

Sirpa Leikas

ASIAKASPALVETUSJÄRJESTELMÄN  
KEHITTÄMINEN  
YMPÄRISTÖASIOIDEN  
ASIAKASPALVELUKESKUKSEEN

Opinnäytetyö  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma


Toukokuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> <h1 style="margin: 0;">MAMK</h1> <p style="margin: 0;">University of Applied Sciences</p> </div>	<p><b>Opinnäytetyön päivämäärä</b></p> <p>14.5.2014</p>
<p><b>Tekijä(t)</b></p> <p>Sirpa Leikas</p>	<p><b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b></p> <p>Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ko.</p>
<p><b>Nimeke</b></p> <p>Asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskukseen</p>	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelun asiakaslähtöisyyden kehittäminen parantamalla asiakkaiden mielipiteiden kuuntelun menettelyjä. Kehittämistehtävänä on laatia esitys asiakaspalautejärjestelmäksi ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalveluun. Välitavoitteena tutkitaan, mitkä tekijät puhelinpalvelussa vaikuttavat asiakastyytyvyyteen ja palvelukokemukseen.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjaa asiakaspalvelun, asiakaskokemuksen, palvelun laadun ja asiakastyytyvyyden teorioihin sekä asiakkaiden kuuntelujärjestelmän, asiakaspalautejärjestelmän teorioihin.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto hankittiin kvalitatiivisin tiedonkeruumenetelmin. Kehittämissuunnitelman laatimiseksi tehtiin kaksi tutkimusta: ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen työntekijöitä ja keskuksen asiakkaita haastateltiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluna. Lisäksi on hankittu benchmarking-menetelmällä tietoa kansaneläkelaitoksen (Kelan) Yhteyskeskuksen asiakastiedon keräämisen ja käsittelyn menetelmistä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella koetun puhelinpalvelun laatuun vaikuttavat tekijät ovat palvelun empaattisuus, asiakaspalvelijan osaaminen, vakuuttavuus, ystävällisyys, vastaus yhdellä soitolla, jonotusaika, asiakaspalvelijan viestintä, nettipalvelusivustojen käytettävyys ja avustaminen asiakkaan ongelman määrittelyssä. Palvelukokemukseen vaikuttavat tekijät ovat puolestaan empaattisuus, luotettavan tiedon antaminen, avustaminen ongelman määrittämisessä, viestintä, palvelun saamisen helppous, asian hoitaminen luotettavasti, osaaminen sekä palveluntarjoajan maine ja uskottavuus.</p> <p>Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalveluun on tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä laadittu esitys asiakaspalautejärjestelmäksi. Siinä määritellään asiakaspalautejärjestelmän tarve, asiakaspalautteen keräämisen menetelmät ja ajoitus, tulosten analysointi, raportointi ja käsittely, kehitystoimenpiteet ja järjestelmän vastuut.</p>	
<p><b>Asiasanat (avainsanat)</b></p> <p>Asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys, asiakaspalvelu, asiakastyytyvyys, palaute, palvelut, puhelinpalvelut</p>	
<p><b>Sivumäärä</b></p> <p>142 sivua</p>	<p><b>Kieli</b></p> <p>suomi</p>
<p><b>URN</b></p>	
<p><b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b></p>	
<p><b>Ohjaavan opettajan nimi</b></p> <p>Hannele Kämppi</p>	<p><b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b></p> <p>Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskus</p>

## DESCRIPTION

		<b>Date of the master's thesis</b>  14 May 2014
<b>Author(s)</b>  Sirpa Leikas	<b>Degree programme and option</b>  Entrepreneurship and Business Operations	
<b>Name of the master's thesis</b>  Creating a system of customer feedback for a contact center in environmental issues		
<b>Abstract</b> <p>The purpose of this study was to create a system for customer feedback for the contact center for environmental issues. Additionally, the aim was to find out what factors had an impact in customer satisfaction and customers' experiences in phone service in order to increase customer satisfaction.</p> <p>The theoretical framework consisted of customer service, customers' experiences, quality of service and customer satisfaction. Additionally a theory of customer feedback system was used.</p> <p>The thesis was a case study which used qualitative data collection methods. The data collection methods used were theme interviews, document based information and benchmarking. The development plan is based on two studies: an interview with the staff working in the contact center for environmental issues and its customers. Each employee (9 employees) and customer (20 customers) were interviewed individually. Additionally a benchmarking method was used in order to collect information about customer satisfaction measuring methods used by the contact center of the social insurance institution of Finland (Kela).</p> <p>The results of the study showed that the factors that influenced the quality of phone service according to the customers are empathy, the expertise of customer service personnel, assertiveness, friendliness, a possibility to receive a solution during one phonenumber, queueing time, the communication of customer service personnel, the usability of web service, and getting help in defining one's problem. The results showed that the factors that had influence on how the service was experienced were empathy, reliable information, getting help to define the problem, communication, the easiness of getting service, getting one's case or question handled reliably, the expertise of the customer service personnel, and the image of the service provider.</p> <p>The elements that are included in a system for customer feedback of the contact center for environmental issues are the need of the system, research methods and timing, analysis, reporting and the usage of the research findings, the procedure for service improvement, and defining the responsibility of the system.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Customer experience, customer feedback, customer orientation, customer satisfaction, customer service, service		
<b>Pages</b>  142 pages	<b>Language</b>  Finnish	<b>URN</b>
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b>  Hannele Kämppe	<b>Master's thesis assigned by</b>  Customer service center for environmental issues	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	2
2.1	Tavoitteet, rajaus ja kehittämistehtävä .....	2
2.2	Tutkimusmenetelmät .....	3
2.2.1	Tapaustutkimus .....	3
2.2.2	Aineistonkeruumenetelmät .....	5
2.3	Opinnäytetyöprosessi.....	8
3	ASIAKASPALVELU JA ASIAKASKOKEMUS.....	9
3.1	Palvelut ja asiakaspalvelu .....	9
3.1.1	Puhelinpalvelut .....	14
3.1.2	Asiakkaan rooli palvelutapahtumassa.....	16
3.2	Palvelun arvo asiakkaalle .....	19
3.3	Asiakaskokemus ja asiakaspalvelukokemus.....	24
3.4	Asiakaslähtöisyys .....	31
3.5	Asiakaskokemuksen johtaminen .....	36
4	PALVELUN LAATU JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS .....	43
4.1	Asiakkaan odotukset .....	43
4.2	Palvelun laatu.....	47
4.3	Puhelinpalvelun laatu.....	52
4.4	Asiakastyytyväisyys .....	57
4.5	Asiakastyytyväisyys puhelinpalvelussa.....	60
5	ASIAKKAIDEN KUUNTELUJÄRJESTELMÄ .....	62
5.1	Palvelun mittaamis- ja tutkimusmenetelmiä.....	63
5.2	Tutkimustulosten esittäminen .....	73
5.3	Tutkimusten tulosten hyödyntäminen.....	75
5.4	Tutkimuksista ja tiedosta asiakkaiden kuuntelujärjestelmään .....	77
6	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS.....	80
6.1	Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskus .....	80
6.2	Ympäristöasioiden puhelinpalvelun nykytilanne .....	82
6.3	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen y-aspassa.....	83
7	LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT .....	85

7.1	Haastattelu tutkimusmenetelmänä .....	85
7.2	Haastatteluaineistojen analysointi .....	87
7.3	Henkilöstön haastattelut.....	91
7.3.1	Tutkimuksen toteutus ja tulokset .....	91
7.3.2	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	100
7.4	Asiakashaastattelut .....	104
7.4.1	Tutkimuksen toteutus.....	105
7.4.2	Tutkimuksen tulokset.....	105
7.4.3	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	118
7.5	Työntekijöiden ja asiakkaiden vastausten vertailu .....	122
7.6	Vertailukehittäminen .....	124
8	ESITYS PUHELINPALVELUN ASIAKASPALAUTEJÄRJESTELMÄKSI..	125
9	POHDINTA .....	127
10	LOPUKSI.....	134
LIITTEET		
1	Työntekijöiden haastattelukysymykset	
2	Asiakkaiden haastattelukysymykset	
3	Työntekijöiden haastatteluaineiston luokittelu	
4	Asiakkaiden odotukset palvelusta, tyytyväisyys palveluun, palvelun suosittelu	
5	Vertailukehittämispalaveri Kelan Yhteyskeskuksen toiminnasta, kysymykset	
6	Työntekijöiden vastaukset, hyvän palvelun tunnuspiirteiden ryhmittely ja luokittelu	
7	Asiakkaiden vastaukset, erinomaisen puhelinpalvelun tunnuspiirteiden ryhmittely ja luokittelu	
8	Vastaajien palvelukokemus ja siihen vaikuttavat tekijät, aineiston ryhmittely ja luokittelu	
9	Palvelukysely	
10	Esitys ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen asiakaspalautejärjestelmäksi	

## 1 JOHDANTO

Palveluiden laadun ja asiakastyytyväisyyden johtaminen kiinnostaa ja koskettaa kaikkia organisaatioita ja yrityksiä. Asiakkaille puhelinpalvelukeskukset ja asiakaspalvelukeskukset ovat usein ensisijainen tapa olla yhteydessä organisaatioon. Puhelin- ja asiakaspalvelukeskukset hoitavat monenlaisia liiketoimintoja, kuten neuvontaa, asiakasvalituksia, tilauksia, myyntiä ja huolintaa ja näiden perinteisten palvelujen lisäksi niihin ollaan siirtämässä yhä uusia toimintoja. Puhelinpalvelukeskusten toiminnan kautta yritykset toteuttavat ison osan asiakaspalvelustrategiastaan.

Asiakaspalvelukeskukset tasapainoilevat toiminnassaan resurssitarpeiden, tarjottavien palveluiden lajitelman, käytännön toimintaan liittyvien vaatimusten sekä asiakkaiden vaatimusten kanssa. Ristiriitoja voi syntyä, kun organisaation johto miettii, kuinka se tasapainoilee tehokkuus- ja vaikuttavuusnäkökohtien kanssa: puhelinpalvelu- tai asiakaspalvelukeskuksen toiminnalla yritetään alentaa toiminnan kustannuksia ja samanaikaisesti tuottaa korkealaatuista palvelua.

Palvelujen arvioinnissa useat puhelinpalvelukeskukset mittaavat operationaalisia toimenpiteitä havainnoimalla ja nauhoittamalla puheluita tai tuottamalla toiminnasta kertovia lukuja, kuten keskimääräinen vastausaika, jonotusaika, puheluiden määrä, puheluiden hylkäysprosentti ja niin edelleen. Useinkaan puhelinpalvelukeskukset eivät tutki tai mittaa, mitkä ovat palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ja miten asiakkaat kokevat ne tarjotussa palvelussa. Toiminnasta kertovat luvut eivät kerro asiakkaan palvelukokemuksesta eivätkä tyytyväisyydestä palveluun. Mitä et mittaa, sitä et voi johtaa, sanotaan. Asiakastyytyväisyystiedon puuttuessa organisaatio ei tiedä, missä tai millaisia mahdolliset palvelun laatuongelmat ja -puutteet ovat eikä siten myöskään tiedä, mitä asioita pitäisi parantaa palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. On selvää, että asiakastyytyväisyydestä kertovat mittarit, tyytyväisyyden mittaaminen ja mittaamiseen perustuva puhelinpalvelun johtaminen on tarpeen asiakastyytyväisyyden kehittämisen kannalta.

Valtionhallinnon organisaatiot kehittävät palveluitaan ja palvelukanaviaan osittain tuottavuusnäkökohtien vaatimuksesta ja osittain vastatakseen asiakkaiden vaatimuksiin ja tarpeisiin. Palvelut tuotetaan moniyhteyspalveluna tai monikanavaisesti ja yhtenä palvelukanavana voi olla puhelinpalvelu- tai asiakaspalvelukeskuksen asiakkaille

tuottamat puhelinpalvelut. Yksi valtionhallinnon uusimmista asiakaspalvelukeskuksista on 1.3.2013 toimintansa aloittanut elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten (ELY-keskusten) valtakunnallinen ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskus.

ELY-keskuksissa ympäristötehtävien asiakaspalvelua kehitetään monikanavaiseksi. Kehittämistyö tehdään ympäristöministeriön asettamassa Ympäristöhallinnon monikanavainen asiakaspalvelu -hankkeessa. Monikanavaisen palvelun palvelukanavina asiakkaille ovat verkkopalvelut ja sähköinen asiointi, valtakunnallinen asiakaspalvelukeskus sekä käyntiasiointi. Hankkeen tavoitteena on parantaa ympäristöasioiden asiakaspalvelua ELY-keskuksissa, kehittää työskentelytapoja ja säästää kustannuksia. Osana hanketta käynnistettiin 2013 valtakunnallinen ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskus, joka puhelimitse ja sähköpostitse palvelee ELY-keskusten asiakkaita aluksi vesilain valvontaa ja vesihuoltoa koskevissa asioissa sekä antaa ympäristöasioiden yleisneuvontaa. Palvelu laajenee muihin ympäristöasioihin vähitellen.

## **2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS**

Opinnäytetyön toteutus -luvussa esittelen opinnäytetyön tavoitteet, rajauksen ja kehittämistehtävän. Lisäksi esittelen opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät. Kuvailen myös opinnäytetyön prosessin.

### **2.1 Tavoitteet, rajaus ja kehittämistehtävä**

Opinnäytetyön tavoitteena on ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelun asiakaslähtöisyyden kehittäminen parantamalla asiakkaiden mielipiteiden kuuntelun menettelyjä. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalveluun. Osatehtävänä on tutkia, mitkä tekijät puhelinpalvelussa vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ja palvelukokemukseen.

Opinnäytetyössä ei tutkita verkkopalvelua eikä sen kehittämistä. Opinnäytetyöhön ei myöskään sisälly asiakaspalautejärjestelmän kustannusten selvittäminen.

Tässä opinnäytetyössä pyritään ymmärtämään, mitkä tekijät vaikuttavat ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelun asiakkaiden asiakastyytyväisyyteen ja asiakaskokemukseen. Asiaa tarkastellaan organisaation kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta ja tutkimustietoa hyödynnetään puhelinpalvelun asiakaspalautejärjestelmän kehittämisessä. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten valtakunnallinen ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskus, jonka asiakkaita ovat yksityiset henkilöt, yritykset ja yhteisöt. Tutkimuksen kohteena ovat ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelun nykyinen toiminta sekä työntekijöiden ja asiakkaiden näkemykset. Viitekehyksenä tarkastellaan asiakaspalvelua, asiakaskokemusta, asiakastyytyväisyyttä ja koettua palvelun laatua ja niiden tutkimusmenetelmiä sekä tutkimustulosten hyödyntämistä toiminnan kehittämiseksi.

## **2.2 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyössäni käytän tutkimusmenetelmänä tapaustutkimusta ja tutkimusotteena laadullista tutkimusta, sillä tarkoituksena on selvittää ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksessa työskentelevien asiakas- ja asiantuntijaneuvojien ja asiakkaiden subjektiivisia näkemyksiä puhelinpalvelun laatuun, asiakastyytyväisyyteen ja asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Tapaustutkimuksen avulla voidaan tutkia yksilöä ja ryhmää (Metsämuuronen 2006, 90) ja laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista saada esille tutkittavien näkökulma (Hirsjärvi & Hurme 2008, 25).

Tutkimusmenetelmät jaetaan tyypillisesti laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin. Näitä menetelmiä voidaan myös yhdistellä. Menetelmien tulee kuitenkin sopia toisiinsa niin, että tutkimuksen kokonaisuus on looginen ja tutkimusongelmaan vastaaminen on mahdollista. (Ronkainen 2011, 46–47.)

### **2.2.1 Tapaustutkimus**

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, jossa tutkitaan toiminnassa olevaa tapahtumaa, esimerkiksi yksilöä tai ryhmää ja siitä pyritään kokoamaan tietoa monipuolisesti ja monella tavalla. Tavoitteena on ilmiön syvälinen ymmärtäminen, ei tiedon yleistettävyys. (Metsämuuronen 2006, 90–92.) Tutkittavana on yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus (Koskinen ym. 2005, 154; Ronkainen ym. 2011, 83). Lähtökohtana on



kerätä monipuolinen aineisto ja kuvata tutkimuksen kohde perusteellisesti (Laine ym. 2007, 10).

Tapaustutkimuksen keskeinen piirre on tapauksen tai tapausten tulkinta. Tutkimuskysymykset asetetaan aina siten, että voidaan ymmärtää ja ratkaista tapaus: mistä tapauksessa on kyse ja mitä voidaan oppia tutkimalla sitä. Keskeinen tavoite on tutkia tapausta suhteessa sen historialliseen, teknologiseen, sosiaaliseen ja kulttuuriseen kontekstiin. (Eriksson & Kovalainen 2011, 115.)

Tiedonhankintatapoina tapaustutkimuksessa käytetään kyselyitä, haastatteluja, havainnointia ja arkistomateriaalia (Järvinen & Järvinen 2004, 75). Useita erilaisia tiedonhankintatapoja käyttävän tapaustutkimuksen katsotaan olevan täsmällisempää, vakuuttavampaa ja monipuolisempaa (Eriksson & Kovalainen 2011, 126). Tutkimuksella kerättävä tieto voi olla sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista. Luonteeltaan tapaustutkimus voi olla kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai teoriaa luovaa. (Järvinen & Järvinen 2004, 75.)

Yleensä tapaustutkimusta tehdessä tutkija aloittaa tutkimuksen yhdellä tai muutamalla alustavalla empiirisen aineiston kokoamista ohjaavalla teemalla, kysymyksellä tai ongelmalla. Tutkimusta tehdessä kuitenkin saatetaan havaita uusia mielenkiintoisia kysymyksiä. Myös tutkijan oma mielenkiinnon kohde voi vaihtua. Tapaustutkimuksessa on hyödyllistä jos tutkimussuunnitelma on riittävän joustava ja antaa mahdollisuuden tarvittaessa tarkentaa tapauksen, aineiston keruun ja analysoinnin sekä tutkimusta ohjaavat tutkimuskysymykset. (Eriksson & Kovalainen 2011, 127.)

Laadullisen tutkimuksessa keskeistä ovat merkitykset, subjektiivisuus, kokemuksen huomioiminen ja siinä korostetaan erityisesti ihmistä elämismaailmansa kokijana. Laadullinen tutkimuksen aineisto on lähes aina tekstiksi purettua materiaalia, joka on monitulkintaista. Analyysin eteneminen ja päättely edellyttävät aina jonkinlaista tulkintaa, ja tutkimusprosessi on tulkintojen ketju, jossa tulkinnan avulla perustellaan seuraava tulkinta. (Ronkainen 2011, 81–83.)

Laadullisen tutkimuksen päättelylogiikka voi olla induktiivinen eli yksittäisestä yleiseen tai deduktiivinen eli yleisestä yksityiseen. Kolmas tieteellisen päättelyn logiikka on abduktiivinen päättely, jossa teorian muodostus on mahdollista silloin, kun havain-

tojen tekoon liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka. (Tuomi & Sarjajärvi 2013, 95.) Induktiivinen analyysi etenee yksityisestä yleiseen ja se on kiinnostunut lopputulokseen vaikuttavista useasta yhtäaikaista tekijästä, tutkimusasetelma on muuttuva ja sen luokat muotoutuvat tutkimuksen kuluessa ja lisäksi se on kontekstisidonnaista; teorioita ja säännönmukaisuuksia kehitetään suuremman ymmärtämisen aikaansaamiseksi. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu menetelmäksi silloin, kun halutaan tietoa tajunnan sisällöistä. Tällä menetelmällä on mahdollisuus saada esille tutkittavien näkökulma, heidän ilmiöille ja tapahtumille antamia merkityksiä; saadaan kuuluviin tutkittavien ääni. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 25–28.)

Kuusela ja Rintamäki (2002, 63) tuovat esille Meltzerin (2000) näkemyksen siitä, että asiakkaiden arvostamien palveluiden kehittämiseksi on riittämätöntä tarkastella laatua ja asiakastyytyvyyttä. Yritysten on tunnettava, millaisia hyötyjä asiakas kokee saavansa yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun käytöstä. Asiakastyytyvyyden mittaaminen tuottaa tietoa siitä, miten hyvin tuotteet ja palvelut ovat vastanneet asiakkaiden odotuksia menneisydessä. Kuusela ja Rintamäki (2002, 143) pitävät asiakkaan arvoulottuvuuksien tutkimuksessa laadullista lähestymistapaa välttämättömänä. He tuovat myös esille Ulwickin (2002) näkemyksen, jonka mukaan asiakkaalta ei kannata kysyä kehitettäviä ominaisuuksia vaan tulee kysyä, mihin asiakas tuotetta tai palvelua käyttämällä tähtää. (Kuusela & Rintamäki 2002, 63, 143.)

### **2.2.2 Aineistonkeruumenetelmät**

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankintamenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Tutkittava ongelma ja tutkimusresurssit määrittävät mitä menetelmää tai menetelmiä yhdisteltyinä on soveliainta käyttää. (Tuomi & Sarjajärvi, 2013, 71; Ronkainen ym. 2011, 113–116; Koskinen ym. 2006, 157.) Ojasalo (2009, 40–45) toteaa, että kehittämistyössä voidaan edellä kerrottujen menetelmien lisäksi käyttää benchmarkingia, prosessikarttojen piirtämistä, yhteisöllisiä ideointimenetelmiä ja ennakoitimenetelmiä. Opinnäytetyössäni käytän menetelminä haastattelua, benchmarkingia ja dokumentteihin perustuvaa tietoa.

## *Haastattelu*

Aineiston keruumenetelmänä haastattelu on tutkijan ja tutkijan vuorovaikutustilanne, joka on ennalta suunniteltu, haastattelijan ohjaama ja haastatteliija huolehtii haastateltavan motivoimisesta. Lisäksi haastattelulla hankittuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Aineiston hankintametodiksi haastattelu sopii muun muassa silloin, kun kartoitetaan tutkittavaa aluetta, halutaan kuvaavia esimerkkejä ja tutkitaan emotionaalisia asioita. (Metsämuuronen 2006, 113.)

Haastattelut voidaan jakaa avoimiin, strukturoituihin ja puolistrukturoituihin haastatteluihin. Erona eri menetelmissä on, kuinka tiukasti kysymykset on ennalta suunniteltu. Strukturoidussa haastattelussa käytetään etukäteen suunniteltua tarkkaa haastattelu-runkoa. Puolistrukturoidun eli teemahaastattelun haastatteliteemat on suunniteltu etukäteen, mutta haastattelun aikana sanamuotoja ja kysymysten järjestys voi vaihdella haastattelusta toiseen. Teemahaastattelussa myöhempiä haastatteluja voidaan muokata edellisten haastattelussa esille tulleiden asioiden mukaan, jos etukäteen ei osattu ottaa huomioon ilmenevää mielenkiintoista asiaa. Avoin haastattelu muistuttaa keskustelua ja sen avulla saadaan syvällistä tietoa ihmisten todellisista ajatuksista ja käyttäytymisen syistä. (Ojasalo ym. 2009, 41–42.)

Ruusuvuori ym. (2010, 12) jaottelee laadullisen haastattelututkimusprosessin seitsemän vaihetta: 1) tutkimusongelman asettaminen ja tutkimuskysymysten tarkentaminen, 2) aineiston keruutavan valinta ja aineiston keruu, 3) aineistoon tutustuminen, järjestäminen ja rajaaminen, 4) aineiston luokittelu, teemojen/ilmiöiden löytäminen, 5) aineiston analyysi, teemojen/ilmiöiden vertailu, tulkintasäännön muodostaminen, 6) tulosten koonti, tulkinta, koettelu suhteessa aineistoon ja sen ulkopuolelle sekä 7) teoreettinen dialogi, uudelleenahmottaminen, käytännön vaikutukset ja jatkotutkimustarpeen identifiointi. Analyysin vaiheet etenevät limittäin, päällekkäin ja välillä palataan aiempiin kysymyksiin. (Ruusuvuori ym. 2010, 12.) Haastattelut on hyvä tallentaa, sillä siten haastatteliija vapautuu tarkkailemaan haastateltavaa. Lisäksi tallennettu haastattelu on mahdollista raportoida hyvinkin tarkasti ja tallennus toimii muistina ja auttaa eri tilanteiden tulkinnassa. (Ojasalo ym. 2009, 96.) Nauhoitettuun haastatteluaineistoon tutustuminen aloitetaan litteroinnilla. Litteroinnin tarkkuus valitaan suhteessa tutkimusintressin ja halutun analyysin tarkkuustason mukaan. (Ruusuvuori ym. 2010, 12.)

Tässä tutkimuksessa haasteltiin ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen kaikkia puhelinpalvelussa työskenteleviä työntekijöitä eli 9 työntekijää sekä puhelinpalveluun soittanutta 20 asiakasta. Haastatteluina käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja eli teemahaastatteluja, joissa kysymykset on ennalta suunniteltuja, mutta haastateltavalle voidaan tehdä lisäkysymyksiä ja vaihtaa kysymysten järjestystä. Analysoin aineistoa sekä deduktiivisesti eli teorialähtöisesti että induktiivisesti eli aineistolähtöisesti.

### *Benchmarking-vertailukehittäminen*

Benchmarking-menetelmällä eli vertailukehittämisellä opitaan hyviltä esikuvilta keräämällä tietoa ja tekemällä vertailuja. Tavoitteena on kehittää omaa toimintaa. (Hotanen ym. 2001, 6; Ojasalo ym. 2009, 163.) Lumijärvi ja Jylhäsaari (2000, 103) määrittelevät, että benchmarking on parhaiden toimijoiden ja toimintatapojen löytämistä. Menettely on vapaaehtoista siihen osallistuville organisaatioille. Benchmarkingin avulla organisaatio saa uusia oivalluksia sovellettavaksi omaan toimintaansa ja omaksuu esikuvilta tai esimerkeistä uusia käytäntöjä tarpeensa mukaan. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 103.)

Benchmarkingia voi tehdä vertailemalla tunnuslukuja tai benchmarkkaamalla prosesseja tai kilpailijoita ja se voi olla kahden organisaation välistä, useampivaiheista ryhmäbenchmarkingia tai kumppaneiden välistä (Hotanen ym. 2001, 9). Lumijärven ja Jylhäsaaren (2000, 103) mukaan benchmarking voi olla myös sisäistä vertailua oman organisaation, laitoksen sisällä, oman toiminnan vertaamista vastaavaan ulkopuoliseen eli ulkoista vertailua tai erityyppisten organisaatioiden toimintojen vertailua.

Hotanen ym. (2001, 14–15) esittää kahden organisaation välisen yleisen menettelytavan benchmarkingin toteuttamiseen. Benchmarkingprosessin etenee vaiheittain seuraavasti: 1) kehityskohteen valinta, 2) projektin suunnittelu: tavoitteet, vastuut, aikataulu, osallistujat, 3) toteutus, jossa kuvataan ja analysoidaan oman prosessin nykytila ja kehitysmahdollisuudet, 4) vertailu benchmarkingkumppanin kanssa, jossa muun muassa esitetään kysymykset ja vaihdetaan toimintakuvaukset ennen vierailukäyntiä, kirjataan havainnot ja analysoidaan ne sekä opitaan niistä käynnin jälkeen ja 5) toimeenpano- ja vakiinnuttaminen, jossa muutos viedään käytäntöön, sovitaan muutosprojektin tuki ja seuranta. (Hotanen ym. 2001, 15.)

Puhelinpalvelussa benchmarkingiin sopivia kohteita Antonin ym. (2000, 71) mukaan ovat toiminnan kustannukset, toiminnan tehokkuus, asiakastyytyväisyys, puhelinpalvelukeskuksen strategia, henkilöstö, prosessit, teknologia sekä tilojen suunnittelu. Kun benchmarkingtoiminnan kohteena on asiakastyytyväisyys, on tärkeää ymmärtää, mitä organisaatiot ajattelevat asiakastyytyväisyyden mittaamisesta, miten ajatellaan saatavan reaaliaikaista tietoa asiakassuhteista ja kuinka asiakassuuntautuneisuus näkyy koko organisaatiossa. (Anton ym. 2000, 18).

Tässä opinnäytetyössä sovelletulla benchmarking-menettelyllä hankittiin tietoa siitä, kuinka kansaneläkelaitoksen, Kelan, Yhteyskeskuksen puhelinpalvelu hankkii tietoa asiakkaistaan ja asiakastyytyväisyydestä. Tavoitteena oli saada tietoa jo pidempään toimineen puhelinpalvelun toimiviksi todetuista asiakastiedon hankintatavoista ja kuinka tuloksia käytetään toiminnan kehittämisessä.

### *Dokumenttiaineisto*

Kirjalliset lähteet ja dokumentit tarjoavat tietoja tutkittavasta kohteesta. Dokumentteja ovat muun muassa erilaiset muistiot, projektiraportit, pöytäkirjat, tiedotteet, käsikirjat, www-sivut, vuosikertomukset, tilastot, selvitykset ja rekisterit. Tutkimuksessa dokumenttiaineistoa käytetään yleensä yhdistettynä muihin tiedonkeruumenetelmiin ja näin saadaan lisänäkökulmia kehitettävään asiaan. Dokumenttiaineisto on työelämässä tuotettu muihin tarkoituksiin ja tämän vuoksi tarvitaan kriittisyyttä aineiston käytössä. (Ojasalo ym. 2009, 43.)

Tässä tutkimuksessa dokumenttiedonlähteinä käytetään ympäristöasioiden monikanavaisen asiakaspalvelun pilottihankkeeseen ja ELY-keskusten asiakkuuksien hoitamiseen liittyviä raportteja, selvityksiä ja muita asiakirjoja.

## **2.3 Opinnäytetyöprosessi**

Opinnäytetyön aiheen ja tavoitteet sovin toimeksiantajan, ympäristöhallinnon monikanavainen asiakaspalvelu -hankkeen projektipäällikkö Eeva-Riitta Puomion kanssa keväällä 2013. Aihe täsmentyi syksyllä 2013, kun aloitin opinnäytetyön tekemisen ja sopimuksen opinnäytetyön tekemisestä tein ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen esimiehen, tiepalvelupäällikkö Sirkka Lahtisen kanssa. Uutena, vasta toimintansa

aloittaneena palvelukanavana asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelun asiakkaiden asiakastyytyväisyydestä eikä palvelukokemuksesta ole hankittu tietoa. Hankkeen projektipäällikkö Puomio koki, että opinnäytetyön avulla edellä mainitut asiat voidaan selvittää ja määrittää puhelinpalveluun toimiva asiakaspalautejärjestelmä.

Aihealueen teoriaan, tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perehtymisen sekä tutkimuksen teorian kirjoittamisen aloitin syksyllä 2013. Teoriaa kirjoitin koko opinnäytetyöprosessin ajan. Perehdyin palvelun, puhelinpalvelun, asiakaspalvelun, asiakaskokemuksen, asiakastyytyväisyyden, palvelun laadun sekä asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun mittaamisen teoriaan ja näistä aihealueista tehtiin tutkimuksiin. Ympäristöasioiden puhelinpalvelun pilottihankkeen loppuraportista ja ELY-keskusten asiakkuustyötä koskevista dokumenteista sain tietoa toiminnan nykytilasta. Puhelinpalvelun toiminnasta hankin tietoa myös haastatteleamalla puhelinpalvelun esimiestä, tiepalvelupäällikkö Sirkka Lahtista. Perehdyin haastattelun teoriaan ja toteutin työntekijöiden haastattelut syyskuussa 2013. Tuolloin asiakas- ja asiantuntijaneuvojat olivat toimineet puhelinpalvelussa noin puolen vuoden ajan. Puhelinpalveluun soittaneita asiakkaita haastattelin tammi-helmikuussa 2014. Tämän aineiston analysoin helmimaaliskuussa. Kansaneläkelaitoksen (Kela) Yhteyskeskuksen kanssa järjestin vertailukehittämispalaverin helmikuussa 2014. Työntekijöiden ja asiakkaiden haastatteluaineistoja vertailin maaliskuussa. Lopuksi koostin aineiston perusteella ehdotuksen puhelinpalvelun asiakaspalautejärjestelmäksi.

### **3 ASIAKASPALVELU JA ASIAKASKOKEMUS**

Palvelut ovat erilaisia: joidenkin palveluiden saamiseksi asiakkaan on tultava palveluntarjoajan tiloihin palvelun saadakseen ja jotkut palvelut asiakas hankkii puhelimitä tai sähköpostilla kohtaamatta palveluntarjoajan fyysisiä resursseja (Lovelock & Wirtz 2009, 33). Kuitenkin molemmissa palvelutavoissa on asiakaspalvelua ja asiakaskohtauksia, joista muodostuu palvelu- ja asiakaskokemuksia.

#### **3.1 Palvelut ja asiakaspalvelu**

Palvelut ovat määritelmän mukaan tekoja, prosesseja ja toimintoja, joiden lopputulos ei ole fyysinen tavara ja joilla on taloudellista arvoa (Zeithaml ym. 2006, 4; Ojasalo &

Ojasalo 2010, 15). Kun tarkastelun keskiöön otetaan tavaroita ja palveluita erotteleva omistusoikeuden siirtyminen, määrittelevät Lovelock ja Gummesson (2004, 34), että kun omistusoikeus ei siirry, on kyseessä palvelu. Grönroos (2010, 82, 25) puolestaan määrittelee, että palvelut ovat prosesseja, joissa yrityksen resurssit on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa synnyttäen arvoa asiakkaiden toimintoihin. Palvelukeskeinen ajattelu (service dominant logic) ymmärtää palvelun olevan tietojen ja taitojen (erityisosaamisen) soveltamista tekojen ja prosessien kautta jonkun toisen tai itsensä hyödyksi (Vargo & Lusch, 2004, 2).

Palveluiden ominaispiirteisiin kuuluvat aineettomuus, heterogeenisuus eli vaihtelevaisuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä varastoimattomuus (Zeithaml ym. 2006, 24–26; Ojasalo & Ojasalo 2010, 15). Näihin palvelut ja tavarat toisistaan erottaviin neljään klassiseen erityispiirteeseen Ojasalo ja Ojasalo (2010, 15) sekä Grönroos (2010, 77) lisäävät asiakasvuorovaikutuksen ja asiakassuhteen. Lovelock ja Gummesson (2004, 34) toteavat, että edellä mainitut piirteet eivät ole kunnollisesti yleistettäviä ja nostavat esiin Juddin vuonna 1964 esittämän palvelun ominaisuuden, omistusoikeuden siirtymättömyyden palvelun myynnissä.

Palvelujen kuvaamisessa käytetään usein palvelupakettimallia, jossa palvelussa erotetaan konkreettiset ja aineettomat palvelut. Lisäksi voidaan erottaa ydinpalvelu ja lisäpalvelut tai edellisten lisäksi erotetaan vielä tukipalvelut. Grönroos (2010, 224) kuitenkin kehottaa erottamaan kolme palveluryhmää: ydinpalvelu, mahdollistavat palvelut (ja tuotteet) ja tukipalvelut (ja -tuotteet). Ydinpalvelu on palvelun olennaisin ominaisuus ja markkinoilla olon syy. Ydinpalvelun käyttämiseen asiakkaat tarvitsevat usein joitakin lisäpalveluja eli mahdollistavia palveluja tai tuotteita, esimerkiksi hotellissa vastaanottopalvelu ja pankkiautomaatin käytössä tarvittava pankkikortti. Mahdollistavat palvelut ovat ydinpalvelun käytettävyydelle välttämättömiä. Tukipalvelujen avulla palvelun arvoa lisätään tai palvelua erilaistetaan kilpailijoiden tarjonnasta eli niitä käytetään kilpailukeinona. Mahdollistavien ja tukipalvelujen ero ei ole aina selvä. (Grönroos 2010, 224–225; Jaakkola ym. 2009, 11–12.)

Palvelun prosessiluonteesta johtuen palveluprosessin kokemista ei voi erottaa edellä kerrotun peruspalvelupaketin osien kokemisesta. Kun ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus, palvelun saavutettavuus ja asiakkaan osallistuminen otetaan mukaan palvelutuotteeseen, muodostavat ne yhdessä laajennetun palvelutarjooman. Palveluajatus

toimii laajennetun palvelutarjooman osatekijöiden kehittämisen kattavana kokonaisuutena. Palveluajatus määrittelee, mitä ydin-, tuki- ja mahdollistavia palveluja käytetään, kuinka peruspaketti asetetaan saataville, kuinka vuorovaikutustilanteita kehitetään ja kuinka asiakkaita valmennetaan prosessiin osallistumiseen. Laajennettu palvelutarjooma sisältää ydinpalvelun, mahdollistavat palvelut, tukipalvelun, palveluajatuksen, palvelun saavutettavuuden, vuorovaikutuksen palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistumisen. (Grönroos 2010, 225–226.)

Palvelujen aineettomuudesta johtuen asiakkaat tekevät päätelmiä palvelusta jokaisessa vuorovaikutustilanteessa organisaation kanssa. Asiakkaat muodostavat käsitystään palvelusta ihmisten, palveluprosessin ja fyysisten todisteiden perusteella jokaisessa kohtaamisessa eli totuuden hetkissä. Asiakkaat seuraavat asiakaspalvelijoiden toimintaa, mutta myös omaa ja toisten asiakkaiden toimintaa. Prosessin osalta asiakasta kiinnostavat palvelun vaiheet ja niiden sujuminen: kuinka joustavaa tai tiukkaan määritellyä toimintaa on ja kuinka ihmisläheistä tai teknologiapainotteista palvelu on. Fyysisistä tekijöistä asiakasta kiinnostavat viestintämateriaalit, palveluympäristö, teknologia ja nettisivut. Eri palvelukanavissa, kuten kasvokkainen palvelu, puhelinpalvelu ja etäpalvelu, tärkeiksi muodostuvat tietyt palvelun fyysiset elementit. Nämä tekijät ovat tärkeitä palvelun laadun johtamisessa ja vaikuttavat asiakastyytyvyyteen. (Zeithaml ym. 2006, 132.)

Palvelujen tuottamista ja markkinointia voidaan tarkastella eri näkökulmista:

- Kaupallisuuden mukaan tarkasteltuna voidaan erottaa julkiset, kaupalliset ja ei-kaupalliset yksityiset palvelut.
- Toimialan mukaan: liike-elämän, kaupan ja logistiikan, henkilökohtaiset ja hyvinvointipalvelut.
- Asiakassuhteen mukaan: kertaluonteiset ja jatkuvat asiakassuhteet.
- Palvelun luonteen mukaan: high tech- ja high touch -palvelut.
- Palvelun vakioinnin mukaan: perus- ja erikoispalvelut. (Bergström & Leppänen 2009, 199.)

Eri tarkastelunäkökulmista voidaan arvioida palvelun tarjontaa, asiakkaan palvelussa tärkeinä pitämiä ominaisuuksia ja asiakkaalle toimivinta palvelupakettia (Bergström & Leppänen 2009, 199).



## *Asiakaspalvelu*

Asiakaspalvelu on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä vuorovaikutusta (Eräsalo 2011, 14). Zeithaml ym. (2006, 4) määrittelee lisäksi, että asiakaspalvelu on palvelua, joka tukee yrityksen ydintuotetta. Asiakaspalvelun tehtävänä on löytää ratkaisu asiakkaan tarpeeseen ja luoda palveluprosessissa asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia (Löytänä & Korteso 2011, 87). Palveluprosessien vuorovaikutustilanteet tukevat asiakkaiden toimintoja ja prosesseja arvoa tuottavalla tavalla. Tähän palvelulogiikkaan sisältyy se, että organisaatio ottaa vastuun asiakkaiden prosessien ja toimintojen tukemisesta sopivilla prosesseilla. (Grönroos 2010, 82–83.)

Asiakaspalveluprosessi muodostuu yrityksen sisäisistä toiminnoista palvelun tuottamiseksi ja asiakaskohtaamisten vuorovaikutuksesta, jossa palvelu tuotetaan ja kulutetaan. Asiakaspalvelutilanteessa voidaan nähdä eri vaiheita: aloitus, haltuunotto, asian käsittely ja päättäminen. (Eräsalo 2011, 134.) Storbackan ja Lehtisen (2006, 76) mukaan asiakkaan ja kontaktihenkilöstön kohtaamisien aikana käyttäytymistä ohjaa asiakkuuden sisäänrakennettu koodi, jota kutsutaan asiakkuuden käsikirjoitukseksi. Se voi olla tietoon perustuva ohjeeksi tai sopimukseksi kirjoitettu tai tunteisiin perustuva eli toimintaa ohjaavat arvot ja normit. Esimerkiksi sisutustavaratalo ja nettikauppa IKEAn asiakkuuden käsikirjoitus kertoo, mitä IKEA tekee: suunnittelemme ja kehitämme tuotteemme itse, testaamme laadun ja toimivuuden, ja mitä asiakas tekee: valitset, noudat itse ja kuljetat ostoksesi itse kotiin. Lisäksi kaikissa asiakkuuksissa on tilannekohtaisia toimintoja, jotka ovat käsikirjoittamattomia, etukäteen suunnittelemattomia tapahtumia. Niitä voidaan johtaa yhteisillä arvoilla. (Storbacka & Lehtinen 2006, 76–77.)

Storbacka ja Lehtinen (2006, 75) näkevät, että asiakaskohtaamiseen vaikuttavat asiakas, henkilökunta ja fyysiset puitteet. Asiakas vaikuttaa kohtaamisen onnistumiseen omilla tunteillaan, tiedoillaan ja teoillaan. Henkilökunnan toiminta vaikuttaa puolestaan asiakkuusstrategian toteutumiseen. Asiakaskohtaamiset tapahtuvat joissakin fyysisissä puitteissa, palvelutiloissa tai palvelun saa jonkin laitteen välityksellä. Viime mainittuja kutsutaan kohtaamismaisemaksi. (Storbacka & Lehtinen 2006, 75.)

Asiakaskohtaamiset eri palveluissa ovat luonteeltaan hyvin erilaisia. Kohtaamisia voi olla harvoin tai usein, voi muodostua pitkiä asiakkuuksia ja asiakkaan kiinnostuneita

suus yrityksen toimintaan ja panostus asiakassuhteeseen vaihtelee. Esiintymistiheyden mukaan voi erotella erilaisia asiakaskohtaamisia: 1) harvoin esiintyviä, suuria päätöksiä sisältäviä poikkeuksellisia asiakaskohtaamisia, 2) kausittaista vaihtelua noudattavia, säännöllisiä asiakaskohtaamisia ja 3) jatkuvasti tapahtuvia, helppoja päätöksiä sisältäviä rutiinikohtaamisia. (Storbacka & Lehtinen 2006, 80–81.)

Eräsalo (2011, 14) korostaa, että palvelutyö on asiantuntijatehtävä: asiakaspalvelija tuntee yrityksensä tuotteet ja palvelut, palvelee ammattimaisesti selvittäen asiakkaan tarpeet voidakseen tarjota asiakkaalle kokonaisratkaisun, ei vain sitä, mitä asiakas pyytää. Löytänä ja Korteso (2011, 89) näkevät, että asiakaspalvelutehtävissä tarvitaan ongelmien ja odottamattomien tilanteiden ratkaisuosaamista sekä osaamista ja halua tuottaa odotukset ylittävää palvelua.

Reinboth (2008, 38) erottaa asiakaspalvelussa neljä asiakaspalvelutyylä: peruspalvelu, ystäväpalvelu, kuningaspalvelu ja elämyspalvelu. Nämä tyylit eroavat toisistaan henkilökunnan käyttäytymisen ja asiakkaan yksilönä huomioimisen osalta. *Peruspalvelu* on epämuodollista, tarjotaan kaikille samanlaisena ja se on ystävällistä, mutta varsin persoonatonta. Asiakkaisiin suhtaudutaan enemmän ohikiitävänä massana kuin yksilöinä. Palvelu ei jää erityisesti asiakkaan mieleen. *Ystäväpalvelu* on epämuodollista, tuttavallista, asiakkaaseen suhtaudutaan yksilönä ja hänen ongelmansa ratkaiseminen otetaan sydämen asiaksi. Asiakas voi luottaa asiansa vaivattomaan ratkeamiseen. Tavoitteena on luoda asiakkaaseen henkilökohtainen suhde. *Kuningaspalvelu* on muodollista, huomaavaisen kohteliasta ja asiakasta kohdellaan kuin kuningasta. Toimintatapa on sellainen, että asiakkaalle voidaan tarjota sitä, mitä hän haluaa. Tätä palvelua käytetään kalliiden ylellisyys- ja merkkituotteiden asiakaspalvelussa. *Elämyspalvelussa* palvelu tuotetaan asiakasta viihdyttävällä tavalla, mutta kuitenkin yleensä kaikille samanlaisena. Tyyli voi perustua organisaation palvelukonseptiin, työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tai tietyn roolin ottamiseen. Työntekijän käytös voi myös ylittää hyvän käytöksen rajoja. (Reinboth 2008, 38–39.) Mikäli asiakaspalvelusta halutaan olevan organisaation kilpailuetu, on siihen paneuduttava kokonaisvaltaisesti ja sitä tulee johtaa ja kehittää osana kokonaistoimintaa (Reinboth 2008, 34).

Palvelutapahtumat voidaan luokitella Zeithaml ym. (2006, 123) mukaan kolmeen ryhmään: 1) ilman ihmiskontaktia tapahtuvat kohtaamiset, esimerkiksi yrityksen nettisivut, 2) puhelinpalvelu ja 3) kasvokkain tapahtuva palvelu. Asiakaspalvelukanavia,

asiakaspalvelun ja asiakkaan kosketuspisteitä, ovat puheluita ja sähköposteja hoitavat asiakaspalvelukeskukset (contact centerit), posti, faksi, erilaiset chatit, sosiaalisen median ympäristöt (esimerkiksi Facebook ja Twitter), itsepalveluun perustuvat verkkopalvelut sekä henkilökohtaiset kasvokkaistapaamiset (Löytänä & Korteso 2011, 87). Monikanavaratkaisu voi organisaation valitseman strategian mukaan olla sellainen, että kanavat kilpailevat keskenään omalla liikeideallaan ja rakentamalla oman asiakaskantansa tai kanavat toimivat integroidusti ja asiakas voi valita vapaasti, missä kanavassa haluaa asiansa hoitaa (Storbacka & Lehtinen 2006, 74–75).

Lovelockin ja Wirtzin (2007, 103) mukaan saman palvelun tuottaminen eri palvelukanavissa ei ole vain kustannuksiltaan erilaista vaan palvelukanava vaikuttaa ratkaisevasti myös asiakkaan palvelukokemukseen. Palvelun monimutkaisuus, palveluun sisältyvän riskin suuruus, asiakkaan luottamus ja kokemus palvelusta ja palvelukanavasta, asiakkaan oma osaaminen ja mukavuuden halu vaikuttavat siihen, kuinka henkilökohtainen tai itsepalveluun perustuva palvelukanava valitaan. Monimutkainen, isomman riskin ja toisaalta sosiaalisia näkökulmia sisältävät palvelut halutaan henkilökohtaisena palveluna. Palvelun ja palvelukanavan tuntevat ja laitteiden käyttöön tottuneet asiakkaat hakevat itsepalvelumahdollisuuksia. (Lovelock & Wirtz 2007, 103.)

### **3.1.1 Puhelinpalvelut**

Puhelinpalvelu on toiminto, jossa työntekijät keskittyvät ainoastaan asiakaspalveluun käyttäen yhtäaikaaisesti sekä puhelinta että tietokonetta. Puheluita ohjataan automaattisen jakelujärjestelmän avulla. Puhelinpalvelua voi olla monentasoista: vähäistä ammattitaitoa vaativaa, matalapalkkaista, tiukkatahtista ja valvottua työtä tai se voi myös olla erittäin ammattitaitoisten ja hyvin palkattujen asiantuntijoiden puhelinpalvelua liikekumppaneille. (Taylor & Bain 1999, 102; Dean 2002, 414; Dean 2004, 61.) Perinteisestä puhelinpalvelusta on tullut yhteyskeskuksia tai yhteyspalvelukeskuksia ja niissä asiakas saa palvelua puhelinkanavan lisäksi sähköpostin, internetin ja tekstiviestien kautta (Häkkinen & Uski 2006, 5). Miciakin ja Desmaraiksen (2001, 342) mukaan nykyiset puhelinpalvelukeskukset ovat monimutkaisia toimintoja ja tarvitsevat onnistuakseen teknologiaa, prosesseja ja ihmisten kyvykkyyttä.

Puhelinpalvelulle ominaista on fyysinen etäisyys, asiakas ja asiakaspalvelija eivät näe toisiaan, viesti välittyy puhelimesta sanoina ja äänenä ja tärkeää on puhe ja kuulo.

Asiakas luo mielikuvia ja täydentää kaiken mitä ei näe kuulemiensa sanojen ja asiakaspalvelijan äänen välittämän tunteen perusteella. Äänenkäyttö, sävy ja tyyli, luovat asiakkaalle mielikuvia asiakaspalvelijasta ja myös yhtiöstä. (Ylikoski ym. 2006, 111.) Marckworth ja Marckworth (2011, 43) toteavat, että puhetilanteessa äänellä on suurempi merkitys kuin sanoilla: asiasta riippuen äänen osuus on 80 % ja sanojen 20 %. Teknologian mukanaan tuomien uusien palvelumuotojen tarjonnassa Zeithaml ym. (2006, 18–20) tähdentää, että on tärkeää säilyttää ihmisten edelleen haluamat peruspalvelut: luotettava tulos, helppokäyttöisyys, reagoiva systeemi, joustavuus, anteeksi-psyntö ja hyvitys, kun asiat menevät pieleen.

Puhelinpalvelussa asiakassuhteen luonne eroaa monista muista palveluista sillä asiakas ja asiakaspalvelija kohtaavat yleensä vain kerran. Monissa muissa palveluissa asiakassuhdetta ja luottamusta rakennetaan useampien kohtaamisten aikana, puhelinpalvelussa sen sijaan jokainen kohtaaminen on ainutkertainen. Onnistuneeseen asiakaskohtaamiseen puhelinpalvelu- tai yhteyskeskuksessa tarvitaan asiakkaasta ja hänen asiastaan välittämistä, vaitiolovelvollisuuden noudattamista sekä jämäkkää ja luottamuksellista asian selvittämistä. (Häkkinen & Uski 2006, 11–12.)

Ylikoski ym. (2006, 112–114) jakaa puhelinpalvelun neljään vaiheeseen: aloitus, haltuunotto, asian käsittely, yhteenveto ja lopetus. Asiakkaan asia selvitetään kuuntelemalla ja kysymällä, jonka jälkeen annetaan tilanteen mukaan asiakkaan tarvitsema ratkaisu, ratkaisuehdotus tai tieto. Yhteenvedossa kerrataan, mitä asiassa seuraa, kuka tekee ja mitä sekä mitä sovittiin. Hyvään puhelun lopetukseen kuuluu varmistaa, ovatko asiakkaan kaikki asiat ja kysymykset tulleet käsitellyiksi, toistaa asiakkaalle, kenen kanssa tämä asioi, kiittää yhteydenotosta ja päättää puhelu lopputervehdykseen. (Ylikoski ym. 2006, 112–114.)

Asiakaspalvelijalta puhelinpalvelu vaatii oikeaa ja rauhallista äänenkäyttöä, aktiivista kuuntelua, asiakkaan tyyliin mukautumista, taukoja ja kysymystekniikkaa (Ylikoski ym. 2006, 114). Häkkinen ja Uski (2006, 23) lisäävät edellisten lisäksi tärkeäksi ratkaisukeskeisen lähestymistavan, jossa huomio on ratkaisuvaihtoehtojen etsimisessä asiakkaan kanssa yhteistyössä. Puhelinkäyttäytymiseen sopivia ensikohtaamisen onnistumisen tekijöitä ovat asiakkaan kohtaamiseen valmistautuminen, ystävällinen tervehdys ja myönteinen suhtautuminen asiakkaan asiaan. Asiakkaalle myös tarjotaan

oikein valituin sanoin mahdollisuus aloittaa asiansa esittäminen. (Häkkinen & Uski 2006, 15–16.)

Asiakkaat arvioivat koko organisaation palvelun laatua asiakaspalvelukeskuksessa saamansa palvelun kautta. Kokemukset vaikuttavat siihen, onko asiakas tyytyväinen palveluun vai ei ja loppujen lopuksi ne vaikuttavat asiakasuskollisuuteen. (Miciak & Desmarais 2001, 340.) Puhelinpalvelussa asiakkaat kokevat jonottamisen kriittisenä tekijänä. Jonottajasta huolehtimiseen käytetään apuna puhelintekniikkaa: asiakas kuulee musiikkia, saa arvion jonottamisen kestosta tai asiakasta ohjataan eri palveluihin pyytämällä näppäilemään palvelun numero tai näppäilemään oma asiakasnumero, jolla haetaan asiakkaan tiedot valmiiksi tietojärjestelmästä. (Ylikoski ym. 2006, 112.) Zeithaml ym. (2006, 123) puolestaan toteavat, että puhelinpalvelussa tärkeitä laatukriteereitä asiakkaalle ovat äänensävy sekä työntekijän tietämys ja tehokkuus hoitaa asiakkaan asiaa.

Puhelinpalvelukeskuksien toimintaan kohdistuu monia haasteita. Asiakkaat odottavat saavansa korkealaatuista palvelua, palvelukeskuksissa tuotettujen palveluiden lajitelma ja määrä kasvavat, keskuksat tuottavat palvelut asiakkaille monikanavaisesti hyödyntäen useita uusia teknisiä ratkaisuja ja yritykset ulkoistavat puhelinpalvelukeskusten toimintoja ulkomaille. (Jack ym. 2006, 478.)

### **3.1.2 Asiakkaan rooli palvelutapahtumassa**

Palvelun tuottaja ja palvelua käyttävä asiakas joutuvat aina jossain määrin tekemään yhteistyötä keskenään. Kyse voi olla lyhyestä kontaktista, kuten lipun tilaaminen puhelinpalvelusta, välillisestä kontaktista kuten puhelinlaitoksen tarjoama tekniikka tai pitkäaikainen prosessi kuten konsulttipalveluissa. Palveluprosessi johtaa asiakkaan ja palveluntarjoajan väliseen yhteistoimintaan ja osapuolten välille muodostuu asiakassuhde. (Grönroos 2010, 48–49.)

Asiakas on osa palvelun tuotantoprosessia (Kinnunen 2004, 7). Koska palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, ovat palveluiden asiakkaat läsnä palvelua tuottaessa, he ovat vuorovaikutuksessa palvelua tuottavaan henkilöön sekä muihin asiakkaisiin. Palvelujen asiakkaat vaikuttavat omalla käytöksellään palvelutapahtumaan, palvelun onnistumiseen ja sitä kautta omaan tyytyväisyyteensä palveluun. Palvelun asi-

akkaat ovat jossain määrin itse vastuussa tyytyväisyydestään palveluun. (Zeithaml ym. 2006, 388–389.)

Zeithaml ym. (2006, 396) näkee palvelujen asiakkaiden voivan toimia palvelujen tuotannossa kolmessa erilaisessa roolissa: 1) asiakkaat tuottavana resurssina, 2) asiakas oman palvelunsa laatuun ja asiakastyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä ja 3) asiakas kilpailijana. Näkemys *asiakkaasta organisaation tuottavana resurssina* perustuu siihen, että asiakkaat myötävaikuttavat palvelun tuottamiseen osallistumalla palvelun tuottamisprosessiin, antamalla aikaansa tai muita resursseja palvelun onnistumiseen. Asiakkaiden osallistuminen, heidän palveluprosessiin tuomansa laatu voi jopa vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen. Tällöin asiakkaiden osaaminen on tärkeää. Asiakkaat tekevät nykyään monia aiemmin palveluna tuotettuja toimintoja itse, esimerkkinä lentokentillä asiakkaiden itsepalveluna tekemät lähtöselvitykset tai matkalippujen ostot automaatista tai netistä. Uusi toimintatapa nopeuttaa asiakkaan asioimista ja vapauttaa organisaation työntekijät muihin tehtäviin. Asiakkaat eivät välttämättä pidä tai hyväksy itsepalvelun lisäämistä ellei siitä ole selvästi asiakkaalle tulevaa hyötyä, esimerkiksi halvempaa hintaa tai nopeutunutta asian hoitamista. *Asiakas oman palvelunsa laatuun ja tyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä* tulee esille esimerkiksi terveydenhuollon, koulutuksen ja kuntosalipalveluissa. Asiakkaan omalla osallistumisella on suuri merkitys siihen, kuinka hyvin tarpeet tulevat tyydytetyiksi ja millainen palvelun lopputulos on. Joissakin palveluissa asiakas voi tuottaa palvelun osittain tai kokonaan itse ja tällöin *asiakas voidaan nähdä kilpailijana*. Asiakas harkitsee hoitaako hän asian itse vai ostaako hän palvelun, esimerkkinä lastenhoitopalvelut, auton korjaus tai siivouspalvelut. (Zeithaml ym. 2006, 396–399.)

Löytänä ja Korteso (2011, 122) viittaavat Lior Arussin tutkimuksiin, joissa erotellaan seuraavat viisi erilaista asiakasroolia: kuluttaja-asiakas (business-to-customer), yritysasiakas (business-to-business), sisäinen asiakas, kansalaisasiakas ja potilasasiakas. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta asiakasrooleilla on omat erityispiirteensä. (Löytänä & Korteso 2011, 122.)

Palvelukeskeisessä ajattelumallissa (service dominant logic) asiakas tuottaa palvelun yhdessä palveluntarjoajan kanssa (co-producer). Palvelut tuotetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa, asiakas on aktiivinen osallistuja ja asiakas nähdään ensisijaisesti aineettomana resurssina, joka ajoittain toimii aineellisena resurssina. (Vargo & Lusch 2004,

7.) Asiakas voi olla maksaja, kuluttaja, osaamisen tarjoaja, laadun valvoja, palvelun yhdessä tuottaja ja/tai yhdessä markkinoija. Asiakkaiden on kuitenkin opeteltava käyttämään, huoltamaan, korjaamaan ja omaksumaan tuote tai palvelu ja heidän on omaksettava se omiin yksilöllisiin tarpeisiinsa, käyttötilanteisiinsa ja käyttötapoihinsa. (Payne 2008, 86.)

