaan pitää hyvänä tuloksena. Palvelun laadun osatekijöistä vakuuttavuus (4.1 - 4.10) kohdan väitteisiin kaikista huonoimmat arvosanat antavat 46 - 55-vuotiaat vastaajat. Empatiaväitteisiin kaikkein tyytymättömmimpiä ovat 56 - 65-vuotiaat.

## 6 Johtopäätökset

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää Paristokeskus H. Grönlundin asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen palvelun laatuun. Lisäksi haluttiin selvittää ja kartoittaa ensimmäistä kertaa tehtävän asiakastytyväisyyskyselyn avulla palvelun laadun nykytilaa ja mahdollisia epäkohtia ja kuiluja, joissa yrityksellä on parantamisen varaa. Teoreettinen viitekehys muodostui kuilu-analyysimallista sekä SERVQUAL-menetelmästä, joiden avulla selvitettiin asiakkaiden koke-

muksia ja odotuksia palveluita kohtaan. Apuna tässä toimivat palvelun laadun osa-alueet; fyysinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus sekä empatia.

Tutkimuksessa käytettiin toisenlaista tapaa kokemuksien ja odotuksien kysymiseen asiakkailta. Ensin kysyttiin asiakkaan palvelusta saamia kokemuksia tietyllä väitteellä ja sen jälkeen samaisen väitteen tärkeyttä. Mahdollisia kuilueroja saatiin aikaan vertailemalle edellä mainittujen väitteiden keskiarvoja. Kuilueron suuruus määrää vastaajien tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden tason.

Tutkimukselle asetetut tavoitteet voidaan katsoa saavutetuiksi. Kuilueroja löydettiin tarkastelun kohteena olleista palvelun laadun ulottuvuuksista ja näin ollen asiakkaille sekä tyytyväisyyttä että tyytymättömyyttä aiheuttavat osa-alueet saatiin kartoitettua. Paristokeskuksessa ensimmäistä kertaa toteutetun asiakastyytyväisyyskyselyn yksi tärkeimmistä aiheista oli eri kehittämiskohteiden paikallistaminen. Näitä vahvistamalla on yrityksellä hyvät mahdollisuudet menestyä entistäkin paremmin myös asiakkaiden silmissä. Kyselyn avoimeen mielipide- ja kommenttiosioon saatiin myös runsaasti vastauksia, joista saatiin yritykselle paljon arvokasta tietoa ja kehitysehdotuksia.

Tutkimuksesta saatuja vastauksia pyrittiin tarkastelemaan myös eri vastaajaryhmien kannalta. Näin tuloksiin saatiin hieman syvyyttä ja eri katsontakantoja. Vastaajaryhmiä olivat sukupuoli sekä ikäryhmä(t). Eri vastaajaryhmien kesken löytyi jonkin verran eroavaisuuksia kyselyn väitteiden kuilueroissa. Kokonaisuutena tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta Paristokeskuksen asiakkaiden olevan varsin tyytyväisiä yrityksen palvelun laatuun. Erojakin tietenkin löytyy, mutta pääsääntöisesti asiakkaat pitävät palvelun laadun tasoa hyvänä, paikka paikoin erinomaisena.

Kysely toteutettiin kesän 2007 aikana. Vastaajat valittiin vuoden (1.6.2006 - 31.5.2007) sisällä yrityksessä joko puhelimitse tai tilauslomakkeen avulla asioineiden asiakkaiden joukosta. Osalle vastaajista aikaväli oli varmaankin hieman liian pitkä, jotta palvelukokemus olisi ollut edes jokseenkin tuoreessa muistissa. Tämä siksi, että yrityksen asiakkaista osa saattaa tilata tarvitsemiaan paristoja ainoastaan kerran vuodessa. Myös kyselylomakkeen pituus saattoi vaikuttaa vastaushalukkuuteen ja sitä kautta vastausprosenttiin, palautuneiden kyselylomakkeiden joukossa kun oli muutamia vastausiltaan vajaita lomakkeita.

Johdon näkemyksen kuilussa on Paristokeskus saanut suurimman kokonaiskuilueron. Vaikka ero ei ole kovinkaan suuri, tulee se huomioida ja tarvittaviin toimenpiteisiin ryhtyä asian korjaamiseksi. Yrityksen johdon tiedossa on ollut, että vastaavanlaisten tutkimusten tekemättä jättäminen on osaltaan vaikuttanut kuluin muodostumiseen. Parannuskeino kuilun kiinnikuromiseen voisi olla tutkimustoiminnan kehittäminen, jotta asiakkaiden tarpeet ja toiveet tulisivat havaituiksi entistä paremmin. Tämä juuri tehty tutkimus voisi toimia hyvänä päänavaaja-

na tässä suhteessa, sillä sen avulla on saatu nyt ensimmäistä kertaa paljon arvokasta tietoa ja palautetta asiakkaista ja heidän odotuksistaan sekä toiveistaan. Ainoaksi ongelmaksi voi muodostua käytettävissä olevien resurssien rajallisuus. Vastaavanlaista tutkimusta ei ole mahdollista tehdä joka vuosi, vaan ainoastaan sopivaksi katsotuin väliajoin. Kyselystä olisi tällöin tehtävä sisällöltään hieman lyhyempi, mitään olennaista kuitenkin pois jättämättä. Tällä tavoin saataisiin kallisarvoisia vertailutietoja yrityksen palvelun laadusta. Yrityksessä ei ole sitä ongelmaa, että liian raskas organisaatorakenne estäisi asiakasrajapintaa koskevan tiedonkulun, vaan saatu tieto kulkeutuu varmasti johdolle asti, jolloin tarvittaviin toimiin yrityksen ja sen toiminnan kehittämiseksi voidaan ryhtyä.

Laatuvaatimusten kuilun kohdalla ei ole paljoa parantamisen varaa, sillä kuilun väitteissä on onnistuttu erinomaisen hyvin. Postimyyntiä harjoittavalle yritykselle on tärkeää, että sen palvelun fyysiseen ympäristöön liittyvät tekijät ovat asiakkaiden mielestä laadukkaita, koska ne merkittävältä osaltaan vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun. Paristokeskuksen päivittäisessä liiketoiminnassa vain harvoin tapahtuu suoria asiakastapaamisia, joissa asiakas ja yrityksen henkilökunta kohtaisivat kasvotusten. Näin ollen laatuvaatimukset ja niiden toteuttaminen kohdistuvat suurelta osin edellä mainittuihin palvelun konkreettisiin tekijöihin. Vaikka laatuvaatimusten kuilua ei yrityksessä tehdyn tutkimuksen mukaan olekaan, niin on johdon ja palvelun toimituksessa mukana olevien henkilöiden sitoutuminen palvelun laatuun ja sen toteuttamiseen edelleenkin hyvin tärkeää, tärkeämpää kuin turhan jäykkä tavoitteiden asettelu.

Palvelun toimituksen kuilun muodostumisen ehkäisemiseksi tulisi yrityksen järjestelmiä muuttaa niin, että ne tukisivat entistä paremmin laatuvaatimusten toteuttamista. Kuilun torjuminen kannalta tärkeää olisi myös henkilökunnan työtehtävien selventäminen ilman, että laadukas työsuoritus kärsii. Tämänkin kuilun kiinni kuromisessa henkilökunnan koulutuksella sekä sisäisellä markkinoinnilla on merkittävä rooli.

Markkinaviestinnän kuilun kohdalla parannuskeinoina toimivat suunnitteluprosessien parantaminen, jolloin palvelun tuotantoon ja toimitukseen osallistuvat henkilöt otettaisiin mukaan yhteistyöhön markkinointikampanjoita suunniteltaessa. Näin markkinaviestinnässä annetut lupaukset tulevat tarkemmiksi ja totuudenmukaisemmiksi. Paristokeskuksen organisaatorakenne on sen verran kevyt, että eri markkinointikampanjoiden suunnitteluun pääsevät osalliseksi kaikki. Yrityksessä on perinteisesti suhtauduttu markkinointiin varsin maltillisesti. Pääsääntöisesti kerran vuodessa tapahtuvan mainonnan on katsottu riittävän. Tämä lähinnä siitä syystä, koska siitä saatava hyöty on jäänyt usein kovin vaatimattomaksi. Koska pienyrityksen resurssit ovat kovin rajalliset, on niiden tehokkaassa kohdentamisessa oltava huolellinen.

Koetun palvelun laadun kuilu on viides kuilu. Se merkitsee, että koettu palvelu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa. Edellä mainittujen kuilujen vaikutuksesta voi yritys kärsiä huonosta laadusta. Koetun palvelun laadun kuilun syntyyn voi syynä olla mikä tahansa edellisissä kohdissa mainituista syistä tai niiden yhdistelmistä.

Paristokeskukselle tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista käy ilmi, että asiakkaat ovat varsin tyytyväisiä yrityksen palvelun laatuun. Etenkin yli 65-vuotiaiden ikäryhmässä, jossa vastaajia oli eniten, ollaan erittäinkin tyytyväisiä. Kuiluerot ovat jääneet pieniksi kaikissa kuiluanalyyseissä. Tästä huolimatta esiin nousi osa-alueita, joissa Paristokeskuksella voisi olla hieman parantamisen varaa. Tässä kohtaa on syytä kuitenkin ottaa huomioon, että vaikka kuilueroja onkin muodostunut, ovat ne pääosin pieniä, eivätkä näin ollen vaadi mittavia, radikaaleja toimenpiteitä. Esiin on haluttu kuitenkin nostaa osa-alueita, joissa voisi parannettavaa olla ja jotka ovat herättäneet eri mielipiteitä asiakkaiden keskuudessa.

Yksi parannuskohteista on asiakkaan toiveiden kuunteleminen. Niin puhelimen kuin tilauslomakkeenkin välityksellä asioivia asiakkaita ja heidän toiveitaan tulisi pystyä ottamaan paremmin huomioon. Tähän liittyy läheisesti kyselylomakkeessa esitetty väite puhelimeen vastaavan henkilön kohteliaisuudesta. Myös erilaisten ongelmatilanteiden hoitamiseen toivotaan parannusta. Yrityksen työntekijöiden ammattitaitoa, joka koskee asiakkaan kysymyksiin vastaamista, pidetään seikkana johon myös toivotaan parannusta.

