



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

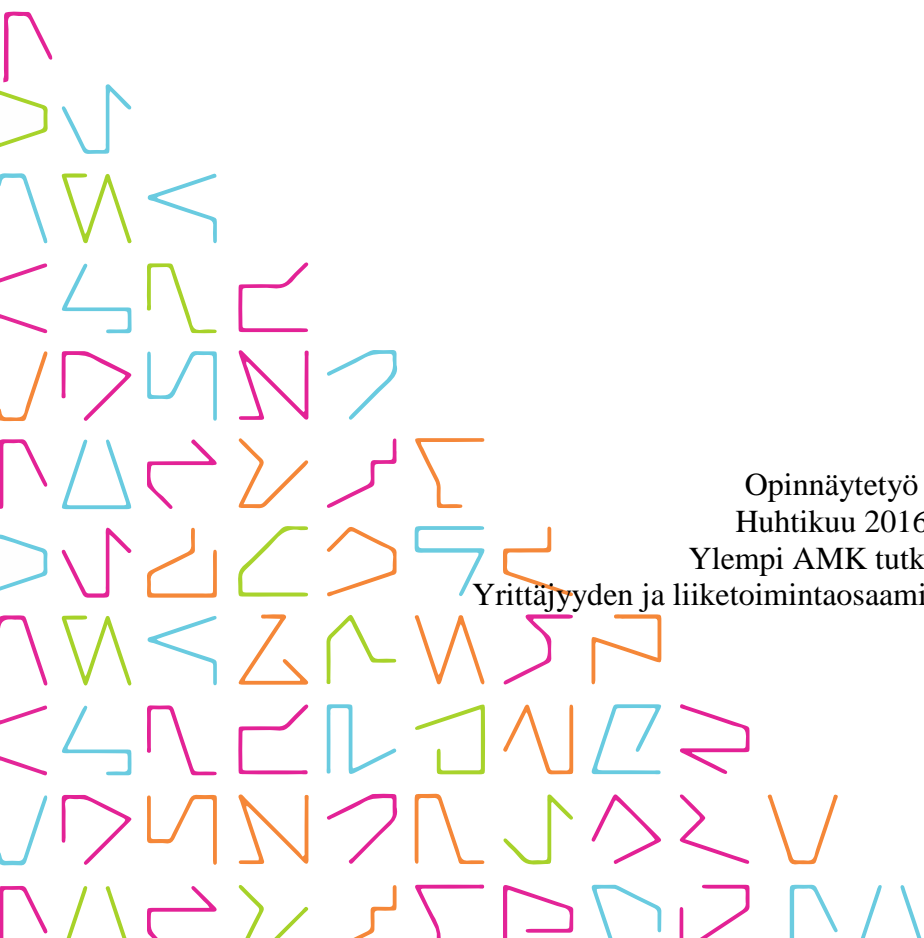
# **PALAUTEPROSESSIN KARTOITTAMINEN**

3 Step IT Oy

Anita Siikanen

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2016  
Ylempi AMK tutkinto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Ylempi AMK tutkinto  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

SIIKANEN ANITA  
Palauteprosessin kartoittaminen  
3 Step IT Oy

Opinnäytetyö 69 sivua, joista liitteitä 7 sivua  
Huhtikuu 2016

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa kohdeyrityksen Suomen asiakaspalauteprosessin nykytila ja pohtia tutkimuksen tiimoilta mahdollisia kehittämiskohteita. Lisäksi tavoitteena on selvittää miten palvelun laatua seurataan ja mitataan ja hyödynnetäänkö mittaamista ja saatuja tuloksia henkilöstön palkitsemisessa.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka aineisto on kerätty pääosin dokumenttianalyysin kautta, mutta myös osallistuvan havainnoinnin ja täydellisen osallistumisen avulla. Tavoitteena oli saada mahdollisimman hyvä näkemys asiakaspalauteprosessin tilasta tutkimalla olemassa olevia dokumentteja ja samalla hyödyntää tutkijan toimenkuvan mukaista roolia osallistuvan havainnoinnin ja täydellisen osallistumisen kautta. Pääpaino aluksi oli asiakastyytyväisyyskyselytutkimuksen tarkasteleminen yhdessä palauteprosessin kartoittamisen kanssa. Yrityksessä 2015 tapahtuneen fuusion myötä tutkimukseen sisällytettiin myös fuusioituneen yrityksen asiakaspalautekäytäntöjen kuvaaminen. Tutkimus ja tutkimusaineiston kerääminen eli muutostilanteen mukaan.

Työn teoreettinen tietoperusta koostuu palveluliiketoiminnan käsitteistä, kuten laadusta, laadun mittaamisesta ja laadun johtamisesta sekä arvosta. Lisäksi teoria käsittää asiakaskokemuksen mittaamisen ja palkitsemisen. Näiden aihealueiden perehtymisen kautta mahdollistetaan tutkimustulosten peilaaminen palveluliiketoiminnan keskeisiin elementteihin.

Tutkimustuloksista tuli esille se, että yrityksellä ei ole yhdenmukaista asiakaspalauteprosessia, eikä asiakaskokemusta koordinoivaa ja kehittävää tahoja. Hyviä käytäntöjä on eri osastoilla, mutta toimintatavoissa on eroja. Palvelun tuottamista ja tavoitetason saavuttamista seurataan monimuotoisesti, mutta osastot eivät välttämättä ole tietoisia toistensa tavoitteista ja saavutuksista. Tavoitteita seurataan tiimikohtaisesti tai henkilökohtaisesti tulokortin kautta. Osa tavoitteista on sidottu palkitsemiseen.

Jatkokehityskohteena nähdään asiakaspalauteprosessin selkeyttämisen koko yritystä hyödyntäväksi ja asiakaspalautetta hallinnoivan tahon määrittäminen. Sisäisen kyselyn avulla voidaan saada tietoa palautteen merkityksestä työntekijän näkökulmasta katsottuna. Tiimien välisen yhteistyön ja tiedon jakamisen avulla voidaan kehittää toimintatapoja ja ottaa käyttöön parhaat käytännöt. Palautetta koordinoivan tahon avulla voidaan yhdenmukaistaa käsitteitä ja toimintatapoja ja tehostaa viestintää ja siten edistää asetettujen tavoitteen saavuttamista.

---

Asiasanat: palvelun laatu, palvelun johtaminen, laadun mittaaminen, arvo, arvofunktiot, kannattavuus, asiakastyytyväisyys, palaute, palkitseminen

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

SIIKANEN ANITA:  
A Survey on the Customer Feedback Process  
3 Step IT Oy

Master's thesis 69 pages, appendices 7 pages  
April 2016

---

The purpose of this thesis was to survey the current state of the Finnish customers' feedback process in the target company and to consider the potential areas for development. In addition, the aim was to find out how the quality of the service is monitored, and if the measurement and achieved results are used for compensating the personnel.

This was a qualitative survey, and the data was mainly collected through a document analysis, but also through participatory observation and full participation. The aim was to get the best possible view of the state of the customer feedback process by examining the existing documents and, at the same time, to take advantage of the role of the author through participatory observation and full participation. The focus was initially to review the customer satisfaction survey in conjunction with the survey on the feedback process. As a result of the company's 2015 merger, the study also included a description of the customer feedback practices in the merged company. The study and the collection of research material changed along with the changing situation.

The theoretical framework of this thesis consists of the service business concepts, such as the quality, the measurement of quality and the management of quality and the value. In addition, the theory covers the measuring and rewarding of the customer experience. Studying these themes enables reflecting the study results to the key elements of the service business.

The study results revealed that the company does not have a uniform customer feedback process nor the personnel coordinating and developing the customer experience. Different departments have good practices, but they differ. The production of the service and the achievement of the target level are monitored in several ways, but the departments are not necessarily aware of each other's goals and achievements. The targets are monitored team-specific or through a personal scorecard. Some of the goals are tied to rewarding.

Streamlining the customer feedback process to benefit the entire company and appointing personnel to administer customer feedback can be seen as targets for further development. An internal inquiry can provide information on the importance of feedback from the employee's point of view. Cooperation and information sharing between the teams can help to improve the operational methods and to adopt best practices. The personnel coordinating feedback could harmonize the concepts and practices and intensify communication, and thus boost up the achievement of the set objectives.

---

Keywords: the quality of service, the management of the quality, the measurement of the quality, value, value functions, profitability, customer satisfaction, feedback, rewarding

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1.	Raportin rakenne.....	7
2	KOHDEYRITYKSEN ESITTELY.....	9
3	TEOREETTINEN TIETOPERUSTA.....	10
3.1.	Palveluliiketoiminta.....	10
3.2.	Palvelu.....	11
3.2.1	Palvelun laatu ja laadun mittaaminen.....	14
3.2.2	SERVQUAL- menetelmä ja SERVPERF- menetelmä.....	15
3.2.3	Net Promoter Score – mittaristo.....	17
3.2.4	Balanced Scorecard.....	18
3.2.5	BSC:n aineeton näkökulma ja viides näkökulma.....	20
3.2.6	Laatustandardit.....	21
3.3.	Palvelun laadun johtaminen.....	22
3.3.1	Palvelun laatukuilu.....	23
3.3.2	Palveluvirheen korjaaminen.....	25
3.3.3	Six sigma – kehittämismalli ja Demingin ympyrä.....	26
3.4.	Arvo.....	27
3.4.1	Asiakassuhteen kannattavuus.....	28
3.4.2	Arvofunktiot.....	29
3.4.3	Suorat arvofunktiot.....	29
3.4.4	Epäsuorat arvofunktiot.....	31
3.5.	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	33
3.6.	Palkitseminen.....	35
4	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSMENETELMÄN VALINTA.....	36
4.1.	Kvalitatiivinen tutkimus.....	37
4.2.	Dokumenttianalyysi.....	38
4.3.	Osallistuva havainnointi ja täydellinen osallistuminen.....	39
4.4.	Reliaabelius ja validius.....	39
5	TUTKIMUKSEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS.....	41
5.1.	Asiakastyytyväisyystutkimus.....	42
5.1.1	Asiakastyytyväisyystutkimuksen kyselylomakkeen rakenne.....	42
5.1.2	Asiakastyytyväisyystutkimuksen tavoite.....	43
5.2.	Ulkoistuspalvelun ja asiantuntijapalvelun palautekyselyt.....	44
5.2.1	Ulkoistuspalvelun palautekyselyt.....	44
5.2.2	Asiantuntijapalvelun palautekyselyt.....	46
5.3.	Virhetilanteiden käsittely ja kirjaaminen.....	47

5.4. Logistiikkatiimin laadun valvonta .....	48
5.5. Reklamaatioprosessi .....	49
5.6. Vastaanotettujen puhelujen seuranta ja tavoitteet.....	49
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET .....	51
6.1. Johtopäätökset Asiakastyytyväisyystutkimuksesta.....	51
6.2. Johtopäätökset ulkoistuspalvelun ja asiantuntijapalvelun palautekyselyistä .....	53
6.3. Johtopäätökset muusta palvelun laadun seurannasta ja mittaamisesta ....	55
6.4. Yhteenveto johtopäätöksistä .....	56
6.5. Kehitysehdotukset.....	57
6.5.1 Henkilöstön kuuleminen .....	57
6.5.2 Asiakaspalauteprosessi ja palautetta hallinnoiva taho .....	58
6.5.3 Palvelun tavoitetasot ja palkitseminen .....	58
7 PÄÄTÄNTÖ .....	60
LÄHTEET.....	61
LIITTEET.....	
Liite 1. 3 STEP IT –Asiakastyytyväisyystutkimus 2015 1 (3).....	63
Liite 1. 3 STEP IT –Asiakastyytyväisyystutkimus 2015 2 (3).....	64
Liite 1. 3 STEP IT –Asiakastyytyväisyystutkimus 2015 3 (3).....	65
Liite 2. Asiakaspalvelupäälliköiden palautekyselyn kysymykset .....	66
Liite 3. Käynnissä olevien projektien palautekyselyn kysymykset.....	67
Liite 4. Päättäneiden projektien palautekyselyn kysymykset.....	68
Liite 5. CRM kirjaus – Poikkeama Logistiikkaprosessissa, 2015 .....	69

## 1 JOHDANTO

Palveluilla on kolme ominaispiirrettä, jotka ovat palveluiden prosessinomaisuus, tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuus ja asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoprosessiin. Palvelun laadun määritelmä perustuu odotuksen ja toteutuneen kokemusten väliin suhteeseen. Mikäli odotukset ovat matalat ja palvelukokemus ylittää odotukset, on asiakaskokemus positiivinen. Se ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että palvelu olisi laadukasta. Grönroosin mukaan laadun parantaminen on usein yritysten yhtenä merkittävänä sisäisenä tavoitteena, mutta onnistuakseen siinä yritysten pitää olla tietoisia siitä miten asiakkaat kokevat laadun. Tärkeintä on huomioida, että laadun määrittelevät asiakkaat oman kokemuksensa mukaan. (Grönroos 2009, 79, 100.)

Asiakkaalle merkityksellisen arvon tuottaminen onnistuu parhaiten, kun asiakkaat saadaan osallistettua palveluiden ja palveluprosessin jatkuvaan ideointiin ja kehittämiseen. Yhtä lailla henkilöstö pitää ottaa mukaan kehittämistyöhön. Palveluorganisaatiossa tuotetaan paljon sisäistä palvelua ja tuetaan toimintoja, jotka puolestaan ovat kiinni asiakasrajapinnassa ja tuottavat palvelua ulkoisille asiakkaille. Hyvä sisäinen palvelu ja vuorovaikutus ja toimiva viestintä edesauttavat tuottamaan hyvää ulkoista palvelua. Palvelun laatua, laadun muutoksia ja asiakaskokemusta voidaan mitata erilaisin keinoin, kuten asiakastyytyväisyyskyselyin, saadun palautteen avulla, reklamaatioiden seuraamisella ja analysoinnilla, prosessien tehokkuutta mittaamalla sekä henkilöstön tyytyväisyyttä mittaamalla. Saatua tietoa voidaan hyödyntää palveluiden ja prosessien kehittämisen lisäksi myös henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja erilaisissa kannustin- ja palkkiointijärjestelmissä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa kohdeyrityksen Suomen asiakaspalauteprosessin nykytila ja pohtia siihen tarvittavia kehittämisehdotuksia. Lisäksi tavoitteena on selvittää sitä, miten palvelun laatua mitataan ja hyödynnetäänkö mittaamista henkilöstön palkitsemisessa. Kohdeyritys on palveluyritys, jonka toiminnan perustana ovat pitkäaikaiset ja molemmin puolin kannattavat asiakassuhteet. Palvelutuotteiden ja palveluprosessien jatkuva edelleen kehittäminen on liiketoiminnan perusedellytys ja palvelua tuottavat työntekijät ovat sen kantava voima. Tavoitteena on tuottaa asiakkaille aitoa arvoa ja samalla menestyä omassa liiketoiminnassa. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja

linkittyä osittain tutkijan työtehtävään kohdeyrityksen Suomen asiakaspalvelun asiakkuudenhallintajärjestelmän (jäljempänä CRM – järjestelmän) käyttöönottoprojektin osalta. Työtehtäväprojektissa tavoitteena on CRM – järjestelmään käyttöönottamisen ja kehittämisen lisäksi pohtia palvelun laadun mittaamista, laatutavoitteiden asettamista ja palkitsemista.

Kyseessä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa pyrkimys on ymmärtää tutkimuksen kohdetta kokonaisvaltaisesti, huomioiden kohteen esiintymisympäristö, tausta, tarkoitus ja merkitys. Tutkimusaineisto on kerätty dokumenttianalyysin, osallistuvan havainnoinnin ja täydellisen osallistumisen avulla. Tavoitteena on saada mahdollisimman hyvä näkemys asiakaspalauteprosessin nykytilasta tutkimalla olemassa olevia dokumentteja ja hyödyntää samalla toimenkuvan mukaista roolia osallistuvan havainnoinnin ja täydellisen osallistumisen kautta. Dokumenttianalyysi valikoitui pääasialliseksi tiedon lähteeksi, sillä asiakaskokemuksen hankintamenetelmien nykytila oli epäselvä, eikä yrityksessä ole ollut asiakaskokemuksesta vastaavaa tahoja. Kartoitusta tapahtui käymällä läpi olemassa olevaa materiaalia, kuten palaverimuistioita, tehtyjä kyselyitä ja raportteja. Lisäksi aiheen tiimoilta pidettiin erillisiä palavereita eri osastojen esimiesten ja työntekijöiden kanssa.

### **1.1. Raportin rakenne**

Tämä tutkimus koostuu seitsemästä pääluvusta, alkaen johdannolla. Johdannossa avataan tutkimuksen aihealuetta palveluliiketoiminnasta sen keskeisten elementtien kautta. Lisäksi kerrotaan tutkimusongelma ja tavoite sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Johdannossa tuodaan lyhyesti esille kohdeyritys ja sen toimiala.

Toisessa luvussa on kohdeyrityksen varsinainen esittely ja tarkempi kuvaus yrityksen toimialasta. Luvussa kerrotaan myös kohdeyrityksen liikeidea ja tärkeimmät elementit. Lopussa on vielä tietoa yrityksen toimipisteistä ja henkilökunnan määrästä.

Kolmannessa luvussa on tutkimuksen teoreettinen tietoperusta, joka koostuu palveluliiketoiminnan ja palvelun laadun käsitteistä. Siinä on kappaleet laadun mittaamisesta ja

laadun johtamisesta sekä kappale, jossa käsitellään arvoa, asiakaskannattavuutta ja arvofunktoita. Lisäksi kolmannen luvun lopussa on kappaleet asiakaskokemuksen mittaamista ja palkitsemista.

Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tavoite ja menetelmävalinta ja käytetyt menetelmät. Tässä luvussa kerrotaan perusteet valinnoille ja avataan menetelmien sisältöä teoreettisen tietoperustan tavoin. Lopussa on vielä kappale tutkimuksen luotettavuudesta ja pätevyydestä.

Luku viisi sisältää tutkimuksen käytännön toteuttamisen tutkittavien aiheiden läpikäymisen aiheittain jaoteltuna. Ensimmäisessä kappaleessa kerrotaan myös tutkimuksen lähtökohta ja avataan tutkimustyön käytännön tekemistä. Lisäksi kappaleessa tuodaan esille Yrityksessä tapahtunut muutos ja sen vaikutus tutkimustyöhön. Tämän käydään läpi kaikki tutkimuskohteena olevat aiheet, joita on kuusi aluetta. Ne on jaoteltu aihealueittain, toisen tason otsikoiden alle ja niitä ryhdyttää vielä muutamassa kohden kolmannen tason otsikointi. Tavoitteena moniportaisen otsikoinnin avulla on tuoda esille tutkimuskohde mahdollisimman selkeästi.

Luvussa kuusi on tutkimuksesta saadut johtopäätökset aihealueittain jaoteltuna ja yhteenvedo tutkimustuloksista. Yhteenvedon tarkoituksena on tuoda esille johtopäätösten keskeisimmät elementit. Tämän jälkeen esitetään kehitysehdotuksia kohdeyritykselle. Kehitysehdotukset on jaoteltu omiin kappaleisiin kolmannen tason otsikoinnilla.

Luvussa seitsemän on työn päätäntö. Tässä luvussa tuodaan esille mitä tutkimuksessa tehtiin eli tutkimuksen tavoite, mitä tietoa se tuo kohdeyritykselle ja miten yritys voi hyödyntää tutkimusta omassa liiketoiminnassaan. Tässä luvussa kerrotaan myös millaista tietoa tutkimuksen kautta saa palveluliiketoiminnan elementeistä. Lopussa on ehdotuksia jatkotutkimuskohteiksi.



## 2 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY

3 Step IT Oy (jäljempänä 3 Step IT tai Yritys) on palveluyritys ja se on perustettu Suomessa vuonna 1997. 3 Step IT tuottaa yrityksille ja organisaatioille kustannustehokkaan ja läpinäkyvän konseptin IT-laitteiden hankinnan, seurannan ja laitteiden käytöstä poistamisen ja uusimisen saralla. Nimensä mukaisesti yrityksen palvelu kattaa kolme päävaihetta, hankinnan, käytön aikaisen hallinnoinnin ja käytöstä poistamisen.

Hankintavaihe sisältää laitteiden rahoituksen sovitulle vuoka-ajalle sekä laiterekisterin luomisen ja raportointinäköymien muokkaamisen asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Käytön-aikainen hallinnointi tarkoittaa laitteiden tilausten oikeellisuuden ja ajantasaisuuden varmistamista, toiminnan seuraamista ja tarpeen mukaan laitteiden päivityksiä ja uudelleenasetuksia. Laitteiden käytöstä poistamisessa 3 Step IT muistuttaa asiakkaitaan vuokratkauden päättymisestä ja uusien laitteiden hankkimisesta, hoitaa tarvittaessa laitteiden noudon ja pakkaamisen ja huolehtii palautuvien laitteiden tietojen hävittämisestä ja raportoinnista asiakkaalle.

3 Step IT on Pohjoismaiden suurin käytettyjen ja kunnostettujen tietokoneiden ja mobiililaitteiden jälleenmyyjä ja siten toiminnallaan tukee ympäristöystävällistä liiketoimintaa kierrättämällä tehokkaasti käytettyä tietotekniikkaa. Kaikista palautteluista laitteista 97 prosenttia kunnostetaan ja myydään eteenpäin. Yrityksen ympäristöjärjestelmälle ja Suomen liiketoiminnoille on myönnetty ISO 14001 – sertifiointi vuonna 2008. Ympäristövastuun kantaminen on yksi osa yrityksen liiketoimintavastuuta.

Vuoden 2014 tietojen mukaisesti 3 Step IT toimii 11 maassa ja työllistää 244 työntekijää. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Yrityksellä on yli 3700 sopimusasiakasta ja yli 1,6 miljoonaa laitetta rekisterissään. Jälleenkäsittelylaitoksia 3 Step IT:llä on viidessä eri maassa, Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Malesiassa ja Englannissa. ([www.3stepit.fi](http://www.3stepit.fi))

### 3 TEOREETTINEN TIETOPERUSTA

Tässä luvussa esitetään työn teoreettinen viitekehys. Aineisto pohjautuu palveluliiketoiminnan, palvelun laadun, laadun johtamisen sekä laadun mittaamisen aihealueisiin. Lisäksi tässä luvussa tarkastellaan asiakassuhteen kannattavuutta ja käydään läpi arvoa ja asiakaskokemuksen mittaamista eri näkökulmista. Lopuksi on vielä kappale palkitsemisesta.