Asiakaskeskeisessä ajattelussa (customer dominant logic) Heinonen ym. (2013, 116) esittävät erilaisen näkemyksen tarkastella asiakkaan roolia. Asiakaskeskeisessä ajattelussa asiakkaan roolia ei tarkastella ainoastaan palvelutapahtumassa, asiakkaan ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa ja siihen kiinteästi liittyvissä tapahtumissa. Tarkastelun kohteena on asiakkaan prosessi laajasti, jolloin on ymmärrettävä asiakkaan elämää, sen rutiineja ja kiinnostuksen kohteita ja asiakkaan motiiveja. (Heinonen ym. 2013, 116.) Myös Korkman ja Arantola (2009, 37) tuovat esille tarpeen ymmärtää kuluttajan todellisuutta ja sen, että kulutus tapahtuu käytäntöjen kautta ja sosiaalisessa yhteydessä, jonkin yhteisön osana. Organisaation toiminnan lähtökohta muutetaan asiakkaan piirteiden tunnistamisesta asiakkaan käytäntöjen ja tekemisten tunnistamiseen. (Korkman & Arantola 2009, 35–37.)

Ojasalo ja Ojasalo (2010, 18) puolestaan tuovat esille Brownin ja Gallan (2008) ajatuksen siitä, että asiakkaan ja yrityksen yhteisen arvontuotantoprosessin rooleja, eli kuka tekee mitäkin, voidaan muuttaa. Tämä voi ääri-laidoissaan tarkoittaa sitä, että asiakas halua itse tehdä kaiken tai ulkoistaa kaiken palveluyrityksen tehtäväksi.

#### *Julkishallinnon palvelun asiakkaan rooli palvelutapahtumassa*

Kansalaiset käyttävät valtavan määrän eri julkisorganisaatioiden tarjoamia palveluja, ja näissä kansalaisen ja julkisen organisaation välisissä suhteissa on omat erityispiirteensä. Löytänä ja Korteso (2011, 126–127) luettelevat tämän suhteen ominaispiirteiksi:

- Julkinen sektori tähtää usein tehokkuuteen, ei tuottoon.
- Asiakassuhde on molemmille osapuolille pakotettu.
- Kansalaisen on luotava oma asiakassuhteensa jokaiseen julkisen sektorin organisaatioon, koska ne toimivat erillään eikä niillä ole keskitettyjä toimintoja.
- Palvelussa korostuu yksityisyyden suoja.

- Asiakaskeskeisellä toiminnalla ja asiakaspalvelulla ei ole historiaa, vaan pitkään on toimittu viranomaisperiaatteilla, ja annettu tiedoksiantoja kansalaisille.
- Kansalaisasiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun ja toimintaan ei ole mitattu (poliittisia vaaleja lukuun ottamatta).

Julkisen sektorin palveluissa asiakas-käsite on yritysmaailmaa monimutkaisempi. Yrityksille asiakas on se, joka ostaa tuotteen ja palvelun ja maksaa siitä. Julkisella sektorilla ei myydä ja osteta tuotteita kuten yritysmaailmassa. Julkisen sektorin asiakkaiden rooleja ovat asiakas, toimeksiantaja, kansalainen ja alamainen. Asiakkaalla voi olla useampi rooli samanaikaisesti. Asiakasrakenteeseen kuuluvat myös organisaation sidosryhmät, jotka voivat edesauttaa toimintaa, estää sitä ja ne voivat joskus jopa organisaation tietämättä vaikuttaa asiakkaisiin vaikka keskinäistä asiakassuhdetta ei olisi-kaan. (Selin & Selin 2005, 18–19.)

### **3.2 Palvelun arvo asiakkaalle**

Organisaation asiakkuusajattelun ydin on ymmärtää asiakkaan arvontuotantoprosessi, miten asiakkaat tuottavat itselleen arvoa. Saadun ymmärryksen perusteella organisaatio voi arvioida, miten se voi olemassa olevalla osaamisellaan auttaa asiakasta ja miten kehittää asiakkuutta sekä asiakkaan että organisaation lähtökohdista. (Storbacka & Lehtinen 2006, 20.)

Asiakaslähtöisyyden omaksuminen organisaatiossa vaatii ymmärrystä siitä, mitä on asiakkaan kokema arvo ja miten se syntyy. Tuotelähtöisessä ajattelussa ajatellaan, että arvo on tuotteessa tai palvelussa ja asiakas saa sen ostaessaan tuotteen tai saa sen palvelutapahtumassa. Palvelun arvoa on myös mitattu vertaamalla palvelu laatua ja siitä maksettavaa hintaa eli hinta-laatusuhdetta. Tuotelähtöinen arvoajattelu on haastettu uusilla käsityksillä, kun on tutkittu asiakkaan kokemaa arvoa ja miten se syntyy. Asiakaslähtöisten palvelujen tuottamisessa pyritään ymmärtämään, mitä on asiakkaan kokema arvo ja miten se syntyy. Palvelun ominaisuudet itsessään eivät tuota asiakkaalle arvoa vaan palvelujen tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. (Arantola & Simonen 2009, 2.) Uusia käsityksiä arvon muodostumisesta asiakkaalle ja palvelukokemuksesta ovat esittäneet Vargo ja Lusch palvelulähtöisen ajattelun mallissaan ja Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström ja Andersson asiakaskeskeisessä ajattelumallissaan.



Palvelukeskeisen ajattelun (service dominant logic, service logic) esiintuoneet Vargo ja Lusch (2004, 10) tuovat esille, että liiketoiminnassa ja markkinoinnissa huomio on siirtynyt tuotekeskeisestä ajattelusta aineettomien palveluiden, osaamisen ja tietotaidon kahdensuuntaiseen vaihtamiseen. Palvelun tuotannossa arvon luominen tapahtuu osapuolten välisessä resursseja hyödyntävässä vuorovaikutuksessa, palvelun tuottaja ja asiakas luovat arvoa yhdessä (value co-creation). Asiakas määrittelee arvon osallisuudessaan palvelun luomiseen. Arvo muodostuu palvelun tarjoajan ja asiakkaan välisestä yhteistoiminnasta käyttötilanteessa. Arvo määritellään palvelulähtöisessä ajattelussa aina käytössä (value in use) ja yritykset voivat tehdä ainoastaan arvoehdotuksia. (Vargo & Lusch 2004, 10–11; Vargo & Lusch 2008, 2.) Palvelun hyödynsaaja määrittelee aina arvon yksilöllisesti ja kokemuksellisesti. Arvo nähdään omaleimaisena, kokemusperäisenä, asiayhteyteen liittyvänä ja merkityssidonnaisena eli erittäin subjektiivisena kokemuksena. (Vargo & Lusch 2008, 9.) Asiakkaan arvontuotantoprosessia voidaan kuvata sarjaksi asiakkaan toimia tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Prosessi on dynaaminen, vuorovaikutteinen, epälineaarinen ja usein tiedostamaton. Lisäksi nähdään, että asiakkaan omat tiedot, taidot ja valmiudet vaikuttavat kykyyn luoda arvoa. (Payne 2008, 86.)

Asiakaskeskeinen palveluajattelumalli (customer-dominant logic of service) määrittelee, että palvelun tuottamisesta syntyy asiakkaalle käyttöarvoa (value in use), kun asiakas on hyödyntänyt yrityksen tarjoaman palvelun omassa toiminnassaan ja kokemusmaailmassaan yhdessä palveluntarjoajan toiminnan kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas kokee palvelun käyttöarvon palvelun vuorovaikutustilanteiden lisäksi myös yritykseltä näkymättömissä sekä tilanteissa, joissa ei ole vuorovaikutusta lainkaan. (Heinonen ym. 2010, 537.)

Asiakkaalle arvo muodostuu asiakkaan toiminnoissa ennen palvelua, sen aikana ja palvelun jälkeen. Arvon muodostuminen voi liittyä vuorovaikutukseen palveluntarjoajan kanssa, mutta arvon muodostuminen voi myös olla puhtaasti henkistä toimintaa, joka kohdistuu saatavaa, odotettua palvelua tai jo koettua palvelua kohtaan. Esimerkkinä tästä Heinonen ym. (2010) mainitsee lomamatkan, jossa asiakas ei koe arvoa pelkästään itse matkasta vaan kokee arvoa jo ennen matkaa suunnitellessaan sitä, loman aikana, mutta myös loman jälkeen muistellessaan matkaa ja kertoessaan matkasta vielä vuosien jälkeenkin. Jotkut kokemukset ovat rutiininluonteisia ja toistuvia, toiset taas ainutlaatuisia ja kertaluonteisia. Asiakkaan kokema arvo on myös kontekstisidonnaista

siten, että asiakkaan rooli, tilanne ja vuorovaikutuksen sosiaalinen tilanne vaikuttavat. Arvon muodostuminen on myös dynaamista, arvon kokeminen kehittyy kokemusten myötä. (Heinonen ym. 2010, 537–543). Heinonen ym. (2013, 110) käyttää asiakkaan käyttöarvon kokemisesta pidemmältä ajalta kertyvänä kokemuksena ja osana asiakkaan kehittyvää ja monisäikeistä todellisuutta ilmaisua kokemusarvo (value-in-experience).

Grönroos (2008, 304) kyseenalaistaa palvelulähtöisen ajattelun ajatuksen palveluntarjoajan ja asiakkaan arvon luomisesta yhdessä. Hän esittää, että jos arvo muodostuu asiakkaan arvontuotantoprosessissa ja ymmärretään käyttöarvona ja jos palveluntuottajan vaihtoarvo on riippuvainen siitä, kokeeko asiakas käyttöarvoa vai ei, merkitsee tämä sitä, että asiakas ei ole arvon yhdessä luoja, vaan asiakas tai organisaatio luo arvon. Asiakas on aina arvon pääasiallinen luoja, ja organisaatio toimii osaltaan yhtenä resurssina asiakkaan arvontuotantoprosessissa. Asiakkaat eivät ole kiinnostuneita tuotteista ja palveluista sinänsä vaan he etsivät ratkaisuja, joita käyttämällä he saavat niiden tuottamia hyötyjä ja jotka palvelevat heidän omia arvontuotantoprosessejaan. Asiakkaan saama arvo syntyy palvelusta, jonka he kokevat tuotteista, palveluista, tiedoista ja muista tekijöistä koostuvan tarjooman heille tuottavan. Kun asiakas hyödyntää ostamaansa ratkaisua (tarjoomaa), syntyy tässä arvontuotantoprosessissa asiakkaalle arvoa. Palvelujen tuottamisessa asiakkaiden arvontuottamisprosessi ja palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi toteutuvat suurelta osin samanaikaisesti, kun taas fyysiset tuotteet valmistetaan ensin, ja vasta tuotteiden kulutus- tai käyttöprosessissa asiakas tuottaa itselleen arvoa. Organisaatio toimii arvon edistäjänä tarjoten asiakkaan arvontuotantoprosessiin resursseja eli tavaroita, palveluja, tietoja tai muita resursseja. (Grönroos 2010, 25–26; Grönroos 2008, 304–308.)

Korkman ja Arantola (2009, 38) luopuvat palvelun tuotantoajattelusta, jossa nähdään asiakas ja yritys yhdessä tuotantokoneistona tuottamassa arvoa vuorovaikutuksessa. He katsovat, että arvon tuottamisessa ei ole kyse kahden toimijan välisestä käytännöstä vaan kyse on monimutkaisesta, dynaamisesta kokonaisuudesta, jossa on mukana monia toimijoita ja yritys on mukana jossain roolissa tässä kokonaisuudessa. (Korkman & Arantola 2009, 38.)

Mitronen ja Rintamäki (2012, 198) tuovat esille organisaation tarpeen eritellä, millaista arvoa ja mitä asiakashyötyjä asiakkaalle aiotaan tuottaa. On tunnistettava, mitä tuo-

te tai palvelu asiakkaalle merkitsee ja miksi se on asiakkaalle tärkeä. Asiakasarvo voi olla taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen. *Taloudellinen arvo* voi asiakkaalle perustua pelkistetyimmillään edulliseen hintaan tai kokonaistaloudellisuutta korostavaan matalan tai kohtuullisen hinnan strategiaan tai ostohyvityksiin. *Toiminnallinen arvo* perustuu asiakastarpeen tyydyttämiseen asiakkaan aikaa ja vaivaa säästäten. Se näkyy tyypillisesti asioinnin vaivattomuutena, nopeutena ja helppoutena. *Emotionaalisessa arvossa* on kyse asioinnista, joka tuottaa asiakkaalle myönteisiä tunteita ja kokemuksia. *Symbolinen arvo* perustuu merkityksiin, joita asiakas palveluun liittää. Palvelulla tai sen tarjoajalla voi olla asiakkaan arvostama mielikuva tai palvelu voi olla asiakkaalle syvästi merkityksellinen. Asiakas voi myös kokea profiloituvansa muiden silmissä tietyn tyyppiseksi kuluttajaksi palvelun käytön kautta. Symboliset asiakashyödyt ovat moninaisia, esimerkiksi status-, eettisyys- ja asiantuntijuushyötyjä. (Mitronen & Rintamäki 2012, 198–200.)

2010-luvulla yritysten tarjoomista, fyysisistä tavaroista, tuotetuista palveluista ja asiakkaan itsensä osallistumisesta ja näiden erilaisista yhdistelmistä koostuu kokonaisvaltainen asiakaskokemus ja arvo. Asiakkaan tavoitellessa tuottavaa kokonaisvaltaista kokemusta, kilpailevat yritykset siitä, kuinka hyvin ne pystyvät valmistelemaan omat ja verkostonsa resurssit siten, että asiakasta on helppo auttaa. Omien ja yhteistyökumppaneiden tietojen ja taitojen kehittämisen lisäksi kilpailukykyisen palvelun tuottamisessa yritys kehittää myös asiakkaan tietoja ja taitoja. Pelkästään arvon tuottaminen asiakkaalle ei enää riitä, vaan on autettava ja mahdollistettava asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 17.)

Kinnusen (2004, 21) mukaan palvelutapahtuman arvon ja sen kokemisen on todettu olevan muuttuva käsite. Asiakas muokkaa käsitystään palvelutapahtuman arvosta jo palvelun aikana sekä sen jälkeen. Asiakassuhde on arvoon vaikuttava tekijä siten, että asiakkaan aiemmin tekemät uhraukset ja koetut hyödyt vaikuttavat myös uuden palvelutapahtuman arvoon. Asiakas itse vaikuttaa omien toimiensa kautta palvelutapahtuman arvoon. Positiivisesti palvelutapahtuman arvoon vaikuttavat asiakkaan oma valmistautuminen palvelutapahtumaan ja informaation jakaminen palvelun tuottajan kanssa. (Kinnunen 2004, 21.)

Grönroos (2008, 303) tuo esille negatiivisen arvon ja asiakkaan taitojen vaikutuksen arvon muodostumiseen. Joskus tuotettua arvoa voidaan mitata taloudellisin termein

tuottona, varallisuutena tai säästöinä, mutta arvolla on aina asenneulottuvuus, joka ilmenee palvelun luotettavuutena, tunteisiin vetoavuutena, käytön helppoutena ja käyttömukavuutena. Jos asiakas ei osaa käyttää organisaation tarjoamia resursseja esimerkiksi itsepalvelussa tai heiltä puuttuu jokin palvelun käytössä tarvittava lisäresurssi, ei asiakkaalle synny käyttöarvoa tai arvo jää alhaisemmaksi kuin osaavalla ja lisäresurssit omaavalla asiakkaalla. Tällöin käyttöarvo on negatiivinen. (Grönroos 2008, 303–304.)

Kuusela ja Rintamäki (2004, 36) määrittelevät asiakkaan kokeman arvon hierarkisesti rakentuneeksi, kokonaisvaltaiseksi ja aistinvaraiseksi asiointikokemuksen hyötyjen ja uhrausten suhteeksi. Hierarkkisuus ilmenee siten, että arvo ilmenee kolmella tasolla: 1) tuotteiden ja palvelujen ominaisuuksissa, 2) niiden käytön seurauksissa eli asiakkaan tuotteen tai palvelun käytössä kokemat hyödyt ja uhraukset sekä 3) asiakkaan omien tavoitteiden ja päämäärien toteutumisenä, johon vaikuttavat sekä pysyvämmät preferenssit että tilannekohtaiset tekijät. (Kuusela & Rintamäki 2004, 36.)

Ojasalo ja Ojasalo (2010, 17) toteavat, että koska asiakas itse osallistuu palvelun tuottamiseen ja arvon aikaansaamiseen, on hyvä tunnistaa asiakkaan osallistumisen muodot. Asiakas voi toimia osallistumalla arvon suunnitteluun ja sen luomiseen. Arvon suunnittelussa asiakas on mukana tarjoaman innovaatioprosessissa siten, että hän antaa suunnittelussa tarvittavia tietoja, on mukana palvelun suunnittelussa tai toimii pilottikäyttäjänä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 17.)

Saarijärvi ym. (2013, 8) tuo esille, että arvon muodostumisen teoreettinen keskustelu on siirtynyt keskustelemaan arvon luomisesta arvon yhdessä luomiseen (value co-creation). Nykyisillä tutkijoilla on useita erilaisia toisistaan poikkeavia lähestymistapoja arvon luomisen -käsitteen teoreettiseen määrittelyyn ja niiden soveltaminen käytännön liiketoimintaan on osoittautunut vaikeaksi. Saarijärvi (2013, 10) purkaa käsitteen arvon yhdessä luominen englannin kielisen termin value co-creation osiinsa (value, co-, creation) ja tarkastelee niitä jokaista erikseen. Arvo-sanan (value) osalta on selvennettävä, ketä varten (asiakkaalle ja yritykselle) mitään arvoa tuotetaan ja millaista arvoa. Yhdessä-sanan (co-) osalta on selvitettävä, ketkä ovat mukana arvon tuottamisessa, ja millä resursseilla arvoa luodaan yhdessä. Resurssit voivat olla yrityksiltä yrityksille, yritykseltä asiakkaalle, asiakkaalta yritykselle ja asiakkaalta asiakkaalle (b2b, b2c, c2b, c2c). Luominen-sanan (creation) selventämiseksi on määriteltävä, mil-

laisella järjestelmällä organisaation resurssit yhdistyvät asiakkaan prosessiin ja toisin päin. Kunkin organisaation on itse mietittävä ja määriteltävä, millaista arvoa luodaan yhdessä, kenelle arvo luodaan, millä resursseilla ja millaisia järjestelmiä siinä käytetään apuna. (Saarijärvi ym. 2013, 6–12.)

### 3.3 Asiakaskokemus ja asiakaspalvelukokemus

Moni organisaatio pyrkii tuottamaan asiakkailleen erinomaisia asiakaskokemuksia koska se nähdään keinona parantaa asiakasuskollisuutta, kilpailuetua ja taloudellisia hyötyjä. Asiakaskokemuksen Kotri (2011, 270) määrittelee olevan asiakkaan subjektiivinen ja moniulotteinen reaktio asiakkaan ja organisaation ja sen tarjoamaan jokaiseen suoraan tai epäsuoraan vuorovaikutustilanteeseen koko kulutuskokemuksen aikana. (Kotri 2011, 270.)

Verhoef ym. (2009, 32) määrittelee, että asiakaskokemus on luonteeltaan kokonaisvaltainen, ja se sisältää asiakkaan kognitiivisen, emotionaalisen, sosiaalisen ja fyysisen reaktion. Kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät, joihin yritys voi vaikuttaa, kuten palvelun näkyvät osat, ilmapiiri, lajitelma, hinta, mutta myös tekijät, jotka eivät ole yrittäjän hallittavissa. Asiakaskokemus kattaa kokonaiskokemuksen, joka sisältää tuotteen tai palvelun etsimisen, ostamisen, kuluttamisen ja myynnin jälkeiset tapahtumat, ja kokemus voi sisältää useita myyntikanavia. (Verhoef ym. 2009, 32.) Lemke ym. (2011, 848) määrittelee asiakaskokemuksen asiakkaan subjektiiviseksi reaktioksi, jonka saa aikaan sekä suorat että välilliset kohtaamiset organisaation kanssa. Kohtaamiset voivat olla viestinnällisiä kohtaamisia, asiakaspalvelutilanteita ja palvelun käyttötilanteita, mutta eivät rajoitu pelkästään niihin. Myös hänen mukaansa asiakkaan reaktio voi olla moniulotteinen, kognitiivinen, tunneperäinen, sosiaalinen ja fyysinen. (Lemke ym. 2011, 848.)

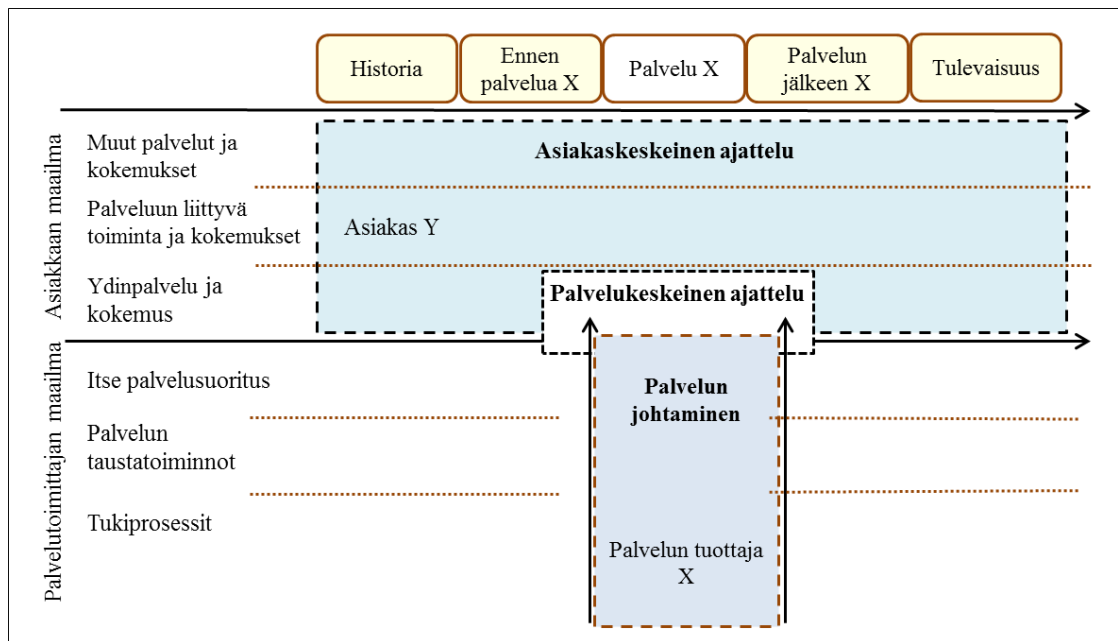
Löytänä ja Kortesus (2011, 11) puolestaan määrittelevät, että asiakaskokemus on asiakkaan erilaisten kohtaamisten ja niissä syntyvien mielikuvien ja tunteiden summa. Määritelmässä keskeistä on, että asiakaskokemus on ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen summa, johon vaikuttavat tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Näin ollen asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös. Verhoef ym. (2009) tavoin Löytänä ja Kortesus (2011, 11) tuovat esille, että yrityksen ei ole täysin mahdollista vaikuttaa

asiakkaan asiakaskokemukseen. Kuitenkin yrityksen on mahdollista valita, millaisia kokemuksia se pyrkii luomaan. (Löytänä & Korteso 2011, 11, 113.)

Heinonen ym. (2010, 540) toteaa, että kapeasti määriteltynä asiakaskokemuksen voi määritellä olevan palveluntarjoajan ennalta suunnittelema tapahtuma. Asiakkaiden oletetaan kokevan palvelun sillä tavoin kuin palveluyrittäjä on sen suunnitellut. Heinonen ym. (2010, 540) kuitenkin määrittelee asiakaskokemuksen Kotrin (2011) kanssa samansuuntaisesti todeten, että laajemmasta näkökulmasta katsottuna asiakaskokemus sisältää suhde-näkökulman eli asiakas arvioi palvelua asiakassuhteen kehittyessä ajan myötä. Tällöin asiakkaan kokemukseen vaikuttavat kaikki kohtaamiset eri kohtaamispisteissä yrityksen kanssa. Tämä lähestymistapa ei kuitenkaan ota huomioon tilannesidonnaisia eikä väliaikaisesti ilmeneviä palveluntarjoajan toimenpiteiden ulkopuolella tapahtuvia tekijöitä. Näkökulma on myös yrityslähtöinen ja yrityksen oletetaan hallitsevan asiakaskokemusta. (Heinonen ym. 2010, 540–541.)

Palvelututkijat ovat viimeisen kymmenen vuoden aikana esittäneet erilaisia palveluajattelun malleja: Vargon ja Luschin palvelukeskeinen malli (service dominant logic) ja Heinosen, Strandvikin, Mickelssonin, Edvardssonin, Sundströmin ja Anderssonin asiakaskeinen malli (customer dominant logic).

Heinonen ym. (2010, 534–535) vertaa kehittelemäänsä asiakaskeistä ajattelua (CD-logic) perinteiseen tuotekeskeiseen ajatteluun (goods dominant logic) ja Vargon ja Luschin esittämään palvelukeskeiseen ajatteluun (SD-logic) kuvassa 1 kuvatulla T-mallilla (T viittaa mallin muotoon). Malli esittää kaavion muodossa palveluyrityksen toiminnan tasot suhteessa asiakkaan todellisuuteen sekä mikä on kunkin ajattelumallin käsitys palvelujen tuottamisen, kuluttamisen ja kokemisen ajallisesta ulottuvuudesta ja mitkä asiat ovat palvelutuotannon tarkastelun keskiössä. Asiakkaan ja palvelun tarjoajan toiminnot on esitetty kaavion vasemmassa reunassa ja kaavion yläreunassa on aikaulottuvuus: historia, ennen palvelua, palvelu, palvelun jälkeen ja tulevaisuudessa. (Heinonen ym. 2010, 534–535.)



**KUVA 1. Asiakaskeskeinen ajattelu verrattuna palvelukeskeiseen ajatteluun (Heinonen ym. 2010, 535)**

Perinteinen tuotokeskeinen ajattelu (GD-logic) keskittyy palvelun ja asiakaspalvelukohtaamisten suunnitteluun. Näkökulmana on palveluyrityksen prosessi ja toimet, joilla houkutellessa asiakasta ostamaan. Tällöin mitataan koettua palvelun laatua ja käsitystä palvelun arvosta. Palvelukeskeisessä ajattelumallissa (SD-logic) markkinoinnin keskiössä on palvelutapahtuma, asiakkaan ja palveluyrityksen vuorovaikutus ja palvelun yhdessä luominen (co-creation). Heinosen ym. (2010, 535) väittää, että sekä tuotelähtöinen että palvelukeskeinen ajattelumalli rajoituessaan tarkastelemaan vain palvelua ja siihen suoraan liittyviä toimintoja ja kokemuksia, edustavat organisaatiokeskeistä (provider-dominant) ajattelua. (Heinonen ym. 2010, 534–538.)

Asiakaskeskeinen palveluajattelu (CD-logic) laittaa asiakkaan tekemiset tarkastelun keskiöön yrityksen palveluiden, niiden suunnittelun ja palvelutapahtuman sijaan. Asiakaskeskeinen ajattelun keskeinen väite on, asiakas ei koskaan käytä palvelua tyhjiössä, ilman kosketusta muuhun todellisuuteen. Asiakkaan näkökulmasta palvelukokemukseen ja arvon muodostumiseen vaikuttavat varsinaisen palvelun kuluttamisen lisäksi sen liittyminen asiakkaan elämän muihin kokemuksiin ja toimintoihin, joista jotkut ovat palvelun liittyviä ja jotkut palvelun ulkopuolisia. Sen sijaan, että tarkastellaan yritystä ja sen asiakkaita houkuttelevien palvelujen kehittämistä, tarkastellaan, mitä asiakas tekee tai aikoo tehdä, ja kuinka tietty palvelu sopii näihin asiakkaan ai-

komuksiin, ja kuinka palvelu toimii asiakkaan tavoitteiden saavuttamisessa. Arvo asiakkaalle muodostuu, kun hän on saanut ja kuluttanut palvelun siten, että palvelu on tullut osaksi asiakkaan toimintoja. Arvon kokemiseen vaikuttavat palvelun lisäksi sen mahdollistavat ja sitä tukevat palvelut sekä palveluun vain marginaalisesti liittyvät palvelut ennen palvelutapahtumaa ja sen jälkeen. Yritysten on suunniteltava palvelutarjontansa siten, että voidaan konkreettisesti tukea asiakkaan prosessia. (Heinonen ym. 2010, 534–537.)

Asiakaskeskeisen palveluajattelun väite on, että asiakkaat itse vaikuttavat omaan palvelukokemukseensa. Siten asiakas on aktiivinen oman palvelunsa luoja. Asiakkaan mieliala, ymmärrys ja tapa tulkita asioita vaikuttavat palvelutapahtuman kokemiseen ja palveluntarjoaja voi vain jossain määrin vaikuttaa palvelukokemukseen. (Heinonen ym. 2010, 541.) Heinonen ym. (2010, 538) näkee palvelukeskeisen ja asiakaskeskeisen ajattelutavan erona myös asiakkaan roolin. Palvelukeskeisessä ajattelussa (SD-logic) asiakas osallistuu palvelun tuotantoon (co-production), palvelu tuotetaan yhdessä (co-creation). Tämän Heinonen ym. näkevät olevan kuitenkin tuottajakeskeistä ajattelua. Asiakaskeskeisessä ajattelussa esitetään Heinosen ym. mielestä edellistä radikaalimpi asiakaslähtöinen näkemys, jonka mukaan on ymmärrettävä asiakkaan elämää ja kuinka palvelu tukee siinä. (Heinonen ym. 2010, 538.)

Kotri (2011, 53) näkee asiakaskokemuksen koostuvan seitsemästä perusulottuvuudesta: aistit, tunteet, mielikuviutus, tiedot, fyysinen osallistuminen, sosiaalinen ja välineellinen ulottuvuus. Aistien – näkö, kuulo, haju, maku ja tunto sekä tasapaino, lämpöaistimus ja tuntemukset – välittämät aistikokemukset tulkitaan monimutkaisten biologisten ja psykososiaalisten prosessien ja mielle yhtymien kautta. Asiakaskokemukset saavat aikaan tunteita ja tunteet vaikuttavat käyttäytymiseen. Asiakkaan kognitiivinen kokemus sisältää myös haaveilun ja mielikuviutus on tarpeen joissakin palveluissa, kuten taiteessa, elokuvissa ja kirjallisuudessa. Kognitiivinen ulottuvuus asiakaskokemuksessa sisältää saadun tiedon käsittelyä, mielipiteen muodostamista, muistamista ja päättelyä. Fyysinen osallistuminen tulee mukaan, kun organisaatio ohjailee asiakkaan liikkumista tilassa, kuten missä istutaan ja seistään. Sosiaaliseen ulottuvuuteen liittyvät kokemuksen ne osat, jotka luodaan muiden ihmisten kanssa. Ryhmään kuulumisen voi tuoda asiakkaalle sosiaalista hyväksyntää, osallisuuden tunteita, arvostusta ja kunnioitusta. Välineellinen ulottuvuus on tarjotun palvelun utilitaarinen puoli, johon vai-



kuttavat asiakkaan pitkän ajan tavoitteet, esimerkiksi tehokkuus, jolla tarkoitetaan asiakkaan ajan ja rahan säästöä. (Kotri 2011, 52–53.)

Asiakaskokemuksen muodostumisessa voidaan erottaa ajallisesti eri vaiheita ja mitä niissä on oleellista asiakaskokemuksen kannalta. Vaiheina voidaan erottaa: ostoa edeltävä vaihe, osto, varsinainen kulutusvaihe ja kulutuksen jälkeinen vaihe. Ennen ostoa asiakas tunnistaa ostotarpeen, etsii eri lähteistä tietoa, arvioi vaihtoehtoja ja muodostaa mielipiteen. Asiakas voi myös suunnitella, kuvitella ja haaveilla. Tässä vaiheessa kognitiivinen ulottuvuus on vaikuttamassa. Asiakkaan varsinaiseen ostokokemukseen vaikuttavat fyysinen ympäristö, henkilöstö ja organisaation toimintatavat. Kulutusvaiheessa palvelu tulee osaksi asiakkaan elämää ja mikäli tuntemukset ja toiminnallinen suorituskyky vastaavat asiakkaan odotuksia, on asiakas tyytyväinen. Kulutuksen jälkeen asiakas tekee lopullisen arvion kokemuksestaan. Arvion perusteella muotoutuvat asiakkaan asenne ja tulevat aikomukset. Positiivista kokemusta asiakas muistelee esimerkiksi valokuvien avulla. Tässä vaiheessa asiakkaan tunneside brändiin ja palveluntarjoajaan testataan ja asiakkaasta voi tulla lojaali, ja on hän joko ostaa uudestaan tai ei osta. Asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheisiin on tarpeen lisätä vielä uusinta-osto ja sen kulutus. (Kotri 2011, 53–56.)

Kuusela ja Rintamäki (2002, 14) väittävät, että asiointikokemus on luonteeltaan sekä utilitaristinen (järkiperäinen, rationaalinen) että hedonistinen (mielihyvähakuinen). Ihmiset arvioivat asiointikokemuksia järkeilyn, tosiasioiden punnitsemisen, tiedon lisäksi tunteita, mielikuvia, fantasioita ja muita ei-kognitiivisia asioita. Palvelujen tarjoajan on tarpeen tunnistaa asiointikokemukseen vaikuttavat asiat, jotta voi tuottaa asiakkaalle arvoa tuottavia palveluja. (Kuusela & Rintamäki 2002, 14.) Ojasalo ja Ojasalo (2010, 17) ajattelevat, että tarjoama eli tavaroiden, palvelujen ja asiakkaan itsensä osallistuminen saavat aikaan kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen ja arvon asiakkaalle. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen tuottamiseksi yrityksen on saatava oma sekä yhteistyökumppaneiden toiminta sellaiseen muotoon, että asiakasta on helppo auttaa ja mahdollistaa asiakasta itseään tuottamaan arvoa itselleen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 17.)

Kuusela ja Rintamäki (2002, 63) tuovat esille Peterin ja Olsonin (1996) näkemyksen, jonka mukaan asiakkaat arvioivat yksittäisten ominaisuuksien sijaan tuotteiden ja palvelujen käytön tarjoamia ominaisuuskimppuja eli hyötyjä. Koski (2001, 88) määritte-

lee asiakkaan kokemien hyötyjen olevan asiakkaan tavoittelemia positiivisia seurauksia, jotka liittyvät tuotteen käyttöön ja omistamiseen, tuotteen palveluprosessiin sekä asiakassuhteeseen.

Asiakkaan kokemia hyötyjä voi myös tarkastella sen mukaan, ovatko ne hedonistisia eli elämyksellisiä vai utilitaristisia eli käytännöllisiä. Hedonistiset hyödyt koetaan subjektiivisesti ja ne ovat tunteita ja aistimuksia herättäviä. Utilitaristisia hyötyjä voidaan usein arvioida objektiivisesti ja ne ovat välineellisiä eli keino saavuttaa jotakin muuta. Tuotteen käytön, palveluprosessin sekä asiakassuhteen hyödyt voivat olla utilitaristisia tai hedonistisia. (Koski 2001, 88–89.)

Asiakaskokemuksista kansalaisasiakkaat odottavat Löytänän ja Kortesuon (2011, 127) mukaan tarpeiden kuuntelemista ja ymmärtämistä, erilaisten elämäntilanteiden huomioimista sekä kokonaisvaltaisten ratkaisujen löytymistä, kunnioittavaa ja tasavertaista kohtelua, vastineen saamista verorahoille ja tiedon saamista verorahojen käytöstä, luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä ja ympäristön ja ekologisten tekijöiden huomioimista toiminnassa.

### *Asiakaspalvelukokemus*

Asiakkaan ja palvelun tarjoajan kohtaamiset koostuvat useista kaksisuuntaisista vuorovaikutustilanteista. Jotkut kohtaamiset ovat kuitenkin lähinnä yksisuuntaisia, kuten mainoksen lähettäminen asiakkaalle. Aloitteen kohtamiseen voi tehdä yritys (postilähetys, puhelinsoitto, laskutus), asiakas (tiedustelu, tilaus, valitus) tai se voi olla yhteinen (messuille osallistuminen). Kohtaamiset voivat olla luonteeltaan vaihdantaa, jossa osapuolet vaihtavat resursseja kuten rahaa, tuotteita, tietoa, työtä, tietoa ja aikaa tai ne voivat olla myös asiakkaan ja asiakaspalvelijan yhteistyössä toteuttamia toimia. Kohtaamiset voi jakaa kolmeen luokkaan: kommunikaatiokohtaamisiin, käyttökohtaamisiin ja asiakaspalvelukohtaamisiin. Kommunikaatiokohtaamisissa pyritään saamaan yhteys asiakkaaseen, esitellään palvelua ja käydään keskustelua esimerkiksi mainosten ja internetin välityksellä. Käyttökohtaamiset ovat käyttäjän toimintoja, joissa tuotetta tai palvelua sekä niiden käyttötukea käytetään, kuten pankkipalvelujen käyttö internetissä. Asiakaspalvelukohtaamiset sisältävät asiakkaan ja yrityksen asiakaspalveluhenkilöstön välisen vuorovaikutuksen. Kohtaamiset voivat olla asiakkaan tunteita, tietämystä tai käyttäytymistä tukevia. Arvon tuottamisen ja asiakaskokemuksen kannalta

jotkut kohtaamiset ovat tärkeämpiä kuin toiset. Arvon muodostumisen kannalta keskeisiä kohtaamisia kutsutaan kriittisiksi kohtaamisiksi. Palveluntarjoajan on tärkeää tunnistaa oman palvelunsa kriittiset kohtaamiset ja huolehtia siitä, että palvelu niissä on luotettavaa. (Payne 2008, 90.)

Konkreettinen keino hahmottaa asiakkaan ja yrityksen välisiä kohtaamisia ja niiden vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen ovat kosketuspistepolut (customer journeys) (Kotri 2011, 57; Löytänä & Kortesus 2011, 117). Asiakaskokemus muodostuu asiakkaalle kosketuspisteissä yrityksen kanssa, joten sen muodostumiseen vaikuttaa kaikki, mitä yritys tekee. Kosketuspisteitä ovat kaikki asiakkaan ja organisaation kohtaamiset olivatpa ne suoria kohtaamisia tai välillisiä. (Löytänä & Kortesus 2011, 117). Kosketuspisteistä käytetään myös nimitystä totuuden hetket (Kotri 2011, 57.) Kosketuspisteet voidaan jakaa neljään luokkaan: tilat, esineet, prosessit ja ihmiset. Kosketuspisteitä ovat tilat, joissa palvelu tapahtuu ja palvelussa käytettävät esineet. Lisäksi kosketuspisteitä ovat prosessit, joista palvelu rakentuu ja asiakkaiden osallistuminen palvelun toteuttamiseen. (Arantola & Simonen 2009, 10.)

Oman yrityksen kosketuspistepolun kuvaamisessa Löytänä ja Kortesus (2011, 117) kehottavat tutkimaan, puuttuuko polusta jokin sellainen kohtaaminen tai yhteydenotto, joka loisi asiakkaalle lisää arvoa sekä priorisoimaan ne pisteet, jotka eniten vaikuttavat asiakkaan kokemuksiin. Näitä pisteitä ovat kohtaamisten loppu ja huippukohta. Löytänä ja Kortesus (2011, 117) viittaavat psykologi Daniel Kahnemanin kehittämään teoriaan (peak-end rule), jonka mukaan muodostamme kokemuksen valtaosin kohtaamisten huippukohdan ja lopun perusteella. Huippukohta voi olla kokemuksen positiivinen tai negatiivinen huippu. (Löytänä & Kortesus 2011, 114–117.) Kotrin (2011, 270) mukaan on havaittu, että ensikertaa asioivalle asiakkaalle palvelupolku on erilainen kuin toistuvasti asioivalle.

Palvelukokemukseen vaikuttavat myös asiakkaaseen liittyvät tekijät, kuten asiakkaan persoonallisuus ja tausta, aiemmat kokemukset samanlaisista palveluista ja tilannekohtaiset tekijät, kuten tavoitteet ja tunteet. Vaikka organisaatio ei voi kontrolloida asiakkaaseen liittyviä tekijöitä, on tärkeää tietää, mitä ne ovat, koska ne vaikuttavat asiakaskokemukseen. (Kotri 2011, 271.)

### 3.4 Asiakslähtöisyys

Palveluliiketoiminnan kehittäminen asiakslähtöiseksi edellyttää organisaatiolta asiakasymmärrystä ja kykyä kehittää toimintaa tämän ymmärryksen perusteella. Pelkkä asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja niiden täyttäminen ei riitä eikä ole asiakslähtöistä vaan reaktiivista toimintaa. On tunnistettava se hyöty tai tehtävä, jonka asiakas tarvitsee eli minkä asian palvelu asiakkaalle ratkaisee. Palveluntarjoajan on myös tunnistettava, mitkä ovat asiakkaan kokemat vaihtoehdot palvelulle: muut palvelut ja tuotteet tai itse tekeminen. (Arantola & Simonen 2009, 3–4.)

Arantola (2006, 53) käyttää asiakasymmärryksestä termiä customer insight. Termille ei ole vielä yhtä teoreettista määritelmää, mutta muun muassa seuraavia määritelmiä käytetään: 1) syvällistä asiakastarpeiden ja käyttäytymisen ymmärtämistä yli sen, mitä asiakas itse osaa kuvailla, 2) asiakkaista lähtevä lähestymistapa, jossa asiakkaan rooli ymmärryksen tuottamisessa on keskeinen, 3) yrityksen toiminto, joka kerää asiakkaita koskevaa informaatiota eri puolilta organisaatiota yhteen paikkaan ja 4) yksittäisestä asiakkaasta pystytään keräämään kaikki asiakaskohtainen, yksilöity tieto organisaation eri osista. Asiakasymmärryksessä voi katsoa olevan neljä näkökulmaa: mistä tietoa saadaan, mitä tieto kuvailee, kuka tietoa hyödyntää ja mitä tieto tarkoittaa päätöksentekijän näkökulmasta. (Arantola 2006, 53–55.) Kun eri lähteistä saatua määrällistä ja laadullista tietoa yhdistetään ja oivalletaan, mitä tieto todella tarkoittaa, syntyy asiakasymmärrystä. Tiedosta tulee insightia – selittävää tietoa, tietämystä, näkemystä ja oivallusta – vasta, kun sen perusteella voidaan tehdä päätöksiä. (Arantola 2006, 39, 75.)

Ylikoski (1999, 34) määrittelee organisaation asiakslähtöisyyden tarkoittavan sitä, että asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen on toiminnan lähtökohtana. Tuotantokeskeisen ja myyntikeskeisen toiminnan lähtökohtana ovat sen sijaan organisaation tarpeet. Asiakslähtöisessä toiminnassa organisaatio toteuttaa omia tarpeitaan ja toiminta-ajatustaan, toimimalla siten, että se määrittelee ja tyydyttää asiakkaiden ja kohderyhmien tarpeet tehokkaammin kuin kilpailijat. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot puolestaan pyrkivät saavuttamaan ei-kaupalliset tavoitteensa ja turvaamaan toimintansa jatkuvuuden. Asiakaskeskeisen markkinoinnin jalostetumpi muoto on yhteiskunta-keskeinen markkinointi, jossa organisaatio tavoittelee asiakkaiden välittömän tarpeen-

tyytytyksen ja omien tavoitteiden lisäksi myös asiakkaiden hyvinvoinnin turvaamista pitkällä aikavälillä. (Ylikoski 1999, 34–35.)

Selin ja Selin (2005, 19–20) näkevät asiakasnäkökulman ja asiakaslähtöisen ajattelun kulmakivien olevan: 1) arvontuotanto eli yrityksen tuote- ja palvelukokonaisuuden asiakkaalle tuottama lisäarvo, 2) tuotteen tai palvelun tarkastelu prosessina, jolloin näkökulmana on toiminnan kokonaisuus asiakaskohtaamisineen ja asiakkuuden jatkuva kehittäminen ja 3) asiakkaalle lisää arvoa tuottavien uusien mahdollisuuksien tarjoaminen.

On kuitenkin todettu, että tyytyväinen asiakas ei automaattisesti ole uskollinen asiakas eikä tyytymätön asiakas välttämättä ole menetetty asiakas (Palmer 2010, 198; Vuokko 2010, 71). Asiakaslähtöisen toiminnan tulisi tuottaa, ei vain asiakkaan tyytyväisyyttä, vaan asiakkaan sitoutumista (Vuokko 2010, 71). Asiakkaan ja yrityksen väliset sidokset Vuokon (2010, 71) sekä Arantolan (2003, 133–134) mukaan ovat: taloudellinen (halvin), tarjontaan liittyvä (lajitelma), aatteellinen (jonkin asian puolesta toiminen), maantieteellinen (lähellä), sosiaalinen (haluttuun ryhmään kuuluminen), psykologinen (jokin tarve), osaamisen liittyvä (osaava henkilökunta) ja juridinen (sopimus). Arantola (2003, 133–134) lisää edelliseen listaan seuraavat sidokset: rakenteellinen sidos (kanta-asiakkuusohjelma tai tuotteen/palvelun monimutkaisuus vaikeuttaa vaihtamista), tekninen sidos (perustuote ja sen lisälaitteet) ja tunnesidos tai brändisidos (asiakkaan tunne, että ei voi vaihtaa). Grönroos (2010, 130) tunnistaa vielä ajallisen sidoksen (joustava aukioloaika tai ajanvarausjärjestelmä) ja kulttuurisen sidoksen (alakuultuuri, kieli tai maa).

Sidokset eivät aina ole rationaalisia ja objektiivisia vaan ne voivat olla myös emotionaalisia ja subjektiivisia. Sidosten luomisessa on tärkeää muistaa tunteiden merkitys ihmisten toimintaan ja päätöksiin vaikuttavana tekijänä (Arantola 2003, 133). Myös Palmer (2010, 198) tuo esille asiakkaan tunteiden ja tunnetilan merkityksen asiakassuhteen lujituksen ja kestävyysmuodostumisessa. Se kuinka positiivisia tai negatiivisia tunteita asiakas yhdistää asiakaskohtaamiseen tai kohtauksiin määrittää hänen tulevaa käyttäytymistään (Palmer 2010, 198).

Korkman ja Arantola (2009, 33) tuovat esille toisenlaisen näkökulman organisaation asiakaslähtöisyyteen. Tarkastelukulmana on käytäntölähtöinen kuluttajakuva, jossa

asiakasta tarkastellaan oman arkensa eläjänä. He näkevät, että asiakkaan prosessin tarkastelu asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi on tuonut lisää uutta ymmärrystä aiheesta, mutta asiakkaan tarpeiden mallintaminen samoilla työkaluilla kuin yrityksen toiminnan, ei onnistu. Prosessiajattelussa kuluttajakuva on tavoitteellinen, hyötyhakuinen, tehokas ja rationaalinen. Elämää kuvataan prosessina vaikka elämään sisältyy suunnitelmattomuutta ja yllätyksiä sekä inhimillistä vaihtelua ja tavallisuutta, toistuvaa toimintaa. (Korkman & Arantola 2009, 33–36, 119.) Myös Mattinen (2006, 40) toteaa, että asiakas ei toimi prosessin lailla ja ennen toimintaa kuvattu asiakkaan prosessi on mielikuvitusta. Prosessien kuvaaminen ilman syvällistä ymmärrystä asiakkaiden valinnoista, toiminnasta ja motiiveista ei toimi asiakkuustyön kehittämisessä. Asiakkaan prosessin kuvauksesta on hyötyä silloin, kun suunniteltua ja toteutunutta prosessia vertaillaan ja nähdään erot. Näin saadaan havaintoja toimintatavan kehittämiseen. (Mattinen 2006, 40–43.)

#### *Asiakaslähtöisyyden välineitä ja toimintatapoja*

Korkman ja Arantola (2009, 90) tuovat esiin asiakaslähtöisyyden välineitä ja toimintatapoja. Lähtökohdana on tiedon hankkiminen asiakkaan käyttäytymisestä ja arjesta. Tällaista tietoa saattaa jo olla yrityksessä, se on tallennettuna tai tallentunut automaattisesti erilaisiin tietojärjestelmiin muihin käyttötarkoituksiin, kuten laskutustiedot, puhelinpalvelun raportit asiakaspalvelukapasiteetin tasaamisesta ja nettisivustojen käyttöraportit. Tietoa tallentuu vähittäiskaupassa kassapäätteiltä samalla kertaa ostetuista tuotteista (ostoskoritietoa) ja kanta- ja sopimusasiakkaiden eri ostoskäynneistä kertyy tietoa. (Korkman & Arantola 2009, 90–94.) Mattisen (2006, 53) mielestä asiakaskannan analyysien kautta on vaarallista tulkita tulevaa kehitystä eivätkä ne tarjoa kuin suhteellisen pinnallista tietoa yksilöiden valintaa ohjaavista tekijöistä. Sen sijaan niistä saa luotettavaa tietoa tapahtuneesta ja ne ovat keskeinen tapa ymmärtää liiketoiminnan kehityssuuntia ja selittävät erilaisia ilmiöitä. (Mattinen 2006, 53.)

Asiakkaita kohtaavilla työntekijöillä on tallentamatonta tietoa, joka jää hiljaiseksi tiedoksi heille itselleen (Korkman & Arantola 2009, 94). Myös Kotrin (2011, 277) tutkimuksessa tuli esille, että palvelupisteissä työskenteleville kertyvä asiakastieto on arvokas tiedonlähde, jos vain olisi menetelmiä saada se nykyistä paremmin käyttöön.

Palvelun käyttämiseen liittyvää tietoa voidaan hankkia erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Kontekstuaalista tietoa eli paikka-, aika- ja käyttäytymistietoa saadaan yhdistämällä erilaisia tunnistimia ja seurantalaitteita asiakkaan henkilöön. Tunnistimia on muun muassa matkapuhelimisissa ja navigaattoreissa. Paikannus- ja tunneraportoinnilla saadaan selville missä ihminen liikkuu, mitä hän siellä tekee ja tuntee. Ajankäyttötutkimuksella selvitetään ihmisten ajankäyttöä suhteessa paikkaan ja tekemiseen. Ajankäyttötutkimuksen menetelminä käytetyillä kyselyillä ja haastatteluilla saadaan selville, mihin ihminen käyttää aikaansa ja missä aikaa käytetään. Historiallisen tutkimuksen avulla haetaan ymmärrystä siitä, mihin vanhoihin käytäntöihin uusi käytäntö pohjautuu, ja sitä kautta saadaan tietoa miten uusi käytäntö leviää. Etnografisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää ihmisten tapoja toimia, mitä ihminen tekee käytännössä, kenen kanssa hän toimii, mitä ja miksi ihminen tekee jotakin. Menetelminä ovat haastattelut ja havainnointi. (Kotri 2011, 277.)

#### *Asiakaslähtöisyys julkisen sektorin palveluissa*

Yksityisen ja julkisen sektorin palveluiden tuottamisen lähtökohdissa on eroja. Yksityinen yritys haluaa uusia asiakkaita, säilyttää nykyiset ja saada takaisin jo lähteneet asiakkaat. Julkisen sektorin organisaation palvelut ovat usein, esimerkiksi sosiaalipalveluissa, sellaisia että organisaatio ei halua, että näiden palvelujen tarvitsijoita on olemassa, mutta toisaalta jos palvelun piiriin kuuluvia asiakkaita on, heitä halutaan palvella. Julkisen hallinnon organisaatio ei toiminnallaan halua luoda kysyntää tai tarvetta palvelulleen, jos tätä kysyntää ei yhteiskunnassa muista syistä ole olemassa. Palvelujen tuotannon eroina julkisella ja yksityisellä sektorilla on se, että julkisen palvelun tuottaja on yleensä monopoliasemassa eikä asiakkaalla siitä johtuen ole vaihtoehtoa vaikka olisi palveluun tyytymätön. Kansalaisilla on oikeus asiakasta kuuntelemaan, helppopääsyisiin ja luotettaviin palveluihin. (Bennington & Cummane 1998, 2–3.) Julkisen sektorin toiminnan tavoitteet eivät ole kaupallisia eikä toiminta ole aina kannattavaa. Toiminta on useimmiten vastikkeetonta ja palvelun kysyntä ylittää usein tarjonnan. Julkisen organisaation toiminnalla on useita eri kohderyhmiä ja niiden odotukset voivat olla hyvin toisistaan poikkeavia ja asettavat siten haasteita organisaation toiminnalle. (Bergström & Leppänen 2009, 495.)

Julkinen hallinnon vastuu voidaan nähdä kuuden ulottuvuuden kautta: poliittinen, laillinen, ammatillinen, liikkeenjohdollinen, sosiaalinen ja asiakkaaseen liittyvä tulosvas-

tuu. Näiden vastuiden merkitys asiakkaan kannalta on moninaista: poliittisten puolueiden ja julkisen sektorin on kyettävä toimimaan asiakaslähtöisesti ja tekemään yhteistyötä keskenään. Lakien tarkoitus on huolehtia kansalaisten oikeudenmukaisesta ja tasavertaisesta kohtelusta. Ammattinsa osaava virkamies antaa asiantuntevaa palvelua ja oikeita neuvoja asiakkaalle. Sosiaalista vastuuta on huolenpito kaikista. Liikkeenjohdollinen vastuu näkyy mallikkaan toiminnan ja henkilöstön johtamisen kautta toimivina prosesseina, työviihtyvyytenä ja asiakkaalle esimerkiksi siten, että asiakkaan asiat viranomaisessa etenevät ja aikataulut pitävät. Asiakkaaseen liittyvä tulosvastuu näkyy asiakkaiden tarpeiden selvittämisenä ja vaikutuksina organisaation toiminnan, tuotteiden ja palvelujen suunnitteluun, jolloin asiakas ei ole ainoastaan toiminnan objekti vaan lähtökohta ja tavoite. (Vuokko 2010, 91–95.)

Vuokko (2010, 66) määrittelee, että julkisen sektorin organisaatioiden asiakaslähtöisessä toiminnassa tunnistetaan organisaation tavoitteiden kannalta tärkeiden sidosryhmien tarpeet ja otetaan ne huomioon toiminnan, palvelujen ja tuotteiden suunnittelussa siten, että sidosryhmien ja organisaation tarpeet ovat tasapainossa. Tällöin organisaatio tarvitsee tietoa sidosryhmien ja asiakkaiden tarpeista, motiiveista ja toimintatavoista voidakseen lähestyä eri kohderyhmiä eri tavoilla, ei yhtenä massana. Arantola (2006, 108) toteaa, että resurssien rajallisuuden vuoksi palvelujen suuntaamisessa julkishallinnon organisaatio tasapainoilee kansalaisten tasapuolisen kohtelun ja asiakasryhmien tarpeiden välillä. Nonprofit-organisaatioita asiakaslähtöisyydessä ei yritysten tavoin niinkään motivoi sillä saatavat rahalliset voitot vaan moraalinen velvollisuus ja vastuu palvella kansalaisia mahdollisimman hyvin. Toisaalta myös rahallisia etuja voidaan saavuttaa työntekijöiden lisääntyneen työmotivaation ja toimintojen järkevöitymisen seurauksena. (Vuokko 2010, 66–68, 99–101.)

Viranomaisten toiminnassa on huomioitava hallintolain palveluperiaate ja neuvontavelvollisuus, jotka on määritelty lain 7:ssä ja 8 §:ssä. Asiointi ja asian käsittely viranomaisessa on pyrittävä järjestämään siten, että hallinnossa asioiva saa asianmukaisesti hallinnon palveluita ja viranomaisen voi suorittaa tehtävänsä tuloksellisesti. Tarkoituksena on turvata viranomaispalvelujen saatavuus, asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen ja palvelujen järjestäminen asiakkaan näkökulmasta asianmukaisesti. Asioinnin olisi oltava mahdollisimman nopeaa, joustavaa, yksinkertaista ja samalla kustannuksia säästävää. Lisäksi palvelujen tuottamisessa on huomioitava asiakkaiden yhdenvertaisuus ja valinnanvapaus. Asiakkaan tiedusteluihin on vastattava ja asiakasta on tarvit-



taessa autettava asiansa hoidossa. Neuvontavelvollisuus velvoittaa viranomaisen antamaan toimivaltansa rajoissa asiakkailleen neuvontaa hallintoasian hoitamisessa ja vastaamaan asiointia koskeviin kysymyksiin ja tiedusteluihin. Asiakkaat tarvitsevat menettelyneuvontaa asian vireillepanossa, asiakirjoja täydennettäessä ja asian kuulemis- ja selvittämistilanteissa. (Kulla 2012, 112–116.)

Mitronen ja Rintamäki (2012, 174) tutkivat osana Tampereen yliopiston Julkisrahoitteiset palvelut sekä julkisen ja yksityisen sektorin rajapinta -kehittämishanketta arvopohjaista toimintalogiikkaa julkisen sektorin palvelujen ohjausjärjestelmissä. Mitronen ja Rintamäen (2012, 179) näkemyksen mukaan arvopohjainen toimintalogiikka ja Vargon ja Luschin 2004 esittelemä asiakaslähtöinen toimintamalli soveltuvat hyvinvointiyhteiskunnan tehostamiseen ja erilaisten asiakasryhmien ja eri rooleissa toimivien asiakkaiden palvelutarpeiden toteuttamiseen. Kyse on heterogeenisten asiakastarpeiden ja -odotusten tunnistamisesta ja ymmärtämisestä ja tämän tiedon hyödyntämisestä palvelujen tuottamisessa yhdessä tuotantolähtöisen vaatimusten eli tuottavuus-, taloudellisuus- ja tehokkuusvaatimusten kanssa. Asiakkaan näkökulmasta määräytyvän arvopohjaisen toimintalogiikan eli niin sanotun palvelulogiikan soveltaminen julkishallinnon palveluihin toimii julkisen sektorin palvelutuotannossa, jossa toiminnan laatua tavoitellaan tietoon ja aineettomaan osaamiseen perustuvien resurssien avulla. Lisäksi palvelulogiikka soveltuu monitoimijaiseen liiketoimintaympäristöön, jossa yksityiset ja julkiset organisaatiot sekä yritysasiakkaat ja kulutusasiakkaat nähdään toimivan asiakaslähtöisen ajattelun mukaisesti resurssina toisilleen ja niiden yhteistyön tuottavan enemmän. (Mitronen & Rintamäki 2012, 177–179.)

