



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

**ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN YHTEYS
YRITYKSEN KANNATTAVUUTEEN
TEKNISESSÄ KAUPASSA**

Liiketaloustiede, markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatijat

Anne Björk 14174

Elena Kaonpää 14177

Ohjaajat

KTT Heli Marjanen

KTM Kaisa Saastamoinen

19.5.2009

Turku

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tekninen kauppa palveluliiketoimintana	8
1.2	Teknisen Kaupan Liitto	10
1.3	Tutkimusongelma ja rajaus	11
2	PALVELUN MERKITYS TEKNISESSÄ KAUPASSA.....	13
2.1	Palvelu osana arvonluontiprosessia.....	13
2.2	Palvelun laadun ulottuvuudet	14
2.2.1	Grönroosin malli palvelun laatu-ulottuvuuksista.....	14
2.2.2	Lehtisen malli palvelun laatu-ulottuvuuksista	16
2.2.3	Holmlundin malli palvelun laatu-ulottuvuuksista.....	16
2.2.4	Palvelun laadun osa-alueet.....	18
2.3	Asiakassuhteen luonne	21
3	KANNATTAVUUS	25
3.1	Kannattavuuden käsite	25
3.2	Kannattavuuden mittaaminen.....	26
3.3	Tilinpäätösinformaation hyväksikäyttö yrityksen menestyksen arvioinnissa.....	28
3.4	Vaihtoehtoisia kannattavuuden analysointitapoja.....	29
3.4.1	Tunnuslukuanalyysi	29
3.4.2	Tilinpäätösanalyysi	30
3.4.3	Yritystutkimus.....	31
3.5	Kannattavuuden tunnusluvut.....	33
3.5.1	Tulokseen perustuvat tunnusluvut	33
3.5.2	Pääomaan perustuvat tunnusluvut.....	34
3.6	Kannattavuuden tunnuslukujen merkitys, analysointi ja tulkinta	36
4	ASIAKASTYYTYVÄISYYS.....	39
4.1	Asiakastyytyväisyyden käsite ja merkitys.....	39
4.2	Asiakastyytyväisyyden mittaamisen merkitys	40
4.3	Asiakastyytyväisyyden osatekijät	41
4.4	Erilaisia asiakastyytyväisyyden osatekijöitä käsitteleviä malleja	44
4.4.1	Asiakastyytyväisyyden osatekijät Pattersonin, Johnsonin ja Sprengin mukaan.....	44
4.4.2	Asiakastyytyväisyyden osatekijät Homburgin ja Rudolphin mukaan.....	45

4.4.3	Asiakastyytyväisyyden osatekijät Chakrabortyn, Srivastavan ja Marshallin mukaan.....	47
4.4.4	SERVQUAL-malli.....	48
4.5	Vaihtoehtoisia asiakastyytyväisyyden analysointitapoja	50
4.5.1	Odotusten ja kokemusten välinen epäsuhta (diskonfirmaatiomalli)	50
4.5.2	Kriittisen tapahtuman malli.....	51
4.5.3	Importance-performance-lähestymistapa.....	52
4.5.4	Kuiluanalyysimalli	54
4.6	Aiemmat tutkimukset palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden yhteydestä kannattavuuteen.....	57
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA AINEISTO.....	61
5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja teoreettinen viitekehys.....	61
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta	62
5.3	Tutkimusaineisto	64
5.3.1	Asiakastyytyväisyysmittaukset	64
5.3.2	Kohdeyritykset.....	68
5.3.3	Tilinpäätökset.....	69
5.4	Operationalisointitaulukon muodostaminen	70
5.5	Aineiston käsittely	72
5.5.1	Asiakastyytyväisyysmittaukset	72
5.5.2	Tunnuslukuanalyysit	74
6	ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN JA KANNATTAVUUDEN VÄLINEN YHTEYS TEKNISESSÄ KAUPASSA	76
6.1	Asiakastyytyväisyys kohdeyrityksissä	76
6.2	Tunnuslukuanalyysien tulokset kohdeyrityksissä	79
6.3	Asiakastyytyväisyyden yhteys kannattavuuteen kohdeyrityksissä	83
6.4	Malli asiakastyytyväisyyden ja yrityksen kannattavuuden välisen yhteyden muodostumisesta	90
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	92
7.1	Johtopäätökset asiakastyytyväisyyden ja yrityksen kannattavuuden välisestä yhteydestä.....	92
7.2	Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden arviointi	95
7.3	Jatkokehitysehdotuksia.....	98
7.4	Yhteenvedo	101
	LÄHTEET	106

LIITTEET

LIITE 1	TEKNISEN KAUPAN LIITON JAOSTOT	115
LIITE 2	TULOKSEEN PERUSTUVIEN KANNATTAVUUDEN TUNNUSLUKIJEN LASKENTAKAAVAT	116
LIITE 3	PÄÄOMAAN PERUSTUVIEN KANNATTAVUUDEN TUNNUSLUKIJEN LASKENTAKAAVAT	117
LIITE 4	TUNNUSLUKUANALYYSIMALLI.....	118
LIITE 5	ASIAKASTYYTYVÄISYYSMITTAUSTEN (2004 JA 2007) INDEKSOINTI.....	119
LIITE 6	TYYYTYVÄISYYS KOHDEYRITYSTEN PALVELUN LAATUUN VÄITERYHMITÄIN.....	121
LIITE 7	ASIAKASTYYTYVÄISYYS KOHDEYRITYKSITTÄIN JA VÄITERYHMITÄIN.....	124

KUVIOT

Kuvio 1	Tekninen kauppa jakelukanavassa	9
Kuvio 2	Palvelun laadun ulottuvuudet	15
Kuvio 3	Holmlundin laadun ulottuvuudet -malli	17
Kuvio 4	Palvelun laadun ulottuvuudet ja osa-alueet	20
Kuvio 5	Toimittajan pätevyys ja asennoituminen	23
Kuvio 6	Yrityksen terveyskolmio	25
Kuvio 7	Koettu kokonaislaatu	44
Kuvio 8	Kokonaisasiakastyytyväisyyden osatekijät	46
Kuvio 9	Asiakastyytyväisyyden osatekijät organisaatioiden välisessä liiketoiminnassa.....	47
Kuvio 10	SERVQUAL-malli	48
Kuvio 11	Diskonfirmaatiomalli.....	51
Kuvio 12	Importance-performance-matriisi.....	53
Kuvio 13.	Kuuluanalyysimalli	55
Kuvio 14	Palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden yhteys yrityksen kannattavuuteen.....	61
Kuvio 15	Tyytyväisyys palveluun kohdeyrityksittäin.....	76
Kuvio 16	Asiakastyytyväisyys kohdeyrityksittäin	76
Kuvio 17	Tyytyväisyys teknisiin palveluihin kohdeyrityksittäin.....	78
Kuvio 18	Asiakastyytyväisyys tilaus- ja reklamaatioiden käsittelyyn	79
Kuvio 19	Liiketulosprosentin kehitys kohdeyrityksissä 1996–2007.....	80
Kuvio 20	Nettotulosprosentin kehitys kohdeyrityksittäin 1996–2007.....	81

Kuvio 21	Sijoitetun pääoman tuottoprosentin kehitys kohdeyrityksittäin 1996–2007	81
Kuvio 22	Kokonaispääoman tuottoprosentin kehitys kohdeyrityksittäin 1996–2007	82
Kuvio 23	Oman pääoman tuottoprosentin kehitys kohdeyrityksittäin 1996–2007	83
Kuvio 24	Yrityksen 1 asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden tunnusluvut ..	84
Kuvio 25	Yrityksen 2 asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden tunnusluvut ..	85
Kuvio 26	Yrityksen 3 asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden tunnusluvut ..	85
Kuvio 27	Yrityksen 4 asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden tunnusluvut ..	86
Kuvio 28	Asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden välisen yhteyden muodostumisen malli.....	90

TAULUKOT

Taulukko 1	Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä	18
Taulukko 2	Palvelun laadun osa-alueet	19
Taulukko 3	Asiakastyytyväisyysmittausten väitteet 1996–2002.....	66
Taulukko 4	Asiakastyytyväisyysmittauksen väitteet 2004 ja 2007	67
Taulukko 5	Tutkimusaineiston kattavuus	70
Taulukko 6	Tutkimuksen operationalisointitaulukko	71
Taulukko 7	Arvioijien määrät asiakastyytyväisyysmittauksista vuosilta 1996–2007	72
Taulukko 8	Indeksimuunnos.....	73
Taulukko 9	Väiteryhmäkohtaiset indeksit yrityksittäin tyytyväisyydestä palveluun	77
Taulukko 10	Asiakastyytyväisyyden väiteryhmäkohtaiset indeksit yrityksittäin....	78
Taulukko 11	Liiketulosprosentti keskimäärin suomalaisissa yrityksissä 1999–2007	80
Taulukko 12	Sijoitetun pääoman tuottoaste keskimäärin 1999–2007	82
Taulukko 13	Asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden väliset Spearmanin korrelaatiokertoimet	86
Taulukko 14	Asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden väliset Pearsonin korrelaatiokertoimet	87
Taulukko 15	Väiteryhmäkohtaiset Spearmanin korrelaatiot yrityksittäin	88
Taulukko 16	Väiteryhmäkohtaiset Pearsonin korrelaatiot yrityksittäin	89
Taulukko 17	Väite-ehdotukset kuiluanalyysimalliin.....	100

1 JOHDANTO

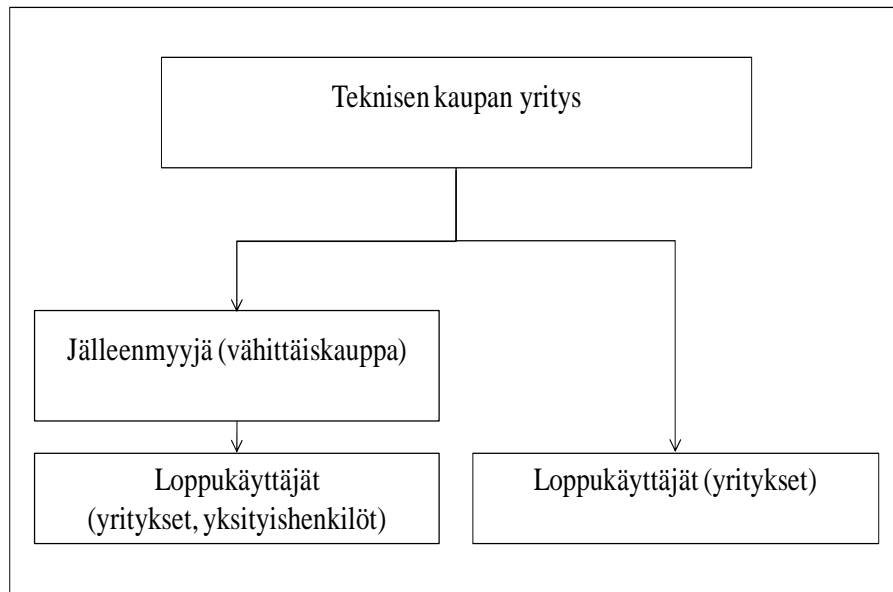
1.1 Tekninen kauppa palveluliiketoimintana

Toiminnallisesti kauppa on jakautunut tukku- ja vähittäiskauppaan. Jako tukku- ja vähittäiskaupan välillä ei ole enää niin selvä, koska tukku- ja vähittäiskaupan perinteiset tehtävät menevät osittain ristiin. Esimerkiksi vähittäiskauppa on ottanut huolehtiakseen joistakin tukkukaupalle aikaisemmin kuuluneista tehtävistä, kuten tavaroiden maahantuonnista. (Heinimäki, Santasalo & Skogster 2006, 10.) Tukkukauppa toimii jakelijana ja yhdessä valmistajan ja vähittäiskaupan kanssa se muodostaa osan markkinointikanaavasta (Quinn & Sparks 2007, 303). Beckman ja Engle¹ kyseenalaistivat jo vuonna 1949 (ks. Rosenbloom 2007, 327) tukkukaupan aseman välittäjänä. He totesivat, että välittäjistä, ja erityisesti tukkukaupan välittäjistä, tulisi luopua. Tästä huolimatta tukkutoiminta on säilyttänyt tärkeän aseman monissa talousjärjestelmissä, vaikka 1900-luvun jälkipuoliskolla onkin tapahtunut huomattava muutos kaupan jakelu- ja toimitusketjun valtasuhteissa (Quinn & Sparks 2007, 303).

Tukkukauppa voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Yksi osa-alue keskittyy kulutustavaroiden tukkukauppaan ja toinen tekniseen tukkukauppaan. Kolmatta osaluuetta edustaa agentuuritoiminta. Perinteinen tekninen tukkukauppa on teknisten tuotteiden, kuten koneiden, laitteiden, tarvikkeiden, kemiallisten tuotteiden sekä metalli- ja kivennäistuotteiden maahantuontia ja jakelua (Teknisen Kaupan Liitto 2007). Nimensä tekninen kauppa saa lähinnä siitä, että se palvelee teollisuutta, rakennustoimintaa ja liikennettä. (Heinimäki ym. 2006, 10.) Teknisen kaupan kohteina ovat muun muassa suuria investointeja vaativat koneet ja laitteet sekä näiden lisäksi raaka-aineet, kuten esimerkiksi kemikaalit, muoviraaka-aineet ja terästuotteet.

Teknisen kaupan liiketoimintaympäristö muuttuu erittäin nopeasti. (Teknisen Kaupan Liitto 2007.) Perinteistä tukkukauppaa ei välttämättä enää tarvita erillisenä toimitajaportaanana, joten tekninen kauppa on nykyisin sekä tukku- että vähittäiskauppaa (kuvio 1). Teknisessä kaupassa on tukkuportaan merkitys koko ajan vähentynyt. Teknisen kaupan yrityksen asiakkaana voi olla jälleenmyyjä, kuten esimerkiksi korjaamo tai huolto-liike. Näiden asiakkaina taas voivat olla esimerkiksi kuljetusyrietykset tai yksityishenkilöt.

¹Alkuperäinen lähde: Beckman, N. – Engle, N. H. (1949) *Wholesaling principles and practice*. Ronald Press: New York.



Kuvio 1 Tekninen kauppa jakelukanavassa

Toisaalta teknisen kaupan yrityksen asiakkaana voivat olla tuotteen tai palvelun loppukäyttäjät esimerkiksi teollisuusyritykset. Yleisesti ottaen tekninen kauppa on business to business -liiketoimintaa, jossa asiakassuhteella ja sen kestolla, syvyydellä ja sidoksilla on huomattava merkitys.

Teknisen kaupan toimintatapa on muuttumassa päämies- ja tuotelähtöisyydestä enemmän asiakas- ja palvelulähtöiseksi. Tämän vuoksi kokonaisratkaisuihin keskittyvän palveluliiketoiminnan kehittämisen merkitys teknisessä kaupassa vahvistuu koko ajan, ja teknisen kaupan yritysten tulisikin liittää palvelu kiinteäksi osaksi tuotteitaan. Nyt puhutaan palveluun keskittyvästä teknisestä kaupasta teknisen tukkukaupan sijaan. (Katara, haastattelu 20.9.2007.) Nykyään Teknisen Kaupan Liitto määrittelee teknisen kaupan olevan verkottunutta liiketoimintaa, jossa tuotetaan palveluita ja huolehditaan palveluihin liittyvien tuotteiden saatavuudesta. Teknisen kaupan palveluita ovat asiakkaiden muuttuvien tarpeiden tunnistaminen ja uusien ratkaisujen tarjoaminen, toimitusvarmuudesta huolehtiminen sekä asiakkaiden toimintaa tukevaan kokoonpanoon, valmistukseen ja prosesseihin erikoistuminen. Edellisten lisäksi palveluissa hyödynnetään aktiivisesti informaatioteknologiaa. (Teknisen Kaupan Liitto 2009, vaatii käyttäjä-tunnuksen.)

Asiakasyritykset vaativat toimialasta riippumatta yhä useammin muutakin kuin pelkkää teknistä ratkaisua. Asiakasyritykset haluavat entistä useammin lisätä omaa mukavuuttaan, vähentää ongelmiaan ja karsia lisäkustannuksiaan. (Grönroos, 2003, 37.) Tämä johtaa siihen, että muun muassa oman yrityksen palvelunäkemyksiä tulisi peilata asiakkaiden palveluodotuksiin (Katara, haastattelu 20.9.2007). Palvelun laatua tulisi tarkastella yhtenä johtamisen välineenä, jolla on vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ja kilpailuasemaan markkinoilla (Lehtinen 1982, 69).

Liiketoimintojen globalisoitumisen johdosta maailma pienenee kaiken aikaa ja esimerkiksi hinnat muuttuvat läpinäkyvämmiksi. Hintojen läpinäkyvyys on johtanut siihen, että jakelijoiden katteet ovat ratkaisevasti pienentyneet ja yrityksen kannattavuus on muodostunut monessa teknisen kaupan yrityksessä erityisen huolen aiheeksi. (Katarra, haastattelu 20.9.2007.) Vaikka kannattavuus on liiketoiminnan menestymisen ehdoton edellytys, ei se yksin ole riittävä, sillä kannattavakin yritys saattaa kaatua heikkoon maksukykyyn tai vakavaraisuuden puutteeseen (Laitinen 2007, 342). Yrityksen menestyminen on siis kiinni monista tekijöistä, joista yksi on kannattavuus.

Asiakastyytyväisyydellä uskotaan olevan voimakas vaikutus yrityksen tulokseen ja sillä saattaakin olla palveluyritysten voittoihin enemmän vaikutusta kuin markkinaosuudella, yksikkökustannuksilla ja monilla muilla tekijöillä, jotka tavallisesti yhdistetään kilpailuetuun. Asiakassuhteiden keston pidentymisen oletetaan myös osaltaan lisäävän yritysten voittoja. (Reichheld & Sasser 1990, 105.) Viime vuosina onkin yritetty tutkimuksilla selvittää, onko asiakastyytyväisyydellä yhteyttä yrityksen kannattavuuteen. Tutkimukset ovat olleet luonteeltaan lähinnä teoreettisia, tosin joitakin kuluttaja-asiakkaisiin kohdistuneita empiirisiä tutkimuksia on tehty. Niissä on saatu viitteitä siitä, että menestyneiden yritysten asiakkaat ovat yleensä tyytyväisiä. Koska yrityksen kannattavuus on keskeinen liiketoiminnan menestyksen mittari, on tärkeää etsiä lisätodisteita asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden väliselle yhteydelle erilaisissa liiketoimintaympäristöissä.

1.2 Teknisen Kaupan Liitto

Tutkielman toimeksiantaja on Teknisen Kaupan Liitto, joka on maahantuojia ja tukku-kauppaa edustava järjestö Suomessa. Teknisen Kaupan Liitto on teknisen kaupan merkittävin järjestö ja edustaa lähes 300:aa teknistä kauppaa harjoittavaa yritystä (Teknisen Kaupan Liitto 2007). Teknisen Kaupan Liittoon kuuluvien yritysten kokonaisliikevaihto on lähes kymmenen miljardia euroa vuodessa, ja neljässä vuodessa myynti on kasvanut yli 50 prosenttia (Aaltonen 2008, B7).

Teknisen Kaupan Liiton keskeisinä tehtävinä on muun muassa tuottaa jäsenyrityksilleen tietoa, kuten toimialakohtaisia markkinatilastoja ja mahdollisuuksia osallistua yritysten kilpailukykyä tuottaviin hankkeisiin ja projekteihin. Tämän lisäksi Teknisen Kaupan Liitto antaa jäsenyrityksilleen informaatiota ja aineistoa muutoksista, joita tapahtuu kilpailuympäristössä sekä neuvoo erilaisia tapoja vastata kilpailuympäristön muutoksiin. Teknisen Kaupan Liiton ydintoiminta liittyy enakoivaan edunvalvontaan, jolla turvataan jäsenyritysten toimintaedellytykset ja kehittyminen. Lisäksi Teknisen Kaupan Liiton jäsenyrityksillä on mahdollisuus käyttää kaupankäynnissään Teknisen Kaupan Liiton toimitus- ja muita vakioehtoja. (Teknisen Kaupan Liitto 2007.)

Teknisen Kaupan Liiton jäsenyritykset ovat tärkeä osa teollisuuden arvoketjua. Jäsenyritykset ovat kehittymässä yhä monipuolisemmiksi lisäarvon tuottajiksi. Asiakkaiden tarpeiden muuttuminen on näkynyt muun muassa yritysten palveluiden ja alihankintatoimen lisääntymisenä sekä laajemmista kokonaisuuksista huolehtimisena. (Katara, haastattelu 20.9.2007.)

Teknisen Kaupan Liittoon kuuluu 22 jaostoa eli toimialaa (liite 1), joiden toimintaan osallistuvat asianomaisen toimialan johtavat yritykset. Jaoston tehtäviin kuuluu olla tuotealueella toimivien yritysten yhteistyöfoorumi, jonka tavoitteena on edistää oman toimialansa yhteisten asioiden eteenpäin viemistä. (Teknisen Kaupan Liitto 2007.)

1.3 Tutkimusongelma ja rajaus

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa käytännön liike-elämää varten selvittämällä, *onko asiakastytyväisyydellä yhteyttä yrityksen kannattavuuteen*. Tämä tutkimus liittyy Teknisen Kaupan Liiton toimeenpanemaan Teknisen kaupan palvelustrategiat 2007–2009 -projektiin. Tämän tutkielman avulla Teknisen Kaupan Liiton tarkoituksena on osoittaa jäsenyrityksilleen asiakastytyväisyyden merkitystä ja yhteyttä yrityksen taloudelliseen menestykseen.

Tutkimusongelman ratkaisemisessa käytetään Teknisen Kaupan Liiton valmiita asiakastytyväisyysmittauksia (Teknisen Kaupan Liiton oma termi ”asiakaskuuntelu”) yli kymmenen vuoden ajalta. Niiden avulla on mahdollisuus selvittää, miten asiakkaat kokevat kohdeyrityksen toiminnan. Jos voidaan osoittaa vähäinkin yhteys asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden välillä, sillä on merkitystä Teknisen Kaupan Liiton jäsenyrityksille nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Tutkimukseen valittiin neljä Teknisen Kaupan Liiton jäsenyritystä. Asiakastytyväisyyttä tarkastellaan poikkileikkausaineistosta toiseen, eli poikkileikkausaineistoja on pitkältä ajanjaksolta. Asiakastytyväisyysmittausten lisäksi tutkimuksessa käytetään pitkittäisaineistona kohdeyritysten tilinpäätöksiä, joita on 12 tilikaudelta, eli vuosilta 1996–2007. Kyseessä on siis sekundääri- ja dokumenttiaineistolla suoritettava retrospektiivinen selittävä pitkittäistutkimus. Tilinpäätöksistä lasketaan tutkimuksessa tarvittavat kannattavuuden tunnusluvut. Käytettävät kannattavuuden tunnusluvut avataan käsitteinä laskentakaavoineen (liitteet 2 ja 3) ja lasketaan tunnuslukuanalyysiin perustuvan mallin (liite 4) avulla, eli kyseessä on ulkoisen kannattavuuden mittaaminen. Tutkimuksessa ei tarkastella rahoitukseen liittyviä tunnuslukuja, kuten esimerkiksi omavaraisuusastetta, quick ratiota ja current ratiota. Yhteys asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden välillä pyritään osoittamaan tilastollisia menetelmiä hyväksi käyttäen.

Teoreettisessa viitekehityksessä tarkastellaan palvelun laatua ja asiakastytyväisyyttä organisaatioiden välisessä liikesuhteessa. Tästä johtuen kun tutkielmassa viitataan

asiakkaaseen, on kyseessä yritysasiakas. Kannattavuutta käsittelevässä teoriassa käytetään tunnuslukujen ohjenuorana Yritystutkimusneuvottelukunnan julkaisemassa Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi -teoksessa (2005) mainittuja tuloksesta ja pääomasta laskettavia kannattavuuden tunnuslukuja, koska näitä käytetään yleisesti teknisen kaupan alalla.

2 PALVELUN MERKITYS TEKNISESSÄ KAUPASSA

2.1 Palvelu osana arvonluontiprosessia

Konkreettisesta tuotteesta voidaan tehdä palvelu, kun sitä muutetaan asiakkaan tarpeisiin (Grönroos 2000, 49). Edvardssonin, Thomassonin ja Øvretveitin (1994, 9) mielestä palvelua ei voi erottaa tuotteesta, ja useimpiin fyysisiin tuotteisiin liittyy palvelua. Ei ole olemassa aidosti aineetonta palvelua, vaan jokaisessa palvelussa on joitakin tuotteen elementtejä ja jokaisessa tuotteessa on vastaavasti joitakin palvelun elementtejä (Wilson 1992, 39). Palveluun liittyy erityispiirteitä, joissa ovat voimakkaasti mukana yksilöllisyys, hetkellisyys ja inhimilliset tekijät (Tervonen 2001, 17). Palvelua on vaikeampi kopioida kuin tuotetta ja palveluun tarvitaan aina asiakkaan osallistumista (Payne 2006, 5).

Palvelua voidaan myös tarkastella arvonluonnin näkökulmasta. Asiakas ostaa ratkaisun, joka palvelee asiakkaan omaa arvonluontiprosessia (Grönroos 2003, 27). Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluita vaan hyötyjä, jotka lisäävät tarjooman arvoa. Kokonais-tarjooma edustaa arvoa, jonka asiakas saa ostaessaan tuotteita tai palveluita. (Payne 2006, 290.) Esimerkiksi kun asiakas ulkoistaa huoltotoimintansa, asiakkaan ei tarvitse huolehtia itse varaosien saatavuudesta, varsinaisesta huoltotoimenpiteestä tai huollosta vastaavien työntekijöiden koulutuksesta. Näin asiakkaalta vapautuu muihin toimintoihin sekä taloudellisia että henkilökuntaan liittyviä resursseja.

Palveluja voidaan luokitella palvelusopimuksen keston mukaan, eli toimitettu palvelu voi olla lyhyt- tai pitkäaikaista. Lyhytaikaiset palvelut liittyvät toimitus- ja asennus-palveluihin ja pitkäaikaiset palvelut esimerkiksi laitteen ylläpitoon koko sen elinkaaren ajan. (Tinnilä 2007, 144.) Toisaalta palvelut voidaan ryhmitellä ajoittain ja jatkuvasti tarjottaviin palveluihin. Ajoittain tarjottavia palveluita ovat esimerkiksi koneen korjaus ja jatkuvasti tarjottavia taas ovat esimerkiksi tavarantoimitukset. (Grönroos 2003, 85.)

Palvelukokonaisuuksien kehittämistä voidaan tarkastella myös toisen osapuolen päivittäisten toimintojen ja prosessien tukemisena (Grönroos 2007, 29). Palvelut ovat myös kokonaisratkaisujen tuottamista teollisuudelle. Nämä kokonaisratkaisut käsittävät perusratkaisuna toimivan tuotteen, palveluprosessit ja taustapalvelut. Palveluprosesseja ovat esimerkiksi toimitukset, asennukset, koulutukset ja korjaukset. Taustapalveluja ovat muun muassa laskutus, reklamaatioiden ja tuotedokumentaation hoito, ihmisten välinen vuorovaikutus ja rahoituksen järjestäminen. (Grönroos 2007, 29; Grönroos, paneelikeskustelu 22.1.2008.)

Yritysten tulisi omaksua palvelunäkökulma strategiansa ytimeksi siksi, että vaatimus palvelunäkökulman omaksumiseen on sekä asiakas-, kilpailu- että tekniikkälähtöinen. Asiakasyritykset vaativat toimialasta riippumatta yhä useammin pelkän teknisen ratkai-

sun lisäksi muutakin, he haluavat usein lisätä omaa mukavuuttaan, vähentää ongelmiaan ja karsia lisäkustannuksiaan. (Grönroos 2003, 37.)

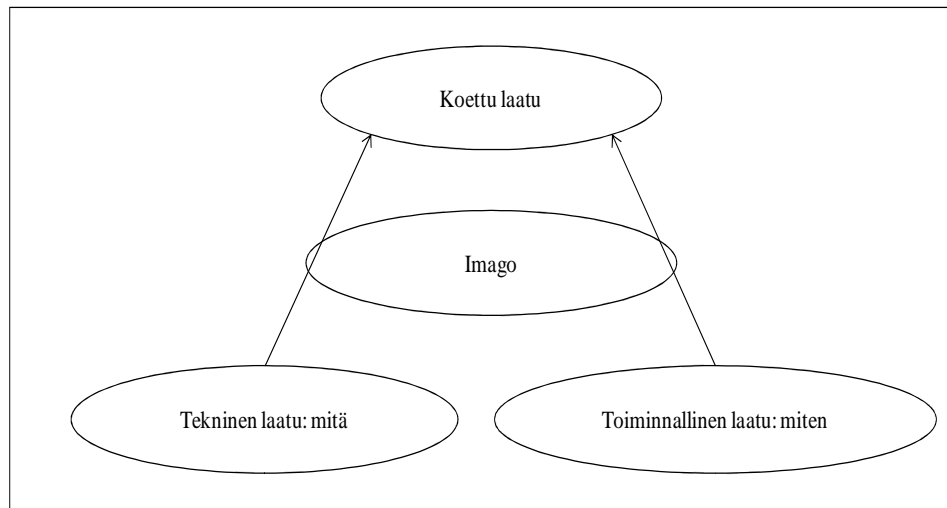
Voitaneen sanoa, että kestäväää kilpailuetua on tänä päivänä vaikea saada aikaan pelkällä tuotteella. Liittämällä tuotteeseen palvelun, jota kilpailijan on vaikea kopioida sellaisenaan, saavuttaa palveluntarjoaja huomattavan kilpailuedun toisiin saman toimialan yrityksiin nähden. Palveluita kehittämällä on mahdollisuus tukea asiakasyrityksen arvонуontiprosessia siten, että toimitetaan itse tuote, palveluprosessit ja näihin liittyvät taustapalvelut. Tuotteen ja palvelun yhdistelmällä on siis mahdollista tuottaa asiakasyritykselle kokonaisratkaisu.

2.2 Palvelun laadun ulottuvuudet

2.2.1 Grönroosin malli palvelun laatu-ulottuvuuksista

Laatukriteerit on perinteisesti yhdistetty tuotteen arviointiin. Palveluliiketoiminnan muodostuttua yhdeksi yrityksen menestyksen avaintekijäksi on tärkeää, että palvelua pystytään myös arvioimaan laatukriteerein. Yritys voi siis menestyä vain, jos yrityksen tuottamat tuotteet ja palvelut ovat kilpailukykyisiä. Näin yritykselle muodostuu kilpailuetua markkinoilla. (Grönroos 2000, 65.) Jotta yritys voisi säilyttää kilpailuetunsa, tulee sen pystyä mittaamaan tuottamansa palvelun laatua. Edellytyksenä on, että yrityksessä ymmärretään, millaiseksi asiakkaat määrittävät palvelun laadun ominaisuudet. Vasta tämän jälkeen yritys kykenee hallitsemaan ja ohjaamaan asiakkaiden arvioita haluamaansa suuntaan. Yritykselle onkin ensiarvoisen tärkeää tietää, kuinka asiakkaat kokevat palvelun ominaisuudet. (Grönroos 2003, 98–99.)

Grönroos (2003) lähestyy palvelun laatua teknisen eli lopputulosulottuvuuden ja toiminnallisen eli prosessiulottuvuuden näkökulmasta (kuvio 2). Tämän perusteella palvelutapahtuman kokonaislaatu muodostuu teknisestä ja toiminnallisesta laadusta. (Grönroos 2003, 100.)



Kuvio 2 Palvelun laadun ulottuvuudet (Grönroos 2003, 102)

Palvelutapahtuman tekninen laatu kertoo, *mitä* asiakas saa yritykseltä palvelutilanteessa. Asiakkaan kokemalla palvelutapahtuman teknisellä laadulla on erittäin suuri merkitys, kun asiakas arvioi saamaansa palvelua. Kun asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutustilanne on ohi, asiakkaalle jää lopputulokseksi tekninen laatu. Tekninen laatu ei kuitenkaan kata kaikkea asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa myös, *miten* tekninen laatu toimitetaan. Tämä prosessin osuus on toiminnallista laatua, joka liittyy palveluntarjoajan toimintaan. Asiakkaan kokemaan toiminnalliseen laatuun vaikuttavat muun muassa henkilökunnan saavutettavuus, ulkoinen olemus ja tapa asioida asiakkaan kanssa. Yleensä kun asiakkaat arvioivat palvelun laatua, he pystyvät arvioimaan objektiivisemmin teknistä kuin toiminnallista laatua siksi, että teknisessä laadussa on yleensä kysymys asiakkaan ongelman teknisestä ratkaisemisesta. Toiminnallinen laatu taas koskee sitä, millä tavalla asiakas on palvelun saanut. Tämä palvelun ulottuvuus on luonnollisesti hyvin subjektiivinen käsitys. (Grönroos 2003, 100–101.)

Asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun vaikuttaa myös palveluntarjoajan imago. Yrityksen imago, joka saattaa vaikuttaa asiakkaan palvelun kokemiseen monin tavoin, muodostuu asiakkaalle yrityksen fyysisistä tiloista, resursseista ja toimintatavoista. Imago on siis laadun kokemisen suodatin, eli jos asiakas suhtautuu positiivisesti palveluntarjoajaan, antaa asiakas todennäköisesti joitakin yrityksen tekemiä virheitä helpommin anteeksi. Toistuvat virheet saman palveluntarjoajan taholta taas saattavat johtaa yrityksen imagon heikkenemiseen. Palveluntarjoajan imagon ollessa kielteinen voi pienikin virhe ärsyttää asiakasta. (Grönroos 2003, 101.)

2.2.2 *Lehtisen malli palvelun laatu-ulottuvuuksista*

Palvelun laadun ulottuvuuksia voidaan lähestyä myös Lehtisen (1982) mallilla, jossa ulottuvuuksina tarkastellaan vuorovaikutussuhdetta ja teknistä (fyysistä) sekä institutio-naalista (historiallista) laatua. Vuorovaikutussuhteen laatu muodostuu asiakkaan ja kontaktihenkilön vuorovaikutuksesta. Asiakkaalle muodostuvaan laatuun vaikuttavat sekä asiakkaaseen että kontaktihenkilöön sidoksissa olevat tekijät, eli henkilöiden mieliala ja näkemykset. (Lehtinen 1982, 65–66; Lehtinen 1986, 49.) Vuorovaikutus-tilanteessa muodostuvaan laatuun voidaan pyrkiä vaikuttamaan etukäteen, esimerkiksi kouluttamalla henkilökuntaa tai muokkaamalla yrityksen fyysiset tilat vuorovaikutus-tilanteita tukeviksi (Lehtinen 1982, 65).

Tässä mallissa teknisellä, eli fyysisellä laadulla, tarkoitetaan asiakkaan kokemien fyysisten resurssien laatua, joka koostuu ympäristön, välineistön, palvelun tuotanto-prosessin aikana kulutettujen tavaroiden ja prosessin tuloksen laadusta. Fyysinen laatu voidaan jakaa fyysisen tuen ja tuotteen laatuun. Fyysisen tuen laadulla tarkoitetaan yrityksen toimitilojen suunnittelua, jolloin muun muassa otetaan huomioon sisäisen liikenteen ohjaus, kalusteiden miellyttävyys ja käytettävyys. Yrityksen valmistaman fyysisen tuotteen laatuun vaikuttavat myös siihen käytettyjen raaka-aineiden laatu ja valmistus-prosessi. Fyysistä laatua voidaan mitata teknisillä toiminnoilla tai ominaisuuksilla. (Lehtinen 1982, 67.)

Kolmantena laatu-ulottuvuutena on institutionaalinen laatu, joka tarkoittaa asiakkaan mielikuvaa palveluntarjoajasta, eli yrityksen imagoa. Palveluntarjoaja voi pyrkiä vaikuttamaan institutionaaliseen laatuun erilaisin markkinointitoimenpitein. Asiakas arvioi palvelun laatua toisaalta palvelun tuotantoprosessin laatuna ja toisaalta lopputuloksen laatuna. Institutionaalinen laatu kehittyy ja muuttuu varsin hitaasti. Asiakkaalla tosin saattaa olla mielikuva yrityksen institutionaalisesta laadusta jo ennen palvelun tuotanto-prosessiin osallistumista. (Lehtinen 1982, 67–68.)

2.2.3 *Holmlundin malli palvelun laatu-ulottuvuuksista*

Holmlund (1997) on tarkastellut laatu-ulottuvuuksia asiantuntijapalveluiden näkö-kulmasta. Mallissa (kuviot 3) tarkastellaan vuorovaikutusta liikesuhteissa vaihdannan (engl. exchanges) ja mukauttamisen (engl. adjustment) avulla. Tässä mallissa vuoro-vaikutus liikesuhteissa koostuu erilaisista yritysten välisistä kanssakäymisistä. Nämä

kanssakäymiset voidaan nimetä tekniseksi, sosiaaliseksi ja taloudelliseksi ulottuvuudeksi. (Holmlund 1997, 93.)



Kuvio 3 Holmlundin laadun ulottuvuudet -malli (Holmlund 1997, 94)

Holmlundin mallissa laatu-ulottuvuudet on jaettu prosessiin (engl. process domain) ja lopputulokseen (engl. outcome domain). Molempiin osa-alueisiin vaikuttavat tekniset, sosiaaliset ja taloudelliset ulottuvuudet. (Holmlund 1997, 154.)

Liikesuhteissa tekninen ulottuvuus on arvonluontiprosessin ydin ja voi koostua tavaroista, palveluista, erilaisista järjestelmistä tai projekteista, kuten esimerkiksi tuotanto-prosessijärjestelmistä ja rakennus- tai tuotekehitysprosesseista. Teknisessä ulottuvuudessa prosessin rakenne muodostuu muun muassa suunnittelusta, tuotannosta, toimituksista ja huollosta. Jokaiselle prosessin osalle on luonteenomaista luotettavuus, innovatiivisuus, osaaminen, nopeus, fyysiset resurssit ja varmuus. Lopputulokseen vaikuttavat luotettavuus, innovatiivisuus, yhdenmukaisuus, eettisyys ja pysyvyys. (Holmlund 1997, 157.)

Sosiaalinen ulottuvuus tarkoittaa yksilö- ja yritystasolla tapahtuvaa sosiaalista vuorovaikutusta. Vuorovaikutusprosessi tapahtuu ajan kuluessa ja siihen vaikuttavat avunpyynnöt, luottamus, asiantuntemus, kunnioitus, samanmielisyys ja miellyttävyys. Vuorovaikutuksen lopputulosta voidaan tarkastella sekä yksilö- että yritystasolla. Yksilötasolla vuorovaikutuksen lopputulokseen vaikuttavat edellä mainitut vuorovaikutuksen ominaisuudet. Yritystasolla lopputulokseen taas vaikuttavat yrityksen sisäinen yhtenäisyys, houkuttelevuus ja luottamus. (Holmlund 1997, 157.)

Taloudellinen ulottuvuus koskee asiakassuhteen taloudellisia hyötyjä sekä kustannuksia. Taloudellisessa ulottuvuudessa prosessia kuvaavat asiakassuhteen taloudelliset käytännön asiat, kuten hinnoittelu, kustannuslaskenta ja tuottavuus. Taloudellisen prosessin lopputulos jakautuu asiakassuhteen hyötyihin (kilpailukykyinen hintataso, voilyymi, voittomarginaali, tuottavuuden parantaminen ja asiakassuhteen piiloedut) ja kustannuksiin (suoriin, välillisiin ja piilokustannuksiin). (Holmlund 1997, 157.) Asiakas-suhteen piiloeuilla on positiivinen vaikutus muun muassa valvonnan tarpeen vähene-miseen ja voimavarojen sitouttamiseen. Piilokustannuksia voi vastaavasti ilmetä johtuen

muun muassa valvonnan puutteesta ja voimavarojen sitouttamisesta. Määritysten puute taas voi johtaa väärin suunnattuun toimintaan, joka voi lisätä merkittävästi asiakas-suhteen kustannuksia. (Holmlund 1997, 146, 148–149.) Yritysten välisissä asiakas-suhteissa päätösten taloudellisilla vaikutuksilla on siis suuri merkitys (Holmlund 1997, 93).

2.2.4 *Palvelun laadun osa-alueet*

Palvelun laadun osa-alueita on tutkittu enimmäkseen kuluttajapalveluihin liittyvissä palveluympäristöissä (Kong & Mayo 1993, 5). Kun yritys pohtii palvelustrategiaansa, sen tulee tarkastella palvelun laadun osa-alueita ja ominaisuuksia omista lähtökohdistaan eikä siirtää valmiita luetteloita sellaisenaan käyttöönsä (Grönroos 2003, 123). Alla on esitetty Grönroosin näkemys palvelun laadun osa-alueista (taulukko 1).

Taulukko 1 Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2003, 124)

1.	<i>Ammattimaisuus ja taidot</i> Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun (lopputulokseen liittyvä kriteeri).
2.	<i>Asenteet ja käyttäytyminen</i> Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat (kontaktihenkilöt) kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti (prosessiin liittyvä kriteeri)
3.	<i>Lähestyttävyyys ja joustavuus</i> Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät ovat suunniteltuja ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada, ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti (prosessiin liittyvä kriteeri).
4.	<i>Luotettavuus</i> Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosessiin liittyvä kriteeri).
5.	<i>Palvelun normalisointi</i> Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun palvelu epäonnistuu, tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (prosessiin liittyvä kriteeri).
6.	<i>Palvelumaisema (engl. Servicescape)</i> Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta (prosessiin liittyvä kriteeri).
7.	<i>Maine ja uskottavuus</i> Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen, ja että sillä on sellaiset suosituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä (imagoon liittyvä kriteeri).

Palvelun laadun osa-alueet ovat yhteydessä palvelun laadun ulottuvuuksiin (ks. kuvio 2), joita ovat tekninen ja toiminnallinen laatu sekä yrityksen imago. Näistä palvelun

laadun osa-alueista ammattimaisuus ja taidot liittyvät lopputulokseen. Ammattimaisuus ja taidot kertovat, mitä on toimitettu, eli kyseessä on prosessin tekninen laatu. Palveluntarjoajan imagoon liittyvät palvelun laadun osa-alueista maine ja uskottavuus. Loput palvelun laadun osa-alueista: asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi ja palvelumaisema, liittyvät prosessin toiminnalliseen laatuun, eli miten palvelu toimitetaan. (Grönroos 2003, 123.)

Homburg ja Rudolph (2001, 17–18) kehittivät mallin tyytyväisyyden seitsemästä osa-alueesta (taulukko 2). Tyytyväisyyden osa-alueet ovat tuoteominaisuudet, myyntihenkilöstö, tuoteinformaatio, tilausten käsittely, tekniset palvelut, vuorovaikutus yrityksen muun henkilöstön kanssa ja reklamaatiokäsittely.

Taulukko 2 Palvelun laadun osa-alueet (mukaillen Homburg & Rudolph 2001, 30–31)

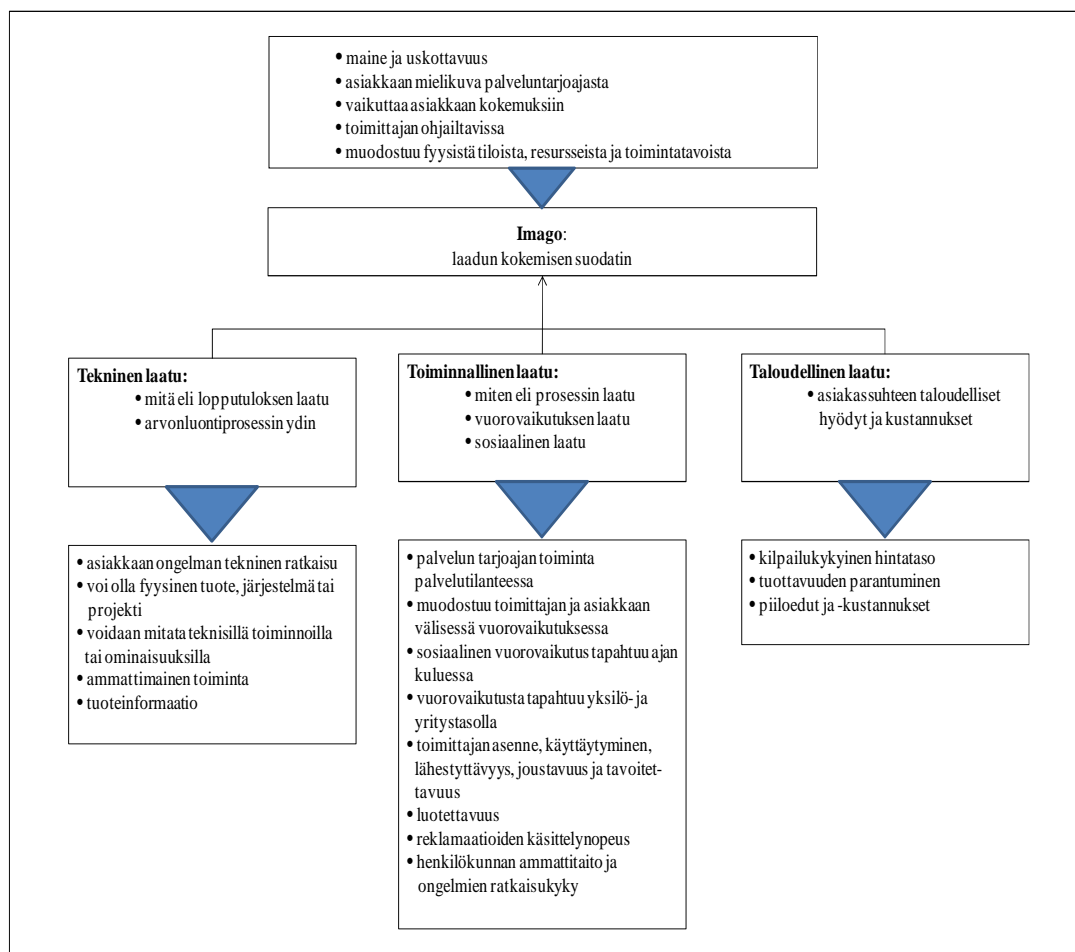
Osa-alue 1	<i>Tuotteen tai palvelun arviointi (lopputuloksen laatu)</i>
Osa-alue 2	<i>Myyntihenkilöstön arviointi (prosessin laatu)</i> Toimittajan myyntihenkilöstön tietämys tuotteidensa käyttöolosuhteista asiakkaan yritys ympäristössä Toimittajan myyntihenkilöstön tuotetuntemus Toimittajan myyntihenkilöstön antama tuki ongelman ratkaisutilanteissa Toimittajan myyntihenkilöstön ystävällisyys vuorovaikutustilanteissa Toimittajan henkilöstön pysyvyys Toimittajan myyntihenkilöstön reagointinopeus asiakaskäyntiä pyydettyäessä Toimittajan myyntihenkilöiden asiakaskäyntien useus
Osa-alue 3	<i>Tuoteinformaation arviointi (lopputuloksen laatu)</i> Toimittajan teknisen dokumentaation informatiivisuus ja saatavuus Toimittajan tuotteisiin liittyvien käyttöohjeiden hyödyllisyys Muista dokumenteista saatava informaatio
Osa-alue 4	<i>Tilausten käsittelyn arviointi (prosessin laatu)</i> Tilausprosessin luotettavuus Toimitusajoista kiinni pitäminen
Osa-alue 5	<i>Teknisten palveluiden arviointi (prosessin laatu)</i> Huoltohenkilökunnan tavoitettavuus Toteutetun palvelun tekninen laatu
Osa-alue 6	<i>Muun yrityksen henkilökunnan kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen arviointi (prosessin laatu)</i> Tuotannon työntekijöiden tavoitettavuus Reagoinnit puhelimitse tehtyihin pyyntöihin Reagoinnit kirjallisiin pyyntöihin
Osa-alue 7	<i>Reklamaatiokäsittelyn arviointi (prosessin laatu)</i> Toimittajan toimenpiteet takuuajana Toimittajan toimenpiteet takuuajan jälkeen Toimenpiteet reklamaatioihin yleensä

Mallin osa-alueita tuoteominaisuuksia lukuun ottamatta voitaneen suoraan soveltaa palvelun laadun arviointiin. Toinen osa-alue käsittelee muun muassa toimittajan myyntihenkilöstön tuotetuntemusta ja palvelualttiutta. Seuraavissa osa-alueissa tuodaan esiin tuoteinformaation, tilausten käsittelyyn ja teknisiin palveluihin liittyviä tekijöitä, kuten

muun muassa tuoteinformaation dokumentointi, tilausprosessin luotettavuus ja teknisen palvelun laatu. Kuudennessa palvelun osa-alueessa kiinnitetään huomiota siihen, miten asiakas kokee vuorovaikutuksen yrityksen muun henkilökunnan kanssa. Viimeinen, seitsemäs osa-alue liittyy reklamaatiokäsittelyyn. Mallin perusajatuksena on, että asiakas voi olla tyytyväinen johonkin osa-alueeseen mutta ei välttämättä kaikkiin osa-alueisiin samanaikaisesti (Homburg & Rudolph 2001, 17–18). Homburg ja Rudolph tulivat siihen johtopäätökseen, että mittaaminen seitsemällä ulottuvuudella on kapeampi-alaisia rakenteita parempi. (Homburg & Rudolph 2001, 15).

Grönroosin sekä Homburgin ja Rudolphin mallit eroavat jonkin verran toisistaan. Grönroosin mallissa keskitytään pääasiassa tarkastelemaan palvelun laadun osa-alueita kuluttajanäkökulmasta. Tällöin esimerkiksi palveluntarjoajan fyysisten toimitilojen, sijainnin ja aukioloaikojen merkitys korostuu. Toisaalta molemmille malleille on yhteistä, miten hyvin asiakas voi luottaa palveluntarjoajan toimintaan ja henkilökunnan asiantuntemukseen ja palvelualltiuteen.

Kuvioon 4 on yhdistetty Grönroosin, Lehtisen ja Holmlundin palvelun laadun ulottuvuudet sekä Grönroosin ja Homburgin ja Rudolphin palvelun laadun osa-alueet.



Kuvio 4 Palvelun laadun ulottuvuudet ja osa-alueet (mukailien Lehtinen 1982, 1986; Holmlund 1997; Homburg & Rudolph 2001; Grönroos 2003)

Toimittajayrityksen imagoon vaikuttavat muun muassa asiakkaan mielikuva palveluntarjoajasta, resursseista, toimintatavoista ja uskottavuudesta. Imagon asiakas voi kokea jo ennen varsinaista palvelua, eli asiakkaalla voi olla ennakkoon mielikuva palveluntarjoajasta. Markkinointiviestinnällä pyritään vaikuttamaan asiakkaiden mielikuvan muodostumiseen. Esimerkiksi uuden huoltosopimuksen neuvottelu- tai kilpailuttamistilanteessa saattaa palveluntarjoajan imagolla olla ratkaiseva merkitys sopimuksen aikaansaamiseen. Palveluntarjoajan imagoon vaikuttavat siis palveluntarjoajan aiemmat suoritukset ja niissä tapahtuneet onnistumiset tai epäonnistumiset.

Laatu-ulottuvuusmallien perusteella tulee organisaatioiden välisessä palveluliiketoiminnassa ottaa huomioon teknisen ja toiminnallisen laadun lisäksi taloudellinen laatu. Teknisellä, toiminnallisella ja taloudellisella laadulla on osaltaan vaikutusta toimittajayrityksen imagoon. Asiakkaan ja yrityksen välinen sopimus eli lupaus on asiakkaan osalta lopputuloksen teknistä laatua. Toiminnallinen laatu sisältää prosessin laadun lisäksi vuorovaikutuksen ja sosiaalisen laadun, jotka yhdessä kuvaavat, miten toimittajayritys suoriutuu palvelutilanteesta. Toiminnallisen prosessin kokemiseen vaikuttavat muun muassa, kuinka asiakas tavoittaa palveluntarjoajan edustajat, ja kuinka häntä palvellaan. Holmlundin esittämä taloudellinen laatu on otettu mukaan, koska sillä on huomattava vaikutus organisaatioiden välisessä liiketoiminnassa. Taloudellinen laatu muodostuu toiminnallisen ja teknisen laadun lopputuloksena siten, että asiakas saa ongelmansa taloudellisesti hyödylliseksi kokemansa kokonaisratkaisun. Esimerkiksi asiakas tekee koneita tai laitteita koskevan huoltosopimuksen huoltoyrityksen kanssa. Tällöin koneet tai laitteet huolletaan säännöllisesti ilman, että asiakkaan tuotanto keskeytyy tekemättömien huoltojen vuoksi.

