

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Auto- ja kuljetustekniikan koulutusohjelma  
Auto- ja korjaamotekniikka

Tutkintotyö

Jukka Koskinen

**ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN PARANTAMINEN VEHO OY AB:N TAMPEREEN  
KORJAAMOLLA**

Työn ohjaaja  
Työn teettäjä  
Tampere 2005

TkT Marko Mäkilouko  
Veho Oy Ab Tampere, Hannu Ilonen

## TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Auto- ja kuljetustekniikka

Auto- ja korjaamotekniikka

Koskinen, Jukka

Asiakastyytyväisyyden parantaminen Veho Oy Ab:n Tampereen korjaamolla

Tutkintotyö

42 sivua + 12 liitesivua

Työn ohjaaja

TkT Marko Mäkilouko

Työn teettäjä

Veho Oy Ab Tampere, Jälkimarkkinointipäällikkö Hannu Ilonen

Huhtikuu 2005

Hakusanat

asiakastyytyväisyys, laatu, laatujohtaminen

### TIIVISTELMÄ

Asiakastyytyväisyys on tärkeää nykyajan yrityksille. Lähes kaikilla palveluilla pyritään saavuttamaan tyytyväisiä asiakkaita. Palvelun laatuun panostamalla tyytyväisyyttä saadaan parannettua helpoimmin. Melkein jokaisella suuremmalla yrityksellä on jonkinlainen seurantajärjestelmä, jolla näkee, mihin suuntaan asiakastyytyväisyys kehittyy. Työssä tutkittiin Veho Oy Ab:n Tampereen korjaamon asiakastyytyväisyyden ongelmakohtia ja etsittiin niihin parannusehdotuksia. Nykyisen tilan kartoittamiseksi tutustuttiin maahantuojan järjestämään asiakastyytyväisyystutkimukseen, jonka tulosten pohjalta ryhdyttiin asiakastyytyväisyyden parantamista tutkimaan. Kirjallisuuden avulla tutustuttiin asiakastyytyväisyyden teoriaan ja tietoja käytettiin luotaessa parannusehdotuksia. Työhön kuului myös Tampereen Vehon työnjohdon haastatteluita ja tutustumisia muihin autoliikkeisiin. Työssä nousi esille laadun parantamisen vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Laatu parannettaessa paranee myös asiakastyytyväisyys. Veholla helpoin tapa parantaa asiakastyytyväisyyttä on paneutua palvelun laatuun. Tutkimustulosten luotettavuus on hyvä suuren otannan takia.

TAMPERE POLYTECHNIC

Automobile and Transport engineering

Automobile and Garage engineering

Koskinen, Jukka

Improving Customer satisfaction at Veho Oy Ab service center in Tampere

Engineering thesis

42 pages + 12 appendices

Thesis Supervisor

Marko Mäkilouko, Dr.

Commissioning company

Veho Oy Ab Tampere, Hannu Ilonen

April 2005

Keywords

customer satisfaction, quality, quality management

## ABSTRACT

Customer satisfaction is very important for modern companies. Customers are satisfied when they receive good service. Service quality is a key factor in achieving customer satisfaction. Almost every large company uses some kind of system for measuring their level of customer satisfaction. This thesis analyzes the customer contentment level at Veho Oy Ab's service center in Tampere. This thesis also shows problems that customers are having and gives ways to fix them. The results were taken from customer satisfaction research which was organized by the importer; Veho Group Oy Ab. Based on these results, an assortment of different kinds of literature were used to research the theory of customer satisfaction. Minor quality problems were found. Quality is the most important factor. Results are reliable due to a very large amount of people who took part in the research.

## SISÄLLYSLUETTELO

### TIIVISTELMÄ

### ABSTRACT

|   |    |
|---|----|
| SISÄLLYSLUETTELO                                      | 4  |
| 1 JOHDANTO  | 5  |
| 2 ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA PALVELUN LAATU               | 5  |
| 2.1 Laatu   | 6  |
| 2.2 Asiakkaan odotusten vaikutus laatuun              | 7  |
| 2.2.1 Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat tekijät        | 9  |
| 2.3 Laadun arvioinnin kriteerit                       | 11 |
| 2.4 Yrityksen imagon ja identiteetin vaikutus laatuun | 13 |
| 2.5 Hyvän laadun tuottaminen                          | 15 |
| 2.5.1 Ongelmien paikantaminen ja korjaaminen          | 16 |
| 2.5.2 Laatuohjelmat                                   | 17 |
| 2.6 Asiakastyytyväisyyden käsite                      | 18 |
| 2.7 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät        | 19 |
| 2.8 Asiakastyytyväisyyden seuraaminen                 | 20 |
| 2.8.1 Asiakastyytyväisyyden esitutkimukset            | 21 |
| 2.8.2 Suoran palautteen järjestelmä                   | 22 |
| 2.8.3 Asiakastyytyväisyystutkimukset                  | 23 |
| 2.8.4 Tietojen keruu ja tulosten analysointi          | 25 |
| 2.9 Asiakastyytyväisyyden parantaminen                | 26 |
| 3 TUTKIMUSPAIKKA JA LÄHTÖKOHDAT                       | 27 |
| 3.1 Tutkittava kohde                                  | 27 |
| 3.2 Tutkimuksen lähtökohdat                           | 28 |
| 4 TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELUT                      | 28 |
| 4.1 Ajanvaraus ja liikkeen tilat                      | 29 |
| 4.2 Työn vastaanotto                                  | 31 |
| 4.3 Huolto- ja korjaustoiminta                        | 33 |
| 4.4 Työn luovutus                                     | 35 |
| 4.5 Palvelu ja auto kokonaisuutena                    | 37 |
| 5. PARANNUSEHDOTUKSET                                 | 38 |
| 5.1 Laadun kehittäminen                               | 38 |
| 5.2 Palveluympäristö                                  | 40 |
| 5.3 Henkilökunta ja työnvastaanotto                   | 40 |
| LÄHTEET   | 42 |
| LIITTEET  |    |

1 Työnjohdon haastatteluraportti

2 Yritysvierailuraportti, Lahden Mega auto

3 Yritysvierailuraportti, Hämeenlinnan Länsiauto

## 1 JOHDANTO

Työn tarkoituksena on etsiä keinoja asiakastyytyväisyyden parantamiseksi Veho Oy Ab:n Tampereen korjaamolle. Työssä tutustutaan kirjallisuuteen ja Veho Group Oy Ab:n tekemään asiakastyytyväisyystutkimukseen. Tyytyväisyystutkimuksen avulla kartoitetaan nykyiset ongelmakohdat ja etsitään niihin ratkaisuja kirjallisuuden avulla. Työn aineistona käytetään myös työnjohdon haastatteluita ja tutustumiskäyntejä muissa autoliikkeissä. Kaikki tulosta tekevät yritykset nykyään panostavat jollakin tavalla asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyyden on koettu Veholla vaikuttavan erittäin paljon tulokseen, siksi asiakastyytyväisyyttä halutaan parantaa entisestään.

## 2 ASIAKASTYTYTYVÄISYYS JA PALVELUN LAATU

Palvelun merkitys on viime vuosina kasvanut voimakkaasti. Tuotteet ovat hyvin samanlaisia, siksi täytyy löytää tapa erottua kilpailijoista. Palvelualoilla palvelut ovat hyvin samankaltaisia, joten laatu tulee tässäkin tapauksessa hyvin tärkeäksi. Laadukkaalla palvelulla voidaan erottua muista ja houkuttaa uusia asiakkaita. Se on nykyään erittäin merkittävä kilpailukeino ja laadukas palvelu auttaa myös nykyisen asiakaskunnan säilyttämisen tyytyväisenä. /1, s.117/

Nykyajan asiakas odottaa saavansa hyvää palvelua. Jokaisella palvelun tuottajalla on ehkä hieman oma käsityksensä, mitä hyvä palvelu on. Siksi onkin tärkeää, että tässä asiassa kuunnellaan asiakasta, koska eri ihmiset pitävät eri asioita tärkeänä. Jokaisen palvelun tarjoajan tulee selvittää, mitä asiakkaat haluavat. /1, s.117/

Käytettyään palvelua asiakas on joko tyytyväinen tai huonossa tapauksessa tyytymätön. Monesti kuvitellaan, että hyvä laatu on yhtä kuin tyytyväinen asiakas. Asia ei kuitenkaan aina ole näin. Monet muutkin palvelukokemukseen liittyvät asiat voivat ehkäistä tai tuottaa tyytyväisyyttä. Palvelun laatu on vain yksi, tietysti tärkeä osa tyytyväisyydestä. /3, s.61/

Asiakaskeskeinen organisaatio pyrkii tuloksiin juuri asiakastyytyväisyyden kautta. Tyytyväisyyttä tulee jatkuvasti tutkia, jotta saataisiin selville, mitkä asiat ovat asiakkaille kulloinkin tärkeitä. Asiakaskeskisyys edellyttää tiedon hankkimista asiakkaalta itseltään. Pelkkä tutkiminen ei sinällään riitä. Tarvitaan myös seurannan pohjalta toimia, joiden avulla asiakastyytyväisyyttä parannetaan. Jos osoitetaan kiinnostusta asiakkaan mielipiteisiin, se myös nostaa odotuksia asiakkaan puolelta. Asiakkaat odottavat, että heidän mielipiteensä on tärkeä ja muutoksia tehdään heidän mielipiteidensä pohjalta. /1, s.117/

## 2.1 Laatu

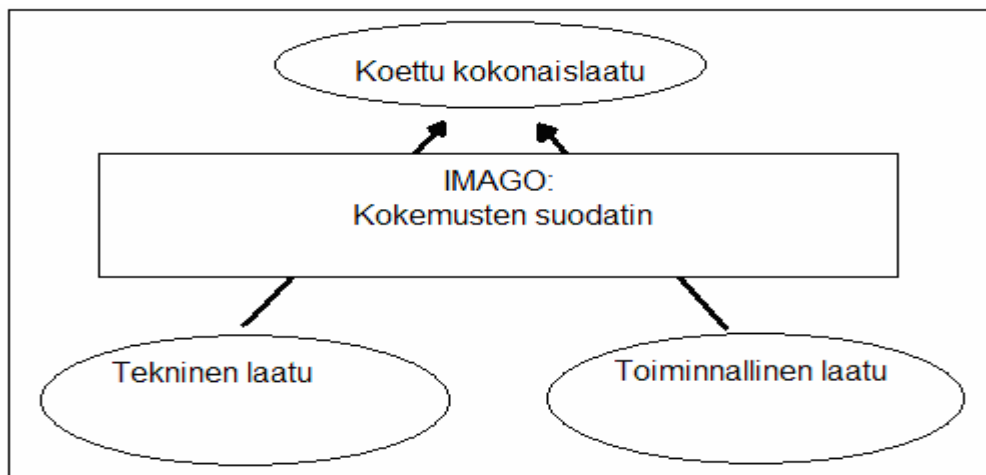
Laatua on vaikea määritellä muutamalla sanalla. Yleisesti ottaen laatu tarkoittaa sitä, kuinka hyvin asiakkaan odotukset tuotteen tai palvelun suhteen ovat täyttyneet. Laatu on asiakkaan muodostama käsitys palvelun onnistumisesta. Laatuvaikutelmaan vaikuttaa asiakkaan asenne organisaatiota ja sen tarjoamia tuotteita kohtaan. Asiakas päättää onko laatu hyvää. Laatua tulisi tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Tärkeää on selvittää vastaako laatu asiakkaan odotuksia. /1, s.118/

Laatu on yrityksen tai asian kykyä jatkuvasti tyydyttää asiakkaiden tai muiden sidosryhmien tarpeita. /6, s.9/

Ihmiset tekevät laadun. Laatu ei synny pelkästään hyvällä johtamisella ja hienoilla prosesseilla, vaan ihmiset ovat aina laadun takana. Varsinkin palvelussa ihmiset luovat laadun alusta loppuun. /5, s.225/

Asiakkaalle muodostuu laadusta vaikutelma sen mukaan, mitä hän palvelusta saa ja siitä, miten itse palveluprosessi meni. Nämä kaksi edellä mainittua asiaa ovat laadunosatekijöitä: tekninen eli lopputuloslaatu ja toiminnallinen eli prosessilaatu. Palvelutapahtuma on lopputulosta tärkeämpi, eli asiakas voi olla tyytyväinen laatuun jos vain palvelutapahtuma on onnistunut. Siksi henkilöstön kouluttaminen palvelutapahtumiin on tärkeää. Määrävä tekijä hyvässä palvelussa on henkilöstön ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. /1, s.118/

Kolmas, myös tärkeä, laadun osatekijä on asiakkaan mielikuva organisaatiosta, eli imago. Imago toimii jonkinlaisena laatukokemuksen suodattimena. Asiakas suodattaa saamansa teknisen ja toiminnallisen laadun tämän suodattimen läpi. Jos yrityksellä on hyvä imago, pienet ja joskus suuremmatkin, virheet suodattuvat pois. Tällöin palvelutapahtuma on vähintään tyydyttävä. Kuva 1 havainnollistaa laadun osatekijöitä. /3, s.63/



Kuva 1: Palvelun laadun osatekijät /1, s.119/

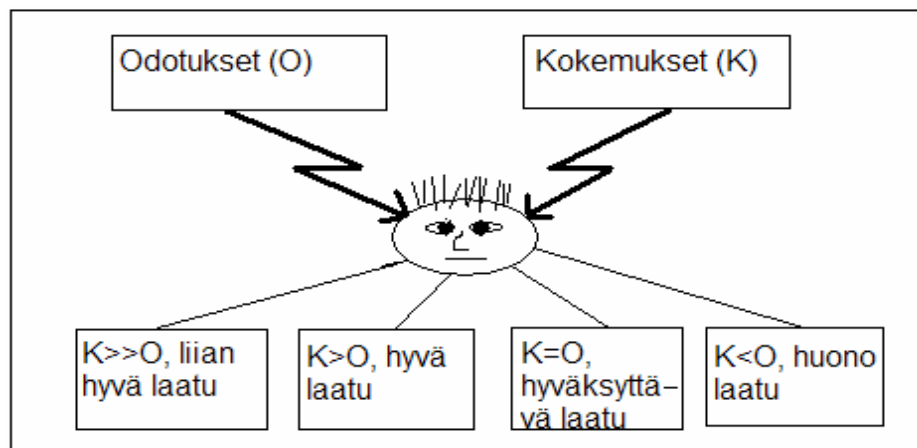
## 2.2 Asiakkaan odotusten vaikutus laatuun /1, s.119–123/

Jokaiselle asiakkaalle syntyy ennen ostoprosessia jonkin asteisia odotuksia palvelun laadusta. Odotuksia on koko prosessista. Tässä prosessissa on mukana palvelun lopputulos, palveluprosessin laatu, hinta ja palveluympäristö. Odotuksilla on kaksi erilaista luonnetta: normatiivinen ja ennakoiva. Kun asiakas valitsee palvelun ensimmäistä kertaa, odotukset ovat ennakoivia. Kokemusten myötä odotukset muuttuvat normatiivisiksi eli ohjeellisiksi. Jonkin tasoiseen palveluun tottunut asiakas odottaa saavansa vähintään samantasoista palvelua myös seuraavilla kerroilla. /1, s.119–120/

