



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Asiakaslähtöinen palvelu ja palvelunlaadun kehittäminen

## CASE: Kela Tuusula

---

Laajaranta, Jenna

2011 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

Asiakaslähtöinen palvelu ja  
palvelunlaadun kehittäminen CASE: Kela Tuusula

Jenna Laajaranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu 2011

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava  
Liiketalous

Tiivistelmä

Jenna Laajaranta

**Asiakaslähtöinen palvelu ja palvelunlaadun kehittäminen CASE: Kela Tuusula**

Vuosi 2011 Sivumäärä 41

---

Asiakaslähtöinen palvelu ja palvelunlaatu ovat erittäin tärkeitä tekijöitä yrityksen menestymiseksi. Asiakkaat ovat nykyisin hyvin vaativia ja valikoivat usein tarkasti missä yrityksissä asioivat. Mikäli asiakas ei ole tyytyväinen saamaansa palveluun, hän yleensä vaihtaa helposti palveluntarjoajaa. Kelan kohdalla palveluntarjoajan vaihtaminen ei ole mahdollista. Kelan palveluiden erityislaatuisuus tuo asiakaslähtöisyyteen ja palvelunlaadun kehittämiseen omat ulottuvuutensa.

Opinnäytetyön aihevalinta syntyi henkilökohtaisesta kiinnostuksesta asiakaspalveluun ja sen ulottuvuuksiin, sekä Kelan toimintaan. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mistä asiakaslähtöinen palvelu koostuu, mitä palvelun laatu on ja miten sitä kehitetään sekä miten nämä asiat ilmenevät Kelan toiminnassa. Teoriassa on esitelty lyhyesti kohdeyritystä sekä käsitelty kolmea teemaa, jotka olivat asiakaslähtöisyys, asiakastyytyväisyys ja palvelut. Lähteinä on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, Internet lähteitä sekä erilaisia Kelaan liittyviä raportteja ja tutkimuksia.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista menetelmää käyttäen. Tutkimuksen toteuttamisessa käytettiin havainnointia. Havainnointitutkimus pohjautui Kelassa aiemmin suoritettuun TNS - Gallup kyselyyn ja toimistojen asiakaskyselyyn. Havainnointituloksia myös vertailtiin ja analysoitiin näiden kahden tutkimuksen tulosten kanssa.

Kelassa on otettu hyvin huomioon asiakkaiden muuttuvat palvelutarpeet. Palveluja pyritään koko ajan kehittämään asiakaslähtöisesti ja palvelunlaatua parantamaan ja ylläpitämään. Kehittämistyössä pyritään olemaan kaiken aikaa ajan hermoilla. Tutkimuksessa merkittävimmit kehityskohteiksi nousivat puhelinpalvelun kehittäminen, kirjeiden -, päätösten - ja hakemusten selkeyttäminen sekä vaihtoehtoisten palvelukanavien kehittäminen.

Asiasanat: asiakaslähtöisyys, palvelut, palvelunlaatu, palvelunlaadun kehittäminen ja asiakastyytyväisyys

Jenna Laajaranta

**Customer-Oriented Service and Developing the Quality of the Service CASE: Kela Tuusula**

Year	2011	Pages	41
------	------	-------	----

Customer-focused service and quality of service are very important factors in the success of a company. Customers are nowadays very demanding and select exactly what companies they are doing business with. If the customers are not satisfied with the service they receive, they usually very easily change the provider. When dealing with the Social Insurance Institution switching providers is not possible. The special nature of Social Insurance Institution brings customer orientation and service quality developing its own dimensions.

The subject of this Bachelor´s thesis was created out of a personal interest in customer service and its dimensions and in the operation of the Social Insurance Institution. The aim of this study was to determine what the customer-oriented service consists of, what service quality is and how it can be developed and how these things appear in the operation of the Social Insurance Institution. The theoretical section of the thesis introduces a brief presentation of the target company and dealt with three themes, which were customer orientation, customer satisfaction and service. The sources that have been used are related literature, Internet sources, and a variety of related reports and studies concerning the Social Insurance Institution.

The study was conducted using a qualitative method. Observation was used in the study. The observational study was based on the previous studies TNS gallup survey and offices customer inquiry. The observation results were also compared and analyzed with the results of the two studies above.

The Social Insurance Institution is well catered for changing customer service needs. Services are continuously attempted to be developed to be more customer-oriented as well as service quality is attempted to be improved and maintained. The development aims to have a stitch in time all the time. In the study, the most significant development targets to rise were development of the telephone service, clarifying the letters -, decisions and applications and the development of alternative service channels.

Keywords: customer orientation, service, service quality, service quality development and customer satisfaction

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Kansaneläkelaitos - Kela .....	8
3	Asiakas liiketoiminnan lähtökohtana .....	9
	3.1 Asiakasyhteistyön hyödyntäminen.....	9
	3.2 Luottamuksellisen asiakassuhteen rakentaminen .....	10
	3.3 Asiakasnäkökulman tärkeys.....	11
	3.4 Asiakaslähtöisyyden kokonaisvaltaisuus .....	12
	3.5 Asiakaslähtöisyys kannattaa.....	13
	3.6 Mitä asiakaslähtöisyys edellyttää.....	14
	3.7 Asiakkaiden segmentointi.....	15
4	Asiakastyytyväisyys ja sen synty .....	16
	4.1 Tekijät, jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen .....	17
	4.2 Asiakastyytyväisyyden määrittäminen.....	18
	4.3 Asiakastyytyväisyys ja laatujohtaminen.....	20
5	Palvelut ovat nykypäivää .....	21
	5.1 Palveluiden sisin olemus .....	22
	5.2 Palvelun laatu.....	23
6	Tutkimus .....	24
	6.1 Havainnointi toimintatutkimuksena.....	24
	6.2 Tutkimuksen toteutus .....	25
	6.3 Tutkimusaikataulu .....	26
	6.4 TNS - gallup kysely 2011 .....	26
	6.5 Kelan toimistojen asiakaskysely 2011 .....	29
	6.6 Havainnointi asiakaspalvelussa .....	32
7	Johtopäätökset ja kehittämiskohteet .....	35
	Lähteet .....	38
	Kaaviot .....	40
	Liitteet .....	41

## 1 Johdanto

Olen valinnut aiheekseni tutkia Kelan asiakaspalvelun ja palveluverkon kehittymistä ja sitä kuinka asiakaspalvelua ja kelan palveluita tulisi kehittää jatkossa. Olen itse ollut Kelan asiakaspalvelussa töissä palveluneuvojana nyt noin puoli vuotta (1.3.2011 lähtien) ja aihe kiinnostaa minua. Kelan palveluita on kehitetty todella paljon viime vuosina Paste -palvelutoiminnan kehittämisohjelman myötä. Pääpaino palvelutoiminnan kehittämisohjelmassa on ollut henkilöasiakkaiden palvelun parantamisessa. Perimmäisenä ajatuksena ”haluamme palvella asiakasta helposti, läheltä ja monikanavaisesti”. Palvelun helppouden mahdollistamiseksi, etuuskien hakemista on yksinkertaistettu muun muassa selkeyttämällä lomakkeita ja ohjaamalla asiakkaita käyttämään heille sopivinta palvelukanavaa. Laaja palveluverkko ja vaihtoehtoiset palvelukanavat tuovat Kelan lähemmäksi asiakasta, kun asiakas voi hoitaa Kela-asioita myös kotoa tai esimerkiksi työpaikalta käsin. Kehittämisohjelmalla on monipuolistettu eri palvelukanavavaihtoehtoja ja muokattu niitä entistä toimivammiksi. Erityisesti on panostettu puhelinpalvelun ja verkkopalveluiden kehittämiseen. (Paste - loppuraportti, 29.12.2009, Kela)

Olen lähtenyt tutkimaan opinnäytetyössäni Kelan palvelutarjontaa ja sen asiakaspalvelukokonaisuuksia sekä palvelunlaatua tarkemmin, sillä vaikka paljon on jo kehitetty, niin varmasti löytyy vielä kehitettävää, ottaen huomioon Kelan vision, joka on vuodesta 2005 lähtien ollut tarjota asiakkailleen julkisen sektorin parasta palvelua. Tässä tutkielmassa tutkimusongelmana on, miten asiakaslähtöisyys ja palvelunlaatu toteutuvat Kelassa ja mitkä ovat keskeisimmät kehityskohteet.

Palvelujen kehittämisohjelman tuoma uusi palvelumalli on luonut yhtenäisen tavan toimia Kelan asiakaspalvelussa. Tavoitteena on yhtenäisesti palveleva Kela. Eli asioipa asiakas sitten missä Kelan toimistossa tai asiointikanavassa tahansa, tarjotaan hänelle laadullisesti samantyyppistä palvelua. Asiakaspalvelunlaadun ylläpitäminen ja kehittäminen on niin sanotusti nostettu jalustalle Kelassa. Opinnäytetyöni rajauksia kartoittaessa olen lähtenyt liikkeelle käsitteistä asiakaslähtöisyys, palvelut, palvelunlaatu, palvelunlaadun kehittäminen ja asiakastyytyväisyys. Näitä käsitteitä käsittelemällä teoriaosuudessa. Teorian ulkopuolelle jää muun muassa asiakkuuksiin liittyvät kannattavuus näkökulmat kuten asiakaskannattavuus, koska Kela ei suoraan kilpaile muiden yritysten kanssa eikä sillä ole erikseen kannattavia ja kannattamattomia asiakkaita.

Tutkimuksen ulkopuolelle on jäänyt muun muassa Kelan palvelukokonaisuuteen kuuluva etuuskäsittely ja sen muutokset, sillä se ei sinänsä liity vahvasti asiakaspalveluun tai palvelun laatuun, vaikkakin se sivuaa sitä. Tutkimuksessani en myöskään ole lähtenyt kartoittamaan sitä, kuinka palvelutoiminnan muutokset ovat vaikuttaneet henkilöstöön. Tarkastelen muutoksia asiakkaan näkökulmasta. Ja kehittämissuhteet ovat ensisijaisesti asiakasta hyödyttäviä.

## 2 Kansaneläkelaitos - Kela

Kela perustettiin vuonna 1937. Historiasta nykypäivään sen toiminta on laajentunut ja monipuolistunut valtavasti. Se oli nimensä mukaisesti alkuun kansaneläkelaitos, joka huolehti ainoastaan kansaneläkkeiden maksusta. Nykyisin Kela on kaikkien perusturvan ja sosiaalisen turvan takaaja, joka hoitaa sosiaaliturvaa vauvasta vaariin. Kaikki Suomessa asuvat, sekä ulkomailla asuvat Suomen sosiaaliturvan piiriin kuuluvat henkilöt ovat Kelan asiakkaita. (<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/031106122032AK?OpenDocument>)

### Toiminta-ajatus:

- Elämässä mukana – muutoksissa tukena (palvelulupaus)
- Tehtävänä turvata väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukea itsenäistä selviytymistä.

### Visio:

- Tarjota asiakkaille parasta julkisen sektorin palvelua koko maassa.

### Arvot:

- Ihmistä arvostava
- Osaava
- Yhteistyökykyinen
- Uudistuva

Kansaneläkelaitos on eduskunnanvalvonnassa oleva itsenäinen sosiaaliturvalaitos. Sen hallintoa ja toimintaa valvovat eduskunnan valitsemat valtuutetut ja heidän valitsemansa tilintarkastajat. Kelan toimintaa johtaa ja kehittää sen hallitus, jonka valtuutetut valitsevat. Kela on iso organisaatio, joka työllistää tällä hetkellä noin 6000 henkeä. (<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/071101173323EH?OpenDocument>)



### 3 Asiakas liiketoiminnan lähtökohtana

Kaikessa liiketoiminnassa lähtökohtana on asiakas. Yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvaa muutosta, jonka taustalla on asiakas. Yritystoiminta aina sen suunnittelusta toteutukseen ja kehittämiseen on lähtöisin asiakkaista ja näiden tarpeista. Kehittyvään ja kannattavaan yritystoimintaan päästään toimivien asiakassuhteiden ja asiakkuuksien kautta. Asiakas ja asiakasnäkökulma tulisikin liittää liiketoiminnan joka vaiheeseen, heti suunnittelusta lähtien. Asiakkuuksien ollessa suunniteltuja alusta loppuun saakka, saadaan luotua edellytykset toimivalle asiakasyhteistyölle. (Selin, E., Selin, J. 2005. S.13)

#### 3.1 Asiakasyhteistyön hyödyntäminen

Asiakasyhteistyö on suunnittelua ja toteuttamista yhdessä asiakkaan kanssa, jossa parhaat valinnat ja reitit löydetään yhdessä pohtimalla. Se on vaativa toimintamalli, mutta sen katsotaan olevan hinta/laatusuhteeltaan ylivoimainen suhteessa muuhun kehittämistyöhön. Asiakasyhteistyö säästää aikaa ja rahaa, mutta sitä pitää osata hyödyntää oikein. Asiakasyhteistyön oikeanlaiseen toteuttamiseen tarvitaan tietoja markkinoista, markkinoilla olevista tuotteista ja palveluista, kilpailijoista, asiakkaista sekä yrityksen omasta osaamisesta. Asiakasyhteistyön välineinä voidaan käyttää avuksi erilaisia kyselyitä, tutkimuksia, palautelomakkeita ja haastatteluja, mutta vain apuvälineinä, sillä tärkeintä on kuitenkin loppujen lopuksi yhteistyö elävän asiakkaan kanssa. Käytännössä asiakasyhteistyössä asiakas kertoo mitä se tarvitsee ja yritys toteuttaa sen. (Honkola, J., Jounela, T. 2000. S. 71-72)

Palvelu tuotetaan lähtökohtaisesti aina asiakasta varten ja siksi palvelutyön kehittämiseen tulisi saada asiakasnäkökulma mukaan. Jos palvelu on kerran asiakasta varten, on myös luonnollista, että se tuotetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakas ei saa jäädä tarpeineen ulkopuoliseksi, vaan asiakas tulisi ottaa tiiviisti mukaan palvelun suunnitteluun, kehittämisen ja tuotantoon. Asiakasyhteistyötä hyödyntämällä yritys pääsee parhaiten haluttuihin tavoitteisiin. Asiakkaan rooli palvelussa on keskeinen. Asiakas auttaa palvelutuotteen synnyssä muun muassa määrittelemällä palveluntarpeen ja odotetun tuotteen, osallistumalla palvelun tuottamiseen eräänlaisena erityisasiantuntijana ja laaduntarkkailijana, sekä toimimalla viestin tuojana asiakasorganisaation ja palveluntuottajan välillä. (Rissanen, T. 2006. S. 123-126)

### 3.2 Luottamuksellisen asiakassuhteen rakentaminen

Hyvä asiakkuus on pitkäkestoista yhteistyötä, jossa molempien osapuolten hyötyodotukset täyttyvät. Asiakkuuden luomisessa lähdetään liikkeelle markkinoinnilla. Julkisten palveluiden ja hallinnon markkinointiviestintä eroaa kaupallisen alan yritysten markkinointiviestinnästä tavoitteillaan. Kaupallisella puolella voidaan katsoa markkinoinnin liittyvän perimmiltään asiakkaiden houkutteluun, kun taas julkisella puolella se pohjautuu ohjaavuuteen, opastavuuteen ja avustavuuteen. Asiakkuuden luominen tapahtuu arjen liiketoiminnan yhteistyöllä asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä. Palveluntarjoajalla tulee olla vilpittömän tahto tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, sillä luottamuksen rakentaminen lähtee avoimuudesta ja vilpittömyydestä. Jos palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä on luottamuspulaa, kilpailuolosuhteissa asiakkuus yleensä päättyy ja asiakas vaihtaa sellaiseen palvelun tarjoajaan jolta kokee saavansa parempaa ja luottamusta herättävämpää palvelua. Julkisella sektorilla tilanne on siinä määrin erilainen, että joitakin palveluita ja palveluntarjoajia, kuten esimerkiksi verotoimiston palveluja, asiakas ei voi vaihtaa vaikka haluaisi. Tällaisten palveluiden osalta asiakkuus jatkuu vuosikymmeniä luottamuspulasta huolimatta. (Rissanen, T. 2006. S. 47-49)

