



Rose-Marie Tampusi

Asiakaspalvelun kehittäminen

Case Hitachi ABB Power Grids

Liiketalous
2021

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Rose-Marie Tampsi
Opinnäytetyön nimi	Asiakaspalvelun kehittäminen. Case: Hitachi ABB Power Grids.
Vuosi	2021
Kieli	suomi
Sivumäärä	60 + 1 liitettä
Ohjaaja	Thomas Sabel

Tämä opinnäytetyö oli osa Hitachi ABB Power Gridsin asiakaspalvelun kehittämisprojektia. Toimeksiantaja yrityksen tavoitteena oli löytää yrityksen Front End Sales (FES) -tiimin tuottamasta asiakaspalvelusta kehityskohteita ja kehittää työn avulla näille ratkaisut. Tutkimus on jaettu kahteen osaan: kyselylomakkeeseen ja haastatteluun. Tutkimuksen ensimmäisessä osassa tarkoituksena oli kyselylomakkeen avulla selvittää yrityksen asiakaspalvelun kehityskohtia. Tutkimuksen toisessa osassa tarkoituksena oli täydentää kyselylomakkeen vastauksia ja saada konkretisoitua niitä.

Työn teoriaosa koostuu kahdesta teorialuvusta: palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu viidestä asiakastyytyväisyyden ja palvelun laatuun liittyvästä osa-alueesta. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että vastaajat kokivat yrityksen FES-tiimin tuottaman asiakaspalvelun pääosin hyvänä, mutta myös kehitettäviä osa-alueita nousi esiin. Kehitysehdotuksista laadittu nelikenttä tuo hyvin esille toteutettavissa olevat kehityskohdat asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun edistämiseksi.

Tutkimustulosten perusteella laadittujen kehitysehdotusten avulla Hitachi ABB Power Gridsin FES-tiimi sai elementtejä, joiden avulla tiimillä on mahdollisuus kehittää asiakaspalveluaan. Tutkimustulosten analysoinnin perusteella todettiin, että tärkein kehityskohta on tiimin työntekijöiden oma toiminta. Yritys lähtee luomaan kehitettäville osa-alueille muutostoimenpiteitä. Kun muutokset on saatu toteutettua, voisi tutkimusta jatkaa toteuttamalla kysely uudelleen kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tällöin tutkimukseen saataisiin luotettavuutta ja varmistusta sille, onko tehdyillä muutoksilla ollut vaikutusta asiakastyytyväisyyteen.

ABSTRACT

Author	Rose-Marie Tampusi
Title	Customer Service Development. Case: Hitachi ABB Power Grids
Year	2021
Language	Finnish
Pages	60 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Thomas Sabel

The thesis was part of the Hitachi ABB Power Grid's customer service development project. The mandator's goal was to find areas for development in the customer service provided by the company's Front End Sales (FES) team and develop solutions through this work. The study was divided into two parts: a questionnaire and an interview. The objective of the first section of the study was to find out the development areas of the company's customer service with the help of a questionnaire. The objective of the second section of the study was to supplement the answers to the questionnaire and to find solutions on how to improve the found shortcomings.

The theoretical study of the thesis consists of two theoretical chapters: quality of service and customer satisfaction. The theoretical framework of the study consists of on five areas related to customer satisfaction and quality of service. The research method used a qualitative research method.

The results of the survey showed that the respondents felt that the customer service provided by the company's FES team was mainly good, but areas to be developed also emerged. A four field was created from the development proposals, highlighting what needs to be improved in the company's customer satisfaction and quality of service.

Based on the development proposals based on the research results, the FES team at Hitachi ABB Power Grids gained elements that allow the team to develop its customer service. Based on the analysis of the research results, it was found that the most important development point is the team's own activities. The company will set out to create change measures for the areas to be developed. Once the changes have been implemented, the study could be continued by re-implementing the questionnaire as a quantitative study. This would provide the study with reliability as well as confirmation of whether the changes made have had a positive effect on customer satisfaction.

Keywords	Customer satisfaction, quality of service, qualitative research, customer loyalty, customer orientation
----------	---

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen ongelma ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmät	1
1.3	Teoreettinen viitekehys	2
1.4	Hitachi ABB Power Grids	2
2	PALVELUN LAATU.....	5
2.1	Palvelun laadun määritelmä ja vaikuttavat osatekijät	5
2.1.1	Näkökulmia palvelun laatuun.....	6
2.1.2	Asiakkaan odotukset palvelun laadusta	7
2.2	Palvelun laadun mittaaminen.....	9
2.3	Palvelun laadun kehittäminen kuiluanalyysillä	13
2.3.1	Johdon näkemyksen kuilu	15
2.3.2	Laatuvaatimuksen kuilu	16
2.3.3	Palvelun toimituksen kuilu.....	16
2.3.4	Markkinointiviestinnän kuilu	18
2.3.5	Koetun palvelun laadun kuilu.....	19
3	ASIAKASTYYTYVÄISYYS	20
3.1	Asiakastyytyväisyyden merkitys.....	20
3.2	Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät	20
3.3	Asiakastyytyväisyyden kriittiset tilanteet.....	24
3.4	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja tutkiminen	24
3.4.1	Asiakastyytyväisyyden tekijöiden selvittäminen.....	27
3.4.2	Kyselylomakkeen laatiminen	27
3.4.3	Asiakastyytyväisyystietojen kerääminen ja analysointi.....	29
3.4.4	Tutkimustiedon hyödyntäminen.....	30
3.5	Asiakasuskollisuus	31
4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	34

4.1	Viiden laatuun vaikuttavan tekijän hyödyntäminen.....	34
4.2	Kriittisten tapausten menetelmän hyödyntäminen.....	35
4.3	Kuילuanalyysin hyödyntäminen	35
4.4	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja tutkiminen	36
4.5	Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden hyödyntäminen	36
4.6	Asiakastyytyväisyyden kriittisten tilanteiden hyödyntäminen	37
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	38
5.1	Tutkimusongelma ja tarkoitus	38
5.2	Tutkimusmenetelmät ja niiden valinta	40
5.3	Tutkimuksen suunnittelu ja aineiston kerääminen.....	40
5.3.1	Kyselylomake	42
5.3.2	Haastattelu	43
5.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	43
6	TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI	45
6.1	Tarjousvaihe.....	45
6.2	Tilausvaihe.....	46
6.3	Tilausvahvistus	47
6.4	Toimitus.....	48
6.5	Tekniset kyselyt	49
6.6	Reklamaatiot	49
6.7	Yleisiä kysymyksiä	50
6.8	Tulosten yhteenveto	52
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	55
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Hitachi ABB Power Gridsin globaalit liiketoimintayksiköt.....	3
Kuvio 2. Palvelun laatu näkökulmat (Lämsä & Uusitalo 2003, 26).	7
Kuvio 3. Laadun viisi osa-alueita (Grönroos 2009, 116-117).	10
Kuvio 4. Kuiluanalyysimalli (Grönroos 2009, 144).....	14
Kuvio 5. Kuiluanalyysin viisi eri vaihetta	15
Kuvio 6. Palvelun ominaisuudet ja seuraukset (Ylikoski, 2001; 151).	21
Kuvio 8. Asiakastyytyväisyyden tutkiminen prosessina (Ylikoski 2001, 157). ...	26
Kuvio 9. Asiakastyytyväisyys kysymyksiä (Ylikoski 2001, 162-163).	29
Kuvio 10. Tutkimustavoitteet	38
Kuvio 11. Nelikenttä	52
Kuvio 12. Kehityskohteiden nelikenttä	53

LIITELUETTELO

LIITE 1. Asiakastyytyväisyystutkimus.

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen ongelma ja tavoitteet

Opinnäytetyö toteutetaan sähkövoimateknologiayritys Hitachi ABB Power Gridsille. Työn tutkimuksen kohteeksi valitaan yrityksen Front End Sales eli FES-tiimi. Opinnäytetyön tutkimusongelmana ja tavoitteena on selvittää, miten kohdeyritys voisi löytää asiakaspalvelustaan ongelmakohdat. Työn tavoitteena on löytää ja tunnistaa yrityksen tuottamasta asiakaspalvelusta sudenkuopat -sekä kehittää näille rakentavammat toimintatavat, jotka ajaisivat niin yrityksen kuin myös asiakkaiden etuja. Tutkimuksen ongelmakysymyksenä on: ”Miten tuottaa alan parasta asiakaspalvelua ja täten erottua kilpailijoiden joukosta?” Tutkimuksen tavoitteena on tutkia ja kehittää yrityksen tuottamaa asiakaspalvelua asiakastyytyväisyyskyselyn avulla. Opinnäytetyön tutkimusosio koostuu tietyille yrityksen asiakkaille suunnatusta asiakastyytyväisyyskyselystä -sekä haastatteluista.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmät

Tutkimus lähtee liikkeelle johdannosta, jossa kerrotaan tutkimuksen tausta ja tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymys, rakenne ja näkökulma sekä tutkimuksen raja- ja johdannon jälkeen käsitellään tutkimukseen liittyvää teoriaa. Teoriaosuudessa määritellään termit palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys. Lisäksi kolmannessa kappaleessa käsitellään asiakasuskollisuutta ja sen merkitystä asiakastyytyvyyteen. Teoriaosuuden jälkeen siirrytään teoreettiseen viitekehykseen, joka toimii johdantelevana kappaleena ennen tutkimusta. Kappaleessa käydään läpi teorian tärkeimmät osa-alueet, sekä miten niitä on hyödynnetty tutkimuksessa. Viidennessä kappaleessa siirrytään tutkimuksen toteuttamisvaiheeseen. Luvussa lähdetään liikkeelle empiirisen tutkimuksen sisällöstä ja tavoitteista. Kappaleessa käsitellään tutkimusongelma ja sen tarkoitus sekä tutkimusmenetelmät ja niiden valinta. Lisäksi kerrotaan tutkimuksen suunnittelusta ja aineiston keräämisestä ja tutkimuksen luotettavuudesta. Tämän jälkeen kuudennessä luvussa käsitellään omana kappaleena tutkimustulokset, joista kootaan laaja yhteenveto. Viimeinen eli seitsemännes

kappale sisältää johtopäätökset sekä kehittämisehdotukset saatujen tulosten perusteella. Lisäksi kappaleessa esitellään jatkotoimenpiteitä, mitä yritys voi mahdollisesti hyödyntää jatkossa.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoriassa tarkastellaan yleisellä tasolla termejä palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys. Teorian ensimmäisessä osuudessa tarkastellaan palvelun laadun merkitystä: mitkä tekijät vaikuttavat palvelun laatuun, millaisia näkökulmia palvelun laatuun on sekä miten sitä voidaan mitata, jotta tulos olisi mahdollisimman luotettava. Lisäksi kappaleessa käsitellään kuiluanalyysi menetelmää, jolla voidaan kehittää palvelun laatua. Toisessa teoriaosuudessa tarkastellaan puolestaan mitä asiakastyytyväisyys tarkoittaa ja mitkä keskeiset osatekijät vaikuttavat siihen. Edellisen lisäksi kappaleessa käydään läpi, miten asiakastyytyvää voidaan tutkia ja mitata, sekä kappaleessa käsitellään lyhyesti termi asiakasuskollisuus. Tutkimuksen teoreettista viitekehystä hyödynnetään tutkimustulosten analysoinnissa ja kehitysehdotuksissa.

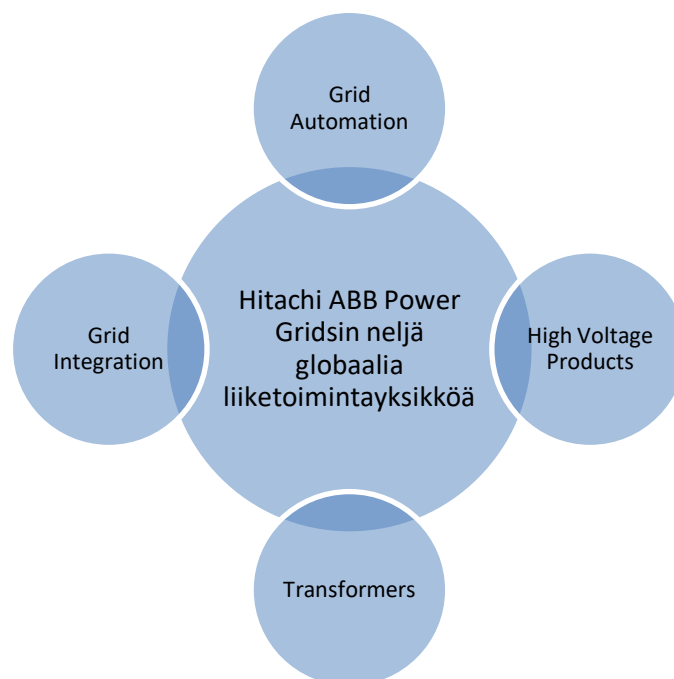
1.4 Hitachi ABB Power Grids

Sähkövoimateknologia-yritys Hitachi ABB Power Grids on globaali yhtiö, joka suunnittelee, valmistaa ja toimittaa sekä kunnossa pitää muuntajia ja reaktoreita, sähköverkon hallinnan ohjaus-, automaatio- ja valvontajärjestelmiä ja -projekteja sekä siirto- ja jakeluverkon ratkaisuja, kuten sähköasemakokonaisuuksia niin Suomessa kuin myös muissa maissa. Kohderyhmänä ovat energia-, sähkö- ja teollisuusyhtiöt. Tuotteita myydään lisäksi liikenteeseen ja infrastruktuurikohteisiin. (Hitachi ABB Power Grids, [viitattu 02.01.2021].) ABB Power Grids yhdistyi viime vuoden heinäkuussa Hitachiin. Nykyään Hitachi ABB Power Gridsistä Hitachi omistaa suunnilleen 80% ja ABB omistaa vielä noin 20%.

Yli 90 maassa toimivalla globaalilla Hitachi ABB Power Gridsillä on tavoitteena kehittää sähköverkoista kestävämpiä, ympäristöystävällisempiä, luotettavampia ja älykkäämpiä (Projektiuutinen, 2020). Tuloksena on verkot, jotka tuottavat kestävän

energian tulevaisuudessa kaikkien saataville. Yrityksen päätavoitteena on myös pysyä lähellä asiakkaita sekä pitää asiakkaat kaiken toiminnan keskiössä. Yrityksellä on tavoitteena vaalia ja kehittää pitkäaikaisia yrityskumppanuuksia, jolloin he pystyvät luomaan lisäarvoa tuottavia ratkaisuja yhdessä asiakkaiden kanssa, jotka tuottavat tai siirtävät kestäväää energiaa tulevaisuudessa. Hitachi ABB Power Gridsin osaavilla asiantuntijoilla on päämääränä tehdä energiasta paremmin saatavissa olevaa, edullisempaa ja kestävämpää. Päämäärän taustalla on uskomus, että kestävä yhteiskunnan kehittyminen edellyttää siirtymistä kohti kestävään energian tulevaisuutta. (Hitachi ABB Power Grids, [viitattu 04.01.2021].)

Hitachi ABB Power Gridsillä on neljä globaalia liiketoimintayksikköä, jotka ovat Grid Automation, Grid Integration, Transformers ja High Voltage Products.



Kuvio 1. Hitachi ABB Power Gridsin globaalit liiketoimintayksiköt.

Grid Automation on laitteistojen, ohjelmistojen sekä palveluntarjonnan yhdistävä toimiala. Kyseisen toimialan tekniikat tarjoavat asiakkaille mahdollisuuden optimoida kriittiset järjestelmät, joiden kautta muun muassa saamme sähköä sekä voimme liikkua ja olla yhteydessä toisiimme. Grid Integration sisältää valikoiman

siirto- ja sähköasennussovelluksia, jotka mahdollistavat luotettavan tulevaisuuden digitaalisen sähköverkon. High Voltage Products -valikoima sisältää suurjännite-tuotteita, jotka auttavat parantamaan sähköverkkojen turvallisuutta, luotettavuutta ja tehokkuutta sekä lisäksi minimoimaan ympäristöhaittavaikutukset. Transformers puolestaan tuottaa muuntajia, jotka muuntavat energiaa ympäristöystävällisesti ja taloudellisesti. (Hitachi ABB Power Grids, [viitattu 01.01.2021].)

2 PALVELUN LAATU

2.1 Palvelun laadun määritelmä ja vaikuttavat osatekijät

Asiakkaiden tyytyväisyys on kaiken liiketoiminnan perustana. Oli kyse tuotteista tai palveluista, niiden on oltava asiakkaan odotusten mukaiset, jotta yritys voi luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. Palvelun laatu on käsitteenä vaikeasti määriteltävä. Sillä voidaan tarkoittaa hyvin laajasti eri asioita sekä käsitettä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Tuotteiden laatu liittyy yleensä yrityksen tuotteiden tai palveluiden teknisiin ominaisuuksiin. Lisäksi palvelujen laatutekijöiden katsotaan olevan muun muassa toimitusaika, luotettavuus ja palvelutaso. Laatu tarkoittaa sitä, miten hyvin yrityksen tuote tai palvelu vastaa asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Yrityksen tavoitteena on tyydyttää asiakkaan tarpeet. Laatu voidaan siis määritellä sen mukaan, millainen näkemys asiakkaalla on palvelusta tai tuotteesta, ja miten hyvin ne ovat onnistuneet täyttämään asiakkaan tarpeita. Asiakas on siis yrityksen tuotteen tai palvelun laadun tarkastaja, jonka asenteet vaikuttavat laadun onnistuneisuuteen. (Grönroos 2009, 98-100; Ylikoski 2001, 117-119; Logistiikan maailma, [viitattu 16.01.2021].)

Palvelun laadulla on kaksi osatekijää: tekninen eli lopputuloslaatu ja toiminnallinen eli prosessilaatu. Lopputuloslaatu on asiakkaan kokemus siitä, mitä asiakas saa palvelun lopputuloksena. Prosessilaatu puolestaan syntyy siitä, miten itse palveluprosessi sujui. Prosessin laadun syntymisessä on erittäin tärkeää, että yrityksen työntekijöiden ja asiakkaiden välinen kommunikaatio toimii sujuvasti, sillä se vaikuttaa palvelukokemukseen. Tämä prosessin vaihe on usein asiakkaalle tärkeämpi, kuin palvelun lopputulos. (Ylikoski 2001, 118; Lämsä & Uusitalo 2003, 59-60.) Muita palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa asiakkaan mielikuva yrityksestä ja yrityksen imago. Imago toimii usein yrityksessä niin sanottuna suodattimena, jolloin asiakas näkee toiminnallisen laadun, mutta ei kaikkia niin sanottuja yrityksen virhe osa-alueita. Tällöin asiakas saattaa kokea palvelun laadun hyväksi näistä virheistä huolimatta. Puolestaan jos imago on huono,

ovat myös asiakkaan mielikuvat huonot. (Logistiikan maailma, [viitattu 17.01.2021]; Ylikoski 2001; 117-119.)

Yrityksen on tärkeää miettiä, miksi toiminnassa on hyvä panostaa laatuun. Perusteiksi olisi hyvä miettiä muitakin argumentteja kuin ”koska kilpailijatkin tekevät niin” tai koska laatu takaa mahdollisuuden käydä ulkomaan kauppaa. Palvelun laadun kehittäminen on monimutkaisempi prosessi, jolloin yrityksellä on tarvetta miettiä tarkemmin mitä halutaan. Yrityksen tulee etsiä kehityskohteita, joita voi lähteä työstämään. (Lecklin 2009, 51.) Palvelun laatuun keskittyvä yritys on sitoutunut laatutyöhön ja haluaa keittää asiakaslähtöisiä työtapoja sekä tuotekehitystä parantaakseen palvelun laatua. Yritys ennakoii, seuraa palvelun laatua ja arvostaa yrityksen henkilökuntaa sekä kantaa yhteiskunnallisen vastuun. (Ylikoski 2001; 117-119.)

2.1.1 Näkökulmia palvelun laatuun

Palvelun laatu voidaan määritellä monella eri tapaa. Kuvio 2 havainnollistaa miten palvelun laatu voidaan esimerkiksi jakaa.



Kuvio 2. Palvelun laadunäkökulmat (Lämsä & Uusitalo 2003, 26).