Yrityksen ja sen työntekijöiden rehellisyys sai 46 - 55- ja 56 - 65-vuotiaiden vastaajaryhmissä selvästi negatiivisia kuilueroja. Näin ollen voisi yrityksellä olla toimintatavoissaan tarkasteltavaa. Huomionarvoista on, että kyselyyn vastanneista suurin ikäryhmä, yli 65-vuotiaat, oli huomattavasti tyytyväisempi kuiluerojen ollessa lähes olemattomia. Ennen kuin tältä osin ryhdytään mahdollisiin toimenpiteisiin, on otettava huomioon se seikka, että ensimmäistä kertaa tehdyn kyselyn tulosten perusteella on varsin vaikeaa sanoa, mikä tai missä mahdollisen ”ongelman tai epäkohdan” ydin on. Osasyynä koko tutkimuksen kannalta suuriin kuilueroihin lienevät kyseisten väitteiden saamien tärkeyskeskiarvojen suuruudet (5) sekä kyseisten vastaajaryhmien (46 - 55- ja 56 - 65-vuotiaat) koot.

Paristokeskuksen johdon ja omistajan tulisi käydä läpi huolellisesti tutkimuksen tulokset sekä esiin tulleet kehittämiskohteet kahdesta syystä; ensinnäkin, jotta johdolle kävisi selväksi missä yritys on palvelun laadun osalta menossa ja toiseksi, jotta löydettäisiin ne oleellimmat kohteet esiin tulleista parannusta vaativista osa-alueista, jotka ovat yrityksen resurssit huomioiden mahdollisia toteuttaa. Kaikkea ei voida korjata kerralla huippukuntoon, vaan on priorisoitava vahvojen, tyytyväisyyttä aiheuttaneiden osa-alueiden ja toisaalta hieman heikoman arvosanan saaneiden kokonaisuuksien välillä ja löydettävä niistä asiakastyytyväisyyteen eniten vaikuttavat kehittämisen kohteet.

Paristokeskuksen kannattaa tehdä toistamiseen vastaavanlainen kysely muutaman vuoden kuluttua. Tätä tutkimusta varten tehtyä kyselylomaketta voidaan käyttää hyväksi tekemällä siihen tarvittavat muutokset sisällön ja pituuden suhteen. Näin ollen saataisiin todellisia vertailutietoja mahdollisista muutoksista sekä muutenkin arvokasta informaatiota asiakkaista ja heidän kokemuksistaan palvelun laadun suhteen.

## 7 Kehitysehdotuksia

Tämä kappale koostuu omasta pohdinnastani kyselyyn ja sen tuloksiin pohjautuen sekä saadusta avoimesta palautteesta ja sen analysoinnista. Pysin lisäksi käsittelemään myös kehitysehdotuksia Paristokeskukselle annetun palautteen perusteella.

Kyselyn tuloksista havaittiin, että Paristokeskuksella olisi asiakkaan huomioon ottamisessa ja toiveiden kuuntelemisessa hieman parantamisen varaa. Samansuuntainen viesti tuli erilaisten ongelmatilanteiden hoitamisesta ja niihin reagoimisesta. Kärjistäen voidaan todeta, että vaikka asiakaspalvelusta vastaavalla henkilöllä olisi kuinka huono päivä tahansa, kaikesta huolimatta tulisi hänen kuunnella asiakasta ja heidän toiveitaan tai ongelmiaan sekä käyttäytyä kohteliaasti ja ystävällisesti. Mielestäni yrityksen asiakaspalvelun toimintoja tarkastelemalla sekä tarvittavalla henkilökunnan koulutuksella voitaisiin saada haluttu lopputulos aikaan. Kaiken kaikkiaan asiakaspalveluhenkisen ilmapiirin luominen ja vahvistaminen tulisi yrityksessä ottaa toimintaa ohjaavaksi malliksi.

Kyselyssä kävi ilmi myös, että joidenkin vastaajaryhmien keskuudessa oli tyytymättömyyttä henkilökunnan ammattitaitoon, lähinnä asiakkaan kysymyksiin vastaamisessa. Yrityksen myymien tuotteiden, lähinnä kuulokojeissa käytettävien erikoisparistojen, ja niitä koskevien tietojen ylläpitämisellä ja tarvittavalla päivittämisellä olisi mielestäni mahdollista saada toivotua parannusta aikaiseksi. Sinkki-ilmaparistojenkin ominaisuuksissa tapahtuu kuitenkin aika ajoin kehitystä esimerkiksi kapasiteetin ja virranluovutuksen osalta. Tällöin henkilökunnan tulisi osata kertoa ja selittää näistä uudistuksista asiakkaan niitä kulloinkin kysellessä. Toisaalta olisi osattava ohjata asiakas sellaisen henkilön puheille, joka on perillä viimeisimmistä innovaatioista tai ainakin luvata asiakkaalle, että asia selvitetään ja hänen ollaan myöhemmin yhteydessä.

Avoin palaute oli pääsääntöisesti positiivista ja rakentavaa. Mahtui joukkoon toki jokunen kritiikkiäkin sisältynyt kommentti. Kaikki palaute otettiin yrityksen taholta kuitenkin kiitollisena vastaan, sillä olihan kyseessä ensimmäinen kerta, kun kirjallista asiakaspalautetta näinkin paljon saatiin. Kehitysehdotuksia palvelun parantamiseksi tuli kiitettävän paljon. Myönteinen palaute koski lähinnä tyytyväisyyttä palveluun kokonaisuutena sekä tilauksen ja toimituksen nopeuteen, sujuvuuteen ja vaivattomuuteen. Laskutuksen joustavuus ja luvatuissa toimi-

tusajoissa pysyminen saivat myös kiitosta. Tuotteiden laatua sekä kilpailukykyisiä hintoja ja paristojen toimitusta suoraan asiakkaan kotiin arvostetaan. Kielteisessä palautteessa nousivat esille kesälomien aikana lähetettävien tilausten normaalia pidemmät toimitusajat sekä laskussa ja tilauslomakkeessa olevien tietojen ulkoasulliset seikat. Paristojen toimitus on kesälomakuukausina hieman hitaampaa, juuri kesälomien aiheuttamien erityisjärjestelyjen takia.

Paristokeskukselle laadittuun kyselylomakkeeseen vastaajat valittiin aikavälillä 1.6.2006 - 31.5.2007 Paristokeskuksessa asioineiden joukosta. Tuosta ajankohdasta on jo tovi kulunut ja havaitut kehittämiskohteet ovat jo voineet tulla osittain korjatuiksi yrityksen ja sen johdon toimesta. Kyselylomakkeen avoimesta palautteesta saaduissa kehitysehdotuksissa toivottiin maksuehtoihin muutosta. Niinpä laskujen maksuaikaa päätettiin pidentää. Toinen avoimen palautteen esille nostama yrityksen toimintaa koskeva kehittämissuositus oli kotisivujen teko sekä sitä kautta sähköisen kaupankäynnin aloittaminen. Hauskana yhteensattumana voidaan pitää sitä, että loppuvuodesta 2008 yritykseen oltiin yhteydessä Hämeen ammattikorkeakoulusta ja kysyttiin halukkuutta osallistua hankkeeseen, jossa yrityksille tehtiin opiskelijoiden toimesta kotisivuja. Tarpeiden kartoitus on vielä siltä osin kesken, mutta Paristokeskus on saamassa omat kotisivunsa ja sitä kautta myös mahdollisuuden tarjota asiakkailleen uuden kaupankäyntikanavan.

Muita kehitysehdotuksia olivat tilauslomakkeessa käytettävän asiakasnumeron käyttöönotto, joka helpottaisi asiakkaan paristojen tilausta. Myös lomakkeessa olevien tietojen selkeyttämistä ylipäättäen toivottiin. Nämä toiveet on mielestäni suhteellisen helppo toteuttaa ja niihin kannattaakin panostaa. Myyntiin toivottiin eri merkkiä paristoja sekä mahdollisia paristotarjouksia haluttaisiin nähdä. Nämä ehdotukset ovat ainakin osittain toteutettavissa. Tarjouksia kannattaakin olla tietyin väliajoin, jolloin asiakkaat saadaan paremmin liikkeelle. Eri merkin ottaminen yrityksen tuotevalikoimaan on hieman ongelmallisempi asia. Koska, yritys tilaa tuotteensa suoraan maahantuojalta, vaatisi uuden jakelukanavan hankkiminen suhteettoman paljon voimavaroja. Resurssien rajallisuus on otettava tässäkin kohtaa huomioon. Lisäksi ei ole selvää käsitystä siitä, kuinka suuri osa asiakkaista olisi halukas vaihtamaan paristomerkkiään. Myytäväksi toivottiin myös kuulolaitteissa käytettävää väliletkeä ja korvakappaleeseen tulevia koukkuja. Näistä väliletkeä on jo Paristokeskuksen kautta saatavilla.

Seuraavaksi käsitellään kyselylomaketta ja sen kehittämistä koskevia parannusehdotuksia tutkijan näkökulmasta. Yrityksen asiakkaiden välille kyselyn taustatietoihin olisi hyvä tehdä jako puhelimella ja tilauslomakkeella paristonsa tilaaviin asiakkaisiin. Tällöin voitaisiin kysymykset suunnata paremmin kyseisille ryhmille ja saataisiin vastausprosenttia sitä kautta nostettua. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti vahvistuisivat myös. Tutkijatriangulaatio on toinen reliabiliteettia vahvistava tekijä, jota voitaisiin harkita seuraavaa tutkimusta suunniteltaessa. Toisen tutkijan saaminen mukaan koko tutkimuksen tekemisen ajaksi olisi miele-

täni erittäin tärkeä asia. Tällöin olisi kaksi eri tekijää tulkitsemaan ja analysoimaan tuloksia. Tässäkin kohtaa on syytä muistuttaa yrityksen käytettävissä olevien resurssien rajallisuudesta. Kaikesta huolimatta tämä on kuitenkin tarkan harkitsemisen arvoinen asia.

Mielestäni seuraavaan kyselyyn pitäisi lisätä paristojen hintoja koskeva väite. Tämä väite, kun jäi vahingossa pois tutkijan toimesta. Yrityksen olisi mahdollista saada arvokasta tietoa hinnoittelusta ja samalla se helpottaisi mahdollisten tarjousten suunnittelua. Yleinen huomio tutkimuksessa käytetystä kyselylomakkeesta ja sen rakenteesta on, että seuraavaa lomaketta suunniteltaessa on syytä kiinnittää erityistä huomiota sen pituuteen, kuitenkin oleellisia kokonaisuuksia pois jättämättä. Nyt käytetyssä lomakkeessa oli vastaajien osalta havaittavissa jonkinlaista vastaamisväsymystä kyselyn loppua kohti mentäessä. Oikeanlaisella kysymystenasettelulla ja sisällön rakenteen kohentamisella tältä voidaan tulevissa tutkimuksissa välttyä.