#### 3.1. Palveluliiketoiminta

Palveluliiketoiminnassa perusajatus on huomioida asiakasnäkökulma kaikessa tekemisessä, tuottaa arvoa asiakkaalle ja samalla huomioida oman liiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttavat tekijät. Palveluliiketoiminnassa palvelua tuotetaan asiakkaalle usein muiden henkilöiden toimesta, jolloin palveluhetki ja siten asiakkaan palvelukokemus on ainutkertainen. Tuulaniemen mukaan arvolla tarkoitetaan hyödyn ja hinnan välistä suhdetta ja rahallinen arvo voi tarkoittaa myös asiakkaalle hankinnan aiheuttamaa vaivaa. Yrityksen tehtävänä on saada asiakas kiinnostumaan arvopauksestaan ja pyrkiä erottumaan sen myötä kilpailijoistaan. Asiakkaan onkin tärkeää ymmärtää yrityksen antama arvopaus. Asiakkaalle arvon muodostuminen tapahtuu yhteistyössä palvelua tuottavan yrityksen kanssa erilaisten palvelukanavien kautta ja vuorovaikutuksessa. Asiakkaan kokema arvo muodostuu asiakkaan odotusten ja subjektiivisen palvelukokemuksen kautta. (Tuulaniemi 2013, 30, 33.)

Grönroosin mukaan palvelut ovat luonnostaan suhdepainotteisia ja asiakas luo itse saamaansa arvoa palvelusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa koko asiakassuhteen ajan. Palveluliiketoiminnan taustalla on palvelulogiikka, jolla tarkoitetaan sitä, että palvelua tuottava yritys pyrkii edistämään niitä prosesseja, jotka tukevat asiakkaan päivittäistä toimintaa. Samalla tuotetaan arvoa asiakkaan liiketoiminnalle sen sijaan, että heille annettaisiin käytettäväksi tuotteita tai tietoa, joiden hyödyntäminen jää asiakkaan omalle kontolle. Pysyvän kilpailuedun varmistamiseksi palvelulogiikka pitää ulottaa liiketoiminnan kaikkiin osa-alueisiin, jotta lähestymistapa asiakkaan suuntaan on kaikessa tekemisessä ja toiminnassa yhdenmukainen (Grönroos 2010, 49, 52, 82, 501–502.)

Tuulaniemi omaa saman näkemyksen siitä, että palvelun käyttöarvon näkökulma toimii arvoketjuajattelua paremmin. Arvoketjumalli, jossa yrityksen tuotantoprosessin kaikki vaiheet tuottavat arvoa lopputuotteelle ja sitä kautta asiakkaalle, ei ole hänen mielestään nykyaikaan ja palvelumaailmaan sopivin arvon näkökulma. Haastetta siinä tuottaa se, että arvoketjun viimeinen lenkki on tuotteen tai palvelun ostaminen ja siten valmiin arvokokemuksen ostaminen, ei sen luominen palvelua käytettäessä. Asiakas ei voi myöskään tietää mitä kaikkea yrityksen tuotantoprosessissa tapahtuu, eikä arvon ymmärtämistä ja arvokokemusta voi silloin syntyä yrityksen odottamalla tavalla. Käyttöarvon näkökulmassa sen sijaan asiakas luo itse palvelulle arvoa käyttämällä sitä ja yritys tukee asiakkaan arvontuotantoprosessia. (Tuulaniemi 2013, 38–40.)

Palvelunäkökulmassa asiakassuhteeseen kuuluvia palveluita pidetään strategisesti tärkeinä riippumatta siitä, onko kyse fyysisestä tuotteesta vai palvelusta. Liiketoiminnassa erottumisen apuna ja kilpailukeinoina palvelua tuottava yritys voi hyödyntää laajennettua palvelutarjoomaa ja piilopalveluita. Kilpailuetuna palvelunäkökulma toimii, kun kaikki palvelut kootaan kokonaispaketiksi ja asiakkaan näkökulma otetaan huomioon ratkaisun tuottamisessa. Tällöin hinnoittelulla ei ole niin suurta merkitystä asiakkaalle, vaan merkityksen luo asiakkaan kokema arvo. (Grönroos 2009, 26, 28–29.)

Tuulaniemi tuo esille lisääntyvän tarpeen kokonaisvaltaisen ratkaisun tuottamisesta asiakkaalle yksittäisen palvelun ja tuotteen sijaan eli tarpeen tarjoomista, joissa yhdistetään tuotteita, palveluita, tietoa ja vuorovaikutusta. Huomio on tällöin asiakkaan yksilöllisissä tarpeissa. Asiakkaalle kokonaispalvelua voidaan tuottaa monen toimijan kautta ja kilpailua syntyy aiempaa enemmän tarjoomien välillä, kuin palveluntuottajien välillä. (Tuulaniemi 2013, 40–42.)

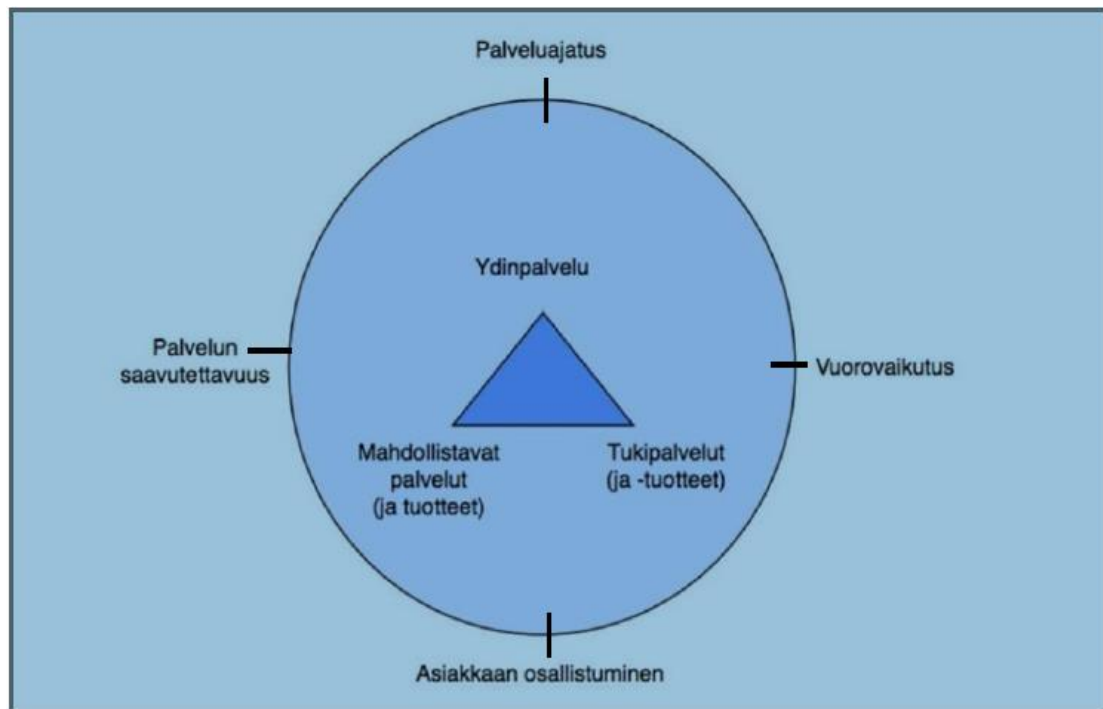
### **3.2. Palvelu**

Palveluilla on kolme peruspiirrettä, jotka ovat niiden prosessinomaisuus, tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuus ja asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoprosessiin. Palvelulle merkittävää on sen aineettomuus, kokemuksen subjektiivisuus, palvelun heterogeenisuus ja useista toiminnoista koostuvat prosessit, joiden vuoksi tasaisen laadun ylläpitäminen voi olla haastavaa. Palvelukokemus ei ole koskaan täysin yhdenmukainen,

sillä siihen vaikuttaa asiakkaan oma toiminta ja sosiaalinen suhde. Palvelun tuotantoprosessi sisältää paljon näkymätöntä tekemistä, mutta palvelun käyttäjä kuluttaa tai kokee usein vain palvelun näkyvää osaa. (Grönroos 2009, 79–82.) Silloin kun on kyse ihmisistä palvelun tuottajina asiakasrajapinnassa ja ostajina, on hyvä ymmärtää molempia osapuolia, heidän tarpeitaan, odotuksia, arvoja ja motivaatiotekijöitä. Yritysten pitää myös ymmärtää millaiset asiat vaikuttavat asiakkaan valintoihin ja mitkä tekijät palvelussa tuottavat asiakkaalle arvoa. Näitä tekijöitä ovat mm. arvot, tarpeet, tottumukset, odotukset, muiden mielipiteet, hinta ja palvelun ominaisuudet. (Tuulaniemi 2013, 71–72.)

Grönroosin mukaan palvelu koostuu ydinpalvelusta, lisäpalveluista eli mahdollistavista palveluista ja tukipalveluista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ydinpalvelu tarvitsee mahdollistavia palveluita, sillä ilman niitä palvelun kuluttaminen ei ole mahdollista. Tukipalveluiden tarkoitus on puolestaan auttaa palveluyritystä erottautumaan kilpailijoistaan tai tuottamaan palvelulle lisäarvoa. Nämä kolme tekijää muodostavat peruspalvelupaketin. Vaikka johtamisen näkökulmasta katsottuna peruspalvelupaketin tekijät on hyvä tunnistaa ja erottaa toisistaan, niin asiakkaan näkökulmasta katsottuna saatu palvelu ei ole vain näiden kolmen tekijän summa. Tämä johtuu siitä, että asiakkaan kokemus saadusta palvelusta sisältää myös kokemuksen palveluprosessista. Tämän vuoksi on syytä luoda kattavampi malli, jossa peruspalvelupaketin lisäksi on otettu huomioon kolme muuta elementtiä. Nämä elementit ovat palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistuminen. Yhdessä peruspaketin kanssa ne muodostavat laajennetun palvelutarjoomanmallin. (Grönroos 2009, 224–226.)

Laajennetussa palvelutarjoomassa (kuvio 1) palvelun saavutettavuudella tarkoitetaan mm. seuraavia asioita; palvelupisteen fyysistä sijaintia ja ulkonäköä, aukioloaikoja, henkilökunnan määrää ja osaamista ja asiakkaiden osallistumista palveluprosessiin. Vuorovaikutus puolestaan tarkoittaa asiakkaan kokemusta ja vuorovaikutusviestintää palvelua tuottavien henkilöiden ja muiden asiakkaiden kanssa, järjestelmien, asiakirjojen ja teknisten välineiden käyttämistä palvelutapahtumassa. Asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen tarkoittaa sitä, että asiakas on palvelun kanssatuottaja ja vaikuttaa tekemisellään saamaansa palveluun parantavasti tai heikentävästi. Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa siten peruspalvelupaketin elementtien lisäksi palvelun saatavuus, vuorovaikutustilanteiden miellyttävävyys ja se miten hyvin asiakas ymmärtää oman roolinsa palvelun tuotantoprosessissa. (Grönroos 2009, 226–228.)



KUVIO 1. Laajennettu palvelutarjooma (Grönroos 2009, 227).

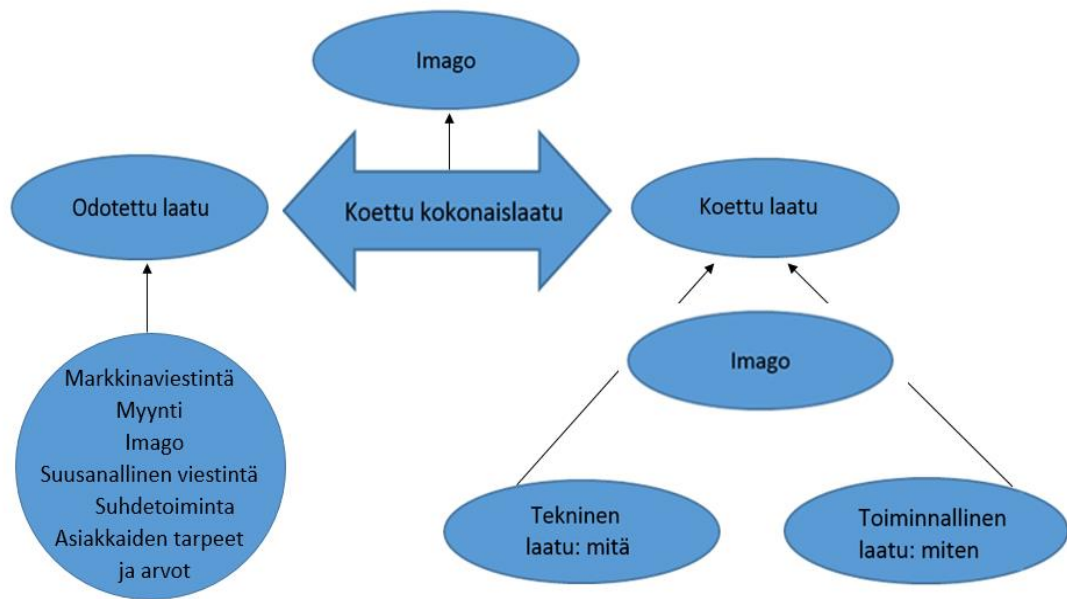
Yrityksessä ydinpalvelua on tietotekniikan vuokraaminen ja rahoituksen järjestäminen sekä huolehtiminen käytöstä poistuvista laitteista ympäristöystävällisesti. Vuokralaitteiden hallinnan mahdollistaa asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöity käyttöomaisuusrekisteri, jota käyttämällä asiakkaalla on ajantasainen tieto vuokralla olevista laitteista ja niiden päättymispäivästä. Tukipalveluita on mm. laiterekisterin ylläpitoon ja oikeellisuuden kehitetyt palvelutuotteet, asiakaskohtaisesti määritelty raportointi ja laskutuksessa yksilöllisten tarpeiden huomioiminen. Käytöstä poistuvien laitteiden kohdalla laitteiden noutopalvelu ja pakkaamispalvelu toimivat sekä tukipalveluina, että lisäpalveluina, riippuen asiakkaan tilanteesta ja tarpeesta. Yrityksessä palvelun lähtökohtana on asiakas-kohtaisten tarpeiden huomioiminen ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen ja palvelutuote kootaan yhteistyössä asiakkaan kanssa heille sopivaksi. Käyttöomaisuusrekisterin hyödyntämisen myötä asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen. Vuorovaikutusta tapahtuu jatkuvasti palvelua tuottavien henkilöiden tai järjestelmien kautta. Asiakkuudesta vastaa tiimi, joka on hyvin selvillä asiakkaan tilanteesta ja tarpeista. Nämä edellä mainitut palvelun elementit sopivat hyvin laajennetun palvelutarjooman käsitteeseen.

### 3.2.1 Palvelun laatu ja laadun mittaaminen

Pesonen (2007, 36–37) pitää hyvänä seuraavaa laadun määritelmää: ”Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai toteamuksia, olivatpa ne ilmaistuja tai piilossa olevia”. Oleellista on siis ymmärtää asiakkaan tarpeita ja odotuksia, vaikka osa niistä ei olisi helposti tunnistettavissa. Hän tuo esille myös sen, että palvelun laadun määrittäminen on haastavaa, koska asiakkaat eivät aina pysty etukäteen ilmaisemaan toivettaan tai odotustaan palvelun laadusta. Pesonen kehottaakin yrityksiä miettimään oman toimintansa kohdalla laadun lisäksi myös sitä, mikä on laaduttomuutta ja mikä on ylilaatua.

Asiakkaan kokema palvelun laatu sisältää Grönroosin mukaan kaksi tekijää, teknisen ulottuvuuden ja toiminnallisen ulottuvuuden, jotka käytännössä tarkoittavat asiakkaan saamaa palvelua tai lopputuotetta, joka on syntynyt palveluprosessin kautta. Näiden lisäksi asiakkaalle on merkityksellistä palvelutapahtumassa vuorovaikutuksesta saatu hyöty ja mielikuva yrityksestä. Myös muiden samanaikaisesti palvelua ostavien asiakkaiden toiminta voi vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat siihen, miten asiakas arvioi palvelun laatua. Yrityksen onkin tärkeää ymmärtää mitä laatu asiakkaan näkökulmasta katsottuna tarkoittaa ja miten asiakas laadun kokee ja sitä arvioi, jotta se pystyy hallitsemaan laatua, kehittää omaa toimintaansa ja ohjaamaan asiakkaitaan haluttuun suuntaan. (Grönroos, 2009, 98, 101–102.)

Koettu kokonaislaatu (kuvio 2) sisältää muitakin kuin edellä mainittuja tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat odotukset palvelun laadusta, markkinointiviestintä ja suhdetoiminta ja asiakkaan tarpeet. Kun odotukset ja kokemukset ovat yhdenmukaisia, koetaan laatu hyvänä, mutta jos odotukset poikkeavat koetusta, saatetaan laatu kokea huonona, vaikka käytettyjen laatumittareiden mukaan laatu olisikin hyvällä tasolla. Kyse on odotetun ja koetun laadun välisestä suhteesta. Asiakkaan kokema kokonaislaatu on siten palvelun tavoin monitahoinen kokonaisuus, joka muodostuu useiden tekijöiden lopputuloksena. Merkittävää on se, miten onnistuttu ratkaisemaan asiakkaan ongelma ja mitä asiakas palvelun käyttämisestä hyötyy, eli mikä on palvelun arvo asiakkaalle. (Grönroos, 2009, 99, 105–106.)



KUVIO 2. Koettu kokonaislaatu (Grönroos, 2009, 105)

### 3.2.2 SERVQUAL- menetelmä ja SERVPERF- menetelmä

Servqual-menetelmä on yleisin yritysten käyttämä attribuuttipohjainen palvelun laadun mittausväline, jonka tarkoituksena on mitata niitä osatekijöitä, joista asiakkaan mielestä palvelun laatu koostuu. Menetelmä on alkujaan lähtenyt 1980-luvulla Berryn, Parasuramanin ja Zeithamlin tutkimuksista, joiden perusteella he muodostivat käsityksen palvelun laadun osatekijöistä. Alussa näitä palvelun laadun osatekijöitä oli kymmenen, mutta jatkotutkimusten myötä osatekijät supistuvat viiteen osatekijään ja niitä kuvaaviin 22 attribuuttiin. Arvoasteikko on seitsemänportainen ja sen ääri-laidat ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. SERVQUAL- menetelmässä tarkoitus on selvittää mitä kyselyyn vastaaja on palvelulta odottanut ja miten hän on sen kokenut. Saatujen vastausten perusteella voidaan laskea tulos, joka kuvaa joko kokonaislaatua tai laadun osatekijöitä. (Grönroos 2009, 112–114, 116.)

Nämä menetelmän viisi osatekijää ovat:

*1. Konkreettinen ympäristö.* Tämä tekijä liittyy palveluyrityksen käyttämien toimitilojen, laitteiden ja materiaalin miellyttävyyteen sekä asiakaspalvelijoiden ulkoiseen olemukseen.

2. *Luotettavuus*. Tämä tarkoittaa, että palveluyritys tarjoaa asiakkailleen heti ensimmäisellä kerralla täsmällistä ja virheetöntä palvelua ja tekee sovituksessa ajassa sen, mitä on luvannut.
3. *Reagointialttius*. Tämä tarkoittaa, että palveluyrityksen työntekijät ovat halukkaita auttamaan asiakasta, vastaamaan heidän pyyntöihinsä, kertomaan asiakkaille, milloin palvelu annetaan, ja palvelemaan heitä viipymättä.
4. *Vakuuttavuus*. Tämä tarkoittaa, että työntekijöiden käyttäytyminen saa asiakkaat luottamaan yritykseen ja tuntemaan olonsa turvalliseksi. Lisäksi työntekijät ovat aina kohteliaita ja he osaavat vastata asiakkaan kysymyksiin.
5. *Empatia*. Tämä tarkoittaa, että yritys ymmärtää asiakkaiden ongelmia, toimii heidän etujensa mukaisesti ja kohtelee heitä yksilöinä ja että sen audioloajat ovat sopivat. (Grönroos, 2009, 116.)

Menetelmä on saanut osakseen kritiikkiä siitä, että kaikkia osa-alueita ei ole mahdollista linkittää toisiinsa ja että kaikki attribuutit eivät kuvaa riittävän tarkasti kaikkia palvelun osia. Lisäksi kriittistä keskustelua on käyty siitä, miten hyvin odotusten ja kokemusten vertailu voi toimia koetun palvelun laadun mittaamisen välineenä, jossa odotukset ja kokemukset koskevat sitä palvelua, jota myös kulutetaan. Menetelmässä on toinenkin ongelma, joka liittyy luotettavaan pätevyyden toteamiseen. Siinä kyseenalaistetaan se, onko odotuksia syytä mitata ennen kokemusta, tuleeko odotukset mitattua tuplasi, kun odotukset sisältävät usein aiempaa kokemusta ja miten palvelukokemuksen jälkeen mitattava palvelukokemuksen odotus muuttuu kokemuksen vaikutuksesta. (Grönroos, 2009, 116–119.)

Cronin ja Taylor (1992) loivat vaihtoehtoisen laatumittarin SERVQUAL-mittariston saaman kritiikkiin pohjalta. Tämä uusi SERFPERF-mittaristo perustuu SERVQUAL-mittaristoon osatekijöineen ja attribuutteineen, mutta siitä on poistettu palvelun laadun odotustekijät ja sen avulla mitataan vain palvelun suorituskykyä. Grönroosin mukaan tällä mitaamistavalla saatuja tuloksia on helpompi hallita ja analysoida (Grönroos 2009, 119).



