



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Suhdemarkkinoinnin ja palvelun laadun jalanjäljillä - Case yritys X

---

Kuusinen, Bea

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

Suhdemarkkinoinnin ja palvelun laadun jalanjäljillä  
– Case yritys X

Kuusinen, Bea  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2012

Kuusinen Bea

### Suhdemarkkinoinnin ja palvelun laadun jalanjäljillä - Case yritys X

Vuosi 2012 Sivumäärä 38

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on oppia tuntemaan yritys X:n pienyritysasiakkaat paremmin sekä pohtia mahdollisia kehityssuuntia asiakassuhteiden parantamiseksi. Tutkimuksessa keskitytään pienyritysasiakkaiden odotuksiin sekä kokemuksiin yritys X:n kanssa asioimisesta.

Yritys X on perheyritys, joka uudistuu vuonna 2012 sekä toiminnallisesti että visuaalisesti. Toiminnan muutokseen liittyy muun muassa Internet-sivustojen laatiminen, logon uudelleensuunnittelu, sähköisen laskutuksen käyttöönotto, taloushallinto-ohjelman vaihtaminen uuteen ja laajempaan versioon sekä pienyritysasiakkaiden parempi huomioiminen.

Tutkimus suoritettiin lokakuussa 2012 käyttämällä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja rajattiin koskemaan ainoastaan yritys X:n A -merkkisten tuotteiden pienyritysasiakkaita. Tämä tutkimus on samalla jatkoa henkilölle Y:n tutkimukselle ja se liittyy erääseen hänen tutkimusongelmistaan: Kuinka hyvin yritys X:n tulisi tuntea uudet asiakkaansa tarjotakseen heille tarpeeksi hyvää palvelua? Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin X:n nykyisiin asiakkaisiin.

Työn teoriaosuudessa on keskitytty asiakastarpeisiin, palvelun kokonaislaatuun, asiakkaiden odotusten muodostumiseen sekä suhdemarkkinoinnin rooliin liiketoiminnassa. Tuloksissa keskeisimmät vastauksista nousseet teemat nostetaan esille ja muutamaa vastausta käsitellään myös vastaajakohtaisesti. Lopussa esitetään lisäksi muutama kehitysehdotus.

Kyselylomake lähetettiin kaikille 88 pienyritysasiakkaalle, joista kymmenen vastasi. Tutkimustulokset osoittivat, että asiakkaat odottavat pääasiassa laadukkaita tuotteita sekä toimitusvarmuutta. Kokemukset X:n kanssa asioimisesta olivat olleet pääasiassa hyviä, vaikka tuotteiden laatu ei ollut joskus kohdannut hintaa. X:ää kuvaillaan nykyaikaiseksi ja hyväksi yritykseksi, minkä lisäksi asiakaspalvelu on toiminut. Kuitenkin käsitys X:n imagosta on jäänyt hieman haaleaksi, kenties johtuen siitä, että pienasiakkaisiin on oltu yhteydessä pääasiassa myyntiedustajien kautta.

Ehdotan muun muassa, että yritys X käynnistää erillisen projektin brändinsä uudistamisen tueksi. Näin uusien Internet-sivustojen, logon, toimiston sekä tuotevalikoiman muuttumisesta voitaisiin ilmoittaa asiakkaille yhtäaikaaisesti ja muodostettaisiin markkinointikampanja, joka ajaisi yhtä olennaista asiaa: Yritys X on muuttunut. Lisäksi X:n tulisi panostaa enemmän asiakassuhteisiin ja suhdemarkkinointiin.

Asiasanat: suhdemarkkinointi, palvelun kokonaislaatu, odotukset

Kuusinen Bea

**Managing relationship marketing and service quality: a case study of company X**

Year	2012	Pages	38
------	------	-------	----

---

The goal for this thesis was to develop a better understanding of company X's small-sized company clients and to examine possible methods of improving customer relationships. The research focuses especially on the expectations and perceptions of those small-sized company clients.

Company X is a family business undergoing renewal in 2012 both functionally and visually. Functional improvements concern the establishment of an electronic invoicing system and new financial administration program while visual changes relate to the design of the company's web site and the redesign of the logo. In addition, X wants to cater to small-sized company clients.

This research was carried out in October 2012 using qualitative research methods. The research focuses specifically on the clients of brand A which is company X's most important and biggest brand. This research is also an extension of Mr. Y's research done in autumn 2012 and focuses on one of his research problems, which is the question of how well company X should understand new clients in order to offer them a satisfactory service. This study focuses on the company's current clients.

The theoretical section of the thesis examines such areas as customer needs, total perceived service quality, the factors that influence customer expectations and the role of relationship marketing. The results are analyzed thematically and also individually. In the conclusion several development proposals are presented.

The questionnaire was sent to all 88 small-sized client companies, ten of which replied. The results show that the small-sized company clients most expect to receive products of good quality and accurate dispatch. Perceptions about business conducted with company X are mostly good, although quality was not always perceived to be proportional to the price. Clients describe X as a modern and capable company with good customer service. Several clients did not have a clear image of X as a company. This might be due to the fact that small-sized company clients have mostly conducted business with company X's sales agents.

One recommendation presented in the study is that company X initiate a separate project to support the renewal of the company X brand. In this way information about the new web pages, brands, logo and office location could be done at the same time through a marketing campaign with the specific message that company X has changed. In addition, company X could invest more in customer relationships and relationship marketing.

Keywords: relationship marketing, total perceived service quality, expectations

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	6
1.2	Tutkimuksen rajaus .....	7
2	Yritys X.....	7
2.1	Toimialakuvaus .....	8
3	Business to business -markkinat .....	9
3.1	Ostopäätösprosessi.....	9
3.2	B2B tilaus-toimitusprosessi .....	11
3.3	Segmentointi .....	11
4	Suhdemarkkinointi ja asiakas .....	12
4.1	Suhdemarkkinoinnin juuret.....	12
4.2	Suhdemarkkinoinnin ajatus.....	13
4.3	Asiakastarpeet .....	14
4.4	Toimittajan ja asiakkaan välinen suhde.....	14
4.5	Liiketoiminnan sosiaalinen ulottuvuus.....	15
5	Palvelun kokonaislaatu.....	16
5.1	Laatu käsitteenä.....	16
5.2	Kokonaislaadun malli .....	17
5.3	Odotusten muodostuminen .....	18
5.3.1	Odotusten eri tasot .....	19
5.3.2	Odotuksiin vaikuttavat tekijät .....	21
5.4	Imago ja brändi.....	22
5.5	Asiakastyytyväisyyden merkitys .....	23
6	Tutkimuksen toteutus .....	26
6.1	Tutkimusmenetelmä.....	26
6.2	Tutkimuksen analysointi .....	26
6.3	Validiteetti ja luotettavuus .....	26
7	Tutkimustulokset.....	27
8	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	30
	Lähteet .....	34
	Kuviot .....	36
	Liitteet.....	37

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona yritys X:lle. Työn tarkoituksena oli oppia tuntemaan X:n pienyritysasiakkaat paremmin sekä pohtia mahdollisia kehityssuuntia asiakassuhteiden parantamiseksi. Tarkemmin määriteltynä tavoitteena oli selvittää, millaisia odotuksia ja kokemuksia yritys X:n pienyritysasiakkailta on heidän yhteistyönsä suhteen sekä miten he X:ää kuvailevat. Tutkimus on jatkoa henkilö Y:n tutkimukselle, joka toteutettiin syksyllä 2012.

### 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Yritys X on perheyritys, joka uudistuu vuonna 2012 sekä toiminnallisesti että visuaalisesti. Toiminnan muutokseen liittyy muun muassa sähköisen laskutusjärjestelmän käyttöönotto, taloushallinto-ohjelman vaihtaminen uuteen ja laajempaan versioon, Internet-sivustojen rakentaminen, uusi logo sekä pienyritysasiakkaiden parempi huomioiminen. X:n yrittäjä ilmoitti minulle yrityksensä tilanteesta ja sitä koskevista muutoksista, joita vuonna 2012 oli tehtävä. Sovimme yhdessä opinnäytetyön laatimisesta kyseiseen tarkoitukseen. Yritys X:n assistentti kirjoittaa myös opinnäytetyötään oppisopimuskoulutustaan varten. Hän on erikoistunut graafiseen suunnitteluun, jolloin vastuu X:n visuaalisista muutoksista siirtyi hänelle. Tähän prosessiin kuuluu muun muassa X:n logon uudelleensuunnittelu sekä Internet-sivujen laadittaminen.

Lisäksi henkilö Y laati kehitysehdotusraportin X:lle keväällä 2012 osana erästä Aalto yliopiston kurssiaan. Tutkimuksessaan hän haastatteli X:n kahta myyntiedustajaa sekä muutamaa yrityksen suurasiakasta. Kehitysehdotuksia tuli useita. Y:n mukaan yritys X:n tulisi laatia vuosittainen myyntisuunnitelma, jossa käsiteltäisiin muun muassa sitä, miten nykyiset asiakkaat aiotaan säilyttää, mikä on vuotuinen asiakastavoite sekä mitkä ovat myyntiedustajien tavoitteet. Samalla hän ehdotti, että X:n tulisi keskittyä paremmin asiakkaisiin tutustumiseen sekä markkinoinnin että brändin tukemiseen.

Tämä tutkimus on jatkoa Y:n tutkimukselle ja liittyy erääseen hänen tutkimusongelmistaan: Kuinka hyvin yritys X:n tulisi tuntea uudet asiakkaansa tarjotakseen heille tarpeeksi hyvää palvelua? Tästä poiketen tämä tutkimus keskittyy kuitenkin nykyisiin asiakkaisiin. X tuntee jo suurimmat yritysasiakkaansa, jolloin tämä tutkimus rajattiin koskemaan vain pienyritysasiakkaita. Tämän tutkimuksen tavoitteena on oppia tuntemaan yritys X:n pienyritysasiakkaat paremmin. Tutkimusongelmaksi muodostuu, millaisia odotuksia ja kokemuksia pienyritysasiakkailta on X:n suhteen sekä miten he X:ää kuvailevat.

## 1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksesta rajattiin pois X:n suuryritysassiakkaat, jotka yritys tuntee jo hyvin. Odotusten ja kokemusten tutkimisen lisäksi tutkimuksessa erotettiin samalla passiiviset ja aktiiviset pienyritysassiakkaat toisistaan siten, että passiivisiksi asiakkaiksi luokiteltiin yli vuosi sitten tilanneet. Näin ollen mikäli asiakkaalla oli negatiivisia kokemuksia, mutta on silti aktiivinen asiakas, voidaan asiakassuhteen ajatella olevan vielä pelastettavissa. Tätä joudutaan kuitenkin tarkastelemaan yleisellä tasolla kyselyn ollessa anonyymi. Yritys X:llä ei ole varsinaista tilaushistoriakantaa, josta asiakkaiden aktiivisuuden tai passiivisuuden olisi voinut selvittää. Kohderyhmältä kysyttiin myös kokemuksia X:n kanssa asioimisesta ja syitä siihen, miksi odotukset eivät mahdollisesti täyttyneet.

Imago on niin oleellinen osa palvelun laadun tutkimista, että tutkimme sitä samalla. Emme kuitenkaan olleet kiinnostuneita tietämään imagosta sen enempää, vaan pääasiallisena tutkimuskohteena olivat asiakkaan odotukset ja kokemukset.

## 2 Yritys X

Yritys X on vuonna 1986 pääkaupunkiseudulla perustettu perheyrittäjä, tekstiilien maahantuojaja sekä tukku- ja vähittäiskauppa, joka työllistää itse maahantuojan, assistentin sekä kaksi myyntiedustajaa. Maahantuojalle ja assistentille kuuluvat muun muassa suur- ja pienyritysten tilausten ja toimitusten käsittely sekä laskutus, kun myyntiedustajien tehtävänä on huolehtia lähinnä pienyritysassiakkaiden tarpeista. Heidän tehtävänä on nykyisten pienyritysassiakkassuhteiden hoitaminen, heidän tilaustensa käsittely sekä uusasiakashankinta. Yrityksen tuotevalikoimaan kuuluvat tällä hetkellä pääasiassa A -merkkiset lisäasusteet kuten naisten huivit, käsineet, hatut, shaalit, päähineet, laukut, sandaalit jne. A on yksi Englannin ja Irlannin johtavia asustemerkkejä, jonka tuotteita myydään lähes koko Euroopassa ja sen suurimmissa tavarataloissa sekä myös EU:n ulkopuolella. Suomessa tuonti aloitettiin noin kolme vuotta sitten. Lisäksi X on vuonna 2012 laajentanut tuote- ja merkkivalikoimaansa kahdella uudella merkillä, joita ovat B -korut sekä C -mekot.

Suomessa suuret tavarataloketjut, kuten Sokos, Prisma, Aleksis 13 ja Anttila, merkitsevät X:lle yli 80 prosenttia liikevaihdosta, mutta pienet vähittäiskaupat kuuluvat myös olennaisena osana X:n toimintaan. X haluaa kannustaa suomalaisia pienvähittäisliikkeitä, samalla kun alan suuret kansainväliset ketjut ottavat markkinoilla huomattavaa sijaa. Pienyritysassiakkaita X:llä on ympäri Suomen noin 80 ostavaa vähittäisliikettä.

