



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Sisäisen asiakastyytyväisyyden selvittäminen sekä asiakaskokemuksen kehittäminen Case yritys-X:n talouspalvelut

Elsilä, Jere

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Sisäisen asiakastytyväisyyden selvittäminen sekä asiakaskokemuksen kehittäminen - Case yritys-X:n talouspalvelut

Jere Elsilä  
Liiketalous P2P (tradenomi)  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2017

Jere Elsilä

**Sisäinen asiakastyytyväisyyden selvittäminen sekä asiakaskokemuksen kehittäminen -  
Case Yritys-X:n talouspalvelut**

Vuosi

2017

Sivumäärä

37

---

Opinnäytetyöni tutkimuksen aiheena oli yritys-X:n sisäisten asiakkaiden tyytyväisyys Talouspalveluiden tuottamiin palveluihin. Asiakastyytyväisyys on todella tärkeä osa yrityksen toimintaa, sillä ilman tyytyväisiä asiakkaita ei toiminta ole pitkäikäistä. Tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa sisäisten asiakkaiden toisen sanoen yrityksen omien työntekijöiden tyytyväisyys yrityksen Talouspalveluiden tuottamiin palveluihin. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää henkilöstön koulutukseen ja asiakaspalvelun laadun parantamiseen.

Tietoperustassa käsiteltiin tutkimusmenetelmiä, erityisesti kvalitatiivista menetelmää, toinen tärkeä tietoperusta oli asiakastyytyväisyys. Tietoperustat valittiin niiden liittyen läheisesti käytännön toimenpiteisiin sekä tutkimuksen keskeisimpiin aiheisiin.

Tutkimus suoritettiin ennakkoon valituille henkilöille syvähaastatteluina. Syvähaastatteluissa pohjana käytettiin kymmenen kysymyksen runkoa, jota aina haastattelun mukaan muutettiin hieman. Kaikki haastattelut suoritettiin anonyymisti, jotta vastauksia ei jälkikäteen voida liittää keneenkään henkilöön. Haastatteluiden kesto keskimäärin oli noin 40 minuuttia.

Haastateltavat ajattelivat kaikki hyvin saman tyyppisesti tämän hetkisestä tilasta ja toivoivat hyvin paljon samoihin asioihin parannusta. Parannusta toivottiin erityisesti Call Centerin pitkään jonotusaikaan sekä siihen että Talouspalveluille tulevat toimeksiannot voitaisiin saada kerralla kuntoon, eikä asian ratkaisua jouduttaisi odottamaan kauhean kauaa. Haastatteluista ilmeni myös, että Talouspalveluiden henkilöstön henkilökohtaiseen puhelimeen vaste aika on hyvin lyhyt.

Tutkimuksen tulokset ovat sellaisinaan käyttökelpoisia yrityksen Talouspalveluille ja opinnäytetyön tulosten pohjalta voidaan aloittaa asiakastyytyväisyyden parannukseen vaadittavat toimenpiteet kuten henkilökunnan lisä kouluttaminen.

Kehitysehdotukset ovat hyvin helposti sovellettavissa yrityksen toimintaan ja jo pienillä muutoksilla voidaan saada asiakastyytyväisyyttä parannettua. Kehitysehdotukset on luovutettu opinnäytetyön toimeksiantajalle ja suositeltu niiden käyttöön ottoa mahdollisuuksien mukaan. Opinnäytetyön tulokset ovat organisaatiolle hyödyllisiä sekä käyttökelpoisia ja opinnäytetyöprosessi on ollut johdonmukainen ja edennyt selkeästi eteenpäin sekä opinnäytetyö on tehty itsenäisesti.

Asiakastyytyväisyys, tutkimusmenetelmät, kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja haastattelu

Jere Elsilä

**Internal customer satisfaction and customer experience development - Case company X financial services**

Year 2017 Pages 37

---

The study subject was Company X's for financial services internal customer satisfaction with the services provided for financial services. Customer satisfaction is a very important part of the organization's activities because without satisfied customers the operation is not long-lasting. The purpose of the study was to identify the internal customers, i.e. the company's employee satisfaction with the services provided for financial services. The results of the study can be used, for example, with staff training and improving the quality of customer service.

The theory in this study was research methods, especially qualitative research method, and another important theory was customer satisfaction. These were chosen because they are closely related to the topics of research.

Research was performed as an in-depth interview to the selected persons. A framework of ten questions was used as the basis of the in-depth interviews. Questions were changed a little, depending on every interview. All interviews were held anonymously so that answers could not link any person afterwards. Duration of interviews was approximately 40 minutes.

Interviewees thought very similarly about the current situation and hoped for improvements to similar things. Improvement were hoped for particularly to Call Centers long waiting time and the fact that future financial services assignments could be done in one go, rather than to have to wait for the solutions awfully long time. The interviews also showed, that the personal phone response time of financial services staff was very short.

That results of the research are useful for company's financial services. Measures required for the improvement of customer satisfaction such as additional training of the staff, can be started on the basis of thesis.

Development proposals are easily applicable to the company's operations and customer satisfaction can be improved even with small changes. Development proposals are delivered to the client of thesis and initialization of proposals, if possible, is recommended. Results of the thesis are useful and workable for the organization. The thesis process has been consistent and has proceeded clearly forward as well as being made independently.

Keywords: customer satisfaction, research methods, qualitative research method, interview

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Asiakaskokemus .....	6
2.1	Asiakaskokemuksen johtaminen .....	9
2.2	Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	10
3	Sisäiset asiakkaat ja asiakkuuksien merkitys .....	12
4	Asiakastyytyväisyys .....	13
4.1	Asiakastyytyväisyyden selvittäminen .....	15
4.2	Asiakaspalaute .....	16
5	Tutkimusprosessi .....	17
5.1	Tiedon kerääminen .....	18
5.2	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä .....	19
5.3	Haastattelut .....	20
5.4	Haastattelukysymykset .....	21
5.5	Tiedon analysointi .....	22
5.6	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	23
5.7	Tutkimustulosten raportointi .....	24
6	Toteutus .....	24
7	Tulokset .....	26
8	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	29
9	Toteutus ja arviointi .....	30
	Lähteet .....	33
	Kuviot .....	35
	Liitteet .....	36

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee Yritys -X:n Talouspalveluiden sisäisten asiakkaiden asiakastytyväisyyttä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää yrityksen talouspalveluiden sisäisten asiakkaiden mielipiteet ja tunteet talouspalveluiden tämän hetkisestä tilasta. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Espoolainen Yritys (tekstissä viitattu nimikkeellä yritys X), joka toimii talouspalvelualalla, ja tarjoaa sisäisille asiakkailleen palveluita kirjanpidosta laskutukseen. Asiakastytyväisyyttä tutkittiin syvähaastattelu menetelmällä.

Opinnäytetyö on toteutettu syvähaastattelemalla yhteensä kymmentä henkilöä jokaiselta eri toimialalta. Haastateltavien skaala oli hyvin laaja, sillä yksi haastateltavista oli ollut yrityksessä töissä yli 30 vuotta ja nuorin työntekijä oli ollut töissä vasta alle vuoden. Haastattelut suunniteltiin huolellisesti yhdessä toimeksiantajan kanssa, haastatteluissa käytettiin apuna kymmenen kysymyksen runkoa, jota muokattiin jokaisen haastattelun aikana tarpeen mukaan. Haastattelut suoritettiin syvähaastatteluina, haastattelut pidettiin jokaisen työntekijän omalla työpisteellään, sillä niin pyrittiin saamaan haastatteluihin mahdollisimman luonnollinen tila, jotta haastateltavat olivat rennossa tilassa ja vastasivat mahdollisimman kattavasti. Jokainen haastattelu suoritettiin anonyymisti, siten, että talouspalvelut eivät voi tietää kuka on vastannut ja mitä. Haastattelut kestivät keskimäärin 40 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jotta itse haastatteluun pystyttiin keskittymään mahdollisimman hyvin. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen kaikki nauhoitukset tuhottiin, eikä niitä luovutettu toimeksiantajalle.

Tietoperustoissa keskitytään asiakastytyväisyyteen, asiakaspalautteiden tärkeyteen, asiakaskokemukseen ja tutkimusmenetelmiin erityisesti kvalitatiiviseen menetelmään sekä haastattelu menetelmään. Asiakastytyväisyys on yrityksen talouspalveluille todella tärkeä osa, koska heidän asiakkaansa ovat kaikki sisäisiä asiakkaita eli jokainen on töissä yrityksessä, tällöin heille on todella tärkeää, että palvelun laatu ja taso ovat kohdallaan. Nämä tietoperustat valikoituivat niiden liittyen läheisesti asiakastytyväisyyden tutkimiseen ja sen analysoimiseen.

## 2 Asiakaskokemus

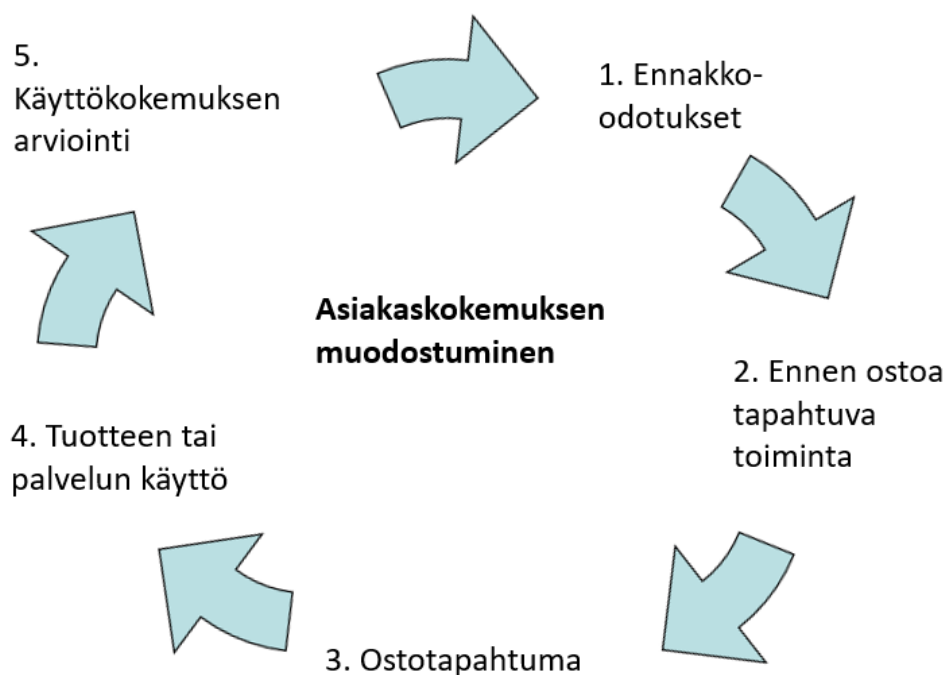
Termin asiakaskokemus (customer experience) käyttö yleistyi 2000-luvun alussa bisneskielessä. Aihetta on tämän jälkeen käsitelty laajasti ympäri maailmaa. Asiakaskokemus on Suomessa noussut yhdeksi yritysten agendaksi vasta hieman myöhemmin. Nykyään yrityksissä puhutaan paljon asiakaskokemuksista, mutta valitettavasti usein toimenpiteet jäävät puheen tasolle. Tämän voi johtua siitä, että yrityksillä ei ole vielä muodostunut rutiinia asiakaskokemuksen johtamiseen. Kun puhutaan asiakaskokemuksesta, tulee painoa pitää sanalla kokemus, sillä on täysin yksilöllistä millaisen kokemuksen asiakas muodostaa. Siksi on hyvin tärkeää

muistaa, että kaikki toiminnot yrityksessä kuten esimerkiksi markkinointi, asiakaspalvelu, laskutus sekä kaikkien muiden ihmisten kokemukset ja mielipiteet yrityksestä vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostamiseen. Asiakaskokemukseen on hyvin vaikea vaikuttaa, mutta yritys voi pyrkiä vaikuttamaan siihen luomalla tietynlaisia kokemuksia. Tämän vuoksi asiakaskokemuksen merkitystä tulisi jokaisen yrityksen työntekijä pyrkiä ymmärtämään. (Löytänä & Korteso 2011, 11, 15-16.)

