



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Konsta Peltokorpi

Henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyden yhteys ja niiden vaikutus yrityksen kan- nattavuuteen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Lokakuu 2021

Tekijä(t) Otsikko	Konsta Peltokorpi Henkilöstö- ja asiakastytyväisyyden yhteys ja niiden vaikutus yrityksen kannattavuuteen
Sivumäärä Aika	40 sivua + 2 liitettä Lokakuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Ohjaaja	Lehtori Antti Hovi
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, onko toimeksiantajayrityksen henkilöstön- ja asiakkaiden tyytyväisyydellä yhteyttä, ja vaikuttavatko ne yrityksen kannattavuuteen. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä ymmärrystä näistä aiheista, jotta yritys saisi työkaluja parantaa henkilöstön- ja asiakkaiden tyytyväisyyttä sekä niiden avulla myös kannattavuuttaan.</p> <p>Kohdeyritykseksi valikoitui ulkomaalauksiin ja kattojen pinnoituksiin erikoistunut yritys. Yritys toimii Uudenmaan ja Pirkanmaan alueilla, sekä niiden lähialueilla. Opinnäytetyön tekijä työskentelee toimeksiantajayrityksessä. Opinnäytetyön aihe oli yrityksen liiketoiminnan kehittämisen kannalta erittäin tärkeä ja se liittyi oleellisesti yrityksen tavoitteisiin. Varsinaista tutkimusta aiheesta ei ollut yrityksen toimesta aikaisemmin tehty, joten aiheen tutkimiselle oli selkeä tarve.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehys koottiin aikaisemmin toteutettujen tutkimusten, aiheesta löytyvän kirjallisuuden ja muiden julkaisujen pohjalta. Viitekehys sisälsi keskeisiä aiheita asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyydestä, niiden yhteydestä ja kannattavuusvaikutuksesta. Opinnäytetyön tutkimus oli luonteeltaan kvantitatiivinen tutkimus, mutta se sisälsi myös kvalitatiivisia menetelmiä. Tutkimuksen aineisto oli peräisin toimeksiantajayrityksen henkilöstö- ja asiakastytyväisyyskyselyn tuloksista sekä yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä. Kyselyiden vastauksia, sekä muuta tutkimuksessa käytettyä aineistoa analysoitiin taulukkolaskentaohjelman ja kyselyalustan avulla. Tällä tavalla aineistosta saatiin selville tarvittavat tiedot johdopäätösten pohjaksi.</p> <p>Tutkimuksen avulla huomattiin useita kehityskohtia, joista iso osa olisi todennäköisesti jäänyt huomaamatta ilman tätä tutkimusta. Mainittakoon kuitenkin, että yrityksen asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyys on jo nykytilanteessa kohtuullisen korkealla tasolla. Tutkimuksessa tehdyt kehitysehdotukset olivat integroitavissa yrityksen liiketoimintaan ilman suurempia muutoksia. Ne olivat luonteeltaan suosituksia, joiden avulla yritys pystyisi todennäköisesti parantamaan henkilöstön- ja asiakkaiden tyytyväisyyttä sekä niiden avulla myös kannattavuuttaan. Konkreettisia kehitysehdotuksia olivat muun muassa henkilöstön palkitsemismallin muutos, sisäisen ja ulkoisen viestinnän kehittäminen sekä asiakkaan odotusten hallinnan kehittäminen.</p>	
Avainsanat	asiakastytyväisyys, henkilöstön tyytyväisyys, kannattavuus, työhyvinvointi, työmotivaatio

Author Title	Konsta Peltokorpi Employee and Customer Satisfaction and Their Impact on Profitability
Number of Pages Date	40 pages + 2 appendices October 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Instructor	Antti Hovi, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to find out if there is a correlation between employee satisfaction and customer satisfaction, and if they have any effect on profitability in the commissioning company of this thesis. The goal of this study has been to clarify this topic, so the company would have more tools to improve satisfaction of employee and customers and thus affect profitability of its business.</p> <p>The commissioning company of this thesis specialises in exterior paintings of the wooden houses and roof coating of tile roofs. The thesis researcher works for this company. The company operates in the regions of Uusimaa and Pirkanmaa and in the nearby areas. The topic of the thesis is very important for its business development as it is essentially related to the company's business goals. This topic has never been researched in the company, so there was an obvious need for this study.</p> <p>The theoretical framework of this thesis focused on the topics of customer and employee satisfaction, correlation between them, and their effect on profitability. The study utilized both quantitative and qualitative research methods. Data for this study was gathered from the results of the client company's employee and customer satisfaction surveys, and from the company's ERP-system. The data were analysed with using spreadsheets and a survey platform. By these methods the necessary data were collected to draw conclusion based on the company's experience.</p> <p>Based on the results, the study found several areas for development in the client company which most would probably stay unnoticed without this thesis. It should be mentioned that the company's customer and employee satisfaction are already at a very high level. The areas for development identified in this study were addressed by developing recommendations which would enable the company to develop employee and customer satisfaction as well as profitability of its business. Concrete development proposals include changing the reward model for the staff, developing internal and external communication, and control customer expectations. They can be integrated in the business without big changes.</p>	
Keywords	Customer satisfaction, employee satisfaction, profitability, well-being at work, motivation at work

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajayritys	2
1.2	Nykytilanne toimeksiantajayrityksessä	2
1.3	Tutkimusongelma ja sen rajaaminen	3
2	Asiakastyytyväisyys	4
2.1	Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys	5
2.2	Reklamaatioiden käsittely	6
2.3	Arvoehdotus ja asiakkaan kokema arvo	7
2.4	Hyvällä asiakaspalvelulla kilpailuetua	8
2.5	Asiakastyytyväisyys ja kannattavuus	9
3	Henkilöstön tyytyväisyys	10
3.1	Sisäinen- ja ulkoinen motivaatio	10
3.2	Mistä henkilöstön tyytyväisyys koostuu?	12
3.3	Henkilöstön tyytyväisyys ja kannattavuus	13
3.4	Passiivisesti tyytyväinen tai aktiivisesti innostunut	15
3.5	Henkilöstön ja asiakastyytyväisyyden yhteys	16
4	Tutkimuksen toteutus ja aineisto	19
4.1	Tutkimuksen aineisto	19
4.2	Tutkimuksen toteutus	19
5	Tutkimuksen tulokset	20
5.1	Asiakastyytyväisyyden vaikutus yrityksen kannattavuuteen	20
5.2	Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat asiat	23
5.3	Henkilöstön tyytyväisyyden vaikutus yrityksen kannattavuuteen	25
5.4	Henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttavat asiat	27
5.5	Henkilöstön- ja asiakastyytyväisyyden yhteys	28
5.5.1	Henkilöstön tyytyväisyyden vaikutus asiakastyytyväisyyteen	29
5.5.2	Asiakastyytyväisyyden vaikutus henkilöstön tyytyväisyyteen	30
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	31
6.1	Yhteenveto	31
6.1.1	Asiakastyytyväisyys	32
6.1.2	Henkilöstön tyytyväisyys	33

6.1.3	Henkilöstön- ja asiakastyytyväisyyden yhteys	33
6.2	Johtopäätökset	34
6.2.1	Asiakastyytyväisyys ja kannattavuus	34
6.2.2	Henkilöstön tyytyväisyys ja kannattavuus	35
6.2.3	Henkilöstön- ja asiakastyytyväisyyden yhteys	35
6.3	Suositukset tutkimuksen pohjalta	37
6.4	Arviointi	39
6.5	Jatkotutkimusehdotus	40
	Lähteet	41

Liite 1. Henkilöstökyselyn kysymykset

Liite 2. Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset

1 Johdanto

Tutkimuksen tekijä on tehnyt lähes koko työuransa yrittäjänä, mutta on opiskellut vuodesta 2020 lähtien sivutoimisesti Liiketaloutta Metropolian Ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyön aihetta suunniteltaessa oli selkeää, että aihe tulee olemaan sellainen, joka liittyy jollain tavalla liiketoiminnan kehittämiseen. Koska tutkimuksen tekijä työskentelee toimeksiantajayrityksessä ja on siinä myös yksi omistajista, oli luontevaa, että aihe tulee liittymään nimenomaan kohdeyrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Työn toteuttaminen on ollut antoisa kokemus, josta on ollut konkreettista hyötyä tekijälle itselleen ja toimeksiantajayritykselle. Toivon mukaan tämä työ tarjoaa uusia näkökulmia myös sen lukijoille.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona Väriset Oy -nimiselle yritykselle. Toimeksiantajayrityksen päämääräksi, eli tärkeimmäksi tavoitteeksi on asetettu vuonna 2017, olla paras yritys toimialallaan. Mainittakoon vielä erikseen, että tavoitteena on olla nimenomaan paras, eli ei esimerkiksi suurin. Lähtökohta on, että liiketoiminnan kehittäminen ja laatu menevät aina kasvun edelle. Kasvu toki kuuluu yrityksen suunnitelmaan, mutta sitä ei haluta tehdä esimerkiksi henkilöstön- tai asiakkaiden tyytyväisyyden kustannuksella. Yrityksen päämäärä koostuu kolmesta osatavoitteesta, eli tyytyväisimmistä työntekijöistä, tyytyväisimmistä asiakkaista ja kannattavimmasta liiketoiminnasta. Liiketoimintaa halutaan kasvattaa ja kehittää pitkäjänteisesti sekä kestävästi. Strategiaa luodessa yrityksessä on ajateltu, että nämä kolme osatavoitetta linkittyvät vahvasti toisiinsa ja näin ajatellaan edelleen. Vuosien kuluessa yrityksen kannattavuus on kehittynyt pääasiassa tavoitteiden mukaisesti sekä henkilöstön- ja asiakkaiden tyytyväisyys on parantunut. Välillä oppia on tullut toki virheiden kautta, kuten liiketoiminnassa on tapana. Työ yrityksen tavoitteiden osalta ei missään nimessä ole valmis, mutta matkan varrella on tullut useita hyviä merkkejä siitä, että suunta on oikea. Moni asia viittaa siihen, että yrityksen osatavoitteet linkittyvät toisiinsa, mutta varsinaista kattavaa tutkimusta aiheesta ei kuitenkaan ole aikaisemmin tehty. Siksi tälle tutkimukselle nähtiin selkeä tarve.

Tässä opinnäytetyössä halutaan selvittää, vaikuttaako henkilöstön tyytyväisyys asiakas-tyytyväisyyteen, vaikuttaako asiakas-tyytyväisyys henkilöstön tyytyväisyyteen ja onko henkilöstön- ja asiakkaiden tyytyväisyydellä vaikutusta yrityksen kannattavuuteen? Näiden tekijöiden keskinäisen yhteyden ymmärtäminen antaa yritykselle keinoja edetä kohti päämääräänsä ja saavuttaa siihen liittyviä osatavoitteita.

1.1 Toimeksiantajayritys

Toimeksiantaja on ulkomaalauksiin ja kattojen pinnoituksiin erikoistunut suomalainen yritys. Suomen sääolosuhteista johtuen työ on hyvin sesonkiluonteista, joten yrityksen henkilöstömäärä vaihtelee voimakkaasti vuodenajan mukaan. Ulkomaalauksia ja kattojen pinnoituksia voi toteuttaa ainoastaan kesäaikana, jolloin lämpötila ja ilmankosteus ovat oikealla tasolla. Talvikaudella yrityksen koko henkilöstö on 15 henkilöä, mutta sesonkiaikana yrityksessä työskentelee parhaillaan yli 150 henkilöä. Tilikaudella 2020 yrityksen liikevaihto oli 3,6 miljoonaa euroa. Tilikaudella 2021 konsernin liikevaihto tulee olemaan noin 4,8 miljoonaa euroa.

Yrityksen juuret ovat vuodessa 2007, jolloin yrityksen perustajat alkoivat tehdä toiminnella ulkomaalauksia kesätyönä. Nykyinen emoyhtiö, eli Väriset Oy on kuitenkin perustettu vuonna 2012. Aluksi yhtiömuoto oli avoin yhtiö, mutta se vaihdettiin jo seuraavana vuonna osakeyhtiöksi. Vuonna 2013 yrityksessä päätettiin perustaa toinen toimipiste Uudellemaalle. Yritystoiminta oli kuitenkin tuolloin varsin pientä, joten liiketoiminnan harjoittaminen kahdella eri paikkakunnalla ei ollut järkevää. Vuonna 2014 päätettiin siirtää koko liiketoiminta Uudellemaalle, josta valtaosa yrityksen liikevaihdosta tulee edelleen. Nykyisin yhtiön liiketoiminta koostuu kolmesta eri yhtiöstä, eli kyseessä on konserni. Väriset Oy:llä on kaksi tytäryhtiötä, Uudellamaalla toimii Väriset Uusimaa Oy ja Pirkanmaalla, Väriset Pirkanmaa Oy. (Väriset Oy.)

1.2 Nykytilanne toimeksiantajayrityksessä

Yrityksen liiketoimintaan liittyy vahvasti kausiluonteisuus. Voimakas sesonkivaihtelu on yritykselle ehdottomasti sen suurin haaste, mutta samalla se on myös mahdollisuus. Talvikaudelle voidaan käyttää resursseja sellaiseen kehitystoimintaan, johon ympärivuotisessa liiketoiminnassa ei välttämättä olisi mahdollisuutta. Käytännössä kaikki merkittävät muutokset ja liiketoiminnan kehitys toteutetaan aina hiljaisella kaudella, eli loppusyksyn ja talven aikana. Talvikaudella varsinaisen liiketoiminnan ollessa jäissä pystytään tarvittaessa toteuttamaan jopa hyvinkin kokonaisvaltaisia muutoksia ilman, että siitä on haittaa varsinaiselle liiketoiminnalle.

Liiketoiminnan sesonkiluonteisuudesta johtuen valtaosa työntekijöistä työskentelee yrityksessä ainoastaan sesonkiaikana. Jotta yritystoiminnalla olisi jatkuvuutta ja sesonki

lähtisi mahdollisimman sujuvasti käyntiin, on tärkeää, että mahdollisimman moni sesonkityöntekijöistä olisi työskennellyt yrityksessä myös aikaisemmin. Yrityksen kokemus on se, että sesonkityöntekijän työtyytyväisyydellä on merkittävä vaikutus siihen, palaako työntekijä yritykseen. Vaikka yrityksessä on muovautunut vuosien aikana kohtalaisen selkeät prosessit työn toteuttamiseen, on edelleen yksittäisen sesonkityöntekijän kokemuksella ja ammattitaidolla merkittävä vaikutus yksittäisen työmaan toteuttamisessa. Se vaikuttaa käytännössä työmaan kannattavuuteen ja osaltaan myös asiakastyytyväisyyteen. Nykyisin suurin osa sesonkityöntekijöistä on työskennellyt yrityksessä myös aikaisemmin, mutta palaavien työntekijöiden osuutta halutaan kasvattaa entisestään. Liiketoiminnan kasvaessa vuosittain tarvitaan kuitenkin myös uusia työntekijöitä.

Nykytilanteessa yrityksen asiakastyytyväisyys on hyvällä tasolla. Lisäksi tyytyväisten asiakkaiden kautta tulee yritykseen myös jatkuvasti uusia asiakkaita. Toimeksiantajayrityksessä on havaittu, että asiakastyytyväisyydellä on valtavan suuri vaikutus sen toimintaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Suurin osa yrityksen asiakkaista on sille potentiaalisia asiakkaita myös tulevaisuudessa. Yrityksen tarjoamat palvelut ovat luonteeltaan sellaisia, jotka toistuvat lähes kaikissa kiinteistöissä säännöllisin väliajoin. Esimerkiksi yleisesti suositeltu talon huoltomaalausväli on noin 10 vuotta.

Nykyisin yhtiön asiakastyytyväisyys ja henkilöstön tyytyväisyys ovat hyvällä tasolla, sekä liiketoiminta on kannattavaa. Vaikka nykytilanne on hyvä, yrityksessä halutaan parantaa entisestään asiakkaidensa ja henkilöstönsä tyytyväisyyttä ja niiden avulla myös kannattavuutta. Yritystoimintaa halutaan kehittää pitkäjänteisesti hyvää mainetta vaalien.

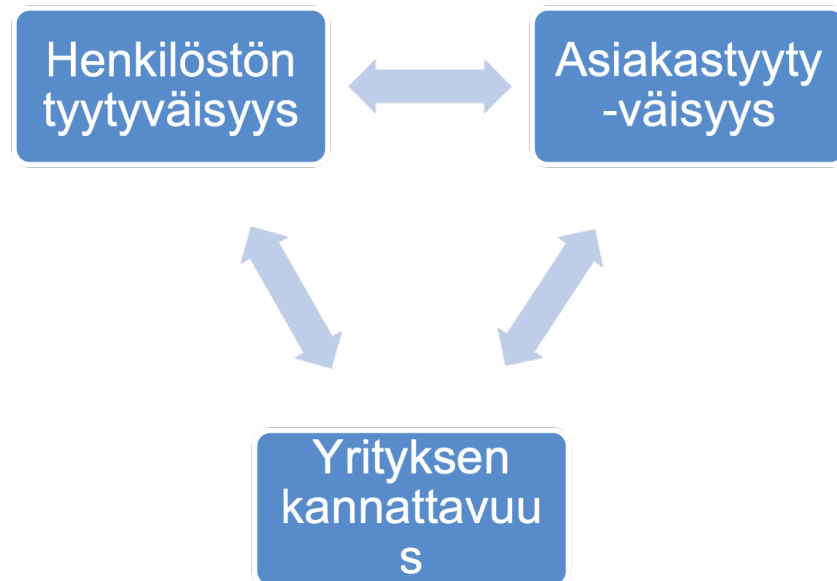
1.3 Tutkimusongelma ja sen rajaaminen

Tutkimusongelmassa on kolme eri tutkimuskysymystä:

1. Onko asiakastyytyväisyydellä ja henkilöstön tyytyväisyydellä yhteyttä?
2. Onko henkilöstön tyytyväisyydellä vaikutusta yrityksen kannattavuuteen?
3. Onko asiakastyytyväisyydellä vaikutusta yrityksen kannattavuuteen?