Yritys X:n tapauksessa volyymissiakkaita ovat suuryritysassiakkaita ja satunnaisasiakkaita pienyritysassiakkaita, jotka eivät tilaa yhtä usein tai yhtä suuria määriä kuin suurasiakkaita. Ei vielä

-asiakkaat ovat nykyään pääasiassa myyntiedustajien vastuulla ja entiset asiakkaat - no he ovat entisiä. Tosin tämän tutkimuksen avulla pyritään myös entisiksi asiakkaiksi itsensä passiivituneet pienyritysasiakkaat tavoittamaan ja selvittämään, mikä asiakassuhteessa mahdollisesti meni pieleen. X:n suuryritysasiakkaita ovat edellä mainitut tavarataloketjut kuten Sokos, Prisma, Aleksi 13 ja Anttila. Pienyrityksissä on sen sijaan töissä alle 5 henkilöä. Ero on siis huomattavan suuri pienyritys- ja suuryritysasiakkaiden kesken.

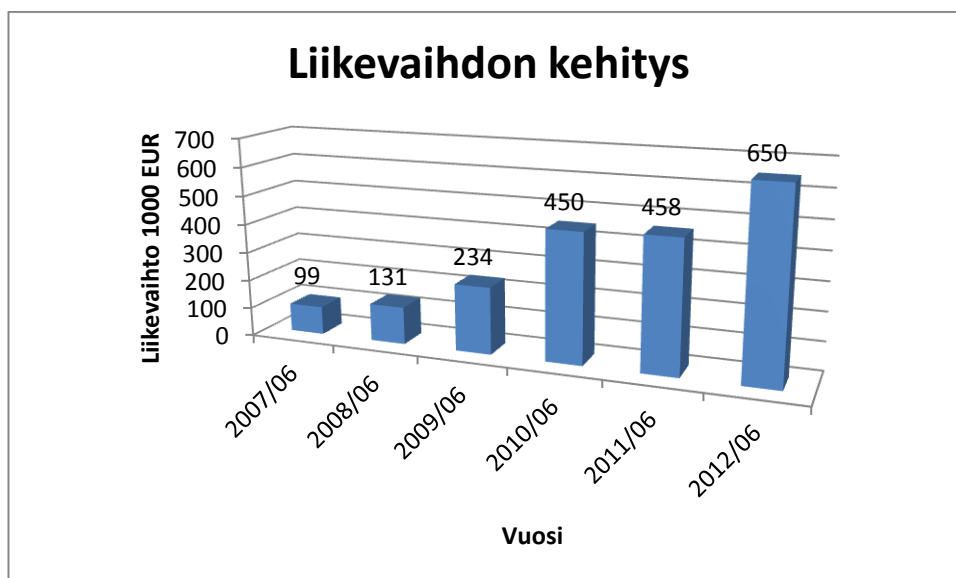
## 2.1 Toimialakuvaus

Suomen vaurastumisen myötä pukeutumiseen kulutettu raha on vähentynyt suhteessa muihin kuluihin nähden. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tekstiilejä ostettaisiin vähemmän, vaan globalisaation myötä tuontitavarat ovat halvenneet. (Hausen & Grundström 2004,44.) Vuoden 2009 aikana jokainen suomalainen käytti vaatteisiin keskimäärin 639 euroa ja pukeutumiseen yhteensä 833 euroa. Muotikaupan liiton mukaan ostovoimalla mitattuna suomalaiset käyttivät vuonna 2009 vaatteisiin, kenkiin ja kankaisiin lähes 4,5 miljardia euroa. Pelkästään vaatteisiin suomalaiset käyttivät 3,4 miljardia euroa eli noin 639 euroa asukasta kohden. Lisäksi kenkiin kului lähes 0.5 miljardia, kankaisiin yli 0,5 miljardia ja laukkuihin ja nahkatarvikkeisiin yli 80 miljoonaa euroa. (Kaupan liitto 2010.)

Vaatteiden ja jalkineiden vähittäiskauppa kasvoi tilastokeskuksen mukaan liikevaihdoltaan 3,4 prosenttia vuonna 2011 ja vuoden 2012 tammi-kesäkuussa 6,6 prosenttia vuosimuutoksella. Tukkukauppa sen sijaan kasvoi liikevaihdoltaan vuonna 2011 7,7 prosenttia ja vuoden 2012 ensimmäisellä puoliskolla 5,2 prosenttia vuosimuutoksella. (Tilastokeskus 2012a.) Vuonna 2011 tukkukaupan liikevaihto Suomessa oli 74 044 miljoonaa euroa ja koko vähittäiskaupan 37 092 miljoonaa euroa (Tilastokeskus 2012b).

Kuviosta 1 käy ilmi X:n liikevaihdon nopea kehitys ajalla 2007/06-2012/06. X ryhtyi A -merkin maahantuojaksi kolme vuotta sitten eli vuonna 2009. Ennen vuotta 2009 puolet X:n tuotevalikoimasta koostui maahantuoduista tuotteista ja puolet provisiotuotteista. Toisin sanoen X toimi maahantuojana puolelle tuotteista ja loput puolet tuotteista X sai muilta yrityksiltä, joiden tuotteita se myi provisiona. Isoimmat vuoden 2009 jälkeiset liikevaihtoluvut liittyvät siis merkkiin A lanseeraamiseen Suomen markkinoille sekä siitä aiheutuvaan myynnin kasvuun. Välillä 2011/06- 2012/06 kehitystä selittävät myös myyntiedustajien palkkaaminen sekä kaksi uutta tuotemerkkiä.





Kuvio 1: Yritys X:n liikevaihdon kehitys 2007/06 - 2012/06 (Fonecta).

X:n pienyritysassiakkaiden luku kasvaa jatkuvasti ja tavoitteena onkin vuonna 2014 olla 100 ostavaa vähittäisliikettä. Tavoite on kuitenkin enemmän laadullinen kuin määrällinen, sillä sadan asiakkaan halutaan olevan nimenomaan hyviä ja ennen kaikkea luotettavia ja maksavia asiakkaita. Suomen asiakastieto rekisteröi uusia maksuhäiriömerkintöjä vuoden 2012 tammi-kesäkuussa jopa 26 000 yritykselle, kun voimassaolevia maksuhäiriömerkintöjä on yhteensä tällä hetkellä 51 000 yrityksellä (Suomen yrittäjät 2012). Valitettavasti tämä ilmiö näkyy X:llä muun muassa tiiviimpänä yhteistyönä perintätoimiston kanssa.

### 3 Business to business -markkinat

Business to business -markkinoita yhdistää se, että ostajana toimii muu organisaatio. Asiakas-kunta voidaan luokitella kolmeen osaan: kaupalliset, julkiset ja aatteelliset organisaatiot. Edellisten lisäksi asiakas voi olla teollisuus-, palvelu- tai kauppayritys, suuri tai pieni, pysyvä tai tilapäinen. Oleellinen organisaatioille kohdistettavan markkinoinnin sääntö on se, että ostettavaa tuotetta ei osteta henkilökohtaiseen tarpeeseen, vaan organisaation tarpeeseen. Tämä merkitsee sitä, että tuotantohyödyke on organisaatiosidonnainen ja saa hankintapäätösperustansa ostavan organisaation henkilöstön kokemuksista organisaation toiminnan ja toimintatarpeiden suhteen. (Rope 1998, 13.)

#### 3.1 Ostopäätösprosessi

Asiakkaan ostopäätösprosessi kulkee eri tasojen läpi: tarvekartoitus, tiedon etsiminen, vaihtoehtojen arviointi ja lopulta ostaminen. Asiakkaan valintaprosessiin kuuluu paljon tuntemattomia tekijöitä ja kokemus usein dominoi arviointiprosessia. Se, miten asiakkaat arvioivat

palvelun kokemuksen on kriittinen tekijä heidän arvioinnissaan ja heidän päätöksessään ostaa uudelleen samalta yritykseltä. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 60.)

Ostotoiminta muuttuu seuraavien muuttujien osalta riippuen millaisesta hankinnasta on kyse:

- Hankinnan merkitys ostajalle
- Osto- ja markkinointiprosessin pituus
- Ostopäätöksenteon monimutkaisuus
- Ostotoimintaan osallistuvien tahojen ja ostoon osallistuvien henkilöiden lukumäärä
- Asiakassuhteen tiiviys ja oston henkilökohtaisuus
- Organisaation ostopäätöskriteerit ja päätöksenteon muodollisuus. (Rope 1998, 14-15.)

Mitä paremmin markkinoija asiakaskuntansa ja sen käyttäytymisen tuntee, sitä parempi perusta markkinoinnin onnistumiselle on rakennettu. Tuotantohyödykkeen ostamiseen vaikuttavat tuotetekijät, yritys- ja kilpailutekijät, organisaatiotekijät sekä tilannetekijät (ks. kuvio 2). Kaikki nämä vaikuttavat yhdessä siihen toimintamalliin, jonka mukaisesti ostopäätös kyseisessä tilanteessa toteutuu. (Rope 1998, 17.)



Kuvio 2: Tuotantohyödykkeen ostamiseen vaikuttavat tekijät (Rope 1998, 18).

### 3.2 B2B tilaus-toimitusprosessi

Asiakkaiden palvelemisessa on olennaista se, että asiat hoidetaan nopeasti ja että palvelun ja tuotteen laatu tyydyttää asiakasta. Jos toimitus on myöhässä tai tavara jotain muuta kuin mitä oli tilattu, on jossain ketjun osassa jotain vialla. Kokonaisuutta on vaikea hallita edes keskikokoisen yrityksen. Usein puutteet asiakaspalvelussa kertovat siitä, ettei prosessin toimintaa ole linkitetty riittävästi toisiinsa. (Sakki 2003, 19.)

Tilaus-toimitusprosessi sisältää useita vaiheita. Prosessi alkaa asiakkaan kyselyllä tai tarjouspyynnöllä, josta se etenee mahdolliseen tilaamiseen. Yritys voi sopimuksesta riippuen myös oma-aloitteisesti seurata, mitä asiakkaan toimipisteessä tarvitaan ja huolehtia tavaroiden riittävydestä. Seuraava vaihe on tilauksen vastaanottaminen, jossa yritys siirtää tilauksen tiedot omaan tilausjärjestelmäänsä. Lähetysvaiheessa yritys tuottaa tarvittavat lähetysasiakirjat, pakkaa tavarat sekä siirtää ne kuljetettaviksi. Asiakkaan päädyssä asiakas tarkistaa vastaanotetun tavarantoimituksen, tallentaa saapumistiedot omaan tietojärjestelmäänsä ja siirtää tavarat toimipisteeseen tai varastoon. Vastaanottamisen jälkeen yritys saa tiedon toimituksen onnistumisesta, jonka jälkeen se voi laskuttaa asiakasta. Laskut käsitellään asiakkaalla ja maksetaan pankin välityksellä. (Sakki 2003, 172-173.) Tilaus-toimitusprosessiin tulee lisää vaiheita esimerkiksi yrityksen toiminnan, koon ja tilaustiheyden mukaan. Jotkin vaiheet voivat myös olla ulkoistettuja tai ne tapahtuvat eri sijainneissa.

### 3.3 Segmentointi

Asiakassegmentoinnin tavoitteena on tuloksen ja asiakaskannattavuuden kasvattaminen. Asiakassegmentointi on myös keino, jonka avulla asiakkaiden tarpeet pyritään tunnistamaan ja jakamaan erilaisiin intressiryhmiin. Keräämällä asiakaskohtaista tietoa yrityksestä, ostoista, tarpeista ja suunnitelmista voidaan muodostaa erilaisia ryhmiä. Segmentointiin vaikuttavat tarpeiden lisäksi maantieteelliset tekijät, yritysluokitus, ostokäyttäytyminen, tuoteryhmät sekä asiakassuhdetasot. Segmentoida voi siis esimerkiksi yrityksen koon tai liikevaihdon mukaan, tai asiakassuhteen syvyyden ja historian mukaan. (Lecklin 2006, 95-96.)

Jotta segmentoinnin toteutus olisi tehokas ja sen tulokset hyviä, tulisi muutamien edellytysten täyttyä. Olennaisuus liittyy segmentin kokoon sekä kannattavuuteen. Segmentin on ensinnäkin oltava tarpeeksi iso, jotta siihen kannattaa harkita erillistä markkinointia. Kannattavuuden mittari on se, että segmentoinnin aiheuttamat kustannukset tulee saada lisämyynnin tai paremman kannattavuuden kautta tuottoina kustannuksia runsaampana takaisin. Toinen edellytys koskee saavutettavuutta ja liittyy markkinoinnin kohdistettavuuteen ja segmenttien erottelemiseen. Saavutettavuuskriteerillä pyritään erottelemaan segmentit toisistaan siten,

että jokaiselle segmentille kohdistetaan oma räätälöity markkinointipanostus. (Rope 1998, 58-59.)

Asiakassuhdesegmentoinnissa voidaan edellä mainittujen sijaan käyttää myös asiakkaille myytyn määrään perustuvaa ryhmittelyä:

1. Volyymiasiakkaat eli se 20 prosenttia asiakaskannasta, joka vastaa 80 prosenttisesti yrityksen myyntivolyymista.
2. Satunnaisasiakkaat eli se 80 prosenttia asiakaskannasta, joka vastaa 20 prosenttisesti yrityksen myyntivolyymista.
3. Ei vielä -asiakkaat eli valittuun segmenttiin kuuluvat asiakkaat, joita ei ole saatu vielä ostamaan.
4. Entiset asiakkaat, jotka ovat valitettavasti siirtyneet jopa kilpailijan reviiriin. (Rope 1998,67.)

