

Palvelukanavien suosio eri palvelun tarpeisiin

Paula Niiranen

Palvelukanavien suosio eri palvelun tarpeisiin
Tammikuu 2018
Matkailu- ja palveluliiketoiminta
Restonomi, YAMK

Tekijä(t) Niiranen, Paula	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 1/2018
	Sivumäärä 75	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Palvelukanavien suosio eri palvelun tarpeisiin		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminta		
Työn ohjaaja(t) Minna Tunkkari-Eskelinen		
Toimeksiantaja(t) Vakuutusyhtiö		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen taustalla oli selvittää suositaanko vakuutusyhtiön palvelukanavia tiettyjen palvelun tarpeiden täyttämiseen. Tehtävänä oli nimenomaisesti keskittyä verkkopalveluiden suosioon ja näiden käytön aktiivisuuteen. Pyrittiin myös selvittämään yhteyttä palvelukanavien käytön mielekkyyden ja yleisen asiakaskokemuksen välillä.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin poikittaisotantaa vakuutusyhtiön asiakaskaskunnasta keskittyen kuluttajasopimusasiakkaisiin. Otannan rajauksena käytettiin: postinumeroa, ikä yli 18vuotta, asiointikieli suomi ja markkinointi lupa myönnetty. Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin online-kyselynä ja analysointiin tilastonalyyseilla käyttäen frekvenssejä, risiintaulukointia ja varianssianalyysia.</p> <p>Tutkimustuloksissa iällä tai sukupuolella ei ollut yhteyttä vastaajien verkkopalveluiden tai muiden palvelukanavien suosioon. Verkkopalveluiden vakiintunut asema ei kuitenkaan kumonnut vastaajien tarvetta vuorovaikutukseen ja henkilökohtaiseen asiakaspalveluun.</p> <p>Tuloksista kävi ilmi, että asiakkaat asioisivat pääasiassa mieluiten sähköpostitse vakuutusyhtiön kanssa. Hinta, asiakaspalvelun laatu ja vakuutusten korvaavuudella havaittiin olevan selkeä yhteys yleiseen asiakastytyväisyyteen. Yleisesti otettuna asiakastytyväisyys oli hyvä, mutta näillä osa-alueilla ilmennyt tyytymättömyys vaikutti negatiivisesti koko asiakaskokemukseen.</p> <p>Johtopäätöksenä on asiakkaiden tarve vuorovaikutukseen ja henkilökohtaiseen palveluun vaikka verkkopalvelut ovat vakiinnuttaneet asemansa palveluissa. Ylivertainen asiakaskokemus on mahdollista saavuttaa huomioiden poikkeustilanteet ja asiakkaiden yksilöllinen palvelun tarpeen vaihtelu.</p>		
Avainsanat Palvelukokemus, ylivertainen asiakaskokemus, palvelukanavat, Lean -periaatteet		
Muut tiedot Liitteet salassapitosopimuksen alaisia		

Author(s) Niiranen, Paula	Type of publication Master's thesis	Date1/2018 Language of publication: Finnish
Title of publication The popularity of online service channels in the use of various services Insurance Branch	Number of pages 75	Permission for web publication: x
Degree programme Hospitality Management		
Supervisor(s) Tunkkari-Eskelinen, Minna		
Assigned by An Insurance Company		
Abstract <p>The aim of the study was to examine whether an insurance company's service channels were preferred in meeting certain service needs. The purpose was to focus on the popularity of the online services as well as on the activeness of their use. Another purpose was to examine the connection between the meaningfulness of using the service channels and the customer experience.</p> <p>The study was conducted by using a cross-sectional study of the clientele of an insurance company. The criteria for the subjects were that they had to be from a certain postal code area and be over the age of 18 as well as manage their affairs in Finnish and allow marketing contacts via email. The data for the study was collected by using an online survey. The data was analysed by utilizing frequencies, cross tabulation and variance analytics.</p> <p>According to the results, age or gender did not have a connection to the use of online services. The established position of the online services did not override the need for human interaction in a service situation. The results were subjected to a variance analysis to show the overall customer satisfaction. Pricing, the quality of customer service and the compensation given by the insurance were found to clearly correlate with the overall satisfaction rate. In general, the satisfaction rate was good, but discontent with the issues mentioned above decreased the overall customer experience and satisfaction significantly.</p> <p>In conclusion, it can be stated that the customers still wish to have interaction in a service situation even if the online services have established their position as a service channel. Supreme customer service experience can be achieved by accepting exceptional circumstances and by focusing on the individual needs of the customers.</p>		
Keywords/tags Service experience, supreme customer experience, service channels, Lean- principles		
Miscellaneous Confidential appendix		

Sisältö

1	Johdanto	1
2	Asiakaskokemus ja palvelun osatekijät	2
2.1	Palvelumuotoilu	2
2.2	Asiakasymmärrys.....	8
2.3	Asiakaskokemus	9
2.3.1	Asiakaskokemuksen tasot.....	10
2.3.2	Ylivertainen asiakaskokemus.....	12
2.3.3	Poikeustilanteiden menettelyt	15
2.4	Palvelumuotoilu ja asiakaskokemus käytännön sovellutuksissa	19
3	Resurssi- ja virtaustehokkuus asiakaspalvelussa.....	21
3.1	Resurssitehokkuus.....	21
3.2	Virtaustehokkuus.....	22
3.2.1	Prosessit virtaustehokkuudessa	23
3.2.2	Prosessien toimimisen lait.....	25
3.3	Lean-periaatteet palvelemissa asiakasta	28
3.3.1	Lean ajattelu ja periaatteet	29
3.3.2	Tehokkuusmatriisi.....	31
3.4	Lean-periaatteet viestinnässä ja palveluiden kehittämisessä johtamisessa 33	
3.5	Lean -periaatteiden soveltaminen palveluihin.....	36
4	Tutkimussuunnitelma	39
4.1	Tutkimuksen tavoite.....	40
4.2	Kvantitatiivinen kyselylomaketutkimus	41
4.2.1	Mittarit.....	43
4.2.2	Tutkimusetiikka.....	45
4.3	Tutkimusmenetelmät	46

4.4	Raportointi.....	47
5	Tutkimustulokset.....	48
5.1	Demografisten tekijöiden merkitys yhteydenottoihin ja verkkopalveluiden käytön aktiivisuuteen	48
5.2	Sähköisten palvelukanavien käyttö.....	51
5.3	Ajanvarauspalveluiden käyttö.....	55
5.4	Laskutus asiakasyhteydenottojen syynä	57
5.5	Yleinen palvelukokemus.....	58
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	62
7	Pohdinta.....	66
	Lähteet	67
	Liitteet.....	69
	Kuviot	
	Kuvio 1. Fyysinen tuote palveluna	4
	Kuvio 2. Palvelumuotoilun arvon muodostuksen pyramidi.....	5
	Kuvio 3. Palvelumuotoiluprosessi	7
	Kuvio 4. Asiakaskokemuksen tasot	10
	Kuvio 5. Yksilön valinnat vaikuttavat vuorovaikutuksen laatuun ja toimintakykyyn....	13
	Kuvio 6. Poikkeustilanteiden hoitamisen viisi tasoa	16
	Kuvio 7. Läpimenoaika suhteessa resurssien käyttöön	27
	Kuvio 8. Toyotan kahteen suuntaan virtaava prosessi	29
	Kuvio 9. Tehokkuusmatriisi	32
	Kuvio 10. PSDA -mallin syklisyys.....	35
	Kuvio 11. Lean-periaatteet, palvelu ja ylivertainen asiakaskokemus	38

Taulukot

Taulukko 1. Opinnäytteet palvelumuotoilu ja asiakaskokemus	19
Taulukko 2. Lean palveluissa opinnäytteet	37
Taulukko 3. Demografiat	49
Taulukko 4. Ikä suhteessa verkkopalveluiden käyttöön	49
Taulukko 5. Yhteydenotot	50
Taulukko 6. Ikä ja toivottu yhdenottotapa.....	51
Taulukko 7. Mieluisimmat palvelukanavat eri palveluille	52
Taulukko 8. Verkkopalveluiden käytön mielekkyys	53
Taulukko 9. Verkkopalveluiden merkitys yleiseen asiakastyytyväisyyteen	54
Taulukko 10. Ajanvarauksen käyttö	56
Taulukko 11. Laskutuksiin liittyvät epäselvyydet	57
Taulukko 12. Sukupuolen yhteys yleiseen asiakastyytyväisyyteen	58
Taulukko 13. Sopivan hinnan yhteys yleiseen asiakastyytyväisyyteen.....	58
Taulukko 14. Asiakaspalvelun yhteys yleiseen asiakastyytyväisyyteen.....	58
Taulukko 15. Vakuutuksien kattavan korvaavuuden yhteys yleiseen asiakastyytyväisyyteen	59
Taulukko 16. Nimetyn vakuutusneuvojan yhteys yleiseen asiakastyytyväisyyteen	60

1 Johdanto

Tämän YAMK-opinnäytetyön taustalla oli toimeksiantajan tarve ja tutkijan halu kehittää asiakaspalvelua yrityksen sisäisen toiminnan kautta ja tutustua asiakasrajapintaa syvemmällä oleviin vaikuttimiin, jotka ohjaavat asiakaskokemusta ja ovat osallisina asiakassuhteen laadun ja asiakasarvon määrittämisessä. Toimeksiantajalla oli kirjoittajan kanssa yhtenevät intressit yrityksen asiakasymmärryksen ja palvelukanavien kehittämiseen, joten opinnäytetyö vastasi sekä aikataulullisesti että sisällöllisesti toimeksiantajan tarpeita. Työn toimeksiantajana oli Helsingin alueella toimiva vakuutusyhtiö.

Työssä keskityttiin toimeksiantajan asiakasviestintäkanavien haluttavuuteen ja asiakkaiden palvelun tarpeisiin eri kanavissa sekä asiakaskokemuksen parantamiseen. Aineistosta pyrittiin myös löytämään elementtejä mahdolliseen ylivertaiseen asiakaskokemuksen, arvon lisäämiseen ja virtaustehokkuuden parantamiseen. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantajan kanssa yhteistyössä toukokuusta 2017 alkaen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan palvelukanavien saatavuutta ja toimintaa sekä selvittää, mitkä ovat oleellimmat palvelut, aukioloajat ja kanavat vaihtuvalle asiakaskunnalle ja mitä palveluita asiakkaat käyttäisivät mieluiten missäkin kanavassa. Tavoitteena oli myös nostaa esille merkittävimmät asiakaskokemusta heikentävät yksittäiset tekijät.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saavuttaa syvempi asiakasymmärrys toimeksiantajan asiakaskunnasta ja heidän asiakkaidensa suosimista palvelukanavista palvelun tarpeisiinsa nähden. Opinnäytetyön teoria koostui palvelumuotoilun ja palvelukokemuksen osa-alueista, asiakasymmärryksestä ja Lean-periaatteiden soveltamisesta vakuutuspalveluiden kanavointiin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin asiakaspistepolkuun mukautettua sähköistä kyselytutkimusta ja tutkimustulosten tilastollista analysointia.

Tutkimustuloksien pohjalta tarkasteltiin asiakasviestintää ja palvelukanavia kokonaisuutena. Kehityssuunnitelma ja toimenpiteet keskittyivät asiakkaiden ohjaamiseen palvelukanavittain, heidän palvelun tarpeensa mukaan. Tutkimusaineistosta haettiin myös suuntaa tulevien toimipisteiden perustamiselle tai palvelukanavien resurssien ohjaukseen ja asiakkaiden kohtaamiseen.

2 Asiakaskokemus ja palvelun osatekijät

Suomen tulevaisuuden menestystä tuovat palvelut, sillä jo yhdeksän kymmenestä työllisestä tekee palvelutyötä. 2000-luvulla palveluvientimme on kaksinkertaistunut. Asenteet ja rakenteet täytyy päivittää, jotta menestys on mahdollinen. (Arantola 2010)

Palveluiden sisältöä ovat palvelumuotoilu, palvelumuotoilun prosessi, asiakasymmärrys, asiakaskokemus ja ylivertainen asiakaskokemus sekä asiakaskokemuksen tasot ja palveluissa tapahtuvien poikkeustilanteiden käsittely. Ensimmäisenä on palvelumuotoilu, joka sisältää asiakasymmärryksen ja asiakaskokemuksen määrittelyt sekä hyödyntää niitä palvelumuotoiluprosessin vaiheissa. Lopuksi tarkastellaan asiakaskokemuksen tasoja sekä poikkeustilanteiden menettelytapoja ja käytäntöjä, joilla pyritään ratkaisuun, jossa poikkeustilanne ei päättä asiakassuhdetta. (Arantola 2010)

2.1 Palvelumuotoilu

Muotoilun evoluutio on osa muutosta, josta palvelumuotoilu on syntynyt. Perinteinen tuotemuotoilu on muokkautunut uusien sukupolvien ja demokratian kautta, ja ennen vain yksittäisiä tuotteita tuotettiin loputtomasti. Vähitellen on siirrytty uudelleenlaiseen ajatteluun, jossa esille ovat nousseet ergonomia, ihmisten palveleminen ja muotoilusta on tullut palveluammatti. (Rantanen 2016, 26-27.)

Palvelumuotoilu on noussut entistä enemmän esille, kun tuotteet ja palvelut yhdistyvät ja esimerkiksi valmistavan teollisuuden kasvu on siirtynyt enemmän palveluihin. Kuluttaminen on muuttumassa suuntaan, jossa ihmiset ostavat ratkaisuja helpottamaan elämäänsä, eivät vain yksittäisiä tuotteita ja tavaroita. Asiainn sujuvuus luo arvoa asiakkaalle, mutta se ei yksin luo emootioita tai peräti rakkauden tunnetta konseptiin, mitä ylivertainen asiakaskokemus vaatii. Tunnelman muotoilulla ja sen ulottuvuuksien ohjaamisella täydennetään muuta muotoilua. (Rantanen 2016, 38-39.)

Palvelumuotoilulle on muutamiakin erilaisia määritelmiä. Tässä esitellään niistä joitakin. Tuulaniemi on määritellyt palvelumuotoilun seuraavasti: *Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyttisesti että intuitiivisesti.* (Tuulaniemi 2011, 24.)

Löytänä ja Kortesus ovat määritelleet palvelumuotoilun käsitteen seuraavasti: *Palvelumuotoilu on toimintaa, jossa muotoilun menetelmiä hyödynnetään osana asiakkaalle luotavan kokemuksen kehittämistä ja johtamista.* (Löytänä & Kortesus 2011, 11.)

Palvelumuotoilun tavoitteen on tutustua palveluiden strategiaan mahdollisuuksiin ja innovointeihin kehittämällä uusia palveluita. Palvelumuotoilussa yhdistyvät muotoilun toimintatavat ja palveluiden kehittämiseen, niitä että vanhoja asioita tehdään uudella tavalla. Palvelumuotoilulle on ominaista toimia jatkuvan kehityksen mukaisesti. (Tuulaniemi 2011, 24.)

Palvelut ovat myös entistä enemmän tulevaisuudessa globaalien suuryritysten kilpailukenttänä. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy:n Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja -raportissa ilmaistaan, kuinka palvelut ovat entistä suuremmissa roolissa ohjaamassa elinkeinoelämää. Yritysten ja organisaatioiden toiminta on siirtymässä palvelu-logiikkaan, jossa perinteisen tuotekehityksen lisäksi tuloksellisuutta parannetaan palvelun tuottajan ja asiakkaan yhteistyöllä. (Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja 2009) Raportissa on listattu yleisesti kautta toimialojen merkittävimmiksi muutoksvoimiksi:

1. *Talouden globalisaatio ja Kiina -ilmiö*
2. *Väestörakenteen muutos sekä huoltosuhteen heikkeneminen kehittyneissä maissa*
3. *Energian lisääntyvä kulutus ja taloudellinen saatavuus*
4. *Ekologiset tekijät ja ilmastonmuutos*
5. *Digitalisoituminen ja tekniikoiden teknologioiden luomat mahdollisuudet*
(Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja 2009)

Palvelut ovatkin osittain vastavaikuttimia näihin muutosvoimiin, ja kuten kuvio 1 esittää, palvelut voivat tarjota vastineita fyysisille tuotteille ja tavaroille.

Tulevaisuuden palvelut voivatkin olla lisänä fyysisiin tavaroihin ja tavarat puolestaan koota ympärilleen palveluita. Palveluyritykset toimivat tarjoomalähtöisesti, ja tarjoomat sisältävät sekä palveluita että tuotteita. (Tuulaniemi 2011, 17.)

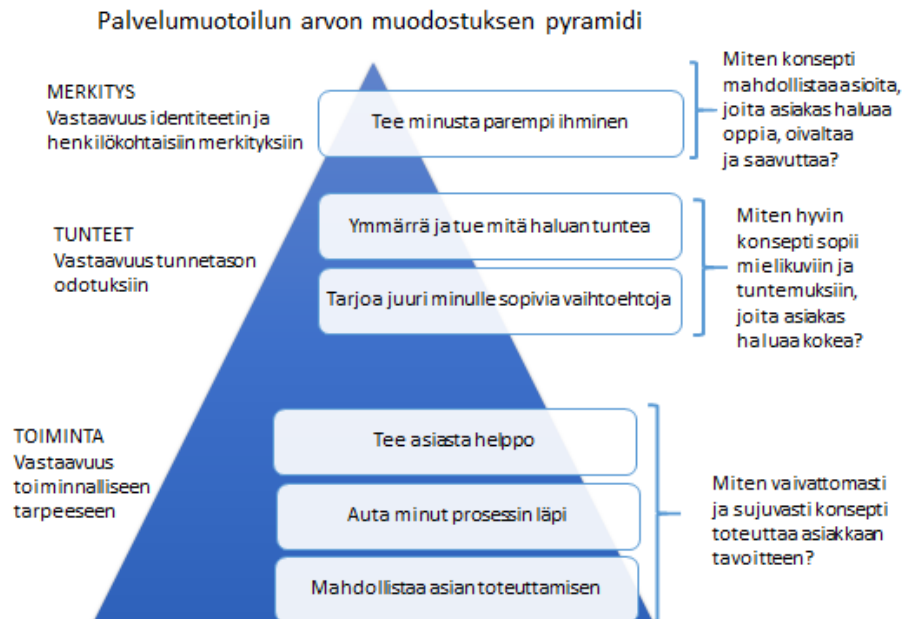
Fyysinen tuote, tavara	Vs.	Palvelu
Tuotantotila, varastoto, myymälä	><	Palveluympäristö
Merkittävät pääomasijoitukset	><	Ei suuria sidottuja pääomia
Merkittävä luonnonvarojen kulutus	><	Ei merkittävää luonnonvarojen kulutusta
Suuri energiankulutus	><	Vähäenergiaa
Omistaminen	><	Vuokraus, lainaus, leasing
Tavara	><	Vuorovaikutus
Käsin kosketeltava	><	Kokemus
Staattinen	><	Dynaaminen

Kuvio 1. Fyysinen tuote palveluna (Tuulaniemi 2010, 17.)

Kuvio 1 esittää, mitä fyysinen tuote tai tavara olisi palveluna. Palvelut ovat pääpiirteissään tuotteisiin ja tavaroihin verrattuna immateriaalisia eivätkä sido pääomaa luonnonvaroja tai energiaa. Palvelut myös sisältävät enemmän vuorovaikutusta ja kokemuksen elementtejä sekä siirtävät omistajuuden vuokraukseen, lainaukseen ja leasingiin. (Tuulaniemi 2011, 20.)

Vaihdanta- ja vuokrauspalveluiden kasvaessa ja palveluntarjoajien määrän lisääntyessä perinteinen omistaminen ei ole enää keskeistä ja materiaalien tarve vähenee, mikä puolestaan tukee palveluiden ympäristöystävällistä näkökulmaa. (Tuulaniemi 2011, 20.)

Tuotteille ja tavaroille tuotettava lisäarvo ja sen asiakkaalle välittyminen on kuvattu palvelumuotoilun arvon muodostuksen pyramidissa (kuvio 2). Pyramidilla voidaan ilmaista myös palvelulle tuotettua arvoa palvelumuotoilun avulla. Palvelumuotoilun keskeiset elementit, joista arvo muodostuu palvelussa asiakkaalle, ovat esitettyinä arvon muodostuksen pyramidissa. (Tuulaniemi 2011, 21.)



Kuvio 2. Palvelumuotoilun arvon muodostuksen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 34.)

Arvon muodostuksen pyramidi (kuvio 2) kuvaa, kuinka asiakkaan kokemus palvelusta sisältää kaiken tarjooman sisältämän kommunikoinnin sekä asiakkaan kokeman laadun eri tasoilla. Oleellista onkin hahmottaa, milloin ja miten asiakas kohtaa yrityksen tarjooman. Tarjooma sisältää kaiken asiakaskommunikoinnin, kaikissa kanavissa ja palvelutilanteissa, oli kyseessä sitten puhtaasti virtuaalinen palvelu ilman palvelevaa henkilökuntaa tai asiakaskohtaaminen palvelevan henkilökunnan kanssa. Samoin myös fyysinen tuote ja siihen liittyvät tekijät sisältyvät tarjoomaan. Tämän kokonaisuuden ymmärtäminen on lähtökohta paremman asiakaskokemuksen suunnittelussa. (Tuulaniemi 2011, 58-68.)

Asiakaskokemus voidaan jakaa toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminta vastaa funktionaaliseen tarpeeseen ja tarkoittaa prosessien sujuvuutta, palvelun hahmotettavuutta, saavutettavuutta ja käytettävyyttä sekä tehokkuutta ja monipuolisuutta. Nämä kriteerit tulee täyttää, jotta palvelu voi olla markkinoilla. (Tuulaniemi 2011, 58-68.)

Tunnetaso puolestaan on asiakkaalle välittömästi syntyviä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia, kuten erimerkiksi innostavuutta, tyyliä, tunnelmaa tai kykyä koskettaa aisteja. (Tuulaniemi 2011, 58-68.)

Ylin asiakaskokemuksen taso, merkitys, tarkoittaa kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, unelmia, tarinoita, suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 58-68.)

Palvelumuotoilun lähtökohta on asiakasymmärrys ja tiedon saanti asiakkailta, jotta palveluita voidaan muotoilla ja suunnitella vastaamaan asiakkaiden tarpeita mahdollisimman hyvin. Palvelumuotoilu alkaakin tutkimuksella, joka selvittää asiakasymmärrystä ja kartoittaa asiakkaan tarpeita. Palvelumuotoilijan tehtävänä on havainnoida asiakkaita, heidän käyttäytymistään ja tulkita heidän tarpeitaan. (Tuulaniemi 2011, 58-68.)