Teknistä, toiminnallista ja taloudellista laatua voidaan arvioida tiettyä palvelutilannetta kuvaavilla palvelun laadun ominaisuuksilla. Mitattavat ominaisuudet tulee määrittää siis palvelukohtaisesti.

2.3 Asiakassuhteen luonne

Pohjimmiltaan yritysten välinen kaupankäynti on vaihdantaa, joka yleensä perustuu pitkäaikaisiin ja pysyviin suhteisiin (Gummesson 1998, 59). Håkansson (1993, 1) mainitseekin, että yritysasiakkaiden välisessä liiketoiminnassa ostajan ja myyjän välinen suhde on usein pitkäaikainen, kiinteä ja siihen liittyy monimutkaisia vuorovaikutusrakenteita. Toisin sanoen myyjän ja ostajan tulisi keskittyä enemmänkin asiakassuhteen ylläpitämiseen kuin suoraviivaiseen myymiseen ja ostamiseen. (Håkansson 1993, 1.) Nämä suhteet kehittyvät ajan kuluessa ja niiden sosiaaliset rakenteet muuttuvat. Sosiaaliset rakenteet ohjaavat sekä asiakkaan että myyjän vaihdannan kohteena olevaa sisältöä ja vaihdannan mukanaan tuomia tuloksia. (Tikkanen 2005, 33.) Ostajan ja myyjän väliset

suhteet ovatkin usein vastavuoroisia, ja tuotetta muokataan asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Asiakas ei enää olekaan passiivinen ostaja vaan aktiivinen partneri. Asiakastytyväisyys siis näyttelee tärkeää osaa asiakassuhteiden luomisessa, kehittämisessä ja ylläpitämisessä. (Homburg & Rudolph 2001, 15–16.)

Asiakassuhteita tulisikin tarkastella siitä näkökulmasta, että asiakas investoi toimitajayrityksen voittoon tulevaisuuden palvelujen kehittämiseksi (Lehtinen 2004, 12). Toimittajayritysten investoinnit tuotteisiin, jakelukanaviin sekä tutkimus- ja kehitystyöhön ohjautuvat asiakkaiden tarpeiden mukaan ja ovat itse asiassa investointeja asiakkaisiin (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 161). Asiakassuhteista on ajan kuluessa tullut yhä keskeisempiä yritysten resursseja ja voimavaroja, joita voidaan kutsua myös yrityksen sosiaalisiksi pääomaksi (Halinen & Salmi 2001, 208; Lehtinen 2004, 11). Sosiaaliset sidokset voivat olla organisaatioiden toiminnan kannalta rajoittavia, turvaavia tai kehittäviä tekijöitä, jotka voivat tuoda mukanaan liiketoimintaan varmuutta ja ennustettavuutta mutta myös ristiriitaisuuksia. (Vesalainen 2006, 51.)

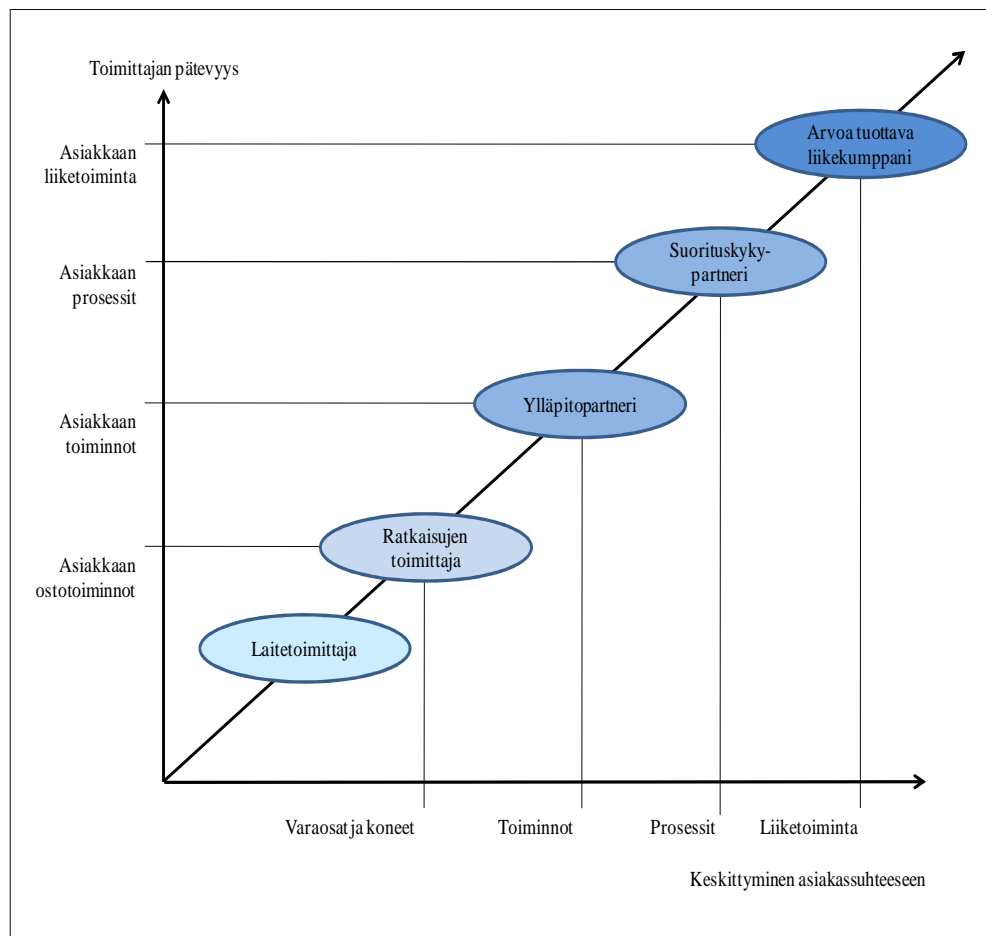
Yleisesti ajatellaan, että liiketoimintaa edistetään hyvillä henkilösuhteilla ja kontakteilla. Henkilösuhteiden ja kontaktien avulla saadaan tai hankitaan liiketoiminnassa tarvittavia tietoja ja resursseja, siirretään osaamista sekä edustetaan yritystä. Lisäksi henkilösuhteiden avulla rakennetaan uskottavuutta ja luottamusta (Halinen & Salmi 2001, 208.) Toisaalta henkilökohtaisten suhteiden verkosto rakentuu organisaatioiden välisessä vuorovaikutusprosessissa. Jotkut nykyisistä henkilösuhteista ovat myös voineet kehittyä aikaisemmissa liike- tai henkilökohtaisissa kontakteissa. (Halinen 1997, 210.) Vaikka henkilösuhteet liiketoiminnassa voivat olla luonteeltaan joko muodollisia tai epämuodollisia, valtaosa henkilöiden välisestä vuorovaikutuksesta on kuitenkin epämuodollista. Tästä syystä yritys pystyy ohjaamaan ja valvomaan näitä henkilösuhteita ainoastaan tiettyyn rajaan asti. (Halinen & Salmi 2001, 222.)

Organisaatioiden välisessä liiketoiminnassa asiakassuhteilla on olennainen merkitys sekä koko liiketoimintaan että asiakastytyväisyyteen. Tästä johtuu, että asiakastytyväisyystutkimuksissa on usein yhtenä mittauskohteena asiakassuhteeseen liittyvät tekijät, kuten esimerkiksi henkilöstön asiantuntemus, luotettavuus, aktiivisuus, vastuunkanto ja palvelualltius. Tätä taustaa vasten on ilmeistä, että asiakastytyväisyyttä tulee organisaatioiden välisessä kaupankäynnissä tarkastella mieluummin suhdeperusteisena kuin vaihdantaperusteisena. (Homburg & Rudolph 2001, 16.) Liike-elämässä henkilösuhteet voidaan käsittää välineellisinä, eli suhteet ovat keinoja liiketaloudellisten päämäärien saavuttamiseksi (Halinen & Salmi 2001, 210).

Perinteisessä kaupankäynnissä on asiakkuutta lähestytty asiakkaan, yrityksen ja tuotteen näkökulmasta. Kun liiketoimintatapaa muutetaan asiakaslähtöiseksi, ovat keskeisiä elementtejä asiakas, tuote ja tuotanto. Asiakkuus tulisikin nähdä yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessina. (Storbacka & Lehtinen 2005, 22–23.) Yritys tuskin voi siirtyä pelkästä laitetuotantajasta suoraan arvoa tuottavaksi liikeyritykseksi, vaan muutos

yleensä tapahtuu vaiheittain. Tämän edellytyksenä on toimittajayrityksen strategisten lähestymistapojen uudelleenarviointi (Hyötyläinen 2007, 15).

Teknoliateollisuuden yrityksistä puhuttaessa palveluliiketoiminta edellyttää syvällistä asiakkaiden toimintamallien ja yrityksen oman aseman arviointia, joiden avulla yritys voi asemoida itsensä asiakkaan arvoketjuun. Palveluliiketoiminnan edellytyksenä on yhteistyö asiakkaiden kanssa. (Hyötyläinen 2007, 14.) Toimittajan pätevyyttä ja asiakassuhteeseen keskittymistä voidaan kuvata viisivaiheisella mallilla (kuvio 5). Mallin lähtökohtana on laitetoimittaja, joka ei osallistu asiakkaan tuotannon tehostamiseen. Tämän jälkeen seuraa neljä strategista vaihetta, jossa toimittaja voi strategiaansa muuttamalla kehittyä ratkaisujen toimittajasta arvoa tuottavaksi liikekumppaniksi. Jotta laitetoimittaja voisi kehittyä ratkaisujen toimittajaksi, tulee sen kehittää tuotteeseen liittyvä palvelutarjooma. Ratkaisujen toimittajasta siirtyminen ylläpitopartneriksi edellyttää teollisuuspalvelujen markkinoille tuloa. Suorituskykypartneriksi eteneminen antaa mahdollisuuden valita strategiaksi laajentumisen joko asiakassuhteisiin perustuviin tai prosessikeskeisiin palveluihin. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 30.) Kun yhteistyö viedään niin pitkälle, että osallistutaan asiakkaan prosesseihin, voidaan puhua arvoa tuottavasta liikekumppanista (Teknoliateollisuus 2003, 19–20).



Kuvio 5 Toimittajan pätevyys ja asennoituminen (Teknoliateollisuus 2003, 20)

Jokainen siirtymävaihe edellyttää keskittymistä tiettyihin strategisiin kysymyksiin ja uuden osaamisen omaksumista. Yrityksen siirtyessä laitetoimittajasta ratkaisujen toimittajaksi saattaa käynnistävänä tekijänä olla asiakkaan palaute ja kilpailutilanne. Strategisia toimenpiteitä tässä siirtymävaiheessa ovat muun muassa palvelujen kehittäminen kokonaisvaltaisesti tavoitteena saavuttaa tehokkuutta, laatua ja nopeampia toimitusaikoja. Käynnistävinä tekijöinä ylläpitopartneriksi siirryttäessä ovat muun muassa asiakastyytyväisyys ja voiton tekemisen mahdollisuudet. Tässä vaiheessa saatetaan joutua tarkkaan määrittämään ja analysoimaan teollisuuspalvelujen markkinat ja mahdollisesti muodostamaan uusi palvelujen markkinointia toteuttava organisaatio. Ylläpitopartnerin tavoitteena on kasvattaa liikevaihtoa teollisuuspalvelujen avulla. Sysäyksenä suorituskykypartneriksi etenemiseen voivat olla asiakkaan esittämät vaatimukset ja jo edellisessä vaiheessa toteutettujen investointien tai jo kehitetyn prosessiosaamisen hyödyntäminen. Suorituskykypartnerin strategisia toimenpiteitä ovat kustannustehokkuuden ja mittakaavaetujen saavuttaminen sekä konsultointiosaamisen kehittäminen. Edellisten vaiheiden luontaisena jatkona on siirtyminen arvoa tuottavaksi liikekumppaniksi. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 31.)

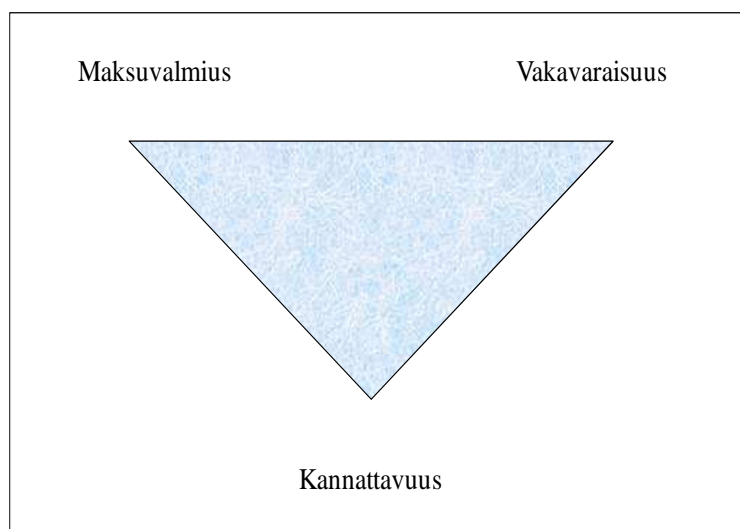
Palveluliiketoiminnassa asiakassuhteilla ja verkostoilla on huomattava merkitys, kun asiakkaille tuotetaan uusia palveluita ja nykyiset asiakassuhteet pyritään säilyttämään. Hyvillä henkilösuhteilla ja verkostoilla palveluntarjoaja voi rakentaa uskottavuuttaan ja luotettavuuttaan. Uskottavuus ja luotettavuus parantavat osaltaan palveluntarjoajan mahdollisuuksia solmia pitkäaikaisia ja syvällisiä asiakassuhteita. Hyvin hoidetuilla asiakassuhteilla ja verkostoilla on positiivinen vaikutus asiakastyytyvyyteen ja palveluntarjoajan imagoon, jolloin asiakkaat helpommin sietävät pieniä virheitä palveluntarjoajan toiminnassa. Asiakassuhteisiin tulisikin kiinnittää huomiota siksi, että palveluntarjoajat ja asiakkaat voivat olla samanaikaisesti vuorovaikutuksessa monien eri organisaatioiden ja organisaation eri tasojen kanssa. Kun asiakassuhteessa edetään liikekumppanitasolle, pyritään yhdessä löytämään optimaalisia ratkaisuja asiakasyrityksen liiketoimintaprosesseihin. Tässä yhteydessä keskinäisen luottamuksen tulee olla hyvä, koska ratkaisuja etsittäessä saatetaan joutua paljastamaan jopa arkaluonteisia tietoja liiketoiminnasta.

3 KANNATTAVUUS

3.1 Kannattavuuden käsite

Yrityksen suorituskykyä ja menestystä kuvataan kannattavuudella (Rantanen 1995, 11). Kannattavuuden perustana voidaan pitää sitä, että yrityksen tulee jatkuvasti tuottaa enemmän kuin mitä yritykseen sijoitetun pääoman hankkiminen ja pääoman käyttö yritykselle maksaa (Alhola & Lauslahti 2005, 50). Yksinkertaisesti määriteltynä kannattavuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä saada aikaan yritykseen sijoitetulla pääomalla sellainen liiketoiminnan tulos, joka katsotaan riittäväksi, kun otetaan huomioon yrityksen sidosryhmien taholta esitetyt vaatimukset (Laitinen 2007, 342). Kannattavuus siis perustuu yrityksen voittoon eli tuottoihin ja kuluihin (Laitinen 2003, 105). Siten taloudellinen tulos on kannattavuuden mittari, joka myös kytkee tuloksen osakkeenomistajan varallisuuteen (Savarese 2000, 4), eli yrityksen omistajat määrittelevät yritykselle riittävän kannattavuustason. Huomion arvoista on, että yrityksen tulojen muodostumiseen liittyy yleensä aikaviive (Laitinen 2003, 105). Toisin sanoen yrityksen tulos muodostuu myöhemmin kuin tuloksen saamiseksi uhratut menot.

Kannattavuus on olennainen ja yleinen laskentatoimen ja talouden käsite. Kannattavuutta voidaan tutkia ja mitata kansallisella ja toimialakohtaisella tasolla sekä yritys-, investointi- ja tuotetasolla. Kaikilla näillä tasoilla on mahdollista tarkastella kannattavuutta monesta eri näkökulmasta (Rantanen 1995, 34), eli kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden näkökulmasta (kuvio 6) (Laitinen 1989, 189).



Kuvio 6 Yrityksen terveyskolmio (mukaiillen Laitinen 2007, 343)

Yritykselle kannattavuus on keskeisessä asemassa, mutta yksinään kannattavuus ei ole riittävä edellytys pitkäaikaiselle liiketoiminnalle. Kannattavuuden lisäksi maksuvalmius ja vakavaraisuus vaikuttavat yrityksen liiketaloudellisiin toimintaedellytyksiin, koska kannattavakin yritys voi kaatua heikkoon maksuvalmiuteen tai vakavaraisuuden puutteeseen. Yrityksen tulee siis toimia pitkällä aikavälillä kannattavasti, jotta yrityksellä olisi liiketaloudellisia toimintaedellytyksiä. (Laitinen 2007, 342.) Tästä syystä yrityksen terveystriangelissä kolmion kärki osoittaa kannattavuuteen.

Kannattavuutta voidaan pitää yrityksen suorituskyvyn kokonaismittarina, koska yrityksen menestymiseen vaikuttavat myös yritysjohton kyvykkyys ja päätöksentekotaito. Lisäksi yrityksen menestymiseen vaikuttavat muun muassa yrityksen tuotteet tai palvelut, henkilökunnan ammattitaito, toimintaympäristö ja kilpailuolosuhteet sekä taloudelliset suhdanteet. (Laitinen 1989, 11–12.) Edelliset kuvaavat kannattavuuden ei-rahallista näkökulmaa. Vaikka kannattavuutta voidaan lähestyä ei-taloudellisesta ja ei-rahallisesta näkökulmasta, yleisin kannattavuuden lähestymistapa on silti rahaan perustuva. (Foster 1986, 67; Rantanen 1995, 35; Vilkkumaa 2005, 12–13.)

Kannattavuudella tarkoitetaan siis sitä, että yritys pystyy tuotoillaan kattamaan toiminnastaan aiheutuneet kulut. Lisäksi kannattava yritys pystyy saavuttamaan toiminnalle asetetut tavoitteet siten, että omistaja saa sijoittamalleen pääomalle sopivaksi katsomansa tuoton. Kannattavuutta voidaan tarkastella monella eri tasolla, eli yrityksen kannattavuuden lisäksi esimerkiksi tuote- tai asiakaskannattavuutena. Menestyvällä yrityksellä tulee kannattavuuden lisäksi kuitenkin olla myös maksuvalmius ja vakavaraisuus kunnossa. Kannattavuuteen voidaan vaikuttaa monilla eri toiminnoilla, joista osa on riippuvainen yrityksen johton kyvykkyyydestä ja osa tuotteiden menekistä ja vallitsevista suhdanteista sekä yrityksen kyvystä vastata asiakkaiden palvelutarpeisiin. Voidaankin todeta, että kannattavuus on yrityksen menestyksen tärkein mittari.

3.2 Kannattavuuden mittaaminen

Kannattavuuden mittaamisen tarkoituksena on yritystoiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Saatujen mittaustulosten perusteella pystytään tekemään yritystä kannattavaan toimintaan ohjaavia päätöksiä. Tällä tavoin yrityksellä on mahdollisuus myös saavuttaa muut asettamansa tavoitteet. (Rantanen & Holtari 1999, 30; Kinnunen, Leppiniemi, Puttonen & Virtanen 2002, 124.)

Suhteellisen ja absoluuttisen kannattavuuden mittareita tarvitaan avuksi, jotta yrityksen kannattavuutta voitaisiin arvioida. Suhteellisen kannattavuuden mittaamisessa tulevat toiminnan mittasuhteet otetuksi huomioon (Eskola & Mäntysaari 2006, 19). Suhteellinen kannattavuus kuvaa yrityksen kannattavuutta prosenttiyksikköinä, joiden avulla voidaan määritellä yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita (Neilimo & Uusi-Rauva 2001,

19–21). Suhteellisella kannattavuudella voidaan kannattavuutta ja sen kehittymistä myös tarkastella eri ajanjaksoina tai vertailla kannattavuutta eri yritysten kesken (Eskola & Mäntysaari 2006, 19; Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 217). Suhteellista kannattavuutta kuvastavat muun muassa sijoitetun pääoman tuotto prosentti ja käyttökate- sekä liikutulosprosentit. Suhteellisen kannattavuuden tunnusluvuilla voidaan myös mitata, miten tehokkaasti yritys käyttää olemassa olevaa pääomaansa. (Vilkkumaa 2005, 13.)

Foster (1986, 67) lähestyy kannattavuuden mittaamista suhteuttamalla yrityksen nettotulosta liikevaihtoon, osakkeenomistajan keskimääräiseen pääomaan ja keskimääräiseen kokonaisvarallisuuteen. Vertailemalla näitä kolmea kannattavuuden mittaria kilpailuviin yrityksiin eri ajankohtina saadaan hyödyllistä tietoa yritysten resursseissa tapahtuneista muutoksista.

Kannattavuutta voidaan myös mitata vertaamalla erilaisten yritysten kannattavuutta suhteuttamalla yrityksen tietyn ajanjakson tuotot yritykseen sidottuun pääomaan. Vastaavasti kannattavuutta voidaan lähestyä sijoittajien näkökulmasta, jolloin tarkastelun kohteena ovat joko oma pääoma tai sijoitettu pääoma. (Kallunki, Kytönen & Martikainen 1999, 73–74.) Tilinpäätösperusteisesti kannattavuutta taas voidaan mitata voitto prosenttien ja pääoman tuotto prosenttien avulla (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 217). Tämä tieto hyödyttää ainakin sijoittajia (Leppiniemi 2008, 145).

Toinen tapa lähestyä kannattavuutta on käyttää absoluuttisia kannattavuuden mittareita. Tällöin tulosta mitataan lyhyellä aikavälillä rahan määrässä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 19–21.) Esimerkki absoluuttisesta kannattavuudesta on tuottojen ja kustannusten erotus.

Yrityksen kokonaiskannattavuus sen koko elinajalta voidaan pätevästi määrittää vasta yritystoiminnan päätyttyä. Toisin sanoen yrityksen perustamis- ja investointimenot ovat luonteeltaan pitkävaikutteisia ja alkavat kerryttää tuottoja yleensä vasta useamman vuoden jälkeen. (Kinnunen ym. 2002, 125.)

Kannattavuuden mittaamisella pyritään yrityksen talouden ohjaamiseen. Jotta kannattavuutta voidaan seurata, tarvitaan joko absoluuttisia tai suhteellisia mittareita. Absoluuttinen kannattavuus mittaa yrityksen lyhyen aikavälin kannattavuutta rahan määrässä, eli tuottaako yritys tilikaudella voittoa vai tappiota. Kannattavuuden suhteellinen mittaaminen ottaa huomioon muun muassa liiketoiminnan mittasuhteet. Suhteelliset mittarit ovat myös käyttökelpoisia eri yrityksiä ja eri ajanjaksoja keskenään vertailtaessa. Kannattavuuden mittaamisella saadaan käyttökelpoista tietoa esimerkiksi yrityksen omistajille, sijoittajille ja rahoittajille.

3.3 Tilinpäätösinformaation hyväksikäyttö yrityksen menestyksen arvioinnissa

Tilinpäätöstä voidaan käyttää sekä päätöksenteon apuvälineenä että erilaisten analyysien tuottamiseen. Analysoinnin kohteeksi tilinpäätös soveltuu siksi, että se on yksittäisen yrityksen taloutta ja toimintaedellytyksiä kuvaava pakollinen, laaja, määrämuotoinen ja julkinen selonteko. (Leppiniemi & Leppiniemi 1997, 16–17; Salmi & Rekola-Nieminen 2004, 92.)

Yrityksen tilinpäätöstä saatetaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, koska esimerkiksi sijoittajilla tarkastelun tavoitteet ovat luonnollisesti erilaiset kuin omistajilla tai verottajalla (Leppiniemi & Leppiniemi 1997, 17; Salmi 2006, 113). On selvää, että yrityksen menestyminen näkyy tilinpäätöstiedoista (Laitinen 1989, 13). Yritysjohdolla saattaa tämän vuoksi olla halua vaikuttaa tilinpäätöksen lukuihin paremman kuvan antamiseksi yrityksen voitonjaon mahdollisuuksista (Leppiniemi & Leppiniemi 1997, 18). Tuleekin muistaa, että tilinpäätökseen sisältyy aina epävarmuustekijöitä, jotka vaikuttavat siitä tehtäviin havaintoihin ja johtopäätöksiin. Näin ollen tilinpäätös ei kerro yrityksestä lopullista totuutta. (Salmi 2006, 115.)

Tilinpäätöstä voidaan analysoida useilla eri tavoilla, koska tarve saada tietoa yrityksen taloudellisesta tilasta vaihtelee suuresti. On syytä kuitenkin muistaa, että tilinpäätös kertoo ainoastaan jo toteutuneita asioita. Toisaalta tilinpäätös kuvaa myös yrityksen mahdollisuuksia selvitä tulevaisuudessa. (Salmi & Rekola-Nieminen 2004, 93.) Tilinpäätöstä voidaankin käyttää muun muassa tunnusluku-, tilinpäätös- ja trendianalyysien sekä yritystutkimuksen pohjana (Laitinen 1989, 14; Salmi 2006, 114). Esimerkiksi trendianalyysissä on kyse tilinpäätöserien indeksoinnista siten, että voidaan tarkastella tilinpäätöserissä tapahtuneita ajallisia muutoksia (Niskanen & Niskanen 2003, 96). Analyysitapa valitaan sen mukaan, miten syvällistä ja laajaa tietoa yrityksen toimintaedellytyksistä tarvitaan.

Määrämuotoon laadittu tilinpäätös kertoo yksiselitteisesti yrityksen tuloksen ja voitonjaon mahdollisuudet sekä muodostaa kuvan tulevaisuuden toimintaedellytyksistä. Tuloslaskelmasta saadaan selville yhden tilikauden aikana muodostunut voitto tai tappio. Taseesta taas ilmenevät yrityksen vastuut ja velvoitteet, joiden avulla voidaan arvioida yrityksen investointi- ja kasvumahdollisuuksia. Vaatimukset julkistettavan tilinpäätöksen laajuudesta vaihtelevat yrityksen koon mukaan. Tilinpäätöksiin kannattaa kuitenkin suhtautua kriittisesti, koska esitettyyn tulokseen on voitu yrittää vaikuttaa todellista tilannetta paremman kuvan antamiseksi. Tilinpäätöksen analysoimiseksi on olemassa erilaisia menettelytapoja, joista yleisimmät ovat tunnusluku- ja tilinpäätösanalyysi sekä yritystutkimus. Lisäksi voidaan käyttää trendianalyysiä. Valittava analyysimenetelmä määräytyy sen mukaan, minkä tasoista tietoa on saatavissa tilinpäätöstietojen lisäksi sekä mihin tarkoitukseen tietoa tarvitaan.

3.4 Vaihtoehtoisia kannattavuuden analysointitapoja

3.4.1 Tunnuslukuanalyysi

Tunnuslukuanalyysi on suppein ja yksinkertaisin analysoinnin muoto (Niskanen & Niskanen 2003, 9), koska analyysi perustuu ainoastaan tilinpäätöstiedoista laskettaviin tunnuslukuihin (Aho & Rantanen 1996, 36). Tunnuslukuanalyysi on keskeinen osa tilinpäätösanalyysiä ja yritystutkimusta (Niskanen & Niskanen 2003, 9). Tunnuslukuanalyysissä tilinpäätöksestä lasketaan erilaisia suhde- ja tunnuslukuja. Näitä lukuja tulkitaan ja verrataan kilpailijoiden tai toimialan keskimääräisiin tunnuslukuihin. (Laitinen 1994, 25; Leppiniemi & Leppiniemi 1997, 33; Niskanen & Niskanen 2003, 111.) Suhteellisia tunnuslukuja käytettäessä pystytään muun muassa eliminoimaan yritysten välisissä vertailuissa yritysten väliset kokoerot ja rahan arvojen muutokset (Leppiniemi & Kykkänen 2007, 142).

Tunnuslukuanalyysin laatiminen edellyttää tilinpäätöstietojen muokkausta, eli tuloslaskelman ja taseen oikaisua, sekä valittujen tunnuslukujen laskemista. Tunnuslukujen tarkastelukohteena voivat olla esimerkiksi yrityksen kasvu ja koko, kannattavuus, vakaaraisuus, maksuvalmius ja kassavirtalaskelma. (Kinnunen ym. 2002, 99.)

Tunnuslukuanalyysille on ominaista, ettei analyysin avulla tehdä syvällisiä pohdintoja taustatekijöistä eikä laadita tulevaisuuden ennusteita. Tunnuslukuanalyysin tavoitteena onkin tuottaa yleiskuva yrityksen aikaisemmasta taloudellisesta tuloksesta, sillä tavalla kuin tämä on todettavissa keskeisten tunnuslukujen avulla. (Kinnunen ym. 2002, 98, 100.)

Tilinpäätöksestä lasketut tunnusluvut ovat suhteellisia mittareita, jotka kuvaavat yrityksen taloudellisia toimintaedellytyksiä (Laitinen 1994, 25). Tunnuslukujen avulla yritys voi arvioida esimerkiksi oman taloutensa kehittymistä (Laitinen 1994, 25; Leppiniemi & Kykkänen 2007, 142). Tunnuslukuanalyysissä on tarkoituksena esittää yrityksen taloudellinen tilanne ja tunnuslukujen pohjalta tehtävät johtopäätökset muutamien valittujen tunnuslukujen avulla (Niskanen & Niskanen 2003, 9). Tämän vuoksi tunnuslukuanalyysiä voidaan kutsua tilinpäätösanalyysin tiivistelmäksi, jolloin voidaan helpommin vertailla eri tilikausia tai eri yrityksiä keskenään (Niskanen & Niskanen 2003, 9; Salmi & Rekola-Nieminen 2004, 89).

Tunnuslukuanalyysin perimmäisenä tarkoituksena on tunnuslukujen tulkinta eikä vain niiden laskeminen. Toisin sanoen tunnuslukuanalyysin merkitys syntyy siitä, kuinka valitut tunnusluvut tulkitaan. (Salmi & Rekola-Nieminen 2004, 90.) Tunnusluvuista voidaan siis tehdä useita eri tulkintoja. Syyt eri tulkintoihin voivat olla muun muassa, että analyysin lukija voi ymmärtää tunnusluvun toisin kuin laatija on tarkoittanut. Toisaalta analyysin lukijat voivat arvostaa asioita eri tavalla. Toinen lukija saattaa etsiä yri-

tyksestä turvallisuustekijöitä, kun taas toiselle voi sijoituksen arvo olla tärkeä. (Salmi & Rekola-Nieminen 2004, 91.)

Tunnuslukuanalyysiä voidaan käyttää itsenäisenä analysoinnin muotona mutta yleensä se on osa tilinpäätösanalyysiä. Tunnuslukuanalyysin avulla vertaillaan omia tunnuslukuja kilpailijoiden tunnuslukuihin ja tehdään myös toimialavertailuja. Tunnuslukuanalyysi tehdään yleensä käyttötarkoituksen perusteella, joten tarkastelun kohteena voi olla esimerkiksi vain kannattavuus. Syvällisiin tulkintoihin pelkällä tunnuslukuanalyysillä ei päästä, vaan tarkoituksena on lähinnä tiivistää tilinpäätöksen tunnusluvut helposti tulkittaviin mittareihin. Tosin tulkinta ei kuitenkaan aina ole yksiselitteistä vaan analyysin tulkitsijasta ja lukijasta riippuvaista.

3.4.2 Tilinpäätösanalyysi

Tilinpäätösanalyysi perustuu tilinpäätökseen ja sen pohjalta tehtävään kannattavuuden, rahoituksen ja taloudellisten toimintaedellytysten mittaamiseen ja kriittiseen arviointiin. Tilinpäätösanalyysissä vertailuperusteena käytetään analyysin tekijän tavoitteita tai saman toimialan yrityksiä. (Aho & Rantanen 1996, 36.) Tilinpäätösanalyysi on siis edistynyt tapa selvittää yrityksen taloudellisessa tilassa tapahtunutta kehitystä. Analyysin perusteella voidaan ennustaa yrityksen tulevaisuutta. (Laitinen 1989, 14; Niskanen & Niskanen 2003, 10.) Tilinpäätösanalyysin tavoitteena on yrittää arvioida tunnuslukuihin vaikuttaneita muita tekijöitä. Näin pyritään saamaan selville, ovatko tunnusluvuissa tapahtuneet muutokset satunnaisia vai mahdollisesti vihje pidempiaikaisesta kehityksestä. (Niskanen & Niskanen 2003, 10.) Tilinpäätösanalyysillä ei kuitenkaan välttämättä pystytä selvittämään taloudellisen kehityksen syy- ja seuraussuhteita (Laitinen 1989, 14). Tilinpäätösanalyysillä voidaan vertailla eri yrityksiä keskenään samalla aikavälillä tai yrityksen taloudellisessa tilanteessa tapahtunutta kehitystä eri ajanjaksoilla (Kallunki ym. 1999, 11).

Tilinpäätösanalyysi laaditaan yleensä yhdestä yrityksestä tai konsernista (Salmi & Rekola-Nieminen 2004, 91). Se perustuu viralliseen tilinpäätökseen liitetietoineen ja muuhun saatavilla olevaan informaatioon (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 2005, 7). Tilinpäätösanalyysistä tehtävät johtopäätökset perustuvat tunnuslukuihin, jotka on laskettu tuloslaskelmasta, taseesta ja rahavirtalaskelmasta. Johtopäätökset sisältävät myös arvion tunnuslukujen tasosta ja tunnusluvuissa tapahtuneista muutoksista. (Salmi & Rekola-Nieminen 2004, 91–92.) Tilinpäätösanalyysillä voidaan tuottaa yrityskohtaista tietoa useasta eri näkökulmasta. Tarkastelun kohteena voivat olla kannattavuus, vakaavaisuus, maksuvalmius tai tehokkuus. (Kallunki ym. 1999, 11–12.)

Tilinpäätöksestä laadittavasta tilinpäätösanalyysistä ovat yleensä kiinnostuneita omistajat, verottajat, sijoittajat, rahoittajat, tavarantoimittajat, asiakkaat ja analyytikot.

Kukin tilinpäätösanalyysin käyttäjistä tarkastelee sitä omasta näkökulmastaan, kuten esimerkiksi sijoittajaa kiinnostavat yrityksen kannattavuus, vakavaraisuus ja kasvu, kun taas tavarantoimittajia kiinnostavat lähinnä maksuvalmius ja vakavaraisuus. Verottajaa taas kiinnostaa ainoastaan yrityksen kannattavuus. (Kallunki ym. 1999, 18; Niskanen & Niskanen 2003, 13.)

Tilinpäätösanalyysi toteutetaan siten, että aluksi tilinpäätös oikaistaan, eli standardoidaan vastaamaan yrityksen todellista tilikausikohtaista taloudellista tilannetta. Seuraavaksi valitaan mittauskohteet, eli onko tarkastelun kohteena esimerkiksi kannattavuus vai vakavaraisuus. Mittauskohteista kannattavuus on yleensä keskeisin. Tämän jälkeen valitaan mittarit, jotka mahdollisimman luotettavasti mittaavat valittua mittauskohdetta. Tarvittaessa saatuja tunnuslukuja verrataan esimerkiksi kilpailijoiden tunnuslukuihin. Saadut tulokset voidaan kuvata taulukoin ja kuvioin. Lopuksi tulkitaan tulokset ja näiden perusteella tehdään johtopäätökset. (Laitinen 1994, 28–30; Niskanen & Niskanen 2003, 19–20.)

Tilinpäätösanalyysi sijoittuu analyysimuotona tunnuslukuanalyysin ja yritystutkimuksen välille. Tilinpäätösanalyysi voidaan toteuttaa joko ajallisena poikkileikkaus- tai aikasarja-analyysinä. Jos analyysi toteutetaan poikkileikkausanalyysinä, yrityksen omaa kehitystä seurataan pitkällä aikavälillä. Näin kyetään tekemään yrityksen taloudellisesta kehityksestä johtopäätöksiä. Poikkileikkaus- ja aikasarja-analyysit on myös mahdollista yhdistää. Tällöin voidaan toteuttaa yritysten välisiä aikaulottuvuuden sisältäviä vertailuja. (Niskanen & Niskanen 2003, 9, 20.) Tilinpäätösanalyysille ei ole vahvistettu yhteistä analyysintapaa, vaan jokainen voi toteuttaa sen omiin käyttötarkoituksiin soveltuvalla tavalla (Kinnunen ym. 2002, 95). Vaikka tunnuslukuja tilinpäätösanalyysin laatimiseksi on runsaasti, on tärkeää, että valitaan kuhunkin käyttötarkoitukseen soveltuvat tunnusluvut. Valittujen tunnuslukujen avulla kyetään laaja informaatio yksinkertaistamaan muutamaa keskeiseen tunnuslukuun. (Salmi 2006, 121.)

Tilinpäätösanalyysi on yritystutkimusta kevyempi tapa arvioida yrityksen taloudellista asemaa. Sen avulla voidaan erittäin tarkastikin kiinnittää huomiota kannattavuuden, tuloksen jaon ja rahoituksen kysymyksiin sekä saada yrityksen taloudellinen asema selville lähinnä tunnuslukujen perusteella. Tilinpäätösanalyysiin liittyvät tunnusluvut tulee kuitenkin osata tulkita oikein. Jotta tuloksista voitaisiin tehdä oikeat johtopäätökset, tarvitaan tilinpäätöksen lisäksi muutakin tietoa, kuten tietoa markkinoista, toimialasta ja asiakkaista. Nämä lisätiedot saadaan yleensä talousjulkaisuista tai toimialakatsauksista.

3.4.3 Yritystutkimus

Yritystutkimus on yksityiskohtaisin yrityksen analysoinnin muoto, eli koko yrityksen toimintaa koskeva laaja analyysi, jonka merkittävin osa muodostuu tilinpäätösanalyysis-

tä. Tähän sisältyy taloudellisen tilanteen tarkastelun lisäksi arvio yrityksen henkisistä voimavaroista, tuotteista, tuotekehityksestä ja tietojärjestelmistä. Yleensä yritystutkimukseen sisältyvät myös strategia- ja kilpailija-analyysi sekä toimintaympäristön arviointi. (Kinnunen ym. 2002, 98; Niskanen & Niskanen 2003, 11; Salmi & Rekola-Nieminen 2004, 91.)

Yritystutkimuksella pyritään löytämään syyt kohdeyrityksen hyvälle tai huonolle menestykselle. Tässä tapauksessa tilinpäätöstietojen lisäksi hankitaan tietoa yrityksen reaali-prosessista, liikkeenjohdosta ja toimintaympäristöstä. (Laitinen 1989, 13.) Yritystutkimuksen kohteena voivat olla joko koko yritys tai koko toimiala. Yritystutkimusta käytetään usein sijoitustoiminnan, luottopäätösten, yrityskauppojen, asiakasseurannan ja yritysrisikin arvioinneissa. (Salmi 2006, 225.) Yritystutkimuksessa käytetään tilinpäätöstietojen lisäksi hyväksi yrityksen sisäisiä tietoja, joita ovat muun muassa yritysjohdolta saatavat tiedot ja tiedot yrityksen tuotteista ja valmistusprosesseista. Näiden sisäisten tietojen avulla voidaan arvioida luotettavammin yrityksen tulevaisuutta ja syitä nykyiseen taloudelliseen tilanteeseen. Yritystutkimuksen tavoitteena onkin tuottaa kokonaisvaltainen kuva yrityksen liiketoiminnan menestymiseen vaikuttavista syy- ja seuraussuhteista (Laitinen 1994, 25), eli syyt yrityksen nykyiseen taloudelliseen tilanteeseen. Nykyisiä toimintaedellytyksiä voidaan myös käyttää yrityksen tulevaisuuden arvioinnin perustana (Laitinen 1989, 13).

Yritystutkimus toimii myös johtamisen välineenä (Salmi 2006, 225), kun yritysjohto hakee uusia toimintavaihtoehtoja (Lahti 1988, 24). Yritystutkimuksen tarkoituksena on muun muassa selvittää yrityksen omistajat, taloudellinen tilanne ja kehitys vähintään kolmen edellisen vuoden ajalta, toimiala- ja kilpailutilanne sekä tärkeimmät yrityksen taloudelliseen asemaan liittyvät riskit. Näin yksityiskohtaisia tietoja käytetään pankeissa lähinnä luottopäätösten tukena. (Niskanen & Niskanen 2003, 11–12.)

Yritystutkimus etenee siten, että ensin tehdään tunnusluku- ja tilinpäätösanalyysi. Näihin liittyen tarkastelun kohteena ovat tilinpäätöksestä laskettavissa olevat tunnusluvut sekä yrityksen rahoitusasema. Tämän jälkeen toteutetaan toimiala-analyysi, jossa selvitetään yrityksen toimintaympäristö. Selvitettyjen tietojen perusteella voidaan määrittää yrityksen taloudellinen tilanne, tulevaisuuden odotukset sekä toimialaan ja ympäristöön liittyvät tekijät. Kun nämä edellä mainitut analyysit ovat valmiit, voidaan tehdä johtopäätöksiä yrityksen taloudellisista toimintaedellytyksistä ja liiketoimintaan liittyvistä riskeistä. (Niskanen & Niskanen 2003, 13; Salmi 2006, 226.) Lisäksi yritystutkimusta voidaan käyttää yrityksen arvon määrittämiseen (Laitinen 2002, 19).

Yritystutkimus on laajin tapa tutkia yrityksen taloudellisia toimintaedellytyksiä. Siinä tarkastellaan tilinpäätöksen lisäksi koko yrityksen toimintaa, kilpailijoita, toimialaa ja toimintaympäristöä. Yritystutkimuksen tarkoituksena on saada kohdeyrityksestä kokonaisvaltaista ja luotettavaa tietoa sekä yrityksen nykyisestä toiminnasta että tulevaisuu-

den toimintaedellytyksistä. Yleensä yritystutkimuksia tekevät pankit ja luottolaitokset omien päätöstensä tueksi.

3.5 Kannattavuuden tunnusluvut

3.5.1 Tulokseen perustuvat tunnusluvut

Tyypillisiä tulokseen perustuvia lyhyen aikavälin tunnuslukuja ovat myyntikate, myyntikateprosentti, käyttökate, käyttökateprosentti, liike-tulos, liike-tulosprosentti ja tilikauden voittoa kuvaavat tunnusluvut (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 246). Liitteessä 2 on esitetty tulokseen perustuvien tunnuslukujen laskentakaavat. Voittoprosentteja kuvaavia tunnuslukuja ovat myyntikate-, käyttökate- ja voittoprosentti (Leppiniemi & Leppiniemi 1997, 192). Näillä tulokseen perustuvilla tunnusluvuilla arvioidaan lähinnä yrityksen toimintaa yhden tilikauden näkökulmasta, koska tunnusluvut perustuvat tuloslaskelman eriin.

Myyntikate on varsinkin tukku- ja vähittäiskaupassa erittäin käytetty kannattavuutta osoittava tunnusluku (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 2005, 55). Myyntikateprosentti taas on suosittu mittari toimialan yrityksiä toisiinsa vertailtaessa (Koski 2008, 93), vaikka myyntikate ei kerrokaan, kumpi yrityksistä on kannattavampi (Leppiniemi & Leppiniemi 1997, 193). Pk-yrityksissä myyntikateprosenttia kuitenkin pidetään arvokkaana tietona, koska myyntikateprosentti ilmaisee muun kuin muuttuvia kustannuksia kattamaan jäävän osuuden. Lisäksi myyntikateprosentin avulla voidaan laskea yrityksen myynnin kriittinen piste (Koski 2008, 92).

Virallisessa tuloslaskelmassa ei käyttökate enää esitetä välituloksena (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 2005, 55). Käyttökate, kuten myyntikatekin, kuvaa absoluuttista kannattavuutta. Käyttökateprosentti ilmaisee yrityksen toiminnan tuloksen ennen poistoja ja rahoituseriä, joten sitä on järkevää verrata vain saman toimialan yrityksiin. Toimialan sisälläkin tulee ottaa huomioon, omistaako yritys tuotantovälineensä vai ovatko ne mahdollisesti vuokrattuja. Tällä on merkitystä sekä poistojen että rahoituskulujen suuruuteen ja myös liiketoiminnan muihin kuluihin. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 2005, 55–56.) Leppiniemi ja Leppiniemi (1997, 192) toteavat, että kate- ja tuotto prosentit ovat kuitenkin varteenotettavia tunnuslukuja yksittäisen yrityksen kannattavuutta seurattaessa. Yritystutkimusneuvottelukunnan (2005, 56) ohjeissa taas todetaan, että varsinaista yleispätevää tavoitearvoa ei käyttökateelle voida mainita. Eri toimialojen käyttökateprosentit sijoittuvat useimmissa tapauksissa siten, että teollisuudessa vaihteluväli on 10–25 prosenttia, kaupan alalla 2–10 prosenttia ja palveluissa 5–15 prosenttia. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 2005, 56.)

Liikevoitto tai -tappio on virallisessa tuloslaskelmassa ensimmäinen välitulos (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 2005, 56). Liikevoiton avulla voidaan arvioida, onko yrityksen liiketoiminta ennen rahoituseriä ja veroja kannattavaa (Koski 2008, 93). Liikevoitto soveltuu hyvin yrityksen tuloskehityksen seuraamiseen, vertailuun toimialan sisällä sekä eri toimialojen väliseen vertailuun. Liiketulosprosentin vertailussa voidaan käyttää ohjearvoja, joiden mukaan liikevoitto on hyvä, jos liiketulosprosentti on yli 10 prosenttia. Tyydyttävä liiketulostaso saavutetaan 5–10 prosentin tuloksella, kun taas liikevoiton voidaan katsoa olevan heikko sen jäädessä alle viiden prosentin. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 2005, 56.)

Liiketoimintaa voidaan pitää kannattavana, kun yrityksen nettotulos on positiivinen. Nettotuloksen vähimmäisraja määräytyy muun muassa pääomarakenteen vahvistamistavoitteiden ja voitonjakopyrkimysten mukaan. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 2005, 57.)

Perussääntö kannattavalle toiminnalle on, että rahoitustuloksen tulee kattaa lainojen lyhennykset, investointien omarahoitusosuudet, käyttöpääoman lisäykset ja voitonjako. Näin ollen rahoitustuloksen tulee olla positiivinen lyhyelläkin aikavälillä. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 2005, 57.) Negatiivinen rahoitustulosprosentti viestii siitä, että yrityksen tuottama liikevaihto ei ole ollut riittävä kattamaan toiminnan lyhytvaikutteisia kuluja ja voitonjakoa yrityksen omistajille, eli näihin eriin on jouduttu käyttämään muuta rahoitusta (Laitinen 2007, 348).

Tuloslaskelma kuvaa yrityksen todellisuutta lyhyellä aikavälillä, joten tuloslaskelmaan perustuvat tunnusluvut kertovat yrityksen lyhyen aikavälin kannattavuudesta. Koska tuloslaskelma perustuu yhteen tilikauteen, sen avulla ei voida tehdä luotettavia ennusteita yrityksen tulevasta kannattavuudesta. Toisaalta tarkastelemalla yrityksen tulokseen perustuvia kannattavuuden tunnuslukuja useilta peräkkäisiltä tilikausilta, voidaan todeta kannattavuuden kehitys pitkällä aikavälillä. Tulokseen perustuvat kannattavuuden tunnusluvut antavat kuitenkin eri tilanteisiin soveltuvaa informaatiota sen mukaan, mitä kuluja tunnusluvussa on otettu huomioon.

3.5.2 Pääomaan perustuvat tunnusluvut

Pääomaan perustuvat tunnusluvut kuvaavat pitkän aikavälin kannattavuutta. Pääomaan perustuvien tunnuslukujen laskentakaavat on esitetty liitteessä 3. Kokonaispääoman tuotto on yksi pääomaan perustuvista tunnusluvuista. Kun kokonaispääoman tuottoa käytetään yrityksen kannattavuuden arviointiin, voidaan rahoituserät muuttaa nettomääräisiksi, jos yrityksellä on sekä huomattavia kauttakulurahoitusta edustavia rahoitustuottoja että -kuluja. Näin menettelemällä voidaan eliminoida rahoituserien kaksinkertainen vaikutus tuottoasteeseen. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 2005, 57.)

Kannattavuuden tunnuslukuna kokonaispääoman tuottoprosentti on riippumaton yrityksen veronmaksupolitiikasta, yhtiömuodosta aiheutuvista verotusmenettelyistä (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 2005, 58), ja miten yritys on varallisuutensa rahoittanut (Atkinson, Kaplan & Young 2004, 562). Kokonaispääoman tuottoprosenttiin liittyvät tase-erät ilmoitetaan keskiarvoina. Mikäli tilikauden oikaistun taseen loppusumma on negatiivinen, tulee kokonaispääoman olla vähintään yhtä suuri kuin vieras pääoma. Kokonaispääoman tuottoprosentti osoittaa yrityksen kykyä tuottaa voittoa kaikelle liiketoimintaan sitoutuneelle pääomalle. Tunnuslukuna kokonaispääoman tuottoprosentti on erittäin käyttökelpoinen silloin, kun jakoa korottomaan ja korolliseen pääomaan ei voida täysin selvittää. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 2005, 58.) Tällainen tilanne syntyy esimerkiksi silloin, jos ostovelkoihin, työnantajatililyksiin tai arvonnäköveroihin kohdistuu maksujen laiminlyönneistä johtuvia viivästyskorkoja. Yleisesti kokonaispääoman tuottoastetta pidetään hyvänä, jos se on yli 10 prosenttia. Tyydyttävä taso saavutetaan 5–10 prosentin kokonaispääoman tuottoasteella. Jos kokonaispääoman tuottoaste jää alle 5 prosentin, on kannattavuus tällä osa-alueella heikko. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 2005, 59.)

Sijoitetun pääoman tuottoastetta pidetään tärkeimpänä kannattavuuden tunnuslukuna, koska tunnusluku mittaa nimensä mukaisesti yrityksen kykyä tuottaa yritykseen sijoitetulle pääomalle tuottoa (Laitinen 2007, 347). Tosin mittarissa ei oteta huomioon vieraasta pääomasta aiheutuvia kuluja (Koski 2008, 94). Lisäksi mittariin vaikuttavat sisäiset raportointisäännöt kohtuuttomasti (Ittner & Larcker 1998b, 209). Sijoitetun pääoman tuottoastetta pidetään myös liiketoiminnan tehokkuuden mittarina, eli kykynä saada aikaan tulosta, kun rahoitusrakennetta ei oteta huomioon (Koski 2008, 94). Tämän tunnusluvun yhteydessä tulee ottaa huomioon, että myös nollakorkoiset pitkäaikaiset lainat kuuluvat ryhmään sijoitettu pääoma. Laskennan perustana käytetään sijoitetun pääoman tilikauden alun ja lopun keskiarvoa. Tilikauden oikaistun oman pääoman ollessa negatiivinen tulee sijoitetun pääoman olla vähintään yhtä suuri kuin sijoitettu vieras pääoma. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 2005, 59.)

Tunnuslukuna sijoitetun pääoman tuottoprosentti mittaa yrityksen suhteellista kannattavuutta, eli yritykseen sijoitetun, korkoa tai muuta voittoa vaativan pääoman tuottamaa tuottoa. Tunnuslukuun liittyviä ongelmia ovat muun muassa tunnusluvun vertailtavuuden vaikeus silloin, kun riittäviä tietoja vieraan pääoman jaosta korottomaan ja korolliseen pääomaan ei ole käytettävissä. Lisäksi mittavat investoinnit ja mahdollisesti tehdyt arvonnkorotukset saattavat vaikeuttaa tunnuslukuun liittyvän kehityksen arviointia. Jos yrityksen korollisesta vieraasta pääomasta maksama keskimääräinen rahoituskuluprosentti on yhtä suuri kuin sijoitetun pääoman tuottoprosentti, voidaan tunnuslukua pitää välttävänä. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 2005, 59.)