Näiden kolmen kokonaisuuden yhteyttä tutkitaan toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Tutkimuksessa tutkitaan ainoastaan tiettyä ryhmää henkilöstöstä ja heidän asiakkaitaan,

jotta tutkittava ryhmä olisi mahdollisimman samankaltainen ja tulokset mahdollisimman vertailukelpoisia.



Kuvio 1. Henkilöstön- ja asiakastyytyväisyyden yhteys ja niiden vaikutus yrityksen kannattavuuteen.

Kuviossa 1 on kuvattu näiden kolmen elementin keskinäistä yhteyttä. Toimeksiantajayrityksessä uskotaan, että henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyys ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Lisäksi ne molemmat vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen. Kannattavuus taas mahdollistaa sen, että henkilöstöstä ja asiakkaista pystytään pitämään huolta myös tulevaisuudessa.

2 Asiakastyytyväisyys

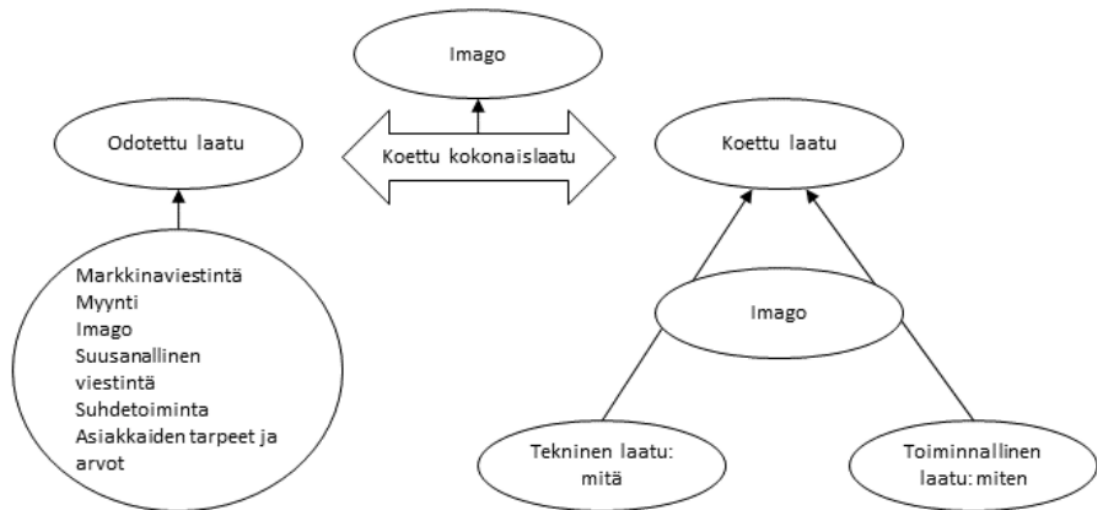
Asiakastyytyväisyys on nykyään tärkeässä roolissa lähes kaikkien yritysten menestyksen mittaamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Asiakaspalautteiden kerääminen on yleistynyt asiakkaiden vaatimustason nousun myötä. (Trustmary.) Nykyään on käytössä myös useita yrityksistä riippumattomia järjestelmiä ja jopa organisaatioita, jotka ovat keskittyneet täysin asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ja asiakaspalautteiden keräämiseen. Nykyään moni valitsee esimerkiksi hotellin, ravintolan tai minkä tahansa muun palvelun pitkälti muiden asiakkaiden antamien arvosteluiden pohjalta. Esimerkiksi google saattaa pyytää automaattisesti asiakkaan palautetta jostain yrityksestä, kun se tunnistaa, että kyseinen henkilö on asioinut yrityksen kanssa. Valtaosa organisaatioista

panostaa merkittävästi asiakastyytyväisyyteensä ja niidenkin organisaatioiden kannattaisi panostaa, jotka eivät sitä vielä tee, mikäli he haluavat olla olemassa myös tulevaisuudessa. Mutta mitä tämä asiakastyytyväisyys sitten on ja mistä se koostuu? Tässä luvussa käsitellään yleisesti asiakastyytyväisyyttä ja asioita, jotka siihen vaikuttavat.

2.1 Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys

Palvelun laatu sekä asiakastyytyväisyys ovat kaksi hyvin vahvasti toisiinsa kytköksissä olevaa elementtiä. Laatu ei ole asia, mikä päätetään yrityksen johtoryhmän kokouksessa tai prosessin suunnittelussa. Laatu on vain ja ainoastaan asiakkaan kokemuksissa, jotka muodostuvat palvelun tuottamisen aikana, ja se koostuu varsin monesta osa-alueesta. Joissakin keskusteluissa on jopa pohdittu, onko koetulla laadulla ja asiakastyytyväisyydellä ylipäänsä eroa tai kumpi tulee ensin, laatu vai asiakastyytyväisyys. Näyttäisi siltä, että käytännössä asiakas arvioi ensin palvelun laadun ja siihen uhratut panostukset, kuten siitä maksettu hinta ja päättää sen jälkeen, oliko tyytyväinen palveluun vai ei. Laadun kokemukseen taas vaikuttaa tutkimusten mukaan hyvin voimakkaasti asiakkaan odotukset palvelua kohtaan. Palvelun laatua kehittäessä yritysten tulisi siis keskittyä myös asiakkaan odotusten hallintaan, johon voidaan vaikuttaa esimerkiksi sillä, miten palvelua myydään taikka markkinoidaan. Kun palvelun laatua kehitetään, on tärkeää, että mahdollinen ulkoinen markkinointi kommunikoi palvelun laadun kehittämisestä vastaavien tahojen kanssa. Pahimmillaan voi käydä jopa niin, että vaikka laatu olisikin parantunut, markkinoinnin tai myynnin luomien liian korkeiden odotusten vuoksi asiakastyytyväisyys huononee. (Grönroos 2009, 120; 132.)

Asiakkaat eivät välttämättä useinkaan tiedä tarkalleen, mitä he odottavat palvelulta. Heidän odotuksensa koostuvat monesti niin sanoitusta sumeista odotuksista. Usein nämä sumeat odotukset liittyvät jonkinlaiseen odotukseen muutoksesta. Jos nämä sumeat odotukset eivät täyty, asiakkaat eivät ole tyytyväisiä saamaansa palveluun. Monesti nämä odotukset liittyvät esimerkiksi asiakassuhteisiin, jossa asiakas olettaa yrityksen tuntevan jo nämä niin hyvin, että hänen ei tarvitse erikseen mainita odotuksistaan. Lisäksi joissakin tapauksissa asiakkaan odotukset saattavat olla hyvinkin epärealistisia. Yrityksen kannattaakin siis keskittyä siihen, että se tuntee asiakkaansa odotukset kaikissa tilanteissa. Niihin kannattaa pyrkiä vaikuttamaan niin, että yritys pystyisi täyttämään taikka ylittämään nämä odotukset. (Grönroos 2009, 101; Björk & Kankaanpää 2009, 42–43.)



Kuvio 2. Laadun kokemuksen elementit (Grönroos 2009, 105).

Kuviossa 2 on havainnollistettu, mistä asioista asiakkaan laadun kokemus muodostuu. Kuvion vasemmassa laidassa odotetun laadun alla on listattu asioita, jotka esimerkiksi vaikuttavat asiakkaan odotuksiin tuotteesta tai palvelusta. Oikealla puolella taas on elementit, jotka vaikuttavat koettuun laatuun. Koettu laatu muodostuu teknisistä ja toiminnallisista ominaisuuksista, johon vaikuttaa esimerkiksi tuotteen tai yrityksen imago. Koettu kokonaislaatu taas muodostuu kokemuksen ja odotusten yhteistuloksena, josta yrityksen imago muodostuu. (Grönroos 2009, 105.)

2.2 Reklamaatioiden käsittely

Yksi merkittävä asiakastyytyväisyyteen vaikuttava tekijä on se, miten yrityksessä käsitellään mahdolliset reklamaatiot tai valitukset. Ihannetilanteessa kaikki menee aina suunnitelmien mukaan ja virheitä ei tapahdu. Totuus on kuitenkin se, että parhaillekin yrityksille ja niiden työntekijöille sattuu joskus virheitä. Valitettavan usein yrityksissä sorrutaan siihen, että reklamaation käsittelyssä haetaan lyhyen aikavälin kustannussäästöjä pitkän aikavälin kannattavuuden kustannuksella (Grönroos 2009, 140). Mikäli asiakas kokee saavansa epäoikeudenmukaista kohtelua reklamaatiotilanteessa, ei hän varmastikaan suosittele kyseistä yritystä kenellekään. Päinvastoin hän saattaa jopa kertoa tuttavilleen, että tältä yritykseltä ei kannata ostaa mitään. Kun asiakas tekee yritykselle reklamaation tai antaa rakentavaa palautetta, se pitäisi aina ottaa mahdollisuutena oppia uutta. Monet asiakkaat eivät edes jätä palautetta, koska he ajattelevat, että sillä ei kuitenkaan ole mitään vaikutusta (Kakko 2017). Grönroosin (2009) mukaan useimmissa tapauksissa on

kuitenkin niin, että yritys saa toisen mahdollisuuden. Mikäli reklamaatio otetaan tosis-
saan, asiakasta kuunnellaan, vahinko hyvitetään ja korjataan mukisematta, saattaa asia-
kas olla jopa tyytyväisempi, ellei koko vahinkoa olisi edes sattunut. Kakon (2017) mu-
kaan yrityksen työntekijöillä pitää olla valta tehdä päätöksiä, jotta reklamaatioiden teho-
kas käsittely eli palvelun normalisointi on mahdollista. Tällöin palvelun normalisointi on
mahdollista ottaa osaksi yrityksen jatkuvaa prosessia. Monessa tilanteessa voisi olla
jopa järkevää hyvittää virhe, vaikka se johtuisikin asiakkaan toimesta, mikäli asiakas ko-
kee saaneensa huonoa palvelua (Grönroos 2009, 140).

2.3 Arvoehdotus ja asiakkaan kokema arvo

Oli kyseessä tuote tai palvelu, monien palvelututkijoiden mielestä liiketoiminnassa on
aina kuitenkin kyse palvelusta. Palvelussa taas asiakas ei lähtökohtaisesti osta koskaan
palvelua itsessään vaan palvelun hänelle tuottamaa arvoa. Jos puhutaan vaikka kodin
siivouksesta tai talon ulkomaalauksesta, asiakas ei osta tätä työtä itsessään vaan sen
tuottamaa arvoa, eli puhdasta kotia tai kaunista ja kestäväää pintaa kodin ulkopinnoille.
Sekään ei välttämättä vielä riitä arvon muodostumiseen, että työ itsessään toteutetaan
hyvin, vaan työ pitää toteuttaa ajallaan ja viestinnän asiakkaan suuntaan pitää olla ystä-
vällistä ja oikea-aikaista. (Grönroos 2009, 25; Hänti & Kairisto-Mertanen & Kock 2016.)

Kun arvonmuodostumisen logiikasta alettiin aikanaan puhua, perustui talous pääasiassa
tuotteiden valmistamiseen ja myymiseen asiakkaille. Tuolloin ajateltiin, että arvo on
näissä valmistettavissa tai myytävissä tuotteissa itsessään. Tätä arvonmuodostumisen
logiikka kutsutaan nimeltään goods-dominant logic (GDL). Myöhemmin talouden kehiti-
tyessä digitalisaation ja globalisaation myötä talous alkoi perustua yhä enemmän erilais-
ten palvelulogiikoiden varaan. Näiden myötä keskustelu siirtyi yhä enemmän palveluihin,
jolloin arvonmuodostumisen keskustelussa alettiin puhua arvonmuodostumisesta ter-
millä service-dominant logic (SDL). (Lusch & Vargo 2004.) Arvonmuodostumisen logii-
kan ymmärrys on kuitenkin kehittynyt ja nykyään ajatellaan yhä enenevässä määrin, että
arvo muodostuu asiakkaan kokemuksissa, eikä niinkään yrityksen palveluprosesseissa.
Nykyään puhutaan pääasiassa asiakaslähtöisestä arvonmuodostumisen logiikasta, eli
customer-dominant logic (GDL). Arvo voi muodostua saman yrityksen asiakkaille hyvin
eri tavalla. Esimerkiksi ulkomaalauksia harjoittavan yrityksen asiakkaalle arvo voi muo-
dostua helppoudesta, nopeudesta ja sujuvasta viestinnästä. Toiselle asiakkaalle sama
arvo voikin olla puhtaasti taloudellinen, jolloin hän pyrkii valitsemaan palveluntuottajaksi
kokonaiskustannuksiltaan edullisimman toimijan. (Heinonen & Strandvik & Voima 2013.)

Yrityksellä voi olla useita eri arvoehdotuksia erilaisille asiakkaille. Myyjän on tunnettava asiakkaansa niin hyvin, jotta hän osaa tarjota asiakkaalle oikeanlaista arvoehdotusta, jonka kyseinen asiakas näkee tärkeimmäksi (Hänti ym. 2016, 43). Häntin ja muiden (2016) mukaan, asiakastyytyväisyydessä kyse on siitä, että pystyykö yritys lunastamaan antamansa arvoehdotuksen tai jopa ylittämään sen.

2.4 Hyvällä asiakaspalvelulla kilpailuetua

Merkittävä osa asiakkaan kokemuksesta ja asiakastyytyväisyydestä koostuu hyvästä asiakaspalvelusta. Hyvä asiakaspalvelu on joskus ollut sitä, että riittää, kun asiakkaan sähköpostiin vastataan pikaisesti tai asiakaspalvelupuhelimessa joku on tavoitettavissa. Nykypäivänä tilanne on kuitenkin toinen. Asiakkaan odotukset asiakaspalvelusta ovat nousseet täysin uudelle tasolle. Ei riitä, että yritys on tavoitettavissa joissakin kanavissa. Asiakaspalvelun pitää olla täysin reaaliaikaista ja lisäksi sen pitää olla proaktiivista, eli toimeksiantajayrityksestä lähtevää. Yrityksen pitää olla myös tavoitettavissa useissa eri kanavissa. (McGinnis 2019.)

Eräässä tšekkiläisten teollisuusyritysten asiakaspalvelun merkitystä selvittävässä tutkimuksessa kävi ilmi, että asiakaspalvelu oli jopa merkittävin keino erottua kilpailijoista (Kanovska 2009). Miten sitten asiakaspalvelu voidaan saada sille tasolle, että sillä saavutetaan kilpailuetua? Kanovskan (2009) mukaan asiakaspalvelun kehittäminen pitää olla jatkuva prosessi. Lisäksi yrityksen pitää pystyä vastaamaan asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin. Asiakaspalvelun kehittämisessä pitää keskittyä palvelun ja toimitusten nopeuteen. Lisäksi asiakaspalvelun pitää olla ennakoivaa. Tällöin asiakas tuntee, että yritys on kiinnostunut asiakastyytyväisyydestä.

Erityisesti toimeksiantajayrityksen kaltaisella toimialalla, jossa yritys toimittaa projektiluontoisen työn asiakkaalle, hän haluaa yksityiskohtaista tietoa työn kulusta. Tällainen tieto voi olla esimerkiksi työturvallisuuteen, aikatauluun tai työmenetelmiin liittyvää tietoa. Jos asiakas saa nämä tiedot ennakoivasti tai reaaliajassa, voi tämä parantaa merkittävästi asiakkaan kokemusta palvelun tuottajasta. Mikäli yrityksellä on käytössään toiminnanohjausjärjestelmä, on todennäköisesti valtaosa tästä tiedosta saatavilla sieltä. Toiminnanohjausjärjestelmän ja ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen osana asiakastiedottamista voisi parantaa merkittävästi asiakkaan kokemusta yrityksen asiakaspalvelusta. Viestinnän automatisoinnissa pitää olla kuitenkin tarkkana. Asiakastiedottamista ja viestintää ei kannata siirtää kokonaisuudessaan tekoälyn ja automaation hoidettavaksi,

koska asiakkaille on tärkeää nimenomaan henkilökohtainen hänen tarpeensa huomioonottava asiakaspalvelu. (Mällinen 2021, 30—31; McGinnis 2019.)