Odotuksilla on suuri merkitys laatukokemuksessa. Asiakas peilaa saamaansa palvelua odottamaansa palveluun. Näistä asiakkaalle muodostuu käsitys siitä, minkä laatuista palvelua hän on saanut. Kun odotukset täyttyvät, asiakas kokee

saaneensa hyvää palvelua. Jos taas odotukset alitetaan, palvelukokemus on ollut puutteellinen. Asiakkaan odotuksien ollessa epärealistisen korkeat, laatu koetaan heikoksi, koska odotukset eivät täytyneet. Ihanteellisinta palvelu on silloin, kun se ylittää odotukset. /1, s.120/

Yleinen suuntaus on, että palveluyritykset pyrkivät ylittämään asiakkaan odotukset. Ongelma tässä vääjäämättä on, että lopulta ei päästä edes asiakkaan odotusten tasolle. Asiakas tottuu ajan mittaan saamansa palveluun ja osaa odottaa aina lisää. Odotusten ylittämisessä on myös muita vaaroja. Asiakkaalle voi muodostua kuva, että hän maksaa liikaa hienoista tiloista tai liian hyvästä palvelusta, vaikka todellisuudessa näin ei olisikaan. Yleensä ollaan tyytyväisiä ihan perusasioihin. /1, s.120–121/



Kuva 2: Laatu kuva odotusten ja kokemusten vertailuna /1, s.121/

Asiakkailla on odotuksia hänelle riittävästä palvelusta ja käsitys siitä, millaista palvelua hän haluaisi saada. Riittävä palvelu on minimitaso, jonka alle ei saa mennä. Näiden kahden asian väliin jää alue, jota nimitetään hyväksyttävän palvelun alueeksi. Alue muodostaa kuvan siitä, mitä asiakas sietää. Siksi aluetta kutsutaan myös toleranssivyöhykkeeksi. Odotukset nousevat sitä korkeammalle, mitä tärkeämpi asia on kyseessä. Tärkeitä asioita ovat palvelun luotettavuus ja virheettömyys. Toleranssivyöhykkeen koko vaihtelee sen mukaan mitä tärkeämpi asia on kyseessä. Mitä vähäpätöisempi asia on kyseessä, sitä suurempi on toleranssivyöhyke. /4, s.169 ; 1, s.121/



Luotettavuus on yleisesti ottaen kaikille asiakkaille erittäin tärkeä osa palvelua. Luotettavuudessa toleranssi on erittäin pieni. Asiakkaat eivät siedä epärehellisyyttä ja rikottuja lupauksia. Jos luotettavuudessa tulee ongelmia, koko palvelutapahtuma helposti koetaan huonona. /1, s.121/

Tilannetekijät vaikuttavat paljon toleranssiin. Varakas henkilö ei niin kiinnitä huomiota laskutuksen vaihteluun, kun taas köyhemmällä henkilöllä ei mahdollisesti ole ylimääräistä rahaa. Kiireinen henkilö odottaa nopeaa palvelua, vastaavasti taas paljon aikaa varannut henkilö antaa anteeksi pienen odottelun.

Jos palvelu pysyy toleranssissa, asiakas ei helposti huomaa palvelussa eroja. Jos rajat rikotaan, asiakas havahtuu. Halutun palvelun ylittäminen yllättää asiakkaan positiivisesti. Yrityksen olisi taloudellisesti kannattavaa toimia toleranssirajojen sisäpuolella. Ylilyönnit palvelussa maksavat ja asiakkaat tottuvat siihen. Seuraavalla kerralla palvelua pidetään itsestäänselvyytenä. Jos taas palvelu on heikko laatuista, yritys menettää asiakkaita ja tulot pienenee. /1, s.122–123/

### 2.2.1 Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat tekijät /1, s.123–126/

Odotuksiin vaikuttavat monet tekijät. On olemassa kuluttajasta itsestään johtuvia tekijöitä ja ulkopuolisia tekijöitä. Asiakkaan ominaisuudet ja palvelukokemukset ovat kuluttajasta itsestään johtuvia. Markkinointi ja muiden ihmisten kertomat asiat ovat ulkopuolisia tekijöitä.

Asiakkailla on tarpeita, jotka vaikuttavat siihen, minkälaisia odotuksia heillä on. Tarpeet muodostuvat asiakkaan ominaisuuksien pohjalta: ikä, sukupuoli, koulutus, persoonallisuus, rotu jne. Asiakkaat tavoittelevat jonkinlaista hyötyä saamastaan palvelusta. Asiakkaan ominaisuudet vaikuttavat tähän, mitä hyötyä tavoitellaan. Ominaisuudet vaikuttavat myös siihen, mitä pidetään hyvänä palveluna. Myös se vaikuttaa odotuksiin, millä mielellä asiakas on. Ärtynyttä asiakasta on vaikea miellyttää millään tavalla.

Palvelun hinnoittelun kanssa tulisi olla myös tarkkana. Mitä korkeampi hinta on, sitä laadukkaampaa palvelua odotetaan. Liian matala hinta antaa helposti kuvan,

että palvelu ei ole laadukasta ja asiakas ei siihen uskalla tarttua. Rakennuksen ulkoiset puitteet vaikuttavat myös odotuksiin. Jos puitteet ovat hienot, myös palvelun tulisi noudattaa tätä samaa kaavaa. Näin asiakkaat ainakin odottavat.

Asiakkaan aikaisemmat kokemukset johdattelevat seuraavassa ostopäätöksessä. Jos kokemukset aikaisemmin ovat olleet hyviä, asiakas asioi todennäköisesti myös seuraavalla kerralla samassa yrityksessä. Jotkut organisaatiot tarjoavat samanlaista palvelua joka toimipisteessä. Siten asiakas voi joka kerta olla varma siitä, minkälaista palvelua saa.

Asiakkailla todennäköisesti on myös aikaisempia kokemuksia kilpailevista yrityksistä, jolloin kahta eri saman alan yritystä on helppo vertailla. Vaikka tätä vertailua ei tietoisesti tekisikään, helposti tulee ajatelleeksi toisen yrityksen vahvuuksia. Kilpailevien yritysten palvelut antavat asiakkaalle kuvan, millaista palvelua tulee odottaa tai millaista se voisi olla.

Mainonnassa yritykset antavat lupauksia, joita asiakkaat odottavat saavansa ostohetkellä. Mainonnalla pystytään vaikuttamaan tehokkaasti asiakkaaseen. Tuotteista ja palveluista pystytään tekemään haluttavia. Myös palvelutilanteessa tapahtuva markkinointi vaikuttaa asiakkaan odotuksiin. Palveluympäristö myös luo asiakkaalle kuvan, mitä palvelu voisi olla.

Sosiaalinen viestintä luo tehokkaasti odotuksia asiakkaille. Muut, aikaisemmin palvelun kokeneet, joko suosittelevat tai moittivat palvelua. Hyviä asioita harvemmin kerrotaan eteenpäin, kun taas huonot kerrotaan lähes joka kerta. Myös lehdistö tai televisio voi muokata asiakkaiden odotuksia. Tutkimusten mukaan tyytyväinen asiakas kertoo kokemuksistaan keskimäärin kolmelle henkilölle, kun pettynyt jakaa kokemuksensa keskimäärin yhdelletoista henkilölle. /3, s.4/

Tilannetekijät ovat myös tärkeä osa asiakkaan odotuksissa. Normaalisti poikkeavat tilanteet laskevat tai nostavat asiakkaan odotuksia. Jos esimerkiksi auto hajoaa lomamatkalla, ja normaalisti asiakas käyttää merkkikorjaamoja, pienempikin korjaamo käy hätätilanteessa. Odotukset ovat matalalla, riittää, että auto tulee kuntoon.

Jonkin asteiset odotukset ovat aina olemassa jo ennen palvelutapahtumaa. Tietysti odotuksia syntyy myös itse palvelutapahtuman aikana. Ne voivat joko vahvistaa tai heikentää aikaisempia odotuksia, pahimmassa tapauksessa tuhota ne.

### 2.3 Laadun arvioinnin kriteerit /1, s.126–129/

Asiakkaat muodostavat laadukkaasta palvelusta kuvan eri kriteerien avulla. Kriteerit ovat mukana jo muodostettaessa odotuksia. Laatuksena syntyy odotusten ja kokemusten perusteella. Kuvassa 3 on esitettyä, kuinka laatuksena syntyy.

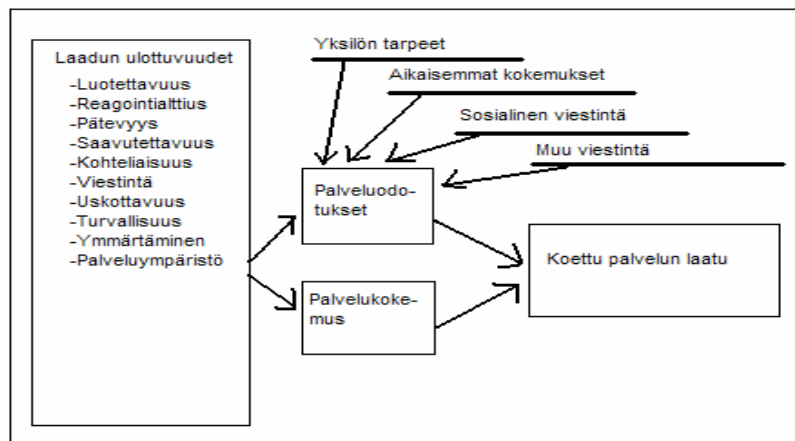
Laadun arviointia ovat tutkineet monet, mutta ehkä tunnetuin tutkimus on Parasuraman ym. (1985) tekemä. Tutkimuksessa löydettiin kymmenen kriteeriä, joiden perusteella asiakkaat arvioivat palvelua. Näitä kriteerejä kutsutaan laadun ulottuvuuksiksi. Tutkimus toteutettiin asiakkaita haastatteleamalla. Palvelualoittain eroavaisuuksia löytyy, mutta suurimpaan osaan aloja tutkimus on pätevä.

- Ensimmäisenä asiakas odottaa ehdotonta luotettavuutta. Luotettavuus tarkoittaa johdonmukaisuutta ja virheettömyyttä. Eli palvelun tulisi mennä oikein heti ensimmäisellä kerralla ja asiakaspalvelijan tulisi pitää lupauksensa. Laskutuksessa ei saisi ilmetä virheitä, eikä yllätyksiä loppusummassa. Kaikki asiakkaalle luvatut asiat tulisi toteuttaa sovituksessa ajassa. Luotettavuus muodostaa laadukkaan palvelun koko ytimen.
- Toisena asiana asiakaspalvelijasta tulisi huomata, että hänellä on halukkuutta ja intoa palvella asiakasta. Asiakkaan tulee huomata olevansa tärkeä ja haluttu ihminen yritykselle.
- Kolmas ja tärkeä asia on pätevyys. Palvelun tuottajilla tulee olla tiedot ja taidot halussa. Palvelun tuottajat kategoriaan kuuluu itse asiakaspalvelijat ja heidän taustallaan vaikuttavat henkilöt. Tietämättömyys ärsyttää asiakkaita ja luo yrityksestä asiantuntemattoman kuvan.

- Neljäntenä asiakkaat odottavat, että yhteydenotto yritykseen toimii esteittä. Puhelimella tavoitettavuus on tärkeää. Näin asiakas saa henkilökohtaista palvelua tarvitsematta kuitenkaan lähteä paikan päälle. Myös sähköpostin toimivuus on nykyihmiselle tärkeä osa. Aukioloaikojen tulisi olla suhteessa tarjottuun palveluun.
- Viidentenä kohtana on käyttäytyminen. Asiakasta kohtaan tulee olla kohtelias. Asiakas haluaa olla arvostettu henkilö, joka huomioidaan palvelutilanteessa. Ylikohtelias ei saa olla, koska tällaisessa tilanteessa asiakkaalle tulee helposti vaivautunut olo.
- Kuudentena kohtana on viestintä. Viestinnällä tarkoitetaan tässä kohdassa sitä, että asiakkaille puhutaan sellaista kieltä, jonka he ymmärtävät. Alaan liittyvien termien käyttö on asiantuntemusta, mutta täytyy ottaa huomioon, ettei asiakas todennäköisesti ole asiantuntija. Termit tulisi osata kertoa selkokielellä niin, että asiakas ne ymmärtää. Hyvä viestintä sopeutetaan erilaisiksi eri asiakasryhmille. Palvelun hinnan kertominen palvelutilanteessa on myös hyvää viestintää. Asiakasta tulee informoida, jokaisesta asiakkaalle tärkeästä asiasta.
- Uskottavuus tulee seitsemäntenä. Se merkitsee sitä, että asiakas voi luottaa yrityksen haluun ajaa asiakkaan etua rehellisesti. Uskottavuuteen vaikuttaa yrityksen nimi, maine, asiakaspalveluhenkilöstö ja tapa, jolla palvelua myydään asiakkaalle. Kovin aggressiivinen tapa ei ole uskottavaa.
- Kahdeksantena asiakas odottaa turvallisuutta. Palveluun ei saa liittyä taloudellisia tai fyysisiä riskejä. Luottamuksella on osansa turvallisuuden tuntuun. Luottamus on erittäin tärkeää, jos palveluun liittyy jonkin asteinen riski.
- Toiseksi viimeinen kohta on asiakkaan tunteminen ja ymmärtäminen. Asiakkaan tarpeita ja tunteita tulisi pyrkiä ymmärtämään, tai ainakin antaa sellainen kuva asiakkaalle. Eri asiakkailla on eri tarpeita ja ne tulisi jollakin

tavalla huomioida. Vakioasiakkaalle on tärkeää, että henkilökunta osoittaa tuntevansa hänet.

- Viimeisenä kohtana laatua arvioidaan palveluympäristön perusteella. Tämä tarkoittaa konkreettisia ”todisteita” palvelusta. Tähän kuuluvat tilat, koneet, henkilökunnan olemus ja muut asiakkaat.



Kuva 3: Palvelun laatukokemuksen syntyminen

#### 2.4 Yrityksen imagon ja identiteetin vaikutus laatuun /3, s.62–64/

Yrityksen imagolla on vaikutusta laatukokemuksen muodostamiseen. Imago on asiakkaiden yleisvaikutelma yrityksestä. Hyvä imago vaikuttaa monella tavalla asiakkaiden käsityksiin, ja on siten hyvä voimavara. /1, s.137/

Imago vaikuttaa vahvasti asiakkaan kuvaan laadusta ja palvelun tuottamasta tarpeen tyydytyksestä. Imago muokkaa asiakkaan odotuksia jo ennen palvelu tapahtumaa. Se vaikuttaa myös jälkikäteen, koska se toimii niin sanotusti palvelukokemuksen suodattimena. Kokemukset puolestaan muuttavat imagoa joko hyvään tai huonoon suuntaan. /3, s.63/

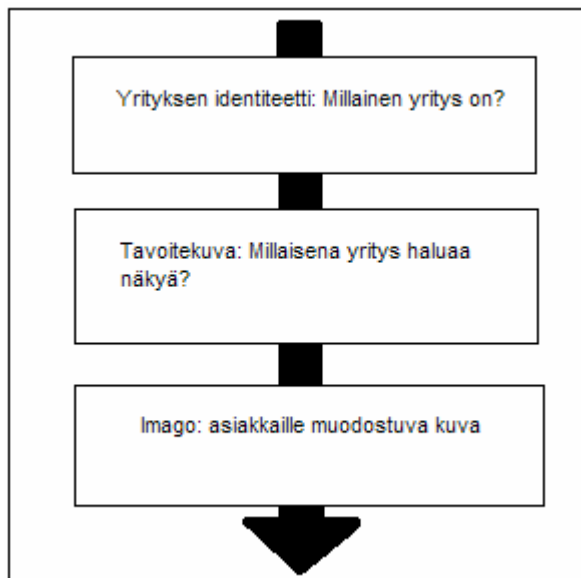
Yrityksen hyvä imago auttaa sitä selviämään erilaisista kriiseistä. Huono julkisuus unohtuu helpommin hyvän imagon omaavalta yritykseltä kuin huonon omaavalta. Pienet virheet annetaan anteeksi helpommin, jos yrityksellä on hyvä imago.