Kestävän yhteistyön rakentaminen ja ylläpitäminen lähtee luottamuksen rakentamisesta. Kaikki asiakaskohtaamiset ja erilaiset vuorovaikutustilanteet asiakkaan kanssa vaikuttavat luottamuksellisen asiakassuhteen rakentamiseen. Hyvin hoidetut vuorovaikutustilanteet vahvistavat luottamusta, kun taas huonosti hoidetut rapistavat luottamusta. Luottamuksen rakentamiseen liittyy vahvasti asiakkaan huomioiminen ja kuuntelu sekä aito läsnäolo. Asiakkaan aktiivinen kuuntelu ja selventävien oikeiden kysymysten esittäminen antaa kuvan asiantuntijuudesta. Asiakas tuntee, että hänestä ollaan kiinnostuneita ja kokee tulevansa oikeasti huomioduksi ja olevansa niin sanotusti hyvissä käsissä. Jokainen kohtaaminen on ensiarvoisen tärkeä ja on osana luottamuksen rakentamisessa. Kaikki viestintä tulee olla yhdenmukaista, niin sanavalinnat, pukeutuminen, eleet ja ilmeet sekä muut käytöstavat. Luottamuksen syntyminen yrityksen ja asiakkaan välille edellyttää yrityksen edustajalta aitoutta olla oma itsensä eikä esittää jotakin roolia. Luottamus on ennen kaikkea tunne, jonka menetystä on vaikea paikata. (Selin, E., Selin, J. 2005. S. 161-165)

### 3.3 Asiaksnäkökulman tärkeys

Yritykset tarkastelevat liiketoimintaansa yleensä monista eri näkökulmista. Yksi merkittävimmistä näkökulmista, joilla yritys voi varmistaa omaa menestystään, on asiakasnäkökulma. Asiakasnäkökulmassa yritys pyrkii asettumaan asiakkaan rooliin, eli astumaan niin sanotusti asiakkaan saappaisiin. Tarkoituksena on tarkastella toimintaansa siitä näkökulmasta, mitä asiakas yritykseltä haluaa. Kun yritys vaihtaa näkökulmansa asiakkaan näkökulmaan, omien tuotteiden ja palvelujen sijaan, voidaan yritystä kutsua asiakasorientoituneeksi yritykseksi. Asiakasorientoituneet yritykset ovat yleensä vahvoilla, sillä ne tunnistavat asiakkaiden tarpeet ja luovat palvelunsa näitä tarpeita vastaaviksi. (Selin, E., Selin, J. 2005. S.14-15)

Asiakasnäkökulmassa ja asiakaslähtöisyydessä tärkeää on miettiä, mitä lisäarvoa yrityksen palvelukokonaisuus tai jokin yksittäinen tuote asiakkaalle tuottaa. Tuotetta tai palvelua tulee myös tarkastella laajempina kokonaisuutena, eli koko prosessina kaikkine asiakaskohtaamisineen. Lisäksi asiakkuutta tulee jatkuvasti kehittää ja pyrkiä tarjoamaan asiakkaalle uusia lisäarvoa tuottavia mahdollisuuksia. Asiakasnäkökulma avaa uudenlaisia mahdollisuuksia luoda paremmin lisäarvoa asiakkaalle. Sen kautta pystytään luomaan tuote- ja palvelukokonaisuuksia juuri asiakkaan tarpeisiin. Tuotteiden ja palveluiden valmistamisen sijaan siirrytään tarjoamaan ratkaisuja asiakkaalle. Karkeasti jaoteltuna tuotekeskeisessä ajattelussa haetaan tuotteelle asiakasta, kun taas asiakaskeskeisessä ajattelussa haetaan asiakkaille tuotteita. (Selin, E., Selin, J. 2005. S. 19-20)

Tuotteen ominaisuudet voidaan katsoa oleellisiksi vain jos ne soveltuvat asiakkaiden tarpeisiin, sillä asiakas ostaa todellisuudessa ratkaisuja ominaisuuksien sijaan. Tuote- ja palvelukokonaisuudessa eri ominaisuudet tulisivat sovittamaan asiakkaiden tarpeiden mukaan, koska muuten niillä ei ole varsinaista arvoa. Alla oleva kaavio(kaavio 1) kuvaa siirtymää tuotekeskeisestä ajattelusta asiakaslähtöiseen ajatteluun. Siinä aikaisemman tuotekeskeisen mallin(5P) sijaan on siirrytty asiakaskeskeiseen malliin(5C). Käytännössä kun aiemmin tuote on ollut kaiken lähtökohta, ja sen jälkeen yritys eri toimintojen kautta on hoitanut tuotteen ulos yrityksestä asiakkaan saataville. Nyt lähdetään alusta alkaen liikkeelle asiakkaan tarpeesta ja prosessi tuotetaan niin ikään yhteistyössä asiakkaan kanssa. Aiemmin asiakas yhtyi prosessiin vasta prosessin lopussa, kun yritys tarjosi tuotetta asiakkaalle. Nyt asiakas on mukana vaikuttamassa prosessiin koko prosessin ajan. (Selin, E., Selin, J. 2005. S. 21-22)

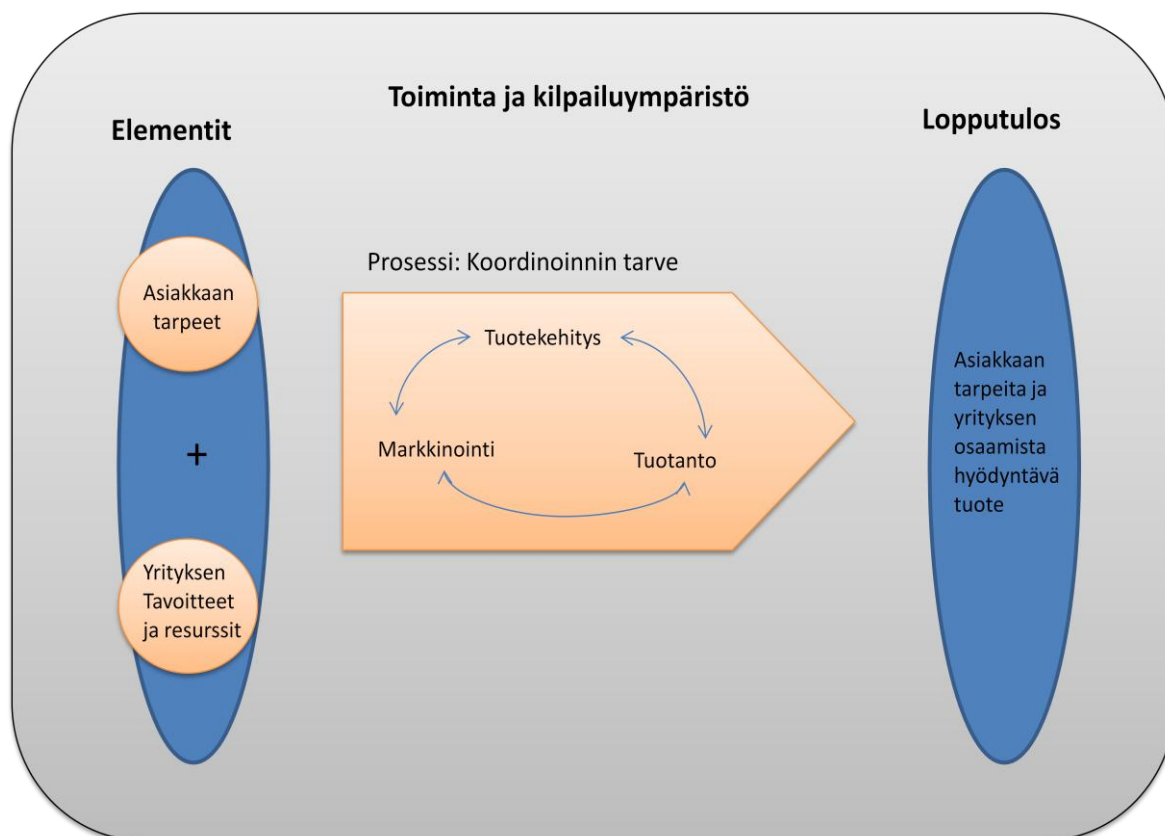
### 5 P:stä 5 C:hen

<b>Tuote (product)</b>	→	<b>Lisäarvo (Customer Value)</b>
<b>Hinta (Price)</b>	→	<b>Kustannus (Cost to Customer)</b>
<b>Jakelu (Place)</b>	→	<b>Mukavuus (Convenience)</b>
<b>Viestintä (Promotion)</b>	→	<b>Kommunikointi (Communication)</b>
<b>Henkilöstö (Personal)</b>	→	<b>Kumppanuus (Customer interfacing)</b>

Kaavio 1. Siirtyminen asiakasnäkökulmaan.(Selin, E., Selin, J. 2005. S.22)

#### 3.4 Asiakslähtöisyyden kokonaisvaltaisuus

Vaikka asiakslähtöisyys tarkoittaa asiakkaan toiveiden huomioimista ja asiakkaan tarpeiden toteuttamista, ei yrityksen päämääriä, resursseja ja periaatteita saa unohtaa. Asiakslähtöisyys ei ole vain yksipuolista asiakkaan tarpeiden toteuttamista, vaan tarkoituksena on ottaa huomioon sekä asiakkaan, että yrityksen tarpeet kokonaisuutena. Yrityksen on tiedettävä mitä se halua olla ja mitä sen on mahdollista olla. Se ei voi toimia pelkästään asiakkaan mielenliikkeiden mukaan. Tärkeintä olisi löytää tasapaino yrityksen ja asiakkaan tarpeiden kuuntelun välille. Toimivassa asiakslähtöisyydessä otetaan huomioon kilpailutilanne ja toimintaympäristö, se ettei kuunnella pelkästään asiakkaan toiveita sekä se, että asiakslähtöisyys näkyy yrityksen kaikissa toiminnoissa. Kaikilla yrityksen toiminnoilla on lopulta tavoitteena tyytyväinen asiakas. Jokainen yrityksessä edesauttaa yrityksen mahdollisuuksia toimia asiakslähtöisesti. Tämä tulisi ymmärtää niin tuotannossa, markkinoinnissa kuin tuotekehityksessä, eli kokonaisvaltaisesti koko yrityksessä. (Vuokko, P. 1997. S. 23-25) Seuraavassa kaaviossa(Kaavio 2) on havainnollistettu asiakslähtöisyyden kokonaisvaltaisuuden käsitettä.



Kaavio 2. Asiakslähtöisyyden kokonaisvaltaisuus. (Vuokko, P. 1997. S. 23)

### 3.5 Asiakslähtöisyys kannattaa

Asiakslähtöinen toiminta vaikuttaa yleensä positiivisesti yrityksen tulokseen. Se edesauttaa yrityksen menestystä markkinoilla ja tuo liiketaloudellista hyötyä yritykselle. Asiakslähtöisyydellä tähdätään ennen kaikkea asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta asiakasuskollisuuteen. Tyytyväiset asiakkaat käyttävät yrityksen palveluja ja tuovat usein mukanaan myös uusia asiakkaita. Asiakas on uskomattoman tehokas markkinointiväline yritykselle, niin hyvässä kuin huonossakin mielessä. Asiakas kertoo herkästi eteenpäin kokemuksistaan ja riippuen siitä ovatko yritykseen liittyvät kokemukset hyviä vai huonoja, on yrityksestä levitettävä mielikuva myös sen mukainen. Asiakslähtöisyydessä ei siis voida ottaa huomioon vain joitakin tiettyjä asiakkaita. On huomioitava se, että jokainen asiakas on yrityksen markkinointiväline ja osattava käyttää tämä hyödyksi, eli panostettava asiakastyytyväisyyteen jokaisessa asiakaskoh- taamisessa. Yrityksen menestys riippuu asiakkaista ja siitä, kuinka se kykenee hankkimaan asiakkaita ja ylläpitämään asiakassuhteita. (Vuokko, P. 1997. S. 8-9)

Asiakaslähtöisyyden tulisi olla kaikkien yrityksessä työskentelevien yhteinen tavoite, johon päästään vain yhteistyöllä. Hyvä tiedonkulku ja koordinointi eri osastojen välillä on edellytyksenä asiakaslähtöisyydelle ja se vaatii sitoutumista tavoitteisiin koko organisaatiolta. Näin ollen asiakaslähtöisellä toimintatavalla on vaikutusta yrityksen henkilöstöön. Se voi tiivistää yrityksen sisäisiä yhteistyömalleja ja vahvistaa yrityksen me-henkeä. Jos työntekijät ymmärtävät kaikkien toimintojen tähtäävään konkreettisesti ja käytännössä yhteen ja samaan päämäärään ja ymmärtävät miten jokaisen työpanos vaikuttaa ratkaisevasti onnistumiseen, luo se työlle mielekkyyttä. (Vuokko, P. 1997. S. 28)

### 3.6 Mitä asiakaslähtöisyys edellyttää

Asiakaslähtöisyyden perustana on se, että organisaatiossa pyritään poistamaan yhteistyön ja tiedonkulun esteitä, jotka haittaavat asiakaslähtöistä toimintaa. Koko organisaatiolla ja jokaisella työntekijällä tulee olla motivaatiota ja kykyä toimia asiakaslähtöisesti. Organisaation täytyy myös luoda työskentely-ympäristö sellaiseksi, että työntekijät pystyvät käytännössä hyödyntämään motivaatiotaan ja kykyään toimia asiakaslähtöisesti. Asiakaslähtöisyyden edellytyksenä on sen toimivuus niin strategisella, taktisella, kuin operatiivisella tasolla. Ylimmän johdon tulee sitoutua asiakaslähtöisyyteen ja luoda toimintaperiaatteet ja strategiat niin että ne heijastavat asiakaslähtöisyyttä. Johdon sitoutumisen lisäksi tarvitaan jokaisen työntekijän sitoutuminen asiakaslähtöisyyteen. Jokaisen työntekijän tulisi ottaa huomioon asiakas ja asiakkaan tarpeet. Johto voi auttaa tässä ja pyrkiä vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon toimia asiakaslähtöisesti, antamalla työntekijöille tietoa asiakaslähtöisyyden merkityksestä ja vaikutuksista. (Vuokko, P. 1997. S. 37-40)

Ylimmän johdon ja henkilöstön sitoutumisen lisäksi asiakaslähtöisyyden edellytyksenä on se, että organisaation eri toimintojen väliset suhteet ja organisatoriset järjestelmät ovat kunnossa. Organisaation sisäisten toimintojen väliset hyvät suhteet luovat mahdollisuuden nähdä asioita useamman toiminnon näkökulmasta, ja tätä kautta lisäävät todennäköisyyttä yhteisten tavoitteiden ja toimintojen koordinoinnin onnistumiselle. Sillä jos kommunikointi organisaation eri toimintojen välillä ei toimi, myös tavoitteet eriytyvät helposti. Organisatoriset järjestelmät on oltava kunnossa, jotta yritys voi toimia asiakaslähtöisesti. Päätöksenteon hajauttaminen on suositeltua, koska se yleensä rikastaa tiedonkulkua ja päätökset on mahdollista tehdä niin sanotusti lähellä asiakasta. Eli päätökset tulisi tehdä mahdollisimman lähellä ihmisiä, jotka toimivat välittömissä kontakteissa asiakkaiden kanssa, näin mahdollistetaan paremmin asiakkaan äänen kuuluminen osana päätöksentekoa. Organisaatiossa tulisi olla myös palkiojärjestelmä, joka kannustaa työntekijöitä toimimaan asiakaslähtöisesti, sillä henkilöstön motivaatio asiakaslähtöiseen toimintatapaan lisääntyy jos organisaation johto palkitsee henkilöstöä sen perusteella. (Vuokko, P. 1997. S. 40-41)

Kaiken kaikkiaan asiakaslähtöisyyden edellytyksistä voidaan siis todeta, että asiakaslähtöisyys ja sen merkitys on ymmärrettävä kokonaisvaltaisesti koko organisaatiossa. Jokainen organisaation jäsen tuo panoksensa asiakaslähtöisyyden toteutumisen onnistumiseen. Pelkästään johdon tahto toimia asiakaslähtöisesti ei riitä, johdon on luotava kaikki edellytykset siihen, eli saatava henkilöstö todella mukaan tähän tavoitteeseen ja annettava sellainen toimintaympäristö ja toimintamallit, jotta organisaatio voi toimia asiakaslähtöisesti. Yhteistyö on kaiken avain. Yksi ihminen tai vain jokin tietty organisaation osa, ei pysty yksistään toteuttamaan organisaation asiakaslähtöisyyttä. Oikein toteutettuna asiakaslähtöisyys kumpuaa koko organisaatiosta.