Myös sisäinen asiakaskokemus on hyvin tärkeätä, vaikka sisäinen asiakas ei tuo yritykseen suoraan rahaa ulkoisen asiakkaan tapaan. Kuitenkin sisäisellä asiakaskokemuksella on valtava merkitys sille, millaisia asiakaskokemuksia yrityksen työntekijät kykenevät tarjoamaan ulkopuolisille asiakkaille. Sisäinen viestintä on palvelumuotoilun työkalu, joka valitettavan usein unohtetaan. Asiakaskokemus alkaa aina yrityksen sisältä, kun yrityksen henkilöstö on motivoitunut, tämä näkyy asiakaskokemuksen paranemisella. (Kekäläinen 2016)

Sisäistä asiakaskokemusta voidaan parantaa askel askeleelta sisäistä viestintää parantamalla. Parantaminen aloitetaan tutkimalla niin sanotut perustat: Selvitetään yrityksen viestinnän nykytila, kehityspisteet ja tehdään niistä etenemissuunnitelma. Kartoita nykytila, määrittele kehitysteemat ja toteuta suunnitelmat ovat kolme hyvää vinkkiä yrityksen sisäisen tiedonkulun ja yhteishengen parantamiseen. Nykytilan kartoitusta tehdessä tulee osallistaa koko henkilöstö tai kattava osa siitä. Kehitysteemoja voivat esimerkiksi olla viestinnän sävy, kanavat, osallistaminen sekä vuorovaikutus. Suunnitelmien toteuttamisessa tulee osallistaa kaikki, joita uudistukset koskevat ja asioista tulee tiedottaa hyvissä ajoin.

Kirjassaan *Building Great Customer Experience* Shawn ja Ivens (2005, 24) kuvaavat asiakaskokemuksen muodostamista viisiportaisen kaavion kautta. Teoriassaan asiakaskokemus muodostuu jo ennen kuin asiakas konkreettisesti on kontaktissa yrityksen kanssa. Tämä ennakkoon tehty mielikuva kehittyy jatkuvasti uusien kokemusten myötä ja se jatkuu koko asiakkuuden elinkaaren ajan.



Kuvio 1: Asiakaskokemuksen muodostuminen (Shawn & Ivens 2005, 24)

Ennako-odotusten muodostuminen alkaa jo ennen asiakkaan varsinaista ensimmäistä kontaktia yritykseen. Tähän kokemukseen ennen yrityskontaktia vaikuttavat monet asiat muun muassa mainonta ja läheisten kertomukset ja kokemukset. Mikäli yritys ei ole tuttu entuudestaan voi ennako-odotukset muokkautua saman alan muista yrityksistä saaduista kokemuksista.

Shawn ja Ivens (2005, 24-27) kuvaavat ennen ostoa tapahtuvan toiminnan koostuvan kaikesta siitä toiminnasta joka lopulta johtaa ostopäätökseen. Tällaista toimintaa on esimerkiksi yrityksestä tiedon haku sen internet-sivujen kautta, sekä artikkeleihin ja arvosteluihin tutustuminen jotka koskevat yritystä. Ostopäätöksen syntymiseen vaikuttavia muita tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen fyysiseen tavoitettavuuteen kuten kulkuyhteyksiin ja sijaintiin liittyvät tekijät.

Ostotapahtuma on Shawnin ja Ivensin (2005, 24-27) seuraava asiakaskokemuksen määräytymispiste. Ostotapahtumassa asiakaskokemus määräytyy yleensä vahvimmin, sillä siinä on suorakontakti yrityksen edustajiin ja se vaikuttaa vahvasti siihen minkälaisen kuvan asiakas saa yrityksestä ja sen työntekijöistä.

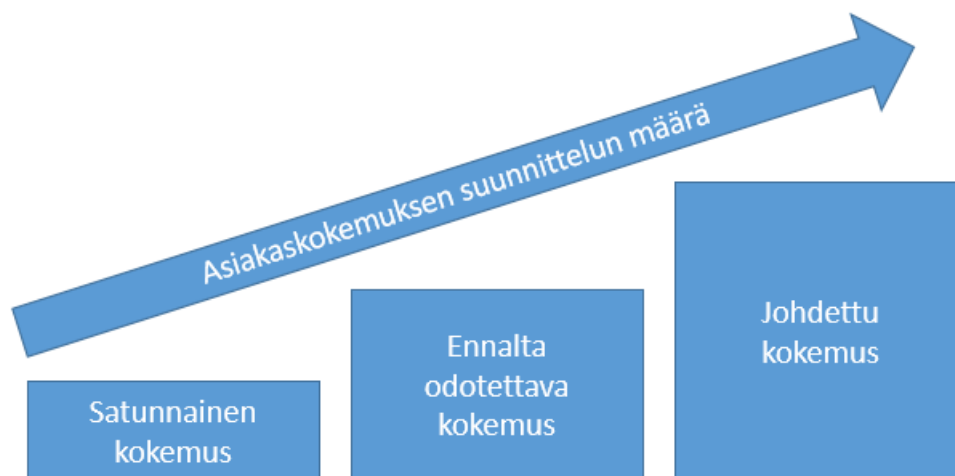
Tuotteen tai palvelun käyttö on neljäs Shawnin ja Ivensin (2005, 24-27) mainitsema kohta. Maksaessaan tuotteesta tai palvelusta asiakkaalla on tietyt ennako-odotukset sijoittamalleen rahamäärälle. Jotta asiakas olisi tyytyväinen, on yrityksen vähintään täytettävä asiakkaan

odotukset. Vahvan positiivisen kokemuksen saadakseen on yrityksen ainakin osittain pystyttävä ylittämään asiakkaan odotukset. Tällaisia odotusten ylittämisiä voisi esimerkiksi olla ravintolassa ruuan lisäksi keittiön maksuttomat terveiset, joita voisi napostella ennen tilattujen annosten saapumista.

Käyttökokemuksen arviointi tapahtuu nimensä mukaan tuotteen tai palvelun käyttökokemuksen jälkeen. Tässä vaiheessa asiakkaalle on syntynyt jo vahva mielikuva yrityksestä, sen toiminnasta sekä käyttämänsä tuotteen tai palvelun laadusta. Asiakas tekee oman arvionsa siitä, onko tuota tai palvelu vastannut odotuksia. Tämän arvion pohjalta asiakas asettaa uudet tavoitteet ja odotukset yrityksestä ja siitä onko hän tyytyväinen vai pettynyt yritykseen.

## 2.1 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen tasot jaotellaan kolmeen eri tasoon sen mukaisesti kuinka johdettuja ne ovat, nämä tasot ovat: Satunnainen kokemus, odotettavissa oleva kokemus sekä johdettu kokemus. Satunnainen kokemus vaihtelee paikan ja ajan mukaan sekä henkilön mukaan. Odotettavissa oleva kokemus on myös riippumaton paikasta ja ajasta, mutta se on ennalta suunniteltu. Tähän liittyy elementit, kuten kaupassa tervehdykset asioidessa. Myös johdettu kokemus on paikasta ja ajasta riippumaton, mutta se on ennalta suunniteltu ja etenee suunnitellusti sekä se on erottuva ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Asiakaskokemuksen johtaminen on systemaattista ja sen tavoitteet on määriteltä. (Kortesuo & Löytänä 2011, 50-52.)



Kuvio 2: Asiakaskokemuksen johtamisen tasot (Kortesuo & Löytänä 2011, 51)

Asiakaskokemuksen johtaminen (CEM, customer experience management) on Asiakassuhteiden johtamisen (CRM, customer relationship management) seuraaja, ja siinä sovelletaan laajempaa näkökulmaa yrityksen ja asiakkaan välisiin suhteisiin. Asiakaskokemusta johtamalla hyvin, pystyy henkilöstö myös sitoutumaan siihen ja yritykseen paremmin. (Kortesuo & Löytänä

2011, 13.) Asiakaskokemuksen johtamisessa yrityksen johdon tulee näyttää esimerkkiä. Johdon tulee täysin ymmärtää asiakaskokemuksen johtamisen mahdollisuudet, sekä panostaa ja sitoutua siihen. Asiakaskokemuksen johtaminen tulee olla osa yrityksen strategiaa ja johdon tulee antaa työkalut sen mahdollistamiseen. Tämä edellyttää, että yrityksen johto ymmärtää täysin yrityksen ydintoimintojen vaatimukset päivittäisessä työssä ja ymmärtää myös sen, miten asiakkaiden kanssa kommunikoidaan. (Kortesuo & Löytänä 2011, 74-75.)

Johtaakseen asiakaskokemusta, yrityksen on aluksi määriteltävä oma, sopiva asiakaskokemustavoite. Tämä tavoite on yrityksen sisäinen tavoite ja sillä tulee tavoitella sitä, mitä yritys haluaa asiakkailleen tarjota. Jotta asiakaskokemustavoite olisi laadukas sen tunnistaa siitä, että se vastaa seuraaviin kysymyksiin: Mitä arvoa tuotamme asiakkaillemme? Millaisia kokemuksia haluamme asiakkaillemme luoda? Tyydytämmekö asiakkaan tarpeen? Hyvin tiivistettyä ja onnistunutta asiakaskokemustavoitetta parhaimmillaan voidaan hyödyntää brändiviestinnässä. (Kortesuo & Löytänä 2001, 50-53.)

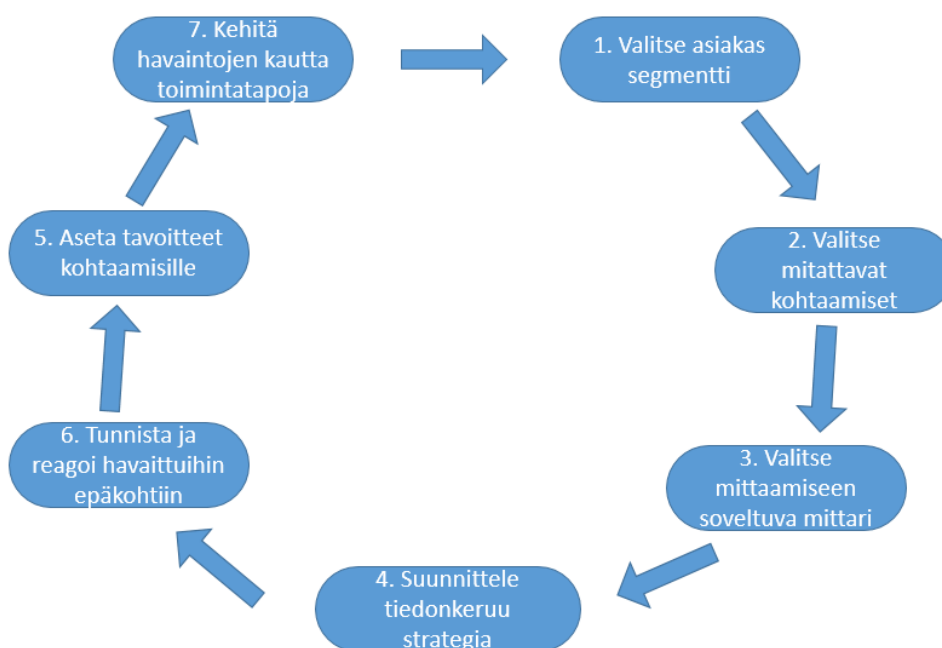
Loppuasiakkaan saama tuotteen tai palvelun laatu riippuu sisäisten asiakkuuksien toteutumisesta. Jos sisäisten asiakkuuksien toimintoketju toimii moitteettomasti saa loppuasiakas laadukkaan tuotteen tai palvelun. Johtamisessa on kaksi keskeistä asiaa ja niihin tulee kiinnittää huomiota. Nämä keskeiset asiat ovat: Organisaation prosessin tunteminen ja sisäisen asiakkuuden toteutuminen. Kun sisäisen asiakkuuden toimintoketju toimii moitteettomasti ja on hallinnassa sekä sisäiset asiakkuudet on ymmärretty oikein sekä ne toimivat, on luotu vankka pohja asiakastyytyväisyydelle. Eli asiakastyytyväisyyden haasteet siis eivät ole loppuasiakkaassa vaan omassa toiminnassa. Silloin kun oma toiminta on kunnossa, on siitä seurauksena tuotteen tai palvelut laatu asiakkaan haluama sekä tyytyväinen asiakas. (Karjalainen 2006)

## 2.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Jotta asiakaskokemuksen laatua ja kehitystä voidaan tarkkailla, täytyy asiakaskokemusta mitata. Usein koetaan, että asiakaskokemuksen mittaaminen on haastavaa ja sitä tarkastellaan yleensä liiaksi joko välineiden tai erilaisten mallien kautta. Mitattaessa asiakaskokemusta voidaan keskittyä yksittäiseen kokemukseen tai koko asiakassuhteen mittaamiseen. Kuluttajaliiketoiminnassa on tyypillistä mitata yksittäistä kohtaamista, kun taas yritysten välisessä liiketoiminnassa mitataan useammin koko asiakassuhdetta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 61). Asiakaskokemuksen mittaamisessa haasteena on, löytää oikea ajoitus mittaamiselle. Kohtaamisen onnistumista mitattaessa, tulee mittauksen tapahtua mahdollisimman pian, jotta asiakas muistaa vielä tuoreena kokemuksen. Usein haasteena on myös asiakkaiden halukkuus vastata erilaisiin kyselyihin tai tutkimuksiin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 139, 142.)

