



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Asiakastyytyväisyyskyselyn kehittäminen

## Case: Yritys X

Pasanen, Jenna

2014 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

Asiakastyytyväisyyskyselyn kehittäminen  
Case: Yritys X

Jenna Pasanen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2014

Jenna Pasanen

**Asiakastyytyväisyyskyselyn kehittäminen case: Yritys X**

Vuosi

2014

Sivumäärä

59

---

Opinnäytetyön tavoite on tutkia, analysoida ja kehittää toimeksiantajan nykyistä asiakastyytyväisyyskyselyä. Lisäksi tavoitteena on löytää keinoja asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten edelleen hyödyntämiseen tulevilla projekteilla. Opinnäytetyön toimeksiantaja on yksi Suomen johtavista rakennusalan yrityksistä. Opinnäytetyön lähtökohtana on yrityksen tarve, joten kehitystyön tuloksia tullaan hyödyntämään asiakastyytyväisyyskyselyn tulevilla toteutusprosesseilla.

Asiakastyytyväisyys ja hyvä asiakaspalvelu ovat yrityksen kilpailuetu ja ehto alan johtaville toimijoille alalla kuin alalla. Toimiva asiakastyytyväisyyskysely edesauttaa yrityksiä kehittämään toimintaansa asiakassuuntautuneemmaksi. Toimeksiantajan yrityksessä toteutetaan asiakastyytyväisyyskyselyjä, mutta se ei täysin vastaa yrityksen tarpeita ja sen tulosten hyödyntäminen jää toivottua vähäisemmäksi. Opinnäytetyö koostuu teoriaperustasta, jossa perehdytään asiakassuuntautuneeseen markkinointiin, markkinointiviestintään ja asiakaspalveluun sekä asiakastyytyväisyyteen. Sen pohjalta toteutetaan kehittämistyö ja analysointi, joilla pyritään saamaan tukea yrityksen nykyisten asiakastyytyväisyyskyselyjen kehittämiseen.

Kehittämistyön tutkimusmenetelmänä käytettiin ensin dokumenttianalyysia, jossa analysoitiin yksityiskohtaisesti nykyisen asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset ja sisältö. Seuraavana kehittämistyössä käytettiin aivoriihettä, sillä kauemmin yrityksessä työskennelleiden näkökulmat ja ideat haluttiin saada kuuluviin. Aivoriiheen osallistui yrityksestä kuusi ihmistä. Aivoriihessä käytiin läpi nykyinen kysely ja keskusteltiin yrityksen periaatteista, joita kyselyn tulisi mukaila. Lisäksi keskusteltiin nykyisen kyselyn puutteista ja siitä, mitä tietoa kyselyltä oikeasti halutaan saada. Lisäksi ideoitiin sisältöä uudelle kyselylle.

Kehitystyön ja analysoinnin pohjalta luotiin uusi kysely, joka vastaa paremmin sille asetettuihin tavoitteisiin ja josta saadaan paremmin hyödynnettävissä olevaa tietoa. Uuden kyselyn julkaisemisen jälkeen esitettiin vielä jatkokehitysmahdollisuuksia aiheeseen liittyen sekä ideoitiin kyselystä saatavien vastausten edelleen hyödyntämistä tulevaisuudessa.

Asiasanat: asiakaspalvelu, asiakastyytyväisyys, asiakastyytyväisyyskysely,

Pasanen, Jenna

**The development of a customer satisfaction survey case: Company X**

Year 2014

Pages

59

---

The aim of this thesis project is to explore, analyze and develop the current customer satisfaction survey of one of Finland's leading construction companies. The thesis was commissioned by the company, and the results will be used in future customer satisfaction surveys by the company.

A well planned customer satisfaction survey can help companies develop their operations to become more customer-oriented and improve their competitive advantage. The case company has implemented several customer satisfaction surveys, but these have not completely met the needs of the company or been properly exploited.

This thesis report contains a theoretical section, which discusses customer-oriented marketing, marketing communications, customer service and customer satisfaction. Having established the knowledge base for the thesis, the report focuses on the current survey and areas of improvement. Development and analysis are then implemented to get support for the ideas of the new survey.

The research methods used in developing the customer satisfaction survey included document analysis, which analyzes in detail the current customer satisfaction survey questions and content, and brainstorming. Brainstorming was used to identify areas of improvement, incorporating the employees' opinions and knowledge. The brainstorming session was attended by six people from the company and examined the current survey, the company's principles and the facts that the survey should be congruent with. At the brainstorming session the shortcomings of the current survey were also discussed, as well as the precise nature of the information the survey should obtain and possible content.

On the basis of the development work and analysis, a new survey was created, which better meets the company's needs and which will yield more usable information. After the publication of the new survey, further development suggestions and ideas for future use of the survey were made.

**Keywords:** Customer service, customer satisfaction, customer satisfaction survey,

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Toimeksiantaja .....	8
3	Markkinointi ja markkinointiviestintä .....	9
3.1	Markkinoinnin perusteita ja käsitteitä .....	9
3.2	Markkinointiviestintä .....	12
3.3	Lähestymistapoja yrityksen markkinointiin.....	16
3.4	Asiakassuuntautunut markkinointi .....	17
4	Asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyyden edellytykset.....	20
4.1	Asiakaspalvelu yrityksen kilpailutekijänä .....	21
4.2	Asiakastyytyväisyys ja asiakastyytyväisyyskysely.....	22
4.2.1	Asiakastyytyväisyyskysely.....	24
4.2.2	Asiakastyytyväisyyskyselyn rakenne.....	26
4.2.3	Tietojen kerääminen, analysointi ja tiedon hyväksikäyttäminen.....	28
4.3	Asiakastyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyskyselyn merkitys rakennusalalla.....	29
5	Aineiston tutkiminen ja analysointi.....	30
5.1	Kehittämistehtävän määrittäminen.....	31
5.2	Tutkimusmenetelmien valinta .....	31
5.3	Asukastyytyväisyyskyselyn analysointi.....	33
5.3.1	Missä porrashuoneessa asutte?.....	34
5.3.2	Arvioi aikatauluun liittyviä asioita .....	35
5.3.3	Arvioi laatuun liittyviä asioita.....	35
5.3.4	Arvioi työmaapalveluihin ja työnojohtoon liittyviä asioita .....	36
5.3.5	Arvioi muutostöitä ja asukasviestintää .....	36
5.3.6	Mitä viestintäkanavaa seurasi eniten .....	37
5.3.7	Arvioi urakoitsijan järjestämät tapaamiset .....	37
5.3.8	Arvioi yhteistyökumppanin toimintaa.....	38
5.3.9	Suosittelisitko yritystä urakoitsijaksi linjasaneeraukseen?.....	38
5.3.10	Risut ja ruusut .....	38
5.4	Vastausten sisällön analysointi .....	39
6	Asukastyytyväisyyskyselyn kehittäminen .....	40
6.1	Aivoriihi .....	40
6.2	Uusi asukastyytyväisyyskysely.....	42
6.3	Kyselyn toteutuksen edelleen kehittäminen .....	45
6.4	Tulosten hyödyntäminen käytännössä .....	47
6.4.1	Tulosten hyödyntäminen yrityksen sisäisessä markkinoinnissa.....	48
6.4.2	Tulosten hyödyntäminen ulkoisessa markkinoinnissa .....	49
7	Lopuksi .....	51

Kuviot .....	53
Liitteet.....	54

## 1 Johdanto

Menestyvillä yrityksillä on tiettyjä yhteisiä piirteitä. Näistä merkittävimmät ovat toiminta lähellä asiakasta, pysyminen omimmalla osaamisalueella sekä kyky motivoida henkilöstöä. Tärkeää menestystekijä jokaiselle yritykselle on sen toiminnan markkinointi- sekä asiakkuussuuntautuneisuus. (Kotler 1990, 1.)

Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Kilpailu on kovaa alalla kuin alalla, minkä lisäksi asiakkaiden vaatimustaso ja tietämys kasvavat. Yrityksen kilpailukyvyyn kehittäminen on tämän päivän yrityksille vaativa tehtävä. Avain kysymyksenä kuuluu ”mitkä ovat meidän strategiset kilpailuetumme, joilla erotumme kilpailijoista?”. (Isohookana 2007, 10.)

Laadukas asiakaspalvelu sekä asiakkaan henkilökohtainen kohtaaminen ovat mahdollisuus erottua kilpailijoista lähes millä tahansa alalla. Asiakkaisiin panostettaessa eivät resurssit voi mennä hukkaan, sillä asiakkaiden takia yritys on ylipäätään olemassa. Myös rakennusalalla voidaan hyödyntää tätä kilpailuetuna muihin alan yrityksiin nähden. Asiakastyytyväisyyskyselyt sekä muut asiakaspalautteet ovat avain asiakkaiden tuntemiseen sekä palvelun kehittämiseen. Asiakastyytyväisyyskyselyiden huolellinen suunnittelu on tärkeää, sillä niistä saatavaa tietoa tulee voida konkreettisesti hyödyntää. Mikäli asiakastyytyväisyyskyselyt eivät aiheuta yrityksessä minkäänlaisia toimia, niitä on turha toteuttaa.

Rakennusalalla perinteisesti käsitys laadusta on vahvasti sidoksissa normeihin ja standardeihin, jotka liittyvät rakentamiseen ja sen lopputulokseen. Jos nämä tulevat täytetyksi, laadun uskotaan olevan kunnossa. Alan koetaan usein kilpailevan hinnalla eikä laadulla. Toiminnan perusteetkin määritellään usein omista, eikä asiakkaiden näkökulmista. Rakennus alalta erityisesti korjausrakentamisen kehittäminen on tähän mennessä painottunut lähinnä vain kuntoarvioiden ja -tutkimuksien sekä muiden teknisten menetelmien kehittämiseen. (Silen 1998, 111-116; Rakennusteollisuus RT, 2012.)

Asiakaslähtöiseen toimintatapaan on vasta viime vuosina alettu panostaa. Asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys ovat todella tärkeässä roolissa rakennusalalla ja tulevaisuuden tehokas kilpailukeino. Vaikka rakennusalalla asiakkuussuhteet ovat projektiluontoisia, urakoitsijat hyötyvät asiakastyytyväisyydestä tulevien projektien hankinnassa. Asiakastyytyväisyyttä seuraamalla voidaan sen parantamiseen panostaa ja hyvällä asiakastyytyväisyydellä voidaan saada helpommin lisää tarjouspyyntöjä. Asiakkaiden ja korkean asiakastyytyväisyyden tulisi olla korostetussa asemassa, kuten muillakaan aloilla, ei myöskään rakennusalan yrityksillä ole töitä ilman asiakkaita. (Silen 1998, 111-116. Rakennusteollisuus RT, 2012.)

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää rakennusalalla toimivan toimeksiantajan nykyistä asiakastyytyväisyyskyselyä sekä parantaa sen toteutuksen käytäntöä ja ideoida jatkoehdydynnettävyttä. Aluksi tutustutaan toimeksiantajaan ja lähdetään perehtymään työtä tukevaan teoriaan; markkinoinnin perusteisiin, markkinointiviestintään sekä asiakastyytyväisyyteen, joiden kautta pyritään tunnistamaan mahdollisuuksia ja kehityskohtia toimeksiantajan nykyisestä asiakastyytyväisyyskyselystä ja sen toimintamallista. Tutkimusmenetelminä dokumenttianaalyysi ja aivoriihet tukevat teoriaa ja mahdollistavat asiakastyytyväisyyskyselyn kehittämisen ja innovoimisen vuorovaikutuksessa yrityksen asiantuntijoiden kanssa.

## 2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on yksi Suomen johtavista rakennusalan yrityksistä. Työ toteutetaan korjausrakentamisen yksikölle linjasaneeraus puolelle. Toimeksiantajayritys pyrkii erottumaan kilpailijoistaan laadulla, ammattitaidolla sekä hyvällä asukaslähtöisellä asiakaspalvelulla. Asukkaat halutaan asettaa tärkeään rooliin koko projektin ajaksi. Asukkaisiin suuntautuvaan viestintään ja henkilökohtaiseen palveluun panostetaan ja siihen halutaan varata resursseja. Tästä syystä huolellisesti suunniteltu, toimiva ja oikeanlaista tietoa antava asiakastyytyväisyyskysely on elintärkeä yrityksen kehittymisen ja kilpailukyvyn säilymisen kannalta.

Rakennusalalla asiakkaiksi voidaan määritellä joko projektin tilaaja; yritys tai organisaatio tai mahdollinen tuotteen loppukuluttaja. Taloyhtiöiden linjasaneerauksissa tilaajana toimii taloyhtiö, mutta huoneistojen osakkeiden omistajat maksavat huoneistojensa remontista. Tässä työssä asiakkaista puhuttaessa viitataan huoneistojen osakkeenomistajiin, jotka omistavat remontoitavat asunnot ja mahdollisesti myös asuvat niissä. Yrityksen toteuttama asiakastyytyväisyyskysely on suunnattu osakkeenomistajille.

Toimeksiantajan kokemus nykyisestä asiakastyytyväisyyskyselystä on, että se ei anna tarpeeksi tietoa, eivätkä kysymykset ole loppuun asti muotoiltuja. Kysely ei tuo kaikkea tietoa, jota haluttaisiin ja tarvittaisiin ja näin ollen tulosten hyödyntäminen jää toivottua pienemmäksi. Yrityksen asiakastyytyväisyyskyselyä käytetään termiä asukastyytyväisyyskysely, jota käytetään myös tässä työssä.



### 3 Markkinointi ja markkinointiviestintä

Markkinointi ja markkinointiviestintä ovat tärkeitä yrityksen prosesseja, jotka vaikuttavat kaikkialla yrityksessä ja sen näkyvyydessä. Yrityksen pyrkiessä edistämään tuottavuuttaan, sen tulee muun muassa tehostaa markkinointia sekä markkinointiviestintää. Tässä luvussa paneudutaan markkinoinnin sekä markkinointiviestinnän teoriaan sekä pyritään löytämään keinoja tehostaa ja parantaa niin yrityksen sisäistä kuin ulkoistakin markkinointia markkinointiin sekä markkinointiviestinnän keinoihin tutustumalla. Teoriaperustan lähtökohtana on löytää toimeksiantajaa hyödyttävää tietoa sekä perehtyä markkinoinnin ja viestinnän osa-alueisiin, jotta opinnäytetyön tavoitteisiin päästään.

#### 3.1 Markkinoinnin perusteita ja käsitteitä

Markkinoinnin määritelmiä on useita, eikä joukosta tulekaan lähteä erottelemaan yhtä oikeaa. Markkinoinnin voi määritellä esimerkiksi seuraavasti; markkinointi on vastuullinen, suhdeajatteluun pohjautuva ajattelu sekä toimintatapa, jolla luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja molemmille osapuolille arvoa tuottava tarjooma vuorovaikutteisesti viestien. (Bergström & Leppänen 2011, 23.)

Markkinointi on toimintaa, jolla yritys haluaa edistää markkinoitavan tuotteen tai palvelun myyntiä. Markkinointi voidaan nähdä sekä strategiana että tapana toimia. Markkinointi sisältää myös ne asiat, joilla tähdätään niin uusien asiakkaiden hankkimiseen kuin vanhojenkin asiakassuhteiden säilyttämiseen. Lisäksi markkinointiin voidaan lukea myös yrityksen sisäinen markkinointi, mikäli se edistää henkilöstön toimintaa ja tukee näin myös ulkoista markkinointia (Etälukio, 2013).

Markkinoinnilla tarkoitetaan siis paljon muutakin kuin pelkkää sen näkyvää osaa; mainontaa ja myyntiä. Markkinointi voidaan nähdä jatkuvana prosessina, jonka tarkoituksena on selvittää asiakkaiden tarpeet ja halut. Tämä mahdollistaa asiakkaille oikeilla tavoin toteutetun sekä oikein kohdistetun mainonnan. Ihanteellisessa tilanteessa päästään vaiheeseen, jossa asiakkaalle toimitetaan hänen haluamansa palvelut tai tuotteet. Markkinoinnin prosessin tavoitteena on yleensä, että onnistutaan luomaan pitkäaikainen asiakassuhde. (Etälukio, 2013.)

Markkinoinnissa ei saa antaa harhaanjohtavia tai totuudenvastaisia tietoja, Suomessa mainontaan ja markkinointiin liittyviä käytänteitä säätelee kuluttajasuojalaki. Asiakkaan tulee saada ostopäätöksensä tueksi tietoja tuotteesta; mitä on tarjolla, kuka tarjoaa, mikä on tarjottavan tuotteen tai palvelun hinta sekä turvallisuuden kannalta tärkeät tiedot.

Kuluttajasuojalain mukaan myös maksusta, toimituksesta ja yleisistä sopimuksen ehdoista kuten asiakasreklamaatiomahdollisuuksista ja sopimuksen peruuttamisesta tulee kertoa. (Kuluttajavirasto, 2011).

Markkinointijohtamisen käsite liittyy olennaisena osana markkinoinnin kokonaisuuteen. Markkinointijohtamista on olemassa silloin, kun ainakin yksi osapuoli kaupanteossa ajattelee mahdollisesti tulevan kaupan tavoitteitaan sekä miettii keinoja haluttujen käyttäytymismallien toteuttamiseksi toisen osapuolen toiminnassa. Käytännössä aina kaupanteossa on edes toinen tällainen osapuoli. Markkinointijohtaminen voidaan nähdä prosessina, joka koostuu analysoineista, suunnittelusta, toteutuksesta sekä seurannasta. Markkinointijohtamiseen mielletään usein yksi tai useampi yrityksen sisällä nimetty henkilö. Markkinointijohtamiseen vaikuttavat kuitenkin hyvin monet muutkin tekijät, kuten markkinoilla olevat kysyntä, ajoitus sekä rakenteiden manipulointi siten, että organisaatio saavuttaisi tavoitteensa. (Kotler 1990, 12.)

Asiakkaiden ajattelu sekä ostokäyttäytyminen muuttuvat jatkuvasti, minkä seurauksena myös asiakasmarkkinoinnin on muututtava. Yrityksen asiakasmarkkinoinnin on oltava osa kokonaisvalaista yrityksen toimintaa. Kaikki mitä yrityksessä tehdään, vaikuttaa sen menestykseen markkinoilla. Lähtökohtana markkinoinnissa tulisi olla, että markkinoijan ei tulisi yrittää myydä tuotetta, jota tuotannossa tehdään, vaan luoda sellainen tuote jonka asiakkaat haluavat ostaa. (Bergström & Leppänen, A 2011, 20-21.)

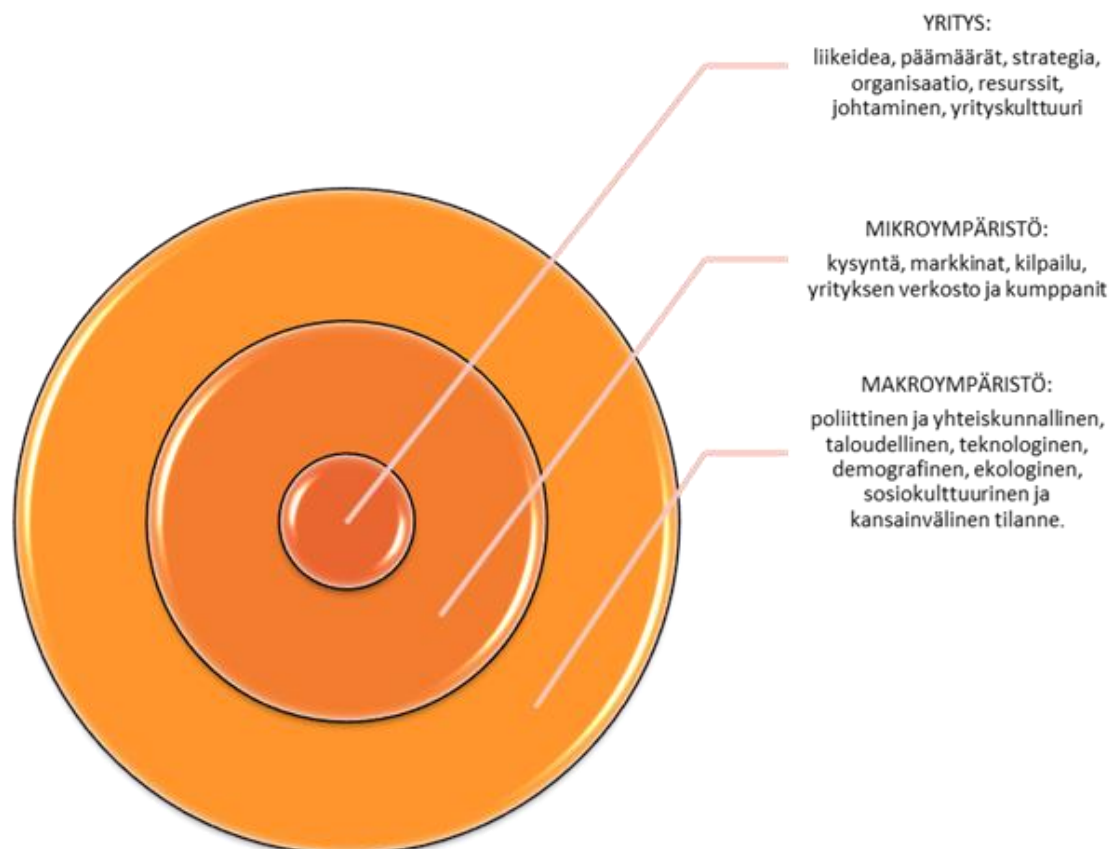
Markkinoinnin tulisi siis olla tärkeä osa jokaista yrityksen toimintoa. Sekä sisäinen että ulkoinen markkinointi vaikuttavat yrityksen itsestään luomaan mielikuvaan sekä lopulta myynnin onnistumiseen. Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan omaan henkilöstöön kohdistuvaa markkinointia. Sen tavoitteena on varmistaa, että henkilöstö on mukana tukemassa ja markkinoinnissa yritystä yhdenmukaisin keinoin. Sisäiseen markkinointiin kuuluvat muun muassa erilaiset tiedottamiset, koulutukset sekä motivoiminen. Sisäinen markkinointi on yritykselle hyvin tärkeää ja ennen asiakkaita lähestymistä pitäisikin markkinointi kohdistaa ensin omaan henkilöstöön. (Bergström & Leppänen 2011, 26-27.)

