

Milla Ollilainen

# Palveluiden laatututkimus Yhtiö X:ssä

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Maaliskuu 2011




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> <small>Mikkeli University of Applied Sciences</small>	<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  14.3.2011	
<b>Tekijä(t)</b> Milla Ollilainen	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Nimeke</b>  Palveluiden laatu tutkimus Yhtiö X:ssä		
<b>Tiivistelmä</b>  Tämän työn tavoitteena oli kartoittaa Yhtiö X:n kolmen palvelun palveluprosessit ja laatia niistä laatua ja asiakastyytyväisyyttä mittaavat kyselylomakkeet. Toimeksiantaja valitsi ne palvelut, joita varten kyselyt laadittiin ja sen palvelun, jolla kyselyä testattiin. Palvelut olivat Yhtiö X:n tukipuhelinpalvelu, työasema-tukipalvelu ja työasematoimituspalvelu.  Työssäni hain ratkaisua kahteen tutkimusongelmaan, millaisia ovat palveluiden palveluprosessit ja millaisella kyselyillä voidaan koota tietoa palvelun laadusta. Käytin tutkimuksessa kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin ryhmähaastatteluilla ja tukipuhelinpalvelukyselyllä.  Haastatteluiden pohjalta laadin palvelukohtaiset kyselylomakkeet. Yksi kyselylomakkeista testattiin Lokakuussa 2010. Testattavan tukipuhelinpalvelu kyselyn tulosten perusteella, tukipuhelinpalvelun käyttäjät olivat pääosin tyytyväisiä palveluun ja tuloksista ilmeni selviä kehittämissideitoita.  Uskon kyselyiden olevan hyvä keino Yhtiö X:n palveluiden kehittämiseen ja arviointiin. Organisaatio voi hyödyntää tutkimustuloksia uusien kyselyjen toteuttamiseen, joiden avulla palveluita on mahdollista vertailla toisiinsa sekä seurata niiden kehittymistä.		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  laatu, palvelut, asiakastyytyväisyys		
<b>Sivumäärä</b> 57+11	<b>Kieli</b> suomi	<b>URN</b> URN:NBN:fi:mamk-opinn2011A6473
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Ulla Keto	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Yhtiö X	

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  14 March 2011
<b>Author(s)</b> Milla Ollilainen	<b>Degree programme and option</b> Business Management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  Quality survey on the services of Yhtiö X		
<b>Abstract</b>  <p>The objective of this bachelor's thesis was to survey the service processes of three Yhtiö X's services and to write questionnaires which would measure service quality and customer satisfaction. The company selected the services for which the questionnaires were drawn up and the service which was tested. They were help desk service, workstation support service and workstation delivery service.</p> <p>The work tried to find solutions for two research problems: What kind of service processes the services had and what kind of survey could gather information on the quality of service. I used both quantitative and qualitative research methods. The data were collected through group interviews and a questionnaire in the help desk service.</p> <p>I draw up specific service questionnaires which based on the interviews. One questionnaire was tested on October 2010. The results of the test questionnaire on the help desk service showed that help desk users were mostly satisfied with the service, and the results showed clear development ideas.</p> <p>I think that surveys would be good way for the company to develop its services and to evaluation. The organization can take advantage of the research results for new surveys which would help to compare services to each other and follow their development.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b>  quality, services, customer satisfaction		
<b>Pages</b> 57+11	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b> URN:NBN:fi:mamk-opinn2011A6473
<b>Remarks, notes on appendices</b>  		
<b>Tutor</b>  Ulla Keto	<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  Yhtiö X	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	LAADUN HALLINTA.....	2
2.1	Laadun määrittäminen.....	2
2.1.1	Laadun merkitys.....	3
2.1.2	Laadun kehittämisen työkalut.....	3
2.1.3	Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen .....	5
2.2	Prosessin käsite.....	7
2.2.1	Prosessin rakenne.....	7
2.2.2	Prosessien tunnistaminen.....	10
2.2.3	Prosessien arviointi.....	11
2.2.4	Prosessien kehittäminen.....	12
3	PALVELUN LAATU .....	13
3.1	Palvelun ominaispiirteet .....	14
3.1.1	Palvelun luokittelu .....	15
3.1.2	Palvelun laadun ulottuvuudet.....	16
3.2	Asiakkaan palvelukokemukset .....	22
3.2.1	Asiakassuhteet.....	22
3.2.2	Asiakastyytyväisyyden selvittäminen.....	24
3.2.3	Palvelun laatu kilpailuetuna.....	26
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	28
4.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön kulku.....	28
4.2	Tutkimusmenetelmät .....	30
4.3	Tutkimusaineisto.....	31
5	HAASTATTELUIDEN JA KYSELYN YHTEENVETO.....	34
5.1	Palvelut ja ongelmat .....	34
5.2	Tukipuhelinpalvelun asiakastyytyväisyys .....	38
5.3	Tukipuhelinpalvelun toimivuus.....	43
6	POHDINTA .....	46
7	PÄÄTÄNTÖ .....	49
	LÄHTEET.....	50
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Palvelun laatu on tärkeä kilpailukeino. Palveluorganisaatiot tavoittelevat hyvää laatua, mutta sen saavuttaminen vaatii oppimista ja kehittämistyötä. Hyvän laadun avulla organisaatiot pyrkivät hankkimaan uusia asiakkaita ja erottautumaan kilpailijoista. Hyvään laatuun kannattaa siis panostaa.

Palvelut tuotetaan pääsääntöisesti asiakkaille ainutlaatuisina tilaisuuksina ja niitä on vaikea tuottaa samanlaisena kaikille asiakkaille. Tästä syystä palvelun laatu on vaihtelevaa ja palvelun laadun mittaaminen voi olla hankalaa. Tarkkailtaessa palvelun laatua, asiakkaat on tärkeä ottaa huomioon. Heidän kokemukset määrittelevät lopullisen palvelun laadun tason.

Työn tavoitteena oli kartoittaa Yhtiö X:n kolmen palvelun palveluprosessit ja laatia niille palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä mittaavat kyselylomakkeet. Toimeksiantaja on Lapissa sijaitseva organisaatio, joka tuottaa asiakkailleen tietojärjestelmiin ja tietoverkkoihin liittyviä palveluja. Yhtiö pysyy tässä tutkimuksessa nimettömänä, koska tukipuhelinpalvelu kyselyn vastaajaryhmä halutaan pitää anonyymina.

Opinnäytetyön teoreettista viitekehystä tarkastellaan kahdella pääluvulla. Ensimmäisessä pääluvussa esitellään laatua käsitteenä, laadunhallintaa ja prosessien toimintaa. Toisessa pääluvussa käsitellään palvelun laatua yleisesti ja asiakkaan näkökulmasta. Viitekehysten aihealueet auttavat ymmärtämään kehittämistyön kulkua.

Teoria osuuden jälkeen kerrotaan tutkimusmenetelmistä, tutkimusaineistosta ja tutkimuksen toteutuksesta. Hain ratkaisua kahteen tutkimusongelmaan, millaisia ovat palveluiden palveluprosessit ja millaisella kyselyllä voidaan koota tietoa palvelun laadusta. Tutkimusongelmia selvitettiin, keräämällä tutkimusaineistot ryhmähaastatteluilla ja tukipuhelinpalvelu kyselyllä. Haastatteluiden ideana oli saada tietoa palveluprosessien toiminnasta. Tukipuhelinpalvelu kyselyn tutkittavat aihealueet olivat: palvelun tavoitettavuus, palvelutilanne, palvelun toimivuus ja palvelun laatu. Tutkimusongelmat ratkesivat vaiheikkaan kehittämistyön tuloksena. Tutkimuksessa hyödynnettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

## **2 LAADUN HALLINTA**

Laatu ei ole yksiselitteinen asia. Sille on olemassa erilaisia määritelmiä ja selityksiä. Pesosen (2007, 37) mukaan laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on. Laadulla täytetään ja ylitetään asiakkaan ilmaistuja tai piilossa olevia odotuksia, vaatimuksia tai tottumuksia. Laatu sisältää hyviä ja huonoja ominaisuuksia, sekä tarkoituksellisia tai sattumalta ilmestyneitä piirteitä. Laatua mitataan ja vertailaan yleensä asiakkaiden odotuksiin, tarpeisiin ja vaatimuksiin. Sidosryhmien palautteiden perusteella toimintaa voidaan arvioida ja kehittää. (Lecklin 2006, 18; Pesonen 2007, 37.)

Laatu on organisaation kyky täyttää asiakkaiden tarpeet. Se on osana asiakkaan ja tuotteen välisessä suhteessa, sillä asiakas ostaa ennen kaikkea ratkaisua ja tyydytystä tarpeilleen. Asiakkaan tarpeet voivat liittyä tuotteen käyttöarvoon, vaihtoarvoon tai näyttöarvoon. Käyttöarvo tarkoittaa tarvetta käyttöön, hyötyarvoon tai suorituskykyyn. Vaihtoarvo on tarve sijoitus tai -vaihtoarvon säilymiseen. Näyttöarvo merkitsee tarvetta imagon luomiseen ja erottautumiseen muista. Asiakkaan tarpeet voivat liittyä näihin kaikkiin kolmeen edeltävään arvoon. (Silén 2001, 16.)

### **2.1 Laadun määrittäminen**

Palvelun tai tuotteen valmistaja määrittää tavallisesti laadun sen mukaan, mikä on yritykselle taloudellisesti järkevä toteutusmalli ja sen, millaista laatutasoa kuluttajat toivovat. Valmistaja saa tietoa laadusta erilaisten asiakaskyselyiden ja markkinatutkimusten avulla. Käyttäjäperusteinen laatu määrittyy asiakkaan henkilökohtaisten odotusten, toivomusten ja mieltymysten perusteella. (Lepola ym. 1998, 219.)

Laadun määrittäminen ei ole vaivatonta, koska aina ei tiedetä etukäteen mitä asiakas haluaa. Hyvässä ja yksinkertaisessa laadun määrittämisessä työt toimitetaan ja tehdään määritellyllä tavalla ja toteutetaan se, mitä asiakkaan kanssa on sovittu. Asiakkaiden tarpeita pyritään organisaation kannalta täyttämään kannattavalla ja tehokkaalla tavalla. (Pesonen 2007, 37.)

### **2.1.1 Laadun merkitys**

Organisaatioiden kannattavimpia investointeja ovat investoinnit laatuun. Ne saattavat alentaa kokonaiskustannuksia, koska investoinnit voivat johtaa esimerkiksi parempaan viihtyvyyteen, virheiden vähenemiseen, alhaiseen henkilökunnan vaihtuvuuteen, parempiin tuotteisiin, mielekkäämpään työhön, tyytyväisempiin asiakkaisiin sekä parempaan talouteen ja imagoon. Laadun parantaminen on tärkeää myös organisaation olemassaoloa ja tulevaisuutta ajatellen. Parantamisen pitkän aikavälin tavoite on virheettömyyden saavuttaminen. (Lipponen 1993, 17, 19, 30.)

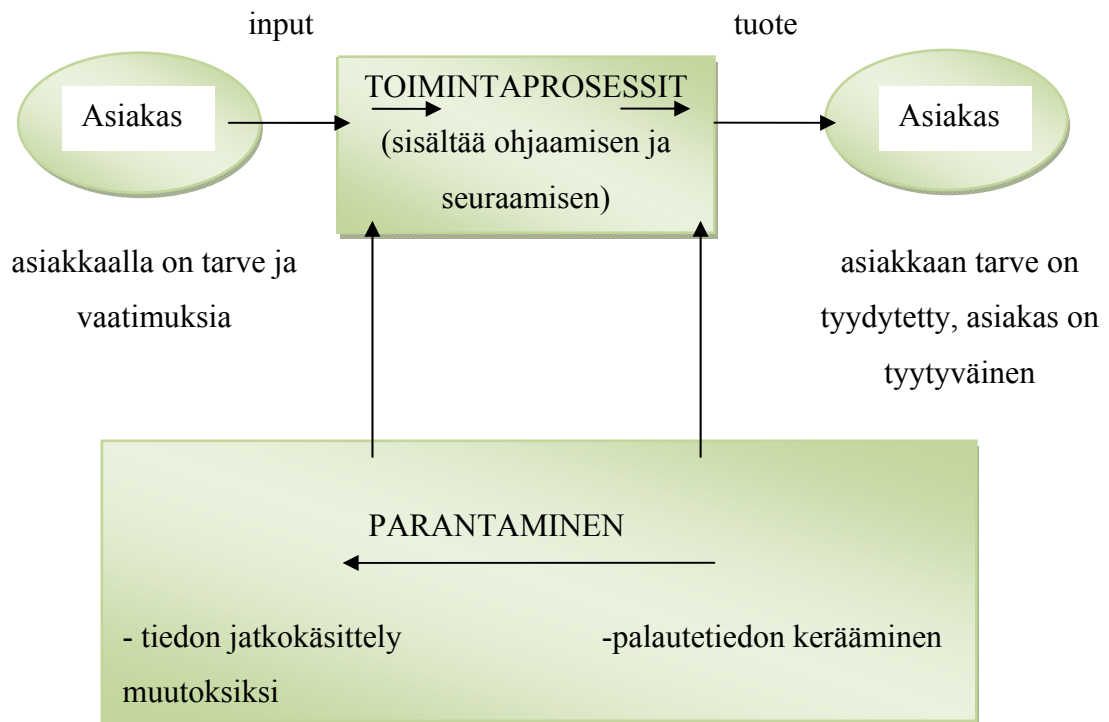
Laadun jatkuva parantaminen vaatii pitkäjänteistä ja sitkeää työtä, paneutumista tosiasioihin ja oikeaa asennetta. Toiminnan parannukset eivät onnistu, esimerkiksi puhetasolle jäävillä julistuksilla ja prosessikuvauksilla ilman tekoja. Kestävä laadun parantaminen vaatii osaavia resursseja, suunnitelmallista etenemistä, tulosten arviointia, kokemuksista oppimista, käytännön toteutukseen vietyjä menettelyjä ja jatkuvaa kehittämistä. (Hinkkanen 2004, 137.)

Laadun kehittämistyötä käytetään prosessien varmistamiseen ja tehostamiseen. Kehittämistyöllä saadaan selville, miten prosessit toimivat ja ovatko tarkoitetut tulokset saavutettu. Riippuen tuloksista toimintaa muutetaan ja täsmennetään. Laadun kehittämistyössä tärkein asia on prosessien toimivuus. Laadun kehittämisen syy voi olla asiakastyytyväisyyden saavuttaminen, tai esimerkiksi organisaation sisäisten turhien hankaluuksien ja epäonnistumisien poistaminen. Kehittämisellä voidaan myös pyrkiä lisäämään organisaation henkilöstön tyytyväisyyttä. (Pesonen 2007, 15-17.)

### **2.1.2 Laadun kehittämisen työkalut**

Organisaation kilpailukyvyn ja toiminnan kehittämiseen löytyy monia työkaluja. Tällaisia työkaluja ovat esimerkiksi ISO-standardit, laatupalkintomallit ja muiden organisaatioiden laadun kehittämistyökalut. ISO-standardit ovat kehitetty kansainvälisen yhteistyön laadunvarmistamiseen. Kansainvälisten laatujärjestelmästandardien mukaiset järjestelmät, antavat asiakkaille varmistuksen organisaation toiminnan laadun tasosta. Laatupalkintomallit ovat organisaation johdolle apuväline oman toiminnan itsearviointiin. (Lecklin & Laine 2009, 243; Lepola ym. 1998, 222.)

Organisaatioilla voi olla laadunhallintajärjestelmä, joka on yksi laadun kehittämisen työkalu. Sen keinoilla organisaatio hallitsee laatua ja pyrkii saamaan toivotun lopputuloksen. Laadunhallintajärjestelmällä ohjataan toimintaa niin, että asiakas on tyytyväinen. Järjestelmän avulla saadaan tuloksia, joiden perusteella asianomaiset henkilöt reagoivat ja tekevät johtopäätöksiä. Laadunhallintajärjestelmällä on useita nimityksiä esimerkiksi toiminnanohjaus – toiminta – johtamisjärjestelmä. Kuvio 1 esittää laadunhallintajärjestelmän toimintaa. (Pesonen 2007, 50.)



**KUVIO 1. Laadunhallintajärjestelmä (mukaillen Pesonen 2007, 51)**

Järjestelmän avulla kerätään analysoitavaa tietoa organisaation toiminnasta. Analysoidusta tiedosta tehdään johtopäätöksiä, joista muodostetaan lopulta päätöksiä. Päätös voi tarkoittaa toimenpidettä tai sitä, ettei muutoksia tehdä. Lopulta päätökset toteutetaan ja katsotaan, onko uusien päätösten avulla saavutettu haluttu lopputulos. (Pesonen 2007, 17, 51.)

Organisaatio voi painottaa haluamiaan asioita järjestelmässä ja lisätä ohjeistusta organisaation kasvaessa. Se voi ottaa käyttöön valmiiksi kehitetyn ja kokeillun systeemin. Tällainen valmis systeemi on esimerkiksi ISO 9001:2000, joka on maailmanlaajuisen International Organisation for Standardization järjestön kehittämä laadunhallintajärjestelmä. Järjestelmässä on listattu viisi pääotsikkoa ja 50 alaotsikkoa, asioista joiden



pitää olla kunnossa. Vaatimuksia on muun muassa hallinnollisille päätösasioille ja toiminnallisille prosesseille. Vaatimukset ovat sopivia kaikille organisaatiotyypeille. (Pesonen 2007, 17, 74 – 75.)

Laatupalkintomallit ovat organisaation arvioinnin, johtamisen ja kehittämisen väline, joiden avulla toimintaa voidaan parantaa jatkuvasti. Organisaation parantamisen kohteet ja vahvuudet korostuvat arviointialueiden kautta. Laatupalkintomalliin sisältyvä prosessinäkökulma, korostaa asiakkaan tarpeista alkavaa toiminnan kehittämistä. Laaja vuorovaikutus eri asiakasryhmien kanssa ja asiakkaiden kuunteleminen, ovat edellytyksiä pyrittäessä suoritustason erinomaisuuteen. (Valtiovarainministeriö 2001.)

Laatupalkintoja on useita erilaisia, mutta niiden käyttäminen ei eroa paljon toisistaan. Malleissa käsiteltävät aihepiirit on jaoteltu eri tavoilla ja samat asiat käsitellään hieman erinimisten otsikoiden alla. Malleilla on yhteinen tavoite: toiminnan kehittäminen arvioimalla tuloksia ja toimintaa. Toiminnan parantamisella saavutetaan tulevaisuudessa parempia tuloksia. (Kontio 2000, 11.)

Standardien lähtökohtana on kansainvälinen yhdenmukaisuus sekä yhteisen näkemyksen muodostaminen laadunvarmistuksesta ja laatujohtamisesta. Standardit ovat laaja, mutta sekava kokonaisuus erillisiä muuttuvia dokumentteja. Niiden kehittyminen on hidasta, koska laatupalkintokriteerit uusitaan vuosittain. (Silén 2001, 19.)

ISO-standardit ja laatupalkintomallit ovat yleisimpiä kehittämismalleja. Näiden lisäksi on olemassa lukuisia muita malleja, joilla voidaan täydentää edellä käsiteltyjä kehittämismalleja. Usein niille on valittu kohderyhmä, jonka erityistarpeet pyritään ottamaan huomioon. Organisaatio voi valita esimerkiksi laatupalkinto tai laatujohtamispohjaisen mallin, tai näiden yhdistelmän. (Lecklin & Laine 2009, 270; Kontio 2000, 10.)