Jotta mittaustulos olisi luotettava, on tärkeää varmistaa, että yritys saa riittävän kattavat tulokset mittauksestaan. Siihen mitä voidaan pitää riittävänä tuloksena vaikuttaa yrityksen toimiala. B2B-yrityksissä (Business to Business) tulisi vähintään vastausprosentin olla 20-50, riippuen yrityksen koosta. B2C-yrityksissä (Business to Consumer) voidaan pitää riittävänä vastausprosenttina vain 10 prosenttia. Yleensä vastausprosentti on lähes suoraan verrannollinen asiakkaiden tyytyväisyyteen, sillä yleensä tyytyväisemmät asiakkaat vastaavat kyselyihin paremmin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 143.)

Raportissaan *Seven Steps to Successful Customer Experience Measurement Programs*, Schmidt-Subramian (2013) esittää selkeän viitekehyksen asiakaskokemuksen mittaamisen suunnitteluun. Asiakaskokemusta tulisi raportin mukaan mitata asiakassuhteen mukaan, mutta yksittäiset asiakaskohtaukset ovat myös tärkeä osa mittauksen kokonaisuutta. Yritys saa yksittäisten kohtaamisten mittaamisella arvokasta tietoa siitä, missä kohtaamisessa yritys onnistuu tai epäonnistuu. Alla oleva kuvio2 on muokattu Schmidt-Subramianin seitsemästä askeleesta onnistumiseen asiakaskokemuksen mittaamisessa.



Kuvio 3: Seitsemän askelta onnistuneeseen asiakaskokemuksen mittaamiseen (Schmidt-Subramianin 2013)

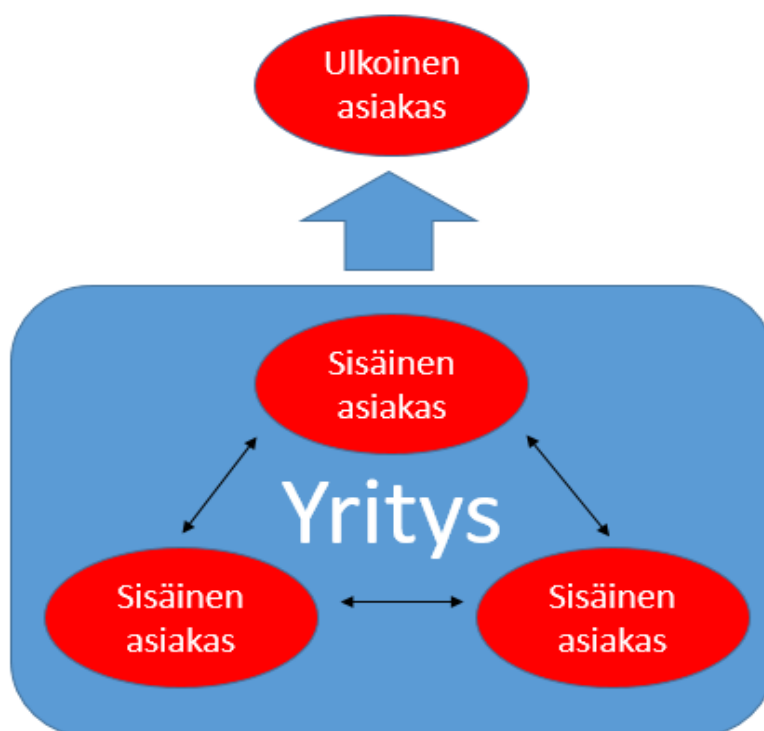
Seuraavassa kappaleessa tullaan käsittelemään yleisimmät ja keskeisimmät tutkimusmenetelmät ja tutkimusprosessin vaiheet, jotka liittyvät tähän opinnäytetyöhön. Tässä opinnäytetyössä käytettiin asiakastyytyväisyyden selvittämiseen kvalitatiivista menetelmää.

### 3 Sisäiset asiakkaat ja asiakkuuksien merkitys

Perinteisesti asiakkaita on pidetty yrityksen ulkopuolisina organisaatioina tai ihmisinä. Ulkoisia asiakkaita on palveltava, siten että heidän tarpeensa täyttyvät ja että he ovat tyytyväisiä yrityksen panokseen. Asiakkaan ja yrityksen omia prosesseja pyritään sovittamana yhteen niin, että niistä syntyy säästöjä, parempaa laatua sekä tehokkuutta. Asiakkuutta pidetään tietynlaisena prosessina, joka päättyy asiakkaan ostotapahtumaan ja asiakkaan laskutukseen. (Storbacka & Lehtinen 2005, 21,22.) Asiakkuus perustuu hyvään asiakassuhteeseen, tätä suhdetta on kehitettävä ja hoidettava, jotta asiakas ostaisi useampaan kertaan (Aarnikoivu 2005, 23).

Kuitenkin sisäinen asiakkuus poikkeaa näistä edellä mainituista ajattelutavoista, koska sisäinen asiakkuus on yrityksen sisällä tapahtuvaa asiakkuutta, eikä sisäinen asiakkuus perustu ostamisessa syntyvään asiakkuuteen. Sisäinen asiakkuus voi olla esimerkiksi oma osastonsa, työvaihe tai työryhmä, joka on mukana luomassa palvelua tai tuotetta lopullisille asiakkaille eli ulkoisille asiakkaille. Sisäisiä asiakkaita ovat kaikki yrityksen työntekijät, kuten työkaverit, alaiset ja esimiehet. Grönroos 2001, 404.)

Sisäisellä asiakkaalla tarkoitetaan, kaikkia yrityksen työntekijöitä, jotka käyttävät omassa työssään yrityksen toisen työntekijän palveluita (Cook 2011, 33). Yrityksissä asiakkuudet ovat hyvin erilaisia, joten siitä syystä sisäiset asiakassuhteet ovat erittäin vaikea selitteisiä. Usein yrityksissä sisäinen toimintoketju on monivaiheinen ja hyvin pitkä, myöskään lähes kaikki toimijat eivät ole tekemisessä lopullisen asiakkaan kanssa. Sisäiset asiakkaat ovat yritysten sisäisten osapuolten jäseniä. (Lecklin 2006, 81.) Tässä opinnäytetyössä sisäisiä asiakkaita ovat muun muassa, koulujen henkilökunta kuten opettajat sekä konttorien työntekijät. Alla olevassa kuviossa 1, verrataan sisäistä ja ulkoista asiakasta, siihen millaisessa asemassa he ovat yritykseen nähden



Kuvio 4: Sisäinen asiakas muokattu (Cook 2001, 34)

Puhuttaessa tuotteiden tai palveluiden tuotantoketjujen mahdollisimman saumattomasta ja kitkattomasta toiminnasta, nousee sisäisten asiakkuuksien merkitys esille. Valitettavasti sisäinen asiakkuus jää yritysmaailmassa liian monesti liian vähälle huomiolle. (Grönroos 2001, 404). Tulisi muistaa, että yritystoiminnassa ulkoisen asiakkaan tyytyväisyyteen ja tuotetun palvelun tai tuotteen laatuun vaikuttaa suuresti myös se, että ovatko sisäiset asiakkuudet kunnossa. (Grönroos 2001, 431.) Kirjassaan Grönroos (Palveluiden johtaminen ja markkinointi, 2001, 432) toteaa, että ilman toimivia sisäisiä asiakkuuksia, eivät ulkoiset asiakassuhteet kehity. Hänen mielestä se ei riitä, että yrityksissä keskitytään vain ulkoisille asiakkaille menevään tuotteeseen tai palveluun, vaan yrityksissä on otettava huomioon myös sisäisten asiakkuuksien merkitys prosesseissa. Hänen mukaansa yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää kohdistaa sisäisiin asiakkuuksiin huomiota ulkoisten asiakkuuksien rinnalla.

#### 4 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on yksi hyvin tärkeä tekijä kaikessa liiketoiminnassa. Liiketoiminnalla ei ole jatkuvuutta ilman tyytyväisiä asiakkaita, sillä vain tyytyväiset asiakkaat asioivat toistekin yrityksessä ja ostavat lisää palveluita yritykseltä. Asiakastyytyväisyys on myös yksi yrityksen imagoon vaikuttava tekijä, sillä asiakas kertoo saamastaan palvelusta ja tuotteista eteenpäin lähipiirilleen ja yhteistyökumppaneilleen, jotka muodostavat oma ennakkokuvan yrityksestä kerrotun perusteella. Nykyään sosiaalinen media on luonut helpon tavan välittää asiakaspa-

lautetta sekä hyvässä että pahassa. Homogeenisillä markkinoilla, kun tuotteet ovat hyvin samankaltaisia, korostuu palvelun laatu. Positiivinen ja hyvä asiakaskokemus on tärkeä kilpailutekijä, jolla yritykset pystyvät erottumaan markkinoilla. (Kotler 2011, 249.)

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä on ainakin kahdenlaisia: hygieniatekijöitä ja erottavia tekijöitä. Hygieniatekijät ovat erilaisten tuotteiden perusominaisuuksia ja peruspalvelutekijöitä. Erottavat tekijät sanansa mukaan erottavat yrityksen kilpailijoista eli lisäävät kilpailuetua. Jokainen asiakkaan kontakti on tärkeä ja jokaisen asiakkaan yhteydenotto on aina mahdollisuus parantaa asiakastyytyväisyyttä. Kaikki asiakaskontaktit ovat tärkeitä osata hyödyntää, koska moni asiakas voi olla vaikea tai hiljainen. Tyytyväinen asiakas ei aina takaa pitkää ja jatkuva asiakassuhdetta, sillä tyytyväinenkin asiakas voi vaihtaa yritystä vaikkapa vain kokeilun halusta. Olisi hyvä, mikäli asiakas yllättyisi positiivisesti tuotteesta tai palvelusta. Asiakastyytyväisyystutkimukset ovat hyvä tapa selvittää, miten yritys kykenee tyydyttämään oman sisäisen ajattelumaailman mukaisesti nähnyt asiakaslisäarvon. (Lindroos & Lohivesi 2010, 117-118.)

Palveluorganisaatiossa asiakastyytyväisyyden laatua mitataan kahdella eri tavalla: Asiakkaan tyytyväisyydellä ja henkilöstön tyytyväisyydellä. Silloin kun asiakas on tyytyväinen tuotteen, saamaansa palveluun sekä kaikkeen mikä liittyy siihen, voidaan sanoa, että palvelun sisältämä laatutavoite on saavutettu. (Grönroos, C. 2000, 67) Hyvä työilmapiiri, henkilöstön vastuunotto, sisäinen asiakuus sekä organisaation joustavuus ovat ominaisia piirteitä asiakassuuntautuneelle palveluorganisaatiolle. Henkilöstön kokema sisäisten palveluiden laatu vaikuttaa yrityksen sisäiseen yhteisökuvaan, kun taas asiakkaan kokema tuotteen tai palvelun laatu vaikuttavat organisaation ulkoiseen kuvaan. (Pesonen & Lehtonen & Toskala 2002, 95).