### 3.2.3 Net Promoter Score – mittaristo

Korkiakoski ja Ylikoski (2013) avaavat Suosittelun Johtamisen Pikaoppaassa Net Promoter Score (NPS) – mittaristoa ja sen perusajatusta. Kyseessä on 2000-luvun alussa Reichheldin ja Bain & Co:n luoma mittaristo, jolla tarkoitetaan sitä, että mittaamalla asiakkaan suositteluhalukkuutta saadaan tietoa asiakaspysyvyydestä ja kasvusta. Ydinkysymyksenä on asiakkaan halukkuus suositella yritystä tai tuotetta. Kyselyyn vastataan asteikolla 0 – 10 ja vastaajat luokitellaan kolmeen ryhmään vastusten perusteella. Nämä ryhmät ovat;

Arvostelijat (Detractors) = Vastaajat, joiden antama arvo on 0 - 6

Neutraalit (Passives) = Vastaajat, joiden antama arvo on 7 - 8

Suosittelijat (Promoters) = Vastaajat, joiden antama arvo on 9 - 10

Net Promoter Score tulos lasketaan siten, että suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta vähennetään arvostelijoiden prosentuaalinen osuus. Tuloksena on suosittelijoiden prosentuaalinen määrä eli tavallaan asiakkaiden nettosuositeluindeksi. Etuna pidetään kyselyn yksinkertaisuutta ja soveltuvuutta useille eri liiketoiminnoille ja tuotteille ja tulosten tulkinnan helppoutta. Kyselyä tehdessä on oleellista ottaa huomioon seuraavia asioita; kenelle kysely tehdään, millä tavoin kysely toteutetaan, mitä halutaan mitata ja mikä on sopiva mittausväli. Tämä syystä, että saadaan sitä tietoa siitä, mikä on yrityksen liiketoiminnan kannalta kulloinkin oleellista. Tulosten tulkinnassa pitää ymmärtää, mikä on hyvä tulosraja, sillä NPS- mallissa ei ole yhtä oikeaa tulosta. Tulostaso määräytyy mm. yrityskohtaisesti, maakohtaisesti ja yrityksen toimialakohtaisesti. (Korkiakoski & Ylikoski, 2013.)

NPS- mallin todellinen hyöty tavoitetaan, kun yritys ymmärtää suosittelun merkityksen liiketoiminnassa ja siten muutosjohtamisen perustana kohden asiakaslähtöisempää toimintatapaa. Johdon pitkäjänteinen sitoutuminen ja panostus muutoksen johtamisessa on merkittävä. Onnistuminen vaatii pitkäjänteistä toimintaa ja muutoksen läpivientiä koko organisaation tasolla ja panostusta mm. resursseihin, palkitsemiseen ja muihin kannustimiin. Yritysten pitää itse rakentaa oma malli ja toimintatavat asiakaslähtöisemmän organisaation luomiseksi ja huomioida, että muutokset tuloksissa eivät välttämättä näy nopealla aikajanelalla. Esimiesten ja erityisesti asiakaspalvelun esimiesten rooli ja vastuu on

merkittävä, niin motivoinnin, kuin ongelmaratkaisukyvyyn myötä. Pelkästään tulosten läpikäyminen ja seuranta eivät riitä, vaan tulosten edellyttämät toimintatavat pitää huomioida. Tulosten kommunikointi on merkittävää, mutta tulosten ymmärtäminen tarkoittaa myös sitä, että jokainen työntekijä ymmärtää oman työpanostuksen merkityksen tulosten parantamiseksi. Olisi suotavaa, että yrityksessä on taho, joka vastaa prosesseista ja tutkimuksista ja joka pystyy reagoimaan saatuihin tuloksiin yli tiimirajojen. (Korkiakoski & Ylikoski, 2013.)

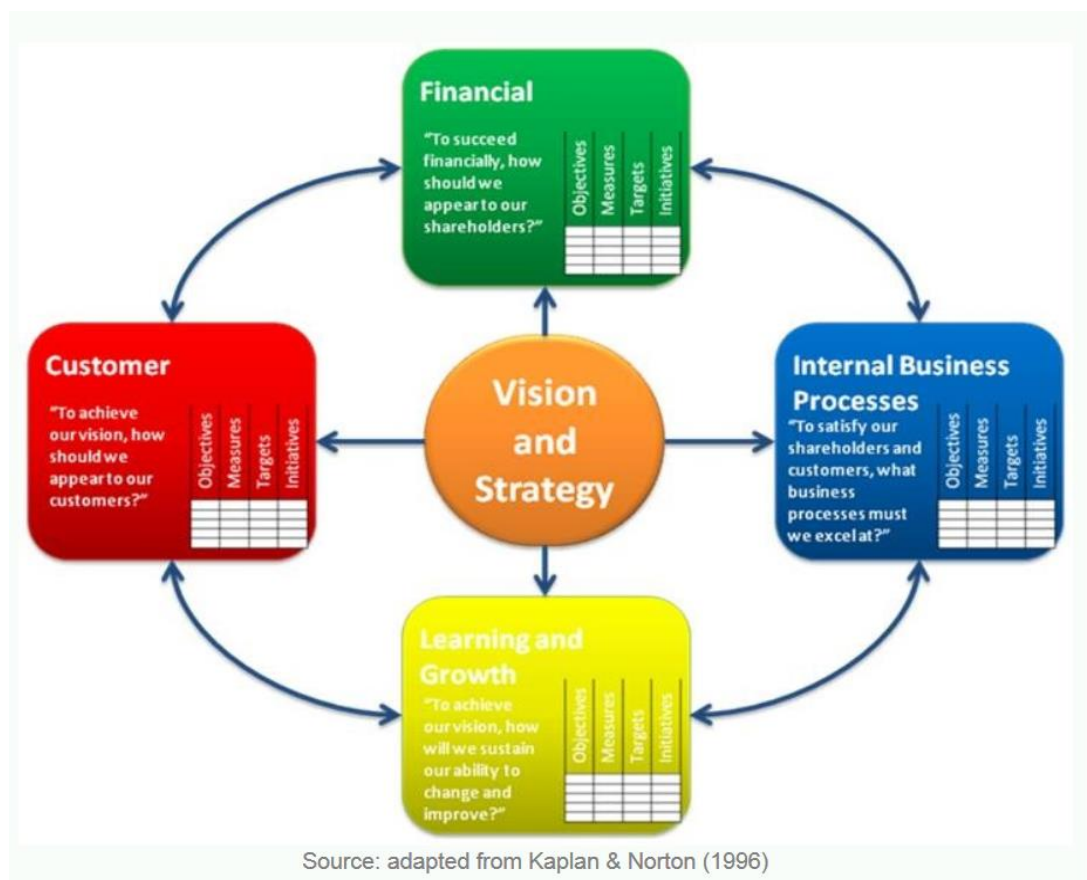
### 3.2.4 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard on syntynyt USA:ssa ja Kanadassa sijaitsevien suuryritysten yhteishankkeen tuloksena, jossa tarkoitus oli kehittää yrityksen suorituksen mittaamista huomioidamalla aineettoman pääoman arvo yrityksen kasvun kannalta taloudellisten mittareiden oheen. Yrityksiltä saatujen tulosten pohjalta Robert S. Kaplan ja David Norton esittelivät vuonna 1992 Balanced Scorecard-mittariston, eli BSC- mittariston. He olivat sitä mieltä, että yrityksen tulevaisuuden ja menestymisen arviointi pelkästään taloudellisten seurannan avulla ei ole mahdollista, sillä saatu tieto nojaa aina menneeseen. Kun seurannan apuna käytettävään mittaristoon saadaan taloudellisen näkökulman lisäksi osaaminen ja motivaatio eli oppimisnäkökulma, prosessien toimivuus eli tehokkuusnäkökulma ja asiakkaan näkökulma, voidaan paremmin nähdä eteenpäin ja millaisia päätöksiä yrityksen johdon pitää menestyäkseen tehdä. Mittariston tarkoituksen on myös toimia strategisena johtamisjärjestelmänä, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen pitää voida konkretisoida visio ja strategiset tavoitteet käytännön tasolle. Sen jälkeen yritys päättää millaisin keinoin tavoitteet saavutetaan ja rakentaa oman liiketoimintansa strategiaan sopivan ja siihen linkittyvän mittariston syy-seuraussuhteineen. (Malmi, Peltola & Toivanen, 2006, 16–20.)

Strateginen johtamisjärjestelmä muodostuu Kaplanin ja Nortonin mukaan neljästä vaiheesta, jotka ovat vision ja strategian selkeyttäminen, viestintä ja kytkennät, liiketoiminnan suunnittelu ja palaute ja strateginen oppiminen. Balanced Scorecard on osa strategista johtamisjärjestelmää, jossa edellä mainitut asiat pyörivät jatkuvana prosessina. Ajatuksena on se, että kun visio ja strategia on johdon toimesta yksimielisesti konkretisoitu päämääräksi ja mittareiksi, viestitty selkeästi henkilöstölle ja kytketty ne osaksi koko henkilöstön tavoitteita, edistävät työntekijät yrityksen vision saavuttamista joka päivä kaikessa

tekemisessään. Samalla se mahdollistaa paremman liiketoiminnan suunnittelun, ennakoinnin ja budjetoinnin ja resurssien hallinnan sekä edesauttaa kilpailukyvyyn ylläpitämisessä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Lisäksi johto pystyy seuraamaan omaa ja asiakkaiden liiketoimintaa ja liiketoimintaprosesseja strategisen oppimiskyvyn avulla. Strategisen johtamisjärjestelmän neljä prosessivaihetta toimivat siten organisaation johtamisprosesseina, jonka avulla yrityksen pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet voidaan yhdistää. BSC- mittariston käyttäminen strategisen johtamisen välineenä tarkoittaa myös sitä, että yrityksen suorituksen arviointi ei enää perustu pelkästään taloudellisten mittareiden kautta saatavaan tietoon. (Malmi ym. 2006, 92- 94.)

Alla kuviossa kolme on malli Balanced Scorecardista alkuperäistä Kaplanin ja Nortonin mallia mukailleen. Kuvion keskiössä on yrityksen strategia ja visio ja sitä ympäröivät edellä kerrotut neljä näkökulmaa, taloudellinen näkökulma, asiakkaan näkökulma, oppimisen näkökulma ja tehokkuusnäkökulma ja niihin liittyvät asetetut tavoitteet, mittaristot, saavutukset ja toimenpiteet yrityksen strategian mukaisesti.



KUVIO 3. <http://www.integratingperformance.com/pages/integration/systems/balanced-scorecard-10.html>

Liiketoimintamuodosta riippumatta, on oleellista, että mittaristo on rakennettu oikein. Malmin ym. (2006, 78) mukaan yrityksen mittarit pitää voida muuttaa tiimi- ja yksilö tasolle toimiviksi. Yksiköitä voidaan kannustaa pohtimaan omia mittareitaan yrityksen strategia huomioon ottaen.

Mittariston pätevyyden testaaminen BSC:n ajattelumallin mukaisesti onnistuu Malmin ym. (2006, 81) mukaan seuraavien kysymysten avulla;

1. Onko yrityksen/ yksikön kilpailustrategia pääteltävissä mittaristosta?
2. Onko mittareita tai seurantakohteita määritetty kaikkiin alkuperäisiin näkökulmiin?
3. Sisältääkö mittaristo sekä tulosmittareita että ennakoivia mittareita?
4. Onko tulosmittareille tarpeen olla tasapainottavia mittareita?
5. Onko mittaristossa huomioitu yrityksen arvoketjun kannalta keskeiset seikat?
6. Vastaako mittariston sisältö seikkoja, jotka korostuisivat lähdettyessä purkamaan \*Du Pont – kaavion mukaisesti auki yrityksen arvoon vaikuttavia tekijöitä?
7. Onko mittaristo linjassa organisaation arvojen kanssa?

*\*DuPont-kaavio tarkoittaa pääoman tuottoasteen kaavioesitystä*

### **3.2.5 BSC:n aineeton näkökulma ja viides näkökulma**

Balanced Scorecardissa oppimisen näkökulma, eli aineeton pääoma sisältää laadun hallintaan liittyviä inhimilliseen pääomaan kuuluvia tekijöitä, kuten osaaminen, taidot ja tietämys. Kaplan ja Norton (2003) jakavat aineettoman pääoman kolmeen ryhmään, inhimilliseen pääomaan, informaatiopääomaan ja organisaatiopääomaan. Heidän mukaan aineeton pääoma tuottaa arvoa tukemalla strategian toteuttamista ja sitä ei voi mitata itsessään, vaan se näkyy hyvinä tuloksina mitattaessa asiakasnäkökulman, talousnäkökulman ja sisäisten prosessien tuloksia. Suomessa BSC-mittaristoon on otettu mukaan myös viides näkökulma, joka on henkilöstönäkökulma (Malmi ym. 2006, 24, 69).

Leppäsen mukaan asiakastyytyväisyys kasvaa hyvän laadun kautta ja asiakasuskollisuus kasvaa asiakastyytyväisyydestä, joka mahdollistetaan ammattimaisen henkilöstön pysyvyyden turvin. Hän toteaaakin, että asiakaskeskeinen palveluorganisaatio arvostaa ja pitää huolta henkilöstöstään. (Leppänen 2007, 143.)

### 3.2.6 Laatustandardit

Laatumittaristo (BSC = Balanced Scorecard) ja laadukas johtamisjärjestelmä (QMS = Quality Management System) tähtäävät asiakasnäkökulmaan ja työntekijöiden tyytyväisyyteen. Kasvulla ja oppimisella on merkittävät roolit molemmissa systeemeissä. Laatumittaristo on strategisen tason työkalu ja vastaa kysymyksiin miksi, mitä ja mihin suuntaan? Siihen voidaan liittää työkalu, joka sisältää laadunhallintastandardin. Laatumittaristo on oiva työkalu selvittämään laatutyön tehokkuutta strategian ja talousjohtamisen näkökulmasta. Se ei pelkästään mahdollista systemaattista monitorointia, vaan se luo perustaa henkilöstön motivointiin. Laadukas johtamisjärjestelmä vastaa puolestaan kysymykseen miten? Tehokkuuden mittaaminen on olennainen osa laadukasta johtamisjärjestelmäprosessia sekä pitkántähtäimen kehityksen ydin. Se realisoituu prosessianalyyssissa ja kustannusanalyyssiin liittyvissä laatumerkinnöissä. Käytännössä laatukustannuksia harvemmin analysoidaan. (Jovanović, Vujović & Krivokapić 2008, 191.)

Tutkimukset osoittavat, että on erittäin hyödyllistä hyödyntää laatumittaristoa ja laadukasta johtamisjärjestelmää, kunhan niiden yhteensovittamiseen sitoudutaan, mutta toisellakin tulee toimeen. On todettu, että kun toinen systeemeistä on ajettu yrityksen sisään, toisen sisäänajo vie vähemmän aikaa. Tämä selittyy sillä, että systeemit ovat yhteensopivia ja täydentävät toistensa puutteita. (Jovanovićin ym. 191.)

”Laatustandardien määrittely tähtää toiminnan huolelliseen suunnitteluun ja toteuttamiseen” (Sarala & Sarala, 2001, 111). ISO 9000 on kansainvälinen laatujärjestelmästandardi, joka on vaikuttanut laatustandardien kehittämiseen ja soveltamiseen. ISO 9004-2 standardi koskee erityisesti palveluorganisaatioita. Standardisto ei määrittele tavoiteltavia laatutasoja, vaan se antaa ohjeistuksia laadun johtamisen ja laatujärjestelmien kehittämiseen. Merkityksellistä on, että yritys määrittelee ja dokumentoi oman toiminnan laatustandardit ja toimii sen mukaisesti. Laatustandardeihin kohdistuu ristiriitaisia käsityksiä

sen tarpeellisuudesta ja laatusertifikaattien hankinnan merkitys ja omistaminen voi korostua mm. markkinoinnin vaatimuksista varsinaisen laadun kehittämisen sijaan. Yrityksen kannattaa ottaa huomioon myös se, että standardit vaativat jatkuvaa uusimista niiden vanhentuuessa helposti. (Sarala & Sarala 2001, 111–113.)

### **3.3. Palvelun laadun johtaminen**

Laadun kehittäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii yrityksen kaikilta työntekijöiltä ymmärrystä laadun parantamiskeinoista ja laadun arvostamista ja yrityksen johdon sitoutumista laadun johtamisessa. Hänen mukaan laadun johtaminen mielletään helposti erilaisiksi hankkeiksi tai ohjelmiksi laadun parantamiseksi, mutta yksittäisinä hankkeina ne eivät tuo haluttua lopputulosta. (Grönroos 2009, 141.)

Ristikangas ja Grünbaum nostavat esiin valmentavan johtamisen keinoksi hyvän asiakaskokemuksen tuottamisessa, sillä tyytyväinen henkilöstö palvelee asiakkaitaan 40 % paremmin kuin tyytymätön. Valmentavan esimiestyön tarkoitus on tuottaa positiivinen työntekijäkokemus, jonka myötä henkilöstö tuottaa positiivisen asiakaskokemuksen. Tämän rinnalle tarvitaan kuitenkin toimiva organisaatorakenne ja prosessit, jotta palvelun tuottaminen on sujuvaa kautta palveluketjun. Paljon puhutaan palvelulupauksesta asiakkaan suuntaan, mutta Ristikangas ja Grünbaum tuovat palvelulupauksen myös esimiesten ja tiimin jäsenten tekemiseen. Tavoitteena on kasvattaa luottamusta ja sitoutumista niin toimenkuvaa, kuin työyhteisöä ja yritystä kohtaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 17–18, 126.)

Grönroos tuo esille Richard Normannin luoman käsitteen totuuden hetkistä osana palveluiden johtamista. Totuuden hetket tarkoittavat kohtaamisia, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palvelua tuottavan yrityksen resurssien tai toimintatapojen kanssa. Näissä kohtaamisissa on palvelua tarjoavalla yrityksellä ainutkertainen mahdollisuus tuoda esille tuottamansa palvelun laatu. Mikäli laadun tuottamisessa epäonnistutaan, ei siihen voi sellaisenaan enää palata ja korjata tapahtunut laaturvirhe. Yritys voi kuitenkin koettaa korjata syntynyt virhe luomalla uusi kohtaaminen eli uusi totuuden hetki asiakkaan kanssa. Palvelutuotteen kohdalla vuorovaikutustilanteita on paljon ja kohtaamisia on siten useita. Palveluiden johtamisen haasteena onkin palveluprosessin epäjohtonmukaisuuden aiheuttama vaikeus tasaisen laadun ylläpitämiselle, sillä asiakkaalle tarjottava palveluprosessi

voi pitää sisällään tuotteita, ihmisiä, järjestelmiä ja osaamista ja usein myös asiakkaan vuorovaikutteista osallistumista. Tärkeää on kiinnittää huomiota palveluiden tuotanto – ja toimitusprosessiin, jotta jokainen kohtaaminen sujuu laadukkaasti. Palvelun laadunvalvonnan pitää ulottua kattamaan muun mittaamisen ja valvonnan ohella kuluttamisen ja tuottamisen yhtäaikaiseen toimintaan liittyvät tekijät. (Grönroos 2010, 79–82, 111, 502.)

### **3.3.1 Palvelun laatukuilu**

Kuiluanalyysimallin tarkoitus on analysoida laadun ongelmia ja sen kautta löytää keinoja laadun parantamiseksi. ”Laatukuilut ovat seurausta laadunjohtamisprosessin epäjohtonukaisuuksista.” (Grönroos, 2009, 143.) Palvelun laadun kuiluanalyysimallissa on nähtävissä viisi kuilua, jotka on kiteytetty alla seuraavasti.

#### **Kuilu 1. Johdon näkemyksen kuilu**

Tässä ongelmakohtana ovat puutteelliset laatuodotukset. Syitä voivat olla mm. raskas organisaatio ja puutteelliset tiedot organisaatiolta, markkinatutkimusten epätarkat tiedot tai virheellinen tulkinta.

#### **Kuilu 2. Laatuvaatimusten kuilu**

Palvelun laadun vaatimukset ja johdon odotukset poikkeavat toisistaan. Syitä kuiluun voivat aiheuttaa johtamisen ja suunnitteluvirheiden lisäksi riittämätön suunnittelun tuki ylimmältä johdolta ja epäselvät tavoitteet.

#### **Kuilu 3. Palvelun toimituksen kuilu**

Tällä kuilulla tarkoitetaan tuotanto- ja toimitusprosessien laatuvaatimusten noudattamatta jättämistä. Syitä ovat mm. hankalasti toteutettavat vaatimukset, silloin kun ne eivät ole yhdenmukaiset yrityskulttuurin kanssa tai toteuttaminen vaatisi työntekijän oman toimintatavan muuttamista. Syitä voi olla myös järjestelmien huono tuki toiminnalle, johtamisen heikkous tai sisäisen markkinoinnin puutteellisuus.

#### **Kuilu 4. Markkinointiviestinnän kuilu**

Palvelu ei ole linjassa markkinointiviestinnän lupauksen kanssa. Syitä tähän aiheutuu jos palvelutuotantoa ei ole huomioitu markkinointiviestintää rakennettaessa, markkinointi on

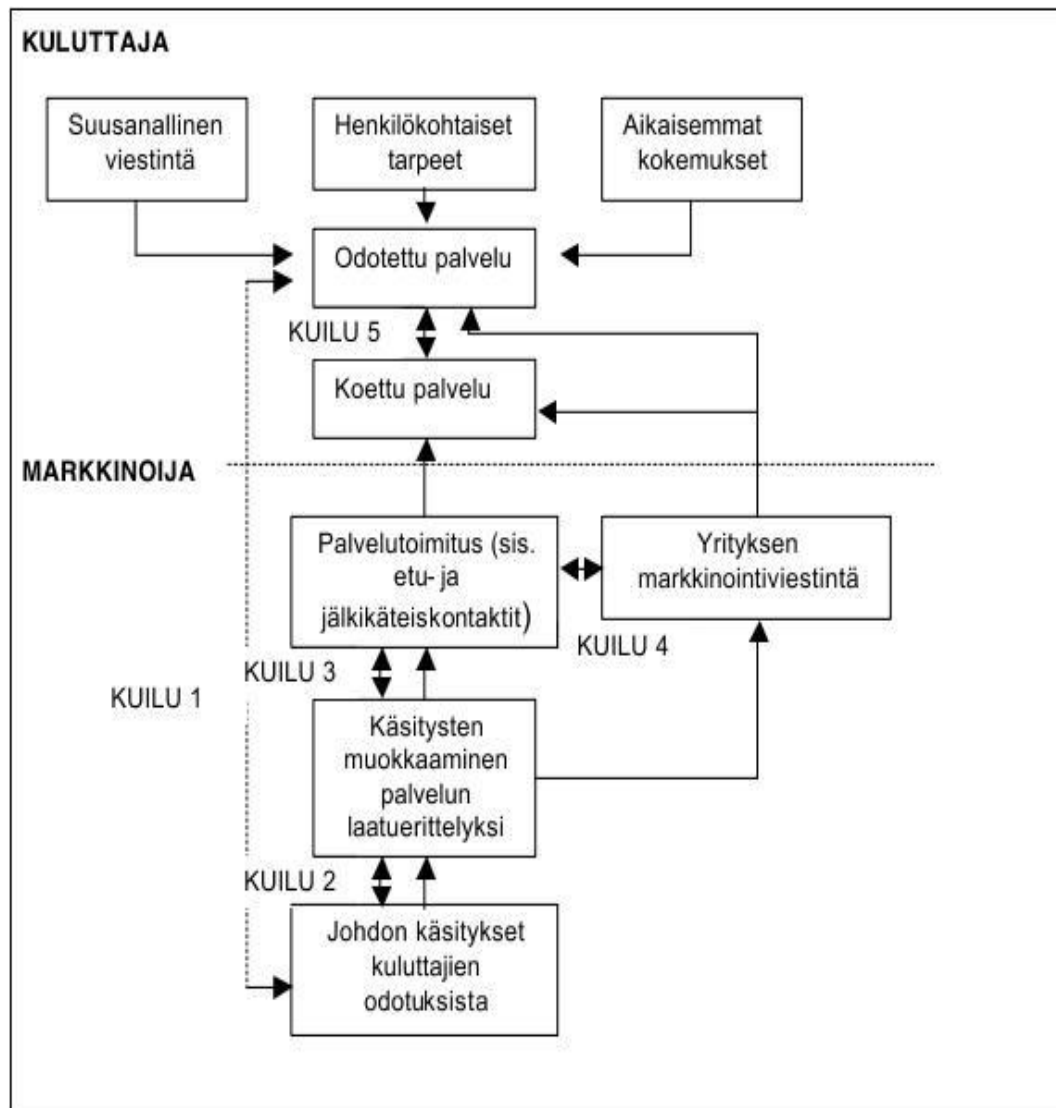
liian lupaavaa todellisuuteen nähden, organisaatio ei toimi markkinointiviestinnän lupamalla tavalla tai markkinoinnin ja tuotannon koordinoinnissa ei ole onnistuttu.

