



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Pa-Hu Oy:n asiakaspalvelun kehittäminen

Ilvonen, Antti

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Pa-Hu Oy:n asiakaspalvelun kehittäminen

Antti Ilvonen  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2017

Antti Ilvonen

### Pa-Hu Oy:n asiakaspalvelun kehittäminen

Vuosi 2017 Sivumäärä 47

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on Pa-Hu Oy:n asiakaspalvelun kehittäminen. Pa-Hu toimii myös tutkimuksen toimeksiantajana. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää asiakkaiden tyytyväisyys tuotteiden ja palvelun laatuun, sekä saada asiakastyytyväisyydestä luotettava ja ajankohtainen kuva. Tavoitteena oli myös etsiä tutkimuksen pohjalta toiminnasta mahdollisia epäkohtia ja pyrkiä löytämään niihin ratkaisuja.

Asiakastyytyväisyystutkimus suoritettiin SurveyMonkey-kyselyalustalla tehdyllä kyselytutkimuksella. Kyselytutkimus lähetettiin sähköpostilla, jossa oli saateteksti ja linkki, joka ohjasi kyselytutkimukseen. Kyselytutkimus oli luonteeltaan kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus.

Opinnäytetyön teoriaosuus luo viitekehyksen tutkimukselle. Teoriassa käsitellään asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä sekä asiakastyytyväisyyden merkitystä. Opinnäytetyön teoriaosa pitää sisällään neljä kokonaisuutta, jotka ovat asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, asiakassuhteen elinkaari, asiakastyytyväisyys sekä palvelun laatu.

Tutkimuksesta saatujen tietojen perustella Pa-Hu:n asiakkaat olivat valtaosin hyvin tyytyväisiä tuotteiden ja palvelun laatuun. Kehittämisen kohteina esiin nousi viestinnän ja saavutettavuuden parantaminen sekä kyselytutkimusten tekeminen eri asiakaskohtaamista.

Asiasanat: Asiakastyytyväisyys, asiakastyytyväisyyskysely, palvelun laatu, asiakassuhteen elinkaari

Antti Ilvonen

**Developing customer service in Pa-Hu Oy**

Year	2017	Pages	47
------	------	-------	----

---

This thesis was commissioned by Pa-Hu Oy and to develop the customer service of Pa-Hu Oy focusing on the quality of products and service. The aim was to provide a reliable and up-to-date picture of customer satisfaction. Another aim was to discover possible shortcomings in the operations and to find ways to solve them.

The quantitative research was conducted with a customer satisfaction survey made with SurveyMonkey web platform. The survey was sent by e-mail which included a covering letter and a link that lead to the actual survey.

The theoretical part of the thesis examines factors that affect customer satisfaction and overall role of customer satisfaction. The theoretical part includes four parts which are the customer-oriented business model, lifespan of customer relations, customer satisfaction and service quality.

The information received from the study showed that the customers of Pa-Hu Oy were mainly very satisfied with the quality of the products and service. The feedback from the survey also showed a few matters that could be developed. Those matters were communication, accessibility and the measuring of customer satisfaction from different customer encounters.

Keywords: customer satisfaction, customer satisfaction survey, service quality, lifespan of customer relation

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli.....	7
3	Asiakassuhteen elinkaari.....	11
4	Asiakastyytyväisyys .....	14
	4.1 Viestintä .....	15
	4.2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen .....	16
5	Palvelun laatu .....	17
	5.1 Koetun kokonaislaadun malli.....	18
	5.2 Konseptuaalinen palvelun laadun malli .....	20
	5.3 Muita palvelun laadun malleja.....	23
6	Tutkimusmenetelmät ja niiden luotettavuus .....	24
7	Kyselytutkimus ja sen analysointi .....	25
	7.1 Taustatietojen selvittäminen .....	26
	7.2 Asiakaspalvelun laatu.....	27
	7.3 Tuotteiden valmistaminen ja toimitus .....	30
	7.4 Kehitysideat .....	33
	7.5 Avoin palaute .....	34
8	Pohdinta .....	34
9	Yhteenveto .....	36
	Lähteet .....	37
	Kuviot.....	40
	Taulukot .....	41
	Liitteet.....	42

## 1 Johdanto

Yksi asiakaslähtöisen liiketoiminnan keskeisimmistä osista on asiakastyytyväisyys. Se on ollut merkittävässä asemassa esimerkiksi palvelujen markkinoinnissa jo 1980-luvulta alkaen. Nykypäivänä se on yksi menestyksen tärkeimmistä mittareista toimialasta riippumatta. Tuotteiden valmistuksessa keskiössä on aina ollut asiakas, mutta kilpailun puuttuminen ja tuotteiden huono saatavuus ovat aikaisemmin pitäneet huolen siitä, ettei asiakkaan tyytyväisyys ole ollut yritysten päällimmäisin kiinnostuksen kohde. Nykypäivänä monilla aloilla kilpailu asiakkaista on kiristynyt tuotannon ylikapasiteetin takia, mikä on johtanut siihen, että asiakkaita houkuttellaan epätoivoisesti hintakilpailulla ja tarjouksilla. Jatkuva hintakilpailu ei kuitenkaan ole pitkässä juoksussa kannattavaa, koska se syö yrityksen kannattavuutta ja hankaloittaa pitkäaikaisien asiakassuhteiden syntymistä.

Asiakastyytyväisyyden tutkiminen ja seuranta on tärkeää, mikäli yritys haluaa kehittyä ja menestyä. Asiakastyytyväisyyttä mittaamalla yritys oppii ymmärtämään asiakkaitaan ja ennakoimaan heidän muuttuvia tarpeitaan entistä paremmin. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen auttaa ymmärtämään, mitä asiakas pitää tärkeänä asiana. Sen tiedon avulla yritys voi keskittää resurssinsa asiakkaan mielestä oikeisiin asioihin ja sen myötä parantaa omaa toimintaansa ja asiakastyytyväisyyttä.

Tämän opinnäytetyön aiheena on Pa-Hu Oy:n asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Olen itse työskennellyt Pa-Hu:lla myyntipäällikkönä noin kymmenen kuukautta ja sinä aikana olen saanut jo jonkinlaisen käsityksen, mitä mieltä asiakkaat ovat tuotteiden ja palvelun laadusta. Kaikki asiakkaat eivät tietenkään anna palautetta suoraan kysymättä ja sen takia olen kiinnostunut tietämään, miten asiakkaat kokevat tuotteiden ja palvelujen laadun toteutuvan käytännössä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Pa-Hu Oy, joka on pakkausalalla toimiva perheyritys. Markus Raikamo perusti Paperi-Huolto Oy:n vuonna 1940 Helsingin Punavuoreessa, josta toiminta siirtyi nopeasti Helsingin Lauttasaareen. Yrityksen alkuaikoina liiketoiminta keskittyi pelkästään paperin tukkumyyntiin, mutta vuonna 1952 Paperi-Huolto Oy osti ensimmäisen tuotantokoneensa ja aloitti pakkausmateriaalin valmistamisen. Paperi-Huolto jatkoi pakkausmateriaalien valmistamista Lauttasaareessa aina vuoteen 1970 asti, jolloin yritys muutti nimensä Pa-Hu Oy:ksi ja siirsi tuotantonsa Kirkkonummelle Veikkolaan. Vuonna 2012 Pa-Hu laajensi toimintaansa aaltopahvin jalostuksesta ja teki merkittävän investoinnin rakentamalla Veikkolaan aaltopahvitehtaan aloittaen itse aaltopahvin valmistamisen.

Pa-Hu Oy tarjoaa asiakkailleen runsaan valikoiman erilaisia pakkausratkaisuja. Pa-Hu:n tuotevalikoimaan kuuluu laaja valikoima erilaisia vakiomittaisia pakkaustarvikkeita, räätälöityjä

kuljetus- ja kuluttajapakkauksia, myynti- ja markkinointiratkaisuja sekä teollisuuden suoja- materiaaleja. Näiden paperista, kartongista tai aaltopahvista valmistettujen tuotteiden lisäksi Pa-Hu:n palvelutarjoamaan kuuluu pakkaussuunnittelu, materiaali- ja painotyö konsultointi sekä logistiikka ja pakkauspalvelut. Pa-Hu palvelee asiakkaita yrityksen koosta ja toimialasta riippumatta. Vuonna 2016 yrityksen liikevaihto oli 9,6 miljoonaa euroa ja tällä hetkellä se työllistää 54 pakkausalan ammattilaista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kerätä asiakastyytyväisyyskyselyn avulla palautetta asiakailta ja käyttää siitä saatua tietoa tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Kyselytutkimuksen avulla on myös tarkoitus saada asiakastyytyväisyydestä luotettava ja ajankohtainen kuva, sekä etsiä tutkimuksen pohjalta toiminnasta mahdollisia epäkohtia ja pyrkiä löytämään niihin ratkaisuja.

Opinnäytetyö etenee siten, että ensiksi käydään läpi asiakaskeskeisen liiketoimintamallin, asiakassuhteen elinkaaren, asiakastyytyväisyys kyselyn, palvelun laadun ja tutkimusmenetelmien teoriaa. Teoreettinen viitekehys tukee asiakastyytyväisyystutkimuksen toteuttamista ja tutkimusongelmiin vastaamista. Teoriaosuuden jälkeen käydään läpi kyselytutkimus ja sen vastaukset, jonka jälkeen seuraa omaa pohdintaa tuloksista sekä yhteenveto.

## 2 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

Yritykset pyrkivät nykypäivänä yhä enemmän sitoutumaan asiakaslähtöiseen toimintaan. Yritys itse ja sen asiakkaat toimivat tasavertaisesti yhdessä ja heidän vuorovaikutuksensa tuloksena syntyy arvoa. Asiakaslähtöisiksi toimintaansa ohjaavat yritykset saavat selvää kilpailuetua verrattuna yrityksiin, jotka eivät toimi asiakaslähtöisesti. (Korkman & Arantola 2009, 25.)

1980-luvulla palvelujohtamisen mukana nousi esiin asiakaslähtöinen ajattelumalli syrjäyttäen perinteisen tuotelähtöisen toimintatavan, jossa asiakkaalla oli tasan kaksi vaihtoehtoa, ostaa se, mitä hänelle tarjotaan tai sitten ei mitään. Tälle ajattelumallille on ominaista pitää myytävä tuote ja palvelu erillisinä asioina. Tuotetta pidetään aineellisena tavarana, jota voidaan esitellä sekä varastoida, ja ostamalla tuotteen ostaja saa myös omistusoikeuden siihen. Palvelu taas nähdään aineettomana asiana, jonka mittaaminen ja esittely ovat vaikeaa. Se koetaan myös kertakäyttöisenä ja sen ostaminen tuo vain käyttöoikeuden. Asiakaslähtöisessä toimintatavassa tuote ja palvelu ovat yhdessä osa asiakkuutta, joka on kokonaisvaltainen prosessi. Se koostuu tuotteen lisäksi asiakkaalle aitoa lisäarvoa ja hyötyä tuottavasta palvelukokonaisuudesta. (Selin & Selin 2013, 30.)

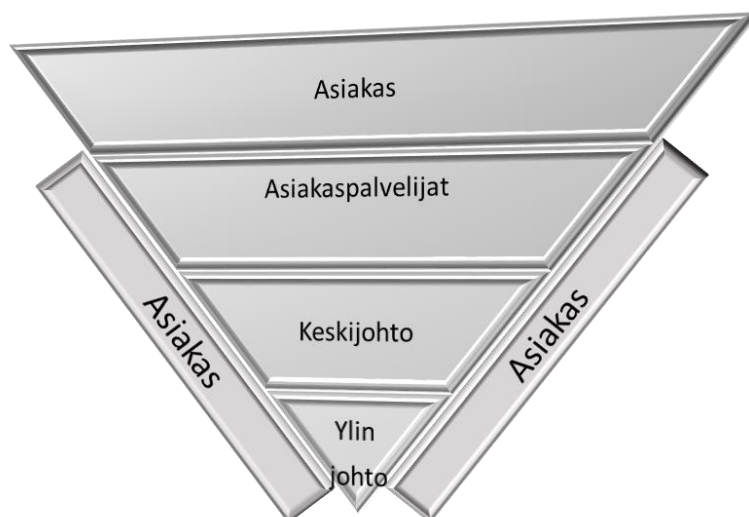
Kotler ja Keller (2012, 146) kuvaavat kirjassaan perinteisen ja asiakaslähtöisen organisaation erot. Kuvio 1 kuvaa perinteistä organisaatiotoimintaa, jonka pyramidin huipulle on asetettu

yrityksen johto, kun asiakkaat puolestaan löytyvät pyramidin pohjalta. Tämä on kuvaavaa tuotelähtöiselle toimintatavalle.



Kuvio 1: Perinteinen tuotelähtöisen yrityksen organisaatorakenne (Kotler & Keller 2012, 146)

Asiakaslähtöisen yrityksen organisaatorakenne kuvataan kuviossa 2. Se eroaa perinteisen tuotelähtöisen yrityksen organisaation rakenteesta siten, että siinä pyramidi on käännetty ylösalaisin ja asiakas on asetettu korkeimmalle tasolle. Sivupalkit kertovat asiakkaan läsnäolosta hierarkian jokaisella tasolla ja korostavat asiakkaan osallistumista organisaation toimintaan. (Kotler & Keller 2012, 146.)



Kuvio 2: Asiakaskeskeisen yrityksen organisaatio (Kotler & Keller 2012, 146)

Tuotekeskeisyydestä siirtyminen asiakaskeskeisyyteen on jatkuva prosessi, joka ei tapahdu hetkessä ja se vaatii koko organisaation, niin johdon, kuin yksittäisen työntekijänkin sitoutumista asiaan. (Peppers & Rogers 2011, 32.)



Palvelu- ja tuotevalikoimien monipuolisuus ja laajuus sekä kova kilpailu asiakkaista ovat johdaneet siihen, että asiakaslähtöinen ajattelutapa on tänä päivänä itsestäänselvyys yritysmaailmassa. Asiakaslähtöinen yritys on niin henkisesti kuin fyysisestikin lähellä asiakastaan. Asiakaslähtöisen yrityksen täytyy huomioida kolme keskeistä avaintekijää toiminnassaan: saavutettavuus, vuorovaikutteisuus sekä arvontuottaminen.

(Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 22-23.)

Saavutettavuus lähtee yrityksen vahvasta läsnäolosta markkinoilla ja sillä tarkoitetaan sitä, että yritys on asiakkaan saavutettavissa silloin, kun tämä on tekemässä valintojaan tuotteiden tai palvelujen hankinnoista. Se on huomattavasti laajempi käsite kuin pelkät aukioloajat tai se, miten nopeasti yrityksestä vastataan puhelimeen. Asiakaslähtöisesti toimiva yritys mahdollistaa asiakkaan lähestymisen vaivattomasti myös tunteen ja tiedon tasolla. Nykypäivänä valitettavan monien yritysten heikkoutena on juuri se, että ne ovat huonosti saavutettavissa. Tämän voi havaita esimerkiksi rajoitettuina aukioloaikoina, pitkinä jonotusaikoina puhelimessa, hajanaisena mainontana sekä tuotetietojen puutteellisuutena. Asiakkaiden kärsivällisyyden loppuessa, he siirtävät ostonsa kilpailijalle, jonka he kokevat olevan helpommin saavutettavissa. Yritys voi siis parantaa kilpailukykyään parantamalla saavutettavuuttaan. (Storbacka ym. 2003, 23.)

Yritykselle vuorovaikutteisuus merkitsee jatkuvaa yhteydenpitoa niin nykyisiin, kuin potentiaaliin asiakkaisiin. Hyvällä vuorovaikutteisuudella voidaan päästä tavoitteeseen, joka on se, että molemmat osapuolet oppivat uusia asioita, kehittyvät sekä saavat sopeutettua keskinäisiä toimintojaan. Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi tuote- ja palveluvalikoiman kehittämisenä asiakkaan tarpeisiin sopivaksi. (Storbacka ym. 2003, 24.)

Asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus edellyttää molemminpuolista luottamusta, sekä yhteistä näkemystä asioista. Se ei kuitenkaan ole vain yrityksen ja asiakkaan välinen dialogi, vaan se pitää myös sisällään kaikki ne kohtaamiset, joissa asiakas on osallisena yrityksen palvelujen, tuotteiden tai muiden samoja palveluja ja tuotteita käyttävien ostajien kanssa. Vuorovaikutteisuus ilmenee siis hyvin monessa eri muodossa. (Järvinen & Grönroos 2001, 180,183.)

Arvon tuottamisella puolestaan tarkoitetaan sitä arvoa, minkä asiakas saa vastineeksi toimiesaan yhteistyössä yrityksen kanssa. Sillä viitataan käsitykseen, mitä asiakas tahtoo palvelusta, jotta hänen omat päämääränsä toteutuvat. Termi siis kuvaa asiakkaan ja palvelusuhteen laatua. Tavoitteena arvontuotannossa on win-win -tilanne, joka hyödyttää molempia. Pitkään kestäneissä asiakassuhteissa syntyy enemmän molemminpuolista arvoa kuin elinkaarensa alussa olevissa tuoreissa asiakassuhteissa. (Järvinen & Grönroos 2001, 190; Storbacka ym. 2003, 25)

Asiakkaan kannalta pitkän asiakassuhteen hyödyt voidaan jakaa psykologisiin, sosiaalisiin sekä taloudellisiin hyötyihin. Psykologinen hyöty voi olla esimerkiksi koettu turvallisuuden tunne ja luottamus asioiden sujumisesta. Tämä heijastuu esimerkiksi tilanteissa, jossa kohdataan vastoinkäymisiä ja asiakas luonnollisesti odottaa nopeita ratkaisuja sekä asiantuntijuutta palveluorganisaatiolta. Sosiaaliset hyödyt puolestaan liittyvät yhteisösuhteen laatuun, asiakkaan tuntemiseen ja palvelutilanteiden vuorovaikutukseen. Kun yritys tuntee asiakkaansa hyvin, yhteistyön avulla säästetään aikaa, koska asiakkaan tyyli ja toimintatavat on tiedossa. Taloudelliset hyödyt ovat esimerkiksi kanta-asiakkaille annettavia tarjouksia ja alennuksia. Kaikki nämä edellä mainitut tekijät vähentävät asiakkaan tarvetta etsiä uutta kumppania. (Gwinner, Gremler & Bitner 1998, 101-114.)

Asiakkaan kokema tyytyväisyys ja hyötyä ei ole syytä pitää erillisinä asioina. Storbacka ja Lehtinen korostavat, että asiakkaan tietoon, tunteisiin sekä taloudellisiin hyötyihin liittyvät resurssit kytkeytyvät asiakastyytyväisyyden arviointiin. Heidän mukaansa ”absoluuttinen laatusuhteessa ei ratkaise, vaan laatu suhteessa taloudellisiin ja muihin panostuksiin”. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että asiakkaan voi tehdä hyvinkin tyytyväiseksi kohtalainen laatu, mikäli se on saatu hankittua edullisesti ja näin ollen menetetty resurssi on ollut pieni. Tämä asiakkaan kokema arvo (customer perceived value) on asia, jota kannattaa seurata, koska se kertoo tuotteen hinnan vaikutuksesta kilpailutekijänä. Johtopäätöksenä voidaan siis sanoa, että asiakastyytyväisyys korreloi asiakkaan kokeman laadun kanssa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 104.)

Asiakkaan käyttäytymisaikheet sekä käytännön toteutuminen (Behavioral intentions) ovat käsitteenä hyvin lähellä asiakaskokemusta. Tällä käsitteellä viitataan asiakkaiden päätökseen olla mukana jonkin yrityksen toiminnassa tulevaisuudessakin. Näiden käyttäytymisaikheiden mittareina voidaan käyttää mm. muilta asiakkailta saatuja arvioita (word-of-mouth), lojaalisuutta, jälleen hankintaa, hintatietoutta sekä asiakkailta saatua kritiikkiä. Näitä mittareita seuraamalla voidaan ennustaa asiakkaan tahtoa pysyä asiakkaana sekä heidän asiakastyytyväisyytään. Yrityksen liikevaihto ja tuotto korreloivat luonnollisesti asiakkaiden uudelleen ostojen sekä asiakastyytyväisyyden tuoman käyttäytymisen kanssa. (Choy ym. 2012, 12; Olorunniwo, Hsu & Udo 2006)

Pitkästä asiakassuhteesta on hyötyä asiakassuhteen molemmille osapuolille. Lojaalit asiakkaat ostavat kyseisen yrityksen tuotteita ja palveluita enemmän sekä rohkaisevat muita toimimaan samalla tavalla. He kokevat myös maksavansa tuotteista ja palveluista sopivaa hintaa. Tämän lisäksi tyytyväiset asiakkaat pysyvät pidempään organisaation asiakkaina ja edistävät sillä tavoin tuottavuutta. Mitä enemmän asiakas tekee jälleen hankintoja, sitä enemmän yritys saa

voittoa. Pitämällä olemassa olevat asiakkaat tyytyväisenä, säästetään myös uusasiakashankinnoissa. Lisäksi tyytyväiset asiakkaat todennäköisemmin suosittelevat yritystä muille sekä edistävät positiivista julkisuuskuvaa. (Brady & Cronin 2011; Choy ym. 2012, 12; Feciková 2004, 57; Olorunniwo ym. 2006; Zeithaml, Berry & Parasuraman 1996.)

Grönroos (2009, 179-180) on kirjassaan samaa mieltä pitkien asiakassuhteiden hyödyistä, ja lisäksi tuo esille yhdysvaltalaisen Bain & Companyn tekemän tutkielman kannattavuuden ja asiakasuskollisuuden välisestä suhteesta. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan asiakassuhteiden pituudella on valtava vaikutus yritysten voittoihin. ”Tutkimuksessa havaittiin esimerkiksi, että keskimääräinen voitto asiakasta kohden kasvoi jatkuvasti viiden ensimmäisen vuoden aikana”. Asiakkuuden alusta lisääntyivät niin kustannussäästöt, tuottojen kasvu, lisähinta kuin suosikutetkin. Perusvoitto luonnollisesti pysyy samana koko ajan ja ensimmäisen vuoden jälkeen katoavat hankintakustannukset.

Vaikka organisaatioiden liiketoimintaprosessit olisi määritelty täydellisen tarkasti ja työntekijöillä olisi käytössään paras ja uusin teknologia, asiakaslähtöisyys kumpuaa aina ihmisestä. Ihmisten kyvyt ja halu ratkaisevat koko toiminnan onnistumisen. Jatkuva koulutus ja siihen liittyvä asennemuokkaus kehittää henkilöstön asiakaskeskeistä ajattelutapaa ja pitää mielessä toiminnan todellisen motiivin, joka on asiakastarpeiden täyttäminen. (Vuokko 2004, 104-105.)

### 3 Asiakassuhteen elinkaari

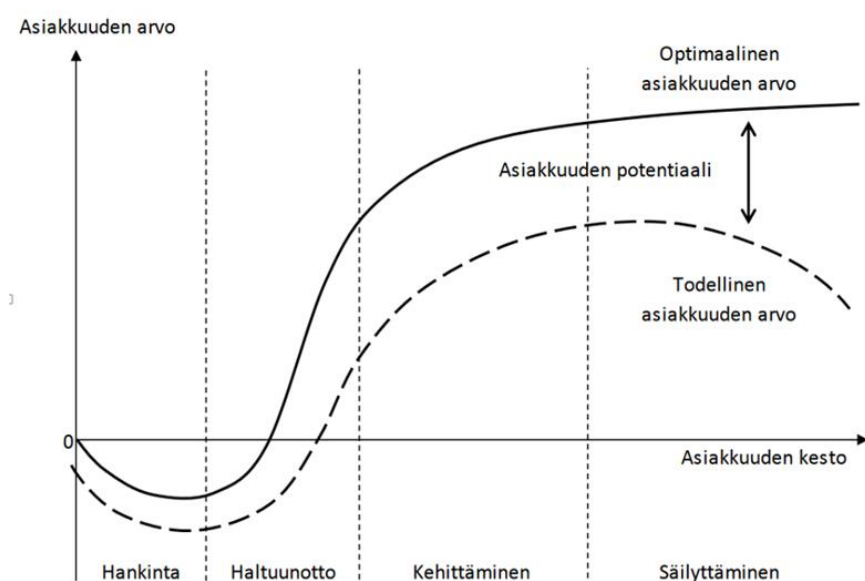
Asiakassuhde on osapuolten välistä vuorovaikutusta. Se koostuu useista eri tapahtumista ja vaiheista ja jokaisella niistä on omat erityispiirteensä. Näistä eri vaiheista muodostuu asiakassuhteen elinkaari. Se kuvaa asteittain etenevää ja kehittyvää asiakassuhdetta ja sen arvoa suhteessa sen keston. Asiakkuuksien hallinnan käytännön toimenpiteisiin vaikuttaa se, missä vaiheessa asiakassuhde on elinkaarellaan. (Storbacka & Lehtinen 2002.)

Asiakassuhteen elinkaari on monivaiheinen prosessi, joka lähtee potentiaalisesta asiakkaasta ja se päättyy joko kannattavaan asiakassuhteeseen, satunnaisostajaan tai asiakassuhteen päättymiseen. Edellytyksenä pitkäaikaiselle asiakassuhteelle on se, että asiakas kokee itse saavansa riittävästi arvoa yrityksestä. Tavoitteena elinkaareissa on tietenkin kannattava ja pitkäaikainen asiakassuhde, joka tuottaa molemmille osapuolille arvoa vuorovaikutuksen avulla. Jokainen vaihe elinkaarimallista vaikuttaa asiakassuhteen syvyyteen, asteeseen ja asiakassuhteen hallintaan liittyviin käytännön toimenpiteisiin. (Mäntyneva 2003, 15-18.)

Kirjallisissa lähteissä asiakassuhteen elinkaaren vaiheita jaetaan hieman eri tavoilla. Storbacka ja Lehtinen (2002, 86) löytävät asiakassuhteesta kolme eri vaihetta: suhteen synty-

nen, jalostuminen ja sen loppuminen. Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen, ja Selinheimo (2002, 139) sekä Mäntyneva (2003, 15-18) taas jakavat sen neljään eri vaiheeseen: hankintaan, haltuunottoon, kehittämiseen ja säilyttämiseen. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 60) puolestaan jaottelevat asiakassuhteen elinkaaren viisivaiheiseksi prosessiksi: tietoisuus, kartoitus, laajentuminen, sitoutuminen ja irtautuminen. Huomionarvoista näissä näkemyksissä on se, että Storbackan ja Lehtisen (2002, 86) sekä Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 60) asiakassuhteen elinkaaren määrittelyssä otetaan mukaan myös suhteen loppuminen, kun taas muut painottavat määritelmässään asiakassuhteen säilyttämistä. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 60) mainitsevat vielä, että asiakassuhde ei käytännössä aina etene suoraviivaisesti ja selkeästi mallin mukaisesti vaiheesta toiseen, vaan alakohtaiset eroavaisuudet ja etenkin yritysten välisissä (business-to-business) suhteissa sosiaalisten sidosten muutokset voivat palauttaa vakiintuneessa tilassa olevan asiakassuhteen takaisin alkuvaiheeseen.

Kuvio 3 havainnollistaa selkeästi asiakassuhteen eri vaiheet Mäntynevan (2003, 38) näkemyksen mukaisesti ja sen tuomaa potentiaalista ja todellista arvoa eri elinkaaren vaiheissa. Kuvioista löytyvät neljä asiakassuhteen vaihetta: hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Alkuvaiheessa asiakassuhde on kannattamatonta, mutta sen tuottama arvo nousee merkittävästi suhteen edetessä ja kehittyessä. Kuvion ylempi käyrä kertoo asiakassuhteen potentiaalista arvoa, joka saadaan laskettua nykyisten ja tulevien ostojen katteesta ja mahdollisesta asiakkaan suosittelija-arvosta. Alempi käyrä taas kertoo asiakassuhteen toteutunutta arvoa. Kuvioista näkee, että valtava osa potentiaalista jää usein hyödyntämättä. Asiakkuuksien hallinnalla tavoitellaan pääsyä lähemmäksi asiakassuhteen potentiaalista arvoa ja jopa siihen liittyvän potentiaalin lisäämistä, mikä puolestaan nostaisi asiakassuhteen realisoituvaa arvoa. (Mäntyneva 2003, 16-17; 37-39.)