Tietysti jos virheitä sattuu paljon, niitä ei anneta anteeksi helposti.

Epäonnistumisien korjaaminen vaatii paljon onnistumisia. Huonon imagon yrityksessä virheitä ei unohdeta, vaan ne lisäävät entisestään huonoa kuvaa. Jo pienetkin virheet tuntuvat todellista paljon suuremmilta. /1, s.137/

Imago on asiakkaan kokemusten, mielikuvien ja tunteiden summa. Mielikuvat liittyvät palvelukokemukseen, yritykseen tai sen asiakkaisiin. Asiakkaille muodostuva kuva on subjektiivinen, eli se saattaa poiketa paljonkin siitä, minkälaisen kuvan yritys haluaisi antaa. Tällöin yrityksen identiteetti ja imago eroavat toisistaan. /1, s.137/

Identiteetti tarkoittaa sitä, millainen yritys on ja miten se näkyy asiakkaille. Identiteettiin liittyvät kaikki yrityksen palvelut, tuotteet ja ulkoinen viestintä. Yritys viestittää itsestään toiminnalla. Esimerkiksi yrityksen logo viestittää jotain asiakkaille. Hyväntekeväisyyden lahjoitukset viestittävät positiivista sanomaa asiakkaille: ”Me välitämme”. /1, s.138/



Kuva 4: Imago ja identiteetti /1, s.138/

Imago vaikuttaa myös siihen, mitä asiakas odottaa palvelutilanteelta. Imagoon puolestaan vaikuttaa vahvasti se, mitä muut ihmiset kertovat kokemuksistaan. Varsinkin silloin jos omia kokemuksia ei ole, kuva muodostuu täysin kertoman perusteella. Hyvä maine auttaa hyvän imagon muodostumisessa. Imagoon

vaikuttaminen vaatii yritykseltä tietoa imagon syntymekanismista. Myös tietyin aikaväleihin toteutetut tutkimukset auttavat asiaa. Hyvä imago on tärkeä yhteistyökumppaneiden välisessä kanssakäymisessä. Tärkeää imagon muutoksessa on yrityksen visio omasta imagostaan. /3, s.63 ; 1, s.139/

Imagon muuttamisen onnistumiseen tarvitaan tietoa, miten asiat ovat nyt, mitä tekijöitä tulee muuttaa ja miten. Ensiksi tulee selvittää, missä määrin nykyinen imago poikkeaa halutusta. Paneudutaan poikkeamiin ja pyritään muutamaa niitä oikeaan suuntaan. Monilla organisaatioilla on monta eri toimipistettä. Tällöin organisaatiolla on koko organisaatiota koskeva imago sekä paikallinen imago. Paikallinen imago muodostuu sen toimipisteen perusteella, missä asiakas asioi. Palvelun tuottaja ei voi toimia tuntemattomana, samoin kuin tavaran valmistaja. Palvelun tuottajan on oltava koko ajan läsnä ja otettava mahdollisesta tuotteestakin vastuu asiakkaan silmissä. /1, s.140/

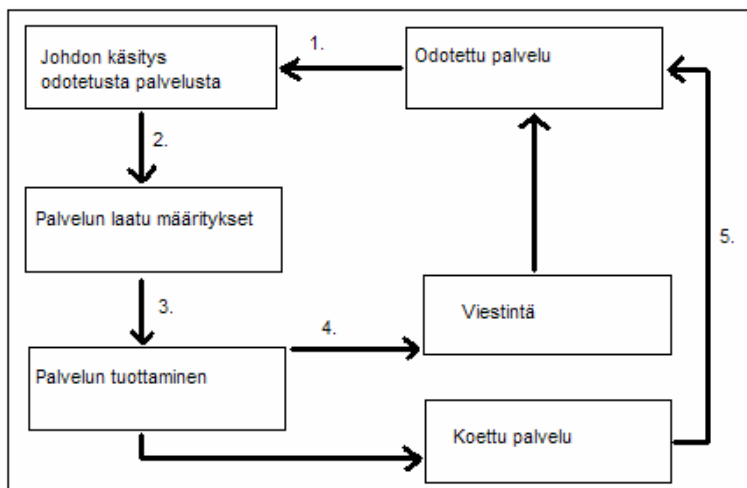
## 2.5 Hyvän laadun tuottaminen

Hyvän laadun tuottamisen lähtökohtana on laatukäsitysten kartoitus. Aluksi järjestetään tutkimus, jolla kartoitetaan, mikä on asiakkaiden ja henkilöstön mielestä hyvää laatua, eli mitä asiakkaat odottavat. Tulosten avulla johto määrittelee toimintaperiaatteen ja tavoitelaadun. Lisäksi täytyy selvittää, mikä on henkilöstön halu tai motivaatio toimia suunnitelman mukaan. Tavoitelaatu tuodaan henkilöstölle sisäisen markkinoinnin avulla. Kun henkilökunta on ”sisäänajettu”, suunnitellaan ulkoinen markkinointi, jolla asiakkaita informoidaan palvelusta. Mainonta on hyvä ulkoisen markkinoinnin keino. Tällä annetaan asiakkaille lupaus tulevasta palvelusta. /3, s.214 ; 1, s.140–141/

Henkilöstön harteilla on suuri osa asiakkaille tuotetusta laatu palvelusta. Henkilöstö tuottaa laadun asiakaskontakteissa, joissa laatu tavoitteet muutetaan käytännön toiminnaksi. Asiakaspalvelijan tehtävänä on myös toimia laadun tarkkailijana. Mahdolliset suorat palautteet asiakkailta tulee rekisteröidä. Asiakkaan laatukäsitys muodostuu henkilöstön ja asiakkaan kontakteissa. /1, s.142/

### 2.5.1 Ongelmien paikantaminen ja korjaaminen /1, s.142–145/

Laatuun vaikuttavat monet tekijät. Ongelmat voivat olla yksittäisen tekijän vika tai monen tekijän summa. Kuvassa 5 on esitelty laadun ongelmakohtat.



Kuva 5: Laadun ongelmakohtat

Hyvän laadun edellytyksenä on, että johto tietää mitä asiakkaat haluavat. Tiedon pohjalta vasta tehdään toimintasuunnitelma ja laatumääritys. Todellisuus ei aina vastaa suunniteltua, ja silloin syntyy ongelmia.

Laatuongelmat ovat seurausta epäjohtonmukaisesta laatujohtamisesta. Kuvassa 5 ongelmakohta 5 on seurausta aikaisemmista ongelmista. Aikaisempia ongelmia ovat asiakkaiden odotusten puutteellinen tuntemus, palvelujen suunnittelu ja palvelustandardit epäonnistuvat, palvelun tuottaminen ei vastaa laatustandardia ja palvelu ei vastaa lupauksia. Jos kohdassa 5 ilmenee ongelma, se tarkoittaa heikkoa laatua. Heikko laatu vaikuttaa suoraan asiakkaaseen, jolloin laatukokemus ei vastaa toivottua. Tämä saattaa johtaa asiakkaiden menettämiseen.

Ongelmien korjaaminen vaatii paljon työtä, siksi onkin tärkeää, että suunnitelmat olisivat realistisia, jolloin ongelmien syntyminen minimoitaisiin. Jokainen ongelmakohta tulisi käydä läpi ja tehdä suunnitelma niiden varalle. Näin ongelmia ei vastaisuudessa pitäisi syntyä.



## 2.5.2 Laatuohjelmat

Yritykset ovat lähteneet kehittämään laatuaan laatujärjestelmillä. Melkein jokaisella hiukan suuremmalla yrityksellä on jonkinlainen laatujärjestelmä, jos ei, varmasti sellainen on tulossa.

Kun kaikki laadun ongelmakohdat on käyty läpi, voidaan ryhtyä rakentamaan laatuohjelmaa. Laatujärjestelmät ovat hyvin toimialakohtaisia. Hyvässä ja tehokkaassa laatujärjestelmässä on huomioitu sekä itse organisaatio että toimiala. Kaikille toiminnoille luodaan ohjeet ja menettelytavat, joiden avulla saavutetaan haluttu laatu. Laatujärjestelmässä tulisi olla suunnitelma ongelmien ennaltaehkäisystä. /1, s.145/

ISO-9000 -standardi antaa hyvän pohjan laatujärjestelmän rakentamiselle. Siellä on suuntaviivat laatujohtamiselle ja järjestelmien kehittämiseksi. /6, s.20/

ISO-9000 standardin tavoitteet ovat seuraavat:

- Laadunohjaus: Laadun tulee jatkuvasti olla asiakkaan tarpeet tyydyttävää.
- Sisäinen laadunvarmistus: Oma johto on vakuutettava sillä, että haluttu laatu saavutetaan ja ylläpidetään.
- Asiakas on vakuutettava sillä, että tarkoitettu laatu saavutetaan ja ylläpidetään.
- Laatua kehitetään jatkuvasti.

Laatupalkinnon kriteereistä on myös apua, kun laatua kehitetään. Kriteereistä on helppo hahmottaa oma taso ja löytää kehittämiskohteet. Kun osallistutaan laatupalkintokilpailuun, yritys saa ulkopuolisen työryhmän raportin yrityksen nykytilasta. Maksimipisteet laatupalkintokilpailussa on 1000 pistettä. Jo 500 pisteen ylittäminen on vaikeaa, mutta yritykset kehittyvät koko ajan parempaan suuntaan. Kuvassa 6 on esitetty laatukilpailun arviointikohdat ja pisteytys.

/1, s.146–147/

|   |
|---|
| Johtajuus ( 80 )  |
| - johtamiskäytäntö  |
| Strateginen suunnittelu ( 70 )                              |
| - strateginen suunnitteluprosessi                           |
| - organisaation strategia                                   |
| Asiakas- ja markkinasuuntautuneisuus ( 80 )                 |
| - asiakas- ja markkinatuntemus                              |
| - asiakastyytyväisyys ja asiakassuhteiden hallinta          |
| Tiedot ja niiden analysointi ( 80 )                         |
| - tietojen valinta ja käyttö                                |
| - vertailutietojen valinta ja käyttö                        |
| - suorituskyvyn analysointi ja seuranta                     |
| Henkilöstö ( 100 )  |
| - huippusuorituksiin tähtäävät toimintatavat                |
| - henkilöstön osaamisen kehittäminen                        |
| - henkilöstön hyvinvointi ja tyytyväisyys                   |
| Prosessien hallinta ( 100 )                                 |
| - tuote- ja palveluprosessien hallinta                      |
| - tukiprosessien hallinta                                   |
| - toimittaja- ja yhteistyöprosessien hallinta               |
| Toiminnan tulokset ( 430 )                                  |
| - asiakkaan tyytyväisyyttä kuvaavat tulokset                |
| - taloutta ja markkina-asemaa kuvaavat tulokset             |
| - yhteistyökumppaneita ja toimittajia koskevat tulokset     |
| - organisaatiokohtaiset tulokset                            |
| Yhteiskunnalliset vaikutukset ( 60 )                        |
| - yhteiskunnallinen vastuu ja ympäristövaikutusten hallinta |
| - yhteiskunnalliset ja ympäristöä koskevat tulokset         |
| Yhteensä: ( 1000 )  |

Kuva 6: Laatupalkintokriteerit /1, s.147/

## 2.5 Asiakastyytyväisyyden käsite /1, s.149 ; 3, s.64-65/

Asiakas on aina palvelutapahtuman jälkeen joko tyytyväinen tai tyytymätön. Hyvä laatu auttaa saamaan asiakkaan tyytyväiseksi. Tyytyväisyys ei kuitenkaan ole sama asia kuin hyvä laatu, koska muutkin asiat vaikuttavat palvelukokemukseen. Palvelun laatu on vain yksi, mutta tärkeä, osatekijä asiakastyytyväisyydessä.

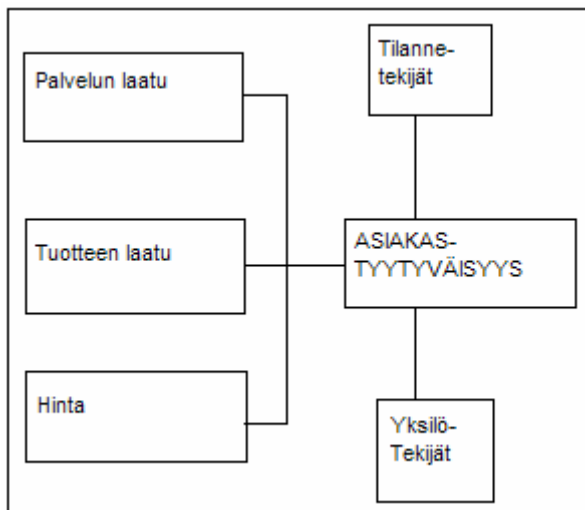
Asiakaskeskeinen yritys pyrkii pääsemään tavoitteisiinsa asiakastyytyväisyyden avulla. Juuri siksi on tärkeää kerätä tietoa asiakkailta, missä mennään ja mikä saa heidät tyytyväisiksi.