Tavoitteena on myös löytää tarpeita, joista asiakas itse ei välttämättä ole edes tietoinen. Saadun tiedon pohjalta voidaan alkaa suunnittelemaan palvelumuotoilua ja asiakaspolkua tai kosketuspistepolkua, joka on konkreettinen esitys palvelumuotoilusta. Kosketuspistepolun kehittäminen ja uusien mahdollisten kosketuspisteiden löytäminen on oleellisen tärkeää palvelukokemuksen jatkuvuuden kannalta. (Löytänä & Korteso 2011, 61-64.)

Palvelumuotoilua lähestytään prosessina ja luovana ongelmanratkaisutyökaluna. Tässä prosessilla tarkoitetaan sarjaa loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja. Palveluiden kehittäminen on luova prosessi, jota sovelletaan tilannekohtaisesti kulloinkin käsiteltävänä olevaan palveluun, ja se keskittyy asiakasymmärrykseen, ideointiin ja konseptointiin. (Tuulaniemi 2011, 76.)

Palveluprosessin kehitys koostuu ongelman määrittelystä. Tutkimuksesta, joita tehdään haastatteluilla, keskustellen ja asiakastutkimuksilla. Suunnittelussa toteutetaan ideoituja ratkaisuja ja testataan niitä asiakkaiden kanssa. Palveluntuotanto vaiheessa luotu konsepti viedään markkinoille ja arvioinnissa tarkastellaan kokonaisuutta ja arvioidaan palvelun toimimista markkinoilla ja siihen tehtäviä muutoksia. (Tuulaniemi 2011, 76-90.)

Palvelumuotoiluprosessi									
Prosessin osat	Määrittely		Tutkimus		Suunnittelu		Tuotanto		Arviointi
Vaiheet	1 Aloittaminen	2 Esitutkimus	3 Asiakasymmärrys	4 Strateginen suunnittelu	5 Ideointi ja konseptointi	6 Prototyointi	7 Pilotointi	8 Lanseeraus	9 Jatkuva kehittäminen
Suunnittelun tavoitteet	Ymmärrys ja mallinnus: -loppuasiakkaat, markkina, liiketoiminta, toteutustavat -Mahdollisuuksien kartoitus ja palveluidean hahmottaminen			Ratkaisujen suunnittelu	Rajaus ja vaiheittainen kehitys suunnittelu- -ratkaisuvaihtoehdot, suunnittelun kohdentaminen, palvelun kiteytys ja toteutuksen valmistelu		testaus-suunnittelu-syklissä		
Vaiheen kuvaus	Organisatio määrittelee tarpeensa ja tavoitteensa kehitystyölle	Palvelun tuottavan organisaation nykytila ja tavoitteet. Analyysi palveluntuottajan toimintaympäristöstä.	-Org. asiakkaiden tarpeet ja toiveet. -Tutkimus määrittelyyn-kohderyhmä arjesta. Palvelun-tuottavine henkilöiden tavoitteet ja tarpeet. -Toiveet, tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet.	-Palveluntuottajan erottautumistehtävien ja markkina position määrittely. -Liiketoiminta- ja ansainta mallin suunnittelu	Ratkaisujen ideointi ja kuvaus kerättyyn ymmärrykseen, tunnistettuihin mahdollisuuksiin ja rajuksiin. Ideoiden testaus kohderyhmissä ja kehitetään yhdessä. Toimivien ideoiden jatkokehitys. Mittareiden määrittely.	Testataan palvelukonseptin elementtejä kohderyhmässä. Kriittisten osien tunnistaminen. Palvelukanavien määrittely. Kanavastrategiat.	Käytännön pilotit markkinoilla. Esilanseeraus. Beta-versio testattavaksi. Kehittäminen palautteen mukaan. Liiketoiminta- ja ansaintamallin tarkentaminen.	Palvelun kuvauksen dokumentointi ja julkisen lanseeraus. Mittareiden täsmennys.	Palvelun kehittämisen vaikutuksien mittaaminen ja arviointi. Kehittäminen saadun palautteen perusteella ja tarpeen mukaan. Siirtyminen kehityksestä tuotantoon.
Vaiheen tavoite	Suunnitteluhaasteen määrittely ja kuvaus	Luodaan ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista	Kasvattaa ymmärrystä käyttäjien (tuottavat henkilökunta ja asiakkaat) tarpeista, tavoitteista, odotuksista, arvosta ja toiminnan motiiveista	Tarkentaa strategialta kannalta palvelun tuottavan organisaation tavoitteita	Kehittää vaihtoehtoisia ratkaisuja suunnitteluhaasteeseen organisaation tavoitteiden ja asiakkaiden tarpeiden ohjaisena.	Suunnitella kehitettävää palvelua testamalla ideointi ja konseptit vuorovaikutuksessa.	Viedä konseptit markkinoille asiakkaiden arvioitavaksi. Konseptin hiominen saadun palautteen avulla...	Antaa kaikille palveluun liittyville osapuolille ymmärrys mitä toteuttaminen vastaa	Palvelun vakiointi tuotantotilaan. Jatkuva kehittäminen.

Kuvio 3. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 76.)

Kuvio 3 palvelumuotoiluprosessista havainnollistaa vaiheittain määrittelystä arviointiin prosessin osat. Osien sisältämät vaiheet ovat aloittaminen, esitutkimus, tutkimus, asiakasymmärrys, strateginen suunnittelu, ideointi ja konseptointi, prototyointi, pilotointi, lanseeraus ja jatkuva kehittäminen. Suunnittelun painopisteet ovat vaiheissa 1 - 4 ymmärryksen luomisessa ja mallinnuksen toteuttamisessa. Vaiheissa 4 - 8 tehdään ratkaisujen suunnittelu, jossa testataan suunnittelu-testaus-suunnittelu-syklissä eri ratkaisuvaihtoehtoja. Vaiheissa 6 - 9 täsmennetään palveluita ja toteutetaan suunniteltua palvelumuotoilua. Vaiheen kuvauksessa tarkennetaan, mitä vaiheen aikana tehdään ja vaiheen tavoitteet täsmennetään kullekin vaiheelle asetettuja tavoitteita. (Tuulaniemi 2011, 76-78.)

Palvelumuotoiluprosessin tavoitteena on selkiyttää asiakkaalle tapahtuvaa tai tuotettua palvelua ja sen kulkua sekä huomioida lähtökohtaisesti asiakas palvelun käyttäjänä. Asiakkaan palvelukokemuksen parantuessa myös palvelusta asiakkaan saama arvo nousee. (Tuulaniemi 2011, 90.)

2.2 Asiakasymmärrys

Asiakaskastietämyksen rakennetta muodostetaan asiakkailta saadun tiedon, kuten mielipiteiden ja käsitysten, kautta. Tietoa voidaan saada asiakkailta tai asiakkaista. Tietoa asiakkailta -mallissa asiakas on aina tietoinen tiedon keruusta. Tietoa asiakkaista mallissa kyse on suuremmasta kokonaisuudesta, jossa asiakas ei aina tiedä että hänestä kerätään tietoja. Esimerkiksi verkkokauppaselailujen tai jäsenyyksien kautta asiakas ei välttämättä tiedä hänestä kerättävistä tiedoista. Asiakastiedolla tarkoitetaan niin nykyisiä kuin tulevia asiakkaita, ja saadun tiedon perusteella voidaan tehdä päätöksiä. Palveluntarjoajilla on käytössään enemmän dataa ja tietolähteitä kuin koskaan aikaisemmin, ja tietoa on sovellusratkaisujen avulla mahdollista hyödyntää päätöksen teossa. Asiakaspalvelutilanteissa on myös paljon hiljaista tietoa, joka ei kerääny systemaattisesti ja jonka tunnistaminen saattaa olla haastavaa tai palautetta ei ymmärretä vastaanottaa asiakastietona. Tieto täytyy kuitenkin analysoida ja tehdä siitä paremmin ymmärrettävää ennen kuin se on todella hyödynnettävissä organisaation päätöksen teossa. (Arantola 2006, 15-29.)

Asiakkaiden tunnistaminen, joka voidaan tehdä aktiivisesti (kanta-asiakaskortti, asiakasnumero, kirjautuminen) tai passiivisesti (asiakasjoukosta seulotaan tunnistettuja asiakkaita), on osa asiakkaiden profilointia ja asiakastiedon keräämistä. (Arantola 2006, 15-29.)

Asiakastiedossa on tärkeää erottaa se, mitä tiedolla halutaan kuvata. Onko kyse yksilöllisestä asiakkaasta tai kuvataanko yleisellä tasolla kokonaista toimialaa? Myös historiatietoa on hyödynnetty asiakaskäyttäytymisen hahmottamisessa ja asiakasrakenteen strategisena lähtökohtana. Historian kautta voidaan luoda käsitystä tulevasta ja kehittää toimintaa ja asiakkuuksia organisaation haluamaan suuntaan. Yrityksen toiminnan painotus olisikin hyvä tasapainottaa logistiikan ja tehokkuuden sekä asiakasymmärryksen välillä. (Arantola 2006, 15-29.)

Asiakasymmärrys muodostuu eri lähteistä saaduista asiakastiedoista. Kun saatu määrällinen ja laadullinen tieto yhdistetään, sen pohjalta tehdään päätelmiä, joita voidaan soveltaa ja hyödyntää päätöksen teossa. Asiakkuuden ydin on kohtaaminen henkilöstön ja asiakkaan välillä. Asiakasymmärrys onkin asiakaslähtöisen toiminnan edellytys. (Arantola 2006, 15-29.)

2.3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on aina asiakaspalvelijan ja asiakkaan välinen vuorovaikutteinen kohtaaminen. McKinseyn on määrittänyt asiakaskokemuksen seuraavasti: *Creating competitive advantage by putting customers first and managing their journeys*. Vaapaasti suomennettuna: Asiakaskokemus on kilpailuedun luomista asettamalla asiakas ykköseksi ja hallinnoimalla heidän asiakkuuttaan matkana. (McKinsey n.d.)

Löytänä ja Kortesus puolestaan erottavat kokemuksen ja palvelun toisistaan seuraavasti:

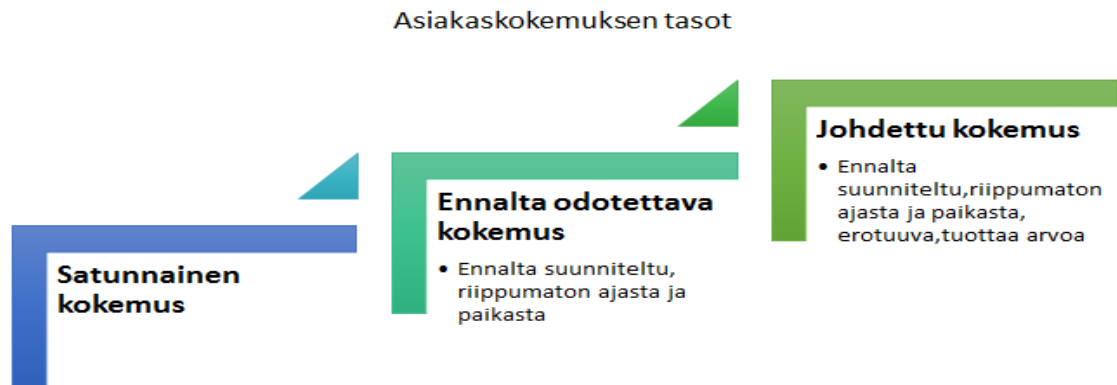
Asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisvaltainen ajattelutapa, joka huomioi kaikki yrityksen osa-alueet. Kaikki toiminnot ovat joko suoraan tai välillisesti kosketuksissa asiakkaaseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 12.)

Asiakaspalvelussa laatu määrittyy jokaisen yksittäisen palvelutapahtuman perusteella. Tämä on syy, miksi yrityksen pitäisi pystyä toimimaan jokaisessa asiakaskohtaamisessa kyseiselle yksilölle miellyttävimmällä tavalla, jotta hänen kokemuksensa voisi olla ylivoimainen muihin verrattuna. (Tate & White 2008) Siksi onkin tärkeää, että yritys varmistaa ensin, että palvelun ydinkokemus täyttää asiakkaan odotukset ennen kuin palveluilla lähdetään tavoittelemaan ylivoimasta asiakaskokemusta. (Löytänä & Kortesus 2011, 61.)

Asiakaskokemuksen tulisi olla myös osana organisaation tavoitteita, selkeinä tavoitteina kirjattuna. Tämä tekee asiakaspalvelun toteuttamista tavoitteellista ja tuo asiakkaan organisaation toiminnan keskiöön. Myös suoritusta mitattaessa sisäinen laadunvalvonta toteutuu. Kyseinen strateginen asiakaskokemuksen ohjaaminen lähentää asiakaskokemuksen ja ylivoimaisen asiakaskokemuksen välistä rajaa. (Avaya 2013)

Asiakaskokemuksen henkilökohtaisuuteen liittyvät yksilön oppimat kognitiiviset toiminnot ja varsinaiset kokemukset ovat aivokemiallisia. Neurokemian vastaa kysymykseen, mistä motivoitumme, miten opimme ja mistä tunteemme ovat lähtöisin. Tämä biologinen rakenne esittääkin haasteen asiakaskokemuksen luomiseen koska asiakkaat ovat aina yksilöitä. (Rantanen 2016, 38-39.)

2.3.1 Asiakaskokemuksen tasot



Kuvio 4. Asiakaskokemuksen tasot. (Löytänä & Kortesus 2011, 50.)

Asiakaskokemuksen tasoja kuvaava kuvio 4 havainnollistaa, miten satunnainen kokemus, ennalta odotettava kokemus ja johdettu kokemus porrastuvat asiakkaalle ja kuinka ne korreloivat keskenään. (Löytänä & Kortesus 2011, 50.)

Satunnaisella asiakaskokemuksella tarkoitetaan tilannetta, joka vaihtelee ajan, paikan ja henkilöiden mukaan. Odotettavissa oleva kokemus on taas suunniteltu ja se sisältää aina jotkin tietyt elementit ja on riippumaton ajasta ja paikasta. Johdettu kokemus on suunniteltu ja on riippumaton ajasta ja paikasta mutta on erottuva ja tuottaa arvoa asiakkaalle. (Löytänä & Kortesus 2011, 50-54.)

Ylivertaisessa asiakaskokemuksessa todellisen lisäarvon ja sisällön tuottaminen ja asiakkaan yllättäminen positiivisesti on askel oikeaan suuntaan. Asiakaskunnan tunteuksen ja peruspalvelun sujuvuuden täytyy kuitenkin olla lähtökohtaisesti kunnossa, jotta ylivertaista asiakaskokemusta voidaan lähteä tavoittelemaan. (Arantola 2006, 51-75.)

Viestinnän merkitys ja sosiaalisen median mahdollisuudet sekä riskit ovat merkittävässä roolissa ylivertaisen asiakaskokemuksen luomisessa. Viestinnän tempo on nopea ja monikanavaista ja vastauksia halutaan nopeasti ja yhteydenottoja tulee useilla eri kanavilta. Viestintäkanavien hallinta ja valikoiman tarjoaminen sekä niiden operatiivinen ylläpito on nousemassa elinehdoksi varsinkin palvelualoilla, jossa asiakas haluaa palvelua hänelle sopivana ajankohtana, vastaten hänen yksilöllisiin tarpeisiin-

sa luotettavasti ja nopeasti. Samalla kun viestintä- ja palvelukanavien määrä kasvaa laatu ei saa kärsiä. Asiakas olettaa saavansa samaa palvelu ja samaa palvelun tasoa kaikissa viestimissä ja kanavissa. Hänen tehtäväkseen jää vain valita helpoin ja itse toimivimmaksi kokemansa palvelun muoto. (Arantola 2006, 51-75.)

Asiakkaat ovat jo nyt palvelun tarjoajia viisaampia ja askeleen edellä heidän toimintaansa. Heillä on käytettävissään lähes rajaton tiedon saanti ja sen kautta mahdollisuudet kilpailutukselle ja monikanavaisuudelle (omnichannel). Tärkeää onkin valita mitkä kanavat, palvelut ja kohderyhmät ovat yrityksellesi potentiaalisimpia. (Hyken 2016)

Toimeksiantajalla on käytössä ”toimipisteiden ovelle-palvelut”, jossa asiakas saapuu toimipisteeseen ja heidät palvellaan saapumisjärjestyksessä, eikä palveluiden saavuutta ole keskitetty. Saatavilla on myös tapaaminen ajanvaraukselle, asioiminen puhelimitse, chat-palvelussa. Asiointia voi hoitaa myös verkkokautta sähköisellä yhteydenottopyynnöllä, sähköisellä korvaushakemuksella, verkkoviestillä ja videoneuvottelulla. Käytettävissä on myös yhdensuuntainen tekstiviestipalvelu ja avoin verkkoviesti, joka ei vaadi kirjautumista järjestelmään. Sähköpostilla asiointi, ei kuulu yrityksen virrallisiin viestintä- ja yhteydenottokanaviin. Toimeksiantaja tarjoaa kaikissa kanavissa samat palvelut ja hyödyntää sähköistä tunnistautumista. Sähköisissä palveluissa on tärkeää huomioida asiakkaan itsepalvelu- rooli ja sen yhteys palveluprosessiin. Tämä roolitus asettaa myös vaatimuksia sähköisten palveluiden suunnitteluun ja niissä asiakaspalvelukokemuksen ylläpitämiseen. (Henkel & Perjons 2011, 121-135.)

Viestintäkanavien hallitseminen ja laadun varmistaminen sekä huonojen palautteiden kääntäminen hyväksi ovat erityisen merkittävässä ja jatkuvasti kasvavassa roolissa. Kaikki kommunikointi tilanteet asiakkaiden kanssa ovat mahdollisuuksia kuulla heitä ja ymmärtää heitä paremmin vaikka vuorovaikutus ei tapahtuisikaan kasvokkain. (Arantola 2006, 51-75.)

Viestintäkanavien hallitseminen ja laadun varmistaminen sekä huonojen palautteiden kääntäminen hyväksi ovat erityisen merkittävässä ja jatkuvasti kasvavassa roolissa.

Kaikki kommunikointi tilanteet asiakkaiden kanssa ovat mahdollisuuksia kuulla heitä ja ymmärtää heitä paremmin vaikka vuorovaikutus ei tapahtuisikaan kasvokkain. (Arantola 2006, 51-75.)

Kerätystä asiakastiedosta muodostamalla asiakasymmärrystä luodaan pohjaa jatkuvalle toiminnan kehittämiseksi asiakaskokemukselle ja palvelumuotoilulle. Palveluiden täytyy muuntautua tyydyttämään asiakkaan tarpeita jatkuvasti ja siksi asiakastiedosta muodostettu ymmärrys ja sen hyödyntäminen päätöksenteossa on merkittävää. Asiakastieto rankentaa myös pohjaa ylivertaisen asiakaskokemuksen kehittämiseksi. (Arantola 2006, 51-75.)

2.3.2 Ylivertainen asiakaskokemus

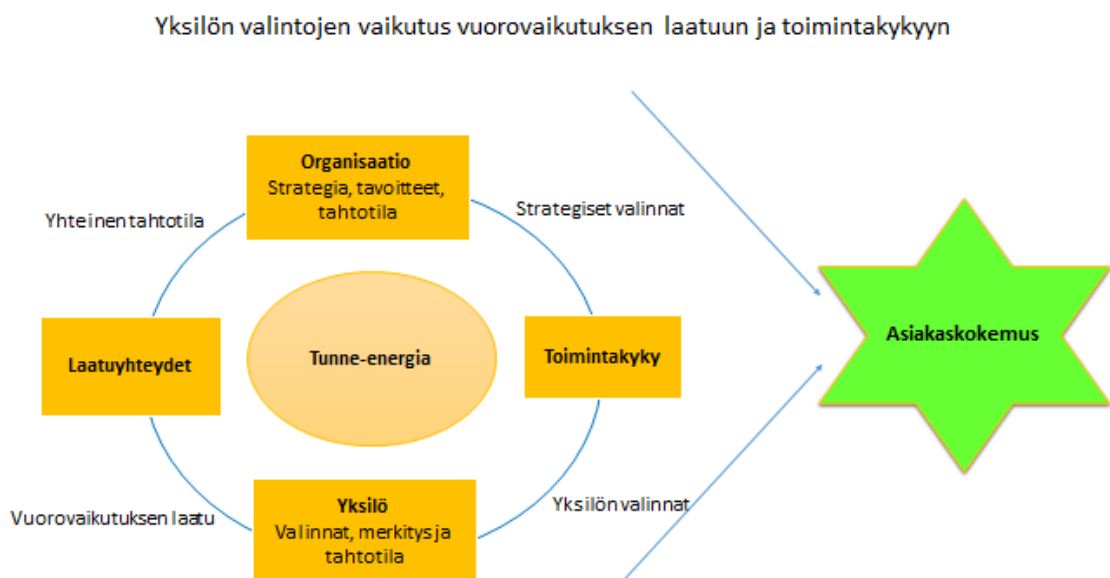
Ylivertaisen asiakaskokemuksen taustalla on asiakastietämys, joka on koko organisaation resurssi. Kyse on yritysten ja kuluttajien ostokäyttäytymisestä, sen muutoksesta ja tämän muutoksen ymmärtämisestä. Globaalisti suurille keskiluokille tasavertaisesti saatavilla olevat tuotteet (esim. IKEA, H&M) ja median vaikuttimet ovat luoneet niin sanottuja hybridikuluttajia, jotka ovat yksilöllisiä hintatietoisia kuluttajia (Edvardsson & Enquist 2002, 153-186). Yritykset ovat tulleet entistä riippuvammiksi yksittäisistä kuluttajista ja tämä on taas tuonut asiakkaalle suuremman neuvotteluvallan. Tämä taas johtaa siihen, että palvelut ovat samantapaisia, todellinen kilpailu vähenee ja asiakas kilpailuttaa markkinoita tehokkaasti. (Arantola 2006, 51-75.)

Ylivertaisessa asiakaspalvelussa keskeistä on tietää mitä asiakas haluaa ja tuntea hänen ennako odotuksensa. Silloin nuo odotukset voidaan ylittää ja tavoitella ylivertaista asiakaskokemusta. Asiakasdemografian hahmottaminen ja asiakkaiden jaottelu tyypeittäin helpottaa asiakkaiden odotusten huomiointia ja helpottaa henkilökohtaisten mieltymysten erottamista. Erilaiset asiakkaat tarvitsevat siis myös erilaisia kokemuksia, jotta heidän omakohtainen kokemuksensa voisi muodostua ylivertaiseksi. On tärkeää huomioida myös ovatko asiakkaat kuluttaja-asiakkaita, yritysasiakkaita vai sisäisiä asiakkaita. (Löytänä & Korteso 2011, 64-73.)