Kuvio 3: Asiakassuhteen potentiaalinen ja todellinen arvo asiakassuhteen elinkaarella (Mäntyneva 2003, 38)

Asiakassuhteen hankintavaiheessa pyritään tavoittamaan potentiaalisia asiakkaita. Tavoitteena on saada kokonaan uusia asiakassuhteita tai saada lisättyä kerta- ja satunnaisasiakkaiden ostokertoja kannattavasti. Asiakassuhteet ovat alkuvaiheessa usein kannattamattomia. Jos uusia asiakassuhteita haalitaan suurilla hinnanalennuksilla tai kannattamattomasti, siitä koituu suuria tappioita yritykselle, mikäli uutta asiakasta ei onnistuta säilyttämään. Kannattavan asiakassuhteesta tekee sen keston tuottama lisämyynti. Koska uusien asiakassuhteiden hankkiminen on huomattavasti kalliimpaa kuin jo olemassa olevien asiakkaiden säilyttäminen, asiakassuhteiden jalostamiseen kannattaa kiinnittää huomiota. (Arantola 2003,22; Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 29; Mäntyneva 2003, 18-20; Selin & Selin 2013, 143.)

Tuore asiakassuhde on herkimmillään elinkaaren alkumetreillä ja sen takia lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle tulee panostaa paljon haltuunottovaiheessa. Kun asiakas tuntee saavansa asiakassuhteesta tarpeeksi arvoa, sitä voidaan alkaa kehittämään kohti pysyvää asiakassuhdetta. Asiakassuhteen muodostuminen vaatii asiakkaan ostoprosessin ja toiminnan tuntemista. Mukauttamalla palvelu- ja tuotetarjontaansa asiakkaan tarpeita ja odotuksia vastaaviksi yritys pystyy kehittämään asiakassuhdetta oikeaan suuntaan. Kun asiakkaalle onnistutaan tarjoamaan ja myymään yksittäisen tuotteen sijasta kokonaisratkaisuja, oletettavissa on, että asiakassuhteesta saadaan muodostettua pitkäaikainen. On hyvä kuitenkin muistaa, että asiakkuus pohjautuu aina asiakkaan vapaaehtoisuuteen ja omiin päätöksiin. (Korkeamäki ym. 2002, 140.; Mäntyneva 2003, 20-21; Selin & Selin 2013, 146.)

Asiakassuhteen kehittämisen vaiheessa asiakkaan ja yrityksen välille on jo ehtinyt muodostua asiakassuhde. Yritys tuntee jo asiakkaansa tarpeet ja heille pystytään tarjoamaan yksilöityjä suunnitelmia sekä palvelukokonaisuuksia. Kehittämisen vaiheessa on tärkeää rakentaa luottamusta ja olla avoimessa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Mitä parempi suhde osapuolten välillä vallitsee, sitä helpompaa on selvittää mahdollisista vastoinkäymisistä. Tässä vaiheessa asiakassuhdetta arvonnousu on suurta, ja lisäarvoa syntyy niin asiakkaalle kuin yrityksellekin. (Mäntyneva 2003, 21; Selin & Selin 2013, 147.)

Asiakassuhteen säilyttäminen on erityisen tärkeä ja suurta huomiota vaativa vaihe. Yritysten uusasiakashankintaan panostetaan usein huomattavasti enemmän yrityksen resursseja kuin olemassa olevien asiakkaiden pitämiseen. Asiakassuhteen säilyttäminen vaatii asiakkaan syvälistä tuntemista. Jotta asiakas saataisiin sitoutettua yritykseen ja säilymään asiakkaana jatkossakin, tarvitaan muutakin kuin pelkkään asiakastyytyväisyyteen panostamista, koska se itsessään ei ole takeena uskollisuudelle. Myös tyytyväiset asiakkaat saattavat vaihtaa yritystä, jos yrityksen asiakkaalle tuottama arvo on vähentynyt. (Korkeamäki ym. 2002, 141.)

Säilyttämisen vaiheessa on keskeistä tunnistaa ne asiakkaat, jotka lähettävät signaaleja asiakassuhteen päättymisestä ja tilanteeseen tulee reagoida nopeasti. On hyvä kuitenkin muistaa se, että kaikki asiakassuhteet eivät välttämättä ole kannattavia ja säilyttämisen arvoisia. Sen takia tuleekin arvioida jo olemassa olevien asiakassuhteiden potentiaali ja luoda tämän pohjalta asiakkaan säilyttämishjelma tai antaa asiakassuhteen päättyä. (Mäntyneva 2003, 22-23.)

Asiakassuhteet voidaan jaotella kolmeen eri ryhmään säilyttämisvaiheessa. Asiakassuhteet, jotka ovat säilytettäviä, ovat yritykselle kannattavimmat ja arvokkaimmat, ja niiden säilyttämiseen yrityksen on panostettava. Kehitettävät asiakassuhteet taas ovat sellaisia joiden potentiaalia ei ole päästy kokonaisuudessaan hyödyntämään. Tällaisten asiakkaiden asiakasosuutta on pyrittävä lisäämään. Poistettavat tai muutettavat asiakassuhteet ovat kannattamattomia ja sen takia ei-toivottuja. Näitä asiakassuhteita yrityksen tulee pyrkiä muuttamaan kannattavammaksi ja jos siinä ei onnistuta, asiakassuhde on syytä lopettaa kokonaan. (Bergström & Leppänen 2009, 473.)

#### 4 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on yksi keskeisimmistä mittareista kuvaamaan, kuinka hyvin yritys on menestynyt tai kuinka hyvin se tulee menestymään tulevaisuudessa. Asiakastyytyväisyyttä määritellään monella eri tavalla, mutta kaikki ne korostavat asiakkaan odotuksien merkitystä. Mikäli tarjottu tuote tai palvelu on huonompi kuin mitä asiakas on odottanut, tuloksena on tyytymätön asiakas. Tyytyväinen asiakas saadaan siten, että tuote tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia tai jopa ylittää ne. Asiakastyytyväisyys perustuu siis asiakkaan ennako-odotusten ja kokemusten väliseen suhteeseen. (Mäntyneva 2002, 27; Rope 2005, 536-537.)

Asiakastyytyväisyys on subjektiivinen kokemus, joka kertoo asiakkaan tyytyväisyydestä kyseisellä hetkellä. On tärkeää lunastaa asiakastyytyväisyys jokaisessa erityyppisessä kohtaamisessa asiakkaan kanssa ja siksi asiakastyytyväisyyttä tulee tutkia säännöllisesti. Niin positiivisiin kuin negatiivisiin palautteisiin on ensisijaisen tärkeää reagoida välittömästi. Palautteeseen nopeasti vastaamalla asiakkaalle ei tule tunnetta, että hänen palautettaan ei vaivauduta lukemaan. Vastaamalla asiakaspalautteisiin, yritys madaltaa asiakkaiden kynnystä antaa palautetta myös tulevaisuudessa. Asiakkaan antama palaute on merkki siitä, että asiakas on halukas tekemään yhteistyötä jatkossakin. (Rope 2005, 177-178; Shaw & Ivens 2005, 165-166.)

Tyytyväinen asiakas ei aina tarkoita pysyvää asiakasta. Tutkimukset näyttävät, että jopa 60-80 prosenttia kilpailijoille ostot siirtäneistä asiakkaista olivat joko tyytyväisiä tai jopa erittäin tyytyväisiä edeltävään kumppanuuteen. Tällaisissa tapauksissa uutuustuotteet, hinta tai ko-

keilunhalu ovat olleet ne merkittävimmät syyt, minkä takia asiakkaat ovat vaihtaneet toimittajaa. Huolestuttavin syy yrityksen kannalta on asiakkaan kokemus välinpitämättömyyden tunne. (Storbacka & Lehtinen 2002, 102; Storbacka ym. 2003, 61.)

Asiakkaat kokevat tärkeäksi sen, että heistä huolehditaan ja heidän palvelemiseksi nähdään vaivaa. Asiakastyytyväisyys edellyttääkin asiakkaasta välittämistä. Ihmisten henkilökohtaisesti kokemat pienet asiat takaavat asiakastyytyväisyyden. Hyvää asiakaspalvelua, henkilökemialla ja empatialla on kilpailijan lähes mahdotonta jäljitellä. (Lahtinen & Isoviita 2001,81.)

Lahtinen ja Isoviita (2001,81) mainitsevat neljä tieteellisten tutkimusten pohjalta laadittua muistisääntöä, jotka liittyvät asiakastyytyväisyyteen. Vaikka näitä sääntöjä ei voi yleistää koskemaan jokaista asiakaskohtaamista, ne korostavat silti selvästi asiakastyytyväisyyden tärkeyttä. Säännöt ovat seuraavia:

- 3/11 - sääntö: Tyytyväinen asiakas, jonka ennako-odotukset ovat täyttyneet tai jopa ylittyneet, asioi yrityksen kanssa jatkossa uudestaan ja välittää tietoa keskimäärin kolmelle henkilölle saamastaan hyvästä palvelusta. Tyytymätön asiakas taas kertoo huonosta kokemuksestaan keskimäärin 11 henkilölle.
- 1/12 - sääntö: Yhden kielteisen kokemuksen korjaaminen vaatii keskimäärin jopa 12 positiivista kokemusta.
- 26/27 - sääntö: 27 tyytymättömästä asiakkaasta jopa 26 jättää valittamatta.
- 1 - 10 - 27 - sääntö: Tyytymätön ja sen takia menetetyn asiakkaan saaminen takaisin maksaa 27 kertaa enemmän kuin olemassa olevan asiakkaan pitäminen. Uusasiakashankinta taas on noin 10 kertaa kalliimpaa kuin olemassa olevan asiakkaan säilyttäminen.

#### 4.1 Viestintä

Viestinnällä on keskeinen osa asiakastyytyväisyyden varmistamisessa. Ilman toimivaa viestintää on mahdotonta rakentaa sidettä asiakkaan ja palveluorganisaation välille. Lojalit asiakkaat mielletään usein olevan kaikista kannattavimmat sidosryhmät, jotka tekevät ostoja uudelleen kaikista eniten. Tästä huolimatta nykypäivänä yrityksillä on ollut haasteita saada lisäarvoa kyseisestä sidosryhmästä. Viestinnän rooli on muuttunut keskusteleväksi ja Capozzi ja Zipfel (2012, 337) puhuvatkin artikkelissaan keskustelun aikakaudesta (Conversation Age). Vii-meikaisten näkemysten mukaan personoitu viestintä, organisaation syvempi sitoutuminen ja asiakkaan tarve vuoropuhelulle ovat korostuneet. Uudelleen ostoja ennustettaessa keskiöön tulevat nousemaan entistä enemmän asiakkaan viestimät kokemukset.

Digitalisoitumisen ansiosta organisaatioiden tulee hallita valtava määrä erilaisia viestintäalustoja ja -kanavia. Yritykset, jotka ymmärtävät olla muutoksessa mukana, tulevat onnistumaan viestinnässään. Varsinkin sosiaalisen median vaikutusta dialogisuuden helpottumiseen korostetaan ja sen hyötyinä pidetään alhaisia kustannuksia, tehokkuutta, inhimillisyyttä ja kookuvuutta. Erilaiset blogit, keskustelufoorumit ja arviointijärjestelmät mahdollistavat sen, että asiakas saa äänensä kuuluviin ja pystyy seuraamaan minkälaisia kokemuksia muilla on yrityksestä. Ihmiset saavat nykypäivänä valtavan määrän erilaisia viestejä, jotka kilpailevat hänen huomiostaan. Viestin täytyykin siis olla mitattavissa, kiinnostava, muistettava ja erinomaisesti kohdennettu, jotta erottuminen olisi mahdollista. (Capozzi & Zipfel 2012, 337.)

Kaksisuuntaista viestintää korostava Conversation Age perustuu empatiaan, sitoutuneisuuteen, helppoon tavoiteltavuuteen sekä tuloksiin. Kuten aiemmin mainittiin, sosiaalinen media tarjoaa loistavan alustan organisaation ja asiakkaiden väliseen keskusteluun. Yritysten on kuitenkin muistettava kiinnittää huomiota tekojen ja lupausien toteutumiseen, muuten sosiaalinen media saattaa kääntyä heitä itseään vastaan. Yritysten tulisi siis luovuttaa kontrolli, saada kseen itse valtaa. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten ei pidä keskittyä välittämään viestejä, joita he itse haluavat korostaa, vaan tuottaa asiakasta kiinnostavaa sisältöä mahdollisimman paljon. Asiakkaille on tärkeää, että informaatio saavuttaa heidät useiden eri foorumien kautta ja se, että viesti on tehty juuri heitä varten. (Capozzi & Zipfel 2012, 340.)

#### 4.2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Yritysassiakkaiden asiakastyytyväisyyttä on tutkittu yleisesti ottaen huomattavasti vähemmän, kuin kuluttajien asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen yrityksen asiakkailta on tärkeää, koska se on ratkaisevassa asemassa, kun asiakkaiden palveluprosessia tarkastellaan ja pyritään reagoimaan paremmin ja nopeammin kuin kilpailijat. (Homburg & Rudolf 2001, 16.)

Asiakastyytyväisyyden mittaamisen tarkoitus on selvittää asiakkaan tarpeet, esimerkiksi mitä asiakkaat tahtovat tai mitä he tahtoisivat mahdollisesti ostaa. Voidakseen kuunnella asiakasta ja vastata heidän toiveisiinsakin, täytyy yrityksellä olla tähän soveltuvat mittaamiskeinot. Asiakastyytyväisyyttä mitatessa on tärkeää tietää, miksi palvelun laadusta tai asiakastyytyväisyydestä kerätään tietoja. Yleisimmät syyt epäilemättä ovat palvelun laadun sekä asiakastyytyväisyyden parantaminen ja markkinaosuuden, suusanallisen viestinnän sekä asiakasuskollisuuden kasvattaminen. Asiakastyytyväisyystutkimukset ovat senkin takia tärkeitä, että asiakastyytyväisyydellä on todettu olevan suora yhteys uudelleenostoihin sekä yrityksen imagoon. Näiden seikkojen lisäksi asiakastyytyväisyysmittausten pitää tukea liiketoimintastrategioita ja niiden saavuttamista. (Vuokko 1997, 13, 42.)