## 2.6 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Asiakkaan tyytyväisyyden takana on palvelusta saadut hyödyt. Kun asiakas käyttää palveluja, hän haluaa jollain tapaa hyötyä niistä. Monesti nämä hyödyt, joita asiakas hakee, ovat tiedostamattomia. Ne voivat esimerkiksi olla tarpeiden tyydyttämistä tai yhteenkuuluvuudentunteen hakemista. Asiakkaalle tyytyväisyyttä tuottavat palvelun ominaisuudet ja käytön seuraukset. Palvelun käytön seuraukset taas puolestaan jakautuvat toiminnallisiin ja psykologisiin seurauksiin. Toiminnallisuudella tarkoitetaan käytäntöä. Tekniikasta ja autoista kiinnostunut arvostaa laatua ja erilaisia teknisiä ratkaisuja. Tällainen henkilö haluaisi todennäköisesti hankkia uuden auton kunnan lisävarusteilla. Tämän toiminnallinen seuraus on, että uusin tekniikka on käden ulottuvilla. Psykologinen seuraus on, että autoa on mukava esitellä muille ja aiheuttaa kateutta. /1, s.151 ; 4, s.165/

Kun asiakastyytyväisyyttä halutaan parantaa, täytyy löytää sellaisia palvelun ominaisuuksia, jotka luovat asiakkaille tyytyväisyyden tunnetta. Palvelun laatuun panostaminen on tärkeää, koska juuri ne tuottavat asiakkaille tyytyväisyyttä. Tietysti tavaran laatu ja hinta ovat myös tärkeitä tekijöitä, mutta eivät vaikuta asiakkaaseen niin suurella määrällä kuin palvelu. Jos hinta ja tavaran laatu eivät ole kohdallaan, on vaikea solmia toimivaa asiakassuhdetta ja palvelun laadulla ei siinä tapauksessa ole mitään merkitystä. Asiakas odottaa kalliin auton myös toimivan ja, jos vikoja ilmenee jatkuvasti, sitä on vaikea paikata pelkällä hyvällä palvelulla. /4, s.166/

Jokainen asiakas on yksilö ja erilaiset asiat luovat tyytyväisyyttä erilaisille ihmisille. Eri kulttuurit myös painottavat eri asioita. Asiakkaalla voi myös olla kiire, jolloin hän edellyttää nopeaa palvelua. Nämä, tilannetekijät ja yksilötekijät, ovat asioita, joihin palveleva yritys ei voi vaikuttaa. /1, s.153/



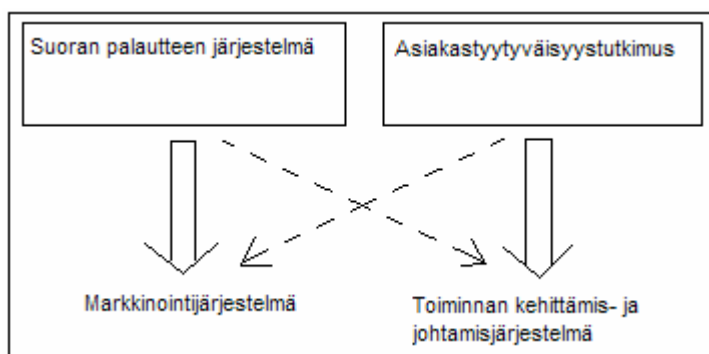
Kuva 7: Asiakastyytyväisyyden tekijät /1, s.152/

Palvelukokemukseen vaikuttaa myös se, kuinka paljon asiakas kokee joutuvansa panostamaan palvelun saamiseksi verrattuna hyötyihin. Tästä käytetään nimitystä asiakkaan saama arvo. Se palvelu on vahvoilla, joka tuottaa asiakkaalle eniten arvoa. Asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttavat vahvasti asiakkaan saama arvo, asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu. Nämä kolme tekijää liittyvät toisiinsa, koska näihin kaikkiin voidaan vaikuttaa markkinoinnilla. Palvelutapahtumat, palveluympäristö, imago ja hinta vaikuttavat osaltaan palvelukokemukseen. Nämä osatekijät puolestaan vaikuttavat laatuun, tuottavat asiakkaalle arvoa ja luovat asiakastyytyväisyyttä. Yksittäiset palvelutapahtumat vaikuttavat vain vähän asiakkaan saamaan kuvaan koko organisaatiosta. Eli asiakkaan tyytyväisyyttä voidaan tarkastella yksittäisen palvelutapahtuman tasolla tai kokonaistyytyväisyytenä. Jokin palvelutapahtuma ei välttämättä tyydytä asiakasta, silti kokonaiskuva yrityksestä voi olla erinomainen. /1, s.153/

## 2.7 Asiakastyytyväisyyden seuraaminen

Asiakastyytyväisyyttä tulisi seurata asiakastyytyväisyystutkimuksilla ja suoran palautteen järjestelmällä. Molemmat ovat tärkeitä tekijöitä asiakastyytyväisyyden seuraamisessa, mutta yksistään hieman suppeaa. /4, s.56–57/

Asiakastyytyväisyystutkimus tarkoittaa tutkimusmenetelmin tehtyä markkinointitutkimusta asiakastyytyväisyydestä ja siihen liittyvistä seikoista. Suora palaute tarkoittaa kaikkea palautetta, joka saadaan nopeasti kerättyä suoraan asiakkaalta (puhelinpalaute, palautelomakkeet, jne). Asiakastyytyväisyystutkimus vaikuttaa ensisijaisesti toiminnan kehittämis- ja johtamisjärjestelmään ja toissijaisesti markkinointijärjestelmään. Suoran palautteen järjestelmä puolestaan vaikuttaa ensisijaisesti markkinointijärjestelmään ja toissijaisesti toiminnan kehittämis- ja johtamisjärjestelmään. Siksi onkin tärkeää, että näitä molempia järjestelmiä käytettäisiin rinnakkain, sillä nämä kaksi järjestelmää täydentävät toisiaan. /4, s.56–58/



Kuva 8: Asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmän osat /4, s.57/

### 2.7.1 Asiakastyytyväisyyden esitutkimukset /1, s.158–159 ; 4, s.59–60/

Ennen varsinaista tutkimusta tulisi selvittää, mitkä asiat ovat asiakkaille merkittäviä, eli mitkä asiat tuottavat tyytyväisyyttä. Monet tekijät vaikuttavat tyytyväisyyteen ja jokaisella organisaatiolla on hieman eri tekijät. Siksi on ensiarvoista, että selvitetään mitkä tekijät ovat tärkeitä juuri kyseiselle organisaatiolle. Nämä tekijät ovat erittäin keskeisiä, kun asiakas muodostaa käsitystään palvelusta. Palvelun epäonnistuminen näissä tekijöissä johtaa tyytymättömyyteen.

Asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden kartoittamiseen sopii esimerkiksi laadullinen tutkimus. Tutkimus voidaan toteuttaa ryhmäkeskusteluilla. Ryhmä voisi koostua asiakkaista ja yhteistyökumppaneista. Myös muita

menetelmiä voitaisiin käyttää. Kun halutaan tutkia asiakkaan ja henkilökunnan vuorovaikutustilanteita, voidaan käyttää kriittisten tapausten tekniikkaa. Siinä asiakasta haastatellaan ja pyydetään häntä muistelemaan kokemiaan asiakaspalvelutilanteita. Esille halutaan saada erityisen hyvät ja huonot kokemukset. Tulokset analysoimalla saadaan esille hyvien ja huonojen kokemusten erityispiirteet. Näitä vertailemalla etsitään hyvien ja huonojen kokemusten peilikuvia, jotta löydettäisiin ongelmakohdat.

Yksi menetelmä on myös, että asiakaspalvelijat asettuvat asiakkaan asemaan ja kuvailevat palvelutilanteita. Näissä usein tulee esille tilanteet, jotka koskevat hankalia asiakkaita. Tutkimusten mukaan henkilöstö koki epämiellyttävistä tilanteista 20 % asiakkaiden aiheuttamiksi.

#### 2.7.2 Suoran palautteen järjestelmä /4, s.78–82/

Jokaisessa asiakaspalvelutilanteessa on hyvä mahdollisuus selvittää asiakkaan tyytyväisyyttä yrityksestä ja sen palveluista. Palvelutilanteista syntyy asiakkaan valitukset ja kiitokset, ja olisi hyvä saada ne kerättyä heti talteen, ennen kuin asiakas ne unohtaa. Suoran palautteen järjestelmä tulisi olla asiakkaalle mahdollisimman helppoa, jotta palaute tulisi annettua. Palautejärjestelmää tulisi myös aktiivisesti markkinoida asiakkaille, tällöin asiakkaiden kynnys antaa palautetta madaltuu huomattavasti. Asiakaspalautepuhelin, kaavakkeet, netti ja sähköposti ovat hyviä keinoja, jolla suoran palautteen järjestelmä voitaisiin toteuttaa. Olisi hyvä käyttää useampaa palautekanavaa rinnakkain, koska eri ihmisille eri tavat ovat helpoimpia.

Palautetta useimmiten antavat vain pettyneet asiakkaat. Siksi tällä tavalla on mahdotonta määrittää asiakastyytyväisyyden todellinen tila. Suoran palautteen tarkoituksena on saada selville yrityksen ongelmakohdat, joita kehittämällä saadaan asiakastyytyväisyyttä parannettua.

### 2.7.3 Asiakastyytyväisyystutkimukset

Kun on kartoitettu asiakkaiden tyytyväisyystekijät, voidaan ryhtyä laatimaan kyselylomaketta, jolla mitataan varsinaista asiakastyytyväisyyttä. Lomake antaa kvantitatiivisen tuloksen eli tällöin mitatut tulokset ovat määrällisiä. Lomakkeen käyttäminen tässä tutkimuksessa on tärkeää, että kaikilta kysyttäisiin samat asiat samalla tavalla. Esitutkimuksissa saatuja tuloksia käytetään tyytyväisyyslomakkeen rakentamiseen. /1, s.160/

Lomaketta laadittaessa tulisi ottaa huomioon kaikki tekijät, joilla tyytyväisyyskohteita on saatu kerättyä. Asiakkaan valitukset, henkilöstön näkemykset, laadun ulottuvuuksien tutkimukset, laatumittarit ja laatukilpailut antavat tärkeää tietoa, kun halutaan laatia yksityiskohtainen selvitys asiakastyytyväisyydestä. Tyytyväisyyttä tuottavat tekijät voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: perusominaisuudet, asiakkaan ilmaisevat ominaisuudet ja asiakkaalle positiivisia yllätyksiä tuottavat ominaisuudet. /1, s.161/

Perusominaisuudet ovat koko toimialalle tyypillisiä palvelun laatu- ja tyytyväisyystekijöitä. Näiden tekijöiden huono taso aiheuttaa tyytymättömyyttä, mutta niiden ylittäminen ei erityisemmin aiheuta tyytyväisyyttä. Nämä tekijät ovat ns. itsestäänselvyksiä. /1, s.161/

Asiakkaan ilmaisevat ominaisuudet ovat tekijöitä, joihin asiakas kiinnittää huomiota palvelua valitessaan. Monesti ne liittyvät henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. Odotusten ylittäminen näissä tekijöissä lisää tyytyväisyyttä. /1, s.161/

Asiakkaalle positiivisia yllätyksiä tuottavat ominaisuudet ovat asioita, jotka tuottavat asiakkaalle lisää arvoa, jos odotukset ylittyvät. Esimerkkinä voisi olla tilanne jolloin asiakkaalle öljynvaihdon yhteydessä annetaan lahjana seuraava vaihto puoleen hintaan. /1, s.161/

Todennäköisesti tyytyväisyystekijöiden lista on pitkä, jolloin listaa tulee karsia niin, että vain kriittiset tekijät jäävät lopulliseen kyselyyn. Pienien yksityiskohtien

kysely ei ole tarkoituksenmukaista. Myös asiakkaan näkökulmasta pitkä kysely on rasittava eikä siihen usein vastata. Kysytyjen asioiden tulee olla sellaisia, joihin voidaan vaikuttaa. On aivan turha kysellä asiakkailta asioita, joihin ei todellisuudessa voida pureutua. Myös tärkeä tekijä kyselylomakkeessa on asiakkaan taustatietojen selvittäminen, jotta vastauksia voitaisiin tarkastella asiakasryhmittäin. /1, s.162/

Tyytyväisyystutkimus korjaamalla rakentuu seuraavasti:

1. Ensimmäiseksi voidaan selvittää organisaation suoriutuminen asiakastyytyväisyystekijöissä. Tässä kartoitetaan, miten yritys on onnistunut tyytyväisyyttä tuottavien asioiden hoidossa. Seuraavalla kerralla, kun kyselyä tehdään, tulisi käyttää samanlaista mitta-asteikkoa, että vertailu olisi mahdollista.
2. Yleisarvosana tyytyväisyydestä. Asiakas antaa arvosanan organisaatiolle palvelun toimivuudesta. Asteikko voisi olla 1–5.
3. Jos kyselyn tarkoituksena on saada palautetta yrityksen henkilökunnan toiminnasta, täytyy saada selville, kuka asiakasta palveli. Tämä on tärkeää juuri korjaamalla, koska eri ihmiset antavat erilaista palvelua ja asiakas on tekemisissä vain yhden ihmisen kanssa, työnjohtajan.
4. Muuta palautetta. Asiakas saa antaa palautetta myös muista asioista, mitä kysely ei ehkä kattanut. Näitä tietoja voidaan käyttää suunniteltaessa seuraavaa asiakastyytyväisyystutkimusta.
5. Viimeisenä kerätään asiakkaan yhteystiedot ja auton tiedot, jotta yksilöinti olisi helpompaa. Eri automerkkien omistajien ja sukupuolien välillä on eroja.

Tyytyväisyystutkimuksessa olisi myös tärkeää kerätä informaatio eri asioiden tärkeydestä. Asiakkaalta pyydetään arvioimaan eri asioiden tärkeys asteikolla 1–5. Myös johdon olisi tärkeää muodostaa oma, asioiden tärkeysjärjestys, jolloin saatujen tulosten esittäminen olisi totuudenmukaisempaa. Näin saadaan muodostettua kunkin asian kriittisyys. Tyytyväisyys on monen asian summa, missä toiset asiat saavat suuremman painoarvon, nämä ovat kriittisiä asioita. /4, s.88–93/



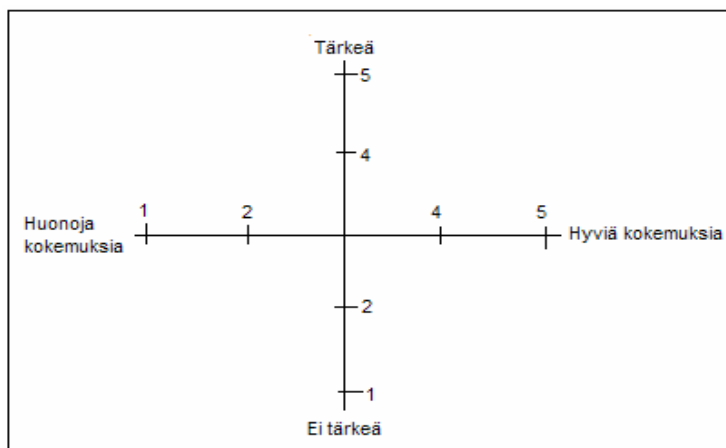
Kun yritys haluaa kehittää tyytyväisyyssmittareita toimivammiksi ja ajanmukaisemmiksi, on tärkeää että uudet ja vanhat mittarit ovat vertailukelpoisia. Vertailukelpoisuudella saavutetaan se, että voidaan seurata tyytyväisyyden kehitystä pidemmällä aikavälillä. /1, s.165/

#### 2.7.4 Tietojen keruu ja tulosten analysointi /5, s.49–50/

Lomakkeen valmistuttua voidaan ryhtyä keräämään tietoja. Postitse toteutettu tutkimus on ehkä vaivattomin tapa molemmille osapuolille. Voidaan käyttää myös puhelinta tai Internetiä.

Kaikilta asiakkailta on mahdotonta kerätä tietoja. Tutkimus on kohdistettava valitulle asiakasryhmälle. Valittu ryhmä voi olla sattumanvaraisesti valittu tai tutkimus kohdistetaan tiettyyn asiakasryhmään, esim. kanta-asiakkaat. Tosin korjaamalla kysely voitaisiin lähettää kaikille asiakkaille, jotka ovat lähiaikoina asioineet yrityksessä. Vastausprosentti ei ole niin suuri, että otos kasvaisi liian suureksi. Tuhansien vastausten analysointi on työlästä eikä siitä ole suurempaa hyötyä.

Kerätty aineisto analysoidaan ja tehdään niistä yhteenveto. Erilaisten tilastollisten menetelmien käyttö on toimiva tapa esittää tulokset ymmärrettävästi. Niiden avulla suuri määrä tietoa saadaan yhdistettyä ja oleelliset asiat saadaan esille. Tuloksista tehdään kaavioita ja taulukoita, joissa näkyy tiedot tyytyväisyyden tasosta ja ongelmakohdista. Helppo tapa yhdistää saadut tulokset on laskea jokaisen osa-alueen keskiarvo prosentteina. Tuloksien esittämiseen tarkin tapa on graafinen nelikenttäanalyysi, jossa saadaan helposti näkyviin kehityskohteet ja niiden kiireellisyys. Jokainen asiakastyytyväisyystekijä pisteytetään tärkeyden mukaan ja vastausten määrän mukaan tarkastetaan vastauksen luotettavuus. Luotettavuuden mukaan määrätään tyytyväisyystekijälle painoarvo, joka vähennetään yrityksen omasta tärkeys pisteytyksestä. Näin saadaan jokaiselle tekijälle kaksi eri arvoa ja se voidaan sijoittaa kenttään. Kuvassa 9 on esimerkki graafisesta nelikentästä.