Löytänä ja Korteso ovat listanneet elementit, jotka asiakkaan ydinkokemukseen lisättyinä ovat tuottamassa odotukset ylittävän asiakaskokemuksen. Elementit joilla kuvataan odotukset ylittävää asiakaskokemusta: henkilökohtainen, yksilöllisyyden

mahdollistava, aito, olennainen, räätälöity, oikea-aikainen, jaettava, kestävä, selkeä, arvokas ennen kauppaa, arvokas kaupan jälkeen, selkeästi näkyvä ja arvokas, tunteisiin vetoava, yllättävä ja tuottavat. (Löytänä & Korteso 2011, 64-73.)

Jokaisessa palvelukohtaamisessa yksilöt vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun, myös asiakkaalla itsellään on vaikutus palvelutilanteeseen. Palvelukokemuksen siis muodostavat yritys tai organisaatio ja itse teknisen palvelun suorittava asiakaspalvelija ja asiakas. Palvelutilanteessa korostuvatkin yksilöiden välinen vuorovaikutus ja ajattelun taso joka siirtyy toiminnan tasolle. Tämä vuorovaikutuksen yhteinen kokemus synnyttää palvelukokemuksen. Palveluliiketoiminnan voidaankin sanoa olevan kokemusten johtamista. (Fischer & Vainio 2014, 10-12.)



Kuvio 5. Yksilön valinnat vaikuttavat vuorovaikutuksen laatuun ja toimintakykyyn (Fischer & Vainio 2014, 17.)

Kuvio 5 esittää, kuinka yksilön valinnat vaikuttavat vuorovaikutuksen laatuun ja toimintakykyyn. Kuvio havainnollistaa laatuyhteyden muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä yksilön ja organisaation osalta, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen. Yksilön valinnat, hänen kokema merkityksensä ja tahtotila vaikuttavat tunne-energiaan, joka puolestaan vaikuttaa laatuyhteyden ja toimintakyvyn muodostumiseen. Yksilön tahtotila vaikuttaa laatuyhteyteen ja valinnat taas toimintakykyyn ja näitä kaikkia yhdistää tunne-energia. Organisaation strategia, tavoitteet ja tahtotila vaikuttavat yhtä

lailla tunne-energiaan, laatuysteiksiin ja toimintakykyyn. Organisaation yhteinen tahotila vaikuttaa laatuysteiksiin ja strategiset valinnat taas toimintakykyyn. Tunne-energia, joka muodostuu organisaation, yksilön, toimintakyvyn ja laatuysteiksiin välille on keskiössä asiakaskokemuksen muodostumisessa. (Fischer & Vainio 2014, 17-19.)

Organisaation sisäinen laatu ja laatuysteidet, joiden kautta vahvistetaan yksilöiden merkityksellisyyden tunnetta ja luodaan positiivista kierrettä työskentelyyn vahvistaa yksilöiden sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Laatuysteiksillä tarkoitetaan kahden ihmisen välistä kohtaamista, jota ei voida kopioida kuten tuotteet tai palvelut voidaan. Laatuysteidet syntyvät kohtaamisissa ja voivat olla hyvin hetkellisiä, mikä erottaa ne suhteesta. Näitä kohtaamisia voivat olla yrityksen tai organisaation sisäiset kohtaamiset tai kohtaaminen asiakaspalvelutilanteessa. Asiakaspalvelussa kuitenkin kohtaamisen merkitys korostuu. Kun yksilö kokee työssään aikaansaamisen tunteen tämä vahvistaa työn merkityksellisyyttä ja luo sitoutumista, joka puolestaan johtaa positiiviseen toimintakykyyn. Positiivinen toimintakyky taas on tuottavaa koska se synnyttää positiivisia asiakaskokemuksia, jotka puolestaan ovat tuloksellisia. (Fischer & Vainio 2014, 14.)

Kohtaamisten merkityksellisyyden toteutumisessa voidaan havaita kolme tekijää: emotionaalinen kantokyky, intensiteetti ja yhteyden aste. Subjektiviisen yhteyden muodostuminen on keskeinen merkityksellisen kohtaamisen muodostumisessa. Mitä kattavammin palvelukohtaamisessa nämä kolme tekijää toteutuvat, sitä syvempi merkitys kohtaamisesta muodostuu. Mitä merkityksellisempi palvelukokemus on asiakkaalle, sitä vahvempi tunneside hänellä muodostuu palveluun ja palvelun tarjoajaan. (Dutton & Heaphy 2003, 263-278.)

Juuri tunneyhteidet ja kohtaamisissa tapahtuva vuorovaikutus nitovat yhteen suunnittelutyön, palvelumuotoilun osa-alueet, asiakaspalvelun, asiakaskokemuksen ja ylivertaisen asiakaskokemuksen mahdollisuudet. Kaikki nämä tekijät ovat kiinteästi yhteydessä asiakkaan kokemaan palveluun ja hänen palvelulle määrittämäänsä arvoon. (Fischer & Vainio 2014, 21.)

2.3.3 Poikkeustilanteiden menettelyt

Palveluiden yhä yleistyessä ja palveluiden liikkua entistä enemmän kohti yksilöllisiä kokemuksia ja henkilökohtaisuutta myös poikkeustilanteiden määrä palveluntuottajan ja asiakkaan välillä tulee kasvamaan. Mitä monipuolisemmin viestintäkanavia käytetään ja laajemmin asiakasta palvellaan eri foorumeilla, sitä merkittävämpää on varautua poikkeustilanteisiin. Vaihtelevat viestintäkanavat ja yksilöllinen asiakkaan kohtaaminen inhimillisesti johtaa myös poikkeustilanteisiin. Koska asiakaspalvelussa on aina kyse ihmisten välisestä kohtaamisesta, poikkeustilanteita tulee aina olemaan ja niiltä ei voida täysin välttyä. Oli palaute sitten positiivista tai negatiivista tai vain satunnaista, oleellista on ottaa se vastaan ja käsitellä asia ja parantaa toimintaa. Läheskään kaikki asiakkaiden reklamaatio-tilanteet eivät tule yrityksen tietoon. Asiakkaat usein kokevat, että yritys ei ota reklamaatioita tosissaan tai että heidän palautettaan ei arvosteta. Barlow & Mollerin tutkimuksen mukaan asiakkaat kokevat reklamoinnin vaikeana ja työläänä. Eivätkä koe saavansa asian mukaisia vastauksia palautteisiinsa. (Barlow & Moller 2008, 211-213)

Olisikin ensiarvoisen tärkeää, että yritys mahdollistaisi helpon ja yksinkertaisen asiakkaiden spontaanin palautteenannon ja tekisi reklamoinnista asiakkaille mielekäästä. Tutkimus osoitti myös sen, että vaikka tieto asiakkaan pettymyksestä ei tulisi yrityksen tietoon asiakas jakaa mitä todennäköisimmin pettymyksensä lähipiirilleen. (Barlow & Moller 2008, 211-213.)



Kuvio 6. Poikkeustilanteiden hoitamisen viisi tasoa (Löytänä & Kortesus 2011, 50.)

Kuviossa 6 poikkeustilanteiden hoitamisen viisi tasoa on esitetty mukailien Löytänen ja Kortesuson poikkeustilanteiden hoitamisen viisi tasoista pyramidia. Alimmalla tasolla on valitettavan yleinen toimintatapa, suljetaan silmät, jossa poikkeustilanne tai asiakkaan reklamaation jätetään täysin huomioimatta yrityksen toimesta. (Löytänä & Kortesus 2011, 50-53.)

Toisella pyramidin tasolla on: vastataan, kun ehditään toimintatapa, jossa asiakas saa usein mallivastauksen ja yrityksen prosessin mukaisen käsittelyn reklamaatiolleen. Yrityksen näkökulmasta tämä poikkeustilanne on hyvin hoidettu, mutta asiakkaan kannalta tällainen menettely ei näytä erityisen positiiviselta. (Löytänä & Kortesus 2011, 50-53.)

Kolmannella tasolla on: vastataan yrityksen näkökulmasta, jossa asiakkaan reklamaatioon tai poikkeustilanteeseen reagoidaan nopeasti, jolla viestitään asiakkaalle, että hänen yhteydenottonsa on tärkeä. Vastaus kuitenkin on edellisen mukaisesti laadittu edelleen yrityksen näkökulmasta. (Löytänä & Kortesus 2011, 50-53.)

Neljäs taso on: vastataan asiakkaan näkökulmasta, jossa poikkeustilannetta käsitellään asiakkaan näkökulmasta. Tässä toimintatavassa poikkeustilanne pyritään hoitamaan kosketuspisteessä, asiakkaan kanssa. Mikäli asian selvittäminen vaatii enem-

män aikaa, asiakasta informoidaan käsittelyn etenemisestä. (Löytänä & Kortesus 2011, 50-53.)

Viidennellä tasolla tavoitteena on käännättää tyytymätön asiakas yrityksen suosittelijaksi. Hyvin hoidetut poikkeustilanteet vahvistavat asiakkaan sitoutumista yritykseen ja voivat parhaimmillaan saada pettyneen asiakkaan kääntymään yrityksen suosittelijaksi. Tässä menettely ja käännättämisen keinot täytyy soveltaa toimialakohtaisesti. (Löytänä & Kortesus 2011,50-53.)

Barlow ja Moller ovat täsmentäneet asiakkaiden käännättämistä kumppaneiksi ja puhuvat asiakkaiden valituksista lahjoina, joita yritys voi vastaanottaa asiakkailtaan. Poikkeustilanteesta, jossa asiakas on ollut tyytymätön saamaansa palveluun tai tuotteeseen, voidaan pyrkiä rakentamaan asiakassuhdetta kumppanuussuhteeksi. Yhtälailla kun asiakas odottaa saavansa yksilöllistä ja henkilökohtaista palvelua, hän myös olettaa tätä poikkeustilanteiden ratkaisuisissa, jolloin myös ratkaisujen täytyy olla räätälöityjä asiakkaalle. Kumppanuussuhteen muodostaminen vaatii henkilökohtaista lähestymistä ja sitoutumista asiakaspalvelijalta. Objektiiivinen lähestymistapa auttaa valitusten käsittelyssä mutta ei muodosta vaadittua luottamusta ja kommunikointi, jota kumppanuussuhteen luominen vaatii. Kumppanuussuhteen muodostamisessa asiakaspalvelijan täytyy päästä samalle puolelle asiakkaan kanssa. Tähän esteenä ovatkin kaikki tekijät joihin asiakas ei ole tyytyväinen. (Barlow& Moller 2008, 96.)

Yksityiskohtaisempi ja tarkemmin kohdennettu tapa käsitellä asiakas valituksia on Barlow & Moller esittämä lahjakaava, jonka avulla yritys pystyy käsittelemään saamansa valitukset lahjoina ja tärkeänä tietona palveluidensa kehittämistarpeille. He ohjaavat keskittymään valitukseen tärkeänä informaationa, eikä pohtimaan valituksen oikeutusta.

Kahdeksanvaiheinen lahja kaava:

1. Sano ”kiitos”
 2. Selitä miksi, arvostat valitusta
 3. Pyydä anteeksi virhettä
 4. Lupaa tehdä ongelmalle viivytyksettä jotakin
 5. Pyydä tarpeelliset tiedot
 6. Korjaa virhe ripeästi
 7. Varmista asiakkaan tyytyväisyys
 8. Estä virheen toistuminen
- (Barlow & Moller 2008, 87.)

Palveluiden parantamisessa on kaksi puolta; psyykkinen ja aineellinen. Lahjakaavan vaiheet 1 - 4 vastaavat psyykkisiin reaktioihin ja ovat suhteellisen helppoja ja matalalla kustannuksella kehitettävissä organisaation henkilöstön opittavissa olevia toimia. Lahjakaavan vaiheet 1 - 4 viestivät asiakkaalle, että hänen valituksensa halutaan kuulua ja sen olevan yritykselle tärkeä, se otetaan vakavasti ja ongelmaan puututaan. Lähtökohtana on ratkaista valitus mahdollisimman pian niin, että asiakas on tyytyväinen ratkaisuun. (Barlow & Moller 2008, 87-90.)

Vaiheiden 5 - 8 aineellinen puoli taas liittyy suoraan tilanteen korjaamiseen ja asiakkaan saamaan hyvitykseen. Aineellisessa puolella on oleellisen tärkeää, ettei sen ratkaisemisesta aiheudu asiakkaalle lisäharmia. Ongelma täytyy pystyä korjaamaan niin, että asiakas on tyytyväinen tilanteen loppuratkaisuun, muuten lahjakaava ei toimi. Lähtökohtaisesti on parempi rangaista prosesseja kuin niissä toimivia ihmisiä. Organisaation prosessien ja järjestelmien tulisikin toimia asiakaspalvelua tukevinä elementteinä. (Barlow & Moller 2008, 87-90.)

Työntekijät tuottavat palvelun ja voivat omalla toiminnallaan luoda yksittäiselle asiakkaalle henkilökohtaisen palvelukokemuksen, jossa heidän henkilökohtaiset tarpeensa on huomioitu ja tätä kautta pohja mahdolliselle ylivoimaiselle asiakaskokemukselle on luotu. Organisaation tehtävänä on kommunikoida sisäisesti tavoitteensa ja toimia niin että työntekijät sitoutuvat näihin tavoitteisiin. Tärkeää on allokoida riittävästi resursseja, koulutusta, työkaluja ja henkilöstöä asiakaspalvelun toteuttamiseen, jotta ylivoimainen asiakaskokemus on mahdollista saavuttaa. (Fischer & Vainio 2014, 110.)

Poikkeustilanteiden harjoittelu, niihin valmistautuminen ja palautteen vastaanottaminen lahjana antaa organisaatiolle mahdollisuuden toimia edelläkävijänä havainnoiden ja ymmärtäen syvemmin omaa asiakaskuntaansa. Poikkeustilanteet luovat jopa mahdollisuuksia entistä syvemmän ja luotettavamman asiakassuhteen luomiseen kun ne kohdataan mahdollisuuksina kääntäen uhat voitoiksi. (Fischer & Vainio 2014, 110.)

2.4 Palvelumuotoilu ja asiakaskokemus käytännön sovellutuksissa

Taulukko 1. Opinnäytteet palvelumuotoilu ja asiakaskokemus

Aihe	Tekijä	Avainsanat	Tavoite/teoria	Tulokset
Asiakasarvon kasvattaminen tuotteistamisprosessissa Case: Huonekalutehdas Korhonen	Heikki Soininen, Diplomityö, 2014	Tuotteistaminen, palvelumuotoilu, asiakasarvo, asiakaskokemus, asiakaspolku	Miten asiakkaan kokemaa arvoa voidaan kasvattaa tarjoaman tuotteistamisen avulla? Yhdistetään palvelumuotoilun menetelmiä tuotteistamiseen. Teoreettinen viitekehys asiakasarvoa kasvattavalle tuotteistamisen prosessille. Osallistavan tarvekaritoituksen ja asiakaspolun dokumentointi.	Tuotteistaminen, palvelumuotoilu, asiakasarvo, asiakaskokemus, asiakaspolku
Creating better customer service experiences: Service design effect on customer experience	Outi Keskinen, Pro-gradu, 2015	Palvelumuotoilu, asiakaskokemus	Kuinka palvelumuotoilua voidaan käyttää parempien asiakaskokemusten luomisessa? Teoria keskittyi tutkimaan palvelumuotoilun ja asiakaskokemuksen käsitteitä.	Palvelumuotoilulla voidaan parantaa asiakaskokemusta
Palveluprosessin kehittämisen palvelumuotoilun avulla Case: Laajis Oy	Maiju Miettinen, YAMK, 2015	Asiakaskokemus, arkkityyppi, haamuasiointi, palvelut, palvelumuotoilu	Palveluprosessin kehittämismenetelmänä käytettiin palvelumuotoilua, joka pohjautuu syvään asiakasymmärrykseen. Palveluprosessin tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus.	Palveluprosessin kuvaus Service Blueprint-kaaviona ja tarkempi kuvaus asiakkaan palvelupolusta.
Mitä palvelumuotoilu on? - Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa	Mikko Koivisto, Taiteenmaisterinlopputyö, 2007	Palvelumuotoilu, palvelu, muotoilu, palvelujen tuotekehitys, Finnair	Laaja kirjallisuuskatsaus. Mitä palvelumuotoilulla tarkoitetaan ja kuinka palvelumuotoilua voidaan hyödyntää osana palveluiden tuotekehitystä.	Päämäärätietoinen muotoilun käyttö palvelujen kehittämisessä synnyttää onnistuessaan parempaa asiakastytyväisyyttä, vahvempaa kontrollia tarjottavasta palvelusta ja kasvavia taloudellisia voittoja.
Ylivertaisen asiakaskokemuksen kirkastaminen Case: Solo Sokos Hotel Paviljonki	Miralle Timonen, 2017, AMK	Asiakas-palvelu, ylivertainen, asiakas-kokemus, vuorovaikeus, palveluala	Tavoitteena tutkia ylivertaisen asiakaskokemuksen muodostavia elementtejä ja selvittää, huomioivatko toimeskiantajan työntekijät nämä elementit jokapäiväisessä työssään.	Asiakkaalle ylivertaisen kokemuksen synnyttävät muun muassa yksilöllinen ja henkilökohtainen kohtelu, ystävällisyys, riipeys palvelussa sekä kokonaisuuden toimivuus.
Työntekijöiden asiakaskokemukset ja palvelutuotannon ohjausprosessien kehittäminen Case: Serlachius-museot	Päivi Nieppola, YAMK, 2013	Palvelutuotanto, asiakas-palvelu, asiakaskokemus, prosessit	Tavoitteena käsitellä päivittäisjohtamisen palveluprosesseja, selvittää henkilökunnan asiakaskokemuksia ja ottaa ne huomioon entistä aktiivisemmin palvelutoiminnan kehittämisessä.	Tuloksena määritelty Serlachius-museoiden palvelutoiminnan haasteet, vahvuudet, heikkoudet ja mahdollisuudet. Työntekijöiden palvelukohtaisista saama kokemus tunnistettu yhteiseksi asiakasymmärrykseksi ja organisaation tietämykseksi.

Ylivertainen asiakaskokemus nuorella pankki- ja vakuutuspalveluissa	Piia Nygren, AMK, 2013	Asiakaskokemus, laadullinen tutkimus, nuoret, monikanavainen markkinointiviestintä	Millainen on ylivertainen asiakaskokemus nuorelle pankki- ja vakuutuspalveluissa? Teoreettinen viitekehys koostui asiakaskokemuksen määrittelystä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Laadullinen tutkimus.	Tuloksissa nuoret arvostavat asiakaspalvelussa asiakaslähtöisyyttä, helppoutta, selkeyttä, nopeutta, ystävällisyyttä, rehellisyyttä, tuotetuntemusta sekä tasa-vertaisuutta.
Linkages between employee and customer perceptions in business-to business services - Towards positively deviant performances	Merja Fischer, Tohtorinväitös, 2012	Linkage tutkimus, palveluliiketoimintatutkimus, positiiviset tunteet, positiivisesti poikkeava palveluliiketoiminta, positiivinen ilmapiiri	Väitöskirjatyo tutkii miten työntekijöiden kokemukset esimiehen käyttäytymisestä, työilmapiiristä, sisäisestä laatutasosta ja henkilökohtaisesta sitoutumisesta vaikuttavat asiakkaiden arvioihin palvelun laadusta yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa. Tutkimus täydentää aikaisempaa kirjallisuutta palvelun arvontuoton muodostumisesta, tutkimalla onko kanssakäymisen luonteella merkitystä arvontuotomallin rakenteeseen.	Yhtäältä työntekijän ja asiakkaan kokemusten väliset yhteydet pystyttiin todentamaan empiria-aineiston avulla tilastollisesti merkittäviksi. Keskeinen tutkimustulos on, että asiakasvastuupäälliköiden kokemukset työilmapiiristä vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta, kun taas huoltoinsinöörin henkilökohtainen sitoutuminen ennakoii asiakkaan laatu kokemusta.

Taulukko 1 esittää esimerkkejä 2010-luvulla tehdyistä AMK- ja YAMK- opinnäytetöistä, pro graduista ja diplomitöistä, jossa palvelumuotoilua ja asiakaskokemusta on hyödynnetty. Työt ovat keskittyneet asiakaskokemukseen ja palvelumuotoiluun eri näkökulmista vaihtelevin käytännöin ja toimialoin.

3 Resurssi- ja virtaustehokkuus asiakaspalvelussa

Resurssi- ja virtaustehokkuuden tausta on lähtöisin teollisuudesta mutta, sen toimintamalleja on alettu 2000-luvulla soveltaa hyvin tuloksin, niin julkisiin palveluihin kuin yksityisten palveluntuottajien toimintaan. Tässä kappaleessa käsitellään resurssi- ja virtaustehokkuutta ja prosessien lakeja. Käymme läpi myös Lean-periaatteiden soveltamista ja hyödyntämistä palveluissa ja tutustumme tehokkuusmatriisiin strategisena kehittämistyökaluna. Lopuksi tarkastelemme palvelukanavien virtauksen ohjausta ja hukan vähentämistä asiakaspalvelussa.

3.1 Resurssitehokkuus

Resurssitehokkuus on teollisuudesta perinteinen parantamisen ja kehittämisen tapa mutta se keskittyy tuotteeseen ja sen valmistamiseen. Asiakaskeskeisessä lähestymistavassa ajattelu on siirrettävä resurssi keskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen, eli resurssitehokkuudesta virtaustehokkuuteen. (Modig & Åhlström 2016, 7-16.)

Resurssitehokkaassa toiminnassa toiminta on organisoitu resurssien tehokkaan hyödyntämisen kannalta. Resurssitehokkuus on tehokkuuden perinteinen muoto ja sillä tavoitellaan mittakaavaetuja sekä resurssien hyödyntämistehokkuuden parantamista. Resurssitehokkuuden parantamisessa tehtävien suorittaminen on pilkottu pienempiin osiin, joita hoitavat erilliset yksiköt tai organisaatiot. Mittakaavaetuja tavoiteltaessa taas resursseja hyödynnetään tehokkaammin yhdistämällä pienet tehtävät, jotta yksiköt eivät toista samoja tehtäviä. Resurssitehokkuudessa pyritään pienempiin yksikkö kustannuksiin, päähuomio on palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen tarvittavissa resursseissa. (Modig & Åhlström 2016, 7-16.)

Resurssitehokkuudella mitataan, paljonko tiettyä resurssia hyödynnetään suhteessa tiettyyn ajanjaksoon. Mittaus voi kohdistua matalalla abstraktiotasolla yksittäiseen tuotteeseen tai koneeseen ja korkeammalla tasolla taas koko organisaatioon. Taloudellisesti ajateltuna resurssien mahdollisimman tehokas käyttö on kannattavaa. Resurssitehokkuudessa vaihtoehtoiskustannukset ovat tappiota, jossa resurssia ei käytetä tehokkaasti. Tämä ajattelutapa on meille tuttu ja luonnollinen arjen tilanteissa. (Modig & Åhlström 2016, 7-16.)