2.5 Asiakastyytyväisyys ja kannattavuus

Asiakastyytyväisyydellä ja asiakkaan suositteluherkkyydellä on tunnetusti suora yhteys. Luonnollisesti tyytyväiset asiakkaat suosittelevat yritystä todennäköisemmin kuin tyytymättömät asiakkaat. Miksi taas yrityksen kannattaa panostaa siihen, että asiakkaat suosittelevat sitä? Tietysti siksi, että yritys saisi uusia asiakkaita, mutta lisäksi nämä suositteluiden kautta tulleet asiakkaat ovat yritykselle kannattavampia kuin muut asiakkaat keskimäärin. Asiakaskokemuksen ja suositteluiden hyötyä mittaava vuonna 2011 julkaistu Referral Programs and Customer Value -tutkimus perustuu 10 000 pankin asiakasanalyysiin. Tässä tutkimuksessa todettiin, että suositteluiden kautta tulleet asiakkaat ovat kannattavampia, kuin muut asiakkaat. Näiden asiakkuuksien elinkaarten arvo on muun muassa 25 prosenttia korkeampi, kuin muilla asiakkailla ja näiden asiakkaiden tilausten keskikoko on 20 prosenttia korkeampi kuin muilla asiakkailla. Lisäksi nämä asiakkaat tuovat uusia asiakkaita jopa 4–5 kertaa todennäköisemmin, kuin muut asiakkaat. (Gerdt & Korkiakoski 2016.)

Nykyään lähes kaikki menestyvät ja kehittyvät yrityksen mittaavat asiakastyytyväisyytään, ja se on yksi strategisesti merkittävä mittari yritystoiminnan kehittämisessä. Yleisesti oletetaan, että asiakastyytyväisyydellä on positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen. Sen oletetaan vaikuttavan asiakkaan ostohalukkuuteen tulevaisuudessa ja lisäävän asiakassuhteen kestoa. Lisäksi tyytyväisen asiakkaan oletetaan olevan valmis maksamaan hieman enemmän tuotteesta tai palvelusta. Näin ollen kokonaisuudessa yrityksen, jolla on tyytyväiset asiakkaat, oletetaan olevan kannattavampi, kuin muut yrityksen keskimäärin. Isossa kuvassa mitattuna asiakkaiden tyytyväisyydellä ja yrityksen taloudellisella menestyksellä on havaittavissa selkeä yhteys, mutta suoraa yksittäistä linkkiä yksittäisen yrityksen tasolla lyhyellä aikavälillä on kuitenkin haastava havaita. Suora yhteys yrityksen taloudellisen menestyksen ja osakekurssin suhteesta taas on havaittavissa. (Ennew & Yeung 2000.)

Eräessä kiinalaisten tutkijoiden julkaisemassa tutkimusartikkelissa verrattiin 78 kiinalaisen valtionyhtiöiden taloudellista menestystä heidän asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksiin. Tutkimuksen pohjalla käytettiin yritysten tuottamia taloudellisia raportteja ja asiakastyytyväisyystutkimuksia kahden vuoden ajalta. Tuloksia voidaan pitää luotettavina,

koska mittaukset on toteutettu samoilla menetelmillä ja kaikilla yhtiöillä on sama omistaja. Näin ollen tutkimusaineistot eri yhtiöiden välillä ovat erittäin vertailukelpoisia. Vaikka tutkimuksen viitekehyksessä käytetyssä materiaalissa tulokset olivat osittain ristiriitaisia, tutkimuksessa havaittiin selkeästi, että korkea asiakastyytyväisyys ennakoit tulevaisuudessa korkeampia voittoja, kuin muilla yrityksillä. Lisäksi korkean asiakastyytyväisyyden omaavien yhtiöiden tuottoa oli helpompi kasvattaa yksikkökohtaista tuottoa kasvattamalla kuin liiketoimintaa kasvattamalla. (Chuan & Fei 2009, 21–30.)

3 Henkilöstön tyytyväisyys

Henkilöstön tyytyväisyys samoin kuin asiakastyytyväisyys, on tärkeä osa lähes kaikkien kehittyvien organisaatioiden strategiaa tai ainakin sen kannattaisi olla. Usein sanotaan, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara taikka resurssi. Henkilöstö on siis paljon enemmän, kuin vain joukko ihmisiä, joilla on tietyt tiedot ja taidot, joiden avulla toteutetaan sille annettuja työtehtäviä (Lämsä 2015). Siksi yrityksen kannattaa panostaa henkilöstönsä sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Tässä luvussa käsitellään henkilöstön tyytyväisyyttä käsitteenä ja pyritään avaamaan mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön tyytyväisyyteen.

3.1 Sisäinen- ja ulkoinen motivaatio

Henkilöstön motivaatio ja motivointi ovat osa jokaisen yrityksen johtamista. Lähtökohtaisesti kaikki toiminta lähtee jostakin motivaation lähteestä. Jollekin motivaatio työn tekemiseen voi olla puhtaasti taloudellinen. Työ voi olla tuolloin vain pakollinen paha, jolla rahoitetaan oma elintaso ja vapaa-aika. Toiselle motivaatio työn tekemiseen voi taas olla puhtaasti siinä, että kokee merkityksellisyyttä omassa työssään ja on innostunut tekemään nimenomaan sitä mitä tekee. Tuolloin työstä saatava palkkio voi olla sivuseikka, joka tulee ikään kuin bonuksena. Motivaation voi siis jakaa karkeasti kahteen eri kategoriaan: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. (Jarenko & Martela 2014.)

Ulkoinen motivaatio on sitä, että ihminen toimii puhtaasti ulkoisten seikkojen vuoksi. Nämä ulkoiset seikat voivat olla esimerkiksi puhtaasti taloudellisia tai, jos ihminen toimii pakotettuna. Ulkoinen motivaatio pelkästään ei ole koskaan hyvä toiminnan perusta pitkällä tähtäimellä. Ulkoisesti motivoitunut ihminen saattaa saada lyhyellä tähtäimellä hy-

vinkin korkeita tuloksia aikaiseksi, mutta tällainen henkilö kuitenkin uupuu helposti. Ulkoisesti motivoitunut henkilö joutuu jatkuvasti ponnistelemaan saadakseen edistettyä meneillään olevaa tehtävää. (Jarenko & Martela 2014.)

Sisäinen motivaatio taas on sisäsyntyistä, jolloin ihminen on luonnostaan motivoitunut toimimaan. Tuolloin hän saa mielihyvää toiminnasta itsestään. Lisäksi sisäinen motivaatio voi olla myös sisäistettyä motivaatioita, jolloin yrityksen työntekijä esimerkiksi toimii suuremman päämäärän taikka yhteisen hyvän eteen. Sisäinen motivaatio on aina kestävämpi perusta toiminnalle. Tuolloin tehtävä ikään kuin vetää henkilöä puoleensa eikä siihen keskittyminen vaadi juurikaan voimavaroja. Sisäisesti motivoitunut ihminen ei lanistu pienistä vastoinkäymisistä. Tuolloin ihminen on luonnostaan energisempi, koska haastavtkaan työtehtävät eivät kuluta häntä samalla tavalla. Sisäinen motivaatio perustuu käytännössä aina kolmeen peruselementtiin, jotka ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Näitä kutsutaan myös joissain yhteyksissä kevyemmin vapaudeksi, virtaukseksi ja vastuuksi. (Jarenko & Martela 2014.)

Pahimmillaan sisäisesti motivoitunut ihminen saadaan jopa kadottamaan motivaationsa, mikäli toimintaa pyritään liiaksi ohjailemaan pelkillä ulkoisilla motivaatitekijöillä. Käytännössä nämä voivat olla väärin asetettuja taloudellisia kannustimia taikka huonoa johtamista, jossa ihmisen vapaus toimia omalla tavallaan poistetaan. Parhaimmillaan hyvin suunniteltu ulkoisen motivaation lähde voi kuitenkin tukea myös henkilön sisäistä motivaatiota. Tämä ulkoinen motivaation lähde voi olla esimerkiksi hyvä palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisjärjestelmää suunnitellessa on kuitenkin erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että se on oikeudenmukainen kaikissa tilanteissa. (Jarenko & Martela 2014.)

Vuoden 2018 Global Human Capital Trends -raportin mukaan oikeanlaisella palkitsemisella voidaan saavuttaa myös merkittävää kilpailuetua. Työntekijät nykyään odottavat yritykseltä personoitua tapaa palkita ja jakaa bonuksia. Tutkimuksen mukaan yrityksen palkitsemisjärjestelmällä on valtavan suuri vaikutus henkilöstön sitoutuneisuuteen. Yrityksissä, joiden työntekijöille jaetaan pieniä bonuksia ja tunnustuksia hyvästä työstä pitkän vuotta on jopa 8 kertaa sitoutuneemmat työntekijät verrattuna yrityksiin, jotka jakavat bonuksia vain kerran vuodessa. Valtaosa yrityksistä tunnistaa, että palkitsemista olisi tarve muuttaa, mutta silti 91 prosenttia yrityksistä yhä jakaa ainoastaan vuosibonuksia. Lisäksi ainoastaan 20 prosenttia yrityksistä olisi valmis suosittelemaan omaa palkitsemisjärjestelmäänsä muille yrityksille. Tarve palkitsemisjärjestelmän muutokselle on siis

yrittäjien johdon tiedossa, mutta silti ainoastaan 9 prosenttia yrityksistä jakaa bonuksia joustavasti ja personoidusti pitkin vuotta. Bonusten määrä ei ratkaise sitä, että työntekijät kokisivat palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaiseksi. Raportin mukaan jopa 45 prosenttia parhaiten palkituista työntekijöistä koki palkitsemisjärjestelmän epärealistiseksi. (Lahiri & Schwartz & Volini 2018, 33–37.)

3.2 Mistä henkilöstön tyytyväisyys koostuu?

Työhyvinvointiin ei riitä se, että pahoinvointia aiheuttavat seikat poistetaan. Eikä sekään vielä riitä, että työntekijöille tarjotaan aineellisia etuuksia, joiden ajatellaan lisäävän työntekijän henkilökohtaista hyvinvointia. Cameronin ja Seppälän (2015) mukaan työhyvinvointi koostuu ainoastaan yhdestä seikasta, joka on positiivinen kulttuuri työpaikalla. Positiivisen kulttuurin rakentaminen taas koostuu muutamista pääperiaatteista, jotka perustuvat muun muassa kahteen eri tutkimukseen, joista molemmissa Cameron on ollut mukana. (Cameron & Seppälä 2015.)

Cameronin ja Seppälän (2015) mukaan positiivinen kulttuuri pitää sisällään kuusi ominaisuutta:

- Välitetään ja ollaan kiinnostuneita työkavereista sekä otetaan vastuu heistä ystävinä.
- Tuetaan toinen toista, mukaan lukien avun ja myötätunnon tarjoaminen, kun toisella on vaikeuksia.
- Vältetään syyttelyä ja annetaan virheet anteeksi.
- Inspiroidaan muita heidän omassa työssään.
- Korostetaan työn merkityksellisyyttä.
- Kohdellaan toisia kunnioittavasti, kiitollisuudella, luottamuksella ja rehellisyydellä. (Cameron & Seppälä 2015.)

Yrityksen johdolla on valtava vaikutus yrityksen ilmapiiriin ja työntekijöiden tyytyväisyyteen. Mikäli yrityksen johto on sitoutunut positiivisiin arvoihin ja he todella toimivat niiden mukaisesti, jalkautuvat nämä samat arvot myös muualle organisaatioon. Jos yrityksessä

kehitetään ja ylläpidetään positiivista kulttuuria vaikuttaa tämä positiivisesti yrityksen taloudelliseen menestykseen, asiakastyytyväisyyteen ja henkilöstön sitoutuneisuuteen (Cameron & Seppälä 2015).

3.3 Henkilöstön tyytyväisyys ja kannattavuus

Työhyvinvointi ja tuottavuus koetaan usein toisistaan irrallisina asioina. Työhyvinvointiin keskittyvät usein henkilöstöalan ammattilaiset, kun taas tuottavuuteen keskittyvät siihen erikoistuneet insinöörit. Usein molempien alojen edustajat kokevat, että ne ovat jotenkin toistensa vastakohtia. Todellisuudessa kuitenkin henkilöstön tyytyväisyydellä on merkittävä vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja hyvällä tuottavuudella on vaikutusta yrityksen henkilöstön hyvinvointiin (Salojärvi 2010). London School of Economicsin tutkijat ovat laskeneet, että henkilöstön hyvinvointiin satsattu raha maksaa itsensä takaisin jopa yhdeksänkertaisesti (Jarenko & Martela 2014, 23).

Työn tuottavuutta ja tehokkuutta katsotaan yhä tänä päivänä paljon Frederick Taylorin oppien mukaan. Taylorin opeissa on sinänsä paljon hyvää, mutta tänä päivänä tehokkuusajatteluun on tullut mukaan paljon muitakin näkökulmia (Paasonen & Valkealahti 2017). Ihminen ei ole kone, vaan ajatteleva ja tunteva olento, jonka suoriutumiseen vaikuttavat hyvin monenlaiset tunneperäiset seikat. Jotta ihminen kokee työhyvinvointia, tulee hänellä olla korkea työmotivaatio ja pitää työpaikalla olla hyvä työilmapiiri. Työmotivaatio koostuu käytännössä siitä, että ihminen kokee syvempää merkitystä omasta työstään. Tuolloin tulee hänelle tarjota hänen osaamistasoaan vastaavia työtehtäviä, hänellä tulee olla mahdollisuus ammatilliseen kasvuun ja hänen tulee kokea, että häntä ja hänen työtään arvostetaan. Työmotivaation ei siis riitä se, että kaikki työtytymättömyyttä aiheuttavat seikat poistetaan. Jos yrityksen henkilöstö kokee työtytymättömyyttä, he ovat sitoutuneempia yritykseen, sairaspotilaat vähenevät ja tuottavuus paranee. (Paasonen & Valkealahti 2017.)

Monissa yhtiöissä pyritään taloudelliseen menestykseen luomalla painetta organisaatioon, joka aiheuttaa stressiä kaikissa organisaation jäsenissä. Lyhyellä aikavälillä pieni paine ja stressi saattavat tuottaa tuloksia, mutta todellisuudessa työkuultuurissa, joka perustuu työntekijöiden painostamiseen ja korkeaan hierarkiaan aiheutuu todella paljon kustannuksia. Organisaatioissa, jotka perustuvat kovaan paineeseen, terveydenhuolto-kustannukset ovat jopa 50 prosenttia korkeammat, kuin muissa organisaatioissa. Anna

Nybergin tekemässä tutkimuksessa jopa osoitettiin, että huonolla johtamisella ja työntekijöiden sydänvaivoilla on vahva yhteys. (Cameron & Seppälä 2015; Nyberg 2009.)

Merkittäviä kustannuksia aiheutuu myös siitä, että työpaikoissa, jossa johtaminen perustuu työntekijöiden painostamiseen työntekijät eivät ole sitoutuneita työnantajaansa kohtaan. Työntekijöillä, jotka eivät ole sitoutuneita työnantajaansa kohtaan, on muun muassa 37 prosenttia enemmän poissaoloja 49 prosenttia enemmän tapaturmia, heille tapahtuu 60 prosenttia enemmän virheitä ja heillä on pienempi tuottavuus. Tällaisissa työpaikoissa työntekijöiden vaihtuvuus on merkittävästi korkeampi, kuin muissa työpaikoissa, joka myös aiheuttaa kustannuksia ja tulonmenetyksiä. Uuden työntekijän perehdyttäminen aiheuttaa lisäksi aina kustannuksia. Yrityksiin, joissa on korkea vaihtuvuus, on haastavampi saada uusia työntekijöitä, koska he saavat merkittävästi vähemmän uusia työhakemuksia, kuin yrityksen, joissa työntekijät ovat sitoutuneita. (Cameron & Seppälä 2015.)

Jos yrityksessä on tyytyväiset työntekijät, he sitoutuvat yritykseen. Sitoutumisen hyöty on jo intuitiivisesti selkeä, mutta asiaa on myös tutkittu. Erään tutkimuksen mukaan sellaisessa yrityksessä, joissa henkilöstö on huonosti sitoutunut, on selkeästi alhaisempi liikevoittoprosentti, kuin korkean sitoutuneisuuden omaavissa yrityksissä. Työntekijöiden tyytyväisyys kiinnostaa myös sijoittajia ja sillä on selkeä vaikutus yrityksen maineeseen. Innostuneet työntekijät ovat myös innovatiivisempia, joten tällaisessa yrityksessä on paljon paremmat mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen. (Mandatum Life 2016.)

Syy siihen, miksi jotkut yritykset eivät kuitenkaan aktiivisesti johda toimintaansa henkilöstön tyytyväisyyden kautta voi löytyä esimerkiksi siitä, että suoraa yhteyttä henkilöstön tyytyväisyyden ja kannattavuuden väliltä on haastava löytää lyhyellä aikavälillä. Henkilöstön ja asiakastyytyväisyyden yhteyttä ja niiden vaikutusta yrityksen kannattavuuteen tutkivassa tutkimuksessa, jonka aineisto oli kerätty kolmen- ja neljän tähden hotellien toiminnasta, pystyttiin näyttämään suora yhteys henkilöstön- ja asiakkaiden tyytyväisyyden väliltä. Lisäksi suora yhteys todettiin asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden väliltä. Suoraa yhteyttä henkilöstön tyytyväisyydestä ja yrityksen kannattavuudesta ei tutkimuksessa kuitenkaan löydetty, mutta yhteenvedossa todettiin, että tyytyväiset työntekijät ovat avainasemassa, kun panostetaan asiakastyytyväisyyteen. Ilman tyytyväistä henkilöstöä ei yrityksellä käytännössä ole tyytyväisiä asiakkaitakaan, jolloin kannattavuus kärsii. (Chi & Gursoy 2009, 252.)

