

Laura Martikainen

ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS RAINER RAJALA OY:LLE

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tradenomikoulutus

Syksy 2005



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Hallinto ja kauppa	Koulutusohjelma Liiketalous
Tekijä(t) Laura Martikainen	
Työn nimi Asiakastyytyväisyystutkimus Rainer Rajala Oy:lle	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Arto HUUHTANEN
	Toimeksiantaja Rainer Rajala Oy
Aika 11.11.2005	Sivumäärä 69 + liitteet
TIIVISTELMÄ <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Rainer Rajala Oy:n asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen tuotteita ja palvelua kohtaan. Rainer Rajala Oy:n toimeksiannosta ei ole aikaisemmin tehty asiakastyytyväisyystutkimusta. Tavoitteena oli kuulla asiakasyritysten mielipiteet Rainer Rajala Oy:n toiminnasta ja kartoittaa asiakkaiden tarpeita, jotta jatkossa asiakkaita voitaisiin palvella entistä paremmin.</p> <p>Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena kyselynä Rainer Rajala Oy:n vientiasiakkaille. Kysely lähetettiin yhdelletoista vientiasiakkaalle. Tutkimukseen valitut asiakkaat koostuvat jälleenmyyjistä, jotka myyvät hoitopöytiä Eurooppaan. Kaikille kyselyyn valituille lähetettiin sähköpostitse kaksisivuinen kyselylomake. Vastausaikaa annettiin viikko.</p> <p>Kyselyyn vastasi kahdeksan asiakasta, näin ollen vastausprosentiksi tuli 73 %. Yleisellä tasolla Rainer Rajala Oy:n asiakkaat olivat tyytyväisiä yrityksen toimintaan, mutta toki aina löytyy kehitettävää. Tyytyväisimpiä asiakkaat olivat yrityksen joustavuuteen ja laatuun.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	Asiakastyytyväisyys, palvelu, laatu, asiakastyytyväisyystutkimus
Säilytyspaikka	Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



**THESIS
ABSTRACT**

School Business	Degree programme Business Administration
Author(s) Laura Martikainen	
Title Customer Satisfaction Survey for Rainer Rajala Oy	
Alternative professional studies	Instructor(s) Arto Huuhtanen
	Commissioned by Rainer Rajala Oy
Date 11 November, 2005	Total number of pages 69 + appedices
<p>ABSTRACT</p> <p>The aim of this thesis was to measure customer satisfaction at Rainer Rajala Oy. The company had not commissioned a customer satisfaction survey earlier. The purpose of the measurement was to receive customers' opinions about the operations of Rainer Rajala Oy and to survey their needs for customer service in order to be able to attend to the customers better.</p> <p>The survey was carried out by an e-mailed questionnaire sent to eleven export customers of Rainer Rajala Oy selling treatment tables in Europe. The time to respond was one week.</p> <p>Eight customers returned the questionnaire, which yielded the response percentage of 73 %. In general, the customers of Rainer Rajala Oy were satisfied with the operations of the company, however, there is always a need for improvement. The customers were most satisfied with the flexibility and the quality of the company.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	customer satisfaction, service, quality, customer satisfaction survey
Deposited at	Library of Kajaani Polytechnic

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	PALVELUN LAATU	3
2.1	Palvelun määritelmä	4
2.2	Laadun muodostuminen	5
2.3	Asiakkaan kokema laatu	6
2.3.1	Asiakkaan odotukset	8
2.3.2	Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat tekijät	9
2.3.3	Kuuluanalyysimalli	11
2.3.4	Grönroosin - Gummessonin malli	13
2.4	Tuotteen laatu	14
3	ASIAKASTYYTYVÄISYYS	17
3.1	Asiakastyytyväisyyden muodostuminen	17
3.2	Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät	18
3.3	Asiakastyytyväisyysjohtaminen	20
3.4	Asiakas-kenttä	20
3.5	Tyytyväisyys-kenttä	22
3.5.1	Odotuslottuvuudet	24
3.5.2	Kokemuslottuvuudet	27
3.5.3	Tyytyväisyysasteet	28
3.5.4	Kokemusten seuraukset	31

	1
3.6 Johtamisen kenttä	32
3.7 Tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät	35
4 ASIAKKAAN JA YRITYKSEN VÄLINEN SUHDE	39
4.1 Asiakasuskollisuus	39
4.2 Asiakassuhteen kulku	42
4.3 Asiakassuhteen tyypit	43
4.4 Pitkäaikainen asiakassuhde	44
5 ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS	45
5.1. Laadullinen tutkimus	47
5.1.1 Tutkimuksen perusvaatimukset	47
6 RAINER RAJALA OY	50
6.1 Historia ja omistussuhteet	50
6.2 Yritysfuusio	51
6.3 Kilpailutilanne	51
7 RAINER RAJALA OY:N ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS	53
7.1 Tutkimusongelma	53
7.2 Tutkimuksen tarkoitus	54
7.3 Tutkimuksen otanta	54
7.4 Tutkimusmenetelmä	54
7.5 Kyselylomake	55
7.6 Vastausprosentti	57
7.7 Tutkimuksen tulokset	57
8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	65
LÄHTEET	68
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tutkimukseni toimeksiantaja on Rainer Rajala Oy, jossa suoritin tradenomin tutkintoon kuuluvan kuuden kuukauden mittaisen työharjoitteluni. Harjoitteluni aikana selvisi, että yrityksellä oli ajankohtaista tehdä asiakastyytyväisyyskysely. Aihe oli mielestäni mielenkiintoinen ja innostava.

Rainer Rajala Oy on Suomen johtava hoitopöytien valmistaja. Toimiala on terveydenalan tuotteiden valmistus ja myynti. Yrityksessä työskentelee 18 työntekijää. Päätuotteena ovat sähkömoottorilla toimivat hoitopöydät, sekä lisäksi tuotevalikoimaan kuuluu kulutustuotteita, sekä muita hoitopöytiä ja tuoleja.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Rainer Rajala Oy:n asiakkaiden tyytyväisyyttä. Tutkimukseen valitut asiakkaat koostuvat jälleenmyyjistä sekä loppukäyttäjistä. Tutkimuksessa kartoitetaan asiakkaiden mielipiteitä yrityksen toiminnasta, laadusta ja palvelusta, jotta Rainer Rajala Oy voi jatkossa kehittää toimintaansa paremmin asiakkaitaan palvelemaan suuntaan.

Tutkimuksen teoriaosassa luodaan viitekehys varsinaiselle empiiriselle tutkimukselle. Teoria selvittää mitä on palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys ja mistä osa-alueista ne muodostuvat. Teoriaosuudessa käsitellään myös asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta sekä asiakastyytyväisyystutkimusta tutkimustapana.

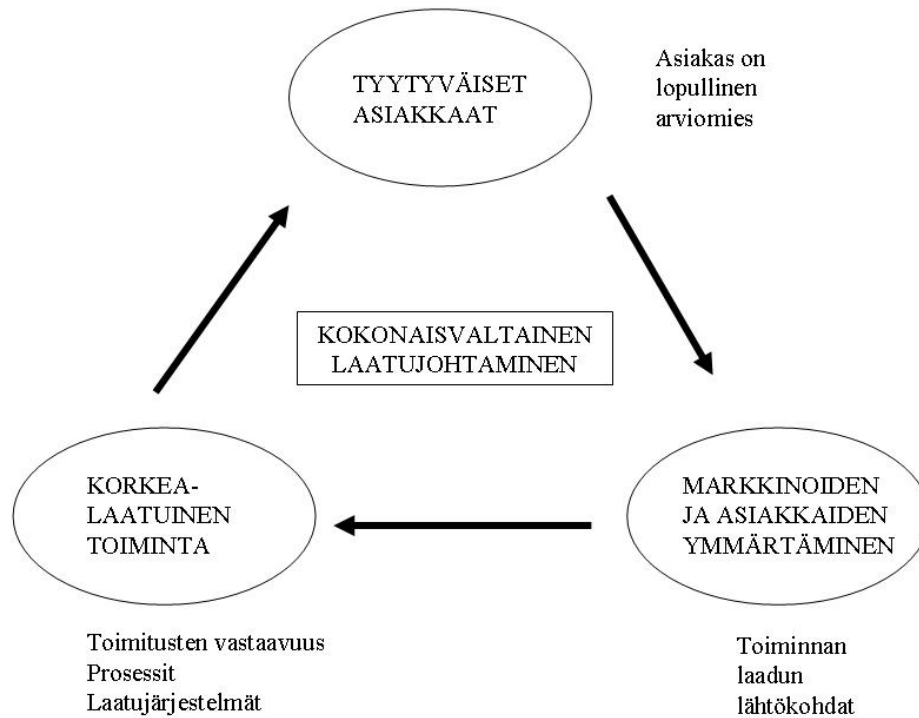
Tutkimuksen empiirisessä osassa käsitellään asiakastyytyväisyystutkimusta, sen toteuttamista ja tutkimustuloksia, jotka kuvaavat asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun

tämän hetkistä tasoa. Lähtökohtana tutkimuksessa on kerätä tietoa Rainer Rajala Oy:n asiakkaiden kokemuksia yrityksen toiminnasta. Saadut tiedot auttavat mietittäessä, pitäisikö jotain asioita muuttaa ja mihin suuntaan. Tutkintotyön keskeisiä käsitteitä ovat palvelu, laatu ja asiakastyytyväisyys.

2 PALVELUN LAATU

Yleisesti ottaen laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laatua mitataan ja verrataan asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Yrityksen toiminta on laadukasta, jos asiakas on vähintäänkin tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin ja palveluksiin tai kokemus ylittää odotukset. On kuitenkin muistettava, että asiakastyytyväisyys ei ole itsetarkoitus, johon pitää pyrkiä hinnalla millä hyvänsä. Mietitäänpä tilannetta, jossa pankin asiakkaat saadaan tyytyväisiksi nolllakorolla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että pankin toiminta on laadukasta ja järkevää. Tällaisessa tilanteessa kärsii pikemminkin pankin oma kannattavuus saamatta jäävien tuottojen seurauksena. (Lecklin 1997, 22; Lämsä, Uusitalo 2003, 49)

Laadun määritelmään on alusta asti sisältynyt virheettömyys, mikä on laadun peruslähtökohta. Asiat tulee tehdä oikein ja huolellisesti jo ensimmäisellä kerralla, joka kerta. Parhaaseen laatuun pyrittäessä tulee myös huomioida jatkuva laadun parantaminen ja sitä kautta kilpailijoiden vauhdissa pysyminen. Kokonaisvaltainen laatu koostuu kolmesta pääosa-alueesta: *markkinoiden ja asiakkaan ymmärtäminen, tyytyväiset asiakkaat ja korkea laatutoiminta*. (Lecklin 1997, 23) Seuraava kuvio 1 havainnollista hyvin laadun kokonaisvaltaisuutta.



Kuvio 1. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 1997, 23)

2.1 Palvelun määritelmä

”Palvelu on näkymätöntä toimintaa, joka edellyttää ainakin jossakin määrin vuorovaikutusta asiakkaiden ja yritysten välillä ja joka ei sinänsä johda omistusoikeuden siirtoon. Palvelu merkitsee yleensä muutosta, ja sitä voidaan tarjota myös tavaroiden yhteydessä.” (Kuusela 1998, 27.)

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään.” (Grönroos 1998, 52.)

Palvelun määritelmiä on monenlaisia ja palvelu kokonaisuudessaan on monimutkainen ilmiö, jota on lähes mahdoton määritellä lyhyesti, selkeästi ja kattavasti (Grönroos 1998, 49). Yleisesti ja laajasti käsittäen palvelutoiminnan tavoitteena on asiakkaan ongelmien ratkaiseminen ja sitä kautta hyödyn tuottaminen asiakkaalle (Kuusela 1998, 28).

2.2 Laadun muodostuminen

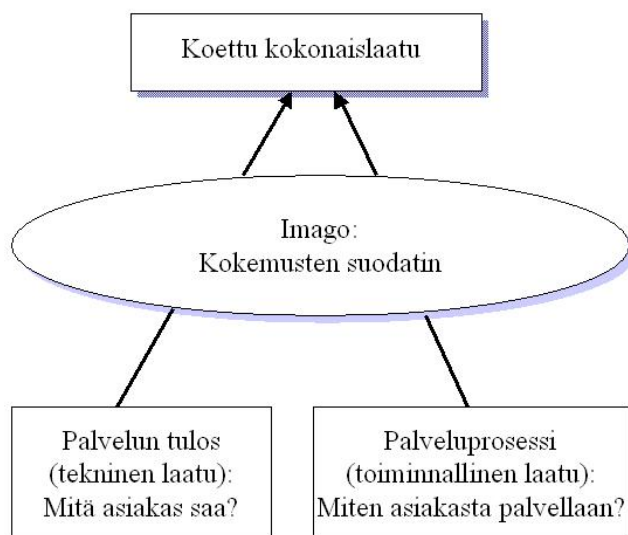
Kiinnostus palvelun laatuun ja sen tutkimukseen on kasvanut räjähdysmäisesti 1980-luvulta lähtien. Nykyään tuotteilla on yhä vaikeampi erottua kilpailijoista, niinpä palvelu on hyvä tapa erilaistaa tarjontaa (Ylikoski 2001, 117). Juuri palvelusektorin nopea ja huomattava kasvu on keskeisesti vaikuttanut palvelun laadun tutkimuksen syntymiseen (Grönlund, Jacobs, Picard 2000, 27).

Tänä päivänä yritykset ovat huomanneet asiakaspalvelun ja laadun tärkeyden ja alkaneet panostaa näihin, jotta asiakastyytyväisyys parantuu. On kuitenkin todettava, että asiakkaan palvelun laatuun kohdistuvat odotukset ja niiden muotoutuminen ovat moninaisia. Kaksi tunnetuinta koulukuntaa palvelun laadun tutkimuksessa ovat *kuiluanalyysi-koulukunta* ja *pohjoismainen koulukunta*. (Grönlund, Jacobs, Picard 2000, 27.)

Laatua tulisi lähes aina tarkastella asiakkaan näkökulmasta, sillä asiakashan on laadun tulkitseja. Vain asiakas voi kertoa vastaako tuotteen tai palvelun laatu hänen odotuksiaan. (Ylikoski 2001, 118–119.) Asiakkaan kokeman palvelun laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta *tekninen eli lopputuloslaatu, toiminnallinen eli prosessilaatu* (Grönroos 2001, 100). Kolmantena laadun osatekijänä voidaan pitää *yrityksen imagoa* (Ylikoski 2001, 118). Ensimmäisessä tapauksessa asiakkaat arvioivat koetun palvelun laatua sen perusteella, millaisena he kokevat palvelun lopputuloksen. Toisessa asiakkaat taas mittaavat palvelun laatua kokonaisuuden perusteella, miten palvelukokonaisuus toimitettiin. Monet palvelut, kuten lääkärin palvelut ja autohuolto ovat luonteeltaan monimutkaisia, jolloin asiakkaan on vaikea arvioida palvelun teknistä laatua. Niinpä monesti asiakkaat arvioivat palvelun prosessilaatua eli kokonaisuutta. (Lämsä, Uusitalo 2003, 59.) Lääkäri voi olla kuinka pätevä tahansa, mutta jos hän on epäsiisti ja töykeä, vaihtaa asiakas todennäköisesti lääkäriä. Tämä on esimerkki siitä, miten asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa monta osatekijää.

Laadun kolmantena osatekijä voidaan pitää imagoa eli asiakkaan mielikuvaa organisaatiosta. Yrityksen imago on yksi tärkeimmistä menestykseen vaikuttavista tekijöistä. Kuva yrityksestä ihmisten mielissä muodostuu monista pienistä tekijöistä. Imago voidaan kuvata laatukokemuksen suodattimena. (Ylikoski 2001, 118.) Hyvän imagon avulla yritys pystyy suodattamaan pienet virheet ja näin ollen virheen sattuessa kuluttaja kokee vielä palvelun tyydyttäväksi. Huono imago sen sijaan asettaa kuluttajalle ennakkoluuloja ja niinpä yrityksen tekemä pienikin virhe saattaa johtaa tyytymättömyyteen. Hyvä imago

pienentää myös markkinoinnin kuluja, sillä yrityksen ei tarvitse panostaa tunnettuuteen tai positiivisen mielikuvan luomiseen vaan pelkkä yrityksen nimi riittää laadun takuuksi. (Lahtinen, Isoviita 1998, 64; Ylikoski 2001, 118.)

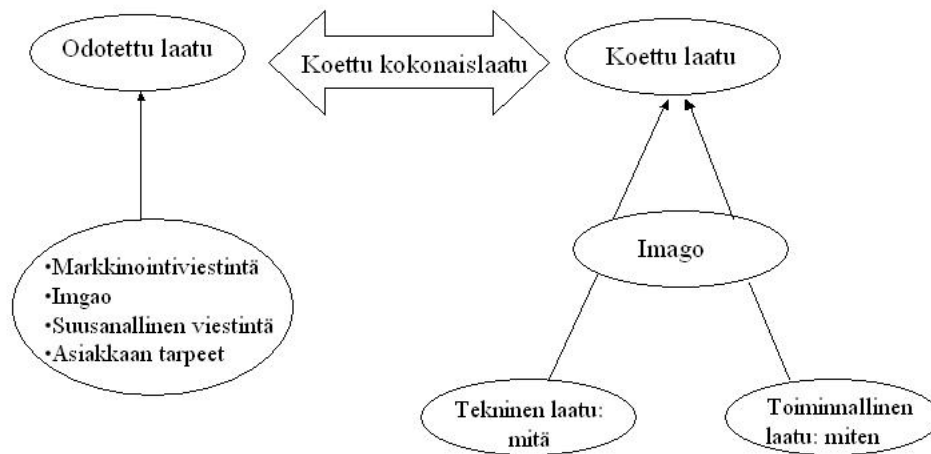


Kuvio 2. Palvelun laadun osatekijät (Ylikoski 2001, 119)

Hyvän laadun syntymisessä tärkeitä osatekijöitä ovat niin johtaminen, hieno tekniikka ja toimivat prosessit. On kuitenkin muistettava, että kaiken takana ovat aina inhimilliset tekijät. Parhaaseen laatuun pyrittäessä paras tae on motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilöstö. Henkilöstö tulee aidosti mieltää todellisena voimavarana. Työntekijöiden hyvinvointiin tulee panostaa ja heille tulee antaa huomiota niin hyvinä kuin huonoina aikoina. (Lecklin 1997, 229.) Organisaation laatu on yhteistyön tulosta ja henkilöstön tulee mieltää korkea laatutaso tavoitteeksi sekä asennoitua niin, että siihen päästään.

2.3 Asiakkaan kokema laatu

Christian Grönroosin (2000, 76) mukaan laatu koetaan suuremmaksi osaksi subjektiivisena. Hänen mielestään laadun kokeminen kaiken kaikkiaan on monimutkainen prosessi. Laatuulottuvuudet, tekninen ja toiminnallinen laatu eivät yksinään kerro onko palvelu hyvää, neutraalia vai huonoa. Laadun voidaan sanoa olevan hyvää kun *koettu kokonaislaatu* vastaa *odotettua laatua*. Seuraava kuvio havainnollistaa mitä koettu kokonaislaatu on.



Kuvio 3. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2000, 67)

Asiakaskeskeisessä ajattelussa palvelun laatua on tarkasteltava ennen kaikkea asiakkaan kokeman laadun näkökulmasta. Jotta palvelu on tällöin laadukasta, tulee palvelukokemuksen vastata asiakkaan odotuksia tai ylittää odotukset. Asiakaan kokeman palvelun laadun tekijöitä ovat asiakkaan luomat odotukset palvelua kohtaan sekä itse palvelukokemus. (Lämsä, Uusitalo 2003, 49, 58.)

Ennen palvelun toimittamista asiakas kohdistaa palvelulle tiettyjä *palveluodotuksia* ja uskomuksia. Kun asiakas sitten arvioi palvelua, toimivat odotukset vertailukohtina. Näin voidaan sanoa, että asiakkaan odotukset vaikuttavat osaltaan koettuun palvelun laatuun. Asiakaan kokeman palvelun laatuun vaikuttaa myös itse *palvelukokemus*. Valerie Zeithamlin ja Mary Bitnerin mukaan asiakkaan kokemuksiin palvelusta vaikuttaa neljä tekijää. Ensimmäisenä asiakkaan ja palvelun tuottajan kohtaaminen, toisena fyysiset puitteet, kolmantena imago ja neljäntenä palvelusta maksettu hinta. (Lämsä, Uusitalo 2001, 58.)

2.3.1 Asiakkaan odotukset

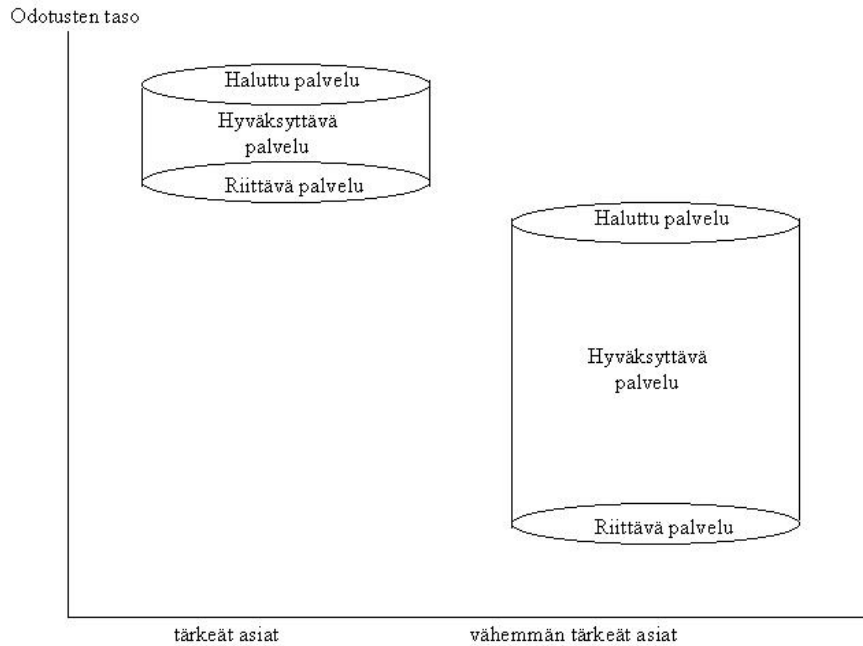
”Kuvittelemisen on valitsemista.” – Jean Giono-

Tämä Gionon lausahdus kuvaa hyvin asiakkaan palveluun kohdistuvia odotuksia ja mielikuvia. Asiakas virittää ennen palvelukokemusta palveluun liittyviä odotuksia, jotka toimivat siten vertailukohtina asiakkaan arvioidessa saamaansa palvelua palvelutapahtuman aikana ja sen jälkeen. (Lämsä, Uusitalo 2003, 51.) Odotukset vaikuttavat osaltaan asiakkaan kokeman palvelun laatuun. Jos asiakas odottaa huippuluokan palvelua, pettyy hän mitä todennäköisimmin. Heikkoa palvelua odottava asiakas on taas helposti positiivisesti yllätettävissä. Odotukset koskevat palvelun lopputulosta, palveluprosessin laatua, hintaa, palveluympäristöä jne. Palvelukokonaisuus tulisi pyrkiä luomaan sellaiseksi, ettei palvelu sisällä sellaisia osia, joita asiakas ei odota tai joista hän ei halua maksaa. (Ylikoski 2001, 119–120.)

Asiakkaan odotuksilla palvelua kohtaan on sekä ennakoiva että normatiivinen luonne. Kuluttajan odotukset ovat ennakoivia silloin kun hän käyttää palvelua ensimmäistä kertaa, eikä tiedä palvelusta paljoakaan. Kokemuksen myötä asiakkaan odotukset muuttuvat normatiivisiksi eli ohjeellisiksi. Esimerkiksi asiakkaan totuttua tietynlaiseen palveluun, hän odottaa vastaavaa palvelun tasoa muulloinkin. (Ylikoski 2001, 119-120.)

Asiakkaan odotukset palvelusta kohdistuvat vaihteluväliin, jota kutsutaan *hyväksyttävän palvelun alueeksi* (zone of tolerance). Hyväksyttävän alueen alarajana on asiakkaan mielestä riittävä palvelun taso. Jos palvelu ei asiakkaan mielestä yllä tälle tasolla, hän pettyy ja asiakkaan tyytyväisyys palvelua kohtaan heikkenee. Jos palvelu ylittää asiakkaan hyväksyttävän alueen ylärajan, asiakas yllättyy positiivisesti. Hyväksyttävälle alueelle sijoittuvaa palvelua asiakas pitää normaalina, eikä hän tällaisessa tilanteessa erittele palvelua sen kummemmin. (Lämsä, Uusitalo 2003, 52–53.)

Asiakkaalle tärkeissä asioissa, kuten luotettavuus ja virheettömyys, odotusten taso on luonnollisesti korkeampi kuin vähäpätöisemmissä asioissa. Myös hyväksyttävän palvelun alueen koko vaihtelee sen mukaan, miten tärkeistä asioista asiakkaan mielestä on kyse. Kuvio 4. havainnollistaa asian hyvin. (Ylikoski 2001, 121.)



Kuvio 4. Hyväksyttävän palvelun alueen muodostuminen (Ylikoski 2001, 122)

2.3.2 Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat tekijät

Seuraavassa näemme kuinka monet tekijät vaikuttavat asiakkaan odotuksiin palvelusta ja tuotteesta. Osa tekijöistä on sellaisia, joihin yritys pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan. Osa odotuksista taas on sellaisia, jotka ovat pelkästään kiinni hetkestä ja itse asiakkaasta. On kuitenkin muistettava, että laadukkaalla ja hyvällä palvelulla yritys pystyy suuresti vaikuttamaan asiakkaan odotuksiin.

Asiakkaan tarpeet muokkaavat hänen palveluun kohdistamia odotuksia. Odotukset ilmenevät eri ihmisillä eri tavoin. Asiakkaiden ominaisuudet kuten ikä, sukupuoli, koulutustaso, persoonallisuus, elämänvaihe yms. vaikuttavat siihen, mitä hyötyä asiakas palvelusta tavoittelee. Palveluodotukset ovat hyvin asiakaskohtaisia, niinpä on mahdollista, että yksi asiakas kokee palvelun normaalina kun taas toinen kokee saman palvelun huonona. (Ylikoski 2001, 123.)

Palvelun hinta. On luonnollista, että mitä korkeampi on palvelun hinta, sitä parempaa palvelua asiakas odottaa. Esimerkiksi opiskelijaruokalan edullisilla hinnoilla odotetun

palvelun taso ei ole läheskään niin korkea kuin asiakkaan mennessä gourmet-ravintolaan. Myös palveluympäristön ulkoiset puitteet luovat asiakkaalle ennakkoon tiettyjä mielikuvia palvelun laadusta. (Ylikoski 2001, 124.)

Asiakkaan aikaisemmat kokemukset muovaavat asiakkaan odotuksia. Odotukset pohjautuvat usein asiakkaan aikaisempiin kokemuksiin saman yrityksen palveluista. Esimerkiksi pikaruokapaikkojen menestys pohjautuu siihen, että asiakas varmuudella tietää mitä organisaatio hänelle tarjoaa. (Ylikoski 2001, 124.)

Asiakkaan kokemukset muista kilpailevista organisaatioista vaikuttavat asiakkaan odotuksiin yrityksen palveluista. Asiakkaan odotukset vaikkapa ravintolan palvelua kohtaan muovautuvat kaikkien ravintolakokemusten perusteella. Kilpailevien organisaatioiden palvelut tavallaan muokkaavat asiakkaan odotuksia siitä, mitä palvelu yleensä on. (Ylikoski 2001, 124.)

Mainonnassa annetut lupaukset vaikuttavat pitkälti siihen mitä asiakas yritykseltä odottaa. Annetut lupaukset ovat yksi niistä harvalukuisista keinoista, joilla yritys voi aktiivisesti pyrkiä vaikuttamaan asiakkaiden odotuksiin. Myös muu markkinointiviestintä kuten palvelutilanteessa tapahtuva viestintä vaikuttaa asiakkaan odotuksiin. Esimiehen olisikin syytä varmistua, ettei henkilökunta anna asiakaspalvelu- ja myyntitilanteissa liiallisia lupauksia. (Ylikoski 2001, 124.)

Muiden ihmisten kertomukset, ns. sosiaalinen viestintä kuten suositukset, arvioinnit ja moitteet vaikuttavat asiakkaan odotuksiin. Ystävien ja tuttavien antamaa tietoa yrityksestä pidetään yleisesti luotettavana ja uskottavana. Esimerkiksi, jos asiakkaan ystävät ovat ylistäneet jotakin tiettyä palvelua, niin asiakas todellakin odottaa saavansa normaalia parempaa palvelua. (Ylikoski 2001, 124-125.)

Asiakkaan oma panostus palveluun vaikuttaa hänen hyväksymänsä palvelun tasoon. Esimerkiksi itsepalvelun periaatteella toimivissa palveluissa asiakas odottaa laitteiden toimivan sekä ohjeistuksen oleva moitteettomassa kunnossa. Tilanteessa, jossa asiakas uhraa oman panoksensa palveluun hänen odotuksensa ovat korkeammat. Jos asiakas esimerkiksi näkee vaivaa ja esittää toiveensa ravintolan ruoka-annoksen suhteen, hän todellakin odottaa toiveidensa täyttymistä. (Ylikoski 2001, 125; Lämsä, Uusitalo 2003, 55.)

Tilannetekijät ovat usein hetkellisiä ja tilapäisiä, mutta vaikuttavat asiakkaan odotuksiin. Nämä poikkeukselliset tekijät vaikuttavat asiakkaan palveluodotuksiin joko nostavasti tai laskevasti. Esimerkiksi kiireinen asiakas haluaa palvelun tapahtuvan nyt ja heti, kun taas kiireetön asiakas ei ehkä edes huomaa palvelun viivästyistä. (Ylikoski 2001, 125.)

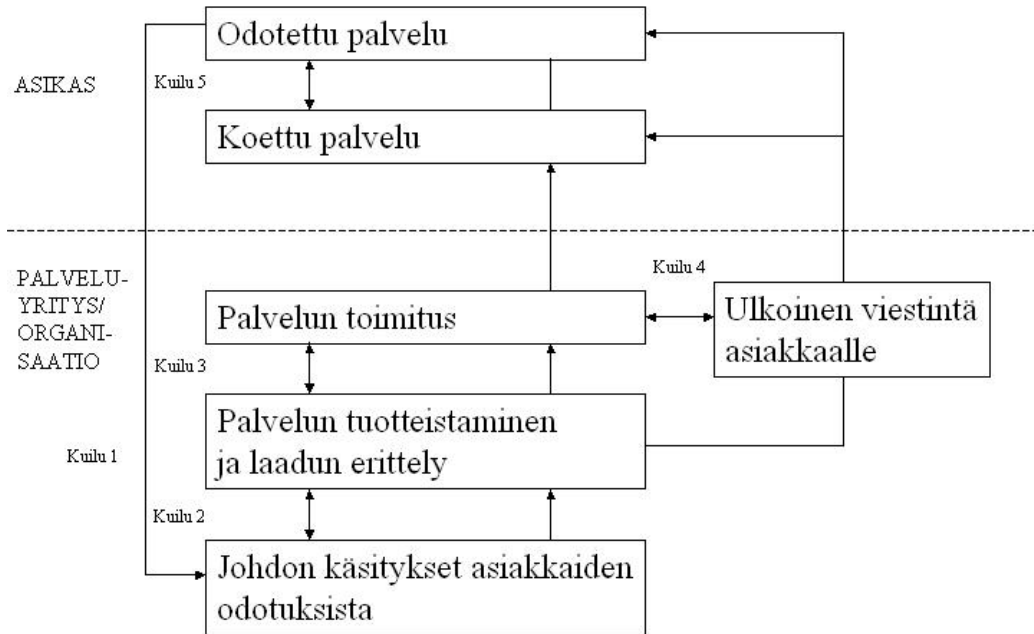
”Laatuajattelussa on usein unohdettu, että asiakkaalla, niin kuluttajalla kuin yrityksellä, on tietty budjetti. Se merkitsee, että absoluuttinen laatu ei ratkaise, vaan laatu suhteessa taloudellisiin panostuksiin.” Tämä sitaatti valaisee hyvin sen, että asiakas voi olla erittäin tyytyväinen absoluuttisesti keskitasoiseen laatuun ravintolakäynnillään, koska suhteessa halpa hinta on hänen mielestään parempi kuin huipputason ravintolan kalliimpi vaihtoehto. Niinpä laadun tutkimisen lisäksi ollaan siirtymässä tutkimaan ja seuraamaan asiakkaan kokemaa arvoa. (Storbacka, Lehtinen 1998, 104.)

2.3.3 Kuiluanalyysimalli

Valerie Zeithaml, Leonad Berry ja Amos Parasuraman kuvaavat kuiluanalyysimallissaan sitä, kuinka palvelun laatu syntyy monen eri osapuolen toiminnan tuloksena. Kuiluanalyysimalli pyrkii selventämään palvelun laadun rakentumista sekä auttaa hahmottamaan palvelun laadussa esiintyviä ongelmia. Mallin kehittäjät Zeithaml, Berry ja Parasurama ovat alkuperäisessä määritelmässään määritelleet palvelun kymmenen ulottuvuutta: luotettavuus, reagoitavuus, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen sekä fyysinen ympäristö. Myöhemmin vuonna 1988 he onnistuivat kvantitatiivisen tutkimuksen avulla supistamaan aikaisemmat palvelun 10 ulottuvuutta 5 tekijään, joita ovat luotettavuus, fyysinen ympäristö, palvelualltius, turvallisuus ja empaattisuus. (Grönlund, Jacobs Picard 2000, 32-34.)

Luotettavuus tarkoittaa sitä, että asiakas pystyy luottamaan yritykseen ja sen johdonmukaiseen toimintaan. Yrityksen tulee lunastaa lupauksensa, niinpä asiakkaille ei tule antaa tyhjiä lupauksia. Fyysisellä ympäristöllä tarkoitetaan palvelun ulkoisia puitteita, toimitiloja, laitteistoa, henkilöstöä sekä kirjallista materiaalia. Palvelualltiudella tarkoitetaan henkilöstön halukkuutta palvella sekä palvelun nopeutta. Varmuudella tarkoitetaan yrityksen henkilöstön asiantuntemusta ja ystävällisyyttä sekä kykyä saavuttaa

luottamuksellinen suhde asiakkaaseen. Empatia on sitä, että yritys kunnioittaa asiakkaitaan, pitää huolta heistä ja ottaa huomioon yksilölliset tarpeet. (Grönlund, Jacobs, Picard 2000, 34–35; Lämsä, Uusitalo 2003 51,60.)



Kuvio 5. Palvelun laadun muodostumisen kuilut (Lämsä, Uusitalo 2003, 50)

Edellä on esitetty kuiluanalyysimallin perusrakenne ja sen perusteella voidaan selvittää, mitä toimenpiteitä on harkittava analysoitaessa ja suunniteltaessa palvelun laatua. Kuiluanalyysimallissa voidaan erottaa viisi laatukuilua, jotka ovat seurausta palvelun laadun johtamisen epäjohtonmukaisuuksista. Nämä viisi laatukuilua ovat:

1. johdon näkemyksen kuilu
2. laatuvaatimusten kuilu
3. palvelun toimituksen kuilu
4. markkinaviestinnän kuilu
5. koetun palvelun laadun kuilu (Grönlund, Jacobs, Picard 2000, 35.)

Kuilu 1, jossa asiakkaiden odotukset ja johdon käsitys asiakkaiden odotuksista eroavat toisistaan. Tähän kuiluun voivat olla syynä epätarkat tiedot tai tekemättömät markkinatutkimukset ja kysyntäanalyysit, virheellisesti tulkitut tiedot asiakkaan odotuksista, yrityksen johdon saama puutteellinen tieto organisaatiolta tai yrityksen liian monta

organisaatiokerrosta, jotka aiheuttavat tiedonkulun pysähtymisen tai muuttavat itse tietoa matkalla.

Kuilu 2, jossa palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusnäkemysten kanssa. Tähän kuiluun voivat olla syynä suunnitteluprosessien riittämättömyys tai suunnitteluvirheet tai sen huono johto, selkeän tavoiteasettelun puute tai ylimmän johdon tuen puute.

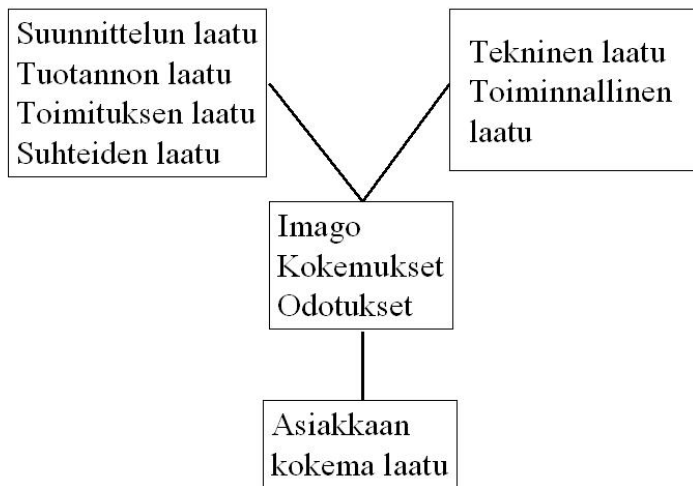
Kuilu 3, jossa palvelun toimituksessa ei noudateta laatuvaatimuksia. Syitä tähän voivat olla liian monimutkaiset tai jäykät vaatimukset, työntekijöiden hyväksymisen puute, vaatimukset eivät ole yhdenmukaisia yrityskulttuurin kanssa, palveluoperaatioiden huono johtaminen, jne.

Kuilu 4, jossa ulkoisen viestinnän palvelulupaukset ovat epärealistisia. Syinä voivat olla markkinointiviestinnässä unohdettu palvelutuotanto, perinteisen markkinoinnin ja tuotannon koordinoimisen puute, organisaatio ei noudata markkinaviestintäkampanjan lupauksia tai taipumus liioitella lupauksia.

Kuilu 5, jossa asiakkaan odotukset eivät vastaa kokemuksia. Mikäli näin pääsee käymään ovat seurauksena laatuongelmat ja huono laatu, kielteinen suusanallinen viestintä, kielteinen vaikutus yrityksen imagoon ja mahdollisesti jopa liiketoiminnan menetys. (Grönroos 1998, 100-101, Grönroos 2001, 146-152.)

2.3.4 Grönroosin - Gummessonin malli

Gummessonin ja Grönroosin kehittämä malli edustaa pohjoismaista koulukuntaa ja on tarkoitettu sekä teollisuus- että palveluyritysten laadun johtamisen avuksi. Mallin perustana on kaksi mallia. Toinen malleista on Grönroosin koetun palvelun laadun malli, joka keskittyy laadun kokemisen eri ulottuvuuksiin. Toinen malli taas on Gummessonin kehittämä 4Q-malli, joka perustuu siihen että, jokainen asia yrityksessä vaikuttaa laatuun ja että yrityksessä on monia erilaisia laadun lähteitä. (Grönroos 2001, 108)



Kuvio 6. Grönroosin ja Gummessonin laatumalli (Grönroos 2000, 109)

Gummessonin ja Grönroosin mallissa on neljä laadun lähdettä: suunnittelu, tuotanto, toimitus ja henkilökohtaiset suhteet. Laatulähteiden johtaminen ja hallinta vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun, tekniseen laatuun ja ostajan ja myyjän välisten vuorovaikutusprosessien toiminnalliseen laatuun. Mallin kehittäjien mukaan tavaroiden ja palvelujen suunnittelu vaikuttaa tekniseen laatuun, mutta se voi lisäksi olla myös toiminnallisen laadun lähde. Asiakas tai potentiaalinen asiakas voidaan ottaa mukaan jo suunnitteluprosessiin, joka mahdollistaa laadun parantamisen yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Grönlund, Jacobs, Picard 2000, 41-42.)

Yrityksen imago toimii mallissa laadun suodattimena. Se vaikuttaa asiakkaiden laatu käsityksiin joko myönteisesti, neutraalisti tai negatiivisesti. Asiakkaan kokema laatu muodostuu asiakkaan odotuksista ja tämän kokemuksista. Myös yrityksen imago vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun. Yritysjohdon tuleekin ymmärtää, että laadun lähteitä on useita ja tuotanto on vain yksi niistä. (Grönlund, Jacobs, Picard 2000, 42.)

2.4 Tuotteen laatu

Kun puhutaan tuotteesta ja sen laadusta on aluksi syytä määritellä, mitä tuotteella tarkoitetaan. Lahtinen ja Isoviita lainaavat teoksessaan (Lahtinen, Isoviita 1998, 132) Kotlerin määritelmää tuotteesta: ”Tuote käsittää kaiken sen, jota voidaan tarjota markkinoilla ostettavaksi, huomattavaksi, käytettäväksi tai kulutettavaksi.” Tavara on

aineellinen hyödyke, joka voidaan nähdä käsin ja se on kosketeltavissa. Palvelu on aineeton hyödyke, jota voidaan markkinoida sellaisenaan tai osana tuotekokonaisuutta. Vain harvoin pelkkä fyysinen tuote muodostaa markkinoitavan tuotteen, sillä yleensä siihen liitetään myös palveluja. (Lahtinen, Isoviita 1998, 132.)

Grönlund, Jacobs ja Picard esittävät kirjassaan Asiakastyytyväisyyden osatekijät ja edellytykset Garvinin esittämät tuotteen laadulle annetut kahdeksan kriittistä ulottuvuutta: toimivuus, erikoispiirteet, luotettavuus, yhtäpitävyys, kestävyys, palvelukyky, estetiikka ja koettu toimivuus. Garvinin mukaan on mahdollista, että tuote tai palvelu voi saada hyvän arvon yhdessä laadun ulottuvuudessa ja huonon toisessa ulottuvuudessa. Yhden tuotteen tärkeäksi koettua laatu-ulottuvuutta voidaan parantaa toisen ulottuvuuden kustannuksella. (Grönlund, Jacobs, Picard 2000, 24.)

Toimivuudella tarkoitetaan tuotteen peruskäyttöominaisuuksia. Tuotteen toimivuutta kuvaavat ominaisuudet ovat mitattavia, joten eri tuotemerkkejä voidaan asettaa objektiivisesti paremmuusjärjestykseen yksittäisten perusominaisuuksien perusteella. (Grönlund, Jacobs, Picard 2000, 25.)

Erikoispiirteet on tuotteen laadun toinen ulottuvuus ja sillä tarkoitetaan tuotteen tai palvelun päätoimintoja täydentäviä ominaisuuksia. Kuten peruskäyttöominaisuuksia myös erikoisominaisuuksia voidaan objektiivisesti mitata. Usein kuitenkin erikoispiirteiden ja peruskäyttöominaisuuksien välille on vaikea tehdä selvää eroa. Erikoispiirteiden avulla tuotteita ja palveluita voidaan räätälöidä asiakaskohtaisesti. (Grönlund, Jacobs, Picard 2000, 25.)

Luotettavuus antaa kuvan tuotteen hajoamisen tai epäkuuntoon menemisen todennäköisyydestä tiettyinä ajanjaksona. Luotettavuutta mitataan yleisimmin esimerkiksi sillä kuinka paljon aikaa kuluu tuotteen ostamisesta sen epäkuuntoon menemiseen tai kuinka pitkä aika on kahden korjauskerran välillä. (Grönlund, Jacobs, Picard 2000, 25.)

Yhdenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, miten hyvin tuotteen käyttöominaisuudet ja muotoilu vastaavat niille annettuja standardeja. Virhetapahtumien määrä, kuten virheelliset tuotteet ja korjaustoimenpiteisiin käytetty aika, ovat yleisin tapa mitata yhdenmukaisuutta. (Grönlund, Jacobs, Picard 2000, 25-26.)

Kestävyys on viides laatu-ulottuvuus ja sillä tarkoitetaan tuotteen käyttöikä. Kun arvioidaan tuotteen käyttöikä on otettava huomioon käyttöiän kaksi ulottuvuutta tekninen sekä taloudellinen. Teknisessä ulottuvuudessa tuotteen käyttöikä on sitä, kuinka monta kertaa tuotetta voidaan käyttää ennen kuin se tulee korjaukelvottomaksi tai menettää arvonsa. Taloudellinen ulottuvuus taas liittyy tuotteen korjauskustannuksiin. (Grönlund, Jacobs, Picard 2000, 26.)

Palvelukyky tarkoittaa palvelun nopeutta, kohteliaisuutta, asiantuntevuutta sekä huoltojen ja korjausten helppoutta. Tärkeintä ei ole ainoastaan tuotteen kestävyys vaan tärkeää on myös esimerkiksi se, miten nopeasti epäkunnossa oleva tuote pystytään korjaamaan. (Grönlund, Jacobs, Picard 2000, 26.)

Estetiikka on seitsemäs laatu-ulottuvuus ja hyvin subjektiivinen. Estetiikka tarkoittaa sitä, miltä tuote näyttää, tuntuu, kuulostaa, maistuu tai tuoksuu. Nämä ominaisuudet ovat luonnollisesti jokaisen henkilökohtaisesti arvioitavissa ja heijastavat yksilöllisiä mieltymyksiä. Niinpä tässä laadun ulottuvuudessa on mahdoton yrittää miellyttää kaikkia asiakkaita. (Grönlund, Jacobs, Picard 2000, 26.)

Koettu laatu on myös hyvin subjektiivinen. Koettu laatu syntyy suurimaksi osaksi tuotteen maineen perusteella, sillä asiakkailla ei aina ole täyttä tietoutta tuotteen tai palvelun laadusta. Niinpä asiakkaat usein arvioivat tuotetta tai palvelua yrityksen imagon, mainonnan ja tuotemerkin perusteella jättäen objektiiviset ominaisuudet omaan arvoonsa. (Grönlund, Jacobs, Picard 2000, 26.)

3 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Jatkuvasti kasvava kilpailu ja asiakkaiden kasvavat laatuodotukset ovat saaneet yritykset eri puolilla maailmaa keskittymään entistä enemmän asiakastyytyväisyyteen. Erilaisten asiakastyytyväisyystutkimusten avulla pyritään ymmärtämään paremmin asiakkaita ja näiden tarpeita. Tämän hetken vallitsevan käsityksen mukaan asiakastyytyväisyys vaikuttaa merkittävästi asiakasuskollisuuteen ja sitä kautta myös yritys saavuttaa enemmän voittoa. (Grönlund, Jacobs, Picard 2000, 11.)

Luvussa 2 käsittelin palveluiden ja tuotteiden laatua. Voidaan sanoa, että palvelukokemuksen jälkeen asiakas on joko tyytyväinen tai tyytymätön. Jos laatu on hyvää, asiakkaan on helppo olla tyytyväinen. Arkikielessä käytetään usein huomaamatta termejä asiakastyytyväisyys ja laatu toistensa synonyymeina. On kuitenkin huomattava, että myös muut palvelukokemukseen liittyvät asiat voivat vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen. Vallitsevan käsityksen mukaan koettu laatu on suppeampi kuin asiakastyytyväisyys. Palvelun laatu on siis vain yksi osatekijä asiakastyytyväisyyttä tarkasteltaessa. (Ylikoski 2001, 149.)

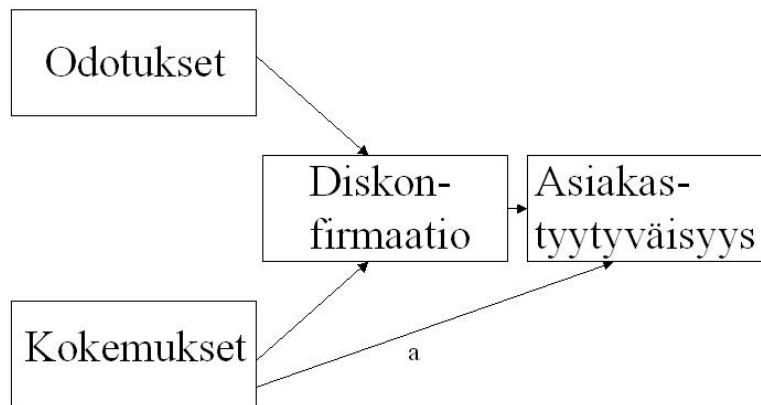
Zeithaml & Bitnerin mukaan asiakastyytyväisyyttä voidaan tarkastella sekä yksittäisen palvelutapahtuman tasolla että myös kokonaistyytyväisyytenä. Asiakas voi olla tyytymätön johonkin tiettyyn palvelutapahtumaan, mutta silti tyytyväinen yrityksen toimintaan kokonaisuutena tai päinvastoin. (Ylikoski 2001, 103, 151, 153.)

3.1 Asiakastyytyväisyyden muodostuminen

Kokonaisuudessaan asiakastyytyväisyys on aika monimutkainen käsite. Mahdollisia asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu erilaisin tutkimuksin ja on todettu,

että niitä on lukuisia. Näitä tekijöitä ovat olleet esimerkiksi markkinoiden ominaispiirteet kuten toimialan keskittyminen, jakelun laajuus sekä asiakkaiden aiheuttamat kustannukset. Myös erilaisia kuluttajademografioita, kuten ikä, sukupuoli ja koulutustausta, on tutkittu ja pyritty arvioimaan miten tyytyväisyys vaihtelee erilaisten kuluttajien kesken. (Grönlund, Jacobs, Picard 2000, 16.)

Asiakastyytyväisyyttä käsittelevää kirjallisuutta tutkittaessa on merkittävintä huomata se, että suurin osa teksteistä keskittyy ostoa edeltävien tuotteeseen kohdistuvien odotusten ja oston jälkeisen tyytyväisyyden väliseen suhteeseen, jota kutsutaan myös diskonfirmaatiomalliksi. (Grönlund, Jacobs, Picard 2000, 16.)

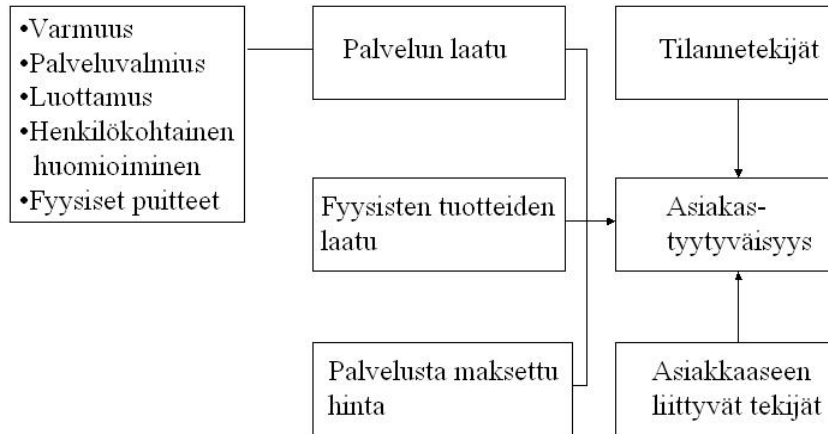


a: suora yhteys kokemusten ja tyytyväisyyden välillä, kun on kysymys tietynlaisesta kestokulutushyödykkeestä.

Kuvio 7. Diskonfirmaatio (Grönlund, Jacobs, Picard 2000, 16)

3.2 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat havaitun laadun lisäksi palvelun yhteydessä hankittavan fyysisen tuotteen laatu, palvelutuotteen hinta, asiakkaan ominaisuudet ja tilannetekijät. (Lämsä, Uusitalo 2003, 62.)



Kuvio 8. Asiakkaan kokeman laadun ja tyytyväisyyden muodostuminen (Lämsä, Uusitalo 2003, 62)

Tyytyväisyyteen voi vaikuttaa myös asiakkaan aikaisemmat kokemukset, persoonallisuustekijät tai asiakkaan mieliala asiointihetkellä. Tilannetekijöistä asiakkaan tyytyväisyyteen voivat vaikuttaa esim. sää, kiire tai kaupantekohetken ilmapiiri. (Lämsä, Uusitalo 2003, 62.) Esimerkiksi hierontapöytää ostaessa asiakkaan kokeman laadun lisäksi asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa myynnissä olevien hierontapöytien laatu ja tuotteiden hintataso.

Asiakastyytyväisyyttä ja palvelua käsittelevässä kirjallisuudessa oletetaan usein, että suhde laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä on lineaarinen eli mitä parempaa laatu on, sitä tyytyväisempi on asiakas. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole. Storbackan ja Lehtisen mukaan voidaan puhua useista erilaisista yhteyksistä laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä, mikä voidaan ilmaista niin sanottuna laatufunktioina. (Storbacka & Lehtinen 1998, 99-100.)

Storbackan ja Lehtisen määrittämät laatufunktiot voidaan jakaa neljään eri tyyppiin:

1. *Kriittiset tekijät* tarkoittavat, että laadun ja asiakastyytyväisyyden yhteys on lineaarinen. Laadun parantaminen johtaa suoraan parempaan asiakastyytyväisyyteen ja päinvastoin.

2. ”*Hygienia*” –*tekijät* eli laadun parantaminen ei kasvata asiakastyytyväisyyttä, mutta laadun huononeminen tietyn tason alapuolelle merkitsee dramaattista asiakastyytyväisyyden vähenemistä. Laadussa siis pitää saavuttaa tietty taso, mutta sen jälkeen laatuun tehdyt investoinnit eivät kannata.
3. *Indifferentit tekijät* eli tekijät, joissa laadun parantaminen tai huonontaminen ei millään tavalla vaikuta asiakkaan kokonaiskäsitykseen ja tyytyväisyyteen.
4. *Profiloivat tekijät*, joilla tarkoitetaan tekijöitä, joihin panostamalla yritys erottuu edukseen toimialan nykyisestä keskitasosta ja kilpailijoiden joukosta. Parempi laatu vaikuttaa merkittävästi asiakkaan kokonaiskäsitykseen ja tyytyväisyyteen, mutta pieni laadun huononeminen ei juuri vaikuta. (Storbacka & Lehtinen 1998, 99-100.)

Myös Zeithaml & Bitnerin mukaan tyytyväisyys on laatua laajempi käsite ja palvelun laatu on näin vain yksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä (Ylikoski 1998, 149).

3.3 Asiakastyytyväisyysjohtaminen

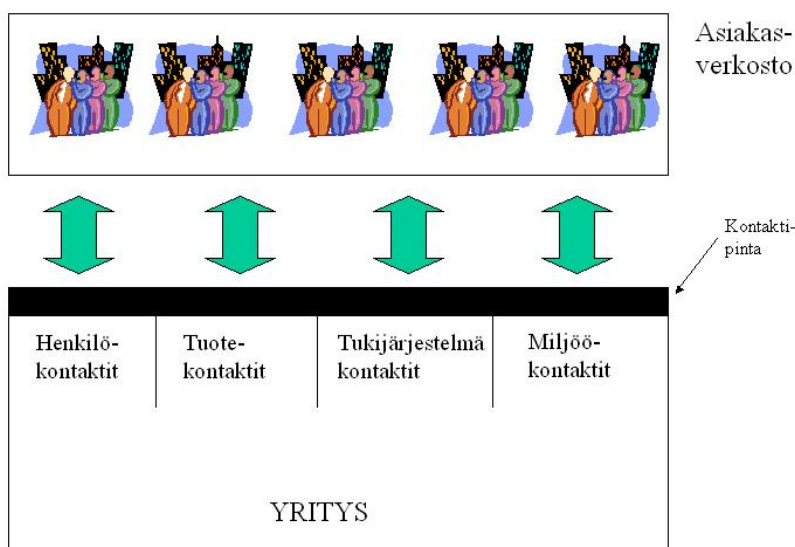
Tarkastelen seuraavissa luvuissa asiakastyytyväisyyttä syvemmin Ropen ja Pölläsen (1995) kirjassaan asiakastyytyväisyysjohtaminen kirjoittaman tiedon valossa. Asiakastyytyväisyysjohtamisen peruselementteihin kuuluvat asiakas, tyytyväisyys ja johtaminen. Näihin jokaiseen asiakastyytyväisyysjohtamisen käsitteen peruselementtiin sisältyy useita ulottuvuuksia. Seuraavassa tarkastelen erikseen asiakastyytyväisyysjohtamisen peruskäsitteitä ja sitä kautta asiakastyytyväisyysjohtamisen toimintakenttää. (Rope, Pöllänen 1995, 26.)

3.4 Asiakas-kenttä

Perinteisesti asiakkaalla tarkoitetaan henkilöä tai yritystä tai muuta organisaatiota, johon on syntynyt asiakassuhde eli asiakkuus edellyttää ostamista (Rope, Pöllänen 1995, 27). Asiakkuus on yhteistyössä sujuva prosessi, jossa molemmat osapuolet tekevät oman osuutensa. Kummatkin osapuolet haluavat, että asiakkuus on arvokas itselleen. Kun yritys oppii rakentamaan vahvoja ja jatkuvia asiakkuuksia, pystyy se muuttamaan asiakkuudet arvokkaiksi. (Storbacka ym. 1999, 19.)

Asiakastyytyväisyysjohtamisessa asiakkaalla on kuitenkin toisenlainen merkitys. Asiakkaana ei käsitetä ainoastaan henkilöä tai yritystä, jolla on asiakassuhde yritykseen, vaan asiakas voi olla myös sellainen henkilö tai yritys, jonka kanssa yritys on ollut ainoastaan kontaktissa. (Rope, Pöllänen 1995, 27.)

Asiakaskäsitteen mukaan oleellista on siis se että, henkilö tai yritys voi olla asiakas ilman asiakassuhdetta tai välitöntä henkilökontaktia yritykseen. Asiakkaita ovat yhtäläisesti ne; joiden kanssa yrityksellä on jo asiakassuhde; ne, jotka ovat potentiaalisia ja ne, jotka ovat olleet välillisessä kontaktissa yrityksen palvelujen kanssa. Tosiasia on se, että aina kun henkilö on kontaktissa jonkin yrityksen osan kanssa, syntyy asiakkaan ja yrityksen välille asiakastyytyväisyyden edellyttämä kontaktipinta. Tämä havainnollistuu hyvin seuraavassa kuviossa 9. (Rope, Pöllänen 1995, 27-28.)



Kuvio 9. Yrityksen ja asiakasverkoston välinen kontaktipinta (Rope, Pöllänen 1995, 28)

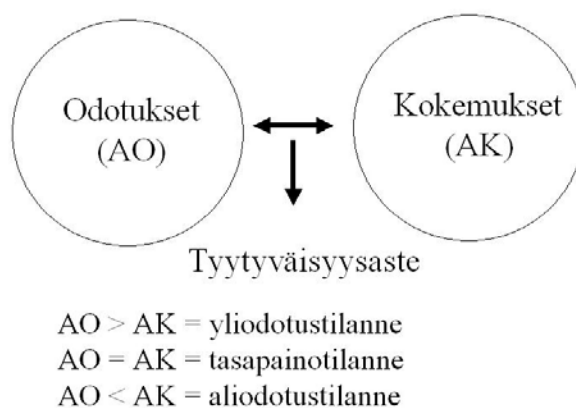
Ropen ja Pölläsen mukaan asiakastyytyväisyys syntyy siitä, miten yrityksen vaikutuspiiriin tullut henkilö kokee yrityksen kontaktipinnan. Kontaktipintaan sisältyvät henkilöstökontaktit, tuotekontaktit, tukijärjestelmäkontaktit sekä miljöökontaktit. Henkilöstökontakteilla tarkoitetaan esimerkiksi asiakaspalvelu- ja myyntihenkilöstöä. Tuotekontakteja ovat yrityksen tuotteiden toimivuus ja kestävyys. Tukijärjestelmäkontakteihin kuuluvat esimerkiksi atk-järjestelmät, puhelin-/tilausjärjestelmät, laskutus ja suoramainokset. Miljöökontakteja kuten toimipaikan sisustus ja siisteys antavat ensivaikutelman yrityksestä asiakkaalle. (Rope, Pöllänen 1995, 28.)

Kaikissa näissä kontakteissa asiakkaalle syntyy kokemuksia, joita hän sitten peilaa etukäteisodotuksiin. Kokemukset voivat olla odotusten mukaisia tai odotuksista positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan poikkeavia. (Rope, Pöllänen 1995, 28.)

Lahtinen ja Isoviita kirjassaan *Asiakaspalvelu ja markkinointi* (1998, 64) toteavat asiakastyytyväisyyden käsitteen olevan monelle liiankin tuttu ja kyllästetty. Tämän takia asiakastyytyväisyys saattaa sen itsestään selvyuden takia jäädä helposti taka-alalle. Asiakastyytyväisyyden peruslähtökohta asiakkaasta välittäminen saattaa näin ollen helposti unohtua. Asiakasta ei tulisi koskaan unohtaa, minkään syyn perusteella. Tyytyväistä asiakasta voidaan pitää yrityksen kilpailukeinona, jota kilpailijan on sellaisenaan vaikea kopioida. Tyytyväinen asiakas palaa yleensä takaisin ja ostaa helpommin kuin tyytymätön asiakas. Tyytyväiset asiakkaat ovat yritykselle tavallaan ilmainen markkinointikeino, sillä tyytyväiset asiakkaat kertovat yrityksestä tuttavilleen. Tyytyväisistä asiakkaista tulee usein myös yrityksen kanta-asiakkaita eli tärkeimpiä asiakkaita.

3.5 Tyytyväisyys-kenttä

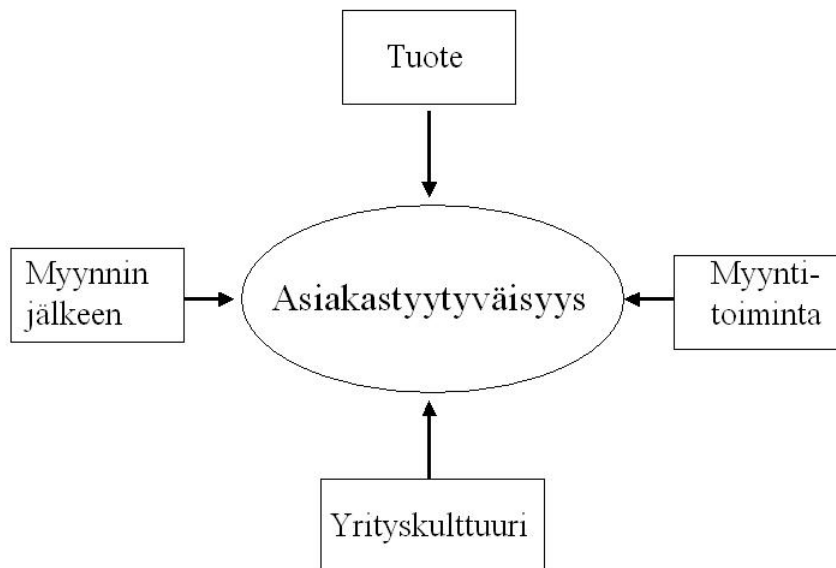
Kun sanaa tyytyväisyys käsitellään tyytyväinen-tyytymätön-ulottuvuudessa, kuvastaa se tyytyväisyysastetta. Tyytyväisyyteen vaikuttavat aina henkilökohtaiset odotukset ja asiakas-kentän henkilöstö-, tuote-, tukijärjestelmä ja miljöökontaktissa syntyvät kokemukset. Seuraava kuvio kuvastaa hyvin tätä asiakkaan kokemusten ja odotusten välistä suhdetta. (Rope, Pöllänen 1995, 29.)



Kuvio 10. Odotusten ja kokemusten muodostama tyytyväisyys (Rope, Pöllänen 1995, 29)

Kuviossa 10 *odotustaso* muodostaa lähtökohdan ja sitä kautta vertailuperusteen kokemuksille (Rope, Pöllänen 1995, 29). Esimerkiksi asiakkaan ostaessa kalliin ja hyvälaatuisen tuotteen, hän olettaa tuotteen olevan ensiluokkainen ja toimivan moitteettomasti, kun taas halpaan tuotteeseen asiakkaalla ei ole läheskään niin suuret odotukset.

Seuraavassa kuviossa Lele ja Sheth (1991) kuvaavat asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat neljä perusasiaa, joita ovat tuote, myyntitoiminta, myynnin jälkeinen toiminta ja yrityskulttuuri.



Kuvio 11. Asiakastyytyväisyyden neljä perusasiaa (Lele & Steht 1991, 81)

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat neljä perusasiaa ovat tuote, myyntitoiminta, myynnin jälkeinen toiminta ja yrityskulttuuri (Kuvio 11). Mikään näistä yksinään ei riitä takaamaan asiakastyytyväisyyttä, jos muut osatekijät eivät ole yrityksessä kunnossa. Lelen ja Stehtin mukaan asiakastyytyväisyys lähtee tuotteista. Heidän mukaansa tuotteiden tulee olla laadultaan juuri asiakkaan odotuksia vastaavia. Laajan myyntivolyymien edellytys on tuotteiden oikea hinta-laatu –suhde. (Lele & Steht 1991, 81.)

3.5.1 Odotusulottuvuudet

Kun asiakas miettii palvelun valintaa, hänelle syntyy odotuksia siitä, millaista palvelu tulee olemaan. Odotusten merkitys on suuri, kun asiakas muodostaa mielipiteensä laatukokemuksesta. (Ylikoski 1999, 120.) Jokaiselle asiakkaalla on omat erilaiset odotukset palvelutapahtumaa kohtaan. Se, millaiseksi palvelun laatu koetaan, vaihtelee asiakkaan odotusten mukaan. (Kuusela 1998, 122.)

Rope ja Pöllänen (1995) jakavat odotukset kolmeen eri ulottuvuuteen, joita ovat:

1. Ihanneodotukset
2. Ennakko-odotukset
3. Miniodotukset

Ihanneodotukset perustuvat pitkälti asiakkaan omaan arvomaailmaan ja ovat tietynlaisia toiveita, joita asiakas odottaa joltain yritykseltä tai tuotteelta. Ihanneodotuksia voivat olla esimerkiksi halvat tuotteet, ystävällinen ja henkilökohtainen palvelu, täydelliset valikoimat, korkealaatuiset tuotteet tai asiakkaan kannalta edullinen sijainti. Kun tarkastellaan ihanneodotuksia, on oleellista ymmärtää, että odotukset ovat erilaisia eri henkilöillä. On myös huomattava, että ihanneodotuksien lista muodostaa mahdottoman yhtälön toteutettavaksi. Yrityksen on esimerkiksi lähes mahdoton yhdistää kannattavasti halvat hinnat, korkealaatuiset tuotteet ja henkilökohtainen palvelu. (Rope, Pöllänen 1995, 30, 31.)

Kuten edellisessä kappaleessa kävi ilmi, yrityksen täytyy ratkaista mistä ihanneodotuksen ominaisuudesta se pystyy rakentamaan itselleen kilpailuedun. Yritykset eivät siis täyty ihanneodotuksia täysimääräisesti. Keskeistä onkin pohtia kysymyksiä:

- a) kuinka hyvin ihanneodotukset pystytään täyttämään
- b) mitkä osat toiveominaisuuksista kyetään tekemään paremmaksi kuin kilpailijoilla
- c) miten keskeisissä toiveominaisuuksissa päästään sille odotusten minitasolle, joka on ostamisen edellytyksenä. (Rope, Pöllänen 1995, 31)

Ennakko-odotukset ovat se odotustaso, mikä asiakkaalla on jo olemassa koskien yritystä tai sen tuotteita. Esimerkiksi hintataso, laatu, palvelu ja tekninen taso voivat muodostaa asiakkaan ennakko-odotuksia. Ennakko-odotukset vastaavat käsitteisällöllisesti yrityksen imagoa eli mielikuvaa yrityksestä tai sen tuotteesta. Niinpä yritystä tai tuotetta markkinoitaessa pyritään mielikuvamarkkinointiin, jonka tavoitteena on rakentaa

asiakkaalle yrityksestä hyvä mielikuva. Onnistuneella mielikuvamarkkinoinnilla pystytään saamaan kilpailuetua kilpailijoihin nähden sekä rakentamaan pitkäaikainen ja tuottava asiakassuhde. (Rope, Pöllänen 1995, 31-33.)

Asiakkaiden ennakko-odotukset rakentuvat hyvin moninaisin perustein. *Liikeidea* muovaa usein asiakkaiden odotuksia liikettä kohtaan. Esimerkiksi Halpahallia kohtaan asiakkaalla on erilaiset odotukset kuin jonkin tietyn alan erikoisliikettä kohtaan. Myös *markkinointiviestintä* luo ihmisten mieleen ennakko-odotuksia. Asiakkaat muodostavat odotuksia myös *aikaisemman kokemansa perusteella*. Esimerkiksi hyvää palvelua saanut asiakas odottaa sitä jatkossakin myyjästä riippumatta. *Tiedotusvälineet* luovat myös oman värinsä asiakkaiden odotuksiin yritystä kohtaan. Esimerkiksi viime aikoina paljon julkisuudessa ollut Vesa Keskinen on tavallaan hankkinut ilmaista mainosta kyläkaupalleen erilaisten töppäilyidensä ansiosta. Suusta-suuhun viestintä on parhaimmillaan todella tehokasta. Useimmiten suusta-suuhun viestinnän tehokkuus havaitaan negatiivisten asioiden yhteydessä, jotka leviävät kulovalkean tavoin. Yrityksen markkinoinnilliset peruselementit kuten, nimi, logo, liikemerkit, iskulauseet ja värit, synnyttävät myös usein odotuksia. (Rope, Pöllänen 1995, 32.)

Bergström & Leppäsen mukaan palvelun laadun kehittämiseksi ja asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi yrityksen tulisi pystyä selvittämään asiakkaiden odotukset. Kuten Rope ja Pöllänen myös Bergström ja Leppänen ovat samoilla linjoilla siitä, mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan odotuksiin, mutta he myös lisäävät muutamia asioita Ropen ja Pölläsen listaan. Odotuksiin vaikuttavat asiakkaan aikaisemmat kokemukset, mainonnan lupaukset, muiden asiakkaiden kokemukset, imago, asiakkaiden tarpeet, palvelun hinta, kilpailevat organisaatiot, asiakkaan oma panostus palveluun ja tilannetekijät. (Bergström&Leppänen 2003, 159.)

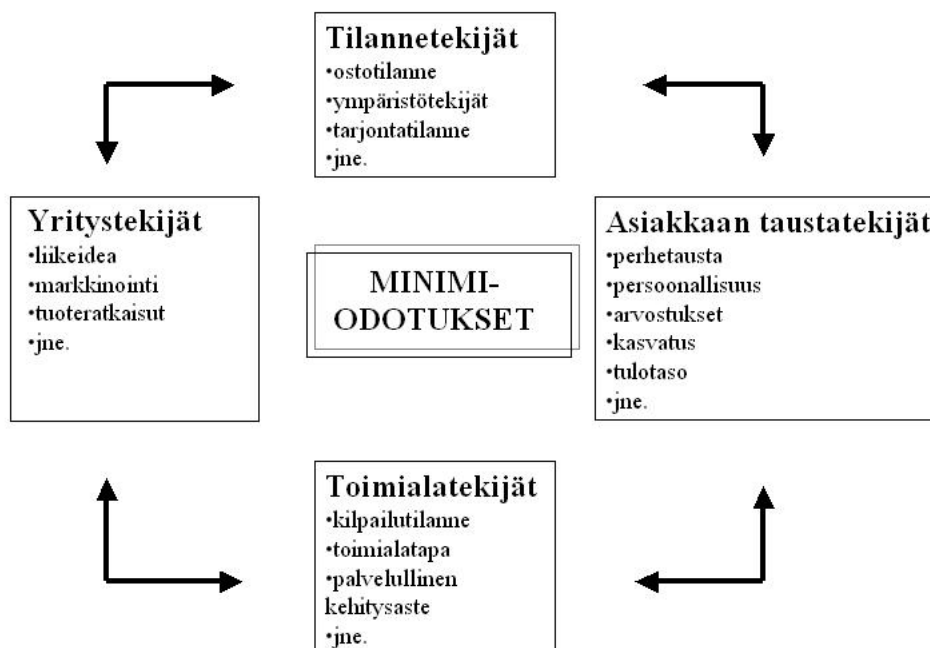
Kun asiakkaalle luodaan tietynlaista mielikuvaa yrityksestä, on oleellista huomata, että jokainen asiakas on yksilö. Kaikki asiakkaan mielikuvat peilautuvat hänen oman arvomaailman ja asenneperustan kautta. (Rope, Pöllänen 1995, 33.) Niinpä toinen asiakas viihtyy rokkia soittavassa ravintolassa kun taas toisen on hyvä olla klassista musiikkia soittavassa ravintolassa.

Minimiodotukset ovat asiakkaan mielessä se vähimmäistaso, jonka hän edellyttää yritykseltä tai tuotteelta. Tämän tason alle jäävää toimintaa yritykseltä tai tuotteelta ei enää hyväksytä.

Minimiodotukset ovat joko henkilökohtaisia, tilannekohtaisia, toimialakohtaisia tai yrityskohtaisia. Ne painottuvat yleensä selkeästi toiminnallisiin ominaisuuksiin. (Rope, Pöllänen 1995, 35-37.)

Henkilökohtaiset minimiodotukset kuvastavat sitä, että jokaisella yksilöllä on erilaiset odotustasot riippuen tämän ominaisuuksista ja taustoista. *Tilannekohtaisia* odotukset ovat silloin, kun eri ostotilanteissa odotustasot ovat erilaiset. (Rope, Pöllänen 1995, 35-36.) Esimerkiksi viiden tähden hotelli verrattuna motelliin. Myös ympäristötekijät voivat olla tilannetekijöitä ja saavat aikaan erilaiset odotustasot (Rope, Pöllänen 1995, 33). Esimerkkinä matkustettaessa Afrikkaan odotukset ovat toiset kuin matkustettaessa kotikuntaan.

Toimialakohtaisia erot ovat silloin kun eri toimialoilla on erilaiset odotustasot erilaisia toiminnallisia tekijöitä kohtaan. Toiminnallisia tekijöitä ovat hinta, laatu, palvelutaso jne. *Yrityskohtaisilla minimiodotuksilla* tarkoitetaan yrityksen omia markkinoinnillisia ratkaisuja, jotka vaikuttavat minimitasoon. (Rope, Pöllänen 1995, 36.) Esimerkiksi viiden tähden hotelliin kohdistuvat minimiodotukset ovat suuremmat kuin motelliin kohdistuvat minimiodotukset. Seuraavassa kuvio 12 selvittää minimiodotuksiin vaikuttavien tekijöiden kytkeytymistä toisiinsa.



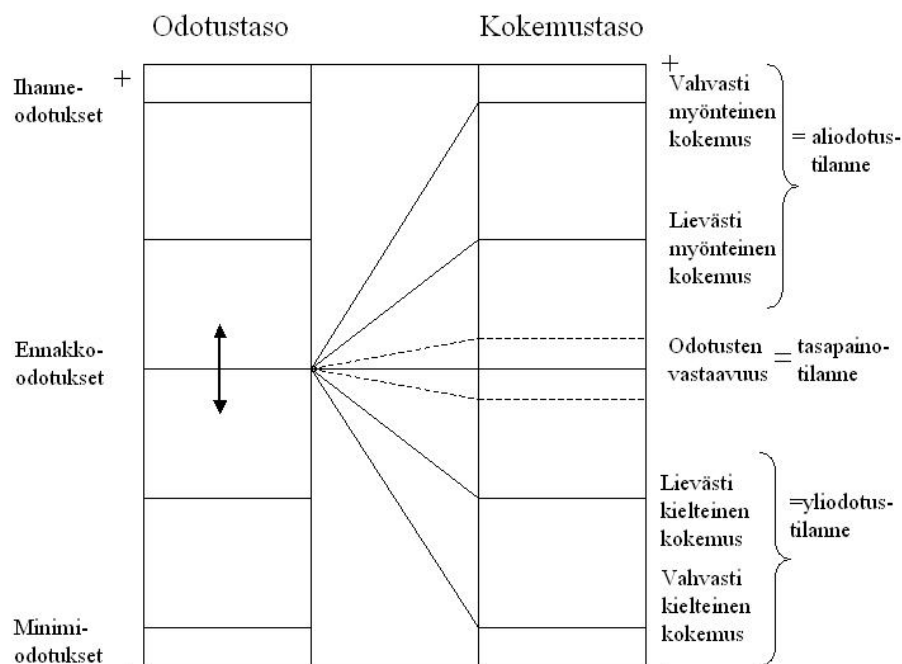
Kuvio 12. Minimiodotuksiin vaikuttavat tekijät (Rope, Pöllänen 1995, 36)

3.5.2 Kokemusulottuvuudet

Ennen tuotteen/palvelun käyttämistä asiakkaalla on odotuksia. Odotusten perusteella asiakas suhteuttaa kokemansa tyytyväisyys-tyytymättömyys-akselilla. Rope ja Pöllänen (1995) jakavat nämä tyytyväisyysasteet kolmeen perusluokkaa.

1. Aliodotustilanne = myönteinen kokemus
2. Tasapainotilanne = odotusten vastaavuus
3. Yliodotustilanne = kielteinen kokemus (Rope, Pöllänen 1995, 38-39.)

Tasapainotilanteessa asiakas ei pety eikä ylläty. Aliodotustilanteessa asiakkaan kokemukset yrityksestä tai tuotteesta voivat olla joko lievästi myönteisiä tai vahvasti myönteisiä. Vastaavasti yliodotustilanteessa kokemukset voivat olla joko lievästi kielteisiä tai vahvasti kielteisiä.



Kuvio 13. Odotusten ja kokemusten vastaavuus (Rope, Pöllänen 1995, 39)

Myönteisten kokemusten myötä asiakkaan odotustaso yrityksen toimintaa kohtaan nousee. Vahva myönteinen yllätys saa asiakkaan kertomaan yrityksestä ystävilleen ja ylistämään yrityksen paremmuutta kilpailijoihin verrattuna. Kun asiakas saadaan yllätettyä positiivisesti, saadaan samalla luotua otollinen maaperä asiakassuhteen vahvistumiselle tai vahvistamiselle. Jos asiakkaan kokemus sen sijaan on kielteinen, heikkenee yrityksen

mielikuva ennakko-odotuksissa. Kielteisessä kokemuksessa herkkyyys asiakassuhteen katkaisemiseen myös kasvaa ja syvästi pettynyt asiakas mitä todennäköisimmin katkaisee asiakassuhteen. Negatiivinen kokemus yrityksestä leviää myös myönteisen kokemuksen tavoin, mutta usein negatiivinen palaute kantaa positiivisia asioita vieläkin kauemmaksi. (Rope, Pöllänen 1995, 39-40.)

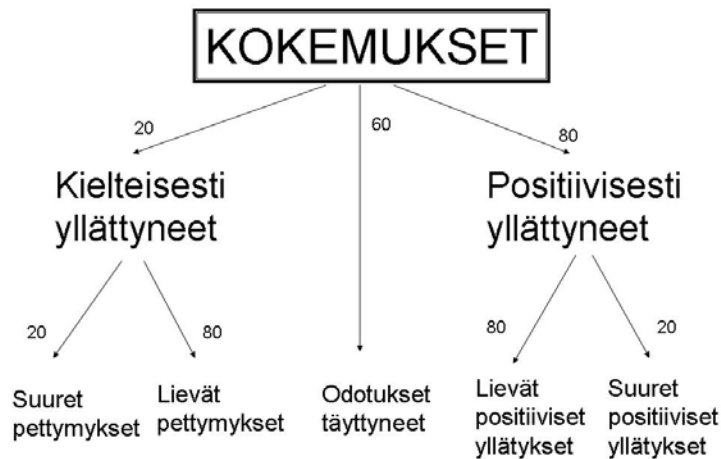
Lele ja Smith muistuttavat, että myynnin jälkeen yrityksen tehtävänä on varmistaa asiakastyytyväisyys. Myynnin jälkeen asiakkaille tarjottavat tukipalvelut ja niiden taustalla vaikuttavat yrityksen toimintaperiaatteet vaikuttavat selvästi asiakastyytyväisyyteen. Myynnin jälkeiseen toimintaan kuuluvat myynnin tukipalvelut, asiakaspalaute ja hyvitykset. Tukipalveluihin kuuluu myös tekninen neuvonta, käyttökoulutus ja mahdollisuus tuotteen palauttamiseen. Juuri tukipalveluilla testataan yrityksen asenteet asiakkaita kohtaan myynnin jälkeen. Näiden palvelujen perusteella asiakas pystyy hyvin arvioimaan, miten valmis yritys on seisomaan tuotteidensa takana ja tekemään asiakkaan tyytyväiseksi. (Lele & Steht 1991, 93-95.)

3.5.3 Tyytyväisyysasteet

Asiakkaiden kokemukset jakautuvat erilaisiin tyytyväisyysasteisiin. Kokemusten suunta ja voimakkuus suhteessa odotuksiin vaikuttavat tyytyväisyysasteen muodostumiseen. Asiakkaat voidaan jakaa seuraavasti:

1. Syvästi pettynyt asiakkaat (4%)
2. Lievästi pettynyt asiakkaat (16%)
3. Odotusten mukaisen kokemustason saaneet (60%)
4. Lievästi myönteisesti yllättyneet (16%)
5. Vahvasti myönteisesti yllättyneet (4%). (Rope, Pöllänen 1995, 41.)

Seuraava kuvio 14 havainnollistaa positiivisten ja negatiivisten kokemusten jakautumista.



Kuvio 14. Kokemusten (% asiakaskontakteista) jakautuminen tyytyväisyysasteen mukaisesti (Rope, Pöllänen 1995, 39-40)

Käsittelen nyt tarkemmin asiakkaiden eri tyytyväisyysasteita. *Syvästi pettyneet* näyttävät pettymyksensä tekemällä valituksen, katkaisemalla asiakassuhteen ja levittämällä negatiivista sanaa. Pettynyt asiakas tulisi käsitellä mahdollisimman nopeasti ja hänen pettymystunteensa tulisi poistaa jollakin keinolla. (Rope, Pöllänen 1995, 41.) Asiakkaiden tekemien valitusten hoitamiseen tulee panostaa. Hyvin hoidettu asiakasvalitus parantaa asiakkaiden laatukokemusta ja vahvistaa asiakassuhdetta. (Ylikoski 2001, 195.) Näin vältetään se, että asiakas alkaisi levittää negatiivista sanaa ympäristöönsä. Valitustilanne tulisikin tavallaan nähdä mahdollisuutena, sillä valittava asiakas ei välttämättä ole vielä menetetty asiakas. Iso osa asiakkaista nimittäin äänestää jaloillaan eli pettymyksen jälkeen asiakas ei anna palautetta, mutta ei myöskään enää aio käyttää yrityksen palveluita. (Rope, Pöllänen 1995, 41.)

Lievästi pettyneet asiakkaat eivät useimmiten valita. He ovat asiakkaita, jotka seuraavalla kerralla ostavat jonkin muun tuotteen. Mikäli lievästi pettyneiltä asiakkailta kysytään kokemuksiaan yrityksestä, suosittelevat he käyttämään jotakin muuta yritystä. Yrityksen kannalta olisi järkevää rakentaa helppo ja vaivaton jatkuva palautejärjestelmä, johon lievästi pettyneet asiakkaat saataisiin antamaan palautetta. Yritysten tulisikin panostaa asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmään, joka koostuu sekä tutkimuksista että suoran palautteen järjestelmästä. Ilman jatkuvaa tyytyväisyyspalautteen kuuntelujärjestelmää asiakassuhteen katkaisu näyttää olevan lievästi pettyneen asiakkaan tapa reagoida. (Rope, Pöllänen 1995, 41-42; Ylikoski 2001, 155.)

Myös Lele ja Steht ovat ajatuksineen samalla suunnalla Rope & Pöllänen sekä Ylikosken kanssa. Usein yritykset luulevat asiakkaiden olevan tyytyväisiä, koska nämä eivät valita. Valitettavasti on kuitenkin todettava, että tyytymättömät asiakkaat eivät silloin valita yritykselle, vaan kertovat saamastaan huonosta kohtelusta tuttavilleen. Nämä asiakkaat eivät enää usko yrityksen tekevän heitä tyytyväisemmiksi, valittivat he tai eivät. (Lele & Steht 1991, 205-206.)

Odotusta vastaavaan kokemuksen saaneet asiakkaat eivät useinkaan omatoimisesti reagoi kokemukseen lainkaan. Odotustasosta riippuen seuraukset reagoimattoman asiakkaan tapauksessa ovat hieman erilaisia. Jos asiakas odottaa korkeaa palvelua, esimerkiksi viiden tähden hotelli, ja hänen odotuksensa täyttyvät, kiinteyttää tämä yleensä asiakassuhdetta. Keskimääräisten ennakko-odotusten täyttyminen ei välttämättä paranna eikä heikennä asiakassuhdetta. (Rope, Pöllänen 1995, 42.)

Lievästi myönteisesti yllättyneet eivät yleensä anna omatoimisesti sen kummemmin palautetta. Nämä asiakkaat kuitenkin usein suosittelevat yritystä tutuilleen ja antavat sitä kautta positiivisen palautteen. Yrityksen kannalta olisi paras, jos se pystyisi jatkuvasti yllättämään asiakkaansa myönteisesti. On nimittäin todettu, että kaikkein sitoutunein asiakaskunta on jatkuvasti myönteisesti yllättyneiden joukko. Jos yritys pystyy yllättämään asiakkaansa joka kerta myönteisesti on se viestinä asiakkaalle siitä, että yritys pystyy koko ajan kehittymään. (Rope, Pöllänen 1995, 43.)

Vahvasti myönteisesti yllättyneitä asiakkaita ovat ne,

- 1) joilla on valmiiksi matala odotustaso ja palvelu sujuukin mallikkaasti.
- 2) joiden kohdalla kontaktitilanne on poikkeuksellinen. Esimerkiksi yrityksen edustaja henkilökohtaisella toiminnallaan auttaa asiakkaan pulasta.
- 3) joiden mielestä yrityksen jokin osa toiminnassa tai koko toimintaprosessi on pelannut niin loistavalla tasolla, ettei asiakas ole sellaiseen aikaisemmin törmännyt.

Vahvasti myönteisesti yllättyneet asiakkaat reagoivat yleensä omatoimisesti kiittämällä saamastaan kohtelusta tai tuotteen toimivuudesta. Toinen tunnusmerkki on, että asiakas kertoo asiasta tuttavilleen ja ylistää yritystä. (Rope, Pöllänen 1995, 43.)

3.5.4 Kokemusten seuraukset

Kun tarkastellaan odotusten ja kokemusten suhdetta, on huomioitava mikä on odotustaso. Odotustaso suhteessa omaan laatukriteeristöön voidaan luokitella esimerkiksi seuraavasti kolmeen eri tasoon. 1. Matala taso, 2. keskimääräinen taso, 3. korkea odotustaso. (Rope, Pöllänen 1995, 43.)

Rope ja Pöllänen ovat tehneet odotusten ja kokemusten välistä suhdetta kuvaavan taulukon, jonka perusideana on kolme eri odotustasoa. Kuviosta 15 voidaan helposti huomata, että erilainen odotustaso vaikuttaa suoraan siihen, miten asiakas reagoi kokemukseensa. Taulukosta huomataan myös se, että alttius asiakassuhteen vaihtamiseen syntyy matalan odotustason tasapainotilanteessa sekä keskitasoisen odotustason pettymistilanteessa. (Rope, Pöllänen 1995, 44-45.)

KOKEMUS- TILANNE ODOTUS- TASO	MYÖNTEINEN YLLÄTYS	TASAPAINO- TILANNE	PETTYMYS- TILANNE
MATALA	Pienillä ekstra-yllätyksillä Helppo toteuttaa. Asiakassuhteen jatkamiselle hyvät perustat. Odotustaso nousee keskimääräiselle tasolle.	Välttävällä toiminnalla toteutuva. Asiakassuhde vaihtuu, mikäli parempia vaihtoehtoja tarjolla. Odotustaso säilyy matalana.	Edellyttää täysimääräistä epäonnistumista/minimi-odotusten alittamista. Aktiivinen asiakassuhteen vaihtaminen. Huonojen kokemusten aktiivinen levittäminen tuttavapiiriin.
KESKI- TASOINEN	Edellyttää keskimääräistä Parempaa toimintaa. Asiakassuhteen muodostumiselle hyvät perustat. Odotustaso nousee korkealle tasolle.	Edellyttää moitteetonta toimintaa. Asiakassuhteen jatkamiselle hyvät perustat. Odotustaso säilyy keskitasoisena.	Joissakin osatekijöissä epäonnistuminen. Alttius asiakassuhteen vaihtamiseen. Odotustason alentuminen.
KORKEA	Edellyttää erityisen hyvät toiminnalliset kokemukset. Sitoutunut kanta-asiakassuhde. Odotustaso nousee jatkuvasti -> yhä vaikeampi jatkuvasti ylittää.	Edellyttää tasalaatuista, keskimääräistä parempaa toimintatasoa. Kanta-asiakassuhteen muodostumiselle hyvät perustat. Odotustaso säilyy korkeana.	Tasalaatuisuuden epäonnistuminen yksityiskohdassa. Asiakassuhteen jatkaminen mahdollinen. Odotustason säilyminen korkealla, jolleivät epäonnistumiset yleisty.

Kuvio 15. (Rope, Pöllänen 1995, 43)

3.6 Johtamisen kenttä

Johtamista voidaan tarkastella monin tavoin. Yleisimmin käytetty tapa on kahtiajako.

- 1) Ihmisten johtaminen (leadership)
- 2) Liiketoiminnan johtaminen (Management)

Ihmisten johtaminen muodostuu monimuotoisista vuorovaikutusprosesseista johtajan ja johdettavien välillä. Kun taas asioiden johtamisella tarkoitetaan toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Joskus käsitteitä leadership ja management käytetään myös toistensa synonyymeina. Erottavana tekijänä näissä kahdessa johtamistavassa usein pidetään suhtautumista muutokseen. Ihmisten johtaminen eli johtajuus tulisi ymmärtää uusien ideoiden, suuntien ja muutosten edistämisenä. Kun taas asioiden johtaminen tähtää järjestykseen, pysyvyyteen ja vakauteen. Tunnetut johtamista tutkivat henkilöt Warren Bennis ja Burt Nanus (1985) ovat todenneet, että managerit tekevät asiat oikein ja leaderit tekevät oikeita asioita. (Lämsä, Hautala 2005, 207.)

Asioiden johtamisessa on tärkeää	Ihmisten johtamisessa on tärkeää
<ul style="list-style-type: none"> • strategiat • rakenteet • järjestelmät • vakaus ja ennustettavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • osaaminen ja sen kehittäminen • innostaminen • yhteiset tavoitteet • muutos ja innovaatiot

Kuvio 16. Asioiden ja ihmisten johtamisen vertailua (Lämsä, Hautala 2005, 207)

Ropen ja Pölläsen mukaan asiakastyytyväisyyttä ei kuitenkaan pysty käsittelemään yksistään ihmisten johtamisen tai liiketoiminnan johtamisen käsitteiden alla, sillä asiakastyytyväisyysjohtaminen liittyy molempiin. Asiakastyytyväisyysjohtamisen käsite pyrkii yhdistämään useiden eri johtamisoppien piirteitä. Näitä johtamisoppeja ovat tavoitejohtaminen, tulosjohtaminen, tilannejohtaminen, palvelujohtaminen ja laatujohtaminen. Nimensä mukaisesti asiakastyytyväisyyden keskeinen piirre on liiketoiminnan johtaminen asiakastyytyväisyyden kautta. (Rope, Pöllänen 1995, 46-48.)

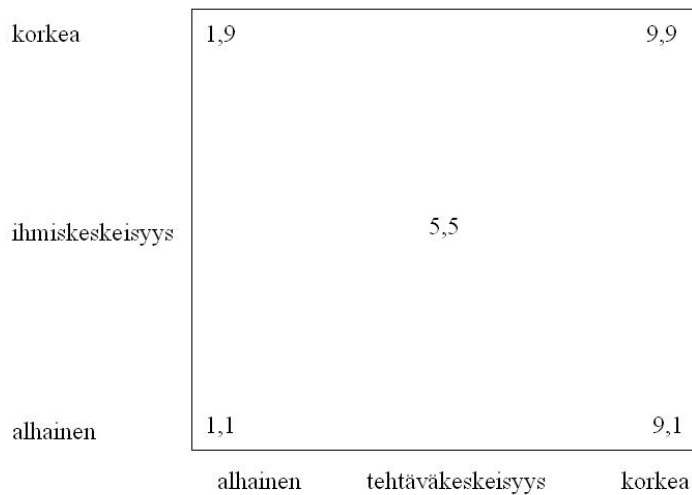
Rope ja Pöllänen kirjassaan Asiakastyytyväisyysjohtaminen (1995, 53) määrittelevät asiakastyytyväisyysjohtamisen seuraavasti:

”Asiakastyytyväisyysjohtaminen on asiakaslähtöinen integroitu johtamis- ja markkinointijärjestelmä, jossa asiakastyytyväisyyskokemuksista saadun rekisteröidyn palautteen avulla kehitetään toimintaa laatujohtamisen hengessä, sisäisen markkinoinnin keinoin ja jossa tietokantapohjaisen asiakassuhdemarkkinoinnin avulla mielikuvamarkkinoiden periaatteita noudattaen syvennetään asiakassuhteita tulosta parantavasti.”

Tavoitejohtamiseen kuuluvat tavoitteellisuus, seuranta ja kehityskeskustelut. Myös tulosjohtamiselle ovat tyypillisiä tavoitteellisuus ja seuranta, mutta sen lisäksi liiketoiminnan tuloskeskeisyys on tärkeää. Tilannejohtaminen pyrkii vastaamaan asiakassuhde- ja asiakastyytyväisyystilanteisiin ja toimii siten tietynlaisena toimintamallina. Palvelujohtaminen keskittyy nimensä mukaisesti palvelufunktioon ja sisäiseen markkinointiin. Laatujohtamisessa keskeinen näkökulma on kokonaislaadun toteutuminen. (Rope, Pöllänen 1995, 48.)

Erilaisia johtamisfilosofioita on useita ja kullakin johtajalla on omansa. Todetaan kuitenkin, että kaikissa johtamismalleissa liiketaloudellinen tulos on johtamisen perimmäinen päämäärä. Keskeisimmät johtamisoppierot muodostuvat kahdesta pääasiasta. Ensiksikin siitä millä kentällä (ihmiset, liiketoiminta, palvelu, laatu, tavoitteet jne.) johtaminen tapahtuu. Toiseksi siitä, mikä on se perusta (tulospoikkeamat, tavoiteporkkanat, saavutetut tulokset jne.), joka saa aikaan johtamisratkaisut. Selvää on myös se, että yhtä ainoata ja oikeaa johtamistyyliä ei ole olemassa. Kyse on siitä, mistä näkökulmasta liiketoimintaa ja johtamista tarkastellaan. (Rope, Pöllänen 1995, 48-49.)

Rober Blake ja Jane Mouton (1978) ovat johtamistyyliä koskevan tutkimuksen merkittäviä edistäjiä. He ovat esittäneet tunnetun johtamisruudukkoa kuvaavan mallin. Kuten Rope ja Pöllänen myös he erottavat johtajuudessa kaksi ulottuvuutta ihmiskeisen johtajuuden ja tehtäväkeskeisen johtajuuden. Ihmiskeisessä johtamisessa johtaja keskittyy ihmissuhteisiin ja johdettavien tarpeiden tyydyttämiseen. Tehtäväkeskeisessä johtamisessa johtaja keskittyy tehtävien suorittamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Lämsä, Hautala 2005, 226.)



Kuvio 17. Blake ja Moutonin (1978) johtamisruudukko (Lämsä, Hautala 2005, 226)

Ruudukossa (kuvio 17) yhdistetään ihmis- ja tehtäväkeskeisyyden eri ulottuvuudet toisiinsa. Ulottuvuudet voivat olla joko alhaisella tai korkealla tasolla. Alhainen taso on merkitty numerolla 1 ja korkea taso numerolla 9. (Lämsä, Hautala 2005, 227.)

1,1 Vastuun välttelijä: johtaja ei huomioi tehtävää eikä ihmisiä. Johtaja on ainoastaan nimellinen johtaja, joka toimii sitoutumatta ja vetäytyvästi. Tällaisella johtajalla on vähän kontakteja alaistensa kanssa ja häntä voidaan luonnehtia välinpitämättömäksi.

1,9 Huolenpitäjä: huolenpitäjä johtajana pyrkii painottamaan johdettavien tarpeiden ja hyvän yhteishengen tärkeyttä. Huomio ei niinkään kiinnity tehtävään ja tavoitteisiin. Huolenpitäjä pyrkii välttämään ristiriitoja ja haluaa luoda lämpimän tunnelman.

5,5 Keskitien kulkija: tässä tyyliässä johtaja on taipuvainen kompromisseihin. Hän pyrkii huomioimaan johtamisessa sekä ihmisiä että tehtäviä. Johtaja suosii ”kultaista keskitietä” ja pyrkii olemaan helposti johdettavien saatavilla.

9,1 Käskijä: tämän tyylin johtaja ei huomioi ihmisten tarpeita. Tärkeintä on tulosten saavuttaminen ja tehokkuus työskentelyssä.

9,9 Tiimin vetäjä: tiiminvetäjä johtajana pystyy huomioimaan sekä ihmiset että asiat. Hän pyrkii toiminnallaan edistämään ihmisten osallistumista, sitoutumista ja yhteistyötä. Tämä johtamistyyli auttaa saavuttamaan tavoitteet halutulla tavalla ja tehokkaasti. (Lämsä, Hautala 2005, 226.)

Ropen ja Pölläsen mukaan asiakastyytyväisyysjohtamisessa keskeinen perusta on:

- 1) johtamisen tulee toimia asiakaskeskeisesti samoin kuin liiketoiminnankin. Asiakastyytyväisyys on asiakaskeskeisyyden keskeinen mittari ja muodostaa siten asiakastyytyväisyysjohtamisen keskeisen impulssiperustan.
- 2) Johtaminen kattaa kaikki liiketoiminnan osa-alueet, koska kaikki yrityksen tekemiset joko välittömästi tai välillisesti näkyvät asiakkaille ja vaikuttavat siten asiakastyytyväisyyteen.
- 3) Johtamisen tulee olla tilannekeskeistä siten, että eri tilanteisiin (asiakassuhteen ja asiakastyytyväisyyden mukaisesti) tulee tehdä tilanteeseen sovellettu toimintamalli, joka parantaa liiketaloudellista menestystä. (Rope, Pöllänen 1995, 49-50.)

3.7 Tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät

Puhuttaessa asiakastyytyväisyydestä ja myös syytä huomioida tyytyväisyyden käänttöpuoli eli tyytymättömyys. Asiakastytyttömyyttä aiheuttavien tekijöiden selvittäminen on vähintäänkin yhtä tärkeää kuin tyytyväisyystekijöiden. Juuri tyytymättömät asiakkaat ovat yrityksen kannalta riskiryhmä. Tyytymättömät asiakkaat kertovat helposti negatiivisia kokemuksiaan yrityksestä ympäristölleen, aiheuttaen näin epävarmuutta tyytyväistenkin asiakkaiden joukossa. (Lecklin 1997, 123-124.)

Tyytymättömät asiakkaat tulisi tunnistaa ja selvittää tyytymättömyyden syyt sekä korjata asiakasta hiertävät tekijät. Tyypillisiä tyytymättömyyttä selvittäviä mittareita ovat esimerkiksi asiakkailta tulevien valitusten lukumäärä, hyvitysten osuus, palautusten määrä ja osuus, alennukset huonon laadun perusteella, takuukorjaukset ja jälkitoimitukset. Nämä tekijät kuuluvat asiakastytyttömyyttä aiheuttavien ulkoisten virhekustannusten ryhmään. (Lecklin 1997, 124.)

Tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä käsiteltäessä on huomattava, että niitä eivät tuota aina samat toiminnot. Tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät eivät siis ole toistensa vastakohtia. Esimerkiksi hierontapöydän toimitusvarmuuden pettäminen aiheuttaa tyytymättömyyttä, mutta sen toimituksen sujuvuus ei saa aikaan sen suurempaa tyytyväisyyttä. Voidaan todeta, että tyytyväisyyttä tuottaa tekijä, joka tuottaa asiakkaalle positiivisen yllätyksen. Sen sijaan odotusten mukainen toiminta, tässä tapauksessa toimituksen sujuvuus, ei ole tyytyväisyyden

tuottaja. Toimituksen sujuvuus on odotustekijä, jonka uskotaan automaattisesti toteutuvan. (Rope, Pöllänen 1995, 165.)

Odotustekijät ovat tekijöitä, joiden edellytetään toimivan, siksi niistä voidaan käyttää myös nimitystä edellytystekijät. Jotta asiakas on tyytyväinen, tulee edellytystekijöiden toimia. Jos edellytystekijät eivät täyty, on asiakas tyytymätön. Tyytyväisyyskokemus eli positiivinen yllätys edellyttää jotakin sellaista positiivista tekijää, jota asiakas ei ole osannut ollenkaan odottaa. (Rope, Pöllänen 1995, 166.)

Henkilö-, tuote-, tukijärjestelmä- ja miljöökontaktit vaikuttavat suuresti asiakkaan tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen.

1. *Henkilökontaktit* ovat hyvä mahdollisuus rakentaa tyytyväisyystekijöitä henkilökohtaisen palvelun keinoin. Jos palvelu taas ei toimi, muodostuvat henkilökontaktit helposti tyytymättömyystekijöiksi. (Rope, Pöllänen 1995, 166.)
2. *Tuotekontaktit*. Kun asiakas ostaa tuotteen hänen mielikuvansa tuotteesta on yleensä positiivisella tasolla. Niinpä tuotekontaktit eivät helposti tuota asiakkaalle tyytyväisyyskokemusta, muulla tavoin kuin tuotteen palveluelementeissä. Tosin on huomattava, että asiakkaan odotusten täyttymättömyys aiheuttaa helposti tyytymättömyyttä. (Rope, Pöllänen 1995, 167.)
3. *Tukijärjestelmäkontaktit* (esim. laskutus, asiakastiedotteet) ovat myös sellaisia, joita kohtaan asiakkaalla ei ole mitään odotuksia. Niinpä ne eivät yleensä saa aikaan sen suurempaa tyytyväisyyskokemusta. Tukijärjestelmäkontaktit ovat asiakkaille alhaisen kiinnostuksen kohteita ja aiheuttavat tyytymättömyyttä vasta silloin kun jokin on pielessä. Esimerkiksi asiakkaan nimessä tai osoitetiedoissa sattunut virhe, tai asiakkaan laskutussummat eivät ole sitä, mitä asiakas on odottanut. (Rope, Pöllänen 1995, 167.)
4. *Miljöökontaktit* ovat asiakkaille yleensä muissa kuin toimipaikkaperusteisessa liiketoiminnassa alhaisen kiinnostuksen kohde. Joskus asiakkaan ensikokemus miljööstä saattaa saada aikaan myös positiivisen yllätyksen. Yleensä miljöötä huomataan vain silloin kun siinä on jotain kielteistä. Niinpä myöhemmillä

käyntikerroilla miljöökontaktit aiheuttavat pikemminkin tyytymättömyystekijöitä. (Rope, Pöllänen 1995, 167.)

Negatiivisesta miljöökokemuksesta käy hyvin esimerkkinä epäsiisteys. Kun siivous on hoidettu ja kaikki on kunnossa, asiakas ei tee mitään huomioita. Likainen ympäristö aiheuttaa asiakkaassa tyytymättömyysreaktion. On keskeistä, että miljöötekijät toimivat odotustasolla. Sen sijaan asiakkaan odotustason ylittäminen ei miljöötekijöissä juurikaan saa aikaan kovin suurta positiivista lisämielikuvaa. (Rope, Pöllänen 1995, 167.)

Asiakkaan kokemaan kokonaistyytyväisyyteen vaikuttaa odotustason tekijöiden täyttymisaste ja se, mikä on tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöiden keskinäinen suhde. Joskus jollakin tyytyväisyystekijällä voidaan paikata jokin tyytymättömyyttä aiheuttanut tekijä. Esimerkiksi virheellinen tuote vaihdetaan saman tien uuteen, ilman että asiakkaalle aiheutuu ylimääräisiä kuluja. (Rope, Pöllänen 1995, 167.)

Tyytyväisyydestä ja tyytymättömyydestä puhuttaessa on muistettava, että lähes aina tyytymättömyystekijät painavat vaa'assa enemmän kuin tyytyväisyystekijät. Niinpä yrityksen kannalta parempi lopputulos tulee sillä, että se pystyy minimoimaan tyytymättömyyden aiheet ja saa aikaan vain pienet tyytyväisyyttä lisäävät tekijät verrattuna siihen, että yritystä rasittaisivat merkittävät tyytymättömyystekijät ja useat tyytyväisyystekijät. (Rope, Pöllänen 1995, 167.)

Lele ja Steht korostavat asiakaspalautteen merkitystä asiakastyytyväisyydessä. Heidän mukaansa asiakkaanpalautteen tehokas käsittely ja asiakkaiden mielipiteistä välittäminen saavat aikaan tyytyväisempiä asiakkaita. (Lele & Steht 1991, 96-97.)

Yrityksen tyytyväisyyden rakentamisen peruskaava Ropen ja Pölläsen (1995, 168) mukaan:

1. Minimoi tyytymättömyystekijät (=varmistaa tasalaatuisuus ja odotustason täyttäminen kaikissa liiketoiminnan kontaktipinnoissa).
2. Varmista, että tyytymättömyystekijät korjataan ja korvataan mahdollisimman hyvin sisään kanavoidun asiakaspalautteen pohjalta.
3. Pyri tekemään pieniä positiivisia yllätystekijöitä, jotka jättävät asiakkaalle hyvän mielen. Useimmiten nämä tekijät on systemaattisesti helpointa toteuttaa joko palvelutekijöillä tai tuotteeseen/toimintaprosessiin kytkeytyvillä pienillä ylimääräisillä asioilla, jotka osoittavat huomaavaisuutta.

Seuraavassa taulukossa (kuvio 18) on kerrottu tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä.

Tyytyväisyystekijä	Tyytymättömyystekijät
<ul style="list-style-type: none"> • Poikkeuksellisen hyvä henkilökohtainen asiakaspalvelu • Tilannekohtainen asiakkaan ongelmatilanteen mallikas hoitaminen • Yllättävän positiivinen ekstraplementin antaminen tuotteen mukana • Poikkeuksellisen hyvin hoidettu valitus • Neuvon antaminen asiakkaan ongelmatilanteen kuntoon saamiseksi • Asiakkaan pyytämään ratkaisua positiivisemmän (=edullisemmän/laadukkaamman) ratkaisun tarjoaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Sovittujen asioiden pettäminen esim. → aikataulu → tuoteominaisuudet → toimitusvarmuus • Epätasainen toimintataso/alle imago-odotusten jäävä toiminta • Hintaan laitettavat lisukkeet (pienlaskutuslisä yms.), joista asiakas ei ollut etukäteen tietoinen • Asiakkaalle yllätyksenä maksun yhteydessä ilmoitulleet suuret hintojen nousut • Valitusten käsittelemättä jättäminen/niistä tiedottomuus • Asiakkaan pyyntöihin (esim. soittopyyntö) reagoimattomuus

Kuvio 18. Tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden aiheet (Rope, Pöllänen 1995, 166)

4 ASIAKKAAN JA YRITYKSEN VÄLINEN SUHDE

Tässä luvussa tarkastelen yrityksen ja asiakkaan välisiä suhteita. Asiakassuhde on monimuotoinen prosessi jonka osa-alueita ovat esimerkiksi asiakkuuden syntyminen, yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen syvyys, asiakasuskollisuus ja asiakassuhteen kesto.

4.1 Asiakasuskollisuus

”Asiakasuskollisuus on, kun asiakkaan harkitsemien vaihtoehtojen joukossa ei vahvasti edustettuina muita palveluorganisaatioita ja asiakas käyttää useimmiten organisaation palveluja – kutsuen organisaatiota omaksi lentoyhtiökseen, omaksi pankikseen, omaksi matkatoimistokseen.”

Dube & Shoemaker

Kun puhutaan asiakasuskollisuudesta ja syytä ottaa esille asiakastyytyväisyys, jota käsittelin luvussa 3. Asiakastyytyväisyys nimittäin luo pohjaa asiakasuskollisuudelle. Asiakasuskollisuutta pidetään yrityksen kannalta tärkeänä ja tavoiteltavana asiana. Mikä merkitys asiakasuskollisuudella sitten yrityksen kannalta on? (Ylikoski 2001, 173; Lecklin 1997, 124.)

Voisi kuvitella, että tyytyväiset asiakkaat ovat ostouskollisia ja valmiita jatkamaan liikesuhdetta. Asia ei kuitenkaan välttämättä ole näin. Vaikka asiakkaat olisivatkin tyytyväisiä yrityksen tuotteeseen ja palveluun, saattaa esimerkiksi hinta olla asiakkaalle liian korkea. Näin ollen asiakas joko vaihtaa tai pyrkii vaihtamaan yritystä. Yrityksen hidas tuotekehitys tai asiakkaan vaihtelun halu saattavat olla syynä vaihtamiseen. On kuitenkin todettava, että asiakas ennemmin säilyttää tutun ja turvallisen liikesuhteen mieluummin kuin altistuu kokeiluriskille. Niinpä esimerkiksi asiakasuskollisuus vaihtelee toimialoittain. Tästä

esimerkkinä se että, tyytyväinen asiakas vaihtaa helpommin lounasravintolansa kuin tietokonejärjestelmän toimittajaa. (Lecklin 1997, 124.)

Kauppalehti Extra (21.10.2001) kirjoittaa, että myynnin jälkihoito on ensiarvoisen tärkeää menestyksekkään myynnin ja pysyvän asiakassuhteen luomisen kannalta. Myyjän tulee vaalia asiakassuhdetta myös kaupanteon jälkeen, jos pitkäaikainen asiakassuhde on yrityksen tavoitteena.

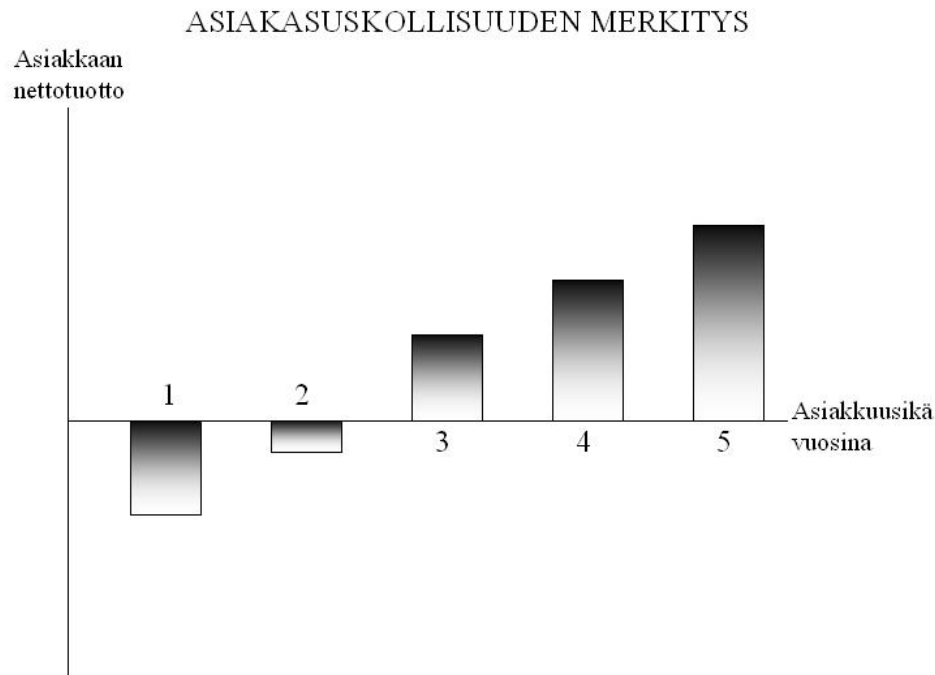
Asiakkaan jälkihoito unohtuu liian usein tai se on ainakin huonosti hoidettu, kertovat myynnin ja markkinoinnin ammattilaisia kouluttavat yritysvalmentajat. Rastor Oy:n johtava valmennuskonsultti muistuttaa että, vanhoja asiakkaita tulisi muistaa myös yrityksen kasvukausina, vaikka tällöin uusien asiakkaiden parissa työskentely tuntuukin usein palkitsevammalta. (Kauppalehti Extra 21.10.2002.)

Asiakasuskollisuutta voidaan tarkastella ainakin kahdesta näkökulmasta. Uskollisuus voi olla *käyttäytymistä* tai se voi olla *tunneperäistä sitoutumista*. Uskollisuus käyttäytymisenä merkitsee jonkin palvelun säännöllistä ostamista ja käyttämistä. Monesti tavan perusteella ostaminen tulkitaan uskollisuudeksi. Tämä ei kuitenkaan välttämättä merkitse sitä, että asiakas olisi erityisen tyytyväinen palveluun. Esimerkiksi monien julkisten palvelujen kohdalla uskollisuus on kaukana asiakkaan sitoutumisesta ja myönteisestä tunneperäistä kokemuksesta yritystä kohtaan. Tästä ovat hyviä esimerkkejä verotoimisto ja kela. Näissä asiakkaan uskollisuus liittyy ainoastaan siihen, että hänellä ei ole muita vaihtoehtoja. (Lämsä, Uusitalo 2003, 69-70.)

Kun uskollisuus on tunneperäistä sitoutumista, on palvelu asiakkaalle mieleinen ja hän tuntee sen omakseen. Tunneperäisen sitoutumisen ostokäyttäytymisen yhteydessä esiintyvä ongelma saattaa olla se, että palveluun tunnetasolla sitoutunut henkilö ei välttämättä osta tätä palvelua. (Lämsä, Uusitalo 2003, 69.)

Ovatko uskolliset asiakkaat sitten yritykselle ylipäänsä kannattavia? Tähän on todettava, että välttämättä uskollinen asiakas ei ole yritykselle kannattava. Yrityksen tuotanto-, toimitus- ja tukiprosesseista riippuen esimerkiksi pienet asiakkaat eivät välttämättä ole kannattavia, uskollisuudesta huolimatta. Myös siinä tapauksessa, että yrityksen toiminta on kokonaan tappiollista, ei uskollisuus useinkaan pelasta tappiolta. Jos uskollisuutta tarkastellaan

asiakassegmenteittäin, uskolliset asiakkaat ovat useimmiten kannattavampia ja kannattavuus kasvaa asiakassuhteen kehittyessä. (Lecklin 1997, 125.)



Kuvio 19. Asiakkuusiän vaikutus asiakkaan kannattavuuteen (Lecklin 1997, 126)

Yllä oleva kuvio 19 kuvaa hyvin sitä kuinka asiakkaan kannattavuus kasvaa asiakassuhteen vanhetessa. Ensimmäisenä vuonna asiakkaat ovat yleensä kannattamattomia, sillä itse asiakkaan hankkimiseen on uhrattu paljon aikaa ja kustannuksia. Toisena vuonna asiakassuhde on vielä kehitysasteella ja hakee uomiaan. Vasta kolmantena vuonna liikesuhde on yritykselle kannattava. Kun liikesuhde kehittyy alkavat asiakkaan ja yrityksen toimintatavat hioutua paremmin molemmille sopiviksi. Yleisesti ottaen asiakaskannattavuus nousee viiden ensimmäisen vuoden ajan, jonka jälkeen se saavuttaa ihannetason. (Lecklin 1997, 125.)

Kuviosta voi hyvin päätellä sen miten asiakkuuden menettäminen vaikuttaa yritykseen. Viisi vuotta kestänyt asiakassuhde on muodostunut kannattavaksi. Asiakassuhteen loppuessa yritys joutuu etsimään tilalle taas uusia asiakkaita ja ennen kuin nämä muodostuvat kannattaviksi kuluu aikaa 2-3 vuotta. (Lecklin 1997, 125.)

Olemassa olevien asiakkaiden kanssa kaupanteko sujuu huomattavasti helpommin ja pienemmillä resursseilla kuin uusien asiakassuhteiden luominen. Myyjät kuitenkin usein

kokevat pääsevänsä asetettuihin myyntitavoitteisiin paremmin hankkimalla uusia asiakkaita. Samalla kun myyjät keskittyvät uusien asiakkaiden hankintaan, menettävät he vanhoja hyviä asiakkaita, sillä myyjillä ei ole riittävästi aikaa vanhojen asiakkaiden jälkihoitoon. Asiakkaan kynnyksellä ostaa kilpailijan tuotteita kasvaa, kun asiakkaaseen pidetään riittävästi yhteyttä. (Kauppalehti Extra 21.10.2002.)

4.2 Asiakassuhteen kulku

Asiakassuhteesta voidaan puhua silloin, kun asiakas on sitoutunut käyttämään kyseisen yrityksen palveluja, ja kun yritys tukee tätä sitoutumista. Asiakassuhteen kehittyminen tapahtuu vaiheittain. Ylikoski (2001) kuvaa asiakassuhteen syntymisen vaiheet seuraavasti:

1. **Tietoisuus.** Tässä vaiheessa asiakas havaitsee, että jokin tietty palvelun tuottaja tarjoaa asiakkaalle mahdollisesti sopivia palveluja. Esimerkiksi kodin lähelle perustettu uusi kauppa huomataan.
2. **Tutustuminen.** Asiakas käyttää palvelua ensimmäisen kerran. Palvelutilanteessa hänelle muodostuu odotuksia siitä, millaista olisi olla organisaation pysyvämpänä asiakkaana.
3. **Suhteen syveneminen.** Asiakas alkaa käyttää toistuvasti kyseisen organisaation palveluja ja saa käsityksen siitä, mitä hyötyä hän saa organisaation asiakkaana.
4. **Sitoutuminen.** Tässä vaiheessa asiakas joko tietoisesti tai tiedostamattaan päättää käyttää pidemmän aikaa kyseisen organisaation palveluja. Tämä ilmenee käytännössä esimerkiksi sopimuksena, kuten vakuutukset ja lainat, tai jäsenkortin lunastamisena.
5. **Suhteen päättyminen.** Halutessaan asiakas voi lopettaa kyseisen organisaation palvelujen käytön tai vaihtaa palveluorganisaatiota. Joissakin tapauksissa palveluorganisaatio saattaa myös sanoa asiakassuhteen irti, jos asiakas ei ole toiminut sopimuksen mukaisesti. Useimmiten palveluorganisaatiot pyrkivät ylläpitämään asiakassuhdetta ja rakentamaan esteitä suhteen päättymiselle. (Ylikoski 2001, 178-179.)

4.3 Asiakassuhteen tyypit

Kuten äskeisessä luvussa todettiin, asiakassuhde syntyy, kun asiakas käyttää saman yrityksen tarjoamia palveluja säännöllisesti. Asiakassuhteita voidaan tyypitellä ensinnäkin sen mukaan tapahtuuko palvelun tuottaminen jatkuvasti vai erillisten käyttökertojen muodossa. Toiseksi se, onko organisaation ja asiakkaan välinen suhde luonteeltaan pitkäaikaiseen jäsenyyteen perustuva vai ei, on tärkeä tyypittelyn peruste. (Ylikoski 2001, 179.)

”Jäsenyys” –tyyppisissä asiakassuhteissa asiakas sitoutuu tietoisesti käyttämään palvelua pidemmän aikaa. Tässä asiakassuhteessa asiakkaat myös tunnetaan paremmin ja heidän palvelukäyttöään pystytään seuraamaan. Myös asiakasuskollisuuden etenemistä voidaan helposti seurata ja uskollisille asiakkaille voidaan tarjota esimerkiksi erikoisetuja. Seuraavassa kuviossa 20 on esimerkkejä eri tyyppisistä palveluista. (Ylikoski 2001, 179-180.)

		Suhteen luonne	
		”Jäsenyys”	Ei sopimusta
Palvelun tuottaminen	Jatkuva	<ul style="list-style-type: none"> •Vakuutukset •Kaapeli-TV •Pankki •Sähkösojimus 	<ul style="list-style-type: none"> •Radioasemat •Maanteiden käyttö •Polisiin perusturva •Peruskoulutus
	Epä-jatkuva	<ul style="list-style-type: none"> •Kaukopuhelut •Oopperan kausikortti •kuntosali •kaupan kanta-asiakkuus 	<ul style="list-style-type: none"> •Autonvuokraus •Elokuvat •Huvipuisto •Ravintola

Kuvio 20. Asiakassuhteen tyyppejä (Ylikoski 2001, 180)

4.4 Pitkäaikainen asiakassuhde

Pitkäaikaisilla ja uskollisilla asiakkaila on suuri merkitys yrityksen kannattavuuteen. Ylikoski mainitsee kirjassaan *Unohtuiko asiakas?* (2001, 180), että erään tutkimuksen mukaan viiden prosentin asiakaspysyvyyden paraneminen kasvatti asiakaskohtaista voittoa 25-100 %.

Yrityksen ovat huomanneet, että mitä pidempään asiakassuhde jatkuu, sitä kannattavampia asiakkaat ovat yritykselle. Kun pitkäaikaiset asiakkaat ovat tyytyväisiä, ostavat he myös ajan kuluessa enemmän. Asiakkaat alkavat ostaa pelkästään tottumuksesta tietyn yrityksen tuotteita. Kun asiakkaan tarpeet ajan kuluessa kasvavat ostaa tämä yritykseltä entistä enemmän. (Kotler 1999, 177.)

Yritys hyötyy pitkäaikaisesta asiakassuhteesta ajan myötä, kun asiakassuhteen hoitokulut laskevat. Hyvä ja luottamuksellinen asiakassuhde säästää molempien osapuolten aikaa ja kustannuksia. Tyytyväiset asiakkaat myös suosittelevat yritystä ja sen tuotteita muille potentiaalisille asiakkaille. Kotlerin mukaan pitkäaikaiset asiakkaat myös suhtautuvat maltillisemmin hinnankorotuksiin kuin satunnaiset asiakkaat. (Kotler 1999, 177.) Kanta-asiakkaiden kanssa on myös helppo asioida, sillä molemmat osapuolet tuntevat toistensa tavat.

Myös asiakas hyötyy pitkäaikaisesta asiakassuhteesta. Tärkeitä taloudellisia hyötyjä asiakkaan kannalta ovat esimerkiksi yritysten asiakkailleen myöntämät hinnanalennukset ja muut edut. Asiakas saa myös pitkäaikaisesta asiakassuhteesta psykologista hyötyä, joista tärkein on turvallisuuden tunne. Asiakas voi luottaa yritykseen esimerkiksi toimitusaikojen suhteen. Pitkäaikaisen yhteistyökumppanin kanssa virheitä tapahtuu vähemmän ja asiakas saa usein jopa erikoiskohtelua. Ongelmatilanteet ja reklamaatiot hoidetaan myös hyvin. Sosiaalista hyötyä asiakkaalle luo se, että hänet tunnetaan. Kontaktihenkilön kanssa syntynyt hyvä vuorovaikutus ja yhteisymmärrys voivat johtaa jopa ystävyysuhteeseen. Hyvä asiakassuhde saattaa parantaa asiakkaan elämän laatua ja vähentää stressiä. (Ylikoski 2001, 184-185.)

5 ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS

Tässä luvussa käsittelen asiakastyytyväisyystutkimusta. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tutkimistapoja on monia. Asiakastyytyväisyystutkimus on empiiristä eli havainnoivaa tutkimusta, joka voi olla luonteeltaan kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ilmiötä numeerisen tiedon pohjalta. Tällöin tulokset selvitetään lukumäärin ja prosentein. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen niin sanotun pehmeän tiedon pohjalta, ei niinkään numeeristen määrien selvittäminen. Tutkimukseni tulee olemaan kvalitatiivinen eli laadullinen, joten otan tässä luvussa tarkasteluun myös kvalitatiivisen tutkimuksen teoriaa. Mihin asiakastyytyväisyystutkimusta sitten tarvitaan?

Asiakastyytyväisyystutkimuksella mitataan asiakastyytyväisyyttä. Tutkimuksista on tullut tänä päivänä tärkeitä, sillä yritykset pyrkivät korostamaan asiakassuuntautuneisuutta toiminnassaan. Onhan useassa yhteydessä todettu, että uusien asiakkaiden hankinta on kallista. Siksi yritykset pyrkivät panostamaan paljon vanhojen asiakkaiden tyytyväisyyteen. ”Asiakas ei pysy uskollisena, ellei hän ole tyytyväinen” (Lotti 1994, 183).

Asiakastyytyväisyystutkimuksen keskeisenä tavoitteena on selvittää asiakkaan kokema tyytyväisyyttä yritystä kohtaan. Jokaisella yrityksellä on jonkinlainen käsitys asiakkaidensa tyytyväisyydestä, on kuitenkin syytä huomata, että johdolla on oma käsityksensä ja asiakkaiden kanssa tekemisissä olevilla henkilöillä omansa. Asiakkaiden tekemät valitukset antavat hyvää tietoa siitä, mihin asioihin he ovat olleet tyytymättömiä. Kaikki tämä tieto on arvokasta, mutta yrityksen kannalta tärkeää on saada vieläkin selvemmin itse asiakkaiden mielipiteet. Asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmän avulla pystytään selvittämään tarkasti juuri asiakkaiden tuntemuksia. (Rope, Pöllänen 1995, 83; Ylikoski 2001, 155.)

Asiakastyytyväisyystutkimus on tärkeä osa asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmää, toinen tärkeä osa-alue on suoran palautteen järjestelmä. Suoran palautteen järjestelmässä asiakkaita rohkaistaan antamaan palautetta omin sanoin, yleensä välittömästi palvelutilanteessa. Erilaisten tutkimusten rooli asiakastyytyväisyyden selvittämisessä on kuitenkin keskeinen. Asiakastyytyväisyysmittausten avulla saadaan myös tietoa yrityksen tuotteiden ja palvelun laadusta, sillä laatu on yksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Ylikoski (2001) listaa asiakastyytyväisyystutkimukselle neljä päätavoitetta:

1. **Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien keskeisten tekijöiden selvittäminen.** Tutkimusten avulla pyritään selvittämään sellaiset tekijät organisaation toiminnassa, jotka tuottavat asiakkaille tyytyväisyyttä.
2. **Tämänhetkisen asiakastyytyväisyyden tason mittaaminen.** Pyritään selvittämään organisaation suoriutuminen asiakastyytyväisyyden tuottamisessa.
3. **Toimenpide-ehdotusten tuottaminen.** Asiakastyytyväisyystutkimusten tuloksista voidaan nähdä se, minkälaisia toimia tyytyväisyyden kehittäminen vaatii ja missä tärkeysjärjestyksessä toimenpiteet tulisi suorittaa.
4. **Asiakastyytyväisyyden kehittymisen seuranta.** Asiakastyytyväisyystutkimuksia tulee suorittaa säännöllisin väliajoin, jotta nähdään asiakastyytyväisyyden kehittyminen ja se, miten korjaavat toimenpiteet ovat vaikuttaneet. (Ylikoski 2001, 155-156.)

Asiakastyytyväisyyskyselyn kohderyhmänä ovat yrityksen nykyiset asiakkaat. Kyselyissä pyritään selvittämään yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen toimivuutta suhteessa asiakkaiden odotuksiin. Kokemusten lisäksi asiakastyytyväisyyskyselyssä tulisi mitata asiakkaiden odotuksia ja sitä miten ne toteutetaan kyseisessä yrityksessä. (Bergström & Leppänen 2003, 249.)

Tyytymättömien asiakkaiden palautteita tulisi käsitellä analyttisesti eikä tunteenomaisesti. Niinpä erityisesti tyytymättömien asiakkaiden vastausten kohdalla on oleellista, että tutkija on ulkopuolinen henkilö. Asiakasvalitukset ja tyytymättömien asiakkaiden antamat

palautteet tulisi itse asiassa ajatella yrityksen eduksi, tutkimusaineistoa ei tarvitse hankkia erikseen ja palautteen avulla voidaan arvioida kehityskohteita. (Kuusela 1998, 134.)

5.1. Laadullinen tutkimus

Mitä on laadullinen tutkimus? Pertti Alasuutari tulkitsee kirjansa *Laadullinen tutkimus* (1999) takakannessa laadullisen tutkimuksen seuraavasti: ” *Olette varmaan joskus kokeneet sen riemastuttavan ja kutkuttavan tunteen, joka syntyy vasta oraalla olevasta rakkaussuhteesta. Mistä voi tietää, onko toisen osapuolen käyttäytyminen vain luonnollista ystävällisyyttä, vai onko hän myös kiinnostunut lähemmästä kanssakäymisestä tai romanssista? Asiasta voi saada varmuuden tekemällä avoimen aloitteen, mutta erehtyminen olisi noloa ja tökerö aloite voisi rikkoa aran tilanteen. Täytyy tyytyä tulkitsemaan merkkejä, tekemään tulkintoja. Toisaalta täytyy varoa pettämistä itseään, tulkitsemasta merkkejä omien toiveiden mukaisesti. Oma tulkintaa voi yrittää hienovaraisesti testata katsomalla, miten toinen osapuoli reagoi viattomiksi naamioituihin aloitteisiin. Laadullinen tutkimus on samankaltaista merkkien tulkitsemista ja uusien johtolankojen aktiivista tuottamista. Vihjeiden ja johtolankojen pohjalta yritetään päätellä jotain sellaista, joka ei ole havainnoista paljaalla silmällä nähtävissä.*”

Kvalitatiivinen tutkimus on siis laadullista tutkimusta ja se vastaa kysymyksiin miten?, millainen? ja miksi?. Tutkimuksen kohteena ovat harvat yksilöt tutkitaan syvällisesti. Näin ollen tutkimusmateriaali on verbaalista eikä numeroista koostuvaa. Tutkijan tavoitteena on muodostaa itselleen käsitys tutkimansa asian luonteesta. Tämä tutkijan saavuttama sisäinen ymmärrys ilmaistaan sitten sanojen muodossa eli verbaalisesti. Tutkija ei myöskään pyri tiettyyn tilastolliseen yleistettävyyteen vaan pyrkii tekemään tiettyjä teoreettisia yleistyksiä. (Sirviö 2003, 20, 72-73.)

5.1.1 Tutkimuksen perusvaatimukset

Asiakastyytyväisyystutkimus on markkinointitutkimus, joten tutkimuksen normaalit toteutusperiaatteet soveltuvat myös asiakastyytyväisyystutkimukseen. Tämä edellyttää sen, että tutkimuksen toimivuuden yleisten kriteerien tulee toteutua. Nämä ovat valideetti,

reliabiliteetti, objektiivisuus, taloudellisuus, nopeus ja ajantasaisuus, ja oleellisuus ja käyttökelpoisuus. (Rope, Pöllänen 1995, 83-84, Sirviö 2003, 16.)

- a) *Validiteetti* eli vastaavuus, pätevyys. Kertoo mittaako tutkimus sitä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää. Asiakastyytyväisyystutkimuksen osalta tämä merkitsee sitä, että tutkimus mittaa juuri niitä tyytyväisyyteen kytkeytyviä asioita, joista halutaan tietoa. Validiteettiin voivat vaikuttaa esimerkiksi tutkimuskysymysten muotoilu, kysymyksiin valitut vaihtoehdot ja kysymysten sijoittaminen vastauslomakkeeseen. (Sirviö 2003, 15; Rope, Pöllänen 1995, 83.)
- b) *Reliabiliteetti* eli luotettavuus. Tämä tarkoittaa sitä, että tulokset eivät saa olla sattuman aiheuttamia. Kysymyksien tulee olla yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä sekä haastattelut tulee tehdä huolella. Reliabiliteettia voivat heikentää liian pieni otoskoko, suuri vastaamattomien määrä, kysymysten epäselvä muotoilu ja väärin ajoitettu tutkimuksen toteutus. (Sirviö 2003, 16; Rope, Pöllänen 1995, 83.)
- c) *Objektiivisuus* eli puolueettomuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkijan omat arvot, kokemukset tai käsitykset eivät saa vaikuttaa tuloksiin. Haastattelussa tulee saada sama tulos haastattelijasta riippumatta. (Sirviö 2003, 16.)
- d) *Taloudellisuus* eli kustannusten ja hyödyn tulee olla oikeassa suhteessa (Sirviö 2003, 16).
- e) *Nopeus ja ajantasaisuus* eli tulosten on oltava käytössä päätöksenteko hetkellä (Sirviö 2003, 16). Aikataulu on laadittava niin, ettei kiire vaaranna tulosten luotettavuutta.
- f) *Oleellisuus ja käyttökelpoisuus* eli tutkimusta tehdessä tulee hankkia vain päätöksenteon kannalta relevanttia tietoa. Esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimus tulee toteuttaa niin, että sen avulla pystytään kehittämään esimerkiksi yrityksen sisäistä toimintaa ja markkinointia

asiakassuhteiden parantamiseksi. (Sirviö 2003, 16; Rope, Pöllänen 1995, 83-84.)

6 RAINER RAJALA OY

Rainer Rajala Oy:n toimiala on terveydenalan tuotteiden valmistus ja myynti. Toimiala on alusta asti ollut sama. Yrityksen liikevaihto vuonna 2004 oli 2,5 miljoonaa euroa. Yrityksessä työskentelee 18 työntekijää. Päätuotteena ovat sähkömoottorilla toimivat hoitopöydät, sekä lisäksi tuotevalikoimaan kuuluu kulutustuotteita, sekä muita pöytiä ja tuoleja(mm. instrumenttipöydät ja kosmetologituolit). Yritys sijaitsee Pennalan kylässä Orimattilassa, Lahden ja Orimattilan rajalla.

6.1 Historia ja omistussuhteet

Rainer Rajala perusti yrityksen 15.11.1981, jolloin nimeksi tuli T:mi Rainer Rajala. Yhtiön aloittaessa toimintansa toimitiloina olivat omakotitalon autotalli ja takkahuone. Ensimmäiset kolme vuotta tuotteita tehtiin vain iltaisin ja viikonloppuisin. Ensimmäinen tuote oli kokoontaitettava matkahoitopöytä. Tämän jälkeen kehitettiin sähkömoottorilla toimiva pöytä. Siihen asti markkinoilla oli pääasiassa vain hydraulisia hoitopöytiä.