Palvelualoilla mahdollisuus siirtää toimintaa pois perinteisestä resurssitehokkaasta ajattelusta ja toimintatavasta on joustavampaa, sillä pääoma ja toiminta ei ole fyysisesti sidottuna raaka-aineisiin tai tuotantolaitoksiin. Palvelualoilla muutoksen lähtökohdat ovat enemmän työntekijöiden osaamisen ja työaikojen muokkaamisessa sekä asiakkaiden palveluntarpeiden selvittämisessä. (Modig & Åhlström 2016, 7-16.)

3.2 Virtaustehokkuus

Virtaustehokkuudessa tarkastellaan kokonaisuutta ja se tarkoittaaakin lyhykäisyydessään tarpeiden tyydyttämistä. Kun organisaatio toimii virtaustehokkaasti, sen huomiointikeskipisteenä on jalostettava virtausyksikkö. Esimerkiksi teollisuudessa tämä yksikkö on jalostettava tuote, jota jalostetaan erilaisin materiaalein, palveluissa taas asiakas, jonka tarpeet täytetään erilaisin toiminnoin. Virtaustehokkuuden ajattelussa yksikkö (asiakas) niin sanotusti virtaa organisaation läpi. Virtaustehokkuus mittaa, paljonko virtausyksikkö jalostuu tietynä ajanjaksona. Ajanjakso alkaa kun tarve on tunnistettu ja päättyy kun tarve on tyydytetty. Arvo määräytyy virtausyksikön (asiakkaan) näkökulmasta ja arvoa tuottaa se aika kun virtausyksikkö jalostuu. (Modig & Åhlström 2016, 7-16.)

Ymmärrettävästi hyvään asiakastyytyvyyteen tarvitaan sekä resurssi-, että virtaustehokkuutta. Tärkeä olisikin saada tasapainotettua organisaation toiminta niin, että resurssit olisivat tehokkaasti käytössä. Resursseilla olisi jatkuvasti yksikkö jalostettavanaan ja virtauksen liike jatkuisi. (Modig & Åhlström 2016, 7-16.)

Palvelualat ja siihen kuuluva vakuutusala on nopeasti muuttumassa ja siirtymässä pois resurssitehokkuudesta. Palveluiden saaminen internetin välityksellä ympärivuorokauden ja ajanvarauspalveluiden sekä online-palveluiden lisääntyminen pyrkii nimenomaan palvelemaan asiakasta silloin kun hän palvelua tarvitsee. Tämä puolestaan parantaa palveluntarpeen ennakointia, joka puolestaan vapauttaa resursseja joustavampaan käyttöön. Lähtökohdat ovat siis olemassa virtaustehokkaalle toiminnalle, haasteena ovat resurssien ja virtausyksikköjen palveluntarpeen kohdistaminen sekä asiakaspistepolun kokoaminen ja palvelulaadun ylläpitäminen muuttuvassa toimintaympäristössä. (Tsoukatos, E. & Rand, G.K. 2006, 501-519.)

3.2.1 Prosessit virtaustehokkuudessa

Virtaustehokkuuden taustalla ovat prosessit, joista virtaustehokkuus syntyy. Modig ja Åhlström ovat määritelleet kirjassaan prosessien merkityksen virtaustehokkuuteen seuraavasti: *Prosessit ovat organisaatioiden perusosia, sillä organisaation työ tehdään nimenomaan prosesseissa. Virtaustehokkuus syntyy prosesseissa.* (Modig & Åhlström 2016, 31-46.) Jokaisessa organisaatiossa on prosesseja, jotka ovat virallistettuja työrutiineita, mutta prosessit voivat olla myös kirjoittamattomia toimintoja jotka sisältyvät organisaation toimintaan. (Modig & Åhlström 2016, 31-46.)

Virtaustehokkuudessa pyritään poistamaan kaikki arvoa tuottamattomat kohdat ja arvoa tuottavat taas pyritään yhdistämään tiiviiksi kokonaisuudeksi. Prosessit tulee määrittää virtausyksikön (asiakkaan) näkökulmasta, ei toiminnan tai sen funktioiden mukaan. Prosessit ovat organisaation määriteltävissä, milloin ne alkavat ja milloin ne päättyvät. Tähän vaikuttavat muun muassa järjestelmän rajojen määrittäminen, jotka määrittävät prosessin läpimenoaika. Läpimenoaika ja siihen kuuluvat prosessit määrittyvät kattamaan ajan tarpeen tunnistamisesta tarpeen tyydyttämiseen. (Modig & Åhlström 2016, 31-46.)

Organisaatiolle onkin usein haasteellista määrittää prosessin alkaminen ja päättymisen. Esimerkkinä voimme käyttää todennäköistä tilannetta vakuutuksen hankinnassa. Alkaako prosessi kun, asiakas ostaa asunnon, johon tarvitsee vakuutuksen vai kun asiakas saapuu toimipisteelle tai tekee ajanvarauksen palveluneuvojalle? Päätyykö prosessi kun asiakas on tavannut palveluneuvojan vai kun hänen tarvitseman vakuutus on astunut voimaan. Tämän esimerkin pohjalta on oleellisen tärkeää, että organisaatio määrittää prosessin alkamisen ja päättymisen. (Modig & Åhlström 2016, 31-46.)

Kyseessä olevan opinnäytetyön osalta toimeksiantajan asiakkaiden palvelukanavien käytön prosessi alkaa siitä kun asiakas ensimmäisen kerran aloittaa toiminnan palvelukanavassa. Esimerkiksi kun hän avaa chat-palvelun, kirjautuu verkkopalveluun tai soittaa puhelinpalveluun. Prosessin alku on myös asiakaspolun ensimmäinen kosketuspiste. Yleensä yhteystiedot haetaan yrityksen verkkosivuilta, jolloin verkkosivujen selaaminen on ensimmäinen varsinainen asiakaskosketuspiste. Prosessi katsotaan päättyneeksi kun asiakkaan välitön tarve on tyydytetty. Esimerkiksi kun asiakas saa

chat -palvelusta vastauksen kysymykseensä tai vakuutuskirjansa verkkopalvelun kautta tai ajan puhelinpalvelusta tapaamiseen asiakaspalvelijan kanssa. (Modig & Åhlström 2016, 21.)

Nämä välittömät tarpeet johtavat lähes aina välillisen tarpeen tyydyttämiseen, mikä on varsinainen ensimmäisen yhteydenoton taustalla. Siksi asiakkaan todellinen tarve on tyydytetty vasta kun on päästy palvelemaan asiakasta hänen välillisen tarpeensa osalta, tällöin asiaa tarkastellaan kokonaisvaltaisesti asiakaspalvelun kannalta. Palvelukanavien näkökulmasta prosessi kuitenkin päättyy välittömän tarpeen tyydyttämiseen, eli yksittäisen yhteydenoton käsittelemiseen. (Modig & Åhlström 2016, 21.)

Prosessien toiminnot voidaan luokitella arvoa tuottaviin ja arvoa tuottamattomiin toimintoihin. Arvoa syntyy kun virtausyksilölle (asiakkaalle) tapahtuu jotain ja kun se etenee ”virtauksessa”. Arvoa tuottamatonta toimintaa on virtausyksikön (asiakkaan) turha odotusaika, jolloin asiakkaan kannalta ei tapahdu mitään oleellista. Virtaustehokkaissa prosesseissa asiakkaan tarve määrittää arvon ja arvoa tarkastellaan virtausyksikön eli asiakkaan näkökulmasta. (Modig & Åhlström 2016, 26.)

Välittömillä tarpeilla tarkoitetaan tarvetta, johon tarvitaan konkreettisia tuloksia. Välillisillä tarpeilla taas tarkoitetaan itse kokemusta. Vakuutusyhtiön asiakkailta kyse voisi olla esimerkiksi tarve saada kotivakuutus vs. kokea elämä ja arki turvatuksi. Varsinkin vakuutusten tyyppisten palveluiden osalta virtaustehokkuus ja siinä arvoa tuottavan toiminnon osa on erittäin riippuvainen asiakkaasta. Lähtökohtaisesti kuitenkin ajatuksena on se, että palveluntarjoaja ei odotuta asiakasta vaan asiakkaan tarve saataisiin tyydytettyä mahdollisimman suoraan. Jos asiakas puolestaan kokee saavansa lisäarvoa palvelusta, jossa hänellä on mahdollisuus keskustella kolmannen osapuolen kanssa tai pohtia päätöksen tekoa pidempään, palveluntarjoajan tulisi pystyä mukautumaan tähän asiakkaalle lisäarvoa tuottavaan hidasteeseen virtauksessa. (Modig & Åhlström 2016, 26.)

Virtausyksiköiden ollessa ihmisiä sekä välittömät että välilliset tarpeet ovat tärkeitä, pääpaino kuitenkin keskittyy välittömien tarpeiden tyydyttämiseen. Organisaation strategiset valinnat ohjaavat tarpeiden tärkeysjärjestystä. (Modig & Åhlström 2016, 31-46.)

Virtaustehokkuutta mitataan läpimenoajalla, jossa arvonsiirron tiheys tapahtuu virtausyksikön (asiakkaan) ja resurssin välillä. Arvon siirron tiheydessä pyritään maksimoimaan arvonsiirto ja karsimaan arvoa tuottamattomat toiminnot. (Modig & Åhlström 2016, 31-46.)

Läpimenoaika on usein hyvä mittari virtaustehokkuudessa, mutta se ei huomioi välillisiä tarpeita. Asiakas esimerkiksi haluaa käydä vakuutustarjouksen läpi puolisonsa kanssa ja mahdollisesti vertailla sitä muiden vakuutusyhtiöiden tarjouksiin. Tämän takia myös välillisen tarpeen näkökulma on arvoa tuottava asiakkaalle. Siksi asiakkaan tarpeet sanelevat mitkä toiminnot tuottavat hänelle arvoa ja mikä hänen näkökulmastaan virtaustehokkuus on. (Modig & Åhlström 2016, 31-46.)

Asiakkaan ohjautumalla suoraan hänelle mieluisimpaan ja nopeimmaksi kokemaan palvelukanavaan parantaa virtaustehokkuutta. Tämä ohjaus on ensimmäinen askel kohti asiakaskokemusta parantavaa palvelukokemusta, kun asiakas aletaan palvella hänen yhteydenottonsa mukaan, hänen valitsemassaan kanavassa, hänen valitsemaansa aikaan. (Modig & Åhlström 2016, 31-46.)

3.2.2 Prosessien toimimisen lait

Prosessit toimivat kolmen tietyn lainalaisuuden mukaan ja nämä lait hankaloittavat organisaatio pyrkimyksissään kohti parempaa virtaustehokkuutta (Modig & Åhlström 2016, 33).

Littlen laki

Läpimenoaika = keskinäisten virtausyksiköiden määrä x jaksoaika.

Tämä laki pätee läpimenoaikaan, riippumatta siitä miten järjestelmän rajat on määritetty. Keskeneräisellä virtausyksiköllä tarkoitetaan yksikköä, joka on prosessin sisällä, mutta ei ole vielä valmis. Läpimenoaikaan vaikuttavat keskeneräisten eli vielä käsiteltävien virtausyksiköiden lukumäärä ja jaksoaika, kun jaksoaika pitenee, myös läpimenoaika pitenee. (Modig & Åhlström 2016, 34.)

Ajatellaan, että olet kassajonossa ja sinulla on ostoksissasi pakasteita, joten haluat päästä kaupasta mahdollisimman nopeasti kotiin laittamaan tuotteet pakastimeen. Jonossa 1. on yhdeksän ihmistä ja jonossa 2. kuusi ihmistä.

Menet lyhyempään jonoon koska oletat sen nopeuttavan pääsyäsi laittamaan tuotteet pakastimeen. Kuitenkin kun pääset lopulta maksamaan ostoksesi, huomaat, että 1. jonossa viimeisenä ollut rouva poistuu jo kaupasta. Tämä tarkoittaa, että 1. jonon läpimenoaika on nopeampi vaikka virtausyksiköitä eli asiakkaita on enemmän. (Modig & Åhlström 2016, 34.)

Laskukaava esimerkki havainnollistaa jaksoajan vaikutusta läpimenoaikaan.

1. Jonon läpimenoaika = $9 \times 2\text{min} = 18\text{min}$

2. Jonon läpimenoaika = $6 \times 3\text{min} = 24\text{min}$

(Modig & Åhlström 2016, 34.)

Pullonkaulojen laki

Pullonkaulojen lailla tarkoitetaan toiminnassa ilmeneviä pysähdyksiä, jotka luovat jonoja, jotka puolestaan luovat pullonkauloja.

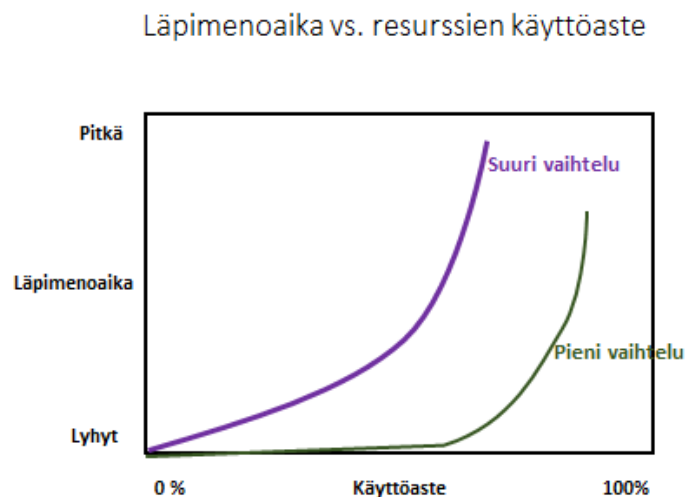
Modig ja Åhlström ovat tiivistäneet lain seuraavasti: *Pullonkaulojen lain mukaan prosessin läpimenoaika riippuu ensikädessä siitä prosessin vaiheesta, jonka jaksoaika on pisin.* (Modig & Åhlström 2016, 37.)

Pullonkaula prosesseille on kaksi tyypillistä ominaispiirrettä. Ensimmäinen on se, että ennen pullon kaulaa muodostuu aina jono. Tähän ilmiöön ei vaikuta se onko kyse prosessissa virtaavista ihmisistä vai materiaalista. Toinen on se että, pullonkaulan jälkeiset toimintovaiheet joutuvat odottamaan, että jonosta saapuvat yksiköt pääsevät käsiteltäviksi. (Modig & Åhlström 2016, 37.)

Pullonkauloja syntyy, koska prosessin vaiheet täytyy suorittaa tietyssä järjestyksessä. Organisaatiolla on luonnollisesti tapana jakaa tarvittavat toiminnot eri vaiheisiin ja siksi jonojen muodostumista on vaikea välttää. Prosesseihin liittyy aina jonkinlaista vaihtelua ja tästä vaihtelusta on periaatteessa mahdotonta päästä eroon. Vaihtelulla on suora haittavaikutus prosesseihin ja virtaustehokkuuteen. (Modig & Åhlström 2016, 37.)

Laki vaihtelun vaikutuksesta prosesseihin

Tämä kolmas laki selittää prosessien toiminnan, vaihtelun, resurssitehokkuuden ja läpimenoajan välisen yhteyden. Vaihtelu on suurin yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa virtaustehokkuuteen. Vaikutus ilmenee joko palveluajassa tai saapumisajassa. Vaihtelu on aina suurempaa, jos virtausyksikkönä on ihminen (asiakas). Koska jokainen on erilainen yksilö ja hänellä on yksilölliset tarpeet. Tästä syystä ihmisistä johtuvaa vaihtelua on myös hankala välttää tai ohjata. Vaihtelun vaikutus prosesseissa on merkittävä tekijä läpimenoaikaan, mitä suurempaa vaihtelu on, sitä pidempi läpimenoaika on. Tämän vuoksi vaihtelun merkitys on olennaista virtaustehokkuuden ymmärtämiselle. (Modig & Åhlström 2016, 40.)



Kuvio 7. Läpimenoaika suhteessa resurssien käyttöön (Modig & Åhlström 2016, 42.)

Yllä oleva kuvio 7 havainnollistaa graafisesti vaihtelun vaikutusta läpimenoaikaan ja käyttöasteeseen. Verrattaessa vaihtelun vaikutusta läpimenoaikaan ja käyttöasteeseen voi todeta, että mitä pienempi vaihtelu on, sitä tehokkaammin voidaan hyödyntää käyttöastetta ja sitä lyhyempi läpimenoaika voidaan saavuttaa. (Modig & Åhlström 2016, 42.)

Vaihtelun syyt voidaan jaotella kolmeen pääluokkaan.

1. Resurssit: koneiden epäkunto, ongelmat käyttöjärjestelmässä, palvelevan henkilökunnan vireystila.
2. Virtausyksiköt: yksilön henkilökohtaiset vaatimukset.
3. Ulkoiset tekijät, esimerkiksi juhlakaudet kuten joulukuukaudet vaikuttavat myyntiin.

Tarkastelemalla vaihtelua ja prosessein lakeja sekä tutkimalla läpimenoaikoja voidaan havaita palvelukokonaisuuksissa olevia sudenkuoppia, jotka toistuvat prosesseissa. Keskittymällä näihin haastetekijöihin, esimerkiksi poistamalla prosessien pulonkauloja voidaan saavuttaa virtaustehokkaampia toimintatapoja, joissa niin asiakkaalle tuotettu arvo ja resurssit ovat tehokkaasti hyödynnettyinä. (Modig & Åhlström 2016, 40.)

3.3 Lean-periaatteet palvelemissa asiakasta

Ymmärtääkseen niukkuuden ajattelun ja Lean-periaatteiden taustalla olevan filosofian kokonaisuutta Lean-teoria täytyy aloittaa sen historiasta. Länsimaissa tunnettu Lean eli niukkuuden periaate on lähtöisin Toyota Motor Corporationilta, jossa yrityksen perustajan Kiihchiro Toyodan isä Sakichi Toyoda loi toisen maailmansodan jälkeisen resurssipulan myötä niukkuuteen ja tehokkuuteen perustuvan toimintatavan. Lyhykäisyydessään Toyotan toimintatapa virtasi kahteen suuntaan asiakkaan tilauksesta yhtiölle ja tuotantoon ja yhtiöstä ja tuotannosta asiakkaalle. Toimintatapa sai nimityksen Toyota Production System eli TPS. (Liker 2004, 67-113.)

TPS prosessi virtaus



Kuvio 8. Toyotan kahteen suuntaan virtaava prosessi. (Modig & Åhlström 2016, 70.)

Kuvio 8 on Modigin ja Åhlströmin esityksestä Toyotan kahteen suuntaan virtaavasta prosessista. Autoja ei tuotettu varastoon, vaan tuotanto toteutettiin vasta, kun asiakas oli tehnyt tilauksensa ajoneuvosta. Toyota yrityksenä ratkaisi resurssien niukkuuden keskittymällä virtaustehokkuuteen. (Liker 2004, 67-113.)

3.3.1 Lean ajattelu ja periaatteet

Lean-periaatteiden taustalla on Toyota Motor Corporationin raaka-aineiden niukkuuteen perustuva ajattelutapa. Toyotalla keskityttiin tekemään ”oikeita” asioita, koska resurssipulan takia tuotteiden myymättä jääminen suurten investointien jälkeen olisi ollut tuhoisaa. Niinpä Toyota kartoitti asiakkaiden tarpeita kolmella kysymyksellä: *mitä* (tuotetta) asiakas haluaa, *milloin* asiakas haluaa tuotteen ja *millaisia määriä sitä halutaan*. Nämä tiedot kulkivat asiakkaalta tuotantoprosessinläpi niin sanotusti vastavirtaan, asiakkaalta toimittajalle. Toyotan ajattelumallissa organisaation prosessien sisällä yrityksen yksiköillä on aina kaksi roolia: sisäisen toimittajan ja sisäisen asiakkaan rooli. Tämä ajattelu luo vastaavasti yhtiöstä ja tuotannosta asiakkaalle kulkevan virtauksen. Asiakkaalle tuotettava arvo ohjaa prosessia. (Liker 2004, 67-113.)

Asioiden oikein tekemiseen liittyi myös resurssien tehokas käyttäminen, ja siitä syntyivät seitsemän hukan muotoa, jotka ovat edelleen Lean-ajattelun ytimessä tänäkin päivänä. Arvoa tuottamattomat toimet ovat: liikatuotanto, turha odottelu, tarpeet-

tomat siirrot/kuljetukset, tarpeeton/liika työ, tarpeeton varastointi, tarpeettomat työntekijöiden liikkumiset ja liikkeet, tarpeettomat virheet/työn tekeminen uudelleen tai päällekkäinen työ. (Womack, P. & Jones, D. 1996, 99-112.)

John Krafckin loi länsimaisen Lean käsitteen artikkelissaan Triumph Of The Lean Production System, joka julkaistiin Sloan Management Review-lehdessä vuonna 1988. Tämä julkaisu toi niukkuuden ajattelutavan länsimaisten laajempaan tietouteen. Krafckin jälkeen aiheesta on julkaistu paljon kirjallisuutta, niin Toyotan kuin muidenkin toimijoiden taholta. Krafck oli mukana International Motor Vehicle Program (IMVP) tutkimusohjelmassa, jonka pohjalta julkaistiin vuonna 1990 The Machine That Changed the World. Kirjassa vuosien tutkimus työhön perustuen on määritelty neljä periaatetta, joista Lean koostuu: 1. tiimityö, 2.viestintä, 3. resurssein tehokas hyödyntäminen ja hukan poistaminen, 4. jatkuvat parannukset. (Krafck 1988)

Valitettavasti kuitenkin Leanin määritelmä on edelleen epäselvä. Siitä puhutaan filosofiana, ajattelutapana, toiminnan ohjauksena ja periaatteina (Womack et al. 1990, 47- 70). Lean-periaatteiden voidaan määritellä olevan kaikkea tätä ja sen sovellettavuudessaan muuttuvan jokaiselle organisaatiolle omaksi kokonaisuudekseen organisaation tarpeiden mukaan. Osa määrittelyn ongelmaa ovat abstraktiotasot, jotka vaikuttavat Lean-periaatteiden sovellettavuuteen. Jos abstraktiotaso on määritetty eri tasolle, kuin se taso, jolla Lean-periaatteita on tarkoitus soveltaa, aiheuttaa konfliktin. (Modig & Åhlström 2016, 85.)

Abstraktio määrittelyn lisäksi on tärkeä huomioida, että Leanissa huomion tulisi keskittyä tavoitteeseen, eikä keinoihin. Lean on keino, jolla tavoitteisiin pyritään. Leanin mukaan työskentely ja kehittäminen ei tule koskaan valmiiksi, vaan jatkuva parantaminen ohjaa toimintoa ja ajattelua aina eteenpäin.