### **3.5 Asiakaskokemuksen johtaminen**

Asiakaskokemuksen johtamisen avulla organisaation asiakaskokemus pyritään suunnittelemaan sellaiseksi, että se tuottaa arvoa sekä asiakkaalle että organisaatiolle (Verhoef 2009, 38). Hyvän asiakaskokemusta koskevan tavoitteen on vastattava seuraaviin kysymyksiin: mitä arvoa tuotamme asiakkaillemme, mitä konkreettista hyötyä meistä on asiakkaillemme, minkä asiakkaan tarpeen tyydytämme ja millaisia kokemuksia haluamme luoda asiakkaallemme. Tavoitteet tulee määritellä realistisiksi ja esimerkiksi asiakassegmenteittäin. Odotukset ylittäviä kokemuksia ei kyetä tarjoamaan kaikille segmenteille, joten on rajattava minkä asiakasryhmän suhteen tätä tavoitellaan. (Löytänä & Kortesoja 2011, 168–169.)

Tuotteiden tuottamiseen verrattuna palveluorganisaatiolta puuttuu ennalta tuotettu tuote, sillä palvelun kuluttaminen tarkoittaa prosessin kuluttamista, ei vain palvelun lopputuloksen kuluttamista. Tästä ajattelusta johdettuna Grönroos (2010, 86) näkee, että palveluja tuottava organisaatio menestyy pidemmällä tähtäimellä tuottamalla asiakaskeskeisiä palveluprosesseja. Palveluorganisaation haasteena on kehittää asiakkaiden ongelmia ratkaisevia prosesseja, sillä organisaation tarjoama arvo syntyy asiakkaiden kulutus- tai käyttöprosesseissa (Grönroos 2010, 93).

Organisaatioiden käyttämät asiakaskokemuksiin vaikuttamisen keinot Kotri (2011, 73–74, 270) jakaa seitsemään ryhmään:

- palveluympäristötekijät: fyysinen ympäristö, muun muassa toimitilojen ulkonäkö, sisustus, kyltit
- palvelutyöntekijät: käytös, asenne, asiakaspalvelutilanteen hoitaminen
- ydinpalvelu: tekniset ja toiminnalliset ominaisuudet ja lajitelma
- hinta: hinnan ilmoittaminen, alennukset ja maksutapahtuma
- palvelukanavat: yhteydenpito internetin, puhelimen, postin ja muiden kanavien kautta
- myyinnedistämiskeinot: yrityksen imago ja markkinointitoimet
- muut asiakkaat: muiden asiakkaiden käytös. (Kotri 2011, 270–271.)

Asiakaskeskeisen palveluajattelun omaksumisessa on Heinosen ym. (2010, 543) mukaan otettava huomioon palvelujen johtamisen haasteet: yrityksen osallistumisen laajuus, yrityksen kontrolli palvelun yhteistuotannossa, yritykselle näkymätön asiakkaan arvon tuotanto, asiakaskokemuksen ulottuvuus ja asiakaskokemuksen luonne. Nämä haasteet on esitetty taulukossa 1.

**TAULUKKO 1. Asiakaskeskeisen palveluajattelun omaksumisen teoreettiset haasteet ja haasteet johtamiselle (Heinonen ym. 2010, 544)**

<b>Käsite</b>	<b>Teoreettinen haaste</b>	<b>Johtamisen haaste</b>
<i>Arvon yhdessä luominen (co-creation)</i>		
Osallistuminen	Palvelun lopputuloksen tuottamiseen osallistuvien määrä? Missä suhteessa asiakas ja palveluntarjoaja osallistuvat ja vaikuttavat palvelun yhdessä tuottamisen prosessiin? Mitkä toimet ja palvelun vuorovaihteelliset osat tuotetaan yhtäaikaisesti ja/tai peräkkäisinä vaiheina?	Pitäisikö palveluyrityksen palvelun yhdessä luomisen sijaan keskittyä oman toimintansa ja palvelunsa liittämiseen asiakkaan bisnekseen tai elämään?
Kontrolli	Milloin ja minkä perusteella palvelun yhdessä tuottamista arvioidaan? Milloin ja miksi asiakasta kontrolloidaan yhdessä tuottamisen prosessin aikana ja milloin palveluntarjoaja kontrolloidaan? Milloin ja miksi voi esiintyä ristiriitoja osapuolien välillä?	Jos arvon tuottamisesta huolehtii asiakas itse eikä yritys, mitä vaikutuksia tällä on yrityksen palvelustrategialle, palvelujen suunnittelulle ja palvelujen tuottamiselle?
<i>Käyttöarvo (value-in-use)</i>		
Näkyvyys	Millaisiin toimintoihin asiakkaat osallistuvat ja miksi? Kuinka käyttöarvo ilmaistaan selkeästi? Ja mitkä ovat sen rajoitukset? Millaisten toimien kautta arvo näytetään asiakkaalle? Mitkä tekijät eri asiayhteyksissä ovat kriittisiä myönteisen ja kielteisen käyttöarvon muodostumisessa? Miten, milloin ja missä voidaan mitata käyttöarvo?	Pitäisikö palvelun tuottamisen focus siirtää yritykselle näkyvistä vuorovaikutustilanteista niihin tilanteisiin, jotka ovat yritykselle näkymättömissä ja jotka ovat arvon kokemiseen johtavia asiakkaan henkisiä toimintoja ja kokemuksia?
<i>Asiakaskokemus</i>		
Luonne	Mitkä tekijät vaikuttavat kokemukseen?	Jos asiakaskokemus ei rajoitu perinteisiin palvelukohtaisiin tai yhteistoimintaan, kuinka yrityksen tulisi tukea asiakkaan jatkuvasti kehittyvää kokemusta asiakkaan elämäntilanteessa ottaen huomioon asiakkaan palvelun kokemisen aikaulottuvuus?
Kokemuksen rajat (scope)	Mikä on kokemuksen aikaulottuvuus? Missä ja milloin kokemus alkaa ja loppuu?	Kuinka tukea asiakkaan kokemusta, josta osa on erityislaatuista, osa rutiininluonteisia jokapäiväisiä toimia?

Löytänä ja Korteso (2011, 166) rakentavat asiakaskokemuksen johtamisen kuudesta osa-alueesta: 1) määrittele oma, differoiva ja tuottava asiakaskokemustavoite, 2) kehittä asiakaskokemusstrategia, jolla luodaan tavoitteen mukaisia kokemuksia kaikissa

kosketuspisteissä, 3) organisoii henkilöstö toteuttamaan asiakaskokemusstrategiaa ja luomaan kokemuksia, 4) toteuta strategiaa oikeilla valinnoilla ja luo tavoitteen mukaisia asiakaskokemuksia, 5) mittaa, kuinka hyvin kokemukset vastaavat tavoitteita sekä millaisia vaikutuksia kokemuksilla on lojaliteettiin ja 6) määrittelee tavoitteita jatkuvasti uudelleen. Asiakaskokemuksen johtamiseen on jokaisen organisaation luotava oma mallinsa. Asiakaskokemuksen johtamisen on oltava jatkuvaa, se ei ole yksittäinen projekti, vaan se vaatii jatkuvaa johtamista, ylläpitoa, organisointia, mittaamista, kehittämistä ja innovointia. (Löytänä & Korteso 2011, 165–167.)

Palvelun tarjoajan haasteena on Grönroosiin (2010, 93) mukaan kehittää omaan toimintaansa innovatiivisia tapoja hallita asiakkaiden ongelmia ratkaisevia prosesseja. Palvelujohtamisen mallit ja käsitteet, koettu palvelun laatu, asiakkaan kokema arvo, palvelun tuotantojärjestelmät ja sisäinen markkinointi, on kehitetty tähän haasteeseen vastaamiseksi (Grönroos 2010, 93). Heinonen ym. (2010, 544) ovat laajentaneet asiakkaan kokeman arvon tarkastelunäkökulmaa koskemaan myös tapahtumiin ennen palvelua, itse palvelun vuorovaikutustilanteessa ja sen jälkeen.

Palveluteollisuudessa tehdyn pitkäaikaisen seurannan mukaan palvelujen standardointiin on kolmenlaisia tapoja: 1) ihmisen tuottaman palvelun korvaaminen teknologian mahdollistamilla palveluilla, 2) työmenetelmien kehittäminen ja 3) edellisen kahden yhdistelmä. Palvelun standardoinnin ei pidä johtaa jäykkään, joustamattomaan palveluun. Asiakkaan määrittelyistä johdettu standardointi varmistaa, että asiakkaalle kaikkein kriittisimmissä kohdissa palvelullaan asiakkaan odottamalla tavalla, ei palvelua tasapäistäen. Kun standardointi on tehty asiakasta kuunnellen, asiakkaan toiveiden mukaisesti, sopii se hyvin yhteen työntekijän tilannekohtaisen valtuuttamisen kanssa. (Zeithaml ym. 2006, 287–288.)

Kotler ja Keller (2009, 393) tuovat esille Berryn, Parasuranamin ja Zeithamlin (2003) eri palvelualojen palvelun laadun parantamisessa ja laadun johtamisessa ja oleelliset ohjeet: 1) kuuntele asiakasta eli ymmärrä, mitä asiakkaat sekä yrityksen kanssa vielä asioimattomat asiakkaat todella haluavat tutkimalla asiakkaiden odotuksia ja mielipiteitä, 2) tuota palveluja, joihin asiakkaat luottavat, sillä luotettavuus on tärkein palvelun laadun ulottuvuuksista, 3) pidä peruspalvelu kunnossa eli pidä lupaukset ja tuota asiakkaalle arvoa, 4) suunnittele palvelu, pidä mielessä sekä kokonaiskuva että palvelun yksityiskohdat, 5) laita tyytymättömien asiakkaiden kohtelu kuntoon eli tee vali-

tuksen tekeminen helpoksi, vastaa valituksiin nopeasti ja persoonallisesti, 6) yllätä asiakkaasi, ylitä asiakkaan odotukset palvelun prosessiominaisuuksilla, joita ovat: vakuuttavuus, reagoitavuus ja empatia, 7) ole reilu asiakkaille ja työntekijöille, 8) tuota palvelut tiimityönä, sillä tiimityö parantaa työntekijöiden motivaatiota ja osaamista, 9) kuuntele työntekijöiden mielipiteitä, tutki ja hyödynnä työntekijöiden tietämys palvelun ongelmista ja ratkaisuista niihin ja 10) käytä johtamistyylinä palvellevaa johtamista (servant leadership). Innostavan johtamisen, erinomaisen palvelujärjestelmän, tehokkaan tiedon ja teknologian käytön sekä toimivan yrityskulttuurin avulla saadaan aikaan laadukkaita palveluja. (Kotler & Keller 2009, 393.)

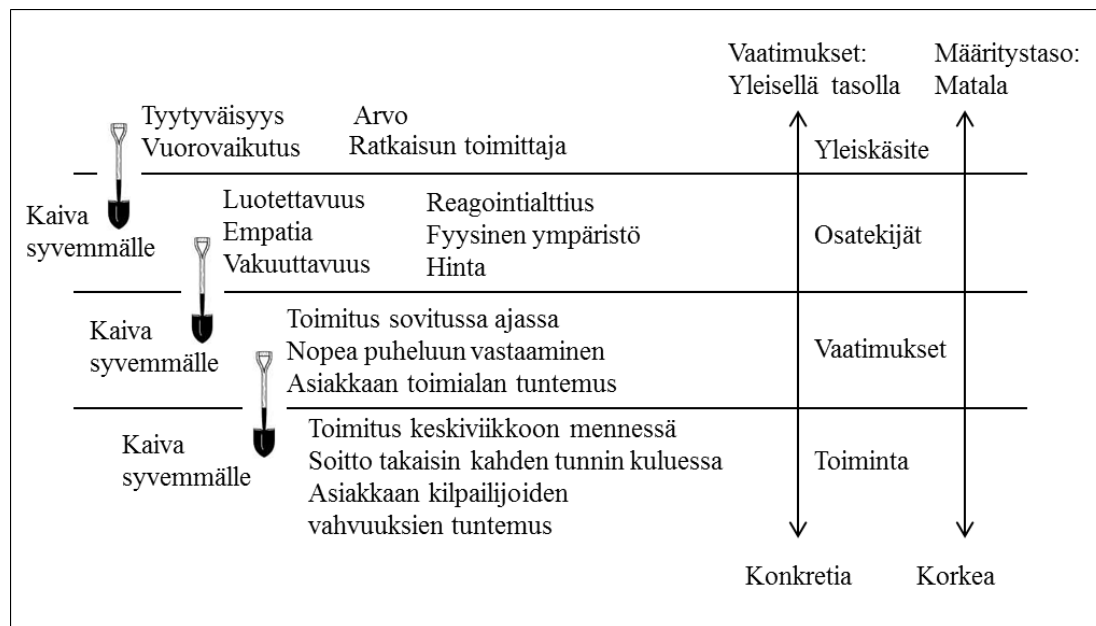
Asiakaskokemuksen johtamisessa on Löytänen ja Korhosen (2014, 70) mukaan tärkeää poistaa organisaation toiminnasta kaksi heikkojen asiakaskokemusten aiheuttajaa: siiloutuminen ja osaoptimointi. On huolehdittava, että yrityksen organisoituminen yksiköihin, osastoihin tai tuotealueisiin eli siiloutuminen ei aiheuta asiakasymmärryksen katoamista. Toiminnan erilliset osat saattavat kokonaisuuden sijaan nousta toiminnan keskiöön, jolloin kyse on osaoptimoinnista. Organisaation kannustaja palkkiomallit ja asiakaskokemuksen kehittäminen ilman kokonaisuuden ymmärtämistä voivat johtaa osaoptimointiin. Esimerkiksi organisaation palkkiomalli saattaa johtaa myyjän toteuttamaan palkkioon johtavaa myyntiä ottamatta huomioon asiakkaan tyytyväisyyttä ja toimimista organisaation kokonaistavoitteiden mukaisesti. Osalueiden ja osien johtamisen sijasta asiakaskokemuksen johtamisessa on aina kyse kokonaisuuden johtamisesta. (Löytänen & Korhonen 2014, 70–75.)

Löytänen ja Korteso (2011, 88) toteavat, että monikanavaista asiakaspalvelua on johdettava siten, että kaikissa kanavissa tuotetaan mahdollisimman hyvin tavoitteen mukaisia kokemuksia. Nopeiden, rutiiniluonteisten asioiden hoitamiseen asiakkaalle tarjotaan verkkopalvelua, hieman laajempien asioiden hoitoon puhelinpalvelua ja syvempien neuvotteluiden hoitamiseen tapaamista konttoreissa ja palvelupisteissä. Monikanavaiset palvelut aiheuttavat palveluun uusia ilmiöitä, jotka tuovat haasteen asiakaspalvelun johtamiselle ja eri kanavien palvelujen suunnitteluun ja resurssointiin. Uusi ilmiö on muun muassa se, että asiakkaan muista kosketuspisteistä saamat kokemukset heijastuvat asiakkaan käyttäytymiseen seuraavassa kohtaamisessa. Soittaessaan asiakkaalla on jo kokemuksia verkkopalvelusta tai kasvokkainkohtaamiseen tullessaan asiakkaalla on jo kokemuksia sekä verkkopalvelusta että asiakaspalvelukes-

kuksesta. Prosessien tarkan suunnittelun lisäksi tarvitaan joustavuutta ja keinoja löytää ratkaisut prosessien ulkopuolelta. (Löytänä & Korteso 2011, 88–89.)

### *Tavoitteen asettaminen ja mittaaminen*

Yritykset, jotka pystyvät tuottamaan erittäin hyvää palvelua asiakkailleen koko ajan, käyttävät työntekijöitä ohjaavia palvelun tuottamisen määrittelyjä. Taustalla on selkeä ja tarkka tieto siitä, kuinka hyvin palvelu tuotetaan asiakkaan näkökulmasta ja halu kehittää palvelua määrittelemällä tavoitteet, joiden avulla vastataan tai ylitetään asiakkaan odotukset. (Zeithaml ym. 2006, 288.) Jotta työntekijöiden voivat palvella asiakasta odotusten mukaisesti, odotukset on purettava palvelumäärittelyiksi ja konkreettiseksi toimiksi. Zeithaml ym. (2006, 203) esittää kuvassa 2 kuvatun mallin asiakkaiden odotusten purkamisesta konkreettiseksi toiminnaksi.



**KUVA 2. Asiakkaiden vaatimusten purkaminen konkreettiselle tasolle (Zeithaml ym. 2006, 302 mukaellen)**

Konkreettisia palvelulle asettavia tavoitteita voivat olla yksittäiselle asiakaspalvelijan toimintaan ja käyttäytymiselle asetettavat tavoitteet sekä osastolle tai yritykselle asetettavat tavoitteet. Työntekijälle asetettavien tavoitteiden tulee olla yksiselitteisiä ja selkeitä, jotta kaikki ymmärtävät ne samalla tavalla ja niiden mittaaminen on mahdollista. Osaston tai yrityksen tavoite voidaan ilmaista prosentteina kaikista palvelutapah-

tumista, esimerkiksi 97 %:ssa tapauksista asiakkaalle soitetaan takaisin neljän tunnin kuluessa. (Zeithaml ym. 2006, 288.)

Asiakaskeskeisessä ajattelussa (CD-logic) palvelun arvon nähdään muodostuvan asiakkaalle, ei vain itse palvelutapahtumassa, vaan ennen ostoa, asiakkaan ja palvelun tarjoajan vuorovaikutuksen aikana ja sen jälkeen. Arvon muodostuminen voi liittyä vuorovaikutukseen palveluntarjoajan kanssa, mutta arvon muodostuminen voi myös olla puhtaasti henkistä toimintaa (esimerkiksi tapahtuman muistelemista) saatavaa palvelua tai jo koettua palvelua kohtaan. Koska asiakas kokee arvoa omien kokemustensa kautta, keskittyminen pelkästään asiakkaan ja organisaation vuorovaikutustilanteisiin on liian kapea katsantokanta. Palveluntarjoajan kannalta tämä tarkoittaa, että on tunnettava asiakas syvällisemmin, asiakas on nähtävä omassa kontekstissaan: mitä hän palvelulla haluaa saavuttaa, kuinka hän käyttää ja kokee palvelun ja millaista tukea se vaatii yritykseltä. Ei siis vain houkutella asiakasta palvelun käyttäjäksi todistelemalla, että palvelu on hänelle hyödyllinen, vaan tarjotaan palveluita, jotka sopivat asiakkaan nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin, toimintoihin ja kokemuksiin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita palvelujen räätälöintiä yksilöllisesti jokaisella asiakkaalla, vaan palveluntarjoajan tarvetta muodostaa syvempi näkemys omasta roolistaan asiakkaan toiminnoissa. Kun asiakkaan tarpeet ja palvelun käyttötavat tunnetaan, on organisaation mahdollista kehittää oma palvelutarjoomansa ja palvelukuvauksensa asiakaskohtaamisineen. (Heinonen ym. 2010, 543–545.)

Zeithaml ym. (2006, 291) jakaa asiakaslähtöiset palvelun laadun mittarit koviin ja pehmeisiin. Kovia mittareita ovat asiat, joita voidaan mitata tai todentaa tarkastuksilla. Niitä tarvitaan, jotta vastataan asiakkaan odotuksiin palvelun nopeudesta ja tarkkuudesta ja jotta voidaan mitata, kuinka asiakkaiden kysymyksiin ja valituksiin vastataan. Yleensä tärkein asiakkaiden palveluilta odottama ominaisuus on luotettavuus eli että palvelu tuotetaan sovitulla tavalla. Lähes kaikilla palveluorganisaatioille luotettavan palvelun mittariksi soveltuvat tavoitteet: palvelu kerralla oikein ja palvelu oikea-aikaisesti. Pehmeitä mittareita ovat asiakkaiden ja työntekijöiden mielipiteisiin ja käsityksiin perustuvat mittarit. Pehmeiden mittareiden avulla saadaan palautetta asiakas-tyytyväisyydestä. Niitä voidaan mitata palvelun jälkeen tehtävillä asiakaskyselyillä. (Zeithaml ym. 2006, 291–295.)

## 4 PALVELUN LAATU JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Zeithaml ym. (2006, 110) määrittelee, että asiakastyytyväisyys on asiakkaan arvio siitä, kuinka hyvin tuote tai palvelu täyttää hänen tarpeensa ja odotuksensa. Asiakkaan kokema tyytyväisyys voi tunnetilana vaihdella rutiinipalvelun ihan tyydyttävänä kokemisesta asiakkaan iloisesti yllättävien palveluiden tuottamaan ilon ja hyvänolon tunteisiin. Asiakkaan tyytyväisyys muuttuu ja kehittyy ajan kuluessa. (Zeithaml ym. 2006, 110.)

Organisaatiolle asiakastyytyväisyys on tärkeä koska tyytyväisyys vaikuttaa asiakassuhteeseen ja yrityksen tulokseen. Yrityksen tuotteisiin tai palveluihin erittäin tyytyväiset asiakkaat ostavat todennäköisesti uudestaan yritykseltä kun taas tyytymättömät asiakkaat todennäköisesti eivät asioi uudestaan. (Zeithaml ym. 2006, 114–116.)

### 4.1 Asiakkaan odotukset

Tuottaakseen laadukasta palvelua on yrityksen tiedettävä, mitä asiakas palvelulta odottaa (Zeithaml ym. 2006, 81). Grönroos (2010, 131) toteaa, että asiakkaiden odotukset vaikuttavat siihen, kuinka asiakas kokee palvelutapaamiset ja asiakassuhteen. Odotukset toimivat vertailukohtina, kun asiakas arvioi saamaansa palvelua palvelutapahtuman aikana ja sen jälkeen (Lämsä & Uusitalo 2002, 51). Palveluorganisaation on ymmärrettävä, miten odotukset kehittyvät suhteen aikana, sillä asiakkaan odotukset voivat vaihdella asiakassuhteen eri vaiheissa (Grönroos 2010, 132).

Asiakkaan odotusten selvittämiseksi ja ymmärtämiseksi yrityksen on tiedettävä asiakkaiden palveluille asettama vaatimustaso, odotuksiin eniten vaikuttavat tekijät, millainen rooli eri tekijöillä on ja kuinka palveluyritys voi vastata odotuksiin tai ylittää asiakkaan odotukset (Zeithaml ym. 2006, 81). Yksittäistä palvelutapahtumaa kohtaan asiakkaan odotukset ovat tarkemmin määriteltyjä ja konkreettisia kuin odotukset kokonaislaatua kohtaan. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat henkilön tarpeet ja arvot, aiemmat kokemukset, palveluntarjoajan mainonnassa ja tiedottamisessa antamat lupaukset, suusanallinen viestintä eli muiden antamat suositukset tai moitteet, yrityksen imago, kokemukset muista palveluvaihtoehdoista ja palvelun tarjoajista, oma panostus palveluun ja tilannetekijät. (Grönroos 2010, 105; Wilson ym. 2012, 57–62.) Jotkut asiakkaan odotuksiin vaikuttavat tekijät pysyvät muuttumattomina ja ovat pysyvämpiä



vaikutuksiltaan ja toisten tekijöiden vaikutus voi muuttua ajan kuluessa (Wilson ym. 2012, 62).

Asiakkaan palvelulle asettamiin odotuksiin vaikuttavat sekä yrityksen toimintavallassa olevat asiat sekä tekijät, joihin yritys ei voi omilla toimilla vaikuttaa. Suullisesti leviävä tieto, asiakkaan kokemukset toisen palveluntuottajan palveluista ja asiakkaiden tarpeet ovat tekijöitä, joita yritys ei voi kontrolloida. Sen sijaan omalla mainonnalla, viestinnällä, myyntityöllä ja palvelutilanteessa annetuilla palvelulupauksilla yritys voi vaikuttaa asiakkaan odotuksiin. (Zeithaml ym. 2006, 485.) Asiakkaat vertaavat kuinka hyvin koettu palvelu vastaa palvelulle asetettuihin odotuksiin. Jos palvelu ei vastaa odotuksia, on asiakas tyytymätön. (Kotler & Keller 2009, 399.)

Asiakkaiden odotukset vaikuttavat sekä yksittäisen palvelutapaamisen että asiakassuhteen tason koettuun laatuun. Odotukset kehittyvät suhteen aikana: asiakas ei välttämättä odota samanlaista laatua suhteen myöhemmässä vaiheessa kuin alkuvaiheessa. Grönroos (2010, 132) tuo esille Ojasalon (1999) asiantuntijapalveluissa havaitut asiakkaiden odotukset. Ojasalon dynaaminen odotusmalli erottelee pitkällä aikavälillä kolmenlaisia odotuksia:

- Hämäriä (sumeita) odotuksia on asiakkaalla, joka odottaa palveluntarjoajan ratkaisevan jonkin ongelman, jonka ratkaisusta asiakkaalla ei ole tarkkaa käsitystä.
- Julki lausutut (eksplisiittiset) odotukset ovat asiakkaalle selviä jo ennen palveluprosesseja. Odotukset voivat olla realistisia ja epärealistisia.
- Hiljaiset (implisiittiset) odotukset ovat niihin palvelun elementteihin kohdistuvia odotuksia, joita asiakas pitää niin ilmeisinä, että ei ilmaise niitä koskaan ääneen vaan pitää niitä selviöinä. (Grönroos 2010, 131–132.)

Palveluntarjoajalla on mahdollisuus tyydyttää asiakkaan odotukset vain jos se on selvillä näistä erilaisista odotuksista ja pystyy määrittämään ja samaan näkyviksi asiakkaan sumeat ja hiljaiset odotukset. Ajan mittaan asiakkaat täsmentävät sumeita odotuksia eksplisiittisiksi, epärealistisia realistisiksi ja he myös oppivat tuntemaan täsmälliset tarpeensa. Voi käydä myös niin, että totuttuaan palvelusuhteessa tiettyyn laatu-tasoon alun perin eksplisiittisesti ilmaistuista odotuksista tulee implisiittisiä. Tällöin ongelmia ei ole, kun kaikki sujuu totuttuun tapaan, mutta jos palveluntarjoaja muuttaa jotakin palvelutarjoomassa, saattaa asiakas pettyä. (Grönroos 2010, 133–134.)

Zeithaml ym. (2006, 82) erottelee palvelun laadun odotustyyppit vähäisimmistä odotuksista suurimpiin odotuksiin seuraavasti: 1) vähäisimmät hyväksyttävissä olevat odotukset, 2) siedettävät odotukset, 3) kokemukseen perustuva odotusarvo, 4) mainetekijöihin perustuvat, ”pitäisi olla”-odotukset ja 5) kaikki toiveet täyttävät odotukset. Asiakkaan palveluun kohdistamat odotukset vaihtelevat riittävän palvelun ja kaikki toiveet täyttävän palvelun välillä eli asiakas asettaa palvelun laadulle ala- ja ylärajat. Näiden kahden tason väliin jää asiakkaan palvelun osatekijöihin kohdistamien odotusten joustovara (zone of tolerance), asiakkaan hyväksyttävänä pitämän palvelun alue. Mikäli palvelun taso tippuu riittäväksi luokitellun alapuolelle, tyytyväisyys yritykseen vähenee. Yksittäisen asiakkaan hyväksymän riittävän ja toiveet täyttävän, erinomaisen palvelun vaihteluväli muuttuu erilaisten yritykseen sekä asiakkaaseen itseensä liittyvien tekijöiden mukaan. Asiakkaalla on myös erilainen palvelun laadun vaihtelun sietokyky kullekin palvelun laadun osatekijälle. Mitä tärkeämpi laadun osatekijä asiakkaalle on kyseessä tai mitä korkeammat odotukset asiakkaalle on tätä laadun osatekijää kohtaan, sitä vähäisemmän laadun vaihtelun asiakas hyväksyy. Yksittäisen asiakkaan riittäväksi kokeman palvelun laadun osatekijän joustovara vaihtelee, kun taas kaikki toiveet täyttävä -odotusarvo yleensä kasvaa kertyvien kokemusten myötä. (Zeithaml ym. 2006, 82–87.) Organisaatiolle on taloudellisesti kannattavampaa toimia hyväksyttävän laadun alueella kuin odotusten ylittäminen tai alittaminen (Ylikoski 1999, 122).

Löytänä ja Korteso (2011, 60) tarkastelevat asiakkaan odotukset ylittävää palvelua ydinkokemuksen, laajennetun kokemuksen ja odotukset ylittävien elementtien kautta. Palveluorganisaation tulee pystyä aina ja kaikissa olosuhteissa toteuttamaan perustehdänsä, tuottamaan asiakkaalle ydinkokemus, jotta asiakas saa tavoittelemansa hyödyn ja arvon palvelusta. Laajennetun kokemuksen yritys voi tarjota tuomalla kokemukseen jonkin tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle lisäävän elementin, esimerkiksi sanomalehden lisäksi tarjottava kuukausiliite. Odotukset ylittävän kokemuksen elementtejä ovat muun muassa henkilökohtaisuus, yksilöllisyys, aitous, olennaisuus, räätälöitävyys, oikea-aikaisuus, jaettavuus, kestävyys, selkeys, arvokas ennen kauppaa ja sen jälkeen, selkeästi ja näkyvästi arvokas, tunteisiin vetoavuus, yllättävyys ja tuotavuus. (Löytänä & Korteso 2011, 59–64.)

Palveluntarjoaja pyrkii selvittämään asiakkaiden odotukset ja tarpeet voidakseen ryhmitellä eli segmentoida samanlaiset tarpeet ja odotukset omaavat tai ostokäyttäytymiseltään yhdenmukaiset asiakasryhmät omiksi ryhmikseen. Segmentoinnin avulla yritys

pystyy muokkaamaan tuote- ja palveluvalikoimaansa niin, että asiakkaiden tarpeet ja odotukset kyetään täyttämään paremmin ja kohdentamaan markkinointiviestintä tarkemmin ja tuloksellisemmin. Kriteereinä segmentoinnissa voidaan käyttää demografisia ja elämäntyyliin liittyviä tekijöitä, tarpeita, ostokäyttäytymistä tai tuotteen omistusta, tuotteen käyttötapaa tai ostohistoriaa. (Mäntyneva 2003, 26.)

Toisenlaisen mielipiteen segmentoinnista esittävät Korkman ja Arantola (2009, 25). He väittävät, että asiakkuusjohtamisessa yleisesti käytetty asiakkuustieto sirpaloi yrityksen näkemyksen omasta asiakaskunnasta ja saa yrityksen erilaistamaan toimintaansa kullekin tunnistetulle asiakasryhmälle. Kuluttajaryhmien käyttäytymisen ja tarpeiden ymmärtäminen ja käyttäytymistä selittävien piirteiden tunnistaminen ei onnistu, koska yksi kuluttaja toimii moninaisesti ja kuuluu silloin piirteineen moneen segmenttiin. Korkman ja Arantola väittävät, että erilaisuus vaikuttaa yllättävän vähän tapoihin toimia. Asiakkaan toimintaa ohjaavat enemmänkin konteksti ja tilanne. Ei ole tarpeen etsiä erilaisia asiakasryhmiä, vaan yleismaailmallisia käytäntöjä. (Korkman & Arantola 2009, 25–29, 129.) Grönroos (2010, 423) puolestaan muistuttaa, että asiakas haluaa usein tulla kohdelluksi yksilönä, vaikka hän yrityksen kannalta kuuluu johonkin segmenttiin.

Grönroos (2010, 118) tuo esille, että tietyistä palvelusta voi mitata monia erilaisia odotuksia. Voidaan verrata, miten hyvänä tiettyä palvelua pidetään verrattuna luokkansa parhaaseen eli kysytään parhaan tai ihanteellisen palvelun odotuksia. Voidaan myös selvittää, millaiseksi asiakkaat kokevat tietyn palvelun, jolloin mittauksessa käytetään kyseistä palvelua koskevia odotuksia ja kokemuksia. Monia attribuutteja koskevien odotusten ja kokemusten mittaamisessa on kuitenkin pätevyysongelma: asiakkaan palvelusta saama kokemus voi muuttaa hänen odotuksiaan, jolloin mitataan todellisen odotuksen sijasta kokemuksen vinouttamaa odotusta tai asiakkaat eivät välttämättä vertaa kokemuksiaan etukäteisodotuksiinsa. Lisäksi kokemukset ovat todellisuutta koskevia käsityksiä ja sisältävät automaattisesti aikaisemmat odotukset ja jos odotukset mitataan ensin ja kokemukset sen jälkeen, odotukset tulevat mitatuiksi kahteen kertaan. (Grönroos 2010, 118–119.)

## 4.2 Palvelun laatu

American Society for Quality Controlin asiakaslähtöinen määritelmä laadulle on: tuotteen tai palvelun ominaispiirteiden kokonaisuus, joiden avulla se kykenee tyydyttämään asiakkaan esille tuomat tai asiakkaan tiedostamattomat tarpeet. Korkea laatutaso saa aikaan asiakastyytyväisyyttä, joka puolestaan mahdollistaa korkeamman hinnoittelun ja usein myös alemmat kustannukset, kun myyntimäärät kasvavat. Tuotteen ja palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen. (Kotler ym. 2012, 432.) Palveluorganisaation on Grönroosin (2010, 100, 104) mukaan tärkeää määrittää palvelujen laatu sellaisena kuin asiakas sen kokee, jotta se kykenee tuottamaan asiakkaalle arvoa tuottavia palveluja ja saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla.

Laatu ei ole pelkästään tosiasioihin perustuvaa vaan siihen liittyvät myös tunteet, arvot, mieltymykset, esteettiset ja eettiset näkemykset. Laatua voi tarkastella eri lähtökohdista, jotka voidaan jakaa kuuteen näkökulmaan. *Elämyksellinen näkökulma* lähtee siitä, että laatu on mahdollista määritellä vain intuitiivisesti omakohtaisesti kokemalla. Tuolloin laatua ei voida kokonaan mitata tai analysoida ja laatu sisältää sekä tieto- että tunneperäisiä elementtejä. *Asiakaskeskeinen laatunäkemyks* korostaa asiakkaiden tarpeita ja toiveita ja on asiakkaan tarpeisiin sidottu. Laatu on siten asiakkaan henkilökohtainen kokemus. *Tuotekeskeinen laatunäkemyksen* mukaan tuotteessa tai palvelussa olevia ominaisuuksia voi mitata ja siten asettaa ne paremmuusjärjestykseen. *Tuotantokeskeisessä laatunäkemyksessä* hyvä laatu on tuotantoprosessin sujuvuutta ja virheettömyyttä. Huonoa laatua voidaan mitata prosessissa ilmenevien poikkeamien ja virheiden määrän avulla. *Kustannus-hyötykeskeisessä laatunäkökulmassa* hyvää laatua on edullinen suhde palvelun tuottamisen kustannusten ja siitä saatavan hinnan välillä. *Eettinen laatunäkökulma* korostaa vastuullisen yrityksen toimintaa, velvollisuutta edistää hyvää laatua ja asiakkaan oikeutta hyvään laatuun. Hyvään laatuun nähdään kuuluvan lupauksen pitäminen, ihmisten hyvinvoinnin edistäminen, oman ammattitaidon kehittäminen tai toiminta, joka ei vahingoita toisia ihmisiä ja luontoa. Lämsä ja Palveluorganisaatiossa työskentelevien on tärkeää määritellä ja päästä yhteisymmärrykseen siitä, mitä palvelun laadulla omassa organisaatiossa tarkoitetaan. (Lämsä & Uusitalo, 2002, 24–26.)

Grönroos (2010, 143) tuo esille Berryn ym. kehittämän kuiluanalyysimallin, jota voidaan käyttää palvelujen laatuongelmien selvittämisessä. Mallista käy ilmi viisi kriittis-

tä kohtaa, palvelun laadun mahdolliset ongelmakohdat. Kriittiset kohdat eli laatukuilut ovat:

1. Ymmärrys asiakkaiden odotuksista ja tarpeista. Onko yrityksellä oikea käsitys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista?
2. Palvelun sisällön vastaavuus asiakastarpeisiin. Onko palvelun sisältö ja toteuttaminen määritelty siten, että ne todella vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin?
3. Palvelun toteuttamisen vastaavuus määriteltyyn palveluun. Toteutetaanko palvelua suunnitelman mukaan?
4. Viestinnän vastaavuus palvelun toteutukseen. Vastaako palvelun viestintä sen todellista sisältöä ja toteutusta, vai luoko viestintä vääriä odotuksia?
5. Asiakkaiden kokema laatu. Vastaavatko asiakkaiden odotukset heidän saamaansa palvelua? (Grönroos 2010, 143–149; Jaakkola ym. 2009, 34–35.)

Palvelun kokonaislaadun kokemisen mallin, koetun palvelun laadun mallin ja koetun palvelun laadun käsitteen toi vuonna 1982 esille Grönroos. Tässä mallissa esitetään, että asiakas vertaa palveluprosessista ja sen lopputuloksesta saamiaan kokemuksia palvelulle asettamiinsa odotuksiin. Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Nämä ulottuvuudet kuvaavat, mitä asiakas saa ja miten hän palvelun saa. Hyvän laadun edellytys on palveluprosessin lopputuloksen hyväksyttävä tekninen laatu. Koko palvelun laadukkaana kokemiseksi tulee toiminnallisen laadun olla hyvä. Palvelukokemukseen ja vuorovaikutusilmapiiriin voivat vaikuttaa negatiivisesti tai positiivisesti myös muut samaan aikaan asioivat asiakkaat. Laadun kokemiseen vaikuttaa myös suodattavana tekijänä yrityksen imago. Edellä mainittuihin Grönroosin määrittelemiін laadun ulottuvuuksiin ovat Rust ja Oliver (1994) lisänneet palvelutapaamisen fyysisen ympäristön eli missä-ulottuvuuden ja Bitner (1992) nimittää näitä fyysisen ympäristön tekijöitä palvelumaiseman laaduksi. Holmlund (1997) lisää edellisiin ulottuvuuksiin yritysten välisessä kaupankäynnissä asiakkaan käsityksen palveluratkaisun taloudellisista seurauksista eli taloudellisen laadun. (Grönroos 2010, 99–104.) Asiakkaiden palvelun kulutuksen aikana kokemat tunteet ja mieliala eivät sisälly koetun palvelun laadun malliin, mutta Grönroos (2010, 111) toteaa niiden vaikuttavan palveluprosessin tiedolliseen eli kognitiiviseen kokemiseen.

Kinnunen (2004, 19) muistuttaa, että palvelun laadun määrittämiseen odotusten ja kokemusten vertailuna on kohdistettu kritiikkiä. Palvelun laadun määrittämisessä asiakkaan odotusten painotusta pidetään liiallisena, sillä on todettu, että asiakkaalle ei kaikkien palvelujen suhteen ole edes olemassa merkittäviä odotuksia, joihin palvelukokemuksia voisi verrata. Suurempi painoarvo ennakko-odotuksilla on niissä palveluissa, joita on helppo standardoida. Asiakkaan ennakko-odotuksia vastaavat paremmin ne palvelut, joissa on paljon konkreettisia osia kuin aineettomammat palvelut. Lisäksi eräissä tutkimuksissa on todettu, että asiakas sietää enemmän laatuvaihteluja vaikeasti standardoitavissa palveluissa ja tietyissä tapauksissa asiakas muodostaa käsitykset palvelun laadusta kokonaan kokemusten pohjalta. (Kinnunen 2004, 19.)

Lemke ym. (2009, 848) esittää, että palvelun laadun arvioinnissa on otettava huomioon myös asiakaskokemuksen laatu. Asiakas arvioi tuotteen tai palvelun laatua arvioimalla, kuinka hyvin se toimii sen suhteen, mitä hän on tuotteen tai palvelun käytöllä tavoitellut. Voidaan puhua käyttöarvosta. (Lemke ym. 2009, 848.)

Kinnunen (2004, 20) tuo esille Lindquistin ja Perssonin (1997) palvelun laadun määrittämisen kriteeristön. Sen mukaan palvelun laatua voidaan mitata: 1) eksaktisti määriteltyjen mittareiden, kuten tuotantomäärien mukaan, 2) palvelun tuotantoprosessille asetettujen normien ja ohjeiden mukaan, 3) palvelu voi yksinkertaisesti olla asiakkaan omakohtainen, vaikeasti kuvattava kokemus, mutta asiakkaalla on kokemus tyytyväisyydestä tai tyytymättömyydestä ja 4) verrataan palvelun toteuttamiseksi vaadittuja uhrauksia palvelun tuottamiin hyötyihin.

Grönroos (2010, 121) esittää eri tutkimusten, teoreettisen pohdinnan ja käytännön kokemuksen tuloksena laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä. Nämä kriteerit on esitetty taulukossa 2. Taulukkoon on merkitty kunkin kriteerin kohdalle, mistä koetun palvelun laadun mallin laatu-ulottuvuudesta on kyse.

**TAULUKKO 2. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (mukaellen Grönroos 2010, 122)**

	<b>Koetun palvelun laadun kriteeri</b>	<b>Laatu-ulottuvuus</b>
1.	<i>Ammattimaisuus ja taidot</i> Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan asiakkaiden ongelmien ammattitaitoiseen ratkaisuun.	Lopputuloksen laatu > tekninen laatu
2.	<i>Asenteet ja käyttäytyminen</i> Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti.	Prosessin laatu > toiminnallinen laatu
3.	<i>Lähestyttävyys ja joustavuus</i> Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioaloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada, yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti.	Prosessin laatu > toiminnallinen laatu
4.	<i>Luotettavuus</i> Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin, asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan.	Prosessin laatu > toiminnallinen laatu
5.	<i>Palvelun normalisointi</i> Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun.	Prosessin laatu > toiminnallinen laatu
6.	<i>Palvelumaisema</i> Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteisesti kokemusta.	Prosessin laatu > toiminnallinen laatu
7.	<i>Maine ja uskottavuus</i> Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, se antaa rahalle vastineen ja sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä.	Imago > suodatustehtävä

Grönroos (2010, 122) toteaa, että laadukkaaksi koetun palvelun kriteerit eivät ole tyhjentävä luettelo ja kriteerien tärkeys vaihtelee alan ja asiakkaan mukaan. Joissakin erityistilanteissa laatuun vaikuttaa jokin luettelossa mainitsematon tekijä. Kriteerit ovat kuitenkin vankan teoreettisen taustansa vuoksi hyödyllisiä johtamisperiaatteita. (Grönroos 2010, 122.)

Berry, Parasuram ja Zeithaml esittivät 1985 omien tutkimustensa pohjalta kymmenen koettuun palvelun laatuun vaikuttavaa osatekijää (Grönroos 2010, 114). Nämä tekijät on esitetty taulukossa 3 ja kunkin osatekijän kohdalla on mainittu mihin laatuulottuvuuteen tekijä liittyy.

**TAULUKKO 3. Palvelun laadun osatekijät SERVQUAL-mallissa (mukaillen Grönroos 2010, 114–115)**

	<b>Koetun palvelun laadun osatekijä</b>	<b>Laatu-ulottuvuus</b>
1.	<b>Luotettavuus</b> merkitsee suorituksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta: yritys tekee palvelun oikein ensimmäisellä kerralla, laskutus on täsmällistä, arkistointi on moitteetonta, palvelu toimitetaan sovittuun aikaan.	Prosessin laatu > toiminnallinen laatu
2.	<b>Reagointialttius</b> koskee työntekijöiden halua ja valmiutta palvella: palvelu tapahtuu ajallaan, tarpeelliset asiakirjat lähetetään heti, asiakkaaseen otetaan yhteyttä viivytyksettä, palvelu on nopeaa.	Prosessin laatu > toiminnallinen laatu
3.	<b>Pätevyys</b> merkitsee tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa: kontaktihenkilöiden ja tukihenkilöiden tiedot ja taidot, organisaation tutkimuskyky	Lopputuloksen laatu > tekninen laatu
4.	<b>Saavutettavuus</b> merkitsee yhteydenoton mahdollisuutta ja helppoutta: palvelu on helposti saatavissa puhelimitse, palvelun odotusaika ei ole liian pitkä, sopivat aukioloajat, palvelupisteen sijainti on sopiva.	Prosessin laatu > toiminnallinen laatu
5.	<b>Kohteliaisuus</b> merkitsee kontaktihenkilöiden käytöstapoja, kunnioittavaa asennetta, huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä: kunnioitus asiakkaan omaisuutta kohtaan, asiakaspalvelijat ulkonaiselta olemukseltaan moitteettomia ja siistejä.	Prosessin laatu > toiminnallinen laatu
6.	<b>Viestintä</b> merkitsee, että asiakkaalle puhutaan kieltä, jota he ymmärtävät, ja että heitä kuunnellaan: palvelun selostaminen, palvelun hinnan kertominen, palvelun ja kustannusten välisten suhteiden selvittäminen, kuluttajien vakuuttaminen siitä, että ongelma hoidetaan.	Prosessin laatu > toiminnallinen laatu
7.	<b>Uskottavuus</b> merkitsee luotettavuutta, rehellisyyttä ja asiakkaiden etujen ajamista: yrityksen nimi ja maine, kontaktihenkilöstön persoonallisuus, kovan myyntityön osuus vuorovaikutuksessa.	Imago > suodatustehtävä
8.	<b>Turvallisuus</b> merkitsee sitä, että vaaroja, riskejä tai epäilyksiä ei ole: fyysinen ja taloudellinen turvallisuus, luottamuksellisuus.	Prosessin laatu > toiminnallinen laatu
9.	<b>Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen</b> merkitsee aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita: asiakkaan erityisvaatimusten selvittäminen, yksilöllinen kohtelu, vakioasiakas tunnetaan.	Prosessin laatu > toiminnallinen laatu
10.	<b>Fyysinen ympäristö</b> sisältää palvelun fyysiset tekijät: fyysiset tilat, henkilöstön ulkoinen olemus, palvelussa käytettävät apuvälineet tai koneet, palvelun fyysiset merkit ja muut palvelutiloissa olevat asiakkaat.	Prosessin laatu > toiminnallinen laatu

Edellä kerrotut kymmenen koetun palvelun laadun osatekijää on myöhemmin tiivistetty viiteen osa-alueeseen:

1. Konkreettinen ympäristö eli toimitilojen, laitteiden ja materiaalien miellyttävyys ja asiakaspalvelijoiden ulkoinen olemus.
2. Luotettavuus eli heti ensimmäisellä kerralla täsmällinen ja virheetön palvelu ja luvutut asiat tehdään sovituksessa ajassa.



3. Reagointialttius eli työntekijöiden halukkuus auttaa asiakkaita, kerrotaan, milloin palvelu annetaan ja palvellaan viipymättä.
4. Vakuuttavuus eli työntekijöiden käyttäytyminen saa asiakkaat luottamaan yritykseen ja tuntemaan olonsa turvalliseksi, työntekijöiden käytös on aina kohteliasta ja he osaavat vastata asiakkaiden kysymyksiin.
5. Empatia eli yritys ymmärtää asiakkaiden ongelmia, toimii heidän etujensa mukaisesti ja kohtelee heitä yksilöinä ja aukioloajat sopivat asiakkaille. (Grönroos 2010, 116.)

Grönroos (2010, 153) tuo esille, että laadun johtamisessa on huomioitava, että edellä esitetyt hyväksi koetun palvelun laatuattribuutit voivat vaikuttaa koettuun laatuun eri tavoin, niiden vaikutus laadun kokemiseen vaihtelee. Palvelun laatuattribuutit voidaan jakaa kolmeen ryhmään sen mukaan, millainen vaikutus niillä on koettuun laatuun. *Välttämättömät eli hygieniatekijät* ovat välttämättömiä laadun hyväksi kokemisen kannalta, mutta niiden parantaminen ei enää sanottavasti paranna koettua laatua. Tällaisia tekijöitä ovat luotettavuus, toimivuus ja pätevyys. *Laatua parantavat tekijät*, jotka vaikuttavat siten, että suoritusten paraneminen vaikuttaa myönteisesti laadun kokemukseen ja toisaalta kielteinen vaikutus tietyn alarajan jälkeen on mitätön. Palvelun ystävällisyys, huolenpito, siisteys ja saavutettavuus ovat laatua parantavia tekijöitä. Osa laatuattribuuteista vaikuttaa koettuun laatuun *molemmiin tavoin*. Palvelun mukavuus, viestintä ja huomaavaisuus ovat vaikutuksiltaan sekä välttämättömiä että laatua parantavia tekijöitä. (Grönroos 2010, 150–153.)

Palvelun laadun johtamiseksi on muodostettava käsitys, mitkä ovat oman alan palvelun laatuun vaikuttavat laatuattribuutit ja millainen niiden vaikutus on laatuun. Vain silloin on mahdollista kehittää oikeita laadun osatekijöitä, jotta asiakkaan laatukokemus on halutunlainen. (Grönroos 2010, 153.)

### 4.3 Puhelinpalvelun laatu

Puhelinpalvelun laadun osatekijät poikkeavat tavanomaisista palveluista, kuten ravintolat ja pankit, monin tavoin. Puhelinpalvelu perustuu puhelinkeskusteluun, asiakasta ei kohdata kasvokkain eikä asiakas puhelinpalvelua käyttäessään voi havainnoida palvelun tarjoajan fyysisen ympäristön tekijöitä, kuten tiloja ja asiakaspalvelijan ulkonäköä ja pukeutumista. Puhelinpalvelussa asiakkaalla on vähemmän aktiivinen rooli ja

sanallisilla vihjeillä on suuri merkitys. Nämä puhelinpalvelun ominaistekijät vaikuttavat siten, että puhelinpalveluhenkilöstön ihmissuhdetaidoilla on suora vaikutus palvelun laatuun. (Jaiswal 2008, 410.)

Gilmore ja Moreland (2003, 4) viittaavat tutkimuksessaan Blackin (1998) havaintoon, jonka mukaan puhelinpalvelukeskuksen kokonaislaatu vaikuttaa organisaation imagoon. Kuitenkin puhelinpalvelukeskuksien toimintaa seurataan ja mitataan pääasiassa teollisesta tuotannosta tutuilla tuotantolinjamaisilla määrällisillä, tehokuutta mittaavilla mittareilla, kuten vastattujen puheluiden määrä, vastausnopeus, puhelun kesto ja odottavien puheluiden määrä. Puhelinpalvelukeskukset eivät yleensä mittaa asiakkaiden palvelukokemusta tai asiakastyytyväisyyttä. Tämä voi johtaa siihen, että asiakkaat kokevat palvelun olevan huonoa. Esimerkiksi puhelun keston mittaaminen asiakaspalvelijoittain voi johtaa siihen, että asiakaspalvelija ei pysty palvelemaan asiakasta tyydyttävällä tavalla. (Miciak & Desmarais 2001, 342; Gilmore & Moreland 2003, 4–10; Jaiswal 2008, 409–411.)

Puhelinpalvelun laadun arvioinnissa asiakkaiden mielipiteisiin vaikuttaa se, kuinka asiakassuuntautunutta puhelinpalvelun työntekijöiden käyttäytyminen on puhelimesta. Asiakkaat odottavat puhelinpalvelijan käytöksen ja toiminnan olevan:

- sopeutuvaa ja joustavaa eli asiakaspalvelija sovittaa oman käytöksensä ja kielenkäyttönsä kunkin asiakkaan mukaan, osaa palvella erilaisissa tilanteissa, asiakaspalvelijalla on asiantuntemusta ja osaamista
- vakuuttavaa eli selkeä ohjeistus tuo asiakkaalle turvallisuutta ja asiakaspalvelijan odotetaan käsittelevän asiaa luottamuksellisesti
- empaattista eli asiakasta kohdellaan yksilöllisesti tämän tilanteen ja tunteet huomioiden sekä niin, että asiakkaalla on tunne, että hänen asiansa on tärkeä
- valtuutettu käsittelemään asiakkaan ongelma ja kysymykset. (Burgers ym. 2000, 156–157.)

Rafaeli ym. (2008, 250) puolestaan löysi tutkimuksessaan asiakkaiden kohtelussa viisi asiakaspalvelun laatuun vaikuttavaa tekijää: asiakkaan vaatimusten ja pyyntöjen ennakointi puhelun aikana, tietojen ja selitysten antaminen, asiakkaan opastaminen, emotionaalisen tuen antaminen ja persoonallisen ja tapauskohtaisen tiedon antaminen asiakkaalle.

Asiakkaat eivät pidä kaikkia eri palvelun laadun osatekijöitä yhtä tärkeinä vaan toiset tekijät ovat tärkeämpiä kuin toiset. Erittäin tärkeinä pidettyjen osatekijöiden asiakas odottaa sujuvan erinomaisesti palveluntarjoajan palvelussa. Vähemmän tärkeinä pidettyjen osatekijöiden osalta asiakas voi hyväksyä heikomman suorituksen. (Zeithaml ym. 2006, 82.) Dean (2004) tutki, millaisia ovat puhelinpalvelun asiakkaiden ennako-odotukset sekä riittävän tason (minimi) odotukset selvittääkseen, millainen liikkumavara (zone of tolerance) kussakin puhelinpalvelun laadun osatekijässä on. Hän käytti tutkimuksessaan 10 koetun puhelinpalvelun laadun osatekijää: asian ratkaisu yhdellä soitolla, palvelun jonotusaika, joustavuus (tarpeeksi aikaa, asiakasta ei hoputeta), avustaminen asiakkaan ongelman määrittämisessä, asiakaspalvelijan osaaminen, ystävällisyys, vakuuttavuus, luottamuksellisuus asiakkaan tietojen käsittelyssä, empaattisuus ja ratkaisovalta. Tutkimuksen tulos oli, että asiakkaat odottavat kaikkien edellä mainittujen osatekijöiden toimivan, ja palvelun olevan korkeatasoista. Asiakkaiden odottama palvelun taso ja toivotun palvelun taso ovat lähes samanlaiset, jolloin puhelinpalvelua tarjoava yrityksen liikkumavara palvelun laadun osatekijöiden tason määrittelyssä on olematon. Puhelinpalvelun asiakkaat näyttävät sietävän vähemmän palvelun laadun osatekijöiden vaihtelua. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella puhelinpalvelussa ei voi valita yhtä tai muutamaa tekijää, joissa tarjota ylivertaista palvelua, vaan kaikkien palvelun laadun osatekijöiden on oltava kunnossa. (Dean 2004, 68–71.)

Burgersin ym. (2000), Deanin (2004) ja Rafaelin ym. (2008) havaitsemat koetun palvelun laadun osatekijät puhelinpalvelussa on esitetty taulukossa 4.

**TAULUKKO 4. Eri tutkijoiden havaitsemat koetun palvelun laadun osatekijät puhelinpalvelussa**

<b>Tutkija</b>	<b>Koetun palvelun laadun osatekijät</b>
Burgers ym., 2000	Puhelinpalvelijan käytös ja toiminta:
	Sopeutuvaa ja joustavaa
	Vakuuttavaa
	Empaattista
	Valtuus käsitellä asiakkaan ongelma ja kysymykset
Dean, 2004	Asian ratkaisu yhdellä soitolla
	Palvelun jonotusaika
	Joustavuus (tarpeeksi aikaa, ei hoputeta)
	Avustaminen asiakkaan ongelman määrittämisessä
	Osaaminen
	Ystävällisyys
	Vakuuttavuus
	Luottamuksellisuus asiakkaan tietojen käsittelyssä
	Empaattisuus
	Ratkaisuvalta
Rafeli ym., 2008	Asiakkaan vaatimusten ja pyyntöjen ennakointi
	Tietojen ja selitysten antaminen
	Asiakkaan opastaminen
	Emotionaalisen tuen antaminen
	Persoonallisen ja tapauskohtaisen tiedon antaminen

Burgersin ym. ja Rafaelin ym. havaitsemat puhelinpalvelun laadun osatekijät ovat kaikki työntekijän käytökseen ja toimintaan liittyviä, ja myös Deanin havaitsemista kymmenestä tekijästä seitsemän on työntekijään liittyviä. Vain asian ratkaisu yhdellä soitolla, palvelun jonotusaika ja ratkaisuvalta ovat muita tekijöitä. Kaikissa kolmessa tutkimuksessa havaittu yhteinen tekijä on empaattisuus. Burgersin ja Deanin löytämien tekijöiden voi katsoa olevan samoja, mutta hiukan eri sanoin ilmaistuja.

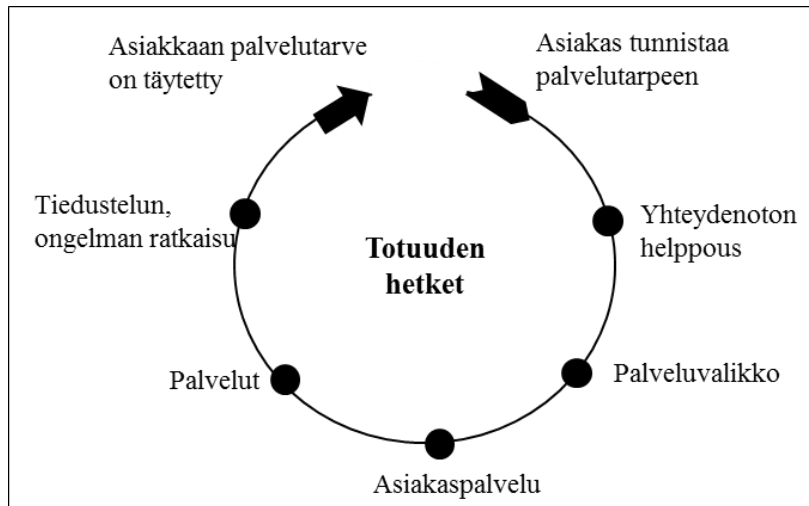
Kun vertaa Deanin (2004) tutkimuksessaan käyttämiä puhelinpalvelun koetun laadun osatekijöistä SERVQUAL-mallin tekijöihin, voi havaita tekijöissä paljon yhtäläisyyttä. Alla, taulukossa 5 on vertailu näiden kahden mallin osatekijöiden välillä.

**TAULUKKO 5. Deanin ja SERVQUAL-mallien koetun palvelun laadun osatekijöiden vertailu**

<b>Deanin (2004) koetun puhelinpalvelun laadun osatekijät</b>	<b>Vastaava ilmaus SERVQUAL-mallissa</b>
Asian ratkaisu yhdellä soitolla	Luotettavuus
Palvelun jonotusaika	Saavutettavuus
Joustavuus (tarpeeksi aikaa, ei hoputeta)	Reagointialttius
Avustaminen asiakkaan ongelman määrittämisessä	Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen
Osaaminen	Pätevyys
Ystävällisyys	Kohteliaisuus
Vakuuttavuus	Luotettavuus, uskottavuus
Luottamuksellisuus asiakkaan tietojen käsittelyssä	Turvallisuus
Empaattisuus	Kohteliaisuus
Ratkaisuvalta	Luotettavuus

Deanin (2004) käyttämistä koetun palvelun laadun osatekijöistä puuttuu SERVQUAL-mallin alkuperäisessä 10 osatekijän listassa oleva konkreettinen ympäristö ja viestintä, muutoin tekijöissä on yhteneväisyyttä. Deanin (2004) käyttämät koetun palvelun laadun osatekijöiden ilmaisut, kuten asian ratkaisu yhdellä soitolla ja palvelun jonotusaika, kuvaavat ilmaisuina hyvin puhelinpalvelua. SERVQUAL-mallin ilmaisut ovat yleispäteviä ja moneen erilaiseen palveluun sovitettavissa olevia ilmaisuja.