### 3.7 Asiakkaiden segmentointi

Koska asiakkaiden tarpeet ovat erilaisia, ei yrityksenkään kannata markkinoida tuotteitaan kaikille asiakkaille samalla tavalla. Yritys voi jakaa asiakkaat keskenään samankaltaisista asiakkaista koostuviksi ryhmiksi, eli segmentoida asiakkaita. Eri segmenteille tarjotaan eri tuotteita ja käytetään erilaisia markkinointikeinoja. Yrityksen tulisi segmentoinnin kautta löytää sopivat markkinoinnin kohderyhmät. Tällä päästään eroon niin kutsutusta massamarkkinoinnista ja tavoitellaan myynti- ja kannattavuustavoitteiden saavuttamista. Lähtökohtaisesti segmentoinnin ideana on, ettei tarjota väärille asiakkaille väriä tuotteita tai palveluita. Selvitetään ensin mitä asiakastarpeita eri asiakkailla on, kuinka niitä pystytään ryhmittelemään ja tarjotaan tuotteita ja palveluita vasta sen jälkeen kohdennetusti. (Lahtinen, J. Isoviita, A. 1998. S. 120)

Monet yritykset ovat huomanneet segmentoinnin hyödyt. Varsinkin palvelualoilla segmentointia käytetään paljon. Onnistuneessa segmentoinnissa asiakkaat on jaettu ryhmiin, joissa ryhmän jäsenten tarpeet ovat keskenään riittävän samankaltaisia. Mitä samankaltaisempia tietyn ryhmän asiakkaiden tarpeet ovat keskenään, sitä helpommin niille saadaan suunniteltua omia palvelukokonaisuuksia. Joskus segmentointi voi tapahtua myös ikään kuin vahingossa. Eli yritys lähtee sen kummemmin suunnittelematta tarjoamaan joitakin palveluita, ilman että on määritelty kenelle tarjotaan ja miksi, ja sitten katsotaan minkälaisia asiakkaita palvelut vetävät puoleensa. Tämä ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista ja johtaa helpommin epäonnistumisiin. Segmentointi on prosessi joka vaatii suunnitelmallisuutta toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla, ja sitä joudutaan myös yleensä monesti päivittämään asiakkaiden tarpeiden ja kilpailutilanteen muutosten mukaan. (Ylikoski, T. 2000. S. 46-48)

Kelan asiakkaat on ryhmitelty henkilöasiakkaisiin ja työnantaja-asiakkaisiin. Henkilöasiakkaat on segmentoitu niin, että asiakasta lähestytään hänen elämäntilanteestaan eikä etuudesta käsin. Jaottelu elämäntilanteiden mukaan on tehty helpottamaan asiakkaiden asiointia ja se näkyy esimerkiksi kelan Internet sivuilla ja puhelinpalvelussa. Tällä hetkellä segmentointi ei ota huomioon eri-ikäisten asiakkaiden toisistaan eriäviä palvelutarpeita tai asiakkuuksia niiden elinkaaren vaiheiden mukaan, mutta segmentointia ollaan kehittämässä. Nyt Kelan tarjoama tuki on segmentoitu henkilöasiakkaiden kohdalla 11 eri ryhmään:

- Lapsiperheet
- Opiskelijat
- Asevelvollisuus
- Työttömyys
- Asumisen tuet
- Sairastaminen
- Kuntoutus
- Vammaistuet
- Eläkeläiset
- Omaisen kuoltua
- Maasta- tai maahanmuutto

(Paste - loppuraportti, 29.12.2009, Kela)

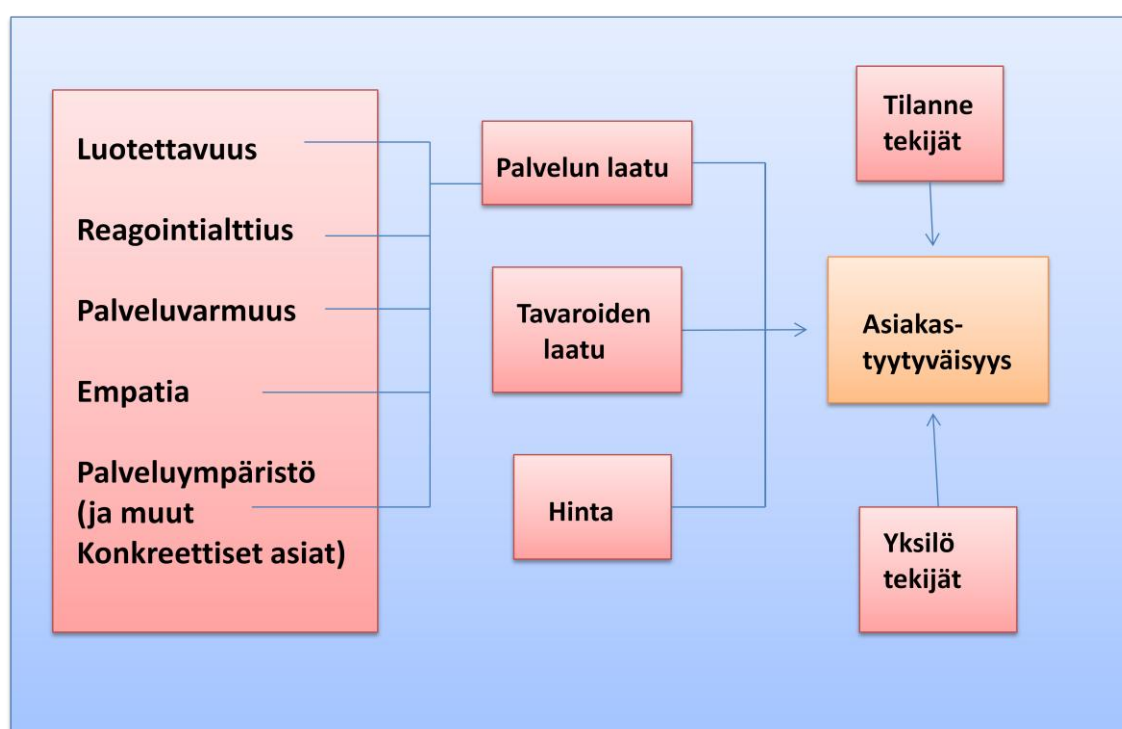
#### 4 Asiakastyytyväisyys ja sen synty

Asiakastyytyväisyyttä voidaan pitää asiakaspalvelun onnistumisen mittana. Asiakastyytyväisyys pohjautuu ennen kaikkea asiakkaan huomioimiseen ja asiakkaasta välittämiseen. Asiakas koee olevansa arvokas ja haluaa asioida yrityksen kanssa joka kohtelee häntä hyvin. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa kaikki tekeminen ja tekemättä jättäminen. Asiakastyytyväisyys rakentuu jokaisesta kohtaamisesta asiakkaan ja yrityksen välillä. Siihen vaikuttaa muun muassa ensivaikutelma yrityksestä, palvelun saatavuus, palvelun asiantuntemus ja ystävällisyys, palvelun räätälöitävyys sekä itse palveluympäristö kuten yrityksen liiketilat. Yrityksen pitää osoittaa ottavansa asiakkaan tosissaan, osoitettava avuliaisuutta ja empatiaa sekä osattava myös pyytää tarpeen tullen anteeksi asiakkaalta. Asiakastyytyväisyys on kilpailuetu yritykselle. Yrityksen tulisi nähdä enemmän vaivaa asiakkaiden palvelemiseksi kuin kilpailijoiden. Tyytyväinen asiakas on yleensä sitoutuneempi, eikä näin ollen vaihda niin helposti yritystä. Tyytyväinen asiakas käyttää yrityksen palveluja yhä uudelleen ja kertoo hyvistä kokemuksista myös eteenpäin. (Lahtinen, J. Isoviita, A. 1998. S. 64)



#### 4.1 Tekijät, jotka vaikuttavat asiakastytyvyyteen

Asiakkaalle tuottavat tyytyväisyyttä palvelun ominaisuudet sekä palvelun käytön seuraukset. Palvelua valitessaan asiakas yleensä punnitsee, mikä organisaatio tuottaisi hänelle eniten arvoa. Tämä arvo on asiakkaan panostus suhteessa asiakkaan saamaan hyötyyn palvelusta. Asiakkaan saama arvo on sitä suurempi mitä paremmin hän kokee saavansa vastinetta omaan panostukseensa. Esimerkiksi jokin kallis merkkituote voi olla asiakkaalle erittäin arvokas, vaikka asiakas joutuu panostamaan itse paljon, jos asiakas kuitenkin kokee saavansa siitä enemmän hyötyä kuin mitä hän on suhteessa siitä maksanut. Asiakas saa siis vastinetta rahoilleen ja kokee tuotteesta olevan arvoa itselleen. (Ylikoski, T. 2000. S. 151-153)



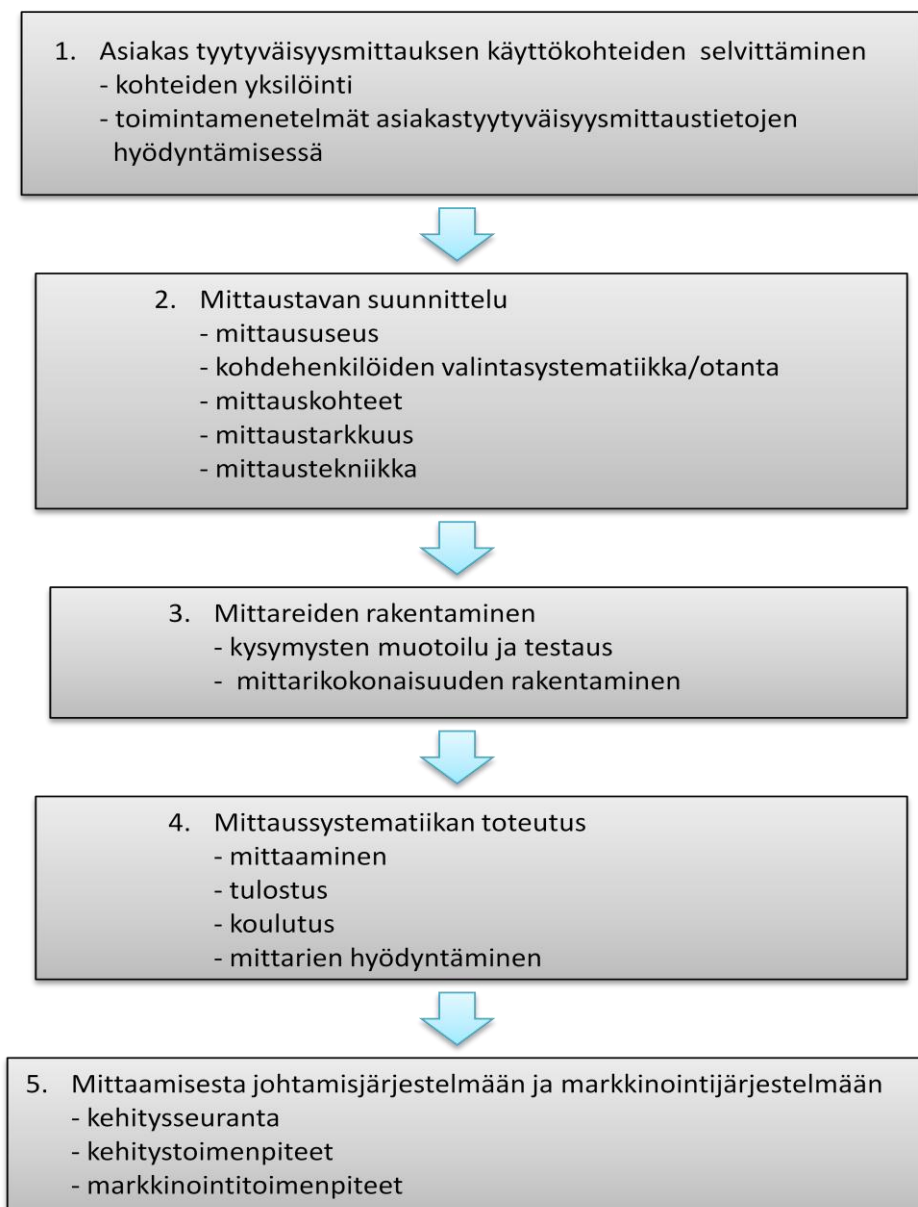
Kaavio 3. Asiakastytyvyyteen vaikuttavat tekijät. (Zeithaml, V. Bitner, M. 1996. S.123)

Kaaviossa 3 on kuvattu palvelun laatutekijöiden suhdetta asiakastytyvyyteen. Ollessaan vuorovaikutuksessa palveluorganisaation kanssa, asiakas kohtaa palvelun laatutekijät eli luotettavuuden, reagointialttiuden, palveluvarmuuden, empatian sekä palveluympäristön. Nämä tekijät vaikuttavat asiakastytyvyyteen ja siksi palveluorganisaatio pyrkii vaikuttamaan näihin tekijöihin taatakseen asiakastytyvyyden. Organisaatio voi vaikuttaa palvelun- ja tavaroiden laatuun sekä hintaan, mutta asiakastytyvyyteen vaikuttaviin tilanetekijöihin ja yksilötekijöihin se ei voi vaikuttaa. Tilanetekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaan kiire tai huonotuulisuus. Yksilötekijöitä ovat asiakkaan erilaiset yksilölliset ominaisuudet. (Ylikoski, T. 2000. S. 152-155)