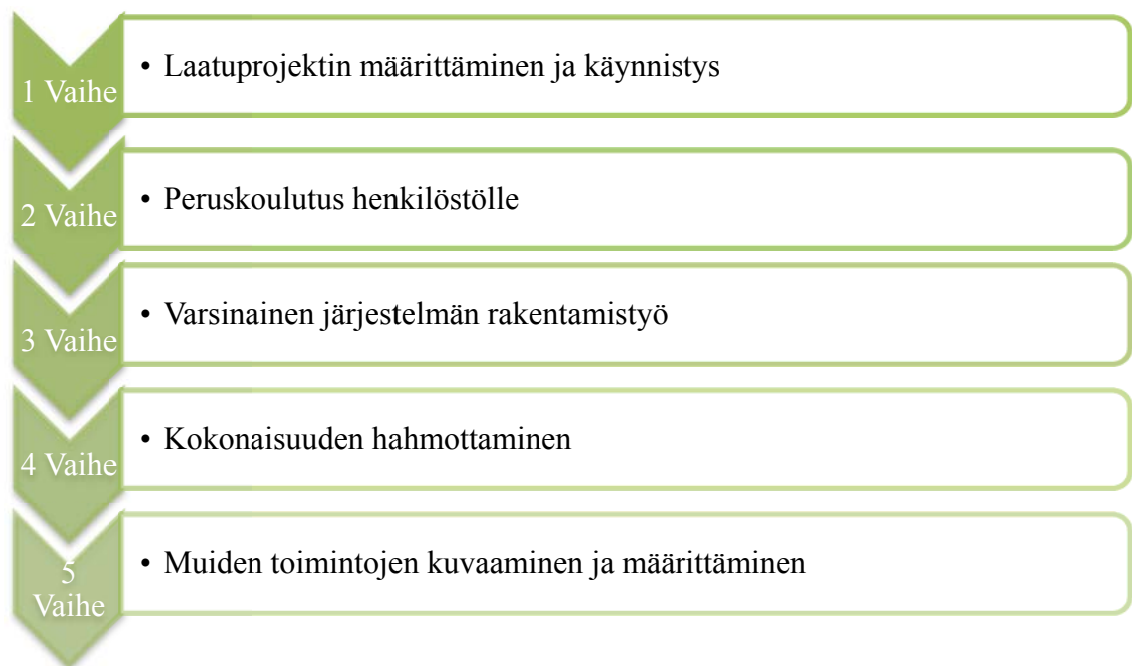
### **2.1.3 Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen**

Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen on luonteeltaan samanlainen hanke eli projekti, kuin esimerkiksi rankennusprojekti tai ICT-projekti. Projektilla on aikataulu, tavoite, vastuuhenkilöt, suunnitelmat ja kustannukset. Projektia tuetaan, seurataan ja lopuksi nautitaan onnistumisesta. Kehittämisprojektin aikana organisaatio pohtii, mi-

ten laatua hoidetaan ja miten se näkyy omassa toiminnassa. Projektin loputtua organisaatiossa toimitaan sovitulla tavalla, sekä seurataan ja kehitetään toimintaa paremmaksi. Organisaation ei kannata ajatella, ettei järjestelmän kehittämisen jälkeen tarvitsisi tehdä enää mitään ja laadun parantuvan itsestään, koska laatuakin pitää johtaa. Johtaminen on päätöksentekoa, jossa nojataan saatuihin tietoihin. (Pesonen 2007, 159 - 160.)

Laadunhallintajärjestelmän kehittämisen paras aloitustapa on, tehdä siitä projekti. Jos organisaatiolla ei ole paljon kokemusta laatuasioista, se voi laittaa liikkeelle tiedustelijan. Tiedustelija voi käydä laadunhallinnan peruskurssin ja etsiä laadunhallintajärjestelmistä tietoa sekä käydä tapaamassa organisaatioiden edustajia, joissa laadunhallintajärjestelmää käytetään. Tiedustelun jälkeen kehittämisprojekti voidaan aloittaa. (Pesonen 2007, 160.)

Laadunhallintajärjestelmän kehittämisprojektin perustamisen yhteydessä, määritetään muun muassa tavoite, aikataulu, välietapit, karkea eteneminen, projektin vetäjät, vastuut ja seuranta tai -tukiryhmä. Projektin tavoitteena voi olla sertifikaatti, itse päätettävien tärkeiden asioiden määrittäminen, ISO 9001:n mukainen järjestelmä ilman sertifikaattia, laatu koulutus tai jokin muu asia. Laatu projektin vaiheet voivat edetä esimerkiksi kuvion 2 mukaisesti. (Pesonen 2007, 161.)



**KUVIO 2. Laatu projektin vaiheet (mukaillen Pesonen 2007, 160 -167)**

Organisaation keskeisten toimien ja prosessien parhaat toimitustavat, kuvataan järjestelmässä systemaattisesti, standardoidaan ja toimitaan niiden mukaisesti. Kehittämistoimenpiteiden avulla asiakas voi varmistua organisaation laaduntuottokyvyn perusteista. Hyvä laatujärjestelmä sisältää dokumentoidut prosessit, tapoja kehittää laatujärjestelmää, sekä henkilöiden koulutusta soveltamaan järjestelmää niin, että he ymmärtävät kuvatut asiat ja mietityt tavat varmistaa laatujärjestelmän toimivuus ja oikein käytettävyys. (Lillrank 1998, 132, 134.)

## **2.2 Prosessin käsite**

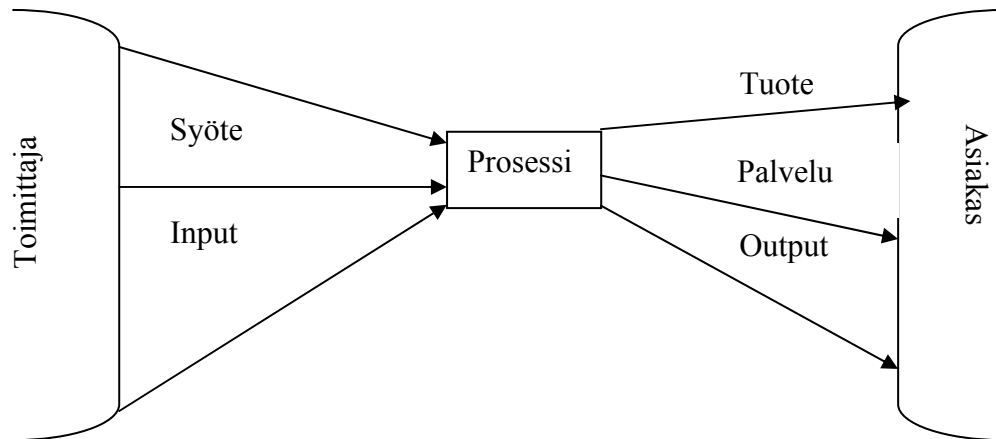
Prosessia voidaan ajatella useammassa eri merkityksessä. Ensimmäinen prosessia voi ajatella kehityskulkuna. Silloin tehdään jotain sellaista, joka edistää tavoitteiden toteuttamista. Sitä kokeillaan ja arvioidaan sen tuloksia. Jos saadaan myönteisiä tuloksia, toimintatapaa vahvistetaan ja vastakkaisesti jos saadaan kielteinen tulos, kokeillaan jotain muuta tapaa päästä tavoitteisiin. Prosessia voidaan ajatella myös toistuvien tapahtumien ketjuna, jossa määritellään tuotokset ja syötteet. Tällaiset prosessit muodostuvat suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Kriittiset toiminnot tunnistetaan ja varmistetaan niin, että tehtävä suoriutuu. Tällä tavalla saadaan tuloksia aikaan. (Laamanen 2005, 150–151.)

Yleensä prosessi sisältää yhdistelmän, jossa on eri toimintojen tai vaiheiden systemaattisena sarjana koneita, ihmisiä, työvälineitä, materiaaleja ja tekniikoita. Vaatimuksia ja menetelmiä sisältävät dokumentit voivat määrätä prosessin kulun määrätystensä järjestyksessä. Vaatimukset voivat sisältää myös määriteltyjä valvontapisteitä ja mittauksia. (Veräjänkorva 2002, 40.)

### **2.2.1 Prosessin rakenne**

Prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeista. Aluksi mietitään asiakkaan tarpeita tyydyttävät tuotteet ja palvelut (output). Tämän jälkeen suunnitellaan prosessi, eli toimenpiteet ja resurssit (input), joiden avulla saadaan aikaan halutut palvelut ja tuotteet. Prosessiajattelulla selvitetään myös, mitä ja miten hankitaan syötteitä, eli toteuttamiseen tarvittavia materiaaleja ja tietoja. Prosessia voidaan myös rajata kahden periaatteen avulla. Ensimmäinen periaate on asiakassuuntautuminen, eli prosessin tulee alkaa asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen. Toinen on se, että prosessi

alkaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Periaatteilla edistetään jatkuvaa oppimista ja parantamista. Kuviossa 3 näkyy esimerkki prosessista. (Laamanen 2007, 21 – 23, 53.)



**KUVIO 3. Prosessi on resurssit ja sarja toimenpiteitä (mukaillen Laamanen 2007, 20)**

Prosessin jäsentämisen onnistuessa, seuraa hyötyjä. Prosessi käynnistyy tarpeen ilmaistusta, sen sijaan että toimintaa suunniteltaisiin suunnittelujärjestelmällä. Kun prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen, toimintaan sitoutunut pääoma vähentyy ja palvelukyky parantuu. Asiakas kokee tällöin saavansa hyvää palvelua ja yhteistyön toimivaksi. Organisaation suorituskyky syntyy asiakkaiden tarpeita tyydyttävistä prosesseista ja niiden tavoitteista. (Laamanen 2007, 21 – 23.)

Prosessien jäsentämisen hyöty kohdistuu organisaatiossa toimiviin ihmisiin. Jäsentämisen avulla he ymmärtävät paremmin muilla osastoilla tapahtuvaa työtä, kokonaisuutta ja oman roolin. Prosessin tunnistaminen ja kuvaaminen mahdollistaa myös itseohjautuvuuden, eli lisäarvon tuottamisen ja työn kehittämisen. Prosessien kuvaaminen voi johtaa monitaitoisuuteen, työtovereiden osaamisen arvostamiseen ja työkokonaisuuksien kasvattamiseen. Prosessien järjestäminen varmistaa parantamistyön kohdistumisen organisaatiota hyödyttävällä tavalla. (Laamanen 2007, 23.)

Prosessin tunnistaminen on sitä, kun määritellään mistä prosessi alkaa ja minne se päättyy. Määrittäminen on tärkeää, koska prosessit luovat rakenteet toiminnan parantamiselle ja ohjaamiselle. Prosessin tunnistamisessa tarkastellaan myös, mitkä ovat prosessin keskeisimmät syötteet, tuotteet, asiakkaat ja toimittajat. Tunnistamisella

varmistetaan kehitystyön perustan olevan riittävän vahva. Jos tunnistaminen on onnistunut hyvin, on helpompaa ymmärtää menestymiseen vaikuttavat tekijät. Jos tunnistaminen ei ole onnistunut, huomio saattaa siirtyä menestymisen kannalta väärin asioihin. (Laamanen 2007, 52; Laamanen 2005, 157.)

Prosessin idea syntyy olemassa olevasta pysyvästä ja toistuvasta asiasta, jota voidaan kehittää ja mallintaa. Idean tärkeä osa on palautteen hyödyntäminen. Palaute mahdollistaa prosessin ohjauksen, jos tiedetään tavoite ja prosessin vaikuttamiskeinot. Palaute voi aiheuttaa parantavan tai korjaavan toimenpiteen. (Laamanen 2007, 20; Laamanen 2005, 153 – 154.)

Organisaation toimintaa voidaan ajatella prosessina, joka tuottaa lisäarvoa jalostamalla raaka-aineita. Prosessi koostuu tehtävistä, joiden toteuttamiseen tarvitaan resursseja. Resursseja ovat työaika, osaaminen, raha, menetelmät, tilat, koneet ja laitteet. Prosessin toteuttamisessa pitää miettiä, onko resurssien käyttö tehokasta suhteessa syntyvään arvoon. Prosessin jokaisen vaiheen tulee tuottaa arvoa, muuten se on hyödytön. Arvo tarkoittaa kaikkea sitä, mikä on lopputuloksen kannalta oleellista. (Laamanen 2005, 151; Lillrank 1990, 59 – 60.)

Prosessi on monien toimintojen ja -osavaiheiden kokonaisuus. Prosessin mittaaminen ja suunnittelu perustuu organisaation strategiseen näkemykseen, sekä organisaation yleistavoitteisiin. Hintakilpailuun keskittynyt organisaatio laatii prosesseja, joissa maksimoidaan kustannus-hyöty-suhde. Tämänlainen organisaatio mittaa prosessejaan kustannuksilla. Laatuun keskittyvä organisaatio laatii prosesseja, jotka tuottavat parhaan laadun lopputuotteelle. Näitä prosesseja voidaan mitata asiakasreklaamioiden ja virhemäärien avulla. (Lillrank 1990, 59.)

Prosessit voidaan luokitella palvelu-, tuote-, pää-, asiakas-, tuki-, ydin-, ali-, avain-, ohjaus- ja johtamisprosesseihin. Laamanen ehdottaa (2007, 54) prosessien luokittelamista ydin-, ja tukiprosesseihin, joista valitaan organisaation avainprosessit. Ydinprosessit ovat prosesseja, joilla on välitön yhteys asiakkaaseen ja tuotteiden jalostaminen on niille ominaista. Tukiprosessit luovat edellytyksiä tehokkaalle toiminnalle ja ovat luonteeltaan sisäisiä prosesseja. Tukiprosesseja ovat muun muassa henkilöstö-, tieto-, taloushallinto, laadun-, materiaalihallinta sekä strateginen ja -vuosisuunnittelu. (Laamanen 2007, 53 – 54, 57.)

### 2.2.2 Prosessien tunnistaminen

Palveluorganisaatiossa palveluprosessien kulkuun vaikuttavat asiakkaat. Palveluprosessi vaatii asiantuntemusta ja luovaa toimintaa. Kehityshaasteena on saada palvelutilanne toimimaan niin, että asiakas on tyytyväinen palveluun ja organisaatioon. Palveluprosesseja ovat esimerkiksi strateginen suunnittelu, konsultointi ja tietojärjestelmävikojen korjaaminen. Prosessin vaiheet tapahtuvat epämääräisessä järjestyksessä, tai eivät tapahdu ollenkaan ja prosessin tulos on ennalta epävarmaa. Kehityshaasteena tällaisille prosesseille on tilannetajun ja asiantuntijaosaamisen ylläpitäminen. (Laamanen 2007, 21.)

Palveluprosessille on ominaista, että se on ainoastaan kuvaus toiminnasta. Lopputulos riippuu prosessissa toimivista henkilöistä, heidän taidoistaan ja tiedoistaan sekä heidän käyttäytymisestään ja asenteestaan palvelutilanteessa. Prosessiympäristöön liittyy paljon yksityiskohtia, jotka ratkaistaan paikan päällä luovasti, osaavasti ja nopeasti. Muuten asiakashyöty jää saamatta. (Hinkkanen 2004, 58.)

Esimerkiksi teollisuudessa, prosessit on kohtuullisen helppo tunnistaa tarkastelemalla tavaravirtoja. Teollisuuden toimintaan liittyviä prosesseja voivat olla esimerkiksi testaus, valmistus ja toimitus. Tällaiset prosessit on selkeä kuvata peräkkäisten säännöllisesti toistuvien vaiheiden ketjuna. Toimintaan liittyvien prosessien kehityshaaste on tavarana sujuva virtaus organisaation läpi. Palveluja tarjoavan organisaation palveluprosessi ei välttämättä toteudu siististi peräkkäisinä vaiheina, jos tapahtumien kulkuun vaikuttavat arvaamattomasti käyttäytyvät asiakkaat. Tämänlaisen prosessin kehityshaasteena on saada palvelutilanne toimimaan niin, että asiakas kokee saavansa hyvää palvelua ja hänelle jää organisaatiosta miellyttävä tunne. (Laamanen 2007, 20 - 21.)

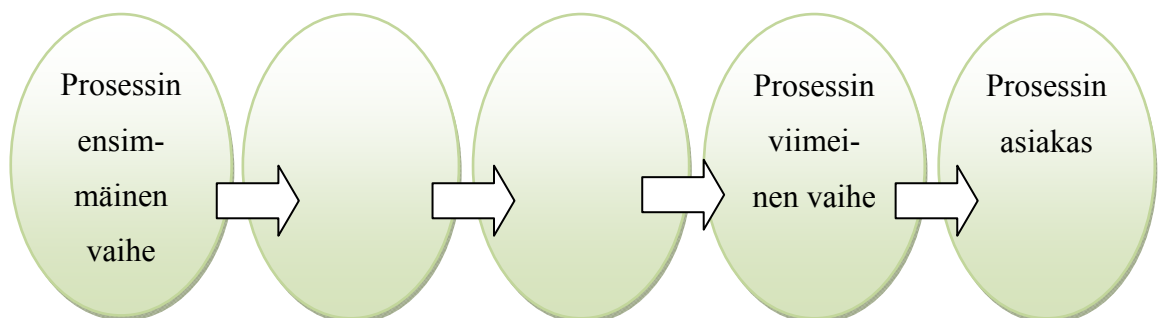
Prosesseja kuvataan, koska se auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa ja tunnistamaan kriittiset vaiheet. Prosessikuvaus sisältää peruskuvauksen prosessista, prosessikaavion ja kaavion vaiheiden avaukset. Kuvaus esittää myös asioiden riippuvuuksia ja kokonaisuutta, auttaa ymmärtämään omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa sekä edistää prosessissa toimivien henkilöiden yhteistyötä. Prosessin kuvaaminen on keino mallintaa toimintaa, niin että sitä voidaan analysoida, kehittää ja ymmärtää. Kuvaus sisältää kaiken sen, mikä on tärkeää organisaation menestymiselle. (Pesonen 2007, 144; Laamanen 2007, 75 - 76, 78.)

Palvelutilanteissa kuvataan yleensä, mitä on tehtävä ja mikä on työjärjestys. Tämä on tyypillisin prosessin käyttötapa. Tutkimuksissa, kehitystoiminnassa ja muunlaisessa tietotyössä, prosessi ei välttämättä sisällä muodollisia vaiheita. Tällainen prosessi vaatii suorittamiseen liittyvää yleistä ymmärtämistä, kuten ajoituksia, raportteja ja arviointeja. Työjärjestykset voivat syntyä osana työn luonteen yleistä ymmärtämistä. (Veräjänkorva 2002, 40.)

### 2.2.3 Prosessien arviointi

Prosesseja voidaan kartoittaa arvioimalla niiden toimivuutta. Arvioita voi hankkia henkilöstöltä tai asiakkailta. Asiakaspalautetta kerätessä, asiakkaalta voidaan kysyä hänen arviotaan toimivuudesta. Asiakas arvioi yleensä prosessin lopputulosta, eli prosessin suoritteena saatua tuotetta ja sen laatua. Asiakkaan antamasta arvioinnista päätellään prosessin työvaiheet, jotka aiheuttavat asiakastyytymättömyyteen vaikuttavia tuoteominaisuuksia. (Lecklin 2006, 142 -123.)

Kartoitettaessa asiakkaan tyytyväisyyttä, asiakasta pyydetään arvioimaan prosessin tärkeimpiä tuloksia ja niiden ominaisuuksia. Asetettujen mittareiden avulla selvitetään toimivuutta ja merkitystä. Prosessia mitattaessa selvitetään myös, onko syntynyt ja tehty kaikki suunniteltu sekä saadaanko lopputulos aikaan tuottavasti ja tehokkaasti. Prosessikaavio on prosessin etenemistä kuvaava piirros. Esimerkkinä yksinkertaisesta prosessikaaviosta on kuvio 4. Mittareista muodostetuista prosessikaavioista voidaan päätellä, mitkä prosessinvaiheet kaipaavat muutosta tai uudistusta. (Lecklin 2006, 143 – 144; Pesonen 2007, 129, 149.)



**KUVIO 4. Esimerkki yksinkertaisesta prosessikaaviosta (mukaillen Pesonen 2007, 149)**

Organisaation sisäinen arviointi prosesseista voidaan tehdä samalla tavalla, kuin asiakkaillekin, mutta mittarit ovat usein erilaisia. Organisaation omassa arviossa pitää myös arvioida prosessin sisäistä tehokkuutta ja prosessin tulosta, organisaation kannalta. Jos prosessi sisältää monia organisaation osaprosesseja, voidaan kunkin osaprosessin sisäisiltä asiakkailta kysyä arvio edellisistä tuloksista. Arvioita voidaan täydentää haastattelemalla toimittajan ja asiakkaan roolissa osaprosesseihin osallistuvia henkilöiltä. Haastateltavat arvioivat suorituksensa toimivuuden ja kertovat mahdollisista kehittämistarpeista. (Lecklin 2006, 145.)