#### Kuilu 5. Koetun palvelun laadun kuilu

Laatu voi olla joko negatiivinen tai positiivinen ja johtaa siten heikentyneeseen tai huonoon laatuun tai hyvään, jopa liian hyvään laatuun. Viides kuilu tarkoittaa sitä, odotukset ja kokemukset palvelun laadun suhteen eivät ole yhdenmukaisia. Huono kokemus voi johtaa siihen, että yritys saa kielteistä arviointia ja palautetta ja sillä voi olla negatiivinen vaikutus liiketoimintaan. Grönroos (2009, 144–146, 148–149.)

Kuiluanalyysi (kuvio 4) kertoo palvelun laadun muodostumisesta ja mallia voi hyödyntää erilaisissa palvelun laadun tuottamiseen liittyvien ongelmatilanteiden ratkomisessa sekä palvelun laadun kehittämisen ja parantamisen apuvälineenä. Palvelun laadun ongelma voi hyvinkin olla vain jossakin edellä mainituista tekijöistä. Esimerkiksi saatu negatiivinen palaute asiakkaalta odotusten ja kokemusten välisestä erosta voikin tuoda tarkemman analysoinnin kautta esille sisäiseen tiedonkulkuun tai tavoitteiden selkeyteen liittyviä puutteita. Yrityksessä tapahtuvat muutostilanteet voivat vaikuttaa laatukuilujen syntymiseen. Esimerkiksi yritysten yhdistyessä liiketoiminnan lisäksi myös yrityskulttuurit yhdistyvät. Tällöin johdon vastuu muutoksen läpiviemisessä ja laadun johtamisessa on merkittävä.





KUVIO 4. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli (Grönroos 2009, 144)

### 3.3.2 Palveluvirheen korjaaminen

Palvelun normalisointi on toimintatapa, jonka mukaan yritys hoitaa asiakassuhteessa tapahtuneen virheen tai muun asiakkaan kokeman palveluprosessissa tapahtuneen ongelman. Yrityksellä on palvelun normalisoinnin kautta mahdollisuus joko lujittaa tai heikentää asiakassuhdetta. Palvelun normalisointi eroaa reklamaatioiden perinteisestä käsittelytavasta siten, että sisäisen tehokkuuden sijaan painotus on ulkoisessa tehokkuudessa. Tavoitteena on korjata virhe välittömästi, saada asiakkaat tyytyväiseksi ja tuottaa kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta. Palvelun virhetilanteissa tapahtuneiden tosiasiallisten ongelmien lisäksi mukana on myös tunneperäisiä ongelmia. Ne on huomioitava ja hoidettava yhtä hyvin kuin hoidetaan virheet ja muut palvelun häiriötilanteet. (Grönroos, 2009, 158–161.)

Palvelun normalisointiprosessin oikeudenmukaisuuden kokemus asiakkaan näkökulmasta katsottuna jakautuu kolmeen osaan, jotka ovat tuloksen oikeudenmukaisuus, menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Käytännössä nämä tarkoittavat asiakkaan kokemusta saamastaan korvauksen tasosta, prosessiin vaikuttamisesta ja prosessin toimivuudesta ja sitä, miten yritys on käyttäytynyt ja viestinyt, ollut rehellinen ja empaattinen prosessin vuorovaikutustilanteissa. Kaikilla osa-alueilla on merkitystä asiakkaan kokemukseen oikeudenmukaisuudesta ja normalisointiprosessista ja siten sillä on vaikutusta lopputulokseen, eli asiakassuhteiden säilyttämiseen ja vahvistamiseen ja liiketoiminnan turvaamiseen. Grönroos tuo esille myös yritykseen sitoutuneiden ja toimintavaltuuksia omaavien työntekijöiden positiivisen vaikutuksen palvelun normalisoinnissa. (Grönroos 2009, 159-160.)

### **3.3.3 Six sigma – kehittämismalli ja Demingin ympyrä**

Six Sigma on prosessien ja uusien tuotteiden kehittämisohjelma, jonka tavoitteena on parantaa asiakastytyväisyyttä ja kannattavuutta. Kehittämismalli perustuu tarkasti määriteltyn toimintamalliin ja roolijakoon ja se jakautuu viiteen osaan, jotka ovat määrittely, mittaus, analysointi, parannus ja ohjaus. Parantaminen tapahtuu virheiden ja vaihtelun aiheuttajien poistamisena prosesseista, eikä pelkästään tapahtuneiden virheiden korjaamisena. Kehittämisen tavoitteena on mittaamisen ja analysoinnin kautta hallita prosessia. (Tuominen 2012, 6, 97–98.)

Edvard Demingin (1900–1993) oppien mukaan laadun valvonnassa on syytä kiinnittää huomiota laadunvaihtelun hallintaan, eli pyrkiä virheettömien ja tasalaatuisten tuotteiden tuottamiseen tunnistamalla laatuvirheet tuotantoprosessissa. Hänen oppiensä mukaisesti yrityksen johdon tehtävänä on suunnitella ja rakentaa toimiva prosessi, sillä se mahdollistaa yksilön osaamisen hyödyntämisen täysipainoisesti. Usein kuitenkin kehitystoimenpiteet kohdennetaan edelleen yksilön osaamisen kasvattamiseen, prosessin kehittämisen sijaan. Johdon rooli tässä on merkittävä. Demingin ympyräksi kutsutaan toimintamallia, jossa kuvataan toiminnan kehittäminen neljänä vaiheena ja vaiheet toistuvat jatkuvana syklinä tilanteen ja toiminnan vaatimusten mukaan. Nämä vaiheet ovat suunnittelu (plan), toteutus (do), tarkistaminen ja arviointi (check) ja toiminta (action). Toiminnan kehittä-

misellä tarkoitetaan yhtäläillä tuotteen valmistusta, kuin palvelun tuottamista. Näiden vaiheiden avulla pyritään korjaamaan mahdolliset virheet vaihe vaiheelta, ennen lopullisen toimintamallin käyttöönottamista. Kyseinen malli on ollut käytössä jo pitkään teollisuuden- ja kasvatustieteen alalla, mutta se toimii yhtäläillä liiketoimintaprosessien ja hallinnollisten järjestelmien kehittämisessä. (Sarala & Sarala 2001, 99–101.)

Palvelussa tapahtuneen virheen korjaaminen voi vaatia palveluprosessin uudelleen tarkastelemista ja sen korjaamista. Six sigma – kehittämismallin ja Demingin ympyrän esille tuotua PDCA- mallia pitäisi hyödyntää jatkumona, jotta prosessissa ollut virhe saadaan korjattua. On tärkeää, että muuttunut toimintatapa informoidaan henkilöstölle välittömästi ja heille tarjotaan tarvittaessa koulutusta. Työntekijöiden osallistaminen esim. prosessikuvausten ja ohjeiden päivittämiseen on myös merkityksellistä uuden toimintatavan omaksumisessa. (Rampersad 2003, 146.)

### 3.4. Arvo

Arvoa voidaan mitata toiminnan kautta saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrauksien välisenä kompromissina ja ne voivat olla joko rahallisia tai ei rahallisia (Myllärniemi & Helander 2012). Asiakkaan kokema arvo määritellään usein koetun hyödyn ja koetun uhrauksen välisenä osamääränä. Asiakasarvojen ja tarpeiden tunnistaminen on olennaista liiketoiminnan menestymisen kannalta. Arvojen määrittäminen sisältää valitun asiakassegmentin lisäksi asiakkaiden arvojen tunnistamisen esim. kyselyiden avulla, strategisten arvojen määrittämisen, asiakastyytyväisyyden selvittämisen ja ongelmien syiden selvittämisen. Yrityksen on myös osattava ennakoida asiakasarvojen muutoksia, ennen kuin voidaan toteuttaa toimintasuunnitelma. (Leclinin 2006, 85–86.)

Palvelujohtamista soveltavan yrityksen tulee ymmärtää:

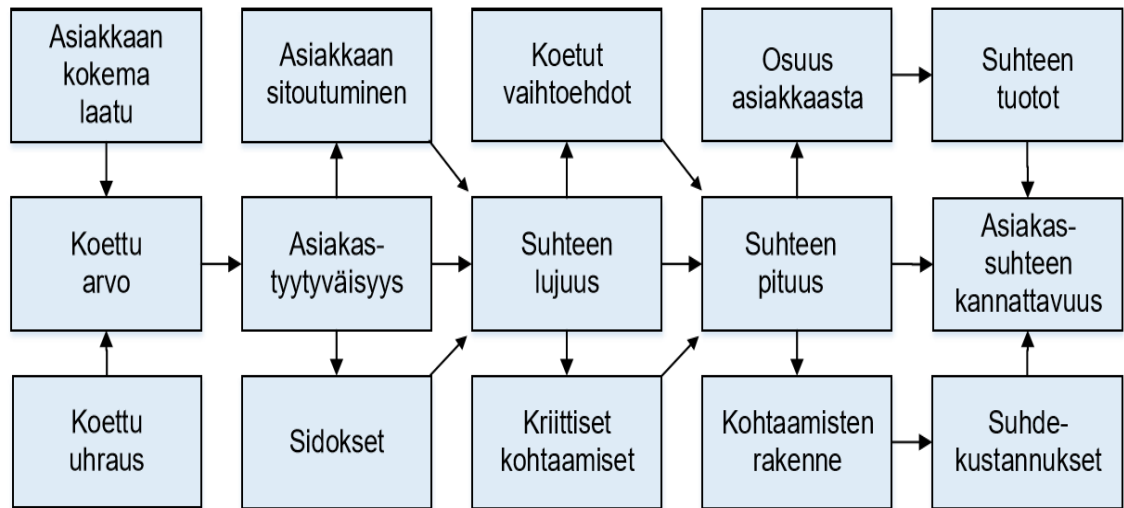
1. millaista koettua laatua ja arvoa asiakkaat etsivät palvelukilpailussa päivittäisiin toimintoihinsa ja prosesseihinsa
2. miten asiakkaille tuotetaan heidän haluamaansa, toimintojaan ja prosesseja tukevia arvoja
3. miten organisaation käytettävissä olevia resursseja hallitaan, jotta pystytään tuottamaan palvelupohjaista arvoa.

Grönroos (2009, 270.)

### 3.4.1 Asiakassuhteen kannattavuus

Storbacka ja Lehtinen tuovat esille asiakkuuden arvonnousun yhtenä johtamisen tärkeimpänä tavoitteena. Asiakkuuden arvoa voi mitata asiakassuhteen kannattavuuden kautta sitä monimuotoisesti tarkastellen. Kannattavuuteen vaikuttaa mm. asiakkuuden hankintaan ja hoitamiseen liittyvät kustannukset. Yleistäen voi sanoa, että mitä selkeämpi hoitotapa, sen parempi kannattavuus. Asiakkuuden kestolla on merkitystä kannattavuuden lisäksi myös referenssiarvoon ja asiakkuuden kehittämiseen. Kehittäminen vaatii usein asiakkaan aktiivista osallistumista ja yhteistä oppimista. Sitoutunut asiakas voi tuottaa yritykselle arvoa referenssin lisäksi myös aktiivisena yrityksen puolestapuhujana ja suositelijana ja siten vaikuttaa uusien asiakassuhteiden syntymiseen. (Storbacka & Lehtinen 2006, 29–30.)

Grönroos tuo esille samoja asioita asiakkuuden kannattavuudesta yritykselle. Asiakkuuden kannattavuuden mallissa hän tuo esille ne tekijät, jotka ovat asiakkaan kokeman arvon ja asiakassuhteen kannattavuuden välillä. Osaa tekijöistä voidaan mitata objektiivisesti, mutta osa tekijöistä on mitattavissa laadullisesti tai asenteita kuvaavilla asteikoilla. Malli sisältää neljä kytköstä ja niihin vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat asiakkaan kokema arvo, asiakastyytyväisyys, asiakassuhteen lujuus, asiakassuhteen pituus ja asiakaskannattavuus. Nämä tekijät muodostavat ikään kuin ketjun, jossa edellinen tekijä vaikuttaa seuraavaan, eli arvo asiakastyytyväisyyteen, tyytyväisyys suhteen lujuuteen, lujuus suhteen pituuteen ja pituus asiakassuhteen kannattavuuteen. On hyvä kuitenkin huomioida, että asiakastyytyväisyys ei aina kerro uskollisuudesta ja lujuuteen tarvitaan vahvat sidokset ja korkea asiakastyytyväisyys. Luja ja pitkä asiakassuhde sen sijaan vaikuttaa puolestaan usein positiivisesti asiakaskannattavuuteen. Tämä perustuu siihen, että kustannuksia ei tule asiakashankinnasta, yhteistyö on ajan saatossa muokkautunut tehokkaammaksi mm. virheiden määrän pienentymisellä ja tehokkaamman palveluprosessin kautta ja luottamuksellisten suhteiden rakentumisen myötä voi käytössä olla myös kustannustehokkaamat toimintatavat. Alla oleva kuvio viisi ei siten ole malli asiakaskannattavuuden laske- miselle vaan siinä tuodaan esille ne tekijät, jotka vaikuttavat asiakaskannattavuuteen. Saa- vuttaakseen tulostavoitteet yrityksen pitää olla tietoinen näistä tekijöistä ja pystyä seuraamaan ja hallinnoimaan niitä. (Grönroos 2009, 200–204.)



KUVIO 5. Asiakassuhteen kannattavuuden malli: kannattavien asiakkaiden taustalla vaikuttavat mekanismit. Grönroos (2010, 201)

Tuottaessa kokonaisvaltaista palvelua asiakkaan tarpeiden mukaisesti, oleellista on se, että se mitä organisaatio ei voi itse tuottaa, hankitaan yhteistyökumppaneilta. Tämä liittyy organisaation tekemään strategiseen asemointiin. Toimittajien valinta on merkittävässä roolissa ja toimittajiin turvaudutaan, kun itsellä ei ole osaamista tai kapasiteettia. Kumppanin valinnassa hinta ei voi olla ainoa määräävä tekijä, vaan laatutekijöihin on syytä kiinnittää huomiota. (Laamanen 2003, 57, 232.)

### 3.4.2 Arvofunktiot

Walter, Ritter ja Gemünden (2001) esittävät artikkelissaan ”Value Creation in Buyer-Seller Relationship” arvontuotannon funktioita ostajan ja toimittajan välisessä suhteessa. Tässä yhteydessä korvataan ostaja sanalla asiakas ja toimittaja sanalla palveluntuottaja. Perusajatuksena on se, että palvelua tuottavan yrityksen on kyettävä tuottamaan asiakkaalle arvoa ja samanaikaisesti hyötyä itse asiakassuhteesta. Artikkelissa arvofunktiot on jaettu kahteen kategoriaan, suoriin arvofunktioihin ja epäsuoriin arvofunktioihin.

### 3.4.3 Suorat arvofunktiot

Suorat arvofunktiot tuottavat arvoa asiakkaalle ja palveluntuottajalle ilman muita toimijoita ja ne ovat helposti mitattavissa. Tässä korostuu uskollisten ja jatkuvasti hankkivien

asiakkaiden merkitys, sillä he tuovat varman kassavirran palvelun tuottajalle. (Walter, Ritter & Gemünden 2001.)

Alla olevassa kuviossa kuusi on vapaasti kuvattu ja käännetty Walterin ym. (2001) artikkelissa esitetyt suorat arvofunktiot. Nämä arvomittarit ovat yleisiä liiketoiminnan mittareita ja ne ovat usein yrityksen tavoitteiden lisäksi tiimikohtaisten tavoitteiden tai henkilökohtaisten tavoitteiden mittaamisen ja palkitsemisen perustana.



KUVIO 6. Suorat arvofunktiot

Tuottofunktiosta puhuttaessa huomiota kiinnitetään siihen, onko asiakas kannattava vai ei. Isot hankintamäärät eivät välttämättä takaa parasta mahdollista tuottoa. Pitkällä aikavälillä toiminnan turvaaminen vaatii sen, että asiakassuhteet ovat kannattavia. Kannattavan liiketoiminnan myötä mahdollistetaan muiden tärkeiden arvofunktioiden olemassaolo, esimerkiksi tärkeäksi koetun asiakkaan säilyttäminen pienemmälläkin katteella. (Walter ym. 2001.)

Volyymifunktiolla tarkoitetaan pitkäaikaisten ja vakiintuneiden asiakkaiden ja sopimussuhteiden tuomaa arvoa ja sen myötä tasaista hankintavirtaa. Huomioitavaa on se, että volyymin ylläpitäminen ja kasvattaminen voi vaatia veronsa tuottavuudesta, mutta paras mahdollinen tuotto prosentti ei aina ole tärkein arvoa tuottava asia. Palveluntuottaja voi joutua antamaan alennuksia ja muita etuisuuksia suuria määriä hankkiville asiakkaille,

mutta asiakasvolyymien säilyttäminen on merkityksellistä mm. tuotannon toimivuuden ja myyntivolyymien ylläpitämiseksi. (Walter ym. 2001.)

Palveluntuottaja tarvitsee luotettavia asiakkaita, joiden kanssa toimiminen turvaa liiketoimintaa epävarmoinakin aikoina. Näiden asiakkaiden arvo ei muodostu pelkästään hankintavirran tuomasta katteesta, sillä se saattaa olla marginaalinen. Arvo muodostuu ennemminkin siitä, että palveluntuottajan on tehostettava toimintaansa tämän ryhmän asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi, esim. nopeampi toimitus, suurempi toimitusmäärä. Tämä edesauttaa tarkastelemaan tekemisen tehokkuutta ja mahdollisuuksia ja siten tuokustannustehokkuutta koko organisaatioon ja sen myötä nostaa tuotteen katetta. (Walter ym. 2001.)

#### **3.4.4 Epäsuorat arvofunktiot**

Epäsuorat arvofunktiot tarkoittavat sitä, että asiakkaan tarvitsemia tuotteita ja palveluita voidaan tuottaa palveluntuottajan toimesta tai yhteistyössä asiakkaan kanssa. Toimintaympäristö voi myös koostua useamman palveluntuottajan muodostamasta liiketoimintaverkosta. Verkostoituminen edesauttaa uusien kumppanien löytymisessä ja yhteistyön kehittämisessä. Usein etsitään edelläkävijöitä ja alan ammattilaisia, joiden kanssa halutaan tehdä yhteistyötä ja siten kasvattaa osaamista molemmin puolin ja samalla kehittää palvelua ja tuotetta. Arvo yritykselle muodostuu yhteistyöstä, jossa kaikki osapuolet hyötyvät. Tuottotavoitteet ovat ennemminkin pitkän tähtäimen tavoitteita, kuin nopeita pika-voittoja. Epäsuorat funktiot voivat tuoda erilaista arvoa palveluntuottajalle asiakkaasta riippuen. Walter ym. mukaan mitä enemmän asiakas on sidoksissa palvelua tuottavaan yritykseen epäsuorien arvofunktioiden kautta, sitä enemmän asiakas kokee saavansa arvoa asiakassuhteestaan. Epäsuoria arvofunktoita on vaikeampi mitata kuin suoria arvofunktoita. (Walter ym. 2001.)

Alla olevassa kuviossa seitsemän on vapaasti kuvattu ja käännetty Walterin ym. (2001) artikkelissa esitetyt epäsuorat arvofunktiot. Kohdeyrityksen liiketoimintaa ajatellen laadun mittareina voisi toimia esimerkiksi saatujen kehitysehdotusten määrä suhteessa toteutuneisiin kehitysehdotuksiin huomioiden tuotekehityksen tehokkuus, yrityksen muutos- ja kehityskyky ja yhteistyö asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa. Lisäksi arvoa voisi

mitata asiakasreferenssien kautta saatujen asiakasliidien ja yhteishankkeiden määrää mitaamalla.



KUVIO 7. Epäsuorat arvofunktiot

Innovaatiofunktio tarkoittaa sitä, että tuotteita, palveluita ja prosesseja kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa. Uudet yhdessä kehitetyt innovaatiot tuovat arvoa asiakkaalle ja palveluntuottajalle mm. palvelutarjooman laajentumisena. Liiketoimintaympäristöön liittyvässä markkinafunktiossa arvo muodostuu toiminta-alueen laajentumisen ja siten potentiaalisten asiakkaiden määrän kasvun myötä. Merkittävänä tekijänä on isot ja vaativat asiakkaat ja asiakasreferenssit. Tietoon ja tiedon hakuun liittyvä funktio tarkoittaa arvoa, jota palveluntuottaja saa hakemalla tietoa alan muista toimijoista ja liiketoimintaympäristöstä, erityisesti kuulemalla asiakkaitaan ja muita organisaation ulkopuolisia tahoja. Toimintaosaaminen liike-elämän eri alueilla ja hyvät kontaktit tuovat myös arvoa. Asiakkailta voi olla hyviä kontakteja ja osaamista esim. rahoituslaitosten tai muiden viranomaistahojen kanssa toimimisesta, joiden hyödyntäminen voi tuoda huomattavasti tehokkuutta yrityksen toimintaan ja prosesseihin ja edesauttaa uusien kumppanuuksien syntyemisessä ja liiketoiminnan kehittämisessä. (Walter ym. 2001.)