Asiakastyytyväisyyttä tutkimalla saadaan paljon strategista tietoa niin omista asiakkaista kuin kilpailijoistakin. Asiakkaiden odotukset tulisi myös olla muutettavissa palvelustandardeihin, tarkoittaen sitä, että tutkimusten pohjalta tehtävät toimenpiteet varmistaisivat palvelustandardien täyttävän asiakkaiden odotukset. Mikäli näin ei ole, ne eivät myöskään tuota tyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyyttä voidaan tutkia myös laatuksitteisiin tukeutumalla, koska laadun kehittämisen ja ylläpitämisen tavoitteena asiakastyytyväisyyden lisäksi on myös kilpailukykyyn ylläpitäminen sekä liiketoiminnan kannattavuus. Asiakastyytyväisyyttä mittaamalla on mahdollista siis saada asiakkaan mielipide yrityksen laatupanostuksista. (Dutka 1994, 183-184.)

Käytännön merkitystä asiakastyytyväisyyden mittaamisella on vain niiltä osin, kun pystytään mittaamaan asiakkaan käyttäytymistä ja kun on mahdollista vaikuttaa asiakassuhteen jatkuvuuteen, lisääntyneisiin ostoihin sekä positiiviseen suusanalliseen viestintään. Asiakastyytyväisyysmittaukset helpottavat muuttuvan mittausympäristön ymmärtämistä. Asiakassuhteet eri yritysten kesken ovat monimutkaisia ja niihin liittyy voimakkaita keskinäisiä sidoksia. Näiden takia vahva kumppanuus tuottaa kestäväää kilpailuetua. Viimeaikoina yritykset ovat myös alkaneet muodostamaan yhteenliittymiä liiketoimintakumppaniensa kanssa, mikä korostaa asiakastyytyväisyyden mittaamisen tärkeyttä yritysasiakasymppäristössä. (Rosen & Suprenant 1998, 117.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksia ei ole syytä tehdä vain tekemisen ilosta, vaan niistä kerättyihin tietoihin on syytä suhtautua vakavasti, ja on tärkeää, että näitä tietoja käytetään osana strategista suunnittelua. Säännöllisesti suoritettavien asiakastyytyväisyysmittausten avulla yritykset saavat tärkeää informaatiota asiakasrajapinnassa nopeasti vaihtuvista odotuksista ja kokemuksista. Saatuja mittaustuloksia omaan yritykseen peilaamalla on mahdollista muokata myös omaa toimintaa tuottavammaksi. (Rosen & Suprenant 1998, 117.)

## 5 Palvelun laatu

Kun mitataan palvelun tai palvelutuotteen laatua, keskeisimmäksi ajatukseksi ja kysymykseksi nousee se, onko mahdollista tuottaa asiakkaan odotuksia, toiveita ja tarpeita täyttäviä palveluja yrityksen kokonaisvaltaisella toiminnalla. Laadun tasaisuutta valvomalla ja ohjaamalla, asiakkaan tarpeet ja vaatimukset muistaen, on mahdollista saavuttaa tavoite, eli laadun erinomainen taso. Tämä käsite pitää sisällään kolme osa-aluetta, joita ovat tavoiteltu erinomaisuuden aste, eli tavoitelaatu, laadun vaihtelevuuden minimoiminen, eli yhtenäinen laatu ja asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen näiden edellä mainittujen asioiden yhteensopivuudella. (Malka 1987: 88-89.)

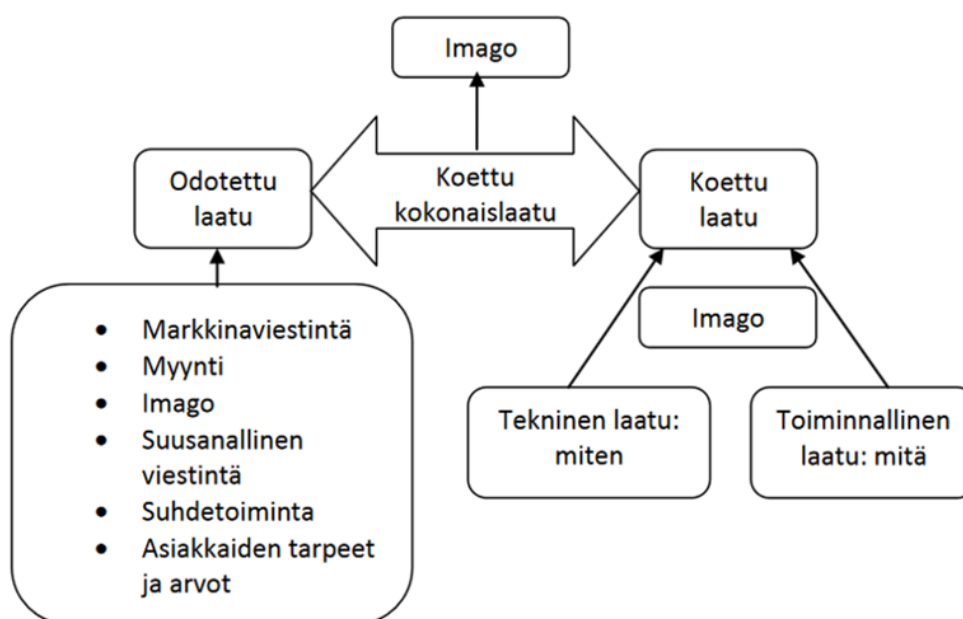
Laadun mittaamisen tarkoituksena on löytää kerätystä tiedosta omalle yritykselle olennaiset asiat ja niiden avulla vastaamaan yritykseen ja sen toimintaan liittyviin kysymyksiin. Laadun

mittauksessa täytyy myös ottaa huomioon tärkeimpien sidosryhmien mielipiteet laatua tarkastellessa. Yritykselle tärkeimmät sidosryhmät ovat asiakkaat, henkilökunta, johtajat ja omistajat. Asiakkaan näkökulmasta laatu on asiakastyytyväisyyttä, kun henkilöstölle se on puolestaan työtyytyväisyyttä. Johdon vastuulla on yrityksen muiden sidosryhmien tyytyväisyys ja siinä hyödynnetään kaikkia mittareita jotka liittyvät laatuun. Omistajia taas kiinnostavat laatu- ja kustannukset, joten tuotetun laadun määrää on mitattava myös rahamääräisesti. Erilaiset näkökulmat laadun mittaamisessa tukevat toisiaan, joten ne kaikki on hyvä ottaa huomioon. Esimerkiksi kustannusten pienenemisestä ja työtyytyväisyydestä loppujen lopuksi hyötyy myös asiakas. (Järvelin, Kvist, Kähäri & Räikkönen 1992, 41-42.)

Palvelun aineettomuus on asia, joka hankaloittaa palvelun laadun mittaamista. Ongelma on siinä, että aineettomalle palvelulle on erittäin haastava määritellä laatustandardeja toisin kuin fyysiselle tuotteelle. Palvelun laatua ei voi myöskään kokeilla etukäteen, vaan se täytyy ostaa ennen kuin voidaan tietää, miten se vastaa tarpeisiin. Palvelun laadun kokemiseen saattaa myös vaikuttaa ulkopuoliset tahot, joilla on yhteistyötä yrityksen kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi alihankintana ostetun palvelun laatua on myös kontrolloitava ja se tulee pitää halutulla tasolla, jotta laatukriteerit täyttyvät. (Malka 1987: 87-88.)

#### 5.1 Koetun kokonaislaadun malli

Palvelun laatu muodostuu asiakkaan odotuksista ja kokemuksista. Asiakkaan tarpeet toimivat lähtökohdina palvelun hankkimiseen ja ovat merkittävässä roolissa vaikuttamassa asiakkaan odotuksiin. Odotusten muodostumisessa hinta on usein keskeinen asia. Mikäli hinta on korkea, asiakas odottaa automaattisesti hyvää laatua. Hinnan lisäksi alan muut kilpailijat, toisten asiakkaiden kertomat kokemukset sekä omat aiemmat kokemukset yrityksestä vaikuttavat asiakkaan odotuksiin. Asiakas vertaa odotuksia ja toteutunutta palvelua keskenään, jonka perusteella asiakas tekee arvion, joka on havaittu palvelun laatu (perceived quality of the service). Tähän Grönroosin malliin (kuvio 4) viitataan yleisesti käsitteillä Two-dimensional model ja perceived quality model. (Grönroos 2007, 77.)



Kuvio 4: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2007, 77)

Koetun kokonaislaadun mallissa palvelulaatu rakentuu kolmesta asiasta; teknisestä (technical) ja toiminnallisesta laadusta (functional quality) sekä yrityksen imagosta (image). Teknisellä laadulla tarkoitetaan sitä, minkälaisia tuotteita ja palveluita asiakas saa lopputulokseksi. Tekninen laatu saa viisi eri ulottuvuutta: työntekijän tekninen osaaminen (employees technical ability), työntekijän tietämys ja asiantuntijuus (employees knowledge), tekniset ratkaisut (technical solutions), IT-järjestelmät (computerized systems) ja koneiden laatu (machine quality). (Rahman, Khan & Haque 2012, 203.)

Toiminnallinen laatu kertoo puolestaan siitä, millä tavalla ja miten organisaatio palvelee asiakkaitaan. Sillä viitataan myös koko palveluprosessiin, joka puolestaan pitää sisällään seitsemän eri kohtaa: käytös (behavior), asenteet (attitudes), tavoitettavuus (accessibility), ulosanti (appearance), asiakkaan kontaktointi (customer contact), yrityksen sisäinen suhde (internal relationship) sekä viimeisenä palvelualltius (service mindedness). Toiminnallinen laatu on yleensä ongelmallisempaa kuin tekninen laatu, koska sen mittaaminen on vaikeaa. Palvelun tarjoajat keskittyvätkin usein omissa tutkimuksissaan juuri tekniseen laatuun. Kilpailuedun saavuttamisen kannalta tämä on ongelmallista, koska teknisissä asioissa on laadun suhteen usein vähemmän eroa kuin toiminnallisessa laadussa. ”Teknistä laatua voitaisiinkin tässä suhteessa verrata tuotteen ydinpalveluun ja toiminnallista laatua lisä- ja tukipalveluihin: varsinainen lisäarvo palvelutuotteen laadun kehitystyössä saavutetaan useimmiten juuri toiminnallisen laadun kohdalla”. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 1999, 26).

Imago eli asiakkaan mielikuva yrityksestä toimii eräänlaisena laatukokemuksen vahvistimena. Imago on todettu vaikuttavan niin funktionaaliseen kuin tekniseen laatuun. Jos yrityksellä on

hyvä imago, asiakas kokee yrityksen palvelun laadun hyväksi, vaikka virheitä satunnaisesti satuisikin. Huono imago puolestaan vahvistaa asiakkaan huonoja kokemuksia entistä enemmän. (Ylikoski 2001, 118.)

Asiakkaan odotukset ovat Grönroosin (2009,105-106) mukaan keskeisessä roolissa osana koetua kokonaislaatua (total perceived quality). Hänen mallissaan näihin odotuksiin vaikuttavat muun muassa myynti, markkinointiviestintä, suusanallinen viestintä, yrityksen imago sekä asiakkaan tarpeet ja arvot. Markkinointiviestintä pitää sisällään suoramarkkinoinnin, mainonnan, myyinnedistämisen, myyntikampanjat, verkkoviestinnän ja verkkosivut.

Alkuperäinen Grönroosin malli mukailee monelta osin Lehtisen ja Lehtisen mallia. Heidän näkemyksensä mukaan palvelun laatu jaetaan fyysiseen laatuun (physical quality), vuorovaikutteiseen laatuun (interactive quality) ja yrityksen laatuun (corporate quality). Näitä voidaan hyvin verrata Grönroosin vastaaviin, eli tekniseen ja toiminnalliseen laatuun sekä imagoon. Lehtisen ja Lehtisen mallissa fyysinen laatu viittaa palvelun konkreettisiin ulottuvuuksiin, vuorovaikutteinen laatu viittaa puolestaan yrityksen ja asiakkaan väliseen suhteeseen ja kanssakäymiseen. Yrityksen laadulla viitataan yrityksen imagoon asiakkaiden sekä muiden yleisöjen näkökulmasta. Näistä kolmesta ulottuvuudesta pysyvin on yrityksen imago. Jokaiseen asiakas-kohtaamiseen vaikuttaa myös aina vanhemmat kokemukset tavalla tai toisella. (Kang & James 2004, 246.)

## 5.2 Konseptuaalinen palvelun laadun malli

Jo 1980-luvulta lähtien tuotteiden ja palvelun laadun varmistaminen ja tutkiminen ovat olleet keskeisiä tavoitteita markkinataloudessa. Asiakastyytyväisyyttä ja palvelun laatua on aina ollut haastavampi tutkia kuin tuotteiden laatua. Tämän seikan takia Parasuraman, Zeithaml ja Berry kehittivät tutkimuksensa tuloksena konseptuaalisen palvelun laadun mallin (a conceptual model of service quality). Malli tunnetaan yleisemmin nimellä Servqual ja se tulee sanoista service quality. Malli tukeutuu muun muassa Sasserin, Olsenin ja Wyckoffin, Grönroosin, Oliverin sekä Lehtisen ja Lehtisen palvelunlaatua käsitteleviin tutkimuksiin. Parasuraman ym. (1985, 41-42) mielestä tuotteita ja palveluita ei voi rinnastaa toisiinsa, kun on kyse laadun mitattavuudesta. Heidän näkemyksensä mukaan palvelunlaadusta erottuu kolme keskeistä asiaa, jotka auttavat ymmärtämään tätä käsitettä: abstraktisuus (intangibility), heterogeenisuus/epäyhtenäisyys (heterogeneity) ja erottamattomuus (inseparability). (Parasuraman, Zeithaml & Berry. 1985, 41-42; Rahman, Khan & Haque 2012, 201.)

