

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
Taloustieteiden tiedekunta

ASIAKASTYYTYVÄISYYS PALVELUUN JA  
ASIAKASUSKOLLISUUS YRITYS X:N TAPAUKSESSA

Markkinointi, Pro gradu

20.8.2006

Laatija: Mervi Kuoppamäki

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Mervi Kuoppamäki	
Työn nimi Asiakastyytyväisyys palveluun ja asiakasuskollisuus yritys X:n tapauksessa	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro Gradu
Aika Elokuu 2006	Sivumäärä 76 + 9
Tiivistelmä	
<p>Tässä tutkimuksessa selvitettiin asiakastyytyvää tiettyä palvelutuotetta kohtaan ja arvioitiin sen vaikutuksia asiakkaiden uskollisuuteen kyseisen palveluntarjoajan, yritykseen X tapauksessa.</p> <p>Tutkimuksen viitekehys muodostui asiakastyytyvää ja asiakasuskollisuutta kuvaavista malleista, organisaation ja yksilön vaikutuksista asiaan ja aikaisemmista aiheeseen liittyvistä tutkimuksista. Empiirinen tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena ja tutkimuksen aineistoa analysoitiin ymmärtämiseen pyrkivällä lähestymistavalla. Teemakysely tehtiin kahdeksalle henkilölle ja teemahaastattelu neljälle henkilölle.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat että asiakkaat olivat tyytyväisiä yhteistyösopimukseen. He odottivat yrityksen X henkilöiltä hyvää teknistä tietämystä, palveluaittutusta ja -asennetta ja pitivät niitä hyvätasoisina. Sopimus lisäsi säännöllistä kanssakäymistä ja sitoutumista etsimään yhdessä parannuksia ja ratkaisuja asiakkaalle. Tutkimus toi esiin asiakkaille tärkeimmät yhteistyötoiminnan osa-alueet sekä muutamia asioita, joihin yrityksen X kannattaa toiminnassaan kiinnittää entistä enemmän huomiota. Näitä oli mm. henkilökunnan tekninen ja sosiaalinen taitavuus ja reklamaatioihin reagoiminen. Moni mainitsi asiakkaan tarpeiden ymmärryksen parantuneen ja toiminnan joustavuuden lisääntyneen. Lähes kaikki asiakkaat kokivat sopimukset hyödyllisiksi ja useimmat sopimukset ovat jatkuneet vuodesta toiseen uskollisesti ja keskeytyksettä. Tuloksista voidaan päätellä, että yhteistyösopimus antaa mahdollisuuden syvällisempään kanssakäymiseen asiakkaan kanssa ja lisää asiakastyytyvää ja asiakassuhteen pysyvyyttä.</p>	
Asiasanat palvelu, B2B, asiakastyytyväisyys, asiakassitoutuneisuus, asiakastyytyväisyyskysely, paperiteollisuus	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta

# ASIAKASTYYTYVÄISYYS PALVELUUN JA ASIAKASUSKOLLISUUS YRITYS X:N TAPAUKSESSA

## SISÄLTÖ

### TIIVISTELMÄ

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset .....	1
1.2 Yritys X metsäteollisuuden alan toimijana .....	2
1.3 Tutkimuksen rakenne .....	5
<b>2. PALVELULIIKETOIMINNAN TEORIAA .....</b>	<b>7</b>
2.1 Palvelun määrittely ja luokittelu .....	7
2.2 Palveluprosessin suunnittelu .....	9
2.3 Yritysten välisen palveluliiketoiminnan erityispiirteet.....	12
2.4 Palvelun markkinointi .....	13
2.5 Palvelun laadun osa-alueet .....	15
2.6 Palvelun laadun suunnittelu ja hallinta .....	17
2.7 Palvelun laadun vaikutus yrityksen kannattavuuteen .....	20
2.8 Asiakastyytyväisyys ja siihen vaikuttaminen.....	22
2.9 Asiakastyytyväisyyden mittaus .....	24
2.10 Asiakasuskollisuuden määritelmä .....	27
2.11 Asiakassuhteiden ja uskollisuuden luominen.....	29
<b>3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....</b>	<b>33</b>
<b>4 TUTKIMUSMENETELMÄN TARKASTELU JA AINEISTON KÄSITTELY.....</b>	<b>36</b>
4.1 Kvalitatiivinen tutkimus ja aineiston keruumenetelmät .....	36
4.2 Aineiston keruun toteutus.....	39
4.3 Aineiston analysointitapa.....	42
4.4 Menetelmän ja tulosten luotettavuus .....	43
<b>5 TUTKIMUSTULOKSET.....</b>	<b>45</b>
5.1 Myynti ja Asiakaspalvelu.....	45
5.2 Projektin hoito.....	48
5.3 Raportit ja dokumentointi.....	51
5.4 Kommunikaatio .....	53

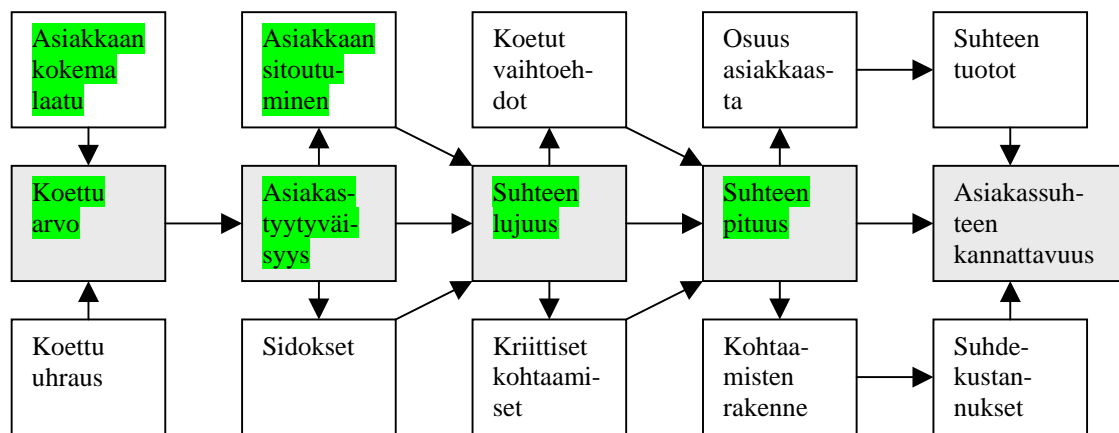
5.5 Ympäristönäkökohdat .....	55
5.6 Yrityksen X huoltopalvelut yleisesti .....	57
<b>6. TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>59</b>
6.1 Yhteenveto yhteistyösopimuksen asiakastyytyväisyydestä ja odotusten täyttymiseen vaikuttavista tekijöistä .....	59
6.2 Tutkimuksen merkitys .....	66
6.2.1 Käytännön hyöty .....	67
6.2.2 Teoreettinen vastaavuus .....	69
6.3 Tutkimustulosten luotettavuus .....	71
6.4 Tulevaisuuden tutkimusaiheet.....	72
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>74</b>

**Liite 1. Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset (9 sivua)**

## 1. JOHDANTO

### 1.1 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA RAJAUKSET

Tässä tutkimuksessa selvitettiin asiakastytyvyyttä tiettyä palvelutuotetta kohtaan ja arvioitiin sen vaikutuksia asiakkaiden uskollisuuteen kyseisen palvelun tarjoajaan, yritykseen X. Storbackan ym. (1994) mukaan palvelun laatu, asiakastytyvyys ja asiakassuhteiden pysyvyys ovat sidoksissa jokaisen yrityksen perustarkoitukseen menestyä toimialallaan ja toimia kannattavasti. Kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten perusteella on löydetty selviä riippuvuuksia palvelutoiminnan, palvelun laadun, asiakastytyvyyden ja asiakasuskollisuuden välillä, ja niiden riippuvuuksien malli on Kuviossa 1. Eri tekijöitä on suunniteltava, hallittava ja seurattava, jotta asiakassuhteet syntyisivät, voimistuisivat ja toisivat jatkuvuutta liiketoimintaan.



KUVIO 1 Asiakassuhteen kannattavuuden malli. (Storbacka ym., 1994, 23)

Yrityksen X yhteistyösopimuksia on solmittu asiakkaiden kanssa vuodesta 1997 lähtien. Tähän mennessä referenssitehtaita on kertynyt paperi- ja kartonkiteollisuuteen 42 kappaletta, lähinnä Suomen ja Euroopan alueelle. Sopimuksia on solmittu yleensä 1-3 vuoden jaksoina ja sopimuskauden kokonaispituus on vaihdellut paperikoneesta ja tehtaasta riippuen yhdestä vuodesta useisiin vuosiin.

Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus etsiä tietoa asiakkaiden tyytyväisyyden ja odotusten täyttymisen tasosta tietyn palvelutuotteen suhteen ja pohtia mikä merkitys sillä on asiakastyytyväisyyden muodostumisessa ja asiakkaan sitoutumisessa palvelun tarjoajaan. Tutkimus keskittyi tutkimaan yritykseltä yritykselle tapahtuvaa palveluliiketoimintaa. Yrityksen X yhteistyösopimuspalveluja käyttäneille asiakkaille, joiden sopimus oli päättymässä vuosien 2005 ja 2006 vaihteessa, tehtiin asiakastyytyväisyyskysely ja kartoitettiin asiakkaiden odotusten täyttymistä kyseisen palvelutuotteen osalta. Tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden osatekijöitä ja sitoutumista tilaajan ja toimittajan välillä selvitettiin, jotta toiminnan painopistealueita ja kehitystarpeita voitaisiin arvioida.

Tutkimuksen päätutkimusongelma on

Kuinka hyvin palvelutoiminta on vastannut asiakkaan odotuksia ja onko palvelun laadussa ollut vaihtelua aikaisempiin kokemuksiin verrattuna?

Täydentävinä tutkimuskysymyksinä tässä tutkimuksessa ovat

1. Mitkä ovat asiakastyytyväisyyden kannalta oleellisia palvelun sisällön ja laadun elementtejä?
2. Onko yrityksen X palvelutoiminnassa kehittämistä vaativia osa-alueita?
3. Johtaako asiakastyytyväisyys asiakassuhteen jatkumiseen?

## 1.2 YRITYS X METSÄTEOLLISUUDEN ALAN TOIMIJANA

Yritys X suunnittelee ja valmistaa sellu- ja paperiteollisuuden prosesseja, koneita ja laitteita sekä tarjoaa huolto- ja asiantuntijapalveluita asiakkaan tuotantoprosessien kunnossapitoon ja prosessin tehostamiseen. Tavoitteena on toimia massa- ja paperiteollisuuden prosessien maailmanlaajuisena toimittajana. Tämän vuoksi yrityksessä X keskitytään paitsi parantamaan kilpailukykyä myös vahvistamaan asiakaslähtöisyyttä ja kehittämään tuotevalikoimaa. Tavoitteena on saavuttaa asiakassuhde, joka kattaa koko toimitetun prosessin elinkaaren ja varmistaa asiakkaalle tehokkaimman ja tuottavimman teknologisen ratkaisun.

Koska uutta paperin valmistuskapasiteettia rakennetaan Eurooppaan ja Yhdysvaltoihin edelleen vähän, yrityksen X liiketoiminnan painopistettä on suunnattu näillä alueilla asiakkaiden prosessien parantamiseen, koneusintoihin sekä huoltoliiketoimintaan. Palveluliiketoiminnan tavoitteena on tehdä yrityksestä yhä monipuolisemmin asiakkaita palveleva yhtiö, lisätä kontakteja asiakkaan kanssa ja tasoittaa suhdannevaihtelujen vaikutuksia konsernin suurempien koneiden myynnissä.

Paperiteollisuudessa on tapahtunut paljon yritysfuusioita ja tuotantoyksiköiden koko on ollut jo pidemmän aikaa kasvussa. Seurauksena on ollut asiakkaiden lukumäärän vähentyminen, kertaostojen volyymin kasvu yhteisostojen myötä, investointien tarkempi harkinta ja niiden liittäminen konsernin strategiaan. Asiakas on myös entistä paremmin tietoinen lukuisten tehtaidensa tekemistä hankinnoista hankintahintoihin ja pyrkii niihin perustuen saamaan alennuksia uusiin sopimuksiin. Päätöksenteko on siirtynyt asiakkaan taholla aiempaa ylemmille organisaatiotasolle.

Palveluliiketoiminnalla on potentiaalia, koska yleinen trendi paperiteollisuudessa on ydinliiketoimintoihin keskittyminen, paperitehtaiden organisaatioiden keventäminen, verkottuminen ja huoltotoiminnan ulkoistaminen. Asiakasyritykset globalisoituvat, tuotantoyksikkökoko kasvaa ja pienimpiä tehtaita suljetaan kannattamattomina. Asiakas pyrkii pitämään toimittajien välistä kilpailua yllä investointien osalta ja varmistamaan edullisemmat hankintahinnat pitkällä tähtäimellä.

Palvelujen myynnin ja palveluinvestoinnin perustelun vaikeus on siinä, että palvelun laatu ja hyöty on usein mitattavissa vasta jälkikäteen. Ennen ostopäätöstä hinta/laatu-suhteen arvioiminen perustuu myyntiprosessin aikana syntyneisiin mielikuviin, odotuksiin sekä referenssitietoon. Palvelujen tarjoajien välinen kilpailu on jatkuvasti kiristymässä ja suurten konevalmistajien joukkoon on tulossa myös pienempiä yrityksiä.

Palvelutuotteiden tarjoaminen on yrityksessä X kehittyvä alue, jonka on tarkoitus tukea perinteistä tuotemyyntiä. Paperimarkkinoiden kilpailun kiristyessä paperitehtaat pyrkivät hyödyntämään olemassa olevaa konekantaansa parhaalla mahdollisella

tavalla ja kasvattamaan ja tehostamaan liiketoimintaansa. Tavoitteena on, että yrityksen ulkopuolelta hankittu erikoisosaaminen yhdessä tehtaan oman prosessiosaamisen kanssa täydentävät toisiaan ja luovat uusia ratkaisuja parantamaan tehtaan asemaa. Tähän tarkoitukseen yrityksellä X on yhteistyösopimukseksi kutsuttu palvelutuote, joka räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. Se on pidempiaikainen, muutaman vuoden pituinen yhteistyöjakso, jonka aikana asiakasta tuetaan parantamaan paperikoneensa tuottavuutta.

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat yhteistyösopimukset, jotka ovat palvelutuotteita ja joiden hyötyjä ovat esimerkiksi parantunut tuotantolinjan tehokkuus, alentuneet käyttö- ja huoltokustannukset ja ratkaisut, jotka parantavat töiden sujumista tai työoloja. Yhteistyösopimusten vaikutusta tuotemyyntiä lisäävänä tekijänä ja asiakassuhteita tai asiakasuskollisuutta parantavana tekijänä on yrityksessä tutkittu vasta vähän. Tämä on johtunut siitä, että yhteistyösopimukset palvelutuotteena on ollut markkinoilla suhteellisen lyhyen ajan ja lisämyyntituotteiden myyntitulojen kirjaus on tapahtunut eri liiketoimintayksiköihin.

Käytännössä yhteistyösopimus yleensä sisältää sovitun määrän yhteistyökokouksia, projektipäällikön ja sovitun määrän asiantuntijakäyntejä kiinteään vuosihintaan sopimuskauden ajan ja sen lisäksi mahdollisen tuotantoon sidotun bonusmaksun. Samaan sopimukseen kuuluu myös tietoturvattu tietokanta, josta asiakas saa käyttöönsä yhteistyöprojektin tärkeät dokumentit, tuotteiden esitteet ja sopimusprojektiin liittyvän aineiston. Yhteistyösopimuksessa tavoitteena on kartoittaa asiakkaan koneen tilanne ja parannus- tai tehostustoimia vaativat konelinjan kohteet ja löytää niihin yhdessä ratkaisu. Tämä toiminta luo ehdotuksia ja tarjouksia jatkotutkimuksista, esimerkiksi koneen tai prosessin kuntoanalyysistä, tehokkuustarkastelusta, pullonkaula-analyysistä parannusehdotuksineen, prosessi- tai laitekehitystyöstä tai benchmarking-selvityksestä. Ideana on, että sopimus ja sen sisältö räätälöidään asiakkaalle sopivaksi ja asiakas ostaa ja maksaa tarvitsemistaan palveluista tai tuotteista.

Yhteistyösopimuksen hyöty asiakkaalle on, että hän saa yrityksen X organisaation tietotaidon käyttöönsä oman asiamiehen eli projektipäällikön avulla, joka hoitaa asiakkaan asioita. Yhteisessä konelinjan tehokkuuden parantamiseen käynnistetyssä



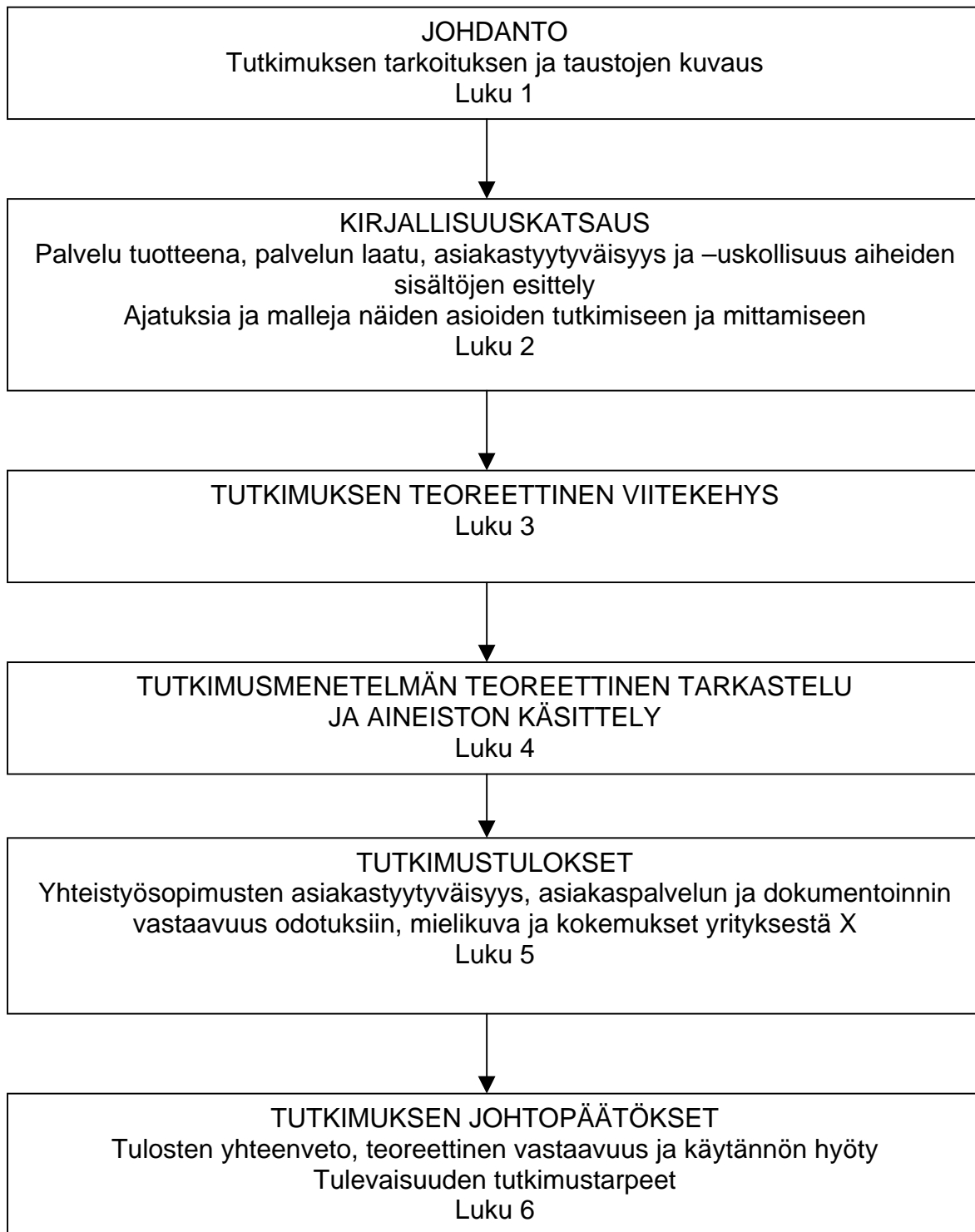
projektissa tulee kaikki tärkeät koneen toiminnan osa-alueet tarkistettua järjestelmällisesti läpi ja niistä tulee kirjalliset toimenpide-ehdotukset, joiden avulla on helppo ryhtyä toimenpiteisiin. Yhdessä hyödynnettävä tietomäärä voidaan maksimoida, kun tehtaan väki tuntee oman prosessinsa ja yrityksen X väellä on kokemusta toimivista ratkaisuista muilla vastaavilla konelinjoilla. Yleensäkin asiakkaiden asioiden hoito nopeutuu ja molemmat osapuolet ovat tosissaan ja aktiivisesti kehittämässä asiakkaan konetta.

### 1.3 TUTKIMUKSEN RAKENNE

Tämä tutkimus on jaettu 6 lukuun, jotka erilaisin sisällöin jäsentävät tutkimusta (Kuvio 2). Luku 1 esittelee yleisesti tutkimuksen taustat, antaa yleiskuvan yrityksestä X ja sen toimintaympäristöstä metsäteollisuuden toimialalla, kuvaa tutkimuksen tavoitteet ja selventää keskeisimmät tutkimuksessa käytetyt käsitteet.

Luvussa 2 esitetään kirjallisuuden perusteella palvelutuotteen laadun muodostumista, asiakastyytyväisyyden elementtejä ja tekijöitä sekä asioita, jotka johtavat asiakastyytyväisyydestä asiakasuskollisuuteen. Siinä esitellään malleja palvelun laadusta asiakastyytyväisyydestä sekä asiakasuskollisuuden matriisi.

Luvussa 3 esitetään kirjallisuuteen ja tutkimuksen tavoitteisiin perustuva tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkimusmenetelmän teoreettinen tarkastelu ja kokeellisen osuuden toteuttaminen on esitetty Luvussa 4. Tutkimustulokset esitetään Luvussa 5. Viimeisessä Luvussa 6 on esitetty johtopäätöksiä tutkimustuloksista ja verrattu niitä kirjallisuuteen. Lisäksi siinä on pohdittu tulosten hyödyllisyyttä, oikeellisuutta ja lisätutkimustarpeita. Kuviossa 2 on esitetty tämän tutkimuksen rakenne.



KUVIO 2 Tutkimuksen rakenne.

## 2. PALVELULIIKETOIMINNAN TEORIAA

Tutkimusaihe sijoittuu yritysten väliseen liiketoimintaan. Palvelut tuotteena ovat suhteellisen uusi tuotealue yrityksessä X verrattuna perinteisiin fyysisiin tuotteisiin, laitteisiin ja koneisiin. Palvelujen aineettomuudesta seuraa monia haasteita. Aineellisen todistusaineiston puuttuessa asiakas pyrkii päättämään palvelun laatua ja ominaisuuksia toiminnassa käytettävien välineiden, henkilöstön käytöksen ja ulkoisen olemuksen perusteella.

Koska palveluja ei voida varastoida, kysyntää kannattaa yrittää tasoittaa eri ajankohtina houkuttelemalla asiakkaita siirtymään kiireisistä ajoista hiljaisiin aikoihin esimerkiksi kampanjoilla tai hinnoittelulla. Palveluja ei voi patentoida ja palvelukonsepti on helposti kopioitavissa. Aineettomuus muodostuu haasteeksi myös viestinnässä, jolla asiakkaat on saatava vakuuttuneiksi palvelun hyödyllisyydestä ja laadusta. Hinnoittelun haasteen luo vaikeus kustannusten määrittämisestä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 18)

Tämä tutkimus hyödyntää teoria-alueita, joissa määritellään tarkemmin palvelun luonnetta, ominaisuuksia ja mahdollisuuksia tuotteena, mitkä asiat tuotteen ja sen toimittamisen osalta ovat merkityksellisiä asiakastyytyvyyden näkökannalta, ja millä keinoin asiakastyytyvyydestä voidaan päästä syveneviin asiakassuhteisiin, asiakkaan sitoutumiseen ja asiakasuskollisuuteen. Näiden teorioiden pohjalta arvioidaan palvelutoiminnan onnistumista ja niitä osa-alueita, joihin erityisesti hyvässä, laadukkaassa palvelutoiminnassa on kiinnitettävä huomiota.

### 2.1 PALVELUN MÄÄRITTELY JA LUOKITTELU

Kotler (2003, 444) määrittelee palvelun olevan mikä tahansa olennaisilta osiltaan aineeton teko tai hyöty, jonka yksi osapuoli voi tarjota toiselle ja joka ei johda mihinkään omistukseen. Sen tuotanto voi olla sidoksissa fyysiseen tuotteeseen. Palvelut muodostavat monessa tapauksessa kilpailullisesti elintärkeän osan

asiakkaille tarjottavasta ja myytävästä tuotepaletista. Lovelock (1991) pitää palvelua tekona, työnä, prosessina tai vuorovaikutuksena. Se voi liittyä fyysiseen tuotteeseen tai olla siitä erillään. Grönroosin (2000) määrittely kohdistuu asiakkaaseen ja että palvelulla saadaan aikaan ratkaisu hänen ongelmaansa.

Koska palvelua käyttävät asiakkaat määrittelevät sen tärkeyttä siten kuinka paljon se tuo heille lisäarvoa, Edvardsson ym. (2005) ehdottavat, että palvelua kuvattaisi seuraavin kriteerein. Palvelu on arvon tuottamisen väline, palvelun arvon määrittäminen tapahtuu asiakkaan näkökulmasta, palvelun arvo syntyy yhdessä asiakkaan kanssa ja tapahtuu vuorovaikutteisesti, prosessimuotoisesti ja kokemusperäisesti.

Vandermerwe (1996) teki kolme oletusta koskien asiakkaan arvoa:

1. Arvo ei kuulu itse palvelutuotteeseen vaan on sitä mitä asiakas saa siitä itselleen suorituksen jälkeen.
2. Asiakas saa arvon tietyllä aikaperiodilla, ei ostohetkellä
3. Arvo on sidoksissa asiakkaan ympäristöön enemmän kuin toimittajan ympäristöön, jossa kustannukset kerääntyvät

Useimmille palvelutilanteille on tyypillistä, että palvelun tuottaminen edellyttää palvelun tuottajan ja asiakkaan yhtäaikaista läsnäoloa. Palvelun tuottajasta ja asiakkaasta tulee kiinteä osa palvelua, minkä vuoksi vuorovaikutus asiakaspalvelutilanteessa on palvelun laadun kannalta erittäin tärkeää. Molemmat palvelun osapuolet haluavat vaikuttaa ympäristöönsä niin, että se olisi niiden toiveiden ja tavoitteiden suhteen mahdollisimman myönteinen. Asenteilla ja käyttäytymisellä on suuri vaikutus viestintään ja toimintaan. Kun välineenä ei käytetä valtaa ja pakottamista vaan viestintää, on kyse usein suostuttelusta eli esimerkiksi kommunikoinnista, neuvottelusta, suosittamisesta, toisen ymmärtämisestä ja myötäilystä. (Pesonen ym. 2002, 24 & 71-75)

Palvelua ja sen tyyppiä tai luokitusta ovat määritelleet useat tutkijat ja seuraavat luokitusmääritelmät ovat laajasti tunnettuja ja käytettyjä palveluiden johtamisen kirjallisuudessa: työväline/työntekijä pääelementtinä, asiakaskontaktin ajallinen pituus, palvelun räätälöinnin laajuus, asiakaspalvelijoiden päätäntävällän laajuus,

asiakasrajapinnan kontaktien määrä ja tuote/prosessi pääelementtinä (Silvestro ym. 1992).