### 3.5. Asiakaskokemuksen mittaaminen

Korkiakoski ja Löytänä (2014) tuovat blogissaan ”Näkökulmia asiakaskokemuksen mittaamiseen” esille sen, että asiakaskokemus itsessään on laaja-alainen ja monimuotoinen kokonaisuus ja sen vuoksi myös mittaamisen pitää olla monimuotoista. Yksi mittautapa on Forresterin malli, jossa mittaaminen tapahtuu kolmella tasolla; asiakassuhdetasolla, asiakkaan ostopolun vaiheella ja avainkohtaamisella. Asiakassuhdetason mittaamisella pyritään ymmärtämään asiakkaan kokemus yrityksestä kokonaisvaltaisesti ja mittaus toteutetaan usein perinteisenä asiakastyytyväisyysmittauksena. Ostopolun mittaamisen tarkoituksena on saada tietoa ostoprosessin onnistumisesta ostamisen eri vaiheissa. Avainkohtaamisten mittaaminen kohdentuu niihin kohtaamisiin, joilla on suurin merkitys asiakkaan odotusten ylittämisen kannalta katsottuna. He ovat sitä mieltä, että perinteinen asiakastyytyväisyyden mittaaminen on taakse jäänyttä, eikä se palvele enää asiakaskokemuksen ja kohtaamisen mittaamisessa. Heidän mukaansa perinteisille mittauksille olennaisia tekijöitä ovat mm. kysymysten ja kyselyfrekvenssin muuttumattomuus, kyselyn sisällön vaatimus kattaa koko organisaation tarpeet, tulosten kertaluonteinen läpikäynti ja niiden vähäinen merkitys yrityksen toiminnan kehittämiseksi ja sen myötä liki olematon asiakaskokemuksen ja lisäarvon parantaminen. (Korkiakoski & Löytänä 2014.)

Storbacka ja Lehtinen puolestaan tuovat esille kriittisen näkökulman mittausmenetelmien kelpoisuudesta tuottaa luotettavaa tietoa asiakastyytyväisyydestä. Tämä johtuu heidän mukaansa siitä, että usein mittaaminen perustuu odotusten ja kokemusten vertailuun, jolloin ei välttämättä huomioida sitä, että asiakkaat ja siten asiakaskohtaamisten määrät poikkeavat toisistaan ja sen vuoksi heillä on erilaiset vertailustandardit. Toinen huomion arvoinen asia heidän mielestään liittyy asiakkaan sietokykyyn kestää huonoa palvelua. Mikäli tutkimustulokset osoittavat kokemuksen jäävät alle odotuksen, voisi olettaa asiakkaan tyytymättömyyden suoraan vaikuttavan ostokäyttäytymiseen. Näin ei kuitenkaan aina ole, koska asiakkailla on erilainen toleranssi kestää laadun vaihteluita. Tämän vuoksi olisi hyvä selvittää, voiko asiakkaan laatuvariaabiliteettiä kasvattaa. Heidän mielestään asiakkaan tunteiden merkitys on otettava huomioon asiakastyytyväisyysmittareita mietittäessä. Tunteilla on vaikutusta kaikissa asiakaskohtaamisissa ja siten ne vaikuttavat myös mitatessa saatuihin tuloksiin. (Storbacka & Lehtinen 2006, 100–101.)

Korkiakosken ja Löytänen mielestä perinteiset asiakastyytyväisyyskyselyt on syytä unohtaa kokonaan, sillä yrityksillä on jo paljon tietoa asiakkaista jota analysoida. Asiakasnäkökulma ei nouse kyselyissä tarpeeksi hyvin esiin ja strukturoidut kyselyt eivät ole enää välttämättömiä, sillä avoimien palautteiden analysointi onnistuu nykyisin hyvin erilaisten työkalujen avulla. Myös haastattelut toimivat määrämuotoista lomakekyselyä paremmin asiakaskokemuksen selvittämisessä. Asiakkaat ovat heidän mukaansa entistä valmiimpia vastaamaan omalla nimellään, mutta odottavat palautteen johtavan toimenpiteisiin. Kyselyihin vastaamisen pitää tuottaa asiakkaalle arvoa. Yrityksen on tärkeää selvittää se, vaikuttaako hyvä asiakastyytyväisyys palveluntuottajan vaihtamiseen vai ei. (Korkiakoski & Löytänen 2014.)

Kauhanen tuo esille osittain samoja asioita. Hänen mukaansa asiakastyytyväisyyden mittaaminen ei yksistään riitä tuomaan ratkaisuja siihen, miten yrityksen pitää toimia tai muuttaa toimintaansa kehittyäkseen ja pärjätäkseen kilpailussa. On tärkeää ymmärtää asiakkaita ja heidän tarpeitaan ja toiveitaan, mutta on myös huomioitava samalla se, että mielipiteet ja todellinen käyttäytyminen voi poiketa paljonkin toisistaan. (Kauhanen 2015, 54–55)

Storbackan ja Lehtisen mukaan on syytä tarkastella asiakastyytyväisyyden ja laadun välistä suhdetta ja tunnistaa siihen vaikuttavat tekijät. Tunnistamisen kautta yritys osaa kohdentaa laatupanostukset niihin tekijöihin, joilla on suoraan vaikutusta asiakkaan tyytyväisyyteen parantavasti tai heikentävästi ja joilla yritys erottautuu kilpailijoistaan. (Storbacka & Lehtinen 2006, 99–100.)

Myös palvelumuotoilussa haetaan tietoa asiakastutkimusten kautta, mutta siinä tarkoituksena on tiedonhankinta ja asiakasymmärryksen kasvattaminen. Saadun tiedon avulla voidaan kehittää asiakkaille sopivimpia palvelukonsepteja, jotka hyödyttävät sekä palveluntuottajaa, että asiakasta. Asiakasymmärryksen mittaaminen toteutetaan mm. haastattelulla, havainnoinnilla, tausta-aineiston läpikäymisellä, verkon kautta tehtävin tutkimuksin ja osallistamalla kohderyhmät suunnitteluun mukaan. (Tuulaniemi, 2013, 142–143, 146.)

### 3.6. Palkitseminen

Hyvä palvelun laatu on palveluliiketoiminnassa perustandardi. Mitä seurataan ja mitataan, sitä voidaan myös valvoa ja siitä voidaan palkita. Palvelun laadun palkitsemisen pitäisi perustua erityisesti palveluntasosta palkitsemiseen. Hyvän asiakaskokemuksen lisäksi hyvään kokonaistulokseen vaikuttaa liiketoiminnan tulos. Mittareina voi toimia näiden tekijöiden lisäksi palvelunlaatuun parantavasti vaikuttavat tehtävät ja sisäisen tehokkuuteen liittyvät tekijät. Ulkoiseen tehokkuuteen liittyvät tekijät ja asiakastyytyvyyden jatkuva seuranta on kuitenkin merkittävintä. (Grönroos 2009, 275–275.)

Palkitseminen voidaan jakaa kahteen ryhmään, aineettomaan palkitsemiseen ja taloudelliseen palkitsemiseen. Aineettoman palkitseminen keinot jaetaan kahteen ryhmään, urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Työhön itseensä, työaikoihin ja ammatilliseen kehittämiseen liittyvät palkitsemiset kuuluvat urapalkkioiden alle ja sosiaalisiin palkkioihin kuuluvat erilaiset tunnustukset, statussymbolit ja arvonimet. Palaute kuuluu myös tähän kategoriaan ja sitä voi antaa ja saada monella eri tavalla. Palautetta voi saada julkisesti tai kahden kesken, esimieheltä tai kollegoilta, asiakkailta tai kumppaneilta. Organisaatiolla voi olla tapana nimetä sovituin väliajoin palkittava työntekijä, jonka nimeämiseen ja valintaan koko henkilöstö voi vaikuttaa. (Kauhanen 2015, 119, 124.)

Taloudellinen palkitseminen puolestaan voi olla esim. palkanlisä, palkankorotus, tulospalkkio, mahdollisuus voitonjakoon tai optioihin. Tähän kategoriaan kuuluu myös muut luontoisedut, kuten puhelin-, ateria-, - auto ja asuntoetu, mutta ne mielletään usein osaksi rahapalkkaa, ei niinkään palkitsemista. Lisäksi taloudellinen palkitseminen voi olla muu etu, kuten erilaiset vakuutukset, laajakaistayhteydet, sairaan lapsen hoitoetu tai harraste- ja virkiste-edut. Aineettoman palkitsemisen keinot koetaan organisaation johtamisen kannalta toimivaksi ja henkilöstöä motivoivaksi, mutta silti palkitsemiskeskusteluissa korostuu usein vain taloudelliset palkitsemiskeinot. (Kauhanen 2015, 119, 128, 131–132, 137–138.)

#### 4 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSMENETELMÄN VALINTA

Yrityksen toiveena on opinnäytetyön myötä saada selkeys asiakaspalauteprosessin nykytilasta ja lisää tietoa palvelun laatutekijöistä ja laadun mittaamisesta, sillä henkilöstön palkitsemisjärjestelmään kaivataan laatua koskevia tavoitteita ja mittareita. Dokumenttianalyysi valikoitui tutkimusmenetelmäksi syystä, että yrityksessä käytettyjen asiakaskokemusten hankintamenetelmien nykytila oli epäselvä, eikä yrityksessä ole ollut asiakaskokemuksesta vastaavaa henkilöä. Ennen kuin on mahdollista pohtia laatumittareita palkitsemisen välineenä, on syytä kartoittaa laadun mittaamisen ja asiakaskokemuksen mittaamisen nykytila käymällä läpi olemassa olevaa materiaalia, kuten palaverimuistioita, tehtyjä kyselyitä ja raportteja.

Yrityksessä tapahtui paljon muutoksia vuoden 2015 aikana, jotka osaltaan vaikuttivat opinnäytetyön tekemiseen, tutkimusmenetelmien uudelleen tarkastelemiseen ja niiden valintaan. Näitä muutoksia olivat mm. fuusio kesällä 2015 ja sen myötä tapahtuneet muutokset organisaatorakenteessa, toimenkuvissa ja suunnitelluissa hankkeissa. Muutosten johdosta toiseksi menetelmäksi valikoitui osallistuva havainnointi ja täydellinen osallistuminen siihen soveltuvien osin sen vuoksi, että tutkimuskohde eli yhtäaikaaisesti yrityksessä tapahtuneiden muutosten kanssa ja muutokset vaikuttivat tutkimusaineiston keräämiseen ja keräämistapoihin. Myös tutkijan monimuotoinen rooli tutkijana, osallistuvana havainnoijana, annettua toimeksiantoa suorittavana työntekijänä ja siten tutkimustyössä täydellisenä osallistujana, vaikutti tiedonkeräämistapoihin.

Dokumenttianalyysin, osallistuvan havainnoinnin ja täydellisen osallistumisen tavoitteena on tuoda esille nykytila siitä, miten yrityksessä kerätään tietoa palvelun laadusta ja asiakaskokemuksesta ja siitä, minne saatu tieto kirjataan, miten sitä seurataan ja miten saatua palautetta hyödynnetään. Tavoitteena on myös selvittää miten palvelun laatua mitataan ja hyödynnetään henkilöstön palkitsemisessa. Toiveena on, että kartoituksen myötä voidaan löytää kehitysehdotuksia laatumittareista ja siten edelleen kehittää laadun seuranta ja palkitsemisjärjestelmää.

#### 4.1. Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, eli laadullisen tutkimusmenetelmän tunnusomaisia piirteitä on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008, 157) mukaan tiedon hankkiminen todellisista tilanteista, tutkijan ja tutkittavien havaintojen merkityksellisyys ja aineiston tarkastelu monimuotoisesti. Tutkimuskohde käsitellään ainutlaatuisena tapauksena ja siten tutkimuksen pitää joustaa todellisten olosuhteiden vaatimusten mukaan. Vilka (2015, 56) tuokin esille sen, että laadullisessa tutkimuksessa voi tapahtua muutoksia toteuttamisvaiheessa johtuen siitä, että ihmisten tekeminen ja toiminta eivät aina ole ennakoitavissa. On myös mahdollista, että tutkimusprosessin aikana tulee esille asioita, jotka on sisällytettävä tutkimukseen tai jotka uudelleen muokkaavat tutkimusongelmaa.

Alasuutari (2011, 39–40, 44) tuo esille laadullisen tutkimuksen kaksi vaihetta, havaintojen pelkistämisen ja arvoituksen ratkaisemisen. Tämä tarkoittaa aineiston tarkastelussa huomion kiinnittämistä olennaiseen ja havaintojen yhdistämistä ja sitä kautta tehtyä tulkintaa tutkimuskohteesta. Vilkan (2015, 150) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston määrä ei ole merkittävä, vaan aineiston laatu. Aineiston avulla on tarkoitus hahmottaa ja ymmärtää tutkittavaa tapausta.

Laadullisen tutkimuksen analyysi kirjoitetaan Alasuutarin (2011, 294) mukaan presensissä, koska tutkimus halutaan esittää lukijalleen nykyhetkessä tapahtuvana ja se on teoreettisen tekstin aikamuoto. Menneen aikamuodon käyttäminen ongelman ratkaisun löytämisessä on kuitenkin täysin hyväksyttävää, mutta mikäli ratkaisu paljastuu tarinan kerroksen tavoin analyysin edetessä, saattaa se ylläpitää paremmin lukijan mielenkiintoa. Kirjoitustavalla on vaikutusta siihen, miten lukija tutkimuksen kokee.

Laadullinen tutkimus valikoitui tässä opinnäytetyössä menetelmätavaksi, sillä tutkimusongelman selvittäminen ei vaadi määrällistä mittaamista tai tilastollisesti käsiteltävää aineistoa eikä niiden analysointia. Tutkimuksen lähtökohtana oli saada tietoa nykytilasta ja sen myötä tuoda esille mahdollinen tarve jatkokehitykselle. Valli ja Aaltola (2014, 22) tuovatkin esille sen, että kvalitatiivinen tutkimus toimii hyvin myös silloin, kun ollaan tekemässä esitutkimusta tai selvitystyötä muun isomman hankkeen pohjalle.

## 4.2. Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi tarkoittaa menetelmää, jossa tutkimusongelman ratkaisemisessa käytetään olemassa olevaa kirjallista tai kuvallista aineistoa. Näitä aineistoja voivat olla esim. www-sivut, lehtiartikkelit, markkinointimateriaalit, palaverimuistiot, raportit ja keskustelut. ”Dokumentteihin voidaan lukea kaikki tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali, jopa esineistö.” Dokumenttianalyysin päävaiheet ovat aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen ja siinä toistuvien rakenteiden tunnistaminen sekä tulkinta ja kriittinen tarkastelu. Nämä samat vaiheet ovat nähtävissä laadullisen tutkimuksen rakenteessa. Looginen päättely ja tulkinta ovat osa aineiston käsittelytapaa ja ennen käsittelyä pitää tehdä päätös mitä analysoidaan, ilmisisältöä vai piilossa olevia viestejä. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 121, 137 - 138.)

Ojasalo ym. (2009, 122) mukaan dokumenttianalyysillä pyritään tiivistämään ja järjestämään aineistoa ja tuottamaan selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta. Sisältöanalyysillä pyritään lisäämään informaatioarvoa luotettavien johtopäätösten tekemistä varten. Sisällön erittelyllä tarkoitetaan puolestaan analyysiä, jossa sisältö kuvataan esimerkiksi numero muodossa. Näitä molempia tapoja voi käyttää yhtäaikaaisesti. Dokumenttianalyysin vahvuutena on monimuotoisen aineiston käyttömahdollisuus ja herkkyys asiayhteydelle.

Anttilan (2014) mukaan dokumenttianalyysin luettavuuden kannalta on oleellista huomioida lähdekritiikki, koska aineisto on usein monivivahteinen ja näkökulma voi olla kohdennettu johonkin tiettyyn suuntaan. Lähdekritiikin kannalta pohdittavia asioita ovat mm. kenen toimesta ja miten aineisto on koottu, onko se tarpeeksi kattava, onko saatu riittävästi informaatiota tutkimusta varten ja olisiko saadun aineiston pohjalta mahdollista päästä samaan tulokseen, jos tutkimus tehtäisiin uudestaan. Aineisto voi olla joko primäärlähteisiin, eli alkuperäislähteisiin ja sekundaarisiin lähteisiin, eli toisen käden kautta tuotettuun tietoon. Monen välikäden kautta siirtynyttä tietoa on aina syytä pohtia kriittisesti. Lähtökohtaisesti aineiston kerääminen kannattaa aloittaa oleellisimmasta ja yleisimmistä lähteistä. Kun halutaan saada tietoa tarkasti rajatusta aiheesta, on valmiin materiaalin käyttäminen toisinaan välttämätöntä. Haastetta voi tuottaa se, että kaikkea aineistoa ei ole mahdollista saada, koska aineisto on suljettu tai rajoitetusti saatavilla.

### 4.3. Osallistuva havainnointi ja täydellinen osallistuminen

Ala-Suutarin, (2011, 103–105) mukaan osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkija on osa havainnoinnin kohteena olevaa joukkoa, oikeassa ympäristössä ja oikeissa tilanteissa, vaikkakin tutkija samalla tekee havainnointia. Tämän tutkimusmetodin kautta saadun tiedon luotettavuutta tukee ajatus siitä, että tutkija on joukossa niin pitkään, että häntä ei koeta enää ulkopuolisena henkilönä. Tutkija on läsnä useissa tilanteissa ja saa siten kerättyä tietoa monimuotoisesti useista eri tilanteista ja hänellä on yhteisymmärryksellinen ja luottamuksellinen suhde yhteisön jäsenten kanssa.

Vilka (2015, 143–145) tuo esille sen, että ongelmana voi olla yhteisöön sisälle pääseminen, mutta mikäli tutkija on ennestään osa tutkimusympäristöä, ei ongelmaa synny. Hän tuo esille havainnointimetodin erilaiset toteuttamistavat, joka riippuvat siitä, havainnoidaanko ihmisten tuottamaa materiaalia, kuten tekstiä tai kuvia vai havainnoidaanko ihmisten toimintaa. Osallistuvaa havainnointia on mahdollista tehostaa kohdentamalla sitä ennalta sovittuihin tapahtumiin tai hyödyntämällä resursseja ja aiempia tutkimuksia. Myös toimintakulttuurin ja hiljaisen tiedon havainnointi on osa tätä tutkimusmenetelmää. Vallin ym. (2015, 153) mukaan täydellinen osallistuminen on harvinainen tutkimuksen muoto, mutta mahdollinen. Tämä tutkimustapa toimii myös työpaikalla tehtävissä tutkimuksissa, siten että tutkija on työyhteisön jäsen tai tutkimuksen vuoksi siellä työtehtävissä.

### 4.4. Reliaabelius ja validius

Tutkimuksen yhtenä pyrkimyksenä on tuottaa mahdollisimman luotettava ja pätevä tutkimus, eli välttää virheiden syntyminen. Sen vuoksi tutkimusta arvioidaan erilaisin mittaus- ja tutkimustavoin. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli tutkimus voidaan samanaikaisesti tehdä usean henkilön toimesta ja päätyä silti samaan tulokseen. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkittavaa asiaa oikein, eli mitataan sitä mitä pitikin mitata. (Hirsjärvi ym. 2008, 226.)

Vilkan (2015, 196–198) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi kulkee käsi kädessä tutkimuksen toteuttamisen kanssa ja tärkein tekijä luotettavuuden arvioinnissa on tekijän rehellisyys. Kaikki tutkimuksen tekemiseen vaikuttaneet teot, ratkaisut ja

valinnat ovat arvioinnin kohteena ja siten luetettavuutta arvioidaan läpi koko tutkimuksen tekemisen ajan. Toisin sanoen se tarkoittaa sitä, miten tutkija rakentaa teorian, ryhmittelee ja analysoi aineiston, tulkitsee tulokset ja päätyy johtopäätöksiin. Nämä kaikki valinnat pitää tutkijan voida perustella. Luotettavuuden arvioinnista on hyvä huomioida puolueettomuusnäkökulma, sillä monesti tutkija voi olla osa tutkittavaa yhteisöä tai sen toimintakulttuuria. Tutkijan roolilla voi olla merkitystä tutkimuksen tukinnassa ja tutkijan arvoilla voi olla merkitystä tehtyihin valintoihin. Tutkimuksen pitäisi olla arvovapaata ja sen voi saada siten, että tutkija paljastaa avoimesti tutkimukseen vaikuttavat arvonsa.



## 5 TUTKIMUKSEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

Kohdeyritykseltä saamani toimeksianto oli kartoittaa asiakaspalauteprosessin nykytila ja toimintatavat ja pohtia palvelun laadun seuraamiseen ja palkitsemiseen liittyviä mahdollisuuksia. Aloitan tiedon kartoittamisen tarkastellen yrityksen lähettämää vuosittaista asiakastyytyväisyyskyselyä, sen rakennetta ja kysymyksiä. Kuvaan lyhyesti myös asiakaskyselyn toteuttamiseen, tietojen tallentamiseen ja informointiin liittyviä asioita. Tuon esille palauteprosessin kartoittamisen kautta saatua tietoa siitä, miten yrityksessä kerätään ja hyödynnetään asiakkailta saatua palautetta ja miten saatua palautetta hyödynnetään kehittämisen tai palkitsemisen saralla. Lisäksi kuvaan logistiikkatiimin laadunvalvontaan liittyviä keskeisimpiä elementtejä.

