



# Asiakastyytyväisyys logistiikkaprosessin onnistumisen mittarina

Markus Tuuppa

Opinnäytetyö

Toukokuu 2021

Tekniikan ala

Insinööri (YAMK), Logistiikka

**Markus Tuuppa**

## **Asiakastyytyväisyys logistiikkaprosessin onnistumisen mittarina**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2021, 57 sivua

Tekniikan ala. Logistiikan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

### **Tiivistelmä**

Asiakastyytyväisyystutkimuksia on tehty useissa logistiikka-alan yrityksissä, yhdistyksissä ja viranomaisorganisaatioissa säännöllisesti. Tutkimuksia on tyypillistä teettää markkinatutkimuslaitoksissa, mutta riippuen asiakastyytyväisyystutkimuksen koosta ja yksityiskohtaisuudesta sen voi tehdä esimerkiksi myös osana opintosuorituksia. Tutkimuksen toimeksiantajayritykseen ei ole tehty aiemmin asiakastyytyväisyystutkimusta.

Tutkimuksen tehtävänä ja tavoitteena oli selvittää Turun Hylly- ja Trukkitalo Oy:n tuhannen suurimman asiakkaan asiakastyytyväisyys sekä asiakastyytyväisyyden yhteys logistiikkaprosessin onnistumisen ja suorituskyvyn mittaamiseen.

Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena sekä lähettämällä sähköinen asiakastyytyväisyyskyselylomake yrityksen suurimmille asiakkaille. Kyselytutkimuksen vastaukset analysoitiin taulukkolaskentaohjelmistolla.

Tutkimuksen tuloksena saatiin selville, että asiakastyytyväisyys on tiiviisti kytkeytynyt logistiikkaprosessin onnistumiseen. Toimeksiantajayrityksen kannalta tutkimuksen tuloksista olennaisinta oli tieto, että yrityksen asiakastyytyväisyys läpi logistiikka- ja asiakaspalveluprosessin on korkealla tasolla.

Tutkimuksen tuloksia analysoitaessa ilmeni yksittäisiä asiakastyytyväisyyden kehityskohteita sekä tulkinnanvaraiseksi jääneitä kyselylomakkeen kysymyksiä. Edellä mainittujen ilmiöiden tutkimiseksi yrityksessä on suositeltavaa teettää pieniä tarkasti määritettyjä jatkotutkimuksia asiakastyytyväisyydestä.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Asiakastyytyväisyys, asiakaslähtöisyys, logistiikkaprosessi, suorituskyky

**Markus Tuuppa**

### **Customer Satisfaction as an Indicator of Logistics Process**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2021, 57 pages

Master of Engineering, Logistics

Permission for web publication: yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

Customer satisfaction surveys have been implemented regularly in several logistics companies, associations, and public organizations. Market research institutes typically do surveys but depending on the complexity and sample size of the customer satisfaction survey, they can also be implemented, for example, as part of an academic study. There was no previous customer satisfaction survey made for the client company of the study.

The study's objective was to find out the customer satisfaction of 1 000 largest customers of Turun Hylly- ja Trukkitalo Oy, as well as the connection between customer satisfaction and the measurement of performance of the logistics process.

The study was made as a literature review and by sending an electronic customer satisfaction survey to the company's largest customers. The results of the survey were analyzed by using spreadsheet software.

As a result of the study, it was found that customer satisfaction is closely linked to the performance of the logistics process. From the client's point of view, the most significant result of the survey was the information that the company's customer satisfaction is high throughout the logistic and customer service processes.

Within the analysis of the survey results, it was found out that there were remaining individual areas of development in customer satisfaction as well as questions in the questionnaire that remained open to further research. To study the phenomena mentioned above, it is recommended that the company would execute small, well-defined follow-up surveys on customer satisfaction.

### **Keywords/tags (subjects)**

Customer satisfaction, customer orientation, logistics process, performance

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
1.1	Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja menetelmät .....	3
1.2	Tutkimuksen toimeksiantaja .....	4
<b>2</b>	<b>Asiakastyytyväisyys</b> .....	<b>7</b>
2.1	Asiakaslähtöisyys .....	7
2.2	Asiakkaan odotukset .....	10
2.3	Asiakaspalvelukokemus .....	12
2.4	Asiakastyytyväisyyden suunnittelu ja parantaminen.....	14
<b>3</b>	<b>Toimiva logistiikkaprosessi</b> .....	<b>17</b>
3.1	Asiakaslähtöinen logistiikka .....	17
3.2	Toimitusaika .....	17
3.3	Toimitusvarmuus.....	21
3.4	Tuote- ja palveluinformaatio.....	23
3.5	Reklamaatioiden käsittely .....	25
<b>4</b>	<b>Asiakastyytyväisyyden mittarit</b> .....	<b>27</b>
4.1	Nettosuositteluindeksi (NPS) .....	27
4.2	Palvelun laatu (CSAT) .....	28
4.3	Palvelukokonaisuuden laatu (CES) .....	31
4.4	Asiakastyytyväisyysindeksi .....	34
<b>5</b>	<b>Tutkimus</b> .....	<b>36</b>
5.1	Tavoite.....	36
5.2	Kyselytutkimus .....	36
5.3	Kysymysten määrittäminen .....	37
5.4	Tutkimuksen kohderyhmä .....	38
5.5	Tutkimuksen toteutus .....	39
<b>6</b>	<b>Kyselytutkimuksen tulokset</b> .....	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset</b> .....	<b>44</b>
7.1	Logistiikkaprosessin mittaaminen asiakastyytyväisyydellä.....	44
7.2	Yrityksen asiakastyytyväisyyden nykytila.....	44
7.3	Asiakastyytyväisyyden kehityskohteet.....	45
<b>8</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>48</b>
8.1	Tulosten luotettavuus ja pätevyys .....	48
8.2	Tulosten yleistettävyyden arviointi.....	50

8.3	Jatkotutkimuskohteet .....	51
<b>9</b>	<b>Yhteenveto</b> .....	<b>52</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>54</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>58</b>
	Liite 1. Kyselylomake .....	58

## Kuviot

Kuvio 1.	Asiakaslähtöisyys älykkäässä logistiikassa .....	8
Kuvio 2.	Asiakastyytyväisyyden käsitteellinen viitekehys .....	14
Kuvio 3.	Lisäarvo-kustannus-matriisi .....	19
Kuvio 4.	Toimitusajan hajonnan normaalijakauma .....	21
Kuvio 5.	Tietoturvallisuuden triadi .....	24
Kuvio 6.	Tasapainoitettu tulokortti .....	30
Kuvio 7.	Palvelupolku .....	32
Kuvio 8.	Palvelukokonaisuuden vaiheet .....	33
Kuvio 9.	Vaativien asiakastilanteiden portaat. ....	33
Kuvio 10.	Asiakastyytyväisyysindeksi CSI:n osa-alueet .....	34
Kuvio 11.	Kyselytutkimuksen prosessi .....	40

## Taulukot

Taulukko 1.	Asiakassegmentoinnin kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset näkökohdat.....	10
Taulukko 2.	CEM:n ja CRM:n erot .....	13
Taulukko 3.	Keskiarvo ja keskihajonta vastauksena kysymyksiin. ....	42
Taulukko 4.	Vastaukset kyllä / ei -kysymyksiin. ....	42
Taulukko 5.	Asiakkaiden tärkeimmät ostopäätökseen vaikuttavat tekijät.....	43
Taulukko 6.	Vastaukset kysymyksiin .....	43

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja menetelmät

Asiakastyytyväisyys on merkityksellistä sekä työelämän kehittämisen että yrityksen liiketoiminnan onnistumisen kannalta. Myös asiakassuhteiden kestävyys, yrityksen maine ja uusasiakashankinta pohjautuvat keskeisesti asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyystutkimuksia tehdään useissa logistiikka-alan yrityksissä, yhdistyksissä ja viranomaisorganisaatioissa säännöllisesti. Esimerkiksi kotimaan ja Venäjän rautatielogistiikassa operoiva VR Group (9.9.2020) mittaa asiakastyytyväisyyttä neljä kertaa vuodessa, ja kansainvälinen multimodaalinen kuljetus- ja huolintayhtiö DB Schenker (2020) mittaa asiakastyytyväisyyttä peräti kuusi kertaa vuodessa.

Yrityksen logistiikkaprosessin onnistumisen ja suorituskyvyn mittaaminen on tärkeää ja ajankohtaista, jotta saadaan ajankohtaista ja vertailukelpoista tutkimustietoa asiakastoimitusten tehokkuudesta, kustannuksista ja palvelutasosta. Tutkimuksen tarkoituksena ja tavoitteena on valita ja määrittää yrityksen ja sen määritettyjen asiakkuuksien kannalta olennaiset asiakastyytyväisyyden ja logistisen prosessin suorituskyvyn mittarit sekä mitata asiakastyytyväisyyden nykytilaa kyselytutkimuksella. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat: Miten yrityksen logistiikkaprosessin onnistumista voidaan mitata asiakastyytyväisyyden avulla? Mikä on Turun Hylly- ja Trukkitalo Oy:n asiakastyytyväisyyden nykytila?

Tämän YAMK-opinnäytetyön toimeksiantajana on Turun Hylly- ja Trukkitalo Oy, jossa opinnäytetyön tekijä toimii varastopäällikön työtehtävissä. Yrityksen toimipaikka on Turun kaupunkiseudulla Raisiossa. Yrityksen liiketoiminta perustuu varasto- ja säilytyskalusteiden sekä materiaalinkäsittelylaitteiden ja sisälogistiikan kokonaisvaltaisten ratkaisujen suunnitteluun ja jälleenmyyntiin. Opinnäytetyön tekijä on ideoinut yhdessä yrityksen johtoryhmän kanssa toimeksiantajalle ajankohtaisen ja merkityksellisen aiheen asiakastyytyväisyydestä logistiikkaprosessin onnistumisen mittarina.

Yrityksessä ei ole tutkittu eikä mitattu asiakastyytyväisyyttä aikaisemmin. Yrityksen toimialalla keskeinen osa myynnistä perustuu asiakkaille myytäviin lisäarvopalveluihin. Esimerkiksi alun perin kuormalavahyllyjä ja trukkeja tilanneelle asiakkaalle voidaan tehdä merkittävää lisämyyntiä tarjoamalla asennuspalveluja sekä sisälogistiikan prosessien kokonaisvaltaista mittaamista ja uudelleen suunnittelua.

Yrityksen menestyminen markkinoilla perustuu vähintään yhteen kilpailuetuun, jolla yritys pyrkii erottumaan samoilla markkinoilla toimivista kilpailijoistaan asiakkaille. Yksi keino saavuttaa kilpailuetua on asiakaspalveluun panostaminen. Asiakaspalvelun hyödyntäminen kilpailuetuna rakentuu asiakaslähtöisten toimintatapojen varaan. (Reinboth 2008, 28-30.)

Opinnäytetyön teoriarunko koostuu toimivaa logistiikkaprosessia ja asiakastyytyväisyyttä käsittelevästä ammattikirjallisuudesta, tiedelehtien julkaisuista sekä logistiikkaoperaattoreiden ja tutkimuslaitosten aiemmista tutkimuksista kirjallisessa ja sähköisessä muodossa. Opinnäytetyön empiirisessä osiossa käytetään standardoitua strukturoitua kyselytutkimusta, jossa kysymykset esitetään kaikille vastaajille samalla tavalla (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2005, 182-183).

Opinnäytetyön kyselytutkimuksen vastaajien rajauksessa otetaan huomioon asiakaskohtainen myynti 1.7-31.12.2020. Tilausmäärien ja myyntitapahtumien perusteella 1 000 merkittävintä asiakasta otetaan mukaan tähän tutkimukseen. Tutkimukseen otettavien asiakkaiden lukumäärän rajausta on tehty analysoimalla yrityksen asiakas- ja myyntitilastoja. Yrityksellä on useita tuhansia asiakkaita, mutta 1 000 tähän tutkimukseen valittua asiakasta edustaa noin 92 % yrityksen kokonaisymyynnistä sekä lähes 95 % yrityksen myynti- ja asiakaspalvelutapahtumista. Näiden asiakkaiden otannalla asiakastyytyväisyydestä saadaan työelämän ja yrityksen asiakaspalvelun kehittämisen kannalta tarkoituksenmukainen sekä taloudellisesti ja toiminnallisesti keskeisen suuri otos, ja lisäksi tuhannen asiakkaan otanta on kvantitatiivisiinkin mittauksiin tilastollisesti merkittävä ja luotettava, vaikka vastausprosentissa tulisikin hävikkiä. Tutkimuksen kohteena olevien asiakastyytyväisyyden osa-alueiden tulee liittyä erityisesti logistiikkaprosessin hoitamiseen sekä suoraan asiakkailta ilman välikäsiä mitattaviin osa-alueisiin.

## **1.2 Tutkimuksen toimeksiantaja**

Turun Hylly- ja Trukkitalo Oy on varasto-, teollisuus- ja arkistokalusteiden sekä materiaalinkäsittelylaitteiden jälleenmyyntiorganisaatio. Yrityksen toimipiste sijaitsee Turun kaupunkiseudulla Raisiossa. Yritys on perustettu vuonna 1988. Tuotteiden jälleenmyynnin lisäksi yritys tarjoaa sisälogistiikan kokonaisvaltaista suunnittelupalvelua, konsultointia, asennusta, koneiden huoltoa, asiakkaille suunnattua koulutusta, tuotevuokrausta sekä rahoitusta myymilleen ratkaisuille. (Turun Hylly- ja Trukkitalo Oy 2020.)

Yrityksen logistiikkaprosessi koostuu perinteisesti hankinnasta, sisälogistiikasta ja jakelusta. Koska yritys ei valmista mitään tuotteita, vaan toimii eri valmistajien ja tuotemerkkien jälleenmyyjänä, nämä kolme logistiikan perusprosessia ovat yrityksen toiminnassa avainasemassa.

Yritys ostaa toimittajiltaan sekä valmiita asiakkaille jälleenmyytäviä tuotteita että suunnittelemiensa, jälleenmyymiensä ja asentamiensa kalustekokonaisuuksien komponentteja. Yrityksen toimittajat sijaitsevat maantieteellisesti Suomessa, EU:ssa ja Kaakkois-Aasiassa. Yrityksellä on hieman yli 100 eri toimittajaa, joista useimmat ovat pitkäaikaisia vakiotoimittajia. 2020-luvun alussa koronakriisi on korostanut vaihtoehtoisten toimittajien löytämisen tärkeyttä, ja lähes kaikille jälleenmyytävälle nimikkeille on olemassa useampi kuin yksi toimittaja. Yritys on tehnyt toimittajiensa kanssa sopimukset sisältäen kauppahinnat, tuote- ja palvelusisällöt ja toimitusehdot. Yritys käyttää nimikkeiden tilaamiseen vaihtelevia määräperusteisia ohjausjärjestelmiä, mutta useimpien nimikkeiden tilaamisessa ohjenuorana on varasto-ohjautuva toimitusketju ja materiaalarvelaskenta MRP. Tällöin tuotteita ostetaan varastoon ennustetun menekkiennusteen perusteella ilman, että tilatuille tuotteille on jo osoitettu seuraavaa vastaanottajaa ja ostotilausta. Ulkomailta ostetut nimikkeet saapuvat yleensä lähettäjältä Suomeen merikuljetuksina, ja tuotteiden toimitus satamasta yritykseen tapahtuu kuorma-autokuljetuksina. Kotimaasta ostetut nimikkeet saapuvat yritykseen kuorma-autokuljetuksina. Turun Hylly- ja Trukkitalo valitsee ja kilpailuttaa itse hankintojensa kuljetusten rahdinkuljettajat ja vastaa kuljetusten kustannuksista ja kuljetusriskeistä kauppasopimuksissaan käytettyjen toimitusehtolausekkeiden mukaisesti.

Yrityksellä on sisälogistiikan hoitamiseen oma varasto, jossa on töissä oma henkilökunta. Asiakastoimituksen elinkaari yrityksen varastossa noudattaa perinteistä sisälogistiikan AMK-koulutuksen perusopinnoissa useaan otteeseen kerrattua vastaanotto – hyllytys – keräily – pakkaus ja yhdistely – lähetys -kaavaa. Asiakastilaukset kytkeytyvät tyypillisesti siinä vaiheessa, kun tilaukseen liittyvät nimikkeet ovat yrityksen omassa varastossa.

Yrityksen markkina-alueena on Etelä-Suomi. Yrityksen jakelulogistiikka asiakkaille hoidetaan oman varastohenkilökunnan tekemillä lähetys- ja kuljetusasiakirjaoperaatioilla sekä ulkoisten tiekuljetusliikkeen hoitamina kuljetuksina. Pääsääntöisesti yritys valitsee ja kilpailuttaa itse rahdinkuljettajat ja vastaa rahdin kustannuksista ja riskistä asiakkaan osoittamassa paikassa tavarantoimitukseen.



asti kauppasopimuksissaan esitettyjen toimitusehtolausekkeiden mukaan. Asiakkaille on myös annettu vaihtoehto käyttää omia rahdinkuljettajiaan ja kuljetussopimuksiaan sekä tehdä asiakasnou-toja yrityksen toimitiloista.

## 2 Asiakastyytyväisyys

### 2.1 Asiakslähtöisyys

Perinteisesti asiakslähtöisyys on käsitetty liiketoimintafilosofiana, joka johtaa asiakastyytyväisyyden kautta yrityksen suorituskyvyn ja kannattavuuden tehostamiseen. Asiakslähtöisyyden käsitettä on käytetty markkinalähtöisyyden synonyyminä, ja asiakslähtöisyyttä on esitetty kuuluvaksi markkinalähtöisyyden operatiivisten elementtien joukkoon. (Racela 2014.) Smedberg (2015) taustoittaa puolestaan asiakslähtöisyyden käsitettä käyttäjälähtöisyyden pohjalta ja painottaa, että asiakslähtöisyyden käsitteellisessä määrittämisessä on tärkeää tunnistaa tuotteen tai palvelun *asiakkaan ja käyttäjän* ero. Smedberg (2015) toteaa käyttäjän käyttävän tuotetta tai palvelua, asiakkaan ostavan sen. Käyttäjään verrattuna asiakkuus sisältääkin käsitteellisen lisämerkityksen, että yrityksen on houkuteltava asiakas ostamaan ja käyttämään yrityksen tuotteita tai palveluita uudelleen, mikä ei puolestaan sisälly käyttäjäsuhteen vaatimuksiin. Lisäksi asiakas on suhteessa aina johonkin sopijaosapuoleen, mutta käyttäjän suhde liittyy pääasiassa tuotteeseen tai palveluun. Racelan (2014) mukaan asiakslähtöisyyden käsitteellinen merkitys on tarkentunut tutkijoiden ja asiantuntijoiden kiistanalaisen vastakkainasettelun kautta: Asiakslähtöisyyden eriyttäminen markkinalähtöisyydestä samoin kuin organisaation prosesseihin ja suorituskykyyn kytkeytymisen aste ovat olleet vaikeasti määritettäviä. Racela (2014) toteaa asiakslähtöisyyden tarkentuneista vaatimuksista, että asiakslähtöinen organisaatio tarvitsee osaamista markkinatuntemuksesta, asiakassuhteista ja asiakkaiden tarpeista. Myös organisaation luovuus- ja innovaatiokyky on vahvasti kytköksissä asiakslähtöisyyteen.