3.4 Passiivisesti tyytyväinen vai aktiivisesti innostunut

Henkilöstön tyytyväisyyden ja kannattavuuden yhteydestä on tehty aikojen saatossa lukuisia tutkimuksia. Lisäksi yritykset ovat jo kymmeniä vuosia mitanneet henkilöstönsä tyytyväisyyttä asiakastyytyväisyyden ohella ja se on ollut merkittävä mittari, jota yrityksen johto seuraa aktiivisesti. Usein henkilöstön tyytyväisyyttä mitatessa asiaa kuitenkin katsotaan hieman kapeasta näkökulmasta. Henkilöstön tyytyväisyyskyselyssä saattaa saada hyvän arvosanan henkilöltä, jonka mielestä töissä on mukavaa, koska työkavereiden kanssa on hauskaa ja välttyy liialta rasitukselta. Työ itsessään saattaa kuitenkin kyseisen henkilön mielestä olla vain pakollinen paha tai vaikkapa pakkopullaa. Toinen tyytyväinen henkilö saattaa taas olla hyvinkin innostunut omasta työstään. Innostus saa aikaan hyviä tuloksia, jotka taas ruokkivat innostusta edelleen. (Jarenko & Martela 2014.)



Kuvio 3. Kuviossa on yhdistetty henkilöstön tyytyväisyys- ja aktiivisuustasot (Jarenko & Martela 2014, 18).

Kuviossa 3 olevassa mallissa työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen on kuvannut työtyytyväisyyttä niin, että siihen lisätty toiseksi mittariksi ihmisen aktiivisuus. Kuviossa vaaka-akseli kuvaa aktiivisuustasoa ja pystyakseli ihmisen mielialaa. Tässä havainnollistuu hienosti se, miksi pelkkä työntekijän kokema tyytyväisyys ei välttämättä takaa parempia taloudellisia tuloksia. Ihannelanteessa koko henkilöstö kokisi olevansa kuvion oikeassa yläkulmassa, jossa tuottavuus on parhaimmillaan. Tyytyväisyys on aina

parempi, kuin tyytymättömyys, mutta pelkkä tyytyväisyys ei välttämättä motivoi henkilöä ponnistelemaan parempiin tuloksiin. Tyytyväisyys voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan. Käytännössä nämä ovat tyytyväisyys ja innostus. Innostus on Jarengon ja Martelan (2014) mukaan optimaalinen työtila, jossa työntekijä on tehokkaimmillaan. Innostunut työntekijä menee mielellään töihin ja hänen aktiivisuutensa on kestävä. Pelkkä tyytyväisyys voi olla passivoivaa ja henkilö saattaa jopa tylsistyä, jos ei koe itse työtä motivoivaksi. (Jarenko & Martela 2014.)

Innostuneisuus henkilöstön joukossa ei ainoastaan johda parempaan henkilöstön tyytyväisyyteen. Yritykset, joissa on innostunut henkilöstö, ovat useiden tutkimusten mukaan kannattavampia, kuin muut yritykset. Pelkkä korrelaatio henkilöstön tyytyväisyyden ja kannattavuuden välillä ei kuitenkaan vielä kerro, että johtuuko innostuneisuus hyvistä tuloksista vai toisinpäin. Tutkimuksissa on kuitenkin pystytty osoittamaan, että korrelaatio on olemassa molempiin suuntiin. Innostunut henkilöstö takaa yritykselle kannattavamman liiketoiminnan tulevaisuudessa ja kannattavuus parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä. (Jarenko & Martela 2014.)

Henkilöstön tyytyväisyydestä voidaan todeta, että se koostuu hyvin monista pienistä yksityiskohdista, jotka kiteytyvät siihen, että millä tavalla yritystä johdetaan. Työhyvinvointiin ja henkilöstön motivointiin yrityksen kannattaa panostaa jatkuvasti. Ne ovat merkittäviä yrityksen menestystekijöitä ja kulmakiviä, joilla saadaan kilpailuetua millä tahansa markkinalla.

3.5 Henkilöstön ja asiakastyytyväisyyden yhteys

Yleisesti oletetaan, että asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyydellä on suora yhteys. Tästä on myös runsaasti sitä tukevaa tutkimusaineistoa. Eräässä henkilöstön ja asiakastyytyväisyyden yhteyttä selvittävässä tutkimuksessa, jossa tutkittiin koulutuspalveluita tarjoavia yrityksiä, pystyttiin näyttämään, että henkilöstön tyytyväisyys vaikuttaa voimakkaasti asiakkaiden tyytyväisyyteen. Kyseisessä tutkimuksessa todettiin kuitenkin, että asiakkaiden tyytyväisyydellä ei ole juurikaan vaikutusta henkilöstön tyytyväisyyteen. Tutkimuksessa pääteltiin, että tyytyväinen työntekijä luottaa omaan tekemiseensä ja uskoo omiin asiakaspalvelutaitoihinsa keskimääräistä paremmin. Kyseisen työntekijän tyytyväisyys heijastelee taas asiakkaalle parempana palveluna, jolla on vaikutusta asiakkaan tyytyväisyyteen. Asiakkaan tyytyväisyys taas ei välttämättä ole suoraan kytkök-

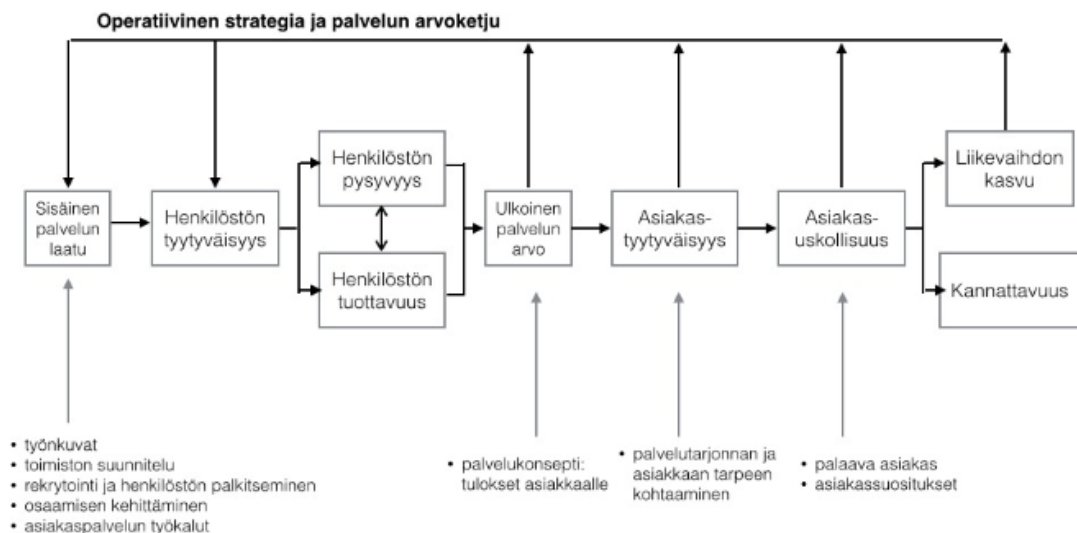
sissä työntekijän kokemukseen omasta työstään. Asiakas ei vaikuta esimerkiksi ilmapiiriin työyhteisössä, yrityksen johtamiskäytäntöihin, työntekijän palkkaan, työsuhde-etuihin ja muihin voimakkaasti henkilöstön tyytyväisyyteen liittyviin seikkoihin. (Choi & Jeon 2012, 341.) Asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyttä sekä niiden vaikutusta taloudelliseen menestymiseen on tehty myös tutkimus, jonka aineisto on kerätty kolmen ja neljän tähden hotellien liiketoiminnasta. Tässä tutkimuksessa taas pystyttiin näyttämään selkeä yhteys asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyden välillä. Kyseisessä tutkimuksessa tunnistettiin yhteys molempiin suuntiin eli henkilöstön tyytyväisyys vaikutti asiakkaan tyytyväisyyteen ja asiakastyytyväisyys lisäsi henkilöstön tyytyväisyyttä (Chi & Gursoy 2009, 252).

Näyttäisi kuitenkin siltä, että henkilöstön tyytyväisyydelläkään ei kaikissa organisaatioissa ole vaikutusta asiakkaiden tyytyväisyyteen. Postin asiakkaita ja työntekijöitä tutkivassa väitöskirja -tutkimuksessa ei löytynyt yhteyttä henkilöstön ja asiakastyytyväisyyden välillä. Tutkimuksessa pääteltiin tämän johtuvan lyhyistä asiakaskohtaamisista, jotka kestävät korkeintaan muutaman minuutin. Tällaisessa lyhyessä kohtaamisessa on enemmän vaikutusta sillä, että onko asiakaspalvelija ammattilainen. (Jakosuo 2005, 8.)

Jarengon ja Martelan (2014) koostamassa eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan raportissa käydään läpi useita eri tutkimuksia, jotka osoittavat, että innostunut ja tyytyväinen henkilöstö vaikuttaa suoraan myös asiakaskokemukseen ja asiakastyytyväisyyteen. Työntekijän innostus saa aikaan sen, että asiakasuskollisuus paranee. Asiakasuskollisuus taas vaikuttaa merkittävästi yrityksen taloudelliseen menestykseen tulevaisuudessa. Eräässä Harvard Business Review:ssa julkaistussa tutkimuksessa väitetään, että jos yritys kasvattaa asiakasuskollisuuttaan 5 prosenttia, sen kannattavuus paranisi jopa 25–80 prosenttia. (Jarenko & Martela 2014.)

Henkilöstön tyytyväisyydellä on positiivinen vaikutus asiakaskokemukseen. Sen lisäksi, että henkilöstön tyytyväisyys voi vaikuttaa positiivisesti asiakastyytyväisyyteen, se myös lisää henkilöstön tuottavuutta (Törrönen). Feedback Groupin mukaan henkilöstön tyytyväisyydellä voi kuitenkin olla jopa negatiivinen vaikutus asiakkaan uskollisuuteen, ellei se heijastele asiakkaalle parempaa palveluna tai laatuna. Jos henkilöstö näyttää työskentelevän ainoastaan oman tai organisaation eteen, asiakkaalle henkilöstön tyytyväisyys voi olla jopa negatiivinen asia (Törrönen).

Valtaosa tutkimuksista tukee oletusta, että henkilöstön- ja asiakkaiden tyytyväisyydellä on yhteys. Erityisesti henkilöstön tyytyväisyydellä on tunnistettu olevan vaikutusta asiakkaiden tyytyväisyyteen. Joissakin tutkimuksissa tämän yhteyden on havaittu toimivan jopa molempiin suuntiin. Toimialakohtaisia erojakin toki on, mutta lähtökohtaisesti nämä kaksi asiaa linkittyvät vahvasti yhteen. Asiakastyytyväisyys on avainasemassa yrityksen taloudellisen menestymisen kannalta ja henkilöstön tyytyväisyydellä on merkittävä vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Törrösen mukaan asiakas- ja henkilöstökokemus kannattaa ottaa yrityksessä seurantaan rinnakkain. Mikäli molempien kehitys on positiivista, ennakoi tämä hyvää tulevaisuutta yritykselle (Törrönen). Henkilöstön- ja asiakkaiden tyytyväisyys ovat molemmat tärkeitä elementtejä yrityksen tulevaisuuden menestyksen kannalta, joten molempiin kannattaa panostaa (Tenhunen 2016). Kumman kehittämistä kannattaa sitten aloittaa? Tenhusen mukaan (2016) ehdottomasti henkilöstön tyytyväisyydestä, sillä ilman tyytyväistä henkilöstöä yrityksellä ei ole taloudellista menestystä, eikä myöskään tyytyväisiä asiakkaita. Yrityksen henkilöstön tyytyväisyyttä kannattaa mitata jatkuvasti, jotta tiedetään aina kaikissa tilanteissa, miten yrityksen henkilöstöllä menee. Mikäli sitä mitataan ainoastaan kerran tai kaksi vuodessa, henkilöstön mieli saattaa muuttua tässä välissä monta kertaa ja moni henkilöstöä askarruttava asia saattaa jäädä selvittämättä (Tenhunen 2016).



Kuvio 4. Palvelun arvoketju (Jarenko & Martela 2014, 26).

Kuviossa 4 on kuvattu, miten henkilöstön tyytyväisyys, asiakastyytyväisyys ja liiketoiminnan kannattavuus ovat kaikki suoraan tai epäsuorasti toisiinsa kytköksissä olevia asioita. Tässä tutkimuksessa selvitetään toimeksiantajayrityksen näkökulmasta, että ovatko nämä kolme asiaa yhteydessä toisiinsa ja jos ovat, niin millä tavalla.

4 Tutkimuksen toteutus ja aineisto

Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisin menetelmin, mutta siinä on hyödynnetty osittain myös kvalitatiivista aineistoa. Tutkimuksen aineiston analysointi on toteutettu excel -taulukkolaskentasovelluksella, zef -kyselyalustan analysointityökalulla, sekä toiminnanohjausjärjestelmän raportointityökalulla.

4.1 Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksessa on hyödynnetty pääasiassa yrityksen asiakastyytyväisyys- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyiden aineistoa yhden tilikauden ajalta. Jossakin määrin aineistoa on hyödynnetty myös aikaisemmilta vuosilta, mutta vanhemmat tulokset eivät ole kaikilta osin vertailukelpoisia uudempaan aineistoon. Yrityksen kannattavuuteen ja yksittäisten asiakkaiden tuottaman myyntikatteen luvut ovat peräisin yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä ja yrityksen talousraporteilta. Viitekehyksen tausta-aineistona on käytetty aiheeseen liittyviä julkaisuja, kirjallisuutta sekä aikaisemmin toteutettuja tutkimuksia.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusvaihe toteutetaan yhdistelemällä tietoa toimeksiantajayrityksen henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyskyselyistä tilikaudelta 2021 (ks. liitteet 1 ja 2). Henkilöstön tyytyväisyyskyselyt on toteutettu 14.–17.6.2021 ja 4.–6.8.2021. Asiakastyytyväisyyskysely on taas jatkuva kysely, joka lähtee automaattisesti kaikille asiakkaille, kun heidän työmaansa valmistuvat. Tilikaudella 2021 asiakastyytyväisyyskyselyä on toteutettu 5.4.2021 alkaen. Henkilöstökyselyt lähetettiin kaikille kyselyn toteutushetkellä yrityksessä työskenteleville henkilöille lukuun ottamatta yrityksen pääosakkaita. Käytännössä kyse on siis kokonaistutkimuksesta. Tutkimuksessa analysoitavaksi ryhmäksi rajattiin kuitenkin ainoastaan mahdollisimman yhdenmukainen ryhmä, jotta otanta olisi mahdollisimman vertailukelpoinen. Käytännössä tämä ryhmä kattaa suurimman osan yrityksen työntekijöistä.

Ensimmäisessä vaiheessa henkilöstökyselyyn vastanneita tutkittavan ryhmän jäseniä oli yhteensä 108. Kaikki henkilöt eivät olleet kuitenkaan vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Tästä huolimatta vastausprosentti oli kohtuullisen korkea. Ensimmäisessä vaiheessa, eli kesäkuussa tutkimuksen toteuttamishetkellä yrityksessä työskenteli yhteensä 140 tutkit-

tavan ryhmän työntekijää, joten kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 77 prosenttia tutkittavasta ryhmästä. Toisessa vaiheessa eli elokuussa yrityksessä työskenteli 147 tutkittavan ryhmän työntekijää. Vastauksia saatiin tuolloin 89 kappaletta eli kyselyyn vastasi 61 prosenttia tutkittavasta ryhmästä.

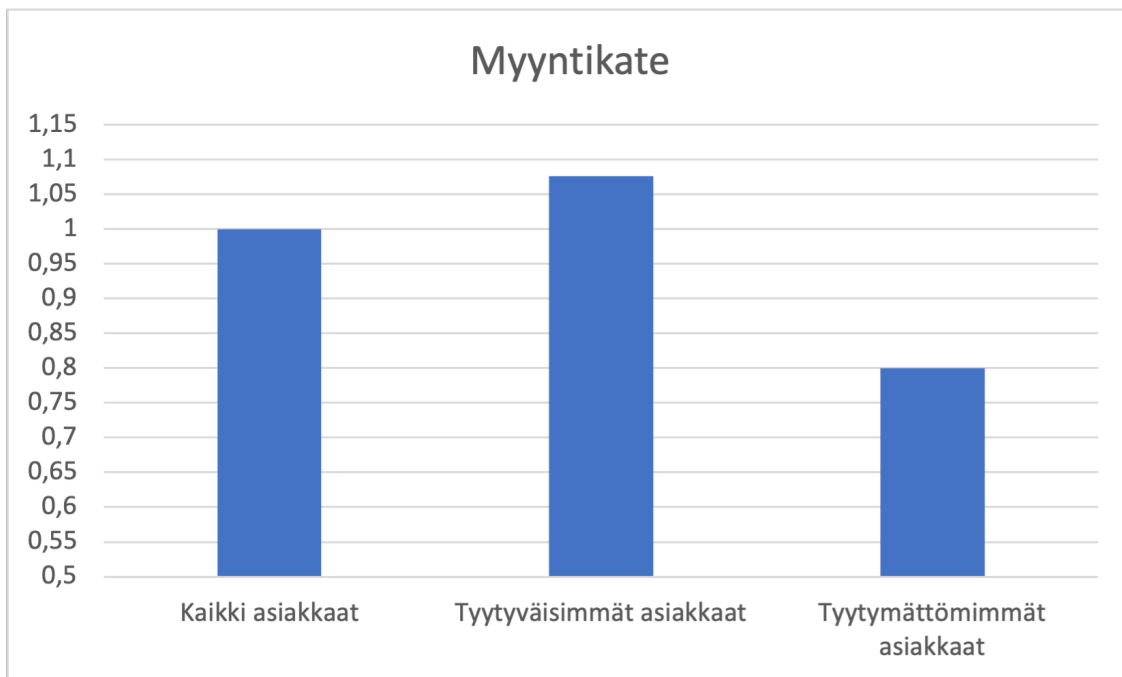
Asiakastyytyväisyyskyselyyn vastasi 32 prosenttia asiakkaista suhteutettuna toimitettuihin tilauksiin. Merkittävälle osalle asiakkaista kuitenkin toimitetaan toimeksiantajayrityksen toimesta 2–3 erillistä tilausta, joten vastaajien suhteellinen osuus on korkeampi, jos vastauksia verrataan asiakasmäärään.