Ulkoinen markkinointi on asiakkaisiin suuntautuvaa markkinointia. Asiakkaita voivat olla myös muut, kuin loppukuluttajat, kuten esimerkiksi jälleenmyyjät tai muutoin välillisesti loppukuluttajiin vaikuttavat toimijat. Ulkoisen markkinoinnin käytetyimpiä keinoja ovat mainonta, erilaiset myynninedistämistoimet sekä tiedotus- ja suhdetoiminta. Yrityksestä ulospäin suuntautuvat markkinointi on elintärkeää ja vaikuttaa voimakkaasti yrityksen ja sen tuotteiden/palveluiden imagoon ja haluttavuuteen. (Bergström & Leppänen 2011, 26-27.)

Markkinointi voidaan jakaa yritysmarkkinointiin ja kuluttajamarkkinointiin tai vaihtoehtoisesti tuotteiden ja palveluiden markkinointiin. Markkinoinnin keinot vaihtelevat riippuen siitä, mil-

lä näistä aloista liikutaan. Joka tapauksessa markkinoinnin yhtenäistäminen on jokaiselle yritykselle erittäin tärkeää positiivisen mielikuvan luomisen kannalta. Kausiluontoisista kampanjoista tulisi kyetä siirtymään markkinoinnin ja liiketoiminnan eri osa-alueiden jatkuvaan integrointiin. Kokonaiskuvassa tärkeintä eivät ole kerta kaupat, vaan se, että asiakkuussuhteet ovat laadukkaita ja jatkuvia. (Bergström & Leppänen 2011, 20-21.)

Yrityksen markkinointiympäristö ei rajoitu kuitenkaan vain sen työntekijöihin ja asiakkaisiin. Yrityksen markkinointiympäristö kattaa joukon kaikista yrityksen sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, joista osa rajoittaa ja osa luo uusia menestymismahdollisuuksia yritykselle. Ympäristöä voidaan siis tarkastella mikro- ja makronäkökulmista. Makroympäristössä tekijät muodostavat yritystoiminnalle maailmanlaajuisen ympäristön ja joiden kehitykseen itse yritys ei voi vaikuttaa. Mikroympäristössä vaikuttavat lähellä yritystä olevat tekijät, joihin yrityksellä yleensä on mahdollisuus vaikuttaa, vaikkakaan ei hallita niitä. Kuviossa 1 on havainnollistettu yrityksen markkinointiympäristöä. (Bergström & Leppänen 2011, 48-49.)



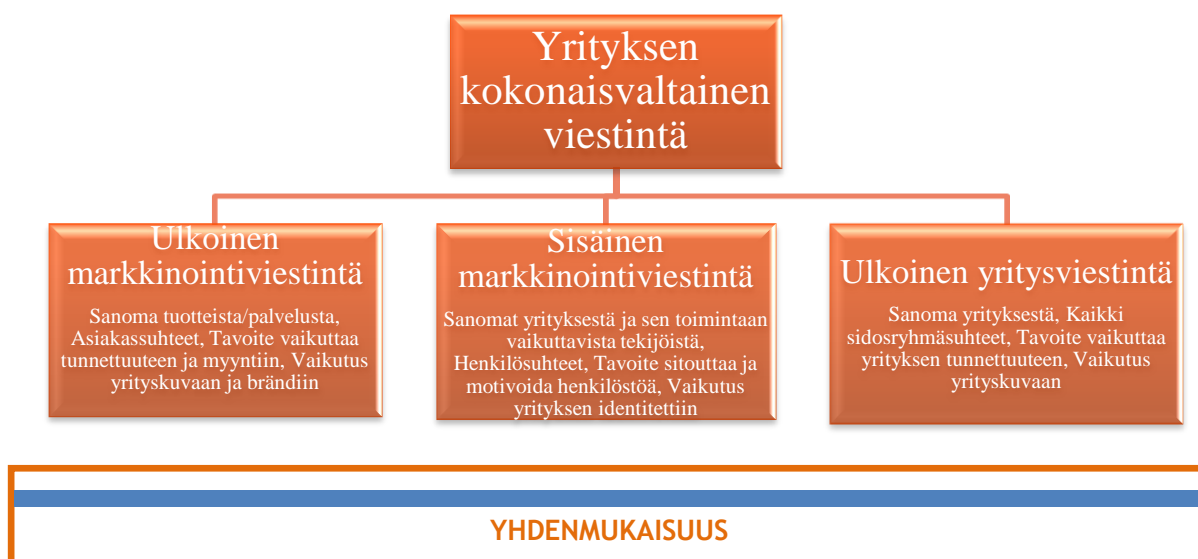
Kuvio 1: Yrityksen markkinointiympäristö (Bergström & Leppänen 2011, 48-49.)

### 3.2 Markkinointiviestintä

Yrityksen kilpailukyky ja sen kehittäminen ovat nykypäivänä yritykselle vaativa tehtävä. Yrityksen verkostojen merkitys on yhä tärkeämpi ja asiakkaiden vaatimustaso ja tietämys asioista kasvaa. Menestyviä yrityksiä yhdistää myös viestinnän oleellisena osana tuominen jokapäiväiseen yrityksen toimintaan ja kilpailukyvyn rakentamiseen. Viestinnän kautta rakennetaan aineetonta pääomaa, joka voi laadukkaasti toteutettuna olla yrityksen arvokkainta omaisuutta. Jokainen yritys viestii vaikka tahtomattaankin, sillä jokainen henkilökohtainen, sähköinen tai digitaalinen kanssakäyminen on viestintää. Viestinnän avulla yrityksen sisäinen toimintaympäristö voidaan yhdistää yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. (Isohookana 2007, 9-11.)

Viestinnän avulla on mahdollisuus luoda ja vahvistaa suhteita, jotka ovat yritykselle tärkeitä. Lisäksi sen yksi tärkeimmistä merkityksistä on luoda sisäistä yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tunnetta organisaatioon. Mikäli viestintään ei kiinnitetä huomiota, se voi pahimmillaan luoda yritykseen tietämättömyyttä, ristiriitaisuuksia, epäluottamusta, motivaation puutetta sekä yhteistyön hankaloitumista. Samalla alalla kilpailevien yritysten tuotteet tai palvelut eivät välttämättä eroa suurestikaan toisistaan. Tällöin viestinnällä voidaan ratkaista kilpailu yrityksen eduksi ja erotetaan kilpailijoiden vastaavasta tarjonnasta. Kaiken kaikkiaan viestintä vaikuttaa kaikkiin niihin mielikuviin, joita yrityksen sidosryhmille yrityksestä muodostuu. (Isohookana 2007, 9-11.)

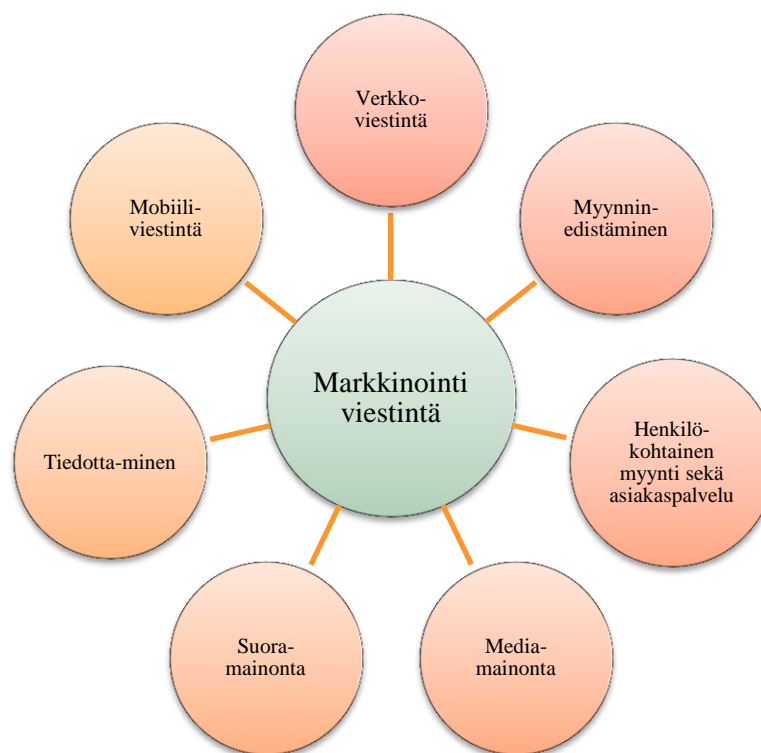
Yrityksen markkinointiviestintä pohjautuu siihen, että viestinnässä huomioidaan kaikki sitä koskevat tahot ja rakennetaan niiden välille toimiva vuorovaikutussuhde. Kuviossa 2 esitetään kokonaisvaltainen yrityksen viestintää havainnollistava malli. Sisäinen viestintä on tärkeintä olla kunnossa, ennen kuin lähdetään panostamaan ulkoiseen viestintään. Sisäisen viestinnän avulla vaikutetaan yrityksen koko identiteettiin ja yrityskulttuuriin. Markkinointiviestintä on siis markkinointia. Se tukee tuotteiden ja palveluiden myyntiä ja asiakassuhteiden hoitoa ja ylläpitoa. Markkinointiviestinnällä luodaan, ylläpidetään ja kehitetään asiakassuhteita sekä vaikutetaan tuotteen tunnettuuteen ja haluttavuuteen. (Isohookana 2007, 14-16.)



Kuvio 2: Yrityksen kokonaisvaltainen viestintä (Isohookana 2007, 14-16).

Yksi tärkeimmistä yksittäisistä seikoista yrityksen markkinointiviestinnässä on asiakkaille tehtyjen lupausien lunastaminen. Riippumatta siitä, kuka yrityksessä on viestinnän toteuttaja, tulee asiakkaan pystyä luottamaan hänelle kohdistuvaan viestintään. Lupausien lunastamisesta syntyy luottamus, jolla luodaan tyytyväisiä asiakkaita ja pitkäikäisiä asiakassuhteita. Markkinointiviestinnällä luodaan odotuksia ja lupauksia asiakkaan suuntaan sekä yritysviestinnällä odotuksia ja lupauksia eri sidosryhmille koskien koko yritystä. (Isohookana 2007, 17.)

Markkinointiviestintä on siis yritykselle oleellinen osa prosesseja sekä arvoa lisäävä kilpailukeino. Markkinointiviestinnän osa-alueet voidaan jakaa henkilökohtaiseen myyntiin ja asiakaspalveluun, mainontaan, myynninedistämiseen ja tiedottamiseen. Lisäksi nykyajan markkinoinnissa on hyvä erottaa myös verkko- ja mobiiliviestintä, jotka ovat oleellinen osa tämän päivän markkinointia ja vaativat erikoisosaamista. Markkinointiviestinnän osa-alueet on esitetty kuviossa 3. (Isohookana 2007, 62-63.)



Kuvio 3: Markkinointiviestinnän osa-alueet (Isohookana 2007, 62-63).

Palveluiden markkinoinnissa viestinnällä on ratkaiseva rooli, sillä ne ovat vaikeammin hahmotettavissa olevia, aineettomia hyödykkeitä. Yrityksen tarjoamien palveluiden kysyntä on nousut elintason nousun myötä. Palveluelementtejä sisältyy nykyään yhä enemmän myös yrityksiin, jotka tarjoavat fyysisiä tuotteita. Yritys saattaa pyrkiä rakentamaan tuotteensa ympärille palvelupaketin, jonka avulla se pyrkii erottumaan kilpailijoista. Mitä teknisempiä ja loppukuluttajalle vaikeasti ymmärrettävämpiä yrityksen tarjoamat tuotteet ovat, sitä tärkeämpää on palveluiden luominen niiden ympärille. Yrityksen toimintaa tukevaan peruspalvelupakettiin on sisällytettävä kolme komponenttia; ydinpalvelu, avustavat palvelut ja tukipalvelut. (Isohookana 2007, 66)

Palveluja valitessaan asiakas miettii, mitä hyötyä hän palvelusta saa. Palveluiden keskeinen hyöty on yleensä se, että ne helpottavat asiakkaan omaa toimintaa tai tekevät jotakin hänen puolestaan. Asiakkaan näkökulmasta palveluun kuuluu kaikki se, mistä hän kokee yhteistyötä yrityksen kanssa tehdessään maksavansa. Aineetonta palvelua ei sellaisenaan voi varastoida tai patentoida, mutta vastaavasti sitä on myös hyvin vaikeaa kopioida. Tästä syystä laadukas asiakaspalvelu sekä muut yrityksen tarjoamat palvelut ovat oleellisessa osassa suunniteltaessa kilpailuetua muihin yrityksiin. (Ylikoski 2000, 22-25)

Palvelut eroavat tuotteista siten, että ne eivät ole keskenään homogeenisiä eli samanlaisia. Jokainen samakin palvelutapahtuma poikkeaa yleensä edellisestä jollain tavoin. Heterogeenisyyden puute palveluissa ei ole yleensä ongelma asiakkaalle, vaan nimenomaan lisäarvoa tuova ominaisuus. Monissa palvelutilanteissa asiakas osaa jo odottaa, että palvelu räätälöidään hänelle henkilökohtaiseksi juuri hänen tarpeisiinsa ja tilanteeseensa sopivaksi. Asiakkaan erikoistarpeiden huomioiminen on tärkeää alalla kuin alalla, se parantaa asiakkaan palvelukokemusta ja lisää asiakastytyväisyyttä. (Ylikoski 2000, 22-25)

Palvelun saavutettavuus vaikuttaa voimakkaasti mielikuvaan yrityksestä ja sen tarjoamista tuotteista ja palveluista, joka asiakkaille syntyy. Palvelujen saavutettavuuteen vaikuttavat muun muassa seuraavat seikat:

- Henkilökunnan määrä sekä tietotaito
- Asiakkaille suunnatut aukioloajat ja aikataulujen pitävyys
- Toimiston ja palvelupisteiden sijainti
- Toimiston ja palvelupisteiden viihtyvyys ym. ulkonäköseikat
- Asiakirjojen ja muun kirjallisen materiaalin selkeys, työkalut ja koneet sekä niiden toimivuus.
- Prosessiin osallistuvien asiakkaiden määrä sekä osaaminen
- Puhelimen ja verkon kautta tapahtuvan asiakaspalvelun helppous

Kaikki vuorovaikutustilanteet ovat osa palvelun koettua laatua. Yritysten edustajien asiantuntemus, käyttäytyminen, teot ja yleinen asennoituminen vaikuttavat olennaisesti kokonaislaatuun. Myös muilla palvelun käyttäjillä voi olla ratkaiseva merkitys asiakkaan lopulliseen kokemukseen laadusta. Myös asiakkaalla on luonnollisesti vaikutus saamaansa palveluun. Asiakas voi itse omalla käyttäytymisellään heikentää tai parantaa saamansa palvelun laatua. Markkinointiviestintä on vuorovaikutusta; sekä viestin lähettäjällä että vastaanottajalla on vastuunsa viestinnän onnistumisessa. (Isohookana 2007, 68-69.)

Kuten muunkin markkinoinnin, myös markkinointiviestinnän tulee olla integroitua eli yhtenäistä. Integroinnin ensimmäinen edellytys se, että asiakassuhteen luominen, ylläpitäminen ja vahvistaminen ovat yritykselle oleellisia prosesseja. Toinen tärkeä edellytys integroinnille on yrityksen arvopohjan yhtenäisyys ja selkeys. Arvot ohjaavat jokaisen toimintaa, niin myös markkinointiviestinnässä. Arvot näkyvät siinä mitä tehdään ja erityisesti siinä, miten tehdään. Mikäli asiakkaan kunnioitus kuuluu yrityksen arvoihin, tulee kunnioituksen näkyä selkeästi yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. (Isohookana 2007, 292-293.)

Kolmas edellytys on laskenta- ja raportointijärjestelmän kehittäminen siten, että se mahdollistaa markkinointiviestinnän budjetoinnin ja seurannan. Tuottojen, kustannusten ja muiden tunnuslukujen seuranta on tärkeää, sillä markkinointiviestintään panostamisen tulisi näkyä

myynnissä ja kannattavuudessa. Tämän markkinointiviestinnän kannattavuussuhteen tarkastelu onkin erityisen haastavaa laskentatoimen näkökulmasta. Neljäs tärkeä integroinnin onnistumisen edellytys kuuluu organisaation sisäiseen rakenteeseen. Markkinointiviestinnästä tulee olla selkeät vastuujaoit ja lopullinen vastuu markkinoinnin ammattilaisella, jolla annetaan budjetti ja tarpeelliset resurssit. (Isohookana 2007, 293.)

### 3.3 Lähestymistapoja yrityksen markkinointiin

Markkinointi-ideologioita on olemassa monenlaisia ja ne määräytyvät yrityksen tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Lähdeettäessä pohtimaan markkinoinnin ideologiaa, on yrityksen vastattava kysymykseen; mitä yritetään saavuttaa? Yrityksen tulee pohtia miten organisaation, asiakkaiden ja yhteiskunnan tavoitteita tulee painottaa sekä selvittää näiden välisiä mahdollisia ristiriitoja. Markkinointiin liittyvät tiiviisti myös eettiset kysymykset. Lähdeettäessä pohtimaan näitä kysymyksiä, voidaan markkinoinnista eritellä viisi lähestymistapaa. (Kotler 1990, 13.)

Tuotantosuuntautuneisuus lähtee liikkeelle ajatuksesta, että asiakkaat suosivat tuotteita, jotka ovat edullisia ja helposti saatavilla. Tuotantosuuntautuneet yritykset pyrkivät siihen, että tuotanto on mahdollisimman tehokasta ja jakautunut laajaan jakeluverkostoon. Tuotantosuuntautuminen on oikea lähestymistapa tilanteissa, joissa kysyntä on tarjontaa suurempi sekä tilanteissa, joissa tuotteen hinta on korkea ja hintaa halutaan alentaa nostamalla tuotavuutta ja laajentamalla markkinointia. (Kotler 1990, 13)

Tuotesuuntautuneisuus pohjautuu uskomukseen, että kuluttajat suosivat niitä tuotteita, jotka tarjoavat eniten laatua, suorituskykyä ja ominaisuuksia. Tuotesuuntautuneissa organisaatioissa kiinnitetään huomiota hyvien tuotteiden tekemiseen ja niiden jatkuvaan kehittämiseen. Tässä tapauksessa johtajat uskovat, että kuluttajat ovat valmiita maksamaan enemmän laadukkaista tuotteista. Tuotesuuntautuneessa lähestymistavassa kannattaa pitää mielessä asiakkaiden paras, sillä paras mahdollinenkaan markkinoilla oleva tuote ei myy, ellei se aidosti vastaa kuluttajan tarpeisiin ja kiinnostukseen. (Kotler 1990, 14-15.)

Myyntisuuntautunut markkinoinninlähestymistapa seuraa ajatusta, jonka mukaan kuluttajat eivät itse osaa tehdä aloitetta tuotteen ostamiseksi. Lähestymistavan lähtökohtana on se, että kuluttajat ovat vastahakoisia ostamaan ja siksi asiakkaiden ostamaan painostaminen on hyvin oleellinen osa markkinointia. Lähestymistapa on hyvin tyypillinen niin sanotuissa ”turhissa” tuotteissa, joita asiakas ei tarvitse ja harvoin lähtee ostamaan, mikäli hänelle ei erikseen niitä tarjota. (Kotler 1990, 15)



Markkinointisuuntautuneisuus lähtee ajatuksesta, että kohdemarkkinoiden tarpeiden ja mielihaluisten selvittäminen on lähtökohtana organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Markkinointisuuntautunut yritys etenee ”ulkoa sisään”, eli lähdetään liikkeelle tarkasti arvioiduista markkinoista ja asiakastarpeista, jonka kautta saadaan taloudellista tulosta ja asiakastytyväisyyttä. (Kotler 1990, 16-17.)

Viides markkinoinnin lähestymistapa on asiakassuuntautuneisuus. Asiakassuuntautuneessa ajattelutavassa lähdetään nimenmukaisesti lähestymään asioita asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaiden käyttäytymistä tutkitaan ja heidän kanssaan keskusteltava. Asiakkaiden saaminen tyytyväiseksi on erityisen tärkeää, sillä kaikki yrityksen myynti on seurausta kahdelle asiakasryhmälle myydyistä tuotteista tai palveluista. Nämä ryhmät ovat uudet asiakkaat sekä uusintaostajat. Asiakassuuntautuneeseen eli asiakaskeskeiseen markkinointiviestinnän lähestymistapaan perehdytään tarkemmin, sillä se on sovellettavissa yhteistyöyrityksen kehitystarpeisiin sekä opinnäytetyön tavoitteisiin. (Kotler 1990, 18-19.)

### 3.4 Asiakassuuntautunut markkinointi

Asiakassuuntautuneen markkinoinnin ajattelutapa voidaan kiteyttää esimerkiksi seuraavasti: Menestyvä yritys on sellainen, joka kykenee määrittelemään asiakkaiden käsitykset, tarpeet ja toiveet ja pystyy tyydyttämään ne elinkelpoisella ja kilpailukykyisellä tavalla, suunnittelella tarjouksensa, viestimällä niistä, hinnoittelemalla ne ja saattamalla ne asiakkaiden tietoisuuteen. Asiakassuuntautunut markkinointitapa ei kuitenkaan irrota yritystä täysin muista käytänteistä. Useimmat organisaatiot sijoittuvat jonnekin eri markkinointilähestymistapojen väliin. Esimerkiksi kilpailukyky on erittäin tärkeä pitää mielessä myös asiakassuuntautunutta markkinoinnin periaatetta noudattaessa. Aina on syytä kysyä, mitä omalla organisaatiolla on tarjota suhteessa kilpailijoihin. Kilpailukykyisyys sisältääkin sen, että asiakkaille voidaan tarjota jotain sellaista, jolla kilpailijoista erotutaan. (Ylikoski 2000, 35-36.)