Asiakas on käsitteenä huomattavasti laajempi ja kattavampi kuin käyttäjä. Asiakkaaseen ja asiakkuuteen liittyy merkittävästi enemmän informaatiota, koska siihen kytkeytyy informaatio myös käyttäjästä, ostajasta ja palvelun osapuolista. Asiakkaan määrittelyssä on myös huomioitava, että asiakkuus on kontekstisidonnainen asia. Asiakaskohtaamiseen voidaan nähdä kolme erilaista orientaatiota: asiantuntijakeskeinen, asiakaskeskeinen ja dialoginen orientaatio. Asiakaskeskeisessä orientaatioissa asiakkaan tarpeet korostuvat. (Smedberg 2015.)

Giannikas, McFarlane ja Strachan (2019) tutkivat asiakastyytyväisyyttä logistiikka-alalla toimivien yritysten asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmien vaatimusmäärittelyn toimintaympäristössä. Heidän artikkelissaan asiakslähtöisyys nähdään organisaation asiakkaisiin keskittymisen syvyytenä,

asiakasvaatimusten tunnistamisena ja asiakastarpeiden täyttämisenä tärkeimpänä prioriteettina. Koska yksittäisten asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen toimitusketjussa on jatkuvasti entistä tärkeämpää, logistiikkayritysten tulee tunnistaa asiakaslähtöisyys kriittiseksi menestystekijäksi (Critical Success Factor, CSF).

McFarlane ja Giannikas pitivät luentoesityksen asiakaslähtöisyydestä älykkäässä logistiikassa Cambridgen yliopiston automaattisten tunnistustekniikoiden laboratoriossa 5.10.2016. He esittivät asiakaslähtöisyyden koostuvan tuote- ja tilausrätälöintikompetenssista. Asiakaslähtöisyys itsessään perustuu läheisyyteen (yhteydenpito ja tehokas kommunikaatio), joustavuuteen (sopeutuminen asiakasodotusten muutoksiin) ja saavutettavuuteen (laaja läpinäkyvyys toimittajille ja asiakkaille). Älykkään logistiikan järjestelmiin kytkeytyvissä asiakasprosesseissa asiakaslähtöisyyteen kytkeytyvät tiiviisti myös järjestelmätoimittajien tarjoamat logistiikan tietojärjestelmät, jotka on luokiteltu kolmeen kategoriaan: varastonohjaus, kuljetusten ohjaus, tilausten ohjaus. Perinteisen asiakaslähtöisyyden ja järjestelmätoimituksen ensisijaisena kytköksenä on asiakkaille tarjottavan joustavuuden välitön ja läpinäkyvä kytkeytyminen varastonohjausjärjestelmiin, mutta myös läheisyyteen ja saavutettavuuteen liittyvät toiminnot ja prosessit kytkeytyvät holistisessa asiakaslähtöisyyden ja järjestelmien kohtaamisessa eri osa-alueiden järjestelmään kuvion 1 osoittamalla tavalla. (McFarlane ja Giannikas 2016.)



Kuvio 1. Asiakaslähtöisyys älykkäässä logistiikassa (McFarlane ja Giannikas 2016)

Asiakslähtöinen tuotteiden ja palvelujen suunnittelu on perusteltua toteuttaa yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakslähtöisessä suunnittelussa asiakas nähdään aitona resurssina oman asiantuntemuksensa, tarpeensa ja roolinsa kautta. Tämän kautta asiakas voidaan nähdä tuotteiden ja palvelujen kehittämisen resurssiksi. (Smedberg 2015.)

Yrityksen menestyminen markkinoilla perustuu vähintään yhteen kilpailualueeseen, jolla yritys pyrkii erottumaan samoilla markkinoilla toimivista kilpailijoistaan asiakkaille. Yksi keino saavuttaa kilpailuetua on asiakaspalveluun panostaminen. Asiakaspalvelun hyödyntäminen kilpailualueena rakentuu asiakslähtöisten toimintatapojen varaan. Jotta asiakaspalvelusta syntyy kilpailutekijä, se tulee hoitaa laadukkaammin, monipuolisemmin ja ylipäättään paremmin kuin kilpailijat. Asiakslähtöisesti toimittaessa on asiakaspalvelun tuotava asiakkaalle jotain sellaista lisäarvoa, jota hän ei koe saavansa kilpailijoilta. (Reinboth 2008, 28-30.)

Leppard ja Molyneux (1994, 19-23) toteavat asiakslähtöisten toimintatapojen perustuvan asiakkaiden ja niiden tarpeiden tunnistamiseen segmentointiperiaatteella. Asiakkaiden segmentointi voidaan tehdä kolmesta eri näkökulmasta: Mitä asiakkaat ostavat, ketkä ostavat ja miksi ostavat?

Sari, Nugroho, Ferdiana, ja Santosa (2016) analysoivat asiakassegmentoinnin periaatteita ja toimintatapoja kolmesta eri näkökohdasta: henkilösegmentointi, käytössegmentointi ja prediktiivinen segmentointi, jotka esitellään taulukossa 1 sivulla 10. Näistä henkilösegmentointi on kvalitatiivinen segmentointitapa ja käytössegmentointi sekä prediktiivinen segmentointi kvantitatiivisia segmentointitapoja. Jokainen näistä näkökohdista ja tavoista soveltuu käytettäväksi segmentointiprosessin eri vaiheissa ja vastaa segmentoinnin kysymyksiin toisiaan täydentävillä menetelmillä.

Taulukko 1. Asiakassegmentoinnin kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset näkökohdat (Mukaillen Sari ym. 2016)

	Kvalitatiiviset näkökohdat		Kvantitatiiviset näkökohdat
Tyyppi	Henkilösegmentointi	Käyttösegmentointi	Prediktiivinen segmentointi
Mikä?	Yhdistää dataperusteiset segmentit kvalitatiivisesti jaoteltuihin asiakasodotuksiin	Jakaa asiakkaat ryhmiin käytöksen, tapahtumien ja muiden datalla mitattavien mittareiden perusteella	Jäsentää asiakkaat perusteena taipumukset erilaisiin toimintoihin
Miksi?	Kuvaile	Ryhmittele	Ennakoi
Miten	Löydä haastattelemalla asiakkaan arkkityypit	Klusterioivat algoritmit (kuten k-means)	Hyödynnä luokitusta tai logistista regressiota
Missä tapauksessa?	Räätälöinti eri asiakasryhmille myös siinä tapauksessa, että dataa ja kvantitatiivisia analysointiresursseja on saatavilla rajoitetusti	Löytää uusia, tuntemattomia asiakassegmenttejä suuresta datamäärästä	Tunnistaa mitkä asiakkaat ja mihin asioihin liittyen reagoivat ja ostavat

Palvelu yrityksellä tulee olla **palveluajatus**, joka ohjaa henkilöstöä toimimaan palvelun suuntaan. Palveluajatuksen päätarkoituksena on ohjata henkilöstön työtä oikeaan ja samansuuntaiseen toimintatapaan, ja yrityksen menestymisen perustana on koko henkilöstön sitoutuminen palveluajatuksen. Palveluajatuksen lisäksi palvelu yrityksellä tulee olla myös eri toiminnoille määritetyt liikeideat, joissa määritellään asiakasryhmät ja niiden tarpeet sekä kuvataan asiakasryhmäkohtaiset tuotteet ja palvelut. (Lehmus ja Korkala 1996, 9-10.)

## 2.2 Asiakkaan odotukset

Hyvän asiakaskohtaamisen perustana on välittäminen. Asiakkaan tulee saada kokea, että yritys välittää hänestä ja hänelle tärkeästä asiasta aidosti ja täyttää hänen odotuksensa. Kun asiakas kokee, että hänen asiaansa pidetään tärkeänä ja siihen paneudutaan, on hänen odotustensa täyttymiselle annettu vahva perusta. (Häkkinen ja Uski 2006, 11-12.)

Odotus/tyytyväisyys -ristiriita vaikeuttaa asiakastytyväisyyden aikaansaamista. Ristiriita syntyy siitä, että yrityksen tulisi pyrkiä luomaan imagotekijänä mahdollisimman korkeat ennako-odotukset, mutta korkean mielikuvan synnyttämien ennako-odotusten täyttäminen ja ylittäminen on vaikeaa. Vastaavasti vaatimattoman mielikuvan synnyttämien ennako-odotusten ylittäminen on helppoa. Toisaalta vaatimaton mielikuva ei tuota markkinoinnillista vetovoimaa. Keskeinen asiakastytyväisyyden aikaansaamisen peruskysymys on, että miten varmistaa riittävän korkea ja houkutteleva mielikuva luomatta merkittävän korkeaa painetta toiminnan tasoa kohtaan. (Rope ja Pöllänen 1994, 169.)

Yrityksen asiakasodotuksiin liittyvät imago-ominaisuudet voidaan jakaa toiminnallisiin tekijöihin ja puhtaisiin mielikuvatekijöihin. Toiminnallisia tekijöitä ovat esim. palvelu, toimitusvarmuus, valikoimat, hinta ja laatu. Puhtaita mielikuvatekijöitä ovat esim. nuorekkuus, edistyksellisyys, joustavuus, perinteisyys ja kansainvälisyys. (Rope ja Pöllänen 1994, 170.)

Rope ja Pöllänen (1994, 171-172) toteavat, että yrityksellä on asiakastytyväisyyden varmistamiseksi kaksi vaihtoehtoista asiakasodotuksiin ja niiden täyttymiseen liittyvää perusstrategiaa:

1. Houkuttelevan mielikuvan rakentamisen strategia
2. Pettymysten minimoinnin strategia

Houkuttelevan mielikuvan rakentamisen strategiassa yritys pyrkii Ropen ja Pöllänen (1994, 172) mukaan aikaansaamaan mahdollisimman hyvän mielikuvan, jotta yrityksen ja sen tuotteiden markkinoinnillinen vetovoima olisi mahdollisimman korkea. Koska mielikuva on yhtäläinen ennako-odotusten kanssa, lisää tämä strategia myös paineita toiminnan tason nostamiseen. Pettymysten minimoinnin strategia puolestaan perustuu siihen, ettei yrityksen toiminta anna asiakkaalle aiheutta kokemuspohjaisiin pettymyksiin. Grönroos (1990, 203-205) lähestyy asiakasodotuksia imagon johtamisen näkökulmasta ja luokittelee imagon usealle eri tasolle: Koko yritystä koskeva imago, paikallisen organisaation imago ja yksittäisen toimipisteen imago. Eri tasojen imagot liittyvät toisiinsa, mutta tapa, jolla eri imagot vaikuttavat toisiinsa, riippuu esimerkiksi yrityksen koosta, toimialasta ja kilpailuympäristöstä.

Kadlubek ja Grabara (2015) arvioivat asiakastarpeiden tunnistamisen logistiikan asiakaspalvelun laadun mittaamisessa hyvin tärkeäksi tekijäksi. Yritysjohdolle on tarkoituksenmukaista myös löytää asiakastarpeiden tunnistamisen nykyiset heikkoudet, joiden kehittäminen on välttämätöntä, sekä tarkastaa logistisen asiakaspalvelun dynaaminen laatu määritellyn ajanjakson yli mitaten. Erityisesti asiakaspalvelun välttämättömyystekijöihin liittyvien odotusten tunnistaminen ja analysointi on tärkeää. Asiakkaiden nykyisen käsityksen yrityksen asiakaspalvelutasosta tulee olla yrityksen tiedossa. Rope ja Pöllänen (1994, 171-172) sekä Kadlubek ja Grabara (2015) arvioivat, että strategioita asiakastyytyväisyyden parantamiseksi heidän odotuksiaan laskemalla on syytä harkita, jos houkuttelevan mielikuvan rakentamisen strategia ei johda toivottuun tulokseen.

### **2.3 Asiakaspalvelukokemus**

Meyer ja Schwager (2007) esittävät asiakaspalvelukokemuksen syntyvän, kun asiakas kohtaa laaja-alaisesti kaikki yrityksen asiakaspalveluun liittyvät tekijät: Asiakaspalvelun ja asiakkaista huolenpidon laatu itsessään, markkinointi, pakkaaminen, tuotteen ja palvelun ominaisuudet, käytön helppous ja luotettavuus. Edellä mainittujen tekijöiden yhteenvetona asiakaspalvelukokemus on sisäinen ja subjektiivinen vastaus, jonka asiakkaat saavat mistä tahansa suorasta tai epäsuorasta kontaktista yrityksen kanssa. Suora kontakti syntyy tyypillisesti tuotteen tai palvelun ostamisesta ja käyttämisestä sekä tuotteen huollosta. Suoralle kontaktille on yleistä, että asiakas on tapahtumaan aloitteen tekevänä osapuolena. Epäsuora kontakti asiakkaan ja yrityksen välille muodostuu useimmiten, kun tapahtuu odottamattomia kohtaamisia, joissa yrityksen tuotteet, palvelut tai brändit tulevat asiakkaalle vastaan. Tällöin voi syntyä suullista informaalia suosittelua ja kritiikkiä. Myös odottamattomissa tilanteissa asiakkaalle näkyvät mainokset, uutisraportit ja muiden asiakkaiden arviot yrityksestä ovat epäsuoria kontakteja.

Asiakaspalvelukokemusten hallinta (Customer Experience Management; CEM) on Meyerin ja Schwagerin (2007) mukaan sekoittunut useissa yrityksissä asiakkuudenhallintaan (Customer Relationship Management; CRM), joista jälkimmäinen termi ymmärretään laajasti myös asiakkuudenhallinnan ohjauksen tietojärjestelmänä. Tämä on luonut toisaalta asiakaspalvelukokemuksen ydintoimintoihin ja -prosesseihin nähden kompleksisia päätöksenteon ja mittauksen rakenteita, toisaalta toimintojen keskittymistä CRM-järjestelmän mukaan osaoptimoiviksi. Asiakaspalvelukokemuksen ymmärrys liian laajana ja monimutkaisena käsitteenä aiheuttaa toisaalta ydintoimintojen mittaa-

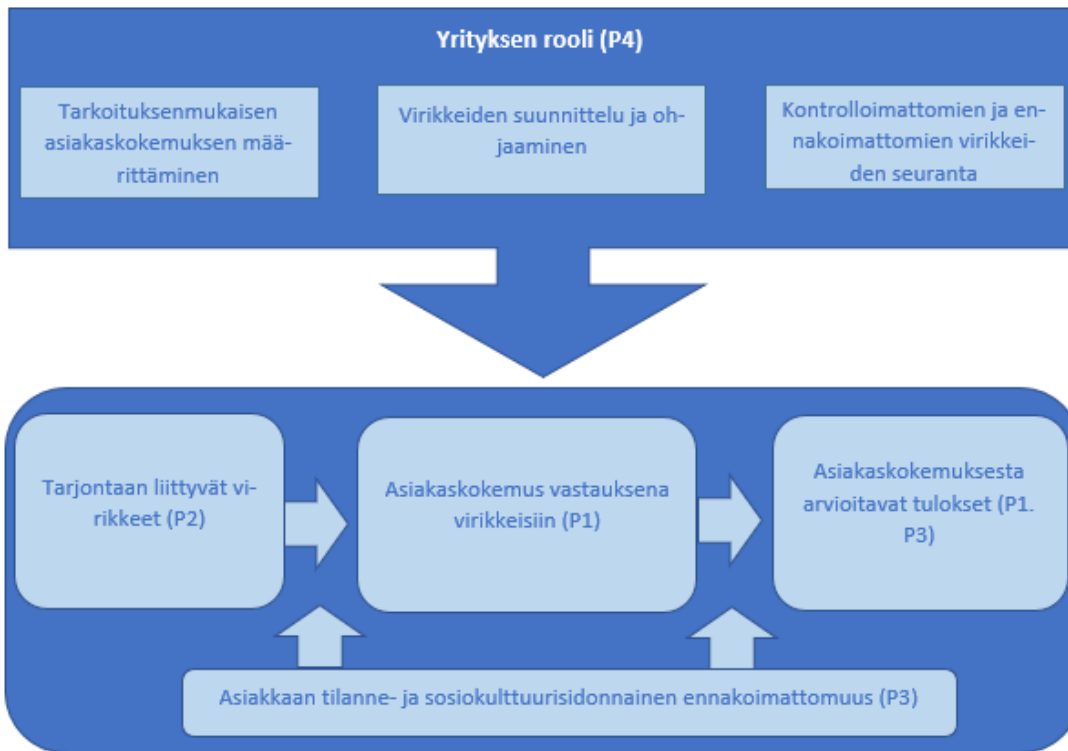
misen ja kehittämisen heikentymistä, toisaalta mittaus- ja kehitystoimenpiteisiin käytettävien resurssien ja työmäärän kasvua. Meyer ja Schwager (2007) esittävät CEM:n ja CRM:n keskeisimmiksi eroiksi asiasisällön laajuuden, aikajänteen, seurantatyökalut, kohderyhmän ja tarkoituksen. Keskeisimmät edellä mainitut erot on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. CEM:n ja CRM:n erot (Meyer ja Schwager 2007)

	Mitä	Milloin	Miten seurataan	Kuka käyttää informaatiota	Merkitys suorituskyvyille
Asiakaspalvelukokemusten hallinta (CEM)	Vastaaottaa ja välittää tietoa siitä, mitä asiakas ajattelee yrityksestä	Asiakkaan kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen kontaktipisteissä	Kyselyt, kohdenneet ja havaintoihin perustuvat tutkimukset, "asiakkaan äänen" kuuleminen	Liiketoimintajohtajat määrittääkseen asiakaskokemuksen tavoitetason	Johtava: Tunnistaa pisteet, joissa asiakasodotusten ja -kokemusten välillä on kynnys
Asiakkuuden hallinta (CRM)	Vastaaottaa ja välittää tietoa siitä, mitä yritys tietää asiakkaasta	Asiakkaan kanssa tapahtuneen vuorovaikutuksen jälkeen	Data myyntitapahtumista, markkinatutkimus, Internet-sivuilla vierailujen ja klikkausten lukumäärä, automatisoitu myynnin seuranta	Suorassa asiakasrajapinnassa työskentelevät tahot, kuten myynti, markkinointi, jälkimarkkinointi ja asiakaspalvelu. Tavoitteena parantaa ja tehostaa asiakaskokemusten saavuttamista.	Jälkikäteen tapahtuva: Ristiintulkitsee tuotetietoja niputettuna kysynnän mukaisiin kategorioihin

Becker ja Jaakkola (2020) tutkivat asiakastytyväisyyden lähtökohtia ja vaikutuksia. Asiakastytyväisyyden käsitteelliseen viitekehykseen he löysivät neljä toisiinsa prosessinomaisesti (kuvio 2) kytkeytyvää pääkokonaisuutta: Asiakaskokemus vastauksena virikkeisiin (kuviossa 2 P1), tarjontaan liittyvät virikkeet (kuviossa 2 P2), Asiakkaan tilanne- ja sosiokulttuurisidonnainen ennakoimattomuus (kuviossa 2 P3) ja yrityksen rooli (kuviossa 2 P4). Näiden pääkokonaisuuksien väliset kytkökset ja tärkeimmät sisällöt on esitetty kuviossa 2.





Kuvio 2. Asiakastytyväisyyden käsitteellinen viitekehys (Becker ja Jaakkola 2020)

## 2.4 Asiakastytyväisyyden suunnittelu ja parantaminen

Sekä Lehmus ja Korkala (1997, 79-80) että Lepola, Pulkkinen, Raivio, Selinheimo ja Sulkanen (1998, 24) käsittelevät asiakastytyväisyyden suunnittelua asiakaspalvelun tasalaatuisuuden varmistamisen sekä asiakkaan odottaman ja kokeman laadun vertailun näkökulmista. Leuschner ja Lambert (2016) sekä Silva, Sousa, Moreira ja Amaro (2020) tarkastelevat puolestaan asiakaspalvelun odotustason täyttymistä ja ylittymistä yrityksen liiketoiminnan ja toimitusketjun kumppanuuksien kaikilla kontaktipinnoilla. Kaikki tässä kappaleessa edellä mainitut kirjoittajat korostavat, että asiakastytyväisyyden suunnittelu ja tunnistaminen on kytköksissä yrityksen organisaatiokulttuuriin. Lisäksi Lehmus painottaa, että organisaation koko henkilöstön tulee olla kiinnostunut hyvästä palvelusta ja motivoitunut tekemään työt asiakkaan odotuksia vastaavalla tavalla. (Lehmus ja Korkala 1997, 79-80; Lepola ym. 1998, 24; Leuschner ja Lambert 2016; Silva ym. 2020.)