Modig ja Åhlström tiivistävät kirjassaan Leanin määritelmän seuraavasti:

Lean on lyhyesti sanottuna toimintastrategia, joka korostaa virtaus- eikä resurssi tehokkuutta. Lean on toisin sanoen strategia, jolla pyritään siirtymään tehokkuusstrategiassa oikealle ja ylöspäin.

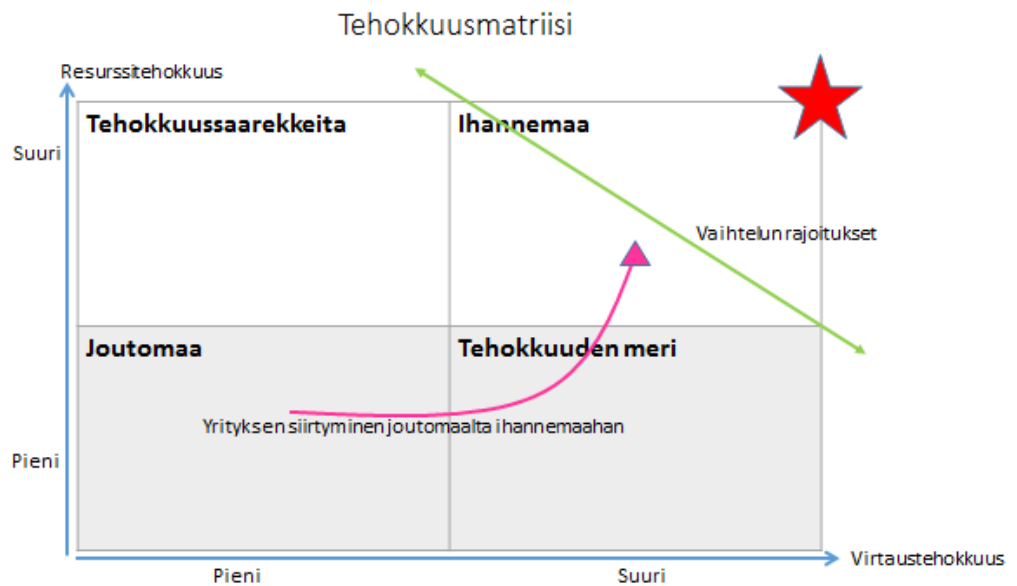
(Modig & Åhlström 2016, 117.)

Lean-filosofian tai ajattelutavan perimmäisin ajatus on maksimoida asiakkaan saama arvo tuotteesta tai palvelusta ja vähentää hukkaa. Tiivistettynä ajatus on, että asiakkaalle saadaan tuotettua lisäarvoa pienemmillä resursseilla optimoimalla yrityksen toimintoja. Lean-filosofiassa keskeistä on jatkuva parantaminen, asiakaslähtöisyys ja virheiden minimointi. (Womack & Jones 1996, 99-112.)

3.3.2 Tehokkuusmatriisi

Modig ja Åhlström esittävät tehokkuusmatriisin strategisena työkaluna havainnollistaen kehityssuuntaa ja tarkentamaan suunnitelmaa. Tämän työkaluntarkoituksena on vastata resurssi- ja virtaustehokkuuden väliseen ristiriitaan. Organisaation valitsema strategia vaikuttaa myös sijoittumiseen tehokkuusmatriisissa. Organisaatio voi valita joko liiketoimintalähtöisen strategian, jolloin se vastaa kysymykseen millaisia tarpeita organisaation haluaa täyttää. Jos taas organisaatio hyödyntää toimintastrategiaa se voi vastata kysymyksiin: miten tuotamme arvoa, miten organisaatio toimittaa laatua. (Modig & Åhlström 2016, 99-100.)

Tehokkuusmatriisin akseleilla on resurssi- ja virtaustehokkuus. Nelikentässä esitettyinä puolestaan ovat tehokkuusaarekkeet, tehokkuudenmeri, joutomaa ja ihanne-maa. Tehokkuusaarekkeet kuvastavat organisaatiota, jolla on paljon osaoptimoituja toimintoja, jotka toisistaan riippumatta käyttävät resursseja mahdollisimman tehokkaasti. Tehokkuudenmeressä on suuri virtaustehokkuus, mutta pieni resurssitehokkuus jossa vapaata kapasiteettia on paljon. Joutomaalle sijoittuva organisaatio ei hyödynnä resursseja tehokkaasti, eikä myöskään ole virtaustehokas. Ihannemaassa sijaitsevat organisaatiot ovat erittäin resurssi- ja virtaustehokkaita. (Modig & Åhlström 2016, 99-103.)



Kuvio 9. Tehokkuusmatriisi. (Modig & Åhlström 2016, 100.)

Organisaation tulisi liikkua tehokkuus matriisissa (kuvio 9) oikealle ja ylöspäin, parantaa ensin virtaustehokkuutta. Tämän parannuksen tulisi keskittyä resurssitehokkuuteen, jolloin organisaation liikkuu kohti oikean yläkulman tähteä, eli täydellistä resurssi- ja virtaustehokkuutta. Täydellisen tasapainon tavoittelemine on suotavaa, mutta sen saavuttaminen mahdotonta kysynnän vaihtelun takia. (Modig & Åhlström 2016, 99-103.)

Organisaation perustaessa toimintansa kehittämistä tehokkuusmatriisiin viitekehyyseen kehitystyö ja niiden tavoitteiden arviointi on tavoitteellista ja ohjaa konkreettisesti organisaation toimintaa kohti resurssi- ja virtaustehokkuuden tasapainoa. (Modig & Åhlström 2016, 108.)

3.4 Lean-periaatteet viestinnässä ja palveluiden kehittämisessä johtamisessa

Lean-periaatteita on sovellettu myös johtamiseen ja viestintää, sillä periaatteiden elementit on osoitettu toimiviksi myös ohjaamaan johtamista sekä viestintää. Kirjassaan Torkkola esittää Leania johtamistyökaluna, koska henkilöstön jaksaminen ja johtaminen on tärkeää etenkin palvelualoilla ja asiantuntija työssä. (Torkkola 2015,18.)

Palvelualoilla vaihtelulla tarkoitetaan sitä, että asiakkaiden odotusaika tai työpyynnöt ovat vaihtelevia, tai että asiakkaiden yhteydenottojen määrä vaihtelee työpäivittäin. Ylikuormitus taas on palvelussa merkittävässä roolissa, koska ihminen on olennainen osa palveluprosessia. Ihmisten hyvinvoinnilla on taas puolestaan suorayhteys työn virheettömyyteen (Torkkola 2015, 18). Hukka, jonka seitsemän muotoa on jo kuvattu aiemmissa kappaleissa, on palveluissa edelleen arvoa tuottamatonta tekemistä, josta asiakas ei halua maksaa. Lean-periaatteet ovatkin keino hukan poistamiseen, eikä siis itse päämäärä. (Torkkola 2015, 25-27.)

Johtamisen työkaluna Leanin tulisi mahdollistaa päivittäinen uuden oppiminen ja pureutua siihen miksi ongelmat esiintyvät, miksi organisaation kannattaa ratkoa tiettyt ongelmat ja harjoittaa ongelmanratkaisukykyään. Ongelmien analysointi johtaa uuden oppimiseen. (Torkkola 2015, 25-27.)

Kyse voi olla hyvin pienimuotoisesta ongelmasta, jolla voi olla iso vaikutus virtausyksikön eli asiakkaan palvelukokemukseen. Esimerkiksi onko palveluiden jonottaminen ohjattu vuoronumeroilla vai ei, ja onko mahdollinen toiminta viestitty asiakkaalle selkeästi. (Torkkola 2015, 38-39.)

Tämä voi olla osana visuaalista viestintää, jossa pyritään saamaan selkeästi ja nopeasti välittymään viesti kokonaisvaltaisesta tilanteesta yksilöille. Laajemman käsityksen pohjalta voidaan tehdä laadukkaampia päätöksiä. (Torkkola 2015, 47-49.)

Laadukkaan päätöksen teon ja kokonaisvaltaisen viestinnän kautta pääsemme työn virtaukseen. Kirjassaan Torkkola on esittänyt viisi kysymystä työn virtauksen määrittämiseksi. Organisaation jokaisen työntekijän tulisi osata vastata yksiselitteisesti, näihin kysymyksiin, jotta työn virtaus olisi kunnossa:

1. *Mistä tiedän, mitä teen seuraavaksi?*
2. *Mistä saan työtehtäväni?*
3. *Kuinka kauan tämän työtehtävän tekemiseen pitäisi mennä aikaa?*
4. *Minne toimitan työni kun olen sen tehnyt?*
5. *Milloin toimitan työni kun olen sen tehnyt?* (Torkkola 2015, 60.)

Näihin kysymyksiin vastaamalla voidaan luottaa siihen, että työtehtävät tulevat järjestelmällistä kanavaa pitkin ja prioriteeteista ei kilpailla enää kun työ on tullut tehtäväksi. Tämä on lähtökohta sille, että työ keskeytyy mahdollisimman vähän ja että päällekkäisiä työtehtäviä ei ole. (Torkkola 2015, 60.)

Työn virtaavuuden lisäksi täytyy pohtia asiakkaan perustarpeita. Torkkola kartoittaa nämä tarpeet seuraavilla kysymyksillä:

1. *Anna minulle se mitä haluan, älä pakota väkisin muuta ratkaisua*
2. *Ole luotettava, ratkaise ongelma kokonaan ja varmista että ratkaisu toimii heti ensimmäisellä kerralla*
3. *Älä hukkaa aikaani*
4. *Toimita ratkaisu sinne, mihin sen haluan*
5. *Anna minulle ratkaisu, silloin kun sen haluan* (Torkkola 2015, 90.)

Näitä kysymyksiä tulee käsitellä kokonaisuutena sekä palvelua käyttävän asiakkaan, että sitä rahoittavan asiakkaan näkökulmasta. Samalla tavalla kuin aiemmin tuotannon esimerkeillä kahteen suuntaan virtaavassa prosessissa. (Torkkola 2015, 90.)

Kun sisäistä laatua, viestintää ja toiminnan ohjausta lähdetään kehittämään se tutkitusti parantaa, niin sisäistä kommunikaatioita ja virtausta. Samalla myös asiakkaiden palvelukokemusten on todettu parantuvan, niin kuluttaja kuin yritysasiakkuuksissa. Ajatus onkin siinä, että myös sidosryhmien toimintaa käsitellään sisäisinä asiakkuuksina ja silloin virtaustehokkuutta voidaan soveltaa myös tähän käyttötarkoitukseen. (Johnston 2008, 210-213.)

Toimeksiantajan strategia asiakaspalvelussa on toimintastrategia ja pyrkii siis vastaamaan siihen miten yritys tuottaa arvoa asiakkaalle. Toiminta mallien muuttamista ja jatkuvaa kehittämistä voidaan työstää PSDA mallin avulla (plan, do, study act). Malli auttaa luomaan uutta tietoa kokeilemalla ja iteroimalla niitä askelia, joilla toimintaa on tarkoitus parantaa tai kehittää. (Torkkola 2015, 43-46.)

Plan eli suunnitteluvaiheessa asetetaan, jokin hypoteesi. Mitä odotetaan tapahtuvan, kuinka sitä mitataan ja mikä osoittaa kokeen onnistuneeksi. Do eli toteutusvaiheessa muutos toteutetaan pienessä mittakaavassa. Study eli tutkimus- tai oppimisvaiheessa mietitään onnistuiko koe, oliko tulos odotettu, mikä ei onnistunut ja löytyikö jotain uusia esteitä. Act eli toimintavaiheessa arvioidaan otetaanko muutos laajemmin käyttöön ja perustuen testin tulokseen arvioidaan muutoksen järkevyyttä. (Torkkola 2015, 43-46.)

PSDA -malli



Kuvio 10. PSDA -mallin syklisyys. (Torkkola 2015, 40.)

Kuvio 10 PSDA-mallista havainnollistaa jatkuvan parantamisen ja kehittämisen syklisyyttä, sekä kuvastaa kehittämisen pysähtymätöntä jatkumoa. Parantamisen prosessin voikin tiivistää siihen, että organisaatio ymmärtää haasteen, selvittää nykytilanteen, asettaa kehitykselle seuraavan tavoitetilan ja tekee kokeita, jotka vievät kohti haluttua tavoitetilaa. Jotta parannuksia saadaan arvioitua ja jatkettua kehittämistoimia täytyy palvelua tai asiantuntijatyötä pystyä mittaamaan. (Torkkola 2015, 43-46.)

Ensin täytyy selvittää mikä organisaatiossa on stabiilintilan ja vaihtelun ero. Mittausten perusteella voidaan tehdä ennusteita, jotka perustuvat keskiarvoon ja vaihteluun. Säännöllinen mittausprosessi tilastollisella käyttäytymiskäyrällä (SPC), ohjaa toimintaa mittausten perusteella ennaltaehkäisemään poikkeustilanteita. Asiantuntija- ja työssä käytettävät mittarit ovat Littlen laki (läpimenoaika= keskeneräisten virtausyksiköiden määrä * jaksoaika) ja Kingmannin yhtälö (kysynnän, käyttöasteen ja vaihtelun vaikutus läpimenoaikaan). (Torkkola 2015, 191.)

PSDA-mallia hyödyntämällä pystytään analysoitujen tutkimustulosten pohjalta kehittämään palvelukanavia ja palvelutoimintaa virtaustehokkaammaksi. Kyseinen jatkuvan kehittämisen malli on erinomainen työkalu jatkuvassa muutoksen ilmapiirissä oleville toimialoille. Palvelualojen toiminnan ollessa keskeisesti riippuvainen asiakkaiden tarpeiden täyttämisestä ja niiden ennakoimisesta, PSDA-mallin hyödyntäminen on erinomainen työkalu palveluiden muokkaamiseen. (Torkkola 2015, 43-46.)

3.5 Lean -periaatteiden soveltaminen palveluihin

Taulukkoon 2 on kerätty parin viimeisimmän vuoden ajalta oppinäytetöitä, joissa Lean-periaatteita on hyödynnetty asiakaspalvelun tai palveluprosessien kehittämiseen. Yhtenäistä Suomessa tehdyille oppinäytteille oli, että Lean-periaatteiden hyödyntäminen itse toiminnan ohjaukseen, eikä niinkään sisällön ja asiakasvirtauksen ohjaukseen. Havaittavissa kuitenkin on, että Lean-periaatteita on menestyksekkäästi hyödynnetty palveluihin julkisella sektorilla ja teollisessa tuotannossa sekä yksityisellä sektorilla toiminnan tehostamiseen ja läpimenoaikojen parantamiseen.

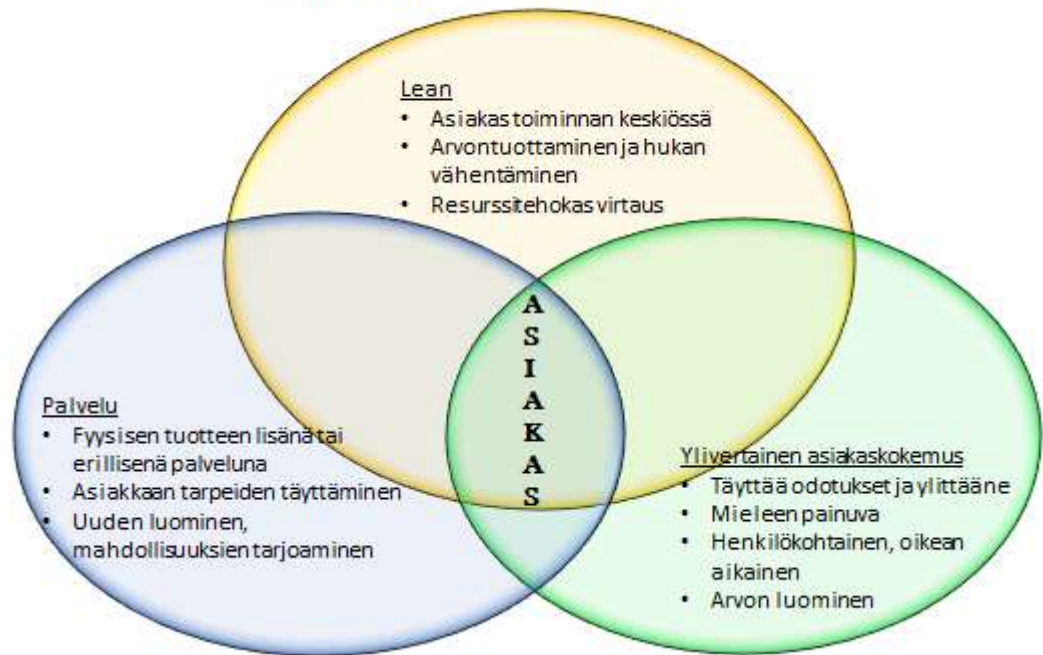
Lean-periaatteiden käyttäminen on lähtöisin valmistavasta teollisuudesta ja sen soveltaminen muilla aloilla etenee vaiheittain. Nykyisellään Lean-periaatteita on tutkusti hyödynnetty sisäisten prosessien kehittämiseen. Kehittämiskohteina ovat olleet tuotekehitys, insinööri suunnittelu, tietotekniikka, henkilöstöhallinta ja asiakkuuksienhallinta. (Maleyeff 2006, 674-689.)

Taulukko 2. Lean palveluissa opinnäytteet

Opinnäyte	Tekijä	Avain sanat	Tavoitteet/Teoria	Tulokset
Lean-menetelmien soveltaminen Empower Oy:n kunnossapitopalvelutuotantoon	Jarkko Kröger 2015, YAMK	Lean, palvelutuotanto, prosessi, tehokkuus	Lean- menetelmien soveltuvuus palveluliiketoimintaan, tehokkuuden määrittäminen Lean-filosofian mukaisesti. Tehokkuuden merkitys palveluliiketoimintaan ja asiakastytyväisyyteen.	Lean- filosofia soveltuu palvelutuotantoon hyvin. Toiminta-analysaattori (työkalu). Jatkuvan kehittämisen malli.
Luottoprosessin analyysijä; Läpimenoaika, kustannukset ja asiakaskokemus	Pia Suominen, 2014, YAMK	Luottoprosessi, kustannustehokkuus, prosessin analysointi, toiminto-laskenta, asiakaskokemus	Pankin X toiminta ja strategia, kustannustehokkuus, toimintolaskenta, prosessin kehittäminen ja asiakaskokemus. Tutkimusmenetelmänä käytettiin monimenetelmää; havainnointia, haastattelua sekä kyselyä. Asiakaskokemuksen parantaminen, luottoprosessin nopeuttaminen.	Toimintojen ja luottoprosessin tunnistaminen. Ajanmittaus. Asiakaskokemus ja arvoasiakkaalle.
Asiakaspalveluprosessin kehittäminen Lean- periaatteiden avulla	Emmi Luttunen, 2015, Diplomityö	Lean, asiakaspalveluprosessi, asiakasarvo	Kirjallisuuskatsaus: Lean-periaatteisiin, asiakasarvon tuotantoon ja palveluiden tuottavuuteen. Empiirinen osallistuva havainnointi, vapaamuotoiset keskustelut, kyselyt ja tilastot. Ennalta määritettyjen asiakaspalveluprosessein kehittäminen.	Asiakkaan näkökulmasta hukkaa pysyttiin poistamaan prosessin jokaisessa vaiheessa. Tuloksena konkreettisia hyötyjä sekä kohdeorganisaatiolle että asiakkaille.
Sisälogistiikan palvelutason ja mittaaminen laadun	Anna Välimäki, 2015, YAMK	Logistiikka, laatu, asiakastytyväisyys, mittaaminen	Mittareiden tarkoituksena on mitata palvelutasoa ja laatua logistiikassa, mutta myös sen sidosryhmien (hankinta ja tuotanto) tekemistä. Lean- ajatusmalli taustalla.	Lopulliseksi tuotokseksi syntyi yhteensä viisi erilaista mittaria. Yksi on toteutettu kokonaisuudessaan työssä.

Taustatyö osoitti miten monia työkaluja, teorioita ja menetelmiä asiakkaan parempaan palvelemiseen on. Yhteinen piirre on kuitenkin asiakkaan yksilöllisten tarpeiden täyttäminen oikeaan aikaan, arvoa tuottaen ja organisaation resurssit huomioiden.

Lean, Palvelu, Ylivertainen asiakaskokemus



Kuvio 11. Lean-periaatteet, palvelu ja ylivertainen asiakaskokemus

Kuvio 11 havainnollistaa useita palveluiden, ylivertaisen asiakaskokemuksen ja Lean-periaatteiden taustalla olevia yhteneviä ajatuksia ja tavoitteita. Keskeisin on asiakas ja hänen palvelemisensa tehokkaasti, niin asiakkaan kuin organisaation näkökulmasta. Kuviossa tiivistyy näiden teorioiden ydin, joka on asiakas.

4 Tutkimussuunnitelma

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen poikittaiskyselytutkimus, joka muotoiltiin noudattamaan rakenteeltaan asiakaspistepolkua. Tutkimus keskittyi toimeksiantajan käyttämiin asiakaspalvelukanaviin. Tutkimuksen tarve on lähtöisin toimeksiantajan kiinnostuksesta asiakkaidensa palvelukanavien käytön suosioon ja asiointitapojen mielisuuteen: Mitä palvelukanavia, milloinkin ja mihin palvelun tarpeeseen asiakkaat mieluiten käyttävät. Onko ensisijainen yhteydenotto puhelimitse vai verkkopalvelussa ja vaikuttaako palvelukanavaan asioinnin tarve, kuten korvaushakemus tai tarjouspyyntö. Toimeksiantaja on tehnyt muutoksia aukioloaikoihin, palvelukanaviin ja verkkopalveluihin. Tutkimuksella selvitettiin vastaavatko muutokset asiakkaiden palvelun tarpeita ja antavat pohjaa tulevaisuuden palvelukanavien kehittämiseksi. Yrityksen toiveena on ohjata asiakkaita enemmän ajanvarauksella oleviin palveluihin sekä laajennettujen verkkopalveluiden käyttöön.

Kyselytutkimuksella selvitettiin miten palvelukanavia tulisi kehittää edelleen tulevaisuudessa, jotta yrityksen palvelukanavat ja asiakkaan palvelun tarve kohtaisivat mahdollisimman hyvin. Kyselytutkimus keskittyi siihen, mitä kanavia mihinkin asiointiin asiakkaat mieluiten käyttivät ja milloin asiointi oli heille mieluisinta. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat toimeksiantajan kuluttaja-asiakkaat, jotka ovat heidän sopimusasiakkaitaan.

Tutkimus rajattiin koskemaan Helsingin asiakaskuntaa ja yksityissopimusasiakkaita, koska haluttiin selvittää alueellisesti kohdennettuna asiakkaiden palvelun tarpeita ja keskittyä nimenomaan kuluttaja-asiakkaita koskeviin palvelukanaviin näiden ollessa aiemmin tehtyjen muutosten kohteena. Perusjoukon otanta määrittyi toimeksiantajan asiakaskunnan muista tutkimus- ja markkinointikampanjoista vapaista asiakkaista, jotka edustavat poikittaisotantaa perusjoukosta.