Miciak ja Desmarais (2001, 343) tunnistavat puhelinpalvelun totuuden hetket, joissa asiakas kokee palvelun laadun ja joissa yrityksen on mahdollista ilahduttaa asiakasta tai toisaalta saada asiakas pettymään. He tarkastelivat puhelinpalvelua, jossa asiakkaan on palveluvalikosta valittava haluamansa vaihtoehto. Puhelinpalvelun totuuden hetket ovat yhteydenoton helppous, palveluvalikon käyttö (palveluvalikko, jolla valitaan haluttu palvelu), asiakaspalvelu, jossa asiakkaasta huolehditaan, oikeat tuotteet ja palvelut sekä tiedustelun, ongelman ratkaisu yhdellä puhelulla (kuva 3). Asiakkaan asian käsittelyyn vaikuttavina tekijöinä ovat muun muassa asiakaspalvelijan kohteliaisuus, auttavaisuus, vakuuttavuus, empaattisuus ja käytöstavat puhelimesta. (Miciak & Desmarais 2001, 343, 347, 349.)



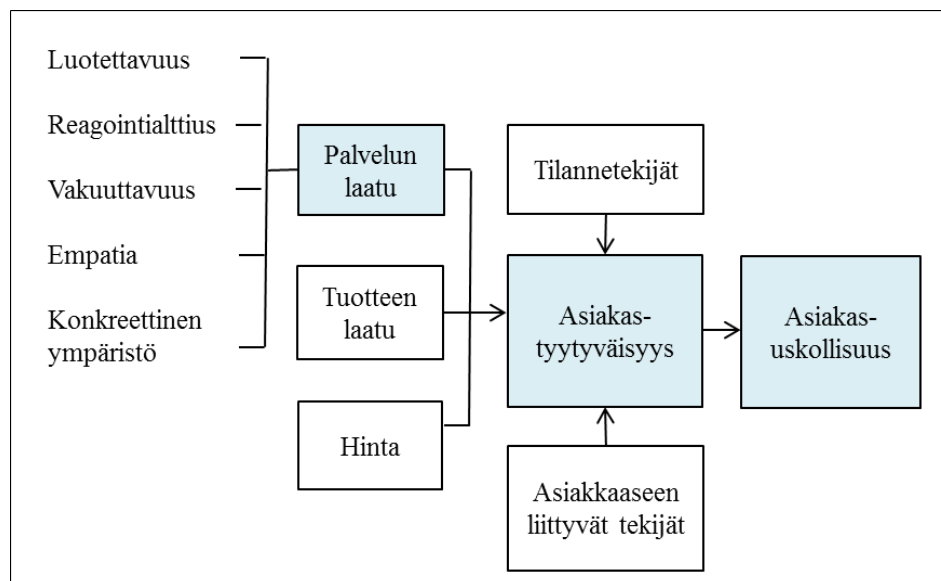
**KUVA 3. Puhelinpalvelun totuuden hetket Miciakin ja Desmaraisin (2001, 343) mukaan**

Miciak ja Desmarais (2001, 343) toteavat, että asiakasuskollisuutta ei ole mahdollista saavuttaa ilman hyvin hoidettua asiakkaan asian käsittelyä. Totuuden hetkistä asiakkaan asian käsittely asiakaspalvelutilanteessa, on tärkein vaihe, kun halutaan luoda asiakkaalle muistamisen arvoinen kokemus laadukkaasta palvelusta. Pelkkä palvelun lopputuloksen aikaansaaminen ei useinkaan johda lisääntyvään asiakasuskollisuuteen. (Miciak & Desmarais 2001, 343, 349.)

#### 4.4 Asiakastyytyväisyys

Tyytyväisyys on henkilön tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden tunne, joka on seurausta tuotteen tai palvelun kyvystä täyttää sille asetetut odotukset. Mikäli odotukset eivät täyty, on asiakas tyytymätön ja kun palvelu on odotusten mukaista, on asiakas tyytyväinen. Mikäli palvelu ylittää odotukset, on asiakas erittäin tyytyväinen. Vaikka asiakaskeskeinen yritys haluaa tyytyväisiä asiakkaita ja asiakastyytyväisyyttä, ei se ole kuitenkaan yrityksen perimmäinen tavoite. Eri keinoin on mahdollista saada tyytyväisiä asiakkaita, mutta keinovalikoima on harkittava niin, että toiminta on kannattavaa ja ottaa huomioon muidenkin intressitahojen, kuten osakkeenomistajien ja työntekijöiden tyytyväisyyden. Organisaation on nykyään oltava erityisen kiinnostunut asiakastyytyväisyyden tasosta, sillä Internet tarjoaa asiakkaille välineitä levittää nopeasti sekä moitteita että kiitoksia koko maailman tietoisuuteen. (Kotler & Keller 2009, 164, 166.)

Asiakastyytyvyyteen vaikuttavat tuotteen tai palvelun ominaisuudet, asiakkaan käsitys tuotteesta ja palvelusta, palvelun laatu sekä hinta. Lisäksi asiakkaan persoonalliset tekijät, kuten mieliala ja tunnetila sekä tilannetekijät, vaikuttavat asiakastyytyvyyteen (Zeithaml ym. 2006, 110). Ylikoski (1999, 151) näkee, että tyytyväisyyttä tuottavat palvelun abstraktit ja konkreettiset ominaisuudet ja palvelun käytön toiminnalliset ja psykologiset seuraukset. Kun organisaatio haluaa vaikuttaa asiakastyytyvyyteen, se pyrkii vaikuttamaan palvelun laatutekijöihin, koska juuri ne tuottavat asiakastyytyväisyyttä. (Ylikoski 1999, 151–152.) Asiakastyytyvyyden ja palvelun laadun suhdetta Zeithaml ym. (2006, 107) kuvaa kuvassa 4 esitetyllä tavalla.



**KUVA 4. Asiakkaan käsitys laadusta ja asiakastyytyväisyydestä (Zeithaml ym. 2006, 107)**

Muodostaessaan käsitystä palvelun laadusta asiakkaan arvioinnin kohteena ovat palvelun luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus, empatia ja palveluympäristö. Asiakastyytyvyyteen vaikuttavat käsitys palvelun ja tuotteen ominaisuuksista ja laadusta, hinta sekä tilanne- ja henkilökohtaiset tekijät. Asiakas arvioi ja muodostaa mielipiteensä yksittäisestä palvelutapahtumasta sekä kaikkien kokemusien summana käsityksensä organisaatiosta. On tärkeää ymmärtää, että asiakas tekee havaintoja jokaisessa palvelukohtamisessa vaikka ne tapahtuvat eri palvelukanavissa ja jokaisen kohtaamisen kautta asiakkaan näkemys täydentyy. Asiakasuskollisuus on useimmiten seurausta asiakkaan kaikista palvelukokemuksista, ei vain yhdestä palvelutapahtumasta. (Zeithaml ym. 2006, 108–109.)

Asiakas muodostaa käsityksensä yrityksen palvelun laadusta asiakaskohtamisissa, totuuden hetkissä, joissa lupaukset pidetään tai rikotaan (Zeithaml ym. 2006, 123; Grönroos 2010, 111). Näissä kohtaamisissa määrittyy asiakkaan tyytyväisyys ja uskollisuus. Asiakassuhteen rakentamiseksi on tärkeydeltään erilaisia kohtaamistilanteita, mutta toisaalta taas jotkin kohtaamistilanteista ovat sellaisia, että epäonnistuminen niissä pilaa koko palvelukokemuksen. (Zeithaml ym. 2006, 123–126.)

Asiakkaan tyytyväisyys muodostuu eri tavalla asiakkuuden eri tasoilla. Asiakkaan tyytyväisyys ei ole aiemman ajattelutavan mukaisesti yksin asiakkaan kokemien totuuden hetkien (asiakaskohtamisten) tyytyväisyyden summa, vaan asiakas voi olla tyytymätön johonkin yksittäiseen kohtaamiseen, mutta on samalla tyytyväinen asiakkuuteen. Asiakas ei arvioi vain yksittäistä kohtaamista vaan koko asiakkuutta eli voidaan erotella kohtamistyytyväisyys ja asiakkuustyytyväisyys. Totuuden hetkien lisäksi on totuuden prosesseja. Asiakkuustasoiseen tyytyväisyyteen vaikuttavat hinta- ja kilpailutilannetekijät ja asiakkaan saama arvo asiakkuudesta. Kohtamistason tyytyväisyyteen vaikuttaa koettu vuorovaikutus. (Storbacka & Lehtinen 2006, 54–55, 104.)

Asiakastyytyväisyys ei suoraviivaisesti johda asiakasuskollisuuteen. On havaittu, että asiakastyytyväisyysmittauksissa jotakuinkin tyytyväiset, viisiportaisella asteikolla mitattuna arvosanan 1 antaneet asiakkaat, eivät tee uusintaostoja ja puhuvat pahaa yrityksestä. Arvosanan 2-4 antaneet asiakkaat ovat melko tyytyväisiä, mutta vaihtavat ostopaikkaa, kun saavat toisaalta paremman tarjouksen. Vain erittäin tyytyväiset, arvosanan 5 antaneet asiakkaat, tekevät uusintaostoja ja levittävät myönteistä sanaa palveluntarjoajasta. (Kotler & Keller 2009, 165–166.) Grönroos (2010, 178) toteaaankin, että organisaation palvelun on oltava sellaista, että asiakkaat kokevat voivansa luottaa organisaatioon kaikissa suhteissa ja kaikkina aikoina. Tällöin normina ei ole nollavirheet vaan ”nollaluottamuspuola”. (Grönroos 2010, 178.)

Storbacka ja Lehtinen (2006, 99) tunnistavat erilaisia yhteyksiä laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä ja nimittävät niitä laatufunktioksi. Nämä neljä laatufunktiota ovat kriittiset tekijät, hygienia-tekijät, indifferentit tekijät ja profiloivat tekijät. *Kriittisten tekijöiden* laadun ja asiakastyytyväisyyden välinen yhteys on lineaarinen eli laadun parantaminen johtaa parempaan asiakastyytyväisyyteen ja päinvastoin. *Hygieniatekijöiden* laadun parantaminen ei lisää asiakastyytyväisyyttä, mutta on pidettävä huoli, että laatu ei mene tietyn tason alapuolelle, jossa asiakastyytyväisyys jyrkästi vähe-



nee. Näiden tekijöiden osalta on saavutettava tietty taso, joka pidetään, mutta ei sen ylittäviä investointeja. *Indifferenttien tekijöiden* laadun parantaminen tai huonontaminen ei millään tavalla vaikuta asiakkaan kokonaiskäsitukseen tai asiakastyytyvyyteen. *Profiloiviin tekijöihin* panostamalla yritys erottuu edukseen toimialan vallitsevasta keskitasosta ja kilpailijoista. Näiden tekijöiden parempi laatu voi vaikuttaa asiakastyytyvyyteen, mutta laadun pieni huononeminen ei juuri vaikuta. (Storbacka & Lehtinen 2006, 99–100.)

Julkisten palvelujen tuottajat ovat vastuussa tuottamistaan palveluista niin kansalaisille, yhteisölle kuin palvelun käyttäjäasiakkaille. Palvelun laadun lisäksi julkisissa palveluissa ovat tärkeitä palvelun saatavuus, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo palvelujen tarjonnassa, toimivien ja tehokkaiden palvelujen tuottaminen poliittisten näkemysten ja palvelun resurssoinnin rajoissa sekä yhteisen edun huomioon ottaminen. Julkisten palvelujen laadun määrittäminen on yksityisen sektorin palveluja moniulotteisempaa ja vaikeampaa. (Wisniewski 2001, 387.)

#### **4.5 Asiakastyytyväisyys puhelinpalvelussa**

Bennington, Cummane ja Conn tutkivat asiakaskokemusta australialaisessa julkishallinnon hyvinvointipalveluja tarjoavassa puhelinpalvelukeskuksessa Centrelinkissä, jossa vastataan 1,45 miljoonaan puheluun kuukausittain. Tutkimuksessa ilmeni, että puhelinpalvelukeskuksen palvelussa asiakkaiden arvostamia tekijöitä ovat: luotettava asian hoitaminen, asiakkaan kunnioitus ja molemminpuolinen luottamus, ymmärtävä ja asiakkaasta välittävä henkilökunta, tehokas palvelu, palvelun saamisen helppous, avoin ja tehokas viestintä, henkilökohtainen palvelu ja luotettava tieto. Ärsyttäviä tekijät puhelinpalvelussa ovat lähes edellisten vastakohtat eli persoonaton ja rutiininomainen palvelu, jonottaminen puhelimesta, piittaamattomalta kuulostava keskustelutapa, pompottelu, puhelinsysteemin monimutkaisuus ja epäluotettavat tiedot ja palvelu. (Bennington ym. 2000, 169–170.)

Benningtonin ym. (2000, 167) tutkimuksen tuloksissa merkillepantavaa on se, että puhelinpalvelussa asiakkaiden arvostamista palvelun tekijöistä mikään ei liity tekniikkaan, kun taas asiakkaita ärsyttäväksi tekijäksi ilmeni tekniikan monimutkaisuus. Tutkimustuloksista käy selville myös, että asiakkaita ärsyttää puhelimesta odottaminen. Hälyttävä havainto tutkimuksessa oli se, että 43 % tutkimukseen vastanneista käyttäisi

vaihtoehtoista palvelua jos sellainen olisi tarjolla. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että asiakkaiden oli vaikea arviointia tehdessään erottaa puhelinpalvelukeskuksen toimintaa muusta organisaation toiminnasta. (Bennington ym. 2000, 167–168, 171.)

Bennington ym. (2000, 169) havaitsi tutkimuksessaan, että asiakkaat olivat tyytyväisempiä perinteiseen toimistossa saatavaan palveluun kuin puhelinkeskuksen palveluun. Kun vastaajiksi valittiin puhelinpalvelua viimeisen kuuden kuukauden aikana käyttäneet, oli ero tyytyväisyydessä pienempi näiden kahden palvelukanavan välillä. (Bennington ym. 2000, 169–170.)

Puhelinpalvelun asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia operatiivisen toiminnan tekijöitä on tutkinut Feinberg ym. (2000). Tutkimus kohdistui 514 puhelinpalvelukeskukseen, jotka toimivat 15:llä yksityisen sekä julkishallinnon toimialalla. Tekijät, joiden vaikutusta asiakastyytyväisyyteen tutkittiin, olivat puhelinpalvelukeskusten yleisesti käytämiä toiminnasta kertovat tekijät, kuten puhelimeen vastaamisen nopeus, ensimmäisellä soitolla ratkaistujen prosenttiosuus, keskimääräinen puheluiden hylkäysprosentti, keskimääräinen puhelun kesto, palvelutaso ja keskimääräinen jonotusaika. Tämän tutkimuksen mukaan puhelinpalvelukeskuksissa asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa tutkituista 13 tekijästä vain kaksi tekijää: asiakkaan ensimmäisen yhteydenoton onnistunut hoitaminen ja keskimääräinen puheluiden hylkäysprosentti. Viime mainittu toisella tavalla ilmaistuna tarkoittaa: ensimmäisellä soitolla läpipääsy palveluun. Nämäkin kaksi tekijää ennustavat vain heikosti asiakastyytyväisyyttä. (Feinberg ym. 2000, 135, 138, 140.) Vuonna 2002 pankki- ja vakuutusalan puhelinpalveluita koskevassa tutkimuksessa Feinberg ym. (2002, 178) kuitenkin havaitsi, että yhdelläkään puhelinpalvelun yleisesti käyttämällä 13:lla toimintaa mittaavalla tekijällä ei ole yhteyttä soittajan tyytyväisyyteen.

Edellä kerrottuja operatiivisen toiminnan mittaustavat ja mittarit ovat yleisesti käytössä puhelinpalvelukeskuksissa. Niiden käytön yleisyyden taustalla on Jaiswalin (2008, 410) mukaan se, että näitä mittaustuloksia on helppo saada puhelinjärjestelmästä ja tulokset on helppoa myös raportoida. Lisäksi, kun näiden mittareiden käyttö puhelinpalvelualalla on yleistynyt, myös yleisesti oletetaan, että näitä menetelmiä käytetään koska ne ovat tärkeitä asiakastyytyväisyyden indikaattoreita. Todellisuudessa näitä mittareita käytetään koska niiden käyttö on helppoa, kun tiedot kirjautuvat järjestelmiin automaattisesti. Operatiiviseen toimintaan liittyvät mittarit eivät kerro asiakkaan

käsitystä palvelun laadusta vaan puhelinpalvelun asiakkaan käsitysten selvittämiseksi on käytettävä toisenlaisia mittareita. (Jaiswal 2008, 410.)

Erään teleoperaattorin yhteyspalvelukeskusta koskevassa tutkimuksessa Herttuainen (2012, 59) havaitsi, että teleoperaattorin onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen muodostumisessa merkittäviä tekijöitä ovat:

- Palveluprosessi ja palveluprosessin laatuun liittyvät tekijät: reagointi (kuinka nopeasti puheluun vastataan, kuinka nopeasti asiakas saa palautteen sähköpostiinsa, vastaus kerralla), palvelun saavutettavuus, palveluprosessin helppous ja joustavuus ja asiakkaan informointi palvelutapahtuman etenemisestä.
- Asiakaspalveluhenkilöstö: vaatimuksena ei ole ylivertainen asiantuntija vaan ongelmanratkaisukyky, ystävällinen ja asiallinen palvelu, palveluasenne ja halu auttaa asiakasta.
- Vuorovaikutus henkilöstön ja asiakkaan välillä.
- Tilannetekijät, jotka liittyvät yritykseen tai asiakkaaseen, esim. ruuhka puhelinpalvelussa tai asiakkaan kiire.
- Asiakassuhde, asiakassuhteen ikä ja asiakaskohtaamisten määrä.

Asiakaspalvelukokemukseen vaikuttivat tiedollinen, tunneperäinen sekä sosiaalisen kanssakäymisen tekijät. (Herttuainen 2013, 59–66.)

## **5 ASIAKKAIDEN KUUNTELUJÄRJESTELMÄ**

Asiakkailta järjestelmällisesti kerättävästä tiedosta, sen käsittelystä ja hyödyntämisestä organisaatiossa käytetään monenlaisia nimityksiä, kuten markkinointitutkimusjärjestelmä (Wilson ym. 2012, 113), asiakastyytyväisyysjärjestelmä (Ala-Mutka & Talvela 2004, 115), asiakkaan kuuntelujärjestelmä (Mattinen 2006) ja asiakaskokemusohjelma (Löytänä & Korkiakoski 2014, 81). Asiakkaiden ymmärtäminen, mitkä ovat heidän vaatimuksensa ja odotuksensa, on lähtökohta laadukkaiden palvelujen tuottamiseen, ja markkinointitutkimusten avulla saadaan tarvittavaa tietoa. Hyvä markkinointitutkimusjärjestelmä sisältää erityyppisiä tiedonlähteitä ja tutkimustapoja. Organisaatio tarvitsee integroidun järjestelmän, joka markkinointitutkimustiedon lisäksi sisältää organisaation muut asiakastiedon lähteet kuten asiakastietokannan tiedot. Asiakasmittaustapojen on sovittava organisaation resursseihin ja tutkimusten avulla on saatava tietoa

niistä yrityksen osa-alueista, jotka ovat tärkeitä asiakasymmärryksen lisäämiseksi. (Wilson ym. 2012, 113–114.)

### **5.1 Palvelun mittaamis- ja tutkimusmenetelmiä**

Löytänä ja Kortesus (2011, 187) kehottavat asiakkaisiin liittyvissä mittaamisissa ja tutkimuksissa keskittymään asioihin, jotka ovat relevantteja ja auttavat tekemään johdopäätöksiä liiketoiminnan johtamisen tarpeista. Heidän mukaansa tutkimuksia tehdään usein tutkimisen tai tavan vuoksi koska valtaosaa yrityksistä johdetaan muista kuin asiakkaiden lähtökohdista. (Löytänä & Kortesus 2011, 187–188.)

Asiakaskokemuksen tutkimiseen ja mittaamiseen on runsaasti keinoja. Löytänä ja Kortesus (2011, 188) jakavat mittaamisen keinot aktiivisiin ja passiivisiin eli saadaanko palaute asiakkaalta kysymällä tai tutkimalla vai antaako asiakas palautteen oma-aloitteisesti. Passiivisia keinoja ovat: asiakkaan spontaani palaute, (esimerkiksi nettisivujen palautelomakkeet, palautesähköpostit, palautepuhelimet, yrityksen ylläpitämät keskustelupalstat), palautelomakkeet, palautelaatikot, reklamaatioiden analysointi, sosiaalisen median seuranta, kohtaamisten (esimerkiksi puhelutallenteiden, sähköpostien) analysointi. Aktiivisia keinoja puolestaan ovat: asiakastyytyväisyystutkimukset, asiakaspaneelit, fokus-ryhmät, biometriset mittaukset (esimerkiksi katseen seuranta), mystery shopping -tutkimukset ja jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä. (Löytänä & Kortesus 2011, 188–189.) Luotettava tiedonkeruu koostuu kolmesta elementistä: oikeat kysymykset, oikea kohderyhmä ja oikea ajoitus (Löytänä & Korkiakoski 2014, 141).

Palvelujen markkinointitutkimusten yleisimmät tavoitteet ovat asiakkaiden palveluun kohdistamien vaatimusten ja odotusten tunnistaminen, odotusten ja kokemusten väliset kuilujen tunnistaminen, tyytymättömien asiakkaiden tunnistaminen, palvelutuotannon kehittäminen, oman organisaation palvelukyvyyn vertaaminen kilpailijaan, asiakkaiden odotusten tunnistaminen uutta palvelua kohtaan, asiakkaiden muuttuvien odotuksien tarkkailu omalla toimialalla ja asiakkaiden tulevaisuuden odotusten ennustaminen. Palveluorganisaation on palvelututkimuksilla lisäksi jatkuvasti tarkkailtava ja hankittava tietoa palvelukyvyistä, koska se on altis inhimilliselle vaihtelulle. Palvelukyvykkyyden tutkimiseen ei riitä yksittäinen tutkimus vaan tarvitaan jatkuvaa tietoa. Tarvitaan tietoa yksittäisen työntekijän, tiimin, osaston ja koko organisaation palvelu-

kyvystä sekä kilpailijasta. Toinen palvelututkimuksilla seurattava asia on palveluprosessi. Vaikka työntekijä suoriutuisi hyvin, on tarpeen tarkkailla prosessia, koska siihen sisältyy aina vaihtelua. (Wilson 2012, 114.) Taulukossa 6 on kuvattu Wilsonin (2012) esittelemät erilaiset tutkimustavat ja mitä niillä tavoitellaan.

**TAULUKKO 6. Erilaiset tutkimustavat ja niiden tavoitteet (Wilson ym. 2012, 115)**

<b>Tutkimustapa</b>	<b>Pääasialliset tavoitteet</b>
Valitusten käsittely	Tunnistaa tyytymättömät asiakkaat ja huolehtia heistä Tunnistaa yleiset palvelupoikkeamat
Kriittisten tapahtumien tutkiminen	Tunnistaa parhaat toimintakäytännöt Tunnistaa asiakkaiden vaatimukset kvantitatiivista tutkimusta varten Tunnistaa yleiset palvelupoikkeamat Tunnistaa vahvuudet ja heikkoudet asiakaskohtaamisissa
Asiakastarpeiden tutkiminen	Tunnistaa asiakkaiden vaatimukset kvantitatiivista tutkimusta varten
Asiakastyytyväisyystutkimukset ja SERVQUAL-tutkimus	Tarkkailla ja jäljittää palvelutilanteita Määrittää koko yrityksen saavutukset ja verrata niitä kilpailijan suorituksiin Määrittää yhtymäkohdat tyytyväisyyden ja aikomusten välillä Määrittää asiakkaan odotusten ja kokemusten väliset kuilut
Tietokantapohjainen markkinointitutkimus	Tunnistaa asiakkaan yksilölliset vaatimukset käyttämällä tietotekniikkaa ja tietokantojen informaatiota
Palvelun jälkeen tehtävät tutkimukset (exit surveys, post-transaction surveys)	Hankkia välitöntä tietoa palvelutapahtumasta Mitata muutosten tehokkuutta palvelun toimituksessa Määrittää yksittäisen henkilön ja tiimien palvelusuoritus Käyttää lähtötietoina prosessien parantamisessa Tunnistaa yleiset palvelupoikkeamat
Palveluodotuksia koskevat kokoukset ja haastattelut	Käydä keskustelua tärkeiden asiakkaiden kanssa Tunnistaa mitkä ovat yksittäisen ison asiakkaan odotukset ja vakuuttaa kyvystä toimia vaatimuksen mukaisesti Selvittää tärkeiden asiakkaiden antamassa palautteessa kertomat ongelmat tarkemmin
Etnografinen markkina-tutkimus	Tutkia asiakkaita aidoissa olosuhteissa Tutkia asiakkaita, kun he ovat asiakaspalvelutilassa
Käyttäjien itsetuottaman sisällön seuranta	Tarkkailla ja jäljittää asiakastyytyväisyyden lähteet Ymmärtää, mistä asiakkaat pitävät ja mistä eivät Käydä keskustelua asiakkaiden kanssa Tunnistaa kohdat, joissa palvelu epäonnistuu
Netnografia	Tarkkailla asiakkaiden odotuksissa tapahtuvia muutoksia Tunnistaa syitä, joiden vuoksi asiakkaat lopettavat asiakkuuden Tutkia asiakkaita aidoissa olosuhteissa Määrittää yhtymäkohdat tyytyväisyyden ja aikomusten välillä
Haamuasiointi (mystery shopping)	Mitata yksittäisen työntekijän suoritusta arviointia ja palkitsemista varten Tunnistaa vahvuudet ja heikkoudet asiakaspalvelussa

Asiakaspaneelit	Tarkkailla asiakkaiden odotuksissa tapahtuvia muutoksia Tarjota foorumi asiakkaiden ehdotuksille ja uusien palveluajastusten arvioinnille
Menetetyn asiakkaan seuranta	Tunnistaa syyt asiakkaan menetykselle Määrittää asiakkaan odotusten ja kokemusten väliset kuilut
Tulevaisuuden odotusten tutkinta	Ennustaa, mitä asiakkaat tulevaisuudessa odottavat Kehittää ja testata uusia palveluideoita

Seuraavaksi tarkastelen joitakin tutkimusmenetelmiä tarkemmin.

*Asiakasvalitusten käsittelyyn* on luotava tavat kerätä valitukset ja dokumentoida ne. Valituksista saatua tietoa käytetään tyytymättömien asiakkaiden tunnistamiseen, yksittäisten ongelmien korjaamiseen ja yleisemmin esiintyvien palvelupoikkeamien tunnistamiseen. Tehokas asiakasvalitusten käsittely kokoaa eri lähteistä (asiakaspalvelijat, johto, asiakkaiden etujärjestöt) saatavat valitukset ja sen avulla seurataan ja saadaan tietoa valitusten määrästä ja valituksen aiheista. (Wilson ym. 2012, 116–117.)

*Asiakastarpeiden tutkimuksella* tunnistetaan asiakkaiden palvelusta saamat hyödyt ja osatekijät, joita asiakkaat odottavat palvelussa olevan. Tämä tutkimus on hyvin keskeinen, sillä se luo perustan jatkossa käytettäville kyselytutkimuksille ja lopulta organisaation kehitystoimenpiteille. Ensin laadullisella tutkimusmenetelmällä selvitetään asiakkaan kokemat hyödyt ja odotukset ja myöhemmin voidaan käyttää määrällisiä tutkimusmenetelmiä. (Wilson ym. 2012 117.)

*Palvelun jälkeen tehtävän tutkimuksen (exit surveys, post-transaction surveys)* tarkoituksena on hankkia tietoa yhdestä tai kaikista palvelun kohtaamistilanteista. Tässä menetelmässä pian palvelutilanteen jälkeen muutamalla kysymyksellä asiakkailta kysytään tyytyväisyyttä palvelutapahtumaan ja palvelun tuottaneeseen asiakaspalvelijaan. Menetelmä toimii sekä markkinointitutkimuksen että asiakaspalvelun työkaluna siinä mielessä, että asiakkaalle kysely antaa sellaisen kuvan, että organisaatio varmistaa tyytyväisyyden palveluun. Menetelmän avulla saadaan yksinkertaisella tavalla tuoretta tietoa palvelutapahtumista johdon käyttöön. Johto voi liittää palvelun laadun tasosta saadun tiedon asiakaspalvelutyöntekijään ja antaa mahdollisuuden palkita hyvät suoritukset ja tehdä korjauksia huonoihin suorituksiin. (Wilson ym. 2012, 122–123.) Mattinen (2006, 66) tähdentää, että asiakkaan käyttäytymisestä saa luotettavaa tietoa vain kysymällä häneltä heti, muutaman tunnin kuluessa tapahtuman jälkeen.

Monissa palvelun laatua koskevissa tutkimuksissa on havaittu ja kehitetty luetteloita hyvän laadun osatekijöistä tai attribuuteista (Grönroos, 2010, 121). Parasuranam, Berry ja Zeithaml kehittivät vuonna 1985 *SERVQUAL-mittarin*, jossa palvelun laatua mitataan asiakkaan palveluun kohdistamien odotusten ja palvelukokemuksen välisiä eroja mittaamalla. Mittaristossa alun perin olleet kymmenen palvelun laadun osatekijää on myöhemmin tiivistetty viideksi osatekijäksi: 1) luotettavuus, asiakas saa täsmällistä ja virheetöntä palvelua, sovitussa ajassa luvatut asiat, 2) vakuuttavuus, työntekijöiden osaaminen, kohtelias käytös, käyttäytyminen, joka saa asiakkaat luottamaan yritykseen ja tuntemaan olonsa turvalliseksi, 3) reagointialttius, työntekijöiden auttamishalu, asiakkaiden pyyntöihin vastaaminen, palvelua viipymättä, 4) empatia, asiakasta kohdellaan yksilönä hänen ongelmansa ymmärtäen, toimien asiakkaan hyväksi ja asiakkaille sopivat aukioloajat ja 5) konkreettinen ympäristö, palveluyrityksen toimitilojen, laitteiden ja materiaalien miellyttävyys ja asiakaspalvelijoiden ulkoinen olemus. (Zeithaml ym. 2006, 116–117; Grönroos, 2010, 114–116.)

Palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden mittaustavan heikkoutena Palmer (2010, 201) pitää sitä, että ne eivät tunnista laatu-ulottuvuuksien yhdistelmien vaikutuksia. Palmer (2010, 201) tuo esille Boltonin ja Lemonin (1999) huomion siitä, että vaikkakin *SERVQUAL*-malli tunnistaa laadun ulottuvuudet, se ei kerro, mikä on kunkin laatu-ulottuvuuden optimaalinen taso. Se ei myöskään kerro, mikä vaikutus laatu-ulottuvuuksilla on toisiinsa. Grönroos (2010, 116) tuo esille, että joissakin tutkimuksissa *SERVQUAL*-mallin laadun viittä osatekijää ei ole kyetty toteamaan eivätkä mallin 22 laatuattribuuttia aina kuvaa täsmällisesti kaikkia palvelun näkökohtia. Koska palvelut, markkinat ja kulttuuriympäristöt ovat keskenään erilaisia, on mallin alkupe räiseen osatekijä- ja attribuuttijoukko tarpeen mukauttaa kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi. (Grönroos 2010, 116–117; Wilson ym. 2012, 122.)

*SERVQUAL*-malli on alun perin kehitetty kasvokkain tapahtuvan palvelun laadun mittaamiseen. Sähköisten palvelujen, nettipalvelujen laadun mittaamiseen Parasuranam, Zeithaml ja Malhotra kehittivät *E-S-QUAL-mittarin*, jossa on 22-osainen asteikko. Mallin neljä palvelun avainulottuvuutta ovat: tehokkuus (navigoinnin helpous, tiedon siirron nopeus ja sivujen nopea latautuminen), saavutettavuus (sivusto on aina saatavilla, se latautuu helposti, sivusto toimii hyvin eikä käytössä ole käyttökatkoja), tekee mitä lupaa (tilaukset ja toimitukset sovitusti, tarjoukset ovat totuudenmu-

kaisia) ja yksityisyys (tietosuoja toimii, henkilötiedot ovat suojassa ulkopuolisilta). (Lovelock & Wirtz 2007, 422.)

Koetun laadun mittaamiseen on ehdotettu käytettäväksi vain palvelun suorituskykyä mittaavaa, Cronin ja Taylorin 1992 kehittämää, *SERVPERF-mittaria*. Siinä asiakkaan palvelusta saamia kokemuksia, koettua palvelun laatua mitataan tutkijan laatimien, palvelua mahdollisimman kattavasti kuvaavien attribuuttien avulla. Vastaajan odotuksia ei kysytä lainkaan. Menetelmää on helpompi hallita ja tuloksia on helpompi analysoida. Menetelmä ei ole kuitenkaan tullut yhtä suosituksi kuin SERVQUAL-malli. (Grönroos 2010, 119; Wilson ym. 2012, 122.)

Asiakkaiden kokeman palvelun laatua voidaan selvittää *kriittisen tapahtuman menetelmällä* (*Critical Incident Technique, CIT*). Syvähaastattelussa vastaajia, tiettyä palvelua käyttäneitä asiakkaita, pyydetään miettimään tilanteita, joissa palvelu, palveluprosessin osa tai prosessin lopputulos poikkesi joko myönteisesti tai kielteisesti. Nämä ovat kriittisiä tapahtumia. Vastaaja saa kuvailla mahdollisimman tarkasti, mitä tapahtui ja miksi hän piti tapahtumaa kriittisenä. Tärkeää on saada selville asiakkaan seikkaperäinen kertomus koko palveluprosessista. Menetelmän kysymykset ovat: mitä tapahtui, kuka teki ja mitä, missä tapahtui, milloin tapahtui ja kuinka haastateltava arvioi tapahtuman. Lisäksi kysytään, mikä haastateltavan mielestä teki tilanteesta onnistuneen tai epäonnistuneen ja kuinka haastateltava aikoi reagoida tai reagoi tilanteeseen. Näistä vastauksista tutkija analysoi kriittisten tapahtumien kuvauksia ja niiden syitä. Menetelmällä saadaan selville palvelun ongelma-alueet ja vahvuudet sekä suoria viitteitä tarvittavista toimenpiteistä. (Grönroos 2010, 120; Ojasalo ym. 2009, 98.) Laadullisena tutkimusmenetelmänä CIT-menetelmä on käyttökelpoinen, koska sen avulla saadaan konkreettista tietoa organisaation ja työntekijöiden käyttäytymisestä ja toiminnasta asiakkaan omin sanoin. Menetelmä on erittäin käyttökelpoinen uuden palvelun tutkimiseen, koska palvelusta ei ole olemassa paljonkaan tietoa ennestään. Myös eri kulttuuritaustaisten asiakkaiden käsitysten tutkimisessä menetelmä toimii hyvin, sillä vastaajat saavat kertoa omat käsityksensä eivätkä tutkijan määrittelemiä termein. (Wilson ym. 2012, 117.)

*Etnografisen tutkimuksen* avulla saadaan syvällistä tietoa siitä, kuinka asiakkaat arvioivat ja käyttävät palvelua, tavoista toimia eri tilanteissa ja tiloissa (Arantola 2009, 23; Wilson 2012, 125). Palvelun käyttöä tutkitaan oikeissa olosuhteissa ja tavoitteena



on päästä mukaan asiakkaan maailmaan niin hyvin kuin mahdollista, ja tarkkailla miten ja milloin palvelua käytetään oikeissa kotiolosuhteissa tai oikeassa palvelutilanteessa, oikeassa ympäristössä. Menetelminä käytetään osallistuvaa havainnointia, haastatteluja, dokumenttiaineiston tutkimista ja palveluun kuuluvien mahdollisen aineellisten materiaalien tutkimista. (Wilson ym. 2012, 124.) Menetelmän avulla saadaan uutta tietoa muun muassa tyypillisimmistä tavoista käyttää palvelua, tukeeko organisaation palvelu näitä käyttötapoja, millaisia ovat asiakkaan polut määritellyssä tilassa sisällä sekä ulkopuolella ja mitä palveluja asiakas näillä poluilla käyttää. (Arantola 2009, 23.) *Netnografia* on etnografisen tutkimuksen sovellus online-ympäristöön netissä. Siinä tutkija on osallistuu online-ryhmän toimintaan. (Wilson ym. 2012, 125.)

*Haamuasiointi (mystery shopping)* on menetelmä, jossa organisaatio palkkaa ulkopuolisen tutkimusorganisaation lähettämään ihmisiä kokemaan oikean palvelun aivan kuin he olisivat oikeita asiakkaita. Haamuasiakkaat ovat tehtävänsä koulutettuja ja he tuottavat objektiivisen arvion palvelusta täyttämällä kyselylomakkeen, jolla arvioidaan kyseisessä palvelussa olennaiset palvelutekijät. Menetelmällä arvioidaan ja mitataan enemmän palveluprosessia kuin sen lopputulosta. Siinä keskitytään enemmän siihen, mitä tapahtuu tai jää tapahtumatta kuin asiakaskokemuksen arvioimiseen. Haamuasiointin käyttö organisaatiossa on keino pitää yllä palvelutasoa, sillä työntekijät kiinnittävät enemmän huomiota palveluun koska he tietävät voivansa tulla arvioiduiksi milloin vain. (Wilson ym. 2012, 126–127; Ojasalo ym. 2009, 106.)

*Asiakaspaneeli* on menetelmä, jossa ryhmä asiakkaita kootaan yhteen kertomaan mielipiteistään ja arvioistaan, joita heille on muodostunut pidemmän ajan kuluessa palvelusta. Niiden avulla organisaatio saa säännöllisesti ajankohtaista asiakastietoa. (Wilson ym. 2012, 127.) Palvelujen kehittäjät käyttävät asiakaspaneeleja ja focusryhmiä palvelukonseptien testaamisen (Arantola 2009, 23).

Arantola (2009, 23) tuo esille asiakastiedon lähteenä *vertaisverkostot* eli sosiaalisen median, kuten blogit, wikit, nettiyhteisöt ja keskustelupalstat. Hyödyntääkseen näitä kanavia organisaation on ymmärrettävä oman toimintansa kannalta oleellisia verkostoja. Sosiaalisen median kautta saadaan kuluttajien mieltymyksistä ja asenteista kertovaa tietoa. Blogeihin ja keskustelupalstoille kirjoitettu asiakaspalaute vaikuttaa tämän yhteisön kollektiivisiin näkemyksiin. (Arantola 2009, 23.)

Mattinen (2006, 55) nimittää asiakastiedon hankintaa ja asiakkaiden näkemysten selvittämistä *asiakkaan systemaattiseksi kuunteluksi* ja katsoo, että sen tulee perustua kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen. Hänen ideansa on kuunnella sekä omaa asiakkuutta hoitavaa tiimiä että asiakasta, ja vertailla osapuolten näkemyksiä. Menetelmän käytössä on suositeltavaa, että haastattelija on ulkopuolinen henkilö. Kuuntelu kohdistuu kolmeen alueeseen: 1) käänntekeivät hetket, joissa asiakas sitoutuu tai etäänny asiakassuhteesta, 2) odottamattomat hetket, joissa toinen osapuoli ei toimi odotetulla tavalla ja 3) osapuolten näkemykset yhteistyön kehitysmahdollisuuksista. Kuuntelun tai oikeammin vuorovaikutteisen keskustelun avulla haastateltavat laitetaan miettimään, mistä hyvä asiakkuus muodostuu. Menetelmään kuuluu, että havaituista eroista tehdään analyysi, jonka oma tiimi käsittelee. Aukkoanalyysi tehdään odotusten ja kokemusten sekä suunnitellun ja toteutuneen prosessin eroista sekä yhteistyön uusista mahdollisuuksista. Tiimi käsittelee osittain käsitellyn aineiston ja tekee tulkinnat, jotta ei synny ilmiötä ”not invented here”. Tiimin analyysin avulla kehitetään tarjoomaa, asiakkuusprosessia ja kilpailustrategiaa. Tarkoituksena on saada tiimi näkemään oma työnsä uudella tavalla, asiakkaan näkökulmasta sekä verrata sitä omiin näkemyksiin ja näin saada oivalluksia omaan uudistumiseen. (Mattinen 2006, 55–56, 73–77.)

*Net Promoter Score* (NPS) on Fred Reichheldin kehittämä mittari, jolla voidaan mitata, miten yritys onnistui asiakkaan kohtaamisessa ja asiakassuhteessa. Asiakkaalta kysytään yksi asiakasuskollisuutta koskeva kysymys: Kuinka todennäköisesti suosittelet yritys X:ää ystävällesi tai kollegallesi? Vastausten asteikko on 0–10, jossa 0=erittäin epätodennäköistä ja 10=erittäin todennäköistä. NPS tulosten perusteella asiakkaat luokitellaan arvostelijoihin (arvosanan 0–6 antaneet), neutraaleihin (arvosanan 7 tai 8 antaneet) ja suosittelijoihin (arvosanan 9 tai 10 antaneet). NPS-luku laskeaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttiosuus suosittelijoiden prosenttiosuudesta. Tulos voi olla myös negatiivinen. On tutkimuksellista näyttöä siitä, että vastausten ja suositteluhalukkuuden välillä on selvä yhteys. Mittari ei yksinään käytettynä kuitenkaan kerro, miksi asiakas antoi juuri kyseisen arvosanan. Numeraalisen tuloksen lisäksi kannattaa pyytää vapaamuotoista palautetta ja/tai kysyä, miksi vastaaja antaa tietyn NPS-arvon. Voi myös kysyä, minkä yksittäisen asian vastaaja haluaisi muuttuvan, jotta hän antaisi paremman arvosanan. Mittaria käytettäessä tavoitteena on saada tuloksia välittömiä toimenpiteitä varten. Toimintamallina voi olla esimerkiksi, että kaikki 0-6 arvosanan antaneet vastaajat kontaktoidaan ja selvitetään arvostelua aiheuttaneet tekijät. (Wilson 2012, 77; Löytänä & Korkiakoski 2014, 57, 141, 154–155.)

*Customer Effort Score* (CES) mittari on kehitetty vuonna 2010 ja se pohjautuu tutkimukseen, jossa 75 000 yritys- ja kuluttaja-asiakasta kertoi kokemuksistaan contact center -palveluista. Lisäksi haastateltiin asiakaspalvelusta vastaavia henkilöitä. Osa asiakaskohtaamisista on arkisia ja rutiininomaisia, jolloin suosittelun kysyminen ei ehkä ole luontevaa. CES-mallissa ajatellaan, että on oleellisempaa helpottaa asiakkaiden arkea kuin pyrkiä jatkuvasti ilahduttamaan heitä. CES-mallissa kysymys muotoiltaan esimerkiksi seuraavasti: Asteikolla 1–5, kuinka helppoa oli asiiasi hoitaminen X palvelussa? Asteikko voi olla myös 1–7. NPS- ja CES-malleja voidaan käyttää rinnakkain ja erilaisissa kohtaamisissa. Asiakaspalvelupuhelimessa jonkin perusasian hoitamisen pitäisi hoitua asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman vähällä vaivalla, kohtaaminen ei välttämättä aiheuta suosittelua. Silloin CES voi olla oikea vaihtoehto. (Löytänä & Korhonen 2014, 60–61.)

*Word of Mouth Index* (WoMI) on ForeSee-yhtiön kehittämä malli, jossa kysytään: Kehottaako vastaaja välttämään jotain tuotetta tai brändiä. Malli kytkeytyy vahvasti Net Promoter Score -malliin. Ideana on tunnistaa arvostelijoiden joukosta ne, jotka todennäköisimmin ovat vaihtamassa tuotetta tai yritystä. WoMI toimii enemmän brändimittarina kuin esimerkiksi NPS. Mittari on uusi eikä sen käytöstä ei ole vielä paljon kokemuksia. (Löytänä & Korhonen 2014, 61.)

#### *Puhelinpalvelukeskusten käyttämiä mittaustapoja*

Puhelinpalvelukeskukset mittaavat operatiivista toimintaa sekä työntekijöiden ja tiimien suoriutumisen mittauksia. Käytettyjä mittareita ovat muun muassa: keskimääräinen puhelimeen vastaamisnopeus, puheluiden määrä, vastatut puhelut ja hylkäysprosentti. Feinbergin ym. (2002) tutkimus osoitti, että yksikään operatiivisen toiminnan mittari ei merkittävästi kerro soittajan tyytyväisyydestä. (Jaiswal, 2008, 408, 410.)

Operatiivisen toiminnasta kertovien tunnuslukujen lisäksi puhelinpalvelukeskukset käyttävät asiakaspalvelijoiden puheluiden havainnointia. Havainnoinnissa puheluita arvioidaan eri näkökohdista, kuten asiakkaalle annettu informaatio, informaation laatu, käytetty äänensävy ja asiakaspalvelijan innokkuus työssään. Havainnointia tehdään tarkkailemalla asiakaspalvelijan työtä samassa tilassa, kauempaa teknologian avulla toteuttava havainnointi ja määriteltyjen puheluiden nauhoitus. Havainnoiteja tehdään

siten, että työntekijä on tietoinen havainnoinnista tai työntekijän ei tiedä olevansa havainnoitavana. (Jaiswal, 2008, 408–409.)

*Tutkimusmenetelmien eroja ja huomioon otettavia seikkoja*

Mattinen (2006, 49) toteaa yleistäen, että kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä saadaan kohtuullisen hyvin vastaus kysymykseen ”mitä ja miten on tapahtunut”, kun kvalitatiivisilla menetelmillä puolestaan pyritään saamaan vastaus kysymykseen ”miksi on tapahtunut” tai ”onko tapahtunut jotakin sellaista, josta emme tiedä”. Kvantitatiivisen tutkimuksen määrällisesti runsas aineisto todistaa aiemmin tapahtunutta, mutta tuottaa vähän uutuusarvoisia havaintoja ja tarjoaa näin vain harvoin ratkaisevia kehitysimpulsseja tulevaisuuteen. Kirje- ja puhelinkyselyinä tehdyissä tutkimuksissa oleellisia tutkimuksen laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat: vastauskadon merkitys eli ovatko kyselyyn vastanneet toistuvasti niitä, jotka ovat myönteisiä menetelmälle tai tutkittavalle kohteelle, kuinka vastaamatta jättäneet passiiviset vastaajat olisivat vastanneet, kohderyhmän otosmenetelmän vaikutus tuloksiin ja vastausten asteikkojen monitulkinnallisuus ja mahdollisuus ymmärtää ne hyvin eri tavoin. Laadullisen tutkimuksen aineistolla puolestaan ei voi tehdä laajasti yleistettäviä päätelmiä eikä menetelmällä päästä tilastolliseen luotettavuuteen, ja analyysi on puhtaasti tutkijan oma tulkinta havainnoista. Se tarjoaa viitteitä siitä, missä on ongelman tai ratkaisun ydin ja sen avulla voidaan saada aidosti uusia näkemyksiä tutkittavasta asiasta. Tutkimusmenetelmien kombinaatiolla on mahdollista täydentää kummankin menetelmän heikkouksia ja rakentaa niiden yhdistelmästä taitava päättelyketju. (Mattinen 2006, 48–51.)

Löytänä ja Korteso (2011, 207) pitävät tärkeänä, että liiketoiminnan kehittämisessä seurannan ja tutkimisen kohteena ovat asiakkaiden kokemukset sekä asiakaskokemuksen johtamisen tila (johtamisen vaikutukset ja tuotto). Kysymykset on suunniteltava asiakkaan näkökulmasta ja jokaisen tutkimuksen on oltava oikeasti relevantti ja hyödynnettävissä liiketoiminnan kehittämisessä. Lisäksi on tärkeää, että kerätään vain sellaista palautetta johon aiotaan reagoida. He myös toteavat, että yksikertaiset mittarit ovat usein parhaita sillä mittareiden monimutkaistaminen ei lisää tuottoja. (Löytänä & Korteso 2011, 207.)

Storbacka ja Lehtinen (2006, 28) varoittavat organisaatioita perustamasta toimintaansa asiakkaiden nykyisten tarpeiden tunnistamiseen ja tyydyttämiseen. Perinteisillä mark-

kinointitutkimuksilla saadaan selville keskimääräisten asiakkaiden näkemyksiä, mutta havaitsematta jää yksittäisen asiakkaan tilanne, jonka avulla voidaan havaita uusia mahdollisuuksia. Asiakkaiden tarpeiden selvittäminen on tärkeää, mutta se ei riitä aidosti asiakaslähtöisen toiminnan lähtökohdaksi. Syvällisemmällä asiakastiedolla voidaan löytää uusia mahdollisuuksia. Organisaation on selvitettävä asiakkaiden ilmaisemattomia tarpeita ja erityisesti tulevaisuuden tarpeita. (Storbacka & Lehtinen 2006, 28–29.)

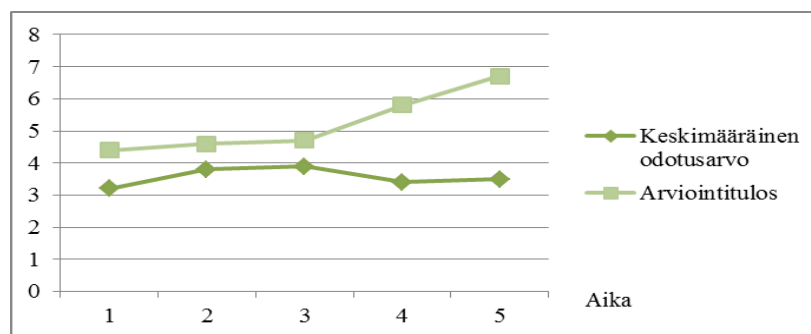
Bergström ja Leppänen (2009, 484) toteavat, että asiakastyytyväisyyttä on seurattava jatkuvasti, jotta on mahdollista nähdä tyytyväisyyden kehitys pidemmällä aikavälillä ja jotta osataan ajoissa kehittää palvelua. Asiakastyytyväisyyttä voidaan seurata spontaanin palautteen, tyytyväisyystutkimusten ja suosittelemäärien avulla. Tyytyväisyystutkimuksilla voidaan mitata kokonaistyytyväisyyttä, tyytyväisyyttä osa-alueittain (tuotteet, tuoteryhmät, osastot, hinnoittelu, laatu, asiakaspalvelu, oman yhteyshenkilön toiminta) ja tekijöittäin (henkilökontaktit, tuote, tukijärjestelmät ja palveluympäristö). Lisäksi voidaan selvittää tyytyväisyyden aste. Organisaatiota kiinnostavat erityisesti ääriyhmät: erittäin tyytyväiset ja erittäin tyytymättömät asiakkaat. Erittäin tyytymättömät lopettavat asiakassuhteensa yleensä nopeasti eivätkä kerro tyytymättömyydestään organisaatiolle vaan kertovat tyytymättömyydestään tuttaville. Erittäin tyytyväiset asiakkaat puolestaan antavat herkästi palautetta ja kertovat tuttavilleen poikkeavan hyvästä palvelusta. Tämän palautteen avulla saadaan tietoa palvelun niistä tekijöistä, jotka organisaatio haluaa säilyttää. Oikein valitut, luotettavat mittarit ja tutkimuksen toistaminen samoilla mittareilla riittävän usein mahdollistaa kehityksen vertailemisen. (Bergström & Leppänen 2009, 485–486.)

Pöllänen (2003, 178) tähdentää, että asiakassuhteiden analysointi edellyttää oikeita tyytyväisyysmittareita; väärät mittarit johtavat tehotomiin kehittämistoimenpiteisiin, aiheuttavat turhia kustannuksia sekä kyseenalaistavat asiakastyytyväisyyden merkityksen. Asiakastyytyväisyyden mittareita ovat muun muassa: suosittelemien määrä, rek-lamaatioiden määrä, kehitysehdotusten määrä, kiitosten määrä, riskiasiakkaiden määrä (asiakaspalautteen perusteella ne asiakkaat, jotka ovat vaarassa katkaista asiakassuhteensa) ja asiakastyytyväisyystutkimuksista johdetut asiakastyytyväisyysindeksit. (Pöllänen 2003, 178.)

## 5.2 Tutkimustulosten esittäminen

Markkinointitutkimusten tuloksista ei sellaisenaan ole hyötyä ellei niiden tuloksia esitetä ymmärrettävässä muodossa päätöksentekoa varten (Wilson 2009, 128). Kotler ja Keller (2009, 143) tuovat esille huomion, kuinka markkinointitutkimuksen tekijöiltä yhä enenevässä määrin pyydetään ennakoivaa ja konsultoivaa roolia tutkimustulosten esittämisessä asiakasymmärrystä lisäävällä tavalla toimintasuositusten kera. Eräät yritykset ovat käyttäneet tutkimustulosten esittämisessä videoita, joilla esitetään tärkeimmät asiakasryhmät henkilöprofiilina ja henkilönä, joka kuvaa tyypillistä asiakasta, hänen persoonallisuuttaan, elämäntyyliään ja tuotevalintojaan. (Kotler & Keller 2009, 143; Kotler ym. 2012, 228.) Edellistä tavanomaisempina keinoina Wilson ym. (2012, 128) tuo esille kolme käyttökelpoista tapaa esittää tulokset: 1) odotusten ja kokemusten tulokset esitetään kahtena janana, 2) graafinen esitys palvelun laadun arviointituloksen ja asiakkaan hyväksyttävänä pitämään palvelun laadun alueen suhteesta toisiinsa (zones of tolerance charts) ja 3) mitattujen palvelutekijöiden esittäminen tärkeys-suorituskyky -matriisilla. (Wilson ym. 2012, 128–130.)

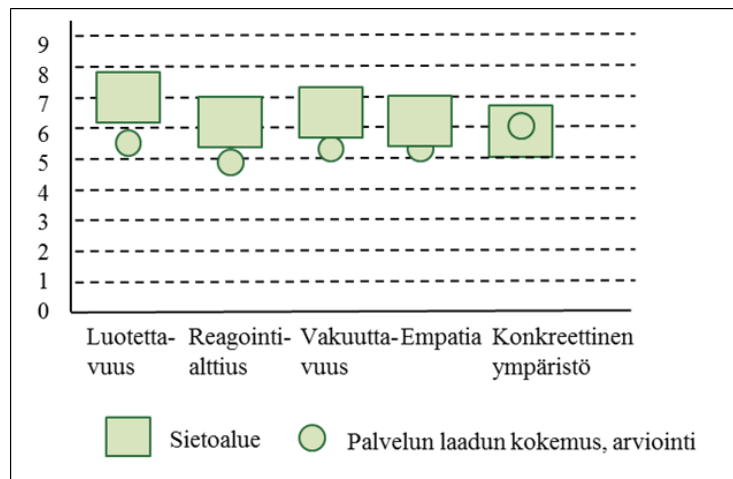
Odotusten ja kokemusten graafisessa esityksessä kuvassa 5 esitetään eri mittausaikoina saadut tulokset asiakkaan odotuksista ja kokemuksista aikajanalla. Janojen väliin jäävä aukko kuvaa laadun vajetta. (Wilson ym. 2012, 129.)



**KUVA 5. Asiakkaan palvelun laadun osatekijään kohdistamien odotusten ja kokemusten aukko (Wilson ym. 2012, 129)**

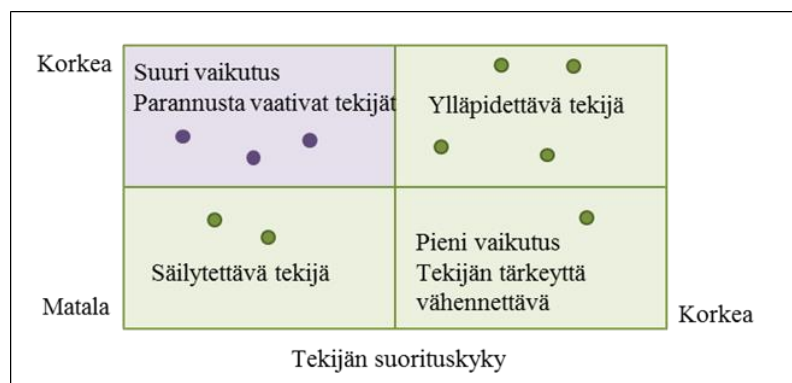
Palvelun laadun arviointituloksen ja asiakkaan hyväksyttävänä pitämään palvelun laadun alueen (zones of tolerance charts) suhde toisiinsa voidaan esittää graafisessa esityksessä kuvan 6 tavalla. Laatikkokuvio kertoo asiakkaan palvelun osatekijään kohdistaman toivotun palvelun ja hyväksyttävänä pitämän palvelun rajat: laatikon yläreuna

on toivotun palvelun arvo ja alareuna on riittävän palvelun arvo. Asiakkaan arvio yrityksen suoriutumisesta mitattavassa laatutekijässä esitetään ympyränä. Kun palvelun arviointia kuvaava ympyrä on laatikon sisällä tai yläpuolella, ylittää yrityksen palvelu asiakkaan odotukset. Kun ympyrä on laatikon alapuolella, alittaa yrityksen palvelu minimivaatimustason, jolloin asiakkaat ovat tyytymättömiä palveluun. (Wilson ym. 2012, 129.)



**KUVA 6. Palvelun laadun kokemuksen arviointituloksen ja hyväksyttävänä pidetyn palvelun rajat laatutekijöittäin (Wilson ym. 2012, 130)**

Nelikenttä tärkeys-suorituskyky -matriisilla (kuva 7) voidaan esittää asiakkaan odotukset ja mitattavien tekijöiden tärkeys. Mitattavan tekijän tärkeys ilmaistaan pystyakselilla, alhaalla on vähäinen tärkeys ja ylhäällä erittäin tärkeä. Suorituskyky ilmaistaan vaakakselilla, vasemmalla matala ja oikealla korkea suorituskyky. (Wilson ym. 2012, 130.)



