

Opinnäytetyö (YAMK)

Kone- ja meriteknikka

2023

Antti Huhtala

Palveluliiketoiminnan palveluprosessin kartoitus



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Kone- ja meriteknikka

2023 | 46 sivua, 6 liitettä

Antti Huhtala

Palveluliiketoiminnan palveluprosessin kartoitus

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda suunnittelupalveluita tuottavan yrityksen suunnitteluprosessista prosessikaavio, ja tätä varten haastateltiin yrityksen työntekijöitä. Lopulta kehityshankkeen yhteydessä luotiin yrityksen toimintaa kuvaava palveluprosessikaavio tavoitteiden tarkennettua haastattelujen jälkeen. Tehty tutkimus edustaa tyyliltään laadullista tutkimusta, koska prosessikaavio luotiin haastattelujen ja teorian avulla.

Teorian viitekehystä haettiin laajasti haastatteluista ja niiden analysoinnista, prosessien mallintamisesta, kuin myös asiakastyytyvyydestä ja palvelutyön laadusta SERVQUAL- ja INDSERV-mallien avulla. Tämä teorian viitekehys on kohdennettavissa luodun palveluprosessin eri kohtiin.

Haastattelujen ja prosessikaavion luonnin toteutusta kuvattiin myös. Haastattelujen osalta kuvaus painottui enimmäkseen haastattelutilanteisiin ja niiden analysoinnin tekniseen puoleen käymällä läpi eri vaiheita ja käytettyjä työkaluja. Prosessikaavion luontia kuvataan eri revisiokierrosten avulla ja kerrotaan millaisia muutoksia ja lisäyksiä se koki eri vaiheissa. Palveluprosessikaavio kuvaa yrityksen arvonluontia ja vastuunjakoja eri osapuolten kesken. Luodulla kaaviolla uskotaan olevan jatkossa käyttöä perehdytyksessä ja yrityksen toiminnan, sekä kulttuurin kehityksessä.

Asiasanat:

Prosessi, palveluliiketoiminta, asiakastyytyvyys

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Mechanical and Marine Engineering

2023 | number of pages 46, 6 appendices

Antti Huhtala

Mapping the service process of a service business

The objective of the thesis was to create a process diagram of the design process of a company that provides design services, for which employees of the company were interviewed. Ultimately, during the development project, a service process diagram was created that describes the company's operations based on the refined objectives identified through the interviews. The research conducted represents a qualitative approach as the process diagram was created using interviews and theory.

The theoretical framework was derived from a wide range of sources, including the analysis of interviews, process modeling, and the SERVQUAL and INDSERV models on customer satisfaction and service quality. This theoretical framework is applicable to different stages of the created service process.

The implementation of the interviews and the creation of the process diagram are also described. The interview description mainly focuses on the technical aspects of the interview process and analysis, discussing the different phases and tools used. The creation of the process diagram is described through various revision rounds, detailing the changes and additions made during each phase. The service process diagram illustrates the value creation and the distribution of responsibilities among different parties within the process. It is believed that this diagram will be useful for onboarding new employees and for the development of the company's operations and culture.

Keywords:

Process, service business, customer satisfaction

Sisältö

Käytetyt lyhenteet	7
1 Johdanto	8
1.1 Kehittämishankkeen pohjustus	9
1.2 Tutkimuskysymyksen määrittely	9
1.3 Tutkimusmenetelmien valinta	10
2 Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät	11
2.1 Haastattelut	11
2.2 Tutkimusaineiston analysointi	13
2.2.1 Aineistolähtöisen analyysin vaiheet	13
2.2.2 Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät	14
3 Palveluliiketoiminnan prosessit	16
3.1 Ydin- ja tukiprosessit prosessikartassa	17
3.2 Prosessien mallintaminen	19
4 Palveluliiketoiminnan asiakastyytyväisyys	26
4.1 Yritysten välisen palveluliiketoiminnan laatu	27
5 Kehittämishankkeen haastattelujen toteutus	33
5.1 Haastattelujen suunnittelu	33
5.2 Haastattelujen toteutus	33
5.3 Haastattelujen analysointi	34
6 ATLAS.ti	36
7 Prosessikaavion luonti	39
8 Pohdinta	41
8.1 Haastattelut pohdintaa	41
8.2 Prosessikaavio pohdintaa	42
9 Johtopäätökset	43

Liitteet

- Liite 1. Haastattelu raportti.
- Liite 2. Palveluprosessikaavio rev0.
- Liite 3. Palveluprosessikaavio rev1.
- Liite 4. Palveluprosessikaavio rev2.
- Liite 5. Palveluprosessikaavio rev3.
- Liite 6. Palveluprosessikaavio rev4.

Kuvat

Kuva 1. Ydin- ja tukiprosessit prosessikartassa (Laamanen & Tinnilä, 123).	19
Kuva 2. Esimerkki prosessien jaottelusta (JUHTA 2012, 6).	20
Kuva 3. Flow chart esimerkki (Aguilar-Sommar 2003, 134).	21
Kuva 4. Data flow diagram esimerkki (Aguilar-Sommar 2003, 135).	22
Kuva 5. Role activity diagram esimerkki (Aguilar-Sommar 2003, 135).	22
Kuva 6. Role interaction diagram esimerkki (Aguilar-Sommar 2003, 136).	23
Kuva 7. Uimaratakaavio esimerkki (ConceptDraw).	23
Kuva 8. ATLAS.ti projektin vaiheet (ATLAS.ti 2023).	36

Kuviot

Kuvio 1. Haastattelututkimuksen ja analyysin vaiheet.	35
--	----

Taulukot

Taulukko 1. INDSERV esimerkki kysymykset (Gounaris 2005, 427).

31

Käytetyt lyhenteet

B2B	Yritysten välinen liiketoiminta
B2C	Yritykseltä kuluttajille tapahtuva liiketoiminta
IMP	Industrial Marketing and Purchasing model eli Teollisuusmarkkinoinnin ja ostamisen malli
INDSERV	Industrial Service Quality eli teollisen palvelun laatu
SERVQUAL	Service Quality eli palvelunlaatu
WISE	Visualization, immersion, serendipity and exploration eli visualisointi, syventyminen, tuuri ja tutkiminen.

1 Johdanto

Suunnittelupalveluiden kehittäminen on monimutkaista ja haastavaa työtä, joka vaatii korkeaa ammattitaitoa, luovuutta ja tehokasta prosessien hallintaa. Suunnittelupalveluiden tarjoajat työskentelevät usein monimutkaisten ja asiakaskohtaisten projektien parissa, joissa vaaditaan tarkkaa projektinhallintaa, yhteistyötä asiakkaiden kanssa ja korkeaa laatua. Siksi prosessit ja laatu ovat avainasemassa suunnittelupalveluiden kehittämisessä.

Prosessit ovat välttämättömiä suunnittelupalveluiden kehittämisessä, koska ne auttavat hallitsemaan palvelutarjontaa, projekteja ja asiakkuuksia tehokkaasti. Suunnittelupalveluiden tarjoajan on tunnettava tarkkaan koko prosessin kulku ja ohjattava resurssejaan tehokkaasti asiakkaan käyttöön. Hyvin suunnitellut prosessit auttavat varmistamaan, että palvelun toteutus etenee sujuvasti ja pysyy aikataulussa. Prosessit myös auttavat hallitsemaan palvelun kustannuksia ja laatua, sillä ne mahdollistavat tarkan seurannan siitä, että kaikki tarvittavat vaiheet toteutetaan suunnitellusti ja kustannukset pysyvät kontrollissa.

Palvelun laatu on myös kriittinen tekijä suunnittelupalveluiden kehittämisessä. Suunnittelupalveluiden tarjoajien on taattava asiakkaille korkea laatu suunnittelutyössään. Suunnittelupalveluiden yhteydessä laatu tarkoittaa, että suunnittelupalveluiden tarjoajien on pystyttävä toimittamaan asiakkailleen korkealaatuista työtä, joka on tehty ajallaan ja budjetin mukaisesti. Hyvän laadun varmistaminen edellyttää, että suunnittelupalveluiden tarjoajat kehittävät ja noudattavat tiukkoja laadunvarmistusprosesseja. Laadunhallintaan liittyy myös suunnittelutyön jatkuva kehittäminen, jotta asiakkaat saavat parasta mahdollista laatua suunnittelutyössä.

Suunnittelupalveluiden kehittämisessä on tärkeää panostaa myös asiakaspalveluun. Asiakaspalvelu on avainasemassa, koska se auttaa suunnittelupalveluiden tarjoajia ymmärtämään asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset paremmin. Hyvä asiakaspalvelu takaa myös sen, että asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun ja suunnittelutyöhön.

Suunnittelupalveluiden kehittäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii jatkuvaa parantamista ja kehittämistä. Suunnittelupalveluiden tarjoajien on seurattava kehitystä alallaan ja otettava käyttöön uusia teknologioita ja menetelmiä, jotta he pysyvät kilpailukykyisinä ja voivat tarjota asiakkailleen entistä parempia palveluita. Suunnittelupalveluiden kehittämisessä onkin tärkeää jatkuvasti arvioida ja parantaa prosesseja, laatua ja asiakaspalvelua, jotta voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin.

1.1 Kehittämishankkeen pohjustus

Yrityksessä, joka tuottaa suunnittelupalveluita, on huomattu tarve tutkia tarkemmin suunnittelupalveluiden prosesseja. Tämä tutkimus auttaa selkeyttämään organisaation toimintaa ja parantamaan palveluiden laatua. Suunnittelupalveluiden laadun ja prosessien kehittäminen on tärkeää, jos organisaatio haluaa pysyä kilpailukykyisenä ja varmistaa liiketoiminnan jatkuvuuden, sekä asiakastyytyväisyyden. Tutkimuksen perusteella tehdään kaavio nykyisestä koneensuunnittelun suunnitteluprosessista, jota voidaan jatkokehittää organisaation tarpeiden mukaan. Samalla tutkimuksessa tutustutaan asiakastyytyväisyyden laadulliseen mittaamiseen. Työn liitteitä ei julkaista toimeksiantajan pyynnöstä.

1.2 Tutkimuskysymyksen määrittely

Jos halutaan tutkia, miten voidaan parantaa tuotekehitysorganisaation suunnittelun laatua, voidaan asettaa tutkimuskysymykseksi: "Miten suunnitteluprosessia voidaan kehittää parantamaan tuotekehitysorganisaation suunnittelun laatua? Millaisia suorituskykymittareita voidaan käyttää mittaamaan laatua?"