Kuva 9: Graafinen nelikenttäanalyysi /6, s.50/

## 2.8 Asiakastyytyväisyyden parantaminen

Ensimmäisenä asiakastyytyväisyyden parantamisessa tulee selvittää tyytyväisyyden nykyinen taso ja ongelmakohdat. Niiden avulla luodaan suunnitelma tyytyväisyyden parantamiseksi. /1, s.150/

Asiakastyytyväisyyttä saadaan parannettua helpoimmin laadun parantamisella. Laadua voidaan parantaa, tutkimusten perusteella saatujen tulosten pohjalta tai jatkuvalla ohjelmalla, jossa tietoisesti parannetaan laatua. Korjaamoalalla palvelun laatu on tärkeässä osassa, asiakkaiden muodostaessa käsitystään palvelusta. Asiakaspalvelijan käyttäytyminen näyttelee myös suurta osaa. Asiakkaita tulee osata käsitellä, jokaista hieman eri tavalla. /1, s.150–154/

Ei riitä, että yksittäisiä henkilöitä koulutetaan asiakaspalveluasioissa. Koulutusten täytyy koskea koko henkilökuntaa. Tutkimusten mukaan on tehokkaampaa kouluttaa koko henkilökuntaa yksi päivä kuin johtoa kokonainen viikko. Asiakastyytyväisyyden parantamiseen ei päästä yksittäisiä temppuja tekemällä. /3, s.61/

Jokainen asiakas on hieman erilainen ja jokainen heistä olettaa saavansa juuri heille räätälöityä palvelua. Tämän toteuttamiseksi olisi tärkeää löytää palvelun ns. kultainen keskitie. Palvelusta ei saisi aiheutua pettymyksiä. Asiakkaat haluavat,

että kaikkia palvellaan tasapuolisesti. Perimmäisenä syynä tähän on kateus, kukaan asiakas ei halua toisen saavan enemmän hyötyä. Tällöin on tärkeää palvella jokaista asiakasta tasapuolisesti.

Jos siis saatujen hyötyjen tulee olla tasapuolisia, ei palvelu itsessään voi jokaiselle ihmiselle olla samanlaista. Asiakaspalvelutilanteessa asiakkaan luonne sanelee säännöt. Joku haluaa palvelun ohessa keskustella erilaisista yleisistä asioista, kun taas toinen haluaa hoitaa tarpeelliset asiat ja poistua tilanteesta mahdollisimman äkkiä. On asiakkaita joille asiat tulee tuoda esiin selkeinä faktoina, kun taas joku toinen voi loukkaantua suorasta puhetavasta. Asiakaspalvelijan tulisi pystyä erottamaan erilaiset ihmiset ja sopeuttaa oma palvelunsa sen mukaan. Tässä astuu mukaan henkilön oma luonne ja taito. Kaikki ihmiset eivät sovellu asiakkaiden kanssa työskentelyyn. Asiakaspalvelukoulutuksissa on vaikeaa opettaa muuta, kuin teknisiä asioita, luonnetta ei voi muuttaa.

Omia asiakaspalvelutaitoja voi kehittää. Kun työskennellään asiakkaiden kanssa, aina oppii jotain uutta ja ihmisiä oppii käsittelemään. Näissä asioissa täytyy olla vastaanottavainen ja vaikeat tilanteet on hyvä ottaa oppimisen kannalta. Seuraavalla kerralla luultavasti kaikki sujuu jo paremmin.

### 3 TUTKIMUSPAIKKA JA LÄHTÖKOHDAT

#### 3.1 Tutkittava kohde

Tutkimuksen kohteena oleva Veho Oy Ab:n korjaamo sijaitsee Tampereen Lielahdessa. Autotalon yhteydessä on automyynti, korjaamo, korikorjaamo ja samaan konserniin kuuluva raskaankaluston korjaamo. Työnjohtajia korjaamolla on seitsemän ja lisäksi kaksi työnjohtajaa korikorjaamon puolella. Jokaiselle automerkille on omat työnjohtajansa. Autotalon edustamia merkkejä on kuusi: Mercedes, Citroën, Honda, Mitsubishi, ja Smart. Tutkimus keskittyi Mercedesen ja Citroenin asiakastytyväisyyden tuloksien parantamiseen.

Veho Group Oy Ab on konsernin emoyhtiö ja Veho Oy Ab on yksi tytäryhtiöistä. Veho Oy Ab:n liikkeet sijaitsevat Turussa, Oulussa, Tampereella ja pääkaupunkiseudulla niitä on viisi.

### 3.2 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksen lähtötietoina käytettiin Veho Group Oy Ab:n tekemää jatkuvaa asiakastyytyväisyysseurantaa. Tutkimus rajoittui Mercedesen ja Citroënin asiakastyytyväisyyteen, koska ne ovat suurimmin edustettuina. Tutkimus on toteutettu lomakekyselynä, joka lähetetään kuukausittain korjaamolla asioineille, sattumanvaraisesti valituille, asiakkaille. Vuositasolla Veho Oy Ab:n Tampereen korjaamolla saavutetaan noin kolmensadan henkilön otanta, joten tulosten voidaan olettaa pitävän paikkansa. Kuukausittain kyselyn tulokset lähetetään Tampereen korjaamolle, joten tyytyväisyyden kehittymisen seuranta on helppoa. Asiakastyytyväisyyden parantaminen Veho Oy Ab:n Tampereen korjaamolla lähti käyntiin, koska asiakastyytyväisyydessä ei ole tapahtunut muutoksia, vaikka siihen on tietoisesti yritetty panostaa.

Asiakastyytyväisyystutkimuksessa Mercedesellä ja Citroënilla oli hyvin samankaltaisia ongelmakohtia, joten voidaan olettaa, että palvelu muidenkin merkkien osalta on samansuuntaista. Tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa jokaisen merkin asiakaspalveluun. Tavoitteena asiakastyytyväisyydessä on päästä maahantuojan eli Veho Group Oy Ab:n asettamaan rajaan. Parannusta pitäisi molempien merkkien osalta saavuttaa paljon.

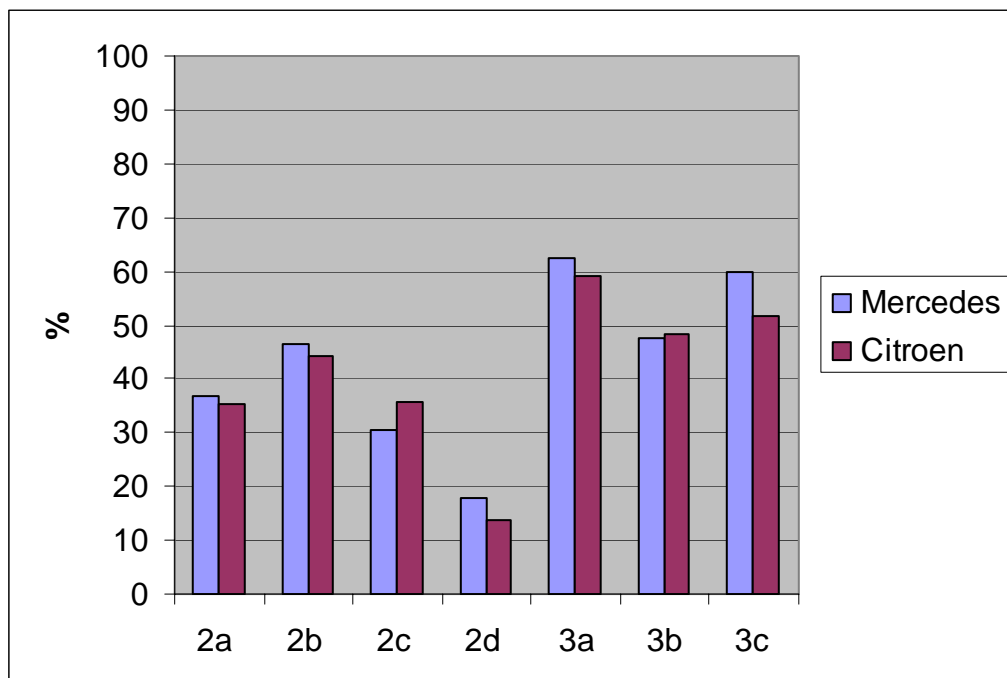
## 4 TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELUT

Kaaviot on muodostettu arvosanoista 1–5, joista on laskettu kullekin arvostelukohteelle prosentuaalinen arvo, jolloin tarkastelu on helpompaa. Tulokset on muodostettu vuoden 2004 kyselyistä. Otanta on Mercedesen puolella 294 henkilöä ja Citroënin puolella 295 henkilöä.

#### 4.1 Ajanvaraus ja liikkeen tilat

Arvostelukohtien selitykset:

- 2a Puhelinpalvelu ja tavoitettavuus
- 2b Sopivan ajan saaminen
- 2c Vian määrittelyn tarkkuus
- 2d Vuokra-auton tarjoaminen
- 3a Aukioloajat
- 3b Pysäköintitilat
- 3c Vastaanotto ja odotustilat



Kuva 10: Ajanvaraus ja liikkeen tilat

Näiden tulosten aikaista puhelinpalvelua on jo kehitetty. Nykyinen puhelinpalvelu keskittyy soittopyyntöjärjestelmän toimivuuteen, jolloin tavoitettavuus paranee. Nykyiset parannukset eivät vielä näy tuloksissa. Tavoitettavuus on tärkeä kriteeri, kun asiakkaat arvioivat palvelun laatua, siksi tavoitettavuuteen kannattaa panostaa.

Sopivan ajan saaminen jokaiselle asiakkaalle on ongelmallista. Suurin paino ajanvarauksille sijoittuu aamuun, joka on sopivin aika lähes jokaiselle työssä käyvälle asiakkaalle. Ongelmia aiheuttaa kesäaikaan pitkät jonot korjaukseen pääsulle. Asiakkaalla on syytä odottaa, että korjauksen tai huollon ajan saa saman

viikon aikana. Jos ajan saaminen pitkittyy, aiheutuu siitä tyytymättömyyttä. Kesä on kiireistä aikaa korjaamoilla ja jonot voivat olla jopa kahden viikon mittaisia. Ajanvaraustilanteessa keskustelemalla asiakkaan kanssa, varmasti jokaisessa tapauksessa löytyy molempia tyydyttävä ratkaisu. Veholla pyritään siihen, että huolto ja korjaus ajan saa viikon kuluessa. Aikojen pitkittyessä korjaamolla on pelivaraa asentajissa, jolloin aikaa saadaan kurottua umpeen.

Vian määrittelyn tarkkuuden heikot pisteet kielivät laatuongelmista tai yleisestä ongelmasta kaikilla korjaamoilla. Vian etsintä on nykyautoissa erittäin työlästä suuren tietotekniikkamäärän takia. Asiakkailla on syytä olettaa, että vika osataan korjata merkkiliikkeessä. Jos vikaa jostain syystä ei saada korjattua, pettymys on erittäin suuri. Koska odotukset ovat korkealla, pettymyksen sattuessa, ongelma tuntuu todellista suuremmalta. Henkilökunnan ammattitaito asettuu kyseenalaiseksi, joka näkyy asiakastyytyväisyysmittauksissa. Samat ongelmat todennäköisesti ovat arkipäivää myös muissa merkkiliikkeissä.

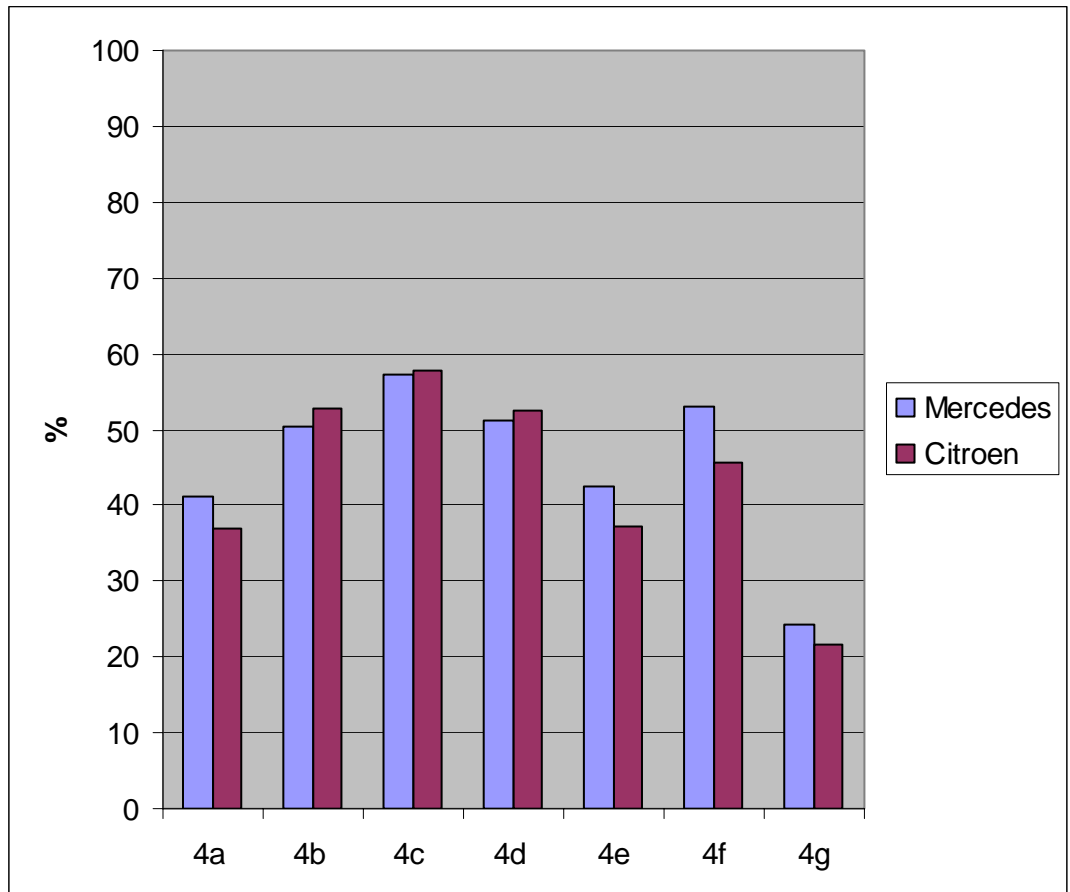
Vuokra-auton tarjoaminen ei ole relevantti arvostelukohta. Monet asiakkaat olettavat, että korjaamo luovuttaa vaihtoautoja korjauksen ajaksi. Se tulee erittäin kalliiksi, koska ajon jälkeen auto täytyy uudestaan puhdistaa myyntikuntoon. Vastaanoton yhteydessä on autovuokraamo, jonka palveluita asiakkaat voisivat omatoimisesti käyttää, jos autoa tarvitsevat.