Organisaatiokulttuuri tarkoittaa Lehmuksen ja Korkalan (1997, 79-80) mukaan toimintatapaa, jossa organisaation jokainen tekijä tuntee organisaation arvot ja sen, miten asiat pitää tehdä ja miten niihin tulisi suhtautua. Heikko organisaatiokulttuuri on Pakkasen, Korkeamäen ja Kiiraksen (2009,

91-92) mukaan yrityksissä, joissa työntekijöiden välille syntyy epävarmuus eri tilanteisiin reagoimiseen ja luottamusongelmia. (Lehmus ja Korkala 1997, 79-80; Pakkanen, Korkeamäki, Kiiras 2009, 91-92.)

Lepola ym. (1998, 28) analysoi asiakaspalvelun laadun mittaamisen vaikeaksi, koska jokainen palvelutapahtuma on ainutkertainen. Lisäksi myös Leuschner ja Lambert (2016) tarkastelevat asiakaspalvelun laadun mittaamisen vaikeutta siitä näkökulmasta, ettei asiakkaiden odotuksia ja vuorovaikutustilannetta voida ennakoida tai standardisoida.

Tyytyväisyys on psykologinen asia, ja tämä vaikuttaa asiakkaan ja yrityksen ympäristö-tuote-palvelu -suhteisiin. Tähän liittyy yksi tai useampi seuraavista kolmesta psykologisesta elementistä: kognitiivinen (ajattelu / arviointi), affektiivinen (emotionaalinen / tunne), ja käyttäytyminen. (Ahvenainen, Gylling, Leino 2017, 26-28; Silva ym. 2020.)

Ahvenainen ym. (2017, 32-33) sekä Silva ym. (2020) arvioivat asiakastyytyväisyyden tunnistamisessa ja tavoitetason suunnittelussa tärkeäksi pohtia syitä, minkä takia odotuksia ja asiakastyytyväisyyttä ei voida määrittää tai parantaa. Edellä mainittuja syitä voivat esimerkiksi olla, että odotukset eivät vaikuta palvelun laatuun ja tai ne ovat epämääräisiä. Odotusten ja tuotteen suorituskyvyn arviointi voi olla kognitiivisen sijaan aistinen, kuten tyyli, maku tai visuaalinen subjektiivinen näköhavainto. Oletusarvot voivat olla epätodellisen korkeat tai matalat. Usein myös tuotteen käyttäjä, ostaja ja vaikuttaja ovat eri henkilöitä, ja jokaisella on erilaisia odotuksia tuotetta kohtaan.

Asiakastyytyväisyyden parantaminen on Ahvenaisen ym. (2017, 82) mukaan tärkeää, koska se tarjoaa useita eri keinoja parantaa yritystoimintaa ja johtamista. Leuschnerin ja Lambertin (2016) sekä Silvan ym. (2020) tutkimuksista on johdettu useita tärkeitä syitä asiakaspalvelusta saadun tyytyväisyyden parantamiselle. Asiakastyytyväisyys on johtava indikaattori siitä, että asiakas tulee takaisin ja se on yritysuskollinen. Asiakastyytyväisyyden kautta voi ennakoida asiakkaan tulevaa ostokäyttäytymistä. Yrityksen erilaistumista asiakastyytyväisyyden kautta vastaamaan erityisesti yhden tai useamman markkinasegmentin tarpeisiin segmenttijaattelulla ovat puolestaan arvioineet myös Leppard ja Molyneux (1994, 21-24.) Heidän mukaansa yksi tyytymätön asiakas voi il-

maista mielipiteensä muille kokemastaan, ja yritys menettää silloin merkittävän määrän mahdollisia uusia asiakkaita. Leuschner ja Lambert (2016) puolestaan esittävät asiakastyytyvyyden parantamisen motivaattoriksi myös sen, että korkea asiakastyytyvyys vähentää asiakasvaihtuvuutta, jonka yleisimpiä juurisyitä ovat huono laatu ja asiakaspalvelu. Silva ym. (2020) tukevat asiakastyytyvyyden parantamista elinkaariajattelulla asiakkuuden ja toimitusketjun sopijaosapuolten elinkaaren arvosta. Negatiivisen palautteen ja siihen liittyvän työn vähentäminen sekä nykyisten asiakkaiden pitämisen helppous ja edullisuus verrattuna uusasiakashankintaan ovat Lepardin ja Molyneuxin (1994, 37) sekä Leuschnerin ja Lambertin (2016) mukaan erityisen tärkeitä tekijöitä asiakastyytyvyyden parantamiselle.

Kokonaisuutena asiakastyytyvyyden suunnittelu ja parantaminen edellyttävät vahvaa organisaatiokulttuuria, yrityksen koko henkilöstön sitoutumista asiakastyytyvyyteen, selkeitä tehtävävastuita ja mittaristoa sekä asiakkaiden odotusten tuntemista. Myös palvelutapahtumien ainutkertaisuuden tiedostaminen, elinkaariajattelu ja asiakassuhteiden jatkuvuuden rakentaminen ovat tärkeitä tekijöitä parannettaessa asiakastyytyvyyttä.

## 3 Toimiva logistiikkaprosessi

### 3.1 Asiakslähtöinen logistiikka

Haapanen, Vepsäläinen ja Lindeman (2005, 125-127) asettavat asiakslähtöisen logistiikan taustaksi logistiikan ja toimitusketjun kehityksen teollisuuden, kaupan ja asiakkaan tavoitteiden kehitysaallot. 2000-luvulta alkaen on tunnustettu asiakkaan onnistumiseksi nimetty kehitysaalto, jonka perusajatus pohjautuu siihen, että jakelukanavien tehostuessa ja monipuolistuessa asiakas voi vaatia sopivia räätälöityjä palveluja ja helppoa saavutettavuutta. Haapanen ym. (2005, 134) esittävät myös palvelukeskeisyyden lisääntymisen yritysysteistyötä tiivistämällä ja laajentamalla asiakslähtöisen logistiikan kulmakiveksi.

Tang, Zhuang ja Wen (2014) kuvaavat asiakslähtöisen logistiikan suunnitteluprosessin toteutuvan seuraavasti:

1. Asiakastyytyväisyyden täyttäminen koko arvoketjussa ja myös arvoketjun ulkopuolisissa toiminnoissa.
2. Logistiikkaprosessin kokonaisvaltainen optimointi asiakastarpeet huomioiden.
3. Läpinäkyvä tiedon jakaminen asiakasrajapintaan.
4. Organisaation kokonaisvaltainen tuki henkilöstön sisäiseen sekä henkilöstön ja asiakkaiden väliseen yhteistyöhön.

### 3.2 Toimitusaika

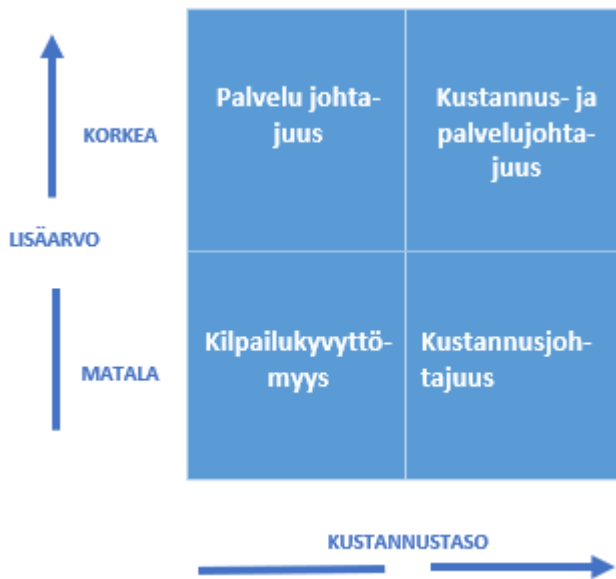
Toimitusaika on aika, jonka kuluessa tilauksesta on tilattu tuote tai palvelu toimitettava asiakkaalle. Logistiikan ja toimitusketjun ajallisessa käsittekartassa **toimitusaika** sijoittuu **läpimenoajan** ja **kuljetusajan** väliin. Esimerkiksi läpimenoaika on usein pidempi kuin toimitusaika, koska toimitusajan lisäksi siihen kuuluu myös tilatun tuotteen tuotanto. Kuljetusaika taas on aika, joka kuluu tuotteen lähettäjältä kuljetettavaksi ottamisesta vastaanottajalle toimitukseen. Edellä mainittujen tunnuslukujen keskinäinen suuruusluokka ja järjestys riippuu ensisijaisesti valitusta toimitusketjun ja logistiikan hallintastrategiasta sekä asiakastilauksen kytkeytymispisteestä (CODP, Customer Order Decoupling Point; OPP, Order Penetration Point). Toimitusajan merkitys logistiikkaprosessin onnistumiselle kasvaa jatkuvasti, ja toisaalta vahvemmin erilleen segmentoituvat logistiikan asiak-

kuudet ja johtamisstrategiat aiheuttavat divergoivaa kehitystä toimitusajan tavoitetasolle sekä toimitusajan merkitykselle verrattuna muihin logistiikan mittareihin. (Restuputri, Masudin, Sari, Tan 2020.)

Suunnittelu, aikatauluttaminen ja ohjaus ovat logistiikan ja toimitusketjun hallinnassa jokaisen osapuolen ydintehtäviä, jotta toimitusaika voidaan määrittää ja toteuttaa. Haasteita yhteistyölle toimitusajan onnistumisessa aiheuttaa se, että yksittäisillä organisaatioilla ja organisaatioyksiköillä voi olla taipumusta osaoptimoida toimitusaikaa oman tuotantoyksikkönsä ja sopimusehtojensa ehdoilla, jolloin toimitusketjun muiden osapuolten tarpeet ja näkemykset jäävät vaille riittävää huomiota. (Saharidis 2010.)

Toimitusajan rooli, kesto ja tarkkuus ovat keskeisiä tekijöitä määritettäväksi logistiikan strategisessa päätöksenteossa. *Täydellinen tilaus* logistiikassa sisältää kolme pääelementtiä: oikeaan aikaan, täytenä toimituseränä ja virheettömästi. Edellä mainitut elementit kuuluvat logistiikan strategisen päätöksenteon osa-alueista asiakaspalvelutason määrittämiseen. Muita strategisen päätöksenteon kohteita ovat logistiikkaverkoston suunnittelu ja ulkoistamisen sekä vertikaalisen integraation valintakriteerit. (Farahani, Rezapour, Kardar 2011, 48-50.)

Logistiikan strateginen päätöksenteko kytkeytyy toimitusajan asettamiseen myös ajan lisäarvon ja aikaan liittyvien kustannusten mukaisesti. Logistiikkaan liittyviä liiketoimintastrategioita voidaan jäsenellä lisäarvo-kustannus-matriisissa. Mikäli toimitusajalla ja/tai muulla asiakaspalvelutekijällä haetaan asiakkaan kokemaa lisäarvoa korkeista kustannuksista huolimatta, on yrityksen logistiikkastrategian osana palvelujohtajuus. Mikäli toimitusaika on pitkä ja toimituskustannus edullinen, on logistiikkastrategian osana palvelujohtajuuden sijaan kustannusjohtajuus. Lisäarvo-kustannus-matriisi on esitetty kuviossa 3 sivulla 19. (Brewer, Button, Hensher 2008, 162-164.)



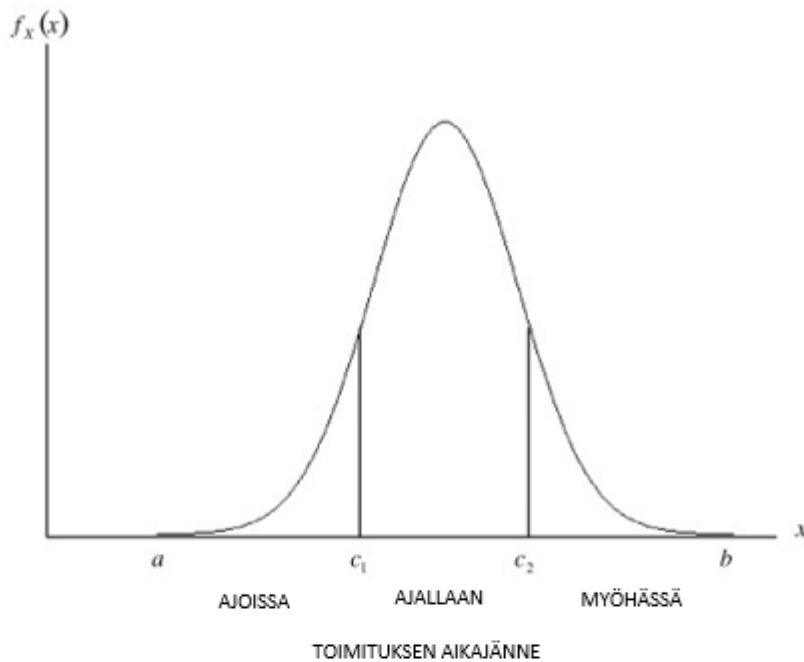
Kuvio 3. Lisäarvo-kustannus-matriisi (Brewer ym. 2008, 164.)

Ozalp, Suvaci ja Zuprut (2010) käsittelevät toimitusaikaa Just in Time (JIT) -strategian mukaisesti. Tällöin toimitusketjussa ei ole välivarastoja, ja tuote tai komponentti hetkellisen kysynnän tarpeeseen on saatava suoraan ja viiveettömästi oikealla hetkellä edelliseltä välikädeltä. Toisaalta toimituksen nopeus ja vastaavuus välittömään tarpeeseen lisää logistiikkaprosessin palvelu- ja kuljetuskustannuksia. Mikäli asiakas tavoittelee liiketoimintasuhteessaan ensisijaisesti jotain muuta asiaa kuin mahdollisimman lyhyttä toimitusaikaa (esim. alhaiset tilaus- ja toimituskustannukset, ympäristöystävällisyys), ei nopeimman logistiikkaratkaisun ja toimituksen valinta ole tarkoituksenmukaista.

Tilauksen jaksoaika (order cycle time) voidaan määrittää asiakkaan ja toimittajan näkökulmista. Toimittajan näkökulmasta jaksoaikaan kuuluvat tilauksen vastaanottaminen ja valmistelu, prosessointi, keräily ja pakkaus sekä kuljetus ja toimitus. Asiakkaan näkökulmasta jaksoaika on yhtä kuin tämän kappaleen alussa mainittu toimitusaika. Toimitusajan ja jaksoajan yhtäläisyys ja eriävyys eri osapuolten näkökulmista on tärkeää tunnistaa sovittaessa toimitusajasta ja sen käyttämisestä logistiikkapalvelun onnistumisen mittarina. (Farahani ym. 2011, 198; 204-205.)

Asiakasuskollisuus ja -tyytyväisyys logistiikassa on vahvasti kytköksissä toimitusaikaan (Restuputri ym. 2020). Toimitusajalle, kuten muillekin logistiikkaprosessin onnistumisen tunnusluvuille, on ilmeistä hajonta odotus- tai keskiarvon ympärillä. Tyypillisesti toteutunut toimitusaika käyttäytyy normaalijakauman mukaisesti. Normaalijakauma on jakauma, jossa havainnot jakautuvat symmetrisesti keskiarvon molemmille puolille. Suurin osa havainnoista sijoittuu keskiarvon lähelle hieman ylä- tai alapuolelle, ja mitä kauemmas keskiarvon ylä- tai alapuolelle jakaumalla sijoitutaan, sitä epätodennäköisemmäksi havaintoarvon toteutuminen käy. (Guiffrida ja Mohammad 2008.)

Analysoitaessa toimitusajan hajontaa voidaan nähdä kolme eri aikavaihetta ja neljä ajallista pistettä. Aikavaiheet luokitellaan: ennenaikainen toimitus, oikea-aikainen toimitus, myöhässä toimitus. Kuvion 4 sivulla 21 esitetyllä normaalijakaumalla on selitetty myös neljä ajallista pistettä, jotka ovat: a) aikaisin mahdollinen toimitusaika,  $c_1$ ) oikea-aikaisen toimituksen alku,  $c_2$ ) oikea-aikaisen toimituksen loppu ja d) myöhäisin hyväksyttävä toimitusaika. Se, miten pitkälle aikavälille edellä mainitut aikavaiheet ja ajalliset pisteet jakautuvat, riippuu lukuisista tekijöistä: Tilausväli, tilauseräkokko, toimitusvarmuus, toimittajan ja asiakkaan joustavuus sopeutua aika- ja määrämui-  
toksiin, nimikkeiden lukumäärä varastossa ajan funktiona, kysynnän tasaisuus ja ennakoitavuus, nimikkeen kriittisyys asiakaspalvelun ja tuotannon kannalta sekä lähettäjän ja vastaanottajan aukioloajat vs. kuljetusliikkeen toimitusajat. Ennenaikainen toimitus voi aiheuttaa esimerkiksi sitä, ettei vastaanottaja ole paikalla, ettei vastaanottajalla ole kapasiteettia ottaa tuotetta vastaan, tai että ennenaikaisesti toimitetut tuotteet tulevat käytetyksi tai myydyksi väärässä järjestyksessä vailla asianmukaisia kirjauksia varaston- ja toiminnanohjausjärjestelmiin. Myöhäiset toimitukset puolestaan aiheuttavat tuotantokatkoksia, menetettyä myyntiä sekä taloudellisesti ja ohjausjärjestelmiin kirjaamisen kannalta haastavia jälki- ja erillistoimituksia. (Guiffrida ja Mohammad 2008.)



SELITE:

- a = aikaisin toimitusaika
- c<sub>1</sub> = aikataulussa toimittamisen alku
- c<sub>2</sub> = aikataulussa toimittamisen loppu
- b = myöhäisin hyväksytty toimitusaika

Kuvio 4. Toimitusajan hajonnan normaalijakauma (Guiffrida ja Mohammad 2008)

### 3.3 Toimitusvarmuus

Toimitusvarmuus tarkoittaa luvattujen ja toteutuneiden toimitusten eroa. Toimitusvarmuutta on syytä mitata toimitusketjussa sekä myynnin että oston toimitusten onnistumisen näkökulmista. Yrityksen on syytä seurata sekä omaa toimintaansa asiakkaisiin päin ja toisaalta myös tavarantoimittajien kykyä toimittaa tilaukset oikein ja ajallaan. (Sakki 2014, 56-58; Sarmiento, Byrne, Contreras, Rich 2007.)

Toimitusvarmuus kytkeytyy yrityksen palvelukykyyn siten, että yritykseltä voidaan kysyä seuraavat kysymykset: Miten asiakkaat kokevat toimitusvarmuuden? Poikkeako heidän käsityksensä yrityksen omista toimitusvarmuusmittauksista? (Sakki 2014, 58.)

Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan teoreettisessa viitekehyksessä toimitusvarmuus kytkeytyy vahvasti palvelutasoon sekä tuotteiden ja palvelujen saatavuuteen luvatussa aikaikkunassa luvatussa



sisältöisinä. Edellä mainittuja termejä käsitellään runsaasti varastonohjauksen (Inventory Management) sekä materiaalihallinnon (Materials Management) ammattitaitoa edellyttävissä tehtävissä ja aineistoissa. Huang (2013, 103-104) lähestyy toimitusvarmuutta ja asiakkaan tarpeiden täyttämistä toteamalla, että varastonohjauksessa määritetään jokaiselle nimikkeelle ja tuoteperheelle hyväksyttävä varastotaso sekä tilausperiaate, jotta se vastaisi logistiikan ja toimitusketjun kustannus- ja palvelutasovaatimuksiin asiakkaan ja yrityksen näkökulmista. Varastonohjauksen päätöksentekoon keskeisesti vaikuttavina indikaattoreina ovat mm. nimikkeen oston, käsittelyn ja logistiikan skaalaedut, kysynnän ennakoitavuus ja vaihtelu, asiakasvaatimukset sekä nimikkeiden osto- ja myyntihintojen ennakoitava ja sattumanvarainen vaihtelu.

Toimitusvarmuus kytkeytyy selkeästi myös kappaleessa 3.4 käsitelyyn tuote- ja palveluinformaatioon. Mitä läpinäkyvämpää, ajantasaisempaa ja aukottomampaa edellä mainittu informaatio yrityksen tuotteista, logistiikasta ja sopimusehdoista on, sitä selkeämmän mittapuun ja viitekehyksen se asettaa toimitusvarmuudessa arvioitavien luvattujen toimitusten toteutumiseksi. (Huang 2013, 140.)

Myös yrityksen päätöksenteon kohteena olevat hankinta- ja jakelustrategiat, taktiikat ja -operaatiot kytkeytyvät toimitusvarmuuteen. Huang (2013, 179) mainitsee hankinnan tehtäviin kuuluvan suunnitella, päättää ja varmistaa, että yritykselle raaka-aineita, komponentteja ja valmistuotteita toimittavat toimittajat suoriutuvat sovituista vastuualueistaan kontekstissaan oikealla palvelutasolla ja kustannuksilla. Hankinta vaikuttaa välittömästi siihen, että yritykselle tulee uusia nimikkeitä vähenevien ja loppuvien tilalle oikeaan aikaan mahdollistamaan yrityksen omat toimitukset asiakkaille toimitusketjussa alavirtaan.

Jakelu käsitteenä tarkoittaa tuotteiden siirtoja ja kuljetuksia toimitusketjussa kohti asiakkaita, jälleenmyyjiä ja loppukäyttäjiä. Jakelujärjestelmän ja -strategian valinta sekä kuljetusoperaattorin valintapäätökset ja sopimusehdot ovat keskeisimmät osa-alueet jakelutoimintojen suunnittelussa, johtamisessa ja ohjaamisessa. Edellä mainittujen jakelun osa-alueiden onnistuminen vaikuttaa myös suoraan toimitusvarmuuteen. Jakelun suunnittelussa keskeinen tasapainottelu liittyy jälleen kustannusten vs. palvelutason välillä optimointiin: Mikä on sopiva palvelutaso ja toimitusvarmuus yrityksen ja asiakkaiden näkökulmista, kuinka paljon sopijaosapuolet ovat valmiita maksamaan

asetetusta palvelutasosta, ja mihin edellä mainittujen muuttujien tasapainotila asettuu sopija-osapuolten toimialalla sekä kilpailullisessa ja toiminnallisessa mikro- ja makroympäristössä? (Huang 2013, 140-143.) Jakelun suunnittelun kustannusperusteisia osa-alueita, joiden kanssa kustannukset-palvelutaso-matriisissa tasapainotellaan ja joista logistiikan kokonaiskustannukset muodostuvat, ovat:

- **Tuotanto- ja varastotilojen kustannukset** perustuen edellä mainittujen toimipaikkojen lukumäärään, kokoon, ominaisuuksiin, hankinta- ja ylläpitokustannuksiin sekä sijaintiperusteisiin maa-alan hintoihin.
- **Kuljetuskustannukset** perustuen hankinnan ja jakelun kuljetusetäisyyksiin, -infrastruktuuriin, -muotoihin ja -sopimukseen toimittajilta tuotanto- ja varastotoimipaikkoihin, tuotanto- ja varastotoimipaikoista asiakkaille sekä yrityksen toimipisteestä toiseen.
- **Varastokustannukset** perustuen varastojen kokoon, lukumäärään, sekä varastonohjauksen (Inventory Management) laajasti määritettyihin kustannuskomponentteihin. (Huang 2013, 140-142.)

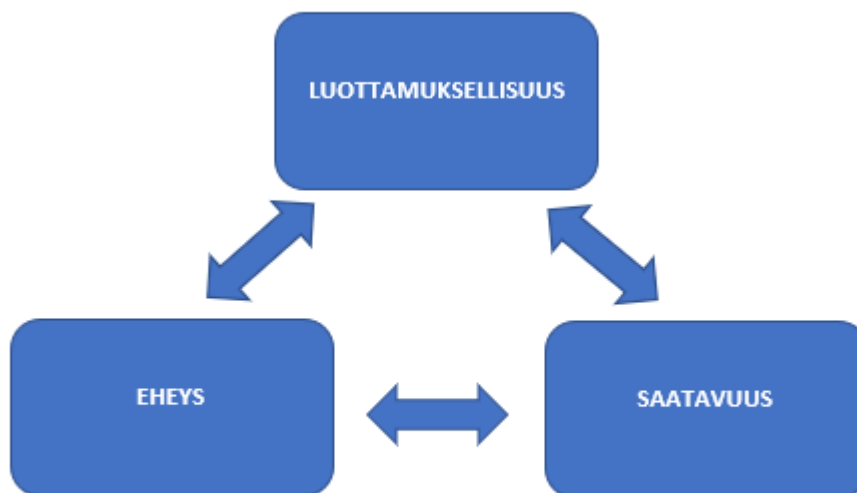
Edellä mainitut kustannuspohjaiset muuttujat vaikuttavat yhdessä ja erikseen myös logistiikan ja toimitusketjun palvelutasoon ja edelleen toimitusvarmuuteen: Missä on asiakkaalle lähin yrityksen toimipaikka, miten toimipaikan ominaisuudet mahdollistavat toimitusvarmuuden, miten nopea, luotettava ja asiakaslähtöinen kuljetus on käytettävissä, miten nimikkeitä on saatavilla varastosta asiakkaan kysynnän mukaisena ajankohtana? Jakelujärjestelmään kytkeytyvistä asiakaspalvelun osa-alueista erityisesti toimituksen läpimenoaika sekä tuotteiden saatavuus kytkeytyvät toimitusvarmuuteen aukottomasti. (Huang 2013, 144.)

### 3.4 Tuote- ja palveluinformaatio

Tuote- ja palveluinformaatio liittyy markkinoinnin osaamisiin ja prosesseihin. Lahtinen (2013, 169.) toteaa, että markkinoinnin kohdentamiseksi ja oikeiden toimenpiteiden valitsemiseksi kuhunkin tilanteeseen on myyjän syytä ymmärtää ostajan käyttäytyminen ja ostoprosessin kulku. Ostoprosessi etenee Lahtisen mukaan seuraavasti: 1) Ongelman ja/tai tarpeen tunnistaminen. 2) Tiedon etsiminen. 3) Vaihtoehtojen vertailu. 4) Ostopäätös. 5) Hankinnan jälkeinen arviointi.

Tiedon etsimisen vaiheessa ostaja pyrkii selvittämään, miten hän voi tyydyttää havaitun tarpeen. Tiedon etsintä voi olla sisäistä tai ulkoista. Sisäisessä tiedon etsinnässä ostaja arvioi omia aiempia kokemuksiaan ja tietojaan tuotteesta tai palvelusta, ulkoisessa tiedon etsinnässä ostaja kerää tietoa ympäristöstä, ulkoisesta viestinnästä sekä ennen kaikkea myyjäehdokkaiden markkinointi- ja viestintäkanavilta. (Lahtinen 2013, 169-170.)

Tuote- ja palveluinformaatiota on keskeistä arvioida myös tiedon ominaisuuksien näkökulmasta unohtamatta tietoturvaa. Tiedon pääominaisuudet näkyvät Andressin (2011, 23-24) kuvaamassa ja kuviossa 5 esitetystä *tietoturvallisuuden triadissa*, jossa tieto on jaettu kolmeen suojattavaan ja hallittavaan pääosa-alueeseen: Luottamuksellisuus, eheys ja saatavuus.



Kuvio 5. Tietoturvallisuuden triadi (Andress 2011, 24.)

Tiedon **luottamuksellisuus** tarkoittaa sitä, ettei kukaan ulkopuolinen voi saada informaatiota haltuunsa. Toisin sanoen tieto saa olla vain niiden ihmisten ja organisaatioiden saavutettavissa, joilla on siihen tiedonsaanti- ja käyttöperuste. Tuote- ja palveluinformaatioon logistiikkaprosessin toimivuuden mittarina tiedon luottamuksellisuus liittyy esimerkiksi siten, ettei yrityksen tuotteista, logistiikkapalveluista ja sopimuksista vuoda ulkopuolisille tahoille sellaista tietoa, jonka hyödyntäminen väärissä käsissä voi aiheuttaa haittoja yrityksen kilpailuasetelmalle ja maineelle. (Turvallisuuskomitea 2018, 15.; Rousku 2014, 29.)

Tiedon **eheyden** määritelmä on, että tieto on yhtäpitävää alkuperäisen tiedon kanssa eikä muutu tiedonkulun prosessin aikana rajoittamattomasti (Turvallisuuskomitea 2018, 22). Tietoa tulee muuntaa ainoastaan ennalta sovittujen sääntöjen ja sopimusten mukaan ja myös tietoa muokkavilta tahoilta edellytetään riittävät käyttöoikeudet. Jotta tieto olisi eheää, tulee kriittiseksi todetun tiedon olla eheyttävissä jokaisessa tilanteessa kaikille sitä tarvitseville osapuolille. (Rousku 2014, 29–30.) Yritykselle voi tapahtua vakavia haitallisia seuraamuksia, mikäli yrityksen toiminnan kannalta kriittinen tieto muuttuu hallitsemattomasti siten, ettei sen oikeellisuuteen voi luottaa. Havaittaessa tiedon hallitsemattomia muutoksia yritykselle koituvat kustannukset aiheutuvat tietojen takaisin hankkimiseen kuluneesta ajasta sekä muista aiheutuneista kuluista. Mikäli muunneltua ja sitä kautta vääristynyttä tietoa päätyy huomaamattomasti yrityksen käyttöön, voi siitä aiheutua vahinkoa yritykselle itselleen kuin myös koko toimitusketjulle ja koko yritysverkostolle. Sovellettaessa tiedon eheyden merkitystä logistiikkaprosessin onnistumisessa nousee esille esimerkiksi tuotteista ja palveluista asiakkaalle päätyvän tiedon säilyminen autenttisenä ja alkuperäisenä siten, ettei tiedonkulun prosessissa tapahdu mitään sellaista, mikä vaikuttaisi tuotteiden ja palvelujen sovittujen vs. toteutuneiden ominaisuuksien suhteeseen vääristävästi. (Järvinen & Rousku 2017, 40.)

Tiedon **saatavuudella** tarkoitetaan sitä, että kaikki tietoa tarvitsevat osapuolet pääsevät hyödyntämään tietoa aina, kun tarve ilmenee (Turvallisuuskomitea 2018, 22). Kriittisten tietojärjestelmien tulee aina olla toiminnassa ilman katkoja jokaisessa tilanteessa ja olosuhteessa. Huolellinen suunnittelu, pilotointi ja varajärjestelmät ovat tae tiedon saatavuuden toteutumiselle. Tietojärjestelmiä on myös syytä seurata jatkuvasti, jotta tietojen riittävä käytettävyys on taattu ongelmatilanteissa.

Logistiikkaprosessin onnistumisen mittarina tiedon saatavuus näkyy esimerkiksi siten, että yrityksen kaikille asiakkaille, toimittajille ja muille sidosryhmille on saatavilla tuotteiden ja palvelujen vertailuun, päätöksentekoon ja seurantaan tarvittavat tiedot kaikissa olosuhteissa. (Rousku 2014, 30.)

### 3.5 Reklamaatioiden käsittely

”Reklamointi tarkoittaa yksilöidyn huomautuksen esittämistä tuotteen virheestä sen myyjälle” (Sopimustieto.fi 2020). Reklamaatiolle tai reklamoinnille ei ole olemassa yksiselitteistä määrämuotoa,

jossa se pitäisi esittää. Tavallisesti reklamaatio esitetään vapaasti kirjoitettuna tai kerrottuna kuvauksena viasta tai puutteesta hankitussa tuotteessa tai palvelussa. Reklamaatio voidaan esittää myyjälle suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Kirjallisessa ja sähköisessä esitystavassa on se hyvä puoli, että siitä jää tallenne myös reklamaation lähettäjälle. (Sopimustieto.fi 2020.)

Reklamaatioiden käsittelyn hyödyllisyys yritykselle tunnetaan usein puutteellisesti, ja reklamaatioiden vastaanotto itsessään koetaan negatiiviseksi lisätyöksi. Yrityksen tulisi kuitenkin olla tyytyväinen siitä, että se on saanut reklamaatioita ja valituksia omasta toiminnastaan. Ilman reklamaatioita yrityksen on haastavaa kehittää omia tuotteitaan, palveluitaan, toimintaansa ja prosessejaan, mikä voi ajaa yrityksen myös osin epärealistiseen ja aiheettomaan tyytyväisyyteen omia tuotteitaan ja palveluitaan kohtaan. Lähtökohtaisesti yrityksellä tulisi olla pyrkimys saada mahdollisimman paljon autenttista tietoa asiakkailtaan esimerkiksi käyttäjäkokemuksista. Kun asiakkaat antavat palautetta ja reklamoivat yritykselle, kertoo se asiakkaiden kiinnostuksesta kehittää yrityksen tuotteita ja niiden laatua. (Valvio 2010, 147-148.)

Reklamaatitietoa on aiheellista hyödyntää laadun jatkuvassa parantamisessa. Reklamaatiot antavat yritykselle arvokasta tietoa parannuskohteista. Reklamaatitiedot voivat toimia myös mittarina sille, miten hyvin parantamistoimenpiteet ovat onnistuneet yrityksessä. Jos parantamistoimenpiteiden jälkeen tuotteesta tai palvelusta tulee yhä samantyyppisiä reklamaatioita kuin aikaisemmin, voidaan päätellä, etteivät parannustoimet ole olleet oikein mitoitettuja tai kohdennettuja. Lähtökohtana reklamaatioiden käsittelyssä on aina tyytyväinen asiakas, joka myös jatkossa säilyy yrityksen asiakkaana. Reklamaation tehneet asiakkaat pysyvät helpommin jatkossakin yrityksen asiakaina, jos he ovat saaneet nopean ja asianmukaisen käsittelyn reklamaatiolleen. Reklamaatiot tulee käsitellä asianmukaisella tavalla, ja reklamaatioiden käsittelyn tulisi johtaa reklamaatioiden vähenemiseen. (Valvio 2010, 148.)

## 4 Asiakastyytyväisyyden mittarit

### 4.1 Nettosuosittelemisindeksi (NPS)

Nettosuosittelemisindeksi (Net Promoter Score, NPS) on keskeinen asiakastyytyväisyyden mittari, joka perustuu menetelmään seurata asiakasuskollisuutta ja uskollisuuden vaikutusta yrityksen liiketoimintatulokseen. Yksinkertaisena nettosuosittelemisindeksin määrittelyn kysymyksenä voidaan esittää: ”Asteikolla 0-10, miten valmis olisit suosittelemään yritystämme?”. Suosittelemineksi on erityisesti sosiaalisen median ja viraalimarkkinoinnin aikakaudella usein suurin yksittäinen asiakasuskollisuutta ja asiakastyytyväisyyttä selittävä tekijä, ja nettosuosittelemisindeksillä on myös yhtymäkohtia yrityksen kannattavuuden ja kasvun avaintunnukseluihin. Nettosuosittelemisindeksiä tutkimalla yrityksen käyttöön voi rakentaa varsin yksinkertaisen kvantitatiivisen seurantajärjestelmän, joka ohjaa syventymään yrityksen liiketoiminnan olennaisiin osa-alueisiin. Yrityksen käsillä oleva tieto keskeisistä kilpailukeinoista ja tunnusluvuista yhdistettynä nettosuosittelemisindeksiin tuottaa potentiaalisen mittariston, joka tarjoaa keskeisiä, seurattavia ja helposti luettavissa olevia tietoja kehittämään yrityksen liiketoimintaa. (Stahlkopf 2019.)

Stahlkopf (2019) pitää yhtenä nettosuosittelemisindeksin heikkoutena sekä tuloksia analysoivilta tahoilta tarkkuutta ja jatkotutkimusta edellyttävänä ominaisuutena suosittelijoiden jakautumista numeerisesti kolmeen eri koriin: Promootorit, jotka antavat asteikolla 0-10 arvosanan 9-10, passiiviset jotka antavat arvosanan 7-8 sekä parjaajat, jotka antava arvosanan 0-6. Edellä mainittu kolmijako voi olla ennakkoluuloja aiheuttava, sattumanvaraisen mielivaltainen ja jättää tulosten analysoijat vaille kriittistä lisäinformaatiota. Esimerkiksi kompleksinen ja ristiriitainen ihmismieli hakee vastauksia monelta eri tasolta sekä monesta eri näkökulmasta perustuen faktoihin, tunteisiin ja kokemuksiin asiayhteyden ja subjektiivisten tuntemusten keskellä. Mikäli nettosuositteleminekselyyn osallistuneen vastaajan käsitykset yrityksestä ovat ristiriitaisia edellä mainittujen tasojen ja näkökulmien viitekehyksessä, kertoo nettosuosittelemineksi vain tietyn ja yksipuolisen osan asiakastyytyväisyydestä. Stahlin (2019) avaamassa Harvardin Yliopistossa vuonna 2007 toteutetussa nettosuosittelemineksitutkimuksessa, johon vastasi 16 000 yritystä, kävi ilmi, että 52 % jotain yritystä arvosanalla 0-6 parjanneista vastaajista oli myös suositellut samaa yritystä toisessa asiayhteydessä arvosanalla 9-10. Yrityksen suosittelemisen ja suosittelematta jättämisen takana olevat nyanssit vastaajien ajatusmaailmassa on tärkeä tunnistaa, mutta perusmuotoinen nettosuosittelemineksitutkimus ei avaa tätä dualismia riittävästi.

Suosittelamisen luokittelukorien virheellinen rajanveto on myös tyypillinen ongelma nettosuositeluindeksitutkimusta analysoitaessa. Esimerkiksi Stahlin (2019) kuvaamassa Harvardin Yliopiston tutkimuksessa yhden havaintojoukossa olleen yrityksen asiakkaista 50 % oli määritetty promoottoreiksi vastauksen arvosanalla 9-10, mutta 69 % asiakkaista oli suositellut saman yrityksen brändiä vastauksena kysymykseen: ”Suositteisitko yrityksen brändiä, kyllä / ei.”

Nettosuositteluindeksitutkimukseen jääneet aukot, tulkinnanvaraisuudet ja ristiriitaisuudet edellyttävätkin täydentäviksi toimenpiteikseen kappaleissa 4.2-4.4 kuvattuja muita asiakastyytyväisyyden mittareita, jotta yrityksen asiakastyytyväisyydestä saataisiin ihmismielen kompleksisuuden huomioiva kokonaisvaltainen kuva.