Lämsän ja Uusitalon kuvaavan kuvion mukaan palvelun laatu voidaan jakaa kuuteen eri osa-alueeseen: asiakaskeskeisyys, tuotekeskeisyys, tuotantokeskeisyys, kustannus-hyötykeskeisyys, eettisyys ja elämyksellisyys. Asiakaskeskeisyys laadun näkökulmasta tarkoittaa asiakkaiden odotuksia ja tarpeita, joita organisaatio pyrkii palvelun laadulla tyydyttämään. Tuotekeskeisyydellä tarkoitetaan tavaran tai palvelun mitattavissa olevia ominaisuuksia. Laatu esiintyy itse tuotteissa tai palvelussa. Puolestaan tuotantokeskeisyys laadun näkökulmasta tarkoittaa palvelun tai tuotteen tuotantoprosessia, kuten esimerkiksi miten virheettömästi tuotantoprosessi tapahtuu. Kustannus-hyötykeskeisyys taas laadun näkökulmasta tarkoittaa tuotteen laatu suhteutettuna hintaan ja asiakkaiden ostovoimaan. Eettisen näkökulman tarkoituksena on tuottaa hyvää laatua ajatellen taloudellista ja aineellista hyötyä, mutta myös hyvän laadun aikaansaamista ja huonon välttämistä vastuullisesti lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. Puolestaan elämyksellisyyden näkökulma on asiakkaan henkilökohtainen kokemus. Tätä näkökulmaa ei voida mitata tai analysoida. (Lämsä & Uusitalo 2003, 22-26.)

2.1.2 Asiakkaan odotukset palvelun laadusta

Palvelun laatuun kohdistuu monenlaisia odotuksia, jotka eivät aina ole yksiselitteisiä. Ne muodostuvat monesta eri osatekijästä. Laatuun vaikuttavat muun muassa asiakkaan ominaisuudet sekä palvelukokemukset. Edellisten lisäksi yrityksen markkinointiviestintä sekä muiden ihmisten kertomat asiat yrityksestä vaikuttavat asiakkaan odotuksiin. Odotukset muodostuvat seuraavanlaisesti:

1. Asiakkaan tarpeet
2. Palvelun hinta
3. Asiakkaan aikaisemmat kokemukset
4. Asiakkaan kokemukset kilpailevista organisaatioista
5. Lupaukset
6. Muiden asiakkaiden arvostelut

7. Asiakkaan henkilökohtainen panostus palveluun
8. Tilannetekijät.

Kuluttaja- ja yritysasiakkaiden tarpeet vaikuttavat suoraan siihen, mitä he odottavat palvelulta. Siihen vaikuttavat, millaista hyötyä asiakas haluaa palvelulta ja mitä hän pitää onnistuneena palveluna. Palveluodotukset ovat jokaisella asiakkaalla niin kuluttaja kuin myös yritysasiakkaalla asiakaskohtaisia ja voivat vaihdella asiakkaan mielialan mukaan. (Ylikoski 2001, 123-125.)

Palvelun hinta vaikuttaa suoraan asiakkaan odotuksiin palvelusta. Kun hinta on korkeampi, asiakkaan odotukset ovat myös korkeammat. Palveluympäristön puitteet, kuten liiketilan sisustus, vaikuttavat myös asiakkaan odotuksiin palvelusta. Jos yritys nostaa palvelun tai tuotteidensa hintaa, asiakkaan odotukset eivät pakosta muutu erilaisiksi, mutta palvelualue saattaa supistua. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jos palvelusta on maksettu enemmän, asiakas ei odota saavansa hintatasoa alempaa palvelua. Asiakkaan aikaisemmat kokemukset palvelusta vaikuttavat myös merkittävästi palveluodotuksiin. Tämä ilmenee esimerkiksi kanta-asiakkuutena, jolloin näillä asiakkailla on selkeä käsitys yrityksestä ja sen toiminnasta. Kanta-asiakkaat tietävät tarkkaan mitä yritys tarjoaa heille. (Ylikoski 2001, 123-125.)

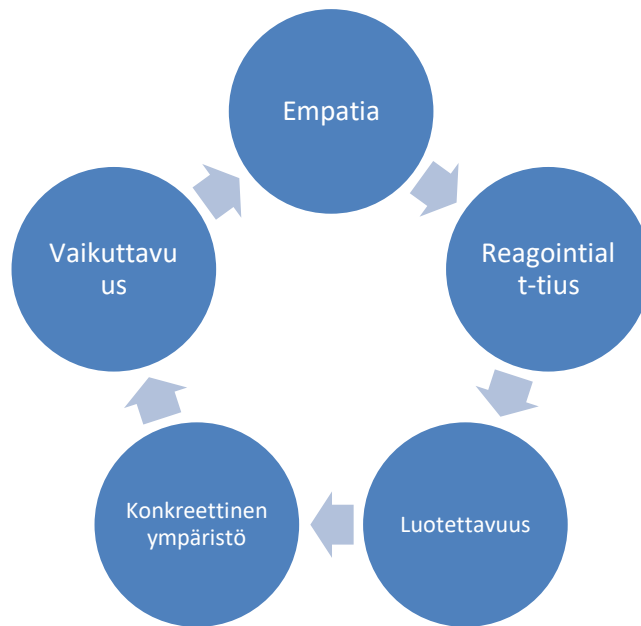
Kuluttaja- ja yritysasiakkaiden kokemukset muista kilpailevista organisaatioista vaikuttavat myös osaltaan palveluodotuksiin. Kilpailevien yritysten tarjoamat palvelut muokkaavat asiakkaan mielikuvaa mahdollisesti laajemmaksi, jolloin asiakas odottaa samanlaista laatua, mitä kilpaileva yritys tuottaa. Mainonnassa esiintyvät lupaukset vaikuttavat suoraan asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin. Asiakas odottaa sitä, mitä hänelle on yritys luvannut riippumatta siitä, ovatko lupaukset konkreettisia vai abstrakteja. Myös palveluympäristö antaa asiakkaalle odotuksia ja vihjeitä siitä, millaista palvelu voisi olla. (Ylikoski 2001, 123-125.)

Muiden asiakkaiden arvostelut yrityksestä vaikuttavat suoraan asiakkaan odotuksiin joko positiivisesti tai negatiivisesti. Jos yrityksen palvelua on suositeltu, asiakkaat saavat yrityksestä heti positiivisen ensikäsityksen. Lisäksi palvelua tuottavan yrityksen julkisuus voi muokata asiakkaiden odotuksia. (Ylikoski 2001, 123-125.)

Asiakkaan henkilökohtainen panostus itse palveluun vaikuttaa myös palveluodotuksiin ja niiden tasoon. Esimerkiksi itsepalvelukassoilla asiakas odottaa, että kassat toimivat moitteettomasti ja palveluprosessi etenee ongelmitta. Odotukset voivat olla korkeammat, jos asiakas joutuu odottamaan palvelua kauan tai hänen on tehtävä paljon sen eteen, että hän saa palvelua. Tämä pätee B2B palvelutilanteessa, jossa esimerkiksi asiakasyritys reagoi nopeasti toimittajayrityksen lähettämiin kiireellisiin viesteihin ja täten asiakas odottaa, että yritys vastaa myös viesteihin lyhyillä vasteajoilla. Lisäksi tilannetekijät vaikuttavat huomattavasti asiakkaan odotuksiin. Jos palveluprosessissa ilmenee odottamattomia tekijöitä, asiakkaan odotukset voivat joko laskea tai nousta. Jos palveluprosessissa ilmenee ikävä tapaus, tai palvelun luonne on empatiaa vaativa, asiakkaat odottavat myös sen mukaista huomaavaisempaa palvelua. Jos esimerkiksi asiakkaan tilauksen toimitus viivästy huomattavasti, asiakkaat odottavat, että yrityksessä pahoitellaan viivästymisestä aiheutuvia haittoja. Kiireessä asiakas odottaa nopeaa palvelua. Tilanne, jossa palvelua ei ole saatavilla muualta, asiakas tyytyy siihen palveluun mitä on saatavilla ja määrittelee tämän mukaan omia palveluodotuksiaan. (Ylikoski 2001, 123-125.)

2.2 Palvelun laadun mittaaminen

Palvelun laadun mittaaminen on usein haastavampaa kuin tuotteiden laadun mittaaminen. Jotta organisaatio voi mitata palvelun laatua, tulee sen ensin selvittää, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Osalle asiakkaista sana laatu merkitsee eri asioita, kuten tuotteen saatavuutta tai asiakaspalvelua. Palveluun tyytyväiset asiakkaat vaikuttavat suoraan asiakastyytyväisyyteen ja pidemmän päälle toiminnan tulokseen ja yrityskasvuun. (Logistiikan maailma, [viitattu 16.01.2021].)



Kuvio 3. Laadun viisi osa-aluetta (Grönroos 2009, 116-117).

Laadun tekijöiksi on tunnistettu kymmenen eri palvelun laadun tekijää, jotka myöhemmin jaettiin viiteen laadun osatekijään. Kuviossa 3 laadun tekijät on jaettu empatiaan, reagointialttiuteen, luotettavuuteen, konkreettiseen ympäristöön sekä vaikuttavuuteen. Empatia tarkoittaa laadussa sitä, että yritys huomioi ja ymmärtää asiakkaan ongelmia ja tuottaa sen mukaista palvelua huomioiden asiakkaiden edut. Lisäksi empatia tarkoittaa laadussa sitä, että yrityksen työntekijät kohtelevat asiakkaita yksilönä. Reagointialttiutius tarkoittaa laadussa sitä, että yrityksen työntekijät palvelevat asiakkaita viipymättä, sekä haluavat auttaa asiakkaita ja luoda ratkaisuja heidän ongelmiinsa. Laadussa luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että asiakkaille tuotetaan hyvää ja miellyttävää palvelua. Sovitut asiat tehdään sovitussa ajassa ja sovitulla tavalla. Konkreettinen ympäristö ilmenee laadussa yrityksen ulkoisena olemuksena. Näitä laatutekijöitä voivat olla muun muassa yritystilojen, laitteiden ja materiaalien siisteys sekä asiakaspalvelijoiden olemus. Tämä voi tarkoittaa joissain yrityksissä muun muassa sitä, että työntekijöillä on sama pukukoodi, jonka mukaan on pukeuduttava. Lisäksi vaikuttavuus on yksi laadullinen tekijä, joka tarkoittaa sitä, että työntekijät luovat käyttäytymisellään asiakkaille tunteen, että he voivat

luottaa yritykseen. Tämä näkyy asiakaspalvelijoissa muun muassa kohteliaisuutena, sekä he osaavat vastata sujuvasti asiakkaiden kysymyksiin. (Grönroos 2009, 116-117.)

Grönroos 2009 toteaa kirjassaan kaksi laadun arviointimenetelmää:

1. Attribuuttipohjaiset mittausmenetelmät
2. Kvalitatiiviset mittausmenetelmät.

Attribuuttipohjaisiin mittausmenetelmiin mukaan lukeutuu käytetyimpiä mittausvälineitä, joista käytetyin ja tunnetuin on SERVQUAL-menetelmä. Siinä valitaan joukko attribuutteja, jotka määritellään kunkin palvelun mukaan. Nämä attribuutit kuvaavat yrityksen palvelun ominaisuuksia. Vastaajia kehoitetaan antamaan numeraalinen arvosana palvelusta jokaisen attribuutin osalta. Puolestaan kvalitatiivisissa mittausmenetelmissä vastaajia kehoitetaan kuvailemaan käsitystään palvelusta tai palvelutapaamisista omin sanoin. Kvalitatiivisista menetelmistä yleisimmin käytetty on kriittisten tapausten menetelmä. (Grönroos 2009, 114.)

SERVQUAL on tutkimusmenetelmä, jolla mitataan palvelun laatua. Se perustuu edellä mainittuihin laadun viiteen osa-alueeseen (Kuvio 3). Näitä osa-alueita eli empatia, reagoimiskyky, luotettavuus, konkreettinen ympäristö sekä vaikuttavuus kuvaillaan useimmiten 22 eri attribuutilla. Näiden lisäksi tutkijat pyytävät vastaajia vastamaan asteikolla, millaiset odotukset heillä oli laadusta, miten laatu koettiin ja vastasiko se heidän odotuksiaan. Mittausmenetelmän tulos muodostuu odotusten ja palvelun kokemusten välisestä erosta, joka siis kuvaa palvelun kokonaislaatua. Jos näiden välillä on vähän eroavaisuuksia, palvelun laatu on hyvää. Jos puolestaan näiden välillä on suuri kuilu, asiakkaat kokevat palvelun laadun huonoksi. (Grönroos 2009, 114-119.)

SERVQUAL-mittarissa käytettyä menetelmää on omalta osaltaan myös kritisoitu. Sen osa-alueiden on todettu joissakin tutkimuksissa viittaavan todella erilaisiin palveluihin eivätkä osa-alueet päde kaikkiin palveluihin. Myös alkuperäisessä mittarissa, jossa hyödynnettiin 22 eri attribuuttia, eivät attribuutit kuvaa pakosta kaikkia

palvelun eri näkökohtia. SERVQUAL-mittarissa on todettu piilevän toinenkin ongelma. Tämä liittyy attribuutteja koskevien odotusten ja kokemusten vertailuun. Mittaamisessa on todettu olevan kolme erilaista validiteettiongelmaa:

- 1) Mittaukseen voi syntyä kokemukseen vaikuttanut odotus vain silloin, jos odotuksia mitataan palvelukokemuksen aikana tai sen jälkeen.
- 2) Mittaustulos voi myös vääristyä silloin, jos asiakkaan odotuksia mitataan ennen palvelun kokemista. Tämä johtuu siitä, että asiakkaat eivät vertaa kokemuksiaan etukäteen luomiinsa ennakko odotuksiin. Palveluprosessin kokemukset voivat muuttaa asiakkaan odotuksia.
- 3) Lisäksi on todettu, että odotusten mittaaminen ei ole kannattavaa. Tämä juontaa juurensa siitä, että asiakkaiden kokemukset palvelusta ovat käsityksiä, jotka sisältävät jo aikaisemmat odotukset. (Grönroos 2009, 114-119.)

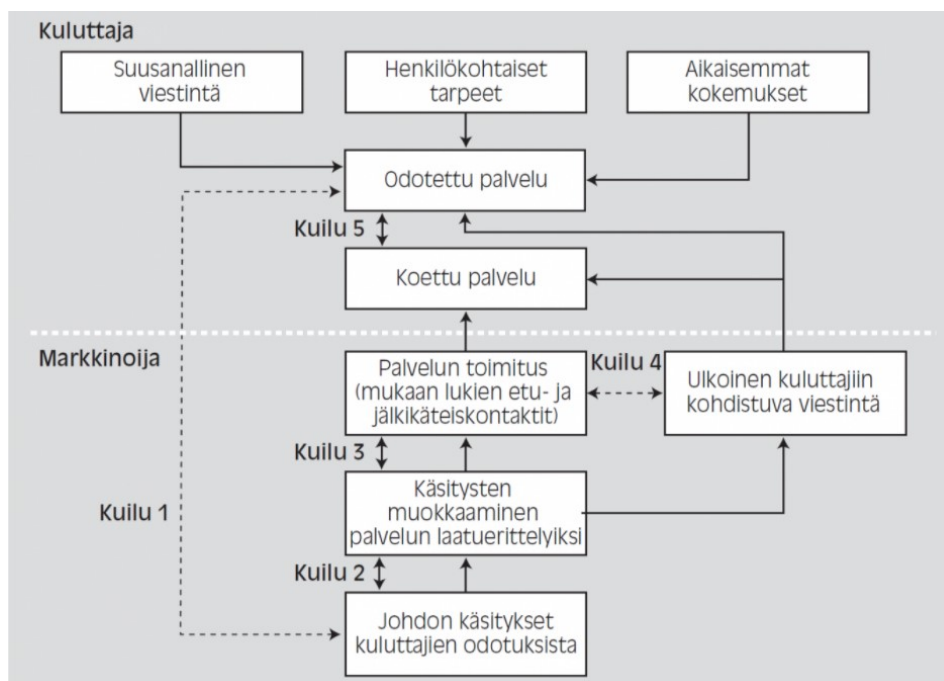
Laatua voidaan myös mitata kvalitatiivisella mittausmenetelmällä, joista yleisimmin käytetty on kriittisten tapausten menetelmä. Tässä menetelmässä pyydetään asiakkaita, jotka ovat käyttäneet jotain palvelua, pohtimaan tilanteita, joissa palvelu tai palveluprosessin osa-alue poikkesi asiakkaan mielestä normaalista. Poikkeus voi olla positiivinen tai negatiivinen. Näitä poikkeamia kutsutaan kriittisiksi tapahtumiksi. Vastauksen jälkeen asiakasta pyydetään kuvailemaan, mitä tässä tilanteessa tapahtui ja miksi asiakas koki, että tilanne oli kriittinen. Lopuksi kuvauksia analysoidaan ja selvitetään, millaisia laatuun liittyviä ongelmia palvelusta löytyy ja miksi niitä esiintyy. (Grönroos 2009, 114.)

Odotuksia voi olla vaikea mitata, sillä asiakkailta voi olla palvelusta monia erilaisia odotuksia. Jos halutaan mitata, miten hyvänä asiakkaat pitävät palvelua verrattuna kilpailijoiden samankaltaiseen tuottamaan palveluun, tulisi hyödyntää mittauksessa ihanteellisen palvelun odotuksia. Jos puolestaan tavoitteena on selvittää, millaiseksi asiakkaat kokevat palvelun, tulisi hyödyntää palvelun odotuksia ja kokemuksia. Mittausmenetelmän ongelmia ei ole helppo ratkaista. Vaikka odotusten mittaamista on kritisoitu, kokemusten ja odotusten vertaaminen on silti järkevää, koska odotuk-

set vaikuttavat suoraan laadun kokemiseen. SERVQUAL-menetelmässä tulisi soveltaa mittarin osa-alueista eri tavoin ja niiden aiheita sekä attribuutteja tulisi tarvittaessa täydentää uusilla näkökulmilla tai poistaa joitain näkökulmia. Mittarin käytössä on tärkeää miettiä etukäteen näitä seikkoja, sekä mukauttaa osa-alueita ja attribuutteja kulloiseenkin tilanteeseen sopiviksi, ennen kuin mittaria hyödynnetään. (Grönroos 2009, 114.)

2.3 Palvelun laadun kehittäminen kuiluanalyysillä

Kuiluanalyysi on menetelmä, joka on tarkoitettu laadusta johtuvien ongelmien analysointiin ja palvelun laadun kehittämiseen (Murphy & Murphy, 2004, 377). Kuiluanalyysin avulla yritys pystyy löytämään laatuongelmien juurisyitä, toimittajan ja asiakkaan ristiriitaiset odotukset ja käsitykset sekä keinot, millä nämä voidaan ratkaista. Alla olevan mallin avulla yritys voi havainnollistaa, mistä palvelun laatu pääsääntöisesti koostuu ja millaisia kuiluja siihen voi liittyä. (Grönroos 2009, 144-148.)



Kuvio 4. Kuiluanalyysimalli (Grönroos 2009, 144).

Kuviossa 4 malli jaetaan kuluttajiin liittyviin -ja palvelun toimittajiin liittyviin havaintoihin. Kuluttajan odotettuun palveluun vaikuttavat hänen omat henkilökohtaiset tarpeensa, aikaisemmat kokemukset palvelusta sekä sanallinen kommunikointi. Odotettuun palveluun vaikuttaa myös osaltaan yrityksen markkinointiviestintä. (Grönroos 2009, 144; Murphy & Murphy, 2004, 377-380.) Business to business eli B2B-toimintaympäristössä yritys asiakkaiden odotuksiin vaikuttavat aikaisemmat kokemukset palvelusta, sanallinen kommunikointi ja yrityksen antamat lupaukset. Markkinointiviestinnällä ei ole B2B-toimintaympäristössä niin suurta vaikutusta asiakasyrityksen odotuksiin. Tämä johtuu siitä, että B2B-liiketoiminta on yritysten välillä usein pitkäaikaista ja usein asiakasyritys valitsee saman toimittajan sen vuoksi, koska uuden yhteistyökumppanin löytäminen voi olla hankalaa. (Hague & Hague 2018, 8.) Kuluttajien ja yritysasiakkaiden odotukset antavat suuntaa myös yrityksen palvelun laatuvaatimuksiin, joiden mukaan yrityksessä toimitaan palvelun aikana. Kun asiakas on saanut palvelua, hänen kokemaansa palvelun laatuun vaikuttavat sisäiset henkilökohtaiset päätökset ja toimenpiteiden seuraukset. Tällaisilla henkilökohtaisilla päätöksillä ei ole B2B-toimintaympäristössä niin suurta vaikutusta. Kuluttajan ja yritysasiakkaan kokemaan palveluun vaikuttavat myös toimitus- ja tuotantoprosessit eli toiminnallinen laatu sekä prosessien seurauksena olevan teknisen ratkaisun lopputulos eli tekninen laatu. Lisäksi yrityksen tuottama markkinointiviestintä vaikuttaa koettuun palveluun etenkin kuluttaja-asiakkailta. (Grönroos 2009, 144; Murphy & Murphy, 2004, 377-380.)