**KUVA7. Tärkeys-suorituskyky -matriisi (Wilson ym. 2012, 130)**

Matriisissa suorituskyky voi olla odotusten ja kokemusten välinen kuilu tai suorituskyky suhteessa kilpailijaan. Vasemmalla yläkulmassa olevaan alueeseen sijoittuvat palvelutekijät, jotka ovat tärkeimpiä, mutta suorituskyky on heikko eli tekijät, joilla on suurin vaikutus laadun parantamisen kannalta ja jotka kaipaavat parantamista. Kuvion toiseen oikeanpuoleiseen ylälaatikkoon sijoittuvat palvelutekijät, joissa yritys suoriutuu hyvin ja jotka ovat asiakkaalle erittäin tärkeitä eli näitä tekijöitä säilytetään, ylläpidetään. Kahteen alempaan laatikkoon sijoittuvat palvelutekijät, jotka vähemmän tärkeitä ja vasemman puoleisten tekijöiden suorituskyky on huono ja oikean puoleisten hyvä. Ne eivät vaadi toimenpiteitä samassa määrin kuin ylälaatikoihin sijoittuvat tekijät. (Wilson ym. 2012, 130–131.)

Myös Ylikoskella (1999, 167) on käyttökelpoinen nelikenttäanalyysi asiakastytyväisyytutkimusten tuloksien tarkastelemiseen (kuva 8).

		Tyytyväisyys	
		Alhainen	Korkea
Ominaisuuden tärkeys	Matala	Parannustoimenpiteet eivät kiireellisiä	Tarpeettomia vahvuuksia – voidaan heikentää
	Korkea	Ensisijalla olevat parannettavat ominaisuudet	Organisaation vahvuudet

**KUVA 8. Asiakastytyväisyytutkimuksen tulosten tarkastelun nelikenttä (Ylikoski 1999, 167)**

Asiakastytyväisyytutkimuksen tulokset ryhmitellään nelikenttään, jossa ominaisuuden tärkeys on pystyakselilla ja tyytyväisyys on vaakakselilla. Vasempaan alakenttään sijoittuvat kehittämistä vaativat ominaisuudet. (Ylikoski 1999, 167.)

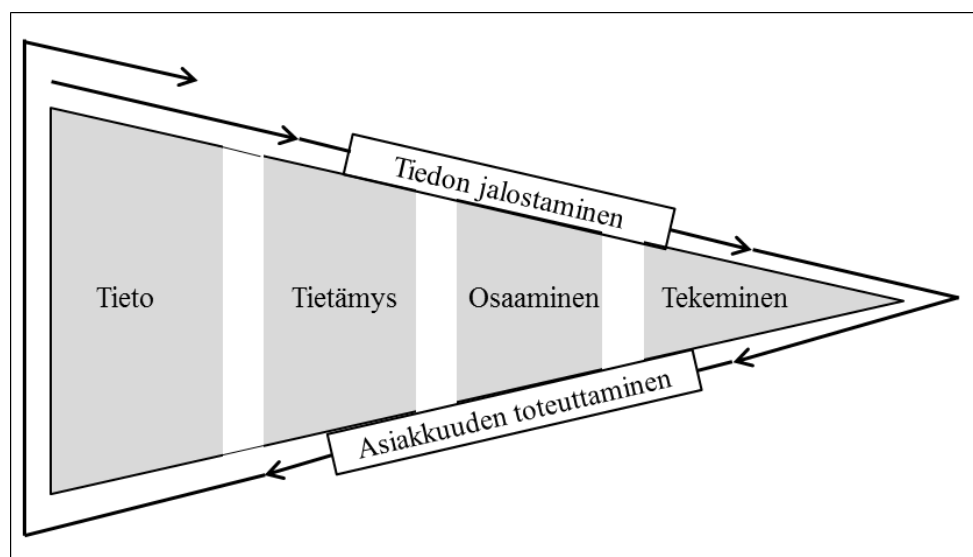
### 5.3 Tutkimusten tulosten hyödyntäminen

Hyvin suunniteltu, toteutettu ja esitetty asiakkaiden odotuksista ja kokemuksista kertova tutkimus on vasta ensimmäinen osa matkalla asiakasymmärrykseen. Tutkimustuloksia tulee käyttää tarkoituksenmukaisella tavalla, jotta saadaan aikaan muutoksia ja



parannuksia palvelun tuottamiseen. Tutkimuksiin osallistuneet asiakkaat saattavat turhautua ja ärsyyntyä jos yrityksen toiminnassa ei koskaan näy toivottuja muutoksia. Ymmärrys parhaasta tavasta hyödyntää tutkimustuloksia ja saada ne näkymään toiminnassa on avaintekijä, jolla suljetaan kuilu asiakkaan odotusten ja johdon arvioimien asiakkaan odotusten välillä. Johdon on saatava tutkimustulosten kertoma informaatio ja asiakkailta saatu tieto muuttumaan toiminnaksi, on ymmärrettävä, että tutkimuksen tavoitteena on saada aikaan parannuksia ja asiakastyytyvyyttä. (Wilson ym. 2012, 131.)

Arantola (2006, 65) kehottaa muistamaan kerättävän tiedon ja päätöstilanteen yhteyden. Mattinen (2006, 166) puolestaan kehottaa organisaatioita kytkemään asiakastiedon johtamistyöhön ja asettamaan tietämyksen johtamisessa tavoitteeksi sen, että kerätty tieto jalostetaan osaamiseksi ja tekemiseksi. Tiedon hyötykäyttöön ottamista voivat haitata asiakastietämyksen kolme kuilua. Kuilu 1 on tiedosta tietämykseen, joka tarkoittaa asiakkaista jatkuvasti kertyvän uuden tiedon siirtymistä tietämyksen, osaamisen ja tekemisen kiertokulkuun. Haasteena on muuttaa tieto ajattelumalleiksi. Kuilu 2 on tietämyksestä osaamiseen eli tietämys muuttuu osaamiseksi silloin, kun se on muutettu toimintasuunnitelmiksi ja sitä on sovellettu käytännön työssä. Haasteena on muuttaa ajattelumallit soveltamistaidoiksi. Kuilu 3 on osaamisesta tekemiseen. Taitojen lisäksi tarvitaan valmiuksia viedä ne käytännön tekemisen tasolle. Haasteena on muuttaa soveltamistaidot toteuttamiskyvyksi. Kuva 9 osoittaa, kuinka edellä mainitut kuilut rakentuvat. (Mattinen 2006, 166–168.)



**KUVA 9. Asiakastietämyksen kolme kuilua (Mattinen 2006, 168)**

Kehitystyön priorisoinnissa organisaatiot pohtivat, tulisiko saatujen tulosten perusteella laittaa nopeita asioita kuntoon vai ottaa laaja kokonaisuus haltuun. Priorisoinnissa auttaa jos organisaatio on tunnistanut omat kriittiset menestystekijänsä. Parhaimmillaan kehittämiskohteiden valinta ja muutokset kyetään toteuttamaan niin, että nähdään kokonaisuus ja kyetään toteuttamaan sen joitakin osia nopeasti. Tehokkaimmin muutokset onnistutaan toteuttamaan organisaatioissa, joissa toteuttamisvalta on selkeästi määritelty jo hankkeiden suunnittelun käynnistyessä. (Mattinen 2006, 163–165.)

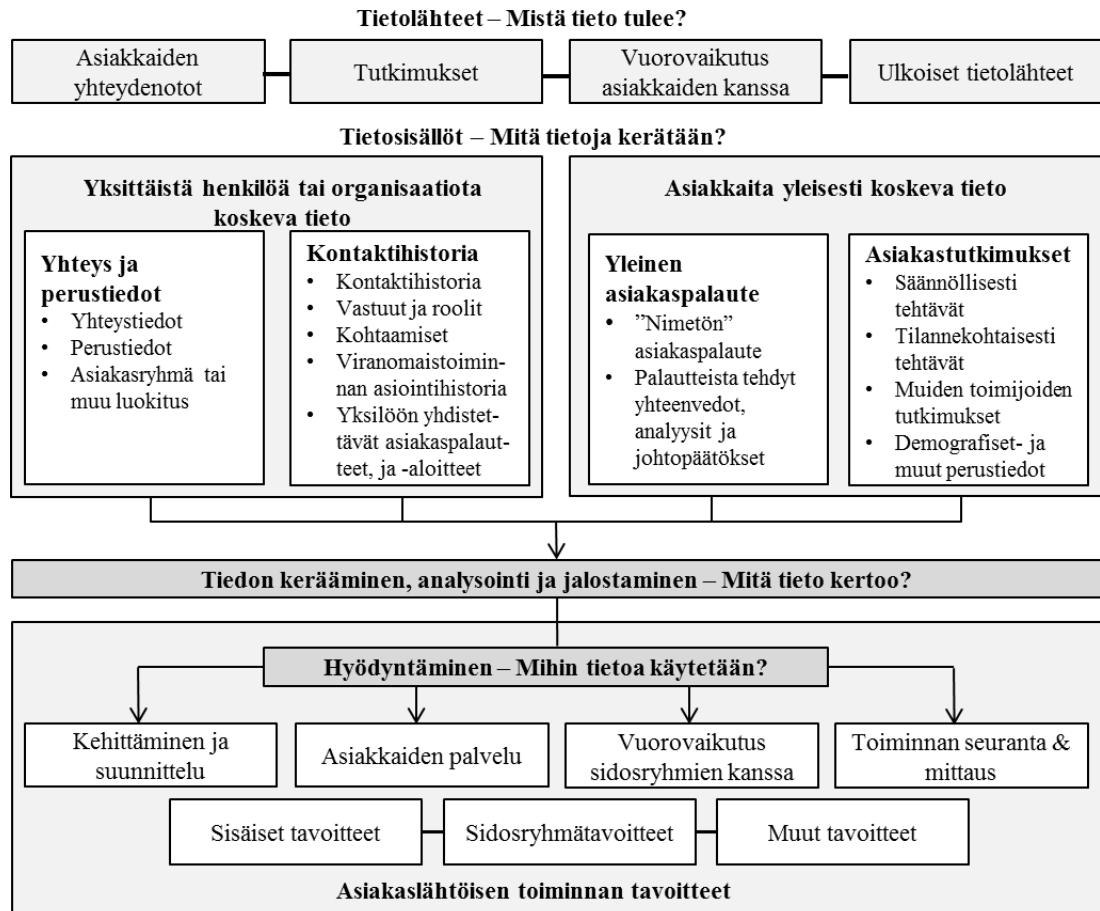
Jo tutkimussuunnitelmassa tulee määritellä, kuinka asiakkailta saatavaa tietoa käytetään ja hyödynnetään. Tutkimuksen tulee olla toimintaan johtavaa, ajankohtaista ja luotettavaa tietoa tuottavaa. Siihen voi sisältyä myös tapoja, joilla yritys voi reagoida välittömästi tyytymättömän asiakkaan palautteeseen. (Wilson ym. 2012, 131.)

Tutkimustulosten analysoinnin perusteella organisaatio päättää tarvittavat toimenpiteet ja laatii niille toimenpidesuunnitelman. Toimenpiteiden suunnittelussa otetaan huomioon myös muuta kautta saatava asiakastieto, jotta asiasta saadaan kokonaiskuva. Toimenpiteiden aiheuttamat kustannukset arvioidaan. Henkilöstölle kerrotaan asiakastytyväisyystutkimusten tavoitteet ja on hyvä ottaa henkilöstö mukaan jo tutkimusten suunnitteluun. Se helpottaa tutkimustulosten hyväksymistä ja sitoutumista asiakastytyväisyyden kehittämiseen. Henkilöstö voidaan ottaa mukaan toimenpiteiden suunnitteluun perustamalla erilaisia kehittämissyörymiä. (Ylikoski 1999, 166–169.)

#### **5.4 Tutkimuksista ja tiedosta asiakkaiden kuuntelujärjestelmään**

Kattavan tiedon ja monipuolisen kuvan saamiseksi asiakkaiden mielipiteistä tarvitaan asiakastytyväisyyden seurantajärjestelmä, joka koostuu suorasta palautteesta ja asiakastytyväisyystutkimuksista (Ylikoski 1999, 155.) Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 114) asiakassegmenttikohtaisessa asiakastytyväisyysjärjestelmässä asiakaspalautteen keräämisen järjestelmään kuuluvat strategiset asiakastytyväisyystutkimukset, prosessimittaukset, suoran palautteen järjestelmä ja erillistutkimukset. Saatua tietoa voidaan hyödyntää muun muassa avainasiakashallinnassa, palveluprosessin kehittämisessä sekä asiakaspalvelun ja myynnin kehittämisessä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 114.) Löytänä ja Korkiakoski (2014) puolestaan korostavat asiakaskokemusta ja asiakaskeksien yrityksen tarvitsemaa asiakaskokemusohjelmaa.

Arantola (2006, 108) esittelee erään julkishallinnon organisaation asiakastiedon mallin. Malli on esitetty kuvassa 10.



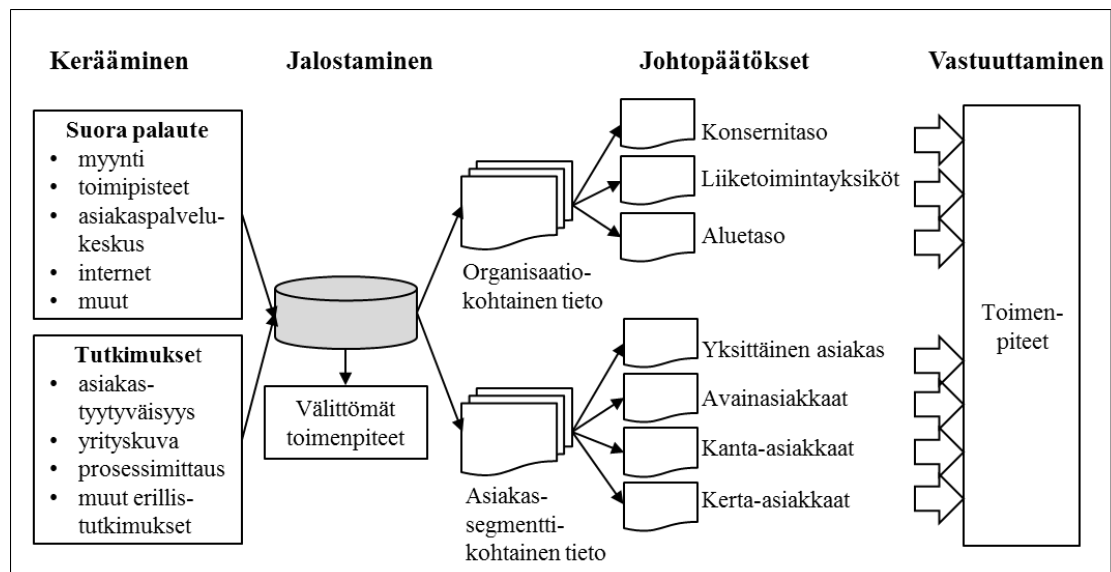
**KUVA 10. Asiakastiedon rakenne (Arantola 2006, 108)**

Tähän asiakastiedon malliin kuuluvat: 1) tiedon lähteet eli mistä tietoa saadaan, 2) tietosisällöt eli mitä tietoja kerätään, 3) tiedon kerääminen, analysointi ja jalostaminen eli mitä tieto kertoo ja 4) tiedon hyödyntäminen eli mihin tietoa käytetään (Arantola 2006, 108).

Storbacka ja Lehtinen (2006, 149) toteavat, että asiakastutkimuksista saatavat tiedot on integroitava johtamisjärjestelmiin, jotta johto saa asiakastietoja samoin kuin he saavat operatiivista laskentatietoa. Tietojen käytöllä tuetaan asiakastyötä tekevien työtä. Organisaation asiakkuustietokantaan kerätään tietoa asiakkaan teoista, tiedoista ja tunteista. Tätä tietoa hyödynnetään asiakkuuksien kehittämiseksi asiakaskohtaamisissa. Tärkeää on myös se, että asiakkuuteen liittyvät tiedot ovat kaikkien saatavilla ja

että organisaation eri osissa kaikki ovat aidosti kiinnostuneita käyttämään tietoa asiakkuuden tehostamiseksi. (Storbacka & Lehtinen 2006, 149–151.)

Systemaattinen asiakaspalautteiden keruu eri kanavista, tiedon tallentaminen ja jatkojalostaminen, palautteen käsittely ja raportointi erilaisille kohderyhmille, johtopäätösten tekeminen organisaation eri tasoilla ja asiakassegmenteittäin ja toimenpiteet saadun tiedon perusteella muodostavat asiakastyytyväisyysjärjestelmän, joka on esitetty kuvassa 11. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 115).



**KUVA 11. Asiakastyytyväisyysjärjestelmä (Ala-Mutka & Talvela 2004, 114)**

Järjestelmä on kokonaisuus asiakaspalautteen keräämiseen asiakaslähtöisesti. Jokaiselle asiakassegmentille rakennetaan oma kokonaisuus, ei kuitenkaan täysin omaa järjestelmää vaan kussakin segmentissä sovelletaan olennaisimpia palautteen keräämisen keinoja ja kanavia. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 113–114.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 81) esittelevät asiakaskeskeisen yrityksen käyttöön asiakaskokemusohjelman, jossa asiakasmittareista, tiedon analyysistä edetään toiminnan korjauksiin ja innovointiin. Se on systemaattinen toimintamalli toiminnan kehittämiseen. Asiakaskokemusohjelmaan kuuluu viisi osa-aluetta: mittaaminen, välitön analyysi, taktiset korjaukset, rakenteelliset korjaukset ja innovointi. Niiden avulla muutetaan yrityksen strategia asiakaskeskeiseksi yrityskulttuuriksi. Mittaamisessa tarvitaan asiakaskohtaamisia mittaavat asiakasmittarit, strategian etenemistä mittaavat

henkilöstömittarit ja asiakas- ja henkilöstömittareihin kytkettävät taloudelliset mittarit. Mittauksessa saadun tiedon analyysi ja toimenpiteiden suunnittelu tulisi tehdä lähellä asiakasrajapintaa. Asiakaskohtainen tieto on satava asiakkaasta vastaavan henkilön tai tiimin käyttöön välittömästi. Taktiset korjaukset eli asiakkaiden erilaisista odotuksista syntyvien pettymysten ja arvostelujen ratkaisut tulisi valtuuttaa asiakkaat parhaiten tuntevien työntekijöiden ratkaistavaksi. Rakenteellisten ongelmien ja korjausten tekemisen voi valtuuttaa ryhmälle, jossa on edustajat kaikilta ongelman kannalta olennaisilta osa-alueilta yrityksessä (esimerkiksi tuotanto, tuotekehitys, markkinointi ja asiakaspalvelu). Rakenteelliset korjaukset voivat tarkoittaa organisaatiosiiilojen purkamista eli asiakkaalle sujuvampaa asiointia niin ettei häntä asiakkuuden eri vaiheissa pallorella eri yksiköiden välillä. Yrityksen tulisi systematisoida uusien ideoiden haltuunotto eli luoda asiakaskeskeiseen innovointiin toimintamallit ja vastuut. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 81–85.)

## **6 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS**

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten valtakunnallinen ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelu (y-aspa) käynnistyi 1.3.2013 Pirkanmaan ja Etelä-Savon ELY-keskuksissa toimivana pilottina. Puhelinpalvelun käynnistäminen oli osa ELY-keskusten ympäristötehtävien asiakaspalvelun kehittämistä monikanavaisesti. Palvelukanavat ovat verkkopalvelu, valtakunnallinen asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelu ja asiantuntijapalvelu ELY-keskuksissa. Monikanavaisen palvelun tavoitteena on parantaa asiakaspalvelua ympäristöasioissa, säästää kustannuksia ja kehittää ELY-keskusten työskentelytapoja. Asiakkaalle halutaan tarjota palvelua yhden luukun periaatteella. Tavoitteena on myös ELY-keskuksissa työskentelevien asiantuntijoiden työajan keskittäminen asiantuntijatyöhön ja työajan sirpaloitumisen vähentäminen asiakasyhteydenottojen ohjautuessa asiakaspalvelukeskukseen.

### **6.1 Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskus**

ELY-keskusten yhteinen visio tavoittelee ELY-keskuksia, jotka vuonna 2015 ovat asiakas- ja kansalaislähtöisesti toimivia, osaavia ja luotettavia alueellisia kehittäjä- ja palveluorganisaatioita. Ne tuntevat toimintaympäristönsä haasteet ja mahdollisuudet ja tuottavat asiakkailleen lisäarvoa. ELY-keskus on sidosryhmiensä arvostama, luotetta-

va kumppani ja ammattitaitoisesti johdettu, osaava ja tehokas toimija. ELY-keskusten toiminnan viitekehys muodostuu yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta, asiakaskeskeytyksestä ja kustannustehokkuudesta. Keskukset parantavat alueiden elinvoimaisuutta, elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä ja väestön hyvinvointia. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten strategia-asiakirja... 2011, 11.)

ELY-keskusten asiakkuustyön suuntaviivat on linjattu vuonna 2011 valmistuneessa ELY-keskusten asiakkuusstrategia 2015 -asiakirjassa. Asiakaslähtöisyyden strategia määrittelee olevan ELY-keskusten kykyä määrittellä asiakkaat, tunnistaa asiakkaiden käsitykset, tarpeet ja toiveet sekä tyydyttää ne tehokkaalla tavalla tuottaen sekä yhteiskunnallista vaikuttavuutta että arvoa asiakkaalle. Lisäksi asiakaslähtöisyyteen kuuluu asiakastarpeen ennakointi ja proaktiivinen ratkaisujen etsintä ja kyky tunnistaa eri asiakas- ja sidosryhmien väliset intressiristiriidat. Asiakkuus on ELY-keskuksen ja asiakkaan välinen suhde, joka joissakin palveluissa on ELY-keskuksen ja asiakkaan välinen suora kontakti, jolloin asiakas on yksilöitävissä (esimerkiksi luvat, rahoitus) ja joissakin palveluissa kontakti on välillisempi eikä asiakasta voida yksilöidä (esimerkiksi turvalliset liikenneyhteydet, puhdas luonto). (ELY-keskusten asiakkuusstrategia 2015, 12.)

Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen tehtävistä ja tavoitteista sovitaan tulosso-  
pimusneuvotteluissa. Asiakaspalvelukeskuksen substanssin kehittämistä ohjaavat ympäristöministeriö ja maa- ja metsätalousministeriö. Y-aspan hallinnollinen asema ratkaistaan ELY-keskusten meneillään olevissa kehittämishankkeissa. (Puomio 2014, 28.) Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskus on vuodesta 2014 alkaen hallinnollisesti Pirkanmaan ELY-keskuksen erikoistumistehtävä. Vastauspisteet toimivat Tampereella ja Mikkelissä. Asiakasneuvojat ovat Pirkanmaan ELY-keskuksen työntekijöitä. Y-aspassa työskenteli vuonna 2013 pilotin aikana viisi asiakasneuvojaa ja kahden henkilötyövuoden verran asiantuntijaneuvojan työpanosta. Lisäksi Pirkanmaalla työskenteli tiedottaja ja palvelupäällikkö. Tarvittava järjestelmätuki saatiin Liikenteen asiakaspalvelukeskuksesta.

Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinjärjestelmänä on Elisan toimittama Orange Contact. Tapahtumanhallintaa hoidetaan Digian toimittamalla asianhallintajärjestelmä CA SD Managerilla, jonne kirjataan soittajien yhteydenotot ja toimenpiteet. Y-aspan yhdenmukaista toimintaa varten käytetään tietämyskantaa, Confluence-

wikiä, jonne kootaan yhteystietoja, toimintamalleja, mallivastauksia ja vastauksia yleisimpiin kysymyksiin. ELY-keskukset tuottavat ympäristötietoa ymparisto.fi-verkkopalveluun ja se toimii myös asiakasneuvojen tietopankkina wikin rinnalla. Ympäristöministeriön asettamien ELY-keskuksen ympäristö ja luonnonvarat -vastuualueen eri tehtäväalueiden 19 toimintamalliryhmää ovat mukana Y-aspan tietämiskannan rakentamisessa ja verkkosivujen kehittämisessä. (Puomio 2014, 15–18.)

## 6.2 Ympäristöasioiden puhelinpalvelun nykytilanne

ELY-keskukset profiloituvat palveluorganisaatioksi, jossa asiakas saa tarvitsemansa palvelun ilman, että hänen täytyy tietää, kuka on oikea asiantuntija. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaille tarjotaan palvelutavoitettavuutta, ei henkilötavoitettavuutta. Tästä syystä ymparisto.fi-palvelussa on asiasanaan perustuva hakutoiminto eikä henkilöha- kua. Silloin, kun ELY-keskusten palvelu on tarjolla keskitettynä asiakaspalveluna, asiasanahaku tarjoaa asiakaspalvelukeskuksen yhteystiedot. (ELY-intrautinen 18.6.2013.)

Ensisijaisesti asiakkaalle tarjotaan palvelua verkkosivuilta, ely-keskus.fi ja ymparis- to.fi. Jos asiakkailta on verkkosivuilta löytyvän tiedon jälkeenkin kysyttävää, yhtey- denotot ohjataan asiakaspalvelukeskuksiin. Tällä hetkellä ELY-keskuksessa toimivia asiakaspalveluja ovat Liikenteen asiakaspalvelukeskus, Yritys-Suomi, Työlinja ja ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskus.

Asiakas voi ottaa yhteyttä ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskukseen puhelimitse, sähköpostilla ja sekä verkkopalvelujen, ely-keskus.fi ja ympäristö.fi, palautelomak- keella. Puhelinpalvelu toimii maanantaista perjantaihin kello 9-16. Yhtäaikaisesti pu- helinpäivystyksessä toimii pääsääntöisesti kaksi asiakasneuvojaa. Asiakaspalveluun soittaessaan asiakkaan ei tarvitse tietää, kuka on oikea henkilö hänen asiassaan ja asi- akkaan puheluun vastataan aina. Asiakas saa asiansa heti vireille ja asiakaspalvelu on ammattimaista, tehokasta ja yhdenmukaista. (Puomio 2014, 16.)

Valtakunnallinen ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskus pilotoi palvelua aloitus- vuonna 2013 antamalla neuvontaa vesilain ja haja-asutuksen jätevesiasetuksen mukai- sissa asioissa ja lisäksi palvelukeskus antoi ympäristöasioiden yleisneuvontaa. Keskus neuvoo puhelimitse ja sähköpostitse kansalaisia, yrityksiä, yhteisöjä ja mediaa suo-

meksi ja ruotsiksi. Yleisneuvontatason yhteydenottoihin vastaavat ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen asiakasneuvojat. Mikäli asiakkaalle ei voida vastata heti, hankkii neuvoja asiakkaan tarvitsemaa tietoa ja ottaa asiakkaaseen yhteyttä myöhemmin. Jos asiaan ei pystytä vastaamaan puhelinpalvelussa, pyydetään asiakasta kertomaan asiastaan tarpeelliset tiedot yhteydenottopyynnön välittämiseksi ELY-keskuksen asiantuntijalle.

Yhteydenottoja maaliskuu-marraskuussa 2013 oli keskimäärin 440 kuukaudessa. Yhteydenotoista suurin osa, 88 %, tuli puhelimitse ja 12 % sähköpostitse. Ruotsinkielistä palvelua tarvittiin 1,7 % yhteydenotoista. Yhteydenotoista 35 % koski vesilakia ja vesihuoltoa eli pilottialueita. Aloituvuonna 2013 puheluista 94 %:iin vastattiin keskimäärin alle 20 sekunnissa. Palvelukeskus pystyi antamaan asiakkaalle vastauksen omatoimisesti noin puoleen saapuneista puheluista. Kaikki y-aspaan tulevat puhelut nauhoitetaan. Nauhoitteita käytetään asiakasneuvojen koulutukseen ja ne ovat käytettävissä myös mahdollisissa neuvontapalveluun liittyvissä riitatapauksissa. (Puomio 2014, 17.) Asiakaspalvelukeskuksen toiminnan seurannassa käytettäviä mittareita ei ole vielä sovittu (Lahtinen 2014).

Tavoitteena on, että palvelu laajenee vuonna 2014 myös muihin ELY-keskusten hoitamiin ympäristöasioihin. Kun monikanavainen toimintamalli on saatu kaikilta osin käyttöön, on tarkoitus, että ympäristöasioiden palvelukeskus hoitaa kaikkien ympäristötehtävien yleisneuvontaa ja toimii asiakkaiden sähköisen asioinnin tukena. (Puomio 2014, 26.)

### **6.3 Asiakastytyväisyyden mittaaminen y-aspassa**

Ympäristöhallinnon monikanavaisen asiakaspalvelun loppuraportissa hankkeen projektipäällikkö Puomio (2014, 19) linjaa, että ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen toiminnan vakiinnuttua asiakaspalautetta hankitaan ELY-keskuksen palautejärjestelmän avulla. Käytössä olevasta tapahtumanhallintajärjestelmästä saadaan myös tietoa toiminnan kehittämisen tueksi. (Puomio 2014, 19.)

ELY-keskusten asiakastytyväisyystutkimusten yhtenäistämisen mahdollisuudet -selvitys suosittaa, että ELY-keskusten asiakas- ja sidosryhmätytyväisyyden tutkimukset ryhmitellään neljään ryhmään: 1) sidosryhmätutkimukset, 2) tunnettuus- ja



mielikuvatutkimukset, 3) eri toimintojen toistuvat tyytyväisyystutkimukset (suora asiakaskontakti) ja 4) tyytyväisyyden mittaaminen palveluihin (välillinen asiakaskontakti). Palautetta saadaan myös spontaanina palautteena. ELY-keskusten asiakkuusstrategiassa todetaan, että hieman pidemmällä aikavälillä on luotava toimintamallit asiakastiedon keräämiseen, hallintaan, analysointiin ja hyödyntämiseen. Asiakastiedon on oltava ELY-keskusten ja ohjaavien tahojen yhteistä tietoa ja molempien osapuolien käyttämää ja hyödyntämää tietoa. (ELY-keskusten asiakkuusstrategia 2011, 17.)

ELY-keskuksissa kerätään palvelutyytyväisyystutkimuksella tietoa rahoitus-, maksatus-, lupa- ja valvontapalvelujen asiakkailta. Sähköinen kysely lähetetään palvelutahtuman jälkeen otokselle palvelun asiakkaista. Kunkin ELY-keskuksen asiakkuustoiminto tekee kyselyistä yhteenvedot ja vertailut kolmen kuukauden välein. Tavoitteena on ymmärtää asiakkaan palvelukokemusta ja tunnistaa asioita, joihin asiakkaat ovat tyytymättömiä. Vastauksien avulla kehitetään palvelua sekä pyritään tunnistamaan kehitystrendit ja alueelliset erot palveluissa. Tietoa hyödynnetään myös ELY-keskusten ohjauksessa ja kehittämisessä. Työ- ja elinkeinoministeriö tai sen palkkaama konsultti tekee kerran vuodessa kaikista kyselyistä valtakunnallisen yhteenvedon. Tämän tavoitteena on tunnistaa kansallisen sekä alueellisen tason kehittämiskohteet. (Palvelutyytyväisyys 2013, 3, 5.)

Palvelutyytyväisyyskyselyssä palvelun laatuun vaikuttavina tekijöinä, joita vastaajaa pyydetään arvioimaan, ovat palvelun asiantuntemus, palvelun ystävällisyys, asian käsittelynopeus ja päätöksen perustelut. Lisäksi vastaajaa pyydetään antamaan arvosana palvelulle kokonaisuutena. Arviointiasteikko on viisiportainen: heikko-kiitettävä ja mukana on vaihtoehto: en osaa sanoa. Kyselyssä asiakasta pyydetään kertomaan tyytymättömyyden syy, mikäli arvosana jollekin tekijälle on heikko tai välttävä. Myös arvosanan kiitettävä antavia pyydetään kertomaan, mihin he olivat erityisen tyytyväisiä. Lisäksi vastaaja voi antaa vapaamuotoista palautetta ja esittää kehittämis ehdotuksia. (Kleemola ym. 2014, Palvelutyytyväisyyskyselyn esitysmateriaali.)

Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskus kerää, tallentaa ja käsittelee asiakkailta nettipalveluista (ely-keskus.fi ja ymparisto.fi), sähköpostilla lähetetyt ja puhelimitse saatavat ympäristöasioista koskevat palautteet. Palautteet kirjataan ja luokitellaan asianhallintajärjestelmään. Asiakkailta saatu asiakaspalvelua koskeva palaute käsitellään palvelupäällikön kanssa. Erillistä asiakaspalautekyselyä tai ELY-keskusten käyttöön ot-

tamaa palvelutyytyväisyyskyselyä y-aspan asiakkaille ei ole käytössä. (Lahtinen 2014.)

Toiminnan sisäiseen asiakaspalvelun laadunarviointiin otetaan lähitulevaisuudessa käyttöön puhelinpalvelun asiakaskohtaamisten laatukriteeristö. Laatukriteeristön kehittävät kaikissa ELY-keskusten asiakaspalvelukeskuksissa työskentelevät työntekijät asiakaspalvelun jatkokoulutuksen yhteydessä. Tätä kriteeristöä käytetään yksittäisen asiakasneuvojan puheluiden laadun toteutumisen arvioinnissa. Tarkoituksena on, että puhelinpalvelun laadun arviointiin koulutetaan arvioitsijat, jotka arvioivat puheluita asiakasneuvojan kanssa. (Lahtinen 2014.)

## **7 LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT**

Tutkin laadullisella tutkimuksella puhelinpalvelun asiakkaiden näkemyksiä palvelun hyödyistä, erinomaisen puhelinpalvelun osatekijöistä, puhelinpalvelun käytön syistä sekä odotuksista ja kokemuksista. Tutkin laadullisella tutkimuksella myös työntekijöiden näkemyksiä asiakastyytyväisyydestä ja palvelun laadusta. Molemmat tutkimukset toteutin haastattelemalla. Lisäksi hankin benchmarking-menetelmällä tietoa Kansaneläkelaitoksen Yhteyskeskuksen tavoista tutkia Kelan asiakkaiden mielipiteitä ja asiakastyytyväisyyttä.

### **7.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä**

Haastattelu sopii aineiston hankkimisen metodiksi silloin, kun halutaan tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla. Menetelmän etuna verrattuna muihin menetelmiin on se, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tai tietoa tutkittavasta asiasta ja ilmiöstä. Lisäksi etuna on myös joustavuus; tutkija voi esittää kysymykset aiheelliseksi katsomassaan järjestyksessä, toistaa kysymyksen, selventää kysymysten sanamuotoa, oikaista väärinkäsityksiä ja keskustella haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarjajärvi 2013, 73.) Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 36) mukaan haastattelu sopii metodiksi edellisten syiden lisäksi silloin, kun kyseessä on koko väestöä koskeva satunnaisotos tai kun kohdejoukolla on alhainen koulutustaso, tutkittavilla on alhainen motivaatiotaso, tutkittavana on intiimejä ja emotionaalisia

asioita, kartoitetaan tutkittavaa ilmiötä, halutaan ilmiötä kuvaavia esimerkkejä ja tutkitaan aihetta, josta ei vielä ole objektiivisia testejä.

Haastattelun heikkoutena kyselyyn verrattuna ovat kalleus ja aineiston keruun aikaa-vievyys (Tuomi & Sarjajärvi 2013, 73). Haastattelun haittoina Hirsjärvi ja Hurme (2008, 35) pitävät edellisten lisäksi haastattelijalta vaadittavaa taitoa ja kokemusta, haastattelijasta ja haasteltavasta johtuvat virhelähteitä sekä vapaamuotoisen haastattelun analysoinnin, tulkinnan ja raportoinnin ongelmallisuutta valmiiden mallien puuttuessa.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 43) mukaan tutkimushaastattelulle ominaisia piirteitä ovat: haastattelu on ennalta suunniteltu, haastattelun laittaa alulle ja haastattelua ohjaa haastattelija, haastattelijalla on motivoiva vaikutus haastateltavaan, haastattelijalla on tunne roolinsa kun taas haastateltava oppii sen haastattelun kuluessa ja haastateltavan on voitava luottaa tietojen luottamukselliseen käsittelyyn.

Tutkimushaastattelun tyyppejä erotellaan niiden strukturointiasteen eli kysymysten muotoilun perusteella. Voidaan erottaa strukturoitu, standardoitu lomakehaastattelu omaksi luokakseen ja muita tekniikoita ovat strukturoimaton-, puolistrukturoitu-, teema-, syvä- sekä kvalitatiivinen haastattelu. Lomakehaastattelussa kysymykset, väitteet ja kysymysten esittämisjärjestys on täysin määrätty. (Metsämuuronen 2006, 114–115; Hirsjärvi & Hurme 2008, 43–44.) Tuomi ja Sarjajärvi (2013, 74) toteavat, että se on käytännössä useimmiten kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Strukturoimattomasta haastattelusta käytetään myös nimityksiä avoin haastattelu, syvähaastattelu ja keskustelunomainen haastattelu ja siinä käytetään avoimia kysymyksiä. Haastattelijalla on syventävä vaikutus tiedonantajien vastauksiin ja haastattelun jatko perustuu saatuihin vastauksiin. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille sama, mutta haastattelijalla voi vaihdella kysymysten järjestystä ja vastaajat voivat vastata omin sanoin. Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin ja menetelmässä korostetaan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43–48.)

Tutkimuksen koehenkilöt tai kyselyyn vastaajat voidaan valita satunnaisesti tai ei-satunnaisesti. Tutkimuksen luotettavuutta lisää satunnaisotanta, jossa kukin havainto tulee mukaan täysin sattumalta ilman tutkijan tai tutkittavan pyrkimystä. Joskus on

tarpeen tutkia koko perusjoukko ja tutkimus on tällöin kokonaistutkimus. Laadullista aineistoa kerätään yleensä ei-satunnaisella otoksella eli koehenkilöt ovat valittu mukaan joko saatavuuden tai harkinnan mukaan. Harkinnan mukaan valitut henkilöt valikoidaan koska he ovat tutkittavan asian kannalta oleellisia henkilöitä. (Metsämuuronen 2006, 45.)

### *Tämän tutkimuksen aineiston keräämisen, käsittelyn ja analysoinnin toteutus*

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on saada tietää ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen asiakkaiden sekä työntekijöiden mielipiteitä puhelinpalvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden kehittämiseksi ja asiakaspalautejärjestelmän laatimiseksi ympäristöhallinnon asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalveluun.

Tässä tutkimuksessa asiakkaiden sekä työntekijöiden haastattelut toteutettiin puoli-strukturoiduina yksilöhaastatteluina. Kyselyrungot, joiden perusteella haastattelut toteutettiin, on esitetty liitteissä 1 ja 2. Aineiston hankintamenetelmäksi valitsin yksilöhaastattelun koska siten oli mahdollista saada selville kunkin tutkittavan asiakkaan omat näkemykset saamastaan palvelusta ja ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen työntekijän omia puhelinpalvelussa työskentelemiseen perustuvia tietoja ja mielipiteitä puhelinpalvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä.

Teemahaastattelussa minulla oli valmiin haastattelurungon lisäksi myös mahdollisuus esittää tarkentavia lisäkysymyksiä sitä mukaa kuin niitä nousi esille haastattelun edetessä. Ennen haastattelujen toteuttamista perehdyin alan kirjallisuuden avulla teemahaastatteluun käsitteenä, kysymysten tekemiseen ja itse haastattelun toteuttamiseen.

## **7.2 Haastatteluaineistojen analysointi**

Haastatteluaineiston analysointia varten litteroitu tai muuten käsitelty aineisto luetaan moneen kertaan (Ojasalo ym. 2009, 99). Sisällönanalyysin avulla tutkimuksen aineisto järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Menettelynä aineisto hajotetaan aluksi

osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108.)

Tuomi ja Sarajärvi (2013, 108–109) tuovat esille Milesin ja Hubermanin (1994) aineistolähtöisen laadullisen aineiston analyysin vaiheet: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Redusoinnilla aineistosta karsitaan tutkimustehtävän ohjaamana tutkimukselle epäoleellinen pois, informaatiota tiivistetään tai pilkotaan osiin. Aineistosta koodataan tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. Klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä käymällä läpi aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään, yhdistetään luokaksi ja nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokitteluyksikkönä voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Aineiston abstrahoinnilla erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Alkuperäisinformaation kielellisistä ilmauksista edetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia, niin kauan kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108–111.)

Haastatteluaineiston eli sanallisesti kuvatun aineiston analyysissä käytetään ilmiöiden esiintymisen määrän laskemista eli kvantifiointia ja esittämistä taulukossa tai diagrammissa. Litteroitu aineisto voidaan purkaa teema-alueittain tai aineistosta nousevin teemoin. (Ojasalo ym. 2009, 99; Tuomi & Sarajärvi 107.) Sisällön analyysi voi olla aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108.)

Tämän opinnäytetyön kahden haastattelututkimuksen aineisto tallennettiin sanelimelle ja litteroitiin. Aloitin aineiston sisällön analyysin lukemalla haastattelutekstit neljään kertaan. Lukukerroilla aineisto tuli tutuksi ja sisällöstä alkoi löytyä toistuvia tekijöitä. Aineistoa käsitteilyssä ja luokittelussa käytin apuna laadullisen aineiston MaxQda-ohjelmaa.

Puhelinpalvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä analysoin teoriaohjaavan analyysin avulla. Teorianäkökulmaksi käytin Deanin (2004) koettua puhelinpalvelun laatuun vaikuttavia osatekijöitä: asian ratkaisu yhdellä soitolla, palvelun jonotusaika, joustavuus (tarpeeksi aikaa, asiakasta ei hoputeta), avustaminen asiakkaan ongelman määrittämisessä, asia-

kaspalvelijan osaaminen, ystävällisyys, vakuuttavuus, luottamuksellisuus asiakkaan tietojen käsittelyssä, empaattisuus ja ratkaisuvoima. Näihin tekijöihin lisäsin aineistosta esille nousevat tekijät, joita työntekijöiden haastatteluaineistossa olivat asiakaspalvelijan viestintä, asiakkaan viestintäosaaminen ja -kyky, organisaation maine ja uskottavuus ja nettisivustojen käytettävyys. Asiakkaiden haastattelussa Deanin (2004) esittämien tekijöiden lisäksi esille tuli kaksi edellä mainituista eli asiakaspalvelijan viestintä ja nettisivustojen käytettävyys. Koetun puhelinpalvelun laadun osatekijöitä käytin luokittelun pääluokkina.

Yhdistävänä luokkana luokittelussa käytin Grönroosin (2010, 100) määrittelemiä palvelun laatu-ulottuvuuksia: tekninen eli lopputulosulottuvuus, toiminnallinen eli prosessiulottuvuus ja imago suodattavana laatu-ulottuvuutena. Laatu-ulottuvuuksiin lisäsin palvelumaiseman sekä puhelinpalvelussa tärkeäksi havaitun palveluhenkilöstön vaikutuksen ja asiakkaan oman käytöksen vaikutuksen palvelun lopputulokseen, koska ne nousivat vahvasti esiin aineistosta ja niille on myös tutkimuksissa havaittua teoriapohjaa. Palvelumaiseman laatu-ulottuvuutena on tuonut esille Bitner (1992). Puhelinpalvelussa palvelumaisema on fyysisten tilojen sijaan puhelinpalvelun hyödyntämä nettipalvelusivusto. Jaiswal (2008, 410) on todennut, että puhelinpalveluhenkilöstön ihmissuhdetaidoilla on suora vaikutus palvelun laatuun. Zeithaml ym. (2006, 388) havainto on, että palvelujen asiakkaat vaikuttavat omalla käytöksellään palvelutapahintaan, palvelun onnistumiseen ja sitä kautta omaan tyytyväisyyteensä palveluun. Palvelun asiakkaat ovat jossain määrin itse vastuussa tyytyväisyydestään palveluun. (Zeithaml ym. 2006, 388.) Aineiston analyysin yhdistävän luokan käsitteitä ovat siten lopputulos, palveluprosessi, palveluhenkilöstö, palvelumaisema, asiakkaan oma vaikutus palveluun ja imago.

Luokittelua on havainnollistettu taulukossa 7, josta ilmenevät tässä tutkimuksessa käytetyt puhelinpalvelun laadun osatekijät (pääluokka) ja laatu-ulottuvuus (yhdistävä luokka). Vakuuttavuus voi sisältönsä perusteella liittyä joko lopputulos-, palveluprosessi- tai palveluhenkilöstö-ulottuvuuteen.

**TAULUKKO 7. Puhelinpalvelun laadun osatekijät ja laatu-ulottuvuus**

	<b>Puhelinpalvelun laadun osatekijät</b>	<b>Laatu-ulottuvuus</b>
1.	Asian ratkaisu yhdellä soitolla	Lopputulos
2.	Palvelun jonotusaika	Palveluprosessi
3.	Joustavuus (tarpeeksi aikaa, asiakasta ei hoputeta)	Palveluhenkilöstö
4.	Avustaminen asiakkaan ongelman määrittämisessä	Palveluprosessi
5.	Asiakaspalvelijan osaaminen	Palveluhenkilöstö
6.	Ystävällisyys	Palveluhenkilöstö
7.	Vakuuttavuus	Lopputulos, palveluprosessi, palveluhenkilöstö
8.	Luottamuksellisuus asiakkaan tietojen käsittelyssä	Palveluhenkilöstö
9.	Empaattisuus	Palveluhenkilöstö
10.	Ratkaisuvalta	Palveluprosessi
11.	Asiakaspalvelijan viestintä	Palveluhenkilöstö
12.	Asiakkaan viestintäosaaminen ja -kyky	Asiakkaan oma vaikutus
13.	Organisaation maine ja uskottavuus	Imago
14.	Nettipalvelusivustojen käytettävyys	Palvelumaisema

Asiakkaiden haastattelujen palvelukokemusta koskevan aineiston analysoin aineistolähtöisen analyysin avulla.

Aineiston pelkistämisestä ja ryhmittelystä on esimerkki taulukossa 8. Ensin on haastateltavan alkuperäinen vastaus. Haastateltavan vastaus on pelkistetty ja mikäli vastauksessa oli useampia eri luokkaan kuuluvia asioita, on ne luokiteltu omana kohtanaan taulukkoon. Sen jälkeen asian pelkistämistä on jatkettu määrittelemällä ala- ja pääluokka sekä yhdistävä luokka.

**TAULUKKO 8. Aineiston pelkistäminen ja ryhmittely**

<b>Alkuperäinen vastaus</b>	<b>Pelkistetty vastaus</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Pääluokka</b>	<b>Yhdistävä luokka</b>
Ainakin se, että pääsee läpi palveluun, että ei tarvitse odottaa pitkään. Palvelu on ystävällistä ja palveluultista. Kaikkea ei tarvitse tietää, mutta joko asiasta otetaan siinä ensimmäisessä puhelussa selvää tai sitten selkeästi viedään eteenpäin.	Pääsee läpi palveluun, ei odotusta puhelimesta.	Palvelun saavutettavuus	Jonotusaika	Palveluprosessi
	Palvelu on ystävällistä.	Palveluosaaminen	Ystävällisyys	Palveluhenkilöstö
	Asia selviää ensimmäisellä soitolla.	Asian ratkaiseminen	Ratkaisu yhdellä soitolla	Lopputulos
Ehdottomasti ykkönen on se asiantuntemus siellä toisessa päässä. Tuntee, että keskustele jonkun kanssa, joka tietää asioista enemmän kuin itse tietää, kun on hakemassa apua. Tietenkin sellainen ystävällinen asenne ja avulias.	Ykkönen (tärkein) on asiantuntemus.	Asiantuntemus	Osaaminen	Palveluhenkilöstö
	Ystävällinen asenne ja avulias	Palveluosaaminen	Ystävällisyys	Palveluhenkilöstö

Ryhmittelin ja yhdistin samankaltaiset ilmaukset koodaamalla ne laadullisen aineiston analyysin tarkoitetun MaxQda-ohjelman avulla eri luokkiin, jotka nimesin luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Vastauksissa olevat jotkin ilmaisut kuuluivat eri luokkiin ja ne ryhmittelin omiin luokkiinsa. Seuraavaksi kokosin eri ryhmiin koodatut ilmaukset teoriasta johdetun yläkäsitteen alle. Kvantifioin aineiston pääluokkien perusteella (Liite 3). Laskin taulukkoon montako kertaa sama asia esiintyy haastateltavien ilmaissa. Frekvenssien avulla esiin nousevat ilmaisut, joita on ollut aineistossa eniten.

Työntekijöiden haastatteluaineiston jaoin kahteen ryhmään: asiakasneuvojen vastaukset ja asiantuntijaneuvojen vastaukset. Asiakashaastattelujen aineiston jaoin ryhmiin: naisten ja miesten vastaukset, viiteen ikäryhmään ja saiko asiakas palvelun yhdellä puhelulla vai siirrettiinkö puhelu asiantuntijalle. Vertailin eri ryhmien vastauksia ja etsin samankaltaisia ja toisistaan poikkeavia ilmauksia näiden ryhmien välillä.

### **7.3 Henkilöstön haastattelut**

Opinnäytetyöni välitavoitteena tutkin, mitkä tekijät puhelinpalvelussa vaikuttavat palvelukokemukseen ja asiakastyytyväisyyteen. Tätä varten haastattelin ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksessa työskenteleviä asiakasneuvoja ja asiantuntijaneuvoja. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli saada selville työntekijöiden mielipiteitä puhelinpalvelun asiakastyytyväisyyteen ja palvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä.

#### **7.3.1 Tutkimuksen toteutus ja tulokset**

Haastattelin kaikkia ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelussa vuonna 2013 asiakaspalvelutehtävissä työskennelleitä eli viittä asiakasneuvojaa ja neljää asiantuntijaneuvojaa. Asiakaspalvelukeskuksessa työskentelevää palvelupäällikköä en haastattelut, sillä arvioin opinnäytetyön välitavoitteen eli asiakastyytyväisyystekijöiden selvittämisen kannalta olennaiseksi saada asiakaspalvelutyötä tekevillä olevaa ensikäden tietoa. Pirkanmaan ELY-keskuksen tiloissa työskenteleviä haastattelin Pirkanmaan ELY-keskuksen neuvotteluhuoneessa 10.9.2013 ja Etelä-Savon ELY-keskuksessa työskenteleviä haastattelin Etelä-Savon ELY-keskuksen neuvotteluhuoneessa 16.9.2013 ja 17.9.2013. Esitin haastateltaville haastattelun aiheet ennakkoon sähköpostilla ennen haastattelua. Haastattelut tallennettiin sanelimelle ja haastateltavilta pyydettiin ja saatiin tähän lupa.



Yleisenä vaikutelmana työntekijöiden vastauksista kävi ilmi kova innostus tehdä asiakaspalvelutyötä ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksessa ja saada pilotti onnistumaan. Työ koettiin haasteelliseksi monella tavalla, kun pilotin alkaessa 1.3.2013 toiminta aloitettiin lähes tyhjästä. Asiakas- ja asiantuntijaneuvojat kokevat, että ympäristöasioiden tehtäväkenttä on erittäin laaja, ja on vaativaa omaksua koko asioiden kirjo tyydyttävällä tavalla, jotta asiakasta kyetään palvelemaan hyvin.

#### *Työntekijöiden taustatietoja*

Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelun työntekijöistä neljä työskenteli Tampereella Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen tiloissa ja viisi Mikkelissä Etelä-Savon ELY-keskuksen tiloissa. Tampereella työskenteli yksi kokopäiväinen asiantuntijaneuvoja ja kolme asiakasneuvojaa. Mikkelissä työskenteli kaksi asiakasneuvojaa ja kolme asiantuntijaneuvojaa, jotka käyttävät 1/3 työajastaan y-aspan asiakaspalveluun. Kaikki y-aspan työntekijät vastaavat työvuorollaan y-aspan asiakaspalvelunumeroon tuleviin asiakaspuheluihin.

Kaikilla asiakasneuvojilla oli ennen y-aspan puhelinpalveluun siirtymistä useamman vuoden työkokemus ympäristöhallinnon erilaisista tehtävistä. Edellisiä tehtäviä heillä ovat olleet muun muassa ELY-keskuksen ympäristövastuualueen ja edeltävän ympäristökeskuksen yksikön sihteerin tehtävät, kirjaamon tehtävät ja hallinnollisia tehtäviä. Asiantuntijaneuvojat olivat kaikki useamman vuoden ELY-keskuksessa ja sitä edeltävässä ympäristökeskuksessa vesihuollon, vesilain mukaisen valvonnan, vesistöjen käytön ja hoidon, tulvan torjunnan ja tulvariskien hallinnan tehtävissä työskennelleitä asiantuntijoita.

#### *Työntekijöiden näkemykset puhelinpalvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä*

Käytin työntekijöiden puhelinpalvelun laatua koskevien mielipiteiden luokittelussa Deanin (2004) koettuun puhelinpalvelun laatuun vaikuttavia osatekijöitä, joita ovat asian ratkaisu yhdellä soitolla, palvelun jonotusaika, joustavuus (tarpeeksi aikaa, asiakasta ei hoputeta), avustaminen asiakkaan ongelman määrittämisessä, asiakaspalvelijan osaaminen, ystävällisyys, vakuuttavuus, luottamuksellisuus asiakkaan tietojen käsittelyssä, empaattisuus ja ratkaisuvalta. Näihin tekijöihin lisäsin seuraavat tekijät: asiakaspalvelijan viestintä, asiakkaan viestintäosaaminen ja kyky, organisaation maine

ja uskottavuus sekä nettipalvelusivustojen käytettävyys sillä ne nousivat esiin haastatteluaaineistosta. Käytin sisällönanalyysissä aineiston kvantifointia eli laskin litteroidusta aineistosta mainintojen määriä saadakseni selville, kuinka usein jokin laadun osatekijä mainitaan (liite 3).

Työntekijöiden vastauksissa useimmin mainittiin viestintä, osaaminen, empaattisuus ja ratkaisu yhdellä soitolla. Esille nousivat myös vakuuttavuus, asiakkaan avustaminen ongelman määrittämisessä ja jonotusaika. Harvimmin mainittiin joustavuus, ystävällisyys ja asiakkaan viestintäosaaminen ja -kyky.

Useimmin työntekijät toivat esille ja kuvailivat palvelun laatuun vaikuttavana osatekijänä viestinnän (9 mainintaa). Tärkeäksi koettiin puhua ymmärrettävästi ja selvästi. Yksi työntekijä ilmaisi asian näin:

*”Epäselvä puhe on ainakin semmoista ja semmoinen kapulakieli. Puhelinpalvelussa pitää osata asettua asiakkaankin, vähän siihen samaan tasoon sen soittajan kanssa; riippuen siitä, onko se mökin mummo, vai joku ns. hienompi tyyppi, puhutaan vähän sitten sillä kielellä” H9*

Osaamista pidettiin tärkeänä (7 mainintaa): asiakkaalle tulee antaa olennaista, oikeaa ja luotettavaa tietoa. Sekä asiakasneuvojat että asiantuntijaneuvojat toivat esille luotettavan tiedon antamisen tärkeyden myös niin, että mikäli oma asiantuntemus ei riitä, siirretään asia asiantuntijalle vastattavaksi. Yksi haastateltava ilmaisi asian näin:

*”Asiakas saa sen tiedon, mitä se hakee. Tietysti pyrkimys, että tieto pysyttäisiin antamaan asiakkaalle sen puhelun aikana”. (H8)*

Empaattisuus mainittiin seitsemän kertaa ja ystävällisyys kerran. Näihin liittyvinä tekijöinä tuotiin esille ystävällisyys, tilannetaju asian käsittelyssä, läsnäolo hetkessä, asiakkaan asian ymmärtäminen ja asiakkaan aito kohtaaminen. Kanssakäymisestä asiakkaan kanssa tuotiin esille, että asiakkaan asiaa ei vähätellä, palvelu on ihmisläheistä, ei liian virkamiesmäistä, kuten seuraavassa yksi haastateltava asian ilmaisi:

*”... ihmisläheistä jollain tavalla, että sen soittajan ei tarvitse pelätä, että se on nyt jonkun kankean virkamiehen kanssa siinä tekemisissä vaan, että siellä on ihan ymmärtäväinen tavallinen ihminen, joka keskustelee hänen kanssaan tästä asiasta”. (H9)*

Kykyä antaa asiakkaalle vastaus yhdellä soitolla pidettiin tärkeänä (6 mainintaa). Ratkaisu pyritään antamaan heti tai jos asia on laaja ja vaatii enemmän selvittelyä, pidettiin hyvänä kertoa asiakkaalle jo puhelun aikaisessa vaiheessa, että asiaa selvitetään ja

annetaan lupaus, milloin asiaan palataan. Tämä nähtiin tärkeäksi, jotta asiakasta ei turhaan odotuteta puhelimessa.

