

Palvelun laadun systemaattinen kehittäminen

Elina Hoffrén

Ohjaaja: Markus Häyhtiö

4.6.2017



Tekijä(t) Elina Hoffrén	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma (YAMK)	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Palvelun laadun systemaattinen kehittäminen	Sivu- ja liitesivumäärä 104 / 20
<p>AL-Palvelut Oy aloitti ISO 9001 -laatustandardin käyttöönoton valmistelun vuonna 2015, siksi palvelun laadun tason selvittäminen ja systemaattinen kehittäminen tulivat ajankohtaiseksi. Koska palveluprosessit on todettu toimiviksi organisaation näkökulmasta, tässä kehittämissuunnitelmassa keskitytään asiakkaiden kokemaan laatuun. Asiakkaan kokema palvelun laatu on ollut laadun tutkimuksessa viimeisin suuntaus. Palveluprosessista tärkein asiakkaalle näkyvä osa on palvelukohtaaminen – totuuden hetki. Asiakas pystyy muodostamaan arvion palvelun laadusta nimenomaan palvelukohtaamisessa, jonka aikana organisaatiolla on mahdollisuus todistaa olevansa laadukas palveluntuottaja ja vaikuttaa näin asiakkuuden jatkumiseen. (Zeithaml & Bitner 1996, 31–32; 105.)</p> <p>Palvelun laadun tutkimuksesta on tullut tärkeää, koska se on liitoksissa kustannuksiin, tuottavuuteen, asiakastytyväisyyteen, asiakkuuksien hallintaan ja asiakkaiden suositteluun. Palvelun laatu tunnustetaan laajasti yrityksen markkinointia ja taloudellista suorituskykyä ohjaavana tekijänä. (Buttle 1996, 8.) Palvelun laadun tutkimusta voidaan edelleen pitää ajankohtaisena. Tietoperusta tässä kehittämistehtävässä koostuu palvelun laadun tutkimuksesta. Edelleenkin 1980-luvulla tehdyt tutkimukset ovat voimassa olevia, vaikka palvelun laatua on tutkittu aktiivisesti. Palvelun laadun tutkimus koostuu useamman koulukunnan näkemyksistä, jotka otetaan huomioon teoriataustassa. Vanhempia tutkimuksia on pyritty täydentämään uudemmillä samaan kontekstiin liittyvillä tutkimuksilla. Tietoperustan tarkoituksena on myös pyrkiä selvittämään palvelun laadun termin käytön yhteydessä esiin nousevien termien, kuten asiakastytyväisyys, eroavuutta.</p> <p>Kehittämistehtävän tavoitteena on selvittää AL-Palvelut Oy:n automatkailupalveluja käyttävien asiakkaiden kokemus palvelun laadusta. Koska Zeithaml ja Perry (1996, 117) määrittelevät palvelun laadun erinomaisen tai ylivoimaisen palvelun toimittamiseksi suhteessa asiakkaan odotuksiin, verrataan tässä kehittämistehtävässä asiakkaan palvelun odotuksia ja kokemuksia. Tavoitteena on selvittää miten asiakkaat kokevat palvelun laadun ja mitkä ovat heidän odotuksensa palvelun laadun tasosta teoreettisessa viitekehyksessä esiteltävien palvelun laadun ominaisuuksien osalta. Tavoitteena on osoittaa kvantitatiivista menetelmää käyttäen, onko odotuksien ja kokemusten välillä eroja (positiivinen vai negatiivinen kuilu). Tutkimuksessa käytetään SERVQUAL-mittaria, koska sen on laajalti hyväksytty tapa tutkia palvelun laatua kriittisesti huolimatta (Buttle 1996, 10). Menetelmässä on määritetty valmiiksi palvelun laadun ominaisuudet, jotka ovat sovellettavissa matkailualalle (Buttle 1996, 8).</p> <p>Kyselyn vastauksia analysoidaan kuiluanalyysilla ja faktorianalyysilla. Kuiluanalyysilla selvitetään palvelun laadun taso ja faktorianalyysillä etsitään yhteneväisyyksiä eri palvelun laadun attribuuttien vastausten osalta. Kuiluanalyysin perusteella laadun tason voi todeta olevan odotuksien mukainen. Faktorianalyysissa löydettyjä palvelun laadun odotukseen ja kokemukseen liittyviä uusia palvelun laadun ulottuvuuksia hyödynnetään kohdeorganisaation palvelun laadun tavoitteiden määrittämisessä ja arvioimisessa, mikä luo pohjan systemaattiselle palvelun laadun kehittämiselle kohdeorganisaatiossa.</p>	
Asiasanat palvelun laatu, SERVQUAL, palveluiden johtaminen ja markkinointi, palvelukohtaaminen, palvelukokemus, asiakastytyväisyys, faktori- ja kuiluanalyysi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja eteneminen.....	3
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	7
1.3	Tutkimuksen rajaukset ja näkökulma	8
2	Palvelun laatu palvelukohtaamisissa	12
2.1	AL-Palvelut Oy:n tuottama matkailupalvelu	15
2.2	Palvelun laadun tutkimuksen näkökulmia.....	20
2.2.1	Kuuluanalyysimalli.....	25
2.2.2	SERVQUAL-mittari ja laatu dimensiot	29
2.2.3	Palvelun laadun mittaaminen	32
2.3	Palvelun laatu osana asiakastyytyväisyyttä	34
2.3.1	Asiakkaan palvelukokemuksen hallinta	36
2.3.2	Asiakkaan kokema palvelun laatu	40
2.4	Palvelujen markkinointi ja johtaminen palvelun laadun näkökulmasta	44
2.4.1	Laadun parantaminen organisaation tavoitteena	47
2.4.2	Palvelustrategia ja palvelujohtaminen	49
3	Tutkimusmenetelmät	53
3.1	Menetelmävalinnat perusteluineen.....	55
3.2	Kyselyn suunnittelu ja toteutus.....	57
3.3	Muuttujien vertailuun käytetyt analyysit	61
3.4	SERVQUAL-mittarin käyttö ja kuuluanalyysi	62
3.5	Faktorianalyysin edellytykset.....	64
3.6	Avoimien vastausten laadullinen analyysi	69
4	Tutkimustulokset	71
4.1	Aineiston tilastolliset tunnusluvut.....	71
4.2	Taustamuuttujien ja laadun attribuuttien riippuvuus.....	76
4.3	Palvelun laadun attribuuttien jakaumat ja kuuluanalyysi (SERVQUAL)	79
4.4	Faktorianalyysi	84
4.5	Avoimet vastaukset ja suosittelu	87
5	Rajoitukset	90
6	Johtopäätökset.....	94
6.1	Yhteenveto.....	95
6.2	Suosituksien kohdeorganisaation johdolle	101
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	103
	Lähteet	105
	Liitteet.....	112

1 Johdanto

Tilastojen mukaan palveluala dominoi taloutta ja työllisyyttä. Tilastot kuitenkin aliarvioivat palveluiden vaikutukset, koska näissä tilastoissa ei ole mukana teollisuuden tuottamia palveluita. Kilpailu palveluilla on nykypäivää, mutta sitä ei vielä kukaan täysin tunnista. Vaikka palvelun laadusta on kiinnostuttu jo 1970-luvulta lähtien, edelleen se on herättänyt kiinnostusta tutkijoiden ja käytännön ihmisten keskuudessa (Grönroos 2009, 99). Tämän voi todeta useista palvelun laatuun liittyvistä tutkimuksista ja uusien lähestymistapojen etsimisestä, joita ovat edesauttaneet erityisesti teknologian kehittyminen ja kilpailun lisääntyminen (Ostrom, Parasuraman, Bowen, Patrício & Voss 2015, 127). (Grönroos 2015, viii.)

Nopealla maailman muuttumisella on seurauksensa myös palveluihin. Asiakkaat ovat muutoksen keskiössä. He eivät tule hyväksymään sitä, että heitä kohdellaan miten vaan. Itse palvelutapahtuma ei ole muuttunut paljon, vaikka maailma ympärillämme on muuttunut ja muuttuu koko ajan. Tapahtumia ja prosesseja palvelutapahtuman ympärillä pitää kehittää, jotta muutoksessa pysyttäisiin mukana. Kyse on siitä, ketkä onnistuvat muuttamaan palvelunsa ajan hengen mukaisiksi ja vaatimuksia vastaaviksi. Sähköiset palvelut ovat tulleet haastamaan vanhat toimintatavat ja ne ovat muuttaneet palvelujen käytettävyyttä uudella tavalla. Vaikka ihmiset eivät kohtaisikaan toisiaan suoraan, on edelleen kysymys siitä, miten pystymme tyydyttämään asiakkaiden tuotteille ja palveluille asettamat odotukset ja toiveet. Vaikka palveluiden saatavuus on nykyään helpompaa kuin koskaan, asiakkaat eivät silti ole välttämättä tyytyväisempiä kuin aikaisemmin. Tämä asettaa palveluille haasteita. (Valvio 2010, 15–19.)

Työelämässä olen kiinnittänyt huomiota siihen, että asiakkaat ovat entistä valveutuneempia, minkä vuoksi laadukkaan palvelun tuottaminen on entistä haastavampaa. Grönroos (2009, 34) toteaa myös asiakkaiden olevan valistuneempia ja vaativampia, millä he tavoittelevat parempaa arvoa käyttämilleen palveluille. Miten palvelun laatua voidaan kehittää nimenomaan asiakkaiden odotusten mukaisesti, on mielestäni haaste. Tämä johti ajatuksen keskittyä kehittämistehtävässä selvittämään, mitä asiakkaat arvostavat kohdeorganisaation palvelussa ja mitkä ovat heidän kokemuksensa siitä. Vaikka palvelun laadun merkitystä on korostettu viimeisten vuosikymmenien aikana paljon, mielestäni palvelun laadukkaalla toteuttamisella täytyy tavoitella taloudellista hyötyä. Palvelun laatua ei voi kehittää päämäärättömästi vaan täytyy keskittyä niihin palvelun laadun elementteihin, joita asiakkaat arvostavat. Asiakaslähtöinen ajattelutapa mahdollistaa lisäarvon tuottamisen asiakkaalle (Löytänä & Korteso 2011, 11).

Mikä saa asiakkaan valitsemaan juuri tietyn palveluntarjoajan, vaikka palvelun sisältö kilpailuvien palveluntarjoajien kanssa voi olla täysin sama. Mikä mahdollistaa erottumisen muista toimijoista? Vastaus on erinomainen palvelu. Kuten Grönrooskin (2009, 15) toteaa, ne organisaatiot, jotka onnistuvat tukemaan asiakasprosesseja tehokkaasti ja vaikuttavasti tarjoamalla asiakkaille erilaisia palvelutarjoomia, menestyvät kilpailussa. Laatu koetaan myös yhdeksi menestystekijäksi. Palveluntuottajan täytyy luottaa omaan palvelutuotteeseensa ja kehittää palvelua sellaiselle tasolle, jossa asiakkaan odotukset ja kokemukset palvelun laadusta ovat tasapainossa. Kuten Meyer ja Schwager (2007, 117) toteavat, asiakastyytyväisyys on asiakaskokemusten kulminaatio tai oikeastaan hyvien ja huonojen kokemusten erotus. SERVQUAL-mittarissa asiakkaan käsitystä palvelun laadusta ilmentää se, kun asiakkaiden odotukset ja kokemusten välillä ei ole eroa (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988, 15). Jos näiden välillä on negatiivinen ero, asiakas ei ole tyytyväinen, jolloin hän valitsee kilpailijan palvelun. (Grönroos 2009, 141-143.)

Asiakastyytyväisyyden mittaamisen ongelma on siinä, että se ei kerro miten tyytyväisyys saavutetaan. Lisäksi palvelun aineeton luonne vaikeuttaa palvelun laadun mittaamista (Pollack 2009, 42). Jotta ymmärretään, miten tyytyväisyys saavutetaan, palveluntuottajan täytyy purkaa asiakastyytyväisyys kokemuksen eri osa-alueisiin. Koska kaikki erinomaiset asiakaskokemukset eivät ole suoraa seurausta brändin viestinnästä tai palvelutarjonnasta, aloitteiden ja valintojen uudelleentarkastelu ei riitä. Asiakkailta on omat kokemuksensa ja odotuksensa, joko positiiviset tai negatiiviset, ja ne täytyy saada esiin, selvittää ja tutkia. Jotta tämä olisi mahdollista, täytyy koko organisaation kaikkien toimintojen tavoitteena olla hyvä asiakaskokemus ja johdon täytyy ylläpitää toimintaa. (Meyer & Schwager 2007, 117.)

Edvardssonin (teoksessa Renfors 2013, 13) mukaan laatu on organisaatioissa keskeinen menestystekijä ja strategisen kehittämisen osa-alue, minkä vuoksi laatua pitäisi johtaa suunnittelemalla sitä koskevia menettelytapoja, asettamalla haastavia tavoitteita ja parantamalla toimintaprosesseja jatkuvasti. Juranin (teoksessa Renfors 2013, 13-14) mukaan menestyneet organisaatiot huomioivat laadun liiketoiminnan suunnittelussa ja laadun kehittäminen sekä arviointi ovat jatkuvia prosesseja. Vain asiakas voi määrittää laadun, väittävät Zeithaml, Parasuraman ja Berry (teoksessa Renfors 2013, 14). Kiinnostus palvelun laadun parantamiseen pohjautuu kiristyneeseen kilpailuun. Tavoitteena on erottautua muista kilpailijoista erinomaisella palvelun laadulla. 1980-luvulta lähtien erinomainen palvelun laatu on ollut menestyksen edellytys. (Parasuraman ym. 1988, 12.)

1.1 Tutkimuksen tausta ja eteneminen

Tämä kehittämistehtävä on toteutettu markkinointitutkimuksen mukaisesti (kuvio 1). Kyseessä on markkinointitutkimus, koska tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia palvelun laadusta. Markkinointitutkimuksen tavoitteena on selvittää markkinatietoja, joita voidaan hyödyntää johdon päätöksenteon tukena (Zeithaml & Bitner 1996, 137). Markkinointitutkimusta kuvaa systemaattisuus, objektiivisuus, tieto ja päätöksen teko (Kinneer & Taylor 1987, 18). Markkinat ovat jatkuvassa muutoksessa, siksi on tärkeää ymmärtää ja selvittää markkinoiden käyttäytymistä sekä markkinointitoimintojen potentiaalista ja toteutuvaa vaikuttavuutta ja tehokkuutta valittujen kohderyhmien keskuudessa (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 11).

Kuviossa 1 esitetään kehittämistehtävän prosessin kulkua. Kuvio 1 on tutkimussuunnitelma tutkimusprojektille. Kuvion 1 vasemmassa reunassa on mainittu markkinointitutkimuksen vaihe ja jokaisen vaiheen oikealla puolella on kuvattu, mitä tässä tutkimuksessa kyseiseen vaiheeseen kuuluu. Prosessikuvaus on tehty hyödyntäen Mäntynevan ym. (2008, 13) ja Kinnearin ja Taylorin (1987, 20) markkinointiprosessin kuvausta.



Kuvio 1 Markkinointitutkimusprosessin vaiheet (soveltaen Mäntyneva ym. 2008, 13; Kinneer & Taylor 1987, 20)

Tutkimusprojekti alkaa määrittämällä, miksi markkinointitutkimuksen kautta saatua tietoa tarvitaan eli mikä on tutkimusongelma. Tutkimusongelmaa määrittäessä selvitetään, mitä tutkitaan ja miten tutkittava aihe rajataan. Tutkijan täytyy todella ymmärtää, miksi tietoa tarvitaan. Tässä vaiheessa täytyy selvittää, mitä tietoa tarvitaan tukemaan päätöksentekoa organisaatiossa. Tarve tutkimustiedolle täytyy määritellä tarkasti. (Mäntyneva ym. 2008, 13; Kinnear & Taylor 1987, 21.) Kuvioon 1 on tiivistetty tutkimusongelma: mikä on palvelun laadun taso ja mitkä ovat asiakkaiden mukaan merkittävimmät palvelun laatuun vaikuttavat asiat, jotka kohdeorganisaation täytyy ottaa huomioon palvelun laadun ylläpidossa ja kehittämisessä (ks. 1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet).

Tutkimusongelman määrittäminen tarkasti oli vaikea ja aikaa vievä vaihe. Ensimmäisessä opinnäytetyön ohjaajalle esitetyssä versiossa tutkimus oli aivan liian laaja ja hajanainen. Tutkimusongelman rajaamiseen meni kauan aikaa mutta toisaalta tutkimusongelman selkeyttäminen selkeytti myös ajatuksia tutkimuksen kulusta ja tavoitteista. Seuraavaksi tehtiin tutkimussuunnitelma, jossa kannattaa ottaa huomioon erityisesti tutkimuksen tavoitteet, jotta tiedetään mitä tehdään missäkin vaiheessa (Mäntyneva ym. 2008, 13). Kuvioon 1 on vaiheiden lisäksi yhdistetty tutkimusprojektin tavoitteet ja miten ne saavutetaan. Kuvio 1 on tiivistetty tutkimussuunnitelmana.

Kehittämistehtävän työstäminen aloitettiin keskustelemalla kohdeorganisaation matkailupalveluiden esimiehen kanssa siitä, mitä palvelun laadusta halutaan selvittää. Organisaation tarpeet ja rajoitukset tutkimukselle selventyivät. Rajoitukset olivat lähinnä toteutukseen liittyviä teknisiä ja taloudellisia rajoituksia. Kohdeorganisaation tavoitteet tutkimukselle liittyivät palvelun laadun tason mitattavuuteen ja tulosten hyödynnettävyyteen tavoitteiden määrittämisessä, mutta mitä palvelun laadussa tai miten palvelun laatua mitataan, on tutkijan päätettävissä. ISO9001-laaturjestelmä edellyttää tavoitteiden asettamista ja niiden mittaamista (Cianfrani & West 2010, 28). Tulevaisuudessa tarvitaan palvelun laadulle tavoitteet ja mittari, siksi tässä kehittämistehtävässä selvitetään, mitä asiakkaat odottavat palvelun laadulta, jotta tavoitteita voitaisiin asettaa. Tarkoituksena on, että tuloksia hyödynnetään laadun kehitystyössä. Esimiehen toiveena oli, että matkailupalveluiden laadun tutkimuksen tuloksia voitaisiin soveltaa myös AL-Palveluiden muiden palvelujen laadun arvioinnissa erityisesti matkanjatkamispalveluiden laadun arvioinnissa.

ISO9001-standardi edellyttää laadun arviointia (Cianfrani & West 2010, 33). Koska käytössä ei ole palvelun laadun systemaattista seuranta, ISO9001-standardi edellyttää, että sellaisen otetaan käyttöön. ISO9001-standardin käyttöön oton myötä esiin nousi tarve suorittaa palvelun laadun tutkimus. Johdon päätöksenteon tueksi täytyy selvittää, mikä on

asiakkaiden kokemus palvelun laadusta ja miten kontaktihenkilöstö onnistuu hyvän palvelun tuottamisessa. Lisäksi täytyy selvittää, mitkä ovat asiakkaiden käsitykset palvelun laadusta, jotta voidaan määrittää palvelun laadulle tavoitteet. Tästä muodostui tutkimuksen tavoite (kuvio 1). Kun selvitetään merkittävät tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan palvelun odotuksiin ja kokemuksiin, voidaan kehittää palvelun laatua asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaisesti.

Kun tavoite on tiedossa, täytyy määrittää tiedon tarve, johon liittyy myös jo olemassa olevan tiedon etsiminen organisaation sisältä ja myös tutkimalla muissa organisaatioissa tehtyjä tutkimuksia (Mäntyneva ym. 2008, 13-14). Tässä vaiheessa selvisi, että palvelun laatua ei ole aiemmin tutkittu kohdeorganisaatioissa. Jotta tietoa palvelun laadun tasosta saataisiin, täytyy suorittaa tutkimus. Seuraavaksi selkeytettiin, miten saadaan kerättyä tutkimusongelmaa vastaava aineisto eli keitä halutaan tutkia ja millä aineistonkeruumenettelmällä tutkimusaineisto saadaan. Kyseinen vaihe oli myös osa tutkimussuunnitelmaa (kuvio 1).

Tiedon tarpeen määrittämisvaiheeseen kuului myös selvittää matkailupalveluiden kontaktihenkilöiden käsitystä palvelun laatuun vaikuttavista asioista. Ennen varsinaista tutkimusta selvitettiin matkailupalveluiden sisäistä muutoshalukkuutta SWOT-analyysin avulla. Tarkoituksena oli selvittää, miten he kokevat palvelun laadun systemaattisen kehittämisen tulevaisuudessa. Toimimalla näin oli tarkoitus saada heidät osaksi muutosprosessia. Keskustelu oli aktiivista ja rakentavaa. SWOT-analyysin avulla nousi esiin mahdollisuuksia ja uhkia liittyen palvelun laadun kehittämiseen (kuvio 2). SWOT-analyysillä selvitettiin myös matkailupalveluiden henkilöstön käsitystä matkailupalveluiden nykytilasta määrittämällä vahvuuksia ja heikkouksia.

SWOT-analyysin perusteella on todettavissa, että matkailupalveluiden henkilöstö kokee tuottamansa palvelun laadukkaana mutta ymmärtävät myös sen heikkoudet. Suurimpina heikkouksina pidettiin sitä, että omaa tuotantoa matkailupalveluissa ei ole, mikä tekee kohdeorganisaation toiminnan matkailupalveluiden osalta riippuvaiseksi sidosryhmistä. Heikkoutena pidettiin myös sitä, että palvelun laatua ei mitata. Uhkana koettiin seurannan lisääntyminen palvelun laadun mittaamisen myötä. Edellä mainitut seikat täytyy huomioida, kun palvelun laadun kehittäminen aloitetaan, jotta matkailupalveluiden henkilöstö tietää, miten kehitystyö vaikuttaa heidän työhönsä. Tarkoituksena ei myöskään ole, että palvelun laadun kehittäminen aiheuttaisi henkilöstölle lisää työtä vaan antaisi mahdollisuuksia arvioida työsuorituksia ja sitä kautta kehittää henkilöstön osaamista, jotta laadukkaan palvelun tuottaminen olisi mahdollista tulevaisuudessa.

<p>VAHVUUDET:</p> <ul style="list-style-type: none"> - käytössä laaja tiedon määrä - henkilökohtainen palvelu - palveluoltuus - luotettavuus - jäsenedut/palvelu 	<p>HEIKKOUEDET:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ei matkojen omaa tuotantoa - tuottavuus - asiakastietoa ei hyödynnetä - ei tietoa palvelun laadun tasosta - innovatiivisuus - tyytyväisyys nykytilaan
<p>MAHDOLLISUUDET:</p> <ul style="list-style-type: none"> - uudet palvelutuotteet - asiakkaan tarpeiden ymmärrys kasvaa - panostaminen koulutukseen ja osaamiseen - palvelun paranemisen myötä tuottavuuden nousu - tyytyväisyys kasvaa -> kiinnostus toiminnan kehittämiseen lisääntyy 	<p>UHAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - myynti jatkaa heikentymistä - osaaminen vähenee - ei koulutusta - tyytyväisyys vähenee -> vaihtuvuus - palvelun laatu laskee - tuloksien tarkka seuranta - sidosryhmien kilpailu - netti

Kuvio 2 SWOT-analyysi matkailupalveluiden laadun kehittäminen

Kotterin (1996, 36) mukaan niin kauan, kun henkilöstö ei näe muutosta tarpeelliseksi, muutos ei etene. Kohdeorganisaatiossa matkailupalveluiden toiminnot ovat pysyneet samana suhteellisen kauan. Haasteena on matkailupalveluiden henkilöstön tyytyväisyys nykytilaan, siksi muutostarpeen perusteluun ja havainnollistamiseen pitää käyttää aikaa ja resursseja, jotta matkailupalveluiden henkilöstä saataisiin mukaan muutosprosessiin. Tähtöna on matkailupalvelun laadun systemaattinen kehittäminen, jotta kehitystyössä onnistuttaisiin, matkailupalveluiden henkilöstön täytyy olla mukana muutosprosessissa.

Tämän jälkeen kerättiin tutkimusaineisto, jota edelsi tutkimuslomakkeen tekeminen. Kun asetettujen tavoitteiden mukainen aineisto oli kerätty, käsiteltiin ja analysoitiin tutkimusaineisto, jonka jälkeen tehtiin tutkimusraportti ja keskeiset tutkimustulokset esitettiin toimeksiantajalle (Mäntyneva ym. 2008, 13–14). Muissa organisaatioissa tehdyissä tutkimuksissa vastaan tuli usein SERVQUAL-mittari asiakaskyselyiden pohjana, joten tässäkin tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kyseistä menetelmää. Teoriataustan pohjalta päädyttiin SERVQUAL-mittarin käyttämiseen, koska sen avulla saadaan tietoa asiakkaiden odotuksista ja kokemuksista, joita voidaan verrata analysoimalla kuilua asiakkaan kokemusten ja odotusten välillä. Tämän perusteella voidaan kehittää palvelun laatua niillä osaluilla, joilla kehitys on tarpeen. Faktoriansalyysia käyttämällä oli tarkoitus löytää palvelun laadun ulottuvuuksia, joita hyödynnetään palvelun laadun systemaattisessa kehittämisessä kohdeorganisaatiossa. Tutkimustulokset käsitellään sellaiseen muotoon, että tulokset ovat selkeästi esitettävissä matkailupalvelujen esimiehelle ja henkilöstölle tuloksia väärin vääristelemättä. Näin perustellaan kehitystarve. SERVQUAL-mittarin avulla muutostarve on helposti havaittavissa ja kommunikoitavissa eteenpäin.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tausta-analysien perusteella muodostui tämän kehittämistehtävän aihe, joka on palvelun laadun systemaattinen kehittäminen. Kehittämistehtävässä selvitetään palvelun laadun taso AL-Palvelut Oy:n matkailuosaston asiakaspalvelussa eri kanavien välityksellä tapahtuvien palvelukohtaamisten osalta. Tehtävänä on selvittää asiakkaiden kokemukset ja odotukset matkailupalvelusta. Haaste asiakkaiden odotusten ja kokemusten selvittämisessä on, että aikaisemmin asiakastyytyväisyyttä ei ole tutkittu systemaattisesti kohdeorganisaatiossa, joten esimerkiksi valmista aineistoa tai kyselypohjaa ei ole olemassa. Kehittämistehtävään kuuluu myös aineiston keräämisen suunnittelu ja toteutus soveltuvalla menetelmällä. Asiakkaiden käsitystä palvelun laadusta voidaan mitata joko attribuuttipohjaisilla (palvelun laadun ominaisuuksiin pohjautuvat) tai kvalitatiivisilla (kriittisten tapahtumien arviointi) mittausvälineillä (Grönroos 2009, 113).

Tämän kehittämistehtävän tutkimusongelma on, mikä on AL-Palvelut Oy:n matkailupalveluita käyttävien asiakkaiden käsitys palvelun laadusta ja mitkä ovat palvelun laadun ominaisuudet, joita kohdeorganisaation pitäisi keskittyä kehittämään matkailupalveluiden osalta? Päättökysymys voidaan jakaa alaongelmiin, joita ovat:

- Onko matkailupalveluita käyttävien asiakkaiden palvelun odotuksissa ja kokemuksissa eroa?
- Onko matkailupalveluita käyttävien asiakkaiden vastauksissa todettavissa yhtenäisyyksiä koskien eri palvelun laadun ominaisuuksia?
- Mitkä ovat merkittävimmät palvelun laatuun vaikuttavat ominaisuudet?

Tarkoituksena on tässä kehittämistehtävässä selvittää, mitkä ovat asiakkaiden odotukset ja kokemukset eri palvelun laadun ominaisuuksista ja onko odotusten ja kokemusten välillä eroa. Kokevatko matkailupalveluita käyttävät asiakkaat saavansa odotuksiensa mukaista palvelua vai jääkö kokemus odotuksista. Lisäksi on tarkoitus selvittää, onko palvelun laadun ominaisuuksien taustalta löydettävissä laajempia palvelun laadun ulottuvuuksia, joita voidaan käyttää palvelun laadun systemaattisen kehittämisen pohjana matkailupalveluiden osalta. Tutkimustulosten perusteella pyrkimyksenä on mahdollistaa palvelun laadun systemaattinen kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Edellä mainittuun liittyen tavoitteena on selvittää, mitä palvelun laadun ulottuvuuksia kannattaa jatkossa seurata, jotta voidaan kehittää palvelun laatua.

Tavoitteena on muodostaa kehitysehdotuksia palvelun laadun parantamiseksi tai ylläpitämiseksi. Tarkoituksena on keskittyä nimenomaan merkittävimpiin palvelun laatua koskeviin ulottuvuuksiin. Tässä kehittämistehtävässä keskitytään asiakkaan käsitykseen palvelun laadusta. Kehittämisehdotukset perustellaan tutkimusaineistoa analysoimalla saaduilla

tuloksilla ja teoriataustassa esiin nousseilla seikoilla. Tutkimuksen tavoitteet tiivistettynä ovat:

- palvelun laadun tason toteaminen ja kehityskohteiden löytäminen vertaamalla asiakkaiden palvelun kokemuksia ja odotuksia
- kerätystä aineistosta laajempien palvelun laadun ulottuvuuksien löytäminen ja niiden hyödyntäminen suuntana palvelun laadun kehittämiseksi organisaatiossa
- palvelun laadun kehittämistoimien kuvaaminen valittujen näkökulmien mukaisesti

Tämän kehittämistehtävän epäsuorana tavoitteena on, että se vaikuttaisi kohdeorganisaation johdon ja markkinoinnin tapaan ajatella. Millä tavoitellaan johtamisen ja markkinoinnin lähentymistä kohti asiakasta sen sijaan, että asioita mietittäisiin kohdeorganisaation sisällä. Tulevaisuudessa asiakas osallistetaan suunnitteluprosesseihin ei pelkästään palvelun laadun takaamiseksi vaan myös palvelutuotteiden ja -prosessien kehittämiseksi asiakaslähtöisesti. Grönroosin (2009, 15) mukaan palvelulogiikan omaksuminen on tapa selvitä kilpailussa.

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja näkökulma

Kohdeorganisaatio on ottanut käyttöön ISO 9001-standardin, joka edellyttää, että palvelujen laatua seurataan ja toimintaa kehitetään ilmenneiden tarpeiden mukaisesti. Tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa ei ole käytössä systemaattista palvelun laadun arvioinnin järjestelmää mutta ISO 9001-standardin myötä se tarvitaan tulevaisuudessa arvioimaan palvelun laatua ja myös laadun systemaattisen kehittämisen varmistamisessa, mikä tarkoittaa isoa muutosta kohdeorganisaatiolle. Kehittämistehtävällä tavoitellaan asiakasnäkökulman huomioimista tavoitteiden määrittämisessä palvelun laadulle. Asiakasnäkökulma on tärkeä koska laatujohtamisessa sitä ei välttämättä huomioida. Palvelun laadun tutkimuksessa on noussut esiin, että asiakas kokee laadun subjektiivisesti (Grönroos 2009, 100), joten asiakasnäkökulman huomioiminen on perusteltua.

Kotterin (1996, 19) mukaan laatuohjelmat ovat yksi tyypillisimmistä muutoksen läpivienti menetelmistä, jolla tavoitellaan kilpailuetua. Grönroosin (1990, 61) mukaan on olemassa riski siinä, että laatu määritetään liian kapeasti ja laatuohjelmatkin voivat olla liian kapealaisia. Jotta laatuohjelmasta on hyötyä, täytyy yrityksen määritellä laatu samalla tavalla kuin asiakas. Koska markkinointiviestinnällä voidaan vaikuttaa asiakkaan odotuksiin palvelun laadusta, pitäisi laatuohjelmissa ottaa huomioon palvelun toteutuksesta vastaavien toimintojen lisäksi myös markkinoinnin ja markkinointiviestinnän toiminnot. (Grönroos 1990, 61; 66.) Palvelun laatu on yksi asiakastyytyväisyyden muodostavista tekijöistä ja on osoitettu, että palvelun laadun kokemus syntyy ensin ja tyytyväisyys tai tyytymättömyys vasta sen jälkeen (Grönroos 2009, 121; Golder, Debanjan & Moorman 2012, 7).

Edellä mainittujen seikkojen vuoksi tässä kehittämistehtävässä tutkitaan palvelun laatua SERVQUAL-mittaria käyttäen ja keskitytään selvittämään asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia palvelun laadun eri osa-alueiden kautta. Kehittämistehtävässä ei keskitytä koko palvelusuoritteessa onnistumiseen vaan arvioitavana on palvelukohtaaminen AL-Palveluiden matkailupalveluiden osalta. Tässä kehittämistehtävä keskitytään matkailupalvelujen asiakaspalvelussa tapahtuvien palvelukohtaamisten palvelun laadun tason selvittämiseen ja sen selvittämisen myötä kehitysehdotuksiin liittyen palvelun laadun tason parantamisesta tai ylläpidosta tulevaisuudessa. Tavoitteena on, että tässä kehittämistehtävässä muodostetut kehitysehdotukset olisivat sovellettavissa myös muihinkin AL-Palveluiden palveluihin matkailupalveluiden lisäksi. Tässä kehittämistehtävässä otetaan myös huomioon ISO 9001-laatustandardin asettamat vaatimukset. Koska laatuohjelma keskittyy suurimmalta osin määrittämään, miten laadusta ja sen muutoksista raportoidaan, sen sijaan tässä tehtävässä keskitytään siihen, miten raportointia voidaan hyödyntää aidosti palvelun laadun parantamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Tutkimuksessa lähestytään tutkimusongelmaa ensisijaisesti asiakkaiden näkökulmasta, koska asiakkaat ovat organisaation toiminnan keskeinen kohde ja markkinointi todentuvat kohderyhmäajattelun, asiakastarkastelun ja asiakkuusajattelun kautta (Mäntyneva ym. 2008, 10). Tutkimuksessa selvitetään, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun eri ulottuvuudet palvelukohtaamisessa. Koska tarkoituksena on verrata asiakkaan odotuksia ja kokemuksia, sopii menetelmäksi kvantitatiivinen kysely, jolloin saadaan data numeerisessa muodossa. Tällöin tietoja voidaan verrata eri analyyseja apuna käyttäen. Keskityn selvittämään palvelun laadun kokemusta erityisesti asiakkaan kokemuksen perusteella, koska se on ollut viimeisin suuntaus palvelun laadun tutkimuksessa (Zeithaml & Bitner 1996, 31–32; 105). Markkinointitutkimuksessa voidaan selvittää yksittäisten kuluttajien, kuluttajaryhmien tai yritysasiakkaiden käyttäytymistä ja mielipiteitä esimerkiksi yrityksen tarjonnasta, asiakastyytyväisyydestä sekä asiakkuuksista ja sidosryhmien mielipiteitä (Mäntyneva ym. 2008, 10).

Tässä kehittämistehtävässä pyritään luomaan pohja systemaattiselle palvelun laadun kehittämiseksi kohdeorganisaatiossa. Aineisto päädyttiin keräämään kyselyllä, joka pohjautuu SERVQUAL-mittariin, koska sitä on käytetty laajasti palvelun laadun tutkimuksessa erityisesti matkailualalla (Buttle 1996, 8). Kyselyllä selvitetään matkailupalveluja käyttävien asiakkaiden palvelun kokemus ja odotus. Tutkimus on rajattu nimenomaan laivamatkaa tiedusteleviin asiakkaisiin, koska tämä helpottaa käytännössä kyselyn toteuttamista. Kohdeorganisaation käytössä ei ole asiakastietokantaa, josta saataisiin tietoa kaikista asiakaspalvelutilanteista. Asiakastiedot täytyy kerätä manuaalisesti. Tulevaisuudessa täytyy kehittää myös asiakastietokantaa, jotta asiakastiedon kerääminen on helpompaa. Asia-

kastietojen kerääminen manuaalisesti on helpompaa, kun se on rajattu tiettyyn asiakasryhmään. Saatujen tulosten perusteella pyritään kehittämään palvelun laatua huomioimalla erityisesti asiakkaiden odotukset. Kehitystyössä pitää huomioida tuottavuus unohtamatta matkailupalveluhenkilökunnan tyytyväisyyttä (Teboul 2006, 38). Markkinointitutkimuksen tuloksia voidaan käyttää perusteena resurssikohdennuksille ja investoinneille liiketoiminnan kehittämisessä (Mäntyneva ym. 2008, 10-11).

Osiossa 3 Tutkimusmenetelmät käydään läpi tarkemmin menetelmän valintaan liittyviä syitä. Kohdeorganisaation käytössä ei tällä hetkellä ole asiakaskyselyä. Asiakkailla on mahdollista antaa palautetta, jos he niin haluavat mutta sitä ei aktiivisesti heiltä kysytä. Asiakaspalautetta ei myöskään käsitellä määrättyjen prosessien mukaisesti. Palvelun laadusta ei siis ole tietoa, minkä vuoksi vertailukohtia ei ole. Jotta toimintaa voitaisiin kehittää perustellusti, palvelun laadun selvittäminen on tärkeää. Tällä hetkellä oletus on, että palvelun laatu on kohdeorganisaation odotuksien mukaista. Kyselyä ei kannata tehdä pelkästään kyselyn vuoksi vaan tulokset tulee analysoida ja kehittämistoimenpiteisiin ryhtyä saatujen tulosten perusteella (Teboul 2006, 88). Tämän hetkisen käsityksen mukaan tilanteen ei tarvitse muuttua, koska muutostarvetta ei ole näkyvissä. Kyselyllä tavoitellaan muutostarpeen ilmenemistä ja sen edelleen viestimistä kohdeorganisaatiossa.

Mitä enemmän asiakkaat ovat mukana vuorovaikutuksessa, sitä enemmän pitää ottaa huomioon palvelukokemus tapahtumana, jossa asiakkaalla on oma roolinsa, osallistumis- ja kokemustasonsa. Palvelulupaus pitää suunnitella asiakkaiden tarpeiden mukaan ottaen huomioon yrityksen tavoitteen olla tuottava ja työntekijöiden tyytyväisyyden. Asiakkaan kokema palvelu poikkeaa kuitenkin usein yrityksen alkuperäisestä suunnitelmasta. (Teboul 2006, 57; 70.) Palvelun laadun kokeminen on yksi osa palvelukokemusta. Tässä kehittämistehtävässä palvelukokemus on terminä sidoksissa palveluprosessin eri vaiheisiin ja interaktiivisuuteen. Termistä asiakaskokemuksessa nousee esiin lisäksi passiivisen informaation osuus, jota ei tässä kehittämistehtävässä oteta huomioon.

Tavoitteena on, että organisaatiot auttavat asiakkaitaan saavuttamaan tavoitteensa tarjoamallaan palvelulla niin hyvin kuin mahdollista, mikä tekee organisaatiosta merkityksellisen asiakkaalle. Jotta edellä mainitun kaltainen palveluiden lähestymistapa olisi mahdollista, koko organisaation täytyy olla asiakaskeskeinen, millä on vaikutuksensa erityisesti palveluiden markkinointiin. Markkinoinnissa pitäisi ottaa asiakaskeskeinen linja ennemmin kuin ajatella markkinointia erillisenä liiketoimintona. (Grönroos 2015, vii-viii.) Edellä mainitun mukaisesti tässä kehittämistehtävässä korostetaan palvelun laadun merkitystä johtamisen ja sisäisen markkinoinnin näkökulmista. Kehitysehdotuksissa otetaan huomioon palveluiden johtamisen ja markkinoinnin näkökulma.

Dynaamisen jatkuvan kehityksen kannalta latuun vaikuttavat kolme lähestymistapaa ovat asioiden tekeminen oikein, oikeiden tekojen tekeminen ja prosessien ja organisoinnin yhdistäminen saumattomaksi kokemukseksi. Asioiden oikein tekemisellä tarkoitetaan tuotteiden yhdenmukaisuutta, oikeiden asioiden tekemisellä asiakasyytyväisyyttä sekä prosessien ja organisoinnin yhdistämisellä prosessien uudelleen suunnittelua. Nämä lähestymistavat täytyy yhdistää systemaattisessa muutosprosessissa. Organisaatiot voivat aloittaa lähestymisen eri näkökulmista ja eri järjestyksissä. Tärkeintä on, että edellä mainitut kolme lähestymistapaa yhdistetään kokonaisuudeksi. (Teboul 2006, 98.) Tämä kehittämissuhteellinen käsittelee yhtä osaa koko organisaatiota koskevassa muutosprosessista. Kehittämissuhteellinen keskittyy oikeiden asioiden tekemiseen palvelun laadun takaamiseksi matkailupalveluiden tuottamisen osalta, mikä ilmenee asiakkaiden tyytyväisyytenä palvelun laatuun.

2 Palvelun laatu palvelukohtaamisissa

Teboul (2006, 4) toteaa että vaikka palveluala dominoi taloutta, sen luonnetta ei ole onnistuttu määrittelemään selkeästi. Vaikka palvelulle esitettiin useita määritelmiä 1960–1980 luvuilla, Grönroosin (2009, 77) mukaan yhtenäistä määritelmää ei ole onnistuttu muodostamaan, joten hän esittää määritelmäksi:

Palvelu (service) on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palvelutarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa. (Grönroosin 2009, 77.)

Grönroosin (1990, 49-51) mukaan määritelmän sijasta pitäisi keskittyä kuvailemaan palvelun piirteitä, joita ovat aineettomuus, heterogeenisyys, prosessien (tuotanto, jakelu, kulu- tus) samanaikaisuus, ydinarvon tuottaminen ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa, asiakkaan osallistuminen tuotantoon, varastoimattomuus, omistajuuden siirtymätömyys. Lisäksi täytyy huomioida, että palvelun kokemus on subjektiivista. Vaikka palvelua ei voi varastoida, voidaan asiakasvirtoja suunnitella. Palvelu voi olla aineeton, mutta fyysisiä tuotteitakaan ei aina mielletä aineellisiksi, siksi aineettomuus ei ole palveluiden erityispiirre. Subjektiiviseen kokemukseen liittyy abstraktit tavat kuvailla palvelua. Palveluita on kuvattu niin että niitä ei voisi omistaa, mutta tämä ei täysin pidä paikkaansa esim. vähittäiskauppa. Heterogeenisyydellä tarkoitetaan että, ihmisten vaikutuksesta tuotanto ja jakeluprosessiin, palvelu ei ole koskaan sama. (Grönroos 2009, 81-82.)

Palveluilla on kolme peruspiirrettä, jotka ovat vakiintuneet kuvaamaan palveluita. Ensimmäinen piirre on prosessiluonne, joka on palvelujen tärkein piirre. Asiakas on usein osallisena jossain prosessin vaiheista, mikä on palvelun toinen piirre. Tilanne koostuu vuorovaikutuksessa ja tavoitteena on löytää asiakkaan ongelmiin ratkaisu. Kolmas palvelun piirre on kuluttamisen ja tuottamisen tapahtuminen samaan aikaan. Prosessiluonne vaikuttaa muihin palvelun piirteisiin. Lisäksi tietojen ja taitojen hyödyntäminen resursseina mahdollistaa asiakkaan henkilökohtaisten prosessien tukemisen, mikä johtaa palvelun arvon kokemiseen. (Grönroos 2015, 2; 50; Grönroos 2009, 79-80.)

Tuulaniemi (2011, 76) kuvailee palveluprosessia teatterimetaforan avulla eli asiakas toimii asiakkaalle näkyvässä osassa näyttämöllä, jossa näyttäytyvät palvelun kontaktipisteet. Kulisseja, joissa toimivat palveluntarjoajan taustaprosessit, asiakas ei näe. Palvelutuotannosta käytetään termiä tukitoiminnot (back stage) sellaisista toiminnoista, joita asiakas ei näe. Asiakkaalle näkyvät toiminnot ovat etunäyttämö (front stage). Palveluprosessi on enemmänkin performanssi kuin objekteja, joille voidaan määrittää tietty laatu. Jokainen palvelu on erilainen ja palvelun taso vaihtelee. Lisäksi asiakkaalla on oma roolinsa per-

formanssissa (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, 42). Palvelujen tuottamiseen liittyy asiakkaan ja palveluntuottajan välinen suhde, jolla tavoitellaan hyötyä kummallekin osapuolelle (Grönroos 2015, 3). (Tuulaniemi 2011, 76.)

Palvelukohtaaminen (service encounter) tapahtuu kun asiakas ja palvelun tarjoajan välille syntyy vuorovaikutustilanne, johon sisältyy totuuden hetkiä. Palvelukohtaamiset eivät edellytä ihmiskontaktia. Asiakkaan ja palveluntuottajan vuorovaikutus palvelukohtaamisessa vaikuttaa olennaisesti koettuun palvelun laatuun. Useissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että ihmiskontaktin vaikutuksella on suuri merkitys palvelun laatuun ja tyytyväisyyteen (Bitner, Booms, & Tetreault 1990, 72). Jokaisesta palvelukohtaamisesta organisaatiolla on mahdollista saada arvokasta tietoa asiakkaan prosessista (Grönroos 2015, 11). (Grönroos 1990, 61.)

Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa erityisesti se, kun hän on tekemisissä palvelun tarjoajan resurssien ja toimintatapojen kanssa. Ne määrittävät toiminnallisen laadun tason. Palvelukohtaamisissa tekninen laatu siirtyy kokonaan tai suurimaltaosaltaan asiakkaalle. Palvelukohtaamiset koostuvat totuuden hetkistä. Palveluntarjoajalla on mahdollisuus osoittaa palvelunsa laadun taso näissä totuuden hetkissä. Koska palvelun laatu ilmenee asiakkaalle yleensä palvelukohtaamisen aikana, työntekijöiden suoritus on olennaisessa osassa. Palvelun laatu on siis hyvin riippuvainen työntekijöiden suorituksesta, mikä ei ole organisaation hallittavissa samalla tavalla kuin tuotteiden laatuun vaikuttavat tekijät. Koska palvelujen luonne on aineeton, asiakas arvioi palvelua etsimällä siitä erilaisia konkreettisia todisteita. Nämä tekevät palvelusta näkyvän asiakkaalle ja asiakas voi niiden perusteella arvioida palvelun laadun palvelukohtaamisessa. (Grönroos 1990, 67; Zeithalm, Berry & Parasuraman 1988, 35; Zeithaml & Bitner 1996, 105.)

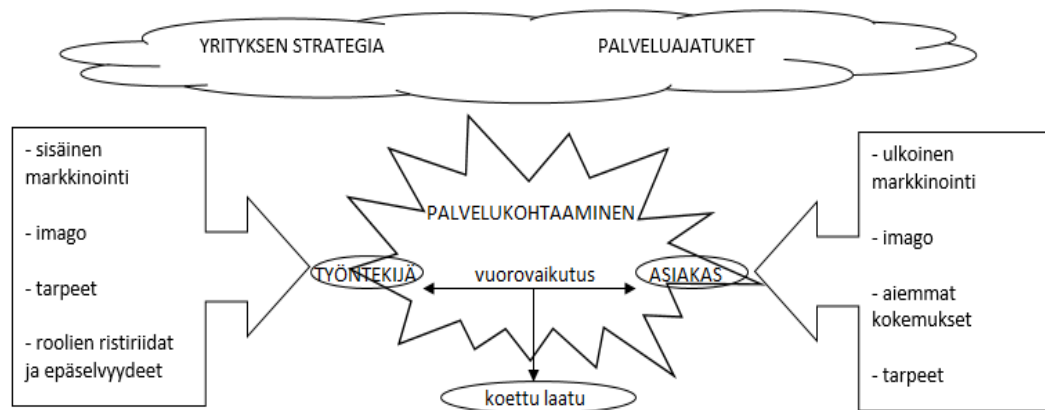
Asiakkaat arvioivat palvelun laadun palvelukohtaamisen perusteella, tämän tiedostaminen on tärkeää erityisesti, jos palvelukokemuksissa on kehitettävää. Palvelukohtaamisen arvioinnin ymmärtämiseen liittyvät asiakastyytyväisyys, palveluiden markkinointi ja käyttäytymistutkimus. Asiakastyytyväisyys riippuu suurimmalta osalta yksittäisten palvelukohtaamisten hallinnasta, mihin vaikuttaa hallinnolliset ja organisaation rakenteen haasteet sekä yrityskulttuuri. Erilaisilla markkinointiratkaisuilla voidaan vaikuttaa palvelukohtaamisissa syntyvään asiakastyytyväisyyteen useassa vaiheessa. Tyytyväisyys palvelukohtaamisessa muodostuu, kun asiakas vertaa ennako-odotuksiaan palvelusta palvelukohtaamisessa koettuun palveluun. Jos odotukset ylittävät kokemuksen palvelusta, syntyy tyytymättömyyttä palveluun. Asiakastyytyväisyys on osa koetusta palvelun laadusta koska palvelun laadun määrittellään olevan asiakkaan arvio palveluntarjoajan erinomaisuudesta. Tyytyväi-

syyden ja tyytymättömyyden kokemiseen vaikuttaa lisäksi asiakkaan oma tulkinta toiminnasta ja edelleen asiakkaan tunteet liittyen tulkintaan. (Bitner 1990, 69-71.)

Palvelukohtaamisessa muodostuvaa asiakastyytyväisyyttä voidaan kuvata seuraavasti vaiheittain (Bitner 1990, 71):

1. Asiakkaalla on ennakkoon odotuksia koskien palvelukohtaamisessa toimitetusta palvelusta.
2. Asiakas arvioi palvelukohtaamisessa toimitetun palvelun vertaamalla odotuksia ja kokemuksia, josta tuloksena on odotusten vahvistuminen, ylittyminen tai alittuminen.
3. Asiakkaan pyrkimykset toiminnan selittämiseen voivat vaikuttaa palvelukohtaamisessa muodostuneeseen asiakastyytyväisyyteen. Tutkimuksissa liittyen asiakaskäyttäytymiseen ja psykologiaan on noussut esiin tapahtumaketju: toiminnan tulkitseminen – tunteet – käyttäytyminen.
4. Asiakastyytyväisyys voidaan käsittää yleisempänä käsitteenä, kuin koettu palvelun laatu. Koetun palvelun laadun tasosta seuraa erilaista asiakaskäyttäytymistä kuten asiakasuskollisuutta, asiakassuhteen päättäminen tai suosittelu.

Kuvio 3 kuvaa edellä mainittua neljää kohtaa enemmän palvelukohtaamisen taustalla vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat samalla tämän kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen keskiössä on vuorovaikutus asiakkaan ja henkilöstön välillä palvelukohtaamisessa, jossa muodostuu asiakkaan kokema palvelun laatu. Asiakas arvioi palvelun laadun kyseisen tapahtuman perusteella, vaikka kohdeorganisaatiossa palvelukohtaamisessa tuotettuun palveluun vaikuttavat markkinointi, prosessit, motivaatio, organisaatiokulttuuri ja -strategia. Kumpikin palvelukohtaamisen osapuoli, sekä asiakas että työntekijä, tuovat tilanteeseen omat vaikuttimensa, mikä tekee palvelun laadun tasaisesta tuottamisesta haastavaa. Jokaisen palvelukohtaaminen on ainutlaatuinen. Palvelun laadun muodostumiseen vaikuttavat asiakkaan ennakkokäsitykset, markkinointi, aiemmat kokemukset ja tarpeet. Tunteiden merkitystä ei voi myöskään vähätellä (Golder ym. 2012). Palvelun laadun käsityksen muodostuminen on kaiken kaikkiaan monimutkainen prosessi, johon vaikuttavat lukuisat asiat ja palvelun laatu on subjektiivinen käsite. Vaikka asiakas kokee palvelun laadun palvelukohtaamisessa, organisaation taustatoiminnot mahdollistavat arvon tuottamisen asiakkaalle palvelukohtaamisessa. (Grönroos 1990, 297-303; Grönroos 2009, 111-112.)



Kuvio 3 Palvelun laadun muodostuminen palvelukohtaamisessa yksinkertaistettu malli (soveltaen Grönroos 1990, 298)

2.1 AL-Palvelut Oy:n tuottama matkailupalvelu

Autoliitto Ry on perustettu vuonna 1919. Autoliitto on yksityisautoilijoiden palvelu-, etu- ja harrastusjärjestö. Autoliiton ydintehtävänä on edistää vapaata, vastuullista ja turvallista liikkumista. Autoliitto toteuttaa ydintehtävänsä valvomalla jäsentensä etua, tarjoamalla heille tietoa, palveluja ja rahanarvoisia etuja sekä mahdollisuuden harrastustoimintaan. Autoliitto toimii yksityisautoilun edunvalvojana sekä ainoana autonkäyttäjien kuluttajajärjestönä Suomessa. Tavoitteena on myös autoiluun liittyvän verotuksen alentaminen, vaikuttaa liikennejärjestelyihin ja tieverkkoon, jotta liikenne olisi sujuvampaa ja turvallisempaa. Autoliiton visio on olla Suomen vaikutusvaltaisin tieliikenteen asiantuntija sekä tarjota jäsenilleen houkuttelevimmat edut ja palvelut. Tehtävänä on edistää vapaata, vastuullista ja turvallista liikkumista. Tätä toteutetaan valvomalla tienkäyttäjien etua, tarjoamalla jäsenille tietoa, palveluja ja rahanarvoisia etuja sekä mahdollisuus harrastustoimintaan. (Autoliitto 2015c; Autoliitto 2016a.)

Autoliiton omistusosuus AL-Palvelut Oy:stä (perustettu 1985) on 100 %, kyseessä on tytäryhtiö, joka vastaa kaupallisesta toiminnasta AL-Ryhmässä. Kaupallisella toiminnalla tarkoitetaan tuote- ja matkamyyntiä, palvelukonseptien toteuttamista ja liikkumispalveluiden tuottamista sekä Autoliiton uusien palveluiden kehittämistä. Koko konsernista käytetään nimeä AL-ryhmä, jota johdetaan strategian kautta. Henkilökuntaa AL-ryhmässä on noin 30 henkilöä. AL-Palvelut Oy:llä on keskeinen osa Autoliiton jäsenpalveluissa ja jäsenhankinnassa. Matkailupalvelut, yhteistyökumppaneille myytävät matkanjatkamispalvelut sekä Autoliiton jäsenille tuotettava plus-jäsenyys ovat keskeisimmät AL-Palvelut Oy:n tuottamat palvelut. Suurin osa liikevaihdosta muodostuu matkanjatkamispalveluiden tuottamisesta. AL-Palvelut myy suurimman osan AL-ryhmän matkailupalveluista, pääosa

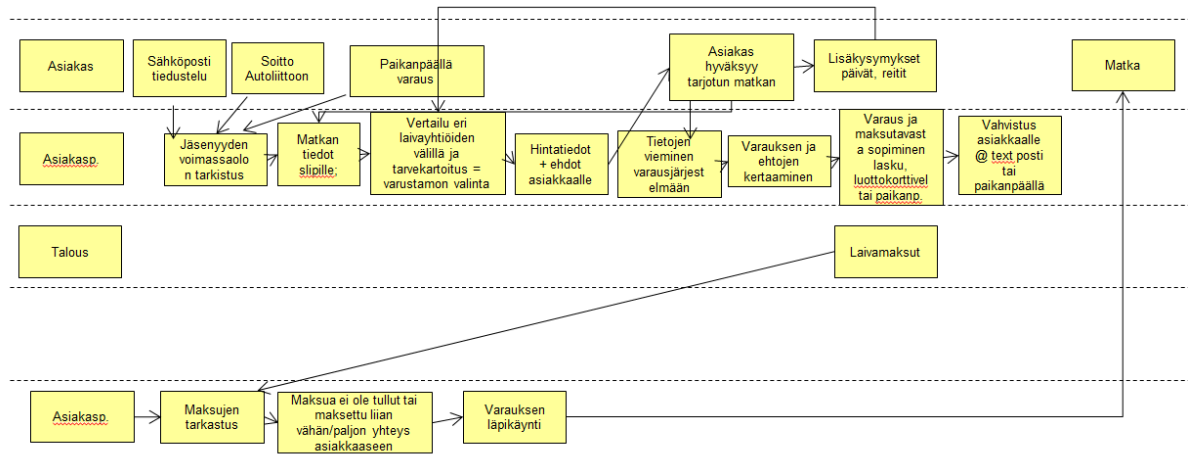
myynnistä koostuu laivalipuista. Lisäksi AL-Palvelut Oy harjoittaa kustannustoimintaa ja tuotekauppaa. (Autoliitto 2015a; 2015b.)