#### 4.2 Asiakastyytyväisyyden määrittäminen

Jotta organisaatio voi vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, tarvitaan tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat juuri oman toimialan ja oman organisaation asiakkaiden tyytyväisyyteen. Tämä tieto hankitaan suoraan asiakkailta. Asiakastyytyväisyyden määrittämiseen ja parantamiseen tarvitaan jatkuvaa tiedon keruuta ja hyväksi käyttöä. Tarkoituksena on saada ensin tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta lähteä parantamaan yrityksen toimintaa. Asiakastyytyväisyyden tutkiminen itsessään ei tuo mitään lisäarvoa toimintaan, vaan sitä pitää osata hyödyntää ja palvelua parantaa tätä kautta. Parhaat tulokset saadaan käyttämällä jonkinlaista systemaattista asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmää. Eli käytännössä suoritetaan ensin asiakastyytyväisyystutkimus, sen jälkeen vastataan tutkimuksessa ilmenneisiin parannustarpeisiin ja vastaavasti myöhemmin toteutetaan uusi tutkimus, jossa tarkastellaan kuinka tehdyt parannus toimenpiteet ovat vaikuttaneet asiakastyytyväisyyteen. (Ylikoski, T. 2000. S. 149-150)

Asiakastyytyväisyyden määrittämisessä on tärkeää käyttää hyödyksi sekä normaalista jokapäiväisestä asiakaspalautteesta saatavaa tietoa, että erikseen asiakastyytyväisyystutkimuksilla kerättyä tietoa. Organisaation toiminnan kehittämiseksi asiakastyytyväisyys kannattaa selvittää mahdollisimman monipuolisesti. Asiakastyytyväisyystutkimuksia suunniteltaessa on keskiyttävä organisaation menestyksen kannalta olennaisiin oikeisiin kysymyksiin. Asiakastyytyväisyyden mittausprosessi tulee suunnitella ja toteuttaa huolella, jotta siitä saatavaa tietoa saadaan parhaiten hyödynnettyä ja se saadaan kytkettyä myös yrityksen johtamisjärjestelmään. Kaaviossa 4 on esiteltyä asiakastyytyväisyysmittauksen suunnittelun ja toteuttamisen muodostama prosessi. (Lecklin, O. 1999. S. 115-116)



Kaavio 4. Asiakastyytyväisyysmittauksen toteuttamisvaiheet. (Rope, T. Pöllänen, J. 1995. S. 60)

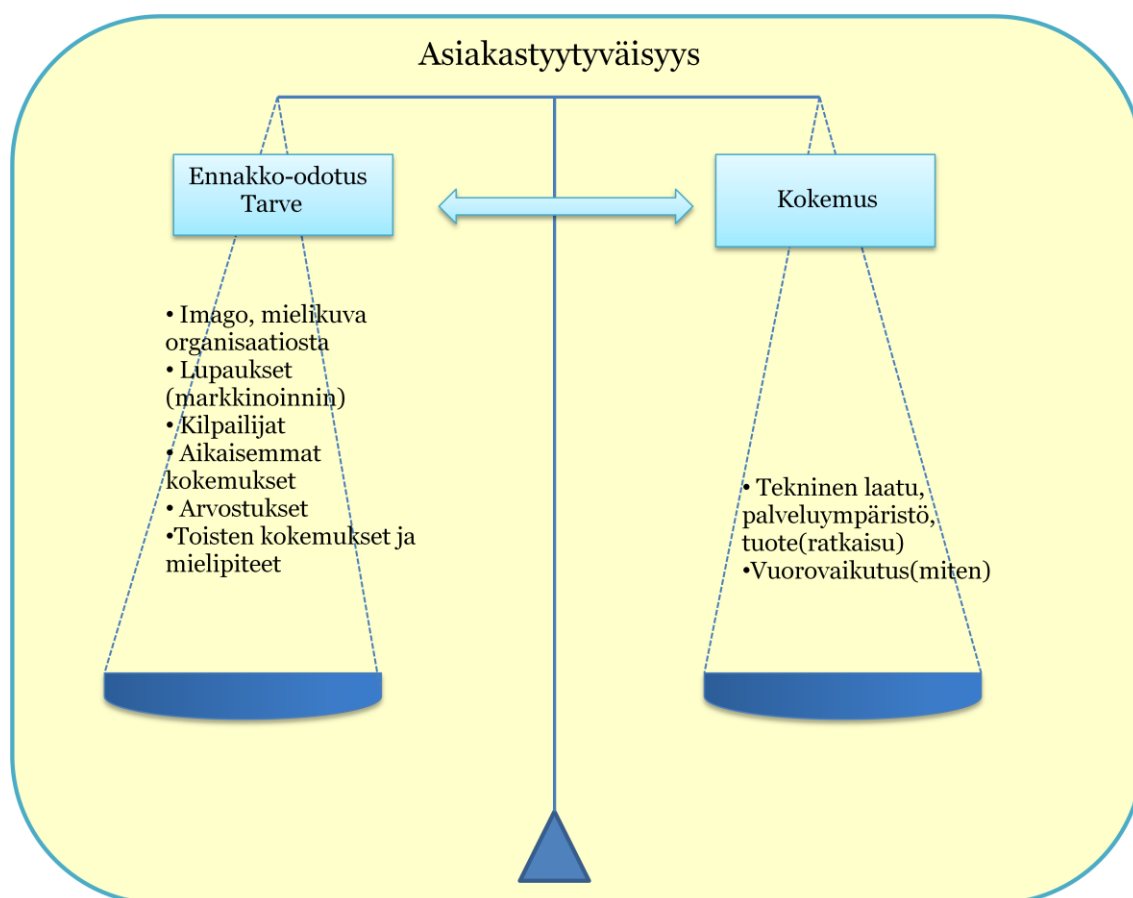
Kelassa asiakastyytyväisyyden seurantaan käytetään erilaisia asiakastyytyväisyys kyselyjä sekä välitöntä asiakaspalautetta. Välitön asiakaspalaute on Kelan toimintaan liittyvä vapaamuotoinen palaute, joka on lähtöisin asiakkaan omasta aloitteesta. Kelassa otettiin käyttöön maaliskuussa 2003 oma järjestelmä välitöntä asiakaspalautetta varten. Järjestelmän tarkoituksena on saada seurattua ja hyödynnettyä asiakaspalautetta paremmin kelan kehittämistoiminnassa. Sen avulla saadaan systemaattisesti kerättyä tietoa asioista, jotka tulisi ottaa huomioon toimintaa kehittäessä. (Välittömän asiakaspalautteen seuranta ja hyödyntäminen - raportti, 2004)

#### 4.3 Asiakastyytyväisyys ja laatujohtaminen

Jos asiakastyytyväisyydellä on merkittävä osuus organisaation johtamisessa, voidaan puhua asiakastyytyväisyysjohtamisesta. Asiakastyytyväisyysjohtamisessa yhdistyvät markkinoinnin uudet menetelmät sekä laatujohtaminen. Siinä sisäinen laatu ja tehokkuus kytketään markkinointiin ja asiakasnäkökulmaa käytetään toiminnan ensisijaisena ohjaajana ja mittarina. Asiakastyytyväisyysjohtaminen edellyttää, että organisaatiolla on toimiva laatujohtamistoimintajärjestelmä ja organisaation johto ottaa huomioon laadun yrityksen menestystekijänä. Asiakastyytyväisyydelle tulee olla oma seuranta- ja mittausjärjestelmä kytkettynä organisaation toiminnan kehittämiseen. Organisaatiolla tulee olla myös sellainen asiakastietokanta, joka mahdollistaa yksilöllisen markkinoinnin. (Lecklin, O. 1999. S. 126-128)

Organisaation markkinoinnin menestyksen ja liiketoiminnan tuloksellisuuden perustana on jo vuosikymmenien ajan ollut laatu. Sen merkitys on osoitettu niin tutkimuksissa kuin käytännön työssäkin. Kun 1990-luvun alkupuolella alettiin korostaa asiakastyytyväisyyden merkitystä, syntyi asiakastyytyväisyysperusteinen laatu. Tässä laadun tarkastelunäkökulmassa keskitytään niihin laatulementteihin, joilla on merkitystä nimenomaan asiakastyytyväisyyden vahvistamisen kannalta. Tämän menetelmän soveltaminen vaatii toimiakseen luotettavia asiakastyytyväisyyden seurannasta johdettuja sisäisiä mittareita organisaation eri toimintaprosesseista. Näin laadun kehittämistyö saadaan ohjattua keskeisiin tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttaviin tekijöihin asiakasnäkökulma huomioiden. (Rope, T. Pöllänen, J. 1995. S. 155-157)

Asiakastyytyväisyyden laatujohtamisella on tarkoituksena saavuttaa sellainen toiminnan laatu-taso, jonka kautta asiakastyytyväisyydellä saadaan syvennettyä asiakassuhteita ja pystytään näin varmistamaan myös markkinoinnillinen kilpailukyky. On pyrittävä sellaiseen laatuun, joka varmistaa asiakastyytyväisyyden eri asiakaskontakteissa. Oleellista on vaikuttaa kaikkiin sellaisiin osatekijöihin, joista asiakas muodostaa kokemuksensa. Organisaation asiakastyytyväisyyden aikaan saamisen haasteena on se, miten saadaan varmistettua riittävän houkutteleva mielikuva organisaatiosta, ilman että odotukset toiminnan tasoa kohtaan nousevat liian korkeiksi. Tätä ristiriitaa kutsutaan odotusten/tyytyväisyyden väliseksi ristiriidaksi. Mitä korkeamman mielikuvan yritys luo, sitä houkuttelevampi se on. Kuitenkin mitä korkeamman mielikuvan se on luonut, sitä korkeammat ovat asiakkaiden odotukset sitä kohtaan. Asiakkaiden odotusten ollessa hyvin korkealla, on vaikeampi varmistaa asiakastyytyväisyys ja vastata odotuksiin tai jopa ylittää odotukset. Jos taas mielikuvan kohottamiseen ei panosteta tarpeeksi, on asiakkaiden odotukset helppo ylittää, koska ne ovat niin alhaiset, mutta tällöin yritys ei ole markkinoinnillisesti kovin vetovoimainen eikä todennäköisesti saavuta laajaa asiakaskuntaa. Odotusten ja tyytyväisyyden välisessä suhteessa oikea tasapaino onkin avain asemassa. Odotusten, kokemusten ja tyytyväisyyden tasapainoa on kuvattu Kaaviossa 5. (Rope, T. Pöllänen, J. 1995. S. 169-173)



Kaavio 5. Asiakastyytyväisyys ja oikea tasapaino odotusten ja kokemusten välillä. (Jokinen, T. Heinämaa, L. Heikkonen, I. 2000. S. 228)

## 5 Palvelut ovat nykypäivää

Palvelutalouden on nykypäivää. Yritysten on yhä vaikeampaa löytää tuotteisiinsa ja palveluihinsa kilpailijoita parempia teknisiä ratkaisuja ja siksi yritysten on tärkeää tarjota erilaisia liitännäispalveluja ja rakentaa palveluistaan kattava ja laadukas kokonaisuus. Kilpailuetua lähde-tään nykyisin etsimään muualta kuin vain tarjottavien tuotteiden ominaisuuksista. Yritykset etsivät kilpailuetua nykyisin yrittämällä rakentaa mahdollisimman kattavan tuote- ja palvelu-paketin asiakkailleen. Tuotteisiin liitetään erilaisia liitännäispalveluja, kuten korjausta ja huoltoa sekä konsultointia. Teollisuus yrityksetkin alkavat vähitellen ymmärtää, että jokainen yritys on osa palvelutaloutta, eikä palvelutalouden koske vain yrityksiä, jotka voidaan tarkasti määrittellä nimenomaan palveluyrityksiksi. (Grönroos, C. 2000. S. 28-29)

Palvelu mielletään edelleen helposti vain selkeisiin palvelulähtöisiin yrityksiin, kuten esimerkiksi ravintoloihin tai kampaamoihin. Olemme kuitenkin joka päivä tekemisissä erilaisten palvelutoimintojen kanssa, vaikkamme sitä tiedostaisikaan. Palvelu on laajasti määriteltynä aitoa välittämistä asiakkaasta ja toimimista asiakkaan hyväksi. Palvelun ilmenemismuotoja on siis monia. Palvelut voivat myös olla joko yksityisiä tai julkisia. Yksityisten palvelujen saralla palveluiden kirjo on varsin laaja. Markkinoilla vallitsee kova kilpailu asiakkaista ja asiakkailla on varaa valita itselleen parhaiten sopivat palvelumuodot ja niiden tarjoajat. Yksityisissä palveluissa myös palveluntarjoajat voivat kohdentaa palveluitaan ja tarjota niitä vain tietyille asiakasryhmille. Julkisten palvelujen taas on oltava kaikkien kansalaisten käytettävissä tasapuolisesti, niiden käyttäjiä ei voida valikoida ja niiden taustalla ovat erilaiset lait ja säädökset. Julkisten palveluiden kustannus asiakkaalle määräytyy myös eri perustein kuin yksityisten palveluiden. Yksityisissä palveluissa asiakas yleensä maksaa palvelusta täyden hinnan, kun taas julkisissa palveluissa osa palvelusta tai jopa koko palvelu rahoitetaan verovaroista. (Jokinen, T. Heinämaa, L. Heikkonen, I. 2000. S. 220-222)

Palveluyritykset ovat yhteiskunnallisesti tärkeitä ja työllistävät suuren osan väestöstä. Siirtyminen palvelutalouteen on synnyttänyt paljon uutta palvelukeskeistä yritystoimintaa ja tehnyt palvelualasta tärkeän elinkeinon. Palvelualat ovat nykyisin myös yhä nousevassa suosiossa nuorten uravalinnan kohteena. Yritykset panostavat palveluihin, koska se on tehokas tapa erottautua kilpailijoista. Kilpailijoiden on helpompi kopioida tuotteita kuin hyvää palvelukonseptia. Näin ollen yrityksellä jolla on ihmissuhdetaitoisempi, palveluhaluisempi, innostuneempi ja asiantuntevampi henkilöstö joka tarjoaa parempaa palvelua kuin kilpailijat, on merkittävä etulyönti asema. Hyvä kokonaispalvelu sitoo paremmin asiakkaan yritykseen kuin hyvä tuote. (Lahtinen, J. Isoviita, A. 1998. S. 51)

Kela ei pyri parempaan palvelun laatuun saadakseen kilpailuetua, sillä sillä ei ole kilpailijoita. Kela on näin ollen aivan eri asemassa kuin tavallinen yritys. Kela haluaa kuitenkin olla mukana kehityksessä ja palvelutaloudessa, sekä tarjota asiakkailleen toimeentuloturvan lisäksi oikeasti laadukasta palvelua. Kelan palveluita pyritään kehittämään helpommin lähestyttäviksi ja vähemmän byrokraattisen tuntuiseksi. Kaikki lähtee asiakkaiden erilaisten palvelutarpeiden tunnistamisesta ja niiden huomioimisesta.