Abstraktisuus tarkoittaa konkreettisuuden puutetta, joka voi aiheuttaa yrityksissä sen, että henkilökunta ei tiedä, miten asiakkaat arvioivat saamaansa palvelua ja sen laatua. Tuotteiden laadun arvioimisessa voidaan helpommin tarkastella esimerkiksi niiden tuntua, ulkonäköä,

pakkausta ja kestävyyttä, kun taas palvelun arvioimisessa arvioinnin kohteena on esimerkiksi henkilöstön ulosanti, ulkonäkö ja yrityksen tilat. (Parasuraman ym. 1985, 41-42.)

Palvelu yrityksessä saattaa olla epäyhtenäistä ajoittain riippuen siitä, ketä henkilöitä on kussakin tilanteessa osallisena yrityksen ja asiakkaan puolelta. Laadukas ja yhtenäinen palvelu jokaiseen asiakaskohtaamiseen on yrityksille haasteellista toteuttaa. Tämä on havaittavissa käytännön tasolla esimerkiksi laatujärjestelmien kautta. Vaikka yrityksellä olisi olemassa omat laatujärjestelmänsä, ne eivät luonnollisesti pysty ohjeistamaan, miten toimia odottamattomissa tilanteissa. (Booms & Bitner 1981; Parasuraman ym. 1985, 41.)

Erottamattomuudella puolestaan viitataan palvelun kokonaisvaltaisuuteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että palvelu on asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi, ja sitä ei voida irrottaa koskaan jotakin tiettyä hetkeä tai henkilöitä. Ratkaisevassa asemassa tässä asiassa on yrityksen jokaisen työntekijän asiakkaaseen kohdistama käytös. (Parasuraman ym. 1985, 41.)

Kun tutkitaan asiakastyytyväisyyttä tai palvelunlaatua, vaikuttaa yrityksen toimiala tietysti jonkin verran kysymysten asetteluihin ja aihealueeseen. On kuitenkin joitakin toimialoista riippumattomia tekijöitä, jotka voidaan nostaa esille. Parasuramanin ym. (1985, 47) mukaan tutkimuksen myötä keskeiset ulottuvuudet ovat esitetty taulukossa 1. Nämä kymmenen asiaa pitävät sisällään tarkemmat määritelmät ja useamman alakohdan. Näistä kyseisistä tekijöistä palvelun lopputuloksen tekniseen laatuun yhdistetään useimmiten pätevyys, ja uskottavuus puolestaan koettuun laatuun ja imagoon. Loput kahdeksan tekijää keskittyvät koetun laadun prosessiin. Säännöllisesti toteutettuna ja yhdistettynä esimerkiksi henkilöstökyselyn kanssa yritys saa Servqualin avulla kerättyä tärkeää tietoa. (Parasuraman ym. 1985, 47.)

Palvelun laadun määrittävät tekijät	
<b>Luotettavuus:</b> Toiminta on johdonmukaista. Yritys toimii oikein jo ensimmäisellä kerralla ja pitää myös lupauksensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>täsmällinen laskutus</li> <li>asiakirjojen oikeellisuus</li> <li>sovitut aikataulut pitävät</li> </ul>
<b>Reagointialttius:</b> Palvelu on ajantasaista. Pitää sisällään halun ja valmiuden palvelulla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>tiedonsiirto</li> <li>soittoihin ja soittopyyntöihin vastaaminen</li> <li>muu nopea palvelu(esim. tapaamisen järjestäminen)</li> </ul>
<b>Pätevyys:</b> Tarvittavien tietojen ja taitojen hallinta. Asiantunteva palvelu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>yhteyshenkilön pätevyys</li> <li>osaava henkilöstö käytännön tehtävissä</li> <li>organisaation kyky tehdä taustatyötä ja olla ajan tasalla niin oman, kuin asiakkaankin toimialamuutoksista</li> </ul>
<b>Saavutettavuus:</b> Lähestyttävyyys ja vaivaton kontaktointi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>puhelinyyhteys on hyvä (ei aina varattu)</li> <li>palvelun/työn toimitus on nopeaa</li> <li>sopivat ja joustavat työskentelyajat, tarpeisiin mukautuminen</li> <li>keskeinen toimipisteen sijainti, helppo tulla</li> </ul>
<b>Kohteliaisuus:</b> Kontaktihenkilöiden käytöstavat, kunnioittava asenne, huomaavaisuus ja ystävällisyys.	<ul style="list-style-type: none"> <li>asiakkaan kunnioittaminen</li> <li>yhteyshenkilö edustaa koko ajan myös asiakasta: käytös ja huoliteltu ulosanti</li> </ul>
<b>Viestintä:</b> Kommunikaatio, jossa molemmat osapuolet ymmärtävät toisiansa ja asiakkaat kokevat tulevaisuutensa kuulluksi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>palvelun/sopimuksen ehdot on määriteltä</li> <li>yhteisen sävelen löytäminen, molemminpuolinen ymmärrys</li> <li>kustannusten määrittäminen</li> <li>palvelun ja kustannusten mahdollisten kustannusvaihteluiden perustelevuus</li> <li>asiakkaan vakuuttaminen siitä, että haasteet ratkaistaan ja riskit tiedostetaan</li> </ul>
<b>Uskottavuus:</b> Luotettavuus, totuudenmukaisuus, rehellisyys ja asiakkaiden etujen ajaminen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>yrityksen nimi</li> <li>yrityksen maine</li> <li>yhteyshenkilöiden ominaisuudet</li> </ul>
<b>Turvallisuus:</b> Riskin ja vaaran hallinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>taloudellinen turvallisuus</li> <li>asiakkaan oikeudet</li> </ul>
<b>Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen:</b> Pyrkimys ymmärtää asiakkaan tarpeita	<ul style="list-style-type: none"> <li>asiakkaan tapojen ja mieltymysten tunteminen</li> <li>yksilöllinen palvelu</li> </ul>
<b>Fyysiset/konkreettiset tekijät:</b> Henkilöstön ulkoinen olemus ja toimiston tilat	<ul style="list-style-type: none"> <li>toimitilojen toimivuus ja viihtyvyys</li> <li>henkilöstön ulosanti</li> <li>ajankäytön välineet ja toimintatavat</li> <li>tehtyjen tuotteiden /töiden laatu</li> <li>palveluorganisaation muut asiakkaat</li> </ul>

Taulukko 1: Palvelun laadun määrittävät tekijät. (Parasuraman ym.1985, 47)

Tutkijat ovat myöhemmin päätyneet supistamaan palvelun laadun osa-alueet viiteen kohtaan, jotka ovat seuraavia:

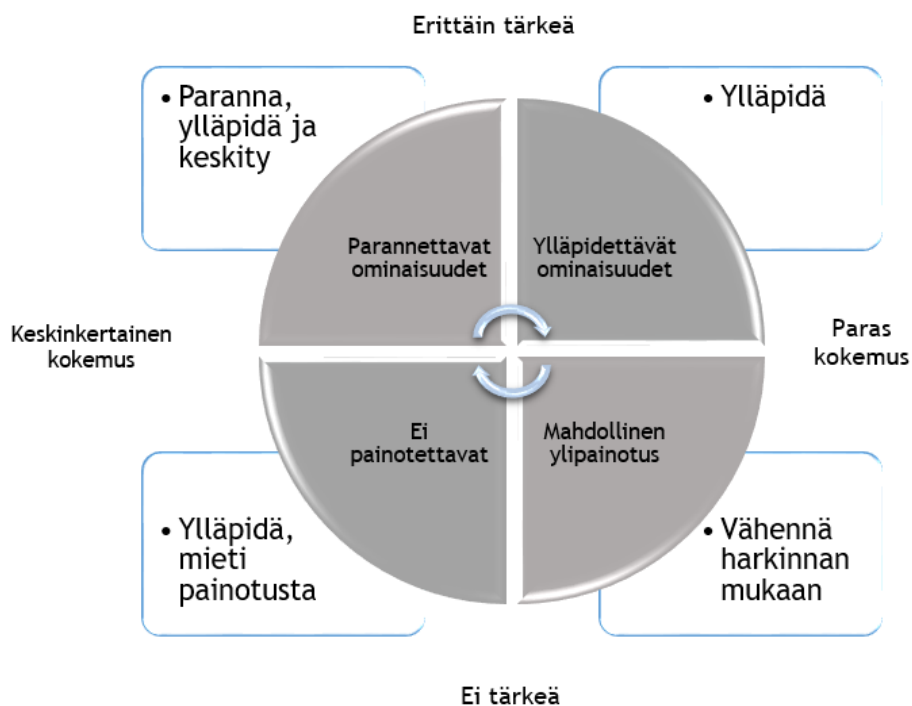
- fyysinen ympäristö, jolla tarkoitetaan fyysisiä puitteita, laitteistoa ja palveluhenkilöstön pukeutumista.
- luotettavuus, joka kertoo kyvystä tuottaa luvattua palvelua varmasti ja ajallaan.
- reagointialttius, joka viittaa haluun auttaa asiakkaita ja tarjota asianmukaista palvelua.
- vakuuttavuus, joka pitää sisällään yrityksen henkilöstön huomaavaisuuden ja kyvyn herättää asiakkaiden keskuudessa luottamusta.
- empaattisuus, jolla tarkoitetaan välittämistä ja asiakkaan yksilöllistä huomioimista. (Grönroos 2009, 116.)

### 5.3 Muita palvelun laadun malleja

Asiakastyytyväisyyden mittaamisessa korostetaan usein tyytyväisyyden muodostumiseen viitattavia toiminnallisia tekijöitä. Homburgin ja Rudolphin mukaan kokonaisasiakastyytyväisyys koostuu seuraavista osa-alueista: tilausten ja reklamaatioiden käsittelystä, tuoteinformaatiosta, tyytyväisyydestä tuotteisiin sekä asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta. (Homburg & Rudolph 2001, 27-29.)

Asiakastyytyväisyyden osatekijöiden eri ominaisuudet täytyy määritellä tavalla, millä saadaan muodostettua käsitys jokaisen edellä mainitun osa-alueen asiakastyytyväisyyden tasosta. Esimerkiksi tekninen asiakastyytyväisyys muodostuu muun muassa tuotteen huollettavuudesta, kustannustehokkuudesta sekä teknisestä kehittyneisyydestä. Jos mitattaisiin kokonaisasiakastyytyväisyyttä, pitäisi ottaa huomioon myös inhimillisen toiminnan merkitys, jolloin esimerkiksi reklamaatioiden ja tilausten käsittelijöiden sekä myyntihenkilöstön ammattitaidon merkitys kasvaa kokonaisasiakastyytyväisyyttä arvioitaessa. (Homburg & Rudolph 2001, 27-29.)

Importance & Performance -menetelmässä lähestytään asiakastyytyväisyyttä sen mittaamiseen käytettävien osa-alueiden tärkeydestä ja tehokkuudesta kertovien suureiden kautta. Tässä menetelmässä asiakastyytyväisyyskyselyyn vastaavien halutaan arvioivan jonkun kysymyksen tärkeyttä itsellensä ja miten palvelun tarjoaja on onnistunut palvelun tuottamisessa. Menetelmällä kerätyt tulokset voidaan helposti esittää ja tulkita esimerkiksi nelikenttäanalyysin (Kuvio 5) avulla.



Kuvio 5: Importance & Performance nelikenttäanalyysi (Martilla & James 1977, 78-79)

Importance & Performance -menetelmä antaa selkeät painotukset jokaiselle mitattavalle attribuutille, joiden mukaan toimintaa voidaan jatkossa kehittää. Tästä menetelmästä on tehty monta eri variaatiota, joista yhdessä mitattavat ominaisuudet jaetaan tärkeisiin ja ei-tärkeisiin ominaisuuksiin. Sen jälkeen nämä ominaisuudet luokitellaan vielä kokemuksen perusteella, jolloin on mahdollista ottaa huomioon asioiden tärkeys sekä kokemukseen perustuva vertailusuoritus, eli mikä on parempi tai huonompi. (Martilla & James 1977, 78-79.)

## 6 Tutkimusmenetelmät ja niiden luotettavuus

Työelämälähtöistä tutkimusta tehtäessä tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat niin aika-tila, kustannukset kuin toimeksiantajakin. Tutkimusmenetelmä voi olla joko kvalitatiivinen, eli laadullinen tai kvantitatiivinen, eli määrällinen. Laadullinen tutkimus perustuu yleensä pieneen määrään tutkittavia ja sen tulokset kuvaavat tutkittavan joukon ajatuksia sekä käyttäytymistä. Kvalitatiivinen tutkimus siis vastaa kysymyksiin miksi ja miten. Määrällinen tutkimus puolestaan perustuu tarkkaan otantaan ja sen tulokset ilmoitetaan numeerisina arvoina. Kvantitatiivinen tutkimus siis vastaa kysymyksiin kuinka paljon, kuinka moni, kuinka usein ja kuinka tärkeä. (Lotti 1998, 42.)

Kvalitatiivinen menetelmä koetaan syvällisenä, mutta sillä saatua tietoa pidetään huonosti yleistettävänä, kun taas kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä kerättyä tietoa puolestaan



pidetään luotettavana, mutta pinnallisena tietona. Useiden tutkijoiden mielestä ei ole järkevää asettaa vastakkain määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää, koska ne hahmottavat vain yleislinjoja. Käytännössä näitä lähestymistapoja on hankala erottaa toisistaan tarkkarajaisesti. Nämä tutkimustavat olisikin hyvä nähdä toisiaan tukevinä ja täydentävinä, eikä kilpailevinä lähestymistapoina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 132-133.)

Sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä vallitsevana tutkimusmenetelmänä on kvantitatiivinen tutkimus. Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on tiedonkeruu asioista, jotka mielletään tärkeiksi, eli sillä ei tutkita ilmiötä kokonaisuudessaan. Kvantitatiivinen tutkimus kuvaa, minkälaisista asioista ilmiö koostuu ja onko näiden asioiden välillä riippuvuussuhteita tai muita yhteyksiä. Se kuvaa myös, minkälaisia muutoksia tarkastelun kohteena olevassa ilmiössä tapahtuu. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tutkimusaineisto kerätään joko valmiiden rekistereiden ja tilastojen kautta, systemaattisella havainnoinnilla tai kyselylomakkeella. Tässä opinäytetyössä tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 112-113.)