Teollisuuden palvelujen osalta Kotler (1994) jaottelee palvelut ylläpitoon ja huoltopalveluihin sekä asiantuntijapalveluihin ja niiden myyntiajankohtaan ennen, aikana tai jälkeen tuotemyynnin. Frambach ym. (1997) ovat ehdottaneet luokittelua vuorovaikutusperustaisiin ja suhdeperustaisiin palveluihin. Mathieu (2001) ehdottaa erotettavaksi palvelut, joissa palvelu kohdistuu asiakkaan ostamaan tuotteeseen (tuotemyynnin jälkeiset palvelut) niistä, joissa palvelu kohdistuu asiakkaan toimintaan, josta esimerkkinä on koulutus, jonka avulla pyritään maksimoimaan asiakkaan prosessin hyödyt ja tehokkuus.

Palvelun peruspiirteitä ovat aineettomuus. Palvelut ovat tekoja, niitä ei voi varastoida ja asiakas osallistuu yleensä jossakin määrin tapahtumaan. Palvelujen tekemiseksi houkutteleviksi, niiden tulisi tuoda asiakkaalle hyötyjä ja lisäarvoa suhteessa käytettyyn kustannukseen, joka on rahallista, ajallista ja asiakkaalta vaadittua osallistumista palveluprosessiin. Aineettomuuden takia palvelun laatua ei ole helppo arvioida ja koska se tuotetaan ja kulutetaan kutakuinkin samanaikaisesti, laadunvalvonta on vaikeampaa kuin perinteisten aineellisten tuotteiden kohdalla. Tästä johtuen sekä laadun valvonta että myös markkinointi tapahtuvat samassa paikassa ja samaan aikaan kuin palvelun tuottaminen. Palvelun jakeluprosessiin vaikuttavat sekä henkilökunta että asiakkaat, joiden erilainen tietotaito, kokemus ja sosiaaliset taidot aiheuttavat heterogeenisyyttä palveluun. (Kotler, P., 2003, 444-447, Grönroos, C., 2000, 53-54, Ojasalo 1999)

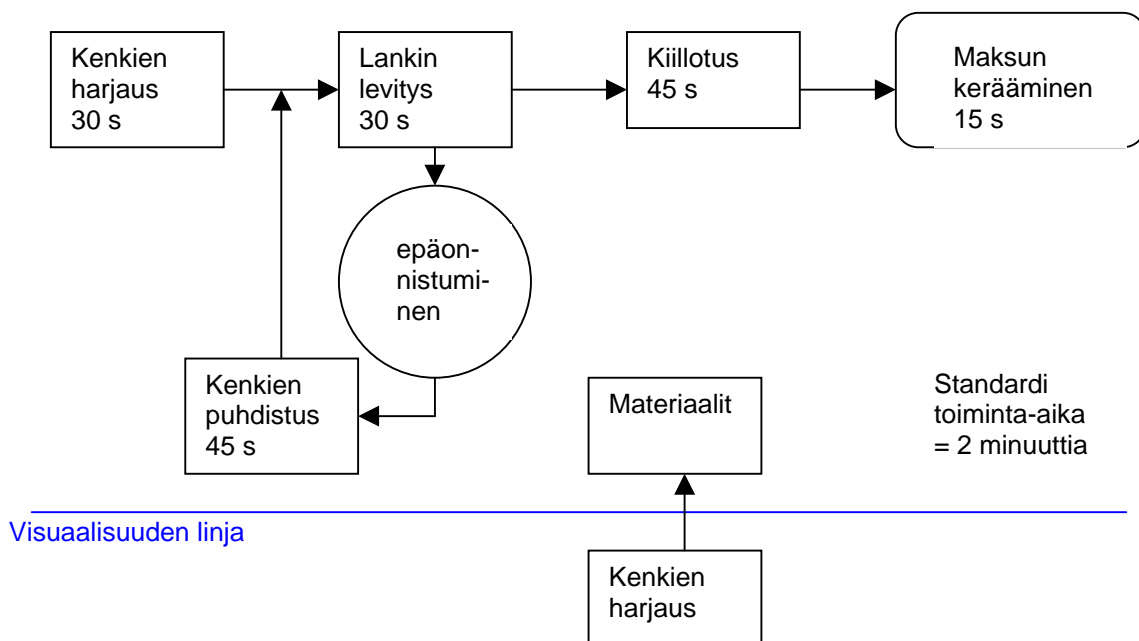
## 2.2 PALVELUPROSESSIN SUUNNITTELU

Palveluprosessi on yhdestä tai useista palveluista sekä tavaroita sisältävä tai sisältämätön kokonaisuus, joka on koottu tai yhdistelty asiakastarpeiden pohjalta, ja jota on pyritty konkretisoimaan perinteisen tuotteen muotoiseksi. (Grönroos, C., 2000, 40, Lämsä & Uusitalo, 2002, 20). Palvelut palveluprosessin sisällä voidaan usein jakaa peruspalveluun, lisäpalveluihin ja tukipalveluihin. Yhdistelemällä näitä eri

palveluosia voidaan asiakkaalle helposti räätälöidä hänen tarpeisiinsa sopivin palvelukokonaisuus ja tuottaa hänelle eniten arvoa. (Pesonen ym. 2002, 33)

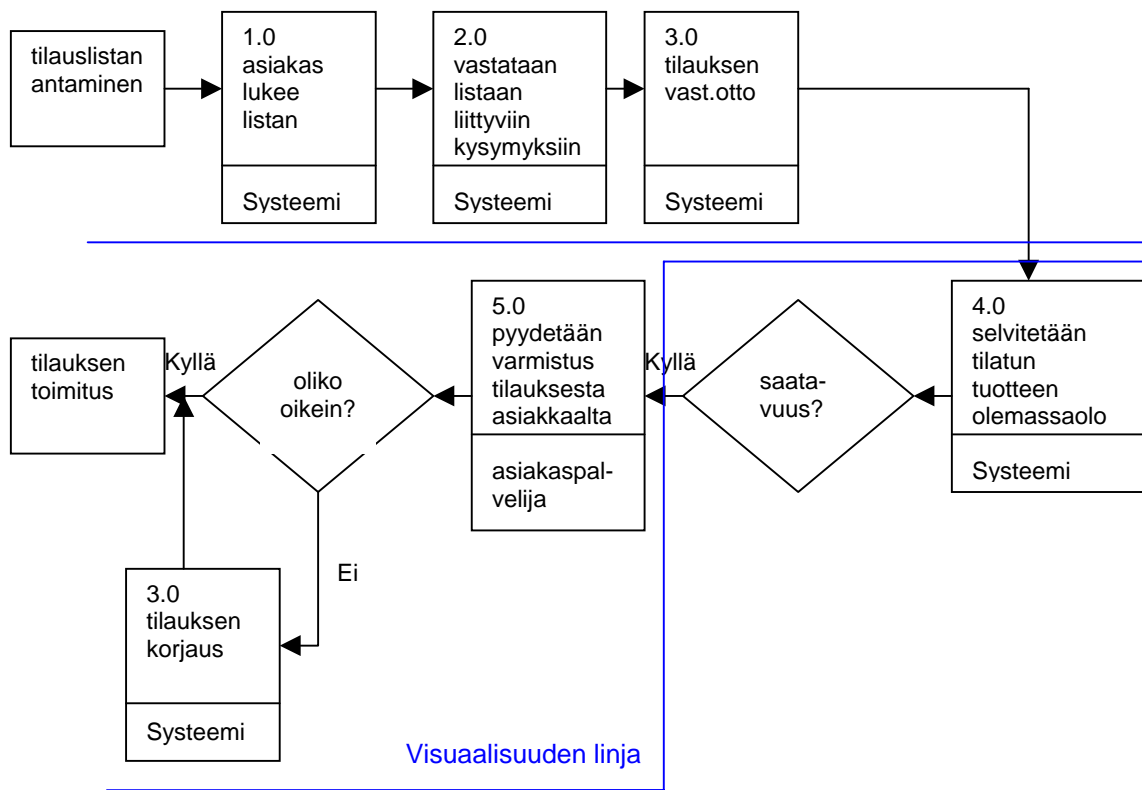
Tutkimuksen alaisen yritys X:n yhteistyösopimus on peruspalvelu, johon kuuluu vuosittain tietty määrä asiantuntijapäiviä ja -kokouksia, projektipäällikkö ja tietokantayhteys. Peruspalveluun liitetään asiakastarpeiden mukaan erikseen tarjottavia lisäpalveluja kuten koneanalyysijä, kuntotestejä ja benchmarking-selvityksiä tai tukipalveluita kuten asiakastukea tai yritys X:n muiden asiantuntijoiden lausuntoja. Kaikki palvelun osat tulisi saada yhtenäiseksi asiantuntemusta kuvastavaksi toimivaksi kokonaisuudeksi ja siinä hyvällä suunnittelulla ja koordinoinnilla on tärkeä merkitys.

Palveluiden suunnitteluun eräs yleinen mallinnuskeino on kronologinen tapahtumien kulkukaavio (Shostack, 1984). Prosessin analysoinnin metodologiaan perustuva palvelun mallinnus kehitettiin vuokaavioksi systematisoimaan toiminnan kuvausta, dokumentointia ja palveluprosessin analysointia. Kuviossa 3 on esimerkkinä kengänkiillotuspalvelun vuokaavio. Ympyrä kuvaa palveluelementtiä ja suorakaide tuote-elementtiä. Malli tekee palvelun aktiviteettiketjusta ja sisällöstä havainnollisen. Näkyvän linjan yläpuoliset toiminnot näkyvät asiakkaalle ja sen alapuoliset toiminnot ovat yrityksen sisäisiä toimia, jotka eivät näy asiakkaalle.



KUVIO 3 Palvelun prosessimalli kengänkiillotukselle. (Shostack, 1984)

Ramaswamy (1996) muokkasi tapahtumien kulkukaaviota palvelun suunnitteluun ja johtamiseen ottamalla siihen vaikutteita päätöksenteon ja prosessin omistuksen malleista (Kuvio 4). Hänen vuokaavionsa mallinsi palvelun asiakkaalle toteuttamisen tapahtumia yksityiskohtaisesti. Se sisälsi asiakkaan kanssa vuorovaikutteiset toiminnot ja siinä oli määritelty kyseisen tapahtuman vastuuhenkilö tai vastuutaho. Congram & Epelman (1995) kuvasivat palvelutapahtumaa rakenneanalyysillä ja suunnittelutekniikalla (SADT). Siihen tekniikkaan perustuen palvelu kuvattiin neljän näkökulman avulla; toiminnot jotka tuotetaan, mitä panoksia ja tuotoksia siirtyy, mikä ohjaa toimintoja ja kuka tai mikä tuottaa toimintoja. Tämä kunnianhimoinen malli on hyvin mutkikas ymmärtää, koska aktiviteettien vuorovaikutuksia tulee erittäin paljon toimintojen ja tarkastelunäkökulmien lisääntyessä.



KUVIO 4 Esimerkki Ramaswanyn (1996) mallista tilauksen vastaanotto-prosessissa.

Vuokaavioihin ja palvelun yksityiskohtaisemman mallinnuksen ongelmiin perustuen Hee-Woong & Young-Gul (2001) ovat esittäneet asiakkaiden palvelun rationaalisen mallin, jota voidaan käyttää palvelun suunnittelussa, jotta kohdattaisi asiakkaiden odotukset mahdollisimman hyvin ja säästettäisi palvelujen uudelleen suunnittelun

kuluissa. Malli sisältää palvelutapahtumaketjun prosessimallin (EPC), sen toimivuuden simuloinnin (aika ja laatu) ja mahdolliset muutosperiaatteet (käytettävyys ja myöhästymisaika). Verrattuna muihin palveluprosessin malleihin, se tarkastelee tapahtumia asiakkaan näkökulmasta ja toiminnan simulointi antaa objektiivisemmän kuvan palvelun muutostarvepäätöksille. Mallin perusteellisuus kuitenkin tekee sen toteuttamisesta aikaa vievää ja vaikeuttaa kokonaisuuden hahmottamista.

### 2.3 YRITYSTEN VÄLISEN PALVELULIIKETOIMINNAN ERITYISPIIRTEET

Kahden yrityksen välinen (B2B) palveluliiketoiminta eroaa yrityksen ja kuluttajan välisestä (B2C) toiminnasta siten, että se on henkilökohtaisempaa ja neuvottelukumppaneita on vähemmän, informaation vaihto on suurempaa ja käytetty teknologia korkealaatuisempaa (Hutt & Speh, 1998). Liikesuhde voi olla yli sukupolven pituinen, palvelusopimukset voivat olla hyvin laajoja ja rahallisesti suuria, yrityksen strategia vaikuttaa päätöksiin ja liikesuhteita on määrällisesti vähemmän. Markkinarakenne on moninainen, teolliset ostajat ovat heterogeenisiä määränsä ja kokonsa suhteen ja päätöksen tekoon osallistuu yleensä useampia henkilöitä eri organisaatiotaloilta tai tasoilta, jolloin ostoprosessi monimutkaistuu (Taulukko 1). (Lilien, 1987, Kaplan, 2000, Olsen 2000)

TAULUKKO 1 B2C ja B2B liiketoiminnan vertailu. Kaplan (2000) ja Olsen (2000)

	B2C	B2B
Asiakkaan hankinta	Massakommunikointi; mainonta	Henkilökohtainen kommunikointi
Kilpailun esteet	Matala; markkinan koko, logistinen kyvykyys, laadun vertailtavuus	Korkea; alan asiantuntemus, ostaja-myyjä suhde
Suhdetyypit	palvelusopimus, takuusopimus, kontaktitieto	Meneillään olevan liikesuhteen laatu ja tila; tuote, hinta, palvelun laatu ja maksusopimukset, kontaktitiedot sisältää organisaatio, rooli, valtuus ja hallinnointi tietoja
Myynti	Pienemmät ostajat	Suuremmat ostajat
Markkinan koko	Miljoonia	Tuhansia



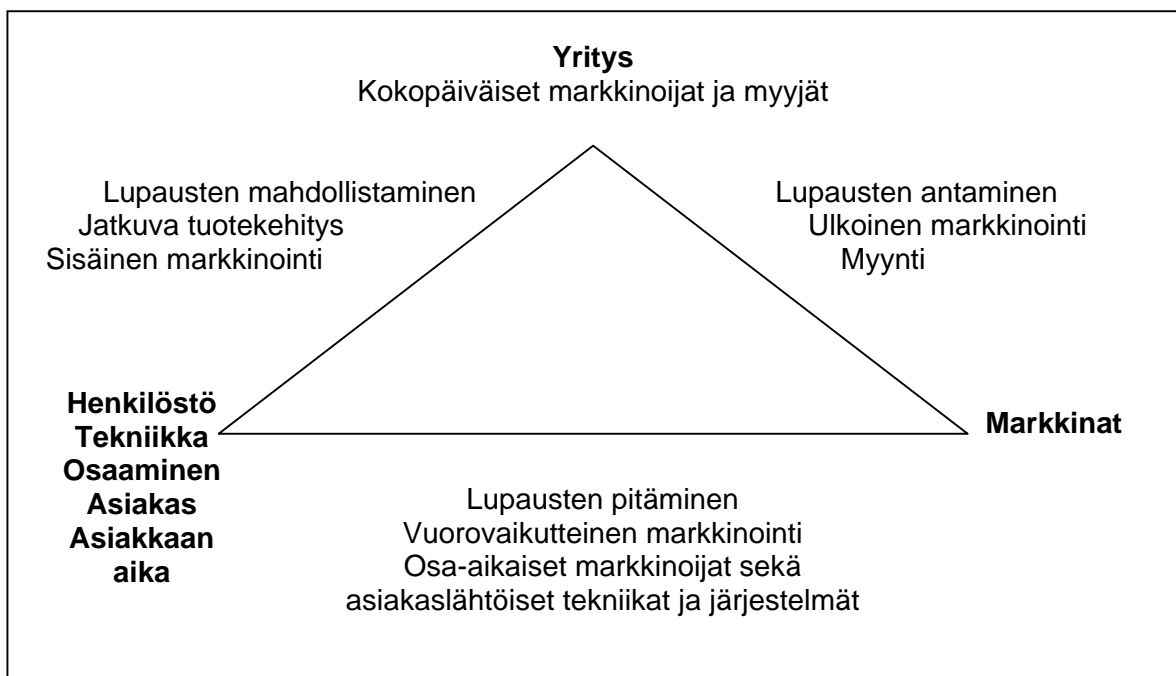
Wouters (2004) painotti, että B2B markkinoinnissa on erityisen tärkeää kerätä perustiedon (yritysnimi, henkilöstö, tuotteet, toimialue, ym.) lisäksi markkinointi ja myyntitietoa kuten liikevaihto, markkinakoko ja -osuus, laatu, logistiikka ja trenditietoa. Teo & Ranganathan (2004) määrittelivät B2B asiakassuhteeseen liittyviksi toiminnoiksi asiakastilausten vastaanoton ja prosessoinnin, esimyynni toiminnot ja palvelut, palvelun välityksen netin kautta, jälkimyyntipalvelun (tuki ja valitusten käsittely, ym.), jakelutoiminnon (jakeluketjun koordinointi, ym.), asiakastiedon keruun ja analysoinnin sekä asiakasmaksujen hoidon. Easton ja Araujo (2003) tutkivat asiakassuhteita B2B markkinoilla. Jokaisella asiakkaalla oli omat toiveet ja vaatimukset ja niiden sovittaminen loi priorisointiongelmia etenkin kun ne ovat muuttuvia ja aikariippuvaisia. Tästä syystä ajan tasalla oleva asiakasinformaatio on erittäin tärkeää hyvälle asiakaspalvelulle ja asiakassuhteelle B2B liiketoiminnassa.

#### 2.4 PALVELUN MARKKINOINTI

Asiakkaat eivät osta varsinaisesti palveluja vaan niiden tuottamia hyötyjä. Arvoa syntyy asiakkaiden tuotantoprosessissa, kun he hyödyntävät ratkaisua, jonka heidän ostamansa palvelu on heille suonut. Laadukas tuotantokoneisto ei esimerkiksi auta asiakasta luomaan arvoa, ellei ylläpito- ja huoltotehtäviä hoideta taitavasti ja oikeaan aikaan. Kuten Kuviossa 1 on esitetty, asiakkaan kokema arvo on voimakkaasti yhteydessä asiakastyytyvyyteen. (Grönroos 2001, 27)

Markkinoiden kilpailun kannalta palvelulla on mahdollista differoida tuotteita kilpailijoiden vastaavista tuotteista. Kilpailijoista poikkeavalla palvelulla voidaan saada merkittävää kilpailuetua tuotteen tai palvelun myynnissä. Palvelu voidaan tarjota asiakkaalle tuotteen lisänä tai omana erillisenä palveluna, jolloin sitä voidaan kutsua itsessään tuotteeksi. Palvelun yhdistäminen tuotteeseen vaikeuttaa tuotteiden välistä hintavertailua ja vaikeuttaa kilpailijoiden mahdollisuuksia tarjota juuri samanlaista tuotetta. (Pesonen ym. 2002, 24, Grönroos 2000, 44)

Palveluyrityksessä markkinoinnin laajuus ja sisältö ovat monimutkaisempia kuin tuotteita markkinoivassa teollisuusyrityksessä. Ennalta tuotetun ja asiakkaiden arvostamia ominaisuuksia sisältävän tuotteen käsite on palveluyritykselle liian kapea. Asiakkaan tarpeet ja odotukset eivät usein ole tiedossa palveluprosessin alkuvaiheessa. Yritys ei myöskään välttämättä tiedä mitä resursseja palveluprosessissa tarvitaan ja missä määrin tai minkälaisina yhdistelminä niitä tulisi käyttää. Palvelujen markkinointi eroaa tuotteiden markkinoinnista ja sen osa-alueita on havainnollistettu Kuviossa 5. Markkinoinnin hallinta on palveluyrityksessä haaste, sillä tiedostettua ja tiedostamatonta markkinointia tapahtuu aina yrityksen työntekijöiden ollessa tekemisissä asiakkaan kanssa. (Grönroos, 1996)



KUVIO 5 Palvelun markkinoinnin osa-alueet. (Grönroos, 1996, 10)

Rajshekhar ym. (1997) neuvovat tutkimuksensa tulosten perusteella yrityksiä seuraamaan asiakkaitaan, jotka tekevät uusintaostoja ja selvittämään miksi he ostavat uudelleen. Palvelujen toimintaympäristön tutkiminen ja omien palvelujen houkutteleviksi tekeminen ja hyvä saavutettavuus ovat tärkeitä. Työntekijöiden palveluasenteen kehittäminen ja joustavan palvelutoiminnan salliminen on tärkeää.

Yrityksen X tarjoamien palveluiden näkökulmasta markkinoinnin ja sen hallinnan tekee haasteelliseksi se, että samaa palvelua suorittavat useat eri henkilöt ja sitä

tehdään tiimityönä vaihtuvien kokoonpanoin ja että asiakkaiden prosessit ja konekanta ovat hyvin yksilöllisiä. Siitä seuraa, että asiakkaiden tarpeet vaihtelevat paljon. Myyntitilanteessa annetut lupaukset muokkaavat asiakkaiden odotuksia.

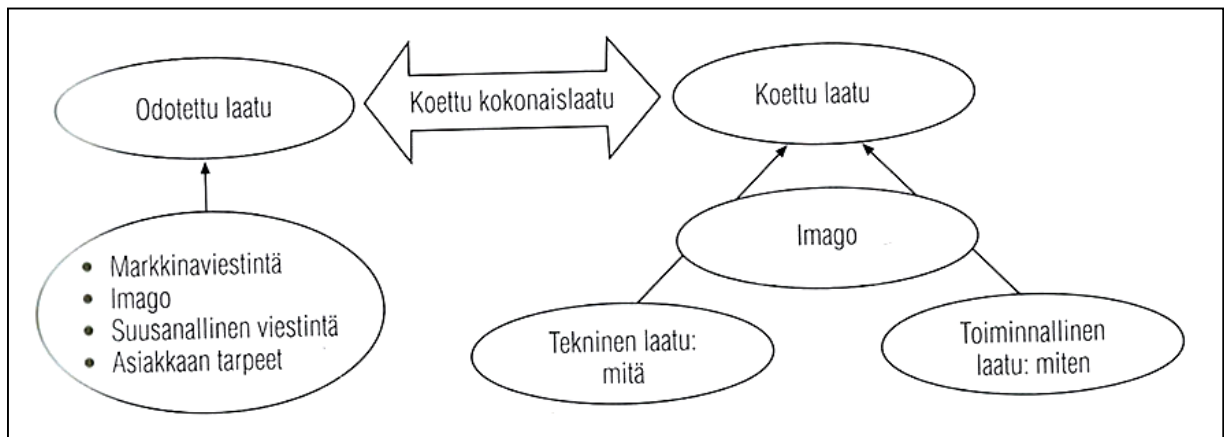
## 2.5 PALVELUN LAADUN OSA-ALUET

Palvelujen monimutkaisuuden, aineettomuuden ja vuorovaikutuksen takia niiden laatua on vaikea määrittellä tai standardoida. Laatua määriteltäessä on tärkeää ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat palvelulta ja miten he arvioivat sitä. Vasta kun palvelun tarjoaja ymmärtää miten asiakkaat arvioivat palveluja, on mahdollista määrittää miten nämä arvot syntyvät ja kuinka niihin voi vaikuttaa. Tarjottavan palvelun ja asiakkaiden saamien hyötyjen suhde on jollain lailla selvitettävä, jotta tiedetään millaista hyvä laatu on ja siihen voidaan pyrkiä toistuvasti palvelun tuotannossa. (Kotler, P., 2003, 455-456, Pesonen ym., 2002, 53-54)

Tutkijat ovat määrittäneet palvelun laatua eri tekijöillä. Lehtinen & Lehtinen (1982) määrittivät laatua fyysisen laadun (mm. laitteet ja toimitilat), korporaatiolaadun (toimittajan imago ja maine) ja palvelutapahtuman vuorovaikutuksen laatu. Parasuraman ym. (1988) tekivät empiirisiä tutkimuksia, joiden pohjalta he kehittivät SERVQUAL monimuuttujainstrumentin mittaamaan palvelun odotusten ja kokemusten välistä eroa viidellä määritteellä. Näitä olivat luotettavuus, vastaanottavaisuus (halua auttaa ja ryhtyä palvelemaan), varmuus (ammattitaito ja sosiaaliset taidot), empaattisuus ja ympäristötekijät kuten laitteet, henkilökunta ja viestintämateriaalit. SERVQUAL menetelmään on käytetty yritys-kuluttaja yhteyksien lisäksi myös jonkin verran yritysten välisen toiminnan alueella.

Koska asiakkaat tietävät palvelujen olevan heterogeenisiä, he ovat tottuneet palveluiden ja niiden laadun pieniin vaihteluihin. Zeithaml & Bitner (1996) kuvaavat asiakkaan odotuksia joustavana vaihtelualueena. Hyväksyttävä palvelun laatu asettuu toivotun laatutason ja asiakkaan määrittelemän riittävän minimitasen välille. Palvelun laadun ollessa tällä hyväksyttävän palvelun alueella asiakas on tyytyväinen. Laadun ylittäessä tämän alueen asiakas yllättyy positiivisesti ja on saatu aikaan

aineksia asiakasuskollisuudelle. Mutkikkaaksi asian tekee laadun tuottamisen kannalta se, että eri asiakkailta odotustasot ovat erilaiset ja asiakkaan tärkeämmiksi kokemien asioiden kohdalla odotukset ovat suuremmat kuin vähemmän tärkeiden asioiden kohdalla. Grönroos (2000, 67) on esittänyt mallin asiakkaan kokeman kokonaislaadun muodostumisesta (Kuvio 6).



KUVIO 6 Kaavio koetusta kokonaislaadusta. (Grönroos 2000, 67)

Grönroos (2001) on ehdottanut palvelun laatua määriteltäväksi teknisen laadun ja toiminnallisen laadun käsitteillä. Teknisen laadun muodostajana ovat asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen tarvittava ammattitaito ja toiminnallisen laadun muodostajina henkilökunnan asenne ja käyttäytyminen, lähestyttävyyden ja joustavuus, luotettavuus ja uskottavuus, tilanteen normalisointi jos jokin menee pieleen ja palvelun tarjoajan maine luotettavana yhteistyökumppanina. Grönroosin (2001, s. 124) määrittelemät laadukkaaksi koetun palvelun kriteerit on esitetty Taulukossa 2. Koska useat näistä käsitteistä sisältyvät palveluun, jota tässä tutkimuksessa tutkitaan, on Grönroosin laadukkaaksi koetun palvelun kriteerejä sovellettu tutkimuksen viitekehyksessä.

Reid ym. (2004) tutkivat kuinka konfliktitilanteita voidaan mitata yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa asiakkaiden tuntemusten ja havaintojen avulla ja sitä kautta ymmärtää palvelun laatua ja toimittajan ja asiakkaan välistä suhdetta. Mallissa tarkastellaan toimintaa suhdekonfliktin ja tehtäväkonfliktin kautta. Konfliktien taustalla ovat palveluhenkilön asiakasorientoituneisuus, empatia ja luotettavuus, joita asiakkaiden pyydetään arvioivan henkilöstä, joiden kanssa he edellisen kerran olivat palveluvuorovaikutuksessa. Mallissa eri tekijöille voidaan antaa erilaisia painoarvoja,

mikä vaikuttaa lopputulokseen ja mutkistaa konfliktien antamaa informaatiota palvelun ja asiakassuhteen laadusta.