*”... asiakas saa vastauksen niihin kysymyksiinsä, pystyttäis mahdollisimman pitkälle neuvomaan puhelimessa, että ei tarvitse kääntää mihinkään tai pyytää soittaa muualle”.* H3

Hyvään puhelinpalveluun haastateltavat katsoivat kuuluvan palveluun pääsyn helpouden eli asiakkaalle mahdollisimman lyhyt jonotusaika puhelimessa (4 mainintaa). Tärkeää on asiakkaan avustaminen ongelman määrittelyssä (4 mainintaa): *”... osaa tehdä oikeita kysymyksiä..”* (H3). Palvelun vakuuttavuuteen (4 mainintaa) kuuluvina asioina haastateltavat toivat esille kyvyn palvella niin, että asiakas tuntee, että häntä kuullaan ja hänen asiansa on otettu käsittelyyn. Yksi haastateltava ilmaisi asian näin:

*”Asiakkaalle jää sellainen kuva, että hänen asiansa tulee nyt selvitettyksi, ettei jää sellaista pompottelun kuvaa tai niinku vastuun siirtelyn kuvaa tai tällaista, hänen asiansa tulee kuulluksi.”* (H7)

Kaksi haastateltavaa toi esille joustavuuden palvelussa eli ei turhaan hoputeta asiakasta, vaan pyrkimyksenä on antaa asiakkaan selittää asiansa rauhassa. Toinen heistä ilmaisi asian seuraavasti:

*”Ei sillä asiakasneuvojallakaan silti saa olla kiire, ei ole mikään itsensäselvyys kuitenkaan, me ei olla mikään palokunta, ei hoideta parissa minuutissa, siinä mielessä pitäisi olla tossa asiakaspalvelussa aikaa, ettei tarvitse hoputtamaan ruveta asiakasta, on aikaa kuunnella.”* (H2)

Haastateltavat eivät hyvän palvelun ominaispiirteitä kysyttäessä tuoneet esille nettisivustoja, organisaation mainetta ja uskottavuutta eivätkä asiakkaan viestintäosaamista ja -kykyä, mutta ne mainittiin saadun negatiivisen palautteen tai haastavien asiakaspalvelutilanteiden yhteydessä. Viisi haastateltavaa kertoi, että asiakkailta tulee negatiivista palautetta siitä, että asiantuntijoiden yhteystietoja ei enää löydy nettisivuilta ja siitä, että sivustoilta on vaikea löytää etsimäänsä tietoa. Yksi haastateltavista kertoi asian näin:

*”... kaikkein eniten mistä tulee negatiivista palautetta, ei niinkään y-aspan toiminnan osalta, kun ihmiset eivät enää nykypäivänä löydä niitä asiantuntijoitte nimiä ja puhelinnumeroita nettisivuilta...”* (H2)

Organisaation maine ja uskottavuus sekä asiakkaan viestintäosaaminen ja -kyky puolestaan tulivat esille vastauksissa, jotka koskivat haastavia asiakaspalvelutilanteita. Kaksi haastateltavaa kertoi asiakkaan negatiivisesta ennakoasenteesta viranomaisten ja ympäristöviranomaisten toimintaa kohtaan: *”Epäili hyvä-veli -verkostoa tai jotain tällaista.”* (H7) Asiakkaan viestintäosaamisesta yksi haastateltava totesi: *”...jotkut*

*asiakkaat alustaa asiansa hyvin, esittelee itsensä ja kertovat asiansa, ja pääsee tosi hyvin kärryille... ” (H9).*

Vertailtaessa asiakasneuvojien ja asiantuntijaneuvojien vastauksia voidaan havaita, että asiakasneuvojat toivat esille kaikki muut koettuun puhelinpalvelun laatuun kuuluvat osatekijät paitsi luottamuksellisuutta tietojen käsittelyssä ja ratkaisuvalltaa. Asiantuntijaneuvojat eivät maininneet edellisten lisäksi ystävällisyyttä, joustavuutta eivätkä asiakkaan viestintäosaamista ja -kykyä. Asiakasneuvojan viestintään ja osaamiseen liittyviä asioita sekä nettipalvelusivustojen käytettävyyden asiakasneuvojat mainitsivat asiantuntijaneuvojia useammin, muutoin mainintojen määrissä ei ollut huomattavia eroja.

#### *Aineiston tarkastelu hyvän puhelinpalvelun laatu-ulottuvuuksien mukaan*

Työntekijöiltä kysyttiin, millaista heidän mielestään on hyvä puhelinpalvelu. Tämän kysymyksen vastauksia käsittelemällä ja ryhmittelemällä aineistoa käyttämällä ryhmittelyssä Grönroosin (2010, 101) esittelemiä koetun palvelun laatu-ulottuvuuksia: tekninen eli lopputulosulottuvuus, toiminnallinen eli prosessiulottuvuus ja imago suodattavana tekijänä. Lisäksi käytin laatu-ulottuvuuksien ryhmittelyssä palveluhenkilöstön vaikutusta (Jaiswal, 2008, 410), asiakkaan omaa vaikutusta palveluun (Zeithaml ym. 2006, 388) ja Bitnerin esille tuomaa palvelumaisemaa (Grönroos 2010, 103). Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja ryhmittelystä on esitetty liitteessä 6: Työntekijöiden vastaukset, hyvän palvelun tunnuspiirteiden ryhmittely ja luokittelu.

Työntekijöiden vastauksissa hyvän puhelinpalvelun osatekijöistä oli eniten palveluhenkilöstöön liittyviä mainintoja (22 mainintaa). Palveluprosessiin liittyviä mainintoja oli 11 ja lopputulos-ulottuvuuteen liittyviä mainintoja 9. Palvelun kokemiseen suodattavasti vaikuttava organisaation imago (2 mainintaa), asiakkaan oma vaikutus palveluun (2 mainintaa) ja palvelumaisema (5 mainintaa) tulivat esille vastauksissa, jotka koskivat haastavia asiakaspalvelutilanteita ja saatua negatiivista palautetta.

*Palvelun prosessiulottuvuus* eli toiminnallinen ulottuvuus kuvaa miten asiakas saa palvelun ja siihen kuuluvat asiakaspalvelutilanteet eli totuuden hetket palvelussa. (Grönroos 2010, 101–102). Palveluprosessiin kuuluvina puhelinpalvelun työntekijät kuvasivat palveluun läpipääsyn (jonotusajan) nopeuden tärkeyttä, asiakkaan yhtey-

denoton syyn selvittämistä ja siinä avustamista sekä asian etenemisen informointia asiakkaalle.

*Palvelun lopputulosulottuvuus* on se, mitä asiakkaat saavat vuorovaikutuksessaan organisaation kanssa (Grönroos 2010, 101). Työntekijät kuvasivat vastauksissaan asiantuntevan ja luotettavan vastauksen antamista yhdellä soitolla tai jos tähän ei kyetä, asian siirtoa asiantuntijalle ja vastauksen lupaamista myöhemmin.

*Palveluhenkilöstöön* liittyvinä asioina vastaajat toivat esille hyvään palveluun kuuluvina asioina empatian osoittamisen ja viestinnän palvelutilanteessa. Burgersin ym. (2000, 156) mukaan palveluhenkilöstön käytöksen ja toiminnan odotetaan olevan joustavaa, vakuuttavaa ja empaattista. Haastateltavat toivat esille, että asiakaspalvelijan käytöksen empaattisuus näkyy ystävällisyytenä, läsnäolona hetkessä ja asiakkaan aitona kohtaamisena. Lisäksi nähtiin, että palvelun tulee olla henkilökohtaista ja ihmisläheistä. Vastaajat toivat esille myös viestintäosaamisen palvelutilanteessa: puhelinpalvelussa on tärkeää huomioida oman äänen käyttö, puheen pitää olla selvää, ymmärrettävää ja kansantajuista.

Vastauksissa kysymykseen hyvästä puhelinpalvelusta työntekijät eivät tuoneet esille organisaation *imagoon*, *asiakkaan omaa vaikutusta palveluun* eivätkä *palvelumaisemaan* liittyviä tekijöitä. Sen sijaan vastauksissa saadusta negatiivisesta palautteesta, yksi työntekijä toi esille, asiakkaan oman suhtautumisen vaikutuksen palvelutilanteessa: ”Mutta joskus se voi olla asiakkaalle jo niin – se vastaanottaminenkin voi olla joskus vaikeaa”. Storbackan ja Lehtisen (2006, 75) mukaan asiakas vaikuttaa kohtaamisen onnistumiseen omilla tunteillaan, tiedoillaan ja teoillaan ja sitä kautta omaan tyytyväisyyteensä palveluun. Imago-ulottuvuus tuli esille, kun kysyttiin haastavia asiakaspalvelutilanteita. Kaksi haastateltavaa toi esille kohtaamansa asiakkaan negatiivisen ennakoasenteen yleensäkin viranomaisten ja ympäristöviranomaisten toimintaa kohtaan. *Palvelumaisema* eli puhelinpalvelussa palvelumaisemaan luettava nettisivustojen käytettävyys tuli esille, kun työntekijät kertoivat, mistä asioista puhelinpalvelussa on tullut negatiivista palautetta. Asiakkaat ovat antaneet palautetta tietojen vaikeasta löydettävyydestä ja asiantuntijan yhteystietojen löytymättömyydestä nettisivustoilta.

*Työntekijöiden näkemykset asiakastytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä*

Asiakastytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden selvittämiseksi työntekijöiltä kysyttiin mielipiteitä siitä, miten ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen asiakkaiden asiakastytyväisyyttä voitaisiin kehittää sekä mistä asioista asiakkaat ovat antaneet positiivista ja negatiivista palautetta. Asiakastytyväisyyteen vaikuttavina asioina työntekijät tunnistivat: palveluprosessin sujuminen, asiakaspalvelijan asiantuntemus, palvelun sisällön tunnettuus, ympäristöasioiden yhdenmukaiset käsittelytavat, asiakkaalle annettujen lupauksen pitäminen, asiakaspalveluosaaminen, puheluun vastaamisen nopeus ja vastaus ensimmäisellä yhteydenotolla.

Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen palvelujen sisällön tunnettuuden lisääminen vaikuttaa työntekijöiden mukaan asiakastytyväisyyteen. Työntekijöiden vastauksista kävi ilmi, että asiakkaat eivät vielä kovin hyvin tunne y-aspan palvelua ja asiakaspalveluun tulee jonkin verran puheluita, jotka eivät kuulu ELY-keskuksen hoitamiin ympäristöasioihin vaan ne kuuluvat jollekin toiselle viranomaiselle. Työntekijät ovat kokeneet, että asiakkaat päättelevät tässä numerossa vastattavan kaikkiin ympäristöasioita koskeviin tiedusteluihin ja osa soittajista puolestaan luulee soittaneensa alueelliseen ELY-keskukseen.

*”Jonkun verran tullut ilmi ehkä tällaista, että nää asiakkaat kuvittelee soittaneensa alueellisen ELY-keskuksen asiantuntijalle, ja kuvittelee, että vastaajalla on paikallistuntemusta, ja siihen ehkä ollaan oltu jonkun verran tyytymättömiä.” (H8)*

Asiakkaita harhaanjohtavaa tai puutteellista on työntekijöiden mielestä ely-keskus.fi -nettisivuilla oleva ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen pelkkä puhelinpalvelun numero; sen yhteydessä ei kerrota palvelun sisällöstä eikä sen rajauksesta.

*”Olen vähän sitä mieltä jos halutaan että tämä on ELY-keskuksen palvelu, se voisi siellä (nettisivuilla) korostua. Monesti he ei tiedä sitä, että tämä ei ole kunnan palvelu eikä SYKEN vaan ELYn.” (H5)*

Työntekijät pitivät tärkeänä antaa asiakkaalle vastaus ensimmäisen yhteydenoton aikana. Lisäksi asiakastytyväisyyteen vaikuttavana pidettiin puheluun vastaamista nopeasti ilman jonotusta. Asiakastytyväisyyden lisäämisessä asiakasneuvojat toivat esille tärkeimpänä asiana oman asiantuntemuksensa kartuttamisen.

*”Kyllä se varmaan se neuvojen ammattitaidon, tavallaan se substanssiosaamisen lisääminen, voisi tyytyväisyyttä lisätä.” (H1)*

Tämän nähtiin olevan tärkeää, jotta asiakasneuvoja pystyy antamaan asiakkaalle vastauksen heti eikä asiakkaan asiaa tarvitse siirtää eteenpäin ELY-keskuksen asiantuntijalle. Tätä tarkoitusta palvelee myös ympäristöasioiden tietopankin sisällön kartuttaminen, joka nähtiin myös tärkeäksi asiakasneuvojan työkaluksi asiakastytyvyyden kehittämisessä.

Etenkin asiakasneuvojat, mutta myös asiantuntijaneuvojat kokivat tärkeiksi erilaisten tiedonlähteiden ja taustatuen toimivuuden ja käytettävyyden. Ympäristöasioiden tietopankki, ELY-keskusten kirjaamisjärjestelmät, JärviWiki, ely-keskus.fi- ja ymparisto.fi -verkkosivut ovat neuvonnassa käytettyjä tietolähteitä ja niiden sisältö ja toimivuus vaikuttaa asiakaspalvelun onnistumiseen. Asiakaspalvelun kannalta toimivimmaksi asiakasneuvojat näkivät, että y-aspassa työskentelee kokoaikainen asiantuntija sekä taustatueksi nimetyt eri ympäristöasioiden asiantuntijat:

*”Nythän meillä on se ongelma, että asiantuntijaneuvojat ovat vain vesilain ja vesilain valvonnan asiantuntijoita, ja näitä kysymyksiä tulee laidasta laitaan. Meillä ei ole sellaista tausta-asiantuntijaa, joka osaisi luonnonsuojeluasioissa, ympäristönsuojeluasioissa, maakäyttö ja rakennuslakiasioissa antaa neuvoja. Pitäisi ehdottomasti olla mukana näiltä kaikilta se asiantuntijaneuvoja mukana tässä.” (H7)*

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen sisäisen toimintaan kuuluvina, suuresti y-aspan palvelukykyyn tai palvelumahdollisuuksiin vaikuttavina tekijöinä työntekijät tunnistivat ympäristöasioiden käsittelyn ja tulkintojen yhdenmukaistamisen ja palveluprosessin sujumisen. ELY-keskusten substanssiasioden prosesseissa ja toimintatavoissa on eroja eri ELY-keskusten kesken ja tämä puolestaan vaikeuttaa puhelinpalvelun kaltaisessa palvelussa tiedon antamista, sillä tällä hetkellä useissa asioissa on vielä otettava huomioon ELY-kohtaiset erot:

*”Meillä on vielä ELY-kohtaisia asioita, eri ELY-keskuksissa hoidetaan eri tavalla, siitä ei voi sanoa yhtä ainoata oikeata vastausta. Sellainen yhdenmukaisuus asioiden hoitoon valtakunnallisesti, tietäis ihan oikeesti että hoidetaan joka ELY-keskuksessa samalla lailla. Meidän on aina kuitenkin varmistettava asia ELY-keskuksesta.” (H3)*

Palvelukulttuuriin ja palveluprosessiin, etenkin y-aspan ja ELY-keskusten asiantuntijoiden välisen yhteistyöhön kaivattiin parannusta. Tämä liittyy myös asiakkaalle annettujen lupauksen pitämisen tärkeyteen. Asiantuntijoiden toivottiin vastaavan heille siirrettyihin asiakaskyselyihin kohtuullisessa ajassa sekä välittämään vastaustieto myös y-aspaan. Asiantuntijoiden sijaisuuksien toimivuus ELY-keskuksissa on vaikuttanut palvelun onnistumiseen; sijaisen puuttuminen vaikeuttaa y-aspan työtä ja asiakas

joutuu odottamaan vastausta pidempään. Palvelun sujumiseen vaikuttavat myös asiantuntijoiden kalentereiden ajantasaisuus ja työntekijöiden tallentamat omaa työtä kuvaavat asiasanat henkilötietojärjestelmään (HeTi-portaaliin), sillä Y-aspassa niitä käytetään asiantuntijan haussa.

Vaikka y-aspan työntekijöiden mukaan asiantuntijat pääsääntöisesti vastaavat y-aspan välittämiin asiakkaiden kysymyksiin nopeasti, eivät kaikki asiantuntijat toimintatapaa vielä noudata. Asiakkaat eivät aina ole saaneet asiantuntijan vastausta ajoissa ja ovat jo ennättäneet soittaa y-aspaan kysyäkseen, missä vastaus viipyy. Kaikkia asiantuntijoiden vastauksia ei ole tullut y-aspaan tiedoksi vaikka vastaus on asiakkaalle lähetetty.

Kaksi työntekijää kertoi kohdanneensa asiakkaita, joilla oli epäilyjä ja negatiivisia ennakoosenteita yleensäkin viranomaistoimintaa tai ympäristöviranomaisten toimintaa kohtaan. Yksi vastaaja kertoi asiakkaiden epäilyistä seuraavasti:

*”Epäili hyvä-veli -verkostoa tai jotain tällaista, ja halusi saada puolueettoman vastauksen jostain toisesta elystä.... .. tämä asiakkaan vastahakoisuus ettei halunnut antaa näitä lähtötietojakaan oli haastavaa.”*  
(H7)

Työntekijän asiakaspalveluosaamisen nähtiin myös vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen: *”Ystävällistä palvelua ja semmoista, että kun lopetetaan puhelu, sanotaan: ”Kiitos soitosta”, tällaisia pieniä juttuja.”* H4

#### *Asiakkaiden antama positiivinen palaute*

Asiakkaat ovat työntekijöiden mukaan antaneet heille suoraa palautetta suhteellisen vähän. Y-aspan palvelulle on ilmeisesti ollut tilausta sillä useat työntekijät kertoivat, että asiakkaat ovat ilmaisseet olevansa tyytyväisiä siihen, että on ollut taho, jolle voi kertoa asiansa ja saada vastauksen tai jättää asian käsiteltäväksi.

Vastausajasta ja asiantuntemuksesta (tai sen puutteesta) on tullut sekä positiivista että negatiivista palautetta. Varsinkin asiantuntijaneuvojat toivat esille, että kiitosta on tullut nopeasta vastaamisesta ja asiantuntemuksesta. Asiakasneuvojat toivat esille, että asiakkaat ovat kiittäneet asiakaspalvelutaitoja melko tunteikkainkin ilmaisin: *”Sulla on hyvä asenne tähän” ja ”... sinä olet ihan enkeli”.* (H5)



### *Asiakkaiden antama negatiivinen palaute*

Yleisin negatiivisen palautteen aihe on ollut se, että keväällä 2013 avatusta, uudesta ely-keskus.fi -verkkopalvelusta ei enää löydy asiantuntijoille suoria puhelinnumeroita kuten löytyi vanhasta verkkopalvelusta. Näin asiakas ei voi soittaa suoraan haluamalleen asiantuntijalle. Joillekin asiakkaille tietojen löytäminen verkkopalveluista, ely-keskus.fi:stä ja ymparisto.fi:stä tuottaa vaikeutta ja he ovat tyytymättömiä.

Palautetta on tullut asiantuntemuksen puutteesta. Jotkut asiakkaat ihmettelevät palvelua, josta ei heti saa vastausta ja ovat tyytymättömiä asiakaspalvelijan osaamattomuuteen:

*”Joskus on hyvinkin kärkkäästi sitten kysytty, että minä vuonna se asetus on tullut voimaan, että etkö sinä sitäkään tiedä. Ehkä on oltu vähän tyytymättömiä siihen tietotasoon...” (H7)*

Vastauksen saaminen kestää joillekin asiakkaille liian kauan, varsinkin tilanteissa, joissa asia siirretään y-aspasta asiantuntijalle, eikä asiakas saa vastausta ensimmäisellä yhteydenotolla vaan joutuu odottamaan vastausta. Vastauksen saaminen parin päivän päästä ei riitä näille asiakkaille.

Ruotsinkielen taidon puutteeseen ovat jotkin ruotsinkieliset asiakkaat olleet tyytymättömiä. Esille on tullut myös se, että lukuisat valtionhallinnon palvelunumerot hämmentävät asiakkaita, eivätkä he tiedä, mihin palvelunumeroon tulisi missäkin asiassa soittaa.

### **7.3.2 Yhteenveto ja johtopäätökset**

Henkilöstön haastatteluilla selvitin ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen työntekijöiden mielipiteitä puhelinpalvelun laadusta ja asiakastyytyväisyydestä sekä ideoita asiakastyytyväisyyden ja palvelun kehittämiseksi. Haastattelin kaikkia yhdeksää puhelinpalvelussa työskentelevää asiakas- ja asiantuntijaneuvojaa. Asiantuntijaneuvojat ovat vesihuollon, vesilain mukaisen valvonnan, vesistöjen käytön ja hoidon, tulvan torjunnan ja tulvariskien hallinnan asiantuntijoita. Asiakasneuvojat ovat ennen y-aspaa työskennelleet toimistotehtävissä hallinnossa, kirjaamossa tai ympäristövastuualueen jossakin yksikössä.

Asiakas- ja asiantuntijaneuvojat arvioivat palvelun ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksessa käynnistyneen hyvin ja asiakkaiden saavan hyvää palvelua. Palvelun käynnistämävaiheen asiantuntemuksen ja taustatukena toimivien tietokantojen puutteellisuuksia on pyritty paikkaamaan oikealla palveluasenteella ja työmotivaatiolla. Asiakasneuvojilla on ollut halu sekä kova innostus saada palvelu toimivaksi ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Haastavaksi asiakasneuvojat näkevät palveluun kuuluvien asioiden laajuuden ja vieraskielisen palvelun.

Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen asiakasneuvojat ja asiantuntijaneuvojat tunnistivat puhelinpalvelun laatuun vaikuttaviksi tekijöiksi: asian ratkaisu yhdellä soittolla, palvelun jonotusaika, joustavuus, avustaminen asiakkaan ongelman määrittämisessä, asiakaspalvelijan osaaminen, ystävällisyys, vakuuttavuus, asiakaspalvelijan viestintä, empaattisuus, organisaation maine ja uskottavuus sekä nettipalvelusivustojen käytettävyys. Nämä tekijät ovat Deanin (2004) tutkimuksessaan käyttämiä puhelinpalvelun laadun osatekijöitä lisättyinä aineistosta nousseella neljällä tekijällä: asiakaspalvelijan viestintä, asiakkaan viestintäosaaminen ja -kyky, organisaation maine ja uskottavuus sekä nettipalvelusivustojen käytettävyys. Deanin (2004) tunnistamista puhelinpalvelun laadun osatekijöistä tässä tutkimuksessa työntekijät eivät tunnistanee kahta tekijää: luottamuksellisuutta asiakkaan tietojen käsittelyssä ja ratkaisuvaltaa.

Asiakastyytyväisyyteen työntekijät kokivat vaikuttavan palvelun sisällön tunnettuden, vastauksen antamisen ensimmäisellä yhteydenotolla, puheluun vastaamisen nopeuden, asiakaspalvelutyöntekijän asiantuntemuksen, asiakaspalveluosaamisen, ympäristöasioiden yhdenmukaisten käsittelytapojen, asiakkaalle annettujen lupauksen pitämisen ja palveluprosessin saumattoman sujumisen.

Ympäristöasioiden asiakaspalvelun työntekijöiden asiakaspalvelussa saaman kokemuksen mukaan asiakastyytyväisyyttä voitaisiin parantaa seuraavilla toimilla:

1. Tekemällä palvelun sisältö tunnetuksi asiakkaille.
2. Antamalla palvelu asiakkaalle ensimmäisen yhteydenoton aikana.
3. Yhtenäistämällä ELY-keskusten ympäristöasioiden käsittelyn toimintatapoja ja tulkintoja.
4. Pitämällä asiakkaan jonotusaika mahdollisimman pienenä.
5. Saamalla Y-aspain ja ELY-keskusten asiantuntijoiden välinen palveluprosessi ja palvelukulttuuri toimivaksi.

6. Parantamalla y-aspan käyttämien erilaisten tiedonlähteiden ja taustatuen, mukaan lukien asiantuntijatuen, riittävyyttä ja toimivuutta.

Merkillepantavaa työntekijöiden asiakkailta saamissa palautteissa on se, että monet asiakkaat eivät vielä tunne tätä palvelua sekä se, että osa asiakkaista on tyytymättömiä palvelumalliin, jossa ei enää saa yhteyttä suoraan asiantuntijaan.

### *Johtopäätökset*

Työntekijöiden haastattelun tulosten pohjalta puhelinpalvelun laatuun vaikuttavina tekijöinä nousivat esille palveluhenkilöstöön liittyvät tekijät, etenkin viestintä, osaaminen ja empaattisuus. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavina asioina nousivat esiin etenkin palveluprosessiin, osaamiseen ja palvelun tunnettuuteen liittyvät tekijät.

Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen työntekijät toivat esille palveluprosessin laatuun liittyvinä asioina esille vakuuttavuuden, jossa nähtiin tärkeäksi antaa asiakkaalle luotettavaa tietoa ja jos omat taidot eivät riitä vastaamiseen, siirretään asia asiantuntijalle vastattavaksi. Samalla asiakkaalle annetaan tieto, milloin hän saa palvelun. Nähtiin myös tärkeäksi, että asiakasta ei pompotella, eikä vastuuta palvelusta siirrellä.

Palvelun lopputuloksen hyvä laatu, asiakkaalle annettava asiantunteva ja luotettava vastaus ensimmäisellä puhelinsoitolla, oli työntekijöiden tavoitteena. Asiakastyytyväisyyteen palveluprosessissa vaikuttavat työntekijöiden mukaan prosessin sujuminen, lupauksen pitäminen, asiantuntijatuki, yhdenmukaiset käsittelytavat ja vastaamisen nopeus. Prosessin sujumisessa tuotiin esille palvelun rajapinta y-aspasta ELY-keskuksen asiantuntijalle. Asiantuntijan toivottiin vastaavan hänelle siirrettyyn asiakkaan kysymykseen ajoissa sekä laittavan vastauksen tiedoksi y-aspaan, jotta tiedetään, että asia on hoidettu. Ympäristöasioiden yhdenmukaisten käsittelytapojen ja y-aspan asiantuntijataustatuen nähtiin vaikuttavan prosessin sujuvuuteen ja sitä kautta mahdollisuuteen antaa asiakkaalle palvelu ensimmäisellä soitolla.

Asiakaspalvelutyöntekijöiden osaamisen, niin asiantuntijaosaamisen kuin palveluosaamisen, nähtiin vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen. Osaava ja tietokannoista tarvittaessa tiedot löytävä työntekijä pystyy antamaan asiakkaalle palvelun ensimmäisellä yhteydenotolla. Palvelun ja sen sisällön tunnettuuden puute tuli esille asiakastyy-

tyväisyyteen vaikuttavana tekijänä. Asiakas ei tiedä, mitä odottaa palvelulta, jota ei tunne. Odotukset saattavat olla epärealistiset ja saada aikaan pettymyksiä.

Aineistosta voi nostaa esille seuraavia vahvuuksia ja kehittämiskohteita.

### *Vahvuudet*

Vahvuutena ympäristöasioiden asiakaspalvelussa voi nähdä työntekijöiden innostuksen ja halun saada puhelinpalvelusta toimiva ja asiakasta palveleva. Työntekijöillä on halu saada asiakkaan asia hoidettua yhdellä soittokerralla ja he ymmärtävät sen vaikuttavan palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Vahvuutena on myös palvelun saaminen ilman jonotusta; puheluihin pystytään vastaamaan nopeasti. Lisäksi työntekijät tunnistavat hyvän puhelinpalvelun ja asiakaspalvelun tekijöitä ja pyrkivät palvelemaan niiden mukaisesti.

### *Kehittämiskohteet*

Palvelusta asiakkaille tiedottaminen ja palvelun tunnetuksi tekeminen on vielä kesken. Palvelun rajaaminen ja siitä asiakkaille tiedottaminen on tarpeen: palveluun kuuluvan yleisneuvonnan voi käsittää lavasti, se ei rajaa palvelua ja voi ohjata asiakkaiden odotuksia väärään suuntaan. Asiakasneuvojat kokevat substanssiosaamisessaan olevan puutteita. Palveluprosessia ja palvelukulttuuria on täsmennettävä ELY-keskuksissa työskentelevien asiantuntijoiden vastausten ja heidän antamansa taustatuen osalta. Puhelinpalvelun käytössä olevan ympäristöasioiden tietopankin tietosisältöä on kartutettava. ELY-keskusten ympäristöasioiden toimintatapoja on yhtenäistettävä.

### *Kehittämiskohteiden korjausten vaikutukset*

Palvelun rajaamisella annetaan asiakkaille tieto, mitä palveluja heillä on lupa odottaa. Näin asetetaan asiakkaan odotuksia kohdalleen, realistiselle tasolle. Asiakkaan arvio palvelun laadusta on ennako-odotusten ja palvelusta saadun kokemuksen erotus. Jos asiakkaan odotukset ovat korkealla, kokee hän objektiivisesti hyvälaatuisiksi arvioitun palvelun huonona, koska se ei vastaa hänen odotuksiaan. Samoin voi asiakas kokea kohtuullisen palvelun hyvänä, jos hänen ennako-odotuksensa palvelusta ovat olleet kovin vaatimattomat.

Asiakasneuvojen substanssiosaamisen karttuessa, ja kattavasti tietoa sisältävän tietopankin tietosisällön tukiessa asiakasneuvojen palvelua, yhä useampi palveluun soittava asiakas saa palvelun heti ensimmäisellä soittokerralla. Ympäristöasioiden tietopankki on puhelinpalvelussa työskentelevien asiakas- ja asiantuntijaneuvojen olennainen tietolähde palvelun tuottamisessa asiakkaalle. Vastaus yhdellä asiointikerralla vaikuttaa asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun ja asiakastyytyvyyteen. Lisäksi ELY-keskusten ympäristöasioiden toimintatapojen ja menettelyjen yhtenäistäminen on ehdoton edellytys sille, että puhelinpalvelusta voidaan antaa asiakkaille yksiselitteistä tietoa ja opastusta.

Asiakkaan palvelemiseksi yhdellä soittokerralla vaatii kaikkien edellä mainittujen asioiden kuntoon laittamista. Osaan asiakkaiden kysymyksistä eivät y-aspan asiakas- ja asiantuntijaneuvojat pysty vastaamaan asiantuntijoiden avullakaan, vaan asia vaatii asiantuntijan harkintaa, maastokäyntiä tai muita toimia ja asiakkaan asia siirretään asianomaisen ELY-keskuksen asiantuntijalle. Tämä prosessin vaihe eli asiantuntijoiden taustatuki palveluprosessissa on täsmennettävä: ELY-keskuksessa työskentelevien asiantuntijoiden rooli ja vastuut y-aspan toiminnassa, vastausaika asiakkaalle ja asiantuntijan vastauksen toimittaminen y-aspaan tiedoksi. Palvelukulttuurin kehittämällä ja palveluprosessin täsmennyksillä saadaan palveluun osallistuvat toimimaan saumattomasti asiakkaan hyväksi. Asiakkaalle kitkattomasti toimiva prosessi tuottaa hyvää ja luotettavaa palvelua.

#### **7.4 Asiakashaastattelut**

Opinnäytetyöni kehittämistehtävänä on laatia asiakaspalautejärjestelmä ympäristöhallinnon asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalveluun. Välitavoitteena tutkin, mitkä tekijät puhelinpalvelussa vaikuttavat palvelukokemukseen ja asiakastyytyvyyteen. Asiakashaastattelututkimuksen tavoitteena on saada selville asiakkaiden kokemuksia saamastaan puhelinpalvelusta, mitkä tekijät puhelinpalvelussa asiakkaiden mielestä vaikuttavat asiakastyytyvyyteen ja millaisia odotuksia asiakkailta puhelinpalvelusta on.

#### **7.4.1 Tutkimuksen toteutus**

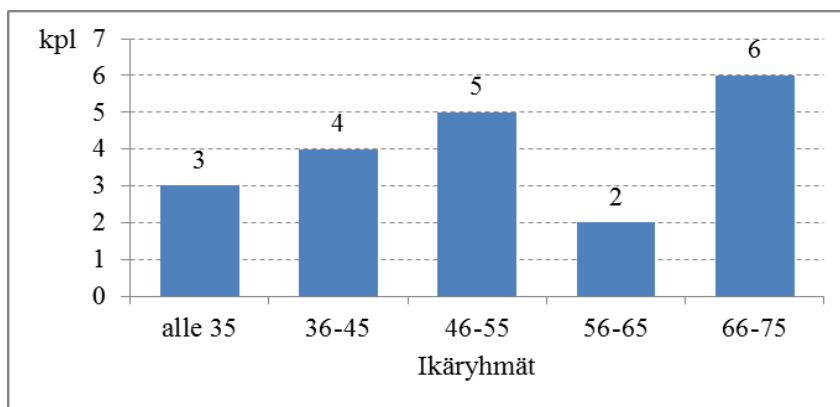
Ympäristöasioiden asiakaspalveluun soittaneiden asiakkaiden haastattelut toteutettiin puhelimitse teemahaastatteluna kahden viikon aikana 28.1.–6.2.2014, kummankin viikon tiistaina, keskiviikkona ja torstaina, illalla kello 18–19. Haastatteluajankohtina maanantai eikä perjantai ole mukana, koska silloin ihmiset ovat kiireisiä viikonlopun tai työviikon jälkeen. Haastattelujen kellonaika valittiin, jotta ajankohta sopisi myös työssäkävälle ja olisi sopiva aika työpäivän jälkeen.

Haasteltaviksi valittiin asiakaspalveluun edellisenä päivänä soittaneita asiakkaita, jotta palvelukokemus olisi tuoreessa muistissa. Puhelinjärjestelmän ylläpitäjältä sain edellisen päivän soittajalistan ja valitsin haasteltavat soittajalistasta sattumanvaraisesti. Haastattelin yhteensä 20 asiakasta. Haastateltavien määrään vaikutti aineiston kylläsymispisteen hakeminen. Saturaatiopiste on saavutettu, kun uudet haastattelut eivät enää tuota tutkimuksen kannalta oleellista uutta tietoa (Ojasalo ym. 2009, 100). Yhdeksän asiakasta, joille soitin, ei halunnut haastateltavaksi ja 8 asiakasta ei vastannut puhelimeen. Haastattelut kestivät 7 minuutista 19 minuuttiin. Haastattelut tallennettiin sanelimelle. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin ja saatiin lupa haastattelun tallentamiseen.

Haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin sanasanaisesti puhtaaksi. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, joten aineiston teemat olivat valmiina luokittelua varten. Teemat ovat asiakkaiden odotukset, palvelukokemukset ja asiakastyytyväisyys. Aineiston luokittelussa käytin apuna laadullisen aineiston käsittelyyn tarkoitettua MaxQda-ohjelmaa.

#### **7.4.2 Tutkimuksen tulokset**

Haastattelin yhteensä 20 ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskukseen soittanutta asiakasta, joista 12 oli miehiä ja 8 naisia. Haastateltavista yksi oli yrittäjä, kolme jonkin yhdistyksen edustajina soittanutta ja loput 16 soittivat yksityishenkilöinä. Nuorin haastateltava oli 22-vuotias ja vanhin 75-vuotias. Vastaajien keski-ikä on 54 vuotta. Vastaajien ikäjakauma on esitetty kuvassa 12.

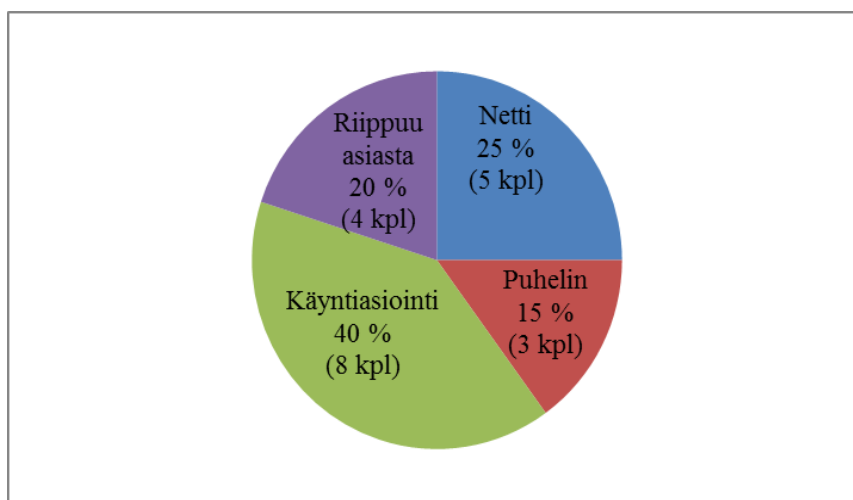


**KUVA 12. Vastaajien ikäjakauma (N=20)**

Haastateltavista 40 %:n (8 vastaajan) asia hoidettiin yhdellä puhelulla ja loppujen 60 %:n (12 vastaajan) asia siirrettiin asiantuntijalle vastattavaksi. Haastatelluista 90 % (18 kappaletta) oli tyytyväisiä saamaansa palveluun ja 10 % (2 kappaletta) oli tyytymättömiä (liite 4). Saamaansa palveluun tyytymättömät kaksi vastaajaa olivat miehiä.

#### *Mieluisin palvelukanava*

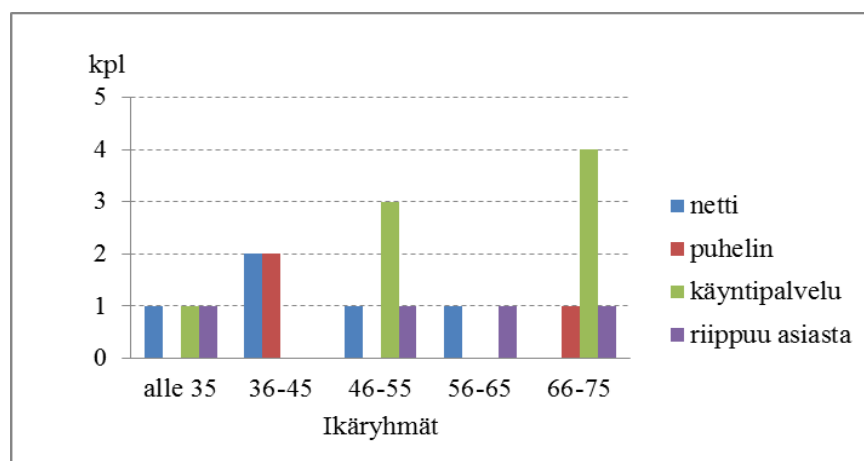
Haastatelluista 20 asiakkaasta 40 % (8 kappaletta) piti mieluisimpana palvelukanavana käyntiasiointia eli kasvokkaista henkilökohtaista palvelua, nettipalvelua 25 % (5 kappaletta) ja puhelinpalvelua 15 % (3 kappaletta). Vastaajista 20 %:lla (4 kappaletta) ei ollut mieluisinta palvelukanavaa vaan he ilmoittivat, että mieluisin palvelukanava määräytyy kulloinkin hoidettavana olevan asian mukaan (kuva 13).



**KUVA 13. Mieluisin palvelukanava (N=20)**

Mieluisimman palvelukanavan valinnassa ei ollut eroja naisten ja miesten vastauksissa eikä vastaajan roolin (yksityishenkilö, yrittäjä, yhdistyksen edustaja) perusteella.

Ikäryhmässä 66–75-vuotiaat neljä kuudesta ilmoitti mieluisimmaksi palvelukanavaksi käyntipalvelun eli kasvokkaisen palvelun (kuva 14). Ikäryhmään 36–45- ja 56–65-vuotiaat kuuluvista kukaan ei pitänyt käyntipalvelua mieluisimpana vaihtoehtona.



**KUVA 14. Mieluisin palvelukanava ikäryhmittäin (N=20)**

Puhelinpalvelua mieluisimpana palvelukanavana pitävät useimmin 36–45-vuotiaat vastaajat. Muutoin ikäryhmien välillä ei ollut huomattavia eroja mieluisimman palvelukanavan valinnassa. Ikäryhmien välisistä eroista ei voi tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä aineiston pienuuden takia.

Mieluisimman palvelukanavan valintaan vastaajien mielestä vaikuttavat hoidettava asia, tietoliikenneyhteyksien toimivuus tai toimimattomuus, etäisyys ELY-keskukseen ja onko vastaaja netin käyttäjä vai ei. Monimutkaiseksi koetun ja henkilökohtaista otetta vaativaksi koettua asiaa halutaan selvittää henkilökohtaisella palvelulla. Haastateltavat toivat esille henkilökohtaista palvelua estävinä asioina pitkät etäisyydet virastoon ja asiointikäynnin aikaavievyyden.

#### *Syyt puhelinpalvelun käyttämiseen*

Palvelukanavan valintaan Lovelockin ja Wirtzin (2007, 103) mukaan vaikuttavat palvelun monimutkaisuus, palveluun sisältyvän riskin suuruus sekä asiakkaan luottamus



ja kokemus palvelusta ja palvelukanavasta. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että puhelinpalvelun valintaan vaikutti se, millaiseksi asiakas koki palvelukanavan verrattuna muihin palvelukanaviin, asiakkaan palvelun käyttötilanne ja hoidettavana olevan asian luonne.

Vertailussa muihin palvelukanaviin oli tärkeää asian hoitamiseen tarvittava aika - puhelinpalvelu koetaan nopeaksi: *”Kuitenkin kysymällä aina saa nopeammin sen vastauksen kuin lähettämällä sähköpostia tai muuta.”* (H3) Vertailussa käyntipalveluun vastaajat arvioivat matkaa ja ajankäyttöä: *”... en sen takia viitsinyt lähteä autolla 30 kilometrin päähän.”* (H8) Yksi vastaaja koki, että puhelinpalvelun kautta asian selvittäminen on kätevä aloittaa: *”Puhelimella oli kätevä lähteä selvittämään asiaa, että mikä on oikea paikka, mistä saa tietoa.”* (H14) Selvitettävän asian luonne vaikutti palvelukanavan valintaan: *”Tällaiseen spesifiin asiaan tämä puhelinpalvelu on todella merkittävä asia. Saa keskustella jonkun ihmisen kanssa, joka tuntee tätä prosessia. Sen hahmottaminen usein tuolta netistä on melko hankalaa.”* (H6) Myös käyttötilanne vaikuttaa palvelukanavan valintaan: *”Soitin kesken työpäivän siinä kahvitauolla, tietokonetta ei ollut käytössä.”* (H4)

Lovelockin ja Wirtzin (2007) mainitsema palveluun sisältyvä riski tuli esille tässä tutkimuksessa siten, että väärin ymmärretyksi tulemisen riski koettiin puhelimesta pienemmäksi: *”Ja jos sähköpostilla rupeet kirjoittaan sitä asiaa, voi toinen ymmärtää sen väärin. Puhelimesta on ehkä helpompi kertoa se asia...”* (H16)

Lovelockin ja Wirtzin (2007, 103) mukaan myös asiakkaan oma osaaminen ja mukavuuden halu vaikuttavat siihen, kuinka henkilökohtainen tai itsepalveluun perustuva palvelukanava valitaan. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että haastateltavat valitsivat puhelinpalvelun asiansa hoitamiseen, koska se oli helppo tapa hoitaa asia ja lisäksi saa henkilökohtaista palvelua. Yksi asiakas ilmaisi asian näin: *”Itselläni oli asiassa vielä niin paljon epäselvää tai ympäröiväisiä käsitteitä, että tuntui, että jos mä netissä sen kirjoitan, tarinasta tulee niin vaikea, pitkä ja vaikeaselkoinen.”* (H11) Puhelinpalvelun henkilökohtaisuus ja mahdollisuus vuorovaikutukseen saivat valitsemaan puhelinpalvelun: *”Oli helpompi soittaa, netin kautta ei saa henkilökohtaista keskustelua aikaiseksi.”* (H13)

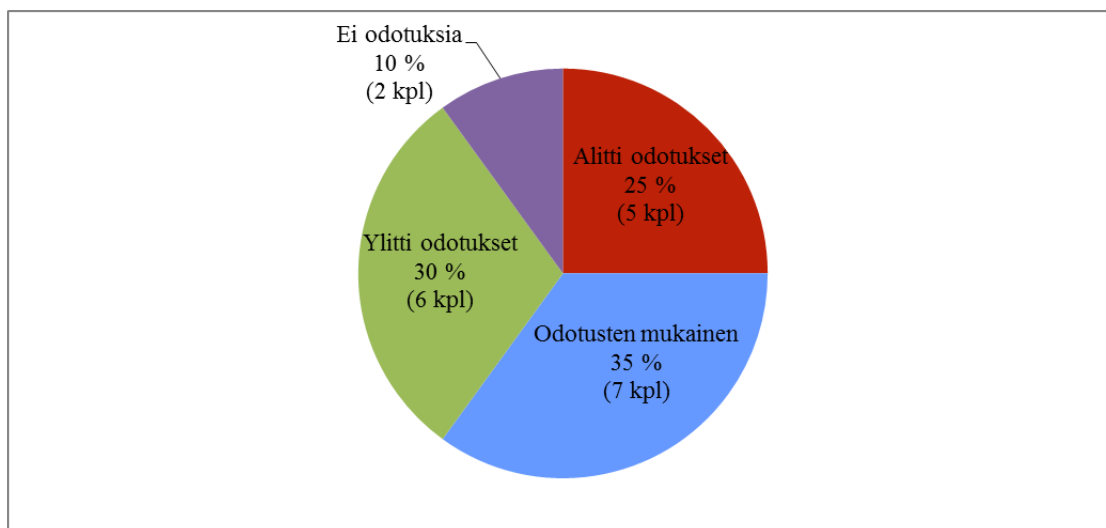
Puhelinpalvelun valintaan vaikutti myös se, että netistä ei ollut löytynyt apua kyseessä olevaan asiaan, netti ei ollut käytettävissä tai ei käytä nettiä lainkaan: ”*Asia oli sen luonteinen, että netistä ei suoraan löydy siihen apuja.*”(H6).

Vastaajien kertomusten perusteella puhelinpalvelun käytön hyötyinä muihin palvelukanaviin verrattuna on palvelun nopeus ja helppokäyttöisyys. Lisäksi vastaajat kokivat saavansa henkilökohtaisempaa palvelua puhelimesta keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta. Puhelinpalvelussa vastaaja koki tulevaisuutta paremmin ja helpommin ymmärrettäväksi kuin sähköpostiin asian kirjoittamalla.

### *Odotukset*

Asiakkaat vertaavat kuinka hyvin koettu palvelu vastaa palvelulle asetettuihin odotuksiin. Jos palvelu ei vastaa odotuksia, on asiakas tyytymätön. (Kotler & Keller 2009, 399.)Yksittäistä palvelutapahtumaa kohtaan asiakkaan odotukset voivat olla tarkkoja ja konkreettisia (Grönroos 2010, 105). Kinnusen (2004, 19) mukaan asiakkaalla ei kaikkien palvelujen suhteen kuitenkaan ole olemassa merkittäviä odotuksia.

Kahdestakymmenestä haastatellusta 35 %:lle (7 kappaletta) saatu palvelu oli ennako-odotuksien mukaista (kuva 15, liite 4). Vastaajista 25 %:lle (5 kappaletta) palvelu alitti ennako-odotukset ja palvelu oli pettymys ja 10 %:lla (2 kappaletta) ei ollut minkäänlaisia ennako-odotuksia. Vastaajista 30 % (6 kappaletta) oli sitä mieltä, että palvelu ylitti odotukset ja yksi haastateltava luonnehti näin: ”*Positiivisesti yllätti se kohtelu*”. (H17)



**KUVA 15. Kuinka palvelu vastasi odotuksia (N=20)**

Kaikki viisi vastaajaa, joille palvelu ei vastannut odotukset, olivat miehiä. Vastaajien odotuksissa ei voi nähdä eroja iän eikä vastaajan roolin (yrittäjä, yhdistyksen edustaja, yrittäjä) perusteella.

Haastateltavat, joille palvelu alitti ennako-odotukset, olivat odottaneet saavansa vastauksen yhdellä puhelulla tai luulivat soittavansa alueellisen ELY-keskukseen. Haastatelluista kolme joko halusi tai luuli soittavansa alueelliseen ELY-keskukseen. Nämä vastaajat epäilivät mahdollisuutta saada henkilökohtaista palvelua valtakunnallisessa palvelussa sekä valtakunnallinen puhelinpalvelun kykyä antaa palvelua paikallistuntemusta vaativissa asioissa. Yksi vastaaja ilmaisi näitä ajatuksiaan seuraavasti:

*”Mä en oikeen tykkää valtakunnallisesta palvelusta, kun mä ajattelen, että en saa sieltä henkilökohtaista palvelua. Ehkä kuitenkin haluaisin paikallisempaa palvelua. On se valtakunnallinen ihan hyvä, mutta py-syykö ne sitten tilanteen tasalla, mitä maakunnissa tapahtuu?” (H19)*

Kolme vastaajaa, joiden mielestä palvelu ei vastannut ennako-odotuksia, vastasivat olevansa tyytyväisiä, kun kysyttiin, olivatko he tyytyväisiä vai tyytymättömiä palveluun.

Haastateltavien odotuksena oli saada vastaus kysymykseensä (8 vastaajaa), saada paikallisen ELY-keskuksen palvelua (4 vastaajaa), saada vastaus nopeasti jonottamatta (3 vastaajaa). Muita odotuksia olivat asiallinen palvelu ja palvelun helppous.

Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelu pyrkii antamaan vastauksen soittajalle heti ensimmäisellä puhelulla. Palvelumalliin kuuluu kuitenkin, että mikäli vastausta ei osata heti antaa, asiaa selvitetään tai vastaaminen siirretään paikallisen ELY-keskuksen asiantuntijalle vastattavaksi. Haastattelussa vastaajilta kysyttiin, mikä on kohtuullinen aika saada vastaus silloin, kun vastaaminen siirretään paikalliseen ELY-keskukseen. Vastaajista 35 % (7 vastaajaa) odottaa saavansa vastauksen samana päivänä. Vuorokauden, kahden kuluessa vastauksen odottaa saavansa 30 % (6 vastaajaa) vastaajista. Lopuille vastaajille sopii pidempi aika. Ne vastaajat, joille sopii pidempi vastausaika, miettivät vastausaikaan vaikuttavina asioina asian kiireellisyyttä itselleen ja asian selvittämisen vaikeutta. Pidempään odottamiseen valmiit vastaajat haluavat kuitenkin saada väliaikatietaa, sillä jos vastausta ei kuulu, oletetaan, että asia on unohdettu. Yksi vastaaja ilmaisi asian näin:

*”Jos vastaus viipyy ja viipyy, tulee tunne, että se on unohdettu. Oma tarve ratkaisee, kuinka nopeasti vastausta odottaa. Jos asia vaatii nopeaa vastausta eikä sitä kuulu, olisin koko ajan ihan tulisilla hiilillä.” H16*

Osa vastaajista mietti ympäristöasioiden kiireellisyyttä yleensäkin ja vertasi niitä kiireellisiin palveluihin, kuten poliisi tai terveystalvelut. Lisäksi tuotiin esille, että kun vastauksen saamisen aika sovitaan, on sovitukselta ajasta pidettävä kiinni.

#### *Erinomaisen puhelinpalvelun tunnusmerkkejä*

Vastaajia pyydettiin haastattelussa kuvailemaan millaista on erinomainen puhelinpalvelu ja nimeämään 3–5 asiaa, jotka tekevät puhelinpalvelusta erinomaisen. Haastateltujen asiakkaiden vastaukset on luokiteltu Deanin (2004) käyttämien koetun puhelinpalvelun laadun osatekijöiden mukaan lisättynä aineistosta nousseilla kahdella tekijällä: asiakaspalvelijan viestintä ja nettipalvelusivustojen käytettävyys. Vastaajien mainintojen määrät eri osatekijöille jakautuvat taulukossa 9 esitetyn mukaisesti.

## TAULUKKO 9. Vastaajien mainintojen määrät erinomaisen puhelinpalvelun osatekijöistä

Koetun puhelinpalvelun laadun osatekijä	Mainintoja (kpl)
Empaattisuus	21
Asiakaspalvelijan osaaminen	11
Vakuuttavuus	11
Ystävällisyys	8
Ratkaisu yhdellä soitolla	8
Palvelun jonotusaika	5
Asiakaspalvelijan viestintä	4
Nettipalvelusivustojen käytettävyys	2
Avustaminen asiakkaan ongelman määrittämisessä	1
Luottamuksellisuus tietojen käsittelyssä	0
Joustavuus	0
Ratkaisuvalta	0

Vastaajat mainitsivat kaikkein useimmin (21 mainintaa) erinomaisen puhelinpalvelun tunnusmerkkinä empaattisuuden. Vastaajat luonnehtivat empaattisuutta monin eri tavoin, muun muassa: pyritään auttamaan, otetaan asiakas huomioon, asiaa ei käsitellä väheksyvästi ja yhteistyökyky. Halun auttaa asiakasta ja henkilökohtaisen palvelun merkitystä yksi vastaaja kuvasi seuraavasti:

*”Kyllä se ykkönen on se, että siellä on joku ihminen siellä toisessa päässä. Se ei ole sellaista konemaista, ei mene niin virkamiesmäiseksi se kohdeltu. Joillakin luukuilla osoitetaan vaan jollekin seuraavalle ja se on jotenkin niin kylmäkiskoista se homma.” (H17)*

Osaaminen mainittiin 11 kertaa. Monelle vastaajalle juuri osaaminen oli kaikkein tärkein tekijä palvelussa. Asiakaspalvelijalta odotetaan asiantuntemusta ja tietoa siitä, miten asiat etenevät. Yksi vastaaja kertoi asian näin:

*”Ehdottomasti ykkönen on se asiantuntemus siellä toisessa päässä. Tuntee, että keskustele jonkun kanssa, joka tietää asioista enemmän kuin itse tietää, kun on hakemassa apua.” (H2)*

Vakuuttavuus (11 mainintaa) puhelinpalvelussa liittyi prosessiin, henkilöstöön ja lopputulokseen. Palveluprosessiin kuuluvana asiana mainittiin asian ohjaaminen heti oikealle henkilölle. Asian saaminen hoidettua liittyi lopputulokseen ja henkilöstöön liittyvänä mainittiin asian käsittelytapa. Erinomaisessa puhelinpalvelussa asia ratkaistaan yhdellä soitolla (8 mainintaa) ja palvelu on ystävällistä (8 mainintaa). Jonotusajan tulee olla mahdollisimman lyhyt, mieluiten palveluun tulee päästä ilman odottamista (5 mainintaa). Yksi maininta oli asiakkaan avustamisesta ongelman määrittämisessä.

Asiakaspalvelijan viestintään liittyviä mainintoja oli 4 kappaletta. Ymmärrettävän kielenkäytön tärkeyden kaksi vastaajaa ilmaisi seuraavasti:

*”Kansanomainen puhetapa, ei pelata niillä nippeleillä...” (H7) ja  
 ”... ymmärtää ihan oikeasti suomen kieltä.” (H3).*

Vastaajat toivoivat vastavuoroista keskustelua, asiakkaan kuuntelua, kansanomaista puhetapaa ja asiakkaan ymmärtämistä eli onnistunutta viestintää.

Nettisivustojen käytettävyys tuli esille vastaajien kehittämissuosituksissa (kaksi mainintaa). Toinen vastaaja toivoi nettipalveluun toimivampaa hakutoimintoa. Toinen vastaaja piti sivujen selaamista puhelimella hankalana ja toivoi selkeämpiä sivuja.

Kukaan haastateltavista ei tässä tutkimuksessa maininnut Deanin (2004) koetun palvelun laadun osatekijäluetteloon kuuluvia kolmea osatekijää: luottamuksellisuus tietojen käsittelyssä, joustavuus ja ratkaisovalta.

#### *Aineiston tarkastelu puhelinpalvelun laatu-ulottuvuuksien mukaan*

Erinomaista puhelinpalvelua koskevat vastaukset käsittelemällä ja ryhmittelemällä aineistoa käyttämällä ryhmittelyssä pääluokkana Deanin (2004) koetun puhelinpalvelun laadun osatekijöitä, joihin lisäsin kaksi aineistosta noussutta tekijää: asiakaspalvelijan viestintä ja nettipalvelusivustojen käytettävyys. Yhdistävänä tekijänä käytin Grönroosin (2010, 101) esittelemiä koetun palvelun laatu-ulottuvuuksia: tekninen eli lopputulosulottuvuus, toiminnallinen eli prosessiulottuvuus ja imago suodattavana tekijänä. Lisäsin laatu-ulottuvuuksiin Bitnerin 1992 määrittelemän palvelumaiseman (Grönroos 2010, 103), palveluhenkilöstön vaikutuksen (Jaiswal, 2008, 410) ja asiakkaan oman vaikutuksen palveluun (Zeithaml ym. 2006, 388). Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja ryhmittelystä on esitetty liitteessä 7: Asiakkaiden vastaukset, erinomaisen puhelinpalvelun tunnuspiirteiden ryhmittely ja luokittelu.

Asiakkaiden vastauksissa oli ylivoimaisesti eniten mainintoja (46 kappaletta), jotka liittyvät palveluhenkilöstön toimintaan. Puhelinpalvelun lopputulosulottuvuuteen liittyviä asioita mainittiin 14 kertaa ja palveluprosessia koskevia mainintoja oli 9. Erinomaisen palvelun kuvailuissa ei mainittu palvelumaisemaa, mutta palvelujen kehittämissuosituksia kysyttäessä tuotiin esille puhelinpalvelussa palvelumaisemaan kuuluvat nettipalvelusivustot, ymparisto.fi ja ely-keskus.fi (2 mainintaa). Palveluntarjoajan

imagoon liittyviä mainintoja eikä asiakkaan omaa vaikutusta palveluun esitetty erinomaisen puhelinpalvelun osatekijöitä kysyttäessä.

### *Tärkein erinomaisen puhelinpalvelun tekijä*

Vastaajien enemmistö eli kahdeksan vastaajaa piti erinomaisessa puhelinpalvelussa tärkeimpänä asiakaspalvelijan asiantuntemusta. Viidelle vastaajalle tärkein tekijä puhelinpalvelun lopputulos eli että saa asiansa hoidettua. Palvelun empaattisuus oli tärkein tekijä kolmelle vastaajalle ja kahdelle vastaajalle lyhyt jonotusaika palveluun oli tärkein tekijä. Lisäksi yhden maininnan saivat henkilökohtainen palvelu ja vastaus yhdellä soitolla.

### *Asiakaskokemus*

Asiakaskokemus kattaa kokonaiskokemuksen, joka sisältää tuotteen tai palvelun etsimisen, ostamisen, kuluttamisen ja myynnin jälkeiset tapahtumat. Kokemus voi sisältää useita myyntikanavia. (Verhoef ym. 2009, 32.) Lemke ym. (2011, 848) mukaan asiakaskokemus muodostuu erilaisissa suorissa sekä välillisissä kohtaamisissa organisaation kanssa, kuten viestinnälliset kohtaamiset, asiakaspalvelutilanne ja palvelun käyttötilanne sekä muut kohtaamiset.

Vastaajien puhelinpalvelun asiakaskokemukseen vaikuttavina kohtaamistilanteina voidaan nähdä palveluvaihtoehdon etsintä (16 mainintaa), puhelu ja siinä tapahtuva vuorovaikutus asiakkaan ja asiakasneuvojan välillä sekä saadun tiedon, ohjeistuksen hyödyntäminen puhelun jälkeen (18 mainintaa). Tiedon omatoimiseen etsimiseen ennen puhelinpalvelua vastaajat käyttivät nettiä (6 mainintaa), netin hakupalveluita (1 maininta), muita puhelinpalveluja, joista ohjattiin ympäristöasioiden asiakaspalveluun (1 maininta) ja yksi vastaaja etsi tietoa ensin ympäristökeskuksen julkaisuista. Yleisimmin vastaajat olivat etsineet palvelun puhelinnumeron netistä (9 mainintaa), yksi vastaaja oli saanut vinkin palvelusta tuttavaltaan.