Oman pääoman tuottoprosentti mittaa, miten hyvän tuoton oman pääomanehtoiset rahoittajat, eli yrittäjät, ovat sijoitukselleen saaneet (Koski 2008, 94). Tuottovaatimukset

määräytyvät yrityksen omistajien odotusten mukaisesti. Tuottovaatimuksissa tulee ottaa huomioon sijoitukseen liittyvä riski. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 2005, 60.) Kun oman pääoman tuotto prosentti on suurempi kuin oman pääomanehtoisten rahoittajien asettama tuottovaatimus, ovat sijoittajat saaneet sekä palkan liiketoiminnastaan että tuoton ottamastaan riskistä (Koski 2008, 94). Yrityksen tuleekin pystyä tuottamaan voittoa sekä vieraalle että omalle pääomalle. Huomion arvoista on, että oman pääoman tuotto prosenttiin arvonkorotukset vaikuttavat eniten. (Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi 2005, 60.)

Pääomaan perustuvat tunnusluvut kuvaavat yrityksen kannattavuutta pitkällä aikavälillä. Pääomaan perustuvilla tunnusluvuilla on jatkuvuutta, koska tunnusluvut lasketaan taseen eristä. Vaikka taseen erät voivat lisääntyä tai vähentyä tilikauden aikana, erien alkusaldot ovat kuitenkin kumuloituneet edellisiltä tilikausilta. Pääomaan perustuvilla tunnusluvuilla on merkitystä omistajille, rahoittajille ja sijoittajille, koska tunnusluvut kuvaavat sijoitetulle pääomalle kertynyttä tuottoa.

3.6 Kannattavuuden tunnuslukujen merkitys, analysointi ja tulkin- **ta**

Yrityskohtaisten tunnuslukujen lisäksi yleisellä taloudellisella tilanteella on merkitystä arvioitaessa suhdanteiden vaikutusta yrityksen menestymiseen. Yleensä kansantalouden suhdanteiden heikentyessä myös yritysten kannattavuus heikkenee. (Kallunki ym. 1999, 24.) Kannattavuuden mittaamiseen käytettävien tunnuslukujen avulla voidaan esittää ja analysoida yrityksen taloutta ja taloudellista toimintakykyä. Tunnusluvut ovat avuksi muun muassa yritysten välisiä vertailuja tehtäessä ja yritysten historiaan perustuvia tietoja esitettäessä. Tunnuslukujen avulla voidaan myös vähentää tai poistaa yritysten vertailua vaikeuttavia tekijöitä, kuten esimerkiksi yritysten välisiä kokoeroja. Tunnusluvuilla on mahdollista myös esittää yrityksen tärkeitä taloudellisia tekijöitä, joita ovat muun muassa yrityksen riskitekijät, toiminnan tehokkuus, konkurssiherkkyys ja kilpailuvoima. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 196–197.) Tunnusluvut toimivat myös johtamisen apuvälineenä. Tällöin liiketoiminnan menestymistä voidaan seurata ja johtaa sovittujen tunnuslukujen ja niille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Salmi 2006, 126.)

Esimerkiksi teknisessä kaupassa, jossa on yleensä kyse mittavista kone- ja laiteinvestoinneista, vaikuttavat talouden suhdanteet voimakkaasti siten, että investointeja saataan viivästyttää tai jättää tekemättä heikon taloudellisen suhdanteen vallitessa. Äkilliset tilauskannan muutokset voivat koetella yrityksen kannattavuutta suuresti. Kannattavuuskehityksen ennustettavuuden kannalta tunnuslukutarkastelulla on huomattava merkitys arvioitaessa yrityksen selviytymistä heikossa talouden suhdanteessa.

Yrityksen kannattavuuden analysointi voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Miten analysointi käytännössä toteutetaan, riippuu tiedon tarpeesta ja käytettävissä olevasta aineistosta. (Rantanen & Holtari 1999, 30.) Tunnuslukujen analysointi ja tulkinta riippuvat myös yrityksen asettamista tavoitteista (Salmi & Rekola-Nieminen 2004, 89). Lisäksi analysointiin ja tulkintaan vaikuttaa analyysin tekijän lähestymistapa, eli mitä tunnuslukuja analyysin tekijä haluaa painottaa. Tähän vaikuttaa myös, miten analyysin tekijä painottaa esimerkiksi kannattavuuden tunnuslukuja keskenään. (Laitinen 1989, 214.) Analysointia ja tulkintaa ei tulisi koskaan perustaa vain yhteen tunnuslukuun, koska yhdellä tunnusluvulla on vaikea kuvata esimerkiksi yrityksen kannattavuutta kokonaisuudessaan (Salmi 2006, 112). Huomion arvoista on myös se, että saman tilinpäätöksen samoista tunnusluvuista voidaan saada täysin erilaiset johtopäätökset (Salmi 2006, 112). Hyvän vertailuperustan tunnusluville saa, jos toimialakohtaisia tilastoja, kilpailijoiden tunnuslukuja tai yrityksen omia aikaisempia tietoja voidaan hyödyntää analysoinnissa ja tulkinnassa (Laitinen 1994, 53).

Kannattavuuden tarkastelu voidaan toteuttaa joko tarkemmalla tai pintapuolisemmalla tavalla. Tarkempi tarkastelu voidaan tehdä yksittäisen yrityksen kannattavuuden kehityksen analysoinnilla. Tällöin analysoinnin kohteena on yleensä tunnusluvuista voittoprosentti. Pintapuolisempi lähestymistapa on vaativa ja useita käyttötarkoituksia palveleva, mutta samalla siihen sisältyy suurempi erehtymisriski. Tämän lähestymistavan avulla yritetään vertailla eri yritysten kannattavuuksia keskenään. Edellytyksenä on, että eri yritysten kannattavuuden tasot pystytään saamaan samantasoisiksi. Tässä tapauksessa tunnuslukuna käytetään pääoman tuottoprosenttia. (Leppiniemi & Leppiniemi 1997, 192.)

Tunnuslukujen analysoinnissa tulee myös ottaa huomioon tunnusluvussa tapahtunut muutos ja muutoksen suunta (Salmi & Rekola-Nieminen 2004, 90). Tunnusluvun muutoksesta saadaan merkittävämpää tietoa kuin tunnusluvun absoluuttisesta arvosta. Tunnusluvun muutoksen avulla voidaan taas analysoida tapahtunutta kehitystä sekä yrityksen tavoitteita, mahdollisuuksia ja haasteita. Jotta voitaisiin tehdä arvioita edellä mainituista tekijöistä, tulee tunnusluvun erota riittävästi aikaisemmista tunnusluvun arvoista. Pienet muutokset tunnusluvuissa tilikausien välillä viestivät esimerkiksi suhdanne- ja kertaluonteisista eristä. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 34.)

Yleisesti ottaen analyysin tulkinnassa ei yhden tilikauden tunnuslukujen pohjalta voida tehdä kovin syvällisiä tulkintoja. Tämän vuoksi tunnusluvut tulee valita siten, että ne kuvaavat yrityksen liiketoimintaa. Kahden eri toimialan vertailua ei voi tehdä samoin tunnusluvun tulkinnoin. (Salmi & Rekola-Nieminen 2004, 90.) Jotta voitaisiin arvioida liiketoiminnan kehityksen suuntaa, tarvitaan vertailukelpoisia tunnuslukuja useammalta tilikaudelta (Salmi & Rekola-Nieminen 2004, 90).

Tunnuslukuja tulisi tulkita usealla eri tavalla. Tulkintojen pohjana voidaan käyttää absoluuttisia lukuja, muutosta ja sen suuntaa sekä toimialaa ja kilpailijoita. (Salmi 2006,

124–125.) Yritys voi myös arvioida omaa suoritustaan siten, että asettaa tarvitsemilleen tunnusluvuille tiettyjä tavoitearvoja. Tämän pohjalta voidaan analysoida ja tulkita, onko asetettuihin tavoitteisiin päästy. (Salmi 2006, 126.)

Tunnusluvun tulkintaa varten tarvitaan tulkintaohje, jonka kiinnekohdat ja arviointiperusteet saadaan eri lähteistä, kuten tilastoista, kokemuksesta, toimialavertailuista tai yrityksen omista tavoitteista. Ohjearvoista riippumatta tarkoitus on saada laskettaville tunnusluvuille vertailuperusta, jonka perusteella voidaan analysoida ja tulkita esimerkiksi yrityksen kannattavuutta. (Salmi 2006, 112.) Analyysin ja tulkinnan tekemistä helpottaa tilinpäätöksen standardoiminen, eli oikaiseminen ennen tunnuslukujen laskemista (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 33).

Kannattavuuden tunnuslukujen analyysi ja siitä tehtävä tulkinta riippuvat käytettävästä tilinpäätöksestä, muusta informaatiosta ja tarkoitukseen soveltuvista tunnusluvuista. Tunnuslukuja voidaan verrata yrityksen omiin tavoitteisiin, toimialan keskimääräisiin arvoihin tai kilpailijoiden vastaaviin tunnuslukuihin. Analyysin tulkinnassa on olennaista, että pohditaan muutoksen merkittävyyttä, ja onko muutoksella tai sen suunnalla painoarvoa tehtävien johtopäätösten kannalta. Tulkinta ei voi perustua pelkästään tunnuslukuihin, vaan tulkinnassa tulee ottaa huomioon myös toimialalla tai liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Tämän perusteella teknisessä tukkukaupassa suhdannevaihteluilla on merkitystä varsinkin asiakasyritysten investointeihin, kone- ja laitetoimituksiin sekä huoltosopimuksiin.

4 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

4.1 Asiakastyytyväisyyden käsite ja merkitys

Asiakastyytyväisyyden merkitys on lisääntynyt ja asiakastyytyväisyyttä mitataan sekä suurissa että pienissä yrityksissä. Lele ja Sheth (1991, v, 1) esittävät, että tyytyväiset asiakkaat ovat yrityksen paras puolustus kilpailijoita vastaan. Väitetäänkin, että asiakastyytyväisyys on avaintekijä yrityksen pitkän aikavälin kannattavuudessa (Lele & Sheth 1991, v). Tyytyväiset asiakkaat tuottavat myös yrityksille ylivoimaista kilpailuetua. Tästä syystä tulisi globaalissa kilpailussa tai hitaan kasvun taloudessa kiinnittää erityistä huomiota asiakastyytyväisyyteen, jotta voitaisiin tuottaa asiakkaille arvoa. (Patterson, Johnson & Spreng 1997, 4; Woodruff 1997, 139; Golicic, Broyles & Woodruff 2003, 128.)

Yritykselle on tärkeää pitää asiakkaat tyytyväisinä, jotta asiakkaat ostavat useammin ja enemmän. Vähitellen heistä muodostuu yrityksen uskollisia asiakkaita (Lele & Sheth 1991, 1), eli asiakkaiden odotusten täyttymisen seurauksena on tyytyväisyys, josta saattaa kehittyä vahva asiakasuskollisuus (Dutka 1994, 37–38). Asiakastyytyväisyyttä voidaan myös tarkastella tilannekohtaisesti ja kumulatiivisesti (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 108). Tilannekohtaisessa asiakastyytyväisyydessä asiakas arvioi tiettyä, juuri kullutamaansa palvelua. Yrityksen pitäisikin ymmärtää asiakkaiden tyytyväisyyttä tilannekohtaisesti, koska näin voidaan tarvittaessa tehdä nopeasti muutoksia palvelutapahintaan (Zeithaml ym. 2006, 109). Asiakastyytyväisyys on kumulatiivista, kun asiakkaalla on useita eri kokemuksia, joihin saattaa sisältyä asiointia useiden eri toimipisteiden kanssa ja eri kanavia käyttäen. Kumulatiivisessa asiakastyytyväisyydessä asiakas antaa arvion kokonaisuudesta. (Zeithaml ym. 2006, 109.) Kumulatiivinen asiakastyytyväisyys ennustaa myös paremmin asiakkaiden uskollisuutta (Olsen & Johnson 2003, 193; Zeithaml ym. 2006, 109).

Asiakastyytyväisyydellä katsotaan myös olevan vaikutusta markkinaosuuteen ja suusanalliseen viestintään (Keiningham, Perkins-Munn & Evans 2003, 37). Asiakastyytyväisyydellä on mahdollista lisätä asiakastuottoja ja vähentää toiminnasta aiheutuvia kustannuksia (Dutka 1994, 1). Asiakkaat ovat yrityksen koko toiminnan ydin ja turvaavat positiivisen kassavirran sekä yrityksen kannattavan toiminnan jatkumisen. Näin ollen asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on yksi keskeisimmistä asioista yrityksen strategisessa suunnittelussa. Tämän ymmärryksen lisäämiseksi on tarkkaan harkittava niitä toimenpiteitä, joiden avulla pyritään vaikuttamaan asiakastyytyväisyyteen sekä palvelun parantamiseen asiakassuhteissa. Tästä syystä yrityksille on ensisijaisen tärkeää selvittää, miten asiakas saadaan niin tyytyväiseksi, että hän palaa tai jää yrityksen asiakkaaksi (Rust, Zahorik & Keiningham 1996, 227). Läheiset asiakassuhteet tarjoavat paremman

mahdollisuuden ymmärtää asiakkaan tarpeita, joten on helpompi käsittää, mitä on välttämätöntä tehdä kumppanuuden kehittämiseksi (Rosen & Surprenant 1998, 119).

4.2 Asiakastyytyväisyyden mittaamisen merkitys

Yleisesti ottaen yritysasiakkaiden asiakastyytyväisyyttä on akateemisesti tutkittu huomattavasti vähemmän kuin kuluttajien asiakastyytyväisyyttä (Kong & Mayo 1993, 5; Patterson ym. 1997, 4; Homburg & Rudolph 2001, 16). Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on tärkeää myös siksi, että asiakastyytyväisyydellä katsotaan olevan vaikutusta yrityksen osakkeenomistajalle osakkeiden omistuksesta muodostuvaan arvoon (Anderson, Fornell & Mazvancheryl 2004, 172). Asiakastyytyväisyyden mittaamisen sanotaan olevan ratkaisevassa asemassa, kun tarkastellaan asiakkaiden palveluprosessia, ja kun pyritään reagoimaan nopeammin ja paremmin kuin kilpailijat (Kong & Mayo 1993, 5).

Asiakastyytyväisyyden mittaamisen tarkoituksena on siis selvittää asiakkaan tarpeet, eli mitä asiakas tahtoo tai mahdollisesti tahtois ostaa. Jotta yritys voisi kuunnella asiakkaitaan ja vastata heidän tarpeisiinsa, sillä tulee olla tähän mittaamiskeinot. (Vuokko 1997, 13, 42.) Asiakastyytyväisyyden mittaamisen kannalta on tärkeää tietää, miksi palvelun laatua tai asiakastyytyväisyyttä koskevia tietoja kerätään. Ilmeisin syy tietojen keräämiseen lienee palvelun laadun tai asiakastyytyväisyyden parantaminen ja asiakasuskollisuuden, suusanallisen viestinnän sekä markkinaosuuden lisääminen. Asiakastyytyväisyysmittaukset ovat tärkeitä senkin vuoksi, että asiakastyytyväisyydellä on todettu olevan positiivinen vaikutus uudelleenostoaikomuksiin ja yrityksen maineeseen (Yu 2007, 568). Edellä mainitun lisäksi asiakastyytyväisyysmittausten tulisi tukea valittuja liiketoimintastrategioita ja näiden strategioiden saavuttamista. (Hurley & Estelami 1998, 219.) Hill, Brierley ja MacDougall (1999, 7) tuovat asiakastyytyväisyyden mittaamiseen mukaan suhteellisuuden näkökulman, eli se, mitä asiakas odottaa, on suhteellista. Tämän perusteella asiakastyytyväisyyttä mitattaessa tulisi mitata sekä asiakkaan odotustekijöitä että tyytyväisyystekijöitä. (Hill ym. 1999, 7.) Tällä tarkoitettaneen sitä, että asiakkaan odottama ja kokema tyytyväisyys ovat subjektiivisia kokemuksia, jotka vaihtelevat yksilöiden ja heidän senhetkisen kokemusmaailmansa mukaisesti.

Asiakastyytyväisyystutkimuksella saadaan runsaasti strategista tietoa sekä omista asiakkaista että kilpailijoista. Toisaalta asiakkaiden odotukset tulisi olla siirrettävissä palvelustandardeihin, eli toimenpiteillä tulisi varmistaa, että palvelustandardit täyttävät asiakkaiden odotukset. Palvelustandardit, jotka eivät täytä asiakkaiden odotuksia, eivät myöskään tuota tyytyväisyyttä. (Dutka 1994, 183–184.)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan lähestyä myös laatuksitteen avulla, koska hyvän laadun ylläpitämisen ja kehittämisen tavoitteena on asiakastyytyväisyyden lisäksi liiketoiminnan kannattavuus ja kilpailukyvyn säilyttäminen (Silén 1998, 13). Asiakastyyty-

väisyyssmittauksilla on siis mahdollista saada esiin asiakkaan mielipide yrityksen laatu-panostuksista (Woodruff 1997, 139). Lisäksi asiakastyytyväisyyssmittauksilla voidaan todentaa palvelun laadun vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen tuottavuuteen (Anderson, Fornell & Lehmann 1994, 53).

Asiakastyytyväisyyssmittauksilla on käytännön merkitystä vain siltä osin kuin niillä voidaan mitata asiakkaan käyttäytymistä ja niillä voidaan vaikuttaa asiakassuhteen jatkuvuuteen sekä myönteiseen suusanalliseen viestintään ja lisääntyneisiin ostoihin (Keiningham, Goddard, Vavra & Iaci 1999, 57). Asiakastyytyväisyyssmittaukset ovat tärkeitä muuttuvan mittausympäristön ymmärtämiseksi. Koska yritysten väliset asiakassuhteet ovat luonteeltaan monimutkaisia ja niihin liittyvät voimakkaat keskinäiset sidokset, vahva kumppanuus saattaa tuottaa kestäväää kilpailuetua. Yritykset muodostavat myös lisääntyvässä määrin yhteenliittymiä liiketoimintakumppaneidensa kanssa, mistä johtuen asiakastyytyväisyyssmittausten merkitys korostuu yritysasiakasympäristössä. Tämän vuoksi yritysten tulisi selkeästi ymmärtää, mitä asiakassuhteessa tyytyväisyyden kehittäminen vaatii. (Rosen & Surprenant 1998, 117.)

On tärkeää ymmärtää, ettei ainoastaan toteuteta asiakastyytyväisyyssmittauksia, vaan suhtaudutaan niistä saatuihin tietoihin vakavasti ja käytetään tietoja liiketoiminnan strategisen suunnittelun pohjana. Asiakastyytyväisyyssmittausten avulla on yrityksellä mahdollisuus olla selvillä asiakasrajapinnassa hyvin nopeasti muuttuvista odotuksista ja kokemuksista edellyttäen, että mittauksia toteutetaan säännöllisesti. Mittauksista saadun tiedon avulla voidaan jatkuvasti kehittää omaa toimintaa asiakkaita tyydyttävämpään suuntaan. Peilaamalla mittaustuloksia omaan organisaatioon muodostunee myös mahdollisuus muokata omaa toimintaa kannattavamaksi.

4.3 Asiakastyytyväisyyden osatekijät

Yleisinä asiakastyytyväisyyden osatekijöinä pidetään muun muassa palveluun, tuotteen ja tuotteen laatuun, hintaan, ostamiseen, viestintään, jälkimarkkinointiin ja yrityskulttuuriin liittyviä ominaisuuksia (Lele & Sheth 1987, 81; Dutka 1994, 41; Kotler & Keller 2006, 146). Kuitenkaan mikään näistä osatekijöistä ei yksinään määritä asiakastyytyväisyyttä (Lele & Sheth 1987, 81). Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat lisäksi tilannetekijät, esimerkiksi työtovereiden mielipiteet ja asiakkaasta johtuvat yksilötekijät, kuten mieliala tai emotionaalinen tila (Zeithaml ym. 2006, 107, 110).

Asiakassuhteissa asiakastyytyväisyyden osatekijöitä ovat aika, suhde, kokemukset ja kilpailu. Aika on tärkeä siksi, että asiakassuhde kehittyy tapahtumien myötä ja tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ja prosessit myös muuttuvat. Suhteen luonne tulee myös ratkaisevaksi, koska asiakkaan kumppaniksi pääsemiseksi on joidenkin tyytyväisyys- tai tyytymättömyysoosatekijöiden muututtava. (Rosen & Surprenant 1998, 118.)

Asiakassuhteen muoto yritysasiakasympäristössä vaikuttaa asiakastyytyväisyyden määrittämiseen. Asiakkuus muodostuu asiakassuhteen merkityksen ja luonteen mukaan ja sillä taas on vaikutuksensa asiakkaan luomiin ostotilanteen vertailustandardeihin. Sattunnaisessa asiakassuhteessa vertailustandardeja ovat muun muassa tarpeet, halut, ihanteet ja kokemukset. Vastaavasti kiinteimmissä asiakassuhteissa vertailustandardit riippuvat enemmän yrityksen asiantuntemuksesta ja vaatimuksista (engl. equity). Vertailustandardien lisäksi koetulla laadulla on joko positiivinen, negatiivinen tai vahvistava vaikutus odotusten ja kokemusten epäsuhtaan, joka taas vaikuttaa asiakastyytyväisyyden muodostumiseen. Asiakastyytyväisyyden taso ja asiakassuhteen muoto vaikuttavat siihen, minkälaiseksi asiakassuhde kehittyy jatkossa. (Golicic ym. 2003, 124–125.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksissa ollaan kiinnostuneita siitä, missä määrin tuotteet ja palvelut täyttävät asiakkaiden halut ja tarpeet. Näistä haluista ja tarpeista muodostuvat asiakkaiden odotukset, jotka ovat vakiintuneet eri ominaisuuksiksi ja voidaan kiteyttää tärkeiksi tekijöiksi, joilla asiakkaat arvioivat tuotetta tai yritystä. Huomion arvoista on, että nämä tärkeät ominaisuudet poikkeavat yrityksittäin ja toimialoittain. (Dutka 1994, 37–38; vrt. Anderson & Sullivan 1993, 126–127.) Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien ominaisuuksien tulee olla asiakkaalle tärkeitä, mutta toisaalta ominaisuuksien tulee olla yrityksen valvottavissa ja hallittavissa (Dutka 1994, 38).

Asiakkaiden palveluodotukset vaikuttavat voimakkaasti asiakastyytyväisyyteen (Rust ym. 1996, 231). Asiakkaiden odotusten tunteminen on luultavasti tärkein tekijä palvelutilanteessa. Palveluntarjoajalle asiakkaiden odotusten ymmärtäminen on ratkaisevassa asemassa, koska asiakkaat vertaavat koettua laatua omiin odotuksiinsa palvelua arvioiessaan (Zeithaml ym. 2006, 81.) Asiakkaalla on tulevasta palvelutapahtumasta odotuksia, joita hän vertaa palvelusta aikaisemmin saamaansa kokemukseen. Tämän pohjalta asiakas muodostaa käsityksensä palvelun laadusta. (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990, 19.) Laatuodotukset vaikuttavat siis siihen, kuinka asiakkaat kokevat palvelun. Jatkuvassa asiakassuhteessa laadun kokeminen muuttuu ajan mittaan ja näin ollen myös asiakkaan odotukset laadun suhteen muuttuvat. (Grönroos 2003, 134–135.)

Ojasalo on väitöskirjassaan (1999) tutkinut asiakkaiden odotusten dynamiikkaa asiantuntijapalveluissa. Asiakkailla on palvelujen suhteen kolmenlaisia odotuksia: sumeita (engl. fuzzy), julkilausuttuja (engl. explicit) ja hiljaisia (engl. implicit) odotuksia. (Ojasalo 1999, 82.) Tutkimuksessa ilmennyt odotusten dynamiikka näyttää soveltuvan kaikenlaisiin palveluihin. Odotusten muuttumista voidaan hallita tuntemalla niiden muuttumisen mekanismit (Grönroos 2003, 135).

Ojasalo (1999, 82) toteaa, että asiakkailla ei ole aina selvää käsitystä siitä, mitä he haluavat palveluntarjoajalta. Asiakkaat saattavat tuntea, että jokin on väärin tai jotain puuttuu, mutta he eivät tiedä, mitä se on. Asiakkailla on siis sumeita odotuksia. Toisin sanoen asiakkaat odottavat muutosta, mutta heillä ei ole tarkkaa kuvaa siitä, mikä tämä muutos olisi. Heillä voi olla epämääräinen ajatus muutoksen luonteesta, jota he tarvitse-

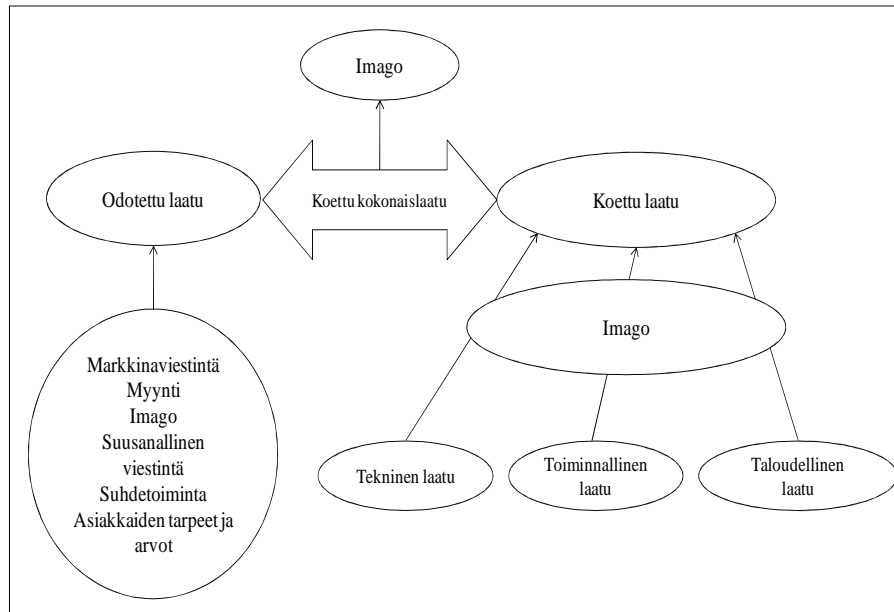
vat. Jos nämä sumeat odotukset eivät toteudu, asiakkaat tuntevat, että palvelu oli huonoa, mutta he eivät tarkalleen tiedä miksi. Hiljaiset odotukset liittyvät tilanteisiin, joissa palvelun ominaisuudet tai elementit ovat niin itsestään selviä, että asiakkaat eivät edes tietoisesti ajattele niitä. Asiakas olettaa palveluntarjoajan tuntevan heidät jo ennestään niin hyvin, että heidän mielestään ei enää tarvita ongelman kuvausta uusien projektien kohdalla. Julkilausutut odotukset ovat tarkkaan ja selvästi mietittyjä jo ennen palveluprosesseja. Asiakas kiinnittää huomiota siihen, että nämä odotukset täytetään ja tietää tarkkaan, mikä meni vikaan, jos näitä odotuksia ei täytetä. (Ojasalo 1999, 82–83.) Summeisiin, hiljaisiin ja julkilausuttuihin odotuksiin syventyminen sekä näiden odotusten näkyviksi tekeminen ja hienosäätäminen parantavat pitkän aikavälin palvelun laatua (Ojasalo 1999, 96–97).

Asiakkaiden odotukset voivat olla myös realistisia ja epärealistisia. Epärealistiset odotukset voivat olla palveluntarjoajalle mahdottomia toteuttaa. Mitä realistisempia asiakkaan odotukset ovat, sitä paremmin ne on mahdollista toteuttaa ja asiakkaan haluama laatu on todennäköisempää. (Ojasalo 1999, 83–84.) Palveluntarjoaja voi paneutumalla asiakkaan odotuksiin vaikuttaa myös siihen, että epärealistiset odotukset muuttuvat realistisiksi (Ojasalo 1999, 96).

Teknisessä kaupassa esimerkkinä sumeasta odotuksesta voisi olla tilanne, jossa asiakas tilaa huoltopalvelun, jonka olettaa sisältävän enemmän palvelua kuin sopimuksessa on sovittu. Tämä saattaa johtua siitä, että asiakas ei osaa ilmaista riittävän selkeästi, mitä kaikkea haluaa huoltosopimuksen sisältävän, tai mitä olettaa huoltosopimukselta saavansa. Julkilausutut odotukset ilmenevät esimerkiksi siten, että huoltosopimuksessa mainitut toimenpiteet tehdään sopimuksen mukaisesti. Jotkut odotukset voivat kuitenkin olla epärealistisia, jos asiakas olettaa huoltosopimuksen sisältävän myös sen, että palveluntarjoaja voi korjata esimerkiksi heidän koko konekantansa tilanteessa kuin tilanteessa. Uudesta huoltosopimuksesta neuvoteltaessa palveluntarjoajan tulisi olla hyvin täsmällinen ja erittäin tarkka lupauksissaan, jotta asiakkaalle muodostuisi mahdollisimman realistinen kuva tarjotusta palvelusta. Esimerkiksi kuljetusvälineisiin kohdistuvissa huoltosopimuksissa saattaa asiakas pitää selvänä, että renkaiden vaihto sisältyy huoltosopimukseen, eikä tästä syystä tule asiasta erikseen maininneeksi neuvottelutilanteessa. Näin renkaiden vaihto-odotuksesta huoltosopimukseen sisältyvänä tekijänä muodostuu asiakkaan kannalta hiljainen odotus, joka voi johtaa asiakkaan pettymykseen. Palveluntarjoajan onkin syytä varmistaa, ettei hiljaisia odotuksia jää käsittelemättä, jotta huoltosopimus voidaan muotoilla mahdollisimman hyvin asiakkaan odotukset täyttäväksi. Kaiken kaikkiaan palveluntarjoajan haasteena on saada sumeat ja hiljaiset odotukset näkyviksi, eli julkilausutuiksi ja epärealistiset odotukset realistisiksi ilman, että asiakastyytyväisyys tästä kärsii.

Asiakkaiden odotuksilla on ratkaiseva merkitys asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun (kuvio 7). Asiakkaan laatuodotukset muodostuvat monista eri tekijöistä, joita

ovat muun muassa yrityksen markkinointiviestintä, myynti, imago, suusanallinen viestintä, suhdetoiminta, asiakkaiden tarpeet ja arvot (Grönroos 2003, 104–106). Koettuun laatuun taas vaikuttavat yrityksen imagon lisäksi tekninen, toiminnallinen ja taloudellinen laatu, eli mitä ja miten sekä asiakassuhteeseen sisältyvät hyödyt ja kustannukset (Holmlund 1997, 94; Grönroos 2003, 105).



Kuvio 7 Koettu kokonaislaatu (mukailien Holmlund 1997; Grönroos 2003, 105)

Kokonaislaatu koetaan hyväksi, jos kokemukset vastaavat asiakkaan laatuodotuksia. Vastaavasti koettu kokonaislaatu on huono, jos laatukokemus ei täytä asiakkaan odotuksia. Huonoksi koettuun kokonaislaatuun vaikuttavat myös asiakkaan mahdolliset epärealistiset laatuodotukset. (Grönroos 2003, 104–105.) Odotetun ja koetun laadun perusteella asiakkaalle muodostuu palvelutapahtumasta koettu kokonaislaatu, josta taas muodostuu kokonaiskäsitys yrityksen imagosta (Grönroos 2003, 106).

4.4 Erilaisia asiakastyytyvyyden osatekijöitä käsitteleviä malleja

4.4.1 *Asiakastyytyvyyden osatekijät Pattersonin, Johnsonin ja Sprengin mukaan*

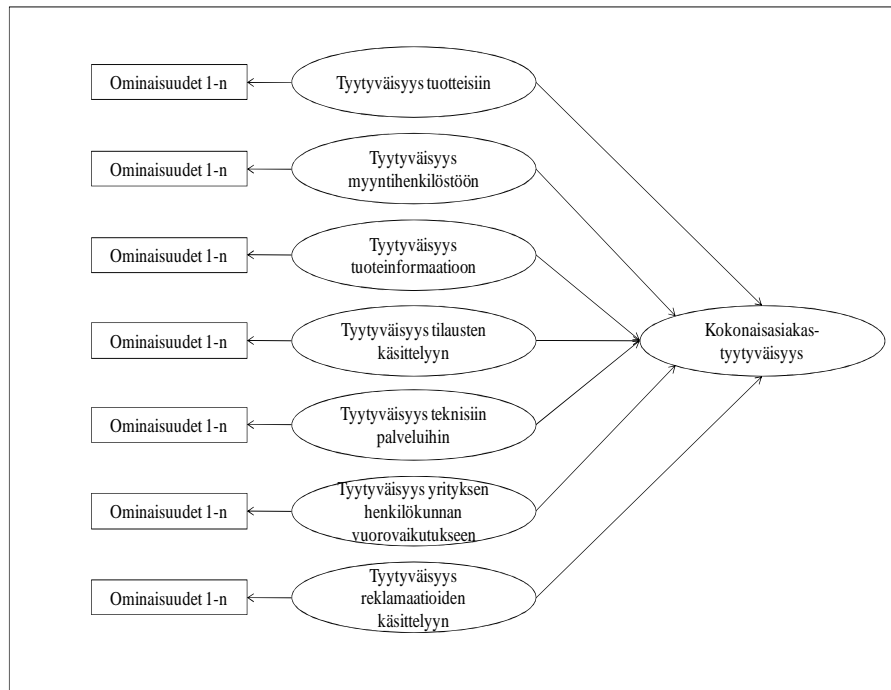
Patterson ym. (1997, 4–5) tutkivat viiden eri muuttujan (uutuus, ostopäätöksen tärkeys, päätösten monimutkaisuus, osakkeenomistus ja epävarmuus) vaikutusta, jolla osoittautui olevan merkitystä ostoaikomukseen organisaatiomarkkinoilla. Tutkimuksen tuloksena esitettiin, että asiakastyytyvyydellä tai -tyytymättömyydellä on ratkaiseva yhteys

pitkääikaisten asiakassuhteiden muodostumiseen ja siten organisaation strategiseen hyvinvointiin. Asiakastyytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen liittyvät tekijät ovat monimutkaisia, koska muuttujiin vaikuttavat sekä suorat että epäsuorat tekijät. Etenkin oston tilanteen vaikutus ja yksilötason muuttajat pitäisi ottaa huomioon. Esimerkiksi, päätöksentekijän epävarmuudella on merkittävä vaikutus asiakastyytyväisyyteen tai -tyytymättömyyteen. Jos tiedetään, että asiakasyrityksen keskeinen päätöksentekijä on epävarma palveluntarjoajan kyvykkyydestä tuottaa luvattu palvelu, yritys voi omilla toimenpiteillään vaikuttaa asiaan, esimerkiksi rauhoittamalla tällaista asiakasta tavallista säännöllisemmällä tiedottamisella projektin kehittymisestä. Säännölliset tiedotteet tuovat julki yrityksen asiantuntemuksen. Toinen vakuuttelun väline on toimeksiannossa menestyminen. (Patterson ym. 1997, 14.)

Ostotilanteen uutuudella on kaiken kaikkiaan negatiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen tai -tyytymättömyyteen. Yrityksen johdon pitäisi olla tietoinen, että asiakkaat ovat joskus kykenemättömiä arvioimaan totuudenmukaisesti toteutettua toimeksiantoa johtuen asiakkaan kokemuksen puutteesta. Lisäksi koska teknisiä tai lopputulokseen liittyviä ominaisuuksia on yleensä vaikea arvioida, kuten esimerkiksi useampaa vuotta koskeva strategiasuunnitelma, rahoituksellinen tai lainopillinen neuvo, eli tuloksia, jotka eivät ole heti nähtävissä, tulisi palveluntarjoajan kiinnittää erityistä huomiota suorituksen toiminnallisiin ja prosessiin liittyviin ulottuvuuksiin (selonteot, kokousten aikarajan varmuus, ammattimaisuuden yleinen taso asiakastapaamisissa). Etenkin kokematon asiakas käyttää konkreettisen tietämyksen puuttuessa tekemiään havaintoja suorituksen arvioinnissa. Jos asiakas kokee projektin tärkeäksi, on sillä positiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen tai -tyytymättömyyteen. Esimerkiksi jos on luvattu enemmän kuin on tehty, on lopputuloksena todennäköisesti tyytymättömyys. Lopuksi asiakas vertailee lopputuloksen ja käytettyjen resurssien välistä suhdetta. On selvää, että asiakas, jolle on tiedotettu projektin monimutkaisuudesta, ponnisteluista, teknisestä asiantuntemuksesta ja projektin menestyksekkääseen toteuttamiseen osallisena olevista voimavaroista, pystyy totuudenmukaisemmin arvioimaan toimittajan onnistumista toimeksiannossa. (Patterson ym. 1997, 14–15.)

4.4.2 Asiakastyytyväisyyden osatekijät Homburgin ja Rudolphin mukaan

Useimmissa kuluttajiin suuntautuneissa asiakastyytyväisyystutkimuksissa on korostettu tyytyväisyyden toiminnallisia osatekijöitä (Homburg & Rudolph 2001, 17). Yritysasiakkaiden kokonaistyytyväisyyteen (kuvio 8) näyttäisivät taas vaikuttavan tuotetytyväisyyden lisäksi tyytyväisyys myyntihenkilöstöön, tuoteinformaatioon, tilaustenkäsitteilyyn, teknisiin palveluihin, vuorovaikutukseen yrityksen muun henkilökunnan kanssa ja reklamaatioiden käsittelyyn (Homburg & Rudolph 2001, 24, 31).



Kuvio 8 Kokonaisasiakastyytyväisyyden osatekijät (Homburg & Rudolph 2001, 24)

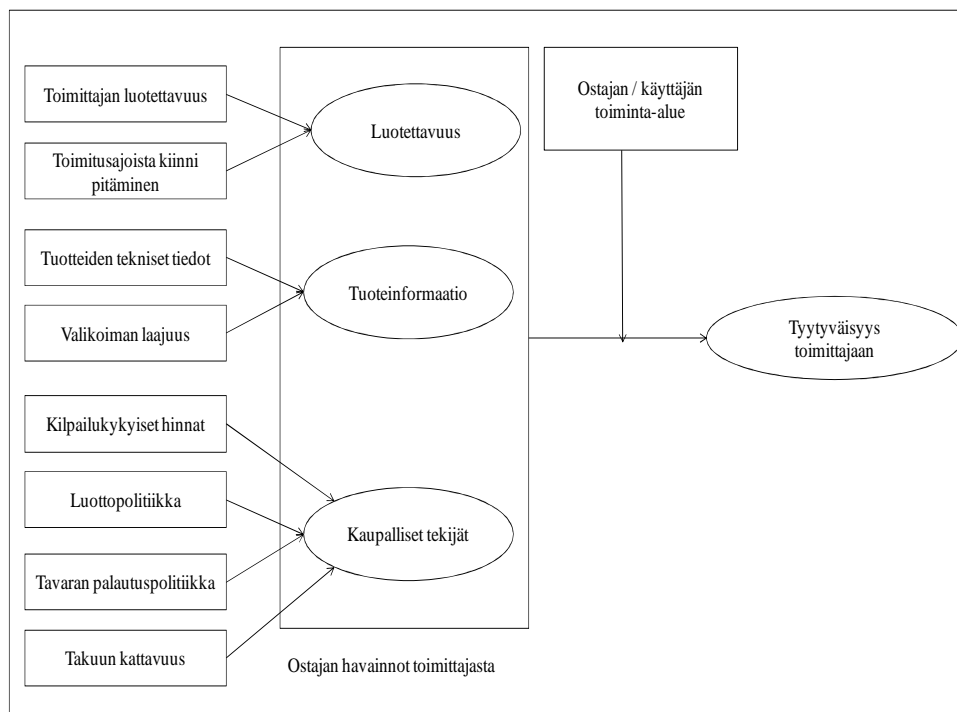
Kuhunkin asiakastyytyväisyyden osatekijään vaikuttavat ominaisuudet määritellään siten, että voidaan arvioida yksittäiseen osatekijään kohdistuva tyytyväisyys. Esimerkiksi tyytyväisyyttä tuotteeseen voidaan arvioida ominaisuuksilla tuotteen teknisestä suorituskyvystä, kustannustehokkuudesta ja huoltoystävällisyydestä. Muut asiakastyytyväisyyden osatekijöihin vaikuttavat ominaisuudet on esitetty taulukossa 2, koska niitä voidaan myös soveltaa palvelun laadun osa-alueisiin. Asiakastyytyväisyyden osatekijöiden yksityiskohtaisesta analyysistä on mahdollista saada esiin toimenpiteet, joilla voidaan parantaa asiakastyytyväisyyttä. (Homburg & Rudolph 2001, 29.) Yritysassiakaiden kohdalla asiakastyytyväisyystekijöitä tulee olla sen vuoksi useita, jotta asiakastyytyväisyys voitaisiin paremmin käsitteellistää, koska asiakkaat saattavat olla tyytyväisiä vain joihinkin asiakastyytyväisyyden osatekijöihin, mutta eivät välttämättä jokaiseen osatekijään (Homburg & Rudolph 2001, 18).

Asiakastyytyväisyyden osatekijät vaikuttavat kokonaisasiakastyytyväisyyteen vaihtelevalla voimakkuudella siten, että tyytyväisyys tilausten käsittelyyn ja myyntihenkilöstöön näyttäisivät olevan tärkeimmät tekijät kokonaisasiakastyytyväisyyttä määriteltäessä. Tyytyväisyys tuoteinformaatioon ja vuorovaikutukseen muun henkilökunnan kanssa näyttäisivät taas olevan vähiten tärkeitä tekijöitä. Organisaatioiden välinen asiakastyytyväisyys riippuu ilmiselvästi myyntihenkilöstön vuorovaikutuksesta asiakkaiden kanssa, kuten myös tapa, miten toimittaja hoitaa tilaus- ja reklamaatiokäsittelyprosessinsa. (Homburg & Rudolph 2001, 27.)

4.4.3 Asiakastyytyväisyyden osatekijät Chakrabortyn, Srivastavan ja Marshallin mukaan

Yritysasiakkaiden tyytyväisyystekijät eroavat kuluttajien tyytyväisyystekijöistä lähinnä siksi, että yritysasiakkaiden kohdalla on yleensä kyse pitkäaikaisista asiakassuhteista, joihin ovat osallisina useat eri henkilöt organisaatioiden eri tasoilta yksilöllisine laatu-kriteereineen. Yritysasiakkaiden asiakastyytyväisyyden mittaaminen on siis monimutkainen ja vaikeasti hallittava kokonaisuus, jossa on otettava huomioon sekä asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat yksilö- ja tilannetekijät että osto-organisaation päätöksenteon monimutkaisuus. (Chakraborty, Srivastava & Marshall 2007, 22.)

Chakrabortyn, Srivastavan ja Marshallin (2007, 22) mallissa (kuvio 9) organisaatioiden välisessä liiketoiminnassa asiakastyytyväisyyden osatekijät tiivistetään kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat luotettavuus, tuoteinformaatio ja kaupalliset tekijät. Luotettavuus muodostuu toimittajan luotettavuudesta ja toimitusajoista kiinnipitämisestä. Tuoteinformaatio taas koostuu tuotteiden teknisistä tiedoista ja tuotevalikoiman laajuudesta. Kolmanteen osa-alueeseen, kaupallisiin tekijöihin, lasketaan mukaan kilpailukykyiset hinnat, luotto- ja tavaranpalautuspolitiikka sekä takuun kattavuus. Mallin mukaan yritysasiakkaiden havainnot yllämainituista kolmesta osa-alueesta ovat yhteydessä kokonaisasiakastyytyväisyyteen.

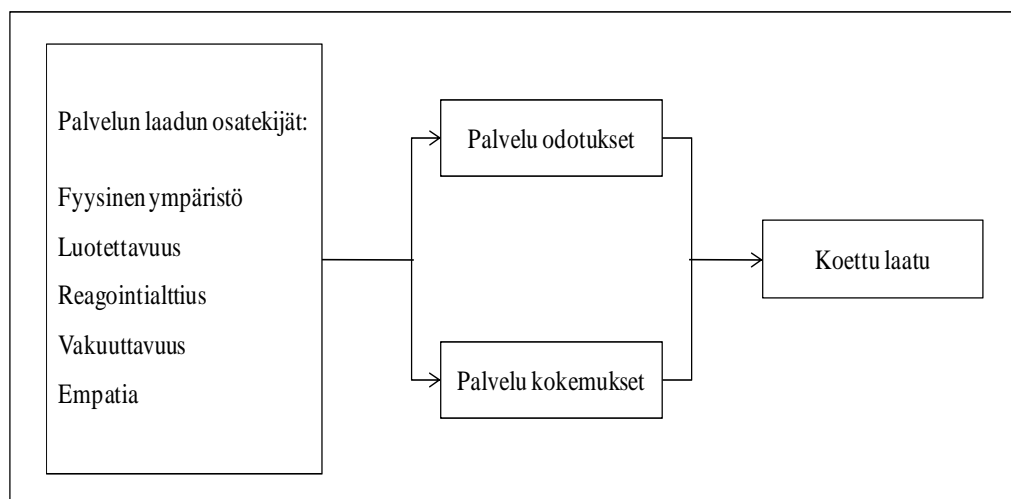


Kuvio 9 Asiakastyytyväisyyden osatekijät organisaatioiden välisessä liiketoiminnassa (mukaillen Chakraborty, Srivastava & Marshall 2007, 21–22)

Yritysassiakkaisiin liittyvä monimutkainen ostoprosessi johtuu useista ostopäätökseen osallistuvista henkilöistä. Nämä päätöksentekijät edustavat usein eri toimintoja, kuten esimerkiksi ostamista, johtamista, huoltoa ja tuotantoa. Päätöksentekijöillä on myös yksilölliset mielenkiinnonkohteensa ja tavoitteensa, joita he punnitsevat eri kriteerein toimittajaa arvioidessaan. (Chakraborty ym. 2007, 21–22.)

4.4.4 SERVQUAL-malli

SERVQUAL-malli on alun perin kehitetty kuluttajien kokeman palvelun laadun mittaamiseen (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, 49). Eri toimialoilla tekemissään tutkimuksissa Parasuraman, Zeithaml ja Berry päätyivät aluksi kymmeneen palvelun laatua kuvaavaan osa-alueeseen, joita olivat fyysinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, kohteliaisuus, uskottavuus, turvallisuus, saavutettavuus, viestintä ja asiakkaan ymmärtäminen. (Parasuraman ym. 1985, 47.) Myöhemmin tutkijat päätyivät viiteen palvelun laadun osa-alueeseen (kuvio 10). Alkuperäisistä kymmenestä osa-alueesta jäi jäljelle kolme, joita ovat fyysinen ympäristö, luotettavuus ja reagointialttius. Lopuista seitsemästä alkuperäisestä palvelun laadun osa-alueesta muodostettiin kaksi uutta ominaisuutta. Alkuperäisessä mallissa olleista pätevyydestä, kohteliaisuudesta, uskottavuudesta ja turvallisuudesta tuli vakuuttavuus. Kolmesta jäljelle jääneestä alkuperäisestä ominaisuudesta, eli saavutettavuudesta, viestinnästä ja asiakkaan ymmärtämisestä, tuli empaattisuus. (Zeithaml ym. 1990, 25; Zeithaml & Parasuraman 2004, 3.)



Kuvio 10 SERVQUAL-malli (mukaillen Zeithaml ym. 1990, 23)

Alkuperäinen SERVQUAL-malli sisältää 22 väittämää, joilla tarkistetaan asiakkaan arviot palveluodotuksista ja -kokemuksista. (Zeithaml ym. 1990, 23.) Osa-alueista *fyysinen ympäristö* käsittää palveluyrityksen toimitilat, laitteet ja materiaalit sekä asiakas-

palvelijoiden miellyttävän ulkoisen olemuksen. *Luotettavuus* määritellään palveluyrityksen asiakkaille heti ensimmäisellä kerralla tarjoamaksi täsmälliseksi ja virheettömäksi palveluksi, joka tuotetaan sovituksessa ajassa ja luvattun mukaisesti. *Reagointialttiu-della* tarkoitetaan palveluyrityksen työntekijöiden halukkuutta auttaa asiakkaitaan, vastata heidän pyyntöihinsä ja kertoa, milloin palvelu annetaan sekä valmiutta palvella asiakkaita viipymättä. *Vakuuttavuus* perustuu siihen, että työntekijöiden käyttäytyminen saa asiakkaat luottamaan yritykseen ja tuntemaan olonsa turvalliseksi. Työntekijät ovat myös aina kohteliaita ja osaavat vastata asiakkaiden kysymyksiin. *Empaattisuus* tulee esiin, kun palveluyrityksellä on kyky ymmärtää asiakkaiden ongelmia ja toimia asiakkaiden etujen mukaisesti. (Zeithaml ym. 1990, 26; Zeithaml & Parasuraman 2004, 2–4.) Edellä esitetyt laatuomaisuudet vaikuttavat palveluodotuksiin ja -kokemuksiin sekä lopulta koettuun palvelun laatuun. SERVQUAL-mallissa mitataan väitepareittain asiakkaan odotuksia ja kokemuksia palvelusta.

Mallia on kritisoitu palvelun laadun käsitteellistämisen ja operationalisoinnin riittämättömyydestä (Cronin & Taylor 1992, 55) sekä mallin heikkoudesta selittää ilmiöitä, kuten asiakkaiden tyytyväisyyttä ja heidän pitkäaikaista sitoutumistaan palveluntarjoajaan. Lisäksi mallin kehittämisen viitekehyksenä on käytetty kuluttajamarkkinoita, jotka eroavat yritysasiakasmarkkinoista. Organisaatioiden välisillä markkinoilla ostamiseen liittyvät prioriteetit ja havainnot ovat erilaisia yritysasiakkaille kohdistetuissa palveluissa kuin kuluttajille kohdistetuissa. Lisäksi yritysasiakkaiden palveluilla on taipumus olla erikoistuneempia ja teknisemmin suoritettuja kuin kuluttajamarkkinoilla. (Gounaris 2005, 434.) SERVQUAL-mallia on myös kritisoitu palveluominaisuuksien puutteellisuudesta, koska mallissa esitettyjä palvelun osa-alueita ei voida kuvata samantapaisin attribuutein eri toimialoilla. SERVQUAL-mallia tuleekin muokata kyseessä olevan palveluyrityksen tarpeita vastaavaksi. (Grönroos 2003, 118.) Voidaankin todeta, että ne koetun palvelun laadun ominaisuudet, jotka voivat olla kuluttajapalveluiden yhteydessä merkityksellisiä, eivät välttämättä sovellu yhtä hyvin yritysasiakkaille kohdistuviin palveluihin (Gounaris 2005, 434). Lisäksi SERVQUAL-malliin kohdistuvan kriittikin aiheena on muun muassa ollut, että asiakkaiden odotuksia mitataan samanaikaisesti kokemusten kanssa. Koska odotuksiin vaikuttaa itse palvelutilanne, eivät odotukset näin ollen edusta tuotteen käyttöä edeltäviä odotuksia (Liljander & Strandvik 1992, 5). Organisaatioiden välisen liiketoiminnan arviointiin SERVQUAL-mallin väittämistä soveltuvat muun muassa lupauksista kiinnipitäminen, kiinnostus asiakkaan ongelman ratkaisemiseen, palvelun kerralla oikein toteuttaminen, nopea asiakkaan kyselyihin vastaaminen, myyntihenkilöstön asiantuntemus ja asiakkaiden erikoistarpeiden ymmärtäminen (Zeithaml ym. 1990, 192–194).

Edellä esitetyissä Homburgin ja Rudolphin sekä Chakrabortyn ym. malleissa on kuvattu yritysasiakkaiden asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Esitetyt mallit poikkeavat hieman toisistaan, mutta lähtökohtaisesti periaate on näissä molemmissa

sama eli asiakastyytyväisyystekijät tulee määrittää yritys- ja toimialakohtaisesti. Kunkin asiakastyytyväisyystekijään liittyvät ominaisuudet tulee myös määritellä tilanekohtaisesti. Molemmille malleille on yhteistä, että tuoteinformaatio on nostettu asiakastyytyväisyyden osatekijäksi. Homburg ja Rudolphin mallissa tilausten- ja reklamaatioidenkäsittely ominaisuuksineen vastaa Chakrabortyn ym. mallin kaupallista osatekijää. Chakrabortyn ym. mallissa luotettavuus kuvataan yhtenä asiakastyytyväisyyden osatekijänä, jota ei käsitellä samalla määritteellä Homburgin ja Rudolphin mallissa. Vaikka SERVQUAL-malli on kehitetty lähinnä kuluttajapalvelujen laadun mittaamiseen, on mallissa otettu huomioon palvelutilanteeseen liittyvät fyysiset puitteet. Mallia voidaan kuitenkin käyttää myös ilman fyysisten puitteiden arviointia, sillä yritysasiakasympäristössä asiakkaat eivät aina välttämättä asioi myyjäyrityksen fyysisissä toimitiloissa. Lisäksi yritysasiakasympäristöön sovellettaessa mallia pitää muokata toimialan erikoispiirteet huomioon ottaen.