#### 4 Suhdemarkkinointi ja asiakas

Vaihtokeskeisessä markkinoinnissa asiakasta pidetään asiakkaana silloin kun hän on markkinointi- ja myyntitoimenpiteiden kohteena. Suhdemarkkinoinnissa tilanne on erilainen, sillä prosessi on jatkuva. Tuotteiden, palvelujen, tietojen ja muiden vastikkeiden vaihtoa tapahtuu aika ajoin, mutta suhde on voimassa jatkuvasti. Yrityksen asiakkaat ovat asiakkaita myös silloin kun he eivät osta tai kuluta yrityksen tuotteita tai palveluja. (Grönroos 2009, 63.) Tämän vuoksi suhdeajattelu on tärkeää ja myös passiiviset asiakkaat tulisi ottaa huomioon.

##### 4.1 Suhdemarkkinoinnin juuret

Vientituotteiden massavalmistus synnytti myös massamarkkinoinnin ja -jakelun. Tuona lyhyenä historian kautena, 1980-luvulla, keskityttiin lähinnä kulutustavaroiden markkinointiin, eikä B2B -markkinointia harjoitettu. Monet viime vuosikymmenen aikana tehnyt tutkimukset osoittavat suhteiden, verkostojen ja vuorovaikutuksen tärkeyden. Suhdemarkkinointia ja asiakkuuksien hallintaa koskevaa kirjallisuutta julkaistaan entistä enemmän useilla eri kielillä. Suhteilla, verkostoilla ja vuorovaikutuksella on rajallinen rooli perinteisessä 4P-mallissa (product, price, promotion, place / tuote, hinta, markkinointiviestintä, saatavuus). Myynnin johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa käsitellään myös suhteita, mutta usein vain myyjän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Palvelujen markkinointi, verkostomainen yritysmarkkinointi ja perinteinen markkinoinnin johtaminen kuuluvat olennaisena osana suhdemarkkinoinnin piiriin, mutta juuria on tullut lisää, kuten laatujohtaminen (TQM, Total Quality Management). Laatujohtamisen perustana on asiakkaan kokema laatu ja asiakastyytyväisyys. (Gummesson 2004,

32-33.) Suhdemarkkinoinnissa tavaroiden ja palvelujen ohella pyritään siis lisäksi parantamaan asiakassuhteiden laatua.

#### 4.2 Suhdemarkkinoinnin ajatus

Yrityksen toiminnan tarkoituksena on hankkia asiakkaita ja pitää heidät asiakkaina. Yrityksen ja asiakkaan suhde katkeaa harvoin kaupan päätyttyä, vaan lujittuu ja saan uuden merkityksen asiakkaan tehdessä seuraavaa ostospäätöstään. Asiakassuhteilla on näin ollen keskeinen merkitys yrityksen olemassaololle ja yrityksen on oltava asiakaskeskeinen pystyäkseen kilpailemaan. Myös asiakkaan näkökulmasta on tärkeää pitää asiakassuhdetta yllä, sillä ostoon liittyy usein epävarmuutta ja asiakkaalla on tarve luottaa toimittajaansa. (Blomqvist, Dahl & Haeger 1993, 29.)

Suhdemarkkinointi esitetään usein transaktio- eli kertamyyntimarkkinoinnin vastakohtana. Jos asiakas on ostanut tuotteen, se ei vaikuta kertamyyntimarkkinoinnissa uusintaoston todennäköisyyteen, vaikka asiakas olisi ostanut tuotteita useitakin kertoja. Asiakas saattaa käyttää samaa toimittajaa siksi, että toimittajan vaihtaminen ensinnäkin maksaa, eikä siksi, että hän kokee sitoutuneisuutta yritystä kohtaan. Ostoihin ei siis välttämättä liity historiaa, muistia tai tunnesiteitä. Suhdemarkkinoinnissa kuitenkin korostetaan asiakasuskollisuutta. ”Uskollisuusportaiden” alimmalla tasolla puhutaan prospekteista, eli mahdollisista asiakkaista, joista toivotaan tulevan seuraavan tason asiakkaita. Toistuvasti ostavat asiakkaat ovat kanta-asiakkaita, joista saattaa kehittyä vahvoja yrityksen ja sen tuotteiden tukijoita ja yrityksen puolestapuhujia. Asiakassuhdetta ei kannata jatkaa jos se toimii huonosti. Pitkäaikaisia asiakassuhteita ei tarvitse väkisin pitää hengissä. Realistista on myös ajatella, että suhteet eivät aina pysy tasapainoisina. (Gummesson 2004, 41-43.)

Perinteisestä markkinoinnista suhdemarkkinoinnin erottaa seuraavat asiat. Vastakohtana perinteiselle markkinointiajattelulle, suhdemarkkinoinnissa markkinointia pidetään koko yrityksen asiana. Jokaista asiakasta pidetään yksilönä, jolla on ainutlaatuiset tarpeet ja mieltymykset. Tässä markkinointiajattelussa pyritään pysyvään kannattavuuteen pienentämällä asiakasvaihtuvuutta ja lujittamalla asiakassuhteita. Markkinointipanokset kohdistetaan pääasiassa nykyisiin asiakkaisiin. Lisäksi suhdemarkkinointi perustuu vuorovaikutukseen, asiakkaiden tuntemiseen ja asiakasdialogiin. Koska asiakkaita koskevat tiedot ovat tärkeitä, edellytetään tietojen jatkuvaa tallentamista ja päivittämistä asiakastietokantaan. Suhdemarkkinointi pyrkii näin ollen nivomaan asiakkaat lähemmäksi yritystä ja vähentämään tarvetta hankkia uusia asiakkaita. (Blomqvist ym. 1993, 31.)

### 4.3 Asiakastarpeet

Asiakkaiden erilaiset tarpeet on pyrittävä tunnistamaan ja ottamaan huomioon koko yrityksen toiminnassa. Tarpeiden määrittely käynnistää koko ostoprosessin. Tarvemäärittely kytkeytyy organisaation käyttötarpeisiin, joilla tarkoitetaan tuotteen varsinaiseen tarkoitukseen kytkeytyvää tarveperustaa. (Rope 1998, 20.) Yrityksen yhteinen päämäärä antaa lähtökohdan jatkuvalle tuotteiden, palvelujen ja prosessien parantamiselle. Päämäärän tarkoitus on pystyä rakentamaan toimintaprosessi, joka pystyy reagoimaan nopeasti ja kustannustehokkaasti asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Tärkeää on valita ja ottaa käyttöön sellaiset toimintamallit, joiden avulla asiakkaiden tarpeita pystytään seuraamaan ja toimintaa kehittämään vastaamaan tiettyjä tarpeita ja haluja. (Liukko 1994, 22.)

Koska ostajia on usein vähän ja ostojen määrä vaihtelee, on asiakkaiden valinta tärkeää. Joskus asiakkaita on tärkeä myös karsia. Kun yritys on valinnut asiakasryhmänsä, on sen selvitetävä sen tarpeet ja vaatimukset. Ilman niiden selvittämistä, voidaan tuhjata resursseja asioihin, joilla ei välttämättä ole merkitystä asiakkaalle. Samalla jos kuvitellaan, millaisia asiakkaan toiveet ovat, menetetään kaupat sille kilpailijalle, joka määrittää asiakkaan vaatimukset perusteellisemmin. Asiakasvaatimusten määrittämisen nähdään sisältävän neljä askelta:

1. Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen.
2. Asiakkaan edustajien selvittäminen varsinkin ostopäätösprosessissa.
3. Pyydetään asiakasta määrittelemään vaatimuksensa.
4. Tulkitaan, mitä asiakas tahtoo ja mistä hän on valmis maksamaan. Minkä arvon asiakas antaa tuotteille ja palvelulle? (Liukko, 1994, 7-8.)

### 4.4 Toimittajan ja asiakkaan välinen suhde

Klassinen pari, asiakkaan ja toimittajan välinen suhde, muodostaa kaupallisen vaihdannan ja vuorovaikutuksen perustan, jota täydentää kilpailu: asiakkaan, hänen nykyisen toimittajansa ja tämän kilpailijoiden väliset suhteet. Toimittajaa voi edustaa myyjä ja joskus joku muu myyntiorganisaation työntekijä. Markkinasuhteita on myös yritysten, toimialojen, alueiden, maiden ja maaryhmien välillä. Kun myyntitilanne on laajempi ja monimutkaisempi, muuttuu myyntitilanne neuvotteluksi. Olemassa oleviin asiakkaisiin investoidaan siksi, että heitä pidetään liiketoiminnan resurssina ja lisäksi uusien asiakkaiden hankkiminen on kallista. Uusien asiakkaiden hankkiminen on tärkeää, mutta pysyvän suhteen vakiinnuttaminen on markkinoille vielä vaativampaa. Nolla asiakassuhteen menetystä -käsite korostaa suhdetta olemassa oleviin asiakkaisiin. Sen mukaan yrityksen on jatkuvasti parannettava laatuaan ja toimitettava virheettömiä tuotteita ja palveluja. Tarkoitus ei ole kuitenkaan säilyttää asiakkaita hinnalla millä hyvänsä jos asiakkuus ei ole kannattava. Markkinatalouden vapauteen kuuluu se, että asiakkaita tulee ja menee. Nollavirhestrategian ydin on siinä, että suhdetta ei pitäisi päästää

katkeamaan esimerkiksi toimittajan välinpitämättömyyden, toimitusten myöhästymisen, huonon palvelun tai virheellisen hinnoittelun vuoksi. Avainkysymyksiä ovat: Kuinka kannattavaa on tietyn asiakassuhteen ylläpitäminen ja milloin on hyväksyttävä, että osto on vain kertapahtuma? (Gummesson 2004, 67-69.)

Räätälöity massamarkkinointi on elinkelpoinen markkinointistrategia. Markkinoinnissa pyritään luomaan vaikutelma henkilökohtaisesta asiakassuhteesta, vaikka toimittaja ei käytännössä tuntisi asiakkaitaan. Tällöin on kyse keinotekoisesta henkilökohtaisesta suhteesta, joka voi silti olla hyvin tehokas. Suoramarkkinoinnissa on esimerkiksi käytetty pitkään henkilökohtaisesti osoitettuja kirjeitä lisäämään läheisten suhteiden vaikutelmaa. Useimmat asiakkaat kuitenkin toki tiedostavat, ettei kyse ole henkilökohtaisesta kirjeestä. (Gummesson 2004, 70.)

Nykyään korostetaan asiakashallintaa (CRM), joka voidaan määritellä järjestelmälliseksi tavaksi soveltaa suhdemarkkinointia asiakassuhteissa. CRM tarkoittaa aktiivista panostamista asiakassuhteisiin, jonka tuloksellisuus edellyttää kuitenkin kahta asiaa. Ensinnäkin asiakkaan ja toimittajan välistä suhdetta tulisi tarkastella yrityksen koko suhdeverkoston valossa niin, että huomioon otetaan myös muut yrityksen suhteet. Toisekseen tarvitaan inhimillisiä kontakteja, joissa IT:llä on suuri merkitys. Yksilöllisen markkinoinnin vaiheen vaatimukset voidaan tiivistää seuraavasti:

- Määritetään asiakkaat ja selvitetään, miten heihin saa yhteyttä
- Differoidaan asiakkaat heidän arvojensa ja tarpeidensa perusteella
- Ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa
- Jokaista asiakasta kohdellaan yksilönä
- Tehdään suhteesta oppimissuhde. (Gummesson 2004, 73-74.)

Asiakkaat haluavat usein pitkäaikaisia yhteistyösuhteita, koska yrityksen vaihtaminen vie aikaa ja rahaa. Tuotteen teknisten ominaisuuksien rinnalla asiakas arvostaa muun muassa hyvää asiakaspalvelua, asiakaskontaktointia kaikilla tasoilla sekä tukipalveluja (Liukko 1994, 7).

#### 4.5 Liiketoiminnan sosiaalinen ulottuvuus

Fyysisen ja henkisen pääoman rinnalla henkilösuhteet ja sosiaalinen pääoma tunnustetaan usein myös yrityksen arvokkaaksi voimavaraksi. Hyvien liikesuhteiden voidaan katsoa edistävän liiketoimintaa ja niiden kautta voidaan saada liiketoiminnalle välttämättömiä tietoja. Niiden välityksellä myös siirretään osaamista ja opitaan, edustetaan yritystä ulospäin ja käytetään valtaa. Kaiken lisäksi henkilösuhteet toimivat uskottavuuden ja luottamuksen rakentajina. Tällä yritysten verkostoitumisen kultakautena sosiaalinen näkökulma liikesuhteiden rakentajina on hyvin ajankohtainen aihe. (Halinen & Salmi 2001, 208.)