Asiakassuuntautuneen toiminnan perusedellytyksiä yrityksessä ovat seuraavat toimet:

- Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen kilpailukykyisellä tavalla edellyttää informaation kulkua.
- Koko organisaation tulee ottaa vastuu asiakkaiden tarpeista ja reagoida tarpeita koskevaan informaatioon.
- Asiakaskeskeisyys edellyttää toimintojen ja osastojen välisiä koordinoituja päätöksiä ja sitoutumista päätöksiin.
- Asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä organisaation tulee valita juuri ne keinot, joilla se parhaiten hyödyntää ainutlaatuista osaamistaan ja resursseja. Oleellista on olla perillä siitä, mitä kustannuksia asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä aiheutuu. Kan-

nattavan toiminnan takaamiseksi kustannukset on tunnettava yhtä perinpohjaisesti kuin asiakkaiden tarpeet.

- Kilpailun merkitys tulee ymmärtää eikä kilpailijoita pidä aliarvioida.

Tärkeä asiakassuuntautuneisuuden ominaisuus on, että sen tulisi näkyä selkeästi asiakkaalle. Koska asiakas arvostaa asiakassuuntautunutta ajattelumallia yrityksessä, saa yritys siitä parhaan mahdollisen hyödyn, mikäli se viestii selkeästi ajattelumallinsa kuluttajille asti ja muistaa myös toteuttaa sitä käytännössä. Asiakkaan tulee tuntea, että organisaatio on kiinnostunut hänen tarpeistaan ja toiveistaan ja haluaa palvella häntä hyvin. Asiakkaan asettaminen etusijalle edellyttää yrityksessä joustavuutta, luovuutta sekä henkilöstön arvostamista. Asiakaspalvelukeskeisen organisaation tulee pitää huolta henkilöstöstään ja osoittaa arvostavansa heitä. Asiakaspalvelijat toimivat keskeisessä roolissa näissä yrityksissä ja ovat avainasemassa asiakastyytyväisyyden lopputuloksessa. Yrityksen vahvalla palvelukulttuurilla on vaikutus sekä tuottavuuteen että markkinoinnin tehokkuuteen. (Ylikoski 2000, 43-45.)

Lähdettäessä toteuttamaan asiakassuuntautunutta periaatetta, on yrityksessä tehtävä nykyisen tilanteen analysointia. Tällöin voidaan toteuttaa erilaisia markkinoinnin nykytilanteen analyyseja eli auditointeja. Tunnistamalla omat heikkoudet ja vahvuudet sekä ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja aiheuttamat uhat, voi organisaatio päättää, millaiseen kilpailuasemaan ja miten se haluaa pyrkiä. Kun auditointia käytetään asiakassuuntautuneisuutta tavoiteltaessa, sen avulla selvitetään, mikä yrityksen tämänhetkinen asiakaskeskeisyyden tilanne on ja mitä toimenpiteitä sen kehittäminen edellyttää. (Ylikoski 2000, 58-59.)

Mikäli muutosta asiakassuuntautuneisuudessa halutaan saada aikaan, auditointeja tarvitaan kolmea erilaista. Ensimmäisen tarkoituksena on selvittää miten hyvin asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä on tähän mennessä onnistuttu. Oleellisia kysymyksiä ovat; mitä tarvitaan palvelun laadun parantamiseen? Yrityksen on löydettävä toimivia mittareita asettamalleen laadulle. Mittarien tulisi kuvastaa sitä, mitä asiakkaat pitävät laatuna ja mitä asiakkaat odottavat organisaatiolta. (Ylikoski 2000, 60.)

Seuraava auditointi on jo aiemmin tärkeäksi mainittu kilpailuympäristön analysointi. Asiakkaiden tarpeet ja niiden tyydyttämiseen käytössä olevat keinot muuttuvat jatkuvasti esimerkiksi teknologian kehittyessä. Yritykselle on tärkeää pystyä pitämään itsensä ajan tasalla erilaisista markkinoilla olevista mahdollisuuksista sekä kilpailijoiden kehittymisestä. Kolmas auditoinnin kohde on henkilöstö. Henkilöstön asenteet ja näkemykset vaikuttavat peruuttamattomasti asiakassuuntautuneen markkinointiperiaatteen toteuttamiseen käytännössä. Yrityksen tulee selvittää, minkälainen kuva henkilöstöllä on yrityksestä. Jos henkilöstö kokee ristiriitaa yrityksen arvoissa tai tuntee saavansa epäoikeudenmukaista kohtelua, ei se myöskään voi olla motivoitunut hyvään asiakaspalveluun. Henkilöstöön kohdistuvassa auditoinnissa kannattaa

pyytää henkilöstön näkemyksiä siitä, mitä sisäisten toimintojen ja asenteiden parantamiseksi pitäisi tehdä, jotta yrityksen ulkoinen suorituskyky paranisi. (Ylikoski 2000, 60-61.)

Tärkeää on myös selvittää johdon asenteet, sillä ne vaikuttavat suoraan työntekijöiden asenteisiin ja muutosprosessin onnistumiseen. Asiakaskeskeisyys lähtee aina organisaation johdosta. Johto voi arvioida itse itseään esimerkiksi pitämällä itselleen tarkistuslistaa, joka tulee käydä läpi tietyin väliajoin. Tarkistuslistaan voivat kuulua esimerkiksi seuraavat kysymykset:

- Kerätäänkö henkilöstöltä säännöllisesti palautetta heidän tarpeistaan ja toiveistaan?
- Tiedetäänkö minkälaisia sisäisiä toimenpiteitä henkilöstö kaipaa?
- Kerätäänkö asiakaspalautetta aktiivisesti?
- Rohkaistaanko henkilöstöä hankkimaan asiakkailta välitöntä palautetta?
- Kerrotaanko uusista tiedoista säännöllisesti koko henkilöstölle?
- Onko palvelun tuottaminen liian byrokraattista ja monimutkaista?
- Annetaanko henkilöstölle tarpeeksi koulutusta takaamaan hyvä palvelu ja annetaanko heille mahdollisuus toimia asiakaskeskeisesti?
- Palkitaanko hyvästä asiakaspalvelusta?
- Onko palkitsemisjärjestelmä looginen ja onko siitä viestitty riittävästi?
- Ymmärretäänkö organisaatiossa että työntekijät ovat kaikki ”toistensa asiakkaita”?
- Liikkuuko johto riittävästi henkilöstön parissa?

(Ylikoski 2000, 60-61.)

Tapa, jolla kerrytetään positiivista imagoa sekä pidetään vanhat asiakkaat uusintaostajina, on asiakastyytyväisyys. Tyytyväinen asiakas ostaa uudelleen, kertoo muille positiivisia kokemuksia yrityksestä, kiinnittää vähemmän huomiota kilpaileviin yrityksiin sekä ostaa mahdollisesti saman yrityksen eri tuotteita/palveluita. On tutkittu, että tyytyväinen asiakas kertoo keskimäärin kolmelle tuttavalla saamastaan hyvästä palvelusta. Tyytymätön asiakas kertoo vastavasti tyytymättömyydestään yhdelletoista. (Kotler 1990, 18-19.)

Lähtökohtaisesti ei voida kuitenkaan olettaa, että tyytymätön asiakas valittaa yritykseen asti. Asiakkaille on luotava mahdollisimman laajat ja helpot mahdollisuudet huomauttaa yritykselle tämän puutteellisesta toiminnasta. Tätä tietoa yrityksen tulisi aktiivisesti hankkia. Pelkästään asiakkaiden valitusten kuuntelu ei ole tarpeeksi, asiakkaille on myös pystyttävä vastaamaan heidän antamansa palautteeseen. (Kotler 1990, 18-19.)

Yrityksen olisi hyvä asettaa tavoitteita asiakkaan tyytyväisyyden parantamiseksi ja aidosti pyrkiä näihin tavoitteisiin. Asiakkaiden tyytyväisyys on paras tulevaisuuden voiton takaamisen indikaattori. Asiakassuuntautuneessa lähestymistavassa lähdetään ajatuksesta: Asiakas ei ole riippuvainen meistä, vaan me olemme riippuvaisia hänestä. Asiakastyytyväisyys ohjaa markki-

nointia ja mittaa sen onnistumista. Markkinointi vuorovaikutteisesti on osa asiakastyytyvyyden luomista, kehittämistä ja hyödyntämistä. (Kotler 1990, 18-19; Bergström & Leppänen 2011, 20-21.)

Asiakaslähtöisyys ja asiakassuuntautunut markkinointitapa eivät tule olemaan vain yrityksen vapaaehtoinen valinta, vaan tulevaisuudessa myös yrityksen toiminnan kannattavana säilymisen edellytys. Yrityksen täytyy tavoitella tuotejohtajuutta, kehittää operatiivisia toimintojaan sekä parantaa palveluaan verrattuna kilpailijoihin, mutta asiakaslähtöisten tavoitteiden tulisi aina ohjata toimintaa. (Aarnikoivu 2005, 27.)

#### 4 Asiakaspalvelu ja asiakastyytyvyyden edellytykset

Asiakaspalvelusta ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa toimintamallia, joka sopii minkä tahansa organisaation toimintaan. Asiakaspalvelu on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen kohtaaminen, jossa asiakaspalvelija noudattaa yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen. Asiakaspalvelun voidaan määrittää olevan se kosketuspinta, jossa asiakas ja asiakaspalvelija kohtaavat. Kohtaamisen onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka asiakaslähtöistä toimintaa yrityksessä noudatetaan. (Aarnikoivu 2005, 16, 38.)

Mikäli tuotteessa tai palvelussa ja hinnoissa ei ole suuria eroja, valintaperusteeksi nousee yrityksen maine ja asiakaspalvelun laatu. Yrityksen maine syntyy ja välittyy asiakkaalle tekojen kautta. Asiakaspalvelu on tärkeässä asemassa maineen rakentamisessa, koska asiakaspalvelussa työskentelevät kohtaavat ja edustavat asiakkaalle koko yritystä. (Aarnikoivu 2005, 21.)

Hyvä asiakaspalvelu on erittäin ajankohtainen aihe niin Suomessa kuin muissakin hyvinvointivaltioissa. Asiakaspalvelusta myös kirjoitetaan paljon julkisuudessa. Asiakaskeskeisiä arvoja pyritään nostamaan yhä enemmän esille yritysten toiminnassa. Kuten aiemmin todettu, myös asiakkaat itse vaativat palveluiden parantamista. Kuluttajien aktivoituminen tulisi nähdä hyvänä asiana, sillä muutosta vaativa yleensä myös huomaa, kun muutos tapahtuu ja osaa kunniottaa sitä. Mikäli asiakas vielä antaa hyvää palautetta muutoksista, myös palvelun tuottaja on tyytyväinen. Asiakaspalvelun parantaminen ja asiakastyytyvyyden nouseminen ovat kummankin sekä asiakkaan että yrityksen etu. (Ylikoski 2000, 13.)

Seuraavaksi tutustutaan asiakaspalveluun ja asiakastyytyvyyden parantamisen menetelmiin, joiden kautta pyritään saavuttamaan tietoa ja kykyä parantaa asiakaspalveluprosesseja sekä vaikuttaa asiakastyytyvyyteen ja näin tuottaa lisäarvoa ja kilpailukykyä yritykselle.

#### 4.1 Asiakaspalvelu yrityksen kilpailutekijänä

Avain kysymys yritysten nykyisessä ja tulevassa markkinatilanteessa on, miten saada asiakas ostamaan juuri meiltä, kun markkinoilla on lukuisia kilpailevia yrityksiä. Vastaus tähän kysymykseen on positiivisesti erottuminen. Hyvällä asiakaspalvelulla on helppo erottua joukosta. Tämän lisäksi hyvä asiakaspalvelu on vaikeasti kilpailijoiden kopioitavissa. Asiakaspalvelusta syntyy kilpailutekijä, kun se hoidetaan kilpailijoihin nähden erilaisella tavalla, monipuolisemmin sekä laadukkaammin. Hyvä asiakaspalvelu on mitä enenevissä määrin selviytymiskeino ja kilpailuetu uuden ajan yrityksille asettamissa haasteissa. (Aarnikoivu 2005, 19-20. Reinboth 2008, 29.)

Eri tavalla toimiminen voi tarkoittaa esimerkiksi palvelun tarjoamista eri kanavia pitkin kuin kilpailijat. Muun muassa internetin yhä monipuolisempi hyödyntäminen jokapäiväisessä asiakasvuorovaikutuksessa on hyvä esimerkki tästä. Tämä mahdollistaa yrityksille uudenlaisen tavon henkilökohtaiseen ja jatkuvaan asiakaspalveluun ilman henkilökohtaista kontaktia jokaiseen asiakkaaseen. Monipuolisuudella tarkoitetaan monen eri kanavan hyödyntämistä asiakaspalvelussa sekä sitä, että palvelu on asiakkaan saatavilla hänelle sopivana ajankohtana. Esimerkiksi ennen lentoa tehtävän lähtöselvityksen voi tehdä usealla eritavalla joko internetissä, lentokentällä automaattilla tai palvelutiskin kautta. Tämä antaa asiakkaalle mahdollisuuden valita hänelle itselleen sopivin tapa. (Reinboth 2008, 29-30.)

Laadukkuus tarkoittaa yleensä asiakkaalle nopeutta, tehokkuutta, vaivattomuutta, edullisuutta tai helppoutta. Tärkeintä on, että asiakas kokee asiakaspalvelun tuovan hänelle sellaista lisäarvoa, mitä hän ei koe kilpailijalta saavansa. (Reinboth, 2008. 30.) Kun asiakaspalvelusta halutaan saada yritykselle aito kilpailutekijä, edellyttää se massiivista panostamista asiakaspinnassa työskentelevään henkilöstöön. Lisäksi yrityksen tulee hyödyntää monipuolisesti olemassa olevia asiakaspalvelun keinoja sekä pyrkiä löytämään uusia innovatiivisia asiakaspalvelukeinoja. (Aarnikoivu 2005, 29.)

Hyvä asiakaspalvelija on yritykselle elintärkeä. Jokainen hyvä asiakaspalvelija tuo paljon lisäarvoa yritykseen. Hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksiin kuuluu, että hän tietää millaista kohtelua asiakkaat haluavat. Asiakkaat haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä, joiden tarpeita, tunteita ja persoonaa kunnioitetaan ja heidän yksilölliset tarpeensa huomioidaan. Asiakaspalvelijan tärkeimpiä ominaisuuksia ovat oikeanlainen palveluasenne, asiakkaan odotuksiin vastaaminen sekä niiden ennakoiminen. Asiakaspalvelijan tulee lisäksi osoittaa palveluhalukkuutensa asiakkaalle sekä olla joustava ja ammattitaitoinen. (Aarnikoivu 2005, 59.)

Hyvä asiakaspalvelija osaa myös viestiä asiansa selkeästi ja tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Hänellä on myönteinen minäkäsitys, hän tietää omat vahvuutensa ja tunnistaa kehittä-

tymismahdollisuutensa. Hän osaa ilmaista itseään positiivisella ja selkeällä tavalla, jonka seurauksena hän synnyttää luottamusta asiakkaissa. Lisäksi asiakaspalvelijan tulee omata eräänlaisia tunnustelijan taitoja. Hänen tulee tunnistaa ja osata huomaamattomasti tunnustella asiakkaan toiveita ja mielihaluja, jonka jälkeen hän voi valita oikean lähestymistavan asiakkaaseen. Asiakaspalvelijan muuntautumiskyky asiakkaan perusteella syntyy ammattitaidon ja tilanneherkkyyden myötä. (Aarnikoivu 2005, 98.)

#### 4.2 Asiakastyytyväisyys ja asiakastyytyväisyyskyselyt

Asiakaspalvelua ei voi suunnitella, kehittää eikä toteuttaa menestyksekkäästi ilman asiakkuuksien tuntemista. Useissa yrityksissä asiakaspalvelun ongelma onkin, että se on vain kulu-neita sloganeita asiakkaan arvosta yritykselle ilman, että asiakkaan arvo konkretisoituu mitenkään yrityksen toiminnassa. Jokaisessa yrityksessä tulisi pyrkiä korkeaan asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyys ilmenee asiakkaan palveluun kohdistuvien odotusten ja kokemusten suhteesta. Asiakastyytyväisyydellä pystytään melko hyvin ennustamaan yrityksen tulevaa menestymistä. (Lahtinen & Isoviita 2000, 50.)

Tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä eivät kuitenkaan aina tuota samat toiminnot. Erilaiset tilanteet ja erilaiset asiakkaat vaikuttavat aina siihen, mitkä tekijät missäkin tilanteessa aiheuttavat tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. Tyytyväisyyttä tuottaa tekijä tai tapahtuma, jossa asiakkaan odotukset ylitetään positiivisesti. Odotusten mukainen toiminta ei yleensä ole tyytyväisyystekijä asiakkaille, sillä sen uskotaan toteutuvan automaattisesti. Odotusten mukaista toimintaa huonompi palvelu johtaa vastaavasti tyytymättömyyteen. (Rope & Pöllänen 1998, 163-165.)

Tutkittaessa asiakastyytyväisyyttä tai vastaavasti tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä, voidaan esiin nostaa seuraavia asiakkaan kokemukseen liittyviä perusvaikuttajia. Ensimmäinen on asiakkaan yrityksessä kokemat henkilökontaktit. Ne antavat hyvän mahdollisuuden tyytyväisyystekijöiden rakentamiseen, mikäli asiakaspalvelija toimii hyvän asiakaspalvelijan edellä mainituin ominaisuuksin ja asiakassuuntautuneisuuden periaatteita noudattaen. Seuraava tärkeä vaikuttaja on asiakkaan tuotekontakti. Pelkällä tuotekontaktilla on kohtuullisen haasteellista vaikuttaa tyytyväisyyteen, sillä käytännössä ilman valmiiksi positiivista mielikuvaa tuotteita harvoin ostetaan. (Rope & Pöllänen 1998, 166-167.)

Kolmas vaikuttaja on tukijärjestelmäkontaktit asiakkaaseen. Näitä ovat esimerkiksi laskutus tai vastaavat tiedotusasiat. Nämä ovat usein melko neutraaleita tapahtumia, joihin asiakas ei aseta paljon odotuksia ja näin ollen niitä on vaikea ylittää. Näiden järjestelmien selkänä pitäminen ja oikean tiedon asiakkaalle välittäminen ovat kuitenkin tärkeitä, sillä väärin toteutettuna ne saattavat aiheuttaa paljon tyytymättömyyttä asiakkaassa. Myös miljöökontaktit

vaikuttavat kokonaistyytyväisyyteen, mutta ovat yleensä alhainen kiinnostuksen kohde asiakkaalle. Miljöötekijöiden kohdalla keskeisintä on, että ne toimivat kunnolla odotetussa perustasossa. Esimerkiksi siisteyttä ei yleensä huomata kun kaikki on kohdallaan, mutta epäsiisteys huomataan hyvinkin helposti. Oleellista ovat siis tyytyväisyystekijöiden varmistaminen, mutta myös tyytymättömyystekijöiden minimointi. (Rope & Pöllänen 1998, 167.)

Asiakaspalvelun loputtua asiakkaalle tulisi jäädä hyvä mielikuva tapahtumasta. Tämä on mahdollista, vaikka asiakaspalvelun aikana tapahtuisi virhe tai asiakaspalvelutilanne olisi lähtökohtaisesti negatiivinen esimerkiksi reklamaatiotilanteissa. Asiakaspalvelijoiden on tärkeää oppia virheistä ja asiakastyytymättömyystilanteista ja johdon on tärkeää kannustaa työntekijöitä kertomaan tekemistään virheistä. Tyytymättömyyttä aiheuttanut tilanne on käytävä läpi kolmella eri tasolla; asiakkaan kanssa, työntekijän kanssa sekä analysoitava ja pohdittava, kuinka jatkossa hyödyntää siitä saatu oppi. (Reinboth 2008, 102.)

Periaatteena tulee totta kai olla asioiden tekeminen oikein heti ensimmäisellä kerralla. Tähtäin ovat vastauksena perehdytys ja toimintaa ohjaavat johdon laatimat mallit sekä itsearviointit ja jatkuva kehittämiseen perustuva työympäristö. Vaikka asiakaspalvelu olisi kuinka laadukasta, ei voida koskaan välttää tilanteita, jolloin kukaan asiakas ei olisi tyytymätön. Tämä johtuu jo aiemmin mainitusta asiakaspalvelun subjektiivisuudesta, eli siitä, että jokainen asiakas on yksilö ja kokee hyvän palvelun eri tavalla. (Reinboth 2008, 103.)

Tyytymättömyyttä aiheuttaneissa tilanteissa tärkeintä on pystyä kääntämään asiakkaalle aiheutunut mielipaha hyväksi. Asiakkaan lopullisen mielikuvan hyväksi jäämiseen vaikuttavat muun muassa seuraavat asiat:

- Asiakaspalvelijan tulee pystyä asettumaan asiakkaan tilalle; ottaa huomioon asiakkaan mielipaha, ajanhukka ja vaivannäkö.
- Henkilökunnan empaattinen ja asiallinen käytös on erittäin tärkeää.
- Asiakkaalle tulee tarjota oikeudenmukaista korvausta suhteessa tapahtuneeseen vahinkoon.
- Yrityksen toiminnasta aiheutuneissa virhetilanteissa asiakkaalle kannattaa antaa jokin ylimääräistä.
- Yleensä mieluummin annettava jokin ylimääräistä, kuin esimerkiksi hinnanalennus; tunteisiin on vaikea vaikuttaa rahalla.
- Anteeksipyyntö kannattaa esittää rohkeasti, vaikka ei olisikaan varma, onko aiheutunut virhe yrityksen syytä.
- Jos tilanteessa on useampia asiakkaita, tulee heidät kaikki ottaa huomioon, ei pelkätään yhteyshenkilö tai laskun maksaja.
- Tulee huolehtia, että kuluttajasuojalain asettamat minimivaatimukset ylittyvät aina.
- Lopuksi tulee vielä varmistaa asiakkaalta itseltään tämän tyytyväisyys.