Yrityksen tulee varmistaa asiakastyytyväisyys kyselemällä ja kuuntelemalla asiakkaitaan. Tämä on helppo tehdä asiakastyytyväisyyskyselyillä. Asiakaspalvelun pitäisi toimia moitteettomasti ja asiakkaalle tehdyt lupaukset täytyy lunastaa. Pahimmassa tapauksessa suhde asiakkaaseen voi lähteä menemään negatiiviseen suuntaan ja tyytymätön asiakas näin ollen jättää yrityksen ja siirtyy kilpailijan asiakkaaksi. Jo yksikin huono kokemus voi saada asiakkaan jättämään yrityksen. Yrityksen tulee olla perillä asiakkaan mahdollisesta tyytymättömyydestä jo aikaisessa vaiheessa, jotta tilanne olisi vielä helpommin korjattavissa ja suhde asiakkaaseen voitaisiin kääntää takaisin positiiviseen suuntaan. (Isohookana 2007, 44, 137.)

Mikään yritys ei voi menestyä kunnolla pitkään ilman tyytyväisiä asiakkaita. Tyytyväisyys on tärkein edellytys uusintaostoille ja -hankinnoille, eli ilman tyytyväisiä asiakkaita ei ole pitkäkestoista liiketoimintaa. Liiketoiminnan kannalta asiakastyytyväisyys on todella merkittävä tekijä. Tyytyväiset asiakkaat ovat sitoutuneet tuotteeseen ja myös hintaherkkyys vähenee. Tyytyväistä tuotetta ei lähdetä niin herkästi korvaamaan edullisemmalla tuotteella. Hyvä

asiakastyytyväisyys antaa enemmän väljyyttä hinnoittelulle ja mahdollistaa paremman kannattavuuden. Usein puhuttaessa asiakastyytyväisyydestä käytetään terminä asiakaskokemus. Tämä on terminä neutraalimpi eli asiakaskokemus voi olla myös negatiivinen. Kun puhutaan asiakaskokemuksen johtamisesta, englanniksi Customer Experience Management eli CEM. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on maksimoida arvo, jonka yritys tuottaa asiakkailleen ja tämän kautta kasvattaa yrityksen tuottoja. (Löytänä & Korteso 2011, 56-57.)

#### 4.1 Asiakastyytyväisyyden selvittäminen

Asiakastyytyväisyyden selvittäminen on tärkeä osa yrityksen asiakassuhteiden seuranta ja laatu järjestelmää. Tyytyväisyyden selvittämisessä olisi kartoitettava asiakkaan kokemuksia sekä asiakkaan odotuksia ja niiden välistä tasapainoa. Yritykselle on tärkeää, että asiakas saadaan kertomaan jatkuvasti odotuksistaan ja kokemuksistaan. Erityisen tärkeää on saada tyytymättömät asiakkaat antamaan palautetta, koska näiden palautteiden pohjalta on mahdollisuus korjata virheet ja pelastaa asiakassuhteet. (Bergström & Leppänen 2009, 268-269.)

Asiakastyytyväisyyttä mitataan kvalitatiivisesti tai kvantitatiivisesti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa asiakasta pyydetään antamaan numeraalinen arvio yrityksen palveluista, tämä tehdään yleensä palautelomakkeen avulla. Kvantitatiivinen tutkimus antaa muuttujien välisistä suhteista ja eroista yleisen kuvan vastaten kysymyksiin miten usein ja kuinka paljon. Jos tarvetta, niin kvantitatiivista tutkimusta täydennetään avoimilla kysymyksillä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmiin kuuluvat ryhmäkeskustelut, haastattelut sekä toteutuvat asiakaspaneelit. (Lecklin 2006, 107; Vilka 2007, 13-14.) Tässä työssä käytettiin nimenomaan kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Asiakastyytyväisyyden seuranta tulee olla jatkuvaa. Mikäli asiakastyytyväisyys mittauksia ei ole aikaisemmin tehty, suoritetaan aluksi tutkimus, jonka avulla kartoitetaan, mihin asiakkaat ovat tällä hetkellä tyytyväisiä yrityksen toiminnassa ja mihin toivotaan parannusta eli mahdolliset ongelma-alueet. Tutkimusta ei kuitenkaan kustannussyistä voida toteuttaa kaikilla asiakkailla ja kaikista asioista. Erityisesti avainasiakkaiden mielipiteiden kuuleminen tulisi huomioida. Tutkimuksia ja mittauksia voi olla useita erilaisia, mutta niiden tulisi täydentää toisiaan. Jos asiakastyytyväisyystutkimuksessa ilmenee tyytymättömiä asiakkaita, tulisi heihin kohdistaa täydentävä tutkimus. (Lecklin 2006, 111-112.)

Asiakastyytyväisydentutkimusta tehtäessä tärkeä huomio on, että asiakkaiden arvioidessa tyytyväisyyttään numeerisesti, saadut vastaukset voivat antaa vääränlaisen kuvan palautteen täsmällisyydestä. Asiakastyytyväisyyden ilmaiseminen numeraalisesti ei aina ole helppoa asiakkaalle, sillä asiakastyytyväisyys on tunnetila. Asiakkaan tunnetila ja mieliala voivat vaikuttaa siihen minkä numeron asiakas laittaa kyselyyn. Tämän tosiasian tunnistaminen on tär-

keätä. Liian pienet kyselyotokset voivat vääristää tuloksia helposti, sillä pienissä vastausmäärissä yhden yksittäisen vastaajan mielipide korostuu liikaa ja tämä vääristää helposti koko tutkimuksen tulosta. Pelkät numeraaliset kyselyt eivät paljasta miksi asiakas antoi tietyn numeron. Vastausten hyödyntämisessä joudutaan arvuuttelemaan, miksi juuri tietty numero on annettu, tällöin tutkimuksen tekijän oma tulkinta saattaa vääristää asiakkaiden tyytyväisyyden näkemystä. (Reinboth 2008, 106-108.)

Haastattelemalla voidaan myös mitata asiakastyytyväisyyttä. Haastattelua käytetään esimerkiksi silloin, kun on jo suoritettu kaavakekysely, mutta halutaan selventää ja syventää jo saattua tietoa. Asiakkaita haastattelemalla voidaan saada entistä selkeämpi kuva asiasta. Haastattelun ehdottomasti suurimpiin etuihin kuuluu joustavuus verrattaessa kaavakkeella tehtyyn kyselyyn. Haastattelututkimusta tehdessä asiakas saa tuoda oman näkemyksensä vapaammin esille, verrattuna kyselylomaketutkimukseen. Haastattelututkimus voi tuoda monitahoisia vastauksia esille, ja niiden kautta voidaan syventää jo käsitystä tiedetyistä asioista, tämä on helppoin tehdä pyytämällä haastateltavilta perusteluja mielipiteilleen. Haastatteluissa on kuitenkin taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, tämä saattaa heikentää haastattelun informaatioarvoa. Haastattelut voidaan toteuttaa ryhmähaastatteluina tai yksilöhaastatteluina. Haastattelumuodon valitseminen on tärkeää ja se riippuu ennen kaikkea siitä, ketä ollaan haastattelemassa ja mitkä ovat tutkimuksen aiheet. (Hirsjärvi 2013, 204-211.)

## 4.2 Asiakaspalaute

Asiakaspalautteen saaminen on yrityksille hyvin tärkeää. Ei ole väliä onko palaute negatiivista tai positiivista, tärkeintä on, että palautetta ylipäätään saadaan. Yrityksille tilanne on hankala, jos palautetta ei saada laisinkaan, koska silloin ei tiedetä asiakkaiden tyytyväisyydestä mitään. Siksi on hyvin tärkeää, että yritys luo asiakkailleen monia eri mahdollisuuksia palautteen antamisen. Asiakkaiden kannalta palautteen antaminen ei saisi tuottaa vaivaa, koska jos palautteen antaminen on hankalaa jää se usein silloin antamatta. (Korkeamäki & Lindström & Ryhänen & Saukkonen & Selinheimo 2002, 152.) Jos saadaan kielteistä palautetta, siihen vastataan korjaus- ja korvausmarkkinoinnin keinoin. Jos taas palaute on myönteistä tai sisältää kehitysehdotuksen, palautteesta kiitetään asiakasta ja mielellään pienellä palautelahjalla, Tällaisilla ilahduttamismarkkinoinnilla saadaan luotua yritykseen positiivisesti suhtautuva, entistä tyytyväisemmäksi ja näin ollen sitoutumaan yritykseen entistä paremmin. (Rope 2005, 177.)

Asiakastyytyväisyystietoja yritykseen voi tulla hyvin montaa eri kautta. Esimerkiksi asiakas voi kertoa suoraan myyjälle tyytyväisyydestään tai tyytymättömyydestään, asiakas voi antaa palautetta kirjallisesti risut ja ruusut -laatikkoon tai sitten hän voi vastata kirjalliseen asiakastyytyväisyyskyselyyn, jonka yritys teettää asiakaskunnalleen. (Korkeamäki & Lindström & Saukkonen & Selinheimo 2002. 152.)

Yrityksen sisäinen kehittäminen parantaa yrityksen markkinointia ja asiakaspalvelua. Sisäisessä kehittämisprosessissa on tärkeää pyrkiä edistämään henkilöstön kokemusta työnsä merkityksestä. Eli konkretisoida yrityksen menestyksen ja henkilön työpanoksen välinen yhteys. Tavoitteena on, että henkilö kokee oikeasti olevansa hyödyllinen ja merkittävä yritykselle. Helpoin tapa tutkia tätä on tehdä yrityksen henkilöstölle tyytyväisyys tutkimuksia säännöllisin väliajoin. Henkilöstön tyytyväisyys yritystä kohtaan heijastuu suoraan asiakaspalvelun laatuun yrityksen ulkopuolisille asiakkaille (Pesonen & ym. 2002, 7-9)

## 5 Tutkimusprosessi

Tieteellinen tutkimus on ongelmaratkaisulähtöinen ja se on luova prosessi. Tieteellisessä tutkimuksessa pyritään selvittämään tutkimuskohteen lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita. Tieteellinen tutkimus voi olla empiiristä tai teoreettista tutkimusta. Empiirinen tutkimus on havainnoivaa ja teoreettinen kirjoitustutkimus puolestaan käyttää hyväksi valmiina olevia tietomateriaaleja. (Heikkilä 2014, 12.)