Henkilösuhteita liiketoiminnan näkökulmasta tutkineet ovat esittäneet, että hyvään henkilösuhteeseen voidaan liittää käsitteet viehtymys, toisen tuntemus sekä luottamus. Kaikki liike-elämän suhteet eivät ole hyviä. Suhteet voivat olla ystävyys-suhteiden tapaan yhteistyösuuntaisia tai vaihtoehtoisesti kilpailullisia ja vihamielisiä. Vaikka liikesuhteita usein tarkastellaan organisaatioiden välisinä muodollisina suhteina, eivät ne kuitenkaan toteudu ilman henkilöiden välistä vuorovaikutusta. Henkilösuhteiden tehtävät voidaan jakaa kahteen osaan: perustehtäviin ja erityistehtäviin. Perustehtäviin kuuluu liikesuhteen ylläpito ja erityistehtäviin liikesuhteen kriittiset vaiheet, sen aloitus, lopetus ja kriisien hallinta. Perustehtävät voidaan vielä jakaa informaation vaihtamiseen, arviointi-, neuvottelu- ja sopeutumistehtäviin. Edelliset tehtävät ovat melko välineellisiä ja mahdollistavat toimivan liikesuhteen. Liikesuhteiden kehityksessä ja muutoksessa suhteet voivat kuitenkin toimia joko suhdetta eteenpäin vievinä tekijöinä tai sen kehitystä ja olemassaoloa estävinä tekijöinä. Liikesuhteen kriittisten vaiheiden kannalta henkilösuhteiden rooli toimii joko ovien avaajana tai niiden sulkijana sekä kriisien hallitsemisessa tai niiden synnyttäjänä. (Halinen & Salmi 2001, 210-216.)

## 5 Palvelun kokonaisuus

### 5.1 Laatu käsitteenä

Palvelun laadusta alettiin kiinnostua 1970-luvun lopulla ja vuonna 1982 Christian Grönroos toi palvelukeskeisyyden laatuajatteluun esittelemällä koetun palvelun laadun käsitteen ja mallin (ks. kuvio 3). Koetun palvelun laatuun pohjautuva lähestymistapa sekä kokemusten vertaaminen odotuksiin muodostavat yhä useamman laatua koskevan tutkimuksen pohjan. Alan kirjallisuudessa todetaan, että laatu voi olla mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Koettuun palveluun vaikuttaa olennaisesti se, mitä ostajan ja myyjän vuorovaikutuksessa oikein tapahtuu. Asiakkaille on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessa. (Grönroos 2009, 99-100.)

Lecklinin (2006) mukaan laatukäsitteellä on monta erilaista tulkintaa tarkastelunäkökulmasta riippuen. Yleisesti laadulla tarkoitetaan asiakkaan tarpeiden täyttymistä. Laatuun liittyy myös tarve suoritustason jatkuvaan parantamiseen. Innovaatiot, kilpailijoiden toiminta sekä markkinoiden ja yhteiskunnan muutokset aiheuttavat tilanteita, joiden seurauksena laadulle asetetaan aivan uusia vaatimuksia ja tasoja. Laadun määritelmään liittyy usein lisäksi se, ettei virheisiin ole varaa. (Lecklin 2006, 18.)

Laadukkaalle tuotteelle voidaan määritellä viisi laadun tarkastelukulmaa. Ympäristölaatu tarkoittaa sitä, että tuotteen laatu määritellään sen mukaan, mikä tuotteen vaikutus on ympäristöön, eli yhteiskuntaan ja luontoon. Valmistuslaatu viittaa siihen, jonka mukaan laadukas tuote on tehty määriteltyjen prosessien ja raaka-aineiden mukaan. Tuotteiden laatu tarkoittaa

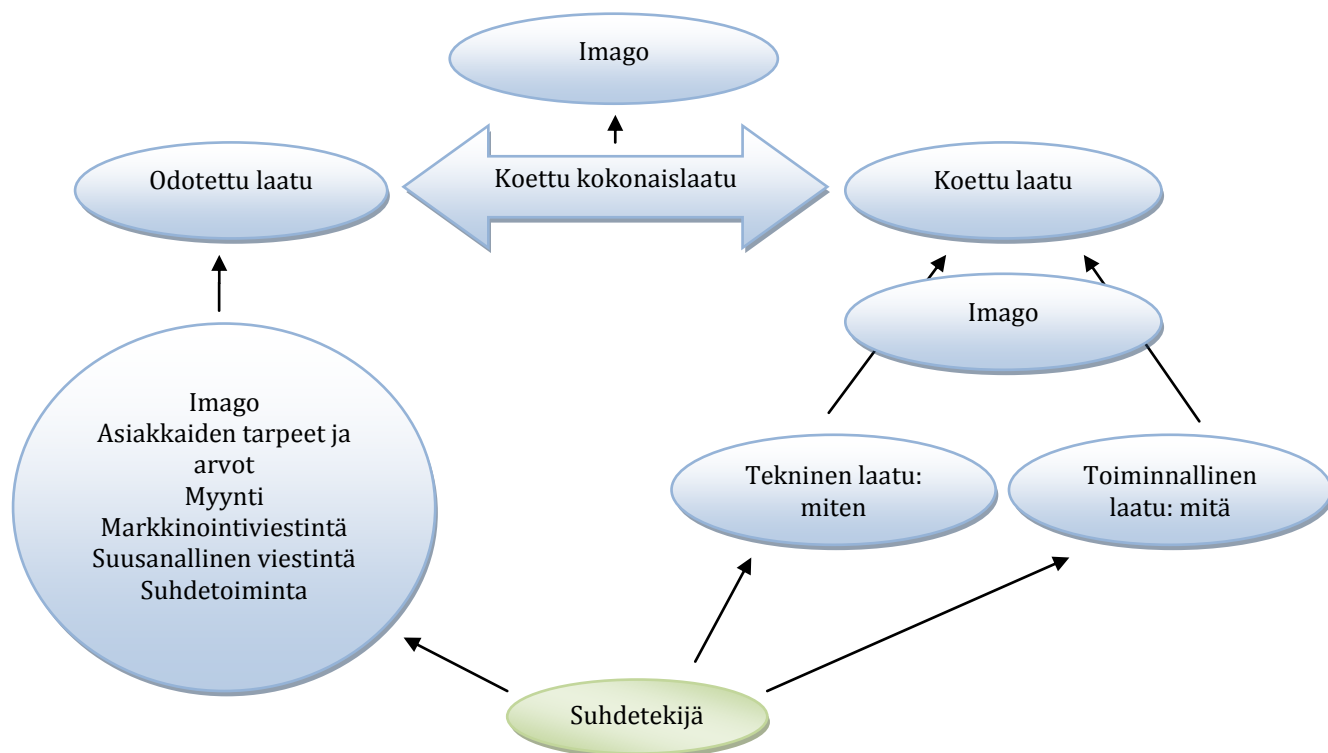


taa nimenomaan sitä, jonka mukaan tuotteessa on joitakin yleisiä ominaisuuksia, jotka määrittelevät laadun. Kilpailulaatu sen sijaan lähtee siitä, että asiakas vertaa tuotetta kilpailijoiden tuotteeseen ja näin muodostaa käsityksen laadusta. Viimeinen tuotteen laatu näkökulma, eli tyytyväisyyslaatu, määrittelee laadun tuotteen kyvyksi tyydyttää asiakkaan tarpeet. (Rope 1998, 81-83.) Lisäksi tuotetta voidaan tarkastella arvolaadun näkökulmasta, jossa korkein laatu on sillä tuotteella, jolla on paras kustannus-hyöty-suhde (Lecklin 2006, 20).

## 5.2 Kokonaislaadun malli

Koettu kokonaislaatu muodostuu kuvion 3 mukaisesti imagon sekä koetun että odotetun laadun yhteissummasta sekä niiden osatekijöistä. Asiakkaiden kokemalle laadulle voidaan tämän mukaan esittää kaksi ulottuvuutta, tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus. Puhutaan lopputuloksen teknisestä laadusta, joka vastaa kysymykseen mitä, eli mitä asiakas saa. Miten asiakas sen saa, liittyy prosessin toiminnalliseen laatuun. (Grönroos 2009, 101-102.)

Myös yrityksen imagon tutkiminen nähdään tärkeänä tekijänä koetun laadun mittaamisessa. Yritys- ja tuotekuva- eli imagotutkimuksilla selvitetään asiakkaiden mielipiteitä erilaisista asioista kuten yrityksistä, tuoteryhmistä ja tuotemerkeistä. Usein tutkitaan, mitkä tekijät imagoissa vaikuttavat ostopäätökseen suoranaisesti. Koska asiakassuhde ei rakennu pelkästään imagon varaan, on tuotteen ja yrityksen imagon selvittäminen usein osana asiakkaan tyytyväisyyden tutkimisessa. Tällöin haetaan tietoa asiakkaiden kokemuksista, odotuksista sekä niiden täyttymisestä. (Lotti 1998, 168.)



Kuvio 3: Koettu kokonaislaatu (muokattu Grönroos 2009, 105; Blomqvist ym. 1993, 52).

Gummesonin 4Q-malli eroaa Grönroosin mallista pääasiassa siten, että siihen on lisätty neljä laatu-ulottuvuutta: suunnittelun, suhteen, tuotannon ja toimituksen laatu sekä tekninen laatu. Suunnittelun laatu liittyy siihen, miten hyvin palvelu tai tuote on suunniteltu ja kehitetty toimivaksi. Suhteen laatu ja tekninen laatu muodostavat palveluprosessien tuloksen. Suhteen laatu viittaa siihen, millaiseksi asiakas laadun kokee. Tekninen laatu liittyy tuotteesta tai palvelusta koituviin hyötyihin. Tuotannon ja toimituksen laatu viittaavat nimensä mukaisesti paketin osien tuotannon ja toimituksen laatuun. (Grönroos 2000, 71.)

Suhdemarkkinoinnin ydin on palvelun laadussa, johon liittyy kuvion 3 suhdetekijä. Suhdetekijällä tarkoitetaan asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen laajuutta ja kiinteyttä. Asiakas kokee epävarmuutta arvioidessaan palvelun laatua, joten yritys, joka onnistuu hälventämään tätä epävarmuutta, saavuttaa kilpailuetua. Suhdetekijään kuuluu se, että asiakas uskoo yhteishenkilön toimivan tavalla, joka edesauttaa asiakkaan etujen ajamista. Suhteen laatu määräytyy itse asiassa yrityksen henkilökunnan ja fyysisten resurssien kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa. Suhdetekijä vaikuttaa asiakkaan kokemuksiin kahdella tavalla: suoraan toiminnallisen laatu-ulottuvuuden välityksellä ja epäsuorasti teknisen laatu-ulottuvuuden välityksellä. Toiminnalliseen laatuun voidaan vaikuttaa kun tunnetaan asiakkaan tarpeet ja mieltymykset paremmin. Tällöin esimerkiksi palvelun toimitustapaa voidaan muokata asiakkaan toivomusten mukaiseksi. Toiminnallinen laatu vaikuttaa epäsuorasti tekniseen laatuun. Suhdetekijä vaikuttaa myös asiakkaan odotuksiin siten, että esimerkiksi asiakasviestintä voidaan mukauttaa asiakkaan mielenkiinnon kohteiden ja odotusten mukaan. (Blomqvist ym 1993, 49-53.)

Kinnusen (2004) mukaan palvelun lopputulos voidaan jakaa kolmeen osaan. Prosessin lopputulos kertoo, miten palvelun tarjoajan ja asiakkaan välinen kanssakäyminen sujuu, eli kuinka miellyttävää toiminta on. Tekninen lopputulos viittaa toimenpiteiden suorittamiseen sovitun mukaisesti, eli saiko asiakas palvelutarjouksen mukaisesti toteutetun palvelun. Taloudellinen lopputulos puolestaan kertoo, toimittiinko palvelua tuotettaessa taloudellisesti ja tehokkaasti sekä tuottiko palvelu sen taloudellisen hyödyn asiakkaalle, mitä hän odotti. Näiden kolmen lopputulos määrittelee palvelun laadun. (Kinnunen 2004, 16.)

### 5.3 Odotusten muodostuminen

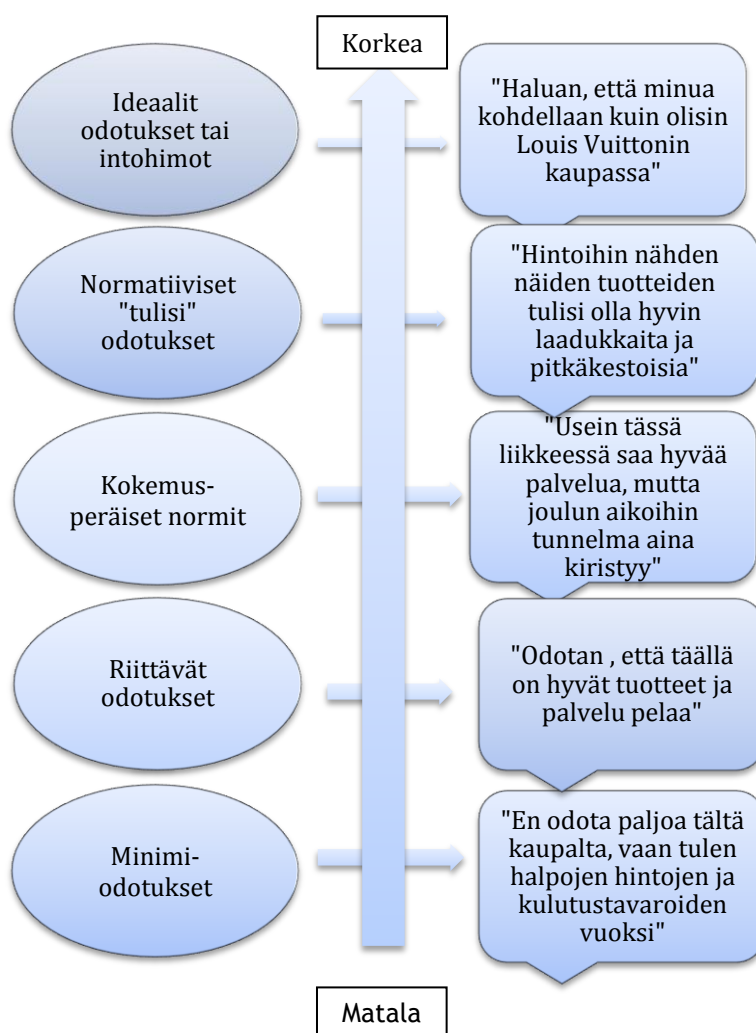
Palvelut ovat väistämättä monimutkaisia järjestelmiä, sillä ne koostuvat prosesseista, joissa tuotantoa ja kulutusta ei voida täysin erottaa toisistaan. Palvelun malleja kehittäessä on kuitenkin tärkeää ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat ja mitä he ajattelevat arvioidessaan palvelun laatua. Kun ymmärtää, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun ja arvioivat sitä, voidaan näitä tietoja käyttää palvelujen ohjaamiseen haluttuun suuntaan. (Grönroos 2009, 98-99.)