TAULUKKO 2 Laadukkaaksi koetun palvelun kriteerejä. (Grönroos 2001, s.124)

<p><b>1. Ammattitaito</b></p> <p>Asiakkaat ymmärtävät, että palvelun tarjoajalla ja sen työntekijöillä on heidän ongelmiansa ratkaisuun tarvittavat tiedot ja taidot.</p>
<p><b>2. Asenne ja käyttäytyminen</b></p> <p>Asiakkaat tuntevat, että palvelutyöntekijät kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti.</p>
<p><b>3. Lähestyttävyyys ja joustavuus</b></p> <p>Asiakkaat tuntevat, että palvelu on helposti saatavilla ja asiakkaan toiveisiin suhtaudutaan joustavasti.</p>
<p><b>4. Luotettavuus ja uskottavuus</b></p> <p>Asiakkaat tietävät, että tapahtui mitä tahansa, he voivat luottaa palvelun tarjoajan lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan. Palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät ovat sopusoinnussa asiakkaan odotusten ja kokemusten kanssa.</p>
<p><b>5. Normalisointi</b></p> <p>Asiakkaat ymmärtävät, että jos ilmaantuu jotakin odottamattomia hankaluuksia, palvelun tarjoaja ryhtyy heti korjaaviin toimenpiteisiin löytääkseen uuden hyväksyttävän ratkaisun.</p>
<p><b>6. Maine</b></p> <p>Asiakkaat uskovat toimittajan olevan luotettava, että he saavat rahalleen hyvän vastineen ja arvot toimittajan kanssa ovat yhtenevät.</p>

## 2.6 PALVELUN LAADUN SUUNNITTELU JA HALLINTA

Palvelun laadun kokeminen on subjektiivista. Laadun ulottuvuuksiin kuuluvat sekä palveluprosessin tulos eli tekninen laatu, että tapa jolla tekninen laatu välitetään eli toiminnallinen laatu. Palvelutuotteen tekninen laatu on asiakkaalle ydinarvo.

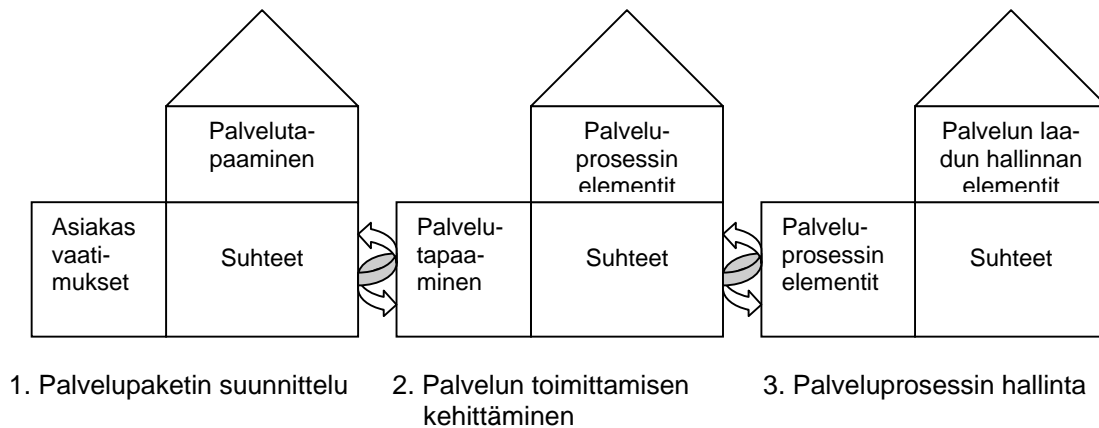
Palveluun liittyvällä tuotantoprosessin toiminnallisella laadulla on mahdollista tuottaa positiivista lisäarvoa. Tämän lisäksi vaikuttavat odotukset, jotka ovat syntyneet markkinointiviestinnän, suusanallisen viestinnän ja aiempien kokemusten myötä. Laatu on hyvää, jos se vastaa odotuksia tai ylittää ne. (Grönroos 2001, 105)

Onnistuneen palvelun tuottamisessa tarvitaan henkilöstön, toimintojen ja tietotekniikan hallintaa, koska siinä on mukana ihmisten välistä kanssakäymistä, palvelun tuottamisprosessi ja markkinointi- ja viestintäteknologiaa. Schlesinger & Heskett (1991) tutkivat palvelusyklin epäonnistumista ja huomasivat, että huonon palvelun seurauksena oli lisäkustannuksia. Epäonnistumisen syynä oli mm. alhainen asiakastyytyväisyys, hävityt kaupat, vähäinen asiakasuskollisuus ja asiakkaan menetykset kilpailijalle, alhainen työntekijöiden moraalit ja poissaolot, lisääntyneet markkinointiponnistelut uusien asiakkaiden saamiseksi ja vaurioituneen imagon paikkaamisen lisäkustannukset.

Juran & Grynan (1993) tutkimuksen mukaan palvelun laatukustannukset johtuen huonosta laadun suunnittelusta olivat 25-35% kokonaiskustannuksista. Omachonu & Ross (1994) havaitsivat että yritysten tulee orientoitua huonon laadun tutkimisesta hyvän laadun suunnitteluun ja toteuttamiseen menestyäkseen paremmin. Scheuing & Johnson (1993) ehdottivat kokemustestaukseen perustuvaa suunnittelumallia uusille palvelutuotteille, johon kuului selkeä testaussuunnitelma. He havaitsivat uusien tuotteiden esittelyn asiakkaalle olevan monitahoinen tehtävä, jossa epäonnistumisen riskiä voidaan välttää kontrolloiduilla kokeilla ja todellisen tilanteen testeillä ennen palvelun markkinointia suuremmalle asiakasjoukolle.

Stuart & Tax (1996) sovelsivat japanilaisesta laatutoiminnan määrittämisprosessista QFD Hauser & Clausingin (1988) modifioimaa "laatutaltoa" (Kuvio 7) palvelun suunnittelun hallinnassa ja havaitsivat sen toimivuuden. Se on hyödynnettävissä esimerkiksi määritettäessä sopivia teknologian muotoja, koulutusta, henkilöstötarpeita ja työympäristön muutostarpeita. Se antaa mahdollisuudet vähentää palveluvirheiden syntyä. Malli hyödyntää visuaalista suunnittelumatriisia yhdistäen asiakkaan vaatimukset, suunnitteluvaatimukset, tavoitearvot ja kilpailevan palvelutoiminnan samaan käyttäjäystävälliseen kaavioon. QFD prosessi pakottaa johtajat omaksumaasi asiakaskeskeisen ajattelun odotusten suhteen ja ohjaa

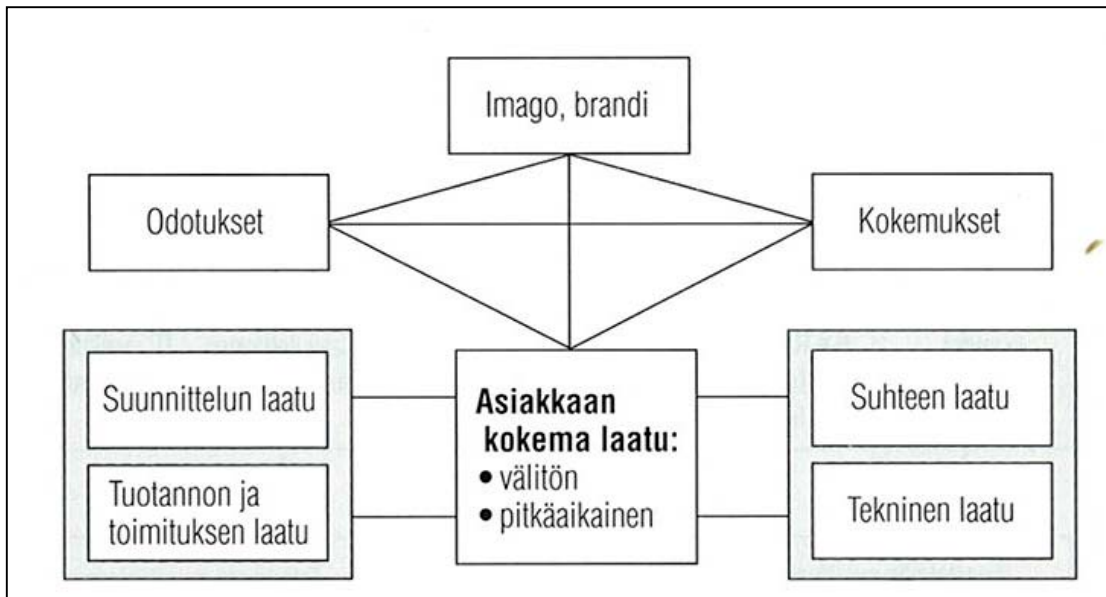
palvelutilanteen totuuden hetkien analysointiin. Palvelun laatu attribuutit voidaan määritellä kaikille niille kriittisille yhteistoiminnoille, mitä asiakkaan ja yrityksen välillä on. Näin tulee määriteltyä tärkeät vaatimukset implementoitaessa asiakkaalle oleellisia ominaisuuksia palvelukonseptiin.



KUVIO 7 Laatutalot: Palvelupaketista palvelun laadun hallintaan. (Stuart & Tax 1996)

Gummesson (1993) on kehittänyt 4Q-laatumallin (Kuvio 8), jonka lähtökohtana on että palvelu sisältää sekä fyysisiä tuotteita että palveluja. Mallin tarkoituksena on auttaa laadun kehittämisessä riippumatta siitä muodostuuko tarjoaman ydin palveluista vai fyysisistä tuotteista. Mallin muuttujina ovat odotukset, kokemukset, imago ja brandi. Imago liittyy asiakkaan mielikuvaan yrityksestä ja brandi asiakkaan mielikuvaan tuotteesta. Suunnittelun laatu on sitä kuinka hyvin palvelu- ja tuote-elementit on suunniteltu, kehitetty ja yhdistetty toimivaksi kokonaisuudeksi. Suhteen laatu kuvaa asiakkaan kokemusta laadusta palveluprosessin aikana ja tekninen laatu kuvaa palvelun lyhyen ja pitkän aikavälin hyötyjä asiakkaalle.

Palvelun laatua mitattaessa yritykset usein mittaavat niitä asioita mitä on helpoin mitata. Smith (1987) pitää tärkeänä, että palvelun laatua mitataan kovilla arvoilla kuten numeeriset ja objektiiviset arvot sekä pehmeillä arvoilla kuten subjektiivisilla laatu-arvoilla, asiakastyytyväisyydellä palvelun nopeudella ja henkilöstön asenteella palvelutapahtumaan. Kovissa ja pehmeissä arvoissa tarkastellaan yrityksen sisäistä ja ulkoista ulottuvuutta. Kovat arvot saadaan yrityksen tietojärjestelmästä, mutta pehmeitä arvoja kysytään asiakaskyselyin säännöllisin väliajoin.



KUVIO 8 Gummessonin (1993) 4Q-laatumalli.

Zeithaml ym. (1996) ehdottavat että yritysten tulisi ensin tutkia palvelun laadun vaikutusta asiakkaan käyttäytymiseen selvittämällä seuraavia asioita.

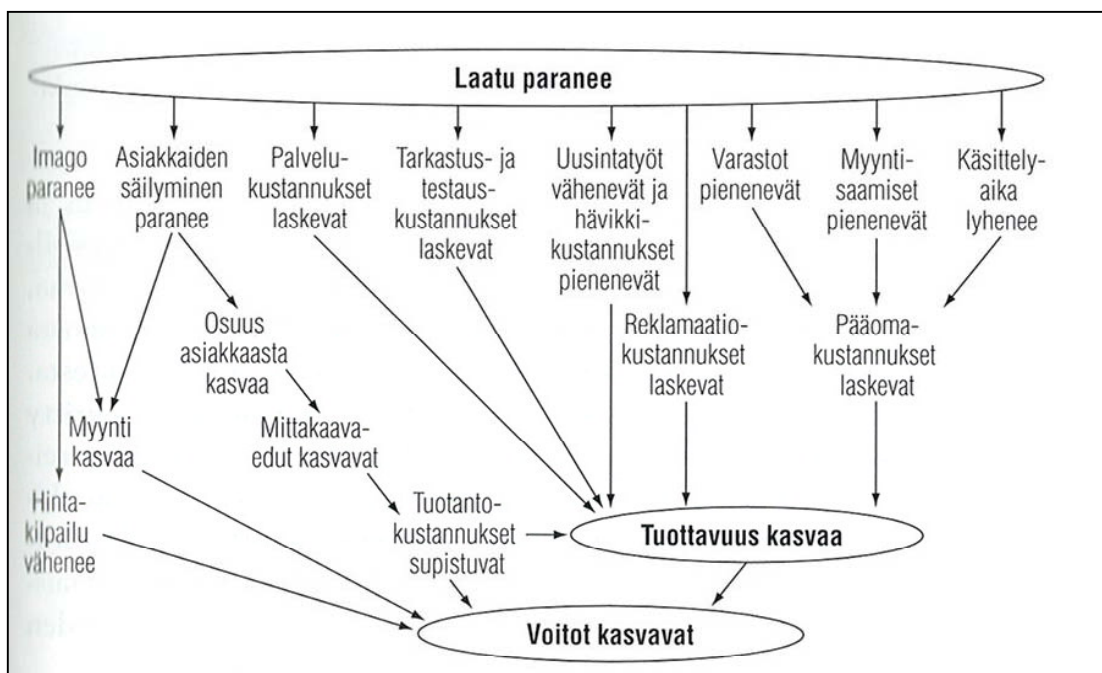
- Millaista laatua toimittajan on tarjottava, jotta asiakas haluaa jatkaa palvelusuhdetta palveluntarjoajan kanssa?
- Mikä rohkaisisi asiakasta suosittelemaan palveluntoimittajaa tuttavilleen?
- Mitkä asiat vähentäisivät asiakkaan halukkuutta levittää negatiivista informaatiota toimittajasta?
- Pitäisikö toimittajan keskittyä proaktiiviseen palvelun parantamiseen vai valitusten käsittelyn parantamiseen säilyttääkseen asiakassuhteen?

## 2.7 PALVELUN LAADUN VAIKUTUS YRITYKSEN KANNATTAVUUTEEN

Gummesson (1998) on esittänyt laajemman laadun, tuottavuuden ja voittojen välisten suhteiden mallin (Kuvio 9). Siinä laatu, tuottavuus ja kannattavuus muodostavat kolmikön, jonka osat liittyvät organisaation hyvinvointiin vaikka lähestyvät asiaa eri näkökulmista. Laadun ja tuottavuuden parantaminen johtaa voittojen kasvuun. Tuottavuuden hallinnan tavoitteena on saavuttaa parempi ansaintatehokkuus ja paremmat taloudelliset tulokset. Tuottavuuden mittaamisessa tulisi huomioida miten



tuotantopanosten muutokset vaikuttavat koetun laadun tasoon ja sitä kautta voittoihin.



KUVIO 9 Laadun tuottavuuden ja voittojen väliset suhteet (Gummeson, E., 1998, 6).

Gummesonin (1998) mukaan on oleellista tuntea asiakkaiden odotukset ja kuinka he kokevat palvelun vastaavan näitä odotuksia. Kysyntää ja tarjontaa tulisi mahdollisuuksien mukaan tasoittaa. Yrityksen sisäisestä markkinoinnista tulisi huolehtia hyvin, jotta henkilökunnan tiedot, taidot ja asenteet ovat kunnossa, he ovat motivoituneita ja henkilöstön vaihtuvuus vähenee. Asiakassuhteiden pidentyminen parantaa tuottavuutta yleensä sitä kautta, että palvelun tarjoaja oppii tuntemaan asiakkaan tarpeet ja odotukset ja asiakkaan odotukset muodostuvat palvelua kohtaan realistisemmiksi.

Stuart & Taksin (1996) laatukustannusmalli määrittelee laadun kokonaiskustannuksen, joka on yhteydessä virheiden ennaltaehkäisyyn (palveluprosessin suunnittelu), laadun varmistuskustannukset prosessin kontrollointiin ja virheiden testaukseen liittyen (asiakastyytyväisyysmittaukset), sekä tapahtuneeseen virheeseen liittyvät kustannukset kuten lisäkapasiteettitarve, lisäpalvelut tai hyvitykset (menetetty mahdollisuudet, takuukustannukset, ym.).

Bates ym. (2003) tutkivat hyvän palvelun laadun yhteyttä liikevoittoon. He keskittyivät kysymyksiin onko ostajayrityksen koolla väliä, ovatko paremmat organisaatiot tuottavampia ja kannattavampia. He totesivat, että mitattuna varallisuutena, liikevaihtona tai henkilöstön määränä, sekä pienet että suuret yritykset saattoivat olla erinomaisia tai heikkoja. Tuottavuutta ajatellen laadukas palvelu vaati henkilökuntaa ja helposti pienensi työntekijää kohden laskettua tuottoa. Parempaa palvelun laatua tuottavilla yrityksillä oli huomattavasti paremmat pääoman tuotto ROE (Return on Equity) ja omaisuuden tuotto ROTA (Return on Total Assets). Tutkimuksessa oli mukana myös muutama yritys, joilla oli strategiana tuottaa hinnaltaan kilpailijoita halvempia palveluja tingityllä palvelun laadulla. Tulosten perusteella se ei näyttänyt olevan hyvä pitkän tähtäimen strategia.

Keiningham ym. (2005) tutkivat asiakastyytyväisyyden vaikutusta asiakkaan tekemien ostojen lisääntymiseen ja kannattavuuteen. Oletamus oli perinteisen mallin mukainen, että tyytyväisyys lisää kannattavuutta. Tutkimus tehtiin puhelintyytyväisyyskyselynä institutionaalisia turvallisuusteollisuuspalveluja tarjoavan yrityksen 81 asiakkaalle. Tuloksena havaittiin, että mallin vastaisesti asiakkaalta saadut tulot korreloivat negatiivisesti asiakaskannattavuuden kanssa. Aineisto luokiteltiin uudelleen asiakkaiden kannattavuuden perusteella ja havaittiin, että tulojen ja kannattavuuden korrelaatio oli negatiivinen tarkasteltaessa kannattamattomien asiakkaiden ryhmää. Sitä vastoin tulojen ja asiakaskannattavuuden välinen korrelaatio oli positiivinen kannattavien asiakkaiden ryhmässä.

## 2.8 ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA SIIHEN VAIKUTTAMINEN

Asiakkaan kokema palvelun laatu ja hänen palvelutapahtumaan sijoittamansa ajallinen tai rahallinen uhraus vaikuttavat koettuun arvoon ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen (Kuvio 1). (Storbacka ym. 1994, 23) Kotler ym. (2001) määrittelevät asiakastyytyväisyyden siten, että se on asiakkaan tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden tuntemuksia hänen verratessaan saavutettuja tuloksia suhteessa hänen odotuksiinsa. Asiakastyytyväisyys tarkoittaa että asiakkaan tarpeet täyttävät

tuotteet ja palvelut ovat asiakasta tyydyttäviä ja asiakkaan kokemukset ovat positiivisia.

Asiakastyytyväisyyttä yleensä on käsitteellistetty tapahtumaketjulla, jossa asenteellista arviointia seuraa hankinta ja käyttökokemukset. Yleisesti ajatellaan, että muodostuneet odotukset tuotestandardeista ovat merkittävässä asemassa tyytyväisyyden muodostumisessa. Odotusten alittaminen johtaa tyytymättömyyteen ja niiden ylittäminen johtaa tyytyväisyyteen. Aiemmissa tyytyväisyystutkimuksissa vastaavuuksia on tutkittu eri attribuuteilla ja tyytyväisyyden vastekokeilla kuten ennako-odotukset, halut, oikeudenmukaisuus, odotukset ja kokemusperäiset normit. (Fournier & Mick 1999). Oliver (1989) on ehdottanut, että tyytyväisyyttä tutkittaessa huomion kohteena tulisi olla myös suvaitsevaisuus, mielihyvä, helpotuksen tunne, uutuuden tunne ja yllätyksellisyys.

Asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun suhteen on kriittisiä tilanteita, jotka voivat heilauttaa stabiilia asiakastyytyväisyystilaa nopeasti. Kriittinen tilanne voi olla positiivinen tai negatiivinen, mutta liittyy yleensä siihen että tilanne on asiakkaalle epätavallisen tärkeä tai se poikkeaa hyvin voimakkaasti odotuksista. Kriittinen tilanne vaikuttaa asenteisiin ja käyttäytymiseen. On myös tilanteita, jotka vaikuttavat koko asiakkuuteen kuten ympäristömuutokset – vaatimukset, fuusiot, korvaavat palvelut, muutokset palvelun tuottajan maineessa tai asiakaskohtainen elämäntilanteen muutos. (Kuusela 2001)

Koskelan (2002) mukaan yrityksen on huomioitava toiminnoissaan asiakkaiden individualistisuus, jos se haluaa panostaa asiakastyytyväisyyteen. Asiakkaat on identifioitava tarpeineen ja odotuksineen, ja kysyttävä tai mittava heidän havaintonsa ja kokemuksensa. Yrityksen tulisi etsiä erilaisia mahdollisuuksia asiakastyytyväisyyden saavuttamiseen – sopivat tuotteet ja palveluiden sisällöt. Henkilöiden, jotka ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa, tulisi kirjata tai jakaa tietoa asiakkaan arvostuksista ja toiveista organisaatiossaan.

Fournier & Mick (1995) tutkivat tyytyväisyyttä asiakkaan perspektiivistä haastattelemalla asiakkaiden kokemuksia hankinta ja kulutustilanteista. Tutkimuksen tärkeimmät havainnot olivat, että asiakastyytyväisyys on aktiivinen ja dynaaminen

prosessi. Tyytyväisyys on usein voimakkaasti kytkeytynyt sosiaaliseen ulottuvuuteen ja tarkoitus sekä tunne ovat tyytyväisyyden olennaisia osia. Tyytyväisyysprosessi on yhteysriippuvainen ja satunnainen ja sillä on yhteys asiakkaan omaa elämäänsä kohtaan kokemaan tyytyväisyyteen.

Bingguang ym. (2006) tutki eroja kahden suuren tavarantoimittajayrityksen UPS:n ja FedExin asiakkaiden tyytyväisyydessä. Asiakastyytyväisyyttä tutkittiin viiden kriittisen tekijän suhteen; saatavuus, vasteaika, luotettavuus, kokonaisuus ja palvelun asiantuntijuus. Kyselylomakkeella kerättiin 241 vastausta USA:n yliopistojen eri osastoilta ja ne käsiteltiin t-testin avulla. Tulokset osoittivat että merkittäviä eroja asiakkaiden tyytyväisyydessä yritysten toimituspalveluja kohtaan ei ollut. Tulokset osoittivat myös että hyvän palvelun kriteerien samankaltaisuus selittää näiden kahden yhtiön yhtä merkittävän aseman alallaan.

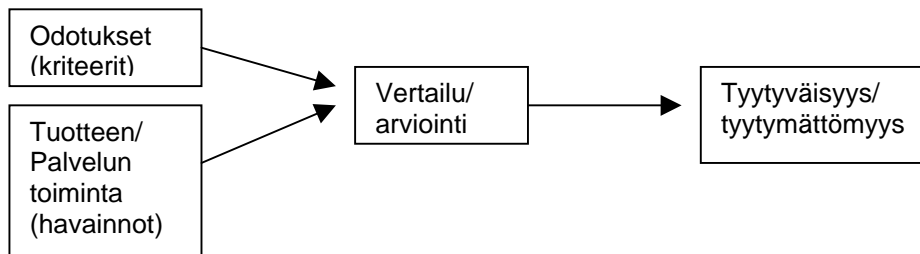
Schellhase ym. (2000) tutkimuksen tuloksena asiakastyytyväisyyttä lisäsi ammattitaitoiset työntekijät ja ammattikoulutus lisäsi tyytyväisyyttä entisestään. Palvelusuhteen toimivuus ja suhteen luottamuksen ja yhteistyön tärkeys sekä hinnoittelupolitiikan selkeyden merkitys nousivat esiin tuloksissa.

## 2.9 ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN MITTAUS

Mittaamalla säännöllisesti palveluiden laatua ja asiakastyytyväisyyden tasoa pyritään ymmärtämään entistä paremmin ja syvemmin asiakkaiden toiveita ja tarpeita sekä niiden muutoksia. Kyselyillä pyritään myös määrittämään asiakastyytyväisyyden syntymisen kannalta tärkeimmät tekijät. Tämän kaiken taustalla on uskomus, että asiakastyytyväisyys johtaa uusintaostoihin ja yrityksen liiketaloudelliseen menestykseen. (Grönlund ym. 2000)

Lotin (1996) mukaan asiakastyytyväisyysmittauksen tulisi antaa tietoa asiakkaan vaatimuksista, paljastaa suurimmat korjausta vaativat asiat ja osoittaa mistä tekijöistä menestyksellinen yhteistyö asiakkaan kanssa riippuu. Ulkoinen asiakkaiden havaitsema laatu on yhdistettävä sisäiseen laatuun liittyviin elementteihin ja

laatuajattelu on iskostettava koko toimittajan organisaatioon. Asiakastyytyväisyyden mittauksen klassista mallia (Kuvio 10) on käytetty tämän tutkimuksen viitekehyksessä, koska se on yksinkertainen, selkeä ja soveltuu hyvin ensimmäisen asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttamiseen.



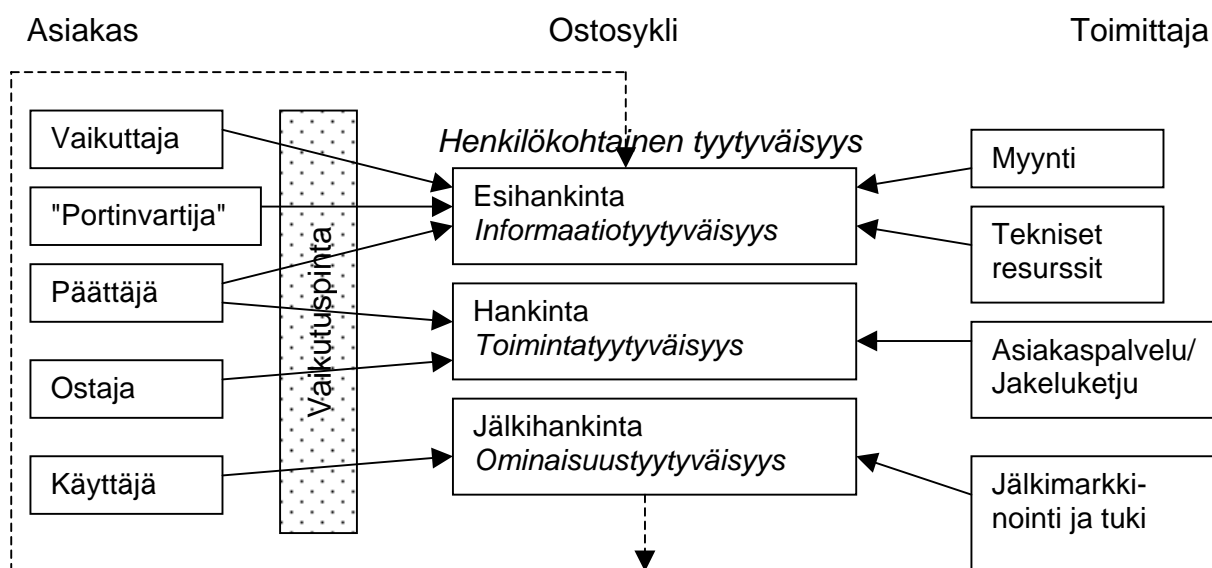
KUVIO 10 Asiakastyytyväisyyden mittauksen klassinen malli (Lotti, 1996).

Feciková (2004) on esitellyt indeksimetodin mahdollisuutena mitata asiakastyytyväisyyttä. Hän pitää tärkeänä, että asiakkaat itse määrittelevät asiakastyytyväisyyden mittaamisen kriteerit. Silloin saadaan oikea näkemys markkinatarpeista, merkityksetön tieto jää pois ja voidaan keskittyä muutama asiaan joilla todella on merkitystä. Tärkeiden asioiden arvoa mitataan, mutta myös niiden tärkeysjärjestys tai tärkeystaso pitää selvittää. Kriteereistä 5-10 tärkeintä ovat strategisia primääritarpeita, jotka määrittävät asiakastyytyväisyyden suunnan ja ne ovat oleellisia käyttäjien ostopäätöksille. Muut tärkeät kriteerit olivat taktisia ja tai kilpailullisia. Saatua asiakastyytyväisyystietoa voidaan hyödyntää yrityksen palvelun laadun ja toiminnan ohjauksessa tehokkaasti ja se lisää yrityksen mahdollisuuksia kasvattaa voittoa.