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset on esitetty sellaisessa muodossa, josta niiden todellisia arvoja ei voi päätellä. Pylvästaulukoissa vertailun pohjana on pidetty aina koko tutkittavaa ryhmää. Esimerkiksi kaikki asiakkaat tai kaikki työntekijät. Vertailun yhdenmukaisuuden vuoksi koko tutkittava ryhmä on aina ilmoitettu arvona 1.

5.1 Asiakastyytyväisyyden vaikutus yrityksen kannattavuuteen

Asiakastyytyväisyyden yhteyttä kannattavuuteen tutkittiin vertaamalla kaikkein tyytyväisimpien ja kaikkein vähiten tyytyväisten asiakkaiden kannattavuutta kaikkiin tilikaudella 2021 valmistuneisiin työmaihin. Kannattavuuden mittarina tässä vertailussa käytettiin työmaan tuottamaa myyntikatetta. Kaikkein tyytyväisimmät asiakkaat valittiin vertailuun siten, että ryhmään valittiin ainoastaan asiakkaat, jotka olivat antaneet kaikista liitteessä 2 olevista asiakastyytyväisyyskyselyn kysymyksistä täydet pisteet. Tyytymättömimmät asiakkaat taas valittiin siten, että kaikki asiakkaat, jotka olivat antaneet NPS-lukua mitaavassa suosittelukysymyksessä arvosanan 6 tai sen alle. Tällöin asiakkaat lukeutuvat NPS-mittarilla arvostelijoihin. Kaikkein tyytyväisimpien asiakkaiden ryhmän koko on 61 ja vähiten tyytyväisten asiakkaiden ryhmän koko on 14.

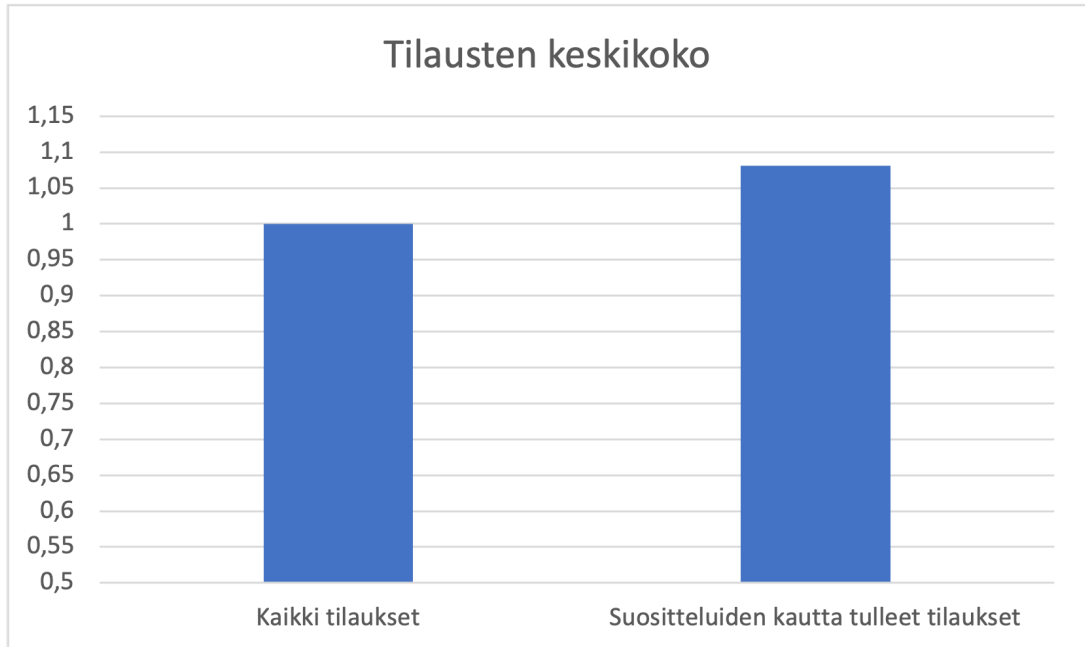


Kuvio 5. Kaikkein tyytyväisimpien, tyytymättömimpien ja kaikkien asiakkaiden suhteellinen myyntikate.

Kuviossa 5 on havainnollistettu asiakastyytyväisyyden suoraa vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Mittauksessa havaittiin selkeä yhteys asiakastyytyväisyyden ja suoran kannattavuuden välillä. Kaikkein tyytyväisimpien asiakkaiden kannattavuus oli 8 prosenttia korkeampi, kuin kaikkien asiakkaiden suhteellinen kannattavuus. Tyytyväisimpien asiakkaiden kannattavuus oli jopa 35 prosenttia parempi, kuin kaikkein tyytymättömimpien asiakkaiden kannattavuus.

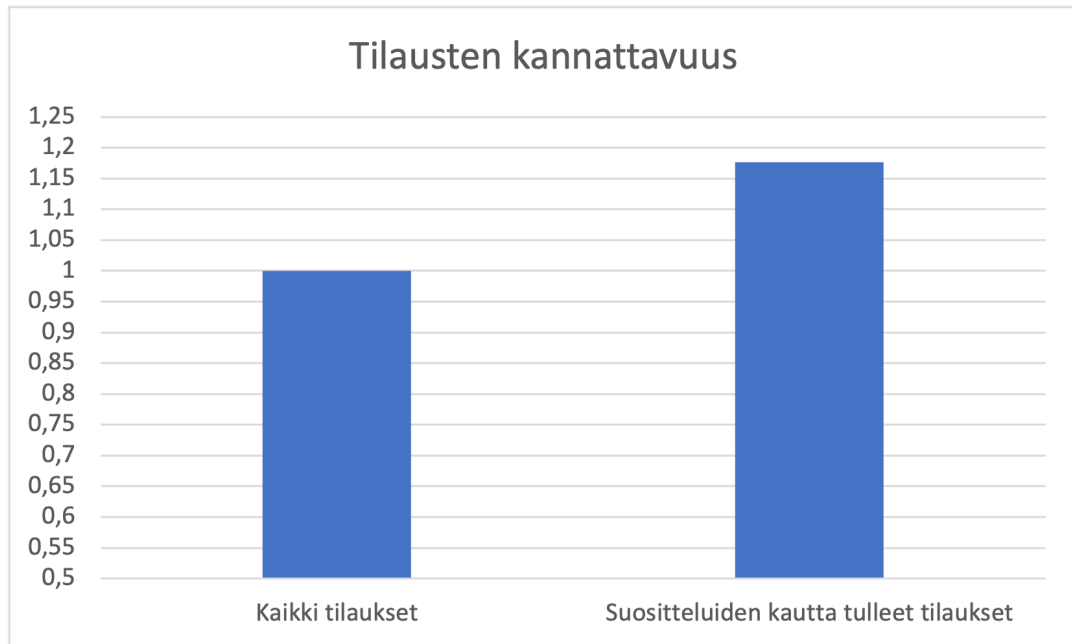
Gerdt ja Korkeakoski (2016) nostivat esiin kirjassaan asiakastyytyväisyyden ja suositteluiden hyötyä mittaavan vuonna 2011 julkaistun tutkimuksen. Tutkimuksen mukaan suositteluiden kautta tulleiden asiakkaiden tilausten keskiarvo on korkeampi ja tilaukset ovat kannattavampia, kuin muiden asiakkaiden tilaukset. Asian testaaminen oli suhteellisen helppoa, koska toimeksiantajayrityksessä tilastoidaan, mitä kautta asiakas on tullut. Tilasto suositteluiden kautta tulleista asiakkaista ei ole kuitenkaan täysin luotettava, koska se perustuu myyjän esittämään kysymykseen, että mistä asiakas on löytänyt yrityksen. On siis mahdollista, että kaikkia suositteluiden kautta tulleita asiakkaita ei ole tilastoitu. Se on kuitenkin varmaa, että ne asiakkaat todella tulevat suositteluiden kautta, jotka näin itse ilmoittavat. Suositteluiden kautta tulleet asiakkaat -ryhmä ei pidä sisällään yrityksen vanhoja asiakkaita, jotka ovat aikaisemminkin tilanneet yritykseltä. Tässä osassa tutki-

musta verrattiin suositteluiden kautta tulleiden- ja kaikkien asiakkaiden tilausten keski-
kokoa ja kannattavuutta. Kannattavuuden mittarina käytettiin työmaan tuottamaa myyn-
tikatetta toimeksiantajayritykselle.



Kuvio 6. Tilausten keskikoko, suositteluiden kautta tulleet tilaukset vs. kaikki tilaukset.

Kuviossa 6 on havainnollistettu suositteluiden kautta tulleiden asiakkaiden tilausten kes-
kikoon eroa verrattuna kaikkiin tilauksiin. Tutkimuksessa havaittiin, että suositteluiden
kautta tulleiden asiakkaiden tilauksen keskikoko oli 8 prosenttia suurempi, kuin kaikkien
asiakkaiden tilausten keskikoko.



Kuvio 7. Tilauksen kannattavuus, suositteluiden kautta tulleet tilaukset vs. kaikki tilaukset.

Kuviossa 7 on havainnollistettu suositteluiden kautta tulleiden asiakkaiden tilausten keskimääräistä kannattavuutta. Tutkimuksessa havaittiin, että suositteluiden kautta tulleiden asiakkaiden keskimääräinen kannattavuus oli 18 prosenttia korkeampi kuin kaikkien tilausten kannattavuus.

Tutkimuksessa havaittiin suosittelulla olevan selkeä vaikutus asiakkaan tekemän tilauksen keskokokoon ja kannattavuuteen. Tulos on sinänsä hieman yllättävä, koska yrityksessä kaikki tilaukset hinnoitellaan samoilla hinnoitteluperusteilla. Todennäköisesti ero koostuu siitä, että suositteluiden kautta tulleet asiakkaat ovat valmiita tilaamaan kerralla enemmän kuin muut asiakkaat.

5.2 Asiakastytyväisyyteen vaikuttavat asiat

Tässä luvussa on nostettu esiin toimeksiantajayrityksen asiakkaiden antamia vapaita palautteita. Vapaat palautteet ovat peräisin yrityksen asiakastytyväisyyskyselyn kysymyksistä (ks. liite 2). Asiakkaiden antamien kommenttien perusteella pystytään päättämään, että mitkä asiat muun muassa ovat vaikuttaneet asiakastytyväisyyteen.

”Tehty sopimus piti kaikilta osin. Työntekijät osasivat työnsä. Talon seinustoilla olevat perennat säästyivät. Sovittu aikataulu piti.”

"Suosittelin jo naapurille. Omassa talossani on työ vielä osittain kesken, mutta tähän astiseen olen täysin tyytyväinen. Työntekijänne oli mukava ja ammattitaitoinen. Toivon, että voin olla yhtä tyytyväinen vielä tekemättä olevien talon päädyn otsalautojen maalaukseen. Kiitos!"

"Erittäin hyvä palvelu! Työn tehneet nuoret miehet olivat todella ahkeria, reippaita ja tunnollisia! Kaikki hoidettiin todella fiksusti ja ammattitaitoisesti! Monet kiitokset!"

"Tarjous oli selkeä ja tuli nopeasti. Ajantasainen tiedonkulku ja ystävällinen osaava tekijäporukka :)"

"Suurkiitos maalareille ihan huippuduunista! Heillä on todella hieno asenne ja työ-moraali, työnjälki näyttää erinomaiselta, urakka sujui nopeasti ja mimmit jaksoivat hymyillä, vaikka välillä vesisade katkoi päivää. Myös jatkuva viestintä piti meidät kartalla työn etenemisestä, eikä meidän tarvinnut ihmetellä "onkohan tänään joku tulossa". Kaikenlaista sankaria tässä meidänkin kotona on raksan aikana ja sen jälkeen pyörinyt. 😊 Kiitos vielä ja mukavaa syksyä! 🍁"

Kaikkein tyytyväisimpien asiakkaiden vapaassa palautteessa korostui kokemus siitä, että työn laatu oli ollut hyvä ja se oli vastannut ennakko-odotuksia. Tyytyväisimmillä asiakkailla oli lähes poikkeuksetta kokemus mukavista työntekijöistä, joiden kanssa kommunikaatio oli toiminut hyvin työn aikana. Kiitosta tyytyväisimmiltä asiakkailta saivat tasapuolisesti, työnjohto, maalarit ja myyjä. Hyvästä asiakaspalveluasenteesta tuli palautetta myös useammalta asiakkaalta. Positiiviseen asiakaskokemukseen oli selkeästi vaikuttanut hyvin toiminut viestintä ja, että kokemus oli ylittänyt odotukset.

"Työn jäljessä ei moitittavaa, aikataulutusta jäi hampaan koloon. Maalausurakka lykääntyi pariinkin otteeseen."

"Työnjälki vaikuttaisi hyvältä. Tiedonkulussa jonkin verran katkoksia ja epävarmuutta."

"Itse maalaus sujui hyvin. Tästä maalareille kaikki kiitos. Pintojen suojaukseen voisi kuitenkin kiinnittää hieman enemmän huomiota. Lisäksi työnjohto voisi pitää asiakkaan paremmin ajantasalla, jotta asiakkaan ei tarvitsisi itse olla aktiivinen osapuoli. Työnjohto voisi myös aktiivisesti huolehtia, että jälkikorjaukset (muut kuin maalaus ja putsaukset, jotka hoidettiin maalarien toimesta ansiokkaasti) hoidettaisiin ripeästi."

Vähiten tyytyväisten asiakkaiden kohdalla tyytymättömyyteen vaikuttaneet syyt olivat odotusten ja kokemusten epäsuhdassa, työn aikana tai sen jälkeen ilmenneissä ongelmassa ja asiakkaan tuntemuksessa, että työ oli tehty liian kiireellä. Useissa tapauksissa tyytymättömyyteen oli vaikuttanut myös luvatussa aikataulussa tapahtuneet muutokset. Tyytymättömyys aikatauluun saattoi johtua siirtyneestä-, liian pitkään kestävästä- tai liian nopeasti valmistuneesta työstä. Monet vähiten tyytyväiset asiakkaat antoivat kuitenkin

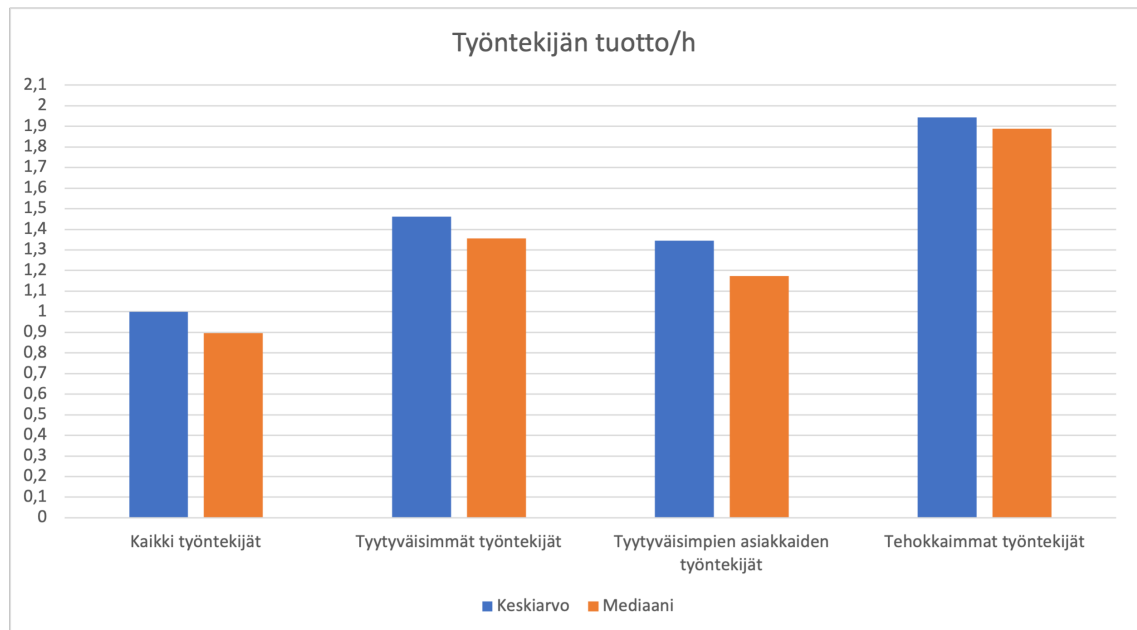
positiivista palautetta ystävällisestä asiakaspalvelusta. Pääasiassa vähemmän tyytyväiset asiakkaat olivat kaikesta huolimatta tyytyväisiä lopputulokseen.