ISO 9001 -laatujärjestelmä koskee AL-Ryhmän toiminoista jäsenhankintaa, asiakas- ja jäsenpalvelua, liikkumispalveluita ja markkinointia. Ulkoistetuista toiminnoista autopalvelu-keskustoiminta ja call center -toiminta ovat mukana laatujärjestelmässä. Laatukäsikirja koostuu ISO 9001 -standardin mukaan laadituista toimintatapakuvauksista, joiden liiteaineistoina ovat prosessikuvaukset ja niihin liittyvät tarkemmat ohjeistukset. Johdon vastuulla on laatia laatupolitiikka, asettaa laatutavoitteet ja suorittaa johdonkatselmukset. Tärkein tavoite organisaation toiminnan kannalta ovat tyytyväiset jäsenet ja asiakkaat. Tärkeimmät asiat asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi ovat riittävät resurssit. Johto on vastuussa siitä, että asiakkaille ja jäsenille tärkeät asiat on huomioitu prosessikuvauksissa (kuvio 4) ja ne toimivat suunnitelmien mukaan, mikä perustuu asiakastyytyväisyyden ja laatumittareiden seurantaan. (Autoliitto 2016a.)

ISO 9001-laatustandardi koostuu seuraavista laatujohtamisen pääperiaatteista tärkeysjärjestyksessä, vaikka se voi vaihdella riippuen organisaatiosta (ISO Central Secretariat 2012):

- Asiakslähtöisyys
- Johtaminen
- Ihmisten sitouttaminen
- Prosessilähtöinen lähestymistapa
- Jatkuva kehittäminen
- Tosiasioihin perustuvaa päätöksentekoa
- Suhdejohtaminen

Strategisena tavoitteena on, että jäsenet ja asiakkaat kokevat edut ja palvelut kustannustasoon verrattuna hyödyllisiksi ja saavat niistä lisäarvoa. Tärkeimmät laatutavoitteet ovat liitoksissa jäsen- ja asiakastyytyväisyyteen sekä toiminnan kannattavuuteen. Tuotteeseen tai palveluun vaatimuksissa on tiedostettu korkeatasoisen asiakaspalvelun merkitys, jonka seuranta perustuu asiakaspalautteisiin ja asiakastyytyväisyysmittauksiin. (Autoliitto 2016a.)



Kuvio 4 Prosessikaavio laivavarauksesta: näkyvät ja ei-näkyvät toiminnot (Autoliitto 2016a)

Palvelut ja matkailupalvelut ovat aineettomia ja ne kulutetaan tuottamisen kanssa samanaikaisesti. Jotta palvelu olisi käsin kosketeltavissa, palvelun tuottaja voi muotoilla palvelun mieleen jääväksi ja omaleimaiseksi kokemukseksi. Asiakkaat ovat erottamaton ja aktiivinen osa palvelua, joten asiakkaat voivat auttaa palvelumuotoilun ja -tuottamisen kehittämisessä. Vaikka asiakkaiden osallistaminen luo epävarmuutta, se voi myös auttaa parantamaan palvelun tuottajan tehokkuutta. Koska palvelu on aina hetkeen sidoksissa, sitä on vaikea parantaa tai korjata kesken suorituksen ilman, että asiakas huomaa. Palvelun tulisi siis onnistua jokaisella kerralla. Matkatoimistopalveluissa palvelun ydin on aineeton, joten osto- ja kulutustapahtumaan liittyy henkilökohtainen kontakti (tässä kehittämis-tehtävässä palvelukohtaminen). Toisaalta palvelua olisi mahdollista kehittää myös sellaiseen suuntaan, että asiakas ottaisi palvelussa isomman osan, tekisi varauksen itse. Matkatoimistoalalla tämä on ollut suuntaus. Matkailu on verkkokaupan ylivoimaisesti suurin tuoteryhmä (SMAL 2016). (Teboul 2006, 24-26; Lämsä & Uusitalo 2009, 21-22.)

Matkailutoimistojen liikeidea on yksinkertainen. Tarkoitus on auttaa asiakasta valitsemaan lennot, majoituksen ja vuokra-autot tai paketoita palvelut yhteen, jolloin kustannukset vähenevät. Lisäksi toimenkuvaan kuuluu lippujen ja varauksien tekeminen asiakkaan toiveiden mukaisesti. Kyseessä on lähes massatuote, johon vaikuttaa, miten paljon palvelua palveluntuottaja asiakkailleen tarjoaa. Ala muodostuu kolmesta erityyppisestä yrityksestä: matkanvälittäjistä, liikematkailuun järjestävistä yrityksistä ja matkanjärjestäjistä. Matkanvälittäjät koostuvat sekä perinteisistä toimistoista että laajasta joukosta itsenäisiä agenteja. Liikematkustuksen osalta kilpailu on vähäisempää. Matkanvälittäjä muodostuu usein parista toimistosta ja liiketoiminta koostuu pääosin vapaa-ajan matkustuksesta tai pienien yrityksen matkustuksesta. Toiminta on yksinkertaista, vaatii toimistotilan, tietokoneita ja

varausjärjestelmiä. Matkanvälittäjä välittää sopimuksesta valmismatkoja myyntiprovisiota vastaan. Matkanjärjestäjä vastaa koko sopimuksen mukaisesta valmismatkapaketista. Osa yrityksistä toimii pelkästään internetissä. (First Research 2016; Ammattinetti n.d.; Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014.)

AL-Palvelut on matkanvälittäjä, joka välittää laivalippuja ja laiva-hotellipakettimatkoja. Lisäksi myydään matkailuasiapapereita, omia julkaisuja sekä autoiluun ja matkailuun liittyviä tuotteita. Laivalippuja myydään ainoastaan Autoliiton jäsenille, kyseessä on vain jäsenille tarjottu palvelu. Autoliiton julkaisuja ja muita tuotteita myydään kaikille. Osa tuotteista on hinnoiteltu halvemmaksi Autoliiton jäsenille. Lisäksi Autoliiton jäsenet saavat matkailuneuvontaa veloituksetta kaikkiin matkailuun liittyviin kysymyksiin. Asiakkaita palvelee laaja-alaisesti ja perusteellisesti vaikka itse ydinpalvelu on yksinkertainen. Oletuksena on, että asiakkaat haluavat perinteisempää palvelua. Palvelukohtaamiset tapahtuvat toimistossa, puhelimessa, sähköpostin välityksellä ja verkossa chat-palvelussa. Asiakkaat ovat sekä jäseniä että ei-jäseniä. Matkailupalveluissa on tällä hetkellä 3 vakituisessa työsuhteessa olevaa henkilöä. Lisäksi käytetään kausityöntekijöitä ja harjoittelijoita vaihtelevasti läpi vuoden.

Matkailutoimistoala ja -palveluala koostuu matkojen järjestämisestä ja matkailijoiden majoituksen järjestämisestä. Toimijoita alalla ovat matkatoimistot, matkanjärjestäjät ja muut matkailupalvelut kuten majoitusosakkeen myynti, turistitoimistot ja lipputoimistot. Vuositaitaiset tulot maailmanlaajuisesti ovat 1,2 biljoonaa dollaria Maailman matkailujärjestön (World Tourism Organisations, UNWTO) mukaan. Komissiot ja palvelumaksut, joihin sisältyy ulko- ja kotimaan lentolippu-, hotelli ja risteilyvaraukset, tuovat 55 % matkatoimistoalan ja -palvelualan tuotoista. Suomen matkatoimistoalan liiton (SMAL) jäsenoimistojen kokonaismyynti ilman alan sisäistä kertautuvaa myyntiä oli noin 1 919,9 miljoonaa euroa vuonna 2015 kun vuonna 2014 samainen luku oli 1918,3 miljoonaa euroa. Myynti oli laskenut kuitenkin vuonna 2013 5,4 %. (SMAL 2016; First Statistic 2016.) Samainen trendi on havaittavissa AL-palveluiden matkamyyntissä. Lasku ei kuitenkaan ole kohdeorganisaation tapauksessa pysähtynyt vaan myynti on vähentynyt vuosittain, mikä on huolestuttavaa tulevaisuuden toiminnan kannalta.

Matkatoimistoalalla ja -palvelualalla kysyntään nostavasti vaikuttavat liike- ja vapaa-ajanmatkustus, mutta matkailuun haasteellisesti vaikuttaa vaikea taloudellinen tilanne. Yksittäisten yritysten tuottavuuteen vaikuttaa markkinointi. Isoilla toimijoilla on etulyöntiasema, koska heillä on mahdollista tuottaa laaja ala palveluja erityisesti yritysasiakkaille ja heillä on tarkoitukseen sopivat nettisivut. Pienemmät toimijat voivat kilpailla tarjoamalla palveluja muutamalle isolle asiakkaalle ja erikoistua jollekin tietylle alalle ja palvella paikall-

lisiä markkinoita. Ala on hyvin keskittynyt, mikä tarkoittaa että 50 isointa toimijaa tuottaa 60 % tuotoista. Kaksi pääteemaa on muokannut alaa viime vuosina: monimutkaiset hinnoittelutavat, jotka lentoyhtiöt ovat kehittäneet maksimoidakseen tuottavuuden sekä internetin nouseminen informaation lähteeksi ja varausvälineeksi. Verkkokaupan ylivoimaisesti suurin tuoteryhmä on matkailu, esimerkiksi vuonna 2015 lentäen tehdyistä valmismatkoista myytiin internetin kautta noin 69 %. Vuonna 2015 verkkokaupan osuus kääntyi lievään laskuun ensimmäistä kertaa sitten matkakaupan käynnistymisen verkossa, mikä saattaa viitata siihen, että verkkokaupan valmismatkojen myynti on saavuttamassa lakipisteensä. Liikematkojen verkkomyynnin osuus on noin 50 %. Asiakkaat tutustuvat internetissä oma-toimisesti matkakohteisiin ja voivat halutessaan itse tehdä matkavarauksen ja maksaa matkan, minkä vuoksi matkatoimistojen rooli on muuttunut konsultoivaksi (Ammattinetti n.d.). (SMAL 2016; First Statistic 2016.)

AL-Palveluilla ei ole matkamyyntiä verkossa. AL-Ryhmän strategia 2017 tavoittelee palveluiden monipuolistamista eri liikkumismuotoihin, näkyvyyden lisäämistä kaikissa kanavissa, myynnin ja asiakaskokemuksen kasvattamista digipalveluilla ja osastotoiminnan tuen kehittämistä. Tähän kehittämistehtävään edellä mainituista tavoitteista liittyy myynnin ja asiakaskokemuksen kasvattaminen digipalveluilla. Kyseinen tavoite saavutetaan jäsenetuja kehittämällä ja osaamiseen panostamalla. Asiakkaan on oltava keskiössä ja asiakkaan tarpeet on pyrittävä tunnistamaan. Pyritään matkailuasioiden ja asiantuntijuuden kehittämiseen pyritään kansainvälisen yhteistyön kautta. Osaamisen tehostamiseksi käyttöön otetaan tietopankki matkailualan asiantuntijoille. (Autoliitto 2016b.)

Federation Internationale de l'Automobile (FIA) eli Kansainvälinen autourheiluliitto on toteuttanut trendianalyysin, jossa kuvataan strategisesti merkittäviä tekijöitä vuoteen 2030 saakka. Analyysissä esiin nousevat merkittävimmät trendit liittyen liikkuvuuden tukemisen palveluihin, vakuutuksiin ja matkailuun. Tähän kehittämistehtävään liittyvät trendit koskien matkailua. FIA:n analyysin mukaan matkailupalveluiden digitalisaatio on haaste autojärjestöille. Digitalisaation myötä palveluja verkossa luonnostaan tarjoavat, tietoa keräävät ja kokoavat verkkopalvelut sekä hintoja vertailevat palvelut laajenevat ja kasvavat. Koska markkinoille pääsy on helppoa kilpailu ja läpinäkyvyys lisääntyvät, mikä johtaa perinteiset toimijat paineeseen markkinaosuuden säilyttämisen osalta. (FIA 2015, 20-21.)

Asiakkaalla on enemmän kosketuspisteitä palvelun tarjoajan kanssa. Välikädet katkaisevat suoran yhteyden palveluntarjoajaan. Asiakkaiden kysyntä suosii uniikkeja kokemuksia. Matkailuneuvonta arvottaminen palveluksi on vaikeaa, koska käytössä on ilmaisia alustoja, joilla asiakkaat voivat keskenään vaihtaa kokemuksia ja jotka kehittyvät entisestään parantamalla tarjontaansa. Asiakkaat vaativat tarjonnan sopivuutta juuri heille, mikä johtaa

saumattomaan matkustamiseen, jolloin käytetään useita matkustusmuotoja, majoitusta ja lisäpalveluita. Matkustajat kaipaavat ainutlaatuisia ja aitoja kokemuksia, mikä mahdollistaa palveluiden keskittymisen pienelle osa-alueelle ja matkapakettien suosio vähenee. Kilpailu kiristyy, kun verkkopalveluista tulee tapa erottua. Vapaaamatkustus ja ikääntyvä väestö lisäävät matkustusta ja muuttavat kysyntää. Markkinaosuuden menettäminen on todennäköistä, jos ei pystytä vastaamaan muuttuvaan kysyntään vetovoimaisilla eduilla ja verkkopalveluilla. (FIA 2015, 20-21.)

Tulevaisuudessa ei pystytä kilpailemaan ilmaisilla verkkopalveluilla, matkustuseduilla ja matkailuneuvonnalla. Keskittyneellä asiantuntemuksella tiettyihin palveluihin voidaan menestyä, jos edut on kilpailukykyisesti esitetty matkailijoille. (FIA 2015, 20-21.) Autoliiton (2016b) strategiaprosessissa kävi myös ilmi, että henkilökunta ei koe, että asiakkaat saisivat etua käyttäessään matkailupalveluita, mikä kertoo tarpeesta kehittää matkailupalvelua vastaamaan kysyntään. Havainto ei suoranaisesti liity laatuun mutta jos asiakkaat kokevat itse palvelun hyödyttömäksi niin palvelun laadun kokemisella ei väliä koska asiakas ei koe palvelua tarpeelliseksi. Matkailupalveluiden henkilökunnan motivoinnilla ja osaamisen kehittämisellä on suuri merkitys kehittämistyössä.

2.2 Palvelun laadun tutkimuksen näkökulmia

Palvelun laadun tutkimuksesta on tullut tärkeää, koska se on liitoksissa kustannuksiin, tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, asiakkuuksien hallintaan ja asiakkaiden halukkuuteen suositella palvelun tarjoajaa. Palvelun laatu tunnustetaan laajasti yrityksen markkinointia ja taloudellista suorituskykyä ohjaavana tekijänä. (Buttle 1996, 8.)

Palvelun laadulla (service quality) ei tarkoiteta vain tuotteen tai palvelun teknistä eritteilyä, koska todellisuudessa asiakkaat kokevat laadun yleensä paljon laaja-alaisemmin ja laatukokemuksen pohjana ovat usein aivan muut kuin tekniset seikat. Laatu on tärkeää sellaisena kuin asiakas sen kokee. Grönroosin (2009, 136) mukaan Gummesson E. oli ensimmäinen palvelujen markkinoinnin tutkija, joka kuvasi palvelujen laatua asiakkaan kokemana laaduna eli subjektiivisesti koettuna laaduna. Vuonna 1982 Grönroos toi palvelukeskeisyyden laatuajatteluun koetun palvelun laadun käsitteen ja koetun palvelun laadun mallin (Grönroos 2009, 99) (ks. 2.3.2 Asiakkaan kokema palvelun laatu). Jotta palvelun laatua olisi mahdollisuus ymmärtää, täytyy keskittyä kolmeen palvelun ominaisuuteen, aineettomuuteen, heterogeenisyyteen ja erottamattomuuteen (Parasuraman ym. 1985, 42). (Grönroos 1990, 49-51; 61.)

Teoreettista viitekehystä tätä kehittämistehtävää varten kootessa nousi esiin eri koulukuntien käsitys palvelun laadusta. Viitekehys onkin kokoelma erilaisista palvelun laadun tut-

kimuksen lähestymistavoista, jotka käsittelevät palvelun laatua hieman eri painotuksilla ja eri termeillä. Lisäksi vanhempia teorioita käytetään uudempien tukena. Teoreettisen viitekehyksen pohjana olevat vanhemmat tutkimukset ovat edelleen merkittäviä, vaikka uudempiakin teorioita on kehitetty. Teoriataustaa on pyritty täydentämään uudemmilla tutkimuksilla. Teoriatausta muodostuu palvelun laadun tutkimuksesta, johon liittyvät konkreettisesti myös palveluiden johtamisen ja markkinoinnin tutkimus.

Kuten Grönroos (2015, 76; 1990, 46; 2009, 98) useasti eri teoksissaan toteaa, palvelun laatu on monimutkainen ilmiö. Tässä kehittämistehtävässä teoriatausta koostuu palvelun laadun, palvelun markkinoinnin ja palvelujen johtamisen tutkimuksesta. Lisäksi asiakasnäkökulman vuoksi käyttäytymistutkimus ja psykologinen tutkimus ovat osa teoriataustaa, siltä osin, kun ne vaikuttavat asiakastyytyvyyteen ja asiakkaan kokeman palvelun laatuun. Tarkoituksena on, että muodostetaan käsitys asiakkaiden käyttäytymisestä ja asiakkaan kokeman palvelun laadun muodostumisesta. Koettu palvelun laatu on osa asiakastyytyvyyttä, joten siksi asiakastyytyvyys ja palvelukokemus huomioidaan teoriataustassa. Edellä mainitut näkökulmat on yhdistetty kehittämistehtävän teoriataustaksi.

Palvelun laadun tutkimuksesta vaikeaa tekee palvelujen luonne eli se, että ne ovat enemmän tai vähemmän aineettomiksi koettuja prosesseja, joissa tuotantoa ja kulutusta ei täysin voi erottaa toisistaan. Asiakas usein osallistuu aktiivisesti tuotantoprosessiin. On tärkeää ymmärtää asiakkaiden odotukset ja se mitä asiakkaat arvioivat, kun kehitetään palvelujohtamisen ja markkinoinnin malleja. Tarvitaan palvelun laadun malli, joka kertoo miten asiakkaat kokevat palvelu laadun. Palvelun laadun tutkimuksen tavoitteena on ollut määrittää, miten palvelun laadun arviointeja johdetaan ja miten niihin voi vaikuttaa selvittämällä, miten palvelujen käyttäjät arvioivat palvelu laatua. (Grönroos 1990, 58-59; Zeithaml ym. 1988, 35.)

1980-luvulla kiinnostus palvelun laatua kohtaan kasvoi. Tällöin markkinoinnissa keskityttiin ensisijaisesti tuotteiden ja palveluiden laatuun (Zeithaml ym. 1988, 35). Palvelujen markkinoinnin kirjallisuudessa palvelukeskeinen lähestymistapa laatua kohtaan syntyi koetun palvelun laadun käsitteen ja koetun palvelun laadun mallin myötä. Taustalla vaikuttaa ajatus, että objektiivista laatua ei ole olemassa, koska joku tarvitaan aina kokemaan palvelun laatu. Palvelun laadun johtamisen näkökulmasta koettu laatu nähdään yhtenä palvelun laadun ulottuvuutena. Palvelukeskeinen lähestymistapa laatua kohtaan perustuu tutkimukseen, joka tehtiin kuluttajien käyttäytymisestä ja tuotteille asetettujen odotuksien vaikutusta kulutuksen jälkeisiin arvoihin. Edelleen käytetään palvelujen markkinoinnin alalla laatua koskevassa tutkimuksessa ja teorian kehittämisessä pohjana koetun palvelun laadun mukaista lähestymistapaa. Koetun palvelun laadun malli kehitettiin käsitekehikoksi

auttamaan johtajia ja tutkijoita ymmärtämään, mistä palvelu asiakkaan näkökulmasta koostuu se kuvaa miten asiakkaat kokevat palvelun ominaisuudet. (Grönroos 1990, 59; Grönroos 2009, 99; Golder 2012.)

1980-luvulla julkaistiin tutkimuksia, joissa tutkittiin tekijöitä, jotka vaikuttavat kokonaislaadun muodostumiseen. Parasuraman ym. (1985, 41) toteuttaman tutkimuksen tavoitteena oli ensinnäkin arvioida siihen mennessä ilmestynyt pieni määrä palvelun laatuun liittyviä tutkimustöitä, toiseksi raportoida palvelun laatuun liittyvät havainnot tutkimuksesta, jossa osallisina oli neljä palveluyritystä, sekä kolmanneksi kehittää palvelun laadun malli ja tarjota tulevaisuuden tutkimuksille suunta. Havaintona kaikissa ennen kyseistä tutkimusta suoritetuista tutkimuksista kävi ilmi, että kuluttajan on vaikeampi arvioida palvelun laatua kuin tuotteen laatua, koettu laatu on odotuksien ja todellisen kokemuksen vertailun tulos ja että palvelun laadun käsitetään olevan enemmän kuin vain palvelun tuotos. (Parasuraman ym. 1985, 42.)

Parasuramanin ym. (1985, 43) tutkimuksessa oli tavoitteena tutkia palvelun laadun konseptia. Tietoa kerättiin kuluttajien fokusryhmähaastatteluilla ja johdon syvähaastatteluilla. Mukana oli neljä kansallisesti tunnettua yritystä eri palvelualoilta. Kyseisessä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, mitkä ovat palvelun laadun päätekijät yritysjohton näkemyksestä, mitä ongelmia ja tehtäviä liittyy korkean laadun tuottamiseen palveluissa, mitkä ovat kuluttajan mielestä palvelun laadun päätekijät, onko palvelun laadun kokemisessa eroja kuluttajien ja markkinoijien välillä sekä voidaanko markkinoijan ja kuluttajan käsityksiä palvelun laadusta yhdistää malliksi, joka selittäisi palvelun laadun kuluttajan näkökulmasta. (Parasuraman ym. 1985, 43.)

Parasuramanin ym. (1985, 44) suorittaman tutkimuksen tuloksista voitiin päätellä, vaikka tutkimukseen osallistui vain neljä eri palvelualan yritystä, että palvelun laadulla on yhteneväisyyksiä palvelualasta riippumatta, mikä mahdollisti kokonaisvaltaisen palvelun laadun mallin kehittämisen (kuvio 5). Sekä johtajien haastatteluissa, että kuluttajille suunnatussa fokusryhmissä kävi ilmi yhteneväisyyksiä palvelun laadun käsittämistä. Palvelualakohtaista vaihteluakin oli havaittavissa. Tärkein johtajien haastatteluista ilmi käynyt seikka oli, että eroavaisuuksia oli havaittavissa johdon palvelun laadun käsityksien ja asiakkaalle palvelun toimittamisen välillä. Nämä kuilut voivat haitata asiakkaan käsittämisen korkean palvelun laadun tuottamista. Parasuramanin ym. (1985, 44) tutkimuksen perusteella havaitut kuilut on havainnollistettu kuviossa 5 (ks. 2.2.1 Käsitteellinen palvelun laadun malli). Samaisessa tutkimuksessa löytyi 10 palvelun laadun ominaisuutta, joita kuluttajat käyttivät arvioidessaan palvelun laatua (ks. 2.2.2 SERVQUAL-mittari ja laatudimensionit). (Parasuraman ym. 1985, 44-46.)

Renforsin (2013, 150) matkatoimistoympäristössä tekemä laadullinen tutkimuksen, jonka aihe oli ”myyjän toiminnan laatu kuluttajapalvelujen myyntikohtaamisessa - ostajan näkökulma myyjän suoritusarviointiin”, mukaan ostaja-myyjävuorovaikutuksen laadun kokemiinseen vaikuttaa neljä laatudimensiota, joita ovat aktiivisuus, tunne tarpeiden tyydyttäminen, yksilöllisten tuotetarpeiden tyydyttäminen ja monimuotoisen tuotetiedon jakaminen. Palvelun laadun tutkimuksessa on yritetty löytää tapoja mitata laatua ja ominaisuuksia, joita pitäisi mitata. Tutkimus on kuitenkin mitattavien ominaisuuksien kohdalla hyväksynyt usein joko pohjoismaalaisen koulukunnan näkemyksen (toiminnallinen ja tekninen laatu) tai amerikkalaisen koulukunnan näkemyksen palvelun laadun ulottuvuuksista (ks. 2.2.2 SERVQUAL-mittari ja laatudimensiot). Jälkimmäinen dominoi kirjallisuutta mutta ei ole yleistä hyväksyntää siitä, mitkä ovat palvelun laadun ulottuvuudet. (Brady & Cronin 2001, 34.)

British Airways tutki 1980-luvulla palvelujaan, vaikka tutkimus koski ainoastaan British Airwaysin palveluja, Grönroosiin mielestä tulokset ovat yleistettävissä. Tutkimuksessa selvitettiin, mitä matkustajat pitivät tärkeimpinä asioina lentomatkustamisessa. Seuraavat neljä tekijää nousivat esiin tutkimuksessa: huolenpito, spontaanius, ongelmanratkaisu ja normalisointi. Jo aikaisemmissa tutkimuksissa oli käynyt ilmi, että huolenpito ja ongelmanratkaisua pidetään osana palvelun laatua. Uusia tekijöitä olivat spontaanius ja normalisointi. Tässäkin tutkimuksessa korostuu toiminnallisen laadun merkitys, vain ongelmanratkaisu on tekniseen laatuun liittyvä tekijä. Hayes ja Hartley, Lambert ym., Peterson ja Lucas sekä Williams ja Seminerio käsittelevät tutkimuksissaan ostajan käsitystä myyjän toiminnasta (teoksessa Renfors 2013,34). Kyseisissä tutkimuksissa ostajalta on kysytty, millaisesta myyjän toiminnasta ostaja pitää tai millaista toimintaa ostaja haluaa. Tutkimuksissa esiin nousivat seuraavat myyjän laadullisia arviointikriteerejä: tuotetieto, luotettavuus, kiinnostus auttaa ja reagoida, innokkuus ja asiakaspalvelutaidot, joka sisältää valitusten ja ongelmien ratkaisun. (Grönroos 1990, 70–71; Renfors 2013,34.)

Suomessa Lindqvist tutki laivamatkustuspalvelujen koettua laatua. Tämän tutkimuksen tuloksissa olivat mukana myös hinta- ja mainosulottuvuus. Tosin ne eivät suoranaisesti vaikuta laatuun vaan vaikutukset ovat välillisiä. Imagotekijä vaikuttaa laadun kokemiseen ja johon vaikuttaa taas mainoskampanjat ja muut markkinointiviestinnälliset keinot, hintataso ja erikoistarjoukset ja muut tekijät. Mikään luettelo palvelun laadun tekijöistä ei ole täydellinen ja eri aloilla ja eri asiakkaille jotkut kriteerit ovat tärkeämpiä kuin toiset. Hintaa ei ole käsitelty kovin usein palvelun laadun tutkimuksissa, joten hinnan merkitys palvelun laadun kannalta on epäselvä. Hintaa voidaan tarkastella suhteessa asiakkaiden laatuodotuksiin tai heidän aikaisemmin kokemaansa laatuun. Jos palvelun hinta on liian korkea, ei

palvelua osteta. Hinta voi vaikuttaa myös asiakkaiden odotuksiin. Hinta voi olla laadun tekijä, jos palvelu on hyvin aineeton, niin korkea hinta voi tarkoittaa asiakkaiden mielestä parempaa laatua. (Grönroos 1990, 74; Grönroos 1990, 70–71; Zeithaml & Bitner 1996, 116.)

Aikaisemmin on jo todettu, että palvelun laadun ulottuvuudet vaihtelevat tuotetun palvelun mukaan. Thomas jakaa palvelut varusteisiin perustuviin ja ihmisiin perustuviin palveluihin. Chase jakaa palvelut sen perusteella, miten paljon palveluun kuuluu asiakaskontakteja. Kun palvelussa on paljon asiakaskontakteja, on vuorovaikutuksen määrä asiakkaan ja palveluntuottajan välillä suuri. Ihmisiin perustuvissa palveluissa vuorovaikutuksen määrä on usein suuri ja siksi vuorovaikutuksen laadun merkitys on tärkeää. (Pollack 2009, 44.)

Grönroosin mukaan, koska palvelun laatu on asiakkaan subjektiivinen tulkinta palvelukokemuksesta, palvelun laadun tutkimuksella voidaan laajentaa ymmärrystä siitä, mikä asiakkaalle on tärkeää. Grönroos käyttää termiä toiminnallinen laatu eli miten asiakas palvelun saa. Brady ja Cronin käyttävät termiä vuorovaikutuslaatu eli miten asiakas arvioi palvelun laatua vuorovaikutuksen pohjalta. Edellä mainittuja termejä käytetään palvelun laadun tutkimuksessa. Palvelukohtaamisessa asiakkaan kokemaa laatua lähestytään tunnistamalla palvelun laatudimensioita palvelun laadun tutkimuksessa. Laatu ei ole asiakkaan silmissä yksiolotteinen vaan pohjautuu useaan asiayhteydelle olennaiseen tekijään. SERQUAL-menetelmä on usein käytetty tutkittaessa palvelukohtaamisessa ilmeneviä laatudimensioita. (Renfors 2013, 53 - 54.)

Useamman vuosikymmenen ajan on keskitytty tutkimaan palvelun laatua asiakkaan kokemuksen näkökulmasta. Palveluiden aineettomuuden vuoksi laatu on hankalammin mitattavissa kuin tuotteiden kohdalla. Tutkimuskentän tavoitteena on ollut kehittää palvelun laadulle toimiva mittari. Tällaisen yleispätevän mittarin rakentamisessa ei ole onnistuttu vaan palvelun laadulle on kehitetty useita käsitteitä. 2000-luvun alussa Brady ja Cronin yhdistivät useamman näkökulman yhdeksi mittaustavaksi, joka on hierarkkinen palvelun laadun malli (HSQM), joka koostuu kolmesta ulottuvuudesta, joita ovat vuorovaikutus, fyysisen ympäristö ja tuloksen laatu. Nämä on jaettu vielä alaulottuvuuksiksi. Vuorovaikutuksen laatu koostuu asenteesta, käytöksestä ja asiantuntemuksesta. Fyysinen ympäristö koostuu palveluympäristön tunnelmasta, suunnittelusta ja sosiaalisista toiminnoista. Palvelun tuotoksen laatu koostuu odotusajasta, palvelun aineellisesta ulottuvuudesta ja tunnearvosta. Koska HSQM on yhdistelmä aikaisemmista palvelun laadun mittaamiseen käytetyistä merkittävimmistä käsitteistä, on tämä malli ehkä onnistunein. Mallin avulla voidaan mitata asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Yritykset saavat lisäksi tietoa, että korkeampi

palvelun laatu nostaa asiakasuskollisuutta. Edelleenkin ulottuvuuksien merkitys erilaisten palvelujen kohdalla on epäselvää. (Pollack, 2009, 43–44.)

Zeithaml ja Perry (1996, 117) määrittelevät palvelun laadun erinomaisen tai ylivertaisen palvelun toimittamiseksi suhteessa asiakkaan odotuksiin. Tutkijat ovat yhtä mieltä siinä, että palvelun laatu on moniulotteinen mutta he kiistelevät ulottuvuuksien määrästä ja tyypeistä. Ennen 2000-lukua tunnistetaan kaksi eri koulukuntaa. Pohjoismaisen koulukunnan mukaan asiakkaat määrittävät palvelun laadun kahden ulottuvuuden avulla, jotka ovat tekninen laatu (palvelun tuotoksen laatu) ja toiminnallinen laatu (palveluprosessin laatu) (Grönroos 2009, 100-102). Toinen koulukunta ns. amerikkalainen koulukunnan mukaan palvelun laatu muodostuu viidestä eri palvelun laadun ulottuvuudesta, jotka ovat luotettavuus, vaikuttavuus, vakuuttavuus, empatia ja ympäristö (Parasuraman ym. 1988, 23). Näitä ulottuvuuksia mitataan SERVQUAL-mittarin avulla. Vaikka SERVQUAL on saanut arvostelua osakseen, 2000-luvun alkuun mennessä se on ollut suosittu mittari palvelun laadun mittaamiselle. (Pollack, 2009, 44.)

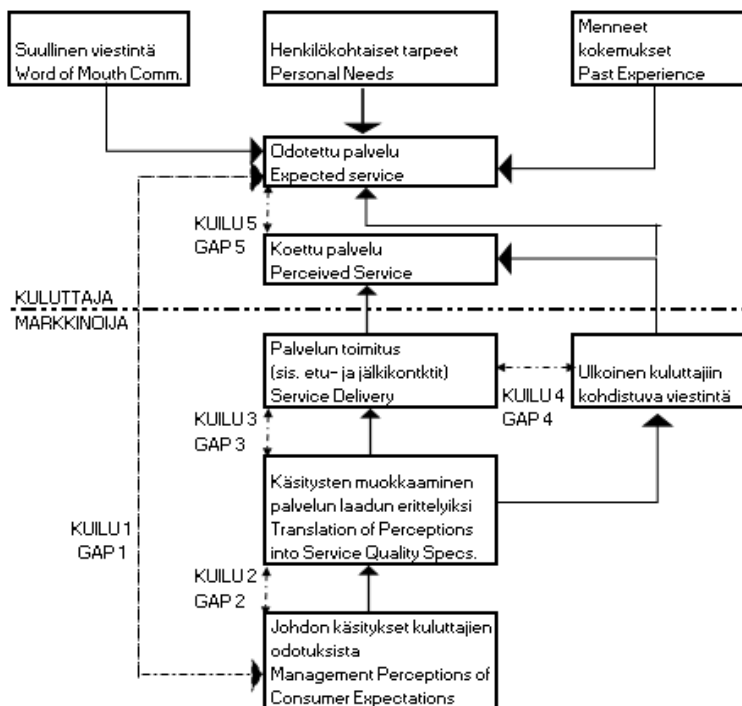
2.2.1 Kuiluanalyysimalli

Kuviossa 5 on esitetty Parasuraman ym. (1985, 44) toteuttamassa tutkimuksessa, haastatteluissa sekä fokusryhmissä ilmi käyneet palvelun laatuun vaikuttavat kuilut. Fokusryhmissä ilmi käyneet seikat vahvistivat ajatusta siitä, että ratkaisu hyvän palvelun laadun takaamiseksi oli ylittää tai saavuttaa asiakkaiden odotukset palvelusta. Kuilumalli toimii viitekehyksenä organisaatiolle, joka pyrkii kehittämään palvelun laatua ja palveluiden markkinointia (Zeithaml & Bitner 1996, 48). Parasuraman ym. (1985, 44) tutkimus toimii palvelun laatukuilumallin pohjana. Palvelun laatukuilumallissa palvelun laatu käsitetään kuiluna asiakkaan palveluodotusten ja tapahtuneen palvelukokemuksen välissä. Laatukuilumallissa tulee huomioida sekä odotukset että palvelukokemus. (Hill & Alexander 2006, 241–242; Parasuraman ym. 1985, 43; 46.)

Edellisessä luvussa selvitettiin palvelun laadun tutkimuksen taustoja ja tuloksia. Tässä luvussa selvitetään tarkemmin Parasuramanin ym. (1985, 44) tutkimuksen tuloksena tehdyn käsitteellisen palvelun laadun mallin yksityiskohtia. Vaikka käsitteellisen palvelun laadun malli on ollut käytössä 1980-luvulta, se on edelleen pätevä ja käytössä uusimmassakin palvelujen markkinoinnin kirjallisuudessa. Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn kehittämä palvelun laadun mallin mukaan palvelun laadun kokemiseen vaikuttaa neljä kuilua organisaation toiminnassa (kuvio 5). Nämä kuilut palveluntuottajan tai markkinoijan näkökulmasta ovat (Parasuraman ym. 1985, 43–46; Zeithaml ym. 1988, 35–36; Zeithaml & Bitner 1996, 38):

- kuilu 1: ei tiedetä asiakkaiden odotuksia eli kuluttajan odotukset ja johdon käsitykset kuluttajien odotuksista eivät kohtaa
- kuilu 2: ei valita oikeita palvelumuotoja ja -standardeja eli johdon käsitykset kuluttajien odotuksista ja palvelun laatuvaatimukset eivät kohtaa
- kuilu 3: ei toimiteta standardien mukaista palvelua eli palvelun laatuvaatimukset ja palvelun toteutus eivät kohtaa
- kuilu 4: toimitettu palvelu ei vastaa palvelulupausta eli palvelun toteutus ja kuluttajalle kohdistetun viestintä eivät kohtaa

Viides kuilu eli asiakaskuilu kuvaa eroavaisuutta kuluttajan odotusten ja kokemusten välillä (kuvio 5), mistä muodostuu koettu palvelun laatu ja mihin vaikuttaa kaikki edellä mainitut neljä kuilua markkinoijan puolella (Zeithaml ym. 1988, 36). Kyseisen kuilun merkitys palvelujen markkinoinnissa on merkittävä. Jotta palvelun laadun parantaminen on mahdollista, täytyy markkinoijan, pitää huoli siitä, että kuiluja 1-4 ei ole. Yksikin kuilu riittää aiheuttamaan puutteita asiakkaan kokemassa palvelun laadussa. (Zeithaml & Bitner 1996, 48.)



Kuvio 5 Käsitteellinen palvelun laadun malli eli kuilumalli (Parasuraman ym. 1985, 44; Zeithalm ym. 1988, 36)

Kuilu 1 kuvaa eroavaisuuksia johdon ja kuluttajien käsityksissä siitä, mitkä ovat asiakkaiden palvelun laadun odotukset. Kuluttajien mukaan merkityksellisiä palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä olivat yksityisyys ja luottamus, palvelun fyysiset ja turvallisuuteen vaikuttavat ominaisuudet sekä käsitys siitä, miten yrityksen koko vaikuttaa palvelun laadun kokemukseen. Nämä eivät nousseet esiin johdon kommentteissa. Yrityksen johdolla ei siis aina ole käsitystä siitä, miten asiakkaat käsittävät palvelun laadun. Tutkimuksessa ilmenneet tulokset olivat linjassa aiempien tutkimuksien kanssa. Aikaisemmissa tutkimuksissa oli käy-

nyt ilmi, että markkinoija ei aina ole tietoinen siitä, mitkä ovat asiakkaan odotukset palvelun suhteen. (Parasurman ym. 1985, 44–45.)

Kuiluun 2 liittyen tutkimuksessa kävi ilmi, että yritysjohdolla on vaikeuksia yrittää saavuttaa tai ylittää kuluttajien palvelun laadun odotukset. Vaikeudet liittyvät palveluntuottajan asettamin palvelun laadun määrittämiin, jotka eivät ole linjassa asiakkaiden palvelun laadun odotusten kanssa. Tutkimuksessa johtajien haastatteluissa kävi ilmi, että tähän voi vaikuttaa resurssien puutteet tai johdon sitoutumisongelmat palvelun laadun ylläpitoon. (Parasuraman ym. 1985, 45.)

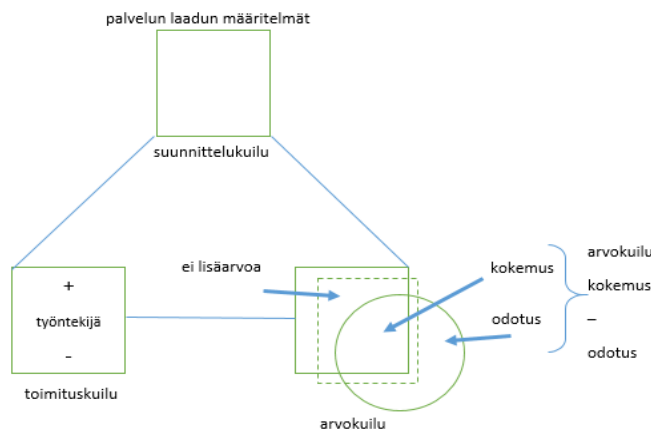
Vaikka palvelun laadun taso on määritetty, on mahdollista, että haluttua palvelun laadun tasoa ei saavuteta, koska tutkimuksessa haastateltujen johtajien mukaan työntekijöillä suuri vaikutus siihen, miten kuluttaja kokee palvelun laadun ja työntekijän suoritusta ei aina voida standardoida. Kun johtajilta kysyttiin, mistä palvelun laadun ongelmat johtuvat, vastaus oli usein työntekijöiden suorituksesta, jolloin syntyy kuilu 3. (Parasuraman ym. 1985, 45.)

Markkinoinnilla on vaikutus kuluttajan odotuksiin palvelun laadusta, siksi yritys ei voi mainonnallaan luvata asiakkaalle enemmän kuin on mahdollista toimittaa, jotta asiakkaan odotus ja kokemus palvelusta olisivat linjassa keskenään eikä kuilua 4 syntyisi. Ulkoista viestintää on myös se, että kuluttajalle kerrotaan, miten palvelun laadun taso varmistetaan palveluntuottajan toimesta asiakkaalle myös sellaisilla toimilla, joita asiakas ei näe. Johtajien haastattelussa kävi ilmi, että kuluttajat eivät aina ole tietoisia kaikesta siitä, millä heitä pyritään palvelemaan paremmin. Ulkoinen viestintä voi vaikuttaa sekä asiakkaan odotuksiin, että kokemukseen. (Parasuraman ym. 1985, 45–46.)

Asiakkaan palvelun laadun kokemukseen vaikuttaa se, miten asiakas kokee itse palvelun suhteessa odotuksiin palvelusta eli mikä on odotuksen ja kokemuksen välisen kuilun voimakkuus ja suunta. Koska palvelun laadun kokemus riippuu viidennestä kuilusta, joka kuvaa asiakkaan odotuksen ja kokemuksen eroavaisuutta. Kakki palvelun suunnitteluun, markkinointiin ja palvelun tuottamiseen liittyvät muut neljä kuilua vaikuttavat viidenteen kuiluun. Kaikki neljä kuilua markkinoijan puolella voivat vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti palvelun laatuun. Jokaisen kuilun voimakkuus ja suunta (- vai +) vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. (Parasuraman ym. 1985, 45–46.)

Palvelun laatukuilumallia voidaan kuvata myös palvelukolmiona (kuvio 6). Suunnitellun palvelukonseptin ja asiakkaiden tarpeiden välillä on usein kuilu, mikä tarkoittaa, että asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ei onnistuta vastaamaan täysin asiakkaita tyydyttävällä ta-

solla. Tätä kuilua kutsutaan suunnittelukuiluksi. Henkilöstön täytyy toimittaa palvelu suunnitellun palvelukonseptin rajoissa ja ammatillisten sääntöjen mukaan. Jos määriteltyihin tavoitteisiin ei päästä tai sääntöjä ei noudateta, palvelussa on epäonnistuttu. Toisaalta jos henkilöstö onnistuu ylittämään odotukset, palvelussa on onnistuttu. Palvelun tuottamisen ja suunnitellun välillä olevaa kuilua sanotaan toimituskuiluksi. Kolmas laatukuilu syntyy siitä, mitkä ovat asiakkaan odotukset palvelusta ja miten hän kokee palvelun. Laatu on asiakkaan käsitys heidän subjektiivisesta todellisuudesta. Asiakkaan odotuksien ja kokemuksen välistä kuilua kutsutaan arvokuiluksi tai kokemukskuiluksi (kuvio 6). Asiakas kokee arvon saavutettuja hyötyjen ja uhrausten erotuksena. (Teboul 2006, 70–72.)



Kuvio 6 Palvelun laatukuilut (Teboul 2006, 75)

Asiakkaiden odotukset muodostuvat yrityksen tarjoaman palvelulupauksen mukaan. Yritys voi vaikuttaa asiakkaan odotuksiin mainonnan avulla vahvistamalla brändiä ja imagoa. Parhaiten yritys onnistuu kommunikoinnissa suoraan asiakkaiden kanssa palvelukohtamisessa, jossa yritys kertoo jotain itsestään henkilökunnan välityksellä. Asiakas välittää kokemaansa kertomalla muille kokemuksistaan (word of mouth) ja tällä on suuri vaikutus odotuksiin jopa suurempi vaikutus kuin medialla. Aikaisemmat kokemukset palvelusta vaikuttavat myös odotuksiin. Asiakkaan tyytyväisyyteen ja halukkuuteen maksaa palvelusta vaikuttaa odotuksien ja itse kokemuksen vastaavuus keskenään. Laatukuilu muodostuu, jos odotusten ja kokemuksen välillä on eroa (kuvio 6). Kun henkilöstö on tietoinen palvelukuilun muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä, se helpottaa heitä ennakoimaan, parantamaan kokemusta ja antaa mahdollisuuden vaikuttaa asiakkaiden odotuksiin. (Teboul 2006, 74–76.)

Palvelun laatukuilu ajattelutavan mukaan asiakkaan ja yrityksen määrittelemän laadun välillä on erotusta. Palvelun laatukuiluja voidaan ymmärtää paremmin palvelukolmion avulla. Suunnitellun palvelukonseptin ja asiakkaan kokeman välillä on yleensä erotusta. Yritys pyrkii selvittämään asiakkaan tarpeet mahdollisimman tarkasti, jotta erotusta ei olisi.

Palvelun suorittamisen ja suunnitellun suorittamisen välillä voi olla erotusta. Kolmas laatu-kuilu syntyy siitä, mikä on asiakkaan käsitys palvelusta. Asiakkaan odotuksiin voidaan vaikuttaa erityisesti palvelukohtaamisen aikana, siksi etulinjan henkilökunta on avain asemessa palvelulleensa asiakasta. Asiakkaan tyytyväisyyteen ja halukkuuteen maksaa palvelusta vaikuttaa, jos odotukset ylittävät kokemuksen tai toisin päin. (Teboul 2006, 74–76.)

2.2.2 SERVQUAL-mittari ja laatudimensiot

SERVQUAL-mittarin ovat kehittäneet kolme amerikkalaista akateemikkoa Parasuraman, Zeithaml ja Berry 1980-luvulla. SERVQUAL-mittarissa palvelukohtaamisessa ilmeneviä laatudimensioita tarkastellaan vertaamalla asiakkaan odotusten ja kokemusten välisiä eroja, jotka koskevat viittä eri laatudimensiota (Renfors 2013, 54). Laatudimensiot ovat konkreettinen palveluympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vaikuttavuus ja empatia. Nämä ulottuvuudet määrittelevät asiakkaan käsityksen palvelun laadusta, missä tahansa palveluyrityksessä. (Hill & Alexander 2006, 241; Parasuraman ym. 1988, 23.)

Parasuramanin ym. (1985, 46.) toteuttamassa tutkimuksessa käsitteellisen palvelun laadun mallin muodostamisen lisäksi havaittiin, että asiakkaat käyttivät palvelun laadun arviointiin samoja ominaisuuksia (riippumatta palvelualasta), jotka voitiin tunnistaa kymmeneksi laatudimensioksi (taulukko 1). Grönroosiin (1990, 68) mukaan tutkimuksessa esiin nousseet koettuun laatuun vaikuttavat tekijät olivat suurin osa liitoksissa koetun laadun prosessiulottuvuuteen (8 tekijää). Ainoastaan pätevyys liittyi teknisen laadun ulottuvuuteen ja uskottavuus liittyi imagoon. Kymmenen koettuun palvelun laatuun vaikuttavaa laatudimensiota (taulukko 1) on supistettu viiteen tekijään, jotka ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vaikuttavuus ja empatia. Tekijät voitiin tiivistää näihin viiteen tutkijoiden tekemän laajan kvantitatiivisen tutkimuksen perusteella. Nämä kymmenen tutkimuksessa ilmennyttä palvelun laadun ominaisuudessa voi olla päällekkäisyyksiä luokkien välillä ja niitä on mahdollista yhdistellä. (Grönroos 1990, 68; Parasuraman ym. 1985, 46; Parasuraman ym. 1988 23.)

Tutkimusten mukaan asiakkaat eivät käsitä palvelun laatua yksiulotteisesti vaan arvio tahtuu käsityksenä useammasta palvelun laadun ominaisuudesta (taulukko 1). On tunnistettu viisi luokkaa joiden perusteella asiakkaat muodostavat käsityksen palvelun laadusta. Luokat ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vaikuttavuus ja empatia. Niitä pidetään yleisesti pätevinä koskien erilaisia palveluja. Matkailuala on yksi aloista, jossa SERVQUAL-mittaria on käytetty tutkimuksissa (Buttle 1996, 8). Mutta se mitä luok-

kia asiakas käyttää palvelun laadun arvioinnissa, voi vaihdella arvioitavan palvelun mukaan. (Zeithaml & Bitner 1996, 118–119.)

Taulukko 1 Palvelun laatuun vaikuttavat laatudimensiot (Parasuraman ym. 1985, 47)

	Tekijä	Kuvaus
1.	Luotettavuus	suorituksen johdonmukaisuus ja luotettavuus
2.	Reagointialttius	työntekijöiden halu ja valmius palvella
3.	Pätevyys	tarvittavien tietojen ja taitojen hallinta
4.	Saavutettavuus	yhteydenoton mahdollisuus ja helppous
5.	Kohteliaisuus	kontaktihenkilöiden käytöstavat, kunnioittava asenne, huomaavaisuus ja ystävällisyys
6.	Viestintä	asiakkaille ymmärrettävästi puhuminen ja heidän kuunteleminen
7.	Uskottavuus	luotettavuus, rehellisyys ja asiakkaiden etujen ajaminen
8.	Turvallisuus	vaaroja, riskejä tai epäilyksiä ei ole
9.	Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen	aito pyrkimys ymmärtää asiakkaan tarpeita
10.	Fyysinen ympäristö	palvelun fyysiset tekijät

SERVQUAL-mittari perustuu käsitykseen siitä, että Zeithaml ja Perry (1996, 117) määrittelevät palvelun laadun erinomaisen tai yliveraisen palvelun toimittamiseksi suhteessa asiakkaan odotuksiin. Edellä mainitulla tarkoitetaan sitä, että asiakkaiden arvio palvelun laadusta muodostuu heidän palveluntarjoajaa kohtaa olemassa olevien odotuksien ja heidän palveluntarjoajan suorituksen arvioinnin välisestä erotuksesta. (Buttle 1996, 9.) Palvelun laadun käsitetään muodostuvan useista ominaisuuksista, joista alkuperäiset on kuvattu taulukossa 1 ja niistä on supistettu viisi ominaisuutta, jotka on kuvattu seuraavasti (Parasuraman 1988, 23; Zeithaml & Bitner 1996, 118):

- Luotettavuus (reliability) on kyky tuottaa luvattu palvelu luotettavasti ja tarkasti
- Reagointialttiudella (responsiveness) tarkoitetaan halua auttaa asiakasta ja tuottaa nopeaa palvelua
- Vaikuttavuudella (assurance) tarkoitetaan työntekijän tietotaitoa ja kohteliaisuutta ja herättää asiakkaassa luottamusta
- Empatia (empathy) on asiakkaasta välittämistä ja asiakkaan yksilöllistä huomiointia
- Konkreettinen ympäristöllä (tangibles) tarkoitetaan palveluun liittyviä havaittavissa olevia elementtejä kuten laitteet, tarvikkeet, materiaalit ja henkilöstö

Parasuraman ym. (1988, 12) kehittivät SERVQUAL-mittarin, jossa on 22 muuttujaa, jotka mittaavat asiakkaan odotuksia ja kokemusta edellä mainituista viidestä laatudimensiosta. Jokaista laatudimensiota mitataan neljällä tai viidellä muuttujalla. Mittaria käytetään kahdesti ensin odotuksiin ja sitten kokemuksiin. Tuloksien analyysissä voidaan käyttää joko muuttujien vertaamista toisiinsa, laatudimensioiden vertaamista toisiinsa ja kokonaisuuk-sien vertaamista toisiinsa. (Buttle 1996, 10.)

Kritiikkiä SERVQUAL-mittari on saanut osakseen teoreettisiin puutteisiin liittyen. Paradigmaan liittyvä kritiikki koskee käsitystä siitä, että SERVQUAL perustuu asiakastytyvyyden mittaamisessa käytettyyn odotusten vahvistamisen teoriaan (odotukset joko vahvistetaan tai hylätään) enemmän kuin asenteiden mittaamiseen. Cronin ja Taylorin mukaa palvelun laatu on asenteista koostuva käsite, joka muodostuu kaikista palvelukohtaamisista palveluntuottajan kanssa. Parasurman ym. ovat viitanneet palvelun laadun olevan rinnastettavissa asenteisiin, mistä syntyy paradigmatilainen ristiriita. (Buttle 1996, 10–12)

Lisäksi olemassa olevia talouden, tilastotieteen tai psykologian teorioiden kuvaaminen ei ole mahdollista, koska talouden kannalta palvelun laadun kehittämiseen liittyviä kuluja ei oteta huomioon, tilastotieteellisestä näkökulmasta ordinaalinen mitta-asteikko ei sovellu käytettäväksi jatkuvaa asteikkoa vaativissa analyyseissa. Kahdenvälisen muuttujan lineaarisesta korrelaatiosta ei voi mitata ordinaalisella asteikolla sekä korrelaatioita eri ulottuvuuksien välillä on hankala kuvata. SERVQUAL-mittari ei onnistu yhdistymään kokemuksen psykologian teoriaan. (Buttle 1996, 10–12; Pollack 2009, 44.)

Kuulumalliin liittyvä kritiikkiä ilmentää se, että on olemassa vähän todisteita siitä, että asiakas arvioi palvelun laadun odotuksen ja kokemuksen välisenä kuiluna. Lukujen vertailu ei tuota lisätietoa kokemuksen muuttujien lisäksi ja odotuksien luvut ovat dominoivia koska odotukset arvioidaan yleensä korkealle. On myös nostettu esille pitäisikö odotuksen ja kokemuksen välinen ero laskea todellisilla vai suhdeluvuilla. Lisäksi kyseenalaistetaan se, miten asiakas arvioi odotuksen. On kyseenalaistettu myös pitääkö odotusta mitata ollenkaan. SERVPERF on Cronin ja Taylorin kehittämä malli, jossa mitataan SERVQUAL-mittarin laatu dimensiota ainoastaan kokemuksen osalta. (Buttle 1996, 10–14.)

Babakusin ja Bollerin mukaan palvelun laatu dimensiot voivat vaihdella, minkä vuoksi SERVQUAL ei olisi pätevä tapa mitata palvelun laatua. Lisäksi palvelun laatu voi olla monimutkainen ja moniulotteinen tai sitten yksinkertainen ja vähäulotteinen riippuen palvelusta. Kyseistä havaintoa tukee havainto, jonka mukaan palvelujen laadun ulottuvuudet vaihtelevat palvelujen kesken ja asiasta kirjoittaneet kyseenalaistavat voidaanko ulottuvuuksia jaotella useammaksi kuin kahdeksi, jotka ovat käytössä eurooppalaisessa mallissa. Lisäksi ulottuvuuksien välillä on päällekkäistä korrelaatiota ja muuttujat eivät aina lataa ennakoon oletetulle faktorille. Kritiikki viittaa ulottuvuutta kohtaan koskee sitä, että ne eivät ole yleismaailmallisia vaan ne on muodostettu koskemaan tiettyä kontekstia (Buttle 1996, 10–15; Pollack 2009, 44.)