Rossomme (2003) kritisoi, että yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakastyytyväisyyttä on aiemmin mitattu usein liian kapea-alaisesti muodostamalla tyytyväisyysarvio ainoastaan pääasiallisen kontaktihenkilön avulla. Hänen mielestään yksittäisten henkilöiden tyytyväisyyden sijaan yritysten tulisi kerätä useiden toimintaan liittyvien asiakashenkilöiden mielipiteitä monilla palvelua koskevilla attribuuteilla ja moninaisessa asiakaspinnassa. Tyytyväisyyttä tulisi kysyä myös niiltä henkilöiltä, jotka eivät ole olleet suorassa palvelukontaktissa, vaan esimerkiksi asiakkaan tukitehtävissä olevilta henkilöiltä. Pitäisi mitata niitä elementtejä, jotka ovat

oleellisia kunkin eri asemassa toimivan henkilön kontaktin kanssa. Mallin tulisi lisäksi olla robusti ja sopiva kaikkiin toimittaja-asiakas suhteisiin.

Edelliseen viitaten Rossomme (2003) esitti laajennetun asiakastyytyväisyyden mittaamisen tutkimusmallin (Kuvio 11). Siinä mitataan koko organisaation tyytyväisyyttä toimittajaan aihealueilla asiakastyytyväisyys, organisaation ostokäyttäytyminen ja suhdemarkkinointi. Mallia varten on tärkeää määritellä yhtenäiset, niukat ja pääasialliset ostaja-myyjä kontaktit, jotka otetaan tutkimuskohteiksi. Toiseksi on määriteltävä tyytyväisyysselementit, joita pitää mitata yritysten välisen toiminnan asiayhteydessä. Kolmanneksi on kehitettävä tyytyväisyyden elementeille mittarit, jotka voidaan yhdistää tutkimusinstrumentteihin ja jokaiseen pääasiakaskontaktiin. Tutkija ehdotti mitattaviksi tyytyväisyysselementeiksi tietotyytyväisyyttä, toimintatyytyväisyyttä, ominaisuustyytyväisyyttä ja henkilökohtaista tyytyväisyyttä.



Vaikuttavat muuttujat: Ostoryhmän status, osakkeenomistajat, havaittu riski, informaation hallinta  
 KUVIO 11 Yritysten välisen asiakastyytyväisyyden malli (Rossomme, 2003).

Asiakastyytyväisyystutkimuksessa tulisi kysyä asiakkaalta mitkä asiat vaikuttavat tyytyväisyyteen, kuinka tärkeitä ne ovat kokonaisuuden kannalta ja mikä on asiakastyytyväisyystaso kyseisellä hetkellä. Asiakastyytyväisyyskyselyjä tehtäessä on vaarana, että ne nostavat asiakkaan odotuksia tai mikäli asiakas mainitsee

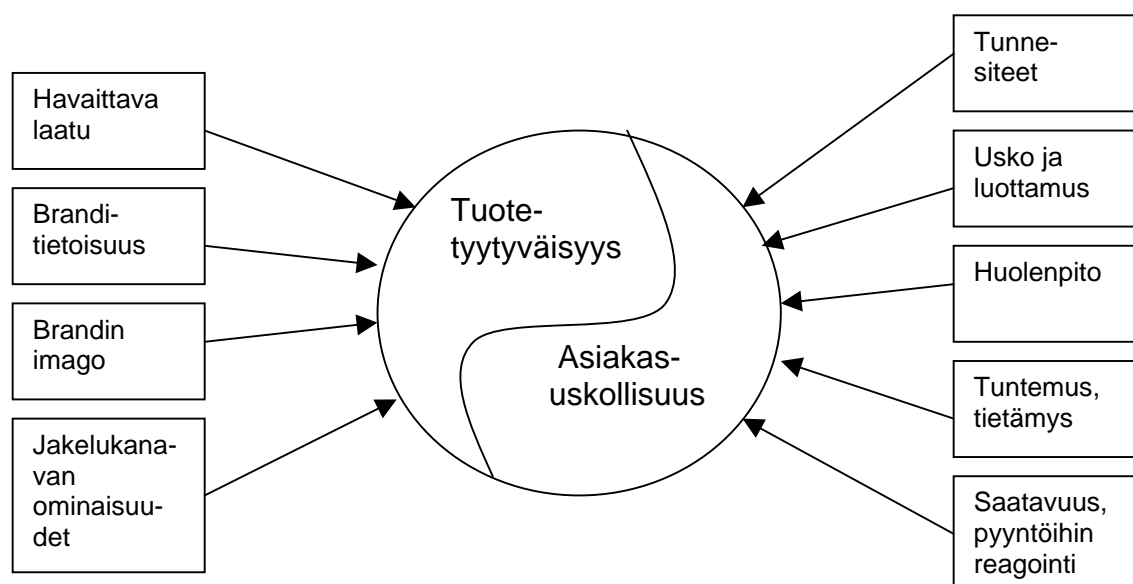
tyytymättömyyden kohteensa eikä niihin reagoida ja paranneta kyseistä asiaa, ne laskevat yleistä asiakkaan kokemaa tyytyväisyystasoa. Asiakaspalaute, kommentit ja valitukset ovat arvokas informaatiolähde. Koska se on satunnaista, se toimii vain tyytyväisyyskyselyjen lisänä. Asiakaspalaute antaa usein todellista tietoa asioista joihin kannattaa kiinnittää huomiota, ja joka on oleellinen osa asiakastytyväisyyden muodostumisessa. (Grönroos 2001, 98-99, Vavra 2002)

## 2.10 ASIAKASUSKOLLISUUDEN MÄÄRITELMÄ

Asiakasuskollisuutta määritellään tutkijoiden keskuudessa monin tavoin. Tranberg & Hansen (1986) määrittivät ja tutkivat asiakasuskollisuutta käyttäytymisen kautta ja mittaamalla hankintojen määrää ja tiheyttä. Day (1984) liitti uusintaostojen määrään ja tiheyteen asenteiden vaikutuksen. Hän tutki sitoutuneisuuden voimakkuutta tai tekijöitä, jotka vaikuttivat siihen että asiakas palasi toimittajan luokse tekemään uusia ostoja ja joilla hän määritteli uskollisuuden syvyyttä. Dick & Basu (1994) liittivät ostokertojen määrän ja asenteiden lisäksi määritelmään ostosyyntä tai muut asiat jotka vaikuttavat valintaan. Lovelock (1983) on luokitellut palvelun asiakasuskollisuutta palvelutapahtuman luonteen, asiakassuhteen, palvelun toimittamisen määrittämisen ja menetelmän avulla. Hän piti asiakasuskollisuutta monimutkaisempana ilmiönä ja tutki käyttäytymisen ja asenteiden yhteisvaikutuksia.

Asiakasuskollisuus tarkoittaa asiakkaan halua asioida jatkuvasti samassa yrityksessä. Hän ostaa ja käyttää yrityksen tarjoamia tavaroita ja palveluja useimmiten, toistuvasti tai säännöllisesti. Asiakasuskollisuutta voidaan tarkastella mm. uskollisena käyttäytymisenä ja uskollisena tunneperäisenä sitoutumisena. Asiakkaan sitoutuneisuuden aste riippuu siitä missä määrin palvelu auttaa tärkeinä pidettyjen hyötyjen ja arvojen saavuttamisessa. Siihen liittyy usein myös suosittelu omille ystäville ja tuttaville. Asiakasuskollisuudesta on vaikea erottaa tavan mukaan ostaminen ja toisaalta tunneperäiseen uskollisuuteen ei välttämättä liity ostopäätöksen tekemistä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 69-70, Nordman 2004)

Vavra (2002) on laajentanut perinteistä asiakastytyväisyyden mallia liittäen siihen asiakasuskollisuuden. Siinä hän esittää, että asiakasuskollisuus olisi vahvasti emotionaalisiin asioihin yhdistyvä, kun taas asiakastytyväisyys on enemmän sidoksissa toiminnalliseen suoritukseen (Kuvio 12).



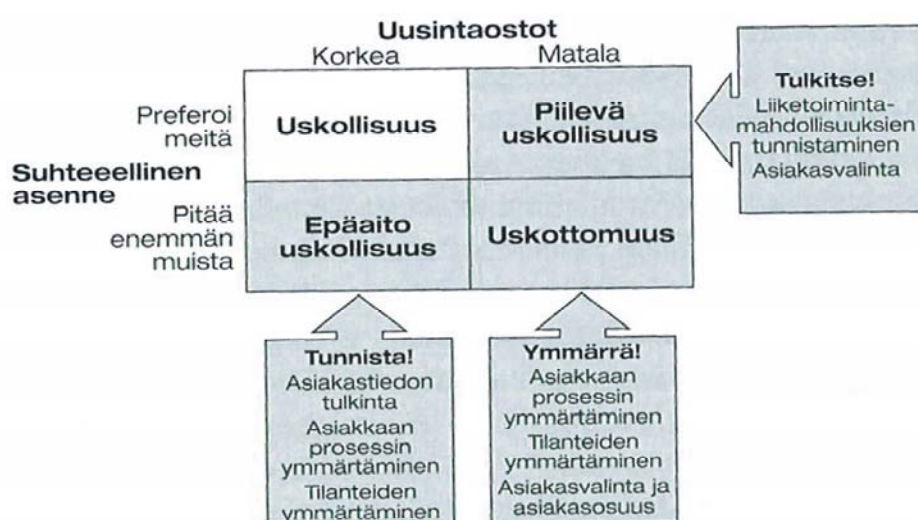
KUVIO 12 Asiakastytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden yhteys. (Vavra, 2002)

Asiakasuskollisuudelle on ominaista asiakkaan sitoutuminen toimittajaan. Sitoutuneisuuden asteeseen vaikuttavat luottamus, tyytyväisyys suhteeseen ja sen hyötyihin, suhteeseen käytetyt resurssit, informaation jakaminen, henkilökohtaiset suhteet, vuorovaikutuksen syvyys, sopimusehdot, koetut ja käsitellyt konfliktit ja yhteiset arvot. Luottamus on yksi tärkeimmistä sitoutumisen edellytyksistä ja se luo suotuisan ilmapiirin suhteeseen ja mahdollistaa pitkäaikaisen suhteen osapuolten välille. Luottamus lisääntyy asiakkaan epävarmuuksien vähentyessä. Tässä avaintekijöitä ovat ammattitaitoisuus, asiakkaan tyytyväisyys ja hyvä viestinnän ja informaation vaihdon taso. Eräs merkki asiakkaan sitoutumisesta on halu solmia pitkäaikainen yhteistyö esimerkiksi palvelusopimus toimittajan kanssa. (Arantola 2003)

Ojasalon (2000) mukaan kaksi yhtä paljon ja yhtä usein ostavaa asiakasta voivat olla hyvin erilaisia uskollisuudessaan. Toinen on asenteellisesti uskollinen, jos hän on tyytyväinen valintaansa ja pitää valitsemastaan toimittajasta enemmän kuin



kilpailijoista. Toinen saattaa olla tyytymätön, valmiina vaihtamaan heti kun kilpailua tulee tarjolle. Asenne toimittajaan voi myös olla erittäin positiivinen ilman ainuttakaan ostoa tai edes aikomusta ostaa. Asenteita voi tarkastella tutkimalla reklamaatioita tai keskustelemalla asiakkaiden kanssa. Tärkeää on ymmärtää tilanne suhteessa kilpailijoihin ja onko palvelukohtaisia asenteita. Arantola (2003) on esittänyt uskollisuuteen liittyvän matriisin (Kuvio 13), joka osoittaa ettei ostovolyymien tarkastelu vastaa kysymykseen miksi asiakas ostaa, tai ennusta ostaako hän huomenna.



KUVIO 13 Asiakasuskollisuuden matriisi. (Arantola 2003)

Palveluihin liittyvä brandiuskollisuus poikkeaa tuotteisiin liittyvästä brandiuskollisuudesta, koska palveluiden vertailtavuus on vaikeaa, mutta niiden yhteisinä määritteinä ovat silti koettu aiempi tyytyväisyys, hankinnan riskin suuruus, korvaavien tuotteiden valikoima ja brandin vaihtamisen kustannukset. (Zeithaml, 1981)

## 2.11 ASIAKASSUHTEIDEN JA USKOLLISUUDEN LUOMINEN

Avoin informaation vaihto lisää motivaatiota sitoutua asiakassuhteeseen. Luottamuksellisen informaation jakaminen lisää sitoutumisen astetta suhteessa.

Henkilökohtaisten suhteiden muodostumista helpottaa hyvät kommunikaatiotaidot, yhteiset arvot ja kyky aistia tunnetiloja ja tarpeita. Konfliktit saattavat viestiä matalasta sitoutumisesta suhteessa ja konflikteilla on taipumus vähentää sitoutumista estämällä luottamuksen syntymistä tai voimistumista suhteessa. Konfliktit voivat olla myös suhdetta rakentavia, jos ne johtavat uusiin asiakashyötyjä lisääviin ratkaisuihin tai ne hoidetaan muulla tavoin niin hyvin, että asiakastytyväisyys lisääntyy. (Pesonen ym. 2002, 61-62)

Rajshekhar ym. (1997) havaitsivat tutkimuksessaan, että uskollisuuden lisäämiseksi asiakkaiden on oltava tyytyväisiä kokemansa palvelun arvoon, mihin vaikuttaa suoraan yrityksen sisäisen palvelun laatu, jota yrityksen työntekijät tuottavat toisilleen. Palveluyritysten olisi suunniteltava työpisteet, toiminnan säännöt ja seuranta siten että se tukee työntekijöiden tyytyväisyyttä. Uskollisuutta loi asiakkaan kannalta positiivinen palvelun differointi ja erittäin hyvä palvelulaatu.

Vaikka yritykset tähtäävät asiakastytyväisyyteen asiakassuhteen säilyttämiseksi, tutkimukset ovat osoittaneet, että asiakastytyväisyydellä on vain kohtuullinen vaikutus asiakasuskollisuuteen. Liu (2006) tutki asiakkaan arvon, vaihtokustannusten ja vaihtamisen esteiden vaikutuksia yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa. Tutkimuksen tuloksena kävi ilmi, että mitä parempi yritysostajan havaitsema toimittajan liiketaloudellinen ja suhde- tai tukiarvo on, sitä suuremmiksi hän kokee vaihtamisen kustannuksen. Liiketaloudellinen arvo muodostuu toimittajan maineesta, ammattitaidosta, luotettavuudesta ja hinta-laatu-suhteesta. Suhde- tai tukiarvo muodostuu työsuhteen tehokkuutena ja saavutettuina hyötyinä. Tekninen palvelun ydinarvo on palvelun tuottajan tekninen ja ammatillinen taitavuus verrattuna muihin kilpailijoihin ja perussyy liikesuhteen alkamiselle.

Koska pelkät fyysiset esteet kuten esimerkiksi laitteiden tai ohjelmien yhteensopimattomuus tai sakkomaksut ahdistavat asiakkaita, toimittajien tulisi rakentaa vaihtamisen esteitä yhteisen suhteellisen arvon luomisen kautta. Tällaisiksi toimiksi Liu (2006) ehdottaa asiakkaan tapaamista tarvittaessa, asiakkaan informoimista uusista kehitetyistä tuotteista ja olemalla perillä asiakkaan liiketoiminnan piirteistä ja tilasta. Toimittajan tulisi seurata asiakkaan tavoittelemaa

arvoa ja yrittää ennakoida muutoksia. Kommunikoinnin avulla toimittaja voi lisätä asiakkaan arvoa ja lisätä toimittajan vaihtamisen kynnyksiä.

Erityisesti tapa, miten asiakkaan kokemuksiin ongelmiin suhtaudutaan, on tärkeää paitsi asiakastyytyvyyden muodostumisessa, myös asiakasuskollisuuden kehittymisessä. Asiakkaita tulisi kannustaa antamaan palautetta, sillä se pitää palvelun tarjoajan selvillä palvelun laadusta, sen parantamisen mahdollisuuksista ja antaa tilaisuuden virheen korjaamiselle. Valituksen tehnyt asiakas pyrkii säilyttämään suhteen antamalla yritykselle mahdollisuuden korjata virheensä. Palveluvirhe on mahdollisuus edistää asiakkaan luottamusta tai menettää asiakas. Tästä syystä palveluvirheiden käsittely on yksi keskeinen suhdemarkkinoinnin vaikutuskeino ja hyvin hoidettu palveluvirheiden korjaaminen voi lujittaa suhdetta. (Kuusela H./Grönroos & Järvinen, 2001, 98-99)

Bejou & Palmer (1998) havaitsivat tutkimuksessaan, että hyvin hoidettu palveluvirhe voi lujittaa asiakassuhdetta ja palveluvirhe on joko mahdollisuus edistää asiakkaiden luottamusta tai menettää asiakas. Hoffmann (1995) havaitsi tutkiessaan palveluvirheitä ja niihin reagoitua, että asiakkaan tehtyä valituksen palveluvirheestä, 20 % tapauksista henkilökunta ei tehnyt mitään tilanteen korjaamiseksi. Palveluorganisaatioiden saattaa olla vaikea tiedostaa, milloin palveluvirheitä syntyy ja missä tilanteissa ne ovat epäonnistuneet palvelujen tarjoamisessa tai tuottamisessa. Bitner ym. (1990) havaitsivat tutkimuksessaan, että asiakkaiden epämiellyttäviksi kokemista tapauksista lähes 50% on tapauksia, jotka aiheutuvat asiakaspalveluhenkilöstön huonoista reaktioista palvelun epäonnistumiseen. Huonojen reaktioiden seurauksena lähes joka viides asiakas vaihtoi yritystä.

Syitä toimittajan vaihtamiseen teollisuuspalveluissa on tutkinut mm. Susan Keaveney (1995). Tutkimuksessa käytettiin kriittisen tapahtuman tekniikkaa (CIT), jossa asiakkaan tuli kuvata tapahtumia ja syitä, jotka olivat johtaneet toimittajan vaihtamiseen. Luokitteluun saatiin 526 vastausta. Toimittajan vaihtamiseen johtavia syitä olivat yleisyysjärjestyksessä epäonnistuminen peruspalvelussa tai asiakaspalvelussa (24,8%), epäonnistuminen palveluongelman hoitamisessa (19,1%), hinta (16,7%), palvelun käytön hankaluus (11,6%), epäonnistuneeseen palveluun reagointi (9,7%), kilpailu (5,7%), muut syyt (4,7%), eettiset ongelmat

(4,2%) tai vaihtaminen muusta kuin omasta tahdosta (3,5%). Lähes 55% kriittisistä vaihtamistapahtumista oli monitahoisia ja 36% niistä sisälsi syitä ainakin kahdessa kategoriassa. Asiakkaista 75% kertoi toimittajan vaihtamiseen johtaneista tapahtumista yhdelle tai useammalle henkilölle, mutta vain 7% kertoi siitä toimittajalle. Puolet toimittajan vaihtajista käytti hyväkseen tuttujen suosituksia ja hyviä referenssejä valitessaan uutta toimittajaa.

Asiakasuskollisuutta voidaan mitata asiakaspysyvyyden, poistuman tai vaihtuvuuden kautta tietyssä ajassa. Näitä voidaan käyttää jatkuvissa asiakkuuksissa, ne mittaavat asiakaskannan muutoksia, mutta eivät ota kantaa volyymin, asiakkuuden kasvuun, asiakkaan tunteisiin eikä muutosten syihin. Asiakasuskollisuuden asenteita voidaan arvioida mittaamalla tietotason käsityksiä, tunnetason käsityksiä ja aikomuksia kyseessä olevan palvelun suhteen. Asenne on kuitenkin laadullinen ja subjektiivinen mittari, joka on siksi vaikea hallita tai yhtenäistää varsinaiseksi mittariksi. (Morgan & Hunt 1994, 20-38)

### 3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämä asiakastytyväisyyttä ja odotusten täyttymistä tutkiva työ keskittyi niihin vuorovaikutuksiin, joita yhteistyösopimuksen aikana tapahtuu organisaatioissa ja henkilökohtaisissa suhteissa tilaajan ja yrityksen X välillä. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään asioita, joilla on merkitystä asiakastytyväisyyden syntymisessä, ja joihin palvelun tuottajan olisi erityisesti kiinnitettävä huomiota palvelua tuottaessaan. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on johdettu asiakastytyväisyyden teorioista tukemaan tutkimuksen tavoitteita ja empiiristä tutkimusosiota.

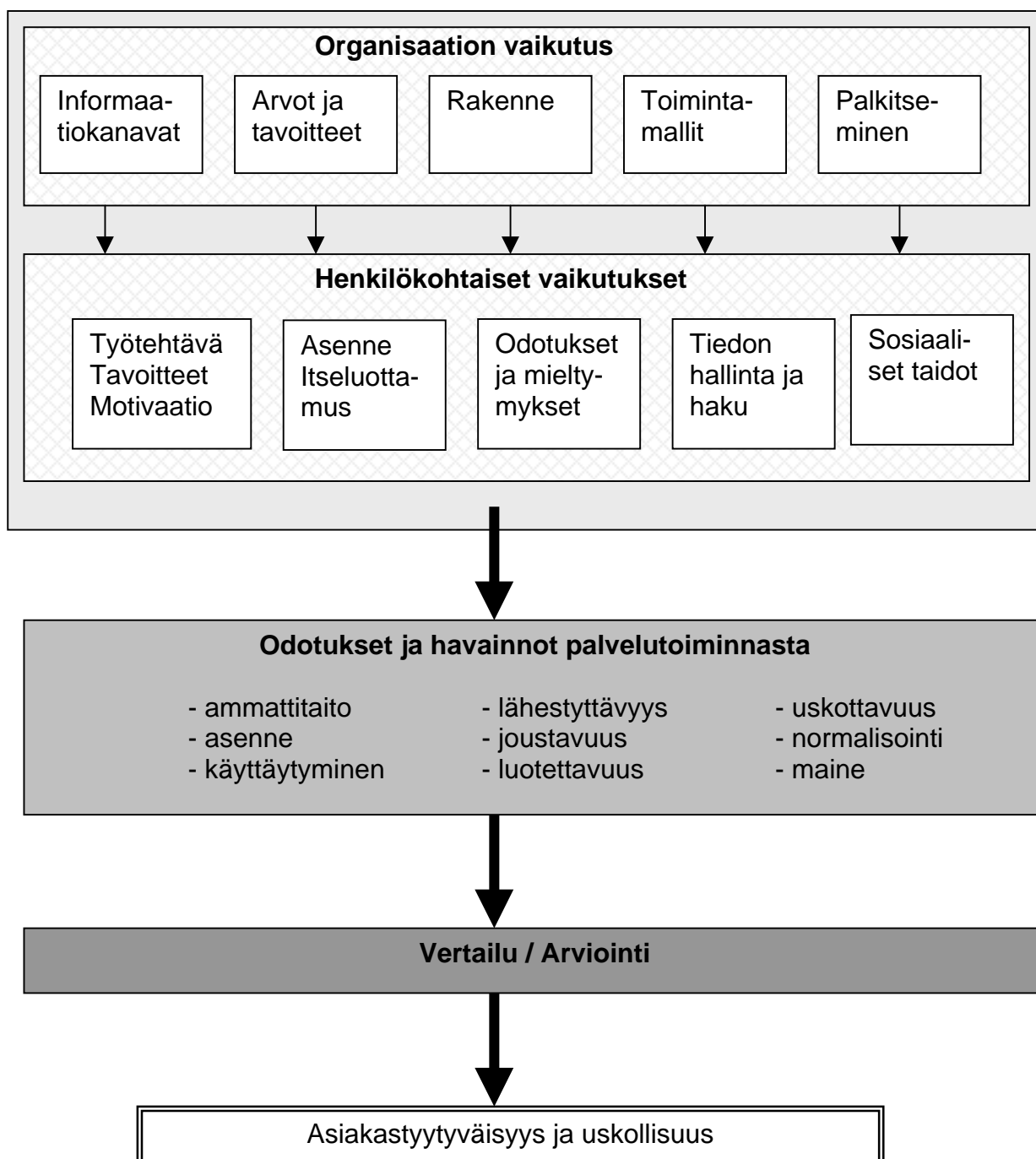
Tämän tutkimuksen päätavoite oli tutkia erilaisia tekijöitä, jotka johtavat asiakastytyväisyyteen ja selvittää kuinka hyvin palvelutoiminta oli vastannut asiakkaan odotuksia. Teoriaosassa esitettiin asioihin ja malleihin perustuen tässä tutkimuksessa palvelun laadun asiakastytyväisyyttä päätettiin mitata asiakastytyväisyyden klassisella mallilla (Lotti, 1996) Kuvion 10 mukaisesti kysymällä asiakkailta odotusten ja heidän havaitsemansa palvelun toiminnan välistä riippuvuutta tai eroa. Ropen ja Pölläsen (1998) teorian mukaisesti huomioitiin asiakastytyväisyyteen vaikuttava kontaktipinta yrityksen ja henkilön välillä.

Palvelutoiminta jaettiin osa-alueisiin eli muuttujiin siten kuin se käytännössä tapahtuu; myynti, asiakaspalvelu, projektinhoito, raportointi ja dokumentointi, kommunikaatio, ympäristönäkökohdat, yleiset asiat. Näiden osa-alueiden asiakastytyväisyyttä selvitettiin valiten niihin sopivia Grönroosin (2001) mallin mukaisia laadukkaaksi koetun palvelun kriteerejä eli ulottuvuuksia. Kriteerejä olivat ammattitaito, asenne, käyttäytyminen, lähestyttävyyys, joustavuus, luotettavuus, uskottavuus, normalisointi ja maine, jotka esitettiin tarkemmin Taulukossa 2.

Tuloksia eriteltiin siis muuttujittain, ulottuvuuksittain ja niiden keskiarvona. Samalla pyrittiin kartoittamaan myös sitä, miten tärkeitä palvelun eri osatekijät olivat asiakkaalle. Arviointia tehtiin kahdella asteikolla. Palvelun laadun vastaavuutta odotuksiin arvioitiin kuusiportaisella asteikolla "huonosti – hyvin – ei osaa sanoa" ja

muutosta verrattuna aikaisempiin kokemuksiin kolmiportaisella asteikolla "huonompaan – parempaan". Lopputuloksena saatiin kaksi taulukkoa, jossa oli koetun palvelutason vastaavuus odotuksiin " huonosti – hyvin" ja sen muutos " huonompaan – parempaan". Se antoi suuntaa mihin osa-alueisiin erityisesti kannattaa kiinnittää huomiota laadukkaan palvelun tuottamiseksi ja minkä asioiden parantaminen on tärkeää.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on muokattu kolmesta teoriasta; asiakastyytyväisyyden klassisesta mallista (Lotti 1996), laadukkaan palvelun kriteereistä (Grönroos 2001) ja asiakastyytyväisyyden kontaktipinnan vaikutuksista (Rope & Pöllänen 1998), joka on esitetty Kuviossa 14. Se on yhdistelmä organisaation vaikutuksesta ja henkilökohtaista vuorovaikutusta, jotka vaikuttavat palveluun ja siitä asiakkaalle syntyneeseen mielikuvaan palvelun laadukkuudesta ja hyödyllisyydestä. Siihen on liitetty asiakastyytyväisyyden klassinen malli ja laadukkaan palvelun kriteerejä. Tähän viitekehykseen perustuu tutkimuksessa käytetty asiakastyytyväisyyskyselylomake kysymyksineen (Liite 1).