Prosessin mittaamiselle on neljä syytä. Ensimmäinen syy on henkilöstö. Henkilöstö voi pitää sellaisia asioita tärkeinä, joita seurataan ja joiden tulokset on selvitettävä. Toinen syy on se, että tiedetään mikä ja missä ollaan. Sen tiedon avulla pystytään asettamaan realistisia tavoitteita. Kolmas syy on kehittymisen osoittaminen. Tulosten avulla nähdään tavoitteita kohti vievät toiminnan kehittyminen ja trendit. Neljäs mittaamisen syy on tason osoittaminen. Mittaaminen osoittaa, miten hyvä osaaminen organisaatiossa on, ja mihin ja miten tuloksiin päädytään. (Pesonen 2007, 154 – 155; Erämetsä 2003, 175.)

Prosessin mittareiden löytämistä ja mittaamista on pidetty vaikeana. Mittaamisen väline voi olla mittari, tunnusluku, laskettu arvo, tarkastuksen tulos tai tehty havainto. Tarkimmat tulokset saadaan numeroilla ilmaistuna, vaikka joskus ne voivat olla liiankin tarkkoja. Tuloksen kaksi ensimmäistä numeroa ovat yleensä todenmukaisia, mutta kolmas voi olla jo väärä. (Pesonen 2007, 154.)

Mittareita ei tarvitse olla kuin yksi, mutta sen täytyy olla sellainen, joka kertoo sanatomasti asian tilan. Mittarin avulla pitää myös pystyä parantamaan ja ohjaamaan toimintaa. Yksi mittari ei välttämättä kuitenkaan kerro kaikkea. Kahdella mittarilla saa paremmin tietoa, koska toinen voi seurata prosessin onnistumista ja toinen lopputuloksen onnistumista. Kahdesta viiteen mittariin, on hyvä määrä seurata yhtä prosessia. (Pesonen 2007, 186.)

#### **2.2.4 Prosessien kehittäminen**

Kehittäminen tapahtuu pienin askelin järjestelmällisen laadunhallinnan puitteissa. Prosesseja voidaan kehittää ottamalla uusia tekniikoita ja työvälineitä käyttöön, menetel-



miä virtaviivaistamalla ja uusimalla työohjeita. Kehittämiprojektit saattavat johtaa myös laajempaan uudistamiseen. Jos projekti suunnitellaan kokonaan uudeksi, on kyseessä prosessin uudistaminen. Uudistamisen tavoitteena on saada aikaan merkittävä muutos ja tulosparannus. (Lecklin 2006, 150, 199 – 200.)

Prosessien parantaminen on yleistä toiminnan parantamista. Parantamisessa käytetään menettelytapoja, joiden avulla organisaatio kehittää toimintaansa jatkuvasti tai saa aikaan merkittäviä läpimurtoparannuksia. Parantamisessa tarkastellaan, kuinka hankkeiden priorisointia, toteuttamista, kehittämiskohteita ja muutoksia voidaan toteuttaa organisaatiossa. Motivaatio kehittämiselle voi syntyä asiakkailta, oman henkilökunnan ideoinnin tuloksena, tulosraporttien analysoinnista tai yhteistyökumppaneilta. (Silvennoinen 2008, 41.)

Prosessianalyysin tavoitteena on luoda ja kehittää suunnitelmia prosessin parantamiseen. Analyysissa käytetään nykytilan kartoituksesta kerättyjä tietoja. Prosessianalyysin voi tehdä henkilöstön ja kehitystiimin kokemuksia hyödyntämällä, prosessien toimivuuden jatkuvalla seurannalla tai selvittämällä prosessien kustannusrakenteita. (Lecklin 2006, 148.)

Prosessit on pidettävä kilpailukykyisinä. Organisaation jäsenten osallistuminen prosessien laadintaan ja tapa ja kyvykkyys toimia, luovat organisaatiolle kestävän ja vaikeasti kopioitavan kilpailuedun. Palvelun sisällön parantamisen myötä, työyhteisön sosiaaliset ominaisuudet parantuvat. Esimies on vastuussa siitä, miten hän kehittää ja ylläpitää päivittäisessä työssään prosessia, jonka avulla organisaatio uudistuu jatkuvasti. Toimivat prosessit ja osaava henkilöstö, mahdollistavat yhdessä organisaation uudistumisen. Uudistustyöhön liittyy myös asiakas. Asiakas on tyytyväinen, jos hän on ollut osallisena erityisesti hänelle sopivan palvelukonseptin rakentamisessa. (Hinkkanen 2004, 56 – 57.)

### **3 PALVELUN LAATU**

Palvelun laatu on merkittävä kilpailukeino. Laadukkuudella voidaan pyrkiä erottumaan kilpailijoista ja houkuttelemaan uusia asiakkaita. Organisaatiolle on tärkeää selvittää asiat, joita sen tavoittelemat asiakkaat arvostavat sekä pyrkiä säilyttämään ny-

kyisten asiakkaiden tyytyväisyys. Organisaation tehtävä on muuttaa asiakkaiden odotukset konkreettiseksi toiminnaksi. (Ylikoski 1999, 117.)

Palveluorganisaation päämääränä on tavoitella hyvää laatua. Hyvä laatu on koko toiminnan kattavaa erinomaisuutta. Hyvään laatuun pyrkiminen on keskeinen toimintafilosofia ja jatkuvan kehittämisen ja oppimisen kohde. Hyvä palvelun laatu ei ole siis koskaan valmis, vaan se on jatkuvassa muutoksessa oleva ja dynaaminen. Organisaation esimiehen on tärkeää ymmärtää, että laadun kehittäminen on organisaation henkilöstön yhteinen muutos ja -oppimisprosessi. (Lämsä & Uusitalo 2002, 22, 26.)

### **3.1 Palvelun ominaispiirteet**

Palvelu on hankala määritellä yksiselitteisesti ja tiiviisti. Palvelua ei voi varastoida, myydä eteenpäin, palauttaa tai säilyttää. Sen keskeiset ominaispiirteet ovat aineettomuus, tuotannon ja kulutuksen samanlaisuus, heterogeenisyys ja ainutkertaisuus. Palvelu on aineeton, koska sitä ei voi nähdä tai koskettaa. Palvelusta ei voi lähettää mallikappaletta asiakkaalle, eikä sitä voi kokeilla ennen ostoa. Tämän takia asiakkaalla on suurempi epävarmuus palvelutuotetta ja sen laatua kohtaan. Asiakkaan epävarmuuden voi poistaa markkinoimalla palvelun konkreettisia piirteitä, kuten palveluhenkilökunnan ulkoasua ja käyttäytymistä, laitteistoja, toimitiloja ja yrityksen liikemerkkiä. Näitä apuna käyttäen, asiakas muodostaa kuvan palvelutuotteen laadusta ja sen piirteistä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 17 – 19; Pesonen ym. 2002, 23.)

Palvelukonsepti koostuu kolmesta osasta: vuorovaikutuksesta, tuotteesta ja toimintatavasta. Yleensä asiakaspalvelulla tarkoitetaan asiakkaan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, mutta vuorovaikutus voi olla myös järjestelmien, laitteiden, tilojen ja koneiden kanssa. Konseptin toinen osa on tuote. Tuote voi olla palvelu, konkreettinen tavara tai näiden yhdistelmä. Asiakas tulee yleensä organisaation asiakkaaksi tullessaan ostamaan tuotetta. Kolmas osa, organisaation toimintatapa, joka on sidoksissa asiakaspalveluun. Toimintatapojen kehittämiseen voi osallistua organisaation johto ja työntekijät, joko yhdessä tai erikseen. (Reinboth 2008, 31 – 33.)

### 3.1.1 Palvelun luokittelu

Palvelu on tuote, josta ei siirry omistusoikeutta asiakkaalle. Se on ainutkertainen tapahtuma, jonka tuottamiseen osallistuu useita henkilöitä. Palvelutapahtumaan osallistuvien osapuolten välinen vuorovaikutus on tärkeää. Jos vuorovaikutus on onnistunut, palvelukokemus on laadukas ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Kun palvelutapahtuma on ohi, asiakkaalle ei jää mitään konkreettista. Sen vuoksi tuotteen tunnetuksi tekeminen ja asiakasuskollisuuden rakentaminen on vaikeaa. (Pesonen ym. 2002, 25; Lämsä & Uusitalo 2002, 18.)

Palvelutuote on erilainen kuin fyysinen tuote. Sen ominaisuudet syntyvät prosesseissa, joissa tuotanto ja -kulutustoimenpiteet tapahtuvat samanaikaisesti. Palvelutuote ei ole pysyvää ja sitä ei voi koskettaa käsin. Niitä ei voi varastoida, koska ne kulutetaan nopeasti ja lopulta ne häviävät. Laadun kannalta palvelulla ja tuotteella on kuitenkin yhteisiä tekijöitä. Molempien lopputuloksen laadukkuuteen vaikuttaa tuotantoprosessi ja molempien laadun määrittelee asiakas. Palveluprosessi alkaa asiakkaan palvelupyynnöstä ja päättyy kun asiakkaan saa lopputuloksen. (Lillrank 1990, 56; Grönroos 2009, 99.)

Palveluja voidaan luokitella. Lahtisen ja Isoviidan mukaan (1998, 53) tärkeimmät palvelujen luokittelut ovat: vakioidut palvelut ja erikoispalvelut, tuotanto ja -kuluttajapalvelut, henkilökohtaiset ja ei-henkilökohtaiset palvelut sekä sisäiset palvelut. Vakioidut palvelut ja erikoispalvelut tarkoittavat eri asiakkaille, saman tai erityyppisesti tuotuja palveluja. Erikoispalvelut ovat asiakkaille räätälöityjä, yksilöllisiä palveluja ja ne ovat mitoitettu asiakkaiden tarpeisiin. Vakioidut palvelut tarjotaan kaikille asiakkaille samanlaisena, esimerkkinä tällaisesta palvelusta voi pitää sanomalehteä tai TV-asemaa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 53.)

Kuluttajan omaksi hyödyksi hankkimia palveluja kutsutaan kuluttajapalveluiksi. Esimerkiksi jätehuolto, oikeusapu ja korjausneuvonta ovat kuluttajapalveluja. Tuotantopalvelu tarkoittaa palveluja, joiden avulla organisaatio tuottaa tavaroita ja palveluja asiakkaille. Esimerkkinä tuotantopalveluista voi pitää markkinointitutkimusyrittystä ja vartiointiyrittystä. Palvelun käyttötarkoitus määrittelee, onko palvelu kuluttaja vai -tuotantopalvelu. (Lahtinen & Isoviita 1998, 53.)

Palvelut on osoitettu sisäisille ja ulkoisille asiakkaille. Ulkoiset asiakkaat maksavat vastikkeena palvelusta. Sisäiset asiakkaat ovat organisaation sidosryhmiä ja he osallistuvat palvelun markkinointiin tai tuottamiseen jonkinlaisella panoksella. Palveluilla on kolme tehtävää: olla markkinoinnin kohteena, tuotetarjouksen osana ja kilpailukeinona. (Lahtinen & Isoviita 1998, 51–52.)

Sisäiset palvelut ovat organisaation henkilökunnan käyttöön suunnattuja palveluja. Sisäinen asiakas on yhtä tärkeä kuin ulkoinen asiakas. Palvelun on oltava yhtä hyvää kaikille asiakkaille. Henkilöstön koulutus, kehittämisspalvelut, ruokahuolto, logistiset palvelut ja kiinteistöpalvelut ovat sisäisiä palveluja. (Lahtinen & Isoviita 1998, 54.)

Palvelutapahtumaan osallistuu palvelun tuottaja ja sen käyttäjä. Palvelun voi määrittää teoksi, tapahtumaksi, vuorovaikutukseksi, toiminnaksi, valmiudeksi tai suoritukseksi, jossa asiakkaalla on lisäarvon saamisen mahdollisuus. Viime kädessä asiakkaan kokemukset määrittävät palvelun laadun tason. Asiakas arvioi usein palvelukokemuksensa tai -tilanteesta syntyneen tunteen, odotuksien ja käytännön havaintojen avulla. Asiakas voi kokea palvelun elämyksenä, nautintona, vaivattomuutena, helppoutena, ongelman ratkaisuna, ajansäästönä tai kokemuksena. Palvelu muotoutuu lopulliseen muotoonsa asiakkaan käyttötilanteessa ja se on tuotteena usein joustava. (Rissanen 2005, 17 – 18, 213.)

Henkilökohtaisen ja ei-henkilökohtaisen palvelun eron huomaa, kun määritellään palvelun henkilökontakteja. Henkilökohtaiset palvelut ovat kalliimpia, koska henkilökunnasta tulee kustannuksia enemmän kuin esimerkiksi ei-henkilökohtaisen palvelun teknisistä laitteista. Jätehuolto ja vartiointipalvelu ovat hyvä esimerkki ei-henkilökohtaisesta palvelusta, koska ne toimivat ilman asiakkaan läsnäoloa. Henkilökohtaisessa palvelussa asiakkaan läsnäolo on välttämätöntä, kuten esimerkiksi kun asiakas on ostamassa silmälaseja tai osallistumassa ohjatulle urheilutunnille. (Lahtinen & Isoviita 1998, 53.)

### **3.1.2 Palvelun laadun ulottuvuudet**

Kirjallisuudessa on todettu, että laatu on mitä tahansa mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Koettu laatu ajatellaan olevan yleensä tuotteen tai palvelun teknisiä erittelyjä, mutta todellisuudessa asiakkaat kokevat laadun laajempänä kokonaisuutena. Laatu

kannattaa määritellä sen mukaan, miten asiakkaat sen määrittelevät. Tällä tavalla vältetään turhilta toimenpiteiltä, sekä rahan ja ajan tuhlaamiselta. (Grönroos 2009, 100.)

Palveluiden muotoutumiseen vaikuttavat palvelun tuottaja ja asiakas. Palvelut ovat pääsääntöisesti ainutlaatuisia tilanteita, sillä niitä on miltei mahdotonta tuottaa samalla tavalla jokaiselle asiakkaalle. Palvelun laatu siis vaihtelee ja sitä on vaikea kontrolloida. Palveluorganisaation on pyrittävä valvomaan laatua ja pitämään se mahdollisimman tasaisena. Todellinen palvelun laatu on aina asiakkaan näkemys palvelun laadusta. Asiakkaan arvioon vaikuttaa koko palveluprosessi. (Pesonen ym. 2002, 23 – 24; Lepola ym. 1998, 28.)

Asiakas arvioi palvelun laatua palvelun tuotantoprosessin aikana, sen jokaisessa vaiheessa. Asiakas muodostaa palvelusta laatumielikuvan, joka perustuu hänen henkilökohtaisiin käsityksiinsä. Asiakas on tyytyväinen palveluun, jos hänen odotuksiin vastattiin tai ne ylitettiin. Tyytymättömyyttä aiheuttaa asiakkaan odotuksien alittaminen. (Lahtinen & Isoviita 1998, 61 – 62; Lämsä & Uusitalo 2002, 49.)

Asiakkailla voi olla huonoja laatukokemuksia, mutta niiden syytä ei ole aina helppo selvittää. Laadun tuottamisen ongelmakohtia kutsutaan laatukuiluksi. Organisaation johdolla on oltava käsitys siitä, minkälaisena asiakkaat kokevat hyvän laadun. Asiakkaiden odotukset on muunnettava selkeiksi laatustandardeiksi. Laatustandardit tarkoittavat suunnitelmia ja laatumäärittäjiä. Jos asiakas ei saa sellaista laatua, jota oli tarkoitus tuottaa, syntyy laatukuilu. Laatukuilu vaikuttaa asiakkaiden laatukokemukseen ja organisaation imagoon kielteisesti. Asiakas saattaa kertoa eteenpäin huonoista kokemuksistaan ja organisaatio voi menettää asiakkaitaan. Asiakas arvioi palvelun laatua jokaisella asiointikerralla. Koska palvelutapahtuma on ainutkertainen, palvelun laadun mittaaminen on vaikeaa. (Ylikoski 1999, 142 – 143, 145; Lepola ym. 1998, 28.)

Asiakkaan arvioidessa palvelun laatua, hän muodostaa mielipiteen monista palveluun liittyvistä asioista. Asiakkaalla on jo odotuksissaan mukana laadun arvioinnin kriteerit, koska palvelun laatu syntyy odotusten ja kokemusten vertailusta. Arvioidessaan palvelun laatua, asiakas muodostaa käsityksen seuraavista ulottuvuuksista: reagoivaltuus, luotettavuus, pätevyys, saavutettavuus, viestintä, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen, uskottavuus, kohteliaisuus, turvallisuus ja palveluympäristö. Nämä ovat palveluprosessiin liittyvät laatutekijät. Laadun ulottuvuudet voidaan myös yhdistää

viiteen ryhmään: luotettavuus, reagointialttius, palveluvarmuus, empatia ja palveluympäristö, mutta laajempi luettelo antaa yksityiskohtaisemman kuvan kuluttajan laatu mielikuvasta. (Ylikoski 1999, 126 – 132.)

### *Laadun mittaaminen*

Palvelun tai tuotteen laatua voi mitata tekemällä esimerkiksi lomakkeella kyselyn asiakkaille. Kysely voidaan toteuttaa säännöllisin väliajoin tai aina projektin päättyessä. Asiakasta voidaan pyytää kyselyssä arvioimaan laatuun vaikuttavia tekijöitä, joiden uskotaan olevan tärkeimpiä. Tapauskohtaisesti valittavia kriteereitä voi olla esimerkiksi palvelun tai tuotteen saatavuus, innovatiivisuus ja tekninen toimivuus. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 61.)

Palvelun asiakaslähtöisyyden mittaamisen tulisi kytkeytyä tarkoitukseen ja mitata asiakkaan kokemaa laatua. Pelkästään teknisen laadun mittaaminen ei ole riittävää. Esimerkiksi palvelun toimitusjärjestelmää mitattaessa, järjestelmän tulisi ilmoittaa organisaatiolle mahdollisimman nopeasti asiakkaiden kokemista ongelmista. Asiakkaan kokema laatu on yhdistelmä asioista, joita asiakas itse arvioi ja pitää tärkeinä. Asiakas pystyy tarkkailemaan näitä asioita suoraan ja asiat vaikuttavat siihen, miten tyytyväinen hän on. (Bell & Zemke 2006, 87 - 88.)

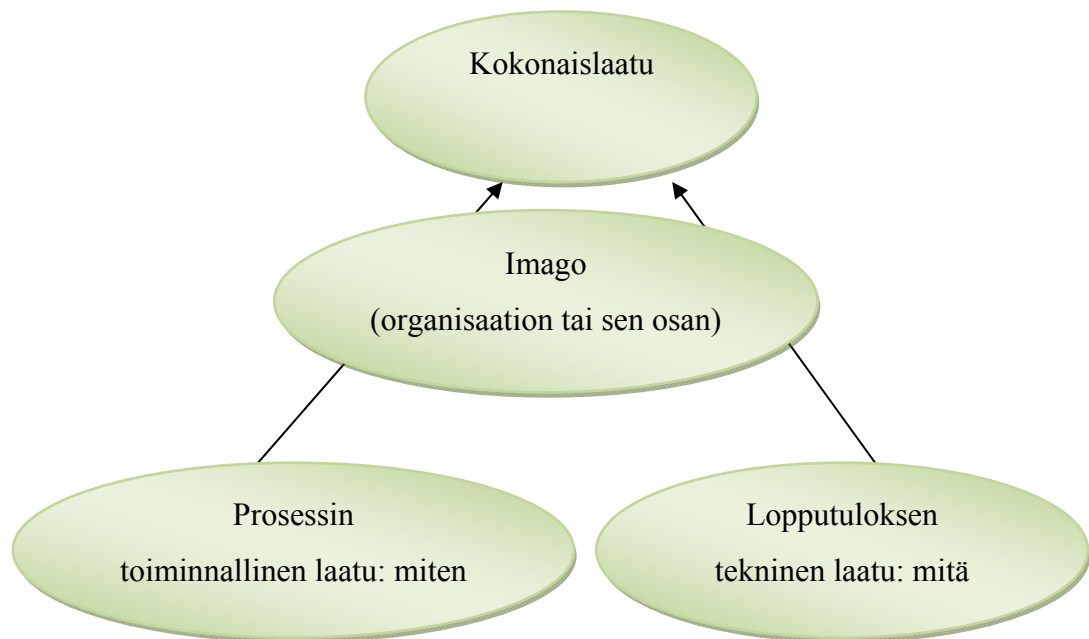
Palveluntarjoaja pystyy määrittämään arvioinnin ja hallinnan haluttuun suuntaan, kun tarjoaja ymmärtää, miten käyttäjät kokevat palvelun laadun. Palveluntarjoajan täytyy määrittämisvaiheessa selvittää palvelun ja asiakkaan saamien hyötyjen keskinäinen suhde. Usean palvelun laatuun liittyvän kyselyn perustan muodostavat: koetun laadun lähestymistapa, palveluprosessi ja palveluprosessin lopputuloksesta saatujen kokemusten vertaaminen odotuksiin. (Grönroos 2009, 99.)