Selvitystyö kattaa sisäisen intranetin ja eri sähköisissä kansioissa olevien muistioiden ja dokumenttien läpikäynnin lisäksi eri osastojen henkilöiden kanssa käytyjä kehityspalavereita ja keskusteluja koskien asiakaspalauteen tiedon keräämisen, tallentamisen ja hyödyntämisen nykytilasta. Tämän toteutin pääosin täydellisen osallistumisen keinoin toimenkuvani ja annetun toimeksiannon kautta. Tiedon keräämistä tapahtui myös palavereissa, jotka järjestin asiakaspalvelun CRM – järjestelmän käyttöönoton ja kehittämisen tiimoilta, mutta joissa samanaikaisesti pohdittiin toimintatapaa palautteiden kirjaamisesta ja seurannasta. Asiakaspalvelun esimiesten kanssa pohdittiin järjestelmäkehityshankkeen yhteydessä palkitsemiseen liittyviä tekijöitä, eli sitä miten palvelun laatua voisi paremmin seurata, asettaa laatutavoitteita ja palkita hyvistä tuloksista. Palavereissa esille tulleet ajatukset, ehdotukset ja toiveet on dokumentoitu osana palaverimuistiota. Käytännön toteutus tutkimusaineiston keräämisessä jaksottui palauteprosessin kartoittamisen mukaisesti pääosin vuoden 2015 keväälle.

Yrityksessä tapahtuneen fuusion myötä kerätyn tiedon jatkokäsittely jäädytettiin hetkeksi ja asiaan palattiin syksyllä 2015. Tällöin toimeksiantona oli kartoittaa fuusioituneen yhtiön ulkoistuspalvelun ja asiantuntijapalvelun toimintatapa asiakaspalauteen keräämisessä ja saadun palautteen hyödyntämisessä. Tässä yhteydessä kartoitin myös vastaanotettujen puheluiden seurantatavat ja tavoitteet asiakaspalvelun ja ulkoistuspalvelun osalta. Tiedon keräämisen toteutin palaverien kautta, jotka oli järjestetty nimenomaan asiakaspalautetiedon kartoittamista varten. Tietoa olen hakenut myös käymällä läpi saatavilla olleita dokumentteja, kuten asiakastyytyväisyyskyselyitä, yhteenvedoja saaduista

palautteista ja ylläpidettyjä seurantaraportteja. Aineistoa on tarkennettu sähköpostitse tehdyin lisäkysymyksiin. Syksyllä 2015 toimenkuvani muutos vaikutti osittain tutkimusmateriaalin hankintatapaan. Siirtyminen asiakaspalvelusta sisäiseen projektitoimistoon mahdollisti aineiston keräämisen täydellisesti osallistuvan havainnoijan roolin kautta. Tiedonhankinta tapahtui pääosin loppuvuodesta 2015.

## **5.1. Asiakastyytyväisyystutkimus**

3 Step IT on tehnyt viimeisen neljän vuoden ajan vuosittain asiakastyytyväisyyskyselyn (Liite 1) ulkopuolisen palveluntuottajan avulla. Kysely lähetetään valikoidulle asiakaskunnalle ja valikoiduille asiakasyhteyshenkilöille. Kyselystä saatuja tuloksia verrataan edellisen vuoden tuloksiin ja sen vuoksi kysymykset on pidetty hienoisia muutoksia lukuun ottamatta yhdenmukaisina. Kyselyllä haetaan tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä yritykseen, yhteyshenkilöihin ja palveluihin. Lisäksi haetaan tietoa asiakkaalle merkityksellisistä palveluihin liittyvistä tekijöistä ja siitä miten hyvin asiakas kokee 3 Step IT:n niissä onnistuneen. Kyselyn toteuttaminen on Suomen myyntitoiminnon vastuulla ja se vaatii asiakasvastuullisten henkilöiden esivalmistelua. Järjestelmien kautta kyselyn lähettäminen automaattisesti ei ole mahdollista.

### **5.1.1 Asiakastyytyväisyystutkimuksen kyselylomakkeen rakenne**

Kysely on sähköpostitse lähetetty nettipohjainen lomakekysely. Se jakaantuu eri osa-alueisiin ja vastaajan mielipidettä kysytään monivalintakysymyksiin, arvoasteikolla tai vapaan tekstikentän kautta. Arvoasteikko on välillä 1 – 5, poissulkien suosittelukysymys. Vastaajalta kysytään arviointia onnistumisesta tai kaksiportaisesti asian merkityksellisyydestä ja siinä onnistumisesta. Numero yksi tarkoittaa joko, ”ei merkitystä” tai ”onnistunut erittäin huonosti” ja numero viisi tarkoittaa ”erittäin tärkeää” tai ”onnistunut erittäin hyvin”.

Aluksi kyselyssä selvitetään vastaajan rooli 3 Step IT:n ja asiakasyrityksen välisessä yhteistyössä. Vastaajaa pyydetään nimeämään oma 3 Step IT:ssä oleva pääyhteyshenkilö ja vastaamaan muutamiin pääyhteyshenkilöä koskeviin kysymyksiin, kuten yhteydenotto-

jen määrään ja riittävyteen ja yhteyshenkilön toimintatavan vertailuun vastaavien muiden asiakkaalle palvelua tuottavien yritysten yhteyshenkilöiden välillä. Tämän jälkeen kysytään vastaajan todennäköisyyttä suositella 3 Step IT:tä.

Seuraavaksi kysytään tietoa vastaajalle merkityksellisistä toimintaan liittyvistä tekijöistä ja kuinka vastaaja kokee yrityksen suoriutuneen niissä. Ne on ryhmitetty seuraavasti; yritykseen liittyvät tekijät, myynnin ja asiakaspalvelun toiminta, 3 Step IT:n palvelut ja kokonaisarvosana yritykselle. Yritykseen liittyvät tekijät ovat yrityksen toiminnan luotettavuus, yhteistyön helppous ja aktiivinen yhteistyön kehittäminen. Myynnin ja asiakaspalvelun osiossa haetaan tietoa yhteyshenkilön tavoitettavuudesta ja palvelualltiudesta ja asiantuntevuudesta, palvelun nopeudesta, lupausten pitämisestä ja tapaamisten hyödyllisyydestä. Tähän osa-alueeseen kuuluu myös asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja asiakkaalle taloudellisen hyödyn tuottaminen ja muutostilanteiden ja ongelmien hoitaminen. Yrityksen palveluissa haetaan tietoa yrityksen tuottaman käyttöomaisuusrekisterin ajantasaisuudesta ja merkityksestä. Lisäksi tietoa haetaan palvelun elinkaarimallin toteutumisesta, palveluiden taloudellisesta hyödystä ja kilpailukyvystä. Vastaajalta kysytään osion päätteeksi tietoa siitä, onko asiakaspalvelu onnistunut ylittämään odotuksia.

Näiden jälkeen vastaajaa pyydetään arvioimaan asteikolla 1-5 yrityksen onnistumista kohdennetuissa palveluissa, vastaajan toivetta käyttöomaisuusrekisterin kehittämisessä ja arviointia yhteistyön ja hankintojen kasvun kehittymisestä seuraavan vuoden aikana. Lisäksi vastaajalta pyydetään arviointia yrityksen kehittymisestä, suoriutumisesta ja kilpailukyvystä suhteessa muihin alan palveluntuottajiin. Lopuksi kysytään vielä vastaajan todennäköisyyttä suositella 3 Step IT:tä kollegoilleen omien kokemusten perusteella ja pyydetään vapaamuotoista palautetta onnistumisen ja kehittämisen saralta sekä palautetta yleisesti.

### **5.1.2 Asiakastyytyväisyystutkimuksen tavoite**

Kyselyn tavoitteena on saada tietoa 3 Step IT:n toiminasta yleisesti, yrityksen tuottamista palveluista, palvelun laadusta ja sen arvosta asiakkaalle. Tavoitteena on myös saada tietoa asiakkaan kokemuksesta eri myyntitilanteissa ja myyntihenkilöiden ja nimetyn asiakas tiimin toiminnasta, osaamisesta ja ammattitaidosta. Kyselyn kautta pyritään tunnistamaan asiakkaille merkityksellisiä tekijöitä palveluissa ja palvelun tuottamisessa ja sen myötä

kehittämään palvelutarjoomaa, parantamaan laatua ja kasvattamaan osaamista ja ammatitaitoa. Lisäksi kyselyllä pyritään saamaan tietoa asiakkaan ostokäyttäytymisestä ja yrityksen onnistumisesta suhteessa kilpailijoihin. Yritys on painottanut suosittelukysymystä, sillä sitä kysytään kahdesti. Kysymyksellä haetaan tietoa suosittelijoiden prosentuaalisesta määrästä, sillä heidän merkitys koetaan hyvin tärkeäksi yritykselle.

## **5.2. Ulkoistuspalvelun ja asiantuntijapalvelun palautekyselyt**

3 Step IT:ssä tehdään asiakaspalautekyselyitä ulkoistuspalvelun toiminnasta yleisesti ja asiakkaille tehdyistä kertaluonteisista työsuoritteista. Asiantuntijapalvelussa palautekyselyitä tehdään voimassa olevista projekteista ja päättyneistä projekteista ja niissä onnistumisesta. Arvoasteikon kautta saadulle palautteelle on asetettu tavoitetasot, jota seurataan kuukausi- ja kvartaalitasolla. Näiden kyselyiden tekeminen on ollut osa 3 Step IT:hen fuusioituneen yrityksen toimintatapa ulkoistuspalvelussa ja asiantuntijapalvelussa ja toimintatapaa on jatkettu myös fuusion jälkeen. Lisäksi palvelutuotannon ja projekti-toimitusten osalta on olemassa toimintamalli reklamaatioiden käsittelystä.

### **5.2.1 Ulkoistuspalvelun palautekyselyt**

Ulkoistuspalvelussa asiakaspalautetta kerätään monimuotoisesti erilaisten kyselyjen ja haastattelujen kautta. Tavoitteena on saada tietoa asiakkaan tyytyväisyydestä yritykseen ja yrityksen tuottamiin palveluihin sekä palvelun tavoitetason ylläpitämiseksi ja seuraamiseksi ja myynnin tueksi. Säännöllisesti toteutettuja asiakaspalautekyselyjä ovat loppukäyttäjätyytyväisyyskysely, CIO-palautte, asiakaspalvelupäälliköiden kysely ja ulkoistus-tarjoushankkeiden analysointi.

Loppukäyttäjättyytyväisyyskysely lähetetään jokaisesta suoritetusta tukipyynnöstä. Kysely lähetetään asiakkaalle välittömästi, kun tukipyynnö on ratkaistu. Kyselyssä on yksi kysymys ja avoin palautekenttä. Kysymyksellä haetaan tietoa siitä, kuinka tyytyväinen asiakas on saamaansa palveluun asteikolla 1-5. Yksi tarkoittaa tyytymätöntä ja viisi tarkoittaa erittäin tyytyväistä. Kyselyssä on tekstikenttä vapaamuotoisen palautteen antamista varten.

Tavoitteena on se, että kuukausitasolla asiakkaiden antamien palautteiden keskiarvo on yli 4,5. Mikäli asiakas arvioi suoritetun tukipyynnön numerolla kolme tai sitä alemmalla numerolla, tiimin esimies ottaa aina yhteyttä asiakkaaseen ja pyrkii selvittämään miksi asiakas on sen arvosanan antanut. Tämän jälkeen palaute arvioidaan yhdessä tukipyynnön tekijän kanssa ja pohditaan yhdessä jatkotoimenpiteet. Jokainen tilanne ja toimenpiteet käsitellään tapauskohtaisesti. Saadut palautteet käydään läpi tiimin kanssa säännöllisesti, mutta yritystasolla niitä ei käydä läpi.

CIO-palaute tarkoittaa kuukausittain tapahtuvaa asiakkaan pääyhteyshenkilön ja asiakaspalvelupäällikön tapaamista, jossa keskustellaan mm. asiakkaan tarpeista ja tyytyväisyydestä saatuun palveluun ja kysytään suosittelukysymys. Asiakkaan pääyhteyshenkilön tyytyväisyys koetaan erityisen tärkeäksi, koska hän on pääsääntöisesti se henkilö, joka ”myy” 3 Step IT:n palvelun asiakasyrityksessä sisäisesti. Hänellä on kokonaisnäkemys kaikista hankkeista ja hän tekee ostopäätökset tulevista hankkeista.

Suosittelukysymyksellä halutaan saada tietoa siitä, miten todennäköisesti asiakkaan pääyhteyshenkilö suosittelisi Yritystä palvelun tarjoajana. Arvoasteikko on välillä 1-5 ja numeroarvot on avattu seuraavasti;

Kysymys: Suosittelisitko 3 Step IT:tä IT-palveluntarjoajana asteikolla 1,0–5,0?

1,0 = ”moittisin kysymättä”

2,0 = ”moittisin kysyttäessä”

3,0 = ”suosittelisin varauksella kysyttäessä”

4,0 = ”suosittelen varauksetta kysyttäessä”

5,0 = ”suosittelisin kysymättä”

Lyhyt perustelu?

Asiakaspalvelupäällikkö käy läpi saamansa palautteen oman esimiehensä kanssa ja he yhdessä pohtivat tarvittavista toimenpiteistä. Tiimin kanssa palautteet käydään läpi kuukausittain ja heidän kanssaan koostetaan yhteen palautteeseen vaikuttaneet tekijät.

Tämän lisäksi kvartaaleittain tehdään kysely asiakasyhteyshenkilöille asiakaspalvelupäälliköiden onnistumisesta (Liite 2). Kysely lähetetään asiakaspalvelupäälliköiden anta-

man listan mukaisille yhteyshenkilöille ja kysely toteutetaan Webropol-kyselynä. Tavoitteena on saada tietoa siitä, miten hyvin asiakaspalvelupäällikkö hallitsee asiakkuuden ja asiakasprojektit kokonaisuutena. Kyselyssä on viisi väittämää, joissa asiakaspalvelupäällikön toimintaa arvioidaan viisi-portaisella asteikolla sen mukaisesti kuinka voimakkaasti vastaaja on samaa mieltä tai eri mieltä esitetyn väittämän kanssa. Asteikon äärilaidat ovat ”täysin samaa mieltä” tai ”täysin erimieltä”. Kyselyssä on vapaamuotoinen tekstikenttä, johon pyydetään asiakkaalta ehdotuksia siitä, kuinka palvelua voidaan parantaa.

Loppukäyttäjätyytyväisyyden, CIO-palautteen ja asiakaspalvelupäällikkökyselyn lisäksi ulkoistuspalvelussa käydään läpi voitettut ja hävityt ulkoistustarjoushankkeet; miksi voitettiin tai miksi hävitettiin. Tapausten analysoinnin kautta mahdollistetaan kohdistetummat kehitystarpeet ja tarvittavat toimenpiteet. Kaikki tapaukset ja niistä saadut johtopäätökset kootaan yhteen ja ne käydään läpi johtoryhmälle esimiesten toimesta neljännesvuosittain.

Muita kyselyitä on sopimukseen kirjatut vuosittaiset tai puolivuositteiset isommat kyselyt. Näitä kyselyjä ei ole kuitenkaan säännöllisesti toteutettu, eikä kysymyksiä tai niiden tavoitteita ole tarkemmin sopimuksissa määritelty.

### **5.2.2 Asiantuntijapalvelun palautekyselyt**

Asiantuntijapalveluiden asiakaspalautekyselyt kohdistuvat voimassaoleviin projekteihin (Liite 3) ja päättyneisiin projekteihin (Liite 4). Tavoitteena on saada asiakkailta tietoa projektikohtaisesti siinä onnistumisesta. Väittämiä on kummassakin kyselyssä seitsemän. Väittämien kautta haetaan tietoa siitä, kuinka hyvin projekti on vastannut tilattua, miten hyvin asiakaspalvelussa ja kommunikoinnissa on onnistuttu, miten hyvin sovittu aikataulu on toteutunut ja miten ammattitaitoisena asiakas pitää palvelua tuottavan asiantuntijan toimintaa. Lisäksi vastaajalta pyydetään palautetta seuraavista asioista; odotusten täyttyminen, Yrityksen kehittymistarpeet, asiakkaan palveluiden ja osaamisen tarpeet jatkossa ja avoin palaute. Kyselyt lähetetään projekteissa määritellylle yhteyshenkilölle ja ne toteutetaan Webropol-kyselyinä.

Käynnissä olevien projektien asiakastyytyväisyyskyselyt ovat merkityksellisiä molemmille osapuolille syytä, että asiakkaalla on mahdollisuus antaa palautetta projektin sujuvuudesta ja palvelua tuottavan henkilön ammattitaidosta silloin kun projekti on vielä

käynnissä. Tällöin projektin onnistumiseen ja kokonaistulokseen voidaan vielä vaikuttaa. Projekteissa asiantuntija on asiakkaan kanssa läheisesti tekemisissä ja saatu palaute on tekijälle henkilökohtaista palautetta.

Käynnissä olevien projektien osalta kyselyt tehdään kerran kuukaudessa ja päättyvistä projekteista ne tehdään välittömästi projektin päättymisen jälkeen. Toimintaa arvioidaan kummassakin kyselyssä viiden-portaan asteikolla. Asteikon ääri-laidat ovat ”täysin samaa mieltä” tai ”täysin erimieltä”. Asteikon väittämät käännetään palautetta käsitellessä numeerisiksi arvoiksi välillä 1-5, jossa yksi tarkoittaa ”täysin eri mieltä” ja viisi tarkoittaa ”täysin samaa mieltä”. Molempien kyselyjen kuukausittain yhteenlaskettujen tulosten keskiarvotavoite on yli 4,3.

Saadut palautteet käsitellään asiantuntijoiden kuukausipalavereissa. Saatu negatiivinen palaute käsitellään kuitenkin aina välittömästi asiakkaan kanssa joko projektin myyjän tai asiakaspalvelupäällikön toimesta. Kuukausikyselyn lisäksi projekteista voidaan pyytää palautetta myös projektin työvaiheiden mukaisesti ja projektipäällikkö saattaa pyytää palautetta omasta tekemisestään. Kyselylomakkeen kysymyksiä arvioidaan puolivuositain, jolloin niihin tehdään muutoksia tarpeen mukaan.

### **5.3. Virhetilanteiden käsittely ja kirjaaminen**

Asiakkaat viestivät virheistä tai muista palvelun laatuun liittyvistä ongelmatilanteista sähköpostitse tai puhelimitse riippuen tapauksesta. Saatu toimeksianto ohjataan sisäisesti oikealle taholle ja tapahtunut virhe tai ongelma pyritään korjaamaan välittömästi. Yrityksessä ei ole kuitenkaan yhteisesti sovittua aikaa minkä puitteissa virheet pitää korjata, eikä yhtenäistä paikkaa minne tieto tapahtuneesta kirjataan. Kaikkia tapauksia ei siten kirjata minnekään tai ne kirjattu eri järjestelmiin riippuen siitä, mitä järjestelmiä yksikkö tai toiminto käyttää. Asiakaspalvelun CRM – järjestelmän käyttöönottoprojektin yhteydessä keskusteltiin mahdollisuudesta hyödyntää järjestelmää saadun asiakaspalautteen kirjaamisessa ja seuraamisessa. Keväällä 2015 Logistiikkatiimi otti CRM – järjestelmän käyttöön laadun valvonnan apuvälineenä kirjaamalla sinne laitteiden noutoon ja palauttamiseen liittyviä virhetilanteita. Muilta osin palautteen ja virhetilanteiden kirjaaminen CRM-järjestelmään jäi alustavan määrittelyn tasolle, eikä siten asiakaspalvelussa tai myynnissä otettu vastaavaa toimintatapaa käyttöön.

#### **5.4. Logistiikkatiimin laadun valvonta**

Logistiikkatiimi vastaa 3 Step IT:lle vuokralta palautuvien laitteiden noutojen tilaamisesta, kuljetusliiketyhteistyöstä ja epäselvien palautuserien selvittämisestä. Logistiikkatiimi kerää tietoa Yrityksen omasta toiminnasta, logistiikkakumppaneiden toiminnasta ja asiakkaan käyttäytymisestä. Laadun jatkuva seuranta tapahtuu mm. virhetilanteiden kirjaamisella. Kirjattavat tapaukset ovat virhetilanteita, joissa palvelua on tuotettu joko 3 Step IT:n tai alihankkijan toimesta. Virhe voi olla myös asiakkaan sopimuksenvastaista toimintaa, kuten väärin laitteiden palauttamista tai laitteiden pakkaamista ohjeiden vastaisesti. Virhetilanteet palveluprosessissa tulevat esiin useimmiten asiakkaan ilmoituksesta, mutta myös logistiikkatiimin huomioiden ja työnseurannan kautta. Useimmat virheet liittyvät noudon aikataulun pettämiseen, mutta ne voivat olla myös tuotettuun palveluun liittyviä virheitä, palveluhenkilön käytökseen liittyviä asioita tai virheellisiin palautuksiin tai pakkaamisiin liittyviä asioita.

Tavoitteena logistiikkatiimillä on laadukkaan palvelun tuottaminen sovitun aikataulun ja sopimusehtojen mukaisesti ja kaikkien virhetilanteiden minimointi. Sisäisesti noudoille on asetettu tavoite virhemarginaalissa pysymisestä ja sen parantamisesta. Virheiden määrä ei saisi ylittää 2-3 prosenttia kvartaalissa tehtyjen noutojen määrästä laskettuna. Logistiikkakumppanit ovat tietoisia seurannasta ja virhetilanteet käydään heidän kanssaan avoimesti läpi kvartaaleittain. Sopimuksissa ei kuitenkaan ole määriteltä kumppanille palvelun tuottamisen tavoitetasoa tai sanktioita tason alittamisesta. Käytännössä virheiden määrä kuitenkin vaikuttaa palvelun ostamiseen kumppanilta siten, että mitä virheettömämpää palvelua kumppani tuottaa, sitä enemmän kumppanilta palvelua ostetaan.

Kesällä 2015 logistiikkatiimi muutti aikaisempaa toimintatapaansa laitepalautuksiin liittyvien virhetilanteiden kirjaamisessa siten, että aiemmin Excelissä ylläpidetty tiedon kerääminen ja hallinta siirrettiin ylläpidettäväksi CRM – järjestelmään. Tämä oli osa asiakaspalvelun CRM – järjestelmän käyttöönottamisprojektia. Virhetilanteiden kirjaaminen järjestelmään mahdollistaa tapausten paremman näkyvyyden myös muille asiakasta hoitaville henkilöille ja helpottaa palvelun laadun toteutumisen seuraamisessa asiakaskohdaisesti. Järjestelmään kirjattujen virheiden seuranta on mahdollista tehdä halutulla aikafrekvenssillä ja virhetyypikohtaisesti.



Logistiikkatiimin käytössä on ohjelmisto, jonka avulla pystytään seuraamaan omaa toimintaa ja valvomaan logistiikkapalveluun kuuluvia toimintoja aikatauluun ja määrään liittyvien ohjeistusten mukaisesti. Näitä seurattavia toimintoja ovat mm. kuljetuksen tilaaminen oikea-aikaisesti, kuljetuskumppanin toimitusajan seuranta, kuljetustilauksen vahvistaminen asiakkaalle, palautuvien laitteiden inventointi, epäselvien laitteiden kohdentaminen ja tietoturvatyö.