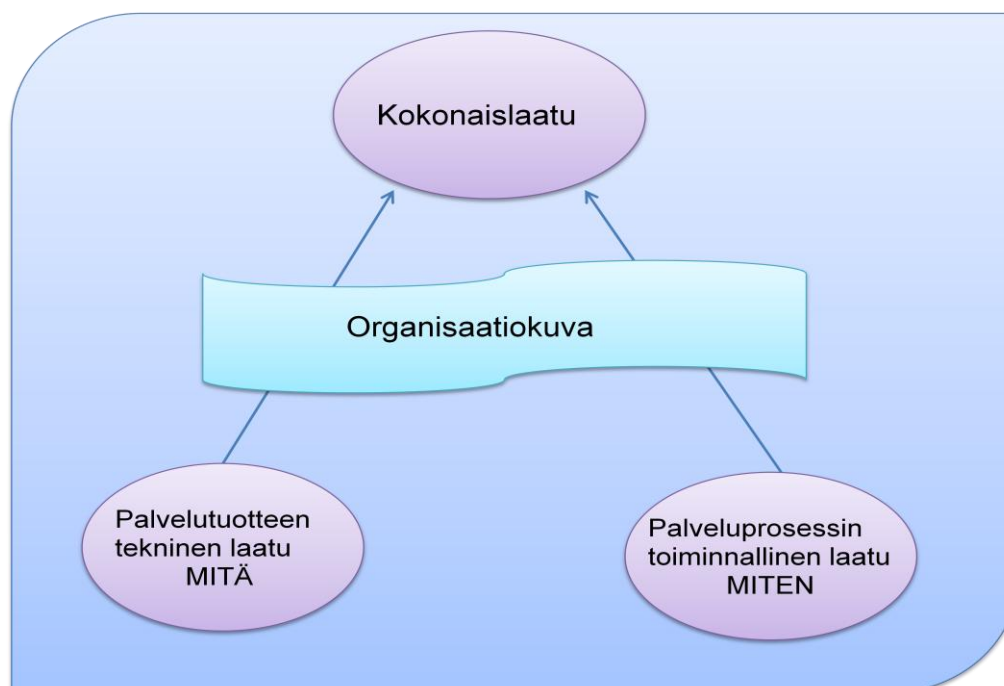
## 5.1 Palveluiden sisin olemus

Palvelujen ominaispiirteistä merkittävin on se, että palvelut ovat aineettomia. Palveluissa asiakkaalle siirtyy jotain sellaista, mitä ei voi käsin kosketella. Aineettomuus erottaa palvelut tuotteista, mikä vaikuttaa ostajien käyttäytymiseen ja tulee ottaa huomioon markkinointikeinoja valitessa. Vaikka lähtökohtaisesti jokainen tuote tarjoaakin asiakkaalle aineettoman hyödyn, on erona palveluissa se, että niissä asiakkaan saama hyöty syntyy juuri palvelusta

eikä apuna käytettävistä konkreettisista tuotteista. Palvelun aineettomuuden lisäksi palveluja ei voida myöskään varastoida kuten tuotteita, vaan ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelu syntyy palvelutapahtumassa, jossa palvelua käyttäessään asiakas samalla osallistuu palvelun tuottamiseen. Palvelut ovat luonteeltaan vaihtelevia, ja niiden toteuttaminen täysin samanlaisena uudelleen on vaikeaa. Palveluiden laadunvalvonta onkin tärkeää, sillä muuten palvelun laatu voi olla liian ailahtelevaa. Jos asiakas saa aina täysin erilaista palvelua ja palvelun laatu vaihtelee suuresti, on asiakkaan vaikea luottaa yrityksen palveluihin. (Ylikoski, T. 2000. S. 21-25)

## 5.2 Palvelun laatu

Palvelun laadusta on muodostunut merkittävä kilpailukeino. Laadukkaalla palvelulla pyritään erottautumaan kilpailijoista, houkuttelemaan uusia asiakkaita sekä pitämään nykyiset asiakkaat tyytyväisinä. Asiakkailla on oma käsityksensä palvelun laadusta ja palvelun tarjoajalla omansa. Palvelun laatua tulisi kuitenkin lähestyä asiakkaan näkökulmasta ja asiakkaiden odotukset hyvästä palvelusta tulisi yrityksen muuttaa konkreettiseksi toiminnaksi. Laatu voidaan nähdä asiakkaan muodostamana kuvana palvelun onnistuneisuudesta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, miten hyvin asiakas kokee palvelun vastaavan odotuksia ja tyydyttävän asiakkaan tarpeita. Näin ollen vain asiakas voi vastata kysymykseen, onko laatu hyvää vai huonoa. Asiakas voidaan nähdä eräänlaisena laadun tulkitsijana ja siksi laadun tarkastelun tulee tapahtua aina ensisijaisesti asiakkaan näkökulmasta. (Ylikoski, T. 2000. S. 117-118)



Kaavio 6. Mistä tekijöistä laatu muodostuu. (Grönroos, C. 1987. S. 33)

Asiakkaan kokemus palvelunlaadusta perustuu lähtökohtaisesti kahteen asiaan, siihen mitä asiakas saa ja miten asiakas kokee sen prosessin, jonka tuloksena asiakas saa jotakin. Kyseessä on siis tekninen - ja toiminnallinen laatu, jotka yhdessä muodostavat palvelun kokonaislaadun. Kokonaislaadun syntymistä on tarkasteltu Kaaviossa 6. Siinä on kuvattuna miten teknisen- ja toiminnallisen laadun lisäksi kokonaislaatuun vaikuttaa myös yrityksen imago. (Grönroos, C. 1987. S. 32-33)

## 6 Tutkimus

Olen valinnut opinnäytetyöni tutkimustavaksi laadullisen tutkimustavan. Laadullinen tutkimustapa sopii tutkimukseeni, koska siinä kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja luonnollisissa todellisissa tilanteissa. Laadullisissa tutkimuksissa tutkija luottaa enemmän tekemiinsä havaintoihin ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Tutkiessa käytetään menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Tarkoitukseni on ollut tehdä havaintoja, siitä mitä asiakkaat ovat mieltä Kelan palveluista, mitä he haluavat Kelan palveluilta ja mitä voitaisiin erityisesti kehittää. Tutkimuksessani tutkimussuunnitelma on muotoutunut tutkimuksen edetessä, mikä on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Määrällisessä tutkimuksessa taas tutkimusongelmat määritellään tarkasti etukäteen. (<http://www.elearningcentre.hamk.fi/tko/metodit/laadullinen.html>)

Laadullisessa tutkimuksessa pääpaino on aineistonkeruun pohdintojen sijaan aineiston analyysin ongelmissa. Eräs näkökulma on, että laadullisen tutkimuksen metodiikassa on menty syvemmälle, kun on kiinnitetty entistä enemmän huomiota aineiston analyysiin. Haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto ovat laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin käytettäviä aineistonkeruumenetelmiä. Tutkimusasetelman ollessa suhteellisen vapaa, on havainnoinnin ja keskustelujen käyttäminen aineistonkeruu menetelminä luontevaa. (Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2003. S. 70-73)

### 6.1 Havainnointi toimintatutkimuksena

Toimintatutkimus on laadullisen tutkimuksen muoto, jossa tutkija on mukana sekä toiminnassa, että tutkimuksessa. Usein katsotaan eduksi jos tutkija on tutkittavan ilmiön kanssa tekemisissä tai hänellä on jonkinlainen kosketuspinta itse ilmiöön. (Kananen 2009 s.13) Perinteinen laadullinen tutkimus ei pyri vaikuttamaan toimintaan, kuten toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa tavoitteena on muutos. Toimintatutkimuksen voidaan nähdä alkavan siitä, mihin laadullinen tutkimus päättyy. Taustalla on oltava laadullinen tutkimus, sillä ellei ilmiötä tai ongelmaa pystytä määrittelemään, ei myöskään pystytä esittämään ratkaisuja, saati pääsemään päämääränä olevaan muutoksen aikaansaamiseen. (Kananen, J. 2009. S. 22-24)



Yksi toimintatutkimuksen tärkeimmistä menetelmistä on havainnointi. Havainnoinnin eri muodot voidaan jakaa piilohavainnointiin, suoraan havainnointiin, osallistuvaan havainnointiin sekä osallistavaan havainnointiin. (Kananen 2009, s. 67-69.) Laadullisen tutkimuksen havainnoinnin eri muodoista osallistuva havainnointi on lähimpänä toimintatutkimusta, sillä siinä tutkija on itse mukana tutkittavassa ilmiössä. (Kananen 2009, s.25) Tutkimuksessani olen käyttänyt osallistuvaa havainnointia, sillä olen toiminut aktiivisesti tutkimukseni tiedonantajien eli asiakkaiden kanssa ja nämä vuorovaikutustilanteet ovat muodostuneet tärkeäksi osaksi tiedonhankintaa. Tutkittavat eivät ole olleet tietoisia eri asiakastilanteissa tapahtuneesta havainnoinnista, näin siksi että olen pyrkinyt minimoimaan tutkijan, eli itseni vaikuttavuuden tutkimustuloksiin. Tutkimustulokset vääristyvät herkästi, mitä suurempi on tutkijan ja tutkimusasetelman vaikutus tutkittaviin. Todennäköistä on siis se, että mikäli tutkittavat tietäisivät suoritettavasta havainnoinnista, he eivät välttämättä käyttäytyisi kuten luonnollisesti käyttäytyvät. Havainnoinnin avulla päästään tutkimaan ilmiöitä niiden luonnollisissa ympäristöissä. Sen avulla voidaan saada välitöntä tietoa esimerkiksi yksilöiden käyttäytymisestä. Havainnoinnissa pyritään välttämään keinotekoisuus, joka on monien muiden tutkimusmenetelmien rasitteena. (Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2000. S.208)

## 6.2 Tutkimuksen toteutus

Kelassa on suoritettu viime vuosina paljon erilaisia asiakaskyselyjä Kelan palveluihin liittyen. Tarkoitukseni onkin uuden kyselyn suorittamisen sijaan ollut keskittyä analysoimaan tänä vuonna suoritettujen palvelun laatuun liittyvien TNS - gallup kyselyn sekä Kelan toimistojen asiakaskyselyn tuloksia ja vertailla niitä oman havainnointitutkimukseni kanssa. Havainnointini on keskittynyt kyselyjen pohjalta nousseisiin palvelujen kehityskohteisiin ja myös siihen, mihin palvelujen osa-alueisiin asiakkaat kaipaavat parannusta. Havainnoinnilla pyrin kartoittamaan sitä, ovatko tutkimukseni tulokset samankaltaisia jo aiemmin tehtyjen tutkimuksien kanssa, vai nousevatko esiin aivan uudet näkökulmat. Suoritan tutkimuksen ikään kuin ristiin vertailemalla jo tehtyjen kyselyjen tuloksia ja itse keräämiäni havainnointituloksia.

### 6.3 Tutkimusaikataulu

Havainnointi tutkimuksen suorittamiseen olen valinnut aikaa käytettäväksi yhden kuukauden. Olen käyttänyt muistiinpanotekniikkana kenttämuistiinpanoja, joilla tarkoitetaan ilmiöstä tehtyjä kirjallisia muistiinpanoja. Muistiinpanojen avulla havainnointitilanteeseen voidaan palata myöhemmin ja tilanteesta saatua tietoa analysoida tarkemmin. Olen käyttänyt havainnoinnissa käytettäviä yksikertaisia työkaluja, kuten tukkimiehenkirjanpito -tyylisiä muistiinpanoja. Kelan aiemmin suorittamissa kyselyissä jo vahvasti esiin tulleita ilmiöitä olen kirjannut ylös lähinnä esiintymistiheyttä silmällä pitäen ja uusista näkökulmista taas pyrkinyt kirjaamaan enemmän tietoa, kuten miksi asiakas on tyytymätön johonkin tiettyyn osaan palvelua.

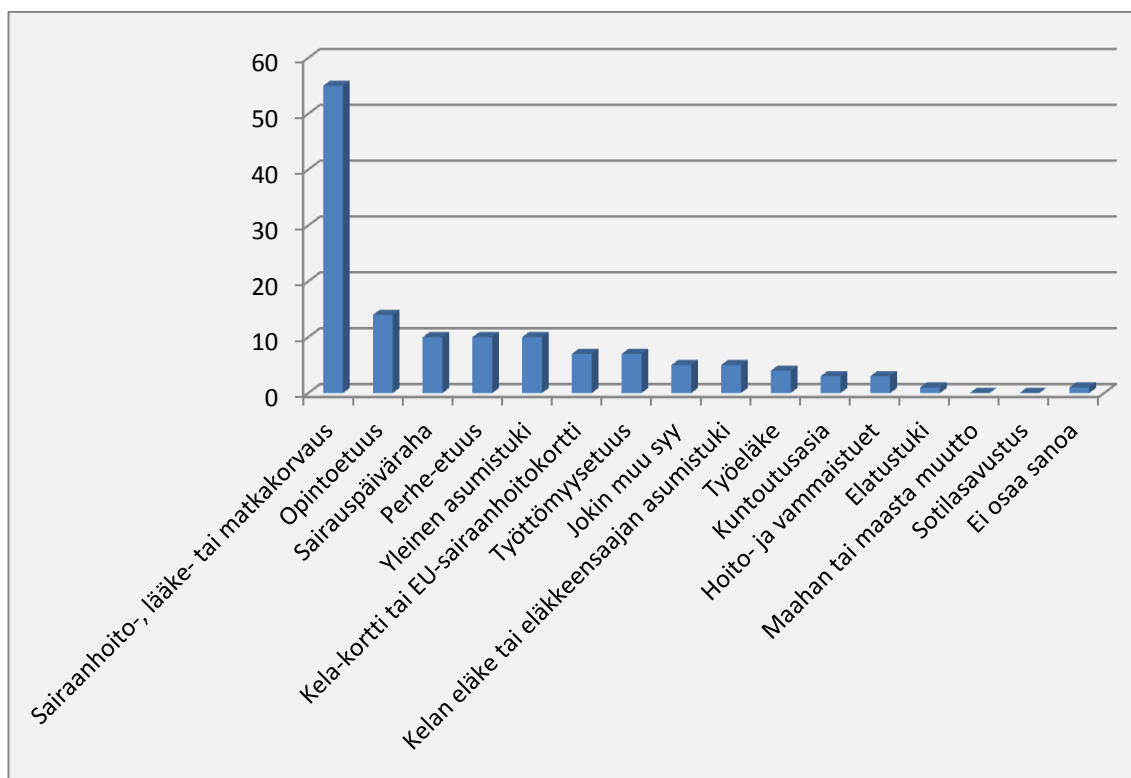
(Kananen 2009, s.70-71)

### 6.4 TNS - gallup kysely 2011

TNS - gallup kysely suoritettiin Kelassa kesä-heinäkuussa 2011. Tutkimus suoritettiin puhelinhaastatteluina. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 1002, 15 -vuotta täyttänyttä asukasta Suomesta. Tutkimuksella oli tarkoituksena selvittää kansalaisten suhtautumista Kelaan niin julkisen kuvan kuin asiakastyytyvyyden kannalta, ja sitä kautta hahmottaa paremmin toiminnan kuvaa ja kehittämistarpeita. Käyn seuraavaksi läpi keskeisimmät tutkimustulokset.