Kuvio 5. Kuiluanalyysin viisi eri vaihetta

2.3.1 Johdon näkemyksen kuilu

Ensimmäinen kuilu on johdon näkemyksen kuilu. Se lähtee siitä liikkeelle, että yritys näkee asiakkaiden laatuun liittyvät odotukset eri tavalla. Tämä johtuu usein esimerkiksi siitä, että markkinatutkimukset on toteutettu epätarkasti, tutkimuksen tulokset on tulkittu virheellisesti tai markkinatutkimusanalyysiä ei ole tehty lainkaan. Ensimmäiseen kuiluun vaikuttaa myös se, jos yrityksen johtoporras saa puutteellista tietoa asiakkaiden odotuksista tai tieto kulkeutuu heille liian monen portaan kautta, jolloin tieto muuttuu matkan varrella. Ratkaisuna tähän suositellaan palvelukilpailun pääpiirteiden parempaa havaitsemista sekä tiedottamista. Yleisesti edellä mainittu ongelma ei ole johtunut johdon osaamisen puutteesta, vaan siitä, että he eivät ole tiedostanut palvelukilpailun vaatimuksia. Organisaation on myös hyvä parantaa palvelun laadun tutkimustoimintoja, jolloin kuluttajien ja yritysasiakkaiden tarpeet ja odotukset havaitaan, sekä tiedostetaan selkeämmin. Jos ongelma on sisäisessä tiedonkulussa, ja tieto ei ole tarpeeksi kattavaa, on yrityksen sisällä parannettava tiedonkulkua. Tämä saattaa johtaa vaikeammassa tapauksissa yrityksen organisaatorakenteen muutokseen. (Grönroos 2009, 145; Murphy & Murphy, 2004, 379.)

2.3.2 Laatuvaatimuksen kuilu

Toinen kuilun vaihe on laatuvaatimusten kuilu, joka koostuu siitä, että yrityksessä käyttöönotetut palvelun laatuvaatimukset eivät täsmää johdon laadun odotusten kanssa. Syy miksi laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaiset, johtuvat todennäköisesti siitä, että palvelun laadun suunnittelussa on ilmennyt virheitä tai prosessit ovat olleet puutteelliset. Suunnitteluprosessin johtaminen on ollut huonoa tai ylin johto ei tue palvelun laadun suunnittelua tarpeeksi. Lisäksi syynä tähän voi olla, että yrityksessä ei ole selkeää tavoiteasettelua. Tällöin myöskään laatuvaatimukset ole olleet yhdenmukaiset. Riippuen siitä miten suuri ensimmäisen vaiheen kuilu on ollut, suunniteluun liittyvien ongelmien laajuus menee sen mukaan. Ongelmia voi esiintyä myös silloin, jos organisaation johto ei ole tarpeeksi perehtynyt ja sitoutunut palvelun laadun vaatimusten suunnitteluun, vaikka asiakkaiden tarpeista ja odotuksista olisi tarkat tiedot. Tällöin olisi tarpeellista, että johto keskittyisi kuluttajien ja yritysasiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin sekä asettaisi ne listan kärkeen, sillä laatu on merkittävästi ratkaiseva menestyksentekijä palvelukilpailussa. (Grönroos 2009, 145; Murphy & Murphy, 2004, 379.)

Ongelmanratkaisu voi lisäksi löytyä suunnitteluprosessista. Myös palveluja antavien on kiinnitettävä huomiota heidän tavoitteisiinsa ja rutiineihin, sillä jos he eivät ole sitoutuneet laatuvaatimukseen, palvelun laatu kärsii. Johdon tulee laatuvaatimuksia suunniteltaessa olla aktiivisesti yhteistyössä palvelun antajien kanssa, jotta prosessi onnistuu. Johdon ja palvelun antajien yhteinen sitoutuminen palvelun laatuun parantaa yrityksen tuottamaa palvelua. Vaatimukset eivät saa silti olla liian rajattuja ja joustamattomia, sillä se vähentää työntekijöiden halukkuutta ryhtyä toimenpiteisiin ja täten myös vaikuttaa laatuun. (Grönroos 2009, 145-146; Murphy & Murphy, 2004, 380.)

2.3.3 Palvelun toimituksen kuilu

Kolmas kuilun vaihe on palvelun toimituksen kuilu. Tällöin yrityksen tuotannossa ja toimituksessa ei oteta huomioon laatuvaatimuksia. Syy, miksi laatuvaatimuksia

ei oteta kyseisessä vaiheessa huomioon voi johtua monesta eri syystä. Yrityksessä kehitetyt laatuvaatimukset voivat olla liian monimutkaiset tai joustamattomat. Lisäksi syynä voi olla, että ne eivät ole yhdenmukaiset yrityksen kulttuurin kanssa, tai työntekijät eivät hyväksy laatuun tarvittavia vaatimuksia, sillä muutos vaatisi käyttäytymisen muutosta. Edellisten ohella kuiluun voi johtaa tilanteet, joissa sisäisessä markkinoinnissa, tekniikassa tai järjestelmissä on puutteita, tai yrityksen palveluoperaatiota johdetaan huonosti. (Grönroos 2009, 146-147; Murphy & Murphy, 2004, 380.)

Palvelun toimituksesta johtuvia ongelmia voi olla monia erilaisia ja yhtä ainoata syytä on vaikea löytää. Syyt voidaan kuitenkin jakaa kolmeen osaan:

1. Työntekijöiden näkemykset laadun vaatimuksista, säännöistä ja asiakkaiden tarpeista
2. Työnjohdon tekemiset
3. Puutteet tekniikassa tai operatiivisissa järjestelmissä.

Työnjohtoon liittyviä ongelmia voi olla monenlaisia, kuten esimerkiksi se, että käytetyt menetelmät eivät tue hyvää laatuikäyttämistä. Heidän valvontansa voi olla ristiriidassa laadukkaan palvelun ja laatuvaatimusten kanssa. Yrityksissä, joissa valvontajärjestelmä on irrallaan laatuvaatimusten suunnittelusta, suurena uhkana on palvelun toimituksen kuilu. Silloin yritys saattaa valvoa vääriä ja epäoleellisia asioita, jotka eivät tue laatua. Valvonta- ja palkkiojärjestelmä eivät voi siis olla ristiriidassa laadun tavoitteiden ja vaatimusten kanssa. Ratkaisuna tähän on muuttaa yrityksen toimintatapaa, millä tavoin he kohtelevat työntekijöitä ja valvovat työsuorituksia sekä palkitsevat niistä. (Grönroos 2009, 146-147; Murphy & Murphy, 2004, 380.)

Ongelmia voi aiheuttaa myös tilanteet, jolloin asiakkaat toivovat työntekijöiltä erilaisia käyttäytymismallia, kuin mitä puolestaan yrityksen kulttuurissa edellytetään työntekijöiltä. Tämänkaltaiset tilanteet tulee ratkaista siten, että palvelun toimitta-

jilta tulee poistaa kaikki ristiriitaiset tunteet. Käytännössä tämä tarkoittaa, että valvontajärjestelmiä tulisi muuttaa ja yhdenmukaistaa laatuvaatimusten mukaisiksi. Joissakin tilanteissa tämä voi vaatia työntekijöiden parempaa kouluttamista, jolloin työntekijät tietävät yrityksen sisäisistä rajoista laajemmin, kuten esimerkiksi strategian ja kannattavuuden sanelemista työsuorite rajoitteista. Myös työntekijöiden taidot ja asenteet voivat vaikuttaa tuotettavaan laatuun, johon parannuksen keinona on rekrytoinnin parantaminen. Tämä vaikuttaa siten, että yritys osaa valita työtehtävään oikeanlaisia henkilöitä. Joskus kuitenkin kiire sekä suuret työmäärät saattavat vaikuttaa laatuvaatimusten laiminlyöntiin. Tähän parannuskeinona on löytää ratkaisuja, jossa asiat hoidetaan ilman, että ne häiritsevät laatuvaatimuksia. Johdon tulee myös pohtia sitä, että piilekö ongelma tekniikassa vai operatiivisessa ja hallinnollisissa järjestelmissä, jotka on mahdollisesti otettu käyttöön väärällä tavalla. Ratkaisuna tulee muuttaa tekniikkaa tai järjestelmiä tai kouluttaa työntekijöitä paremmin sekä edistää sisäistä markkinointia. (Grönroos 2009, 146-147; Murphy & Murphy, 2004, 380.)

2.3.4 Markkinointiviestinnän kuilu

Neljäs vaihe on markkinointiviestinnän kuilu, jolloin yrityksen markkinointiviestissä esiin tuomat lupaukset ovat olleet harhaanjohtavia toimitetun palvelun kanssa. Tämä ongelma esiintyy usein markkinointiviestinnän suunnitteluvaiheessa, jolloin siitä on unohdettu palvelutuotanto tai alkuperäistä markkinointia ja tuotantoa ei ole koordinoitu tarpeeksi hyvin. Ongelma ilmenee myös silloin, jos organisaatio ei noudata laatuun vaadittavia vaatimuksia, markkinointiviestinnässä liioitellaan tai luvataan liikoja asiakkaille. (Grönroos 2009, 147; Murphy & Murphy, 2004, 380.)

Markkinointiviestinnän kuilun johtaneet syyt voidaan jakaa kahteen osaan. Ensimmäinen ongelma löytyy ulkoisen markkinointiviestinnän, palvelutuotannon ja toimituksen hahmottelusta, jotka eivät täsmää keskenään. Toinen ongelma löytyy mainonnasta ja markkinointiviestinnästä, jossa lupailaan usein liikoja. Ensimmäisessä osassa ratkaisuna on tehdä järjestelmä, joka koordinoi ulkoisten markkinointivies-

tikampanjoiden suunnittelun ja toteutuksen palvelutuotannon ja palvelun toimituksen kanssa. Suuremmat kampanjat olisi hyvä suunnitella palvelun tuotantoon ja toimitusprosessiin osallistuvien työntekijöiden kanssa. Tällöin markkinointiviestinnässä annetut lupaukset ovat tarkempia, eivätkä liioiteltuja. Lisäksi yritys voi sitoutua paremmin suuremman sitoutumisen kampanjoiden lupauksiin. Tämä voi johtaa siihen, että yritys voi luvata enemmän kuin mitä se muuten olisi voinut luvata. Toiseen ongelman osaan, jossa luvataan asiakkaille liikoja, ratkaisuna on markkinointiviestinnän suunnitteluun panostaminen. Ratkaisukeinona on kehittää parempi suunnitteluprosessi. (Grönroos 2009, 147; Murphy & Murphy, 2004, 380.)

2.3.5 Koetun palvelun laadun kuilu

Viides vaihe on koetun palvelun laadun kuilu, jolloin asiakkaan kokema palvelu ei ole samanlainen hänen odottamansa palvelun kanssa. Palvelun laadun kuilu voi johtaa yleensä epäsuotuisaan laatuun ja laatuongelmiin, kielteisesti sävyttyneeseen viestintään, imagon kielteiseen kuvaan tai yrityksen liiketoiminnan menetykseen. Tämä viimeinen kuilun vaihe voi olla osaltaan myös myönteinen, jolloin se johtaa yrityksessä paremman palvelun laatuun. (Grönroos 2009, 148; Murphy & Murphy 2004, 380.)

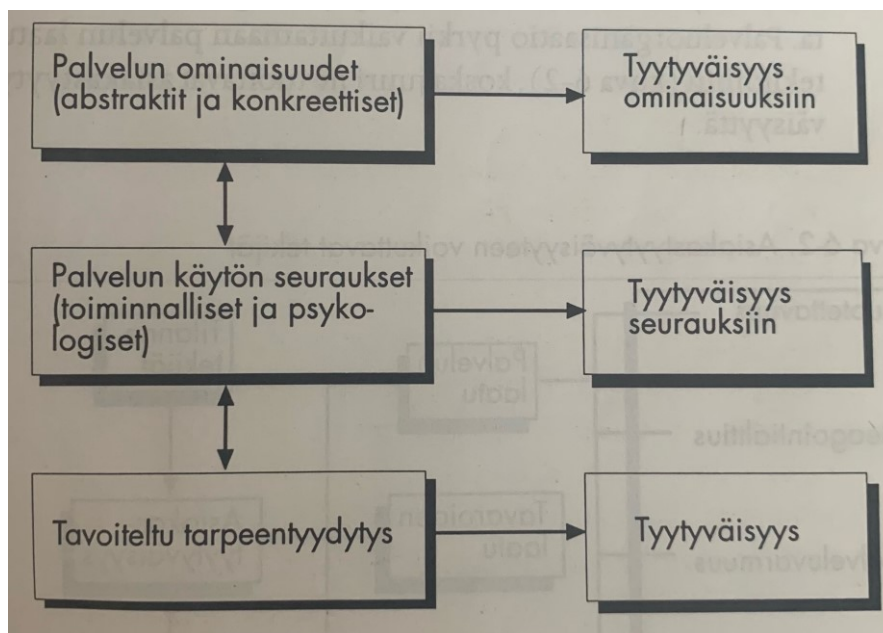
3 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

3.1 Asiakastyytyväisyyden merkitys

Asiakastyytyväisyys on laadunkehittämisessä tärkein osa-alue, sekä yrityksen toiminnan kulmakivi. Yrityksen toiminta perustuu asiakastyytyväisyyteen. Yritys tarvitsee toimiakseen tyytyväisiä asiakkaita, jotka ovat valmiita maksamaan hyvän hinnan yrityksen tuotteista tai palveluista. (Lecklin, 2006; 105.) Asiakastyytyväisyys koostuu asiakkaan odotusten ja kokemusten välisestä vertailusta. Se tarkoittaa käytännössä asiakkaan positiivista tunnereaktiota yrityksen tuottamaan palvelukokemukseen. Reaktio voi olla myös negatiivinen. Jos asiakkaan odotukset ovat kokemuksen hyötyä suuremmat, asiakas on tyytymätön palveluun. Positiivinen tunnereaktio syntyy, jos yrityksen tuottama palvelu antaa asiakkaalle sen, mitä hän odotti. Asiakastyytyväisyys on osa palvelun laatua. (Ylikoski, 2001; 109.)

3.2 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa moni osatekijä, mutta ajatus lähtee usein liikkeelle kuluttajan tai yritysasiakkaan näkökulmasta pohtien, mitä tämä hyötyy palvelusta. Asiakastyytyväisyys voidaan jakaa tyytyväisyyden ominaisuuksiin, seurauksiin ja lopulliseen tyytyväisyyteen. Kuviossa 6 on havainnollistettu tyytyväisyyttä tuottavien palvelujen ominaisuudet ja palvelun käytön seuraukset. (Ylikoski, 2001; 151.)

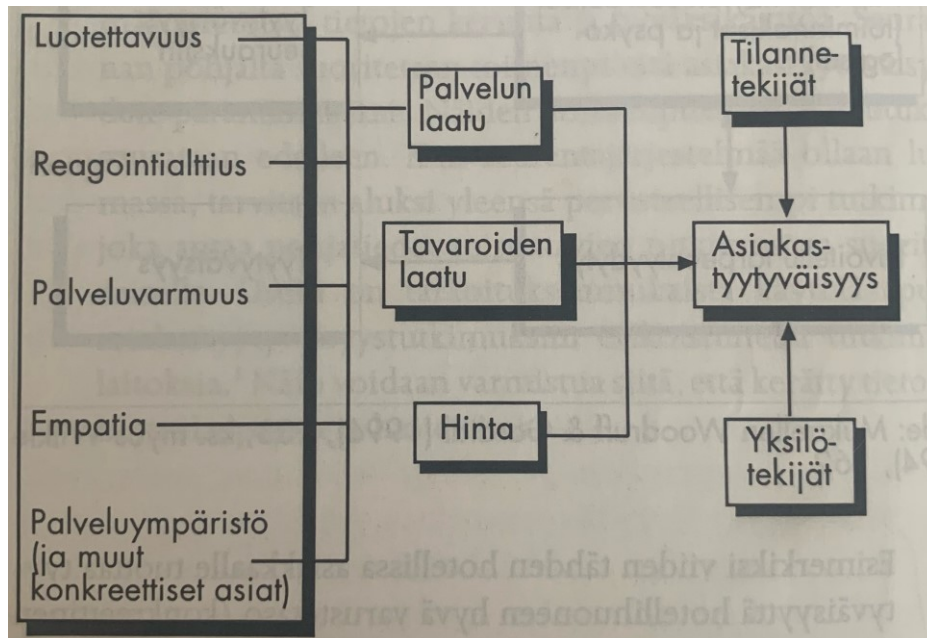


Kuvio 6. Palvelun ominaisuudet ja seuraukset (Ylikoski, 2001; 151).

Palvelun ominaisuudet voidaan jakaa konkreettisiin ja abstrakteihin ominaisuuksiin. Esimerkiksi ravintolassa hyvä ruoka tuottaa kuluttajalle tyytyväisyyttä tai yritysasiakkaalle laadukas tuote tuottaa tyytyväisyyttä. Nämä ovat konkreettisiä ominaisuuksia. Lisäksi kuluttaja-asiakkaille asiakastyytyväisyyttä luo esimerkiksi ravintolan hyvä asiakaspalvelu. Puolestaan yritysasiakkaalle toimittajan laadukas asiakaspalvelu lisää asiakastyytyväisyyttä. Nämä ovat abstrakteja ominaisuuksia. Palvelun käytön seuraukset voidaan puolestaan jakaa toiminnallisiin eli käytännön seurauksiin tai psykologisiin seurauksiin. Esimerkkinä voidaan käyttää Ylikosken (2001) mainitsemaa esimerkkiä: ”Nähtävyyksistä kiinnostuneelle turistille tyytyväisyyttä tuottaa esimerkiksi hotellin keskeinen sijainti. Keskeisen sijainnin toiminnallinen seuraus on, että kaupungin nähtävyydet ja palvelut ovat lähellä. Korkeatasoisen hotellin käyttöön liittyy myös psykologisia seurauksia, esimerkiksi statuksetavoittelu”. (Ylikoski, 2001; 151-152.)

Kun yrityksellä on tavoitteenaan vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, tulee sen etsiä konkreettisia ja abstrakteja piirteitä palvelustaan, jotka vahvistavat asiakastyytyväisyyttä sekä tuottavat asiakkaille tyytyväisyyden kokemuksia palvelusta. Puolestaan

mainonnassa esitellään palvelun toiminnalliset ja psykologiset seuraukset. (Ylikoski, 2001; 151-152.)



Kuvio 7. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Ylikoski, 2001; 152).

Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys liittyvät vahvasti toisiinsa. Kuviossa 7 on esitetty asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät. Jotta yritys saa tuotettua asiakastyytyväisyyttä, se pyrkii vaikuttamaan palvelun laatutekijöihin eli luotettavuuteen, reagointialttiuteen, palveluvarmuuteen, empatiaan sekä palveluympäristöön. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa mahdollisesti myös tavaroiden laatu. Laadulla voidaan luoda asiakkaalle tyytyväisyyttä esimerkiksi tekemällä tuotteet laadukkaasta materiaalista. Myös hinnalla on vaikutusta. Tuote voidaan esimerkiksi hinnoitella edullisemmaksi, jotta se loisi asiakkaille tyytyväisyyttä. Jotkut tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät eivät kuitenkaan ole yrityksen hallittavissa. Tällaisia tekijöitä on esimerkiksi erilaiset tilanetekijät, kuten kiire. Tilanetekijöiden lisäksi kuluttajan yksilölliset ominaisuudet sekä kulttuuriset tekijät vaikuttavat tyytyväisyyteen. Asiakkaan kokemaan palveluun ja sitä kautta tyytyväisyyteen vaikuttaa myös merkittävästi se, miten paljon asiakas panostaa palvelun saamiseen ja paljonko hän hyötyy

siitä eli mikä on asiakkaan saama arvo. Mitä enemmän asiakas hyötyy, sitä tyytyväisempi hän on. Palvelun arvo korostuu myös silloin kun asiakas valitsee tiettyä palvelua tuottavien organisaatioiden välillä. Asiakas valitsee sen organisaation, joka tuottaa hänelle eniten arvoa. Asiakkaan saama arvo, palvelun laatu ja asiakas-tyytyväisyys linkittyvät kaikki toisiinsa. Näihin kaikkiin kolmeen osa-alueeseen voidaan vaikuttaa oikeanlaisilla markkinointi menetelmillä. Lisäksi asiakkaiden vuorovaikutustilanteet yrityksen työntekijöiden kanssa, yrityksen tilat, imago sekä palvelun hinta vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen ja täten myös asiakas-tyytyväisyyteen. (Ylikoski, 2001; 152-155.)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan tarkastella yksittäisellä tasolla tai kokonaisuutena. Yksittäisten palvelutilanteiden onnistuminen vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen organisaation toimintaan kokonaisuutena. Vaikka asiakas olisi tyytymätön johonkin yrityksen tuottamaan palvelutapahtumaan, hän voi silti olla tyytyväinen itse yrityksen toimintaan kokonaisuutena. Tämä voi tapahtua myös toisinpäin. Asiakas voi olla tyytyväinen johonkin tiettyyn palvelutapahtumaan, mutta hän ei ole tyytyväinen organisaatioon. (Ylikoski, 2001; 155.) Asiakastyytyväisyyden edistämiseksi olisi äärimmäisen tärkeää saada asiakkaat ilmaisemaan tyytymättömyytensä. Tällöin yritys tulee tietoiseksi kaikista virhetilanteista sekä epäkohdista. Tämä mahdollistaa myös sen, että asiakkaalle voidaan hyvittää virhetilanne ja täten saada muutettua tyytymätön asiakas tyytyväisemmäksi. Aina ei kuitenkaan muutos onnistu, erityisesti silloin, jos asiakassuhde on vielä tuore ja asiakkaalla on jo alkujaan negatiivinen vaikutelma yrityksestä. Tämä johtaa vain siihen, että virhe vahvistaa asiakkaan käsityksiä ja hän on aikaisempaa tyytymättömämpi yritykseen. (Reinboth 2008, 103-105.)

Lisäksi pienet asiat vaikuttavat merkittävästi asiakastyytyväisyyteen. Pieniä asioita ovat esimerkiksi henkilöstön avuliaisuus, empatia, henkilökemia sekä pienet seikat, jotka esiintyvät asiakkaan kohtelussa. Nämä ovat sellaisia tekijöitä, joissa kilpailijoiden on haastavampaa ottaa mallia. Näiden lisäksi on erittäin tärkeää, että henkilöstöllä on myös kyky pyytää anteeksi tai hyvittää asiakkaiden huono kohtelu tai

henkilöstön tekemät virheet. Tämä osoittaa asiakkaalle, että yritys ottaa heidät to-
sissaan. Asiakastyytyväisyyteen täytyisi siksi panostaa, koska tyytyväiset asiakkaat
ostavat todennäköisesti uudelleen yritykseltä tai toimittajalta, kuin puolestaan tyy-
tymättömät asiakkaat. (Lahtinen & Isoviita 2001, 81.)

3.3 Asiakastyytyväisyyden kriittiset tilanteet

Kriittiset tilanteet ovat asiakaspalvelun tilanteita, jotka voivat horjuttaa asiakastyy-
tyväisyytilaa nopeasti myönteisesti tai kielteisesti. Kriittinen tilanne syntyy, jos
tilanne on asiakkaalle todella tärkeä tai, että kokemus ei vastaa lainkaan asiakkaan
odotuksia. Jos kriittinen tilanne hoidetaan mallikkaasti, tilanne voi jopa vahvistaa
asiakkuutta. Joskus kuitenkin tämä ei auta ja yritys menettää asiakuuden. Asia-
kastyytyväisyyden on ajateltu johtavan suoraan asiakasuskollisuuteen, mutta tutki-
mukset ovat todistaneet, että asiakastyytyväisyys ei takaa pitkäaikaisia asiakkuuk-
sia. (Arantola, 2003; 34-35.)

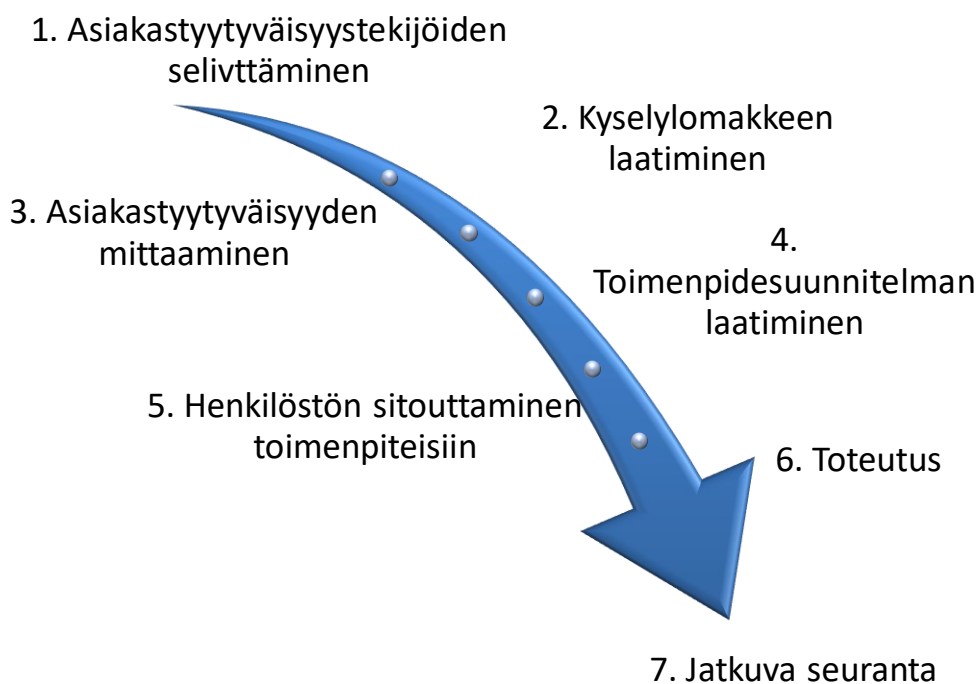
On tunnistettu useita laukaisevia tekijöitä, jotka aiheuttavat kriittisen tilanteen. Kun
ajatellaan asiakkuutta, huomataan että tietyt tilanteet voivat ajaa asiakasta muutok-
sen eteen. Yllättävä asiakaskohtainen kriittinen tilanne voi olla esimerkiksi yrityk-
sen ajautuminen konkurssiin, jonka vuoksi asiakassuhde toisen yrityksen kanssa
päättyy. Tilanteina voi olla myös ympäristömuutokset, jotka vaikuttavat kaikkiin
asiakkuuksiin. Ympäristömuutoksen voi aiheuttaa esimerkiksi brändin maineen
menettäminen. Asiakkuuden vaihtamiseen on lisäksi tunnistettu seitsemän eri pe-
rusosa-aluetta: hinta, palvelun käytön hankaluus, epäonnistuminen asiakaspalve-
lussa, epäonnistuminen palveluongelman hoitamisessa, kilpailu, eettiset ongelmat
tai yrityksen vaihtaminen kilpailijaan muusta kuin omasta tahdosta. (Arantola,
2003; 34-35.)

3.4 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja tutkiminen

Yritys, joka on asiakaskeskeisesti orientoitunut, hyödyntää taitavasti asiakastyyty-
väisyyttä tavoitteidensa toteuttamiseen. Jotta yritys voi kerätä täsmällistä tietoa

asiakastyytyväisyydestä, tulee heidän hankkia tietoa suoraan asiakkailta, sekä kerätä palautteita toistuvasti. Asiakastyytyväisyys koostuu asiakkaan kokemuksista, ja kokemukset voivat vaihdella jokaisella palvelukerralla. Tämän vuoksi yrityksen on erittäin tärkeää panostaa asiakastyytyväisyyden tutkimiseen. (Rope & Pöllänen 1998, 59; Ylikoski, 2001; 149.) Tietoa voidaan kerätä tyytyväisyyskyselyillä, jonka avulla yritys voi selvittää omat heikkoudet sekä vahvuudet suhteessa saman alan kilpailijoihin. Tämä seuranta ei silti pelkästään riitä, vaan lisäksi tarvitaan asiakastyytyväisyyden seurantaan perustuvia toimenpiteitä. Jos asiakkaille tuotettaisiin jatkuvasti tyytyväisyyskyselyjä, asiakkaat eivät pakosta olisi silti tyytyväisempiä palveluun. Se johtuu siitä, että asiakkaat ajattelevat tutkimusten tuottavan käytännön toimenpiteitä, jotka heijastuvat suoraan palvelun kehittämiseen. (Ylikoski, 2001; 149.)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata yrityksen luomalla seurantajärjestelmällä. Usein yrityksen johdolla on jonkinlainen käsitys siitä, mitkä seikat tekevät asiakkaat tyytyväiseksi. Asiakkaiden kanssa kommunikoivalla taholla on oma käsityksensä, ja tyytyväisyyttä pyritään keräämään myös kyselyiden tai palautteiden avulla. Jotta yritys saisi tarpeeksi kattavaa tietoa, sillä tulee olla seurantajärjestelmä, joka koostuu tutkimuksista sekä palautteista. Nämä tukevat toinen toisiaan ja antavat tarpeeksi monipuolisen käsityksen yrityksen asiakastyytyväisyyden tilasta. Näiden tutkimusten avulla pyritään parantamaan asiakastyytyväisyyttä ja seuraamaan, miten yrityksen sisällä tehdyt toimenpiteet asiakastyytyväisyyden parantamiseksi ovat toimineet. (Ylikoski, 2001; 155-156.)



Kuvio 8. Asiakastyytyväisyyden tutkiminen prosessina (Ylikoski 2001, 157).

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen kulkee prosessina. Kuviossa 8 havaitaan, että tutkimus lähtee liikkeelle asiakastyytyväisyystekijöiden selvittämisestä. Seuraavana vaiheena on kyselylomakkeen laatiminen, jossa huomioidaan laadun mittarit, asiakkaiden tekemät valitukset ja palautteet. Henkilökuntaa haastatellaan siitä, miten he kokevat asiakastyytyväisyyden. Lisäksi yrityksen johto tuo esille omat näkemyksensä. Tämän jälkeen asiakastyytyväisyyttä lähdetään mittaamaan kenttätutkimuksella sekä tulosten analysoinnilla. Kun kolmas vaihe on suoritettu, lähdetään prosessissa laatimaan toimenpidesuunnitelmaa tulosten perusteella. Tällöin yrityksen on hyvä ottaa huomioon tulosten lisäksi yrityksen myyntitiedot, asiakkaiden suora palaute sekä markkinaosuus ja kilpailutilannetiedot. Seuraavana vaiheena prosessissa on henkilöstön sitouttaminen edellisessä vaiheessa luotuihin toimenpiteisiin ja toimenpiteiden toteutus. Lopuksi yrityksen tulee jatkuvasti seurata toteutuvatko toimenpiteet yrityksessä ja tuovatko ne lisäarvoa ja tyytyväisyyttä. (Ylikoski 2001, 157.)

3.4.1 Asiakastyytyväisyyden tekijöiden selvittäminen

Ennen asiakastyytyväisyystutkimusta, yrityksen tulee selvittää tutkimuksen neljä tavoitetta:

1. Keskeiset tekijät
2. Tämänhetkisen asiakastyytyväisyystason mittaaminen
3. Ehdotuksista toimenpiteisiin
4. Kehityksen seuranta.

Tutkimuksella pyritään ensimmäiseksi selvittää, mitkä ovat ne tekijät, jotka luovat yrityksen asiakkaille asiakastyytyväisyyttä. Tutkimuksen alussa on myös tärkeää selvittää, miten yritys tuottaa tällä hetkellä asiakastyytyväisyyttä ja mihin osa-alueeseen heidän tämänhetkinen asiakastyytyväisyytensä painottuu. Mittauksen ja tulosten analysoinnin jälkeen yritys pystyy selvittää, mitä asiakastyytyväisyyden parantaminen vaatii. Lisäksi asiakastyytyväisyysmittaus tulee tehdä tietyin väliajoin. Silloin on mahdollista seurata, miten asiakastyytyväisyys yrityksessä on kehittynyt ja ovatko toimenpiteet parantaneet tyytyväisyyttä. (Ylikoski, 2001; 158-160.)

3.4.2 Kyselylomakkeen laatiminen

Ennen tutkimuksen luomista, yrityksen tulee kartoittaa, mitkä asiat ovat kyseisen yrityksen asiakkaille tärkeimpiä tyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä eli kriittisiä tekijöitä. Nämä tyytyväisyyteen vaikuttavat asiat ovat tekijöitä, jotka muodostavat asiakkaan lopullisen asiakastyytyväisyyden palvelusta. Asiakastyytyväisyyttä on hyvä lähteä tutkimaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella. (Ylikoski, 2001; 160.)

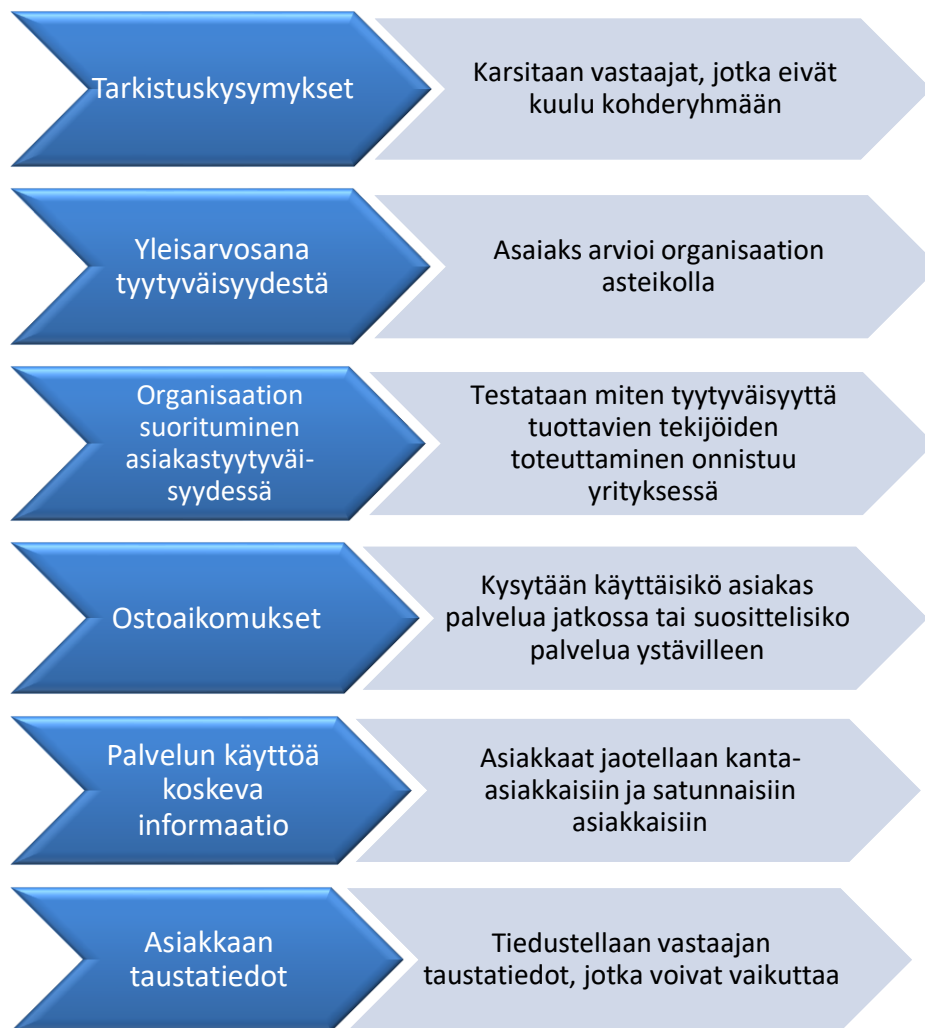
Kun asiakkaiden tärkeimmät tyytyväisyystekijät on kartoitettu, tulee yrityksen laatia kyselylomake. Lomaketta hyödynnetään asiakastyytyväisyyden kvantitatiivisen eli määrällisen tiedon mittaamiseen. Tällöin saadaan laajempi käsitys asiakastyytyväisyyden määrästä. Tiedot tulee yhdistää asiakastyytyväisyyden olemassa oleviin

tietoihin, kuten laadun tutkimuksiin ja mittareihin, asiakaspalautteisiin sekä henkilöstön antamiin palautteisiin, jotka tuovat henkilöstön näkökulmaa asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyyttä luovat osa-alueet voidaan jakaa seuraavanlaisesti:

- a) perusominaisuuksiin
- b) asiakkaiden ilmaisemiin ominaisuuksiin
- c) positiivisiin yllätyksellisiin ominaisuuksiin.

Perusominaisuudet ovat laatu- ja tyytyväisyystekijöitä. Jos perusominaisuudet ovat huonolla tasolla, asiakkaat ovat tyytymättömiä. Jos odotukset puolestaan täytetään, se ei silti lisää asiakkaissa tyytyväisyyttä. Tämä johtuu siitä, että asiakkaat odottavat, että perusodotukset täytetään. Asiakkaiden ilmaisemat ominaisuudet ovat yrityksen palveluun liittyviä ominaisuuksia kuten esimerkiksi henkilökunnan ystävällisyys. Jos henkilökunta on ystävällinen asiakkaalle ja asiakkaan odotukset ylittyvät, tämä lisää asiakastyytyväisyyttä. Palveluun liittyvä ominaisuus toimii monesti asiakkailla valintakriteerinä. Asiakkaalle positiivisia yllätyksiä tuottavat ominaisuudet luovat asiakkaalle lisäarvoa, jos odotukset ylitetään. Positiiviset ominaisuudet voivat olla esimerkiksi, että asiakas tunnetaan nimellä, jolloin palvelu koetaan henkilökohtaisemmaksi. (Ylikoski 2001, 160-164.)

Kyselylomaketta laadittaessa asiakkaiden tyytyväisyystekijöitä tulee karsia kriittisiin tekijöihin, eli suurempiin kokonaisuuksiin, jotka ovat sellaisia tekijöitä, joihin yritys voi vaikuttaa. Usein asiakkaat olisivat tyytyväisempiä, jos yritys alentaisi tuotteiden tai palveluidensa hintaa, mutta tällä keinolla yritys ei välttämättä saa sellaista lopputulosta, jota se tyytyväisyystutkimuksen kautta tavoittelee. Kuviossa 9 on esitetty yleisimpiä johdattelevia asiakastyytyväisyys kysymyksiä. (Ylikoski 2001, 160-164.)



Kuvio 9. Asiakastyytyväisyys kysymyksiä (Ylikoski 2001, 162-163).

3.4.3 Asiakastyytyväisyystietojen kerääminen ja analysointi

Kun asiakastyytyväisyyteen liittyvä kyselylomake on valmis, aletaan kerätä tietoa. Menetelminä yleisesti käytetään sähköpostitse tapahtuvia haastatteluja tai puhelinhaastatteluja. Tietojen keräämiseen yritys valitsee asiakaskunnasta tietyn vastaajajoukon, jolle tutkimus kohdistetaan. Tilastollisella näytteenotolla varmistetaan, että mukana on erityyppisiä asiakkaita, jotka edustavat koko asiakaskuntaa. Tutki-

mus voidaan kohdistaa myös rajatulle asiakasryhmälle kuten esimerkiksi uusiin asiakkaisiin. Tämän jälkeen asiakastyytyväisyystiedot analysoidaan, joista yritys saa käsityksen asiakastyytyväisyyden tasosta. (Ylikoski 2001, 165-166.)