On kuitenkin muistettava, että aina asiakasta ei saada tyytyväiseksi, vaikka tilannetta yritetään kuinka selvittää tai hyvittää. Erilaiset persoonallisuudet vaikuttavat voimakkaasti esimerkiksi siihen, onko asiakas halukas myöntämään antavansa anteeksi. Toisaalta tyytymättömän asiakkaan saaminen erittäin tyytyväisesti tekee asiakkaasta entistä sitoutuneemman ja saa tämän suosittelemaan yritystä. (Reinboth 2008, 104-105.)

#### 4.2.1 Asiakastyytyväisyyskyselyt

Asiakastyytyväisyyskyselyt ovat hyvä keino mahdollistaa asiakkaiden äänen kuuluvuus. Mikäli asiakastyytyväisyystutkimuksia toteutetaan, niitä tulee hyödyntää systemaattisesti ja niistä saadun tiedon pohjalta tulee tehdä toimenpiteitä. Yleistä tietoa asiakastyytyväisyydestä voidaan saada sitä käsittelevästä kirjallisuudesta, mutta koska jokainen toimiala ja organisaatio on erilainen, tarvitaan organisaatiokohtaisia tutkimuksia. Tutkimusten avulla on helppo selvittää organisaation nykytilanne vahvuuksineen ja heikkouksineen. (Aarnikoivu 2005, 37. Ylikoski 2000, 149.)

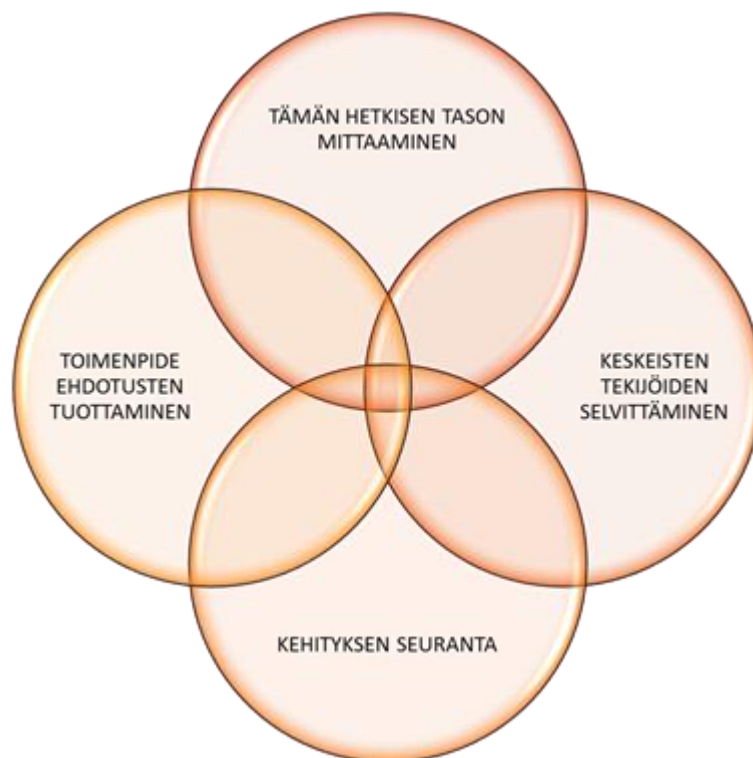
Jokaisella organisaatiolla on jonkinlainen käsitys siitä, kuinka tyytyväisiä sen asiakkaat ovat. Johdolla on usein omat käsityksensä, kuten myös asiakaspinnassa olevilla työntekijöillä. Nämä tiedot ovat kaikki arvokkaita, mutta eivät kerro vielä suoraa asiakkaan itsensä näkemystä. Tästä syystä tarvitaan asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmiä. Seuranta tulisi koostua sekä suoritettavista tyytyväisyystutkimuksista että suoraan asiakkailta saadusta palautteesta. Suoraa palautetta asiakkailta on helppo pyytää esimerkiksi heti palvelutilanteen jälkeen. (Ylikoski 2000, 155.)

Tutkimuksia ja suoraa saatua palautetta yhdistelemällä saadaan yleensä kattava ja monipuolinen kuva asiakastyytyväisyyden tilanteesta. Tutkimuksilla on tässä merkittävä rooli. Koska laatu on yksi oleellisesti asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä, tuovat kyselyt samalla tietoa myös palvelun tai tuotteiden laadusta. Asiakastyytyväisyyskyselyjen perusteella pyritään seuraamaan asiakastyytyväisyyden nykytilaa, parantamaan sitä sekä seuraamaan sen kehittymistä. (Ylikoski 2000, 155-156.)

Asiakastyytyväisyys tutkimuksille voidaan erottaa neljä selkeää päätavoitetta. Nämä tavoitteet on esitetty kuviossa 4. Ensimmäisenä halutaan selvittää asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat keskeiset tekijät. Yritykselle ehkä yksi tärkeimmistä tiedoista on, mitkä tekijät organisaatiossa tuottavat asiakkaiden tyytyväisyyden. Toinen tärkeä tavoite on selvittää tämän hetkinen tyytyväisydentaso. Kolmantena tavoitteena on saada ajatuksia ja ehdotuksia siitä, minäkalaisia toimenpiteitä tyytyväisyyden kehittäminen edellyttää ja mikä on toimenpiteiden suositeltava tärkeysjärjestys. Viimeisenä päätavoitteena on kehityksen seuranta.



Mittauksia tulee suorittaa tietyin väliajoin, jotta pystytään näkemään, kuinka asiakastytyvyisyys kehittyy ja ovatko korjaavat toimenpiteet tuottaneet tulosta. (Ylikoski 2000, 156-157.)



Kuvio 4: Asiakastytyvyyskyselyiden päätavoitteet (Ylikoski 2000, 156-157).

Koska asiakastytyvyisyyttä tuottavat tekijät ovat tärkeitä koko yrityksen toiminnan onnistumisen kannalta, on tärkeää selvittää, mitkä asiat juuri kyseisen organisaation kohdalla ovat asiakkaalle ne kaikkein tärkeimmät tyytyväisyyden muodostumisessa. Näistä tekijöistä voidaan käyttääkin termiä ”kriittiset tekijät”. Asiakkaan ja yrityksen työntekijän kriittiset tekijät saattavat erota toisistaan ja usein asiakkaat puhuvatkin eri kieltä kuin yrityksen työntekijät. Asiakkaasta esimerkiksi avulias asiakaspalvelu voi olla kriittinen tekijä, kun taas työntekijästä viimeisin ja toimiva teknologia on kriittinen tekijä. (Ylikoski 2000, 158.)

Asiakastytyvyisyyteen vaikuttavien tekijöiden kartoittamiseen sopii erityisen hyvin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa panostetaan vastaajien määrän sijaan vastausten laatuun ja monipuolisuuteen sekä keskustelemaan ilmapiiriin. Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa esimerkiksi kutsumalla asiakkaita keskustelutilaisuuteen pienissä ryhmissä. Toimeksiantajan tapauksessa asiakkaita on helppo tavata ”epävirallisesti” myös asiakasilloissa, joissa on helppo kerätä keskustelun kautta suoraa palautetta. Palautteen antaminen tulee tehdä asiakkaalle miellyttäväksi, jotta todelliset asiat tulevat keskustelussa esiin. Myös muita kvalitatiivisia tutkimuksia voidaan käyttää tähän tarkoitukseen. (Ylikoski 2000, 160-161.)

Esimerkiksi kriittisten tapausten tekniikka menetelmällä voidaan tutkia niitä tilanteita, jotka ovat erityisesti jääneet asiakkaalle mieleen. Asiakasta pyydetään muistelemaan kokemiaan asiakaspalvelutilanteita ja kuvailemaan yksityiskohtaisesti ne tilanteet, joissa palvelu on ollut erityisen hyvää tai erityisen huonoa. Jälkikäteen analysoitaessa ja asiakkaiden kokemuksia vertailtaessa saadaan usein esiin erittäin onnistuneelle tai epäonnistuneelle asiakaspalvelulle tyypillisiä piirteitä. (Ylikoski 2000, 160-161.)

#### 4.2.2 Asiakastyytyväisyyskyselyn rakenne

Kun asiakkaille tärkeät kriittiset menestystekijät ovat tiedossa, lähdetään yleensä toteuttamaan kvantitatiivista tutkimusosaa, eli määrällistä tutkimusta. Yleensä yritykset käyttävät tähän asiakastyytyväisyyskyselylomaketta, jolla saadaan helposti kerättyä kattava määrä tietoa. Yhtenäisen kyselylomakkeen käyttäminen on viisasta, sillä näin kaikilta vastaajilta saadaan vastaukset samoihin kysymyksiin ja ne ovat vertailukelpoisia. Asiakastyytyväisyyskyselyä luotaessa on tärkeää huomioida kyselyssä kaikki tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät, sillä näissä kyselyissä asiakkaat eivät välttämättä vastaa kuin valmiiksi muotoiltuihin kysymyksiin. (Ylikoski 2000, 161.)

Ensimmäisenä kannattaa suunnitella lomakkeen pituus ja asettaa vastaamisajalle rajat. Lomakkeen kohtuullinen pituus ja ulkoasun selkeys ovat erittäin tärkeitä sekä vastaajalle että myöhemmin tietojen tallentajalle. Liian pitkä kysely karkottaa usein myös vastaamishalun. Postikyselyissä keskimääräisen vastausajan ei tulisi ylittää 15-20 minuuttia. Kyselyn alussa tulee olla selkeä ohjeistus vastaamisesta. Tämän lisäksi jokaisessa kohdassa olisi hyvä olla omat ohjeensa, mikäli vastaamisen logiikka tai muut tekijät vähänkään muuttuvat kyselyn edetessä. (Ylikoski 2000, 162.)

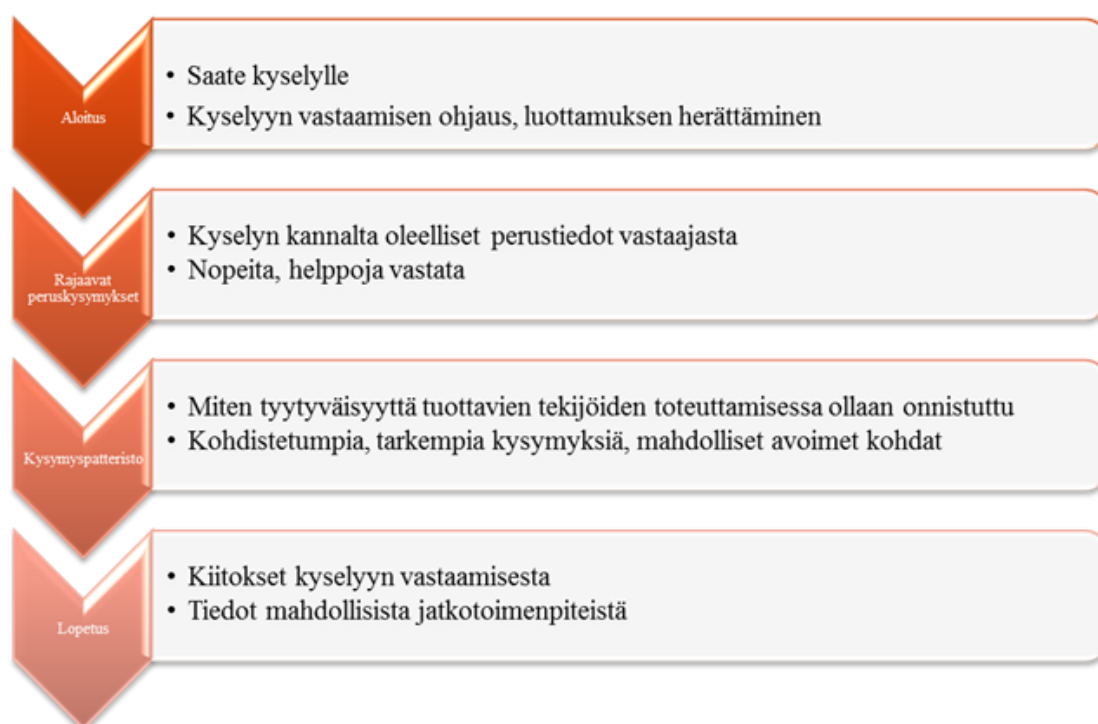
Kyselyssä mitattavien asioiden on hyvä olla asiakkaalle kriittisiä tekijöitä, eikä niinkään pieniä yksityiskohtia. Tutkittavien asioiden on myös oltava sellaisia, joihin organisaatio voi oikeasti vaikuttaa. Myöskään sellaisen tiedon selvittämiseen ei kannata panostaa, mitä organisaatio ei edes halua muuttaa. Tyypillisesti asiakastyytyväisyyskyselyyn kuuluvien kysymysten sisältöä on havainnollistettu kuviossa 5. (Ylikoski 2000, 162.)

Mikäli kyselyn saatavuutta ei voida tarpeeksi hyvin rajoittaa, kannattaa alkuun asettaa tarkistuskysymyksiä. Näiden avulla voidaan aineistosta seuloa pois sellaiset vastaajat, jotka eivät kuulu tutkimuksen kohderyhmään. Yleensä lomake kannattaa aloittaa kysymyksillä, joihin on varmasti helppoa vastata. Mikäli tarkat henkilökohtaiset tiedot eivät ole välttämättömiä, niiden kysyminen kannattaa rajoittaa minimiin luottamuspujan ja negatiivisten tunteiden herättämisen välttämiseksi. Mikäli lomakkeet käsitellään nimettöminä tai siihen liittyy muita vas-

taavia tietosuojaa parantavia seikkoja, ne kannattaa mainita kyselyn alussa esimerkiksi saateessa. (KvantiMOTV -kyselylomakkeenlaatiminen. 2010)

Seuraavaksi kyselylomakkeessa on usein pyydetty antamaan kokonaisarvosana tyytyväisyydestä. Tätä mitataan yleensä arvosana asteikoilla (esimerkiksi 1-5). Seuraavaksi lähdetään erittelemään organisaation suoriutumista kriittisissä asiakastyytyväisyystekijöissä. Tässä kohdassa mitataan ja eritellään se, miten tyytyväisyyttä tuottavien tekijöiden toteuttamisessa on onnistuttu. Useimmilla aloilla ollaan kiinnostuneita myös siitä, millaiset ovat asiakkaan jatkoostoaiheet tai mahdolliset suositteluaiheet. Tyytyväisyysmittauksissa onkin hyvä pyytää asiakasta arvioimaan, käyttäisikö hän palvelua uudelleen tai suosittelisiko hän sitä eteenpäin. (Ylikoski 2000, 162-163; Reinboth 2008, 106.)

Myös palvelun käyttöä ja käyttöominaisuuksia koskevia tietoja kannattaa kerätä asiakkailta. Vastauksista saa yleensä hyvää tietoa palvelun helppoudesta ja toimivuudesta. Käyttöominaisuuksien avulla luodaan helposti lisäarvo asiakkaille. Loppuun kannattaa sijoittaa kiitokset kyselyyn vastaamisesta sekä mahdollinen yhteydenottopyyntö osio, mikäli sellainen halutaan antaa. Asiakastyytyväisyyskyselyn perusrunkoa on havainnollistettu kuviossa 5. (Ylikoski 2000, 163.)



Kuvio 5: Asiakastyytyväisyyskyselyn perusrakenne (Ylikoski 2000, 163).

Koska kyselyissä halutaan yleensä saada selville asiakastyytyväisyystekijöiden tärkeysjärjestys, asiakkaita kannattaa pyytää kyselyssä myös listaamaan itselleen tärkeimmät tyytyväisyystekijät. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi viisiportaisella listauksella, jossa asiakas luettelee itselleen viisi tärkeintä tyytyväisyystekijää kyseisessä tuotteessa tai palvelussa. Mikäli esimerkiksi 90 % asiakkaista vastaa yhteyshenkilön nopean saatavuuden olevan tärkeimpänä tyytyväisyystekijöissä, ei organisaation tarvitse pohtia, onko se kannattava panostuksen kohde vai ei. Myös kyselyn looginen eteneminen on hyvin tärkeä pohtia kunnolla. Kyselyyn on helpompaa vastata, kun kysymykset ovat loogisessa järjestyksessä. Sama lomake voi sisältää sisällöllisesti hyvinkin erilaisia asioita, mutta samaan asiaan liittyvät kysymykset on sijoitettava loogiseen järjestykseen peräkkäin. Sama koskee aihealueesta toiseen siirtymistä. (Ylikoski 2000, 164. KvantiMOTV -kyselylomakkeenlaatiminen. 2010)

#### 4.2.3 Tietojen kerääminen, analysointi ja tiedon hyväksikäyttäminen

Kun kyselylomake on valmis, voidaan aloittaa tietojen keruu. Kyselyn lähettäminen mahdollisimman monelle asiakkaalle on tietysti tavoite, mutta usein resurssit eivät riitä kaikilta asiakailta kysymiseen, joten on valittava tietty otos, johon kysely kohdistetaan. Tutkimus voidaan kohdistaa myös rajutumminkin esimerkiksi vaikkapa kanta-asiakkaisiin. Postitus sekä internetin kautta jaettavat kyselyt ovat nykypäivänä yleisimpiä. (Ylikoski 2000, 165.)

Keräyksen jälkeen alkaa tärkeä vaihe; tulosten analysointi. Analysoinnin tuloksena saadaan arvokasta tietoa siitä, missä asioissa yritys on asiakkaan mielestä onnistunut ja missä on kehitettävää. Tutkimustulokset havainnollistetaan yleensä taulukoin ja kuvioin. On tärkeää, että tuloksien analysointiin ja keskusteluun osallistuvat henkilöt, joita kyselytutkimus on koskettanut, eikä pelkästään johto. (Ylikoski 2000, 166.)

Tutkimustulokset eivät muutu käytännöksi itsestään. Analysoinnin perusteella on ensin ratkaistava, millaisia toimenpiteitä tarvitaan. Jos tyytyväisyyden taso on erittäin hyvä, tavoitteena voi olla pitää tasoa yllä. Myös tässä tilanteessa tutkimuksia tarvitaan edelleen, sillä tyytyväisyyden taso muuttuu jatkuvasti. Asiakastyytyväisyyden parantaminen vaatii yritykseltä panostusta, joka aiheuttaa lähes aina kustannuksia. Tärkeä kysymys yrityksen pohdittavaksi onkin, kuinka paljon asiakastyytyväisyyden parantamiseen kannattaa panostaa, jotta kustannukset pysyvät pienempinä, kuin siitä seuraavat tuotot. (Ylikoski 2000, 166-167.)

Jos kyselyissä saatua tietoa voidaan hyödyntää tehokkaasti, se yleensä kattaa monin kerroin siitä aiheutuneet kustannukset. Tulosten avulla voidaan parantaa laatua ja tehostaa yrityksen resursseja sellaisiin toimenpiteisiin, jotka kasvattavat asiakastyytyväisyyttä. Tässä oleellista on henkilöstön sitouttaminen asiakastyytyväisyyden seurantaan. Henkilökunta tulee saada kiinnostumaan asiakastyytyväisyydestä ja henkilökunnalla tulee olla tieto tyytyväisyyden ny-

kytasosta. Esimerkiksi tutkimustuloksista nousseista kehityskohteista voidaan perustaa kehitysryhmiä. Näin henkilökunta saadaan mukaan prosessiin ja heidän panoksensa näkyy myös toimenpiteiden suunnittelussa. (Ylikoski 2000, 168-169.)

Asiakastyytyväisyyskyselyitä analysoitaessa on myös erittäin tärkeää tiedostaa kyselyn rajoitteet. Kyselytutkimuksista saatu tieto ei ole koskaan absoluuttista tietoa ja kyselyihin liittyy usein puutteita, jotka helposti unohdetaan analysoinnissa. Asiakastyytyväisyyskyselyjen jälkikäteen lähettäminen on asiakkaalle helppo tapa puhua ”kärkkäällä kielellä”. Asiakas on ehtinyt poistua tilanteesta ja vaikka hän olisi ollut viimeisimmässä asiakaspalvelu tapahtumassa lähtiessään tyytyväinen, hän saattaa antaa huonon arvosanan. (Reinboth 2008, 106.)

Numeerisesti arvioitavat asiakastyytyväisyyskyselyt saattavat tuottaa myös vaikeuksia, sillä jokainen ihminen kokee numerot eri tavoin, vaikka ne on kyselyssä määritettykin. Osa asiakkaista ei laita parasta mahdollista arvosanaa vaikka olisi todella tyytyväinen, sillä haluaa ajatella, että aina löytyy vielä jotakin, jossa parantaa. Toinen taas saattaa antaa parhaan mahdollisen arvosanan, mikäli mitään erityistä valittamista ei palvelussa ollut. Erityisesti keskimäisen arvosanan merkitys vaihtelee suuresti. Juuri tästä syystä tarkka ohjeistus kyselylomakkeessa on erittäin tärkeä. Usein myöskään kyselyssä ei tule ilmi, miksi asiakas on valinnut kyseisen numeron kuhunkin kohtaan. Organisaation arvaukset arvosanan tarkoituksesta saattavat johtaa panostuksen täysin väärin asioihin. (Reinboth 2008, 107.)