### **5.5. Reklamaatioprosessi**

Yrityksessä on reklamaatioiden käsittelystä ohjeistus, joka on ollut 3 Step IT Oy:hyn fuusioituneen yrityksen toimintaprosessi. Tämä ohjeistus koskee siten vain palvelutuotannon ja projektitoimitusten reklamaatioiden käsittelyä, eikä se ole koko yrityksen toimintamalli. Reklamaation käsittelyohje, prosessikaaviot ja dokumentit on hyvin kirjattu ja saatavilla järjestelmässä, mutta kyseinen järjestelmä ei ole kaikkien käytössä.

Reklamaation tunnusmerkkejä ovat ohjeistuksen mukaan asiakkaan kirjallinen valitus tehdystä työstä, palvelun sisällöstä tai muusta yrityksen asiakkaalle tuottamasta palvelusta ja mahdollisesti vaatii rahallista hyvitystä tai veloituksetonta toimituksen korjaamista. Reklamaation vastaanottajan pitää ohjeistuksen mukaan välittää kirjallisesti saatu reklamaatio omalle esimiehelleen, joka ottaa asian jatkokäsittelystä vastuun. Puhelimitse tai asiakastapaamisella saatu suullinen reklamaatio niin ikään välitetään aina esimiehelle. Pääsääntönä on se, ettei reklamaation vastaanottaja lähde omatoimisesti edistämään asiaa asiakkaan kanssa.

### **5.6. Vastaanotettujen puhelujen seuranta ja tavoitteet**

3 Step IT:ssä seurataan sisään tulevien puheluiden vastaamisaikaa, jonotusaikaa ja saapuneiden puheluiden määriä. Seuranta tehdään ulkoistupalveluissa ja asiakaspalvelussa, joissa kummassakin on käytössään oma soittosarjanumero. Ulkoistupalveluissa tavoitteena on vastata puheluihin alle 30 sekunnissa ja tämän pitäisi onnistua yli 80 % saapuneista puhelusta. Vastaanotettujen puheluiden seurannasta toimitetaan yksikölle raportti sähköpostitse päivittäin ja kuukausittain katsotaan kokonaisuus. Tavoitteen mittaaminen

ei ole osa tiimin palkitsemisjärjestelmää, mutta tulokset käydään läpi tiimin kanssa säännöllisesti. Tiimin kanssa käydään läpi vastaanotettujen puheluiden merkitys arvontuottamisessa asiakkaalle ja siten sen nähdään osaltaan vaikuttavan yksikön kannattavuuteen.

Asiakaspalvelussa soittosarjaan tulevia puheluita seurataan kuukausitasolla tiiminvetäjien toimesta. Käytännössä raportit ajetaan palveluntuottajan portaalista ja ne tallennetaan sisäiseen Intraan. Tulokset käydään läpi kuukausittain asiakaspalvelun palaverissa. Tavoitteena on, että vastausprosentti on 90–95% välillä ja että yli minuutin jonotusajan puheluita ei tule neljää kappaletta enempää per kuukausi. Tavoitteen mittaaminen on myös osa asiakaspalvelun palkitsemisjärjestelmää. Muita sisään tulevia puheluita ei seurata. Asiakkaat ottavat usein yhteyttä nimettyihin yhteyshenkilöihin ja asiakaspalvelua tuottaviin henkilöihin heidän suorien numeroiden kautta. Tämän vuoksi ei ole tiedossa puhelimitse tapahtuvien asiakasyhteydenottojen kokonaismäärää tai vastausaikaa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selkeyttää käsitettä palvelun laadusta, laatuun liittyvistä tekijöistä ja laadun seuraamisesta ja mittaamisesta. Yrityksen toiveena oli myös saada tietoa siitä, miten laadun mittareita voidaan hyödyntää henkilöstön palkitsemisessa. Tutkimus toteutettiin kohdeyritykselle sisäisenä kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineistoin kerääminen tapahtui dokumenttianalyysin ja havainnoinnin keinoin. Tässä luvussa esitellään keskeisimmät johtopäätökset tutkimusaineistosta sekä kehitysehdotukset Yritykselle.

### 6.1. Johtopäätökset Asiakastyytyväisyystutkimuksesta

Asiakastyytyväisyyskysely on ollut yrityksen ainoa määrämuotoinen palautekysely jo useamman vuoden ajan. Kysymykset ovat olleet hyvin yhdenmukaisia ja se on mahdollistanut saatujen tulosten helpon vertailun. Kyseessä on pääosin strukturoitu lomakekysely, jossa on monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Kysely on laaja ja se pyrkii kattamaan mahdollisimman monta palveluliiketoiminnan ja palvelun laatutekijöiden osa-aluetta. Saadut tulokset käydään läpi Yrityksen henkilöstölle ja tutkimustuloksista tehdään kooste, joka lähetetään asiakkaille asiakaskirjeen muodossa.

Kyselyn avulla pyritään tunnistamaan asiakassuhteen vaihe ja asiakkaan kokemus siitä, onko annettu arvolupaus pitänyt ja odotukset täyttyneet. Kyselyllä haetaan tietoa myös siitä, tunnistetaanko asiakkaiden tarpeet riittävän hyvin ja pystytäänkö nykyisillä palveluilla tukemaan asiakkaiden liiketoimintaa heille sopivien ja arvoa tuottavien palveluiden ja prosessien kautta. Asiakkaan arvonmuodostuminen tapahtuu Tuulaniemen (2013) mukaan yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa palvelua tuottavan yrityksen kanssa, odotusten ja kokemusten kautta. On tärkeää, että asiakas ymmärtää yrityksen antaman arvolupauksen ja luottaa yritykseen. Hän tuo esille merkityksen kokonaisvaltaisen palvelun tuottamisesta yksittäisten palveluiden sijaan ja asiakkaiden yksillöisten tarpeiden huomioimisen merkityksellisyyden.

Palvelua tuotetaan asiakkaille useiden eri henkilöiden toimesta. Kyselyllä pyritäänkin selvittämään perustuuko asiakaskokemus yhden vai useamman henkilön toimintaan vai

onko kokemus kokonaisvaltaisempi, yritykseen, palveluun tai palvelun osa-alueeseen liittyvä. Näillä kysymyksillä haetaan tietoa eri palvelutoiminnoissa onnistumisista ja niiden merkityksellisyydestä asiakkaalle. Kysymysten aihealueet ovat hyvin samanlaisia Servqual- menetelmässä olevien kolmen osatekijän kanssa. Yhdenmukaisuutta on aihealueissa, jotka liittyvät luotettavuuteen, kuten kykyyn tuottaa täsmällistä ja virheetöntä palvelua, reagointialttiuteen, eli haluun auttaa asiakasta ja vakuuttavuuteen, joka näkyy mm. luottamuksena yritykseen. Servqual-menetelmää pidetään yhtenä yleisenä palvelun laadun mittausvälineenä, jonka kyselyn avulla selvitetään vastaajan odotukset ja kokemukset palvelusta (Grönroos, 2009). Vaikka kysely ei ole Servqual-menetelmän mukaisesti toteutettu, liittyvät kysymykset vahvasti palvelun laadun mittaamiseen.

Palveluliiketoiminta pitää olla molemmin puolin kannattavaa. Asiakkailta halutaan kyselyn avulla saada tietoa heidän tarpeista ja kehitystoiveista. Samalla haetaan ideoita oman liiketoiminnan kehittämiseen, palvelutarjooman laajentamiseen ja sitä kautta kilpailijoista erottautumiseen ja pysyvään kilpailuetuun. Palveluiden ja prosessien yhteinen kehittäminen vahvistaa asiakkaan arvokokemusta ja uudet innovaatiot tuottavat arvoa sekä asiakkaalle, että palvelua tuottavalle yritykselle (Walter ym. 2001). Kysymyksillä yhteistyökokemuksesta ja asiakkaiden hankintojen kasvun suunnasta pyritään saamaan vastauksia niin asiakkaan kokemaan arvoon ja asiakastyytyvyyteen, kuin oman liiketoiminnan kasvuun ja kannattavuuteen. Grönroosin (2009) mukaan asiakkaan kokeman arvon ja asiakassuhteen kannattavuuden välillä on viisi osatekijää, joista osaa voidaan mitata objektiivisesti, mutta osaa laadullisesti tai kuvaavien asteikkojen avulla. Hänen mukaansa yrityksen on syytä olla tietoinen kaikista niistä tekijöistä, joilla on vaikutusta tulostavoitteisiin.

Suosittelukysymystä pidetään Yrityksessä merkityksellisenä. Suosittelijat mielletään lojaaleiksi, heillä on vaikutusta ostokäyttäytymiseen ja he viestivät edelleen hyvistä kokemuksista. Asiakkaan suositteluhalukkuutta mittaamalla saadaan tietoa asiakaspysyvyydestä ja kasvusta (Korkiakoski & Ylikoski 2013). Aikanaan suosittelukysymyksen tulos on ollut osana myynnin ja asiakaspalvelun palkitsemisjärjestelmää, mutta vuonna 2015 se ei ole enää vaikuttanut palkitsemisessä.

Kysely toteutetaan kerran vuodessa valituille aktiivisille asiakkaille ja useille asiakasyhteyshenkilöille ja siten se on samanlainen kaikille vastaajille asiakkuuden tilasta tai ostopolun vaiheesta riippumatta. Tieto asiakaskokemuksesta on sidottu kyselyhetkeen

ja kyselyllä haetaan tietoa monesta aiheesta yhdellä kertaa. Korkiakoski ja Löytänä (2014) tuovat esille asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisuuden ja siten mittaamisen laaja-alaisuuden. Heidän mukaansa mittaamista pitäisi tehdä monimuotoisesti ja kokonaisuus pitäisi suunnitella hyvin, jotta saadaan merkityksellistä tietoa asiakkaan kokemuksesta. Näin ollen tämän kerran vuodessa tehtävän kyselyn avulla ei Yritys välttämättä saa riittävää tietoa asiakaskokemuksesta. Saadut tulokset käydään läpi koko yrityksen tasolla, mutta myyntihenkilöiden kanssa niitä käydään läpi syvällisemmin, mm. pohditaan asiakkailta saatuja kehitysehdotuksia ja mietitään mahdollisia korjaustoimenpiteitä käytännön tekemiseen. Muiden palvelua tuottavien henkilöiden kanssa ei vastaavaa pohdintaa tehdä. Täällöin kyselyn merkityksellisyys osaamisen ja palvelutoiminnan kehittämisen välineenä ei näy kaikille yhdenmukaisesti tai vaikuta arjen tekemisessä. Korkiakosken ja Löytänen (2014) mukaan perinteisille mittauksille olennaista on mm. kyselyn frekvenssin muuttumattomuus, kyselyn sisällön vaatimus kattaa koko organisaation tarpeet ja tulosten kertaluonteinen läpikäynti. Tästä johtuen tällaisella kyselyllä on heidän mielestään vähän merkitystä yrityksen toiminnan kehittämisessä ja asiakaskokemuksen ja lisäarvon parantamisessa.

## **6.2. Johtopäätökset ulkoistuspalvelun ja asiantuntijapalvelun palautekyselyistä**

Ulkoistuspalvelussa kysytään palautetta välittömästi jokaisen tukipyynnön suorittamisen jälkeen ja säännöllisesti asiakastyytyväisyyskyselyillä ja henkilökohtaisilla yhteydenotoilla. Asiantuntijapalveluissa palautekyselyt lähetetään käynnissä olevista projekteista kuukausittain ja aina projektin päätyttyä. Palautekyselyillä ja yhteydenotoilla haetaan tietoa palvelun tuottamisesta onnistumisesta, palvelua tuottavien henkilöiden onnistumisesta ja asiakastarpeiden ymmärtämisessä, palvelun kehittämistarpeista ja asiakkaan suosittelemalukkuudesta.

Säännönmukaisesti tehtyjen kyselyiden ja yhteydenottojen hyvänä puolena on se, että Yritys saa jatkuvaa palautetta toiminnastaan ja siinä onnistumisesta ja asiakas voi vaikuttaa palautteen kautta saamaansa palveluun. Grönroosin (2009) mukaan asiakkaan kanssa tapahtuvassa jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakas luo itse arvoa saamalleen palvelulle koko asiakassuhteen ajan. Haasteena runsaalla palautekyselyjen määrällä voi olla se, että samoille asiakasyhteyshenkilöille lähtee useita kyselyitä ja siten vastaamisprosentti voi jäädä pieneksi. Asiakkaiden pitää kokea vastaamisen tuottavan heille konkreettista arvoa,

sillä jos asiakas ei koe saavansa hyötyä kyselyihin vastaamisesta, voi palaute jäädä antamatta.

Palvelun laadun säännöllisen seuraamisen ja asiakasyhteyshenkilöiden kontaktoinnin kautta voidaan saada tietoa toiminnassa tapahtuvien virheiden lisäksi asiakasyrityksessä tapahtuvista muutoksista ja siten uusista tarpeista ja toiveista palvelun suhteen. Myös asiakasyhteyshenkilön tyytyväisyyttä ja yhteistyön tasoa seurataan aktiivisesti. Ulkoistuspalvelun ja asiantuntijapalvelun palautekäytännön mukaan korjaavaan palautteeseen tai heikkoihin arvosanoihin reagoidaan välittömästi, jolloin päästään hyvin kiinni arviointiin vaikuttaviin tekijöihin ja voidaan nopeastikin tehdä tarvittavia korjaustoimenpiteitä. Grönroosin (2009) mukaan palvelun normalisointi, eli virheen välitön korjaaminen on tärkeää, sillä sen kautta voidaan asiakassuhdetta joko lujittaa, tai heikentää. Hän tuo esille myös sen, että saadun negatiivisen palautteen tarkempi analysointi voi tuoda esille vähemmän ilmeisiä ongelmia laadun tuottamisessa joihin johdon pitää puuttua.

Asiakaskokemuksen ymmärtäminen ja hyvä asiakastuntemus on Yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittävää, sillä tavoitteena on luoda pitkäaikaisia ja molemmin puolin kannattavia asiakassuhteita. Grönroos (2009) tuokin esille sen, että asiakaslujuuteen tarvitaan vahvat sidokset ja korkea asiakastyytyväisyys. Luja ja pitkä asiakassuhde vaikuttaa puolestaan usein positiivisesti asiakaskannattavuuteen. Suosittelukysymys koetaan merkitykselliseksi ja vastausta kysymykseen pyydetään asiakkaalta henkilökohtaisessa tapaamisessa. Kysymyksen numeerisen vastausten avaaminen kirjallisiksi väittämäksi helpottaa vastaajaa arvosanan antamisessa ja Yritystä saatujen arvosanojen käsittelyssä. Storbäckan ja Lehtisen (2006) mukaan sitoutunut asiakas voi tuottaa yritykselle arvoa referenssin lisäksi myös aktiivisena yrityksen puolestapuhujana ja suosittelijana ja siten vaikuttaa uusien asiakassuhteiden syntymiseen.

Yrityksen työntekijöiden pitää olla tietoisia siitä, miksi palautetta halutaan saada, mitä ja keneltä kysytään ja miten se vaikuttaa omaan tekemiseen. Asiantuntijapalvelun ja ulkoistuspalvelun asiakaspalauteiden tulokset käydään läpi tiimien sisällä ja ohjausryhmässä, mutta ei koko yrityksen tasolla. Kyselyt ja saadut tulokset sekä yhteenvedot ovat saatavilla sisäisestä intranetistä. Projektikyselyistä saatu palautteiden keskiarvo kvartaalitasolla viestitään asiakkaalle palautuskyselyn saatekirjeessä.

### 6.3. Johtopäätökset muusta palvelun laadun seurannasta ja mittaamisesta

Vuokralta palautuvien laitteiden kohdalla palvelun laatuun ja laadun seuraamisen kiinnitetään paljon huomioita. Palvelua tuotetaan Yrityksen ja kumppaneiden toimesta ja toiminnan pitää olla yhtä sujuvaa ja virheetöntä kaikkien palvelua tuottavien tahojen toimesta. Asiakkaalle palvelun tuottaa ja palvelusta vastuun kantaa aina Yritys. Tässä palvelun tuottamisen vaiheessa lunastetaan niitä lupauksia, joita on annettu asiakkaalle sopimusta tehdessä. Laamasen (2003) mukaan kokonaispalvelun tuottaminen voi tarkoittaa sitä, että osa palvelusta tuotetaan yhteistyökumppanin toimesta ja kumppanin valinnassa laatutekijöihin on syytä kiinnittää huomiota. Yritys seuraa omaa ja kumppanin tuottamaa palvelun laatua jatkuvasti. Virheiden syntymistä pyritään estämään hyvällä laadun valvonnalla ja järjestelmien avulla ja tapahtuneet virheet hoidetaan välittömästi. Kumppanin kanssa käydään säännöllisiä palavereita onnistumisesta. Hyvin toimiva palvelu laitteiden elinkaaren loppupäässä mahdollistaa osaltaan asiakassuhteen pysyvyyden ja sen myötä korvaavien laitteiden hankintavirran. Walterin ym. (2001) mukaan yritys tarvitsee tuotannon toimivuuden ylläpitämiseksi pitkäaikaisia ja vakiintuneita asiakassuhteita ja heidän tuomaa tasaista hankintavirtaa.

CRM – järjestelmän käyttöönotto on parantanut näkyvyyttä siten, että tieto tapahtuneista laitepalautuksiin liittyvistä virhetilanteista on kirjattu asiakkaan ja tieto on asiakkuutta hoitavien henkilöiden nähtävillä. Tiedon saatavuus ei itsestään tarkoita sitä, että tietoa osataan hyödyntää palvelun kehittämisessä ja laadun parantamisessa. Rampersadin (2003) mukaan virheen korjaaminen voi vaatia myös palveluprosessin uudelleen tarkastelemista ja sen korjaamista. Jos prosessia tai toimintatapaa muutetaan, pitää siitä välittömästi informoida henkilöstöä.

Reklamaatioiden käsittely on osa palvelussa tapahtuneen virheen korjaamista. Yrityksellä on ohjeistettu ja hyvin kuvattu reklamaatioprosessi, mutta se on vain osalla Yritystä käytössä. Muita kirjattuja reklamaatioprosesseja ei tutkimuksessa tullut esille. Tiedossa ei ole, millä tavoin reklamaatioprosessia on ajan saatossa tarkasteltu ja miten hyvin olemassa olevaa ohjeistusta nykyisin noudatetaan. Rampersadin (2003) mukaan työntekijöitä on hyvä osallistaa prosessikuvausten ja ohjeiden päivittämiseen, sillä se auttaa toimintatavan omaksumisessa.

Saapuvien asiakaspuheluiden seuraaminen ja tavoitteiden asettaminen on osa palvelun laadun valvontaa ja kehittämistä. Puhelumäärien ja vastausaikojen seuraamista toteutetaan soittosarjoihin tulevien puheluiden osalta aktiivisesti ulkoistuspalveluissa ja asiakaspalveluissa, mutta käytännöissä, tavoiteasetannassa ja palkitsemisessa on yksiköiden välillä eroja.

#### **6.4. Yhteenveto johtopäätöksistä**

Yrityksessä haetaan aktiivisesti palautetta asiakkailta. Hyviä käytäntöjä on eri osastoilla, vaikka toimintatavoissa on eroja. Yritys hyödyntää saatua palauteta ja tuloksia mm. prosessien ja toimintatapojen kehittämisessä, osaamisen kasvattamisessa, uusien palveluiden luomisessa ja palvelun laadun edelleen parantamisessa. Palvelun laadun mittarit ovat henkilökohtaisten ja tiimikohtaisten tavoitteiden mittareita. Osa tavoitteista on sidottu palkitsemiseen ja osaa seurataan henkilökohtaisen tuloskortin kautta. Palvelun tuottamista ja tavoitetason saavuttamista seurataan myös järjestelmien kautta ja saatua tietoa käydään läpi kumppanien kanssa, tiimipalavereissa, esimies-alaiskeskusteluissa ja johdon palavereissa. Osa tavoitteista ja tuloksista, kuten asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset käydään läpi koko henkilöstölle yhteisissä tiedotustilaisuuksissa. Tietoa kyselyistä on saatavilla sisäisestä Intranetistä.

Nykytilanne asiakaskokemuksen johtamisessa ja mittaamisessa ei ole kuitenkaan ole yhtenäinen ja siihen on vaikuttanut useita tekijöitä. Yrityskauppa kesällä 2015 on vaikuttanut mm. organisaatorakenteeseen ja toimenkuviin. Muutoksen läpivieminen ja yhtenäisen toimintatavan rakentaminen vie aikaa. Käytettävien järjestelmien monimuotoisuus ja vähäinen viestintä asiakaskokemuksen mittaamisesta osaltaan hidastaa yhtenäisen toimintakulttuurin rakentamista. Lisäksi organisaatiosta puuttuu asiakaskokemusta koordinoiva ja sitä kehittävä rooli. Palvelua tuotetaan useiden eri tiimien ja henkilöiden toimesta samoille asiakkaille ja asiakasyhteishenkilöille, jolloin yhtenäisen toimintatavan ja hyvän sisäisen ja ulkoisen viestinnän merkitys korostuu. Yrityksessä ei olla täysin tietoisia siitä, millaisia kyselyitä eri tiimien toimesta tehdään ja mikä ovat niiden tavoitteet ja tarkoitus. Tiimit eivät myöskään välttämättä tiedä toisten tiimien tavoitteista ja mittareista tai pohdi niitä yhdessä. Kyselyt ja niistä saadut tulokset ovat kaikkien saatavilla, mutta eivät yhtenäisessä paikassa. Grönroosin (2009) mukaan



laadun kehittäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii yrityksen kaikilta työntekijöiltä laadun arvostamista, ymmärrystä laadun parantamisen keinoista ja yrityksen johdon sitoutumista laadun johtamisessa. Kaikki työntekijät vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun.

## **6.5. Kehitysehdotukset**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätösten myötä kehitysehdotuksia Yritykselle. Kehitysehdotukset on jaettu kolmeen alakappaleeseen, joiden pääajatuksena ovat henkilöstön kuuleminen sisäisen tutkimuksen avulla, asiakaspalauteprosessin- ja palautteesta vastaavan tahon määrittäminen ja ajatuksia palvelun tavoitetason ja palkitsemisen tiimoilta.