3.4.4 Tutkimustiedon hyödyntäminen

Tutkimustuloksia hyödyntäessä yrityksen tulee ensin laatia toimenpidesuunnitelma siitä, millaisia toimenpiteitä tarvitaan. Yleensä jos asiakastyytyväisyys taso on korkea, tulee yrityksen luoda toimenpiteitä, jotka pitävät tätä tasoa yllä. Yritys tulee tarvitsemaan tutkimuksia myös tulevaisuudessa, sillä asiakastyytyväisyyden taso muuttuu jatkuvasti. (Ylikoski 2001, 166-167.)

Tutkimustuloksien toimenpidesuunnitelma lähtee liikkeelle siitä, miten paljon yritys on valmis kehittämään asiakastyytyväisyyttä. Tällöin olisi hyvä tarkastella asiakastyytyväisyyden ja myynnin suhdetta pitkällä aikavälillä. Jokaisen yrityksen olisi syytä miettiä, kuinka paljon yrityksen myynti tulee kasvamaan, jos he saavat tutkimustulosten hyödyntämisen avulla muutettua tyytymättömät asiakkaat tyytyväisiksi tai tyytyväiset asiakkaat erittäin tyytyväisiksi. Jos asiakastyytyväisyyttä halutaan parantaa, tulisi yrityksen kiinnittää huomio asiakastyytyväisyyskyselyssä esiin tulleisiin kaikista tärkeimpiin asioihin ja lähteä näitä kehittämään. (Ylikoski 2001, 166-169.)

Seuraavana vaiheena toimenpidesuunnitelmassa on henkilöstön sitouttaminen muutokseen. Tämä lähtee liikkeelle siitä, että henkilöstölle kerrotaan, mikä on asiakastyytyväisyyden taso. Henkilöstön olisi kuitenkin hyvä olla muutosprosessissa mukana jo alusta alkaen. Tämä vahvistaisi ymmärrystä ja sitoutumista asiakastyytyväisyyden kehittämiseen. Asiakastyytyväisyyden rinnalla on hyvä toteuttaa myös tyytyväisyyskysely, sillä ne tukevat toisiaan. Lopuksi yrityksen toimenpidesuunnitelmaa tulee jatkuvasti seurata toteutuvatko muutokset. (Ylikoski 2001, 169-170.)

3.5 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuus muodostuu siitä, miten kauan ja miten usein asiakas on käyttänyt yrityksen tuottamaa palvelua. Tällöin yritys seuraa ainoastaan asiakkaan ostokäyttäytymistä. Uskollisena asiakkaana pidetään sellaista, joka käyttää saman yrityksen palveluita pidemmän aikaa ja toistuvasti. (Ylikoski 2001, 173-175.) Asiakasuskollisuutta voidaan myös määritellä eri tilanteissa eri tavoin. Kohteen mukaan termiä voidaan määritellä myös brändiuskollisuudeksi, palvelu-uskollisuudeksi, toimittajauskollisuudeksi tai myymäläuskollisuudeksi. (Arantola 2003, 26.)

Asiakasuskollisuutta voidaan tarkastella myös yksityiskohtaisemmin. Asiakkaan uskollisuutta voidaan tarkastella tutkimalla, miten usein esimerkiksi asiakas käyttää palveluja tiettyä ajanjaksona ja kuinka säännöllisesti. Lisäksi voidaan tarkastella, milloin asiakas on viimeksi käyttänyt palvelua, ja mikä on ollut ostotapahtuman rahallinen arvo. Useissa tapauksissa riittää, että yritys tarkastelee asiakkaan ostokertoja ja määrittelee tämän perusteella, onko kyseessä kanta-asiakas. Asiakas voi kuitenkin käyttää samanaikaisesti useita palveluntarjoajia, ja olla usealle kilpailevalle yritykselle kanta-asiakas. Asiakasuskollisuus tai sen puuttuminen voi ilmetä asiakkaissa jakamattomana asiakasuskollisuutena. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakas käyttää tietyn yrityksen tuotteita tai palveluita, ja hän on sijoittanut kaikki ostot vain yhteen yritykseen. Puolestaan jaettu uskollisuus tarkoittaa sitä, että asiakas käyttää samaan aikaan saman alan kilpailevien yritysten palveluita. Tällöin esimerkiksi yritysasiakas tilaa usealta eri toimittajalta tuotteita samanaikaisesti. Asiakkaan käyttäytyminen voi olla myös opportunistista tai välinpitämätöntä. Jos asiakas on opportunistinen, hän ottaa hyödyt useasta palveluorganisaatiosta. Asiakas voi myös olla muuten uskollinen, mutta poikkeamisia voi sattua, joka voi olla tilapäistä tai lopullista. (Ylikoski 2001, 173-175.)

Asiakasuskollisuus näkyy myös negatiivisen palautteen annossa. Yritykselle uskollinen vakioasiakas antaa negatiivista palautetta todennäköisemmin, kuin sellainen asiakas, joka voi vaihtaa yrityksen palvelun kilpailijaan helpolla. Jos asiakas ei ole

tyytyväinen, hänellä on vaihtoehtonaan valittaa palvelusta tai tuotteesta, tai puolestaan vaihtaa kilpailijalle. Uskollisella asiakkaalla valituksen takana on usein ajatus, jolla hän haluaa parantaa yrityksen toimintaa, jotta hän voi pysyä asiakkaana. Yrityksessä valitus tulisi nähdä kehittävässä valossa, sillä asiakkaan valitus on investointi yrityksen toiminnan kehittämiseen. (Arantola, 2003; 23.)

Asiakasuskollisuutta usein mitataan vain tarkastelemalla asiakkaan ostokäyttäytymistä, vaikka tähän vaikuttaa sen lisäksi moni muunkin tekijä. Jos halutaan saada yrityksen asiakasuskollisuudesta tarkempi kuva, on hyvä tarkastella ostokäyttäytymisen lisäksi asiakkaiden asenteita. Asiakasuskollisuudessa asenteet ilmenevät suhtautumisena yrityksen palveluun, joka on usein huomattavasti myönteisempi, kun mitä se on kilpailevien yritysten palveluita kohtaan. Joskus asiakasuskollisuus voi ilmetä myös niin, että asiakas valitsee ainoastaan tietyn yrityksen palveluita, eikä kilpailevien. Asiakasuskollisuuden katsotaan muodostuvan näistä seuraavista tekijöistä:

1. Asiakassuhteen kesto
2. Asiakkaan tunneside yritykseen
3. Kehittämissuhde.

Asiakasuskollisuutta mitataan asiakassuhteen kestolla. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kuinka kauan asiakas pysyy tietyn yrityksen asiakkaana, mikä on rahallinen arvo ja mikä on ollut ajanjakson asiakaspysyvyys. Asiakaspysyvyys tarkoittaa käytännössä sitä, että kuinka suuri asiakkaiden joukko on pysynyt yrityksen asiakkaina tietyn ajanjaksona. Tarkastelujakso voi olla esimerkiksi vuosittainen. Tämä on helppo tapa mitata asiakasuskollisuutta, mutta se mittaa vain uskollisuuden yhtä osa-aluetta. Uskollisuutta voidaan mitata myös sillä, millainen tunneside asiakkaalla on yritystä kohtaan. Tämä tarkoittaa asiakkaan myönteistä asennoitumista ja luottamista tiettyyn yritykseen ja sen palveluihin. Myönteinen asenne heijastuu myös asiakkaan ostokäyttäytymiseen vahvistaen tätä. Lisäksi asiakasuskollisuutta voidaan mitata keskittämissuhteella. Tällöin asiakas on keskittänyt kaikki

ostokset ja tilaukset yhteen yritykseen. Asiakasuskollista asiakasta voidaan siis kuvata sellaiseksi, joka luottaa siihen, että yritys pitää huolta asiakkaan asiakastytyväisyydestä sekä tyydyttää asiakkaan tarpeet yrityksen palvelutarjonnalla. Uskollisuus ei kuitenkaan ole pysyvä ominaisuus vaan se voi muuttua. Jos asiakkaan luottamus menetetään, suurena riskinä on, että asiakas siirtyy kilpailevalle yritykselle. (Ylikoski 2001, 175-178.)

Asiakasuskollisuudessa on tunnistettu olevan eri tasoja, jotka on perusteltu sen mukaan, miten ne ovat kehittyneet. Näitä tasoja ovat rahalliset siteet, rahalliset ja sosiaaliset siteet, sekä rahalliset, sosiaaliset ja rakenteelliset siteet. (Lahtinen & Isoviita 2001, 83.) Ensimmäisen tason asiakasuskollisuus koostuu ainoastaan rahallisista siteistä, jolloin hinta on ratkaiseva tekijä. Hinnalla yritys pystyy pitämään asiakkaat, sekä välttämään alkuvaiheen menetyksiltä. Tämän tason asiakassuhteella on kuitenkin vaikeaa saada pysyvää kilpailuetua. Toisen tason asiakasuskollisuus koostuu niin rahallisista, kuin myös sosiaalisista. Tässä tasossa yritys on luonut henkilökohtaisia suhteita asiakkaisiin, joka ilmenee esimerkiksi henkilökohtaisena viestintänä. Tämä ei silti korvaa täysin hinnan merkitystä. Toiseen tasoon luottamus on olennaista, jotta asiakkaaseen voidaan luoda pitkäaikainen asiakassuhde. Jos luottamus menetetään, asiakas vaihtaa toiselle kilpailijalle, ja usein myös lopullisesti. Kolmannen asiakasuskollisuuden tason siteisiin kuuluu puolestaan rahalliset, sosiaaliset, mutta myös rakenteelliset siteet. Tässä tasossa rakenteelliset siteet tarkoittavat sitä, että yrityksellä on mahdollisuus tarjota asiakkaalle yksilöllistä ja ainutlaatuista palvelua mitä ei muualta saa. Tämä johtaa siihen, että asiakkaan on vaikeaa vaihtaa kilpailijoiden palveluihin ja tuotteisiin, sillä se on sitä paitsi hankalaa, mutta myös aikaa vievää. Tällöin palvelu tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 83-84.)

4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa käydään läpi porrastetusti teorian tärkeimpiä osa-alueita ja sitä, miten niitä hyödynnetään niin opinnäytetyön tutkimusosiossa, lomakkeen laatimissa kuin myös haastatteluissa. Teoriaosuus koostuu palvelun laadusta ja asiakastyytyväisyydestä, joita tässä opinnäytetyössä tutkitaan. Nämä kaksi termiä ovat tutkimuksessa erittäin tärkeitä osa-alueina, sillä asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu ovat liiketoiminnan sekä pitkäaikaisten asiakassuhteiden perustana. Tutkimuksessa palvelun laatua käsitellään teknisten ominaisuuksien sijasta toiminnallisilla ominaisuuksilla. Palvelun laatuun vaikuttavia toiminnallisia tekijöitä ovat toimitusaika, luotettavuus ja palvelutaso. Työn tavoitteena on parantaa yrityksen asiakaspalvelua ja täten vaikuttaa mielikuvaan yrityksestä sekä imagoon. Tässä luvussa tärkeimpinä teoreettisina käsitteinä nousee esiin palvelun laadun viisi osa-alueita, kriittisten tapausten menetelmä, kuiluanalyysi, asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja tutkiminen, asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ja asiakastyytyväisyyden kriittiset tilanteet.

4.1 Viiden laatuun vaikuttavan tekijän hyödyntäminen

Tutkimuskyselyä kehitetään laadun viiden eri osa-alueen mukaan, josta kerrottiin kappaleessa 2.2. Näistä viidestä osakokonaisuudesta pystyn hyödyntää neljää eri osa-alueita työssäni. Laatutekijöiksi luetellaan empatia, reagointialttius, luotettavuus, konkreettinen ympäristö ja vaikuttavuus. Empatia tarkoittaa laadussa sitä, miten yritys huomioi ja ymmärtää asiakasta. Reagointialttiudella laadussa tarkoitetaan sitä, tarjoavatko yrityksen työntekijät asiakkaille viipymättä palvelua. Luotettavuudella puolestaan tarkoitetaan, että asiakkaalle tuotetaan hyvää palvelua sekä sovitut asiat tehdään sovitussa ajassa. Vaikuttavuus laatutekijöissä tarkoittaa sitä, että työntekijät luovat käyttäytymisellään asiakkaalle tunteen, että he voivat luottaa yritykseen. Tutkimuskysymyksen laatimisessa ei hyödynnetä konkreettisen ympäristön osa-alueita, sillä se tarkoittaa laadussa muun muassa yritystiloja. (Grönroos 2009, 116-117.) Tässä yrityksessä kaupankäynti tapahtuu pääsääntöisesti sähköisesti.

Muita osa-alueita hyödynnän laajasti tutkimuskyselyn kysymyksiä laatiessa, sillä nämä neljä osa-aluetta liittyvät vahvasti tämän alan asiakaspalveluun.

4.2 Kriittisten tapausten menetelmän hyödyntäminen

Kappaleessa 2.2 oli kuvattu palvelun laadun kaksi arviointimenetelmää: Attribuuttipohjainen mittausmenetelmät ja kvalitatiiviset mittausmenetelmät. Tutkimuksessa käytän kvalitatiivista mittausmenetelmää, joista yleisemmin käytettyä kriittisten tapausten menetelmää. Kyseisessä menetelmässä pyydetään vastaajia pohtimaan tilanteita, joissa palvelu tai palveluprosessin osa-alue poikkesi normaalista, eli toisin sanoen heidän tuli löytää kriittisiä tapahtumia palvelutilanteista. (Grönroos 2009, 114.) Tavoitteenani on löytää tutkimuksen avulla asiakaspalvelun laadusta ongelmakohtia, tilanteet saattavat olla hyvin negatiivisesti sävyttyneitä. Vastauksen jälkeen vastaajia pyydetään haastattelun avulla kuvailemaan näitä tapahtumia tarkemmin ja erittelemään miten asiakas koki tilanteen kriittiseksi.

4.3 Kuiluanalyysin hyödyntäminen

Kappaleessa 2.3 oli kuvattu, miten palvelun laatua voidaan kehittää hyödyntämällä kuiluanalyysiä. Tutkimuksen kyselylomaketta laatiessa tulen hyödyntämään tätä menetelmää. Kuiluanalyysillä on mahdollista löytää laatuongelmiin juurisyitä. Analyysi on jaettu viiteen eri kuiluun, jotka ovat johdon näkemyksen kuilu, laatuvaatimuksen kuilu, palvelun toimituksen kuilu, markkinointiviestinnän kuilu ja koetun palvelun laadun kuilu. (Grönroos 2009, 144-148; Murphy & Murphy 2004, 377-380.) Analyysissä kartoitettiin näitä aihealueita, joita tulen pohtimaan myös työni tutkimusosiossa. Tutkimusosion kysymykset sivuttavat näitä avainkysymyksiä:

- Nähdäänkö asiakkaan laatuun liittyvät odotukset eri tavalla yrityksessä ja sen johdossa? Tunnistetaanko asiakkaan odotukset?
- Vastaavatko yrityksen palvelun laatuvaatimukset johdon laadun odotusten kanssa?

- Asettaako yrityksen johto asiakkaan tarpeet kaiken edelle?
- Ovatko palvelun antajille asetetut laatuvaatimukset yhdenmukaiset yrityksen kulttuurin kanssa vai ovatko vaatimukset joustamattomat ja rajatut?
- Otetaanko tuotannossa ja toimituksessa huomioon laatuvaatimukset?
- Onko yrityksessä puutteita tekniikassa tai operatiivisessa johtamisessa, jotka vaikuttavat laadun heikkenemiseen?

4.4 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja tutkiminen

Tutkimuksessa hyödynnetään kappaleessa 3.4 käsiteltyä asiakastyytyväisyyden mittaamis- ja tutkimismenetelmiä. Työn empiirinen tutkimusosuus tulee etenemään tämän mukaan. Asiakastyytyväisyyden mittaamisen alussa on tärkeää selvittää, miten yritys tuottaa tällä hetkellä asiakastyytyväisyyttä ja mihin osa-alueeseen heidän tämänhetkinen asiakastyytyväisyytensä kohdistuu. Yrityksen tulee lisäksi kartoittaa, mitkä asiat ovat kyseisen yrityksen asiakkaille tyytyväisyystekijöitä, jotka muodostavat asiakkaan lopullisen asiakastyytyväisyyden palvelusta. Asiakastyytyväisyyttä tutkitaan useimmiten kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella. Tutkimuksen toteuttamisen jälkeen tulokset analysoidaan, joista luodaan kehitysehdotukset ja toimenpidesuunnitelma, jonka muutoksiin yrityksen työntekijät tulee sitouttaa. Tutkimuksen jälkeen asiakastyytyväisyysmittaus tulee tehdä tietyin väliajoin, jotta nähdään, onko toimenpiteillä ollut vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. (Ylikoski, 2001; 160-170.)

4.5 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden hyödyntäminen

Tutkimuksessa hyödynnetään teoriassa läpi käytyä asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Tämä vaihe on tärkeää ottaa tutkimukseen mukaan, sillä asiakas on yrityksen laaduntarkastaja. Hän valitsee sen yrityksen, joka tuottaa hänelle eniten arvoa. Asiakkaan saama arvo, palvelun laatu sekä asiakastyytyväisyys linkittyvät kaikki toisiinsa. Kappaleessa 3.2 mainittiin, miten yksittäinen palvelutilanteen onnistuminen vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen sekä organisaation toimintaan.

Asiakas voi olla tyytymätön tiettyyn yrityksen tuottamaan palvelutapahtumaan, mutta tyytyväinen itse yrityksen toimintaan kokonaisuutena. Tilanne voi olla myös toisin päin, jolloin asiakas on tyytyväinen tiettyyn palvelutapahtumaan, mutta hän ei ole tyytyväinen itse yritykseen. (Ylikoski, 2001; 155.) Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä hyödynnetään tutkimuksen suunnittelussa. Tutkimuksessa halutaan löytää asiakkaan kokemia negatiivisia puolia asiakaspalvelusta. Kuitenkin tämän lisäksi tutkimus pyrkii saamaan asiakkaiden mielipiteet esiin siitä, ovatko he tyytyväisiä yrityksen toimintaan ja tuottamaan asiakaspalveluun yksittäisistä negatiivisista palvelutapahtumista huolimatta vai onko tapahtuma vaikuttanut toisin päin asiakastyytyväisyyteen. Lisäksi tutkimuksen yleisissä kysymyksissä tiedustellaan vastaajilta yleisesti, mitkä tekijät vaikuttavat vastaajien asiakastyytyväisyyteen.