Aukioloaikoihin ei juuri parannusta voi tehdä. Korjaamo aukeaa arkipäivisin klo 7.30 ja suljetaan klo 18.00. Lauantain aukioloajat ovat klo 10 – 15. Työssäkävyn ihmisille olisi tietysti pidemmät viikonlopun aukiolot tervetulleita. Piha ja sisätilat ovat tyydyttävässä kunnossa. Pysäköintialue on suuri ja autoja paljon, mutta tyhjiä paikkoja löytyy aina runsaasti. Vastaanottotiskit uusittiin kesällä 2004 ja ovat toimivammat tällä nykyisellä järjestelyllä.

#### 4.2 Työn vastaanotto

Arvostelukohtien selitykset:

- 4a Odotusaika työn vastaanottajalle
- 4b Henkilökunnan palveluhalukkuus
- 4c Henkilökunnan ystävällisyys
- 4d Henkilökunnan asiantuntemus
- 4e Huolto-/ korjaustilauksen läpikäynti
- 4f Kustannusarvion saanti työstä
- 4g Lisätöiden tilaaminen



Kuva 11: Työn vastaanotto

Odotusaika työn vastaanottajalle on joissakin tapauksissa hieman pitkä, mikä näkyy asiakkaiden antamissa vastauksissa. Aamuisin ja iltapäivisin voi joutua jonottamaan. Aamuisin ihmisillä on kiire töihin ja iltapäivisin kiire kotiin. Jonottaminen molemmissa tapauksissa aiheuttaa tyytymättömyyttä. Nopea palvelu

luo liikkeestä tehokkaan kuvan ja asiakas kokee, että hommat hoituvat joka tilanteessa.

Henkilökunnan palveluhalukkuus ja henkilökunnan ystävällisyys ovat asioita, joiden pisteytys tulisi olla lähempänä 100 %:a kuin 50 %:a. Ystävällisyys ja palveluhalukkuus ovat tärkeimpiä asioita, joihin asiakas kiinnittää huomiota. Parasuraman ym. tutkimus arvioi palveluhalukkuuden toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi. Parannukseen päästäkseen tulee paneutua henkilökunnan palvelun laatuun. Asiakkaalle tulee antaa kuva, että häntä halutaan palvella. Asiakkaat vaihtavat helposti asiointi paikkaa jos he kokevat henkilökunnan palveluhalukkuuden heikoksi. Jokaisen asiakkaan ongelmiin tulee paneutua hyvin, että asiakas kokee itsensä arvostetuksi.

Henkilökunnan asiantuntemus on molempien merkkien kohdalla arvioitu noin 50 %:iin. Nykyautot ovat massiivisia teknisiä kokonaisuuksia ja niistä on erittäin vaikea tietää kaikkea. Henkilökuntaa koulutetaan säännöllisin väliajoin, jolloin tarvittavat tiedot ovat hallussa. Vaikka kaikkea tietoa ei olisikaan, useimmiten tieto saadaan jostain hankittua. Niissä harvoissa tapauksissa, joissa vikaa ei heti saataisi korjattua, asiakkaat pettyvät syvästi. Asiantuntemus on asiakkaille tärkeä, koska siitä he maksavat. Asiantuntemus on arvioitu Parasuraman ym. tutkimuksessa kolmanneksi, mihin asiakkaat kiinnittävät huomiota.

Huolto- / korjaustilauksen läpikäynti pitää muistaa jokaisessa asiakaspalvelutilanteessa. Tilauksen läpikäymisellä varmistetaan se, että kaikki asiakkaan tilaamat asiat ovat varmasti kirjattu työmääräykseen ylös. Tilauksen läpikäymällä säästytään monelta jälkiselvittelyltä. Kaikki mitä on sovittu, tulee tehtyä.

Kustannusarvion antaminen toteutetaan asiakkaan sitä pyytäessä. Huollot ovat vakiohintaisia kokonaisuuksia, joten niistä kustannusarvion antaminen on erittäin helppoa. Korjauksissa useimmat asiakkaat haluavat saada jonkinäköisen kustannusarvion ja se heille annetaan. Kustannusarvion tekeminen on vaikeaa, koska kaikkia piileviä vikoja ei aina näe. Lisätöihin pitää pyytää asiakkaalta lupa.

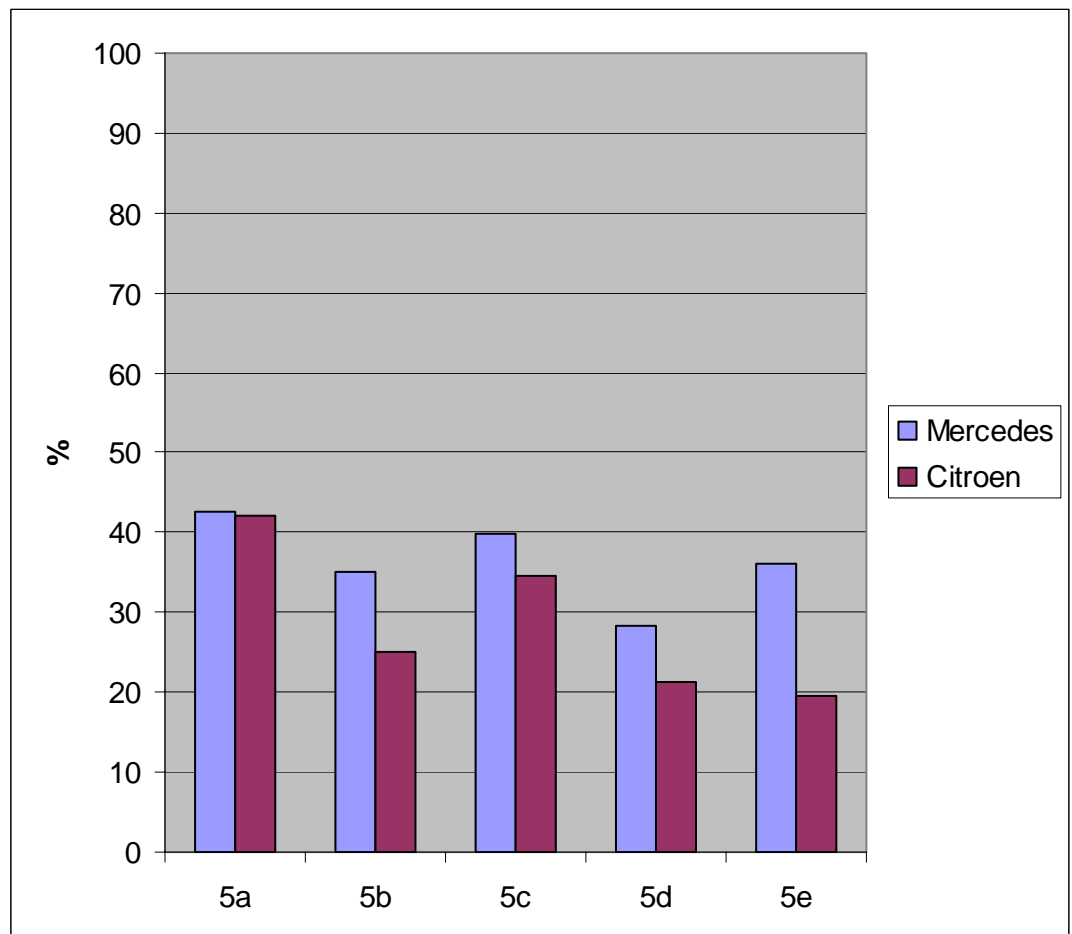


Lisätöiden tilaaminen on vaikeaa, koska tulosta tekevä korjaamo haluaa myydä päivät täyteen tyhjäkäynnin välttämiseksi. Tyhjäkäynti tulee korjaamolle kalliiksi. Asentaja saa palkkaa, mutta korjaamo ei tuloja. Päivässä ei juuri tule tyhjää tilaa. Tässä asiassa joustaminen syö suoraan korjaamon tulosta. Päivät on myytävä täyteen.

#### 4.3 Huolto- ja korjaustoiminta

Arvostelukohtien selitykset:

- 5a Tehdyn työn laatu
- 5b Yhteydenpito työn aikana
- 5c Varaosien saatavuus
- 5d Lisätyötarpeen ilmeneminen
- 5e Luvan pyytäminen lisätöihin



Kuva 12: Huolto- ja korjaustoiminta

Työn laadussa olisi asiakkaiden mielestä jonkinasteista parannettavaa. Odotukset merkkikorjaamoja kohtaan ovat suuret ja jos autoa syystä tai toisesta ei saada kuntoon, pettymys on suuri. Asiakastytyväisyyden suurimpia tekijöitä on laatu. Korjaamon tuottama laatu tulee olla vähintään odotusten tasolla. Koska odotukset ovat asiakkailta usein korkealla, laatuun tulee panostaa paljon. Jos asiakkaat kokevat työn olevan laadutonta, kynnys vaihtaa korjaamoja on erittäin pieni. Vaikka todellisia laadullisia ongelmia ei olisikaan asiakkaille voi helposti muodostua kuva laaduttomasta palvelusta. Tähän vaikuttaa paljon kuinka asiakasta palvellaan erilaisissa ongelmatilanteissa. Tehdyn työn laatuun voi helposti vaikuttaa myös käytettyjen varaosien kestävyys. Asiakkaalle tulee laadun kuva jos korjauksessa käytetty osa syystä tai toisesta pettää.

Yhteydenpito työn aikana kertoo siitä, kuinka asiakkaat kokevat, että heitä on informoitu työn aikana eri käänteistä. On tärkeää, että asiakkaille ilmoitetaan jos ilmenee jotain uutta. Asiakas haluaa olla tekemässä päätöksiä koskien hänen autoaan. Viivästysten sattuessa on tärkeää ilmoittaa välittömästi asiakkaalle niistä.

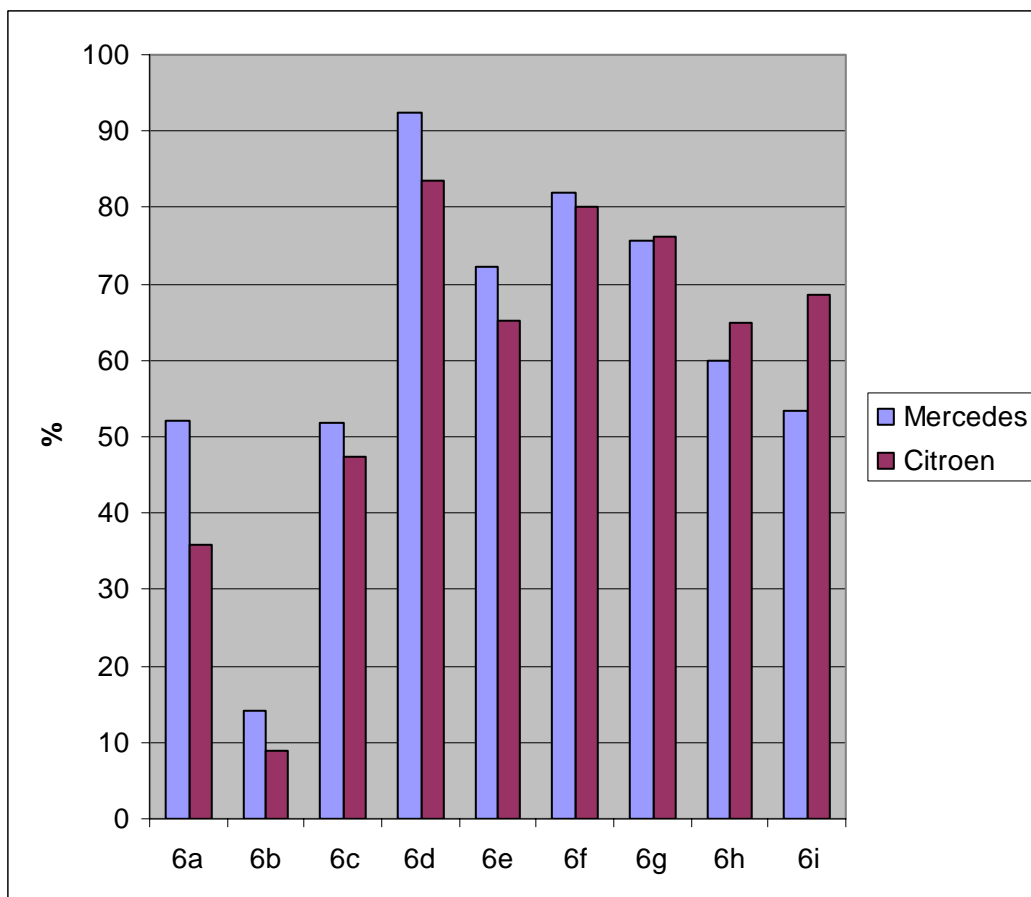
Varaosien saatavuutta asiakkaat eivät arvosta kovin korkealle. Varaosapuolen varasto sisältää tarpeelliset varaosat. Tilausten toimivuus on aika-ajoin ollut heikkoa. Asiakkaiden tilaamia tavaroita ei ole saapunut liikkeeseen ollenkaan. Nämä tapaukset ovat harvassa ja tuskin ovat merkittäviä tekijöitä kyselyn tuloksissa. Myös toimitukset kestävät välillä kovin pitkään. Vaikka vika ei olekaan Vehossa, asiakkaiden puolelta vika on aina myyjäliikkeessä. Toimitusten kestäessä on tärkeää kuinka siitä asiakasta informoidaan.

Lisäyötarpeen ilmeneminen korjauksen tai huollon yhteydessä usein ei johda muihin toimenpiteisiin kuin uuden ajan varaamiseen. Tietysti jos vika on turvallisuusriski, se pyritään hoitamaan samalla. Ajanpuute asettaa rajoituksia lisätöiden tekemiselle, siksi turvaudutaan uuden ajan varaamiseen. Jos lisätöitä ryhdytään tekemään, asiakkaalta täytyy kysyä lupa siihen. Yleinen linjaus Veholla on, että jokaisesta pienestäkin työstä asiakasta pyritään informoimaan. Aika ajoin pieniä lisätöitä täytyy tehdä ilman asiakkaan suostumusta, jos asiakasta usean yrittämän jälkeenkin ei saada kiinni, tietysti lain sallimissa hinnanylitysrajoissa.

#### 4.4 Työn luovutus

Arvostelukohtien selitykset:

- 6a Odotusaika työn luovutuksessa
- 6b Kustannukset suhteessa laatuun
- 6c Auton siisteys
- 6d Luovutus sovittuna aikana
- 6e Lasku valmiina
- 6f Selvitys tehdyistä töistä
- 6g Työt kerralla kuntoon
- 6h Huolto lomakkeen saaminen
- 6i Ohjeet auton sijainnista



Kuva 13: Työn luovutus

Odotusaika työn luovutuksessa on asiakkaiden arvion mukaan, varsinkin Citroën puolella, liian pitkä. Käytäntö on, että työn valmistuttua työnjohtaja ilmoittaa

asiakkaalle tekstiviestillä tai puhelimella, että auton voi noutaa. Joissakin tapauksissa on sovittu aika asiakkaan kanssa, jolloin auto on valmis. Periaatteessa jonotusta työtä luovutettaessa ei pitäisi olla. Tämä selittyy sillä, että asiakkaat hakevat usein autojaan samaan aikaan, töistä päästyään.

