

Kati Koskela & Heidi Pottala

**PALVELUN LAADUN JA ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN
JOHTAMINEN**

Asiakastyytyväisyystutkimus Kotisiivouspalvelu Aila Koskelalle

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Kesäkuu 2014**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Kokkola-Pietarsaari	Aika Kesäkuu 2014	Tekijät Kati Koskela, Heidi Pottala
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn nimi PALVELUN LAADUN JA ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN JOHTAMINEN Asiakastyytyväisyystutkimus Kotisiivouspalvelu Aila Koskelalle		
Työn ohjaaja KTM Ann-Christine Johnsson		Sivumäärä 37 + 2
Työn tarkastaja FM Helvi Pääkkönen		
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli Kotisiivouspalvelu Aila Koskela. Se tarjoaa kotisiivouspalveluita Ylivieskassa sekä lähialueilla ja työllistää tällä hetkellä yhden henkilön.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Kotisiivouspalvelun asiakastyytyväisyyttä. Sen suunnitelmissa on ollut lähteä laajentamaan toimintaansa, ja asiakastyytyväisyyskyselyllä oli tarkoitus saada tietoa asiakaspohjasta, tyytyväisyydestä palveluihin ja kehittämistarpeista.</p> <p>Teoriaosuudessa käsitellään palveluiden laadun ja asiakastyytyväisyyden johtamista. Empiirisessä osiossa esitellään ensin toimeksiantaja ja sen jälkeen tarkastellaan Kotisiivouspalvelulle tehtyä asiakastyytyväisyyskyselyä. Ensimmäinen kerrotaan tutkimusongelma ja käytetty tutkimusmenetelmä. Sitten esitellään kysymykset, tutkimustulokset ja johtopäätökset.</p>		

Asiasanat

asiakastyytyväisyys, johtaminen, laatu, palvelu, tutkimus

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Unit Unit of Kokkola-Pietarsaari	Date June 2014	Authors Kati Koskela, Heidi Pottala
Degree programme Business Administration		
Name of thesis MANAGEMENT OF SERVICE QUALITY AND CUSTOMER SATISFACTION Customer satisfaction research for Kotisiivouspalvelu Aila Koskela		
Instructor Ann-Christine Johnsson MSc(Econ)		Pages 37 + 2
Supervisor Helvi Pääkkönen MA		
<p>The mandator of this thesis was Kotisiivouspalvelu Aila Koskela. It is providing home cleaning services in Ylivieska and the nearby areas and has one employee at the moment.</p> <p>The goal of this thesis was to examine the customer satisfaction of Kotisiivouspalvelu. It has had plans for expanding the business and the purpose of the customer satisfaction research was to get information about the customer base, satisfaction with the services and the needs for development.</p> <p>The theoretical part of the thesis handles the management of service quality and customer satisfaction. The practical part first introduces the mandator and then handles the research about the customer satisfaction of Kotisiivouspalvelu. In the beginning it is told how the research was done. After that there are the questions which were presented to the customers, the results and conclusions of the research.</p>		

Key words customer satisfaction, management, quality, research, service

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 PALVELUN LAADUN JOHTAMINEN	3
2.1 Palvelun laatu	3
2.2 Palvelun laadun kuiluanalyysi	5
2.2.1 Johdon näkemyksen kuilu (kuilu 1)	6
2.2.2 Laatuvaatimusten kuilu (kuilu 2)	6
2.2.3 Palvelun toimituksen kuilu (kuilu 3)	7
2.2.4 Markkinointiviestinnän kuilu (kuilu 4)	8
2.2.5 Koetun palvelun laadun kuilu (kuilu 5)	8
2.3 Palvelun laadun johtamisohjelma	9
2.4 Palvelun normalisointi	10
2.4.1 Laadun hallinta ja valitusten käsittely	10
2.4.2 Palvelun normalisointiprosessit	11
3 ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN JOHTAMINEN	14
3.1 Asiakastyytyväisyys	14
3.2 Koetun palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys	16
3.3 Asiakasuskollisuus	17
3.4 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	18
4 ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS	19
4.1 Tutkimuksen tavoitteet	19
4.2 Kyselylomake ja tutkimuksen toteutus	20
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI	21
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	35
LÄHTEET	37
LIITTEET	
Liite 1. Saatekirje	
Liite 2. Kysely	
KUVIOT	
KUVIO 1. Palvelun kulutus	3
KUVIO 2. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli	8
KUVIO 3. Asiakastyytyväisyysjohtaminen	14
KUVIO 4. Asiakkaiden asumismuoto	21
KUVIO 5. Asiakkaiden perhetilanne	22
KUVIO 6. Asiakkaiden ikä	22
KUVIO 7. Siivouspalvelun käyntitiheys	23
KUVIO 8. Asiakassuhteen kesto	24
KUVIO 9. Miten palvelu on löydetty	25
KUVIO 10. Palveluntuottajan valintaan vaikuttavat tekijät	26

KUVIO 11. Kotisiivouspalvelun saamisen tärkeys oltaessa pois kotoa	27
KUVIO 12. Voiko siivoamassa käydä joku muu työntekijä kuin nykyinen	28
KUVIO 13. Toistaiseksi voimassa oleva sopimus	29
KUVIO 14. Palvelun suositteluhaluus	30
KUVIO 15. Kotisiivouspalvelun palveluun liittyvien asioiden arviointia	31

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia asiakastyytyväisyyttä kotisiivouspalvelussa. Opinnäytetyön aiheen lähtökohtana oli tieto siitä, kuinka merkityksellisiä asioita asiakaspalvelu ja sen laadukkuus ovat menestyksekkään yritystoiminnan kannalta. Nykyisessä kilpailutilanteessa varsinkin siivoussektorilla kilpailu asiakkaista on kovaa. Hintojen pitäisi olla edulliset, mutta palvelun pitäisi olla myös laadukasta. Taiteilu hintojen, laadukkuuden ja toiminnan kannattavuuden kesken ei aina ole yksinkertaista.