## 4.2 Palvelun laatu (CSAT)

CSAT (Customer Satisfaction Score) mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä lyhyellä aikavälillä ja voidaan esittää yksinkertaistetusti kysymyksellä: ”Asteikolla 1-5, kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun?” Asiakkaan ilmaistessa tyytymättömyytensä, häneen voidaan olla yhteydessä välittömästi. Toisin kuin nettosuositeluindeksi NPS, CSAT mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä yksittäisessä tarkkara-jaisessa asiassa lyhyen ajanjakson aikana. CSAT-indeksin avulla voidaan saada selville myös syy asiakkaan tyytymättömyyteen olemalla yhteydessä asiakkaaseen heti kyselyn jälkeen, mutta asiakkaan tulevaa käytöstä mittari ei osaa ennustaa. CSAT toimii NPS:ää täydentävänä laatumittarina. (Barnell ja Nash 2003.)

Asiakkaan tyytyväisyys yrityksen palveluihin ja tuotteisiin on helpoin määritelmä laadulle. Subjektiiivisen yksinkertaisesti laatu on se asia, mitä asiakas kokee. (Juran 1993, 3.) Miten palvelu vastaa asiakkaan odotuksia on taas hyvä määritelmä asiakastyytyväisyydelle. Yrityksen aiemmin tarjoamat kokemukset asiakkaalle vaikuttavat merkittävästi asiakkaan odotuksiin ja luovat mielikuvan yrityksestä. Laatu ja asiakastyytyväisyys ovat eri käsitteitä, ja niitä ei tule sekoittaa keskenään. Asiakastyytyväisyys koostuu osittain laadusta, joten laatu on osa asiakastyytyväisyyttä (Ojasalo & Ojasalo 2008, 253-255).

Palveluiden laadun määrittäminen on usein selvästi tuotteiden laadun määrittelyä hankalampaa. Tämä johtuu ennen kaikkea siitä, etteivät palveluiden ostajat osaa aina määritellä tarkasti sitä, mitä he odottavat palvelulta. Palveluissa myös niiden laadun määrittäminen ja konkretisointi ovat

haasteellisia, koska palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Onnistuneeseen kauppaan tähtäävässä palvelutilanteessa myyjän ja palvelun tarjoajan tulee olla erityisen herkkiä asiakkaalta tulevien viestien havainnoimiseksi, esimerkiksi mihin laatuun asiakas on aikaisemmin tottunut. (Pesonen 2007, 37.)

*Laatujohtamisen* avulla pyritään yleensä sitouttamaan yrityksen työntekijät laatuajatteluun sekä korostamaan laadun tärkeyttä yrityksen toiminnassa. Ihanteellinen laatujohtamisen toimintatapa on jatkuva. Laatujohtamisen apuna voidaan käyttää erilaisia välineitä, kuten laatupolitiikkaa, laatu-järjestelmää, ulkoista laadun varmistusta sekä jatkuvaa laadun parantamista (Lipponen 1993, 53).

Laatujohtamisen avuksi on syntynyt myös useita erilaisia laatujohtamisen työkaluja, joiden avulla laatujohtamista voidaan toteuttaa tehokkaasti tarkoituksenmukaisella tavalla. Esimerkkejä laatujohtamisen työkaluista ovat: ISO 9000-laatustandardisarja, auditoinnit, laatupalkinnot, Benchmarking-tekniikka, Laadun talo –tekniikka, asiakastutkimukset, laatu-kustannusanalyysit, tilastollisten menetelmien käyttö ja vaihtoehtoiset kehittämisfilosofiat. (Lipponen 1993, 51-60.)

Laatujohtamisen onnistumista pystytään seuraamaan erilaisin mittarein, mutta tärkeimpänä työkaluna yrityksen laatua arvioitaessa on auditointi. Auditointeja voidaan tehdä yrityksessä sisäisesti, tai auditoiva taho voi olla yrityksen ulkopuolinen taho. Sisäisessä auditoinnissa yritys itse arvioi itse omaa toimintansa vastaavuutta määritettyihin laatu-kriteereihin ja analysoi, mitkä asiat yrityksessä ovat kunnossa ja mihin toimintoihin pitäisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Johdon katselmuksot hyödyntävät sisäisen auditoinnin tuloksia laatiessaan yritykselle strategiaa ja toimenpideohjelmaa. Mikäli auditoijana toimii yrityksen ulkopuolinen taho, puhutaan ulkoisesta auditoinnista. Tällöin auditoinnin luonne on yleensä virallisempi, ja auditointi täyttää jonkun selkeän tarpeen, kuten laatusertifikaatin hankinnan edellyttämät toimenpiteet. Ulkoinen auditointi voi olla hyödyllistä, vaikkei yritys olisikaan hankkimassa laatusertifikaattia. Ulkoisen auditoinnin avulla yritys saa uuden näkökulman yrityksen toimintaan ja pystyy kehittämään omaa toimintaansa uuden näkökulman perusteella. Ulkoinen auditointi on myös konsultoinnin väline. (Lecklin 2006, 72-73.)

Laatujohtamisen mittarien avulla pystytään seuraamaan yrityksessä erilaisia asioita, kuten yrityksen laadun tasoa tietyillä osa-alueilla. Mittareiden avulla pystytään myös mittaamaan aikaa, rahaa ja määrää. Tyypillisiä mittauskohteita ovat esimerkiksi reklamaatioiden määrä aikayksikköä kohti ja



yrityksen reklamaatioiden hoitamiseen käyttämä rahamäärä. Mittaamisesta saatavaa tietoa voidaan yrityksessä hyödyntää esimerkiksi yrityksen strategian päivittämisessä ja päivittäisen toiminnan sekä prosessien ohjauksessa. Mittarit voivat olla hyvinkin yksinkertaisia painottuen talouteen, tai ne voivat olla moniulotteisia ja strategian huomioon ottavia, kuten esimerkiksi kuviossa 6 esitetty tasapainotettu tuloskortti (Balanced Scorecard – BSC), joka tarkkailee talouden lisäksi asiakasta, sisäisiä prosesseja sekä organisaation kapasiteettitekijöitä. (Laamanen 2012, 149-178.)



Kuvio 6. Tasapainoitettu tuloskortti (Corporate Finance Institute 2020.)

Mittarit **taloudellisesta näkökulmasta** kuvaavat, miten hyvin yrityksen strategia on onnistunut taloudellisesti. Toisaalta ne määrittävät yrityksen taloudelliset tavoitteet, joihin pyritään. **Asiakasnäkökulman mittareita** ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, asiakaskannattavuus, markkinaosuus ja määrällisesti uudet asiakkaat. **Sisäisten prosessien näkökulmassa** mitataan asioita, joiden täytyy onnistua taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. **Organisaation kapasiteettinäkökulmassa** voidaan sanoa, että organisaation kapasiteetti, kasvu ja oppiminen tulevat kolmesta eri paikasta: järjestelmistä,

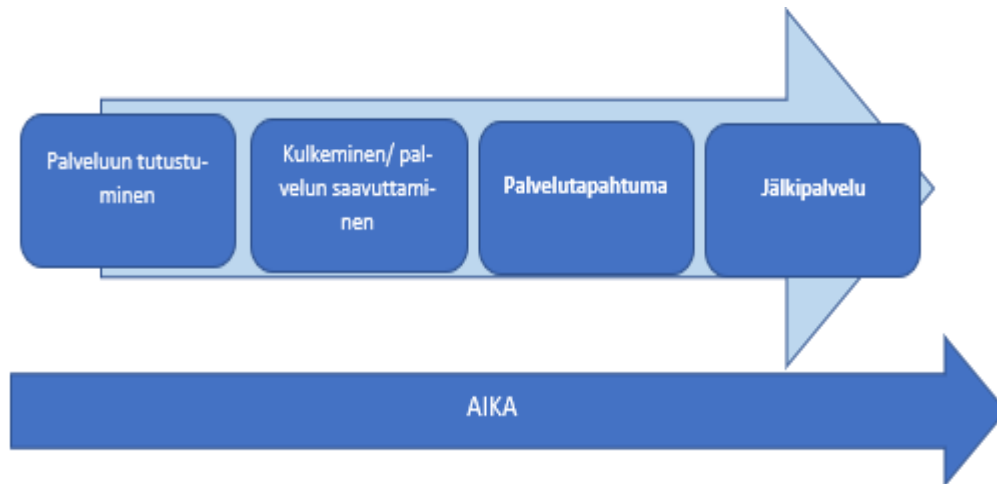
toimintatavoista ja ihmisistä. Esimerkiksi koulutukseen varatut resurssit, vaihtuvuus, sairauspoissaolot sekä henkilöstötyytyväisyys ovat mittareita, jotka liittyvät henkilöstöön. (Laamanen 2012, 169-178.)

### 4.3 Palvelukokonaisuuden laatu (CES)

Bisnoden (2020) mukaan palvelukokonaisuuden laatua mittaava Customer Effort Score (CES) on 2010-luvun alussa NPS:n täydentäväksi mittariksi tehty tutkimus. Sen keksivät Mathew Dixon, Karen Freeman ja Nicholas Toman, jotka analysoivat 75 000 asiakaskontaktia ja niiden asiakasuskollisuutta. Tutkimuksessa kerrottiin, että asiakkaalle aiheutuva vaiva johti usein huonoon asiakaskokemukseen. Tuloksista voitiin näin ollen päätellä, että hyvään asiakasuskollisuuteen vaaditaan vaivatonta asiointia. Bisnode (2020) määritteleeekin että hyvän palvelun edellytys on sen vaivattomuus. Tämän takia nykyään yksi yleisimmistä palvelun laadun mittaamiseen käytetyistä tavoista on juuri CES-menetelmä. CES-mittarin luomiseen asiakkaalta tarvitsee kysyä ainoastaan: ”As-teikolla 1-5, kuinka vaivattomaksi käyttää koit saamasi palvelun?” Toisaalta esimerkiksi Pennanen (2018) näkee puutteita ja kehitettävää tässä menetelmässä. Pennasen mukaan mittari on kätevä, mutta CES ei kerro tarkasti palvelukokemuksen kulusta kokonaisuudessaan. Pennasen mielestä nopea ja vaivaton palvelu asiakkaalle on tärkeää, joten asiakkaan tuntemukset asiointiin vaivattomuudesta on tärkeä tutkia.

Palvelukokonaisuus ero yksittäiseen palvelutapahtumaan voidaan määrittää *palvelupolun* sekä *palvelutapahtuman vaiheiden* kautta.

Palvelupolku muodostuu useista palvelutuokioista. Palvelutuokio on yksittäinen asiakkaan kokema episodi ja osa palvelukokonaisuutta. Palvelupolkua voidaan kuvailla kuviossa 7 sivulla 32 esitetyn aika-akselin avulla. Tärkeimmät vaiheet palvelupolussa ovat tapahtumia, jotka ovat tapahtuneet asiakkaan kokiessa ja käyttäessä palvelua. Näitä kutsutaan palvelutuokioiksi ja ne muodostuvat monista kontaktipisteistä. (Tuulaniemi 2011, 78 – 79.)



Kuvio 7. Palvelupolku (Tuulaniemi 2011, 79.)

Palvelupolun kontaktipisteisiin liittyy aina mahdollisuuksia ja haasteita palvelun ominaispiirteiden kautta. Kontaktipisteiden tarkoitus on parantaa palvelun kokemista ja palveluprosessin tunnistamista. Kontaktipisteissä palvelukokonaisuuden toteutumista voi häiritä esimerkiksi yrityksen tietojärjestelmiä tuottavan yrityksen yhteensopimattomuus. Asiakas ei erittele palvelun eri osia, joten epäkohdat, epäonnistumiset ja yhtenäisyys liittyen palvelukokonaisuuteen vaikuttaa suoraan asiakkaan mielipiteeseen kokonaisuudesta. (Tuulaniemi 2011, 81 - 82.)

Asiakkaan kokemus palveluyhteisössä asioinnista voidaan jakaa palvelukokonaisuuden eri vaiheisiin. Jotta lisäarvoa voidaan tuottaa mahdollisimman paljon asiakaspalvelun avulla, on tärkeää tunnistaa eri vaiheet. Palvelukokonaisuuden eri vaiheille asetetaan erilaisia tavoitteita, ja myös tavoitteiden mukaisen palvelun toteuttamisen tavat muuttuvat vaiheittain (Kuvio 8). (Lahtinen ja Isoviita 1994, 32.)



Kuvio 8. Palvelukokonaisuuden vaiheet (Lahtinen ja Isoviita 1994, 32.)

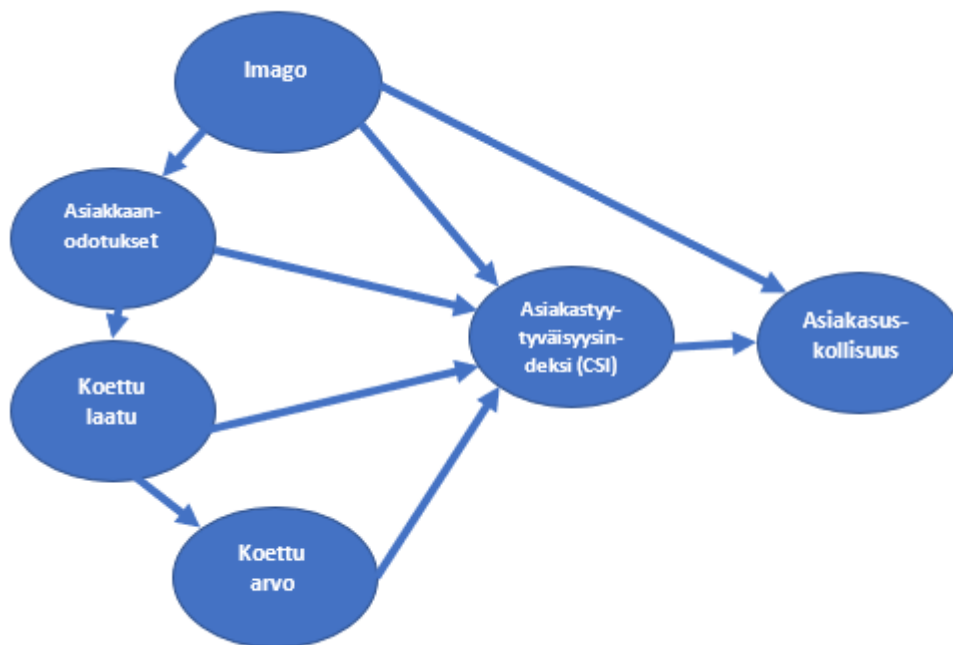
Vaativien asiakaspalvelutilanteiden kohtaamiseen Marckwort ja Marckwort (2011, 72) esittävät ratkaisumalliksi vaativien asiakastilanteiden portaat (Kuvio 9.) Mallissa esitetään vaativan asiakaspalvelutilanteen eri vaiheet, joissa panostetaan asiakkaan yksilöllisen huomioimiseen, ongelmanratkaisuun ja asiakaspalvelijoiden asenteisiin.



Kuvio 9. Vaativien asiakastilanteiden portaat. (Marckwort ja Marckwort 2011, 72.)

#### 4.4 Asiakastyytyväisyysindeksi

Asiakastyytyväisyysindeksi (CSI) mitataan strukturoidulla mallilla, joka perustuu oletukseen, että asiakastyytyväisyys koostuu koetusta laadusta (perceived quality, PQ), koetusta arvosta (perceived value, PV), asiakasodotuksista ja yrityksen imagosta. CSI-malli arvioi myös tuloksia, onko asiakas tyytyväinen vai ei. Asiakastyytyväisyysindeksi CSI:n tulokset kytkeytyvät myös esimerkiksi asiakasvalitusten lukumäärään ja sisältöön sekä asiakasuskollisuuteen. Asiakastyytyväisyysindeksi CSI:n osa-alueet ja niiden keskenäiset kytkökset on esitetty kuviossa 10. (Türkyilmaz ja Özkan 2007.)



Kuvio 10. Asiakastyytyväisyysindeksi CSI:n osa-alueet (Türkyilmaz ja Özkan 2007.)

Yrityksen **imago** viittaa brändinimeen ja oletuksiin, joita asiakas saa brändin kautta tuotteesta, palvelusta ja yrityksestä. Imago on asiakastyytyväisyyden tärkeä osa-alue, ja asiakastyytyväisyyden kannalta merkittäviä imagon ominaisuuksia ovat esimerkiksi luotettavuus, ammattitaito ja innovatiivisuus. (Türkyilmaz ja Özkan 2007.)

**Asiakasodotukset** perustuvat asiakkaan aiempiin kokemuksiin yrityksen tuotteista ja palvelusta. Asiakasodotukset ovat suoraan verrannollisia asiakastyytyväisyyteen CSI-mallissa. (Türkyilmaz ja Özkan 2007.)

**Koettu laatu** perustuu yrityksen tuotteen tai palvelun tuoreeseen käyttäjäkokemukseen. Koetun laadun käsite arvioi tuotteen tai palvelun asiakaskohtaista räätälöintiä ja luotettavuutta. (Türkyilmaz ja Özkan 2007.)

**Koettu arvo** määritetään asiakkaan kokemuksesta tuotteen hinnan ja laadun välillä, ja se on yleisesti tunnettu hintalaatu -suhteenä. Koettu arvo nousee, jos tuotteen tai palvelun laatua voidaan parantaa hinnan nousematta vastaavasti. (Türkyilmaz ja Özkan 2007.)

Edellä mainittujen tekijöiden yhteisvaikutuksesta syntyvä **asiakastyytyväisyysindeksi CSI** osoittaa, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat ja miten hyvin heidän odotuksensa ovat täyttyneet. Asiakastyytyväisyys johtaa tulevien ostotapahtumien osalta asiakasuskollisuuteen. **Asiakasuskollisuus** mittaa, miten usein asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita ja palveluja uudestaan, miten hyvin asiakkaat sievät hintojen nousua, ja miten asiakkaat voivat suositella yrityksen tuotteita ja palveluita muille asiakkaille. (Türkyilmaz ja Özkan 2007.)

Asiakastyytyväisyysindeksi CSI:tä ja nettosuosittelemuindeksi NPS:ää käytetään usein sekaisin ja päällekkäin asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ilman, että näiden mittarien keskinäisiä eroja ja yhtäläisyyksiä tunnustetaan oikein. NPS mittaa kuitenkin ainoastaan suositteluhalukkuutta, kun taas CSI:n avulla voidaan mitata tarkemmin tietty asiakokonaisuus määritetyllä aikavälillä. Asiakastyytyväisyysindeksin tulokset pisteytetään yleensä asteikolla 0-100 ja lasketaan tyytyväisten asiakkaiden määrä suhteessa kaikkiin vastaajiin. CSI:llä voidaan mitata myös asiakastyytyväisyyden kehitystä. Pitkällä aikavälillä pystytään vertailemaan eri toimijoita ja tutkimaan asiakastyytyväisyyden kehitystrendejä. CSI-tutkimusten tuloksia käytetään myös yritysten markkinoinnissa yrityksen koostaessa palvelunsa laatua kilpailijoihin verrattuna. (Ahvenainen ym. 2017, 26.)

## 5 Tutkimus

### 5.1 Tavoite

Tutkimuksen empiirisen osan tarkoituksena ja tavoitteena oli valita ja määrittää yrityksen ja sen määritettyjen asiakkuuksien kannalta olennaiset asiakastytyväisyyden ja logistisen prosessin suorituskyvyn mittarit ja mitata asiakastytyväisyyden nykytilaa kyselytutkimuksella. Tutkimuksen avulla saatiin selville, millainen on yrityksen asiakastytyväisyyden nykytila ja missä asioissa olisi vielä kehitettävää. Yrityksessä ei ollut aiemmin tutkittu asiakastytyväisyyttä tai pohdittu mitkä osatekijät saavat asiakkaat tilaamaan uudelleen tuotteita tai palveluita. Myöskään asiakaspalvelun tai logistiikkaprosessin ongelmakohdat asiakasnäkökulmasta eivät olleet selvillä ennen tätä tutkimusta.