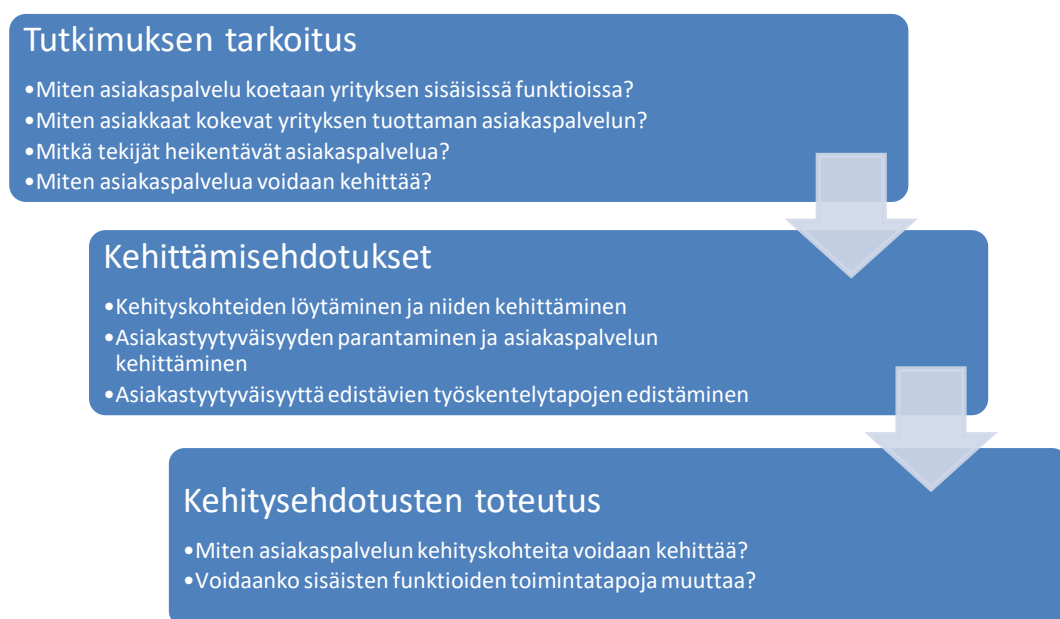
4.6 Asiakastyytyväisyyden kriittisten tilanteiden hyödyntäminen

Tutkimuksessa ja kyselylomakkeen reklamaatio-osuuden laatimisessa tulen hyödyntämään asiakastyytyväisyyden kriittisiä tilanteita. Kriittiset tilanteet ovat asiakaspalvelun tilanteita, jotka horjuttavat asiakastyytyväisyyttä joko negatiiviseen tai positiiviseen suuntaan. Negatiivinen kriittinen tilanne syntyy silloin, kun tilanne ei vastaa lainkaan asiakkaan odotuksia. (Arantola, 2003; 34-35.) Tämän vuoksi yrityksessä olisi erittäin tärkeää paneutua siihen, miten negatiivinen kriittinen tilanne korjataan tai hyvitetään asiakkaan tyytyväisyyden takaamiseksi. Tämä teorian osuus tulee tutkimuksessa esiin etenkin reklamaatiota tutkiessa, jossa tiedustellaan, millaisia reklamaatiotapauksia on ollut ja miten ne on hoidettu.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimusongelma ja tarkoitus

Heinäkuussa 2020 ABB Power Grids siirtyi Hitachin omistukseen, sekä yritys erotautuu hiljalleen ABB:n omistuksesta. ABB omistaa yrityksestä vielä noin 20%. Näiden yritysten yhdistymisen jälkeen sekä ABB:stä irtautumisen edellytykseksi, yrityksen Front End Sales tiimissä muodostui ajatus kehittää asiakaspalvelua alan parhaimmaksi. Hitachi ABB Power Gridsin FES tiimi on asettanut tavoitteeksi parantaa asiakaspalveluaan kilpailukykyisemmäksi markkinoilla. Tutkimuksen ongelmakysymyksenä on: ”Miten tuottaa alan parasta asiakaspalvelua ja täten erottua kilpailijoiden joukosta?”. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia ja kehittää yrityksen sekä FES-tiimin sisäisiä toimintatapoja, ja löytää näistä heikkouksia sekä kehityskohteita asiakashaastatteluiden avulla.



Kuvio 10. Tutkimustavoitteet

Kuviossa 10 on kuvattu opinnäytetyön keskeiset tutkimustavoitteet. Tutkimuksella on tavoitteena tuottaa Hitachi ABB Power Gridsille käytännön kehitysehdotuksia, joita tullaan hyödyntämään yrityksessä.

Kappaleessa 3.4 kerrotaan asiakastyytyväisyyden mittaamisesta ja tutkimisesta. Tutkimuksen alussa on tärkeää selvittää, miten yritys tuottaa tällä hetkellä asiakastyytyväisyyttä ja mihin osa-alueeseen heidän tämänhetkinen asiakastyytyväisyytensä painottuu. Analysoinnin jälkeen yritys pystyy selvittämään, mitä asiakastyytyväisyyden parantaminen vaatii. Ennen tutkimuksen luomista, yrityksen tulee kartoittaa, mitkä asiat ovat kyseisen yrityksen asiakkaille tyytyväisyydestekijöitä, jotka muodostavat asiakkaan lopullisen asiakastyytyväisyyden palvelusta. Asiakastyytyväisyyttä on hyvä lähteä tutkimaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella. Tutkimukseen tulee valita mahdollisimman erityyppisiä asiakkaita, jotka edustavat koko asiakaskuntaa. Tämän jälkeen asiakastyytyväisyydestiedot analysoidaan, joista yritys saa käsityksen asiakastyytyväisyyden tasosta. Tuloksien jälkeen yrityksessä tulee luoda toimenpidesuunnitelma, jonka mukana tuomiin muutoksiin koko henkilöstö sitoutetaan. Lopuksi yrityksen toimenpidesuunnitelmaa tulee jatkuvasti seurata toteutuvatko muutokset. (Ylikoski, 2001; 160-170.)

Opinnäytetyötä tullaan kehittämään edellä mainitulla asiakastyytyväisyyden mittaamisen menetelmällä. Työn tutkimusosiossa lähdetään paneutumaan ensin yrityksen näkökulmasta, millaista asiakaspalvelua Hitachi ABB Power Grids tuottaa, ja mitä parantamisen varaa asiakaspalvelussa löytyy. Näkökulmia tarkastellaan yrityksen eri funktioiden kuten myynnin, tuotehallinnan sekä tilauksen, toimituksen ja logistiikan perspektiivistä. Tämän jälkeen eri funktioiden luoman näkökulman kautta toteutetaan kvalitatiivisen eli laadullisen kyselylomakkeen asiakkaille. Lomake sisältää 21 avointa kysymystä. Kysymyksissä tullaan tarkastelemaan laajalti yrityksen luomaa asiakaspalvelua eri funktioiden näkökulmasta. Tutkimukseen valitaan kahdeksan yritysasiakasta. Tutkimuskyselylomakkeen jälkeen sovin asiakkaiden kanssa haastattelujat, joissa käymme läpi tarkemmin kyselylomakkeen vastauksia. Tämän avulla asiakkaat saavat lisätä esimerkkejä vastauksiinsa ja tavoitteena on myös ymmärtää laajemmin asiakkaan vastauksia kysymyksiin. Empiirisen tutkimuksen suorittamisen jälkeen pohditaan kehitysehdotuksia, jotka olisi mahdollista toteuttaa käytännössä.

5.2 Tutkimusmenetelmät ja niiden valinta

Tutkimusmenetelmäksi valitsen kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen, sillä tavoitteenani on saada mahdollisimman laajasti tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä ja heidän esiin nostamista kehityskohteista. Tutkimuksen tavoitteena on saada laajempi näkökulma siitä, miten asiakkaat kokevat eri funktioiden tuottaman asiakaspalvelun: mitä he parantaisivat yrityksen toiminnassa ja miten tyytyväisiä he ovat yrityksen tuottamaan asiakaspalveluun. Laadullinen tutkimus toteutetaan kyselylomakkeella ja haastatteluilla.

5.3 Tutkimuksen suunnittelu ja aineiston kerääminen

Tutkimusta lähdettiin kartoittamaan tarkastelemalla yrityksen sisäisiä eri funktioita. Ensin kävin keskustelua työntekijöiden kanssa siitä, mitä heidän mielestään heidän toiminnassaan voisi olla kehitettävää, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisempiä. Sisäiseen tarkasteluun otettiin mukaan myyjiä ja tuotehallinnan työntekijöitä, jotka vastaavat muun muassa erilaisista muuntajista kuten kuiva-, -öljy ja virtamuuntajien, katkaisijoiden ja ylijännitesuojien myynnistä. Lisäksi tarkasteluun otettiin mukaan tilaus, -toimitus -ja logistiikan työntekijä, jolla tuotevastuualue liittyy kaikkiin myytyihin tuotteisiin ja niiden toimitusketjun hallitsemiseen. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä. Myyjiltä, tuotehallinnan työntekijöiltä ja tilaus, -toimitus -ja logistiikan työntekijältä kysyttiin seuraavanlaisia kysymyksiä:

1. Miten asiakaslähtöisyys ilmenee myynnissä/tuotehallinnassa/ tilaus, -toimitus -ja logistiikan työssä?
2. Koetko, että myynnin/tuotehallinnan/tilaus, -toimitus -ja logistiikan työn asiakaspalvelussa olisi parannettavaa? Missä on onnistuttu?
3. Koetko, että tehtaiden tuottama asiakaspalvelu FES tiimille vaikuttaa tiimin tuottamaan asiakaspalveluun?

Tuotehallinnassa ja myyjien työssä asiakaslähtöisyys ilmenee lähinnä tarjouspyyntöjen sekä teknisten tiedustelujen kautta. Asiakkaat lähettävät tarjouspyynnön, jo-

hon myyjät ja tuotehallinnan työntekijät vastaavat määräaikaan mennessä. Keskustelua jatkuu siihen asti, kunnes asiakas ja myyjä tai tuotehallinnan työntekijät ovat päässeet sopimukseen. Lisäksi he voivat olla yhteydessä asiakkaisiin myös proaktiivisesti ja tiedustella tulevista hankkeista. He saavat myös teknisiä kyselyjä tilausksiin liittyen. Lisäksi myyjät ja tuotehallinnan työntekijät ovat asiakkaisiin yhteydessä kuvien ja piirustusten hyväksymisen tiimoilta sekä mahdollisten teknisten muutosten yhteydessä. Puolestaan tilaus, toimitus -ja logistiikan työssä asiakaslähtöisyys ilmenee monella eri tavalla ja työntekijä on jatkuvasti kontaktissa asiakkaiden kanssa.

Seuraavaksi myyjiltä, tuotehallinnan työntekijöiltä ja tilaus, -toimitus -ja logistiikan työntekijältä tiedusteltiin, mitä parannettavaa heidän mielestään asiakaspalvelussa olisi ja missä on onnistuttu. Keskustelusta nousi esiin muun muassa tekniset tiedustelut, joihin olisi tärkeää saada nopeampi vastaus. Lisäksi tilauksen välivaiheista tiedottamisessa olisi parantamisen varaa. He kokivat myös, että ylipäätään kommunikoinnissa olisi parannettavaa kuten esimerkiksi, jos tarjoukseen ei ole mahdollista vastata määräaikaan mennessä. Lisäksi olisi tärkeää, että tarjousvaiheesta alkaen kommunikoidaan asiakkaan kanssa aktiivisesti. Monet kokivat, että kaikki nämä edellä mainitut riippuvat oman ajankäytön optimoimisesta ja siitä, miten hyvin hallitsee sen. Myyjät ja tuotehallinnan työntekijät kokivat kuitenkin, että tarjouksien vastaukset on yleisesti annettu asiakkaille hyvällä vasteajalla eikä myöhästymisiä ole tullut paljoa. Puolestaan tilaus, toimitus -ja logistiikan työntekijän mielestä parannettavia osa-alueita on monia riippuen asiakkaasta. Tämä riippuu siitä, millaiseksi halutaan lokeroida asiakaspalvelu ja minkälainen halutaan olla. Onko kommunikointi ihmiseltä ihmiselle vai käytetäänkö automaattisia viestipohjia? Tärkeintä olisi kuitenkin, että dokumentaatiot toimitettaisiin asiakkaille ajoissa ja tiedustellaan toimituksen jälkeen, menikö toimitus hyvin.

Kolmantena keskustelun aiheena oli, vaikuttaako tehtaiden tuottama asiakaspalvelu yrityksen FES tiimin tuottamaan asiakaspalveluun asiakkaille. Myyjien, tuotehal-

linnan ja tilaus, -toimitus -ja logistiikan työntekijä mukaan se ei saisi vaikuttaa asiaan, mutta ikävä kyllä se vaikuttaa siihen. Mitä laajempia vastauksia työntekijät saavat nopeassa ajassa, sitä tehokkaammin he pystyvät vastaamaan asiakkaille. Lisäksi tehtaalle laitettuihin teknisiin kyselyihin tai tilauksen teknisiin muutoksiin ei pakosta aina saada tehtaan päästä vastausta. Tehtaan tuottama asiakaspalvelu on näkynyt myös tilausvahvistusten ja kuvien toimittamisessa asiakkaalle. Asiakas toivoisi nämä mahdollisimman pian tilauksen jälkeen, mutta usein etenkin kuvien saamisessa kestää tovi ennen kuin ne saadaan tehtaalta.

Haastattelujen jälkeen työn seuraava vaihe on luoda näiden kysymysten ja vastausten sekä teoriapohjan perusteella kvalitatiivinen kyselylomake asiakkaille. Lisäksi yrityksen sisäisen haastattelun perusteella valitsen kahdeksan asiakasta, joita myyjät ja tuotehallinnan työntekijät suosittelevat. Asiakkaiden valintaan vaikuttavat seuraavat perusteet:

- Mitä tuotteita asiakkaat ostavat;
- Onko kyseessä loppuasiakas;
- Onko asiakkaalla ollut aikaisemmin reklamaatiotapauksia;
- Onko asiakkaalla ollut aikaisemmin ongelmia toimitusprosesseissa.

Asiakkaiksi pyritään saamaan mahdollisimman erilaisia asiakkaita, jotta otanta olisi monipuolisempi. Laajemmalla otannalla saataisiin nostettua erilaisia asiakaspalveluongelmia esille, jolloin tärkeät ongelma-alueet eivät jäisi huomioimatta. Nämä asiakkaat edustaisivat koko asiakaskuntaa.

5.3.1 Kyselylomake

Tutkimus lähtee liikkeelle kyselylomakkeesta, joka lähetetään kahdeksalle tutkimukseen osallistuneelle asiakkaalle. Kyselylomake sisältää 21 kysymystä, jotka on jaettu seitsemään eri osa-alueeseen:

1. Tarjousvaihe
2. Tilausvaihe

3. Tilausvahvistus
4. Toimitus
5. Tekniset kyselyt
6. Reklamaatio
7. Yleiset kysymykset.

Lomakkeen yleiset kysymykset liittyvät yrityksen toimintatapoihin ja asiakastytyväisyyteen. Lomakkeen lopussa on kenttä, jonne asiakkaan tulee täyttää yhteystiedot. Lomakkeeseen ei voi vastata anonyymisti, sillä tutkimuksen haastatteluosissa käydään läpi asiakkaan kyselylomakkeen vastauksia. Lomakkeeseen on luotu kentät, joihin asiakas pystyy vastaamaan omin sanoin eikä vastauksen laajuutta ole rajoitettu.

5.3.2 Haastattelu

Seuraavana vaiheena tutkimuksen toteuttamisessa on haastattelu. Haastattelut toteutetaan joko puhelimitse tai Teamsin välityksellä. Haastattelut toteutetaan jokaiselle asiakkaalle erikseen. Haastatteluissa käydään läpi tarkemmin niitä vastauksia, mitä asiakas on vastannut lomakkeeseen. Tavoitteena on esittää tarkentavia kysymyksiä vastauksiin. Tällöin vastauksista saadaan mahdollisimman laajat ja kattavat. Asiakkaalla on myös mahdollisuus täydentää vastauksiaan seikoilla, jotka eivät ilmene kyselylomakkeen vastauksista. Lisäksi asiakkaiden antamat esimerkit tuovat konkreettisempaa ymmärrystä vastauksiin.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön empiirisessä tutkimuksessa on tavoitteena välttää virheitä ja luoda tutkimuksesta luotettava. Kuitenkin tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella, jonka vuoksi kaikissa tutkimuksissa on olennaista arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Kun luotettavuutta lähdetään tarkastelemaan, arvioinnissa kiinnitetään huomiota sen reliabiliteettiin eli luotettavuuteen sekä validiteettiin eli pätevyys. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Kun tutkimusta on tois-

tettu, ne ovat luotettavia ja tarkkoja. Kun puolestaan tarkastellaan tutkimuksen validiteettia, kiinnitetään huomiota, että tutkimus mittaa juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata eli toisin sanoen tutkimustulos vastaa tutkimuskohdetta ja tutkimukselle asetettua päämääriä. Jos tutkimuskysymykset sisältävät liikaa tulkitsemisen varaa, saattaa vastaaja ymmärtää kysymyksen eri tavalla. Näiden syiden vuoksi on tärkeää, että luotettavuuteen ja pätevyyteen kiinnitetään huomioita, jotta tutkimustulos olisi mahdollisimman luotettava. (Hirsijärvi ym. 2009, 231-232.) Kun validiteettia ja reliabiliteettia tarkastellaan kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa, tulee olla erityisen tarkka. Tämä johtuu siitä, että tässä tutkimuksessa kyselyyn vastaajien vastaukset voivat poiketa paljon toisistaan, eikä täysin samanlaisia vastauksia ole olemassa. Luotettavuutta ja pätevyyttä on helpompi arvioida määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa kuin laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Siksi onkin tärkeää laadullista tutkimusta toteuttaessa kertoa tarkka suunnitelma tutkimuksen etenemisestä ja toteuttamisesta vastaajille. (Hirsijärvi ym. 2009, 232.)

Opinnäytetyöni tutkimuksen luotettavuus on pyritty varmistamaan luomalla hyvin suunniteltuja kysymyksiä kyselylomakkeeseen sekä varmistamalla haastatteluissa, että asiakas on ymmärtänyt tutkimuksen kysymykset oikein. Lisäksi tutkimuskysymyksiä on verrattu tutkimusongelmaan, jotta kysymykset vastaavat tutkimuskohdetta ja tutkimuskysymystä.

6 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä luvussa analysoidaan tutkimuksesta saatuja tuloksia. Luvussa käsitellään kyselylomakkeen vastauksia, joita täydennetään haastatteluista saaduilla vastauksilla. Kappale käsittelee Hitachi ABB Power Gridsin FES eli Front End Sales -tiimin tämänhetkistä asiakaspalvelua ja asiakastyytyväisyyttä, sekä asiakkaiden esiin nostamia heikkouksia näillä osa-alueilla. Tutkimus on jaettu eri osa-alueisiin: tarjousvaihe, tilausvaihe, tilausvahvistus, toimitus, tekniset kyselyt, reklamaatio sekä yleiset kysymykset. Tutkimukseen vastasi kahdeksan asiakasta.

6.1 Tarjousvaihe

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tiedusteltiin vastaajilta tarjousvaiheen prosessien sujuvuutta. Ensimmäisenä kysymyksenä asiakkailta tiedusteltiin vastaavatko yrityksemme myyjät ja tuotehallinnan työntekijät tarjouksiin määräaikaan mennessä. Vastaajista 50% koki, että heille vastataan aina tarjoukseen määräaikaan mennessä ja 25% prosenttia vastaajista ilmoitti, että tämä vaihtelee. Puolestaan loput 25% vastaajista koki, että he eivät saa yleensä vastausta määräaikaan mennessä.

Toisena kysymyksenä tarkasteltiin, jos myyjä ja tuotehallinnan työntekijät eivät saa tarjousta asiakkaalle määräaikaan mennessä, ilmoitetaanko asiakkaalle myöhästy misestä heti proaktiivisesti. Vastaajista 25% ilmoitti, että heille on ilmoitettu aina mahdollisesta viivästyksestä. Puolestaan 50% vastaajista koki, että heille ei ole ilmoitettu viivästyksestä, jonka vuoksi he ovat joutuneet kyselemään tarjousten perään. Taas 25% vastaajista ei osannut kommentoida asiaan mitään. Tämä johtuu siitä, että vastaajat eivät ole aikaisemmin tilanneet tarjouksellisia tilauksia tai näille vastaajalle oli vastattu aina määräaikaan mennessä.

Kolmantena kysymyksenä liittyen tarjouksiin, asiakkailta tiedusteltiin ovatko myyjät ja tuotehallinnan henkilöt asiakkaisiin yhteydessä tarjouksen vastauksen jälkeen. Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, kuinka proaktiivisia tiimin työntekijät ovat. Lisäksi kysymyksellä haluttiin selvittää, onko työntekijöillä tapana varmistaa

tarjouksen jälkeen, hyväksyykö asiakas tarjouksen. Lomakkeeseen vastanneista 50% vastasi, että heihin ollaan aina yhteydessä tarjouksen vastauksen jälkeen. Puolestaan 12,5% vastaajista vastasi, että he eivät ole huomanneet tällaista käytäntöä. Lisäksi 25% vastasi, että tämä käytäntö on vaihdellut tilauskohtaisesti ja 12,5% ei osannut kommentoida asiaan.

Neljäs kysymys koski myyjien ja tuotehallinnan työntekijöiden proaktiivisuutta. Asiakkailta kysyttiin tuottavatko myyjät ja tuotehallinnan työntekijät tarpeeksi proaktiivista asiakaspalvelua ja ovat puolestaan asiakkaisiin yhteydessä tarjosten tiimoilta, sekä tiedustelevat mahdollisista uusista hankkeista. Vastaajista 37,5% koki, että myyjät tuottavat tarpeeksi proaktiivista asiakaspalvelua ja tiedustelevat sopivasti asiakkailta mahdollisista uusista hankkeista. Puolestaan 25% vastaajista eivät kokeneet, että myyjät olisivat tarpeeksi proaktiivisia ja 25% vastaajista koki, että tämä vaihtelee tapauskohtaisesti. Puolestaan 12,5% vastaajista ei osannut kommentoida asiaan. Vastaajista ne, jotka kokivat, että tarjouspuoli on kunnossa, eivät kaivanneet myyjien toimintaan lisää proaktiivisuutta. Puolestaan vastaajista ne, joiden mielestä tarjouspuolen toiminnassa on parannettavaa, kokivat että myyjät voisivat olla proaktiivisempia. Lisäksi osa asiakkaista olisi toivonut myyjiltä hinnastoita, jotka helpottavat etenkin hätäisissä tarjouskyselyissä.