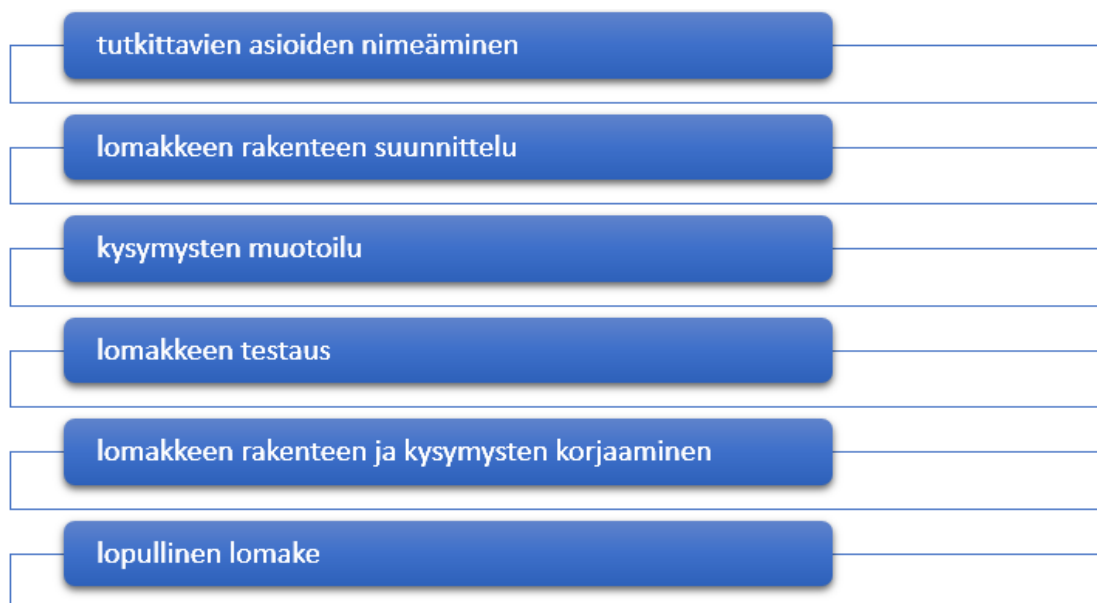
Tutkimusprosessi tarkoittaa tutkimuksen eri vaiheiden kokonaisuutta. Näitä vaiheita ovat tutkimusongelman määrittäminen, tutkimussuunnitelman laatiminen, esitutkimus, hypoteesien laatiminen, tiedonkeruulomakkeen laatiminen, aineiston kerääminen, tietojen käsittely sekä analysointi, tulosten raportointi ja johtopäätösten teko sekä tulosten hyödyntäminen tutkimuksen jälkeen. Tutkimusprosessi aloitetaan määrittämällä tutkimusongelma. Lisäksi alussa perehdytään aiheesta aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin sekä jo olemassa olevaan teoretiseen tietoon. Tiedot kaikista tutkimukseen vaikuttavista asioista ilmenee tutkimussuunnitelmassa. Tutkimussuunnitelmassa tehdään päätöksiä tutkimusprosessin vaiheista ja se sisältää tiedot kaikista tutkimuksen toteuttamisen vaikuttavista asioista. Tutkimussuunnitelma sisältää muun muassa tiedon mitä ja miksi tutkitaan, miten tiedot hankitaan, miten tulokset tullaan raportoimaan sekä tutkimuksen aikataulun ja budjetin. Joskus tutkimusongelman täsmentämiseksi ja rajaamiseksi joudutaan tekemään esitutkimus eli niin sanottu pilottitutkimus ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista. (Heikkilä 2014, 20-23.)



Kuvio 5: Tutkimuksen vaiheet eli tutkimusprosessi (Heikkilä 2014, 20-23).

### 5.1 Tiedon kerääminen

Aineistojen tavallisimpia hankintamenetelmiä ovat kyselylomake, haastattelut ja fenomenografia (Yli-Luoma 2002, 29). Kyselylomake on kysely- ja haastattelututkimuksen olennaisin osatekijä. Kysymykset kannatta suunnitella erittäin huolellisesti. Kyselylomaketta käytetään aineistonkeruu tapana tavallisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa eli määrällisessä tutkimuksessa. Ennen kuin kyselylomaketta laaditaan, tulee tutkimuksen tavoite olla täysin selvillä. Kyselylomakkeen etuna on, että vastaaja jaa tuntemattomaksi, haittana voi olla se, että vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi. (Heikkilä 2014, 45-47 & Vilkkä 2005, 73-74.)



Kuvio 6: Tutkimuslomakkeen laatimisen vaiheet (Heikkilä 2014, 64).

kyselylomakkeen kysymystyyppejä ovat muun muassa, suljetut eli vaihtoehdot antavat kysymykset, avoimet kysymykset sekä sekamuotoiset kysymykset. Suljetuissa kysymyksissä on annettu valmiiksi vastausvaihtoehdot. Vastausvaihtoehdoista yleensä rastitaan tai ympyröidään sopivimmat vaihtoehdot. Suljettujen kysymysten käsitteleminen on yksinkertaista ja niissä on helpompi torjua virheitä. Jos vaihtoehtoja on vain kaksi, kysymys on silloin dikotominen. Monivalintakysymys on jo nimensäkin mukaan kysymys, jossa on useita vaihtoehtoja. Suljettujen kysymysten etuina ovat se, että vastaaminen on nopeampaa ja tulostee analysoiminen on helppoa. Niiden haittapuolia on taas se, että niihin voidaan helposti vastata harkitsematta vaihtoehtoja. Avoimet kysymykset eivät rajoita vastaajan valintamahdollisuuksia. Esitutkimuksessa on hyvä käyttää avoimia kysymyksiä. Avoimille kysymyksille tyypillistä on se, että ne ovat yleensä helppo laatia, mutta enemmän työläitä, ne houkuttavat enemmän vastaamatta jättämiseen, sanallisten vastausten luokittelu voi olla vaikeata, yleensä ne kannattaa sovittaa kyselyn loppuun. (Heikkilä 2014, 47-50.)

## 5.2 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä on tutkimustapa, jossa pyritään ymmärtämään ilmiöitä ja muodostamaan niistä syvempi ja kokonaisvaltaisempi kuva. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehdyissä tutkimuksissa tutkitaan merkitysten maailmaa, joka on sosiaalinen sekä ihmisten välinen. Merkitykset tulevat tutkimuksessa esiin suhteina ja niiden muodostumina merkityskokonaisuuksina. Nämä kokonaisuudet ovat ihmislähtöisiä ja ne myös päättyvät ihmiseen. Merkityskokonaisuuksia ovat esimerkiksi ajatukset, toiminta, päämäärät, yhteiskunnan rakenteet ja hallintatavat. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on

saada tutkittavien ihmisten omakohtaiset kuvaukset heidän kokemastaan todellisuudestaan. Tutkimusmenetelmässä tutkittavaan kohteeseen pitää aina selvittää, mitä eri merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan ja käsitellään. Tämän tutkimusmenetelmän erityispiirre on, että tarkoituksena ei ole löytää mitään yksittäistä totuutta tutkimuksen aiheesta. (Silverman 2005, 6-9; Vilka 2005, 117-122.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi eroaa hieman määrällisen ja tilastollisen tutkimuksen aineiston analysoinnista. Laadullinen tutkimus ei perustu standardoituihin tai numeerisiin tietoihin ja arvoihin, eikä laadullisen tutkimuksen tuloksia analysoida diagrammien tai tilastojen avulla. (Saunders & Lewis & Thornhill 2007, 470-472).

Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa käytetään aineistolähtöistä analysointitapaa, jossa pyritään muodostamaan tutkimusaineistosta laajasti ymmärretty kokonaisuus. Analyysissä tarkastellaan ainestoa tavallisesti yhtenä kokonaisuutena. Aineistolähtöisessä analyysissä aikaisemmin tehdyillä teorioilla tai havainnoilla ei saisi olla vaikutusta tutkimuksen tuloksiin, vaan analysoitavat asiat täytyvät tulla esiin tutkittavasta aineistosta. (Tuomi 2007, 130-132.) Laadullisen tutkimuksen analysointi edellyttää absoluuttisuutta. Mitään tilastollisia todennäköisyyksiä ei siis voida käyttää laadullisen tutkimuksen analyysissä (Alasuutari 2001, 34-38).

### 5.3 Haastattelut

Haastattelumenetelmä on tiedonkeruulähteenä loistava, jotta menetelmä olisi loistava tulisi suoritusvaiheessa sen olla joustava. Haastattelua voidaan muokata haastattelun aikana, jotta tarvittava tieto saadaan kerättyä. Haastattelija voi selventää kysymyksiään haastattelun aikana, jotta välttyään väärinymmärryksiltä ja yleistä keskustelua voidaan käydä haastateltavan kanssa. Näin saadaan varmistettua aineiston oikeellisuus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73-75). Haastattelut voidaan suorittaa teema-, tai yksilöhaastatteluna, molemmissa tavoissa on etunsa. Ryhmähaastatteluilla pystytään säästämään aikaa, sillä tutkittavaa materiaalia saadaan ryhmältä tiiviimmin kerättyä. Haastatteluiden analyysivaiheeseen kuuluu näin ollen huomattavasti vähemmän aikaa. Ryhmähaastattelutilanne kuitenkin voi hankaloittaa asioiden esille tuomista, myös ryhmädynamiikka voi olla sellainen, joka häiritsee haastateltavien vastaamista vilpittömästi. Yksilöhaastatteluiden etuina ovat haastattelijan mahdollisuus syventyä haastatteluun syvällisemmin sekä yksilöhaastatteluissa saadaan rehellisempiä vastauksia haastateltavilta. (Kananen 2010, 53-54.)

Haastattelun hyviä puolia on se, että haastattelija voi esittää kysymykset haastattelun aikana siinä järjestyksessä kuin aiheelliseksi kokee. Tärkeää on kuitenkin antaa kysymykset, tai edes tieto haastattelun aiheesta etukäteen haastateltaville tiedoksi, jotta he osaavat valmistautua oikein haastatteluun. Näin saadaan haastattelulla kerättyä mahdollisimman kattava ja oikea

tieto. Suunniteltaessa haastatteluita on yksi tärkeimmistä asioista valita haastattelukohteiksi oikeat henkilöt. Haastateltavien henkilöiden tulee jollain tavalla liittyä tutkittavaan aiaan tai olla siihen kytköksissä. (Kananen 2010, 54.)

Haastattelu voidaan suorittaa joko syvähaastatteluna tai teemahaastatteluna, tärkeää on kuitenkin tehdä haastattelutavan valinta huolellisesti. Haastattelumetodien välillä ei ole kuitenkaan suuria eroja. Teemahaastattelulla tarkoitetaan tapaa, jossa haastattelu syventyy yhteen tarkkaan valittuun teemaan, johon liittyen on haastattelijalla määritellyt valmiiksi kysymykset ja keskustelun aiheet. Kysymykset olisi hyvä olla kaikille haastateltaville mahdollisimman samat. Kysymysten esitys järjestystä voidaan muuttaa jokaisen haastateltavan kohdalla. Kysymysten kuitenkin tulee liittyä teemaan ja aiheeseen. Kysymysten tarkoituksena on antaa vastauksia haluttuun aihepiiriin. Teemahaastattelu on hyvin avoin haastattelutilanne, jossa kysymykset ovat valmiiksi suunniteltu haastattelua varten. Syvähaastattelun haastattelutilanne on vielä avoimempi kuin teemahaastattelussa. Syvähaastattelussa ainoastaan keskustelunaihe on etukäteen määritetty. Syvähaastattelu syventyy keskustelun aiheeseen erittäin tarkasti, joten haastateltavien ihmisten määrä voi olla pienempi ja jopa yhden haastateltavan avulla voidaan suorittaa syvähaastattelu. Syvähaastattelussa kysymyksiä ohjailaan vastausten perusteella ja haastateltavan henkilön annetaan osoittaa oma ammattitaitonsa vastausten perusteella. Teemahaastatteluissa taas odotetaan haastateltavan henkilön olevan ammattitaitoinen henkilö, joka kykenee analysoimaan asioita annettujen kysymysten pohjalta. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 74-77.)

Haastattelutilanteesta tulisi pyrkiä tehdä mahdollisimman luonnollinen, jotta haastateltava olisi mahdollisimman rennossa mielentilassa ja pystyisi vastaamaan rehellisesti kysymyksiin. Haastattelun onnistumisen kannalta tärkeää on myös, valita tarkkaan haastattelupaikka. Tilan olisi hyvä olla mahdollisimman turvallisen tuntuinen haastateltavalle, tilan tulisi olla myös mahdollisimman rauhallinen, jossa mahdolliset ulkoiset häiriötekijät olisivat minimissään. Tällaisia paikkoja ovat esimerkiksi haastateltavan koti tai työpaikka. (Valli & Aaltola 2015, 28-31.)