KUVIO 14 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄN TARKASTELU JA AINEISTON KÄSITTELY

### 4.1 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS JA AINEISTON KERUUMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä on laadullinen eli kvalitatiivinen soveltava tutkimus. Tutkimus luokitellaan soveltavaksi, koska siinä kartoitetaan todellista käytännön tilannetta ja siihen liittyviä tarpeita. Tutkimus tarkastelee yrityksen sisäisiä toimintoja sekä niiden tilaa. Tutkimukseen on lähdetty yrityksen tarpeista ja tutkijan mielenkiinnosta aihetta kohtaan.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat sen perustuminen suhteellisen pieneen tapausmäärään ja tavoite ymmärtää tutkimuskohdetta syvällisesti. Lähtökohtana siinä on todellisen elämän kuvaaminen, jossa tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan ja niistä on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Hirsjärvi ym. (2002) on kuvannut kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä seuraavasti:

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
2. Ihmistä suositaan tiedonkeruun instrumenttina ja tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tuttaviansa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon.
3. Käytetään induktiivista analyysiä ja tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu.
4. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja eli suositaan mm. teemahaastattelua, osallistuvaa havainnointia, ryhmähaastattelua sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiivisia analyysejä.
5. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti.



7. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä pyrkii löytämään tutkimuskohteelle merkityksiä yhdistelemällä ja tulkitsemalla kokemusperäistä aineistoa. Sen tavoite on ymmärtää henkilökohtaisia kokemuksia ja käyttäytymistä ja lisätä siten kyseessä olevan ilmiön ymmärrystasoa. Se käy erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa syvällistä ymmärtämistä vaaditaan selittämään tiettyä monimutkaista ilmiötä. (Hirsjärvi & Hurme, 2000) Kvalitatiivinen menetelmä soveltuu tähän tutkimukseen, koska se keskittyy tilanteen kuvaamiseen ja pyrkii löytämään tosiasioita toiminnasta.

Tämän tutkimuksen päätarkoituksena on pyrkiä selvittämään asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen X yhteistyösopimukseen, ymmärtämällä mitkä osatekijät ovat tärkeimpiä odotusten täyttymisessä ja tyytyväisyyden muodostumisessa, sekä kuinka hyvin asiakkaan odotukset ovat täyttyneet. Tutkimuksen kohteena olivat asiakkaat, joiden palvelusopimuskausi oli päättymässä tai se oli juuri päättynyt. Asiakkaita on lukumäärällisesti 14. Palvelun toimittajan ja palvelutuotteen valinnassa vaikuttavat sekä organisaation tavoitteet että henkilökohtaiset tavoitteet. Odotukset laadulle ja toiminnalle ovat henkilöriippuvaisia ja tyytyväisyys muodostuu myös henkilökohtaisista kokemuksista verrattuna olemassa oleviin odotuksiin. Siten tyytyväisyys ja uskollisuus organisaatiota ja sen tuotteita kohtaan on monimutkainen ja monitahoinen asia. Hirsjärvi & Hurme (2000) suosittelevat laadullista tutkimusmenetelmää erittäin käyttökelpoisena menetelmä tutkittaessa ihmisten käyttäytymistä.

Tutkimusmenetelmävalinta tehtiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet huomioiden. Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään tapauselostus-tyyppistä tutkimusta, koska haluttiin selvittää asiakkaan odotusten täyttymistä, ja asiakastytyväisyyden syntymistä yrityksen X yhteistyösopimusten osalta.

Hirsjärvi ym. (2000, 123) mukaan tutkimuksessa, jossa on tutkittavana tietty ryhmä samantyyppisiä tapauksia ja tutkimuskohteena on henkilö, ryhmä tai organisaatio, aineiston keruuseen sopii puolistrukturoitu teemoihin jaettu lomakehaastattelu ja henkilökohtainen haastattelulla, joiden toteutusta tässä tutkimuksessa on kuvattu tarkemmin luvussa 4.3. Valitut henkilöt, joille kysely tai haastattelu tehtiin olivat

asiakaspaperitehtaan edustajia, jotka olivat olleet kontakti- tai vastuuhenkilönä yhteistyösopimuksen osalta. Kysely ja haastattelu muodostuivat yleisemmistä tiettyä osa-aluetta koskevista kysymyksistä sekä niihin liittyvistä kohdennetuista kommenttikentistä lomakehaastattelussa tai täydentävistä kysymyksistä henkilökohtaisessa haastattelussa.

Koska yhteistyösopimuksia solmitaan hiukan eri sisältöisinä eri asiakkaiden kanssa ja räätälöityinä palvelutuotteina niiden määrä on suhteellisen pieni, tutkimukseen otettiin mukaan myös lisäaineistoa. Yrityksen X tehdaspalvelujen asiakastyytyväisyyskyselystä vuoden 2006 alussa saatua palautetta sekä aikaisemmilta vuosilta kerättyä toimitusprojektien haastattelupalautetta verrattiin yhteistyösopimusten palauteaineistoon. Näiden lisäksi haastateltiin vielä yhteistyösopimuksissa olleita yrityksen X kontaktihenkilöitä ja kysyttiin heidän arviotaan saatuihin laatuarvioihin ja asiakkaan odotusten täyttymiseen liittyvistä taustoista. Heiltä kysyttiin myös omia näkemyksiä sopimuksista ja niihin liittyvästä yhteistyöstä asiakkaan kanssa.

Lomakehaastattelun etuna on helppous, edullisuus ja nopea aineiston käsiteltävyys. Vastaja voi täyttää lomakkeen itselleen sopivimpana ajankohtana, mutta toisaalta haittana voi olla vastaamisen unohtaminen ja heikko vastausprosentti. Käytännössä lomakehaastattelu toteutettiin internetin kautta tapahtuvana haastatteluna, koska sen arvioitiin olevan vaivattomin ja tietoturvallisin tapa asiakkaalle vastata. Asiakas sai sähköpostiviestissä linkin internetsivun vastauslomakkeelle, jonka täytettyään hänen oli mahdollista lähettää se helposti napin painalluksella kyselyn lähettäjälle.

Henkilöhaastattelua voidaan käyttää asian tai ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen ja se voi osoittaa ilmiöiden välisiä yhteyksiä. Haastatteliija voi esittää täsmennyksiä tai jatkokysymyksiä ja elekieli voi auttaa ymmärtämään vastauksia tai niiden merkityksiä. Henkilöhaastattelun etuina on sen joustavuus ja sopivuus moniin erilaisiin tutkimuksiin. Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan henkilön kanssa. Tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa ja selvittää vastausten taustalla olevia motiiveja. Luotettavuutta parantaa se, että haastattelussa voidaan käyttää apuna havaintomateriaalia ja kuvia. Haittana on, että haastateltava haluaa mahdollisesti kaunistella asioita kysyjän mieliksi, haastattelu vie

paljon aikaa ja aiheuttaa lisäkustannuksia. Haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi voi olla ongelmallista koska vastausten kesken on paljon hajontaa ja tulkinnanvaraisuutta. (Hirsjärvi ym. 2000)

#### 4.2 AINEISTON KERUUN TOTEUTUS

Asiakastyytyväisyyttä päätettiin kysyä asiakkailta, joiden yhteistyösopimuskausi oli päättymässä vuosien 2005 ja 2006 vaihteessa. Tutkimusaineistoa koottiin kyselyillä asiakasyrityksen työntekijöiltä, jotka olivat olleet avainhenkilöinä yhteistyösopimuksen osalta. Tutkimusaineiston keruumenetelmänä oli teemakysely tai teemahaastattelu. Se oli puolistrukturoitu haastattelu, joka oli yhdistelmä lomakehaastattelusta ja avoimesta haastattelusta. Kysymysten teemat oli määritelty ennalta ja niihin kuului joukko valmiiksi laadittuja peruskysymyksiä ja muutamia avoimia kysymyksiä, joihin vastaajien toivottiin kertovan mielipiteitään vapaasti omien näkemystensä mukaisesti.

Kyselylomakkeen kysymykset perustuivat yhteistyösopimuksen käytännön osa-alueisiin, tutkimuksen viitekehukseen ja kirjallisuuteen laadukkaaksi koetun palvelun kriteereistä (Grönroos 2001). Niiden avulla haluttiin vastauksia miten yrityksen X toiminta on vastannut asiakkaiden ennakko-odotuksia ja mihin suuntaan toiminta on muuttunut aikaisempiin kokemuksiin verrattuna. Vastauksista toivottiin myös saatavan tietoa toiminnallisista kehityskohteista.

Pääaineiston keruu toteutettiin lähettämällä ensin kaikille 14 kohdeasiakkaalle kyselylomake (Liite 1) tammikuussa 2006. Tietoturvan ja vastaamisen helppouden takaamiseksi haastattelulomake toteutettiin Internet-pohjaisena. Kahden viikon kuluttua lähetettiin muistutus kyselystä henkilöille, joilta vastausta ei ollut vielä saatu. Maaliskuun alussa oltiin vielä siihen mennessä vastaamattomiin asiakkaisiin yhteydessä puhelimitse ja tiedusteltiin antaisivatko he haastattelun asiaan liittyen tai haluaisivatko he mieluummin vastata kyselykaavakkeeseen.

Haastatteluihin kysyttiin kohdehenkilön suostumusta puhelimitse, jolloin samalla sovittiin myös haastatteluajankohta ja haastattelupaikka. Haastattelut suoritettiin

haastateltavan työpaikalla hänen työhuoneessaan tai neuvotteluhuoneessa. Haastattelu eteni kyselylomakkeen kysymyksiä mukaillen ja vastauksiin haettiin syvyyttä ja syitä kysymällä miten ja miksi asiakkaan mielipide oli muodostunut ja millainen tärkeysjärjestys asioilla oli. Haastattelu päättyi avoimeen kysymykseen kokemuksista yhteistyösopimuksen aikana ja mielipiteistä yhteistyöstä asiakkaan kanssa.

Asiakkaille esitetyt kysymykset olivat pääpiireissään seuraavat (kysely/haastattelukaavake kokonaisuudessaan Liitteessä 1):

- Mistä organisaatiosta vastaaja on
- Minkä yrityksen X organisaatioiden kanssa vastaaja on ollut projektin aikana ollut tekemisissä
- Kokemukset ja odotusten täytyminen seuraavilla osa-alueilla:
  - \* Myynti ja asiakaspalvelu
  - \* Projektin hoito
  - \* Raportointi ja dokumentointi
  - \* Kommunikaatio
  - \* Ympäristön suojelulliset näkökohdat
  - \* Yrityksen X toiminta ja tuotteet yleisesti
- Toivomukset yhteydenottotavasta tulevaisuudessa

Kuhunkin kysymysosoon kuului 2-10 alakohtaa, mihin vastaajan tuli arvioida kokemuksiaan asteikolla 0-5 ja muutosta aikaisempiin kokemuksiinsa. Palvelun laadun asteikko oli seuraava:

- 0 = ei osaa sanoa
- 1 = huonosti
- 2 = välttävästi
- 3 = tyydyttävästi
- 4 = hyvin
- 5 = erittäin hyvin

Muutosta aikaisempiin kokemuksiin verrattuna arvioitiin seuraavalla asteikolla:

-1 = muuttunut huonompaan suuntaan

0 = pysynyt samana

1 = muuttunut parempaan suuntaan

Ensimmäiseen lomakekyselykierroksella vastauksia saatiin kuusi kappaletta. Syynä matalahkoon vastausprosenttiin saattoi olla vastaajan muut työkiireet, kohdehenkilön suuri päivittäinen sähköpostimäärä, jolloin viesti unohtui kymmenien viestien joukkoon tai kyselyyn vastaamisen kokeminen turhaksi. Asiakkaita, joilta vastaus jäi puuttumaan, lähestyttiin uudelleen puhelimitse maaliskuun puolivälissä tiedustelemalla voisivatko he vielä vastata kyselyyn haastattelun muodossa vai voisiko heille lähettää kyselylomakkeen uudelleen. Kaiken kaikkiaan 14 asiakkaasta kyselylomakkeeseen vastasi 8 asiakasta.

Koska edellä kuvattu päätutkimusaineisto oli suppeahko, sitä täydennettiin seuraavilla lisäaineistoilla. Tehdaspalveluiden asiakastyytyväisyyskyselyt 2006 (3 kpl) ja toimitusprojektien 2001–2006 (16 kpl) asiakastyytyväisyyshaastattelut kerättiin yrityksen X tietokannasta, jonne se oli talletettu. Yrityksen X yhteistyösopimusten kontaktihenkilöinä toimineita projektipäälliköitä (4 henkilöä) haastateltiin henkilöhaastatteluin käymällä läpi saatu asiakaspalaute ja pohtimalla vastausten mahdollisia taustoja ja asiakkaan tuntemuksia. Heiltä kysyttiin myös omia mielipiteitä yhteistyösopimuksesta.

### 4.3 AINEISTON ANALYSOINTITAPA

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on selventää laajaa tietomäärää ja johtaa siitä kiteytettyä tietoa tutkimusaihetta koskien. Analyysin tarkoitus on tiivistää tietoa hylkäämättä ainoatakaan merkityksellistä tietoa. (Eskola & Suoranta 1996, 104) Laadullisen aineiston analyysi sisältää tiedon kuvauksen, luokittelun ja yhdistämisen. Tieto eritellään laajemmista kokonaisuuksista pienempiin yksityiskohtaisiin asioihin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 144-145)

Tutkimusaineistoa analysoitiin ymmärtämiseen pyrkivällä lähestymistavalla. Se tehtiin ryhmitellystä aineistosta kyselylomakkeen pääaiheiden mukaisesti osiin jakaen. Tutkimuksen pääaineistona oli yhteistyösopimusasiakkailta tammi-maaliskuussa 2006 kyselyllä saadut vastaukset. Pääaineistoon verrattiin ja sitä täydennettiin samana ajankohtana tehdaspalveluja käyttäviltä asiakkailta saatua asiakaspalautetta, jota hankittiin vastaavalla haastattelukaavakkeella, jossa kysyttiin samoja asioita kuin yhteistyösopimusasiakkailta. Lisäksi analysoitiin vuosina 2001–2006 saatua paperikoneiden toimitusprojektien asiakashaastattelupalautteita, joista arvioitiin toiminnan kehityssuuntia. Viimeisenä lisäaineistona olivat yrityksen X yhteistyösopimusten projektipäälliköiden haastattelut yhteistyön taustatekijöistä.

Tutkimusaineiston analysointi voitiin tehdä näistä eri aineistoista, sillä kysymykset olivat toisiaan vastaavia ja ne keskittyivät samankaltaisen toiminnan arvioimiseen. Kaikille oli yhteistä se, että palvelu oli voimakkaasti mukana onnistumisessa ja hyvän lopputuloksen saavuttamisessa. Yhteistyösopimuksissa palvelun rooli on voimakkain, mutta myös tuotteiden toimitusprojekteissa merkittävä, jotta fyysiset tuotteet saadaan toimimaan halutulla tavalla.

Pelkkä pääaineisto olisi ollut liian suppea luotettavan analyysin tekoon. Lisäaineisto antoi mahdollisuuden tarkastella asiakastyytyvää useammasta näkökulmasta ja toi analyysiin syvyyttä. Tämä loi kuitenkin rajoituksia varsinaisen yhteistyösopimuksen asiakastyytyvyyden ja odotusten täyttymisen arviointiin ja analysointiin. Pääaineisto luokiteltiin, taulukoitiin ja tulokset tarkasteltiin. Tuloksia analysoitiin pää- ja lisäaineiston avulla sekä tutkimustyön tekijän omin pohdinnoin.

#### 4.4 MENETELMÄN JA TULOSTEN LUOTETTAVUUS

Tulosten analysoinnin kelpoisuuden ja luotettavuuden osalta ratkaisevassa asemassa on tutkimustyön tekijä ja sitä on arvioitava koko tutkimusprosessin ajalta. Luotettavuus yleensä tarkoittaa, että tulokset ovat toistettavia käytettäessä samaa tutkimusmenetelmää ja käyttökelpoisuus tarkoittaa tutkimusmenetelmän sopivuutta kohteena olevaan tutkimukseen. Tulosten laatuun ja luotettavuuteen vaikuttavat ongelman asettelun oikeellisuus, kohderyhmän määrittely ja otantamenetelmä, tutkimusmenetelmän sopivuus työhön, kyselylomakkeen laadinta ja itse kysymykset, haastattelija, tietojen käsittely- ja analysointitavat sekä tulosten hyödyllisyys. (Hirsjärvi ym. 2002, Eskola & Suoranta 1996)

Laadullisen tutkimuksen kelpoisuutta voidaan käytännössä määritellä reliabiliteettina eli uskottavuutena ja validiteettina eli pätevytenä. Reliabiliteetti eli tulosten pysyvyys on sitä parempi mitä vähemmän sattuma vaikuttaa tuloksiin. Validiteetin avulla ilmaistaan mitataanko oikeaa asiaa vai jotakin muuta kuin pitäisi. (Eskola & Suoranta 1996, 164-166) Sekoittamalla eri metodeja haastattelutilanteissa lisätään tulosten uskottavuutta. Haastattelutilanteessa spontaanisti ja harkitusti saatuja vastauksia käytetään hyväksi tutkiskeltaessa tuloksia eri näkökulmista. (Hirsjärvi ym. 2002, 213) Tällä tutkimuksella on reliabiliteettia tietyin rajoituksin. Pääaineistoon otettiin ne asiakastehtaat, joilla on ollut yhteistyösopimus yrityksen X kanssa ja kyselyyn vastaajiksi tai haastateltaviksi yhteistyösopimuksen pääkontaktihenkilöt.

Henkilöhaastatteluissa virhemahdollisuuksia luo tutkija riippuen siitä, kuinka oikein hän on onnistunut määrittelemään tutkimusongelman ja kysymykset, jotta yleensä mitataan oikeaa asiaa. Virhettä aiheutuu jos jokin oleellinen kysymys jää pois ja luotettavuus heikkenee. Kysymys voi sisällöltään olla väärä tai haastateltava voi ymmärtää sen väärin. Haastattelija vaikuttaa olemuksellaan ja kysymysten esittämistavallaan virhemahdollisuuksiin. (Hirsjärvi ym. 2002, 215) Vastaajasta aiheutuvat virheet voivat johtua siitä, että hän pyrkii likaa yleistämään tai tiivistämään vastauksiaan. Hän saattaa myös pyrkiä välttämään negatiivisia kannanottoja ja

kaunistelemaan vastauksia. Vastaajan virhemahdollisuuksia voidaan vähentää strukturoiduilla kysymyksillä ja jatkokysymyksillä. Lomakehaastattelussa virhemahdollisuutta aiheuttaa puutteellinen kysymysten viitekehys, väärä kysymysjärjestys tai johdattelevat kysymykset.

Kyselylomakkeen osalta luotettavuutta parantaa se, että haastattelija ei pääse vaikuttamaan vastauksiin. Luotettavuutta heikentää, jos vastaaja ymmärtää kysymyksen väärin eikä vastausten käsittelijällä ole mahdollisuutta tarkistaa mitä vertailukohdetta vastaaja on käyttänyt arvioidessaan toiminnan vastaavuutta odotuksiinsa. Vastaajan laiskuus kirjoittaa sanallisia kommentteja jättää paljon arvailun varaa arvioitaessa tulevia toiminnan kehitystarpeita. Kiire, mieliala ja viimeisimmät muistissa olevat tapahtumat yrityksen X edustajien kanssa tai onnistuminen viimeisissä toimituksissa voivat myös vaikuttaa annettuihin arvosanoihin.

Hirsjärvi ym. (2002) mukaan yksilöhaastatteluissa luotettavuutta parantaa se, että haastattelijalla on mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä, lisätä ymmärrettävyyttä ja saada paljon tietoa taustoista ja niiden vaikutuksista. Mikäli odotukset ovat selvästi ylittyneet tai alittuneet niiden taustat saadaan selville ja arvokasta tietoa yrityksen toiminnasta verrattuna sen kilpailijoihin on paremmin saatavissa. Luotettavuuden kannalta negatiivisia asioita ovat haastateltavan omat työkiireet ja siitä mahdollisesti johtuva lyhytsanaisuus, halu toimia rakentavalla tavalla ja antaa positiivisia vastauksia, sekä haastattelijan virheelliset päätelmät.

Tulosten luotettavuuteen vaikuttaa valitun aineiston sopivuus analyysiin. Tämän tutkimuksen pää- ja sivuaineisto olivat laadulliseen tutkimusmenetelmään soveltuvia, koska kysymykset olivat samankaltaisia ja ne keskittyivät samantyyppisen toiminnan arvioimiseen. Kaikille oli yhteistä se, että palvelu oli voimakkaasti mukana onnistumisessa ja hyvän lopputuloksen saavuttamisessa. Yhteistyösopimuksissa palvelun rooli on voimakkain, mutta myös tuotteiden toimitusprojekteissa merkittävä, jotta fyysiset tuotteet saadaan toimimaan halutulla tavalla. Aineiston määrällä on taipumus lisätä luotettavuutta.



## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Päätutkimusaineiston asiakastyytyväisyyden arviointi kohdistui sopimuslaajuudesta ja vastaajasta riippuen yrityksen X, eri tuotantoyksiköihin ja niiden kontaktihenkilöihin (Taulukko 3.). Koska paperikoneet ovat yksilöitä, niiden kehitystarpeet vaihtelevat paljon ja tarpeista riippuen yhteistyökaudella on ollut mukana eri aikoina eri yksiköitä, joissa jokaisessa on omaa erikoisosaamista. Kullekin osaprojektille on ominaista että niihin liittyy asiakastarpeiden ymmärtämistä, myyntityötä, projektin hoitoa, dokumentointia, kommunikointia ja ongelmanratkaisutyötä. Asiakastyytyväisyyskyselyn vastaukset saatiin tammi-maaliskuussa 2006.

TAULUKKO 3 Yrityksen X yksiköiden osallisuus yhteistyösopimuskauden aikana kyselyyn osallistuneilla asiakastehtailla.

Yksikkö1	Yksikkö2	Yksikkö3	Yksikkö4	Yksikkö5
8	6	4	2	2

Lisäksi mukana oli tehdaspalveluita käyttäneiden asiakkaiden (3 kpl) asiakaspalaute, toimitusprojektien hoidosta kerätty haastatteluaineisto vuosilta 2001–2006 (15 kpl), jotka kohdistuivat samoihin yrityksen X yksiköihin.

### 5.1 MYYNTI JA ASIAKASPALVELU

Myynnin ja asiakaspalvelun toiminta vastasi pääasiassa hyvin muodostuneisiin odotuksiin osa-alueiden kokonaiskeskiarvon ollessa 3,9 (Taulukko 4). Parhaiten toiminta oli vastannut odotuksia teknisen asiantuntemuksen ja palvelualltiuden osalta. Yksi asiakkaista mainitsi, että hänen kokemustensa mukaan palvelualltius riippui kohteesta ja yrityksen liiketoimintayksiköstä, ja mitä ilmeisimmin myös kontaktihenkilöistä. Aiempiin kokemuksiin verrattuna teknisen asiantuntemuksen tasossa ei koettu olleen muutosta eli se on pitkällä aikavälillä ollut hyvätasoista ja kolme asiakasta koki palvelualltiuden parantuneen verrattuna aiempiin kokemuksiin (Taulukko 5). Kaksi asiakasta oli huomannut asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen ja myyntipresentaatioiden laadun parantuneen aiempaan verrattuna.

Vastausten perusteella heikoimmin odotuksiin oli vastannut toiminta reklamaatioiden käsittelyssä, kyselyyn vastaamisajassa ja joustavuudessa, joista kahdessa ensimmäisessä yksittäiset vastaajat kokivat tapahtuneen heikentymistä. Halu ymmärtää asiakkaan todellisia tarpeita ja joustava toiminta toimivan ratkaisun löytämiseksi oli asiakkaiden mielestä lisääntynyt. Yrityksen X kehuttiin myös suhtautuvan aiempaa vakavammin pienempiin tuotantolinjoihin ja niiden palvelemiseen.

TAULUKKO 4 Myynnin ja asiakaspalvelun toiminnan vastaavuus asiakkaan odotuksiin.

	Asiakas1	Asiakas2	Asiakas3	Asiakas4	Asiakas5	Asiakas6	Asiakas7	Asiakas8	keskiarvo
Tekninen asiantuntemus	5	5	4	4	4	4	4	4	4,3
Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen	5	4	4	2	4	4	4	3	3,9
Selkeät ja tarkat erittelyt	4	4	4	3	4	5	3	4	3,9
Joustavuus	4	4	5	4	4	3	2	3	3,7
Palvelualltius	4	5	4	4	4	4	4	4	4,1
Myyntipresentaatioiden laatu	5	3	4	3	4	4	4	4	3,9
Kyselyyn vastaamisaika	4	3	5	3	4	5	2	4	3,7
Reklamaatioiden käsittely	4	4		2	4	4	3	3	3,5

Palvelun laadun vastaavuus odotuksiin asteikko: 0 = ei osaa sanoa, 1 = huonosti, 2 = välttävästi, 3 = tyydyttävästi, 4 = hyvin, 5 = erittäin hyvin

TAULUKKO 5 Myynnin ja asiakaspalvelun toiminnan muutos.

	Asiakas1	Asiakas2	Asiakas3	Asiakas4	Asiakas5	Asiakas6	Asiakas7	Asiakas8
Tekninen asiantuntemus	0	0	0	0	0	0	0	0
Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen	1	1	0	0	0	0	0	0
Selkeät ja tarkat erittelyt	0	0	0	0	0	0	0	0
Joustavuus	0	1	0	0	1	0		-1
Palvelualltius	0	1	0	0	1	1	0	0
Myyntipresentaatioiden laatu	1	0	0	0	0	0	0	1
Kyselyyn vastaamisaika	0	0	0	0	0	1	0	0
Reklamaatioiden käsittely	0	0		-1	1	0	0	0

Muutosasteikko asteikko: -1 = muuttunut huonompaan suuntaan, 0 = pysynyt samana, 1 = muuttunut parempaan suuntaan

Kysyttäessä samat kysymykset tehdaspalveluja käyttäviltä asiakkailta tyytyväisimpiä oltiin myyntipresentaatioiden laatuun ja erittelyiden selkeydessä ja tarkkuudessa nähtiin kehittämisen varaa. Asiakas, jonka palvelutapahtumaan oli ottanut osaa useampi yrityksen X yksikkö, mainitsi palvelualltiuden olevan riippuvainen yksiköstä. Aikaisempien toimitusprojektien asiakaspalautteen perusteella myynti- ja asiakaspalvelutoiminta täytti odotukset ja tyytyväisimpiä oltiin teknisen asiantuntemuksen tasoon, myyntipresentaatioiden laatuun ja toiminnan joustavuuteen. Huonoimmat arvosanat asiakkaat antoivat erittelyiden selkeydestä ja tarkkuudesta sekä asiakastarpeiden ymmärtämisestä, mutta nekin kuitenkin vastasivat ennako-odotuksia.

Toimitusprojektien tyytyväisyshaastatteluissa tärkeänä myynti- ja asiakaspalvelun osalta useimmat asiakkaat pitivät teknistä asiantuntemusta, minkä osalta viisitoista asiakkaan odotukset olivat ylittyneet ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä, mikä oli ylittänyt yhdentoista asiakkaan odotukset ja alittaneet kolmen asiakkaan odotukset. Palvelualltiuden ja joustavuuden suhteen kaksi asiakasta olivat havainneet eroja yrityksen X yksiköiden välillä. Asiakastarpeiden ymmärtämisen koettiin parantuneen aiempiin vuosiin verrattuna. Asiakastarpeiden ymmärtämisessä korostui erityisesti kyky löytää asiakkaalle sopiva kokonaisuus, heille riittävä ja heidän tarpeisiinsa sopivaa hintaluokkaa oleva ratkaisu.

Reklamaatioihin suhtautumista pidettiin tärkeänä ja asiakkaat arvostivat nopeaa reagointia ja joustavuutta. Se ei ollut vastannut parin asiakkaan odotuksia.