5.3 Henkilöstön tyytyväisyyden vaikutus yrityksen kannattavuuteen

Tässä osassa tutkimusta verrattiin tutkittavan ryhmän tyytyväisimpien työntekijöiden tuottoa koko ryhmän tuottoon. Vertailun vuoksi esitykseen nostettiin myös tyytyväisimpien asiakkaiden kanssa työskennelleiden työntekijöiden tuotto ja kaikkein tehokkaimpien työntekijöiden tuotto. Tutkimus toteutettiin kaksivaiheisena. Ensimmäisen kerran mittaus toteutettiin kesäkuussa ja toisen kerran elokuussa.

Tyytyväisimmät työntekijät rajattiin koko joukosta niin, että he olivat vastanneet henkilöstön tyytyväisyyskyselyssä liukuvalikolla 0–100 välillä kaikkiin vastauksiin vähintään 83, työnjohdon kouluarvosanaksi vähintään 9 ja suosittelukysymyksessä vähintään arvostuksen 9 (ks. liite 1). Työntekijän tuotto laskettiin kaikkien mittausjaksoon mennessä valmistuneiden työmaiden myyntikatteesta. Ensimmäisellä mittausjaksolla vastauksista poistettiin sellaiset henkilöt, joilla ei ollut vielä yhtään valmistunutta työmaata, koska heidän tuntikohtaista tuottoaan ei pystytty laskemaan.

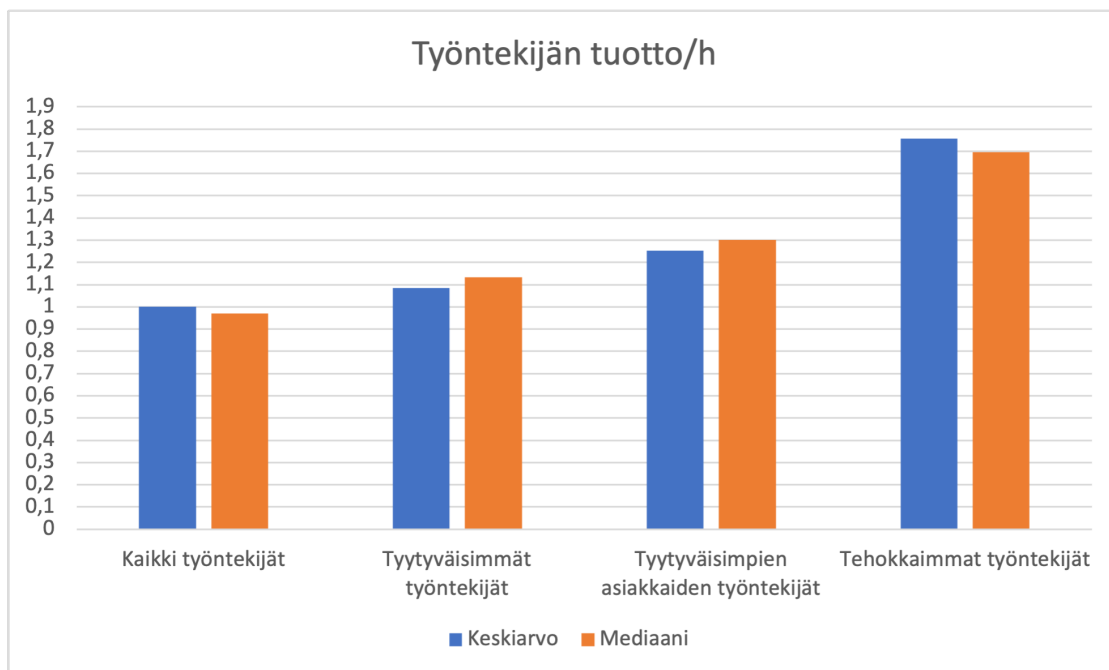
Tyytyväisimpiin työntekijöihin lukeutuu 19 henkilöä ensimmäisessä henkilöstökyselyssä. Tutkittavassa ryhmässä työskenteli henkilöstökyselyn toteutushetkellä yhteensä 140 työntekijää. Näistä 108 eli 77 prosenttia, oli vastannut kyselyyn.



Kuvio 8. Työntekijöiden tuntikohtainen tuotto mittausjaksolla 1.

Kuviossa 8 on havainnollistettu henkilöstön tyytyväisyyden vaikutusta kannattavuuteen mittausjaksolla 1. Ensimmäisellä mittausjaksolla kaikkein tyytyväisimpien työntekijöiden tuoton keskiarvo oli 46 prosenttia korkeampi, kuin kaikkien työntekijöiden tuoton keskiarvo. Tyytyväisimpien työntekijöiden mediaani -tuotossa oli vielä suurempi ero. Se oli jopa 51 prosenttia suurempi, kuin yrityksen kaikkien työntekijöiden tuoton mediaani.

Toisella mittausjaksolla tyytyväisimmät työntekijät rajattiin joukosta samoilla perusteilla, kuin ensimmäiselläkin mittausjaksolla. Toinen mittaus poikkeaa siinä mielessä ensimmäisestä mittauksesta, että vastausprosentti oli hieman matalampi, kuin ensimmäisessä kyselyssä. Mittausjaksolla koko tutkittavassa ryhmässä työskenteli yhteensä 147 henkilöä, joista ainoastaan 89, eli 61 prosenttia vastasi kyselyyn.



Kuvio 9. Työntekijöiden tuntikohtainen tuotto mittausjaksolla 2.

Kuviossa 9 on havainnollistettu henkilöstön tyytyväisyyden vaikutusta kannattavuuteen mittausjaksolla 2. Toisella mittausjaksolla korrelaatio tyytyväisyyden ja tuoton välillä ei ollut yhtä vahva, kuin ensimmäisellä mittausjaksolla. Korrelaatio oli kuitenkin selkeä myös toisella mittausjaksolla. Tyytyväisimpien työntekijöiden tuoton keskiarvo oli 9 prosenttia korkeampi, kuin kaikkien työntekijöiden tuoton keskiarvo. Mediaanituotto oli 17 prosenttia korkeampi, verrattuna kaikkiin työntekijöihin.

5.4 Henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttavat asiat

Tässä luvussa on nostettu esiin toimeksiantajayrityksen henkilöstön vapaita palautteita henkilöstön tyytyväisyyskyselyssä (ks. liite 1). Vapaiden palautteiden perusteella pystytään päättämään, mitkä asiat ovat vaikuttaneet henkilöstön tyytyväisyyteen.

”Työnteko on ollut helppoa ja stressitöntä. Kohteilla kaikki on hoidettu valmiiksi maaleja myöten. Esimiehet ovat olleet todella mukavia ja hyvin tavoitettavissa. On mukavaa kun saa itse päättää työajat eikä koskaan ole tullut ylhäältäpäin painetta, että pitäisi tehdä enemmän tai nopeammin töitä.”

”Pirkanmaalla oli kyllä hyvä olla. Erityiskiitos Myyjälle: tosi tasokasta myyntiä läpi kesän, asiakkaat tiesi mitä me tullaan sinne tekemään ja olivat aina sitä mieltä et hoidettiin sovitut hommat. Sitte kans Työnjohdolle isot kiitokset. Hoiditte niin, että maalareitten tarvi lähinnä vaan maalata (gonahduslevel pieneeni huomattavasti kun ei tarvi ite ratkoa ties mitä tilanteita) . Ei muuta, samaan tahtiin vaan! Riittävästi työnjohtoa hommiin ja hyviä maalareita 😊”

”Epätodellisen hyvä paikka työskennellä. Hankala uskoa ennenkuin itse kokee. 🙌”

”Suosittelisin työpaikkaa muillekin! Mukavat ja osaavat esimiehet ja työnjohtajat. Siistiä, että aina kun tulee käymään hallilla, joku juttelee ja kyselee kuulumisia :-)”

Henkilöstökyselyn vastausten vapaassa palautteessa kaikkein tyytyväisimmät työntekijät olivat antaneet palautetta mukavasta työilmapiiristä, vapaudesta tehdä omia päätöksiä ja saatavilla olevasta tuesta. Tyytyväisimpien työntekijöiden joukossa korostui tietyt esihenkilöt. Käytännössä yhden työnjohtajaparin alaiset olivat merkittävästi tyytyväisempiä, kuin kaikki työntekijät keskimäärin.

”Työnjohdossa mahtavia tyyppejä, jotka hoitavat hommansa hyvin! - Itseä harmitti tänä kesänä se, että tuntui, että omalle kohdalle osui huonoja urakoita.”

”Järjestelmässä tiedot saisi olla vielä selvemmin, ollut kesän aikana kohteita joissa työnjohdolla ollut yksityiskohtaiset tiedot maalattavista alueista ja maalareille annettu ne vasta kun erikseen kysyy tietystä kohdasta. Helpottaa suunnittelua kun tiedot ennalta saatavilla. Ekan kesän maalarina myös sellainen kehitysehdotus, että kannattaa käydä kaikki urakoiden laskemiseen ja erityisesti työn suunnitteluun liittyvät asiat tarkemmin läpi koulutuksessa. Tästä toki olisi voinut ja pitänyt itsekkin kysyä uudestaan ja uudestaan kunnes olisi asia selvinnyt. Maalaamaan on oppinut tekemällä ja katsomalla muiden tekemistä mutta näitä juttuja hankalampi päätellä. Pitää silti myös kiittää siitä, että yleisesti on tuntunut että tämän yrityksen sisällä on todella kannustava ja mukava ilmapiiri, eikä hoputeta liikaa siihen pisteeseen asti että työn jälki kärsisi. Työnjohtajat todella ystävällisiä ja avuliaita.”

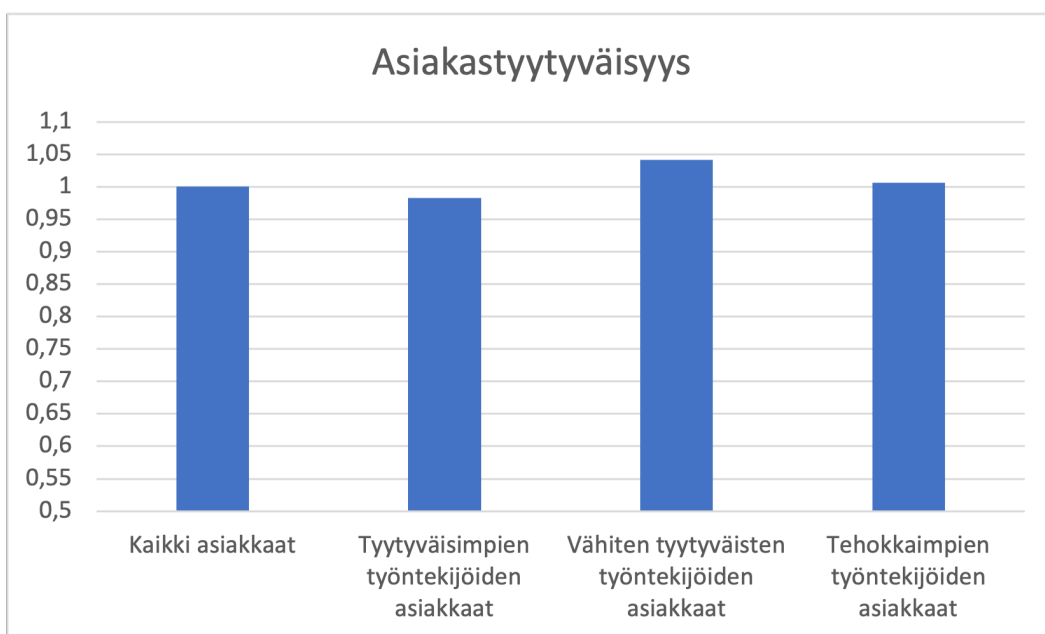
Kaikkein vähiten tyytyväisten työntekijöiden vapaassa palautteessa korostui kokemus puutteellisesta perehdytyksestä, puutteelliset tiedot työn kohteen tiedoissa sekä liian vähäinen viestintä eri työntekijäryhmien välillä. Lisäksi tyytymättömyyteen oli joidenkin vastaajien mielestä vaikuttanut kokemus siitä, että kaikissa työn kohteissa ei ole ollut yhtäläistä mahdollisuutta päästä lisäansioille, johon työntekijä voi omalla tehokkuudellaan vaikuttaa.

5.5 Henkilöstön- ja asiakastyytyväisyyden yhteys

Tässä osassa tutkimusta selvitettiin asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyden yhteyttä. Tutkimus tehtiin vertaamalla henkilöstön tyytyväisyyskyselyn perusteella kaikkein tyytyväisimpien työntekijöiden asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen koko asiakastyytyväisyyteen. Lisäksi kokeessa käytettiin toista näkökulmaa, jossa kaikkein tyytyväisimpien asiakkaiden kanssa työskennelleiden työntekijöiden tyytyväisyyttä verrattiin koko henkilöstön tyytyväisyyteen. Tyytyväisyyden mittaamisessa mittarina käytettiin henkilön suositteluherkkyttä mittaavaa NPS-lukua.

5.5.1 Henkilöstön tyytyväisyyden vaikutus asiakastyytyväisyyteen

Kaikkein tyytyväisimmät työntekijät valikoitiin kokeeseen tutkittavasta ryhmästä sen perusteella, että he olivat vastanneet henkilöstön tyytyväisyyskyselyssä liukuvalikolla 0–100 välillä kaikkiin vastauksiin vähintään 83, työnjohdon kouluarvosanaksi vähintään 9 ja suosittelukysymyksessä vähintään arvosanan 9 (ks. liite 1). Näin tyytyväisimpien työntekijöiden ryhmäksi rajautui 33 henkilöä. Vähiten tyytyväiset työntekijät valittiin tutkittavasta ryhmästä sen perusteella, että he olivat antaneet vähintään toisesta henkilöstökyselystä suositteluhalukkuutta mittaavassa NPS kysymyksessä arvosanan 6 tai sen alle. Tämä ryhmän koko oli 13. Koko tutkittavan ryhmän koko on 147 henkilöä, joista ensimmäisessä mittauksessa vastaukset saatiin 108 henkilöltä ja toisella mittausjaksolla 89 henkilöltä.



Kuvio 10. Työntekijöiden tyytyväisyyden vaikutus asiakastyytyväisyyteen.

Kuviossa 10 on havainnollistettu henkilöstön tyytyväisyyden vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Verrattaessa kaikkein tyytyväisimpien työntekijöiden asiakastyytyväisyyttä koko tutkittavan ryhmän asiakastyytyväisyyteen selkeää eroa ei ole havaittavissa. Vähiten tyytyväisten työntekijöiden asiakastyytyväisyys oli jopa hieman korkeampi, kuin tyytyväisimpien työntekijöiden. Ero tyytyväisimpien ja vähiten tyytyväisten työntekijöiden asiakastyytyväisyydessä oli 6 prosenttia.

5.5.2 Asiakastyytyväisyyden vaikutus henkilöstön tyytyväisyyteen

Asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneita tutkittavan ryhmän asiakkaita oli yhteensä 309. Näistä karsittiin kaikkein tyytyväisimmät asiakkaat niin, että he olivat antaneet kaikista asiakastyytyväisyyskyselyn kysymyksistä yritykselle parhaimman mahdollisen arvosanan. Tämän ryhmän koko oli yhteensä 74 asiakasta. Yleensä yhden asiakkaan kanssa työskentelee kuitenkin useampi tutkittavan ryhmän työntekijä. Tästä johtuen tyytyväisimpien asiakkaiden kanssa työskennelleiden työntekijöiden ryhmää karsittiin niin, että työntekijän tulee olla ollut tekemisissä vähintään kahden tyytyväisen asiakkaan kanssa. Näin sattuman mahdollisuutta pystyttiin vähentämään. Tyytyväisimpien asiakkaiden kanssa työskennelleiden työntekijöiden ryhmä saatiin karsittua 20 henkilöön. Näiden 20 työntekijän tyytyväisyyttä verrattiin koko henkilöstön tyytyväisyyteen.



Kuvio 11. Asiakastyytyväisyyden vaikutus henkilöstön tyytyväisyyteen mittausjaksolla 1

Kuviossa 11 on havainnollistettu asiakastyytyväisyyden vaikutusta henkilöstön tyytyväisyyteen mittausjaksolla 1. Ensimmäisellä mittausjaksolla tyytyväisimpien asiakkaiden kanssa työskennelleiden työntekijöiden tyytyväisyys oli 6 prosenttia alhaisempi, kuin kaikkien työntekijöiden tyytyväisyys.



Kuvio 12. Asiakastyytyväisyyden vaikutus henkilöstön tyytyväisyyteen mittausjaksolla 2

Kuviossa 12 on havainnollistettu asiakastyytyväisyyden vaikutusta henkilöstön tyytyväisyyteen mittausjaksolla. Toisella mittausjaksolla tyytyväisimpien asiakkaiden kanssa työskennelleiden työntekijöiden tyytyväisyys oli 9 prosenttia alhaisempi, kuin kaikkien työntekijöiden tyytyväisyys.