On väitetty, että SERVQUAL keskittyy liiaksi palvelujen prosessiluonteeseen eikä tuloksen laatuun palvelukohtaamisessa. On testattu, että ulottuvuuksissa yhdistyvät sekä prosessin

että tuotoksen laatu, mutta vaikeus koskee tuotoksen kannalta oikeiden ulottuvuuksien mittaamisessa. Toisaalta on todettu, että tuloksen laatua on kuvaisi ulottuvuuksissa luotettavuus, pätevyys ja turvallisuus. (Buttle 1996, 10–14.)

Teoreettisen kritiikin lisäksi SERVQUAL on saanut osakseen myös kritiikkiä liittyen toimivuuteen käytännössä. Odotus terminä on monimerkityksellinen ja asiakkaat käyttävät muita standardeja arvioinnissa kuin odotuksia palvelulle. Siitä johtuen SERVQUAL ei onnistu odotusten mittaamisessa. 4-5 muuttujaa jokaiseen ulottuvuuteen liittyen eivät riitä mittaamaan vaihtelua ulottuvuuksien välillä. Asiakkaiden arvio palvelun laadusta voi vaihdella riippuen totuuden hetkestä. Attribuuttien muotoilu eri tavalla (positiivinen asettelu vs. negatiivinen) vaikuttaa vastauksiin ja vastaukset aiheuttavat tutkimuksessa virheitä. Seitsemänasteikkoinen vastaustapaa pidetään virheellisenä. Mittaustavan kaksivaiheisuus aiheuttaa tylsistymistä ja sekaannusta vastaajissa. Yhteenlaskettua SERVQUAL pisteytystä ei voi käyttää vaihteluiden kuvaamiseen. (Buttle 1996, 19-23.)

SERVQUAL-mittari on paljon käytetty menetelmä palvelun laadun tutkimuksessa, vaikka onkin saanut myös kritiikkiä osakseen. Täytyy kuitenkin huomioida, että SERVQUAL on laajasti hyväksytty ja käytetty palvelun laadun tutkimuksissa, siksi kritiikkiin täytyy nähdä osana laajamittaista hyväksyntää. (Buttle 1996, 10.)

2.2.3 Palvelun laadun mittaaminen

Palvelusuorituksen mittaaminen asiakkaan olematta siitä tietoinen on mahdotonta. Palvelukokemuksen mittaaminen palvelukohtaamisessa on myös vaikeaa, koska kokemus on välitön, subjektiivinen ja laadullinen. Asiakkaat vertaavat kokemuksiaan odotuksiinsa. Kun kokemus ei vastaa odotusta, vaikuttaa se vähentämällä laadun kokemusta. Palvelun laatuun liittyvissä tutkimuksissa on käynyt ilmi, että kuluttajan on vaikeampi arvioida palvelun laatua kuin tuotteen laatua. Koettu palvelun laatu on tulos. Kun verrataan kuluttajan odotuksia todelliseen palvelutapahtumaan, palvelun laadun arviointi ei tapahdu vain palvelun tuloksen perusteella vaan siihen sisältyy palveluprosessin arviointi. (Parasuraman ym. 1985 42; (Teboul 2006, 24–26.)

Ero palvelun laadun mittaamisessa ja tuotteiden laadun mittaamisessa on objektiivisyydessä. Tuotteiden laatua voidaan mitata objektiivisesti mutta palvelun laadun mittaaminen on vaikeasti määriteltävissä, koska palvelulle ominaisia piirteitä ovat aineettomuus, heterogeenisyys ja tuottamisen ja kuluttamisen erottamattomuus. Koska objektiivinen mittaaminen ei ole mahdollista, palvelujen laatua tulee arvioida asiakkaan näkemyksenä, siitä miten hän kokee palvelun laadun. SERVQUAL-mittari on kehitetty arvioimaan asiakkaan

kokemusta palvelun laadusta palvelu- ja vähittäiskauppayrityksissä. (Parasuraman ym. 1988, 12–13.)

Puhelinhaastattelut ovat yleisiä. Ne ovat edullisia ja nopeita toteuttaa ja ovat vähemmän subjektiivisia kuin asiakaspalautekortit. Haamuasiointi (mystery shopping) ja ryhmähaastattelut ovat myös hyviä tapoja saada tietoa asiakkailta. Suora asiakaspalautte on myös hyödyllistä, koska se antaa mahdollisuuden nopeasti parantaa palvelua ja mahdollistaa tilanteen korjaamisen. Tyypillisimmät tavat lähestyä palvelukokemuksen parantamista ovat kyselyt, mystery shopping, fokusryhmät. Kaikki edellä mainitut ovat hyviä tapoja mutta asiakas ei osaa aina kertoa, mitkä asiat vaikuttavat heidän havaintoihinsa ja käsityksiinsä. Yrityksen asiantuntijat eivät välttämättä osaa tulkita rivien välistä, millä on asiakkaalle merkitystä. (Dasu & Chase 2013, 2; Teboul 2006, 88.)

Palvelun laadun mittaamiseen voi käyttää asiakastytyväisyys kyselyjä, kun on tiedossa millaiseksi asiakkaat kokevat palvelun ominaisuudet. Asiakastytyväisyyden mittarit perustuvat vahvistamisen ajatukseen ja sopivat hyvin palveluihin. Palvelukokemuksen mittaamiseen on käytetty samoja kvantitatiivisia menetelmiä kuin laadun mittaamiseen, mutta ne eivät mittaa ihmisten käyttäytymistä tai kokemuksia, siksi mittaamiseksi onki pyritty löytämään muita menetelmiä. (Aarikka-Stenroos, Helkkula & Jaakkola 2015, 18). Nimenomaan koetun palvelun laadun mittaamiseen pohjautuvia menetelmiä on kehitetty. Nämä soveltuvat palvelun laadun mittaamiseen. Grönroosin (2009 113; 120) mukaan palvelun laatua voidaan mitata attribuuttipohjaisella palvelun ominaisuuksia esittäviin mittausmalleihin perustuvilla ja kvalitatiivisiin kuten kriittisten tapausten arviointiin perustuvilla menetelmillä. SERVQUAL on tunnetuin attribuuttipohjaisista menetelmistä (ks. 2.2.2 SERVQUAL-mittari ja laatudimensiot). (Grönroos 2009, 99; Metsävainio 2013, 16.)

Asiakastytyväisyyden mittaamiseen on useita tapoja. Tärkeää on, että mittaustuloksista on hyötyä ja niitä käytetään kehittämään organisaation toimintaa. Asiakkaan kokema arvo tulee mitata asiakkaan ehdoilla. Palvelun laadun indeksin avulla selvitetään, mikä on tärkeimpien palvelun laatuun vaikuttavien elementtien yhteistulos. Kokonaistyytyväisyys palveluun pitäisi mitata, koska asiakkaiden kokemus koostuu useammista käsityksistä, jotka muodostavat kokonaisuuden. Menetelmän tulisi paljastaa, kuinka kokonaisvaltainen tyytyväisyys muodostuu eri osa-alueista, jotta palvelun laadun kehittäminen olisi mahdollista. Asiakastytyväisyyden mittaaminen asiakastytyväisyyskyselyn muodossa on asiakkaiden subjektiivinen käsitys palvelun laadusta, minkä vuoksi yrityksen sisäiset mittarit eivät kerro totuutta asiakastytyväisyydestä. Asiakkailta pitäisi tiedustella myös, mitä he arvostavat palvelussa. Yrityksen tulisi keskittyä kehittämään toiminnassa niitä osa-alueita joita asiak-

kaat arvostavat ja joissa on todettu kyselyn avulla kehittämisen varaa. (Hill & Alexander 2006, 2-4; Teboul 2006, 88.)

Asiakasta on aiemmin pidetty ulkopuolisena palvelutapahtumaan, jolloin tunteet ja reaktiot ovat jääneet tutkimuksen ulkopuolelle. Todellisuudessa ihmisten käyttäytymiseen vaikuttaa heidän ympäristösään tapahtuvat asiat, joihin voidaan vaikuttaa ennakoimalla ihmisten tunteita ja reaktioita. Asiakkaiden päätöksentekoon vaikuttavia asioita tutkittaessa tutkijat toteuttavat kokeellisia tutkimuksia ja havainnoivat osallistujien todellista käyttäytymistä. Muut menetelmät arvioida asiakkaiden tyytyväisyyttä ovat kyselyt ja tarkkailuryhmät, joiden on todettu toimivan huonosti todellisen asiakaskäyttäytymisen mittaamisessa. Ongelmana näissä menetelmissä on se, että asiakkaiden on vaikea kuvailla, kuinka he reagoisivat ennen kuin he oikeasti reagoivat. (Dasu & Chase 2013, 1-2; Dixon & Walsman 2014, 221.)

Kyselytutkimukset eivät usein sovi tunteiden intensiteetin mittaukseen. Parhaiten tunteiden intensiteetin mittauksessa onnistutaan tilanteissa joissa tutkija näyttää vastaajalle kuvia tai videoita asiakkaista osallisina palvelukokemukseen ja kysyy sitten, mitä vastaajan mielestä asiakas tuntee noissa tilanteissa. On kuitenkin osoitettu, että kyselylläkin voidaan mitata, miten hyvin yritykset onnistuvat tavoittamaan asiakkaiden tarpeet, joita ilmentävät tunteet, joten kyselyllä voidaan epäsuorasti mitata tunteita. Kuluttajien motivaatiota koskevien tutkimuksien kautta on syntynyt lista ihmisten perustarpeista, jotka ovat saavutettavissa palveluilla tai tuotteilla. Empiirisessä tutkimuksessa on todettu, että tietyt tarpeet löytyvät palvelualalla ja ne ovat turvallisuus, itsetunto ja oikeudenmukaisuus. (Wilburn 2006, 8.)

2.3 Palvelun laatu osana asiakastyytyväisyyttä

Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan kokemuksen ja odotusten erotuksesta. Jos kokemus ylittää odotukset laatukuilu on positiivinen ja asiakas on tyytyväinen. Etulinjassa asiakastyytyväisyyttä voidaan hallita kolmella tavalla: tekemällä oikeita asioita maksimoidakseen laatu, yrittämällä vaikuttaa kokemukseen ja muokkaamalla odotuksia. (Teboul 2006, 86.) Löytänän & Kortesuon (2011, 33–34) tekemän tutkimuksen mukaan odotusten ylittäminen on keskeinen osa asiakaskokemuksen johtamista ja sen voi jakaa kolmeen osaan: ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotuksen ylittäviin elementteihin. Organisaation on tärkeä ymmärtää, että asiakas kokee palvelun palvelukoh- taamisissa, joissa kontaktihenkilöstöllä on suuri vaikutus, siksi kontaktihenkilöstön koulut- taminen, motivoiminen, palkitseminen edesauttaa erinomaisen palvelun laadun tason ta- kaamisessa (Bitner, Booms & Tetreault 1990, 71).

Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys termejä käytetään usein kuvaamaan samaa asiaa mutta tutkijoiden mukaan niillä on kuitenkin eroavaisuuksia. Asiakastyytyväisyys käsitellään laajempaan kuin palvelun laadun arviointi, jossa keskitytään nimenomaan tiettyihin palvelun ominaisuuksiin. Palvelun laatu on osa asiakastyytyväisyyttä, johon käsitellään kuuluvan myös hinta, tuotteen laatu sekä tapahtuma- ja henkilökohtaiset vaikuttimet. Eroavaisuus on myös siinä, että asiakkaalla voi olla käsitys yrityksen palvelun laadusta, vaikka hän ei voi arvioida tyytyväisyyttään, koska ei ole yrityksen asiakas. (Zeithaml & Bitner 1996, 123–124.)

Laajasti tunnistetut teoriat viittaavat siihen, että hyvä palvelun laatu johtaa asiakastyytyväisyyteen, asiakasuskollisuuteen ja toistuvaan ostotapahtumaan. Joissakin tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että melko tyytyväiset asiakkaat eivät välttämättä toista brändivalintaansa. Xerox huomasi, että täysin tyytyväiset asiakkaat olivat kuusi kertaa todennäköisempiä ostamaan uudestaan Xerox tuotteita kuin melko tyytyväiset asiakkaat. Vielä tuoreemmassa kirjallisuudessa on keskitytty asiakkaan mielihyvään ja -pahaan, joiden kautta on mahdollista ymmärtää asiakkaiden tunteiden dynaamisuutta ja niiden vaikutusta asiakkaan käyttäytymiseen, tyytyväisyyteen ja lojaalisuuteen. (Tu 2004, 3-4.)

Asiakkaan odotuksien ja palvelun laadun johtaminen ei riitä vaan tunteet ja kokemus ovat tärkeitä asiakastyytyväisyyden lojaaliuden ja liiketoiminnan kannalta. Ohessa on lueteltu yritysten virhearviointeja siitä, mitä palvelukokemus on Tun (2004, 10) mukaan:

- keskitytään vain loogiseen ja rationaaliseen osaan palvelukokemuksessa, ei oteta tunteita huomioon, vaikka kokemus koostuu nimenomaan tunteista
- ei ymmärretä, että kokemuksessa mukana kaikki aistit
- sekava palvelumuotoilu kokemusmuotoilun lisänä
- kokemuksen aliarviointi

Edellä mainittujen virhearviointien takia yrityksissä pitäisi tutkia ja ymmärtää asiakkaitaan ennen kuin aloitetaan tehokas asiakaskokemuksen johtaminen (Tu 2004, 10).

Vaikka hyvä palvelun laatu takaa asiakastyytyväisyyden, ongelmana on, että laatua voi katsoa kahdesta näkökulmasta joko organisaation asiakaspalvelun laatutavoitteiden tai havaitun palvelun laadun, joka on asiakkaan yleismaailmallinen arviointi koko palvelusta. Tämän vuoksi suunnitellun ja havaitun palvelun laadun välillä on yleensä kuilu (ks. 2.2.1 Kuiluanalyysimalli). Parasuramanin ym. ja Zeithamlin ym. tutkimukset osoittavat, että yksilöiden odotukset vaihtelevat kokemuksen osalta. Havaitun palvelun ja siitä seuraavaa asiakastyytyväisyyden hallitseminen on vaikeaa, minkä vuoksi on keskitytty tutkimaan objektiivisesti mitattavissa olevia elementtejä. (Tu 2004, 4-5; Dasu & Chase 2013, 4.)

2.3.1 Asiakkaan palvelukokemuksen hallinta

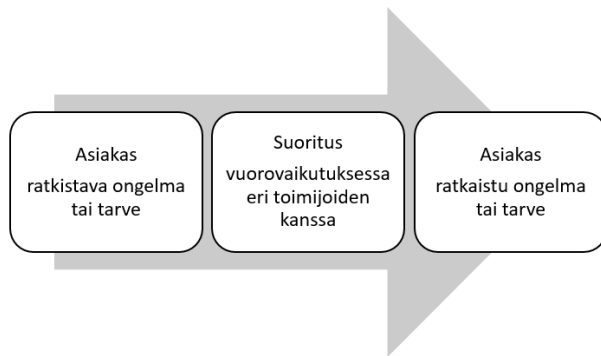
Asiakaskokemus (customer experience) ja palvelukokemus (service experience) ovat nykyaikaisissa tutkimuksissa enenemissä määrin käytetty synonyymeina. Muutama eroavaisuus täytyy huomioida. Palvelukokemus muodostuu suurimmalta osin interaktiivisesti tuottajan, asiakkaan ja muiden tilanteeseen osallistuvien kesken palvelukohtaamisessa (kuvio 7). Asiakaskokemus on sisäinen ja subjektiivinen käsitys, jonka asiakas saa ollessaan suoraan tai epäsuoraan yhteydessä palveluntarjoajaan. Suora kohtaaminen tapahtuu yleensä osto-, käyttö- ja palvelutilanteessa (kuvio 7). Asiakas on yleensä läsnä näissä tapahtumissa. Epäsuoraan kohtaamiseen kuuluu usein suunnittelemattomia kohtaamisia, joissa organisaation tuotteet, palvelut tai brändi ovat osallisina. Tällaisia kohtaamisia ovat esim. suullinen suositus tai kritisointi, mainonta, uutisraportit, palautteet ja niin edelleen. (Aarikka-Stenroos ym. 2015, 6; Meyer & Schwager 2007, 118–119.)

Asiakaskokemus on kokonaisvaltaisempi käsite kuin palvelukokemus. Asiakaskokemuksen johtaminen huomioi kaikki yrityksen osa-alueet. Asiakaspalvelulla ja myynnillä on eniten kohtaamisia suoraan asiakkaiden kanssa. Muut toiminnot taas vaikuttavat siihen, onko asiakaspalvelulla mahdollista luoda sellaisia kokemuksia, jotka ovat yliodotusten. Löytän ja Kortesuon (2011, 7) mukaan ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. Koska asiakaskokemus on ihmisten yksittäisien tulkintojen summa eikä rationaalinen päätös, on vaikeaa vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Yritykset voivat kuitenkin määrittää sen, millaisia asiakaskokemuksia ne pyrkivät luomaan. (Löytänä & Kortesuo 2011, 7;9.)

Palvelukokemusta on tutkittu prosessin, tuotoksen ja ilmiön näkökulmista. Prosessinäkökulmassa on keskitytty palvelukokemuksen muodostumiseen eri vaiheiden kautta. Tuotoksen näkökulmasta palvelukokemusta on tutkittu muiden rakenteiden edeltäjänä tai seurauksena. Tuotoksen näkökulma on korostunut palvelujen markkinoinnin ja johtamisen tutkimuksessa tarkoituksena ymmärtää, miten yritykset onnistuvat suunnittelemaan ja tuottamaan erinomaisia palvelukokemuksia. Tähän pyritään tunnistamalla faktoreita, jotka vaikuttavat palvelukokemukseen. Ilmiön näkökulmasta palvelukokemus on subjektiivinen ja yksilöllinen. Aikaisemmissa tutkimuksissa korostui palvelukokemuksen hedonistinen näkökulma. Tällä hetkellä palvelukokemuksen subjektiivisuus ja asiayhteys korostuvat service-dominant logic -, service logic - ja consumer culture theory –ajattelutavoissa. Käsitteenä on, että palvelukokemus muodostuu vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kautta. Ensimmäisten määritelmien mukaan palvelukokemus on subjektiivinen reaktio tai tulkinta kaikista suorista tai epäsuorista kohtaamisista palveluun ominaisuuksiin. Tulkinta ei liity

tiettyyn tapahtumaan kuten palvelukohtaamiseen vaan on muistettavissa myös jälkikäteen. (Aarikka-Stenroos ym. 2015, 6.)

Palvelukokemuksen nykyaikainen määritelmä voisi olla seuraava: Palvelukokemus on käyttäjän subjektiivinen tulkinta tai reaktio palveluun kuuluvista elementeistä, jotka ilmevät palvelun ostamisen ja käyttämisen aikana tai mielikuvituksen ja muistamisen kautta. Palvelukokemus muodostuu palvelun tuottajan ja asiakkaan kohtaamisessa ja vuorovaikutuksessa (kuvio 7). Asiakas on oleellinen osa palvelukokemuksen muodostumista. Tarkoituksena on vaikuttaa asiakkaaseen palvelusuoritteella ja saada aikaan asiakkaalle positiivinen kokemus. Palvelukokemuksen tuottamisen etulinjassa on henkilöstö, joka kohtaa asiakkaat palvelukohtaamisessa (kuvio 7). Takalinjassa ovat toiminnot, joilla pyritään vaikuttamaan etulinjassa syntyvään palvelukokemukseen. (Aarikka-Stenroos ym. 2015, 6; Teboul 2006, 12–13.)

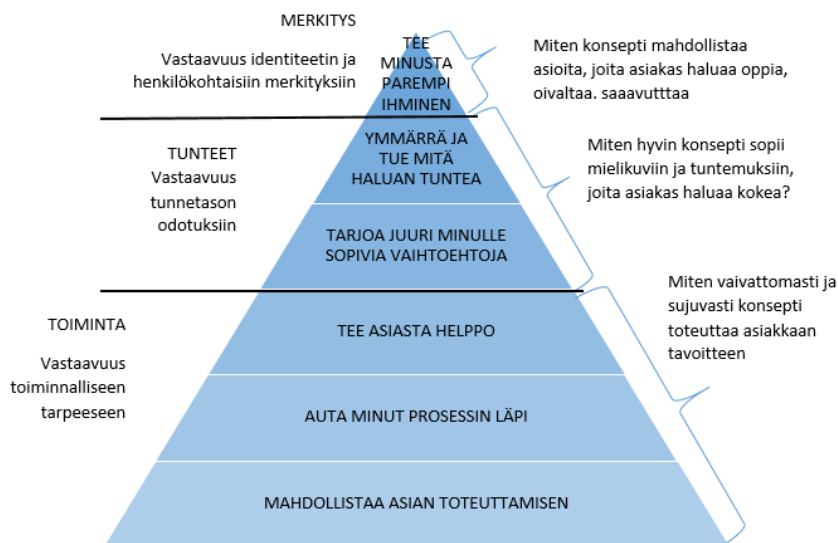


Kuvio 7 Palvelukohtaaminen (Teboul 2012, 13)

Edellytyksenä **kokemusten** muodostumiselle on, että yritys asettaa asiakkaan toimintansa keskiöön. Tarkoituksena on, että palvelussa on elementtejä, jotka jäävät asiakkaan mieleen ja tekevät näin palvelusta aineellisen (Teboul 2012, 24). Tunteilla on suuri merkitys muistamiseen (Dasu & Chase 2013, 24). Toiminnot järjestetään asiakkaan ympärille luomaan kokemuksia ja arvoa asiakkaalle. Luomalla kokemuksia yritys mahdollistaa toimintansa erilaistamisen jopa uniikille tasolle, jolloin hintakilpailu ei ole uhkana. Kokemuksen luominen eroaa palvelun tuottamisesta siinä, että kokemus on asiakkaan tulkintaa. Kun taas palveluiden vastaanottajana ja hyödyntäjänä asiakas on yleensä passiivinen. Luomalla kokemuksia palveluiden tuottamisen sijasta yritys mahdollistaa lisäarvon tuottamisen asiakkaille. Tämä tekee asiakassuhteista syvempiä ja arvokkaampia. (Löytänä & Korteso 2011, 10.)

Tuulaniemi (2011, 74) jakaa asiakaskokemuksen kolmeen tasoon, jotka ovat toiminta, tunteet ja merkitys (kuvio 8). Toiminnan tasolla tarkoitetaan palvelun kykyä vastata asiakkaan toiminnalliseen tarpeeseen, millä tarkoitetaan prosessien sujuvuutta, palvelun

hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta ja monipuolisuutta. Nämä vaatimukset tulle täyttää, jotta palvelulla on mahdollista olla markkinoilla. Tunnetasolla tarkoitetaan asiakkaalle syntyviä välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia, kuten kokemus miellyttävyydestä, helppoudesta, kiinnostavuudesta, innostavuudesta, tunnelmasta, tyylistä ja kyvystä koskettaa aisteja. Merkitystasolla, joka on ylin asiakaskokemuksen taso, tarkoitetaan kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysolottuvuuksia, kulttuurillisia koodeja, unelmia, tarinoita, lupauksia, oivalluksia kokemuksen henkilökohtaisuudesta, suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 74.)



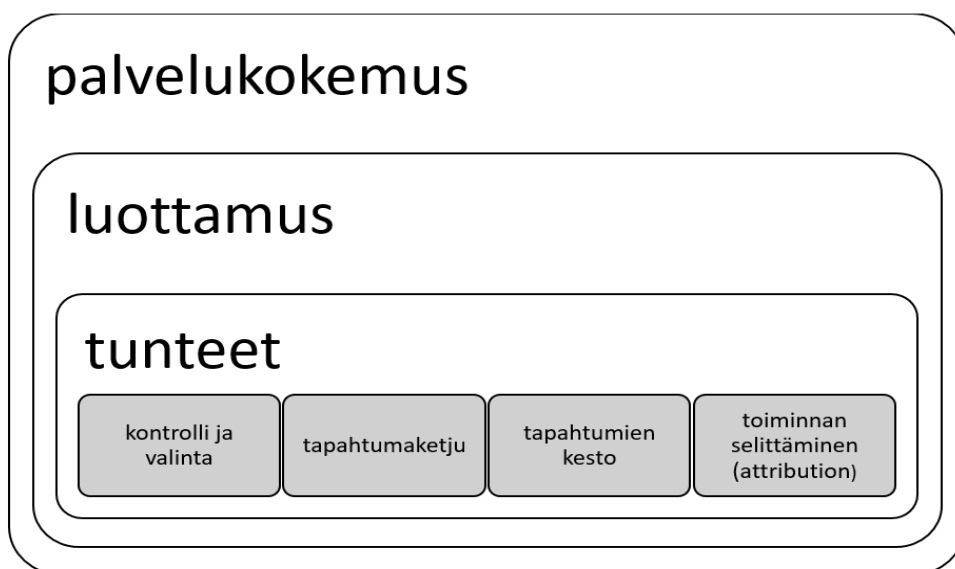
Kuvio 8 Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 75)

Asiakasuskollisuusohjelmissa on yleensä keskitytty palvelun tai tuotteen toiminnallisiin ominaisuuksiin, minkä vuoksi palveluja koskevissa asiakaspysyvyytutkimuksissa mainitaan palvelun laatu. Palvelun laadun käsitteeseen liittyy mielenyhtymä toiminnallisuudesta ja objektiivisuudesta. Tämä lähestymistapa on ristiriidassa vuosikymmenien psykologisen tutkimuksen kanssa. On käynyt ilmi, että käyttäytymiseen vaikuttaa sekä rationaalinen laskelmointi että tunteet. Useat tutkimukset ovat vahvistaneet edellä mainitun asiakkaiden käyttäytymisessä. Tunteita voidaan pitää suodattimena, joka vaikuttaa palvelun kokemiseen ja sitä kautta palvelun laadun arviointiin (Golder 2012, 2). (Wilburn 2006, 5.)

Palvelukokemukseen vaikuttaa asiakkaan subjektiivinen kokemus (implicit outcome) ja asiakkaasta riippumaton kokemus (explicit outcome). Usein palveluorganisaatiot keskittyvät asiakkaasta riippumattomaan kokemukseen ja harvemmin kiinnitetään huomiota asiakkaan subjektiiviseen käsitykseen palvelukohtamisesta. Asiakkaan subjektiivinen käsitys koostuu palvelukohtamisen aikana koetuista tunteista, kun taas asiakkaasta riippu-

mattomalla kokemuksella tarkoitetaan palvelutuottajan hallinnassa olevia seikkoja kuten aikataulussa pysyminen. Yleinen käsitys on, että kun asiakkaasta riippumaton kokemus on hallittu hyvin, palvelukokemus on erinomainen. Asiakkaiden tunteet vaikuttavat kuitenkin siihen, miten he kokevat palvelun, vaikka asiakkaista riippumattomat elementit ovat samanlaiset palvelukohtaamisessa, asiakkaiden palvelukokemus voi olla hyvin erilainen. Kaikista yleisien selitys sille, että asiakkaiden subjektiivista kokemuksen merkitys ei ole päihittänyt asiakkaista riippumattomia elementtejä, on se, että palvelukohtaamiset ovat aineettomia ja prosessi koostuu ihmisten toiminnasta, mikä on ennalta-arvaamatonta ja siitä johtuen hallitsematonta. (Dasu & Chase 2013, 2-4.)

Palveluyritysten menestyminen riippuu siitä, miten organisaatio onnistuu palveluprosesseilla vaikuttamaan asiakkaan kokemaan subjektiiviseen kokemukseen palvelusta. Käyttäytymistieteiden tutkimuksen ja psykologisen tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää, miten palveluidentuottajat voivat huomioida asiakkaan tunteiden vaikutuksen palvelukokemukseen ja miten asiakkaat arvioivat ja muistavat palvelukokemuksen. Edellä mainittuun voidaan vaikuttaa palvelutapahtuman kulun, keston ja asiakkaan osallistumistason suunnittelulla. Näillä kolmella tavalla voidaan vaikuttaa suoraan asiakkaan kokemaan luottamukseen, tunteisiin ja tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen, mikä johtaa asiakkaan jatkokäyttämiseen. Edellä mainitut ominaisuudet muodostavat palvelukokemuksen (kuvio 9). (Dasu & Chase 2013, 5-9.)



Kuvio 9 Palvelukokemukseen vaikuttavat tekijät (Dasu & Chase 2013, 9)

Asiakaskokemuksen muodostumiseen psykologisella tasolla vaikuttaa seuraavat asiat. Parhaimmillaan asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan minuutta, identiteettiä ja omakuvaa. Vahvan asiakaskokemuksen taustalla ovat vahvat tunteet, kohtaamiset ja mielikuvat, joi-

den muodostumiseen tarvitaan elämyksiä. Elämykseen on vahva positiivinen kokemus, johon liittyy voimakas tunne. Myönteinen yllättyminen on sidoksissa elämykseen. Yrityksen tulee analysoida, miten sellaisten elämysten, jotka tuottavat positiivisia yllätyksiä, tuottaminen onnistuu. Yrityksen pitäisi kiinnittää huomiota asiakkaan tarpeisiin ja miten jäädä asiakkaan mieleen. Asiakaskokemuksen johtaminen on välttämätöntä, jotta muistijälkien jättäminen olisi mahdollista. Tärkein asia on se, että myönteinen asiakaskokemus saa asiakkaan haluamaan samaa kokemusta uudestaan. (Löytänä & Korteso 2011, 24–27.)

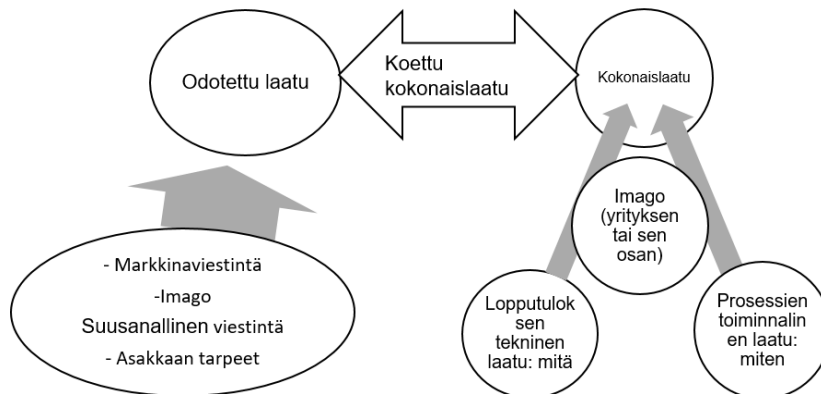
Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon. Sen mukaan kuinka johdettua asiakaskokemus on. Ensimmäinen taso on satunnainen kokemus, joka vaihtelee ajan, paikan ja henkilön mukaan. Toinen taso on ennalta odotettava kokemus, joka sisältää aina tietyt asiat ja on riippumaton ajasta ja paikasta. Kolmas taso on johdettu kokemus, joka on ajasta ja paikasta riippumaton mutta sillä erottaudutaan ja tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa. Yksinkertaistettuna asiakkaan kokema arvo on saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotus (ks.2.2.2 laatukuilut). Hyödyt ovat yrityksen tuottamat kokemukset ja uhrauksia ovat yleisimmin raha ja aika. (Löytänä & Korteso 2011, 28–30.)

2.3.2 Asiakkaan kokema palvelun laatu

Palveluja pidetään aineettomina ja subjektiivisesti koettuina prosesseja, joissa tuotanto- ja kulutustoimenpiteet tapahtuvat samanaikaisesti. Asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä on vuorovaikutustilanteita, jotka vaikuttavat olennaisesti koettuun palveluun. Koska palvelu kulutetaan ja käytetään samanaikaisesti, se tekee palvelun laadun hallinnasta ja palveluiden markkinoinnista perinteisessä mielessä vaikeaa. Myös prosessin näkymättömyys ja näkyvyys vaikuttavat palvelun kokemiseen. Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa nimenomaan palvelun näkyvä osuus, joten palvelun laadun arviointi ja markkinointi täytyy sijoittaa samanaikaiseksi kuin palvelun tuottaminen ja kuluttaminen. (Grönroos 1990, 61; (Grönroos 2015, 50.)

Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta, jotka ovat tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus (kuvio 10). Palvelun tuotanto-prosessin tuloksen tekninen laatu on toimitetun tuotteen laatu. Asiakas voi arvioida teknistä laatua hyvinkin objektiivisesti, koska kyseessä on asiakkaan ongelman tekninen ratkaisu. Teknisen laadun ulottuvuus ei pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua, koska palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä tapahtuu useita vuorovaikutustilanteita, joihin voi kuulua onnistuneita ja epäonnistuneita totuuden hetkiä. Prosessitulottuvuuden palvelun laadulla on myös merkitystä asiakkaalle. Prosessitulottuvuudella tarkoitetaan, miten asia-

kas saa palvelun ja miten hän koee samanaikaisesti tuotanto- ja kulutusprosessin. Toiminnallisen laadun arviointi objektiivisesti ei ole helppoa. (Grönroos 1990, 61–62.)



Kuvio 10 Palvelun laadun ulottuvuudet ja koettu kokonaislaatu (Grönroos 1990, 66)

Yrityksen imago vaikuttaa asiakkaan laadun kokemukseen, joten imago on hyvin merkityksellinen palveluita tuottaessa ja sitä voidaan pitää palvelun laadun kokemisen suodatimena (kuvio 10) (Grönroos 1990, 62). Palveluntuottajan päätavoitteena on tarjota asiakkaalle palvelulupaus, joka tyydyttää asiakkaan tarpeet sekä odotukset ja takaa kannattavan liiketoiminnan. Näin onnistutaan sulkemaan kuilu 5 (ks. 2.2.1 Kuiluanalyysi), jossa asiakkaan odotukset ja kokemukset eivät kohtaa. Jotta tämä olisi mahdollista, täytyy palveluntuottajan olla tietoinen siitä, miten asiakkaat arvioivat palvelulupauksia. (Zeithaml & Bitner 1996, 56.)

Palvelun laadun parantamisessa ongelma usein on, että sitä pidetään sisäisenä tavoitteena. Tällöin ei määritellä selvästi, mitä palvelun laadulla tarkoitetaan. Toiminta ilman käsitystä siitä miten asiakkaat kokevat laadun ja kuinka sitä voi edistää, on turhaa. Buzzell ja Gale (teoksessa Grönroos 1990, 60) tekivät havainnoin, jonka mukaan ”laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat sanovat sen olevan, ja tietyn tuotteen tai palvelun laatu on mitä tahansa, miksi asiakas sen koee.”

Asiakkaat kokevat palvelun laadun subjektiivisesti. Pelkästään laadun ominaisuuksien perusteella ei asiakas pidä palvelua hyvänä, neutraalina tai huonona. Kun laatukokemukset yhdistyvät markkinointitoimiin (kuvio 10), syntyy koettu palvelun laatu. Hyvän laadun määrittää se, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia. Odotettuun laatuun vaikuttaa markkinointiviestintä, suusanallinen viestintä, yrityksen tai sen osan imago ja asiakkaiden tarpeet. Laadun tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus eivät yksistään määrää koettua kokonaislaatua vaan odotetun ja koetun laadun välinen kuilu. Imagon johtaminen on olen-

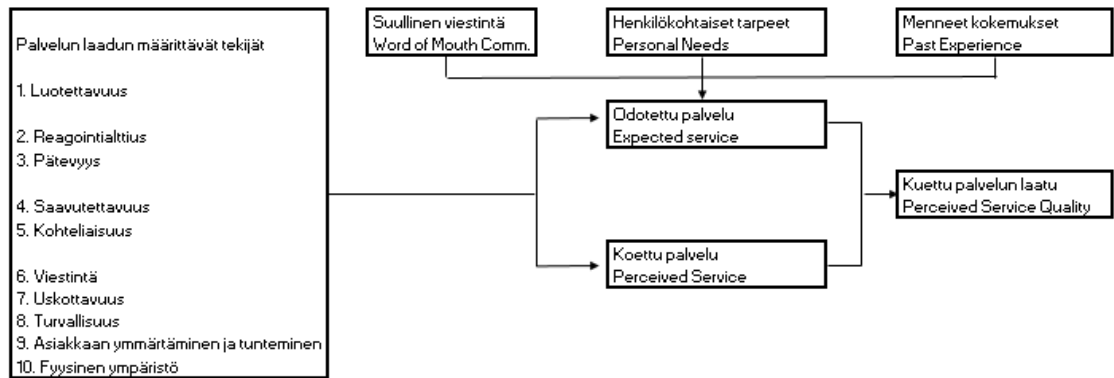
naisessa osassa, koska imago vaikuttaa keskeisesti asiakkaan kokemaan laatuun. (Grönroos 1990, 66.)

Hyvän palvelun laadun tuottamisen kannalta on tärkeää tietää, mitkä ovat aiakkaiden odotukset (Zeithaml & Bitner 1996, 76). Asiakkailla on palvelun laadun odotuksia koskien palvelukohtaamisia sekä koskien koko yrityksen palvelun laatua. Määritelmät palvelun laadulle ovat tarkemmat, kun on kyse palvelukohtaamisesta. Zeithaml ja Bitner (1996, 77) ovat huomanneet tutkimuksessaan seuraavat tasot asiakkaiden odotuksille:

- palvelun haluttu taso tarkoittaa tasoa jonka asiakas toivoo toteutuvan
 - o henkilökohtaiset tarpeet
 - o palvelun kokemisen herkkyys
- hyväksyttävä palvelun taso, jolla tarkoitetaan tasoa, jonka asiakas vielä hyväksyy
 - o hetkittäinen tietoisuus enemmästä palvelun tarpeesta
 - o vaihtoehtoiset tuottajat palvelulle
 - o asiakkaan käsitys omasta roolistaan palvelussa
 - o tilannekohtaisuus
 - o ennustettavissa oleva palvelun taso

Näiden kahden tason väliin jäävää aluetta kutsutaan toleranssialueeksi. Jos palvelu on alle hyväksyttävän palvelun tason, asiakas ei ole tyytyväinen. Toisaalta jos palvelu on yli halutun palvelun tason, asiakas on erittäin tyytyväinen. Toleranssialueen kokoon vaikuttaa, mistä palvelun ominaisuudesta on kysymys ja miten tärkeä ominaisuus on asiakkaalle. Toleranssialue on myös asiakaskohtainen. (Zeithaml & Bitner 1996, 78–81; 88.)

Kun asiakkaat harkitsevat palvelun ostoa he etsivät yleensä ennekotietoja, jotka vaikuttavat asiakkaan haluttuun ja ennustettavissa olevaan palvelun tasoon. Vaikuttavia tekijöitä ovat aikaisemmat kokemukset, suositukset, palveluntuottajan viestimät palvelulupaukset sekä konkreettiset että vihjeet palvelun laadun tasosta (kuvio 11). Palvelun laadun tutkimus tukee käsitystä siitä, että palvelun laadun kokemus syntyy, kun asiakas vertailee odotustaan ja kokemustaan palvelusta. Odotukset ovat olemassa jo ennen palvelutapahtumaa. Palvelun odotuksia ja kokemuksia vertaamiseen käytetään laatudimensioita jotka voivat vaihdella eri palvelutilanteiden välillä. (Parasuraman 1985, 47; Zeithaml & Bitner 1996, 89-90.)



Kuvio 11 Koetun palvelun laadun määrittävät tekijät

Parasuraman ym. (1985, 48) toteuttamassa tutkimuksessa kuluttajista koostuneissa fokusryhmissä nousi esiin eri perusteita palvelun laadun arvioimiseen, kun tutkimuksen kohteena olevia pyydettiin kuvailemaan palvelun laatua ja määrittelemään palvelun laatu. Löydökset jaoteltiin kymmeneksi palvelu laatua määrittäväksi tekijäksi (kuvio 11), jotka vaikuttavat koettuun palvelun laatuun. Ne voidaan lajitella sen mukaan, miten helposti tai vaikeasti arvioida laatua määrittävä tekijä on. Helpoimpia arvioitavia ovat search properties -ominaisuudet. Experience properties -ominaisuudet ovat vaikeampia arvioida ja credence properties -ominaisuudet ovat kaikista vaikeimpia arvioida. (Parasuraman 1985, 48.)

Darby ja Karni sekä Nelson (teoksessa Parasuraman 1985, 48) erottelevat tuotteiden ja palveluiden laadun arvioimisen seuraavasti (kaksi ensimmäistä Nelsonin mukaan ja viimeinen on Darbyn ja Karnin lisäys):

- search properties eli ominaisuudet, jotka määritettävissä tai selvitettävissä kuluttajan toimesta ennen tuotteen ostamista
- experience properties eli ominaisuudet, jotka ovat havaittavissa ja koettavissa tuotteen oston jälkeen tai kulutuksen aikana
- credence properties eli ominaisuudet, jotka kuluttajan on mahdotonta arvioida olleensa edes tuotteen tai palvelun ostamisen ja kulutuksen jälkeen

Palvelut koostuvat enemmän experience- ja credence properties -ominaisuuksista, mikä tekee niiden laadun vaikeammaksi arvioida kuin tuotteiden laadun. Palvelun laadun määrittävistä tekijöistä vain fyysinen ympäristö ja uskottavuus ovat asiakkaan tiedossa ennen palvelutapahtumaa. Suurin osa tekijöistä kuuluu experience properties -ominaisuuksiin, joita ovat saavutettavuus, kohteliaisuus, luotettavuus, reagointialttius, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen sekä viestintä. Nämä ovat arvioitavissa ainoastaan palvelutapahtuman aikana. Vaikka asiakkaalla olisi aikaisempaa kokemusta palvelusta tai asiakas olisi kuullut palvelusta, hän arvioi palvelun aina uuden palvelutapahtuman perusteella, koska jokainen palvelutapahtuma on erilainen. Kaksi palvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä on credence properties -ominaisuuksia, joita ovat vaikuttavuus ja turvallisuus, koska asiak-

kaat eivät voi koskaan olla varmoja näistä tekijöistä. Edellä mainitun perusteella voidaan todeta, että asiakkaiden palvelun laadun arvio on experience propertis -ominaisuuksien varassa. (Parasuraman 1985, 48.)

2.4 Palvelujen markkinointi ja johtaminen palvelun laadun näkökulmasta

Kun yrityksen kilpailuetu on asiakassuhteiden varassa, tarvitaan markkinalähtöistä johtamista. Yksikään organisaation toiminto yksinään ei pysty takaamaan sitä, että asiakkaat olisivat tyytyväisiä kokemaansa laatuun ja arvoon sekä haluaisivat jatkaa ja syventää asiakassuhdetta. Asiakkaiden käsitys yrityksen tuotteiden laadusta, arvosta ja luotettavuudesta johtuu monista jatkuvan asiakassuhteen hoidon vuorovaikutustilanteista. Tämän vuoksi kaikkia yrityksen osa-alueita pitää hallita asiakaslähtöisesti eli markkinalähtöisesti. Grönrosin (2009, 41) mukaan markkinointia koskevia päätöksiä ei voi erottaa johdon muusta päätöksenteosta palveluihin ja asiakassuhteisiin liittyvissä yhteyksissä. Päätöksenteossa täytyy myös huomioida päätösten ulkoiset (asiakasta koskevat) tai markkinoinnilliset vaikutukset. Näin ollen palvelujen johtaminen on sopivampi käsite kuin palvelujen markkinointi, koska palvelunäkökulman edellytyksenä on markkinoinnin nouseminen erillisen osaston vastuulta johdon vastuulle. (Grönroos 2009, 40–42.)

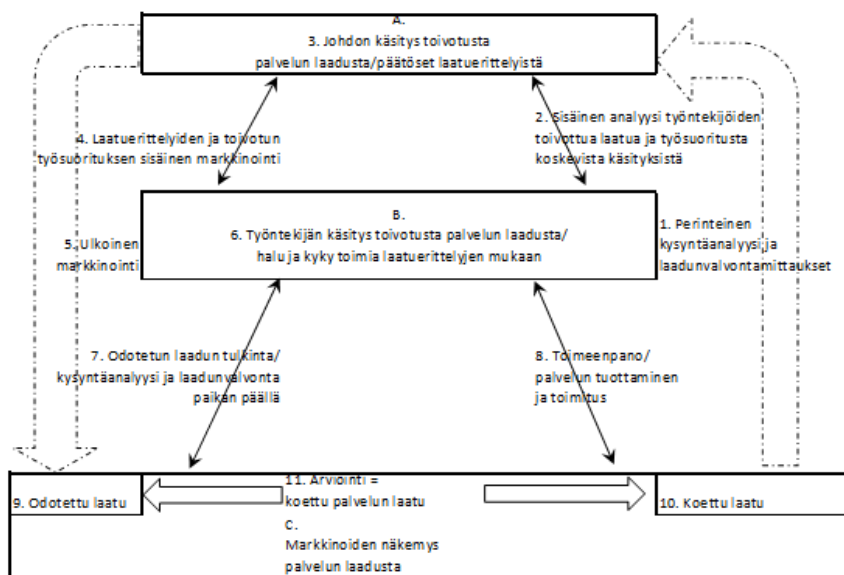
Kun kehitetään palvelujen johtamisen ja markkinoinnin malleja on ymmärrettävä, mitä asiakkaat odottavat ja mitä he arvioivat pohtiessaan palvelun laatua. Palveluntarjoajan ymmärtäessä, miten käyttäjät kokevat palvelujen laadun ja arvioivat sitä, on mahdollista suunnitella, miten kyseistä arviota voidaan hallita ja ohjata haluttuun suuntaan. Tärkeää on selvittää palveluajatuksen, asiakkaille tarjottavan palvelun ja asiakkaan saamien hyötyjen keskinäinen suhde. (Grönroos 2009, 99.)

On huomiotava että asiakkaan haluamat hyödyt ja kokema laatu muuttuvat ajan myötä. Markkinointitutkimuksen ja sisäisten tietojen avulla saadaan johdolle tarpeellinen tieto asiakkaiden odottamasta laadusta, mikä mahdollistaa tarpeellisten palvelun laadun piirteiden sisällyttämisen palveluun. Palveluntarjonnan kehittämisprosessin ensimmäiset vaiheet ovat asiakkaan hyötyjen arviointi ja palveluntarjonnan toivottavien piirteiden määrittäminen. Seuraavat vaiheet ovat peruspaketin kehittäminen ja laajennetun palveluntarjonnan lisäainesten suunnittelu. Viimeinen vaihe on organisaation valmennus, joka on tärkeä vaihe, jotta työntekijät ymmärtävät ja hyväksyvät palveluntarjonnan sekä situotuvat palveluntarjonnan tuottamiseen. (Grönroos 1990, 112-113; Grönroos 2009, 271.)

Liiketoiminnan kaupallista näkökulmaa kuvamaan riittää kaksi muuttujaa, jotka ovat tuotto- ja prosessimuuttuja. Tuottomuuttujan kaksi tavoitetta ovat joko keskittyminen kuluihin tai

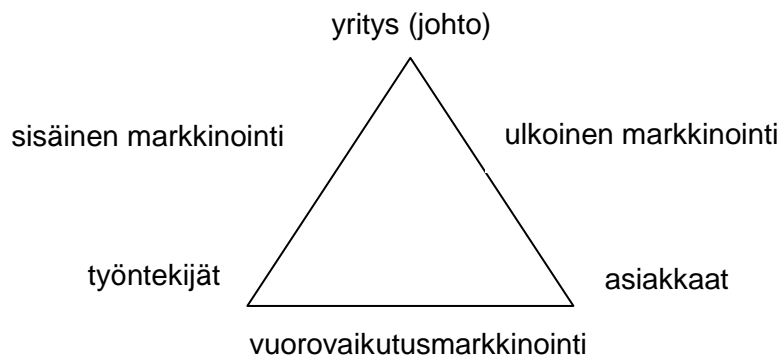
keskittyminen tuottoihin ja niiden kasvuun. Prosessimuuttujan kaksi tavoitetta ovat joko keskittyminen organisaation resursseihin ja prosesseihin tai asiakkaan resursseihin ja prosesseihin. Asiakasnäkökulma tarkoittaa, kun tavoitteena on tuottojen kasvattaminen ja keskittyminen asiakkaan resursseihin ja prosesseihin. Usein kuitenkin organisaatiot keskittyvät kuluihin ja niiden hallintaan, mikä on vastakkainen näkökulma asiakkaan kiinnostuksen kannalta. On ristiriitaista, kun organisaatio kiinnittää huomiota asiakkaan sijasta omiin resursseihinsa ja prosesseihinsa, jolloin asiakkaan asiakkaiden markkinatieto jää rajalliseksi. Kun prosesseja kehitetään tuottavuutta huomioivilla tekniikoilla, onnistutaan parantamaan mitattavissa olevia palvelun ominaisuuksia ja vähentää kuluja. Tällöin organisaatio saavuttaa parempaa laatua pienemmällä kustannuksella. Mutta on tärkeää myös ymmärtää sellaiset vaikutukset palveluihin, jotka eivät ole konkreettisesti mitattavissa vaan jotka ovat psykologisia tai jotka asiakas kokee subjektiivisesti ajattelun kautta palvelukohtaamisessa. (Dasu & Chase 2013, 3; Grönroos 2015, 4-5.)

Kuviossa 12 esitetään palvelun laadun johtamisen viitekehystä, jossa on kolme ulottuvuutta: johto, työntekijät ja asiakkaat. Noudatettavat toimintaperiaatteet asetetaan, markkinoiden vaatimusten ja laatuvaatimusten analysointi sekä työntekijöiden keskuudessa suoritettava laatu- ja suorituskäsitysten kartoitus käynnistetään johtotasolla. Edellä mainitusta saatua tietoa tarvitaan, jotta voidaan päättää laatueroitteluista ja jotta niiden ja toivottujen suoritusten sisäinen markkinointi voidaan toteuttaa. Johtotasolla suunnitellaan lisäksi ulkoiset markkinointiohjelmat ja tehdään laadunvalvontamittaukset. (Grönroos 1990, 81-82.)



Kuvio 12 Palvelun laadun johtamisen viitekehys (Grönroos 1990, 82)

Palvelulupauksella tarkoitetaan hyötyjä ja arvoja, joita asiakas palvelusta saa. Jotta palveluiden johtamisessa ja markkinoinnissa onnistuttaisiin, täytyy onnistuneesti suorittaa kolmenlaista markkinointia, joihin jokaiseen liittyy palvelulupauksen pitäminen asiakkaalle. Kyseisiä markkinointitapoja kuvaa palvelukolmio (kuvio 13). Oikea kolmion laita tarkoittaa ulkoista markkinointia, jossa organisaatio lupaa asiakkaalle jotain palvelusta. Alin laita kuvaa vuorovaikutusmarkkinointia, joka tapahtuu palvelukohtaamisessa asiakkaan ja kontaktihenkilöiden välillä ja jolloin lupaus lunastetaan. Vasen laita kolmiosta kuvaa sisäistä markkinointia, jolloin organisaatio mahdollistaa palvelulupauksen pitämisen asiakkaalle kouluttamalla, motivoimalla ja palkitsemalla työntekijöitä. Kaikki kolme markkinointimuotoa ovat tärkeitä palvelujen johtamisen ja markkinoinnin näkökulmasta, mitä kuvastaa se, että yhden näistä puuttuessa puuttuu myös tarvittava tuki markkinointitoiminnoille. (Zeithaml & Bitner 1996, 22–23.)



Kuvio 13 Palvelukolmio (Zeithalm & Bitner 1996, 23; Grönroos 2015, 58)

Perinteisellä markkinoinnilla, jonka pitäisi olla linjassa asiakkaiden henkilökohtaisten tarpeiden ja toiveiden kanssa, voidaan vaikuttaa asiakkaiden odotuksiin palvelusta (Grönroos 2009, 521). Totuuden hetkien pitäisi olla linjassa asiakkaan odotuksien kokemuksien kanssa, jos näin ei ole syntyy laatuongelmia. Totuuden hetket, jolloin asiakas on vuorovaikutuksessa organisaatioon, määrittävät asiakkaan kokeman lisäarvon. Palvelut mahdollistavat erottautumisen kilpailijoista ja on näin myös kilpailuedun lähde. Totuuden hetket ovat palvelujen johtamisen ja markkinoinnin ydin. Asiakkaan ja kontaktihenkilön välisen vuorovaikutuksen aikana syntyvät totuuden hetket ovat tärkein syy kiinnostua palvelujohtamisen ja palvelukilpailun erityispiirteiden ymmärtämisestä. Koska vuorovaikutusmarkkinoinnin merkittävin osa on palvelulupauksen täyttäminen, on kontaktihenkilöstö menestyksen avaintekijä. (Grönroos 1990, 35, 44; Grönroos 2009, 522.)

Sisäisillä markkinointitoimenpiteillä tuetaan työntekijöiden kykyä ja halua täyttää asiakkaiden odotukset. Jotta palvelulupauksen täyttäminen on mahdollista, sisäinen markkinointi on välttämätöntä. Se koostuu erilaisista organisaation sisäisistä markkinointitoimenpiteistä

sekä organisaatiokulttuurin luomisesta ja ylläpitämisestä. Sisäisellä markkinoinnilla voidaan vaikuttaa roolien ristiriitojen vähentämiseen, kun organisaation odotukset työntekijöitä kohtaan ovat linjassa asiakkaiden odotuksien kanssa. Työntekijän täytyy saada tarvittava tuki työtehtävien suorittamiseen, mikä osaltaan mahdollistaa palvelulupauksen täyttämisen asiakkaalle. Työntekijöiden valtaistamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon sekä palvelulupauksen täyttämiseen. (Grönroos 2009, 521-522.)

2.4.1 Laadun parantaminen organisaation tavoitteena

Palvelun laatua voidaan pitää ehkä tärkeimpänä ja monimutkaisimpana osana organisaation strategista toimintaa (Golder 2012, 1). Yritysjohdajat kokevat usein, että laadun parantaminen ei ole kannattavaa. Syy siihen, että laadun parantamiseen ei panosteta, on se, että se maksaa liikaa ja laadun parantaminen tarkoittaa tuottavuuden laskua. Kumpikin edellä mainituista syistä liittyy kustannuksiin ja kumpikin niistä on väärä ja perustuu riittämättömään tietoon sekä laadun että tuottavuuden suhteesta ja myös resurssien käytöstä sekä kustannusten ja tulojen lähteistä. Tutkimuksien tavoitteena on ollut jo vuosia ymmärtää palvelun laadun vaikutuksia tuottavuuteen ja muihin taloudellisiin hyötyihin organisaatioissa (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1996, 31). Tutkimuksissa on todettu, että pyrkimykset parantaa laatua johtavat lähes aina kasvuun ja pyrkimykset tuottavuuden kasvatamiseen johtavat usein laadun paranemiseen. Johtajien on kuitenkin opittava ymmärtämään laadun ja kustannusten välinen suhde. (Grönroos 1990, 78.)

Palvelujen laadun seuraaminen ja varmistaminen ovat vaikeampaa kuin teollisuudessa. Palvelun laadun johtaminen on kehittynyt viimeisten vuosikymmenien aikana erityisesti teollisessa tuotannossa (Golder 2012, 1). Palvelun laadun parantaminen ei kuitenkaan kasvata kustannuksia vaan tällöin välttää huonon laatutason tai laadun puutteen kustannuksilta. Syy siihen, miksi sataprosenttiseen laatuun ei pyritä, on se, että omaa palvelualaa pidetään sellaisena, että sataprosenttista palvelun laatua on mahdoton saavuttaa. Palvelun laadun kehittämisessä epäonnistutaan usein, jos sitä pidetään vain ohjelmana eli jos sille uhrataan rajallinen aika ja jos koko organisaatio pitää sitä vain taktisena ratkaisuna. Laadun parantamisen on oltava jatkuva prosessi. Yksi päätavoitteista on kehittää henkilöstön keskuudessa sellaista käyttäytymistä, jossa näkyy laadun merkityksen arvostus sekä palvelun laatuun vaikuttamisen keinojen ymmärtäminen. Laatu ja laadunparannus- ja varmistusprosessit ovat strategisia toimintoja, jotka vaativat jatkuvaa huomiota ylimmältä johdolta. (Grönroos 1990, 80–81.)