## 8 Oma oppiminen

Ammattikorkeakouluopintojen päätteeksi tehtävä opinnäytetyö on ollut kaiken kaikkiaan mielenkiintoinen ja opettavainen projekti. Prosessin eri vaiheet aina orientoitumisesta varsinaisen tutkimuksen tekemiseen ja raportin kirjoittamiseen ovat tarjonneet aloittelevalle tutkijalle valtavasti haasteita. Kokemuksen kautta olen saanut oppia, että organisoidusti etenevä ja aikataulua noudattamalla saavutetaan paras mahdollinen lopputulos.

Työn tekeminen on opettanut minulle monia asioita, joista on varmasti hyötyä niin työelämässä kuin sen ulkopuolellakin. Analyttinen suhtautuminen työn eri vaiheisiin ja sitä kautta kehittynyt ongelmanratkaisukyky on mielestäni näistä ehkä merkittävien. Oppia on tullut myös tiedonhakuun liittyvissä asioissa, sillä relevantin, oleellisen tiedon etsiminen ja löytäminen sekä sen hyödyntäminen omassa työssäni on ollut oleellinen osa omaa oppimista. Kriittisyys muiden kirjoittamia sekä etenkin omia tekstejä kohtaan kasvoi opinnäytetyöprosessin edetessä. Alkuvaiheessa tuli liian harvoin tarkasteltua omaa kirjoitustaan kriittisessä valossa. Mitä pidemmälle työ eteni sitä tarkemmin tuli omaa tekstiään lukeneeksi. Merkittävä apu työn tekemisessä ja sen loppuun saattamisessa oli ohjaavalla opettajalla. Hänen kanssaan käymät keskustelut ja palautepalaverit auttoivat osaltaan hahmottamaan paremmin työn kokonaisuutta sekä tarvittaessa muokkaamaan sitä saadun palautteen perusteella. Ohjaajalta sain myös arvokkaita näkökulmia, joita en ehkä muuten olisi osannut ajatellakaan, kulloinkin tarkastelun kohteena oleviin osa-alueisiin.

Opinnäytetyö ja sen tekeminen on opettanut myös kärsivällisyyttä. Aina eivät ole asiat menneet haluamallani tavalla ja olen joutunut tilanteisiin, joissa on todella kysytty kärsivällisyyttä. Mainituista ongelmista olen selvinnyt oikeanlaisella asenteella sekä kärsivällisesti asioihin



suhtautumalla. Kvantitatiivinen tutkimus ja siinä käytettävät menetelmät ovat tulleet tutuiksi työskentelyn aikana. Samalla on kohdallani avautunut aivan uusia ulottuvuuksia tieteellisen tutkimuksenteon maailmaan. Vasta työn loppuvaiheessa alkoi saada oikeanlaisen käsityksen siitä, mitä tutkimuksen tekeminen todellisuudessa on. Tutkimusaineiston analysoinnin yhteydessä on tullut SPSS-ohjelma tutuksi. Aluksi sen käyttö tuntui tuskastuttavan vaikealta, mutta harjoittelun ja rohkean kokeilun kautta se osoittautui erittäin hyödylliseksi ja käyttökelpoiseksi ohjelmaksi.

Näin jälkikäteen on helppo todeta ja sanoa, että olisin voinut tehdä jotkin asiat työssäni toisin. Tutkijan kokemattomuus näkyi muun muassa kyselylomakkeen suunnittelussa ja laatimisessa. Joitakin väitteitä olisin voinut muotoilla toisin sekä ottaa eri vastaajaryhmät paremmin huomioon. Työn teoreettisen viitekehysten kokoamista hankaloitti osaltaan myös kokemuksen puute tutkimustyössä.

Pienyrityksen palvelun laatua tutkiessani huomasin, että samat talouden ja yrityselämän lainalaisuudet pätevät myös siellä, vain mittakaava on eri. Pienyrityksen, kuten Paristokeskus, on pyrittävä kohdentamaan käytettävissä olevat resurssinsa mahdollisimman tehokkaasti, jotta myös palvelun laatua koskevaan tutkimus- ja kehitystyöhön olisi mahdollista panostaa jatkosakin. Ainoastaan pitkäjänteisellä, koko yrityksen sitouttavalla, yhteistyöllä voidaan muutoksia saada aikaan. Haaste on suuri ja nähtäväksi jääkin kuinka tässä tullaan onnistumaan.

## Lähteet

### Kirjallisuus

Bergström, S. & Leppänen, A. 2005. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 9.-10. painos. Helsinki: Edita

Brown, S. 1999. Strategic customer care: An evolutionary approach to increasing customer value and profitability. Canada: John Wiley & Sons.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Suomentaja Tillman, M. 5. painos. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Suomentaja Tillman, M. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Tammi.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Helsinki: Tietosanoma

Kotler, P. & Armstrong, G. 2004. Principles of marketing. 10th international edition. Upper Saddle River, NJ : Pearson Education International.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum

Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät - Menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Julkaisusarja D 8/1998. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu - Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.

Porter, M. E. 1991. Kilpailuetu: Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Ekonomia sarja. Suomentaja Tillman, M. 4. painos. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Pulkinen, M., Rajahonka, M., Siuruainen, R., Tinnilä, M. & Wendelin, E. 2005. Liiketoimintamallit arvonluojina -ketjut, pajat ja verkot. Teknologiateollisuuden julkaisu nro 8/2005. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Suomentaja Tillman, M. Helsinki: WSOY.

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2., uudistettu painos. Helsinki: KY-Palvelu.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Leonard, Berry. 1990. Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press A Division of Macmillan Inc.

### Sähköiset lähteet

Helsingin ja Uudenmaan Sairaanhoidopiiri. Kuulokojeparistot. Viitattu 10.8.2008.  
<http://www.hus.fi/default.asp?path=1,32,660,546,957,10644,10655,1878,22182,22183>

Kiema, S. 2008. Pk-yritysten merkitys työllistäjinä kasvanut. Viitattu 20.4.2009.  
[http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art\\_2008-02-15\\_003.html?s=0](http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-02-15_003.html?s=0)

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. viimeisin muutos. Viitattu 27.11.2008.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Tapiovaara, H. 2005. Kuulolaite I. kuulokoje. Viitattu 10.8.2008.  
<http://personal.fimnet.fi/laaketiede/hanski.tapiovaara/kuulolaite.htm>

Wikipedia - Vapaa tietosanakirja. Viitattu 20.8.2008.  
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Kuulolaite>

### Muut lähteet

Grönlund, H. Haastattelu ja keskustelut 15.3.2007 ja 14.9.2007.

Varpula, J. 2006. Jäsenten tyytyväisyys Helsingin Golfklubi ry:n palvelujen laatuun. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu. Helsinki. Opinnäytetyö.

## Kuviot

Kuvio 1: Syyt liiketoimintamalliajattelun käyttöön (Pulkkinen ym. 2005, 20.) ...	14
Kuvio 2: Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2000, 65.) .....	20
Kuvio 3: Kolme perusstrategiaa (Porter 1991, 25.) .....	21
Kuvio 4: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2000, 67.) .....	26
Kuvio 5: Käsitteellinen palvelun laadun malli - kuiluanalyysimalli (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988, 36; Grönroos 2001, 146.).....	33
Kuvio 6: Palvelun laadun osatekijät (Berry, Parasuraman ja Zeithaml 1990, 25 kuvio 2-3; Grönroos 2001, 117; Varpula 2006, 30.).....	39
Kuvio 7: Laajennettu palvelun kuilumalli sovellettuna yritysten asiakastyytyväisyyden mittaamiseen (mukaillen Zeithaml ym. 1998, 46 sekä Varpula 2006, 33.) .....	41

## Taulukot

Taulukko 1: Pienyritysten kategoriat (Kallio 2002, 24) .....	12
Taulukko 2: Yritysten kokoluokat (mukaillen Kallio 2002, 24; Kiema 2008; kirjanpitolaki 3. luku 9 §).....	13
Taulukko 3: Paristokeskuksen kyselyn vastaajien sukupuolijakauma .....	49
Taulukko 4: Paristokeskuksen kyselyn vastaajien ikäjakauma .....	50
Taulukko 5: Johdon näkemyksen kuiluero.....	51
Taulukko 6: Laatuvaatimusten kuiluero .....	51
Taulukko 7: Palvelun toimituksen (osa 1) kuiluero .....	52
Taulukko 8: Palvelun toimituksen (osa 2) kuiluero .....	54
Taulukko 9: Markkinaviestinnän kuiluero.....	55
Taulukko 10: Kyselyn kokonaiskuiluerot .....	56

## Liitteet

Liite 1 Opiskelijana laatima saate kyselyyn .....	71
Liite 2 Kyselylomake .....	72
Liite 3 Kyselyn vastausten jakauma.....	77
Liite 4 Kyselyn kaikkien väitteiden kuiluerot sukupuolen ja ikäryhmien mukaan jaoteltuna.....	106
Liite 5 Kyselyn kuilut graafisina esityksinä .....	108

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Hyvinkää, liiketalous

SAATE  
Kesäkuu 2007

#### ARVOISA ASIAKAS

Olen opiskelija Laurea-ammattikorkeakoulusta. Teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä Paristokeskus H. Grönlundin palvelun laadusta ja sen merkityksestä pienyritykselle. Tutkimuksen toimeksiantaja on Paristokeskus H. Grönlund ja sen tarkoituksena on kartoittaa palvelun laadun nykytilaa sekä asiakastyytyvyyttä. Vain vastaamalla oheiseen kyselyyn voitte vaikuttaa yrityksen palvelun laadun kehittämiseen. Samalla annatte arvokasta apua opinnäytetyöni onnistumiseksi.

Osoitetietonne on saatu Paristokeskus H. Grönlundin asiakasrekisteristä systemaattisella otannalla. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina. Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista.

Lähetän ohessa vastauskuoren, jonka postimaksu on maksettu. Pyydämme teitä palauttamaan kyselylomakkeen täytettynä **4.7.2007** mennessä. Kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken arvomme yllätyspalkintoja.

Mikäli haluatte saada lisätietoja tutkimuksesta, voitte soittaa alla olevaan numeroon. Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

***Kiitoksia vaivannäöstänne!***

Lauri Grönlund  
p. 040 729 0491

## KYSELYLOMAKE

Arvoisa vastaanottaja, tutkimuksen onnistumiselle on tärkeää, että pyrkisitte vastaamaan kaikkiin kysymyksiin mahdollisimman huolellisesti. Ympyröikää jokaisen kysymyksen kohdalla omaa näkemystäenne parhaiten vastaavan vaihtoehdon numero. Kiitos!