### 5.2 Kyselytutkimus

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytetty kyselytutkimus on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2005, 125) mukaan tutkimusstrategialtaan *survey-tutkimus*, jossa kerätään tietoa standardisoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Hirsjärvi ym. (2005, 127-128) toteavat myös, että kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus toimivat toisiaan täydentävinä suuntauksina myös yhdessä ja samassa tutkimuksessa. Kvantitatiivisen tutkimuksen sanotaan yksinkertaisesti käsittelevän numeroita ja kvalitatiivisen käsittelevän merkityksiä. Kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä voidaan käyttää rinnakkain esimerkiksi siten, että kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia voidaan laskennallisin tekniikoin laajentaa koskemaan koko aineistojoukkoa, joka olisi pelkän kvalitatiivisen tutkimuksen jäljiltä vaikeasti tulkittava ja puutteellisesti selitettävä.

Tämän tutkimuksen kyselytutkimus on tarkoitukseltaan kuvaileva (Hirsjärvi ym. 2005, 130). Kuvaileva tutkimus tämän tutkimuksen yhteydessä käsittelee tutkittavien asiakastytyväisyyskysymysten tarkkoja kuvauksia, keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä sekä asiakaspalveluprosessin toimivuutta.

Tämän tutkimuksen kvantitatiivisessa osiossa on keskeistä erityisesti käsitteiden määrittely sekä muuttujien muodostaminen helposti numeerisesti ja tilastollisesti analysoitavaan taulukkomuotoon, joita myös Hirsjärvi ym. (2005, 131) pitävät keskeisinä tekijöinä kvantitatiiviselle tutkimukselle.

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on kiinnostus asioihin, joita ei voi yksinkertaisella tavalla mitata määrällisesti, sekä todellisen elämän moninainen kuvaaminen (Hirsjärvi ym. 2005, 152). Tässä tutkimuksessa kvalitatiivisen tutkimuksen tyyppillisistä piirteistä (Hirsjärvi ym. 2005, 155) nousevat esille erityisesti kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta sekä ihmisten suosiminen tiedonkeruun instrumenttina. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimustyypeistä tämä tutkimus kohdentuu lähimmin Hirsjärven ym. (2005, 157) kuvaamaan toimintatutkimukseen, jossa etsitään säännönmukaisuutta, malleja ja ideologioita.

Hirsjärvi ym. (2005, 182) toteavat kyselytutkimuksen olevan standardoitu tutkimus, jossa standardoituus tarkoittaa asioiden kysymistä kaikilta vastaajilta tismalleen samalla tavalla. Tämä tutkimus asettuu Hirsjärven ym. (2005, 183) arvioimassa struktu-roituneisuuden asteen ja tutkittavan aseman matriisissa formaaliksi ja strukturoiduksi tutkimukseksi, jossa tutkittava on ulkoapäin tulevien toimenpiteiden kohteina.

Kyselytutkimusten etuna pidetään sitä, että tutkimukseen voidaan saada useita henkilöitä, joilta voidaan kysyä useita eri asioita. Kyselylomake voidaan lähettää nopeasti useille eri vastaajille, ja jos lomake tiedonkäsittelyformaatteineen on hyvin suunniteltu, voidaan aineisto käsitellä ja analysoida nopeasti. Toisaalta kyselytutkimuksen heikkouksia ovat esimerkiksi vastaajien huolellisuuden, rehellisyyden ja ymmärryksen tunnistaminen, kyselylomakkeen laatimiseen kuluva aika ja työmäärä sekä joissain tapauksissa riittämättömän alhainen vastausprosentti. (Hirsjärvi ym. 2005, 184.)

### **5.3 Kysymysten määrittäminen**

Kyselytutkimusta rakennettaessa on olennaista määrittää kysymysten sisältö, muotoilu ja kyselylomakkeen laadinta (Hirsjärvi ym. 186-187). Tässä tutkimuksessa kerätään tietoa tutkimuksen toimeksiantajan asiakkaiden käsityksistä ja mielipiteistä. Kyselyssä myös haetaan Hirsjärven ym. (186) peräänkuuluttamia arviointeja ja perusteluja käsityksille ja mielipiteille.

Hirsjärvi ym. (2005, 187) toteavat kysymysten muotoilusta, että kyselytutkimuksen kysymyksille on olemassa kolme yleistä muotoa: Avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymykset. Tässä tutkimuksessa käytetään asteikkoihin perustuvia kysymyksiä, joissa esitetään väittämiä. Vastaaaja valitsee väittämien kohdalla sen vastausvaihtoehdon,



joka kuvaa parhaiten sitä, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä kuin esitetty väittämä. Asteikkokysymykset ovat luonteeltaan kvantitatiivisia sekä helposti käsiteltävissä numeerisesti ja tilastollisesti. Lisäksi yhdessä kvalitatiivisessa strukturoidussa monivalintakysymyksessä vastaajia pyydetään valitsemaan yksi tai useampi ennalta asetetuista sanallisista vastausvaihtoehdoista ilman numeroasteikkoa.

Kyselylomakkeen laadinnassa on Hirsjärven (2005, 191-192) mukaan tärkeää esimerkiksi kysymysten selvyys, spesifisyys, lyhyys sekä kaksoismerkityksettömyys. Myös kysymysten lukumäärää ja järjestystä lomakkeessa on tärkeää harkita, ja esimerkiksi kyselylomakkeen alkuun sopivat helpoimmat ja yleisimmät kysymykset sekä lomakkeen loppupuolelle vaikeimmat ja spesifeimmät. Kysymysten lukumäärän, pituuden ja selvyyden tulee olla sellaisia, ettei kysymysten lukemiseen, ymmärtämiseen ja kyselyyn vastaamiseen kulu liikaa aikaa ja kuormittavaa työskentelyä – Hirsjärvi ym. (2005, 192) arvioi postikyselyn sopivaksi lomakkeen täyttöajaksi enintään 15 minuuttia, mutta kiireisessä digitalisoituneessa 2020-luvun maailmassa lähetettyyn sähköpostikyselyyn tulisi kirjoittajan mielestä pystyä vastaamaan tätäkin nopeammin, jottei liian pitkä vastausaika aiheuttaisi lisää katoa vastausprosenttiin.

Tämän tutkimuksen vastaajille lähetetyt kysymykset koskevat tyytyväisyyttä Turun Hylly- ja Trukkitalon asiakaspalvelu- ja logistiikkaprosesseihin. Kyselylomake on esitetty liitteessä 1. Kysymyksiä on yhteensä 29.

## **5.4 Tutkimuksen kohderyhmä**

Tutkimuksen kohderyhmää määritettäessä on päätettävä tutkimusaineiston koko ja edustavuus (Hirsjärvi ym. 2005, 168-169). Koska Turun Hylly- ja Trukkitalo Oy:llä on yhteensä tuhansia asiakkaita, joista valtaosa on kertaluontoisia satunnaisasiakkaita, olisi kaikille asiakkaille lähetettävä kokonaistutkimus tutkimuksen tavoitteisiin nähden kohtuuttoman suuritöinen. Tässä tutkimuksessa menetellään tutkimuksen rajausnäkökulmasta siten, että tavoitellaan yleistettäviä päätelmiä, joita varten poimitaan kohderyhmäksi edustava otos. Edustavan otoksen vastauksista voidaan Hirsjärven ym. (2005, 169) mukaan tehdä päätelmiä koko perusjoukosta tekemällä yleistyksiä otoksesta. Tämän tutkimuksen otanta on systemaattinen – 1 000 yritystä, jotka ovat ostaneet rahamääräisesti mitaten eniten tuotteita Turun Hylly- ja Trukkitalo Oy:ltä aikavälillä 1.7.-31.12.2020.

## 5.5 Tutkimuksen toteutus

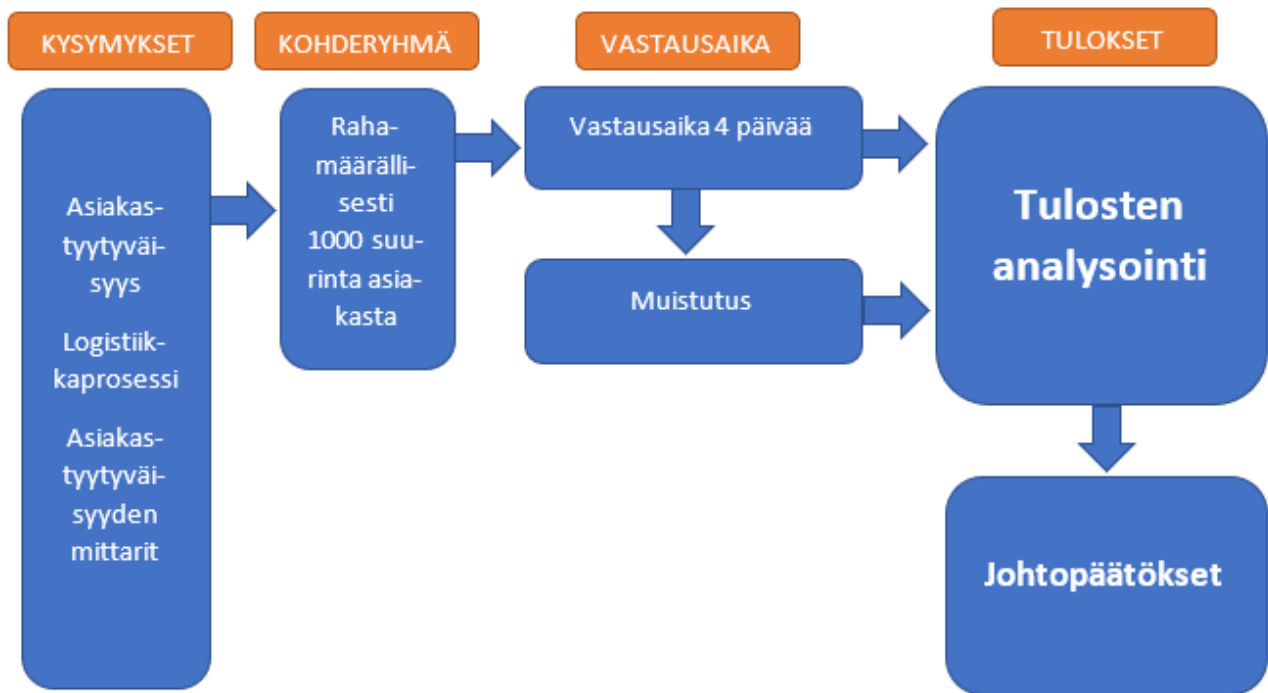
Hirsjärvi ym. (2005, 185) esittävät vaihtoehtoiseksi kyselytutkimuksen aineistonkeruutavaksi posti- ja verkkokyselyn. Tämä tutkimus kuuluu aineistonkeruutavaltaan tähän kategoriaan soveltaen Hirsjärven ym. vuonna 1997 julkaiseman alkuperäisen teoksen jälkeen tapahtunutta digiloikkaa ja sähköisten kyselylomakkeiden yleistymistä.

Kyselyssä käytettiin SurveyMonkey verkkosivustoa, jossa käyttäjä voi luoda omia sähköisiä kyselylomakkeita laajasta markkinatutkimuksesta yksinkertaiseen mielipidemittaukseen. Tämä verkkosivusto valittiin kyselytutkimuksen työkaluksi sen käytön yksinkertaisuuden ja edullisten lisäosien ansiosta. Lisäksi tuloksien tulkinta ja analysointi oli työkalun avulla selkeää ja tarkoituksenmukaista.

Sekä Hirsjärven ym. (2005, 185) kuvaamassa posti- ja verkkokyselyssä, että tässä tutkimuksessa toteutettavassa edellä mainitun kyselyn modernissa sähköisessä versiossa ideana on, että kyselylomake lähetetään tutkittaville, he täyttävät sen itse ja lähettävät takaisin tutkijalle. Sähköiseen kyselyyn kuuluu myös tutkittaville sähköpostilla lähetettävä lähetekirje, jonka muotoilu ja lähestymistapa on tärkeää kadon välttämisen takia. Lisäksi Hirsjärvi ym. (2005, 185) toteavat, että tutkijalle takaisin lähetettävien lomakkeiden toteutettavissa kyselyissä joudutaan usein muistuttamaan vastaamatta jättäneitä eli karhuamaan lomakkeita. Karhuaminen on sopivaa toistaa enintään kaksi kertaa, ja vastausprosentin voidaan odottaa kahden karhuamisen jälkeen nousevan 70-80 prosenttiin. Kyselytutkimuksen prosessi on esitelty kuviossa 11 sivulla 40.

Linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen lähetettiin vastaajille sähköpostilla 4.2.2021. Sähköpostiin oli liitetty myös saatekirje. Saatekirjeeseen oli lisätty houkuttimeksi, että kaikki yhteystietonsa antaneet vastaajat osallistuvat arvontaan, jossa on mahdollisuus voittaa tuotepalkintoja. Sähköpostitse toteutettiin myös yksi karhuamiskierros 8.2.2021, eli neljä päivää ensimmäisen sähköpostin lähettämisen jälkeen. Karhuaminen suoritettiin asiakkaille, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn ensimmäisen sähköpostin lähettämisen jälkeen. Vastauksia odotettiin 18.2.2021 asti, minkä jälkeen kyselytutkimuksen tulokset tallennettiin ja käsiteltiin excel-muodossa. Kyselytutkimuksen

tulokset on esitetty kappaleessa 6, ja kuvion 11 oikeassa laidassa kuvatut tulosten analysointi ja johtopäätökset on esitetty kappaleessa 7.



Kuvio 11. Kyselytutkimuksen prosessi

## 6 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimuksessa oli yhteensä 29 kysymystä, joista 16 kysymyksessä arvioitiin asiakastyytyväisyyden osa-alueita asteikolla 0-10. Yhdessä kysymyksessä vastaajille annettiin kahdeksan vaihtoehtoa ostopäätökseen vaikuttavista tärkeimmistä tekijöistä, joista vastaajat voivat valita yhden tai useamman vaihtoehdon. Yhdessä kysymyksessä kysyttiin vastaajan yhteystietoja. Yhdeksässä kysymyksessä vastaajille oli annettu vastausvaihtoehdot kyllä/ei. Kahdessa kysymyksessä vastausasteikko oli 0-5. Kyselylomake kokonaisuudessaan vastauksineen on esitetty liitteessä 1.

Kyselytutkimuksen ensimmäiset 22 kysymystä oli osoitettu kaikille vastaajille, ja viimeiset seitsemän kysymystä ainoastaan vastaajille, jotka olivat ostaneet tuotteille myös asennuspalvelun Turun Hylly- ja Trukkitalolta.

Kyselytutkimus lähetettiin yhteensä 1 000 yritykseen, jotka olivat ostaneet Turun Hylly- ja Trukkitalolta tuotteita ja asennuspalveluja aikavälillä 1.7.-31.12.2020. Ensimmäiseen 22 yhteiseen kysymykseen vastasi yhteensä 410 yritystä. Viimeiseen seitsemään asennuspalvelun ostaneille yrityksille kohdennettuun kysymykseen vastasi yhteensä 51 yritystä. Yhteisiin kysymyksiin vastanneiden yritysten vastausprosentti oli  $410 / 1000 * 100 \% = 41,0 \%$ . Vastausprosenttia on pidettävä melko alhaisena, mutta koska kyselytutkimus oli lähetetty todella suurelle joukolle asiakasyrityksiä, on vastausten lukumäärä kokonaisuudessaan tilastollisesti merkittävästi korkealla tasolla.

Kysymykset, joiden vastausasteikko on 0–10, on esitetty taulukossa 3 sivulla 42. Taulukon vasemmassa sarakkeessa on esitetty kysymys alkuperäisessä esityksessä, keskimmaisessa sarakkeessa kaikkien vastausten keskiarvo ja oikeanpuoleisessa sarakkeessa vastausten keskihajonta.

Taulukko 3. Keskiarvo ja keskihajonta vastauksena kysymyksiin, jotka oli esitetty asteikolla 0-10.

Kysymys (vastausasteikko 0-10)	Keskiarvo	Keskihajonta
THTT:n imago	8,78	0,84
Verkkokaupan toimivuus	8,3	1,14
Myyjien asiantuntemus ja tuotetietämys	9,18	0,84
Vastausnopeus kyselyihin ja tarjouspyyntöihin	9,07	0,99
Hintataso	8	0,99
Tuotteiden laatu	8,94	0,79
Tuotetietojen riittävyys	8,78	0,91
Tuotteiden saatavuus ja toimitusajat	8,64	1,07
Toimitusten sujuvuus ja toimitusajan paikkansapitävyys	8,86	1,07
Tyytyväisyytesi THTT:n toimintaan kokonaisuudessaan	8,98	0,82
Miten hyvin sait tietoa työn edistymisestä?	8,94	0,93
Miten arvioisit asentajien käytöstä?	9,25	0,84
Millaisena koit työn ripeyden?	9,25	0,68
Loppusiivouksen laatu/ työnjälki	9,12	0,86
Suosittelisitko THTT:n asennuspalvelua?	9,14	0,93
Kuinka todennäköisesti suosittelisit THTT:a?	8,87	1,04

Kysymykset, joissa vastausvaihtoehdot olivat kyllä/ei, ovat esitetty taulukossa 4. Taulukon vasemmassa sarakkeessa on kysymys, keskimmaisessä sarakkeessa kyllä-vastausten prosenttiosuus ja oikeanpuoleisessa sarakkeessa ei-vastausten prosenttiosuus.

Taulukko 4. Vastaukset kyllä / ei -kysymyksiin

Kysymys (vastausvaihtoehdot kyllä / ei)	Kyllä (%)	Ei (%)
Pitikö luvattu toimitusaika?	90,16	9,84
Oliko toimitusaika sopiva?	92,55	7,45
Olisiko tilauksen reaaliaikaisesta seurannasta hyötyä?	33,51	66,49
Vastasiko toimitus kokonaisvaltaisesti odotuksiasi?	98,14	1,86
Oliko tuotteet helppo ottaa käyttöön?	98,4	1,6
Yritys teki tuotteen/palvelun hankkimisen helpoksi	98,4	1,6
Otitko tuotteille asennuksen?	13,56	86,44
Pitikö sovittu aikataulu?	96,08	3,92
Tehtiinkö työ kerralla loppuun?	80,39	19,61

Taulukossa 5 on esitetty tärkeimmät ostopäätökseen vaikuttavat tekijät, joista vastaaja on voinut valita yhden tai useamman vaihtoehdon.

Taulukko 5. Asiakkaiden tärkeimmät ostopäätökseen vaikuttavat tekijät

Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	
Hyvät tuotekuvat ja tuotetiedot	48,05 %	197
Tuotteen edullisuus	29,51 %	121
Saatavuus	57,32 %	235
Tuotteen laadukkuus	52,93 %	217
Kotimaisuus	28,29 %	116
Tunnettu ja luotettava ostopaikka	36,34 %	149
Laaja valikoima	33,66 %	138
Asiakaspalvelun ja myynnin tuki	57,32 %	235
<b>Vastaajia yhteensä: 410</b>		

Taulukossa 6 on esitetty vastaukset kysymyksiin asteikolla 1-5 sisältäen vastausten keskiarvot ja keskihajonnat.