#### 5.4 Haastattelukysymykset

Haastattelukysymysten laatiminen ja valinta tulee tehdä hyvissä ajoin ennen haastattelua, olisi myös hyvä tuoda kysymykset haastateltavan tietoisuuteen ennen haastattelua. ON huomioitava kolme lähestymistapaa haastattelukysymyksiä luodessa. Kysymysten olisi hyvä pohjautua haastattelijan omiin kokemuksiin, haastattelijan hankkimaan tietoon sekä mahdollisiin aikaisempiin tutkimuksiin. Kysymykset valitaan sen perusteella mitä teemoja haastattelussa käsitellään sekä haastattelijan tärkeäksi kokemaa tietoa. Itse haastattelutilanteen tarkoituksena on olla keskusteluluontoinen, mutta kysymyksiä olisi hyvä miettiä valmiiksi riittävästi,

mikäli haastateltava ei vie luonnollisesti keskustelua haastattelijan kanssa eteenpäin. Haastattelun tarkoituksena on kuitenkin viedä tilannetta eteenpäin ja tuottaa vastaukset keskustelemalle eikä suurilla määrillä kysymyksiä. (Valli & Aaltola 2015, 34-36.) Haastattelukysymysten tulee olla avoimia. Ei voida puhua teemahaastattelusta, mikäli haastateltava antaa vastaukset suorista vastausvaihtoehdoista. Myöskään haastattelukysymykset eivät saa olla liian johdattelevia. Haastateltava ei saa johdatella kysymyksillään haluamiinsa vastausiin. Tutkimus voi pahimmillaan olla käyttökelvoton, jos haastattelijan kysymykset ovat liian johdattelevia. (Kananen 2010, 55.)

### 5.5 Tiedon analysointi

Tehdyn tutkimuksen aineiston analysointiin voidaan käyttää monia erilaisia analysointimenetelmiä. Osa menetelmistä ovat yksinkertaisempia kuin toiset. Esimerkiksi suorajakauma- ja ristiintaulukointi ovat yksinkertaisimpia analyysimenetelmiä. Ennen analyysimenetelmän valintaa on hyvä huomioida tutkimuksen lukijakunta. Jos lukijakunta ei ole perehtynyt analyysimenetelmiin, on suositeltavaa analysoida tutkimuksen aineisto mahdollisimman ymmärrettävästi. Prosentuaaliset jakaumat, keskiluvut ja ristiintaulukointi eli tilastolliset perusanalyysit riittävät hyvin tavalliselle lukijalle. Tutkimuksen laatijan täytyy valita käytettävät analyysimenetelmät mahdollisimman tarkasti, jotta lukijat voivat ymmärtää tutkimustulokset ja perusteet, miten tuloksiin päästiin. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 90-92.)

Yleisin ajattelutapa on, että analyysit tehdään yleensä vasta aineiston keräämisen jälkeen. Tällainen näkemys soveltuu parhaiten tutkimukseen, joissa tietoja on kerätty tarkkaan suunnitellulla tavalla, kuten esimerkiksi lomakkeella. Kerätty aineisto voidaan analysoida monilla eri tavoilla ja niitä voidaan jäsentää kahdella tavalla. Selostamiseen pyrkivässä lähestymistavassa tehdään tilastollisia analyysejä ja näistä tehdään erilaisia päätelmiä. Jotta voidaan päästä tarkemmin perille, siitä miten analyysin lopputulokseen on päästy, tarvitaan syvällisempää lähestymistapaa. Tärkeintä kaikessa kuitenkin on, että osataan valita analyysitapa, siten että se toisi parhaimman mahdollisen vastauksen tutkittavaan tehtävään ja ongelmaan. (Holopainen & Pulkkinen 2006, 16-18.)

Erilaisten muuttujien arvoista ja niiden määrästä muodostuu suorajakauma. Tämän tarkoituksena on esittää jatkuvat muuttujat luokiteltuina. Mikäli taulukkoihin sisältyy monia erilaisia luokkia, on olennaisimpien piirteiden havainnointi huomattavasti vaikeampaa. Yhdistelemällä toistensa lähellä olevia arvoja saadaan luokkien kokoa suuremmaksi ja satunnaisvirheiden osuus pienemmäksi, tällöin kuitenkin menetetään tietoa. Arvoja ja lukuja voidaan myös ilmoittaa pelkkinä prosentteina ja lukumäärinä, riippuen tarvittavasta tuloksesta, mutta näitä molempia voidaan kuitenkin hyödyntää samanaikaisesti. Kokonaistutkimusta tehdessä hyödyn-

netään eniten lukumääriä, jossa selvitetään tietyn ilmiön laajuus ja levinneisyys. Jos tutkimuksessa suoritetaan vertailua eri ryhmien välillä, hyödynnetään eniten prosenttilukuja. (Heikkilä 2008, 148-150.)

Taloudellisin sekä objektiivisin tapa esittää arvoja ja lukuja on taulukointi. Taulukon avulla pystyy vertailemaan lukuja ja niiden suhteita, tällöin pystytään tekemään myös lisälaskelmia niihin perustuen. Kun tieto määrä on suurempi, pyritään hyödyntämään taulukoita, sillä niiden avulla tiedot saadaan sellaiseen muotoon, on helpommin hallittava ja järjestelmällinen. Mitä enemmän taulukko keskittyy olennaisiin asioihin ja mitä visuaalisempi taulukko on, sitä helpommin taulukkoa on lukea. Kaikki tiedot, jotka liittyvät tulkinnan kannalta olennaisemmin analyysiin tulee sisällyttää taulukkoon. (Heikkilä 2008, 147-148.) Tieteellisessä raportoinnissa taulukkoa käytetään eniten, koska se on yleensä huomattavasti tarkempi kuin pelkkä teksti tai selostus tuloksista. Taulukko tulee kuitenkin selostaa auki, sillä pelkkänä taulukkona se ei kerro lukijalle oikeastaan mitään. Lukijan tehtäväksi ei ole jättää analysointia itse taulukosta, vaikka lukija tekeekin omat johtopäätökset siihen perustuen. (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 44.)

Ristiintaulukointi on analysoinnin menetelmistä yksi yleisimmistä. Sen yksinkertaisuus ja selkeys tekevät ristiintaulukoinnista toimivan analyysimenetelmän, jolla on helpompi selvittää muuttujien suhteita, luonnetta ja jatkoanalysoinnin tarpeita tutkimusaineistossa. Erilaisten kategoristen muuttujien analysoimiseen ja luokitteluun ristiintaulukointi on yleisemmin tarkoitettu tapa. Tavallisimpia muuttujia ovat esimerkiksi kohteiden sukupuoli, ikä, kotipaikka ja sen tausta sekä preferenssit ja erilaiset asenteet. (Broberg, Laakkonen & Tähtinen 2011, 122-124.)

## 5.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Mittauksen luotettavuuteen ja laatuun vaikuttavat monet tekijät kuten; sisällölliset, kulttuuriset, kielelliset, tilastolliset ja tekniset seikat. Jälkikäteen huonosti mitattujen asioita ei voida parantaa millään menetelmällä (Vehkalahti 2014 40). Voidaan katsoa, että tutkimus on onnistunut, jos se antaa tutkimuskysymyksiin luotettavia vastauksia. Tutkimus tulee tehdä rehellisesti, puolueettomasti ja siten ettei vastaajille aiheudu haittaa tutkimuksesta. Tutkimusotoksen tulee olla tarpeeksi suuri ja edustava, myös vastausprosentin tulee olla korkea ja tutkimuksen kysymysten tulee mitata oikeita asioita sekä kattaen tutkimusongelman kokonaan, jotta tulokset ovat luotettavia. Hyvän tutkimuksen perusvaatimuksia ovat validiteetti, objektiivisuus, reliabiliteetti, taloudellisuus ja tehokkuus, tietosuojaan pitäminen, avoimuus, hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus sekä sopiva aikataulutus. (Heikkilä 2014 27-30).

Luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta, jolloin tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja tulokset tulee olla toistettavissa (Heikkilä 2014, 28). Pätevyys eli validiteetti tarkoittaa, miten hyvin tutkimus kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Onnistuneet kysymykset vaikuttavat ensisijaisesti kysely- ja haastattelututkimuksissa (Heikkilä 2014, 177). Sisäinen validiteetti kertoo tutkimuksen sisäisestä johdonmukaisuudesta sekä logiikasta. ulkoinen validiteetti kertoo taas, miten hyvin tutkimuksen tulokset voidaan siirtää tutkimuksen yhteydestä toiseen. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom, Yläne & Paavilainen 2011, 130.)

Tutkimuksen tulee myös olla objektiivinen eli puolueeton. Kun tutkimus on objektiivinen, silloin tutkimuksen tulokset eivät saa riippua tutkijasta. Tutkijan vaihtaminen tai tutkijan omat moraaliset tai poliittiset vakaumukset eivät saa vaikuttaa tutkimusprosessiin. Taloudellisuus tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tutkimuksen hyöty ja kustannukset ovat tasapainossa. Myös tutkittaville tulee tutkimuksen tarkoitus ja käyttötapa selvittää sekä kaikki tutkimuksen tärkeät tulokset ja johtopäätökset tulee esittää tutkimusraportissa. Tutkimuksessa ei saa kenenkään yksityisyyttä loukata eikä ammatti- tai liikesalaisuutta vaarantaa. Tutkimuksen tulee myös tuoda esille jotakin uutta ja olla relevantti Tutkimuksen aikataulussa pysyminen on myös tärkeätä. (Heikkilä 2014, 28-31)

## 5.7 Tutkimustulosten raportointi

Tutkimustulosten raportin sisältö kertoo, onko tutkimus sisällöltään laadukas vai ei. Raportoinnilla on todella suuri ja tärkeä rooli koko tutkimuksen onnistumisessa, hyvinkin tutkimuksen voi pilata huonosti laaditulla raportilla (Heikkilä 2014, 71). Tutkimusraporttiin kuuluu monta vaihetta. Raportti sisältää niin kuvauksen tuloksista kuin tutkimuksen suorittamisestakin. Tutkimustulosten raportointitapoja on monia erilaisia ja käytetty raportointitapa riippuu paljon tutkimuksen laadusta sekä aiheesta. On kuitenkin muutamia peruskohtia, mitkä olisi hyvä löytyä raportista, näitä ovat muun muassa perusrakenteet, kuten esimerkiksi kansilehti, sisällysluettelo, johdanto sekä tutkimuksen aihe, keskeiset tulokset, tutkimuksen tarkoitus, tutkimukseen käytetyt menetelmät sekä johtopäätökset. Ulkopuolinen lukija tekee usein tiivistelmän luettuaan omat johtopäätöksensä tutkimuksen luotettavuudesta ja siitä kannattaako raporttia lukea. Johdanto on myös erittäin keskeisessä osassa raporttia, siitä tulisi saada ainakin tieto tutkimuksesta itsestään, siinä tulisi siis näkyä tutkimuksen aiheen esittely. Hyvään johdantoon kuuluu myös tutkimuksen tavoitteet sekä tutkittavan ongelman selvitys. Muita raportoinnin tärkeitä osia ovat tulokset, johtopäätökset, yhteenveto sekä tutkimuksen mahdolliset lisäselvitykset. (Heikkilä 2014, 71-73.)

## 6 Toteutus

Tämä opinnäytetyö oli melko toiminnallinen ja samalla myös teoreettinen, opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville yrityksen talouspalveluiden sisäisten asiakkaiden tämän hetkinen

tyytyväisyys talouspalveluiden tuottamiin palveluihin. Valitsin tämän opinnäytetyön, sillä olen itse työskennellyt aikoinaan kyseisessä yrityksessä. Opinnäytetyön haastatteluosuus on minun mielestäni opettavaista ja tärkeää ja se tukee ammatillista kasvua sekä siinä oppii tarvittavia sosiaalisia taitoja työelämää varten. Toimeksiantetun opinnäytetyön avulla pystyin kehittämään itseäni sekä näyttämään oman osaamiseni parhaiten.

Opinnäytetyö toteutettiin syvähaastattelu menetelmällä. Tämä menetelmä valittiin, siksi koska yhdessä toimeksiantajan kanssa todettiin keinon olevan tähän opinnäytetyöhön sopivin vaihtoehto ja antavan toimeksiantajalle parhaan mahdollisen hyödyn. Lähdin toteuttamaan opinnäytetyötä perehtymällä yrityksen tämän hetkisiin palveluihin ja aikaisemmin tekemään e-lomake kyselyyn sekä sen vastauksiin. Kävimme yhdessä toimeksiantajan kanssa heidän aikaisemman kyselyn tuloksia läpi ja sen pohjalta aloin tekemään opinnäytetyössä käytettyä haastattelukysymysrunkoa. Alussa mukana oli myös sähköinen kyselylomake, mutta siitä luovuttiin, koska aika oli rajallinen ja todettiin että sähköiseen kyselyyn vastausprosentit yleensä jäävät hyvin alhaisiksi tai vastaukset ovat liian suppeita.