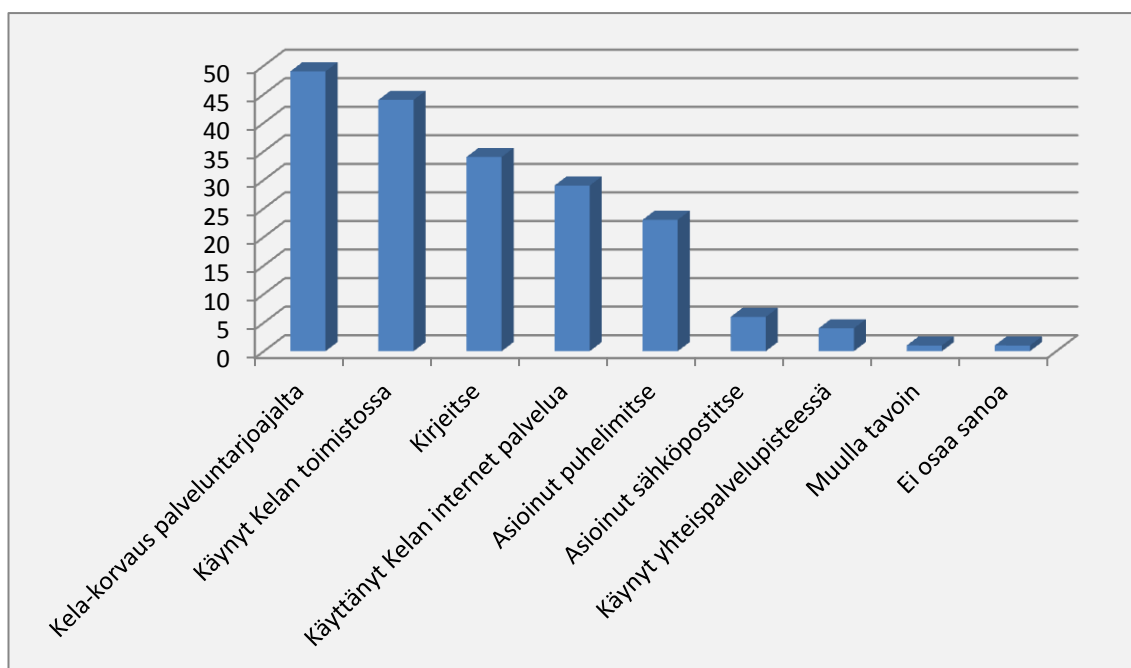
(TNS - gallup kysely 2011, Kela)

Tutkimuksessa selvisi, että 61 % suomalaisista oli viimeisten 12 kuukauden aikana asioinut Kelan kanssa. Tähän asiointiin laskettiin mukaan asiointi toimistossa tai yhteispalvelupisteessä, kirjeitse -, puhelimitse -, Internetin kautta asiointi sekä se, että asiakas oli saanut suorakorvauksen sairaanhoidonkorvauksista suoraan palveluntarjoajalta. Tutkimuksesta ilmeni, että naiset asioivat miehiä useammin Kelan kanssa ja eri ikäryhmistä aktiivisimmin asioivat 50 - 64 -vuotiaat. (TNS - gallup kysely 2011, Kela)



Kaavio 7, Yleisimmät Kela-asiointin syyt

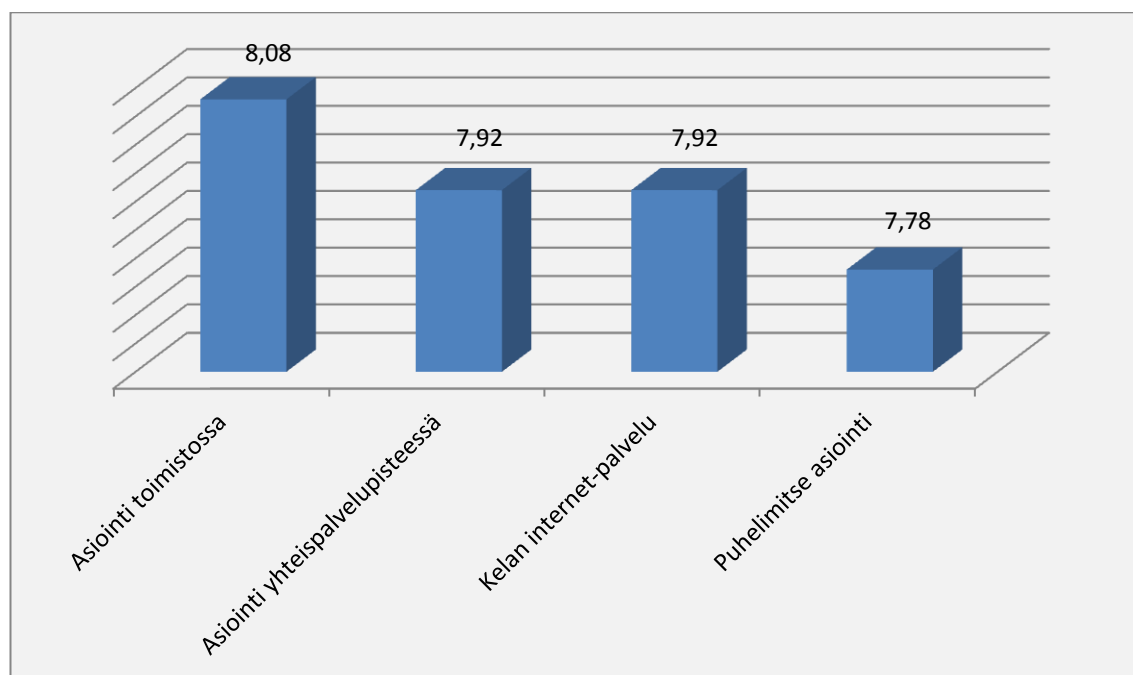
Kaaviossa 7 on esiteltyä eri asiointitavat joita tutkimukseen osallistuneet ovat käyttäneet. Siitä käy ilmi, että useimmiten asiointin syynä on ollut sairaanhoito, lääke tai matkakorvausten saaminen. Muiden syiden väliset erot eivät ole toisiinsa nähden kovin huomattavia.



Kaavio 8, Yleisimmät Kela-asiointitavat

Kaaviossa 8 on esiteltyä mitkä olivat tutkimuksessa ilmenneet yleisimmät asiointitavat Kelassa. Yleisimmin asiakas on saanut Kela-korvauksen suoraan palveluntarjoajalta. Palveluntarjoajia ovat muun muassa apteekit, lääkäriasemat ja ambulanssit. Toimistoasiointi on seuraavaksi yleisin asiointitapa. Asiakkaat asioivat edelleen aktiivisesti myös kirjeitse, mutta verrattuna edellisvuosiin, on kirjeitse asiointi laskussa ja vastaavasti Internet asiointissa tapahtunut kasvua. (TNS - gallup kysely 2011, Kela)

Kun kyselyyn vastaajilta tiedusteltiin yleisarvosanaa kouluarvosana-asteikolla 4-10, saatiin organisaation toiminnalle keskiarvoksi 7,51. Yleisarvosanassa oli tapahtunut hieman laskua edellisvuoteen, jolloin keskiarvoksi saatiin 7,69. Keskimäärin kaikkein parhaimman yleisarvosanan Kela sai ikääntyneimmiltä. Kun neljää eri Kelan palvelumuotoa, toimistossa -, yhteis- palvelussa -, puhelinasiointia sekä Internet-palvelua verrattiin toisiinsa, sai parhaan arvosanan Kelan toimistossa asiointi (Kaavio 9). Yhteis- palvelussa asiointille ja Internet-palvelulle annettiin keskiarvoisesti sama arvosana. Heikoimman arvosanan vertailussa sai puhelinpalvelu. (TNS - gallup kysely 2011, Kela)



Kaavio 9, Arvosanat Kelan eri palvelumuodoille

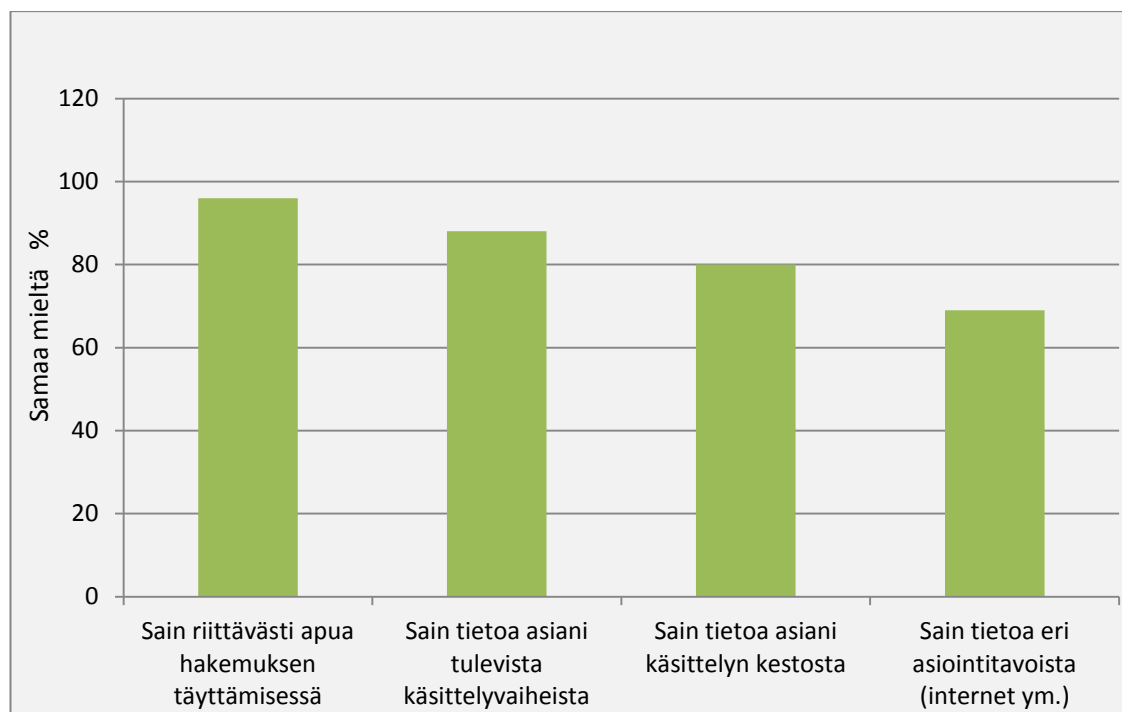
Neljästä eri palvelumuodosta toimisto palvelu sai parhaimman arvosanan ja tutkimukseen vastanneista myös 67 % oli tyytyväisiä Kelan toimistojen määrään ja sijaintiin. Keskimäärin tyytyväisimpiä määrään ja sijaintiin olivat nuorimmat ikäluokat. (TNS - gallup kysely 2011, Kela)

Päätösten ja kirjeiden selkeydestä sekä etuuksien hakemisen vaivattomuudesta tutkimuksessa selvisi, että 55 % suomalaisista pitää Kelan päätöksiä sekä kirjeitä selkeinä. Reilu neljännes on kuitenkin eri mieltä, eli enempi tai vähempi tyytymättömiä Kelan kirjeiden ja päätösten selkeyteen. Etuuksien hakemisen kokee vaivattomaksi 40 % ja 37 % on tästä eri mieltä. Kirjeiden ja päätösten selkeyden osalta tulos on pysynyt suurin piirtein samoissa lukemissa, kun taas hakemisen vaivattomaksi kokee hieman pienempi osuus väestöstä kuin edellisvuonna. (TNS -gallup kysely 2011, Kela)

Vastaaajista niiltä, jotka olivat asioineet Kelan kanssa ja hakeneet jotakin etuutta, tiedusteltiin myös tuen riittävyttä. Enemmistö vastaajista, eli 59 % arvioi tuen riittäväksi. Vastaaajista 5 % ei ollut saanut tukea ollenkaan ja 27 % koki tuen olleen riittämätön. Eniten tuen riittämättömyyttä koettiin työttömien keskuudessa. (TNS -gallup kysely 2011, Kela)

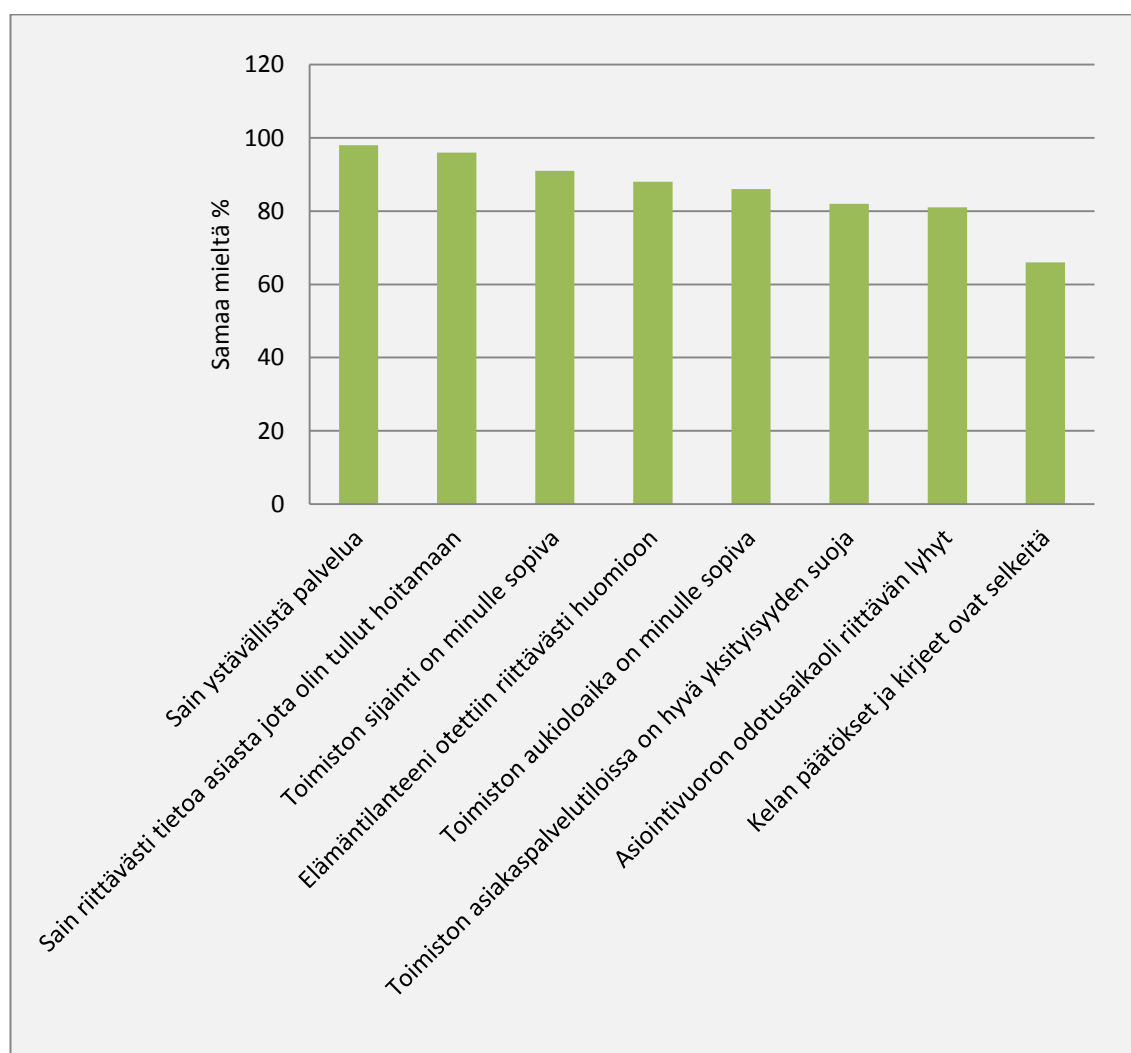
### 6.5 Kelan toimistojen asiakaskysely 2011

Kelan toimistojen asiakaskysely suoritettiin kaikissa Kelan toimistoissa huhtikuussa 2011 ja kyselyyn vastasi 13 172 Kelan toimistossa asioinutta asiakasta ympäri Suomea. Kyselyllä selvitettiin toimistopalvelun laatua. Käyn seuraavaksi läpi muutamia keskeisiä tuloksia suoritettua tutkimuksesta. (Toimistojen asiakaskysely 2011, Kela)