Thompsonin, DeSouzan ja Galen tekemän tutkimuksen ja Rudie ja Wansleyn yrityskokemuksen (teoksessa Zeithalm ym. 1988, 35) mukaan korkea palvelun laatu

tuottaa tuotoissa mitattavia hyötyjä, säästöä kuluissa ja markkinaosuuksien kasvua. Edellä mainitun vuoksi palvelun laadun luonnetta ja miten se saavutetaan on tutkittu erityisesti 1980-luvulla. (Zeithalm ym. 1988, 35.) Mutta siitä huolimatta palvelun laadun ja tuottojen yhteyttä ei ole ymmärretty onnistuneesti ja yhteys on hyvin monimutkainen (Zeithalm ym. 1996, 31). Markkinointitutkimuksen myötä palvelun laatuun liittyvät käsitteet kuten asiakkaan odotukset, asiakastytyvyisyys ja koettu palvelun laatu ymmärretään paremmin (Golder 2012, 1).

Organisaation toimintatapojen mukaista laatu- ja suorituskriteerejä on noudatettava työntekijätasolla. Eri toimintojen työntekijät ovat jollain tasolla halukkaita ja kykeneviä toimimaan näkemisiensä laaturerittelyjen mukaisesti. Asiakkaiden kanssa työskentelevät työntekijät huomioivat ja mukautuvat asiakkaiden vaatimukseen nopeasti ja joustavasti sekä markkinoilta tulevien signaalien mukaisesti. He pystyvät valvomaan asiakaskohtaamisissa tuotettavan palvelun laatua ja noudattamaan asiakkaiden vaatimuksia ja toiveita, mikä tekee asiakkaan osalliseksi palvelun tuottamisesta ja toimittamisesta. (Grönroos 1990 82-83.)

Laatujohtamisen mallin historia on 1950-luvulla. Malli on syntynyt alun perin W. Edwards Demingin ja Joseph Juranin ajatuksista. 1980-luvun alussa malli vakiintui Total Quality Management –käsitteeseen (TQM). Perimmäinen ajatus kyseisessä mallissa on se, että laatua on mahdollista parantaa jatkuvasti kaikissa yrityksen osa-alueissa. Kaikista näkyvin osa laatujohtamista ovat erilaiset laatuauditoinnit. ISO-laatustandardit ovat modernin asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta vanhanaikaisia, vaikka ne voivat olla merkityksellisiä usealla osa-alueella. Laatujohtaminen on asiakaskokemusajattelun (CEM) edeltäjä ja konkreettisin ero näiden välillä on, että yrityksen näkemys korostuu laatujohtamisessa, kun taas asiakaskokemusajattelun keskiössä on asiakasnäkökulma. Lisäarvon tuottamisen asiakkaalle mahdollistaa nimenomaan asiakaslähtöinen ajattelu. (Löytänä & Kortesoja 2011, 10–11.)

Seuraava askel laatujohtamisajattelusta on asiakassuhteiden johtaminen eli customer relationship management (CRM), joka yleistyi 1990-luvun alkupuolella ja on nyt yksi johtamiseen vaikuttaneista ajatusmalleista. Asiakassuhteiden johtamisessa tarkoitus on kerätä ja analysoida systemaattisesti tietoa asiakassuhteista ja siten vaikuttaa kasvattamaan yksittäisten asiakassuhteiden arvoa ja yrityksen tuottoja. Avaintoimintoja ovat asiakastarpeiden tunnistaminen, tuotteiden ja palveluiden räätälöinti, asiakaskunnan segmentointi sekä kannattavimpien asiakkaiden tunnistaminen. Järjestelmät ovat merkittävä osa CRM-ajattelua ja CRM arkikielessä tarkoittaa usein järjestelmiä. Asiakaskokemusajattelu on asiakassuhteiden johtamisen seuraaja. Asiakassuhteita johtamalla yritys keskittyy kerää-

mään tieto asiakkaista omasta näkökulmastaan. Tavoitteena on asiakkuuksien arvon kasvattaminen. (Löytänä & Korteso 2011, 11–12.)

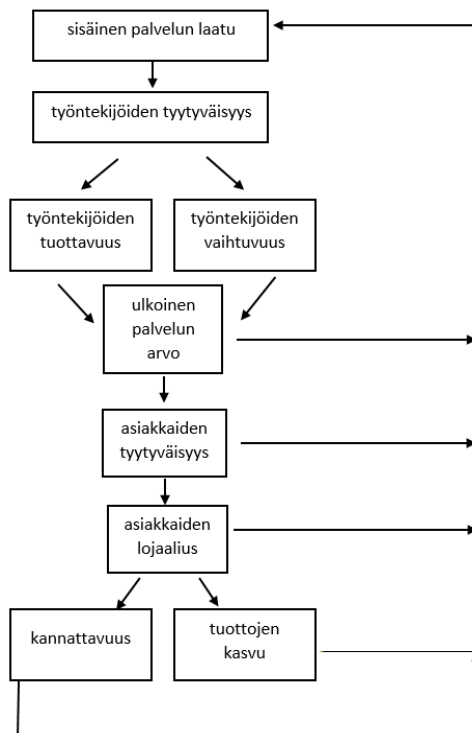
Asiakaskokemusten johtamisen ydinidea on, että jokaisessa kohtaamisessa asiakkaalle luodaan merkityksellisiä kokemuksia, jolloin maksimoidaan yrityksen asiakkaalle tuottama arvo. Asiakaskokemukseen vaikuttaa kaikki mitä yritys tekee. Se muodostuu erilaisissa kosketuspisteissä yrityksen kanssa. Edellä mainittu tekee asiakaskokemusajattelusta laaja-alaisemman mallin kuin edeltäjänsä. Customer experience management –ajattelu (CEM) tuli CRM-ajattelun rinnalle ja yleistyi 2000-luvun lopussa. CEM tulee todennäköisesti erottamaan yritykset toisistaan siinä, miten yritys onnistuu hyödyntämään CEM-ajattelua toiminnassaan. CEM vaatii yritykseltä systemaattisempaa, holistisempaa lähestymistä kuin CRM sekä visionääristä johtamista. CEM mahdollistaa asiakkaille tuotetun arvon nostamisen toiselle tasolle. (Löytänä & Korteso 2011, 12.)

2.4.2 Palvelustrategia ja palvelujohtaminen

Asiakaskeskeisen strategian keskeinen osa on laatuajattelu (Kauhanen 2006, 141). Palvelustrategian pohjana on asiakasnäkökulma, jonka mukaan asiakkaat ostavat tuotteista, palveluista, tiedoista, huomion osakseen saamisesta ja muista tekijöistä koostuvia tarjoomia, joista syntyy asiakkaiden kokema arvo asiakkaiden arvontuotantoprosesseissa. Fyysiset tuotteet, palvelut, tiedot, työntekijät, tekniikka, järjestelmät, osaaminen, asiakkaat ja muut resurssit ovat vain olemassa ja odottavat hyödyntämistä ennen arvontuotantoprosessia, jolloin asiakkaat hyödyntävät ostamaansa ratkaisua tai pakettia. Asiakassuhteisiin kuuluvia palveluaineiksia pidetään strategisesti tärkeinä palvelunäkökulmassa. Tämän näkökulman ajatuksena on, että pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi pitää kehittää kaikkia asiakassuhteen osatekijöitä ja kokoamalla kokonaisvaltainen palvelutarjoama. (Grönroos 2009, 25–26; 192.)

Strateginen ajattelu perustuu asiakassuhteisiin ja asiakkaiden kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen eikä kustannussäästöihin ja sisäiseen tehokkuuteen. Sisäiseen tehokkuuteen täytyy kiinnittää huomiota ja kustannukset pitäisi jakaa tuottoja lisääviin ja muihin kustannuksiin. Etusijalle täytyy asettaa ulkoinen tehokkuus ja palvelun laatu erityisesti vuorovaikutustoiminnoissa. Palvelun laadun parantamiseen ei usein liity lisäkustannuksia. Palvelun laadun parantaminen tarkoittaa yleensä parempaa ymmärrystä asiakassuhteista, luodun kokemisesta ja toiminnallisesta laatu-ulottuvuudesta. Selvitystyön jälkeen on mahdollista sisäisin järjestelyin käyttää olemassa olevia resursseja järjestelmällisemmin ja markkinahakuisemmin. (Grönroos 2009, 262–263.)

Palvelukeskeisessä strategiassa laadun parantamisesta seuraa usein asiakastyytyväisyyttä, jolla on vaikutusta sekä sisäisen työilmapiirin paranemiseen ja asiakkaiden tyytyväisyyden kasvuun (kuvio 14). Johto osoittaa tukensa omaksumalla palvelukeskeisen strategian, jolloin vuorovaikutuksen ja palvelun laadun parantamiseen tähtäävät päätökset osoittavat, että johto hyväksyy työntekijöiden tuloksenteokokyvyn ja tukee sitä. Vaikutukset koskevat myös yrityksen sisäistä työympäristöä ja työntekijöiden motivaatiota, jolloin tuloksena sisäinen tehokkuus kasvaa. Kun asiakastyytyväisyys paranee, yrityksestä puhutaan myönteisemmin, millä on vaikutuksia asiakasuskollisuuteen ja uusien asiakkaiden hankintaan. Tuloksena myynti kasvaa, mikä parantaa yrityksen taloutta. (Grönroos 2009, 263–264.)



Kuvio 14 Palvelun tuottoketju (Teboul 2006, 38)

Palvelun tuottoketjun avulla voidaan kuvata riippuvaisuutta tuottavuuden, asiakastyytyväisyyden ja henkilöstön tyytyväisyyden välillä (kuvio 14). Kyseinen malli on James Heskettin, Thomas Jonesin, Gary Lovemanin, Earl Sasserin ja Schlesinger Leonardin (teoksessa Teboul 38-39) kehittämä. Palvelun tuottoketjussa hyvä johtaminen ja sisäinen tuki johtavat henkilöstön tyytyväisyyteen, mikä on olennaista, jotta asiakastyytyväisyyden kautta tavoitetaan asiakasuskollisuutta ja tuottoja. Malli korostaa asiakkaiden kanssa tekemisissä olevan henkilöstön sekä asiakkaiden merkitystä. Aiemmissä tutkimuksissa on käynyt ilmi, että organisaation ja henkilökunnan palvelun tuottamisen liittyvien ongelmien tunnistami-

sen on tärkeää, jotta on mahdollista tuottaa hyvää palvelua, joka johtaa asiakastyytyväisyyteen (Ostrom 2105, 134). (Teboul 2006, 38–39.)

Aikaisemmin palvelujohtamista on pidetty erikoistapauksena mutta suunta on vaihtumassa mikä tarkoittaa, että palvelunäkökulma on ennemminkin sääntö kuin poikkeus johtamisessa. Muutos on kuitenkin hidasku. Voi vaatia aikaa ennen kuin johdon asenteet muuttuvat ja johtamistavat muuttuvat. Sisältöpäin ulospäin -tapa johtaa muuttuu ulkoapäin sisälle päin -tavaksi johtaa. (Grönroos 2015, viii; 5-6). Palvelujohtamisella ohjataan palvelustrategian mukaista päätöksentekoa ja johdon käyttäytymistä palvelukilpailussa. Kyseessä on hyvin markkinakeskeinen johtamistapa. Palvelujohtaminen koostuu seuraavista asioista (Grönroos 2009, 270):

- ymmärretään mistä arvo asiakkaalle muodostuu
- ymmärretään organisaation mahdollisuudet tuottaa ja toimittaa hyötyä asiakkaalle
- ymmärretään miten organisaatiota pitäisi kehittää ja johtaa jotta haluttu hyöty ja laatu saavutetaan
- saadaan organisaatio toimimaan niin että hyöty ja laatu sekä eri osapuolten tavoitteet saavutetaan

Lisäksi palvelujohtamista toteuttavan organisaation pitää ymmärtää seuraavat asiat (Grönroos 2009, 270):

- millaista koettua laatua ja arvoa asiakkaat etsivät liittyen päivittäisiin toimintoihinsa ja prosesseihinsa
- miten asiakkaille tuotetaan arvoa, joka tukee heidän toivomiaan toimintoja ja prosesseja
- miten organisaation käytössä olevia resursseja hallitaan, jotta on mahdollista tuottaa palvelupohjaista arvoa

Palvelujohtaminen mahdollistaa organisaation prosessien suunnittelun niin että asiakkaiden palvelu ja koko palveluiden tarjoaman tuottaminen sekä toimittaminen ovat mahdollista. Palvelujohtamisen keskiössä ovat asiakas, teknologia, työntekijät ja aika. Palvelujohtamisessa asiakkailla on normaalia aktiivisempi osa. Koettu palvelun laatu palvelutarjoamasta riippuu asiakkaan vaikutuksesta. Tekniset ratkaisut täytyy suunnitella asiakasnäkökulmasta eikä niinkään sisäisen tuotannon ja tuottavuuden näkökulmista. Työntekijöiden asenteet, sitoutuminen ja suoriutuminen vaikuttavat merkittävästi suhdemarkkinoinnin onnistumiseen. Markkinointi, joka perustuu palvelu- ja suhdestrategiaan, on hyvin riippuvainen siitä, miten hyvin järjestetty ja jatkuva sisäinen markkinointiprosessi on. Huonosti käytetty aika aiheuttaa kustannuksia kaikille palvelussa mukana oleville osapuolille. (Grönroos 2015, 12.)

Palvelujohtamisessa voidaan tunnistaa kuusi periaatetta. Ensimmäiset kolme on kuvattu tässä kappaleessa. Ensimmäinen on ansaintalogiikka liiketoiminnan käyntiin panevana voimana, jossa voiton sanelee asiakkaan kokemaa laatua. Toinen periaate on päätöksente-

kovalta, millä tarkoitetaan sitä, että palvelutoiminnan toimivuutta koskevat päätökset täytyy tehdä mahdollisimman lähellä organisaation ja asiakkaan yhtymäkohtaa. Palvelukoh- taamisissa osallisina olevalla henkilöstöllä täytyy olla valta tehdä nopeita päätöksiä. Silloin kun tämä ei ole mahdollista, tulee asiakaspalvelijoista jäykän järjestelmän uhreja, mikä voi vaikuttaa motivaatioon alentavasti. Henkilöstön valtuuttaminen tekemään itsenäisiä pää- töksiä tilanteissa, joissa poiketaan vakiomenettelystä, rohkaisemalla ja kouluttamalla on tärkeää. Kolmas palvelujohtamisen periaate on organisaation rakenteen painopiste, jolla tarkoitetaan sitä, että luovutaan perinteisestä organisaatorakenteesta ja valvontamenette- lyistä Edellytyksenä on, että organisaation rakennetta muutetaan niin että resurssit tuke- vat asiakaspalvelutehtäviä. (Grönroos 2009, 272–276.)

Viimeiset kolme palvelujohtamisen periaatetta on kuvattu tässä kappaleessa. Neljäs peri- aate on työnjohdollinen valvonta, jolla tarkoitetaan, että johtamisessa normien sijasta käy- tetään ohjeistuksia. Palvelujohtamisessa tärkeintä on, että työnjohdon painopiste on työn- tekijöiden rohkaisemisessa ja tukemisessa. Viides periaate koskee palkitsemisjärjestel- miä, jolla tarkoitetaan sitä, että palkitaan tietyn tasoisen, erinomaisen tai muuten hyväksyt- tävän koetun palvelun laadun tuottamisesta eikä ennalta mitattujen ja helposti saavutetta- vien mittareiden mukaisesti. Palkitsemisjärjestelmän voi yhdistää laadullisiin tavoitteisiin (Kauhanen 2006, 125). Kuudes periaate on mittausten painopiste, jolla taroitetaan, että mitataan asiakkaiden tyytyväisyyttä palvelun laatuun sekä tyytyväisyyttä edistäviä tehtä- viä. Pelkkä normien saavuttaminen ja taloudellisen tuloksen mittaaminen eivät riitä. Ulkoi- sen tehokkuuden kriteerit ovat etusijalla, vaikka sisäisen tehokkuuden kriteerejäkin joudu- taan tarkkailemaan. (Grönroos 2009, 272–276.)

3 Tutkimusmenetelmät

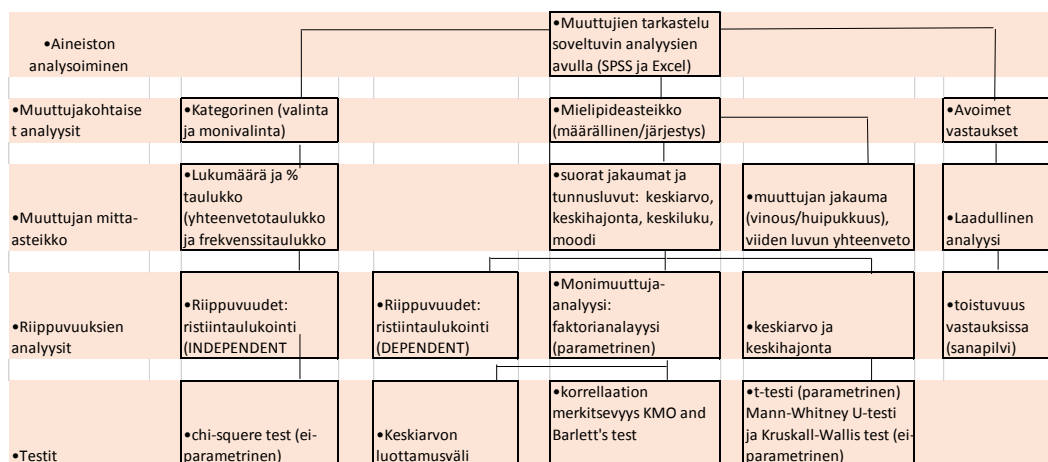
Tutkimus on toteutettu kyselytutkimuksena, jossa on markkinointitutkimuksen piirteitä. Markkinointitutkimuksen tavoitteena on kerätä, tallentaa ja analysoida dataa liittyen palveluiden tai tuotteiden markkinoinnin ongelmiin (Kinneer & Taylor 1987, 18). Koska tarkoituksena on selvittää kohdeorganisaation asiakkaiden käsitystä palvelun laadusta ja käyttää saatua tietoa kohdeorganisaation sisäisen päätöksenteon tukena, kyseessä on markkinointitutkimus. Markkinointitutkimus yhdistää asiakkaan ja markkinoijan. Tutkimuksessa saatavaa tietoa käytetään yksilöimään ja määrittelemään markkinoinninmahdollisuuksia ja ongelmia sekä luomaan ja jalostamaan ja arvioimaan markkinointitoimia. Tutkimuksesta saatu tieto lisää ymmärrystä markkinoinnista prosessina ja sitä tehostavista menetelmistä. Markkinointitutkimuksessa voidaan käyttää paljon erilaisia menetelmiä. (Mäntyneva ym. 2008, 9.)

Tutkimus on toteutettu empiirisenä tutkimuksena, jossa käytetään kvantitatiivista tutkimusotetta tutkimusongelman ratkaisemiseen. Tutkimuksen päämäärä on selvittää ensisijaisesti asiakkaiden kokemus palvelun laadusta ja käyttää siihen kyselyä, joka perustuu SERVQUAL-mittariin. Kyselystä saadun aineiston analyysimenetelmänä käytetään kuiluanalyysia ja faktorianalyysia. Kuiluanalyysissa vertailemalla asiakkaiden odotuksien ja kokemusten keskiarvojen välisiä eroja pyritään selvittämään palvelun laadun taso. Taso selvitetään laatukuilumallin viidennen kuilun kohdalta (kuvio 5) eli selvitetään, onko asiakkaan kokemusten ja odotuksien välillä merkittäviä eroja.

Tutkimusaineiston keräämiseen voidaan käyttää sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Niitä voidaan yhdistellä tai niitä voidaan käyttää täydentämään toisiaan, kuitenkin paino on toisella näistä menetelmistä (Vilpas 2016, 2). Tässä tutkimuksessa käytetään päämenetelmänä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, jolla selvitetään asiakkaiden odotuksia palvelun laadulle ja käsitystä palvelun laadusta. Taustalla on myös laadullisia menetelmiä, joita on käytetty kehitystehtävän tarpeen havainnollistamisessa (ks. 1 johdanto) ja lisäksi muiden toteutettujen tutkimuksien tuloksia käytetään tämän tutkimuksen tulosten tulkinnessa. Koska tämän tutkimuksen aineisto ei ollut iso, on tulosten tulkinnan kannalta merkittävää, että tuloksia voidaan verrata muiden tutkimusten tulokseen ja näin todeta tulosten oikeellisuus.

Taustakysymyksiä käytetään vertaamaan tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden profiilia perusjoukon profiiliin, jotta voitaisiin todeta, että tutkimukseen osallistuneet edustaisivat perusjoukkoa mahdollisimman hyvin. Pyritään etsimään riippuvuussuhteita eri muuttujien välillä mutta päätavoitteen mukaisesti keskitytään analysoimaan palvelun laadun ominai-

suuksia käyttäen pohjana teoriataustaa, joka kuvattu aikaisemmin. Avoimia kysymyksiä analysoidaan laadullisin menetelmin pyrkien löytämään toistuvia teemoja teoriataustaan peilaten. Ennakkosuunnitelma oli käyttää menetelmänä faktorianalyysia, jota käytetään monimuuttujamenetelmänä selvittämään korrelaatiota nykyisten muuttujien välillä ja muodostamaan uusia faktoreita, joilla on voimakas faktorilataus. Luonnollisesti selvitetään myös toteutuvatko edellytykset käyttää näitä analyysimenetelmiä. Kuvio 15 kertoo mitä analyysimenetelmiä käytettiin tutkimuksessa ja miten todennettiin kyseisten menetelmien käyttömahdollisuus erilaisilla tilastotieteellisillä testeillä. Kuvio 15 toimii menetelmien ja analyysien käytön ohjeena tutkijalle. Tässä osiossa esitellään menetelmien käytön vaatimukset ja suoritettujen testien tulokset, jotta voidaan todeta aineiston soveltuvuus analyysia varten.



Kuvio 15 Käytetyt analyysimenetelmät

Mittaaminen tapahtui käyttämällä välimatka- eli intervalliasteikollisia muuttujia (palvelun laadun attribuutit), jotka perustuivat viisiportaiseen mielipideasteikkoon (Likert), kategoria- eli nominaaliasteikollisia muuttujia (taustamuuttujat) ja avoimia kysymyksiä. Analyysivaiheessa joitakin luokkia on yhdistelty, koska kaikkiin luokkiin ei saatu tarpeeksi vastauksia, tämä koskee nominaaliasteikollisia muuttujia esim. ikä. Lisäksi mitaaminen tapahtui käyttämällä kategorisia muuttujia, jotka eivät poissulkeneet toisiaan. Näitä olivat erilaisten lisäpalveluiden ja palvelukanavien käyttäminen (monivalintakysymykset). Mielipideasteikollisia muuttujia voidaan analysoida käyttämällä määrällisille muuttujille tarkoitettuja menetelmiä (Taanila 2015).

Tässä tutkimuksessa käytetään ei-parametrisiä menetelmiä nominaaliasteikollisten muuttujien osalta ja ei-parametrisiä ja parametrisiä menetelmiä intervalliasteikollisten muuttujien osalta analyysissä, koska vastaukset annettu mielipideasteikolla 1-5 (luku voi olla mikä tahansa tällä välillä) ja aineiston koko on yli 50, mikä mahdollistaa Karjaluodon (2007, 10)

mukaan parametrinen analyysi käytön aineistolle. Kun aineiston koko on pieni, on kuitenkin suositeltavaa, että käytettäisiin ei-parametrisiä testejä (Karjaluoto 2007, 10).

Parametrinen testien käyttöön kuuluu oletamus perusjoukon tunnusluvusta (parametristä) ja muuttujien jakauman muodosta. Parametrisiä testejä käytettäessä muuttujan täytyy olla vähintään välimatka-asteikollinen. Parametriset testit ovat voimakkaampia (hylkäävät nollassa oletuksen herkemmin) kuin ei-parametriset testit ja siksi olisi suositeltavaa käyttää niitä aina kun rajaehdot täyttyvät. Sosiaalitieteissä parametrinen testejä voidaan käyttää, kun muuttujat ovat järjestysasteikollisia ja aineiston koko on yli 50. Liiketaloustieteissä käytetään usein parametrinen testejä (t-testi ja regressioanalyysi) vaikka aineisto olisi pienikin ($N < 50$). (Karjaluoto 2007, 9-10.)

Tässä tutkimuksessa palvelun laadun attribuuttien käytön soveltuvuutta faktorianalyysiin (parametrinen testi) on tutkittu käyttäen ei-parametristä one-sample Kolmogorov-Smirnov testiä, joilla pyritään saamaan vahvistus nollassa oletuksen (aineisto on normaalijakautunut) voimassaolosta, jotta faktorianalyysiä voidaan käyttää aineiston osalta. Lisäksi taustamuuttujien riippuvuutta palvelun laadun ominaisuuksiin on pyritty selvittämään. Merkittävyyksien löytämiseen on käytetty ristiintaulukoinnin yhteydessä χ^2 -riippumattomuustestiä sekä faktorianalyysissä löytyneiden laadun ulottuvuuksien ja tausta muuttujien välistä riippuvuutta on verrattu keskiarvotesteillä.

Kun aineiston koko on 50-100 voidaan käyttää parametrinen tilastollisia menetelmiä kuten faktorianalyysiä, t-testiä ja regressioanalyysiä tietyn varauksin. Myös aineiston tyyppi vaikuttaa koon lisäksi siihen, miten aineistoa kannattaa analysoida. Järjestysasteikollisilla muuttujilla ei aina ole järkevää tehdä regressioanalyysiä vaan käytetään faktorianalyysiä, ristiintaulukointia, keskiarvovertailuja ja varianssianalyysiä. Oikean analyysimenetelmän valintaan vaikuttavat myös tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys. (Karjaluoto 2007, 10.)

3.1 Menetelmävalinnat perusteluineen

Markkinointitutkimuksissa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä sekä laadullisia että määrällisiä (Mäntyneva ym. 2008, 28). Koska tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation asiakkaiden käsitys palvelun laadusta ja heidän odotuksia palvelun laatua kohtaan, oli luonnollista kysyä sitä heiltä. Kyseessä on kuvaileva tutkimus, jonka tarkoituksena on esittää ja kuvata tutkittava ilmiö tarkasti ja tuoda esiin keskeisimmät seikat ja piirteet (Vilpas 2016, 5). Päädyttiin kyselyyn koska tutkittavan kohteen ominaisuudet tunnettiin hyvin ja palvelun laatua on tutkittu paljon SERVQUAL-mittarilla, jolla voidaan selvittää sekä koetua palvelun laatua, että asiakkaan odotuksia palvelun laatua kohtaan. Kysely mahdollis-

taa suuren väkijoukon mielipiteen selvittämisen ja tutkimuksen tavoitteita voivat olla mm. kuvailu, kartoitus, selittäminen tai ennustaminen (Vilpas 2016, 5; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121).

Menetelmänä harkittiin myös mystery shopping -menetelmän käyttöä mutta Renfors (2013) on toteuttanut tutkimuksen, jossa tutkitaan myyjän toiminnan laatua kuluttajapalveluiden myyntikohtaamisessa matkatoimistoympäristössä, joten kyseistä tutkimuksen tuloksia hyödynnetään osana tätä tutkimusta. Kyseinen tutkimus on toteutettu matkatoimisto- ympäristössä, joten tulokset ovat sovellettavissa tähän tutkimukseen. Koska tutkimuksessa esiin nousi laajasti palvelun laadun tuottamiseen liittyviä ongelmia haamuasiakkaiden näkökulmasta, todettiin että mystery shopping menetelmä olisi tuskin tuottanut mitään lisättävää näihin tuloksiin. Mystery shopping menetelmän käyttö olisi vaatinut enemmän resursseja ja erilaisen tavoitteen tutkimukselle.

Palvelun laatua on tutkittu paljon ja kirjallisuutta aiheeseen liittyen löytyi paljon. Olemassa olevien viitekehyksien perusteella päädyttiin palvelun laatua tutkimaan nimenomaan asiakkaan ja kontaktihenkilöiden palvelukohtaamisessa tapahtuvan vuorovaikutussuhteen kautta. Asiakaskas arvioi palvelun laadun nimenomaan palvelukohtaamisessa kokemiensa asioiden kautta, vaikka tilanteessa korostuu palvelun laadun prosessiluonteisuus, joka on asiakkaalle piilossa.

Matkailupalvelun ominaisuuksien vuoksi erityisesti vuorovaikutustilanne korostuu, koska palvelu on hyvin aineeton ja muita kosketuspisteitä on vähän. Kohdeorganisaatiossa käytössä olevat järjestelmät ja konkreettinen palveluympäristö ovat ainoat asiakkaalle näkyvät fyysiset elementit, joten SERVQUAL-mittarin keskittyminen enemmän toiminnallisen laadun kuin tuotoksen selvittämiseen ei ole ongelma tässä tutkimuksessa. SERVQUAL sopii tutkimus menetelmäksi, koska sillä ei niinkään mitata palvelun teknistä laatua vaan toiminnallista laatua (ks. 2.2.2 SERVQUAL-mittari ja laatudimensiot). Vaikka SERVQUAL on saanut arvostelua osakseen, tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään SERVQUAL-mittaria koska:

- soveltuu hyvin kyselytutkimuksen pohjaksi
- valmiit attribuutit, joilla palvelun laatua voidaan mitata käytettävissä
- vertailu mahdollisuus (odotus vs. kokemus) koska aiempia palvelun laadun tutkimuksia ei ole
- soveltuu matkatoimisto- ympäristöön
- yleisesti hyväksytty menetelmä vaikkakin kritisoitu
- prosessilaadun mittaamiseen keskittynyt menetelmä

SERVQUAL-attribuuteilla on mahdollista mitata matkailupalvelujen käyttäjien kokemaan palvelun laatuun vaikuttavat merkittävimmät ulottuvuudet. Koska tutkimuksessa ollaan

erityisen kiinnostuneita palvelukohtaamisessa havaittavissa olevasta palvelun laadusta, SERVQUAL-mittarin pääosin palvelujen prosessiluonnetta korostavat attribuutit eivät haittaa tutkimusta. Suurin osa kohdeorganisaation matkailupalvelusta koostuu nimenomaan asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutuksesta ja taustan prosesseista, joita SERVQUAL-mittarilla voidaan mitata. On turvallista käyttää menetelmää, jota on käytetty samalla alalla palvelun laadun tutkimukseen, vaikka kyseessä onkin jo useampi vuosikymmen sitten kehitetty menetelmä. Mutta kuten teoriataustassa kävi ilmi korvaavaa menetelmää ei ole onnistuttu kehittämään.

Koska ISO 9001 -standardin myötä tutkittavan palvelun toimittamisen prosessi (kuviot 4) on kuvattu tarkasti ja ongelmalliset tilanteet prosessissa on korjattu, ei käytetä kriittisten pisteidenmenetelmää vaan SERVQUAL-mittariin perustuvaa kyselyä. Tarkoituksena on kartoittaa eri palvelun laadun ominaisuuksia. SERVQUAL-mittarin ominaisuudet soveltuvat käytettäväksi matkatoimistoympäristössä (Buttle 1996, 8), joten sitä päädyttiin käyttämään tässä kehittämistehtävässä. SERVQUAL mahdollistaa merkittävimpien kehittämis-kohteiden löytämisen, kun käytetään faktorianalyysia. Kehitysehdotuksia perustellaan muissa tutkimuksissa esiin nousseilla seikoilla. Lisäksi kyselyyn oli liitetty avoimia kysymyksiä, joita analysoidaan laadullisia menetelmiä käyttäen. Avoimilla kysymyksillä on tarkoitus löytää sellaisia palveluun laatuun vaikuttavia tekijöitä, jotka eivät sisällyneet esitettyihin attribuutteihin.

Haastattelemalla saataisiin tietoa palvelun laadusta mutta kysely tukee ISO 9001-standardin edellytyksiä. Lisäksi SERVQUAL-mittarin avulla voidaan selvittää eroavaisuuksia asiakkaiden palveluodotusten ja –kokemusten välillä, mikä mahdollistaa tuloksien vertailun. Palvelun laadun tutkimuksia ei ole toteutettu aikaisemmin kohdeorganisaatiossa, joten muita vertailukohtia ei ole käytettävissä. Faktorianalyysia käyttämällä etsitään yhteneväisyyksiä eri palvelun laadun muuttujien korrelaatioiden välillä ja niiden taustalla vaikuttavia palvelun laadun ulottuvuuksia, joita voidaan käyttää hyödyksi palvelun laadun systemaattisessa kehittämisessä tulevaisuudessa. Uusia ulottuvuuksia on tarkoitus käyttää määrittelemään palvelun laadulle asetettavia tavoitteita. Kyseisiä ulottuvuuksia voidaan käyttää hyödyksi, kun johto määrittelee tavoitteita palvelun laadulle ISO 9001 -standardia varten. Kun tämän tutkimuksen kautta on selvitetty laajemmat linjaukset, voidaan laadullisia menetelmiä käyttää löytämään tarkempaa tietoa.

3.2 Kyselyn suunnittelu ja toteutus

Vilpas (2016, 2) toteaa että ”kvantitatiivinen tutkimus perustuu positivismiin, jossa korostetaan tiedon perusteluja, luotettavuutta, objektiivisuutta ja yleistettävyyttä”. Kysely sopii

menetelmäksi silloin kun tutkittava aihealue tunnetaan hyvin, mutta halutaan varmistaa sen paikkansa pitävyyden. Kehittämistehtävissä kysely sopii lähtötilanteen selvittämiseen tai loppuvaiheessa saavutettujen tulosten arviointiin. Kysely voidaan toteuttaa paperisella tai sähköisellä lomakkeella tai puhelimitse. Kyselyn suunnittelu on monivaiheinen prosessi. Täytyy hyvin tarkasti määrittää, mitä tietoa tarvitaan. Kyselyn analysointi täytyy myös suunnitella tarkasti jo ennen kyselyn toteuttamista. Kysely perustuu olemassa olevaan tietoperustaan. Kysymysten yksiselitteisyys on olennaista ja se, että kysymyksiin on helppo vastata. Jotta kyselystä voidaan tehdä johtopäätöksiä ja pohtia tulosten yleistettävyyttä, perusjoukon ja otoksen määrittäminen on olennaista. Tulokset ilmaistaan erilaisina jakaumina ja tunnuslukuina. Kyselyjen luotettavuutta arvioidaan käsitteiden validiteetti ja reliabiliteetti kautta. (Ojasalo ym. 2014, 40–41; Vilpas 2016, 2-12.)

Tutkimuslomaketta suunnitellessa täytyy ottaa huomioon aiheeseen liittyvä kirjallisuus, tutkimusongelma ja sen täsmentäminen, käsitteiden määritelmät ja tutkimusasetelman valinta. Lisäksi täytyy olla käsitys siitä, mitä analyysimenetelmää käytetään sekä miten tiedon syöttö ja raportointi tapahtuvat. Täytyy myös määritellä, miten tarkkaa tietoa halutaan tai on saatavilla ja mitä mitta-asteikkoa käytetään. Tiedossa täytyy olla, mihin kysymyksiin etsitään vastauksia. Etukäteen täytyy selvittää mitä taustakysymyksiä (selittävät muuttujat) käytetään eli millä asioilla voi olla vaikutusta tutkittaviin muuttujiin (selitettävät muuttujat). Kysymysten parantelu ja muuttaminen tiedonkeruun jälkeen ei ole mahdollista. (Heikkilä 2014a, 46.)

Ennen kyselyn lähettämistä kyselyä on testattu kohdeorganisaatiossa. Annetun palautteen perusteella kyselyä on korjattu ja tiivistetty. Kyselyyn vastaamisen kesto on testattu ja kyselystä saatavien tietojen käsittely on testattu. Testausvaiheessa nousi esiin seuraavia kehitysehdotuksia. Osaa alkuperäisistä kysymyksistä pidettiin vaikeaselkoisina tai liiallisena toistona. Osa ominaisuuksista poistettiin ja osaa muokattiin helpommin ymmärrettäväksi tai yhdisteltiin. Lisäksi palautetta tuli sanavalinnoista, joita korjattiin asianmukaisiksi. Lisäksi esitettiin kyselyn ulkonäköön liittyviä kommentteja, jotka pyrittiin ottamaan huomioon kyselyn toteutuksessa. Muutaman kohdasta muuttujat olivat tulkinnanvaraisia palautteen mukaan, joten niitä selkeytettiin. Pienen testiotoksen kohdalla oli havaittavissa eroavaisuuksia odotuksien ja kokemusten välillä, mikä rohkaisi toteuttamaan kyselyn. Testiryhmän toiveena oli myös lyhentää kyselyä. Kysely supistettiin 24 kohdasta 21 kohtaan, mutta koska tavoitteen oli käyttää faktorianalyysia, kyselyä ei lyhennetty enempää. Faktorianalyysin tarkoituksena on löytää yhteneväisyyksiä eri attribuuttien välillä ja yhdistää muuttujat uusiksi palvelun laadun ulottuvuuksiksi. Testausvaiheessa kävi ilmi monivalinta-kysymysten kohdalla, että kyselyyn vastaajat haluavat monivalintakysymyksiin merkittä-

vän selkeästi, että niiden kohdalla voi valita useamman vaihtoehdon. Muuten kyselyssä ei pääse eteenpäin. Kun korjaukset oli tehty, voitiin kysely lähettää asiakkaille.

Kun tieto kerätään koko kiinnostuksen kohteena olevasta joukosta eli perusjoukosta on kyseessä kokonaistutkimus, mikäli kokonaistutkimus ei ole mahdollinen tai tarkoituksenmukainen käytetään otantatutkimusta, jolloin kerätään dataa vain osasta perusjoukkoa (otos) (Taanila 2013). Jos perusjoukko on 200-300 suositellaan tekemään kokonaistutkimus (Heikkilä 2014a, 31). Vaikka kyselyn toteutus oli keskitetty sesonkiin, jolloin asiakkaita on enemmän, asiakkaiden määrä oli silti vähäinen. Päädyttiin käyttämään kokonaistutkimusta. Arvio laivavarausasiakkaiden määrästä perustui tehtyjen varausten määrään. Perusjoukko on AL-Palvelut Oy:n matkapalveluita laivavarausten tiedusteluun ja tekemiseen käyttävät asiakkaat aikavälillä 1.2.2016–31.5.2016.

Kun kyselyyn poimitaan mukaan jokainen perusjoukon jäsen kyseessä, on kokonaisaineistotutkimus (Holopainen & Pulkkinen 2008, 29). Täytyi myös miettiä, miten asiakkaat poimitaan osallistumaan kyselyyn. Hankalaa tästä teki se, että käytössä ei ole asiakasjärjestelmää, josta tiedot olisi poimittavissa. Rajaus nimenomaan laivamatkan vuoksi asioiviin asiakkaisiin johtuu siitä, että muuten olisi ollut todella vaikeaa kerätä hallitusti asiakastietoa kyselyä varten. Laivamatkan vuoksi asioivat saavat asiakaspalvelussa kaikista monipuolisinta palvelua, joten siksi heidät on valittu palvelun laadun kyselyn perusjoukoksi. Tarkoituksena oli tutkia asiakkaan palvelun kokemusta ja odotusta palvelukohtaamisessa, joten palvelukohtaamisen täytyy olla vielä asiakkaan tuoreessa muistissa. Koska asiakasrekisteriä ei ole käytössä päädyttiin keräämään Exceliin (otantakehikko) asiakkaiden sähköpostit aikavälillä 1.2.2016–31.5.2016, jolloin kysely lähetetään kaikille laivamatkaa tiedusteleville ja varaaville. Kysely lähetettiin vain kerran samalle henkilölle eli sellaiset tapaukset, joille kysely oli jo lähetetty, poistettiin otantakehikosta. Kysely lähetettiin kerran viikossa sen viikon aikana kohdeorganisaatiossa asioinneille laivavarausasiakkaille. Kyseeseen vastaamattomille henkilöille lähetettiin muistutus viikon päästä ensimmäisen kyselyn lähettämisestä. Toista muistutusta ei enää lähetetty koska palvelukohtaamisesta oli kulu-
nut liian pitkä aika.

Asiakaspalveluhenkilöstö osallistui tutkimukseen keräämällä jokaisen asiakkaan sähköpostin Excelin postituslistalle. Riskinä oli, että asiakaspalvelijat eivät laita kaikkien asiakkaiden tietoja listalle tai listalle laitetaan henkilöitä, jotka sille eivät kuulu. Tällä on vaikutus tutkimuksen reliabiliteettiin. Valitettavasti muuta tapaa asiakastietojen keräämiseksi ei ollut. Tavoitteena oli saada 200 henkilön vastaukset aikavälillä 1.2.2016–31.5.2016. Jos tutkimuksessa olisi käytetty otantamenetelmää, tutkimuksen toteutus olisi venynyt pitemmälle aikavälille. Aikarajan täyteen tullessa aineistoa ei enää kerätty lisää, vaikka tavoite-

määrää ei olisi saavutettu. Jotta kyselyyn osallistuvien profiilia voidaan verrata suhteessa perusjoukkoon, tehtiin kyselyn alkuun kyselyyn vastaavan taustaa määrittäviä kysymyksiä. Jokaisessa kysymyskohdassa oli mahdollisuus jättää vastaamatta tai vastata en osaa sanoa, mikä vaikutti niin, että jokaisessa vastauskohdassa on vaihteleva määrä vastauksia.

Tavoitteena oli 200 vastausta, jotta faktorianalyysin käyttö analyysimenetelmänä olisi mahdollista (ks. 3.4. Faktorianalyysin edellytykset). Tavoitteessa on huomioitu kato. Tietoa kerättiin sähköpostikyselyinä, jolloin asiakas sai viestin pyynnöstä osallistua tutkimukseen ja sähköpostissa oli linkki, joka johti nettipohjaiseen lomakkeeseen. Kyselyn toteutuksessa käytettiin ZEF:in kyselykonetta, josta data saatiin numeerisessa muodossa Exceliin jatkokäsittelyä varten. Excel-tiedosto siirrettiin SPSS-järjestelmään muokattavaksi ja analysoitavaksi, koska kyseinen järjestelmä soveltuu tarkoitukseen hyvin. Analyysin tekoon käytettiin SPSS-ohjelmaa. Aineistoa muokattiin analyysien vaatimuksien mukaiseksi.

SERVQUAL-mittariin perustuvassa kyselyssä käytettyjen attribuuttien lisäksi kyselyyn on liitetty taustakysymyksiä määrittämään vastaajaa (liite 1-2). Kyselyssä käytettyjen SERVQUAL-attribuuttien muodostamisessa on hyödynnetty matkatoimistoympäristössä tehtyä aikaisempaa Johns, Avci ja Karatepe (2004, 90) toteuttamaa tutkimusta. Taustakysymyksiä ovat ikä ja sukupuoli, joilla pyritään selvittämään asiakkaiden sukupuoli- ja ikäkaumaa. Oletuksena on, että suurin osa asiakkaista on miehiä ja keski-ikäisiä, mikä perustuu jäsenrekisteristä saatavilla olevaan tietoon. Elinkaariajattelun huomioimisen vuoksi taustakysymykseksi laitettiin, miten usein asiakas käyttää palveluita. Tällä kysymyksellä saadaan tietoa siitä, missä vaiheessa elinkaarta asiakkaat ovat ja onko sillä vaikutusta palvelun laadun attribuuttien arvioimiseen. Oletuksena on, että laivavarausasiakkaat käyttävät palveluita säännöllisesti. Koska meillä on useampi palvelukanava, taustakysymyksessä kysytään, millä tavalla asiakas on ollut asiakaspalveluun yhteydessä (monivalintakysymys). Tämän kysymyksen kohdalla selvitetään myös, miten asiakas arvottaa eri kanavat. Koska laivalippumyynnin lisäksi tarjotaan muitakin palveluja, lisättiin taustakysymykseksi, mitä muita palveluita asiakas käytti. Tämä kiinnostaa lähinnä siksi, että siitä saadaan tietoa muiden palveluiden tarpeellisuudesta laivamatkamyynnin ohessa. Tämä on monivalintakysymys, jossa asiakas voi valita useamman vaihtoehdon.

Kyselyssä tiedustellaan, suosittelisiko asiakas palvelua, koska se viittaa asiakastytyväisyyteen. Kokonaistyytyväisyyttä palveluun ei kysytä, koska se ei kerro, mitä asioita pitäisi kehittää toiminnassa ja on laskettavissa palvelun laatua koskevista attribuuteista summa-
muuttujana. Markkinoinnin kannalta merkittävä tieto on se, jos asiakkaat suosittelevat palvelua. Kyselyssä on mahdollista vastata kahdessa kohdassa avoimesti, jos asiakkaat ko-

kevat, että joku palvelun laadun ominaisuus ei ollut mainittuna kyselyssä. Lisäksi he voivat vastata, jos jokin asia on erityisen hyvin tai huonosti. Koko kysely on kokonaisuudessaan liitteinä 1-5.

Kokonaisuudessaan kyselyyn vastasi 177 henkilöä, jotka olivat asioineet Autoliiton matkailupalveluissa varatakseen tai tiedustellakseen laivamatkan varausta 1.2.2016–31.5.2016. Kaikkiaan kysely lähetettiin 420 henkilölle. Vastausprosentti oli 46,7, joista kyselyn loppuun tekivät 42,1% ja kesken jättivät 4,5%. Hieman yli 40% vastausprosentti on hyvä, koska kyselyihin on vaikea saada korkeaa vastausprosentteja. Houkuttimena vastaamaan käytettiin tuotepalkintoja, joita arvottiin vastanneiden kesken.

3.3 Muuttujien vertailuun käytetyt analyysit

Ristiintaulukointi ja sen yhteydessä tehtävä khiin neliö -testin edellytyksenä on, että muuttajat ovat luokiteltuja (Heikkilä 2014a, 199). Koska taustamuuttajat tässä tutkimuksessa ovat luokiteltuja muuttujia myös palvelun laadun attribuutit luokiteltiin (alkuperäiset vastaukset järjestysasteikollisia). Selittävä muuttuja on taustamuuttuja ja selitettävä muuttuja palvelun laadun attribuutti. Khiin neliö-testi tehtiin vertaamalla taustamuuttujia kaikkiin palvelun laadun odotuksen ja kokemuksen attribuutteihin sekä faktorianalyyssissa löytyneisiin odotuksen ja kokemuksen summamuuttujiin. Ristiintaulukointeja ei ole esitetty tässä tutkimuksessa, koska niistä ei ollut todettavissa mitään merkittäviä huomioita.

X^2 -riippumattomuustestin eli khiin neliö -testin edellytykset ovat seuraavat (Heikkilä 2014a, 201):

- muuttujan on oltava luokiteltu- eli nominaalistasoinen muuttuja
- odotetun frekvensseistä (expected counts) < 20% saa olla <5
- jokaisen odotetun frekvenssin (expected counts) täytyy olla >1

Edellä mainittujen edellytysten täytyy olla voimassa, muuten testi johtaa liian helposti nollahypoteesin hylkäämiseen ja edelleen virheellisen johtopäätöksen tekemiseen. Khiin neliö -testillä tutkitaan, onko selittävän ja selitettävän muuttujan välillä riippuvuutta. Nollahypoteesi hylätään tai hyväksytään Sig-arvon perusteella, jos <0,05 riippuvuutta voidaan pitää merkittävänä. (Heikkilä 2014a, 200-202.)

Palvelun laadun odotuksien ja kokemusten välillä tehtiin parittaisten havaintojen vertailu testi Wilcoxonin merkittyjen järjestyslukujen testi, jolla tutkitaan, onko alkuperäisten muuttujien arvoissa systemaattista eroa vai ei (Grönroos 2004, 122). Mitta-asteikon täytyy olla vähintään järjestysasteikollinen ja testi voidaan tehdä, myös jos normaalijakauman toteutumisesta ei ole tietoa (Holopainen & Pulkkinen 2008, 198). Nollahypoteesi on, että odo-

tuksien ja kokemusten attribuuteilla ei ole eroa eli muuttujien jakaumien sijainti on sama, jolloin voidaan todeta odotuksien ja kokemusten vastaavan toisiaan.

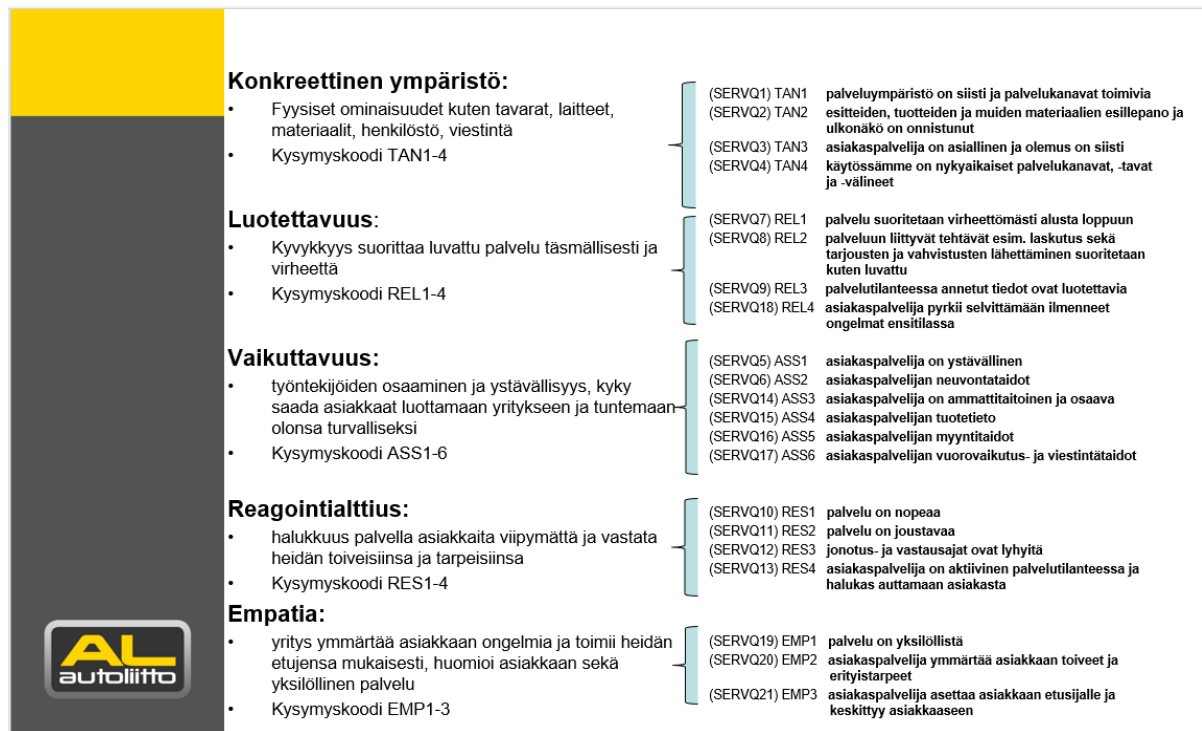
Faktorianalyyseissä löydettyjen palvelun laadun odotuksia (F1O, F2O, F3O, F4O) ja kokemuksia (F1K, F2K, F3K, F4K) kuvaavia summamuuttujia verrattiin taustamuuttujien kesken käyttämällä keskiarvovertailua, mitä testattiin käyttäen t-testiä ja Mann-Whitney -testiä. Syy kahden testin käyttämiseen on ensinnäkin se, että aineiston koko on pieni (N=50) vaikka ehto normaalijakautuneisuudesta täytyy. T-testin edellytyksenä on, että aineisto on normaalijakautunut ja varianssianalyysin kohdalla varianssit ovat lähellä toisiinsa (Heikkilä 2014a, 216). Kun taustamuuttujalla on useampi kuin kaksi luokkaa, käytetään Kruskal-Wallis testiä ja varianssianalyysia. Kun merkittävyys $\text{sig} < 0,05$ voidaan todeta, että keskiarvojen välillä on ero luokkien välillä (Heikkilä 2014a, 217). Tässä tutkimuksessa merkittävät tulokset esitetään parametrinen testien tuloksena, koska ne eivät hylkää hypoteesia yhtä herkästi kuin ei-parametriset testit (Karjaluo 2007, 9).

3.4 SERVQUAL-mittarin käyttö ja kuiluanalyysi

Kysely perustuu SERVQUAL-mittausmenetelmään, jossa verrataan asiakkaiden odotuksen ja kokemuksen välistä eroa 22 attribuutin kyselyllä. Attribuutit mittaavat asiakkaan odotuksia ja kokemusta koskien viittä eri ominaisuutta (luotettavuus, vaikuttavuus, konkreettinen ympäristö, empatia ja reagoitavuus) (ks. 2.2.2 SERVQUAL-mittari ja laatudimensiot). Jokaista ominaisuutta mitataan neljällä tai viidellä attribuutilla. Mittaria käytetään kahdesti ensin odotuksien ja sitten kokemusten osalta. Tulosten analyysissä voidaan käyttää joko attribuuttien vertaamista toisiinsa (saman attribuutin kokemus-odotus), ominaisuuksien vertaamista toisiinsa (laatudimension attribuuttien kokemus-odotus) ja kokonaisuuksien vertaamista toisiinsa (kaikkien attribuuttien osalta kokemus-odotus). (Buttle 1996, 10.)

Tässä tutkimuksessa käytetyt SERVQUAL-attribuutit ja kysymykseen vastaaminen nelikentällä on esitetty liitteenä 3 ja 4. Kysely perustuu SERVQUAL-mittarin viiteen ominaisuuteen, joita jokaista kuvaa 21 eri attribuuttia (kuvio 16). Attribuutit on sovellettu Johns, Avci ja Karatepe (2004, 90) toteuttamasta tutkimuksesta matkatoimistoympäristössä. Palvelun laadun eri ominaisuuksia esitetään kyselyssä attribuutteina ja asiakas vastaa 1-5 Likertin mielipideasteikolla, jolloin luku 1 tarkoittaa pientä odotusta tai huonoa kokemusta ja luku 5 tarkoittaa korkeaa odotusta tai erinomaista kokemusta. Vastaukset voivat olla mitä tahansa lukuja välillä 1-5. Vastaaminen tapahtuu nelikentällä, jossa x-akseli kuvaa kokemusta ja y-akseli odotusta (liitteet 3 ja 4). Tässä tutkimuksessa alkuperäistä menetelmää on sovellettu. Attribuutteja on 22 sijasta 21 sekä odotusta ja kokemusta eri attribuuttien osalta ei kysytä erikseen vaan nelikentässä yhtäaikaa. Lisäksi painoarvot viiden eri

laatudimension välillä eivät ole samat kuin alkuperäisessä menetelmässä. Pyrkimyksenä oli tehdä kyselyyn vastaaminen miellyttävämmäksi, jolla tavoiteltiin suurempaa vastausprosenttia.



Kuvio 16 SERVQUAL-attribuutit (Hoffrén 11.5.2017; soveltaen Johns, Avci ja Karatepe 2004, 90)

Palvelun laatua koskeviin attribuutteihin (kuvio 16) vastataan liitteen 3 ja 4 mukaisella nelikentällä. Taulukon tarkoitus on helpottaa asiakkaan vastaamista, koska samaa kysymystä ei tarvitse toistaa vaan asiakas voi merkata taulukkoon kokemuksen palvelun laadusta (X-akseli) sekä odotukset palvelun laadusta (Y-akseli). Testaus vaiheessa taulukko sai sekä positiivista että negatiivista palautetta. Luultavasti tämä johtuu mielipide-eroista. Taulukon käyttö lyhentää kyselyä ja näin ollen myös nostaa vastausprosenttia ja edelleen reliabiliteettia. Toisaalta jos vastaajat eivät osaa käyttää nelikenttää, se laskee reliabiliteettia. SERVQUAL-mittaria on yleensä käytetty tutkimuksissa niin, että samaa attribuutti on esitetty kaksi kertaa, jolloin kysely on huomattavasti pidempi. Nelikentän toimivuutta on arvioitu kohdassa 5 Rajoitukset. Vastaajien ymmärryksen käyttöä nelikenttää oikein, vaikutettiin selkeällä ohjeistuksella.