Sopimusasiakkaiden rajauksella varmistettiin, että asiakkaat ovat käyttäneet toimeksiantajan palveluita ennen muutosta ja myös sen jälkeen. Näin saatiin varmistettua, että tutkimuskysymysten asettelu vastaa kohderyhmää.

Tutkimuksen aihe on merkittävä toimeksiantajalle palveluiden kehityksen sekä asiakasymmärryksen kannalta ja tukee myös strategisia valintoja palvelukanavien tule-

vaisuuden kannalta. Tutkimusta on mahdollista jatkaa tai laajentaa myöhemmin muihin toimeksiantajan maantieteellisiin toimialueisiin tai kohdentaa matalammalla abstraktiolla eri kehityskohteisiin.

4.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoite määriteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantaja on tehnyt muutoksia palvelukanaviinsa, aukioloaikoihin ja parantanut verkkopalvelujaan ja sen pohjalta tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin palvelukanavien ja asiakkaiden palvelun tarpeen kartoittaminen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kyselytutkimusta hyödyntäen toimeksiantajan asiakkaiden suosimia palvelukanavia ja selvittää vaikuttaako asiointin tarve palvelukanavanvalintaan. Tutkimus selvittää myös milloin asiakkaat mieluiten hyödyntävät palvelukanavia ja milloin heille on sopivinta hoitaa vakuutusasioitaan. Kyselyllä haluttiin myös selvittää mihin asioihin asiakkaat olivat tyytymättömiä toimeksiantajan toiminnassa ja palveluissa.

Tutkimuskysymykset on asetettu seuraavasti:

Mitä palvelukanavia asiakkaat suosivat?

Vaikuttaako asiointin tarve palvelukanavan valintaan?

Milloin asiointi on asiakkaalle mieluisinta?

Tutkimuksen tehtävä on rajattu palvelukanaviin ja asiakkaiden palvelun tarpeen kattamiseen, koska nämä ovat olleet toimeksiantajan muutoksen kohteina. Toimeksiantajan resurssien kohdentaminen ja palveluiden ohjaaminen on keskittynyt nimenomaan palvelukanaviin ja asiakasviestintään. Rajauksella pyritään selvittämään miten asiakkaat haluaisivat mieluiten asioida ja mitä muutoksia tulevaisuudessa toimeksiantajan tulee tehdä vastatakseen entistä paremmin asiakkaidensa palvelun tarpeeseen resurssitehokkaasti ja asiakkaalle arvoa tuottaen. Toimeksiantajan toiminta on jo liikkumassa asiakaan virtaustehokkuuteen ja kyselytutkimuksella pyritään löytämään lisää toimenpiteitä virtaustehokkaaseen asiakaspalveluun. Kyselytutkimuksella myös asiakas demografian sisällä muodostuvaa vaihtelua, joka puolestaan vaikuttaa palvelukanavien saatavuuden ja sisäisenviestinnän suunnitteluun.

4.2 Kvantitatiivinen kyselylomaketutkimus

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus kuuluu niin sanottuihin perinteisiin tutkimusmenetelmiin ja sillä pyritään hyödyntämään määrällisen aineiston tuottamaa tietoa, yleensä tilastoanalyysillä ja matemaattisin analyysimenetelmin. Aineistoista pyritään saamaan tuloksellisia keskiarvoja, joita voidaan yleistää perusjoukon otantaan. Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan selvittää mielipiteitä ja tutkia asioiden ja ilmiöiden esiintyvyyttä. (Kuula 2011, 21-36.)

Tieteellinen tutkimus vaatii aina aineistoa. Aineistoa on sekä hyvää että huonoa, mutta hyvä aineisto, ei automaattisesti tarkoita hyvää lopputulosta tutkimuksessa. Tutkimuksen tulokseen vaikuttaa merkittävästi aineiston sisältämän informaation hyödyntäminen. Aineiston hankinnan ollessa oleellisesti yhteydessä tutkimusmenetelmään on tärkeää valita tutkimustehtävän mukainen tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmän valinnassa nimenomaan tutkimustehtävä määrittää soveliaista ja tarkoituksen mukaista tutkimusmenetelmää. (Aaltola & Valli 2007, 222-235.)

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy aineiston laatu ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa luonnollisesti vastausten määrä (n) määrittää aineiston laatua ja tulosten luotettavuutta. Riittävä aineiston määrä riippuu tutkittavasta kohteesta ja otannan suuruudesta. (Aalto & Valli 2007, 14-26.)

Tutkimusmenetelmäksi valittu poikittaiskyselylomaketutkimus, on perusjoukko toimeksiantajan laajemmasta asiakaskunnasta, jota tutkimukseen valittu otanta edustaa. Tällä menetelmällä kerätty aineisto on saatu usealta vastaajalta yhdessä ajankohdassa. Poikittaistutkimus ei selvitä syy-seuraus-suhteita, mutta sopii tutkimaan asioiden ja ilmiöiden esiintyvyyttä. Tavoitteena on myös saavuttaa sellainen vastaaja määrä (n), että otannan perusteella voidaan tehdä perusjoukkoa koskevia päätelmiä. Siksi valittu tutkimusmenetelmä on soveltuva määritetyn tutkimustehtävän ratkaisemiseen. (Aalto & Valli 2007, 14-26.)

Kyselylomakkeen luonnissa noudatettiin hyvän tutkimuslomakkeen tunnusmerkkejä: harkittu asettelu ja selkeä ulkoasu, selkeät ja yksiselitteiset vastausohjeet, yhden asian kysyminen kerrallaan, looginen etenemisjärjestys ja kokonaisuuksien ryhmitteily. Kyselyyn luotiin myös kontrollikysymykset vastausten luotettavuuden varmistami-

seksi ja lomake esitettiin. Avoimien kysymysten määrä pyrittiin minimoimaan ja hyödyntämään asteikollisia mielipidekysymyksiä, monivalinta- ja matriisikysymyksiä, jotta kyselyyn vastaaminen säilyisi mielekkäänä. (Heikkilä 2008, 47-69.)

Mielipidekysymykseen käytettiin neljä portaista Likert-asteikkoa, jotta tuloksiin saataisiin selkeästi *"täysin samaa mieltä"* tai *"täysin eri mieltä"* olevat vastaukset. Kysymysten asettelussa huomioitiin myös se, että kaikille vastaajille löytyi sopiva vastausvaihtoehto. (Heikkilä 2008, 47-69.)

Monivalintakysymyksiä käytettiin kysymyksissä, joissa vastaajalle on mahdollisesti useampi kuin yksi oikea vaihtoehto tarjolla. Vastausvaihtoehdot harkittiin kysymyksen mukaisesti ja vaihtoehtojen määrä pyrittiin pitämään kohtuullisina. Valittavien vaihtoehtojen määrä oli myös ilmoitettu selkeästi kysymyksen selitteessä. Haittana kyseisessä kysymyksessä on nopeiden harkitsemattomien vastausten antaminen, esittämisjärjestys johdattelee vastaajaa tai jokin vaihtoehto saattaa puuttua. (Heikkilä 2008, 47-69.)

Matriisikysymyksillä selvitettiin mitä palvelukanavia asiakas mieluiten käyttäisi tiettyjen palvelujen saamiseen. Samoin ryhmiteltiin tiettyjen palvelukohtaamisten mielekkyyttä ja syitä palveluiden valintaan. (Heikkilä 2008, 47-69.)

Avoimia kysymyksiä hyödynnettiin täydentämään tai tarkentamaan muiden kysymysten vastauksia, näin avoimet kysymykset olivat tarkoituksen mukaisia täydentämään aineistoa. (Heikkilä 2008, 47-69.)

Tutkimuksen aineiston vastaaja määräksi (n) pyrittiin saamaan yli 150 vastausta, jotta tuloksia voitaisiin analysoida luotettavasti. Varsinainen vastausprosentti olisi tällä vastaaja määrällä (n 150) 3,8%, otannan ollessa kokonaisuudessaan 3920. Tutkija ja toimeksiantaja kokivat, että tämä aineisto tuottaisi luotettavia tutkimus tuloksia frekvenssien avulla, ristiintaulukoiden ja varianssianalyysejä hyödyntäen sekä antaisi mahdollisuuden hyödyntää aineistoa kuvastamaan tutkittavaa perusjoukkoa. On-line kyselyihin vastausprosenttien tiedetään jäävän alhaisiksi, sillä asiakkaat kuormittuvat eri palveluntarjoajien ja asiakkuuksiin liittyvistä sähköpostin välityksellä lähetetyistä kyselyistä. Lähtökohtaisesti vastaajat ovat siis ylikuormittuneita ja kyllästyneitä vastaamaan kyselytutkimuksiin. (Sheehan 2001)

Kysely lähetettiin sähköpostilla Webropol-linkkinä valitulle kohderyhmälle. Alkuperäinen 920 hengen otanta toimeksiantajan Helsingin alueen asiakaskunnasta, joka oli vapaana muista tutkimus- ja markkinointikampanjoista. Kohderyhmänrajoituksen teki toimeksiantaja käyttäen seuraavia kriteereinä: toimeksiantajan asiakkuus, postinumeralueet 00100-00490, ikä yli 18 vuotta, sähköpostiosoite saatavilla, markkinointilupa myönnetty, kielikoodi suomi. Linkki lähetettiin sähköpostitse 2.10.2017 toimeksiantajan toimesta. Kyselyyn vastaustaika oli voimassa 15.10.2017 asti.

Koska ensimmäisestä otannasta saatu vastausten määrä jäi n 51 (5,1 %) päätettiin otantaa laajentaa ja jatkaa tutkimusaikaa viikon jaksolla. Toimeksiantaja pystyi tarjoamaan vielä laajemman otannan (1500 +1500 vastaanottajaa), jossa sama kysely lähetettiin näille vastaanottajille. Uuden otannan kyselyyn vastausaika oli yksi viikko, koska edellisessä otannassa suurin osa vastauksista saatiin ensimmäisen viikon aikana. Toisen otannan vastausaika oli 24 - 31.10.2017. Samanaikaisesti ensimmäiselle otannalle lähetettiin muistutus kyselyyn vastaamisesta. Kokonaisuudessaan kyselytutkimus oli koko otannalle vastattavissa kolmen viikon ajan. Yhdistettynä ensimmäinen ja toinen otanta, kokonaisuudessaan otannaksi tuli 3920 henkilöä.

Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonyyminä, eli vastaajia ei voida jäljittää vastausten perusteella. Kyselyyn vastaamisen kannustimena toimeksiantaja lupasi arvottavaksi kolme kappaletta heidän yhteistyökumppaninsa lahjakortteja. Arvontaan osallistuminen kuitenkin vaati vastaajaa ilmoittamaan sähköpostiosoitteen, mutta sitä ei vaadittu varsinaiseen kyselyyn vastaamista varten. (Kuula 2011. 200-227.)

Kyselyn toteuttaminen sähköisessä muodossa saattaa vaikuttaa vastaajien taustaan, sillä kysely tavoittaa vain sähköpostin välityksellä saavutettavissa olevat asiakkaat. Tutkija ja toimeksiantaja ovat kuitenkin tietoisia tästä ja kokivat silti sähköisen kyselyn olevan kattavampi ja tavoittavan enemmän vastaajia kuin postitse lähetetty tai toimipisteissä asiakkaille jaettu kysely.

4.2.1 Mittarit

Tutkimustehtävän kohdennetun tutkimusasetelman takia mittareiden valinnassa päädyttiin kehittämään uudet mittarit hyödyntäen liket-asteikkoa mielipiteiden selvittämiseen. Likert-asteikolla tarkoitetaan sitä että kysymykset koodataan yleensä

arvoilla 1 - 5, esimerkiksi merkityksin 1 täysin erimieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Keskimäinen luokka tai vastaus arvo en osaa sanoa/ en tiedä on koodauksen kannalta haastava ja saattaa vaikuttaa tuloksiin. Siksi kyseinen vastausvaihtoehdon koodaamiseen kannattaa käyttää 0 arvoa, jolloin vastaajan puolueeton mielipide ei vääristä tuloksia. (Aaltola & Valli 2015, 222-235.)

Kyselylomakkeen mielipidettä tutkiviin kysymyksiin hyödynnettiin neljä portaista likert-asteikkoa, koska vastaajilta haluttiin saada selkeästi joko myönteinen tai kielteinen mielipide. Vastausvaihtoehtona tietyissä kysymyksissä oli: en käytä palvelua/en ole käyttänyt palvelua. Tällä varmistettiin että vastaajat voivat rehellisesti vastata kyselylomakkeessa esitettyihin kysymyksiin. Asteikon valinta liittyy myös tulosten käsittelyyn, koska tavoitteena on löytää asiakkaiden eniten suosimat palvelukanavat ja heidän palveluntarpeensa. (Aaltola & Valli 2015, 222-235.)

Uusien mittareiden kehittäminen aiheuttaa sen, että tutkimustulokset eivät ole vertailukelpoisia aiempiin vastaaviin tutkimuksiin. Poikittaiskyselytutkimukseen luodut mittarit on luotu tuottamaan mahdollisimman reliabiliteettisia vastauksia, niin että kysely ei sisällä yhden kysymyksen mittareita ja vain yhden suoran kysymyksen. (Aaltola & Valli 2007, 222-235.)

Kyselylomakkeessa käytetyt kysymykset ovat väittämien muodossa tai arvioivat vaihtoehtojen paremmuutta tai huonommuutta. Mielipidekysymyksien tarkentamiseksi on lisätty lyhyitä avoimia kysymyksiä, joilla mahdollisia palvelun tai palvelukanavien ilmenneitä epäkohtia voidaan kartoittaa paremmin. Tällä muotoilulla on haluttu parantaa tutkimuksen reliabiliteettia vaikka se ei taakkaan tutkimuksen validiteettia. (Aaltola & Valli 2007, 222-235.)

Tämän tyyppisillä mittareilla saaduilla tuloksilla voidaan laskea keskiarvoja ja ryhmitellä vastauksia demografia kysymysten perusteella. Keskiarvoilla voidaan kuvata yleisiä mielipiteitä joita otannasta on saatu. (Aaltola & Valli 2015, 222-235.)

Tutkimuksen operalisoinnissa edettiin pilkkomalla tutkimuksen teeman ympärillä olleet aihealueet osakysymyksiin ja sitä kautta kyselylomakkeen runkoa rakennettiin vastaamaan asiakaspistepolkua. (Aaltola & Valli 2007, 121-132.)

Esitutkimuksella testattiin kyselylomakkeen toimivuutta ja sen vastetta tutkimustehävään. Esitutkimus toteutettiin hyödyntäen Webropol-kyselyjä ja samalla saatiin testattua valitun jakelukanavan toimivuutta. Todettiin myös, että kuten esitutkimus myös varsinainen tutkimus on taloudellisempaa ja toimivampaa toteuttaa online-kyselynä Webropol-linkin kautta. Esitutkimuksesta saadun palautteen ja kommenttien pohjalta varsinaisen kyselylomakkeen rakennetta muokattiin vastaajaystävällisemmäksi ja avoimia vastauksia poistettiin. (Aaltola & Valli 2007, 121-132.)

4.2.2 Tutkimusetiikka

Lähtökohtana tutkimukselle oli normatiivinen etiikka, jonka teoriat ilmaisevat aina joitakin tiettyjä moraalisia sääntöjä ja käytäntöjä. Tämän etiikan alakategoriat jaetaan teleologiseen, deontologiseen ja konsekventialiseen teoriaan. Teleologisen lähestymistavan osalta teoria auttaa moraalisesti arvioimaan tutkijan rohkeutta, hyväntahtoisuutta ja kohtuullisuutta. (Kuula 2011, 21-36.)

Tutkimus on tehty noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä ja huomioiden vastaajien yksityisyyden- sekä heidän tietosuojansa. Tutkija ei ole saanut pääsyä toimeksiantajan tietokantoihin tietosuoja ja tietoturva syistä. Tästä syystä toimeksiantaja on toimittanut kyselyn asiakkailleen hyödyntäen oman yrityksensä sisäisiä tietoturvajärjestelmiä. Samoin kyselyyn vastaaminen on toteutettu anonyyminä, niin ettei tutkija tai toimeksiantaja pysty tunnistamaan vastaajia demografia kysymysten perusteella. Käsiteltävä tutkimustieto ei ole arkaluontoista, eivätkä tutkittavat kuulu tiettyyn erityisryhmään. (Kuula 2011, 200-227.)

Tunnistettavuus ja anonymisointi on huomioitu jo kysymysten asettelussa, koska vastaajilta ei kysytä osoite, paikkakunta tai yhteystietoja. Jos vastaaja haluaa osallistua arvontaan, hänen tulee jättää sähköpostiosoite, josta hänet tavoittaa. Nämä sähköpostiosoitteet ovat ainoa arkaluontoinen tieto, jonka vastaajat antavat. Sähköpostiosoitteet eivät kuitenkaan ole kytköksissä niihin sähköpostiosoitteisiin, joihin kyselyt on lähetetty. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia ei yleensä kirjata yksilöiden, joten tutkimuksen julkaisussa vastaajien tunnistautumisriskiä ei ole. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, n.d.)

4.3 Tutkimusmenetelmät

Tämän YAMK –opinnäytetyön tutkimustavoitteiden saavuttamiseksi ja riittävän laadukkaan aineiston saamiseksi valittiin kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi kyselylomaketutkimus, joka rakenteeltaan mukailee asiakaspistepolkua. Kyseisellä tutkimusmenetelmällä kerätään määrällistä aineistoa ja siinä esiintyviä tapahtumia, toistuvuutta ja poikkeumia, joita voidaan tilastollisesti analysoida. Kyselytutkimus toteutettiin poikittaistutkimuksena, jossa aineisto on kerätty usealta vastaajalta yhdessä ajankohdassa. (Aaltola & Valli 2015, 121-132.)

Tavoitteena on saada yleiskuva toimeksiantajan asiakkaiden palvelun tarpeesta, enemmän kuin keskittyä yksittäisten asiakkaiden palvelukokemukseen. Tutkimuksen abstraktio on tarkoituksellisesti asetettu korkealle, koska tutkimustulosten pohjalta suunniteltavat kehitystoimet ovat samalla abstraktiotasolla.

Kyselytutkimus toteutettiin sähköisesti hyödyntäen Webropol -kyselyä. Tutkimuksen kohderyhmän ollessa laaja ja vastauksissa haetaan määrällisesti isoa otantaa. Sähköinen kyselytutkimus katsotaan parhaaksi tavoittamaan mahdollisimman moni potentiaalinen vastaaja, vaikkakin se rajaa pois pienen osan aiemmassa kappaleessa määritellystä kohderyhmästä. Tutkija suunnitteli kyselylomakkeen nimenomaisesti tätä tutkimusta varten ja suunnitteli likert-asteikollisen mittariston tutkimustavoitteiden saavuttamiseksi. Kyselylomaketta testattiin pienemmällä kohderyhmää vastaavalla otannalla. Esitutkimuksessa saadun palautteen ja kommenttien kautta kyselylomaketta muokattiin vastaajaystävällisemmäksi ja lyhennettiin, niin että arvioitu vastausaika jäi alle viiden minuutin. (Aaltola & Valli 2007, 222-235.)

Kyselytutkimus (liite 1.) koostuu mielipide-, matriisi- ja avoimista kysymyksistä. Kysely alkaa asiakasdemografian määrittämisestä, siirtyen viimeisiin asiakaskosketuspisteisiin ja siitä asiakkaiden palvelun tarpeita määrittäviin kysymyksiin sekä palvelukanavien käyttämiseen. Kysymysten asettelulla haetaan myös epäkohtia, joihin asiakas on ollut tyytymätön palvelukanavissa tai palvelukokemuksessa. Kyselyssä kartoitettiin myös miten kattavasti toimeksiantajan mainostamien yhteistyöhankkeiden viestintä tavoittanut heidän asiakkaitaan. (Aaltola & Valli 2007, 222-235.)

Toimeksiantaja toteuttaa jatkuvasti omia kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimuksiaan. Toimeksianto kuitenkin sopi toiminnassa tapahtuneisiin muutoksiin ja pyrkii antamaan tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uusia tutkimusaiheita asiakasymmärryksen kehittämiseen. Tutkimus mahdollisti kohdistetun asiakastiedon keruun ja sitä myötä syvemmän asiakasymmärryksen muodostamisen tutkittavasta aihealueesta niin, että tulokset olisivat luotettavia. Tukija laati kyselytutkimuksen ja saatekirjeen, jonka toimeksiantaja hyväksyi syyskuun aikana.

4.4 Raportointi

Tutkimusaineisto ja tulokset raportoidaan tässä YAMK -opinnäytetyössä hyödyntäen tilastoanalyysia, ristiintaulukointia ja hyödyntäen Webropol- raportteja, Excel- ja SPSS- ohjelmistoa. Vastausvaihtoehtojen tulkinnallinen merkitys ja matemaattisen analysoinnin luotettavuus on huomioitu mittareita suunnitellessa, jotta aineisto voitaisiin jäsentää maksimaalisesti. Tutkimustulokset havainnollistetaan esittämällä ne taulukkoina kirjallisen esityksen tukena, jolloin aineiston yksityiskohtainen tieto ja visuaalinen kokonaiskuva saadaan näkyviin. (Tähtinen et al. 2011)

Kyselytutkimuksen ollessa kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on tulosten luonteelle edullista käyttää tilastollista analyysia ja esittää ne taulukkoina graafisesti, jolloin tulosten vertailu ja niissä tutkimuksen kohderyhmän välisiä eroja voidaan vertailla. Tarvittaessa voidaan käyttää myös tunnuslukuja tulosten nopeaan tarkasteluun. Käytettyjen mittareiden yhteydessä on luontevaa laskea keskiarvoja, joilla kuvataan demografia ryhmien mielipiteitä. (KvantiMOTV n.d.)

5 Tutkimustulokset

Lokakuun 2017 aikana Webropol-kyselytutkimuksesta saadut tulokset muodostavat tutkimuksessa käytettävän aineiston. Kysely lähetettiin yhteensä 3920 vastaanottajalle, joista 179 vastasi kyselyyn (N=179). Vastausprosentti oli 4,6 % otannasta, mutta N määrän ollessa yli 150 tuloksia voitiin analysoida frekvenssien ja ristiintaulukoiden avulla, sekä varianssianalyysin keinoin. Tulosten analysointiin hyödynnettiin Webropol-raportteja, SPSS- järjestelmää ja Excel taulukkolaskentaohjelmaa (KvantiMOTV, n.d.) Tutkimustulokset on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 2.