Validiteetti ja reliabiliteetti kertovat tutkimuksen kokonaisluotettavuudesta. Validius kuvaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksella on tarkoitus mitata. Tutkimuksessa ei siis saa esiintyä systemaattisia virheitä. Tällaisia voi syntyä esimerkiksi mikäli tutkittavat ymmärtävät tutkijan esittämät kysymykset jollain muulla kuin tarkoitetulla tavalla. Paras tapa vaikuttaa tutkimuksen validiteettiin on hyvin tehty suunnittelu ja testaus. Reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavuutta, joka kertoo mittaustulosten toistettavuudesta ja niiden kyvystä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mittaustulos tulisi siis olla saman henkilön kohdalla aina sama tutkijasta riippumatta. (Vilka 2005, 161.)

Tässä opinäytetyössä on tavoiteltu hyvää validiteettia ja reliabiliteettia huolellisen suunnittelun, kohdeyrityksen asiantuntemuksen ja teoriapohjan kautta. Tutkimus on pyritty kohdentamaan tutkimuksen kannalta oikeille ihmisille asiakastietorekisterin ja yhteyshenkilöiden tuntemuksen pohjalta, jotta tutkimustuloksiin ei tulisi väärentymiä. Kyselylomake lähetettiin kuitenkin isolle joukolle, eli on tietenkin mahdollista, että tutkimusympäristössä on tapahtunut muutoksia ja kysely ei siten ole mennyt kaikkien vastaanottajien osalta tarkoitetuille henkilöille.

## 7 Kyselytutkimus ja sen analysointi

Pa-Hu Oy on teettänyt aikaisemminkin asiakastyytyväisyyskyselyitä, mutta kerättyjen vastausten määrään tai laatuun ei aina olla oltu tyytyväisiä. Aikaisemmat kyselytutkimukset ovat rakennettu siten, että niihin vastaaminen on vienyt melko kauan aikaa vastaajalta, mikä voi olla syynä heikkoon vastausprosenttiin edellisissä tutkimuksissa. Tämä seikka on otettu huomioon kyselytutkimusta laadittaessa.

Kyselytutkimusta tehdessäni pyrin tekemään tutkimuksen kannalta oleellisia kysymyksiä ja sen takia kysymysten suunnittelussa olivat lisäksi mukana myös toimitusjohtaja Sara Raikamo sekä myyntijohtaja Janne Teliranta. Jotta kyselytutkimus ei paisuisi liian suureksi, päätettiin kysely rajata koskemaan vain asiakaspalvelua sekä tuotteiden laatua ja niiden toimittamista. Kysely suunniteltiin siten, että siihen vastaamiseen menisi aikaa enintään viisi minuuttia. Tällä haluttiin varmistaa se, että mahdollisimman moni kyselyyn vastannut suorittaisi kyselyn loppuun asti, eikä jättäisi sitä kesken laajuuden vuoksi.

Asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin SurveyMonkey - kyselyalustalla. Kyselytutkimuksessa kysyttiin ensin muutama taustakysymys, jonka jälkeen kysyttiin asiakaspalvelun laadusta yleisesti ja sen tasoa pyydettiin vertaamaan kilpailijoihin. Seuraavat kysymykset koskivat tuotteiden laatua ja kuljetusten toimivuutta. Myös näitä asioita pyydettiin vertaamaan kilpailijoiden vastaaviin. Lopussa kartoitettiin tuotteita tai palveluita, joita asiakkaat kaipaavat ja pyydettiin avointa palautetta. Kyselytutkimus lähetettiin sähköpostilla henkilökohtaisesti myyntijohtajan ja myyntipäälliköiden toimesta heidän omille asiakkailleen sekä asiakkaille, jotka he tiesivät siirtäneen ostonsa kilpailijoille. Tämän lisäksi kysely lähetettiin vielä massakirjeenä kaikille Pa-Hu:n uutiskirjeen tilanneille. Sähköposti sisälsi saatetekstin ja linkin, josta pääsi vastaamaan kyselyyn.

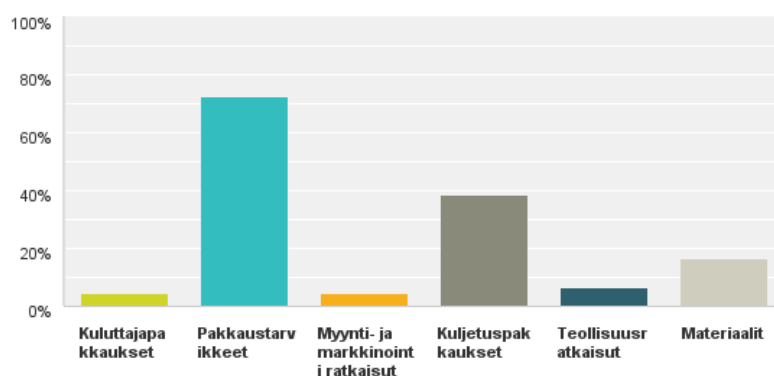
Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset ovat mielestäni onnistuneita suhteessa tutkimusongelmaan, eli validiteetti on näiltä osin kunnossa. Toimeksiantajalla työskentelystä huolimatta tutkimus on mielestäni tehty, ja vastaukset analysoitu objektiivisesti. Vastauksia on myös kerätty riittävä määrä, jolloin tutkimuksen reliabiliteetti on myös kunnossa.

## 7.1 Taustatietojen selvittäminen

Ensimmäisessä kysymyksessä (kuvio 6) kysyttiin, mitä tuotteita asiakas ostaa Pa-Hu:lta. Tämä kysymys esitettiin, jotta saataisiin käsitys, minkä tuoteryhmien tuotteita vastaajat tilaavat. Kuten alla olevasta kuviosta näkee, suurin osa (66 kpl) vastaajista tilaa pakkaustarvikkeita. Seuraavaksi eniten kyselyyn vastanneista tilaavat kuljetuspakkauksia (35 kpl), materiaalia (15 kpl) ja teollisuusratkaisuja (6 kpl). Kuluttajapakkauksia (4 kpl) sekä myynti- ja markkinointiratkaisuja (4 kpl) vastaajat tilaavat vähiten.

## Q1 Mitä tuotteita tilaatte Pa-Hu Oy:lta?

Vastattuja: 91 Ohitettuja: 3

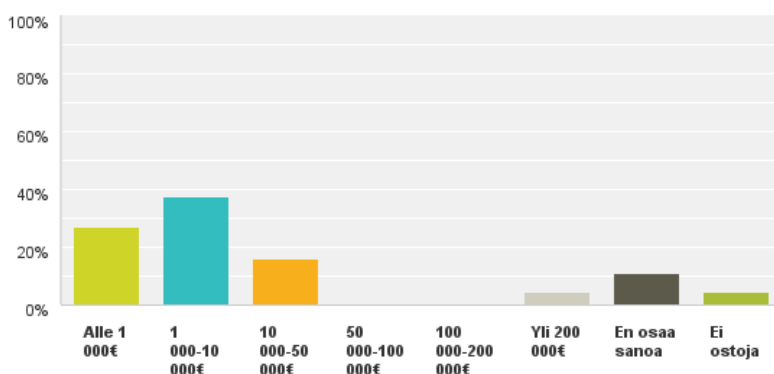


Kuvio 6: Vastaajien tilaamat tuoteryhmät

Toisessa kysymyksessä (kuvio 7) kysyttiin vuosiestojen määrää. Kysymyksellä haluttiin saada kartoitettua mistä asiakassegmenteistä vastauksia on saatu. Suurin osa vastanneista asiakkaista ostaa tuotteita tai palveluita alle 50 000 eurolla vuodessa. Yli 200 000 euroa vuodessa ostavia asiakkaita oli vastaajissa neljä kappaletta. Kymmenen vastaajaa ei osannut sanoa vuosiestojen volyyminä ja neljä vastaajaa ilmoitti, ettei ostoja ole ollenkaan.

## Q2 Yrityksenne vuosiestot Pa-Hu Oy:lta

Vastattuja: 93 Ohitettuja: 1



Kuvio 7: Vastaajien vuosiestot

### 7.2 Asiakaspalvelun laatu

Kolmannessa kysymyksessä (kuvio 8) kysyttiin asiakaspalvelun laadusta. Tällä kysymyksellä haluttiin saada tietoa, miten asiakkaat kokevat toiminnallisen laadun toteutuvan eri asiakaspalvelutilanteissa. Kysymys sisälsi viisi väittämää, joiden toteutumisessa onnistuttiin erinomaisesti, hyvin, tyydyttävästi tai heikosti. Mikäli vastaajalla ei ollut kokemusta asiakaspalvelusta, pystyi hän vastaamaan: en osaa sanoa. Väittämät olivat:

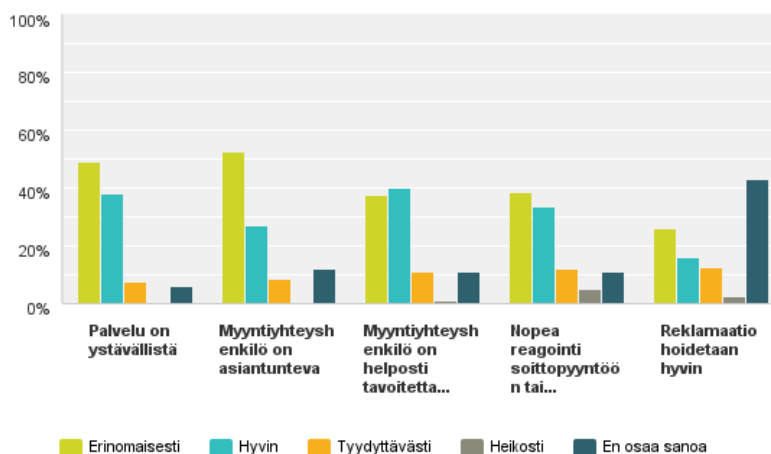
- Palvelu on ystävällistä
- Myyntiyhteyshenkilö on asiantunteva
- Myyntiyhteyshenkilö on helposti saavutettavissa
- Nopea reagointi soittopyyntöihin tai sähköpostiin
- Reklamaatio hoidetaan hyvin

Seuraavista kuviosta (kuvio 8) ja taulukosta (taulukko 2) näkee, että asiakaspalvelun laatuun ollaan pääsääntöisesti hyvin tyytyväisiä. Tässä kysymyksessä oli myös mahdollista antaa vapaa palaute asiakaspalvelusta ja yhdeksän vastaajaa antoi tämän kirjallisen palautteen:

- ”Tarjouspyyntöihin vastaaminen hidasta, usein jo liian...”
- ”Toimii kuin junan vessa :-)”
- ”Tilaan sähköpostitse”
- ”Edustajamme A.H. on loistava, briljantti :) ! Vaikkakin olemme pieni asiakas on kiva että hän on ottanut meidän tosissaan ja palvellut loistavasti.”
- ”tuotteet tuli niin kuin piti ja nopeasti”
- ”Sähköpostitse esitettyihin kyselyihin joutuu odottamaan vastauksia aika pitkään. Jo aiemmin tilattujen tuotteiden tuoteinfot eivät tunnu olevan Pa-Hulla tiedossa vaan tuntuu usein siltä että asiassa lähdetään aina alusta liikkeelle.”
- ”Kun tilaan sähköpostilla en saa vastausta enkä tiedä onko tilaus mennyt perille tai koska tavara tulee!”
- ”Pääsääntöisesti toimitukset aina myöhässä vahvitetusta toimitusajasta, eikä koskaan tule minkäänlaista ilmoitusta myöhästymisestä, joten tämä osa-alue toimii vuodesta toiseen käsittämättömän surkeasti!”
- ”Vähän laiskahtavaa”

### Q3 Miten onnistumme mielestänne asiakaspalvelutilanteessa ?

Vastattu: 83 Ohitettu: 11



Kuvio 8: Asiakkaiden vastaukset asiakaspalvelun laadusta

	Erinomaisesti	Hyvin	Tyydyttävästi	Heikosti	En osaa sanoa	Yhteensä
Palvelu on ystävällistä	48,78% 40	37,80% 31	7,32% 6	0,00% 0	6,10% 5	82
Myyntiyhteyshenkilö on asiantunteva	52,44% 43	26,83% 22	8,54% 7	0,00% 0	12,20% 10	82
Myyntiyhteyshenkilö on helposti tavoitettavissa	37,35% 31	39,76% 33	10,84% 9	1,20% 1	10,84% 9	83
Nopea reagointi soittopyyntöön tai sähköpostiin	38,55% 32	33,73% 28	12,05% 10	4,82% 4	10,84% 9	83
Reklamaatio hoidetaan hyvin	25,93% 21	16,05% 13	12,35% 10	2,47% 2	43,21% 35	81

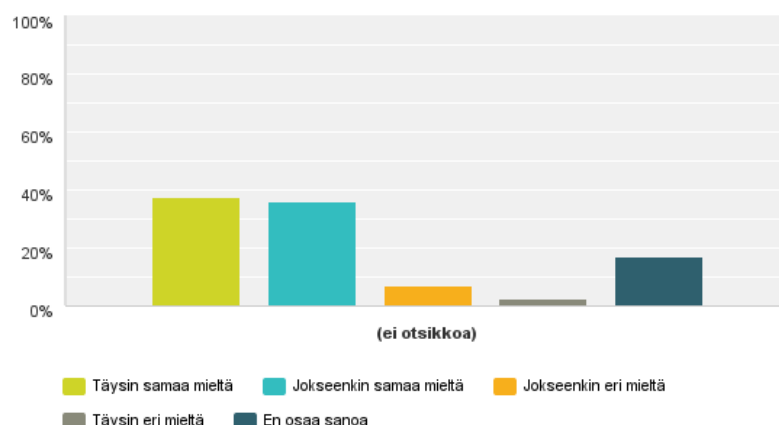
Taulukko 2: Asiakkaiden vastausten jakautuminen asiakaspalvelun laatua mittaavassa kysymyksessä

Neljännessä kysymyksessä (kuvi 9) vastaajia pyydettiin vertailemaan asiakaspalvelun laatua suhteessa kilpailijoihin. Kysymys toteutettiin väittämällä ”Asiakaspalvelun laatu verrattuna Pa-Hu Oy:n kilpailijoihin on hyvä”. Vastaajilla oli vastausvaihtoehtoina mahdollisuus olla täy-

sin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin erimieltä ja vaihtoehto - en osaa sanoa. Kuten kuviosta nähdään, on valta osa vastanneista sitä mieltä, että asiakaspalvelun laatu on hyvää verrattuna Pa-Hu:n kilpailijoihin.