Kustannukset suhteessa laatuun osio saa erittäin heikot arvosanat asiakkailta. Osittain tämä selittyy asiakkaiden halulla saada palvelut mahdollisimman halvalla. Voisi kuvitella, että asiakkaat vastatessaan tähän kohtaan miettivät rahaa ja millä keinoilla saada palvelut halvemmalla. Tällainen murskaava arvio johtaa usein jonkinasteiseen hintojen tarkastamiseen. Hinnat ovat korkeat joka puolella, joten niissä tuskin löytyy korjattavaa. Laadun puolesta täytyy myös käynnistää tutkimuksia. Tuotettu laatu ei vastaa hintaa ollenkaan vastanneiden asiakkaiden mielestä.

Auton siisteys kohdassa pystytään parannukseen. On tärkeää, että auto on huollon tai korjauksen jälkeen vähintään siinä kunnossa kuin se oli tullessa. Likaiset sormenjäljet ja öljytahrat antavat kuvan laaduttomasta työstä. Asiakkaat saattavat kokea, että heidän omaisuuttaan ei arvosteta.

Auton luovutus toimii moitteetta. Auto luovutetaan pääsääntöisesti aina sovittuna aikana. Autoa haettaessa työnjohtaja tekee laskun tai useammin on jo tehnyt laskun valmiiksi. Laskua tehtäessä ei kulu niin paljon aikaa, että asiakas siitä kärsisi.

Asiakas saa aina selvityksen tehdyistä töistä, mutta on mahdollista, ettei hän ole kaikkea ymmärtänyt. Asiat tulee selvittää selkeällä termistöllä. On tärkeää, että tulee esille mitä autoon on tehty. Jälkiselvittelyjen välttämiseksi asiakkaalle tulee esittää kaikki asiat selkokielellä. Tämä on yksi kriteereistä, millä laatua arvioidaan.

Työt saadaan kerralla kuntoon kohtuullisissa prosenteissa. Tämä on yksi tärkeä tyytyväisyystekijä. Asiakkaat olettavat, että merkkikorjaamo saa auton kuntoon jokaisessa tapauksessa. Se, että joutuu tulemaan heti uudestaan saman vian takia, aiheuttaa varmasti tyytymättömyyttä. Korjaamalla pitää pyrkiä siihen, että työnjälki on moitteetonta. Työ pitää tarkastaa korjauksen jälkeen. Tilanne ei

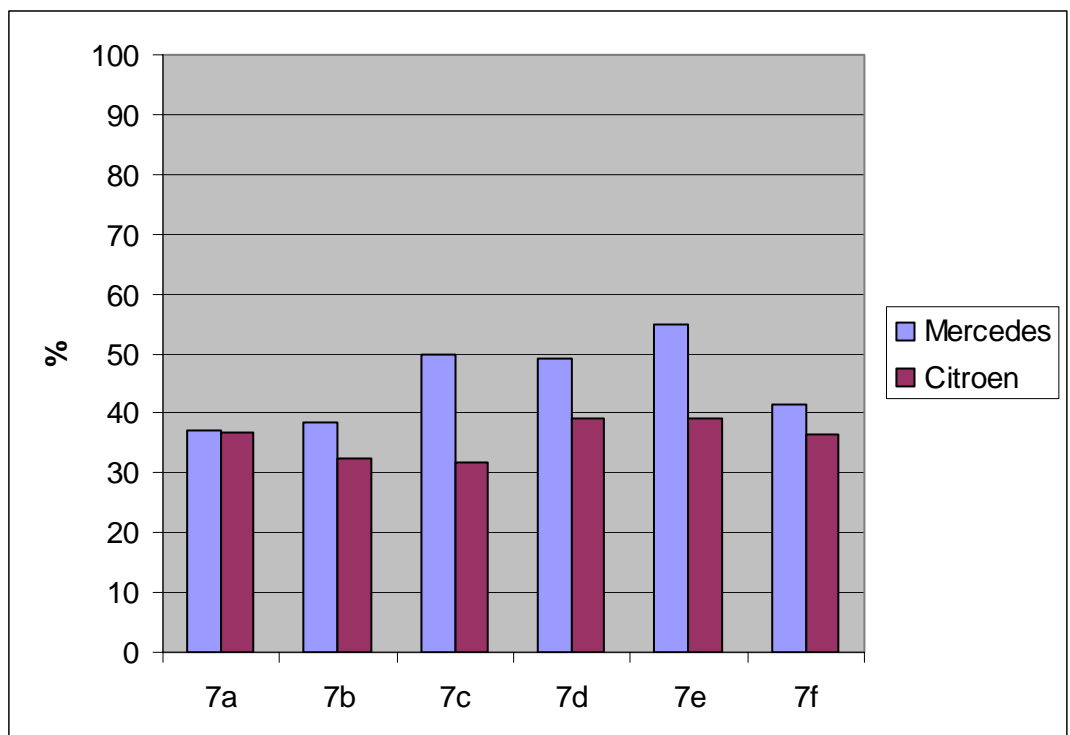
varmastikaan ole noin kriittinen kuin kyselyn tulokset antavat olettaa, mutta selvää tarkistamisen paikkaa tässäkin on.

Kahden viimeisen kohdan tulokset ovat hieman arveluttavia. Jokaiselle ihmiselle annetaan laskun yhteydessä huoltolomake mukaan ja auton sijainti on merkitty karttaan, joka myös annetaan asiakkaalle. Tässä tulisi miettiä, onko lomake ja kartta jollakin tavalla epäselviä.

#### 4.5 Palvelu ja auto kokonaisuutena

Arvostelukohtien selitykset:

- 7a Tyytyväisyys huolto- ja korjaustoimintaan
- 7b Tyytyväisyys varaosapalveluun
- 7c Ostaa uudelleen saman merkin
- 7d Käyttää samaa liikettä
- 7e Suosittelee merkkiä
- 7f Suosittelee liikettä



Kuva 14: Palvelu ja auto kokonaisuutena

Kokonaistyytyväisyys on heikko. Aikaisempien kohtien heikkoudet näkyvät kokonaistyytyväisyydessä. Asiakkaat eivät ole kovin tyytyväisiä huolto- ja korjaustoimintaan. Varaosapuolella myös kaivataan parannusta. Panostamalla kriittisiin tyytyväisyystekijöihin kokonaistyytyväisyyttä saadaan nostettua huomattavasti. Kriittisimpiä tekijöitä ovat korjaamon laatu, asiakaspalvelu, tavoitettavuus, luotettavuus ja asiantuntemus. Vaikka joissakin kohdissa ei parannukseen pystyttäisikään, jo muutaman tärkeän kohdan parantaminen johtaa kokonaistyytyväisyyden kasvuun.

Mercedes Benzillä ja Citroënilla on havaittavissa eroa asiakkaiden tyytyväisyydessä merkkiä kohtaan. Mercedes on tunnetusti laadukkaampi merkki ja asiakkaat sen myös huomaavat. Vain hieman yli 30 % ilmoittaa ostavansa Citroënin uudestaan.

Asiakkaita tulisi palvella niin, että he mielellään käyttävät saman liikkeen palveluja uudestaan. Uusien asiakkaiden hankkiminen tulee kalliiksi. Tyytymättömät asiakkaat kertovat helposti myös muille ihmisille kokemuksistaan. Tampereen kokoisessa kaupungissa yritys helposti kerää huonon maineen. Tämä on asia jota tulisi varoa. Maineen saaminen takaisin kestää kauan ja on kallis projekti. Vaikka tuotteeseen ei pystytä vaikuttamaan, palvelun, koskien tuotetta, tulee olla moitteetonta.

## 5. PARANNUSEHDOTUKSET

### 5.1 Laadun kehittäminen

Tutkimus antaa olettaa laadullisia ongelmia, joihin paneutuminen vaatii lisää tutkimuksia. Ensimmäisenä tulisi kartoittaa mitä asiakkaat odottavat ja mitä mieltä henkilökunta on nykyisestä tilasta. Henkilökunnan mielipiteiden kartoittamiseen soveltuu hyvin itsearviointi. Itsearviointi toteutetaan lomakekyselynä. Kyselylomakkeen pohjana toimivat laatukilpailun arviointikriteerit, joista muodostetaan korjaamoympäristöön soveltuva kysely.

Asiakkaiden näkemys voidaan kartoittaa oman asiakastyytyväisyyskyselyn avulla. Omaan asiakastyytyväisyyskyselyyn tulee liittää palvelulliset kysymykset ja laadulliset kysymykset. Kyselyn ei pidä noudattaa laajuudeltaan maahantuojan kyselyä, vaan sen tarkoituksena on kartoittaa kriittisten tyytyväisyystekijöiden kehitystä ja mitä asiakkaat pitävät tärkeänä. Tutkimustulosten esitystapana toimisi nelikenttäanalyysi. Tärkeää olisi myös kehittää suoran palautteen järjestelmä, jolla saataisiin kerättyä tyytyväisyys heti palvelutapahtuman jälkeen. Suoran palautteen järjestelmänä toimisi parhaiten puhelinkysely. Asiakkaalle soitetaan huollon tai korjauksen jälkeen ja tiedustellaan, onko jotain huomautettavaa. Tällainen järjestelmä on asiakkaalle vaivaton tapa antaa palautetta. Tutkimus antaa johdolle tarvittavat tiedot, jotta muutoksia pystytään tekemään.

Työnjohdon puolella voidaan helposti antaa asiantunteva kuva, kun asiat esitetään oikealla tavalla. Sopimalla yhteisistä käyttäytymissäännöistä, asiakas saa tasalaatuista ja hyvää palvelua.

Laadun parantamisessa on tärkeä ottaa huomioon imagon vaikutus. Imago suodattaa laatukokemuksia. Johdon tulisi suunnitelmissaan systemaattisesti kehittää omaa imagoa. Tärkeää on myös tutkia sitä millaisena asiakkaat näkevät korjaamon. Johdon määrittelemä identiteetti tulisi olla samoilla linjoilla kuin asiakkaille muodostuva imago. Asiakkaan odotukset tulisi myös kartoittaa. Kun odotukset saadaan kartoitettua, myös pettymyksiä aiheutetaan vähemmän.

Laadun parantamisessa tulisi henkilökunnan paneutua luotettavuuteen. Kaikki asiakkaille luvatut asiat pitää hoitaa. Esimerkkinä soittopyyntö: asiakas saa erittäin huonon kuvan jos soittopyyntöön ei vastata.

Laadukkaan palvelun kehittämisessä voidaan käyttää hyväksi Parasuraman ym. tutkimusta, joka luettelee laadun arvioinnin kriteerit.

## 5.2 Palveluympäristö

Vehon uudet työnjohdon tiskit ovat siistit ja toimivat. Vastaanotosta ei ole huomautettavaa. Korjaamohalli puolestaan on likainen ja vanhahko. Myös korjaamohallissa pitäisi pyrkiä tietynlaiseen siisteyteen, koska asiakkaat käyvät siellä seuraamassa autonsa korjauksen etenemistä. Epäsiistit tilat viestittävät tietynlaisesta epäammattimaisuudesta. Jos tilat ovat sekaiset, mitä asiakas voi olettaa korjaukselta.

Pysäköintitilat ovat erittäin laajat ja autoja on aina pihassa paljon. Asiakkaiden on vaikea löytää autoa suullisen opastuksen avulla. Paikoitustilat voisi numeroida pieniksi kokonaisuuksiksi tai asiakkaalle pitäisi muistaa joka kerralla antaa mukaan kartta paikoitustilasta, johon auton sijainti on merkitty ylös.

## 5.3 Henkilökunta ja työnvastaanotto

Henkilökunnan palveluhalukkuus ja ystävällisyys tulisi olla korkeammalla. Tuloksissa olisi hyvä päästä lähemmäksi 100 %:a, koska palvelussa ei saa tinkiä. Työnjohdon käyttäytymisellä pystytään saamaan tuloksia. Asiakkaille tulee antaa sellainen kuva, että häntä halutaan palvella. Jokaisessa palvelutilanteessa pitäisi pystyä toimimaan ystävällisesti. Käyttäytymiseen panostamalla asiakkaiden muut käsitykset muuttuvat myös. Teknisiä virheitä annetaan anteeksi, kun palvelu on laadukasta.

Työjohtajien omien arvioiden mukaan heidän palvelutaitonsa saavat arvosanan 3,875 (asteikko 0 – 5) /7/. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikilla eivät asiakaspalvelukoulutukset ole ajan tasalla. Arvosana kuvaa työnjohdon omaa käsitystä heidän toimistaan asiakaspalvelijana. Tervettä kriittisyyttä löytyy, mutta käyttäytymisasiat eivät vastaa kaikilta osilta parasta mahdollista. Asiakkaan kohtelu on ensiarvoisen tärkeää. Tyytyväinen asiakas kertoo keskimäärin kolmelle ihmiselle kokemuksistaan, kun taas pettynyt jakaa sen yhdentoista kanssa. Tyytymättömyyttä ei saa aiheuttaa.



Työnvastaanoton jonot ovat ajoittain ongelmallisia. Ratkaisuina voitaisiin esittää merkkirajojen rikkominen tai asiakkaiden porrastaminen. Merkkikohtaisessa palvelussa pystytään asiakkaalle tarjoamaan laadukasta ja asiantuntevaa palvelua, joten merkkirajojen rikkominen ei ole paras tapa hoitaa tätä ongelmaa. Asiakkaiden porrastamisessa on myös omia ongelmia, kuten se millä asiakkaat saadaan tulemaan sovittuun aikaan. Asiakkaille voisi varata ajan työnjohtajalle, jolloin aika olisi sovittuna sille, koska asiakas voi tavata työnjohtajan. Jos kuvitellaan, että jokainen asiakas saapuisi aina sovittuun aikaan, jonoja ei juuri syntyisi. Lahden Mega-autossa porrastaminen oli saatu toimimaan osittain. Suurimmassa osassa tapauksia jonotus oli saatu eliminoitua. Jonottamisen minimointiin perehtyminen on tärkeää, koska nopeaa palvelua arvostetaan.

## LÄHDELUETTELO:

1. Ylikoski, Tuire: Unohtuiko asiakas? Otavan kirjapaino Oy, 1999 Keuruu.
2. Jorma, Sipilä: Palveluiden hinnoittelu. WS Bookwell Oy, Porvoo 2003.
3. Jukka, Lahtinen ; Antti, Isoviita: Asiakaspalvelu ja markkinointi. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä 1999.
4. Jorma, Sipilä: Asiakastyytyväisyysjohtaminen
5. Olli, Lecklin: Laatu yrityksen menestystekijänä. Kauppakaari Oyj, Helsinki 1999.
6. Kimmo, Järvelin ; Hans-Henry, Kvist ; Perttu, Kähäri ; Jukka, Raikonen: Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Sedecon Oy, Jyväskylä 1992.
7. Työnjohtajien haastattelut (raportti liitteenä)
8. Yritysvierailut: Lahden Mega-auto ja Länsi auto Hämeenlinna (raportit liitteenä)

# **RAPORTTI**

Työnjohtajien haastattelut  
Veho Oy Ab Tampere, korjaamo

Jukka Koskinen  
Tampereen ammattikorkeakoulu  
Auto- ja korjaamotekniikka  
Haastattelun ajankohta: Ma 10.1.2005  
Raportti tehty: Pe 14.1.2005

## 1 Työilmapiiri

Yleisesti oltiin tyytyväisiä kokonaistyöilmapiiriin. Työtoverien (muut työnjohtajat) kanssa työskentely koettiin erittäin toimivaksi, myös johdon kanssa pääosin kaikki toimii erittäin hyvin. Varaosamyymijien kanssa homma on toiminut kohtalaisesti. Useimmiten kaikki on ollut kunnossa, mutta joissakin tapauksissa asiointi on koettu hankalaksi, lähinnä persoonien yhteentörmäyksiä. Ongelmaksi koettiin työskentely automyynnin kanssa. Myynnin puolella olevien, tiettyjen henkilöiden, kanssa työskentely ei toimi ollenkaan. Nämä yhteentörmäykset voivat heijastua asiakkaisiin.