Demografia kysymysten vastausluokkia tiivistettiin, jotta tulosten käsittelyssä saatiin riittävästi vastauksia luokittain ristiintaulukointia varten, jotta Khii toiseen testin oletukset toteutuisivat. Ikä demografia tiivistettiin kolmiluokkaiseksi: 18-35 vuotiaita, 36-56 vuotiaita ja yli 56 vuotiaita Tulokset analysoitiin käyttäen Pearsonin Khii toiseen testiä. (KvantiMOTV, n.d.)

Yleistä asiakastyytyväisyyttä kuvaamaan laskettiin keskiarvomuuttuja mielipideasteikollisista kysymyksistä 18 (Yleisesti ottaen asiointi vakuutusyhtiönne kanssa on sujuvaa?) 21 (Vakuutusasioidenne hoitaminen vakuutusyhtiönne kanssa on helppoa?) 23 (Miten tyytyväinen olette olleet vakuutusyhtiönne toimintaan viimeisin vuoden aikana?). Keskiarvomuuttujaa käytettiin varianssianalyysissä, kun vertailtiin ryhmien keskiarvoja yleiseen asiakastyytyväisyyteen. Yleinen asiakastyytyväisyys on paras keskiarvomuuttujan ollessa 4 ja huonoin arvon ollessa 1. Parivertailussa p-arvon laskentaan on käytetty Tukey HSD. (KvantiMOTV, n.d.)

5.1 Demografisten tekijöiden merkitys yhteydenottoihin ja verkkopalveluiden käytön aktiivisuuteen

Tutkimusaineiston analysoinnissa haluttiin selvittää vastaajien iän ja sukupuolen yhteyttä heidän verkkopalveluiden käyttöönsä. Samalla arvioitiin myös demografia tekijöiden yhteyttä asiakkaan toivomiin ensisijaisiin yhteydenottotapoihin ja heidän käyttämiinsä yhteydenottokanaviin.

Taulukko 3. Demografiat

Sukupuoli:	Mies	Nainen	Muu			
	40 %	60 %	0 %			
Ikä:	18- 25v.	26- 35v.	36- 45v.	46- 55v.	56- 65v.	Yli 65v.
	10 %	21 %	10 %	20 %	9 %	30 %
Koulutusaste:	Peruskoulu	Lukio tai ammatti- koulu	Alempi korkea- koulu	Vähintään ylem- pi korkeakoulu		
	4 %	26 %	30 %	40 %		
Asiakkuuden kesto:	Alle 4 v.	5-8 v.	9-15 v.	Yli 15 v.		
	25 %	23 %	16 %	36 %		

Taulukko 3 osoittaa, miten kyselyyn vastaajat ovat jakautuneet sukupuolen, iän, koulutusasteen ja asiakkuuden keston mukaan. Vastaajista 60 % oli naisia, ja 59 % kaikista vastaajista oli yli 46 vuotiaista. Vastaajista 70 % oli vähintään alempi korkeakoulututkinto. Asiakkuuden kestossa vastaukset jakautuvat muita demografiakysymyksiä tasaisemmin, kuitenkin niin, että suurin osa (36 %) vastaajista on ollut vakuutusyhtiön ja sen aiempien konsernien edustajien asiakkaina yli 15vuotta.

Taulukko 4. Ikä suhteessa verkkopalveluiden käyttöön

	En lainkaan	Joitakin kertoja vuodessa	Kuukausittain	Viikoittain
18-35v.	1	7	15	32
	1,8 %	12,7 %	27,3 %	58,2 %
36-55v.	2	3	11	38
	3,7 %	5,6 %	20,4 %	70,4 %
Yli 56v.	5	7	9	49
	7,1 %	10,0 %	12,9 %	70,0 %

Taulukossa 4 on ristiintaulukoimalla analysoitu iän merkitystä vastaajien verkkopalveluiden käytön aktiivisuuteen. Kysymyksen asetteluna oli pankin-, terveydenhuollon tai kunnan verkkopalvelujen käytön aktiivisuus. Kaikki ikäryhmät käyttivät pääsääntöisesti pankin-, terveydenhuollon tai kunnan verkkopalveluja viikoittain tai kuukausittain. Yli 36-vuotiaista vastaajista yli 70 % käytti verkkopalveluita viikoittain. Iällä ei siis ollut merkitystä verkkopalvelujen käyttöön ($p = 0,848$).

Taulukko 5. Yhteydenotot

Viimeisimmän yhteydenoton syy:	Korvaushakemus	Tarjouspyyntö	Yhteystietojen päivitys	Vakuutusten päivitys	Ajanvaraus	Laskutus	Asiakaspalaute	Muu
	33 %	9 %	8 %	29 %	1 %	8 %	1 %	11 %
Asiakkaan yhteydenotto tapa:	Kävin toimistossa	Puhelimitse	Sähköpostitse	Avoimella verkkoviestillä	Verkkopalvelussa	Muu		
	15 %	34 %	11 %	8 %	27 %	6 %		
Asiakkaan toimiva yhteydenottotapa vakuutusyhtiöstä:	Puhelimitse	Tekstiviestillä	Sähköpostitse	Verkkopalvelussa	Muu			
	12 %	4 %	73 %	9 %	2 %			

Taulukko 5 esittää, asiakkaiden yhteydenoton syitä ja viimeisintä tapaa, jolla vastaaja on ollut yhteydessä vakuutusyhtiöön. Merkittävimmiten yhteydenoton syiksi nousevat korvaushakemukset ja vakuutusten päivitys. Yleisin yhteydenottotapa oli puhelimitse (34 %) ja heti seuraavana verkkopalvelut (27 %). Kuitenkin toivotuin yhteydenottotapa vakuutusyhtiöltä asiakkaalle on sähköposti, mitä toivoi 73 % vastaajista. Yhteydenottotavat ja toivotut yhteydenottotavat ovat linjassa aiempaan verkkopalvelujen käyttöä koskevaan analyysiin, koska sähköiset yhteydenottotavat nousevat vastaajien suosimiksi. Vastaajista 58 % vastasi viimeisimmän yhteydenoton tulleen heiltä vakuutusyhtiöön.

Avoimissa vastauksissa mainittiin eniten yhteydenoton syyksi vakuutusten ylläpitoon tai asiakkuuden hallintaan liittyviä asioita tai muun palveluntarjoajan tekemä korvaushakemus. Verkkopalveluihin avoimissa vastauksissa yhteydenottotavoiksi oli eritelty chat, verkkoviesti, sähköinen korvaushakemus, yhteydenottopyyntö, palaute, laskun maksaminen ja uuden vakuutuksen ottaminen. Eniten mainintoja oli chat-palvelusta, verkkoviesteistä ja sähköisestä korvaushakemuksesta.

Vakuutusyhtiöstä tulevan yhteydenoton avoimet vastaukset puolsivat verkkoviestin käyttöä ja yhteydenottoa sähköpostitse.

Taulukko 6. Ikä ja toivottu yhteydenottotapa

	Puhelimitse	Tekstiviestillä	Sähköpostitse	Verkkopalvelussa	Muu
18-35v.	8	2	40	4	1
	14,5 %	3,6 %	72,7 %	7,3 %	1,8 %
36-55v.	6	2	36	10	0
	11,1 %	3,7 %	66,7 %	18,5 %	0,0 %
Yli 56 v.	8	3	55	2	2
	11,4 %	4,3 %	78,6 %	2,9 %	2,9 %

Taulukon 6 ristiintaulukointi vahvistaa asiakkaiden mieltymyksen siihen, että he haluaisivat mieluiten yhteydenotot vakuutusyhtiöstä sähköpostitse. Kysymyksenä oli miten haluaisitte, että teihin otettaisiin yhteyttä vakuutusyhtiöstä. Kaikissa ikäryhmissä yli 66 % vastaajista halusi yhteydenotot sähköpostilla. Iällä ei ole merkitystä toivottuun yhteydenottotapaan ($p=0,875$).

5.2 Sähköisten palvelukanavien käyttö

Toimeksiantajan mielenkiinto oli erityisesti palvelukanavissa keskeisenä olevien verkkopalveluiden käytön mielekkyys asiakkaille. Tulevaisuudessa verkkopalveluiden merkitys tulee kasvamaan ja siksi myös verkkopalveluiden käytön täytyy olla asiakkaille mielekästä ja helppoa sekä tuntua luotettavalta.

Taulukko 7. Mieluisimmat palvelukanavat eri palveluille

PALVELU	PALVELUKANAVAT							
	Puhelin	Sähköposti	Verkkoviesti	Video- neuvottelu	Sähköinen korvaus- hakemus	Sähköinen yhteyden- ottopyyntö	Toimistossa käynti	Ajanvaraus
Korvaushakemus	13 %	9 %	2 %	0 %	61 %	3 %	10 %	1 %
Tarjouspyyntö	11 %	39 %	10 %	0 %	9 %	20 %	10 %	2 %
Verkkopalvelun tuki	37 %	26 %	19 %	1 %	2 %	10 %	4 %	1 %
Laskutus	23 %	44 %	19 %	0 %	2 %	10 %	2 %	0 %
Ajanvaraus	26 %	23 %	20 %	0 %	2 %	22 %	1 %	6 %
Vakuutuksien muuttaminen	26 %	20 %	18 %	1 %	3 %	13 %	17 %	2 %
Yhteystietojen muuttaminen	11 %	35 %	35 %	1 %	3 %	13 %	3 %	0 %
Yhteydenotto ulkomailta	28 %	42 %	17 %	1 %	3 %	8 %	1 %	1 %
Asiakaspalaute	3 %	45 %	35 %	0 %	3 %	12 %	2 %	0 %

Taulukko 7 osoittaa, miten sähköposti on vastaajille mielekkäin palvelukanava lähes kaikkiin palveluihin. Vastaajat myös suosivat palvelukanavana puhelinsoittoja lähes kaikkiin palvelun tarpeisiin. Verkkopalvelut nousivat mieluisimmiksi korvaushakemuksen tekemisessä, jossa vastauksia oli 61 % sähköisessä korvaushakemuksessa. Vähiten mieluisia palvelukanavia mihin tahansa palvelun tarpeeseen vastaajille olivat videoneuvottelu ja ajanvarauspalvelut. Yhteystietojen muuttamiseen vastaajat kokivat yhtä mielekkäiksi sähköpostin (35 %) ja verkkoviestin (35 %). Ajanvarauksen vastaajat kokivat lähes yhtä mielekkäiksi palvelukanaviksi puhelimen (26 %), sähköpostin (23 %), verkkoviestin (20 %) tai sähköisen yhteydenottopyynnön (22 %).

Taulukko 8. Verkkopalveluiden käytön mielekkyys

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En ole käyttänyt kyseistä verkkopalvelua
Verkkoviesti	2 %	10 %	28 %	36 %	23 %
Videoneuvottelu	17 %	15 %	8 %	4 %	56 %
Sähköinen korvaushakemus	2 %	2 %	17 %	53 %	26 %
Sähköinen yhteydenotto	2 %	3 %	22 %	44 %	28 %

Eri palveluihin käytettyjen palvelukanavien lisäksi tutkimuksessa haluttiin keskittyä tarkennetusti toimeksiantajan tarjoamien verkkopalveluiden käytön mielekkyyteen. Taulukossa 8 on nostettu esille vastaajien verkkopalveluiden käytön mielekkyys. Sähköinen korvaushakemus ja sähköinen yhteydenotto nousivat vastaajille mielekkäiksi, samoin verkkoviesti. Merkille pantavaa on, että 56 % vastaajista ei ole lainkaan käyttänyt videoneuvottelua. Samoin verkkoviestiä (23 %), sähköistä korvaushakemusta (26 %) ja sähköistä yhteydenottoa ei ole käyttänyt lainkaan noin neljännes vastaajista.

Taulukko 9. Verkkopalveluiden merkitys yleiseen asiakastyytyväisyyteen

Verkkoviesti			
	Yleinen asiakastyytyväisyys	Keskihajonta	N
Täysin eri mieltä	2,75	0,83	4
Jokseenkin eri mieltä	3,15	0,59	18
Jokseenkin samaa mieltä	3,07	0,45	51
Täysin samaa mieltä	3,28	0,47	64
En ole käyttänyt ko. palvelua	3,11	0,56	42
Yhteensä	3,15	0,52	179

Videoneuvottelu			
	Yleinen asiakastyytyväisyys	Keskihajonta	N
Täysin eri mieltä	3,13	0,51	30
Jokseenkin eri mieltä	3,09	0,65	27
Jokseenkin samaa mieltä	3,07	0,40	14
Täysin samaa mieltä	3,10	0,32	7
En ole käyttänyt ko. palvelua	3,19	0,51	101
Yhteensä	3,15	0,52	179

Sähköinen korvaushakemus			
	Yleinen asiakastyytyväisyys	Keskihajonta	N
Täysin eri mieltä	2,75	0,79	4
Jokseenkin eri mieltä	2,56	1,07	3
Jokseenkin samaa mieltä	3,02	0,52	31
Täysin samaa mieltä	3,23	0,46	95
En ole käyttänyt ko. palvelua	3,17	0,52	46
Yhteensä	3,15	0,52	179

Sähköinen yhteydenottopyyntö			
	Yleinen asiakastyytyväisyys	Keskihajonta	N
Täysin eri mieltä	2,50	0,58	4
Jokseenkin eri mieltä	3,06	0,68	6
Jokseenkin samaa mieltä	3,08	0,47	40
Täysin samaa mieltä	3,26	0,48	78
En ole käyttänyt ko. palvelua	3,12	0,55	51
Yhteensä	3,15	0,52	179

Taulukon 9 varianssianalyysi osoittaa, ettei verkkoviestillä, videoneuvottelulla, sähköisellä korvaushakemuksella ja sähköisellä yhteydenottopyynnöllä ollut yhteyttä yleiseen asiakastyytyväisyyteen. Yhteyttä tutkittiin vertailemalla yleisen asiakastyytyväisyyden keskiarvoja muuttujien luokissa. Verkkoviestillä ($p=0,359$), videoneuvotte-

lulla ($p=0,507$), sähköisellä korvaushakemuksella ($p=0,062$) tai sähköisellä yhteydenottoopyynnön ($p=0,616$) käytön mielekkyydellä ei ollut yhteyttä yleiseen asiakastytyväisyyteen.

Tyytymättömyys sähköiseen korvaushakemukseen ja sähköiseen yhteydenottoopyyntöön kuvastavat palvelukanavan käytön aktiivisuutta. Näillä tekijöillä oli myös tyytymättömien asiakkaiden osalta matalampi yleisen asiakastytyväisyyden keskiarvo.

Palveluiden matala käyttöaste on yhteydessä saatuihin tuloksiin, koska vastaaja ei ole voinut muodostaa mielipidettä palvelun käytöstä. Videoneuvottelu on saatavilla vain tietyissä toimipisteissä Uudellamaalla ja siksi sitä ei voida laajemmin mainostaa asiakkaille. Tämä palvelukanavan tietoisuuden puute voi osaltaan vaikuttaa myös vastauksiin.

Toisaalta voidaan ajatella, että kun kyseessä oleva palvelukanava ei sisällä vuorovai-kutteista kohtaamista asiakaspalvelijan kanssa palvelukokemusta ei koeta henkilökohtaisena, jolloin vastaajat eivät koe verkkopalveluiden vaikuttavat asiakaspalvelun kokemukseen. Vastaajien ikä huomioiden verkkopalveluita ei välttämättä mielletä palveluksi tai palvelukanavaksi, jolloin odotukset palvelulta ovat matalammat. Verkkopalveluiden sisältäessä paljon itsepalvelua, palvelukokemusta ei myöskään välttämättä kritisoida niin voimakkaasti, vaan vastaajat voivat ajatella palvelukanavan puutteiden johtuvan palvelun käyttäjästä, eikä palvelun tarjoajasta.

5.3 Ajanvarauspalveluiden käyttö

Ajanvarauspalveluiden käyttöä analysoitiin frekvenssein sekä tutkittiin syitä ajanvarauspalveluiden käytön yleisyyteen ja mielekkyyteen.

Enemmistö vastaajista (66 %) ei ole käyttänyt ajanvarauspalvelua. Vastaajista 14 % oli täysin samaa mieltä ja 16 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että ajanvaraaminen tapaamiseen oli sujuvaa.

Taulukko 10. Ajanvarauksen käyttö

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Toimistojen aukioloajat eivät sovi minulle	25 %	35 %	35 %	6 %
En koe tarvitsevani palvelua ajanvarauksella	10 %	20 %	33 %	37 %
Asioin mieluummin verkossa	11 %	18 %	32 %	39 %
Haluan keskustella kasvokkain palveluneuvojan kanssa	14 %	36 %	28 %	22 %
En halua jonottaa palveluneuvojan tapaamista	6 %	12 %	34 %	48 %
Haluan hoitaa vakuutusasiani ennalta sovittuna ajankohtana	10 %	25 %	38 %	26 %
Koen palvelun ajanvarauksella henkilökohtaisemmaksi	9 %	28 %	39 %	24 %
Ajanvarauksella palveluneuvoja on jo perehtynyt asiakastietoihini	7 %	18 %	52 %	23 %
Ajan varaaminen on vaikeaa	27 %	50 %	17 %	6 %

Taulukko 10 kuvastaa, vastaajien mielipiteitä ajanvarauspalvelusta ja siitä miksi he käyttävät tai eivät käytä ajanvarauspalvelua. Vastaajista 37 % ei koe tarvitsevansa ajanvaraus palvelua. Vastaajista 48 % sanoi, ettei halua jonottaa palveluneuvojan tapaamista toimistossa. Vastaajista 39 % ilmoitti asioivansa mieluiten verkossa. 38 % vastaajista ilmoitti haluavansa hoitaa vakuutusasiansa ennalta sovittuna ajankohtana. 52 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että palveluneuvoja on ajanvarauksella perehtynyt asiakastietoihin jo etukäteen.

Vastaajista 50 % hoitaa vakuutusasioitaan mieluiten arkipäivisin. Vastaajista 21 % ei ole tiettyä sopivaa aikaa vakuutusasioidensa hoitamiseen. 16 % vastaajista hoitaisi mieluiten vakuutusasioitaan ajanvarauksen kautta. 44 % vastaajista hoitaisi vakuutusasioitaan mieluiten päivin ja 36 % iltaisin. Vastaajista 7 % vastasi vaihtoehtoon: ”muu, milloin?”. Avoimissa vastauksissa on tarkennettu, että vuorotyö tai ajan puute nousi eniten esiin siinä, ettei vastaajilla ollut tiettyä ajankohtaa siihen milloin heille olisi sopivinta hoitaa vakuutusasioitaan.

5.4 Laskutus asiakasyhteydenottojen syynä

Toimeksiantaja kertoi oman ennakkotietonsa tapaamisissamme, että asiakkaiden yhteydenotoissa laskutukseen liittyvät ongelmat nousevat esille ja näkyvät myös asiakkaiden yhteydenoton syinä. Tähän lähtötietoon perustuen kyselyyn sisällytettiin myös laskutukseen liittyviä kysymyksiä.

Toimeksiantajan ennakkotiedon vastaisesti, 56 % vastaajista on jokseenkin sitä mieltä, että laskutus on selkeä. Vastaajista 30 % on täysin samaa mieltä siitä, että laskutus on selkeä. Vain 5 % vastaajista oli täysin eri mieltä, siitä että vakuutusyhtiön laskutus on selkeä. Vastaajien avoimesti esittämissä vastauksissa laskutuksen epäkohdat nousivat sanallisesti esille voimakkaimmin. Nämä vastaukset ovat yhdenmukaisia laskutuksen selkeyteen ja laskutuksen epäselvyyksien ratkaisemiseen liittyvissä frekvenssi vastauksissa, joissa vastaajat ovat olleet jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa, että laskutus on selkeä.

Taulukko 11. Laskutuksiin liittyvät epäselvyydet

Täysin eri mieltä	3 %
Jokseenkin eri mieltä	6 %
Jokseenkin samaa mieltä	17 %
Täysin samaa mieltä	8 %
Minulla ei ole ollut epäselvyyksiä laskutuksessa	65 %

Toimeksiantajan ennakkotieto viittasi myös siihen, että asiakkailta on laskutukseen liittyviä epäselvyyksiä ja että, näiden ratkaiseminen on aiheuttanut tyytymättömyyttä palveluun. Taulukko 11 kuitenkin osoittaa, että kyselyyn vastaajilla 65 % ei ole ollut epäselvyyksiä laskutuksessa. Vastaajista 17 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 8 % täysin samaa mieltä väittämän kanssa: Laskutuksiin liittyvien epäselvyyksien ratkaiseminen on sujuvaa vakuutusyhtiönne kanssa. Vastaukset osoittavat sen, että laskutuksiin liittyvät epäselvyydet eivät jää kuitenkaan vastaajien mielestä ratkaisematta tai, että ratkaisun saaminen olisi haastavaa.

Avoimissa vastauksissa nousi esille tarve muutosten ymmärtämiseen ja toteutuneiden muutosten selkeästi ymmärrettävään ilmaisuun, esimerkiksi kirjeellä tai sähköpostilla.

5.5 Yleinen palvelukokemus

Taulukko 12. Sukupuolen yhteys yleiseen asiakastyytyväisyyteen

Sukupuoli:	Yleinen asiakastyytyväisyys	Keskihajonta	N
Mies	3,11	0,47	72
Nainen	3,18	0,55	107
Total	3,15	0,52	179

Taulukon 12 mukaan, vastaajat olivat sukupuolesta riippumatta keskimäärin yhtä tyytyväisiä yleiseen asiakaspalveluun 3,15. Eli yleisen asiakaspalvelun keskiarvot eivät eronneet tilastollisesti sukupuolten välillä (taulukko 12, ANOVA $p=0,357$).

Taulukko 13. Sopivan hinnan yhteys yleiseen asiakastyytyväisyyteen

Sopiva hinta	Yleinen asiakastyytyväisyys	Keskihajonta	N
Täysin eri mieltä	1,75	0,56	8
Jokseenkin eri mieltä	3,06	0,34	23
Jokseenkin samaa mieltä	3,18	0,38	108
Täysin samaa mieltä	3,43	0,45	40
Yhteensä	3,15	0,52	179

(ANOVA $p=<0.001$)

Taulukko 14. Asiakaspalvelun yhteys yleiseen asiakastyytyväisyyteen

Hyvä asiakaspalvelu	Yleinen asiakastyytyväisyys	Keskihajonta	N
Täysin eri mieltä	2,25	1,05	8
Jokseenkin eri mieltä	2,82	0,61	22
Jokseenkin samaa mieltä	3,17	0,31	109
Täysin samaa mieltä	3,49	0,45	40
Yhteensä	3,15	0,52	179

(ANOVA $p=<0.001$)

Taulukko 15. Vakuutuksien kattavan korvaavuuden yhteys yleiseen asiakastyytyväisyyteen

Vakuutuksien kattava korvaavuus	Yleinen asiakastyytyväisyys	Keskihajonta	N
Täysin eri mieltä	2,47	0,93	10
Jokseenkin eri mieltä	2,88	0,54	25
Jokseenkin samaa mieltä	3,17	0,39	111
Täysin samaa mieltä	3,51	0,41	33
Yhteensä	3,15	0,52	179

(ANOVA $p < 0.001$)

Vastaajien ollessa tyytymättömiä hinnoitteluun, asiakaspalveluun ja vakuutusten korvaavuuteen, ovat he myös tyytymättömiä vakuutusyhtiön yleiseen asiakaspalveluun ja palvelun sujuvuuteen (taulukko 13, 14 ja 15). Varianssianalyysi vahvisti näiden tekijöiden yhteyden olevan merkitsevä yleiseen asiakastyytyväisyyteen (ANOVA $p < 0.001$).