Molemmilla mittausjaksoilla havaittiin, että tyytyväisimpien asiakkaiden työntekijät olivat jopa vähemmän tyytyväisiä, kuin kaikki työntekijät keskimäärin. Huomionarvoista on kuitenkin se, että koko henkilöstön ja tyytyväisimpien asiakkaiden työntekijöiden tyytyväisyys on joka tapauksessa hyvällä tasolla.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Ennen johtopäätösten esittelyä palataan vielä lyhyen yhteenveton muodossa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Johtopäätösten jälkeen on esitelty vielä tutkimuksen tekijän suositukset toimeksiantajayritykselle. Tutkimuksen pohjalta nousi esiin myös yksi selkeä jatkotutkimusaihe, joka esitellään tarkemmin raportin lopussa.

6.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää toimeksiantajayrityksen näkökulmasta asiakastyytyväisyyden ja henkilöstön tyytyväisyyden yhteyttä ja niiden vaikutusta

yrittäjien kannattavuuteen. Tämän kokonaisuuden taustalle on hankittu tietoa aikaisemmista tutkimuksista. Tässä työssä on käsitelty asiakastyytyvyyttä ja henkilöstön tyytyväisyyttä myös yleisellä tasolla ja pyritty lisäämään ymmärrystä, mistä elementeistä nämä koostuvat ja mitkä asiat vaikuttavat siihen, että ovatko asiakkaat tai henkilöstö tyytyväisiä.

6.1.1 Asiakastyytyväisyys

Tausta-aineiston sekä tutkimustulosten perusteella asiakastyytyväisyys on hyvin paljon kiinni asiakkaan odotusten hallinnasta. Mikäli asiakkaan odotukset pystytään ylittämään, hän on lähtökohtaisesti erittäin tyytyväinen. Asiakkaan odotukset taas muodostuvat hänen oletuksistaan ja kokemuksistaan. Asiakkaan odotuksiin pystytään kuitenkin vaikuttamaan yrityksen asiakaspalvelun, myynnin ja markkinoinnin avulla. Vaikka työn laatu jollakin mittarilla olisi parantunut, mutta asiakkaan odotukset ovat liian korkealla, voi olla, että asiakastyytyväisyys jopa huononee (Grönroos 2009, 120; 132). Yrityksen on siis tunnettava asiakkaansa ja pystyttävä vaikuttamaan heidän odotuksiinsa, jotta korkea asiakastyytyväisyys on mahdollista saavuttaa (Björk & Kankaanpää 2009, 42–43). Tämän lisäksi yrityksen jälkimarkkinoinnilla ja reklamaatioiden hoidolla voi olla valtavan suuri vaikutus. Useimmissa tilanteissa, kun yritys tekee virheen, se saa toisen mahdollisuuden. Jos yritys tällaisessa tilanteessa ottaa vastuun tilanteesta ja virhe korjataan taikka hyvitetään, saattaa asiakas olla jopa tyytyväisempi, kuin tilanteessa, jolloin koko virhettä ei olisi sattunutkaan (Grönroos 2009, 140).

Viitekehysten mukaan asiakastyytyvyyden vaikutus yrityksen tulevaisuuden tuottoihin ja kannattavuuteen on selkeä isossa kuvassa. Tutkimukset kautta linjan tukevat tätä tietoa. Asiakastyytyvyydellä ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on havaittu olevan suora yhteys, mutta joissakin tapauksissa yksittäisen yrityksen kohdalla suoraa linkkiä on haastava havaita (Ennew & Yeung 2000). Asiakastyytyvyydellä ja yrityksen tulevaisuuden tuotto-odotuksilla sen sijaan on tunnistettu suora yhteys. Lisäksi korkean asiakastyytyvyyden omaavan yrityksen on helpompi lisätä kannattavuuttaan yksikkökohtaisia tuottoja lisäämällä, kuin muiden yritysten (Chuan & Fei 2009, 21–30). Asiakastyytyvyyden ja kannattavuuden välillä on havaittu lisäksi useita epäsuoria yhteyksiä. Tyytyväiset asiakkaat esimerkiksi suosittelevat yritystä herkemmin tuttavilleen ja taas tutkimusten mukaan suositteluiden kautta tulleet tilaukset ovat kannattavampia, kuin muut tilaukset keskimäärin (Gerdt & Korhonen 2016).

6.1.2 Henkilöstön tyytyväisyys

Viitekehysten mukaan henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttaa merkittävästi se, että millainen kulttuuri yrityksessä vallitsee. Mikäli yrityksessä on positiivinen ja kannustava kulttuuri, henkilöstö voi hyvin. Lisäksi henkilöstön tyytyväisyyttä lisää se, että työntekijöillä on sopivasti haasteita ja vapautta, mutta tarvittava tuki on kuitenkin saatavilla. Henkilöstön tyytyväisyyteen ei siis riitä se, että pahoinvointia aiheuttavat seikat poistetaan. Yrityksen johdon toimintatavoilla on myös valtavan suuri vaikutus. Mikäli henkilöstä voidaan positiivisuuden kautta ja yrityksessä sallitaan virheiden tekeminen, tapahtuu henkilöstössä jatkuvaa oppimista. Jos taas yrityksen johtaminen on painostavaa, voi tällä olla erittäin tuhoisia vaikutuksia yritystoimintaan. (Cameron & Seppälä 2015.)

Henkilöstön tyytyväisyydellä ja yrityksen kannattavuudella on tunnistettu olevan useita epäsuoria yhteyksiä. Mikäli yrityksen henkilöstö on sisäisesti motivoitunutta, ja yrityksessä vallitsee positiivinen kulttuuri, on tällä valtavan suuri vaikutus yrityksen tulevaisuuden menestykseen. Tällaisessa yrityksessä henkilöstö pysyy pitkään ja positiivinen kulttuurin omaava yritys saa myös merkittävästi enemmän uusia työhakemuksia, kuin muut yritykset (Cameron & Seppälä 2015.) Pelkkä passiivinen henkilöstön tyytyväisyys ei kuitenkaan takaa suurempaa tehokkuutta yritykseen. Sen sijaan yrityksen kannattaa tavoitella aktiivista innostuneisuutta, jonka myötä henkilöstön tuottavuus nousee seuraavalle tasolle (Jarenko & Martela 2014). Suoraa yhteyttä henkilöstön tyytyväisyydestä ja kannattavuudesta lyhyellä aikavälillä on ollut haastava tunnistaa monissa tutkimuksissa. Ehkä juuri tästä syystä monetkaan yritykset eivät välttämättä panosta riittävästi henkilöstönsä hyvinvointiin (Chi & Gursoy 2009, 252).

6.1.3 Henkilöstön- ja asiakastyytyväisyyden yhteys

Henkilöstön- ja asiakastyytyväisyyden yhteydestä on olemassa paljon erilaista tutkimusaineistoa. Tämän tutkimuksen taustalla käytetyssä aineistossa tutkimustulokset vaihtelevat riippuen alasta ja näkökulmasta. Tutkimukset kautta linjan tukevat oletusta, että näillä kahdella asialla on olemassa jonkinlainen yhteys. Eräässä tutkimuksessa henkilöstön tyytyväisyydellä havaittiin olevan selkeä vaikutus asiakastyytyväisyyteen, mutta asiakkaan tyytyväisyydellä taas ei havaittu olevan yhteyttä henkilöstön tyytyväisyyteen (Choi & Jeon 2012, 341). Toisessa tutkimuksessa taas havaittiin henkilöstön tyytyväisyydellä olevan vaikutusta asiakkaan tyytyväisyyteen ja samoin korkealla asiakastyyty-

väisyydellä tunnistettiin olevan vaikutusta myös henkilöstön tyytyväisyyteen. (Chi & Gursoy 2009, 252). Postin henkilöstöä ja asiakkaita tutkivassa tutkimuksessa, jossa asiakas kohtaamiset olivat taas lyhyitä, ei henkilöstön tyytyväisyydellä havaittu olevan yhteyttä asiakkaan tyytyväisyyteen (Jakosuo 2005, 8). Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa taas todetaan, että innostunut ja sisäisesti motivoitunut henkilöstö saa asiakkaankin innostumaan. (Jarenko & Martela 2014). Kahden eri henkilöstö ja asiakas tyytyväisyyttä mittaavan yrityksen toimesta taas väitetään, että henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyydellä on yhteys molempiin suuntiin. Erityisesti henkilöstön tyytyväisyydellä on heidän mukaansa yhteys asiakkaan tyytyväisyyteen (Tenhunen 2016; Törrönen).

6.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset perustuvat tutkimuksessa tehtyihin havaintoihin. Lisäksi tutkimuksen pohjalta tehtyjä havaintoja on täydennetty tutkimuksen viitekehyksen tiedoilla, jotka tukevat siitä tehtäviä johtopäätöksiä.

6.2.1 Asiakastyytyväisyys ja kannattavuus

Tutkimuksessa havaittiin selkeä suora korrelaatio asiakastyytyväisyyden vaikutuksesta yrityksen kannattavuuteen. Yrityksen kaikkein tyytyväisimpien asiakkaiden työmaat olivat keskimäärin 8 prosenttia kannattavampia, kuin yrityksen kaikki työmaat. Lisäksi yrityksen tyytyväisimmät asiakkaat olivat jopa 35 prosenttia kannattavampia, kuin vähiten tyytyväiset asiakkaat. Oletettavasti syy tähän löytyy siitä, että yrityksen tekemä työ, eli ulkomaalaus vaikuttaa todella oleellisesti asiakkaan kiinteistön ulkonäköön. Jos asiakas ei ole tyytyväinen, yleensä tästä aiheutuu yritykselle lisätyötä, joka laskee työmaan kannattavuutta.

Asiakastyytyväisyyden suoran kannattavuuden lisäksi tutkimuksessa havaittiin myös epäsuora kannattavuusvaikutus. Vuonna 2011 julkaistiin 10 000 pankin asiakasanalyysiin perustuva tutkimus, joka mittasi suositteluiden hyötyä. Siinä tutkimuksessa havaittiin, että suositteluiden kautta tulleet asiakkaat olivat kannattavampia. Lisäksi näiden tilausten keskikoko oli suurempi, nämä asiakassuhteet olivat pidempiä ja he myös suosittelivat kyseistä yritystä todennäköisemmin jälleen eteenpäin (Gerdt & Korhikoski 2016). Tämä sama ilmiö tuli esille, kun mitattiin toimeksiantajayrityksen suositteluiden kautta tulleiden asiakkaiden tilausten keskikokoa ja kannattavuutta. Suositteluiden kautta tulleet

tilaukset olivat keskiarvoltaan jopa 8 prosenttia suurempia, kuin kaikki tilaukset. Lisäksi suositteluiden kautta tulleet tilaukset olivat 18 prosenttia kannattavampia, kuin kaikki tilaukset. Suositteluiden kautta tulleiden asiakkaiden asiakassuhteen kestoa ei selvitetty tässä tutkimuksessa. Lisäksi tässä tutkimuksessa ei selvitetty, että suosittelivatko nämä asiakkaat yritystä todennäköisemmin eteenpäin, kuin muut asiakkaat.

6.2.2 Henkilöstön tyytyväisyys ja kannattavuus

Henkilöstön tyytyväisyyden vaikutus kannattavuuteen oli erittäin selkeä molemmilla mittausjaksoilla. Ensimmäisellä mittausjaksolla tyytyväisimpien työntekijöiden tuotto oli jopa 46 prosenttia korkeampi, kuin kaikilla työntekijöillä keskimäärin. Toisellakin mittausjaksolla tyytyväisimpien työntekijöiden tuotto oli lähes 10 prosenttia korkeampi, kuin kaikkien työntekijöiden tuotto. Työntekijän tuotolla itsessään on toki myös vaikutusta työntekijän tyytyväisyyteen, koska se vaikuttaa työntekijän palkitsemiseen ja onnistuminen omassa työssä tuottaa mielihyvää. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että työntekijän tyytyväisyys työpaikkaan saa hänet työskentelemään tehokkaammin, jolloin hän on myös kannattavampi työntekijä yritykselle.

Oletettavasti henkilöstön tyytyväisyydellä on yritykselle myös epäsuoria kannattavuusvaikutuksia. Kun henkilöstö on tyytyväistä, vaihtuvuus pienenee. Erityisesti sesonkityöntekijöiden osalta tällä on varmasti vaikutusta. Toimeksiantajayritykselle on äärimmäisen tärkeää, että mahdollisimman moni sesonkityöntekijöistä palaisi yritykseen myös tulevana vuosina. Tällöin yritys säästää merkittävästi henkilöstön kouluttamiseen kohdistuvista kustannuksista. Yrityksen kokemuksen mukaan kokeneet työntekijät ovat kannattavampia varsinkin työsuhteensa alkuvaiheessa, kuin uudet työntekijät. Kokeneet työntekijät tekevät myös itse työn tehokkaammin ja lisäksi he tekevät vähemmän virheitä, kuin uudet työntekijät.

6.2.3 Henkilöstön- ja asiakastyytyväisyyden yhteys

Henkilöstön ja asiakastyytyväisyyden yhteyttä tutkiessa tuli esille, että kaikkein tyytyväisimpien asiakkaiden kanssa työskennelleiden työntekijöiden tyytyväisyys oli jopa hieman matalampi, kuin kaikkien työntekijöiden tyytyväisyys keskimäärin. Ero oli toki pieni 6–9 prosenttia, mutta se toistui molemmilla mittausjaksoilla. Tutkimusaineiston perusteella voidaan päätellä, että jostain syystä kaikkein tyytyväisimpien asiakkaiden kanssa työ-

kennelleet työntekijät eivät ole yhtä tyytyväisiä, kuin kaikki työntekijät keskimäärin. Tutkittavan ryhmän jäsenet ovat kaikki yrityksen sesonkityöntekijöitä, joiden työsuhteiden kestot vaihtelevat 2–5 kuukauden välillä. Oletettavasti näin lyhyessä työsuhteessa sisäisen motivaation lisäksi merkittävä motivaation lähde työn tekemiseen olisi siitä saatavassa palkassa. Vaikka kaikki sesonkityöntekijät työskentelevät tuntipalkalla, on heillä mahdollisuus parantaa palkkaansa suoritepohjaisilla lisäansioilla, joita mitataan puhtaasti yksittäiseen työmaahan käytetyn työajan perusteella. Työmaahan käytettävä tavoitetyöaika koostuu vuosien aikana muodostuneesta laskentaperusteesta, joten kaikki työmaat ovat suhteellisen vertailukelpoisia. Totuus on kuitenkin se, että jokainen työmaa on yksittäinen kokonaisuus, joten niissä on kaikesta huolimatta pieniä poikkeavuuksia.

Kaikkein tyytyväisimpien asiakkaiden kanssa työskennelleiden työntekijöiden keskimääräinen tuotto oli 15 prosenttia korkeampi, kuin kaikkein tyytyväisimpien työntekijöiden tuotto. Työntekijän tuotto taas on suoraan verrannollinen hänen saamiinsa lisäansioihin. Näin ollen matalampi tyytyväisyys ei johdu siis palkkion määrästä. Sama asia nousi Lahirin ym. (2018) laatimassa Global Human Capital Trends -rapotissa, jossa pystyttiin näyttämään, että suurempi palkkio ei takaa korkeampaa henkilöstön tyytyväisyyttä. Toimeksiantajayritykselle toteutetussa tutkimuksessa selvitettiin vertailun vuoksi vielä kaikkein tehokkaimpien, eli samalla myös parhaiten ansaitsevien työntekijöiden tyytyväisyys. Tämä oli molemmilla mittausjaksoilla noin 10 prosenttia korkeampi, kuin koko tutkittavan ryhmän tyytyväisyys keskimäärin ja jopa 20 prosenttia korkeampi, kuin tyytyväisimpien asiakkaiden kanssa työskennelleillä työntekijöillä.

Syy tyytyväisimpien asiakkaiden kanssa työskennelleiden työntekijöiden alhaisempaan tyytyväisyyteen löytynee työntekijöiden antamissa vapaissa palautteissa. Vapaissa palautteissa muutamien kaikkein tyytyväisimpien asiakkaiden kanssa työskennelleiden työntekijöiden osalta toistui useita kertoja, että heillä ei ole yhtäläistä mahdollisuutta päästä lisäansioille kaikissa työmaissa. Tästä voidaan tehdä varovainen päätelmä, että kaikkein tyytyväisimpien asiakkaiden kanssa työskennelleillä työntekijöillä on sisäsyntyinen halu tehdä työt mahdollisimman hyvin. Tästä johtuen joissakin tapauksissa he saattavat joutua jopa uhraamaan omia palkkioitaan menetettyjen lisäansioiden muodossa. Tämä taas voi aiheuttaa tyytymättömyyttä, koska huolellisesti tehdystä työstä ja korkeammasta asiakastytyväisyydestä ei palkita.