#### Q4 Asiakaspalvelun laatu verrattuna Pa-Hu Oy:n kilpailijoihin on hyvä

Vastattu: 83 Ohitettu: 11



Kuvio 9: Asiakkaiden vastaukset asiakaspalvelun laadusta verrattuna kilpailijoihin

### 7.3 Tuotteiden valmistaminen ja toimitus

Viidennessä kysymyksessä (kuvio 10) vastaajia pyydettiin vastaamaan kysymykseen: ”Miten onnistumme mielestänne tuotteiden valmistuksessa ja toimituksessa?”. Tällä kysymyksellä haluttiin saada tietoa miten asiakkaat kokevat teknisen laadun toteutuvan käytännössä. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tuotteiden laatu on hyvä ja että ne toimitetaan asianmukaisesti pakattuna ja ehjänä perille. Valtaosa vastaajista oli myös tyytyväisiä toimitusten aikatauluun ja tuotteiden hinta/laatu-suhteeseen, mutta myös merkittävä osa vastaajista kokee näiden asioiden toteutuvan vain tyydyttävästi. Tässä kysymyksessä oli myös mahdollista antaa avoin palaute ja niitä saatiin viisi kappaletta:

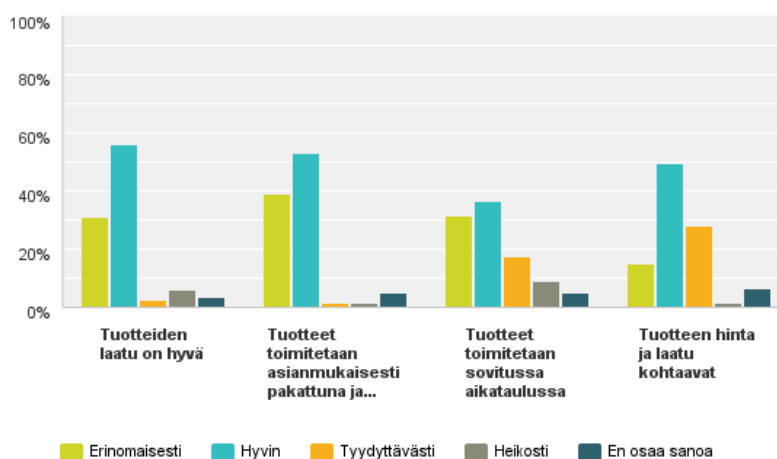
- ”Kun tilaus toimitetaan Pahun omilla autoilla asiat sujuu, muilla jakelutavoilla ei”
- ”Toisinaan olisi tarvetta myös kakkoslaadulle.”
- ”Toimitusajat eivät pidä. Tilaan yksilöityjä pakkauksia 1-2 kertaa vuodessa ja antamanne toimituspäivät eivät ole kolmeen vuoteen pitäneet. On pitänyt soittaa perään, jota minun ei pitäisi tehdä. Nyt odotan tilausta, jonka toimituspäiväksi on annettu 24.10. Nyt on torstai 27.10 ja pakkaukset ovat lopussa. Vinkki: Älkää luvatko liian no-

peita toimitusaikatauluja jos ette pysty niitä pitämään. Ja jos toimitus ei onnistu sovituna aikatauluna NIIN ILMOITAKAA SIITÄ! Negatiivinen palaute asiakkaalle on myös tärkeä eikä sitä pidä hävetä.”

- ”Monissa pakkauksissa liimauksiin pitäisi keskittyä enemmän. Meille tulevissa kuljetuslaatikoissa liimaus on epäonnistunut ja laatikkoon jää jopa sentin rako kun sen yrittää sulkea.”
- mukava että saadaan meidän tarpeisiin sopivia räätälöityjä ratkaisuja

### Q5 Miten onnistumme mielestänne tuotteiden valmistuksessa ja toimituksessa?

Vastattu: 80 Ohitettu: 14

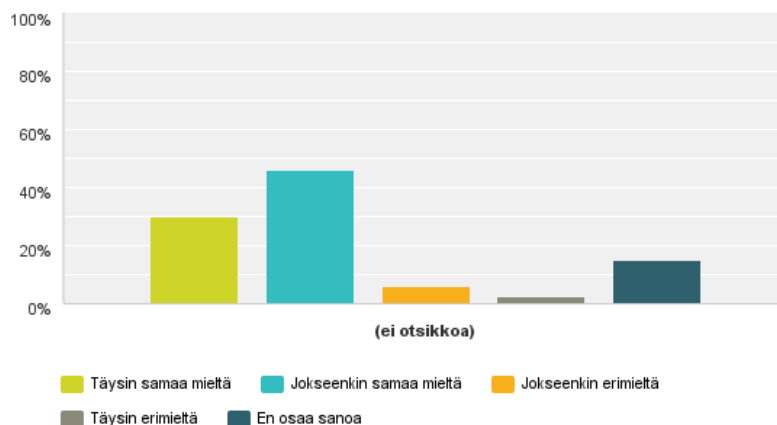


Kuvio 10: Asiakkaiden vastaukset tuotteiden valmistamisesta ja toimituksista

Kuudennessa kysymyksessä (kuvio 11) vastaajia pyydettiin vertailemaan tuotteiden laatua suhteessa kilpailijoihin. Kysymys toteutettiin väittämällä: ”Tuotteiden laatu verrattuna Pa-Hu Oy:n kilpailijoihin on hyvä”. Vastaajilla oli vastausvaihtoehtoina mahdollisuus olla täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin erimieltä ja vaihtoehto - en osaa sanoa. Kuten alla olevasta kuviosta selviää, selvä enemmistö on väittämän kanssa samaa mieltä. Kahdellatoista vastaajalla ei ollut kokemusta kilpailijoiden tuotteista.

### Q6 Tuotteiden laatu verrattuna Pa-Hu Oy:n kilpailijoihin on hyvä

Vastattu: 80 Ohitettu: 14

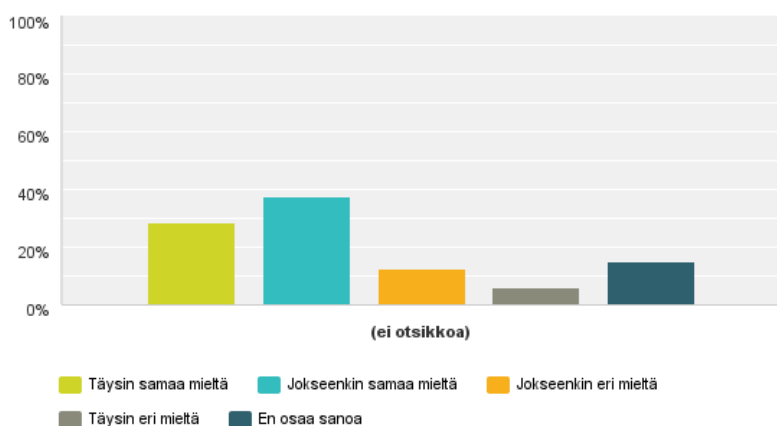


Kuvio 11: Asiakkaiden vastaukset tuotteiden laadusta verrattuna kilpailijoihin

Seitsemännessä kysymyksessä (kuvio 12) vastaajia pyydettiin vertailemaan tuotteiden toimitusaikaa suhteessa kilpailijoihin. Kysymys toteutettiin väittämällä: ”Tuotteiden toimitusaika verrattuna Pa-Hu Oy:n kilpailijoihin on hyvä”. Vastaajilla oli vastausvaihtoehtoina mahdollisuus olla täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä ja vaihtoehto - en osaa sanoa. Vastaajista suurimman osan mielestä toimitusaika on hyvä verrattuna kilpailijoihin. Kahdellatoista vastaajalla ei ollut kokemusta kilpailijan toimitusajoista.

### Q7 Tuotteiden toimitusaika verrattuna Pa-Hu Oy:n kilpailijoihin on hyvä

Vastattu: 80 Ohitettu: 14

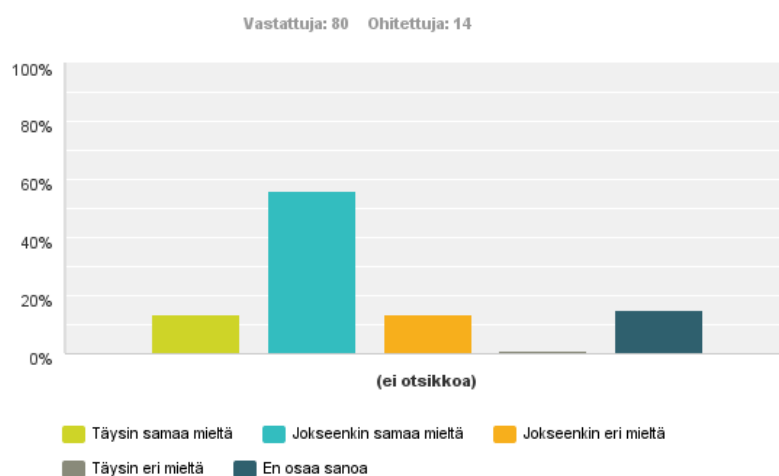


Kuvio 12: Asiakkaiden vastaukset tuotteiden toimitusajasta verrattuna kilpailijoihin



Kahdeksannessa kysymyksessä (kuvio 13) vastaajia pyydettiin vertailemaan tuotteiden hintaa suhteessa kilpailijoihin. Kysymys toteutettiin väittämällä: ”Tuotteiden hinta verrattuna Pa-Hu Oy:n kilpailijoihin on hyvä”. Vastaajilla oli vastausvaihtoehtoina mahdollisuus olla täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin erimieltä ja vaihtoehtoen osaa sanoa. Vastaajista suurimman osan mielestä hinta on hyvä verrattuna kilpailijoihin. Kahdellatoista vastaajalla ei ollut kokemusta kilpailijan hintatasosta.

### Q8 Tuotteiden hinta verrattuna Pa-Hu Oy:n kilpailijoihin on hyvä



Kuvio 13: Asiakkaiden vastaukset tuotteiden hinnasta verrattuna kilpailijoihin

#### 7.4 Kehitysideat

Yhdeksäs kysymys ei ollut monivalintakysymys, vaan siinä vastaajilta kysyttiin ”puuttuuko meiltä jokin tuote tai palvelu, jota haluaisitte meiltä ostaa tai kehittää kanssamme?”. Tämä kysymys kysyttiin, koska haluttiin saada tietoa, onko jollekin tuotteelle tai palvelulle, mitä Pa-Hu:lta ei vielä saa, kysyntää niin paljon, että sitä kannattaisi alkaa tarjoamaan. Tähän kysymykseen vastauksia tuli 10 kappaletta:

- ”Edullinen SmartPost laatikko (pienempi kuin LT100)”
- ”Kom ihåg att det finns småföretagare som vill beställa små mängder. Frakten är för dyr.”
- ”Haeskelen pitkulaisia laatikoita, esim 15x15x50/60cm.”
- ”Enemmän vaihtoehtoja pakettiautomaattiin optimoituja laatikoita. Nykeiset laatikot turhan hienoja ja aivan liian kalliita.”
- ”En ole kovin tarkkaan valikoimaan perehtynyt, mutta löytyykö esim paperipusseja?”
- ”1-puoleinen aaltopahvirulla - jossa painatus ja nuutaukset.”
- ”Vakiolaatikoihin pitkulaisia kaipaisin, esim. 80-90cm pitkän laatikon (80x20x20 esim.)”

- ”Näin pienen asiakkaan näkökulmasta ois kiva jos pystyisitte tarjoamaan pieniäkin määriä kilpailukykyiseen hintaan :)!”
- ”hevy e ja b-aalto”
- ”Toivoisin parempaa tietokantaa tilaushistorian tuotteista, että tilaukset etenisivät nopeammin ja sujuvammin. Nyt joudutaan aika pitkästi selittelemään mistä tuotteesta on milloinkin kyse.”

## 7.5 Avoin palaute

Viimeisessä kysymyksessä pyydettiin antamaan avoin palaute Pa-Hu Oy:lle. Avoimen palautteen antoi 8 vastaajaa:

- ”Asiakaspalvelu chat on hyvä.”
- ”Pienenä yksinyrittäjänä mielestäni 28 euron pientoimituslisä on pöyrityttävä. Siksi haalin kaikki pahvilaatikot ja kuljetuspussit naapuriyrittäjiltä ja tuunaan laatikot kuljetukseen sopivaksi. Jos tätä ylimääräistä maksua ei olisi, tilaisin kyllä kuljetusmateriaalit teiltä tarpeen mukaan. Pienyrittäjällä ei ole mahdollisuutta ostaa kerralla suurta määrää.”
- ”toimitusvarmuus heikko kuljetuslavoista hyvitys ja nouto”
- ”Enemmän tarjouskamppeja”
- ”spämme vituttaa”
- ”Maksuehdoissa pitäisi palkita hyvää maksajaa kassa-alennuksella.”
- ”A.H. hoitaa homman :) !”
- ”Vastatkaa nopeammin ja täsmällisemmin sähköpostitilauksiin ja soittopyyntöihin.”

Avoimessa palautteessa positiivista palautetta tuli chat-asiakaspalvelijasta verkkosivuilla, sekä yksittäisen myyntiyhteyshenkilön toiminnasta. Kehittämisen kohteena avoimesta palautteesta erottuvat toimitusvarmuuden ja saavutettavuuden parantaminen. Pientoimituslisä ja sähköpostimainonta koettiin negatiivisesti joidenkin vastaajien mielestä.

## 8 Pohdinta

Asiakastyytyväisyyskysely lähetettiin useille sadoille asiakkaille ja vastauksia saatiin yhteensä 94 kappaletta. Vastausprosentti jäi melko pieneksi, mutta mielestäni vastauksia saatiin riittävästi, jotta saadaan muodostettua käsitys, miten asiakkaat kokevat tuotteiden ja palvelun laadun Pa-Hu:lla.