Kysely ei myöskään ota huomioon asiakkaan tunnetilaa, jossa hän kyselyn täyttää. Mielialaan vaikuttavat tekijät eivät ole aina kyselyn tuottaneen yrityksen vaikutuspiirissä. Tällöin kysely mittaa herkästi vain asiakkaan tunnetilaa, ei sitä, mikä vaikutus yrityksellä on tunnetilan syntymiseen ollut. Edellä mainittujen lisäksi pienet otokset väärentävät tulosta. Pienissä vastajamäärissä yksittäisen vastaajan mielipide suurenee epätodelliseksi ja vääristää koko tulosta. Mikäli pienistä vastausmääristä lasketaan keskiarvo, tulee ehdottomasti huomioida myös hajonta, eli se, kuinka paljon mikäkin arvosana on saanut vastauksia. Mikäli vastauksia on esimerkiksi kuusi, joista 5 on vastannut erittäin hyvän ja yksi erittäin huonon, laskee se epätodellisesti keskiarvoa. (Reinboth 2008, 108-109.)

#### 4.3 Asiakastyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyskyselyn merkitys rakennusalalla

Tässä luvussa avataan vielä täsmennetysti asiakastyytyväisyyden merkitystä juuri rakennusalalla; asiakastyytyväisyyden muodostumista ja merkitystä sekä siitä saatavia hyötyjä. Rakennusalalla asiakastyytyväisyys korostuu hyötyinä urakoitsijalle tulevissa projektissa. Asiakasläh-töisyyteen panostettaessa urakoitsija pyrkii erottumaan toisista urakoitsijoista, jotta se voi tulevaisuudessa saada samalta tilaajalta tarjouspyyntöjä. Lisäksi asiakastyytyväisyydellä ker-rytetään positiivista imagoa kaikkien potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Asiakastyyty-

väisyyden tutkimisen kautta voidaan asiakastyytyväisyyttä parantaa, mikä edesauttaa yritystä tulevien projektien hankinnassa. (Asiakastyytyväisyysrakentamisessa, 2007.)

Koska rakennusalalla hankkeet ovat projektiluontoisia, ei korkea asiakastyytyväisyys välttämättä takaa jatkuvaa asiakassuhdetta. Asiakastyytyväisyydellä rakentamisessa kannattaakin pyrkiä pysymään potentiaalisena yhteistyökumppanina. Näkyvämmiin asiakastyytyväisyys heijastuu lähinnä negaation kautta; tyytymätön asiakas ei halua tehdä jatkossa yhteistyötä epäonnistuneen projektin tuottaneen rakennuttajan kanssa. Asiakaslähtöisyys rakentamisen projektituotannossa tulee nähdä laajempaan kuin pelkkään yhteen projektiin liittyvänä tekijänä. Vaikka sopimuksellinen asiakassuhde tilaajan ja urakoitsijan välillä kestää vain hankkeen ajan, tulee asiakkuus nähdä laajempaan tekijänä yritysten välisissä suhteissa. (Asiakastyytyväisyysrakentamisessa, 2007.)

Rakennusalalla asiakastyytyväisyys muodostuu useasta eri tekijästä. Lopulliseen tyytyväisyyteen vaikuttavat niin työn laatu ja lopputulos, koko projektin eteneminen ja lisäksi asiakaspalvelutilanteet ja asiakaskontaktit. Rakennusalalla asiakastyytyväisyyttä mitattaessa on huomioitava, että remontin loppukuluttajat eli huoneistojen osakkeiden omistajat eivät välttämättä osaa arvioida remontin kokonaislaatua yhtä realistisesti kuin ammattilaiset. (Asiakastyytyväisyysrakentamisessa, 2007.)

Asiakaspalautteet auttavat yritystä sen omien ongelmakohtien selvittämisessä ja prosessien kehittämisessä vastaamaan yhä enemmän asiakkaalle tärkeitä asioita. Näin resursseja päästään suuntaamaan asiakkaille oleellisiin kehityskohteisiin, mikä tulevaisuudessa lisää asiakastyytyväisyyttä entisestään. Myös suusanallinen viestintä on rakennusalalla tärkeässä roolissa ja yrityksen joko hyvä tai huono maine leviää tehokkaasti henkilötason suhteiden välityksellä. Tällä on suuri merkitys esimerkiksi projektin saannin kilpailun alkuvaiheessa, urakoitsijan esivalintatilanteessa. Aiempien asiakkaiden positiivinen sanallinen viestintä helpottaa yrityksen pääsyä mukaan urakkakilpailuihin. (Asiakastyytyväisyysrakentamisessa, 2007.)

## 5 Aineiston tutkiminen ja analysointi

Tutkimustyön tavoitteena on tuottaa uutta tietoa. Tutkimusprosessi on pitkäkestoinen jatkumo, joka ei pääty välttämättä tutkimuksen tulosten julkaisemiseen, vaan siitä seuraa monesti jatkotoimenpiteitä. Tutkimukset ja analyysit sekä vanhojen käytänteiden kyseenalaistaminen ovat osa yritysten kehittymistä ja kilpailukykyä. Tutkimuksen tavoite saattaa myös olla ymmärtää tiettyjä ilmiöitä. Koska syy-seuraussuhteiden selvittäminen on myös yrityksille tärkeää, jotta ne voivat kohdistaa resurssejaan oikeisiin kohteisiin, jatkuva tutkiminen ja kehittäminen ovat tärkeä voimavara. Koska opinnäytetyön päätavoite on analysoida, tutkia ja kehittää jo aiemmin toteutettuja asiakastyytyväisyyskyselyitä perehdytään ensin tutkimiseen ja

sopivaan tutkimustyön metodin valintaan. Tämän jälkeen siirrytään nykyisen aineiston analysointiin ja toteutetaan tutkimukset, joiden perusteella luodaan uusi pohja asukastyytyväisyyskyselylle. (Järvinen & Järvinen. 2011, 3.)

### 5.1 Kehittämistehtävän määrittäminen

Kehittämistehtävän määrittelyllä on tavoite määrittää tarkasti, mihin kehittämistyöllä pyritään. Kehittämistehtävän määrittäminen eroaa tutkimusongelman määrittämisestä. Yleensä tutkimusongelman asettamisella pyritään löytämään vastaus tiettyyn kysymykseen, kuten ”Mikä vaikuttaa..?”. Kehittämistehtävän määrittäminen soveltuu tässä tilanteessa paremmin tutkimuksen lähtökohdaksi, sillä työllä pyritään kehittämään ja luomaan uutta, ei niinkään vastaamaan mihinkään tiettyyn kysymykseen. (Ojasalo yms. 2009, 33-34.)

Tarkan kehittämistehtävän määrittäminen saattaa olla hankalaa, jonka takia siihen kannattaa käyttää aikaa. Usein yleisluontoiseksi jäänyt tavoite ei anna tukea käytännön toiminnalle ja johtaa tutkimusta harhaan. Kehittämistehtävän onnistumisen kannalta on tärkeää, että tavoitteet on mahdollisimman tarkasti määriteltä ja sen onnistumiselle kannattaa rakentaa mittarit, joiden avulla tuloksia on mahdollista jälkikäteen arvioida. (Ojasalo yms. 2009, 33-34.)

Kehittämistehtävä koskee tässä työssä toimeksiantajan korjausyksikön asukastyytyväisyyskyselyn kehittämistä. Kehitystehtävän tavoitteet ovat luoda kyselylle yhtenäinen pohja, jota voidaan hyödyntää kaikissa tulevilla projekteilla ja joka vastaa paremmin yrityksen tarpeisiin ja jonka tulokset ovat paremmin hyödynnettävissä. Lisäksi tavoitteisiin kuuluu kyselystä henkilökohtaisten tavoitteiden mitattavuuden parantaminen sekä tulosten edelleen hyödyntämisen ideoiminen.

### 5.2 Tutkimusmenetelmien valinta

Kehittämistyötä tehtäessä on tärkeää tuntee ja osata hyödyntää erilaisia menetelmiä. Ei riitä, että osataan toteuttaa yksittäinen hyvä haastattelu- tai kyselytutkimus. Menetelmäosaamista tarvitaan jo tutkimuksen pohjan luomisessa, kiinnostavan ja aidosti tarpeellisen kehityskohteen löytämisessä. Jotta kehittämiskohteen rajaus onnistuu, tulee hallita tutkimuksen keskeiset käsitteet ja tuntee aihealueeseen liittyvä tietoperusta. Kehittämisprosessissa tarvitaan tiedonhankinta taitoja, kykyä erottaa oleellinen, käyttökelpoisten ratkaisujen rakentamisaamista sekä innovaatio-osaamista. (Ojasalo yms. 2009, 11.)

Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvän osaamisen merkitys kasvaa jatkuvasti. Työelämässä kehittämistyöhön osallistuvat oppivat jatkuvasti uutta. Tutkimuksellinen kehittämistyö on tärkeä osa jokaisen yrityksen arkipäivää. Sillä tarkoitetaan kehittämissprosesseja, jotka saavat

yleensä alkunsa esimerkiksi organisaation konkreettisista kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutosta jossain toiminnassa. Tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa tieteellisestä tutkimuksesta toiminnan päämäärältä; tieteellisessä tutkimuksessa halutaan usein luoda ilmiöstä uutta teoriaa, kun taas tutkimuksellisessa kehittämistyössä päämääränä on tuoda uusi tieto käytäntöön. (Ojasalo yms. 2009, 18-19.)

Kehittämisen kohdetta voi lähestyä monin eri tavoin. Ennen varsinaisten tutkimusmenetelmien valintaa, on hyvä päättää, minkälaista lähestymistapaa haluaa tutkimuksessa käyttää. Lähestymistavan tulee tukea tutkimuksen tavoitteita, sillä se myös ohjaa tutkimusmenetelmien valintaa. Lähestymistapoja ovat muun muassa toimintatutkimus, tapaustutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, innovaatioiden tuottaminen, ennakointi ja verkostotutkimus. Mitään lähestymistapaa ei kuitenkaan tarvitse käyttää mustavalkoisesti, vaan tutkimuksessa voidaan hyödyntää piirteitä useista lähestymistavoista. (Ojasalo yms. 2009, 51-52.)

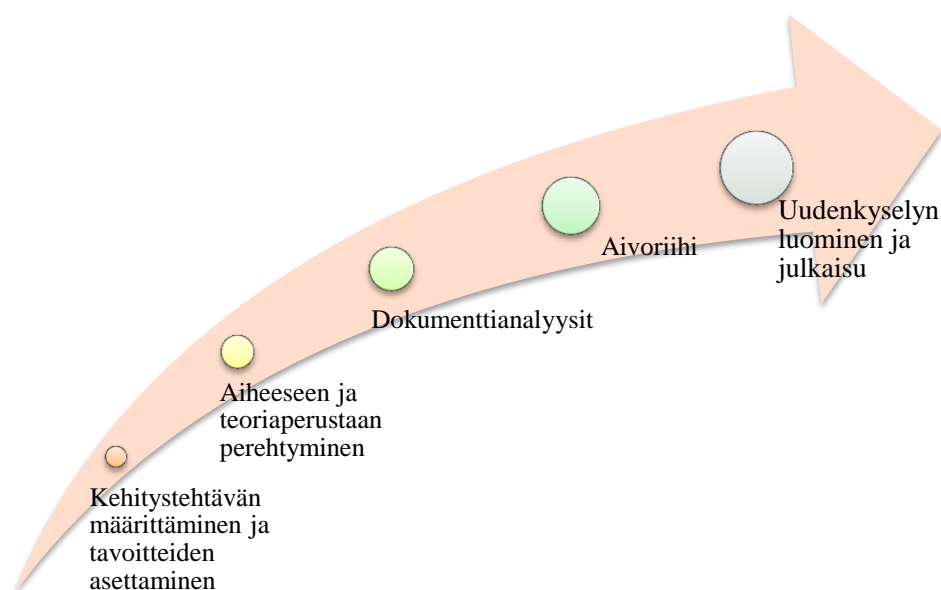
Kehittämistehtävän tavoitteet saavuttaakseen, tulee perehtyä tarkasti nykyiseen aineistoon eli nykyiseen asukastyytyväisyyskyselyyn, tästä syystä ensimmäisenä tutkimusmenetelmänä käytetään dokumenttianalyysia. Dokumenttianalyysissä päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta, olemassa olevasta tiedosta. Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä aiheesta. Analyysin tarkoituksena on informaation lisääminen aiheesta. Sisältöanalyysillä pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältö tiivistetysti ja selkeästi, jonka avulla siitä voidaan tehdä päätelmiä. Tässä tapauksessa dokumenttianalyysia halutaan käyttää lähtökohdan luomiseen ja ongelman syvempään ymmärtämiseen.

Koska asukastyytyväisyyskysely ja sen kehittäminen koskettavat monia osapuolia toimeksiantajan yrityksessä, halutaan nämä työntekijät tuoda mukaan prosessiin. Toiseksi kehittämistyön menetelmäksi soveltuvat yhteisölliset ideointimenetelmät, sillä siinä luovuutta ja uusia innovaatioita haetaan ryhmässä. Avoin ja positiivinen ilmapiiri on luovan ongelmanratkaisun avain edellytys. Luovassa ryhmässä prosissa ideointi ja arviointi tulee muistaa pitää erillään, sillä arviointi rajaa ideoinnin moninaisuutta. (Ojasalo yms. 2009, 143-144.)

Aivoriihi on yksi näistä yhteisöllisistä ideointimenetelmistä. Aivoriihi on yksi luovan ongelman ratkaisun standardimenetelmistä, jonka avulla tuotetaan ideoita ryhmässä. Aivoriihikokouksessa yleensä 6-12 hengen ryhmä pyrkii vetäjän johdoksella ideoimaan uusia lähestymistapoja ja löytämään ratkaisuja asetettuun ongelmaan. Aivoriihikokous alkaa esivaiheella, jossa kerrotaan taustat, asetetaan ja rajataan kokouksen tavoitteet. Alussa syntyneitä ideoita on tarkoitus heittää vapaasti, jonka jälkeen niitä lähdetään arvioimaan kriittisesti. Ryhmän vetäjän tulee pystyä huolehtimaan siitä, että ilmapiiri on kokoajan vapaa, mutta asiassa kuitenkin pysytään. (Ojasalo yms. 2009, 145-146.)



Aivoriihi toteutetaan dokumenttianalyysin jälkeen. Näitä menetelmiä hyödyntäen saadaan ensin laaja kuva nykyisestä tilanteesta sekä kartoitetaan sen haasteita ja puutteita. Aiheeseen perehtymisen jälkeen toteutetaan opinnäytetyön tekijän vetämä aivoriihiä, joissa keskitytään luomaan uutta ja löytämään sopivia, kaikkia osapuolia tukevia käytänteitä asiakastytyväisyyskyselyyn. Uuden kyselyn luonnin jälkeen ideoidaan vielä mahdolliset jatkokehityskohdet ja suunnitellaan kyselyn hyödyntämistä. Kuviossa 6 on esitetty koko kehittämisprosessin eteneminen vaihe vaiheelta.



Kuvio 6: Kehitysprosessin eteneminen

### 5.3 Asukastytyväisyyskyselyn analysointi

Opinnäytetyön liitteisiin (liite 1) on lisätty esimerkki (Asukaskysely: case As Oy Esimerkki) yrityksen nykyisestä asiakastytyväisyyskyselystä. Liitteenä ovat vain kysymykset, sillä saadut tulokset ovat yrityksen luottamuksellista tietoa, eivätkä kyselyn tulokset liity tämän opinnäytetyön tavoitteisiin.

Asukaskyselyn lähettämisestä ei ole kovin yhtenäistä mallia yrityksessä, vaan osassa projekteista se lähetetään valmistumisen jälkeen porrashuoneittain tai linjoittain. Joissain projekteissa se on lähetetty kerralla kaikille kun talo on valmistunut. Kysely lähetetään sähköpostitse kaikille huoneistojen osakkeenomistajille, joiden sähköpostitiedot yrityksen rekisterissä ovat. Kyselyä ei lähetetä paperiversiona, eikä huoneistojen vuokralaisille.

Vastausten laajan saamisen tärkeyttä tulisi pohtia, sillä esimerkki kyselyssä vastaajia on saatu 25 ja koko taloyhtiössä on 81 huoneistoa. Vastaajamäärä jää kohtuullisen pieneksi, mitä on

havaittu myös muiden taloyhtiöiden kyselyitä toteutettaessa. Pieni vastausmäärä aiheuttaa ongelmia luotettavuuteen ja tiedon yleistettävyyteen. Vastausmäärän ollessa pieni yksittäinenkin huono palaute vaikuttaa ratkaisevasti keskiarvoon. Vastausten saamisen tärkeys on määriteltävä yrityksessä ja siihen on tarpeelliseksi katsottaessa voitava suunnata resursseja.

Kyselyn lähettäminen tapahtuu vain sähköisesti, mikä sulkee vastaajista pois kaikki, jotka eivät käytä sähköpostia tai eivät ole sähköpostiaan yrityksen tietoihin luovuttaneet. Esimerkiksi vanhemmat ihmiset, jotka eivät sähköpostia käytä, jäävät varmasti vastaajakokonaisuudesta suurimmaksi osaksi pois. Kohteissa, joissa useat omistajat ovat vanhuksia, vaikuttaa tämä oleellisesti kerätyn tiedon luotettavuuteen.

Kysely koostuu 11 kohdasta, joista kaksi viimeistä ovat avoimia palautekohtia (risut ja ruusut). Seuraavaksi käydään läpi kyselyn kohdat kysymys kysymykseltä ja paneudutaan niiden muotoiluun, järjestykseen ja kysymysten sisältöön sekä siihen, vastaavatko kysymykset kyselyn tavoitteisiin.

### 5.3.1 Missä porrashuoneessa asutte?

Ensimmäiseksi asukas saa sähköpostiinsa saatekirjeellä varustetun viestin, josta löytyy linkki asukastyytyväisyyskyselyyn. Linkki ohjaa asukkaan kyselyyn, joka alkaa kysymyksellä ”missä porrashuoneessa asutte?”. Kysymys on sinänsä tärkeä, sillä linjasaneerausessa saattaa olla eroavaisuuksia tiettyjen porrashuoneiden remonttien välillä, joten on hyvä pystyä tunnistamaan, jos esimerkiksi tietyssä portaassa tapahtunut aikataulumuutos aiheuttaa tyytymättömyyttä. Kysymys on tärkeä myös monipuolisuuden ja yleistettävyyden varmistaja. Mikäli vain muutamasta portaasta saadaan vastauksia, eivät tulokset välttämättä ole yleistettävissä koko taloyhtiöön.

Kuitenkin ensimmäiseksi kysymykseksi tämä saattaa olla hiukan väärä, sillä kaikki osakkeiden omistajat eivät asu omistamassaan asunnossa. Tästä syystä kysymyksen muotoilu saattaa aiheuttaa hämmennystä asiakkaassa. Ensimmäisen kysymyksen lopullista muotoa lähettäessä pohtimaan, on tärkeää miettiä, halutaanko tietää, asuuko osakas remontoitussa huoneistossa vai onko hän siinä vain omistajana. Myös tämä saattaa vaikuttaa kyselyyn vastaamisessa ratkaisevalla tavalla.

### 5.3.2 Arvioi aikatauluun liittyviä asioita

Kun ensimmäiseen kysymykseen on vastattu, siirtyy kysely seuraavalle sivulle, jossa esitetään kyselyssä käytetty vastausten arvoasteikko. Arvoasteikko on esitetty kyselyssä seuraavasti:

”Tällä sivulla pyydämme teitä arvioimaan numeerisesti kokemuksianne Yrityksen toteuttamasta linjasaneerauksesta. Arvosana-asteikko on laskeva välillä 5-1, jossa:”

5 = erinomainen

4 = hyvä

3 = tyydyttävä

2 = välttävä

1 = huono

Seuraavassa kohdassa asukasta pyydetään arvioimaan aikatauluun liittyviä asioita edellä mainitulla arvoasteikolla. Aikataulun arviointi on tärkeä osa putkiremontteja koskevaa asukas-kyselyä, sillä toimivaa ja pitävää aikataulua pidetään yleensä tärkeänä osana laadukasta remonttia. Aikataulun arvioimiseen liittyvässä kohdassa kannattaa kuitenkin miettiä, mitkä kysymykset siihen sisällytetään, sillä jokaisella osa-alueella on vielä omat kohtansa kyselyssä. Esimerkiksi ”sain riittävästi tietoa putkiremontin aikataulusta” -kohdan voisi sisällyttää myös viestintää käsittelevään osioon. Aikataulu -kohdassa voitaisiin keskittyä yleisiin koko projektia koskeviin aikataulullisiin asioihin.

Myös lauseiden muotoilussa on hyvä kiinnittää huomiota yhtenäisyyteen ja selkeyteen. Esimerkiksi viimeisessä kohdassa ”Kuinka tärkeänä pidit valmistumista ilmoitetussa aikataulussa” on täysin eri muotoa, kuin muut kohdat, jonka lisäksi se on kysymysmuodossa, toisin kuin muut. Koska osakasmuutostöille sekä viestinnälle on oma kohtansa ”urakoitsija oli varannut riittävästi aikaa osakasmuutosten tilaamiseen ja suunnitteluun” tulisi olla sen alla.

### 5.3.3 Arvioi laatuun liittyviä asioita

Koska yritykselle korkea laatu on yksi merkittävimmistä tavoitteista ja osa kilpailukyvyn strategiaa, tämä kohta kyselyssä on tärkeä. Tästä syystä on hyvä, että laatuun liittyvien asioiden arvostelu on eritelty kohta kohdalta. Näin yritys voi myös tulevaisuutta ajatellen löytää toimivia yhteistyökumppaneita, mikäli esimerkiksi sähkötyöt saavat aina saman aliurakoitsijan ollessa kyseessä hyvät arvostelut.