1.3 Tutkimusmenetelmien valinta

Koska suunnittelutyö on pohjimmiltaan tekijäpainotteista, tultiin jo hyvin varhaisessa vaiheessa huomanneeksi, että tutkimusmenetelmän tulisi olla kvalitatiivinen eli laadullinen. Kehittämishankkeen taustamateriaali päätettiin kerätä haastattelemalla organisaation koneensuunnittelijoita, joiden työ liittyy suunnitteluprosessiin ja jotka voivat kuvata prosessia parhaiten. Haastattelujen avulla saatiin myös arvokasta tietoa suorituskykymittareista ja suunnittelutyön laadun tutkimisesta, johon työntekijät pääsivät ottamaan kantaa. Tällä tutkimuksella pyritään jäsentämään tutkimuskohteen ominaisuuksia, laatua ja merkitystä kaikenkattavasti, joten voidaan todeta, että tutkimus noudattaa laadullisen tutkimuksen menetelmiä (Lähdesmäki ym. 2011.).

Tutkimushaastattelun tarkemmaksi menetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, sekä analysoitiin jälkeenpäin, myös haastateltavien anonymiteetti säilytettiin, jolloin haastattelutilanteesta saatiin avoimempi.

2 Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa käytetään laajasti erilaisia aineistoja ja näiden aineistojen tuottaminen on oleellinen osa tutkimusprosessia. Tutkijan täytyy pystyä perustelemaan tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruumenetelmät. (Hirsjärvi ym. 2009, 205; Vuori n.d.)

Laadullisen tutkimuksen aineistot voidaan jaotella erilaisiin aineistotyyppeihin. Eri tieteenaloilla käytetään vaihtelevasti erilaisia aineistotyyppisiä, johtuen tutkimuskysymysten asettelusta ja näiden analysointiin soveltuvista menetelmistä. (Vuori n.d.) Tässä opinnäytetyössä perehdytään erityisesti haastattelujen rakenteisiin ja analysointiin, koska aineisto muodostettiin pääasiassa haastatteluiden avulla, mitkä ovat laadullisia tutkimusmenetelmiä.

2.1 Haastattelut

Ei siinä kauan mene, kun kysyt. Kysyminen on loistava tapa saada selville toisten ihmisten käsitykset ja kokemukset. Haastatteluja onkin käytetty yleisesti tutkimusaineistojen tuottamisessa. On tehtävä selvä ero tutkimushaastattelujen ja esimerkiksi journalistihaastattelun tai työpaikkahaastattelun välillä. Sillä tutkimushaastattelu tuottaa aineistoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. On huomioitavaa, että tutkimuskysymykset eivät ole sama asia kuin haastattelukysymykset ja vain tutkija voi vastata tutkimuskysymykseen käyttämällä apunaan haastatteluista muodostettua tutkimusaineistoa. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori n.d.)

Haastattelun kulkuun ja tuottamaan aineistoon vaikuttaa suuresti se, miten hyvin tutkija on onnistunut valitsemaan haastattelun tyylin, sekä rajaamaan ja muotoilemaan haastateltavilta kysyttävät kysymykset. Kaikenlainen tallennettu vuorovaikutus tuottaa tutkijalle aineistoa, oli haastattelu onnistunut tai ei ja nämä vuorovaikutukset tulee ottaa huomioon raportoinnissa. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori n.d.)

Haastattelujen eduksi voidaan lukea, että aiheiden järjestystä voidaan muokata, sekä haastateltavan ja haastattelijan on mahdollista täsmentää kysymyksiä yhdessä. Lisäksi haastattelun etu satunnaisotannalla luotuun kyselytutkimukseen on, että haastateltavat henkilöt voidaan rajata sellaisiin henkilöihin, joilta löytyy tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–74.)

Tutkimushaastattelut voidaan jaotella kolmeen eri tyyliin kysymysten muotoilun ja haastattelutilanteen jäsentelyn määrän mukaan. Nämä tyylit ovat strukturoitu-, puolistrukturoitu- ja strukturoitumaton haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 43–46.) Kuten aiemmin mainittu tämän opinnäytetyön haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina, mikä on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä.

Teemahaastattelu luetaan puolistrukturoiduksi menetelmäksi, koska sen aihepiirit eli teemat on tarkennettu tutkimalla aihetta kokonaisuutena, jolloin siitä tulisi käydä ilmi sen osat, rakenteet ja prosessit. Kun haastattelun pohjatutkimus on tehty, ovat teemat kaikilla haastateltavilla samat ja haastattelu etenee teemojen ja niitä tukevien kysymysten avulla. Teemojen pohjalta haastattelua voidaan jatkaa, kunnes tutkimusintressit täyttyvät. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47–48, 67)

Haastattelujen jälkeen yleensä suoritetaan litterointi. Litterointi on prosessi, jossa puhetta analysoidaan ja kuvaillaan. Se on työläs prosessi, jossa tarvitaan valintaa siitä, mikä puheessa on oleellista ja mikä ei. Litterointi voidaan tehdä tarkemmin tai ylimalkaisemmin riippuen siitä, mikä on tutkimuksen kannalta tärkeää ja millaisia kysymyksiä tutkimuksessa esitetään. Litteroinnissa tarkastellaan puheen sisältöä ja kontekstia sen mukaan, mikä on tutkimuksen tavoite. Kun tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa haastateltavien näkökulmista ja mielipiteistä, litteroinnin tarkkuudeksi riittää, kunhan sanoma tulee ymmärretyksi. (Vuori n.d.)

2.2 Tutkimusaineiston analysointi

Koska suunnitteluprosessin luonti perustui haastatteluista luotuun tutkimusaineistoon, tuli aineistot analysoida haastattelujen jälkeen.

Laadullisessa tutkimuksessa menetelmänä käytetään yleisesti sisällönanalyysia. Tutkimuksessa luotu aineisto kuvaa tutkimuskohdetta ja analyysin avulla luodaan kirjallinen versio tiivistettynä ja selkeänä kokonaisuutena. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Aineistolähtöisen analyysin tavoite on luoda aineistosta kokonaisuus, jota ohjaavat työn aluksi määritellyt tavoitteet. Aineistosta valitaan analyysiyksiköt tutkimuksen tehtävänannon ja tarkoituksen perusteella ja ne eivät ole ennalta sovittuja. Aineistolähtöisen analyysin tavoitteena on, se että aikaisemmat havainnot ja teoriat eivät vaikuta analyysin tekemiseen, saati lopputulokseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.)

Laadullisessa analyysissä on kaksi päävaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistys luodaan tieteellisestä näkökulmasta tarkastelemalla ja näkökulman perusteella valikoitujen raakahavaintojen yhdistäminen analysoimalla havaintoja yhdistävät piirteet ja säännöt, mitkä poikkeuksetta pätevät koko aineistoon. (Alasuutari 2011, 39–40.) Laadullisen tutkimuksen arvoitus ratkeaa, kun aineistosta tuotetuilla johtolangoilla ja vihjeillä saadaan aikaiseksi tutkittavasta aiheesta merkitystulkintaa (Alasuutari 2011, 44).

Analyysin eteneminen vaihtelee hieman, sen mukaan onko sisältö teorialähtöinen, aineistolähtöinen tai teoriaohjaava lähestymistapa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 90). Aineistolähtöistä lähestymistapaa noudatettiin tämän työn toteutuksessa.

2.2.1 Aineistolähtöisen analyysin vaiheet

Aineistolähtöisessä lähestymistavassa analyysi voidaan tarkentaa myös kolmeen vaiheeseen, jolloin prosessi muodostuu redusoinnista, klusteroinnista ja abstrahoinnista. Tässä prosessissa aineisto ensiksi redusoidaan eli

pelkistetään, jolloin tutkimusongelmaan vastataan aineistosta löytyvien vastausten avulla, sekä tutkimuksen kiinnostuksenkohteet tunnistetaan. Nämä havainnot kirjoitetaan uudelleen tiivistetyssä muodossa. Toisessa vaiheessa klusteroinnilla eli ryhmittelyllä pelkistetyt ilmaisut ryhmitellään samaa tarkoittaviin alaluokkiin, nämä on syytä nimetä sisältöään kuvaavasti. Kun klusterointi on suoritettu, voidaan siirtyä kolmanteen vaiheeseen eli abstrahointiin, missä aineistosta luodaan yleiskäsitteitä. Tässä vaiheessa luokittelua jatketaan luomalla klusterointi vaiheen alaluokkia yhdistelemällä yläluokkia ja näistä edelleen pääluokkia, kunnes kaikki luokat ovat yhden yhdistävän luokan alla, ja on luotu aineistoa kuvaava kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101, 109–110.)

Jos analysointi on pelkistetty kahteen päävaiheeseen, luetaan klusterointi osaksi abstrahointia. Abstrahoinnin tavoitteena on käsitteellistää alkuperäisinformaation teoriaksi ja johtopäätökseksi. Abstrahointi jatkuu, kunnes aineiston sisällöstä ei saada luotua uusia luokkia, saati se on tutkimuksen kannalta oleellista. Sisällönanalyysissä yhdistyvät tulkinta ja päättely, jolloin käsitteellinen näkemys luodaan empiirisen aineiston pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111–113.)

2.2.2 Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät

Laadullisen tutkimuksen analyysiin on kehitetty erilaisia analyysimenetelmiä, joita tutkija voi hyödyntää. Analyysimenetelmä on tapa, millä aineisto konkreettisesti analysoidaan. Analyysitavat, jotka perustuvat sosiaaliseen konstruktionismiin, tarkastelevat sitä, miten asioita ymmärretään ja millaisia vaikutuksia eri ymmärtämisen tavoilla on ihmisten toimintaan. Fenomenologiset, hermeneuttiset ja eksistentiaaliset analyysitavat korostavat yksilön subjektiivisuutta ja keskittyvät yksilön ainutlaatuisiin kokemuksiin. Analyysimenetelmän valinta ei saa olla satunnaista, vaan sen tulee olla sopiva tutkimuksen ongelman, teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusaineiston kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa koodaaminen, teemoittelu ja tyypittely ovat yleisiä analyysimenetelmiä, joita käytetään sisällönanalyysissä. (Vuori n.d.)

Koodaaminen on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jossa aineistosta etsitään yhdistäviä piirteitä ja luokitellaan niiden perusteella. Koodaaminen alkaa yleensä koodaamalla pidempiä aineiston osia ja sen jälkeen jakamalla ne alaluokiksi. Koodaamisessa tutkija tekee valintoja siitä, mitkä aineiston osat ovat keskeisiä tutkimuskysymysten kannalta ja miten ne luokitellaan.

Koodaaminen auttaa yksinkertaistamaan ja järjestämään aineistoa, mutta samalla se myös monimutkaistaa sitä ja tuo esiin uusia näkökulmia.

Koodaaminen perustuu aina tutkijan valintoihin ja näkemyksiin. Koodaaminen on aineiston ensivaiheen järjestämistä ja luokittelua ja voidaan mieltää klusteroinniksi. Koodaamisesta edetään varsinaiseen analyysiin. (Vuori n.d.)

Teemoittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä, jossa aineistosta nostetaan esiin keskeisiä asiakokonaisuuksia ja tyypillisiä piirteitä tutkimustehtävän kannalta. Se voi olla aineiston alkuvaiheen jäsentämistapa ennen analyysiin siirtymistä. Teemoittelussa esitetään yleensä teemojen käsittelyn yhteydessä katkelmia aineistosta eli sitaatteja, jotka havainnollistavat teemoittelua ja tarjoavat lukijalle jälkiä siitä, mihin tutkija teemoittelunsa pohjaa. Aineistoa herkästi kuuntelevassa analyysissä saattavat aivan muunlaiset teemat nousta esiin kuin ne, jotka haastattelun tyyli tai tutkimuskysymykset ovat ohjanneet. (Vuori n.d.)

Tyypiluokittelu on menetelmä, joka tarkoittaa aineiston tutkimista ja luokittelua erilaisten ilmiöiden mukaan. Tämä tehdään löytämällä yhteisiä piirteitä ja ominaisuuksia eri ilmiöiden välillä. Tyyppi on rakennelma, joka koostuu näistä yhteisistä piirteistä ja ominaisuuksista, ja se on tunnusomainen tietyille ryhmälle. Tyyppi tiivistää ja selkeyttää aineiston sisältämiä ilmiöitä. Tyypitellessä aineisto voidaan ryhmitellä samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien perusteella. Ryhmittelyssä mielenkiintoisena tavoitteena on nähdä, mitkä ilmiöt ovat yhteisiä ja mitkä erilaisia. (Vuori n.d.)

3 Palveluliiketoiminnan prosessit

Kohdeyrityksen tavoitellessa jatkuvaa kasvua on havaittu, että yrityksen täytyy omaksua prosessimainen toimintatapa. Koska kohdeyritys tuottaa palveluliiketoimintaa toisille yrityksille, voidaan sen ydinprosessi mieltää palveluprosessiksi ja juuri tätä prosessia päädyttiin avaamaan tässä opinnäytetyössä. Asiaa voidaan lähteä avaamaan systeemiajattelun kautta.

Prosessien kuvaaminen on tapa kuvata organisaation toimintaa systeeminä, jotta voidaan ymmärtää, miten systeemi toimii saavuttaakseen tavoitellut tulokset. Nämä tulokset voivat olla esimerkiksi taloudellinen arvo, asiakasarvo tai sosiaalinen arvo. Kuvaamalla prosessit voidaan tunnistaa mikä on tärkeää arvon luomisessa ja kohdistaa huomio sen ohjaamiseen ja tehostamiseen. Systeemi on joukko osia, jotka on järjestetty tavalla, joka toteuttaa systeemin tarkoituksen. Osat voivat olla fyysisiä tai mielen tuotteita, kuten työvaihe, tuotantolinjan kone tai motivaatio. Systeemi voidaan jakaa pienempiin osasysteemeihin ja se on aina osa suurempaa systeemiä. Systeemiajattelu edistää kokonaisuuksien ymmärtämistä ja estää haitallista toimintaa. Se on erityisen tärkeää tilanteissa, joissa halutaan muuttaa tai parantaa systeemin toimintaa. Organisaatiot eivät ole koneita ja niiden toiminta on sosiaalista ja vähemmän ennustettavaa kuin mekaaniset systeemit. Tulokset ovat yhteistyön seurausta ja yhtenäisempi ja tarkoituksenmukainen ymmärrys kokonaisuudesta johtaa parempiin tuloksiin. (Laamanen & Tinnilä, 36.)

Organisaatioiden prosessien mallintaminen on yleistynyt ja kaikilla aloilla on todettu, että onnistuneet systeemit alkavat ymmärtämällä yrityksen prosesseja ja arvon muodostuminen. Oikein toteutetut prosessit ovat keskeisiä yritysten kasvulle. Tiivistetysti prosessit ovat sarja toimintoja syötteiden ja tulosteiden välillä, joissa syötteet muunnetaan tulosteiksi, mitkä taas puolestaan toimivat arvoa lisäävinä syöteinä seuraaville tulosteille. (Aguilar-Sommar 2003, 129–133.)

Aguilar-Sommar (2003, 131) luettelee prosesseille viisi eri kypsyyssastetta:

1. Alkuperäinen – prosessin luonti
2. Toistettava – prosessi on toistettavissa
3. Määritellyt – prosessit, jotka on dokumentoitu ja standardoitu organisaatiolle
4. Hallinnoitu – mitattuja ja valvottuja prosesseja
5. Optimoitu – jatkuva prosessien kehittäminen

Eritasoiset prosessit tarvitsevat erilaisia malleja ja työkaluja kuvaamaan näiden toimintaa. Tasoilla 1–3 on tarve malleille, joilla kuvataan prosessit ja tallennetaan niiden analyysit. Tasoilla 4–5 käytetään malleja, jotka tukevat prosessien seuraamista, hallintaa ja mittaamista. (Aquilar-Sommar 2003, 131.)

Spiik (1999, 84) on todennut, että yrityksen ja organisaation eri toiminnot muodostavat ketjun, jonka jokaisessa vaiheessa tuotteeseen tai palveluun tulisi lisätä arvoa. Tämä tapahtuu materiaali- ja työsuoritusten virtojen avulla sekä niitä ohjaavan informaation virralla. Spiik (1999) kuvailee palvelu- ja toimitusketjua käsitteinä, jotka kuvaavat tapaa tuottaa arvoa vastaamaan asiakkaan yksilöllisiä tarpeita. Hän mainitsee myös, että nämä käsitteet liittyvät informaatiovirtaan ja tiedonkulkuun.

Tasalaatuisten palvelujen varmistamiseksi tarvitaan yhteisesti sovittuja toimintatapoja ja periaatteita. Niiden tueksi on varmistettava, että prosessit on kuvattu ja niitä arvioidaan ja kehitetään. Prosessit ovat yhteisesti sovittuja ja selkeästi kuvattuja ja niitä noudattamalla saavutetaan tavoitellut tulokset. (Mäkisalo 2003, 169.)

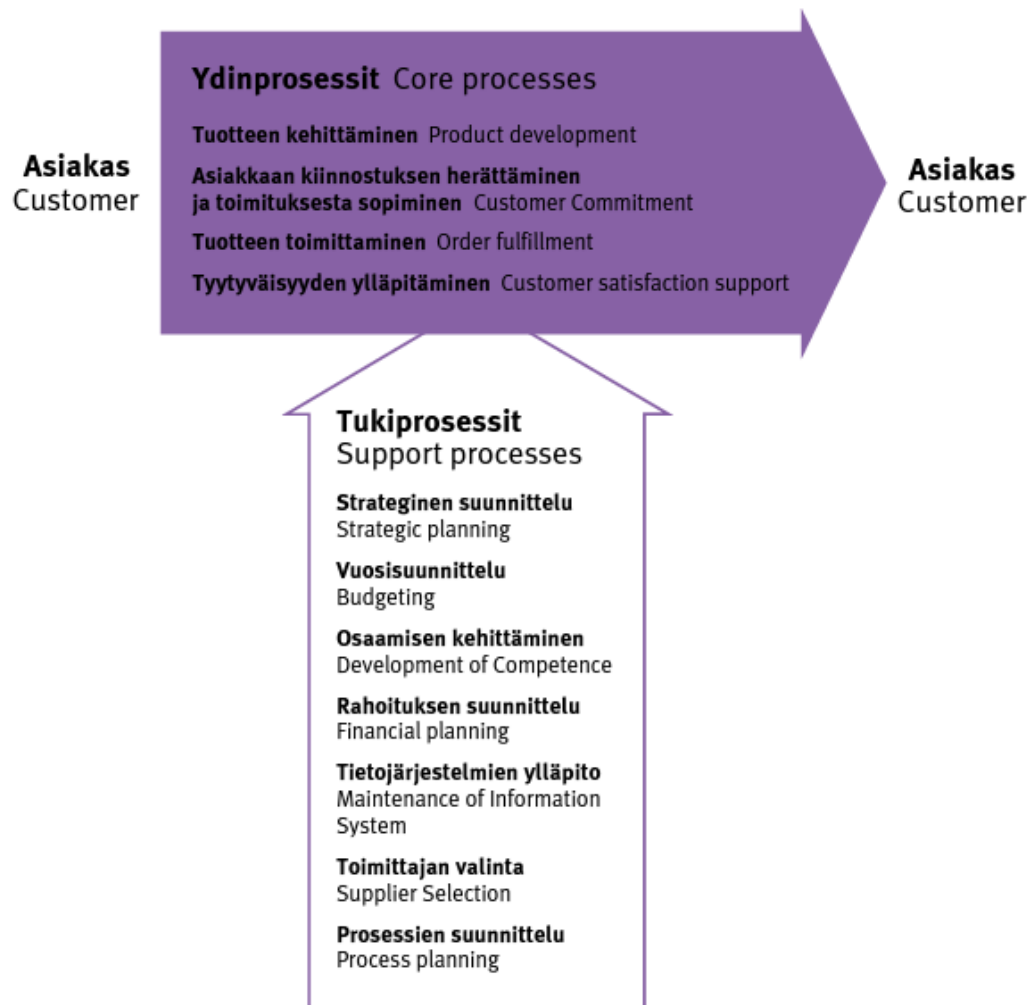
3.1 Ydin- ja tukiprosessit prosessikartassa

Palveluliiketoiminnassa organisaation menestymisen kannalta on tärkeää tuntea asiakkaan prosessi, jonka avulla voidaan tuottaa arvoa asiakkaalle. Organisaatio voi tuottaa arvoa asiakkaalle toimittamalla tarvittavia tuotteita ja palveluita tai auttamalla asiakasta parantamaan omaa prosessiaan, tämän kaltaisia prosesseja kutsutaan ydinprosesseiksi. Ydinprosessit ovat organisaation tärkeimmät ja kriittisimmät prosessit, joka tuottavat arvoa

asiakkaille ja ovat välttämättömiä organisaation menestymiselle. Ne liittyvät suoraan liiketoimintaan ja vastaavat organisaation päätehtävästä, kuten tuotteiden tai palveluiden tarjoamisesta. Ydinprosessit ovat erityisen tärkeitä, koska ne ovat suorassa yhteydessä asiakkaisiin ja niiden kautta tuotetaan organisaation tavoittelemaa arvoa. (Laamanen & Tinnilä, 121–122.)

Organisaation ydinprosessien toiminnan takaamiseksi tarvitaan tukiprosesseja. Tukiprosessit ovat tarpeellisia, koska ilman tukiprosesseja organisaatiot eivät voi tuottaa arvoa, saati toimia pelkästään sitä tuottavien prosessien avulla. Esimerkiksi tukiprosesseja ovat strategiansuunnittelu, toiminnan suunnittelu ja seuranta, sekä palkanmaksu. (Laamanen & Tinnilä, 122.)

Esimerkin (kuva 1) mukaisesta prosessikartasta näemme, miten ydinprosessi on rakennettu asiakkaan prosesseja tukeväksi, myös ydinprosessien syöte tulee asiakkaalta ja sen tuloste puolestaan menee ensisijaisesti asiakkaalle, vaikka se voikin tuottaa sivuvirtoja yritykselle itselleen. Puolestaan tukiprosessit eivät ole suoraan yhteydessä asiakkaaseen, vaan ne ovat yhteydessä vain ydinprosesseihin, joilla tuotetaan arvoa asiakkaalle.