Vuonna 1983 muutettiin toiminimi Ky:ksi. Vuotta myöhemmin Orimattilan kunta suostui useiden anomusten ja selvitysten myötä myymään tontin Pasinasta tuotantotiloja varten. Tuotantotilat olivat muuttovalmiit vuonna 1985 ja tämän jälkeen yrittäjä Rainer Rajala otti suuren askeleen jättäessään edellisen työnsä ja siirtyen kokopäiväiseksi yrittäjäksi. Tässä vaiheessa työntekijöitä oli viisi. Vuonna 1988 Yhtiön nimi muutettiin Rainer Rajala Oy:ksi. Tätä ennen yhtiön nimi oli hetken aikaa Pefic Oy. Liiketoiminta kuitenkin siirrettiin kokonaan Rainer Rajala Oy:lle ja Pefic Oy:stä tuli kiinteistöyhtiö.

Hoitopöytien kehitystyö jatkui koko ajan ja niitä kehitettiin lisää. Myynnistä ja markkinoinnista vastasivat Oriola Oy ja Trehab Ky. 80-luvulla yritys Food sport Oy toimi Rainer Rajala Oy:n jälleenmyyjänä ja yhteistyökumppanina. 90-luvun alussa tiet kuitenkin

erosivat ja Food Sport Oy:stä tuli Rainer Rajala Oy:n pahin kilpailija. 1993 Food Sport Oy asetettiin kuitenkin konkurssiin. Konkurssin seurauksena siirtyi Rainer Rajala Oy:lle Food Sport Oy:n kulutustuoteosasto sekä kauneudenhoitotuotteita myyvä osasto. Fuusion myötä Rainer Rajala Oy muuttui valmistajan roolista enemmän myöskin itsenäiseksi markkinointiyhtiöksi. Fuusion seurauksena tuotevalikoima laajeni, henkilömäärä kasvoi ja liikevaihto lisääntyi kerta heitolla 30-40 %. Yhtiön toimintaan on liittynyt myös kiinteästi graafisia laitteita valmistava MEX-Tuotanto Oy. Se perustettiin 1985, yhtiö fuusioitiin Rainer Rajala Oy:öön 1996.

Historiansa alusta asti Rainer Rajala Oy on itse suunnitellut valmistamansa hoitopöydät. Tätä voidaan pitää hyvänä kilpailuetuna, sillä yritys tuntee valmistamiensa pöytien toiminnot todella hyvin. Yrityksen suuri kilpailuvaltti on myös laatu, niinpä Rainer Rajala Oy pystyy antamaan hoitopöydilleen 10 vuoden takuun.

6.2 Yritysfuusio

Vuonna 2004 Rainer Rajala Oy jakautui kahdeksi uudeksi perustettavaksi yhtiöksi. Yhtiö jakautui siten, että sen varat ja velat siirtyivät selvitysmenettelyttä kahdelle uudelle yhtiölle, Rainer Rajala Oy:lle ja Pefic Oy:lle. Pefic Oy:lle siirtyi kiinteistöomaisuus sekä koneet ja kalusto pois lukien atk-laitteet sekä liiketoiminnan kannalta tarpeeton sijoitusomaisuus, osakepääoma ja jakautuvan yhtiön loppu oma pääoma. Koska yhtiön perustajan ja omistajan Rainer Rajalan perillisistä ei löytynyt halukasta jatkajaa, päätettiin uusi Rainer Rajala Oy myydä kilpailijalle. 1.9.2004 uuden Rainer Rajala Oy:n osakkeet myytiin Vammalan Konepaja Oy:lle. Näin Rainer Rajala Oy:stä tuli Vammalan Konepaja Oy:n tytäryhtiö.

6.3 Kilpailutilanne

Rainer Rajala Oy on johtavassa asemassa hoitopöytien valmistuksessa. Pahin kilpailija kotimaassa on Fysioline Oy. Rainer Rajala Oy hallitsee Suomen markkinoita, sillä kilpailija Fysioline valmistaa noin 300 sähköistä hierontapöytää vuodessa, kun taas Rainer Rajala Oy valmistaa pöytiä noin 1600. Rainer Rajala Oy:n emoyhtiö Vammalan Konepaja Oy valmistaa pöytiä noin 1100 kappaletta vuodessa. Vammalan Konepaja Oy on kuitenkin keskittynyt sairaalakalusteisiin kun taas Rainer Rajala Oy:n tuotevalikoima koostuu

fysikaalisiin hoitoihin ja kuntoutukseen liittyvistä tuotteista. Näin yhtiöiden fuusio vahvistaa molempien yritysten liiketoimintaa ja parantaa kilpailuasemaa niin kotimaassa kuin ulkomaillaakin. Rainer Rajala Oy:llä on 15 vientimaata, joista tärkeimmät ovat Saksa ja Venäjä. Näistä maista löytyy myös ulkomaiset pahimmat kilpailijat. Sekä Saksassa että Venäjällä on noin 40 kilpailevaa yritystä. Viennin osuus koko myynnistä on noin 40 %, sähkömoottorilla toimivien pöytien vientiosuus koko myynnistä on jopa kaksi kolmasosaa. Sähköisten hoitopöytien valmistuksessa Rainer Rajala Oy on johtavassa asemassa Euroopassa.

Asiakaskunta koostuu sekä kotimaan että viennin asiakkaista. Kotimaassa asiakaskunta ovat yksityishenkilöt, yksityinen sektori ja julkinen sektori sekä laaja jälleenmyyntiverkosto. Ulkomailla asiakkaina ovat lähinnä yksityisen sektorin hoitoalan yritykset.

7 RAINER RAJALA OY:N ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS

Asiakastyytyväisyystutkimukseni toimeksiantajana on Rainer Rajala Oy. Toimeksiantajani kanssa sovimme, että tutkimus on laadullinen. Seuraavissa kappaleissa annan pohjatietoa yrityksestä Rainer Rajala Oy sekä käsittelen aiheita tutkimusongelma, tutkimuksen tarkoitus, tutkimuksen kohderyhmä, kyselylomake ja vastausprosentti.

7.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelman voi tiivistää seuraavasti:

1. Rainer Rajala Oy:n vientiasiakkaiden tyytyväisyys yrityksen tuotteisiin.
2. Rainer Rajala Oy:n vientiasiakkaiden tyytyväisyys yrityksen palveluun.
3. Rainer Rajala Oy:n vientiasiakkaiden tyytyväisyys tuotteiden toimituksiin.

Rainer Rajala Oy ei ole aikaisemmin tehnyt vastaavaa asiakastyytyväisyyskyselyä asiakkailleen, joten yrityksen tämän hetkisessä tilanteessa tutkimuksen suorittaminen tuntui järkevältä.

Kun mietitään tutkimuksen suoritustapaa, täytyy ottaa huomioon myös se, että ihmiset eivät välttämättä kerro asioita suoraan. Tämän takia onkin hyvä käyttää kolmatta osapuolta, jolle asiakkaat voivat halutessaan kertoa mielipiteensä nimettöminä. (Laitinen 2002, 40.) Ulkopuolinen tutkija myös herättää luottamusta asiakkaissa juuri sillä, että yhden yksittäisen vastaajan henkilöllisyys ei tule esille. Ulkopuolisen tutkijan avulla välttyään myös oman henkilökunnan subjektiivisilta kokemuksilta.

Rainer Rajala Oy:n mielestä tutkijan valinnassa painottuivat luotettavuus ja objektiivisuus. Suoritin kuuden kuukauden mittaisen työharjoitteluni kyseisessä yrityksessä, joten yrityksen

johto katsoi minut luotettavaksi ja riittävän ulkopuoliseksi henkilöksi tekemään tutkimuksen.

7.2 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Rainer Rajala Oy:n vientiasiakkaiden tyytyväisyyttä. Tutkimukseen valitut asiakkaat koostuvat jälleenmyyjistä, jotka myyvät hoitopöytiä Eurooppaan. Tutkimuksessa kartoitetaan asiakkaiden mielipiteitä yrityksen toiminnasta, laadusta ja palvelusta, jotta Rainer Rajala Oy voi jatkossa kehittää toimintaansa paremmin asiakkaitaan palvelemaan suuntaan. Yritykselle ei ole aikaisemmin tehty vastaavaa tutkimusta, joten varsinaisia ennakko-odotuksia ei vastausten suhteen ollut.

7.3 Tutkimuksen otanta

Sovimme toimeksiantajan kanssa, että kysely suoritettaisiin yhdelletoista tärkeälle vientiasiakkaalle. Vientiasiakkaat koostuvat jälleenmyyjistä, jotka ostavat suuria eriä yrityksen tuotteita ja myyvät niitä Eurooppaan.

Alkuperäisessä tutkimussuunnitelmassa tarkoituksena oli tehdä asiakastyytyväisyyskysely pelkästään vientiasiakkaille. Tutkimuksen edetessä Rainer Rajala Oy kuitenkin halusi laajentaa tutkimusta käsittämään myös kotimaan asiakkaita. Niinpä samainen vientiasiakkaille muokattu kysely päätettiin lähettää myös kotimaan asiakkaille. Kotimaan asiakkaita oli mukana sekä yksittäisiä pieniä ammatinharjoittajia että suurempia ketjuja. Kotimaassa kysely lähetettiin yhteensä 200 yritykseen. Tätä kotimaan asiakkaille suunnattua kyselyä en kuitenkaan opinnäytetyössäni raportoi, sillä pysyttäydyn alkuperäisessä tutkimussuunnitelmassa tutkien ainoastaan vientiasiakkaiden tyytyväisyyttä Rainer Rajala Oy:n toimintaan.

7.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmää valittaessa mietittiin eri vaihtoehtojen etuja ja haittoja. Vientiasiakkaat ovat Rainer Rajala Oy:n tärkeitä asiakkaita, joten yrityksen johto piti

varmana, että asiakkailta saataisiin vastaukset kyselyyn. Vientiasiakkaiden kohdalla päädyttiin suorittamaan kysely sähköpostitse. Puhelinkyselyllä yleisesti vastausprosentti saadaan korkeaksi, mutta ongelmaksi olisi saattanut muodostua haastattelun suorittaminen englannin kielellä. Puhelimessa molemmille osapuolille vieraan kielen kuuleminen ja ymmärtäminen on vaikeampaa kuin kasvokkain. Haastattelua tutkimusmenetelmänä ei luonnollisesti voinut ajatella suurien etäisyyksien takia.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin siis sähköpostitse lähetettävä kysely. Toisena vaihtoehtona olisi ollut postitse lähetettävä kirjekysely. Sähköpostitse lähetettävä kysely vaikutti kuitenkin sujuvammalta tavalta suorittaa kysely. Sähköpostitse lähetetyn kyselyn eduksi voitiin myös laskea se, että asiakkaalla on mahdollisuus vastata kyselyyn itselleen sopivalla hetkellä ja näin vastauksiin ei vaikuta esim. huono ajankohta. Niinpä asiakkaalla on aikaa miettiä vastauksia rauhassa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena kyselytutkimuksena marraskuussa 2005. Sähköpostitse lähetetyssä kyselylomakkeessa oli 17 kysymystä koskien Rainer Rajala Oy:n tuotteita, palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä. Sekä kotimaan asiakkaille että vientiasiakkaille lähetettiin sama kysely. Vientiasiakkaiden kysely oli englanniksi. Asiakkailla oli yksi viikko aikaa vastata kyselyyn.

7.5 Kyselylomake

Kysymyslomaketta laadittaessa tulee huomioida useita eri seikkoja. Kysymysten tulee olla selkeitä, ne eivät saa johdatella vastaajaa ja yhdessä kysymyksessä tulee kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan. Myöskään sivistyssanojen tai outojen sanojen käyttö ei ole suositeltavaa. (Lotti 1994, 76-77.)

Kyselylomake (liite 2) kokonaisuudessaan on kaksisivuinen, lisäksi siihen liitettiin saatelomake (liite 1), jossa kerrottiin kyselyn tarkoitus. Kyselylomake jakautui viiteen eri osioon. Ensimmäisessä osiossa selvitettiin vastaajan taustatiedot kuten asiakassuhteen kesto, yrityksen työntekijöiden määrä sekä vastaavan henkilön asema yrityksessä. Vastaavan henkilön asema yrityksessä haluttiin tietää lähinnä siksi, että kyselyyn ei laiteta vastamaan henkilöä, joka ei ole perillä kyseisistä asioista.

Toisessa osiossa käsiteltiin Rainer Rajala Oy:n tuotteita, niiden laatua, valikoimaa sekä tuotekehitystä. Asiakasta pyydettiin arvioimaan tuotteiden laatua arvosanoilla kiitettävä, hyvä, tyydyttävä tai huono. Lisäksi asiakkaalla oli mahdollisuus antaa omia kommenttejaan kutakin kysymystä koskien. Kulutustavarat ja hoitopöydät päätettiin eritellä omiksi osa-alueikseen. Näin siksi, että molemmat ovat itsenäisiä tuotekokonaisuuksia. Asiakas saattaa esimerkiksi pitää hoitopöytien laatua hyvänä, mutta kulutustuotteiden laatua huonona.

Kolmas osio käsitteli yrityksen asiakaspalvelua. Asiakkaita pyydettiin arvioimaan palvelun eri osa-alueita arvosanoilla kiitettävä, hyvä, tyydyttävä tai huono. Lisäksi heillä oli mahdollisuus antaa aiheesta vielä tarkentavia kommentteja. Asiakkailta tiedusteltiin myös avoimella kysymyksellä heidän mielestään tärkeitä tekijöitä Rainer Rajala Oy:n palvelussa. Kolmannessa osiossa kysyttiin myös muun muassa asiakkaan halukkuutta osallistua yrityksen järjestämään koulutukseen.

Neljännessä osiossa kysyttiin kahdella kysymyksellä asiakkaan mielipidettä yrityksen toimituksista. Ensimmäinen kysymys käsitteli hoitopöytien toimitusta ja toinen kysymys kulutustavaroiden toimitusvarmuutta.

Lomakkeen ulkoasu pyrittiin tekemään selkeäksi ja nopeaksi vastata. Myöskään erillisiä ohjeita vastaamiseen ei tarvinnut antaa. Jotta vastaaminen olisi riittävän sujuvaa ja vaivatonta, suurin osa kysymyksistä oli muotoiltu niin, että asiakkaalle oli annettu valmiit vaihtoehdot. Esimerkiksi kysymykseen 10 a) ”Henkilöstö palvelualltius on mielestänne?” vastausvaihtoehdot olivat ”kiitettävä”, ”hyvä”, ”tyydyttävä” tai ”huono”. Lisäksi vastaajalle annettiin mahdollisuus antaa omia aiheita täsmentäviä kommentteja. Vastausvaihtoehtojen antamisella helpotettiin kyselyyn vastaamista ja näin vastausprosenttikin saataisiin suuremmaksi.

Asiakastyytyväisyyskyselyn vastausaika oli viikko. Tämä aika on mielestäni riittävä, sillä palautetta antavat asiakkaat karsiutuvat tässä ajassa. Vientiasiakkaita varten kyselylomake ja saatekirje käännettiin englanniksi.

7.6 Vastausprosentti

Kysely lähetettiin 11 vientiasiakkaalle. Kyselyjä lähetettäessä Rainer Rajala Oy piti lähes varmana, että kaikki, joille kysely lähetetään vastaavat. Vastaus kyselyyn tuli kahdeksalta asiakkaalta. Ensimmäisen kyselyyn vastasi kuusi asiakasta. Vastausajan umpeuduttua, kysely lähetettiin vielä uudestaan niillä asiakkaille, jotka eivät olleet vastanneet. Tällä kehotuksella saatiin vielä kaksi asiakasta vastaamaan. Näin ollen kyselyyn saatiin kahdeksan vastausta, mikä on riittävä määrä luotettavien tulosten saamiseksi. Kokonaisuudessaan vastausprosentiksi muodostui 73 %.

7.7 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa esitetään asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset kysymys kerrallaan. Yleisesti vientiasiakkaat olivat tyytyväisiä Rainer Rajala Oy:n toimintaan.

Kysymys 1

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin Rainer Rajala Oy:n ja kyselyyn vastaavan yrityksen asiakassuhteen kestoja. Yksi vastaajista oli ollut asiakkaana alle 2 vuotta, yksi alle 10 vuotta ja loput kuusi yli kymmenen vuotta. Näin voidaan sanoa, että suurin osa vientiasiakkaista sekä kyselyyn vastanneista on yrityksen pitkäaikaisia asiakkaita. Tämä kertoo siitä, että yritys on pyrkinyt luomaan hyviä, pitkäaikaisia asiakassuhteita, joissa molemmat osapuolet hyötyvät. Yrityksen tarkoituksena on rakentaa luottamuksellinen suhde asiakkaisiinsa. Vastaajien asiakassuhteen kesto osoittaa sen, että yrityksellä on pitkäaikaisia asiakkaita.

Pitkäaikaisissa asiakassuhteissa on omat etunsa. Yrityksen ei yleensä tarvitse tehdä suuria taloudellisia ponnistuksia säilyttääkseen asiakkaansa, näin ollen pitkäaikaiset asiakkaat ovat myös kannattavia asiakkaita. Heidän kanssa on myös helppo neuvotella ja tehdä nopeitakin muutoksia esimerkiksi toimituksien suhteen. Pitkäaikaiset asiakkaat ovat myös uskollisia, eivätkä yleensä vaihda helposti toimittajaa virheen takia.

On kuitenkin huomattava, että nuoria asiakkaita vastaajien joukossa oli vain yksi. Jatkossa Rainer Rajala Oy:n kannattaisikin miettiä satsauksia uusien asiakassuhteiden luomiseen, unohtamatta kuitenkaan vanhoja uskollisia asiakkaita.

Kysymys 2

Toisessa kysymyksessä kysyttiin kyselyyn vastaavan yrityksen työntekijöiden määrää. Kyselyyn vastanneista yrityksistä kaikissa työskenteli työntekijöitä kahdesta kymmeneen.

Kysymys 3

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin kyselyyn vastaavan henkilön asemaa yrityksessä. Tällä kysymyksellä oli se tarkoitus, että kyselyyn ei vastaa sellainen henkilö, joka ei ole asiasta perillä ollenkaan. Suurimpaan osaan kyselyistä oli vastannut yrityksen toimitusjohtaja, johtaja tai myynnistä vastaava henkilö. Yhteen kyselyyn oli vastannut sihteeri.

Vastaajan aseman perusteella pystyi päättämään, että vastaajilla on kokemusta Rainer Rajala Oy:n tuotteista. Tämä antaa luotettavan kuvan asiakastyytyväisyyskyselyn vastauksia silmällä pitäen.

Kysymys 4

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin vastaavan yrityksen tilauksien säännöllisyyttä Rainer Rajala Oy:stä. Tähän kysymykseen kaikki asiakkaat vastasivat tilaavansa säännöllisesti, mikä olikin oletettua. Tämä kysymys oli enemmänkin tarkoitettu kotimaan asiakkaille, joista kaikki eivät tilanneet säännöllisesti

Koska vastaajat tilaavat säännöllisesti Rainer Rajala Oy:n tuotteita, ovat he myös jatkuvasti tekemisissä tuotteiden kanssa. Näin ollen heillä on paljon hyvää ja arvokasta tietoa mm. pöytien toimivuudesta ja kulutustavaroiden laadusta.

Kysymys 5

Viidennessä kysymyksessä siirryttiin itse tuotteisiin. Kohdassa kysyttiin asiakkaan mielipidettä hoitopöytien laadusta. Yleisellä tasolla hoitopöytien laadun voidaan sanoa olevan hyvä. Neljä vastaajaa piti hoitopöytien laatua hyvänä. Neljän mielestä hoitopöytien

taso oli kiitettävä. Kukaan vastaajista ei arvioinut hoitopöytien tasoa tyydyttäväksi tai huonoksi.

Hoitopöydistä annettiin seuraavanlaista palautetta. Pöydät ovat tukevia ja kestäviä. Yksi vastaajista kertoi, että ongelmia on jatkuvasti pöytien moottoreiden kanssa. Muilta asiakkailta vastaavaa palautetta ei tullut. Täytyykin miettiä, onko tämä yksi asiakas mahdollisesti sattunut saamaan juuri huonoimmat yksilöt, vai olivatko muut asiakkaat laiskoja antamaan palautetta kyseisestä aiheesta. Neljä asiakasta piti pöytien laatua kiitettävänä, joten heillä ei luultavasti ole ollut ongelmia hoitopöytien kanssa. Eräässä vastauksessa tuli palautetta hoitopöytien kasvoaukon/päätuen säätämisestä. Vastaajan mielestä siinä olisi kehittämisen tarvetta, jotta säätäminen olisi helpompaa.

Kysymys 6

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin asiakkaan mielipidettä kulutustavaroiden laadusta. Asiakkaat ovat tyytyväisiä myös kulutustavaroiden laatuun. Kulutustavaroiden laatuun ei kuitenkaan oltu aivan yhtä tyytyväisiä kuin hoitopöytien laatuun. Kahden vastaajan mielestä laatu oli kiitettävällä tasolla. Kuusi vastaajaa piti laatua hyvänä.

Kun tarkastellaan kysymyksiä viisi ja kuusi voidaan huomata, että ainoastaan yksi asiakas antoi sekä hoitopöytien laadulle että kulutustavaroiden laadulle kiitettävän arvosanan. Asiakkaiden mielipiteet laadusta menivät siis ristiin. Toinen asiakas piti hoitopöytien laatua kiitettävänä ja kulutustavaroiden laatua hyvänä. Kun taas toinen asiakas piti hoitopöytien laatua hyvänä ja kulutustavaroiden laatua kiitettävänä.

Kysymys 7

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin asiakkaiden mielipidettä Rainer Rajala Oy:n hoitopöytien tuote-/palveluvalikoiman riittävydestä. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki vastaajat pitivät tuote- ja palveluvalikoimaa riittävänä. Vastaaja, joka ei ollut tyytyväinen tämän hetkiseen mallistoon, toivoi uutta mallia kauneudenhoitoa varten.