Henkilöstön tyytyväisyyden vaikutusta asiakastyytyväisyyteen selvittävässä mittauksessa ei havaittu selkeää korrelaatiota. Tästä voidaan päätellä, että asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat enemmän muut seikat, kun henkilöstön tyytyväisyys. Henkilöstön tyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella yrityksen lähes koko henkilöstö on tyytyväistä, joten merkittäviä eroja tyytyväisimpien ja vähiten tyytyväisten työntekijöiden asiakkaiden välillä ei ole havaittavissa. Asiakkaiden antamista vapaista palautteista voidaan päätellä, että asiakastyytyväisyyteen vaikuttivat eniten odotusten ja kokemusten suhde, työn laatu ja toimitusvarmuus. Henkilöstön ammattitaidolla ja palvelualltiudella oli myös palautteiden mukaan vaikutusta asiakkaan kokemukseen.

Choin & Jeonin (2012) mukaan henkilöstön tyytyväisyydellä on vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Tyytyväinen henkilöstö on varmempi omasta kyvykkyydestään ja ammattitaidostaan. Tämä taas heijastelee asiakkaalle parempana palveluna, joka on omiaan lisäämään asiakastyytyväisyyttä. Heidän tekemässään tutkimuksessa ei kuitenkaan havaittu asiakastyytyväisyydellä olevan vaikutusta henkilöstön tyytyväisyyteen. Chin & Gursoyn (2009) toteuttamassa tutkimuksessa taas havaittiin yhteys molempiin suuntiin. Tässä opinnäytetyössä toteutetussa tutkimuksessa tulokset olivat osittain ristiriitaisia, eikä selkeää yhteyttä kumpaankaan suuntaan havaittu. Tyytyväisten asiakkaiden antamien vapaiden palautteiden perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että jonkinlainen yhteys on olemassa. Tyytyväiset asiakkaat antoivat positiivista palautetta henkilöstön asenteesta, työmoraalista, iloisuudesta jne. Kaikki nämä kommentit viittaavat siihen, että heidän kanssaan työskennelleet työntekijät olivat tyytyväisiä. Asian tarkempi selvittäminen vaatisi kuitenkin todennäköisesti laajemman tutkimuksen, joka on toteutettu pidemmällä aikajaksolla ja käsittää enemmän kuin ainoastaan yhden yrityksen henkilöstön.

6.3 Suositukset tutkimuksen pohjalta

Mittauksessa havaittiin, että asiakastyytyväisyydellä ja henkilöstön tyytyväisyydellä oli molemmilla selkeä vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Miten henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyyttä pystyttäisiin sitten parantamaan? Tutkimuksen henkilöstön ja asiakastyytyväisyyden yhteyttä mittavassa osiossa tehdyistä havainnoista voidaan tehdä varovainen johtopäätös, että yrityksen kannattaisi tarkastella hieman työntekijöidensä kannustinjärjestelmää, jotta se koettaisiin oikeudenmukaiseksi kaikissa tilanteissa. Mikäli henkilön palkitseminen saataisiin kytkettyä ainakin osittain asiakastyytyväisyyteen, parantaisi tämä todennäköisesti yrityksen asiakastyytyväisyyttä ja kannattavuutta, sekä lisäisi

suositteluiden määrää. Chuan & Fein (2009) mukaan korkean asiakastytyvyyden omaavan yrityksen on lupa odottaa parempaa kannattavuutta tulevaisuudessa.

Palkitsemisjärjestelmän muuttamista tukee myös se, että tyytyväisimpien asiakkaiden kanssa työskennelleiden työntekijöiden tyytyväisyys oli hieman matalammalla tasolla kuin kaikkien työntekijöiden tyytyväisyys keskimäärin. Henkilöstökyselyn kysymyksessä ”Onko toimeksiantajayrityksen palkkaus mielestäsi oikeudenmukainen?”, noin 27 prosenttia tutkittavan ryhmän vastaajista oli antanut arvosana-asteikolla 0–10, arvosanan 7 tai sen alle. Nykytilanteessa siis ainakin osa henkilöstöstä kokee, että heillä ei ole aina yhtäläistä mahdollisuutta saada suoritepohjaisia lisäansioita. Jarengon ja Martelan (2014) mukaan hyvin suunniteltu ulkoisen motivaation lähde tukee erinomaisesti henkilön sisäistä motivaatiota. Joskus kuitenkin hyvä ajatus kannustinjärjestelmän taustalla saattaa pahimmillaan jopa huonontaa työntekijän motivaatiota.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että toimeksiantajayrityksen asiakastytyvyyttä pystyttäisiin parantamaan lisäämällä täsmällisyyttä aikataulutukseen. Asiakkaiden vapaan palautteen perusteella aikataulutus toimii pääasiassa, koska siitä oli tullut myös paljon positiivista palautetta. Se oli kuitenkin selkeästi myös seikka, joka oli aiheuttanut tyytymättömyyttä monissa asiakkaissa. Lisäksi palautteiden perusteella voidaan tehdä päätelmä, että asiakastytyvyyttä pystyttäisiin parantamaan lisäämällä työmaahan liittyvää viestintää asiakkaan suuntaan. Hyvään asiakaspalveluun liittyy olennaisesti tehokas ja täsmällinen asiakastiedottaminen. Jotta asiakastiedottaminen olisi mahdollisimman kiinteä osa prosessia, ja se ei olisi kenenkään yksittäisen työntekijän muistin varassa, kannattaisi toimeksiantajayrityksen harkita sen ainakin osittaista automatisointia. Esimerkiksi rutiininomaiset toistuvat tiedotteet voisi hoitaa automaattisesti. Tämä tukisi varmasti erinomaisesti ihmiseltä ihmiselle tapahtuvaa viestintää. Asiakastiedottamisen automatisoinnissa voisi hyödyntää esimerkiksi olemassa olevaa toiminnanohjausjärjestelmää (Mällinen 2021, 30–32).

Yrityksen asiakastytyvyys on tällä hetkellä hyvällä tasolla, mutta sitä pystyttäisiin todennäköisesti parantamaan entisestään panostamalla erityisesti asiakkaan odotusten hallintaan. Tähän voidaan vaikuttaa esimerkiksi sillä, että kiinnitetään huomiota siihen, miten myyjät kommunikoivat asiakkaille ja mitä markkinointiviestinnässä luvataan. Grönroosin (2009) mukaan asiakkaan odotukset palvelusta, vaikuttavat erityisen paljon asi-

akkaan kokemukseen palvelun laadusta. Toimeksiantajayrityksen saamissa asiakaspalautteissa tuli esille, että asiakkaan tyytyväisyyteen oli vaikuttanut se, että odotukset oli pystytty joko ylittämään taikka odotukset olivat olleet liian korkealla.

Henkilöstön tyytyväisyyteen pystyttäisiin lisäksi oletettavasti vaikuttamaan parantamalla saatavilla olevan tiedon määrää työn kohteista ja eri työntekijäryhmien välistä kommunikaatiota. Lisäksi uusien työntekijöiden osalta tyytyväisyyttä parantaisi todennäköisesti se, että heidän työskentelyään tuettaisiin enemmän työsuhteen alussa. Jarengon ja Martelan (2014) mukaan sisäinen motivaatio koostuu seuraavista elementeistä: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Näistä erityisesti kyvykkyden tunne paranisi, jos työntekijällä olisi paremmat lähtötiedot työn kohteesta. Lisäksi sisäisen viestinnän parantaminen lisäisi todennäköisesti yhteisöllisyyden tunnetta.

6.4 Arviointi

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen ja silmiä avaava kokemus, joka on tarjonnut tekijälle itselleen sekä toimeksiantajayritykselle tietoa henkilöstön- ja asiakkaiden tyytyväisyyden yhteydestä, sekä niiden vaikutuksesta yrityksen kannattavuuteen. Työn mielekkyyttä lisäsi ehdottomasti se, että tutkimuksen tavoitteena on ollut tuoda konkreettista hyötyä toimeksiantajayritykselle. Näyttäisi, että tutkimukselle asetettuun tavoitteeseen päästiin, sillä ainakin osa tutkimuksessa havaituista kehityskohdista olisi saattanut jäädä huomaamatta ilman tätä tutkimusta.

Tutkimuksessa käytetty aineisto on toimeksiantajayrityksen keräämää ja sen tarkoituksena on tarjota ensisijaisesti tietoa liiketoiminnan kehittämiseen. Kyseistä aineistoa ei ole kuitenkaan analysoitu näin kattavasti aikaisemmin. Tästä johtuen tämä tutkimus tarjoaakin erinomaisia uusia näkökulmia. Tutkimusaineiston keräämiseen käytetty zef -kyselyalusta on osoittautunut erittäin hyväksi työkaluksi, jota voi ja kannattaa hyödyntää myös jatkossa. Toimeksiantajayrityksen keräämän aikaisempien vuosien henkilöstön ja asiakastyytyväisyyden materiaalit oli kerätty niin, että henkilöstön ja asiakastyytyväisyyden yhteyttä oli mahdotonta selvittää. Olisi ollut mielenkiintoista nähdä samat tutkimustulokset vertailukelpoisina useamman vuoden ajalta. Tämä olisi ehdottomasti lisännyt tutkimustulosten luotettavuutta. Nyt tutkimus on kuitenkin kerran toteutettu tällä tavalla, joten se mahdollistaa, että toimeksiantaja voi halutessaan toistaa tämän tutkimuksen tulevaisuudessa.

6.5 Jatkotutkimusehdotus

Tämän tutkimuksen viitekehyksen perusteella jonkinlainen yhteys henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyyden välillä on havaittavissa, mutta tässä tutkimuksessa selkeää suoraa yhteyttä ei kuitenkaan löydetty. Jotta asiasta saataisiin lisätietoa, suositellaan jatkotutkimusta, jossa mukana olisi laajempi tutkittava ryhmä ja tutkimus toteutettaisiin pidemmällä aikajaksolla. Mikäli tutkittavassa ryhmässä olisi mukana työntekijöitä eri yrityksistä, tutkimuksessa vertailtaisiin materiaalia useilta eri vuosilta ja käytettävissä olisi laajemmin henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyyteen liittyvää materiaalia, saataisiin varmasti kattavampia tuloksia.

Lähteet

Gerdt, Belinda & Korkiakoski, Kari 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Alma Talent Oy, Helsinki.

Björk, Anne & Kankaanpää, Elena 2009. Asiakastytyvyyden yhteys yrityksen kannattavuuteen teknisessä kaupassa. Pro gradu -tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/114063/14174_14177.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 20.3.2021.

Camero, Kim & Seppälä, Emma 2015. Proof that positive work cultures are more productive. Harvard Business Review. Päivitetty 1.12.2015. <https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive>. Luettu 11.7.2021.

Chi, Christina G. & Gursoy, Dogan 2009. Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance. International journal of hospitality management. 28 (2), 245-253. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431908000790>. Luettu 15.6.2021.

Choi, Beomjoon & Jeon, Hoseong 2012. The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. Journal Of Services Marketing. 26 (5). https://www.researchgate.net/publication/262966243_The_relationship_between_employee_satisfaction_and_customer_satisfaction. Luettu 15.6.2021.

Chuan, Zhang & Fei, Pan 2009. The Impacts of customer satisfaction on profitability. A study of state-owned enterprises in China. Service Science. 1 (1), 21-30. https://www.researchgate.net/publication/228456961_The_impacts_of_customer_satisfaction_on_profitability_A_study_of_state-owned_enterprises_in_china. Luettu 18.8.2021.

Ennew, Christine T. & Yeung, Matthew C. H. 2000. From customer satisfaction to profitability. Journal of strategic marketing (8), 313-326. https://www.researchgate.net/publication/233690605_From_customer_satisfaction_to_profitability. Luettu 30.8.2021.

Grönroos, Christian 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Suom. Tillman, Maarit. Alma Talent Oy, Helsinki.

Heinonen, Kristina & Strandvik, Tore & Voima, Päivi 2013. Customer dominant value formation in service. European business review. 25 (2), 104-123. https://www.researchgate.net/publication/257875231_Customer_dominant_value_formation_in_service. Luettu 2.6.2021.

Hänti, Sirpa & Kairisto-Mertanen, Liisa & Kock, Heidi 2016. Oivaltava Myyntityö. Asiakkaana organisaatio. Edita, Helsinki.

Jakosuo, Katri 2005. Asiakas- ja henkilöstötytyvyyden väliset yhteydet. Tapaustutkimus Suomen Postista. Akateeminen väitöskirja. Taloustieteen laitos. Helsingin yliopisto. https://www.researchgate.net/publication/47932454_Asiakas-_ja_henkilostotyy

tyvaisyyden_valiset_yhteydet_Tapaustutkimus_Suomen_Postista/fulltext/0f318c893829de22163458e3/Asiakas-ja-henkiloestoetytyvaeisyyden-vaeliset-yhteydet-Tapaustutkimus-Suomen-Postista.pdf. Luettu 10.5.2021.

Jarenko, Karoliina & Martela, Frank 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf. Luettu 6.10.2021.

Kakko, Taru 2017. Kuka pelkää ... asiakasta? Deeva. <https://deeva.fi/uncategorized/kuka-pelkaa-asiakasta/>. Luettu 18.10.2021.

Kanovska, Lucie 2009. Customer service and their role for industrial small and medium companies. Brno University of Technology. https://www.researchgate.net/publication/228424229_Customer_service_and_their_role_for_industrial_small_and_medium_companies. Luettu 16.10.2021.

Lahiri, Gaurav & Schwartz, Jeff & Volini, Erica 2018. The rise of the social enterprise. 2018 Global Human Capital Trends. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/introduction.html>. Luettu 17.10.2021.

Lusch, Robert F. & Vargo, Stephen L. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*. 68 (1), 1-17. https://www.researchgate.net/publication/200167378_Evolving_to_a_New_Dominant_Logic. Luettu 20.5.2021.

Lämsä, Aku 2015. Henkilöstö yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Joiqu. Päivitetty 29.5.2021. <https://www.joiqu.com/fi/blogi/henkilosto-yrityksen-tarkeimpana-voimavara.html>. Luettu 28.8.2021

McGinnis, Devon 2019. What is good customer service? Salesforce. Päivitetty 15.4.2019. <https://www.salesforce.com/blog/what-is-good-customer-service/>. Luettu 15.10.2021.

Mällinen, Andreas 2021. Asiakastiedottamisen automatisointi. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12567/UniVaasa_2021_Ma%cc%88Iinen_Andreas.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Luettu 16.10.2021.

Nyberg, Anna 2009. The impact of managerial leadership on stress and health among employees. Karolinska institutet. <https://openarchive.ki.se/xmlui/bitstream/handle/10616/38102/thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 11.7.2021.

Paasonen, Niina & Valkealahti, Kyllikki 2017. Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen tulokseen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Päivitetty 10.5.2017. <https://unlimited.hamk.fi/yritystajjys-ja-liiketoiminta/tyohyvinvointi-vaikuttaa/#.YE8ryRMzZTZ>. Luettu 17.3.2021.

Salojärvi, Sari 2010. Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä. Talouselämä. Päivitetty 4.3.2010. <https://www.talouselama.fi/uutiset/tyohyvinvointi-ja-tuottavuus-ovat-yhta/2a1a2335-4e07-38ea-bfc2-c03deec84f19>. Luettu 17.3.2020.

Tenhunen, Marika 2016. Tyytyväinen työntekijä, tyytyväiset asiakkaat. Questback. Päivitetty 19.5.2016. <https://www.questback.com/fi/blogi/tyytyv%C3%A4inen-ty%C3%B6ntekij%C3%A4-tyytyv%C3%A4iset-asiakkaat/>. Luettu 17.10.2021.

Trustmary. Asiakaspalautteen keruusta kasvun rakentamiseen yhdessä asiakkaiden kanssa. <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/asiakaspalautteen-keruusta-kasvun-rakentamiseen-yhdessa-asiakkaiden-kanssa/>. Luettu 17.10.2021.

Törrönen, Pekka. Parantaako työtyytyväisyys asiakaskokemusta? Feelback Group. <https://www.feelback.com/parantaako-tyotytyvaisuus-asiakaskokemusta/>. Luettu 17.10.2021.

Väriset Oy. <https://www.variset.fi/>. Luettu 17.10.2021.

Henkilöstökyselyn kysymykset

Mikä on roolisi yrityksessä?

Millä maantieteellisellä alueella työskentelet?

Koetko saavasi riittävästi tukea työhösi?

- Asteikko: 0-100

Koetko, että sinulla on riittävä tietotaito työsi toteuttamiseen?

- Asteikko: 0-100

Onko työkohteista mielestäsi riittävästi tietoa saatavilla?

- Asteikko: 0-100

Koetko saavasti riittävästi vastuuta?

- Asteikko: 0-100

Onko yrityksessä mielestäsi hyvä yhteishenki?

- Asteikko: 0-100

Minkä kouluarvosanan antaisit työnjohdolle?

- Asteikko: 4-10

Onko yrityksen palkkaus mielestäsi oikeudenmukainen?

- Asteikko: 0-100

Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä työpaikkana ystävällesi?

- Asteikko: 1-10

Vapaa palaute

Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset

Yritys teki minulle:

1. Puuosien maalauksen
2. Tiilikaton pinnoituksen
3. Peltikaton maalauksen
4. Räystäskourujen tai kattoturvatuotteiden asennuksen
5. Joku muu, mikä?

Yrityksen tekemä työ oli laadukkaasti tehty

- Asteikko: 4-10

Minkä arvosanan antaisit yrityksen palvelulle?

- Asteikko: 4-10

Asiakaskokemus oli vaivaton?

- Asteikko: 4-10

Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä ystävällesi tai työtoverillesi?

- Asteikko (-100)-100

Vapaa palaute