Asiakkaat toivoivat reklamaatioihin suhtauduttavan vakavasti ja halusivat, että yrityksen X henkilöt kuuntelivat asiakkaan huolet ja yrittivät löytää niihin ratkaisua nopeasti. Yksi asiakkaista mainitsi arvostavansa erityisesti sitä, että hänen ongelmistaan oltiin aidosti kiinnostuneita ja toimet ratkaisun löytämiseksi aloitettiin heti. Sikäli kun projektissa oli useita yrityksen yksiköitä mukana, asiakas antoi arvoa keskinäiselle joustavuudelle ja yrityksen rintaman yhtenäisyydelle. Yksi asiakkaista kommentoi negatiivisena asiana tapausta, jossa joutui yrityksen sisäisten erimielisyyksien selvittäjäksi ja sovittelijan rooliin, jotta asiat saatiin etenemään.

Tuotantolinjan kehittämiseen tarjottujen laitteistojen osalta eräs asiakkaista toivoi yrityksen informoivan myös mahdollisista tarjotun muutoksen vaatimista automaatio

tai ohjelmiston muutostarpeista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Ne ovat erittäin oleellisia kokonaisuuden toimivuuden kannalta, joskus työläitä ja kalliitakin, jolloin niihin on voitava varautua ajoissa. Asiakkaan kannalta oleellisia ovat myös muutokset huoltoajoissa ja niiden miehityksissä, mihin tulisi voida varautua etukäteen.

## 5.2 PROJEKTIN HOITO

Projektinhoidollinen toiminta vastasi pääasiassa hyvin muodostuneisiin odotuksiin osa-alueiden kokonaiskeskiarvon ollessa 4,0 (Taulukko 6). Parhaiten odotuksia oli vastannut projektin aikainen asiakastuki, projektiyhteistyö sekä teknillinen asiantuntemus. Vastaajat eivät olleet huomanneet merkittäviä muutoksia näissä asioissa aiempiin kokemuksiinsa verrattuna (Taulukko 7). Kahden asiakkaan mielestä suunnittelyyhteistyön laatu oli parantunut aiempaan verrattuna. Hyvä projektipäällikkö mainittiin tärkeimpänä asiana sopimuskauden onnistumiseen ja saatuun hyötyyn. Henkilökohtaisista ominaisuuksista kommunikaatiotaitoja, ammatillista osaamista ja kykyä samaistua asiakkaan asemaan pidettiin erittäin tärkeänä.

Vastausten perusteella heikoimmin odotuksiin oli vastannut tilanneraportointi eli asiakas ei kokenut saavansa tarpeeksi tietoa meneillään olevien asioiden etenemisestä ja vaiheista, mutta siinä ei koettu olleen muutosta aikaisempiin kokemuksiin verrattuna. Hiukan alle hyvän arvosanan saivat myös joustavuus ja ongelmiin ja toiveisiin reagointi, mitkä itse asiassa kuvaavat hiukan samaa asiaa eri näkökannalta.

Vertailtaessa asiakaskohtaista odotusten täyttymistä ja arvosanoja koko projektin hoidon alueelta eurooppalaiset asiakkaat kokivat sen paremmaksi kuin suomalaiset asiakkaat. Tähän voi olla syynä, että yrityksen palvelujen ollessa maantieteellisesti lähellä suomalaiset asiakkaat ovat tottuneet erittäin hyvään palveluun tai odotukset

sen ja kontaktien pidon tiiveyden suhteen ovat suuremmat. Eurooppalaiset asiakkaat toivoivat palveluun lokaalisuutta, jotta vasteajat olisivat lyhempiä.

TAULUKKO 6 Projektin hoidon toiminnan vastaavuus asiakkaan odotuksiin.

	Asiakas1	Asiakas2	Asiakas3	Asiakas4	Asiakas5	Asiakas6	Asiakas7	Asiakas8	keskiarvo
Projektiyhteistyö	5	5	5	4	4	4	4	4	4,4
Suunnitteluyhteistyö	4	5	5	4	4	4	2	4	4
Joustavuus	4	4	4	3	4	4	3	4	3,8
Teknillinen asiantuntemus	5	5	4	3	4	4	4	4	4,1
Reagointi ongelmiin ja toiveisiin	5	4	4	3	5	3	3	3	3,8
Asiakastuki projektin aikana ja sen jälkeen	5	5	5	4	4	4	4	4	4,4
Tilanneraportointi	4	4	4	2	4	4	3	4	3,6
Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen	4	4	4	3	4	4	4	3	3,8

Palvelun laadun vastaavuus odotuksiin asteikko: 0 = ei osaa sanoa, 1 = huonosti, 2 = välttävästi, 3 = tyydyttävästi, 4 = hyvin, 5 = erittäin hyvin

TAULUKKO 7 Projektin hoidossa havaittu toiminnan muutos.

	Asiakas1	Asiakas2	Asiakas3	Asiakas4	Asiakas5	Asiakas6	Asiakas7	Asiakas8
Projektiyhteistyö	0	0	0		0	1	0	0
Suunnitteluyhteistyö	0	1	0	0	1	0	0	0
Joustavuus	0	0	0		0	0	0	0
Teknillinen asiantuntemus	0	0	0	0	0	0	0	0
Reagointi ongelmiin ja toiveisiin	1	0	0	-1	0	0	0	0
Asiakastuki projektin aikana ja sen jälkeen	0	0	0	-1	1	0	0	0
Tilanneraportointi	1	0	0	0	0	0	0	0
Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen	0	0	0	0	0	0	0	0

Muutosasteikko asteikko: -1 = muuttunut huonompaan suuntaan, 0 = pysynyt samana, 1 = muuttunut parempaan suuntaan

Tehdaspalveluiden 2006 tekemässä kyselyssä keuhuttiin projektin aikaisen asiakastuen toimivan loistavasti, mutta projektin loputtua se oli selvästi huonontunut. Samanlaista palautetta oli aikaisempina vuosina tehdyissä toimitusprojektien asiakastytyväisyyskyselyjen vastauksissa. Toimitusprojektien asiakaspalautteen perusteella projektinhoidon aikainen yhteistyö ja teknillinen asiantuntemus saivat parhaat arvosanat. Kehittämistarpeita nähtiin reagoinnissa ongelmiin ja projektitiimin toiminnassa yleisellä tasolla.

Toimitusprojektien tyytyväisyyskyselyissä tärkeänä projektinhoidossa asiakkaat pitivät yhteistyökykyä, ongelmatilanteisiin reagoimista, ongelman selvittämistä ja ratkaisun etsintää mahdollisimman nopeasti, jossa odotukset olivat ylittyneet kuudella asiakkaalla. Tilanteen tuntemiseksi ja väärinymmärrysten välttämiseksi tärkeänä pidettiin myös jatkuvaa kommunikaatiota toimittajan ja asiakkaan välillä. Yhteisymmärrys, osaaminen ja sopiva henkilökemia mainittiin positiivisina, yhteistyötä helpottavina elementteinä.

Ongelmana mainittiin hidas reagoiminen ongelman selvityksessä projektissa, jossa oli ollut mukana useita toimittajan yksiköitä. Yhteistyökykyä ja tehtävien koordinoimista toivottiin lisää siten, että kokonaisuus olisi selkeästi jonkun hallussa. Asiakastiedon jakamista tehokkaammin yrityksen X yksiköiden kesken toivottiin.

Mikäli projektissa on mukana alihankkijoita, niiden toiminnan ohjausta ja koordinoimista pidettiin tärkeänä. Alihankkijoiden vastuullisuudessa oli ollut toivomisen varaa eräässä projektissa ja asiakas ehdotti toimittajan ottavan vastuuta niistä enemmän itselleen. Kokonaisvastuu olisi hyvä olla yhdellä päätoimijalla usean tahon toimiessa yhdessä.

### 5.3 RAPORTIT JA DOKUMENTOINTI

Palvelutuotteen raportit ja dokumentointi vastasi odotuksia hyvin osa-alueiden kokonaiskeskiarvon ollessa 4,1 (Taulukko 8). Parhaiten odotuksia vastasi raportoinnin hyödyllisyys ja yhtenäisen ulkoasun koettiin parantuneen aiempaan

verrattuna (Taulukko 9). Hyvän arvosanan saivat myös raporttien ulkoasu ja oikeakielisyyden.

Vastausten perusteella erityisen heikkoja kohtia raportoinnissa ei havaittu olevan ja odotukset täyttyivät. Toiveena esitettiin toimittajan eri yksiköiden tekemien raporttien yhdistäminen yhdeksi selkeäksi toimenpide-ehdotukseksi silloin kun on kyse yhdestä tuotantolinjakokonaisuudesta ja se suinkin on mahdollista. Asiakas toivoi toimittajalta paperikoneen tuotantolinjanäkemyksiä ja kehityskohteiden priorisointia koko linjan osalta. Esimerkkinä yksi asiakkaista mainitsi, että kun tuotantolinjan kehityskohde jakaantuu useamman toimittajan yksikön osaamisalueelle, tulee kustakin yksiköstä raportti toimenpide-ehdotuksineen ja priorisointineen. Toimittaja ei kuitenkaan ota kantaa missä järjestyksessä suosittelee näiden osa-alueiden priorisointia eli menevätkö kaikki tietyn alueen tärkeimmät muutostarpeet toisten ohi vai kannattaako niitä tehdä limittäin toisten osa-alueiden tärkeimpien muutostarpeiden kanssa.

TAULUKKO 8 Raportoinnin ja dokumentoinnin vastaavuus asiakkaan odotuksiin.

	Asiakas1	Asiakas2	Asiakas3	Asiakas4	Asiakas5	Asiakas6	Asiakas7	Asiakas8	keskiarvo
Aikataulun noudattaminen	4	3	4	4	3	5	4	4	3,9
Ulkoasu	5	5	4	3	4	4	4	4	4,1
Selkeys	4	4	5	3	4	4	3	4	3,9
Sisältö	4	4	4	3	4	4	4	4	3,9
Hyödyllisyys	5	5	5	3	4	5	4	4	4,4
Oikeakielisyyden	4	4	5	3	5	4	4	4	4,1

Palvelun laadun vastaavuus odotuksiin asteikko: 0 = ei osaa sanoa, 1 = huonosti, 2 = välttävästi, 3 = tyydyttävästi, 4 = hyvin, 5 = erittäin hyvin

TAULUKKO 9 Raportoinnissa ja dokumentoinnissa havaittu muutos.

	Asiakas1	Asiakas2	Asiakas3	Asiakas4	Asiakas5	Asiakas6	Asiakas7	Asiakas8
Aikataulun noudattaminen	1	0	0		0	0	0	0
Ulkoasu	0	0	0	0	0	1	0	1
Selkeys	0	0	0	-1	0	0	0	1
Sisältö	0	0	0	-1	0	0	0	1
Hyödyllisyys	1	0	0	0	0	0	0	0
Oikeakielisyyden	0	0	0	0	0	0	0	0

Muutosasteikko asteikko: -1 = muuttunut huonompaan suuntaan, 0 = pysynyt samana, 1 = muuttunut parempaan suuntaan

Tehdaspalveluiden kyselyn vastauksissa arvoa annettiin raporttien ulkoasun selkeydestä ja pidettiin sitä kaiken kaikkiaan hyvänä ja odotukset täyttävänä. Samanlaista palautetta oli aikaisempina vuosina tehdyissä toimitusprojektien asiakastytyväisyyskyselyjen vastauksissa.



Tärkeimpänä toimitusprojektien asiakashaastatteluissa mainittiin helposti luettavat, ymmärrettävät ja selkeät manuaalit ja piirustukset. Havainnollistavat kuvat ja käytännön läheiset ohjeet olivat myös toivelistalla. Tärkeiden asioiden helppoa ja nopeaa löytämistä pidettiin arvossa. Muutosten myötä nopeat päivitykset ja tiedon oikeellisuus on tärkeää ja sähköisessä muodossa oleva tieto koettiin hyväksi.

#### 5.4 KOMMUNIKAATIO

Kommunikaation osalta palvelutoiminta vastasi hyvin muodostuneisiin odotuksiin osa-alueiden kokonaiskeskiarvon ollessa 4,1 (Taulukko 10). Tyytyväisimpiä oltiin Suomen rajojen ulkopuolella, jossa erityisesti kontaktihenkilön kielitaito oli ylittänyt odotukset. Reagointia tiedusteluihin ja pyyntöihin sekä kommunikaatiota yleisesti pidettiin hyvänä ja odotusten mukaisena. Verrattuna aikaisempiin kokemuksiin yleisen tason kommunikaatio oli parantunut. Yksi asiakkaista mainitsi kontaktihenkilön kielitaidon paremmaksi kuin aikaisempien kokemusten perusteella osasi odottaa. Yhteistyösopimus nähtiin erittäin hyvänä ja arvokkaana aikana, jolloin tehdaslinjan asioita yhdessä pohtimalla yrityksen X asiantuntijoiden tietämys kehitystarpeista oli merkittävästi syventynyt ja mahdollisti toimet parannusten toteuttamiseksi. Asioiden selvittämisen ja kysymyksiin vastaamisen ripeyttä pidettiin erittäin merkittävänä asiana.

Vastausten perusteella heikoimmin odotuksiin oli vastannut kokousten tehokkuus, eikä muutosta aiempiin tilanteisiin verrattuna oltu havaittu (Taulukko 11). Tehtaiden organisaatioiden pienentyessä ja henkilöstön vähentyessä toiminnallisen ajankäytön tehokkuustarve lisääntyy. Asiakkaille oli tärkeää että palavereissa asiat etenevät, asioita saataisi käsiteltyä ja päätettyä yhdessä. Oleellista on asioiden hyvä valmistelu ja etukäteisselvitykset, valmiina olevat vaihtoehtoiset toimintatavat tai ehdotukset toimenpiteiksi.

TAULUKKO 10 Sopimuskauden aikaisen kommunikaation vastaavuus asiakkaan odotuksiin.

	Asiakas1	Asiakas2	Asiakas3	Asiakas4	Asiakas5	Asiakas6	Asiakas7	Asiakas8	keskiarvo
Reagointi tiedusteluihin/pyyntöihin	5	5	4	3	4	4	3	4	4
Kokousten tehokkuus	4	5	4	3	4	3	3	3	3,6
Tiedottaminen projektin tilanteesta	4	4	4	3	4	4	3	4	3,8
Tyytyväisyys kommunikaatioon yleensä	5	4	4	3	4	4	3	4	3,9
Kontaktihenkilön kielitaito	5	5							5

Palvelun laadun vastaavuus odotuksiin asteikko: 0 = ei osaa sanoa, 1 = huonosti, 2 = välttävästi, 3 = tyydyttävästi, 4 = hyvin, 5 = erittäin hyvin

TAULUKKO 11 Kommunikaation tason muutos.

	Asiakas1	Asiakas2	Asiakas3	Asiakas4	Asiakas5	Asiakas6	Asiakas7	Asiakas8
Reagointi tiedusteluihin/pyyntöihin	0	0	0	-1	1	0	0	0
Kokousten tehokkuus	0	0	0	0	0	0	0	0
Tiedottaminen projektin tilanteesta	0	0	0	0	0	0	0	0
Tyytyväisyys kommunikaatioon yleensä	1	0	0	0	1	0	0	0
Kontaktihenkilön kielitaito	1	0						

Muutosasteikko asteikko: -1 = muuttunut huonompaan suuntaan, 0 = pysynyt samana, 1 = muuttunut parempaan suuntaan

Tehdaspalveluiden kyselyn perusteella yhteisten kokousten tehokkuus ja projektin tilasta ja sen etenemisestä tiedottaminen ovat täyttäneet odotukset hyvin. Eräs asiakkaista oli kokenut pettymystä reagoinnissa kyselyihin ja pyyntöihin.

Toimitusprojektien asiakashaastattelujen perusteella kommunikaatioon toimittajan ja asiakkaan välillä oltiin keskimääräisesti tyytyväisiä. Asiakkaiden kesken oli selviä eroavaisuuksia, joista toisten odotukset olivat ylittyneet ja toisten alittuneet. Maantieteellisellä asemalla tai yrityskonsernilla ei ollut yhteyttä asiaan. Tärkeimpänä pidettiin reagointia tiedusteluihin ja pyyntöihin, projektin edistymisen raportointia ja tiedottamista sekä tehokkaita kokouksia. Kokousten tehokkuutta parantaa hyvä valmistautuminen ja oikeiden asiantuntijoiden ottaminen mukaan kokoukseen. Eräs asiakas ehdotti toimittajan lisäävän työntekijöidensä moniosaamista, jolloin tehokkaat kokoukset olisi mahdollista hoitaa pienemmällä ryhmällä. Ulkomaisten asiakkaiden kesken lisäksi tärkeäksi mainittiin projektihenkilöstön riittävä kielitaito.

## 5.5 YMPÄRISTÖNÄKÖKOHDAT

Ympäristönäkökohdista tehtyihin kysymyksiin vastaukset näyttivät selvimminkin alittavan odotukset verrattuna muihin kysymysosioihin (Taulukko 12). Vain yksi vastaaja ei osannut sanoa mielipidettään asiasta, muilla tilanne oli vastannut odotuksia hyvin tai tyydyttävästi. Minkäänlaista muutosta aiempaan ei ollut huomannut kuin yksi vastaajista, joka mainitsi tuotteiden ympäristönäkökohtien huomioimisen parantuneen (Taulukko 13).

TAULUKKO 12 Ympäristönäkökohtien vastaavuus asiakkaan odotuksiin.

	Asiakas1	Asiakas2	Asiakas3	Asiakas4	Asiakas5	Asiakas6	Asiakas7	Asiakas8	keskiarvo
Ympäristönäkökohdat toimituksen yhteydessä	3	4	3	3	4	0	4	4	3,6
Tuotteiden ympäristönäkökohdat	3	4	3	3	4	0	3	4	3,4

Palvelun laadun vastaavuus odotuksiin asteikko: 0 = ei osaa sanoa, 1 = huonosti, 2 = välttävästi, 3 = tyydyttävästi, 4 = hyvin, 5 = erittäin hyvin

TAULUKKO 13 Ympäristönäkökohdissa havaittu muutos.

	Asiakas1	Asiakas2	Asiakas3	Asiakas4	Asiakas5	Asiakas6	Asiakas7	Asiakas8
Ympäristönäkökohdat toimituksen yhteydessä	0	0	0	0	0		0	0
Tuotteiden ympäristönäkökohdat	0	0	0	0	1		0	0

Muutosasteikko asteikko: -1 = muuttunut huonompaan suuntaan, 0 = pysynyt samana, 1 = muuttunut parempaan suuntaan

Tehdaspalveluiden kyselyssä vastaukset olivat samankaltaisia kuin yhteistyösopimusten kyselyssä. Asiakkaat eivät ottaneet asiaan kantaa, antoivat tyydyttävän ja hyvän arvosanoja eivätkä ilmoittaneet tilanteen muuttuneen. Valitettavasti 2006 asiakaskyselyiden palautteissa ei ollut sanallisia kommentteja aiheeseen liittyen, joten asiakkaiden ympäristöystävällisyyden arviointiperusteet jäävät epäselviksi.

Toimitusprojektien asiakashaastattelujen vastauksissa ympäristöasioihin otti kantaa noin puolet haastatelluista. Kahdeksasta vastanneesta viisi ilmoitti odotusten jääneen täyttymättä ja kolme oli yllättynyt positiivisesti verrattuna odotuksiin. Veden- ja kuidunkulutuksen lisääntyminen, alihankkijoiden toiminnan valvominen ja starttivaiheen hyllyn suuri määrä heikensivät ympäristöystävällisyyttä ja materiaalien kierrätettävyyttä paransi sitä. Laadun kehittämistä edellä olevat asiat huomioiden pidettiin tärkeänä ja prosessituntemuksen lisäämistä pidettiin siinä oleellisena.

Yksi asiakkaista oli sitä mieltä, ettei pienissä projekteissa ja erityisesti palvelupainotteisissa projekteissa ole tarpeellista arvioida ympäristövaikutuksia. Tässä saattaa olla syy miksi niin harva asiakas oli vastannut ympäristönäkökohtia koskevaan kyselyosioon. Eräs ruotsalainen asiakas ehdotti, että työturvallisuus ja työterveys olisi otettava omana kohtanaan mukaan ympäristöarviointiin ja alihankkijoiden toiminnan valvontaa ja ympäristöystävällisyyttä olisi myös tärkeää arvioida käytännössä.

## 5.6 YRITYKSEN X HUOLTOPALVELUT YLEISESTI

Yrityksen X huoltopalveluiden yleisen toiminnan osalta muodostuneisiin odotuksiin vastattiin osa-alueiden kokonaiskeskiarvolla 3,9 (Taulukko 14). Parhaiten odotukset olivat ylittäneet myynti- ja asiakaspalvelun henkilöstön ammattitaito ja yhteistyökyky, joista myynti oli parantanut toimintaansa aiempiin kokemuksiin verrattuna (Taulukko 15). Yrityksen X toiminnan imago koettiin myös erittäin hyväksi. Verrattuna aikaisempiin kokemuksiin panostuksen toiminnan kehittämiseen koettiin parantuneen usean vastaajan taholta.

Yrityksen X kilpailukyvyyn vahvuutena vastaajat mainitsivat laajan ja hyvän osaamisen tason, teknisten ratkaisujen hyvyyden ja että osaajia on määrällisesti useita. Toimittajan ajattelutapa on muuttunut asiakaslähtöisemmäksi ja osataan paremmin huomioida asiakkaan tuotteen ja prosessin vaatimukset ja niihin sopivimmat ratkaisut, jotka eivät välttämättä ole kalleimmat ja uusinta tekniikkaa sisältävät vaihtoehdot. Erityistä kiitosta saivat myös aikataulujen pitävyys, toiminnan systemaattisuus ja jämäkkyys sekä asiakkaan tuotantolinjan prosessin ymmärtämys.

Vastausten perusteella heikoimmin odotuksiin vastasi tuotteiden ja palveluiden hintakilpailukyky, minkä nähtiin huonontuneen verrattuna aiempiin kokemuksiin. Kyvykkyys ongelman ratkaisuun sekä 24 tunnin päivystyspalvelu olivat myös hiukan alittaneet hyvän tason odotukset, mutta näiden muutoksesta aiempaan tilanteeseen ei mainittu. Eräällä tehtaalla oli ollut ikäviä kokemuksia logistiikkakeskuksen toimitusten viivästymisen myötä.

Yrityksen X kilpailukyvyyn heikkoutena mainittiin kalliit hinnat verrattuna muihin, mutta vastapainona arvostettiin laajaa osaamista ja apua ongelmatilanteissa. Toiveena esitettiin, että toimittajan eri yksiköiden välillä kyseiseltä asiakaskoneelta kerätty tieto, tutkimusraportit ja tapahtumaraportit olisivat helpommin käytettävissä, hallittavissa ja sovellettavissa tarpeen ilmaantuessa. Uusien tuotteiden prototyypimäisyys ja laatuhankealuudet nähtiin ongelmana, vaikka ilmenneisiin ongelmiin reagointinopeutta ja ratkaisujen ripeää löytämistä keuhuttiin. Toimitusprojektien osalta ei vastaavia

kysymyksiä esitetty. Yhteydenoton muotona jatkossa selvästi eniten suosiota saivat tehdaskäynnit ja toisena oli puhelinkontakti.

TAULUKKO 14 Yrityksen X toiminnan vastaavuus asiakkaan odotuksiin.

	Asiakas1	Asiakas2	Asiakas3	Asiakas4	Asiakas5	Asiakas6	Asiakas7	Asiakas8	keskiarvo
Myynti / asiakaspalvelu- henkilöstön ammattitaito	5	5	4	4	5	4	4	4	4,4
Yhteistyökyky	5	5	4	4	4	4	4	4	4,3
Joustavuus	5	5	4	3	4	4	4	3	4
Tuotteiden ja palveluiden laatu	5	5	5	4	4	4	4	3	4,3
Tuotteiden ja palveluiden kilpailukyky	4	2	3	3	2	4	3	3	3
Aikataulun pito	4	4	4	3	4	5	4	4	4
Kyvykyys ongelmanratkaisuun	4	4	4	3	4	4	3	3	3,6
Panostus toiminnan kehittämiseen	5	5	4	3	4	3	3	4	3,9
Imago verrattuna muihin	5	5	5	4	4	4	4	4	4,4
24h päivystyspalvelu	4	4	4	2	0	4	3	4	3,6

Palvelun laadun vastaavuus odotuksiin asteikko: 0 = ei osaa sanoa, 1 = huonosti, 2 = välttävästi,

3 = tyydyttävästi, 4 = hyvin, 5 = erittäin hyvin

TAULUKKO 15 Yrityksen X toiminnan muutos.

	Asiakas1	Asiakas2	Asiakas3	Asiakas4	Asiakas5	Asiakas6	Asiakas7	Asiakas8
Myynti / asiakaspalvelu- henkilöstön ammattitaito	0	0	0	0	1	1	0	0
Yhteistyökyky	0	0	0	0	0	0	0	0
Joustavuus	0	0	0	-1	1	1	0	0
Tuotteiden ja palveluiden laatu	0	0	0	0	0	0	0	0
Tuotteiden ja palveluiden kilpailukyky	0	0	0	-1	-1	1	0	0
Aikataulun pito	0	0	0	-1	0	0	0	0
Kyvykyys ongelmanratkaisuun	0	0	0	-1	0	0	0	0
Panostus toiminnan kehittämiseen	0	1	0	1	1	0	0	0
Imago verrattuna muihin	0	1	0	0	-1	1	0	0
24h päivystyspalvelu	1	0	0	0	0	0	0	0

Muutosasteikko asteikko: -1 = muuttunut huonompaan suuntaan, 0 = pysynyt samana, 1 = muuttunut parempaan suuntaan

## 6. TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 YHTEENVETO YHTEISTYÖSOPIMUKSEN ASIAKASTYYTYVÄISYYDESTÄ JA ODOTUSTEN TÄYTTYMISEEN VAIKUTTAVISTA TEKIJÖISTÄ

Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää asiakastyytyväisyyttä tiettyä yhteistysopimus-palvelutuotetta kohtaan ja arvioida sen vaikutuksia asiakkaiden sitoutumiseen palveluntarjoajaan, yritykseen X.

Tutkimusstrategiana tässä työssä oli kvalitatiivinen soveltava tutkimus. Tutkimusaineiston keruumenetelmänä oli teemakysely ja -haastattelu ja aineistoa analysoitiin ymmärtämiseen pyrkivällä lähestymistavalla. Teemakysely tehtiin kahdeksalle henkilölle ja teemahaastattelu neljälle henkilölle. Kohdehenkilöt työskentelivät asiakkaan ja yrityksen X organisaatioissa yhteistyösopimuksen kontaktihenkilöinä. Lisämateriaalina käytettiin yrityksen X tehdaspalvelun asiakastyytyväisyyskyselyn 2006 sekä paperikoneiden toimitusprojektien vuosina 2001–2006 tehtyjen asiakastyytyväisyyshaastatteluiden vastauksia. Tutkimustulokset osoittivat että asiakkaat olivat keskimäärin tyytyväisiä yhteistyösopimuksiin.

Myyntitoiminnassa asiakkaiden odotuksia vastasi parhaiten toimittajan henkilöiden tekninen asiantuntemus ja palvelualltius, vaikka siitä mainittiin, että se näyttää riippuvan kohteesta ja toimittajan yksiköstä, ja mitä ilmeisimmin myös kontaktihenkilöistä. Halu ymmärtää asiakkaan todellisia tarpeita ja joustava toiminta toimivan ratkaisun löytämiseksi oli asiakkaiden mielestä lisääntynyt. Tähän on mitä luultavimmin syynä se, että tuotantolinjan tarpeita oli tarkasteltu yhdessä syvällisemmin, minkä pohjalta yrityksen X kontaktihenkilö on voinut selvittää asiakkaalle soveltuvia ratkaisuja yrityksen sisällä ja esittää sitten valmiita vaihtoehtoja asiakkaalle. Tällä tavoin asiakas sai vaihtoehtoiset ratkaisut nopeammin ja ilman työlästä soittelu- ja selvittelykierrosta.