## 2 Asiakaspalvelukoulutus

Lähes kaikkien kohdalla asia on ajan tasalla. Muutamia poikkeuksia oli, jotka ovat vasta vähän aikaa toimineet kyseisessä työtehtävässä. Koulutukset koettiin erittäin hyödyllisiksi ja kiinnostaviksi.

## 3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut koettiin myös hyödyllisiksi. Niissä voi keskustella rauhassa asioista, joita ei välttämättä muuten muista tai ehdi puhua. Kerran vuodessa on riittävä tiheys keskusteluille.

## 4 Yhteiset tapahtumat

Tämä kohta jakoi mielipiteitä. Joidenkin mielestä tapahtumia ei juuri tarvitse olla, koska niissä ei ehdi/kiinnosta käydä. Joidenkin mielestä oli ihan tarpeeksi. Oli myös ”ryhmä”, joka kaipasi enemmän erilaisia tapahtumia, lähinnä yhteishengen tiivistämiseksi. Kukaan ei kokenut, että tapahtumia olisi ollut selkeästi liian vähän. Pikkujouluohjelmaan oltiin pääosin ihan tyytyväisiä, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta.

## 5 Oma palveluhalukkuus

Omia asiakaspalvelutaitoja pidettiin hyvinä, mikä varmasti pitää myös paikkansa. Itselle annettujen arvosanojen keskiarvo oli 3,875 (asteikko 0-5). Oma luonne arvioitiin lähes kaikkien kohdalla sopivaksi asiakaspalveluun. Asiakkaiden kanssa tullaan hyvin toimeen, eikä suurempia ongelmia synny. Asiakkaan ulkoiset piirteet eivät vaikuta palvelun laatuun. Luonne puolestaan koettiin vaikuttavan vahvasti. Kuitenkin kaikki pyrkivät siihen, että palvelu olisi laadukasta. Asiakkaan käyttäytyminen heijastuu palveluun jossain määrin, harvemmin negatiivisessa mielessä. Kaikkia pyritään kohtelemaan täysin tasapuolisesti. Jos asiakkailla on jostain syystä erityistarpeita, kaikki pyrkivät ne huomioimaan.

Oma mielentila koettiin vaikuttavan palveluun jossain määrin, joillakin ei ollenkaan. Tasalaatuisen hyvän palvelun yhtenä peruslähtökohtana on, etteivät omat ongelmat heijastuisi palveluun.

## 6 Asiakaskunta

Asiakaskunta koostuu tasavertaisesti tutuista ja uusista asiakkaista. Asiakkaiden antama palaute tiskillä on pääosin auton tekniikkaa koskevaa kritiikkiä. Talon toiminnasta ja palvelusta tulee harvemmin palautetta suoraan tiskillä.

Ajattelutapa ”asiakas on aina oikeassa” sai kannatusta lähes kaikilta. Eli asiakkaalle tulee uskotella, ettei hän ole täysin väärässä. Ehdotusten ja johdattelun kautta päästään molempia miellyttävään tulokseen. Joidenkin mielestä oikea tapa käsitellä väärässä olevaa asiakasta on suoraan kertoa hänen olevan väärässä. Tämä ei välttämättä ole se oikea tapa, koska useimmat asiakkaat vain suuttuvat tällaisesta toiminnasta.

Alennusten jakamisessa oli eroavaisuuksia. Jokaisella oli omat kriteerit, millä alennuksen saa. (esim. riidan välttämiseksi pieni alennus.). Tietysti kaikkien mielestä omat lupaukset on lunastettava ja virheet korjattava, tällöin mukaan astuu alennuksen antaminen. Alennus sinänsä ei ole merkittävä tekijä, koska summat ovat niin pieniä.

Tietysti yhteiset pelisäännöt tässä tapauksessa asettaisivat jokaisen asiakkaan samalle viivalle.

Asiakkaiden joutumista välillä jonottamaan ei koettu ongelmaksi ja tiskille tuleva asiakas kiilaa puhelinasiakkaan ohi. Tämä on yksi ongelmakohta.

Asiakastyytyväisyystutkimuksessa (puhelinhaastattelu) nousi usein esille se, että puhelimella ei saa palvelua. Ruuhka-aikoina, jos kerran fyysinen asiakas ajaa ohi, ei puhelinpalvelua saa. Jos taas asiakaspalvelija puhuu puhelimessa, fyysisesti paikalla oleva asiakas kokee sen häiritseväksi. Kuitenkin taas puhelimen toisessa päässä on potentiaalinen maksava asiakas.

## 7 Palkkaus

Peruspalkkaan oltiin kokolailla tyytyväisiä, tosin työmäärään nähden palkka voisi olla suurempikin. Provisiojärjestelmää ei koettu motivoivaksi. Se ei motivoinut ketään tekemään töitä/tulosta enemmän. Tutkimusten mukaan sopiva motivaattori on 2-4kk palkka vuodessa lisää. Tämähän ei suoranaisesti liity asiakastyytyväisyyteen, vaan työntekijäntyytyväisyyteen. Tietysti työntekijäntyytyväisyys heijastuu asiakkaaseen.

## 8 Motivaatio

Työ koettiin mielekkääksi ja talon vaihtoa ei kukaan harkinnut tai halunnut. Se mikä motivoi työhön, oli tietysti raha, jossain määrin myös mukava työ ja haasteet.

Veho Oy Ab, Tampere  
Korjaamo  
Hannu Ilonen

# Yritysvierailu

Autotalo Mega, Lahti

Raportti  
Jukka Koskinen  
4.2.2005

## 1 Työilmapiiri

Kaikki tulevat hyvin toimeen keskenään. Työilmapiiri on hyvä. Merkkikohtaisia palavereja pidetään työpaikan ulkopuolella. Tämä varmasti on myös lujittava tekijä ilmapiirissä.

Automyynnin kanssa ei erimielisyyksiä pääse syntymään selkeiden pelisääntöjen takia. Kaikki pyrkivät toimimaan yhteistyössä.

Vaihtoautojen kunnostus on ulkoistettu.

## 2 Asiakaspalvelukoulutus

Käytössä ainoastaan maahantuojan järjestämä koulutus. Ei koeta tarvetta ylimääräisiin koulutuksiin. Citroenin maahantuojan koulutus oli työnjohtajien mielestä liian teknistä asiaa.

## 3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluita ei ole aikaisemmin järjestetty, mutta nyt koettu tarpeellisiksi. Keskustelut on joidenkin osalta juuri aloitettu.

## 4 Yhteiset tapahtumat

Pikkujoulut järjestetään joka vuosi ja kaksi kertaa vuodessa jokin tapahtuma koko firman kesken. Tapahtumia järjestää erillinen virkistystoimikunta. Tapahtumat ovat esimerkiksi saunailtoja. Yrityksessä on koettu, että tapaamiset työn ulkopuolella parantavat työilmapiiriä.



## 5 Palvelu

Mercedes puolella on yksi työnjohtaja, joka on erittäin pätevä ja sosiaalinen kaveri. Hänelle arvosana palvelusta on 5. On paljon hänen ansiotaan, että asiakastyytyväisyys on niinkin korkealla. Citroen puolella menee heikommin. Arvosanaksi heidän suorituksestaan arvioidaan 3. Parannettavaa olisi kuulemma paljon.

Eri asiakkaita palvellaan jossain määrin eri tavalla. Ns. VIP asiakkaat tietävät itse asemansa ja heitä on järkevää kohdella sen mukaan. Muuten palvelu pyritään toteuttamaan kaikille samalla tavalla.

## 6 Asiakaskunta

Asiakkaan antama palaute kirjataan lomakkeeseen ja toimitetaan oikealle henkilölle (laatujärjestelmä). Alennuksia ei jaeta ollenkaan ja siitä pidetään kiinni. Kaikkien kanssa on sovittu, ettei, missään muodossa olevia, alennuksia jaeta (taksit ovat poikkeus, niille annetaan joku pienimuotoinen alennus).

Jonoja tiskeille ei pääse syntymään, koska auton tuominen ja hakeminen on porrastettu. Aikoja jaetaan sen mukaan mitä pystytään kohtuullisessa ajassa käsittelemään. Jokaiselle merkille on oma työnjohtajansa.

Tiskillä oleva asiakas palvellaan ensin ja puhelimen päässä olevalta asiakkaalta otetaan soittopyyntö. Soittopyyntö kirjataan paperille ja laitetaan niille tarkoitettuun piikkiin, josta jokainen löytää omansa. Piikistä huomaa helposti, jos johonkin pitää soittaa, unohtumisia ei pääse tapahtumaan.

## 7 Palkkaus

Palkat ovat normaalit metalliliiton mukaiset palkat. Bonusjärjestelmä ei ole sidottu asiakastyytyväisyyteen eikä muutenkaan ole mitenkään merkittävä tekijä.

## 8 Motivaatio

Työntekijät ovat tyytyväisiä työhön ja paikan vaihto ei ole kenelläkään mielessä.

## 9 Muuta

Rakennus on kohtuullisen uusi. Pihapiirin arvioiminen ei oikein onnistunut lumen takia, mutta järjestelyt vaikuttivat ihan toimivilta. Sisätilat olivat erittäin siistit ja avarat. Kaikki oli järjestelty selkeästi ja opasteet olivat paikallaan. Tiskit olivat kaikki vierekkäin ja kokonaisuudessaan selkeä asiakkaan näkökulmasta. Kahvila oli myös erittäin siisti. Uudet tilat luovat aina omanlaista laatuvaikutelmaa.

Johdolla ei ollut erityistä kiinnostusta asiakastyytyväisyyteen. Siihen panostaminen on kallista.

Veho Oy Ab, Tampere  
Korjaamo  
Hannu Ilonen

# Yritysvierailu

## LänsiAuto Oy, Hämeenlinna

Raportti  
Jukka Koskinen  
2.2.2005

## 1 Työilmapiiri

Ilmapiiri yrityksessä oli erittäin hyvä. Minkäänlaisia erimielisyyksiä ei ollut kenenkään kesken. Ilmapiiriä voisi kuvailla lähinnä kaverilliseksi. Pienemmän paikan etuja on yleensä tiivis porukka ja kaikkien on tultava toimeen keskenään. Hämeenlinnassa oli myös yhteisiä aktiviteetteja, jotka osaltaan vahvistavat yhteishenkeä.

## 2 Asiakaspalvelukoulutus

Maahantuojan järjestämät ”kiistatta paras” - koulutukset. Ei ollut omaa koulutusta.

## 3 Kehityskeskustelut

Aloitetaan tänä vuonna.

## 4 Yhteiset tapahtumat

Tapahtumat lähinnä saunailtoja ja kalastusreissuja yms. Järjestelyt hoidetaan omalla porukalla. Sponsoreiksi esim. öljymerkkejä. Pikkujoulu ei ole järjestetty. Lisäksi konserni järjestää jonkinlaisen tapahtuman kerran tai pari vuodessa. Firmassa on myös oma kaukalopalloporukka.

## 5 Palvelu

Palvelutaidoille annetaan arvosana 3, josta voi päätellä, että tervettä kriittisyyttä löytyy. Johdolla on selvä halu kehittyä tietyillä osa-alueilla. Esimerkiksi puhelinpalvelua halutaan kehittää toimivammaksi. Yrityksessä ei ole call centeria. Asiakkaalle halutaan antaa parasta mahdollista palvelua, myös vaikeille asiakkaille. Lomat koettiin vaikuttavan kuukausittaisiin palvelututkimuksiin. Vähemmän työnjohtajia palvelemissa johtaa siihen, etteivät asiakkaat saa palvelua niin nopeasti.

## 6 Asiakaskunta

Asiakaskunta koostuu pääosin tutuista ihmisistä. Arviolta 20–30%:a asiakkaista ovat nimeltä tuttuja. Tuttujen kanssa asiointi asettaa omat ongelmansa, jotkut kanta-asiakkaat olettavat jollain tapaa hyötyvänsä kanta-asiakkuudesta. Näiden kanssa luoviminen vaatii tietysti taitoa.

Yrityksessä on valitusten kirjausjärjestelmä. Asiakkaan ottaessa yhteyttä jonkin epäkohdan takia, asia kirjataan lomakkeelle, jotta asiaan voidaan pureutua ja ettei se unohdu. Palautetta saa antaa myös sähköpostin kautta. Järjestelmä on rakennettu niin, etteivät palautepostia saa kuin tietyt henkilöt poistettua. Tällä varmistetaan se, että asiakkaan antama palaute päättyy aina johdolle saakka. Palauteposti luetaan jokaisena työpäivänä ja vastaus annetaan heti. Kun vastaus annetaan välittömästi, asiakas tietää, että hänen ongelmaansa on paneuduttu. Joissakin yrityksissä sähköpostivastauksen saaminen voi kestää jopa viikon tai sitä ei tule ollenkaan.

Alennuksia ei jaeta muille kuin suurasiakkaille (taksit jne.). Työvoimaa on tarpeeksi, joten asiakkaan odottamista ei koettu ongelmaksi (4 työnjohtajaa).

Puheluita ei ohjata työnjohtajalle, jos hänellä on asiakas tiskillä. Puhelu pyritään ohjaamaan vapaalle työnjohtajalle ja jos asiakas tavoittelee juuri tiettyä henkilöä, otetaan soittopyyntö. Soittopyyntöihin myös soitetaan takaisin, niin kuin on luvattu. Soittopyyntöjärjestelmä tulisi kehittää niin, ettei asia pääse kiireessä unohtumaan. Jos jotain on luvattu, se on pakko täyttää heti kun mahdollista.

## 7 Palkkaus

Peruspalkat ovat listojen mukaan. Hyvänä kannustimena asiakastyytyväisyyden kehittämiseen on järjestelmä, jossa maksetaan bonusta silloin kun sijoitutaan maanlaajuisissa asiakastyytyväisyystutkimuksissa korkealle. Vuositasolla jaetaan, jos sijoitus on 5. parhaan joukossa, 1000€ jokaiselle. 10. parhaan joukossa olemisesta annetaan 500€ Sitten on vielä lisänä myyntiin kannustava bonus. Kun työmyynti ylittää tavoitetason, maksetaan tiliin lisää 5%.

## 8 Motivaatio

Työ koettiin mielekkääksi vaihtuvien ja uusien tilanteiden johdosta.

## 9 Muuta

Tilat olivat erittäin siistit ja toimivat. Info-, työnjohto- ja varaosatiskit olivat vierekkäin. Tämä on hyvä järjestely, näin yhteistyö helpottuu. Tiskit olivat juuri uusittu. Asiakkaan näkökulmasta tilat olivat kiitettävässä kunnossa.

Asentajilla oli käytössä mahdollisuus hakea tarvitsemansa varaosat itse hyllystä. Asentaja myi osan työmääräykselle vain lukemalla viivakoodin. Tämä varmasti joissakin tapauksissa nopeuttaa huoltojen ja korjausten tekemistä. Se, toimisiko tällainen järjestely Vehon kokoisessa talossa, onkin jo toinen juttu.