Opinnäytetyömme asiakastyytyväisyystutkimuksen toimeksiantajana toimi Työporras Oy:n palveluvalikoimassa siivouspalveluista vastaava Kotisiivouspalvelu Aila Koskela. Tehty asiakastyytyväisyyskysely oli tällä hetkellä vain yhden hengen työlistävälle siivouspalvelulle ensimmäinen laatuaan. Tulevaisuutta ajatellen Kotisiivouspalvelu on miettinyt mahdollisuuksiaan laajentaa toimintaansa eli asiakkaiden määrän lisäämistä. Samalla se tarkoittaisi myös lisätyövoiman hankkimista. Kyselyn tarkoituksena oli saada tietoa asiakaspohjasta, asiakkaiden tyytyväisyyden tasosta nykyiseen palveluun sekä samalla suhtautumisesta tulevaan toimintaan, johon mahdollisesti liittyisi lisätyövoimaa sekä työntekijöiden vaihtuvuus kotisiivouksissa.

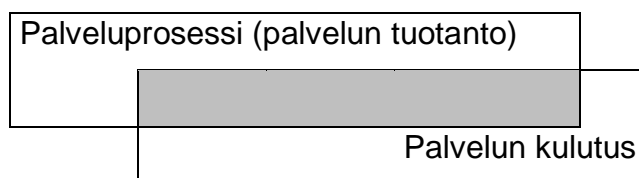
Luvussa kaksi käsittelemme palvelun laadun johtamista. Tutustumme siinä palvelun laatuun käsitteenä sekä kuiluanalyysiin keinona löytää palvelun laadun ongelmakohtia. Lisäksi luvun aiheina ovat laadun johtamisohjelma ja palvelun normalisointi. Luvussa kolme tarkastelemme koetun palvelun laatua, asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta ja asiakastyytyväisyyden mittaamista asiakastyytyväisyyden johtamisen näkökulmasta.

Luku neljä käsittelee asiakastyytyväisyystutkimustamme. Esittelemme siinä tutkimuksen toimeksiantajan ja kerromme kyselylomakkeen laatimisesta sekä kyselyn toteuttamisesta. Luvussa viisi analysoimme kyselyn tuloksia. Toimeksiantaja tulee mahdollisesti myöhemmin käyttämään näitä tuloksia palveluiden kehittämiseen ja laadun parantamiseen. Lisäksi toimeksiantaja käyttää näitä tuloksia myös mielti-

essään mahdollisuuksia kotisiivouspalvelutoiminnan laajentamiseen. Viimeisessä luvussa teemme johtopäätökset ja pohdimme opinnäytetyön onnistumista sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

2 PALVELUN LAADUN JOHTAMINEN

Palvelu on prosessi, joka koostuu palvelun tuotannosta ja sen kulutuksesta. Palvelun kuluttaminen on puolestaan enemmän prosessin kuin pelkän lopputuloksen kuluttamista, ja tämä on ymmärrettävä, jotta voi ymmärtää palvelujen johtamista ja markkinointia. Palvelun kulutusprosessissa asiakkaat osallistuvat jossain määrin myös palvelun tuotantoprosessiin ja kokevat siten kulutuksen lopputuloksen lisäksi myös osan palvelun tuottamisesta. Harmaa alue palvelun kulutusta kuvaavassa kuviossa (KUVIO 1) havainnollistaa tätä asiakkaiden osallistumista tuotantoon. (Grönroos 2009, 86 ja 221.) Tuotteiden laadun kokemus syntyy pelkästä prosessin lopputuotteesta eli tuotteesta itsestään. Palvelun laadun kokemus puolestaan syntyy palveluprosessista ja palvelun kulutuksesta kokonaisuutena.



KUVIO 1. Palvelun kulutus (Grönroos 2009, 87)

2.1 Palvelun laatu

Yrityksen sisäiseksi tavoitteeksi mainitaan usein laadun parantaminen. Laadun parantumisesta on kuitenkin vaikea saavuttaa, jos ei ensin selvästi määritellä, mitä palvelun laadulla tarkoitetaan, tai jos se määritellään liian kapea-alaisesti. Usein koettu laatu mielletään tuotteen tai palvelun teknisiksi osioiksi ja niitä pidetään koetun laadun tärkeimpinä piirteinä. Todellisuudessa asiakkaiden laatukokemukset pohjautuvat usein aivan muihin kuin teknisiin asioihin. (Grönroos 2001, 99.)

Palvelun laatu on subjektiivinen asia. Laadusta ja laatuksiteereistä päättää asiakas itse. (Leppänen 2007, 135.) Sitä ei voi sanella yrityksen taholta. Palvelun laatuun

vaikuttavia tekijöitä ovat asiakkaan odotukset ja kokemukset palvelusta. Siihen vaikuttavat myös yrityskuva, toiminnallinen laatu, kuten henkilökunnan käyttäytyminen, palvelualltius ja asenteet, sekä fyysinen laatu, kuten asiakastilat, koneet, laitteet ja tekniset ratkaisut. (Leppänen 2007, 136.)

Palvelun laatu tuotetaan palvelun toimittajan ja asiakkaan välisissä totuuden hetkissä. Totuuden hetki on se tilaisuus, ohikiitävä hetki, jolloin palveluntarjoajalla on mahdollisuus juuri sillä kyseisellä hetkellä osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu. Se hetken jälkeen mahdollisuudet lisätä arvoa asiakkaan kokemaan laatuun tai korjata laadun ongelmia ovat menneet, koska asiakas on jo lähtenyt pois. (Grönroos 2001, 112.)