Kysymyksen 7 vastaukset tukevat kysymystä 9, jossa vastaajat arvioivat yrityksen tuotekehityksen olleen riittävällä tasolla. Näin Rainer Rajala Oy pystyy palvelemaan

asiakkaitaan laadukkaalla ja monipuolisella hoitopöytien tuotevalikoimalla. Asiakkaan toivomusten mukaan räätälöidyt hoitopöydät lisäävät myös omalta osaltaan tuote/palveluvalikoiman riittävyttä. Esimerkiksi Jari Litmaselle on tehty FC Lahden värien mukainen yksilöllinen hoitopöytä.

Kysymys 8

Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin asiakkaiden mielipidettä Rainer Rajala Oy:n kulutustavaroiden tuote-/palveluvalikoiman riittävydestä. Kaikki vastaajat pitivät kulutustavaroiden palveluvalikoimaa riittävänä.

Tässä kysymyksessä huomasin sen, että hoitopöydät ja kulutustavarat kannatti käsitellä itsenäisesti erikseen. Näin saatiin tarkempaan tietoa siitä, mihin asiakas on tyytyväinen tai tyytymätön. Asiakas voi olla hyvinkin tyytyväinen yrityksen tiettyyn tuoteperheeseen, kun taas johonkin toiseen tuotteeseen hän saattaa olla pettynyt.

Kysymys 9

Yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin asiakkaan mielipidettä Rainer Rajala Oy:n kehityksestä. Asiakkaat arvioivat kehityksen olleen kiitettävällä tai hyvällä tasolla. Tämä kertoo siitä, että asiakkaat luottavat siihen, että yritys pysyy mukana tuotteiden kehittyessä ja panostaa tuotekehitykseen. Näin ollen asiakkaat tietävät saavansa uusimmat mallit Rainer Rajala Oy:stä, eikä heidän tarvitse käyttää aikaansa vertaillakseen kilpailijoiden tekemisiä.

Tähän vastaukseen ei kuitenkaan saa tuudittautua, vaan tuotekehitystä tulee edelleen jatkaa ja viedä eteenpäin. Henkilökunnan ammattitaito ja osaaminen sekä asiakkaiden mielipiteiden ja toiveiden kuunteleminen onkin tuotekehityksen kannalta erittäin tärkeää. Näin pystytään vastaamaan juuri asiakkaiden tarpeisiin ja kilpailukyky säilyy.

Kysymys 10

Kysymyksessä 10 a) oli tarkoitus selvittää asiakkaiden mielipiteet henkilöstön palvelualltiudesta. Kun kyselylomaketta tehtiin, halusi yritysjohto yhtenä tärkeänä osana selvittää juuri asiakkaiden mielipiteitä palvelusta. He kertoivat, että kiireen keskellä palvelun ystävällisyyteen ei aina kiinnitetä huomiota.

Palvelun laatua pidettiin yleisesti hyvällä tasolla. Yksi asiakas arvioi palvelun kiitettäväksi ja loput seitsemän piti palvelun tasoa hyvänä. Pettyneitä asiakkaita palveluun ei siis ollut. On kuitenkin mietittävä tulisiko tärkeiden vientiasiakkaiden pitää palvelua enemmän kuin hyvänä? Onko mitään toimenpiteitä tai muutettavaa yrityksen toiminnassa, että asiakkaat saataisiin entistä tyytyväisemmiksi?

Kysymyksessä 10 b) kysyttiin asiakkaan mielipidettä henkilöstön palvelualltiudesta puhelimesta. Puhelin on sähköpostin ohella tärkeä yhteydenpitoväline vientiasiakkaiden kanssa. Tähän kysymykseen oli vastattu samalla tavalla kuin edelliseenkin eli yhden vastaajan mielestä palvelualltiutus puhelimesta oli kiitettävää ja seitsemän muun vastaajan mielestä hyvää. Eräs asiakas kuvaili palvelua puhelimesta erittäin ystävälliseksi ja joustavaksi.

Se, että asiakkaat antoivat samat vastaukset sekä kysyttäessä henkilöstön palvelualltiutta että palvelua puhelimesta, ei ollut yllättävää. Kuten totesin suurin osa asioinnista tehdään puhelimitse, joten asiakkaat arvioivat a) -kohdan kysymystä juuri puhelinpalvelun perusteella.

Kysymys 10 c) käsitteli viesteihin ja soittopyyntöihin vastaamista. Tässä kysymyksessä asiakkaiden mielipiteet hajosivat kiitettävästä tyydyttävään. Kahden vastaajan mielestä viesteihin ja soittopyyntöihin vastaaminen oli kiitettävällä tasolla, viiden mielestä hyvää ja yhden vastaajan mielestä tyydyttävää. Hänen mielestään vastauksissa on liian pitkä viive.

Tässä kysymyksessä huomataan se, että toisen asiakkaan kohdalla viesteihin vastaaminen on pelannut kun taas toinen on joutunut pettymään. Yrityksen olisikin ehkä syytä miettiä, miten viesteihin vastaaminen saataisiin hyvälle tasolle kaikkien vastaajien osalta.

Kysymys 11

Kysymys 11 oli avoin kysymys, jossa kysyttiin Rainer Rajala Oy:n palvelussa arvostettavia tekijöitä. Asiakkaat arvostivat yrityksen korkeaa laatua, pitkää takuuta, joustavuutta, luotettavuutta, ystävällisyyttä, asiantuntemusta ja sitä, että yritystä on helppo lähestyä.

Joustavuus ja laatu nousivat selvästi esille asiakkaiden mielipiteistä. Tämä on hyvä huomata, sillä Rainer Rajala Oy pitää itseään laadukkaana ja joustavana. Rainer Rajala Oy:n hoitopöydillä on 10 vuoden takuu ja yritys voi tehdä asiakkaan pyynnöstä muutoksia malliin, sillä se suunnittelee ja valmistaa pöydät alusta loppuun asti itse. Juuri hyvä laatu ja joustavuus ovatkin Rainer Rajala Oy:n omasta mielestä yrityksen kilpailuvaltit. Tehdyn kyselyn perusteella näyttäisi, että ainakin vientiasiakkaat ovat asiasta samaa mieltä.

Kysymys 12

Tässä kysymyksessä kysyttiin haluaisivatko asiakkaat, että heihin otettaisiin säännöllisesti yhteyttä. Puolet asiakkaista oli sitä mieltä, että heihin voisi ottaa säännöllisesti yhteyttä ja toinen puoli ei kaivannut säännöllistä yhteydenpitoa Rainer Rajala Oy:n suunnalta. Yhteyden pidon toivottiin tapahtuvan sähköpostitse. Asiakkaat haluaisivat tietoa säännöllisesti pääasiassa tarjouksista ja uutuuksista.

Tärkeät asiakkaat on hyvä pitää jatkuvasti ajan tasalla yrityksen kehityksestä ja uusista malleista sekä tuotteista. Näin asiakkaat tuntevat, että heistä välitetään, kun heihin ollaan säännöllisesti yhteydessä. Näin ollen kynnys kääntyä kilpailijan puoleen kasvaa.

Kysymys 13

Tässä kysymyksessä kysyttiin asiakkaiden halukkuutta osallistua yrityksen järjestämään koulutukseen. Koulutusta voitaisiin järjestää esimerkiksi LHT- tai sähkölaitteista. Koulutuksen avulla asiakas saisi lisää tietoja laitteiden toiminnasta ja pystyi näin ollen hyödyntämään laitetta parhaalla mahdollisella tavalla sekä pystyisi tarvittaessa suorittamaan joitakin huoltotoimenpiteitä.

Kolme vastaajaa oli kiinnostuneita järjestettävästä koulutuksesta. Asiakkaat toivoivat koulutusta sähkölaitteiden osalta, koneiden tekniikasta, harjoitusvälineistä sekä LHT-laitteista.

Kysymys 14

Tässä kysymyksessä kysyttiin asiakkailta miten he kokevat Rainer Rajala Oy:n joustavuuden. Joustavuutta tarkasteltiin toimitusaikojen ja malliston muutosten suhteen. Kolme asiakasta piti joustavuutta kiitettävänä ja loput viisi hyvänä. Tämä kysymys 14 tukee hyvin kysymystä 11, jossa asiakkaita pyydettiin arvioimaan tekijöitä, joita he arvostavat Rainer Rajala Oy:n toiminnassa. Asiakkaat nostivat yhdeksi tärkeäksi tekijäksi yrityksen joustavuuden.

Tähän kysymykseen asiakkaat eivät olleet kommentoineet kovinkaan paljon. Ainoastaan yksi vastaaja toivoi, että toimitusaikaa voisi lyhentää ja se saisi maksimissaan olla 20 päivää.

Kysymys 15

Tässä kysymyksessä asiakkailta kysyttiin sitä, miten tärkeänä he pitävät sähköistä liiketoimintaa, kuten sähköpostia ja kaupankäyntiä sähköisesti. Tässä vastaukset hajosivat paljon. Kaksi vastaajaa piti sähköistä kaupankäyntiä todella tärkeänä, neljä asiakasta tärkeänä ja 2 kaksi asiakasta ei pitänyt sähköistä kaupankäyntiä kovinkaan tärkeänä.

On aika yllättävää, että kaksi kansainvälistä yritystä ei pitänyt sähköistä kaupankäyntiä kovinkaan tärkeänä. Tänä päivänä kuitenkin hoidetaan todella paljon asioita internetin kautta. Rainer Rajala Oy on siirtämässä tilauksiaan pitkälti internetin kautta tapahtuviksi, jolloin olisikin tärkeää, että kaikki asiakkaat saadaan sähköiseen kauppaan mukaan.

Kysymys 16

Tässä kysymyksessä kysyttiin asiakkaiden mielipidettä hoitopöytien toimitusvarmuudesta. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että hoitopöydät on aina toimitettu säännöllisesti. Kuuden muun mielestä toimitukset tapahtuvat suurelta osin moitteettomasti. Eli yleisesti voidaan sanoa vastaajien olevan tyytyväisiä hoitopöytien toimitukseen.

Kysymys 17

Kysymys 17 käsitteli asiakkaiden tyytyväisyyttä kulutustavaroiden toimitusten osalta. Kuten edellisessäkin kohdassa, myös tässä, kaksi vastaajaa piti kulutustavaroiden toimitusta kiitettävänä ja kuusi muuta vastaajaa hyvänä. Näissä kysymyksissä ei oletettavastikaan tullut eroja hoitopöytien ja kulutustavaroiden osalta, sillä hoitopöydät ja kulutustavarat toimitetaan yleensä samalla kerralla vientiasiakkaille. Todettakoon tässä, että kotimaan asiakkaille suoritetussa kyselyssä eroja tuli hoitopöytien ja kulutustavaroiden toimitusten osalta.

Loppuun laitettiin vielä kohta ”muuta”, jossa asiakas sai vapaasti antaa palautetta, jos halusi. Jos loppukommentteja oli laitettu, ne olivat kehuja Rainer Rajala Oy:lle. Yksi asiakas lisäksi tiedusteli kysymyksen 15 tarkoitusta. Rainer Rajala Oy sai kiitosta yhteistyöstä ja onnentoivotukset tulevaisuutta ajatellen.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen teoriaosa käsittelee asiakastyytyväisyyttä, sen eri osa-alueita, palvelun laatua ja yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta. Itse tutkimuksessa haluttiin selvittää Rainer Rajala Oy:n asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen toimintaan, palveluun ja laatuun. Tutkimus oli laadullinen ja suoritettiin asiakastyytyväisyyskyselynä Rainer Rajala Oy:n 11 vientiasiakkaalle. Tutkimukseen saatiin kahdeksan vastausta, mikä on riittävä määrä luotettavien tulosten saamiseksi.

Tutkimukseen valittiin tutkija yrityksen ulkopuolelta, jolloin vastaukset tulee tarkasteltua puolueettomasti eli objektiivisesti. Näin ollen tutkijan omat arvot, kokemukset tai käsitykset eivät vaikuta tuloksiin. Jotta tutkimus olisi luotettava, pyrittiin kyselylomakkeen kysymykset muotoilemaan selkeiksi ja yksiselitteisiksi. Vastauksia saatiin kahdeksan, joten tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia.

Kilpailu kasvaa ja kovenee jatkuvasti. Samalla aikaa myös asiakkaiden laatuodotukset kasvavat ja tämä on saanut yritykset eri puolilla maailmaa keskittymään entistä enemmän asiakastyytyväisyyteen. Myös Rainer Rajala Oy haluaa palvella asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla. Erilaisten asiakastyytyväisyystutkimusten avulla pyritään ymmärtämään paremmin asiakkaita ja näiden tarpeita. Yksi tapa kartoittaa asiakastyytyväisyyttä on esimerkiksi tämä Rainer Rajala Oy:n toimeksiannosta toteutettu asiakastyytyväisyyskysely. Tämän hetken vallitsevan käsityksen mukaan asiakastyytyväisyys vaikuttaa merkittävästi asiakasuskollisuuteen ja sitä kautta myös yritys saavuttaa enemmän voittoa.

Tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella Rainer Rajala Oy:n asiakkaat olivat kokonaisuudessaan tyytyväisiä yrityksen toimintaa. Erityistä tyytyväisyyttä saivat aikaan yrityksen tuotteiden laatu sekä toiminnan joustavuus. Vastaajista suurin osa oli yrityksen

pitkäaikaisia asiakkaita eli asiakassuhde oli kestänyt yli 10 vuotta. Ainoastaan yksi vastaaja oli ollut asiakkaana alle kaksi vuotta. Vastaavaa tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty, joten asiakkaat saatiin vastaamaan kiitettävästi kyselyyn ja vastausprosentiksi muodostui 73 %.

Tutkimuksen ensimmäisessä osiossa kysyttiin vastaajan taustatiedot. Toisessa osiossa selvitettiin sitten asiakkaiden mielipiteitä Rainer Rajala Oy:n laadusta. Laadulla ymmärretään yleisesti ottaen asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laatua mitataan ja verrataan asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Yrityksen toiminta on laadukasta, jos asiakas on vähintäänkin tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin ja palveluksiin tai palvelukokemus ylittää odotukset (Lecklin 1997, 22; Lämsä, Uusitalo 2003, 49).

Asiakastyytyväisyystutkimus antoi hyvän kuvan Rainer Rajala Oy:n vientiasiakkaiden tyytyväisyydestä yrityksen laatuun. Rainer Rajala Oy:n vahvuuksia terveyden alan tuotteiden valmistuksessa ja myynissä ovat laadukkaat tuotteet, joustavuus ja hyvä henkilökohtainen palvelu. Hoitopöytien ja kulutustavaroiden laatua pidettiin yleisesti ottaen hyvänä, osa asiakkaista piti laatua kiitettävänä. Yksikään vastaajista ei arvioinut laatua tyydyttäväksi tai huonoksi. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta asiakkaat pitivät hoitopöytien ja kulutustavaroiden tuotevalikoimaa riittävänä. Tuotekehitys oli kaikkien vastaajien mielestä vähintäänkin hyvää.

Tuotteiden lisäksi yrityksen joustavuutta mallistojen suhteen pidettiin vahvuutena. Yritys valmistaa hoitopöydät alusta loppuun asti itse, joten se pystyy helposti tekemään muutoksia asiakkaiden tarpeiden mukaan. Asiakkaista kolme piti joustavuutta kiitettävänä ja loput viisi hyvänä.

Kyselyn kolmannessa osiossa selvitettiin asiakkaiden mielipiteitä henkilöstön palvelualltiudesta ja Rainer Rajala Oy:n palveluista. Asiakaskeskeisessä ajattelussa palvelun laatua on tarkasteltava ennen kaikkea asiakkaan kokeman laadun näkökulmasta. Jotta palvelu on tällöin laadukasta, tulee palvelukokemuksen vastata asiakkaan odotuksia tai ylittää odotukset. Asiakaan kokeman palvelun laadun tekijöitä ovat asiakkaan luomat odotukset palvelua kohtaan sekä itse palvelukokemus.

Palvelun määritelmiä on monenlaisia ja on todettava, että palvelu kokonaisuudessaan on monimutkainen ilmiö, jota on lähes mahdoton määritellä lyhyesti, selkeästi ja kattavasti (Grönroos 1998, 49). Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että palvelutoiminnan tavoitteena on asiakkaan ongelmien ratkaiseminen ja sitä kautta hyödyn tuottaminen asiakkaalle.

Kyselyyn vastanneet vientiasiakkaat pitivät henkilöstön palvelualltiutta yleisesti ottaen hyvänä tai kiitettävänä. Palvelu koettiin nopeaksi ja ystävälliseksi. Vastaajien mielipiteet jakaantuivat, kun heitä pyydettiin arvioimaan viesteihin ja soittopyyntöihin vastaamista. Kaksi asiakkaista koki vastaamisen kiitettäväksi, viisi hyväksi ja yksi tyydyttäväksi, hänen mielestään vastaamisessa oli liian pitkä viive.

Sähköisen kaupankäynnin osalta asiakkaiden mielipiteet hajosivat paljon. Osalle asiakkaista sähköinen kaupankäynti oli todella tärkeää, toiset pitivät sitä tärkeänä ja osa vastaajista ei pitänyt sähköistä kaupankäyntiä juurikaan tärkeänä.

Tämä tutkimus antoi arvokasta tietoa Rainer Rajala Oy:lle vientiasiakkaiden tyytyväisyydestä. Asiakkaat antoivat niin positiivista kuin negatiivistakin palautetta, mitä voidaan hyödyntää kehittäessä Rainer Rajala Oy:n toimintaa tulevaisuudessa. Kaiken kaikkiaan Rainer Rajala Oy:n tulee pyrkiä säilyttämään vahva markkina-asemansa kotimaan markkinoilla sekä vientimarkkinoilla. Yrityksen kannattaa edelleen panostaa laatuun ja joustavuuteen, jotta ne pysyvät tulevaisuudessakin vahvoina kilpailuvaltteina.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 8., uudistettu painos.
Helsinki: Edita
- Grönlund, M., Jacobs, R. & Picard, R. 2000. Asiakastyytyväisyyden osatekijät ja edellytykset. Turun kauppakorkeakoulu: Sarja B Tutkimusraportteja.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.
- Kotler Philip 1999. Luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo: WSOY – kirjapainoyksikkö.
- Kuusela, H., 1998. Markkinoinnin haaste: näkymätön näkyväksi. Porvoo: WSOY.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino.
- Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lele, M., Steht, J., 1991. Asiakas – menestyksen avain. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lotti, L., 1994. Markkinointitutkimuksen käsikirja. Porvoo: Weilin+Göös.
- Lämsä, A-M & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1995. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: Weilin+Göös.
- Sirviö, J. 2003. Tutkimusmenetelmät, S05801, Kevät 2003.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY – kirjapainoyksikkö.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1998. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo:

WSOY

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Ky-Palvelu Oy.

Artikkelit

Laaksonen, J. 2002. Myynnin jälkihoito vakiinnuttaa asiakassuhteen. Kauppalehti Extra

21.10.2002, 29.

Laitinen, H. 2002. Palvelujen markkinointi. Aromi 01, 40-41.

20.10.2005

Dear Sir/Madam

I study marketing at Kajaani Polytechnic University. I'm doing my final year project which is a customer satisfaction enquiry for customers of Rainer Rajala Oy.

By doing co-operation with my principal Rainer Rajala Oy, I want to increase their customer satisfaction for different areas of service and quality. With the base of the results Rainer Rajala Oy will be able to improve their services and products, so that they better fulfil your requirements.

It takes only few minutes to answer the questions, and we hope that You take this enquiry positively and hope that You return it to me as soon as possible, at the latest 01.11.2005.

The answers will be handled absolutely confidential. The results will be announced only as complete results, so individual answers will not be exposed.

I thank You in advance for taking part of this enquiry.

Sincerely yours,

Laura Martikainen

BACKGROUND INFORMATION	1 How many years has Your company been Rainer Rajala Oy's client? <input type="checkbox"/> 1-2 years <input type="checkbox"/> 3-5 years <input type="checkbox"/> 6-10 years <input type="checkbox"/> over 10 years
	2 How many employees are there in Your company? About employees.
	3 Position of the person in the company, who answers to the inquiry?
PRODUCTS	4 Do You order from us regularly? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No. How should we change our products or service?
	5 What is Your opinion about the quality of the treatment tables? <input type="checkbox"/> Very Good <input type="checkbox"/> Good <input type="checkbox"/> Poor <input type="checkbox"/> Very Poor Comments
	6 What is Your opinion about the quality of the consumer products? <input type="checkbox"/> Very Good <input type="checkbox"/> Good <input type="checkbox"/> Poor <input type="checkbox"/> Very Poor Comments
	7 Do You think that the selection of the treatment tables is sufficient? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No, what would You hope more?
	8 Do You think that the selection of the consumer products is sufficient? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No, what would You hope more?
	9 What is Your opinion about our product development? <input type="checkbox"/> Very Good <input type="checkbox"/> Good <input type="checkbox"/> Poor <input type="checkbox"/> Very Poor Comments
CUSTOMER SERVICE	10 a) How do You experience customer service? <input type="checkbox"/> Very kind <input type="checkbox"/> Kind <input type="checkbox"/> Unkind <input type="checkbox"/> Very unkind Comments
	10 b) How do You experience customer service of company's phone center? <input type="checkbox"/> Very kind <input type="checkbox"/> Kind <input type="checkbox"/> Unkind <input type="checkbox"/> Very unkind Comments
	10 c) Answering to the messages (e-mail)? <input type="checkbox"/> Very good <input type="checkbox"/> Good <input type="checkbox"/> Poor <input type="checkbox"/> Very poor

	Comments
	11 What are the good factors in our service?
	12 Would You like us to contact you regularly? <input type="checkbox"/> Yes, how? <input type="checkbox"/> No
	13 Would You like to take part in the trainings organized by Rainer Rajala Oy (for example MTT- or electrical device training)? <input type="checkbox"/> Yes, what kind of information are You interested in? <input type="checkbox"/> No
	14 How do You experience the flexibility of Rainer Rajala Oy (for example the delivery time and the changes in treatment tables)? <input type="checkbox"/> Very good <input type="checkbox"/> Good <input type="checkbox"/> Poor <input type="checkbox"/> Very poor Comments
	15 How important is the electrical business? <input type="checkbox"/> Very important <input type="checkbox"/> Important <input type="checkbox"/> Not important <input type="checkbox"/> Not important at all
DELIVERY	16 The treatment tables have been delivered on time? <input type="checkbox"/> Always <input type="checkbox"/> Mostly <input type="checkbox"/> Seldom <input type="checkbox"/> Never
	17 The consumer products have been delivered on time? <input type="checkbox"/> Always <input type="checkbox"/> Mostly <input type="checkbox"/> Seldom <input type="checkbox"/> Never
EXTRA	Comments