Palvelun laatua koskeviin attribuutteihin vastasi 90 henkilöä kaikkiin kohtiin, mikä vaikeuttaa tutkimuksen reliabiliteettia, koska paljon tapauksia jää tutkimuksen ulkopuolelle. Kuilu-analyysin osalta attribuutteja verrataan keskiarvon osalta odotuksen ja kokemuksen välillä. Koska kaikki attribuutit korreloivat keskenään yli SERVQUAL-laatudimensioiden rajo-

jen, ei nähty tarpeelliseksi tehdä ominaisuuskohtaisia vertailuja. Lisäksi verrataan odotuksien ja kokemusten kokonaiskeskiarvoja, jota pidetään asiakkaiden kokonaistyytyväisyytenä palvelun laatuun.

3.5 Faktorianalyysin edellytykset

Faktorianalyysia käyttämällä etsitään havaintoyksikön ominaisuuksia kuvaavan muuttujajoukon taustalla vaikuttavia piileviä (latentteja) yhdenmukaisia tekijöitä eli faktoreita (KvantiMOTV 2004; Karjaluoto 2007, 39). Faktorianalyysia käytetään tilastollisena monimuuttujamenetelmänä markkinointitutkimuksessa. Ajatuksena on, että joidenkin käsitteiden mittaaminen yhdellä muuttujalla ei ole mahdollista vaan tarvitaan useita samaa ilmiötä mittaavia muuttujia (Mattila 2005). Kun tutkimuksessa on käytetty suuria muuttujajoukkoja, faktorianalyysilla informaation saa tiiviimpään muotoon. Faktorianalyysin perustavoitteita on saada selville jonkinlaiset suuret linjat aineistosta ja sen käytöllä tavoitellaan tiedon tiivistämistä vähentämällä muuttujien lukumäärää. Faktorianalyysi auttaa hahmottamaan, mitkä muuttujat voisi yhdistää saman summamuuttujan alaisuuteen. Faktorianalyysi jaettavissa pääkomponenttianalyysiin, eksploraatiiviseen faktorianalyysiin ja konfirmatoriseen faktorianalyysiin. Tarkoituksena on hyödyntää muuttujien välistä korrelaatiota yhdistelemällä keskenään vahvasti korreloivat muuttujat yhdeksi faktoriksi. Analyysin tuloksena on mahdollista löytää yksi tai useampi faktori, jota käytetään tulosten tulkinnassa. (Puumalainen n.d.; Mäntyneva ym. 2008, 67; Jokivuori 8.2.2011.)

Tämä tutkimus on toteutettu käyttäen menetelmänä eksploraatiivista faktorianalyysia, jota käyttämällä pyritään etsimään muuttujajoukosta faktoreita, jotka voivat selittää havaittujen muuttujien vaihtelua ilman tutkijan vahvoja odotuksia löydettävien faktoreiden määrästä tai niiden tulkinnasta. Kyseessä on aineistolähtöinen tutkimusmenetelmä. Eksploraatiivisen faktorianalyysin tavoitteena reliabiliteetin ja validiteetin parantaminen sekä tiiviimpi informaatio. Se kertoo muuttujajoukosta löydettävissä olevien faktoreiden määrän ja mitkä muuttujat latautuvat mihinkin faktoriin eli miten paljon faktoreiden on mahdollista selittää havaittujen muuttujien hajontaa. (KvantiMOTV 2004; Mattila 2005.)

Kun muuttujien sisältämä informaatio on tiivistetty faktoreiksi, saadaan jokaista faktoria kohden omat pistemäärät eli lasketaan faktoripisteet. Faktorianalyysia käyttäen syntyneitä uusia ulottuvuuksia voi käsitellä uudelleen eri tavoin, mikä on helpompaa koska muuttujia on nyt vähemmän. Faktorianalyysia on käytetty esimerkiksi asenteiden ja motiivien tutkimiseen. (Mäntyneva ym. 2008, 67.)

Tiivistettynä eksploratiivisen faktorianalyysin edellytyksiä ja haasteita ovat (Miettunen 19.10.2006; Jokivuori 8.2.2011; Kline 1994, 11-12):

- analysoi vain muuttujien välisen yhteisvaihtelun (keskenään korreloivat muuttujat)
- kokonaisratkaisu (eli kaikki mukana olevat faktorit) selittää mahdollisimman paljon vaihtelusta
- normaalijakautuneet muuttujat
- halutaan säilyttää kaikki muuttujat
- aineiston koko: 50-100 tapausta = huono; 200-300 tapausta = melko hyvä tai hyvä; 500 tapausta = erittäin hyvä; >1000 = erittäin hyvä
- aineiston koon tarpeeseen vaikuttaa korkeat kommunaliteetit (>0,6), jolloin otoksen pienuus ei välttämättä vaikuta
- usean muuttujan välinen yhteisvaihtelu on ongelma
- tutkijalla on ennakkokäsitys rakenteesta
- menetelmä on subjektiivinen, sopivuuteen vaikuttaa tutkijan oma tulkintakehikko
- tuloksiin vaikuttaa loputon määrä matemaattisesti päteviä ratkaisuja
- on faktorianalyysin toistettavuus
- tulos voi olla vain sen mukainen kuin on analysoitava data mutta faktorianalyysillä pystytään paljastamaan rakenteita, jotka eivät ole aikaisemmin olleet tiedossa

Tässä tutkimuksessa toteutettu faktorianalyysin tapausten määrä on 50. Syy tapausten määrän vähäisyyteen on, että suurempi aineisto (N=90) ei ollut normaalijakautunut. Alkuperäinen aineisto oli negatiivisesti vinoutunut, joten aineistosta täytyi poistaa ääriarvoja. Saarasen (n.d.) mukaan vinot jakaumat eivät anna luotettavia tuloksia, joten poikkeavat arvot täytyy poistaa. 40 tapauksen tiedot täytyi poistaa aineistosta, jotta mahdollisimman monta muuttujaa voidaan pitää normaalijakautuneena.

Normaalijakauman vinoutta (skewness) ja huipukkuutta (kurtosis) kuvaavat arvot ovat 0. Kun vinouden arvo on >0 on kyseessä positiivisesti eli vasemmalle vino jakauma, kun vinouden arvo on <0 on kyseessä negatiivisesti eli vasemmalle vino jakauma. Huipukkuuskerroin kuvaa miten terävähuippuinen jakauma on. Jos huipukkuusarvo >0 on kyseessä terävä huippuinen jakauma ja jos arvo on <0 kyseessä huiputon jakauma. (Hotulainen 2007.) Aineiston N=90 vinous- ja huipukkuusluvut liitteenä 9 sekä muut tunnusluvut liitteenä 8.

Normaalijakautuneisuutta testattiin One-Sample Kolmogorov-Smirnovin (KS) testillä, jonka nollahypoteesi on, että aineistoa voidaan pitää normaalijakautuneena, jolloin testi kehottaa hyväksymään nollahypoteesin. Jos testi kehottaa hylkäämään nollahypoteesin tarkoittaa se, että aineistoa ei kyseisen muuttujan osalta voi pitää normaalijakautuneena. Nollahypoteesin hylkääminen ja hyväksyminen perustuvat todennäköisyyteen. Aineiston N=50 tunnusluvut ovat liitteenä 10 ja 11. Aineisto N=50 KS-testin tulokset ovat liitteenä 13 ja 14. KS-testin P-arvot ovat liitteenä 12.

P-arvo (Sig.) kuvaa todennäköisyyttä siihen, että nollahypoteesi pitää paikkansa. P-arvo tarkoittaa siis todennäköisyyttä, jolla saman tuloksen saa aikaan sattumalla (Salonen 2012). Mitä pienempi p-arvo on, sitä varmemmin tulosta voidaan pitää luotettavana (Salonen 2012):

- $p < 0,001$ tarkoittaa että tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä
- $0,001 \leq p < 0,01$ tarkoittaa että tulos on tilastollisesti merkitsevä
- $0,01 \leq p < 0,05$ tarkoittaa että tulos on tilastollisesti melkein merkitsevä
- $0,05 \leq p < 0,10$ tarkoittaa että tulos on suuntaa antava

KS-testissä laskettujen P-arvojen perusteella palvelun laadun odotuksien attribuuttien osalta täytyi faktorianalyysistä jättää seuraavat muuttujat pois (liite 12 ja 13):

- (SERVQ10y) RES1ODOTUS palvelu on nopeaa
- (SERVQ13y) RES4ODOTUS asiakaspalvelija on aktiivinen palvelutilanteessa ja halukas auttamaan asiakasta
- (SERVQ16y) ASS5ODOTUS asiakaspalvelijan myyntitaidot

KS-testissä laskettujen P-arvojen perusteella palvelun laadun kokemuksen attribuuttien osalta täytyi faktorianalyysistä poistaa seuraavat muuttujat (liite 12 ja 14):

- (SERVQ1x) TAN1KOKEMUS palveluympäristö on siisti ja palvelukanavat toimivia
- (SERVQ2x) TAN2KOKEMUS esitteiden, tuotteiden ja muiden materiaalien esillepano ja ulkonäkö on onnistunut
- (SERVQ4x) TAN4KOKEMUS käytössämme on nykyaikaiset palvelukanavat, -tavat ja -välineet
- (SERVQ7x) REL1KOKEMUS palvelu suoritetaan virheettömästi alusta loppuun
- (SERVQ9x) REL3KOKEMUS palvelutilanteessa annetut tiedot ovat luotettavia

Jotta faktorianalyysia voidaan käyttää menetelmänä, muuttujien täytyy korreloida keskenään, mikä testataan ennen faktorianalyysin suorittamista. Korrelaatioanalyysiä käytetään erityisesti esianalyysina, minkä perusteella voidaan tehdä faktorianalyysi. Faktorianalyysin tarkoituksena on aineiston tiivistäminen, jolloin muuttujien kokonaisvaihtelua pyritään kuvaamaan pienemmällä muuttujien määrällä. Muuttujien välisiä korrelaatioita tutkimalla ja korrelaatioiden perusteella pelkistetään monen kysymyksen muodostama avaruus mahdollisimman harvaan faktoriin (Jokivuori 8.2.2011). Korrelaatio kuvaa kahden muuttujan välistä lineaarista riippuvuutta, millä tarkoitetaan yhdysvaihtelun voimakkuutta ja suuntaa. Silloin kun korrelaatio on voimakasta, voidaan toisen muuttujan arvoista päätellä toisen muuttujan arvot melko täsmällisesti. Kun muuttujien välillä on voimakas korrelaatio ja kun ne ovat käsitteellisesti lähellä toisiaan, voidaan olettaa niiden mittaavan samaa ominaisuutta tai jos korrelaatio on voimakkaan negatiivinen, mittaa muuttuja saman ulottuvuuden eri ääripäitä (Jokivuori 8.2.2011). Silloin kun korrelaatio on heikko muuttujien välillä ei ole yhteisvaihtelua. Korrelaatio voi saada minkä tahansa arvon välillä -1 - $+1$. Tätä arvoa kutsutaan korrelaatiokertoimeksi. (Karjaluo 2007, 36; 39.) Tulkinta tapahtuu seuraavasti (Karjaluo 2007, 36; Taanila 2017, 39):

- $k < 0$: negatiivinen korrelaatio eli muuttujat x ja y arvot muuttuvat vastakkaisiin suuntiin
- $k = 0$: muuttujien x ja y välillä ei ole lineaarista riippuvuutta
- $k > 0$: positiivinen korrelaatio eli muuttujat x ja y arvot muuttuvat samaan suuntaan
- $k = 1$: muuttujien x ja y välillä on täydellinen lineaarinen riippuvuus (mahdollinen vain teoreettisesti)

Faktorianalyyseissä korrelaatiota testataan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) & Barlettin testillä, minkä avulla voidaan todeta, että faktorianalyyseissä käytettyjen tapausten korrelaatiomatriisi on käyttökelpoinen. Soveltuvuus on todettavissa, kun KMO:n sig on $> 0,5$ ja Barlettin sig on $< 0,05$. (Saaranen n.d) Mitkä täyttyvät tämän tutkimuksen osalta, koska odotuksien osalta KMO luku on 0,821 ja sig 0,000 ja kokemusten osalta KMO luku on 0,849 ja sig 0,000, joten aineiston käyttö faktorianalyyseissä on tässä tutkimuksessa sopivaa.

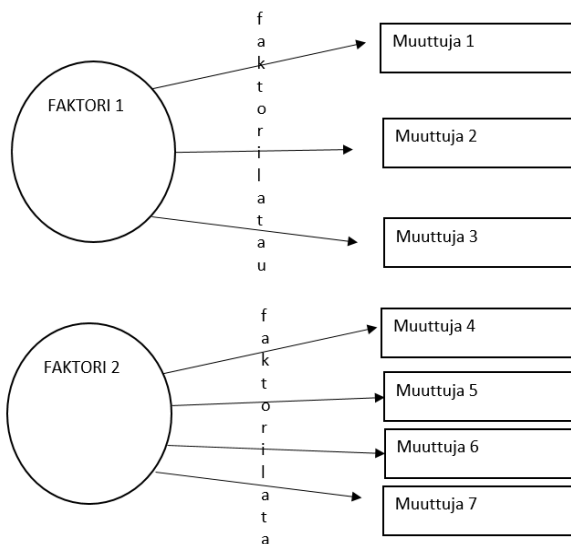
Kun muuttujien korrelaatiota testattiin faktorianalyysejä varten, todettiin muuttujien korreloivan keskenään. Ei ole kuitenkaan todettavissa, että SERVQUAL-mittarin laatudimensioiden sisäiset attribuutit korreloisivat keskenään enemmän kuin muiden SERVQUAL-laatudimensioiden attribuuttien välillä. Koska näin ei tapahdu, etsitään faktorianalyyseillä muuttuja joukkoja, joiden keskinäinen korrelaatio on voimakkainta. Koska ei ole todettavissa, että SERVQUAL-laatudimensiot korreloisivat keskenään, ei ole järkevää käsitellä SERVQUAL-laatudimensioita yhtenäisinä vaan jokainen attribuutti erikseen (ks. SERVQUAL-mittarin käyttö ja kuiluanalyysi).

Faktorimallin toimivuutta on mahdollista arvioida faktoreiden ominaisarvojen sekä havaittujen muuttujien kommunaliteettien avulla. Kommunaliteetti (h^2 , communality) on tunnusluku, joka kuvaa prosenttiosuutta, jolla yksittäisen muuttujan vaihtelu tulee selitetyksi lasketussa faktoriratkaisussa (Saaranen n.d.). Ominaisarvo (eigenvalue) kertoo, miten hyvin faktorit onnistuvat selittämään havaittujen muuttujien hajontaa. Se on tunnusluku, joka kuvaa faktorin sisältämien muuttujien samansuuntaisuuden astetta (Saaranen n.d.). Faktorin suhteellinen selitysosuus (arvot välillä 0-1) saadaan kun ominaisarvo jaetaan havaittujen muuttujien määrällä. Suhteellinen selitysosuus kertoo, miten suuri osuus on ja mikälainen osuus voidaan selittää kaikkien mallissa mukana olevien havaittujen muuttujien hajonnasta faktorin avulla. Faktorin selitysvaikutus on sitä parempi, mitä suurempi osuus on. Kun selitysosuudet lasketaan yhteen, saadaan koko faktorianalyyseissä selitysosuus. Kommunaliteetti kertoo, miten iso osuus yksittäisen havaitun muuttujan vaihtelusta selittyy löydettyjen faktorien avulla. Mitä lähempänä luku on yhtä sitä paremmin faktorit pystyvät selittämään sen vaihtelun lähes kokonaan ja mitä pienempi kommunaliteetin arvo sitä huonommin faktorit selittävät muuttujaa. (KvantiMOTV 200.4)

Edellä mainittujen ehtojen perusteella voidaan todeta, vaikka tässä tutkimuksessa käytetty aineisto on pieni (N=50) faktorianalyysin toteuttamiseen, että faktorianalyysia voidaan käyttää menetelmänä. Kommunaliteettien suuruus osaltaan vaikuttaa mahdollisuuteen käyttää faktorianalyysia menetelmänä, koska ne ovat suurimmalla osalla attribuuteista $>0,6$. Koska kommunaliteetit ovat korkeita, aineiston pienuutta ei pidetä esteenä analyysin suorittamiselle. Palvelun laadun ja odotuksien attribuuttien kommunaliteetit liitteenä 15 ja 18. Tässä tutkimuksessa käytettiin Generalized Least Squares -menetelmää, koska sitä suositellaan käytettävän, kun havaintoja on vähän (Saaranen n.d.).

Faktorianalyysin tuloksena syntyneiden faktoreiden ominaisarvo on > 1 , jota pidetään yleisesti hyväksyttynä rajan (Hotulainen 2008). Palvelun laadun odotuksien ja kokemusten ominaisarvot ja selitysosuudet liitteenä 16 ja 19. Sekä odotuksen että kokemuksen osalta neljä faktoria ylittää ominaisarvon 1. Kyseiset faktorit on löydetty käyttäen Varimax-rotatiota, joka perustuu suorakulmaiseen kääntämiseen. Faktorianalyysissa on käytetty rotaatiota, mikä tekee faktorirakenteesta selkeämmän (Hotulainen 2008). Rotaatioiden eli käännettyjen kuvakulmien avulla tavoitteena on löytää sellainen kuvakulma, josta katsoen pisteparvi olisi helpoiten tulkittavissa (Saaranen n.d). Rotaatiolle on kaksi vaihtoehtoa joko suorakulmainen rotaatio tai vinorotaatio. Suorakulmaisen rotaation oletuksena on, että faktorit eivät korreloi keskenään ja vinorotaatiossa faktorilataukset muodostetaan niin että faktorit saavat korreloida keskenään (Hotulainen 2008). Tässä tutkimuksessa käytettiin Varimax-rotatiota ja rotatoinnin kertoimet liitteenä 17 ja 20.

Faktorilataus (factor loading), joka saa arvoja väliltä $-1-1$, kertoo, miten paljon kyseisen faktorin avulla on mahdollista selittää havaitun muuttujan vaihtelusta. Se kuvaa faktorin ja muuttuja välistä korrelaatiota (Miettunen 19.10.2006). Mitä lähempänä faktorilataus on lukua 1 sitä voimakkaammin muuttuja latautuu faktorilla eli sitä paremmin faktori selittää muuttujan vaihtelua. Faktorilataus ja faktoreiden muodostuminen voidaan yksinkertaistaa kuvioksi 17. (KvantiMOTV 2004; Karjaluoto 2007, 41; Heikkilä 2014b, 1.) Faktorilatausten perusteella yksittäiset muuttujat sijoitetaan tiettyyn faktoriin, jolloin yleinen sääntö on, että latauksen pitäisi olla $>0,5$ (Jokivuori 8.2.2011). Tässä tutkimuksessa faktorit on muodostettu edellä mainitun ehdon mukaisesti. Syntyneet faktorit täytyy tulkita, tutkimalla mistä alkuperäisistä attribuuteista faktori koostuu ja nimeämällä faktori niiden perusteella (Heikkilä 2014b, 1). Rotatoidut faktorilataukset liitteenä 17 ja 20. Faktorit nimetään uusiksi palvelun laadun odotuksien ja kokemusten ulottuvuuksiksi kyseiseksi faktorin muodostamisen muuttujien mukaisesti.



Kuvio 17 Yksinkertaistettu faktorianalyysin idea

Palvelun laatua koskeviin attribuutteihin vastasi 90 henkilöä kaikkiin kohtiin. Faktorianaalyysiä ei kuitenkaan voi suorittaa näillä 90 tapauksella aineiston jakautumisen vuoksi, joten tapauksista täytyi poistaa aineiston jakautumista vääristäviä tapauksia. Tämän jälkeen faktorianaalyyysiin hyväksyttiin 50 tapausta, jolloin aineiston jakauma on todettavissa testeillä olevan käytettävissä faktorianaalyyysissa. Aineiston koko on pieni ja faktorianaalyyysiin 50–100 tapauksen joukko on huono mutta korkeat kommunaliteetit $>0,6$ vähentävät tapausten tarpeen määrää (Miettunen, 19.10.2006). Faktorianaalyyysi voidaan suorittaa mutta tuloksiin täytyy suhtautua varauksella aineiston pienuuden vuoksi.

3.6 Avointen vastausten laadullinen analyysi

Avoimiin kysymyksiin vastaaja ei saa valmiita vaihtoehtoja vaan saa vapaasti vastata kyselylomakkeen kysymykseen (liite 5). Avoimia kysymyksiä käytetään, jos tutkija ei tiedä tai osaa luokitella vastausvaihtoehtoja. Avoimilla kysymyksillä on mahdollista saada yllättäviä mutta käyttökelpoisia mielipiteitä. Avoimien vastausten analysoiminen on aikaa vievää, joten niiden määrä kannattaa pitää vähäisenä. (Taanila 2014a, 24.)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kvantitatiivisen kyselyn osana kysymyksiä, joihin voi vastata avoimesti. Syy tähän oli se, että SERVQUAL-mittariin ei sisälly hintaan liittyviä muuttujia ja oletuksena oli, että ennakkokäsityksen mukaan asiakkailta voi olla tyytymättömyyttä hinnoittelua kohtaan. Teoriataustassakin kävi ilmi, että hintaa ei suoraan pidetä palvelun laadun ominaisuutena mutta se vaikuttaa palvelun laadun tason määrittämiseen epäsuoraan. Tietenkin oli tarkoitus saada myös muita asiakkaiden mielestä tärkeitä seikkoja esiin.

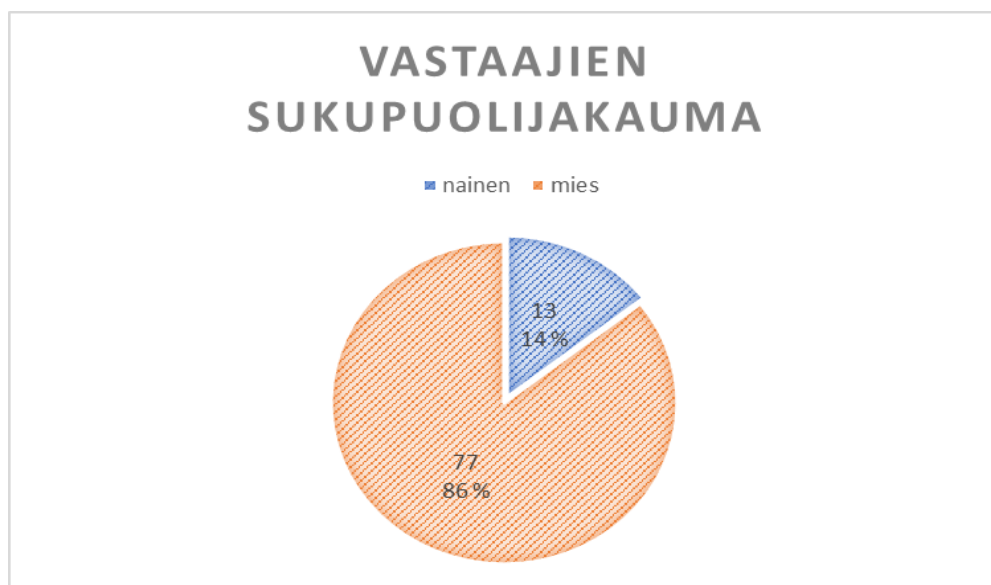
Koska määrällisesti avoimia vastauksia ei ollut paljon niin ne on luettu läpi ja niistä on tunnistettu aiheet, jotka toistuvat useimmin. Sellaiset mielipiteet, jotka liittyvät SERVQUAL-laatudimensioihin, jätettiin huomiotta. Analyysissa huomioitiin sellaiset aiheet, jotka oli mainittu sen vuoksi, että vaativat kehitystoimia asiakkaiden mielestä. Kaikista avoimista vastauksista on muodostettu sanapilvi, josta havaittavissa kaikista eniten toistuvat sanat. Sanapilvianalyysin käyttämisen tarkoituksena oli saada esille toistuvat sanat avoimista vastauksista. Idea on se, että mitä useammin sana on esiintynyt, sitä suurempana se näkyy sanapilvessä. Sanapilvessä avointen vastausten sanoja esiintyy ryhmittäin, siten että usein esiintyneet sanat ovat yhdessä. Sanojen etäisyys toisistaan kertoo miten etäisesti sanat liittyvät toisiinsa avoimissa vastauksissa.

4 Tutkimustulokset

Tässä osiossa esitellään tutkimuksen tulokset. Menetelmät, joita on käytetty kyseisten tulosten muodostamiseen, on kuvailtu ja niiden käytön edellytykset esitetty edellisessä osiossa 3 Tutkimusmenetelmät. Tutkimuksen tulokset koostuvat tilastollisten tunnuslukujen kuvauksesta ja niiden asianmukaisesta vertailusta. Faktoriansalyysissa ei käytetä taustamuuttujia, koska aineisto on liian pieni. Faktoriansalyysin toteutus 50 tapauksella on mahdollista mutta tuloksiin täytyy suhtautua varauksella. Avoimet vastaukset esitellään palvelun laatuun liittyen. Kaikkien vastauksien määrä oli 177 mutta näistä vastauksista 90 (51%) tapausta vastasi jokaiseen palvelun laatua kuvaavaan attribuuttiin, joten tunnusluvut ja kuiluanalyysi esitellään näiden 90 tapauksen osalta. Faktoriansalyysissa mukana on vain 50 (28%) tapausta koska alkuperäinen aineisto ei täyttänyt faktoriansalyysille asetettuja ehtoja, minkä vuoksi osa tapauksista ja osa muuttujista jouduttiin jättämään faktoriansalyysin ulkopuolelle (ks. 3.5 Faktoriansalyysin edellytykset). Seuraavissa kappaleissa kuvataan aineistoa suorilla jakaumilla ja tilastollisilla tunnusluvuilla sekä tiivistetään aineisto etsimällä merkittävimmät aineiston vaihtelua selittävät palvelun laadun ominaisuudet käyttäen faktoriansalyysia.

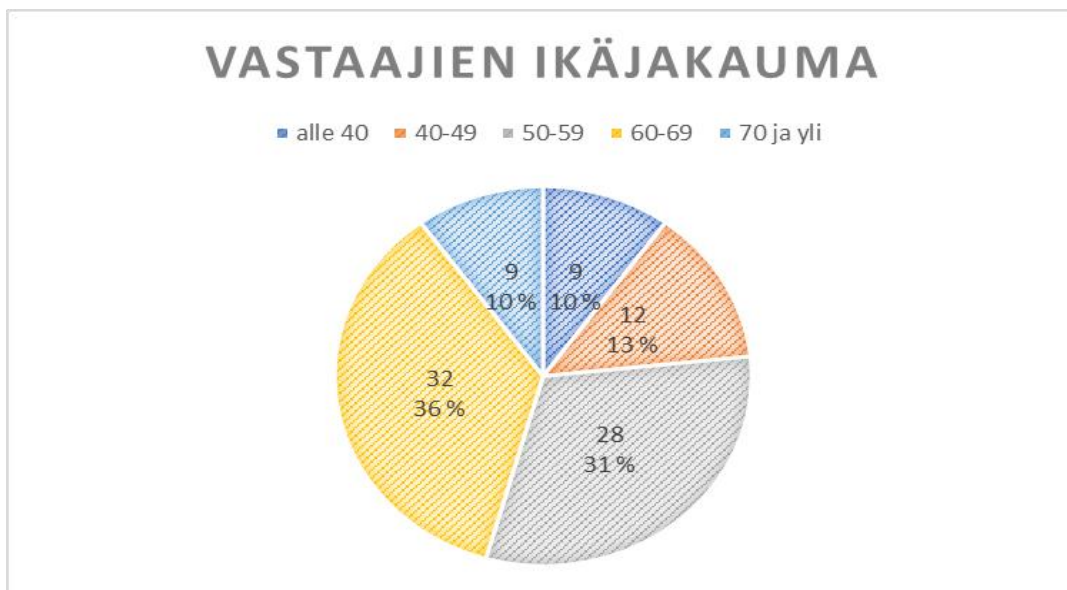
4.1 Aineiston tilastolliset tunnusluvut

Naisten osuus vastanneista oli 14 % ja miesten 86 % (N=90) (kuvio 18). Jäsenrekisterin tiedot tukevat sukupuolijakauman vastaavuutta Autoliiton jäsenten ikärakenteeseen. Jäsenrekisterissä naisten osuus 17 % ja miesten 83 %, kun huomioidaan ainoastaan henkilöjäsenyydet. Voidaan todeta, että kyselyn aineiston jakauma on linjassa perusjoukon jakauman kanssa.



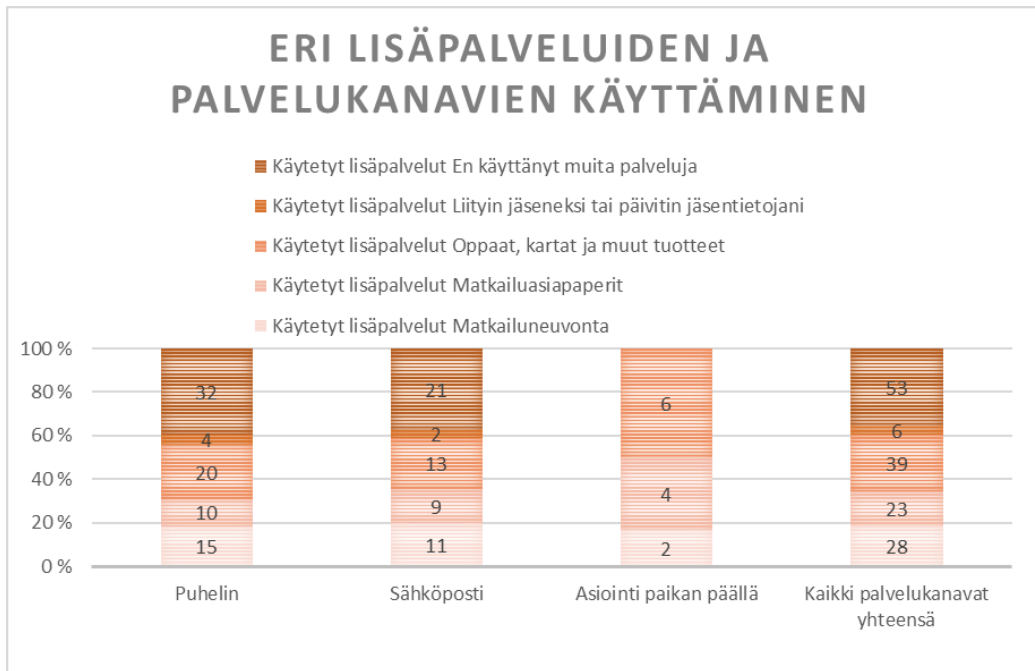
Kuvio 18 Kyselyyn vastanneiden suokupuolijakauma

Merkittävimmät havainnot ikäjakaumasta ovat, että alle 40-vuotiaita vastanneista oli vain 10 %, 40–49-vuotiaita 12 %. Suurin osa vastaajista oli 60–69-vuotiaita 36 %. Toiseksi merkittävin luokka oli 50–59 vuotiaat, joita vastanneista oli 31 %. Yhdessä kaksi suurinta luokkaa on 67 % vastanneista. 70-vuotiaita tai yli vastaajista oli 10 %. Voidaan todeta, että kohdeorganisaation laivamatka-asiakkaista merkittävä osa on keski-ikäen ylittäneitä henkilöitä. Tutkimuksen ikäjakaumaa tukee jäsenrekisterin kautta saatavilla oleva keski-ikä, joka on 56 vuotta. Kuviossa 19 esitettynä kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.



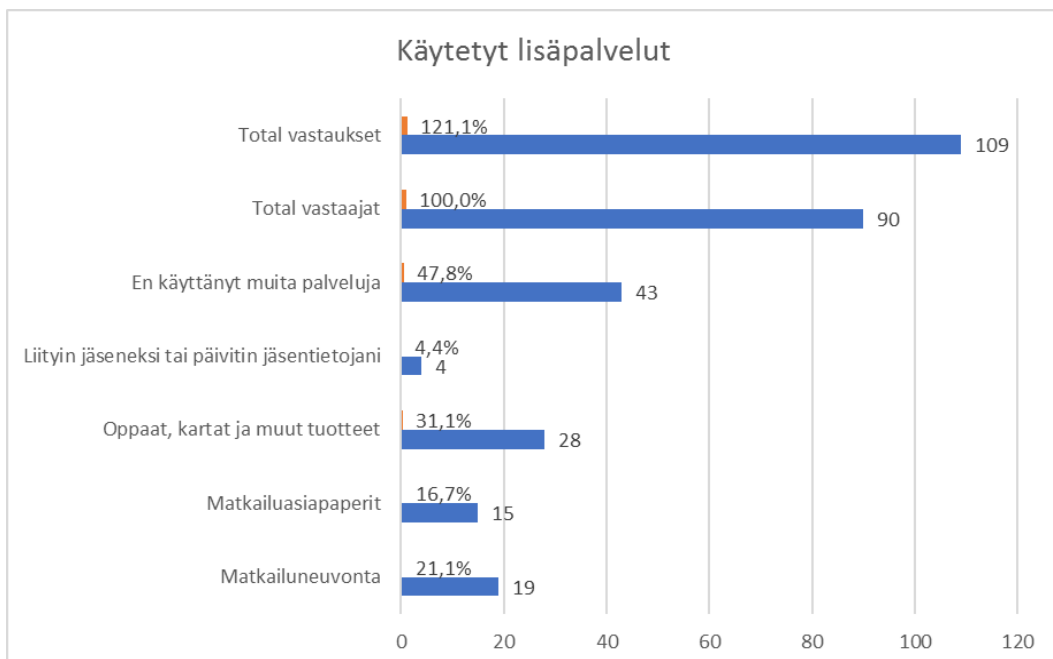
Kuvio 19 Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

Lisäpalveluiden ja palvelukanavien käytöstä tiedusteltiin monivalintakysymyksillä, joten vastaajilla oli mahdollista valita useampi vaihtoehto. Kuviossa 20 on havaittavissa, että laivavaraussasiakkaat käyttävät asiointiin useita päällekkäisiä kanavia ja lisäpalveluja. Kun tapausten määrä on 90 niin kaikkien palvelukanavien kautta käytettyjen lisäpalveluiden määrä oli 149. Täytyy huomioida, että kaikkien kanavien kautta käytetyistä lisäpalveluista 53 vastausta oli ”en käyttänyt muita palveluja”. Kuviossa 20 havainnollistetaan, mitä lisäpalveluja käytettiin minkäkin palvelukanavan kautta. Monivalintavastaukset esitetään näin, jotta hahmotettaisiin eroavaisuuksia eri palvelukanavien kautta käytetyissä lisäpalveluissa. Merkittäviä eroja ei ole, mikä on todettavissa pelkän kuvion perusteella. Puhelimen ja sähköpostin kautta käytettyjen palveluiden osuudet vastaavat lähes täysin toisiaan. Monipuolisimpia ja määrällisesti suosituimpia palvelukanavia ovat puhelin ja sähköposti. Paikan päällä asioivat laivavaraussasiakkaat käyttävät aina jotain lisäpalvelua (kuvio 20), mutta vastausten määrä on niin pieni, että yleistyksiä ei voi tehdä.



Kuvio 20 Lisäpalveluiden käyttäminen eri palvelukanavissa

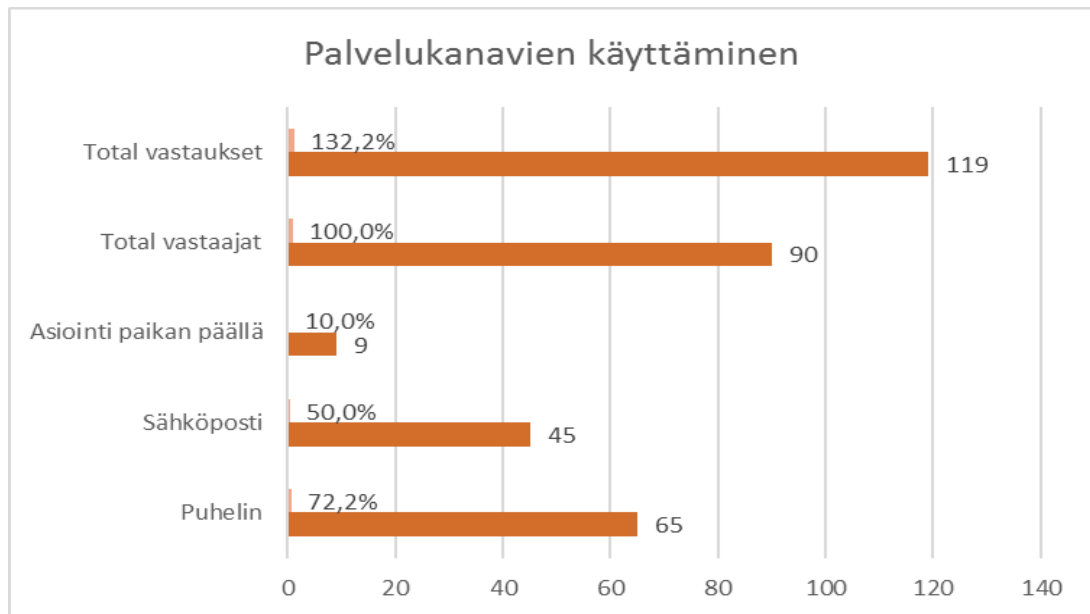
Lisäpalveluiden osalta vastausten määrä oli 109 (121,1%) ja tapauksia 90 (100%) (kuvio 21) ja palvelukanavien osalta vastausten määrä oli 119 (132,2%) ja tapauksien määrä 90 (100%) (kuvio 22). Vastusten määrä on suurempi kuin tapauksien määrä, joten osa asiakkaista on käyttänyt useampaa palvelukanavaa tai lisäpalvelua.



Kuvio 21 Käytetyt lisäpalvelut

Monivalintakysymyksessä tiedusteltiin, mitä lisäpalveluja käytettiin laivamatka tiedustelun tai varauksen lisäksi. Ensiksi on todettava, että 90 vastanneesta 43 ei käyttänyt mitään

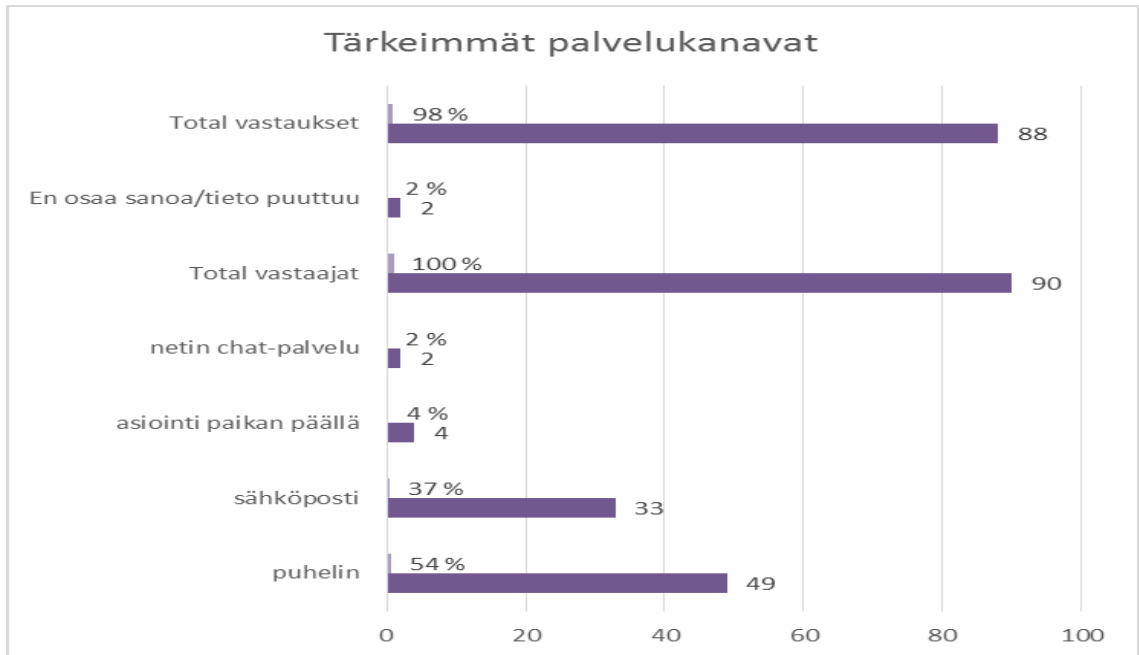
lisäpalveluja, mikä on 47,8 % vastanneista. Tästä on pääteltävissä että 52,2 % vastanneista käytti jotain muuta lisäpalvelua tai useampaa lisäpalvelua matkavarauksen lisäksi (kuvio 21). Lisäpalveluista suosituin on ”oppaat, kartat ja muut tuotteet” osuudella 31,1 % vastaajista. Matkailuasiapapereiden osuus 16,7 % ja matkailuneuvonnan osuus 21,1 % vastaajista. Jäsenpalvelujen käyttäminen oli huomattavasti vähäisempää, osuus vastaajista on 4,4 %. Voidaan todeta, että puolet asiakkaista asioi vain varatakseen laivamatkan.



Kuvio 22 Käytetyt palvelukanavat

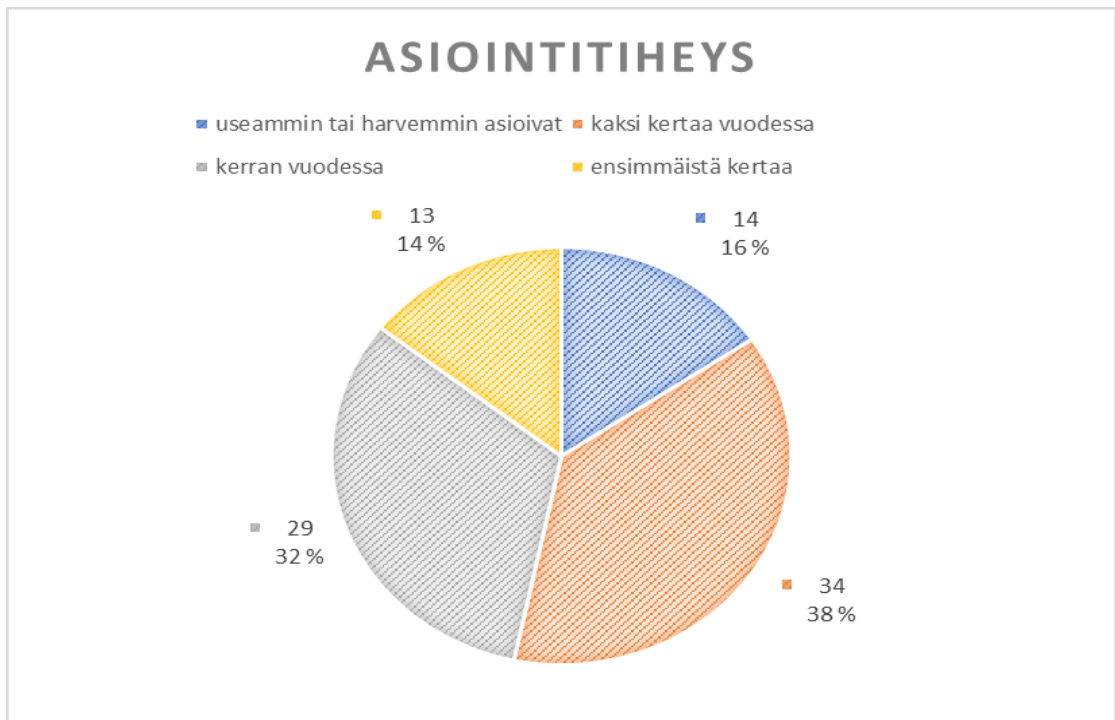
Suosituin palvelukanava on puhelin osuudella 72,2 % vastaajista. Asiointikanavalla puhelin, tarkoitetaan soittamalla tehtyä yhteydenottoa. Seuraavaksi suosituin on sähköposti osuudella 50 % vastaajista. Koska vastaajia on 90 ja vastauksia on 119, voidaan päätellä, että asiakkaat käyttävät asiointiin useampaa kuin yhtä palvelukanavaa (kuvio 22). Asiakkaat käyttävät puhelinta ja sähköpostia rinnakkain. Asiointin paikan päällä osuus on vain 10 %. Tärkeimmät kanavat ovat puhelin ja sähköposti, mitä tukee myös näiden kanavien osittain päällekkäinenkin käyttö. Chat-palvelu oli yksi monivalintavaihtoehtoista mutta vastauksia tuli vain yksi (N=177), joka on karsittu käsiteltävistä tapauksista. Vähäinen käyttömäärä johtuu siitä, että chat ei ole käytössä laivavaruksissa.

Kyselyyn vastanneiden mielestä tärkein kanava asiointiin oli puhelin (54%) ja sitten sähköposti (37%) (kuvio 23). Asiointi paikan päällä (4%) ja chat (1%) eivät juurikaan saaneet kannatusta. Kyselyyn vastanneilla oli myös mahdollisuus ehdottaa jotain muuta kanavaa, mutta tähän ei tullut yllämainituiden lisäksi uusia ehdotuksia.



Kuvio 23 Tärkeimmät asiointikanavat

Laivavarausasiakkaiden asiointitiheydestä on havaittavissa, että eniten palveluita käytetään 1-2 kertaa vuodessa (kuvio 24). Näiden luokkien osuus on yhteensä 70% vastaaneista. Ensimmäistä kertaa asioivien osuus on 14% ja useammin tai harvemmin asioivien osuus 16%. Tämä informaatio tukee käsitystä siitä, että suurin osa laivavarausasiakkaista on henkilöitä, joilla on pitkä asiakassuhde kohdeorganisaation kanssa ja jotka käyttävät palveluita säännöllisesti.



Kuvio 24 Laivavarausasiakkaiden asiointitiheys

4.2 Taustamuuttujien ja laadun attribuuttien riippuvuus

Edellä kuvattujen taustamuuttujien riippuvuutta palvelun laadun attribuutteihin testataan tässä kappaleessa χ^2 -riippumattomuustestillä sekä keskiarvovertailutesteillä.

Luokitelluilla taustamuuttujilla ja luokitelluilla laadun attribuuteilla tehtiin χ^2 -riippumattomuustesti, jota käytettiin selvittämään, onko taustamuuttujien ja palvelun laadun attribuuttien välillä riippuvuutta. Jotta testin suorittaminen oli mahdollista, jaettiin palvelun laadun attribuuttien vastaukset kolmeen luokkaan. Suoritetut testit osoittivat, että riippuvuutta taustamuuttujien ja palvelun laadun odotuksien ja kokemusten attribuuttien välillä ei voi todeta olevan riippuvuutta käytetyn aineiston (N=90) perusteella. Khiin neliö -testin edellytykset täyttivät seuraavat taustamuuttujat ja attribuutit:

- Selittävä muuttuja: sukupuoli ja selitettävä muuttuja SERVQ1y palvelun laadun odotus attribuutti palveluympäristö on siisti ja palvelukanavat toimivia (N=90, $\chi^2=0,312$, $df=2$ ja $p=0,856$)
- Selittävä muuttuja: sukupuoli ja selitettävä muuttuja SERVQ3y palvelun laadun odotus attribuutti asiakaspalvelija on asiallinen ja olemus on siisti (N=90, $\chi^2=3,450$, $df=2$ ja $p=0,178$)
- Selittävä muuttuja: sukupuoli ja selitettävä muuttuja SERVQ4y palvelun laadun odotus attribuutti käytössämme on nykyaikaiset palvelukanavat, -tavat ja -välineet (N=90, $\chi^2=0,726$, $df=2$ ja $p=0,696$)
- Selittävä muuttuja: sukupuoli ja selitettävä muuttuja SERVQ14y palvelun laadun odotus attribuutti asiakaspalvelija on ammattitaitoinen ja osaava (N=90, $\chi^2=0,758$, $df=2$ ja $p=0,685$)
- Selittävä muuttuja: asiointitiheys ja selitettävä muuttuja SERVQ14y palvelun laadun odotus attribuutti asiakaspalvelija on ammattitaitoinen ja osaava (N=90, $\chi^2=7,210$, $df=6$ ja $p=0,302$)

Faktorianalyyssissä käytetyssä aineistossa (N=50) taustamuuttujien ja palvelun laadun attribuuttien välillä ei voi todeta myöskään olevan riippuvuutta. Faktorianalyyssissä löytyneiden uusien palvelun laadun kokemusten ulottuvuuksien (luokiteltu) ja taustamuuttujien välisessä χ^2 -riippumattomuustestissä ei ole todettavissa, että taustamuuttujilla olisi vaikutusta, koska ensinnäkään yksikään selittävän ja selitettävän muuttujan χ^2 -riippumattomuustesti ei täytä Khiin neliö-testin käyttöedellytyksiä.

Kun testattiin taustamuuttujien riippuvuutta χ^2 -riippumattomuustestissä palvelun laadun odotuksien attribuutteihin sekä faktorianalyyssissä löytyneitä palvelun laadun odotuksien

ulottuvuuksiin (N=50), osa attribuuteista täytti ehdot mutta silti riippuvuutta ei voitu todeta. Taustamuuttujien ja palvelun laadun odotuksien riippuvuutta testattaessa Khiin neliö - testin edellytykset täyttivät seuraavan taustamuuttujan ja attribuutin tai faktoriulottuvuuden summamuuttujan osalta:

- Selittävä muuttuja: tärkein asiointi kanava ja selitettävä muuttuja RES2ODOTUS palvelun laadun odotus attribuutti palvelu on joustavaa (N=50, $\chi^2=1,855$, $df=2$ ja $p=0,396$)
- Selittävä muuttuja: tärkein asiointi kanava ja selitettävä summamuuttuja F1ODOTUS palvelun laadun odotusten faktori 1 asiantunteva ja ystävällinen henkilöstö (N=50, $\chi^2=0,152$, $df=2$ ja $p=0,927$)
- Selittävä muuttuja: tärkein asiointi kanava ja selitettävä summamuuttuja F2ODOTUS palvelun laadun odotusten faktori 2 palvelun sujuvuus (N=50, $\chi^2=2,780$ $df=2$ ja $p=0,249$)
- Selittävä muuttuja: tärkein asiointi kanava ja selitettävä summamuuttuja F4ODOTUS palvelun laadun odotusten faktori 4 palvelussa konkreettisesti havaittavissa olevat ominaisuudet (N=50, $\chi^2=2,051$ $df=2$ ja $p=0,359$)

Kuten p-arvoissa on todettavissa riski, että riippuvuus johtuu sattumasta, on suuri, minkä vuoksi nollahypoteesi jää voimaan eli taustamuuttujien ja palvelun laadun odotuksien attribuuttien ja uusien palvelun laadun ulottuvuuksien välillä ei voi todeta olevan riippuvuutta. Koska tulokset eivät ole merkittäviä SPSS-ohjelman taulukoita ei ole syytä liittää mukaan tähän kehittämistehtävään. Faktorianalyyssissa löytyneistä uusista palvelun laadun ulottuvuuksista muodostettiin summamuuttujat. Taustamuuttujien riippuvuutta näihin summamuuttujiin testattiin χ^2 -riippumattomuustestin lisäksi keskiarvovertailutesteillä. T-testi suoritettiin välimatka-asteikollisella aineistolla. T-testiä tuloksista pystyttiin havaitsemaan eroja keskiarvojen välillä.

Taulukko 2 Palvelun kokemuksen faktorien keskiarvo per sukupuoli

Group Statistics T-Test					
	(TAUSQ1) Sukupuoli	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
F1	nainen	7	4,5164	,38341	,14491
	mies	43	4,0899	,44593	,06800
F2	nainen	7	4,5490	,38500	,14552
	mies	43	4,1202	,41959	,06399
F3	nainen	7	4,3710	,37041	,14000
	mies	43	4,2937	,45393	,06922
F4	nainen	7	4,1736	,59204	,22377
	mies	43	4,2291	,39627	,06043

Taulukko 3 T-Testi: Palvelun kokemuksen faktorit taustamuuttujana sukupuoli

		Independent Samples Test								
		for Equality of Variances			t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Interval of the Difference	
									Lower	Upper
F1	Equal variances assumed	0,001	0,978	2,386	48	0,021	0,42654	0,17876	0,06713	0,78596
	Equal variances not assumed			2,665	8,872	0,026	0,42654	0,16008	0,06363	0,78946
F2	Equal variances assumed	0,008	0,927	2,533	48	0,015	0,42889	0,16931	0,08846	0,76932
	Equal variances not assumed			2,698	8,499	0,026	0,42889	0,15896	0,06603	0,79175
F3	Equal variances assumed	0,370	0,546	0,426	48	0,672	0,07723	0,18110	-0,28690	0,44137
	Equal variances not assumed			0,495	9,214	0,633	0,07723	0,15618	-0,27483	0,42929
F4	Equal variances assumed	0,429	0,516	-0,320	48	0,750	-0,05550	0,17350	-0,40434	0,29334
	Equal variances not assumed			-0,239	6,902	0,818	-0,05550	0,23178	-0,60517	0,49417

Naisten ja miesten keskiarvoja tarkasteltaessa (ks. taulukko 2 ja 3) voidaan todeta, että naiset arvioivat palvelun laadun kokemuksen hieman korkeammin kuin miehet palvelun kokemukseen liittyvien faktoreiden F1K ja F2K osalta. Mikä voidaan todeta p-arvojen 0,021 ja 0,015 perusteella (taulukko 3), koska nämä ovat $<0,05$, jolloin nollahypoteesin, eroa keskiarvojen välillä ei ole, voidaan hylätä.

Lisäksi verrattaessa kanavista sähköpostin ja puhelimen merkittävyyden vaikutusta palvelun laadun kokemuksen attribuutteihin (ks. taulukko 5 ja 4) voidaan todeta, että F3K ja F4K faktoreiden osalta arviot palvelun kokemuksesta ovat korkeammat, kun merkittävin kanava on puhelin. Tämä voidaan todeta p-arvojen 0,008 ja 0,004 perusteella (taulukko 5).