### Vastausvaihtoehdot:

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| 1 | Täysin eri mieltä               |
| 2 | Jokseenkin eri mieltä           |
| 3 | Ei samaa mieltä eikä eri mieltä |
| 4 | Jokseenkin samaa mieltä         |
| 5 | Täysin samaa mieltä             |

### Missä määrin olette samaa tai eri mieltä seuraavista väitteistä?

(KOKEMUKSET)

---

#### 1. FYYSINEN YMPÄRISTÖ

1.1	Tilauslomake on selkeä	1	2	3	4	5
1.2	Toimituksen mukana tuleva lasku on selkeä	1	2	3	4	5
1.3	Pakkauskuori on kooltaan sopiva	1	2	3	4	5
1.4	Pakkauskuori on helppokäyttöinen	1	2	3	4	5
1.5	Yrityksen myymät paristot ovat laadukkaita	1	2	3	4	5

---

#### 2. LUOTETTAVUUS

2.1	Laskutus on täsmällistä	1	2	3	4	5
2.2	Laskutus on joustavaa	1	2	3	4	5
2.3	Paristojen toimitus on täsmällistä	1	2	3	4	5
2.4	Palvelu on täsmällistä	1	2	3	4	5

---

#### 3. REAGOINTIALTTIUS

3.1	Palvelu on nopeaa	1	2	3	4	5
3.2	Yrityksen työntekijät ovat halukkaita palvelemaan ja auttamaan	1	2	3	4	5
3.3	Ongelmatilanteisiin pyritään reagoimaan välittömästi	1	2	3	4	5

---



---

**4. VAKUUTTAVUUS**

4.1 Yrityksen työntekijät osaavat vastata asiakkaan kysymyksiin	1	2	3	4	5
4.2 Yrityksen työntekijät ovat kohteliaita	1	2	3	4	5
4.3 Yrityksen työntekijät ovat ystävällisiä	1	2	3	4	5
4.4 Puhelimeen vastaava henkilö on kohtelias	1	2	3	4	5
4.5 Asiakasta kunnioitetaan	1	2	3	4	5
4.6 Yritykseen ja sen toimintaan voi luottaa	1	2	3	4	5
4.7 Yritys toimii rehellisesti	1	2	3	4	5
4.8 Yrityksen työntekijät ovat rehellisiä	1	2	3	4	5
4.9 Asioiminen yrityksen kanssa on riskitöntä	1	2	3	4	5
4.10 Luottamukselliset tiedot pysyvät yrityksen ja asiakkaan välisinä	1	2	3	4	5

---

**5. EMPATIA**

5.1 Palvelu on helposti saatavilla puhelimitse	1	2	3	4	5
5.2 Odotusaika ei ole liian pitkä	1	2	3	4	5
5.3 Yrityksellä on sopivat aukioloajat	1	2	3	4	5
5.4 Asiakasta kuunnellaan	1	2	3	4	5
5.5 Asiakkaalle puhutaan puhelimesta ymmärrettävällä kielellä	1	2	3	4	5
5.6 Asiakasta kohdellaan yksilöllisesti	1	2	3	4	5
5.7 Yritys pyrkii aidosti ymmärtämään asiakkaan tarpeet	1	2	3	4	5
5.8 Vakioasiakkaat tunnetaan yrityksessä	1	2	3	4	5

---

**Vastausvaihtoehdot:**

1	Ei lainkaan tärkeä
2	Ei kovin tärkeä
3	Vaikea sanoa
4	Melko tärkeä
5	Erittäin tärkeä

**Kuinka tärkeänä pidätte seuraavien väitteiden toteutumista?**

(TÄRKEYDET)

---

**1. FYYSINEN YMPÄRISTÖ**

1.1	Tilauslomake on selkeä	1	2	3	4	5
1.2	Toimituksen mukana tuleva lasku on selkeä	1	2	3	4	5
1.3	Pakkauskuori on kooltaan sopiva	1	2	3	4	5
1.4	Pakkauskuori on helppokäyttöinen	1	2	3	4	5

---

**2. LUOTETTAVUUS**

2.1	Laskutus on täsmällistä	1	2	3	4	5
2.2	Laskutus on joustavaa	1	2	3	4	5
2.3	Paristojen toimitus on täsmällistä	1	2	3	4	5
2.4	Palvelu on täsmällistä	1	2	3	4	5

---

**3. REAGINTIALTTIUS**

3.1	Palvelu on nopeaa	1	2	3	4	5
3.2	Yrityksen työntekijät ovat halukkaita palvelemaan ja auttamaan	1	2	3	4	5
3.3	Ongelmatilanteisiin pyritään reagoimaan välittömästi	1	2	3	4	5

---

---

**4. VAKUUTTAVUUS**

4.1 Yrityksen työntekijät osaavat vastata asiakkaan kysymyksiin	1	2	3	4	5
4.2 Yrityksen työntekijät ovat kohteliaita	1	2	3	4	5
4.3 Yrityksen työntekijät ovat ystävällisiä	1	2	3	4	5
4.4 Puhelimeen vastaava henkilö on kohtelias	1	2	3	4	5
4.5 Asiakasta kunnioitetaan	1	2	3	4	5
4.6 Yritykseen ja sen toimintaan voi luottaa	1	2	3	4	5
4.7 Yritys toimii rehellisesti	1	2	3	4	5
4.8 Yrityksen työntekijät ovat rehellisiä	1	2	3	4	5
4.9 Asioiminen yrityksen kanssa on riskitöntä	1	2	3	4	5
4.10 Luottamukselliset tiedot pysyvät yrityksen ja asiakkaan välisinä	1	2	3	4	5

---

**5. EMPATIA**

5.1 Palvelu on helposti saatavilla puhelimitse	1	2	3	4	5
5.2 Odotusaika ei ole liian pitkä	1	2	3	4	5
5.3 Yrityksellä on sopivat aukioloajat	1	2	3	4	5
5.4 Asiakasta kuunnellaan	1	2	3	4	5
5.5 Asiakkaalle puhutaan puhelimesta ymmärrettävällä kielellä	1	2	3	4	5
5.6 Asiakasta kohdellaan yksilöllisesti	1	2	3	4	5
5.7 Yritys pyrkii aidosti ymmärtämään asiakkaan tarpeet	1	2	3	4	5
5.8 Vakioasiakkaat tunnetaan yrityksessä	1	2	3	4	5

---

VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT AINEISTON TILASTOLLISTA RYHMITTELYÄ VARTEN:  
Rengastakaa mielestänne sopivinta vaihtoehtoa vastaava numero.

Sukupuoli

- 1 Mies
- 2 Nainen

Ikäryhmä

- 1 18 - 25 vuotta
- 2 26 - 35 vuotta
- 3 36 - 45 vuotta
- 4 46 - 55 vuotta
- 5 56 - 65 vuotta
- 6 Yli 65 vuotta
- 7 En halua kertoa

**KOMMENTTEJA?**

Kaikki mielipiteet ja parannusehdotukset ovat tervetulleita ja arvokkaita.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**KIITOKSET VAIVANNÄÖSTÄ!**  
Palauttakaa tämä lomake oheisessa kirjekuoressa 4.7.2007 mennessä.

**Kysymys 1.1** Tilauslomake on selkeä

(K) = KOKEMUS

(T) = TÄRKEYS

		Tilauslomake on selkeä (K)	Tilauslomake on selkeä (T)
N	Valid	100	94
	Missing	4	10
Mean		4,63	4,66
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,872	,756
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Tilauslomake on selkeä (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	3	2,9	3,0	3,0
	Jokseenkin eri mieltä	2	1,9	2,0	5,0
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	2	1,9	2,0	7,0
	Jokseenkin samaa mieltä	15	14,4	15,0	22,0
	Täysin samaa mieltä	78	75,0	78,0	100,0
	Total	100	96,2	100,0	
Missing	System	4	3,8		
Total		104	100,0		

**Tilauslomake on selkeä (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	2	1,9	2,1	2,1
	Vaikea sanoa	4	3,8	4,3	6,4
	Melko tärkeä	16	15,4	17,0	23,4
	Erittäin tärkeä	72	69,2	76,6	100,0
	Total	94	90,4	100,0	
Missing	System	10	9,6		
Total		104	100,0		

**Kysymys 1.2** Toimituksen mukana tuleva lasku on selkeä

		Toimituksen mukana tuleva lasku on selkeä (K)	Toimituksen mukana tuleva lasku on selkeä (T)
N	Valid	104	98
	Missing	0	6
Mean		4,75	4,72
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,707	,670
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Toimituksen mukana tuleva lasku on selkeä (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	1,9	1,9	1,9
	Jokseenkin eri mieltä	1	1,0	1,0	2,9
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	1	1,0	1,0	3,8
	Jokseenkin samaa mieltä	13	12,5	12,5	16,3
	Täysin samaa mieltä	87	83,7	83,7	100,0
Total		104	100,0	100,0	

**Toimituksen mukana tuleva lasku on selkeä (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	2	1,9	2,0	2,0
	Melko tärkeä	19	18,3	19,4	21,4
	Erittäin tärkeä	77	74,0	78,6	100,0
	Total	98	94,2	100,0	
Missing	System	6	5,8		
Total		104	100,0		

**Kysymys 1.3** Pakkauskuori on kooltaan sopiva

		Pakkauskuori on kooltaan sopiva (K)	Pakkauskuori on kooltaan sopiva (T)
N	Valid	101	96
	Missing	3	8
Mean		4,74	4,56
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,594	,805
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Pakkauskuori on kooltaan sopiva (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	1,0	1,0	1,0
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	2	1,9	2,0	3,0
	Jokseenkin samaa mieltä	18	17,3	17,8	20,8
	Täysin samaa mieltä	80	76,9	79,2	100,0
	Total	101	97,1	100,0	
Missing	System	3	2,9		
Total		104	100,0		

**Pakkauskuori on kooltaan sopiva (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	2	1,9	2,1	2,1
	Ei kovin tärkeä	2	1,9	2,1	4,2
	Vaikea sanoa	1	1,0	1,0	5,2
	Melko tärkeä	26	25,0	27,1	32,3
	Erittäin tärkeä	65	62,5	67,7	100,0
	Total	96	92,3	100,0	
Missing	System	8	7,7		
Total		104	100,0		

**Kysymys 1.4** Pakkauskuori on helppokäyttöinen

		Pakkauskuori on helppokäyttöinen (K)	Pakkauskuori on helppokäyttöinen (T)
N	Valid	101	96
	Missing	3	8
Mean		4,67	4,60
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,709	,788
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Pakkauskuori on helppokäyttöinen (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	1,0	1,0	1,0
	Jokseenkin eri mieltä	2	1,9	2,0	3,0
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	2	1,9	2,0	5,0
	Jokseenkin samaa mieltä	19	18,3	18,8	23,8
	Täysin samaa mieltä	77	74,0	76,2	100,0
	Total	101	97,1	100,0	
Missing	System	3	2,9		
Total		104	100,0		