Taulukko 6. Vastaukset kysymyksiin (asteikko 1-5)

Kysymys (asteikko 1-5).	Keskiarvo	Keski-hajonta
Kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun?	4,55	0,88
Kuinka paljon näit vaivaa saadaksesi toivomaasi palvelua?	2,75	1,14

## **7 Johtopäätökset**

### **7.1 Logistiikkaprosessin mittaaminen asiakastyytyväisyydellä**

Toimiva logistiikkaprosessi ja logistiikka-alan yrityksen asiakastyytyväisyys kytkeytyvät toisiinsa hyvin laaja-alaisesti. Tämä on tutkimuksessa käsiteltyjen teorianeemojen ja tutkittujen ilmiöiden perusteella selkeästi todettavissa, koska logistiikkaprosessissa on kysymys palveluprosessista ja logistiikka-alalla toimiva yritys on asiakkaidensa kanssa tekemisissä pääosin logististen operaatioiden kautta.

Esimerkiksi toimitusaika, toimitusvarmuus, toimitusten seuranta, tuote- ja palveluinformaatio sekä vastausnopeus ja tavoitettavuus asiakkaan yhteydenottoihin ovat täysin yhteismitallisesti asiakastyytyväisyyttä ja logistiikkaprosessin onnistumista mittaavia mittareita, joita käsiteltiin sekä tämän tutkimuksen teorianeemoissa että kyselytutkimuksessa. Myös palvelukokemuksen ja palvelukokonaisuuden laatu ja vaiheet suositteluindekseineen ovat sellaisenaan sovellettavissa logistiikkaprosessin ja asiakastyytyväisyyden mittaamiseen.

Käytännössä kaikki toimivan logistiikkaprosessin mitattavat osa-alueet vaikuttavat logistiikka-alan yrityksen asiakkaiden kokemaan asiakastyytyväisyyteen. Sitä vastoin asiakastyytyväisyyden mittaamisesta esitettiin tässä tutkimuksessa joitain yksittäisiä indikaattoreita ja ilmiöitä, jotka eivät liity suoranaisesti logistiikkaprosessiin. Esimerkiksi yrityksen imago ei mittaa logistiikkaprosessin onnistumista, ja tuotteiden asennuksen ostaneille yrityksille kohdennetut lisäkysymykset asennuspalvelusta soveltuvat mittaamaan logistiikan lisäarvopalveluja. Myös tuotteiden hintatasoa ja laatua koskevat kysymykset mittaavat ensisijaisesti tuotteiden eivätkä logistiikkapalvelun ominaisuuksia, mutta logistiikkaprosessin onnistuminen asiakkaan kokemalla korkealla palvelutasolla on välillisesti kytköksissä siihen, miten paljon asiakas on valmis maksamaan tuote- ja palvelukokonaisuudesta.

### **7.2 Yrityksen asiakastyytyväisyyden nykytila**

Hirsjärvi ym. (2005, 224) toteavat tulosten tulkinnan tarkoittavan sitä, että aineiston analyysissa esiin nousseet merkitykset selkiytetään, niitä pohditaan ja niistä tehdään omia johtopäätöksiä.

Kokonaisuutena kyselytutkimuksesta voidaan tehdä johtopäätös, että Turun Hylly- ja Trukkitalon asiakastytyväisyys logistiikka- ja asiakaspalveluprosesseihin on korkealla tasolla. Kysymyksiin asteikolla 0-10 vastausten keskiarvoiksi muodostui 8,00 ... 9,25, ja myös kaikkiin ehdollistamattomiin kyllä/ei -kysymyksiin yli 80 % vastaajista antoi kyllä-vastauksen. Asteikolla 0-10 vastattujen kysymysten yksittäisistä vastauksista lähes kaikki olivat arvosanalla 7-10, ja ainoastaan 3,6 % kaikista yksittäisistä vastauksista oli saanut arvosanan 0-6.

Analysoitaessa Turun Hylly- ja Trukkitalon logistiikka- ja asiakaspalveluprosessien onnistumista tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että näiden prosessien ydinprosessit toimivat halki yrityksen logistiikkaverkon korkeatasoisesti. Tuotteiden toimituksiin ja asiakkaiden kanssa vuorovaikuttamiseen liittyvät kysymykset saivat erinomaiset vastaukset. Selkeimpiä kehitystoimenpiteiden tai jatkotutkimuksen kohteita havaittiin vastauksissa kysymyksiin, jotka liittyivät joko logistiikan lisäarvopalveluihin tai olivat luonteeltaan ehdollistavia kysymyksiä. Asiakastytyväisyyden kehityskohteet on esitetty kappaleessa 7.3.

Turun Hylly- ja Trukkitalon toiminnassa asiakastytyväisyyttä kohtaan on tunnistettavissa korkean imagon rakentamisen strategia ensisijaisesti toiminnallisilla tekijöillä. Tuotteet ovat laadukkaita tunnetuilta valmistajilta, asiakkaiden odotuksiin on perehdytty, tavoitettavuus ja yhteydenpito asiakkaiden suuntaan on sujuvaa sekä tuote- ja palveluinformaatio läpinäkyvää. Yritys ei pyri minimoimaan asiakkaiden pettymyksiä asettamalla heille vain vähäisiä odotuksia eikä kilpaile tuotteiden ja palvelujen edullisella hinnalla.

### **7.3 Asiakastytyväisyyden kehityskohteet**

Tässä kappaleessa esitettävät asiakastytyväisyyden kehityskohteet suositeltavine kehitystoimenpiteineen on valittu kappaleessa 6 heikoimmat vastaukset saaneiden kysymysten mukaan.

Asteikolla 0-10 vastatuista kysymyksistä heikoimman keskiarvon sai hintataso (8,00). Edellä mainittu keskiarvo asteikolla 0-10 on sinänsä luokiteltava hyväksi, eikä hintatason voi katsoa tutkimuksen perusteella aiheuttavan keskimäärin merkittävää asiakastytymättömyyttä. Jotta yritys voisi kehittää hintatasoon liittyvää asiakastytyväisyyttä, olisivat ensisijaiset kehitystoimenpiteet tunnistaa ja jalkauttaa kappaleessa 2.2 mainittu houkuttelevan mielikuvan rakentamisen vs. pettymysten minimoinnin strategia sekä kappaleessa 3.2 esitetty lisäarvo-kustannus-matriisi.



Verkkokaupan toimivuus sai asteikolla 0-10 keskiarvon 8,30. Asiakastytyväisyys verkkokaupan toimivuuteen kehittyisi, jos yrityksen verkkokauppa tuote- ja palveluinformaation, toimitusehtojen ja maksuehtojen kuvauksineen ja ulkoasuineen uudistettaisiin hyödyntämällä verkkokauppasivuja ammatikseen tekevien konsulttien palveluja.

Kyllä/ei -kysymyksistä selkeästi yrityksen nykytilaa kuvaavien ja ehdollistamattomien kysymysten joukosta heikoimman kyllä-vastausprosentin (80,39 %) sai kysymys: Tehtiinkö asennustyö kerralla loppuun? Useamman kuin yhden asennuskäynnin vaatineiden asennusurakoiden taustalla on useita syitä: Asentajien työpäivän ja kohteeseen varatun työajan päättymisen ennen asennuksen saamista valmiiksi, ensimmäiseltä asennuskäynniltä puuttumaan jääneet kriittiset kiinnike- ja adapteriosat sekä asiakkaan toimitiloissa asennukseen vaikuttavat odottamattomat yllätykset, jotka eivät ole käyneet ilmi suunnittelu- ja arviokäynneillä asiakkaan antamien tietojen perusteella. Jotta merkittävästi suurempi osa asennustöistä voitaisiin saada tulevaisuudessa valmiiksi ensimmäisellä asennuskäynnillä, tulisi edellä mainittuihin epäkohtiin puuttua: Asentajien lukumäärä ja käytettävissä oleva työaika kohteeseen tulisi etukäteen arvioida sisältämään enemmän pelivaraa odottamattomiin tilanteisiin, kiinnike- ja adapteritarvikkeita tulisi löytyä asentajien autosta joka lähtöön, ja arvio- ja suunnittelukäynneillä perehtyä yhdessä asiakkaan kanssa entistä tarkemmin mahdollisiin asennustyöhön vaikuttaviin tekijöihin asiakkaan toimitiloissa.

Kahteen ehdollistavaan kyllä/ei -kysymykseen tuli alhainen kyllä-vastausprosentti. Ainoastaan 13,56 % vastaajista oli ostanut tuotteille asennuspalvelun. Vastauksista ei käynyt ilmi, millaisia tuotteita vastaajat olivat ostaneet, ja miten suurelle osalle vastaajien ostamista tuotteista olisi ylipäättään realistista tarjota asennuspalvelua. Koska Turun Hylly- ja Trukkitalon liikeideana on tarjota sisälogistiikan kokonaisvaltaisia ratkaisuja avaimet käteen -paketteina, on yrityksen johdon intresseissä lisätä asennuspalvelun ostavien asiakkaiden lukumäärää ja osuutta. Asennuspalvelun palveluinformaatio toimitusehtoineen, selkeä, läpinäkyvä ja kilpailukykyinen hinnoittelu sekä asiakkaiden tietoisuuden lisääminen ammattitaitoisen asennuspalvelun hyödyistä ja asennuksen varmasta onnistumisesta kuormalavahyllystandardien mukaisesti ovat ratkaisusuosituksia, joiden avulla entistä useampi asiakas päätyisi asennuspalvelun ostajiksi.

Vastaajista 33,51 % arvioi, että toimituksen reaaliaikaisesta seurannasta olisi heille hyötyä. Nykytilanteessa Turun Hylly- ja Trukkitalolla sopimuskuljetusliikkeen ei ole käytössä toimituksen reaaliaikaista seuranta. Varasto- ja toimitilakalusteiden toimialalla toimituksen reaaliaikainen seuranta ei ole kehittynyt asiakasodotuksissa yhtä pitkälle kuin esimerkiksi posti- ja kuriirilähetysten sekä ruuan kotiinkuljetusten kanssa. Vaikka kaksi kolmannesta vastaajista arvioi reaaliaikaisen seurannan tänä päivänä merkityksettömäksi, ovat asiakasodotukset seurannasta tälläkin toimialalla kasvussa, ja investointi tuotteiden toimitusketjuun sopivaan asiakaslähtöiseen seurantajärjestelmään olisi lähivuosina hankintalistalla.

Asteikolla 1-5 vastattuihin kysymyksiin Palvelukokonaisuuden laadun (CES) mittaamiseen liittynyt kysymys ”kuinka paljon näit vaivaa saadaksesi toivomaasi palvelua” sai keskiarvon 2,75 ja asteikoon nähden korkean keskihajonnan 1,14. Tämän kysymyksen asettelussa kyselyn tekijälle tapahtui ajatusvirhe: Kyselylomakkeessa jäi selittämättä, tarkoittaako vaihtoehto 1 vai vaihtoehto 5 positiivista väittämää ”näin vain vähän vaivaa saadakseni toivomaani palvelua”. Tarkoituksena tässä kysymyksessä oli, että vastausvaihtoehto 1 olisi positiivinen väittämä, toisin kuin muissa numeroasteikolla esitetyissä kysymyksissä. Vastausten tilastoista on pääteltävissä, että vastaajat ovat tulkinneet asteikon positiivista vs. negatiivista suuntaa kukin omalla tavallaan, eikä vastausten tuloksia voida pitää yksiselitteisinä. Mikäli vastaus yksiselitteisesti esitettyyn kysymykseen antaisi keskiarvoksi yli 2, tulisi palveluinformaation esittämistä yrityksen markkinointi- ja viestintäkanavissa kehittää selkeämmäksi.

## 8 Pohdinta

### 8.1 Tulosten luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) on julkaissut hyvät tieteelliset käytänteet tutkimusetiikan näkökulmista. Hyviä tieteellisiä käytäntöjä ovat tiedeyhteisön tunnustamat toimintatavat läpi tutkimus- ja julkaisuprosessin, tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaiset menetelmät, muiden tutkijoiden työn kunnioittaminen ja asianmukaiset lähdeviittaukset, tietoaineistojen asianmukainen tallentaminen, tutkimuslupien ja eettisen ennakoarvioinnin suorittaminen, tutkimusryhmän jäsenten ja sidosryhmien vastuiden ja velvollisuuksien selkeys, käytettyjen rahoituslähteiden avoimuus ja läpinäkyvyys, tutkijan pidättäytyminen arvioinnista mahdollisissa jääviystilanteissa sekä tietosuoja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tieteellistä käytäntöä voidaan loukata vilpillä, piittaamattomuudella tai muilla vastuuttomilla menettelyillä. Tieteellistä vilppiä ovat sepittäminen (tekaistut tutkimustulokset ja havainnot), falsifiointi (tulosten tarkoituksenmukainen vääristely), plagiointi (toisen tutkijan työn esittäminen omissa nimissä ilman asianmukaisia lähdeviittauksia) sekä anastaminen (toisen tutkijan tuotosten esittäminen oikeudetta omissa nimissä). Piittaamattomuutta ovat muiden tutkijoiden osuuden vähättely julkaisuissa, menetelmien ja tulosten huolimaton ja harhaanjohtava raportointi, tiedon puutteellinen ja virheellinen säilytys ja tallentaminen, itseplagiointi eli omien aiempien tulosten julkaiseminen uusina useita kertoja sekä muu tiedeyhteisön yleinen loukkaaminen. Muita vastuuttomia menettelyjä ovat esimerkiksi tutkimustulosten, oman työn osuuden ja lähdeluettelon määrän ja vaikuttavuuden paisuttelu sekä muiden tutkijoiden työn vaikeuttaminen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tutkimuseettisten kysymysten näkökulmasta tämä tutkimus on ongelmaton. Tutkija on toiminut varsinaisessa tutkimus- ja julkaisutyössään yksin, ja tutkimuksen toimeksiantajan sekä vastaajille suoritettun kyselytutkimuksen roolit tutkimuksessa on esitetty asianmukaisesti. Lähdeviittaukset aiempiin tutkimuksiin ovat tieteellisen käytännön mukaisia. Tutkimuksen toimeksiantaja, tutkija ja tutkimuksen arvioiva oppilaitos ovat sopineet tutkimusluvasta ja osapuolten vastuista kirjallisesti ja asianmukaisesti. Tutkimuksen toimeksiantajalla ei raportin luettuaan ole muokkaus- tai salassapitovaatimuksia, työssä ei ole esitetty mitään millekään organisaatiolle, yhteisölle tai yksilölle hai-

tallista tai luottamuksellista tietoa, ja tulokset perustuvat työssä käytettyihin autenttisiin menetelmiin, jotka on kuvattu tutkimusraportissa läpinäkyvästi. Tutkimukselle ei ole ollut ulkoista rahoittajaa, tieto tutkimuksesta on tallennettuna ja julkaistuna kaikille sitä tarvitseville tahoille.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää useita eri tapoja. Tutkimuksen *reliabilisuus* eli luotettavuus tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kaksi arvioijaa päätyisi tutkimusta tehdessään samaan tulokseen, tai samaa henkilöä tutkittaessa eri tutkimuskerroilla saataisiin sama tulos. Tutkimuksen pätevyys (*validius*) tarkoittaa puolestaan käytetyn menetelmän ja aineiston kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi 2005, 226-227.) Tutkimuksessa käytettyä teoriarunkoa sekä kyselytutkimusta on pidettävä tutkimuksen kannalta onnistuneina, tarkoituksenmukaisesti valittuina ja toisiaan täydentävinä tutkimusmenetelminä ja -aineistoina.

Tutkimuksen teoriaosassa löytyivät kattavasti asiakastyytyväisyyteen sekä logistiikka- ja asiakaspalveluprosesseihin liittyvät indikaattorit, joiden käyttö tätä tutkimusta varten onnistui yhdistellä ilman ristiriitaisia käsitteitä ja tutkittavia ilmiöitä. Kyselytutkimuksen otanta oli riittävä ja tilastolliselta merkittävyydeltään hyvän kokoinen.

Kyselytutkimuksen esitysasu ja kysymysten yksiselitteinen ymmärrettävyys olivat muutamia yksittäisiä puutteita lukuun ottamatta hyvätasoisia. Tutkimuksen edetessä ja tuloksia arvioitaessa havaittiin, että asteikolla 1-5 vastattavaksi määritetty kysymys asiakkaan vaivannäöstä saadakseen haluamaansa palvelua oli esitetty puutteellisesti: vastaaja pystyi tulkitsemaan sekä arvosanan 1 että arvosanan 5 positiiviseksi vastaukseksi, mikä aiheutti Hirsjärven ym. (2005, 227) kuvaaman epävalidin asetelman, jossa vastaajat ovat käsittäneet kysymykset toisin kuin tutkija on ajatellut. Asteikon positiivinen suunta ja tulkinta olisi tullut esittää vastaajille kysymyksen yhteydessä. Lisäksi kysymys asennuspalvelun ostamisesta oli vastausten merkittävyydeltään haastava tulkittava, koska mistään yhteydestä tässä kyselyssä ei käynyt ilmi, kuinka moni asiakas oli ylipäättään tilannut sellaisia tuotteita, jotka edellyttäisivät asennusta lainkaan. Tätä kysymystä olisi tullut täydentää lisäkysymyksellä, jossa asiakas olisi voinut valita yhdestä tai useammasta vaihtoehdosta tilaamiensa tuotteiden tuoteryhmän ja asennettavuuden osalta.

Kysymys tuotteiden ajantasaisen seurannan hyödyllisyydestä asiakkaille oli myös asiayhteydeltään erilainen verrattuna kyselytutkimuksen kaikkiin muihin kysymyksiin: Kun muissa kysymyksissä kysyttiin asiakastyytyväisyyden nykytilan osa-alueita, kysyttiin tässä kysymyksessä esimerkinomaisesti kysymyskategoriasta: ”Miten Turun Hylly- ja Trukkitalo voisi kehittää asiakastyytyväisyyttä tulevaisuudessa?” Muiden nykytilaa koskevien kysymysten välissä esitettynä vastaaja saattoi pitää kysymystä hämmentävänä, eikä kysymyksen asettelun perusteella vastauksista voinut käydä ilmi asiakastyytyväisyyden nykytilan kannalta esimerkiksi väittämä: ”Oletko tyytymätön asiakas, koska Turun Hylly- ja Trukkitalon toimituksia ei voi seurata ajantasaisesti?”

Tutkimuksen alussa määritetyt tavoitteet saavutettiin tutkimuksessa kokonaisuudessaan. Asiakastyytyväisyyden nykytila tutkimuksen toimeksiantajan logistiikka- ja asiakaspalveluprosesseihin tutkittiin ja analysoitiin tässä tutkimuksessa määritettyjen tavoitteiden mukaisessa laajuudessa ja yksityiskohtaisuudessa, tutkimuksen toimeksiantajan toivomalla tavalla sekä otannaltaan ja aikataulultaan suunnitellulla tavalla.

## **8.2 Tulosten yleistettävyyden arviointi**

Tutkimusmenetelmiä ja kyselytutkimuksen kysymyksiä itsessään voi hyödyntää monipuolisesti erityisesti varasto- ja toimistokalusteita sekä niiden asennuspalveluja toimittavien yritysten asiakastyytyväisyyden mittaamisessa. Tältä osin tutkimusta on pidettävä ammattialan kannalta merkityksellisenä, ja tutkittuja ilmiöitä ja indikaattoreita sekä soveltuvalta osin tutkimustulosten sisäistä ja ulkoista vertailuja voidaan käsitellä monipuolisesti myös toimialan muissa yrityksissä. Yrityksen asiakastyytyväisyyden ja logistiikkaprosessin onnistumisen välinen yhteys voidaan sellaisenaan tai vähäisin indikaattori- ja parametrimuutoksin yleistää laajasti toimialalle.

Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset eivät ole sellaisenaan kuitenkaan hyödynnettävissä alkupeleistä tarkoitustaan laajempaan asiayhteyteen. Kysymykset on kohdennettu koskemaan ainoastaan asiakastyytyväisyyttä tutkimuksen toimeksiantajaan, eikä vastaavia vastaaja – tutkimuksen kohde -vastinpareja muodostu missään muussa yhteydessä. Kun tutkittava ilmiö ja/tai tutkimuksen kohteena oleva yritys vaihtuvat, on uusien tutkimustulosten saamiseksi kerättävä uudet vastaukset uudessa tutkimuksessa.

### 8.3 Jatkotutkimuskohteet

Ensimmäisenä kategorisena jatkotutkimuskohteena ilmeni asiakastyytyväisyyden nykytilan selvittämisestä sen kehittämiseksi jatkuva kysymyskokonaisuus: ”Miten Turun Hylly- ja Trukkitalo voisi kehittää asiakastyytyväisyyttä tulevaisuudessa”. Tässä jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää asiakastarpeita uusille tuote- palvelu- ja digitalisaatioinnovaatioille. Tutkimuksessa voitaisiin yhdistellä kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia kysymyksiä. Kvantitatiivisessa osiossa voitaisiin käyttää vastausasteikkoa 1-5 tai 0-10 ja asteikon positiivisen pään väittämää esimerkiksi ”erittäin tarpeellinen” tai ”erittäin kiinnostunut”. Kvalitatiiviset kysymykset voisivat olla aseteltuja selvästi avoimiksi haastattelukysymyksiksi antaen autenttisia yksilöllisiä vastauksia asiakastarpeista.

Myös tuotteille asennuksen ostavien asiakkaiden lukumäärän ja osuuden lisäämiseen tähtäävä kartoittava jatkotutkimus voisi olla toimeksiantajalle relevantti. Tässä tutkimuksessa selvisi, että varsin harvat vastaajat olivat ostaneet tuotteille asennuksen. Tutkittaessa asennuksen ostamiseen vaikuttavia tekijöitä tarkemmin tulisi asiakkaille suunnattavissa kyselyissä yksilöidä se, millaisia tuotteita he ovat siihen kyselyyn ja asennuspalvelun ostopäätökseen kytkeytyen ostaneet. Tämän lisäksi tulisi asennuspalvelun asiakastyytyväisyyteen sekä asiakkaiden osto- ja maksuhalukkuuteen liittyvistä kysymyksistä luoda uusi kvantitatiivinen kyselytutkimus, jota voisi täydentää myös kvalitatiivisilla avoimilla vastauksilla.

Tulevaisuudessa yrityksessä olisi myös syytä mitata asiakastyytyväisyyttä jokaisen toimituksen jälkeen. Heti tuotteet saatuaan asiakas saisi sähköpostilla linkin yksinkertaiseen kyselyyn, jossa mitattaisiin nettosuosittelemisindeksiä ja sitä, että miten hyvin juuri tämä toimitus onnistui asiakkaan mielestä. Tällainen kysely paljastaisi mahdolliset epäkohdat ja kehityskohteet nopeasti, ja yrityksen logistiikka- ja asiakaspalveluprosessia voisi kehittää vastausten perusteella jatkuvasti. Tämän tyyppisen kyselyn vastausprosentti ei tulisi välttämättä olemaan korkea, joten tämän opinnäytetyön kaltainen laajempi asiakastyytyväisyystutkimus olisi suositeltavaa toistaa yrityksessä esimerkiksi vuosittain. Tällä tavalla voitaisiin seurata vuosittain, onko asiakastyytyväisyys muuttunut suuntaan tai toiseen.

## 9 Yhteenveto

Tässä YAMK-opinnäytetyössä tehtiin asiakastyytyväisyystutkimus yritykseen Turun Hylly- ja Trukki-talo Oy, jonka liiketoiminta perustuu varasto- ja säilytyskalusteiden sekä materiaalinkäsittelylaitteiden ja sisälogistiikan kokonaisvaltaisten ratkaisujen suunnitteluun ja jälleenmyyntiin. Asiakastytyväisyystutkimus suoritettiin lähettämällä sähköinen kyselylomake yrityksen 1000 suurimmalle asiakkaalle, joista 410 vastasi kyselyyn määräajassa. Lisäksi tässä tutkimuksessa analysoitiin asiakastytyväisyyden sekä logistisen prosessin suorituskyvyn ja onnistumisen välistä yhteyttä.

Tutkimuksen teoriarungossa oli kolme teemaa: Asiakastytyväisyys, toimiva logistiikkaprosessi sekä asiakastytyväisyyden mittarit. Teoriaosan synteesiä rakentaessa kävi vahvasti ilmi, että asiakastytyväisyyttä ja logistiikkaprosessissa onnistumista mittaavat indikaattorit kytkeytyvät vahvasti toisiinsa erityisesti silloin, kun tutkitaan logistiikka-alalla toimivaa yritystä. Teoriaosassa analysoitiin ja yhdisteltiin monipuolisesti teemojen mukaista aiempaa tietoa ammattikirjallisuudesta, tiedelehdistä sekä alan toimijoiden verkkojulkaisuista.

Tutkimuksen empiirinen osa oli 29 kysymystä sisältänyt kyselylomake, joka jaettiin vastaajille sähköpostilla lähetetyn saatekirjeen sähköisenä linkkinä. Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että asiakastytyväisyys yrityksen logistiikka- ja asiakaspalveluprosesseihin on kokonaisuutena korkealla tasolla. Tuloksia analysoitaessa havaittiin myös asiakastytyväisyyden kehitysalueita liittyen tuotteiden hinnoitteluun, verkkokaupan toimivuuteen, asennuspalvelun ostaneiden asiakkaiden osuuteen sekä asiakkaiden vaivannäköön saadakseen haluamaansa palvelua. Edellä mainittujen kehityskohdeiden tarkemmaksi tutkimiseksi ja kehittämiseksi yrityksen on suositeltavaa tehdä tarkoin määritettyjä jatkotutkimuksia.

Tutkimuksen toimeksiantaja oli varauksettomasti tyytyväinen tutkimuksen ja asiakastytyväisyyskyselyn tuloksiin. Yrityksen johtoryhmän antaman palautteen perusteella yritys sai tutkimuksesta uniikkia, autenttista ja luotettavaa tietoa päätöksenteon tueksi. Toimeksiantajan harkittavaksi jää, miten ja missä laajuudessa kirjoittajan esittämät jatkotutkimussuositukset toteutettaisiin.

Kirjoittajan oma ammatillinen osaaminen kehittyi merkittävästi tätä tutkimusta tehdessä. Kirjoittaja sai kokonaisvaltaisen käsityksen asiakastytyväisyydestä logistiikka-alan yrityksessä, ja myös valmiudet toteuttaa keskusuuressa havaintojoukolle osoitettuja kyselytutkimuksia sekä tunnistaa

kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien soveltuvuutta eri tutkimusten käyttötar-  
koitukseen kasvoivat vahvasti. Tämän tutkimuksen tekemisen jälkeen kirjoittaja odottaa innolla  
ylemmän korkeakoulututkinnon tuomia mahdollisuuksia ja kelpoisuuksia logistiikka-alan ammatti-  
verkostojen nopeasti kehittyvässä ja muuttuvassa työelämässä.



## Lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J., Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsingin seudun kaup-pakamari.

Andress, J. 2011. The Basics of information security – Understanding the Fundamentals of InfoSec in theory and Practice. United States of America: Elsevier Inc.

Barsky, J., Nash, L. 2003. Customer Satisfaction – Applying Concepts to Industry-wide Measures. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 51, No. 2 (October 2003), 173–183.

Becker, L., Jaakkola, E. 2020. Customer experience: fundamental premises and implications for re-search. *Journal of the Academy of Marketing Science* (2020), 48, 630–648.

Bisnode. 2020. NPS vs CES – kumpi on parempi asiakasmittari?. [Verkköjulkaisu]. Bisnode. Viitattu 10.11.2020. Saatavilla: <https://finland.bisnode.fi>.

Brewer, A. M., Button, K. J., Hensher, D. A. 2008. Handbook of Logistics and Supply Chain Management. Emerald Publishing.

Corporate Finance Institute 2020. Balanced Scorecard. Saatavilla: <https://corporatefinanceinstitute.com>. Viitattu 14.12.2020.

DB Schenker. Tietoja meistä. Kestävä kehitys. Taloudellinen tavoite. Saatavilla: [www.dbschenker.com](http://www.dbschenker.com). Viitattu 10.11.2020.

EN ISO 9000. 2015. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary. 3rd edition, Brussels, European Committee for Standardization.

Giannikas, V., McFarlane, D., Strachan, J. 2019. Towards the deployment of customer orientation: A case study in third-party logistics. *Computers in Industry*, Vol. 104 (2019), 75-87.

Farahani, R., Rezapour, S., Kardar, L. 2011. Logistics Operations and Management: Concepts and Models. Elsevier.

Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Weilin + Göös. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Guiffrida, A. L., Mohamad, Y. J. 2008. Managerial and economic impacts of reducing delivery vari-ance in the supply chain. *Applied Mathematical Modelling* 32(10), 2149-2161.

Haapanen, M., Vepsäläinen, A. P. J., Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., 2005. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Gumme-rus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Häkkinen, M., Uski, A. 2006. Ratkaiseva yhteys. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Gummerus Kirja-paino Oy, Jyväskylä.

Huang, S. H., 2013. Supply Chain Management for Engineers. Boca Raton, FL: CRC Press. 2013.

- Juran, J. 1993. Quality planning and analysis. United States of America, McGraw-Hill, Inc.
- Järvinen, P. & Rousku, K. 2017. Työpaikan tietoturvaopas – tunnista uhat, hallitse riskit. Helsinki: Alma Talent.
- Kadlubek, M., Grabara, J. 2015. Customers' expectations and experiences within chosen aspects of logistic customer service quality. *International Journal for Quality Research*, 9(2), 265-278
- Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 9. p. Espoo: Laatu keskus Excellence Finland Oy.
- Lahtinen, T. 2013. Verkkokaupan käsikirja. Suomen yrityskirjat Oy.
- Lahtinen, J., Isoviitta, A. 1994. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy ja Olli Lecklin.
- Lehmus, P., Korkala, T. 1996. Asiakaspalvelu ja laaduntekijät. Kiinteistöalan kustannus OY-REP Ltd. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Leppard, J., Molyneux, L. 1994. Auditing Your Customer Service. Routledge, New York, USA.
- Lepola R., Pulkkinen I., Raivio L., Selinheimo R., Sulkanen L. 1998. Asiakaspalvelu. 1. painos. Porvoo: WSOY.
- Leuschner, R., Lambert, D.M. 2016. Establishing Logistics Service Strategies That Increase Sales, *Journal of Business Logistics*, 10.1111/jbl.12133, 37, 3, (247-270), (2016).
- Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen: Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Kuopio: A. Financier Oy.
- Marckwort, R., Marckwort, A. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Helsinki: Yrityskirjat.
- McFarlane, D., Giannikas, V. 2016. Customer-oriented logistics and warehouse innovations. Strengthening the role of the consumer in an omni-channel world. University of Cambridge, Auto-ID Lab. Saatavilla: [https://www.gs1.org/sites/default/files/06\\_-\\_cambridge\\_tnl\\_oct2016.pdf](https://www.gs1.org/sites/default/files/06_-_cambridge_tnl_oct2016.pdf). Viitattu 19.11.2020.
- Meyer, C., Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. Saatavilla: <https://hbr.org>. Viitattu 20.11.2020.
- Ojasalo, J. Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki, Talentum Media Oy.
- Ozalp, I., Suvaci, B., Zumrut, H. 2010. A New Approach in Logistics Management: Just in Time-Logistics (JIT-L). *International Journal of Business and Management Studies*, 2(3), 52-60.
- Pakkanen R., Korkeamäki A., Kiiras H. 2009. Palvelun taitajaksi. Oppimismateriaalit. 1. painos. Helsinki: WSOY.

- Pennanen, E. 2018. Millä mittareilla asiakaskokemusta kannattaa mitata? Kauppalehti. Saatavilla: <https://blog.kauppalehti.fi/asiakaspalvelun-uusi-aika/milla-mittareilla-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata>. Viitattu 10.12.2020.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! – Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.
- Racela, O.C. 2014. Customer orientation, innovation competencies, and firm performance: A proposed conceptual mode. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 148, 16 – 23.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Restuputri, D. P., Masudin, I., Sari, C. P., Tan, A. W. K. 2020. Customers perception on logistics service quality using Kansei engineering: empirical evidence from Indonesian logistics providers. *Cogent Business and Management*, 7(1), 23-28.
- Rodríguez, R., Svensson, G., Román, S. & Wood, G. 2018. Teleological sales and purchase approaches in complex business relationships – customers' expectations before and perceptions after purchase. *The Journal of business & industrial marketing*, 33(4), pp. 523-538. doi:10.1108/jbim-11-2016-0262
- Rope, T., Pöllänen, J. 1994. Asiakastytyväisyysjohtaminen. Weilin + Göös, WSOY, Juva.
- Rousku, K. 2014. Kyberturvaopas – Tietoturvaa kotona ja työpaikalla. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Saharidis, G. K. D. 2010. Supply Chain Optimization: Centralized vs Decentralized Planning and Scheduling. DOI: 10.5772/15860.
- Sakki, J. 2014. Tilaus- toimitusketjun hallinta. Digitalisoitumisen haasteet. 8. painos. Jouni Sakki Oy.
- Sari, J.N., Nugroho, L., Ferdiana, R., Santosa, P.I. 2016. Review on Customer Segmentation Technique on Ecommerce. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 22(10), 3018-3022.
- Sarmiento, R., Byrne, M., Contreras, L. R., Rich, N. 2007. Delivery reliability, manufacturing capabilities and new models of manufacturing efficiency. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(4), 367-386
- Silva, C. D., Sousa, P. S., Moreira, M. R., Amaro, G. M. (2020). Do Supply Chain Management Practices Influence Firm Performance?: A Meta-Analytical Approach. *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management (IJISSCM)*, 13(3), 1-22.
- Smedberg, J. 2015. Käsitteellinen tarkastelu asiakaslähtöisyydestä tietojärjestelmien kehittämisessä. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, 2015; 7(2-3), 149-157.
- Sopimustieto.fi 2020. Reklamaatio. Saatavilla: [www.sopimustieto.fi](http://www.sopimustieto.fi). Viitattu 14.12.2020.
- Stahlkopf, C. 2019. Where Net Promoter Score Goes Wrong. *Harvard Business Review* 18.10.2019. Saatavilla: <https://hbr.org>. Viitattu 7.12.2020.
- Tang, Y. O., Zhuang, Q., Wen, P. P. 2014. Analysis of Value-Added Process Based on Customer-Oriented Design in Logistics. *International Journal of Innovative Management, Information & Production*. 5(3), pp. 19-23.

Turun Hylly- ja Trukkitalo Oy 2020. Viitattu 1.12.2020. Saatavilla: [www.thtt.fi](http://www.thtt.fi)

Turvallisuuskomitea 2018. Kyberturvallisuuden sanasto. Viitattu 1.12.2020 Saatavilla: <https://turvallisuuskomitea.fi/kyberturvallisuuden-sanasto/>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyt Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Alma Talent.

Türkyilmaz, A., Özkan, C. 2007. Development of a customer satisfaction index model An application to the Turkish mobile phone sector. *Industrial Management & Data Systems* Vol. 107 No. 5, 2007 pp. 672-687 q Emerald Group Publishing Limited.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy ja Timo Valvio.

VR Group 9.9.2020. VR Groupin maine positiivisilla raiteilla – työ asiakaskokemuksen eteen jatkuu. Saatavilla: [epressi.com](http://epressi.com). Viitattu 10.11.2020.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

**Miten arvioisit THTT:n onnistumista?**

Kouluarvosanoin 4-10.

\* 1. THTT:n imago

4 10

\* 2. Verkkokaupan toimivuus

4 10

\* 3. Myyjien asiantuntemus ja tuotetietämys

4 10

\* 4. Vastausnopeus kyselyihin ja tarjouspyyntöihin

4 10

\* 5. Hintataso

4 10

\* 6. Tuotteiden laatu

4 10

\* 7. Tuotetietojen riittävyys

4 10

\* 8. Tuotteiden saatavuus ja toimitusajat

4 10

\* 9. Toimitusten sujuvuus ja toimitusajan paikkansapitävyys

4 10

\* 10. Tyytyväisyytesi THTT:n toimintaan kokonaisuudessaan

4 10

\* 11. Mielestäsi tärkeimmät ostopäätökseen vaikuttavat tekijät?

- Hyvät tuotekuvat ja tuotetiedot
- Tuotteen edullisuus
- Saatavuus
- Tuotteen laadukkuus
- Kotimaisuus
- Tunnettu ja luotettava ostopaikka
- Laaja valikoima
- Asiakaspalvelun ja myynnin tuki

\* 12. Kuinka todennäköisesti suosittelisit THTT:a asteikolla 1-10?



A horizontal slider scale with a light blue background. The scale is marked with '1' on the left and '10' on the right. A white circular slider knob is positioned at approximately 4.5. To the right of the scale, there is a small, light blue square button.

\* 13. Pitikö luvattu toimitusaika?

Kyllä

Ei

\* 14. Oliko toimitusaika sopiva?

Kyllä

Ei

\* 15. Olisiko tilauksen reaaliaikaisesta seurannasta ollut hyötyä?

Kyllä

Ei

\* 16. Vastasiko toimitus kokonaisvaltaisesti odotuksiasi?

Kyllä

Ei

\* 17. Oliko tuotteet helppo ottaa käyttöön?

Kyllä

Ei



\* 18. Asteikolla 1-5, kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun?



A horizontal slider scale with the number '1' on the left and '5' on the right. A white circular dot is positioned at the 3rd mark. To the right of the scale is a small grey square button.

\* 19. Asteikolla 1-5, kuinka paljon näit vaivaa saadaksesi toivomaasi palvelua?



A horizontal slider scale with the number '1' on the left and '5' on the right. A white circular dot is positioned at the 3rd mark. To the right of the scale is a small grey square button.

\* 20. Yritys teki tuotteen/palvelun hankkimisen helpoksi

Kyllä

Ei

\* 21. Lisää yhteystietosi arvontaa varten:



A rectangular text input field with a small icon on the right side.

\* 22. Otitko tuotteille asennuksen?

Kyllä

En

## Tyytyväisyytesi asennukseen

\* 23. Miten hyvin sait tietoa työn edistymisestä?

4 10

A horizontal slider control with a light blue track. The number '4' is on the left and '10' is on the right. A white circular knob is positioned at approximately the 40% mark. A small grey square is at the right end of the track.

\* 24. Miten arvioisit asentajien käytöstä?

4 10

A horizontal slider control with a light blue track. The number '4' is on the left and '10' is on the right. A white circular knob is positioned at approximately the 40% mark. A small grey square is at the right end of the track.

\* 25. Millaisena koit työn riipeyden?

4 10

A horizontal slider control with a light blue track. The number '4' is on the left and '10' is on the right. A white circular knob is positioned at approximately the 40% mark. A small grey square is at the right end of the track.

\* 26. Pitikö sovittu aikataulu?

Kyllä

Ei

\* 27. Tehtiinkö työ kerralla loppuun?

Kyllä

Ei

\* 28. Loppusiivouksen laatu/ työnjälki

4 10

A horizontal slider control with a light blue track and a white circular knob. The track is marked with '4' on the left and '10' on the right. The knob is positioned at approximately the 50% mark. A small square button is located at the right end of the track.

\* 29. Suositteisitko THTT:n asennuspalvelua?

1 10

A horizontal slider control with a light blue track and a white circular knob. The track is marked with '1' on the left and '10' on the right. The knob is positioned at approximately the 50% mark. A small square button is located at the right end of the track.