Taulukko 4 Palvelun kokemuksen faktorien keskiarvo per asiointikanava

Group Statistics T-Testi					
	asiointikanavatluok2	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
F1	puhelin	27	4,2481	,35962	,06921
	sähköposti	18	3,9813	,53816	,12684
F2	puhelin	27	4,2385	,36055	,06939
	sähköposti	18	4,0735	,53252	,12552
F3	puhelin	27	4,4428	,33104	,06371
	sähköposti	18	4,0896	,52634	,12406
F4	puhelin	27	4,3356	,31463	,06055
	sähköposti	18	3,9819	,46638	,10993

Taulukko 5 T-Testi: Palvelun kokemuksen faktorit ja taustamuuttuja asiointikanava

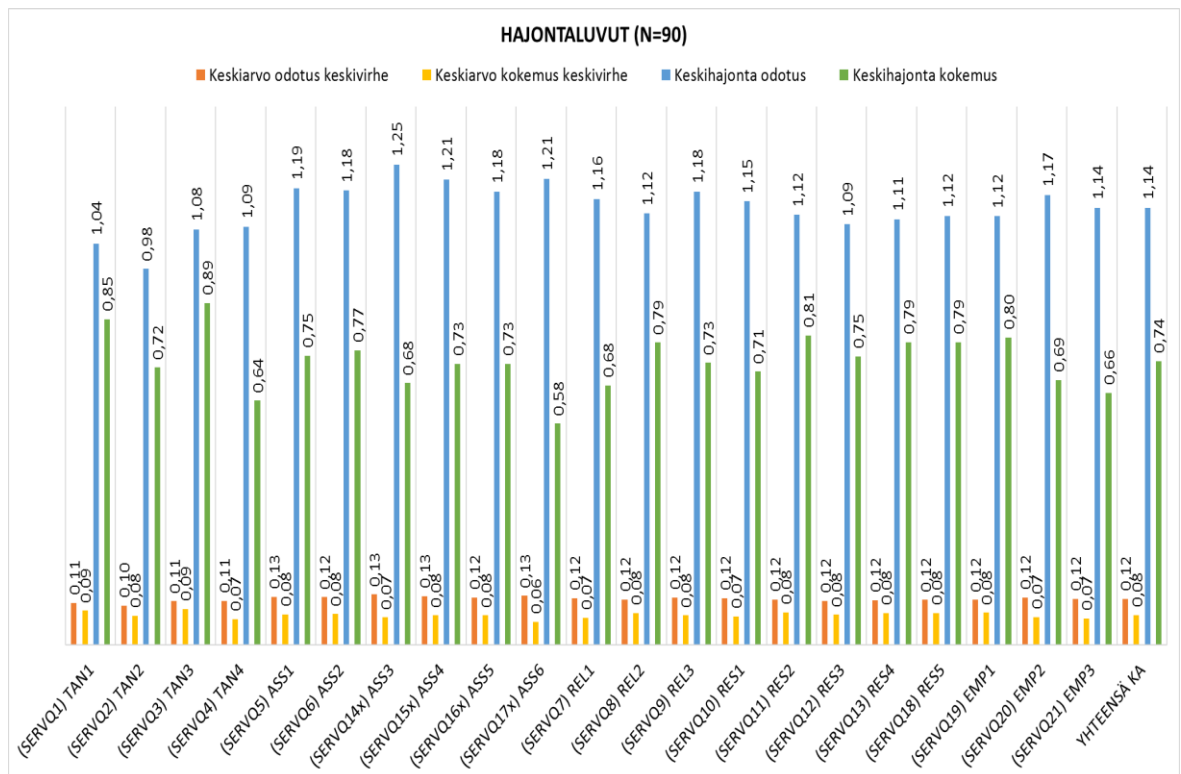
		Independent Samples Test								
		for Equality of		t-test for Equality of Means					Interval of the	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
F1	Equal variances assumed	2,713	0,107	1,998	43	0,052	0,26690	0,13358	-0,00248	0,53628
	Equal variances not assumed			1,847	27,060	0,076	0,26690	0,14450	-0,02956	0,56335
F2	Equal variances assumed	2,161	0,149	1,242	43	0,221	0,16500	0,13289	-0,10299	0,43299
	Equal variances not assumed			1,150	27,311	0,260	0,16500	0,14342	-0,12911	0,45911
F3	Equal variances assumed	2,182	0,147	2,769	43	0,008	0,35321	0,12758	0,09592	0,61050
	Equal variances not assumed			2,533	25,968	0,018	0,35321	0,13946	0,06652	0,63989
F4	Equal variances assumed	1,115	0,297	3,043	43	0,004	0,35361	0,11621	0,11925	0,58797
	Equal variances not assumed			2,818	27,241	0,009	0,35361	0,12550	0,09621	0,61101

Muilla taustamuuttujilla ei voi todeta olevan riippuvuutta palvelun kokemuksen faktoreiden arviointiin T-testin perusteella. Taustamuuttujien ja palvelun odotuksien faktoreiden välillä ei voi todeta olevan riippuvuutta ollenkaan, mikä todettiin T-testillä.

4.3 Palvelun laadun attribuuttien jakaumat ja kuiluanalyysi (SERVQUAL)

Aikaisemmissa kappaleissa käsitelty taustakysymyksiä frekvenssejä ja niiden vaikutusta palvelun laadun attribuuttien vaihteluun. Tässä kappaleessa käsitellään palvelun laadun ominaisuuksien hajontaa ja merkittävimpiä tunnuslukuja. Tässä luvussa kuvataan palvelun laadun attribuuttien tunnuslukuja ja kuvataan palvelun laadun odotuksen ja kokemuksen välisiä eroja. Taulukko palvelun laadun attribuuttien frekvensseistä on liitteenä 8.

Kaiken kaikkiaan 90 vastaajaa vastasi jokaiseen ominaisuuden osalta, joten analyysissä huomioidaan nämä 90 tapausta. Kysely perustuu 5 portaiseen Likertin-asteikkoon, jolla vastaukset voivat olla mitä tahansa lukuja välillä 1-5. Kysely koostuu 21:stä palvelun laadun ominaisuuden attribuutista. Kyselyssä on sekä 21 attribuuttia koskien palvelun laadun odotuksia ja 21 attribuuttia koskien palvelun laadun kokemusta. Kuvio 25 havainnollistaa palvelun laadun odotuksien ja kokemusten attribuuttien keskihajontaa ja keskiarvonkeskivirhettä. Keskihajonta kuvaa miten hajallaan arvot ovat keskiarvon ympärillä ja keskiarvonkeskivirhe kuvaa keskiarvon luotettavuutta. (Heikkilä 2014a, 86-88). Odotuksien keski vaihtelu on suurempi kuin kokemusten, mikä tarkoittaa, että odotuksien arvot ovat hajaisemmat kuin kokemusten arvot (kuvio 25). Luonnollisesti tämä vaikuttaa myös keskiarvonkeskivirheeseen.



Kuvio 25 Palvelun laadun attribuuttien hajontaluvut (N=90)

Aineistolle on myös tehty parittaisten havaintojen vertailu testi Wilcoxonin merkittyjen järjestyslukujen testi, jolla tutkitaan, onko alkuperäisten muuttujien arvoissa systemaattista eroa vai ei (nollahypoteesi= erotusmuuttujan jakauma on symmetrinen nollan suhteen) (Grönroos 2004, 122). Testissä nollahypoteesi hylättiin kaikkien muiden paitsi seuraavien attribuuttien kohdalla:

- (SERVQ1y) TAN1ODOTUS palveluympäristö on siisti ja palvelukanavat toimivia - (SERVQ1x) TAN1KOKEMUS palveluympäristö on siisti ja palvelukanavat toimivia
- (SERVQ2y) TAN2ODOTUS esitteiden, tuotteiden ja muiden materiaalien esillepano ja ulkonäkö on onnistunut - (SERVQ2x) TAN2KOKEMUS esitteiden, tuotteiden ja muiden materiaalien esillepano ja ulkonäkö on onnistunut

Näiden attribuuttien kohdalla voidaan sanoa, että ryhmät eivät eroa arvojen sijainnin perusteella toisistaan. Attribuuttien SERVQ1y ja SERVQ1x sekä SERVQ2y ja SERVQ2x kohdalla voidaan todeta, että mediaanien välillä ei ole erotusta. Mutta suurimmalla osalla odotuksen ja kokemuksen välisistä attribuuteista jakaumat ovat erilaiset, mikä kuvattu kuvioissa 26 ja 27. Kuviot 26 ja 27 esittävät palvelun laadun odotuksien ja kokemusten attribuuttien vastauksien jakautumisen neljänneksiin asteikolla 1-5. Kuvioita 26 ja 27 käytetään havainnollistamaan, miten arvot sijoittuvat alimpaan neljännekseen, ylimpään neljännekseen ja mediaaniin sekä mediaanin ja alimman- ja ylimmän neljänneksen välille. Aineisto (N=90) ei ole normaalijakautunut, mikä on havaittavissa kuviossa 26 ja 27, koska luvut keskittyvät ylimpään neljännekseen ja mediaanin ja ylimmän neljänneksen välille. Tämä täytyy ottaa huomioon analyyseissa ja siksi faktorianalyysin kohdalla tapauksia ja

attribuutteja on poistettu. Poistetut attribuutit ovat mainittu kuvioissa 26 ja 27 sekä kappa-
leessa 3.5 Faktorianalyysin edellytykset.

Kuvioissa 26 ja 27 on myös todettavissa aineiston negatiivinen vinous (skewness) ja huipukkuus (kurtosis) (liite 9). Palvelun laadun odotuksien negatiivinen vinous on vähäisempää kuin kokemusten. Myös palvelun laadun odotuksien huipukkuus oli vähäisempää kuin kokemuksen. Tämä on todettavissa kuvioista 26 ja 27, koska niissä havainnollistetaan miten 50% pienimistä luvista on jakautunut suuremmalle välimatkalle kuin 50% suurimmista luvuista. Myös huipukkuus on havaittavissa erityisesti kokemuksen osalta koska 50% lähimpänä mediaania ovat jakautuneet hyvin pienelle väleille (kuvio 27). Kun taas odotuksien osalta jakautuminen on laajempaa, mikä vähentää huipukkuuden kerrointa (kuvio 26).

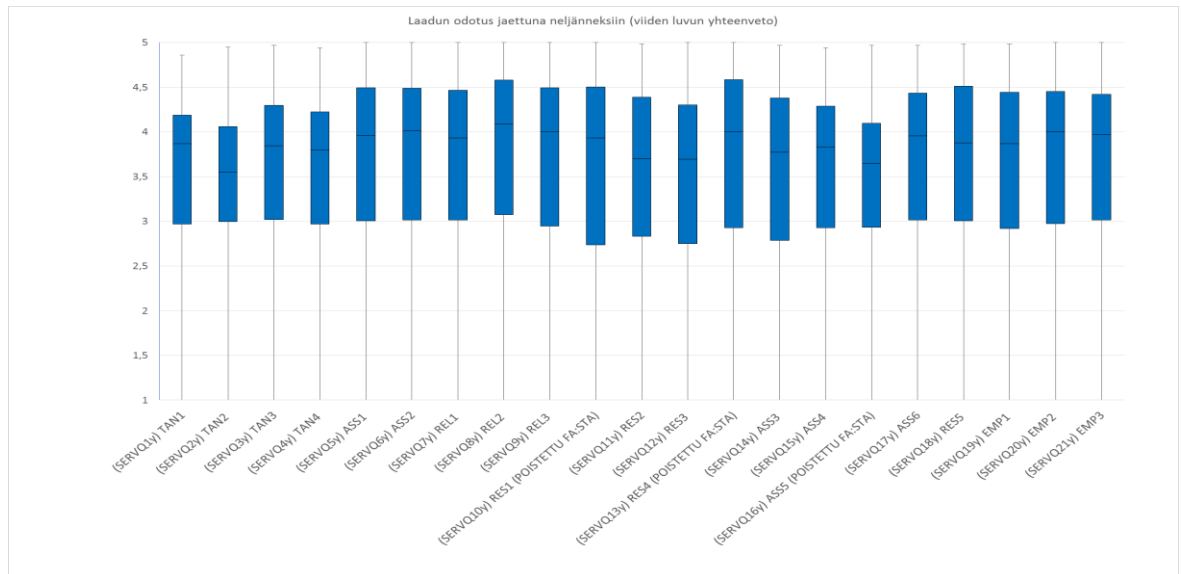
Kuviossa 26 on nähtävissä, miten laadun odotuksien attribuuttien vastaukset jakautuvat luvuiksi mielipideasteikolla 1-5. Vastaukset ovat jaettu neljänneksiin. Sinisen palkin puoleksi jakava viiva kuvaa vastausten mediaania (viivan kummallakin puolella 50% vastauksista). Mediaani on jokaisen vastauksen kohdalla lähempänä lukua neljä kuin lukua kolme. Voidaan todeta, että vastaukset ovat jakautuneet negatiivisesti vinosti, mikä tarkoittaa, että pienemmät arvot ovat jakautuneet laajemmalle alueelle kuin suuremmat arvot. Odotuksia palvelun laadun eri attribuutteja kohtaan voidaan pitää voimakkaana koska mediaani on >3. Täytyy tosin huomioida tapausten hajonta, josta voidaan todeta, että asiakkaiden odotukset palvelun laatua kohden vaihtelevat. Aineistoa ei voi pitää normaalijakautuneena, mikä täytyy ottaa huomioon käytetyissä analyysivaihtoehdoissa.

Matalimmat odotukset palvelun laadulle mediaanien (3,55 - 3,7) perusteella koskevat attribuutteja:

- SERVQ2y esitteiden, tuotteiden ja muiden materiaalien esillepano ja ulkonäkö on onnistunut
- SERVQ16y asiakaspalvelijan myyntitaidot
- SERVQ12y jonotus- ja vastausajat ovat lyhyitä
- SERVQ11y palvelu on joustavaa

Korkeimmat palvelun laadun odotukset mediaanin (4-4,085) perusteella koskevat attribuutteja:

- SERVQ6y asiakaspalvelijan neuvontataidot
- SERVQ8y palveluun liittyvät tehtävät esim. laskutus sekä tarjousten ja vahvistusten lähettäminen suoritetaan kuten luvattu
- SERVQ9y palvelutilanteessa annetut tiedot ovat luotettavia
- SERVQ13y asiakaspalvelija on aktiivinen palvelutilanteessa ja halukas auttamaan asiakasta
- SERVQ20y asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan toiveet ja erityistarpeet



Kuvio 26 Palvelun laadun odotukset attribuutit jaettuna neljänneksiin

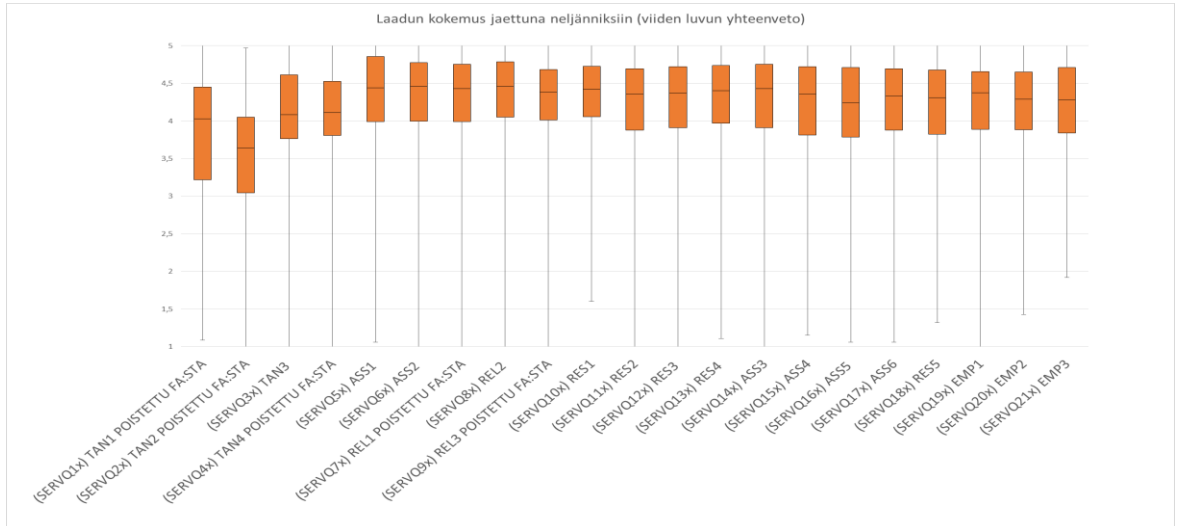
Kuvio 27 kertoo miten kokemukset palvelun laadusta ovat jakautuneet neljänneksiin. Oranssin palkin jakava viiva kuvaa mediaania (50% vastauksista viivan kummallakin puolella). Kuvioista on todettavissa, että mediaani on lähes jokaisessa attribuutin kohdalla yli 4, joten palvelun laatu koetaan hyvin korkeana. Matalimmat kokemukset palvelun laadusta mediaanien (3,55 - 3,7) perusteella koskevat attribuutteja:

- SERVQ1x palveluympäristö on siisti ja palvelukanavat toimivia
- SERVQ2x esitteiden, tuotteiden ja muiden materiaalien esillepano ja ulkonäkö on onnistunut
- SERVQ3x asiakaspalvelija on asiallinen ja olemus on siisti
- SERVQ4x käytössämme on nykyaikaiset palvelukanavat, -tavat ja -välineet
- SERVQ16x asiakaspalvelijan myyntitaidot
- SERVQ21x asiakaspalvelija asettaa asiakkaan etusijalle ja keskittyy asiakkaaseen

Korkeimmat palvelun laadun kokemukset mediaanin (4,43-4,46) perusteella koskevat attribuutteja:

- SERVQ5x asiakaspalvelija on ystävällinen
- SERVQ6x asiakaspalvelijan neuvontataidot
- SERVQ7x palvelu suoritetaan virheettömästi alusta loppuun
- SERVQ8x palveluun liittyvät tehtävät esim. laskutus sekä tarjousten ja vahvistusten lähettäminen suoritetaan kuten luvattu
- SERVQ14x asiakaspalvelija on ammattitaitoinen ja osaava

Alhaisemmat arviot ovat hajonneet laajemmalle alueelle kuin ylempi neljännes. Jakauma ei ole normaali vaan negatiivisesti vinoutunut kuten odotuksienkin osalta. Vinouman vuoksi myös kokemusten osalta jouduttiin jättämään attribuutteja faktorianalyysin ulkopuolelle. Nämä tapaukset mainittu kappaleessa 3.5 Faktorianalyysin edellytykset ja eritelty kuviossa 27.



Kuvio 27 Palvelun laadun kokemusten attribuutit jaettuna neljänneksiin

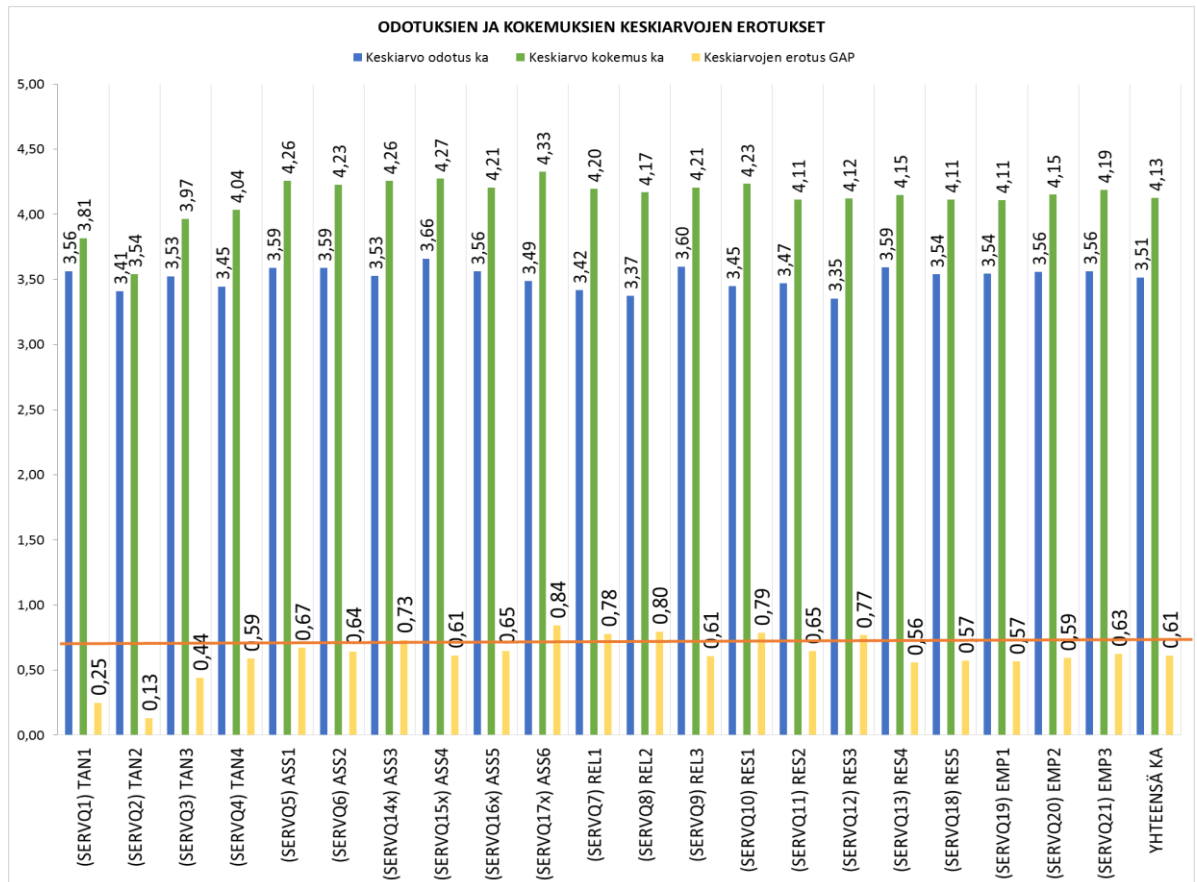
Kuiluanalyysiä käyttämällä havaittiin, että asiakkaiden kokemukset ovat korkeammat kuin odotukset jokaisen attribuutin kohdalla. Kuiluanalyysissa verrattiin lukujen keskiarvoja toisiinsa. Kaikkien palvelun laadun odotuksien ja kokemusten attribuuttien keskiarvojen ero on 0,61 (kuvio 28). Yhdenkään attribuutin kohdalla kuilu ei ole negatiivinen. Keskiarvoista voidaan todeta se, että asiakkaat ovat arvioineet kokemuksensa palvelusta hyvin korkealle. Kaikkien attribuuttien keskiarvo on kokemuksen osalta 4,13. Odotusten kohdalla kaikkien attribuuttien yhteenlaskettu keskiarvo on sen sijaan 3,51. Huomioitavaa on, että odotuksienkin keskiarvo on korkea.

Pienimmät positiiviset kuilut $<+0,6$ ovat attribuuteilla (kuvio 28):

- (SERVQ1) TAN1 palveluympäristö on siisti ja palvelukanavat toimivia
- (SERVQ2) TAN2 esitteiden, tuotteiden ja muiden materiaalien esillepano ja ulkonäkö on onnistunut
- (SERVQ3) TAN3 asiakaspalvelija on asiallinen ja olemus on siisti
- (SERVQ4) TAN4 käytössämme on nykyaikaiset palvelukanavat, -tavat ja -välineet
- (SERVQ13) RES4 asiakaspalvelija on aktiivinen palvelutilanteessa ja halukas auttamaan asiakasta
- (SERVQ18) RES5 asiakaspalvelija pyrkii selvittämään ilmenneet ongelmat ensi tilassa
- (SERVQ19) EMP1 palvelu on yksilöllistä
- (SERVQ20) EMP2 asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan toiveet ja erityistarpeet

Merkittävimmät positiiviset kuilut $>+0,7$ ovat attribuuteilla (kuvio 28):

- (SERVQ14) ASS3 asiakaspalvelija on ammattitaitoinen ja osaava
- (SERVQ17) ASS6 asiakaspalvelijan vuorovaikutus- ja viestintätaidot
- (SERVQ7) REL1 palvelu suoritetaan virheettömästi alusta loppuun
- (SERVQ8) REL2 palveluun liittyvät tehtävät esim. laskutus sekä tarjousten ja vahvistusten lähettäminen suoritetaan kuten luvattu
- (SERVQ10) RES1 palvelu on nopeaa
- (SERVQ12) RES3 jonotus- ja vastausajat ovat lyhyitä



Kuvio 28 Kuiluanalyysi

4.4 Faktoriansalyysi

Tässä tutkimuksessa faktoriansalyysiä käytetään 21 alkuperäisen muuttujan tiivistämisessä uusien faktoriulottuvuuksien alaisuuteen. Uusien laadun ulottuvuuksien avulla voidaan määrittää palvelun laadun kehityskohteita organisaatiossa. Faktoriansalyysin edellytykset aiheuttivat haasteita koska aineisto ei täyttänyt vaatimuksia kuten normaalijakautuneisuutta. Siksi ohessa olevat tulokset pohjautuvat muokattuun aineistoon. Alkuperäisestä aineistosta on poistettu ääriarvot. Kun arvoja poistettiin täytyi myös huomioida se, että tapahtumien määrää voidaan käyttää faktoriansalyysissä. 50 tapausta pidettiin alarajana. Faktoriansalyysissä on mukana 50 tapausta. Syy siihen on, että analyysistä haluttiin poistaa mahdollisimman vähän attribuutteja. Kuitenkin palvelun laadun odotuksien attribuuteista täytyi jättää kolme analyysistä pois ja kokemusten osalta viisi attribuuttia ei ole mukana analyysissä. Puuttuvat attribuutit kerrottu kappaleessa 3.4 Faktoriansalyysin edellytykset.

Uudet löydetyt palvelun laadun odotuksien ja kokemusten ulottuvuudet on kuvattu taulukoissa 6 ja 7. Palvelun laadun odotuksien attribuuttien (18 kpl) analyysin tuloksena syntyi 4 uutta palvelun laadun odotuksien ulottuvuutta, jotka on nimetty uudelleen (taulukko 6). Palvelun laadun kokemusta koskevien attribuuttien faktoriansalyysi on toteutettu 16 attribuutilla (taulukko 7) ja tuloksena 4 uutta palvelun laadun kokemusten ulottuvuutta. Tau-

luokissa 6 ja 7 käy ilmi uuden ulottuvuuden nimi, selitysosuus, faktorilataus, h^2 (kommunaliteti) ja reabilitettia kuvaa Cronbach's alpha luku.

Palvelun odotuksen ensimmäisessä faktorissa oli SERVQUAL-laatudimensioista luotettavuuteen ja vaikuttavuuteen liittyviä attribuutteja. Vaikuttavuuteen liittyy suurilta osin henkilöstön asiantuntevuus, jotta asiakas saa vakuuttavan käsityksen yrityksen toiminnasta. Tähän liittyy olennaisesti osaaminen ja tietotaito. Asiantuntevuus kuvaa myös attribuuttia luotettavuus, koska asiantuntevuuden osana voidaan pitää luotettavaa toimintaa. Attribuutti ystävällisyys on mukana korkealla faktorilatauksella ensimmäisessä faktorissa. Uusi palvelun laadun ulottuvuus (faktori 1) nimettiin ”asiantuntevaksi ja ystävälliseksi henkilöstöksi” (taulukko 6). Tämän ulottuvuuden selitysosuus on 20,6% palvelun laadun odotuksien attribuuttien vaihtelusta.

Palvelun odotuksen toisessa faktorissa oli SERVQUAL-laatudimensioista reagoitavuuteen ja luotettavuuteen liittyviä attribuutteja, joita olivat: palvelu on joustavaa, jonotus- ja vastausajat ovat lyhyitä sekä asiakaspalvelija pyrkii selvittämään ilmenneet ongelmat ensi tilassa. Nämä attribuutit yhdistettiin ulottuvuudeksi (faktori 2) nimeltään ”palvelun sujuvuus”, jonka selitysosuus on 19,5% palvelun laadun odotuksien attribuuttien vaihtelusta (taulukko 6).

Palvelun odotuksen kolmas ja neljäs faktori koostuvat kumpikin vain yhdestä SERVQUAL-laatudimensiosta, kun aiemmat kaksi faktoria on ollut yhdistelmä kahdesta SERVQUAL-laatudimensiosta. Kolmas faktori koostuu SERVQUAL-laatudimension empatia attribuuteista, joten luokka nimettiin sen mukaisesti ”asiakkaan huomioiminen yksilönä ja tarpeiden ymmärtäminen”. Ulottuvuuden selitysosuus on 14,4% palvelun laadun odotuksien attribuuttien vaihtelusta. Viimeiseen eli neljanteen muodostuneeseen faktoriin voimakkaasti lataa ainoastaan kaksi attribuuttia, jotka kuuluvat SERVQUAL-laatudimensioon konkreettinen ympäristö, joten ulottuvuus nimettiin ”palvelun konkreettisesti havaittavissa oleviksi ominaisuuksiksi”. Ulottuvuuden selitysosuus on pieni, ainoastaan 5,8% palvelun laadun odotuksien attribuuttien vaihtelusta.

Taulukko 6 Odotetun palvelun laadun uudet ominaisuudet

ODOTETUN PALVELUN LAADUN UUDET OMINAISUUDET				
FAKTORIULOTTUVUUS (selitysaste)	ATTRIBUUTTI	FAKTORI LATAUS	h ²	Cronbach's alpha
Faktori 1: Asiantunteva ja ystävällinen henkilöstö (20,6%)	(SERVQ5y) ASS1ODOTUS asiakaspalvelija on ystävällinen	0,701	0,879	0,840
	(SERVQ6y) ASS2ODOTUS asiakaspalvelijan neuvontataidot	0,773	0,794	
	(SERVQ7y) REL1ODOTUS palvelu suoritetaan virheettömästi alusta loppuun	0,641	0,768	
	(SERVQ9y) REL3ODOTUS palvelutilanteessa annetut tiedot ovat luotettavia	0,553	0,679	
	(SERVQ15y) ASS4ODOTUS asiakaspalvelijan tuotetieto	0,556	0,556	
Faktori 2: Palvelun sujuvuus (19,5%)	(SERVQ11y) RES2ODOTUS palvelu on joustavaa	0,657	0,855	0,835
	(SERVQ12y) RES3ODOTUS jonotus- ja vastausajat ovat lyhyitä	0,605	0,731	
	(SERVQ18y) REL4ODOTUS asiakaspalvelija pyrkii selvittämään ilmenneet ongelmat ensitilassa	0,81	0,899	
Faktori 3: Asiakkaan huomioiminen yksilönä ja tarpeiden ymmärtäminen (14,4%)	(SERVQ19y) EMP1ODOTUS palvelu on yksilöllistä	0,569	0,798	0,834
	(SERVQ20y) EMP2ODOTUS asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan toiveet ja erityistarpeet	0,961	0,979	
	(SERVQ21y) EMP3ODOTUS asiakaspalvelija asettaa asiakkaan etusijalle ja keskittyy asiakkaaseen	0,59	0,608	
Faktori 4: Palvelussa konkreettisesti havaittavissa olevat ominaisuudet (5,8%)	(SERVQ3y) TAN3ODOTUS asiakaspalvelija on asiallinen ja olemus on siisti	0,552	0,692	0,726
	(SERVQ4y) TAN4ODOTUS käytössämme on nykyaikaiset palvelukanavat, -tavat ja -välineet	0,935	0,999	
*kokonaisselitysaste 60,4% muuttujien vaihtelusta				

Palvelun laadun kokemusta koskevien attribuuttien faktorianalyysi oli haastavampi, koska se toteutettiin 16 attribuutilla. Taulukossa 7 on nähtävissä, että ensimmäisen faktorin selitysaste on huomattava 45,1%, joten se selittää huomattavan osan kaikkien attribuuttien vaihtelusta. Faktori 1 koostuu SERVQUAL-laatudimensioista empatia ja vaikuttavuus. Koska selitysaste oli niin huomattava, luokka nimettiin yleisesti asiakaslähtöisyydeksi, jolla viitataan koko organisaation palvelustrategiaan. Muut huomattavasti vähemmän vaihtelua selittävät ulottuvuudet ovat asiakkaan aktiivinen johdattelu läpi palvelukohtaamisen (faktori 2), luottamus henkilöstön ja asiakkaan välillä (faktori 3) ja asiakaspalvelija omistautuneisuus ja valtuutus tehdä päätöksiä (faktori 4).

Taulukko 7 Koetun palvelun laadun uudet ominaisuudet

KOETUN PALVELUN LAADUN UUDET OMINAISUUDET				
FAKTORIULOTTUVUUS (selityssaste*)	ATTRIBUUTTI	FAKTORI LATAUS	h ²	Cronbach's alpha
Faktori 1: Asiakslähtöisyys (45,1%)	(SERVQ17x) ASS6KOKEMUS asiakaspalvelijan vuorovaikutus- ja	0,737	0,756	0,88
	(SERVQ19x) EMP1KOKEMUS palvelu on yksilöllistä	0,846	0,888	
	(SERVQ20x) EMP2KOKEMUS asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan toiveet ja erityistarpeet	0,637	0,734	
	(SERVQ21x) EMP3KOKEMUS asiakaspalvelija asettaa asiakkaan etusijalle ja keskittyy asiakkaaseen	0,604	0,882	
Faktori 2: Aktiivinen asiakkaan johdattelu läpi palvelukohtaamisen (6,8%)	(SERVQ13x) RES4KOKEMUS asiakaspalvelija on aktiivinen palvelutilanteessa ja halukas auttamaan asiakasta	0,604	0,87	0,827
	(SERVQ15x) ASS4KOKEMUS asiakaspalvelijan tuotetieto	0,779	0,869	
	(SERVQ16x) ASS5KOKEMUS asiakaspalvelijan myyntitaidot	0,656	0,761	
Faktori 3: Luottamus henkilöstön ja asiakkaiden välillä (6,1%)	(SERVQ5x) ASS1KOKEMUS asiakaspalvelija on ystävällinen	0,637	0,718	0,822
	(SERVQ6x) ASS2KOKEMUS asiakaspalvelijan neuvontataidot	0,803	0,863	
	(SERVQ8x) REL2KOKEMUS palveluun liittyvät tehtävät esim. laskutus sekä tarjousten ja vahvistusten lähettäminen suoritetaan kuten luvattu	0,514	0,797	
Faktori 4: Asiakaspalvelijan omistautuneisuus ja valtuutus tehdä päätöksiä eri tilanteissa (5,9%)	(SERVQ11x) RES2KOKEMUS palvelu on joustavaa	0,714	0,675	0,682
	(SERVQ14x) ASS3KOKEMUS asiakaspalvelija on ammattitaitoinen ja osaava	0,742	0,91	
*kokonaisselityssaste 63,9% muuttujien vaihtelusta				

4.5 Avoimet vastaukset ja suosittelu

Kyselyyn vastanneista N=177 96,6% suosittelisi palveluita. 1,7% ei suosittelisi ja 1,7% ei osaa sanoa (kuvio 29). Kaiken kaikkiaan tämä kertoo korkeasta asiakastyytyväisyydestä. Kuitenkin melkein 2% luultavasti ei ollut ollenkaan tyytyväinen ja he voivat omalla viestinnällään vaikuttaa kohdeorganisaation imagoon negatiivisesti. Kohtaan, jossa asiakkaat vastasivat kysymykseen ”suosittelisitko palveluamme”, oli liitetty avoin vastausmahdollisuus, jos vastaus oli ”en suosittelen”. Tähän kohtaan liittyy seuraavat vastaukset (3 kpl):

- ” Matkavarauksen täytyy tehdä puhelimesta ja myös matkan maksaminen oli hankalampaa kuin Viking Linellä”

- ”alennus laivalipuista on pieni. Saman alennuksen saa laivayhtiöiden jäsenyyksillä”
- ” hinta oli korkeampi kuin laivavarustamon oma tarjous”

Edellä mainituissa kommentteissa toistui teemana hinta ja sen määrä suhteessa muualta saataviin sekä varauksen teon vaikeus. Ensimmäisessä kommentissa viitataan ilmeisesti siihen, että toiveena olisi, että varauksen voisi tehdä itse verkkosivuilla, mikä toisaalta on myös tulkittava toiveena siitä, että asiointi helpottuisi ja asiakas voisi asioida toiveidensa mukaisella tavalla.



Kuvio 29 Suosittelevien asiakkaiden osuus

Lisäksi palvelun kyselyyn lisättiin kaksi avointa kysymystä, joihin asiakkaiden oli mahdollista vasta vapaasti. Kysymykset olivat:

- (AVOINQ1) Mitkä muut kuin edellä mainitut palvelun laadun ominaisuudet ovat sinulle tärkeitä?
- (AVOINQ2) Tässä kohdassa voit vapaasti kertoa, miten mielestäsi voisimme parantaa palvelumme laatua?

Kaikkiaan kohtaan (AVOINQ1) vastasi 42 ja kohtaan (AVOINQ2) 47 tapausta. Kaikki vastaukset ovat liitteenä 6 ja 7. Kaikki avoimet vastaukset yhdistettiin yhteen sanapilvianalyyysiin (kuviokuva 30), jossa on todettavissa, että positiivinen palaute korostuu. Toistuvimmat sanat sanapilvianalyyysissä ovat: palvelu, kaikki, oli, hyvin ja kiitos. Sanoja jotka kertovat kehittämistä ovat: mutta, voisi, liikaa ja jos.

Aineisto käytiin läpi myös lukemalla ja vastauksista etsittiin yhteneväisiä tekijöitä kehitettävien tekijöiden osalta. Tulokset olivat seuraavat:

- Hintaan, etuihin ja alennuksiin liittyvät kommentit yht. 22
- Reklamaatioiden hoitaminen ja virheet: 5 kommenttia

- Palvelukanavien kehitykseen liittyen 4 kommenttia (perinteiset ratkaisut vs. itsepalvelu)
- Samat palvelut, helpommin, samaan hintaan tai halvemmalla muilta: kommentteja 7
- Laajempi palveluvalikoima ja erikoistuminen mainittu 3 kertaa
- Yhteystiedot hankalasti löydettävissä ja nettisivujen epäselvyys: kommentteja 3
- Odotus ja jonotus mainittu 3 kertaa (tähän liittyen yksittäinen kommentti asiakas- ja matkahistorian käyttönotosta)

Yhteenvedon voidaan todeta, että avoimissa vastauksissa nousi esiin kommentit etujen ja alennuksien vähäisyydestä sekä virheiden ja niiden käsittely. Asiainnoinnissa helppoutteen liittyen nousi esiin sekä positiivisia että negatiivisia kommentteja. Vastaukset joissa mainittiin odottaminen, jonottaminen, yhteystietojen löytäminen, nettisivujen selkeys ja palvelukanaviin liittyvät kommentit tulkittiin tarkoittavan toivetta palvelun helppoudesta ja sujuvuudesta. Vaikka kommentteja liittyen palveluvalikoiman suppeuteen ja erikoistumiseen ei ollut montaa, kannattaa ne huomioida erityisesti sen vuoksi että laivamatkojen myynti on vähentynyt ja tämän tutkimuksen osalta ei voi todeta, että myynti olisi vähentynyt laatutekijöiden vuoksi.



Kuvio 30 Sanapilvi kaikista avoimista vastauksista

5 Rajoitukset

Tutkimuksen validiteettiin vaikutettiin erityisesti tutkimuksen huolellisella suunnittelulla, jotta tutkimus selvittää, sitä mitä sen on tarkoitus selvittää. Heikkilän (2014a, 27) mukaan validiteettiin ei voi vaikuttaa jälkikäteen vaan nimenomaan huolellisella etukäteissuunnittelulla ja tarkasti harkitulla tiedonkeruulla. Tässä kappaleessa arvioidaan kyselytutkimusta koskevien ominaisuuksien ja haasteiden kautta tämän tutkimuksen rajoituksia, reliabiliteettia ja validiteettia.

Kyselyn suurimpana heikkoutena pidetään saadun tiedon pinnallisuutta ja sitä että ei voi olla varmoja siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet vastaamiseen, miten onnistunut kysymystenasettelu tai miten perehtyneitä tai tietoisia vastaajat ovat liittyen kyselyn aiheeseen. Toisaalta kysely menetelmänä on nopea ja tehokas sekä mahdollistaa laajan aineisto keräämisen. Edellytyksenä kyselylle on, että aiempaa tietoa tutkitusta ilmiöstä täytyy olla runsaasti. (Ojasalo ym. 2014, 121-122.)

Erityisen alttiita luotettavuus- ja pätevyysongelmille ovat mielipidekyselyt, koska vastaaja ei välttämättä ole tietoinen omista tuntemuksistaan tai ei ole miettinyt tuntemuksiaan liittyen asiaa ennen kysymykseen vastaamista. Vastaajan oman mielipiteen tulkintaan voi vaikuttaa mielentila, ympäristö ja ajankohta. On kyseenalaista, onko ihmisen mahdollista arvioida ja tulkita omia tuntemuksiaan objektiivisesti sekä tuntemuksia vastaavan arvon mukaisesti numeerisella mielipideasteikolla. (Taanila 2014a, 23.)

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tarkkuutta, joka tarkoittaa, että tutkimustulokset eivät saa olla sattumanvaraisia eli tutkimuksen on oltava toistettavissa samanlaisin tuloksin (Heikkilä 2014a, 28). Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena koska laivamatka-asiakkaiden määrä on pieni. Heikkilän (2014a, 42) mukaan kannattaa kokonaistutkimuksen tekoa harkita, jos otoksen koko on kolmasosa perusjoukosta. Jokaisen asiakkaan tiedot tallennettiin manuaalisesti, joten riskinä on, että kaikkien tietoja ei tallennettu, jolloin se heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. Asiakaspalveluhenkilökuntaa ohjeistettiin ja muistuttiin useita kertoja keräämään kaikkien laivamatka-asiakkaiden sähköpostit kyselyn postituslistalle. Tutkimuksen suunnitteluvaiheeseen liittyi haasteita, jotka voivat vaikuttaa aineiston vinoutuneisuuteen. Tämä täytyy ottaa huomioon vastauksien tulkinnessa ja niiden yleistämisessä koko perusjoukkoon. Aineiston ikä ja sukupuolijakaumaa on verrattu jäsenrekisterin jakaumaan, jotta voitaisiin todeta ainakin näiltä osin otannan onnistuneen. Muiden tausta tietojen vertaaminen samalla tavalla ei ole mahdollista.

Kysely on toteutettu nettipohjaisella Zef:in kyselytyökalulla. Heikkilän (2014a, 17) mukaan kyselyn kohdentaminen tutkimuksen kohderyhmälle on haastavaa, siksi kysely päädyttiin rajaamaan hyvin pienelle kohderyhmälle, laivavarausasiakkaille. Tällöin voidaan olla varmoja siitä, että mitataan sitä mitä pitääkin eli tutkimus on tutkittavien osalta validi. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostilla. Kun kyselyyn vastattu niin linkkiä ei voinut enää käyttää uudestaan, mikä estää saman henkilön vastaamisen useamman kerran. Päädyttiin käyttämään nettipohjaista kyselyä koska sähköposti on käytössä suurimmalla osalla perusjoukosta. Internetkyselyiden teko vaatii osaamista ja tutkimuksen onnistuminen riippuu teknisestä toteutuksesta (Heikkilä 2014a, 17). Zef:in ratkaisu oli helppo käyttöinen, mikä vaikutti päätökseen toteuttaa kysely edellä mainitulla tavalla. Internetpohjaiseen kyselyyn liittyvät seuraavat piirteet (Heikkilä 2014a, 18):

- vastausprosentti riippuu kohdejoukosta
- haastattelijoita ei tarvita
- haastattelijan vaikutusta vältetään
- vastausten saanti on nopeaa
- mahdollistaa pitkän kyselylomakkeen käytön, mutta kato lisääntyy sitä mukaan, kun kysymysten määrä kasvaa
- arkaluonteisten kysymysten käyttö onnistuu hyvin
- avoimiin kysymyksiin jätetään helposti vastaamatta
- vastausten tarkkuus on kyseenalaista
- väärinkäsityksen mahdollisuus on suuri
- anonymiteetti
- mahdollisuus käyttää oheismateriaaleja
- ei mahdollista tehdä lisähavaintoja

Edellä mainitut ominaisuudet ja rajoitukset kyselyn käytössä on otettu huomioon suunnitteluvaiheessa. Todettiin että tutkimustavoite voidaan saavuttaa käyttäen menetelmänä ja kyselyn toteutuksen hyvät puolet todettiin merkittävimmäksi kuin haasteet.

Kokonaisuudessaan kyselyyn vastasi 177 henkilöä, jotka olivat asioineet Autoliiton matkailupalveluissa varatakseen tai tiedustellakseen laivamatkan varausta. Kaikkiaan kysely lähetettiin 420 henkilölle. Vastausprosentti oli 46,7, joista kyselyn loppuun tekivät 42,1% ja kesken jättivät 4,5%. Kato on huomattava mutta se on tiedostettu, kun kyselytutkimus on valittu menetelmäksi. Hieman yli 40% vastausprosentti on hyvä, koska kyselyihin on vaikea saada korkeaa vastausprosentteja. Houkuttimena vastaamaan käytettiin tuotepalkintoja, joita arvottiin vastanneiden kesken. Lisäksi täytyy huomioida, että 177 vastaajasta 90 oli vastannut kaikkiin palvelun laatua arvioiviin attribuutteihin ja faktorianalyysin edellytykset täytti 50 tapausta. Tässä tutkimuksessa kato aiheuttaa haasteita reliabiliteetille. Jokaisessa kysymyskohdassa oli mahdollisuus jättää vastaamatta tai vastata en osaa sanoa, mikä vaikutti niin, että jokaisessa vastauskohdassa on vaihteleva määrä vastauksia. Kadon aiheuttaa vastaamatta jättäminen. Palvelun laatua koskeviin attribuutteihin vastasi 90 henkilöä kaikkiin kohtiin, mikä vaikeuttaa tutkimuksen reliabiliteettia, koska paljon tapauksia (87) jää tutkimuksen ulkopuolelle. Tätä kutsutaan eräkadoksi (Heikkilä 2014a, 42).

Heikosta mittaamisen reliabiliteetista seuraa myös heikko validiteetti, mutta validiteetin heikkous ei välttämättä vaikuta reliabiliteettiin. Menetelmävalintojen virheellisyys ja lasku- virheet heikentävät luotettavuutta. Kokonaistutkimuksen uhkana on peittovirhe ja kato (ulkoinen validiteetti), jolloin tulokset ovat heikosti yleistettävissä perusjoukkoon. Peittovirheessä otantakehikko ei sisällä välttämättä koko perusjoukkoa tai sinne saattaa joutua tapauksia, jotka eivät kuulu perusjoukkoon. Kato tarkoittaa sitä, että vastaamatta jättäneet voivat olla erilaisia kuin vastanneet, mikä aiheuttaa virheitä tuloksiin. Kyselytutkimuksessa kato voi aiheuttaa merkittäviä virheitä tuloksiin, koska vastausprosentit jäävät usein alhaisiksi. (Taanila 2014b.)

Aineiston (N=50) koko on pieni ja faktorianalyysiin 50–100 tapauksen joukko on huono, mutta korkeat kommunaliteetit $>0,6$ vähentävät tapausten tarpeen määrää (Miettunen, 19.10.2006). Tosin kommunaliteettien kohdalla täytyy todeta, että kommunaliteetteja laskettaessa kommunaliteetin arviot saivat arvoja >1 , mikä tarkoittaa, että faktorianalyysiin lasketaan kommunaliteetti, joka saatu toistoissa ennen kuin ylittää arvon 1 (University of Nebraska–Lincoln n.d.). Tämä viittaa huonoihin ennako kommunaliteetti arvioihin, pieneen aineistoon, liian vähäiseen tai liian suureen määrään yleisiä faktoreita tai data ei sovi faktorimalliin (SAS 2010). Faktorianalyysi voidaan suorittaa, mutta tuloksiin täytyy suhtautua varauksella aineiston pienuuden vuoksi.

SERVQUAL-mittariin pohjautuva kysely nostaa tutkimuksen validiteettia, koska kyseistä menetelmää on käytetty palvelun laadun tason selvittämisessä matkailualalla. Mutta toteutuksessa käytetty vastaustapa voi vaikuttaa validiteettiin. Kyselyn toteutus palvelun laadun attribuuttien arvioinnin osalta nelikentällä voi myös vaikuttaa tuloksiin vääristävästi. Vaikka väittämien yksiselitteinen ymmärtäminen on testattu, on silti mahdollista, että kaikki eivät ole ymmärtäneet ohjeistuksesta huolimatta, miten nelikenttää käytetään. Toisaalta tiedossa on reklamaatioiden määrän perusteella ja asiakkaiden palautteen perusteella, että palvelun laadun tason ei pitäisi olla matala. Siltä osin voidaan todeta, että tulokset ovat saman suuntaiset kuin käsitykset palvelun laadun tasosta, jolloin vaikuttaisi siltä, että nelikenttää on osattu käyttää.

Kyselytutkimuksen tavoitteena ei ole tarkastella vastauksia yksittäisen vastaajan osalta, mutta vastausten perusteella pitää voida kuvailla vastaajaa todenmukaisesti tutkimuksessa tärkeiden ominaisuuksien osalta. Mittaamisen validiteettia heikentää, jos kyselylomakkeen kysymykset eivät mittaa sitä, mitä niiden pitäisi mitata. (Taanila 2014b.) Satunnaiset virheet, jotka esiintyvät vastauksissa, heikentävät mittaamisen reliabiliteettia, kuten (Taanila 2014b):

- kysymykset ymmärretään eri tavalla vastaajien joukossa
- vastauksiin ei vastat rehellisesti kaikkien vastaajien toimesta
- vastausta ei muisteta oikein kaikkien vastaajien toimesta
- satunnaiset tekijät vaikuttavat vastausten vaihteluun
- vastaus on kirjattu vahingossa väärin

Uusien faktoreiden reliabiliteetti voidaan mitata Cronbach's alpha -luvulla (taulukko 7 ja 6). Cronbach's alpha -luku on laajalti käytetty markkinointitutkimuksen saralla mittaamaan muuttujien sisäistä vaihtelua. Tällä pyritään näyttämään, että asteikon muuttujat käyttäytyvät samalla tavalla ja mittaavat samaa asiaa eli tutkimuksen reliabiliteettia. Hyväksyttävänä rajana kirjallisuuden mukaan pidetään Cronbach's alpha -lukua, joka on 0.70-0.95. (Tavakol & Dennick 2011.) Tässä tutkimuksessa Cronbach's alpha -luvut ovat välillä 0,682-0,88 eli voidaan todeta lukujen perusteella lukujen mittaavan samaa asiaa. Palvelun kokemuksen faktori 4 kohdalla luku on 0,682, joka on hyväksyttävän luvun rajoissa. Täytyy pohtia kannattaako faktoria huomioida johtopäätöksissä. Cronbach's alpha -luvun perusteella voidaan todeta, että faktorianalyysin tulokset reliaabeleja.

Aikaisemmin tässä kappaleessa mainitut seikat vaikuttavat tutkimustulosten yleistettävyyteen. Voidaan todeta, että tuloksia voidaan käyttää vain kohdeorganisaation tutkimuksen kohteena olleiden toimintojen kehittämiseen. Toisaalta tutkimuksessa on onnittu selvittämään tavoitteen mukaista tietoa, koska tällä raportilla voidaan osoittaa, että tulokset on saatu osana tätä kehittämistehtävää. Validiudella kuvataan sitä, että mitataan ja tarkastellaan tutkimusongelman mukaista ilmiötä (Vilpas 2016, 12).

6 Johtopäätökset

Tässä osiossa käydään läpi tutkimusprosessin vaiheet ja yhdistetään teoriataustassa esiin nostetut seikat tutkimuksen tuloksiin. Lisäksi esitetään kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia kohdeorganisaatiolle. Kappaleessa yhteenveto tutkimusongelman ja tavoitteiden kannalta merkittävimmät tulokset tiivistetään ja yhdistetään teoriataustaan. Yhteenvedossa esitelyjen seikkojen perusteella esitetään organisaatiolle kehitysehdotuksia ja suuntaa jatkotutkimukselle. Tutkimuksen tulokset on esitetty kohdeorganisaatiolle ja johtopäätökset toimitettu johdolle.

Tässä osiossa esitetään vastaukset johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Pää-tutkimusongelma oli, mikä on AL-Palvelut Oy:n matkailupalveluita käyttävien asiakkaiden käsitys palvelun laadusta ja mitkä ovat merkittävimmät palvelun laadun ominaisuudet, joita kohdeorganisaation pitäisi keskittyä kehittämään matkailupalveluiden osalta? Pää-tutkimusongelma jaettiin alaongelmiin, joita olivat:

- Onko matkailupalveluita käyttävien asiakkaiden palvelun odotuksissa ja kokemuksissa eroa?
- Onko matkailupalveluita käyttävien asiakkaiden vastauksissa todettavissa yhtenäisyyksiä koskien eri palvelun laadun ominaisuuksia?
- Mitkä ovat merkittävimmät palvelun laatuun vaikuttavat ominaisuudet:

Tässä osiossa pyritään esittämään tulokset huomioiden kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet, jotka olivat:

- Palvelun laadun tason toteaminen ja kehityskohteiden löytäminen vertaamalla asiakkaiden palvelun kokemuksia ja odotuksia
- Kerätystä aineistosta laajempien palvelun laadun ulottuvuuksien löytäminen ja niiden hyödyntäminen suuntana palvelun laadun kehittämiseksi organisaatiossa
- Palvelun laadun kehittämistoimien kuvaaminen valittujen näkökulmien mukaisesti

Tutkimusprosessi kesti kokonaisuudessaan noin kaksi vuotta. Prosessi koostui erilaisista vaiheista, joista aiheen suunnittelu ja tutkimusongelman määrittäminen olivat aikaa vievimmit. Teoriataustan kerääminen tuki tutkimusongelman selventymistä ja tutkimussuunnan löytymistä. Koska kysely perustui olemassa olevaan SERVQUAL-mittariin itse kyselyn suunnittelu ja toteuttaminen oli nopea vaihe. Luonnollisesti siihenkin liittyi paljon yksityiskohtia, jotka täytyi ottaa huomioon. Kyseessä oli kuitenkin enemmän tekniseen toteutukseen liittyviä seikkoja, jotka täytyi ratkaista siten, että kyselyn reliabiliteetti ja validiteetti olisivat hyväksyttäviä. Dan analysoiminen oli toiseksi haastavin vaihe, koska aiheeseen täytyi perehtyä ja selvittää, mitä analyyseja aineistolle olisi ylipäänsä mahdollista käyttää. Tässä vaiheessa opinnäytetyöohjaaja oli suureksi avuksi. Raportin kirjoittaminen on kulkenut kehittämisprosessin rinnalla koko kahden vuoden ajan. Haastavaa kirjoittamisessa oli ”punaisen langan” säilyminen loppuun saakka. Palvelun laadun kehittäminen oli mielenkiintoinen, monimutkainen ja laaja aihe, jota voidaan lähestyä useista näkökulmista.

Aihetta on tutkittu aiemmin aktiivisesti eri näkökulmista, mikä osoittaa aiheen tärkeyden ja ajankohtaisuuden.

Tässä kehittämistehtävässä ei ollut tavoitteena tuottaa teoriaan mitään uutta vaan tutkia palvelun laatua tietyssä hyvin kapeassa kontekstissa ja käyttää tuloksia kohdeorganisaation palvelun laadun systemaattisen kehittämisen tukena. Tutkijan oma osaaminen liittyen palvelun laatuun, tutkimuksen toteuttamiseen ja tiedon analysointiin kasvoi koko prosessin ajan. Tutkija pääsi osoittamaan myös oman osaamisensa esittelemällä tulokset kohdeorganisaatiolle. Tutkija sai palautetta toteutettuun tutkimukseen liittyen. Tuloksia aiotaan hyödyntää päätöksenteon tukena tulevaisuudessa soveltuvilta osin.

6.1 Yhteenveto

Tavoitteena oli selvittää asiakkaiden käsitystä kohdeorganisaation matkailupalveluiden laadun tasosta ja siitä, mitkä palvelun laadun ominaisuudet asiakkaat kokevat merkittävimmiksi. Teoriataustan pohjalta päädyttiin käyttämään SERVQUAL-mittaria selvittämään asiakkaiden palvelun odotuksia ja kokemuksia. Koska SERVQUAL-mittari koostuu ennalta määritetyistä laatudimensioista, oli faktorianalyysia käyttämällä tarkoitus löytää niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä – palvelun laadun laajemmat ulottuvuudet. Tutkimus toteutettiin markkinointitutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin SERVQUAL-mittariin perustuvaa kyselyä.