**Pakkauskuori on helppokäyttöinen (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	2	1,9	2,1	2,1
	Ei kovin tärkeä	1	1,0	1,0	3,1
	Vaikea sanoa	3	2,9	3,1	6,3
	Melko tärkeä	21	20,2	21,9	28,1
	Erittäin tärkeä	69	66,3	71,9	100,0
	Total	96	92,3	100,0	
Missing	System	8	7,7		
Total		104	100,0		

**Kysymys 1.5** Yrityksen myymät paristot ovat laadukkaita**Yrityksen myymät paristot ovat laadukkaita (K)**

N	Valid	103
	Missing	1
Mean		4,57
Median		5,00
Std. Deviation		,787
Minimum		1
Maximum		5



## Yrityksen myymät paristot ovat laadukkaita (K)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	1,0	1,0	1,0
	Jokseenkin eri mieltä	3	2,9	2,9	3,9
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	4	3,8	3,9	7,8
	Jokseenkin samaa mieltä	23	22,1	22,3	30,1
	Täysin samaa mieltä	72	69,2	69,9	100,0
	Total	103	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		104	100,0		

## Kysymys 2.1 Laskutus on täsmällistä

		Laskutus on täsmällistä (K)	Laskutus on täsmällistä (T)
N	Valid	103	96
	Missing	1	8
Mean		4,79	4,77
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,736	,672
Minimum		1	1
Maximum		5	5

## Laskutus on täsmällistä (K)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	3	2,9	2,9	2,9
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	1	1,0	1,0	3,9
	Jokseenkin samaa mieltä	8	7,7	7,8	11,7
	Täysin samaa mieltä	91	87,5	88,3	100,0
	Total	103	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		104	100,0		

## Laskutus on täsmällistä (T)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	2	1,9	2,1	2,1
	Vaikea sanoa	1	1,0	1,0	3,1
	Melko tärkeä	12	11,5	12,5	15,6
	Erittäin tärkeä	81	77,9	84,4	100,0
	Total	96	92,3	100,0	
Missing	System	8	7,7		
Total		104	100,0		

**Kysymys 2.2** Laskutus on joustavaa

		Laskutus on joustavaa (K)	Laskutus on joustavaa (T)
N	Valid	103	95
	Missing	1	9
Mean		4,67	4,67
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,772	,691
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Laskutus on joustavaa (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	1,9	1,9	1,9
	Jokseenkin eri mieltä	1	1,0	1,0	2,9
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	4	3,8	3,9	6,8
	Jokseenkin samaa mieltä	15	14,4	14,6	21,4
	Täysin samaa mieltä	81	77,9	78,6	100,0
	Total	103	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		104	100,0		

**Laskutus on joustavaa (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	1	1,0	1,1	1,1
	Ei kovin tärkeä	1	1,0	1,1	2,1
	Vaikea sanoa	3	2,9	3,2	5,3
	Melko tärkeä	18	17,3	18,9	24,2
	Erittäin tärkeä	72	69,2	75,8	100,0
	Total	95	91,3	100,0	
Missing	System	9	8,7		
Total		104	100,0		

**Kysymys 2.3** Paristojen toimitus on täsmällistä

		Paristojen toimitus on täsmällistä (K)	Paristojen toimitus on täsmällistä (T)
N	Valid	102	96
	Missing	2	8
Mean		4,86	4,81
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,546	,654
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Paristojen toimitus on täsmällistä (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	1,0	1,0	1,0
	Jokseenkin eri mieltä	1	1,0	1,0	2,0
	Jokseenkin samaa mieltä	7	6,7	6,9	8,8
	Täysin samaa mieltä	93	89,4	91,2	100,0
	Total	102	98,1	100,0	
Missing	System	2	1,9		
Total		104	100,0		

**Paristojen toimitus on täsmällistä (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	2	1,9	2,1	2,1
	Vaikea sanoa	1	1,0	1,0	3,1
	Melko tärkeä	8	7,7	8,3	11,5
	Erittäin tärkeä	85	81,7	88,5	100,0
	Total	96	92,3	100,0	
Missing	System	8	7,7		
Total		104	100,0		

**Kysymys 2.4 Palvelu on täsmällistä**

		Palvelu on täsmällistä (K)	Palvelu on täsmällistä (T)
N	Valid	104	95
	Missing	0	9
Mean		4,83	4,77
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,614	,609
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Palvelu on täsmällistä (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	1,9	1,9	1,9
	Jokseenkin samaa mieltä	10	9,6	9,6	11,5
	Täysin samaa mieltä	92	88,5	88,5	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

**Palvelu on täsmällistä (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	1	1,0	1,1	1,1
	Ei kovin tärkeä	1	1,0	1,1	2,1
	Melko tärkeä	15	14,4	15,8	17,9
	Erittäin tärkeä	78	75,0	82,1	100,0
	Total	95	91,3	100,0	
Missing	System	9	8,7		
Total		104	100,0		

## Kysymys 3.1 Palvelu on nopeaa

		Palvelu on nopeaa (K)	Palvelu on nopeaa (T)
N	Valid	101	94
	Missing	3	10
Mean		4,73	4,65
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,677	,714
Minimum		1	1
Maximum		5	5

## Palvelu on nopeaa (K)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	1,9	2,0	2,0
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	1	1,0	1,0	3,0
	Jokseenkin samaa mieltä	17	16,3	16,8	19,8
	Täysin samaa mieltä	81	77,9	80,2	100,0
	Total	101	97,1	100,0	
Missing	System	3	2,9		
Total		104	100,0		

## Palvelu on nopeaa (T)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	1	1,0	1,1	1,1
	Ei kovin tärkeä	2	1,9	2,1	3,2
	Vaikea sanoa	1	1,0	1,1	4,3
	Melko tärkeä	21	20,2	22,3	26,6
	Erittäin tärkeä	69	66,3	73,4	100,0
	Total	94	90,4	100,0	
Missing	System	10	9,6		
Total		104	100,0		

**Kysymys 3.2** Yrityksen työntekijät ovat halukkaita palvelemaan ja auttamaan

		Yrityksen työntekijät ovat halukkaita palvelemaan ja auttamaan (K)	Yrityksen työntekijät ovat halukkaita palvelemaan ja auttamaan (T)
N	Valid	90	88
	Missing	14	16
Mean		4,36	4,58
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,891	,723
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Yrityksen työntekijät ovat halukkaita palvelemaan ja auttamaan (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	1,0	1,1	1,1
	Jokseenkin eri mieltä	1	1,0	1,1	2,2
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	16	15,4	17,8	20,0
	Jokseenkin samaa mieltä	19	18,3	21,1	41,1
	Täysin samaa mieltä	53	51,0	58,9	100,0
	Total	90	86,5	100,0	
Missing	System	14	13,5		
Total		104	100,0		

**Yrityksen työntekijät ovat halukkaita palvelemaan ja auttamaan (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	1	1,0	1,1	1,1
	Ei kovin tärkeä	1	1,0	1,1	2,3
	Vaikea sanoa	3	2,9	3,4	5,7
	Melko tärkeä	24	23,1	27,3	33,0
	Erittäin tärkeä	59	56,7	67,0	100,0
	Total	88	84,6	100,0	
Missing	System	16	15,4		
Total		104	100,0		

**Kysymys 3.3** Ongelmatilanteisiin pyritään reagoimaan välittömästi

		Ongelmatilanteisiin pyritään reagoimaan välittömästi (K)	Ongelmatilanteisiin pyritään reagoimaan välittömästi (T)
N	Valid	84	88
	Missing	20	16
Mean		4,32	4,57
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,880	,799
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Ongelmatilanteisiin pyritään reagoimaan välittömästi (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	1,0	1,2	1,2
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	17	16,3	20,2	21,4
	Jokseenkin samaa mieltä	19	18,3	22,6	44,0
	Täysin samaa mieltä	47	45,2	56,0	100,0
	Total	84	80,8	100,0	
Missing	System	20	19,2		
Total		104	100,0		

**Ongelmatilanteisiin pyritään reagoimaan välittömästi (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	2	1,9	2,3	2,3
	Vaikea sanoa	5	4,8	5,7	8,0
	Melko tärkeä	20	19,2	22,7	30,7
	Erittäin tärkeä	61	58,7	69,3	100,0
	Total	88	84,6	100,0	
Missing	System	16	15,4		
Total		104	100,0		

**Kysymys 4.1** Yrityksen työntekijät osaavat vastata asiakkaan kysymyksiin

		Yrityksen työntekijät osaavat vastata asiakkaan kysymyksiin (K)	Yrityksen työntekijät osaavat vastata asiakkaan kysymyksiin (T)
N	Valid	79	82
	Missing	25	22
Mean		4,20	4,52
Median		4,00	5,00
Std. Deviation		,925	,789
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Yrityksen työntekijät osaavat vastata asiakkaan kysymyksiin (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	1,0	1,3	1,3
	Jokseenkin eri mieltä	1	1,0	1,3	2,5
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	18	17,3	22,8	25,3
	Jokseenkin samaa mieltä	20	19,2	25,3	50,6
	Täysin samaa mieltä	39	37,5	49,4	100,0
	Total	79	76,0	100,0	
Missing	System	25	24,0		
Total		104	100,0		

**Yrityksen työntekijät osaavat vastata asiakkaan kysymyksiin (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	1	1,0	1,2	1,2
	Vaikea sanoa	9	8,7	11,0	12,2
	Melko tärkeä	17	16,3	20,7	32,9
	Erittäin tärkeä	55	52,9	67,1	100,0
	Total	82	78,8	100,0	
Missing	System	22	21,2		
Total		104	100,0		



**Kysymys 4.2** Yrityksen työntekijät ovat kohteliaita

		Yrityksen työntekijät ovat kohteliaita (K)	Yrityksen työntekijät ovat kohteliaita (T)
N	Valid	78	80
	Missing	26	24
Mean		4,31	4,43
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,944	,897
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Yrityksen työntekijät ovat kohteliaita (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	1,9	2,6	2,6
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	14	13,5	17,9	20,5
	Jokseenkin samaa mieltä	18	17,3	23,1	43,6
	Täysin samaa mieltä	44	42,3	56,4	100,0
	Total	78	75,0	100,0	
Missing	System	26	25,0		
Total		104	100,0		