Mahdollisten huonojen arvosanojen ilmetessä laadun arvioinnissa, mahdollisuudet löytää syitä jäävät kuitenkin melko hankaliksi nykyisessä kyselyn muodossa. Tätä voitaisiin parantaa esimerkiksi avoimella kohdalla laatu kohdassa, johon asukas saisi eritellä, että miksi ei ole esi-

merkiksi sähköttöiden laatuun tyytyväinen. Tämä parantaisi konkreettista kehittymismahdollisuutta kyselynpohjalta. Viimeinen kohta laadun arvioinnissa on ”putkiremontin lopputulos oli mielestäni”, joka saattaisi olla parempi sijoittaa omaksi kohdaksi kyselyn loppuun. Koska jokaisen kohdan alle kuitenkin lasketaan keskiarvot yhteensä, ei välttämättä tässä tarvitse erikseen kysyä yleistävää arvosanaa.

#### 5.3.4 Arvioi työmaapalveluihin ja työnjohtoon liittyviä asioita

Tässä kohdassa lauseiden muotoilua tulisi yhdenmukaistaa, sillä osa kohdista on kysymysmuodossa ja osa taas ei. ”Miten hyvin tavoitit työnjohtajan” ja seuraava kohta ”Työnjohdon asiantuntevuus” eivät sovi keskenään. Koska asiakaslähtöisyys on yritykselle tärkeää, voitaisiin tässä kohdassa kartoittaa entistä tarkemmin sitä, minkälaisen asiakaspalvelukokemuksen työmaa ja työnjohto tarjosivat asiakkaalle. ”Työnjohdon asiantuntevuus” kohdan arvosanoihin kannattaa myös suhtautua kriittisesti, sillä asukkaat eivät välttämättä osaa arvioida objektiivisesti työnjohdon asiantuntijuutta, vaan pohjaavat arvosanansa lähinnä tuntemukseen ja saamaansa palvelun laatuun.

#### 5.3.5 Arvioi muutostöitä ja asukasviestintää

Koska yritys painottaa aktiivista viestintää ja asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksia, myös tämä kohta on erittäin tärkeä osa kyselyä. Viestintä on korostetussa roolissa, minkä takia sen eriyttämistä kokonaan omaksi kohdaksi kannattaa harkita. Viestinnän kehittäminen asukkaiden palautteen perusteella on helppo kehittää sitä konkreettisesti asiakkaiden näkökulmasta toimivampaan suuntaan, mikä mahdollistaa jatkossa yhä korkeamman asiakastytyväisyyden.

Lisäksi kyselyssä käytetään remonttisuunnittelijasta nimikettä ”osakasmuutosvastaava”. Yrityksen internetsivuilla on osakasmuutoksista vastaavasta henkilöstä käytetty nimikettä remonttisuunnittelija, joten sitä tulisi käyttää myös kyselyssä. Nimekkeen käytöstä tulisi tehdä yhdenmukainen linja, jota noudatettaisiin koko konseptissa läpi projektin, jotta nimikkeet eivät aiheuta hämmennystä asiakkaille ja mahdollisia virheitä palautteen annossa.

### 5.3.6 Mitä viestintäkanavaa seuraisit eniten

Viestintäkanavia kartoittamalla saadaan hyödyllistä tietoa siitä, mitkä kanavat tavoittavat nopeinten asukkaat ja mihin kannattaa jatkossa panostaa. Viestintäkanavien seuraamisesta saadaan kyselyssä kuitenkin mahdollisesti väärentynyt kuva, sillä asukastytyväisyyskysely toteutetaan sähköisesti vain niillä asiakkailla, joilla on sähköposti. Tästä syystä tulokset mahdollisesti vääristyvät automaattisesti siihen suuntaan, että sähköiset tiedotusvälineet ovat ylivoimaisesti eniten seurattu tiedotuskanava.

Kuten aiemmin mainittu, viestinnästä kannattaisi harkita tehtäväksi kokonaan oma osio kyselyyn. Viestintäkanavien seuraamista kartoittavan kysymyksen voisi siten sisällyttää viestintäosioon. Tämän lisäksi viestintäosioon voitaisiin sisällyttää myös arvoasteikolla arvosteltavia kohtia, jotta kehityskohteita löydettäisiin paremmin.

Viestintä vaikuttaa merkittävästi asiakkaan palvelukokemukseen ja lopulliseen mielikuvaan yhteistyöstään yrityksen kanssa. Etenkin, jos peruspilarit yrityksen toiminnassa ovat kunnossa ja palvelut samankaltaisia kilpailevilla yrityksillä, viestintä ja henkilökohtaisuus ovat keino erottua. Tästä syystä viestinnän seuraamisen ja kehittämisen tulisi olla yksi kyselyn tärkeimmistä tehtävistä.

### 5.3.7 Arvioi urakoitsijan järjestämät tapaamiset

Peab järjestää urakan aikana useita tapahtumia asukkaille edistääkseen viestintää ja henkilökohtaista palvelua. Tapahtumien arviointi on tärkeää, sillä myös niistä syntyy iso osa asiakkaalle syntymää palvelumielikuvaa. Kuten laatuun liittyvien asioiden arvioinnissa, myös tässä kohdassa voitaisiin ottaa käyttöön avoimet kohdat, johon saisi kehitysehdotuksia kirjoittaa. Mikäli asukas arvostelee esimerkiksi asukasillan arvosanaksi 1, se ei vielä kerro mitään siitä, miksi se ei hänen mielestään ollut onnistunut ja tästä syystä palautteen pohjalta kehittäminen jää hyvin hankalaksi.

Lisäksi tulisi huomioida, että kaikki eivät osallistu urakoitsijan järjestämiin tapahtumiin tai osallistuvat vain osaan niistä. Kyselyssä on kuitenkin pakko vastata kaikkiin kohtiin. Tämä aiheuttaa vääristymistä tuloksissa, sillä myös niiden asiakkaiden, jotka eivät ole tapahtumaan osallistuneet, on pakko antaa sille arvosana.

### 5.3.8 Arvioi yhteistyökumppanin toimintaa

Yrityksellä on toteuttamissaan linjasaneerauksissa mukana keittiön remontteja tarjoava yhteistyökumppani, jonka toimintaa halutaan myös kartoittaa mahdollisten tulevien yhteistöiden kannattavuuden tunnistamiseksi. Tämä kohta on avoin, eikä siihen ole pakko vastata. Tämä käytäntö on hyvä, sillä läheskään kaikki eivät keittiö yhteistyökumppania käytä. Kuitenkin voitaisiin harkita, kannattaisiko kohtaan lisätä muutama arvosana asteikolla arvioitava kysymys. Esimerkiksi hinta ja laatu ovat tärkeitä seikkoja, joista voisi olla erikseen arviointikohdat, sillä nämä ovat yleensä tärkeimmät ratkaisevat tekijät, jotka asiakkaan loppumieli kuvaan vaikuttavat.

Kuten esimerkki kyselystä huomaa, kohdassa ei myöskään avata sitä, mikä on Pastelli. Tämä saattaa aiheuttaa epäselvyyksiä esimerkiksi sijoittajien keskuudessa, jotka eivät aktiivisesti osallistu/seuraa remonttia, sillä he eivät välttämättä ole tietoisia keittiöyhteistyökumppanin nimestä. Kohdassa voitaisiin tarkentaa, että se koskee nimenomaan urakoitsijan keittiöitä tarjoavaa yhteistyökumppania.

### 5.3.9 Suositteisitko yritystä urakoitsijaksi linjasaneeraukseen?

Tämä kohta kyselyssä on merkittävä kartoittamaan sitä, millainen maine yrityksen asukkaiden keskuuteen jää. Tällä voidaan hyvin myös mitata remontin kokonaisvaltaista onnistumista, sillä tyytyväinen asiakas varmasti valitsee suosittlevansa yritystä urakoitsijaksi. Tämä kysymys on hyvä sijoittaa kyselyn loppupuolelle, sillä se summaa hyvin asiakkaalle jääneen kokonaiskuvan.

Kuten moniin aiempiin kohtiin, tähänkin voitaisiin harkita avoimen osuuden hyödyntämistä, mikäli asiakas valitsee, että ei suosittele yritystä urakoitsijaksi. Tällöin asiakas saisi vielä perustella päällimmäiset mielessään olevat asiat, miksi kokee urakoitsijan epäonnistuneen. Tästä saatavan palautteen perusteella voitaisiin myös perehtyä huonoja asiakaskokemuksia saaneiden asiakkaiden jälkikäteen ”hoitamiseen”. Vaikka asiakas antaisi huonoa palautetta kyselyssä, ei ole vielä liian myöhäistä pahoitella / hyvittää asiakasta ja saada hänet suhtautumaan positiivisesti yritykseen.

### 5.3.10 Risut ja ruusut

Kaksi viimeistä kyselyn kohtaa ovat avoimia. Ensin on ”Mikä oli mielestäsi putkiremontin paras osa-alue (ruusut)?”, jonka jälkeen on ”Mikä oli mielestäsi putkiremontin huonoin osa-alue (risut)?”. Avoimet kohdat antava paljon yksityiskohtaista tietoa ja ovat siksi tärkeä osa kyselyä. Jos palautetta tulee paljon, saattaa jokaisen avoimen palautteen läpikäyminen olla työlästä.

Myös tästä syystä eriteltyjen osa-alueiden alla kyselyssä voisivat avoimet kohdat tuoda selkeyttä ja helpottaa analysointia. Avoin palaute olisi aina sen osa-alueen alla, johon palautetta halutaan antaa.

On kuitenkin myös hyvä pystyä tunnistamaan asiakkaiden mielestä remontin paras ja huonoin osa-alue, sillä mikäli sama osa-alue saa jatkuvasti huonoa palautetta, kannattaa siihen lähteä paneutumaan, vaikka paljon suoria parannusehdotuksia ei asiakkailta olisikaan saatu.

#### 5.4 Vastausten sisällön analysointi

Nykyisessä asukastyytyväisyyskyselyssä on paljon arviointiasteikkoon perustuvia kysymyksiä ja vain muutama asiakkaalle avoin kohta. Koska kyselystä haluttaisiin nimenomaan saada kehitettävää ja kehitysideoita, avointen kohtien määrä on melko vähäinen. Jos kysely pyrittäisiin aina lähettämään porrashuoneen tai linjan valmistumisen yhteydessä, aineisto ei olisi liian laaja analysoitavaksi, vaikka siinä olisi useitakin avoimia kohtia.

Kun asiakas vastaa esimerkiksi kohtaan ”arvioi laatuun liittyviä asioita” antaen arvosanaksi 1, se ei vielä kerro syitä. Koska asiakkaiden käsitys laadusta saattaa poiketa hyvinkin paljon ammattilaisen näkemyksestä, saattaa arvosana 1 tarkoittaa heille hyvin eri asioita. Kun arvostelun jälkeen asiakas voisi kirjoittaa auki syyt, miksi hän ei ole tyytyväinen laatuun, saataisiin kyselystä konkreettista hyötyä. Auki kirjoitetun perustelun jälkeen tiedettäisiin oikeasti, miksi asiakas on kokenut tyytymättömyyttä ja mikäli katsottaisiin aiheelliseksi, asiaan voitaisiin puuttua.

Yksi suurimmista tulosten vääristymistä aiheuttavista tekijöistä on siis asiakkaan ja ammattilaisen näkemysero asioista. Asiakas ei välttämättä osaa erottaa, mitkä asiat todellisuudessa liittyvät tehtyyn työn laatuun ja mitkä esimerkiksi suunnitelmissa olleisiin virheisiin. Avoimilla kohdilla pystyttäisiin myös selvittämään, oliko asiakas todellisuudessa tyytymätön työn laatuun, vai johtuivatko epäonnistumiset esimerkiksi suunnitelmista.

Kohdassa 6 kysytään ”Mitä viestintäkanavaa seurasit eniten?”. Siitä saatava vastaus ei periaatteessa kerro mitään oleellista tietoa. Kysely myös lähetetään vain sähköisesti, joten tulos vääristyy todennäköisesti hyvin paljon. Kaikki asukkaat joilla ei ole sähköpostia seuraavat joko paperitiedotetta tai porrashuoneen tiedotetta. Heidän äänensä ei kuitenkaan pääse kuuluviin kyselyssä. Sillä, mitä viestintäkanavaa seurataan eniten, ei saada mitään yritystä hyödyttävää tietoa, sillä kaikkia kanavia käytetään joka tapauksessa kaikissa projekteissa.

Kyselyn loppupuolella pyydetään kertomaan, suosittelisiko yritystä urakoitsijaksi. Koska kyselyn vastausprosentti on niin pieni, kysymys ei anna luotettavaa tulosta joka olisi yleistettävissä.

sä koko taloyhtiöön. Koska kyselyssä ei myöskään ole mitään vastauspalkintoa tai esimerkiksi voitto mahdollisuutta, saattaa tämä vääristää vastauksia. Usein tyytymättömät ihmiset haluavat jättää palautetta, mutta tyytyväiset asiakkaat jättävät kyselyn helpommin täyttämättä.

Viimeiseksi pyydettävät ”risut ja ruusut” ovat ainoat avoimet kohdat koko kyselyssä. Vastaukset ovat hyvin erilaisia ja liittyvät kaikki eri asiayhteyksiin. Tämä aiheuttaa haasteita vastaus-ten analysoinnissa ja jaottelussa sekä yhteneväisyyksien löytämisessä. Mikäli avoimia kohtia olisi enemmän ja ne olisivat kohdistetumpia, olisi vastauksia myös helpompi tutkia ja löytää kehityskohtia.

Nykyisestä kyselystä saatavissa vastauksissa pääongelmana on siis, että ne jäävät hyvin pinnallisiksi, eivätkä kerro tarkkaa tietoa. Tästä syystä myös vastausten hyödyntäminen on haasteellista ja jää vähäiseksi. Vastauksista tulisi saada enemmän tietoa asiakkaan todellisesta kokemuksesta sekä syistä, miksi hän antaa juuri tietyn arvosanan.

## 6 Asukastyytyväisyyskyselyn kehittäminen

Nykyisen aineiston analysoimisen jälkeen lähdettiin luomaan pohjaa uudelle kyselylle, joka vastaa paremmin sen tavoitteita ja antaa tietoa, jota voidaan todella hyödyntää toiminnantasolle. Seuraavassa tutkimusvaiheessa hyödynnetään tutkimusmenetelmänä aivoriihiä. Aivoriihikokouksiin osallistuu yhteensä 6 henkilöä, jotka ovat työssään läheisesti tekemisissä asukastyytyväisyyskyselyjen kanssa. Aivoriihiä järjestetään kaksi, joista ensimmäisessä tavoitteena on saada ideoita ja uusia lähestymistapoja nykyisen asiakastyytyväisyyskyselyn parantamiseksi. Toisessa on tarkoitus esitellä opinnäytetyön tekijän luoma uusi asukastyytyväisyyskysely ja hioa se vielä ryhmässä lopulliseen muotoonsa.

### 6.1 Aivoriihi

Aivoriihikokous järjestettiin 17.1.2014 yhteistyöyrityksen toimistotiloissa. Aivoriihi oli tarkoitus nauhoittaa, jotta siinä käytyä keskustelua voitaisi kuunnella uudelleen sekä muistiinpanojen tekemiseltä kokouksen aikana vältyttäisiin. Nauhoittaminen ei kuitenkaan onnistunut, sillä nauhuri nauhoittanut kokousta kuin ensimmäiset kaksi minuuttia. Aivoriihelle tyypilliseen tapaan, opinnäytetyön tekijä ohjasi keskustelua tekemänsä PowerPoint esityksen pohjalta. Jokaiselle osallistujalle oli tulostettu paperiversio nykyisestä kyselystä.

Kokous aloitettiin esivaiheella, jossa kerrottiin työn taustat sekä rajattiin kokouksen tavoitteet. Lisäksi projektiin motivoitumisen ja sitoutumisen lisäämiseksi haluttiin perustella kokoukseen osallistujille, miksi aihe on tärkeä. Kokouksen alussa käytiin läpi myös yrityksen arvot



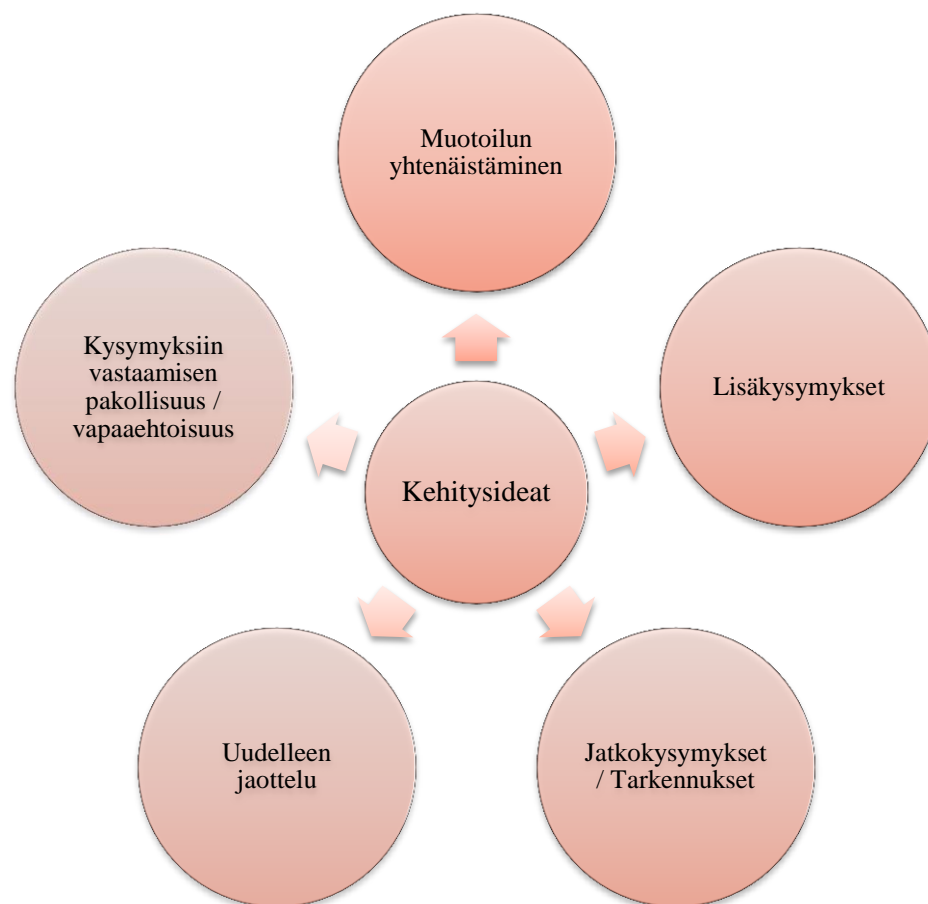
ja lupaukset asiakkaalle, sillä kyselyn tulee tukea niiden tavoitteita. Taustojen ja lähtökohtien läpikäynnin jälkeen lähdettiin käymään kyselyä läpi kohta kohdalta.

Keskeisimmiksi kehityskohteiksi kysymyksiä läpi käytäessä nousivat kysymysten yhdenmukaistaminen sekä se, mitä tietoa ne loppujen lopuksi antavat. Yhdeksi kehitysideaksi ehdotettiin, että jokaisen kohdan alle tehtäisiin vielä avoin osio, jotta asiakkailta saataisiin konkreettisia kehitysehdotuksia eikä vain arvosteluasteikon arvosanaa. Lisäksi keskusteltiin siitä, kannattaisiko kyselyyn lisätä jatkokysymyksiä riippuen vastauksesta tietojen tarkentamiseksi. Esimerkiksi mikäli asukas arvioi jonkun työn laadun huonoksi, tämän jälkeen avautuisi kohta, johon hän voisi perustella, että miksi.

Yhtenä ideana kokouksessa nousi esiin myös, että kaikkien kysymysten ei välttämättä tarvitse olla arvoasteikolla arvioitavia, vaan kyselyyn voitaisi lisätä myös ”kyllä” tai ”ei” vastauksia. Myös siitä keskusteltiin, mihin kysymyksiin on ”pakko” kyselyssä vastata ja mihin ei. Esimerkiksi urakoitsijan järjestämien tapaamisten arviointiin on nykyisessä kyselyssä pakko vastata, vaikka ei olisi tapahtumaan osallistunut. Todettiin, että alkuun kannattaisi sisällyttää kysymys osallistuiko vastaaja tapahtumaan, jonka jälkeen tapahtumalle voisi antaa arvion.

Kokouksessa keskusteltiin myös siitä, onko kysymyksiä riittävä määrä. Lisäkysymyksiksi ehdotettiin esimerkiksi; ”Onko tämä ensimmäinen putkiremonttisi?”. Tämän kysymyksen jälkeen vastaajaa voitaisiin pyytää vertailemaan yritystä edellisiin urakoitsijakokemuksiinsa. Ehdotelmaa, että viestintä siirrettäisiin kokonaan omaksi kysymysosa-alueekseen, pidettiin hyvänä. Viestinnän laadun tarkempaa kartoittamista pidettiin hyvänä ja tärkeänä osana kyselyä, sillä se on yksi yrityksen tärkeimmistä lupauksista asukkaille.

Ensimmäisestä kohdasta ”Missä porrashuoneessa asutte?” todettiin, että se tulee vaihtaa sopivampaan muotoon, sillä kaikki kyselyyn vastaajat eivät asu kiinteistössä. Myös kyselyn jäsentelystä toivottiin loogisempaa ja tarkemmin jäseneltyä. Kyselyn arvosana asteikosta keskusteltiin, mutta todettiin, että 1-5 arvosana asteikko on kyselyn kohdalla toimiva ja sitä ei haluttu lähteä muuttamaan. Kuviossa 7 on havainnollistettu aivoriihen aikana esiin nousseet kyselyn pääkehitysalueet.