Käsitys palvelun hyvyydestä, huonoudesta tai neutraaliudesta ei perustu pelkästään laatuulottuvuuksista saatuihin kokemuksiin, vaan myös perinteisiin markkinointitoimiin. Laatu on hyvä kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia. Kuten kuviosta 3 huomaa, riippuu odotettu laatu useista tekijöistä. Myös asiakkaan tarpeet vaikuttavat hänen odotuksiinsa. Koettua kokonaislaatua eivät määrää ainoastaan edellä mainitut, vaan lisäksi odotetun ja koetun laadun välinen kuilu. (Grönroos 2009, 105-106.)

Odotukset ovat uskomuksia palvelun laadusta, jotka toimivat ikään kuin standardeina, joiden kautta suoritusta arvostellaan. Asiakkaat vertaavat odotuksiaan kokemuksiinsa, minkä vuoksi tieto asiakkaan odotuksista on kriittinen tekijä asiakkaan standardin läpäisemisessä. Mikäli asiakkaan odotukset arvioidaan väärin, saatetaan asiakas menettää kilpailijalle. (Zeithaml ym 2009, 75.)

### 5.3.1 Odotusten eri tasot

Odotusten taso voi vaihdella suuresti asiakkaan näkökulman mukaan. Vaikka ihmisillä on usein jonkinlainen intuitio toisten odotuksista, tarvitaan liiketoiminnassa yksityiskohtaisempia tietoja odotuksista, jotta niitä voidaan ymmärtää, mitata ja hallita. Odotusten tasot voivat olla esimerkiksi kuvion 4 mukaisia.



Kuvio 4: Mahdolliset asiakkaan odotusasteet muotialalla (Muokattu Zeithaml ym. 2009,79).

Odotuksia kuvailtaessa on hyvä tarkastella esimerkiksi kahden kuviossa olevan odotusasteen eroa: ideaalien odotusten sekä riittävien odotusten. Ideaalin odotuksen taso on se taso, jonka asiakas toivoo saavuttavansa, eli toivottu suoriutumisen aste. Odotukset refleктоivat toiveita, joiden toivotaan käyvän toteen. Riittävä odotusten taso kuvaa sitä tasoa, johon asiakas on tyytyväinen. Hän voi esimerkiksi toivoa paljon, mutta tyytyy sittenkin vähempään, hyväksyttävään tasoon, huonontuneiden tilannetekijöiden ja kontekstin mukaan. Ideaalien odotusten ja riittävien odotusten väliin jäävää tilaa voidaan kutsua suvaitsevaisuuden alueeksi. Jos asiakas luokittelee palvelun suvaitsevaisuuden alueen sisälle, on asiakas tyytyväinen ja kenties jopa yllätynyt saamaansa palveluun. Kaikki alueen alapuolelle arvioidut palvelut merkitsevät sitä, että asiakas ei ole tyytyväinen saamaansa palveluun. Kuitenkin eri asiakkailla on erilaiset suvaitsevaisuuden alueensa, jotka voivat vaihdella palvelun ominaisuuksien ja ulottuvuuksien mukaan. (Zeithaml ym. 2009, 77-81.)

### 5.3.2 Odotuksiin vaikuttavat tekijät

Palvelukokemuksen jälkeen asiakkaat muodostavat arvion, jonka perusteella he päättävät palaavatko he asioimaan saman yrityksen kanssa uudestaan. Uudelleen asioimisen ja asiakkaan valintojen suhteen tehdään useita tutkimuksia. Sen sijaan ostamisen ja kokemuksen jälkeiset tutkimukset ovat jääneet vähälle, vaikka ne ovat paljon arvokkaampia asiakaskäyttämisen tutkimisessa. Tällaiset ostotapahtuman jälkeiset tutkimukset tutkivat usein tyytyväisyyttä, palvelun laatua, uskollisuutta sekä joskus myös tunnesidonnaisuutta. (Zeithaml ym. 2009, 65.)

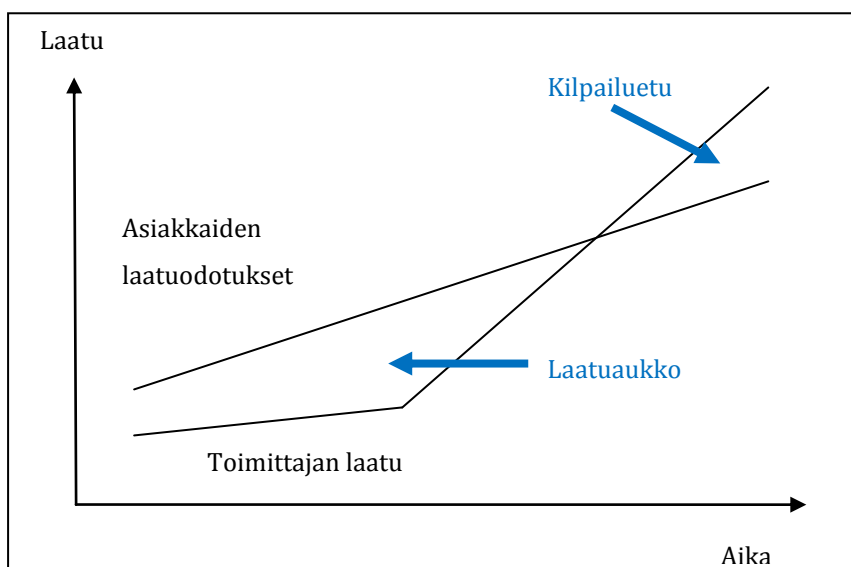
Psykologisten tutkimusten sekä asiakaskäyttämistutkimusten mukaan asiakas muistaa negatiiviset tapahtumat paremmin kuin positiiviset. Positiivisen taipumuksen mukaan kuitenkin jos yrityksessä työskentelee yksi työntekijä, josta asiakas ajattelee positiivisesti, saattaa mielikuva koko yrityksestä muuttua positiivisemmaksi. (Zeithaml ym. 2009, 68.)

Lecklinin mukaan odotuksiin vaikuttavat aiemmat kokemukset, yrityksen imago, asiakkaiden tarpeet ja kilpailevat toimittajat. Odotukset liittyvät muun muassa tuotteiden laatuun, ratkaisujen toimivuuteen, ammattimaisuuteen ja asiantuntemukseen, uskottavuuteen, osaamiseen ja yhteistyökykyyn (Lecklin 2006, 91). Sen sijaan Grönroosin (2009) mukaan odotuksiin vaikuttavat kuvion 3 mukaiset tekijät, eli imago, asiakkaiden tarpeet ja arvot, myynti, markkinointiviestintä, suusanallinen viestintä sekä suhdetoiminta.

Koska asiakkaiden odotuksilla on suuri merkitys yritykselle palvelujen arvioimisessa, haluavat markkinoijat ymmärtää tekijöitä, jotka muokkaavat niitä. Zeithamlin, Bitnerin ja Gremlerin (2009) mukaan ideaaleihin sekä riittäviin odotuksiin vaikuttavat suorat ja epäsuorat palvelulupaukset, suusanallinen viestintä sekä aiemmat kokemukset. Suorat palvelulupaukset ovat yrityksen henkilökohtaisesti tai ei niin henkilökohtaisesti suunnattuja lupauksia siitä, millaista heidän palvelunsa on. Lupaukset ovat henkilökohtaisia silloin kun ne tulevat esimerkiksi myyntiedustajien kautta ja ei-henkilökohtaisia silloin, kun lupauksista ilmoitetaan esimerkiksi Internet-sivuilla. Sen sijaan epäsuorat lupaukset ovat ikään kuin palvelukohtaisia vihjeitä siitä, millaista palvelun tulisi olla ja millaista se tulee olemaan. Suusanallisen viestinnän rooli odotuksien muokkaajana on merkittävä. Eri ihmisten suusanallisen viestinnän kautta asiakas muokkaa odotuksiaan, jotka vaikuttavat hänen ideaalien ja riittävän odotustensa tasoonsa. Aiemmat kokemukset ajavat suurimman odotustason muokkaajan roolia. Esimerkiksi asiakkaan ensimmäinen yöpymiskokemus hotellissa vaikuttaa hänen seuraavaan hotellikäyntiinsä siten, että hän vertaa uutta hotellikäyntiään aina vanhaan. (Zeithaml ym. 2009, 88-90.)

Toimittajayrityksen laatua ja asiakkaiden odotuksia voidaan tarkastella ajan ja laadun funktiona (kuvio 5). Usein asiakassuhteen alkuvaiheessa toimittajan laatu ei välttämättä vastaa

asiakkaiden odotuksia. Odotusten ja toimitusten väliin jää laatuaukko, joka kuvaa laatutason paranemistarvetta. Kun toimittajayritys sitten panostaa laatuun enemmän, saattaa se jopa ylittää asiakkaan odotukset. Näin laadun ja asiakasodotusten positiivisesta erosta muodostuu yritykselle kilpailuetu. Kuvio ei kuitenkaan ole staattinen, vaan siihen vaikuttaa useat tekijät kuten olosuhteet ja innovaatiot. (Lecklin 2006, 91.)



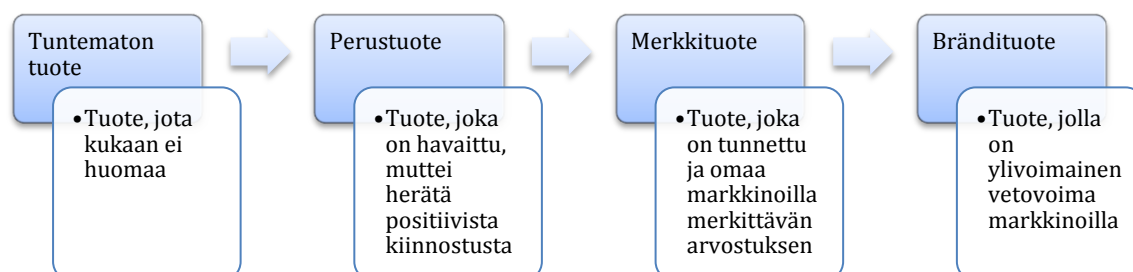
Kuvio 5: Laatuaukko ja kilpailuetu (Lecklin 2006, 92).

Asiakastyytyväisyyteen pyrkiessään yrityksen tulisi vähintäänkin pystyä täyttämään asiakkaidensa odotukset ja mielellään jopa ylittää ne. Asiakkaiden odotusarvoihin voidaan vaikuttaa mielikuvien avulla. Strategiassa voidaan valita korkea tai matala mielikuva puhutaan sitten yrityksen tai tuotteen imagosta. Korkea mielikuva asettaa toiminnalle lisäpaineita, sillä jos toiminta ei täytä asiakkaan odotuksia, syntyy laatuaukko ja samalla asiakastyytyväisyys laskee. Matalan laatumielikuvan yritys täyttää helpommin asiakkaidensa odotukset, mutta asiakkaiden kiinnostus yritystä kohtaan voi olla vähäinen. Suositeltava tavoite on korkea mielikuva asiakkaiden houkuttelemiseksi yhdistettynä asiakasodotusten täyttävään palveluun. (Lecklin 2006, 91-92.)

#### 5.4 Imago ja brändi

Kaikilla yrityksillä ja tuotteilla on mielikuva. Kyse on vain siitä, millaisen mielikuvan ihmiset niistä muodostavat. Imago tarkoittaa yksinkertaisesti ilmaistuna ihmisen käsitystä jostakin asiasta. Imagokäsitteen kokonaisuus muodostuu ihmisten kokemusten, tietojen, asenteiden, tuntemusten ja uskomusten summana. Kyse on siis kuvasta ihmisen mielessä, jolloin se on aina subjektiivinen. Kun puhutaan imagon kollektiivisesta mielikuvasta, puhutaan maineesta.

Onnistuneen imagotyön voidaan sanoa huipentuvan hehkeysbrändin aikaansaamiseksi. Tätä matkaa voidaan kuvata kuviolla 6. (Rope 2011, 51-52.)



Kuvio 6: Tie brändituotteeksi (Rope 2011, 53).

Harva tuotteista saavuttaa brändiaseman. Brändituotteista kuitenkin puhuttaessa, edellyttää se muutamia asioita. Ensinnäkin merkin tulisi olla tunnettu omilla markkinoillaan. Toisekseen brändillä tulisi olla hyvä maine sekä vahva vetovoimakyky tuotteen kohderyhmän sisällä. Nämä edellytykset tarkoittavat sitä, että matka tuntemattoman tuotteen sekä brändituotteen välillä on erittäin pitkä. (Rope 2011, 54.)