Asiakas, jonka palvelutapahtumaan oli ottanut osaa useampi yrityksen X yksikkö, mainitsi palvelualltiuden olevan riippuvainen yksiköstä. Asian taustalla on luultavasti

se tosiasia, että toimittajan organisaatiossa toiset yksiköt ovat keskittyneet pieniin ja yleensä vanhempiin koneisiin ja niiden palvelemiseen ja toiset suuriin, uudempiin koneisiin. Pienet, vanhemmat koneet tarvitsevat yleensä enemmän räätälöityjä palveluita ja vaativat suunnitteluresursseja paikan päälle. Suurten koneiden yksiköt ovat joustamattomampia pienten asiakkaiden suhteen, koska niiden on vaikea palvella pieniä asiakkaita kilpailukykyiseen hintaan. Yleisiin arvoihin ja asenteisiin vaikuttavat myös kunkin yrityksen X yksikön yrityskulttuuri, kansan tavat, henkilön luonne, asenne ja arvot sekä asiakkaan tärkeys muiden palveltavien asiakkaiden suhteen mahdollisessa kiiretilanteessa.

Yrityksen X kehuttiin suhtautuvan aiempaa vakavammin pienempiin tuotantolinjoihin ja niiden palvelemiseen. Tässä asiassa vaikuttaa varmasti yhteistyösopimuksen ja sen projektipäällikön tärkeä rooli. Asiakkaan, jolla on pienempi ja hitaampi paperikone, on mahdollista saada suuri toimittaja todella paneutumaan prosessinsa parantamisesta kun siihen yhdessä sopimuksen voimin ryhdytään. Asiakas saa toimittajan organisaatioon tukihenkilön, joka kokoaa tarvittavan tietotaidon usealta taholta ja tuo sen analysoituna ja kiteytettynä asiakkaan prosessissa hyödynnettäväksi. Sopimus luo tilan, jossa molemmat osapuolet ovat tosissaan prosessin parannusten etsimisessä ja sen tehostamiseen tai parantamiseen panostamisessa.

Reklamaatioihin suhtautumisen tärkeys nousi selvästi esiin kaikissa tutkimusaineistoissa. Asiakkaat arvostivat nopeaa reagointia ja joustavuutta, eikä se vastannut muutamien asiakkaiden odotuksia. Asiakkaat toivoivat reklamaatioihin suhtauduttavan vakavasti ja halusivat, että yrityksen X henkilöt kuuntelivat asiakkaan huolet ja yrittivät löytää niihin ratkaisua nopeasti. Asiakas arvosti sitä, että hänen ongelmistaan oltiin aidosti kiinnostuneita ja toimet ratkaisun löytämiseksi aloitettiin heti. Asiakkaalle oli tärkeää toimittajan eri yksiköiden yhteistyökyky ja keskinäinen joustavuus.

Kirjallisuuden mukaan reklamaatioiden käsittely on erityisen tärkeä yrityksen kannalta, koska niiden avulla asiakas antaa yritykselle mahdollisuuden korjata virheen tai havaitun epäkohdan, edistää asiakkaan luottamusta ja mahdollisesti lisää tyytyväisyyttä merkittävästi. Reklamaatio on merkki tyytymättömyyden huipentumasta



ja käännekohdasta, joka voi johtaa yhteistyön katkeamiseen tai jatkumiseen kun se tulee arvioitavaksi. Yleensä myös riittävän kiukkuiset reklamaation tehneet asiakkaat ovat valmiit kertomaan negatiivisista kokemuksistaan muille asiakkaille.

Projektin vaiheista ja niiden etenemisestä jatkuvaa tiedottamista pidettiin tärkeänä. Tyytyväisimpiä oltiin projektin aikaiseen asiakastukeen, projektiyhteistyöhön sekä teknilliseen asiantuntemukseen. Suunnittelu yhteistyön laadun koettiin parantuneen aiempaan verrattuna. Vertailtaessa asiakaskohtaista odotusten täyttymistä ja arvosanoja koko projektin hoidon alueelta eurooppalaiset asiakkaat kokivat sen paremmaksi kuin suomalaiset asiakkaat. Tähän voi olla syynä, että yrityksen X palvelujen ollessa maantieteellisesti lähellä suomalaiset asiakkaat ovat tottuneet erittäin hyvään palveluun tai odotukset sen ja kontaktien pidon tiiveyden suhteen ovat suuremmat.

Tehdaspalveluiden 2006 tekemässä kyselyssä keuhuttiin projektin aikaisen asiakastuen toimivan loistavasti, mutta projektin loputtua se oli selvästi huonontunut. Samanlaista palautetta oli aikaisempina vuosina tehdyissä toimitusprojektien asiakastyytyväisyyskyselyjen vastauksissa. Tämä varmasti liittyy siihen, että projektitiimi ja projektipäällikkö ovat yhteyslinkkinä muuhun toimittajan organisaatioon ja sen henkilöiden toiminta, toiminnan nopeus ja yhteisymmärrys asiakkaan kanssa heijastuu suhtautumiseen ongelmiin reagoinnissa. Ero korostuu ehkä siksi, että asiakas on tottunut hyvään palveluun maksamallaan sopimuskaudella ja projektin loputtua palvelu ja sen kustannus sekä maksaja eivät enää ole niin selvä asia, mikä vaikuttaa reagointinopeuteen ja – tapaan kustakin tapauksesta riippuen. Näistä vastauksista voidaan kuitenkin päätellä, että yhteistyösopimusaika lisää asiakastyytyväisyyttä nopeuttamalla asiakaspalvelua.

Esiintyneenä ongelmana eräs asiakas mainitsi hitaan reagoinnin ongelmanselvityksessä projektissa, jossa oli ollut mukana useita toimittajan yksiköitä. Yhteistyökykyä ja tehtävien koordinoitua toivottiin lisää siten, että kokonaisuus olisi selkeästi jonkun hallussa. Asiakastiedon jakamista tehokkaammin toimittajan yksiköiden kesken toivottiin. Ilmeisesti yrityksen X sisäisiä kokouksia näissä yhteistyöprojekteissa on vähän ja niiden lisäämisellä voitaisi varmasti paremmin

koota yhteinen mielipide toimista ja esiintyä asiakkaan edessä yhtenevin mielipitein ja priorisoiduin toimintaehdotuksin.

Asiakastieto ei aina saavuta kaikkia asiakasrajapinnassa toimivia henkilöitä. Tämä johtuu siitä, että asiakastehtaalla toimii yhteistyösopimuksen lisäksi toimittajan tuotemyyjiä useista yksiköistä. Organisaatiosta riippuen tieto asiakaskäynneistä kirjataan eri tietokantoihin ja joidenkin kantojen käyttäjäoikeudet ovat rajalliset tietoturvan takia. Toimittajan laajuudesta johtuen kaikki eivät tunne toisiaan ja henkilöitä, jotka tietoa tarvitsisivat tai joilla sitä olisi. Yhteistyösopimuskausi ja vastuullinen kontaktihenkilö helpottavat tilannetta kun organisaatiossa on joku, joka on selvillä asiakkaan kokonaistilanteesta ja jolta asioita voi kysyä tai tarkistaa. Mikäli projektissa on mukana alihankkijoita, niiden toiminnan ohjausta ja koordinoitua pidettiin tärkeänä. Alihankkijoiden vastuullisuudessa oli ollut toivomisen varaa eräässä projektissa ja asiakas ehdotti yrityksen X ottavan vastuuta niistä enemmän itselleen. Kokonaisvastuu olisi hyvä olla yhdellä päätoimijalla usean tahon toimiessa yhdessä.

Asiakkaat olivat tyytyväisiä raportointiin. Heille oli tärkeää raporttien selkeys - merkittävimmät asiat ja johtopäätökset oli helposti löydettävissä ja asiat oli selitetty käytännönläheisesti ja mahdollisimman yksinkertaisesti. Yrityksessä X on viime vuosina kehitetty ja yhdenmukaistettu raportointia ja sillä on varmasti vaikutusta asiakkaiden antamaan palautteeseen. Raportit konkreettisenä asiana vaikuttavat ulkonäkönsä ja sisältönsä puolesta asiakkaan mielikuvaan aineettoman palvelun laadusta ja toimittajan asiantuntemuksen tasosta. Lisätoiveena esitettiin raporttien yhdistäminen yhdeksi selkeäksi toimenpide-ehdotukseksi silloin kun on kyse yhdestä tuotantolinjakokonaisuudesta ja se suinkin on mahdollista. Tämä on mahdollista nimenomaan yhteistyösopimustilanteessa, jossa on selkeästi yksi henkilö vastuussa kokonaisuuden koordinoinnista.

Kommunikoinnin osalta heikoimmin odotuksiin oli vastannut kokousten tehokkuus. Tehtaiden organisaatioiden pienentyessä ja henkilöstön vähentyessä ajankäytön tehokkuus nousee yhä tärkeämmäksi. Asiakkaille oli tärkeää, että palavereissa asiat etenevät, asioita saataisi käsiteltyä ja päätettyä yhdessä. Kokouskäytännöt yhteistyöprojekteissa vaihtelevat tehtaasta riippuen, ne pidetään yleensä asiakkaan

tiloissa ja käsiteltävänä on monesti koko tuotantolinja. Kokouksilla on taipumus venyä pitkiksi, kun käsiteltäviä asioita on paljon. Toisilla tehtailla kokoukseen osallistuu valtava määrä asiakkaan edustajia, asiantuntijoita kultakin osaamisalueelta, jotka suuren osan aikaa odottavat oman aiheensa käsittelyä ja tästä luultavasti syntyy mielikuva tehottomasta kokouksesta. Tehokkuutta voitaisiin parantaa tekemällä työjärjestys aikaestimaatteineen, ja sallimalla osan henkilöistä liittyä ja poistua kokoukseen joustavasti. Oleellista on myös asioiden hyvä valmistelu ja etukäteisselvitykset, valmiina olevat vaihtoehtoiset toimintatavat tai ehdotukset toimenpiteiksi. Kokousten tehokkuutta parantaa hyvä valmistautuminen ja oikeiden asiantuntijoiden ottaminen mukaan kokoukseen.

Ympäristövaikutusten osalta asiakkaiden arviot vaihtelivat suuresti. Tässä voi olla syynä epätietoisuus siitä miten ympäristövaikutuksia tulisi arvioida. Varsinaisen aineettoman palvelun ympäristöystävällisyyttä on vaikea määritellä eikä siihen edes välttämättä ole tarveakaan. Mikäli palvelu liittyy tuotantoprosessin tehostamiseen se voi parantaa ympäristöystävällisyyttä esimerkiksi energian kulutuksen pienentyessä tai heikentää ympäristöystävällisyyttä esimerkiksi koneen nopeutta nostettaessa lisätä vedenkulutusta tai jätevesien muodostumista. Yrityksen X tuotteet sinänsä ovat materiaaleiltaan hyvin pitkälle kierrätettävissä ja siltä kannalta ajateltuna erittäin ympäristöystävällisiä. Valitettavasti 2006 asiakaskyselyiden palautteissa ei ollut sanallisia kommentteja aiheeseen liittyen, joten asiakkaiden ympäristöystävällisyyden arviointiperusteet jäävät pitkälti tutkijan arvioiden varaan.

Kolme asiakasta olivat tyytymättömiä korkeaksi koettua hintaa kohtaan. Arviot heikosta hinnallisesta kilpailukyvästä ovat mielenkiintoisia, kun samaan aikaan asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä osaamiseen tasoon, yrityksen X imagoon ja palveluprosessi on keskiarvoisesti vastannut odotuksia. Palvelutuote tuntuu kalliilta, jos asiakas ei koe saavansa sen hintaa vastaavaa hyötyä. Kyse voi olla siitä, että neuvotteluvaiheessa eivät asiakastarpeet ole olleet tarpeeksi hyvin selvillä ja niihin liittyviä asiakashyötyjä ei kunnolla löydetty. Onko asiakkaille riittävää hyötyä sitoutumisesta yhteistyösopimukseen kuten esimerkiksi edullisimpia hintoja parannuksiin tähtäävistä jatkotilauksista? Onko asiakkaille selvää mitä etuja he sopimuksen avulla saavat verrattuna sopimuksettomaan tilanteeseen, jossa myyntimiehet käyvät myymässä parannuksia yksittäisiin tarpeisiin? Palvelutuote

tuntuu kalliilta, kun laatua ja tuloksia on vaikea etukäteen arvioida. Asiakas arvioi sopimuskauden aikana saamiaan hyötyjä uhrattuun panokseen ja siksi on tärkeää tarkistaa tavoitteita ja tarpeita kauden aikana ja konkretisoida hyötyjä raportein, muistioin ja hyötylaskelmin mikäli mahdollista.

Asiakkaat eivät vielä ole kovin paljon tottuneet ulkoistamaan palvelujaan. Asiakkaat ovat ostaneet työtä ulkopuolisilta paikallisilta yrityksiltä, jotka ovat tehneet asiakkaan määrittelemät työt tuntiveloituksella. Tämä voi vaikuttaa siihen, että helposti lähdetään arvioimaan ja vertaamaan palvelun tuntihintoja eikä yhteistyösopimusta mielletä konsulttipalveluksi ja toimintaa ja hinnoittelua sen mukaiseksi.

Yhteistyösopimusten vaikutusta lisälaitemyyntiin ei tässä tutkimuksessa voitu selvittää, koska tuotemyyntilukuja ei tutkijalla ollut käytössään. Kokemusperäisesti projektipäälliköt arvioivat tehtaiden välillä olevan suuria eroja. Toiset ostivat sopimuksen lisäksi etupäässä asiantuntijaselvityksiä ja ostivat laitteet muilta toimittajilta, toiset asiakkaat ostivat myös laitteita enemmän tai vähemmän. Tuoteostot riippuivat ainakin tuotantolinjan suuruudesta, tuotantopäälliköiden asenteista, tarpeista ja halusta sekä tehtaan käytettävissä olevista investointivaroista.

Asiakasuskollisuutta on mahdollista arvioida myös asiakassuhteen pysyvyyden perusteella. Tuloksista oli pääteltävissä, että yhteistyösopimus antaa mahdollisuuden syvällisempään kanssakäymiseen asiakkaan ja toimittajan välillä ja lisää asiakastyytyväisyyttä ja asiakassuhteen pysyvyyttä. Asiakkaat olivat tyytyväisiä, kun sopimuskauden sisältöä muutettiin heidän kulloistakin tilannettaan ja tarvettaan vastaavaksi ja he ovat uskollisesti jatkaneet sopimuskausia. Referenssilista on liitteessä 2. Kirjallisuuden mukaan asiakasuskollisuus on voimakkaasti emotionaalisiin kokemuksiin pohjautuvaa, jossa ehtona on että yhteistyöstä on ollut hyötyä. Asiakas haluaa jatkaa asiakkaana, jos yhteistyö on ollut hyötyjen lisäksi mukavaa. Yrityksen X yhteistyösopimusten osalta voidaan päätellä, että asiakas on kokenut ne hyödyllisiksi, hintansa arvoisiksi ja miellyttäviksi, koska niistä erittäin monet ovat jatkuneet vuodesta toiseen keskeytyksettä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yhteistyösopimukseen ja siihen liittyvään palvelutoiminnan laatuun oltiin tyytyväisiä ja sopimuskausi lisäsi toiminnan

säännöllisyyttä, konkreettisuutta ja kohdisti toiminnan asiakastarpeisiin, mitkä lisäsivät asiakastyytyväisyyttä entisestään. Yrityksen X henkilöiden asiantuntemus sai paljon kiitosta, mikä vaikutti asiakastyytyvyyteen. Toiminnallinen laatu vastasi myös hyvin odotuksiin, millä on taipumus lisätä molemminpuolista arvostusta ja asiakasuskollisuutta.

Käytännön kokemukset ovat osoittaneet, että usein muutamana ensimmäisenä sopimusvuonna prosessin parannustoiminta on vilkasta, koska selkeitä parannuskohteita on olemassa. Sen jälkeen toiminta muuttuu muotoaan ja asiakashyödyt saattavat jäädä vähäisemmiksi. Tulevaisuudessa palvelutoimintaa on suunniteltu muutettavan enemmän projektiluonteiseen suuntaan, jolloin tehtaalla tehdään 2-3 vuoden tehokkuuden noston projekti. Sillä on selvä alkamis- ja loppumisajankohta, se hyödyttää selkeästi molempia osapuolia ja palvelun hinta voi painottua määriteltyyn bonusjärjestelmään.

Tehdaskäynnit olivat asiakkaille mieluisin tapa pitää yhteyttä ja kuulla yrityksen X uusista tuotteista ja palveluista. Tämän taustalla voi olla tapaamisen helppous asiakkaalle ja mahdollisuus samalla tarkastella asiakkaan prosessia tarkemmin ja arvioida tarpeita ja mahdollisuuksia paikan päällä. Tällöin tarpeet konkretisoituvat myös toimittajan edustajalle ja ratkaisujen tai parannusten ideointi on hedelmällisempää. Henkilökohtaiset kontaktit lähentävät suhteita ja madaltavat kynnystä yhteydenottoon puhelimitse tai sähköpostilla. Asiakkaan on helppo tavata yrityksen X henkilöitä omalla työpaikallaan.

Puhelin puolestaan on helppo ja molemmille osapuolille vaivaton ja nopea tapa välittää uutisia ja tietoa uusista tuotteista tai palveluista etenkin kun tuttujen kesken. Heräkkeen kiinnostuksen pohjalta voidaan sopia henkilökohtainen tapaaminen.

## 6.2 TUTKIMUKSEN MERKITYS

Tutkimuksen merkitys oli antaa tilannekatsaus siitä kuinka asiakkaat kokevat saamansa palvelun yhteistyösopimusten osalta ja kuinka toiminta on vastannut heidän odotuksiaan. Yhteistyösopimuksia yrityksen X ja asiakastehtaiden välillä on solmittu määrällisesti suhteellisen vähän eikä toiminnasta ole aikaisemmin kerätty järjestelmällisesti asiakaspalautetta.

Tutkimus antoi suuntaa asioista, jotka ovat oleellisimpia tyytyväisyydelle eri toiminnan osa-alueilla, ja missä asioissa toimittajan toimintaa olisi mahdollista kehittää.

Tieto on tärkeää, koska yhteistyösopimuksia on tarkoitus määrällisesti lisätä ja niihin tulee uusia projektipäälliköitä. Vastaukset antoivat aiheetta pohtia sopimusten ja asiakkaiden eroja ja tarpeita syvällisemmin ja miettiä toimittajan toimintaa niihin nähden.

Asiakaskyselyn vastaukset antoivat tietoa, kuinka asiakaspalautetta kannattaa kerätä jatkossa. Vaikka lomakekysely on vaivaton ja nopea tapa kerätä tietoa, se jää hyvin pinnalliseksi ja jättää monia asioita arvailujen varaan. Mielestäni kyselyt kannattaisi ainakin osittain korvata haastatteluilla ja tehdä niitä muutaman vuoden välein tai liittää sopimuskauden jatkumisen tai päättymisen ajankohtaan. Asiakaspalautahaastattelut voitaisi ottaa myös osaksi sopimusta siten, että tyytyväisyyttä tarkistettaisi keskusteluin aina aika-ajoin. Tällöin palaute palvelisi toiminnan ohjauksessa ja oikeisiin asioihin ja asiakkaan arvontuottamiseen keskittymisessä.

Asioiden ja vastausten tarkastelu sekä asiakkaan että toimittajan näkökulmasta opetti huomaamaan kuinka erilaisissa tilanteissa sopimusosapuolet ovat sopimuksesta riippuen ja kuinka vaikea on vetää yhtä kaikkia koskevaa johtopäätöstä asiakaspalautteesta, tyytyväisyyden saavuttamisesta tai asiakasuskollisuudesta. Asiakastyytyväisyystutkimuksen palautetta voidaan mielestäni parhaiten hyödyntää asiakaskohtaisesti ja keskustelemalla tavoitteista ja toiveista sen pohjalta. Se antaa

tällä tavalla mahdollisuuden syventää asiakassuhdetta ja keskittyä asiakkaalle eniten arvoa tuottaviin asioihin.

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena sikäli, että tutkimuksen tavoitteet täyttyivät ja tutkimuskysymyksiin löydettiin vastauksia, tutkimusmenetelmä soveltui tutkimuksen suorittamiseen ja tutkimustulokset olivat yhteneviä teorian kanssa.

### 6.2.1 KÄYTÄNNÖN HYÖTY

Tutkimus antoi suuntaa asioista, jotka ovat oleellisimpia tyytyväisyydelle eri toiminnan osa-alueilla ja missä asioissa yrityksen X toiminnassa on vielä kehittämistä. Keskittymällä oleellisiin, tärkeimpiin asioihin on mahdollista käyttää voimavarat asiakasta eniten hyödyttävällä ja tyytyväisyyttä lisäävällä tavalla. Tuloksista voidaan arvioida myös uusien yhteistyöprojekteissa toimivien henkilöiden koulutustarvetta ja tietämyksen lisäämisen tarvetta.

Asiakkaan näkökulmasta tutkimuksen hyödyllisyys on mahdollisuus antaa yritykselle X palautetta toiminnan parantamiseen ja huomion kiinnittämiseen tärkeimpiin asioihin. Resurssien käytön tehokkuus ja laatu on myös asiakkaan etu, koska se näkyy lopulta kuitenkin tuotteiden ja palvelujen hinnoissa.

Tutkimustulokset osoittivat että asiakkaat odottavat toimittajan henkilöiltä hyvää teknistä tietämystä, asiakaspalvelualltiutta ja asennetta ja pitivät niitä hyvätasoisina. Projektin vaiheista ja niiden etenemisestä jatkuvaa tiedottamista pidettiin arvossa. Raportoinnissa tärkeää olivat selkeät raportit, joista merkittävimmät asiat ja johtopäätökset on helposti löydettävissä ja asiat on selitetty käytännönläheisesti ja mahdollisimman yksinkertaisesti. Raportit ovat palvelun näkyvää osaa kuvastaen laatua ja asiantuntemusta sekä ulkoasunsa että sisältönsä osalta ja niihin on syytä kiinnittää huomiota.

Tuloksissa oli hajontaa odotusten täyttymisessä ja vastaajien mielipiteet tärkeimmistä yhteistyöhön liittyvistä asioista poikkesivat toisistaan. Tätä samaa kaavakkeen kysymyslistaa voitaisi hyödyntää yhteistyösopimuksen alkaessa. Sillä voitaisi

tarkistaa mitkä ovat ne asiakkaan odotukset ja toiminnan alueet tai asiat, joita asiakas pitää erityisen tärkeinä, ja haluaa erityisesti niiden toimivan sopimuskaudella. Tällä tavalla voitaisi lisätä asiakastyytyväisyyttä ja asiat joihin tulee kiinnittää erityistä huomiota olisi selvillä heti alusta lähtien. Nämä asiat voitaisi vielä kirjata tietokantaan kaikkien asiakkaan kanssa työskentelevien henkilöiden nähtäväksi. Se auttaisi pitämään asiakkaan odotukset, tavoitteet ja arvostukset paremmin tietoisuudessa.

Asiakastyytyväisyys oli vastausten perusteella selvästi henkilöriippuvaista ja tämä tulisi huomioida projektien henkilövalinnoissa jos suinkin mahdollista siten että kontaktihenkilö sopii tehdaskulttuuriin. Asiakaspalautteita voisi hyödyntää myös suunniteltaessa yrityksen projektipäälliköiden, myyntipäälliköiden ja asiakaspalveluinsinöörien koulutus- ja kehitystarpeita niin henkilökohtaisesti kuin ryhmänäkin. Varsinkin aloitteleville projektipäälliköille olisi hyötyä asiakaspalautteiden lukemisesta omaa toimintaansa suunnitellessaan. Samassa yhteydessä voitaisi antaa vinkkejä pienistä eleistä, joilla voidaan nostaa asiakastyytyväisyyttä lisäämättä asiakkaan odotusten tasoa.

Mainintoihin heikosta hinnallisesta kilpailukyvyvystä liittyen voisi pohtia tarkemmin, millä perusteilla lisäpalveluita tai -laitteita myydään ja voitaisiko sitä prosessia kehittää. Palvelutuote tuntuu kalliilta, jos asiakas ei ymmärrä selkeästi hyötyjä mitä sillä voi saada tai jos hän ei miellä niitä konsulttipalveluiksi. Sopimuskaudesta tulisi olla myös selkeää etua verrattuna sopimuksettomaan suorien ostojen kauteen. Asiakas arvioi sopimuskauden aikana saamiaan hyötyjä uhrattuun panokseen ja siksi on tärkeää tarkistaa tavoitteita ja tarpeita kauden aikana ja konkretisoida hyötyjä raportein, muistioin ja hyötylaskelmin mikäli mahdollista. Yhteistyösopimuksella voidaan helpottaa asiakkaan asemaa siten, että asioiden hoito ohjautuu heti alussa oikeisiin toimittajan yksiköihin tai alihankkijoille, asiat etenevät ripeämmin ja asiakas saa sopivimman prosessiratkaisun.

Asiakaskyselyn vastaukset antoivat myös lisänäkemyksiä asiakaspalautteen keruusta ja sen toteutustavoista. Vaikka lomakekysely on vaivaton ja nopea tapa kerätä tietoa, sen anti jää hyvin pinnalliseksi ja jättää monia asioita arvailujen varaan. Asiakastyytyväisyshaastattelulla tai yhteistyöprojektin kuluessa asiakastyytyväisyydestä asiakkaan kanssa keskustelemalla saataisi kerättyä tietoa



juuri kyseisen asiakkaan tyytyväisyydestä ja sen taustoista, jonka yrityksen X edustaja voisi kirjata muistiin ja hyödynnettäväksi yrityksessä. Asiakaspalautehaastattelut voitaisi ottaa myös osaksi sopimusta siten, että tyytyväisyyttä tarkistettaisi keskusteluin aina aika-ajoin. Tällöin palaute palvelisi toiminnan ohjauksessa ja oikeisiin asioihin ja asiakkaan arvontuottamiseen keskittymisessä.

## 6.2.2 TEOREETTINEN VASTAAVUUS

Grönroosin (2000) mallin mukaiset laadukkaaksi koetun palvelun kriteerit tulivat selvästi esiin tutkimuksen vastauksissa ja asiakastyytyväisyyden muodostumisessa. Kyselyn vastauksista näkyy, että asiakkaat pitivät sekä palvelun teknistä laatua eli ammattitaitoa ja toiminnallista laatua kuten henkilökunnan asennetta, yhteistyökykyä, joustavuutta, luotettavuutta ja reklamaatioihin suhtautumista erittäin tärkeinä. Erityisesti ymmärtämisen, joustavuuden ja sosiaalisten taitojen hallintaa pidettiin arvossa. Yrityksessä X on panostettu tekniseen laatuun ja henkilöstön tekniseen ammattitaitoon ja se sai paljon kehuja asiakkailta.

Muutamit asiakkaat olivat tyytymättömiä reklamaatioihin reagoititapaan ja niiden käsittelyn nopeuteen ja sen tärkeyttä korostettiin vastauksissa. Teorian (Kuusela 2001) mukaan asiakasvalitukset ovat laadun suhteen kriittisiä tilanteita, jotka voivat heilauttaa stabiilia asiakastyytyväisyystilaa nopeasti. Tilanne on asiakkaalle epätavallisen tärkeä tai se poikkeaa hyvin voimakkaasti odotuksista. Koska se vaikuttaa voimakkaasti asenteisiin ja käyttäytymiseen on tilanteen neutralisointi ja hoitaminen tärkeää toimittajalle. Hyvin hoidettuna kriittinen tilanne kääntyy lisääntyneeksi luottamukseksi asiakkaan ja toimittajan välillä.