### **6.5.1 Henkilöstön kuuleminen**

Palaute ja sen merkitys voidaan ymmärtää helposti erilaisilla eri henkilöiden ja tiimien välillä. Ehdotuksena on se, että asiaa selvitetään sisäisen kyselyn keinoin. Kyselyn kautta on mahdollista saada tietoa siitä, miten eri henkilöt kokevat asiakaspalautteen merkityksen yritykselle, tiimilleen ja omalle tekemiselle. Palautekysely voi toimia hyvänä pohjana yhdenmukaisen toimintavan rakentamiselle tai asiakaspalauteprosessin rakentamiselle. Se voi auttaa palautteen merkityksen luomisessa.

Sisäisellä kyselyllä voi kysyä esimerkiksi seuraavia asioita;

- 1) Miten reagoit asiakaspalautteeseen?
- 2) Mitä mielestäsi tarkoitetaan reklamaatiolla?
- 3) Minne kirjaat saamasi palautteen?
- 4) Mitä arvoa yritykselle on palautteesta?
- 5) Miten yritys hyödyntää saamaansa palautetta?
- 6) Voiko palautetta hyödyntää palkitsemisissa?
  - a. Jos kyllä, miten?
  - b. Jos ei, miksi ei?
- 7) Miten itse hyödynnät saatua palautetta omassa työssäsi?

### 6.5.2 Asiakaspalauteprosessi ja palautetta hallinnoiva taho

Palaute voi olla erilaisten tutkimusmenetelmien avulla tehtyjä markkinointitutkimuksia asiakastyytyväisyydestä ja siihen liittyvistä tekijöistä, tai erilaisten palautevälineiden avulla saatua spontaania palautetta asiakastyytyväisyydestä. Kaikesta saadusta palautteesta kuitenkin 80 % on henkilöstön välittämää ja sen vuoksi kaikki saatu palaute pitäisi kirjata ylös. Asiakkaan kuuleminen vaatii systemaattisen toimintatavan tiedon keräämisessä, kirjaamisessa ja käsittelyssä. Tieto pitää olla helposti saatavilla siten, että kaikki asiakkuutta hoitavat tahot ovat tietoisia tapahtumista ja asiakkaan tilasta.

Kehitysehdotuksena ehdotetaan asiakaspalauteprosessin rakentamista, jossa huomioidaan mm. seuraavat kohdat;

1. Palautteen kerääminen (kanavat)
2. Palautteen kirjaaminen (järjestelmät)
3. Palautteen hoitaminen ja seuranta ja informointi (prosessi & järjestelmät)
4. Palautteen hyödyntäminen palvelukehityksessä (prosessi)
5. Reklamaatiot ja niiden käsittely (määrittely, prosessi & järjestelmät)
6. Mitä kysytään, keneltä kysytään, kenen toimesta ja milloin

Yrityksestä puuttuu asiakaspalautetta hallinnoiva taho ja kehitysehdotuksena on asiakaspalautetta hallinnoivan tahon määrittäminen tai perustaminen. Tämän tahon vastuulla on tarkastella asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaan kuulemista kokonaisuutena ja ottaa huomioon asiakkuuden tila ja Yrityksen tarpeet. Asiakaspalautetta hallinnoivan tahon määrittäminen voisi tuoda ryhtiä viestintään ja tiedottamiseen. Yrityksessä on käytössään useita järjestelmiä ja ehdotuksena on, että osana palauteprosessia määritellään käytettävät järjestelmät palautteen kirjaamisen suhteen. Osassa Yritystä on toimintaohje reklamaatioiden käsittelystä. Kehitysehdotuksena on selvittää miten toimintaohjetta käytetään ja voidaanko sitä hyödyntää koko Yrityksessä.

### 6.5.3 Palvelun tavoitetasot ja palkitseminen

Palkitsemisjärjestelmän näkökulmasta katsottuna laadun mittaamista ja arviointia voidaan tehdä, kun on tunnistettu yrityksen ja asiakkaiden näkökulmasta palvelun laatuun liittyvät ominaisuudet ja asetettu niille tavoitearvot. Osittain näin on jo tehtykin, mutta

mittareissa ja tavoitearvoissa eroa. Kehitysehdotuksena ehdotetaan olemassa olevan tiedon ja käytänteiden hyödyntämistä yli tiimirajojen ja palvelun laadun tavoitetason määrittämistä yhdenmukaiseksi siltä osin kuin se on mahdollista. Lisäksi esimiehet voisivat miettiä yhteisesti palkitsemisen eri keinoja ja tiimit pohtia yhdessä toimintatapoja tavoitteiden saavuttamiseksi ja saavutettujen tavoitteiden ylläpitämiseksi.

## 7 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyön tutkimuskohde oli konkreettinen ja siten työelämälähtöinen. Kohdeyrityksellä oli tarve saada tietoa asiakaspalauteprosessin nykytilasta ja palvelun laatuun liittyen laadun mittaamisesta ja palkitsemista. Tutkimus rajattiin näihin alueisiin. Teoreettisessa viitekehyksessä käytetty lähdeaineisto loi pohjaa tutkimuksen tekemiselle ja tutkimukselle palveluliiketoimintaan kuuluvien elementtien läpikäynnin kautta. Näitä teoriaosiossa käsiteltyjä aiheita ovat mm. palvelun laatu, laadun johtaminen ja arvo sekä laadun mittaaminen ja palkitseminen. Tutkimusosiossa käydään läpi palauteprosessin kartoittamisen kautta sitä, miten Yritys valvoo laatua, kerää palautetta asiakkailta ja miten saatua sitä hyödynnetään käytännössä.

Tutkimuksesta saa tietoa palveluliiketoimintaan ja laatuun liittyvistä käsitteistä ja ulottuvuuksista sekä erilaisista näkemyksistä palautteen merkittävydestä, mittaamisesta ja palkitsemisesta. Yrityksen kasvun myötä eri osastojen käytännöt eivät ole kaikille tuttuja tai tieto ei ole ollut kaikkien saatavilla. Yritys saa tutkimuksen kautta tietoa eri osastojen asiakaspalautekäytännöistä, laadun valvonnasta, mittaamisesta ja palkitsemisesta Suomessa. Saadun tiedon pohjalta Yritys voi pohtia mahdollisia tarvittavia toimenpiteitä esiin nousseiden puutteiden korjaamisessa tai mittaamisen ja toimintatapojen suunnittelussa ja palautekäytännön edelleen kehittämisessä.

Tämä tutkimus mahdollistaa tarkemman tutustumisen Kohdeyrityksen toimintatapoihin palvelun laadun ja palautteen mittaamisessa ja palkitsemisessä. Tutkimuksen pohjalta jatkotutkimuksena voisi tehdä esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyn tarvekartoituksen huomioiden yrityksen liiketoiminnan monimuotoisuus, asiakkuuksien eri elinkaaren vaiheet ja tiimien erilaiset tarpeet palvelun laadun mittaamisessa ja seuraamisessa. Jatkotutkimuksen voisi tehdä myös laatumittareiden kehittämisestä palkitsemisen välineenä ja vastaamaan Yrityksen kulloinkin asettamia tavoitteita.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos 2011. Tampere: Osuuskunta VASTAPAINO.
- Cronin, J. & Taylor, S. 1992. Measuring service quality: A Reexamination and extension. *Journal of marketing* 56, 3.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suom. M.Tillman. 4. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Korkiakoski, K. & Ylikoski, T. Suosittelun johtamisen pikaopas. 2013. Futurelab. Tulostettu 28.2.2016. Saatavissa: <http://www.futurelab.fi/suosittelun-johtamisen-pikaop-paan-tilaus/>
- Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Neljäs painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Leclin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Leppänen, E. 2007. Asiakslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Malmi, T., Peltola, U. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard -Rakenna ja sovelle tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Myllärniemi, J. & Header, N. Healthcare system as a value network. 196 196 *World Review of Entrepreneurship, Management and Sust. Development*, Vol. 8, No. 2, 2012. Tulostettu 20.5.2014.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1-2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijan laatuopas. Juva: Herkko Pesonen ja Infor Oy.
- Rampersad, H. 2003. Total Performance Scorecard Johda ihmisiä, mittaa tuloksia. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum Media Oy ja Marjo-Riitta Ristikangas ja Leni Grünbaum.
- Sarala, U. & Sarala, A. 2001. Oppiva Organisaatio oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus HYY Yhtymä.
- Storbacka, Kaj. & Lehtinen, J. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 7. painos. Helsinki: WSOY.

- Tuominen, K. 2012. Six sigma –kehittämismalli. Laatukeskus Oy 2012. Oy Benchmarking Ltd.
- Tuulaniemi, J. Palvelumuotoilu. 2013. Helsinki: Talentum media Oy ja tekijä.
- Toim. Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS- Kustannus.
- Walter, A., Ritter, T. & Gemüden, H G. Value Creation in Buyer-Seller Relationships 2001. Industrial marketing Management 30 (365–377), NY 2001. Tulostettu 20.5.2014.
- 3 Step IT Oy. Intranet. Vain henkilöstön käyttöön. Luettu 14.12.2014, 25.4.2015, 16.1.2016
- <http://www.asml.fi/blogi/nakokulmia-asiakaskokemuksen-mittamiseen/> Korhonen, K. & Löytänä, J. 2014. Tulostettu 2.5.2015.
- <http://www.ijqr.net/journal/v2-n3/5.pdf> Jovanović, J., Vujović, A. & Krivokapić, Z. Between Balanced Scorecard and Quality Management System. International Journal for Quality research, UDK- 005.21 / 006.35 (100) ISO, Scientific Review Paper (1.02). Luettu 20.1.2015
- <https://www.3stepit.com/fi>. Luettu 22.4.2015.
- <https://metodix.wordpress.com/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedonhankinta/> Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Luettu 28.02.2016.

## LIITTEET

Liite 1. 3 STEP IT –Asiakastyytyväisyystutkimus 2015

1 (3)

**3 STEP IT - ASIAKASTYTYVÄISYYSTUTKIMUS 2015**

*Olkaa hyvä ja vastatkaa seuraaviin kysymyksiin valitsemalla sopiva vaihtoehto tai kirjoittamalla vastauksenne sille varattuun tilaan. Mikäli Teillä ei ole kokemuksia jonkin tekijän osalta, voitte jättää vastaamatta kyseiseen kohtaan.*

**Tiedot kohderyhmäkisteristä:****1. Vastaajan tehtävät**

- |  |  |
|--|--|
| 1. <input type="checkbox"/> toimitusjohtaja tai muu ylin johto | 4. <input type="checkbox"/> talouspäälikkö/osasto    |
| 2. <input type="checkbox"/> osto-/hankintatehtävät             | 5. <input type="checkbox"/> muu tehtävä, mikä? _____ |
| 3. <input type="checkbox"/> IT-päälikkö/osasto                 |  |

**2. Onko yrityksessänne..**

- |   |  |
|---|--|
| 1. <input type="checkbox"/> ulkoistettu IT-henkilöstö | 3. <input type="checkbox"/> osittain ulkoistettu, osittain oma IT-henkilöstö |
| 2. <input type="checkbox"/> oma IT-henkilöstö         |  |

**3. Kuka on pääasiallinen yhteyshenkilönne 3 Step IT:ssä?**

\_\_\_\_\_  en osaa sanoa/en tiedä

**4. Kuinka usein yhteyshenkilönne on yhteydessä Teihin?**

- |  |  |
|--|--|
| 1. <input type="checkbox"/> noin kerran kuukaudessa          | 4. <input type="checkbox"/> kerran vuodessa                                |
| 2. <input type="checkbox"/> noin kerran kolmessa kuukaudessa | 5. <input type="checkbox"/> yhteyshenkilöni ei ole ollut minuun yhteydessä |
| 3. <input type="checkbox"/> noin kerran puolessa vuodessa    |  |

**5. Onko pääasiallisen yhteyshenkilönne yhteydenpito Teihin päin mielestänne riittävää?**

- |                                   |                                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> kyllä | 2. <input type="checkbox"/> ei |
|-----------------------------------|--------------------------------|

Perustelut: \_\_\_\_\_

**6. Eri yritysten yhteyshenkilöiden toimintatapoja vertailtaessa, onko 3 Step IT:n yhteyshenkilö toimintatavoiltaan...?**

- |   |   |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> paras                     | 4. <input type="checkbox"/> keskitasoa                    |
| 2. <input type="checkbox"/> yksi parhaimmista         | 5. <input type="checkbox"/> keskitasoa hieman heikompi    |
| 3. <input type="checkbox"/> keskitasoa hieman parempi | 6. <input type="checkbox"/> keskitasoa selkeästi heikompi |

**7. Asteikolla nolasta kymmeneen, kuinka todennäköisesti suosittelisit 3 Step IT:tä ystävällesi tai kollegallesi?**

0      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Perustelut: \_\_\_\_\_

**8. A. Arvioikaa asteikolla 1–5, miten tärkeitä seuraavat toimintaan liittyvät tekijät ovat Teille. Kirjoittakaa numero merkitys-sarakkeeseen kunkin tekijän kohdalle.**

*Asteikka: 1 = ei merkitystä ... 5 = erittäin tärkeä*

**B. Arvioikaa asteikolla 1–5, miten 3 Step IT on onnistunut näissä tekijöissä.**

*Asteikka: 1 = onnistunut erittäin huonosti ... 5 = onnistunut erittäin hyvin*

	A. Merkitys teille 1...5	B. 3 Step IT:n onnistuminen 1...5
<b>Yritys yleensä</b>		
1. yrityksen toiminnan luotettavuus .....	—	—
2. yhteistyön helppous .....	—	—
3. aktiivinen yhteistyön kehittäminen.....	—	—
<b>Myynnin ja asiakaspalvelun toiminta</b>		
4. yhteyshenkilön tavoitettavuus .....	—	—
5. yhteyshenkilön palvelualltius.....	—	—
6. palvelun nopeus.....	—	—
7. lupauksen pitäminen.....	—	—
8. yhteyshenkilön asiantuntemus .....	—	—
9. tapaamisten hyödyllisyys .....	—	—
10. kyky tarjota asiakkaan tarpeen mukaista ratkaisua .....	—	—
11. ratkaisu on asiakkaalle taloudellista hyötyä tuottava .....	—	—
12. muutos-/ongelmatilanteiden hoitaminen .....	—	—
<b>3StepIT:n palvelut</b>		
13. ajantasaiset tiedot käyttöomaisuusrekisterissä (Asset NG); mitä laitteita, missä ja kenen käytössä.....	—	—
14. ajantasaiset tiedot käyttöomaisuusrekisterissä mahdollistavat säästöjä kokonaiskustannuksissa .....	—	—
15. käyttöomaisuusrekisterin ajantasaisen laitetietojen avulla varmistetaan tietoturvasta .....	—	—
16. laitteiden suunniteltu elinkaari toteutuu .....	—	—
17. palveluista on taloudellista hyötyä .....	—	—
18. rahoitus on kilpailukykyistä .....	—	—
<b>Kokonaisarvosana 3 Step IT:lle.....</b>	—	—

**Onko jotain, missä 3 Step IT:n asiakaspalvelu on onnistunut ylittämään odotuksenne?**

.....

**9. Arvioikaa, miten 3 Step IT on onnistunut Teille tuottamissaan palveluissa ja niille asetetuissa tavoitteissa. Arvioikaa asteikolla 1–5, miten 3 Step IT on onnistunut näissä tekijöissä.**  
*Asteikko: 1 = onnistunut erittäin huonosti ... 5 = onnistunut erittäin hyvin*

	3 Step IT:n onnistuminen 1..5
1. Laitteiden hankintaprosessi on selkeä ja yksinkertainen .....	—
2. 3 Step IT:n käyttöomaisuusrekisteriä (Asset NG) on helppo käyttää.....	—
3. Vuokrankauden jälkeinen laitteiden palautus onnistuu hyvin ja luotettavasti.....	—

**10. Mihin suuntaan haluaisitte 3 Step IT:n kehittävän Asset NG käyttöomaisuusrekisteriä?**

.....



**11. Miten 3 Step IT:n toiminta on mielestänne kehittynyt viimeisen vuoden aikana suhteessa kilpailijoihin?**

1.  kehittynyt kilpailijoitaan nopeammin  
 2.  kehittynyt samaa vauhtia mitä kilpailijat  
 3.  kehittynyt kilpailijoitaan hitaammin

**12. Miten 3 Step IT suoriutuu toiminnassaan suhteessa muihin IT-palveluiden tuottajiin (laitetoimittajat, palveluntoimittajat, esim. mobiilipalvelut, help desk, lähituki)**

1.  parhaiten  
 2.  selkeästi paremmin  
 3.  jonkin verran paremmin  
 4.  samalla tasolla muiden tuottajien kanssa  
 5.  jonkin verran huonommin  
 6.  selkeästi huonommin

**13. Pyydättekö oma-aloitteisesti ratkaisuehdotuksia ja tarjouksia uusista tuoteryhmistä ja palveluista 3 Step IT:itä?**

1.  kyllä, olen jo pyytänyt  
 2.  en, mutta aion pyytää  
 3.  en ole pyytänyt

**14. Miten arvioitte yrityksenne hankintojen 3 Step IT:stä kehittyvän seuraavan vuoden aikana?**

1.  hankinnat kasvavat, yhteistyömme todennäköisesti laajenee  
 2.  hankinnat pysyvät ennallaan  
 3.  hankinnat vähenevät

Perustelut: \_\_\_\_\_

**15. Suositteletteko omien kokemustenne perusteella 3 Step IT:tä kollegoillenne?**

1.  kyllä, olen jo suositellut  
 2.  kyllä, suosittelisin lämpimästi  
 3.  kyllä, suosittelisin tietyin ehdoin/varauksin  
 4.  en todennäköisesti suosittelisi

Perustelut: \_\_\_\_\_

**VAPAAMUOTOINEN ASIAKASPALAUTE**

**16. Missä asioissa 3 Step IT on mielestänne onnistunut erityisen hyvin?**

**17. Minkä asian kehittämiseen 3 Step IT:n tulisi ensisijaisesti keskittyä (1-3 asiaa)?**

**18. Muuta palautetta tai kehitysehdotuksia?**

**19. Yhteystietonne arvontaa varten**

Nimi: \_\_\_\_\_

Osoite: \_\_\_\_\_

Postinumero ja -toimipaikka: \_\_\_\_\_

Puhelinnumero: \_\_\_\_\_

*Kiitos vastauksestanne!*

## Liite 2. Asiakaspalvelupäälliköiden palautekyselyn kysymykset

Ulkoistuspalvelut:

Asiakaspalvelupäällikkökyselyn kysymykset

## Vastaajan tiedot

E-mail	
Aloitusaika	
Lopetusaika	

## 1. Roolissaan asiakaspalvelupäällikkö...

	Täysin sama mieltä	Jokseenkin sama mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa/vastata
Ymmärtää tarpeemme						
Osaa esittää asiat ymmärrettävästi						
On valmistautunut kokouksissa						
Pitää ajan tasalla auki olevista asioista						
Edistää asioita aktiivisesti						
Yhteensä						

## 2. Kerro miten voimme parantaa palveluamme?

## Liite 3. Käynnissä olevien projektien palautekyselyn kysymykset

Asiantuntijapalvelut:

Käynnissä olevat projektit – palautekyselyn kysymykset

1. Mitä mieltä olet 3 Step IT:n toimittamasta palvelusta seuraavien seikkojen osalta?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työ etenee tilauksen mukaisesti					
Työ etenee sovitussa aikataulussa					
Asiantuntijan ammattitaito on hyvä					
Asiakaspalvelu on hyvää					
Projektin aikainen kommunikointi on sujuvaa					
Asiointi ennen tilausta oli vaivatonta					
Harkitsen 3 Step IT:n palveluiden käyttämistä jatkossakin					

2. Mitkä asiat ovat erityisesti vastanneet odotuksiasi?

3. Missä asioissa 3 Step IT:llä olisi mielestäsi kehitettävää?

4. Mitä palvelua tai osaamista haluaisit nykyisen lisäksi saada 3 Step IT:ltä?

5. Muita terveisiä 3 Step IT:lle:

## Liite 4. Päättyneiden projektien palautekyselyn kysymykset

Asiantuntijapalvelut:

Päättyneet projektit – palautekyselyn kysymykset

1. Mitä mieltä olet 3 Step IT:n toimittamasta palvelusta seuraavien seikkojen osalta?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työ valmistui tilauksen mukaisesti					
Työ valmistui sovituissa aikatauluissa					
Asiantuntijan ammattitaito oli hyvä					
Asiakaspalvelu oli hyvää					
Projektin aikainen kommunikointi oli sujuvaa					
Asiointi ennen tilausta oli vaivatonta					
Harkitsen 3 Step IT:n palveluiden käyttämistä jatkossakin					
Yhteensä					

1. Mitkä asiat erityisesti vastasivat odotuksiasi?
2. Missä asioissa 3 Step IT:llä olisi mielestäsi kehitettävää?
3. Mitä palvelua tai osaamista haluaisit nykyisen lisäksi saada 3 Step IT:ltä?
4. Muita terveisiä 3 Step IT:lle:

Liite 5. CRM kirjaus – Poikkeama Logistiikkaprosessissa, 2015

Logistics Process Deviation = Poikkeama logistiikkaprosessissa

*Subtype Logistics Process Deviation*

- **Disregard of Customer Information**  
= toimittu annetun asiakasohjeistuksen vastaisesti noutoa tehdessä
- **Incorrect Packing Service**  
asiakkaalla kauttamme pakkaamispalvelu, mutta pakkaaminen ei ole silti ollut ohjeistuksen mukainen
- **Incorrect Self-Packing**  
= asiakas on pakannut ohjeistuksen vastaisesti
- **Malpractice at Customer's Premises**  
= noutaja ei ole käyttäytynyt sopivalla tavalla laitteita noutaessaan
- **Missing Item, Customer Feedback**  
= palautuserästä puuttuu laite/laitteita, asiakas ilmoittanut asiasta
- **Missing Transport Unit**  
= kuljetuksessa hävinnyt/puuttuva yksikkö; lava, laatikko
- **No Upfront Contact**  
= asiakasta ei ole kontaktoitu noutajan toimesta - sovittu kumppanin kanssa asiakaskontaktoinnista aina ennen noutoa
- **Pick Up not on Time**  
= noutoa ei ole tehty sovittuna aikana – sovittava uudesta noutoajasta