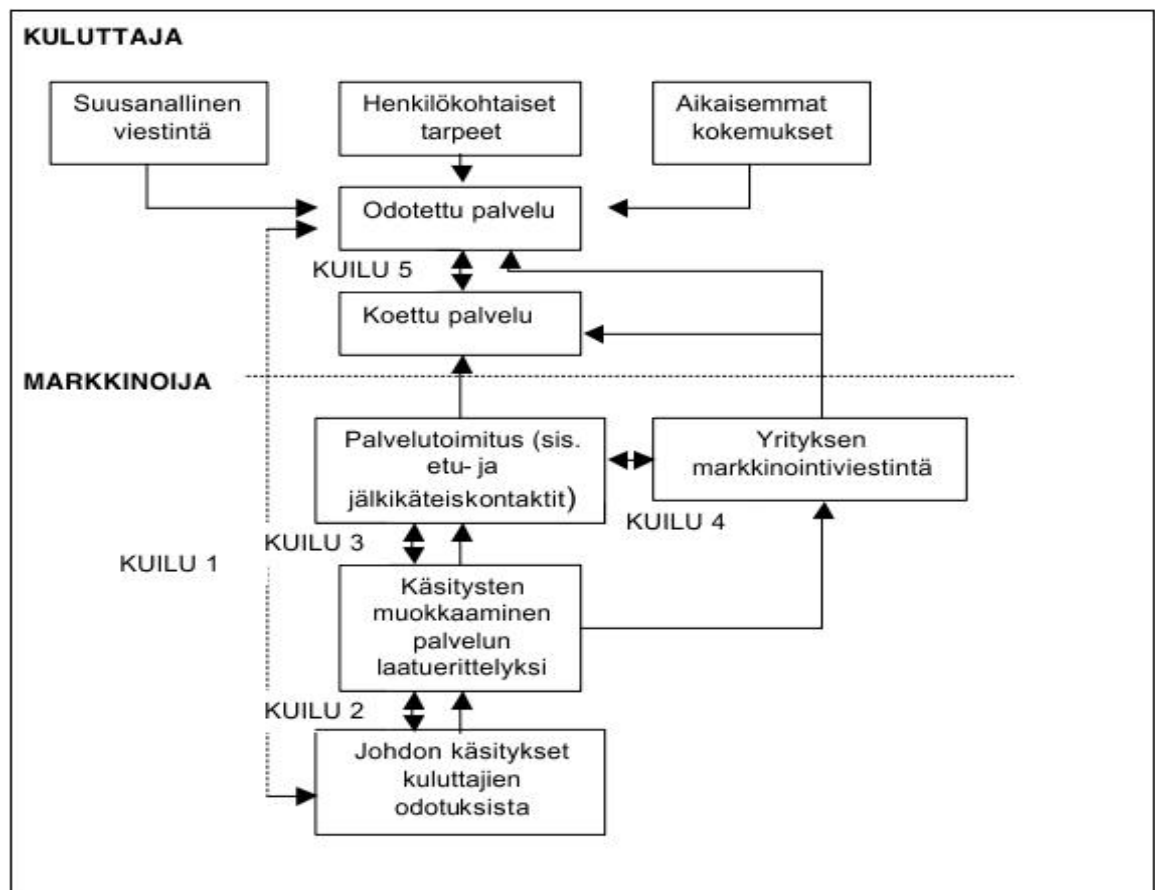
Palvelun laadun viisi osatekijää ovat Grönroosin (2001) mukaan seuraavat:

1. *Konkreettinen ympäristö* tarkoittaa asiakaspalvelijoiden ulkoista olemusta, sekä toimitilojen, laitteiden ja materiaalien miellyttävyyttä.
2. *Luotettavuus* tarkoittaa, että asiakkaille tarjotaan täsmällistä ja virheetöntä palvelua heti ensimmäisellä kerralla ja että sovituista aikatauluista pidetään kiinni.
3. *Reagointialtius* ilmenee palveluhalukkuutena. Asiakaspalvelijat haluavat auttaa asiakkaita, vastata heidän pyyntöihinsä ja ovat valmiita kertomaan asiakkaalle, milloin palvelu annetaan ja palvelevat asiakasta viipymättä.
4. *Vakuuttavuus* tarkoittaa, että työntekijöiden käyttäytyminen synnyttää luottamusta yritystä kohtaan. Asiakkaille ollaan kohteliaita ja heidän kysymyksiinsä osataan vastata.
5. *Empatia* tarkoittaa, että yritys ymmärtää asiakkaiden ongelmia, toimii heidän etujensa mukaisesti ja kohtelee heitä yksilöinä. (Grönroos 2001, 117.)

2.2 Palvelun laadun kuiluanalyysi

Palvelun laatua on mahdollista parantaa vain, jos tiedetään, millä tavoin asiakkaiden odotukset laadusta täyttyvät ja mistä havaitut laatuongelmat johtuvat. Zeithaml, Berry & Parasuraman ovat kehittäneet kuiluanalyyssimallin (KUVIO 2), josta voidaan nähdä laadun muodostumisen prosessi palvelun toimittajan ja asiakkaan välillä. (Grönroos 2001, 145–152.) Tämän mallin avulla voidaan etsiä palvelun laatuongelmien syitä ja löytää ratkaisuja niiden poistamiseksi (Grönroos 2009, 149).

Asiakkaan odotuksiin palvelusta liittyvät hänen aikaisemmat kokemuksensa, henkilökohtaiset tarpeensa, suusanallinen viestintä sekä yrityksen markkinointiviestintä. Palveluprosessin aikana palvelun laatua ohjaavat johdon käsitykset asiakkaiden toivomasta palvelun laadusta. (Grönroos 2009, 143.)