Taulukossa 13, vastaajista 8 oli sopivasta hinnasta täysin erimieltä, jolloin yleinen asiakastyytyväisyyden keskiarvo oli vain 1,75. Vastaajista 40 oli täysin samaa mieltä, että hinnoittelu on sopiva, jolloin yleinen asiakastyytyväisyyden keskiarvo oli 3,43.

Taulukossa 14, vastaajista 8 oli täysin erimieltä hyvästä asiakaspalvelusta, jolloin yleinen asiakastyytyväisyyden keskiarvo oli 2,25. Vastaajista 40 oli täysin samaa mieltä hyvästä asiakaspalvelusta, jolloin yleisen asiakastyytyväisyyden keskiarvo oli 3,49.

Taulukossa 15, vastaajista 10 oli täysin eri mieltä vakuutuksien kattavasta korvaavuudesta, jolloin yleisen asiakastyytyväisyyden keskiarvo oli 2,47. Vastaajista 33 oli täysin samaa mieltä vakuutuksien kattavasta korvaavuudesta, jolloin yleisen asiakastyytyväisyyden keskiarvo oli 3,51.

Yleisen asiakastyytyväisyyden keskiarvot olivat matalia (alle 2,5) kun vastaajat eivät olleet tyytyväisiä hintaan, asiakaspalveluun tai vakuutusten korvaavuuteen. Kun katsottiin muita syitä, miksi vastaajat ovat valinneet kyseisen vakuutusyhtiön, esimerkiksi henkilökohtainen vakuutusneuvoja, yleisen asiakastyytyväisyyden keskiarvot olivat korkeammat (3,13).

Taulukko 16. Nimetyn vakuutusneuvojan yhteys yleiseen asiakastyytyväisyyteen

Nimetty vakuutusneuvoja	Yleinen asiakastyytyväisyys	Keskihajonta	N
Täysin eri mieltä	3,13	0,56	111
Jokseenkin eri mieltä	3,18	0,47	49
Jokseenkin samaa mieltä	3,27	0,34	15
Täysin samaa mieltä	3,25	0,32	4
Yhteensä	3,15	0,52	179

Taulukko 16 kuvastaa, nimetyn vakuutusneuvojan merkitystä yleiseen asiakastyytyväisyyteen (3,13 - 3,27). Näillä muuttujilla ei ollut yhteyttä ($p=0,739$). Avoimissa vastauksissa kuitenkin vastaajat toivoivat yhteneväistä asiakaspalvelua ja henkilökohtaista vakuutus- tai palveluneuvojaa, jonka kanssa asioida.

Analyysit osoittivat, että vakuutusyhtiön yhteistyökumppaneilla tai useilla palvelukanavilla ei ollut merkitystä yleiseen asiakastyytyväisyyteen. Varianssianalysissa pankin ($p=0,279$) ja lääkärikeskuksen ($p=0,169$) yhteistyöllä ei ollut yhteyttä yleiseen asiakastyytyväisyyteen. Varianssianalysissa saadut tulokset osoittivat myös, ettei vakuutusyhtiön toimiston sijainnilla ollut yhteyttä yleiseen asiakastyytyväisyyteen ($p=0,154$). Kuitenkin avoimissa vastauksissa nousi esiin pettymystä toimipisteiden vähenemisestä.

Avoimissa vastauksissa kysyttiin vakuutusasioiden hoitamisen haastavuutta ja sitä mihin asiakkaat olivat olleet tyytymättömiä vakuutusyhtiön palvelussa viimeisen vuoden aikana.

Asioinnin haastavuudessa vastaukset keskittyivät puutteelliseksi koettuun asiakaspalvelun, sopimusehtojen epäselvyyteen ja vakuutusten korvaavuuteen. Myös asiakkaan yksilöllisen vakuutustarpeen täytyminen ja hinnoittelu koettiin haastavaksi. Vastaajat toivoivat myös yhtenäisempää asiakassuhdetta ja parempaa vakuutusyhtiön fyysisien toimistojen tavoitettavuutta. Vakuutusasioiden hoitamisen haasteiksi mainittiin myös korvaushakemusten teko, laskutus ja heikko puhelinpalvelu. Vastaajat toivoivat myös parempia keskittämisen etuja sekä parempia ohjeita sähköiseen asiointiin.

Tyytymättömyyttä vastaajissa oli viimeisen vuoden aikana herättänyt korkea hinta ja vakuutusten puutteellinen korvaavuus, epäselvät sopimusehdot sekä laskutus. Vastaajat olivat myös maininneet olevansa tyytymättömiä pankin yhteistyöhön ja sijoitusneuvontaan. Myös vakuutusasioiden hallinnointi ja puhelinpalvelun pitkät jonoajat olivat aiheuttaneet tyytymättömyyttä.

Avoimissa vastauksissa esiin nousseet vastaajien ongelmatilanteet kuitenkin ovat yksittäistapauksia ja vaikuttaisivat enemmänkin palvelun poikkeustilanteelta kuin kuvastavan yleistä palvelukokemusta. Tutkimusaineisto kokonaisuudessaan osoittaa vastaajien olevan keskimäärin tyytyväisiä vakuutusyhtiöltään saamaan palveluun.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimusaineiston tilastollisen analysoinnin jälkeen voidaan päätellä, että vastaajat ovat pääpiirteissään tyytyväisiä vakuutusyhtiön palveluihin. Tiedyt verkkopalvelut, kuten sähköinen korvaushakemus ja verkkoviesti on omaksuttu hyvin jatkuvaan käyttöön, eikä vastaajien iällä ollut tähän yhteyttä. Voimakkaasti esille nousi asiakkaiden toive ja tarve, että yhteydenotot vakuutusyhtiöstä tulisivat sähköpostitse.

Vain osa vastaajista koki ajanvarauspalvelut itselleen mielekkääksi, mutta avoimissa vastauksissa esille noussut toimipisteiden tarve viittaa siihen, että vastaajat arvostavat kohtaamista palvelutilanteessa. Videoneuvottelua asiointiin käyttäisi vain 1 % vastaajista vakuutusasioidensa hoitamiseen, palvelun tarpeesta riippumatta. Tähän verrattuna ajanvarauspalvelun käyttäminen on selkeästi mielekkäämpää vastaajille. Tämä viittaa myös henkilökohtaisen kohtaamisen tärkeyteen palvelutilanteessa.

Kuitenkin vain noin 10 % vastaajista asioisi missään palvelutilanteessa vakuutusyhtiön toimistolla. Tutkimusaineistossa näkyy verkkopalveluiden suosiminen suurimpaan osaan asiakkaiden palvelun tarpeesta, mutta kun kyseessä on jonkinlainen poikkeustilanne, vakuutusten uusiminen tai vanhempien vakuutusasioiden hoitaminen vastaajat ilmaisivat tarvetta palveluneuvojan kohtaamiseen toimipisteessä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että vastaajat ovat keskimäärin jokseenkin samaa mieltä siitä, että asiointi vakuutusyhtiön kanssa on helppoa, sujuvaa ja että he ovat olleet tyytyväisiä saamaansa palveluun viimeisen vuoden aikana. Verkkopalveluista vain muutamia palvelukanavia käytetään aktiivisesti ja sähköposti olisi vastaajien ensisijainen yhteydenottomuoto vakuutusyhtiön suunnalta.

Palvelukokemusten poikkeustilanteet ja niiden puutteellinen hoitaminen asiakasta tyydyttävällä tavalla aiheuttavat merkittävästi tyytymättömyyttä yleiseen palvelukokemukseen. Aineistosta on havaittavissa, että yksittäiset vastaajat ovat kokeneet palvelun poikkeustilanteen, joka ei ole ratkennut heitä tyydyttävällä tavalla. Näin vastauksissa näkyy kautta linjan yleinen tyytymättömyys kokonaisuudessaan yrityksen toimintaan. Tämä osoittaa poikkeustilanteiden menettelyn pitkäkantoisen merkityksen.

Kokonaisuudessaan tutkimusaineisto osoittaa, että toimeksiantaja on toiminut asiakkaitaan tyydyttävällä tavalla. Tulevaisuudessa kohdennetut toimenpiteet verkkopalveluiden parantamiseen ja sähköpostilla viestimisen ratkaisujen löytäminen sekä henkilökohtaisen asiakassuhteen luomiseen näyttäisivät olevan keskeisiä asiakaskokemuksen parantamisessa. Se miten asiakas kohdataan ja missä kanavassa, ei ole niin oleellista, kuin korkealaatuinen ja osaava asiakaspalvelu, joka pystytään tuottamaan palvelukanavasta riippumatta.

Jatkotutkimusaiheena voitaisiin ehdottaa tarkennettua tutkimusta toimistoissa haluttuihin palveluihin ja tämän tyyppisen palveluntarpeen yleisyyteen. Vaihtoehtoisesti voitaisiin tutkia parannetun asiakasviestinnän vaikutuksia yleiseen asiakastyytyvyyteen ja ylivertaisen asiakaskokemuksen toteutumista.

Tutkimusaineistosta nousee esiin selvästi hajanainen palvelukanavien käyttö ja vastaajien eri palvelukanavien suosiminen palveluntarpeesta riippuen. Toisin sanoen vaihtelu on merkittävä tekijä palveluntarpeeseen vastaamisessa ja poikkeustilanteita esiintyy siksi myös helpommin palvelutilanteissa. Monikanavaisuuden haasteita ovat myös tasalaatuisen palvelun tuottaminen ja tiettyjen kanavien suppea käyttö.

Kehitysehdotuksena on palveluiden virtauksen parantaminen asiakasviestintää kehittämällä ja ohjeistamalla asiakkaita vakuutusyhtiölle edullisimpien palvelukanavien käyttöön. Konkreettisena esimerkkinä toimisi sähköpostilla viestiminen, joka nousi merkittävästi vastaajien toivomaksi yhteydenottotavaksi. Vakuutusyhtiö ei kuitenkaan suosi tätä palvelukanavaa tietoturvasyistä ja hyödyntää sähköpostin kautta lähetettäviä ilmoituksia, jotka ohjaavat asiakkaan kirjautumispalveluun. (Tuulaniemi 2011, 76.)

Asiakkaille heidän tietoturvasa viestiminen ja heidän konkreettisen etunsa ilmaiseminen verkkopalveluiden käytössä toisi lisäarvoa asiakkaalle. Samalla palvelukokemus paranisi ymmärryksen myötä, kun asiakkaat ymmärtäisivät viestintä kanavien liittyvän heidän tietosuojaansa. Vaihtoehtoisesti tietoturvallisesti sähköpostilla viestiminen voisi olla elementtinä ja kilpailuetuna ylivertaisessa asiakaskokemuksessa.

Laaja asiakaskunta huomioiden myös perinteisten yhteydenottotapojen käyttö olisi suotavaa turvata asiakkaille. Näissä kuitenkin huomioiden todellisten resurssien tarve ja sen kohdentaminen, jota toimeksiantaja on jo toteuttanut. Aineistosta kuitenkin

ilmenee asiakkaiden mieltymys puhelinpalvelun käyttöön, kun taas puolestaan avoimissa vastauksissa puhelin palvelun toimimattomuus ja pitkät jonotusajat saivat kritiikkiä. Puhelinpalveluun resurssien keskittäminen parantaisi palvelukokemusta, kun positiivisena yllätyksenä palveluun ei tarvitsisi jonottaa ja asiointin tarve tulisi hoidetuksi yhdellä puhelulla. Tällaisella toiminnalla tavoitellaan jälleen ylivertaista asiakaskokemusta.

Ylivertaisuutta ja palvelukokemuksen positiivisuutta voitaisiin hakea esimerkiksi toimemksiantajan verkkosivujen kehittämisellä. Tuomalla selkeämmin ja visuaalisesti esille asiointikanavien linkit tai painikkeet, jotka ohjaisivat asiakkaat suoraan yleisimmin käytettyihin asiointikanaviin. Asiakkaille vapaasti saatavilla oleva itsepalvelu ajanvarauskalenteri, josta asiakkaat voivat valita palvelun tarpeen ja toivotun yhteydenototavan (ajanvaraus tapaamiseen toimistossa, puhelinajan tai videoneuvottelun). Tämä täsmentäisi resurssien käyttöä ja parantaisi virtaustehokkuutta. Visuaalisesti esitettyjen palvelukanavien selkeys tukisi Lean-periaatteiden mukaista avoimempaa viestintää, vähentäisi arvotonta toimintaa niin asiakkaalta kuin yritykseltä ja tukisi virtaustehokasta toimintaa. (Modig & Åhlström 2016, 99-103.)

Asiakkaat, jotka ovat jo orientoituneet verkkopalveluiden käyttöön, saivat kohdennettua yhteydenotot haluamallaan tavalla. Tällä luotaisiin lisäarvoa asiakkaalle kun asiointin kesto ja arvoton odotusaika lyhenevät. Lähtökohtaisesti asiakaskokemus paranee ja arvon tuotto nousee aina kun asiakkaan turhaa odottelua saadaan karsittua varsinaisen palvelun tarpeen tyydyttämisen tieltä.

Tämän tyyppisillä yksinkertaisilla toimilla voitaisiin helposti parantaa virtaustehokkuutta ja ajanvarauskalentereilla parantaa resurssien kohdentamista. Samoilla toimenpiteillä asiakaskokemus parantuisi kun tarvittavaa tietoa ei tarvitse etsiä ja asiakkaalla on mahdollisuus sovittaa vakuutusasioiden hoitamista omaan ajankäyttöönsä nähden. Ajan käytön haasteisiin ja kohtaamisen toteutumiseen ratkaisuja voisi tarjota aktiivisempi videoneuvottelujen käyttö, joka mahdollistaisi kohtaamisen mutta samalla vapauttaisi aikaa. (Fischer & Vainio 2014, 17.)

Vakuutusasioiden hoitamisen sisältäessä usein poikkeustilanteita ja siten vaihtelua asiakkaiden asiointin tarpeen ennakoiminen tehostaa myös resurssien kohdistamista ja siten virtaustehokkuutta luoden arvoa asiakkaalle. Poikkeustilanteiden harjoitte-

leminen ja lahjakaavan sisällyttäminen työntekijöiden perehdytykseen ja koulutukseen valmentaa henkilökunnan toimimaan tavoitteellisesti poikkeustilanteissa ylläpitäen asiakkuuden positiivisena. (Barlow & Moller 2008, 87.)

Poikkeustilanteiden ennakointi, vaihtelun tarpeen ja mahdollisten kausittaisten ruuhkien tarkastelu sekä palvelun tarpeen ennakointi rytmittää palvelua ja parantaa mahdollisuuksia tuottaa ylivoimaisia asiakaskokemuksia. PDSA-mallin soveltaminen yksittäisen kehityskohteen tai kohdennetun asiakasryhmän palvelukokemuksen kehittämässä luo toimintamallin ja strategian asiakasymmärryksen hyödyntämiseen toiminnan kehittämässä. (Torkkola 2015, 43-46.)

7 Pohdinta

Oppinäytetyö eteni ripeästi toivotussa aikataulussa ja hyvässä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Vakuutusalan ulkopuolisen tutkijan näkökulma oli erilainen ja tutkimusmittareiden laadinta siksi puolueetonta. Kuitenkin kysymysten asettelu ja tutkimusaineiston keruussa oikeiden termien käyttäminen vaati erityishuomioita. Saatu tutkimusaineisto oli pitkälti hypoteesin mukainen, mutta positiivisena yllätyksenä oli, ettei ikä tai sukupuoli ollut yhteydessä verkkopalveluiden käyttöön. Sähköpostin suosio palvelukanavana herätti tutkijan pohtimaan viestinnän merkitystä. Toimeksiantajalla on selkeä syy, miksi sähköpostia ei tarjota ensisijaisena palvelukanavana, eikä sitä haluta tietoturvasyistä käyttää. Vaikuttaa siltä, että tutkimukseen osallistuneille vastaajille ei ole selkeästi tiedossa, miksi yhteydenottoihin ei käytetä sähköpostia.

Tutkimusaineiston avoimissa vastauksissa oli yksittäisissä vastauksissa havaittavissa, että kysymyksen asettelu oli jäänyt epäselväksi vastaajalle. Tämän tyyppinen väärin ymmärrys ei kuitenkaan ilmennyt laajemmin kokonaisainestossa. Keskusteltaessa tutkimustuloksista toimeksiantajan kanssa pohdittiin myös pitkien asiakassuhteiden yhteyttä vastauksiin. Pitkään positiivisesti ja ilman poikkeustilanteita edenneessä asiakassuhteessa palvelun tarpeen määrän voi olla vähäisempi ja tällä voi olla yhteyttä palvelukanavien käytön yleisyyteen.

Keskustelussa kävi myös ilmi, että tietyt verkkopalvelut eivät ole valtakunnallisesti saatavilla ja siksi toimeksiantaja ei voi aktiivisesti mainostaa näitä palvelukanavia asiakkailleen. Tämä saattaa olla osana siihen, että verkkopalveluita käyttäneitä vastaajia oli otannassa yli neljännes vastaajista.

Saatu tutkimusaineisto vakuutti tutkijan siitä, että kvantitatiivinen tutkimus oli oikea käsillä olleeseen tutkimustehtävään. Jos palvelukanavia ja niiden käytön taustalla olevia syitä olisi tutkittu kanavakohtaisesti, kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä olisi ollut tähän sopivampi. Korkealla abstraktiotasolla ja laajalla otannalla toteutettuun tutkimukseen kvantitatiivinen lähestymistapa oli kattavin ja tavoitteiden kannalta suotuisin niin toimeksiantajan kuin tutkijan kannalta. Aineiston ja tutkimusmenetelmän luotettavuus käy ilmi analyyseissa saaduissa tuloksissa, joissa hajontaa ja mielihyönteiden yhteyksiä pystyttiin tarkastelemaan saaden myös yllättäviä tuloksia.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Aaltola, J. & Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysi menetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Arantola, H. 2006. Customer Insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WSOYPro.
- Arantola, H. 2010. Palveluiden Suomi. Elinkeinoelämän valtuuskunnan raportti. Viitattu 14.8.2017. <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/10/palveluidensuomi.pdf>
- Barlow, J. & Moller, C. 2008. A Complaint Is A Gift. Berrett-Koehler Publishers.
- Delivering superior customer experience. 2013. Pdf dokumentti Avayan www-sivuilla. Viitattu 15.11.2017. https://www.avaya.com/en/documents/forrester_cem.pdf
- Dutton & Heaphy. 2003. The Power of High-Quality Connections. Positive Organizational Scholarships: Foundations of a New Discipline. Berrett-Koehler Publishers. 263-278. Viitattu 15.11.2017. <http://webuser.bus.umich.edu/janedut/High%20Quality%20Connections/Power%20High%20Quality.pdf>
- Edvardsson, B. & Enquist, B. 2002. The IKEA Saga': How Service Culture Drives Service Strategy, The Service Industries Journal. Vol.22(4).153-186.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing.
- Henkel, M. & Perjons, E. 2011. E-Service Requirements from a Consumer-Process Perspective. Requirements Engineering: Foundation for Software Quality: 17th International Working Conference. Essen. Germany. 121-135.
- Hyken, S. 2016. The Year Of The Customer: 16 Customer Service And Experience (CX) Trends For 2016. Forbes. Viitattu: 16.8.2017. <http://www.forbes.com/sites/shephyken/2016/01/02/the-year-of-the-customer-16-customer-service-and-experience-cx-trends-for-2016/#37b181255e04>.
- Johnston, R. 2008. Internal service-barriers, flow and assesment. International Journal of Service Industry Management. Vol.19(2).210-231, Viitattu 15.11.2017. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.jamk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/09564230810869748>
- Krafcik, J. 1988. Triumph Of The Lean Production Systems. Sloan Management Review. Viitattu 14.11.2017. <https://www.lean.org/downloads/MITSloan.pdf>
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistonjen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

KvantiMOTV, verkkosivu, Viitattu 11.12.2017.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>

Liker, K. 2004, *The Toyota Way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New-York: McGraw-Hill.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: TalentumPro.

Maleyeff, J. 2006. Exprolation of internal service systems by using lean principles. *Management Decision*. Vol.44(5).674-689. Viitattu 15.11.2017.<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.jamk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/00251740610668914>

McKinsey & Company, 1996-2017, verkkosivu, Viitattu 19.6.2017.

<http://www.mckinsey.com/global-themes/customer-experience>

Modig, N. & Åhlström, P. 2016. *Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuus paradoksiin*. Halmstad: Bulls Graphics AB.

Rantanen, M. 2016. *Tunnelma muotoilu*. Helsinki: Talentum Pro.

Sheehan, K. 2001. E-mail Survey Response Rates: A Review. *Journal of Computer-Mediated Communication*. Vol.6(2).0-0. Viitattu: 6.11.2017.

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.2001.tb00117.x/full>

Tate, R. & White, J. 2008. *Creating exceptional customer experiences: be the customer*. [Http://www.impactachievement.com/pdf/Creating_Exceptional_Customer_Service_IAG_White_Paper.pdf](http://www.impactachievement.com/pdf/Creating_Exceptional_Customer_Service_IAG_White_Paper.pdf)

Torkkola, S. 2015. *Lean asiantuntijatyönjohtamisessa*. Helsinki: Talentum Pro.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. TENK. verkkosivu. Viitattu 12.11.2017.

<http://www.tenk.fi/>

Tuulaniemi, J. 2014. *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Talentum Media.

Tsoukatos, E & Rand, G.K. 2006. Path analysis of perceived service quality, satisfaction and loyalty in Greek insurance. *Managing Service Quality: An International Journal*. Vol.16(5).501-519.

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2011. *Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita*. Turku: Turun yliopisto.

Womack, J.P. & Jones, D.T. 1996. *Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. London: Simon & Schuster.

Womack, J.P. & Jones, D.T. & Roos, D. 2007. *The machines that changed the world: How lean production revolutionized the global car wars*. London: Simon & Schuster.

VTT Raportti. *Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja*. Viitattu 14.8.2017.

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2009/T2508.pdf>

Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimus

Liite 2. Tutkimusaineiston kokonaistuloste