6.2 Tilausvaihe

Seuraavaksi tarkastelun osa-alueena oli tilausvaihe, jossa tavoitteena oli löytää tilausvaiheesta ongelma-alueita sekä kehitellä näille ratkaisuja. Ensimmäisenä asiakkaalta kysyttiin kokevatko he, että tilaus siirtyy ripeästi eteenpäin, kun tilaus on teknillisesti ja kaupallisesti selvä. Tällä tarkoitettiin sitä, kun kaupan teknillisistä osa-alueista sekä kaupallisista osa-alueista kuten hinnasta ja sopimusehdoista on päästy yhteisymmärrykseen, siirtyykö näiden jälkeen tilaus nopeasti eteenpäin. Vastaajista 50% koki, että tilaus siirtyy tarpeeksi nopeasti eteenpäin. Puolestaan

37,5% vastaajista koki tämän vaihtelevan. Heidän mukaansa välillä tilaukset siirtyvät eteenpäin nopeasti, mutta toisinaan taas hitaammin. 12,5% vastaajista koki, että tilaus ei siirry tarpeeksi ripeästi eteenpäin ja vaatii nopeampaa toimintaa.

Seuraavana kysymyksenä vastaajilta tiedusteltiin ovatko vasteajat lyhyitä. Tällä tarkoitettiin sitä, miten nopeasti yrityksessä reagoidaan asiakkaan viesteihin, oli kysymys mistä tahansa tilausprosessin vaiheesta. Vastaajista 37,5% koki, että vasteajat ovat lyhyitä ja yrityksessä reagoidaan suhteellisen nopeasti. Puolestaan 37,5% vastaajista koki, että tämä vaihtelee riippuen projektinohitajasta ja siitä, miten kiireinen aika yrityksessä on sillä hetkellä. Neljäsosa vastaajista taas koki, että yrityksessä ei reagoida tarpeeksi nopeasti viestintään.

Kolmantena kysymyksenä liittyen tilausvaiheeseen, vastaajilta kysyttiin kokevatko he tarpeellisenä kuittauksen: ”Tilauksenne odottaa tehtaan vahvistusta”. Vastaajille selvennettiin, että aina kun tilaus on käsitelty, lähetämme kyseisen viestin, jolloin asiakas tietää, että tilausprosessi etenee. Vastaajista 50% koki kuittauksen tarpeellisenä. Heidän mukaansa tämä on hyvä tapa viestiä asiakkaalle, että tilaus on mennyt perille tehtaalle, jonka jälkeen asiakas voi jäädä odottamaan tilausvahvistusta. Vastaajista kuitenkin 25% ei kokenut tätä ilmoitusta tärkeänä ja 25% ei vastannut tähän mitään. He ilmeisesti kokivat, että itse tilausvahvistuksen saaminen on välikuittausta tärkeämpi.

6.3 Tilausvahvistus

Seuraavana vaiheena tutkimuskyselyssä kysyttiin tilausvahvistuksesta. Vastaajilta tiedusteltiin kokevatko he, että tilausvahvistus lähetetään heille kohtuullisessa ajassa. Vastaajista 12,5% vastasi, että vahvistus lähetetään sopivassa aikaikkunassa. Puolestaan 62,5% vastaajista koki, että tilausvahvistus toimitetaan liian myöhään ja 25% vastasi, että tämä vaihtelee. Asiakkaat ovat saaneet tilausvahvistuksen noin kahdessa viikossa riippuen kaupan luonteesta ja tehtaasta, josta tuotteet on tilattu.

Asiakkaat toivoivat tilausvahvistusta viikon sisällä. Osa vastaajista koki, että asiakkaalle olisi tärkeää ilmoittaa tilausvaiheessa arvio siitä, milloin tehtaalta tulee tilausvahvistus.

6.4 Toimitus

Seuraavaksi tutkimuskyselyssä tiedusteltiin toimitusprosessista. Ensimmäisenä kysymyksenä tiedusteltiin vastaajilta kokevatko he, että heitä pidetään tarpeeksi ajan tasalla siitä, missä vaiheessa toimitusprosessi etenee. Vastaajista 12,5% vastasi, että heitä on pidetty tarpeeksi ajan tasalla. Puolestaan 50% vastaajista koki, että yritys ei informoi heitä tarpeeksi, missä vaiheessa prosessi etenee ja tuleeko aikataulu pitämään. Puolestaan vastaajista 37,5% vastasi tämän vaihtelevan tilauskohtaisesti. Asiakkaat kokivat, että olisi erittäin tärkeää, että asiakkaille raportoitaisiin ainakin kerran kuukaudessa prosessista, vaikka ei olisi mitään raportoitavaa. Tämä tarkoittaa käytännössä, kun tuotteita valmistetaan, asiakkaalle ilmoitetaan esimerkiksi, että tilausprosessi etenee suunnitellusti ja toimitusaika tulee pitämään. Lisäksi vastaajat mainitsivat, että jos tilaus on vaarassa myöhästyä, tästä tulee ilmoittaa asiakkaalle välittömästi.

Toisena kysymyksenä liittyen toimitukseen asiakkailta tiedusteltiin, saavatko he tiedon toimituksesta ajoissa. Vastaajista 25% koki, että he saavat tiedon ajoissa. Kuitenkin 50% vastaajista oli sitä mieltä, että he eivät saa tietoa tarpeeksi ajoissa. Vastaajista taas 25% kertoi tämän vaihtelevan. Vastaajat ilmoittivat, että toimituksesta tulisi kertoa asiakkaalle noin kuukautta aikaisemmin ennen toimitusta. Vastaajat mainitsivat, että joissain tilanteissa riittää, että toimitus tulee sovittuna päivänä työmaan aukioloaikojen sisällä. Kuitenkin osassa tilauksissa on erittäin tärkeää, että asiakkaille ilmoitetaan viikkoa aikaisemmin tarkka toimituspäivä ja kelloaika. Tällöin asiakkailta on aikaa valmistautua toimitukseen, ja he pystyvät hankkimaan mahdollisesti nostokaluston työmaalle ennen toimitusta.

Kolmantena kysymyksenä vastaajilta tiedusteltiin, ovatko heidän tilauksiensa toimitusajat pitäneet. Vastaajista 62,5% kokivat tämän olevan tilauskohtaista. Heidän

mukaansa välillä toimitusajat ovat pitäneet hyvin, mutta myös myöhästymisiä on ollut. Vastaajista taas 35,5% vastaajista vastasi, että toimitusajat ovat pitäneet. Ongelmatilanteita on esiintynyt muun muassa silloin, jos kuljetusyritys ei ole ollut yhteydessä asiakkaan ilmoittamaan kontaktihenkilöön ennalta. Tällöin työmaalla ei ole ollut tietoa mihin kellon aikaan heidän pitäisi odottaa rekan saapuvan. Lisäksi kuljetusfirman työntekijöiden kanssa on ollut kommunikaatio-ongelmia, sillä usein rekkakuskit ovat ulkomaalaisia eikä yhteistä kieltä pakosta löydy.

6.5 Tekniset kyselyt

Seuraavana vaiheena tutkimuskyselyssä tiedusteltiin teknisiin kyselyihin liittyviä seikkoja. Ensimmäisenä asiakkailta tiedusteltiin, kokevatko he saavansa tarpeeksi laajan vastauksen teknisiin tiedusteluihin. Tähän liittyen toisena jatkokysymyksenä oli, kokevatko he saavansa teknillisiin tiedusteluihin vastauksen kohtuullisessa ajassa. Molempiin kysymyksiin 62,5% vastaajista koki saavansa tarpeeksi laajan vastauksen kohtuullisessa ajassa. Puolestaan 37,5% ilmoitti tämän vaihtelevan ja olevan projektihoitajakohtaista. Vastaajien mukaan teknisiin kyselyihin tulisi vastata noin kahden päivän sisällä. Lisäksi osa koki, että laajuus on hieman suppea, jonka vuoksi asiakas joutuu uudelleen täsmentämään tekniseen tiedusteluun saatua vastausta.

6.6 Reklamaatiot

Seuraavana tutkimusalueena tutkittiin reklamaatioita. Ensimmäisenä kysymyksenä tiedusteltiin vastaajilta, jos heillä on ollut reklamoitavaa, onko ne hoidettu mallikkaasti. Jatkokysymyksenä vastaajilta tiedusteltiin, onko reklamaatioissa ilmennyt ongelmia. Vastaajista 50% vastasi molempiin kysymyksiin, että reklamaatiot on hoidettu hyvin ja ongelmitta. Puolestaan 37,5% vastaajista vastasi, että reklamaatiotapauksia ei ole hoidettu mallikkaasti ja niissä on esiintynyt ongelmia. Lisäksi vastaajista 12,5% kertoi, että nämä ovat vaihdelleet ja olleet tapauskohtaisia. Vastaajista ne, jotka kokivat reklamaatioiden käsittelyssä olevan parantamisen varaa,

toivoivat muun muassa nopeutta reklamaatioiden käsittelyyn. Lisäksi asiakkaat kokivat, että heidän olisi aina tärkeää saada reklamaationumero.

6.7 Yleisiä kysymyksiä

Tutkimuksen loppuosio koostui yleisestä kysymyksistä liittyen yrityksen tuottamaan asiakaspalveluun sekä kommunikointiin. Ensimmäisenä kysymyksenä vastaajilta tiedusteltiin kokevatko he, että Hitachi ABB Power Gridsin FES tiimi voisi olla enemmän yhteydessä heihin puhelimitse sähköpostin sijaan. Vastaajat kokivat, että alle kahden päivän kiireellisissä asioissa tulee ottaa yhteyttä puhelimitse, varsinkin jos asia koskee toimitusta. Kuitenkin sovituista seikoista tulee aina laittaa jälkeinpäin myös sähköpostia, jotta asioista jää dokumentti. Osa vastaajista koki myös Teamsin hyödyllisinä, sillä siinä pystyy hyödyntää näytönjakoa.

Toisena kysymyksenä vastaajilta tiedusteltiin, mitä he pitävät tärkeänä yrityksen tuottamassa asiakaspalvelussa. Vastaajat pitävät tärkeänä, että tilaukset käsitellään ripeästi sekä siihen liittyvistä informaatioista ilmoitetaan nopeasti ja reaaliajassa. Näitä ovat muun muassa toimitusaikataulut, niihin liittyvät muutokset sekä tilauksien eri vaiheet. Tämän lisäksi moni vastaaja toivoi, että tilausvahvistus toimitettaisiin ripeästi asiakkaalle. Moni vastaajista arvostaa asiakaspalvelussa myös hyvää tavoitettavuutta ja teknistä osaamista, asiantuntevaa palvelua ja tuttuja ja toimivia kontakteja, jolloin työhön tulee enemmän henkilökohtaisempi ote.

Kolmantena kysymyksenä vastaajilta tiedusteltiin millaista asiakaspalvelua he odottavat yritykseltä. Vastaajat kertoivat odottavansa yritykseltä hyvää, ripeää ja avointa kommunikointia. Tämä kiteytyy muun muassa siinä, että asiakkaan viesteihin vastataan kohtuullisessa ajassa, ja jos aikatauluissa ilmenee ongelmia, näistä ilmoitetaan asiakkaalle välittömästi. Lisäksi yrityksellä tulee olla halua palvella asiakasta tuottamalla toivottuja materiaaleja, kuten hinnastoja kaupankäynnin helpottamiseksi. Vastaajat myös odottavat yritykseltä tehokasta ongelmatilanteiden käsittelyä. Toiminnan tulee olla aikataulullisesti pitävää ja asiakkaille tulee tarjota yksityiskohtaisempaa tietoa yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Lisäksi

toiminnan odotetaan olevan erityisesti luotettavaa ja lisäksi tilauksen tarjous, tilaus, toimitus sekä loppudokumentaatiot on oltava kunnossa.

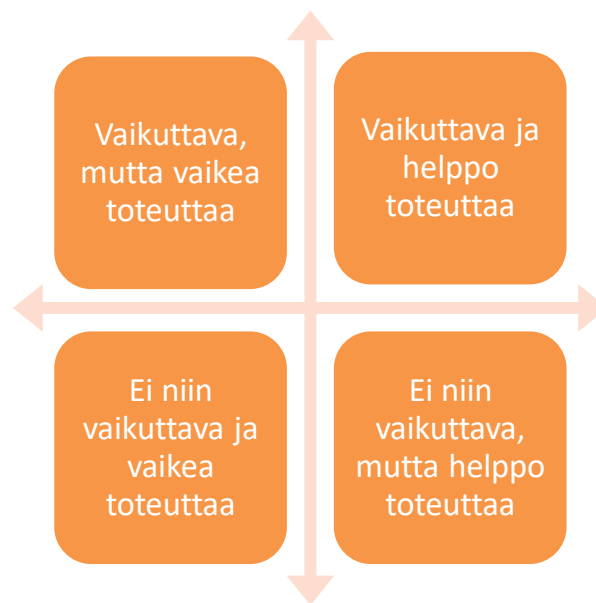
Neljäntenä kysymyksenä vastaajilta kysyttiin, millä tavalla yritys voisi erottautua asiakaspalvelun osalta kilpailijoista. Tähän osa-alueeseen lähes kaikki vastaajat mainitsivat kuinka tärkeää olisi, että asiakkaat saisivat vahvistukset ja viestit kohtuullisessa ajassa ilman päivien tai viikkojen odotusaikaa.

Viidentenä kysymyksenä vastaajilta tiedusteltiin, millainen on tämän alan ideaalitoimittaja tai yritys, joka tuottaa alan parasta asiakaspalvelua. Vastaajat kokivat, että ideaalitoimittaja on aina ajan tasalla ja toimitusajat pitävät. He odottavat, että asiakkaiden kysymyksiin vastataan vähintään saman päivän aikana. Toiminta tulee olla myös asiantuntevaa ja ymmärtäväistä, jolloin asiakkaan tarpeet on huomioitu ja ymmärretty oikein. Lisäksi vastaajat korostivat erityisesti luotettavuutta, jolloin ei asiakkaan itse tarvitse huolehtia hoitaako yritys sovitut asiat.

Tutkimuskyselyn viimeisenä kysymyksenä kysyttiin vastaajilta, millä tavalla yritys pääsisi tavoitteeseen tuottaa alan parasta asiakaspalvelua. Tärkeimpinä seikkoina, joilla yritys voi tuottaa parasta asiakaspalvelua nousi esiin toimitusaikojen pitävyys. Jos toimitusaikoihin tulee muutosta, näistä yrityksen tulee viipymättä ilmoittaa asiakkaalle. Vastaajat toivoivat myös, että toimituksen viivästymisestä johtuvista viivästyssakoista ilmoitettaisiin proaktiivisesti. Tämä lisäisi vastaajien mielestä luottamusta. Toisena seikkana ilmoitettiin, että reklamaatiot tulisivat käsitellä moitteetta. Myös yrityksen työnteko tulisi olla enemmän me-henkistä eikä liian toimitomaista. Tämä näkyy muun muassa siinä, että asiat tehdään hyvin alusta loppuun. Tämä viestisi asiakkaille, että heistä välitetään aidosti ja työntekoon tulisi henkilökohtaisempi ote. Vastaajat toivoivat myös, että kontakteja ei ketjutettaisi, vaan kontaktien tulisi olla suorita. Tämä tarkoittaa käytännössä, että asiakkaille olisi valmis kontaktipohja, jossa olisi ilmoitettu selkeästi yhteyshenkilöt ja heidän vastuualueensa mikä helpottaisi asiakkaan toimintaa.

6.8 Tulosten yhteenveto

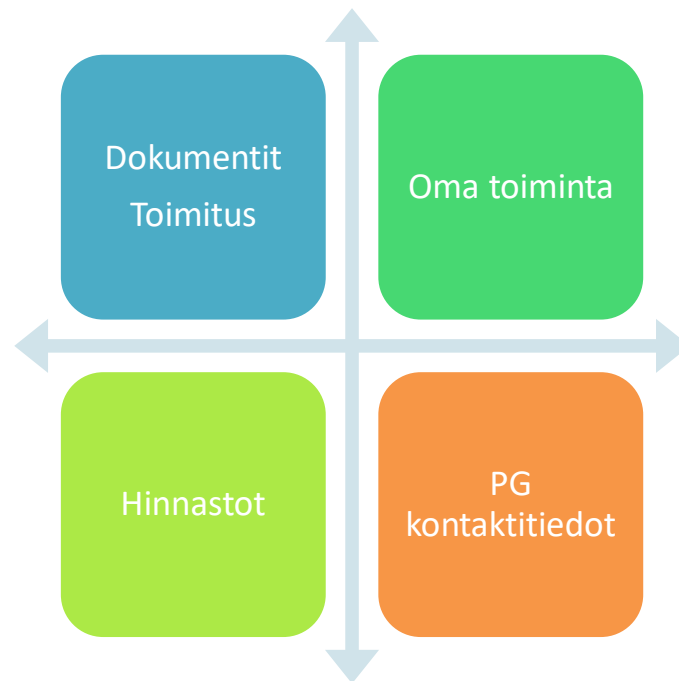
Tutkimusten tuloksien läpikäymisen jälkeen työn seuraavana vaiheena oli käsitellä tuloksia tiimin kesken. Tavoitteena oli nostaa keskustelua tiimissä, mitkä kehityskohteet olisivat mahdollista toteuttaa ja millä osa-alueilla olisi suurin vaikutus asiakkaan tyytyväisyyteen. Keskustelun tuloksena luokittelimme tiimin kanssa seuraavat osa-alueet tärkeimmiksi sekä toteutuskelpoisiksi: oma toiminta, dokumentit, toimitus, kontaktitiedot ja hinnastot. Näitä osa-alueita lähdimme havainnollistamaan tarkemmin kuviossa 11 esitetyn nelikentän avulla.



Kuvio 11. Nelikenttä

Nelikenttä koostuu kahdesta akselista. X-akseli kertoo, kuinka helppo tutkimukseen liittyvä ongelma on ratkaista ja toteuttaa. Y-akseli kertoo, kuinka tärkeä muutoksen kohteena oleva kehityskohde on. Oikealle yläkulmaan sijoitetaan osa-alueet, jotka ovat vaikuttavia ja helppo toteuttaa. Vasemmalle sijoitetaan taas sellaiset osa-alueet, jotka ovat vaikuttavia, mutta eivät ole helposti toteutettavissa. Puolestaan alariville oikealle sijoitetaan sellaisia tekijöitä, jotka eivät ole vaikuttavia, mutta ne ovat helposti toteutettavissa. Lisäksi kuviossa on vasemmalla alanurkassa kenttä,

jonne sijoitetaan tekijöitä, jotka eivät ole vaikuttavia eivätkä ne ole helposti toteutettavissa.



Kuvio 12. Kehityskohteiden nelikenttä

Kuviossa 12 nähdään kehityksen osa-alueet, jotka on luokiteltu tiimikeskustelun perusteella seuraavanlaisesti. Ensimmäisen kehityksen kohteena on oma toiminta, joka on helppo toteuttaa, sekä sillä on suuri vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Omalla toiminnalla tarkoitetaan, jokaisen työntekijän henkilökohtaista panosta asiakaspalveluun. Tähän liittyy muun muassa se, miten proaktiivinen ollaan asiakkaalle, miten optimoidaan työtehtävät, ja miten pidetään yllä järjestelmiä, jotta työtehtävät tai asiakkaan informoiminen ei unohdu. Sen sijaan vasemmalle yläkulmaan on sijoitettu dokumentit ja toimitus, joilla on suuri vaikutus asiakastyytyväisyyteen, mutta näihin liittyviin ongelmiin ei ole niin helppo luoda ratkaisuja. Dokumenteilla tarkoitetaan niiden toimittamiseen liittyviä ongelmia. Yrityksen täytyisi luoda ratkaisuja, joilla se saisi tehtailta dokumentit ajoissa. Tällöin yrityksen työntekijöillä olisi mahdollisuus toimittaa nämä myös nopeammin asiakkaalle. Puolestaan toimi-

tuksiin liittyviä ongelmia ovat myöhästymiset ja niistä ilmoittamiset. Asiakastyytyväisyyden yksi tärkein kulmakivi on toimitus, jolloin asiakkaalle täytyy toimittaa tavarat sovittuun paikkaan, sovitulla tavalla ja sovittuna aikana. Näistä tulee ilmoittaa asiakkaalle hyvissä ajoin etukäteen, koska usein asiakkaan täytyy hankkia ensin nostotyökalusto ennen kuin tilattu tuote saapuu. Jos kuitenkin toimitusprosessissa ilmenee ongelmia, näistä täytyy ilmoittaa välittömästi asiakkaalle.