2.2.1 Johdon näkemyksen kuilu (kuilu 1)

Ensimmäinen kuilu tarkoittaa sitä, etteivät asiakkaiden odotukset palvelun laadusta ja johdon käsitykset kuluttajien laatuodotuksista kohtaa toisiaan. Yrityksen johtajat eivät siis tiedä, mitä asiakkaat odottavat palvelulta. Tällaisen kuilun syntyymiseen voivat olla syynä markkinatutkimusten ja kysyntäanalyysien antamat epätarkat tiedot, kuluttajien odotuksista saatujen tietojen virheellinen tulkinta ja johdon organisaatiolta saaman tiedon puutteellisuus tai olemattomuus. Lisäksi syynä voi olla liian monikerroksinen organisaatio, joka estää tehokkaan tiedonkulun asiakaskontakteista. Voi myös olla, että kysyntäanalyysia ei ole lainkaan tehty, jolloin palvelut on kehitetty yrityksen omien laatuäkemysten pohjalta. Kuilun eli ongelman on synnyttänyt se, ettei johdossa ole tiedostettu ja tiedetty palvelukilpailun luonnetta ja vaatimuksia. Ratkaisua tässä ongelmassa voidaan hakea tutkimustoiminnan parantamisesta, mutta myös tiedonkulun kanavien parantamisesta. Ratkaisun aikaansaamiseksi voidaan joutua muuttamaan organisaatorakennetta tai jopa vaihtamaan johtoa. (Grönroos 2009, 145.)

2.2.2 Laatuvaatimusten kuilu (kuilu 2)

Toinen kuilu syntyy, kun palvelun laatuvaatimukset ja johdon asettamat laatuodotuskäsitykset eivät ole yhdenmukaisia. Käsitysten muokkaaminen palvelun laatuvaatimukseksi ei siis toimi. Tällaiseen kuiluun johtavat organisaation selkeän tavoiteasettelun puuttuminen, virheet suunnittelussa tai riittämättömät suunnitteluprosessit, suunnittelun huono johtaminen ja se, ettei ylin johto tue tarpeeksi palvelun laadun suunnittelua. Ylin johto ei ole sitoutunut palvelun laatuun, koska ei pidä sitä niin tärkeänä asiana. (Grönroos 2009, 145–146.)

Palvelun laatuvaatimuksia koskevat päätökset on voitu tehdä pohjautuen johdon virheellisiin käsityksiin asiakkaiden odotuksista (Grönroos 1998, 101). Asiakkaiden odotukset laadun suhteen on myös voitu tulkita oikein, mutta ylin johto ei ole ymmärtänyt laadun ratkaisevaa merkitystä palvelukilpailussa. Ongelman voi synnytt-

tää myös se, että palveluprosessin suunnittelussa huomio on suuntautunut väriin asioihin tai suunnitteluprosessin tavoitteita ei ole asetettu tarpeeksi selkeiksi. (Grönroos 2009, 145–146.)

Ratkaisu ongelmaan löytyy laatuvaatimuksiin sitoutumisesta ja yhteistyöstä. Palvelun todellisten toimittajien, sen suunnittelijoiden ja johdon tulisi sopia tavoitteista ja vaatimuksista yhdessä. Sitoutuminen palvelun laatuun on tärkeämpää laatukuilun umpeen kuromisessa kuin jäykkä tavoiteasettelu ja suunnitteluprosessi. (Grönroos 2009, 146.)

2.2.3 Palvelun toimituksen kuilu (kuilu 3)

Kolmas kuilu tarkoittaa sitä, ettei palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa noudateta laatuvaatimuksia. Yhtenä syynä palvelun toimituksen kuiluun voi olla työnjohdon ja johdon toiminta. Johdon käyttämät valvontajärjestelmät saattavat valvoa epäolennaisia ja vääriä asioita, ja palkkiojärjestelmät puolestaan saattavat olla kytkettyinä näihin järjestelmiin. Tällöin saattaa syntyä tilanne, jossa valvontajärjestelmä kannustaa laadun vastaisiin toimiin, joista työntekijät lisäksi palkitaan. (Grönroos 2009, 146–147.)

Kuilun syynä voivat olla myös liian tiukat, monimutkaiset tai jäykät vaatimukset, jotka estävät työntekijöitä toimittamasta laadukasta palvelua asiakkaalle, vaikka se olisi oikeutettua ja mahdollista toteuttaa. Toisaalta myös henkilöstön taidot ja asenteet saattavat aiheuttaa ongelmia palvelun toimituksessa, samoin liiallinen työn määrä. Lisäksi kuilua voi kasvattaa tekniikan ja operatiivisten järjestelmien puute. (Grönroos 2009, 147–148.)

Kuilun poistamiseksi tulee selventää työntekijöiden tehtäviä ja löytää ratkaisu, jossa kaikki tarpeelliset tehtävät hoidetaan ilman, että palvelun laatu kärsii siitä. Lisäksi tulee tutkia, ovatko käytössä olevat tekniset ja operatiiviset järjestelmät oikeanlaisia kyseisissä tehtävissä ja onko niiden käyttö opetettu kunnolla. (Grönroos 2009, 148.)

2.2.4 Markkinointiviestinnän kuilu (kuilu 4)

Neljäs kuilu tarkoittaa sitä, että markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa. Tämä kuilu syntyy, kun markkinointiviestinnän suunnittelussa unohdetaan tuotanto, markkinointia ja tuotantoa ei ole tarpeeksi koordinoitu tai kun liioitellaan ja annetaan asiakkaalle lupauksia, joita ei voida täyttää. (Grönroos 2009, 148–149.)

Ratkaisuja kuilun poistamiseen kuitenkin on. Markkinointiviestinnän ja palvelutuotannon sekä -toimituksen suunnittelun ja toteutuksen välille tulee luoda järjestelmä, joka koordinoi ne toimimaan yhteistyössä. Liiallisten lupauksen antamiseen löytyy ratkaisu vain tehostamalla markkinointiviestinnän suunnittelua ja sen tarkempaa valvontaa johdon taholta. (Grönroos 1998, 107.)