**Yrityksen työntekijät ovat kohteliaita (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	2	1,9	2,5	2,5
	Ei kovin tärkeä	1	1,0	1,3	3,8
	Vaikea sanoa	7	6,7	8,8	12,5
	Melko tärkeä	21	20,2	26,3	38,8
	Erittäin tärkeä	49	47,1	61,3	100,0
	Total	80	76,9	100,0	
Missing	System	24	23,1		
Total		104	100,0		

**Kysymys 4.3** Yrityksen työntekijät ovat ystävällisiä

		Yrityksen työntekijät ovat ystävällisiä (K)	Yrityksen työntekijät ovat ystävällisiä (T)
N	Valid	80	77
	Missing	24	27
Mean		4,35	4,52
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,915	,852
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Yrityksen työntekijät ovat ystävällisiä (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	1,9	2,5	2,5
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	12	11,5	15,0	17,5
	Jokseenkin samaa mieltä	20	19,2	25,0	42,5
	Täysin samaa mieltä	46	44,2	57,5	100,0
	Total	80	76,9	100,0	
Missing	System	24	23,1		
Total		104	100,0		

**Yrityksen työntekijät ovat ystävällisiä (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	2	1,9	2,6	2,6
	Vaikea sanoa	6	5,8	7,8	10,4
	Melko tärkeä	17	16,3	22,1	32,5
	Erittäin tärkeä	52	50,0	67,5	100,0
	Total	77	74,0	100,0	
Missing	System	27	26,0		
Total		104	100,0		

**Kysymys 4.4** Puhelimeen vastaava henkilö on kohtelias

		Puhelimeen vastaava henkilö on kohtelias (K)	Puhelimeen vastaava henkilö on kohtelias (T)
N	Valid	81	82
	Missing	23	22
Mean		4,32	4,62
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,878	,811
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Puhelimeen vastaava henkilö on kohtelias (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	1,0	1,2	1,2
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	16	15,4	19,8	21,0
	Jokseenkin samaa mieltä	19	18,3	23,5	44,4
	Täysin samaa mieltä	45	43,3	55,6	100,0
	Total	81	77,9	100,0	
Missing	System	23	22,1		
Total		104	100,0		

**Puhelimeen vastaava henkilö on kohtelias (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeää	2	1,9	2,4	2,4
	Vaikea sanoa	5	4,8	6,1	8,5
	Melko tärkeää	13	12,5	15,9	24,4
	Erittäin tärkeää	62	59,6	75,6	100,0
	Total	82	78,8	100,0	
Missing	System	22	21,2		
Total		104	100,0		

**Kysymys 4.5 Asiakasta kunnioitetaan**

		Asiakasta kunnioitetaan (K)	Asiakasta kunnioitetaan (T)
N	Valid	80	80
	Missing	24	24
Mean		4,45	4,58
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,825	,823
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Asiakasta kunnioitetaan (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	1,0	1,3	1,3
	Jokseenkin eri mieltä	1	1,0	1,3	2,5
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	8	7,7	10,0	12,5
	Jokseenkin samaa mieltä	21	20,2	26,3	38,8
	Täysin samaa mieltä	49	47,1	61,3	100,0
	Total	80	76,9	100,0	
Missing	System	24	23,1		
Total		104	100,0		

**Asiakasta kunnioitetaan (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	2	1,9	2,5	2,5
	Vaikea sanoa	5	4,8	6,3	8,8
	Melko tärkeä	16	15,4	20,0	28,8
	Erittäin tärkeä	57	54,8	71,3	100,0
	Total	80	76,9	100,0	
Missing	System	24	23,1		
Total		104	100,0		

**Kysymys 4.6** Yritykseen ja sen toimintaan voi luottaa

		Yritykseen ja sen toimintaan voi luottaa (K)	Yritykseen ja sen toimintaan voi luottaa (T)
N	Valid	85	84
	Missing	19	20
Mean		4,68	4,80
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,759	,690
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Yritykseen ja sen toimintaan voi luottaa (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	1,9	2,4	2,4
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	3	2,9	3,5	5,9
	Jokseenkin samaa mieltä	13	12,5	15,3	21,2
	Täysin samaa mieltä	67	64,4	78,8	100,0
	Total	85	81,7	100,0	
Missing	System	19	18,3		
Total		104	100,0		

**Yritykseen ja sen toimintaan voi luottaa (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	2	1,9	2,4	2,4
	Vaikea sanoa	1	1,0	1,2	3,6
	Melko tärkeä	7	6,7	8,3	11,9
	Erittäin tärkeä	74	71,2	88,1	100,0
	Total	84	80,8	100,0	
Missing	System	20	19,2		
Total		104	100,0		

**Kysymys 4.7** Yritys toimii rehellisesti

		Yritys toimii rehellisesti (K)	Yritys toimii rehellisesti (T)
N	Valid	87	82
	Missing	17	22
Mean		4,66	4,83
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,775	,681
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Yritys toimii rehellisesti (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	1,9	2,3	2,3
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	4	3,8	4,6	6,9
	Jokseenkin samaa mieltä	14	13,5	16,1	23,0
	Täysin samaa mieltä	67	64,4	77,0	100,0
	Total	87	83,7	100,0	
Missing	System	17	16,3		
Total		104	100,0		

**Yritys toimii rehellisesti (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	2	1,9	2,4	2,4
	Vaikea sanoa	1	1,0	1,2	3,7
	Melko tärkeä	4	3,8	4,9	8,5
	Erittäin tärkeä	75	72,1	91,5	100,0
	Total	82	78,8	100,0	
Missing	System	22	21,2		
Total		104	100,0		

**Kysymys 4.8** Yrityksen työntekijät ovat rehellisiä

		Yrityksen työntekijät ovat rehellisiä (K)	Yrityksen työntekijät ovat rehellisiä (T)
N	Valid	76	79
	Missing	28	25
Mean		4,38	4,65
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,952	,833
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Yrityksen työntekijät ovat rehellisiä (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	1,9	2,6	2,6
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	13	12,5	17,1	19,7
	Jokseenkin samaa mieltä	13	12,5	17,1	36,8
	Täysin samaa mieltä	48	46,2	63,2	100,0
	Total	76	73,1	100,0	
Missing	System	28	26,9		
Total		104	100,0		

**Yrityksen työntekijät ovat rehellisiä (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	2	1,9	2,5	2,5
	Vaikea sanoa	6	5,8	7,6	10,1
	Melko tärkeä	8	7,7	10,1	20,3
	Erittäin tärkeä	63	60,6	79,7	100,0
	Total	79	76,0	100,0	
Missing	System	25	24,0		
Total		104	100,0		

**Kysymys 4.9** Asioiminen yrityksen kanssa on riskitöntä

		Asioiminen yrityksen kanssa on riskitöntä (K)	Asioiminen yrityksen kanssa on riskitöntä (T)
N	Valid	85	85
	Missing	19	19
Mean		4,59	4,69
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,761	,772
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Asioiminen yrityksen kanssa on riskitöntä (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	1,0	1,2	1,2
	Jokseenkin eri mieltä	1	1,0	1,2	2,4
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	5	4,8	5,9	8,2
	Jokseenkin samaa mieltä	18	17,3	21,2	29,4
	Täysin samaa mieltä	60	57,7	70,6	100,0
	Total	85	81,7	100,0	
Missing	System	19	18,3		
Total		104	100,0		

**Asioiminen yrityksen kanssa on riskitöntä (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	2	1,9	2,4	2,4
	Vaikea sanoa	4	3,8	4,7	7,1
	Melko tärkeä	10	9,6	11,8	18,8
	Erittäin tärkeä	69	66,3	81,2	100,0
	Total	85	81,7	100,0	
Missing	System	19	18,3		
Total		104	100,0		



**Kysymys 4.10** Luottamukselliset tiedot pysyvät yrityksen ja asiakkaan välisinä

		Luottamukselliset tiedot pysyvät yrityksen ja asiakkaan välisinä (K)	Luottamukselliset tiedot pysyvät yrityksen ja asiakkaan välisinä (T)
N	Valid	79	82
	Missing	25	22
Mean		4,43	4,67
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,929	,817
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Luottamukselliset tiedot pysyvät yrityksen ja asiakkaan välisinä (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	1,9	2,5	2,5
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	12	11,5	15,2	17,7
	Jokseenkin samaa mieltä	13	12,5	16,5	34,2
	Täysin samaa mieltä	52	50,0	65,8	100,0
	Total	79	76,0	100,0	
Missing	System	25	24,0		
Total		104	100,0		

**Luottamukselliset tiedot pysyvät yrityksen ja asiakkaan välisinä (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	2	1,9	2,4	2,4
	Vaikea sanoa	6	5,8	7,3	9,8
	Melko tärkeä	7	6,7	8,5	18,3
	Erittäin tärkeä	67	64,4	81,7	100,0
	Total	82	78,8	100,0	
Missing	System	22	21,2		
Total		104	100,0		

**Kysymys 5.1** Palvelu on helposti saatavilla puhelimitse

		Palvelu on helposti saatavilla puhelimitse (K)	Palvelu on helposti saatavilla puhelimitse (T)
N	Valid	78	81
	Missing	26	23
Mean		4,38	4,51
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,886	,868
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Palvelu on helposti saatavilla puhelimitse (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	1,0	1,3	1,3
	Jokseenkin eri mieltä	1	1,0	1,3	2,6
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	12	11,5	15,4	17,9
	Jokseenkin samaa mieltä	17	16,3	21,8	39,7
	Täysin samaa mieltä	47	45,2	60,3	100,0
	Total	78	75,0	100,0	
Missing	System	26	25,0		
Total		104	100,0		

**Palvelu on helposti saatavilla puhelimitse (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	1	1,0	1,2	1,2
	Ei kovin tärkeä	2	1,9	2,5	3,7
	Vaikea sanoa	8	7,7	9,9	13,6
	Melko tärkeä	14	13,5	17,3	30,9
	Erittäin tärkeä	56	53,8	69,1	100,0
	Total	81	77,9	100,0	
Missing	System	23	22,1		
Total		104	100,0		

**Kysymys 5.2** Odotusaika ei ole liian pitkä

		Odotusaika ei ole liian pitkä (K)	Odotusaika ei ole liian pitkä (T)
N	Valid	82	82
	Missing	22	22
Mean		4,52	4,52
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,892	,820
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Odotusaika ei ole liian pitkä (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	3	2,9	3,7	3,7
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	4	3,8	4,9	8,5
	Jokseenkin samaa mieltä	19	18,3	23,2	31,7
	Täysin samaa mieltä	56	53,8	68,3	100,0
	Total	82	78,8	100,0	
Missing	System	22	21,2		
Total		104	100,0		