Haastattelukysymykset valmisteltiin huolellisesti yhdessä toimeksiantajan ja hänen asiakastyytyväisyys tiimin kanssa. Haastattelukysymysrunkoksi valittiin 10 kysymyksen sarja, jota jokaiseen haastatteluun muokattiin tarpeen tullen (liite 1). Kysymysten valmiiksi saamisen jälkeen ne käytiin toimeksiantajan kanssa huolellisesti läpi ja tein pilotti haastattelun talouspalveluiden työntekijällä. Tämän pilotti haastattelun jälkeen teimme viimeisiä korjauksia haastattelukysymyksiin.

Toimeksiantajalta sain listan heidän sisäisistä asiakkaistaan. Tämä lista oli hyvin suuri ja siinä oli asiakkaita yli 400. Valitsin listalta 20 asiakasta, kaksi jokaiselta toimialalta. Näihin 20:een asiakkaaseen olin puhelimitse yhteydessä ja sain sovittua kymmenen kanssa haastattelu ajan tammi-helmikuun vaihteeseen. Koska näiden kymmenen asiakkaan haastattelumateriaaleja tuli todella paljon, päätettiin tehdä tutkimus näiden kymmenen asiakkaan haastatteluista.

Haastatteluiden jälkeen kirjoitin jokaisesta haastattelusta yhteenvedon ja kun kaikki haastattelut oli käyty tein yhden ison yhteenvedon. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen nämä nauhoitukset poistettiin, jotta ne eivät päätyisi kolmannen osapuolen käsiin. Haastatteluista koostettu yhteenvedo esiteltiin toimeksiantajalle. Tässä esittely tilaisuudessa paikalla oli koko talouspalveluiden henkilökunta.

Haastateltavia pyrittiin saamana jokaiselta toimialalta ja eri arvoisia työntekijöitä. Yhdessä toimeksiantajan kanssa koottiin kymmenen haastateltavaa ja jokaisen kanssa erikseen sovittiin tapaamisajankohta, jolloin opinnäytetyön tekijä kävi haastattelemassa. Haastateltavat toimivat eri toimialoilla Yrityksessä. Haastateltavien kokemus skaala oli todella laaja, sillä

yksi haastateltavista oli ollut yrityksessä yli 30 vuotta töissä ja nuorin työntekijä oli ollut töissä yrityksessä vasta alle vuoden vuotta. Haastateltavia valittiin jokaiselta toimialalta vähintään yksi henkilö.

Haastattelut pidettiin jokaisen haastateltavan omassa työpisteessä, jotta jokainen haastattelu pystyttiin toteuttamaan mahdollisimman vapaassa muodossa ja tarkoituksena oli antaa haastateltavalle mahdollisimman rento tila, jotta saatiin maksimaallinen hyöty haastatteluista. Haastattelut etenivät ennalta määritellyn kysymysrunгон mukaisesti mutta täyte kysymyksille jätettiin mahdollisimman paljon tilaa. Haastatteluiden kesto vaihteli 30 minuutin ja 60 minuutin välillä, yksi haastattelu kesti keskimäärin noin 40 minuuttia. Haastattelut sujuivat todella luontevasti ja jokainen haastateltava halusi tuoda mielipiteensä esille mahdollisimman hyvin. Välillä haastatteluiden aihepiireistä ajaututtiin toisiin aiheisiin, mutta haastattelija käänsi aiheen takaisin oikeaan. Haastatteluista ilmeni, että jokainen haastateltava haluaisi enemmän henkilökohtaista face to face tapaamisia Talouspalveluiden henkilöstön kanssa. Haastatteluiden ilmapiiri oli jokaisessa haastattelussa iloinen ja haastateltavat olivat ilahtuneita, että tehdään tutkimusta heidän tyytyväisyydestään.

Haastatteluiden loppuun jätettiin noin 5 minuuttia aikaa vapaalle sanalle, tässä toivottiin haastateltavilta vapaamuotoisia terveisiä ja parannusehdotuksia Talouspalveluille. Vapaan sanan aiheista koottiin visuaalinen sanapilvi. Mitä suuremmalla sanapilvessä sana on, sitä useamman kerran se toistui haastateltavien vapaa muotoisissa terveisissä.

## 7 Tulokset

Haastatteluja tehtiin yhteensä 10, jokainen haastattelu nauhoitettiin ja niiden pohjalta tehtiin yhteenveto. Haastattelut tehtiin syvähaastattelu periaatteella. Vastaukset on käsitelty yhtenä kokonaisuutena ja niistä ei voi päätellä kenenkään tietyn vastauksia.

Haastatteluiden tulokset osoittivat, että jokainen haastateltava käyttää Talouspalveluiden palveluita lähes viikoittain, osa käyttää jopa päivittäin. Haastatteluista ilmeni, että asiakkaat joutuvat tekemään paljon talouspalveluiden töitä itsekin, kuten laskukseen liittyviä toimenpiteitä tehdään paljon itse.

Kysymyksen tiedättekö mitä palveluita yrityksen Talouspalvelut tuottavat, jokainen haastateltava vastasi tietävänsä suurimman osan. Jokainen haastateltava ilmoitti käyttävänsä lähes viikoittain Talouspalveluita. Osa haastateltavista on ei välttämättä ole suoraan yhteydessä talouspalveluihin vaan esimerkiksi tekevät laskutukseen liittyviä toimenpiteitä, ja laskevat sen myötä käyttävänsä heidän palveluitaan viikoittain. Kaikki haastateltavat ovat pääsääntöisesti yhteydessä joko sähköpostilla tai puhelimitse

Jokaisen haastateltavan mielestä henkilöstö on pääsääntöisesti hyvin tavoitettavissa. Poikkeustilanteita tavoitettavuudessa on esimerkiksi sairastapauksien aikana. Kolme vastaajista ilmoitti ennen yhteydenottoa katsovansa Lyncin kautta, onko henkilöpaikalla. Yksi vastaaja antoi kritiikkiä Call Centerin monivalintakysymyksille.

Henkilöstön ammattitaidosta annettiin pääsääntöisesti pelkkää positiivista palautetta. Arvosana pyydettiin kouluasteikolla 4-10. Arvosanaa kysyttiin palkanlaskennasta, kirjanpidosta, ostoreskontrasta sekä myyntireskontrasta. Keskiarvoksi jokaiselle toiminnalle saatiin seuraavaa:

Palkanlaskenta	8
Kirjanpito	8
Ostoreskontra	7,5
Myyntireskontra	8

Näistä numeroista voi jo päätellä, että palveluihin ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä, mutta parannettavaa jokaisella toiminnalla on. Suurinta parannusta toivottiin ostoreskontran toimintaan, joka sai kahdelta vastaajalta paljon kritiikkiä toiminta kehittämisestä väärään suuntaan. Erään haastateltavan vastaus:

”Ostoreskontra vaatii mielestäni eniten parannusta, sillä mielestäni he ovat kehittäneet toimintaansa oman toiminnan optimoimisen näkökulmasta, kun kuitenkin kuuluisi ajatella toimintaa asiakkaan näkökulmasta. Palvelun laatu on huonontunut tässä vuosien aikana juuri tämän takia ja se heijastuu ammattitaidolliseen mielipiteeseen”

Päällikkö esimiestaso sai paljon kiitosta ammattitaidostaan, mutta perus työntekijöiden ammattitaitoa ei osattu arvostella hirveän hyvin.

Haastateltavien mielestä henkilökunta on ystävällistä ja ammattitaitoisia ja palvelualttiita. Palvelunlaatu sai kritiikkiä koska suurimman osan vastaajien mielestä (7vastaajaa) henkilökunta on liian vähän.

Kysymykseen vastaako palvelun laatu, odotuksianne saatiin hyvin ristiriitaisia vastauksia. Noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että palveluin laatu on hyvää ja vastaa odotuksia, kun taas toinen puoli oli sitä mieltä, että ei vastaa odotuksia. Paljon kritiikkiä sai tässäkin kohtaan ostoreskontra. Alla suoraan yhdestä vastauksesta lainattu lause.

” Ei aina vastaa, koska ennen kaikki toiminnot olivat lähellä samassa talossa ja käytävän toiselle puolelle pystyi menemään helposti, nykyään palvelut kauempana ja vaikeampi tavoittaa sitä myötä.”

Kahdeksan haastateltavan vastauksista ilmeni, että asioita ei pystytä kerralla hoitaa kuntoon, koska asiat joissa ollaan suoraan yhteydessä Talouspalveluihin ovat niin hankalia, että vastausta joudutaan etsimään. ”Yleensä minulla on niin hankalia kysymyksiä niin aikaa voi mennä aina vähäsen ja yleensä he palaavat asiaan takaisin, päivän tai parin päästä, kun ratkaisu on tiedossa”

Jokaisen haastateltavan mielestä talouspalveluihin on todella helppo ottaa yhteyttä. Alla suoraan yhden haastateltavan lyhyt ja ytimekäs vastaus.

”Todella mukavia henkilöitä mielellään soitan heille”.

Haastateltavien vastauksista ilmeni, että jokainen on mieluiten yhteydessä joko puhelimitse tai sähköpostilla. 3 haastateltavaa, kertoi katsovansa Lyncin kautta onko tavoiteltava henkilö paikalla, ja sen jälkeen soittavat suoraan henkilölle. Mahdollisen Chat-palvelun lanseerauksesta haastateltavien vastaukset jakoutuivat tasan, niin että 5 haastateltavaa oli sitä mieltä, että chat toisi lisäarvoa Talouspalveluiden työhön ja 5 oli sitä mieltä, että se voisi sekoittaa heidän toimintaansa ja sen käyttöönotto vaatisi henkilöstön rakenteen muutoksia liikaa.

Haastateltavien vastauksista ilmeni, että Talouspalvelut voisivat parantaa toimintaansa sähköpostilaatikoiden vaste aikaa lyhentämällä sekä ottamalla mallia esimerkiksi hankintakeskuksesta ja toivottiin että palvelut olisivat tulevaisuudessa toimiala kohtaisia. Myös sähköisten laskujen yms. käsittelyyn toivottiin parannusta. Toivottiin että paperilaskujen määrä vähentyisi ja turhien papereiden palloittelu toimipaikasta toiseen voitaisiin suorittaa sähköistämällä palvelut.

Kysymykseen mitä uusia palveluita toivoisitte Talouspalveluilta? Saatiin lähes kaikilta sama vastaus. Vastauksissa toivottiin, että nykyiset palvelut päivitetäisiin täysin toimiviksi ja sen jälkeen vasta uusien palveluiden lisäystä voisi miettiä. Toivottiin myös selkeitä rautalankamalleja, eikä mitään liian suuria tiedostoja opasteista, joista joutuu itse etsimään oikean tiedon. Suurin osa ei tällä hetkellä näe, että uudet palvelut toisivat lisäarvoa.

Haastatteluissa ilmeni asiakkaiden tyytymättömyys Call Centerin toimintaan. Call Centerin pitkäkö jonotusaika ja monivalintakysymykset saivat paljon kritiikkiä ja lähes jokainen haastateltava toivoi tähän asiaan muutosta.

Haastatteluissa kysyttiin olisiko talouspalveluilla vielä mahdollisuutta ottaa jotain uutta aluetta hallintaansa kuten chat palvelua, jota ollaan suunniteltu. Haastateltavien mielestä mahdollinen tuleva chat palvelu ei toisi paljoa lisäarvoa talouspalveluiden työhön. neljä vastaajaa

kymmenestä oli sitä mieltä, että chat palvelu vain sekoittaisi talouspalveluiden toimia entisestään ja toivottiinkin että ensin nykyiset palvelut kuntoon ja sen jälkeen vasta voisi uusia palveluita miettiä.