Kolmessa vastauksessa mainittiin tyytymättömyys yrityksen X hintakilpailukykyyn ja tuotteita pidettiin liian kalliina. Asiakas epäili oliko tuote hintansa väärti ja saako hän rahalleen riittävän vastineen. Grönroosin (2000) mukaan epäilyt helposti kasvavat aineettomien palveluiden kohdalla, jonka hyötyjä on etukäteen vaikea arvioida tai hintaa ei voi vertailla muihin toimittajiin. Luottamus ostajan ja myyjän välillä korostuu,

koska konkreettisuuden puutteen vuoksi asiakas kokee riskin ja epävarmuuden suureksi. Oleellista on että palvelun tarjoajan uskotaan lunastavan lupauksensa ja että palvelun tarjoajalla on palvelun tehokkaan ja oikean suorittamisen vaatima asiantuntemus ja osaaminen sekä palvelun tarjoaja halua ja kykenee tekemään asiakkaan parhaaksi koituvia tekoja.

Vavra (2002) on laajentanut perinteistä asiakastyytyväisyyden mallia liittäen siihen asiakasuskollisuuden. Siinä hän esittää, että asiakasuskollisuus olisi vahvasti emotionaalisiin asioihin yhdistyvä, kun taas asiakastyytyväisyys on enemmän sidoksissa toiminnalliseen suoritukseen. Asiakasuskollisuudelle on ominaista asiakkaan sitoutuminen toimittajaan ja halu solmia pitkäaikainen yhteistyö, esimerkiksi palvelusopimus, toimittajan kanssa. Kyselyn vastausten perusteella asiakkaat olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä yhteistyösopimukseen ja odotukset olivat suurelta osin täyttyneet. Tyytyväisyyttä ja uskollisuutta kuvaa myös se, että tarkastelluista päättyvistä yhteistyösopimuksista lähes kaikkien osalta asiakas on solminut jatkosopimuksen. Kaksi sopimusta päättyi paperikonelinjan tuotannon lopettamisen vuoksi ja kaksi sopimusta päättyi muista syistä.

Arantolan (2002) mukaan asiakasuskollisuus on voimakkaasti emotionaalisiin kokemuksiin pohjautuvaa, jossa ehtona on että yhteistyöstä on ollut hyötyä. Asiakas haluaa jatkaa asiakkaana jos yhteistyö on ollut hyötyjen lisäksi mukavaa ja uskollisuutta voidaan mitata asiakaspysyvyyden kautta (Morgan & Hunt 1994). yrityksen X yhteistyösopimusten osalta voidaan päätellä, että asiakas on kokenut ne hyödyllisiksi, hintansa arvoisiksi ja miellyttäviksi, koska niistä suurin osa on jatkunut vuodesta toiseen keskeytyksettä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kyselyn vastaukset ja teoria olivat yhteneviä. Mitään poikkeavaa tulosten ja teorian välillä ei esiintynyt, mikä voi osin johtua siitä, että teknisen ja toiminnallisen laadun alue ja merkitykset ovat moninaiset. Toisena syynä voi olla ettei kysely ollut niin syvälinen, että se olisi tuonut uusia merkittäviä toiminnallisen tai sosiaalisten kontaktien aspekteja esiin.

### 6.3 TUTKIMUSTULOSTEN LUOTETTAVUUS

Yhteistyösopimuksen asiakastytyväisyyden haastattelulomakkeiden vastausten luotettavuus on kohtalaisen hyvä. Luotettavuutta paransi se, että vastaaja saattoi vastata kysymyksiin itselleen sopivana, vähemmän kiireisenä ajankohtana. Vastauksiin ei vaikuttanut haastattelijan persoona tai johdattelevat kysymykset. Toisaalta luotettavuutta huononsivat sanallisten kommenttien vähäisyys, vastausten suhteellisen pieni lukumäärä ja mahdollisuus, että vastaaja ymmärsi kysymyksen väärin tai hänellä oli voimakkaita lähiajan kokemuksia työskentelystä jonkin muun yrityksen X organisaation kanssa. Koska vastausten perustana olevaa taustatietoa oli hyvin vähän, tulosten analysoinnissa saattavat korostua tutkijan omat päätelmät.

Lisätutkimusmateriaalina käytetty yrityksen X vuosien 2001-2006 toimitusprojektien asiakastytyväisyyden haastattelumateriaali antoi lisäviitteitä asiakkaan muodostamiin mielipiteisiin, sillä palveluprosesseissa on samankaltaisuuksia eri toimijatahoista ja toimintatavoista huolimatta. Tässä materiaalissa vastaajina oli sekä tehtaan johtajia että tuotantopäälliköitä, joista tuotantopäälliköt olivat etupäässä vastaajina nyt tehdyssä kyselyssä. Henkilöt ovat siis osittain samoja mikä vaikuttaa ennakkoodotusten muodostumiseen. Odotusten muodostumisessa voidaan olettaa olevan myös eroja, koska yrityksen X toimijatahot myynnin ja projektoinnin osalta ovat erilaiset ja niiden työkuulttuuri ja toimintatapa hiukan erilainen. Lisäksi historia toimitusprojektien osalta on huomattavasti pidempi kuin palveluliiketoiminnan osalta.

Suoritettujen haastattelujen häiriötekijöinä olivat mahdolliset haastateltavan työkiireet, haastattelijan kyselytyyli ja persoona. Joitakin mielipiteitä jäi varmasti sanomatta siksi, että ne eivät haastattelutilanteessa muistuneet mieleen tai niitä ei muista syistä haluttu sanoa ääneen. Haastattelujen kirjaajan ja vastausten analysoijan taustatiedot ja asenteet vaikuttavat aina jonkin verran muistiinpanoihin ja tutkimusmateriaalista tehtyihin tulkintoihin. Koska haastateltavat olivat yrityksen X työntekijöitä, jotka olivat yhteistyösopimuksissa osapuolina, vastaukset ovat osittain tietoa ja osittain arvausta syistä asiakkaan antamiin vastauksiin.

Edellä olevista tekijöistä muodostuu tämän tutkimuksen rajoitukset. Tutkimuksen johtopäätöksiä on pidettävä suuntaa antavina viitteinä siitä, mitkä asiat ovat tärkeimpiä yhteistyösopimusprojekteja toteutettaessa ja missä asioissa yrityksellä X ja sen yhteyshenkilöillä on toiminnassaan kehitettävää. Asiakastyytyväisyyden saavuttamisessa kannattaa resurssit panostaa erityisesti asiakkaan arvostamiin asioihin ja yrittää yllättää asiakas positiivisesti silloin tällöin pienellä lisäpalvelulla tai lisähuomiolla.

#### 6.4 TULEVAISUUDEN TUTKIMUSAIHEET

Tutkimuksesta jäi puuttumaan paljon kohdeasiakkaiden mielipiteiden todellisia syitä ja kyselyn kohtuullisesta vastausprosentista huolimatta vastausten määrä oli vain kahdeksan kappaletta. Tutkimusta kannattaisi laajentaa tekemällä kohdeasiakkaille haastattelut ja selvittämällä tarkemmin ne syyt, mitkä olivat vastausten taustalla. Samalla tulisi tarkistaa kunkin teemakohdan aiheista esimerkiksi kolme tärkeintä asiaa ja millaisia asioita asiakkaat näkevät tärkeimpinä kehityskohteina yrityksen X toiminnassa. Yhteistyösopimusten tyytyväisyyskyselyä voisi laajentaa myös haastatteleamalla aiheesta henkilöitä useammalla asiakkaan organisaatioportaalla esimerkiksi tehtaanjohtajaa, tuotantopäällikköä, kehityspäällikköä ja käyttöinsinööriä. Tällä tavalla saataisiin laajempaa palautetta ja taustatietoa toiminnan kannalta oleellisista asioista ja tyytyväisyyttä lisäävistä tekijöistä.

Tulevaisuuden asiakastyytyväisyyskyselykierroksilla asia tulee helpottumaan, jos yhteistyösopimusasiakkaiden määrä kasvaa ja tutkimusaineiston koko laajenee. Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista luokitella asiakkaat pienempiin ryhmiin esimerkiksi konelinjan tuotannon määrän tai asiakkaiden kannattavuuden perusteella. Näiden ryhmien sisällä voisi tutkia löytyykö enemmän yhtenäisyyttä vastauksissa ja nouseeko samat asiat tärkeimpinä esiin tai kuinka kokemukset poikkeavat. Eräs mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi myös kuinka paljon asiakastyytyväisyys vaikuttaa yrityksen X lisätuotemyyntiin ja onko tiettyjä asiakasryhmiä, joilla tämä korrelaatio on erityisen hyvä tai erityisen huono.

Asiakasuskollisuuden osuutta voisi tarkastella syvällisemmin. Millainen merkitys yhteistyösopimuksella ja sosiaalisten kontaktien lisääntymisellä ja syvenemisellä on asiakasuskollisuuteen? Kuinka paljon yhteistyösopimus keskimäärin generoi lisälaitemyyntiä? Kuinka suuri merkitys hinnalla ja kilpailulla on uskollisuuteen?

Tutkimuksen materiaalin keruu päätettiin työn teettäjän puolelta suorittaa nettipohjaisina kyselyinä asiakkaan palvelusopimuksen pääkontaktihenkilölle. Omaan työtä olisi voinut parantaa tekemällä asiakkaille haastattelut tai tiedustelemalla syitä tyytyväisyyskyselyn vastauksiin tai ottamalla kirjallisuusosaan lisää psykologisia aspekteja ja pohtia kontaktien ja kommunikoinnin yksityiskohtien vaikutusta tyytyväisyyden muodostumiseen sosiaalisissa ihmisten välisessä kanssakäymisessä.

Tulevaisuudessa asiakastyytyväisyyskysely olisi mielenkiintoista tehdä myös Rossommen (2003) mallin mukaisesti, jossa selvitetään laajemmin yrityksen asiakastyytyväisyyttä toimittajaan usean asiakkaan organisaatiotason ja osaston kontaktihenkilöiden avulla.

## LÄHTEET

Arantola, H., 2003. Uskollinen asiakas; kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.

Bates, K., Bates, H. & Johnston, R., 2003. Linking service to profit: the business case for service excellence, *Internal Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 2, 173-183.

Bejou, D., & Palmer, A., 1998. Service failure and loyalty: an exploratory empirical study of airline customers, *Journal of Services Marketing*, Vol. 12, No 1, 7-22.

Bingguang, L., Riley, M., Binshan, L. & Qi, E. 2006. A Comparison Study of Customer Satisfaction Between the UPS and FedEx, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106, No. 2, 182-199.

Bitner, M., J, Booms, B., H. & Tetreault, M. 1990. The service encounter: diagnosing favorable und unfavorable incidents, *Journal of marketing*, January, vol. 54, 71-84.

Boles, J., Brashear, T., Bellenger, D. & Barksdale Jr, H., 2000. Relationship selling behaviors: antecedents and relationship with performance. *The Journal of Business & Industrial Marketing* Vol 15 No 2/3, 14-153. Available: <http://lucia.emeraldinsight.com/vl=19512728/cl=25/nw=1/rpsv/cw/mcb/088.../p141.htm> 28.12.2001.

Day, G.S., 1969. A two-dimensional concept of brand loyalty, *Journal of Advertising Research*, Vol. 9 No. 3, September 9, 29-35.

Dick, A.S. & Basu, K., 1994. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, Spring, 99-113.

Easton, G. & Araujo, L., 2003. Evaluating the impact of B2B e-commerce: a contingent approach, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, 431-439.

Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I., 2005. Service portraits in service research: a critical review, *Internal Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 1, 107-121.

Eskola, J., & Suoranta, J., 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Guseman, D.S., 1981. Risk perception and risk reduction in consumer services, *Marketing of Services*, American marketing association, Chicago, 200-204.

Feciková, I. 2004. An Index Method for Measurement of Customer Satisfaction, *The TQM Magazine*, Vol. 16, No 1, 57-66.

Fournier, S. & Mick, D. G. 1999. Rediscovering Satisfaction, *Journal of Marketing*, Vol 63 (October), 5-23.

Frambach, R.T., Wels-Lips, I. & Grundlach, A. 1997. Proactive product service strategies – an application in the European health market, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, 341-352.

Grönlund, M., Jacobs, R & Picard, R. 2000. Asiakastytyvyyden osatekijät ja edellytykset: Painoviestintäyritysten asiakkaiden odotuksia ja arvioita. Turku; Turun kauppakorkeakoulu.

Grönroos, C., 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WS Bookwell.

Grönroos, C., 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C., & Järvinen, R., 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa, Tummavuoren kirjapaino Oy.

Gummesson, E., 1998. Productivity and Relationship Marketing in Service Operations. *Internal Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (1), 6

Gummesson, E., 1993. Quality Management in Service Organizations. New York, ISQA Service Quality Association.

Hauser, J.R. & Clausing, D., 1988. "The house of quality", *Harvard Business Review*, May-June, 63-73.

Hee-Woong, K & Young\_gul, K., 2001. Rationalizing the customer service process, *Business Process Management Journal*, Vol. 7, No. 2, 139-156.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P., 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hoffman, D., Kelley, S., & Holly, M., 1995. Tracking service failures and employee recovery efforts, *Journal of Services marketing*, Vol. 9, No. 2, 49-61.

Hutt, M. & Speh, T., 1998. A strategic view of industrial and organizational markets, *Business Marketing Management*, Dryden press, Sydney.

Juran, J.M. & Gryna, F.M., 1993. Quality planning and analysis, McGraw-Hill, New York, NY.

Kaplan, S.N., 2000. Business-to-business e-commerce: overview, taxonomy, appraisal, working paper, Graduate School of Business, University of Chicago, Chicago, IL.

- Keaveney, S., 1995. Customer switching behaviour in service industries: an exploratory study, *Journal of marketing* (April), Vol. 59, 71-82.
- Keiningham, T., Perkins-Munn, T., Aksoy, L. & Estrin, D., 2005. Does Customer Satisfaction Lead to Profitability?, *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 2, 172-181.
- Kernbach, S. & Schutte, N., 2005. The Impact of Service Provider Emotional Intelligence on Customer Satisfaction, *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, Issue 7, 438-444.
- Koskela, H., 2002. Customer Satisfaction and Loyalty in After Sales Service: Modes of care in telecommunications Systems Delivery. Vantaa: Dark Oy.
- Kotler, P., 2003. *Marketing Management*, Eleventh International Edition. New Jersey: Pearson Education Ltd.
- Kotler, P., 1994. *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*, 8<sup>th</sup> edition, Prentice-hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J.& Wong, V., 2001. *Principles of Marketing*, Third European Edition. United Kingdom: Pearson Education Ltd.
- Kuusela, H., 2001. Virheet palveluorganisaation voimavarana, *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*, 96-107.
- Lehtinen, U. & Lehtinen, J.R., 1982. *Service quality: a study of quality dimensions*, unpublished research report, Service Management Group Oy, Finland.
- Lilien, G.L., 1987. Business Marketing: Present and future, *Industriel Marketing and Purchasing*, Vol. 2, No. 3, 3-21.
- Liu, A., 2006. Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No. 1, 30-37.
- Lotti, L., 1996, *markkinointitutkimuksen käsikirja*, kolmas painos. Porvoo: WSOY.
- Lovelock, C.H., 1983. Classifying Services to gain strategic marketing insights, *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 3, Summer, 9-20.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O., 2002. *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mathieu, V., 2001. Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, No. 1, 39-58.
- Maunula, R., 1999. *Byrokraatista kansalaisten palvelijaksi*. Helsinki: Oy Edita Ab.



Morgan, R., M. & Hunt, S. D., 1994. The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58, 3:20-38.

Nordman, C., 2004. Understanding Customer Loyalty and Disloyalty – the effect of loyalty-supporting and –repressing factors. Helsinki: Yliopistopaino.

Ojasalo, J., 2000. Customer Commitment and Key Account Management. Helsinki: SHS intressebyrå IB.

Ojasalo, K., 1999. Conceptualizing Productivity in Services, väitöskirja. Helsinki: Svenska Handelshögskolan.

Oliver, R. 1989. Processing of the Satisfaction Response in Consumption: A Suggested Framework and Research Propositions, *Journal of Consumer Satisfaction/ Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 2, 1-16.

Olsen, G., 2000. An overview of B2B integration, *EAI Journal*, No. 5, 28-36.

Omachonu, V.K. & Ross, J.E., 1994. Principles of total quality, St Lucie Press, Delray Beach, FL.

Parasuraman, A., 1998. Customer service in business-to-business markets: an agenda for research, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, 309-321.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L., 1991. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale, *Journal of Retailing*, Vol. 67, Winter, 420-450.

Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A., 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena, Jyväskylä, Gummerus kirjapaino Oy.

Rajshekhar, R., Javalgi, G. & Moberg, C., 1997. Service loyalty: implications for service providers, *Journal of Services Marketing*, Vol. 11, No. 3, 165-179.

Ramaswamy, R., 1996. Design and management of service process, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.

Reid, D., Pullins, E., Plank, R. & Buehrer, R., 2004. Measuring buyers' perceptions of conflict in business-to-business sales interactions, *Journal of Business & Industrial marketing*, Vol. 19, No. 4, 236-249.

Rope, T., & Pöllänen, J. 1998. Asiakastytyväisyysohjaaminen. Juva: WSOY.

Rossomme, J. 2003. Customer Satisfaction Measurement in a Business-to-business Context: Conceptual Framework, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, No 2, 179-195.

Schellhase, R., Hardock, P. & Ohlwein, M., 2000. Customer satisfaction in business-to-business marketing: The case of retail organizations and their suppliers, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 2/3, 106-121.

Schlesinger, L.A., & Heskett, J.L., 1991. Breaking the cycle of failure in services, *Sloan Management Review*, Vol. 32, NO. 3, 17-28.

Shostack, G.L., 1984. Designing services that deliver, *Harvard Business Review*, Vol. 62, 133-139.

Silvestro, R., Fitzgerald, L. & Johnston, R., 1992. Towards a classification of service processes, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, No. 3, 62-75.

Smith, S., 1987. How to quantify quality, *Management Today*, October.

Storbacka, Sttrandvik & Grönroos, 1994. Managing Customer Relationship for Profit. The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 No. 5, 23

Stuart, F. & Tax, S., 1996. Planning for service quality: an integrative approach, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, No. 4, 58-77.

Teo, S.H.T. & Ranganathan, C., 2004. Adopters and non-adopters of business-to-business electronic commerce in Singapore, *Information & Management*, Vol. 42, No. 2, 89-102.

Tranberg, H. & Hansen, F., 1986. Patterns of brand loyalty: their determinants and their role for leading brands, *European Journal of Marketing*, Vol. 20, No. 3, 81-109.

Vandermerwe, S., 1996. Becomin a Customer Owing Corporation. *Long Range Planning*, Dec 1996, Vol. 29, No 6, pages 770-782.

Vavra, T. G., 2002. Customer satisfaction Measurement Simplified: A Step-by-Step Guide for ISO 9001: 2000 Certification. Wisconsin: American Society of Quality Press.

Wouters, J.P.M., 2004. Customer service strategy options: A multiple case study in a B2B setting, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, 583-592.

Zeithaml, V.A., 1981. How consumer evaluation process differ between goods and services, *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, IL.

Zeithaml, V.A., Berry, L., L. & Parasuraman, A. 1996. The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, Apr, 1996, Vol. 60, Iss. 2, 31-46.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. 1996. *Services marketing*. McGraw-Hill.

## Liite 1. Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymyskaavake (9 sivua)

### ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY Tehdaspalvelut

Tervetuloa **Yrittäjien X** yhteistyösopimuksia koskevaan asiakastyytyväisyystutkimukseen!

Toivomme, että vastaisitte mahdollisimman avoimesti ja totuudenmukaisesti, sillä juuri Teidän vastauksenne ovat arvokkaita pyrkiessämme kehittämään meidän ja asiakkaidemme välistä yhteistyötä.

Haluamme painottaa, että kyselyt käsitellään täysin luottamuksellisesti.

Seuraavassa ohjeita asiakaskyselyyn vastaamiseen:

Asiakastyytyväisyyskyselyä ei voi lähettää sähköpostitse muille henkilöille.

Asiakastyytyväisyyskysely sisältää kahdeksan (8) sivua, joilla liikutaan sivun alalaidassa sijaitsevilla EDELLINEN- ja SEURAAVA-painikkeilla. Alalaidasta löydätte myös SULJE-painikkeen, jota painamalla voitte poistua kyselystä tallentaen antamanne vastaukset. Voitte palata kyselyyn milloin tahansa ja täydentää vastauksenne.

Kyselyyn pääsette painamalla ALOITA-painiketta. Kun olette vastanneet haluamallanne tavalla, painakaa viimeisellä sivulla VALMIS-painiketta. Tämän jälkeen vastauksiin ei voi enää tehdä muutoksia.

Aloita ->

ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY  
Tehdaspalvelut

Sivunumero 1/8

Taustatietoja itsestänne ja yrityksestänne.

**Mihin organisaatioon kuulutte?**

- Johto-organisaatio
- Suunnitteluorganisaatio
- Kunnossapito-organisaatio
- Tuotanto-organisaatio
- Projektinhoito-organisaatio
- Ulkopuolinen konsultointi
- Joku muu, mikä?

**Mitkä ovat ne pääasialliset palvelupisteet joiden kanssa olette tekemisissä?**

- Yksikkö 1
- Yksikkö 2
- Yksikkö 3
- Yksikkö 4
- Yksikkö 5
- Yksikkö 6
- Yksikkö 7
- Muu, mikä?

ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY  
Tehdaspalvelut

Sivunumero 2/8

Miten hyvin myynnin / asiakaspalvelun toiminta vastaa odotuksianne?

MYynti / ASIakaspalvelu

**Arviointiasteikko**

- 0 = Ei osaa sanoa
- 1 = Huonosti
- 2 = Välttävästi
- 3 = Tyydyttävästi
- 4 = Hyvin
- 5 = Erittäin hyvin

**Muutosasteikko**

- 1 = Muuttunut huonompaan suuntaan
- 0 = Pysynyt samana
- 1 = Muuttunut parempaan suuntaan

	Kokemukset	Muutos	Kommentti
<b>Tekninen asiantuntemus</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
<b>Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
<b>Selkeät ja tarkat erittelyt</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
<b>Joustavuus</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
<b>Palvelualttius</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
<b>Myyntipresentaatioiden laatu</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
<b>Kyselyynvastaamisaika</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
<b>Reklamaatioiden käsittely</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>

Muita mielipiteitänne asiakaspalvelusta

ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY  
Tehdaspalvelus

Sivunumero 3/8

Miten hyvin projektinhoito vastaa odotuksianne?

PROJEKTINHOITO

**Arviointiasteikko**

- 0 = Ei osaa sanoa
- 1 = Huonosti
- 2 = Välttävästi
- 3 = Tyydyttävästi
- 4 = Hyvin
- 5 = Erittäin hyvin

**Muutosasteikko**

- 1 = Muuttunut huonompaan suuntaan
- 0 = Pysynyt samana
- 1 = Muuttunut parempaan suuntaan

	Kokemukset	Muutos	Kommentti
Projektiyhteistyö	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
Suunnittelu yhteistyö	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
Joustavuus	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
Teknillinen asiantuntemus	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
Reagointi ongelmiin ja toiveisiin	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
Asiakastuki projektin aikana ja sen jälkeen	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
Tilanneraportointi	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>

Muita mielipiteitännen projektinhoidosta

ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY  
Tehdaspalveut

Sivunumero 4/8

Miten hyvin raportointi ja dokumentointi vastaa odotuksianne?

RAPORTIT JA DOKUMENTIT

**Arviointiasteikko**

- 0 = Ei osaa sanoa
- 1 = Huonosti
- 2 = Välttävästi
- 3 = Tyydyttävästi
- 4 = Hyvin
- 5 = Erittäin hyvin

**Muutosasteikko**

- 1 = Muuttunut huonompaan suuntaan
- 0 = Pysynyt samana
- 1 = Muuttunut parempaan suuntaan

	Kokemukset	Muutos	Kommentit
<b>Aikataulun noudattaminen</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
<b>Ulkoasu</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
<b>Selkeys</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
<b>Sisältö</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
<b>Hyödyllisyys</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
<b>Oikeakielisyys</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>

**Muita mielipiteitänne raportoinnista ja dokumentoinnista**

ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY  
Tehdaspalvelut

Sivunumero 5/8

Miten hyvin projektinaikainen kommunikaatio vastaa odotuksianne?

KOMMUNIKAATIO

**Arviointiasteikko**

- 0 = Ei osaa sanoa
- 1 = Huonosti
- 2 = Välttävästi
- 3 = Tyydyttävästi
- 4 = Hyvin
- 5 = Erittäin hyvin

**Muutosasteikko**

- 1 = Muuttunut huonompaan suuntaan
- 0 = Pysynyt samana
- 1 = Muuttunut parempaan suuntaan

	Kokemukset	Muutos	Kommentti
Reagointi tiedusteluihin/pyyntöihin	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
Kokousten tehokkuus	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
Tiedottaminen projektin tilanteesta	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
Tyytyväisyys kommunikaatioon yleensä	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>

Muita mielipiteitännen kommunikaatiosta



ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY  
Tehdaspalvelut

Sivunumero 6/8

Miten hyvin tehtaallanne tapahtuvan toiminnan ja tuotteiden ympäristönäkökohdat vastaavat odotuksianne?

YMPÄRISTÖNÄKÖKOHDAT

**Arviointiasteikko**

- 0 = Ei osaa sanoa
- 1 = Huonosti
- 2 = Välttävästi
- 3 = Tyydyttävästi
- 4 = Hyvin
- 5 = Erittäin hyvin

**Muutosasteikko**

- 1 = Muuttunut huonompaan suuntaan
- 0 = Pysynyt samana
- 1 = Muuttunut parempaan suuntaan

	Kokemukset	Muutos	Kommentti
<b>Ympäristönäkökohdat toimituksen yhteydessä</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
<b>Tuotteiden ympäristönäkökohdat</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>

Muita mielipiteitänne ympäristönäkökohdista

ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY  
Tehdaspalvelut

Sivunumero 7/8

Miten hyvin **Yrittäjän X** tuotteet ja toiminta yleisesti vastaa odotuksianne?

YLEISIÄ KYSYMYKSIÄ | **YRITYKSESTÄ X**

**Arviointiasteikko**

- 0 = Ei osaa sanoa
- 1 = Huonosti
- 2 = Välttävästi
- 3 = Tyydyttävästi
- 4 = Hyvin
- 5 = Erittäin hyvin

**Muutosasteikko**

- 1 = Muuttunut huonompaan suuntaan
- 0 = Pysynyt ennallaan
- 1 = Muuttunut parempaan suuntaan

	Kokemukset	Muutos	Kommentti
<b>Myynti / asiakaspalveluhenkilöstön ammattitaito</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
<b>Yhteistyökyky</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
<b>Joustavuus</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
<b>Tuotteiden ja palveluiden laatu</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
<b>Tuotteiden ja palveluiden kilpailukyky</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
<b>Aikataulun pito</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
<b>Kyvykyys ongelmanratkaisuun</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
<b>Panostus toiminnan kehittämiseen</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
<b>Imago verrattuna muihin</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>
<b>24h päivystyspalvelu</b>	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1	<input type="text"/>

Mitkä ovat kilpailukykykymme heikot/vahvat alueet?

Onko toimintamme muuttunut? Miten?

## YHTEYDENPITO JA TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

**Kuinka tarpeelliseksi Te olette kokeneet asiantuntijamme vierailut tehtaallanne?**

**Mikä seuraavista yhteydenpitotavoista sopisivat Teille parhaiten kontaktointiin | Yrityksen X Tehdaspalveluiden kanssa?**

- Puhelinkeskustelu  
 Tehdaskäynti  
 Tuotepresentaatio  
 Toiminnan yleisesittely  
 Jokin muu tapa, mikä?

**Mikä on parasta | Yrityksen X | Tehtaalla Tapahtuvien Palveluiden toiminnassa?**

**Mitä | Yrityksen X | Tehtaalla Tapahtuvat Palvelut voi tehdä pystyäkseen paremmin vastaamaan tarpeisiinne?**

**Mistä muista | Yrityksen X | tuotteista tai palveluista olette kiinnostunut?**

**Muita kommentteja:**

[<- Edellinen](#)

[Valmis](#)