### *Palvelun laatuun vaikuttavat asiat*

Laadun kannalta on tärkeää motivoida ja kouluttaa henkilökuntaa, jotta asiakaspalvelijat osaisivat työnsä hyvin ja tuottaisivat palvelun asiakkaille laadukkaasti ja mahdollisimman samanlaisesti. Palvelun laatua voi myös yhtenäistää käyttämällä automaatiota tai standardoimalla prosessi. Prosessin standardoimisella saadaan aikaan palvelun tasalaatuisuus, mutta se ei voita lisäarvoa joka saadaan henkilöiden vuorovaikutuksesta.

Ihmiskeskeiset palvelut eivät toimi ilman henkilökohtaisia asiakaskontakteja. Henkilökohtainen palvelu mahdollistaa erottautumisen kilpailijoista. (Pesonen ym. 2002, 24.)

Palvelutilanteessa tapahtuva vuorovaikutus vaikuttaa siihen, miten palvelu koetaan. Asiakkaan kokemaan laatuun voidaan käyttää kahta eri ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus tai toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Asiakkaille on tärkeää se, mitä he saavat vuorovaikutustilanteessa. He arvioivat sen pohjalta palvelun laatua ja laadun yhtä ulottuvuutta: palveluntuotantoprosessin lopputuloksen teknistä laatua. Se jää asiakkaalle tuotantoprosessin, palveluntuottajan ja asiakkaan vuorovaikutuksen loppuessa. Koetun palvelun laadun ulottuvuuksia havainnollistaa kuvio 5. (Grönroos 2009, 100 - 101.)



**KUVIO 5. Koetun laadun kaksi ulottuvuutta (mukailen Grönroos 2009, 103)**

Palveluprosessissa palveluntarjoajalla ja asiakkaalla on paljon menestyksellisiä ja epäonnistuneita vuorovaikutustilanteita. Kaikkia tilanteita ei voi siis sisältää teknisen laadun ulottuvuuteen, koska asiakkaan laatukokemus sisältää muutakin. Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös se, miten prosessin lopputulos ja tekninen laatu toimitetaan. Asiakkaan muodostamaan käsitykseen voi vaikuttaa muun muassa palveluhenkilöiden ulkoinen olemus, tapa hoitaa tehtäviä, käyttäytyminen ja saavutettavuus. (Grönroos 2009, 101.)

Asiakkaan palvelukokemukseen voi vaikuttaa myös muut samaa tai samanlaista palvelua kuluttavat asiakkaat. Muut asiakkaat voivat lisätä jonotusaikoja tai olla häiriöksi asiakkaalle, mutta saattavat silti vaikuttaa myönteisesti vuorovaikutusilmapiiriin. Se, miten asiakas saa palvelun ja miten hän kokee samanaikaisen tuotanto ja -kulutusprosessin, vaikuttaa myös asiakkaan palvelukokemukseen. Tätä voidaan kutsua prosessin toiminnalliseksi laaduksi, koska ne liittyvät palveluntarjoajan toimintaan ja totuuden hetken hoitoon. Totuuden hetki tarkoittaa tilannetta, jossa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan toimintatapojen ja resurssien kanssa. Totuuden hetkessä asiakas ja kontaktihenkilö kohtaavat kasvotusten tai keskustelevat puhelimitse. Tämänkaltaiset tilanteet määrittävät toiminnallisen laadun tason ja tilanteessa tekninen laatu siirtyy kokonaan tai osittain asiakkaalle. Totuuden hetkeä ei voi korjata. (Grönroos 2009, 101 - 102, 111; Isoviita & Lahtinen, 1998, 61.)

Organisaation imagolla on vaikutus asiakkaan laatukokemuksen muodostumiseen. Imago tarkoittaa asiakkaan samaa yleisvaikutelmaa organisaatiosta. Imago vaikuttaa asiakkaan ennakko-odotuksiin, käsitykseen palvelun tuottamasta tarpeentyydytyksestä sekä palvelun laadusta. Myönteinen imago on organisaation voimavara ja vahva vaikuttaja. Asiakkaiden hyvät kokemukset vahvistavat organisaation imagoa ja huonot kokemukset heikentävät sitä. Jos asiakkaalla on hyvä kuva organisaation toiminnasta, hän antaa todennäköisesti helpommin anteeksi pienet virheet. Asiakkaan negatiivisen kuvan muuttaminen positiiviseksi, vaatii useita myönteisiä palvelukokemuksia. Huonosta laadusta johtuva maineen menetys voi olla kallista organisaatiolle. (Ylikoski 1999, 136 – 137; Lipponen 1993, 27.)

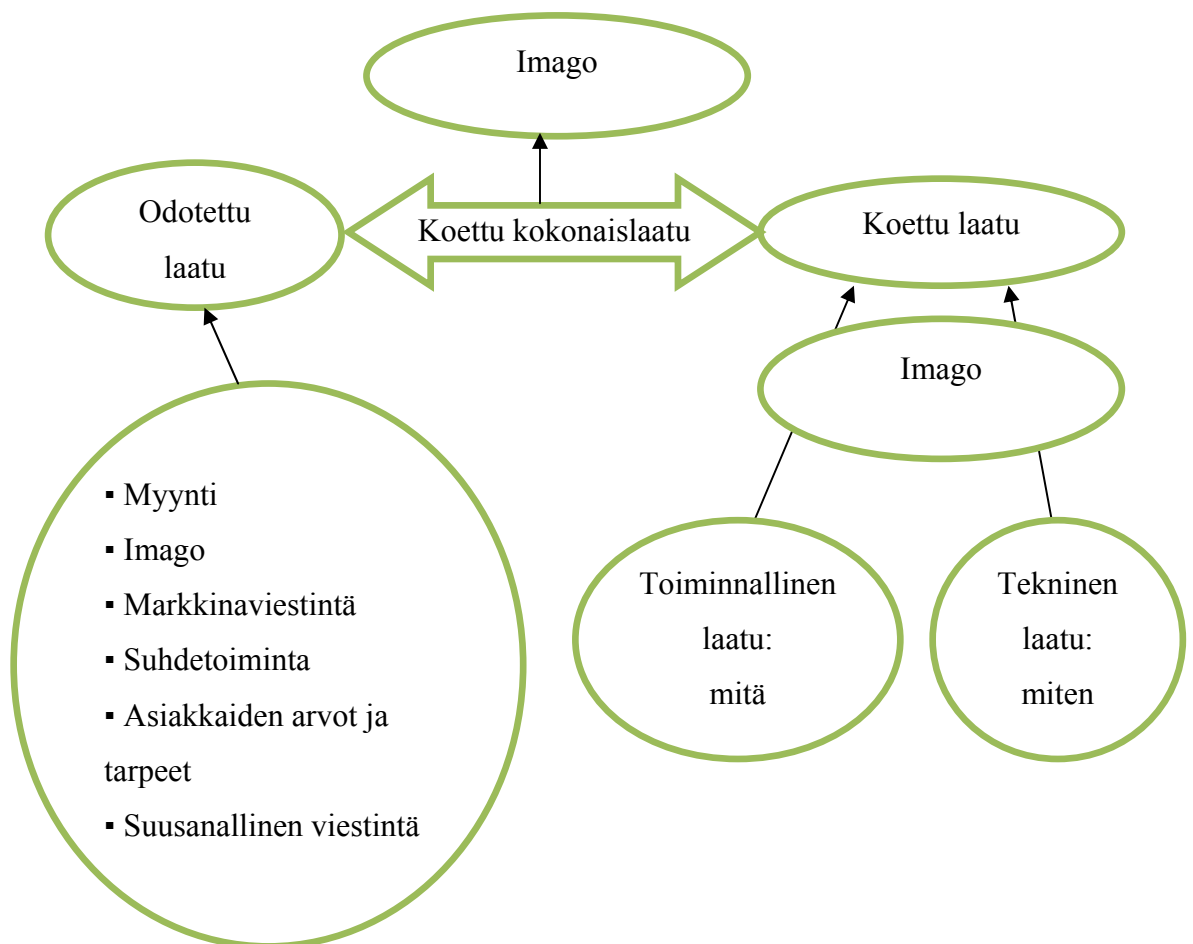
Asiakaskohtaamisten kehittäminen on yksityiskohtien hiomista, jonka tavoitteena on saada kohtaamisista mahdollisimman arvoa tuottavia ja tehokkaita. Tällöin on mietittävä työnjakoa organisaation ja asiakkaan välillä, prosessiin kuuluvien toimintojen järjestystä, tarpeellisuutta ja kohtaamisen laatua organisaation sekä asiakkaan arvioimana. Tavoitteena on saada asiakaskohtaamisista mahdollisimman arvoa tuottavia ja tehokkaita. (Storbacka & Lehtinen 1997, 75.)

Kirjallisuudessa on myös esitelty muita laatu-ulottuvuuksia. Grönroos esittää kirjassaan (2009, 103.) ”Rust ja Oliver ovat todenneet, että palvelutapaamisen fyysinen ympäristö pitäisi sisällyttää kolmanneksi ulottuvuudeksi”. Palveluprosessi sisältää prosessin ympäristön, joten fyysinen ympäristö vaikuttaisi tässä ulottuvuudessa palvelun



laatuun. Kolmatta ulottuvuutta voi kutsua palvelumaiseman laaduksi. On myös ehdotettu taloudellisen laadun ulottuvuutta, joka kuvaa palveluratkaisun aiheuttamia taloudellisia seurauksia. Tässä koetun palvelun laadun ulottuvuudessa on kyse siitä, minkälainen käsitys asiakkaalla on ratkaisun taloudellisista seurauksista.

Laadun kokeminen on monimutkainen prosessi. Käsitys palvelun neutraaliudesta, huonoudesta tai hyvyydestä ei koostu pelkästään laatu-ulottuvuuksiin perustuvista kokemuksista. Laatukokemukset johtavat koettuun palvelun laatuun ja liittyvät perinteisiin markkinointitoimiin. Kun lisäksi huomioidaan tuotteiden valmistajat, jotka tarjoavat myös palveluja, on kyseessä koetusta kokonaislaadusta. Kokonaislaatua havainnollistaa kuvio 6. Laatu on hyvää, jos koettu laatu vastaa asiakkaan odottamaa laatua. Koettu kokonaislaatu on alhainen, jos odotukset ovat epärealistisia, vaikka laatu olisikin mitattu objektiivisella tavalla hyväksi. (Grönroos 2009, 105.)



**KUVIO 6. Palvelun koettu kokonaislaatu (mukailten Grönroos 2009, 105)**

### 3.2 Asiakkaan palvelukokemukset

Asiakas odottaa yleensä saavansa aina hyvää palvelua ja laatua. Asiakkaan kokema laatu on tunteiden, odotusten, mielikuvien ja tilannetekijöiden tulos. Asiakkailla voi olla siis hyvin vaihtelevia laatuodotuksia palveluista. Rissanen kirjassa mainitaan kymmenen asiakkaan muodostamaan palvelun laatuikäsiytykseen vaikuttavaa tekijää: pätevyys ja ammattitaito, uskottavuus, saavutettavuus, luotettavuus, kohteliaisuus, turvallisuus, palveluympäristö, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen, viestintä ja palvelualttius. (Rissanen 2006, 214 – 216.)

Asiakaskeskeisestä näkökulmasta katsottuna laatu on sidoksissa asiakkaiden tarpeisiin ja heidän henkilökohtaisiin kokemuksiin. Organisaation on ymmärrettävä ja tunnistettava asiakkaiden odotukset, tarpeet ja toiveet. Hyvä laatu saadaan aikaan suhteuttamalla tuotteen ja palvelun ominaisuudet, asiakkaan odotuksiin ja mieltymyksiin. Asiakkaan odotukset ovat laatu kokemuksen kannalta merkittäviä. Asiakas vertaa odotuksiaan palvelukokemukseen ja muodostaa niiden perusteella käsityksen siitä, minkälaista laatua hän on saanut. (Lämsä & Uusitalo 2002, 25; Ylikoski 1999, 120.)

Asiakaspalvelu on asiakaspalvelijan ja asiakkaan välinen kohtaaminen, jossa asiakaspalvelija ilmentää organisaation arvoja ja suhdetta asiakkaaseen. Kohtaamisen onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka asiakaslähtöistä toimintaa esimerkiksi organisaation palvelu tai -tuoteosastolla harjoitetaan. Asiakaspalvelun tason pitäisi olla vähintään sellainen, että asiakas on palveluun kutakuinkin tyytyväinen. Lahtisen & Isoviitan (1998, 68) mukaan silloin on kyse merkitsetömyyden alueesta. Jos asiakas on tyytyväinen palveluun, hän ei koe tarvetta vaihtaa palveluntarjoajaa. Silloin asiakas ei kerro negatiivisia, muttei myöskään positiivisia mielipiteitään toiminnasta. (Aarnikoivu 2005, 16; Lahtinen & Isoviita 1998, 68.)

#### 3.2.1 Asiakassuhteet

Organisaatio voi päättää kasvaa aitoon asiakaslähtöisyyteen, esimerkiksi asiakkailta tai markkinoilta saadun palautteen perusteella. Tyypillisesti asiakaslähtöisyyttä, asiakkaiden tarpeiden kartoitusta ja kiinteämpää läsnäoloa asiakkaan elämässä ryhdytään rakentamaan aluksi koulimalla ja valmentamalla myyntiorganisaatiota. Tällä tapaa aito asiakaslähtöisyys ei toteudu, vaan se jää puolitehen. Organisaation tuotanto, hal-

linto, tuotekehitys, logistiikka ja asiakaspalvelijat pitää yhtäläillä kasvattaa asiakaslähtöisyyteen. (Erämetsä 2003, 24.)

Asiakastyytyväisyys on organisaation kilpailukeino. Se voi syntyä ilman vaivannäköä ja olla muille organisaatioille vaikeasti saavutettavissa. Jos organisaatio on onnistunut saamaan asiakkaille erityisen hyvän mielikuvan esimerkiksi avuliaisuudesta, kohtelusta tai henkilökemiasta, on kilpailijoiden vaikea saavuttaa yhtä hyvää asiakastyytyväisyyden tasoa. Asiakkaan hyvä kohtelu ja välittäminen ovat tärkeitä asioita. Asiakkaalta pitää myös tarpeen tullen, osata pyytää anteeksi. Tyytyväiset asiakkaat antavat arvoa organisaatiolle ja ovat jatkossakin sen asiakkaita. (Lahtinen & Isoviita 1998, 64.)

Asiakas tarkoittaa käsitteenä tuotteen loppukäyttäjää ja organisaation sisäistä asiakasta, kuten seuraavaa osastoa tai työvaihetta. Liikkeenjohtomallit ovat tuoneet asiakas käsitteen myös yritysverkostojen yhteistoimintaan. Yritystoiminta muistuttaa verkostomaista yhteistyötä, jossa ei tehdä kilpailullisesti vastakkainasetteluja, vaan muodostetaan asiakasajattelu-pohjaista yhteistyötä. Asiakasajattelua sovelletaan myös tuotteen loppukäyttäjiin, eri työvaiheisiin ja yritysverkostojen toimijoihin. (Silén 2001, 18.)

Asiakas voi esiintyä kolmessa roolissa: maksajana, valitsijana ja käyttäjänä. Asiakas valitsee erilaisista vaihtoehdoista mieleisensä, maksaa siitä ja saa omistusoikeuden toimitteeseen. Käyttäjänä asiakas kuluttaa toimitetta ja investoi siihen. Organisaatioiden on selvitettävä asiakkaiden tarpeet ja miten ne ohjaavat organisaation osaamisvarannon kehittämistä ja hyödyntämistä. Organisaatiolla on tavoitteena usein pysyvien ja pitkien asiakassuhteiden luominen. (Silén 2001, 18; Lillrank 1998, 42; Lönnqvist & Mettänen 2003, 69.)

Asiakas voidaan vakuuttaa myynnillä ja markkinoinnilla. Organisaation parhaimpia mainostajia ovat tyytyväiset asiakkaat. Asiakkaan odotukset on pyrittävä ylittämään, silloin asiakas kertoo myös tuttavilleen tyytyväisyydestä organisaatioon. Tyytyväisyyttä ylläpidetään tuotteiden tai palveluiden toimittamisen jälkeisenä aikana. Tänä aikana asiakasta autetaan palvelun tai tuotteen tehokkaaseen hyödyntämiseen. Tämän tyyppinen toiminta saattaa johtaa pysyvään asiakassuhteeseen. Asiakassuhteen ylläpitämiseen liittyviä prosesseja ovat ulkoinen viestintä, asiakaspalvelu, asiakastyytyväi-

syyden selvittäminen, PR-toiminta, varaosien toimittaminen, valitusten ratkaiseminen ja huolto. (Laamanen 2007, 57; Lipponen 1993, 29.)

Asiakassuhteet voivat olla epävakaita. On siis tärkeää, että organisaatio tuntee asiakkaansa. Asiakkaita on kuunneltava ja ymmärrettävä heidän muuttuvia odotuksia ja tarpeita, sekä vastata niihin. Vastaamisen pitäisikin tapahtua luovalla ja tavallisuudesta poikkeavalla tavalla. Asiakkaan tunteminen merkitsee myös sitä, että organisaatiossa työskentelevät ihmiset varaavat aikaa asiakkaiden kuuntelemiseen, tapaamiseen ja heiltä oppimiseen. Organisaatio tuntee asiakkaansa riittävän hyvin, jos he tuntevat toistensa liiketoiminnat niin perusteellisesti, että toisten ongelmat ja mahdollisuudet pystytään aavistamaan ennalta. Tällä tavoin organisaatio ja asiakkaat voivat keksiä yhdessä keinoja ja ratkaisuja. (Bell & Zemke 2006, 29.)

### **3.2.2 Asiakastyytyväisyyden selvittäminen**

Laatutyössä on tärkeää selvittää asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyyttä selvittämällä saadaan tietoa siitä, onko asiakas saanut mielestään sen mitä hänen pitikin saada, oliko asiakaspalvelu onnistunutta ja onko hänen vaatimukset täytetty. Palvelun laadun parantamisen kannalta, on hyvä selvittää asiakkaiden odotukset ja pettymykset. Asiakastyytyväisyystutkimuksissa onkin syytä kysyä nykyisten, menetettyjen ja uusien asiakkaiden mielipiteitä. Luvattujen asioiden pitäminen, resurssien riittävyys, nopeus muutoksiin ja toimitusaikojen pitävyys muodostavat asiakastyytyväisyyttä. Asiakaskeskeisyyden huomioon ottaminen laadun määrittämisessä on merkittävää, koska asiakas on viime kädessä organisaation henkilöstön varsinainen työnantaja. (Lahtinen & Isoviita 1998, 64 – 65; Lipponen 1993, 92.)

Mieltymyksen alueella olevat asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä ja kiintyneitä. He ovat uskollisia asiakkaita ja kehuvat toimintaa muillekin. Kieltäytyvät tai luopuvat asiakkaat ovat tyytymättömiä, he eivät ole lojaaleja organisaatiolle ja voivat olla Lahtisen & Isoviitan mukaan pahimmassa tapauksessa ”terroristeja”. Sillä he tarkoittavat toiminnasta valituksia tekeviä, erittäin tyytymättömiä asiakkaita. (Lahtinen & Isoviita 1998, 68.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksissa voidaan kartoittaa esimerkiksi asiakkaan kokemuksia ystävällisyydestä, tarpeita, kokemia positiivisia tekijöitä ja kokemuksia tuote tai -

palveluvalikoimasta. Asiakastyytyväisyystutkimuksen antaman informaation avulla, organisaatio voi määrittää toiminnalle suuntaviivoja ja tavoitetasoja. Informaatiolla ja kilpailutiedolla, organisaatiolla on mahdollisuus vertailla omaa suoritustasoa muiden organisaatioiden suorituksiin. (Aarnikoivu 2005, 67.)