Kuvio 7: Haastateltavien vapaasta sanasta koostettu sanapilvi

## 8 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Haastatteluissa ilmeni asiakkaiden tyytymättömyys erityisesti Call Centerin toimintaan ja siihen toivottiin paljon parannusta. Erityisesti Call Centerin pitkä jonotusaika sekä alun valintakysymykset saivat kritiikkiä ja siihen yrityksen tulisi keskittyä aluksi, jotta asiakaspalvelun laatua saataisiin hieman parannettua. Call Centerin toimintaa voisi kehittää siten, että alun

valintakysymykset jätettäisiin pois tai niitä yksinkertaistettaisiin, jolla voitaisiin helpottaa asiakkaan yhteydenottoa ja samalla se myös helpottaisi puhelun yhdistämistä suoraan oikealle henkilölle. Ehdotuksena myös, että Call Centeristä vastaisi yksi tai muutama henkilö päätoimisesti.

Haastateltavien vastauksista ilmeni myös mahdollisen chat palvelun tuovan vain hieman lisä-arvoa nykyisten palveluiden lisäksi. Suurin osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että mahdollinen chat-palvelu voisi tuoda helpotusta nopeiden ja yksinkertaisten asioiden hoitamiseen. Suositus olisi kuitenkin, että chat-palvelua ei lanseerattaisi vielä, vaan keskityttäisiin nykyisten palveluiden tehostamiseen, jonka jälkeen voitaisiin alkaa suunnitella uusien palveluiden käyttöönottoa.

Kaiken kaikkiaan kuitenkin talouspalveluiden asiakkaat ovat melko tyytyväisiä tämän hetkisiin palveluihin. Tyytyväisiä ollaan erityisesti päällikkö/esimiestason ammattitaitoon ja koko henkilöstön palveluolttiuteen ollaan hyvin tyytyväisiä.

Kehitysehdotuksena myös, että yritys tulisi järjestämään työntekijöilleen lisä koulutusta, koulutuksia asiakaspalvelun laadun kehittämiseksi. Haastatteluiden perusteella koulutusta vaatisi ainakin niin kutsutut perustason työntekijät. Suosituksena myös, että yritys tulisi tekemään uuden hieman kattavamman tyytyväisyys tutkimuksen noin vuoden kuluttua, tällä uudella tutkimuksella saataisiin arvokasta tietoa, siitä onko tämän tutkimuksen jälkeen asiakastyytyväisyys parantunut haluamalla tavalla.

Suosituksenani on, että talouspalvelut tekisivät omille työntekijöilleen tyytyväisyyskyselyn tai tutkimuksen. Tutkimus tulisi tehdä aiheesta miten oma henkilöstö tuntee talouspalveluiden prosessit ja onko oma henkilöstö motivoitunut työntekoon. Se että onko oma henkilöstö motivoitunut työhönsä heijastu suoraan talouspalveluiden asiakkaiden tyytyväisyyteen ja asiakaspalvelu henkisyteen.

Ehdotuksena myös, että asiakkaille koostettaisiin heille vaadittujen järjestelmien ohjeet yhdeksi pieneksi oppaaksi. Tällä hetkellä oppaat ovat kaikki erillisinä tiedostoina intranetissä, josta asiakkaan täytyy se itse etsiä. Tämä että kaikki ohjeet olisivat mahdollisimman selkeät ja helposti saataville nostaisi myös asiakastyytyväisyyttä ja niin sanottujen helppojen ja yksinkertaisten yhteydenottojen toimeksiannot vähentyisivät. Näin ollen talouspalveluiden henkilöstölle vapautuisi enemmän resursseja vaikeampien ja monimutkaisempien toimeksiantojen hoitamiseen.

Itse opinnäytetyö on edistynyt johdonmukaisesti, tasaisesti ja sujuvasti eteenpäin. Teoreettisen osuuden kirjoitus tuotti opinnäytetyön alussa hieman hankaluuksia käytännön töiden päällekkäisyyden vuoksi, myös lähteiden etsimisen kanssa oli hieman hankaluuksia, jotta työhön saatiin siihen mahdollisimman hyvin liittyvää teoriakehystä. Opinnäytetyö eteni johdonmukaisesti sekä selkeästi ja teoria linkittyi käytännön osuuden kanssa hyvin yhteen. Tietoperustassa käsitellyt aiheet liittyivät olennaisesti haastatteluihin ja asiakastyytyväisyyteen ja ne toimivat tukena opinnäytetyön tutkimuksen tekemisessä. Kaikki työt tein hyvin itsenäisesti ja tilanteiden mukaan kysyin neuvoa opinnäytetyön ohjaajalta.

Opinnäytetyön tutkimus osuus on suoritettu huolellisesti ja siinä on kehitetty toimeksiantajalle toimiva työkalu (haastattelupohja) jatkoa varten. Työssä käytetty kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on työssä hyvin perusteltu ja siihen perehdyttiin työn aikana hyvin. Opinnäytetyötä tehdessä reagoitiin muutoksiin nopeasti (kuten alun e-lomake kyselyn muuttuminen haastatteluiksi). Opinnäytetyön tekoon on käytetty paljon aikaa ja sen tekemiseen on paneuduttu syvällisesti.

Opinnäytetyön tulokset ovat toimeksiantajalle hyvin käyttökelpoisia ja tuotetut tulokset vastaavat toimeksiantajan toiveita. Opinnäytetyön tulokset vastaavat myös tutkimuksen ongelmiin. Tulokset ovat myös hyvin kattavat ja haastatteluista saatiin yritykselle arvokasta tietoa sisäisten asiakkaiden tämän hetkisestä tunteesta ja mielipiteestä. Tulokset tuottivat yrityksellä myös paljon uutta.

Tulokset ovat alkuperäisen suunnitelman mukaiset ja ne ovat hyvin käytettävissä yrityksen asiakaspalvelun laadun kehittämiseen. Kehitysehdotukset ovat yrityksen jatkoa ajatellen tarpeelliset. Kehitysehdotukset antavat viitteitä siitä missä asioissa yrityksen asiakaspalvelussa on parantamisen varaa, jotta saataisiin sisäiset asiakkaat tyytyväisemmiksi. Mikäli haastatteluissa olisi syvennetty aihepiiriin syvällisemmin ja haastatteluiden määrää olisi nostettu niin tutkimuksesta olisi saatu laajempi ja sitä myötä myös kehitysehdotukset olisi voineet olla kattavammat. Mutta toisaalta, jos haastatteluiden määrää olisi nostettu, niin opinnäytetyön haastatteluosuudesta olisi tullut kohtuuttoman pitkä ja työn teko olisi venähtänyt.

Oma osaamiseni opinnäytetyötä tehdessä on kehittynyt haastatteluiden valmistamisessa, haastatteluiden tekemisessä sekä näiden läpi viemisessä. Osaaminen on myös kehittynyt haastatteluiden tulosten analysoimisessa. Opinnäytetyössä tutkimuksen tekeminen sekä haastatteluiden pitäminen olivat uusia aihealueita itselleni. Haastatteluiden tekeminen ei tuottanut ongelmaa, sillä opinnäytetyön alussa perehdyin yrityksen aikaisempiin tutkimuksiin ja niiden

tuloksiin, nämä edesauttoivat haastatteluiden suunnittelussa. Haastatteluiden ongelmakohtiin puuttuminen oli hieman haastavaa, mutta siihen perehtyminen kehitti minua tutkimuksen aikana.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy
- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. Painos. Tampere: Vastapaino.
- Broberg, M., Laakkonen E. & Tähtinen, J. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turku: Painosalama.
- Cook, S. 2011. Customer Care Excellence- How to create an effective customer focus. 6. painos. Lontoo: Kogan Page Ltd
- Grönroos, C. 2006. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita prima
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettupainos. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Holopainen, M & Pulkkinen, P. 2006. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy 1. painos.
- Holopainen, M., Tenhunen, L. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Järvenpää: Yrityssanoma Oy
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Korkeamäki, A. & Lindström P. & Ryhänen T. & Saukkonen M. & Selinheimo R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Helsinki: WSOY
- Kotler, P. & Ketler, K. 2009 Marketing Management 13. painos. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä 5. painos. Helsinki: Talentum Media Oy
- Lindroos, J.E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi - Rohkeus + Rakkaus = Raha. Viro: Talentum Oy.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus - Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Talentum.
- Mäntyneva, M. Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinatutkimus. 1. painos. Helsinki: WSOY
- Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy
- Pesonen, H-L. & Lehtonen, J. Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009 Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Tammi
- Saunders, M. & Lewis, P. & Thornhill, A. 2007. Research methods for business students. 4. painos. Harlow: Pearson Education Limited.
- Shawn, C. & Ivens, J. 2005. Building Great Customer Experience. New York: Palgrave Macmillan
- Silverman, D. 2005. Doing qualitative research. 2 painos. London: Sage Publications Ltd.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 6. painos. Porvoo: WSOY

Valli, R. & Aaltola, J. 2015 Ikkunoita tutkimusmetodeihin Juva: PS-Kustannus

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi

Yli-Luoma, P, V, J. 2002. Ohjeita opinnäytetyön tekemiseen. Sipoo: International Multimedia & Distance Learnin

#### Sähköiset lähteet

Asiakastytyväisyys kaiken perusta. 2006. Viitattu 24.4.2017 <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/asiakastytyvaeisyys-kaiken-perusta/>

Kekäläinen, E. 2016. Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia. Viitattu 23.4.2017. <https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>

Schmidt-Subramanian, M. 2013. 7 Steps to successful customer experience measurement programs. Viitattu 18.4.2017. <https://www.slideshare.net/Datafield/7-steps-to-successful-customer-experience-measurement-program>

## Kuviot

Kuvio 1: Sisäinen asiakas muokattu (Cook 2001, 34) .....	13
Kuvio 2: Asiakaskokemuksen muodostuminen (Shawn & Ivens 2005, 24) .....	8
Kuvio 3: Asiakaskokemuksen johtamisen tasot (Korteso & Löytänä 2011, 51) .....	9
Kuvio 4: Seitsemän askelta onnistuneeseen asiakaskokemuksen mittaamiseen (Schmidt-Subramanian 2013) .....	11
Kuvio 5: Tutkimuksen vaiheet eli tutkimusprosessi (Heikkilä 2014, 20-23). .....	18
Kuvio 6: Tutkimuslomakkeen laatimisen vaiheet (Heikkilä 2014, 64). .....	19
Kuvio 7: Haastateltavien vapaasta sanasta koostettu sanapilvi .....	29

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset.....	37
-------------------------------------	----

## Liite 1: Haastattelukysymykset

### Haastattelukysymykset

Nimi?

Kuinka kauan olette työskennelleet nykyisessä työssäsi?

Millä toimialalla työskentelet?

- Tiedätkö mitä palveluita Talouspalvelut tuottavat?
- Kuinka usein käytätte talouspalveluita?
- Kuinka hyvin mielestäsi henkilöstö on tavoitettavissa?
- Mitä mieltä olette henkilöstön ammattitaidosta? Minkä arvosanan annatte kouluasteikolla 4-10?  
Palkanlaskenta, ostoreskontra, myyntireskontra, kirjanpito
- Vastaako palvelun laatu odotuksianne?
- Hoidetaanko asiat aina kerralla kuntoon? eli tarvitseeko odottaa kauan asian kuntoon saamisen kanssa
- Kun eteen tulee ongelma, otatteko mielellänne yhteyttä Talouspalveluihin vai etsittekö tiedon itse?  
Eli kuinka matala on kynnys ottaa yhteyttä?
- Miten haluaisitte, että voisitte ottaa yhteyttä? Esimerkiksi, puhelimella, sähköpostilla, Lync-puhelu, tai mahdollinen chat-palvelu
- Kuinka teidän mielestä Talouspalveluiden tulisi parantaa asiakaspalveluaan
- Mitä uusia palveluita toivoisitte tulevaisuudessa?
- Mitä muita terveisiä haluatte lähettää Talouspalveluille?