Löytänä ja Kortesus (2011, 88) toteavat, että monikanavaisissa palveluissa asiakkaan muista kosketuspisteistä saamat kokemukset heijastuvat asiakkaan käyttäytymiseen seuraavassa kohtaamisessa. Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskukseen soittaessaan useilla vastaajilla oli jo kokemuksia verkkopalvelusta. Tiedon ja palveluvaihtoehdon

etsinnässä kokemustaan nettipalvelun käytöstä vastaajat kommentoivat seuraavasti: ”*Aika laajasti kattelin sitä sieltä, mutta eihän se sitten selviä se vihon viimeinen juttu nettisivuilta.*” (H3) Moni vastaaja oli etsinyt netistä palvelun yhteystiedot tai etsinyt asian asiantuntijaa, jolle voisi soittaa.

Vastaajista 18 ilmoitti, että asian käsittely jatkuu ELY-keskuksen, kunnan tai jonkin muun tahon kanssa puhelun jälkeen. Vastaajat jatkavat asiansa parissa esimerkiksi lukemalla tietoa puhelinpalvelussa neuvotuista nettiosoitteista, täyttävät netistä löytyvän hakemuslomakkeen, soittavat edelleen heille osoitettuun muihin palveluihin tai asian käsittely jatkuu sovitulla tavalla ELY-keskuksen kanssa, esimerkiksi kohteen tarkastelulla maastossa. Vain kaksi vastaajaa ilmoitti, että asia ei enää vaadi puhelun jälkeen jatkokäsittelyä.

Vastaajien palvelusta saamat kokemukset, asiakkaan subjektiiviset reaktiot, tulivat haastattelussa esille, kun pyydettiin kertomaan palvelukokemuksesta. Asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen reaktio, joka voi olla moniulotteinen kognitiivinen, tunneperäinen, sosiaalinen ja fyysinen kokemus (Lemke ym. (2011, 848).

### *Palvelukokemus*

Palvelukokemusta koskevat ja kokemukseen vaikuttavien tekijöiden vastaukset luokiteltiin aineistolähtöisesti. Palvelukokemusta ja siihen vaikuttaneita tekijöitä kysyttäessä haastateltujen asiakkaiden kertomusten perusteella yhdistäviksi luokiksi muodostuivat: palveluhenkilöstön toiminta, saiko vastaaja asiansa hoidettua eli palvelun lopputulos, palvelun kulku eli palveluprosessi, asiakkaan kohtelu, suhtautuminen esitettyyn asiaan, valtakunnallisen puhelinpalvelun imago ja asiakkaan oma vaikutus palveluun. Palvelukokemukseen vaikuttavia tekijöitä olivat empaattisuus (16 mainintaa), luotettavan tiedon antaminen (10 mainintaa), avustaminen ongelman määrittämisessä (6 mainintaa), viestintä (4 mainintaa), palvelun saamisen helppous (3 mainintaa), asian hoitaminen luotettavasti (3 mainintaa), osaaminen (3 mainintaa) sekä maine ja uskottavuus (3 mainintaa). Aineiston luokittelu on esitetty liitteessä 8.

Useimmin (19 mainintaa) haastatellut asiakkaat kertoivat palvelukokemuksen kuvailuissa palveluhenkilöstön toiminnasta. Haastateltavat kertoivat, kuinka asiakaspalveli-



ja avusti ongelman määrittämisessä eli selvitti asiaa, kuvailivat asiakaspalvelijan empaattisuutta sekä arvioivat osaamista muun muassa seuraavasti:

*”Ainakin tämä henkilö osasi asiansa....” (H12), ”Palvelu oli ihan miellyttävää, pyrittiin auttamaan.” (H2)*

Haastateltavat kertoivat palvelukokemusta kuvatessaan saivatko luotettavaa tietoa tai vastauksen kysymäänsä asiaan eli lopputulosta (10 mainintaa). Toteamuksia olivat:

*”Sain asianmukaista tietoa.” (H6), ”Sain tarvitsemiä tiedot puhelimes-  
sa sekä sähköpostiin.” (H18).*

Kohtelustaan (6 mainintaa) palvelussa haastateltavat toivat esille palvelun saamisen helppoutta: kokivatko he saavansa palvelua heti vai tulevansa pompotelluksi, ja miltä palvelu tuntui. Palvelun kokemista kuvattiin sanoilla miellyttävä, mukava ja asiallinen. Yksi vastaaja ilmaisi palvelun sujumisen näin:

*”Minua ei käännelty mihinkään vaan ensimmäinen henkilö, kenen kanssa olin yhteydessä, hän kirjasi sen asian ja lupasi, että minuun päin otetaan yhteyttä. Minun ei tarvinnut tehdä muuta.” (H3)*

Haastateltavat arvioivat, kuinka heidän asiaansa suhtauduttiin (4 mainintaa) palvelutilanteessa. Vastaajat kertoivat muun muassa:

*”Neuvoja otti asian asiakseen.” (H7) ja ”Kerrankin löytyi heti mies, joka oli kiinnostunut ja halusi paneutua asiaan. Olin erittäin tyytyväinen.” (H18)*

Palvelun kulkuun tai palveluprosessiin (3 mainintaa) liittyvinä asioina haastateltavat kertoivat annetuista lupauksista selvittää asia tai lupauksista asiantuntijan yhteydenotoista eli kuinka luotettavasti asiaa hoidettiin. Asiakkaan omasta vaikutuksesta palveluun oli kolme mainintaa. Näissä vastauksissa vastaaja pohti, osasiko hän antaa palvelutilanteessa tarvittut tiedot asiastaan eli omaa viestintäänsä: *”...osasinko esittää asiani oikein...” (H11)* ja toinen vastaaja totesi: *”Sain selvitettyä miun tarkoitusperät” (H16)*

Puhelinpalvelun imagosta oli kolme mainintaa. Näissä maininnoissa kerrottiin halusta saada paikallisen ELY-keskuksen asiantuntijan palvelua, ei valtakunnallisen palvelukeskuksen palvelua.

Kuusela ja Rintamäki (2002, 14) väittävät, että asiointikokemus on luonteeltaan sekä utilitaristinen (järkiperäinen, rationaalinen) että hedonistinen (mielihyvähakuinen). Haastatellut asiakkaat kuvasivat palvelukokemustaan pääasiassa järkiperäisin ilmaisin: ”asiakaspalvelija osasi ohjata sen asian”, ”sain asianmukaisen informaation asian

hoitamiseen”, perehdyttiin asiaan ja neuvottiin kehen voi ottaa yhteyttä kyseissä tilanteissa” ja ”asiallinen ja hyvä palvelu mun näkökulmasta”.

Pääosa vastaajista 90 % (18 vastaajaa) ilmoitti olevansa tyytyväinen saamaansa palveluun. Omaan kokemukseen vastaajat kuvasivat mielihyvään viittaavin ilmaisuin, kuten: ”olin tyytyväinen, että asiaan suhtauduttiin erittäin myönteisesti yleisesti ottaen”, ”ei yhtään sellainen virastomainen olo tullut”, ”palvelussa oli joka tapauksessa positiivinen henki ja henkilö, jonka kanssa keskustelin, hänellä oli periaatteessa ihan myönteinen asenne”, ”kerrankin löytyi heti mies, joka oli kiinnostunut ja halusi paneutua tähän asiaan” ja ”olin erittäin tyytyväinen”.

#### *Palvelun suosittelu*

Palvelun suosittelua koskevaa kysymystä kaksi vastaajaa piti omituisena, kun kyse on viranomaisen palvelusta. He kommentoivat suosittelua näin:

*”Kun ei se ole mikään kaupallinen palvelu, ei oikeen voi sanoa, kun se ei ole myymässä miulle mitään, enkä minä ole ostamassa mitään periaatteessa. Se on viranomainen tuolla muitten joukossa. (H16) ja*

*”... ei sille kai hyvin paljon vaihtoehtoja ole, kun se on se instanssi joka hoitaa ympäristöasiat, ympäristöluvut ja muut. Totta kai suosittelen sitä, kun se on se instanssi, joka ne asiat hoitaa.” (H2)*

Haastatelluista 90 % (18 kappaletta) oli valmis suosittelemaan palvelua tuttavilleen ja kollegoilleen ja 10 % (2 kappaletta) ei suosittelisi. Nämä kaksi vastaajaa, jotka eivät suosittelisi palvelua, olivat miehiä.

#### *Vastaajien esittämät palvelun kehittämisideat*

Palvelun kehittämiseksi vastaajat esittivät useimmin nettisivujen kehittämistä sellaisiksi, että tiedon löytäminen on helpompaa. Lisäksi toivottiin paikallista palvelua, jossa osaamisen arveltiin olevan parhain maakunnallisissa asioissa ja toiveena oli saada asiantuntijalta vastaus yhdellä soitolla. Yksi vastaaja toi esille toivomuksen saada nettipalvelusta tietoa oman hakemuksen käsittelyvaiheesta, jotta ei tarvitsisi käyttää siihen puhelinpalvelua.

### 7.4.3 Yhteenveto ja johtopäätökset

Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelun asiakkaiden haastatte- luilla selvitin asiakkaiden palvelukokemuksia, odotuksia ja tyytyväisyyttä saamaansa puhelinpalveluun. Haastattelin 20 asiakasta, jotka olivat soittaneet palveluun haastatte- lua edeltävänä päivänä. Haastattelun toteutin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluina.

Suurin osa vastaajista (90 %, 18 vastaajaa) oli tyytyväisiä saamaansa palveluun ympä- ristöasioiden puhelinpalvelussa. Puhelinpalvelu oli vastaajille kolmanneksi mieluisin palvelukanava käyntiasioinnin ja nettipalvelun jälkeen. Tämän tutkimuksen vastaajien eri ikäryhmistä puhelinpalvelu oli mieluisin 36–45-vuotiaille. Palvelukanavan valin- taan vaikuttaviksi tekijöiksi vastaajat mainitsivat millaiseksi palvelukanava koettiin verrattuna muihin palvelukanaviin ja kuinka hyvin tulee ymmärretyksi eri palvelu- kanavissa, palvelun helppous ja mahdollisuus henkilökohtaiseen palveluun. Verrattu- na muihin palvelukanaviin puhelinpalvelu koettiin nopeaksi ja vaivattomammaksi kuin esimerkiksi käyntiasiointi. Lisäksi haastateltujen asiakkaiden mukaan valintaan vaikuttaa hoidettavan asian luonne ja palvelun käyttötilanne.

Pääosalle vastaajista (65 %, 13 vastaajaa) palvelu oli ennakko-odotusten mukaista tai ylitti odotukset. Vastaajista 25 %:lle (5 vastaajaa) palvelu oli pettymys ja lopuilla 10 %:lla (2 vastaajaa) ei ollut ennakko-odotuksia palvelun suhteen. Palveluun pettyneet vastaajat odottivat saavansa vastauksen yhdellä soitolla, luulivat soittaneensa tai halu- sivat soittaa alueelliseen ELY-keskukseen tai saada alueellista/paikallista palvelua. Useimmin vastaajien odotuksena oli saada vastaus kysymykseensä ja saada paikallista palvelua. Muita odotuksia olivat palveluun pääsy jonottamatta, asiallinen palvelu ja palvelun saaminen helposti. Enemmistö vastaajista oli valmis suosittelemaan palvelua ystävilleen ja kollegoilleen. Viranomaisen palvelun suosittelua pidettiin myös turhana, koska palvelulle ei ole vaihtoehtoa.

Vastaajien mielestä puhelinpalvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat mainintojen lukumäärän mukaisessa järjestyksessä: empaattisuus, asiakaspalvelijan osaaminen, vakuuttavuus, ystävällisyys, ratkaisu yhdellä soitolla, palveluun jonotusaika, asiakas- palvelijan viestintä, nettipalvelusivustojen käytettävyys ja avustaminen asiakkaan on- gelman määrittämisessä. Nettipalvelusivustojen käytettävyys tuli esille kehittämiseh- dotuksissa. Tässä tutkimuksessa käytetyistä puhelinpalvelun laadun osatekijöistä haas-

tatellut asiakkaat eivät maininneet kolmea osatekijää: joustavuus, ratkaisovalta ja luotamuksellisuus asiakkaan tietojen käsittelyssä.

Vastaajien enemmistön mielestä erinomaisen puhelinpalvelun tärkein tekijä on asiakaspalvelijan osaaminen. Muut puhelinpalvelussa tärkeiksi koetut tekijät vastaajien mielestä ovat puhelinpalvelun lopputulos (saa asian hoidettua), palvelun empaattisuus, lyhyt jonotusaika, henkilökohtainen palvelu ja vastaus yhdellä soitolla.

Puhelinpalvelun laatu-ulottuvuuksien näkökulmasta tarkasteltuna haastatellut asiakkaat mainitsivat useimmin palveluhenkilöstöön liittyviä tekijöitä. Erinomaisessa puhelinpalvelussa vastaajat pitivät tärkeänä asiakaspalvelijan empaattisuutta, osaamista, vakuuttavuutta ja ystävällisyyttä. Puhelinpalvelun lopputulosulottuvuudesta eli ratkaisun saamisesta yhdellä soitolla oli toiseksi eniten mainintoja. Muita puhelinpalvelun laatu-ulottuvuuksia – palveluprosessi, palvelumaisema, asiakkaan oma vaikutus palveluun ja organisaation imago – koskevia mainintoja oli, mutta vähemmän.

Useille vastaajille asiakaskokemus alkoi ennen puhelinpalveluun soittamista omatoimisella tiedon etsinnällä esimerkiksi nettisivustoilta ja netin hakupalveluista. Kun omatoiminen tiedon etsintä ei tuottanut tietoa riittävästi, tietoa ei löytynyt tai vastaaja koki tarvitsevänsä vielä henkilökohtaista palvelua, etsivät useat vastaajat netistä asiantuntijan tai palvelun yhteystietoja saadakseen tarvitsemansa tiedot.

Useimmille vastaajille asiakaskokemus jatkuu puhelun jälkeen saadun tiedon ja ohjeistuksen hyödyntämisellä. Asiointikokemustaan vastaajat kuvasivat pääasiassa järjestyksessä ilmaisuihin mieltien palvelun kulkua ja lopputulosta. Omaan kokemustaan jotkut haastateltavat kuvasivat hillityin mielihyvän ilmaisuihin. Asiakaskokemukseen Heinosen ym. (2010, 540) mukaan sisältyvää suhde-näkökulmaa eli asiakkaan arvioita palvelusta asiakassuhteen kehittyessä ei ympäristöasioiden puhelinpalvelun useimmiten kertaluonteiseen neuvontaan sisälly.

Kun tarkastellaan ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelua Heinosen ym. (2010) esittelemän asiakaskeskeisen palveluajattelun (CD-logic) mukaisesti, on tarkastelun kohteena asiakkaan puhelinpalvelussa saamien neuvojen ja opastuksen käyttökelpoisuus asiakkaan tavoitteiden saavuttamisessa. Useimpien tutkimuksissa haastellun asiakkaan kertomusten perusteella puhelinpalvelussa saadut tiedot ovat

välivaihe asiakkaan asian hoitamisessa. Saamia tietoja ja neuvoja haastatellut käyttävät ELY-keskuksen, jonkin toisen viranomaisen tai organisaation kanssa tai jatkavat asiansa selvittämistä muissa palveluissa. Haastateltujen asiakkaiden prosessi jatkuu puhelun jälkeen esimerkiksi hakemuksen kirjoittamisena ja jättämisenä ELY-keskukseen, kuntaan, johonkin muuhun organisaatioon tai jollakin muulla tavoin.

### *Johtopäätökset*

Palvelukanavaa valitessaan asiakkaat punnitsevat eri palvelukanavien mahdollisuuksia asian hoitamisessa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että puhelinpalvelu valitaan palvelukanavaksi sen helppouden, nopeuden, vaivattomuuden ja henkilökohtaisen palvelumahdollisuuden vuoksi. Palvelukanavan valintaan vaikuttaa lisäksi hoidettavan asian kiireellisyys ja se, että asiakas kokee helpommaksi selvittää asiansa puhelimesta kuin esimerkiksi sähköpostilla.

Palvelulta haastatellut asiakkaat odottivat ensisijaisesti asian ratkaisua. Odotuksena oli saada paikallisen ELY-keskuksen palvelua ja palveluun pääsy jonottamatta. Lisäksi odotuksena oli asiallinen palvelu ja helposti saatava palvelu.

Asiakastyytyväisyyttä kysyttäessä haastateltujen asiakkaiden vastauksissa oli eniten palveluhenkilöstöä koskevia mainintoja ja toiseksi eniten oli palvelun lopputulokseen liittyviä mainintoja. Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelun asiakkaiden asiakastyytyväisyyteen voidaan tämän tutkimuksen perusteella sanoa vaikuttavan puhelinpalvelun palveluhenkilöstön asioiden osaaminen/asiantuntemus, empatisuus palvelutilanteessa ja vastauksen saaminen kysymykseen/ongelmaan yhdellä soitolla.

Usein ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen asiakkaan asiakaskokemus alkaa ennen puhelinpalvelua omatoimisella tiedon etsinnällä esimerkiksi nettisivustoilta. Useimmille haastatelluille asiakkaille puhelinpalvelussa saadut tiedot, neuvot ja ohjeet olivat välivaihe asian hoitamisessa. Haastatellut asiakkaat jatkoivat asiansa hoitamista ELY-keskuksen, muiden viranomaisten tai organisaatioiden kanssa tai jollakin muulla tavoin.

Asiointikokemuksessa asiakas arvioi palvelun kulkua ja lopputulosta. Asiakkaan palvelukokemukseen puhelinpalvelussa liittyi mielihyvän kokemuksia, kun asiakas koki, että hänen asiaansa suhtauduttiin myönteisesti tai kiinnostuneesti. Tyytyväisyyden ilmaisuja kerrottiin myös, kun asiakas koki, että hänen asiaansa paneuduttiin ja kun asiakaspalvelijan palveluasenne miellytti.

Haastateltujen asiakkaiden kertomusten perusteella ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelun palvelukokemuksessa asiakkaalle tärkeitä tekijöitä ovat empaattisuus, luotettavan tiedon antaminen, avustaminen ongelman määrittämisessä, viestintä, palvelun saamisen helppous, asian hoitaminen luotettavasti, osaaminen sekä maine ja uskottavuus. Nämä tekijät liittyvät palvelussa palveluhenkilöstön toimintaan, lopputulokseen, palvelun kulkuun (prosessiin), kohteluun, asiakkaan asiaan suhtautumiseen, asiakkaan omaan vaikutukseen palvelussa ja valtakunnallisen puhelinpalvelun imagoon.

#### *Vahvuudet, kehittämiskohteet ja kehittämiskohteiden korjausten vaikutukset*

Aineistosta voi havaita puhelinpalvelun vahvuutena sen, että suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä saamaansa palveluun ja palvelukokemukseen. Tyytyväisyydestä kertoo myös asiakkaiden palvelun suosittelemuus koska 90 % olisi valmis suosittelemaan palvelua tuttavillean ja kollegoilleen.

Kehittämiskohteiksi aineistosta voi nostaa asiakaspalvelukeskuksen ja ELY-keskuksen nykyisen asiakkaiden palvelumallin tunnettuuden puutteen. Kyseessä on viestinnän ja palvelun toteutuksen vastaavuus eli vastaako palvelun viestintä sen todellista sisältöä ja toteutusta vai luoko viestintä vääriä odotuksia (Grönroos 2010, 143). Asiakkaat odottavat saavansa edelleen alueellisen ELY-keskuksen palvelua ja kun palvelumallin mukaisesti puhelut ohjautuvat asiakaspalvelukeskukseen ovat nämä alueellista palvelua hakeneet ja odottaneet pettäneitä. Asiakaskokemuksen yhteydessä tuli esille nettipalvelusivustojen käytettävyys; joillekin asiakkaille tietojen löytäminen sivustoilta on vaikeaa. Asiakkaiden odotuksissa on saada vastaus kysymykseensä ja mieluiten yhdellä puhelinsoitolla. Tässä tutkimuksessa vastaajista vain 40 % sai vastauksen yhdellä soitolla.

Tekemällä palvelun sisältö ja ELY-keskusten asiakkaiden palvelumalli tunnetuksi voidaan vaikuttaa asiakkaiden palvelua kohtaan kohdistamiin odotuksiin. Realistiset odotukset eivät aiheuta asiakkaille pettymyksiä. Toimivat nettipalvelusivustot, joilta asiakas löytää helposti etsimänsä tiedot, tuo asiakastyytyväisyyttä ja voi joiltakin osin vähentää puhelinpalvelun tarvetta. Asiakastyytyväisyyttä lisää, kun vastaajille kyetään antamaan vastaus yhdellä soitolla.

### **7.5 Työntekijöiden ja asiakkaiden vastausten vertailu**

Työntekijöiden ja asiakkaiden vastauksista voi vertailla, millaisia eroja on havaittavissa näiden kahden vastaajaryhmän koetun puhelinpalvelun laadun osatekijöitä koskevissa vastauksissa. Koetun puhelinpalvelun laadun osatekijöinä aineiston luokittelussa käytettiin Deanin (2004) määrittelemiä puhelinpalvelun laadun osatekijöitä: asian ratkaisu yhdellä soitolla, palvelun jonotusaika, joustavuus (tarpeeksi aikaa, asiakasta ei hoputeta), avustaminen asiakkaan ongelman määrittämisessä, asiakaspalvelijan osaaminen, ystävällisyys, vakuuttavuus, luottamuksellisuus asiakkaan tietojen käsittelyssä, empaattisuus ja ratkaisuvalta. Työntekijöiden vastauksista nousi edellisten tekijöiden lisäksi osatekijät: asiakaspalvelijan viestintä, asiakkaan viestintäosaaminen ja -kyky, organisaation maine ja uskottavuus sekä nettipalvelusivustojen käytettävyys.

Työntekijöiden ja asiakkaiden puhelinpalvelun laadun osatekijöitä koskevien vastausten vertailu on esitetty taulukossa 10. Osatekijät on ryhmitelty taulukkoon mainintojen määrän mukaisessa järjestyksessä. Ensimmäisenä on tekijä, joka mainittiin useimmin.

**TAULUKKO 10. Työntekijöiden ja asiakkaiden palvelun laadun osatekijöitä koskevien vastausten vertailu**

Työntekijöiden vastaukset		Asiakkaiden vastaukset	
1.	Asiakaspalvelijan viestintä	1.	Empaattisuus
2.	Asiakaspalvelijan osaaminen	2.	Asiakaspalvelijan osaaminen
3.	Empaattisuus	3.	Vakuuttavuus
4.	Asian ratkaisu yhdellä soitolla	4.	Asian ratkaisu yhdellä soitolla
5.	Nettipalvelusivustojen käytettävyys	5.	Ystävällisyys
6.	Palvelun jonotusaika	6.	Palvelun jonotusaika
7.	Avustaminen asiakkaan ongelman määrittämisessä	7.	Asiakaspalvelijan viestintä
8.	Vakuuttavuus	8.	Nettipalvelusivustojen käytettävyys
9.	Joustavuus	9.	Avustaminen asiakkaan ongelman määrittämisessä
10.	Organisaation maine ja uskottavuus		
11.	Ystävällisyys		
12.	Asiakkaan viestintäosaaminen ja -kyky		
Työntekijöiden vastaukset		Asiakkaiden vastaukset	
<b>Ei mainintoja:</b>		<b>Ei mainintoja:</b>	
Ratkaisuvalta		Ratkaisuvalta	
Luottamuksellisuus tietojen käsittelyssä		Luottamuksellisuus tietojen käsittelyssä	
		Joustavuus	
		Organisaation maine ja uskottavuus	
		Asiakkaan viestintäosaaminen ja -kyky	

Koetun puhelinpalvelun laatuun vaikuttavina tekijöiden luokittelussa käytin Deanin (2004) määrittelemiä tekijöitä. Työntekijöiden eikä asiakkaiden vastauksissa mainittu kahta Deanin määrittelemää tekijää: ratkaisuvalta ja luottamuksellisuus tietojen käsittelyssä. Asiakkaiden vastauksissa ei edellisten lisäksi mainittu Deanin (2004) luokitte- lujen tekijöistä joustavuutta. Asiakkaiden vastauksissa ei tullut esille työntekijöiden vastauksissa esille nousseet tekijät: organisaation maine ja uskottavuus sekä asiakkaan viestintäosaaminen ja -kyky. Nämä tekijät tulivat esille kuitenkin asiakkaiden palvelu- kokemuksen yhteydessä.

Kysyttäessä erinomaisen palvelun tärkeintä tekijää, oli haastateltujen asiakkaiden enemmistön mielestä tärkein tekijä asiakaspalvelijan osaaminen. Seuraavaksi tuli pu- helinpalvelun lopputulos, palvelun empaattisuus, lyhyt jonotusaika, henkilökohtainen palvelu ja vastaus yhdellä soitolla.

Koetun puhelinpalvelun laatu-ulottuvuuksissa voidaan vastauksissa nähdä taulukossa 11 esitetyt erot. Taulukossa on laitettu kummankin vastaajaryhmän vastaukset järjes-



tykseen sen mukaan, kuinka useita laatu-ulottuvuuteen liittyviä mainintoja oli aineistossa. Ensimmäisenä taulukossa on useimmin mainittu laatu-ulottuvuus.

### **TAULUKKO 11. Työntekijöiden ja asiakkaiden vastausten vertailu palvelun laatu-ulottuvuuksista**

<b>Työntekijöiden vastaukset</b>		<b>Asiakkaiden vastaukset</b>	
1.	Palveluhenkilöstö	1.	Palveluhenkilöstö
2.	Palveluprosessi	2.	Lopputulos
3.	Lopputulos	3.	Palveluprosessi
4.	Palvelumaisema	4.	Palvelumaisema
5.	Imago		
6.	Asiakkaan oma vaikutus palveluun		

Sekä työntekijöiden että asiakkaiden kertomuksista kävi ilmi, että jotkut asiakkaat ovat luulleet soittaneensa alueelliseen ELY-keskukseen. Tästä voi päätellä, että uuden asiakaspalvelun ja uuden palvelumallin tunnettuus on heikkoa.

#### **7.6 Vertailukehittäminen**

Kansaneläkelaitoksen (Kela) Yhteyskeskuksen kanssa järjestin vertailukehittämislaverin 11.2.2014 videoneuvotteluna. Tietoa hankittiin ja vaihdettiin siitä, millaisin menetelmin puhelinpalvelun asiakkaiden mielipiteitä palvelusta selvitetään. Muut kuin asiakastiedon hankintaa koskevat kysymykset esitin, jotta sain kokonaiskuvan Kelan puhelinpalvelun toiminnasta ja toiminnan suunnittelusta. Esitetyt kysymykset on esitetty liitteessä 5. Yhteyskeskuksesta vertailukehittämiseen osallistuivat yhteyskeskuksen apulaisjohtaja Kaija Kotisaari ja suunnittelija Mikko Rantanen, ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksesta tiepalvelupäällikkö Sirkka Lahtinen, Pirkanmaan ELY-keskuksesta yksikön päällikkö Ari Nygren ja tutkimuksen tekijä.

Kela palvelee asiakkaitaan kasvokkain Kelan toimipisteissä, puhelinpalveluna ja nettipalveluna. Puhelinpalvelua asiakkaille tarjotaan elämäntilannekohtaisissa kahdessa-toista palvelunumerossa. Suomen- ja ruotsinkielisille asiakkaille on omat palvelunumerot. Yhteyskeskuksen yksiköt sijaitsevat viidellä paikkakunnalla: Kemijärvi, Lieksa, Joensuu, Jyväskylä ja Pietarsaari. Yhteyskeskuksen asiakkaista 22 % asioi saadakseen neuvontaa, 37 % asioi vireillä olevan hakemuksen vuoksi ja 35 % asioi annetun päätöksen vuoksi. Kelassa nähdään, että verkko- ja puhelinpalvelut ovat vahvasti kyt-

köksissä toisiinsa. Kelan kokemus on, että vaikka verkkoasiointi on kasvanut moninkertaiseksi, ei puhelinpalvelun tarve ja käyttö ole ratkaisevasti vähentynyt.

Kela käyttää monia menetelmiä asiakkaiden mielipiteiden selvittämiseen. Käytössä ovat olleet muun muassa seuraavat tutkimustavat: eri palveluiden asiakasraadit ja asiakastyytyväisyysmittaukset puhelinhaastatteluna kahden vuoden välein. Palvelun laadun mystery shopping -tutkimuksesta on luovuttu ja tilalle on otettu vuodesta 2012 lähtien puheluiden tallennus ja oikeiden puheluiden tarkastelu äänitallenteena. Asiakaspalautetta kerätään Kelan toimistoissa ja puhelinpalvelussa. Sisäisenä laadun seurantaan puheluita arvioidaan äänitallenteista ja tarkastellaan, kuinka ne toteuttavat Kelan puhelinpalvelun palvelumallia ja laatukriteeristöä.

Kelan yhteyskeskuksen puhelinpalvelun asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun katsotaan perustuvan ystävällisyyteen, asiantuntemukseen, asiakkaan kokemukseen kuulluksi tulemisesta, asian hoidetuksi saamisesta ja tyytyväisyydestä jonotusaikaan. Asiakkailta kysytään myös, vastasiko palvelu asiakkaan odotuksia ja pyydetään antamaan kokonaisarvosana palvelulle.

Kelan asiakaskyselyn yhteenvedon tekijä esittää raportissa tulosten perusteella näkemysensä kehittämistä vaativista asioista. Yhteyskeskuksen johtoryhmä käsittelee asiakaskyselyistä tehdyt raportit ja päättää, vastuuttaa ja aikatauluttaa tarvittavat jatko-toimet. Yhteyskeskuksen työntekijöille kyselyjen tuloksista tiedotetaan muun muassa intrassa ja kyselyn tuloksia käsitellään eri tavoin esimerkiksi tiimien palavereissa.

## **8 ESITYS PUHELINPALVELUN ASIAKASPALAUTEJÄRJESTELMÄKSI**

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalveluun. Asiakaspalautteen ja asiakasymmärryksen kehittämiseen on jokaisen organisaation löydettävä omaan toimintaansa parhaiten soveltuvat keinot. Oleellista on, että mittaustavat ja menettelyt sopivat organisaation resursseihin ja tutkimusten avulla saadaan tietoa niistä organisaation osa-alueista, jotka ovat tärkeitä asiakasymmärryksen lisäämiseksi. (Wilson ym. 2012, 114.) Asiakastiedon hankintaan ja hyödyntämiseen tarvitaan systemaattinen järjestelmä, jossa palautetta kerätään eri kanavista, tieto tallennetaan, analysoidaan, raportoi-

daan, tehdään johtopäätökset ja toteutetaan tarvittavat toimenpiteet saadun tiedon perusteella. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 115). Mattinen (2006, 166) pitää tärkeänä, että asiakastieto kytketään johtamistyöhön ja kerätty tieto jalostetaan osaamiseksi ja tekemiseksi.

Asiakaspalautejärjestelmän suunnittelussa huomioon otettavia asioita ovat asiakaspalvelukeskuksen koko ja organisaatio, käytössä olevat resurssit ja järjestelmät sekä asiakasrakenne. Asiakaspalautejärjestelmässä on määriteltävä tavoitteet eli mihin tarkoituksiin palautetta hankitaan, mitä asioita halutaan selvittää, keneltä palautetta kerätään, kuinka usein ja mitä menetelmiä käytetään palautteen keräämisessä. Järjestelmässä määritellään myös, miten ja millä resursseilla palautteen keruu, analysointi ja raportointi hoidetaan sekä kuinka tulokset hyödynnetään ja saadaan osaksi toimintaa ja osaamista.

Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskus on pieni palvelukeskus toiminnan volyymin, puheluiden ja henkilöstön määrällä mitattuna. Asiakkaina ovat ympäristötietoa tarvitsevat kansalaiset, yritykset, yhdistykset ja media. Y-aspassa työskentelee viisi kokoaikaista asiakasneuvojaa ja kahden henkilötyövuoden verran asiantuntijaneuvojia sekä palvelupäällikkö ja verkkotoimittaja. Liikenteen asiakaspalvelukeskuksesta saadaan järjestelmätuki. Asiakaspalvelukeskuksen toiminnallisena esimiehenä toimii palvelupäällikkö ja hallinnollisena esimiehenä Pirkanmaan ELY-keskuksen ympäristötietoyksikön päällikkö. Toimintaa ohjaavat työ- ja elinkeinoministeriö sekä substanssiministeriöinä ympäristöministeriö ja maa- ja metsätalousministeriö.

Puhelinpalvelussa asiakaskyselyjen toteuttamisessa on otettava huomioon, että puhelinpalvelun asianhallintajärjestelmään asiakkaasta jää yleisimmin vain puhelinnumero-tieto. Sähköpostiosoite tallentuu niistä asiakkaista, joiden sähköpostiin lähetään puhelussa sovitusti asiakkaan tarvitsemia lisätietoja. Asiakkaasta ei pääsääntöisesti tallenneta nimeä eikä osoitetietoja.

Asiakaspalautteen keräämisen menetelmiksi esitän seuraavia palautteen keruu- ja tutkimustapoja: 1) välittömän, spontaanin asiakaspalautteen kerääminen ja siihen liittyvä kriittisen palautteen käsittely, 2) palvelun jälkeen tehtävä asiakaskokemuksen tutkimus Customer Effort Score -kyselyllä ja siihen kaksi kertaa vuodessa liitettävä kriittisten tapahtumien tutkimus, 3) asiakaskohtaamisten analysointi ja 4) palvelutyytyväi-

syyskysely. Myöhemmin, kun asiakaspalvelukeskuksen toiminta on vakiintunut, on tarpeen ottaa käyttöön sisäisille asiakkaille suunnattu kysely.

Esitän ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen käyttöön asiakaspalautejärjestelmää, jossa määritellään asiakaspalautejärjestelmän tarve, asiakaspalautteen keräämisen menetelmät ja ajoitus, tulosten analysointi, raportointi ja käsittely, kehitystoimenpiteet ja järjestelmän vastuut. Ehdotus asiakaspalautejärjestelmäksi on esitetty liitteessä 10. Järjestelmä noudattaa ELY-keskusten asiakkuusstrategian linjauksia asiakaslähteisyydestä ja asiakastiedon hyödynnettävyydestä.

## 9 POHDINTA

Tässä luvussa vertailen opinnäytetyön tuloksia viitekehyksessä esitettyyn teoriaan. Lisäksi arvioin tulosten luotettavuutta ja laatua laadullisen tutkimuksen luottavuuskriteereitä käyttäen. Pohdin myös esittämäni puhelinalvelun asiakaspalautejärjestelmän käyttökelpoisuutta.

### *Opinnäytetyön tulosten vertailu teoriaan*

Tässä opinnäytetyössä käytettiin Deanin (2004) määrittämiä koetun puhelinalvelun laadun osatekijöitä: asian ratkaisu yhdellä soitolla, palvelun jonotusaika, joustavuus (tarpeeksi aikaa, asiakasta ei hoputeta), avustaminen asiakkaan ongelman määrittämisessä, asiakaspalvelijan osaaminen, ystävällisyys, vakuuttavuus, luottamuksellisuus asiakkaan tietojen käsittelyssä, empaattisuus ja ratkaisovalta. Opinnäytetyön tutkimusten tuloksissa tulivat esille muut Deanin (2004) koetun puhelinalvelun laadun osatekijät paitsi ratkaisovalta, luottamuksellisuus tietojen käsittelyssä ja joustavuus. Lisäksi tuli esille tekijöitä, joita ei Deanin (2004) määrittelyssä ole lainkaan. Nämä opinnäytetyössä esille tulleet koetun palvelun laadun osatekijät ovat asiakaspalvelijan viestintä, asiakkaan viestintäosaaminen ja -kyky, organisaation maine ja uskottavuus sekä nettipalvelusivustojen käytettävyys.

Benningtonin ym. (2000, 169–170) puhelinalvelun asiakaskokemusta selvittävässä tutkimuksessa asiakkaiden puhelinalvelussa arvostamia tekijöitä olivat: luotettava asian hoitaminen, asiakkaan kunnioitus ja molemminpuolinen luottamus, ymmärtävä

ja asiakkaasta välittävä henkilökunta, tehokas palvelu, palvelun saamisen helppous, avoin ja tehokas viestintä, henkilökohtainen palvelu ja luotettava tieto. Tässä opinnäytetyössä puhelinpalvelukokemukseen vaikuttavina tekijöinä tulivat esille palvelun saamisen helppous, asian hoitaminen luotettavasti, viestintä, empaattisuus, osaaminen, avustaminen ongelman määrittämisessä, luotettavan tiedon antaminen sekä maine ja uskottavuus. Molemmissa tutkimuksissa on neljä samaa tekijää eli palvelun saamisen helppous, asian hoitaminen luotettavasti, viestintä ja luotettava tieto.

Kun tarkastelee edellä mainittuja koetun puhelinpalvelun laadun osatekijöitä ja asiakaskokemukseen puhelinpalvelussa vaikuttavia tekijöitä aiempien tutkimustulosten ja tässä opinnäytetyössä saatujen tulosten perusteella voi havaita, että tekijöissä on paljon yhtäläisyyksiä. Molemmissa mainitaan muun muassa empaattisuus, osaaminen, viestintä, avustaminen ongelman määrittämisessä sekä maine ja uskottavuus. Koetun palvelun laadun ja asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden samankaltaisuuden vuoksi voi ajatella, että onnistumista puhelinpalvelun asiakaspalvelussa voi mitata palvelun laadun osatekijöillä ja/tai asiakaskokemusta kuvaavilla tekijöillä.

Asiakaskokemus- ja palvelukokemusajattelu tuo palvelujen kehittämiseen mukaan asiakkaan erilaiset subjektiiviset reaktiot ja kosketuspistepolkuajattelun. Kosketuspisteistä käytetään myös palvelujen laadun teoriassa esitettyä nimitystä totuuden hetket. Palvelukokemuksessa korostuu myös asiakkaaseen liittyvät tekijät, aiemmat kokemukset ja tilannekohtaiset tekijät. Eri palveluissa kokemuksellisuuden tärkeys ja painoarvo vaihtelee. Jokaisen palveluntarjoajan on selvitettävä, mitkä tekijät omassa palvelussa ovat asiakastyytyväisyyteen ja palvelukokemukseen vaikuttavia tekijöitä voidakseen kehittää palveluaan haluttuun suuntaan.

Kotri (2011) ja Heinonen ym. (2010) tuovat esille asiakaskokemuksen muodostumisen eri vaiheet ja niiden merkityksen asiakaskokemuksen ja arvon muodostumisen kannalta. Asiakaskokemuksessa he erottavat ostoa edeltävä vaiheen, oston, varsinaisen kulutsvaiheen ja kulutuksen jälkeisen vaiheen. Myös tässä opinnäytetyössä kävi ilmi asiakkaiden toiminta ennen palvelua, itse palvelu ja palvelun jälkeinen toiminta. Y-askan asiakkaat ovat saattaneet etsiä tietoa omatoimisesti nettisivustoilta tai he etsivät eri lähteistä lisätietoja antajaa. Palvelun jälkeen useimmat asiakkaat kertoivat jatkavansa asiansa käsittelyä ELY-keskuksen, jonkun toisen viranomaisen tai organisaation kanssa. Palveluntarjoajan on tärkeä tunnistaa asiakkaan toiminnot, prosessit, mitä asiakas

tekee, kuinka palvelu tuottaa asiakkaalle arvoa ja toimii asiakkaan tavoitteiden saavuttamisessa.

Palvelukanavan valintaan Lovelockin ja Wirtzin (2007, 103) mukaan vaikuttavat palvelun monimutkaisuus, palveluun sisältyvän riskin suuruus sekä asiakkaan luottamus ja kokemus palvelusta ja palvelukanavasta. Myös asiakkaan oma osaaminen ja mukavuuden halu vaikuttavat siihen, kuinka henkilökohtainen tai itsepalveluun perustuva palvelukanava valitaan. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että puhelinpalvelun valintaan vaikutti se, millaiseksi asiakas koki palvelukanavan verrattuna muihin palvelukanaviin, asiakkaan palvelun käyttötilanne ja hoidettavana olevan asian luonne. Lisäksi ilmeni, että haastateltavat valitsivat puhelinpalvelun asiansa hoitamiseen, koska se oli helppo tapa hoitaa asia ja lisäksi saa henkilökohtaista palvelua.

Opinnäytetyön avulla saatiin tietoa uuden, vasta perustetun ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelun asiakkaiden odotuksista palvelua kohtaan, puhelinpalvelun käytön syistä, asiakkaiden ja työntekijöiden näkemyksiä koetun puhelinpalvelun laadun osatekijöistä ja palvelukokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Näitä tietoja hyödynsin laatimalla elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen käytössä olevan palvelutyytyväisyyskyselymallin mukaisen ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelun asiakkaille suunnatun palvelutyytyväisyyskyselyn.

Opinnäytetyössä esitetään opinnäytetyölle asetetun kehittämistehtävän mukaisesti asiakaspalautejärjestelmä ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalveluun. Järjestelmässä otin huomioon asiakaspalvelukeskuksen asettamat reunaehdot, kuten keskuksen koko, resurssit ja käytettävissä olevat tietojärjestelmät, jotta palautejärjestelmä olisi käyttökelpoinen ja toimiva kokonaisuus. Järjestelmä koskee puhelinpalvelua, mutta y-aspaan voi puhelimen lisäksi ottaa yhteyttä myös sähköpostilla ja [ely-keskus.fi](mailto:ely-keskus.fi)- ja [ymparisto.fi](mailto:ymparisto.fi)-verkkopalveluiden palautelomakkeella. Jatkossa y-aspan toiminnan ja asiakaslähtöisyyden kokonaisvaltaiseksi kehittämiseksi on otettava mukaan kaikkien yhteydenottokanavien kautta asioivat asiakkaat.

#### *Aineiston hankinnasta ja aineistojen luokittelumenetelmistä*

Asiakashaastatteluja varten laadin ensin kuusi kysymystä ja kaksi taustatekijää selvittävää kysymystä sisältävän haastattelurungon. Haastattelin näillä kysymyksillä kuutta

asiakasta ja totesin, että niillä ei ole mahdollista saada vastauksia asetettuun osatehtävään. Laadin uudet kysymykset, joita testasin kahdella henkilöllä ennen asiakashaastatteluja. Työntekijöiden haastattelukysymyksistä osa menee opinnäytetyölle asetetun osatehtävän ulkopuolelle. Kysymysten aiheet olisi pitänyt rajata tarkemmin.

Käytin työntekijöiden ja asiakkaiden haastatteluaineiston analysoinnissa ensin SERVQUAL-mallin koetun palvelun laadun osatekijöitä. Aineiston luokittelun pystyi tekemään näitä tekijöitä käyttäen, mutta tekijöiden pitkälle viedystä yleistettävyydestä johtuen käytettyjä SERVQUALin käsitteitä oli avattava ja kerrottava, mitä ne tarkoittavat tämän tutkimuksen puhelinpalvelussa. Deanin (2004) tutkimuksessaan käyttämät koetun puhelinpalvelun laadun osatekijät ovat käsitteiltään puhelinpalvelusta valmiiksi kertovia ja osuvia ilmaisuiltaan. Luokittelin aineiston uudestaan käyttäen Deanin (2004) määrittämiä koetun palvelun laadun osatekijöitä. Näitä osatekijöitä käyttämällä ongelmana eivät ole liian yleiset, mihin tahansa palveluun sopivat käsitteet vaan nimenomaan puhelinpalvelusta kertovat osatekijät.

#### *Tutkimuksen luotettavuus ja laatu*

Tutkimuksen yleisenä arviointiperusteena käytetään tavallisesti kvantitatiivisesta tutkimuksesta lähtöisin olevia käsitteitä validiteetti, reliabiliteetti ja yleistettävyyys. Validiteetti eli pätevyys kuvaa sitä, kuinka hyvin tutkimus kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen tarkkuutta. (Ronkainen ym. 2011, 129–130, Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.) Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa validiteetin kuvaamiseen on kehitetty vaihtoehtoisia käsitteitä, jotka hyväksyvät tietämisen epävarmuuden ja sen, että tieto on aina osittaista, ihmisten tai ihmisjoukon tekemää ja tiedoksi hyväksymää. Tiedon pätevyyttä arvioidaan myös sen mahdollisten seurausten tai käytettävyyden kautta. Silloin pätevyys ymmärretään esimerkiksi tutkimuksen arvioitavuutena, seurattavuutena, uskottavuutena, vakuuttavuutena, perusteltavuutena, luotettavuutena (käyttövarmuutena) ja vahvistettavuutena. (Ronkainen ym. 2011, 129–135; Eriksson & Kovalainen 2011, 291–294; Hirsjärvi & Hurme 2008, 185–187.)

Eriksson ja Kovalainen (2011, 294) tuovat esille Lincolnin ja Cuban (1985) esittämät laadullisen tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia korvaavan käsitteen: luotettavuuden. Se koostuu neljästä tekijästä: vakuuttavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistettavuus. Vakuuttavuutta tarkastellaan vastaako tutkimus tutkimuskysymykseen, tu-

keeko aineisto tehtyä tulkintaa, ovatko havainnot ja luokittelu loogisia ja voisiko toinen tutkija päätyä aineiston perusteella melko samoihin tulkintoihin ja johtopäätöksiin. Tutkimuksen siirrettävyyttä arvioitaessa tarkastellaan kuinka hyvin tehdyt tulkinat saavat vahvistusta muista ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Varmuus tarkoittaa sitä, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä, tutkimusprosessi on looginen, seurattavissa ja dokumentoitu. Vahvistettavuudessa viitataan siihen, onko aineisto ja siitä tehdyt tulkinat oikeita ja ymmärrettävissä olevia. (Eriksson & Kovalainen 2011, 294.) Usein myös käsitteet pysyvyys, johdonmukaisuus, uskottavuus ja käytettävyys korvaavat validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet laadullisen tutkimuksen arvioinnissa (Eriksson & Kovalainen 2011, 295).

Tutkimuksen luotettavuutta ja kohteesta saatavan kuvan kokonaisvaltaisuutta voidaan parantaa monimetodisella toiminnalla eli triangulaatiolla. Triangulaatio voi olla aineisto-, menetelmä-, teoria- ja tutkijatriangulaatiota. Tutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, erilaisia aineistoja, useampi tutkija kerää, analysoi ja tulkitsee aineiston tai ilmiötä lähestytään eri teorioiden näkökulmasta. (Ronkainen ym. 2011, 105; Hirsjärvi ym. 2010, 233.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen vakuuttavuuteen ja varmuuteen on pyritty selostamalla laadullisen tutkimuksen haastatteluaineiston luokittelun perusteet tarkasti, tekemällä aineiston analyysi tarkasti ja aineistoa kuunnellen. Tulokset on kerrottu teemoittain, jotta lukija voi seurata analyysin etenemistä. Myös aineiston analyysin perusteet on esitelty lukijalle. Aineiston analyysissä on määritelty käytetyt analyysiyksiköt, luokittelussa käytetyt ala-, pää- ja yhdistävä luokka sekä laskettu näiden mainintojen määrät aineistossa. Tällä tavoin analyysin vaikutelmanvaraisuutta on vähennetty ja analyysin arvioitavuus, vahvistettavuus ja toistettavuus ovat mahdollisia. Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi ja kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi tutkittavasta asiasta tässä opinnäytetyössä käytettiin menetelmä-, aineisto- ja teoriatriangulaatiota. Tutkimuksessa menetelminä käytettiin työntekijöiden ja asiakkaiden haastatteluja, dokumentteihin perustuvaa tietoa ja vertailukehittämistä. Asiakastyytyväisyyteen ja palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä selvitettiin haastattelemalla sekä työntekijöitä että asiakkaita. Tietoa asiakaspalautteen hankinnan menettelyistä hankittiin teoria-aineistosta ja Kelan Yhteyskeskuksesta. Opinnäytetyötyön teoriaosuudessa tarkastellaan asiakaspalvelua eri näkökulmista: vanhempaan teoriaan perustuvaa teoriaa asia-



kastyytyväisyydestä ja palvelun laadusta sekä uudempaa teoriaa asiakaskokemuksesta ja palvelukokemuksesta.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 189) toteavat, että tutkimuksen on pyrittävä siihen, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista. Tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon jo tietojen keruuvaiheessa, tulkitsee tietoja omien käsitteistöjen avulla ja sovittaa niihin tutkittavien käsityksiä. Edellä mainittu on tiedostettava tutkimusta tehtäessä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.)

Tämän opinnäytetyön haastatteluissa olen pyrkinyt siihen, että vastaajat saavat kertoa omin sanoin mielipiteensä ja sanottavansa. Haastatelluista työntekijöistä tunsin ennestään Mikkelissä työskentelevät, kun työskentelemme samassa ELY-keskuksessa, Tampereella työskenteleviä en ole aiemmin tavannut. Haastattelutilanteessa olin tutkijan roolissa ja korostin sitä tutkimuksen tekemisen käytänteillä, kuten kirjallisella haastattelun tallennusluvalla. Joillekin haastateltaville ja joidenkin kysymysten lisäksi olen esittänyt lisä- ja tarkentavia kysymyksiä kuitenkin pitäen mielessä, että en johdattele vastaajaa. Palvelukokemustaan haastatellut asiakkaat kuvasivat melko lyhyesti, jolloin kannustin lisäkysymyksillä kertomaan enemmän. Kokenut haastattelija olisi voinut saada tilanteeseen sopivilla lisäkysymyksillä vastaajien palvelukokemuksesta enemmän tietoa kuin nyt tapahtui.

Tutkimuksen toimintatapojen luotettavuutta voi tarkastella esimerkiksi aineistonkeruun huolellisuutena, haastattelujen johdonmukaisuutena ja koko tutkimuksen laadinnan ja suorituksen huolellisuutena (Ronkainen ym. 2011, 133). Tässä opinnäytetyössä haastattelukysymykset on laadittu aiheen teoriaan tutustumalla ja haastattelut olivat puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja. Haastattelukysymyksiä testasin kahdella henkilöllä. Puolistrukturoidun haastattelun avulla oli mahdollisuus pysyä haastattelun aikana tutkittavassa aiheessa, mutta samalla oli mahdollisuus tehdä tarkentavia lisäkysymyksiä silloin, kun katsoin sen tarpeelliseksi. Työntekijöiden haastattelujen analyysi on annettu heille tarkastettavaksi.

Otanta on yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kohde. Tässä tutkimuksessa käytin tarkoituksenmukaisuuden periaatetta haastateltavien valinnassa. Harkinnan mukaan valitut henkilöt valikoidaan koska he ovat tutkittavan asian kannalta oleellisia henkilöitä (Metsämuuronen 2006, 45).

Haastateltaviksi tarvittiin kehittämistehtävän ratkaisemiseksi y-aspassa asiakaspalvelutehtävissä työskentelevät työntekijät, koska heillä on kokemusta ja tietoa asiakaspalvelutyöstä puhelinpalvelussa. Haastattelin kaikki puhelinpalvelussa työskentelevät asiakasneuvojat ja asiantuntijaneuvojat. Haastateltavat asiakkaat valitsin edellisenä päivänä asiakaspalveluun soittaneista asiakkaista. Sain puhelinjärjestelmän ylläpitäjältä listan edellisenä päivänä palveluun soittaneiden puhelinnumeroista, joista valitsin sattumanvaraisesti numerot, joihin soitin ja pyysin henkilöä haastateltavaksi. Ensin varmistin, että kyseisestä numerosta vastaava henkilö oli todella soittanut edellisenä päivänä ELY-keskuksen ympäristöasioiden asiakaspalveluun ja hänellä siten oli oma-kohtainen kokemus palvelusta. Vastaaajiksi valittiin asiakkaita, jotka olivat soittaneet puhelinpalveluun edellisenä päivänä, jotta vastaajalla olisi palvelukokemus tuoreessa muistissa, eivätkä muistikuvat vääristyisi ja vastaukset perustuisivat todella tapahtuneeseen.

Haastateltavien vastaukset olen tallentanut sanelimelle ja litteroinut ilman haastateltavan nimeä. Vastaaaja on nimetty litteroituun aineistoon sanalla haastateltava ja numero. Haastateltavan nimi on yhdistetty edellä kerrottuun koodiin erillisessä word-tiedostossa, joka on tallennettu tietokoneelleni. Sanelimen äänitiedostot ja haastateltavien nimet sisältävä word-tiedosto hävitetään, kun raportti on hyväksytty.

Asiakkaiden haastattelussa pyydettiin kuvailemaan erinomaista puhelinpalvelua ja työntekijöiden haastattelussa puolestaan hyvää puhelinpalvelua. Molemmissa haastatteluissa olisi kannattanut käyttää samanlaista kysymystä, sillä sanoissa erinomainen ja hyvä on vivahde-ero eikä ole erityistä syytä olla käyttämättä samaa ilmaisua.

Tutkimuksella saatiin vastaus opinnäytetyön välitehtävään: mitkä ovat ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen työntekijöiden ja asiakkaiden näkemykset puhelinpalvelun laatuun, asiakastyytyväisyyteen ja palvelukokemukseen vaikuttavista tekijöistä sekä kehittämistä vaativista asioista asiakaslähtöisyyden parantamiseksi.

Tämän tutkimuksen johtopäätöksiä olen tarkastellut viitekehyksessä käytettyjen teorioiden valossa. Tutkimustuloksia ei voi kuitenkaan yleistää koskemaan muita toimialoja tai muita asiakaspalvelukeskuksia.

## 10 LOPUKSI

Asiakaslähtöinen toiminta ja haluttujen määrittelyjen mukaisten asiakaskokemusten tuottaminen edellyttää organisaatiolta asiakasymmärrystä. Sitä varten on tunnistettava, mitä hyötyä asiakas tavoittelee palvelulla, asiakkaan kokemat vaihtoehdot palvelulle ja on hankittava tietoa asiakkaan käyttäytymisestä ja arjesta. (Arantola & Simonen 2009, 3–4; Korkman & Arantola 2009, 90). Storbacka ja Lehtinen (2006, 20) määrittelevät, että palveluntarjoajan asiakkuusajattelun ydin on ymmärtää, miten asiakkaat tuottavat itselleen arvoa. Asiakastyytyväisyyden tavoittelussa jokaisen organisaation on luotava oma keinovalikoimansa ottaen huomioon toiminnan kannattavuus ja muidenkin intressitahojen tyytyväisyys (Kotler & Keller 2009, 164, 166).

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä laadittiin ehdotus pienen asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelun asiakaspalautejärjestelmäksi asiakaslähtöisyyden jatkuvaa kehittämistä varten, sillä kuten Löytänä ja Korteso (2011, 166) toteavat, asiakaskokemuksen johtaminen vaatii jatkuvaa johtamista, ylläpitoa, organisointia, mittaamista, kehittämistä ja innovointia. Oleellista asiakaspalautejärjestelmässä on järjestelmän systemaattisuus: asiakkaiden tyytyväisyydestä ja kokemuksista hankitaan tietoa ja tämä tieto kytketään toiminnan johtamiseen ja kehittämiseen. Tärkeää on myös saadun tiedon hyödyntäminen siten, että se muuttuu organisaatiossa osaamiseksi ja toiminnaksi.

Opinnäytetyön osatehtävänä selvitettiin työntekijöitä ja asiakkaita laadullisen tutkimuksen keinoin haastatteleamalla ympäristöasioiden puhelinpalvelussa asiakastyytyväisyyteen ja palvelukokemukseen puhelinpalvelussa vaikuttavat tekijät, jotta palvelua ja toimintaa on mahdollista kehittää entistä asiakaslähtöisemmäksi. Jatkuvaan asiakastyytyväisyyden tunnistamiseen palveluntarjoajaa kannustaa myös Zeithamlin ym. (2006, 110) huomio, jonka mukaan asiakkaan tyytyväisyys muuttuu ja kehittyy ajan kuluessa.

Ehdotuksessa puhelinpalvelun asiakaspalautejärjestelmäksi on huomioitu keskuksen koko, resurssit ja muut reunaehdot, joten arvioin sen olevan käyttökelpoinen ja toteutavissa oleva. Keskuksella ei ennestään ole käytössä systemaattista asiakaspalautejärjestelmää, joten ehdotetun järjestelmän käytön avulla on saatavissa hyötyä asiakaspalvelukeskuksen toiminnan ja asiakastyytyväisyyden kehittämisessä.

Opinnäytetyön tulokset esitellään työn valmistumisen jälkeen työn tilaajalle ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen työntekijöille ja johdolle.

### *Opinnäytetyöprosessista*

Opinnäytetyön tekeminen perehdytti laadullisen tutkimuksen tekemiseen ja vaatimuksiin. Haastattelujen tekemisessä havaitsin haastattelijan puheen merkityksen; puhenopeus, sävy ja käytetty kieli vaikuttavat haastattelun onnistumiseen. Aineiston sisällönanalyysi, aineiston pelkistäminen ja luokittelu oli vaativaa ja aikaa vievää työtä. Kokemattoman tutkijan pelkona aineiston edessä oli, onko aineistoa riittävästi ja toisaalta, kuinka runsaan aineiston saa jäsennehtyä ja kuinka saada vastaus opinnäytetyölle asetettuun osatehtävään. Ruusuvuori ym. (2010, 13) kuvaa, kuinka tutkija saattaa aluksi olla hämmentynyt aineiston edessä ja toteaa, että tutkimusaineisto ei tarjoa suoria vastauksia tutkimusongelmaan vaan aineistoon tutustumisessa tutkijan on käytettävä analyttisiä kysymyksiä. Etenin yrityksen ja erehdyksen tietä sekä oman osaamisen kehittymisen tahtiin, ja positiiviselta kannalta katsottuna kokemusta karttui. Opinnäytetyöprosessi opetti ymmärtämään, kuinka tärkeää on perehtyä hyvin tutkimusmenetelmiin ja aiheen teoriaan. Ja toisaalta vasta teorian käytäntöön soveltaminen sai ymmärtämään asian syvällisemmin.

Ajallisesti tarkasteltuna opinnäytetyöprosessia viivästytti 2013 syyslukukauden opintoihin kuuluvien kurssien opiskelu, jolloin aikaa ei riittänyt opinnäytetyön teorian kirjoittamiselle alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Muilta osin työ eteni suunnitelman mukaisesti. Opintovapaa vuoden 2014 alussa mahdollisti opinnäytetyöhön paneutumisen täysipäiväisesti ja työ eteni hyvin.

Opinnäytetyön aiheen teoriaa kootessa perehdyin monipuolisesti palveluja koskevaan aiempaan tutkimustietoon, kuten palvelujen laatu ja asiakastyytyväisyys sekä uudempiin palvelukokemuksen, palvelukeskeisen ja asiakaskeskeisen ajattelun tutkimustietoon. Sain opinnäytetyön tekemisen avulla runsaasti uutta tietoa niin tutkimuksen tekemisestä kuin palveluiden kehittämisestä ja johtamisesta.