Von Hertenin (2006) mukaan brändiajatteluun tulisi kypsyä, eikä toimintansa aloittavassa b-to-b-yrityksessä usein ensi töikseen ajatella brändin systemaattista rakentamista. Kun yritys kasvaa, sille kertyy asiakkaita ja referenssejä ja jotta toiminta saadaan tuottamaan, on myyntiä lisättävä. Kokemuksen karttuessa ja kilpailijoiden lisääntyessä tulisi asiakkaille tehdä selväksi, mikä tekee omasta yrityksestä ja sen tuotteista erilaisen. Tästä alkaa ensimmäinen askel kohti erilaistamista ja brändäystä. (von Herten 2006, 39-40.)

Yritysbrändin ikä pohjoismaisten b-to-b-yritysten joukossa jakautuu siten, että 33 prosentilla sama ilme on ollut 2-5 vuotta ja 39 prosentilla 6-10 vuotta. Yleisimpiä syitä brändimuutokseen ovat fuusiot ja strategiamuutokset. Kaikki muutosprosessit edellyttävät runsaasti viestintää. Pahinta, mitä brändille voidaan tehdä, on hoitaa viestintä huonosti. (von Herten 2006, 85-88.)

## 5.5 Asiakastytyväisyyden merkitys

Lehdistö kirjoittaa usein asiakastytyväisyydestä ja palvelun laadusta sekaisin tai vaihdellen. Asiakastytyväisyys on kuitenkin hyvin laaja käsite kun palvelun laatu liittyy yksinään palvelun eri ulottuvuuksiin. Esimerkiksi koettu palvelun laatu on yksi asiakastytyväisyyden kompo-

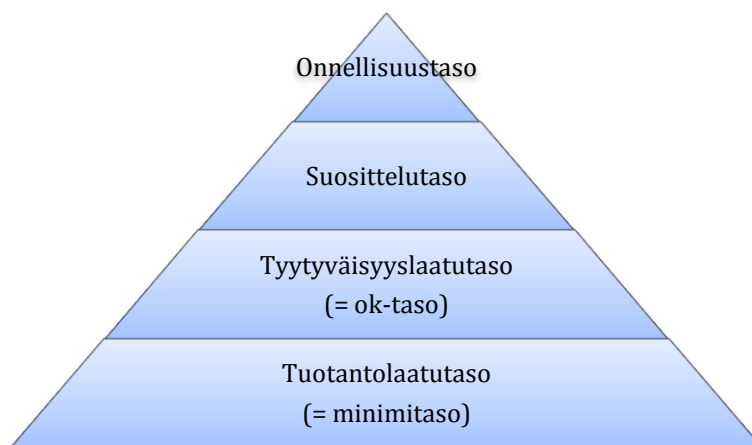
nentti. Asiakastyytyväisyyteen liittyy muun muassa palvelun ja tuotteen laatu, hinta sekä tilanne- että henkilökohtaiset tekijät. (Zeithaml ym. 2009, 103.)

Liukon (1994) mukaan asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat muun muassa tuotteen ominaisuudet, hinta, palvelu, toimitusvarmuus ja henkilöstön käyttäytyminen. Varsinkin asiakkaiden kanssa yhteydessä olevat nousevat avainasemaan. Kun selvitetään asiakkaalle lisäarvoa tuottavia toimintoja, on asetettava asiakkaan asemaan. Tyytymätön asiakas kertoo negatiivisista kokemuksistaan huomattavasti useammalle ihmiselle kuin tyytyväinen asiakas hyvistä kokemuksistaan. Jos yritys ei ole valmis keräämään tietoa asiakkaistaan, voi tieto asiakkaiden kokemuksista ja ajatuksista tulla viimeisenä yritykselle. Asiakas on tyytyväinen mikäli hänen odotuksensa täyttyvät. Tyytymätön asiakas on usein menetetty tapaus, mutta jos asiakkaan odotukset ylittyvät, on hän usein jatkossa valmis maksamaan. Toisaalta tarjonnan parantuessa myös odotukset saattavat kasvaa. Pitkällä tähtäimellä tuoteominaisuuksien ja palvelun parantaminen antaa usein paremman tuloksen kuin pelkkä kustannusten alentaminen. Molempia tulisi siis parantaa jatkuvasti. (Liukko 1994, 18).

Asiakastyytyväisyyden tasoa määrittävät edellisten lisäksi Zeithamlin ym. (2009) mukaan palvelu- ja tuoteominaisuudet, asiakkaan tunteet, palvelun onnistumisen tai epäonnistumisen attribuutit, tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kokeminen, muut asiakkaat, perheen jäsenet sekä kollegat. Palvelu- ja tuoteominaisuudet liittyvät esimerkiksi palveluiden ja tuotteiden tarjontaan, valikoimaan ja laatuun. Asiakkaat saattavat mitata asiakastyytyväisyyttään esimerkiksi vertaamalla hintatasoa laatuun tai henkilöstön ystävällisyyttä tilaustyöhön. Näin joillekin ominaisuuksille annetaan enemmän arvoa kuin toisille, mikä vaikuttaa asiakastyytyväisyyden tasoon. Myös asiakkaan tunteet voivat vaikuttaa siten, että esimerkiksi ostotilanteessa asiakkaan negatiiviset tunteet näyttäytyvät ylireagoimisena pieniin ongelmiin. Positiiviset tunteet vaikuttavat usein positiivisesti siihen, miten palvelu koetaan. (Zeithaml ym. 2009, 105-107.)

Markkinoinnillisesta näkökulmasta katsottuna asiakkaan tyytyväisyydelle voidaan esittää erilaisia laatutasoja. Kuvion 7 pyramidin peruslogiikka on siinä, että alempi taso on edellytys seuraavalle tasolle, mikä ei kuitenkaan takaa seuraavan laatutason toimivuutta. Tuotantolaatutaso tarkoittaa toiminnan laatua, jonka mukaan toiminnallisia laaturiveitä ei tulisi tapahtua. Tyytyväisyyslaatutaso merkitsee sitä, että asiakas on toimintaan tyytyväinen, eikä voi sanoa toiminnassa olleen merkittäviä virheitä. Seuraava suosittelutaso tarkoittaa toimintaa, jota asiakas voi hyvin mielin suositella tuttavilleen. Viimeinen onnellisuustaso on pyramidin huippu. Tällä tasolla oleva asiakas on niin poikkeuksellisen tyytyväinen yrityksen toimintaan, ettei voi ajatella asioivansa muun yrityksen kanssa. (Rope 2011, 172-174.)





Kuvio 7: Laatuspyramidi (Rope 2011, 173).

Asiakkaan kokeman laadun parantuminen lisää asiakastyytyväisyyttä sekä asiakkaan uskollisuutta ja kannattavuutta. Asiakassuhteen elinkaari perustuu ajatukseen, jonka mukaan asiakkaan säilyttämismahdollisuudet riippuvat toimittajan kyvystä täyttää tarpeita ja lupauksia. Hyvässä palvelukierteessä käy näin:

hyvä sisäisen palvelun palvelun laatu → tyytyväiset työntekijät → työntekijät pysyvät yrityksen palveluksessa → hyvä ulkoisen palvelun laatu → tyytyväiset asiakkaat → asiakkaat pysyvät asiakkaina → hyvä kannattavuus (Gummesson 2004, 314.)

Asiakastyytyväisyyden varmistus on silta kaupankäyntiviestinnän ja asiakassuhdeviestinnän välillä. Kaupankäyntiviestinnän viimeistä vaihetta voidaan kutsua asiakastyytyväisyyden varmistusvaiheeksi. Käsitteen voidaan katsoa koostuvan kahdesta osiosta: toimituksen toimivuuden varmistamisesta ja asiakkaan kokeman tyytyväisyyden varmistamisesta. Toimituksen toimivuuden varmistus merkitsee myyjän kannalta vastuunottoa toimituksesta. Myyjän vastuu ei pääty kaupan tekemiseen, vaan jatkuu aina asiakkaan tyytyväiseksi tekemiseen. Tämän asian ongelmallisuus saattaa näkyä yrityksissä, joissa myyjä myy, jonka jälkeen toimitus siirtyy logistiikka-alalla toimivan ihmisen vastuulle. (Rope 1998, 222-223.) Jokaisen yrityksen myyntiprosessiin tulisi lisäksi kuulua asiakastyytyväisyyden varmistaminen esimerkiksi palautelomakkeella tai myyjän oman suullisen toiminnan kautta.

## 6 Tutkimuksen toteutus

### 6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisin menetelmin, sillä vastausten määrän ei odotettu nousevan kovinkaan suureksi. Samalla uskottiin, että päästään paremmin kohderyhmän ajatuksiin käsi-käsi kun vastausvaihtoehtoja ei rajoiteta ja asiakas saa omin sanoin kertoa tuntemuksistaan. Kyselyt suoritettiin viikoilla 39 ja 40. Suurin osa kyselyistä (48 kpl) suoritettiin sähköpostin välityksellä välimatkojen ollessa melko pitkiä muutamien asiakkaiden suhteen. Varsinaiset vastaukset kirjoitettiin kuitenkin e-lomakkeelle, johon sähköpostista löytyi linkki. Niille asiakkaille, joiden sähköpostiosoitteet eivät olleet X:n tiedossa (40kpl), lähetettiin kysely postitse. Kohdejoukkona toimi siis X:n pienyritysasiakkaat ja nimenomaan merkin A tilaajat. Näytteenä valittiin kaikki 88 yritystä (48+40), joille vastauspyyntö lähetettiin.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä viittaa karkeimmillaan ei-numeraalisuuteen. Kvalitatiivisille tutkimuksille on usein tyypillistä esimerkiksi hypoteesittomuus, tutkimuksen tyyli ja narratiivisuus. Useimmiten teoria rakennetaan aineistosta, mikä kuitenkin tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollista. Tämä tutkimus on pääosin teoriaohjattu eli deduktiivisesti toteutettu. Johtopäätöksissä ja pohdinnassa käytetään myös abduktiivista menetelmää, jossa ja aineiston ja teorian kanssa käydään ikään kuin vuoropuhelua. (Ks. Eskola & Suoranta 2000.) Kyselylomake oli puolistrukturoitu, jolloin kaikille oli lähetetty samat avoimet kysymykset, eikä vastausvaihtoehtoja ollut ennalta määritelty. Tarkemmin kuvailtuna tämä tutkimus on fenomenologinen, jonka keskeisiä käsitteitä ovat kokemus ja merkitys. Toisin sanoen tutkitaan kokemuksia, jotka muotoutuvat merkitysten mukaan. (Aaltola & Valli 2007, 35.) Millaisia teemoja ja merkityksiä tutkittavat tuovat esille vastauksissaan?

### 6.2 Tutkimuksen analysointi

Tutkimustulokset analysoitiin sekä kysymyskohtaisesti että joidenkin kohdalla myös vastaaja-kohtaisesti. Kysymyskohtaisesti analysoitiin esiin nousseita teemoja ja vastaajakohtaisesti esimerkiksi passiivisuutta tai aktiivisuutta. Koska vastaajia oli sen verran vähän, olen identifioinut heidät aakkosittain, jotka esitetään sulkeissa aina katkelmien jälkeen.

### 6.3 Validiteetti ja luotettavuus

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa ei puhuta validiteetista tai reliabiliteetista. Sen sijaan voimme puhua esimerkiksi luotettavuudesta ja eettisyydestä. Näistä näkökulmista tarkasteltuna vastaajien anonymiteetissa oli pieni ongelma. Kyselyssä painotettiin, että vastaajat pysyvät anonyminä, mutta jos he halusivat osallistua arvontaan, oli heidän jätettävä jokin yhteystie-

tonsa. Arvonta koettiin välttämättömäksi vastausten saamiseksi. Anonymiteettia korostettiin, sillä näin toivottiin myös negatiivisten kokemusten esiin tuominen syyttelemättä vastaajaa. Tutkimuksen suorittaja otti itse yhteyttä arvonnin voittaneisiin ja painotti, että vastauksiin kohdistuneet yhteystiedot jäisivät vain hänen tietoonsa. Yritys X:lle lähetettiin koontitaulukko tutkimustuloksista ilman vastaajien mahdollisia yhteystietoja.

Vastausprosentti jäi odotettua pienemmäksi (11,4 %), vaikka sen ei odotettu nousevan kovinkaan suureksi. Luotettavuuden näkökulmasta katsottuna tutkimustuloksista tehdyt päätelmät ovat toki osittain tutkimuksen suorittajan omia, mutta sitä kvalitatiivinen tutkimus vaatii. Vastaajien vastaukset jäivät hyvin lyhyiksi, mutta suorasanaisiksi, jolloin tulosten analysointi oli mutkatonta. Voimme täten todeta, että ulkopuolinen tutkija saisi näistä vastauksista mitä todennäköisimmin samankaltaisia tuloksia kuin nyt on saatu.

## 7 Tutkimustulokset

Kyselylomake lähetettiin 88 pienyritysasiakkaalle, joista 10 vastasi. Kaksi heistä vastasi postitse ja loput kahdeksan sähköpostitse, jättäen vastausprosentin lukuun 11,4 %. Vastaajien keski-ikä oli 47 vuotta. Ainoastaan yksi heistä oli tilannut X:ltä viimeksi vuonna 2011 kun muut olivat tilanneet syksyllä 2012. Vastanneiden pienyrittäjien työntekijöiden määrä oli keskimäärin kaksi ja vastaukset jakautuivat melko tasapuolisesti lääneittäin siten, että vastaajien toimipaikat sijaitsivat Länsi- (4kpl), Itä- (3kpl) ja Etelä-Suomessa (3kpl). Puhutaan siis todellakin pienyrittäjistä verrattuna suuryritysasiakkaisiin kuten Sokos ja Anttila.