**Odotusaika ei ole liian pitkä (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	1	1,0	1,2	1,2
	Ei kovin tärkeä	1	1,0	1,2	2,4
	Vaikea sanoa	8	7,7	9,8	12,2
	Melko tärkeä	16	15,4	19,5	31,7
	Erittäin tärkeä	56	53,8	68,3	100,0
	Total	82	78,8	100,0	
Missing	System	22	21,2		
Total		104	100,0		

**Kysymys 5.3** Yrityksellä on sopivat aukioloajat

		Yrityksellä on sopivat aukioloajat (K)	Yrityksellä on sopivat aukioloajat (T)
N	Valid	74	79
	Missing	30	25
Mean		4,15	4,23
Median		4,50	5,00
Std. Deviation		,975	,960
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Yrityksellä on sopivat aukioloajat (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	1,0	1,4	1,4
	Jokseenkin eri mieltä	1	1,0	1,4	2,7
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	21	20,2	28,4	31,1
	Jokseenkin samaa mieltä	14	13,5	18,9	50,0
	Täysin samaa mieltä	37	35,6	50,0	100,0
	Total	74	71,2	100,0	
Missing	System	30	28,8		
Total		104	100,0		

**Yrityksellä on sopivat aukioloajat (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	1	1,0	1,3	1,3
	Ei kovin tärkeä	4	3,8	5,1	6,3
	Vaikea sanoa	11	10,6	13,9	20,3
	Melko tärkeä	23	22,1	29,1	49,4
	Erittäin tärkeä	40	38,5	50,6	100,0
	Total	79	76,0	100,0	
Missing	System	25	24,0		
Total		104	100,0		

**Kysymys 5.4 Asiakasta kuunnellaan**

		Asiakasta kuunnellaan (K)	Asiakasta kuunnellaan (T)
N	Valid	75	79
	Missing	29	25
Mean		4,31	4,65
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,900	,661
Minimum		1	2
Maximum		5	5

**Asiakasta kuunnellaan (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	1,0	1,3	1,3
	Jokseenkin eri mieltä	1	1,0	1,3	2,7
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	13	12,5	17,3	20,0
	Jokseenkin samaa mieltä	19	18,3	25,3	45,3
	Täysin samaa mieltä	41	39,4	54,7	100,0
	Total	75	72,1	100,0	
Missing	System	29	27,9		
Total		104	100,0		

**Asiakasta kuunnellaan (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei kovin tärkeä	1	1,0	1,3	1,3
	Vaikea sanoa	5	4,8	6,3	7,6
	Melko tärkeä	15	14,4	19,0	26,6
	Erittäin tärkeä	58	55,8	73,4	100,0
	Total	79	76,0	100,0	
Missing	System	25	24,0		
Total		104	100,0		

**Kysymys 5.5** Asiakkaalle puhutaan puhelimesta ymmärrettävällä kielellä

		Asiakkaalle puhutaan puhelimesta ymmärrettävällä kielellä (K)	Asiakkaalle puhutaan puhelimesta ymmärrettävällä kielellä (T)
N	Valid	78	80
	Missing	26	24
Mean		4,35	4,64
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,923	,783
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Asiakkaalle puhutaan puhelimesta ymmärrettävällä kielellä (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	1,9	2,6	2,6
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	12	11,5	15,4	17,9
	Jokseenkin samaa mieltä	19	18,3	24,4	42,3
	Täysin samaa mieltä	45	43,3	57,7	100,0
	Total	78	75,0	100,0	
Missing	System	26	25,0		
Total		104	100,0		

**Asiakkaalle puhutaan puhelimesta ymmärrettävällä kielellä (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	1	1,0	1,3	1,3
	Ei kovin tärkeä	1	1,0	1,3	2,5
	Vaikea sanoa	6	5,8	7,5	10,0
	Melko tärkeä	10	9,6	12,5	22,5
	Erittäin tärkeä	62	59,6	77,5	100,0
	Total	80	76,9	100,0	
Missing	System	24	23,1		
Total		104	100,0		

**Kysymys 5.6** Asiakasta kohdellaan yksilöllisesti

		Asiakasta kohdellaan yksilöllisesti (K)	Asiakasta kohdellaan yksilöllisesti (T)
N	Valid	75	79
	Missing	29	25
Mean		4,33	4,52
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,935	,798
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Asiakasta kohdellaan yksilöllisesti (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	1,9	2,7	2,7
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	12	11,5	16,0	18,7
	Jokseenkin samaa mieltä	18	17,3	24,0	42,7
	Täysin samaa mieltä	43	41,3	57,3	100,0
	Total	75	72,1	100,0	
Missing	System	29	27,9		
Total		104	100,0		

**Asiakasta kohdellaan yksilöllisesti (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	1	1,0	1,3	1,3
	Vaikea sanoa	9	8,7	11,4	12,7
	Melko tärkeä	16	15,4	20,3	32,9
	Erittäin tärkeä	53	51,0	67,1	100,0
	Total	79	76,0	100,0	
Missing	System	25	24,0		
Total		104	100,0		

**Kysymys 5.7** Yritys pyrkii aidosti ymmärtämään asiakkaan tarpeet

		Yritys pyrkii aidosti ymmärtämään asiakkaan tarpeet (K)	Yritys pyrkii aidosti ymmärtämään asiakkaan tarpeet (T)
N	Valid	76	80
	Missing	28	24
Mean		4,43	4,70
Median		5,00	5,00
Std. Deviation		,884	,664
Minimum		1	1
Maximum		5	5

**Yritys pyrkii aidosti ymmärtämään asiakkaan tarpeet (K)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	1,0	1,3	1,3
	Jokseenkin eri mieltä	1	1,0	1,3	2,6
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	11	10,6	14,5	17,1
	Jokseenkin samaa mieltä	14	13,5	18,4	35,5
	Täysin samaa mieltä	49	47,1	64,5	100,0
	Total	76	73,1	100,0	
Missing	System	28	26,9		
Total		104	100,0		

**Yritys pyrkii aidosti ymmärtämään asiakkaan tarpeet (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan tärkeä	1	1,0	1,3	1,3
	Vaikea sanoa	3	2,9	3,8	5,0
	Melko tärkeä	14	13,5	17,5	22,5
	Erittäin tärkeä	62	59,6	77,5	100,0
	Total	80	76,9	100,0	
Missing	System	24	23,1		
Total		104	100,0		



**Kysymys 5.8** Vakioasiakkaat tunnetaan yrityksessä

		Vakioasiakkaat tunnetaan yrityksessä (K)	Vakioasiakkaat tunnetaan yrityksessä (T)
N	Valid	80	82
	Missing	24	22
Mean		4,20	4,38
Median		4,50	5,00
Std. Deviation		,933	,855
Minimum		1	2
Maximum		5	5

**Vakioasiakkaat tunnetaan yrityksessä (K)**

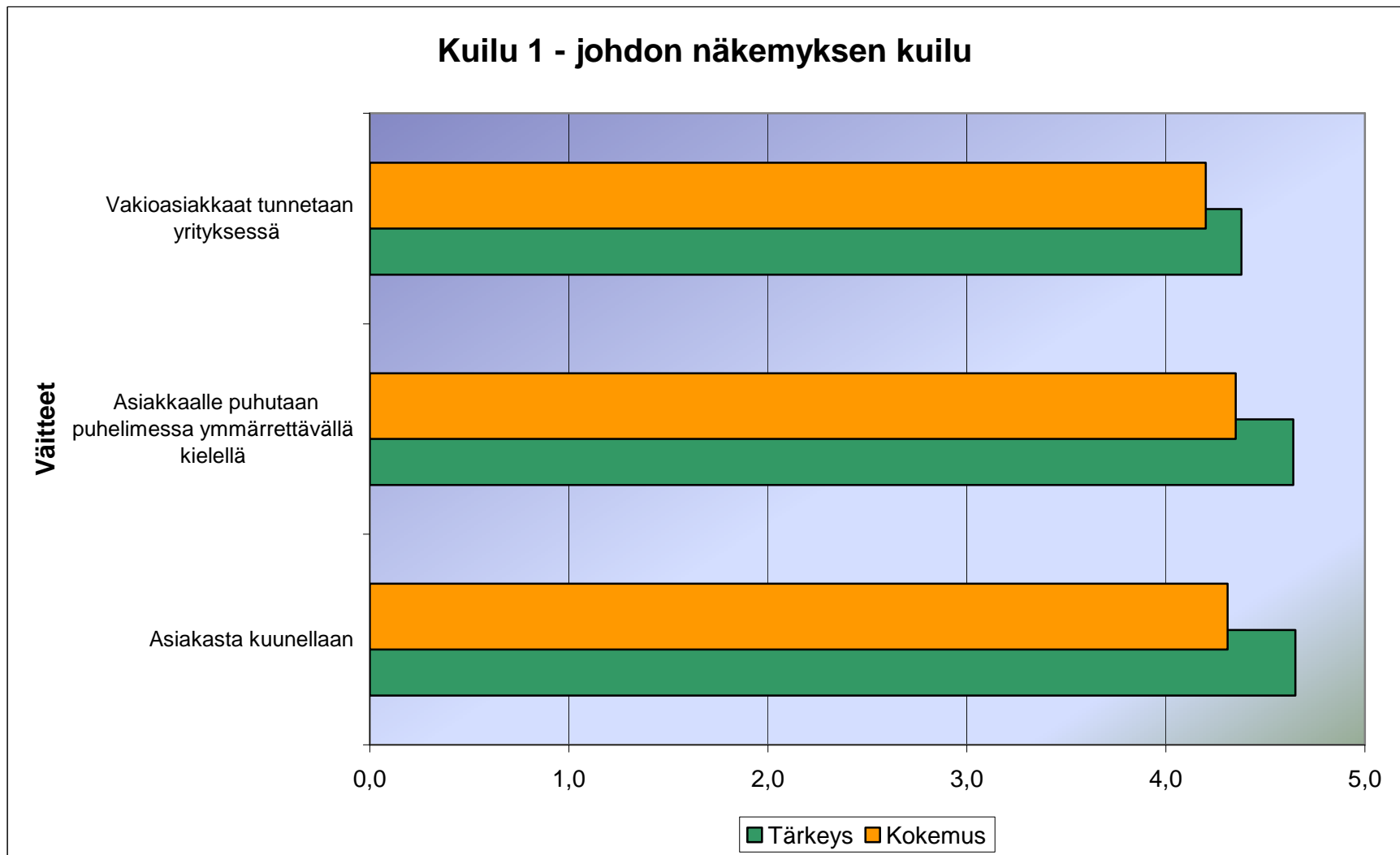
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	1,0	1,3	1,3
	Jokseenkin eri mieltä	1	1,0	1,3	2,5
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	19	18,3	23,8	26,3
	Jokseenkin samaa mieltä	19	18,3	23,8	50,0
	Täysin samaa mieltä	40	38,5	50,0	100,0
	Total	80	76,9	100,0	
Missing	System	24	23,1		
Total		104	100,0		