Asiakkaan tyytyväisyyttä palveluun voi selvittää muun muassa muodollisilla ja epämuodollisilla asiakaspalautteilla, tutkimuksilla ja asiakasyhteys henkilöiden tietoja hyödyntämällä. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata numeerisella tai luokittelevalla asteikolla. Tehokas mittaaminen antaa luotettavaa tietoa asiakassuhteiden, tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksista, sekä niiden suhteesta asiakkaan käyttäytymiseen. Mittaamisen tuloksia voidaan kuvata esimerkiksi asiakasvalitusten käsittelyn ja tuoteominaisuuksien tuottamisen tehokkuudella. (Veräjänkorva 2002, 25.)

Pesonen esittelee (2007, 43) neljä erilaista keinoa selvittää asiakastyytyväisyyttä: ”1. Asiakas antaa palautetta tyytyväisyydestä, 2. Henkilöstö kerää asiakastyytyväisyystietoa, 3. Asiakastyytyväisyyttä tai – tyytymättömyyttä aikaansaavat tekijät, 4. Asiakastyytyväisyydestä seuraa asioita”. Ensimmäisellä Pesosen esittelemällä keinolla asiakastyytyväisyyttä selvitetään asiakkaan antamasta spontaanista palautteesta. Asiakas voi antaa palautetta eleillä, sanoilla, ilmeillä tai teoilla. Parhaiten asiakkaalta saa palautteen, ollessaan häneen yhteydessä puhelimitse tai sähköpostitse. Tärkeitä palautteen kerääjiä ovat suoraan asiakkaaseen yhteydessä olevat organisaation henkilöt, esimerkiksi myyntihenkilöt, edustajat, asentajat ja huoltajat. Palautteen voi saada talteen, kirjaamalla havaintoja ja keskustelemalla asiakkaiden palautteista. (Pesonen 2007, 42 – 44.)

Seuraavassa keinossa henkilöstö on osallisena asiakastyytyväisyyden selvityksessä. Henkilöstö voi selvittää tyytyväisyyttä lähettämällä asiakastyytyväisyyslomakkeita asiakkailleen, tai haastatteleamalla heitä. Haastatteleamalla asiakkaita, organisaatio voi hankkia jokaista asiakastyypistä edustava henkilö haastateltavaksi. Haastatteluissa saadaan vastauksille perusteluja ja kysytyistä asioista saa tarkemman kuvan, kuin lomakekyselyn avulla. (Pesonen 2007, 44 – 45.)

Kolmas keino selvittää asiakastyytyväisyyttä tai – tyytymättömyyttä ovat aikaansaavat tekijät. Palveluntuottajat voivat itsearvioida toimintaansa. Itsearviointia voi tehdä heti palvelutapahtuman jälkeen, tai vaikka kootusti kerran vuodessa. Asiantuntija voi miet-

tiä, oliko asiakas tyytyväinen tapahtumatilanteessa ja mitä olisi voinut tehdä ehkä paremmin. Koottu itsearviointi kerran vuodessa voidaan tehdä tilanteessa, kun ollaan käymässä läpi kaikkia organisaation asiakkaita ja miettimässä, mistä asiakkaat pitivät ja mistä eivät. Itsearviointia voi tehdä myös niin sanotun haamuostamisen, eli ”mystery shopping” avulla. Silloin asiakkaana toimiva henkilö tekee arvioita asiakaspalvelijan toiminnasta ja antaa siitä palautetta organisaatiolle. (Pesonen 2007, 45 – 46.)

Viimeinen keino liittyy asiakastyytyväisyyden tunnuslukuihin. Tunnusluvut ja niiden taustalla olevat asiat voivat saada aikaan asiakastyytyväisyyttä, tai olla seurausta hyvästä tai huonosta asiakastyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyyttä voidaan myös muodostaa luvattujen asioiden pitämällä, muutoksien nopeudella, toimitustarkkuudella sekä resurssien pitävyydellä. Nämä asiat voidaan muuttaa tunnusluvuiksi, eli numeroiksi. Tunnuslukuja saadaan esimerkiksi uudelleenostoista, markkinaosuuksista, asiakaskontaktien ja palautteiden määristä, myynnin kasvusta ja tarjousten läpimenojen helppoudesta. (Pesonen 2007, 46 – 47.)

Asiakastyytyväisyystutkimusten tulosten esittämisellä on merkitystä. Useissa organisaatioissa asiakastyytyväisyyttä tarkastellaan keskiarvoina, joita täydennetään kuvaavilla tunnusluvuilla. Tällainen keino saattaa kätkeä tärkeät kehityssuunnat, esimerkiksi liittyen erittäin tyytymättömien asiakkaiden osuuden kasvuun. Turvallisin keino olisi tarkastella keskiarvojen rinnalla, erittäin tyytyväisten ja erittäin tyytymättömien asiakkaiden osuuksien kehitystä. (Laamanen 1998, 105.)

### **3.2.3 Palvelun laatu kilpailuetuna**

Laatuasioissa keskitytään paljon teknisiin laatuäkökohtiin. Tekninen laadun strategia on onnistunut, kun organisaatio onnistuu kehittämään ratkaisun, johon muut kilpailijat eivät pysty vastaamaan. Tämänkaltaisen teknisen edun saavuttaminen on vaikeaa, koska monilla aloilla kilpailijat pystyvät tuomaan nopeasti markkinoille vastaavia ratkaisuja. Ratkaisu ei menesty, jos laatu on puutteellinen, esimerkiksi kun vuorovaiikutustilanteet ovat huonosti hoidettuja ja johdettuja. (Grönroos 2009, 104.)

Laadulla pyritään saavuttamaan kilpailuetu. Kilpailuetu perustuu organisaation asemaan verrattuna kilpakumppaneihin ja niihin tekijöihin, joilla organisaatio erottuu edukseen muista organisaatioista. Organisaation osaamisen tasoa kuvaavat menestys-

tekijät. Menestystekijät ovat keskeisiä asioita liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian toteutumisen kannalta. Kilpailuetu saavutetaan tuottamalla arvoa asiakkaille esimerkiksi hinnan, laadun, huollon, jakelun ja teknologian avulla. Kilpailuetu pyritään saavuttamaan myös toimilla, joilla estetään kilpakumppaneiden tunkeutuminen organisaation markkinoille, esimerkiksi patenteilla, paikallistuntemuksella tai rahoituslivoimalla. Suojellakseen kilpailuetua, on organisaation pysyttävä kehityksen kärjessä. Kilpailuedun säilyttäminen vaatii jatkuvia ponnisteluja. Organisaation ei kannata jäädä vain yhden kilpailuedun varaan. (Lillrank 1990, 69 – 70; Lönnqvist & Mettänen 2003, 14.)

Laadun kehittämistä ja varmistamista voidaan tehdä tiedon käsittelyn avulla. Aluksi pitää olla tietoa siitä, mikä tekee tuotteen tai palvelun, hyväksi tai huonoksi. Myös tieto nykytilasta on tärkeää. Tieto nykytilasta tarkoittaa sitä, miten kaukana tai lähellä tavoitteesta ollaan ja ollaanko menossa oikeaan vai väärään suuntaan. Tietoa tarvitaan myös eri toimintojen vaikutuksista tavoitteiden saavuttamiseen. Työntekijät saavat tietoa esimerkiksi asiakkailta tai informaatioprosesseista. (Lillrank 1998, 41.)

Teollisuus tai -palveluorganisaatiot voivat noudattaa halutessaan palvelustrategiaa. Palvelustrategiassa laatuhankeintojen lähtökohtana on palvelutapaamisen ja palveluprosessin parantaminen. Toiminnallisen laadun parantaminen voi lisätä asiakkaiden saamaa arvoa ja antaa yritykselle kilpailuetua. Organisaatio pystyy voittamaan kilpailijat tarjoamalla enemmän ja parempia palveluja, joilla korostetaan toiminnallista laatua. Teknisen laadun parannukset ovat myös tärkeitä palvelukilpailussa. (Grönroos 2009, 104.)

Laatu on hyvää silloin, kun palveluprosessin tekninen laatu on hyväksyttävää. Hyväksyttävän tason määrittelee organisaation strategia, asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Asiakas saadaan pitämään palvelua laadukkaana, kun toiminnallinen laatu on hyvää. Vain hyvä tekninen laatu ei riitä. Palveluprosessin toiminnallisen laadun tärkeys korostuu, jos organisaatioilla on samantasoiset tekniset laadut tai lopputulokset. Tällöin organisaatiot kilpailevat toiminnallisella laadulla ja palveluprosesseilla. Jos tekninen laatu heikkenee, myös kokonaiskäsitys palvelun laadusta heikkenee. (Grönroos 2009, 104.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tieteellinen tutkimus on uusien johtolankojen aktiivista tutkimista ja merkkien tulkitsemista. Johtolankojen ja vihjeiden perusteella pyritään selvittämään jotain sellaista, jota ei voi ”paljaalla silmällä” nähdä. (Alasuutari 1994, 67.) Seuraavat alaluvut käsittelevät kehittämistyön pääpiirteitä ja tutkimuksen toteutusta.

### 4.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön kulku

Kehittäminen ja tutkimus liitetään usein yhteen. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään ratkaisemaan käytännössä ilmenneitä ongelmia, luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä ja uudistamaan käytäntöjä. Kehittämisen avulla pyritään muutokseen, jolla tavoitellaan tehokkaampia ja parempia rakenteita tai toimintatapoja. Lähtökohtana voi olla nykyisen toiminnan tai tilanteen ongelmat, tai näky jostakin uudesta. Tavoitteellisuus on kehittämisen keskeinen elementti. Kehittämisen tueksi kerätään tietoa käytännöstä ja teoriasta, systemaattisesti ja kriittisesti. (Ojasalo ym. 2009, 17 - 18; Toikko & Rantanen 2009, 16.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on tyypillisesti kehitellä, luonnostella ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Kehittämistyö ei ole vain asioiden kuvaamista ja selittämistä, vaan se on keino etsiä parempia vaihtoehtoja ja viedä asioita konkreettisesti eteenpäin. Kehittämistyöhön kuuluu yleensä uusien ideoiden, käytäntöjen, palveluiden tai tuotteiden toteuttamista ja tuottamista sekä ongelmien ratkaisua. (Ojasalo ym. 2009, 19.)

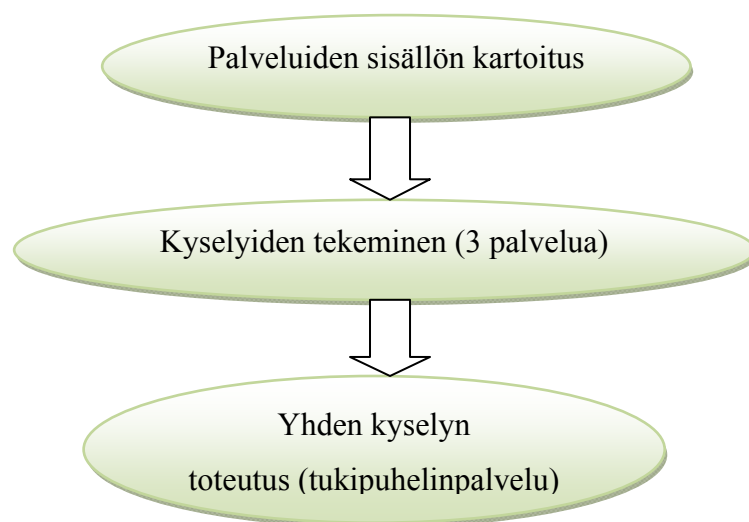
Kehittämisen katsotaan olevan usein konkreettista toimintaa, jolla on selkeästi määritelty tavoite. Kehittämisellä voidaan pyrkiä toimintatavan tai – rakenteen kehittämiseen, rajattuihin ja yksityiskohtaisiin uudistuksiin, tai esimerkiksi uuden palvelurakenteen kansallista käytäntöön laittamista. Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista. Lähtökohdat voivat olla organisaation halu saada aikaan muutoksia tai kehittämistarve. Kehittämistyössä käytetään monipuolisesti eri menetelmiä ja korostetaan eri tahojen aktiivista vuorovaikutusta. Kehitystyötä vie eteenpäin eri vaiheissa kirjoittaminen ja työn esittäminen kohderyhmille. (Toikko & Rantanen 2009, 14; Ojasalo ym. 2009, 18 – 19.)



Kehittämisen tavoitteiden määrittäminen voi tulla toimijoilta tai ulkopuoliselta taholta. Kehittäminen voi olla hankeperusteista tai jatkuvaa toimintaa. Hankkeilla on ajallinen jatkumo, jolle määritellään toimintatavat, asetetaan tavoite ja varmistetaan arviointiasema. Esimerkiksi laatutyö on monessa organisaatiossa jatkuvaa, päivittäistä toimintaa. Kehittämistoiminta voi tarkoittaa organisaation sisäistä kehittämistä, mutta se voi olla myös toimitusprojekti, joka on suunnattu ulkopuolisille asiakkaille. Esimerkiksi tilaajalle myydyt konsultaatio, koulutus ja arviointi ovat toimitusprojekteja. (Toikko & Rantanen 2009, 15.)

Kehittämisprosessi sisältää viisi tehtävää. Ensinnäkin kehittäminen edellyttää perusteita, jolloin mietitään, miksi ja mitä kehitetään. Toiseksi, kehittäminen vaatii toiminnan organisointia, jossa mietitään kuka tekee mitäkin ja millä resursseilla. Kolmas kehittämisen edellytys on varsinainen ja luonnollinen toiminta. Neljänneksi, kehittämisen olennainen osa on arvioida toimintaa. Viimeinen tehtävä on pyrkiä kehittämään tuotteita ja palveluita, kehittämisen avulla. (Toikko & Rantanen 2009, 56 -57.)

Opinnäytetyöni oli vaiheittain etenevä kehittämistyö. Kehittämistyössä kartoitettiin kolmen palvelun palveluprosessit ja laadittiin kartoituksien perusteella palveluille, laatua ja asiakastyytyväisyyttä mittaavat kyselylomakkeet. Tukipuhelinpalvelua koskeva kysely toteutettiin sähköpostikyselynä lokakuussa 2010. Kuvio 7 kuvaa tämän kehittämistyön kulkua.



**KUVIO 7. Kehittämistyön kulku**

## 4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmän valinnan pitäisi olla perusteltua, koska huonosti valittu tutkimusmenetelmä on yksi keskeinen tutkimuksen uskottavuutta uhkaava tekijä. (Koskinen 2005, 45.)

Tutkimuskohteen ymmärtämisen apuna käytetään kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin: Millainen? Miksi? Miten? Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohteen päätösten syitä ja käyttäytymistä, hyödyntämällä psykologian ja muiden käyttäytymistieteiden oppeja. Kvalitatiivinen tutkimus voi auttaa tuotteiden ja toiminnan kehittämisessä, sosiaalisten ongelmien tutkimisessa, vaihtoehtojen etsimisessä ja kuluttajan valintojen ja reagoitien ymmärtämisessä. Tutkimuskohteena voi olla esimerkiksi asiakas tai organisaatio. (Heikkilä 2001, 16 – 17.)

Laadullisessa tutkimuksessa on usein kuvaileva ja yleinen tutkimuskysymys, joka tarkentuu myöhemmin sarjaksi tarkempia kysymyksiä hypoteesin, eli ennakkolettamuksen kehittymisen myötä. Tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia ja analysoidaan niitä perusteellisesti. Yksinkertainen laadullinen tutkimus on keskittynyt yhteen tapaukseen, esimerkiksi organisaatioon tai sen osastoon. (Koskinen 2005, 38, 45; Eskola 2001, 18.)

Tyypillisiä piirteitä laadulliselle tutkimukselle on suosia metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille teema tai -ryhmähaastattelussa. Tutkittavat valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen etenemisen mukaisesti ja toteutus on joustavaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, tutkija luottaa enemmän keskusteluihin tutkittavien kanssa ja omiin havaintoihin, kuin mittaamisvälineillä hankittavaan tietoon. Tätä perustellaan sillä, että ihminen on riittävän joustava sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin. Tutkijat käyttävät usein tiedon hankinnassa apuna testejä ja lomakkeita. Tutkijan pyrkimys on paljastaa odottamattomia seikkoja, aineiston yksityiskohtaisella ja monitahoisella tarkastelulla. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.)

Kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään prosenttiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä, tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia tai eri

asioiden riippuvuuksia. Tutkimus edellyttää riittävän edustavaa ja suurta otosta. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin: Mikä? Paljonko? Missä? Tutkimuksessa määrätään usein ennalta, tutkittavat tai -koehenkilöt ja tehdään otantasuunnitelma. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa määritellään perusjoukko, johon tulokset pätevät ja poimitaan perusjoukosta otos. (Hirsjärvi ym. 2004, 131; Heikkilä 2001, 17.)

Kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimuksia on vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Niitä voi katsoa toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi, joita pystyy käyttämään myös rinnakkain. Kvalitatiivista voi käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena, jolloin varmistetaan mitattavien asioiden olevan mielekkäitä tutkimushenkilöille ja tarkoituksenmukaisia tutkimuksen ongelmien kannalta. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen vaatimuksena on se, että tulosten pitää olla perusteltuja ja havainnot toistettavia. Esimerkiksi haastatteluja voidaan tehdä määrällisesti tai laadullisesti, sekä aineistoja on mahdollista analysoida kummallakin tavalla. (Hirsjärvi ym. 2004, 127 – 128; Koskinen ym. 2005, 30; Eskola 2001, 13.)

Työssä sovellettiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytettiin palveluiden kartoituksessa ja kyselyiden muodostamisessa. Kvantitatiivista aineiston hankintaa edustavat Yhtiö X:lle tehtyjen kyselyiden monivalintakysymykset. Kyselyt sisälsivät myös avoimia kysymyksiä.

### **4.3 Tutkimusaineisto**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan tarkasti. Tutkittavat valitaan yleensä harkinnanvaraisesti, jotta tilastollisilta yleistyksiltä välttyttäisiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään usein tietynä ajankohtana yhdestä tai kahdesta organisaatiosta, tai esimerkiksi kuluttajajoukosta. Aineisto kerätään tekstimuodossa ja se voi olla tutkimusta varten kerättyä, tai muuta tarkoitusta varten hankittua materiaalia. Tietoja kerätään tutkimukseen lomakehaastatteluilla, avoimilla keskusteluhaastatteluilla, ryhmähaastatteluilla tai teemahaastatteluilla. (Heikkilä 2001, 17; Koskinen 2005, 44.)

Laadullisella aineistolla voidaan tarkoittaa pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmiänsuhtaan tekstiä. Teksti voi olla syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Esimerkiksi erimuotoiset haastattelut, kirjeet, omaelämäkerrat, äänimateriaalit, yleisönosas-

tokirjoitukset voivat olla laadullisen tutkimuksen materiaaleina. Aineistossa voi olla esimerkiksi useita erilaisia kertomuksia, joissa kuvataan jotain tapahtumaa. (Eskola 2001, 15; Alasuutari 1994, 32)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä muodostaa muuttujat taulukkomuotoon ja saattaa aineisto tilastolliseen muotoon. Aineisto kerätään usein standardoiduilla tutkimuslomakkeilla, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tutkimuksen päätelmät tehdään havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen, testataan tulosten merkitsevyys tilastollisesti tai kuvataan tulokset prosenttitaulukoilla. Asioita kuvataan numeerisilla suureilla, joita havainnollistetaan kuvioiden tai taulukoiden avulla. (Heikkilä 2001, 16; Hirsjärvi ym. 2004, 131.)

Tutkimus lähti liikkeelle tarpeesta määrittellä se, mitä tietoa haluttiin kerätä palveluista. Määrittämiseen käytin palvelujen kartoitusta. Kartoituksilla keräsin tietoa palveluprosesseista ja siitä, millaista sisältöä palvelun laatua mittaviin kyselylomakkeisiin koottaisiin.

Toimeksiantaja valitsi ne palvelut, joita varten kyselyt laadittiin ja sen palvelun, jolla kyselylomaketta testattiin. Palvelut olivat tukipuhelinpalvelu, työasematukipalvelu ja työasematoimituspalvelu. Palvelut kartoitettiin haastatteluilla. Haastattelut toteutuivat kolmena puolistrukturoituina ryhmähaastatteluna 14.6. - 15.6.2010. Haastatteluihin osallistuivat Yhtiö X:n palveluista vastaavia henkilöitä: tukipalvelutiiminvetäjä, tietojärjestelmäsuunnittelija, projektiasiantuntija, sovellustuen sovellusasiantuntijoita ja IT-asiantuntijoita.

Haastateltavat vastasivat kuviossa 8 esitettyihin kysymyksiin, liittyen palvelukokonaisuuteen. Kysymysten lisäksi, haastateltavat saivat mahdollisuuden kertoa vapaasti mieleen tulevista, aihealueeseen liittyvistä asioista. Haastattelut äänitettiin ja kirjoitin niiden aikana itselleni ydinasioita muistiin.

1. Mikä on palvelun sisältö?

2. Ketkä ovat palvelun asiakkaita?

3. Mitkä ovat prosessin ensimmäin ja viimeinen vaihe?

4. Mitkä asiat koetaan palvelun kannalta kriittisimmiksi?

5. Onko palvelulla mittareita?

6. Kuka vastaa mistäkin tehtävästä?

Vapaa sana

### **KUVIO 8. Haastattelukysymykset**

Haastatteluiden jälkeen laadin yhteenvedon. Päätin keskittyä käsittelemään keskusteluissa ilmenneisiin palvelujen ongelmakohtiin ja asioihin, joita haastateltavat tahtoivat kyselyiden avulla saada selville. Näiden seikkojen perusteella rakensin kyselylomakkeiluonnokset. Kyselylomakkeen laatiminen on jatkuva prosessi, jonka aikana lomaketta muokataan, kunnes mitään korjattavaa ei enää löydy. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 40)

Tapasin haastatteluiden jälkeen Yhtiö X:n projektiasiantuntijan ja asiakaspalvelupäällikön. Kävimme vielä läpi haastatteluja ja ideoimme kyselyluonnoksia. Tapaamisessa päätettiin jaotella kysymysten aihealueet neljään eri taustamuuttuun: palvelun tavoitettavuus, palvelutilanne, palvelun toimivuus ja palvelun laatu. Tämä mahdollisti toisiinsa verrattavien kyselyiden muodostamisen. Kyselylomakkeiden lopullinen rakenne valmistui tämän tapaamisen jälkeen. Kyselylomakkeet ovat liitteissä 2 - 4.

Tukipuhelinpalvelua mittaava kysely toteutettiin lokakuussa 2010. Kysely lähetettiin sähköpostikyselynä palvelun käyttäjille. Selvitystyöhön oli käytettävissä lokakuussa 2010, viikkojen 42-45 aikana tukipuhelinpalveluun soittaneiden asiakkaiden sähköpostiosoitteet. Kyselyn toteutukseen käytettiin Webropol-1.0 sovellusta. Kysely lähetettiin kolmen viikon aikana 200 henkilölle, joista 62 vastasi kyselyyn. Vastanneiden kesken arvottiin neljä lounaslahjakorttia paikalliseen ravintolaan.

Kyselyn määrälliset vastaukset analysoin SPSS- tilasto-ohjelman avulla. Tein ohjelmalla havainnollistavia pylväsdiagrammeja ja taulukoita. Diagrammit ja taulukot kuvaavat vastauksien jakautumista vastausvaihtoehtojen perusteella. Kyselyn avoimet vastaukset analysoin teemoittain.

## **5 HAASTATTELUIDEN JA KYSELYN YHTEENVETO**

Tässä luvussa kerron haastatteluiden ja tukipuhelinpalvelu kyselyn tuloksista. Haastatteluiden tulokset on käsitelty palvelukohtaisesti ja tulosten esittämiseen on käytetty apuna taulukoita. Tukipuhelinpalvelu kyselyn tuloksia havainnollistaa vastausjakautumia kuvaavat pylväsdiagrammit ja aihealueiden teemoittain jakaminen.

### **5.1 Palvelut ja ongelmat**

Haastattelut tapahtuivat palvelukohtaisesti ja jokaisessa haastattelussa käytettiin samaa haastattelupohjaa (kuvio 8). Haastatteluissa ilmeni esimerkiksi, kartoitettavilla palveluilla olevan yhteneväisiä piirteitä ja samantyyppisiä ongelmakohtia.

#### *Tukipuhelinpalvelu*

Tukipuhelinpalvelu on alueellisen tietojärjestelmän neuvonta ja käyttötuki. Palvelun loppukäyttäjät ovat alueen organisaatiot ja kunnat. Käyttäjät ottavat yhteyttä tukipuhelinpalveluun puhelimitse tai sähköpostitse.

Palvelun kannalta kriittisimmiksi asioiksi koettiin asiakastietojen käyttöön liittyvä neuvonta ja häiriötilanteiden hallinta. Asiakastietojen käyttöön liittyvä neuvonta on kokonaisvaltaista ja sen takia myös kriittisin asia osata. Häiriötilanteessa, jossa esimerkiksi loppukäyttäjät eivät pääse sovellukseen, ongelmana on, miten häiriötilanteesta tiedotetaan organisaation sisällä. Taulukko 1 esittää asiat, joista haastateltavat halusivat palvelusta saada selville. Asiat on jaettu kyselyyn tulleiden teemojen mukaisesti.

**TAULUKKO 1. Tukipuhelinpalvelusta selvittävät asiat**

Palvelun tavoitettavuus <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minkälaista palvelun saavutettavuus oli?</li> </ul>	Palvelutilanne <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osasiko asiakas itse esittää ongelman oikein?</li> </ul>
Palvelun laatu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oliko palvelu ammattitaitoista?</li> <li>• Oliko palvelu palveluhenkistä?</li> </ul>	Palvelun toimivuus <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suosittelisiko asiakas palvelua muille?</li> <li>• Miten asiakas kokee etähallinnan?</li> </ul>

Taulukosta 2 näkyy haastattelussa esiin tulleet palvelun ongelmakohtat.

**TAULUKKO 2. Tukipuhelinpalvelun ongelmakohtat**

Ongelmat:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakas ei tiedä mihin soittaa</li> <li>• asiakkaan väliaikatiedon tarve</li> <li>• moni soittaa samasta asiasta</li> <li>• käyttäjät eivät ymmärrä eroa Yritys X - tukipalvelutiimi -aluepalvelukeskus</li> <li>• tiedottamisongelmat</li> <li>• asiakaspuhelun kehittäminen</li> <li>• saavutettavuus.</li> </ul>

*Työasematukipalvelu*

Työasematukipalvelussa ratkaistaan koneisiin, tulostimiin, verkkojen käyttöön liittyvät sekä käyttäjien ongelmat. Palvelu tapahtuu asiakaskäynneillä, etähallinnalla tai sähköpostitse. Työasematukipalvelun asiakkaita ovat kaupunki ja kaikki työasemien käyttäjät.

Tukipalvelussa prosessi alkaa palvelupyynnön saapumisella. Virallisesti palvelupyynnot tulevat aluepalvelukeskuksen kautta mikrotuen palvelujärjestelmään ja mikrotuki vastaa niiden hoitamisesta. Vikailmoitus tulee joko palvelujärjestelmään tai puhelimitse. Yleensä puhelu tulee aluepalvelukeskukseen, josta laitetaan sähköpostia palvelupyynnöstä, mikä lopulta kirjataan Yhtiö X:n palvelujärjestelmään. Palvelun kriittisimmiksi asioiksi koettiin aikataulu ja tilanteen laajuus. Taulukosta 3 ilmenee asiat, joista kyselyn avulla haluttiin saada selville.

### TAULUKKO 3. Työasematukipalvelusta selvitettävät asiat

<p>Palvelun tavoitettavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten asiakkaat kokevat meidän tavoitettavuutemme?</li> <li>• Onko asiakkaalla kynnyksiä, jotka estävät soittamasta aluepalvelukeskukseen?</li> <li>• Toivoisiko asiakas pitemmästä keikassa väliaikatietoa?</li> </ul>	<p>Palvelun laatu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko neuvottu hyvin?</li> <li>• Onko palvelu ammattitaitoista?</li> <li>• Ovatko asiakkaat tyytyväisiä?</li> <li>• Puhutaanko ymmärrettävää kieltä?</li> </ul>
<p>Palvelutilanne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko asiakas yhteistyöhaluinen, erityisesti etäyhteyden ottamiseen?</li> <li>• Ymmärtääkö asiakas mistä ongelma johtuu?</li> </ul>	

Taulukko 4 esittää haastattelussa kerrotut työasematukipalvelun ongelmakohdat.

### TAULUKKO 4. Työasematukipalvelun ongelmakohdat

Ongelmat:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaat soittavat suoraan Yritys X:n/ palvelutukeen, vaikka palvelupyyntöjen pitäisi mennä ensiksi aluepalvelukeskukseen. Tämä aiheuttaa raportointiongelmia.</li> <li>• Samoista asioista voi tulla monta palvelupyyntöä.</li> <li>• Asiakkaan tarpeen ja tilanteen ymmärtäminen voi olla ongelmallista.</li> <li>• Asiakas ei ole aina läsnä kun palvelukäyntiä tehdään. Vaikeimpia tilanteita ratkaista ovat: sähköposti ja ostolaskujärjestelmät asiat.</li> <li>• Asiakas ei välttämättä ymmärrä etähallintaa tai miksi kone pitää sammuttaa.</li> <li>• Ongelmasta ei ilmoiteta heti.</li> </ul>

#### *Työasematoimituspalvelu*

Työasematoimituspalveluun kuuluvat työasemiin liittyvät toimitukset, asennukset ja opastukset tarvittaessa. Toimituspalvelun asiakkaita ovat kaupunki ja kaupunkikonserniin liittyvät tahot. Palvelussa käyttäjä ottaa yhteyttä toimituspalveluun tilataksaan



työaseman. Asiantuntija kartoittaa käyttäjän tarpeen ja mikrotuki luokittelee asennukset. Palvelun kriittisimmiksi asioiksi koetaan aikatauluvaihtelu, uudet asiat, uudet mallit, testaaminen ja se osaako asiakas kertoa minkälaisen koneen tarvitsee tai ymmärtääkö hän ohjelmien toimintaa. Taulukko 5 havainnollistavat työasematoimituspalvelusta selvitettävät asiat.

#### TAULUKKO 5. Työasematoimituspalvelusta selvitettävät asiat

<p>Tilattu laite</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko asiakas tyytyväinen laitteeseen?</li> <li>• Haluaisiko asiakas enemmän vaihtoehtoja/minkälaisen tarjonnan?</li> <li>• Onko asiakkaalla mielikuva tehokkuudesta?</li> <li>• Ovatko laitteet nykyaikaisia, suorituskykyisiä ja vastaavatko ne odotuksia?</li> <li>• Olisitko valmis maksamaan nopeammasta palvelusta?</li> <li>• Onko ongelmia käytön aloittamisessa?</li> </ul>	<p>Palvelutilanne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oliko asiakas läsnä toimittaessa? Pitäisikö asiakkaan kuitata koneen vastaanotto?</li> <li>• Kokeeko asiakas hankalaksi kun Yhtiö X:n pyytää tekemään toimenpiteitä (esim. piuhojen tarkistus)?</li> </ul>
<p>Palvelun tavoitettavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokeeko asiakas palvelun hitaaksi?</li> </ul>	<p>Palvelun laatu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puhutaanko ymmärrettävällä kielellä/termistöllä?</li> <li>• Oliko palvelu palveluhenkistä?</li> </ul>

Työasematoimituspalvelun koetut ongelmakohdat ilmenevät taulukossa 6.

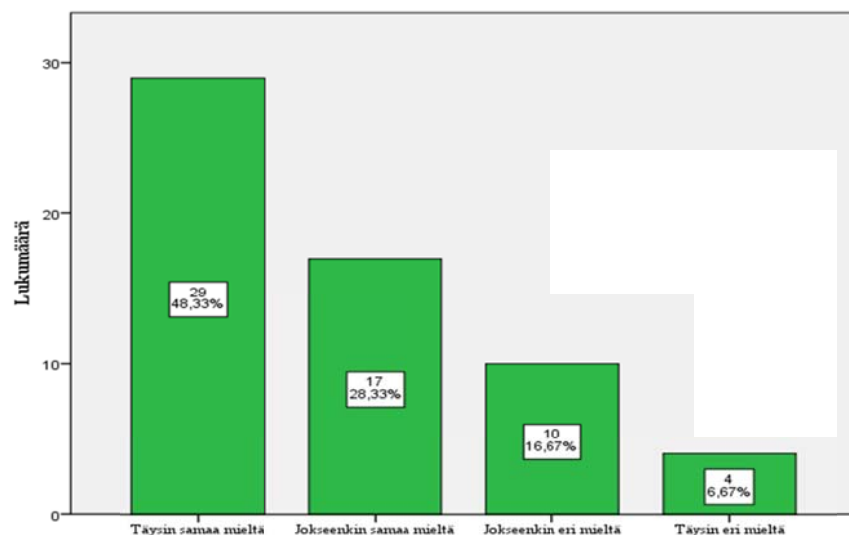
## TAULUKKO 6. Työasematoimituspalvelun ongelmakohtat

Ongelmat:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilaajien tieto ei välttämättä riitä tilaukseen.</li> <li>• Toimitus vaatii asiakkaan läsnäolon.</li> <li>• Tarve olisi tarkastuslistalle, josta katsottaisiin mitä asioita pitäisi käydä läpi asiakkaan kanssa, toimitukseen liittyen.</li> <li>• Yleisimmät tukipalvelut liittyen toimitukseen ovat ongelmia: ostolaskujärjestelmä, sähköpostin kansiot, lomakepohjat, asiakkaan tiedon tarve, tulostimen asennukset, oheistulostin.</li> <li>• Käyttäjän omatoiminen laitteiden siirtäminen. Ylläpito ja laskutus on vaikeaa, jos ei tiedetä laitteiden sijaintia.</li> <li>• Uudistuksiin ei olla aina tyytyväisiä, esimerkiksi tilanteessa, jossa vanha käyttäjä on oppinut juuri käyttämään vanhaa tekniikkaa.</li> <li>• Toimitusaika ja sen korostaminen asiakkaalle on ongelmallista.</li> </ul>

### 5.2 Tukipuhelinpalvelun asiakastyytyväisyys

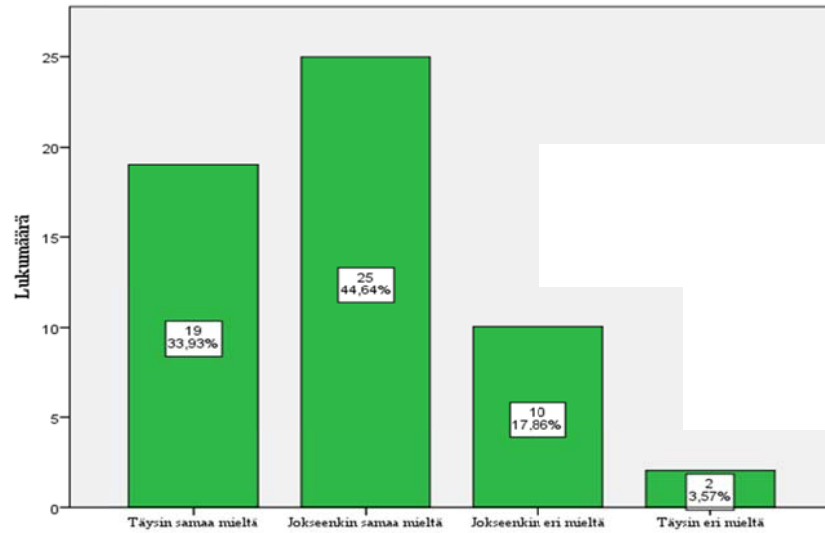
Seuraavaksi käsittelemme tukipuhelinpalvelun kyselyn tulokset kysymysteemoittain. Kyselyyn vastasi 62 henkilöä, eli 31 % kyselyn vastaanottajista. Kuviossa on käytetty vastaajien lukumääriä ja prosenttilukuja havainnollistamaan vastauksien jakautumista.

#### *Palvelun tavoitettavuus*



**KUVIO 11. Selvyys, mihin tahoon otetaan yhteyttä palvelun saamiseksi**

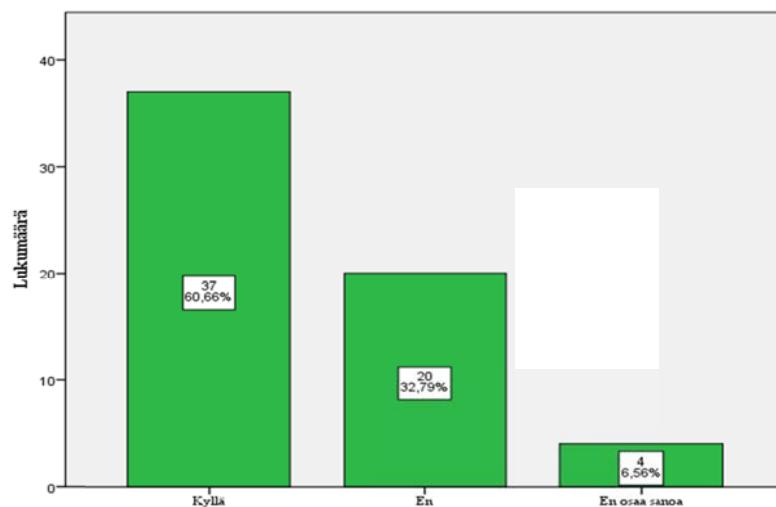
Melkein puolelle vastaajista oli vähintään jokseenkin selvää, mihin tahoon otetaan yhteyttä palvelun saamiseksi. Jokseenkin eri mieltä asiasta oli hieman alle 17 % prosenttia vastaajista. Neljä vastaajaa oli täysin eri mieltä. Vastauksia havainnollistaa kuvio 11.



**KUVIO 12. Tukipuhelinpalvelun tavoitettavuus**

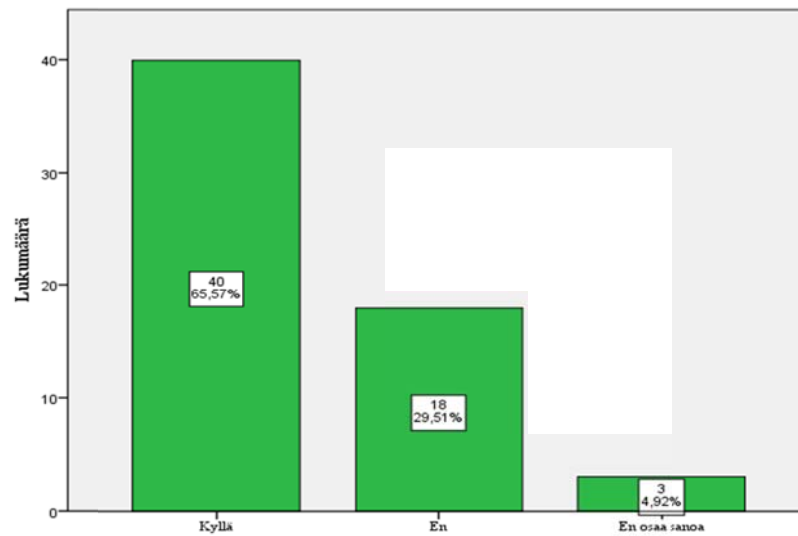
Vastauksista kävi ilmi että suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä palvelun tavoitettavuuteen. Reilusti yli puolet vastaajista oli vähintään samaa mieltä, että tavoitettavuus on nopeaa. Vain neljännes osa vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tai täysin erimieltä. Vastauksia esittää kuvio 12. Kysymykseen vastaamatta jätti kuusi henkilöä.

#### *Palvelutilanne*



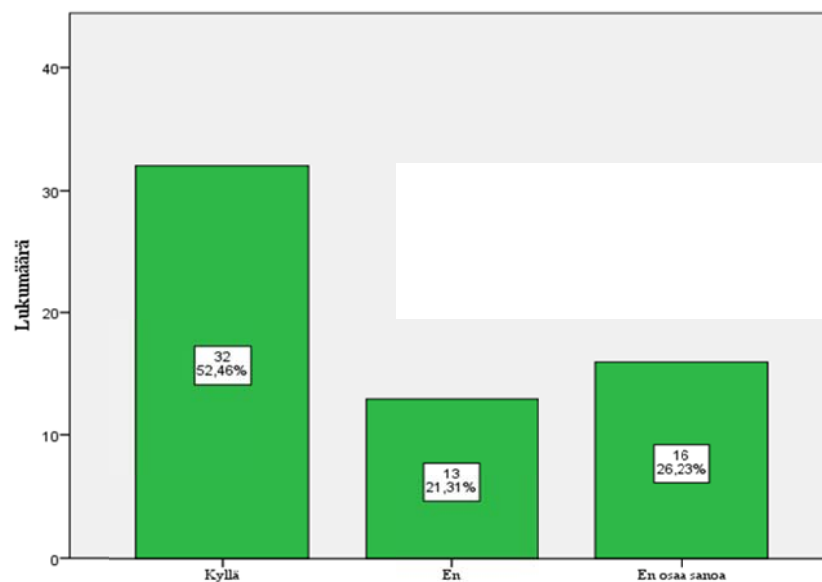
**KUVIO 13. Ongelman kokeminen kriittiseksi työn kannalta**

Kuten kuvioista 13 ilmenee, yli puolet (60,66 %) vastaajista koki ongelman työskenteleensä kannalta kriittiseksi. Sen sijaan alle 33 % vastaajista ei kokenut ongelmaa kriittiseksi.



**KUVIO 14. Asiakkaan läsnäolo**

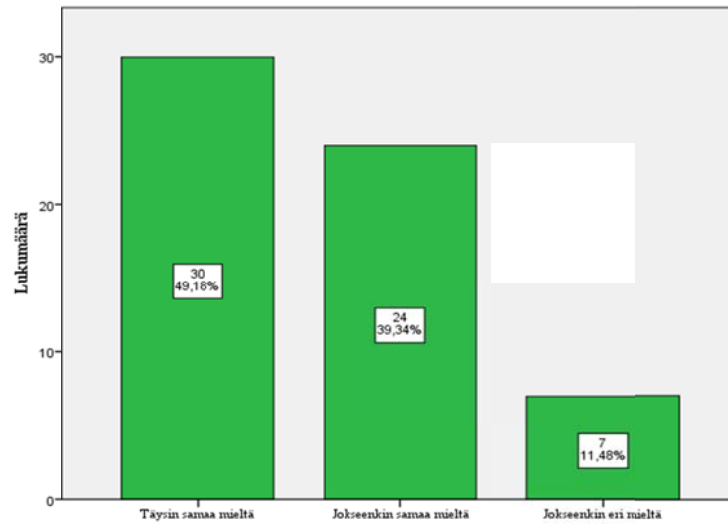
Vastaajista yli puolet oli ollut paikalla palvelunpyynnön suorituksen aikana. Lähes 30 % vastaajista ei ollut paikalla ja neljä vastaajista ei tiennyt oliko läsnä. Kuvio 14 havainnollistaa vastauksia.



**KUVIO 15. Vaikuttaminen ratkaisuun/toimenpiteeseen**

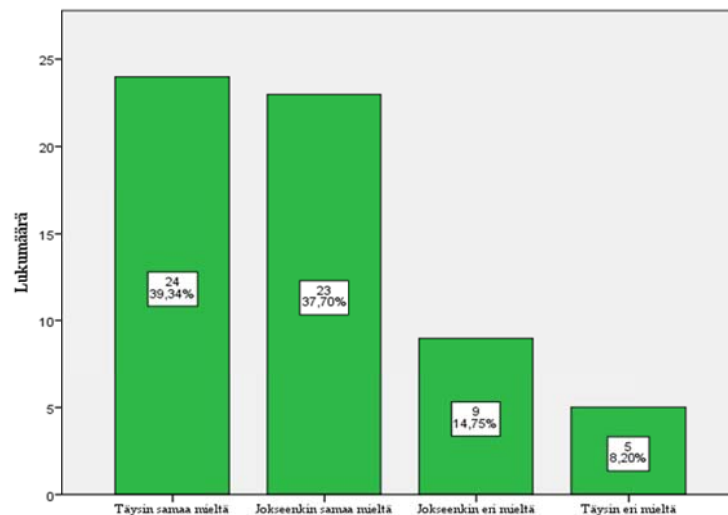
Kuviossa 15 näkyy, että jopa hieman puolet vastaajista koki pystyneensä vaikuttamaan tehtyyn ratkaisuun/toimenpiteeseen. Vastaajista lähes 22 % ei kokenut pystyneensä vaikuttamaan, ja noin 27 % ei osannut sanoa.

### *Palvelun laatu*



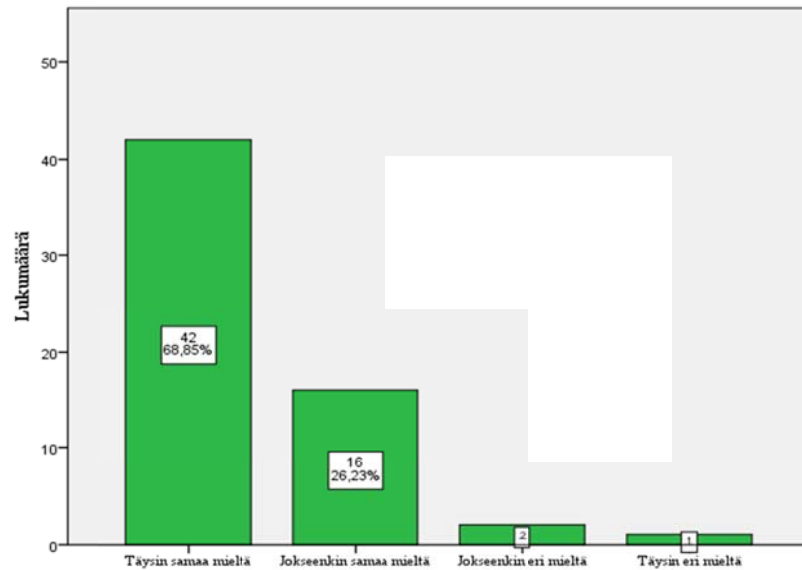
**KUVIO 16. Palvelun asiantuntevuus**

Kuten kuviosta 16 näkyy, melkein 90 % vastaajista oli vähintään jokseenkin sitä mieltä että, palvelu oli asiantuntevaa. Vastaajista kukaan ei ollut täysin eri mieltä.



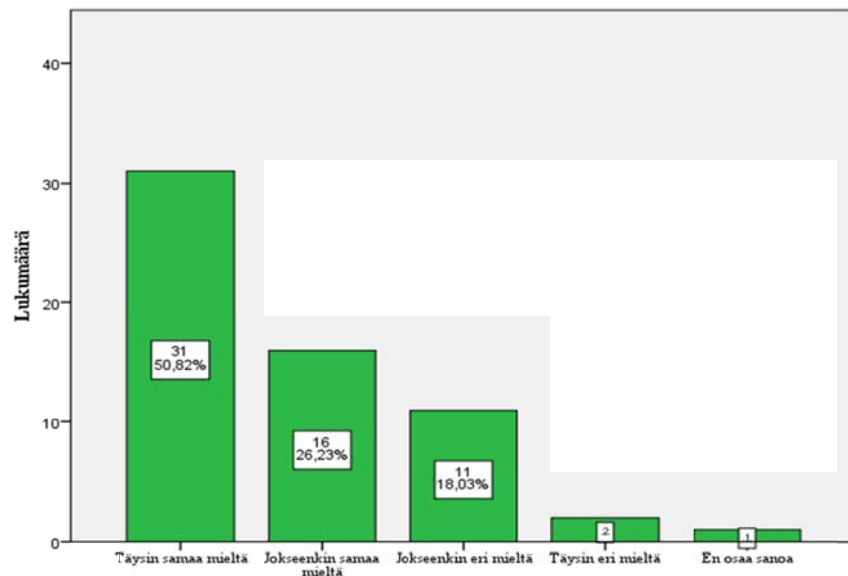
**KUVIO 17. Palvelun nopeus**

Kuten kuviossa 17 nähdään, miltei 80 % vastaajista oli sitä mieltä, että palvelu oli nopeaa. Sen sijaan eri mieltä asiasta oli lähes 23 % vastaajista. Tyytymättömiä vastaajia oli 14.



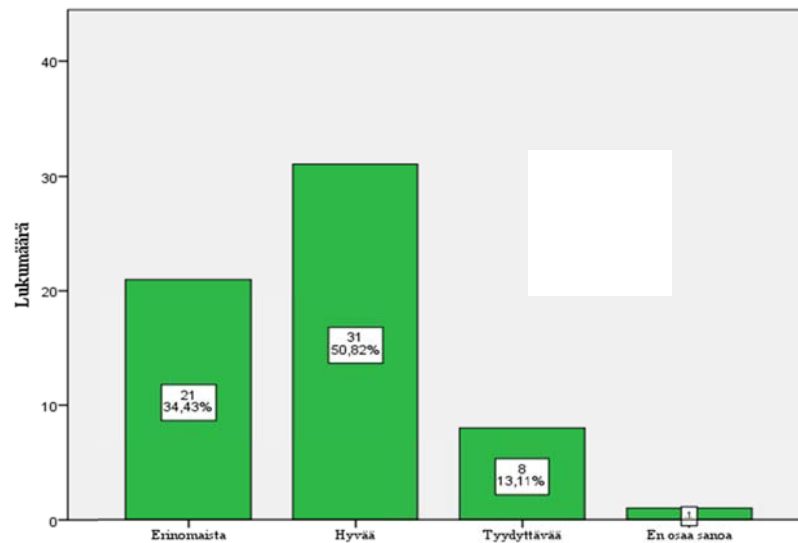
**KUVIO 18. Palvelun ystävällisyys**

Melkein kaikki vastaajat olivat vähintään jokseenkin sitä mieltä, että palvelu oli ystävällistä palvelutilanteessa. Vain 3 vastaajaa ei ollut tyytyväinen ystävällisyyteen. Vastauksia havainnollistaa kuvio 18.



**KUVIO 19. Palvelun joustavuus**

Kuviossa 19 ilmenee, että puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä, että tukipuhelinpalvelu on joustavaa. Jokseenkin samaa mieltä oli reilu 26 % vastaajista ja eri mieltä 13 vastaajaa.



**KUVIO 20. Kommunikointi palvelutilanteessa**

Kuviosta 20 käy ilmi että, reilusti yli puolet vastaajista koki kommunikoinnin olevan vähintään hyvää palvelutilanteessa. Vain vähän yli 13 % vastaajista oli mieltä kommunikoinnista. Vastaajista kukaan ei pitänyt kommunikointia huonona.

### 5.3 Tukipuhelinpalvelun toimivuus

Avoimet kysymykset 11–16, mittasivat vastaajien arvioita tukipuhelinpalvelun toimivuudesta. Vastausten on jaettu kuuteen aihepiiriin: palvelujen kehittämistoiveet, palvelun tiedonkulku, vastaajien suhtautuminen etähallintapalveluun, palvelun suosittelu, palvelun sisällön kehittäminen ja vastaajien palautteet Yhtiö X:lle. Vastauksista on poimittu esille nousseet kommentit ja kehittämisehdotukset.

#### *Palvelun kehittämistoiveet*

Palvelun kehittämiseksi toivottiin selkeitä ohjeita siihen, milloin ja mihin otetaan yhteyttä sekä mahdollisuutta soittaa kriittisissä tilanteissa suoraan palveluntarjoajalle. Palvelua ehdotettiin yhtenäistettävän niin, että on olemassa vain yksi taho, josta palvelupyynnöt välittyvät oikeaan paikkaan. Eräissä vastauksessa koettiin, että pitäisi olla

aika paljon tietoa, osatakseen ottaa yhteyttä oikeaan henkilöön ja kertoa mikä laitteessa on vialla. Yhtiö X:n toivottiinkin tulevan jakamaan tietoa asiakkaille esimerkiksi siitä, miten työpisteet saadaan riittämään suurella osastolla ja miten ne saataisiin parhaalla tavalla hyödynnettyä.

Kommenteista nousi esille muutama muutosehdotus palvelun tavoitettavuuteen. Tukipuhelinpalvelun toivottiin alkavan puoli kahdeksalta aamulla, jolloin ongelmiin saataisiin hyvissä ajoin apua ennen vastaanottojen alkamista, tai mahdollisuutta palvelun ympärivuorokautiseen kattavuuteen

Palvelupyynnöille tahdottiin kiireellisyyden arviointia, koska arkisin toimistoaikaan palvelu pitäisi saada melko nopeasti, etteivät työt joudu odottamaan. Aikataulusta haluttiin saada myös lisätietoa esimerkiksi siitä, milloin laite korjataan tai vaihdetaan uuteen.

Yhdessä vastauksessa huomautettiin, että työskentelyn sujumiseksi työvälineiden on oltava kunnossa, se ei riitä, että esimerkiksi uusi tulostin saadaan vasta viikon päästä tilauksesta. Henkilökuntaa toivottiin lisää ja kerrottiin, palveluntarjoajalla olevan ajoittain vaikeuksia ymmärtää ongelmatilannetta yksikössä. Ongelman selvityksen mainittiin, vaativan useita sähköposteja ja lisäksi puhelimesta tilanteen selvittämistä. Kommentissa toivottiin keinoja, joilla muun muassa tukipuhelinpalvelu voitaisiin pitää ajan tasalla yksiköiden arjesta.

### *Palvelun tiedonkulku*

Suurin osa vastaajista piti nykyistä tiedon välitystä riittävänä ja tiedon kulkua sujuvana. Tiedon välityksen hyvänä puolena mainittiin tilanteesta kertovat sähköpostiviestit. Osa kysymykseen vastanneista eivät olleet täysin tyytyväisiä tiedon kulun ajantasaisuuteen. Muutamassa vastauksessa ilmaistiin sähköpostiviestinnän olevan turhaa, koska ratkaisemattomistakin ongelmista saattaa tulla viesti sähköpostiin, ennen kuin ongelmaa käsitellään. Tietoa toivottiin tulevan vain, jos asian hoitaminen viivästyy, jolloin ilmoituksessa kerrottaisiin arvio siitä, milloin ongelma voidaan korjata. Tietoa kaivattiin myös siitä, milloin palvelupyyntöön vastataan ja kuinka kauan odottamiseen menee aikaa. Tällaisen tiedon avulla vältyttäisiin usealta turhulta puhelinsoitolta ja kyselyltä, esimerkiksi jos asiakas ei tiedä joutuuko varaosaa odottelemaan pitkään.



### *Vastaajien suhtautuminen etähallintapalveluun*

Tukipuhelinpalvelun etähallintapalvelu sai myönteistä palautetta. Etähallintapalvelu kehuttiin helpoksi ja joustavaksi tavaksi nopeuttaa ongelmien hoitoa. Etähallinnan mainittiin olevan tapa, jolla saa heti ongelmasta kiinni. Esimerkiksi tietokoneen haluttuotto etähallinnalla on havainnollista asiakkaalle.

Etähallintapalvelu koettiin vaikeaksi tilanteessa, jossa on hankala kuvailla ongelmaa puhelimesta tai sähköpostissa. Kiireisenä hetkenä ei olisi aikaa istua puhelimesta ja toivottiinkin, että asia olisi mahdollista hoitaa muulla tavoin. Etähallintapalvelun käyttäminen mainittiin olevan peruskäyttäjälle mahdollisesti ongelmallista, jos käyttäjällä ei ole minkäänlaisia tietoteknisiä taitoja. Palvelutilanteessa olisikin tärkeä käyttää kaikkien ymmärrettävissä olevaa termistöä.

### *Palvelun suosittelu*

Suurin osa vastaajista suosittelisi palvelua muille henkilöille. Yhdessä vastauksessa kerrottiin apua tulevan kun sitä on tarvinnut tai pyytänyt. Tyytymättömyyttä kokevat vastaajat toivoivat tiiviimpää yhteistyötä ja lähituen parempaa toimimista. Yksi vastaajista suosittelisi palvelutiimin toimintaa, mutta ei muilta osin Yhtiö X toimintaa.

### *Palvelun sisällön kehittäminen*

Vastauksissa toivottiin mahdollisuutta lähettää tunnustilaukset kahteen paikkaan, varmuuden lisäämiseksi ja tunnuksien saamista samalla puhelulla, samasta paikasta. Palvelulle myös ehdotettiin kiireellisyysluokitusta, koska asiakkaan toiminta voi olla kokonaan riippuvainen ratkaisusta. Palvelulta toivottiin myös nopeutta toimitusaikoihin ja korjauspyyntöihin. Ilmoittaminen palvelupyynnön vastaamiseen, ei koeta olevan riittävä. Mikäli ratkaisu viivästyy informointia ja väliaikatietoja kaivattaisiin.

Yhteisten toimintamallien käyttöä kehoitettiin vahvistamaan, koska ne ohjaavat käyttäjiä ja tukea. Ongelmia ratkaistaan yksikkö tai -henkilökohtaisesti, jolloin yhteinen toimintamalli ei välttämättä toteudu. Määräajoin tapahtuvaa koneiden kunnan tarkistusta toivottiin myös, koska koneet tuntuvan hitailta ja vanhoilta. Yhdessä vastauksessa tahdottiin asiantuntemusta, halua tehdä asioita ja toiminnan kehittämistä käyttäjiä

palvelevaksi. Uusille käyttäjille kehoitettiin muodostamaan sähköinen tietopaketti, jossa käy ilmi, kuka hoitaa mitäkin.

### *Vastaajien palautteet Yhtiö X:lle*

Palvelua kuvattiin vastauksissa hyväksi, asiantuntevaksi, asialliseksi ja asioiden olevan hyvässä hoidossa. Palvelua on saanut aina, kun oikea ihminen on löytynyt asiaa viemään eteenpäin.

Toimintaan ja yhteystietoihin toivottiin selkeyttä niin, että avun tarpeessa tietää oikean ihmisen, johon ottaa yhteyttä. Puhelinpalveluun kehoitettiin lisäämään puhelun äänen-voimakkuutta ja puhelimella tavoitettavuutta paremmaksi. Jotta apua saisi nopeammin, toivottiin henkilöstön lisäämistä.

Vastauksissa kerrottiin kaivattavan informaatiota, jos palvelua joutuu odottamaan. Ymmärryksen lisäämiseksi odottelun syistä tahdotaan lisää tietoa. Vastauksissa ilmeni toive tunnustilausten tilaamisesta sähköisesti ja tilauksen jättämisestä ilman sosiaaliturvatunnusta, jonka voisi jälkikäteen ilmoittaa erikseen tai täydentää tilausta.

Kritiikkiä tuli laitteisiin liittyvistä asioista. Hajoavien laitteiden tilalle halutaan saada toimivia laitteita, eikä väliaikaiseen käyttöönkään kuluneita vanhoja laitteita. Laitteiden kehityksestä ja päivitystarpeesta toivottiin tietoa yksikköjen esimiehille ja yleistä Yhtiö X:n tietoa käytäntöön.

## **6 POHDINTA**

Tutkimustulokset osoittivat tukipuhelinpalvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden olevan hyvällä tasolla. Tukipuhelinpalvelu on asiantunteva ja toimiva kokonaisuus. Tässä luvussa kerron tutkimuksen luotettavuuteen ja tutkimuskokonaisuuteen liittyvistä päätelmistä.

### *Tutkimuksen luotettavuus*

Tutkimukselle on asetettava täsmälliset tavoitteet, jotta tutkija ei lähde selvittämään vääriä asioita. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan yleensä sisäistä ja ulkoista validiutta ja objektiivisuutta. Validius merkitsee systemaattisen virheen puuttumista tutkimuksesta. Validilla mittarilla mittaukset ovat keskimäärin oikeita. Tulokset eivät ole valideja jos, muuttujia ja käsitteitä ei ole määritelty tarkasti. Sisäinen validius tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulos on testattavan menettelytapojen tai ohjelman seurausta. Ulkoinen validius merkitsee tutkijan käsitteiden ja oletuksien mahdollisuutta käsitellä toiseen ryhmään tai tilanteeseen koskevaksi, ja saadut tulokset on mahdollista yleistää. Objektiivisuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen löydökset on selitettävissä tutkittavien kontekstista ja ominaisuuksista. (Heikkilä 1998, 29; Soininen 1995, 120–122.)

Tutkimuksen tuloksien on oltava tarkkoja, eli realiliteetteja. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, esimerkiksi johtuen liian pienestä otoskoosta. Tutkimuksen otoksen on edustettava koko tutkittavaa perusjoukkoa. Tutkijan on oltava kriittinen ja tarkka koko tutkimuksen ajan. (Heikkilä 1998, 30.)

Tutkimuksessani on määritelty tarkkaan perusjoukko ja mitattavat asiat. Tukipuhelinpalvelu kyselyn perusjoukko oli määritelty ennen kyselyn toteuttamista. Kyselyn vastausprosentti oli 31 %. Vastausprosenttia voidaan pitää melko alhaisena, mutta tarpeeksi riittävänä että, tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Vastauksia olisi mahdollisesti voinut tulla lukumäärällisesti enemmän, jos esimerkiksi kyselyn vastausaikaa olisi pidennetty.

Tutkimusaineisto kerättiin ja käsiteltiin huolellisesti. Vastaajilta ei tiedusteltu kyselyissä heidän taustatietojaan. Tätä ei koettu tarpeelliseksi, koska vastaajaryhmät olivat tiedossa. Vastaajat pysyivät silti anonyymeina koko tutkimuksen ajan ja vastauksia voidaan pitää luotettavina. Tutkimukseen on voinut tulla virheitä esimerkiksi tilanteessa, jossa vastaaja on ymmärtänyt kysymyksen erilailla, kuin oli tarkoitettu.

### *Työn toteutuminen*

Tutkimus toteutui suunnitellulla tavalla. Tutkimuskokonaisuus oli laaja, mutta tutkimuksen rajaaminen helpotti työn tekoa. Rajaaminen oli tärkeää, jotta tutkimuksesta muodostui tutkimusongelmiin vastaava kokonaisuus.

Haastattelut sujuivat ongelmitta ja toivottu aineisto saatiin kerättyä. Valmiin haastattelupohjan avulla palvelukokonaisuuksien hahmottaminen oli helppoa, jo haastatteluiden aikana. Aineistoa kertyi kattavasti ja se oli sisällöltään luotettavaa. Haastatteluja olisi voinut syventää, esimerkiksi toteuttamalla ryhmähaastatteluiden lisäksi yksilöhaastatteluja.

Mielestäni kyselylomakkeiden rakenteet olivat onnistuneita. Rakenteet soveltuvat etenkin sähköpostikyselyn toteutukseen. Kyselylomakkeissa olisi voinut vielä eritellä se, kuinka kauan vastaaja on käyttänyt kyseistä palvelua. Koska uusi käyttäjä kokee palvelun erilaisena, kuin vanha käyttäjä. Erittely toisi hyvän mahdollisuuden vertailla käyttäjäkokemuksia, eri kokemusasteiden perusteella. Kyselyn tuloksiin olisi saanut enemmän monipuolisuutta ja syvyyttä, esimerkiksi henkilökohtaisesti haastatteleamalla satunnaisesti valittuja asiakkaita.

Kyselyn kysymyksiin otettiin hyvin kantaa. Vastajat vastasivat aktiivisesti monivalintakysymyksiin, joista ilmeni yhteneväisiä vastausjakaumia. Esimerkiksi ”En osaa sanoa” vaihtoehtoa käytettiin harvoin. Avoimiin kysymyksiin vastattiin useasti ja vastaukset olivat monipuolisia. Avoimien kysymysten vastauksista kävi ilmi mielipiteiden jakautumista. Kaikki vastaajat eivät vastanneet jokaiseen avoimeen kysymykseen, joten tarkkaa jakautumista ei voida mitata.

### *Palveluiden kehittäminen*

Kuten Hinkkanen (2004, 137) mainitsee, laadun parantaminen on pitkäjänteistä toimintaa. Yhtiö X voi hyödyntää tätä työtä osana tai apukeinona, esimerkiksi tukipuhelinpalvelutoiminnan arvioinnissa ja palvelun laadun kehittämisessä. Työni teoreettisessa viitekehyksessä esitellään esimerkiksi laadun kehittämisen työkaluja, joista organisaatio voi tarvittaessa ottaa vinkkiä konkreettisista laadun kehittämistyön keinoista.

Mielestäni tutkimusta on helppo jatkaa. Samaa haastattelupohjaa ja kyselyrakenteita on mahdollista käyttää muidenkin palveluiden laadun kartoituksen pohjana. Muodostamalla kyselylomakkeista yhdenmukaiset, tulosten käsittely nopeutuu ja tuloksia on selkeä arvioida. Mutta palautetta on kerättävä säännöllisin väliajoin tai jatkuvasti.

## **7 PÄÄTÄNTÖ**

Tutkimus oli työläs, mutta antoisa. Tutkimus oli ensimmäinen laaja kehittämistyöni, joka vaati paljon aikaa ja panostusta. Koen kuitenkin tämän olleen sen arvoista, koska olen oppinut paljon uutta ja vahvistanut osaamistani.

Opinnäytetyön kiinnostavin asia oli, etsiä tieteellistä ja uutta tietoa sekä toteuttaa yksi kyselyistä loppuun asti. Vaikein osuus oli teoria tiedon rajaaminen. Alussa kirjoitinkin tarpeettomia asioita, joita en voinut työssä hyödyntää.

Suosittelen tutkimuksen jatkamista tulevaisuudessa, jotta tuloksia on mahdollista vertailla ja tarkkailla palveluiden kehittymistä. Esimerkiksi tietyn aikavälin vertailujen avulla voidaan tarkastella, onko tyytyväisyys muuttunut tai onko kehittämisideoita toteutettu käyttäjien kannalta oikealla tavalla.

Jos organisaatio toteuttaa tulevaisuudessa samankaltaisia kyselyjä, voin suositella niiden toteuttamiseen sähköpostikyselyä. Sähköpostikysely on kätevä keino, kun ollaan lähettämässä kyselyä suurelle määrälle ihmisiä. Sähköpostikyselyn hyvä puoli on myös tulosten selkeys ja käsittely. Uskon tämän keinon olevan kyselyihin kätevin, koska tutkimuksille pyritään saamaan mahdollisimman suuri otos.

Toivottavasti Yhtiö X saa tästä tutkimuksesta kehitysideoita ja ajatuksia palvelun laadun kokonaisuudesta. Laadun kehittäminen mahdollistaa palvelun laadun muodostumisen enemmän asiakkaiden odotuksia ja toiveita vastaaviksi. Kehittämisen avulla organisaatio pystyy entisestään parantamaan asiakkaidensa tyytyväisyyttä ja varmistamaan laadukkuuden. Toivon, että tämän kehittämistyön innoittamana, syntyy uusia antoisia kehittämistöitä.

**LÄHTEET**

Aarnikoivu, Henrietta 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.

Alasuutari, Pertti 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Bell, Chip R. & Zemke, Ron 2006. Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: Rastor Oy.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Erämetsä, Timo 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY-pro.

Heikkilä, Tarja 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.

Hinkkanen, Kauko 2004. Tie menestykseen: laatu ja itsearviointi kiinteistöalalla. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka 2002. Tilastolliset menetelmät. Vantaa: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kontio, Antti 2000. Pk-yrityksen itsearviointi: käytännönläheinen työväline toiminnan kehittämiseen. Helsinki: Laatukeskus.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Laamanen, Kai 1998. Erinomaisuus esiin. Helsinki: Laatukeskus.

- Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Laamanen, Kai 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Laatu keskus Excellence Finland.
- Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Tampere: Avaintulos Oy.
- Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lecklin, Olli & Laine, Risto O. 2009. Laadun kehittäjän työkalupakki: innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lepola, Reija, Pulkkinen, Irma, Raivio, Liisa, Selinheimo, Raili & Sulkanen, Linnea 1998. Optio. Asiakaspalvelu. Porvoo: WSOY.
- Lillrank, Paul 1998. Laatuajattelu: laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Lillrank, Paul 1990. Laatumaa: johdatus Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta. Oy Gaudeamus Ab.
- Lipponen, Toivo 1993. Laatujohtaminen: laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Kuopio: Financier Oy.
- Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lönnqvist, Antti & Mettänen, Paula 2003. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pesonen, Hanna-Leena, Lehtonen, Jaakko & Toskala, Antero 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pesonen, Herkko 2007. Laatua! Asiantuntija organisaation laatuopas. Infor Oy.

Reinboth, Camilla 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Rissanen, Tapio 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Rissanen, Tapio 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Silén, Timo 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Silvennoinen, Katriina, Michelsen, Torsten & Niemi, Heikki 2008. Business pilviin: kehitä systemaattisesti organisaatiosi toimintaa. Laatukeskus.

Soininen, Marjaana. Tieteellisen tutkimuksen perusteet 1995. Turku: Turun yliopisto.

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Valtiovarainministeriö 2001. Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla. WWW-dokumentti.

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/04\\_hallinnon\\_kehittaminen/3625/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/3625/name.jsp). Päivitetty 31.12.2001. Luettu 25.1.2011.

Veräjänkorva, Jorma (suom.) 2002. Balrige National Quality Program 2002: criteria for performance excellence / Tavoitteena erinomainen kilpailukyky. Laatukeskus.



Ylikoski, Tuire 1999. Unohtuiko asiakas?. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hyvä vastaanottaja,

Olen Mikkelin ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelija. Teen opinnäytetyöhöni liittyen kyselytutkimuksen Yhtiö X:n tukipuhelinpalvelusta. Kyselyn avulla tutkin asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun ja palvelun laatuun.

Vastausaika on \* asti. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina. Tulokset julkaistaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista. Jokainen vastaus on merkittävä tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan lounaslahjakortti ravintola Y:n. Palkinnon voitosta ilmoitetaan voittajalle henkilökohtaisesti.

Kiitos vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin,  
Milla Ollilainen

Lisätietoja kyselyyn liittyen saat sähköpostitse: [milla.ollilainen@mail.mamk.fi](mailto:milla.ollilainen@mail.mamk.fi)

Alla on linkki kyselyyn:

\*

**Tukipalvelun kysymykset**

**Palvelun tavoitettavuus**

1. Arvioi palvelun tavoitettavuutta asteikolla 5-1

(5=täysin samaa mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 2=täysin eri mieltä, 1=en osaa sanoa)

- Oliko teille selvää mihin tahoon otetaan yhteyttä palvelun saamiseksi? (esim. tukipuhelinpalvelu-tukipyynnöissä tukipuhelinpalvelutiimi, työasematukipyynnöissä aluepalvelukeskus)
- Oliko tukipuhelinpalvelun tavoitettavuus mielestänne nopeaa?

**Palvelutilanne**

- Koitteko ongelman työskentelyynne kannalta kriittiseksi? (alasetoalikko (kyllä, en, en osaa sanoa))
- Olitteko asiakkaana itse paikalla, kun palvelupyyntöä suoritettiin? (alasetoalikko (kyllä, en, en osaa sanoa))
- Koitteko, että pystyitte itse vaikuttamaan tehtyyn ratkaisuun/toimenpiteeseen? (alasetoalikko (kyllä, en, en osaa sanoa))

**Palvelun laatu**

5. Arvioi palvelun laatua asteikolla 5-1

(5=täysin samaa mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 2=täysin eri mieltä, 1=en osaa sanoa)

- Oliko palvelu asiantuntevaa?
- Oliko palvelu nopeaa?
- Oliko palvelu ystävällistä?
- Oliko palvelu joustavaa?

6. Minkälaista kommunikointi mielestänne oli palvelutilanteessa? (erinomaista, hyvää, huonoa, en osaa sanoa)

**Tukipalvelun kysymykset**

7. Miten erityisesti haluaisitte kehittää palvelun laatua? (vapaasanakenttä)

**Palvelun toimivuus**

8. Toivoisitteko palvelupyynnön etenemisestä enemmän tietoa esim. sähköpostitse (vapaasanakenttä)?

9. Miten suhtaudutte etähallintapalveluun? (vapaasanakenttä)

10. Suosittelesitteko palvelua muille? (vapaasanakenttä)

11. Miten erityisesti haluaisitte kehittää palvelun sisältöä? (vapaasanakenttä)

12. Kommentteja ja kehitysideoita Yhtiö X:lle. (vapaasanakenttä)

**Työasematukipalvelun kysymykset**

**Työasematukipalvelu:**

Arvioi asteikolla 5-1 (5=täysin samaa mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 2=täysin eri mieltä, 1=en osaa sanoa) tavoitettavuutta:

- Minulle oli selvää, minne tai kehen otetaan yhteyttä palvelun saamiseksi
- Tukipalvelun tavoitettavuus on hyvä
- Haluaisin palvelupyynnön etenemisestä enemmän tietoa esim. sähköpostitse

Arvioi palvelutilannetta:

Koittako ongelman työskentelysi kannalta kriittiseksi? (alasvetovalikko (kyllä, en, en osaa sanoa))

Olitteko asiakkaana itse paikalla, kun palvelupyyntöä suoritettiin? (alasvetovalikko (kyllä en))

Koittako, että pystyit itse vaikuttamaan tehtyyn ratkaisuun/toimenpiteeseen? (alasvetovalikko(kyllä, en, en osaa sanoa))

Miten suhtaudut etähallintapalveluun? (vapaasanakenttä)

Arvioi asteikolla 5-1 (5=täysin samaa mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 2=täysin eri mieltä, 1=en osaa sanoa) palvelun laatua:

- Palvelu oli asiantuntevaa
- Kommunikointi palvelutilanteessa oli hyvää/selkeää
- Palvelu oli nopeaa
- Palvelu oli ystävällistä
- Palvelu oli joustavaa

Miten erityisesti haluaisit kehittää palvelun laatua? (vapaasanakenttä)

Suosittelisitko palvelua muille? (vapaasanakenttä)

Miten erityisesti haluaisit kehittää palvelun sisältöä? (vapaasanakenttä)

Kommentteja ja kehitysideoita Yhtiö X:lle (vapaasanakenttä)

**Työasematoimituspalvelun kysymykset**

**Työasematoimituspalvelu:**

Arvioi asteikolla 5-1 (5=täysin samaa mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 2=täysin eri mieltä, 1=en osaa sanoa) tavoitettavuutta:

- Minulle oli selvää keneen otetaan yhteyttä työasematilauksissa
- Toimitukset ovat olleet riittävän nopeita
- Toivoisitko tilauksen etenemisestä enemmän tietoa esim. sähköpostitse (vapaasanakenttä)?

Arvioi palvelutilannetta:

Tilattiinko työasema omaan vai toisen henkilön (esim. alaisen) käyttöön? (alasvetovalikko (omaan käyttöön, toisen henkilön käyttöön))

Olitteko läsnä, kun tilattua työasemaa toimitettiin? (alasvetovalikko (kyllä, en))

Alkoiko toimitus sovittuna ajankohtana?(alasvetovalikko (kyllä, ei))

Kestikö toimitus sovittun ajan? (alasvetovalikko (kyllä, ei))

Miten haluaisit tiedon toimituksesta (esim. sähköpostitse, puhelimitse)?(vapaasana)

Arvioi asteikolla 5-1 (5=täysin samaa mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 2=täysin eri mieltä, 1=en osaa sanoa) palvelun laatua:

- Sain työaseman tilausvaiheessa tarpeelliset tiedot laitteen tilaamiseksi
- Sain työaseman asennustilanteessa tarpeelliset tiedot käytön aloittamiseksi
- Kommunikointi palvelutilanteessa oli hyvää/selkeää
- Palvelu oli ystävällistä
- Palvelu oli joustavaa

Miten erityisesti haluaisit kehittää palvelun laatua? (vapaasanakenttä)

Suosittelisitko palvelua muille? (vapaasanakenttä)

Arvioi asteikolla 5-1 (5=täysin samaa mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 2=täysin eri mieltä, 1=en osaa sanoa) tilattua laitetta:

- Minulla oli tarpeeksi tietoa tilattavista laitteista
- Koin laitevalikoiman vastaavan tarpeitani
- Tilattu laite on vastannut odotuksiani

**Työasematoimituspalvelun kysymykset**

Miten erityisesti haluaisit kehittää palvelun sisältöä? (vapaasanakenttä)

Kommentteja ja kehitysideoita Yhtiö X:lle (vapaasanakenttä)

**Vastaajien arvio palvelun tavoitettavuudesta.****TAULUKKO 1. Vastaajille oli selvää mihin tahoon otetaan yhteyttä palvelun saamiseksi**

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin samaa mieltä	29	46,8	48,3
Jokseenkin samaa mieltä	17	27,4	28,3
Jokseenkin eri mieltä	10	16,1	16,7
Täysin eri mieltä	4	6,5	6,7
Vastanneet	60	96,8	100,0
Ei vastausta	2	3,2	
Kaikki yhteensä	62	100,0	

**TAULUKKO 2. Vastaajan mielestä tukipuhelinpalvelun tavoitettavuus oli nopeaa**

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin samaa mieltä	19	30,6	33,9
Jokseenkin samaa mieltä	25	40,3	44,6
Jokseenkin eri mieltä	10	16,1	17,9
Täysin eri mieltä	2	3,2	3,6
Vastanneet	56	90,3	100,0
Ei vastausta	6	9,7	
Kaikki yhteensä	62	100,0	



**TAULUKKO 3. Vastaaja koki ongelman työskentelynsä kannalta kriittiseksi**

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Kyllä	37	59,7	60,7
En	20	32,3	32,8
En osaa sanoa	4	6,5	6,6
Vastanneet	61	98,4	100,0
Ei vastausta	1	1,6	
Kaikki yhteensä	62	100,0	

**Vastaajien arvio palvelutilanteesta.**

**TAULUKKO 4. Vastaaja oli itse paikalla asiakkaana, kun palvelupyyntöä suoritettiin**

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Kyllä	40	64,5	65,6
En	18	29,0	29,5
En osaa sanoa	3	4,8	4,9
Vastanneet	61	98,4	100,0
Ei vastausta	1	1,6	
Kaikki yhteensä	62	100,0	

**TAULUKKO 5. Vastaja koki pystyvänsä itse vaikuttamaan tehtyyn ratkaisuun/toimenpiteeseen**

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Kyllä	32	51,6	52,5
En	13	21,0	21,3
En osaa sanoa	16	25,8	26,2
Vastanneet	61	98,4	100,0
Ei vastausta	1	1,6	
Kaikki yhteensä	62	100,0	

**Vastajien arviot palvelun laadusta.**

**TAULUKKO 6. Vastajan mielestä palvelu oli asiantuntevaa**

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin samaa mieltä	30	48,4	49,2
Jokseenkin samaa mieltä	24	38,7	39,3
Jokseenkin eri mieltä	7	11,3	11,5
Täysin eri mieltä	0		
Vastanneet	61	98,4	100,0
Ei vastausta	1	1,6	
Kaikki yhteensä	62	100,0	

**TAULUKKO 7. Vastaajan mielestä palvelu oli nopeaa**

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin samaa mieltä	24	38,7	39,3
Jokseenkin samaa mieltä	23	37,1	37,7
Jokseenkin eri mieltä	9	14,5	14,8
Täysin eri mieltä	5	8,1	8,2
Vastanneet	61	98,4	100,0
Ei vastausta	1	1,6	
Kaikki yhteensä	62	100,0	

**TAULUKKO 8. Vastaajan mielestä palvelu oli ystävällistä**

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin samaa mieltä	42	67,7	68,9
Jokseenkin samaa mieltä	16	25,8	26,2
Jokseenkin eri mieltä	2	3,2	3,3
Täysin eri mieltä	1	1,6	1,6
Vastanneet	61	98,4	100,0
Ei vastausta	1	1,6	
Kaikki yhteensä	62	100,0	

**TAULUKKO 9. Vastaajan mielestä palvelu oli joustavaa**

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin samaa mieltä	31	50,0	50,8
Jokseenkin samaa mieltä	16	25,8	26,2
Jokseenkin eri mieltä	11	17,7	18,0
Täysin eri mieltä	2	3,2	3,3
En osaa sanoa	1	1,6	1,6
Vastanneet	61	98,4	100,0
Ei vastausta	1	1,6	
Kaikki yhteensä	62	100,0	

**Vastanneiden arvio kommunikoinnista palvelutilanteessa.**

**TAULUKKO 10. Vastaajan arvio palvelutilanteen kommunikoinnista**

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Erinomaista	21	33,9	34,4
Hyvää	31	50,0	50,8
Tyydyttävää	8	12,9	13,1
En osaa sanoa	1	1,6	1,6
Vastanneet	61	98,4	100,0
Ei vastausta	1	1,6	
Kaikki yhteensä	62	100,0	