Vastaajien kuvaillessaan odotuksiaan yritys X:ää kohtaan, kaksi tekijää nousi erityisesti esille: laadukkaat tuotteet sekä ajalliset toimitukset. Muita odotuksia olivat hyvä hinta-laatusuhde, trendikkäät mallistot sekä tyytyväisyys.

*”Hyvä toimitusvarmuus. Sovituista toimitusajoista pidetään kiinni tai sovitaan toisin.” (c)*

*”Heillä on erittäin laadukkaat tuotteet ja toimitukset on ollu ajallaan, odotan että myös jatkossa.” (b)*

*”Toimitukset ajallaan, kuten ovat olleetkin.” (j)*

*”Olen tyytyväinen tilanteeseen.” (i)*

*”Hyviä trendikkäitä malleja jatkossakin.” (h)*

*”Kivoja, laadukkaita tuotteita, joissa olisi se jokin juttu.” (f)*

*”Toivoisin tuotteiden olevan hyvän laatuksia.” (g)*

Toimittajalta odotetaan siis pääasiassa hyviä tuotteita sekä toimitusvarmuutta. Tilausprosessi on usein mutkatonta kun ottaa puhelimen käteen tai lähettää tilauspyynnön sähköpostitse. Koska yritys X:ssä omistaja ja assistentti hoitavat tilaukset, pakkaavat itse tilatut tuotteet

paketteihin sekä tilaavat Itellan tai DHL:n toimittamaan lähetyksen, ovat juuri nämä tilaus-toimitus-prosessin vaiheet haavoittuvaisimpia. Kiiressä on riski, että tilaukset menevät sekaisin ja kun toimittajaa vaihdellaan usein, on tilaus-toimitus-prosessi epävakaampi. X:n tehtävältä löytyy myös luotettavan tilausten toimittajan löytäminen, mutta prosessi on vielä kesken. On siis erinomaista, että toimitukset ovat olleet vastaajien mielestä ajallaan, varsinkin kun toimitukset näyttävät vastaajien mukaan olevan listan kärkipäässä odotuksista puhuttaessa.

Tutkimukseen vastanneiden asiakkaiden odotukset kohdistuvat jo edellä esitetyn kuvion 4 mukaisesti riittävien odotusten sekä kokemusperäisten normien tasolle. Kaikki odotukset ovat sinällään kokemusperäisiä, sillä kukaan asiakkaista ei ole uusi, mutta kokemusperäisistä odotuksista kertovat etenkin ensimmäiset viisi edellä mainittua otetta. Riittäviä odotuksia sen sijaan kuvaavat kaksi viimeistä otetta.

Kolme vastaajaa kertoi tilanteesta, jossa odotukset eivät aivan täyttyneet:

*”Joskus laatu ei ole oikein kohdannut hintaan nähden.” (a)*

*”Muutoin kivoja. Sattui itselle epäonninen erä: osa tuotteista homeessa ja osassa hajuongelmia.” (f)*

*”Olen ostanut yhteen sesonkiin erän laukkuja ja hanskoja. Sen perusteella laukut eivät liikkuneet, mutta hanskat herättivät positiivista mielenkiintoa. Miksi laukut eivät kiinnostaneet, en osaa sanoa.” (e)*

Kahdessa ensimmäisessä otteessa laatukriteerit eivät täyttyneet. Kolmannessa otteessa ongelmaksi ilmeni se, että tuoteryhmä ei yksinkertaisesti liikkunut. Jos tuoteryhmä ei kiinnosta kuluttajia, ei niitä kannata tietenkään ostaa lisää.

Edelliset otteet liittyivät huonoihin kokemuksiin. Yleisiä kokemuksia kuvailllessa lähes kaikki olivat positiivisia, mutta yksi hieman negatiivinen asia nousi vielä esille:

*”Lieko niin että pikku ostot eivät kiinnosta koska kontaktointi erittäin heikkoa jopa olematonta. Tästä johtuen kokemus kyseisistä tuotteista/yrityksestä on vähäinen.” (e)*

Muutoin kokemukset X:n kanssa asioimisesta olivat olleet pääasiassa positiivisia. Muutama asia nousi erityisesti esille: asioiden sujuminen sekä täsmälliset toimitukset.

*”Hyvät, edustajat esittelee hyvin.” (g)*

*”Kaikki on sujunut hyvin.” (b)*

*”Esittely on toiminut ja toimitusajat kohdallaan.” (c)*

*"Toimitukset tulleet ajallaan kuten sovittu." (h)*

*"Asiakaspalvelu toimii hyvin, sain hyvityksen." (f)*

*"Olen ollut tyytyväinen." (j)*

Ensimmäisen otoksen kohdalla voisi olettaa, että edustajilla on hyvä tuotetietous ja he esittelevät tuotteita mielellään. Homeessa olleen erän saaneen pienasiakakkaan (f) teksteistä nousee esiin pieni pettymys, mutta samalla erehdys, josta hän ei syytä yksinään yritys X:ää. Pikemminkin hän sanoo, että kokemukset ovat muuten olleet kivoja, mutta hänelle sattui vain epäonninen erä. Hän tekee itsestään epäonnisen ja sallii epäonnistumisen, sillä epäonnea sattuu. Tekstistä ei kuitenkaan selviä, koskiko epäonninen erä edellistä tilausta, vai onko siitä jo aikaa. Emme siis pysty arvioimaan, onko asiakas jatkanut yhteistyötään X:n kanssa epäonnisen erän jälkeen. Toisaalta hän kuitenkin vaikuttaa tyytyväiseltä, sillä *"asiakaspalvelu toimii hyvin, sain hyvityksen"*. Asiakas olisi myös valmis suosittelemaan X:ää muille, muttei välttämättä haluaisi tarjouksia tai asiakaspostia sähköpostitse.

Ainoastaan yksi kymmenestä ei suosittelisi yritys X:ää muille. Tämän yhden asiakkaan (a) mukaan *"joskus laatu ei ole oikein kohdannut hintaan nähden"*. Asiakkaan mukaan kaikki on kuitenkin sujunut hyvin ja hän odottaa *"hyviä kaupallisia tuotteita sopivaan hintaan"*. Asiakas kuvailee X:ää perustoimittajaksi, mutta olisi kuitenkin kiinnostunut saamaan X:ltä asiakaspostia tai tarjouksia sähköpostitse. Yhteensä kolme kymmenestä vastaajasta ei olisi kiinnostuneita saamaan tarjouksia tai asiakaspostia sähköpostitse. Tämä voi kuitenkin johtua siitä, että he eivät välttämättä omista sähköpostiosoitetta. Kaksi näin vastanneista lähetti vastaukset postitse. Nämä vastaajat olivat molemmat Länsi-Suomesta, toinen 63-vuotias (g) ja toinen 65-vuotias (d). Kenties he haluavat käyttää mieluummin perinteisimpiä tietojakelukanavia. Lisäksi eräs asiakas (e) ei vaikuta olevan täysin tyytyväinen. Hänellä ei hänen mukaansa ole minikäänlaisia odotuksia X:ää kohtaan. Yksi tuoteryhmä ei kiinnostanut hänen asiakkaitaan ja kontaktointi on ollut olematonta. Hän kuitenkin suosittelisi X:ää muille ja liittyisi sähköpostitalle.

Yritys X:ää kuvaillaan perustoimittajaksi, nykyaikaiseksi sekä hyväksi yritykseksi, jolla on erittäin laajat valikoimat. Lisäksi seuraavista otteista selvisi, että X:n kanssa asiat ovat hoituneet.

*"A -merkkiset tuotteet meille sopivia, huivi valikoima hyvä. X:n kanssa asiat hoituneet." (c)*

*"Ei ole ollut suoraa kontaktia itse firman kanssa, mutta myyntiedustajan kanssa asiat sujuvat hyvin." (h)*

*"Jos tarkoitetaan itse yritystä, en osaa sanoa mitään. Jos kyse on tuotteista niin sopivat laatu-tietoiselle aikuiselle naiselle." (b)*

Kaksi viimeistä otetta kertovat, että asiakkaat ovat olleet pääasiassa yhteydessä myyntiedustajiin tai yhteydenottoa on ollut liian vähän, jotta kuvaa yrityksestä ei ole oikein ehtinyt syntyä. Juuri tähän X haluaa muutosta. Yritys haluaa oppia tuntemaan asiakkaansa ja asiakkaiden tuntevan X:n, mutta samalla antaa tilaa myyntiedustajien työlle. Kokonaisvaltainen suhde-markkinointi voisi olla ratkaisu tähän.

## 8 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Yritys X on tällä hetkellä brändimuutoksen vaiheessa. Tuotevalikoima on kasvanut kahdella uudella merkillä ja lisää edustettavia brändejä etsitään vielä mukaan. Lokakuussa 2012 yritys siirtyi uusiin toimistotiloihin ja uudet Internet-sivut ovat jo kehitteillä samoin kuin uusi logo. X:n yritystoiminta muuttui hieman viimeksi vuonna 2009 kun provisiotuotteista luovuttiin. Kuitenkaan yrityksen varsinaista brändiä ei ole koskaan 26 vuoden aikana muutettu. Nyt ehdotankin, että X käynnistäisi erillisen projektin brändin uudistamisen tueksi. Näin uusien Internet-sivustojen, logon, toimiston sekä merkkien muuttumisesta voitaisiin ilmoittaa asiakkaille yhtäaikaaisesti ja muodostettaisiin markkinointikampanja, joka ajaisi yhtä olennaista asiaa: X on muuttunut.

Brändiviestinnän keinoina voitaisiin Internet-sivustojen lisäksi harkita esimerkiksi esitteiden, myyntikansioiden ja asiakastilaisuuksien käyttöä. Jos uudet nettisivut ja esitteet eivät vielä ole tavoittaneet nykyisiä asiakkaita, on myyntikansioon hyvä liittää tietopaketti uudistuneesta X:stä. Viestintäkanavia on loputon määrä nyt kun vielä sosiaalisen median merkitys viestinnässä on kasvanut huomattavasti. Brändiviestinnän tarkoitus olisi tavoittaa sekä nykyiset että potentiaaliset asiakkaat. Yritysbrändiin liittyen X:lle voisi lisäksi miettiä jonkinlaista ”slogania”, joka sisältäisi palvelulupauksen. Samalla voitaisiin miettiä, halutaanko brändilupaukseen liittää myös yritys X:n arvot, visio ja missio. Tähän liittyen tulisi kuitenkin ensin miettiä, haluaako X luoda asiakkailleen matalan vai korkean imagon mielikuvan.

X on harkinnut tarjousten ja asiakaspostin lähettämistä asiakkailleen, mille oli omistettu yksi kysymys kysymyslomakkeessa. Kolme kymmenestä vastanneesta ei ollut kiinnostunut saamaan tällaista postia sähköpostitse. Sähköisen asiakaspostin ja tarjousten lähettämässä on se hyvä puoli, että sähköpostin vastaanottaja voi halutessaan rekisteröityä pois asiakaslistalta. Tällöin asiakaspostin ja tarjousten lähettämistä ei enää jatketa, vaikka asiakassuhde jatkuisikin. Joskus suuri roskapostin määrä voi saada vastaanottajat ärtymään, eivätkä he enää joko erota roskapostia oikeasta postista tai haluavat vain kieltäytyä kaikesta postista, jottei sähköposti tukkeutuisi. Lähettäjän kannalta tällainen asiakasposti on hyvin edullinen ja nopea sekä postiin voi lisäksi liittää useita linkkejä. Sähköisen markkinointiviestinnän käyttöönottamisessa on hyvä muistaa perehtyä sähköisen viestinnän tietosuojalakiin.

Kuten yksi tutkimukseen vastanneista asiakkaista sanoi ”*Lieko niin että pikku ostot eivät kiinnostu koska kontaktointi erittäin heikkoa jopa olematonta*”. X:n tulisi panostaa enemmän asiakassuhteisiin ja suhdemarkkinointiin. Hyvään henkilösuhteeseen kuuluu viehtymys, toisen tuntemus sekä luottamus aikaisemmin esitetyn teorian mukaan. Viehtymys liittyy siihen, että ollaan kiinnostuneita toisesta ja tämän tarpeistaan ja haluistaan. Yrityksen tulisi tuntea asiakkaansa ja asiakkaan yritys. Lisäksi heidän välillään tulisi vallita luottamus, jotta pystyttäisiin takaamaan asiakassuhteen toimivuus. Pienyrityisasiakkaista puhuttaessa tilauksen tekijä on usein sama yksi henkilö per yritys. Kun tutustuu tilaajaan, tutustuu samalla asiakkaan yritykseen. Tällä hetkellä myyntiedustajat tuntevat pienyrityisasiakkaat, mutta yritys X ei. Näin asiakkaan on vaikea muodostaa imagokäsitystään X:stä. Siksi X:n tulisi tulla asiakassuhteiden hallinnassa vastaan ja antaa julkisesti tukensa myyntiedustajille, mutta myös osoittaa, että myyntiedustajien lisäksi myös koko yritys X on kiinnostunut asiakkaistaan.