Kuvio 7: Aivoriihessä esiinnousseet kehittämiskohteet

Kun jokainen oli saanut esittää ideoitaan ja kysymykset oli käyty läpi, sovittiin, että opinnäytetyön tekijä laatii kokouksen ja analyysien pohjalta uuden kysymyspatteriston ja kyselykokonaisuuden. Uusikysymyspatteristo sovittiin käytäväksi läpi seuraavassa aivoriihessä, jossa se hiotaan lopulliseen muotoonsa.

## 6.2 Uusi asukastyytyväisyyskysely

Uuden asukastyytyväisyyskyselyn luomisessa lähtökohtana oli, että työkaluun, jolla kysely toteutetaan, ei lähdetä paneutumaan tässä vaiheessa. Kysely luodaan esimerkkipohjalle esimerkiksi PowerPointillä ja vasta kyselyn saatua sen lopullinen muoto, lähdetään etsimään työkalua, jolla se on parhaiten toteutettavissa. Uuden kyselyn esittelyä varten laadittiin luonnospohja, joka on liitteenä havainnollistamassa uudistunutta kyselyä. (liite 2: Uusi asukaskysely).

Asiakkaalle lähetettävän sähköpostisaatteen katsottiin toimivan ja sitä ei lähdetty muuttamaan. Myös kyselyn arvosana-asteikko 1-5 säilytettiin ennallaan, sillä siinä on riittävästi numeroita ja se koettiin toimivaksi. Myös numerointien merkitysten koettiin vastaavan tarpeita, joten ne säilytettiin samana. Numeroiden merkitystä haluttiin kuitenkin selkeyttää ja koros-

taa, joten uuteen kyselyyn numeroiden merkitys lisättiin jokaiseen kohtaan arviointiasteikon yläpuolelle.

Ensimmäisenä kysytään ”Mistä porrashuoneesta omistatte asunnon?”, mikä toimii kyselyssä paremmin, kuin edellinen ”Missä porrashuoneessa asutte?”. Näin myös sijoittajat voivat vastata kyselyyn ilman hämmennystä. Lisäksi on eritelty kysymys; ”Asutteko itse asunnossa?”. Täten pystytään halutessa myös luomaan vertailupohjaa sijoittajien ja huoneistossa asuvien omistajien vastausten välille.

Seuraavaksi kohdassa 3 kyselyssä pyydetään arvioimaan laatuun liittyviä asioita. Laatuksymyksiin lisättiin suojaustöiden laadun kartoitus, sillä se puuttui vanhasta kyselystä kokonaan. Lisäksi kyselyyn lisättiin avoin kohta numeerisen arviointikohdan jälkeen. Avoin kohta on ohjeistettu ”Mitä kehitettävää osa-alueessa mielestäsi olisi?”. Avoimen kohdan on tarkoitus avautua asiakkaalle, mikäli hän valitsee johonkin arvioitavaan osioon arvosanaksi 1-3. Tämä avoin kohta toistuu samalla toiminnolla myös kohdissa 4, 5, 6, 7 ja 8. Avoimilla kohdilla pyritään siihen, että saataisiin tarkempaa sekä jokaiseen osioon kohdistetumpaa tietoa asiakkaalta.

Kohtiin 4 (arvioi työmaapalveluihin liittyviä asioita) ja 5 (arvioi muutostöihin liittyviä asioita) kysymykset yhdenmukaistettiin ja muotoilua parannettiin. Lisäksi kysymykset muutettiin enemmän tavoitteita vastaaviksi ja oleellisempaa tietoa antaviksi. Koska yritykselle asiakaspalvelu ja asiakaskokemus ovat tärkeitä, lisättiin kyselyn kohtiin 4 ja 5 kohta, jossa kartoitetaan asiakkaan kokemusta henkilöstön asiakaspalvelualltiudesta.

Koska koettiin, että kysymysten ”kuinka hyvin tavoitit työnjohtajan” sekä ”työnjohtajan vastaaminen yhteydenottoihin” olivat vanhassa kyselyssä päällekkäisiä asioita, uuteen kyselyyn tämä vaihdettiin yhdeksi ”Työnjohdon tavoitettavuus” kohdaksi. Lisäksi kohtaan 5. Arvioi muutostöihin liittyviä asioita lisättiin kaksi kysymystä kartoittamaan asiakkaan kokemusta yrityksen tarjoamasta palvelusta. ”Minulla oli riittävästi vaikutusmahdollisuuksia osakasmuutoksien tekemiseen” sekä ”Osakasmuutoksille oli varattu riittävästi aikaa” kohdilla halutaan saada tietää, kuinka asiakas koki muutostöiden toteuttamisen mahdollisuuden. Yritys haluaa, että asiakas kokee voivansa oikeasti vaikuttaa sekä saavansa henkilökohtaista, laadukasta palvelua. Tämä kohta selvittää, tarvitseeko osakasmuutoksiin kenties suunnata enemmän resursseja ja aikaa tulevaisuudessa.

Uuteen kyselyyn lisättiin kohdaksi 6. kokonaan oma osionsa asukasviestinnälle. Markkinointiviestintää on yksikössä toistaiseksi seurattu ja toteutettu todella vähän. Koska se on todella tärkeä osa yrityksestä ulkoiseen ympäristöön muodostuvaa kuvaa, halutaan myös sen toteu-

tusta kartoittaa tarkemmin. Asiakkaan saama viestintä remontista on myös osa hänen koke-  
mustaan yrityksen markkinointiviestinnästä.

Kohta 6. Arvioi asukasviestintään liittyviä asioita, on muotoilultaan ja rakenteeltaan edellis-  
ten kohtien kaltainen ja siinä pyydetään arvioimaan viestintää numeerisesti. Koska aikataulu  
on remonteissa hyvin tärkeässä roolissa, kohdassa 6 halutaan kartoittaa, saiko asiakas riittä-  
västi tietoa putkiremontin aikataulusta. Lisäksi kohdilla ”sain riittävästi tietoa työmaan ta-  
pahtumista putkiremontin aikana” sekä ”viestinnän selkeys ja ymmärrettävyys oli mielestäni”  
halutaan saada kuvaa viestinnän riittävydestä ja laadusta. Usein rakennusalalla yksi viestin-  
nän suurimmista haasteista on viestiminen asiakkaalle ymmärrettävällä tavalla, ilman ammat-  
tisanastoa.

Lisäksi kyselystä poistettiin kokonaan kysymys ”Mitä viestintä kanavaa seurasit eniten?”. Ku-  
ten analysoinnissa todettiin, se ei tuo yritykselle mitään oleellista tietoa, vaan jokaista käy-  
tössä olevaa viestintäkanavaa käytetään joka tapauksessa jokaisessa projektissa. Kohtaa 7.  
Arvioi urakoitsijan järjestämiä tapaamisia muutettiin siten, että ensin asiakkaan on valittava  
tapahtumat, joihin on osallistunut ja vasta sen jälkeen hän pääsee arvioimaan tapahtumia.  
Tämä parantaa vastausten laatua ja antaa hyödynnettävämpää tietoa tapahtumien kehittä-  
mistä varten.

Myös urakoitsijan keittiöyhteistyökumppanin kartoitusta tarkennettiin uuteen kyselyyn. Aluksi  
kartoitetaan, käyttikö asiakas keittiöyhteistyökumppania. Täten saadaan kerättyä tietoa,  
kuinka suuri osa vastaajista on teettänyt myös keittiöremontin. Mikäli asiakas valitsee ”En  
käyttänyt keittiöyhteistyökumppanin palveluita”, hänelle ei myöskään avaudu mahdollisuutta  
arvostella sitä. Keittiöyhteistyökumppania pyydetään myös arvioimaan numeerisesti neljällä  
kohdalla. Tarkemmalla kartoituksella voidaan selvittää yrityksiä, joihin asiakkaat ovat tyyty-  
väisiä ja joiden kanssa kannattaa myös jatkossa tehdä yhteistyötä.

Seuraavaksi kehitettiin kokonaan uusi kohta mittaamaan remontin lopetukseen ja luovutuk-  
seen liittyviä asioita, sillä se on oleellisessa osassa asiakkaalle muodostuvaa loppumielikuvaa  
ja vaikuttaa merkittävästi tyytyväisyyteen. Kohta 9. Arvioi remontin lopetukseen liittyviä asi-  
oita kartoittaa sitä, kuinka hyvässä luovutuskunnossa asukas on kokenut huoneiston olevan ja  
kuinka paljon siellä on luovutushetkellä ollut virheitä tai puutteita. Lisäksi kohdassa kartoite-  
taan, kuinka nopeasti virheiden ja puutteiden korjaukset toteutettiin. Tämä on hyödyllinen  
seuranta työkalu projektin edetessä ja kertoo henkilöstölle hyvin onnistumisesta.

Seuraavaksi tulevat avoimet kohdat 10. ”ruusut” ja 11. ”risut”. Tämä avoinkohta on hyvä säi-  
lyttää lopussa, sillä se antaa asiakkaalle mahdollisuuden antaa mielestään olevaa palautetta  
ilman, että hänen tarvitsee osata sitoa sitä mihinkään tiettyyn aihealueeseen. Lisäksi positii-

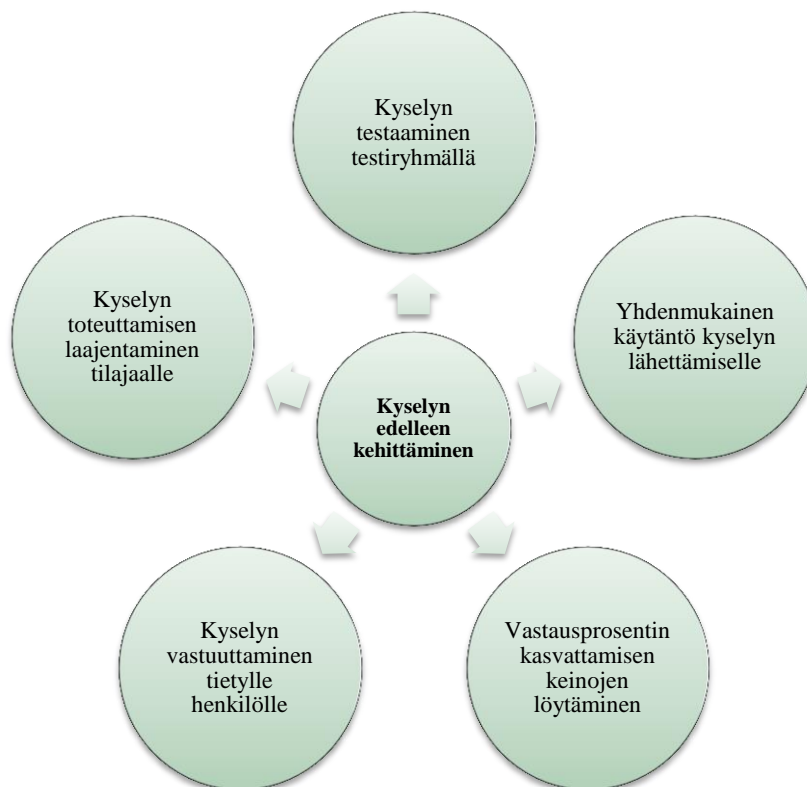
visen palautteen saaminen on tärkeää henkilöstölle, joten myös sille on hyvä kyselyssä antaa mahdollisuus. Seuraavassa kohdassa 12 kysytään, oliko projekti ensimmäinen putkiremontti, jossa asiakas on ollut mukana. Mikäli asiakas vastaa tähän ei, hänelle avautuu mahdollisuus vertailla yritystä muihin urakoitsija kokemuksiinsa.

Lisäksi pyydetään perustelu, miksi yritys oli joko parempi, samantasoinen tai huonompi, kuin asiakkaan aiemmat urakoitsijakokemukset. Tällä pystytään saamaan arvokasta tietoa asiakkaiden näkemyksestä yrityksestä suhteessa kilpailijoihin. Lisäksi voidaan saada vinkkejä, kuinka yrityksen kannattaisi asiakkaiden mielestä kehittyä, jotta se olisi kilpailijoita parempi. Viimeisenä kysymyksenä säilytettiin vanhassa kyselyssä kohtana 9. ollut kysymys: ”Suositte-lisitko yritystä urakoitsijaksi linjasaneeraukseen?”. Tällä kysymyksellä summataan hyvin asiakkaan kokemus ja hänelle jäänyt mielikuva. Lisäksi kysymyksen tuloksia seuraamalla saadaan nopeasti hyvää tietoa siitä, minkälainen tämän hetkinen asiakkaiden tyytyväisyystilanne on.

Kysely on luotu tutkitun teorian, toteutetun dokumenttianalyysin sekä aivoriihi kokousten pohjalta. Uusi kysely on yksityiskohtaisempi ja hieman laajempi kuin edellinen kysely. Uuden kyselyn täyttämiseen saattaa mennä asiakkaalta hieman enemmän aikaa, mutta ei kuitenkaan liikaa, jotta se haittaisi tai vähentäisi vastaamista ratkaisevasti. Kyselyn eteneminen on loogisempi, joka helpottaa kyselyyn vastaamista ja tekee siitä miellyttävämpää. Alussa on nopeasti vastattavia vastaajan tietoja kartoittavia kysymyksiä, joiden jälkeen siirrytään syvällisempään analysointiin. Kyselystä tulee ammattimaisempi kuva ja sen tarkemmin jäsennellyt kohdat ja kysymykset antavat yritykselle sellaista tietoa, jota se oikeasti tarvitsee ja joka on hyödynnettävissä.

### 6.3 Kyselyn toteutuksen edelleen kehittäminen

Tässä kappaleessa esitetään kehitysideoita kyselyn edelleen kehittämiseksi tulevaisuudessa. Toimiva kysely ei vielä sinänsä takaa tulosten luotettavuutta eikä etenään yleistettävyyttä. Jotta tuloksia voidaan oikeasti pitää luotettavaa tietoa tuottavina sekä niistä ilmeneviä mieliteitoja yleistettävänä, tulee myös kyselyn ajoituksen, jakelutapojen ja muiden kyselyyn liittyvien seikkojen olla huolella toteutettu. Kyselyn toteutukselle löydetyt kehittämisaalueet on jaoteltu kuvioon 8.



Kuvio 8: Kyselyn toteutuksen edelleen kehittäminen

Uuden kyselyn toimivuutta testaamaan tulisi luoda testiryhmä, jolla kysely teetetään ennen sen oikeille asiakkaille suuntaamista. Näin kyselyn ymmärrettävyys ja vastausten laatu saadaan varmistettua. Mikäli kyselyssä on jotain epäselviä kohtia tai kaikista vastauksista ei välttämättä saada oikeaa tietoa, voidaan kyselyä vielä muokata ennen sen virallista käyttöönottoa. Testiryhmän olisi hyvä olla riittävän iso ja lisäksi siihen tulisi kuulua muitakin, kuin rakennusalan ammattilaisia, sillä suurin osa asiakkaista ei ole alan ammattilainen. Näin voitaisiin testata, että muutkin kuin aiheeseen perehtyneet ammattilaiset ymmärtävät kyselyn ja kokevat sen toimivaksi.

Lisäksi kyselyn lähettämiseksi tulisi luoda yhdenmukainen käytäntö, jota toteutettaisiin jokaisessa projektissa. Näin saadaan vertailukelpoista tietoa ja kyselyn lähettämisessä ei synny epäselvyyksiä, eikä jälkikäteen ole vaikea selvittää, milloin kysely on mihinkin kohteeseen tai tiettyyn porrashuoneeseen lähetetty. Kyselylle sopiva ajankohta voi olla esimerkiksi 4 viikkoa huoneiston valmistumisen jälkeen, sillä tällöin yleensä myös mahdolliset yleistentilojen remontit sekä virheiden ja puutteiden korjaukset on saatu suoritettua. Kyselyn lähettäminen porrashuoneittain varmistaisi, että remontista ei ole vielä liian kauan aikaa kyselyn tullessa asiakkaalle. Mikäli kysely lähetetään vasta koko taloyhtiön remontin valmistuttua, osa huo-

neistoista saattaa olla valmistunut 1-2 vuotta sitten. Tämä aiheuttaa todennäköisesti sitä, että vastaamisprosentti pienenee sekä vastaukset vääristyvät.

Koska nykyisellään kyselyyn vastaamisprosentti on ollut melko pieni kaikissa projekteissa, kannattaa vastaamisprosentin kasvattamiseen käyttää resursseja. Kysely, jonka tulokset eivät ole hyödynnettävissä tai yleistettävissä, ei tuo yritykselle kovinkaan paljon tärkeää tietoa. Tästä syystä on hyvin tärkeää saada vastausmääriä kasvatettua. Yksi tapa tähän on jo edellä mainittu kyselyn lähettämisen ajankohdan sopivuus. Kun projekti on asiakkaalla vielä tuoreessa muistissa, hän todennäköisemmin vastaa kyselyyn. Lisäksi vastaaja määriä voitaisiin kasvattaa tarjoamalla jokin palkinto vastaamisesta. Esimerkiksi vastaajien kesken arvottavat palkinnot ovat hyviä keinoja saada lisää vastaajia.

Näiden lisäksi kyselyn lähettämistä kirjeellä kannattaisi harkita yhdeksi tavaksi saada kerättyä lisää vastauksia. Koska kysely lähetettäisiin porrashuoneittain valmistumisen mukaan, ei postitettava määräkään kasvaisi liian suureksi, eikä veisi paljon aikaa. Etenkin taloyhtiöissä, joissa suurin osa omistajista on iäkkäämpiä, vastausprosenttia saataisi varmasti kasvatettua merkittävästi ottamalla paperinen kysely käyttöön.

Kun kyselyn lähettamisestä olisi sovittu yhdenmukainen käytäntö, myös kyselyn lähettämisen ja tulosten seurannan vastuu olisi hyvä antaa selkeästi jollekin yrityksen henkilöstöstä. Nykyisellään kyselyn lähettämistä ei ole vastuutettu kellekään. Tämä saattaa aiheuttaa sekaannusta sekä epäselvyyksiä siinä, mihin kysely on lähetetty ja mihin se tulisi vielä lähettää. Selkeä vastuunjako helpottaa kaikkien toimintaa ja vähentää turhia epäselvyyksiä.

Koska rakennusalalla asiakkaiksi voidaan lukea loppukuluttajien lisäksi projektin tilaaja, voitaisiin jatkossa alkaa suunnitella kyselyn toteuttamista myös tilaajalle. Koska tilaajien kanssa toimiva yhteistyö sekä heidän tyytyväisyytensä projektiin mahdollisesti helpottavat saman tilaajan projektien saamista jatkossa, saadaan tilaajille suunnatulla kyselyllä hyvin tärkeää tietoa. Kyselyn perusteella pystyttäisiin kartoittamaan, mitkä asiat tilaajalle olivat projektissa erityisen tärkeitä sekä löydettäisiin kehityskohteita. Lisäksi tilaaja saattaa mahdollisesti pystyä arvioimaan remontin toimivuutta kokonaisuutena realistisemmin, kuin loppukuluttajat eli huoneistojen omistajat. Heillä saattaa olla aiempaa kokemusta vastaavista projekteista sekä asiantuntijuutta alalta.

#### 6.4 Tulosten hyödyntäminen käytännössä

Koska toimeksiantaja haluaa erottua kilpailijoista asiakassuuntautuneella ajattelutavalla, tulosten hyödyntäminen ja asiakkaiden konkreettisiin tarpeisiin vastaaminen ovat todella tärkeitä. Asiakassuuntautuneisuuden tulee näkyä asiakkaille, muuten sen toteuttamisesta ei saa-

vuteta markkinointiarvoa. Kuten asiakassuuntautuneisuutta käsittelevässä osiossa tuli ilmi, on hyvä seurata sen toteutumista erilaisin auditoinnein. Ensimmäiseen auditointiin tulisi sisältyä asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten analysointi ja nykyisen tyytyväisyystason kartoittaminen. Tämän jälkeen voidaan pohtia yhdessä yrityksessä, mitä palvelun laadun edelleen parantamiseen vaaditaan? Seuraavana auditointina voitaisiin käyttää kilpailija analyysia ja vastaavien kilpailijoiden palveluiden kartoittamista. Kolmantena auditoinnin kohteena asiakassuuntautuneudessa ajattelumallissa on henkilöstö.

Kyselystä saadut tulokset eivät muutu käytännöksi itsestään. Analysoinnin perusteella on ensin ratkaistava, millaisia toimenpiteitä tarvitaan. Jos tyytyväisyyden taso on erittäin hyvä, tavoitteena voi olla pitää tasoa yllä. Myös tässä tilanteessa tutkimuksia tarvitaan edelleen, sillä tyytyväisyyden taso muuttuu jatkuvasti. Asiakastyytyväisyyden parantaminen vaatii yritykseltä panostusta, joka aiheuttaa lähes aina kustannuksia. Tärkeä kysymys yrityksen pohdittavaksi onkin, kuinka paljon asiakastyytyväisyyden parantamiseen kannattaa panostaa, jotta kustannukset pysyvät pienempinä, kuin siitä seuraavat tuotot. (Ylikoski, 2000. 166-167.)

Jos kyselyissä saatua tietoa voidaan hyödyntää tehokkaasti, se yleensä kattaa monin kerroin siitä aiheutuneet kustannukset. Tulosten avulla voidaan parantaa laatua ja tehostaa yrityksen resursseja sellaisiin toimenpiteisiin, jotka kasvattavat asiakastyytyväisyyttä. Tässä oleellista on henkilöstön sitouttaminen asiakastyytyväisyyden seurantaan. Henkilökunta tulee saada kiinnostumaan asiakastyytyväisyydestä ja henkilökunnalla tulee olla tieto tyytyväisyyden nykyisestä tasosta. (Ylikoski 2000, 168-169.)