*Jatkotutkimuksen aihe*

Asiakkaiden tyytyväisyyden lisäksi muuttuvat asiakkaiden tavat ja palveluntarjoajiin kohdistuvat vaatimukset saada palveluntarve tyydytettyä. Tällä hetkellä ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen palveluita ei saa sosiaalisen median kanavissa, mutta niiden käyttöä harkitaan. Sosiaalisen median kanavien käyttöönottoa varten olisi tarpeen tutkia, millainen tarve asiakaspalvelukeskuksen asiakkailta on saada uusia palvelukanavia käyttöönsä ja millaisten ympäristöasioiden hoitoon he arvioisivat sosiaalisen median kanavia käyttävänsä jos sellaisia olisi tarjolla.

## LÄHTEET

- Ala-Mutka, Jukka & Talvela, Erkki 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakasläh-  
töinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Anton, Jon & Gustin, David 2000. Call Center Benchmarking: Deciding If Good is  
Good Enough. Ashland: Purdue University Press.
- Arantola, Heli 2003. Uskollinen asiakas: Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsin-  
ki: WSOY.
- Arantola, Heli & Simonen, Kimmo 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan  
– Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes. Katsaus 256. Helsinki.
- Bennington, Lynne & Cummane, James 1998. Customer satisfaction, loyalty and pub-  
lic services. Eight Workshop on Quality Management in Services, Ingolstadt, Germa-  
ny. Monash University. Faculty of Business and Economics. Department of Manage-  
ment. PDF-dokumentti. <http://arrow.monash.edu.au/hdl/1959.1/36780>. Luettu  
28.10.2013.
- Bennington, Lynne, Cummane, James & Conn, Paul 2000. Customer satisfaction and  
call centers: an Australian study. *International Journal of Service Industry Manage-  
ment* 2, Vol. 11, 162–173.
- Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki:  
Edita.
- Burgers, Arjan, de Ruyter Ko, Keen, Cherie & Streukens, Sandra 2000. Customer  
expectation dimensions of voice-to-voice service encounters: a scale-development  
study, *International Journal of Service Industry Management* 2, Vol. 11, 142–161.
- Dean, Alison M. 2002. Service quality in call centers: implications for customer loyal-  
ty. *Managing Service Quality* 6, Vol. 12, 414–423.
- Dean, Alison M. 2004. Rethinking customer expectations of service quality: are call  
centers different? *Journal of Services Marketing* 1, Vol. 18, 60–77.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne. *Qualitative Methods in Business Research*. Lon-  
don: SAGE.
- Eräsalo, Ulla 2011. *Palvelu ammattina*. Vantaa: Restamark, Hansaprint Direct Oy.
- Feinberg, Richard A., Hokama, Leigh, Kadam, Rajesh & Kim, IkSuk 2002. Opera-  
tional determinants of callers satisfaction in the banking/financial services call center.  
*Internationa Journal of Bank Marketing* 4, Vol. 20, 174–180.
- Feinberg, Richard A., Kim, Ik-Suk, Hokama, Leigh, de Ruyter Ko & Keen, Cherie  
2000. Operational determinants of caller satisfaction in the call center. *International  
Journal of Service Industry Management*, 2, Vol. 11, 131–141.

- Gilmore, Audrey & Moreland, Lesley 2003. Call centres: How can service quality be managed? *Irish Marketin Review* 1, Vol. 13, 3–11.
- Grönroos, Christian 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review* 4, Vol. 20, 298–314.
- Grönroos, Christian 2010. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOY-pro.
- Heinonen, Kristina, Strandvik, Tore, Mickelsson, Karl-Jakob & Edvardsson, Bo 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management* 4, Vol. 21, 531–548.
- Heinonen, Kristina, Strandvik, Tore & Voima, Päivi 2013. Customer dominant value formation in service. *European Business Review* 2, Vol. 25, 104–123.
- Herttuainen, Sari 2013. Onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen muodostuminen asiakkaan näkökulmasta teleoperaattorin yhteyspalvelukeskuksessa. Pro gradu -tutkielma.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hotanen, Jorma, Laine, Risto, O. & Pietiläinen, Seppo 2001. Benchmarking-opas. Opi hyviltä esikuvilta. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.
- Häkkinen, Mikko & Uski, Antti 2006. Ratkaiseva yhteys. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jaakkola, Elina, Orava, Markus & Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.
- Jack, Eric P., Bedics, Tom A. & McCary, Charles, E. 2006. Operational challenges in the call center industry: a case study and resource-based framework. *Managing Service Quality* 5, Vol. 16, 477–500.
- Jaiswal, Anand 2008. Customer satisfaction and service quality measurement in Indian call centres. *Managing Service Quality* 4, Vol. 18, 405–416.
- Järvinen, Pertti & Järvinen, Annikki 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opin-paja.
- Kinnunen, Ritva 2004. *Palvelujen suunnittelu*. Helsinki: WSOY
- Kleemola, Jussi, Kinnunen, Jari & Aavikko, Pekka 2014. Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskusten palvelutyytyväisyyskysely 2013. Esitysmateriaali 20.3.2014. HVMV PublicPartner Oy.

- Korkman, Oskar & Arantola, Heli 2009. *Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen*. Helsinki: WSOYpro.
- Koski, Nina 2001. Asiakkaan kokemat hyödyt sähköisessä pankkiasioinnissa: Uudet vs. vanhat käyttäjät. Teoksessa Kuusela, Hannu & Rintamäki, Timo 2002. *Arvoa tuottava asiointikokemus*. Vammala: Tampere University Press.
- Koskinen, Ippo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino
- Kotler, Philip & Keller, Kevin, L. 2009. *Marketin management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, Philip, Keller, Kevin, L., Brady, Mairead, Goodman, Malcom & Hanse, Torben 2012. *Marketing management*. Harlow: Pearson.
- Kotri, Andrus 2011. *Customer experience evoking and management in services*. Väitöskirja. Tartu: Tartu University, The Faculty of Economics and Business Administration.
- Kulla, Heikki 2012. *Hallintomenettelyn perusteet*. Helsinki: Talentum.
- Kuusela, Hannu & Rintamäki, Timo 2002. *Arvoa tuottava asiointikokemus. Hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä*. Vammala: Tampere University Press.
- Lahtinen, Sirkka 2014. Haastattelu 27.3.2014. *Liikenteen palvelupäällikkö*. Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.
- Laine, Markus 2007. *Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria*. Teoksessa Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Lemke, Fred, Clark, Moira & Wilson, Hugh 2011. Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academic Marketing Science* 39, 846–869.
- Lovelock, Christopher & Gummesson, Evert 2004. Whither Services Marketing? In *Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives*. *Journal of Service Research* 1, Vol. 7, 20–41.
- Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen 2007. *Services Marketing: people, technology, strategy*. Upper Saddle River, N.J: Pearson/ Prentice Hall co.
- Lumijärvi, Ismo & Jylhäsaari, Jussi 2000. *Laatujohtaminen ja julkinen sektori*. Helsinki: Gaudeamus.
- Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2002. *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Löytänä, Janne & Korhonen, Kari 2014. *Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha*. Viro: Talentum.



- Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Marckworth, Raija & Marckworth, Auvo 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija. Helsinki: Yrityskirjat.
- Mattinen, Hannu 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen Jari (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky, 81–145.
- Miciak, Alan & Desmarais, Mike 2001. Benchmarking service quality performance at business-to-business and business-to-consumer call centers. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 5, Vol. 16, 340–353.
- Mitronen, Lasse & Rintamäki, Timo 2012. Arvopohjainen toimintalogiikka julkisen sektorin palvelujen ohjausjärjestelmissä. Teoksessa Anttonen, Anneli, Haveri, Arto, Lehto, Juhani & Palukka, Hannele (toim.) Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos. Tampere: Tampere University Press, 174–216.
- Ojasalo, Jukka & Ojasalo, Katri 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Palmer, Adrian 2010. Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24/3, 196–208.
- Palvelutyytyväisyys. Ohje palvelutyytyväisyyskyselyn järjestämiseksi. 10.9.2013. ELY-keskusten sisäinen ohje.
- Payne, Adrian, F., Storbacka, Kaj & Frow, Pennie 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academic Marketing Science* 36, 83–96.
- Pöllänen, Jouni 2003. Yksilömarkkinointi: oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Puomio, Eeva-Riitta 2014. Ympäristöhallinnon monikanavainen asiakaspalvelu. Pilot-tihankkeen tulokset ja ehdotukset. Ympäristöministeriön raportteja 5/2014. Helsinki: Ympäristöministeriö. WWW-dokumentti. [www.ym.fi/julkaisut](http://www.ym.fi/julkaisut). Luettu 25.3.2014.
- Rafaeli, Anat, Ziklik, Lital & Doucet, Lorna 2008. The impact of Call Center Employee's Customer Orientation Behaviours on Service Quality. *Journal of Service Research* 2, Vol. 10, 239–255.
- Reinboth, Camilla 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Ronkainen Suvi, Pehkonen Leila, Lindblom-Ylänne, Sari & Paavilainen, Eija 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro

- Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–36.
- Saarijärvi, Hannu, Kannan, P.K. & Kuusela, Hannu 2013. Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European Business Review* 1, Vol. 25, 6–19.
- Selin, Erica & Selin, Jarmo 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo, R. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Helsinki: WSOY.
- Taylor, Phil & Bain, Peter 1999. An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre. *Industrial Relations Journal* 2, Vol. 30, 101–117.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten strategia-asiakirja vuosille 2012–2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Alueiden kehittäminen 36/2011. Edita Publishing Oy.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. ELY-keskusten asiakkuusstrategia 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Konserni 24/2011. Edita Publishing Oy.
- Ylikoski, Tuire 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: KY-palvelu Oy.
- Ylikoski, Tuire, Järvinen, Raija & Rosti, Pirre 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. Vammala: Finva, Finanssi- ja vakuutuskustannus.
- Vargo, Stephen, L. & Lusch, Robert, F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68, 1–17.
- Vargo, Stephen, L. & Lusch, Robert, F. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academic Marketing Science*, 36, 1–10.
- Verhoef, Peter, C., Lemon, Katherine, N., Parasuraman, A., Roggeveen, Anne, Tsiros, Michael & Schlesinger, Leonard, A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing* 1, 31–41.
- Vuokko, Pirjo 2010. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Wilson, Alan, Zeithaml, Valarie, A., Bitner, Mary, J., & Gremler, Dwayne, D. 2012. *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Wisniewski, Mik 2001. Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services. *Managing Service Quality* 6, Vol. 11, 380–388.

Zeithaml, Valerie, A., Bitner, Mary, J. & Gremler, Dwayne, D. 2006. *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw-Hill.

**HAASTATTELUKYSYMYKSET TYÖNTEKIJÖILLE****Taustatiedot:**

- Ikä
- Tehtäväsi y-aspassa (asiakasneuvoja / asiantuntijaneuvoja)
- Kuinka kauan olet työskennellyt y-aspassa?
- Oletko ennen y-aspassa työskentelyä ollut töissä puhelinpalvelussa?
- Työskentelikö ely-keskusta edeltäneissä virastoissa ja missä tehtävissä siellä?

**Kysymykset:**

1. a) Millaista on mielestäsi hyvä puhelinpalvelu?  
b) Millaista on mielestäsi hyvä asiakaspalvelu?
2. a) Millaista on mielestäsi huono puhelinpalvelu?  
b) Millaista on mielestäsi huono kasvokkainen asiakaspalvelu?
3. Millaiseksi arvioit y-aspan asiakaspalvelun laadun tällä hetkellä?
4. Mistä asioista asiakkaat antavat y-aspan toiminnassa positiivista palautetta? Mihin asioihin asiakkaat ovat tyytyväisiä?
5. Mistä asioista asiakkaat antavat negatiivista palautetta? Mihin asioihin asiakkaat ovat tyytymättömiä?
6. Mikä on haastavin kohtaamasi asiakaspalvelutilanne Y-aspassa ja miten hoidit tilanteen, miten sait asiakkaan palveltua?
7. Mitä hyötyä näet y-aspan palvelusta olevan verrattuna asiakasneuvonnan hoitamiseen entisellä tavalla eli tapaan, jossa jokainen asiantuntija vastasi oman ELYnsä toimialueen ja oman asiantuntemuksensa piiriin kuuluviin asiakaspuheluihin?
8. a) Mitä hyviä puolia näet olevan monikanavaisessa (verkko-, puhelin-, henkilökohtainen palvelu) palvelussa asiakkaan kannalta?  
b) Mitä huonoja puolia näet olevan monikanavaisessa palvelussa asiakkaan kannalta?
9. Miten hyvin y-aspan tekniset ratkaisut ja asiakaspalvelun tukijärjestelmät (puhelinjärjestelmä, asiakaspalvelun tietämyskannat, asiakastapahtumien hallintajärjestelmä) mahdollistavat asiakkaiden puhelinpalvelun? Mitä hyvää, mitä hyötyä tukijärjestelmissä? Mitä kehitettävää tukijärjestelmissä?
10. Millaisiksi arvioit omat asiakaspalvelutaitosi?
11. Millaisena arvioit asiakkaiden pitävän ympäristöasioiden puhelinpalvelua?
12. Miten y-aspan palvelua voitaisiin mielestäsi kehittää, parantaa? Mitä asioita palvelussa ja sen tausta-aineistoissa voisi/pitäisi tehdä toisella tavalla? Millaisia uusia toimintatapoja ottaisit käyttöön?
13. Miten y-aspan asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä voitaisiin mielestäsi kehittää, parantaa?
14. Mitä toivoisit johdolta ja esimieheltä asiakaspalvelun toimivuuden varmistamiseksi ja parantamiseksi?

**Haastattelukysymykset asiakkaille**

**HAASTATTELUKYSYMYKSET ASIAKKAILLE**

Olen Sirpa Leikas ja teen Mikkelin ammattikorkeakoulussa opiskeluun liittyvää opinnäytetyötä ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelusta. Te soititte eilen ELY-keskusten ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalveluun, onko näin? Opinnäytetyötäni varten haluaisin haastatella teitä nyt puhelimesta saamastanne palvelusta, sopiiko se?

Puhelinnumerot on poimittu ympäristöasioiden puhelinpalvelun puhelinjärjestelmästä. Haastateltavien henkilöllisyys ei tule esille tutkimuksessa. Haastatteluaineiston käsittelemiseksi nahoitan puhelun, sopiiko se teille? Sopiiko haastattelussa sinutella? Pyydän sinua muistelevaan puheluasi ELY-keskusten ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskukseen ja vastaamaan seuraaviin kysymyksiin.

**Taustatietokysymykset:**

1. Ikä
2. Saitko asiasi hoidettua yhdellä puhelinsoitolla vai siirrettiinkö asiasi eteenpäin vastattavaksi?
3. Missä roolissa soitit: yksityishenkilö, yrittäjä, yhdistyksen edustaja tai jokin muu?

**Kysymykset:**

**Asiakkaan kokemukset**

1. Kerro palvelukokemuksestasi, millaiseksi koit palvelutilanteen? Mitkä tekijät vaikuttivat kokemukseesi?

**Palvelun käytön syyt ja hyödyt**

2. Miksi valitsit puhelinpalvelun asiasi hoitamiseen?
3. Olitko tyytyväinen vai tyytymätön puhelinpalvelussa saamaasi palveluun?
4. Mihin olit erityisesti tyytyväinen tai tyytymätön?
5. Jatkuuko asiasi käsittely eli miten käytät saamaasi tietoa, ohjausta?

**Palvelukanavat**

6. Käytitkö asiasi hoitamiseen puhelinpalvelun lisäksi muita palvelumuotoja, nettipalvelua ja/tai henkilökohtaista palvelua?
7. Mitä seuraavista palvelumuodoista: nettipalvelu, puhelinpalvelu, kasvokkainen henkilökohtainen palvelu, käytät mieluiten ja miksi?

**Asiakkaan odotukset**

8. Kuvaile, millaista on mielestäsi erinomainen puhelinpalvelu? Kerro ainakin 3-5 asiaa, jotka tekevät puhelinpalvelusta mielestäsi erinomaisen.
9. Minkä tekijän nostat tärkeimmäksi?
10. Millaista palvelua odotit ympäristöasioiden puhelinpalvelulta? Miten palvelua vastasi odotuksiasi?

Haastattelukysymykset asiakkaille

11. Mikä on mielestäsi kohtuullinen aika vastata puhelinpalvelussa esittämääsi kysymykseen silloin, kun et saa vastausta heti, vaan asia siirretään asiantuntijalle vastattavaksi?

**Suosittelu**

12. Kuinka todennäköisesti suosittelisit ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen palvelua tuttavillesi ja kollegoillesi? Jos suosittelisit, kerro miksi?

**Kehittämisehdotukset**

13. Miten ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskus voisi palvella sinua paremmin?

## Työntekijöiden haastatteluaineiston analysointi

	Asiakasneuvojat (5 vastaajaa)	Asiantuntijaneuvo- jat (4 vastaajaa)	Yhteensä
<b>PUHELINPALVELUN LAATU</b>			
Ratkaisu yhdellä soitolla	4	2	6
Palvelun jonotusaika	3	1	4
Joustavuus	2	0	2
Avustaminen ongelman määrittämisessä	3	1	4
Asiakaspalvelijan osaaminen	6	1	7
Ystävällisyys	1	0	1
Vakuuttavuus	3	1	4
Luottamuksellisuus tietojen käsittelyssä	0	0	0
Empaattisuus	4	3	7
Ratkaisulta	0	0	0
Asiakaspalvelijan viestintä	7	2	9
Asiakkaan viestintäosaaminen ja -kyky	1	0	1
Organisaation maine ja uskottavuus	0	2	2
Nettipalvelusivustojen käytettävyys	4	1	5
<b>ASIAKASTYYTYVÄISYYS</b>			
<b>Palveluprosessi</b>			
Palveluprosessin sujuminen	4	4	8
Lupausten pitäminen	1	3	4
Asiantuntijatuki	3	3	6
Yhdenmukaiset käsittelytavat	1	0	1
Vastaamisen nopeus	2	1	3
<b>Osaaminen</b>			
Palveluosaaminen	1	1	2
Asiantuntemus	2	2	4
Vastaus ensimmäisellä yhteydenotolla	1	0	1
<b>Tunnettuus</b>			
Palvelun sisällön tunnettuus	2	2	4
<b>NEGATIIVINEN PALAUTE</b>			
<b>Palveluprosessi</b>			
Ei heti yhteyttä asiantuntijaan	4	3	7
Ei asiantuntijan yhteydenottoa	1	0	1
Tietojen löydettävyys verkkosivuilla	4	1	5
Palvelun kesto	2	0	2
<b>Osaaminen</b>			
Asiantuntemuksen puute	1	1	2
Kielitaidon puute	1	0	1
<b>Tunnettuus</b>			
Palvelun tuntemattomuus	2	4	6
<b>POSITIIVINEN PALAUTE</b>			
<b>Palveluprosessi</b>			
Nopeus	2	2	4
Asiantuntemus	3	1	4
Asiakkaan auttaminen	5	3	8
<b>Osaaminen</b>			
Asiakaspalvelutaidot	2	1	3

## Asiakkaiden odotukset palvelusta, tyytyväisyys palveluun, palvelun suosittelu

**ASIAKKAIDEN ODOTUKSET PALVELUSTA, TYYTYVÄISYYS  
PALVELUUN JA PALVELUN SUOSITTELU**

	Heti tai siirto	Suku- puoli	Odotukset palvelusta				Tyytyväinen, tyy- tymätön palve- luun			Suositte- lu
			Ei odotuksia	Vastasi odotuksia	Alitti odotukset =pettyi	Ylitti odotukset	Tyytyväinen	Tyytymätön	Neutraali	
1	siirto	mies			x			x		ei
2	siirto	mies			x		x			kyllä
3	siirto	nainen				x	x			kyllä
4	siirto	nainen		x			x			kyllä
5	siirto	nainen		x			x			kyllä
6	heti	mies				x	x			kyllä
7	siirto	mies			x		x			kyllä
8	siirto	nainen		x			x			kyllä
9	siirto	mies			x			x		kyllä
10	heti	nainen		x			x			kyllä
11	siirto	mies				x	x			kyllä
12	heti	mies		x			x			kyllä
13	siirto	nainen				x	x			kyllä
14	heti	nainen		x			x			kyllä
15	heti	mies		x			x			kyllä
16	heti	mies	x				x			ei
17	siirto	mies	x				x			kyllä
18	heti	mies				x	x			kyllä
19	heti	nainen				x	x			kyllä
20	siirto	mies			x		x			kyllä
Yht.			2	7	5	6	18	2	0	



**Vertailukehittämispalaveri Kelan Yhteyskeskuksen toiminnasta, kysymykset**

**Kysymykset Kelan Yhteyskeskuksen vertailukehittämispalaveriin**

Asiakkaiden tarpeet, odotukset, asiakastyytyväisyys, palvelun laatu, hyödyt ja asiakaskokemus

1. Onko tutkittu asiakkaiden tarpeita, odotuksia, palvelusta saamia hyötyjä, asiakastyytyväisyyttä, palvelun laatua ja asiakaskokemusta? Jos on, millä menetelmillä on tutkittu?
2. Kuinka usein em. asioita mitataan? Onko käytössä asiakastiedon hankinnan järjestelmä?
3. Mihin tekijöihin Kelan puhelinpalvelun asiakastyytyväisyyden, palvelun laadun ja asiakaskokemuksen nähdään perustuvan?
4. Miten asiakastyytyväisyysmittausten ym. tutkimusten/selvitysten tulokset käsitellään organisaatiossa?
5. Millä tavoin asiakastyytyväisyysmittausten tulokset vaikuttavat käytännön työhön puhelinpalvelussa? Millä menettelyillä asiakastyytyväisyysmittausten tulokset viedään käytännön puhelinpalvelutyöhön vaikuttaviksi toimiksi?
6. Kuinka spontaani asiakaspalaute käsitellään?
7. Kuinka asiakasvalitukset käsitellään?
8. Nauhoitetaanko puhelut? Jos nauhoitetaan, miten nauhoituksia käytetään toiminnan kehittämisessä?
9. Onko tiedossa, millaiset asiakkaat etsivät tietoa mieluummin nettisivuilta, millaiset asiakkaat mieluummin soittavat ja millaiset asioivat Kelan toimistossa?

Tavoitteet, organisointi ja tehtävät

10. Millainen on Kelan asiakasstrategia ja puhelinpalvelulle asetetut tavoitteet?
11. Millaisia tavoitteita puhelinpalvelukeskuksen toiminnalle on asetettu?
12. Miten puhelinpalvelun toiminta on organisoitu?
13. Millaisia asioita hoidetaan puhelinpalvelukeskuksessa?
14. Kuinka monta työntekijää työskentelee puhelinpalvelussa? Mitä osaamista / koulutusta heiltä vaaditaan?
15. Kuinka paljon Kelan puhelinpalvelukeskukseen tulee puheluita päivässä, kuukaudessa, vuodessa?
16. Millaisia vaikutuksia puhelinpalvelukeskuksella on ollut Kelan toimintaan ja asiakaspalveluun ja asiakaspalvelun toimivuuteen?

Toiminnan mittaaminen ja toimintatavat

17. Millä tavoin, millä mittareilla puhelinpalvelun toimintaa ja toimivuutta mitataan?
18. Onko puhelinpalveluun määritelty menettelyjä, toimintatapoja, palvelumallia?
19. Millaisilla valtuuksilla puhelinpalvelun työntekijät voivat hoitaa puhelinpalvelua? Vaikeita asiakastilanteita?
20. Millainen tai millaisia tietopankkeja on käytössä puhelinpalvelussa työskentelevillä työntekijöillä?

**Vertailukehittämispalaveri Kelan yhteyskeskuksen toiminnasta, kysymykset**

Lopuksi: Onko puhelinpalvelukeskuksen toimintaan tulossa, suunnitteilla uudistuksia lähiaikoina? Jos on, mitä uudistuksia?

Työntekijöiden vastaukset, hyvän palvelun tunnuspiirteiden ryhmittely ja luokittelu

TYÖNTEKIJÖIDEN VASTAUKSET, HYVÄN ASIAKASPALVELUN TUNNUSPIIRTEIDEN RYHMITTELY JA LUOKITTELU

Alkuperäinen vastaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka	Yhdistävä tekijä
Semmoista, että se asiakas saa vastauksen niihin kysymyksiinsä, pystyttäisiin mahdollisimman pitkälle neuvomaan puhelimesta, että ei tarvitse kääntää mihinkään tai pyytää soittamaan muualle. Tänne pääsisi heti kun puhelin soi, ei tarvitse roikkua linjoilla. Tietynlainen asiantuntemus, mikä siinä tarvitaan. Kuuntelet asiakkaan asian, ei lähde puhumaan päälle eikä lähde hosumaan ja hösöttämään, etukäteen arvaamaan mitä se asiakas sanoo, antaa asiakkaan selittää asiansa. Äänensävy, äänihän kuuluu puhelimesta. Jos on sellainen, että ei voisi vähemmän kiinnostaa tai haukottelee tai ei puhu mitään.	Pystyä neuvomaan heti, ei puhelun kääntämistä.	Asian ratkaiseminen	Ratkaisu yhdellä soitolla	Lopputulos
	Lähipääsy heti, ei roikkumista linjoilla.	Palvelun saavutettavuus	Jonotusaika	Palveluprosessi
	Asiantuntemusta tarvitaan.	Ammattitaito	Osaaminen	Palveluhenkilöstö
	Antaa asiakkaan selittää asiansa.	Vuorovaikutus palvelutilanteessa	Joustavuus	Palveluprosessi
	Äänensävy puhelimesta.	Viestintä palvelutilanteessa	Viestintä	Palveluhenkilöstö
Selkeätä, osaa tehdä oikeita kysymyksiä ja siten osaa pitkälti vastata itse siihen kysymyksen jo heti, löytää sen vastauksen. Ystävällistä ja tehokasta. Että ei soi pitkään, vastataan heti, ettei asiakkaan tarvitse pitkään odotella. Ei saa puhua epäselvästi, mumista.	Osaa tehdä oikeita kysymyksiä.	Asiakkaan asian selvittäminen	Avustaminen ongelman selvittämisessä	Palveluprosessi
	Vastaus heti.	Asian ratkaiseminen	Ratkaisu yhdellä soitolla	Lopputulos
	Ystävällistä palvelua.	Palveluasenne ja käyttäytyminen	Ystävällisyys	Palveluhenkilöstö
	Ei pitkää odotusta linjoilla.	Palvelun saavutettavuus	Jonotusaika	Palveluprosessi
	Ei epäselvää puhetta.	Viestintä palvelutilanteessa	Viestintä	Palveluhenkilöstö

## Asiakkaiden vastaukset, erinomaisen puhelinpalvelun tunnuspiirteiden ryhmittely ja luokittelu

## ASIAKKAIDEN VASTAUKSET, ERINOMAISEN PUHELINPALVELUN TUNNUSPIIRTEIDEN RYHMITTELY JA LUOKITTELU

Alkuperäinen vastaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Ainakin se, että pääsee läpi palveluun, että ei tarvitse odottaa pitkään. Palvelu on ystävällistä ja palveluultista. Kaikkea ei tarvitse tietää, mutta joko asiasta otetaan siinä ensimmäisessä puhelussa selvää tai sitten selkeesti viedään eteenpäin. Asialle tulee ratkaisu tai jokin suunta, että se asia lähtee etenemään johonkin. Se on kaikista tärkein, että saa vastauksen.	Pääsee läpi palveluun, ei odotusta puhelimessa.	Palvelun saavutettavuus	Jonotusaika	Palveluprosessi
	Palvelu on ystävällistä.	Palveluosaaminen	Ystävällisyys	Palveluhenkilöstö
	Asia selviää ensimmäisellä soitolla.	Asian ratkaiseminen	Ratkaisu yhdellä soitolla	Lopputulos
	Asia viedään eteenpäin jos ei heti vastausta.	Asian ratkaiseminen	Vakuuttavuus	Palveluhenkilöstö
	Saa vastauksen.	Asian ratkaiseminen	Vakuuttavuus	Lopputulos
Erinomainen se on tietenkin silloin jos heti pääsee oikeaan paikkaan, missä tätä kyseistä asiaa voidaan käsitellä. Päästään ensinnäkin oikeaan paikkaan. Henkilön palveluultius, myönteinen suhtautuminen tai pakopullana, että taas joku hankala tyyppi soittelee tuolla ja hänen kahvitaukojaan sotkee tässä. Osataan hoitaa asia. Vastataan puheluun nopeasti, ei joudu odottamaan 10 minuuttia esimerkiksi.	Heti oikeaan paikkaan, jossa asiaa voidaan käsitellä.	Asian ratkaiseminen	Ratkaisu yhdellä soitolla	Lopputulos
	Henkilön palveluultius, myönteinen suhtautuminen.	Vuorovaikutus palvelutilanteessa	Empaattisuus	Palveluhenkilöstö
	Asian osaaminen.	Asiantuntemus	Osaaminen	Palveluhenkilöstö
	Vastataan puheluun nopeasti.	Palvelun saavutettavuus	Jonotusaika	Palveluprosessi

## Vastaajien palvelukokemus ja siihen vaikuttavat tekijät, aineiston ryhmittely ja luokittelu

## VASTAAJIEN PALVELUKOKEMUS JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT, AINEISTON RYHMITTELY JA LUOKITTELU

Alkuperäinen vastaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Kyllä se loppujenlopuksi oli hyvä. Soitin perjantaina aamulla. Silloin luvattiin olla yhteydessä takaisin perjantaina tai viimeistään maanantaipäivän aikana. Sitten se puhelu tuli ehkä noin tuntia ennen virka-ajan päättymistä. Asia selvisi. Palvelu oli ihan miellyttävää, pyrittiin auttamaan.	Luvattiin, että asiantuntija ottaa yhteyttä ja se toteutui.	Annetut lupaukset ja niiden pitäminen	Asian hoitaminen luotettavasti	Palveluprosessi
	Palvelu miellyttävää, pyrittiin auttamaan.	Palveluasenne ja käyttäytyminen	Empaattisuus	Asiakkaan kohtelu
Se nyt on vähän jäännää, kun se mennee sinne valtakunnalliseen paikkaan ja sitä kautta haettava. Se on vähän hakusella se. Puhelimessa kohdeltiin ihan hyvin. Ystävällinen ihminen oli puhelimessa. Minä en vaan ymmärtänyt alussa, että se meni valtakunnalliseen numeroon, ajattelin, että se meni suoraan ELY-keskukseen, mutta eipä se mennykään. Siellä kun ne siellä valtakunnallisessa ei oikeen näytä tietävän kenelle se asiaa kuuluu, on vähän hakusessaan se asia.	Puhelu meni valtakunnalliseen palveluun. Eivät siellä tiedä kenelle asia kuuluu. Asia hakusessa.	Palveluntarjoaja	Maine ja uskottavuus	Imago
	Puhelimessa kohdeltiin ihan hyvin.	Palveluasenne ja käyttäytyminen	Empaattisuus	Asiakkaan kohtelu
Minusta se oli oikein hyvä kokemus. Minusta oli tämä kun ensimmäiselle vastaajalle soitin, niin hän osasi ohjata sen asian, kysyä asiaa ja selvittää asian. Sanoi, että hän ei tätä tiedä, mutta hän laittaa soittopyynnön niin ammattimies soittaa teille. Ja niin hän soittikin.	Oikein hyvä kokemus. Osasi selvittää asian ja jätettiin soittopyyntö asiantuntijalle.	Asiakkaan asian selvittäminen	Avustaminen ongelman määrittelyssä	Palveluhenkilöstön toiminta
	Asiantuntija soitti.	Asian ratkaiseminen	Luotettavan tiedon antaminen	Palvelun lopputulos

## Palvelutyytyväisyyskysely

## Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelun palvelutyytyväisyyskysely

Hyvä asiakkaamme

Soititte elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten (ELY-keskusten) valtakunnalliseen ympäristöasioiden asiakaspalveluun lähiaikoina. Haluamme parantaa palveluamme vastaamaan entistä paremmin asiakkaidemme tarpeita ja siksi toivomme vastauksianne tähän palvelukyselyyn. Vastaaminen kestää vain muutaman minuutin.

Kiitos avustanne!

## Ympyröi arviosi ympäristöasioiden asiakaspalvelussa saamastasi palvelusta:

Asteikko: 5 = kiitettävä, 4 = hyvä, 3 = tyydyttävä, 2 = välttävä, 1 = heikko, 0 = en osaa sanoa

Palvelu kokonaisuutena	5	4	3	2	1	0
Asiakasneuvojan asiantuntemus	5	4	3	2	1	0
Asiakasneuvojan käytöksestä välittyi asiakkaasta ja hänen asiastaan välittäminen	5	4	3	2	1	0
Saamienne neuvojen käyttökelpoisuus	5	4	3	2	1	0

Jos vastasitte johonkin kysymykseen 1 tai 2, mikä oli tyytymättömyyden syy?

---



---



---

Jos vastasitte johonkin kysymykseen 5, mihin olitte erityisen tyytyväinen?

---



---



---

Vapaamuotoinen palaute ja kehittämissuhteet:

---



---



---

## Vastaaja

- Yksityishenkilö  
 Yhdistyksen edustaja  
 Yrittäjä  
 Muu, mikä? \_\_\_\_\_

## Saitteko asianne hoidettua yhdellä puhelinsoitolla?

- Kyllä  
 En

**Mihin seuraavista asiaryhmistä asia, jonka vuoksi soititte palveluun, liittyi:**

- Ympäristön tilan seuranta** (vesistöt, ilman laatu, uhanalaiset lajit)
- Ympäristönsuojelu** (ympäristö- ja vesilupapäätösten valvonta, jätehuolto, ympäristövahingot ja -haitat, pilaantuneiden maa-alueiden puhdistus)
- Luonnonsuojelu** (luonnonsuojeluohjelmat ja -suunnitelmat, Natura 2000 -alueiden hoito ja käyttö, Etelä-Suomen metsien monimuotoisuuden toimintaohjelma, METSO, alueiden hankkiminen luonnonsuojeluohjelmien toteuttamista varten, luonnonsuojelualueiden perustaminen yksityismaille, arvokkaiden luontotyyppien ja uhanalaisten eliöläjien suojeleminen ja hoito)
- Alueiden käyttö ja rakentaminen** (kuntien alueiden käytön suunnittelun ja rakentamisen edistäminen ja ohjaaminen, kuntien yleis- ja asemakaavoituksen ohjaus ja valvonta, poikkeamisluvat, kulttuuriympäristön hoito, rakennusperinnön hoitoavustukset ja rakennussuojelupäätökset)
- Vesivarojen käyttö ja hoito** (vesistöjen tila ja käytettävyys, vesistöjen kunnostuksen neuvonta, vesistöjen kunnostushankkeiden suunnittelu ja toteuttaminen, vesistöjen säännöstely, vedenkorkeudet ja virtaamat, patoturvallisuus, tulvantorjunta ja -suojaus, vesihuoltoavustukset)
- Jokin muu, mikä?** \_\_\_\_\_

**Kiitos vastauksestanne!**

## Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelun asiakaspalautejärjestelmä





**Esitys y-aspain puhelinpalvelun asiakaspalautejärjestelmäksi**

**Sisältö**

1. Asiakaspalautejärjestelmän tarve
2. Asiakaspalautteen keräämisen menetelmät ja ajoitus
  - 2.1 Välittömän, spontaanin palautteen kerääminen
  - 2.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen palvelun jälkeen
  - 2.3 Asiakaskohtaamisten analysointi
  - 2.4 Palvelutyytyväisyyskysely
3. Tulosten analysointi, raportointi ja käsittely
  - 3.1 Tulosten esittäminen ja kehitysideat
  - 3.2 Tiedottaminen tuloksista
4. Kehitystoimenpiteet, tiedosta osaamiseksi ja tekemiseksi
  - 4.2 Tiedottaminen käynnistyvistä kehitystoimenpiteistä
5. Asiakaspalautejärjestelmä
6. Järjestelmän vastuut

**Esitys y-aspan puhelinpalvelun asiakaspalautejärjestelmäksi****1. Asiakaspalautejärjestelmän tarve**

Laadukkaiden ja kustannustehokkaiden palvelujen tuottamiseen tarvitaan tietoa asiakkaiden vaatimuksista, odotuksista ja palvelukokemuksista. Asiakkaan on saatava tilanteeseensa sopivat palvelut sujuvasti ja palveluiden on oltava helppokäyttöisiä ja esteettömiä. Lisäksi asiakkaan on voitava osallistua palveluiden suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen. Asiakkaille on olennaista, että he saavat palveluita oikeaan tarpeeseensa, helposti, laadukkaasti ja sujuvasti. Julkisten palvelujen tuottajan tulee johtaa palveluja asiakaslähtöisesti ja tuottaa ne kustannustehokkaasti. Edelliset linjaukset on tehty julkisen hallinnon palvelujen asiakkuusstrategiassa ja ELY-keskusten asiakkuusstrategiassa.

Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen toimintaa ohjaavat tahot tarvitsevat asiakastietoa toiminnan johtamiseen, arviointiin ja kehittämiseen.

ELY-keskusten yksi keskeinen arvo on asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa, että määrittelemme asiakkaamme ja tunnistamme asiakkaiden käsitykset, tarpeet ja toiveet. Tyydytämme asiakkaiden tarpeet tehokkaasti siten, että tuotamme asiakkaalle arvoa ja samalla tuotamme yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Asiakaslähtöisyyteen sisältyy myös asiakastarpeen ja ratkaisujen ennakointi ja eri asiakas- ja sidosryhmien välisten eturistiriitojen tunnistaminen (ELY-keskusten asiakkuusstrategia 2015.)

Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelussa tavoitteena on vastata mahdollisimman suureen osaan tulevista yhteydenotoista omatoimisesti eli antaa asiakkaalle vastaus ensimmäisellä puhelinsoitolla. On tarpeen saada tietoa, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat saamaansa palveluun varsinkin, kun osa soittaneista asiakkaista ei tarvitse puhelun lisäksi muuta ELY-keskuksen palvelua. Asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun on myös tutkittava mahdollisimman pian palvelun jälkeen, jotta saadut tulokset perustuisivat asiakkaan tuoreisiin ja todellisiin muistikuviin palvelusta.

Asiakasmittaustapojen on sovittava ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen resursseihin ja tutkimusten avulla on saatava tietoa niistä palvelun osa-alueista, jotka ovat tärkeitä asiakasymmärryksen lisäämiseksi. Kun kyselyt toistetaan samoilla

## **Esitys y-aspan puhelinpalvelun asiakaspalautejärjestelmäksi**

mittareilla useamman kerran, saadaan tietoa mitattujen tekijöiden kehityssuunnasta ja voidaan vertailla kehitystä.

Asiakastiedon ja toiminnan kehityssuunnasta kertovan tiedon on oltava ELY-keskusten ja sitä ohjaavien tahojen käytössä ja hyödynnettävänä strategisen ja operatiivisen johtamisen päätöksentekoa varten. Tätä varten tarvitaan asiakastiedon keräämisen, tallentamisen, analysoinnin ja hyödyntämisen kokonaisuus.

### **2. Asiakaspalautteen keräämisen menetelmät ja ajoitus**

Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelun asiakkailta kerätään palautetta seuraavilla menetelmillä:

- välitön, spontaani asiakaspalaute ja siihen sisältyvä kriittisen palautteen käsittely
- asiakaskokemuksen mittaaminen palvelun jälkeen ja siihen liitettävä kriittisten tapahtumien selvittäminen
- asiakaskohtaamisten analysointi
- palvelutyytyväisyyskysely.

Myöhemmin, kun asiakaspalvelukeskuksen toiminta on vakiintunut, ja asiakaspalvelukeskus palvelee myös sisäisiä asiakkaita, otetaan käyttöön sisäisille asiakkaille suunnattu kysely.

#### **2.1 Välittömän, spontaanin asiakaspalautteen kerääminen**

Asiakkaat esittävät välitöntä palautetta asiakasneuvojille, esimiehille ja johdolle puhelimesta ja nettipalautteena. Eri tavoin saadut palautteet ja asiakasvalitukset dokumentoidaan ja tilastoidaan y-aspan asianhallintajärjestelmään.

Tavoite: Tunnistaa tyytymättömät asiakkaat ja huolehtia heistä.

**Esitys y-aspan puhelinpalvelun asiakaspalautejärjestelmäksi**

Käsittelymalli: 1) reagoidaan yksittäiseen valitukseen ja korjataan tilanne, jos se on mahdollista, 2) tunnistetaan ja tutkitaan onko palvelussa ongelma, joka vaatii toimenpiteitä esimerkiksi toimintatavan tai ohjeistuksen uudistamista. Määritellään korjaus-tilanteisiin y-aspan asiakasneuvojille korjausvaltuuden rajat ja keinot. Negatiiviseen palautteeseen vastataan aina asiallisesti, ystävällisesti ja tietoon perustuen. Kaikkiin negatiivisiin palautteisiin vastataan ja vastaus annetaan nopeasti. Faktavirheet oikaistaan, mutta puhtaisiin mielipiteenilmaisuihin ei oteta kantaa.

**2.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen palvelun jälkeen**

Satunnaisesti valitulle otokselle puhelinpalveluun soittaneista asiakkaista lähetetään tekstiviestillä Customer Effort Score -kysely. Asiakkailta kysytään: Asteikolla 1–7, kuinka helppoa oli asiiasi hoitaminen ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksessa tänään? Lisäkysymyksenä annetaan mahdollisuus antaa vapaamuotoista palautetta.

Kaksi kertaa vuodessa Customer Effort Score -kysely (CES) toteutetaan siten, että kaikki kyselyyn arvosanan 1-2 antaneet eli asiakkaat, jotka kokivat asian hoitamisen olleen vaikea tai erittäin vaikea kontaktoidaan puhelimitse ja selvitetään, miksi asiakas on tyytymätön saamaansa palveluun. Tyytyväisyyttä asiakaspalveluun kysytään samana päivänä, kun asiakas soittaa asiakaspalveluun: iltapäivällä soitetaan aamupäivällä puhelinpalveluun soittaneille. Selvittämiseen käytetään kriittisten tapahtumien tekniikkaa (critical incident technique eli CIT). Asiakkailta kysytään seuraavat kysymykset: Soititte aamupäivällä ELY-keskusten asiakaspalvelukeskukseen. Olitte tyytymätön saamaanne palveluun. Muistelkaa tätä palvelutilannetta ja vastatkaa seuraaviin kysymyksiin.

1. Mitkä tekijät mielestänne johtivat tilanteeseen, että olitte tyytymätön palveluun?
2. Mitä asiakaspalvelija tarkalleen ottaen sanoi tai teki?
3. Mikä vaikutti siihen, että olitte vuorovaikutukseen tyytymätön?
4. Mitä olisi mielestänne pitänyt tehdä toisin?

Hyvin toimivien palvelun laadun osatekijöiden ylläpito palvelussa on myös tärkeää. Sen vuoksi voidaan aika ajoin kontaktoida kaikki arvosanan 6-7 antaneet asiakkaat

**Esitys y-aspan puhelinpalvelun asiakaspalautejärjestelmäksi**

eli asiakkaat, jotka kokivat asian hoitamisen olleen helppoa tai erittäin helppoa. Heiltä kysytään: Mihin tekijöihin olitte palvelussa tyytyväisiä?

**Tavoite:** Reaaliaikainen asiakkaan puhelinpalvelukokemuksen laadun mittaaminen sekä välittömän tiedon saaminen palvelutapahtumasta ja palvelupoikkeamista. Tavoitteena on palveluprosessin kehittäminen, palvelupoikkeamien tunnistaminen ja niihin reagoiminen ja palveluhenkilöstön osaamisen kehittäminen.

Kriittisten tapahtumien tekniikalla tehtävän kyselyn tavoitteena on saada selville palvelun ongelma-alueet ja vahvuudet, asiakkaiden tyytymättömyyden syyt ja palvelun kehittäminen poistamalla tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä.

Käsittelymalli: Kaksi kertaa vuodessa tehtävän kriittisten tapahtumien tekniikalla tehtävän kontaktoinnin ja kyselyn tekee palvelupäällikkö. Asiakkaalta saatavan välittömän tiedon perusteella asiakaspalvelukeskuksen esimiehenä toimiva palvelupäällikkö pystyy kuuntelemaan oikeat puhelut ja antaa palveluneuvojille välittömän palautteen vielä, kun palvelutilanne on kirkkaana mielessä. Palvelun jälkeen tehtävän kyselyjärjestelmän tuottaman tiedon avulla ja sen synnyttämän ymmärryksen avulla voidaan kehittää henkilöstön osaamista ja asiakaspalvelukykyä.

### **2.3 Asiakaskohtaamisten analysointi**

Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskukseen tulevat puhelut tallennetaan. Vuonna 2014 käyttöön otetaan menetelmä, jossa asiakaspalvelukeskuksen laatuarvioitsija analysoi puhelutallenteet yhdessä asiakasneuvojan kanssa käyttäen puhelinpalvelun laatuksiteeristöä. ELY-keskusten asiakaspalvelukeskusten työntekijät laativat puhelinpalvelun laatuksiteeristön kevään 2014 aikana.

Tavoite: Kriteeristön käytön tavoitteena on puheluiden laadun seuranta ja kehittäminen sekä asiakaspalveluhenkilöstön toiminnan kehittäminen.

Toimintamalli: Menetelmän avulla asiakasneuvojat tekevät itse havainnot omasta palvelustaan ja toiminnastaan toisen henkilön tukemana ja avulla. Asiakasneuvoja voi

**Esitys y-aspan puhelinpalvelun asiakaspalautejärjestelmäksi**

palvelutilanteiden analyysin avulla saada oivalluksia oman osaamisensa kehittämiseksi.

**2.4 Palvelutyytyväisyyskysely**

Asiakaspalvelukeskuksessa toteutetaan kaksi kertaa vuodessa ELY-keskusten tietyissä palveluissa käyttöönotettu sähköinen palvelutyytyväisyyskysely. Kyselyssä käytetään ELY-keskusten palvelutyytyväisyyskyselyn mallia y-aspaan sovellettuna. Kysely on esitetty liitteessä 9.

Tavoite: Tavoitteena on saada tietoa asiakkaan palvelukokemuksesta ja asioista, joihin asiakkaat palvelussa ovat tyytyväisiä ja tyytymättömiä. Tavoitteena on asiakastyytyväisyyden kannalta kriittisten-, hygienian-, indifferenttien- ja profiloivien tekijöiden tunnistaminen ja palveluprosessin kehittäminen. Tavoitteena on myös saada tietoa tyytyväisyyden kehityksestä pidemmällä aikavälillä, kun kyselyjä toistetaan samansisältöisinä. Tulosten perusteella voidaan ajoissa kehittää palvelua.

Toimintamalli: Kysely toteutetaan y-aspassa siten, että kuukauden ajan asiakaspalveluun soittaneilta asiakkailta kysytään puhelun päätteeksi haluavatko he osallistua kyselyyn, ja lähetetään asiakkaan sähköpostiosoitteeseen sähköisen kyselyn osoite. Kyselyssä vastaajaa pyydetään arvioimaan puhelinpalvelun laatuun vaikuttavina tekijöinä asiakaspalvelijan asiantuntemusta, asiakaspalvelijan kykyä ymmärtää asiakkaan ongelma, saatujen neuvojen käyttökelpoisuutta ja palvelua kokonaisuutena. Arviointias- teikko on viisiportainen: heikko–kiitettävä, ja mukana on vaihtoehto en osaa sanoa. Kyselyssä asiakasta pyydetään kertomaan tyytymättömyyden syy, mikäli arvosana jollekin tekijälle on heikko tai välttävä. Myös arvosanan kiitettävä antavia pyydetään kertomaan, mihin he olivat erityisen tyytyväisiä. Lisäksi vastaaja voi antaa vapaamuotoista palautetta ja esittää kehittämissuhteita.

**Esitys y-aspan puhelinpalvelun asiakaspalautejärjestelmäksi****3. Tulosten analysointi, raportointi ja käsittely**

*Välittömistä palautteista* laaditaan yhteenveto, Excel-raportti päivittäin, jossa raportoidaan valitusten määrä aiheittain ja tehdyt toimenpiteet y-aspassa. Järjestelmätuki laatii viikoittain yhteenvedon ja toimittaa sen palvelupäällikölle, ympäristötietoyksikön päällikölle ja kyseisen prosessin toimintamalliryhmän puheenjohtajalle.

Toimintatavan ja ohjeistuksen tai muita muutoksia vaativista palautteista palvelupäällikkö keskustelelee asiakaspalvelutiimin kanssa. Toimintaan tehtävät muutokset palvelupäällikkö sopii ympäristötietoyksikön päällikön kanssa.

*Jatkuvan asiakaskokemuskyselyn tuloksista (Customer Effort Score -kyselyistä)* palvelupäällikkö tekee raportin kerran viikossa. Tulokset toimitetaan tiedoksi asiakaspalvelutiimille ja ympäristötietoyksikön päällikölle. Välittömiä toimenpiteitä vaativista asioista palvelupäällikkö sopii ympäristötietoyksikön päällikön kanssa.

Kaksi kertaa vuodessa kyselyyn liitettävästä kriittisten tapahtumien tutkimuksesta palvelupäällikkö laatii analyysin ja yhteenvedon, jossa esitetään toimenpideehdotukset. Yhteenvedoa käsitellään asiakaspalveluryhmässä palvelupäällikön ja ympäristötietoyksikön päällikön kanssa. Tällöin etsitään yhdessä ideoita toiminnan kehittämiseksi prosessiin, palvelumalliin ja/tai ohjeistukseen. Tarvittavat palvelun korjaustoimenpiteet päättää Pirkanmaan ELY-keskuksen ympäristöntietoyksikön päällikkö. Yhteenvedo toimitetaan tiedoksi myös ELY-keskusten ympäristö ja luonnonvarat-vastualueen johtajille tiedoksi.

Palvelupäällikkö tekee vuosittain yhteenvedon asiakaskokemusmittauksista ja toteutetuista korjaustoimenpiteistä. Vuosittaisen yhteenvedon käsittelee ja strategisen tason toimenpiteistä päättää Y-vastualueen johtajien kokous.

*Asiakaskohtaamisen analyyseistä* palvelupäällikkö ja asiakasneuvoja sopivat, miten ja missä aikataulussa esimerkiksi asiakasneuvojan osaamista parannetaan silloin kun se todetaan tarpeelliseksi.

**Esitys y-aspan puhelinpalvelun asiakaspalautejärjestelmäksi**

*Palvelutyytyväisyyskyselyn* analyysin ja raportin laatii palvelupäällikkö. Raportissa palvelupäällikkö esittää kehittämissuhteita. Raportti käsitellään y-aspan asiakas- palveluryhmässä palvelupäällikön ja ympäristötietoyksikön päällikön kanssa. Tällöin etsitään yhdessä ideoita toiminnan kehittämiseksi prosessiin, palvelumalliin ja/tai ohjeistukseen. Tarvittavat palvelun korjaustoimenpiteet päättää Pirkanmaan ELY-keskuksen ympäristöntietoyksikön päällikkö.

Vuonna 2015 toimintansa aloittava ELY-keskusten valtakunnallinen kehittämis- ja hallintoyksikkö voi tuoda muutoksia siihen, kuka asiakastyytyväisyyskyselyt toteuttaa ja tekee niistä analyysit ja raportit.

Asiakastyytyväisyyskyselyjen tulokset esitetään muun toiminnan tuloksellisuudesta kertovan tiedon tavoin toimintakertomuksessa tunnuslukuina. Asiakaspalvelukeskusten toimintaa ohjaavat ministeriöt saavat toimintakertomuksen kautta tietoa asiakaslähtöisyyden kehittymisestä asiakaspalvelukeskuksessa.

**3.1 Tulosten esittäminen ja kehitysideat**

Asiakaspalautteista ja kyselyistä tehdään selkeät ja asiaa havainnollistavat raportit. Tulokset kuvataan kuvaajina, graafeina ja taulukoina. Kun kyselyt toistuvat, esitetään saaduista tuloksista myös aiemmat tulokset, jotta voidaan nähdä kehityssuunta. Tuloksia verrataan toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin. Vapaamuotoinen palaute käsitellään laadullisen tutkimuksen menetelmin: aineisto kvantifioidaan eli aineistossa esiintyvät samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja lasketaan mainintojen määrät. Tutkimustulokset selostetaan raportissa sanallisesti.

Raportissa esitetään analyysin perusteella kehitysideat ja jatkotoimenpide-ehdotukset. Kehitysideoista ja ehdotuksista raportissa esitetään, miten ne vaikuttaisivat toimintaan ja mitkä ovat vaikutukset, jos korjaustoimenpiteitä ei tehdä.



**Esitys y-aspan puhelinpalvelun asiakaspalautejärjestelmäksi**

**3.2 Tiedottaminen tuloksista**

Asiakaskyselyjen tuloksista tiedotetaan ELY-keskuksen henkilöstölle valtakunnallisena uutisena ELY-intrassa. Y-aspan henkilöstölle tiedottaminen ja tulosten käsittely on selostettu kunkin menetelmän kohdalla. ELY-keskusten toimintakertomuksessa kerrotaan Y-aspan toiminnan tuloksista. Toimintakertomuksesta tehdään mediatiedote sen valmistuttua.

**4. Kehitystoimenpiteet, tiedosta osaamiseksi ja tekemiseksi**

Puhelinjärjestelmä tuottaa runsaasti tietoa. Y-aspa määrittelee seurattavat operatiivisen toiminnan mittarit, joita voivat olla muun muassa keskimääräinen vastausaika, jonotusaika, puheluiden määrä, puheluiden hylkäysprosentti, ensimmäisellä soitolla ratkaistujen prosenttiosuus ja keskimääräinen puhelun kesto. Nämä tiedot yhdistetään asiakaspalautetutkimuksilla saatavaan tietoon kokonaiskuvan saamiseksi puhelinpalvelun toimivuudesta.

Asiakaspalautetutkimuksilla kerätty tieto on jalostettava osaamiseksi ja tekemiseksi. Asiakkailta saadun tiedon pohjalta voi olla tarpeen muuttaa palveluprosessia, puhelinpalvelun toimintamallia ja/tai palvelun laatukriteerejä. Osaamisen kehittämiseksi voidaan käyttää palvelupäällikön opastusta ja koulutusta. ELY-keskusten ja TE-toimistojen henkilöstön tarvitsemaa koulutusta järjestää osaltaan työ- ja elinkeinohallinnon koulutus- ja kehittämiskeskus Salmia.

Isompia kehitystoimenpiteitä varten laaditaan suunnitelma, jossa määritellään tavoite, toteutus, vastuut, seuranta ja toteutumisen raportointi.

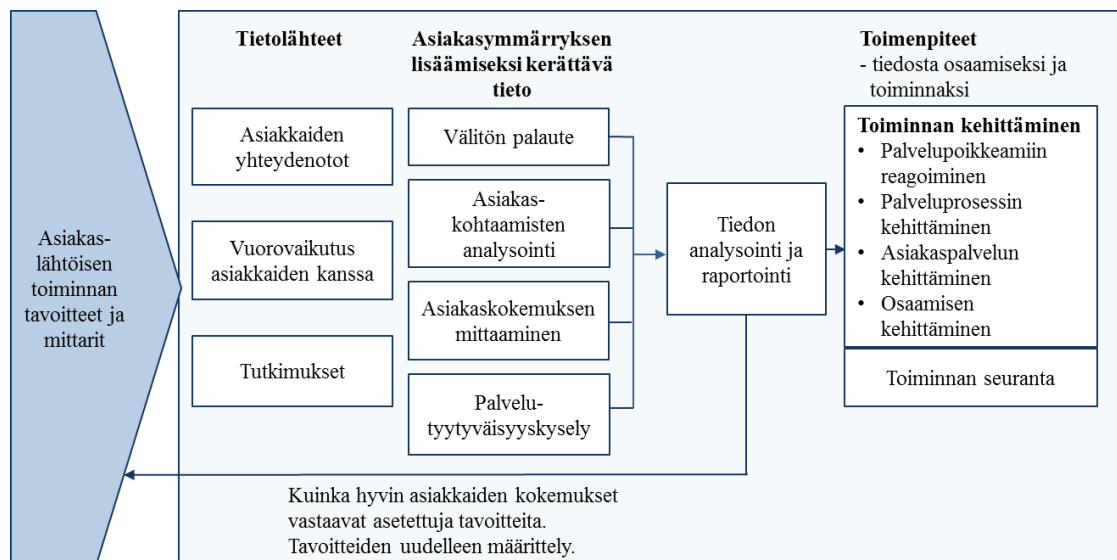
**4.2 Tiedottaminen käynnistettävistä kehittämistoimenpiteistä**

Käynnistettävistä kehittämistoimenpiteistä tiedotetaan ELY-keskuksen henkilöstölle valtakunnallisen uutisena ELY-intrassa.

## Esitys y-aspan puhelinpalvelun asiakaspalautejärjestelmäksi

### 5. Asiakaspalautejärjestelmä

Asiakaslähtöisen toiminnan seuranta ja mittaamista varten johto asettaa toiminnalle tavoitteet ja mittarit. Systemaattinen asiakaspalautteiden keruu eri kanavista, tiedon tallentaminen ja jatkojalostaminen, palautteen käsittely ja raportointi, johtopäätösten tekeminen organisaation eri tasoilla ja toimenpiteet saadun tiedon perusteella eli tiedon muuttaminen osaamiseksi ja toiminnaksi muodostavat asiakaspalautejärjestelmän. Järjestelmän avulla on mahdollista kehittää ja parantaa asiakaspalvelukeskuksen asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä. Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen asiakaspalautejärjestelmä on kuvattu kuvassa 1.



**KUVA 1. Ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskuksen asiakaspalautejärjestelmä**

### 6. Järjestelmän vastuut

Erityisesti huolehditaan siitä, että asiakkailta saatu ja kerättävä tieto ja analyysit ovat kaikkien järjestelmässä määriteltyjen tahojen käytettävissä ja hyödynnettävissä oikeaan aikaan. Tieto esitetään sellaisessa muodossa, että se parhaiten palvelee kunkin järjestelmään kuuluvan osapuolen tarpeita.

**Esitys y-askan puhelinpalvelun asiakaspalautejärjestelmäksi**

Asiakaspalautejärjestelmän toimivuudesta, toteutuksesta ja kehittämisestä vastaa Pirkanmaan ELY-keskus ja sen ympäristötietopalvelut yksikkö, johon ympäristöasioiden asiakaspalvelukeskus hallinnollisesti on sijoitettu.