Vertaamalla tuloksia kuvioon 7, voimme todeta, että lähes kaikki asiakkaat sijoittuvat laatu-pyramidin kolmannelle tasolle, suosittelutasolle. Ainoastaan yksi asiakas on jäänyt toiselle tasolle.

Hyvässä suhdemarkkinoinnissa lähdetään siis yrityksen sisäisestä palvelun laadusta siirryttäen ulkoiseen laatuun. Kun työnjako toimii yrityksen sisällä ja ilmapiiri on hyvä, kasvaa työntekijöiden tyytyväisyys työpaikkaan. Tästä seuraa muiden osatekijöiden kanssa palvelun hyvä ulkoinen laatu, mikä tekee puolestaan asiakkaista tyytyväisiä. Suhdemarkkinoinnissa tulisi samalla muistaa, että asiakkaat ovat asiakkaita myös silloin kun he eivät osta tai kuluta yrityksen tuotteita tai palveluja. CRM:n kautta ajatellen, jokaista asiakasta tulisi myös kohdella yksilönä ja suhteesta tehdä oppimissuhde.

Ehdotan lisäksi, että jatkotutkimuksena keskityttäisiin omien asiakkaiden lisäksi myös kuluttajiin. Näin saataisiin tietoa siitä, mitä kuluttajat haluavat ja missä on vika jos jokin tietty tuoteryhmä ei myy. Esimerkiksi eräs vastaajista haluaisi ”*kivoja laadukkaita tuotteita, joissa olisi se jokin juttu*”. Yksi tavoite voisi olla selvittää, että mikä voisi olla se juttu asiakkaan sekä kuluttajan näkökulmasta. Tällainen tutkimus liittyy kuitenkin enemmän tuotekehitykseen, mutta myyntiketjun kokonaisvaltainen tunteminen toisi varmasti tuloksia, joita sekä X, jälleenmyyjät että merkin A pääkonttori voisivat hyödyntää. Samalla tehtäisiin myös jälleenmyyjille palvelus tutustuttamalla heidät asiakkaisiinsa ja osattaisiin myydä jälleenmyyjille tuotteita kuluttajien kannalta.

Kuten tässä tutkimusraportissa on jo todettu, on asiakastyytyväisyyden varmistus silta kaupankäyntiviestinnän ja asiakassuhdeviestinnän välillä. Siksi toimitusten yhteydessä olisi hyvä varmistaa, että asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun, tuotteisiin ja itse tilaus-toimitus-prosessiin. Palautelomake voisi perustua esimerkiksi Kinnusen prosessikohtaisten pal-

velun lopputuloksen tekijöihin. Ensinnäkin varmistettaisiin, kuinka X:n ja asiakkaan välinen kanssakäyminen sujui. Toiseksi varmistettaisiin, saiko asiakas tarjouksen mukaisesti toteutettua palvelua. Viimeiseksi vielä varmistettaisiin, että tuottiko palvelu tai tuote sen taloudellisen hyödyn asiakkaalle, mitä hän odotti. Tällainen asiakastyytyväisyyden varmistamisen käytäntö vaatisi kuitenkin alleen tilaushistoriankannan, jota X:llä ei ole. Jotta suhdemarkkinointi, asiakashallinta ja palautejärjestelmä toimisivat, olisi X:n ryhdyttävä pitämään tietokantaa asiakkaiden tilaushistoriasta.

X haluaa tuntea asiakkaansa paremmin, täyttää heidän odotuksensa sekä pyrkiä kaikkia osapuolia hyödyttäviin asiakassuhteisiin. Kukaan ei halua jäädä asiakassuhteeseen, joka ei toimi. Suhdemarkkinoinnin tavoin X:n tulisi keskittyä nykyisiin asiakkaisiinsa, panostaa asiakkaiden tuntemiseen sekä asiakasdialogiin. Tärkeää on myös asiakastietojen tallentaminen ja täydentäminen. Suhdemarkkinointiajattelun sekä palautejärjestelmän käyttöönottamiseksi olen koonnut X:lle asiakastietokannan, jonka olen rakentanut perustuen X:n olemassa oleviin asiakastietoihin sekä Internetistä löytyviin tietoihin ja yhteystietoihin. Asiakastietokannan puutteita on tarkoitus täydentää asiakkaalta tilausten yhteydessä. Tietokannasta löytyy muun muassa asiakkaan toimipaikan sijainti, tilaajan tiedot sekä tilaushistoria.

Vastatakseni Y:n tutkimuskysymykseen X:n tulisi tuntea asiakkaansa yksinkertaisesti paljon paremmin, jotta pystyisi tarjoamaan heille heidän toivomansa kaltaista ja tasoista palvelua. Mitä paremmin asiakkaat tuntee, sen paremmin tiedetään, mitä he asiakassuhteelta haluavat. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, ettei asiakkaita tunneta tarpeeksi hyvin. Asiakkaat haluavat, että heistä välitetään. Mitä tulee uusiin asiakkaisiin, tulisi heidän tutustumiseen keskittyä heti asiakassuhteen alkuvaiheessa.

Asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi odotetaan X:ltä toimitusvarmuutta sekä laadukkaita tuotteita. Asiakkaat ovat olleet pääasiassa tyytyväisiä palveluunsa, vaikka joskus laatu ei ole kohdannut hintaa. Asiat ovat sujuneet ja X:ää kuvaillaan nykyaikaiseksi ja *"hyväksi virmaksiksi"*. Lisäksi asiakaspalvelu on toiminut hyvin, mutta X:n imago on jäänyt hieman haaleaksi. Erään asiakkaan (d) mukaan X:llä *"pitäisi olla pienemmät myyntierät"*, mutta tämän ehdotuksen jätän X:lle pohdittavaksi.

Esiteltyäni tämän opinnäytetyön yritys X:n toimitusjohtajalle, eli työn ohjaajalle, sain positii- vista palautetta. Toimitusjohtaja sanoi aiemminkin saaneen samankaltaista palautetta, että yrityksen olisi syytä uudistua, että pysyy seuraavat kymmenen vuotta mukana alan toiminnassa ja kehityksessä. Hän myös kertoi, että on tiedostanut uudistumisen olevan ajankohtaista, mutta kun näkee omat ajatuksensa toisen kirjoittamana, on aika ryhtyä töihin. Toimitusjohtajan mukaan pienessä yrityksessä olisi syytä kyseenalaistaa omia rutinejaan useamminkin, vaikka kaikista hyviksi todetuista periaatteista ei kannatakaan luopua. Toimitusjohtaja myös



totesi käyvänsä opinnäytetyön läpi myyntiedustajien kanssa seuraavassa mallistopalaverissa ja käymään kehityskeskusteluja sen pohjalta. Yritys X sai paljon uusia ideoita opinnäytetyöstä ja aikoo hyödyntää työn sisältöä jatkossakin. Esimerkiksi uuden tuotemerkin lanseeraamiseen työn sisältö sopii myös erinomaisesti.

Yritys X:n toimitusjohtajan mukaan he eivät maahantuojina voi valitettavasti vaikuttaa tuotteiden laatuun, mutta tulevat kehittämään omaa toimintaansa palvelun laadun suhteen. Toimitusjohtaja mainitsee mielenkiintoisammaksi asiaksi työssä sen, että huomaa ja tiedostaa omat virheensä. Vaikka he pyrkivät hoitamaan pienasiakkaat ”teknisesti” yhtä hyvin kuin suuryrityisasiakkaat, on ”henkisellä” puolella paljon parannettavaa. Toimitusjohtajan mieleen jäi erityisesti lause: ”Yrityksen asiakkaat ovat asiakkaita myös silloin kun he eivät osta tai kuluuta yrityksen tuotteita ja palveluja”.

## Lähteet

### Kirjat

Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1993. Suhdemarkkinointi: asiakassuhteet strategisena kilpailukeinona. Espoo: Weilin + Göös.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. uud. painos. Tampere: Vastapaino.

Grönroos, C. 2000. Service management and marketing: a customer relationship management approach. 2<sup>nd</sup> edition. Chichester: John Wiley & Sons.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uud. painos. Helsinki: WSOY.

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. 2. uud. painos. Helsinki: Talentum.

Halinen, A. & Salmi, A. 2001. Henkilöt liikesuhteiden rakentajina ja portinvartijoina. Teoksessa Grönroos, C. & Järvinen, R. Palvelut ja asiakassuhteet - markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakaari, 208-225.

Hausen, A. & Grundström, E. 2004. Keskusliikkeiden kultamaa. Teoksessa Grundström, E. (toim.) Globalisaation portinvartijat. Helsinki: Edita publishing.

von Hertzen, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Kniivilä, S., Lindblom-Ylänne, S. & Mäntynen, A. 2007. Tiede ja teksti - tehoa ja taitoa tutkijan kirjoittamiseen. Helsinki: WSOY.

Laine, T. 2007. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä.

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

Liukko, T. (toim.) 1994. Asiakastarve ohjaamaan kehitystä: menetelmiä ja esimerkkejä. Helsinki: Metallisteollisuuden kustannus.

Lotti, L. 1998. Markkinointitutkimuksen käsikirja. Helsinki: WSOY.

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

Rope, T. 2011. Voita markkinoinnilla. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta: Logistinen b to b-prosessi. Espoo: Jouni Sakki.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. 2009. Services Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm. 5<sup>th</sup> international edition. Boston: McGraw-Hill.

## Verkkolähteet

Fonecta. 2010. Viitattu 9.9.2012.

<http://www.finder.fi/tukkuliikkeita/yritysx/kauniainen/taloustiedot>

Kaupan liitto. Suomalainen hoitaa vuoden vaateostokset alle 700 eurolla. 3.3.2010. Viitattu 26.10.2012.

[http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/suomalainen\\_hoitaa\\_vuoden\\_vaateostokset\\_alle\\_700\\_eurolla\\_5905](http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/suomalainen_hoitaa_vuoden_vaateostokset_alle_700_eurolla_5905)

Suomen yrittäjät. 2012. Viitattu 1.1.2012.

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/uutisarkisto/a/?groupId=fefe50b4-2878-4e00-a3c3-a040462d6561&announcementId=12e2a0aa-f1cb-4129-b2af-1794874a5f25>

Tilastokeskus. 2012a. Viitattu 15.10.2012. (Taulukko on luotu itse sivuilla)

<http://pxweb2.stat.fi/Dialog/Saveshow.asp>.

Tilastokeskus. 2012b. Viitattu 6.10.2012.

[http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_kotimaankauppa.html](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kotimaankauppa.html)

## Kuviot

Kuvio 1: Yritys X:n liikevaihdon kehitys 2007/06 - 2012/06 (Fonecta). .....	9
Kuvio 2: Tuotantohyödykkeen ostamiseen vaikuttavat tekijät (Rope 1998, 18). .....	10
Kuvio 3: Koettu kokonaislaatu (muokattu Grönroos 2009, 105; Blomqvist ym. 1993, 52). .	17
Kuvio 4: Mahdolliset asiakkaan odotusasteet muotialalla (Muokattu Zeithaml ym. 2009,79).	20
Kuvio 5: Laatuaukko ja kilpailuetu (Lecklin 2006, 92). .....	22
Kuvio 6: Tie brändituotteeksi (Rope 2011, 53). .....	23
Kuvio 7: Laatupyramidi (Rope 2011, 173). .....	25

## Liitteet

Liite 1: Kyselylomake .....	38
-----------------------------	----

## Liite 1 Kyselylomake

### Saatekirje

Hyvä yritys X:n asiakas!

X haluaa oppia tuntemaan pienyrityksiänsä paremmin ja toivoisi kuulevan Teidän odotuksistanne sekä kokemuksistanne yhteistyönne suhteen.

Olisimme kovin kiitollisia mikäli teiltä löytyisi aikaa ja halua vastata kyselyymme. Lomakkeen täyttämiseen menee noin 10 minuuttia ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti sekä anonyymisti. Kyselylomakkeen löydätte e-lomakkeen muodossa alla olevan osoitteen alta:

<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/6025/lomake.html>

**Vastaajien kesken arvotaan 5kpl Sence Copenhagen -koruja.**

Minun nimeni on Bea Kuusinen ja teen opinnäytetyötä Laurea-ammattikorkeakoululle. Minun tehtäväni on auttaa X:ää selvittämään Teidän ajatuksianne ja toiveitanne sekä laatia X:lle tutkimusraportti teidän vastausten avulla yhteistyönne kehittämiseksi. Opinnäytetyö on julkinen ja on löydettävissä julkaisun jälkeen muun muassa Theseus -tietokannasta.

Mikäli haluaisitte mieluummin vastata kyselyymme postitse, toivomme teidän lähettävän vastauksenne osoitteeseen ...

Syysterveisin,

Bea Kuusinen  
bea.kuusinen@laurea.fi

---

### Kyselylomakkeen kysymykset

1. Ikä?
2. Lääni?
3. Työntekijöidenne lukumäärä?
4. Milloin olette viimeksi tilanneet yritys X:ltä?
5. Millaisia ovat odotuksenne X:ää kohtaan?
6. Mikäli odotuksenne eivät ole täyttyneet, osaisitteko kertoa meille miksi?
7. Millaisia kokemuksia teillä on X:n kanssa asioimisesta?
8. Miten kuvailisitte X:ää?
9. Suositteko X:ää muille?
10. Olisitteko kiinnostuneet saamaan X:ltä tarjouksia tai asiakaspostia sähköpostitse?

Jätättehän puhelinnumeronne tai sähköpostiosoitteenne, mikäli haluatte olla mukana Sence Copenhagen -korujen arvonnassa.