Kokonaisuudessaan kyselyyn vastasi 177 henkilöä, jotka olivat asioineet Autoliiton matkailupalveluissa varatakseen tai tiedustellakseen laivamatkan varausta 1.2.2016–31.5.2016. Kaikkiaan kysely lähetettiin 420 henkilölle. Vastausprosentti oli 46,7, joista kyselyn loppuun tekivät 42,1% ja kesken jättivät 4,5%. Kuiluanalyysiin huomioitiin tapaukset (N=90), jotka olivat vastanneet jokaiseen palvelun laadun attribuuttiin. Faktorianalyysissa oli mukana 50 tapausta, jotka täyttivät faktorianalyysin edellytykset. Taustamuuttujien perusteella on todettavissa, että tutkimuksessa mukana olevat tapaukset vastaavat kohdeorganisaation tiedossa olevaa profiilia asiakkaista.

Tulosten perusteella taustamuuttujista nousi esiin, että sukupuoli vaikutti palvelun kokemuksen faktoreiden 1 ja 2 arvioimiseen. Kyseiset faktorit ovat ”asiakaslähtöisyys” ja ”aktiivinen asiakkaan johdattelu läpi palvelukohtaamisen”, joiden kohdalla naisten antamat arviot olivat keskiarvoltaan korkeammat kuin miesten. Tämän perusteella voidaan todeta, että naiset ja miehet voivat kokea palvelun laadun eri tavalla. Lisäksi puhelimen merkittävimmäksi asiointikanavaksi valinneet arvoivat kokemuksen faktorit 3 ja 4 korkeammilla arvosanoilla. Kyseiset faktorit ovat ”luottamus henkilöstön ja asiakkaiden välillä” sekä

”asiakaspalvelijan omistautuneisuus ja valtuutus tehdä päätöksiä eri tilanteissa”. Tästä voi päätellä, että puhelimessa asiakas kokee palvelun luotettavammaksi. Koska puhelimessa palvelu tapahtuu juuri siinä hetkessä, asiakkaan tarpeet täytyy ratkaista välittömästi. Asiakaspalvelijan kyvykyys tehdä ratkaisuja korostuu. Sähköpostin kautta asioidessa palvelutilanne on aivan erilainen. Kannattaakin miettiä, miten sähköpostin välityksellä tapahtuvaa palvelukohtaamista voidaan kehittää.

Todettiin että ikä tai asiakassuhteen kesto eivät vaikuttaneet palvelun laadun attribuuttien arviointiin. Erityisesti merkittävää on se, että uudet asiakkaat kokevat palvelun laadun yhtä hyvänä kuin muut asiakkaat, mikä antaa hyvät mahdollisuudet asiakassuhteiden jatkumiselle. Taustamuuttujien osalta muita huomioita olivat seuraavat seikat: Laivamatka-asiakkaat ovat keski-ikäisiä ylittäneitä, mikä kannattaa ottaa huomioon palveluiden suunnittelussa. Lisäksi palvelujen suunnittelussa kannattaa miettiä, miten voidaan tavoittaa nuorempia potentiaalisia asiakkaita. Koska chat-palvelu ei noussut esiin tärkeimpien kanavien joukossa, täytyy arvioida, onko sen tuottamiselle tarvetta.

Asiakastyytyväisyydestä kertoo asiakkaiden halu suositella palvelua, mikä tukee myös palvelun laadun attribuuteista saatuja erittäin korkeita tuloksia. Monivalintakysymyksissä kävi ilmi, että noin puolet laivavarausasiakkaista ei käytä lisäpalveluja ollenkaan. Tämä kannattaa huomioida tulevaisuudessa selvittämällä, mitä palveluja asiakkaat kokevat tarpeellisiksi (ks. 6.3 Jatkotutkimusehdotukset). Palvelukanavien käytön kohdalla päällekkäisten kanavien käyttämisen vaikutukset kohdeorganisaation prosesseihin on hyvä selvittää. Lisäksi tulevaisuudessa täytyy miettiä, mikä on paikan päällä asioinnin tarve, koska paikan päällä asioivien osuus oli hyvin pieni verrattuna muihin kanaviin. Myymälän ja neuvontapalveluiden suunnittelussa kannattaa kuitenkin huomioida mahdollisuus, että paikan päälle asioimaan saapuvat asiakkaat voivat haluta monipuolisimpia palveluja. Tähän liittyviä kommentteja oli havaittavissa avoimissa vastauksissa (liite 6 ja 7).

Tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, että asiakkaiden kokemukset ja odotukset ovat linjassa keskenään. Asiakkaiden kokemukset ovat keskimäärin 0,66 korkeammat kuin odotukset. Teoriaan vedoten voidaan todeta, että kohdeorganisaatio onnistuu tarjoamallaan palvelulla saavuttamaan asiakkaiden odotukset ja tämän perusteella asiakkaan kokema palvelun laadun taso on hyvä. Zeithaml ja Perry (1996, 117) määrittelevät palvelun laadun erinomaisten tai ylivertaisen palvelun toimittamiseksi suhteessa asiakkaan odotuksiin. Voidaan yleisellä tasolla todeta, että kohdeorganisaation palvelun laadussa ei ole merkittäviä ongelmia. Kokonaisuutena voidaan todeta, että kohdeorganisaatio on onnistunut palvelun laadun tuottamisessa asiakkaiden kokeman laadun mukaan, koska palvelun laadun kokemukset ovat korkeammat kuin odotukset. Luvut ovat hajautuneet tiiviimmin kokemusten

(kuvio 27) kuin odotusten (kuvio 26) osalta, mikä tarkoittaa, että asiakkaiden arviot koetusta palvelun laadusta ovat yksimielisempiä kuin odotusten osalta. Aineiston jakautumisen perusteella voidaan todeta, että toimitettu palvelun laatu on tasaista ja korkeatasoisota (kuvio 27).

Pienimmät positiiviset kuilut odotuksen ja kokemuksen välillä olivat attribuuteilla:

- palveluympäristö on siisti ja palvelukanavat toimivia
- esitteiden, tuotteiden ja muiden materiaalien esillepano ja ulkonäkö on onnistunut
- asiakaspalvelija on asiallinen ja olemus on siisti
- käytössämme on nykyaikaiset palvelukanavat, -tavat ja -välineet
- asiakaspalvelija on aktiivinen palvelutilanteessa ja halukas auttamaan asiakasta
- asiakaspalvelija pyrkii selvittämään ilmenneet ongelmat ensi tilassa
- palvelu on yksilöllistä
- asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan toiveet ja erityistarpeet

Edellä mainittuihin palvelun laadun ominaisuuksiin kannattaa kiinnittää kohdeorganisaation toimesta huomiota, jos laatua halutaan parantaa. Teoriataustan mukaan palvelun laatu koetaan näiden kohdalla huonompana, koska positiivinen kuilu kokemuksen ja odotuksen välillä on pieni. Vaikka asiakkaat kokevat palvelun laadun alhaisemmiksi edellä mainittujen laadun ominaisuuksien osalta, kokemus on silti hyvä, koska kuilu on positiivinen. Edellä mainittujen attribuuttien osalta kannattaa huomioida kiinnittää siihen, minkälaiset odotukset vastaajilla on niitä kohtaan. Toisaalta tärkeää on myös huomioida, onko joukossa korkeita tai matalia kokemuksia.

Edellä mainittuihin attribuutteihin liittyen asiakkailla oli matalin kokemus mediaanin mukaan seuraavista attribuuteista: ”palveluympäristö on siisti ja palvelukanavat toimivia”, ”esitteiden, tuotteiden ja muiden materiaalien esillepano ja ulkonäkö on onnistunut”, ”asiakaspalvelija on asiallinen ja olemus on siisti” ja ”käytössämme on nykyaikaiset palvelukanavat, -tavat ja -välineet”. Näiden ominaisuuksien kokemiseen on tosin voinut vaikuttaa se, että ne ovat hankalasti arvioitavissa, jos palvelukohtaaminen tapahtuu puhelimitse tai sähköpostilla.

Lisäksi pienen positiivisen kuilun omaavien attribuuttien kohdalla täytyy huomioida, että mediaanin perusteella ”esitteiden, tuotteiden ja muiden materiaalien esillepano ja ulkonäkö on onnistunut” attribuutilla oli matalimmat odotukset. Tätä attribuuttia asiakkaat eivät pidä tärkeänä palvelun laadun kokemisen kannalta, koska odotukset ja kokemus ovat matalat. Attribuutit ei ole näin ollen pääkehittämiskohde. Kannattaa tietenkin miettiä, miksi odotukset tätä attribuuttia kohtaan eivät ole korkeat ja miten voidaan kohentaa kokemusta. Toisaalta korkeimmat odotukset mediaanin perusteella koskivat attribuutteja ”asiakaspalvelija on aktiivinen palvelutilanteessa ja halukas auttamaan asiakasta” ja ”asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan toiveet ja erityistarpeet attribuuttia”, joihin kannattaa erityisesti

kiinnittää huomiota, koska asiakkaiden odotukset ovat niitä kohtaan erityisen korkeat, vaikka palvelun laadun kokemuksen positiivinen kuilu on pieni. Tällöin riski on, että odotuksien kasvaessa voi olla, että kokemus ei enää vastaa odotuksia.

Merkittävimmät positiiviset kuilut odotuksen ja kokemuksen välillä olivat attribuuteilla:

- asiakaspalvelija on ammattitaitoinen ja osaava
- asiakaspalvelijan vuorovaikutus- ja viestintätaidot
- palvelu suoritetaan virheettömästi alusta loppuun
- palveluun liittyvät tehtävät esim. laskutus sekä tarjousten ja vahvistusten lähettäminen suoritetaan kuten luvattu
- palvelu on nopeaa
- jonotus- ja vastausajat ovat lyhyitä

Näistä tapauksista korkeimmat palvelun kokemukset koskivat mediaanin perusteella attribuutteja ”palvelu suoritetaan virheettömästi alusta loppuun” ja ” palveluun liittyvät tehtävät esim. laskutus sekä tarjousten ja vahvistusten lähettäminen suoritetaan kuten luvattu”.

Näiden attribuuttien kohdalla olemme onnistuneet erityisen hyvin toimittamaan asiakkaalle laadukasta palvelua. Edellä mainituista tapauksista matalimmat odotukset mediaanin perusteella koskivat attribuuttia ”jonotus- ja vastausajat ovat lyhyitä”, jota kohtaan asiakkaiden odotukset eivät olleet korkeimmasta päästä. Olemme kuitenkin ylittäneet odotukset ja tällöin kehitystoimia ei tarvita. Korkeimmat odotukset mediaanin perusteella koskevat attribuutteja ” palveluun liittyvät tehtävät esim. laskutus sekä tarjousten ja vahvistusten lähettäminen suoritetaan kuten luvattu” ja ”palvelutilanteessa annetut tiedot ovat luotettavia”. Näitä ominaisuuksia kannattaa tarkkailla, koska asiakkailla niitä kohtaan korkeat odotukset, joten kyseessä on asiakkaalle merkittävä ominaisuus. Odotusten ja kokemusten ollessa merkittävät on erityisen suuri riski, että joka kerta asiakkaiden odotuksia ei onnistuta saavuttamaan.

On todettavissa, että kaikilla palvelun laadun ominaisuuksilla on positiivinen kuilu. Mutta pelkästään kuilujen perusteella ei ole todettavissa, mikä ominaisuuksista olisi painoarvoltaan tärkein (kuvio 28). Edellisissä kappaleissa kuvatun vertailun perusteella voidaan todeta, että odotukset ovat erityisen korkeat luotettavuutta sekä empatiaa mittaavia attribuutteja kohtaan. Konkreettista ympäristöä mittaavien attribuutteja kohtaan odotukset ja kokemukset ovat vähäiset. Merkittävät kokemukset koskevat luotettavuutta mittaavia attribuutteja. Kyselyn tulosten perusteella onnistumme ylittämään asiakkaiden odotukset, mutta erot eivät ole isot attribuuttien kokemusten ja odotuksien arviointien välillä.

Tässä tutkimuksessa onnistuttiin selvittämään palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä asiakkaan arvon kokemuksen tasoon toiminnot liittyen (kuvio 8). Mutta asiakkaiden tunteiden selvittäminen liittyen palvelun laadun kokemukseen jäi epäselväksi. Toisaalta empatiaa mit-

taavat attribuutit onnistuvat paljastamaan asiakkaiden odotukset liittyen yksilölliseen palveluun ja asiakkaan huomiointiin. Tämä liittyy arvon muodostumisen toiseen tasoon tunteet (kuvio 8). Palvelukokemuksen onnistumiseen viittaa se, että asiakkaiden vastauksissa korkealle nousivat luotettavuutta mittaavat attribuutit ja (kuvion 9) mukaan luotettavuuden kokemuksen muodostuminen voidaan saavuttaa hallitsemalla palvelukohtaamisessa kontrollia, tapahtumaketjua ja -kestoa. Tästä voi tehdä päätelmän, että asiakkaalle palvelukokemuksen tuottamisessa onnistutaan jollain tasolla. Jatkossa täytyy selvittää tarkemmin tunteiden vaikutuksia ja asiakkaan arvontuottoprosessia, koska tavoitteena on lisäarvon tuottaminen asiakkaille palvelun laadun muodossa (ks. 6.3. Jatkotutkimusehdotukset).

SERVQUAL-attribuuttien merkitys palvelun laadun odotuksille ja kokemuksille on parhaiten todettavissa käyttämällä faktorianalyysia, jolloin attribuuttien välisiä korrelaatioita hyödyntämällä löydetään uusia palvelun laadun ulottuvuuksia. Niiden kohdalla voidaan todeta erilaiset selitysasteet, joilla uusi faktori kuvaa attribuuttien vaihtelua. Faktorianalyysia menetelmänä käyttäen voidaan odotuksien osalta todeta, että attribuutit ovat jaettavissa neljään uuteen palvelun laadun ulottuvuuteen, joista kolmella on lähes yhtä suuri selitysosuus (14,4%-20,6%) attribuuttien vaihtelusta. Neljännellä ulottuvuudella (konkreettinen palveluympäristö) selitysosuus on vain 5,8%. Koska kolmella ulottuvuus pystyy selittämään merkittävän osuuden attribuuttien vaihtelusta, voi niitä hyödyntää palvelun laadun kehitystyössä.

Merkittävimmät uudet asiakkaiden odotuksiin liittyvät palvelun laadun ulottuvuudet ovat:

- Faktori 1 odotus: Asiantunteva ja ystävällinen henkilöstö
- Faktori 2 odotus: Palvelun sujuvuus
- Faktori 3 odotus: Asiakkaan huomioiminen yksilönä ja tarpeiden ymmärtäminen

Palvelun kokemusten arvioinnin osalta on tunnistettavissa neljä uutta palvelun laadun ulottuvuutta, mutta vain yhdellä niistä on merkittävä selitysosuus (45,1%) attribuuttien vaihtelusta. Merkittävin uusi palvelun laadun ulottuvuus on nimetty asiakaslähtöisyydeksi (faktori 1 kokemus). Muilla faktoriulottuvuuksilla attribuuttien vaihtelun selitysosuus on vain 6,8%-5,9%:

- Faktori 2 kokemus: Aktiivinen asiakkaan johdattelu läpi palvelukohtaamisen
- Faktori 3 kokemus: Luottamus henkilöstön ja asiakkaan välillä
- Faktori 4 kokemus: Asiakaspalvelijan omistautuneisuus ja valtuus tehdä päätöksiä eri tilanteissa

Kun edellä mainittuja löytyneitä uusia palvelun laadun ulottuvuuksia verrataan toiseen tutkimukseen, jossa käytetty menetelmänä haamuasiointia (mystery shopping). Renforsin (2013) matkatoimistoympäristössä tekemä laadullinen tutkimus, jonka aihe oli ”myyjän toiminnan laatu kuluttajapalvelujen myyntikohtaamisessa - ostajan näkökulma myyjän suoritusarviointiin”, tukee faktorianalyysissa löytyneitä palvelun laadun ulottuvuuksia. Tämä tukee johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksien tekemistä löytyneiden uusien palvelun

laadun ulottuvuuksien perusteella. On myös todettavissa, että faktorianalyysillä löydetty palvelun odotuksen ulottuvuudet ovat linjassa koko teoriataustan kanssa.

Renforsin (2013, 150) tutkimuksen mukaan ostaja-myyjävuorovaikutuksen laadun kokeamiseen vaikuttaa neljä laatudimensiota, joita ovat aktiivisuus, tunne tarpeiden tyydyttäminen, yksilöllisten tuotetarpeiden tyydyttäminen ja monimuotoisen tuotetiedon jakaminen. Voidaan todeta, että odotuksien faktoria 1 ”asiantunteva ja ystävällinen henkilöstö” tukee havainto monimuotoisen tuotetiedon vaikutuksesta laadun kokemiseen. Faktori 1 koostuu suurimmalta osalta asiakaspalvelijan tiedoista ja taidoista. Voidaan todeta, että odotuksien faktori 2 ”palvelun sujuvuus” sekä kokemuksen faktori 2 ja 4 ”aktiivinen asiakkaan johdattelu läpi palvelukohtaamisen” sekä ”asiakaspalvelijan omistautuneisuus ja valtuus tehdä päätöksiä” viittaa laatudimensioon aktiivisuus, jolloin asiakaspalvelija aktiivisella toiminnallaan vaikuttaa palvelun sujuvuuteen. Odotuksien faktori 3 ”asiakkaan huomioiminen yksilönä ja tarpeiden ymmärtäminen” sekä kokemuksen faktori 1 ”asiakaslähtöisyys” liittyvät Renforsin (2013, 150) tutkimuksessa löytämään laatudimensioon yksilöllisten tuotetarpeiden tyydyttäminen, jossa ala dimensioina on mainittu yksilöllisyyden huomioiminen ja yhteistoiminnallisuus, jotka tukevat myös tässä kehittämistehtävässä esiin nousseita palvelun laadun ulottuvuuksia.

Renforsin (2013, 150) tutkimuksessa määritelty tunneperäisten tarpeiden tyydyttäminen ei noussut esiin SERVQUAL-attribuuteista ja eikä faktorianalyysissä, mutta toisaalta avoimissa vastauksissa oli tähän dimensioon liittyviä kommentteja. Huumorin merkitys ja sen vaikutus muuten epämiellyttäviin tilanteisiin koettiin tärkeäksi avoimissa vastauksissa. Toisaalta tämän kehittämistehtävän tuloksissa korostui palvelun luotettavuus, mikä taas ei korostunut Renforsin (2013,163) toteuttamassa tutkimuksessa. Luotettavuuteen liittyy erityisesti odotuksen faktori 1 ”asiantunteva ja ystävällinen henkilöstö”, jossa asiantuntevuuden käsitetään koostuvan myös henkilöstön luotettavasta toiminnasta.

Teoriataustassa on todettu, että asiakkaan odotuksiin vaikuttaa erityisesti erilaiset vihjeet liittyen palvelun laadun tasoon esim. hinta (Zeithaml & Bitner 1996, 89-90), joita organisaatio käyttää markkinoinnissa. Avoimissa vastauksissa hinnan ja etujen merkitys nousi mainittavasti esiin. Palaute hinnoista ja eduista ei ollut positiivista, joten tämä kannattaa ottaa huomioon kohdeorganisaatiossa, koska viestintä on ristiriitaista. Lisäksi avoimissa kysymyksissä korostui kommentit liittyen asioinnin helppouteen, mikä tukee asiakkaiden odotukseen liittyvää faktoriulottuvuutta ”palvelun sujuvuus”. Kommentit liittyen palveluvalikoiman suppeuteen ja erikoistumiseen on huomioitu jatkotutkimusehdotuksissa.

6.2 Suositukset kohdeorganisaation johdolle

Tässä kehittämistehtävässä tutkittiin asiakkaan kokemuksen ja odotusten välistä kuilua (kuilu 5). Kyseiseen kuiluun vaikuttaa markkinoijan puoleiset kaikki 4 kuilua käsitteellisen palvelun laadun mallin eli kuilumallin mukaisesti (kuvio 5) (Parasuraman ym. 1985, 44). Tulosten perusteella on todettavissa, että asiakkaan odotusten ja kokemuksen välillä on positiivinen kuilu, joten kohdeorganisaatiolla ei ole merkittäviä esteitä asiakkaiden odotusten mukaisen palvelun laadun toimittamisessa. Kuilumallin mukaan kohdeorganisaatio mahdollistaa sisäisillä prosesseillaan palvelun toimittamisen siten, että asiakkaiden odotukset onnistutaan saavuttamaan.

Koska kuilumallin (kuvio 5) mukaan markkinoijan sisäisillä toiminnoilla pyritään tuottamaan sellaista palvelua, jolla saavutetaan asiakkaiden odotukset. Tässä kehittämistehtävässä löydettyjä uusia palvelun laadun odotuksia kuvaavia ulottuvuuksia voidaan käyttää määrittämään tavoitteet palvelun laadusta kohdeorganisaation matkapalveluille. Lisäksi niitä voidaan käyttää henkilöstön motivoinnissa palkitsemisen muodossa. Kokemukseen vaikuttavan merkittävimmän faktoriulottuvuuden perusteella voidaan todeta, että asiakkaiden kokemuksiin vaikuttaa eniten attribuutit, jotka ovat liitoksissa asiakaslähtöiseen lähestymistapaan. Teoria tukee tätä havaintoa, joten tämä linjaus voidaan ottaa laajemmin käyttöön organisaatiossa. Tulevaisuudessa organisaation tulee tavoitella asiakaskeskeisempää toimintatapaa.

Faktorianalyyseissä esiin nousseita asiakkaiden palvelun laadun odotusten ulottuvuuksia (asiantunteva ja ystävällinen henkilöstö; palvelun sujuvuus sekä asiakkaan huomioiminen yksilönä ja tarpeiden ymmärtäminen) voidaan hyödyntää kohdeorganisaation palvelun laadun systemaattisessa kehitystyössä. Tässä luvussa selvennetään tarkemmin, miten palvelun laadun ulottuvuuksia voidaan hyödyntää. Ohessa ehdotuksia johdolle hyödyntämismahdollisuuksista tiivistettynä ja yhdistettynä kuilumalliin (kuvio 5):

- verrataan johdon käsityksiä asiakkaiden odotuksista tämän kehittämistehtävän tuloksena syntyneisiin palvelun laadun odotusten ulottuvuuksiin (kuilu 1)
- määritellään tavoitteet matkailupalveluiden laadulle hyödyntäen palvelun laadun odotusten ulottuvuuksia (kuilu 2)
- motivoidaan ja palkitaan henkilöstöä laatu tavoitteiden saavuttamisesta (kuilu 3)
- hyödynnetään tutkimustuloksia markkinoinnissa (sisäinen ja ulkoinen) (kuilu 4)

Koska palvelun laadulle ei voida määritellä tiettyä tasoa palvelun luonteen vuoksi, täytyy palvelun laadun kehitystyössä keskittyä korkeatasoisen palvelun tuottamisen mahdollistamiseen. Sisäisellä markkinoinnilla pyritään siihen, että henkilöstö on tietoinen laatumäärittämisestä ja valtuutetaan kontaktihenkilöstö toimittamaan laadukasta palvelua. Henkilöstöllä on palvelun tuotannossa merkittävä rooli, joten tärkeintä on huomioida heidät ja tarjota

heille välineet mahdollisimman hyvän palvelun tuottamiseen. Kun kontaktihenkilöstö tietää palvelun laadun määritelmät, he voivat toimia sen mukaisesti. Ilman motivoitunutta henkilöstöä on mahdotonta toimittaa hyvää laatua ja siksi olisi tärkeää, että tulevaisuudessa palkitaan palvelun laadun odotuksien ulottuvuuksien mukaisen palvelun toimittamisesta. Olennaista on, että palvelun laatua täytyy pystyä jollakin tavalla arvioimaan, joten tavoitteiden asettaminen on tärkeää. Tällä hetkellä käytössä ei ole olemassa arviointia, jonka perusteella henkilöstöä palkitaan. Koska ISO 9001 -standardin myötä palvelun laatua tullaan arvioimaan, on tarpeellista yhdistää henkilöstön palkitseminen tähän. Kehityksen ja tavoitteiden suuntana voidaan käyttää hyödyksi faktorianalyysin myötä muodostuneita uusia palvelun laadun odotuksien ominaisuuksia: asiantunteva ja ystävällinen henkilöstö; palvelun sujuvuus sekä asiakkaan huomioiminen yksilönä ja tarpeiden ymmärtäminen.

Laatujohtaminen (ISO-laatujohtajärjestelmät) on asiakaskokemusajattelun (CEM) edeltäjä ja konkreettisin ero näiden välillä on se, että yrityksen näkemys korostuu laatujohtamisessa, kun taas asiakaskokemusajattelun keskiössä on asiakasnäkökulma (Löytänä & Korteso 2011, 10–11). Vaikka kohdeorganisaation käytössä on TQM-malliin perustuva laatujohtamismalli, täytyy toiminnassa kuitenkin pyrkiä enemmän kohti asiakaskokemusajattelua ja laadun muodostumista nimenomaan asiakkaan näkökulmasta. Faktorianalyysissa kokemusten attribuuttien osalta vahvasti esiin nousi faktoriulottuvuus, joka nimettiin asiakaslähtöisyydeksi, mikä osoittaa, että asiakkaat kokevat asiakaslähtöiset tavat toimia merkittäviksi laadun kokemiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Siksi ehdotetaan organisaation siirtymistä kohti palvelustrategista toimintaa, jolloin asiakaskeskeinen näkökulma on toiminnan keskiössä (Grönroos 2009, 28). Asiakaskeskeisen strategia on keskeinen osa laatuajattelua (Kauhanen 2006, 141).

Avoimien vastausten esille nousseen palautteen perusteella, voidaan ehdottaa kohdeorganisaatiolle ulkoisen markkinoinnin tarkastelua etujen ja alennuksien markkinoinnin osalta. Markkinoinnissa täytyy huomioida vaikutukset asiakkaiden odotuksiin. Erityisesti alennuksien ja etujen markkinointiin täytyy suhtautua harkiten, koska ne vaikuttavat asiakkaan käsitykseen palvelun laadun tasosta ja palvelulupauksesta. Jos käy kuten avoimissa vastauksissa usein näytti ilmenevän, että hinta olikin korkeampi eikä alennusta ollut, täytyy ulkoisen markkinoinnin toimia tarkastaa. Muuten syntyy ristiriita ulkoisen markkinoinnin ja palvelun toimittamisen välillä (kuilu 4). Hinta ei suoranaisesti liity palvelun laatuun vaan se on suodatin joka vaikuttaa palvelun laadun tason arviointiin (Zeithaml & Bitner 1996, 116). Asiakkaat odottavat saavansa etuja ja pettyvät kun huomaavat alennuksen olevan pieni. Markkinoimalla alennuksia ja etuja vaikutetaan asiakkaan odotuksiin palvelusta. Suosituksena on, että harkitaan, onko hinnalla markkinointi järkevää etujen ja alennuksien ollessa vähäisiä.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Konteksti, jossa palvelu tuotetaan ja koetaan, on muuttunut. Jotta muutosta ymmärrettäisiin, täytyy tunnistaa tutkimuskohteita, joilla on potentiaalia kehittää palvelukenttää ja hyödyttää asiakasta, organisaatioita ja yhteiskuntaa. (Ostrom ym. 2015, 127.) Ostromin ym. (2015, 127.) toteuttamassa tutkimuksessa on noussut esiin 12 prioriteettia, joista tässä niistä neljä:

- Palvelukokemuksen parantaminen
- Arvon muodostumisen ymmärtäminen
- Organisaation ja työntekijöiden hyvän palvelun tuottamisen liittyvien ongelmien ymmärtäminen
- Palvelun suorittamisen ja vaikutuksen mittaaminen ja optimoiminen

Tämän kehittämistehtävän yhteydessä nostetaan esiin neljä edellä mainittua prioriteettia, jotka ovat tutkijan mielestä merkittävimmät suunnat palvelun laadun ja palveluiden tuottamisen jatkotutkimukselle kohdeorganisaatiossa. Ne liittyvät palvelun laadun käsitteeseen erilaisilla tasoilla. Tässä luvussa esitetyt jatkotutkimusehdotukset kohdeorganisaatiolle liittyvät edellä mainittuihin neljään prioriteettiin.

Tämän kehittämistehtävän osalta paljastui, että palvelun laadun mittaaminen ei ole yksiselitteinen asia. Vaikka tutkimuksessa onnistuttiin selvittämään merkittävät palvelun laadun ulottuvuudet ja asiakkaiden palvelun laadun kokemukset, ei tuloksia voi tulkita mustavalkoisesti. Siksi kohdeorganisaatiossa täytyy miettiä, miten palvelun laatua mitataan tai arvioidaan tulevaisuudessa niin, että se hyödyttää asiakasta, organisaatiota sekä henkilöstöä. Tämä kehityssuuntaus liittyy palvelun suorittamiseen, vaikutusten mittaamiseen ja optimoimiseen. Jatkotutkimuksen tavoitteena on, tutkia miten palvelun laatua arvioidaan niin, että mahdollisimman moni osapuoli hyötyy.

Toisena jatkotutkimuksen kohtana on tutkia, miten organisaatio mahdollistaa hyvän palvelun laadun tuottamisen. Kyseessä on merkittävä jatkotutkimuksen kohde, joka keskittyy organisaation ja työntekijöiden hyvän palvelun tuottamiseen liittyvien ongelmien ymmärtämiseen. Jotta palvelun laadun systemaattinen kehittäminen on mahdollista, täytyy selvittää organisaation sisällä kehityksen tiellä olevat esteet. Alkuperäinen tarkoituksena tässä kehittämistehtävässä oli selvittää myös asiakaspalvelijoiden käsitystä siitä, miten organisaatio mahdollistaa hyvän palvelun tuottamisen palvelukohtaamisen aikana. Se jäi kuitenkin selvittämättä tässä tutkimuksessa. Kohdeorganisaation kannattaa kuitenkin vahvistaa tässä tutkimuksessa muodostettua käsitystä asiakkaiden kokemasta palvelun laadusta organisaation sisäisellä näkemyksellä. Lisäksi kontaktihenkilöstön rooli ja heidän käsityksensä palvelun laadun toimittamisesta pitäisi ottaa huomioon palvelun laadun kehittämisen suunnittelussa. Jatkotutkimusehdotuksena on asiakaspalvelijoiden käsityksen selvittäminen.

täminen hyvän palvelun laadun toimittamisen mahdollisuuksista ja esteistä kohdeorganisaatiossa.

Lisäksi palvelukokemuksen parantaminen on merkittävä jatkotutkimuksen kohde. Tässä kehittämistehtävässä syntyneet palvelun laadun odotuksen ulottuvuuksia voi hyödyntää erilaisten palvelukokemusta parantavien ratkaisujen löytämisessä palvelun toimittamisen tasolla. Jatkotutkimuksessa pitäisi erityisesti keskittyä tämän kehittämistehtävässä nousseisiin puutteisiin kuten siihen, että SERVQUAL-mittarilla ei pystytty selvittämään tunteiden vaikutusta palvelun laadun kokemiseen. Tunteita voidaan pitää suodattimena, joka vaikuttaa palvelun kokemiseen ja sitä kautta palvelun laadun arviointiin (Golder 2012, 2). Tunteet ovat kuitenkin hyvin merkittävä seikka, joka vaikuttaa palvelun laadun muodostumiseen ja erityisesti palvelukokemuksen muodostumiseen (kuvio 9). Jatkossa kannattaa tutkia, miten voisimme vaikuttaa positiivisten tunteiden syntymiseen palvelukohtaamisessa, jotta voisimme tuottaa asiakkaalle entistä mieleenpainuvamman kokemuksen. Tutkimuksessa on todettu, että tällaiset positiiviset tunnekokemukset vaikuttavat kokonaislaadun arviointiin positiivisesti (Golder 2012,7).

Merkittävin jatkotutkimuksen aihe, on arvontuotantoketjun ymmärtäminen. Vaikka tiedetään, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun ja mitkä ovat merkittävimmät tekijät sen muodostumisessa, ei tarkkaan tiedä, mitkä asiat tuottavat asiakkaille arvoa palvelussa. Tulevaisuudessa kohdeorganisaation kannattaa tutkia, mitkä ovat merkittävimmät asiakkaille arvoa tuottavat ominaisuudet palvelussa. Asiakasnäkökulmassa asiakkaat ostavat tuotteista, palveluista, tiedoista, huomion osakseen saamisesta ja muista tekijöistä koostuvia tarjoomia, joista syntyy asiakkaiden kokema arvo asiakkaiden arvontuotantoprosesseissa (Gröönroos 2009, 25). Tutkimalla arvon muodostumiseen liittyviä asioita organisaation tuottavuutta voidaan parantaa. Palvelun arvon muodostumisen selvittämisen yhteydessä kohdeorganisaation on suositeltavaa kartoittaa tarjolla olevat palvelut ja niiden tuottaman hyödyt ja mahdollisesti löytää uusia palveluja, joilla on enemmän arvoa asiakkaalle. Avoimissa vastauksissa nousi esiin tarve laajemmalle palveluvalikoimalle, mikä viittaa siihen, että palvelutarjoomassa voi olla puutteita ja asiakkaat eivät koe palvelua kaikilta osin arvokkaaksi.

Lähteet

Aarikka-Stenroos, L., Helkkula, A. & Jakkola, E. 2015. Service experience co-creation: Conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*, 26(2), s. 182 – 205.

Ammattinetti. n.D. Matkailuala. Luettavissa:

http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/11_ammattiala?print=true. Luettu: 2.6.2017

Autoliitto 2015a. Autoliitto. Strategia 2012 – 2016 yhteenveto. Intranet. Luettu 19.5.2015.

Autoliitto 2015b. Autoliitto. Vuosikertomus 2014. Intranet. Luettu: 19.5.2015.

Autoliitto 2015c. Autoliitto. Luettavissa: <http://www.autoliitto.fi/autoliitto/>. Luettu: 19.5.2015.

Autoliitto. 2016a. AL-Ryhmä ISO 9001 laatujärjestelmä. Intranet. Laatuksikirja. Luettu: 1.6.2017.

Autoliitto. 2016b. Autoliitto RY. AL Strategiat. Intranet. Strategia 2017. Luettu 1.6.2017.

Bitner, M. 1990. Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54, s. 69-82.

Bitner, M., Booms, B., & Tetreault, M. 1990. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54, 1, s. 71–84. Luettavissa: www.jstor.org/stable/1252174. Luettu 25.5.2017.

Brady, M. & Cronin, J. 2001. Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, 65, 3, s. 34-49.

Buttle, F. 1996. SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30, 1, s. 8-32.

Cianfrani, C. & West, J. 2010. *Cracking the Case of ISO 9001:2008 for Service : A Simple Guide to Implementing Quality Management in Service Organizations (2nd Edition)*. ASQ Quality Press. Milwaukee, WI, USA. Luettavissa: ProQuest ebrary. Luettu: 11.4.2015.

- Dasu, S. & Chase R. 2013. The customer service solution: managing emotions, trust and control to win your customer's Business. McGraw-Hill Education. the United States.
- Dixon, M. & Walsman, M. 2014. Using Behavioral Research to Design Better Customer Experiences. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55, s. 221-227.
- FIA. 2015. Federation Internationale de l'Automobile. Vision Overview 2030. Federation Internationale De L'automobile Region I - Europe, The Middle East and Africa. Belgium.
- First Research. 2016. Travel agencies & Service. Industry Profile. Dun & Bradstreet, Inc. USA.
- Golder, P., Debanjan, M. & Moorman, C. 2012. What is Quality? An Integrative Framework of Processes and States. *Journal of Marketing*, 76, s. 1-23.
- Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Weilin+Göös. Helsinki.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Grönroos, C. 2015. Service Management and Marketing Managing the Service Profit Logic. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex, United Kingdom.
- Grönroos, M. 2004, Johdatus tilastotieteeseen kuvailu, mallit ja päättely. Oy Finn Lectura Ab. Helsinki.
- Heikkilä, T. 2014a. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Heikkilä, T. 2014b. Tilastollinen tutkimus: Faktorianalyysi. Edita Publishing Oy. Helsinki. Verkkomateriaali, s.1-11. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/5.SPSS/Faktorianalyysi.pdf>. Luettu: 26.5.2017.
- Hill, N. & Alexander, J. 2006. Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement. Gower Publishing Limited. Hampshire.
- Hoffrén, E. Opiskelija. 11.5.2017. Palvelun laadun systemaattinen kehittäminen tutkimustulokset. Autoliitto. Kehittämistehtävän tulosten esitys. Helsinki.

- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. WSOY Oppimateriaalit OY. Helsinki.
- Hotulainen, R. 2007. Tilastollisen aineiston ja analyysin edellytysten tarkistaminen. Helsingin yliopisto. Luentomateriaali. Luettavissa: <http://www.mv.helsinki.fi/home/hotulain/Tilasto/TSTO221107.pdf>. Luettu: 26.7.2017.
- Hotulainen, R. 2008. Faktorianalyysi. Helsingin yliopisto. Luettavissa: <http://www.mv.helsinki.fi/home/hotulain/Tilasto/TSTOs082.pdf>. Luettu. 26.5.2017.
- ISO Central Secretariat 2012. Quality management principles. ISO Central Secretariat. Genève. Luettavissa: http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf. Luettu: 11.4.2015
- Johns, N., Avci T., & Karatepe, O. 2004. Measuring Service Quality of Travel Agents: Evidence from Northern Cyprus. The Service Industries Journal, 24, 3, s.82-100.
- Jokivuori, P. 8.2.2011. YTT. YFIS220 Kvantitatiivisten menetelmien syventävä kurssi. Jyväskylän yliopisto. Luentomateriaali. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/kurssit/93430/luento/luento4>. Luettu: 26.5.2017.
- Karjaluo, H. 2007. SPSS opas markkinatutkijoille. University of Jyväskylä School of Business and Economics. Jyväskylä. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/20844/wp344.pdf?sequence=1>. Luettu: 26.5.2017.
- Kauhanen, J. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY Oppimateriaalit. Helsinki.
- Kilpailu- ja kuluttajavirasto. 2014. Matkanvälittäjä. Luettavissa: <https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/Matkustaminen-ja-matkan-jarjestaminen/ohjeet-matkatoimistoille/rekisteroituneille-matkatoimistoille/matkanvalittaja/>. Luettu: 11.10.2016.
- Kinney, T. & Taylor, J. 1987. Marketing Research an Applied Approach. McGraw-Hill Book Company. USA.
- Kline, P. 1994. An Easy Guide to Factor Analysis. Routledge. NewYork. Luettavissa: [http://hbanaszak.mjr.uw.edu.pl/TempTxt/Paul%20Kline-An%20Easy%20Guide%20to%20Factor%20Analysis-Routledge%20\(1993\).pdf](http://hbanaszak.mjr.uw.edu.pl/TempTxt/Paul%20Kline-An%20Easy%20Guide%20to%20Factor%20Analysis-Routledge%20(1993).pdf). Luettu: 13.5.2017

Kotter, J. 1996. Leading change. Harvard Business School Press. Boston, USA.

KvantiMOT. 2004. Faktorianalyysi. Luettavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/faktori/faktori.html>. Luettu: 22.5.2017.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki.

Mattila, M. 2005. Kvantitatiiviset menetelmät. Helsingin yliopisto. Luettavissa:

<http://www.mv.helsinki.fi/home/mmattila/kvanti/luento9.pdf>. Luettu: 26.5.2017

Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard business review, 85, 2, s. 116-126.

Miettunen, J. 19.10.2006. Tutkijatohtori, FT. Eksploraatiivinen faktorianalyysi. Oulun yliopisto. Luentomateriaali. Luettavissa:

https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjWglzDx5DUAhVBjywKHYZ4BpUQFggIIMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.joukomiitten.net%2Fuploads%2FMiettunen_Eksploraatiivinen_faktorianalyysi_191006.ppt&usg=AFQjCNGJlz7ELiPt326YMUgrXZWH-b7Fcg&sig2=Kd36XgRo0hcuZ70DAaPeoQ. Luettu: 26.5.2017.

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrange K. 2008. Markkinointitutkimus. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patrício L. & Voss, C. A. 2015. Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context. Journal of Service Research, 18(2), s. 127-159.

Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A., Berry, L. 1988. Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 1, s. 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 4, s. 41–50. Luettavissa: www.jstor.org/stable/1251430. Luettu: 25.5.1.2017.

Pollack, B. 2009. Linking the hierarchical service quality model to customer satisfaction and loyalty. *Journal of Services Marketing*, 23, 1 s. 42 – 50.

Puumalainen, K. N.d. Professori. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät luento 4 faktorianaalyysi. Lappeenrannan yliopisto. Luentomateriaali. Luettavissa: <http://slideplayer.fi/slide/2778158/>. Luettu: 23.5.2017.

Renfors, S. 2013. Myyjän toiminnan laatu kuluttajapalvelujen myyntikohtaamisessa - ostajan näkökulma myyjän suoritusarviointiin. Turun kauppakorkeakoulu. Turku. Luettavissa: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/91505/Ae6_2013.pdf?sequence=2. Luettu: 31.5.2017.

Saaranen, P. N.d. Monimuuttujamenetelmät. Virtuaali-amk – tuotantorenkaat. Luettavissa: https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0ahUKEwix6OizzJDUAhWEDCwKHdH9Cc4QFgghMAA&url=http%3A%2F%2Fwww2.amk.fi%2Fdigma.fi%2Fwww.amk.fi%2Fmaterial%2Fattachments%2Fvanhaamk%2Fetuotanto%2F5hNpmJkR%2FMonimuuttujamenetelmista.doc&usq=AFQjCNFddN-tsxWb2mpXVZaOYARVqWErFA&sig2=Pb9BgECBsc_mE2Z6icszAw. Luettu: 26.5.2017.

Salonen, J. 2012. Mikä on p-arvo ja miten sitä mitataan?. Luettavissa: <http://blite.iki.fi/artikkelit/p-arvo/>. Luettu 17.5.2017.

SAS. 2010. SAS/STAT(R) 9.22 User's Guide. SAS Institute Inc. Luettavissa: https://support.sas.com/documentation/cdl/en/statug/63347/HTML/default/viewer.htm#statug_factor_sect022.htm. Luettu: 28.5.2017.

SMAL. 2016. Suomen Matkatoimistoalan Liitto Ry. Matkatoimistomyynti sinnitteli vuonna 2015 silti edellisvuoden tahdissa. Lehdistöiedote. Suomen Matkatoimistoalan Liitto Ry. Luettavissa: <http://www.smal.fi/loader.aspx?id=58aee4cd-1efe-4712-ab75-86b5196f9237> Luettu: 17.10.2016

- Taanila, A. 2017. Aineiston esittäminen ja kuvailu. Akin Menetelmä blogi. Luettavissa: <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/k/kuvailu.pdf>. Luettu: 28.5.2017.
- Taanila, A. 2016. Tilastollisen päättelyn alkeet. Akin Menetelmä blogi. Luettavissa: <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/p/paattelyalkeet.pdf>. Luettu: 25.5.2017.
- Taanila, A. 2015. Tiekartat. Akin menetelmä blogi. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/tag/kategorinen-muuttuja/>. Luettu: 25.5.2017.
- Taanila, A. 2014a. Määrällisen aineiston kerääminen. Akin menetelmä blogi. Luettavissa: <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf>. Luettu: 28.5.2017
- Taanila, A. 2014b. Kyselytutkimuksen luotettavuus. Akin menetelmä blogi. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/13/kyselytutkimuksen-luotettavuus/>. Luettu: 25.5.2017.
- Taanila, A. 2013. Otantamenetelmät. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/09/otantamenetelma/>. Luettu: 25.5.2017.
- Tavakol, M. & Dennick, R. 2011. Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education* 2, s. 53-55. Luettavissa: <https://www.ijme.net/archive/2/cronbachs-alpha.pdf>. Luettu: 28.5.2017
- Teboul, J. 2006. *Service is front stage*. Palgrave Macmillan. New York.
- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Talentum. Helsinki.
- Tu, R. 2004. *Beyond service quality and expectation: The critical impact of emotions and service experience on customer satisfaction*. *ProQuest Dissertations and Theses*.
- University of Nebraska–Lincoln. N.d. Maximum Likelihood Factoring. Opintomateriaali. Luettavissa: <http://psych.unl.edu/psycrs/statpage/mlfact.pdf>. Luettu: 28.5.2017.
- Valvio, T. 2010. *Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja Timo Valvio. Helsinki.
- Wilburn, M. 2006. *Managing the Customer Experience: A Measurement-Based Approach*. ASQ Quality Press. Milwaukee, WI, USA.

Vilpas, P. 2014. Ohjeita kvantitatiiviseen tutkimukseen osa 1. Luettavissa: <https://wiki.metropolia.fi/download/attachments/86116000/Ohjeita+kvantitatiiviseen+tutkimukseen+osa1.pdf?version=4&modificationDate=1385368226000>. Luettu: 25.2017.

Zeithalm, V.A., Berry, L., Parasuraman, A. 1988. Communication and Control Processes In The Delivery Of Service. *Journal of Marketing*, 52, 2 s. 35 - 48.

Zeithalm, V.A. & Bitner, M. J. 1996. *Service Marketing*. The McGraw-Hill Book Inc. Singapore.

Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. 1996. The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, 2, s. 31–46. Luettavissa: www.jstor.org/stable/1251929. Luettu: 25.5.2017

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake ZEF: taustakysymykset ja palvelun laadun attribuutit

Luodut kysymykset

1. Taustakysymykset (7)

- 1. Sukupuoli
- 2. Ika
- 3. Miten usein käytät matkailupalveluitamme?
- 4. Miltä muilta palveluista käytät läsnäoloalustaa...
- 5. Miltä kanavasta käytät asiointia?
- 6. Mikä asiointikanava on sinulle tärkein?
- 7. Suositteletko matkailupalveluitamme?

2. Palvelun laadun ominaisuuksien liittyvät odotukset... (27)

- 1. palveluympäristö on selkeä ja palvelukansat...
- 2. esittelyt, tustelut ja muut materiaalit s...
- 3. asiakaspalvelija on asiantuntija ja dem...
- 4. käytössämme on nykyaikaiset palvelukansat...
- 5. asiakaspalvelija on ystävällinen
- 6. asiakaspalvelijan neuvonta-osa¹
- 7. palvelu suoritetaan viiteaikojen p...
- 8. palvelun liittyvät tekniset ongelmat s...
- 9. palveluun liittyvät tekniset ongelmat o...
- 10. palvelu on nopea
- 11. palvelu on joustava
- 12. jousto- ja vastausajat ovat lyhyitä
- 13. asiakaspalvelija on aktiivinen palvelu...
- 14. asiakaspalvelija on ammattitaitoinen ja osaava
- 15. asiakaspalvelijan tustelut
- 16. asiakaspalvelijan myyntitaidot
- 17. asiakaspalvelijan vuorovaikutus- ja v...
- 18. asiakaspalvelija pyrkii selvittämään ä...
- 19. palvelu on yksiselitteinen
- 20. asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan t...
- 21. asiakaspalvelija osaa asiakkaan s...

3. Avainasiat kysymykset (2)

- 1. Mikä muu kuin se, mitä mainitset palvelun laad...
- 2. Tässä kohdassa voit vastata kysymyksiin, miten...

4. Yhteystiedot avonainen vastaus (1)

Kysymyksiä voi lisätä muokkaamalla...

ID: 45

Henkilötiedot

Nimi:

Kuvaus:

Avaa kysymysten järjestys arvotille:

Kysymysryhmän ehdot

Ryhmä: Taustakysymykset

Sukupuoli

Nainen

Mies

Ika

25 tai alle

26 - 29

40 - 49

50 - 59

60 - 69

70 - 79

80 tai yli

Miten usein käytät matkailupalveluitamme?

Useesti kuukaudessa

Kerran kuukaudessa

Päivittäin useita kertoja

Kerran vuodessa

Harvemmin

Erittäin harvoin, jos on vielä tällä hetkellä

Mitä muita palveluita käytät läsnäoloalustalla/vanhaan t...¹

Matkailuneuvonta

Matkailuasiakaspalvelu

Oppaat, kartat ja muut tustelut

Liityt jäseneksi tai päivittäin jäsenmaksu

En käyttänyt muita palveluita

Mitä kanavista käytät asiointiin?

Puhelimit

Sähköposti

Asiointi palvelun kautta

Näin chat-palvelu

Mikä asiointikanavasta on sinulle tärkein?

Puhelimit

Sähköposti

Asiointi palvelun kautta

Näin chat-palvelu

Muu, mikä

Suositteletko matkailupalveluitamme?

Kyllä

En, koska

Liite 2 Kyselylomake: taustakysymysten visuaalinen toteutus

ZEF Autoliiton matkailupalvelun laadun tutk... - Tukit chat Autoliitto - Etsi lomakkeita / asetuksia...

Aloitua **Kysymykset** Ulkoasu Wataajat Kutsuvierasit Käännökset Seuranta Raportit Ohje

Kysymykset
Kaikki muutokset tallennettu

Etiketit | Asutus

Avaa uudessa välilehdessä/ikkunassa

Autoliiton matkailupalvelun laadun tutkimus

1. Vie hiiri alla olevan vastauksentien päälle
2. Klikkaa vastauksen hiirellä mielestäsi oikeaan kohtaan

Taustakysymykset

Osassa kohdista voit valita useamman vaihtoehdon, jolloin pääset eteenpäin kyselyssä klikkaamalla jalka. Osassa kysymyksistä voit valita en osaa sanoa.

1. Sukupuoli

2. Ikä

3. Miten usein käytät matkailupalveluitamme?

4. Mitä muita palveluja käytät laivamatkatiedusteluvarauksen lisäksi?
voit valita useamman vaihtoehdon

5. Mitä kanavaa käytit asiointiin?
voit valita useamman vaihtoehdon

6. Mikä asiointikanavista on sinulle tärkein?
valitsee yksi

7. Suositteletko matkailupalveluitamme?

Palvelun laadun ominaisuuksiin liittyvät odotukset ja kokemuksesi

Merkittävällä tavalla yhtenäisellä kikkauksella vastauksesi sekä odotuksesi palvelun laadun suhteen että toteutunut kokemuksesi. Valotetaan kuvaa, miten koki palveluramme laadun omistajamme arvioilla 1-5 (1=huono ja 5=erinomainen). Pysähtynä kuvaa, mikä on odotuksesi palvelun laadun ominaisuuksista asteikolla 1-5 (1=pieni ja 5=suuri). Vastattuasi siirryt kyselyyn automaattisesti eteenpäin.

Avoimet kysymykset

Avoimien kysymysten voit kirjoittaa vastauksen kysymyksen alla olevaan kenttään tai valita en osaa sanoa. Vastattuasi pääset kyselyssä eteenpäin klikkaamalla jalka.

Yhteystiedot arvontaa varten

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu täysin anonyymisti, yhteystietoja ei yhdistetä vastauksiin.

Tähtäke onnak vastauksesi

0% 100%

1. Sukupuoli

Nainen

Mies

Powered by ZEF

Liite 3 Kyselylomake: palvelun laadun odotukset ja kokemukset esitystapa (attribuutit 1-13)

ZEF Autoliiton matkailupalvelun laadun tutk...
Autoliitto Etsi lomakkeita / aseuksia...

Aloitus **Kysymykset** Ulkoasu Vastaukset Kutsuvierailit Käännökset Seuranta Raportit
Ohje

Kysymykset

Kaikki muutokset tallennettu

Etiketit | Asiutus

[Avaa uudessa välilehdessä/ikkunassa](#)

Autoliiton matkailupalvelun laadun tutkimus

1. Vie hiiri alla olevan vastauksentän päälle
2. Klickeä vastauksen hiirellä mielestäsi oikeaan kohtaan

Taustakysymykset

Ohessa kohtia voit valita useamman vaihtoehdosta, jolloin pääset eteenpäin kyseessä klikkaamalla jalka. Ohessa kysymyksiä voit valita en osaa sanoa.

Palvelun laadun ominaisuuksiin liittyvät odotukset ja kokemuksesi

Merkitse nelikenttään yhdellä klikkauksella vastauksesi sekä odotuksiasi palvelun laadun suhteen että toteutunut kokemuksesi. Vuokrataso kuvaa, miten kalli palvelumme laadun ominaisuuden asteikolla 1-5 (1=huono ja 5=erinomainen). Pysytaso kuvaa, mikä on odoksesi palvelun laadun ominaisuudesta asteikolla 1-5 (1=pieni ja 5=suuri). Vastauksesi siirtyvät kyseessä automaattisesti eteenpäin.

1. palveluympäristö on siisti ja palvelukanavat toimivia


2. esitteiden, tuotteiden ja muiden materiaalien esillepano ja ulkonäkö on onnistunut
3. asiakaspalvelija on asiallinen ja olemus on siisti
4. käytössämme on nykyaikaiset palvelukanavat, -tavat ja -välineet
5. asiakaspalvelija on ystävällinen
6. asiakaspalvelijan neuvontataidot
7. palvelu suoritetaan virheettömästi alusta loppuun
8. palveluun liittyvät tehtävät esim. laskutus sekä tarjousten ja vahvistusten lähettäminen suoritetaan kuten luvattu
9. palvelutilanteessa annetut tiedot ovat luotettavia
10. palvelu on nopeaa
11. palvelu on joustavaa
12. jonotus- ja vastausajat ovat lyhyitä
13. asiakaspalvelija on aktiivinen palvelutilanteessa ja halukas

Powered by ZEF

Liite 4 Kyselylomake: palvelun laadun odotukset ja kokemukset esitystapa (attribuutit 8-21)

ZEF Autoliiton matkailupalvelun laadun tu... Tukihat Autoliitto - Etsi lomakkeita / asetuksia...

Aloitus **Kysymykset** Ulkoasu Vastaajat Kutsuviestit Käännökset Seuranta Raportit Ohje

 **Kysymykset**
Kaikki muutokset tallennettu

Esikatselu | Asetukset

Avaa uudessa välilehdessä/ikkunassa

8. palveluun liittyvät tehtävät esim. laskutus sekä tarjousten ja vahvistusten lähettäminen suoritetaan kuten luvattu

9. palvelutilanteessa annetut tiedot ovat luotettavia

10. palvelu on nopeaa

11. palvelu on joustavaa

12. jonotus- ja vastausajat ovat lyhyitä

13. asiakaspalvelija on aktiivinen palvelutilanteessa ja halukas auttamaan asiakasta

14. asiakaspalvelija on ammattitaitoinen ja osaava

15. asiakaspalvelijan tuotetieto

16. asiakaspalvelijan myyntitaidot

17. asiakaspalvelijan vuorovaikutus- ja viestintätaidot


18. asiakaspalvelija pyrkii selvittämään ilmenneet ongelmat ensitilassa



19. palvelu on yksilöllistä

20. asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan toiveet ja erityistarpeet

21. asiakaspalvelija asettaa asiakkaan etusijalle ja keskittyy asiakkaaseen

Avoimet kysymykset



0%  

8. palveluun liittyvät tehtävät esim. laskutus sekä tarjousten ja vahvistusten lähettäminen suoritetaan kuten luvattu

En osaa sanoa

suuri

5

4

3

2


1

pieni

1 2 3 4 5

huono erinomainen

Kokemukseni



Powered by ZEF

Liite 5 Kyselylomake: avoimet kysymykset esitystapa

ZEF Autoliiton matkailupalvelun laadun tutk... - Autoliitto - Etsi lomakkeita / asetuksia...

Aloitaa **Kysymykset** Ulkoasu Vastaajat Kutsuvierait Käännokeat Seuranta Raportit Ohje

Kysymykset
Kaikki muutokset tallennettu

Avaa uudessa välilehdessäikkunassa

Autoliiton matkailupalvelun laadun tutkimus

- Vie hiiri alla olevan vastauksien päälle
- Klikkaa vastauksesi hiirellä mielestäsi oikeaan kohtaan

Taustakysymykset
Osaava kohdista voit valita useamman vaihtoehdokista, jolloin pääset eteenpäin kyselyssä klikkaamalla jatk. Osaava kysymykset voit valita en osaa sanoa.