Kuva 1. Ydin- ja tukiprosessit prosessikartassa (Laamanen & Tinnilä, 123).

Koska prosessit muodostavat systeemin ja on olemassa alemman- ja ylemmän tason prosesseja, on organisaation syytä muodostaa prosessikartta.

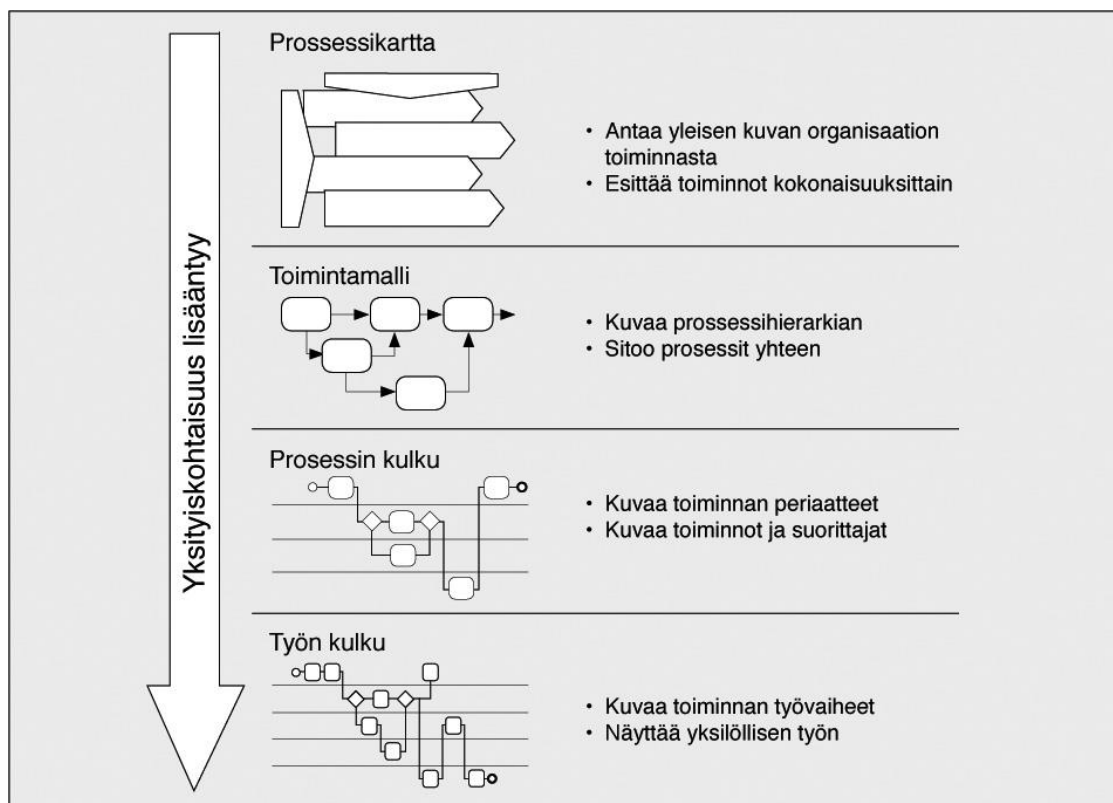
Prosessikartta esittää organisaation toimintojen kokonaiskuvan, toimii viestinnän apuvälineenä ja auttaa päätöksenteossa. On olemassa useita tapoja kuvata prosessikartta. (JUHTA 2012, 7.)

3.2 Prosessien mallintaminen

Aguilar-Sommar (2003, 129 & 133) kertoo että, organisaatioiden prosessien kuvantamisen perustaksi ovat muodostuneet arvonlisäystä korostavat mallit.

Kuitenkin oikean prosessin mallintamismenetelmän valitseminen on tullut yhä monimutkaisemmaksi laajan valikoiman ja ongelmien kompleksisuuden takia, sekä kaavioiden muuttuessa yksityiskohtaisemmiksi.

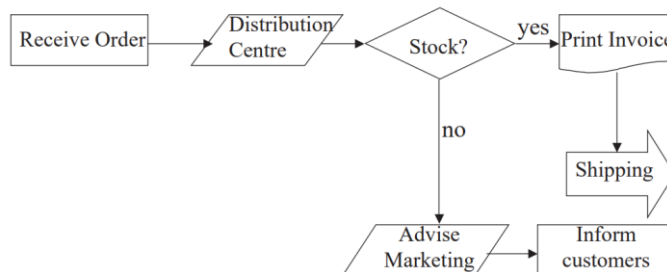
Prosesseja mallintaessa on tärkeää tietää, mikä taso kuvauksesta on kysymyksessä ja mihin tarkoitukseen kuvaus tehdään. Prosessien mallintamismenetelmiä ovat esimerkiksi prosessikaaviot, prosessikartat ja toimintotaulukot. Prosessit voidaan kuvata eri tasoilla, jotka vaihtelevat yksityiskohtaisuudessaan. Esimerkissä (kuva 2) prosessit ovat neljässä tasossa: prosessikartta, toimintamalli, prosessin ja työn kulku. Aina ei ole tarvetta mallintaa prosesseja usealla tasolla, sillä joissakin tapauksissa niitä pystytään yhdistämään tai prosessien mallintamiseen riittää vain yksi taso. Mallintaessa useammalla tasolla mallit tarkentuvat ja yksityiskohtaisuus kasvaa, kun siirrytään alemmille tasoille. (JUHTA 2012, 6.)



Kuva 2. Esimerkki prosessien jaottelusta (JUHTA 2012, 6).

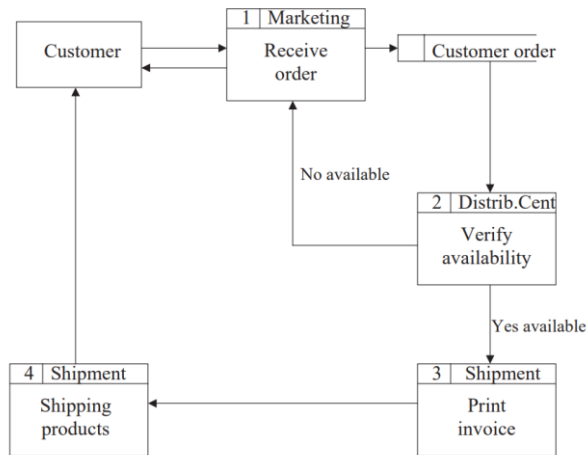
Erilaisia prosessikaavioiden mallintamismenetelmiä on lukuisia ja näistä muutamia selvennetään seuraavaksi.

Flow chart (lohkokaavio) (kuva 3) on graafinen esitysmenetelmä, joka käyttää symboleja prosessien kuvaamiseen, auttaa identifioimaan ongelmapaikat ja tehostamaan prosesseja. Se on joustava ja helppokäyttöinen prosessien visualisoinnissa, mutta sen heikkoudeksi lukeutuvat epäselvät rajat, vaikeus navigoida suurissa kaavioissa ilman alatasoja, yksityiskohtien puute yhdistettäessä organisaation toimintoja ja suorittajia aktiviteetteihin. (Aguilar-Sommar 2003, 134.)



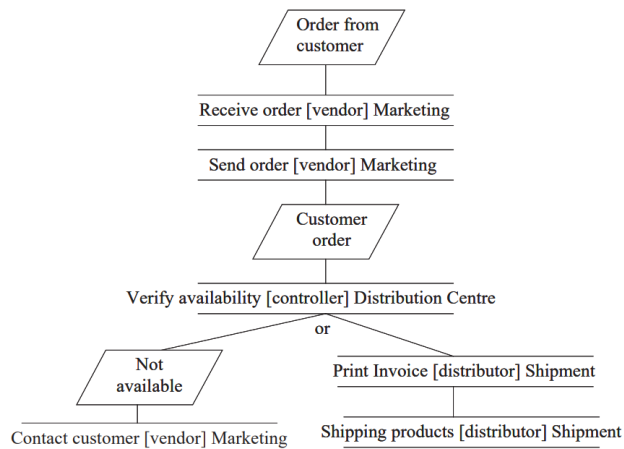
Kuva 3. Flow chart esimerkki (Aguilar-Sommar 2003, 134).

Data flow diagram (tietovirtakaavio) (kuva 4) on kuvausdiagrammi, joka kuvaa tietovirtoja ja niiden muutoksia prosesseissa. Se auttaa ymmärtämään loogiset tasot ja alitasot. Se on helppo ymmärtää, mutta näyttää ainoastaan tietovirrat. (Aguilar-Sommar 2003, 134–135.)



Kuva 4. Data flow diagram esimerkki (Aguilar-Sommar 2003, 135).

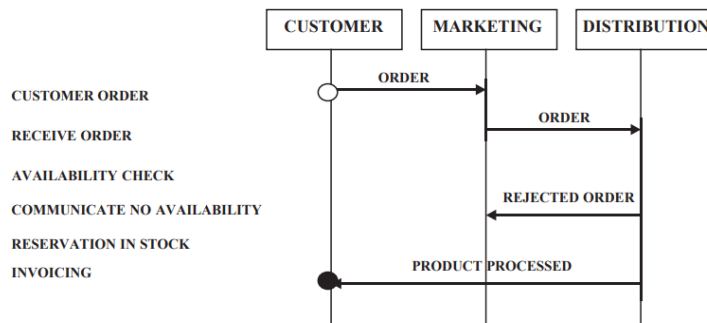
Role activity diagram (roolitoimintakaavio) (kuva 5) on kuvausdiagrammi, joka kuvaa objektien siirtymiä ja rooleja tarkemmin ja ilmaisee valta-asteet. Se tarjoaa tarkan näkymän, mutta ei anna yleiskuvaa. Se tukee kommunikaatiota ja on intuitiivinen lukea. (Aguilar-Sommar 2003, 135.)



Kuva 5. Role activity diagram esimerkki (Aguilar-Sommar 2003, 135).

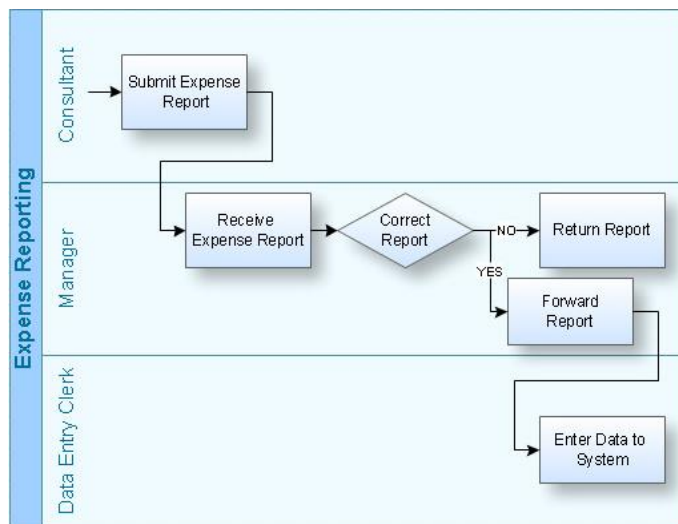
Role interaction diagram (vuorovaikutuskaavio) (kuva 6) on matriisin muotoinen esitys, joka kuvaa prosessien, toimintojen ja roolien välistä koordinaatiota. Se mallintaa toimintojen ja roolien virtaukset, mutta ei näytä syötteitä tai lopputuloksia. Se sisältää suorittajat ja on helppo ymmärtää. Se ei sisällä kaikkia tärkeitä tietoja, vaikka monimutkaiset prosessit voidaan kuitenkin

esittää. Olemassa olevan kaavion muokkaus voi olla haastavaa, kuten myös uuden kaavion rakentaminen. (Aguilar-Sommar 2003, 135–136.)



Kuva 6. Role interaction diagram esimerkki (Aguilar-Sommar 2003, 136).

Swimlane diagram (uimaratakaavio) (kuva 7) kuvaa prosessin eri vaiheet ja niiden vastuutahot tai roolit selkeästi ja visuaalisesti. Uimaratakaavio jaetaan eri "uimaratoihin" vastuutahojen mukaan, ja prosessin vaiheet piirretään näiden uimaratojen läpi. Tämä antaa selkeän näkymän prosessin eri vaiheiden ja vastuutahojen välisestä yhteydestä ja auttaa kehittämään tehokkaampia ja johdonmukaisempia prosessikäytäntöjä. Uimaratakaavio voidaan rakentaa vaaka- tai pystysuuntaan. (Burns 2007.)



Kuva 7. Uimaratakaavio esimerkki (ConceptDraw).

Gantt-kaavio on aikakaavio, joka visualisoi toimintojen ja niiden kestojen suhteet. Helppolukuinen ja hyödyllinen projektien aikataulun hallinnassa, mutta ei tarjoa tarkempaa analyysiä tai suunnittelua. Yksinkertainen ja antaa yleiskuvan, muttei selvästi kuvaa toimintojen edellytyksiä. (Aguilar-Sommar 2003, 136.)

IDEF0 on rakenteellinen mallintamismenetelmä, joka kuvaa toimintoja, syötteitä, lopputuloksia, hallintaa ja mekanismeja. Se perustuu SADT-standardiin ja tarjoaa alitasojen näkymän. Näyttää yleiskuvan ja yksityiskohdat. Huomioitava, että se tulkitsee vain toimintoja sekvenssiksi ja ei sisällä rooleja. (Aguilar-Sommar 2003, 136–138.)

IDEF3 on järjestelmän käyttäytymisen näkökulma, joka esittää toimintojen välisiä edellytys- ja syy-seuraussuhteita. Se mahdollistaa erilaisten näkymien ja prosessivirtojen kuvauksen, mukaan lukien objektitilan siirtymät. Se on helposti ymmärrettävä ja tarjoaa dynaamisia näkökulmia staattisesti. Sitä voidaan käyttää useiden osien kuvaamiseen prosessista, mutta tarvitsee tiukat säännöt ja esitystavan. (Aguilar-Sommar 2003, 136–138.)

Coloured Petri Nets on graafinen kieli, joka auttaa järjestelmien suunnittelussa, määrittelyssä, simuloinnissa ja varmistamisessa. Verkko koostuu paikoista, siirtymisistä ja kaarista, ja tokenit voidaan erottaa väreillä. Hierarkkista hajottamista on helppo ymmärtää. Määritelty syntaksi ja semantiikka mahdollistavat ohjelmiston rakentamisen, mutta mallinnus voi viedä paljon aikaa. (Aguilar-Sommar 2003, 138.)

Object Oriented Methods on järjestelmän kuvausmenetelmä objektien avulla. Objektien rakenne ja toiminta ovat keskeisessä roolissa. Kolme tärkeää käsitettä ovat objektit, luokat ja viestit. OO-perusteisia mallintamismenetelmiä on monia. Toiminnallinen malli mahdollistaa prosessien hallinnan ja valvonnan. Mallit voivat olla suuria ja yksityiskohtaisia, mikä voi johtaa fragmentoituneeseen eli hajautuneeseen tiedonjakoon. Sisäinen johdonmukaisuus on tärkeä suunnittelussa, analyysissä ja ohjelmoinnissa. (Aguilar-Sommar 2003, 138–140.)

Workflow (työnkulku) on järjestelmä, joka kuvaa tietojen ja tehtävien virtausta ja prosessisääntöjä tietokoneavusteisesti tai automatisoituna. Se toimii tietojen ja tehtävien siirtäjänä ihmisten ja tietokoneiden välillä ja on hajautettu. Se on helppo analysoida ja tarjoaa lyhyemmän oppimisajan. Siihen voidaan tehdä helposti muutoksia. (Aguilar-Sommar 2003, 140–141.)

Rich Pictures on kuvallinen esitystapa, joka kuvaa ihmisten ongelmia ja prosesseja kontekstuaalisesti. Se tukee vuoropuhelua ja ymmärrystä prosessista, ja sillä ei ole rakenteellista lähestymistapaa. Rich Pictures on helppo kuvata esimerkiksi asiakkaina, ihmisinä ja laitteina. (Aguilar-Sommar 2003, 142.)

4 Palveluliiketoiminnan asiakastyytyväisyys

Yritys, joka toteuttaa palveluliiketoimintaa omassa toiminnassaan, panostaa ensisijaisesti asiakkaaseen ja asiakkaan tarpeisiin. Tämä tarkoittaa, että yritys suuntaa resurssejaan ja toimintojaan tukemaan asiakkaan jokapäiväistä toimintaa ja luomaan asiakkaalle arvoa tämän prosesseissa. Onnistuminen palveluliiketoiminnassa vaatii hyvää ymmärrystä asiakkaan toiminnoista ja prosesseista, sekä tietoa siitä, miten asiakas luo itselleen arvoa. (Grönroos ym. 2007, 37.)

Jotta yritys voi tuottaa arvoa asiakkaalle, on tärkeää ymmärtää, mitä arvo merkitsee asiakkaan näkökulmasta ja mistä arvo koostuu. Arvo on subjektiivinen käsite, jolloin se muotoutuu asiakkaan tarpeista ja kokemuksista. Arvo tarkoittaa yleisesti ottaen jonkin asian taloudellista, eettistä, esteettistä tai muuta merkitystä, joka annetaan sille yksilön tai yhteisön näkökulmasta. Tämän vuoksi arvoa ei voida määritellä pelkästään rahallisesti, vaan se täytyy määritellä hyödyn ja hinnan suhteen. (Tuulaniemi 2011, 30.)

Palvelut, jotka edistävät kaikkien osapuolten etuja, luovat vahvoja ja pitkäkestoisia asiakassuhteita. Tämä taas antaa palvelun tarjoajalle mahdollisuuden ja aikaa oppia enemmän asiakkaan tarpeista ja toiminnasta, mikä puolestaan parantaa palvelun laatua ja tekee siitä entistä vastaavamman asiakkaiden tarpeisiin. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 195.) Siksi on oikeutettua todeta, että palveluliiketoiminnan tavoite on ottaa vastuu asiakkaan tarpeista ja integroitua osaksi asiakkaan toimintaa (Pulkinen ym. 2005, 9).

Palveluliiketoiminnassa on mahdollista hyödyntää erilaisia toimintamalleja. Esimerkiksi konsulttimallissa yritys tarjoaa konsultointipalveluja, palkkaamalla asiantuntijatyöhön päteviä henkilöitä ja sitten resursoimalla heitä asiakkaiden käyttöön erilaisissa projekteissa. Tässä toimintamallissa laskutus tapahtuu usein tuntiperusteisesti tai vaihtoehtoisesti jonkun tuottojen prosenttiosuuden mukaan. Toinen esimerkki on ulkoistamismalli missä yritys keskittyy ydintoimintaansa ja muut toiminnot tai jopa osan ydintoiminnastaan toiselle yritykselle. Tällaisia toimintoja voivat olla henkilöstöpalvelut,

markkinointi, taloushallinto tai vaikka verkkokaupan myynti ja varastointi Amazonin-verkkokaupan kautta. Usein yritysten toimintamallit poikkeavat toisistaan ja niissä voi olla yhdistelmä useampaa mallia. (Hänti 2021, 219–243.)

4.1 Yritysten välisen palveluliiketoiminnan laatu

Palvelun laadun osalta on tehty paljon tutkimusta eri näkökulmista, kuten sen vaikutuksesta asiakaspalvelutyöhön ja teollisiin palveluihin, sekä palvelun laadun mittaamiseen. Palvelun laatu tunnustetaan yleisesti kriittiseksi menestystekijäksi yrityksen pyrkimyksissä erottautua kilpailijoistaan. Tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvä palvelun laatu johtaa olemassa olevien asiakkaiden säilyttämiseen ja uusien houkuttelemiseen, alentuneisiin kustannuksiin, parannettuun yrityskuvaan, positiivisiin suositteluihin ja lopulta parempaan kannattavuuteen. (Ladhari 2009, 172.)

Suuriosa palvelun laatua koskevasta tutkimustyöstä on käytetty luotettavien mittausvälineiden kehittämiseen. Näistä tunnetuin ja yleisimmin käytetty on SERVQUAL-malli (Service Quality), jonka alun perin kehittivät Parasuraman ja kumppanit 1980-luvulla. (Ladhari 2009, 172) Toinen yleisesti käytetty malli on IMP-malli (Industrial Marketing and Purchasing model) mikä kehitettiin 1980 ja 1990-luvuilla. Näihin kahteen eri malliin viitataan usein amerikkalaisena (SERVQUAL) ja pohjoismaisena (IMP) koulukuntana. (Woo & Ennew 2005, 1179.)

SERVQUAL-mallin pohjalta on luotu seitsemän asteinen kyselytutkimus, missä pisteytys tapahtuu väittämän paikkansa pitävyyden mukaan skaalan ollessa yhdestä seitsemään. Tämä kysely koostui 22 kysymyksestä, jotka edustivat viittä eri ulottuvuutta. Aluksi ne edustivat kymmentä eri ulottuvuutta ja myöhemmin ne typistettiin viideksi eri ulottuvuudeksi. Nämä viisi eri ulottuvuutta ovat ympäristö, luotettavuus, palveluhalukkuus, vakuuttavuus ja empatia. (Parasuraman ym. 1988, 23.)

Jälkeenpäin Ladhari (2009, 172–174) on muotoillut nämä ulottuvuudet paremmin vastaamaan nykyajan palveluliiketoimintaa ja selventänyt sitä mitä näillä eri ulottuvuuksilla mitataan:

1. Alkuperäisten asiakasodotusten ja palveluntarjoajan käsittämien asiakasodotusten välillä on usein eroja. Alkuperäiset asiakasodotukset ovat asiakkaan omia käsityksiä siitä, mitä hän odottaa saavansa palvelulta tai tuotteelta, kun taas palveluntarjoajan käsittämät asiakasodotukset viittaavat siihen, mitä palveluntarjoaja olettaa, että asiakas odottaa palvelulta tai tuotteelta.
2. Palveluntarjoajan käsittämien asiakasodotuksien muuntaminen palvelun laatuvaatimuksiksi. Palveluntarjoajan käsittämät asiakasodotukset ovat niitä odotuksia, joita palveluntarjoaja olettaa, että asiakkaat odottavat palvelulta tai tuotteelta. Palvelun laatuvaatimukset puolestaan ovat niitä vaatimuksia, jotka palveluntarjoaja asettaa itselleen tai jotka on asetettu toimialalle tai standardille, jotta palvelun laatu vastaa asiakkaiden odotuksia.
3. Palveluntarjoajan johdon ja jokapäiväistä palvelutyötä suorittavan portaan välillä voi olla teknisen laatutason eroja, jos henkilökunta ei toteuta palvelua tai tuotetta asetettujen odotusten mukaisesti. Tekninen laatutaso viittaa yleensä palvelun tai tuotteen tekniseen suorituskykyyn, kuten sen toimivuuteen, nopeuteen tai luotettavuuteen.
4. Palveluntoteutuksen ja ulkoisen viestinnän asiakkaalle suuntaaman palvelulupauksen välistä eroa. Ero palveluntoteutuksen ja ulkoisen viestinnän palvelulupauksen välillä on se, että palveluntoteutus kertoo, miten palvelu todella tarjotaan käytännössä, kun taas ulkoinen viestintä paljastaa, miten yritys markkinoi ja mainostaa palveluaan. Palvelulupaus taas on se, mitä asiakas odottaa palvelulta saavansa, ja se voi olla erilainen kuin mitä todellisuudessa tarjotaan tai mitä markkinointiviestinnässä luvataan.
5. Asiakkaiden odotusten ja käsitysten välistä eroa, eli koetun palvelun laatua. Koetun palvelun laatu siis kuvaa sitä, kuinka hyvin palvelu vastaa asiakkaan odotuksia ja käsityksiä. Jos koettu palvelun laatu on korkea,

asiakas todennäköisesti suosittelee palvelua muillekin ja käyttää sitä jatkossakin. Jos taas koettu palvelun laatu on matala, asiakas saattaa välttää palvelua tulevaisuudessa ja kertoa huonosta kokemuksestaan myös muille.

SERVQUAL-malli on ollut yleisesti käytössä laadun mittaamisvälineenä B2C (yrityksestä kuluttajalle tapahtuva liiketoiminta) puolen kuluttajamarkkinoilla, mutta tutkijat väittävät sen soveltuvan huonosti B2B-palveluiden (yritysten välisten palveluliiketoiminnan) laadun mittaamiseen, koska malli pyrkii erottamaan teknistä ja toiminnallista laatua liian selkeästi. (Woo & Ennew 2005, 1180.) Tämä ero muodostuu koska B2B-palvelut (yritysten välisten palveluliiketoiminnan) ovat erikoituneempia ja enemmän teknologiaan pohjautuvia kuin kuluttajamarkkinoiden palvelut. Tämän seurauksena, ne palvelun laadun koetut tekijät, jotka saattavat olla merkityksellisiä kuluttajapalveluissa, eivät välttämättä ole yhtä sovellettavissa B2B-palveluissa. (Gounaris 2005, 434.)

Tutkijat ovat myös kehittäneet malleja yritysten välisen palvelunvaihdon laadun mittaamiseen. Tunnetuimmat mittausvälineet ovat kolmiulotteinen PDSQ (Product Design Selection Questionnaire) (Bienstock ym. 1997), neljäulotteinen INDSERV (Industrial Service Quality) (Gounaris 2005), kuusiulotteinen PSQ (Professional Service Quality) (Woo & Ennew, 2005) ja yhdeksänulotteinen AUDITQUAL (Audit Quality) (Duff 2004) asteikot. Näistä asteikoista INDSERV on huomattu toimivan parhaiten B2B-palvelun laadun mittarina. Muut kolme kärsivät kontekstuaalisista rajoituksista. PDSQ on tarkempi fyysisen jakelun palveluille; PSQ perustuu vain palveluntarjoajan ja asiakkaan väliseen vuoro vaikutukseen; AUDITQUAL on erikoistunut talous- ja auditointipalveluihin. (Roy & Bhatia 2019, 54.)

INDSERV-malli on yleisluontoisempi ja perustuu ajatukseen siitä, että B2B-palvelun laatu on korkeamman tason kokonaisuus, joka koostuu neljästä ensimmäisen tason ulottuvuudesta, jotka ovat Gounarisin (2005, 434) mukaan:

1. Potentiaalinen laatu. Tämä liittyy niihin hakukriteereihin, joita asiakkaat käyttävät arvioidakseen palveluntarjoajan kykyä suorittaa palvelu ennen kuin suhde on varsinaisesti alkanut. Mahdollinen laatu on erityisen tärkeää yritysten välisissä palveluissa niiden lisääntyneen monimutkaisuuden ja räätälöinnin asteen vuoksi, mikä johtaa suurempaan epävarmuuteen palvelun suorituskyvystä, vaikka palveluntarjoaja olisi valittu olemassa olevien tarjoajien listalta.
2. Kova laatu. Tämä koskee sitä, mitä palveluprosessissa suoritetaan. Se viittaa palveluntarjoajan käyttämään palvelukarttaan, palvelun toimittamisen tarkkuuteen jne.
3. Pehmeä laatu. Tämä koskee sitä, miten palvelu suoritetaan palveluprosessin aikana. Se liittyy etulinjan henkilöstöön ja siihen vuorovaikutukseen, jonka he kehittävät asiakkaan työntekijöiden kanssa. Se kuvaa, miten avoin palveluntarjoaja on ideoille ja ehdotuksille asiakkaalta, palveluntarjoajan hyväntahtoisuutta ja ilmaistua halukkuutta valvoa asiakkaan etua. Nämä ominaisuudet auttavat kehittämään positiivista ilmapiiriä palvelukohtamisen aikana ja helpottavat palveluntarjoajan palvelun sovittamista asiakkaan tiettyihin vaatimuksiin.
4. Lopputuloksen laatu. Tämä selittää asiakkaan huolen varsinaisesta toimituksesta. Se kattaa paitsi teknisten ponnistelujen tulokset palvelun toimittamisessa, myös sen vaikutuksen joka palvelun toimittamisella on lopulta ostopäätöksen tekevään organisaatioon. Lopputuloksen laatu korreloi asiakkaan kokemien kovien ja pehmeiden arvojen kanssa.

INDSERV-asteikon kysymykset voivat olla alla Gounarisin (2005) esimerkin mukaisia (taulukko 1), mutta näitä voidaan muokata kulloisenkin tarpeen mukaisiksi.

Taulukko 1. INDSERV esimerkki kysymykset (Gounaris 2005, 427).

Osa-alue	Ominaisuudet
Potentiaalinen laatu	Tarjoaa täyden palvelun
	Omaa tarvittavan henkilökunnan
	Omaa tarvittavat tilat
	Hyödyntää oikeanlaista johtamisfilosofiaa
	Henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä
	Käyttää kumppaniverkostoa
Kova laatu	Ylläpitää aikatauluja
	Kunnioittaa sopimuksia ja pysyy budjetissa
	Toteuttaa määräajassa
	Katsoo yksityiskohtiin
	Ymmärtää tarpeemme
Pehmeä laatu	Osallistuu innostuneesti
	Kuuntelee ongelmia
	Avoin ehdotuksille ja ideoille
	Miellyttävä persoona
	Osaa väitellä tarvittaessa
	Huolehtii eduistamme
Lopputuloksen laatu	Saavuttaa tavoitteet
	Vaikuttaa tuotoksellaan
	Edistää myyntiämme ja positiivista kuvaamme
	On luova tarjonnassaan
	On yhdenmukainen strategiamme kanssa

INDSERV-mallia pidetään ainutlaatuisena, koska sen ulottuvuudet auttavat markkinoijia ja tutkijoita tarttumaan moninasiin palvelun laatuun liittyviin näkökohtiin laajalla kirjolla eri B2B-palveluja. (Roy & Bhatia 2019, 54.)

5 Kehittämishankkeen haastattelujen toteutus

Tämän opinnäytetyön haastattelujen toteutus jakautui kolmeen osaan, jotka olivat haastattelujen suunnittelu, toteutus ja analysointi. Viimeisessä vaiheessa haastatteluista saadun materiaalin avulla muodostettiin kohde yritykselle ensimmäinen vedos palveluprosessista.

5.1 Haastattelujen suunnittelu

Koska organisaatiossa oli päätetty kehittää prosesseja, niin päätettiin henkilöstö ottaa mukaan niiden kehitykseen. Aluksi tutkimuksen suunnittelussa pohdittiin olisiko tutkimuksen voinut toteuttaa kyselytutkimuksena, mutta kyseinen ratkaisu päädyttiin hylkäämään melko pian, koska vastauksista olisi muodostunut melko suppea katsonta eikä kaikkia asioita ja näkökulmia olisi saatu ylös. Täten päädyttiin järjestämään haastattelut ja tarkemmin ottaen teemahaastattelu, jolloin tutkittavasta organisaatiosta päästiin tarkastelemaan eri asioita. Tutkimuksen haastateltavat valittiin kohde organisaatiosta laaja-alaisesti, jolloin vastauksista saatiin mahdollisimman monimuotoisia, sillä haastateltavilla oli erilaiset taustat ja työkokemukset. Samalla organisaation jäsenet pääsivät itse vaikuttamaan kehityshankkeen tuotokseen.

Haastatteluun valitut teemat olivat; suunnittelu, laatu, mittarit ja prosessit. Kukin näistä haastatteluista sisälsi aluksi 3 kysymystä, joita sittemmin muokattiin, kun huomattiin että jotkin kysymyksistä eivät enää tuottaneet tutkimuksen kannalta tarpeellista tietoa.

5.2 Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams:in kautta etänä ja kutakin haastateltavaa haastateltiin erikseen. Haastattelut nauhoitettiin myöhempää litterointia varten. Koska haastattelut olivat teemahaastatteluja ja rakenteeltaan puolistrukturoitu, niin haastattelujen kysymysten järjestys ja etenemä vaihteli eri

haastattelujen mukaan. Lyhyimmillään haastattelut olivat noin 30 minuuttia ja pisimmillään 2 tuntia, tähän pituuteen vaikutti pitkälti haastateltavien työkokemuksen määrä. Haastatteluja oli yhteensä 10 kappaletta ja ne kaikki pidettiin 2 viikon sisällä ensimmäisestä. Tällä aikataulutuksella oli tärkeä merkitys tutkimuksen luotettavuudelle ja objektiivisuudelle. Analysoimalla aineiston ennen kaikkien haastattelujen suorittamista, olisi voinut olla riski, että jo analysoitu aineisto vaikuttaisi jäljelle jäävien haastattelujen tuloksiin. Täten haastattelut suoritettiin ensin ja aineisto analysoitiin vasta tämän jälkeen, jotta kaikilla haastatteluilla oli tasapuolinen mahdollisuus vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin ilman, että jo analysoitu aineisto vaikuttaisi niiden tuloksiin. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja objektiivisuutta, ja varmistaa, että tutkimuksen tulokset ovat mahdollisimman tarkkoja ja luotettavia.

Haastattelujen perusrunko muodostui yleensä yhdestä lämmittelykysymyksestä, missä kysyttiin haastateltavan urasta ja taustasta suunnittelutehtävissä yleisesti ja usein jo tässä vaiheessa ilmeni jotain tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Tämän jälkeen teemoja ja kysymyksiä käytiin läpi keskustelun kulun mukaan sopivassa järjestyksessä. Kysymysten esitysjärjestys vaihteli suuresti ja aina ei tarvinnut itse kysymystä esittää, koska haastateltavat alkoivat kertomaan itse halutusta aiheesta ja tällöin riitti, kun pyysi haastateltavalta tarkennuksia ja esitti jatkokysymyksiä. Haastattelujen edetessä kohti loppua oli vastauksissa havaittavissa saturaatiota eli kylläntymistä, joten voidaan olettaa, että haastateltavien määrä oli riittävä.

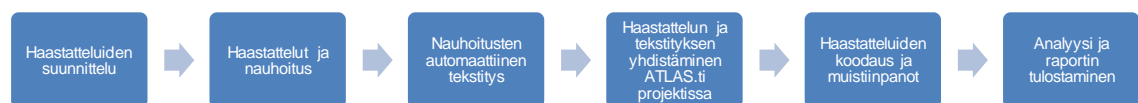
5.3 Haastattelujen analysointi

Haastattelujen jälkeen vastauksiatutkittiin tarkemmin kolmessa vaiheessa: redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Nämä vaiheet auttoivat järjestämään ja ymmärtämään haastatteluaineistoa tehokkaammin.

Työkaluina käytettiin Microsoftin Stream -palvelua ja ATLAS.ti-ohjelmistoa. Microsoft Stream mahdollisti haastattelujen tekstittämisen eli litteroinnin automaattisesti, joka puolestaan mahdollisti ATLAS.ti:n käytön. Vaihtoehtoisesti

litterointi olisi voitu tuottaa myös muun muassa Microsoft Teams:in sanelutyökalulla. ATLAS.ti on laadullisen tutkimuksen ohjelmisto, joka perustuu lähdemateriaalien koodaamiseen, koodaaminen voidaan käsittää tämän työn yhteydessä redusoinniksi ja klusteroinniksi. Haastattelut tekstitettiin Microsoft Stream -palvelulla ja yhdistettiin sitten ATLAS.ti:n projektiin, jossa video- ja tekstitystiedosto yhdistettiin yhdeksi multimediaksi koodaamista varten.

Koodaamisella luokiteltiin tekstit eri luokkiin, esimerkikysymysten ja teemojen mukaan. Tämä auttoi erottelamaan tärkeimmät teemat ja ajatukset haastatteluaineistosta. Koodaamisen avulla saatiin selkeä kuva haastatteluaineiston sisällöstä ja teemoista, mikä auttoi tekemään johtopäätöksiä ja analysoimaan aineistoa tarkemmin. Koodaamisen avulla litteroidusta tekstistä saatiin eroteltua yli sata erillistä vastausta tai kehityskohdetta. Lopuksi koodatun aineiston avulla luotiin haastatteluista raportti, joka tiivistä kuhunkin teemaan ja kysymykseen annetut vastaukset, sekä koosti haastattelujen yhteydessä saadut kehitysehdotukset. Luomalla tiivistelmät saatiin vastaukset selkeämmiksi ja raportti helpommin lähestyttävään muotoon, kuin mitä se olisi ollut Microsoft Stream -palvelun tuottaman tekstityksen avulla pelkästään. (Liite 1) Koko haastattelu ja analysointi prosessi on kuvattu kuviossa 1.

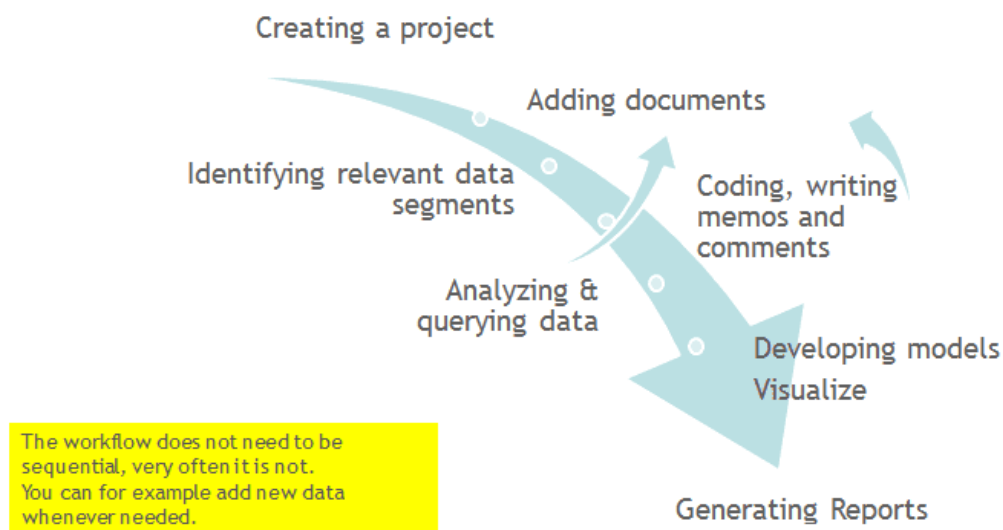


Kuvio 1. Haastattelututkimuksen ja analyysin vaiheet.

6 ATLAS.ti

ATLAS.ti on tehokas työkalu laadullisen analyysin tekemiseen suurista teksti-, ääni- ja videoaineistoista. Se tarjoaa erilaisia työkaluja strukturoimattomien tietojen systemaattiseen järjestelyyn ja analysointiin. Laadullisen analyysin aikana ATLAS.ti auttaa sinua tutkimaan dataasi piilossa olevia monimutkaisia ilmiöitä. Tämän perusteellisen ja intuitiivisen ympäristön avulla voit hallita, estää, vertailla, tutkia ja uudelleen kokoaa merkityksellisiä paloja suuresta datamäärästä luovasti, joustavasti ja systemaattisesti. ATLAS.ti:n käytön filosofia voidaan tiivistää akronyymi muotoon VISE, joka tulee sanoista visualization, immersion, serendipity ja exploration. Suomeksi nämä ovat visualisointi, syventyminen, tuuri ja tutkiminen. (ATLAS.ti 2023.)

ATLAS.ti:n käyttö alkaa luomalla projekti (kuva 8). Projekti voidaan hahmottaa eräänlaisena säiliönä, johon sisällytetään projektissa käytettävät dokumentit. Projekti pitää kirjata lähdemateriaalin poluista ja tallentaa materiaaliin merkatut koodit, koodiryhmät, verkostot jne.



Kuva 8. ATLAS.ti projektin vaiheet (ATLAS.ti 2023).

Yleensä ATLAS.ti hallinnoi dokumentteja tietokoneen omalla kovalevyllä. Mikäli projekti sisältää suuria ääni- tai videotiedostoja, ne voidaan linkittää projektiin pilvipalveluista. Kaikista projektiin määritellyistä tiedostoista luodaan kopio

ATLAS.ti:n käyttöön, jolloin alkuperäinen tiedosto jää muuttumattomaksi ja alkuperäiset tiedostot säilyvät muuttumattomina alkuperäisessä sijainnissaan. ATLAS.ti mahdollistaa myös projektin tallentamisen ATLAS.ti:n omaan pilvipalveluun, jolloin sitä on helpompi työstiä yhteistyössä muiden kanssa.

Projektiin ladattava lähdemateriaali voi koostua mm. seuraavista dokumenteista:

- Tekstidokumentit kuten haastattelulitteroinnit, raportit ja muistiinpanot
- Kuvat, valokuvat, ruutukaappaukset, kaaviot
- Audio haastatteluista, lähetyksistä tai musiikista
- Videot
- PDF-tiedostot
- Sijaintitiedot Open Street Mapin avulla
- Twitter-twiitit

ATLAS.ti mahdollistaa myös multimedia tiedostojen luonnin, missä esimerkiksi videoon voidaan yhdistää videosta luotu tekstitys ja tätä voidaan käyttää haastattelulitterointina. Kun tarvittava lähdemateriaali on koostettu ATLAS.ti:n projektille, niin ne voidaan vielä järjestää omiksi ryhmikseen.

Tavallisimmin ATLAS.ti:n analyysi alkaa koodaamisella. Koodaamisessa muun muassa haastattelulitteroinnista tai -nauhoitteesta ja videosta luokitellaan osia ja niiden avulla puolestaan löydetään yhdistäviä piirteitä lähdemateriaalien välillä. Esimerkiksi haastattelulitteroinnit voidaan koodata kysymysten mukaan, missä valitaan osia tekstistä ja koodataan avainsanojen tai lauseiden mukaan. Koodausta on myös mahdollista automatisoida esimerkiksi avainsanojen avulla. Lähdemateriaalin yhteyteen voidaan lisätä myös kommentteja ja muistiinpanoja. Koodattuja osia voidaan verrata keskenään, tehdä niistä tulkintaa ja luoda visualisointia erilaisilla työkaluilla. Lähdemateriaalin tietoa on myös mahdollista jaotella avainsanojen, koodien ja erilaisten statistiikka työkalujen avulla. Eri koodien ja muistiinpanojen välille on mahdollista luoda verkostoja, jotka auttavat hahmottamaan näiden yhteneväisyyksiä. ATLAS.ti:sta on mahdollista tulostaa

myös monenlaisia raportteja, jotka koostavat koodatut osiot lähdemateriaaleista ja koostavat статистиikkaa, verkkoja ja kuvioita tehdystä projektista.

7 Prosessikaavion luonti

Haastattelujen jälkeen aloitettiin luomaan kohdeyrityksen tueksi uutta prosessikaaviota. Haastattelujen yhteydessä selkeni, että tarve ei ole suunnitteluprosessille vaan oikeammin palveluprosessille, koska yritys tarjoaa pääsääntöisesti henkilöstöpalveluita asiakkaiden tuotekehitykseen ja itse suunnitteluprosessi sisältyy osaksi palveluprosessia ja suunnitteluprosessit ovat pääsääntöisesti asiakaskohtaisia, joten niitä ei lähdetty avaamaan tässä työssä. Palveluprosessin luonnilla pystyttiin myös luomaan parempaa yleiskuvaa yrityksen toiminnasta kuin mihin mahdollinen suunnitteluprosessi olisi pystynyt.

Prosessikaavio toteutettiin uimaratomallisesti missä käy ilmi eri toimijat omilla radoillaan. Prosessiin tuli useita alkujia ja loppuja kullekin toimijalle, sekä toiminnoista ja mahdollisista valinnoista. Prosessin kulku havainnollistettiin nuoliviivoilla ja eri osapuolten välistä informaationvaihtoa havainnollistettiin katkonuoliviivoilla.

Aluksi prosessikaaviossa oli vain uimaratomallisesti kunkin toimijan prosessit, mitkä alkoivat myynnistä ja loppuivat asiakkaalle tehtävän suunnittelutyön loppumiseen, muita selviä osioita olivat perehdytys ja suunnittelu. (Liite 2)

Ensimmäisen tarkastelukierroksen jälkeen kaavioon päätettiin lisätä virstanpylväs eli milestone vaiheistusta kaavion viereen, sekä asiakastyytyväisyys ja jälkimarkkinointia suunnittelun perään. Virstanpylväs vaiheistuksen avulla saatiin iso kokonaisuus helpommin hahmotettavaksi kokonaisuudeksi, virstanpylväsvaiheet lisättiin prosessikaavion viereen janaksi. Koska jokaisesta virstanpylvästä ilmenee prosessivaiheenomistaja, sekä syötteet ja lähteet, niin vertaamalla virstanpylväitä ja prosessikaaviota hahmottaa selvästi tietyn virstanpylvään ylittämisen. (Liite 3.)

Toisen tarkastelukierroksen jälkeen päädyttiin tarkentamaan joitakin toimintoja paremmin kuvaaviksi ja toimivammiksi erilaisissa tilanteissa. Lisäksi osaa prosessista selkeytettiin suoraviivaisemmaksi ja loppupäähän lisättiin toimintoja asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä varten. Tämä tapahtui kahden

päivityskierroksen avulla. Näiden jälkeen palveluprosessi todettiin tältä erää valmiiksi. (Liite 4 & 5)

8 Pohdinta

8.1 Haastattelut pohdintaa

Haastattelujen toteutus oli mielestäni pääosin onnistunut ja valittu tutkimusmenetelmä perusteltu, vaikkakin olisi ollut mahdollista parantaa joitakin kohtia toteutuksesta. Suunnitteluvaiheessa olisi voitu käyttää enemmän aikaa ja tehdä harjoitushaastatteluja, jotta olisi ollut mahdollista sopeuttaa kysymyksiä tarkemmin haastateltavien tarpeisiin ja välttää mahdolliset virheet haastattelujen kulussa. Toisaalta nämä muutokset kysymyksissä vaikutti vastausten laatuun ja mahdollisti uudenlaisen näkökulman haastatteluun.

Haastattelujen alkuvaiheessa esitetyt kysymykset tuottivat enemmän vastauksia kuin loppupään kysymykset, jotka olivat teoreettisempia ja vaativat enemmän aiempaa kokemusta aiheesta. Tämä oli osittain odotettavissakin, sillä haastatteluissa aihealueet muuttuivat henkilökohtaisemmista teemoista teoreettisempiin teemoihin. Kaikille haastateltaville esitetyt aihealueet eivät välttämättä olleet entuudestaan tuttuja tai niistä ei ollut riittävästi kokemusta.

Haastattelut etenivät hyvässä ilmapiirissä ja keskustelu oli rakentavaa. Tämä mahdollisti jatkokysymysten esittämisen ja aiheiden syvemmän tutkimisen. Haastattelijalla oli mahdollisuus jättää jotkin kysymykset kysymättä, jos aiempaan kysymykseen saatu vastaus vastasi jo tähän tai kysymystä olisi pohjistanut aiempi vastaus, mutta siihen ei saatu pohjalle rakentavaa keskustelua. Näin ollen, haastattelijan oli mahdollista sopeuttaa kysymyksiä tarkemmin haastateltavien tarpeisiin ja saada laadukkaita vastauksia.

Vaikka haastattelumäärä oli kokonaisuudessa melko pieni, niin haastatteluissa oli silti havaittavissa saturaatiota eli kylläntymistä, joten uudet haastattelut eivät olisi enää tuottaneet tutkimuksen kannalta oleellista uutta tietoa. Tämä myös tarkoittaa sitä, että tutkimuskysymykset oli käsitelty ja vastaukset oli saatu esiin jo nykyisessä aineistossa, eikä lisähaastatteluilla olisi ollut merkitystä.

Yhteenvedon voidaan sanoa, että haastattelujen toteutus oli onnistunut, vaikkakin olisi ollut mahdollista parantaa joitakin kohtia suunnitteluvaiheessa ja haastattelijan kokemattomuus vaikutti myös lopputulokseen. Kuitenkin kaiken kaikkiaan haastattelut antoivat hyvän pohjan jatkaa tutkimusta ja antoivat syvempää tietoa tutkimuskohteesta.

8.2 Prosessikaavio pohdintaa

Alkuperäinen ajatus tutkimustyön tuottamasta prosessikaaviosta oli suunnitteluprosessikaavio, mutta tämän työn seurauksena luotiinkin palveluprosessikaavio, mikä kuvastaa suunnitteluprosessia ylempää tasoa.

Vaikka alkuperäiseen tutkimuskysymykseen ei vastattu täysin siinä annetun määritelmän mukaan, saatiin yritykselle ja sen henkilöstölle tuotettua tärkeää dokumentaatiota, joka kuvastaa hyvin organisaation toimintaa ja tätä lähestymistapaa voidaan pitää jopa parempana kuin alkuperäinen tavoite oli.

Palveluprosessikaaviota on mahdollista käyttää henkilöstön perehdytyksessä kuin myös prosessienkehittämisessä jatkossa ja tätä kautta sillä on toivottavasti positiivinen vaikutus yrityksen tuottaman arvon laatuun, sekä mahdollisen seurannan ja mittaamisen kehittämiseen.

Etenkin suunnitteluprosessikaavion toteutukseen saatiin hyviä ideoita ja havaittiin kuinka monimutkainen kokonaisuus se olisi, kun yrityksen palveluliiketoiminta on yhteydessä asiakasyritysten prosesseihin. Ajatuksen tasolla se voisi olla hyvä toteuttaa asiakaskohtaisesti ja samalla olisi syytä pohtia onko prosessikaavio oikea ilmaisutapa vai olisiko siihen parempia keinoja.

9 Johtopäätökset

Työn alussa esitettiin tutkimuskysymykset "Miten suunnitteluprosessia voidaan kehittää parantamaan tuotekehitysorganisaation suunnittelun laatua? Millaisia suorituskykymittareita voidaan käyttää mittaamaan laatua?".

Vastaus ensimmäiseen kysymykseen ei ole yksiselitteinen, koska erilaisia muuttujia löytyy muun muassa liiketoiminnan muodosta, organisaation tavoitteista ja arvoista. Tämän kehittämishankkeen myötä selvitettiin kohde yrityksestä suunnitteluprosessia ylempitasoisempi palveluprosessi, jota kehittämällä ja hyödyntämällä henkilöstön koulutuksessa, saadaan myös parannettua kohde yrityksen suunnittelun laatua.

Toisen kysymyksen vastaukseksi voidaan todeta, että asiakastytyväisyyskyselyt ovat suunnittelupalveluiden kohdalla päteviä laadun mittaamisessa. On myös huomioitavaa, että liian tarkka ja ylimääräinen mittaaminen koetaan haitalliseksi.

Luodun palveluprosessikaavion avulla on mahdollista kehittää yrityksen prosessikarttaa, koska nyt tehty kaavio on jaoteltavissa erillisiksi prosesseiksi. Prosessikartan avulla pystytään havainnoimaan paremmin millaiset prosessit vaikuttavat yrityksen toimintaan. Prosessikartta antaisi myös paremmin kuvaa yrityksen arvonluonnista, kun prosessit on jaoteltu ydin- ja tukiprosesseihin ja tätä kautta myös voidaan nähdä mitä asioita tulisi parantaa yrityksen toiminnassa, jotta luodun arvon määrä kasvaa ja se on laadukkaampaa. Palveluprosessikaaviolla voi olla jatkossa käyttöä myös yrityskulttuurin kehityksessä, perehdytyksessä ja sitä voidaan kehittää sisällyttämällä henkilöstön toiveita tulevaisuuden toimintatavoista.

LÄHTEET

Aguilar-Sommar, R. 2004. Business process modelling: Review and framework. *International Journal of Production Economics*, Vol. 90, Iss. 2, 129–149.

Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

ATLAS.ti. ATLAS.ti 23 Windows – User Manual. Viitattu 6.2.2023.

<https://doc.atlasti.com/ManualWin/Intro/IntroductionPreface.html>

[Bienstock, C., Mentze, J. & Bird, M. 1997. Measuring physical distribution service quality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 25, Iss. 1, 31-44.](#)

Burns, M. 2007. A Better Way to Flowchart. *CA Magazine*, 16.

ConceptDraw. Swim Lane Diagrams. Viitattu 8.2.2023.

<https://www.conceptdraw.com/How-To-Guide/swim-lane>

[Duff, A. 2004. *Auditqual: Dimensions of audit quality*. Edinburgh: Institute of Chartered Accountants of Sctoland](#)

Gounaris, S. 2005. Measuring service quality in b2b services: An evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV scale. *The Journal of services marketing*, Vol. 19, No. 6, 421–435.

Grönroos, C., Helle, P., Tinnilä, M., Malinen, P., Piispa, T., Apilo, T., Hyötyläinen, R., Korhonen, H., Ryytänen, T. & Salkari, I. 2007. *Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan: Haasteena kannattava kasvu*. Helsinki: Teknologiateollisuus, Teknologiatieto Teknova.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. Haastattelut. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 14.11.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.) 2010. *Mahdollisuuksien kenttä – Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen*. Tampere: Teknova

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan: Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Helsinki: Alma Talent.

JUHTA 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Viitattu 15.1.2023.

<https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen>.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and concepts in business process management. 4. uudistettu painos. Helsinki: Teknologianinfo Teknova.

Ladhari, R. 2009. A review of twenty years of SERVQUAL research. International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 1, No. 2, 172–198.

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. 2011. Laadullinen tutkimus. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu 9.11.2022.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1988. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, 12–40.

Pulkkinen, M., Rajahonka, M., Siuruainen, R., Tinnilä, M. & Wendelin, R. 2005. Liiketoimintamallit arvonluojina – ketjut, pajat ja verkot. Teknologiateollisuuden julkaisu nro 8. Helsinki: Teknologianinfo Teknova Oy.

Roy, S. & Bhatia, S. 2019. Service quality versus service experience: An empirical examination of the consequential effects in B2B services. Industrial marketing management, Volume 82, 52–69.

Spiik, K-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. Porvoo: WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 4 painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vuori, J. Johdanto: Aineistojen monimuotoisuus. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.11.2022.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/aineistojen-monimuotoisuus/>

Woo, K. & Ennew, C. T. 2005. Measuring business-to-business professional service quality and its consequences. Journal of Business Research, Vol. 58, 1178–1185.