Kyselystä saatujen vastausten avulla yrityksen on myös helppo huomata mahdollisia kehityskohtia projektissa. Mikäli suurin osa vastaajista on tyytymätön johonkin alueeseen, kannattaa sen kehittämiseen suunnata resursseja. Uuden kyselyn jokaiseen osioon lisätty avoin palautekohta mahdollistaa suullisen palautteen saamisen, mikä helpottaa todellisen kehityskohdan löytämistä, eikä huonon arvosanan merkitys jää arvailun varaan.

#### 6.4.1 Tulosten hyödyntäminen yrityksen sisäisessä markkinoinnissa

Uudesta kyselystä saadaan yritykselle paljon tietoa, jota sen kannattaa hyödyntää sekä käynnissä olevissa projekteissaan että tulevaisuudessa projekteissa. Koska ennen ulkoisen markkinoinnin suunnittelua sisäisen markkinoinnin tulisi olla toimivaa, on henkilöstön sitouttaminen asiakastyytyväisyyskyselyn seurantaan todella tärkeää. Palautteiden läpikäymisestä tulee tehdä selkeä ohje ja palautteen tulee kantautua kaikille niille työntekijöille, jotka toiminnallaan vaikuttavat palautteeseen. Palautteen läpikäymisestä kannattaakin järjestää erillinen tapahtuma, jossa myös työntekijät saavat oman äänensä kuuluviin.



Uusi kysely selvittää hyvin työnmaan työnjohdon, asukasmuutososaston sekä viestinnän henkilökohtaisia tavoitteita. Saadusta asukaspalautteesta tehdyn koosteen läpi käyminen projektiin osallistuvien työntekijöiden kanssa selkeyttää työntekijöiden nykyistä onnistumista työssään sekä asettaa heille mahdollisia tulevaisuuden tavoitteita. Lisäksi palautteen konkretisoituminen sitouttaa ja motivoi työntekijöitä. Kyselystä saadun avoimen palautteen perusteella työntekijöille myös havainnollistuu, mitä asiakkaat heiltä oikeasti odottavat ja kuinka heidän antamansa palvelu on koettu.

Tutkimustuloksista nousseista kehityskohteista voidaan perustaa henkilöstön kesken esimerkiksi kehitysryhmiä. Tapahtumassa kehitysryhmät voisivat keskustella siitä, kuinka he kokevat palautteen täsmäävän omaan kokemukseensa ja kuinka tuloksia olisi mahdollisesti voitu parantaa. Näin henkilökunta saadaan mukaan prosessiin ja heidän panoksensa näkyy myös toimenpiteiden suunnittelussa.

Hyvä asiakaspalvelija on yritykselle elintärkeä ja hyvä asiakaspalvelu merkittävä kilpailutekijä. Jotta henkilöstö pysyisi motivoituneena hyvään asiakaspalveluun, kyselystä hyviä tuloksia saavia asiakaspalvelijoita kannattaisi muistaa palkita jollain tavalla. Jo maininta onnistumisesta ja hyvistä tuloksista riittää lisäämään työntekijän motivaatiota.

Kuten markkinointiviestinnän teoriaosuudessa on todettu, yrityksen sisäinen viestintä on ensiarvoisen tärkeää. Sisäisellä markkinointiviestinnällä voitaisiin luoda yhteenkuuluvuutta ja lisätä tavoitteellisuutta henkilöstöön myös ilmoittamalla muiden työmaiden tuloksia toisille. Tällaisena voisi toimia esimerkiksi tuloksista kootun yhteisen uutiskirjeen lähettäminen kaikille työmaille. Lisäksi uutiskirjeeseen voitaisiin koota onnistuneimpia ja epäonnistuneimpia tapauksia työmaahan liittyen. Näin ollen myös tiedonkulku ja mahdollisuus parantaa käytänteitä ja välttää suden kuoppia seuraavassa projektissa paranisivat.

#### 6.4.2 Tulosten hyödyntäminen ulkoisessa markkinoinnissa

Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajan tapauksessa useaan eri asiakassuuntaan. Asiakkaina toimivat niin tilaaja, aliurakoitsijat kuin osakkeenomistajat. Kyselystä saatuja tuloksia pystytään hyödyntämään myös Markkinointiviestinnässä asiakkaiden suuntaan. Markkinointiviestinnän osa-alueita kannattaa hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti, jotta siitä saadaan suurin hyöty. Uudessa kyselyssä kerätään remontin tiedottamista koskevaa tietoa ja sen saamien arvosanojen ja kommenttien seuranta on tärkeää, sillä viestintä on oleellinen osa asiakkaalle jäävää mielikuvaa.

Kuten markkinointiviestinnän osiossa on todettu, tärkein osa ulkoista markkinointiviestintää on asiakkaille annettujen lupauksen pitäminen. Koska kyselyn saatteessa mainitaan: ”kehittämme toimintaamme asiakkailtamme saatavan palautteen perusteella ja siksi palautteenne on meille tärkeää.” asiakkaalle tulee jäädä kuva, että hänen palautteensa todella käsitellään. Tästä syystä kyselyn täytettyään ja lähetettyään asiakkaan olisi hyvä saada sähköpostiinsa tieto siitä, että hänen palautteensa on vastaanotettu. Lisäksi kyselyyn voitaisiin liittää yhteydenottopyyntö -lomake, mikäli asiakas haluaa yhteydenottoa palautteeseensa liittyen. Erillisellä yhteydenottolomakkeella yhteydenotot eivät jäisi huomiotta ja mahdollisesti yhteydenottopyynnön jättävät tyytymättömät asiakkaat saataisiin vielä kontaktoitua ja heidän mielikuviaan muutettua.

Markkinointiviestinnän osa-alueessa tuotiin esiin palveluelementtien tärkeys ja oleellinen rooli kilpailutekijänä. Uudessa kyselyssä kartoitetaan asiakkaan kokemusta osakasmuutospalveluista ja heidän kokemuksestaan siitä, kuinka hyvin he pystyivät itse vaikuttamaan remonttiin ja millainen heidän kokemuksensa keittiöremontista oli. Tulevaisuudessa kyselystä saatuja tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää etukäteen markkinoinnissa potentiaalisille asiakkaille esimerkiksi neuvottelutilanteessa.

Mikäli asiakkaat kokevat, että henkilökohtainen palvelu toimii ja he saavat paljon hyötyä yrityksen tarjoamista lisäpalveluista, se kannattaa ehdottomasti tuoda esiin markkinoinnissa. Näitä tuloksia voidaan tuoda ilmi esimerkiksi henkilökohtaisissa myyntitilanteissa, kuten urakaneuvotteluissa tai suoramainontamateriaalissa esimerkiksi seuraavasti: ”As Oy Esimerkki kohteessa 90 % asiakkaista koki keittiöremontin hinta-laatusuhteen vastaavan erinomaisesti odotuksia.”

Uudessa kyselyssä selvitetään remontin lopetukseen liittyviä virheiden ja puutteiden korjauksia. Esimerkiksi tätä kohtaa voidaan hyvin hyödyntää sekä projektin aikana seurantakokouksissa sekä tulevilla projekteilla. Virheiden ja puutteiden korjausaika ja asiakkaalle niistä jäävä mielikuva vaikuttavat oleellisesti kokonaistyytyväisyyteen. Mikäli virheitä ja puutteita on remontin luovutuksessa todella vähän ja ne korjataan nopeasti, saadaan tästä hyvä markkinointiperustelu yritykseen. Esimerkiksi projektin aikana järjestettävissä seurantakokouksissa voidaan ilmoittaa, että tähän mennessä tietyllä %:lla huoneistoista ei ole ollut lainkaan virheitä tai puutteita huoneistossa remontin luovutuksen yhteydessä.

Mikäli vastauksia saadaan tulevaisuudessa kerättyä entistä enemmän ja tulosten luotettavuus paranee, voidaan kyselyn tuloksia hyödyntää myös markkinoinnissa. Koska asukassuuntautuneisuus ja asukasviestintä ovat toimeksiantajalle tärkeitä ja niitä käytetään argumentteina myös yrityksen markkinointimateriaalissa, voitaisiin viestinnästä ja asukaspalvelusta saatavaa palautetta myös hyödyntää. Esimerkiksi hankkeesta kertovassa hankekortissa, voitaisiin ker-

toa, että tietty % osuus vastaajista on sitä mieltä, että sai hyvin tietä putkiremontista ja sen aikataulusta. Toisena esimerkkinä voitaisiin käyttää esimerkiksi urakoitsijan järjestämiä tapahtumia; tietty % osuus vastaajista arvioi urakoitsijan järjestämän asukasillan erinomaiseksi.

Vastauksista saatuja tuloksia voitaisiin hyödyntää markkinointimateriaalina myös messuilla sekä muissa vastaavissa tapahtumissa. Hankkeesta potentiaalisten asiakkaiden kanssa keskusteltaessa kannattaisi nostaa esiin kyselyssä erityistä kiitosta saaneita asioita, samaan malliin, kuin edellä hankekortteihin esitetystä mallissa. Vastausten hyödyntäminen ja läpi käyminen ovat oleellinen osa asukastyytyväisyyskyselyn toteuttamisen prosessia, sillä kyselyistä ei ole yritykselle hyötyä, mikäli niistä saatuja tuloksia ei viedä millään tasolla käytäntöön.

## 7 Lopuksi

Asiakassuuntautunut markkinointi tulee olemaan tärkeä osa markkinointia tulevaisuudessa myös rakennusalalla. Asiakkaat haluavat henkilökohtaista palvelua ja heidän tarpeidensa selvittäminen on yrityksille tärkeää. Asiakastyytyväisyyskyselyt ovat hyvä keino kartoittaa yrityksen nykyistä asiakastyytyväisyys tilannetta sekä löytää keinoja kehittää palveluitaan oikeaan suuntaan. Kuten asiakastyytyväisyyteen perehtyvässä teoriaosiossa on esitetty, asiakastyytyväisyyskyselyn tulee olla osa kokonaisvaltaista prosessia ja siitä tulee seurata jatkotoimenpiteitä. Kyselyn sisällön tulee kerryttää sellaista tietoa, jota yrityksessä pystytään aidosti hyödyntämään.

Uusi asukaskysely tuo yritykselle uutta, paremmin hyödynnettävissä olevaa tietoa. Lisäksi tulevaisuudessa kyselyn toteuttamisen käytännön yhdenmukaistaminen ja sitä seuraavat jatko-prosessit auttavat yritystä kehittämään toimintaansa asiakassuuntautuneemmaksi. Tulevaisuudessa tulosten yleistettävyyden mahdollisesti parantuessa tuloksia voidaan hyödyntää edelleen myös niin yrityksen markkinoinnissa, kuin sen tulevien projektien hankinnoissa.

Teoria osuus tukee vahvasti toteutettua kehitystyötä sekä auttaa hahmottamaan asiakassuuntautunutta markkinointia, sen tavoitteita tai periaatteita, joita yrityksen kannattaa tulevaisuudessa hyödyntää. Dokumenttianalyysin kautta saatiin kattava kuva vanhasta kyselystä, löydettiin nykyisen kyselyn puutteita sekä kehityskohtia. Tulosten analysoinnin pohjalta todettiin, että kaikki kyselyn kysymykset eivät välttämättä tuo relevanttia tietoa ja osa kysymyksistä on epäselvästi asetettuja. Kehitysprosessi eteni kokonaisuudessaan odotetusti, aivoriihi vastasi hyvin sille asetettuja tavoitteita ja uusia kehitysideoita luotiin yhdessä yrityksen työntekijöiden kanssa. Uusi asukaskysely vastaa paremmin sille asetettuja tavoitteita ja toimii työkaluna yritykselle, sen pyrkiessä kehittämään toimintaansa asiakassuuntautuneemmaksi.

## Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Juva. WS Bookwell.
- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.
- Bergström, S & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Pharma.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOY.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Kotler, P. Markkinoinnin käsikirja, täysin uusittu painos. 1990. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.
- Silen, Timo. 1998. Laatujohtaminen -Menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Helsinki: WSOY.
- Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? Keuruu. Otavan Kirjapaino.
- Etälukio yrittäjyysväylä. Mitä markkinointi on? 2013. Viitattu 28.12.2014  
<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=291>
- KvantiMOTV -kyselylomakkeenlaatiminen. 2010. Viitattu 12.2.2013  
(<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html#laajuus>)
- Kärnä, S. Junnonen, J-M. Sorvala, V-M. 2007. Asiakastyytyväisyys rakentamisessa. Viitattu 26.2.2014  
[http://bes.aalto.fi/en/publications-002/reports/raportti\\_239/](http://bes.aalto.fi/en/publications-002/reports/raportti_239/)

## Kuviot

Kuvio 1: Yrityksen markkinointiympäristö.....	11
Kuvio 2: Yrityksen kokonaisvaltainen viestintä (Isohookana 2007, 14-16). ....	13
Kuvio 3: Markkinointiviestinnän osa-alueet .....	14
Kuvio 4: Asiakastyytyväisyyskyselyiden päätavoitteet .....	25
Kuvio 5: Asiakastyytyväisyyskyselyn perusrakenne .....	27
Kuvio 6: Kehitysprosessin eteneminen .....	33
Kuvio 7: Aivoriihessä esiinnousseet kehittämiskohteet .....	42
Kuvio 8: Kyselyn toteutuksen edelleen kehittäminen .....	46

## Liitteet

Liite 1 Asukaskysely: Case As Oy Esimerkki .....	55
Liite 2 Uusi asukaskysely.....	58

## Liite 1 Asukaskysely: Case As Oy Esimerkki

## 1. Missä porrashuoneessa asutte?

Vastaajien määrä: 25



## 2. Arvioi aikatauluun liittyviä asioita

Vastaajien määrä: 25

	5	4	3	2	1	Yhteensä	Keskiarvo
Sain riittävästi tietoa putkiremontin aikataulusta							
Urakoitsija oli varannut riittävästi aikaa osakasmuutosten tilaamiseen ja suunnitteluun							
Urakoitsija oli varannut riittävästi aikaa asunnon valmisteluun putkiremonttia varten							
Kuinka tärkeänä pidit valmistumista ilmoitetussa aikataulussa							
Yhteensä							

### 3. Arvioi laatuun liittyviä asioita

Vastaajien määrä: 25

	5	4	3	2	1	Yhteensä	Keskiarvo
Sähkötyön laatu							
Putkityön laatu							
Maalaustyön laatu							
Laatutöiden laatu							
Loppusivouksen laatu							
Virheiden ja puutteiden korjaus							
Putkiremontin lopputulos oli mielestäni							
Yhteensä							

### 4. Arvioi työmaapalveluihin ja työnjohtoon liittyviä asioita

Vastaajien määrä: 25

	5	4	3	2	1	Yhteensä	Keskiarvo
Miten hyvin tavoitit työnjohtajan							
Työnjohtajan asiantuntemus							
Vastailinko kyselyihin riittävästi nopeasti							
Yhteensä							

### 5. Arvioi muutostöitä ja asukasviestintää

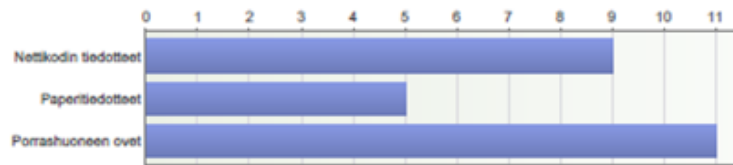
Vastaajien määrä: 25

	5	4	3	2	1	Yhteensä	Keskiarvo
Osakasmuutosten hoito							
Viestinnän onnistuminen							
Osakasmuutovastaavan tavoitettavuus							
Osakasmuutovastaavan asiantuntemus							
Yhteensä							



6. Mitä viestintäkanavaa seurasit eniten?

Vastaajien määrä: 26



7. Arvioi urakoitsijan järjestämät tapaamiset

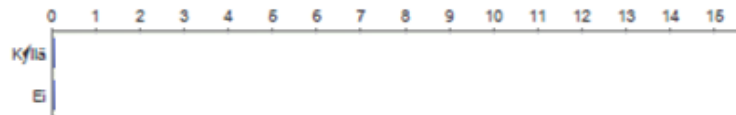
Vastaajien määrä: 26

	5	4	3	2	1	Yhteensä	Keskiarvo
Auukasilta							
Osakastapaaminen							
Aloituskäynti							
Loppukatselmus							
Yhteensä							

8. Arvioi toimintaa

9. Suosittelettko urakoitsijaksi linjasaneeraukseen?

Vastaajien määrä: 24



10. Mikä oli mielestäsi putkiremontin paras osa-alue (ruusut)?

Vastaajien määrä: 20

11. Mikä oli mielestäsi putkiremontin huonoin osa-alue (risut)?

Vastaajien määrä: 24

## Liite 2 Uusi asukaskysely

**1. Mistä porrashuoneesta omistatte asunnon?**

- A  
B  
C  
D  
E

**2. Asutteko itse asunnossa?**

- Kyllä  
 Ei

**3. Arvioi laatuun liittyviä asioita**

	erinomainen	hyvä	tydyttävä	välttävä	huono
Suojaustöiden laatu	5	4	3	2	1
Sähkötöiden laatu	5	4	3	2	1
Putkitöiden laatu	5	4	3	2	1
Maalaustöiden laatu	5	4	3	2	1
Laatoitustöiden laatu	5	4	3	2	1
Loppusiivouksen laatu	5	4	3	2	1

Mikäli annoit jollekin osa-alueelle arvosanaksi 1-3, mitä kehitettävää osa-alueessa mielestäsi olisi?

**4. Arvioi työmaapalveluihin liittyviä asioita**

	erinomainen	hyvä	tydyttävä	välttävä	huono
Työnjohdon asiantuntevuus	5	4	3	2	1
Työnjohdon asiakaspalvelualttius	5	4	3	2	1
Työnjohdon tavoitettavuus	5	4	3	2	1
Työnjohdon vastaaminen yhteydenottoihin	5	4	3	2	1

Mikäli annoit jollekin osa-alueelle arvosanaksi 1-3, mitä kehitettävää osa-alueessa mielestäsi olisi?

**5. Arvioi muutostöihin liittyviä asioita**

**Minulla oli riittävästä vaikutusmahdollisuuksia osakasmuutoksissa**

- Kyllä  
 Ei

**Osakasmuutoksille oli varattu riittävästi aikaa**

- Kyllä  
 Ei

	erinomainen	hyvä	tydyttävä	välttävä	huono
Remonttisuunnittelijan asiantuntevuus	5	4	3	2	1
Remonttisuunnittelijan asiakaspalvelualttius	5	4	3	2	1
Remonttisuunnittelijan tavoitettavuus	5	4	3	2	1
Remonttisuunnittelijan vastaaminen yhteydenottoihin	5	4	3	2	1

Mikäli annoit jollekin osa-alueelle arvosanaksi 1-3, mitä kehitettävää osa-alueessa mielestäsi olisi?

## 6. Arvioi asukasviestintään liittyviä asioita

	<i>erinomainen</i>	<i>hyvä</i>	<i>tydyttävä</i>	<i>välttävä</i>	<i>huono</i>
Sain riittävästi tietoa putkiremontin aikataulusta	5	4	3	2	1
Sain riittävästi tietoa työmaan tapahtumista putkiremontin aikana	5	4	3	2	1
Viestinnän selkeys ja ymmärrettävyys oli mielestäni	5	4	3	2	1

Mikäli annoit jollekin osa-alueelle arvosanaksi 1-3, mitä kehitettävää osa-alueessa mielestäsi olisi?

## 7. Arvioi urakoitsijan järjestämiä tapaamisia

Osallistuin:

Asukasiltaan

Ei

Kyllä →

<i>erinomainen</i>	<i>hyvä</i>	<i>tydyttävä</i>	<i>välttävä</i>	<i>huono</i>
5	4	3	2	1

Osakstapaamiseen

Ei

Kyllä →

<i>erinomainen</i>	<i>hyvä</i>	<i>tydyttävä</i>	<i>välttävä</i>	<i>huono</i>
5	4	3	2	1

JNE.

Mikäli annoit jollekin tapaamiselle arvosanaksi 1-3, mitä kehitettävää tapaamisessa mielestäsi olisi?

## 8. Arvioi urakoitsijan keittiöyhteistyökumppanin toimintaa

En käyttänyt keittiöyhteistyökumppanin palveluita

Käytin keittiöyhteistyökumppanin palveluita

Yhteyshenkilön asiantuntevuus

<i>erinomainen</i>	<i>hyvä</i>	<i>tydyttävä</i>	<i>välttävä</i>	<i>huono</i>
5	4	3	2	1

Keittiöissä tarjotun valikoiman laajuus

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Tarjottujen ratkaisujen hinta-laatu suhde

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Keittiöiden toteutus

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Mikäli annoit jollekin osa-alueelle arvosanaksi 1-3, mitä kehitettävää osa-alueessa mielestäsi olisi?

### 9. Arvioi remontin lopetukseen liittyviä asioita

Asukastarkastuksen yhteydessä huoneistossa oli virheitä/puutteita

- Ei lainkaan
- Vähän
- Melko paljon
- Paljon

Virheiden- ja puutteiden korjaus toteutettiin

- Ennen huoneiston luovutusta
- 1-2 Viikkoa luovutuksen jälkeen
- 2-4 Viikkoa luovutuksen jälkeen
- Yli 4 viikkoa luovutuksen jälkeen

Virheiden- ja puutteiden korjauksien toimivuus mielestäni

ennunainen hyvä tyydyttävä vähäinen huono  
5 4 3 2 1

### 10. Mikä oli mielestäsi remontin paras osa-alue (ruusut)?

### 11. Mikä oli mielestäsi remontin huonoin osa-alue (risut)?

### 12. Oliko tämä ensimmäinen putkiremonttisi

Kyllä

Ei

→ Miten vertailisit Peabia edellisiin urakoitsijakokemuksiisi?

- Parempi kuin aiemmat urakoitsijat
- Saman tasoinen kuin aiemmat urakoitsijat
- Huonompi kuin aiemmat urakoitsijat

MIKSI \_\_\_\_\_

**KIITOS VASTAUKSESTANNE!**