Palvelun laadun ominaisuuksiin liittyvät odotukset ja kokemuksesi
Merkitse nelikerättään yhtenä klikkauksella vastauksesi sekä odotuksiasi palvelun laadun suhteen että toteutunut kokemuksesi. Vuokatalso kuva, miten koit palvelumme laadun ominaisuuksien asteikoilla 1-5 (1=huono ja 5=erittäin hyvä). Pysäytä kuva, mikä on odotuksiasi palvelun laadun ominaisuuksista asteikoilla 1-5 (1=pieni ja 5=suur). Vastattuasi siirryt kyselyssä automaattisesti eteenpäin.

Avoimet kysymykset
Avoimien kysymysten voit kirjoittaa vastauksen kysymyksen alla olevaan kenttään tai valita en osaa sanoa. Vastattuasi pääset kyselyssä eteenpäin klikkaamalla jatk.

1. Mitä muut kuin edellä mainitut palvelun laadun ominaisuudet ovat sinulle tärkeitä?
max 30 sanaa

2. Tässä kohdassa voit vapaasti kertoa, miten mielestäsi voisimme parantaa palvelumme laatua?
max 50 sanaa

Yhteystiedot arvontaa varten
Kyselyyn vastaaminen tapahtuu täysin anonymisesti, yhteystietoja ei yhdistetä vastauksiin.

Tulosta onnet vastaukset

1 Mitä muut kuin edellä mainitut palvelun laadun ominaisuudet ovat sinulle tärkeitä?
max 30 sanaa
En osaa sanoa

Jatka

AL autoliitto

Powered by ZEF

116

Liite 6 Avointen kysymysten vastaukset kysymykseen 1/2

(AVOINQ1) Mitkä muut kuin edellä mainitut palvelun laadun ominaisuudet ovat sinulle tärkeitä? 1. huolellisuus - asiakkaan oikea kuunteleminen - pääosin asiat tulisi tulla kerralla valmiiksi ja oikein, aina ei toki mahdollista 2. alennukset 3. Aloitteellisuus esim. hie- man tavanomaisesta äpoikkeavien matkustus- tai reittivaihtoehtojen löytämiseksi 4. ei ole valittamista, vanhoillekin ihmisille kätevä puhelimitse. on ihminen langan päässä joka myös opastaa ja katsoo vaihtoehdot tarvittaessa. suuri kiitos. 5. Eiköhän tuossa jo ollut kaikki 6. en osaa sanoa 7. En osaa yksilöidä muuta, mutta olen kokenut tämän palvelun hienolla tavalla toimivaksi. 8. Helppo asiointi. Kerralla kuntoon. 9. hinta, helposti laivaliput varaa varustamon omalta sivulta 10. Hintapolitiikka on tärkeä. Matkat ovat enemmän työ, kuin huvimatkoja. Vertailu esim. SupetSatr/EkceröLine matkojen hintoja auton kanssa? 11. hyvä ja hieno palvelu! olen todella tyytyväinen 12. Joustavuus, helppous ja asiantunte- vuus 13. Joustavuus ja nopeus tarjonnassa 14. Jäsenalennukset Finnlinesin laivalippujen hinnoissa. Saksa-Suomi -seuran jäsenet saavat huomattavasti suuremmat alennukset laivalippujen hinnoista. Tähän samaan toivon myös Autoliiton jäsenten pääsevän, jos ja kun neuvottelut Finnlinesin kanssa onnistuvat. 15. kaikki em asiat, ei tule mieleen muuta! 16. kaikki on hyvä 17. kaikki toimii loistavasti 18. Kiitos 19. Kyky auttaa asiakasta ja neu- voa tarkoituksena löytää ratkaisu asiakkaan ongelmaan, vaikka se ei välttämättä autoliit- ton kautta onnistuisikaan. 20. Kysymyksissä oli riittävästi kiitos. 21. Kävisin mielelläni pai- kan päällä sopimassa asioista. Jostain syystä puhelinvälitteinen palvelu on aina ollut kiireettömäm- pää ja tuottanut hyvän tuloksen. Eikö se ole vähän hassua? 22. luotettavuus 23. Lyhyet jonotusajat tai takaisin soitto palvelu. 24. Minulla ja virkailijalla tuli väärinkäsitys, risteilyn piti olla sellainen, että auto ajetaan aamulla maihin - mutta auto oli ajettava samantien maihin, kun laiva saapui Tallinnaan. 25. Minulle riittää nykyiset palvelut 26. Nopeus 27. Nopeus ja luotettavuus sekä asiantuntemus ja eri vaihtoehtojen ja -mahdollisuuksien et- siminen 28. nopeus, luotettavuus, rehellisyys 29. Nyt - merkkiä -2013 ostin lauttamatkan hki-tallin-hki autoliiton alennuksin. Satamassa tallinkin edustaja sanoi, että olen maksanut lähes 200 € liikaa. autoliitto palautti, mutta ei anteeksipyydellyt -2016 pyysin tarjouksen autoliitosta hki-travemunde. Finnlines myi kuitenkin lähes 100 € halvemmalla, ostin sieltä. -2016 pyysin tarjouksen tallin -hki. Ostin vikingilä vaikka hävisin 2 € 30. ok 31. Olimme kaikin puolin tyytyväisiä Autoliiton palveluihin. Iso KIITOS!!! 32. Palvelu oli yhtä hyvä kuin viime vuonna. Ihan täys kymppi mistä lämmin kiitos! 33. Samat palvelut ja edut, kuin suoraan matkustuspalveluiden tarjoajalta (Eckerö Line ja S-jäsenkortti) 34. Selkeys ja hyvä ohjeistus, Asiakkaasta vastuun ottaminen loppuun asti. 35. Selkeä toiminta 36. Sii- näpä kai tärkeimmät, erinomaista palvelua! 37. Tarjottujen palvelujen laatu, monipuolisuus ja edullisuus. 38. Teette loistavaa työtä 39. Tärkeintä että kaikki toteutuu toivomusten mu- kaan. Ei yllätyksiä Asiallinen palvelu. Joustavuus 40. Tärkeitä ovat. (en oikein ymmärtä- nyt tuota arvostelukaaviota)? 41. Tässä oli kyllä kaikki 42. Ystävällisyys

Liite 7 Avointen kysymysten vastaukset kysymykseen 2/2

(AVOINQ2) Tässä kohdassa voit vapaasti kertoa_ miten mielestäsi voisimme parantaa palvelumme laatua? 1. Jokela pasi 2. palvelun laatu on kiitettävää jo nyt, mutta joskus voi toki tapahtua "vahinkoja" 3. Aloitteellisuus kysyä, tarvitsenko jotakin matkaani liittyvää, jota en huomannut kysyä ja jota AL voi tarjota. 4. Ehkä useammin tiedottaa jäsenille jäseneduista. 5. ei kai voi, ostan bulkkia, jos jollain saa hinnan painettua alemmaksi, käytän 6. Ei mitään sen kummempaa. Toiminut hyvin. 7. En keksi parannusta (minulla on vain kaksi kokemusta lyhyedn ajan sisällä, ja kaikki pelasi erinomaisesti. 8. En kyllä keksi mitään. Homma toimii näin ihan hyvin. 9. en osaa sanoa 10. hyva palvelu 11. Hyvin ja nopeasti toimii jo nyt 12. Jatkaa samaan malliin. 13. Jos jotakin, niin laivayhtiöiden järjestelmien hitaus, joka merkitsee odottelua, jota en kuitenkaan ole kokenut kiusalliseksi, koska palvelussanne on hyvin ystävällisiä ja huumorintajuisia henkilöitä. 14. Jos saisi vielä paremmat edut matkalipuissa (paremmat alennukset), joskus tulee edullisemmaksi ostaa suoraan laivayhtiöltä, kuin Autoliiton kautta. 15. Jos saisin edelliseen purputukseen vastauksen 16. Kai se on laatua sekin, että välitettävien lippujen skaala olisi laajempi. Itse olisin tarvinnut viimeksi lippuja Englannin kanaalin ylitykseen, mutta ne eivät olleet paletissa. 17. kaikki hyvin 18. Kaikki hyvin! 19. Kaikki sujui hyvin. En keksi nyt mitään. 20. Kaikki toimi 21. Kaikki toimi niinkuin pitikin. Palvelu oli nopeaa. 22. Kiitos erittäin ystävällisestä puhelinpalvelusta! 23. Kiitos, olen tyytyväinen nyukytilanteeseen. 24. Laivalippujen varausohjelma on ilmeisen hidas päivittymään; odotusajat puhelimesta palvelun aikana melko pitkät. 25. loistavaa en osaa sanoa muuta 26. Matkahistoria voisi olla käytössä --> tehdäänkö samanlainen varaus? 27. Matkailupalveluista vastaavien yhteystiedot tulisivat olla helpommin saatavilla. Nyt henkilöstö piiloutuu AL-anonymiteetin suojaan.. 28. matkan jälkeen, asiakkaan mielipiteistä (esimerkiksi laivan hytistä tai laivalla saaduista palveluista) voisi järjestää samantapainen kysely. 29. Mielestäni kotisivujen aloituslehti oli hiukan sekava (liikaa informaatiota), ehkä jotakin voisi selkeyttää tai karsia? Tämän kyselyn nelikenttä-tehtävän toteutus oli mielestäni huono (kaksi kysymystä ja yksi napsautus?). Toivottavasti merkintämme menivät oikeille paikoilleen, saimme siis erinomaista palvelua sähköpostin avulla. 30. Minun tarpeeni on aina otettu hyvin huomioon AL:n matkapalvelussa. En voi pyytää enempää. Jos kykenette neuvottelemaan edullisemmat hinnat Finnlinesin kanssa, niin hyvä on. 31. Nettivarauslomake 32. Neuvotella matkustuspalveluiden tarjoajilta samat edut, kuin saa suoraan / kanta-asiakkaatkin saavat. 33. No tällä hetkellä kaikki tuntui toimivan loistavasti, enkä nyt äkkiseltään hoksaa mitään parannettavaa. 34. ok 35. OK! 36. Olen tyytyväinen saamaani palveluun. 37. Palveluun vaikutti se, että oma sähköpostiosoitteeni oli virheellinen, eli sain liput vasta soitettuani uudestaan AL:ään. 38. Parempia sopimuksia ja alennuksia 39. Pitäkää henkilökohtainen palvelu eli perinteiset puhelu- ja face to face - palvelut ennallaan, verkon itsepalvelusta saa muualla ihan tarpeeksi eli aivan liikaa. 40. Saksa-Suomi -seuran jäsenet saavat huomattavasti suuremmat alennukset laivalippujen hinnoista. Tähän samaan toivon myös Autoliiton jäsenten pääsevän, jos ja kun neuvottelut Finnlinesin kanssa onnistuvat. 41. Sähköpostikanava joko puuttuu tai vaikeasti löydettävissä 42. Tieapua voisi antaa ulkomailla myös hyvässä kunnossa olevalle yli 15 v vanhalle autolle. Vaikka lisämaksua vastaan. 43. Toimii hienosti! Kiitos ja kimppu auringonsäteitä erinomaisen hyvälle asiakaspalvelijalle Tiina Malmille :-)) 44. Toki jouduin jonottamaan. Sen jälkeen palvelu oli ystävällistä. 45. Tällä kertaa ei voi parantaa. Homma sujui niin kuin pitikin! 46. Vaikea nähdä miten parantaa 47. Ylläpitää hyvä palvelu

Liite 8 SERVQUAL-kuiluanalyysi: keskiarvojen vertailu ja hajontaluvut

Kysymys-numero	Palvelun laadun attribuutti	Keskiarvo odotus		Keskiarvo kokemus		Keski-hajonta odotus	Keski-hajonta kokemus	Keskiarvojen erotus
		ka	keskivirhe	ka	keskivirhe			
(SERVQ1) TAN1	palveluympäristö on siisti ja palvelukanavat	3,56	0,11	3,81	0,09	1,04	0,85	0,25
(SERVQ2) TAN2	esitteiden, tuotteiden ja muiden materiaalien esillepano ja	3,41	0,10	3,54	0,08	0,98	0,72	0,13
(SERVQ3) TAN3	asiakaspalvelija on asiallinen ja olemus on siisti	3,53	0,11	3,97	0,09	1,08	0,89	0,44
(SERVQ4) TAN4	käytössämme on nykyaikaiset palvelukanavat, -tavat ja -välineet	3,45	0,11	4,04	0,07	1,09	0,64	0,59
(SERVQ5) ASS1	asiakaspalvelija on ystävällinen	3,59	0,13	4,26	0,08	1,19	0,75	0,67
(SERVQ6) ASS2	asiakaspalvelijan neuvontataidot	3,59	0,12	4,23	0,08	1,18	0,77	0,64
(SERVQ14x) ASS3	asiakaspalvelija on osaava	3,53	0,13	4,26	0,07	1,25	0,68	0,73
(SERVQ15x) ASS4	asiakaspalvelijan tuotetieto	3,66	0,13	4,27	0,08	1,21	0,73	0,61
(SERVQ16x) ASS5	asiakaspalvelijan myyntitaidot	3,56	0,12	4,21	0,08	1,18	0,73	0,65
(SERVQ17x) ASS6	asiakaspalvelijan vuorovaikutus- ja viestintätaidot	3,49	0,13	4,33	0,06	1,21	0,58	0,84
(SERVQ7) REL1	palvelu suoritetaan virheettömästi alusta loppuun	3,42	0,12	4,20	0,07	1,16	0,68	0,78
(SERVQ8) REL2	palveluun liittyvät tehtävät esim. laskutus sekä tarjousten ja vahvistusten lähettäminen suoritetaan kuten luvattu	3,37	0,12	4,17	0,08	1,12	0,79	0,80
(SERVQ9) REL3	palvelutilanteessa annetut tiedot ovat luotettavia	3,60	0,12	4,21	0,08	1,18	0,73	0,61
(SERVQ10) RES1	palvelu on nopeaa	3,45	0,12	4,23	0,07	1,15	0,71	0,79
(SERVQ11) RES2	palvelu on joustavaa	3,47	0,12	4,11	0,08	1,12	0,81	0,65
(SERVQ12) RES3	jonotus- ja vastausajat ovat lyhyitä	3,35	0,12	4,12	0,08	1,09	0,75	0,77
(SERVQ13) RES4	asiakaspalvelija on aktiivinen palvelutilanteessa ja halukas auttamaan	3,59	0,12	4,15	0,08	1,11	0,79	0,56
(SERVQ18) RES5	asiakaspalvelija pyrkii selvittämään ilmenneet ongelmat ensitilassa	3,54	0,12	4,11	0,08	1,12	0,79	0,57
(SERVQ19) EMP1	palvelu on yksilöllistä	3,54	0,12	4,11	0,08	1,12	0,80	0,57
(SERVQ20) EMP2	asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan toiveet ja erityistarpeet	3,56	0,12	4,15	0,07	1,17	0,69	0,59
(SERVQ21) EMP3	asiakaspalvelija asettaa asiakkaan etusijalle ja keskittyy	3,56	0,12	4,19	0,07	1,14	0,66	0,63
YHTEENSÄ KA		3,51	0,12	4,13	0,08	1,14	0,74	0,61

Liite 9 Vinous ja huipukkuus N=90

Descriptive Statistics									
	N	ODOTUS Skewness		ODOTUS Kurtosis		KOKEMUS Skewness		KOKEMUS Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
(SERVQ1y) TAN1 palveluympäristö on siisti ja palvelukanavat toimivia	90	-1,215	0,254	0,787	0,503	-1,124	0,254	1,353	0,503
(SERVQ2y) TAN2 esitteiden, tuotteiden ja muiden materiaalien esillepano ja ulkonäkö on onnistunut	90	-1,019	0,254	0,879	0,503	-0,727	0,254	0,437	0,503
(SERVQ3y) TAN3 asiakaspalvelija on asiallinen ja olemus on siisti	90	-1,158	0,254	0,507	0,503	-1,554	0,254	2,740	0,503
(SERVQ4y) TAN4 käytössämme on nykyaikaiset palvelukanavat, -tavat ja -välineet	90	-1,040	0,254	0,143	0,503	-0,914	0,254	0,669	0,503
(SERVQ5y) ASS1 asiakaspalvelija on ystävällinen	90	-1,003	0,254	-0,102	0,503	-1,970	0,254	4,762	0,503
(SERVQ6y) ASS2 asiakaspalvelijan neuvontataidot	90	-0,971	0,254	-0,197	0,503	-1,911	0,254	4,326	0,503
(SERVQ7y) REL1 palvelu suoritetaan virheettömästi alusta loppuun	90	-0,935	0,254	-0,385	0,503	-1,539	0,254	2,577	0,503
(SERVQ8y) REL2 palveluun liittyvät tehtävät esim. laskutus sekä tarjousten ja vahvistusten lähettäminen suoritetaan kuten luvattu	90	-1,081	0,254	-0,123	0,503	-2,051	0,254	5,274	0,503
(SERVQ9y) REL3 palvelutilanteessa annetut tiedot ovat luotettavia	90	-0,979	0,254	-0,192	0,503	-2,160	0,254	5,659	0,503
(SERVQ10y) RES1 palvelu on nopeaa	90	-0,778	0,254	-0,629	0,503	-2,070	0,254	6,472	0,503
(SERVQ11y) RES2 palvelu on joustavaa	90	-0,722	0,254	-0,506	0,503	-1,759	0,254	4,984	0,503
(SERVQ12y) RES3 jonotus- ja vastausajat ovat lyhyitä	90	-0,739	0,254	-0,544	0,503	-1,778	0,254	3,335	0,503
(SERVQ13y) RES4 asiakaspalvelija on aktiivinen palvelutilanteessa ja halukas auttamaan asiakasta	90	-0,896	0,254	-0,329	0,503	-1,873	0,254	4,400	0,503
(SERVQ14y) ASS3 asiakaspalvelija on ammattitaitoinen ja osaava	90	-0,791	0,254	-0,478	0,503	-1,692	0,254	3,494	0,503
(SERVQ15y) ASS4 asiakaspalvelijan tuotetieto	90	-0,953	0,254	-0,187	0,503	-1,636	0,254	2,689	0,503
(SERVQ16y) ASS5 asiakaspalvelijan myyntitaidot	90	-0,825	0,254	-0,322	0,503	-1,388	0,254	2,084	0,503
(SERVQ17y) ASS6 asiakaspalvelijan vuorovaikutus- ja viestintätaidot	90	-0,893	0,254	-0,235	0,503	-1,623	0,254	2,849	0,503
(SERVQ18y) REL4 asiakaspalvelija pyrkii selvittämään ilmenneet ongelmat ensitilassa	90	-0,851	0,254	-0,287	0,503	-1,518	0,254	2,354	0,503
(SERVQ19y) EMP1 palvelu on yksilöllistä	90	-0,941	0,254	-0,168	0,503	-1,599	0,254	2,606	0,503
(SERVQ20y) EMP2 asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan toiveet ja erityistarpeet	90	-0,939	0,254	-0,337	0,503	-1,480	0,254	2,930	0,503
(SERVQ21y) EMP3 asiakaspalvelija asettaa asiakkaan etusijalle ja keskittyy asiakkaaseen	90	-0,941	0,254	-0,201	0,503	-1,153	0,254	1,475	0,503
Valid N (listwise) keskiarvo	90	-0,937	0,254	-0,138	0,503	-1,596	0,254	3,213	0,503

Liite 10 Palvelun laadun odotukset (N=50): Tunnuslukuja

Descriptive Statistics								
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
(SERVQ1y) TAN1ODOTUS palveluympäristö on siisti ja palvelukanavat toimivia	50	3,9826	0,51668	2,91	4,86	3,7550	4,0550	4,4375
(SERVQ2y) TAN2ODOTUS esitteiden, tuotteiden ja muiden materiaalien esillepano ja ulkonäkö on onnistunut	50	3,6714	0,55491	2,77	4,95	3,0600	3,7350	4,0950
(SERVQ3y) TAN3ODOTUS asiakaspalvelija on asiallinen ja olemus on siisti	50	4,0232	0,53358	3,00	4,88	3,6175	4,0500	4,4950
(SERVQ4y) TAN4ODOTUS käytössämme on nykyaikaiset palvelukanavat, -tavat ja -välineet	50	3,9610	0,55718	2,60	4,86	3,6275	4,0100	4,4575
(SERVQ5y) ASS1ODOTUS asiakaspalvelija on ystävällinen	50	4,2178	0,51807	3,02	4,97	3,8275	4,2600	4,6825
(SERVQ6y) ASS2ODOTUS asiakaspalvelijan neuvontataidot	50	4,1900	0,51814	3,00	4,98	3,9025	4,2000	4,5625
(SERVQ7y) REL1ODOTUS palvelu suoritetaan virheettömästi alusta loppuun	50	4,2310	0,49307	2,97	4,97	3,9200	4,2350	4,6350
(SERVQ8y) REL2ODOTUS palveluun liittyvät tehtävät esim. laskutus sekä tarjousten ja vahvistusten lähettäminen suoritetaan kuten luvattu	50	4,3512	0,42117	3,14	4,98	4,0275	4,4150	4,6650
(SERVQ9y) REL3ODOTUS palvelutilanteessa annetut tiedot ovat luotettavia	50	4,1870	0,51504	2,89	4,95	3,8075	4,2900	4,5725
(SERVQ10y) RES1ODOTUS palvelu on nopeaa	50	4,1968	0,54421	2,98	4,97	3,9050	4,3050	4,5850
(SERVQ11y) RES2ODOTUS palvelu on joustavaa	50	4,0356	0,60085	2,72	4,98	3,5875	4,1150	4,5400
(SERVQ12y) RES3ODOTUS jonotus- ja vastausajat ovat lyhyitä	50	4,0034	0,56446	2,74	4,91	3,6750	4,0500	4,4825
(SERVQ13y) RES4ODOTUS asiakaspalvelija on aktiivinen palvelutilanteessa ja halukas auttamaan asiakasta	50	4,2314	0,53920	2,98	4,94	3,7775	4,4400	4,6825
(SERVQ14y) ASS3ODOTUS asiakaspalvelija on ammattitaitoinen ja osaava	50	4,1064	0,52764	2,98	4,97	3,6825	4,1600	4,5325
(SERVQ15y) ASS4ODOTUS asiakaspalvelijan tuotetieto	50	4,0562	0,46928	2,97	4,83	3,8275	4,0400	4,4500
(SERVQ16y) ASS5ODOTUS asiakaspalvelijan myyntitaidot	50	3,8976	0,54763	2,63	4,88	3,4975	3,9450	4,2575
(SERVQ17y) ASS6ODOTUS asiakaspalvelijan vuorovaikutus- ja viestintätaidot	50	4,1816	0,52581	2,78	4,95	3,9175	4,2000	4,6050
(SERVQ18y) REL4ODOTUS asiakaspalvelija pyrkii selvittämään ilmenneet ongelmat ensitilassa	50	4,1010	0,59418	2,72	4,97	3,6275	4,2200	4,5800
(SERVQ19y) EMP1ODOTUS palvelu on yksilöllistä	50	4,1410	0,47978	3,03	4,86	3,8075	4,1550	4,5275
(SERVQ20y) EMP2ODOTUS asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan toiveet ja erityistarpeet	50	4,1958	0,48828	2,69	4,92	3,9350	4,1550	4,5575
(SERVQ21y) EMP3ODOTUS asiakaspalvelija asettaa asiakkaan etusijalle ja keskittyy asiakkaaseen	50	4,1726	0,43742	3,05	4,92	3,8825	4,1250	4,5575

Liite 11 Palvelun laadun kokemukset (N=50): Tunnuslukuja

Descriptive Statistics								
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
(SERVQ1x) TAN1KOKEMUS palveluympäristö on siisti ja palvelukanavat toimivia	50	3,8690	0,57301	2,91	4,92	3,2600	4,0250	4,2350
(SERVQ2x) TAN2KOKEMUS esitteiden, tuotteiden ja muiden materiaalien esillepano ja ulkonäkö on onnistunut	50	3,5668	0,51669	2,91	4,57	3,0275	3,5650	4,0050
(SERVQ3x) TAN3KOKEMUS asiakaspalvelija on asiallinen ja olemus on siisti	50	4,0692	0,56241	2,94	4,98	3,7700	4,0300	4,4350
(SERVQ4x) TAN4KOKEMUS käytössämme on nykyaikaiset palvelukanavat, -tavat ja -välineet	50	3,9474	0,53363	2,68	4,97	3,6750	4,0350	4,3200
(SERVQ5x) ASS1KOKEMUS asiakaspalvelija on ystävällinen	50	4,2998	0,52530	2,94	4,97	3,9925	4,3100	4,7600
(SERVQ6x) ASS2KOKEMUS asiakaspalvelijan neuvontataidot	50	4,2850	0,49789	3,00	4,97	3,9950	4,3000	4,6800
(SERVQ7x) REL1KOKEMUS palvelu suoritetaan virheettömästi alusta loppuun	50	4,2512	0,58036	2,63	5,00	3,9575	4,4000	4,6600
(SERVQ8x) REL2KOKEMUS palveluun liittyvät tehtävät esim. laskutus sekä tarjousten ja vahvistusten lähettäminen suoritetaan kuten luvattu	50	4,3288	0,51542	2,97	5,00	4,0300	4,3750	4,7575
(SERVQ9x) REL3KOKEMUS palvelutilanteessa annetut tiedot ovat luotettavia	50	4,2732	0,47284	2,97	5,00	4,0275	4,3650	4,5825
(SERVQ10x) RES1KOKEMUS palvelu on nopeaa	50	4,3138	0,40910	2,98	5,00	4,0425	4,3650	4,5775
(SERVQ11x) RES2KOKEMUS palvelu on joustavaa	50	4,1670	0,47842	2,95	4,98	3,8800	4,1600	4,4350
(SERVQ12x) RES3KOKEMUS jonotus- ja vastausajat ovat lyhyitä	50	4,1772	0,49080	2,82	5,00	3,8975	4,1850	4,5100
(SERVQ13x) RES4KOKEMUS asiakaspalvelija on aktiivinen palvelutilanteessa ja halukas auttamaan asiakasta	50	4,2642	0,47865	3,00	5,00	3,9700	4,2800	4,5825
(SERVQ14x) ASS3KOKEMUS asiakaspalvelija on ammattitaitoinen ja osaava	50	4,2756	0,48989	2,98	5,00	3,9400	4,2850	4,7125
(SERVQ15x) ASS4KOKEMUS asiakaspalvelijan tuotetieto	50	4,1992	0,51338	3,02	5,00	3,8425	4,1600	4,6900
(SERVQ16x) ASS5KOKEMUS asiakaspalvelijan myyntitaidot	50	4,0772	0,53040	3,03	5,00	3,6875	4,0450	4,5025
(SERVQ17x) ASS6KOKEMUS asiakaspalvelijan vuorovaikutus- ja viestintätaidot	50	4,1904	0,50717	3,00	5,00	3,9175	4,2300	4,5775
(SERVQ18x) REL4KOKEMUS asiakaspalvelija pyrkii selvittämään ilmenneet ongelmat ensitilassa	50	4,1046	0,51406	3,03	5,00	3,8300	4,2200	4,4225
(SERVQ19x) EMP1KOKEMUS palvelu on yksilöllistä	50	4,1304	0,57562	2,85	4,97	3,8725	4,2150	4,5550
(SERVQ20x) EMP2KOKEMUS asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan toiveet ja erityistarpeet	50	4,1388	0,50258	2,97	5,00	3,8575	4,1150	4,5550
(SERVQ21x) EMP3KOKEMUS asiakaspalvelija asettaa asiakkaan etusijalle ja keskittyy asiakkaaseen	50	4,1388	0,55318	2,60	5,00	3,7475	4,1650	4,6225

Liite 12 Palvelun laadun odotukset ja kokemukset (N=50): One-Sample Kolmogorov-Smirnovin testi tilastolliset merkittävyydet

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test																				
		(SERVQ1y) TAN1ODOTUS palveluympäristö on siisti ja palvelukanavat toimivia	(SERVQ2y) TAN2ODOTUS esitteiden, tuotteiden ja muiden materiaalien esillepano ja ulkonäkö on onnistunut	(SERVQ3y) TAN3ODOTUS asiakaspalvelija on asiallinen ja olemus on siisti	(SERVQ4y) TAN4ODOTUS käytössämme on nykyaikaiset palvelukanavat, -tavit ja -välineet	(SERVQ5y) ASS1ODOTUS asiakaspalvelija on ystävällinen	(SERVQ6y) ASS2ODOTUS asiakaspalvelijan neuvontataidot	(SERVQ7y) REL1ODOTUS palvelu suoritetaan virheettömästi alusta loppuun	(SERVQ8y) REL2ODOTUS palveluun liittyvät tehtävät esim. laskutus sekä tarjousten ja vahvistusten lähtettäväminen suoritetaan kuten luvattu	(SERVQ9y) REL3ODOTUS palvelutilanteessa annetut tiedot ovat luotettavia	(SERVQ10y) RES1ODOTUS palvelu on nopeaa	(SERVQ11y) RES2ODOTUS palvelu on joustavaa	(SERVQ12y) RES3ODOTUS jonotus- ja vastausajat ovat lyhyitä	(SERVQ13y) RES4ODOTUS asiakaspalvelija on aktiivinen palvelutilanteessa ja halukas autamaan asiakasta	(SERVQ14y) ASS3ODOTUS asiakaspalvelija on ammattitaitoinen ja osaava	(SERVQ15y) ASS4ODOTUS asiakaspalvelijan n tuotetieto	(SERVQ16y) ASS5ODOTUS asiakaspalvelijan n myyntitaidot	(SERVQ17y) ASS6ODOTUS asiakaspalvelijan vuorovaikutus- ja viestintätaidot	(SERVQ18y) REL4ODOTUS asiakaspalvelija pyrkii selvittämään ilmenneet ongelmat ensitilassa	(SERVQ19y) EMP1ODOTUS palvelu on yksilöllistä	(SERVQ20y) EMP2ODOTUS asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan toiveet ja erityistarpeet	(SERVQ21y) EMP3ODOTUS asiakaspalvelija asettaa asiakkaan etusijalle ja keskitty asiakkaaseen
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Normal Paramet	Mean	3,9826	3,6714	4,0232	3,9610	4,2178	4,1900	4,2310	4,1870	4,1968	4,0356	4,0034	4,2314	4,1064	4,0562	3,8976	4,1816	4,1010	4,1410	4,1958	4,1726	
Stand	Deviation	0,51668	0,55491	0,53358	0,55718	0,51807	0,51814	0,49307	0,42117	0,54421	0,60085	0,56446	0,53920	0,52764	0,46928	0,54763	0,52581	0,59418	0,47978	0,48828	0,43742	
Most Extreme	Absolute Positive	0,121	0,125	0,081	0,091	0,079	0,109	0,081	0,098	0,109	0,139	0,116	0,089	0,164	0,083	0,087	0,133	0,090	0,120	0,100	0,081	0,067
Difference	Negative	-0,103	0,125	0,080	0,061	0,073	0,071	0,077	0,068	0,069	0,078	0,058	0,076	0,094	0,065	0,070	0,054	0,072	0,088	0,072	0,081	0,062
Test Statistic		-0,121	-0,112	-0,081	-0,091	-0,079	-0,109	-0,081	-0,098	-0,109	-0,139	-0,116	-0,089	-0,164	-0,083	-0,087	-0,133	-0,090	-0,120	-0,100	-0,080	-0,067
Asymp. Sig. (2-		,064 ^a	,050 ^a	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,189 ^c	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,195 ^c	,017 ^c	,090 ^c	,200 ^{c,d}	,002 ^c	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,028 ^c	,200 ^{c,d}	,071 ^c	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test																				
		(SERVQ1x) TAN1KOKEMUS palveluympäristö on siisti ja palvelukanavat toimivia	(SERVQ2x) TAN2KOKEMUS esitteiden, tuotteiden ja muiden materiaalien esillepano ja ulkonäkö on onnistunut	(SERVQ3x) TAN3KOKEMUS asiakaspalvelija on asiallinen ja olemus on siisti	(SERVQ4x) TAN4KOKEMUS käytössämme on nykyaikaiset palvelukanavat, -tavit ja -välineet	(SERVQ5x) ASS1KOKEMUS asiakaspalvelija on ystävällinen	(SERVQ6x) ASS2KOKEMUS asiakaspalvelijan neuvontataidot	(SERVQ7x) REL1KOKEMUS palvelu suoritetaan virheettömästi alusta loppuun	(SERVQ8x) REL2KOKEMUS palveluun liittyvät tehtävät esim. laskutus sekä tarjousten ja vahvistusten lähtettäväminen suoritetaan kuten luvattu	(SERVQ9x) REL3KOKEMUS palvelutilanteessa annetut tiedot ovat luotettavia	(SERVQ10x) RES1KOKEMUS palvelu on nopeaa	(SERVQ11x) RES2KOKEMUS palvelu on joustavaa	(SERVQ12x) RES3KOKEMUS jonotus- ja vastausajat ovat lyhyitä	(SERVQ13x) RES4KOKEMUS asiakaspalvelija on aktiivinen palvelutilanteessa ja halukas autamaan asiakasta	(SERVQ14x) ASS3KOKEMUS asiakaspalvelija on ammattitaitoinen ja osaava	(SERVQ15x) ASS4KOKEMUS asiakaspalvelijan n tuotetieto	(SERVQ16x) ASS5KOKEMUS asiakaspalvelijan n myyntitaidot	(SERVQ17x) ASS6KOKEMUS asiakaspalvelijan vuorovaikutus- ja viestintätaidot	(SERVQ18x) REL4KOKEMUS asiakaspalvelija pyrkii selvittämään ilmenneet ongelmat ensitilassa	(SERVQ19x) EMP1KOKEMUS palvelu on yksilöllistä	(SERVQ20x) EMP2KOKEMUS asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan toiveet ja erityistarpeet	(SERVQ21x) EMP3KOKEMUS asiakaspalvelija asettaa asiakkaan etusijalle ja keskitty asiakkaaseen
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Normal Paramet	Mean	3,8690	3,5668	4,0692	3,9474	4,2998	4,2850	4,2512	4,3288	4,2732	4,3138	4,1670	4,1772	4,2642	4,2756	4,1992	4,0772	4,1904	4,1046	4,1304	4,1388	4,1388
Stand	Deviation	0,57301	0,51669	0,56241	0,53363	0,52530	0,49789	0,58036	0,51542	0,47284	0,40910	0,47842	0,49080	0,47865	0,48989	0,51338	0,53040	0,50717	0,51406	0,57562	0,50258	0,55318
Most Extreme	Absolute Positive	0,155	0,207	0,088	0,126	0,105	0,117	0,128	0,096	0,159	0,106	0,067	0,071	0,076	0,075	0,087	0,056	0,074	0,114	0,103	0,099	0,069
Difference	Negative	-0,124	0,207	0,081	0,079	0,101	0,084	0,098	0,062	0,062	0,048	0,057	0,062	0,062	0,072	0,059	0,055	0,074	0,077	0,077	0,069	0,060
Test Statistic		-0,155	-0,114	-0,088	-0,126	-0,105	-0,117	-0,128	-0,096	-0,159	-0,106	-0,067	-0,071	-0,076	-0,075	-0,087	-0,056	-0,074	-0,114	-0,103	-0,099	-0,069
Asymp. Sig. (2-		,004 ^a	,000 ^a	,200 ^{c,d}	,047 ^c	,200 ^{c,d}	,087 ^c	,040 ^c	,200 ^{c,d}	,003 ^c	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,125 ^c	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.
 c. Lilliefors Significance Correction.
 d. This is a lower bound of the true significance.

Liite 13 Palvelun laadun odotukset (N=50): One-Sample Kolmogorov-Smirnovin testi

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of (SERVQ1y) TAN1ODOTUS palveluympäristö on siisti ja palvelukanavat toimivia is normal with mean 3,98 and standard deviation 0,517.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.64,000 ¹	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of (SERVQ2y) TAN2ODOTUS palveluympäristö on tuotteiden ja muiden materiaalien esillepano ja ulkonäkö on onnistunut is normal with mean 3,67 and standard deviation 0,555.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.50,000 ¹	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of (SERVQ3y) TAN3ODOTUS asiakaspalvelija on asiallinen ja olemus on siisti is normal with mean 4,02 and standard deviation 0,534.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of (SERVQ4y) TAN4ODOTUS käytössämme on nykyaikaiset palvelukanavat, -tavat ja -välineet is normal with mean 3,96 and standard deviation 0,557.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of (SERVQ5y) ASS1ODOTUS asiakaspalvelija on ystävällinen is normal with mean 4,22 and standard deviation 0,518.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of (SERVQ6y) ASS2ODOTUS asiakaspalvelijan neuvontataidot is normal with mean 4,19 and standard deviation 0,518.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.189,000 ¹	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of (SERVQ7y) REL1ODOTUS palvelu suoritetaan virheettömästi alusta loppuun is normal with mean 4,23 and standard deviation 0,493.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of (SERVQ8y) REL2ODOTUS palveluun liittyvät tehtävät esim. laskutus sekä tarjousten ja vahvistusten lähittäminen suoritetaan kuten luvattu is normal with mean 4,35 and standard deviation 0,421.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of (SERVQ9y) REL3ODOTUS palvelutilanteessa annetut tiedot ovat luotettavia is normal with mean 4,19 and standard deviation 0,515.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.195,000 ¹	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of (SERVQ10y) RES1ODOTUS palvelu on nopeaa is normal with mean 4,20 and standard deviation 0,544.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.17,000 ¹	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of (SERVQ11y) RES2ODOTUS palvelu on joustavaa is normal with mean 4,04 and standard deviation 0,601.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.90,000 ¹	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of (SERVQ12y) RES3ODOTUS jonotus- ja vastausajat ovat lyhyitä is normal with mean 4,00 and standard deviation 0,564.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of (SERVQ13y) RES4ODOTUS asiakaspalvelija on aktiivinen palvelutilanteessa ja halukas auttamaan asiakasta is normal with mean 4,23 and standard deviation 0,539.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.2,000 ¹	Reject the null hypothesis.
14	The distribution of (SERVQ14y) ASS3ODOTUS asiakaspalvelija on ammattitaitoinen ja osaava is normal with mean 4,11 and standard deviation 0,528.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of (SERVQ15y) ASS4ODOTUS asiakaspalvelijan tuotetieto is normal with mean 4,06 and standard deviation 0,469.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of (SERVQ16y) ASS5ODOTUS asiakaspalvelijan myyntitaidot is normal with mean 3,90 and standard deviation 0,548.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.28,000 ¹	Reject the null hypothesis.
17	The distribution of (SERVQ17y) ASS6ODOTUS asiakaspalvelijan vuorovaikutus- ja viestintätaidot is normal with mean 4,18 and standard deviation 0,526.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of (SERVQ18y) REL4ODOTUS asiakaspalvelija pyrkii selvittämään ilmennet ongelmat ensitilassa is normal with mean 4,10 and standard deviation 0,594.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.71,000 ¹	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of (SERVQ19y) EMP1ODOTUS palvelu on yksilöllistä is normal with mean 4,14 and standard deviation 0,480.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of (SERVQ20y) EMP2ODOTUS asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan toiveet ja eriyttämisarpeet is normal with mean 4,20 and standard deviation 0,488.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of (SERVQ21y) EMP3ODOTUS asiakaspalvelija asettaa asiakkaan etusijalle ja keskittyy asiakkaaseen is normal with mean 4,17 and standard deviation 0,437.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

¹Lilliefors Corrected

²This is a lower bound of the true significance.

Liite 14 Palvelun laadun kokemukset (N=50): One-Sample Kolmogorov-Smirnovin testi

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of (SERVQ1x) TAN1KOKEMUS palveluympäristö on siisti ja palvelukanavat toimivia is normal with mean 3,87 and standard deviation 0,573.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	4,000 ¹	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of (SERVQ2x) TAN2KOKEMUS esitteiden, tuotteiden ja muiden materiaalien esillepano ja ulkonäkö on onnistunut is normal with mean 3,57 and standard deviation 0,517.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000 ¹	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of (SERVQ3x) TAN3KOKEMUS asiakaspalvelija on asiallinen ja olemus on siisti is normal with mean 4,07 and standard deviation 0,562.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of (SERVQ4x) TAN4KOKEMUS käytössämme on nykyaikaiset palvelukanavat, -tavat ja -välineet is normal with mean 3,95 and standard deviation 0,534.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	47,000 ¹	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of (SERVQ5x) ASS1KOKEMUS asiakaspalvelija on ystävällinen ja luotettavia is normal with mean 4,30 and standard deviation 0,525.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of (SERVQ6x) ASS2KOKEMUS asiakaspalvelijan neuvontataidot is normal with mean 4,29 and standard deviation 0,498.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	87,000 ¹	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of (SERVQ7x) REL1KOKEMUS palvelu suoritetaan virheettömästi alusta loppuun is normal with mean 4,25 and standard deviation 0,580.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	40,000 ¹	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of (SERVQ8x) REL2KOKEMUS palveluun liittyvät tehtävät esim. laskutus sekä tarjousten ja vahvistusten lähettämisen suoritetaan kuten luvattu is normal with mean 4,33 and standard deviation 0,515.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of (SERVQ9x) REL3KOKEMUS palvelutilanteessa annetut tiedot ovat luotettavia is normal with mean 4,27 and standard deviation 0,473.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	3,000 ¹	Reject the null hypothesis.
10	The distribution of (SERVQ10x) RES1KOKEMUS palvelu on nopeaa is normal with mean 4,31 and standard deviation 0,409.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of (SERVQ11x) RES2KOKEMUS palvelu on joustavaa is normal with mean 4,17 and standard deviation 0,478.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of (SERVQ12x) RES3KOKEMUS jonotus- ja vastausajat ovat lyhyitä is normal with mean 4,18 and standard deviation 0,491.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of (SERVQ13x) RES4KOKEMUS asiakaspalvelija on aktiivinen palvelutilanteessa ja halukas auttamaan asiakasta is normal with mean 4,26 and standard deviation 0,479.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of (SERVQ14x) ASS3KOKEMUS asiakaspalvelija on ammattitaitoinen ja osaava is normal with mean 4,28 and standard deviation 0,490.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of (SERVQ15x) ASS4KOKEMUS asiakaspalvelijan tuotetieto is normal with mean 4,20 and standard deviation 0,513.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of (SERVQ16x) ASS5KOKEMUS asiakaspalvelijan myyntitaidot is normal with mean 4,08 and standard deviation 0,530.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of (SERVQ17x) ASS6KOKEMUS asiakaspalvelijan vuorovaikutus- ja viestintätaidot is normal with mean 4,19 and standard deviation 0,507.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of (SERVQ18x) REL4KOKEMUS asiakaspalvelija pyrkii selvittämään ilmenneet ongelmat ensitilassa is normal with mean 4,10 and standard deviation 0,514.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	125,000 ¹	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of (SERVQ19x) EMP1KOKEMUS palvelu on yksilöllistä is normal with mean 4,13 and standard deviation 0,576.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of (SERVQ20x) EMP2KOKEMUS asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan toiveet ja erityistarpeet is normal with mean 4,14 and standard deviation 0,503.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of (SERVQ21x) EMP3KOKEMUS asiakaspalvelija asettaa asiakkaan etusijalle ja keskittyy asiakkaaseen is normal with mean 4,14 and standard deviation 0,553.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,200 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

¹ Lilliefors Corrected

² This is a lower bound of the true significance.

Liite 15 Faktorianalyysin tulokset Palvelun laadun odotukset (N=50): Kommunaliteetit

Communalities^a

	Initial	Extraction
(SERVQ1y) TAN1ODOTUS palveluympäristö on siisti ja palvelukanavat toimivia	,516	,672
(SERVQ2y) TAN2ODOTUS esitteiden, tuotteiden ja muiden materiaalien esillepano ja ulkonäkö on onnistunut	,524	,724
(SERVQ3y) TAN3ODOTUS asiakaspalvelija on asiallinen ja olemus on siisti	,602	,692
(SERVQ4y) TAN4ODOTUS käytössämme on nykyaikaiset palvelukanavat, -tavat ja -välineet	,724	,999
(SERVQ5y) ASS1ODOTUS asiakaspalvelija on ystävällinen	,768	,879
(SERVQ6y) ASS2ODOTUS asiakaspalvelijan neuvontataidot	,667	,794
(SERVQ7y) REL1ODOTUS palvelu suoritetaan virheettömästi alusta loppuun	,662	,768
(SERVQ8y) REL2ODOTUS palveluun liittyvät tehtävät esim. laskutus sekä tarjousten ja vahvistusten lähettäminen suoritetaan kuten luvattu	,671	,773
(SERVQ9y) REL3ODOTUS palvelutilanteessa annetut tiedot ovat luotettavia	,577	,679
(SERVQ11y) RES2ODOTUS palvelu on joustavaa	,726	,855
(SERVQ12y) RES3ODOTUS jonotus- ja vastausajat ovat lyhyitä	,620	,731
(SERVQ14y) ASS3ODOTUS asiakaspalvelija on ammattitaitoinen ja osaava	,591	,678
(SERVQ15y) ASS4ODOTUS asiakaspalvelijan tuote-tieto	,486	,556
(SERVQ17y) ASS6ODOTUS asiakaspalvelijan vuorovaikutus- ja viestintätaidot	,589	,723
(SERVQ18y) REL4ODOTUS asiakaspalvelija pyrkii selvittämään ilmenneet ongelmat ensitilassa	,733	,899
(SERVQ19y) EMP1ODOTUS palvelu on yksilöllistä	,705	,798
(SERVQ20y) EMP2ODOTUS asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan toiveet ja erityistarpeet	,715	,979
(SERVQ21y) EMP3ODOTUS asiakaspalvelija asettaa asiakkaan etusijalle ja keskittyy asiakkaaseen	,547	,608

Extraction Method: Generalized Least Squares.

a. One or more communalities estimates greater than 1 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.

Liite 16 Palvelun laadun odotukset (N=50) faktorianalyysin tulokset: Ominaisarvot ja selitysosuudet

Factor	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,765	43,137	43,137	3,709	20,604	20,604	3,867	21,485	21,485
2	1,997	11,097	54,233	3,508	19,491	40,095	2,728	15,158	36,642
3	1,284	7,133	61,367	2,597	14,428	54,523	2,355	13,085	49,727
4	1,102	6,123	67,490	1,051	5,837	60,360	1,914	10,633	60,360
5	,828	4,601	72,090						
6	,775	4,305	76,395						
7	,643	3,571	79,966						
8	,610	3,387	83,353						
9	,550	3,056	86,409						
10	,442	2,457	88,867						
11	,427	2,374	91,241						
12	,359	1,992	93,233						
13	,324	1,802	95,036						
14	,281	1,562	96,598						
15	,201	1,114	97,712						
16	,184	1,020	98,732						
17	,124	,689	99,421						
18	,104	,579	100,000						

Extraction Method: Generalized Least Squares.

Liite 17 Palvelun laadun odotukset (N=50) faktorianalyysin tulokset: Rotatoitu faktorimatriisi ja rotatoinnin kerroinmatriisi

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
(SERVQ1y) TAN1ODOTUS palveluympäristö on siisti ja palvelukanavat toimivia	,087	,478	,086	,349
(SERVQ2y) TAN2ODOTUS esitteiden, tuotteiden ja muiden materiaalien esillepano ja ulkonäkö on onnistunut	-,233	,164	-,084	,466
(SERVQ3y) TAN3ODOTUS asiakaspalvelija on asiallinen ja olemus on siisti	,188	,311	-,108	,552
(SERVQ4y) TAN4ODOTUS käytössämme on nykyaikaiset palvelukanavat, -tavat ja -välineet	,243	,111	,232	,935
(SERVQ5y) ASS1ODOTUS asiakaspalvelija on ystävällinen	,701	,236	,303	,343
(SERVQ6y) ASS2ODOTUS asiakaspalvelijan neuvontataidot	,773	,038	,111	,270
(SERVQ7y) REL1ODOTUS palvelu suoritetaan virheettömästi alusta loppuun	,641	,377	,209	-,045
(SERVQ8y) REL2ODOTUS palveluun liittyvät tehtävät esim. laskutus sekä tarjousten ja vahvistusten lähettäminen suoritetaan kuten luvattu	,712	,259	,238	,084
(SERVQ9y) REL3ODOTUS palvelutilanteessa annetut tiedot ovat luotettavia	,553	,364	,164	,137
(SERVQ11y) RES2ODOTUS palvelu on joustavaa	,272	,657	,385	,196
(SERVQ12y) RES3ODOTUS jonotus- ja vastausajat ovat lyhyitä	,236	,605	,370	,065
(SERVQ14y) ASS3ODOTUS asiakaspalvelija on ammattitaitoinen ja osaava	,478	,356	,293	,216
(SERVQ15y) ASS4ODOTUS asiakaspalvelijan tuotetieto	,556	,279	,176	-,039
(SERVQ17y) ASS6ODOTUS asiakaspalvelijan vuorovaikutus- ja viestintätaidot	,486	,450	,164	,112
(SERVQ18y) REL4ODOTUS asiakaspalvelija pyrkii selvittämään ilmenneet ongelmat ensitilassa	,342	,810	,138	,209
(SERVQ19y) EMP1ODOTUS palvelu on yksilöllistä	,489	,204	,569	,143
(SERVQ20y) EMP2ODOTUS asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan toiveet ja erityistarpeet	,130	,165	,961	,101
(SERVQ21y) EMP3ODOTUS asiakaspalvelija asettaa asiakkaan etusijalle ja keskittyy asiakkaaseen	,349	,186	,590	,024

Extraction Method: Generalized Least Squares.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Factor Transformation Matrix

Factor	1	2	3	4
1	,254	,123	,251	,926
2	,245	,309	,854	-,340
3	,646	,598	-,455	-,133
4	,677	-,729	,031	-,097

Extraction Method: Generalized Least Squares.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Liite 18 Faktorianalyysin tulokset Palvelun laadun kokemukset (N=50): Kommunaliteetit

Communalities^a

	Initial	Extraction
(SERVQ3x) TAN3KOKEMUS asiakaspalvelija on asiallinen ja olemus on siisti	,439	,541
(SERVQ5x) ASS1KOKEMUS asiakaspalvelija on ystävällinen	,598	,718
(SERVQ6x) ASS2KOKEMUS asiakaspalvelijan neuvontataidot	,692	,863
(SERVQ8x) REL2KOKEMUS palveluun liittyvät tehtävät esim. laskutus sekä tarjousten ja vahvistusten lähettäminen suoritetaan kuten luvattu	,703	,797
(SERVQ10x) RES1KOKEMUS palvelu on nopeaa	,500	,674
(SERVQ11x) RES2KOKEMUS palvelu on joustavaa	,553	,675
(SERVQ12x) RES3KOKEMUS jonotus- ja vastausajat ovat lyhyitä	,417	,486
(SERVQ13x) RES4KOKEMUS asiakaspalvelija on aktiivinen palvelutilanteessa ja halukas auttamaan asiakasta	,720	,870
(SERVQ14x) ASS3KOKEMUS asiakaspalvelija on ammattitaitoinen ja osaava	,729	,910
(SERVQ15x) ASS4KOKEMUS asiakaspalvelijan tuotetieto	,731	,869
(SERVQ16x) ASS5KOKEMUS asiakaspalvelijan myyntitaidot	,675	,761
(SERVQ17x) ASS6KOKEMUS asiakaspalvelijan vuorovaikutus- ja viestintätaidot	,652	,756
(SERVQ18x) REL4KOKEMUS asiakaspalvelija pyrkii selvittämään ilmenneet ongelmat ensitilassa	,567	,675
(SERVQ19x) EMP1KOKEMUS palvelu on yksilöllistä	,764	,888
(SERVQ20x) EMP2KOKEMUS asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan toiveet ja erityistarpeet	,651	,734
(SERVQ21x) EMP3KOKEMUS asiakaspalvelija asettaa asiakkaan etusijalle ja keskittyy asiakkaaseen	,787	,882

Extraction Method: Generalized Least Squares.

a. One or more communalitiy estimates greater than 1 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.

Liite 19 Palvelun laadun kokemukset (N=50) faktorianalyysin tulokset: Ominaisarvot ja selitysosuudet

Factor	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,493	46,830	46,830	7,224	45,147	45,147	3,259	20,371	20,371
2	1,547	9,672	56,502	1,083	6,768	51,915	2,374	14,839	35,210
3	1,229	7,683	64,185	,979	6,122	58,037	2,330	14,559	49,770
4	1,074	6,711	70,897	,937	5,856	63,893	2,260	14,123	63,893
5	,808	5,050	75,947						
6	,689	4,305	80,251						
7	,617	3,857	84,108						
8	,493	3,083	87,191						
9	,471	2,944	90,135						
10	,417	2,609	92,743						
11	,303	1,895	94,638						
12	,230	1,436	96,074						
13	,202	1,264	97,338						
14	,172	1,073	98,412						
15	,146	,912	99,323						
16	,108	,677	100,000						

Extraction Method: Generalized Least Squares.

Liite 20 Palvelun laadun kokemukset (N=50) faktorianalyysin tulokset: Rotatoitu faktorimatriisi ja rotatoinnin kerroinmatriisi

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
(SERVQ3x) TAN3KOKEMUS asiakaspalvelija on asiallinen ja olemus on siisti	,086	,032	,407	,469
(SERVQ5x) ASS1KOKEMUS asiakaspalvelija on ystävällinen	,151	,215	,637	,273
(SERVQ6x) ASS2KOKEMUS asiakaspalvelijan neuvontataidot	,293	,286	,803	,082
(SERVQ8x) REL2KOKEMUS palveluun liittyvät tehtävät esim. laskutus sekä tarjousten ja vahvistusten lähettäminen suoritetaan kuten luvattu	,200	,376	,514	,421
(SERVQ10x) RES1KOKEMUS palvelu on nopeaa	,323	-,051	,465	,254
(SERVQ11x) RES2KOKEMUS palvelu on joustavaa	,296	-,089	,101	,714
(SERVQ12x) RES3KOKEMUS jonotus- ja vastausajat ovat lyhyitä	,382	,149	,240	,340
(SERVQ13x) RES4KOKEMUS asiakaspalvelija on aktiivinen palvelutilanteessa ja halukas auttamaan asiakasta	,504	,604	,068	,275
(SERVQ14x) ASS3KOKEMUS asiakaspalvelija on ammattitaitoinen ja osaava	,057	,522	,253	,742
(SERVQ15x) ASS4KOKEMUS asiakaspalvelijan tuotetieto	,174	,779	,422	,080
(SERVQ16x) ASS5KOKEMUS asiakaspalvelijan myyntitaidot	,534	,656	,109	-,029
(SERVQ17x) ASS6KOKEMUS asiakaspalvelijan vuorovaikutus- ja viestintätaidot	,737	,188	,218	,087
(SERVQ18x) REL4KOKEMUS asiakaspalvelija pyrkii selvittämään ilmenneet ongelmat ensitilassa	,403	,379	,060	,437
(SERVQ19x) EMP1KOKEMUS palvelu on yksilöllistä	,846	,162	,178	,234
(SERVQ20x) EMP2KOKEMUS asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan toiveet ja erityistarpeet	,637	,338	,220	,223
(SERVQ21x) EMP3KOKEMUS asiakaspalvelija asettaa asiakkaan etujalle ja keskittyy asiakkaaseen	,604	,277	,418	,392

Extraction Method: Generalized Least Squares.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 8 iterations.

Factor Transformation Matrix

Factor	1	2	3	4
1	,566	,526	,455	,442
2	,813	-,301	-,237	-,439
3	,136	-,458	-,400	,782
4	-,013	-,650	,759	,010

Extraction Method: Generalized Least Squares.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.