Yleisesti ottaen palvelun laatuun oltiin erittäin tyytyväisiä ja se miellettiin hyväksi myös suhteessa kilpailijoihin. Asiakaspalvelun taso on hyvä ja asiakkaat kokivat, että myyntiyhteyshenkilöt ovat asiantuntevia ja pääsääntöisesti helposti tavoitettavissa. Asiakaspalvelu koettiin

myös ystävälliseksi. Palautteessa nousi esiin myös muutamia kehitettäviä asioita. Joissain tapauksissa asiakas oli kokenut, että hänen sähköpostilla tulleeeseen yhteydenottoon tai tarjouspyyntöön ei ole reagoitu tarpeeksi nopeasti tai yhteyshenkilö oli ollut vaikeasti tavoitettavissa. On ollut myös tapauksia, joissa asiakas ei ole saanut informaatiota toimituksen myöhästyisestä. Palautteen perusteella viestintää asiakkaan kanssa ja saavutettavuutta tulisi siis parantaa entisestään ja pyrkiä nopeuttamaan reagointia asiakkaan yhteydenottopyyntöihin ja tarjouskyselyihin.

Tuotteiden ja toimitusten laatuun asiakkaat olivat myös pääsääntöisesti hyvin tyytyväisiä ja ne pärjäsivät hyvin verrattuna kilpailijoiden vastaaviin. Tuotteet koettiin erittäin laadukkaiksi ja hinta/laatusuhde sekä toimitusaika ovat myös kohdallaan. Kehittämisen varaa palautteen perusteella on kuitenkin toimitusaikojen pitämisessä. Jotkut asiakkaista kokivat, etteivät aikataulut ole aivan toteutuneet sovitun mukaisesti. Kuitupohjaisten tuotteiden valmistus ei aina ole kovin suoraviivaista toimintaa. Valmistusvaiheessa on paljon muuttuvia tekijöitä ja tuotantoketju monissa tapauksissa melko pitkä. Nämä seikat luovat haasteita töiden aikataulutukseen. Tässäkin tapauksessa viestinnän parantaminen asiakkaan kanssa parantaisi toimintaa, kun mahdollisista viivästyksistä ilmoitettaisiin asiakkaalle aikaisessa vaiheessa ja heille jäisi aikaa reagoida asiaan.

Avoimessa palautteessa esille nousi tarve saada lisää valikoimaa eri laatikkokokojen muodossa. Yhtään tiettyä kokoa ei noussut esille useampaan kertaan, vaan asiakkaiden tarpeet vaihtelivat. Tämän perusteella tuote- ja palveluvalikoimaan ei tarvita lisäyksiä, sillä asiakkaiden toivomia kokoja voi kuitenkin saada räätälöityinä tuotteina. Ilmeisesti tämä tieto ei ole mennyt kaikille asiakkaille, joten saavutettavuus ei ole toteutunut tuote- tai palveluvalikoiman tiedon tasolla. Saavutettavuutta voitaisiin parantaa kehittämällä informointia tuotteista ja palveluista.

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on erittäin tärkeää, koska yritys ei voi menestyä, mikäli asiakastyytyväisyys ei ole vähintäänkin hyvällä tasolla. Asiakastyytyväisyyttä tulisi myös seurata systemaattisesti, ja sen takia mielestäni asiakastyytyväisyyskyselyitä tulisi tehdä useammin kuin kerran vuodessa. Laajemman vuosittaisen kyselyn lisäksi voisi olla hyvä mitata asiakastyytyväisyyttä erilaisissa asiakaskohtaamisissa. Esimerkiksi asiakaspalvelun laatua voisi mitata heti asiakaskäynnin ja selvitetyn reklamaation jälkeen tai kysellä miten asiointi verkko-kaupassa on onnistunut. Tuotteiden ja toimitusten laatua olisi mielestäni myös hyvä kysellä satunnaisesti heti, kun tuote on toimitettu. Näistä tiedoista on mahdollista kerätä tärkeää tietoa asiakkaista ja siitä, miten he kokevat tuotteiden ja palvelun laadun käytännössä.

## 9 Yhteenveto

Tämän opinnäyteyön tavoitteena oli kerätä asiakastyytyväisyyskyselyn avulla palautetta asiakailta ja käyttää siitä saatua tietoa tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Sen lisäksi oli myös tarkoitus saada luotua asiakastyytyväisyydestä luotettava ja ajankohtainen kuva, sekä etsiä tutkimuksen pohjalta toiminnasta mahdollisia epäkohtia ja pyrkiä löytämään niihin ratkaisuja.

Asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin syksyllä 2016 ja siihen vastasi yhteensä 94 henkilöä. Tutkimustuloksista selvisi, että asiakkaat olivat pääosin tyytyväisiä tuotteiden ja palvelun laatuun. Tutkimus onnistui hyvin ja sen perusteella saatiin arvokasta tietoa asiakkaiden tyytyväisyyden tasosta, sekä kehitystä kaipaavista asioista. Tutkimustulosten avulla Pa-Hu Oy voi kehittää toimintaansa asiakkaiden haluamaan suuntaan ja sitä kautta parantaa asiakastyytyväisyyttä.

## Lähteet

## Painetut lähteet

- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia-Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.
- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas-Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Booms, B. & Bitner, M. 1981. Marketing Strategies and Organization Structures for Services Firms. Marketing Services. Chicago: American Marketing.
- Brady, M. & Cronin, J. 2001. Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing* 65 (3), 34-49.
- Capozzi, L. & Zipfel, L. 2012. The Conversation Age: The Opportunity for Public Relations. *Corporate communications: An International Journal* 17 (3), 336-349.
- Choy, J. Lam, S. & Lee, T. 2012. Service Quality, Customer Satisfaction and Behavioural Intentions: Review of Literature and Conceptual Model Development. *International Journal of Academic Research* 4 (3), 11-15.
- Dutka, A. 1994 *AMA handbook for customer satisfaction: Research, planning, and implementation*. Lincolnwood: NTC Business Books.
- Feciková, I. 2004. Research and concepts: An Index Method for Measurement of Customer Satisfaction. *The TQM Magazine* 16 (1), 57-66.
- Grönroos, C. 2007. *Service Management and marketing: customer management in service competition*. 3. Painos. Chichester: Wiley.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 4. Painos. Helsinki: WSOY.
- Gwinner, K., Gremler, D. & Bitner, M. 1998. Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 26 (2), 101-114.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. *Asiakasjohtamisen työkirja*. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Tampere: Tammer-paino.
- Järvelin, K., Kvist H., Kähäri, P. & Räikkönen, J. 1992. *Palveluyrityksen laadun kehittäminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Järvinen, R. & Grönroos, C. 2001. *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. *Asiakasmarkkinointi*. Helsinki: WSOY.
- Korkman, O. & Arantola, H. 2009. *Arki eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen*. Helsinki: WSOY.
- Kotler, P. & Keller, K. 2012. *Marketing management*. 14. Painos. Harlow: Pearson Education Limited.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Avaintulos Oy.

Lotti, L. 1998. Markkinointitutkimuksen käsikirja. 4. painos. Porvoo: WSOY.

Malka, M 1987. Laatupiirit palveluorganisaatiossa. Espoo: Weilin+Göös.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: WSOY

Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY

Olorunniwo, F. Hsu, M. & Udo, G. J. 2006. Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioural Intentions in the Service Factory. *Journal of Services Marketing* 20(1), 59-72.

Peppers, D. & Rogers, M. 2011. Managing Customer Relationships. A Strategic Framework. 2. painos. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Pesonen, H., Lehtonen, J. & Toskala, A. 1999. Näkökulmia asiakaspalveluun ja markkinointiin. Jyväskylä: Yliopistopaino

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Selin, E & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta - Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2. Painos. Espoo: SelinSelin

Shaw, C. & Ivens, J. 2005. Building Great Customer Experiences. Hampshire: Palgrave Macmillan

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. Painos. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla 5. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi

Vuokko, P. 1997 Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita

Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOY

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2. Painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Sähköiset lähteet

Homburg, C. & Rudolph, B. 2001 Customer satisfaction in industrial markets: Dimensional and multiple role issues. *Journal of Business Research*, Vol. 52, No. 1, 15-33. [http://ac.els-cdn.com/S0148296399001010/1-s2.0-S0148296399001010-main.pdf?\\_tid=c9791b34-c8f3-11e6-b073-00000aab0f26&acdnat=1482486186\\_da6d16f9130795aa2d318d58e4b76661](http://ac.els-cdn.com/S0148296399001010/1-s2.0-S0148296399001010-main.pdf?_tid=c9791b34-c8f3-11e6-b073-00000aab0f26&acdnat=1482486186_da6d16f9130795aa2d318d58e4b76661)

Kang, G. & James, J. 2004. Service Quality Dimensions: An Examination of Grönroos` s Service Quality Model. *Managing Service Quality* 14 (4), 266-277. <http://www.ida.liu.se/~steho87/und/htdd01/1080140401.pdf>

Martilla, J. & James, J 1977. Importance-Performance Analysis. *International Journal of Marketing*. <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/JournalofMarketing/Pages/1977/41/1/4997426.aspx>

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing* 49(4), 41-50.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.4027&rep=rep1&type=pdf>

Rahman, M., Khan, A. & Haque, M. 2012. A Conceptual Study on the Relationship between Service Quality towards Customer Satisfaction: Servqual and Gronroos` s Service Quality model Perspective. *Asian Social Science* 8 (13), 201-210. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.651.9519&rep=rep1&type=pdf>

Rosen, D. & Surprenant, C. 1998. Evaluating relationships: Are satisfaction and quality enough? *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 2, 103-125.  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09564239810210451>

Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A. 1996. The Behavioural Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing* 60 (4), 31-46  
[https://www.jstor.org/stable/1251929?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1251929?seq=1#page_scan_tab_contents)

## Kuviot

Kuvio 1: Perinteinen tuotelähtöisen yrityksen organisaatorakenne (Kotler & Keller 2012, 146)	8
Kuvio 2: Asiakaskeskeisen yrityksen organisaatio (Kotler & Keller 2012, 146)	8
Kuvio 3: Asiakassuhteen potentiaalinen ja todellinen arvo asiakassuhteen elinkaarella (Mäntyneva 2003, 38)	12
Kuvio 4: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2007, 77)	19
Kuvio 5: Importance & Performance nelikenttäanalyysi (Martilla & James 1977, 78-79)	24
Kuvio 6: Vastaajien tilaamat tuoteryhmät	27
Kuvio 7: Vastaajien vuosiosot	27
Kuvio 8: Asiakkaiden vastaukset asiakaspalvelun laadusta	29
Kuvio 9: Asiakkaiden vastaukset asiakaspalvelun laadusta verrattuna kilpailijoihin	30
Kuvio 10: Asiakkaiden vastaukset tuotteiden valmistamisesta ja toimituksista	31
Kuvio 11: Asiakkaiden vastaukset tuotteiden laadusta verrattuna kilpailijoihin	32
Kuvio 12: Asiakkaiden vastaukset tuotteiden toimitusajasta verrattuna kilpailijoihin	32
Kuvio 13: Asiakkaiden vastaukset tuotteiden hinnasta verrattuna kilpailijoihin	33




## Taulukot

Taulukko 1: Palvelun laadun määrittävät tekijät. (Parasuraman ym.1985, 47) .....	22
Taulukko 2: Asiakkaiden vastausten jakautuminen asiakaspalvelun laatua mittaavassa kysymyksessä .....	29

Liitteet

Liite 1: Pa-Hu Oy asiakastyytyväisyyskysely 2016 ..... 43

Liite 1: Pa-Hu Oy asiakastyytyväisyyskysely 2016



**Pa-Hu Oy:n asiakastyytyväisyyskysely 2016**

**1. Mitä tuotteita tilaatte Pa-Hu Oy:lta?**

- Kuluttajapakkaukset
- Pakkaustarvikkeet
- Myynti- ja markkinointi ratkaisut
- Kuljetuspakkaukset
- Teollisuusratkaisut
- Materiaalit

**2. Yrityksenne vuosiotot Pa-Hu Oy:lta**

- Alle 1 000€
- 1 000-10 000€
- 10 000-50 000€
- 50 000-100 000€
- 100 000-200 000€
- Yli 200 000€
- En osaa sanoa
- Ei ostoja



### Pa-Hu Oy:n asiakastyytyväisyyskysely 2016

#### 3. Miten onnistumme mielestänne asiakaspalvelutilanteessa ?

	Erinomaisesti	Hyvin	Tyydyttävästi	Heikosti	En osaa sanoa
Palvelu on ystävällistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntiyhteyshenkilö on asiantunteva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntiyhteyshenkilö on helposti tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nopea reagointi soittopyyntöön tai sähköpostiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklamaatio hoidetaan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avoin palaute asiakaspalvelusta

#### 4. Asiakaspalvelun laatu verrattuna Pa-Hu Oy:n kilpailijoihin on hyvä

	Jokseenkin samaa				
Täysin samaa mieltä	mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



## Pa-Hu Oy:n asiakastyytyväisyyskysely 2016

### 5. Miten onnistumme mielestänne tuotteiden valmistuksessa ja toimituksessa?

	Erinomaisesti	Hyvin	Tyydyttävästi	Heikosti	En osaa sanoa
Tuotteiden laatu on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteet toimitetaan asianmukaisesti pakattuna ja ehjänä perille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteet toimitetaan sovitussa aikataulussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteen hinta ja laatu kohtaavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avoin palaute tuotteistamme

### 6. Tuotteiden laatu verrattuna Pa-Hu Oy:n kilpailijoihin on hyvä

Jokseenkin samaa				
Täysin samaa mieltä	mieltä	Jokseenkin erimieltä	Täysin erimieltä	En osaa sanoa
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 7. Tuotteiden toimitusaika verrattuna Pa-Hu Oy:n kilpailijoihin on hyvä

Jokseenkin samaa				
Täysin samaa mieltä	mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 8. Tuotteiden hinta verrattuna Pa-Hu Oy:n kilpailijoihin on hyvä

Jokseenkin samaa				
Täysin samaa mieltä	mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### Pa-Hu Oy:n asiakastyytyväisyyskysely 2016

9. Puuttuuko meiltä jokin tuote tai palvelu, jota haluaisitte meiltä ostaa tai kehittää kanssamme?

10. Avoin palaute Pa-Hu Oy:lle



Pa-Hu Oy:n asiakastyytyväisyyskysely 2016

Kiitos vastauksistanne!