2.2.5 Koetun palvelun laadun kuilu (kuilu 5)

Viides kuilu tarkoittaa, että koettu palvelu ei ole vastaa odotettua palvelua. Tästä voi olla seurauksena, että asiakas kokee laatuongelmia tai suorastaan huonoa laatua. Lisäksi seurauksena voi olla kielteinen suusanallinen viestintä, kielteinen vaikutus yrityksen imagoon ja pahimmillaan jopa liiketoiminnan menetys. (Grönroos, 2009, 149.)

Viides kuilu on riippuvainen prosessin muista kuiluista (Grönroos 1998, 101). Se voi olla siis olla myös myönteinen, mikäli palvelun laadussa ei ole muilta osin ongelmia. Tällöin odotusten ja kokemusten välinen prosessi johtaa lopputuloksena hyvään tai jopa liian hyvään laatuun (Grönroos 1998, 108).

2.3 Palvelun laadun johtamisohjelma

Palvelun laadun johtamisohjelman tarkoituksena on auttaa johtajia toteuttamaan palvelustrategiaa ja vastaamaan palvelukilpailun haasteisiin. Johtamisohjelma koostuu Grönroosin (2009, 156–157) mukaan seitsemästä osaohjelmasta.

Palveluajatuksen kehittäminen

Ensimmäinen tehtävä on kehittää asiakaskeskeisiä palveluajatuksia, jotka ohjaavat laatua tuottavia resursseja ja toimia.

Asiakkaiden odotusten hallinta

Asiakkaiden odotusten hallinta on olennainen osa palvelun laatuohjelmaa. Odotuksia voidaan hallita esimerkiksi ulkoisella markkinointiviestinnällä. Markkinointitoimia ei siis tule suunnitella ja toteuttaa irrallaan muista toimista, vaan ne tulee aina sitoa palvelukokemuksiin, joita palveluntarjoaja on halukas ja kykenevä tarjoamaan asiakkaille

Palvelun lopputuloksen hallinta

Asiakkaan ja myyjän välisen vuorovaikutusprosessin lopputulosta on kehitettävä ja hallittava sovittujen palveluajatuksien ja asiakkaiden erityistarpeiden mukaan.

Sisäinen markkinointi

Strategiaan pohjautuva ja jatkuva sisäinen markkinointi on hyvin olennainen osa laadun kehitys- ja johtamisohjelmaa. Se miten asiakkaat kokevat totuuden hetket eli toiminnallisen laadun, perustuu muun muassa kontaktihenkilöiden yleiseen palveluhalukkuuteen, taitoihin, joustavuuteen ja kohteliaisuuteen.

Fyysisen ympäristön ja fyysisten resurssien hallinta

Sisäisten tehokkuusstandardien mukaisesti suunnitellut fyysiset resurssit, tekniikka ja järjestelmät saattavat vaikuttaa kielteisesti asiakkaan ja myyjän väliseen vuorovaikutukseen. Tästä syystä laatuohjelmassa tulisi olla mukana myös fyysisen ympäristön ja fyysisten resurssien hallinta.

Tietotekniikan hallinta

Tietotekniikan hallintaohjelma tarvitaan, sillä asiakkaat käyttävät yhä enemmän tietotekniikkaan pohjautuvia järjestelmiä. Sopivaan tietotekniseen ratkaisuun investoiminen sekä ohjelmien ja laitteiden päivittäminen on tärkeää, sillä yhä useammat asiakkaat haluavat käyttää tietokonetta ja puhelinta palveluiden hankinnassa ja kuluttamisessa.

Asiakkaan osallistumisen hallinta

Asiakkaita tulisi neuvoa, kuinka toimia asiakkaan ja myyjän välisissä vuorovaikutustilanteissa, jotta he vaikuttaisivat itse myönteisesti totuuden hetkiin. Muiden asiakkaitten kielteisiä vaikutuksia, kuten jonoja tai ikävää ilmapiiriä, on vältettävä. Myös asiakassegmenttien tai yksittäisten asiakkaiden yhteensopimattomuudesta aiheutuvia ongelmia on pyrittävä välttämään. (Grönroos 2009, 156–157.)

2.4 Palvelun normalisointi

Palvelun normalisoinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla palvelun tarjoaja korjaa palvelun laadussa tapahtuneen virheen tai ratkaisee siinä syntyneen ongelman, jotta asiakas olisi tyytyväinen. Se on hallittua ongelmien ratkaisua. (Grönroos, 2009, 158)

2.4.1 Laadun hallinta ja valitusten käsittely

Palveluprosessin laadun pitäisi aina olla hyvä tai virheetön. Näin on kuitenkin vain ihannetapauksissa, ja todellisuudessa palvelussa syntyy kuitenkin ongelmatilanteita ja tapahtuu virheitä. Aiottu laatutaso voi jäädä saavuttamatta palveluyrityksen, muiden asiakkaiden tai asiakkaan itsensä vuoksi. Kun palveluprosessi ei suju kuten oli suunniteltu eikä johda asiakkaan kannalta hyvään lopputulokseen, on tämä ongelmatilanne palveluntarjoajalle mahdollisuus osoittaa sitoutumisensa palveluun. (Grönroos 2009, 158.)

Huolimatta virheen tai ongelman syystä palveluntarjoajan on hoidettava ja ratkaistava ongelmatilanne niin, että asiakas on tyytyväinen. Ongelma voi olla tosiasiallinen, mutta myös tunneperäinen eli emotionaalinen, ja kummassakin tapauksessa se on kyettävä hoitamaan. Asiakkaan menettämisen riski kasvaa, jos asiakas kokee saaneensa huonoa laatua eikä tilannetta ole korjattu tyydyttävällä tavalla. Vaikka palveluprosessissa olisikin sattunut virheitä, hyvin hallittu palvelujen normalisointi vaikuttaa koetun palvelun laatuun ja edistää luottamuksellisen suhteen syntymistä asiakkaan ja yrityksen välillä. (Grönroos 2009, 158–159.)

Jos asiakas tekee valituksen ja kokee, ettei hänen valitustaan oteta vakavasti, huomaavaisesti ja empaattisesti tai sen käsittely on hidasta, koko suhteen laatu kärsii. Hyvin hallittu palvelun normalisointi on tärkeää, sillä ongelman kokeneet asiakkaat ovat yleensä turhautuneita ja heillä on sekä suuria odotuksia että normaalia kapeampi sietoalue, ja tämän vuoksi normalisointiin liittyy riskejä. Koetun laatupettymyksen muuttaminen lopulta myönteiseksi laatukokemukseksi edellyttää, että asiakas kokee tulleen oikeudenmukaisesti kohdelluksi sekä lopputuloksen, menettelytapojen että vuorovaikutuksen osalta. Tyytyväiseksi saatu asiakas voi merkitä yritykselle asiakassuhteen säilymistä, pitkäaikaisen suhteen laadun parantumista ja turvaa pitkäaikaiselle liiketoiminnalle. (Grönroos 2009, 158–160.)

2.4.2 Palvelun normalisointiprosessit

Yrityksen itselleen kehittämä kunnollinen normalisointijärjestelmä tuo sille suuren hyödyn normalisointitilanteissa. Järjestelmää laadittaessa kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti seuraaviin asioihin: puutteiden ja virheiden kustannuksiin, asiakkaiden valituksiin, normalisointitarpeiden määrittämiseen, virheiden nopeaan korjaamiseen, henkilöstön koulutukseen, asiakaspalvelijoiden valtuuksiin ja toimintaedellytyksiin, asiakkaan pitämiseen ajan tasalla ja virheistä oppimiseen. (Grönroos 2009, 163–165.)

Uusien asiakkaiden hankkiminen on aina kalliimpaa kuin vanhojen säilyttäminen. Tämän vuoksi normalisointijärjestelmässä suuremmatkin hyvitykset tyytymättömäl-

le asiakkaalle tulevat lopulta edullisemmaksi yritykselle kuin uuden asiakkaan hankinnasta koituvat kustannukset ja kielteisen suusanallisen viestinnän imagolle aiheuttamien haittojen paikkaaminen. Jotta vältettäisiin asiakkaiden menettäminen heidän tyytymättömyytensä vuoksi, tulisi asiakkaat saada valittamaan kokemistaan puutteista, huonosti toimivista järjestelmistä ja muista laadun virheistä ja ongelmista. Useimmat asiakkaat eivät koskaan kerro kokemistaan laatuongelmista yritykselle, vaan siirtyvät vain toisen yrityksen asiakkaiksi mittansa tultua täyteen. Yritykselle olisi sen palvelun laadun kehityksen kannalta erityisen tärkeää saada tietää varsinkin asiakkaiden huonoista kokemuksista. Tämän vuoksi tulisi valittaminen koetuista epäkohdista tehdä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. (Grönroos 2009, 163–164.)

Organisaatiota voidaan valmentaa virhetilanteiden varalta, kun yrityksen johto tiedostaa alueet, joilla riski virheisiin on erityisen suuri. Riskialueiden löytämiseksi eli normalisointitarpeiden määrittämiseksi tulee analysoida huolellisesti palveluprosessia, henkilöresursseja, prosessissa käytettäviä järjestelmiä ja asiakkaan tietojen ja ohjauksen tarvetta. (Grönroos 2009, 164.)

Virheet tulee korjata nopeasti, sillä hidas normalisointiprosessi vahingoittaa asiakkaan laatukokemusta enemmän kuin nopea. Tyytymätön asiakas myös kertoo kielteisestä kokemuksestaan paljon useammalle kuin tyytyväinen asiakas. Jotta asiakas ehtisi levittää kielteistä sanaa mahdollisimman vähän, tulee normalisointiprosessin olla nopea. Asiakaspalvelijan tulee ymmärtää, miksi hänellä on vastuu havaita ongelmat, virheet ja tyytymättömät asiakkaat. Lisäksi hänen tulee ymmärtää, että hänellä on vastuu ryhtyä nopeasti toimiin virheiden korjaamiseksi, asiakkaalle koituvien tappioiden korvaamiseksi ja asiakkaan turhautumisen poistamiseksi. Ammattitaitoiseen ongelmien hoitamiseen päästään kouluttamalla asiakaspalvelijoita asiakaskeskeisyyteen. (Grönroos 2009, 164–165.)

Riittävien valtuuksien ja toimintaedellytysten antaminen asiakaspalvelijoille edesauttaa heitä palvelun normalisoinnissa. Valtuudet ja mahdollisuudet käyttää tietokantoja ja hyvitysjärjestelmiä sekä tieto siitä, milloin on aihetta viralliseen rek-lamaatioon, ovat osa toimivaa normalisointijärjestelmää. Asiakkaalle tulee aina kertoa virheen havaitsemisesta ja normalisoinnin käynnissä olemista. Mikäli virhet-

tä ei voida korjata välittömästi, tulee asiakas pitää ajan tasalla prosessin etenemisestä. Asiakkaalle tulee myös heti ilmoittaa, kun ongelma on ratkaistu, ja kertoa tulos sekä se, mitä ongelmasta on opittu ja mitä korjaustoimenpiteitä on tehty ongelman poistamiseksi. Yrityksen tulee siis myös oppia virheistä ja pyrkiä hoitamaan palveluprosessit paremmin jatkossa. (Grönroos 2009, 165.)

3 ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN JOHTAMINEN

Asiakastyytyväisyysjohtaminen (KUVIO 3) on toimintamalli, jossa yhdistyvät palvelumarkkinointi ja erityisesti laatujohtaminen, sisäinen markkinointi, mielikuvamarkkinointi, laatumittaukset, asiakassuhdemarkkinointi ja tietokantamarkkinointi (Rope & Pöllänen 1998, 23).



KUVIO 3. Asiakastyytyväisyysjohtaminen (Rope & Pöllänen 1994, 23)

3.1 Asiakastyytyväisyys

Asiakkaita eivät ole vain ne, jotka ovat ostaneet jotain, vaan myös ne, jotka ovat potentiaalisia asiakkaita ja ovat olleet yhteydessä yrityksen myyntihenkilöön, mutta eivät ole ostaneet mitään. Asiakkaita ovat myös yritykseen välillisessä kontaktissa olevat eli esimerkiksi suoramarkkinointikirjeen saaneet. (Rope & Pöllänen 1998, 27.)

Asiakastyytyväisyys syntyy siitä, millaiseksi potentiaalinen asiakas kokee yrityksen kontaktipinnan. Kontaktipinta rakentuu henkilöstökontakteista eli esimerkiksi asiakaspalveluhenkilöstöstä, tuotekontakteista, kuten tuotteen kestävyys, tukijärjestelmäkontakteista, kuten atk-järjestelmät, laskutus ja suoramainokset, sekä miljöökontakteista, joihin kuuluvat esimerkiksi toimipisteen siisteys ja saavutettavuus. Tyytyväisyysaste määrittyy näiden kontaktien synnyttämien kokemusten ja etukäteisodotusten välisestä suhteesta. (Rope & Pöllänen 1998, 28–29.)

Asiakkaan kokemusten ja odotusten välisestä suhteesta syntyy tyytyväisyysaste. Vertailuperustan kokemuksille muodostaa asiakkaan odotustaso palvelusta ja sen laadusta. Tämän vuoksi samantasoinen palvelu voi matalan odotustason asiakkaalle olla positiivinen yllätys ja korkean odotustason asiakkaalle syvä pettymys. Odotusluttavuudet voidaan jaotella monin tavoin, mutta yksi toimivimmista on kolmijako ihanneodotuksiin, ennakko-odotuksiin ja minimiodotuksiin. (Rope & Pöllänen 1998, 29–30.)

Ihaneodotukset ovat eri asiakkailta erilaisia. Ne syntyvät jokaisen asiakkaan omista toiveista, tarpeista ja arvomaailmasta ja muodostavat yritykselle listan ominaisuuksista, joiden yhtälö on mahdoton toteuttaa. Etenkään halpojen hintojen, korkealaatuisten tuotteiden ja henkilökohtaisen palvelun kokonaisuus ei ole yritykselle realistista toteuttaa liiketaloudellisesti tuottavalla tavalla. Yritys ei voi täyttää ihaneodotuksia täysimääräisesti, ja siksi sen täytyy ratkaista, mistä ihaneodotusten tarveominaisuuksista se pystyy saamaan itselleen parhaan kilpailuedun, ja alkaa sen jälkeen painottaa valittuja ominaisuuksia toiminnassaan. Yrityksen tehtävä on siis miettiä, kuinka hyvin asiakkaiden ihaneodotukset kuitenkin voitaisiin täyttää, mitä toiveominaisuuksien osia voitaisiin tehdä paremmin kuin kilpailijat ja kuinka keskeisissä toiveominaisuuksissa päästään ostamisen edellytyksenä olevalle odotusten minimitasolle. (Rope & Pöllänen 1998, 30–31.)

Ennakko-odotukset ovat se odotustaso, joka asiakkaalla on yrityksestä ja sen tuotteista. Ennakko-odotukset muodostuvat mielikuvista, jotka asiakkaalla on esimerkiksi yrityksen palvelusta, tuotteista ja hintatasosta. Ennakko-odotuksiin vaikuttavat yrityksen toimiala, liikeidea, julkisuus, asiakkaan omat ja muiden asiakkaiden kokemukset, markkinointiviestintä ja markkinoinnilliset peruselementit, kuten logot

ja iskulauseet. Asiakastyytyväisyysjohtaminen liittyy siis suoraan mielikuvamarkkinointiin ja imagon rakentamiseen. Tavoitteena on vaikuttaa asiakkaiden ennakkoodotuksiin markkinoinnilla niin, että syntyvät mielikuvat tuottavat yritykselle markkinoinnillisen menestyksen perustan. (Rope & Pöllänen 1998, 31–32.)

Minimiodotukset ovat se vähimmäistaso, jota asiakas edellyttää yrityksen toiminnalta. Yritys ei voi missään keskeisissä toiminnallisissa ominaisuuksissa jäädä alle minimiodotusten, jotta se pääsisi niiden joukkoon, joista asiakas tekee lopullisen valintansa. Mikäli asiakkaan minimiodotukset eivät täyty, seurauksena on syvä pettymys ja usein myös asiakassuhteen katkeaminen. Pettymyksestä seuraa myös kielteistä suusta–suuhun-viestintää. Minimiodotusten täytyminen on siis tärkeää varmistaa sekä asiakashankinnassa, jotta saataisiin asiakkaita, että asiakassuhteiden ylläpidossa, jotta asiakassuhteet eivät katkeaisi. (Rope & Pöllänen 1998, 37–38.)

3.2 Koettu palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys

Laatu ja asiakastyytyväisyys voidaan nähdä positiivisen kierteen osina. Tuotteiden ja palveluiden hyvä laatu luo asiakastyytyväisyyttä, joka puolestaan luo asiakasuskollisuutta. Tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat lisäävät henkilöstön viihtyvyyttä sekä pysyvyyttä työssä ja tuovat yritykseen rahaa, joka luo vakautta työtehtäviin, lisää koulutusmahdollisuuksia ja parantaa työpaikkojen säilymistä. Tyytyväinen ja ammattitaitoinen henkilöstö puolestaan tuottaa hyvää laatua. (Leppänen 2007, 143.)

Tyytymätön asiakas ei ole niinkään kiinnostunut selityksistä huonolle palvelulle, vaan haluaa saada odottamansa hyvän palvelukokemuksen. Pahoittelun lisäksi kontaktihenkilön on kuunneltava asiakasta, osoitettava empaattisuutta ja ryhdyttävä tarvittaviin toimenpiteisiin, mikäli ei itse pysty ratkaisemaan ongelmaa. Tyytyväisyyden aikaansaamiseksi on tärkeää, ettei asiakasta pompotella organisaation edustajalta toiselle kertomassa ongelmastaan. (Leppänen 2007, 145.) Tämän vuoksi ensimmäisen kontaktihenkilön tulisi korjata tilanne tai etsiä oikea henkilö hoitamaan asiaa. Ensisijaisesti tilanne tulisi pyrkiä aina korjaamaan. Jos korjaami-

nen ei ole mahdollista, tulee tilanne korvata asiakkaalle, jotta koettu mielipaha saataisiin käännettyä mielihyväksi. (Reinboth 2008, 103.)

3.3 Asiakasuskollisuus

Pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen ei ole mahdollista, mikäli pidemmällä aikavälillä katsottuna toinen osapuoli on voittaja ja toinen häviö. Asiakassuhteissa tulisi siis saavuttaa tasapainoinen voittaja-voittaja-tilanne. (Valvio, 2010, 132.) Tällöin kumpikin osapuoli tasapuolisesti kokee hyötyvänsä mahdollisimman paljon ja häviävänsä vain vähän tai kohtuullisesti hyötyihin nähden.

Asiakastyytyväisyys ei ole tae ostouskollisuudelle. Asiakas voi ostaa tuotteita ja palveluita muualta niiden helpomman saatavuuden tai vaihtelun vuoksi. Toisaalta tyytymätön asiakas ei aina vaihda palveluntarjoajaa tai ostopaikkaa. Syynä voivat olla esimerkiksi muiden liian korkeat hinnat tai yksinkertaisesti vaihtoehtottomuudet tarjonnassa, jolloin asiakassuhde on ns. pakkosuhde. Ostouskollisuuden ja tyytyväisyyden välinen tasapaino vaihtelee eri toimialoilla, ja tyytymätön asiakas vaihtaa tuotetta tai palveluntarjoajaa sitä herkemmin, mitä enemmän vaihtoehtoja on tarjolla. (Bergström & Leppänen 2002, 200–201.)

Asiakashoito-ohjelmilla, niihin liittyvillä eduilla sekä erilaisilla sopimuksilla yritykset pyrkivät lisäämään asiakasuskollisuutta. Parhaiten asiakasta sitouttavat kuitenkin henkilösuhteet asiakaspalvelijoihin ja sama arvomaailma yrityksen kanssa. Asiakasuskollisuutta mitataan asiakkaan ostokäyttäytymistä tutkimalla. Mitä uskollisempi asiakas on, sitä monipuolisemmin hän käyttää yrityksen tuotteita. (Bergström & Leppänen 2002, 200–201.)

Asiakasuskollisuutta voidaan parantaa asiakastyytyväisyyden varmistamisella. Erilaiset yhteydenotot, kyselyt, palautepyynnöt, asiakasohjelmien edut ja uusista palveluista ilmoittaminen saavat asiakkaan tuntemaan itsensä ja mielipiteensä merkitykselliseksi yritykselle ja lisäävät siten tyytyväisyyttä. (Bergström & Leppänen 2002, 101.)

3.4 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Palveluntuottajan oletus siitä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluun, on hyvin usein väärä. Technical Assistance Research Programs Inc.:n teettämässä tutkimuksessa todetaan, että 27 tyytymättömästä 26 ei valita (Valvio 2010, 147). Tämän vuoksi on tärkeää, että asiakastyytyväisyyttä mitataan säännöllisesti ja asiakkailla annetaan mahdollisimman helppoja ja nopeita tapoja antaa palautetta.

Asiakassuhteiden jatkuvalla seurannalla yritys voi ennakoida muutoksia ja parantaa asiakassuhteen ylläpito-ohjelmaa. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on osa yrityksen laatujärjestelmää ja asiakassuhteiden seurantaa. Tyytyväisyysmittauksilla kartoitetaan asiakkaan odotuksia ja kokemuksia sekä näiden välistä tasapainoa. (Bergström & Leppänen 2002, 199–200.)

Sen lisäksi, että asiakkaalta halutaan tyytyväisyysmittauksessa tietoa ongelmista ja muista negatiivisista kokemuksista, on tärkeää saada myös positiivista palautetta eli tietoa tyytyväisyystekijöistä, jotka ylläpitävät asiakkuutta (Bergström & Leppänen 2002, 200). Asiakkaan halukkuus valita tuote uudelleen tai suositella yritystä tai sen tuotteita muille ovat tyytyväisyyskyselyn antamaa tärkeää tietoa yritykselle.

Asiakastyytyväisyyskyselyt ovat käytetyimpiä asiakastyytyväisyyden ja koetun palvelun laadun mittareita. Erityisesti omia tuntemuksia vastaavan sanan tai numeron valitseminen vastaukseksi esitettyihin väitteisiin on helppo tapa saada nopeasti analysoitavaa vastausmateriaalia. Kyselyissä on kuitenkin paljon puutteita. Pienet otokset vääristävät tuloksia, ja varsinkin numerohurmos saattaa vääristää kykyä analysoida tuloksia. Omien tunteiden muuttaminen numeroiksi tai yksittäisiksi sanoiksi ei ole aina helppoa, ja lisäksi ihmiset kokevat numerot hyvin eri tavoin. Esimerkiksi viitosen antaminen voi yhdellä asiakkaalla pohjautua suoranaiseen luksuskokemukseen, toisella asiakkaalla puolestaan ei ole mitään erityistä valittamista, joten hän antaa viitosen. Kolmas asiakas taas ei anna viitosta milloinkaan, sillä hänen mielestään parantamisen varaa on aina. (Reinboth 2008, 106–108.)

LÄHTEET

Bergström, S. & Leppänen, A. 2002. Markkinoinnin maailma. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOYPro Oy.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. 4. painos. Helsinki: WSOY.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Kauppakamari.