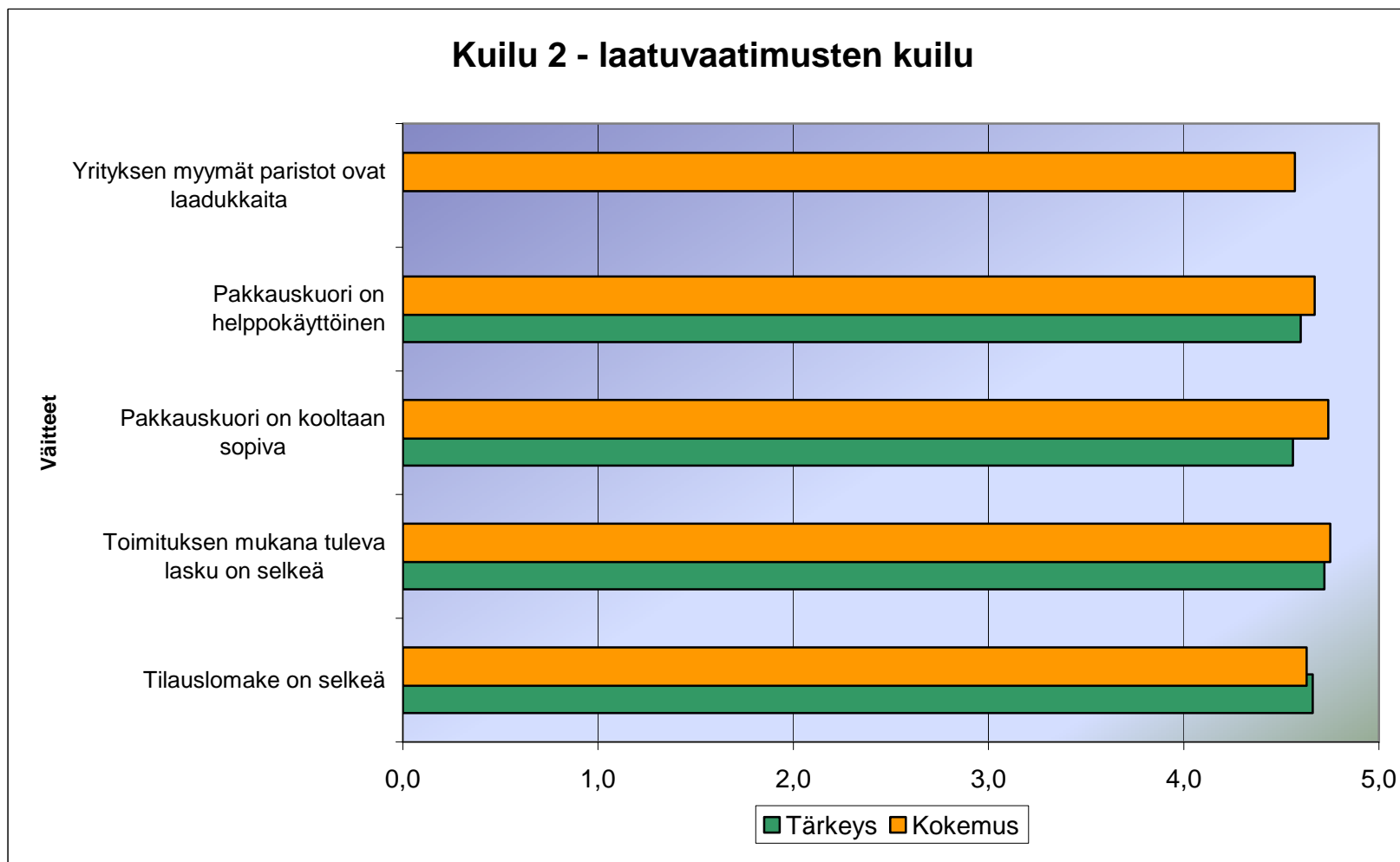
**Vakioasiakkaat tunnetaan yrityksessä (T)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei kovin tärkeä	2	1,9	2,4	2,4
	Vaikea sanoa	14	13,5	17,1	19,5
	Melko tärkeä	17	16,3	20,7	40,2
	Erittäin tärkeä	49	47,1	59,8	100,0
	Total	82	78,8	100,0	
Missing	System	22	21,2		
Total		104	100,0		

Ristiintaulukointi kuiluerojen yhteenveto	Sukupuoli	
	Mies	Nainen
Väite	Kuiluero	Kuiluero
1.1 Tilauslomake on selkeä	-0,10	0,01
1.2 Toimituksen mukana tuleva lasku on selkeä	-0,06	0,08
1.3 Pakkauskouri on kooltaan sopiva	0,13	0,22
1.4 Pakkauskouri on helppokäyttöinen	-0,05	0,14
1.5 Yrityksen myymät paristot ovat laadukkaita (HUOM! ei kysytty tärkeyttä!)	-	-
2.1 Laskutus on täsmällistä	0,09	-0,03
2.2 Laskutus on joustavaa	0,13	-0,08
2.3 Paristojen toimitus on täsmällistä	0,01	0,07
2.4 Palvelu on täsmällistä	0,07	0,05
3.1 Palvelu on nopeaa	0,11	0,07
3.2 Yrityksen työntekijät ovat halukkaita palvelemaan ja auttamaan	-0,31	-0,18
3.3 Ongelmatilanteisiin pyritään reagoimaan välittömästi	-0,13	-0,33
4.1 Yrityksen työntekijät osaavat vastata asiakkaan kysymyksiin	-0,41	-0,27
4.2 Yrityksen työntekijät ovat kohteliaita	-0,19	-0,07
4.3 Yrityksen työntekijät ovat ystävällisiä	-0,29	-0,10
4.4 Puhelimeen vastaava henkilö on kohtelias	-0,24	-0,34
4.5 Asiakasta kunnioitetaan	-0,09	-0,14
4.6 Yritykseen ja sen toimintaan voi luottaa	-0,10	-0,13
4.7 Yritys toimii rehellisesti	-0,22	-0,15
4.8 Yrityksen työntekijät ovat rehellisiä	-0,39	-0,18
4.9 Asioiminen yrityksen kanssa on riskitöntä	-0,15	-0,08
4.10 Luottamukselliset tiedot pysyvät yrityksen ja asiakkaan välisinä	-0,33	-0,19
5.1 Palvelu on helposti saatavilla puhelimitse	-0,14	-0,11
5.2 Odotusaika ei ole liian pitkä	-0,03	0,02
5.3 Yrityksellä on sopivat aukioloajat	0,00	0,12
5.4 Asiakasta kuunnellaan	-0,22	-0,42
5.5 Asiakkaalle puhutaan puhelimesta ymmärrettävällä kielellä	-0,12	-0,40
5.6 Asiakasta kohdellaan yksilöllisesti	-0,13	-0,22
5.7 Yritys pyrkii aidosti ymmärtämään asiakkaan tarpeet	-0,24	-0,30
5.8 Vakioasiakkaat tunnetaan yrityksessä	-0,13	-0,21
<b>Keskiarvo</b>	<b>-0,12</b>	<b>-0,11</b>

Ristiintaulukointi kuiluerojen yhteenveto	Ikäryhmä		
	46-55-vuotiaat	56-65-vuotiaat	Yli 65 vuotta
Väite	Kuiluero	Kuiluero	Kuiluero
1.1 Tilauslomake on selkeä	0,00	-0,13	0,06
1.2 Toimituksen mukana tuleva lasku on selkeä	0,00	0,12	0,07
1.3 Pakkauskuori on kooltaan sopiva	0,14	0,23	0,13
1.4 Pakkauskuori on helppokäyttöinen	-0,06	0,07	0,11
1.5 Yrityksen myymät paristot ovat laadukkaita (HUOM! Ei kysytty tärkeyttä!)	-	-	-
2.1 Laskutus on täsmällistä	0,27	-0,13	0,00
2.2 Laskutus on joustavaa	-0,26	0,18	0,06
2.3 Paristojen toimitus on täsmällistä	0,06	0,12	0,04
2.4 Palvelu on täsmällistä	0,20	0,14	0,01
3.1 Palvelu on nopeaa	0,06	0,12	0,11
3.2 Yrityksen työntekijät ovat halukkaita palvelemaan ja auttamaan	-0,27	-0,32	-0,13
3.3 Ongelmatilanteisiin pyritään reagoimaan välittömästi	-0,30	-0,03	-0,20
4.1 Yrityksen työntekijät osaavat vastata asiakkaan kysymyksiin	-0,48	-0,33	-0,20
4.2 Yrityksen työntekijät ovat kohteliaita	-0,12	-0,14	-0,04
4.3 Yrityksen työntekijät ovat ystävällisiä	-0,31	-0,07	-0,11
4.4 Puhelimeen vastaava henkilö on kohtelias	-0,17	-0,24	-0,22
4.5 Asiakasta kunnioitetaan	-0,29	-0,05	-0,03
4.6 Yritykseen ja sen toimintaan voi luottaa	-0,26	-0,13	-0,04
4.7 Yritys toimii rehellisesti	-0,26	-0,37	-0,04
4.8 Yrityksen työntekijät ovat rehellisiä	-0,54	-0,31	-0,06
4.9 Asioiminen yrityksen kanssa on riskitöntä	-0,27	-0,03	-0,06
4.10 Luottamukselliset tiedot pysyvät yrityksen ja asiakkaan välisinä	-0,43	-0,16	-0,04
5.1 Palvelu on helposti saatavilla puhelimitse	-0,10	-0,04	-0,07
5.2 Odotusaika ei ole liian pitkä	-0,10	0,00	0,09
5.3 Yrityksellä on sopivat aukioloajat	0,10	-0,29	-0,04
5.4 Asiakasta kuunnellaan	-0,40	-0,51	-0,19
5.5 Asiakkaalle puhutaan puhelimesta ymmärrettävällä kielellä	-0,40	-0,39	-0,20
5.6 Asiakasta kohdellaan yksilöllisesti	-0,10	-0,29	-0,08
5.7 Yritys pyrkii aidosti ymmärtämään asiakkaan tarpeet	-0,32	-0,20	-0,29
5.8 Vakioasiakkaat tunnetaan yrityksessä	-0,28	-0,38	-0,14
<b>Keskiarvo</b>	<b>-0,17</b>	<b>-0,12</b>	<b>-0,05</b>





### Kuilu 3 osa 1 - palvelun toimituksen kuilu