Tämän jälkeen siirrytään oikeaan alakulmaan, jonne on sijoitettu PG kontaktitiedot. Tämän esiin noussut osa-alueen luokittelimme, että se ei ole niin vaikuttava, mutta helposti toteutettavissa. Aikaisemmin yrityksessä on lähetetty asiakkaille kontaktipohja, josta asiakas on löytänyt kaikki ABB Power Gridsin työntekijöiden kontaktitiedot. Yrityksen omistuksen vaihteessa tämä käytäntö on otettu pois ja kontaktipohja löytyy nykyisen yrityksen sivuilta. Lopuksi vasemmalle alakulmaan on sijoitettu hinnastot, jotka eivät ole niin vaikuttava tekijä asiakastyytyväisyyteen eikä ne ole helposti toteutettavissa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksesta saatujen tutkimustuloksien johtopäätöksiä ja niihin liittyviä kehitysehdotuksia. Hitachi ABB Power Grids toimii tutkimuksen toimeksiantajana. Kehitysehdotuksiin on osallistunut itseni lisäksi tutkimuksen tarkastelun kohteena oleva FES-tiimi sekä esimies. Tutkimuksen tarkoituksena oli auttaa yritystä kehittämään asiakaspalveluaan proaktiivisemmaksi sekä löytää toimintatapoja, joita voidaan parantaa asiakaslähtöisemmiksi.

Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka toteutettiin lomakekyselynä sekä haastatteluina, jotta tutkimustuloksista saataisiin kattavat ja luotettavat vastaukset. Tutkimuksessa hyödynnettiin kappaleessa 3.4 mainittua asiakastytyväisyyden mittaamista ja tutkimista. Kappaleessa oli kerrottu vaihe vaiheelta, miten asiakastytyväisyyden tutkimista tulisi lähestyä ja, miten tämä tulisi toteuttaa. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin kappaleessa 2.2 mainittua kriittisten tilanteiden mittaamenetelmää, jolloin asiakkaita, jotka ovat käyttäneet jotain palvelua, pyydetään pohtimaan tilanteita, joissa palvelu tai palveluprosessin osa-alue poikkesi asiakkaan mielestä normaalista. Poikkeus voi olla positiivinen tai negatiivinen. Vastauksen jälkeen asiakasta pyydetään kuvailemaan, mitä tässä tilanteessa tapahtui ja miksi asiakas koki, että tilanne oli kriittinen. (Grönroos 2009, 114.) Tutkimuksessa vastausprosentti oli 100%, mutta vastauksissa oli paljon tulkinnanvaraa. Haastatteluilla sain hyvin tarkennettua asiakkaiden vastauksia. Laadullista tutkimusta täydennettiin esimiehen ja henkilöstön kanssa käytävillä keskusteluilla tutkimuksen alkuvaiheessa sekä loppuvaiheessa, jolloin kävimme läpi tutkimustuloksia.

Tutkimuksessa onnistuttiin kartoittamaan laajasti yrityksen Front End Sales -tiimin asiakaspalvelun tilannetta ja asiakkaiden esiintuomia asiakaspalvelun ongelmakohtia. Tutkimuksen kyselylomakevaihe onnistui suhteellisen hyvin ja kaikki yritykset, jotka oli valittu palautteen antajaksi, vastasivat kyselyyn. Vastauksien laajuuteen vaikutti kuitenkin kontaktihenkilöiden valinta. Tämä näkyi muun muassa siinä, että kaikilla vastaajilla ei ollut tarpeeksi tietoa eri tilauksen vaiheista, tai heillä ei ollut

karttunut tarpeeksi kokemusta näistä. Lisäksi tutkimuksen tuloksiin vaikutti merkittävästi se, että moni asiakkaista sekoitti yrityksen vielä ABB:hen, joka vaikutti puolestaan palautteiden sisältöön. Moni palaute koski ABB:n toimintaa, eikä varsinaisesti Hitachi ABB Power Grids FES -tiimin toimintaa.

Tutkimustulokset ilmoitettiin prosentuaalisin luvuin, mutta nämä antava melko karun kuvan nykytilanteesta. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää ongelmakohtia FES tiimin tuottamasta asiakaspalvelusta hyödyntäen kriittisten tapausten menetelmää, jotta näille voidaan löytää ratkaisut. Siksi tutkimus oli negatiivisesti väritynyt. Asiakkaiksi valikoitiin sellaisia asiakkaita, joilla oli ollut ongelmia esimerkiksi toimistusten kanssa. Lisäksi Hitachi ABB Power Gridsin suuresta asiakaskunnasta tutkimukseen valittiin vain kahdeksan asiakasta, jonka vuoksi yhden vastauksen vaikutus tutkimuksen prosentuaalisiin lukuihin on suuri. Tämän vuoksi normaaliin asiakastytyväisyyslukemiin ei ole mahdollista päästä tässä tutkimuksessa.

Kappaleessa 6.8. tulosten yhteenvedossa rajattiin tutkimuksen tuloksista tärkeimmät osa-alueet, jotka olisi mahdollista toteuttaa käytännössä. Kehityskohteiksi valittiin oma toiminta, dokumentit, toimitus, kontaktitiedot ja hinnastot. Näiden alueiden toteutettavuutta ja tärkeyttä havainnollistettiin opinnäytetyössä nelikentän avulla. Tutkimuksen kohteena olevassa tiimissä ei kehitelty näille osa-alueille vielä käytännön ratkaisuja, mutta näille tullaan kehittämään jatkossa muutostoimenpiteitä, jotka edistävät asiakastytyväisyyttä.

Ensimmäiseksi toteutuskelpoiseksi osa-alueeksi valittiin tiimin oma toiminta ja panos asiakaspalveluun. Tämä koettiin olevan tärkeä kehityksen alue ja se on helppo toteuttaa. Tämä näkyy tiimin työntekijän omaa henkilökohtaista panostusta proaktiiviseen työntekoon, työntekijöiden proaktiivisuutena, ajankäytön hallintana ja työskentelytapojen edistämisenä. Tavoitteena olisi, että työntekijät olisivat proaktiivisempia asiakkaiden suuntaan, hallitsisivat ajankäytön ja kehittäisivät työskentelytapoja, jotka tukevat hyvää ja laadullista asiakaspalvelua.

Jokaisen yrityksen työntekijän omalla toiminnalla voidaan vaikuttaa laadun viidestä osa-alueesta neljään kategoriaan, jotka ovat luotettavuus, vaikuttavuus, reagoivaltuus ja empatia. Empatia tarkoittaa laadussa sitä, että yritys huomioi ja ymmärtää asiakkaan ongelmia ja tuottaa sen mukaista palvelua huomioiden asiakkaiden edut. Reagoivaltuus tarkoittaa laadussa sitä, että yrityksen työntekijät palvelevat asiakkaita viipymättä, sekä haluavat auttaa asiakkaita ja luoda ratkaisuja heidän ongelmiinsa. Laadussa luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että asiakkaille tuotetaan hyvää ja miellyttävää palvelua. Sovitut asiat tehdään sovituksessa ajassa ja sovitulla tavalla. Vaikuttavuus laadun tekijänä tarkoittaa sitä, että työntekijät luovat käyttäytymisellään asiakkaille tunteen, että he voivat luottaa yritykseen. (Grönroos 2009, 116-117.) Yrityksen FES tiimin omaan toimintaan kehitysehdotuksina tulisi kehittää parempia työskentelytapoja, jotka kaikki tiimin työntekijät ottaisivat haltuun. Lisäksi olisi tärkeää, että FES tiimin työntekijöille luotaisiin oma seurantatyökalu, jonne työntekijöillä olisi mahdollisuus merkitä tärkeimpiä toimenpiteitä. Tämä olisi hyödyllinen esimerkiksi toimitusten seurannassa, jolloin kaikki toimenpiteet eivät olisi pelkästään työntekijän muistiinpanojen tai muistin varassa.

Toisena kehityksenkohteena ovat dokumentit ja toimitus. Dokumenteilla tarkoitetaan niiden toimittamiseen liittyviä ongelmia. Ongelmia syntyy silloin, kun asiakkaalle ei saada toimitettua ajoissa tai lainkaan tarvittavia dokumentteja, kuten tilausvahvistusta, piirustuksia, testiraporttia tai esimerkiksi loppudokumentaatiota. Ongelma johtuu siitä, että tehdas, josta tuotteet on tilattu, toimittavat puutteellisesti dokumentteja Hitachi ABB Power Gridsin FES tiimille tai tehdas toimittaa dokumentit myöhään. Tämän vuoksi tiimin työntekijöillä ei ole mahdollisuutta toimittaa tarvittavia dokumentteja ajallaan asiakkaalle. Puolestaan toimitukseen liittyviä ongelmia ovat myöhästymiset ja niistä myöhässä ilmoittamiset. Toimitusaika on voinut poiketa myös tapauksissa, joissa on ilmennyt äkillisiä ongelmia tuotteisiin tai kuljetukseen liittyen. Äkillisiin myöhästymisiin on yrityksen vaikea varautua ennalta, mutta niistä tulee informoida asiakasta välittömästi. Tehdas on joissain tapauksissa saattanut ilmoittanut tarkan toimitusajan liian myöhään tai asiakkaan yhteyshenkilöön on oltu yhteydessä hieman ennen toimitusta. Tästä koituu ongelmia,

sillä usein asiakkaan täytyy hankkia ennen toimitusta nostotyökaluston työmaalle, jotta kuorma voidaan purkaa. Tämän vuoksi tarkan toimitusajan ilmoittaminen on äärimmäisen tärkeää. Jos puolestaan tehtaalle on tullut paljon tilauksia samaan aikaan, eikä tilausruuhkaa ole otettu huomioon tuotannossa, heidän tulisi informoida FES tiimille välittömästi. Nämä kaksi osa-aluetta luokiteltiin tärkeiksi, mutta ei niin helposti toteutettaviksi. Syynä tähän on se, että ongelmat johtuvat tehtaan toiminnasta. Tehtaan ongelmat heijastuvat Hitachi ABB Power Gridsin FES tiimin työntekijöille, josta ongelmat puolestaan heijastuvat asiakkaille. Kehitysehdotuksena tulisi selvittää tarkemmin kaikki tehtaot, joissa edellä mainittuja ongelmia esiintyy. FES tiimin tulisi keskustella esiintyneistä ongelmista näiden tehtaiden kontaktihenkilöiden kanssa ja pohtia yhdessä heidän kanssaan, miten ongelmat tullaan ratkaisemaan ja mitä toimintatapoja edellyttämme tehtailta. Näissä kahdessa kehitysosaluueessa on hyvä tarkastella asiaa kuiluanalyysiä hyödyntäen. Tällöin tulee pohtia, nähdäänkö laatuvaatimukset ulkomaisissa Hitachi ABB Power Gridsin tehtaissa eri tavalla kuin Suomessa. Lisäksi toimitusten seurantaan olisi tärkeää kehittää selkeä seurantatyökalu, sillä usein asiakkaalla saattaa olla yhdellä tilauksella tuotteita, jotka tulevat monelta eri tehtaalta. Tämä seurantatyökalu helpottaisi toimituksen seurantaa.

Kolmantena kehityskohteena on kontaktipohjat, joiden kehittäminen koettiin olevan vähemmän tärkeä kehittämisen osa-alue, mutta se ovat helposti toteutettavissa. Aikaisemmin yrityksessä on lähetetty asiakkaille kontaktipohja, josta asiakas on löytänyt kaikki ABB Power Gridsin työntekijöiden kontaktihenkilöt. Tämä on helpottanut asiakkaita yhteydenotoissa, jolloin heillä on ollut selkeä käsitys, keneen täytyy ottaa yhteyttä missäkin tilanteessa. Nykyään Hitachi ABB Power Gridsin sivuilta löytyy kontaktipohja, joka on suppeampia. Siihen ei ole esimerkiksi mainittu Front End Sales tiimin tilaus-, -toimitus-, ja logistiikka puolesta vastaavan yhteystietoja. Näitä ei kuitenkaan ole moni asiakas löytänyt yrityksen nettisivuilta, sillä se on sijoitettu monen linkin taakse. Aikaisemmin asiakkaille on lähetetty laajempi kontaktipohja sähköpostitse. Kehitysehdotus on, että asiakkaille kehitetään kontaktipohja, josta löytyisi koko Power Gridsin tärkeimmät kontaktihenkilöt, ja

josta asiakas tietää kehen ottaa yhteyttä missäkin tilanteessa. Lisäksi jos tarve vaatii, jatkossa kontaktipohja voidaan lähettää asiakkaille sähköpostitse, kuten on aikaisemmin tehty.

Neljäntenä kehityskohteenä on hinnastot. Työssä esiintyvissä nelikentässä tämä luokiteltiin ei niin vaikuttavaksi ja tärkeäksi osa-alueeksi, eikä sitä ole helppo toteuttaa. Osa asiakkaista koki, että hinnastot helpottaisivat tarjouskyselyjä. Yrityksessä hintalistat koettiin liikaa ylläpitoa vaativina hyötyyn nähden. Hintalistojen luominen vaikuttaisi kuitenkin asiakastyytyväisyyteen ja nämä tuottaisivat asiakkaalle arvoa. palvelun arvo korostuu myös silloin kun asiakas valitsee tiettyä palvelua tuottavien organisaatioiden välillä. Asiakas valitsee sen organisaation, joka tuottaa hänelle eniten arvoa. (Ylikoski, 2001; 152-155.) Yrityksen sisäisessä keskustelussa kehitysehdotuksena pohdittiin, että jos asiakkaille hintalistat luotaisiin, ne tulisi automatisoida. Tällöin hintalistojen päivittäminen ei olisi työlästä eikä hinnastoissa esiintyisi virheitä.

Hitachi ABB Power Gridsin FES tiimissä ei ole ryhdytty vielä toimenpiteisiin. Nyt kun kehitettävät osa-alueet tiedostetaan, yritys lähtee luomaan näille muutostoi-
meniteitä. Kun muutokset on saatu tehtyä, yrityksen työntekijät tulee sitouttaa muutostoi-
menpiteisiin. Tämän jälkeen yrityksen olisi hyvä toteuttaa uudelleen asiakas-
tyytyväisyystutkimus. Tutkimuskysely toteutettaisiin kvantitatiivisena eli määrälli-
senä tutkimuksena. Tällöin tutkimukseen saataisiin luotettavuutta ja varmistusta
onko tehdyillä muutoksilla ollut vaikutusta asiakastyytyväisyyteen positiivisesti.
(Ylikoski, 2001; 160-170.) Kysely tulisi lähettää ensin samoille asiakkaille, jotka
ovat olleet mukana opinnäytetyöni tutkimuksessa. Myöhemmin tutkimus lähetet-
täisiin kaikille asiakkaille, jolloin Hitachi ABB Power Gridsin FES tiimin asiakas-
tyytyväisyydestä saataisiin yhtenäisempi käsitys ja tutkimustulokset olisivat verrat-
tavissa normaaliin asiakastyytyväisyyslukemiin.

LÄHTEET

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Helsinki: WSOY

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5.painos. [Verkkokirja]. [Viitattu 17.01.2021]. Saatavana: Ellibs -e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Hague N. Hague, P. 2018. B2B Customer Experience. A practical guide to delivering exceptional CX. Kogan Page Limited. Great Britain and United States

Hitachi ABB Power Grids. Ei päiväystä. Our purpose. [Verkkosivu]. [Viitattu 04.01.2021]. Saatavana: <https://www.hitachiabb-powergrids.com/fi/fi/about-us/who-we-are/purpose>

Hitachi ABB Power Grids. Ei päiväystä. Hitachi ABB Power Grids. [Verkkosivu]. [Viitattu 02.01.2021]. Saatavana: <https://www.hitachiabb-powergrids.com/fi/fi/about-us/who-we-are/In-finland>

Hitachi ABB Power Grids. Ei päiväystä. Organisaatiorakenne. [Verkkosivu]. [Viitattu 01.01.2021]. Saatavana: <https://www.hitachiabb-powergrids.com/fi/fi/about-us/who-we-are/our-businesses>

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto.

Logistiikan maailma. Ei päiväystä. Laatu yrityksissä. [Verkkosivu]. [Viitattu 17.01.2021]. Saatavana: <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/laatu-yrityksissa/>

Logistiikan maailma. Ei päiväystä. Laatu. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.01.2021]. Saatavana: <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/>

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima

Murphy, P. E. & Murphy, A. E. 2004. Strategic Management for Tourism Communities: Bridging the Caps. Channel View Publications.

Projektiutiset. 01.07.2020. Hitachi ABB Power Grids on uusi vihreän sähköverkon jättiläinen. [Verkkoartikkeli]. [Viitattu 2.1.2021]. Saatavana:

<https://www.projektiutiset.fi/hitachi-abb-power-grids-on-uusi-vihrean-sahkoverkon-jattilainen/>

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Gummerus kirjapaino

Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastytyväisyysjohtaminen. 4. painos. Juva: WSOY.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2. painos. Keuruu.

LIITE

LIITTEET

LIITE 1. Asiakastyytyväisyyskysely

Tarjousvaihe

1. Koetko, että tarjouksiin on vastattu aina määräaikaan mennessä?
2. Jos tarjoukseen ei ole saatu meidän päästä vastausta määräaikaan mennessä, onko teille ilmoitettu aina viivästyksestä?
3. Kun tarjoukseen on vastattu, onko meidän päästä oltu yhteydessä tarjouksen tiimoilta?
4. Koetko, että myyjät tuottavat tarpeeksi proaktiivista asiakaspalvelua ja ottavat puolestaan teihin yhteyttä tarjousten tiimoilta ja tiedustelevat onko teillä mahdollisia uusia hankkeita?

Tilausvaihe

5. Koetko, että tilaus siirtyy ripeästi eteenpäin, kun tilaus on teknillisesti ja kaupallisesti selvä?
6. Koetko, että vasteajat ovat lyhyitä?
7. Ilmoitamme aina, kun tilauksenne on käsitelty ja se odottaa tehtaan vahvistusta. Koetteko tämän kuittauksen tarpeellisena?

Tilausvahvistus

8. Koetko, että tilausvahvistus lähetetään teille kohtuullisessa ajassa?

Toimitus

9. Koetko, että teitä pidetään tarpeeksi ajan tasalla, missä vaiheessa tilaus etenee? Ilmoitetaanko teille esimerkiksi tilausvahvistuksen jälkeen missä vaiheessa toimitusprosessi etenee.
10. Miten paljon aikaisemmin tarvitsette tulevasta toimituksesta tiedon? Saatteko tiedon ajoissa?
11. Ovatko toimitusajat pitäneet?

LIITE

Tekniset kyselyt

12. Koetko, että saatte erilaisiin teknisiin tiedusteluihin tarpeeksi laajan vastauksen?
13. Koetko, että näihin tiedusteluihin on saatu vastaus kohtuullisessa ajassa?

Reklamaatio

14. Jos tilausprosessissa on ilmennyt ongelmia ja asiasta on reklamoitu, onko reklamaatiot hoidettu mallikkaasti?
15. Onko reklamaatio tapauksissa ilmennyt ongelmia?

Yleistä

16. Koetko, että voisimme olla enemmän yhteydessä puhelimitse sähköpostin sijaan?
17. Mitä pidät tärkeänä meidän tuottamassa asiakaspalvelussa?
18. Millaista asiakaspalvelua odotat meiltä?
19. Millä tavalla erotumme asiakaspalvelun osalta kilpailijoista?
20. Millainen on ideaalitoimittaja/alan paras asiakaspalvelu?
21. Millä tavalla pääsisimme tavoitteeseemme tuottaa alan parasta asiakaspalvelua?