Kaavio 10, Hakemuksen tai lisäselvityksen jättäneiden mielipide palvelusta

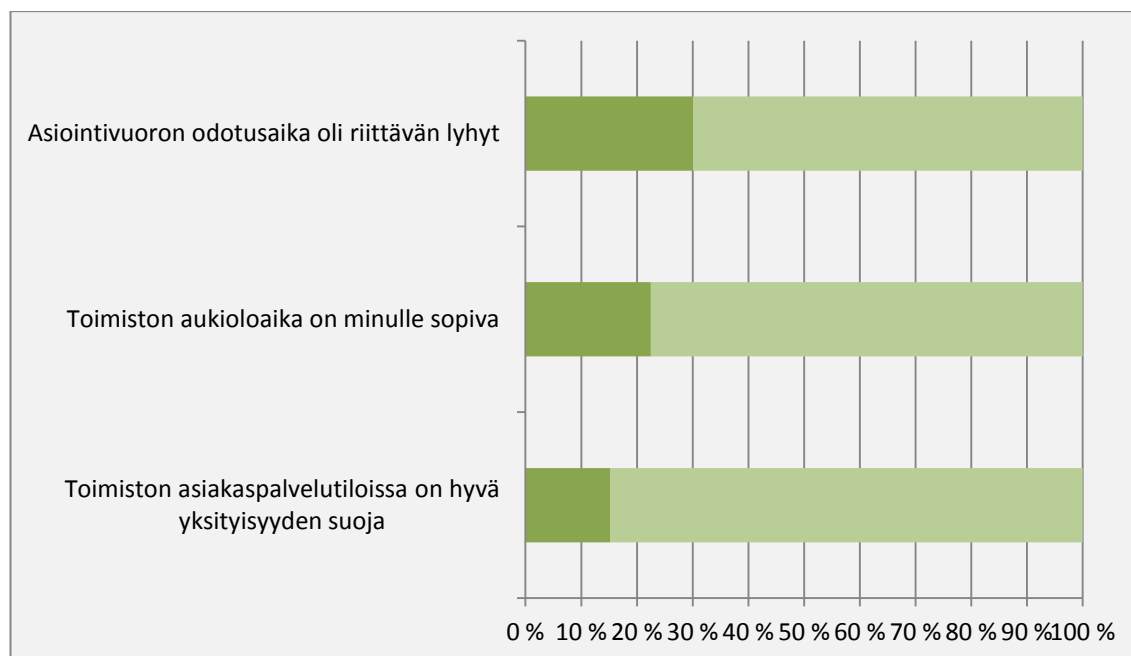
Kyselyssä selvitettiin hakemuksen tai jonkin lisäselvityksen Kelaan jättäneiltä heidän kokemuksiaan palvelusta neljän asian suhteen (Kaavio 10). Nämä neljä asiaa olivat se, oliko avustaminen hakemuksen täyttämässä riittävää, saiko asian käsittelyyn liittyvistä käsittelyvaiheista riittävästi tietoa, informoitiinko käsittelyn kestästä ja kerrottiinko eri asiointitavoista. Näistä neljästä tarkastelun alla olleesta asiasta parhaimman tuloksen sai hakemuksen täyttämässä avustaminen. Vastanneista 96% koki saaneensa riittävästi apua hakemuksen täyttämässä. Tietoa oman asian käsittelyvaiheista oli saanut 88 % ja käsittelyn kestästä oli kerrottu 80 %:lle. Vähiten samanmielisyyttä sai tiedonanto eri asiointitavoista. Vastajista 69 % oli saanut tietoa eri asiointitavoista. (Toimistojen asiakaskysely 2011, Kela)



Kaavio 11, Palvelun ominaisuudet

Kyselyssä palvelun ominaisuuksista esitettiin kahdeksan väittämää. Nämä väittämät ja niiden saama kannatus on esiteltynä Kaaviossa 11. Kaikkein parhaimman vastaanoton sai väittämä: ”Sain ystävällistä palvelua”. Vastaaajista 98 % koki saaneensa ystävällistä palvelua ja 96 % koki myös saaneensa riittävästi tietoa hoitamistaan asioista. Toimiston sijainnin koki itselleen sopivaksi 91 % ja toimiston aukioloajan sopivaksi 86 %. Väittämän: ”Elämäntilanteeni otettiin riittävästi huomioon” kanssa samaa mieltä oli 88 %. Asiointivuoron odotusajan koki riittävän lyhyeksi 81 % vastaajista ja asiakaspalvelutilojen yksityisyydensuojan hyväksi 82 %. Eri väittämien väliset erot olivat siis keskimäärin aika pieniä. Isoin eroavaisuus muihin väittämiin nähden oli väittämällä: ”Kelan päätökset ja kirjeet ovat selkeitä”. Tämä väittämä sai kannatusta vain 66 %:lta. (Toimistojen asiakaskysely 2011, Kela)

Palvelun ominaisuuksiin kohdistuneista väittämistä eniten vaihtelua eri toimistojen välillä esiintyi väittämässä: toimiston aukioloaika on minulle sopiva, toimiston asiakaspalvelutiloissa on hyvä yksityisyyden suoja ja odotusaika oli riittävän lyhyt (Kaavio 12). Yksityisyyden suojassa oli isoin vaihteluväli vastaajien kesken. Hyväksi yksityisyyden suojan koki vastaajista toimistoittain 18 %:sta 100 %. Toimiston aukioloajan sopivuudesta oltiin myös toimistokohtaisesti eri mieltä ja samanmielisyyden vaihteli 29 %:sta 100 %. Odotusaika saavutti toimistoittain vähintään 43 %:n samanmielisyyden asiakkaiden kesken ja korkeimmillaan 100 %. (Toimistojen asiakaskysely 2011, Kela)

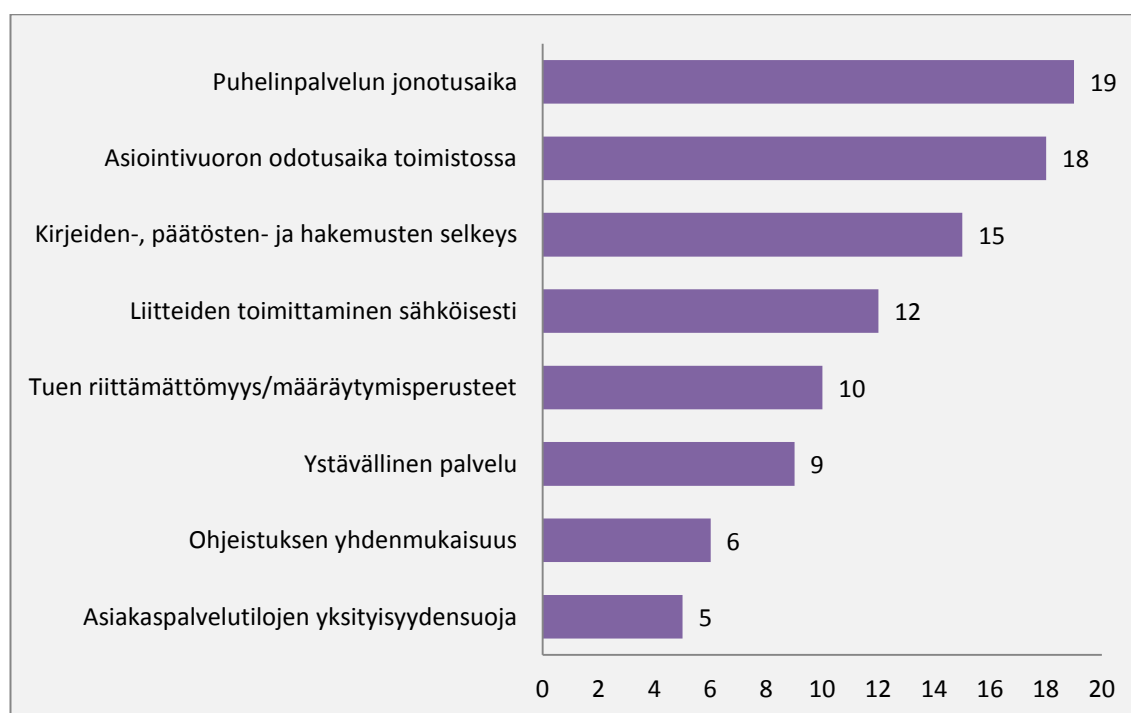


Kaavio 12, Palvelun ominaisuuksien kannatuksen vaihtelut

## 6.6 Havainnointi asiakaspalvelussa

Suoritin asiakkaiden havainnointi tutkimuksen Kelan Tuusulan toimistossa lokakuussa 2011. Tarkoituksena oli seurata, mistä asioista asiakkaat antavat palautetta spontaanisti asiakaspalvelun yhteydessä suullisesti. Tarkoituksena myös kartoittaa kuinka vahvasti esiin nousee samoja aiheita, kuin tämän vuoden TNS - gallup kyselyssä ja toimistojen asiakaskyselyssä.

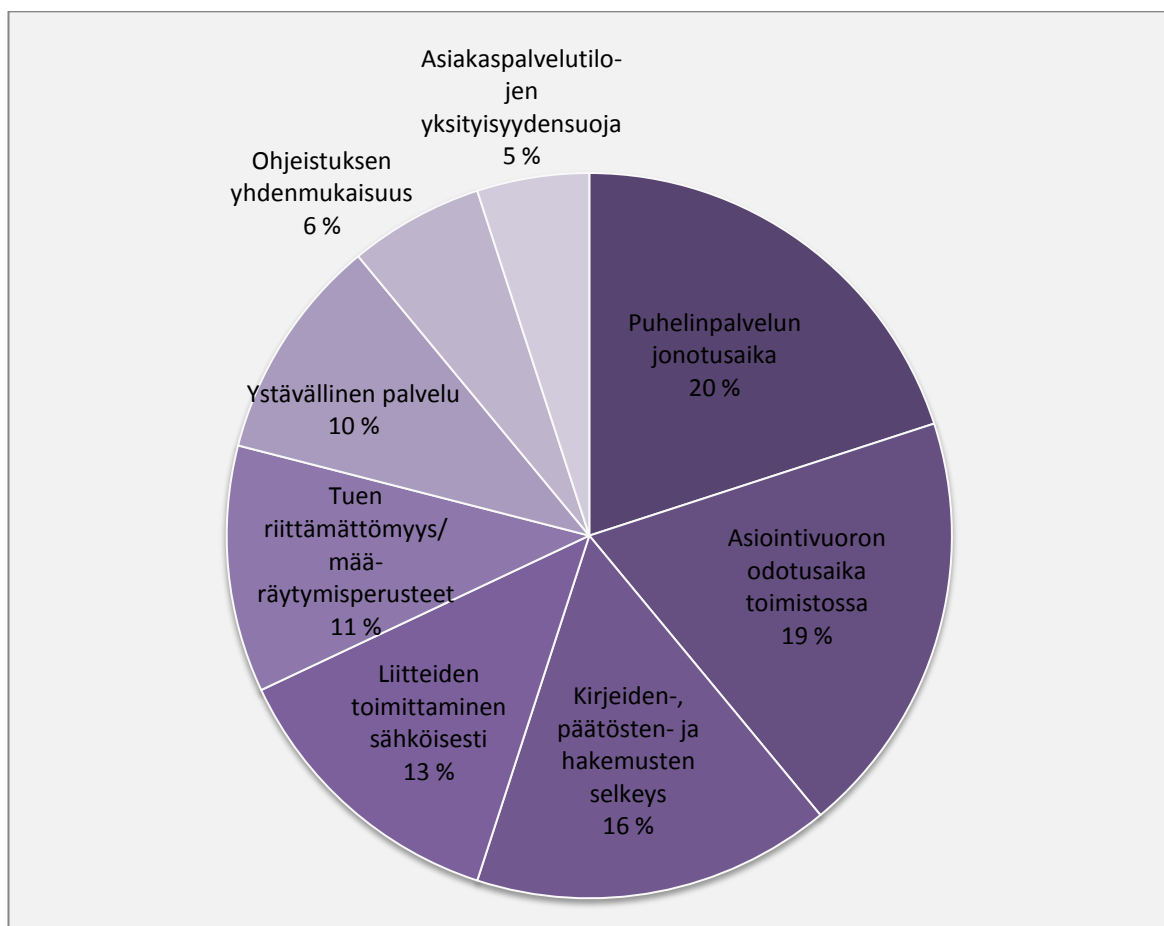
Havainnointikuukauden aikana kirjasin ylös yhteensä 94 palautetta. Kirjasin ylös vain sellaiset asiat, jotka olivat jollain tavalla ilmenneet aiemmin suoritetuissa TNS - gallup kyselyssä tai toimistojen asiakas kyselyssä, sekä sellaiset asiat jotka muuten keskeisesti liittyivät Kelan palveluihin. Havaitut palautteet jakaantuivat kahdeksaan aihepiiriin, jotka olivat: puhelinpalvelun jonotusaika, liitteiden toimittaminen sähköisesti, tuen riittämättömyys, kirjeiden-, päätösten- ja hakemusten selkeys, asiakaspalvelutilojen yksityisyydensuoja, asiointivuoron odotusaika toimistossa, ystävällinen palvelu sekä ohjeistuksen yhdenmukaisuus.



Kaavio 13, Havainnot aihepiireittäin(kpl)

Kaaviossa 13 on esiteltyä havainnoinnin aikana ilmenneet asiat aihepiireittäin. Havainnot on esitetty kappalemäärinä, eli kuinka moni asiakas on antanut kyseiseen aiheeseen liittyen palautetta havainnointi tutkimuksen aikana. Eniten palautteita kohdistui puhelinpalvelun- ja asiakaspalvelun jonotusaikoihin. Vähiten palautteita kohdistui ohjeistuksen yhdenmukaisuuteen ja asiakaspalvelutilojen yksityisyydensuojaan. Kaaviossa 14 palautteet on esitelty vielä prosenttijakaumin.





Kaavio 14, Havaintojen jakaantuminen aihepiireittäin(%)

Puhelinpalvelun jonotusaikaan kohdistuneista palautteista kaikki olivat negatiivisia palautteita. Puhelinpalvelun jonotusaika koettiin aivan liian pitkäksi. Yleisin tapa, jolla tämä ilmeni, oli niin että asiakas ilmoitti tullessaan toimistoon asioimaan, koska puhelinpalvelussa ei ollut ”päässyt läpi”. Toinen tapa, jolla puhelinpalvelun jonotusaikaa koskevat palautteet ilmenivät, oli kun asiakkaalle suositeltiin puhelinpalvelua asiointikanavana ja asiakas vastasi siihen, ettei jaksaa jonottaa niin pitkään puhelimesta. Pitkät jonotusajat vaikuttavat todennäköisesti vahvasti siihen, että TNS - gallup kyselyssäkin neljästä eri palvelumuodosta puhelinpalvelu sai huonoimman arvosanan.