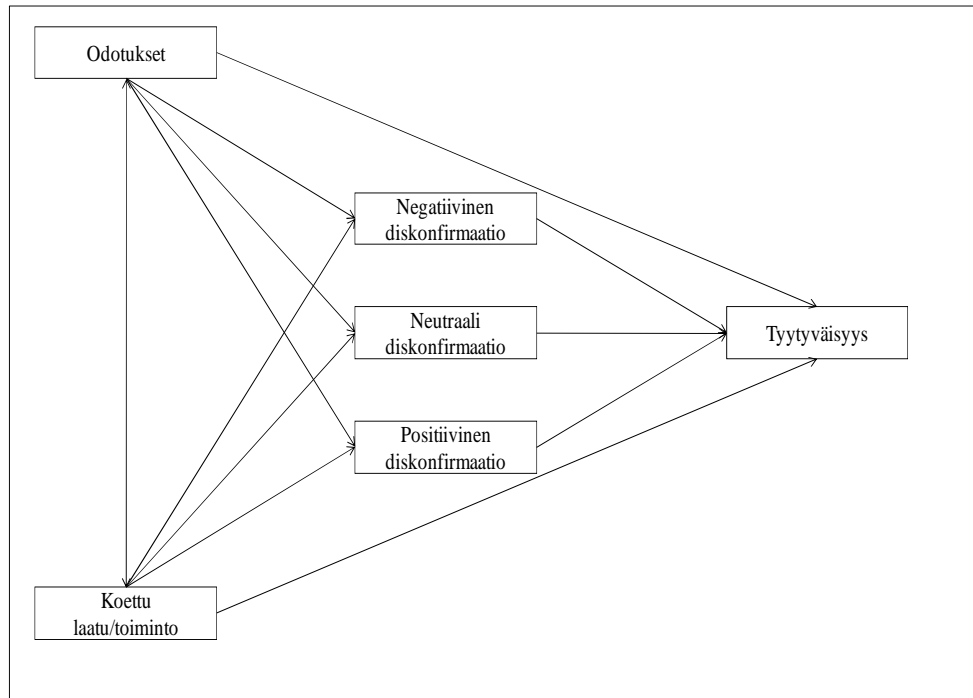
4.5 Vaihtoehtoisia asiakastyytyväisyyden analysointitapoja

4.5.1 *Odotusten ja kokemusten välinen epäsuhta (diskonfirmaatiomalli)*

Diskonfirmaatiomallia, jolla tarkoitetaan odotusten ja kokemusten välistä epäsuhtaa, pidetään perinteisenä asiakastyytyväisyyden analysointimenetelmänä (Oliver 1997, 33), jossa tyytyväisyyden katsotaan liittyvän diskonfirmaatiokokemuksen suuruuteen ja suuntaan sekä henkilön alkuperäisiin odotuksiin (Churchill & Surprenant 1982, 491). Toisin sanoen diskonfirmaatiossa on kyse asiakkaiden odotusten ja kokemusten välisestä vertailusta ja kokonaistyytyväisyyden tavoitteena on saavuttaa tasapaino asiakkaan odotusten ja kokemusten välille (Storbacka & Lehtinen 2005, 100). Asiakkaan odotukset ja kokemukset muodostuvat luonnollisesti monista eri osatekijöistä (ks. kuvio 5).

Täydellinen diskonfirmaatiomalli kattaa neljä käsitettä, eli asiakkaan odotukset, kokemukset, diskonfirmaation eli epäsuhdan ja tyytyväisyyden (Churchill & Surprenant 1982, 492). Tyytyväisyys on riippuvainen koetusta laadusta ja diskonfirmaatiosta, eli epäsuhdasta odotusten ja kokemusten välillä (kuvio 11). Odotuksilla uskotaan olevan suora, positiivinen vaikutus koettuun laatuun kuitenkin siten, että odotukset vaikuttavat tyytyväisyyteen vain koetun laadun ja diskonfirmaation välityksellä. (Anderson & Sullivan 1993, 127–128.) Ostajat siis muodostavat odotuksensa tietystä tuotteesta tai palvelusta ennen ostoa. Kulutus taas paljastaa koetun laadun tason, johon odotukset ovat vaikuttaneet, jos ero todellisen laadun ja odotusten välillä on koettu pieneksi. Näin ollen koettu laatu voi lisääntyä tai vähentyä suoraan odotuksen mukaisesti. Koettu laatu voi siis joko vahvistaa tai heikentää ostoaikomuksen odotuksia. (Anderson & Sullivan

1993, 126.) Kannattaa kuitenkin ottaa huomioon, että koettu laatu voi muuttaa tulevia odotuksia, koska odotukset sisältävät yleensä aikaisempia kokemuksia (Grönroos 2003, 120). Lisäksi odotukset vaikuttavat positiivisesti tyytyväisyyteen ja diskonfirmaation koettuun tasoon. Jos diskonfirmaatio on koettu tapahtuneeksi, asiakastyytyväisyys parane tai huononee perustasosta. (Anderson & Sullivan 1993, 127.)



Kuvio 11 Diskonfirmaatiomalli (mukaillen Anderson & Sullivan 1993, 127; Oliver 1997, 105)

Diskonfirmaatiomallissa on sekä negatiivinen että positiivinen tyytyväisyyteen erikseen vaikuttava tekijä (Anderson & Sullivan 1993, 128). Jos koettu laatu on parempi kuin vertailustandardi, tapahtuu positiivinen diskonfirmaatio ja lopputuloksena on korkea asiakastyytyväisyys. Vastaavalla tavalla muodostuu negatiivinen diskonfirmaatio. (Golicic ym. 2003, 125.) Kolmantena diskonfirmaatiotekijänä Oliver (1997) käyttää termiä neutraalidiskonfirmaatio (engl. zero disconfirmation), eli jos koettu laatu on odotusten mukainen, ovat sekä toivottu että ei-toivottu yhtä lailla hyväksytyjä tapahtumia (Oliver 1997, 105).

4.5.2 Kriittisen tapahtuman malli

Asiakastyytyväisyyttä voidaan myös lähestyä kriittisen tapahtuman menetelmällä. Malli perustuu siihen, että on olemassa joitakin tilanteita, jotka tuottavat tyytymättömyyttä, mutta jotka eivät kuitenkaan koskaan liity tyytyväisyyteen. Toiset tilanteet taas muiste-

taan vain tyytyväisyyttä tuottavina. Näiden lisäksi on tilanteita, jotka tuottavat sekä tyytyväisyyttä että tyytymättömyyttä. (Busacca & Padula 2005, 546.)

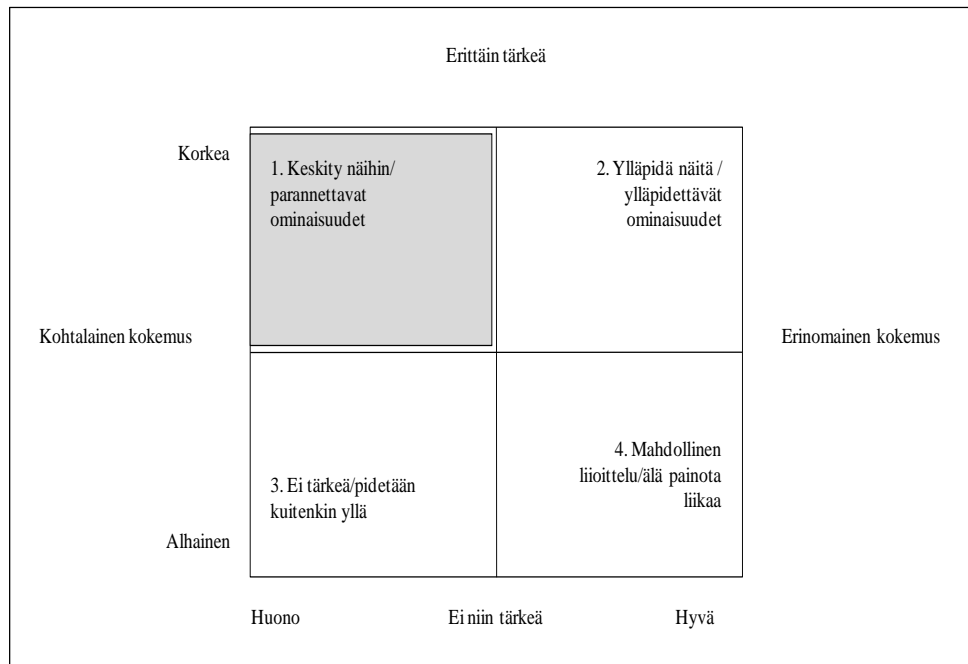
Kriittiseen tapahtumaan perustuvassa tutkimuksessa tutkija analysoi tapahtumien kuvauksia ja tapahtumiin vaikuttavia syitä, jotta hän voisi selvittää laatuongelmat ja syyt niiden esiintymiseen. Samalla tavalla tutkija analysoi positiivisiin kriittisiin tapahtumiin liittyviä kokemuksia ja syitä. Negatiivisten kriittisten tapahtumien taustalla voivat esimerkiksi olla resurssipula, teknisten taitojen puute tai jopa myyjän negatiivissävytteiset asenteet palvelutilanteessa. Kriittisten tapahtumien tutkimuksen tuloksista saadaan usein suoria vihjeitä palvelutapahtumaan tarvittavista toimenpiteistä, joilla palvelutilannetta voidaan parantaa. (Grönroos 2003, 121–122). Otskoot kriittisen tapahtuman menetelmässä ovat yleensä pieniä (Russ-Eft 2004, 216).

Kriittisen tapahtuman menetelmä soveltuu asiakastyytyväisyystutkimuksen syventävään tutkimukseen. Esimerkiksi, jos halutaan tutkia asiakastyytyväisyystutkimuksessa esiin tulleita kriittisiä tapahtumia poikkeavissa palvelutilanteissa. Näiden kriittisiksi kuvattujen palvelutilanteiden parantaminen voi vaikuttaa merkittävästi asiakastyytyväisyyden parantumiseen.

4.5.3 *Importance-performance-lähestymistapa*

Alun alkaen importance-performance-analyysi on kehitetty markkinointistrategian apuvälineeksi (Martilla & James 1977, 78). Asiakastyytyväisyyden arvioimisessa importance-performance-tekniikka on helposti sovellettavissa tärkeys- ja kokemusominaisuuksien mittaamiseen. Analyysissä vastaajilta kysytään tietyn ominaisuuden tärkeyttä sekä kokemusta siitä, miten palveluntarjoaja on onnistunut palvelusuorituksessaan. (Martilla & James 1977, 77.) Mitattavien ominaisuuksien määrittäminen on ratkaisevaa, sillä jos arvioidaan tärkeystekijää, jota asiakas ei huomaa, on analyysistä vain rajallisesti hyötyä (Martilla & James 1977, 79). Kulloinkin käytettävä ominaisuusluettelo voidaan laatia, kun tarvittavat taustatutkimukset on tehty (Keyt, Yavas & Riecken 1994, 35). Oliver (1997, 36) sanoo, että lähestymistapa on intuitiivisesti puoleensavetävä, mutta empiirisesti se ei ole puolustettavissa lähinnä siksi, että tärkeyden tulkinta saattaa olla erilainen vastaajalle ja tutkijalle.

Importance-performance-menetelmän katsotaan olevan hyvä siksi, että tulokset voidaan esittää helposti ymmärrettävässä graafisessa nelikentässä (kuvio 12) (Martilla & James 1977, 77).



Kuvio 12 Importance-performance-matriisi (Martilla & James 1977, 78; Zeithaml ym. 2006, 167)

Mallissa tärkeys esitetään matriisin pystyakselilla alhaisesta korkeaan. Kokemus osoitetaan matriisin vaaka-akselilla huonosta hyvään (Keyt ym. 1994, 35; Zeithaml ym. 2006, 167). Sijoittamalla ominaisuudet kaksiulotteiseen matriisiin saadaan jokaiselle ominaisuudelle sopivat strategiaehdotukset (Keyt ym. 1994, 35). Kuvion harmaa alue osoittaa eniten parantamista vaativat ominaisuudet. Näiden ominaisuuksien tärkeys koetaan suureksi mutta kokemus huonoksi (Zeithaml ym. 2006, 167). Kuvion oikea yläneljännes kuvaa ominaisuuksia, joita tulee ylläpitää, koska nämä asiakkaalle tärkeät ominaisuudet yritys toteuttaa hyvin (Keyt ym. 1994, 35; Zeithaml ym. 2006, 167). Alempiin neljänneksiin sijoittuvat vähemmän tärkeät ominaisuudet, joista toiset on tuotettu paremmin ja toiset heikommin. Kumpaankaan alemmista neljänneksistä ei kannata samalla tavalla kiinnittää huomiota palvelun parantamisen näkökulmasta kuin ylempiin neljänneksiin, koska asiakkaat eivät ole alempien neljänneksien ominaisuuksista yhtä kiinnostuneita kuin ylempien neljänneksien ominaisuuksista. (Zeithaml ym. 2006, 167.)

Matriisista on myös useita eri vaihtoehtoja (Zeithaml ym. 2006, 167). Eräs näistä vaihtoehtoista on muokata mallia siten, että ominaisuuksien tärkeys jaetaan kahteen osaan eli tärkeisiin ja ei-tärkeisiin ominaisuuksiin. Nämä molemmat ominaisuudet taas jaetaan määrääviin ja ei-määrääviin tekijöihin. Menetelmä sisältää siis sekä ominaisuuksien että suhteellisen suorituksen ulottuvuudet, jolloin voidaan samanaikaisesti ottaa

huomioon tärkeys (korkea – alhainen), määräävät tekijät (tärkeä – ei-tärkeä), oma suoritus (hyvä – huono) ja vertailusuoritus (parempi – huonompi). (Keyt ym. 1994, 36–37.) Menetelmää voidaan käyttää myös siten, että vaakakselilla määritetään odotusten ja kokemusten välinen epäsuhta. Toisin sanoen kyseessä on tässä mielessä diskonfirmaatiomalli. Toisaalta kokemuksia voidaan myös tarkastella suhteessa kilpailuun. (Zeithaml ym. 2006, 167.) Käsitteellisesti analyysi perustuu kuitenkin moni-attribuuttisiin malleihin (Keyt ym. 1994, 35).

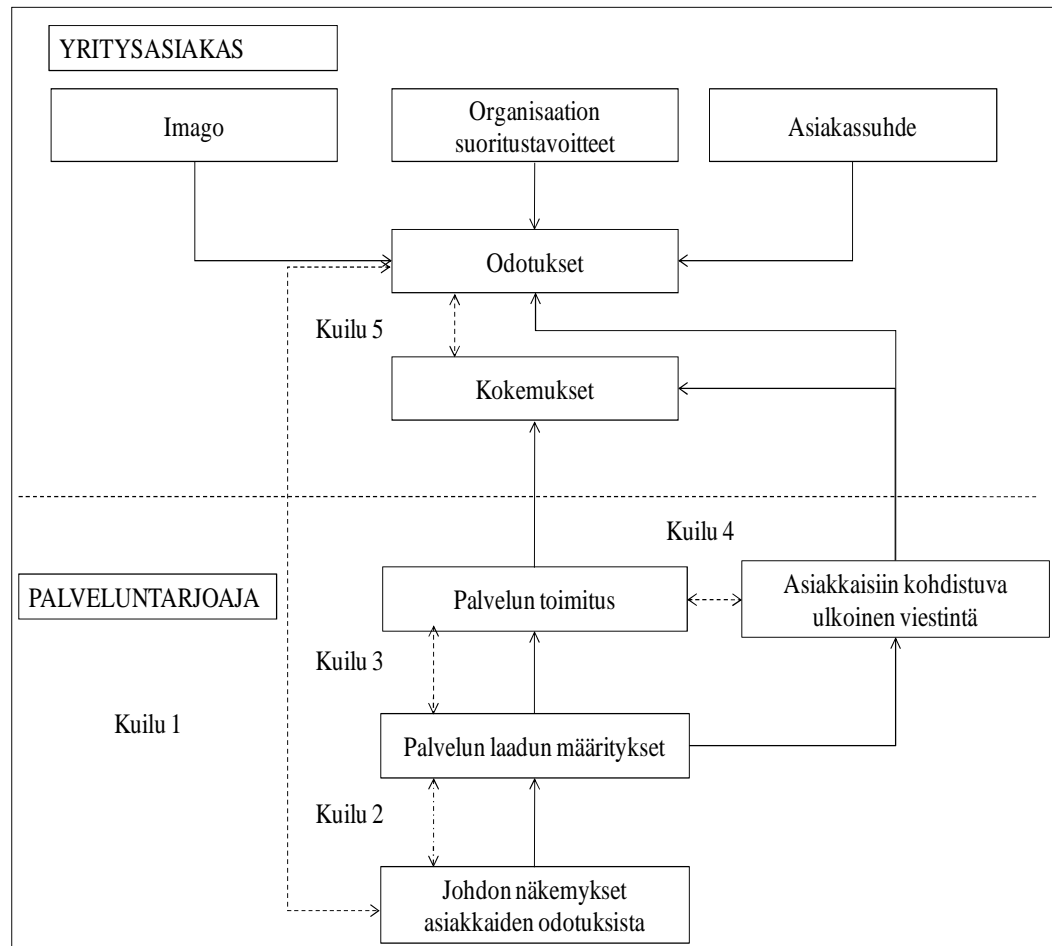
4.5.4 *Kuiluanalyysimalli*

Asiakastyytyväisyyttä voidaan myös lähestyä Zeithamlin, Berryn ja Parasuramanin (1988) kehittämän kuiluanalyysimallin avulla. Mallin tarkoituksena on laatuongelmien analysointi ja laadun parantamiskeinojen etsiminen (Grönroos 2003, 145). Mallissa avaintekijöinä asiakkaan odottamaan laatuun ovat suusanallinen viestintä, henkilökohtaiset tarpeet ja aikaisemmat kokemukset. Lisäksi asiakkaan odotuksiin vaikuttaa palvelu-rytyksen markkinointiviestintä. (Zeithaml ym. 1990, 36–37; Grönroos 2003, 145.)

Alun perin malli on kehitetty kuluttajatutkimukseen, mutta muokattuna mallia voidaan käyttää myös yritysasiakkaiden tyytyväisyyden mittaamiseen (Kong & Mayo 1993, 5). Muokattu kuiluanalyysimalli koostuu siis yritysasiakkaaseen ja palveluntarjoajaan liittyvistä tekijöistä, joilla pyritään osoittamaan palvelun laadun muodostuminen. Malli rakentuu kahdesta osasta (kuvio 13). Alkuperäisen mallin suusanallinen viestintä on muutettu imagoksi, joka kuvaa paremmin organisaatioasiakkaiden mielikuvaa palveluntarjoajasta. Henkilökohtaiset tarpeet on korvattu yritysasiakasympäristöön paremmin soveltuvalla organisaation suoritustavoitteilla, johon sisältyvät organisaation ja yksilön tavoitteet. Aikaisemmista kokemuksista on muodostettu asiakassuhde, sillä asiakassuhteella ja sen muodolla on erittäin suuri merkitys organisaatioiden välisessä liiketoiminnassa. Yritysasiakassuhteissa vuorovaikutukseen osallistuvat usein yrityksistä henkilöitä useilta eri organisaatio-tiloilta. Jotkut vuorovaikutukset koskevat yleisiä asiakassuhteeseen kohdistuvia asioita, esimerkiksi yhteistyöhön tai kumppanuuteen liittyviä asioita, tai prosesseja, joissa tarkastellaan ajallaan toteutettuja toimituksia, luottopolitiikkaa tai mainontaa. (Kong & Mayo 1993, 8.)

Mallin yläosa kuvaa asiakkaaseen liittyviä tekijöitä ja mallin alaosa palveluntarjoajaan liittyviä tekijöitä. Asiakkaan osuus mallissa on odotettu palvelun laatu. Asiakkaan kokema palvelu syntyy sisäisten päätösten ja toimenpiteiden tuloksena. Mallin alaosa kuvaa palveluntarjoajan osuutta, jossa palvelun laatuvaatimuksia ohjaavat päätökset pohjautuvat organisaation johdon käsityksiin asiakkaiden odotuksista (Grönroos 2003, 145). Organisaatioiden välisessä liiketoiminnassa odotusten luonne on monimutkainen ja eroaa perinteisen kuilumallin kuluttaja-asiakkaan odotuskäsityksestä.

Odotukset vaihtelevat ja ovat riippuvaisia useiden vuorovaikutusten luonteesta yritysasiakkaan ja palveluntarjoajan työntekijöiden kesken. Yritysasiakas voi samalla tavalla kuin kuluttaja-asiakas viestiä odotuksistaan ja kokemuksistaan palveluntarjoajalle. (Kong & Mayo 1993, 7–8.)



Kuvio 13. Kuiluanalyysimalli (mukaillen Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988, 36; Kong & Mayo 1993, 8)

Kuiluanalyysimallin laatukuilut syntyvät laadun johtamisprosessissa esiintyvistä epäjohtonmukaisuuksista (Grönroos 2003, 145). Mallissa olevat kuilut kuvaavat asiakkaan palvelusta havaitsemia palvelueroja. Kuiluja on viisi, joista neljä ensimmäistä liittyvät palveluntarjoajaan. Viides kuilu muodostuu neljän ensimmäisen kuilun prosessien lopputuloksena. (Zeithaml ym. 1990, 36–37.) Viidessä kuilussa tulee esiin mahdollinen epäsuhta eli diskonfirmaatio.

Ensimmäinen, eli johdon näkemyksen kuilu syntyy, kun yrityksen johdolla ei ole selkeää näkemystä asiakkaiden odotuksista. Puutteellinen näkemys asiakkaan odotuksista voi johtua muun muassa liian harvoin tehdyistä markkinatutkimuksista, niiden vähäisestä hyödyntämisestä ja siitä laajuudesta, jolla markkinatutkimustietoja yrityksessä käytetään hyväksi. Toisin sanoen on kyse siitä, kuinka hyvin yrityksen johto pystyy tul-

kitsemaan, ymmärtämään ja soveltamaan markkinatutkimusten tuloksia. Johdon näkemyksen kuilu voi syntyä myös yrityksen sisäisen viestinnän ongelmista. Yrityksen johdon kyky ymmärtää asiakkaiden odotuksia on suoraan kytköksissä siihen, miten laajasti ja tarkasti asiakaspalvelussa toimiva henkilöstö pystyy kertomaan asiakkaiden odotuksista yrityksen johdolle. Ensimmäiseen kuiluun vaikuttaa myös organisaation johtamisen tasojen määrä. Useat johtamisen tasot estävät tai haittaavat viestin liikkumista molempiin suuntiin. (Zeithaml ym. 1988, 37–39.)

Mallin toista kuilua pidetään laatuvaatimusten kuiluna, jolloin tuotetun palvelun laatuvaatimukset poikkeavat johdon laatuodotusnäkemysistä. Laatuvaatimusten kuilun syntyyn vaikuttavat johdon sitoutuminen palvelun laadun tuottamiseen ja yrityksessä olevat sisäiset laatuohjelmat. Palvelun laadun parantamiselle on asetettava selkeät mitattavissa olevat tavoitteet. Lisäksi johdon on tuettava laadun suunnittelua. Laatuvaatimusten kuilun hallintaa edesauttaa, jos palvelutapahtumat pystytään vakioimaan. Palvelun laadun toimittamiselle asetettavat vaatimukset eivät saa olla kuitenkaan liian tiukkoja, esimerkiksi työntekijöille tulee jättää joustomahdollisuus. Palvelun laatuvaatimusten kuiluun vaikuttaa ensimmäisen kuilun, eli johdon näkemyksen kuilun laajuus. Toinen kuilu on sitä laajempi, mitä suurempi ero on koettu ensimmäisessä kuilussa. (Zeithaml ym. 1988, 39–40; Grönroos 2003, 147–148.)

Kolmas kuilu on palvelun toimituksen kuilu, joka syntyy, jos palvelutoimituksessa ei noudateta laatuvaatimuksia. Palvelun toimituksen kuiluun voidaan vaikuttaa oikeanlaisen palveluhenkilökunnan valinnalla, ja sillä miten työntekijät kokevat olevansa osallisina ja sitoutuneita suorittamaansa palveluun. Syntyvään kuilueroon voidaan vaikuttaa myös sillä, että henkilökunta kykenee joustamaan asiakaspalvelutilanteissa. Toisaalta henkilökunnan palveluhalukkuuteen vaikuttavat johtamisen laatu ja valvonnan taso. Johtamistavat, jotka ovat ristiriidassa halutun palvelun laadun kanssa, sekä liian tiukat säännökset eivät tue laadun tuottamista. Palvelun toimituksen kuilua voidaan parantaa esimerkiksi henkilökunnan tuotekoulutuksella ja vuorovaikutustaitojen lisäämisellä. (Zeithaml ym. 1988, 41–43; Grönroos 2003, 148.)

Mallin toiseen ja kolmanteen kuiluun liittyy vaatimus, että toimittaja mukauttaa sisäisen organisaation tuottamaan vaaditun tasoista palvelua asiakkaille. Monet toimintaperusteiset kontaktit edellyttävät toimittajan mukauttamaan toimintansa asiakasorganisaation jokaiselle tasolle, jotta mahdolliset kuilut voitaisiin minimoida ja tuottaa organisaation jokaiselle tasolle korkealaatuista palvelua. (Kong & Mayo 1993, 9.)

Markkinointiviestinnän kuilu on neljäs kuilu ja se viestii eroista palvelun toimituksen ja organisaation markkinointiviestinnässä antamien lupauksen välillä. Kuilueroa syntyy, jos markkinointiviestinnästä vastaavat eivät kommunikoi riittävästi palveluhenkilöstön kanssa. Toisin sanoen markkinointiviestinnästä vastaavilla työntekijöillä ei ole oikeaa ja riittävää tietoa palvelun toimituksen tasosta, johon yritys kykenee. Yrityksen on myös varottava liioittelemasta markkinointiviestinnässään. (Zeithaml ym. 1988, 44; Grönroos

2003, 150–151.) Yritysasiakasympäristössä neljäs kuilu on mahdollisesti monimutkaisempi kuin perinteisessä kuilumallissa (Kong & Mayo 1993, 9). Viides kuilu eli koetun palvelun laadun kuilu ilmaisee, että koettu palvelun laatu ei ole ollut asiakkaan näkökulmasta yhdenmukaista odotetun palvelun laadun kanssa. Vaikka kuilumallin on väitetty olevan yleisesti sovellettavissa, vaatii se kuitenkin muokkausta, jotta malli soveltuu yritysasiakasympäristöön (Kong & Mayo 1993, 6).

Mikä lähestymistapa asiakastyytyväisyysmittaukseen valitaan, riippuu luonnollisesti itse tuotteesta tai palvelusta, mittaukselle asetetuista tavoitteista, kohderyhmästä, mittauksen tilaajasta ja tämän toimialasta. Yritysasiakasympäristössä tuskin voidaan ottaa sellaisenaan käyttöön valmista asiakastyytyväisyyskyselylomaketta, vaan se tulee tapauskohtaisesti muokata kuhunkin palvelutapahtumaan tai tuotteeseen sisältyvien ominaisuuksien ja osa-alueiden mukaisesti. Mittauksen vaikeus lienee juuri siinä, että osataan valita oikeat ominaisuudet ja osa-alueet mittauksen kohteeksi.

4.6 Aiemmat tutkimukset palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden yhteydestä kannattavuuteen

Tutkijoiden mielenkiinnon kohteena on ollut jo vuosia, miten palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys vaikuttavat yrityksen taloudellisiin suorituksiin. Taloudellisen suorituksen mittareina on muun muassa käytetty tulevaisuuden kassavirtoja (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar & Srivastava 2004; Anderson ym. 2004; Gruca & Rego 2005) ja osakkeen arvon kehittymistä (Ittner & Larcker 1998a; Anderson ym. 2004; Rust ym. 2004; Gruca & Rego 2005; Fornell, Mithas, Morgeson & Krishnan, 2006), vaikka nämä eivät suoraan olekaan kannattavuuden mittareita. Lisäksi tutkimusten kohteena on ollut asiakastyytyväisyyden vaikutus markkinaosuuteen (Fornell 1992; Rust & Zahorik 1993).

Korkean palvelun laadun uskotaan tuottavan yritykselle voittoa. Kaikki yritysjohtajat eivät kuitenkaan ole vakuuttuneita siitä, että investoinnit palvelun laadun parantamiseen lisäävät yrityksen voittoja. Lyhyellä aikavälillä erinomainen laatu näyttäisi silti lisäävän voittoja lähinnä korkeampien hintojen johdosta. Pitkällä aikavälillä taas erinomaisen tai suhteellisen laadun parantamisen uskotaan vaikuttavan liiketoiminnan kasvuun. Toisaalta laatu voi myös johtaa sekä markkinoiden laajenemiseen että markkinaosuuden kasvuun. (Zeithaml ym. 1990, 9.) Edellisten lisäksi on löydetty todisteita, että parempi palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys johtavat taloudellisiin voittoihin. Tosin asiakastyytyväisyyden parantaminen ei ole kuitenkaan välittömästi nähtävissä taloudellisissa voitoissa. (Anderson ym. 1994, 61, 63.)

Fornell (1992) selvitti asiakastyytyväisyyden yhteyttä yrityksen markkinaosuuteen ja kannattavuuteen. Tutkimuksen aineistona käytettiin Ruotsissa vuosittain kerättyä asiakastyytyväisyysbarometriä. Tutkimuksensa perusteella Fornell totesi, että asiakkaan

tunnistama palvelun laatu heijastuu asiakastyytyväisyyteen. Lisäksi muutokset asiakastyytyväisyydessä ovat riippuvaisia yrityksen tekemistä aiemmista asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista päätöksistä ja ennustavat näin tulevaisuuden tuottoja. (Fornell 1992, 17–18.) Vaikka palvelun laadun on oletettu vaikuttavan positiivisesti taloudellisiin tuloksiin, ei palvelun laatu näyttäisi kuitenkaan olevan yksittäiselle yritykselle ehdoton kannattavuuden tae. Tämä selittääkin sen, että jotkut yritykset ovat kannattamattomia korkeasta palvelun laadustaan huolimatta. (Kamakura, Mittal, de Rosa & Mazzon 2002, 312.)

Asiakassuhteella näyttäisi myös olevan merkitystä yrityksen taloudelliseen tulokseen. Esimerkiksi pikaruokaravintoloissa tehty kuluttajatutkimus osoitti, että tyytyväisistä asiakkaista näyttäisi muodostuvan uskollisia asiakkaita, jotka houkuttelevat paikalle muita potentiaalisia asiakkaita. Asiakasuskollisuus taas näyttäisi heijastuvan yrityksen taloudelliseen tulokseen. Tästä huolimatta tutkimuksen tuloksista tuli esiin risti-riittäisiä ja toisarvoisia havaintoja. Toisaalta asiakastyytyväisyys saattaa kyllä heijastua voittoihin, mutta asiakastyytyväisyyden ja voittojen välinen yhteys saadaan luultavasti parhaiten esiin vasta pitkittäisaineiston avulla. (Bernhardt, Donthu & Kennett 2000, 161, 167–168.)

Markkinoinnin kirjallisuudesta on löydettävissä merkittäviä todisteita, että asiakastyytyväisyys on tärkeä yrityksen kannattavuuden tekijä (Luo & Homburg 2007, 133). Kannattavuuden mittareina tutkimuksissa on muun muassa käytetty yrityksen voittoa, sijoitetun pääoman tuottoa (ROI) ja kokonaispääoman tuottoa. Asiakastyytyväisyyden ja taloudellisten tulosten välisestä yhteydestä on tehty tutkimuksia lähinnä kuluttajien keskuudessa eri toimialoilla. Ittner ja Larcker (1998a, 5) tosin tutkivat yritysasiakkaan asiakastyytyväisyyden yhteyttä tulevaan ostokäyttäytymiseen ja asiakastyytyväisyydessä tapahtuneiden muutosten vaikutusta yrityksen taloudelliseen tulokseen. Lisäksi Ittner ja Larcker tutkivat, ostavatko tyytyväiset asiakkaat enemmän kuin tyytymättömät. (Ittner & Larcker 1998a, 5.) Ittner ja Larcker löysivät kohtuullisen tuen väitteelle, että asiakastyytyväisyysmittaukset ovat asiakkaiden ostokäyttäytymisen, asiakasmäärän kasvun ja taloudellisen suorituskyvyn kannalta tärkeitä tekijöitä. (Ittner & Larcker 1998a, 32.)

Ruotsissa tehty kuluttajatutkimus käsitteli asiakastyytyväisyyttä edeltävien tekijöiden ja merkityksen yhteyttä taloudellisiin tuloksiin. Anderson ja Sullivan (1993) päätyivät siihen, että yrityksen kannattaa ylläpitää nykyisiä asiakassuhteita, koska nämä johtavat parempaan kannattavuuteen pitkällä aikavälillä. Toisin sanoen yrityksen tulevaisuuden kannattavuus on riippuvainen tämän hetken tyytyväisistä asiakkaista. (Anderson & Sullivan 1993, 126, 141.) Lambert (1998, 46) päätyy myös tutkimuksessaan johtopäätökseen, että asiakastyytyväisyys on oikeissa olosuhteissa ja oikein mitattuna tärkeä tekijä taloudellisiin saavutuksiin.

Terveydenhoitoalalla tehdyn tutkimuksen tulokset viittasivat siihen, että asiakastyytyväisyyden parantumisella näyttäisi olevan vaikutusta yrityksen tulokseen. Tämä oletamus perustui Keininghamin ym. (1999, 58) tutkimuksessa siihen, että tutkimuksen kohdeyritys ylitti voitto-odotuksensa viidessä vuodessa. Edellisen tutkimuksen lisäksi on sairaalaympäristössä tutkittu asiakkaan kokeman laadun ja yrityksen tuloksen välistä yhteyttä. Tutkimuksessa taloudellisina mittareina käytettiin sairaalan tuottoja ennen poistoja, korkoja ja veroja, nettotulosta sairaalapaikkaa kohden ja kokonaispääoman tuottoa (ROA). Tutkimuksen perustella voitiin todeta, että asiakkaiden laatuarviot olivat merkittävästi yhteydessä kaikkiin edellä mainittuihin kannattavuuden mittareihin. Yllättävää kuitenkin oli, että esimerkiksi hoitajien tuottamat palvelut eivät olleet merkittävästi yhteydessä kannattavuuden mittareihin. Yleisesti todettiin vielä, että terveydenhoidon laatua parantamalla voitaisiin lisätä yrityksen voittoa. (Nelson, Rust, Zahorik, Rose, Baltalen & Siemanski 1992, 6–13.)

Bankerin, Potterin ja Srinivasanin (2000, 66) hotelliketjun asiakkaita koskevan tutkimuksen taustalla oli oletamus, että ei-taloudelliset suoritusmittarit ovat parempia tulevaisuuden taloudellisen tuloksen mittaamiseen. Banker ym. ehdottivat, että asiakastyytyväisyys todennäköisesti vaikuttaa enemmän tulevaisuuden kuin tämän päivän voittoihin. He kuitenkin painottivat, että tutkimuksen tulosta tulisi tulkita varovaisesti joutuessaan voimakkaasta korrelaatiosta viiveellä nähtävissä olevien ja nykyisten ei-taloudellisten mittareiden välillä. Huomion arvoista on myös, että viive asiakastyytyväisyyden vaikutuksesta yrityksen voittoon saattaa vaihdella suurestikin toimialoittain. (Banker, Potter & Srinivasan 2000, 68, 82, 89.)

Tornowin ja Wileyn (1991) monikansallista tietotekniikkayhtiötä koskevan tutkimuksen yhtenä osa-alueena oli asiakastyytyväisyyden vaikutus yrityksen tulokseen. Muista tutkimuksista poikkeavasti tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että asiakastyytyväisyyden ja bruttotuloksen (engl. gross profit) välillä on negatiivinen korrelaatio. Vaikka tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä, Tornow ja Wiley pohtivat, muodostuuko kannattavuus tässä tapauksessa palvelun kustannuksella. (Tornow & Wiley 1991, 110–111.)

Andersonin ym. (1994, 61) tekemän tutkimuksen tulokset viittasivat siihen, että asiakastyytyväisyydellä on vaikutusta sijoitetun pääoman tuottoon. Tosin muutos asiakastyytyväisyydessä ei kaikilta osin heijastu tuottoihin. Asiakastyytyväisyydessä tapahtuvat prosentuaaliset muutokset yhdellä ajanjaksolla siirtyvät kuitenkin tulevaisuuden ajanjaksoille asiakastyytyväisyyden kumulatiivisen luonteen mukaisesti. (Anderson ym. 1994, 61.)

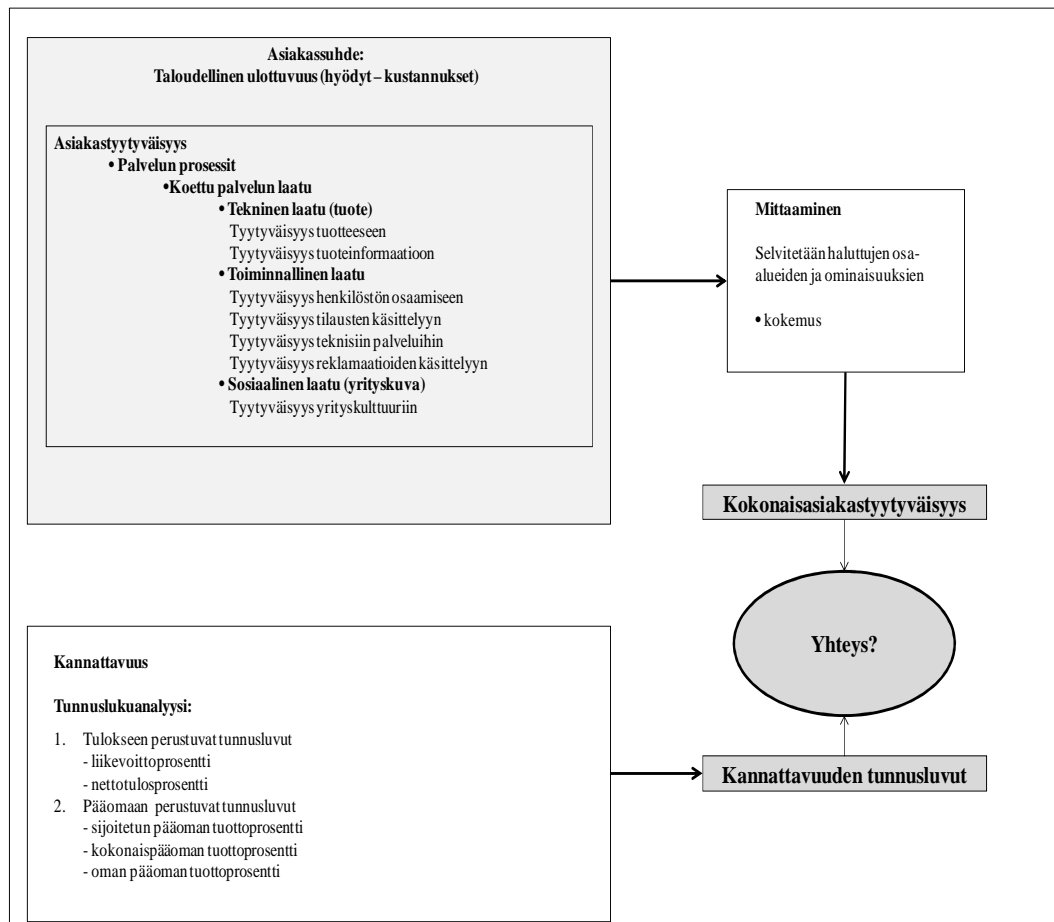
Yritysten kannattaisi olla kiinnostuneita asiakastyytyväisyydessä tapahtuneista muutoksista, koska tutkimuksin on todennettu, että asiakastyytyväisyydellä on vaikutusta muun muassa kannattavuuteen, osakkeen arvoon ja tulevaisuuden tuottoihin. Tosin muutokset asiakastyytyväisyyden parantumisessa eivät välttämättä näy välittömästi

kannattavuuden parantumisena, vaan kannattavuuden parantumisen muutos näyttäisi tapahtuvan viiveellä. Korkea palvelun laatu taas ei ole kannattavuuden tae, koska erinomaisen palvelutason ylläpitäminen on kallista. Palvelun laatu ja asiakassuhde ovat kuitenkin yhteydessä asiakastyytyväisyyteen, jolla näyttäisi olevan vaikutus yrityksen kannattavuuteen.

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA AINEISTO

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, onko asiakastyytyvyydellä yhteyttä yrityksen kannattavuuteen (kuvio 14). Koska varsinkin yritysasiakkaiden asiakastyytyväisyys perustuu yleensä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, tulee asiakassuhde ottaa huomioon asiakastyytyvyyden taustatekijänä. Asiakassuhteella on siis merkitystä arvioitaessa suhteesta saatuja hyötyjä ja siitä aiheutuneita kustannuksia (taloudellinen ulottuvuus). Palvelu ja palvelun laatu ovat myös asiakastyytyvyyteen olennaisesti liittyviä tekijöitä, joten tutkielmassa tarkastellaan palvelua osana asiakastyytyvyyttä olemassa olevien asiakassuhteiden pohjalta ja palvelun osa-alueiden avulla.



Kuvio 14 Palvelun laadun ja asiakastyytyvyyden yhteys yrityksen kannattavuuteen

Palvelun prosesseihin sisältyy koettu laatu, joka muodostuu teknisestä, toiminnallisesta ja sosiaalisesta laadusta. Tekninen laatu kuvaa, mitä toimittaja on fyysisesti toimit-

tanut asiakkaalle. Teknistä laatua asiakas arvioi esimerkiksi fyysisen tuotteen ominaisuuksilla. Toiminnallinen laatu taas kuvaa, miten toimittaja on asiakasta palvellut. Toiminnallista laatua asiakas arvioi kokemansa palvelun perusteella, esimerkiksi tyytyväisyydellä huoltopalveluihin. Sosiaalinen laatu kuvaa vuorovaikutusprosessia, jota asiakas arvioi asiakaskohtaamisten laadulla. Vuorovaikutuksen laatuun yritys pyrkii vaikuttamaan omilla sisäisillä säännöillä ja ohjeilla koskien muun muassa asiakaskohtauksia. Näillä yrityksen omilla ohjeilla rakentuu esimerkiksi asiakkaaseen kohdistuvan palvelun laatu.

Tutkimuksen teoriaosassa on esitetty useita palvelun laatuun liittyviä teoreettisia malleja, joista teoreettiseen viitekehykseen on valittu Teknisen Kaupan Liiton jäsenyritysten asiakastyytyväisyyttä kuvaavia osa-alueita. Teorioiden mukaan pitäisi tarkastella myös odotettua laatua. Aineistona käytettävissä asiakastyytyväisyysmittauksissa on vuosina 1996–2002 mitattu ainoastaan asiakkaiden kokemuksia. Toisaalta odotukset tulevat mitatuiksi kahteen kertaan, jos mitataan odotuksia ja kokemuksia, koska kokemuksiin sisältyy aina myös odotuksia.

Tutkimuksessa kannattavuuden tunnusluvut lasketaan tunnuslukuanalyysillä. Kannattavuuden tunnusluvuiksi on valittu liike-tulos-, nettotulos-, sijoitetun pääoman tuotto-, kokonaispääoman tuotto- ja oman pääoman tuottoprosentti. Tulokseen perustuvista tunnusluvuista käytetään liike-tulosprosenttia, koska yleensä liiketoiminnan muihin kuluihin sisältyvät asiakastyytyväisyyden parantamisesta aiheutuneet kulut. Lisäksi lasketaan nettotulosprosentti, johon sisältyvät liiketoiminnan rahoituksesta syntyneet tuotot ja kulut sekä välittömät verot. Pääomaan perustuvista tunnusluvuista valitaan sijoitetun pääoman tuottoprosentti (ROI), koska tunnusluku mittaa, kuinka paljon yritykseen sijoitettu pääoma on tuottanut tulosta. Sijoitetun pääoman tuotto on myös yrityksen pitkäaikaisen menestyksen mittari (Anderson ym. 1994, 61), vaikka mittari ei otakaan huomioon pääomakustannuksia (Ittner & Larcker 1998b, 209). Lisäksi lasketaan kokonaispääoman ja oman pääoman tuottoprosentit, koska ensiksi mainittu mittaa koko yrityksen pääomalle ja jälkimmäinen omistajien pääomalle kertynyttä tuottoa.

Kun kokonaisasiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden tunnusluvut on laskettu, pyritään saamaan asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden välinen yhteys esiin. Asiakassuhteen vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ei tässä tutkimuksessa pystytä selvittämään, koska aineistona käytettävissä mittauksissa ei ole esitetty asiakassuhteeseen liittyviä tietoja.

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Liiketaloustieteet ovat jakautuneet erilaisiin tiedekäsityksiin ja tiedon tuottamisen muotoihin eikä alalla ole yksimielisyyttä tutkimustyyppien välisistä suhteista (Koskinen,

Alasuutari & Peltonen 2005, 17). Liiketaloustieteellistä tutkimusta voidaan tarkastella ensinnäkin sen mukaan, käytetäänkö tiedonkeruussa määrällistä vai laadullista menetelmää. Tilastollisesti suuntautunut tutkimus tarkastelee maailmaa kausaalisen järjestelmänä, jota voidaan mitata ja mallintaa sekä ennustaa erilaisten tilastollisten analyysien avulla. Toisaalta liiketaloustieteellistä tutkimusta voidaan tarkastella myös käyttötarkoituksen mukaan, eli tuotetaanko tutkimuksella hyötyä käytännön liikkeenjohtoa varten vai lisätäänkö tiedeyhteisön ymmärrystä liiketalouden ilmiöistä. (Koskinen ym. 2005, 15–16.)

Tutkimusstrategisia valintoja ohjaa aina tutkimuksen tarkoitus tai tehtävä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 128). Yin (2003, 5–8) esittää, että sopivan tutkimusstrategian valitsemiseksi tulee selvittää, mikä on tutkimusongelman muoto. Tämän selvittämiseksi on apuna kysymyssarja: kuka, mitä, missä, miten ja miksi? Kysymyksestä riippuen on tutkimuksen pääpaino joko tutkimuskohteen kuvaamisessa tai selittämisessä, eli pyritäänkö tutkimuksella kuvaamaan jotakin luonnollisesti tapahtuvaa ilmiötä tai selittämään jotakin sosiaalista ilmiötä. Tutkimusongelman määrittely on luultavasti tärkein tutkimuksen vaihe, joten tutkimuskysymyksen määrittelyyn kannattaa varata riittävästi aikaa ja kärsivällisyyttä. (Yin 2003, 5–8.)

Tutkimuksen tarkoitus voi olla kuvaileva, ennustava, selittävä tai kartoittava. Kuvailuva tutkimus esittää tarkkoja selostuksia tapahtumista tai tilanteista. Ennustavaa tutkimusta taas käytetään tapahtumien tai toimintojen ennustamiseen erityisesti talous- ja väestötieteissä. Selittävän tutkimuksen tarkoituksena on etsiä selityksiä tiettyyn tilanteeseen tai ongelmaan. Selittävää tutkimusta käytetään myös selvittämään ilmiöiden välisiä syy- ja seuraussuhteita. Kartoittavalla tutkimuksella valaistetaan ongelmaa tai etsitään uusia näkökulmia. Kartoittavan tutkimuksen avulla selvitetään myös vähän tunnettuja ilmiöitä tai kehitetään hypoteeseja. (Heikkilä 2004, 14–16; Hirsjärvi ym. 2005, 129–130.)

Empiirisiä tutkimuksia voidaan tyypitellä monin eri tavoin. Jaottelua saatetaan tehdä tutkimuksen tarkoituksen, aikaperspektiivin, tutkimusotteen tai tiedon keruumenetelmän mukaan. (Heikkilä 2004, 14.) Aikaprospektiivin mukaan tarkasteltuna tutkimukset voidaan jakaa poikkileikkaus- tai pitkittäistutkimuksiin. Tutkimusongelmaan voidaan saada ratkaisu yhtä ajankohtaa koskevalla poikkileikkaustutkimuksella. (Heikkilä 2004, 15.) Poikkileikkaustutkimuksella tutkitaan siis tiettyä ilmiötä tietynä ajankohtana tai useiden ilmiöiden eri osa-alueita (Holopainen & Pulkkinen 2008, 21). Näin on esimerkiksi mahdollista tutkia asiakastyytyväisyyden yhteyttä yhden yrityksen kannattavuuteen yhden tilikauden aikana. Pitkittäistutkimusta taas käytetään, jos halutaan mitata saman kohderyhmän ominaisuuksia eri ajankohtina tai seurata tietyn ilmiön kehittymistä pitkällä aikavälillä. Pitkittäistutkimuksella pyritään selvittämään eri asioissa tapahtuneita muutoksia, kuten esimerkiksi muutokset yrityksen voitoissa. Jos ilmiön tapahtumia seurataan tulevaisuudessa, on kyse prospektiivisestä tutkimuksesta. Retrospektiivinen tutkimus taas tarkastelee ilmiön kehittymistä takautuvasti. Molemmat edustavat pitkittäis-

tutkimusta. (Heikkilä 2004, 15; Hirsjärvi ym. 2005, 167; Holopainen & Pulkkinen 2008, 21.)

Kvantitatiivinen tutkimus kuvaa ilmiötä numeerisen tiedon pohjalta, eli tutkimuksen tarkoituksena on selittää lukumääriin perustuvia kysymyksiä (Heikkilä 2004, 17; Tuomi 2007, 95). Pyrkimyksenä on näin löytää aineistosta säännönmukaisuuksia, jotka pystytään esittämään tieteellisinä teorioina. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan aiempia teorioita ja teoreettisia käsitteitä rakentaa, selittää, uudistaa, purkaa tai täsmentää. (Vilka 2007, 25.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen vaatimuksena on, että aineisto pystytään koodaamaan numeroiksi, jotta aineistosta kyetään tekemään tilastollinen analyysi. Lisäksi kvantitatiivisen tutkimuksen otoksen tulee olla riittävän suuri, jotta se olisi edustava. Kvantitatiivisia tutkimuksia on mahdollista kuitenkin tehdä myös alle 30 vastaajan ryhmistä. Toisaalta alle 20 havaintoa sisältävissä aineistoissa tyydytään yleensä frekvensseihin, kun taas suuremmissa aineistoissa voidaan käyttää tilastollisia menetelmiä laajemmin ja todella suurissa aineistoissa voidaan käyttää kaikkia tilastollisia menetelmiä. (Tuomi 2007, 95–96.)

5.3 Tutkimusaineisto

5.3.1 *Asiakastytyväisyysmittaukset*

Tutkimus voidaan toteuttaa kokonaistutkimuksena tai otantatutkimuksena. Kokonaistutkimuksessa tutkitaan koko perusjoukko. (Heikkilä 2004, 14.) Otantatutkimusta taas käytetään silloin, kun tutkittava perusjoukko on suuri, halutaan nopeasti tuloksia, tutkiminen on monimutkaista tai koko perusjoukon tutkiminen tulisi liian kalliiksi (Heikkilä 2004, 33). Otantatutkimuksessa perusjoukosta poimitaan edustava, perusjoukkoa pienoskoossa kuvaava otos (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 107; Heikkilä 2004, 33). Otoksen edustavuudella pyritään varmistamaan, että otoksesta lasketut tunnusluvut ovat mahdollisimman yhdenmukaiset perusjoukosta laskettavien tunnuslukujen kanssa (Heikkilä 2004, 34).

Sekundäärinen aineisto on alun perin hankittu jottain muuta tarkoitusta varten (Heikkilä 2004, 14). Sekundäärisellä aineistolla on joitakin etuja verrattuna primääriseen aineistoon. Sekundäärinen aineisto on usein helpommin saatavilla, kustannuksiltaan edullisempaa käyttää ja nopeampi hyödyntää. Tutkimuksen suunnittelussa kannattaa kuitenkin ottaa huomioon, että valmiit aineistot eivät välttämättä sellaisenaan sovellu käytettäväksi tutkimuksessa. (Malhotra & Birks 2006, 86.)

Kun sekundääristä aineistoa hyödynnetään tutkimusongelman ratkaisussa, tulee aina arvioida aineiston käytettävyys, oleellisuus ja tarkkuus. Sekundääriseen aineistoon saattaa sisältyä lukuisia virhelähteitä, joita on voinut syntyä primääriseen aineiston suunnitteluvaiheessa, otantamenetelmän valinnassa, tiedonkeräämisessä, analysoinnissa ja raportoinnissa. Samoin sekundääristä aineistoa käytettäessä on vaikea ottaa kantaa mahdollisesti primääriseen aineistoon sisältyviin virhelähteisiin, jos itse ei ole osallistunut aineiston keruuseen. (Malhotra & Birks 2006, 87.)

Tutkimusta varten pyydettiin kahdelta tutkimustoimistolta asiakastyytyväisyysmittausaineistot sähköisessä muodossa. Toinen aineistoista sisälsi Excel-muotoon tallennetut indeksit ja toinen csv-muotoon (luetteloerotin) tallennetut muokkaamattomat havaintoaineistot. Asiakastyytyväisyysmittaukset ovat siis sekundäärisiä tutkimusaineistoja. Tutkimustoimistojen lähettämät asiakastyytyväisyysmittaukset olivat numeerisessa muodossa, mutta aineistot tuli kuitenkin muokata yhdenmukaisiksi. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin dokumenttiaineistona yritysten virallisia tilinpäätöksiä. Tilinpäätösaineistojen numeeriset tiedot muutettiin tutkimukseen soveltuviksi erillisen tunnusluku-analyysimallin avulla.

Tutkimustoimistot ovat tehneet asiakastyytyväisyysmittauksia noin joka toinen vuosi. Alkuperäiset mittaukset toteutettiin siten, että vuosina 1996, 1997, 1998, 2000 ja 2002 tutkimustoimiston käytössä oli Sinisen Kirjan -rekisteri (Blue Book), josta tutkimusnäytteet muodostettiin tietyn toimialan yrityksistä tasavälipoimintana satunnaisesta lähtöpisteestä. Koska tutkimuksen perusjoukko perustui Sinisen Kirjan toimialakohtaiseen rekisteriin, osa yhteydenotoista oli tutkimuksen kannalta käyttökelvottomia. Tämä johtui siitä, että osa yrityksistä näyttäisi kaupparekisteriotteen mukaan toimivan usealla eri toimialalla, vaikka käytännössä toimiikin vain yhdellä tai kahdella toimialalla. Tästä syystä osa haastateltavista ei toiminutkaan Sinisen Kirjan -rekisterin osoittamalla toimialalla. Haastattelut tehtiin puhelimitse, ja yhteydenottoja jatkettiin kunnes kaikista tutkimuksen kohdeyrityksistä oli vastauksia riittävästi. Aineiston keräämisen tavoitteena oli saada jokaisena mittauskertana yhtä paljon vastauksia. (Rytkönen, haastattelu 26.2.2008.)

Vuosina 2004 ja 2007 tutkimusnäytteet poimittiin asiakastyytyväisyysmittausten kohteena olleilta yrityksiltä saaduista asiakasrekistereistä. Yritysten luovuttamien asiakasrekistereiden taustoista ei ole tietoa esimerkiksi asiakassuhteen keston tai syvyyden osalta. Haastattelut aloitettiin mittausta varten luovutettujen asiakasrekisterien satunnaisesta lähtöpisteestä siten, että puhelinhaastatteluja jatkettiin kunnes kohdeyrityksistä oli saatu vähintään 20 arviota. (Järvinen, sähköpostivastaus 26.2.2008.)

Tutkimustoimistojen haastattelijat kertoivat puhelinhaastattelun aluksi haastateltaville tutkimuksen tarkoituksen, ja että vastauksia tullaan käsittelemään luottamuksellisesti. Haastateltavat olivat yritysten ostajia, päättävässä asemassa olevia tai teknisiä asiantuntijoita. Haastateltaville ei erikseen kerrottu, mitkä yritykset olivat asiakastyytyväi-

syysmittauksen tilanneet vaan heille kerrottiin muutamista tuotteista ja palveluista, joita mittauksen tilanneet yritykset tuottavat. Tämän perusteella haasteltavat nimesivät kaksi tärkeintä ja yhden täydentävän tavarantai palveluntarjoajan, joita he katsoivat voivansa arvioida. Valtaosa haastateltavien arvioista kohdistui mittausten kohteena oleviin yrityksiin, joista haluttiinkin saada tietoja. (Järvinen, sähköpostivastaus 26.2.2008; Rytkönen, haastattelu 26.2.2008.)

Asiakastyytyväisyysmittauksissa pyydettiin haastateltavia mainitsemaan sekä tärkeitä että täydentäviä tavarantai palveluiden toimittajia, mutta vastauksia ei kuitenkaan ole dokumentoitu tältä pohjalta. Haastateltavilta ei myöskään kysytty asiakassuhteen kestoa, joten tässä tutkimuksessa ei pystytä tarkastelemaan asiakassuhteen keston tai laadun merkitystä asiakastyytyväisyyteen.

Alkuperäiset väiteryhmät (taulukko 3), joilla on mitattu asiakastyytyväisyyttä vuosina 1996, 1997, 1998, 2000 ja 2002, ovat koskeneet yhteydenpitoa, toimituksia, ostamisen vaivattomuutta, henkilökontakteja ja jälkimarkkinointia (after sales).

Taulukko 3 Asiakastyytyväisyysmittausten väitteet 1996–2002

Väite nro	Väitteet kokemus	Väite nro	Väitteet kokemus
1.	Yhteydenpito	4.	Henkilökontaktit
1.1	Uutuuksista tiedottaminen	4.1	Reklamaatiot hoidetaan nopeasti
1.2	Yhteydenpidon säännöllisyys	4.2	Edustajan toiminnan täsmällisyys
1.3	Pitää ajan tasalla alan kehityksestä	4.3	Asiakaspalvelu yksilöllistä
1.4	Käynnillä saatavan tiedon hyödyllisyys	4.4	Asiantunteva henkilökunta
1.5	Kyselyihin vastaamisen nopeus	4.5	Miellyttävät henkilökontaktit
2.	Toimitukset	5.	After Sales
2.1	Toimitusnopeus	5.1	Kantaa vastuun tuotteistaan
2.2	Tuotteiden saatavuus	5.2	Tekninen neuvonta
2.3	Toimitukset sovitusti	5.3	Jälkihuolto hoidetaan tehokkaasti
2.4	Myöhästym. yms. tiedotetaan ajoissa	5.4	Toiminta turvattua tulevaisuudessa
2.5	Toimitusten täydellisyysaste	5.5	Hoitaa asioita vastuuntuntoisesti
3.	Ostamisen vaivattomuus		
3.1	Tilaamisen vaivattomuus		
3.2	Luettelot ja hinnastot		
3.3	Tuotetiedon laatu		
3.4	Yhteydensaannin vaivattomuus		
3.5	Tehtyjen virheiden vähyyys		

Yhteydenpitoa on selvitetty esimerkiksi väitteillä, jotka koskivat uutuuksista tiedottamista, alan kehityksen ajantasaisuutta ja kyselyihin vastaamisen nopeutta. Toimituksia on arvioitu yleisillä toimituksiin liittyvillä laatukriteereillä, kuten toimitusnopeus, tuotteiden saatavuus ja toimitusten virheettömyys. Ostamisen vaivattomuutta on kysytty muun muassa väitteillä koskien tilaamisen ja yhteyden saannin vaivattomuutta sekä tehtyjen virheiden vähyyttä. Henkilökontakteja on lähestytty väitteillä, jotka koskivat reklamaatioiden hoitonopeutta, asiakaspalvelun yksilöllisyyttä ja henkilökunnan asian-

tuntemusta. Jälkimarkkinointia on tarkasteltu väitteillä, saako asiakas teknistä neuvontaa ja hoidetaanko jälkihuolto tehokkaasti. (Rytkönen, haastattelu 26.2.2008.)

Alkuperäiset väiteryhmät (taulukko 4), joilla on mitattu asiakastyytyväisyyttä vuosina 2004 ja 2007 poikkeavat jonkin verran edellisten vuosien mittauksista. Väitteet ovat koskeneet yrityskuvaa, yhteydenpitoa (vuonna 2007 väiteryhmän otsikko on ollut viestintä ja tiedottaminen), tuotteita, toimituksia, ostamista ja henkilöstöä.

Taulukko 4 Asiakastyytyväisyysmittauksen väitteet 2004 ja 2007

Väite nro Väitteet kokemus ja tärkeys	Väite nro Väitteet kokemus ja tärkeys
6. Yrityskuva 6.1 Luotettavuus yhteistyökumppanina nyt ja tulevaisuudessa 6.2 Kyky olla kehityksen kärjessä ratkaisuisissa ja osaamisessa 6.3 Vastuunkanto tuotteista ja palveluista 6.4 Ympäristövaatimusten huomioiminen 6.5 Tarvelähtöinen toiminta 6.6 - 6.7 - 6.8 -	6. Yrityskuva 6.1 Luotettavuus yhteistyökumppanina nyt ja tulevaisuudessa 6.2 Kyky olla kehityksen kärjessä ratkaisuisissa ja osaamisessa 6.3 Vastuunkanto tuotteista ja palveluista 6.4 Ympäristövaatimusten huomioiminen 6.5 - 6.6 Henkilöstön asiantuntemus 6.7 Aktiivisuus yhteistyökumppanina 6.8 Asiakaskeisyys
7. Yhteydenpito 7.1 Tiedottaminen uutuuksista 7.2 Yhteydenpidon säännöllisyys 7.3 Näkyvyys lehdissä ja tapahtumissa 7.4 Myyntikäyntien tietosisältö ja hyödyllisyys 7.5 Internet-sivujen toimivuus ja hyödyllisyys	7. Yhteydenpito 7.1 Tiedottaminen uutuuksista ja alan kehityksestä 7.2 Yhteydenpidon säännöllisyys 7.3 Näkyvyys alan julkaisuissa ja tapahtumissa 7.4 Myyntikäyntien tietosisältö ja hyödyllisyys 7.5 Internet-sivujen toimivuus ja hyödyllisyys
8. Tuotteet 8.1 Tuotteiden korkeatasoisuus 8.2 Hinta/laatusuhde 8.3 Kyky tuoda uutuuksia markkinoille 8.4 Huoltosopimusten joustavuus 8.5 Valikoiman laajuus 8.6 Tuotemerkkien tunnettuus 8.7 - 8.8 -	8. Tuotteet 8.1 Tuotteiden korkeatasoisuus 8.2 Hinta/laatu suhde 8.3 Kyky tuoda uutuuksia markkinoille 8.4 - 8.5 Tuotevalikoima 8.6 Tuotemerkkien tunnettuus 8.7 Sovellusten yhteensopivuus 8.8 Tuotetietojen korkeatasoisuus
9. Toimitukset 9.1 Toimitusten nopeus 9.2 Toimitusten paikkaansapitävyys 9.3 Muuttuvista toimitusajoista tiedottaminen 9.4 Tekninen neuvonta 9.5 Varaosapalvelut 9.6 Jälkihoidon laatu 9.7 Logistiikkapalvelut 9.8 Edullinen sijainti 9.9 - 9.10 -	9. Toimitukset 9.1 Toimitusten nopeus 9.2 Toimitusten paikkaansapitävyys 9.3 Muuttuvista toimitusajoista tiedottaminen 9.4 Huoltopalvelut ja tekninen neuvonta 9.5 - 9.6 - 9.7 - 9.8 - 9.9 Reklamaatioiden hoito 9.10 Käyttöönotto ja asennuspalvelut
10. Ostaminen 10.1 Yhteydensaanti ja tavoitettavuus 10.2 Tiedonsaannin taso 10.3 Rääätelöidyt kokonaisratkaisut 10.4 Joustavuus neuvottelukumppanina 10.5 Kyky vastata tarjouspyyntöihin ja kyselyihin nopeasti 10.6 Jälleenmyyntiverkoston tiheys 10.7 Tilaamisen vaivattomuus 10.8 - 10.9 - 10.10 -	10. Ostaminen 10.1 Yhteydensaanti ja tavoitettavuus 10.2 - 10.3 Kokonaisratkaisuosaaminen 10.4 Joustavuus neuvottelukumppanina 10.5 Kyky vastata tarjouspyyntöihin ja kyselyihin 10.6 - 10.7 - 10.8 Myyntimateriaalin laatu 10.9 Laskutus- ja maksuliikenteen toimivuus 10.10 Sähköisen kaupankäynnin osaaminen
11. Henkilöstö 11.1 Henkilöstön asiantuntemus 11.2 Toimialanne erityispiirteiden tuntemus 11.3 Henkilöstön palvelualltius 11.4 Tehokkuus tilaamisen jälkeen 11.5 Yhteistyön joustavuus 11.6 Aktiivisuus tarjoustun seurannassa 11.7 - 11.8 -	11. Henkilöstö 11.1 - 11.2 Toimialanne erityispiirteiden tuntemus 11.3 Henkilöstön palvelualltius 11.4 - 11.5 Yhteistyön joustavuus ja virheettömyys 11.6 - 11.7 Oikean yhteyshenkilön löytäminen 11.8 Edustajan toiminnan aktiivisuus ja täsmällisyys

Yrityskuvaa on arvioitu muun muassa väitteillä koskien yhteistyökumppanin luotettavuutta, ympäristön vaatimusten huomioon ottamista sekä vastuunkantoa tuotteista ja

palveluista. Yhteydenpitoa on kysytty väitteillä liittyen yhteydenpidon säännöllisyyteen ja Internet-sivujen toimivuuteen ja hyödyllisyyteen. Tuotteita on tarkasteltu väitteillä, jotka koskivat tuotevalikoiman laajuutta ja huoltosopimusten joustavuutta. Toimituksia taas on mitattu esimerkiksi väitteillä koskien toimitusten nopeutta ja paikkansapitävyyttä. Ostamista on lähestytty väitteillä liittyen kokonaisratkaisuihin ja kykyyn vastata nopeasti tarjouspyyntöihin. Henkilöstön osaamista on taas arvioitu väitteillä koskien asiantuntemusta ja palvelualltiutta.

5.3.2 *Kohdeyritykset*

Tähän tutkimukseen on harkinnanvaraisesti valittu neljä Teknisen Kaupan Liiton jäsenyritystä. Valintaperusteena käytettiin liiketoiminnan jatkuvuutta ja pysyvyyttä. Lisäksi tutkimukseen etsittiin yrityksiä, joista löytyisi mahdollisimman monta asiakastyytyväisyysmittausta. Tutkimukseen valituista yrityksistä kolme on suomalaisessa omistuksessa olevaa perheyritystä ja yksi ulkomaisessa omistuksessa oleva yritys. Yrityksistä käytetään tunnuksia Yritys 1, Yritys 2, Yritys 3 ja Yritys 4. Kaikki yritykset ovat rekisteröityneet Uudellemaalle ja edustavat pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Kohdeyritykset ovat keskenään kilpailijoita ja toimivat samalla toimialalla.

Yritys 1 on kohdeyrityksistä nuorin mutta toiminut kuitenkin jo yli 20 vuotta. Liikevaihdoltaan yritys sijoittuu Suomen Asiakastiedon käyttämän liikevaihtoluokituksen mukaan luokkaan 10–20 miljoonaa euroa. Yritykset 2, 3 ja 4 ovat kukin toimineet yli 50 vuotta. Liikevaihdoltaan yritykset sijoittuvat Suomen Asiakastiedon käyttämän liikevaihtoluokituksen mukaan luokkaan yli 20 miljoonaa euroa. Kohdeyritykset tuottivat vuonna 2007 voittoa yhteensä 2,7 miljoonaa euroa ja työllistivät keskimäärin 100 henkilöä. (Suomen Asiakastieto 2009, vaatii käyttäjätunnuksen.) Kohdeyritysten asiakkaita ovat muun muassa teollisuus ja teollisuuden jälleenmyyjät (Teknisen Kaupan Liitto 2007).

Ulkomaisen kohdeyrityksen osalta tilinpäätösten perusteella näyttäisi siltä, että emoyhtiö ei ole säännöllisesti kotiuttanut tytäryrityksensä voittoja. Tämän vuoksi kaikkia neljää tutkimukseen valittua yritystä voitaneen pitää kannattavuuden suhteen tasavertaisina. Perheyritysten kannattavuus taas on yleensä paremmin selvitettävissä, sillä perheyritysten omistajien oma varallisuus ja tavallisesti koko elämä on kiinni yrityksessä. Tästä syystä perhey yrityksille on tyypillistä, että ne sinnittelevät läpi huonojenkin aikojen. (Leppiniemi 2007, 8.) Työllistäjinä kotimaisilla perhey yrityksillä on huomattava merkitys, sillä ne työllistävät noin 62 prosenttia yksityisen sektorin työvoimasta (Suomen Yrittäjät 2008).

5.3.3 *Tilinpäätökset*

Tutkimusongelmasta riippuen tutkimuksen dokumenttilähteitä ovat esimerkiksi aikaisemmin suoritettujen tutkimusten aineistot, valmiit rekisterit, tilastot ja yritysten dokumentit, kuten vuosikertomukset ja tilinpäätökset (Uusitalo 1991, 94; Vilkka 2007, 30). Näitä valmiita aineistoja on runsaasti saatavilla. Tällaisia havaintoaineistoja kannattaa ehdottomasti käyttää, jos ne vain soveltuvat omaan tutkimukseen. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 22.) Useissa tapauksissa dokumenttilähteiden käyttö on perusteltuakin kustannustehokkuutensa vuoksi (Koskinen ym. 2005, 131–132). Dokumenttilähteet ovat siis sekundäärisiä lähteitä, koska aineistot on tuotettu alun perin jotain muuta tarkoitusta varten (Vilkka 2007, 33–34), esimerkiksi tilinpäätökset ensisijaisesti verottajaa varten.

Tutkimuksen tunnuslukuanalyysiä varten hankittiin valituista neljästä kohdeyrityksestä Patentti- ja rekisterihallituksen Kaupparekisteriosastolta tilinpäätökset vuosilta 1996–2007. Tilinpäätökset ovat tulostettavissa paikan päällä Kaupparekisteriosaston sähköisestä tietokannasta maksua vastaan. Kaupparekisteri tallentaa omaan tietokantaansa sähköisessä muodossa yritysten toimittamat tilintarkastetut tilinpäätökset. Allekirjoitetut ja tilintarkastusmerkinnällä varustetut tilinpäätökset sisältävät toimintakertomuksen, tuloslaskelman ja taseen liitetietoineen sekä tilintarkastuskertomuksen. Lisäksi yrityksen hallituksen jäsenet tai toimitusjohtaja ilmoittavat tilinpäätöksen vahvistamispäivämäärän ja yhtiökokouksen voitonjakoa koskevan päätöksen. (Patentti- ja rekisterihallitus 2008.)

Kaupparekisterissä ei tarkisteta toimitettujen tilinpäätösten oikeellisuutta vaan oikeellisuudesta vastaavat yritysten tilintarkastajat. Kaupparekisterissä ainoastaan tarkistetaan, että toimitetut tilinpäätökset sisältävät kaikki vaadittavat dokumentit. Toimintakertomus ja rahoituslaskelma tulee lähettää, jos nämä kuuluvat yhtiön laatimisvelvollisuuksiin. Jos jokin edellä mainituista dokumenteista puuttuu, merkitään Kaupparekisterissä tilinpäätökseen ”Puutteellinen”. Kun puuttuvat dokumentit on toimitettu Kaupparekisteriin, tiedot rekisteröidään uudelleen ja ”Puutteellinen”-merkintä poistetaan. (Koski, haastattelu 25.3.2008.)

Kohdeyritysten tuloslaskelmat ja taseet poikkesivat esitystavaltaan toisistaan jonkin verran. Toiset yritykset ovat käyttäneet lyhyttä ja toiset pitkää tuloslaskelma- ja tasekaavaa. Kirjanpitoasetus (1339/1997, KPA 1:1–7; 2:3–4) sallii tietyin edellytyksin esittää tuloslaskelman ja taseen lyhennettynä. Kun yritys käyttää lyhennettyä tuloslaskelma- ja tasekaavaa, yhdistellyt erät avataan tuloslaskelman ja taseen liitetiedoissa. Näin mahdollisesti puuttuvat tiedot ovat saatavissa tasekirjan liitetiedoista. Lisäksi kohdeyritysten tilikausien pituudet vaihtelivat 6 kuukaudesta 18 kuukauteen.

Asiakastyytyväisyysmittauksia on vuosilta 1996, 1997, 1998, 2000, 2002, 2004 ja 2007. Tilinpäätösaineistot on kerätty vuosilta 1996–2007 (taulukko 5). Taulukkoon on koottu tutkimuksessa käytetty aineisto yritys- ja vuositasolla.

Taulukko 5 Tutkimusaineiston kattavuus

Aineisto Vuosi	Yritys 1		Yritys 2		Yritys 3		Yritys 4	
	As.tyyt. mitt. aineisto	Tilin- päätös- aineisto	As.tyyt. mitt. aineisto	Tilin- päätös- aineisto	As.tyyt. mitt. aineisto	Tilin- päätös- aineisto	As.tyyt. mitt. aineisto	Tilin- päätös- aineisto
1996	A	X	n/a	X	n/a	X	n/a	X
1997	n/a	X	A	X	n/a	X	A	X
1998	A	X	A	X	A	X	A	X
1999		X		X		X		X
2000	A	X	A	X	A	X	A	X
2001		X		X		X		X
2002	A	X	A	X	A	X	A	X
2003		X		X		X		X
2004	n/a	X	A	X	A	X	A	X
2005		X		X		X		X
2006		X		X		X		X
2007	n/a	X	A	X	A	X	A	X

Taulukossa asiakastyytyväisyysmittauksia kuvataan A:lla ja tilinpäätöksiä X:llä. Asiakastyytyväisyysmittauksia ei ole kaikista kohdeyrityksistä tehty samoina vuosina, joten puuttuvat aineistot merkittiin n/a:lla.

5.4 Operationalisointitaulukon muodostaminen

Operationalisointitaulukon (taulukko 6) lähtökohtana on tutkimuksen tarkoitus, onko asiakastyytyväisyydellä yhteyttä yrityksen kannattavuuteen. Tutkimusongelmaa lähestytään koetun palvelun laadun, asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden teorioiden avulla. Aikaisemmat asiakastyytyväisyysmittaukset ovat nojautuneet lähinnä perinteiseen asiakastyytyväisyyden tarkasteluun. Koska Teknisen Kaupan Liitolla on vahva näkemys, että sen jäsenyritysten tulee keskittyä palveluliiketoimintaan, on operationalisointitaulukkoon otettu mukaan koettu palvelun laatu. Operationalisointitaulukko muodostettiin siten, että tutkielman teoriasta nostettiin esiin tutkimukseen sovellettavat teoreettiset mallit koetusta palvelun laadusta, asiakastyytyväisyydestä ja kannattavuudesta. Varsinainen operationalisointi tehtiin niin, että alkuperäisten asiakastyytyväisyysmittausten väitteet ryhmiteltiin uudelleen. Väitekohtainen numerointi (1–12) on esitetty taulukoissa 3 ja 4. Koetusta palvelun laadusta eli tyytyväisyydestä palveluun muodostettiin kuusi ryhmää (ryhmät 1–6) ja asiakastyytyväisyydestä myös kuusi ryhmää (ryhmät 7–12).

Koettua palvelun laatua lähestytään mukaillen Homburgin ja Rudolphin (2001) mallia palvelun laadun osa-alueista (ks. taulukko 2) ja Grönroosin (2003) mallia palvelun laadun ulottuvuuksista (ks. kuvio 2). Operationalisointitaulukon koetun palvelun laadun -teoriataustassa kuvataan kuusi palvelun laadun osa-aluetta. Osa-alueista ensimmäinen, eli tyytyväisyys tuotteeseen (lopputuloksen laatu) heijastuu koettuun palvelun laatuun siten, että jos toimitetussa tuotteessa on ongelmia, kärsii koettu laatu. Tyytyväisyys

asiakkaan saamaan informaatioon kuvaa myös lopputuloksen laatua, eli miten hyödylliseksi asiakas kokee saamansa tiedot. Tyytyväisyys henkilöstöön, tilaus- ja reklamaatio- prosesseihin ja teknisiin palveluihin kuvaavat eri palvelutapahtumien prosessin laatua. Viimeinen palvelun laadun osa-alueista kuvaa toimittajan luotettavuutta.

Taulukko 6 Tutkimuksen operationalisointitaulukko

Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuksen teoriatausta	Väitteen numero	
Asiakastyytyväisyyden yhteys yrityksen kannattavuuteen	Koettu palvelun laatu (Tyytyväisyys palveluun)	1 Palvelun laadun osa-alue 1: Tyytyväisyys tuotteeseen (lopputuloksen laatu) toimittajan korkealaatuiset tuotteet, tuotteiden hinta- ja laatusuhde, tuotevalikoima	8.1, 8.2, 8.5
		2 Palvelun laadun osa-alue 2: Tyytyväisyys henkilöstöön (prosessin laatu) toimittajan toiminta asiakassuuntautunutta, henkilöstö asiantuntevaa, palvelualtista, saavutettavissa toimittaja on aktiivinen yhteistyökumppani, asiakaspalvelu yksilöllistä miellyttävää ja nopeaa toimittajan kokonaisratkaisujen hallinta	1.2, 1.4, 1.5, 3.4, 3.5, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 6.5, 6.6, 6.8, 7.2, 10.1, 10.4, 10.5, 10.6, 11.1, 11.2, 11.3, 11.5, 11.6, 11.7, 11.8
		3 Palvelun laadun osa-alue 3: Tyytyväisyys informaatioon (lopputuloksen laatu) toimittajan Internet sivujen hyödyllisyys, korkeatasoinen tuoteinformaatio, tyytyväisyys tiedottamiseen	1.1, 1.3, 2.4, 3.2, 3.3, 7.1, 7.4, 7.5, 8.8, 9.3, 10.2, 10.8
		4 Palvelun laadun osa-alue 4: Tyytyväisyys tilaus- ja reklamaatioprosesseihin (prosessin laatu) tilaamisen vaivattomuus, tuotteiden toimitusnopeus, kuljetuspalvelut toimitusprosessin luotettavuus, toimintavarmuus toimitusten paikkansapitävyys, nopea reklamaatioiden hoito	2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 4.1, 9.1, 9.2, 9.7, 9.8, 9.9, 10.7
		5 Palvelun laadun osa-alue 5: Tyytyväisyys teknisiin palveluihin (prosessin laatu) huoltosopimusten joustavuus, teknisen neuvonnan laatu, varaosapalvelujen saatavuus käyttöönoton ja asennuspalveluiden laatu, jälkimarkkinoinnin laatu	5.2, 5.3, 8.4, 9.4, 9.5, 9.6, 9.10, 11.4
		6 Palvelun laadun osa-alue 6: Tyytyväisyys toimittajan imagoon (luotettavuus) toimittaja on joustava yhteistyökumppani, sähköisen kaupankäynnin osaaminen tuote- ja yhteiskuntavastuu	2.5, 5.1, 5.4, 5.5, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.7, 10.3, 10.9, 10.10
	Asiakastyytyväisyys	7 Tyytyväisyys tuotteeseen	8.1, 8.2, 8.5, 8.6, 8.7
		8 Tyytyväisyys henkilöstöön ja vuorovaikutukseen	1.2, 1.4, 3.4, 3.5, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 6.6, 7.1, 7.2, 7.4, 10.1, 10.2, 10.3, 10.4, 11.1, 11.2, 11.3, 11.6, 11.7, 11.8
		9 Tyytyväisyys tuoteinformaatioon	1.1, 3.2, 3.3, 8.8, 10.8
		10 Tyytyväisyys tilausten ja reklamaatioiden käsittelyyn	1.5, 4.1, 9.9, 10.5, 10.9
		11 Tyytyväisyys (teknisiin) palveluihin (jälkimarkkinointi)	5.2, 5.3, 8.4, 9.4, 9.5, 9.6, 9.10, 11.4
		12 Tyytyväisyys yrityskuvaan (sisältää toimittajan luotettavuuden)	1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 3.1, 5.1, 5.4, 5.5, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 6.7, 6.8, 7.3, 7.5, 8.3, 9.1, 9.2, 9.3, 9.7, 9.8, 10.6, 10.7, 10.10, 11.5
Kannattavuus	1 Tulokseen perustuvat tunnusluvut (liikevoitto- ja nettotulosprosentti)		
	2 Pääoman perustuvat tunnusluvut (sijoitetun pääoman, kokonaispääoman ja oman pääoman tuotto prosentit)		

Asiakastyytyväisyyttä lähestytään mukailien Homburgin ja Rudolphin (2001) ja Chakrabortyn ym. (2007) malleja asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Tässä tutkimuksessa asiakastyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä käsitellään tyytyväisyyttä

tuotteeseen, henkilöstöön ja vuorovaikutukseen henkilöstön kanssa, tuoteinformaatioon, tilausten ja reklamaatioiden käsittelyyn, teknisiin palveluihin ja yrityskuvaan. Yrityskuvaa lähestytään siten, että siihen sisältyy toimittajan luotettavuuden arviointi. Tyytyväisyydestä palveluun on jätetty väitteet 7.3, 8.3, 8.6 ja 8,7 (taulukko 4) pois, koska väitteet eivät kuvaa palvelua.

Kannattavuutta tarkastellaan tulokseen ja pääomaan perustuvilla tunnusluvuilla. Tulokseen perustuvista tunnusluvuista valittiin liikevoitto- ja nettotulosprosentti. Pääomaan perustuvista tunnusluvuista taas valittiin sijoitetun pääoman, kokonaispääoman ja oman pääoman tuotto prosentit. Koska koettu palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys sisältävät osittain samoja elementtejä, voidaan teoreettisesta viitekehyksestä yhteyden tarkasteluun kannattavuuden rinnalle valita joko koettu palvelun laatu tai asiakastyytyväisyys.

5.5 Aineiston käsittely

5.5.1 Asiakastyytyväisyysmittaukset

Asiakastyytyväisyysmittausten aineistot erosivat toisistaan siten, että vuosina 1996–2002 kysyttiin ainoastaan, millaiseksi vastaaja koki esitetyn väitteen. Vuosina 2004 ja 2007 kysyttiin, millaiseksi vastaaja koki esitetyn väitteen ja lisäksi sen tärkeyden. Aineistojen eroavuudesta johtuen päätettiin tutkimuksessa tarkastella yksinomaan kokemuksia myös vuosien 2004 ja 2007 aineistojen osalta. Asteikko väittämissä oli 1–5. Arvosana yksi kuvasi huonointa ja viisi parasta arviota. Asiakastyytyväisyysmittausten arvioijien määrät esitetään taulukossa 7.

Taulukko 7 Arvioijien määrät asiakastyytyväisyysmittauksista vuosilta 1996–2007

Havainnot	<i>Yritys 1</i>	<i>Yritys 2</i>	<i>Yritys 3</i>	<i>Yritys 4</i>	Yhteensä
1996	82	-	-	-	82
1997	-	49	-	146	195
1998	91	62	28	165	346
2000	94	90	45	165	394
2002	37	67	42	170	316
2004	-	51	18	172	241
2007	-	28	15	57	100
Yhteensä	304	347	148	875	1674

Yritystä 3 koskevia havaintoja oli selkeästi vähemmän muihin yrityksiin verrattuna, eli alle 30 vastaajaa vuosina 1998, 2004 ja 2007. Tästä huolimatta yritys pidettiin tutki-

muksessa mukana, koska kirjallisuuden mukaan myös otoskooltaan pieniä aineistoja joudutaan välillä tutkimuksissa käyttämään. Koska tutkimuksessa ei ole tarkoitus tehdä yritysten välisiä vertailuja, eivät vähäiset vastaajamäärät heikennä tämän tutkimuksen tulosta. (ks. Heikkilä 2004, 45.) Kaikkiaan havaintoja oli 1 674.

Useimmiten sekundääriaineistoja joudutaan käsittelemään uudelleen. Toisin sanoen tietoja saatetaan joutua muokkaamaan, yhdistelemään, tulkitsemaan tai standardoimaan, jotta aineisto olisi tutkimukseen käyttökelpoinen (Alkula ym. 1994, 52; Hirsjärvi ym. 2005, 178). Tästä syystä sekundääriaineiston käyttö saattaa olla ongelmallista, sillä jo tehtyjä luokituksia saattaa olla työlästä muuttaa. Tämän vuoksi sekundääriaineiston hyödyntäminen omaan tutkimuskysymykseen soveltuvaksi saattaa olla vaikeaa. (Alkula ym. 1994, 53.)

Asiakastyytyväisyysmittausaineistot yhdistettiin samaan Excel-taulukkoon operatiolaisointitaulukon (taulukko 6) mukaisesti. Vuoden 1996–2002 asiakastyytyväisyysmittausten aineistot saatiin tätä tutkimusta varten valmiiksi väitekohtaisina indekseinä. Tutkimustoimisto oli muodostanut väitekohtaiset indeksit siten, että vertailtavan yrityksen väitekohtaista keskiarvoa verrattiin kilpailijoiden vastaavan väitteen keskiarvoista laskettuun keskiarvoon.

Vuoden 2004 ja 2007 aineistot muunnettiin indekseiksi vuosien 1996–2002 asiakastyytyväisyysmittauksissa sovelletun laskentaperiaatteen mukaisesti (taulukko 8). Kilpailijoiden keskiarvon katsottiin olevan indeksoinnin lähtöarvo 100. Tällä tavoin vertailtavan yrityksen väitekohtainen indeksi saatiin suhteuttamalla kilpailijoiden keskiarvo vertailtavan yrityksen keskiarvoon.

Taulukko 8 Indeksimuunnos

Kohdeyritykset	Väitteen keskiarvo	Kilpailijoiden keskiarvo	Indeksi
Yritys 1	3,7	= $(3,7+3,1+4,1)/3 \sim 3,6$	100
Yritys 2	3,1		
Yritys 3	4,1		
Yritys 4	4,7	= $4,7 * 100 / 3,6 = 130$	130

Vastaavasti kun Yritys 1 oli vertailtava yritys, olivat kilpailijoina Yritykset 2, 3 ja 4 ja niin edelleen kunnes kaikki yhdistelmät oli laskettu. Kohdeyrityksittäin väitekohtaisista indekseistä laskettiin operationalisointitaulukon mukaisesti väiteryhmäkohtaiset indeksit (liite 5) sekä tyytyväisyydestä palveluun että asiakastyytyväisyydestä.

Vuosien 2004 ja 2007 aineistoista laskettiin väitekohtaiset frekvenssit, keskiarvot ja keskihajonta. Frekvenssit laskettiin, jotta voitiin todeta havaintojen riittävyys. Väitekohtaisia keskiarvoja tarvittiin indeksimuunnokseen, jotta vuosien 2004 ja 2007 aineistot saatiin yhdenmukaisiksi vuosien 1996–2002 aineistojen kanssa. Keskihajonta laskettiin siksi, että nähtiin, miten havainnot sijoittuvat keskiarvon ympärille. Tämän jälkeen vuo-

den 2004 ja 2007 väitekohtaisista keskiarvoista muodostettiin operationalisointitaulukon mukaiset ryhmäkeskiarvot ja tehtiin keskiarvoista indeksimuunnokset yllä esitetyn laskentatavan mukaan. Yrityksestä 1 oli aineisto saatavilla vain vuoteen 2002 asti, joten tämän yrityksen osalta indeksimuunnosta ei ole.

Tyytyväisyysarvosana laskettiin indekseistä keskiarvona. Laskennan pohjana käytettiin väitekohtaisia keskiarvoja. Joissakin väittämissä oli hyvin vähän vastauksia mutta näitä ei jätetty analyysin ulkopuolelle. Syynä tähän oli se, että tutkimuksessa ei tarkasteltu keskiarvoja väitekohtaisesti vaan väiteryhmäkohtaisesti. Varsinaisen tutkimuksen suorittamiseksi aineistot muunnettiin väiteryhmäkohtaisiksi indekseiksi operationalisointitaulukon mukaisesti siten, että voitiin tehdä omat analyysit tyytyväisyydestä palveluun ja asiakastyytyväisyydestä.

5.5.2 *Tunnuslukuanalyysit*

Tilinpäätösten analysointia varten tehtiin analyysimalli (liite 4), johon kannattavuuden tunnuslukujen laskentakaavat lisättiin. Analyysimalli perustuu viralliseen, pitkään tuloslaskelma- ja tasekaavaan.

Yrityksen mahdolliset kurssivoitot ja -tappiot muutetaan yleensä nettomääräisiksi ja ne sisältyvät tuloslaskelman erään *Muut rahoituskulut*. Muut rahoituskulut saattavat myös sisältää muita rahoitusluonteisia eriä, kuten esimerkiksi luottokorttiprovisiot asiakkaiden maksutapahtumista. Tunnusluvuista jätettiin rahoitustilannetta kuvaava rahoitustulos pois, koska tutkimuksessa ei ole tarkoitus arvioida yritysten rahoitusasemaa.

Pääomaa kuvaavia tunnuslukuja laskettaessa tulisi käyttää tilikauden alku- ja loppuarvoista laskettuja keskiarvoja. Tässä tutkimuksessa päädyttiin kuitenkin käyttämään ainoastaan tilikauden loppuarvoja, koska käytäntö on osoittanut, ettei oikaistuilla tunnusluvuilla ole pitkän aikavälin analyyseissä merkitystä (Räsänen, puhelinhaastattelu 1.4.2008). Kokonaispääoman ja sijoitetun pääoman tuotto prosentit laskettiin suoraan tilinpäätöksistä saaduilla luvuilla. Yleensä kokonaispääoman tuotto prosenttien laskemiseen tarvitaan tietoa yrityksen kurssitappioista. Tätä tietoa ei ollut saatavissa käytössä olleista tilinpäätöksistä. Samoin kokonaispääoman tuotto prosenttien laskukaavassa käytettävä oikaistun taseen loppusumma sisältää yleensä laskennallisen verovelan ja leasingvastuukannan. Myöskään näihin kohdistuvia tietoja ei ollut tilinpäätöksistä selvittävissä. Sijoitetun pääoman tuoton laskemiseksi tarvitaan tieto korollisesta sijoitetusta pääomasta. Sijoitettu pääoma sisältää muun muassa eläkelainat, sisäiset velat ja muut sisäiset korolliset lyhytaikaiset velat. Näitä tietoja ei ollut tilinpäätöksistä saatavissa. Myöskään ei ollut tietoa, mitkä muista lyhytaikaisista veloista olivat korollisia. Tässä tutkimuksessa korolliset lyhytaikaiset velat käsiteltiin lainoina rahoituslaitoksilta.

Yritystutkimusneuvottelukunnan käyttämissä tunnuslukujen laskentakaavoissa on oletettu, että analyysiä tehtäessä olisi käytettävissä tase-erittelyt. Koska tase-erittelyt eivät ole julkista tietoa, ei yrityskohtaisia tase-erittelyitä voitu käyttää. Tästä syystä tunnuslukuanalyysijä jouduttiin jonkin verran soveltamaan, koska kaikkia tarvittavia tietoja esitettyjen tunnuslukujen laskemiseksi ei ollut käytettävissä. Esimerkiksi jos taseen liikearvo on sisältänyt liiketapahtumia, jotka tunnuslukuanalyysissä olisi pitänyt käsitellä kuluna eikä pääomana, ei tätä tietoa voitu todeta. Tästä syystä tuloslaskelman ja taseen erät on käsitelty tuloslaskelmassa ja taseessa esitetyillä arvoilla. Toisaalta tällaiset liiketapahtumat ovat harvoin yhtä tilikautta koskevia, joten pitkittäisaineiston yhteydessä näillä liiketapahtumilla tuskin on kokonaisuuden kannalta merkitystä.

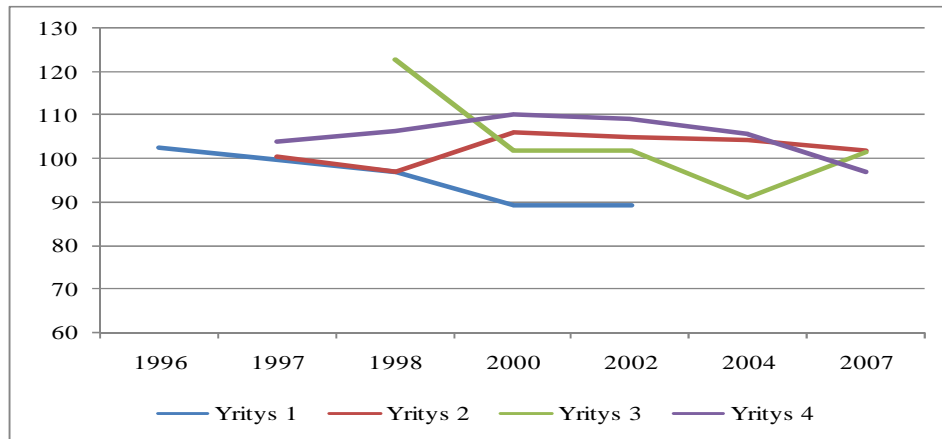
Kohdeyritysten taloudellisen aseman arviointiin rakennettiin tarkoituksella tunnuslukuanalyysimalli mahdollisimman täydelliseksi tunnuslukujen osalta, vaikka tutkimuksessa tunnusluvuista käytetäänkin vain keskeisimpiä kannattavuuden tunnuslukuja (liiketulos-, nettotulos-, sijoitetun pääoman tuotto-, kokonaispääoman tuotto- ja oman pääoman tuotto-%). Kaikki tunnusluvut haluttiin sisällyttää tunnuslukuanalyysimalliin siksi, että ne olisivat käytettävissä tarpeen vaatiessa, esimerkiksi johtopäätösten tukena. Tunnuslukuanalyysimalli laadittiin myös siten, että siihen voitiin syöttää tuloslaskelman ja taseen tiedot 12 tilikaudelta. Kohdeyritysten tiedot käsiteltiin omissa taulukoissaan, jotka olivat yhdessä Excel-asiakirjassa. Tilikausien 1996–2000 osalta tuloslaskelman ja taseen markkasummat konvertoitiin virallisen muuntokurssin (5,94573) mukaan euroiksi. Luvut syötettiin analyysipohjaan tilinpäätöksessä esitetyssä muodossa, eli kahden desimaalin tarkkuudella. Tilinpäätösaineistoissa esiintyneet poikkeamat muunnettiin vastaamaan 12 kuukautta niiden tunnuslukujen osalta, joissa muunnos oli tarpeen tehdä.

Kun koko tutkimusaineisto oli käsitelty, etsittiin asiakastytyvyyden ja kannattavuuden välistä yhteyttä SPSS 15.0 for Windows -ohjelmaa apuna käyttäen Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla, koska toinen muuttujista oli järjestys- eli ordinaaliasteikollinen (asiakastytyväisyys) ja toinen välimatka- eli intervalliasteikollinen (kannattavuuden tunnusluvut). Toisaalta kun asiakastytyväisyysmittausten tulokset muunnettiin indekseiksi (suhdeasteikko), pystyttiin korrelaatiota tarkastelemaan myös Pearsonin korrelaatiokertoimella.

6 ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN JA KANNATTAVUUDEN VÄLINEN YHTEYS TEKNISESSÄ KAUPASSA

6.1 Asiakastyytyväisyys kohdeyrityksissä

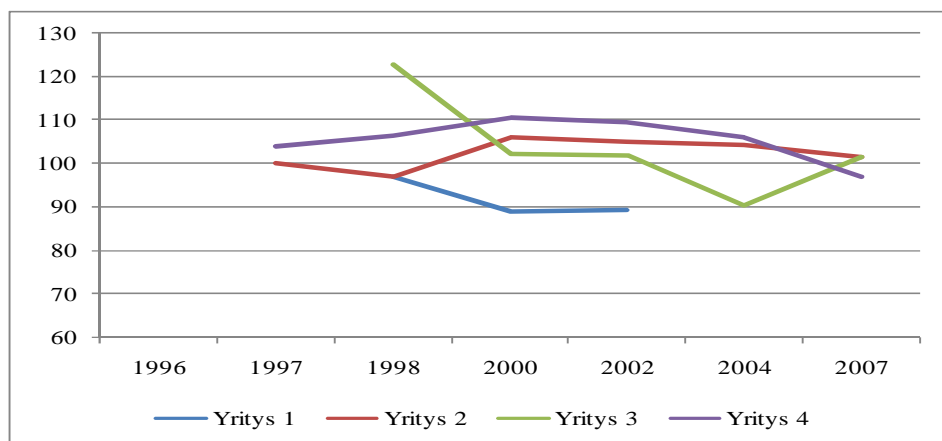
Tulokset tyytyväisyydestä palveluun (kuvio 15) sisältävät kaikki operationalisointitaulukossa (taulukko 6) esitetyt koetun palvelun laadun osa-alueet 1–6.



Kuvio 15 Tyytyväisyys palveluun kohdeyrityksittäin

Yrityksestä 1 havaintoja oli neljästä mittauksesta. Niiden perusteella tyytyväisyys palveluun oli huononemassa. Yritysten 2 ja 4 tulokset olivat melko samansuuntaiset. Molemmissa oli vuoden 2004 jälkeen hieman laskua tyytyväisyydessä palveluun. Suurimmat vaihtelut tyytyväisyydessä palvelun laatuun olivat yrityksen 3 kohdalla.

Asiakastyytyväisyyden tulokset sisältävät kaikki operationalisointitaulukossa (taulukko 6) esitetyt asiakastyytyväisyyden osatekijät 7–12 (kuvio 16).



Kuvio 16 Asiakastyytyväisyys kohdeyrityksittäin

Yrityksen 1 asiakastyytyväisyys oli mittausten perusteella heikkenemässä. Yritysten 2 ja 4 tulokset olivat kohtalaisen samansuuntaiset. Molemmissa oli vuoden 2004 jälkeen havaittavissa pientä laskua asiakastyytyväisyydessä. Suurimmat vaihtelut olivat tässäkin yrityksen 3 kohdalla. Kuten kuvioista 15 ja 16 ilmenee, olivat tulokset hyvin samanlaiset tyytyväisyydessä palveluun ja asiakastyytyväisyydessä. Tästä syystä asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden välisen yhteyden tarkastelussa tullaan käyttämään ainoastaan asiakastyytyväisyyttä koskevia tuloksia.

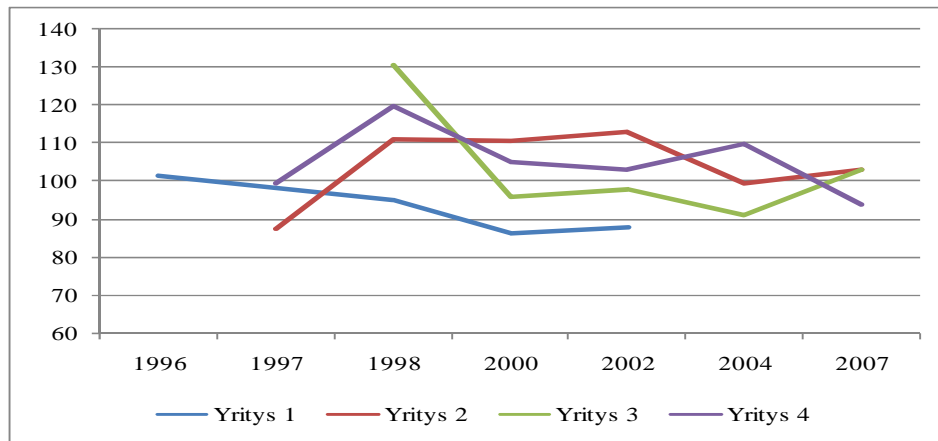
Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin väiteryhmittäin operationalisointitaulukon (taulukko 6) mukaisia palvelun laadun osa-alueita. Yrityksittäin palvelun laadun osa-alueita kuvaavien väitteiden indeksit ovat taulukossa 9. Yrityksittäin indeksit vaihtelivat 81–136. Puuttuvat aineistot on merkitty taulukkoon n/a:lla.

Taulukko 9 Väiteryhmäkohtaiset indeksit yrityksittäin tyytyväisyydestä palveluun

Tyytyväisyys palveluun			1996	1997	1998	2000	2002	2004	2007
Tyytyväisyys henkilöstöön									
	Yritys 1		103	n/a	101	96	96	n/a	n/a
	Yritys 2		n/a	106	93	104	101	109	102
	Yritys 3		n/a	n/a	120	101	101	90	101
	Yritys 4		n/a	100	104	109	110	102	97
Tyytyväisyys informaation									
	Yritys 1		102	n/a	93	84	87	n/a	n/a
	Yritys 2		n/a	92	91	102	104	104	103
	Yritys 3		n/a	n/a	117	98	101	84	100
	Yritys 4		n/a	116	121	111	108	113	96
Tyytyväisyys tilaus- ja reklamaatioprosesseihin									
	Yritys 1		102	n/a	98	88	88	n/a	n/a
	Yritys 2		n/a	102	98	109	108	104	99
	Yritys 3		n/a	n/a	131	110	110	92	105
	Yritys 4		n/a	102	99	109	107	104	96
Tyytyväisyys teknisiin palveluihin									
	Yritys 1		102	n/a	95	86	88	n/a	n/a
	Yritys 2		n/a	88	111	111	113	100	103
	Yritys 3		n/a	n/a	131	96	98	91	103
	Yritys 4		n/a	100	120	105	103	110	94
Tyytyväisyys toimittajan imagoon									
	Yritys 1		103	n/a	93	84	82	n/a	n/a
	Yritys 2		n/a	104	104	110	106	101	103
	Yritys 3		n/a	n/a	120	102	99	95	99
	Yritys 4		n/a	101	97	118	117	104	98

Indeksien vaihteluväli koskien tyytyväisyyttä henkilöstöön oli 90–120. Tämän palvelun laadun osa-alueen kohdalla yksikään yritys ei eronnut selkeästi kilpailijoistaan. Informaation kohdalla indeksit vaihtelivat välillä 84 ja 121. Näyttäisi siltä, että Yrityksessä 1 indeksit olivat laskusuuntaisia, kun taas Yrityksessä 2 ne olivat noususuuntaisia. Yrityksissä 3 ja 4 esiintyi eniten vuosikohtaisia vaihteluita. Tilaus- ja reklamaatioprosesseja koskevat indeksien arvot vaihtelivat välillä 88 ja 131. Yrityksessä 1 indeksit olivat laskusuuntaisia. Yrityksissä 2, 3 ja 4 indeksit vaihtelivat vuosittain alle sadasta yli sataan. Indeksit teknisissä palveluissa vaihtelivat välillä 88 ja 131. Indeksien vaihteluväli koskien toimittajan imagoa oli 82–120. Yrityksessä 1 ja 3 indeksit olivat laskusuuntaisia, kun taas Yrityksissä 2 ja 4 indeksit vaihtelivat vuosittain.

Kuvion 15 mukaisista koetun palvelun laadun osa-alueiden tuloksista poikkesi eniten väiteryhmä tyytyväisyys teknisiin palveluihin (kuvio 17).



Kuvio 17 Tyytyväisyys teknisiin palveluihin kohdeyrityksittäin

Kuvion 15 mukaisiin arvoihin verrattuna Yrityksen 1 tulokset näyttivät noudattavan samoja arvoja. Yrityksen 2 tulokset poikkesivat huomattavasti, Yrityksen 3 tulokset olivat lähes samanlaiset ja Yrityksen 4 tulokset erosivat merkittävästi. Muut väiteryhmäkohtaiset palvelun laadun osa-alueita kuvaavat tulokset ovat liitteessä 6.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös väiteryhmittäin operationalisointitaulukon (taulukko 6) mukaisia asiakastyytyväisyyden osatekijöitä (taulukko 10). Yrityksittäin indeksien arvot vaihtelivat 81–136.

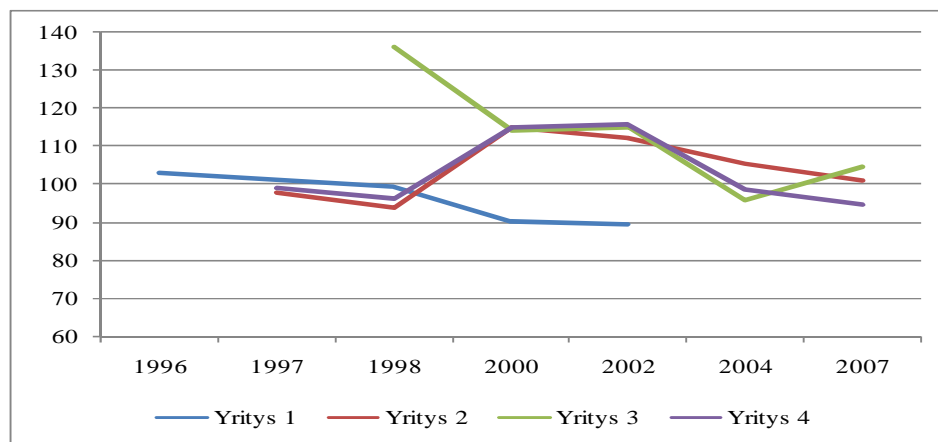
Taulukko 10 Asiakastyytyväisyyden väiteryhmäkohtaiset indeksit yrityksittäin

Asiakastyytyväisyys		1996	1997	1998	2000	2002	2004	2007
Tyytyväisyys henkilöstöön ja vuorovaikutukseen								
	Yritys 1	103	n/a	100	94	95	n/a	n/a
	Yritys 2	n/a	107	93	102	100	106	103
	Yritys 3	n/a	n/a	120	102	101	91	100
	Yritys 4	n/a	101	104	108	109	103	97
Tyytyväisyys tuoteinformaatioon								
	Yritys 1	100	n/a	89	111	81	n/a	n/a
	Yritys 2	n/a	106	91	105	108	n/a	105
	Yritys 3	n/a	n/a	100	88	91	n/a	98
	Yritys 4	n/a	112	124	113	108	n/a	97
Tyytyväisyys tilausten ja reklamaatioiden käsittelyyn								
	Yritys 1	103	n/a	100	91	90	n/a	n/a
	Yritys 2	n/a	98	94	115	112	105	101
	Yritys 3	n/a	n/a	136	114	115	96	105
	Yritys 4	n/a	99	97	115	116	99	95
Tyytyväisyys teknisiin palveluihin								
	Yritys 1	102	n/a	95	91	88	n/a	n/a
	Yritys 2	n/a	88	111	111	113	100	103
	Yritys 3	n/a	n/a	131	96	98	91	103
	Yritys 4	n/a	100	120	105	103	110	94
Tyytyväisyys yrityskuvaan								
	Yritys 1	103	n/a	97	90	88	n/a	n/a
	Yritys 2	n/a	97	100	107	106	105	101
	Yritys 3	n/a	n/a	128	105	104	88	101
	Yritys 4	n/a	106	103	112	110	107	98

Indeksit koskien asiakastyytyväisyyttä henkilöstöön ja vuorovaikutukseen vaihtelivat välillä 91 ja 120. Yrityksen 1 indeksit ovat laskusuuntaiset. Yritysten 2 ja 3 indeksit

vaihtelivat jonkin verran vuosittain. Yrityksen 4 indeksi taas laski alle sadan vuonna 2007. Tuoteinformaation kohdalla indeksien vaihteluväli oli 81–124. Kaikissa yrityksissä indeksit vaihtelivat vuosittain. Tilaus- ja reklamaatioiden käsittelyä koskevien indeksien arvot vaihtelivat välillä 91 ja 136. Yrityksessä 1 indeksit olivat laskusuuntaisia. Yrityksissä 2, 3 ja 4 indeksit vaihtelivat vuosittain alle sadasta yli sataan. Indeksit tekniisiin palveluihin vaihtelivat välillä 88 ja 120. Indeksit koskien yrityskuvaa vaihtelivat arvojen 88 ja 128 välillä. Yrityksessä 1 indeksit olivat laskevia, kun taas Yrityksissä 2, 3 ja 4 indeksit vaihtelivat vuosittain.

Eniten kuvion 16 tuloksista poikkesi asiakastyytyväisyys tilaus- ja reklamaatioiden käsittelyyn (kuvio 18).



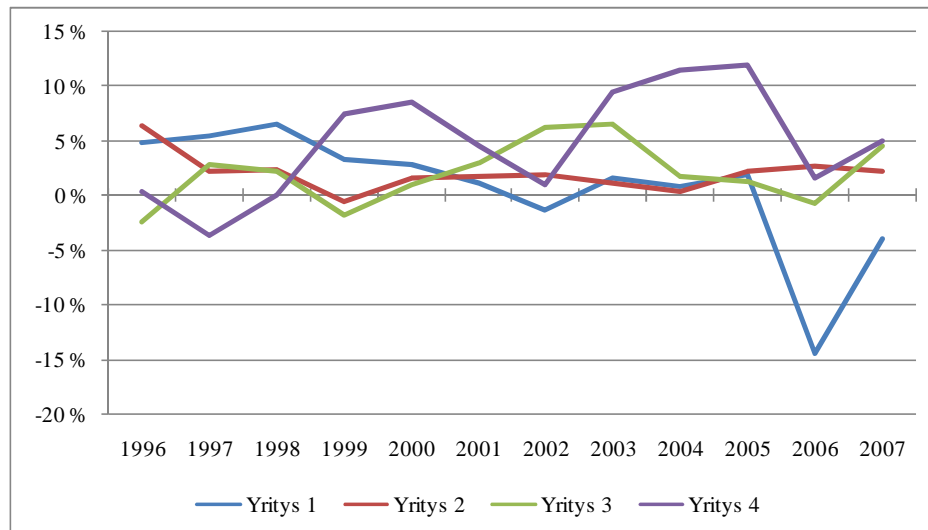
Kuvio 18 Asiakastyytyväisyys tilaus- ja reklamaatioiden käsittelyyn

Kuvion 16 mukaisiin arvoihin verrattuna Yrityksen 1 tulokset noudattivat samoja arvoja. Yrityksen 2 tuloksissa on nähtävissä eroja, Yrityksen 3 tulokset olivat hyvin samanlaiset ja Yrityksen 4 tulokset taas poikkesivat huomattavasti. Muut asiakastyytyvyyden osatekijöitä koskevat kuviot ovat liitteessä 7.

6.2 Tunnuslukuanalyysien tulokset kohdeyrityksissä

Tilinpäätöksistä laskettiin yrityskohtaisesti kannattavuuden tunnusluvut, eli liike-tulos-, nettotulos-, sijoitetun pääoman tuotto-, kokonaispääoman tuotto- ja oman pääoman tuottoprosentit. Tarkasteluajanjakson pituus oli 12 tilikautta.

Liiketulosprosentin kehitys yrityksittäin on kuviossa 19. Yrityksen 1 liike-tulosprosentin kehitys oli vuosina 1996–2005 laskusuuntainen mutta säilyi kuitenkin positiivisena. Vuonna 2006 Yrityksen 1 liike-tulos kääntyi lähes 15 prosenttia negatiiviseksi. Vaikka vuonna 2007 liike-tulosprosentti nousi jyrkästi, jäi se edelleen negatiiviseksi.



Kuvio 19 Liiketulosprosentin kehitys kohdeyrityksissä 1996–2007

Yrityksen 2 liiketulosprosentin kehitys pysyi lähes koko tarkasteluajanjakson positiivisena. Yrityksen 3 liiketulosprosentti oli parhaimmillaan vähän yli 5 prosenttia. Tosin tarkasteluajanjakson aikana liiketulosprosentti oli ollut kolmena vuonna (1996, 1999, 2006) negatiivinen. Yrityksen 4 liiketulosprosentissa olivat suurimmat tilikausikohtaiset vaihtelut. Liiketulosprosentti säilyi tarkasteluajanjakson aikana positiivisena lukuun ottamatta vuosia 1997 ja 1998.

Suomen Asiakastieto Oy:n tietokannasta (Voitto+ 2008; Heinonen, sähköpostiviesti 13.2.2009) saatu keskimääräinen liiketulosprosentti vuosina 1999–2007 on taulukossa 11. Taulukossa liiketulosprosentti on keskimäärin kaikista niistä suomalaisista yrityksistä, joista Suomen Asiakastieto Oy:llä on ollut tilinpäätös käytössään.

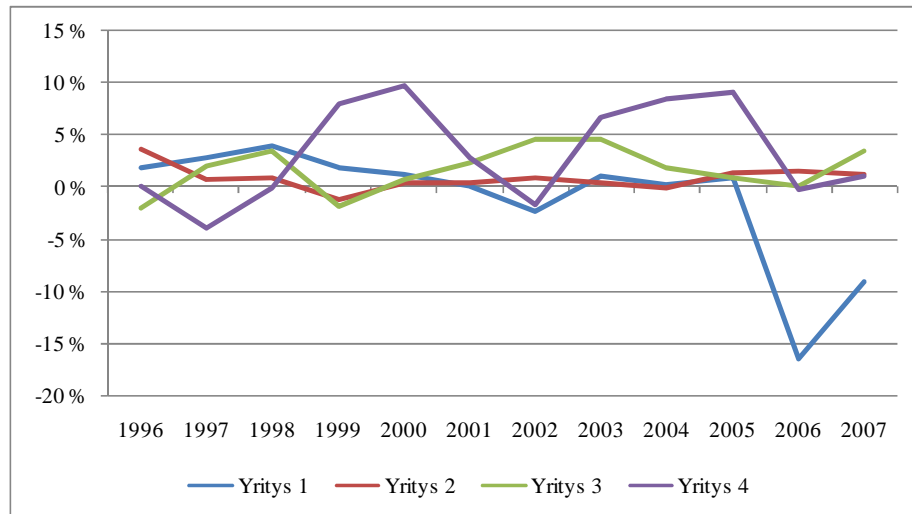
Taulukko 11 Liiketulosprosentti keskimäärin suomalaisissa yrityksissä 1999–2007

Vuosi	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Tilinpäätösten lukumäärä Voitto ⁺ -cd:llä	48 725	68 699	72 327	34 909	46 778	55 994	57 725	46 819	81 731
Liiketulosprosentti keskimäärin	-3,2	-4,7	-10,5	-8,9	-6,1	-3,3	-3,0	0,0	-4,2
Yritys 1	3,4	2,8	1,2	-1,3	1,7	0,8	2,0	-14,5	-4,0
Yritys 2	-0,5	1,6	1,7	2,0	1,1	0,3	2,3	2,7	2,2
Yritys 3	-1,9	1,0	3,0	6,2	6,6	1,8	1,2	-0,7	4,6
Yritys 4	7,4	8,5	4,5	0,9	9,5	11,5	11,9	1,6	4,9

Yrityksen 1 liiketulosprosentti oli keskimääräistä liiketulosprosenttia huomattavasti parempi lukuun ottamatta vuotta 2006. Yrityksen 2 liiketulosprosentti oli koko tarkasteluajanjaksolla keskimääräistä liiketulosprosenttia parempi. Yrityksen 3 liiketulosprosentti oli tarkasteluajanjaksolla keskimääräistä liiketulosprosenttia parempi lukuun ottamatta vuotta 2006. Yrityksen 4 liiketulosprosentti poikkesi eniten keskimääräisestä liiketulosprosentista ja oli koko tarkasteluajanjakson positiivinen.

Kohdeyritysten nettotulosprosentin kehitys on kuviossa 20. Yrityksen 1 nettotulosprosentti oli vuosina 1996–2001 positiivinen mutta kääntyi negatiiviseksi vuonna 2002.

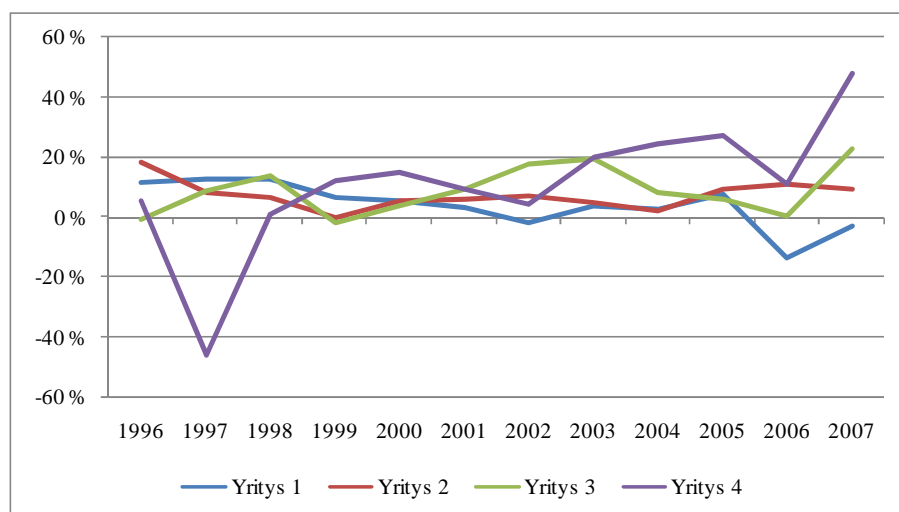
Vuonna 2006 nettotulosprosentti oli voimakkaasti negatiivinen ja jäi vuonna 2007 edelleenkin negatiiviseksi, vaikka tulos kuitenkin parani merkittävästi.



Kuvio 20 Nettotulosprosentin kehitys kohdeyrityksittäin 1996–2007

Yritys 2 tuotti koko tarkasteluajanjakson melko tasaista nettotulosta, vaikka nettotulos painuikin vuonna 1999 negatiiviseksi. Yrityksen 3 nettotulosprosentti pysyi positiivisena lukuun ottamatta vuosia 1996 ja 1999. Yrityksen 4 nettotulosprosentissa olivat suurimmat vaihtelut Yrityksiin 1, 2 ja 3 verrattuna. Parhaimmillaan Yrityksen 4 nettotulosprosentti oli lähes 10 prosenttia.

Sijoitetun pääoman tuottoprosentin kehityksessä (kuvio 21) oli tarkasteluajanjaksolla eniten tilikausikohtaisia vaihteluita. Kohdeyrityksissä kokonaisvaihtelu oli -46 prosentista lähes +30 prosenttiin.



Kuvio 21 Sijoitetun pääoman tuottoprosentin kehitys kohdeyrityksittäin 1996–2007

Yritysten 1 ja 2 sijoitetun pääoman tuottoprosentin kehitys oli hyvin samansuuntainen. Tosin vuoden 2005 jälkeen erot näiden kahden yrityksen välillä suurenivat. Yrityksen 3 sijoitetun pääoman tuottoprosentti oli parhaimmillaan vuonna 2007, eli yli 20 prosenttia. Suurimmat vaihtelut olivat Yrityksen 4 sijoitetun pääoman tuottoprosentissa.

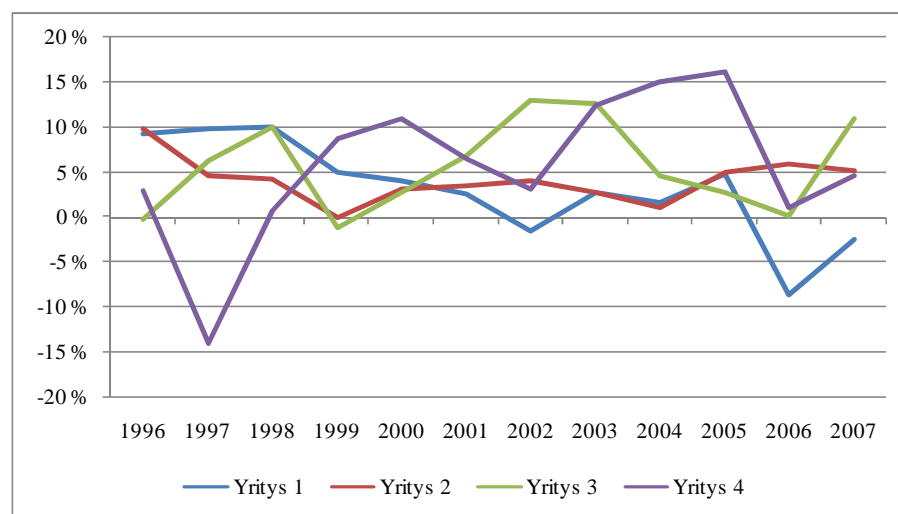
Suomen Asiakastieto Oy:n tietokannasta (Voitto+; Heinonen, sähköpostiviesti 13.2.2009) saatu keskimääräinen sijoitetun pääoman tuottoaste vuosina 1999–2007 on taulukossa 12. Taulukossa on sijoitetun pääoman tuottoaste keskimäärin kaikista niistä suomalaisista yrityksistä, joista Suomen Asiakastieto Oy:llä on ollut tilinpäätös käytössään.

Taulukko 12 Sijoitetun pääoman tuottoaste keskimäärin 1999–2007

Vuosi	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Tilinpäätösten lukumäärä Voitto ⁺ -cd:llä	51 661	72 061	76 311	55 281	68 926	79 755	80 556	61 866	86 301
Sijoitetun pääoman tuottoaste keskimäärin	17,1	16,8	13,4	16,2	16,0	15,2	15,3	18,3	17,4
Yritys 1	6,2	5,0	2,9	-1,9	3,3	2,3	7,4	-13,6	-3,0
Yritys 2	-3,0	5,1	5,6	6,8	4,8	1,9	9,4	10,7	8,9
Yritys 3	-1,8	3,9	9,5	17,7	19,2	8,1	5,8	0,3	22,5
Yritys 4	12,1	15,1	9,2	4,2	20,0	24,5	27,0	10,9	47,9

Yritysten 1, 2 ja 3 sijoitetun pääoman tuottoasteet olivat lähes koko ajan huonommat kuin vastaavina vuosina keskimääräiset sijoitetun pääoman tuottoasteet. Yrityksen 4 sijoitetun pääoman tuottoaste vaihteli tarkasteluajanjaksolla kohdeyrityksistä eniten. Vuonna 2007 yrityksen sijoitetun pääoman tuottoaste oli huomattavasti keskimääräistä tuottoastetta parempi.

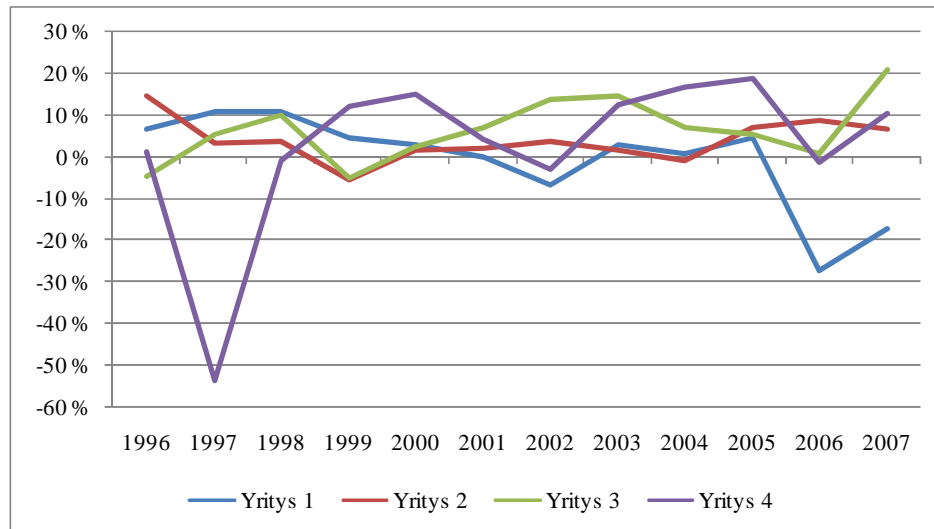
Kokonaispääoman tuottoprosentin kehityksessä (kuvio 22) olivat suurimmat yritys-kohtaiset erot. Vaihtelu oli lähes -15 prosentista +23 prosenttiin. Yrityksen 1 kokonaispääoman tuottoprosentti oli koko tarkasteluajanjakson laskusuuntainen.



Kuvio 22 Kokonaispääoman tuottoprosentin kehitys kohdeyrityksittäin 1996–2007

Yrityksen 2 kokonaispääoman tuotto prosentti vuotta 1999 lukuun ottamatta säilyi tarkasteluajanjaksolla positiivisena. Suurimmat tilikausikohtaiset vaihtelut taas olivat Yrityksellä 3 ja 4.

Oman pääoman tuotto prosentin kehitys on kuvattu kuviossa 23. Yritysten 1 ja 2 oman pääoman tuotto prosentin kehitys vaihteli lähes samansuuntaisesti.



Kuvio 23 Oman pääoman tuotto prosentin kehitys kohdeyrityksittäin 1996–2007

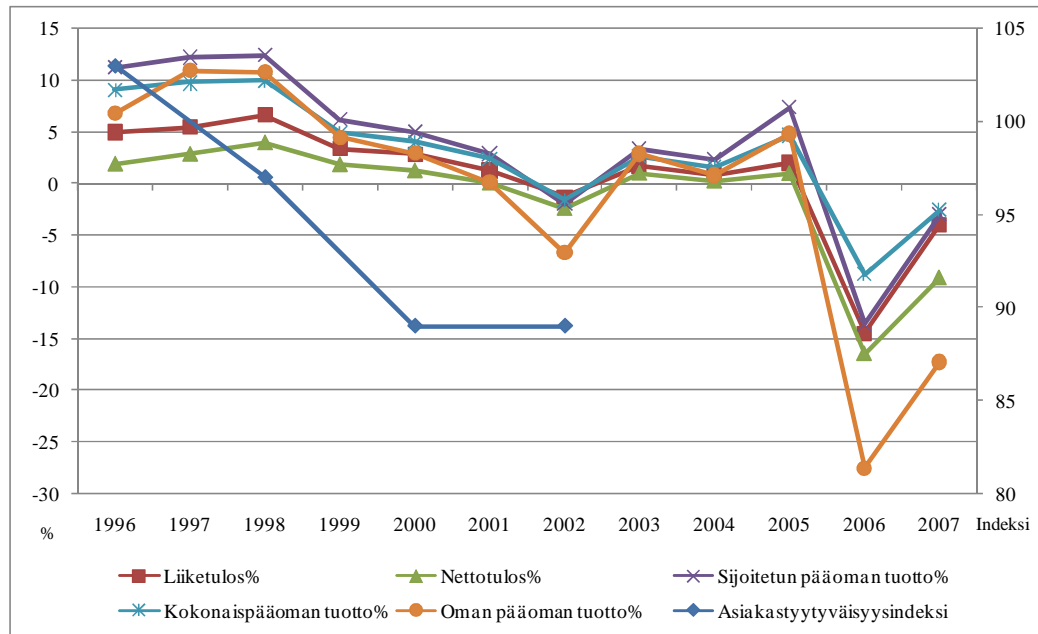
Tosin vuoden 2005 jälkeen näiden yritysten oman pääoman tuotto prosentit erosivat toisistaan huomattavasti, kun Yrityksen 1 oman pääoman tuotto prosentti painui voimakkaasti negatiiviseksi. Yrityksellä 3 paras oman pääoman tuotto prosentti saavutettiin vuonna 2007. Yrityksellä 4 olivat suurimmat tilikausikohtaiset vaihtelut. Yrityksen oman pääoman tuotto prosentti vaihteli -54 prosentista +19 prosenttiin.

6.3 Asiakastyytyväisyyden yhteys kannattavuuteen kohdeyrityksissä

Yrityskohtaista asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden tunnuslukujen välistä riippuvuutta tarkasteltiin SPSS 15.0 for Windows -ohjelmalla Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla, sillä toinen muuttujista oli järjestys- eli ordinaaliasteikollinen ja toinen välimatka- eli intervalliasteikollinen. Toisaalta, kun asiakastyytyväisyysmittausten tulokset olivat indeksejä, voitiin riippuvuutta tarkastella myös Pearsonin korrelaatiokertoimella. Koska edellä esitetyt tulokset tyytyväisyydestä palveluihin ja asiakastyytyväisyyteen (ks. kuvat 15 ja 16) olivat hyvin samanlaiset, päätettiin asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden välistä yhteyttä tarkastella ainoastaan asiakastyytyväisyyden tunnusluvulla. Lisäksi yhteyttä tarkasteltiin väiteryhmäkohtaisesti yrityksittäin.

Yrityskohtaiset kuvaukset asiakastytyväisyydestä ja kannattavuuden tunnuslukujen välisestä riippuvuudesta ovat kuvioissa 24–27. Asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden välinen riippuvuuden tarkastelu aloitettiin viivadiagrammeista.

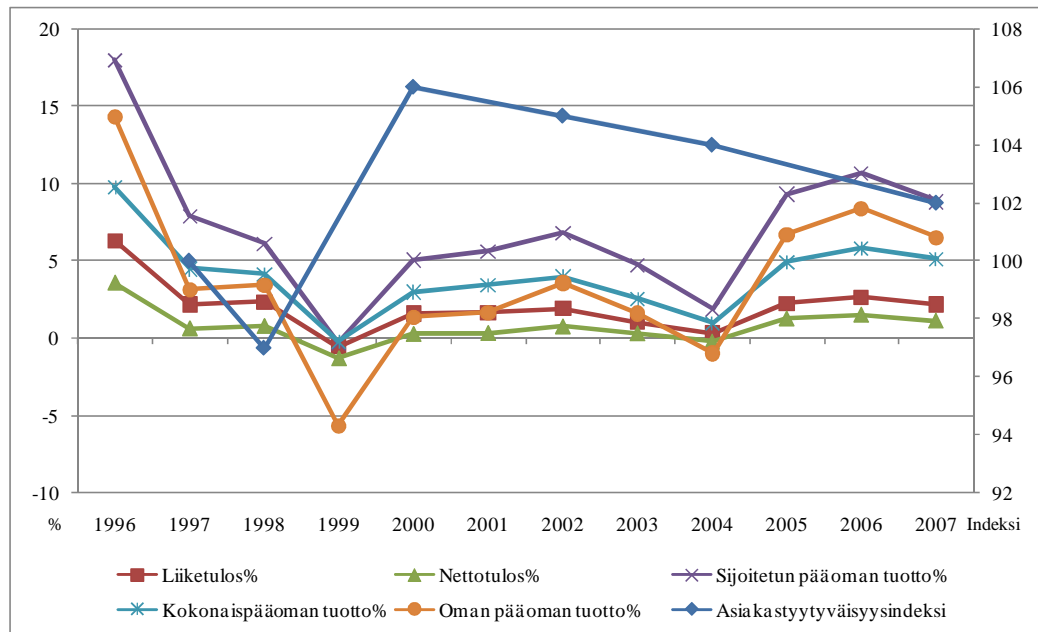
Yrityksen 1 viivadiagrammeista (kuvio 22) ilmenee, että asiakastytyväisyyden tulokset ja kannattavuuden tunnusluvut ovat samansuuntaisia, eli tarkasteluajanjaksolla asiakastytyväisyyden heikentyessä yrityksen kannattavuus laski.



Kuvio 24 Yrityksen 1 asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden tunnusluvut

Riippuvuus asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden tunnuslukujen välillä näyttäisi siis olevan positiivinen. Asiakastytyväisyysmittauksia oli vain neljä. Vuonna 2006 kannattavuuden tunnusluvut laskivat voimakkaasti. Vaikka vuonna 2007 tunnusluvut paranivat, jäivät ne kuitenkin vielä negatiivisiksi. Tämän yrityksen kohdalla asiakastytyväisyysmittauksia ei tämän tutkimuksen tekijöille tuntemattomasta syystä enää vuoden 2002 jälkeen ole tehty. Olisi ollut mielenkiintoista nähdä asiakastytyväisyyden myöhempi kehittyminen.

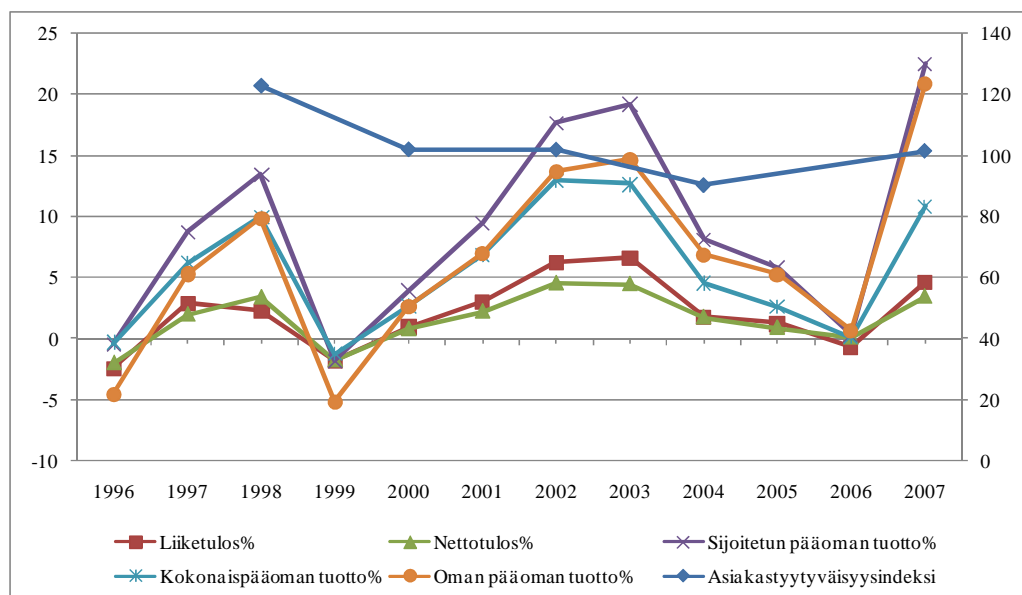
Yrityksen 2 viivadiagrammi havainnollistaa riippuvuutta asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden tunnuslukujen välillä (kuvio 25).



Kuvio 25 Yrityksen 2 asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden tunnusluvut

Asiakastytyväisyyden tulokset ja kannattavuuden tunnusluvut olivat tämän yrityksen kohdalla erisuuntaiset, eli tarkasteluajanjaksolla asiakastytyväisyyden parantuessa näyttivät kannattavuuden tunnusluvut heikkenevän. Tämä näyttäisi heijastavan negatiivista riippuvuutta asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden tunnuslukujen välillä. Tässä yrityksessä oli tehty 6 asiakastytyväisyysmittausta.

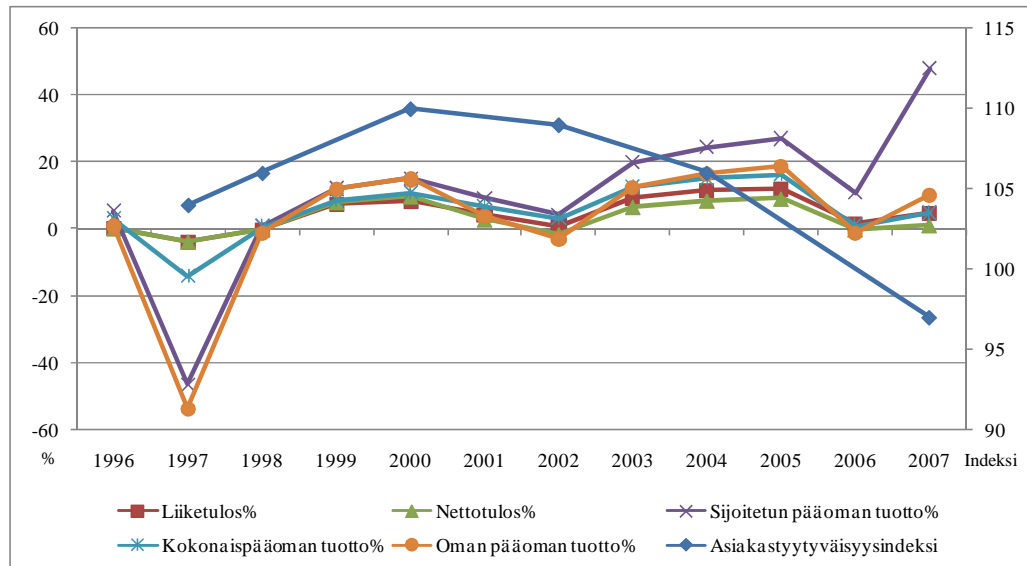
Viivadiagrammi (kuvio 26) Yrityksestä 3 osoittaa myös riippuvuuden olemassa oloa, vaikka riippuvuus kuvion mukaan tarkasteltuna vaikuttaa erittäin heikolta.



Kuvio 26 Yrityksen 3 asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden tunnusluvut

Riippuvuuden suuntaa asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden tunnuslukujen välillä on kuviosta vaikea tulkita. Yrityksen 3 asiakastytyväisyys oli melko tasaista mutta kannattavuuden tunnuslukujen kohdalla oli suuria tunnuslukukohtaisia eroja eri vuosien välillä. Asiakastytyväisyysmittauksia yrityksessä oli tarkasteluajanjaksolla tehty viisi.

Yrityksen 4 viivadiagrammi ilmentää sekä positiivista että negatiivista riippuvuutta asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden tunnuslukujen välillä. (kuvio 25).



Kuvio 27 Yrityksen 4 asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden tunnusluvut

Tämänkin yrityksen kohdalla asiakastytyväisyyden tulokset ja kannattavuuden tunnusluvut olivat tarkasteluajanjakson alussa samansuuntaiset, eli asiakastytyväisyyden parantuessa näyttivät myös kannattavuuden tunnusluvut paranevan. Vuoden 2002 jälkeen näyttäisi riippuvuuden suunta kääntyvän erisuuntaiseksi. Toisin sanoen asiakastytyväisyyden heikentyessä paranivat yrityksen kannattavuuden tunnusluvut.

Yrityskohtaiset Spearmanin korrelaatiokertoimet (r_s) merkitsevyyksineen (p) on esitetty taulukossa 13. Tässä asiakastytyväisyys on kaikki väitteet sisältävä kokonaisarvosana yrityskohtaiselle asiakastytyväisyydelle.

Taulukko 13 Asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden väliset Spearmanin korrelaatiokertoimet

Spearmanin korrelaatiokerroin, r_s / merkitsevyys, p	Liiketusprosentti/ Asiakastytyväisyys		Nettotulosprosentti/ Asiakastytyväisyys		Sijoitetun pääoman tuotto prosentti/ Asiakastytyväisyys		Kokonaispääoman tuotto prosentti/ Asiakastytyväisyys		Oman pääoman tuotto prosentti/ Asiakastytyväisyys	
	r_s	p	r_s	p	r_s	p	r_s	p	r_s	p
Yritys 1	0,750	0,262	0,750	0,262	0,750	0,262	0,750	0,262	0,750	0,262
Yritys 2	-0,771	0,072	-0,357	0,461	-0,371	0,468	-0,600	0,208	-0,257	0,623
Yritys 3	0,125	0,870	0,125	0,870	-0,025	0,935	0,125	0,870	-0,025	0,935
Yritys 4	0,329	0,538	0,386	0,461	-0,100	0,827	0,329	0,538	0,243	0,658

* Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä 0.05 merkitsevyydellä (2-suuntainen)

** Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä 0.01 merkitsevyydellä (2-suuntainen)

Yrityksen 1 asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden tunnuslukujen välillä oli voimakas ($|r_s| \geq 0,7$) positiivinen riippuvuus. Kuten taulukosta 13 ilmenee, olivat kaikki korrelaatiokertoimet samoja. Tämä johtuu siitä, että järjestykset asiakastytyväisyyden indeksien ja kannattavuuden tunnuslukujen välillä eivät muuttuneet.

Yrityksen 2 asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden tunnuslukujen välillä oli negatiivinen riippuvuus. Riippuvuuden voimakkuudet vaihtelivat voimakkaasta, kohtalaiseen ($0,3 < |r_s| < 0,7$) ja heikohkoon ($|r_s| \leq 0,3$). Koska asiakastytyväisyyden ja liike-tulosprosentin välillä oli voimakas negatiivinen riippuvuus, näytti liike-tulosprosentti laskeneen eniten suhteessa muihin kannattavuuden tunnuslukuihin. Kohtalainen riippuvuus ilmeni nettotulos- ja kokonaispääoman tuotto-prosentin kohdalla. Sijoitetun pääoman tuotto- ja oman pääoman tuotto-prosentin kohdalla riippuvuus oli heikko.

Yrityksen 3 riippuvuudet olivat kohdeyrityksistä heikoimmat. Riippuvuus asiakastytyväisyyden ja yrityksen kannattavuuden välillä oli erittäin heikko. Voimakkuuden suunta oli liike-tulos-, nettotulos- ja kokonaispääoman tuotto-prosentissa positiivinen. Toisin sanoen asiakastytyväisyyden parantuessa paranivat myös kannattavuuden tunnusluvut. Sijoitetun pääoman tuotto- ja oman pääoman tuotto-prosentissa riippuvuus oli negatiivinen. Koska suunta oli negatiivinen, kannattavuuden tunnuslukujen parantuessa asiakastytyväisyys heikkeni.

Yrityksessä 4 riippuvuudet vaihtelivat heikohkosta kohtalaiseen. Asiakastytyväisyyden ja oman pääoman tuotto-prosentin välinen riippuvuus oli heikko ja positiivinen. Liike-tulos-, nettotulos- ja kokonaispääoman tuotto-prosentin kohdalla riippuvuus oli kohtalainen ja positiivinen. Ainoastaan sijoitetun pääoman tuotto-prosentissa riippuvuus oli negatiivinen ja voimakkuudeltaan heikko.

Tutkimuksesta ei löydetty tilastollisesti merkitsevää ($p < 0,05$) yhteyttä asiakastytyväisyyden ja yrityksen kannattavuuden tunnuslukujen välillä. Merkitsevyystasot eli p-arvot vaihtelivat 0,072–0,935.

Asiakastytyväisyyden ja yrityksen kannattavuuden välistä yhteyttä tarkasteltiin myös Pearsonin korrelaatiokertoimella, r_p (taulukko 14).

Taulukko 14 Asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden väliset Pearsonin korrelaatiokertoimet

Pearsonin korrelaatiokerroin, r_p /merkitsevyys p	Liike-tulosprosentti/ Asiakastytyväisyys		Nettotulosprosentti/ Asiakastytyväisyys		Sijoitetun pääoman tuotto-prosentti/ Asiakastytyväisyys		Kokonaispääoman tuotto-prosentti/ Asiakastytyväisyys		Oman pääoman tuotto-prosentti/ Asiakastytyväisyys	
	r_p	p	r_p	p	r_p	p	r_p	p	r_p	p
Yritys 1	0,717	0,283	0,605	0,395	0,817	0,183	0,818	0,182	0,691	0,309
Yritys 2	-0,530	0,279	-0,413	0,415	-0,348	0,500	-0,434	0,390	-0,355	0,490
Yritys 3	-0,032	0,959	0,329	0,589	0,160	0,797	0,378	0,530	0,053	0,933
Yritys 4	0,111	0,834	0,315	0,543	-0,323	0,533	0,223	0,671	0,092	0,862

* Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä 0.05 merkitsevyystasolla (2-suuntainen)

** Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä 0.01 merkitsevyystasolla (2-suuntainen)

Yrityksittäin asiakastyytyväisyyttä koskevat väiteryhmäkohtaiset riippuvuudet ovat taulukossa 15. Väiteryhmät on muodostettu operationalisointitaulukon (taulukko 6) ryhmien 7–12 mukaisesti.

Yrityksen 1 väiteryhmäkohtaiset riippuvuudet poikkesivat taulukon 13 tuloksista ainoastaan väiteryhmissä tyytyväisyys henkilöstöön ja vuorovaikutukseen sekä tyytyväisyys tuoteinformaatioon. Väiteryhmässä tyytyväisyys henkilöstöön ja vuorovaikutukseen riippuvuus oli kohtalainen ja positiivinen ja väiteryhmässä tyytyväisyys tuoteinformaatioon heikko ja positiivinen.

Yrityksen 2 väiteryhmäkohtaiset riippuvuudet erosivat taulukon 13 tuloksista siten, että väiteryhmissä tyytyväisyys teknisiin palveluihin, tyytyväisyys henkilöstöön ja vuorovaikutukseen ja tyytyväisyys tuoteinformaatioon esiintyi myös positiivisia riippuvuuksia muun muassa sijoitetun pääoman tuotto- ja kokonaispääoman tuotto prosentissa.

Tässäkään yhteydessä tutkimuksesta ei löydetty tilastollisesti merkitsevää ($p < 0,05$) yhteyttä asiakastyytyväisyyden ja yrityksen kannattavuuden tunnuslukujen välillä. Merkitsevyystasot eli p-arvot vaihtelivat 0,182–0,959.

Taulukko 15 Väiteryhmäkohtaiset Spearmanin korrelaatiot yrityksittäin

Spearmanin korrelaatiokerroin, r_s / merkitsevyys, p		Liiketulospoentti		Nettotulospoentti		Sijoitetun pääoman tuotto prosentti		Kokonaispääoman tuotto prosentti		Oman pääoman tuotto prosentti	
		r_s	p	r_s	p	r_s	p	r_s	p	r_s	p
Tyytyväisyys henkilöstöön ja vuorovaikutukseen	Yritys 1 (n=4)	0,600	0,400	0,600	0,400	0,600	0,400	0,600	0,400	0,600	0,400
	Yritys 2 (n=6)	-0,371	0,468	-0,429	0,397	0,143	0,787	0,086	0,872	-0,371	0,468
	Yritys 3 (n=5)	-0,100	0,873	-0,100	0,873	-0,200	0,747	-0,100	0,873	-0,200	0,747
	Yritys 4 (n=6)	0,086	0,872	0,086	0,872	-0,257	0,623	0,086	0,872	-0,029	0,957
Tyytyväisyys tuoteinformaatioon	Yritys 1 (n=4)	0,200	0,800	0,200	0,800	0,200	0,800	0,200	0,800	0,200	0,800
	Yritys 2 (n=5)	-0,564	0,322	-0,308	0,614	0,308	0,614	-0,103	0,870	0,103	0,870
	Yritys 3 (n=4)	0,200	0,800	0,200	0,800	0,400	0,600	0,200	0,800	0,400	0,600
	Yritys 4 (n=5)	-0,200	0,747	0,100	0,873	-0,500	0,391	-0,200	0,747	0,100	0,873
Tyytyväisyys tilausten ja reklamaatioiden käsittelyyn	Yritys 1 (n=4)	0,800	0,200	0,800	0,200	0,800	0,200	0,800	0,200	0,800	0,200
	Yritys 2 (n=6)	-0,771	0,072	-0,486	0,329	-0,371	0,468	-0,600	0,208	-0,257	0,623
	Yritys 3 (n=5)	0,300	0,624	0,300	0,624	0,100	0,873	0,300	0,624	0,100	0,873
	Yritys 4 (n=6)	0,116	0,827	-0,029	0,957	-0,261	0,618	0,116	0,827	-0,116	0,827
Tyytyväisyys teknisiin palveluihin	Yritys 1 (n=4)	0,800	0,200	0,800	0,200	0,800	0,200	0,800	0,200	0,800	0,200
	Yritys 2 (n=6)	0,087	0,870	0,290	0,577	-0,116	0,827	-0,203	0,700	0,377	0,461
	Yritys 3 (n=5)	0,500	0,391	0,500	0,391	0,600	0,285	0,500	0,391	0,600	0,285
	Yritys 4 (n=6)	0,200	0,704	0,314	0,544	-0,200	0,704	0,200	0,704	0,371	0,468
Tyytyväisyys yrityskuvaan	Yritys 1 (n=4)	0,800	0,200	0,800	0,200	0,800	0,200	0,800	0,200	0,800	0,200
	Yritys 2 (n=6)	-0,657	0,156	-0,371	0,468	-0,486	0,329	-0,657	0,156	-0,200	0,704
	Yritys 3 (n=5)	-0,100	0,873	-0,100	0,873	-0,200	0,747	-0,100	0,873	-0,200	0,747
	Yritys 4 (n=6)	0,371	0,468	0,314	0,544	-0,086	0,872	0,371	0,468	0,200	0,704

* Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä 0.05 merkitsevyystasolla (2-suuntainen)

** Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä 0.01 merkitsevyystasolla (2-suuntainen)

Yrityksen 3 väiteryhmäkohtaiset riippuvuudet noudattelivat muuten taulukon 13 tuloksia lukuun ottamatta väiteryhmää tyytyväisyys teknisiin palveluihin. Tässä väiteryhmässä riippuvuus kannattavuuden tunnuslukuihin oli kohtalainen ja positiivinen.

Yrityksen 4 väiteryhmäkohtaisissa riippuvuuksissa ei esiintynyt merkittäviä eroja taulukon 13 tuloksiin verrattuna paitsi väiteryhmässä tyytyväisyys henkilöstöön ja vuorovaikutukseen. Tässä väiteryhmässä riippuvuus oli erittäin heikko kaikissa kannattavuuden tunnusluvuissa lukuun ottamatta sijoitetun pääoman tuotto prosenttia.

Väiteryhmäkohtaisesti tarkasteltuna ei tutkimuksesta löydetty tilastollisesti merkitsevää ($p < 0,05$) yhteyttä asiakastyytyväisyyden ja yrityksen kannattavuuden tunnuslukujen välillä. Merkitsevyytasot eli p-arvot vaihtelivat 0,072–0,957.

Väiteryhmäkohtaista asiakastyytyväisyyden ja yrityksen kannattavuuden välistä yhteyttä tarkasteltiin lisäksi Pearsonin korrelaatiokertoimella (taulukko 16).

Taulukko 16 Väiteryhmäkohtaiset Pearsonin korrelaatiot yrityksittäin

Pearsonin korrelaatiokerroin, r_p / merkitsevyys, p		Liiketulospersentti		Nettotulospersentti		Sijoitetun pääoman tuotto prosentti		Kokonaispääoman tuotto prosentti		Oman pääoman tuotto prosentti	
		r_p	p	r_p	p	r_p	p	r_p	p	r_p	p
Tyytyväisyys henkilöstöön ja vuorovaikutukseen	Yritys 1 (n=4)	0,701	0,299	0,589	0,411	0,798	0,202	0,799	0,201	0,672	0,328
	Yritys 2 (n=6)	-0,475	0,341	-0,364	0,478	-0,117	0,825	-0,262	0,616	-0,262	0,616
	Yritys 3 (n=5)	-0,072	0,909	0,291	0,635	0,118	0,850	0,339	0,576	0,012	0,985
	Yritys 4 (n=6)	0,089	0,867	0,247	0,638	-0,177	0,737	0,266	0,611	0,194	0,713
Tyytyväisyys tuote-informaatioon	Yritys 1 (n=4)	0,334	0,666	0,366	0,634	0,317	0,683	0,322	0,678	0,360	0,640
	Yritys 2 (n=5)	-0,538	0,350	-0,090	0,885	0,281	0,647	0,026	0,966	0,022	0,972
	Yritys 3 (n=4)	0,103	0,897	0,464	0,536	0,590	0,410	0,512	0,488	0,570	0,430
	Yritys 4 (n=5)	-0,312	0,609	0,017	0,978	-0,518	0,371	-0,162	0,795	-0,166	0,790
Tyytyväisyys tilausten ja reklamaatioiden käsittelyyn	Yritys 1 (n=4)	0,822	0,178	0,730	0,270	0,898	0,102	0,898	0,102	0,799	0,201
	Yritys 2 (n=6)	-0,373	0,466	-0,363	0,480	-0,298	0,566	-0,354	0,492	-0,325	0,530
	Yritys 3 (n=5)	-0,033	0,958	0,298	0,626	0,038	0,952	0,334	0,583	-0,090	0,885
	Yritys 4 (n=6)	0,125	0,814	0,238	0,650	-0,060	0,910	0,242	0,644	0,181	0,732
Tyytyväisyys teknisiin palveluihin	Yritys 1 (n=4)	0,730	0,270	0,626	0,374	0,828	0,172	0,831	0,169	0,710	0,290
	Yritys 2 (n=6)	0,098	0,854	0,093	0,861	-0,127	0,810	-0,039	0,942	-0,039	0,942
	Yritys 3 (n=5)	-0,058	0,926	0,354	0,559	0,234	0,704	0,394	0,512	0,145	0,816
	Yritys 4 (n=6)	0,043	0,935	0,184	0,727	-0,131	0,805	0,200	0,704	0,200	0,704
Tyytyväisyys yrityskuvaan	Yritys 1 (n=4)	0,770	0,230	0,668	0,332	0,862	0,138	0,864	0,136	0,748	0,252
	Yritys 2 (n=6)	-0,544	0,265	-0,490	0,324	-0,557	0,251	-0,557	0,251	-0,448	0,373
	Yritys 3 (n=5)	-0,044	0,944	0,301	0,623	0,116	0,852	0,351	0,563	0,005	0,993
	Yritys 4 (n=6)	0,190	0,718	0,369	0,472	-0,322	0,533	0,210	0,689	0,025	0,963

* Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä 0.05 merkitsevyytasolla (2-suuntainen)

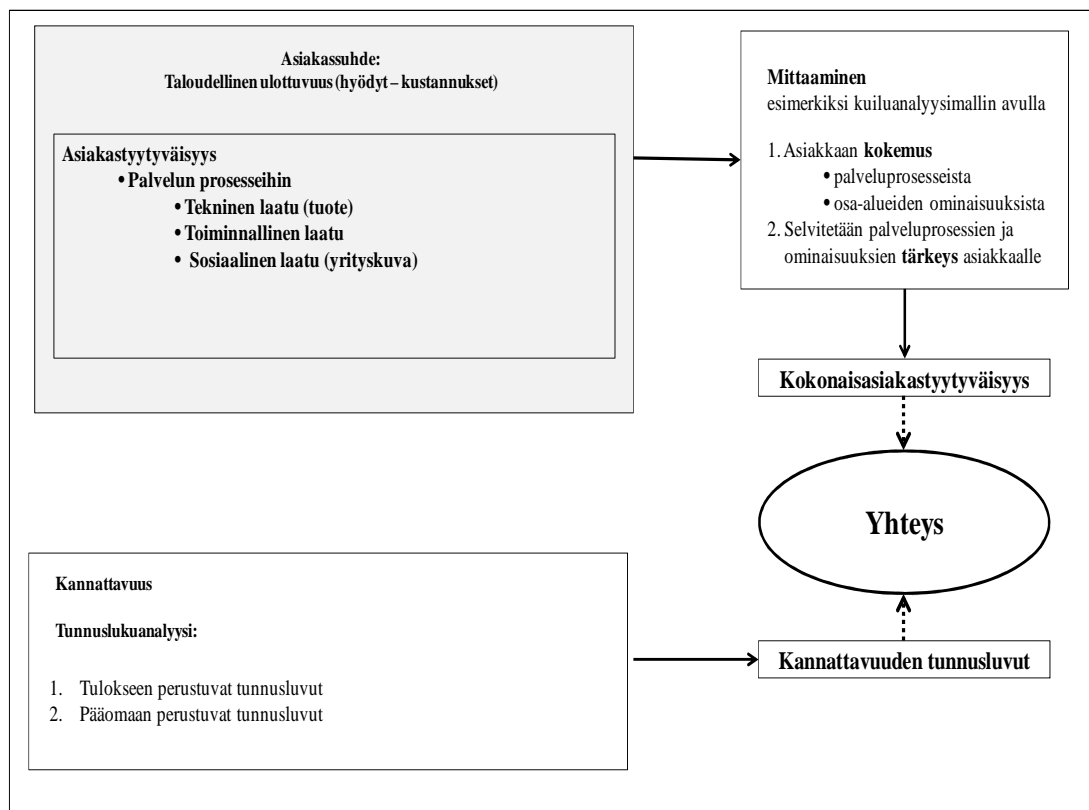
** Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä 0.01 merkitsevyytasolla (2-suuntainen)

Spearmanin korrelaatiokertoimiin verrattuna väiteryhmäkohtaiset Pearsonin korrelaatiokertoimet yrityksittäin olivat hyvin samansuuntaisia lukuun ottamatta Yritystä 3. Tämän yrityksen kohdalla Spearmanin ja Pearsonin korrelaatiot poikkesivat toisistaan tyytyväisyydessä teknisiin palveluihin ja kannattavuuden tunnusluvuissa oman pääoman tuottoprosenttia lukuun ottamatta. Näissä tunnusluvuissa korrelaatioiden suunta oli päinvastainen. Tämä voi esimerkiksi johtua mahdollisesti aineistossa olevasta systemaattisesta virheestä.

Tässäkään yhteydessä väiteryhmäkohtaisesti tarkasteltuna ei tutkimuksesta löydetty tilastollisesti merkitsevää ($p < 0,05$) yhteyttä asiakastyytyväisyyden ja yrityksen kannattavuuden tunnuslukujen välillä. Merkitsevyystasot eli p-arvot vaihtelivat 0,102–0,993.

6.4 Malli asiakastyytyväisyyden ja yrityksen kannattavuuden välisen yhteyden muodostumisesta

Tutkielman teorioiden ja toteutetun tutkimuksen perusteella esitetään asiakastyytyväisyyden ja yrityskannattavuuden välisen yhteyden muodostumiseen kuvion 28 mukaista mallia. Kuten jo aiemmin todettiin, perustuu asiakastyytyväisyys asiakassuhteeseen.



Kuvio 28 Asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden välisen yhteyden muodostumisen malli

Yrityskannattavuuden näkökulmasta tarkasteltuna yrityksiä hyödyttäisi keskittyminen pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, koska uusien asiakkaiden hankinta on huomattavasti kalliimpaa kuin olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitäminen. Tämä kuvaa asiakassuhteen taloudellista laatua, jossa asiakas arvioi saamiaan taloudellisia hyötyjä suhteessa asiakassuhteen kustannuksiin.

Kannattava palveluliiketoiminta edellyttää yleensä liiketoimintaprosessien kehittämistä siten, että eri liiketoimintaprosessit toteutetaan optimaalisessa ajassa optimaalisin kustannuksin. Toisin sanoen palveluprosessien teknisen, toiminnallisen ja sosiaalisen laadun osa-alueet tulee määrittää yrityskohtaisesti. Toisaalta jos samanaikaisesti halutaan tutkia useita yrityksiä ja vertailla tuloksia keskenään, tulee asiakastytyväisyysmittauksen väitteet tehdä yleisellä tasolla vertailtavuuden takaamiseksi. Yleisellä tasolla tehdyn asiakastytyväisyysmittauksen etuna on, että voidaan peilata oman yrityksen asiakastytyväisyyttä kilpailijoihin. Omien palveluprosessien ja asiakastytyväisyyden tarkempi analysointi taas edellyttää yrityskohtaisen yksityiskohtiin pureutuvan asiakastytyväisyysmittauksen ja lisäksi tarvittaessa tärkeimpien asiakkaiden haastattelun.

Jotta kannattava palveluliiketoiminta voidaan toteuttaa, tulee ensin selvittää, millaiseksi asiakkaat kokevat nykyisen palvelun teknisen, toiminnallisen ja sosiaalisen laadun. Tämän vuoksi asiakastytyväisyyttä tulisikin mitata tärkeyden ja kokemuksen pohjalta. Kannattavuutta taas voidaan mitata tulokseen ja pääomaan perustuvilla tunnusluvuilla sen mukaan, mitkä yritys kokee oman liiketoimintansa tärkeimmiksi menestyksen mittareiksi. Jos asiakastytyväisyysmittaukset toteutetaan usean yrityksen välisenä vertailuna, kannattaisi kannattavuuden tunnusluvuksi valita nettotulos- tai liiketulosprosentti. Edellä mainittuihin tunnuslukuihin eivät vaikuta omistajan nostamat osingot tai yrityksestä siirretyt konserniavustukset. Jos asiakastytyväisyysmittaukset toteutettaisiin yrityskohtaisesti räätälöiden, pystyisi yritys vertaamaan asiakastytyväisyysmittauksen tuloksia omiin kannattavuuden tunnuslukuihinsa. Näin yritykset saisivat tärkeää tietoa oman liiketoimintansa kehittämiseksi menestyksekkääksi ja samalla yrityksillä saattaisi olla mahdollisuus tutkia asiakaskohtaisia kannattavuuksia. Lopuksi tarkastelemalla kokonaisasiakastytyväisyyden ja kannattavuuden välistä riippuvuutta saadaan selville asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden välinen yhteys. Tarkastelussa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että asiakastytyväisyyden parantamisen ja kannattavuuden välillä on yleensä viive, mistä syystä asiakastytyväisyyden parantuminen ei näy välittömästi kannattavuuden parantumisena. Aikaviivettä on vaikea määrittää, koska se riippuu muun muassa yrityksestä, liiketoiminnasta, toimialasta ja asiakkuuden muodosta. Lisäksi tähän vaikuttaa aikaisempien asiakastytyväisyysmittausten perusteella tehdyt muutokset yrityksen strategiaan.

Malli kuvaa asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden välisen yhteyden muodostumista. Tosin tämän tutkimuksen tulokset eivät riittäneet tilastollisesti osoittamaan, että esitetty malli olisi yleistettävissä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

7.1 Johtopäätökset asiakastyytyväisyyden ja yrityksen kannattavuuden välisestä yhteydestä

Tämän tutkielman kirjoitushetkellä teknisen kaupan tulevaisuus näyttää vaikealta. Teknolohiateollisuuden alalla uusien tilausten määrä Suomessa väheni viime vuoden lokamarraskuussa 40 prosenttia verrattuna edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan. Liikevaihdon ja henkilöstömäärän uskotaan edelleen supistuvan. Tästä syystä onkin tärkeää kehittää uutta liiketoimintaa, jotta kilpailukyky voitaisiin säilyttää. (Teknolohiateollisuuden tilanne ja... 2009.) Vaikeina aikoina yleensä parhaiten menestyvätkin joustavimmat ja palvelupainotteisimmat yhtiöt (Ranta-aho 2008, 2). Deloitteen vuonna 2006 julkaiseman palveluliiketoimintaa koskevan tutkimuksen mukaan oli palveluliiketoiminnan kannattavuus 75 prosenttia parempi kuin valmistavan teollisuuden muiden liiketoiminnan osa-alueiden. (Palveluliiketoiminta kasvava tulonlähde... 2006.)

Aikaisempien tutkimusten mukaan asiakastyytyväisyydellä näyttäisi olevan yhteys yrityksen kannattavuuteen ja yhteys saadaan parhaiten esiin pitkittäisaineistolla. Tässä tutkimuksessa käytettiin valmiita asiakastyytyväisyyden poikkileikkausaineistoja pitkältä ajanjaksolta. Kohdeyrityksittäin aineistoja oli neljästä kuuteen. Tilinpäätöksiä oli jokaisesta kohdeyrityksestä 12, tilikausilta 1996–2007 eli kyseessä oli pitkittäisaineisto. Asiakastyytyväisyyden ja yrityksen kannattavuuden välistä yhteyttä etsittiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella. Asiakastyytyväisyyttä tarkasteltiin sekä tyytyväisyydellä palveluun että asiakastyytyväisyydellä. Koska palveluun kohdistuvan tyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden tulokset olivat hyvin samanlaiset, päätettiin yhteyden etsimisessä käyttää ainoastaan kaikki väitteet sisältävää asiakastyytyväisyyden kokonaisarvosanaa. Asiakastyytyväisyyden osalta tarkasteltiin myös väiteryhmäkohtaisia tuloksia yhteyden osoittamiseen.

Suomalaisten yritysten keskimääräiseen liiketulosprosenttiin verrattuna kohdeyritysten liiketulosprosentti oli yleistä tasoa parempi joitakin vuosikohtaisia poikkeuksia lukuun ottamatta. Sijoitetun pääoman tuottoaste taas oli kohdeyrityksissä yleistä tasoa alhaisempi. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen, miten paljon kohdeyritysten liiketoiminta edellyttää sitoutunutta pääomaa, jolla on oma vaikutuksensa sitoutuneen pääoman tuotto prosenttiin.

Merkitsevyystasoa tarkasteltaessa asiakastyytyväisyydellä ja yrityksen kannattavuudella ei ole nähtävissä tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Toisaalta kvalitatiivisesti yhteyttä kuvaavia viivadiagrammeja tutkittaessa, oli yhteys nähtävissä erityisesti Yritysten 1, 2 ja 4 kohdalla. Toisin sanoen yhteys asiakastyytyväisyyden ja yrityksen kannattavuuden välillä voi olla olemassa, vaikka tällä tutkimusaineistolla sitä ei tilastollisesti

Yrityksessä 2 väiteryhmäkohtaisesti tarkasteltuna suurimmat poikkeamat asiakastyytyväisyyden riippuvuuksiin verrattuna olivat väiteryhmässä tyytyväisyys teknisiin palveluihin. Merkittäväntä tässä oli, että tämän väiteryhmän kohdalla suunta oli positiivinen, kun taas asiakastyytyväisyyden kohdalla riippuvuus oli negatiivinen. Toisin sanoen näyttäisi siltä, että teknisillä palveluilla olisi yhteys yrityksen kannattavuuteen.

Yrityksen 3 väiteryhmäkohtaisissa riippuvuuksissa suurimmat erot olivat väiteryhmässä tyytyväisyys teknisiin palveluihin, jossa riippuvuus oli osin lähes voimakas. Väittäisi siltä, että tämänkin yrityksen kohdalla teknisillä palveluilla olisi yhteys yrityksen kannattavuuteen.

Yrityksen 4 kohdalla huomio kiinnittyi väiteryhmään tyytyväisyys henkilöstöön ja vuorovaikutukseen. Tämän väiteryhmän kohdalla riippuvuus oli hyvin lähellä nollaa, joka kuvaa sitä, että riippuvuutta ei juuri ole. Tulos oli yllättävä, koska esimerkiksi Homburgin ja Rudolphin (2001) asiakastyytyväisyyden osatekijöitä koskevan tutkimuksen mukaan olisi tyytyväisyys henkilöstöön erityisen tärkeä osatekijä kokonaisasiakastyytyväisyyden muodostumisessa. Näin ollen olisi luullut tällä väiteryhmällä olevan yhteyttä myös yrityksen kannattavuuteen. Yleisesti ottaen riippuvuuden tunnusluvut tyytyväisyydessä henkilöstöön ja vuorovaikutukseen sekä kannattavuuden tunnuslukuihin olivat Yritystä 1 lukuun ottamatta melko vaatimattomia.

Homburgin ja Rudolphin (2001) tutkimuksessa ilmeni henkilöstöön kohdistuvan tyytyväisyyden lisäksi, että tyytyväisyys tilausten käsittelyyn oli erittäin tärkeä kokonaisasiakastyytyväisyyden muodostumiseen. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan saatiin samansuuntaisia viitteitä Yritysten 1 ja 2 osalta.

Koska tämän aineiston perusteella tuloksista ei löytynyt asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden välistä tilastollista merkitsevyyttä, voidaan todeta, että asiakastyytyväisyydellä ei ole yhteyttä yrityksen kannattavuuteen. Näin ollen ei yleisesti voida väittää, että yrityksen liiketoiminta on kannattavaa, jos sen asiakkaat ovat tyytyväisiä. Tämän tutkimuksen yhteydessä ei pystytty toteamaan, miksi tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ei löytynyt. Tästä huolimatta voidaan kuitenkin arvailla yhteyteen mahdollisesti vaikuttavia muita tekijöitä. Näitä voivat olla itse tuote, eli onko tuote esimerkiksi teknisesti niin helppo, että asiakastyytyväisyydellä on vain vähäinen merkitys. Tuote voi olla myös teknisesti niin vaikea, että se vaatii paljon ylimääräistä palvelua, jolloin sillä voi olla huomattava merkitys sekä asiakastyytyväisyyteen että kannattavuuteen. Toisaalta tuotteeseen liittyvään palveluun on saatettu panostaa liikaa. Yritys voi myös toimia hyvinkin pääomavaltaisella toimialalla, jolla on vaikutusta muun muassa sijoitetun pääoman tuottoon. Toisin sanoen asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden väliseen yhteyteen vaikuttavat muut mahdolliset tekijät ovat yritysکوhtaisia, joita ei tilinpäätöksistä voi selvittää. Jos yrityksen tavoitteena on kannattavasti tuotettu korkea asiakastyytyväisyys, edellyttää tämä todennäköisesti kustannuksellisesti optimaalista asiakastyytyväisyystasoa. Miten optimaalinen asiakastyytyväisyystaso taas pystytään saavuttamaan, on

se täysin yrityksestä, sen liiketoiminnasta ja toimialasta riippuvainen. Näin ollen yhteyden voimakkuuteen luultavasti vaikuttavat yrityksen liiketoimintaprosessien toteuttamisen tehokkuus ja taloudellisuus. Tämä tietenkään ei ole tae sille, että asiakas on tyytyväinen yrityksen toimintaan.

Jotta asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden välinen yhteys voitaisiin luotettavammin todentaa, vaatii se tämän tutkielman tekijöiden mukaan luultavasti yrityskoh- taista kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta ja aineistoa vähintään kymmenestä säännöllisin väliajoin ja täysin samalla tavalla tehdystä asiakastyytyväisyysmittauksesta. Haastattelemalla yrityksen johtoa ja muita avainhenkilöitä voitaisiin saada luotettavammin esiin muut mahdolliset tekijät, jotka voivat vaikuttaa asiakastyytyväisyyttä voimakkaammin yrityksen kannattavuuteen. Lisäksi voitaisiin tutkia, millaisilla taloudellisilla ja henkisillä voimavaroilla yrityksen asiakastyytyväisyys on saavutettu. Todennäköisesti näin päästäisiin myös kiinni asiakastyytyväisyyden ja asiakaskannatta- vuuden välisen yhteyden toteamiseen. Tässä tutkimuksessa ei voitu osoittaa tilastollista yleistettävyyttä, mutta aineisto ei myöskään kiistä yhteyden paikkansapitävyyttä, vaikka sitä ei voida tilastollisesti osoittaa. Tutkimuksella toivotaan kuitenkin olevan Teknisen Kaupan Liiton jäsenyrityksille käytännön merkitystä niiden kehittäessä asiakkaitaan tyydyttävää ja taloudellisesti kannattavaa kokonaisratkaisuihin pohjautuvaa kilpailuky- kyistä palveluliiketoimintaa.

7.2 Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden arviointi

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta arvioidaan reliabiliteetilla ja validiteetilla (Alkula ym. 1994, 89; Heikkilä 2004, 185). Tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä silloin, kun tutkimuksessa on pystytty poistamaan käsittely-, mittaus- ja otantavirheet sekä peit- to- ja katovirheet (Heikkilä 2004, 185). Sekundääriaineistojen luotettavuuden arviointiin pätevät samat arviointikriteerit kuin primääriaineistoihin. Ongelmana sekundääriaineis- toissa on yleensä uudelleenluokitus, eli alkuperäisten luokitusten muuttaminen saattaa olla hyvinkin vaikeaa. (Alkula ym. 1994, 52–53.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä. Toisin sanoen tutkimus voidaan toistaa samanlaisin tuloksin. Näin ollen tutkimuksen tuloksiin sisältyy mahdollisimman vähän satunnaisuutta. (Uusitalo 1991, 84; Heikkilä 2004, 30; Hirsjärvi ym. 2005, 216; Salkind 2006, 106.) Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti toteutuu, kun sama tilasto- yksikkö mitataan useampaan kertaan ja mittaustuloksiksi saadaan keskenään samanlai- set tulokset. Ulkoinen reliabiliteetti taas on hyvä, kun mittaus voidaan toistaa muissa tilanteissa ja tutkimuksissa. (Heikkilä 2004, 187; Malhotra & Birks 2006, 140.) Satun- naisvirheestä, eli otanta-, mittaus- ja käsittelyvirheestä, aiheutuu useimmiten puutteelli- nen reliabiliteetti. Tulosten tarkkuuden kannalta on otoksen määrällä olennainen merki-

tys. Tämän vuoksi pienellä otoksella saadaan yleensä sattumanvaraisia tuloksia. Vastavasti otoskoon kasvaessa tarkentuvat myös tulokset. (Heikkilä 2004, 187.)

Validiteetti eli pätevyys kuvaa, miten hyvin tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä on pitänytkin mitata (Salkind 2006, 113). Validiteettia on tapana tarkastella ennen tehtävää mittausta, koska sen tarkastelu mittauksen jälkeen on vaikeaa. Validiteettiin liittyy systemaattisen virheen mahdollisuus. Systemaattinen virhe on tutkimuksessa vaarallisempi kuin satunnaisvirhe siksi, että otoskoon kasvaessa systemaattisen virheen vaikutus ei vähene. Systemaattinen virhe syntyy muun muassa kadosta tai muista tekijöistä, kuten esimerkiksi vastaajien tietoisesta valehtelusta. Näin ollen systemaattinen virhe alentaa sekä tutkimuksen reliabiliteettia että validiteettia, kun taas satunnaisvirhe alentaa yleensä vain reliabiliteettia. (Heikkilä 2004, 186–187.)

Validiteettia voidaan tarkastella sisäisenä ja ulkoisena pätevyytenä. Sisäinen validiteetti kuvaa muun muassa tutkijan kykyä tehdä kerätyistä tiedoista oikeita päätelmiä. (Creswell 2003, 171.) Toisaalta sisäinen validiteetti tarkoittaa myös sitä, että teoriassa kuvatut käsitteet on osattu tuoda oikein tutkimukseen. Ulkoinen validiteetti taas liittyy siihen, päätyvätkö muut tutkijat samaan tulkintaan tutkimustuloksista. (Heikkilä 2004, 186.) Reliabiliteetti ja validiteetti ovat sidoksissa toisiinsa mutta reliabiliteetti on riippumaton validiteetista (Alkula ym. 1994, 89; Heikkilä 2004, 187).

Tässä tutkimuksessa käytettyjen valmiiden asiakastytyväisyysmittausten luotettavuus on pyritty varmistamaan mahdollisimman hyvin. Tämä on toteutettu siten, että aineistoista on pyydetty tutkimustoimistoilta kuvaukset aineistojen keruutavoista. Tutkimustoimistot olivat keränneet aineistonsa kumpikin eri tavalla, eikä tässä tutkimuksessa ole voitu vaikuttaa keruutapoihin. Toisaalta vaikka tutkimukset oli tehty kaupallisiin tarkoituksiin, oli niissä riittävä otos. Edellyttävähän asiakastytyväisyysmittausten toimeksiantajat, että mahdollisimman moni heidän asiakkaistaan vastaa kyselyyn.

Tutkimuksen asiakastytyväisyysaineistot olivat vuosien 1996, 1997, 1998, 2000 ja 2002 osalta valmiiksi indekseinä. Asiakastytyväisyysaineistot vuosilta 2004 ja 2007 olivat käsittelemättömiä. Nämä aineistot jouduttiin muuttamaan indekseiksi, jotta tulokset olisivat olleet yhdenmukaisia vuosien 1996–2002 aineistojen kanssa. Muunnosvaiheet tehtiin erityistä huolellisuutta noudattaen. Vuosien 1996–2002 asiakastytyväisyysaineistojen indeksit olivat kokonaislukuja. Vuosien 2004 ja 2007 asiakastytyväisyysaineistoista laskettiin väiteryhmäkohtaiset keskiarvot, jotka edelleen indeksoitiin ja pyöristettiin kokonaisluvuksi. Tämän vuoksi vuosien 2004 ja 2007 aineistoihin tehdyt pyöristykset kokonaisluvuiksi saattavat vaikuttaa Spearmanin korrelaatiossa lukujen järjestykseen. Tämän tutkimuksen lähestymistapa poikkeaa alkuperäisten mittausten tarkoituksesta, joten tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia ei voida verrata alkuperäisiin mittauksiin. Otokoot alkuperäisissä mittauksissa olivat 15–172. Toisaalta vain yhden yrityksen kohdalla kolmena mittauskertana havainnot jäivät alle 30:n. Kun tässä tutkimuksessa käytettiin valmiita kaupallisen tutkimustoimiston keräämiä aineistoja, ei

luonnollisesti pystytty todentamaan alkuperäisten aineistojen kokonaisluotettavuutta, vaan tämä perustui tutkimustoimistoilta saatuun tietoon. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että kohdeyrityksiä ja asiakastyytyväisyysmittauksia oli liian vähän tilastollisen yhteyden osoittamiseksi. Lisäksi luotettavuutta saattaa heikentää, että ei ehkä osattu parhaalla mahdollisella tavalla ryhmitellä yksittäisiä väitteitä teoreettiseen viitekehukseen soveltuviksi. Alkuperäisessä aineistossa väitteet oli ryhmitelty siten, että valmiit ryhmät (ks. taulukko 3 ja 4) eivät olleet käyttökelpoisia sellaisenaan tässä tutkimuksessa, joten väitteet ryhmiteltiin uudelleen. Alkuperäisiin aineistoihin saattaa myös sisältyä systemaattista virhettä.

Tunnuslukuanalyysistä tehtävät tulkinnat ovat subjektiivisia, joten tulkinnan tekijän arvomaailmalla on suuri merkitys (Laitinen 1989, 63–64). Tunnuslukuanalyysissä tulee ottaa huomioon, että samanlaisia yrityksiä verrataan keskenään. Yritysten väliseen vertailtavuuteen saattavat vaikuttaa toimiala sekä yrityksen sijainti ja koko. (Laitinen 1989, 67; Salmi 2006, 126.) Kriittisin tekijä tunnuslukuanalyysin luotettavuuden kannalta on itse tilinpäätösaineisto (Kinnunen ym. 2002, 101). Tilinpäätöksen tietopohja saattaa olla epäluotettava, koska tilinpäätösluvuista ei voi muodostaa kokonaiskuvaa yrityksen toiminnan edellytyksistä. Lisäksi tunnusluvut ilmentävät yleensä lyhyen aikavälin kehitystä. Tunnusluvuilla ei pystytä myöskään ennustamaan yrityksen arvon kehittymistä. Toisaalta tunnuslukuanalyysi voi olla monessa tapauksessa ainoa tapa arvioida yrityksen toimintaedellytyksiä. Tunnuslukuanalyysin luotettavuutta voidaan parantaa pidentämällä tarkastelun ajanjaksoa. Tällöin yksittäisessä tunnusluvun arvossa tapahtunut merkittävä muutos ei vaikuta ratkaisevasti yrityksen kokonaisanalyysiin. (Laitinen 2002, 13–14.) Vaikka Kaupparekisterissä on yritysten tilintarkastajien vahvistamat tilinpäätökset, ei tämä kuitenkaan ole tae niiden täydellisestä virheettömyydestä ja luotettavuudesta.

Tunnuslukuja on runsaasti ja vaikeus on valita niistä jokaiseen tutkimukseen parhaiten soveltuva tunnusluku. Valitun tunnusluvun tulee kuitenkin olla validi ja reliabeeli. Kannattavuutta mitattaessa tulee ensin selvittää, mitä kannattavuudella kulloinkin tarkoitetaan. Tämän perusteella valitaan validi tunnusluku, eli tunnusluvun pitää mitata sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. (Salmi 2006, 127.) Tunnusluku tulee valita kunkin tutkimusnäkökulman mukaan. Koska tässä tutkimuksessa näkökulmana oli kannattavuus, valittiin tunnusluvut tämän mukaisesti. Tunnusluku taas on reliabeeli, kun se on riippumaton mittaajastaan. Tilinpäätösten heikoin kohta on siinä, että niihin sisältyy runsaasti harkinnanvaraisuutta, jota yrityksen ulkopuolisen henkilön on mahdotonta tietää. (Salmi 2006, 127.)

Tämän tutkimuksen tunnuslukuanalyysissä käytetyn tilinpäätösaineiston luotettavuus perustuu siihen, että aineistona käytettiin virallisia tilinpäätöksiä. Tilinpäätöksiin tutustuttiin huolellisesti, jotta voitiin mahdollisimman kokonaisvaltaisesti arvioida tilinpäätösten ja tunnuslukuanalyysien oikeellisuus. Huomion arvoista on, että tässä tutkimuk-

sessä käytettiin ainoastaan tilinpäätöksistä saatua tietoa, joten tilinpäätösten laatijoiden käyttämää harkintaa tilinpäätöksen laadintavaiheessa ei tiedetty. Tunnuksanalyysissä käytetty laskentamalli lähetettiin Turun kauppakorkeakoulun laskentatoimen laitokselle tarkastettavaksi, jotta mallin oikeellisuudesta varmistuttiin. Tilinpäätöstiedoista syötettiin manuaalisesti tunnuksanalyysimalliin yrityskohtaiset tuloslaskelma- ja tasetiedot 12 tilikaudelta. Syöttövaiheessa käytettiin apuna täsmäytyskaavoja, joilla varmistettiin, että luvut analyysimalliin tulivat oikein. Näin pystyttiin samalla tarkistamaan, että tuloslaskelman tulos ja taseen loppusummat täsmäsivät tilinpäätöksiin.

Tilikausien 1996–2000 tilinpäätöksissä ilmoitetut markkasummat muunnettiin euroiksi virallisen muuntokurssin mukaisesti. Vaikka tunnuksanalyysin kohdeyritykset olivat samalta toimialalta ja omistuspohjiltaan melko samanlaisia, ei tutkimuksessa tehty yritysten välisiä vertailuja kannattavuuden tunnuslukujen välillä. Kannattavuuden tunnuslukuina tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kuviossa 14 mainittuja viittä tunnuslukua siksi, että osaa niistä on käytetty aikaisemmissa palvelun laadun, asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden välistä yhteyttä tutkittaessa. Etukäteen ei voitu tietää, millä kannattavuuden tunnusluvulla yhteys asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden välillä mahdollisesti tulisi esiin. Yritysten kannattavuuden tunnusluvut laskettiin ainoastaan suhteellisina, koska näin saatiin muun muassa yrityskohtaisesti eripituiset tilikaudet keskenään vertailukelpoisiksi (Salmi 2006, 227). Lisäksi suhteellisia tunnuslukuja käytettiin siksi, että haluttiin säilyttää kohdeyritysten anonymisyys.

Tutkimuksessa asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden tunnuslukujen välinen yhteyden tarkastelu toteutettiin Spearmanin korrelaatiokertoimella. Koska kyseessä on järjestyksen korrelaatio, ei se ota huomioon muuttujien arvojen etäisyyksiä. Sen tähden joissakin tapauksissa saattaa ilmetä epälineaarista riippuvuutta. (Heikkilä 2004, 92.) Lisäksi korrelaatioita tarkasteltiin Pearsonin korrelaatiokertoimella, koska asiakastytyväisyysmittausten tulokset olivat indeksejä. Korrelaatiokertoimen oikeellisuus tämän tapaisissa tutkimuksissa pitäisi varmistaa suuremmalla aineistolla, jolloin kohdeyrityksiä ja asiakastytyväisyysmittauksia olisi enemmän. Kannattavuuden tunnuslukujen valinnassa pitäisi ottaa huomioon, ettei tunnuslukuun vaikuta, esimerkiksi paljonko yrityksen omistaja nostaa yrityksestä voittoja tai yrityksestä siirretään konserniavustuksia.

7.3 Jatkokehitysehdotuksia

Teknisen kaupan liiketoimintaympäristö on muuttunut ja muuttuu edelleen nopeassa tahdissa tuotelähtöisyydestä yhä enemmän asiakaslähtöiseksi. Teknisen kaupan alan yritysten menestyminen edellyttääkin yhä lisääntyvässä määrin palveluliiketoiminnan kytkemistä perinteiseen tuotemyyntiin ja uusien räätälöityjen palveluiden ja kokonaisratkaisujen kehittämistä asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi. Teknisen kaupan alan yri-

tysten tavoitteeksi onkin tullut olla asiakkailleen arvoa tuottava liikekumppani, jossa lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet. Tämä toimintamalli edellyttää kokonaisratkaisuihin tähtäävän palveluliiketoiminnan kehittämistä.

Palveluiden merkitys on jatkuvasti kasvanut sekä Suomen että koko maailman talouksessa. Suomessa palveluiden osuus työvoimasta ja bruttokansantuotteesta on noin 70 prosenttia. (Martikainen 2008, 3.) Kilpailukyvyn ylläpitäminen edellyttää yleensä liiketoiminnan kehittämistä. Teknisen Kaupan Liiton tavoitteena onkin markkinoida jäsenyrityksilleen kokonaisratkaisuihin keskittyvää palveluliiketoimintaa, koska pelkkä tuote ei enää takaa riittävää kilpailuetua vaan tarvitaan tuotteita täydentäviä palveluratkaisuja. Tätä varten ovat Hydraulikka- ja Pneumatiikkayhdistys, Suomen Putkikauppiasyhdistys, Suomen Sähkötukkuliikkeiden Liitto ja Teknisen Kaupan Liitto perustaneet vuoden 2009 alussa uuden Teknisen Kaupan ja Palveluiden yhdistyksen. Yhdistyksellä on jo neljäsataa yritysjäsentä, joiden yhteenlaskettu liikevaihto on noin kymmenen miljardia euroa. Jäsenyritykset työllistävät noin 20 000 henkeä. Markkinoiden hiljentymisen pyrittäisiin yhdistyksen jäsenten keskuudessa muun muassa hyödyntämään toimintaprosesseja ja -tapoja kehittämällä sekä keskittymällä ydinliiketoimintaan. Yhdistyksen tavoitteena onkin teknistä palveluliiketoimintaa ja kauppaa harjoittavien jäsenyritystensä kannattavuuden edistäminen (Teknisen Kaupan Liitto 2009, vaatii käyttäjätunnuksen). Palveluratkaisuissa olisikin hyvä keskittyä yrityksen omaan ydinosaamiseen, eli osaamiseen, jota muiden on vaikea tai jopa mahdoton jäljitellä. Markkinoiden laajennuttua globalisaation myötä mahdollistunee myös yritysten palvelukonseptien vienti, mikä osaltaan parantaneekin yritysten kilpailukykyä.

Koska palveluliiketoiminnalla näyttäisi olevan huomattava merkitys Teknisen Kaupan Liiton jäsenyritysten tulevaisuudelle, haluttiin tämän tutkielman yhteydessä ehdottaa uutta lähestymistapaa asiakastyytyväisyysmittaukseen. Aluksi aikaisemmat asiakastyytyväisyysmittaukset vaikuttivat siltä, että niissä oli otettu palvelu riittämättömästi huomioon. Tutkimuksen yhteydessä aikaisemmissa asiakastyytyväisyysmittauksissa käytettyjen väitteiden lähemmässä tarkastelussa kuitenkin huomattiin, että palvelu tuli väitteistä hyvin voimakkaasti esiin.

Toisaalta aikaisemmista asiakastyytyväisyysmittauksista puuttuivat asiakassuhdetta mittaavat väitteet. Koska palveluliiketoiminnassa asiakassuhteen merkitys korostuu, olisi tärkeää arvioida asiakassuhteen luonnetta, kestoa ja syvyyttä sekä asiakkaalle asiakassuhteesta muodostuvia hyötyjä ja kustannuksia. Näin saataisiin esiin asiakassuhteen taloudellinen laatu, jolla on merkitystä asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen kannattavuuteen.

Asiakastyytyväisyysmittaukset ehdotetaan jatkossa toteutettavaksi alun perin kuluttaja-asiakasympäristöön tarkoitettuna mutta yritysasiakasympäristöön muokattavissa olevalla kuiluanalyysimallilla. Kuiluanalyysiä varten määritetyillä väitteillä voidaan mitata myös palvelun laadun osa-alueita SERVQUAL-mallin mukaan. Näin toteutettuna

yritykset saisivat asiakastytyväisyysmittauksista konkreettisempaa hyötyä palveluliike-toimintansa kehittämiseen, vaikka asiakastytyväisyysmittaus toteutettaisiinkin samanaikaisesti usealle yritykselle yleisellä tasolla. Taulukkoon 17 on hahmoteltu esimerkkiväitteitä perustuen kuiluanalyysimalliin ja palvelun laadun osa-alueisiin.

Taulukko 17 Väite-ehdotukset kuiluanalyysimalliin

Taustatiedot:	Vastajaan asema, yrityksen koko, liikevaihto, ostojen määrä
Asiakassuhde:	Asiakassuhteen kesto Asiakassuhteen luonne (kumppanuusaste) Asiakassuhteen merkitys ja asiakassuhteeseen liittyvät odotukset Asiakassuhteen toimivuus Asiakassuhteen kriittiset tekijät (aika, vaiva) Asiakassuhteen ylläpidon kustannukset
Kuiluanalyysimalli ja sen tutkimuskysymykset:	
Kuilu 1: Yrityksen johdon näkemyksen kuilu	Luvatut toimitusajat pitävät paikkansa Opastusta on tarvittaessa saatavilla Toimitukset sovitusti (8.3)* Toiminta turvattua tulevaisuudessa (1.1, 11.4)* Ympäristövaatimusten huomioon ottaminen (1.4)* Palveluilla on oikea hinta - laatusuhde Asiakaskeskeisyys (1.8)*
Kuilu 2: Laatuvaatimusten kuilu	Asiakkaan ongelmiin tarjottavat ratkaisut ovat käyttökelpoisia Tietotekniset ratkaisut täyttävät vaatimukseni Yrityksen tarjoamat sähköiset palvelut täyttävät vaatimukseni Tuotevalikoima (3.5)* Yhteydensaannin vaiattomuus (9.4)*
Kuilu 3: Palvelun toimituksen kuilu	Perehdytys ostettuihin palveluksiin täyttää vaatimukseni Toimittaja tiedottaa toimitusaikojen muutoksista Toimittaja tiedottaa palvelukatkoksista Toimitusten täydellisyysaste (8.5)* Yhteyshenkilöt ovat tavoitettavissa Yhteyshenkilöt palvelevat hyvin Kyselyihin vastaamisen nopeus (7.5)* Reklamaatiot hoidetaan nopeasti (10.1)* Toimittajayrityksen henkilökunta herättää luottamusta Toimittajayrityksen henkilökunta on ammattitaitoista Yhteyshenkilöni on ammattitaitoinen Huoltohenkilöstö on ammattitaitoista Etsitään edustamalleni yritykselle sopivaa ratkaisua Toimittajayrityksen palvelu on saatavilla edustamalleni yritykselle sopivina aikoina
Kuilu 4: Markkinointiviestinnän kuilu	Tuotetiedon laatu (9.3)* Aktiivisuus yhteistyökumppanina (1.7)* Edustajan toiminnan täsmällisyys (10.2)* Yhteyshenkilöltä saatavan tiedon hyödyllisyys (7.4)*
Palvelun laadun ulottuvuudet:	
Tekninen laatu	Asiakkaan ongelmiin tarjottavat ratkaisut ovat käyttökelpoisia Perehdytys ostettuihin palveluksiin täyttää vaatimukseni Tietotekniset ratkaisut täyttävät vaatimukseni Yrityksen tarjoamat sähköiset palvelut täyttävät vaatimukseni Tuotetiedon laatu (9.3)* Tuotevalikoima (3.5)*
Luotettavuus	Luvatut toimitusajat pitävät paikkansa Toimittaja tiedottaa toimitusaikojen muutoksista Toimittaja tiedottaa palvelukatkoksista Toimitukset sovitusti (8.3)* Toimitusten täydellisyysaste (8.5)* Toiminta turvattua tulevaisuudessa (1.1, 11.4)*
Reagointialttius	Yhteyshenkilöt ovat tavoitettavissa Yhteyshenkilöt palvelevat hyvin Opastusta on tarvittaessa saatavilla Kyselyihin vastaamisen nopeus (7.5)* Reklamaatiot hoidetaan nopeasti (10.1)* Aktiivisuus yhteistyökumppanina (1.7)*
Vakuuttavuus	Toimittajayrityksen henkilökunta herättää luottamusta Toimittajayrityksen henkilökunta on ammattitaitoista Yhteyshenkilöni on ammattitaitoinen Huoltohenkilöstö on ammattitaitoista Edustajan toiminnan täsmällisyys (10.2)* Ympäristövaatimusten huomioon ottaminen (1.4)*
Empatia (asiakkaan edun huomioon ottaminen)	Etsitään edustamalleni yritykselle sopivaa ratkaisua Toimittajayrityksen palvelu on saatavilla edustamalleni yritykselle sopivina aikoina Palveluilla on oikea hinta - laatusuhde Yhteyshenkilöltä saatavan tiedon hyödyllisyys (7.4)* Yhteydensaannin vaiattomuus (9.4)* Asiakaskeskeisyys (1.8)*

* Väite on alkuperäisistä asiakastytyväisyysmittauksista

Kun tavoitteena on palveluliiketoiminnan kehittäminen, soveltuu kuiluanalyysimalli erinomaisesti, koska analyysimalli on kehitetty laatuongelmien ja laadun parantamiskeinojen etsimiseen. Menetelmän avulla saadaan selville, missä palvelun osa-alueissa asiakkaiden kokemusten ja tärkeyden välinen ero on suurin. Toisaalta kaikki erot kokemuksen ja tärkeyden välillä voimakkuudesta riippumatta ovat huomion arvoisia. Ehdotus perustuu siihen, että teknisen kaupan luonne muuttuu kaiken aikaa yhä enemmän palveluun keskittyväksi. Sen vuoksi Teknisen Kaupan Liiton jäsenyritysten tulisi peilata omaa palvelunäkemystään asiakkaidensa määrittämään ja kokemaan palvelun laatuun, kun asiakassuhteen tavoitteena on arvoa tuottava liikekumppani. Toisin sanoen asiakastyytyväisyysmittauksissa tulisi lähinnä tutkia asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluprosesseihin eikä irrallisiin väitteisiin, kuten esimerkiksi luotettavuus yhteistyökumppaniin nyt ja tulevaisuudessa. Jatkossa tehtävissä asiakastyytyväisyysmittauksissa tulisikin arvioida lähinnä asiakkaiden tyytyväisyyttä prosesseihin, jotta asiakastyytyväisyydelle ja yrityksen kannattavuudelle löytyisi optimaalinen taso.

7.4 Yhteenveto

Teknisen Kaupan Liitto tilasi tutkimuksen, jonka tarkoituksena oli selvittää, onko asiakastyytyväisyydellä yhteyttä yrityksen kannattavuuteen. Kvantitatiivisen tutkimuksen kohteeksi valittiin neljä Teknisen Kaupan Liiton jäsenyritystä, jotka omistuspohjaltaan olivat mahdollisimman samanlaisia.. Tutkimusaineisto nojautui aikaisemmin lähinnä kaupallisiin tarkoituksiin tehtyihin asiakastyytyväisyysmittauksiin, joihin ei näin ollen voitu vaikuttaa. Tutkimuksessa käytetty asiakastyytyväisyysmittaukset noudattivat osittain asiakastyytyväisyyden importance-performance-lähestymistapaa. Näyttää myös siltä, että mittauksissa käytetyt väiteryhmät noudattaisivat Homburgin ja Rudolphin (2001) ja Chakrabortyn ym. (2007) teorioita asiakastyytyväisyyden muodostumisen osatekijöistä. Näin ollen voidaan väittää, että tehdyt asiakastyytyväisyysmittaukset pohjautuvat asiakastyytyväisyyden yleisiin teorioihin. Vuosina 1996–2002 kysyttiin ainoastaan kokemusta. Vuosina 2004 ja 2007 mittauksissa kysyttiin väitteiden tärkeyttä ja kokemusta. Näiden mittausten tarkoituksena lienee ollut jossain muodossa kuvata odotusten ja kokemusten välistä epäsuhtaa. Kaupallisten tutkimustoimistojen tavoitteena on antaa tutkimuksen tilaajalle käytännön liiketoimintaan helposti sovellettavia tuloksia. Siksi kaupallisten tutkimustoimistojen tutkimukselliset näkökulmat saattavat poiketa jonkin verran puhtaasti tieteellisiin tarkoituksiin tehdyistä tutkimuksista, esimerkiksi otannan koon suhteen. Asiakastyytyväisyysmittausten lisäksi tutkimuksessa käytettiin kohdeyritysten virallisia tilinpäätöksiä, jotka haettiin Patentti- ja Rekisterihallituksesta. Tutkimuksessa ei otettu kantaa yrityskohtaisten kannattavuuksien paremmuuteen eikä tarkasteltu rahoitukseen liittyviä tunnuslukuja.

Koska Teknisen Kaupan Liitto markkinoi jäsenyrityksilleen asiakaslähtöistä palveluliiketoimintaa jäsenyritystensä kilpailukyvyyn säilyttämiseksi, tutkielmassa pyrittiin kuvaamaan asiakassuhteen ja palvelun merkitystä yritysasiakkaisiin kohdistuvassa liiketoiminnassa. Palvelua ja palvelun laatua käsiteltiin teoriaosuudessa laajemmin, koska se on olennainen osa palveluliiketoimintaa. Palvelua lähestyttiin kuvaamalla sen merkitystä asiakkaan arvonluontiprosessissa. Palvelun laatua kuvattiin Grönroosin, Lehtisen ja Holmlundin palvelun laatuun liittyvien ulottuvuuksien avulla. Yrityksen tuleekin ymmärtää omat tuotanto- ja palveluprosessinsa ja niissä tapahtuvat asiakaskohtaamiset. Ilman tätä ymmärrystä yritys ei voi määrittää palvelun laatuun vaikuttavia ulottuvuuksia. Palvelun kokonaislaatu muodostuu teknisestä, toiminnallisesta ja taloudellisesta laatuulottuvuudesta. Tekninen laatu kuvaa sitä, mitä asiakas palveluprosessin aikana saa, kun taas toiminnallinen laatu koostuu siitä, miten palveluprosessi asiakkaalle toteutetaan. Palveluntarjoajan tulee myös ymmärtää, että sen imagolla on huomattava merkitys asiakasyrityksen kokemaan palvelun laatuun. Palveluntarjoajalle on tärkeää, että asiakas pystyy kytkemään toiminnallisen ja teknisen laadun yhdessä imagovaikutuksen kanssa kokonaisuudeksi. Tästä muodostuu palveluntarjoajalle kestävä kilpailuedun muodostava ylivoimainen kokonaislaatu. Joskus teknisille tekijöille kuitenkin annetaan liian paljon painoarvoa, jolloin muut laatuun liittyvät tekijät voivat saada liian vähän huomiota. Edellisten keskinäinen painoarvo vaihtelee riippuen kulloisestakin liiketapahtumasta.

Asiakassuhteen merkitystä käsiteltiin yleisellä tasolla, koska se oli Teknisen Kaupan Liiton jäsenyrityksille tärkeä tekijä asiakaslähtöistä palveluliiketoimintaa kehitettäessä. Asiakassuhteen hyödyistä ja kustannuksista muodostuu palvelun laadun taloudellinen ulottuvuus.

Yrityksen kannattavuutta tutkielman teoriassa lähestyttiin ulkoisen kannattavuuden näkökulmasta, koska tutkimuksessa käytettiin kohdeyritysten virallisia tilinpäätöksiä. Kannattavuuden teoria koottiin siten, että aluksi avattiin kannattavuuden käsite ja kuvattiin, mitä kannattavuuden mittaamisella tarkoitetaan. Kannattavuuden analysointia kuvattiin eri analysointimenetelmien avulla, eli menetelmistä esiteltiin tilinpäätöksen hyväksikäyttö, tunnuslukuanalyysi, tilinpäätösanalyysi ja yritystutkimus. Kannattavuuden tunnuslukuja lähestyttiin pohtimalla tunnuslukujen merkitystä ja esitettiin sekä yrityksen tulokseen että pääomaan perustuvat eri tunnusluvut laskentakaavoineen. Lisäksi pohdittiin tunnuslukujen analysointiin ja tulkintaan liittyviä asioita. Tutkimuksen tunnuslukuanalyysissä laskettiin yleisimmät kannattavuuden tunnusluvut ottamatta kantaa siihen, mikä tunnusluku oli toista parempi. Koska tunnuslukuanalyysi tuottaa yleiskuvan yrityksen aikaisemmasta taloudellisesta tuloksesta, se katsottiin riittäväksi kannattavuuden tunnuslukujen laskentatasoksi asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden välisen yhteyden toteuttamiseksi.

Asiakastyytyväisyyttä koskevassa teoriassa käsiteltiin asiakastyytyväisyyden käsitettä ja sen merkitystä. Palvelun laatuun liittyviä odotuksia käsiteltiin Ojasalon (1999) teo-

rian mukaisesti. Koettua kokonaislaatua käsiteltiin pääasiallisesti Grönroosin mukaan. Asiakastyytyväisyyttä mitattaessa tulee ensin pohtia, mistä osatekijöistä asiakastyytyväisyys kulloinkin muodostuu. Tähän luonnollisesti vaikuttavat yrityksen liiketoiminnan luonne, toimiala ja kilpailutilanne. Asiakastyytyväisyyden osatekijöinä tarkasteltiin Pattersonin, Johnsonin ja Sprengin (1997), Homburgin ja Rudolphin (2001) sekä Chakrabortyn, Srivastavan ja Marshallin (2007) näkemykset asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä organisaatioiden välisissä liikesuhteissa. Tämän jälkeen tarkasteltiin asiakastyytyväisyyden osatekijöitä Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn (1985) SERVQUAL-mallin mukaan. SERVQUAL-mallin lähtökohtana on, että asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tuotteeseen tai palveluun liittyvät ominaisuudet. Menetelmässä palvelutapahtuma puretaan eri osatekijöihin ja osatekijät edelleen eri ominaisuuksiin. SERVQUAL-mallilla voidaan löytää ongelmia aiheuttavat osatekijät. Vaikka malli kuvaa kokonaisasiakastyytyväisyyttä, voidaan mallin avulla analysoida osatekijöiden parannettavia ominaisuuksia. SERVQUAL-malli on kehitetty kuluttaja-asiakkaiden asiakastyytyväisyyden tutkimiseen, mutta muokattuna sitä voitaneen soveltaa yritysasiakasympäristöön. Hyvin suunnitelluista asiakastyytyväisyysmittauksista on mahdollista saada yrityksen liiketoiminnan kehittämisen kannalta arvokasta tietoa. Saadulla tiedolla on luultavasti painoarvoa yrityksen strategisia päätöksiä tehtäessä ja edelleen yrityksen kannattavuutta parannettaessa.

Vaihtoehtoisista asiakastyytyväisyyden lähestymistavoista kuvattiin diskonfirmaatio- ja kriittisen tapahtuman malli, importance-performance- sekä kuiluanalyysimalli. Diskonfirmaatiomallissa mitataan odotusten ja kokemusten välistä epäsuhtaa. Tällöin asiakas vertaa odotuksiaan ja kokemuksiaan tietyistä palveluun tai tuotteeseen liittyvistä ominaisuuksista. Yleisesti ottaen asiakkaan kokema laatu vaikuttaa tuleviin odotuksiin. Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn palvelun laatua tutkiva SERVQUAL-malli on perusominaisuudeltaan myös diskonfirmaatiomalli, koska menetelmässä mitataan odotusten ja kokemusten välistä diskonfirmaatiota, eli epäsuhtaa. Kriittisen tapahtuman mallissa asiakas kuvaa kriittiseksi kokemaansa tapahtumaa. Kriittisen tapahtuman mallilla on tarkoitus saada esiin palveluntarjoajan tai tavarantoimittajan toimintaprosessien merkitävät epäkohdat. Kun asiakkaan kriittiseksi kokema tapahtuma analysoidaan, on todennäköisesti mahdollisuus parantaa asiakastyytyväisyyttä. Importance-performance-analyysi on suosittu asiakastyytyväisyyden lähestymistapa lähinnä helpon sovellettavuutensa ansiosta. Analyysissä asiakas arvioi tietyn kuluttamansa palvelun tai tuotteen ominaisuuden tärkeyttä ja kokemusta. Menetelmää on kritisoitu rajallisesta hyötykäytöstä, koska jos asiakas ei huomaa tiettyä tärkeystekijää, ei hän sitä voi myöskään arvioida. Tästä syystä on erittäin tärkeää valita mitattavat ominaisuudet huolellisesti ja kattavasti, jotta mitataan sitä mitä pitääkin mitata. Toisaalta menetelmä koetaan hyväksi, koska analyysin tulokset voidaan helposti esittää kaikille ymmärrettävässä muodossa. Kuilumallissa on kaksi osaa, toinen kuvaa asiakkaaseen ja toinen palveluntarjoajaan liit-

tyviä tekijöitä. Kuilumallin avulla pyritään osoittamaan laatuongelmat, joita pyritään parantamaan. Kokonaistyytyväisyys muodostuu kuilujen summana, jolloin kokonaistyytyväisyys on joko positiivinen tai negatiivinen riippuen yksittäisten kuilujen tuloksista. Kuilumalli on alun perin kehitetty kuluttajatutkimukseen, mutta mallista on muokattu eri versioita yritysasiakasympäristöön.

Tutkielmassa selvitettiin myös asiakastyytyväisyyden mittaamisen merkitystä yritysasiakasympäristössä perehtymällä aikaisemmissa tutkimuksissa esiin tulleisiin asioihin. Lisäksi perehdyttiin aikaisemmin tehtyihin tutkimukseen palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden välisestä yhteydestä yrityksen kannattavuuteen. Teoria osuuden lopuksi laadittiin teoreettinen viitekehys yhteyden olemassa olosta.

Empiirisessä tutkimuksessa käytettiin kahden eri tutkimustoimiston aikaisemmin tekemiä asiakastyytyväisyysmittauksia ja yritysten tilinpäätöksiä. Tutkimuksen kohdeyritysten asiakastyytyväisyysmittauksia oli 4–6 ja tilinpäätöksiä 12 tilikaudelta. Tulokset analysoitiin SPSS 15.0 for Windows -ohjelmalla. Asiakastyytyväisyyden ja yrityksen kannattavuuden välistä yhteyttä etsittiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella ja tuloksille tehtiin tilastollisen merkitsevyyden testaus.

Tutkimuksen tuloksena todettiin, että asiakastyytyväisyyden ja yrityksen kannattavuuden välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Tästä huolimatta tulosten perusteella hahmoteltiin malli siitä, miten asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden välinen yhteys voisi muodostua. Vaikka tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, voi niillä olla käytännön merkitystä Teknisen Kaupan Liiton jäsenyritysten kannattavan ja asiakkaita tyydyttävän palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Lähtökohtaisesti esitetty malli tukeutuu olettamukseen, että asiakastyytyväisyys perustuu aina tavalla tai toisella asiakassuhteeseen. Palveluun asiakassuhteella on merkitystä muun muassa silloin, kun tarkastellaan, miten yritys palvelee asiakastaan, ja miten asiakas haluaa itseään palveltavan. Palvelulla katsotaankin olevan vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ainakin siten, että liian korkea palvelun laatu saattaa koitua riskitekijäksi yrityksen kannattavuudelle. Toisaalta kannattavuutta voidaan parantaa laskemalla palvelun laadun tasoa ilman, että asiakastyytyväisyys välttämättä kärsii. Asiakassuhde vaikuttaa myös kannattavuuteen siten, että olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitäminen on yritykselle uusien asiakassuhteiden hankkimista edullisempaa. Toisin sanoen mitä lähemmäksi asiakassuhteessa päästään kumppanuutta, sitä vaikeampi on asiakkaan irrottautua asiakassuhteesta. Toisaalta yrityksen tekemät investoinnit kumppanuuteen tuottavat sitä paremmin mitä kauemmin asiakassuhde kestää.

Tutkielmassa ehdotettiin uudeksi asiakastyytyväisyyden mittausmenetelmäksi yritysasiakasympäristöön muokattua kuiluanalyysimallia. Samoilla väitteillä voidaan myös tarkastella palvelun laatua osa-alueittain. Lisäksi esitettiin ehdotettuun malliin soveltuvia alustavia väiteluonnoksia. Ehdotuksen tarkoituksena oli lähinnä edesauttaa Teknisen Kaupan Liiton jäsenyrityksiä saamaan enemmän hyötyä asiakastyytyväisyysmittauksis-

ta hioessaan omia liiketoimintaprosessejaan kilpailukykyä ja menestystä tuottavaksi ja asiakasta tyydyttäväksi palveluliiketoiminnaksi.

LÄHTEET

- Aaltonen, Jarmo (2008) Tekninen kauppa uskoo hyvän menon jatkuvan tänä vuonna. *Helsingin Sanomat* 29.1.2008, B7.
- Aho, Teemu – Rantanen, Hannu (1996) *Yrityksen tilinpäätösanalyysi*. 13. p. Otatieto: Espoo.
- Alhola, Kari – Lauslahti, Sanna (2005) *Taloutta johtamista varten: Esimiehille ja asiantuntijoille*. Edita: Helsinki.
- Alkula, Tapani – Pöntinen, Seppo – Ylöstalo, Pekka (1994) *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. WSOY: Helsinki.
- Anderson, Eugene W. – Fornell, Claes – Lehmann, Donald R. (1994) Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, 53–66.
- Anderson, Eugene W. – Fornell, Claes – Mazvancheryl, Sanal K. (2004) Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 4, 172–185.
- Anderson, Eugene W. – Sullivan, Mary W. (1993) The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, Vol. 12, No. 2, 125–143.
- Atkinson, Anthony A. – Kaplan, Robert S. – Young, Mark S. (2004) *Management Accounting*. 4. p. Prentice-Hall: Upper Sadde River.
- Banker, Rajiv D. – Potter, Gordon – Srinivasan, Dhinu (2000) An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review*, Vol. 75, No. 1, 65–92.
- Bernhardt, Kenneth L. – Donthu, Naveen – Kennett, Pamela A. (2000) A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, Vol. 47, No. 2, 161–171.
- Busacca, Bruno – Padula, Giovanna (2005) Understanding the relationship between attribute performance and overall satisfaction: Theory, measurement and implications. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No. 6, 543–561.
- Chakraborty, Goutam – Srivastava, Prashant – Marshall, Fred (2007) Are drivers of customer satisfaction different for buyers/users from different functional areas? *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 1, 20–28.
- Churchill, Gilbert A. Jr. – Surprenant, Carol (1982) An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, 491–504.
- Creswell, John W. (2003) *Research desing: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications: Thousand Oaks.

- Cronin, Joseph J – Taylor, Steven A. (1992) Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, 55–68.
- Dutka, Alan F. (1994) *AMA handbook for customer satisfaction: Research, planning, and implementation*. NTC Business Books: Lincolnwood.
- Edvardsson, Bo – Thomasson, Bertil – Øvretveit, John (1994) *Quality of service: Making it really work*. McGraw-Hill Book Company Europe: Berkshire.
- Eskola, Anne – Mäntysaari, Anne (2006) *Menestys: Kannattavuuden hallinnan perusteet*. Otava: Helsinki.
- Fornell, Claes (1992) A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience, *Journal of Marketing*. Vol. 56, No. 1, 6–21.
- Fornell, Claes – Mithas, Sunil – Morgeson III, Forrest V. – Krishnan, M. S. (2006) Customer satisfaction and stock prices: High returns, low risk. *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 1, 3–14.
- Foster, George (1986) *Financial statement analysis*. 2. p. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Golicic, Susan L. – Broyles, Allen S. – Woodruff, Robert B. (2003) A conceptual look at the influence of relationship structure on the disconfirmation process in a business-to-business context. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 16, 119–131.
- Gounaris, Spiros (2005) Measuring service quality in b2b service: An evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV scale. *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, No. 6, 421–435.
- Gruca, Thomas S. – Rego, Lopo L. (2005) Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value. *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 3, 115–130.
- Grönroos, Christian (2000) *Nyt kilpaillaan palveluilla*. (alkuteos Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition 1998, käänös Maarit Tillman) 5. painos. WS Bookwell: Porvoo.
- Grönroos, Christian (2003) *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. (alkuteos Service management and marketing: a customer relationship management approach 2000, käänös Maarit Tillman) 2. painos. WS Bookwell: Porvoo.
- Grönroos, Christian (2007) Palveluyritykseksi muuntautumisen haasteet ja keinot Teoksessa: *Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan: Haasteena kannattava kasvu*, 28–46. Christian Grönroos, Raimo Hyötyläinen, Tiina Apilo, Heidi Korhonen, Pekka Malinen, Taina Piispa, Tapani Ryyänen, Iiro Sakari, Markku Tinnilä, Pekka Helle. Teknologiateollisuus: Teknologiateollisuuden julkaisu nro 9/2007: Helsinki.
- Grönroos, Christian (2008) Menesty uusilla liiketoimintamalleilla. *Paneelikeskustelu: Palveluliiketoiminnan suuret mahdollisuudet – totta vai tarua?* VTT, Espoo, 22.1.2008.

- Gummesson, Evert (1998) *Suhdemarkkinointi 4p:stä 30r:ään*. Kauppakaari: Jyväskylä.
- Halinen, Aino (1997) *Relationship marketing in professional services: A study of agency-client dynamics in the advertising sector*. Routledge: London
- Halinen, Aino – Salmi, Asta (2001) Henkilöt liikesuhteiden rakentajina ja portinvartijoina. Teoksessa: *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*, toim. Christian Grönroos – Raija Järvelin, 208–225. Kauppakaari: Helsinki.
- Heikkilä, Tarja (2004) *Tilastollinen tutkimus*. 5. uud. painos. Edita: Helsinki.
- Heinimäki, Heikki – Santasalo, Tuomas – Skogster, Patrik (2006) Kauppa tänään – kauppa yhteiskunnassa. Teoksessa: *Kauppa 2010*, 10–16. Päivittäistavara-kauppayhdistys: Helsinki.
- Heinonen, Timo, myyntipäällikkö, Suomen Asiakastieto Oy. Sähköpostivastaus 13.2.2009.
- Hill, Nigel – Brierley John – MacDougall Rob (1999) *How to measure customer satisfaction*. Aldershot: Gower.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2005) *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Tammi: Helsinki.
- Holmlund, Maria (1997) *Perceived quality in business relationships*. Ekonomi och samhälle nro 66. Swedish School of Economics and Business Administration: Helsinki.
- Holopainen, Martti – Pulkkinen, Pekka (2008) *Tilastolliset menetelmät*. 5. uud. p. WSOY: Helsinki.
- Homburg, Christian – Rudolph, Bettina (2001) Customer satisfaction in industrial markets: Dimensional and multiple role issues. *Journal of Business Research*, Vol. 52, No. 1, 15–33.
- Håkansson, Håkan (1993) Introduction. Teoksessa: *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*, toim. Håkan Håkansson, 1–9. John Wiley & Sons: Chichester.
- Hurley, Robert F. – Estelami, Hooman (1998) Alternative indexes for monitoring customer perceptions of service quality: A comparative evaluation in a retail context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 3, 209–221.
- Hyötyläinen, Raimo (2007). Palvelujen liiketoimintamallit. Teoksessa: *Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan: Haasteena kannattava kasvu*, 14–25. Christian Grönroos, Raimo Hyötyläinen, Tiina Apilo, Heidi Korhonen, Pekka Malinen, Taina Piispa, Tapani Ryyänen, Iiro Sakari, Markku Tinnilä, Pekka Helle. Teknologiateollisuus: Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 9/2007: Helsinki.

- Ittner, Christopher D. – Larcker, David F (1998a) Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 36, No. 3, 1–35.
- Ittner, Christopher D. – Larcker, David F. (1998b) Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 36, No. 10, 205–238.
- Järvinen, Jukka, myyntijohtaja, Melba-Group Oy. Sähköpostivastaus 26.2.2008.
- Kaario, Kari – Pennanen, Risto – Storbacka, Kaj – Mäkinen, Hanna-Leena (2004) *Arvomyynnillä kasvuun*. WSOY: Helsinki.
- Kallunki, Juha-Pekka – Kytönen, Erkki – Martikainen, Teppo (1999) *Uusi tilinpäätös-analyysi*. Kauppakaari: Helsinki.
- Kamakura, Wagner A. – Mittal, Vikas – Rosa, Fernando, de – Mazzon, José Afonso (2002) Assessing the service-profit chain. *Marketing Science*, Vol. 21, No. 3, 294–317.
- Keiningham, Timothy L – Goddard, Melinda K. M. – Vavra, Terry G. – Iaci, Andrew J. (1999) Customer delight and the bottom line. *Marketing Management*, Vol. 8, No. 3, 57–63.
- Keiningham, Timothy – Perkins-Munn, Tiffany – Evans, Heather (2003) The impact of customer satisfaction on share-of-wallet in a business-to-business environment. *Journal of Service Research*, Vol. 6, No. 1, 37–50.
- Key, John C. – Yavas, Ugur – Riecken, Glen (1994) Importance-performance analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 22, No. 5, 35–40.
- Kinnunen, Juha – Leppiniemi, Jarmo – Puttonen, Vesa – Virtanen, Kalervo (2002) *Tietoa yrityksen taloudesta*. KY-palvelu: Helsinki.
- Kirjanpitoasetus (1339/1997) <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/1997-1339>>, haettu 6.4.2008.
- Kong, Raymond – Mayo, Michael C. (1993) Measuring service quality in the business-to-business context. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 8, No. 2, 5–15.
- Koski, Toivo (2008) *Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen*. Tietosykli: Helsinki.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino: Tampere.
- Kotler, Philip – Keller, Kevin Lane (2006) *Marketing management*. 12 p. Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Lahti, Arto (1988) *Strateginen yritysanalyysi*. Weilin+Göös: Espoo.
- Laitinen, Erkki K. (1989) *Yrityksen talouden mittarit*. Weilin+Göös: Espoo.

- Laitinen, Erkki K. (1994) *Tilinpäätöstä arvioimaan*. Vaasan Yritysinformaatio: Sundom.
- Laitinen, Erkki K. (2002) *Strateginen tilinpäätösanalyysi*. Kauppakaari: Helsinki.
- Laitinen, Erkki K. (2003) *Yritystoiminnan uudet mittarit*. 3. uud. painos. Talentum: Helsinki.
- Laitinen, Erkki K. (2007) Yrityksen kasvu ja kannattavuus. Teoksessa: *Kasvuyritys*, toim. Mauri Laukkanen, 341–357. Talentum: Helsinki.
- Lambert, Richard A (1998) Customer satisfaction and future financial performance discussion of are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, No. 3, 37–46.
- Lehtinen, Jarmo R. (1982) *Asiakasohjautuva palveluyritys*. Weilin + Göös: Espoo.
- Lehtinen, Jarmo R. (1986) *Palvelujen laatupainotteinen markkinointi*. Weilin + Göös: Espoo.
- Lehtinen, Jarmo R. (2004) *Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen*. Edita: Helsinki.
- Lele, Milind M – Sheth, Jagdish N. (1987) *The customer is key, gaining an unbeatable advantage through customer satisfaction*. John Wiley: New York.
- Lele, Milind M. – Sheth, Jagdish N. (1991) *Asiakas – menestyksen avain*. (alkuteos The customer is key, gaining an unbeatable advantage through customer satisfaction 1987, käänös Silva Lehtinen) Gummerus Kirjapaino: Jyväskylä.
- Leppiniemi, Jarmo (2007) Raati. Teoksessa: *Vahvaakin vahvemmat 2007*, 8. Suomen Asiakastieto: Helsinki.
- Leppiniemi, Jarmo (2008) *Yrityksistä kerrotaan: Kuuntele ja kuule oikein*. WSOYpro: Helsinki.
- Leppiniemi, Jarmo – Kykkänen, Tapani (2007) *Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta*. 5. uud. p. WSOYpro: Helsinki.
- Leppiniemi, Jarmo – Leppiniemi, Raili (1997) *Tilinpäätöksen tulkinta*. WSOY: Porvoo.
- Leppiniemi, Jarmo – Leppiniemi, Raili (2006) *Tilinpäätöksen tulkinta*. 4. uud. p. WSOY: Porvoo.
- Liljander, Veronica – Strandvik, Tore (1992) *The relation between service quality, satisfaction and intentions*. Meddelanden från Svenska handelshögskolan 243. Svenska handelshögskolan: Helsingfors.
- Luo, Xueming – Homburg, Christian (2007) Neglected outcomes of customer satisfaction. *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 2, 133–149.
- Malhotra, Naresh K. – Birks, David F. (2006) *Marketing research: An applied approach*. 2. uud. p. Prentice Hall: England.

- Martikainen, Mikko (2008) Painoarvoa palvelujen kehittämiseksi. <http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2008/Palveluinnovaatiot5_2008_NET.pdf>, haettu 7.2.2009.
- Martilla, John A. – James, John C. (1977) Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 1, 77–79.
- Neilimo, Kari – Uusi-Rauva, Erkki (2001) *Johdon laskentatoimi*. 3. uud. p. Edita: Helsinki.
- Nelson, Eugene C. – Rust, Roland T. – Zahorik, Athony – Rose, Robin L. – Batalden, Paul – Siemanski, Beth Ann (1992). Do patient perceptions of quality relate to hospital financial performance? *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 12, No. 4, 6–13.
- Niskanen, Jyrki – Niskanen, Mervi (2003) *Tilinpäättöanalyysi*. Edita Prima: Helsinki.
- Ojasalo, Jukka (1999) *Quality dynamics in professional services*. Ekonomi och samhälle nro 76. Swedish School of Economics and Business Administration: Helsinki.
- Ojasalo, Jukka – Ojasalo, Katri (2008) *Kehitä teollisuuspalveluja*. Talentum: Helsinki.
- Oliver, Richard L. (1997) *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill: New York.
- Olsen, Line Lervik – Johnson, Michael D. (2003) Service equity, satisfaction, and loyalty: From transaction-specific to cumulative evaluations. *Journal of Service Research*, Vol. 5, No. 3, 184–195.
- Palveluliiketoiminta kasvava tulonlähde teollisuus- ja tuotantoyrityksille: Palvelut 75 prosenttia tuottavampia kuin valmistavan teollisuuden muut toiminnot. (2006) <http://74.125.77.132/search?q=cache:sgYW3ZBdzsJ:www.deloitte.com/dtt/press_release/0,1014,sid%25253D6919%252526cid%25253D110248,00.html+palveluliiketoiminta&hl=fi&ct=clnk&cd=2>, haettu 7.2.2009.
- Parasuraman, A. – Zeithaml, Valarie A. – Berry, Leonard, L. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, 41–50.
- Patentti- ja rekisterihallitus (2008) <<http://www.prh.fi/fi/tilinpaatokset/velvolliset/-osakeyhtiouusi.html>>, haettu 10.2.2008.
- Patterson, Paul G. – Johnson, Lester W. – Spreng, Richard A. (1997) Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 1, 4–17.
- Payne, Adrian (2006) *Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management*. Elsevier Butterworth-Heinemann: Oxford.

- Quinn, Jim – Sparks, Leight (2007) Editorial: Research frontiers in wholesale distribution. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 17, No. 4, 303–311.
- Ranta-aho, Helena (2008) Lisää koneita. *Viisas raha* 6/2008: 2.
- Rantanen, Hannu (1991) *Tuottavuuden ja kannattavuuden välisistä yhteyksistä*. Tutkimusraportti 35. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu: Lappeenranta.
- Rantanen, Hannu (1995) *The effects of productivity on profitability: A case study firm level using an activity-based costing approach*. Tieteellisiä julkaisuja 45. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu: Lappeenranta.
- Rantanen, Hannu – Holtari, Jami (1999) *Yrityksen suorituskyvyn analysointi*. Tieteellisiä julkaisuja 112. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu: Lappeenranta.
- Reichheld, Frederick F. – Sasser, W. Earl, Jr. (1990) Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 5, 105–111.
- Rosen, Deborah E – Surprenant, Carol (1998) Evaluating relationships: Are satisfaction and quality enough? *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 2, 103–125.
- Rosenbloom, Bert (2007) The wholesaler's role in the marketing channel: Disintermediation vs. reintermediation. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 17, No. 4, 327–339.
- Russ-Eft, Darlene (2004) Customer service competencies: A global look. *Human Resource Development International*, Vol. 7, No. 2, 211–231.
- Rust, Roland T. – Zahorik, Anthony J. (1993) Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, Vol 69, No. 2, 193–215.
- Rust, Roland T. – Zahorik, Anthony J. – Keiningham, Timothy L. (1996) *Service marketing*. HarperCollins: New York.
- Rust, Roland T. – Ambler, Tim – Carpenter, Gregory S. – Kumar, V. – Srivastava, Rajendra K. (2004) Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 4, 76–89.
- Salkind, Neil J. (2006) *Exploring research*. Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Salmi, Ilari (2006) *Mitä tilinpäätös kertoo?* 4.–5. p. Edita Prima: Helsinki.
- Salmi, Ilari – Rekola-Nieminen, Leena (2004) *Tilinpäätöksen rakentaminen ja tulkinta*. 2. painos. Edita Publishing: Helsinki.
- Savarese, Craig (2000) *Economic value added: The practitioner's guide to a measurement and management framework*. Business + Publishing: Warriewood.
- Silén, Timo (1998) *Laatujohtaminen: Menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi*. WSOY: Porvoo.

- Storbacka, Kaj – Lehtinen, Jarmo R. (2005) *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. 6. painos. WSOY: Helsinki.
- Suomen Asiakastieto (2009) Kotimaan luottotiedot <<http://www.asiakastieto.fi/data/atdbrow>>, haettu 11.3.2009, vaatii käyttäjätunnuksen.
- Suomen Yrittäjät (2008) <<http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/pages/C2256DB30028DDCF2256C05001EEA55>>, haettu 7.4.2008.
- Teknisen Kaupan Liitto (2007) <<http://www.tkl.fi/>>, haettu 26.8.2007, 7.10.2007, 9.2.2009.
- Teknisen Kaupan Liitto (2009). Tietoa teknisestä kaupasta. <<http://www.tkl.fi/>> haettu 9.2.2009, vaatii käyttäjätunnuksen.
- Teknologiäteollisuuden tilanne ja näkymät: Liikevaihto supistuu merkittävästi Suomessa. (2009) <<http://www.teknologiäteollisuus.fi/fi/uutishuone/tiedotteet/2009-1/teknologiäteollisuuden-tilanne-ja-nakymat-liikevaihto-supistuu-merkittavasti-suomessa>>, haettu 7.2.2009.
- Teknologiäteollisuus (2003) BestServ feasibility study final report. <http://www.teknologiainfo.net/content/kirjat/pdf-tiedostot/BestServ_taitto%20painettu%20versio.pdf>, haettu 25.5.2008.
- Tervonen, Antero (2001) *Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 113. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu: Lappeenranta.
- Tikkanen, Henriikki (2005) *Markkinoinnin johtamisen perusteet; tehtävät, perusprosessit ja markkinointistrategia*. Talentum: Helsinki.
- Tinnilä, Markku (2007) Palvelujen liiketoimintamallit. *Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan: Haasteena kannattava kasvu*, 143–160. Christian Grönroos, Raimo Hyötyläinen, Tiina Apilo, Heidi Korhonen, Pekka Malinen, Taina Piispa, Tapani Ryyänen, Iiro Sakari, Markku Tinnilä, Pekka Helle. Teknologiäteollisuus: Teknologiäteollisuuden julkaisuja nro 9/2007: Helsinki.
- Tornow, Walter W. – Wiley, Jack W. (1991) Service quality and management practices: a look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences. *Human Resource Planning*, Vol. 14, No. 2, 105–115.
- Tuomi, Jouni (2007) *Tutki ja lue: Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Tammi: Helsinki.
- Uusitalo, Hannu (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. WSOY: Helsinki.
- Vesalainen, Jukka (2006) *Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. 2. painos. Teknologiainfo Teknova: Helsinki.
- Vilkkä, Hanna (2007) *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi: Helsinki

- Vilkkumaa, Matti (2005) *Talouden apuvälineet johdolle*. Yrityskirjat: Helsinki.
- Voitto+ (2008) Yritystietokanta 2/2007 [CD-ROM]. Asiakastieto: Helsinki.
- Vuokko, Pirjo (1997) Mitä on asiakaslähtöisyys? Teoksessa: *Avaimena asiakaslähtöisyys*, toim. Pirjo Vuokko, 11–51. Edita: Helsinki.
- Wilson, Aubrey (1992) *New directions in marketing. Business-to-business strategies for the 1990's*. NTC Business Books: Lincolnwood.
- Woodruff, Robert B. (1997) Customer value: The next source of competitive advantage. *Academy of Marketing Science*. Vol. 25, No. 2, 139–153.
- Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi* (2005) Gaudeamus: Helsinki.
- Yin, Robert K. (2003) *Case study research: Design and methods*. 3. p. Sage Publications: Thousand Oaks.
- Yu, Sui-Hua (2007) An empirical investigation on the economic consequences of customer satisfaction. *Total Quality Management*, Vol, 18, No. 5, 555–569.
- Zeithaml, Valerie A. – Berry, Leonard L. – Parasuraman, A (1988) Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 2, 35–48.
- Zeithaml, Valerie A. – Parasuraman, A. – Berry, Leonard L. (1990) *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Free Press: New York.
- Zeithaml, Valerie A. – Parasuraman, A. (2004) *Service quality*. Marketing Science Institute: Cambridge.
- Zeithaml, Valerie A. – Bitner, Mary Jo – Gremler, Dwayne D. (2006) *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. 4. p. McGraw Hill: Boston.

Haastattelut:

- Katara, Klaus, toimitusjohtaja, Teknisen Kaupan Liitto. Haastattelu 20.9.2007.
- Koski, Eija, asiakasneuvoja, Patentti- ja rekisterihallitus. Haastattelu 25.3.2008.
- Rytkönen, Tapani, vastaava tutkija, Marketing Forecasting T. Rytkönen. Haastattelu 26.2.2008.
- Räsänen, Kari, myyntipäällikkö, Suomen Asiakastieto Oy. Puhelinhaastattelu 1.4.2008.

LIITE 1 TEKNISEN KAUPAN LIITON JAOSTOT

Teknisen Kaupan Liitossa toimivia jaostoja ovat:

- autosatukkukauppiat AOT
- Graftek (graafinen tekniikka)
- kemikaalijaosto
- korjaamolaitetoimittajat KLT
- maanrakennuskonejaosto
- metallintyöstökonejaosto
- moottorikelkka- ja maastoajoneuvojaosto
- moottoripyöräjaosto
- pakkaus- ja materiaalinkäsittelytoimittajat
- paristo- ja akkujaosto
- pienkonejaosto
- prosessiautomaatiojaosto
- puuntyöstökonejaosto
- rakennuskonejaosto
- rengasvalmistajien jaosto
- sähkö- ja koneautomaatiojaosto
- tekniikan toimittajat
- teollisuustarvikejaosto
- terästukkuliikkeiden jaosto
- trukkijaosto
- Venäjän kaupan ryhmä
- voimakonejaosto.

LIITE 2 TULOKSEEN PERUSTUVIEN KANNATTAVUUDEN TUN- NUSLUKUJEN LASKENTAKAAVAT

Laskentakaavat perustuvat Yritystutkimusneuvottelukunnan vuoden 2005 tilinpäätös-analyysisuositukseen.

Myyntikate Liikevaihto
 - Ostot tilikauden aikana
 - Alkuvarasto
 + Loppuvarasto
 Myyntikate

Myyntikateprosentti

$$\text{Myyntikate-\%} = \frac{\text{Myyntikate}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$$

Käyttökate Liiketulos + poistot + arvonalennukset

Käyttökateprosentti

$$\text{Käyttökate-\%} = \frac{\text{Käyttökate}}{\text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä}} \times 100$$

Liiketulosprosentti

$$\text{Liiketulos-\%} = \frac{\text{Liiketulos}}{\text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä}} \times 100$$

Nettotulosprosentti

$$\text{Nettotulos-\%} = \frac{\text{Nettotulos}}{\text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä}} \times 100$$

LIITE 3 PÄÄOMAAN PERUSTUVIEN KANNATTAVUUDEN TUN- NUSLUKUIJEN LASKENTAKAAVAT

Kokonaispääoman tuotto-%

$$\text{Kokonaispääoman tuotto-}\% = \frac{\text{Nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot (12 kk)}}{\text{Oikaistun taseen loppusumma keskimäärin tilikaudella}} \times 100$$

Rahoituskulut

$$\text{Rahoituskulut} = \text{korkokulut ja muut rahoituskulut} + \text{kurssitappiot}$$

Oikaistun taseen loppusumma

Taseen oma pääoma

$$\begin{aligned} &+ \text{Poistoero} \\ &+ \text{Vapaaehtoiset varaukset} \\ &- \text{Oman pääoman oikaisut} \\ &= \text{Oikaistu oma pääoma} \end{aligned}$$

Pitkäaikainen vieras pääoma

$$\begin{aligned} &+ \text{Laskennallinen verovelka} \\ &+ \text{Pakolliset varaukset} \\ &+ \text{Leasingvastuukanta} \\ &+ \text{Lyhytaikainen vieras pääoma} \\ &= \text{Oikaistu vieras pääoma} \end{aligned}$$

Oikaistu oma pääoma

$$\begin{aligned} &+ \text{Oikaistu vieras pääoma} \\ &= \text{Oikaistun taseen loppusumma} \end{aligned}$$

Sijoitetun pääoman tuotto-%

$$\text{Sijoitetun pääoman tuotto-}\% = \frac{\text{Nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot (12 kk)}}{\text{Sijoitettu pääoma keskimäärin tilikaudella}} \times 100$$

$$\text{Sijoitettu pääoma} = \text{oikaistu oma pääoma} + \text{sijoitettu vieras pääoma}$$

Lainat rahoituslaitoksilta

$$\begin{aligned} &+ \text{Eläkelainat} \\ &+ \text{Sisäiset velat (pitkäaikainen)} \\ &+ \text{Muut pitkäaikaiset velat} \\ &+ \text{Korolliset lyhytaikaiset velat} \\ &+ \text{Muut sisäiset korolliset lyhytaikaiset velat} \end{aligned}$$

Sijoitettu vieras pääoma

Oman pääoman tuotto-%

$$\text{Oman pääoman tuotto-}\% = \frac{\text{Nettotulos (12 kk)}}{\text{Oikaistu oma pääoma keskimäärin tilikaudella}} \times 100$$

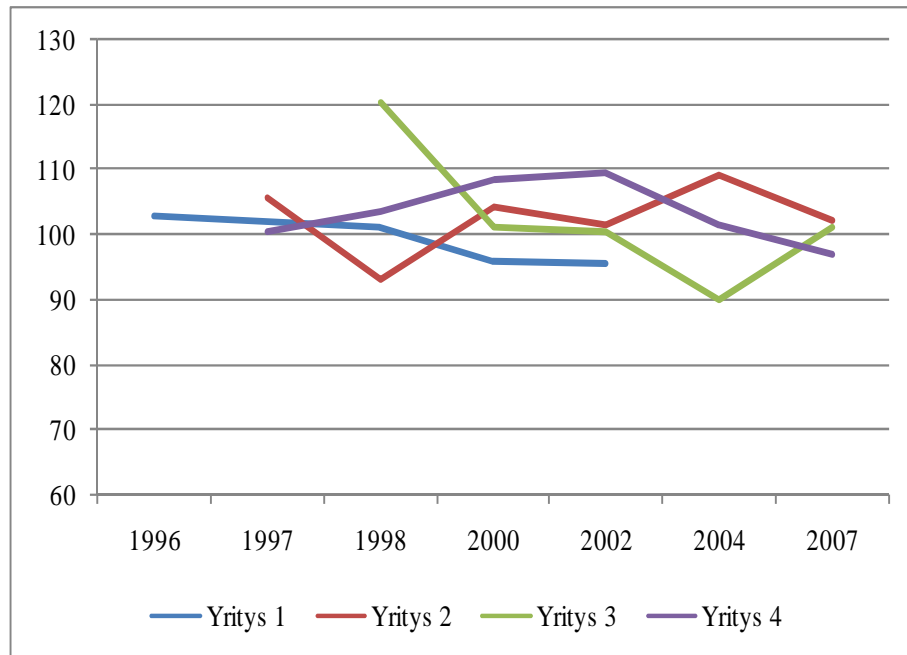
LIITE 4 TUNNUSLUKUANALYYSIMALLI

Oy Yritys Ab TULOSLASKELMA	kk/vv	kk/vv	TASE	kk/vv	kk/vv
	teur	teur	VASTAAVAA	teur	teur
LIKEVAIHTO	0,0	0,0	Pysyvät vastaavat		
Valmiiden ja keskener tuotteiden varastojen lisäys (+) tai vä	0,0	0,0	Aineettomat hyödykkeet		
Liiketoiminnan muut tuotot	0,0	0,0	Aineettomat oikeudet	0,0	0,0
Materiaalit ja palvelut			Muut pitkävaikutteisest menot	0,0	0,0
Ostot tilikauden aikana	0,0	0,0	Aineelliset hyödykkeet		
Varaston lisäys (+) tai vähenys (-)	0,0	0,0	Maa- ja vesialueet	0,0	0,0
Ulkopuoliset palvelut	0,0	0,0	Rakennukset	0,0	0,0
Henkilöstö kulut			Koneet ja kalusto	0,0	0,0
Palkat ja palkkiot	0,0	0,0	Muut	0,0	0,0
Eläkekulut	0,0	0,0	Sijoitukset	0,0	0,0
Muut henkilösivukulut	0,0	0,0	Pysyvät vast yhteensä	0,0	0,0
Poistot ja arvonalentumiset			Vaihtuvat vastaavat		
Suunnitelman mukaiset poistot	0,0	0,0	Vaihto-omaisuus		
Liiketoiminnan muut kulut	0,0	0,0	Kekseneräiset tuotteet	0,0	0,0
LIKEVOITTO (-TAPPIO)	0,0	0,0	Valmiit tuotteet/tavarat	0,0	0,0
Rahoitustuotot ja -kulut			Ennakkomaksut	0,0	0,0
Korkotuotot	0,0	0,0	Vaihtuvat vastaavat yhteensä	0,0	0,0
Korkokulut	0,0	0,0	Saamiset		
Muut rahoituskulut	0,0	0,0	Pitkäaikaiset saamiset		
VOITTO (-TAPPIO) ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ	0,0	0,0	Pitkäaik. Myynti/siirtosaam	0,0	0,0
Satunnaiset tuotot	0,0	0,0	Pitkäaik. muut saamiset	0,0	0,0
Satunnaiset kulut	0,0	0,0	Lyhytaikaiset saamiset		
VOITTO (-TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA J/	0,0	0,0	Lyhytaik. Myyntisaamiset	0,0	0,0
Poistoeuron muutokset	0	0	Saamiset saman konsernin yrityksiltä	0,0	0,0
Tuloverot	0,0	0,0	Lainasaamiset	0,0	0,0
TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)	0,0	0,0	Muut saamiset	0,0	0,0
Muut analyysiin tarvittavat tiedot			Siirtosaamiset	0,0	0,0
Alkuvasto			Rahat ja pankkisaamiset		
Loppuvasto			Rahoitusarvopaperit	0,0	0,0
Työntekijöitä keskimäärin tilikaudella	0	0	Rahat ja pankkisaamiset	0,0	0,0
Analyysiin tarvittavat välitulokset	teur	teur	Saamiset yhteensä	0,0	0,0
Myyntikate	0,0	0,0	VASTAAVAA YHTEENSÄ	0,0	0,0
Käyttökate	0,0	0,0			
Liiketulos	0,0	0,0	VASTATTAVAA		
Nettotulos	0,0	0,0	Omapääoma		
Rahoitustulos	0,0	0,0	Osake-osuus tai muu	0,0	0,0
Kokonaispääoma			Ylikurssirahasto	0,0	0,0
Oikaistu oma pääoma	0,0	0,0	Muut rahastot	0,0	0,0
Oikaistu vieras pääoma	0,0	0,0	Ed tilikausien voitto/tappio	0,0	0,0
Oikaistun taseen loppusumma	0,0	0,0			
Sijoitettu korollinen pääoma	0,0	0,0	Tilikauden voitto/tappio	0,0	0,0
Oman pääoman tuotto	0,0	0,0	Pääoma yhteensä	0,0	0,0
			Tilinpäätös siirtojen kertymä	0,0	0,0
Kannattavuuteen perustuvat tunnusluvut			Vapaaehtoiset varaukset	0,0	0,0
Myyntikate %	#JAKO/0!	#JAKO/0!	Pakolliset varaukset	0,0	0,0
Käyttökate %	#JAKO/0!	#JAKO/0!	Vieras pääoma		
Liiketulos %	#JAKO/0!	#JAKO/0!	Pitkäaikainen		
Nettotulos %	#JAKO/0!	#JAKO/0!	Pääomalaina	0,0	0,0
Rahoitustulos %	#JAKO/0!	#JAKO/0!	Lainat rahoituslaitoksilta	0,0	0,0
Pääomaan perustuvat tunnusluvut			Ennakkomaksut	0,0	0,0
Kokonaispääoman tuotto %	#JAKO/0!	#JAKO/0!	Muut velat	0,0	0,0
Sijoitetun pääoman tuotto %	#JAKO/0!	#JAKO/0!	Siirtovelat		
Oman pääoman tuotto %	#JAKO/0!	#JAKO/0!	Pitkäaikainen velka yhteensä	0,0	0,0
Muut tunnusluvut			Lyhytaikainen velka		
Liikevaihdon muutos	#JAKO/0!	#JAKO/0!	Lainat rahoituslaitoksilta	0,0	0,0
Liikevaihto per työntekijä tuhatta euroa	#JAKO/0!	#JAKO/0!	Ennakkomaksut	0,0	0,0
Jalostusarvo	0,0	0,0	Ostovelat	0,0	0,0
Jalostusarvo / henkilöstökuluilla	#JAKO/0!	#JAKO/0!	Muut velat	0,0	0,0
			Siirtovelat	0,0	0,0
			Lyhytaikainen velka yhteensä	0,0	0,0
			VASTATTAVAA YHTEENSÄ	0,0	0,0

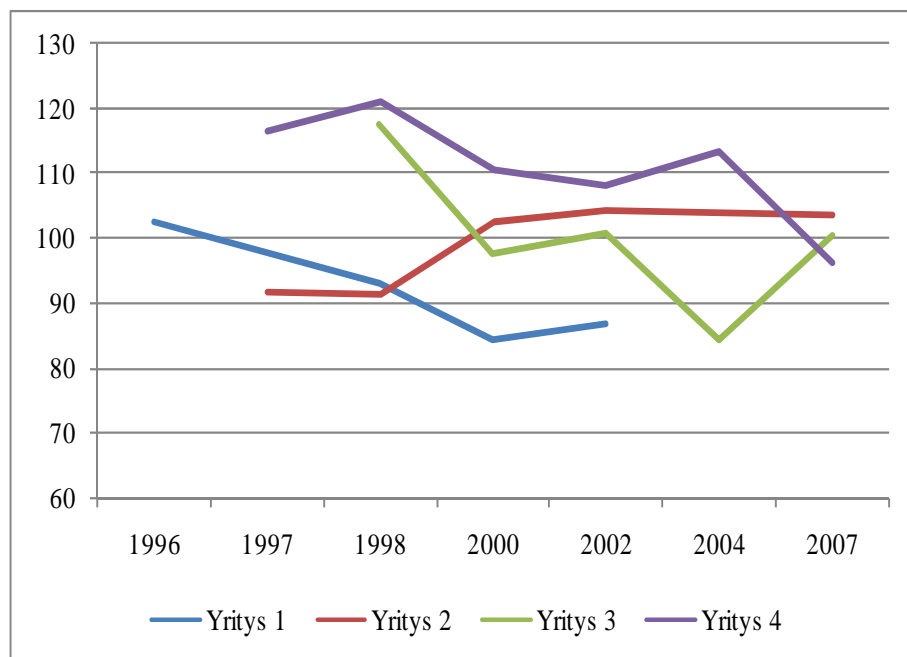
TTYTYVÄISYYS PALVELUUN 2007	Kilpailijoiden keskiarvot					
	Keskiarvo			Y 3 ja Y 4	Y 2 ja Y 4	Y 2 ja Y 3
	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Indeksi 100	Indeksi 100	Indeksi 100
Tyytyväisyys tuotteeseen	4,4	4,6	4,4	4,5	4,4	4,5
Tyytyväisyys henkilöstöön	4,4	4,4	4,3	4,3	4,3	4,4
Tyytyväisyys informaation	4,2	4,1	4,0	4,0	4,1	4,1
Tyytyväisyys tilaus- ja reklamaatioprosesseihin	4,7	4,9	4,6	4,7	4,6	4,8
Tyytyväisyys teknisiin palveluihin	4,4	4,4	4,2	4,3	4,3	4,4
Tyyväisyys toimittajan imagoon	4,3	4,2	4,1	4,2	4,2	4,2
Tyytyväisyys palveluun, keskiarvo	4,4	4,3	4,2	4,3	4,3	4,4
	Indeksi					
	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4			
Tyytyväisyys tuotteeseen	99	104	97			
Tyytyväisyys henkilöstöön	102	101	97			
Tyytyväisyys informaation	103	100	96			
Tyytyväisyys tilaus- ja reklamaatioprosesseihin	99	105	96			
Tyytyväisyys teknisiin palveluihin	103	103	94			
Tyyväisyys toimittajan imagoon	103	99	98			
Tyytyväisyys palveluun, indeksi	102	101	97			

ASIAKASTYYTYVÄISYYS 2007	Kilpailijoiden keskiarvot					
	Keskiarvo			Y 3 ja Y 4	Y 2 ja Y 4	Y 2 ja Y 4
	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Indeksi 100	Indeksi 100	Indeksi 100
Tyytyväisyys tuotteeseen	4,3	4,4	4,2	4,3	4,2	4,4
Tyytyväisyys henkilöstöön ja vuorovaikutukseen	4,3	4,2	4,1	4,2	4,2	4,2
Tyytyväisyys tuoteinformaation	4,1	3,9	3,9	3,9	4,0	4,0
Tyytyväisyys tilaus- ja reklamaatioiden käsittelyyn	4,6	4,7	4,4	4,5	4,5	4,6
Tyytyväisyys teknisiin palveluihin	4,4	4,4	4,2	4,3	4,3	4,4
Tyyväisyys yrityskuvaan	4,2	4,2	4,1	4,2	4,2	4,2
Asiakastyytyväisyys, keskiarvo	4,3	4,3	4,2	4,2	4,2	4,3
	Indeksi					
	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4			
Tyytyväisyys tuotteeseen	99	105	97			
Tyytyväisyys henkilöstöön ja vuorovaikutukseen	103	100	97			
Tyytyväisyys tuoteinformaation	105	98	97			
Tyytyväisyys tilaus- ja reklamaatioiden käsittelyyn	101	105	95			
Tyytyväisyys teknisiin palveluihin	103	103	94			
Tyyväisyys yrityskuvaan	101	101	98			
Asiakastyytyväisyys, indeksi	102	101	97			

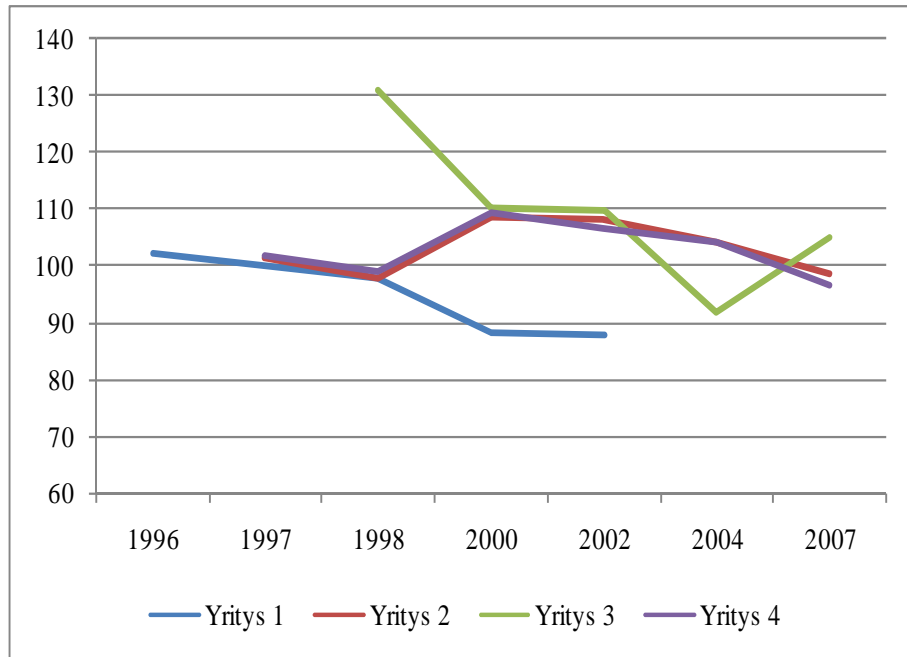
LIITE 6 TYYTYVÄISYYS KOHDEYRITYSTEN PALVELUN LAATUUN VÄITERYHMITÄIN



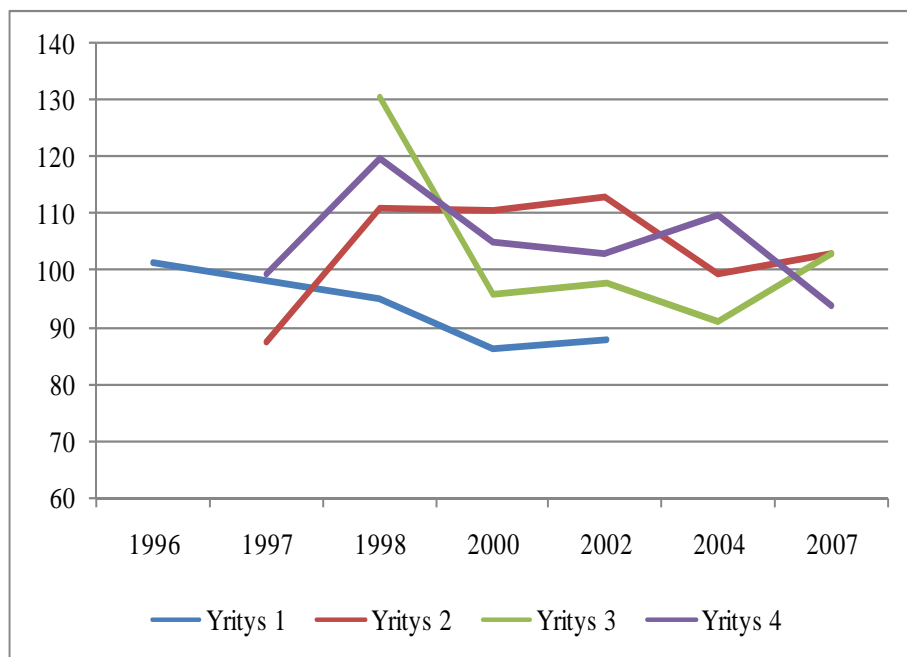
Tyytyväisyys henkilöstöön (prosessin laatu)



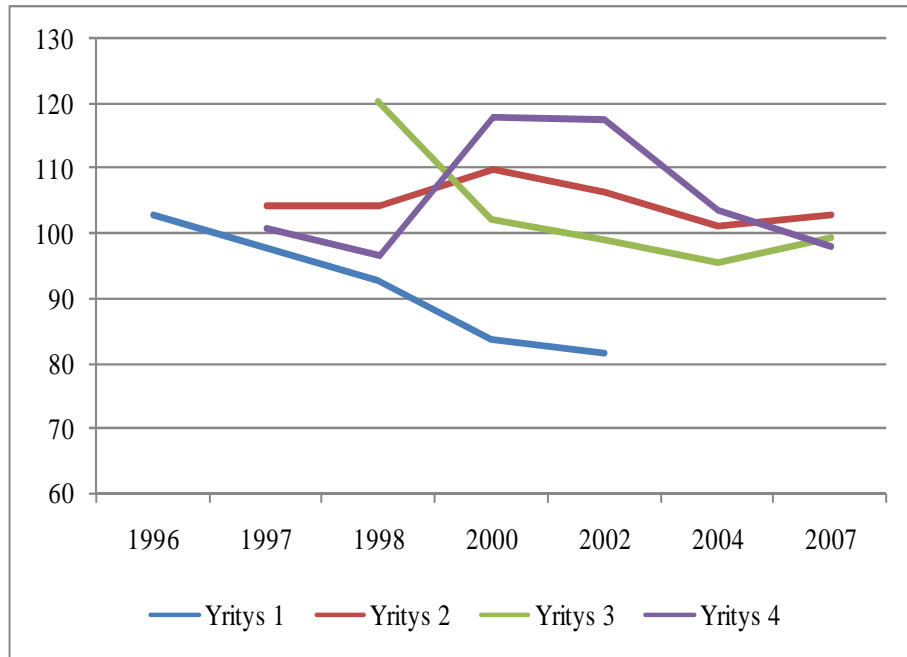
Tyytyväisyys informaatioon (lopputuloksen laatu)



Tyytyväisyys tilaus- ja reklamaatioprosesseihin

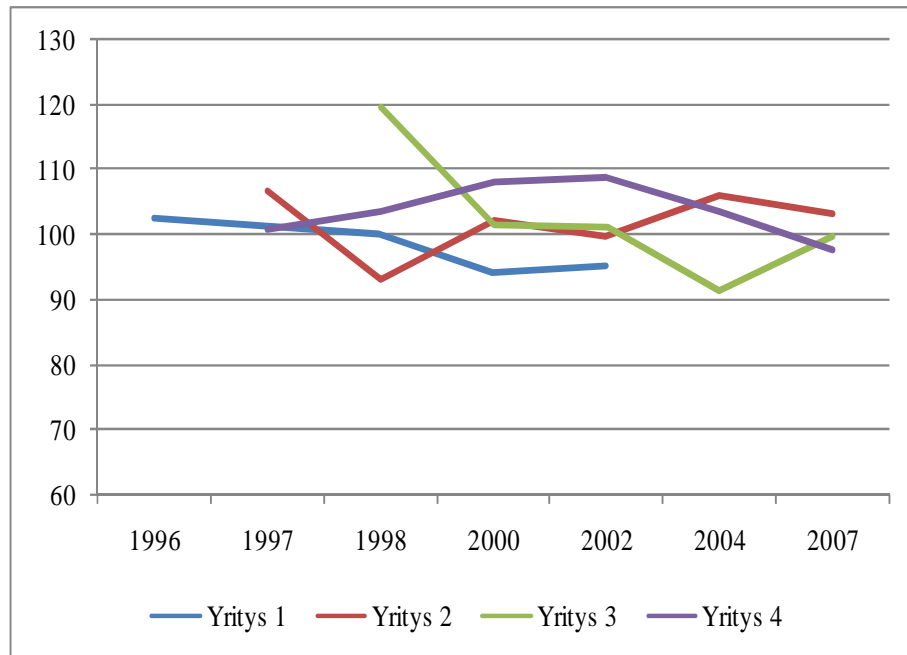


Tyytyväisyys teknisiin palveluihin

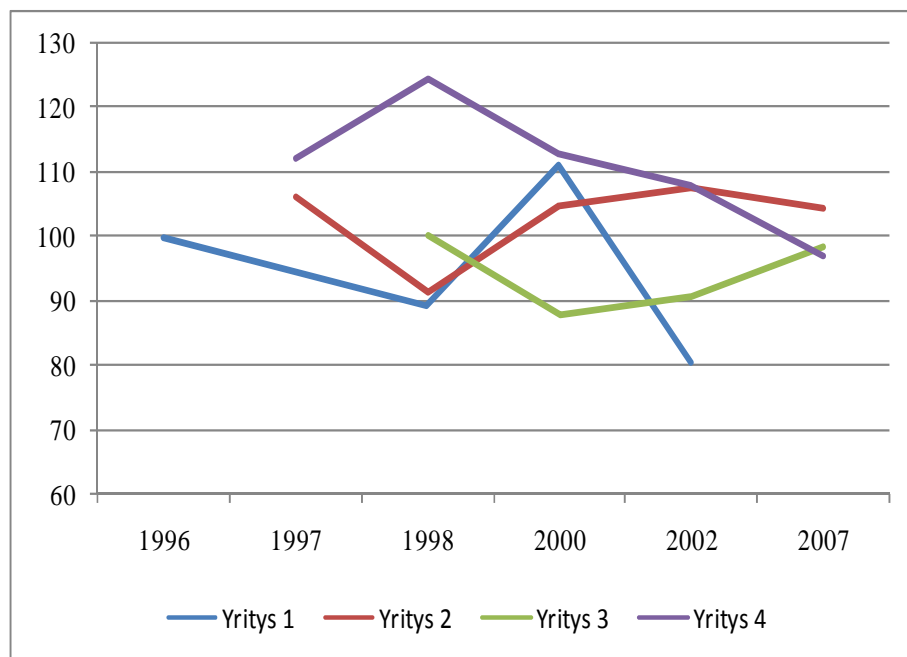


Tyytyväisyys toimittajan imagoon

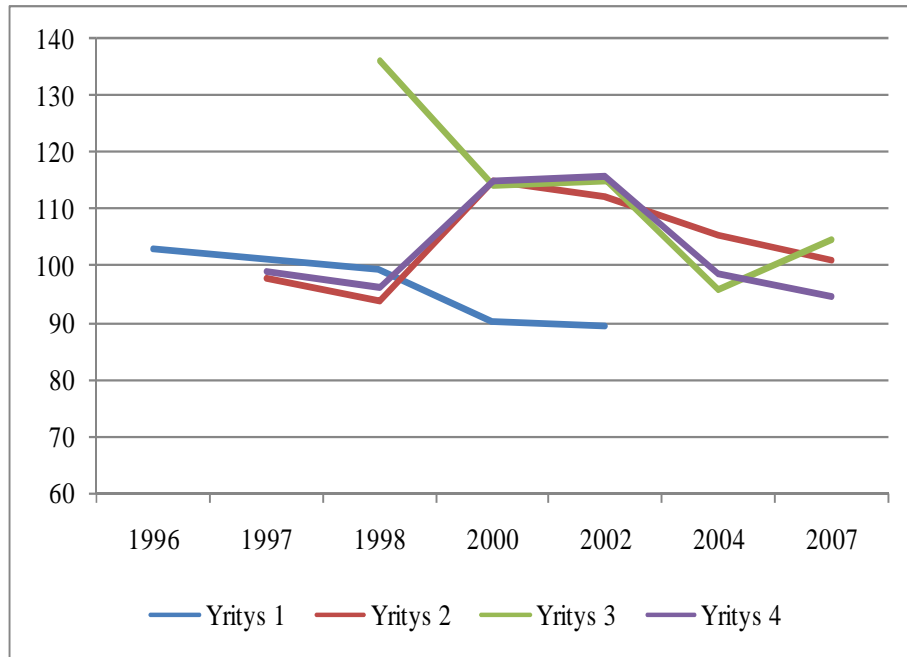
LIITE 7 ASIAKASTYYTYVÄISYYS KOHDEYRITYKSITTÄIN JA VÄITERYHMITTÄIN



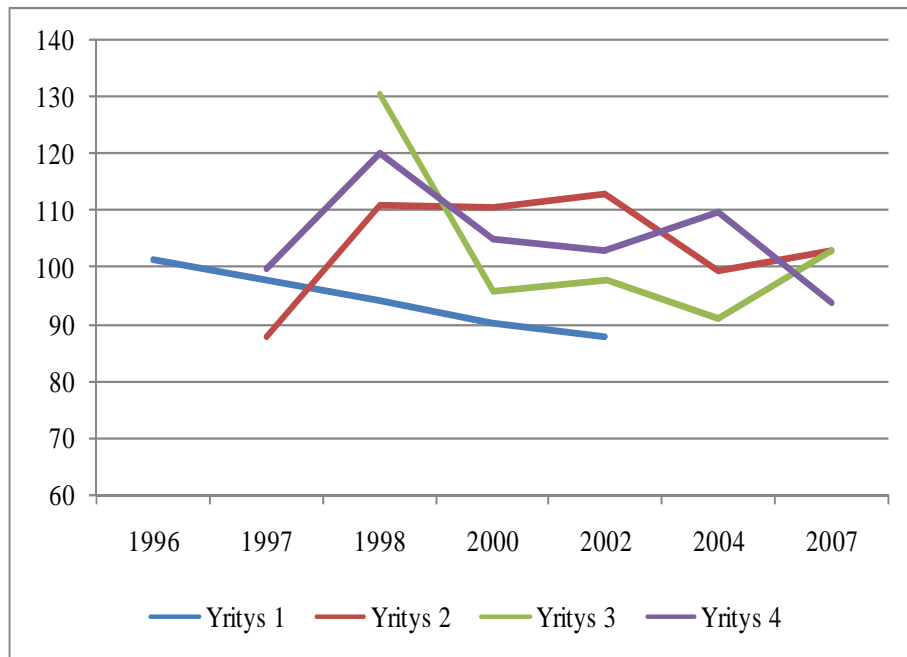
Tyytyväisyys henkilöstöön ja vuorovaikutukseen



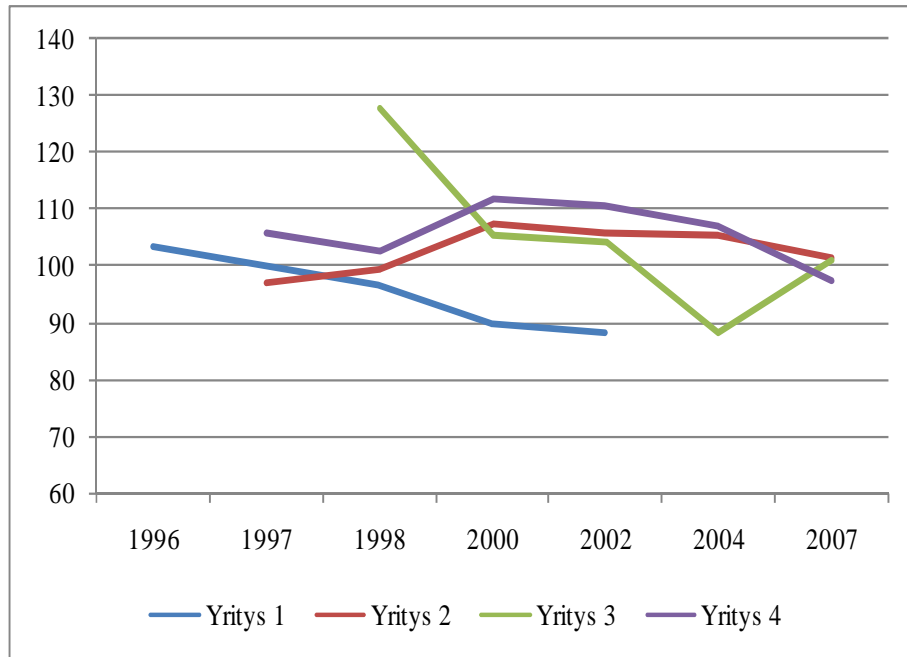
Tyytyväisyys tuoteinformaatioon



Tyytyväisyys tilausten ja reklamaatioiden käsittelyyn



Tyytyväisyys teknisiin palveluihin (jälkimarkkinointi)



Tyytyväisyys yrityskuvaan