Asiointivuoron odotusaikaa toimistossa koskeva palaute jakaantui sekä positiiviseen, että negatiiviseen palautteeseen. Asiakasmäärät vaihtelevat ja ruuhkaisempina päivinä ilmeni palautetta liian pitkästä odotusajasta ja vastaavasti rauhallisempina päivinä kommentteja, kuten: ”onpa kiva, ei tarvinnut odotella”. Myös toimistojen väliset erot odotusajan pituudessa ilmenivät. Useimmiten palaute toimistojen välisistä odotusajan pituuksista oli melko neutraalia, kuten: ”pääsinpä nopeasi, yleensä toisessa toimistossa jossa asioin on paljon ihmisiä jonossa, menipä mihin kellonaikaan hyvänsä”. Vaihtelevuus toimistoittain kävi ilmi myös toimistojen

asiakaskyselyssä, jossa palvelun ominaisuuksiin liittyvistä väittämistä: ”asiointivuoron odotusaika oli riittävän lyhyt”, oli yksi niistä kolmesta väittämästä, joissa oli eniten toimistokohtaista hajontaa vastauksissa.

Kelan kirjeiden-, päätösten ja hakemusten selkeys sai osakseen kritiikkiä. Kuten toimistojen asiakaskyselyssä, jossa vain 66 % vastaajista piti Kelan kirjeitä ja päätöksiä selkeinä ja TNS -gallup kyselyssä 55 % vastaajista. Havainnoinnissa moni koki hakemukset vaikeiksi täyttää tai halusi ainakin käydä toimistossa tarkistamassa, että on täytännyt hakemuksen oikein. Yleisin palaute oli: ”katotko sen läpi, ei näitä osaa kun nämä on niin vaikeita täyttää”. Myös TNS -gallup kyselyssä vain 40 % vastaajista oli sitä mieltä, että hakeminen olisi vaivatonta. Päätöksiin ja kirjeisiin toivottiin selkeämpää yleisilmettä ja kieliasua havainnoinnissa. Moni kävi toimistossa tarkistamassa, että: ”kun minä sain postissa tällaisen, niin mitä tämä tarkoittaa, ei tästä ymmärrä”. Päätöksiin toivottiin myös enemmän ratkaisun perusteluja ja laskelmia näkyviin.

Liitteiden toimittamismahdollisuutta sähköisesti, toivoivat asiakkaat jotka muutenkin asioivat Kelan kanssa Internetin välityksellä. Asiakkaat kokivat välillä turhaksi hakemuksen jättämisen sähköisesti, kun liitteet täytyi kuitenkin toimittaa paperisina postitse. Muutamalla oli myös sellainen tilanne, että jokin asiakirja oli vain sähköisessä muodossa, eikä ollut mahdollisuutta tulostaa sitä.

Osalta asiakkaista tuli palautetta tuen riittämättömyydestä ja sen ”vääränlaisista” määrätymisperusteista. Näissä tilanteissa asiakas oli joko pettynyt saamaansa päätökseen tai jo pelkästään kuulemiinsa tuen määrätymisperusteisiin. Määrätymisperusteista esimerkiksi työmarkkinatuen tarveharkinta herätti ärsytystä asiakkaissa. Tuen määrän taas ei koettu aina olevan riittävä suhteessa asiakkaan muihin tuloihin ja elämäntilanteeseen. TNS -gallup kyselynkin vastaajista 27 % koki saamansa tuen riittämättömäksi.

Ystävällisestä palvelusta palautetta antaneet kiittelivät juuri sillä asiointikerralla saamaansa palvelua, toimistopalvelua ylipäätänsä sekä myös puhelinpalvelussa saamaansa palvelua. Ystävällisen palvelun suhteen ei tullut esiin negatiivista palautetta. Tilanteet, joissa asiakas oli vähemmän tyytyväinen saamaansa palveluun, olivat sellaisia, että asiakas koki saaneensa kyllä ystävällistä palvelua, mutta oli kuitenkin esimerkiksi virheellisesti neuvottu asiakasta jonkin etuuden suhteen. Palvelu koettiin siis ystävälliseksi, kuten toimistojen asiakaskyselyssäkin 98 % vastaajista koki.

Ohjeistuksen yhdenmukaisuuteen liittyvät palautteet koskivat sekä Kelan antaman ohjeistuksen yhdenmukaisuutta, että eri viranomaisten antaman ohjeistuksen yhdenmukaisuutta. Asiakas kertoi esimerkiksi saaneensa viime Kela asiointillaan erilaiset ohjeet jonkin etuuden hakemisesta, tuen suuruudesta tai määräytymisperusteista. Eri viranomaisten antaman ohjeistuksen yhdenmukaisuudesta ilmeni se, että asiakas oli saanut maistraatista tiedon, että kela-kortti lähetetään hänelle automaattisesti, vaikkei hänen tilanteessa tämä ollut mahdollista.

Asiakaspalvelun yksityisyyden suojaa koskevat palautteet havainnoinnissa liittyivät äänenkulkuun toimistossa. Toimistojen asiakaspalvelupisteissä asioidessa ”palveluloossista” kuului palautetta antaneiden asiakkaiden mielestä asiakaspalvelun odotustilaan liian hyvin. Asiakkaat olivat huolissaan, etteivät muut asiakkaat kuule vahingossa heidän henkilökohtaisia asioitaan. Vastaavasti toimistojen asiakaskyselyssä 82 % koki toimistojen asiakaspalvelutilojen yksityisyyden suojan hyväksi. Kuitenkin kyselyssä ilmeni myös esitetyistä väittämistä eniten hajontaa toimistokohtaisten vastausten välillä.

## 7 Johtopäätökset ja kehittämiskohteet

Kelan toiminnassa on otettu hyvin huomioon asiakaslähtöisyys, ja palvelun laatu tuntuisi olevan hyvällä tasolla niin havainnoinnin kuin TNS - gallup kyselyn ja toimistojen asiakaskyselynkin valossa. Palveluita on kehitetty paremmin asiakkaiden tarpeita vastaaviksi ja kehitetään koko ajan lisää. Asiakkaiden mielipiteet pyritään kartoittamaan mahdollisimman kattavasti palvelun laadun kehittämiseksi ja tietoa asiakkaiden palvelutarpeista ja toiveista kerätään tasaisesti. Tietoa kerätään muun muassa jokapäiväisen työn lomasta välittömän asiakaspalautteen seurantajärjestelmällä ja säännöllisesti suoritettavilla asiakaskyselyillä.

Tutkimuksessa keskeisimmiksi kehityskohteiksi nousivat mielestäni *puhelinpalvelun toimivuus, kirjeiden-, päätösten ja hakemusten selkeyttäminen* sekä *vaihtoehtoisten palvelukanavien kehittäminen*. Moni asiakas haluaisi asioida puhelimitse, mutta pitkät jonotusajat rajoittavat puhelinasioinnin mielekkyyttä. Puhelinpalvelu tulisi saada toimivammaksi panostamalla jonotus aikojen lyhentämiseen.

Tutkimuksessa selvisi, että Kelan kirjeiden-, päätösten-, ja hakemusten selkeyden puute hankaloittaa asiakkaiden asiointia. Tämä vaikuttaa asiakkaiden mielikuvaan Kelasta ja aiheuttaa asiakkaille ylimääräistä vaivaa, kun he joutuvat tarkistamaan esimerkiksi toimistosta, mitä jokin kirje tai päätös tarkoittaa tai miten jokin hakemus täytetään. Kirjeitä -, päätöksiä ja hakemuksia on selkeytetty ja kehittämistoimenpiteitä toteutetaan paraikaa. Tällä hetkellä kelassa on meneillään kaksi hanketta tätä varten. Selkeys -hanke kirjeiden ja päätösten selkeyttämiseksi, sekä Haku -hanke hakemusten selkeyttämiseksi. Asiaan ollaan siis etsimässä ratkaisuja ja halutaan todella taata se, että asiakkaat voivat asioida helposti.

Havainnoinnissa huomasin, että välillä kun asiakkaat kertoivat kokevansa hakemuksen vaikeaselkoiseksi ja - täytettäväksi, heille asiaa selkeyttämään riitti pelkästään hakemuksen kysymysten ääneen lukeminen yhdessä läpi käymällä. Eli asiakas haki eräällä tavalla varmistusta ja tukea hakemuksen täyttämiseen, vaikka lopulta osasikin täyttää sen melko hyvin. Tästä tuli mieleen, että nyt kun hakemuksien selkeyttämistä on lähdetty toteuttamaan, voitaisiin luoda Kelan sähköiseen asiointipalveluun esimerkiksi video-ohjeet hakemuksiin. Näin asiakkaat saisivat tukea hakemusten täyttämiseen helposti ilman, että heidän tarvitsee lähteä toimistoon saakka.

Havainnoinnissa palvelukanaviin liittyen toivottiin mahdollisuutta Kelan hakemusten liitteiden toimittamiseen sähköisesti. Tämä on tullut esiin myös muiden palautekanavien kuten asiakaspalautejärjestelmän kautta. Liitteiden sähköistä toimittamismahdollisuutta on myös lähdetty kehittämään ja sellainen on tulossa heti kun se saadaan järjestelmien puitteissa toteutettua.

Havainnoinnissa ilmeni, että monet asiakkaat haluaisivat mielellään asioida kotoa käsin ja siksi puhelin palveluun toivotaan parannusta tai liitteet haluttaisiin toimittaa sähköisesti. Tästä tulee mieleen, että Kelan kannattaisi miettiä, miten muuten voitaisiin tukea asiakkaiden asiointia myös kotoa käsin. Voittaisiin esimerkiksi kartoittaa kuinka paljon kysyntää löytyisi videoneuvottelu toiminnolle asiakaspalvelukäyttöön. Videoneuvottelua käyttämällä asiakkaalla olisi mahdollista selvittää Kela asioitaan kasvokkain Kelan asiakaspalvelijan kanssa omalta koti koneeltaan. Toimisto palvelu sai tutkimuksessa parhaimman vastaanoton asiakkailta ja tällainen Kelan kanssa etäasiointi toisi toimistopalvelun ikään kuin asiakkaan kotiovelle. Internetin käyttö ja sen luomat mahdollisuudet kasvavat ja nykypäiväistyvät kaiken aikaa. Uskon, että ellei tällaiselle uudelle Kela asiointimahdollisuudelle löydy vielä merkittävää kysyntää, sille löytyy kyllä tulevaisuudessa.

Kaiken kaikkiaan Kelassa on mielestäni otettu hyvin huomioon asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja palveluiden kehittämisen suhteen pyritään kokoajan pysymään ajan tasalla ja jopa edellä. Palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden ylläpitämisen ja kehittämisen tekee haastavaksi se, että asiakkaat ovat aika vaativia kun kyseessä on valtionlaitos, jonka toiminnot koskettavat asiakkaiden toimeentuloa ja henkilökohtaisia asioita. Esimerkiksi jos jokin asia on tehty väärin tai neuvottu asiakasta puutteellisesti, asiakkaat eivät tunnu olevan kovin ymmärtäväisiä. Tulee sellainen vaikutelma, että pettyneinä asiakkaat kokevat kyseessä olevan ”iso byrokraattinen laitos”, eikä nähdä inhimillisyys tekijää, eli sitä, että siellä töissä ovat kuitenkin tavalliset ihmiset, aivan kuten muissakin yrityksissä. Asiakkaan saadessa hylkäävän päätöksen jostaakin etuudesta tai kokiessa tuen muuten riittämättömäksi, on sillä merkittävä vaikutus asiakkaan mielikuvaan Kelan palvelunlaadusta yleisesti. Tällaista haastetekijää ei ole mahdollista edes poistaa, sillä etuuksien saamisen edellytykset määräytyvät lakien ja säädösten perus-

teella, eikä asiakasta aina voida pitää tyytyväisenä etuuksien myöntämisen ja myöntämättä jättämisen saralla. Haasteellisuuteen vaikuttaa todennäköisesti sekin, että asiakkaat ovat tietoisia siitä, että he eivät voi vaihtaa toiseen palveluntarjoajaan, koska sellaista ei ole. Tämä voi aiheuttaa turhautuneisuutta ja saada omat vaikutusmahdollisuudet tuntumaan jopa mitättömiltä.

## Lähteet

Grönroos, C. 1998, Nyt Kilpaillaan palvelulla. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 1987. Hyvään palveluun - palvelun kehittäminen julkishallinnossa. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Honkola, J., Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit - Tekniikan hallintaa ja taiteellista vaikutelmaa. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Jokinen, T. Heinämaa, L. Heikkinen, I. 2000. Tervetuloa asiakas. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Lahtinen, J., Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Postelar Ltd.

Rope, T. Pöllänen, J. 1995. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.

Selin, E., Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta, Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Pieksämäki: Tietosanoma Oy.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Oy Edita Ab.

Zeithaml, V. Bitner, M. 1996. Services marketing. New York: McGraw-Hill.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas?. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

## Elektroniset lähteet

Laadullinen tutkimusmenetelmä. [luettu 22.9.2011] Saatavana www-muodossa:  
<<http://www.elearningcentre.hamk.fi/tko/menetelmat/laadullinen.html>>

Kela - historia. [luettu 12.9.2011] Saatavana www-muodossa:  
<<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/031106122032AK?OpenDocument>>

Kela - toiminta. [luettu 12.9.2011] Saatavana www-muodossa:  
<<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/071101173323EH?OpenDocument>>

## Muut lähteet

Paste - loppuraportti, 29.12.2009, Kela.

TNS - gallup kysely 2011, Kela.

Toimistojen asiakaskysely 2011, Kela.

Välittömän asiakaspalautteen seuranta ja hyödyntäminen - raportti 2004, Kela.

## Kaaviot

Kaavio 1: Siirtyminen asiakasnäkökulmaan. (Selin, E., Selin, J. 2005. S.22).....	12
Kaavio 2: Asiakaslähtöisyyden kokonaisvaltaisuus. (Vuokko, P. 1997. S. 23).....	13
Kaavio 3: Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät. (Zeithaml, V. Bitner, M. 1996. S.123).....	17
Kaavio 4: Asiakastyytyväisyysmittauksen toteuttamisvaiheet. (Rope, T. Pöllänen, J. 1995. S. 60).....	19
Kaavio 5: Asiakastyytyväisyys ja oikea tasapaino odotusten ja kokemusten välillä. (Jokinen, T. Heinämaa, L. Heikkonen, I. 2000. S. 228).....	21
Kaavio 6: Mistä tekijöistä laatu muodostuu. (Grönroos, C. 1987. S. 33).....	24
Kaavio 7: Yleisimmät Kela-asioinnin syyt.....	27
Kaavio 8: Yleisimmät Kela-asiointitavat.....	27
Kaavio 9: Arvosanat Kelan eri palvelumuodoille.....	28
Kaavio 10: Hakemuksen tai lisäselvityksen jättäneiden mielipide palvelusta.....	29
Kaavio 11: Palvelun ominaisuudet.....	30
Kaavio 12: Palvelun ominaisuuksien kannatuksen vaihtelut.....	31
Kaavio 13: Havainnot aihepiireittäin(kpl).....	32
Kaavio 14: Havaintojen jakaantuminen aihepiireittäin(%).....	33



## Liitteet

### Liite 1 Havainnointilomake

1. Palautteet ja havainnot, jotka liittyvät aiheisiin, mitkä nousseet esille Kelan TNS – gallup kyselyssä ja toimistojen asiakaskyselyssä :

Ystävällinen palvelu:

Neuvonta:

Toimiston sijainti:

Asiakkaan elämäntilanteen huomioiminen:

Toimiston aukioloaika:

Yksityisyydensuoja toimiston asiakaspalvelutiloissa:

Asiointivuoron odotusaika toimistossa:

Puhelinpalvelu:

Päätösten, kirjeiden ja hakemusten selkeys:

Tuen riittävyys:

2. Muut palveluihin ja palvelunlaatuun liittyvät palautteet ja havainnot: