

Juho Siitonen & Mikko Vierimaa

**KUILUANALYYSIN HYÖDYNTÄMINEN PALVELUN LAADUN KEHITTÄMI-
SESSÄ**

KUILUANALYYSIN HYÖDYNTÄMINEN PALVELUN LAADUN KEHITTÄMI- SESSÄ

Juho Siitonen & Mikko Vierimaa
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Markkinointi

Tekijät: Juho Siitonen & Mikko Vierimaa

Opinnäytetyön nimi: Kuiluanalyysi palvelun laadun kehittämiseksi

Työn ohjaaja: Ismo Koponen

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2018

Sivumäärä: 33 + 7

Opinnäytetyössä kohdeyrityksenämme toimi yritys X ja tutkimus tehtiin yhdessä kyseisen yrityksen kanssa. Opinnäytetyön tavoite oli selvittää ja tutkia, kuinka yritys näkee itsensä ja miten tämä näkemys vastaa kuluttajan sekä yrityksen työntekijän näkemystä yrityksestä. Työ on tarkoitettu kohdeyrityksen johdon ja henkilöstön käyttöön, apuvälineeksi palvelun laadun kehittämiseen.

Opinnäytetyön sisältö rakentuu teoriapohjasta, joka perustuu palvelun laadun kokonaisuuden sekä kuiluanalyysimallin kirjallisuudesta. Näiden teorioiden pohjalta opinnäytetyöhön luotiin kysely, jonka avulla selvitettiin yrityksen mahdollisten kuilujen koko. Kysely toteutettiin kvantitatiivisia menetelmiä noudattaen. Kyselyä tehtäessä henkilökuntaa informoitiin siitä, mihin kyselyllä pyrittiin. Vastausprosentti oli korkea.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saavuttaa tietoa, kuinka kohdeyritys pystyy kaventamaan mahdollisia toiminnallisia kuilujaan ja täten kasvattamaan palvelun laatuaan päivittäisessä toiminnassaan. Opinnäytetyön tuloksena mahdollisia kehityskohteita ja negatiivisia kuiluja huomattiin. Niihin puututtiin tuoden kehitysehdotuksia kirjallista tietoperustaa apuna käyttäen. Työ avaa mahdollisuuden jatkotutkimukseen asiakaskyselyn muodossa. Sen lisäksi tutkimus on helppo monistaa muillekin yrityksille käyttöön.

Asiasanat: palvelun laatu, palveluiden markkinointi, kuiluanalyysi – malli, sisäinen markkinointi, laatuvaatimukset, koettu kokonaislaatu, toiminnallinen laatu

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme, Marketing

Authors: Juho Siitonen & Mikko Vierimaa

Title of thesis: The utilization of gap analysis in the development of service quality

Supervisor: Ismo Koponen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018 Number of pages: 33 + 7

This thesis was created together with company X which was our target company. The goal of this thesis was to clarify and explore how the company identifies itself and how this view meets with the visions of consumers and the workers of the company. This work is meant for company X's management and personnel to use as a tool to improve the quality of service.

The content of the thesis is built on theory ground, which is based on model of service quality and the gap analysis literature. From the ground of these theories, an inquiry was created to examine the size of the possible gaps. The inquiry was executed with quantitative research methods. Before carrying it out, the personnel of company X was informed about the aims of the inquiry. The answer rate was high.

The meaning of this thesis was to gain knowledge about how the target company can decrease the possible functional gap, and therefore to increase the quality of service in their daily activity. As a result, some possible objects for improvement, as well as some negative gaps, were found. For this reason, suggestions for improvement, based on literature, were provided. This work awards an opportunity for further research, as inquiry for customers could work as a next step. In addition, this research is easily duplicated for other companies to use as well.

Keywords: service quality, service marketing, gap analysis –model, internal marketing, quality requirements, experienced overall quality, functional quality

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJA.....	7
3	PALVELU JA PALVELUN LAATU	8
3.1	Palvelun laatu.....	9
3.2	Koettu palvelu.....	11
3.3	Ihminen palvelussa.....	15
4	KUILUANALYYSI.....	17
4.1	Johdon näkemyksen kuilu	18
4.2	Laatuvaatimusten kuilu.....	19
4.3	Palvelun toimituksen kuilu	20
4.4	Markkinointiviestinnän kuilu.....	21
4.5	Koetun palvelun laadun kuilu.....	22
5	TUTKIMUS	23
6	TUTKIMUSTULOKSET	25
7	YHTEENVETO	36
8	POHDINTA.....	38
	LÄHTEET.....	40
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Ajatus opinnäytetyöhön lähti mielenkiinnosta selvittää ja tutkia, kuinka yritys näkee itsensä ja miten tämä näkemys vastaa kuluttajan sekä yrityksen työntekijän näkemystä yrityksestä. Opinnäytetyössä kohdeyrityksenämme toimii yritys X ja tutkimus tehdään yhdessä kyseisen yrityksen kanssa.

Markkinoinnin lähtökohta ja ensimmäinen askel on ihmisten moninaiset tarpeet ja niiden ymmärtäminen (Kotler & Armstrong 2016, 30). Kotlerin ja Armstrongin käsitettä voidaan pitää tietynlaisena lähtökohtana opinnäytetyölle, vaikkakaan työ ei lähde näin alkutekijöistä. Kuitenkin työn tarkoituksena on ymmärtää asiakkaan tarpeita ja sitä, kuinka näitä tarpeita täyttäessä yritys pääsee parempaan palvelukokonaisuuteen.

Työn tavoitteena on löytää mahdollisia kuiluja yrityksen sisäisistä rakenteista ja antaa muutosehdotuksia kuilujen kaventamiseksi. Mikäli kuiluja ei kuitenkaan tutkimuksessa ilmene, ei niitä ole myöskään mielekästä keksiä. Opinnäytetyössä apuna käytetään Kuiluanalyysimallia, koska tämän mallin avulla pystytään parhaalla mahdollisella tavalla havainnoimaan mahdollisia epäkohtia eri organisaatiotasolla.

Opinnäytetyössä käsitellään myös koetun kokonaislaadun -mallia. Tämän avulla pystymme ymmärtämään kuiluanalyysia paremmin, jonka tavoitteena on parantaa asiakkaan kokema laatu tarjottua palvelua tai tuotetta kohti.

Tutkimuksen rakenne koostuu kolmesta eri osasta, johdanto, teoreettinen osuus ja empiirinen osuus. Johdannossa käsitellään kohdeyritystä, tutkimusongelmaa ja sen tavoitteita. Teoreettisessa osassa käydään läpi teoriamalleja joita hyödynnetään tutkimuksen teossa. Yleisesti sitä mitä palvelu on, mitä on palvelun laatu sekä miten se jakautuu. Viimeisenä teoriamallina on Kuiluanalyysimalli. Empiirisessä osiossa käsitellään tutkimusta, sen toteutusta ja tästä saatuja tuloksia.

Lopuksi arvioimme pohdinnassa, kuinka edellä mainituissa tavoitteissa on onnistuttu sekä arvioidaan yleisesti työtä ja siitä suoriutumista. Pohdinnassa käydään myös läpi haasteita, joita tutkimus ja sen tekeminen on tuottanut. Näiden lisäksi esitetään mahdollisia jatkotutkimuksen mahdollisuuksia.

2 TOIMEKSIANTAJA

Opinnäytetyömme teemme keski-suurelle yritykselle Pohjois-Suomessa. Yritys mainitaan opinnäytetyössämme jatkossa Yritys X:nä. Yritys X tuottaa digitaalisen markkinoinnin palveluita Suomessa ja kansainvälisesti.

Yritys X:n pääkonttori sijaitsee Suomessa. Toimitiloja löytyy myös Ruotista, Saksasta, Ranskasta ja Dubaista. Digitaalisen markkinoinnin palveluita on kuitenkin myyty myös maihin, joissa varsinaista liiketilaa ei ole.

Yritys X on kasvanut viime vuosina hyvää vauhtia, ja laajentumista ulkomaille on tapahtunut. Henkilöstömäärän kasvu on ollut myös huomattavaa liiketoiminnan kasvun myötä. Yritys X:n toimintaperiaatteena on tuottaa markkinoinnin ja viestinnän työkaluja asiakkaalle tämän koko digitaalisen markkinoinnin polulle. Tämä harvinaislaatuinen piirre tekee Yritys X:stä uniikin koko markkinoinnin toimialalla. Vaikka Yritys X on laajentunut ulkomaille, tuotekehitys tapahtuu silti Suomessa. Lisäksi ulkomailta toimivat työntekijät ovat Suomen työntekijöiden kanssa samalla tasolla työolainsäädännön suhteen, joka on varsin harvinaislaatuista.

Yritys X:n tuotteita ovat: sivustonjulkaisujärjestelmät, uutiskirjeet, markkinoinnin automaatiot, verkkokaupat, tiedotejakelupalvelut, mediaseuranta ja mobiiliapplikaatiot. Voidaan siis todeta, että tuoteportfolio on todella laaja ja tämä antaa mahdollisuuden tarjota asiakkaille monia eri ratkaisuja.

Asiakasorganisaatioita yrityksellä on maailmanlaajuisesti yli 3500. Pääasiallinen asiakasryhmä koostuu Pk-yrityksistä, mutta yrityksellä on myös maailmanlaajuisia organisaatioita asiakkaina. Näiden molempien kohderyhmien palveleminen onnistuu palveluiden erinomaisen skaalautuvuuden vuoksi. Tärkeä kriteeri asiakashankinnassa on se, että asiakasyritykset pyrkivät kehittämään markkinointiaan digitaaliseen suuntaan ja hakemaan uusia kasvupolkuja sitä kautta.

Yritys X:n liikevaihto oli vuonna 2016 yli 11 miljoonaa ja noususuhdanne näyttää jatkuvan tulevinkin vuosina. Yritys X on päässyt useaan otteeseen Deloitte Fast 50-listalle ja kuuluu korkeimpaan AAA-luottoluokitusluokkaan.

3 PALVELU JA PALVELUN LAATU

Opinnäyteyössämme käsittelemme aluksi, mitä on palvelu ja palvelun laatu. Tähän ei ole olemassa yksiselitteistä vastausta, kuten Grönroos toteaa.

Palvelu on monimutkainen ilmiö. sanan merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. käsitettä voidaan käyttää laajemminkin. Koneesta ja miltei mistä tahansa tuotteesta voi tehdä palvelun, jos myyjä pyrkii mukauttamaan ratkaisun asiakkaan yksityiskohtaisimpienkin vaatimusten mukaiseksi. (Grönroos 1998, 49 –50.)

Palvelua on siis todella vaikea määritellä pelkästään onnistuneeksi asiakaspalvelukokemukseksi ravintolassa tai hyvin valmistetuksi tuotteeksi, jossa on huomioitu loppukäyttäjän kannalta pienimmätkin yksityiskohdat. Palvelu on subjektiivinen kokemus, jonka jokainen henkilö kokee omalla tavallaan.

Grönroos toteaa myös, että palvelut ovat monesti asiakkaalle ”näkymättömiä” passiivisen käsitteilymuotonsa vuoksi. Näistä esimerkkeinä mainitaan hallinnolliset palvelut, kuten laskutus. Lisäksi nämä näkymättömät palvelut koetaan monesti ongelmiksi, eikä palveluiksi. (sama, 50).

Mielestämme tilanteissa, joissa asiakas kokee palvelua ”ongelman” ympärillä, henkilökunnan sitoutuneisuus yritykseen on erityisen tärkeää. Epämiellyttävän palautteen saaminen voi olla henkisiä resursseja kuluttavaa, mikäli henkilökunta ei koe tekevänsä jotakin suuremman syyn vuoksi. Olisi siis tärkeää että henkilökunta on sitoutunut yrityksen strategiaan päämääriin, ja yritys tukee henkilöstöään kasvamaan niin ammatillisesti kuin myös ihmisenä.

Grönroos määrittelee palvelun kirjassaan yhdistelmänä monista muista eri määritelmistä.

Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Grönroos 1998, 52.)

Aivan kuten tästä Grönroosin palvelunmääritelmästä voidaan huomata, palvelu vaatii pääasiassa palvelun tuottajan ja palvelun vastaanottajan. Palvelua ei näin ollen voida tuottaa pelkästään itselle. Tämä tukee ajatustamme siitä, että palvelu on suurimmalta osin subjektiivinen kokemus.

Olisi siis tärkeää määritellä laatutekijät asiakkaan kanssa: mikä koetaan keskimääräisesti hyväksi palveluksi oman asiakaskunnan joukossa?

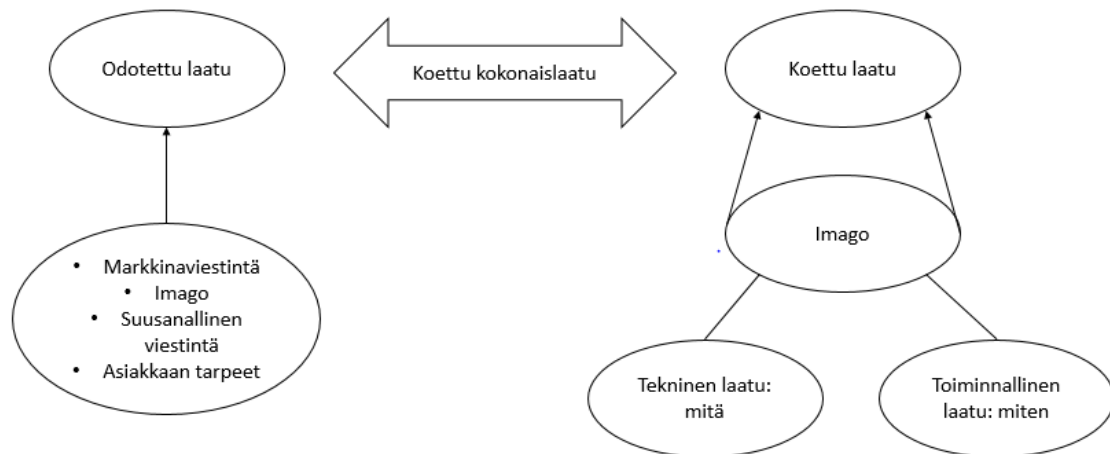
3.1 Palvelun laatu

Palvelun laatua käsittelemme, koska kuiluanalyysimallin tarkoituksena on kehittää palvelun laatua asiakkaalle. Tämän vuoksi on tärkeää avata mitä on palvelun laatu ja sen laatutekijät ovat

Palvelua tuottaessa tulee palvelun tuottajan ja asiakkaan olla vuorovaikutuksessa. Yhdessä he luovat palvelun ja ovat kiinteä osa sitä. Tämän vuoksi asiakaspalvelu on laadun luomisessa ensiarvoisen tärkeää. (Pesonen, Lehtonen & Takala 2002, 23.)

Palvelun laatua tuottaessa on siis tärkeää, että asiakaspalvelija tai kuka tahansa henkilökunnasta, joka on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, ymmärtää luovansa jatkuvasti laatumielikuvaa yrityksestä. Jokainen vuorovaikutustilanne ei tule todennäköisesti onnistumaan, mutta yrityksen henkilöstössä tulisi olla sisäänrakennettuna asiakaspalvelualltius.

Käsittelemme opinnäytetyössämme mitä palvelun laatu on keskittyen erityisesti koetun palvelun laatuun. Palvelun laadun määrittämisessä voidaan hyödyntää Grönroosin Kokonaispalvelun laadun mallia. Kuiluanalyysin avulla pyrimme selvittämään, kuinka johto on saanut jalkautettua palvelustrategian työntekijöillensä. Tämä on tärkeää sillä työntekijöiden tekemä palveluiden tuottaminen ja markkinoinnin viestintä vaikuttaa suoraan koettuun palvelun laatuun.



KUVIO 1. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105)

Kuten kuviosta voidaan huomata, koettuun palvelun kokonaislaatuun vaikuttavat useat eri tekijät. Päätekijöinä nähdään odotettu palvelun laatu ja koettu palvelun laatu.

Palvelun odotettu laatu on asiakkaan aiemmin tekemä olettama palvelun laadusta ja sen toimituksesta (Lämsä & Uusitalo 2009, 51). Lämsä ja Uusitalo tuovat tärkeän huomion esille, asiakas on tehnyt oman arvionsa yrityksen laadusta, jo ennen kuin yritys on päässyt suoraan vaikuttamaan asiakkaan mielipiteeseen.

Kuten kuiluanalyysin kuviosta 1 voidaan huomata odotettuun palvelun laatuun vaikuttaa asiakkaan omat henkilökohtaiset tarpeet, muiden suusanallinen viestintä ja omat henkilökohtaiset kokemukset. Tässä opinnäytetyössä emme ota näihin kantaa. Yritys kuitenkin pystyy itse vaikuttamaan odotettuun palvelun laatuun omalla ulkoisella viestinnällään.

Tutkittaessa palvelun laatua objektiivisesta näkökulmasta, voidaan saada laadullisesti kelvollinen lopputulos. Silti asiakas voi kokea koetun palvelun olevan huonompaa kuin odotetun palvelun laadun. Tähän on voinut olla syynä jos palvelua on korostettu ylisanoin ja on syntynyt liian korkea odotusarvo. (Lecklin 2002, 105-106.)

Ulkoisen viestintä voidaan nähdä markkinoinnin luomana viestinä asiakkaalle. Mielestämme olennaista tässä kaikessa on kuitenkin yhtenäinen viesti. Tällä tarkoitamme, että jokainen henkilö yri-

tyksessä uskoo viestiin, jota asiakkaalle viedään eri kanavia pitkin. Mikäli työntekijät eivät ole tietoisia viestin sanomasta, tämä voi aiheuttaa ongelmia odotettuun palvelun laatuun, koska ristiriitaiset viestit voivat aiheuttaa asiakkaalle ongelmia ymmärtää yrityksen toimintaa.

Liioiteltu markkinointiviestintä suhteessa tuotettuun palveluun voi tuottaa selkeitä ongelmia koettuun palvelun laatuun. Esimerkiksi, monestiko olet nähnyt erityisen hyvän elokuvan trailerin, mutta elokuva on ollut suhteessa pettymys tähän? Tähän voidaan vaikuttaa siten, että yritys on tehnyt asiakkaan tarpeista selkeän kartoituksen ja pyrkii pääsemään niihin. Tällöin liioitellulle markkinointiviestinnälle ei ole tarvetta.

Odotettu palvelun laatu on sidoksissa moniin eri tekijöihin. Mainittavia tekijöitä on suusanallinen viestintä, yrityksen markkinointiviestintä, myynti ja imago (Grönroos 2009, 105). Palvelut voidaan nähdä aineettomina hyödykkeinä, jotka sisältävät kokemuksia ja vuorovaikutustilanteita. Viestinnän avulla annetaan tietoja, sekä pyritään vaikuttamaan tunteisiin ja tunnelmaan. (Isohookana, 2007, 67).

Yhteenvedona odotetusta palvelun laadusta voidaan todeta, että ne mielikuvat jotka ohjaavat asiakasta ovat ne mielikuvat jotka yritys on luonut. Muutoin odotetun laadun luominen voidaan nähdä epäonnistuneen. Mikäli asiakas ei saa sitä mitä odottaa palvelulta, seuraa mahdollisesti pettymys. Yrityksen onnistuessa saavuttamaan lupaamansa taso tai jopa ylittäessään sen voidaan todeta, että odotettu laaduntaso on sopivassa mittakaavassa. Yrityksellä on mahdollisuuksia nostaa palvelun laatua korkeammalle tasolle, mutta tätä ei tulisi tehdä epärealistisin odotuksin, vaan yrityksen on aina kyettävä lunastamaan lupauksensa.

3.2 Koettu palvelu

Asiakas arvioi kokemaansa palvelun laatutasoa, koetun palvelun laadun kautta (Lämsä & Uusitalo 2009, 59). Olennaista on huomata se, että koetun palvelun laatuun on helpompi päästä, jos odotetun palvelun laatua ei ole ylikorostettu. Yrityksellä täytyy siis olla mahdollisuus lunastaa lupaukset.

Toinen komponentti joka vaikuttaa koettuun kokonaislaatuun on koettu palvelun laatu. Koettu laatu koostuu siitä, miten palvelu tuotetaan ja mitä tuotetaan. Tähän yhdistetään vielä imago, joka asiakkaalla yrityksestä on.

Koettu palvelun laatu voidaan jakaa kolmeen osatekijään. Nämä muodostavat koetun palvelun laadun: tekninen ja toiminnallinen laatu sekä yrityksen imago (Grönroos 2009, 105).

Yhteenvedona voidaan siis todeta, että odotetulla palvelun laadulla on luotu lähtökohta johon yrityksen tulisi minimissään päästä. Koetussa palvelun laadussa pyritään lunastamaan asiakkaan odotukset. Tämä kuvaa hyvin kummankin komponentin osuutta koettuun kokonaislaatuun. Näiden kahden komponentin välille olisi siis todella tärkeää löytää sopiva tasapaino.

"Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulos ulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus" (sama, 101).

Yllä olevassa lainauksessa on oleellista huomioida, että siinä puhutaan nimenomaisesti asiakkaan kokemuksesta. Palvelun laatua yritys ei voi olettaa etukäteen, vaan tämä on selvitettävä asiakkaalta ennen palvelun tuottamista ja kuunneltava ajansaatossa saatua palautetta. Mikäli tässä epäonnistutaan, voi olla että koettu palvelun laatu vaikuttaa negatiivisesti kokonaislaatuun.

Grönroos toteaa että mikäli koetun palvelun laatu määritellään liian kapea-alaisesti, laatuhankeet voivat jäädä vajavaisiksi. Varsinkin jos koettua laatua määritellään liiaksi teknisen laatueroittelyn kautta (Grönroos 2009, 100).

Teknisen laadun parantaminen yrityksessä on oikotie monimutkaiselle asialle. Yrityksen sanoessa parantavansa palvelunsa laatua, voidaan helposti keskittyä teknisen laadun parantamiseen. Tämä saattaa tapahtua tietämättä, sillä yrityksille koetun palvelun laadun erittely ei välttämättä ole tuttua, tai tämä järjeistetään jo olemassa olevalla tiedolla.

McDonald, Frow & Payne kertovat työskennelleensä niin seniorimarkkinoijien kuin monien erilaisten yritysten kanssa. He toteavat, että niin kutsuttu markkinointiorientoineisuus ei toteudu yrityksessä (McDonald, Frow & Payne, 2011, 3.)

Asiakkaiden arvioidessa palvelun laatua heille on olennaista, mitä he saavat yritykseltä vuorovai-
kutustilanteessa. Tässä vaiheessa yritykset voivat katsoa palvelun laadultaan jo kokonaan toimitte-
tuksi. Tosiasiassa tässä kohtaa on suoritettu vasta yksi laadun ulottuvuus, lopputuloksen tekninen
laatu joka jää asiakkaalle palvelutuotantoprosessin jälkeen. Tätä osuutta asiakkaat voivat kyetä
tarkastelemaan tilanteen ulkopuolelta, koska kyseessä on tekninen ratkaisu ongelmaan. (Grönroos
2009, 101.)

Tästä huomataan, kuinka käytännön tasolla voidaan kokonaan unohtaa, miten palvelu on asiaka-
kaalle toimitettu. Palvelu on voitu teknisesti toteuttaa mainiosti ja asiakkaan ongelma on voitu rat-
kaista, mutta tämä ei kerro onko asiakas pitänyt palvelusta ja onko laatu ollut tarpeeksi korkeaa
suhteessa odotettuun palvelun laatuun.

Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että palvelua tuottavan yrityksen henkilö ei ole noudattanut
yrityksen laatimia standardeja palvelutilanteessa ja näin ollen ei ole tavoitettu asiakkaan laatukri-
teerejä. Tässä tilanteessa tietenkin olisi välttämätöntä, että yrityksen luomat laatukriteerit on luotu
asiakastiedon pohjalta, eikä pelkästään yrityksen näkökulmasta.

Asiakas ja palveluntarjoaja ovat todennäköisesti useita kertoja vuorovaikutuksessa toisiensa
kanssa. Näihin totuuden hetken- tilanteisiin mahtuu onnistumisia ja epäonnistumisia, tämän vuoksi
teknisen laadun onnistuminen ei anna kokokuvaa palvelun laadusta. Kokemukseen myös vaikuttaa
miten he ovat palvelun saaneet. (Grönroos 2009, 101.)

Jokapäiväisestä palvelutilanteesta voidaan mainita esimerkiksi kahvin ostaminen. Asiakas kävelee
kahvilaan ja haluaa ottaa kahvin mukaansa, koska hänellä on kova kiire. Tässä totuuden hetkessä
on käynyt ilmi asiakkaan tarve palvelun laadun teknisestä näkökulmasta, joka on kahvin saaminen
ja nopeasti. Asiakaspalvelija voi ojentaa kahvin hymyilemättä ja rahastaa asiakkaan, tai hymyillä ja
kiittää käynnistä sekä ojentaa kahvin. Kummassakin tilanteessa tekninen toteutus on sama, mutta
toiminnallinen laatu huomattavasti erilainen. Todennäköisesti vaikka nopeus olisi ollut yhtenä tär-
keänä kriteerinä asiakkaalle, palvelun nopeus ei merkittävästi hidastuisi.

Kyseinen esimerkki on yksinkertainen ja kärjistetty, mutta tämä selkeyttää sitä mitä on palvelun
koettu laatu. Esimerkistä voidaan huomata se, onko palveluntarjoajan asiakaspalvelijalle jalkau-
tettu yrityksen palvelukeskeistä strategiaa. Näissä totuuden hetkissä on mahdollista huomata, onko
yrityksen työntekijä ymmärtänyt mitä yritys haluaa työntekijöiltään. Mikäli palvelualltius tapahtuu

automaattisesti ja luonnollisesti asiakaspalvelija on todennäköisesti ymmärtänyt mitä yritys haluaa työntekijöidensä tekevän.

Asiakkaaseen vaikuttaa miten hän kokee samanaikaisen tuotannon- ja kulutuksenprosessin palvelun yhteydessä. Tämä toinen laadun ulottuvuus on prosessin toiminallinen laatu, joka liittyy läheisesti totuuden hetkiin ja palvelua tuottavan tahon toimintaan. (sama, 101.)

Tähän mennessä on voitu huomata koetun palvelun laadun olevan monimutkaisempi mitä aluksi on voitu ajatella. On kuitenkin syytä huomata, että yrityksen hyvä imago voi auttaa asiakasta hyväksymään palveluntarjoajan erheet huomattavasti helpommin.

Asiakas pystyy useissa palvelutilanteissa näkemään: palveluyrityksen, sen toimintatavat, prosessit ja resurssit. Hyvä imago on monissa palveluissa tärkeässä roolissa. Jos asiakkaalla on myönteinen mielikuva yrityksestä, hän antaa pienempiä erheitä anteeksi helpommin. Jos yrityksellä on negatiivinen kuva asiakkaan silmissä, pienikin virhe voi tuntua suuremmalta kuin se realistisesti on. (Grönroos 2009, 102.)

Yllä mainittu näkökulma on mielenkiintoinen, sillä voisi olettaa, että yritys jolla on jo negatiivinen imago, ei tuottaisi niin suurta odotusarvoa asiakkailleen. Virheet eivät saisi tällöin niin suurta painoarvoa, koska niitä voidaan olettaa tulevan. Grönroosin sanoin tilanne on kuitenkin päinvastainen. Toisaalta imagoa ei tule sekoittaa odotettuun palvelun laatuun, sillä virheitähän voi tapahtua joka tapauksessa, olkoon imago minkälainen tahansa. Tämä ei poista mahdollisuutta onnistuneelle tai epäonnistuneelle palvelukokemukselle.

Positiivisena asiana voidaan nähdä se, että mikäli yrityksen imago ei ole hyvä, todennäköisesti oletettu palvelun laatuakaan ei ole asiakkaan näkökulmasta kummoinen. Näin ollen asiakkaan odotukset ovat todennäköisesti helposti saavutettavissa. Parempi kysymys itseasiassa onkin, miksi asiakas on ylipäätään päätenyt kyseiseen palveluntarjoajaan.

3.3 Ihminen palvelussa

Olemme aiemmin käsitelleet palvelun laatua Grönroosin kokonaislaadun -mallin mukaisesti. Haluamme nostaa tärkeän osa-alueen palvelun laadun kannalta esille - Totuuden hetket. Näissä tilanteissa ihminen on aina vahvasti mukana tuottamassa ja saamassa palvelua.

Siitä hetkestä lähtien, kun markkinointia on ryhdytty tutkimaan, on todettu että työntekijät ovat yrityksen tärkein resurssi. Jos yrityksellä ei ole motivoituneita, päteviä osaavia ja palveluun sitoutuneita tekijöitä, yritys ei tule menestymään. Riippumatta tästä yritykset ovat kohdelleet työntekijöitä kustannuserinä joita voi vaihtaa nopeasti. (Grönroos 2009, 30 – 31.)

Nykyajan työmarkkinat ovat muuttuneet siten, ettei nuorempi sukupolvi ole enää niin vahvasti sitoutunut työnantajaansa. Tämä ei silti tarkoita sitä, että työntekijöitä tulisi kohdella kustannuseränä. Ihmisen lähtiessä yrityksestä hän todennäköisesti tulee jakamaan sidosryhmilleen tietoa aiemmasta yrityksestä ja mikäli työntekijä on kokenut tullessa kohdelluksi väärin, voi tämä pitkällä aikavälillä vaikeuttaa yrityksen rekrytointia.

Tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan resurssien ja toimintatapojen kanssa, ovat laadukokemuksen kannalta ratkaisevia. Nämä vuorovaikutustilanteet tai palvelutapaamiset määräävät toiminnallisen laadun tason. (Grönroos 2009, 111.)

Totuuden hetket ovat mielenkiintoinen aihe, koska käytännössä kohtaamme lähes päivittäin totuuden hetkiä. Nämä hetket vain ovat niin luonteva osa elämäämme, jonka takia joukosta erottuvat vain todella hyvin onnistunut- tai epäonnistunut palvelu.

Totuuden hetket on tärkeä osa-alue palvelun toimittamisessa asiakkaalle ja se luo kuvaa palvelutason laadukkuudesta. Vaikka yritys voi vaikuttaa oman palvelunsa laadun tasoon, täytyy kuitenkin aina muistaa että asiakas on se joka määrittää kriteerit tälle laadulle. Laadukasta palvelua on se, mikä on asiakkaan olettama laadukkaasta palvelusta ja palveluntuottajan tulee aina pyrkiä tähän. Haastavia tilanteita kuitenkin aina syntyy, kuten Grönroos toteaa (sama, 111.)

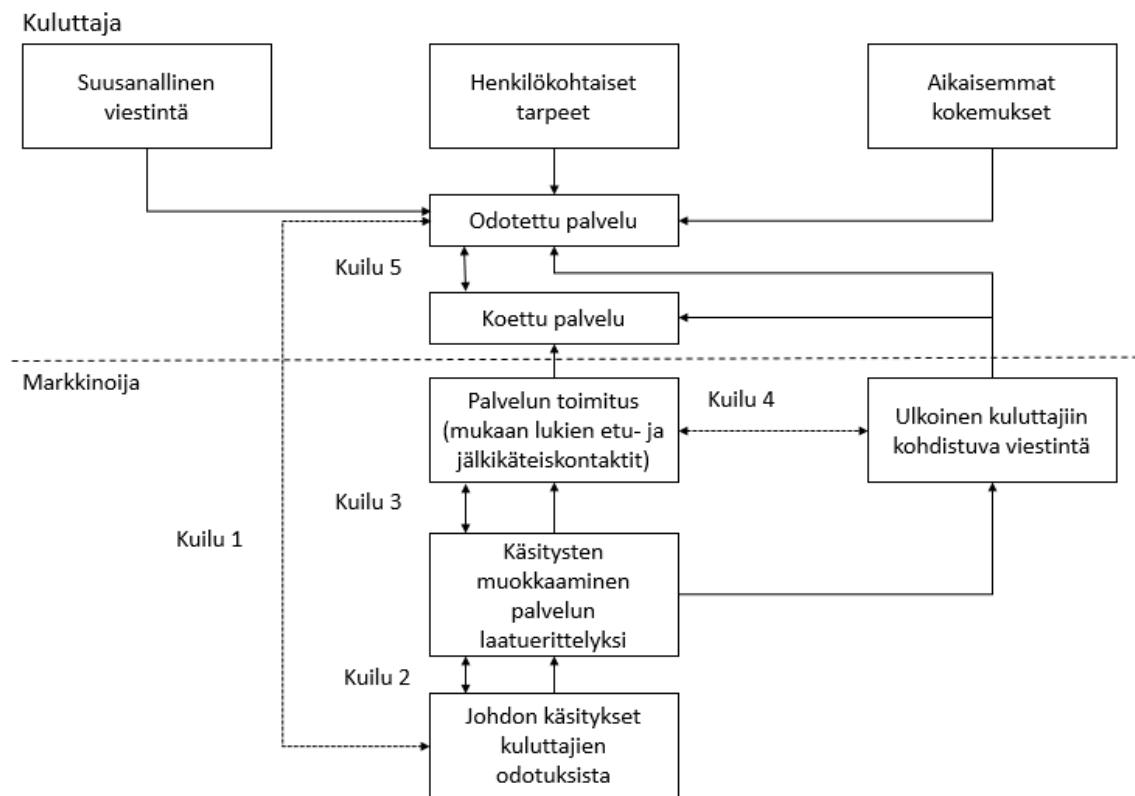
Koetun palvelun laadun malliin ei ole lisätty asiakkaan tunteita. Voidaan kuitenkin todeta, että asiakkaan tunteet palvelun kulutuksen aikana vaikuttavat tiedolliseen kokemukseen eli kognitiiviseen

palveluprosessiin. Näitä tunteita ovat esimerkiksi: Viha, masentuneisuus, ilo, syyllisyys ja kaikki muut tunteet (sama, 111.)

Tässä kohtaa nimenomaisesti yrityksen rooli korostuu työntekijöilleen. Mikäli työntekijät eivät ymmärrä tai hyväksy sitä miten yritys operoi markkinoilla, se näkyy nimenomaan totuuden hetkissä, joissa asiakkaan tunteet ovat vahvasti läsnä luomassa palvelun laatua. Uskomme, että henkilökunnan on helpompi ottaa vastaan negatiivisia tunteita myös asiakkailta, mikäli he kokevat toimivansa niin sanotusti ”suuremman hyvän puolesta”. He voivat kyetä jopa kääntämään negatiivisen tilanteen positiiviseksi. Tämä kuitenkin edellyttää yrityksen sisällä todella hyvää sisäistä markkinointia, jotta työntekijät pystyvät tuottamaan hyvää palvelun laatua totuuden hetkillä vaikeissakin tilanteissa.

4 KUILUANALYYSI

Kuiluanalyysi on Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn kehittämä menetelmä vertailla palvelun tuottamista kuluttajan odottamaan palvelun laatuun. Analyysi mittaa sekä konkreettisia ja abstrakteja palveluelementtejä. Analyysi jakaa palvelukokemuksen yksittäisiin komponentteihin, jotka yhdessä tuottavat palvelun laadun kokonaiskuvan. Viisi palvelun avainta rakentavat sen, mitä kuluttaja odottaa ja vastaavasti, miten kuluttaja tämän palvelun kokee. Mahdolliset kuilut tuottavat vääristymän odotettuun ja koettuun palvelun laatuun, joka johtaa huonoon palvelukokemukseen. Murphy & Murphy (2004, 377.) viittaavat Parasuramanin, Zeithaml ja Berryn Kuiluanalyysi-malliin.



KUVIO 2. Kuiluanalyysimalli (Grönroos 2009, 144)

4.1 Johdon näkemyksen kuilu

Mikäli yrityksen johto ei tiedä mitä asiakkaat yrityksen palvelulta odottavat, kutsutaan sitä johdon näkemyksen kuiluksi. Syitä tähän kuiluun voivat olla muun muassa epäonnistunut markkinatutkimus, jonka takia tieto on harhaanjohtavaa tai sitä on mahdollisesti tulkittu virheellisesti. Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen (2014, 160 – 161.) viittaavat Parasuramanin, Zeithaml ja Berryn Kuiluanalyysi-malliin.

Organisaation antama tieto johdolle voi myös olla puutteellista tai olematonta, organisaatiokerroksia voi yrityksessä olla liian monta, jolloin ne pysäyttävät tiedonkulun tai vääristävät sitä (Grönroos 2009, 144). Viittaa Parasuraman ym. Kuiluanalyysi-malliin

Parannuskeinona tähän voi olla johdon vaihto. Tämä vaihtoehto tulee kuitenkin kyseeseen, mikäli kyseessä on osaamaton johto. (sama, 145.)

”[o]ngelmat eivät yleensä ole johtuneet todellisesta osaamisen puutteesta, vaan johto ei ole tiennyt tai tiedostanut palvelukilpailun luonnetta ja vaatimuksia” (Grönroos 2009, 145).

Tällöin palvelukilpailun piirteiden ymmärtämisen kehittäminen on parempi vaihtoehto (sama, 145).

Ensimmäisen kuilun merkitystä ei tule siis vähätellä. Mikäli tässä vaiheessa on jo jätetty selvittämättä asiakkaiden tarpeet, on yrityksen tiedonhankinnan alkulähteissä virheitä ja se tuottaa ongelmia. Sillä vaikka yritys pyrkisi muuten toimimaan myöhemmissä vaiheissa oikein, ei ole taetta, että tällä silti saavutettaisiin asiakkaiden tyytyväisyyttä palvelua kohtaan.

Grönroosin ajatuksesta voidaan huomata, että yrityksen sisäisellä viestinnällä on tärkeä rooli, jotta ensimmäinen kuilu ei lähde kasvamaan. Haasteita voi olla monenlaisia, kuten Grönroos toteaa, että suurella organisaatiolla sen koko voi jo haitata viestintää, tai tietoa ei jaeta eri osastojen välillä riittävästi.

Olennaista on myös tietysin väliajoin tehdyt markkinatutkimukset, sillä ympäristön antama tieto on objektiivisesti katsottuna todella tärkeää informaatiota. Näiden pohjalta yritys voi lähteä kehittämään tuotteitansa, palveluansa ja prosesseja vastaamaan asiakkaiden ja kilpailun luomia vaatimuksia vasten. Tutkimuksissa on tärkeää keskittyä olennaisiin osa-alueisiin ja siihen, että saatuja tietoja tulkitaan virheettömästi.

4.2 Laatuvaatimusten kuilu

Vaikka yrityksen markkinatutkimus olisi onnistunut ja tietoa olisi tulkittu oikein niin on mahdollista, että palveluiden suunnittelussa ja laatuvaatimusten asettelussa epäonnistutaan. Tätä kuilua kutsutaan silloin laatuvaatimusten kuiluksi, joka on yleisesti seurausta palveluprosessin suunnittelun keskittymisestä väärin asioihin tai että sille ei ole asetettu selkeitä tavoitteita. (Puusa ym. 2014, 162.) viittaa Zeithamlin ym. toiseen kuiluun

Johdon näkemyksen kuilu vaikuttaa siihen, kuinka suureksi ensimmäinen kuilu voi muodostua. Kuitenkin vaikka johdolla olisi tarkka näkemys asiakkaiden odotuksista, voi laatuvaatimusten kuilu silti muodostua laajaksi. Suunnitteluvirheiden ja tavoitteiden asetteluvirheiden lisäksi syynä voi olla ylimmän johdon sitoutuminen palvelun laatuun. Johto ei mahdollisesti tue suunnittelua tarpeeksi tai kommunikointi palvelun toimittajien kanssa on olematonta. Vaarana on, että palvelun toimittajat eivät sitoudu ylempää annettuihin laatuvaatimuksiin mikäli vaatimukset ovat liian tiukkoja (Grönroos 2009, 145.) Zeithamlin ym. Kuiluanalyysin toiseen kuiluun

Toisessa kuilussa tuodaan siis ensimmäisen kuilun tulokset käytäntöön. Mitä yritykseltä vaaditaan, jotta voidaan täyttää asiakkaiden odotukset ja markkinaympäristön tuomat haasteet? Kuten Grönroos toteaa, ei ole itsestään selvää, että onnistunut tutkimus automaattisesti luo oikeanlaisen prosessin vaatimusten ympärille. Sillä, jos yritys on tulkinnut saamaansa tietoa väärin, tulos vääristyy

Esimerkkinä voidaan käyttää tilannetta, jossa asiakas haluaa palvelutilanteessa nopean ratkaisun ongelmaansa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että palveluntuottajan tulisi minimoida aika asiakasrajapinnassa. Asiakasta tulisi palvella kuten ennenkin, sillä usein ratkaisu tapahtuu muualla kuin sillä hetkellä, kun asiakas ilmoittaa ongelmasta. Prosessien tulee olla myös selviä, jotta tiedetään miten ongelmatilanteissa edetään. Mitä nopeammin ongelma saadaan ratkaistua taustalla niin, että asiakkaan saaman palvelun laatu ei kärsi sen parempi.

Grönroosin mukaan kuilua voi myös kasvattaa tavoitteidenasetteluvirheet. Luodaan tilanteita, joissa palveluntuottajat ovat ongelmissa yrityksen tavoitteidenasettelun vuoksi. Yritys on voinut luoda palveluprosessin, jota työntekijän tulisi noudattaa, mutta samalla työntekijällä on hiljaista tietoa, joka ei vastaa asetettua palveluprosessia. Näin ollen kuilu saattaa kasvaa ja työntekijä ei koe tarjoavansa sopivaa palvelua tilanteeseen nähden.

4.3 Palveluntoimituksen kuilu

Palveluntoimituksen kuilu syntyy, mikäli palvelua ei tuoteta yrityksen laatuvaatimusten mukaan. Syitä tämän kuilun syntyyn voi olla useita, kuten esimerkiksi yritys asettaa vaatimuksensa liian korkeiksi, tai ne ovat liian monimutkaisia. Yrityksen työntekijät eivät hyväksy näitä vaatimuksia tai heidän resurssinsa eivät riitä tämän toteuttamiseksi. Syitä tähän voivat olla riittämätön koulutus tai laitteiden ja järjestelmien puuttuminen (Puusa ym. 2014, 165.) viittaavat Zeithamlin ym. Kuiluanalyysin kolmanteen kuiluun.

”[k]uilun syyt voi jakaa karkeasti kolmeen luokkaan: johdon ja työnjohdon tekemiset, työntekijöiden näkemykset vaatimuksista, säännöistä ja asiakkaiden tarpeista ja toiveista sekä tekniikan ja operatiivisten järjestelmien tuen puute” (Grönroos 2009, 146).

Johdon ja työnjohdon tekemiset ovat suoraan seurausta työntekijöiden näkemyksiin vaatimuksista. Mikäli johdon valvontajärjestelmät keskittyvät tuotannossa epäolennaisuuksiin palkiten epäolennaisen asioiden perusteella, johtaa tämä järjestelmään, joka kannustaa työntekijöitä tehostamaan laadunvastaisiin toimiin. Valvontajärjestelmien lisäksi johdon käyttämät menetelmät työntekijöitä kohtaan eivät mahdollisesti ole kannustavia. (sama, 146–147.)

Yksinkertaisena parannuskeinona on kehittää valvontajärjestelmiä tarkemmiksi. Tärkeää on yhdistää valvonta- ja palkkiojärjestelmä yhteistyössä laatuvaatimusten suunnittelun kanssa. Näin saadaan yhtenäinen järjestelmä, joka määrittelee yrityksen laatuvaatimuksen ja valvonta- sekä palkkiojärjestelmä kohtaavat näiden vaatimusten kanssa. Esimiesten toimintaa ja menetelmiä työntekijöitä kohtaan on myös tärkeää muuttaa tarvittaessa. Jotta näitä taktisia asioita voidaan muokata, on yrityksen tutkittava toiminta kulttuuriaan sekä sisäistä markkinointiaan. (sama, 147.)

Mikäli edellä mainitut asiat eivät ole kunnossa, työntekijä saattaa kokea olevansa niin sanotusti puun ja kuoren välissä palvelun varsinaisena toimittajana. Tilanne on palvelun toimittajalle haastava ja kiusallinen myös silloin, jos tämä huomaa, että asiakas vaatii erilaista käyttäytymistä, kuin yrityksen määrittelemänä. Laatua tukeva käyttäytyminen lakastuu, kun palvelun toimittaja tietää, ettei asiakkaan odotuksia täytetä, vaikka työntekijä saattaa itse kokea asiakkaan odotukset ja toiveet perustelluiksi ja mahdollisiksi toteuttaa, mutta yritys kieltää tämän toiminnan (sama, 147.)

Grönroos jakaa kuilun kolme syntytekijät siis kolmeen osaan johdon ja työnjohdon tekemiset, työntekijöiden näkemykset vaatimuksista ja järjestelmien tuen puute itse työssä. Kolmannessa kuilussa

on siis todella monta tärkeää kohtaa joihin kannattaa kiinnittää huomiota. Olennaista tässä kuilussa on kuitenkin se, että miten työntekijät kokevat sen hetkisen tilanteen. Mikäli johto on asettanut laatuvaatimukset kauas ajatusmaailmasta mitä asiakaspalvelijat ajattelevat, heidän voi olla vaikeaa toteuttaa niitä.

Tämän lisäksi, jos palkintojärjestelmä ei ole tukemassa hyvää asiakaspalvelun laatua, työntekijä voi kokea, ettei hänen ole kannattavaa palvella asiakasta hyvin, koska paremmat palkinnot saa muualta kuin asiakaspalvelusta. Kuten Grönroos totesi, yrityksen määrittelemien vaatimusten on oltava linjassa siihen mitä asiakas olettaa palvelulta.

Tässä kuilussa kannattaa ottaa huomioon nykyaikaisen kilpailun luonne. Palveluita ja tuotteita on monia hyvin samankaltaisia, mutta nykyään palvelun laadulla on todella suuri merkitys. Mikäli asiakaspalvelija kokee, ettei hänen ole järkevää palvella asiakasta, johtuen palkinnoista tai muista vastaavista tekijöistä, on tämä todella huolestuttava tie. Tärkeää kuitenkin on, että johto ja työntekijät pystyvät käymään keskustelua asiasta ilman leimaantumista suuntaan tai toiseen.

4.4 Markkinointiviestinnän kuilu

Yrityksen markkinaviestinnän luvatta liioja asiakkaalle yrityksen palveluista syntyy markkinointiviestinnän kuilu. Yrityksen liioittelun lisäksi on mahdollista, että tuottamisvaiheessa ei noudateta kaikkia yrityksen laatuvaatimuksia, vaikka viestinnän mukaan palvelu perustuu yrityksissä juuri näille vaatimuksille. Palvelun markkinointiviestintä on ymmärrettävästi vaikeaa sen aineettomuuden takia ja siksi, koska palveluja on erittäin vaikea arvioida etukäteen. Näistä haasteista huolimatta asiakkaalle olisi kyettävä osoittamaan palvelun tuottama arvo ja hyöty, esimerkiksi aitoja palvelutilanteita kuvaamalla tai vertauksin ja kielikuvin (Puusa ym. 2014, 167.) Viitaavat Zeithamlin ym. Kuiluanalyysin neljänteen kuiluun.

Markkinointiviestinnässä luvattun palvelun ja toimitetun palvelun eroja voidaan kaventaa niin, että vähintäänkin suurissa kampanjoissa suunnitellussa yhteistyössä johdon kanssa ovat tuotantoon ja toimitukseen osallistuvat henkilöt. Näin saadaan tarkennettua viestinnän antamia lupauksia totuudenmukaisemmiksi. Tämän lisäksi yritys saa sitoutettua laajemmin koko henkilökuntaa viestinnän

antamiin lupauksiin. Puhtaan liioittelun ja turhien superlatiivien käyttöön auttaa tehostettu markkinoitviestinnän suunnittelu sekä johdon aktiivinen valvonta. (Grönroos 2009, 147.)

Olennaista siis on, että markkinointi ei olisi oma yksittäinen osastonsa yrityksen sisällä vaan sen kuuluisi olla sidottu vahvasti organisaation toimintaan. Esimerkiksi henkilöiden jotka myyvät tuotetta tai palvelua ja ovat asiakkaan kanssa kontaktissa, pitäisi jakaa informaatiota markkinoinnille. Mittarit jotka antavat puhtaasti dataa, jättävät huomiotta asiakkaiden tuntemukset itse palvelusta tai tuotteesta. Olisi siis erittäin tärkeää mahdollistaa helppo informaation jako.

Markkinointi ei tarkoituksellisesti halua liioitella asioita ja antaa turhia lupauksia. Kyse on enemmänkin todennäköisesti siitä, että markkinoinnilla ei ole tarvittavaa tietoa työnsä toteuttamiseksi. Kun markkinointi on saanut tarpeeksi tietoa, pystyvät he tuottamaan sisältöä joka luo asiakkaalle lisäarvoa palvelusta tai tuotteesta. Näin ollen myyntityötä tekevien on mielekkäämpää myydä tuotteita tai palveluita, kun asiakkaalle on viestinnällä luotu oikea kuva yrityksen prosesseista ja toiminnasta.

4.5 Koetun palvelun laadun kuilu

Viidennen kuilun koko kasvaa sitä leveämmäksi, mitä suurempi ero on asiakkaan odotuksilla ja hänen kokemallaan palvelulla. Yrityksen on siis huolehdittava siitä, että sen aiemmin mainitut kuilut ovat kunnossa. Mikäli näin on, yritys pystyy tällöin ylittämään asiakkaan odotukset ja viidennestä kuilusta voi muodostua positiivinen. Mikäli aiemmat kuilut eivät kuitenkaan ole kunnossa koettu palvelu ei vastaa odotettua palvelua ja yrityksen nähdään kärsivän laatuongelmista. Tässä tapauksessa kuluttaja voi viestiä kielteisesti yrityksestä, joka vaikuttaa negatiivisesti imagoon ja se voi pahimmillaan tuottaa merkittäviä liiketoiminnan menetyksiä. (Puusa ym. 2014, 168–169.) Viittaavat Zeithamln ym. Kuiluanalysin viidenteen kuiluun.

Tutkimuksemme keskittyy markkinoijan toimintaan, jolloin koetun palvelun laadun kuilu jää varsinaisen tutkinnan ulkopuolelle, sen keskittyen kuluttajan odotuksiin sekä kokemuksiin, kuten kuviosta kaksi voidaan todeta. Tämä tuottaa hyvän mahdollisuuden jatkotutkimukselle, mikäli yritys on kiinnostunut laajentamaan tutkimuskenttäänsä. Kyseisen kuilun avulla pystytään objektiivisesti mitaamaan asiakkaiden kokemuksia palvelun laadusta ja näin voitaisiin tuottaa minimistandardit, joihin yrityksen tulisi vähintään pyrkiä.

5 TUTKIMUS

Opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa koettua palvelun laatua ja selvittää, miten se on asiakkaalle toimitettu. Koettuun palvelun laatuun vaikuttaa olennaisesti asiakkaan tarpeiden tiedostaminen ja siihen luotu sopiva palveluprosessi. Hyödynnämme tässä apuna Kuiluanalyysi -mallia ja pyrimme saamaan selville ovatko johdon käsitykset ja toiveet samalla tasolla työntekijöiden toiveiden kanssa.

Rajasimme tutkimuksen koskemaan henkilöitä, jotka ovat kontaktissa asiakkaisiin. Tässä tilanteessa emme huomioineet kontaktointitapaa. Tällä tarkoitamme, että henkilö voi olla asiakkaaseen yhteydessä sähköisten välineiden kautta tai fyysisesti. Rajasimme tutkimuksen myös koskemaan työntekijöitä Suomessa. Teoriat rajasimme koskemaan eri osa-alueita. Grönroosin kokonaispalvelun laadunmallista hyödynsimme pääasiallisesti palvelun toiminnallista laatua. Kuiluanalyysi-mallista hyödynsimme tutkimukseen neljää ensimmäistä kuilua.

Tietojen keräysmenetelmänä käytimme kyselytutkimusta vertailevasta näkökulmasta. Teimme eri lomakkeet johdolle ja työntekijöille. Kysymykset ovat kuitenkin samat, mutta suhteutettuna kummankin näkökulmaan mistä katsotaan. Lomakkeet olivat paperisessa muodossa, koska sähköisessä muodossa uskomme, että vastausprosentti olisi jäänyt pienemmäksi.

Aineiston keräämiseen on monia tapoja ja kysely on yksi niistä. Kyselytutkimus on Survey-menetelmän yksi keskeisimmistä tekotavoista. Tutkimusmateriaali kerätään pääasiallisesti kvantitatiivisesti. (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 193 - 194.)

Voidaan todeta käytössä olevan varsin haastava tutkimusmenetelmä, sillä kyselyn tulisi olla samanlainen kaikille vastaajille. Kysymyslomakkeet olivat kaikille työntekijöille samat, sekä johdon kyselylomake oli myös johdolle samanlainen. Kahdella lomakkeella halusimme päästä käsiksi paremmin kummankin perusjoukon näkökulmiin.

Mikäli tavoitteena on tehdä yleistettäviä päätelmiä, tutkija valitsee perusjoukon, josta otetaan edustava otanta. Jos tutkija ajattelee eri kohderyhmien ajattelevan eri tavalla asioista, molemmista kohderyhmistä on oltava samassa suhteessa vastaajia (Hirsijärvi ym. 2009,180).

Perusjoukkona olevat henkilöt ovat yhteydessä suoraan asiakkaaseen ja ne ketkä päättävät yrityksen strategiasta. Työ on rajattu Suomessa työskentelevien henkilöiden mielipiteisiin. Vastaajia on riittävästi molemmissa perusjoukoissa, sillä kyseessä ovat kaikki henkilöt jotka ovat yhteydessä asiakkaaseen tai vastaavat strategisista ratkaisuista Suomessa. Päädyimme tähän ratkaisuun, koska tutkimuksemme kannalta on olennaista päästä vaikuttamaan koetun palvelun laatuun ja siihen miten palvelu toimitetaan loppukäyttäjälle.

Toteutuksessa hyödynsimme kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessamme oli kaksi erillistä lomaketta, toinen työntekijöille ja toinen yrityksen johdolle. Tarkoituksena tällä asetelmalla oli pyrkiä selvittämään, löytyykö työntekijöiden ja johdon välillä mielipide-eroja. Kysymykset on laadittu Kuiluanalyysi-mallin pohjalta.

Haastavan tutkimuksesta teki se, että vastaavasta teorianmallista ei löytynyt kovin montaa vastaavaa tutkimusta. Toisin sanoen luovuudella ja rohkealla riskinotolla saimme kysymyslomakkeen toteutettua. Kysely oli mahdollista jakaa henkilökohtaisesti ja kertoa kyselyn taustat ja syyt. Näin ollen kyseessä oli informoitu kysely.

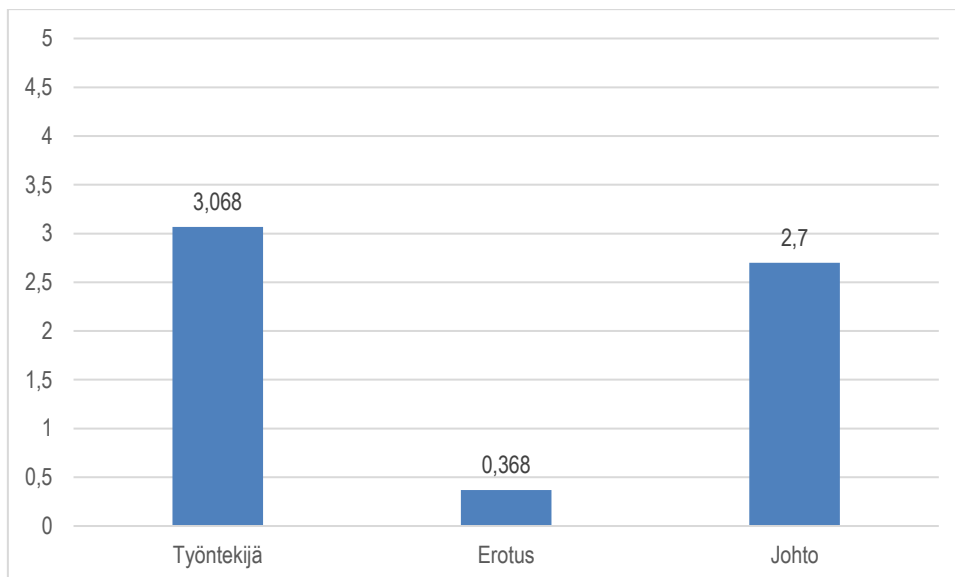
Kysymys lomakkeessa oli 16 kysymystä, jotka oli jaoteltu kuiluanalyysi-mallin mukaan neljään osaan. Yksi kuilusta jätettiin kuvailematta ja tämä oli asiakastarve. Tämän syynä oli opinnäytetyön suhteettoman laajenemisen välttäminen. Lähdimme olettamuksesta, että kohdeyritys oli tehnyt onnistuneen kartoituksen asiakkaiden tarpeista, johon he pohjaavat palveluprosessinsa.

Asteikkona tutkimuksessa käytimme Likertin-asteikkoa 1- 5 (Bozeman & Feeney 2014, 87-88). Halusimme yleispätevän kuvan yrityksen henkilöstön mielipiteistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa olisi tullut suhteutettuna todella monta haastattelua ja haastatteluiden kautta on haastavampaa saada objektiivista tietoa sekä vertailtavaa dataa suhteessa numeraalisiin arvoihin.

6 TUTKIMUSTULOKSET

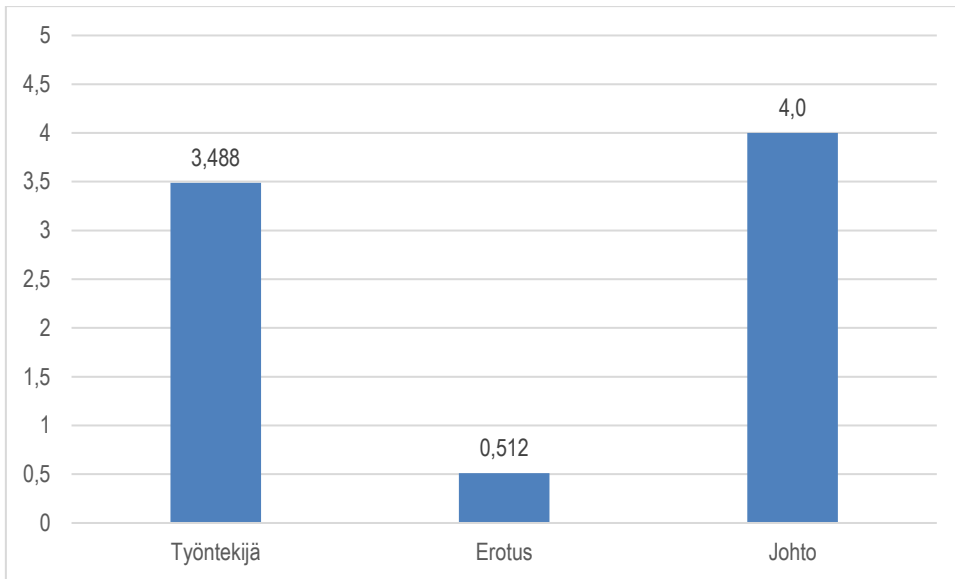
Tutkimus toteutettiin tutkimus osiossa mainitulla tavalla. Vastausprosentti kyselyssä oli 90 %. Vastausten joukossa oli muutama epätäydellinen vastaus, jotka jätettiin tuloksissa huomiotta sekä yksi kokonaan poistettu vastauslomake, joka oli virheellisesti täytetty ja näin ollen se poistettiin myös tulosotannasta.

Asteikkona oli 1-5, jotka oli avattu seuraavasti. 1 – Täysin eri mieltä, 2 – Jokseenkin eri mieltä, 3 – En samaa enkä eri mieltä, 4 – Jokseenkin samaa mieltä, 5 – Täysin samaa mieltä.



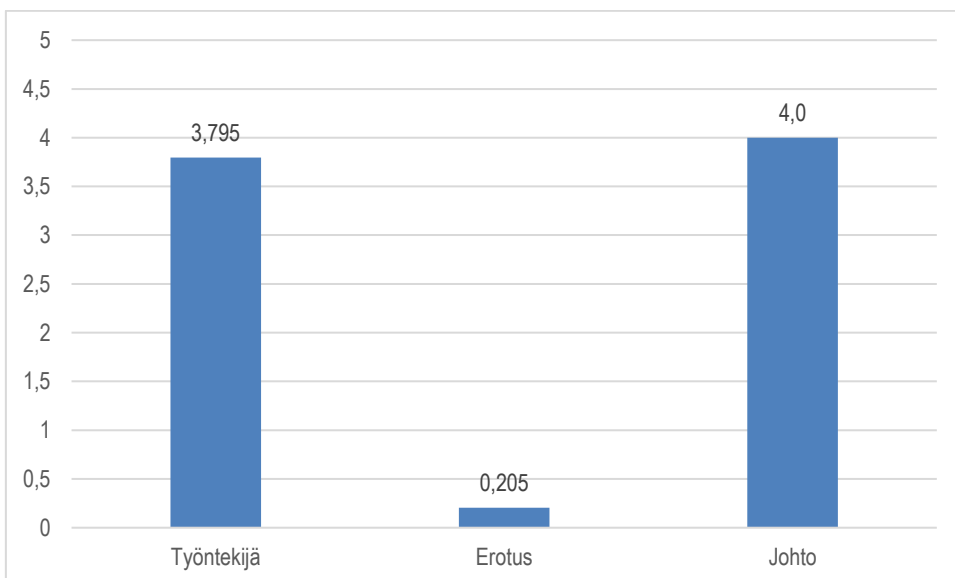
KUVIO 3. Strategian jakaminen.

Kyselyn ensimmäisessä osiossa työntekijöitä pyydettiin vastaamaan, ovatko he saaneet riittävästi tietoa yrityksen strategiasta ja vastaavasti johdolta kysyttiin, ovatko he mielestään antaneet tietoa riittävästi. Vastauksissa oli hajontaa, joka tuotti työntekijöille arvon 3,068, osa koki saaneensa kohdallisesti tietoa, mutta vastaavasti myös osa näki asian toisin. Johto oli jokseenkin eri mieltä siitä, että ovat antaneet riittävästi tietoa yrityksen strategiasta.



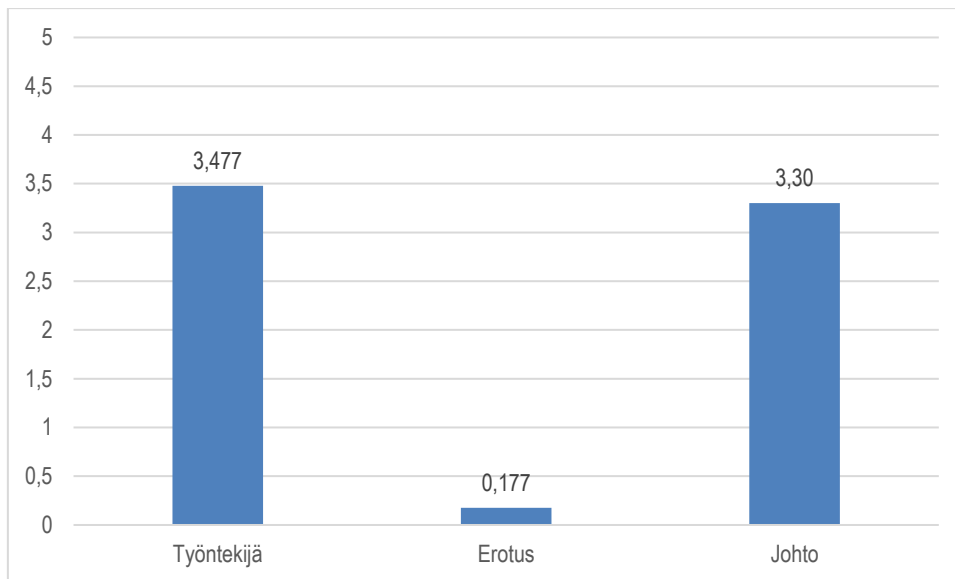
KUVIO 4. Informaation kulku työntekijöiltä johdolle.

Toisessa osiossa johdolta kysyttiin, ovatko työntekijät antaneet riittävästi tietoa kenttätöistä heille ja vastaavasti työntekijöiltä, ovatko he antaneet tietoa. Työntekijät sekä johto kummatkin kokivat tiedon siirtyvän paremmin alhaalta ylöspäin, kuin ylhäältä alas. Johdon näkemyksen mukaan tiedon kulku on hyvää. Työntekijät eivät olleen täysin samaa mieltä erotuksen ollessa noin 0,5 yksikköä.



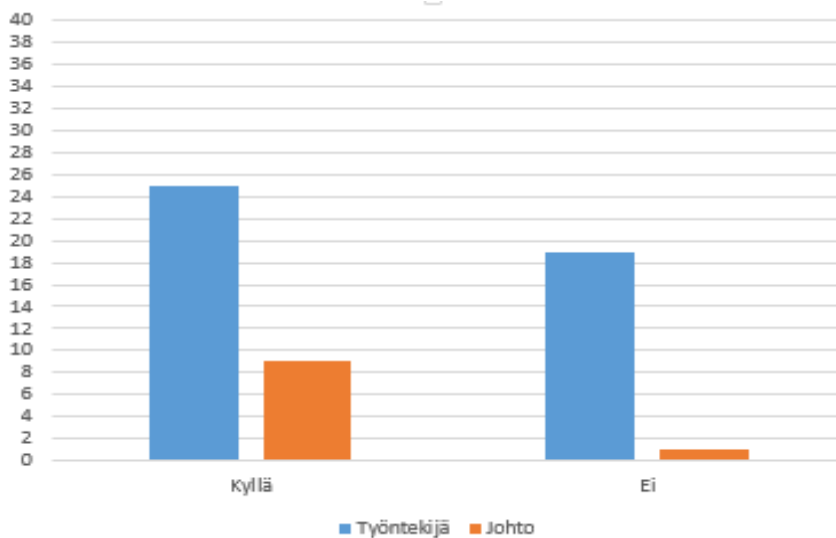
KUVIO 5. Tieto asiakkaiden tarpeista.

Kohdassa kolme tiedusteltiin vastaajaryhmien näkemyksiä tiedostaan asiakkaiden tarpeita kohtaan. Reilusti yli puolet työntekijöistä uskoi omaavansa jokseenkin hyvät tiedot asiakkaidensa tarpeista, johto vastasi enimmäkseen jokseenkin samaa sekä täysin samaa mieltä.



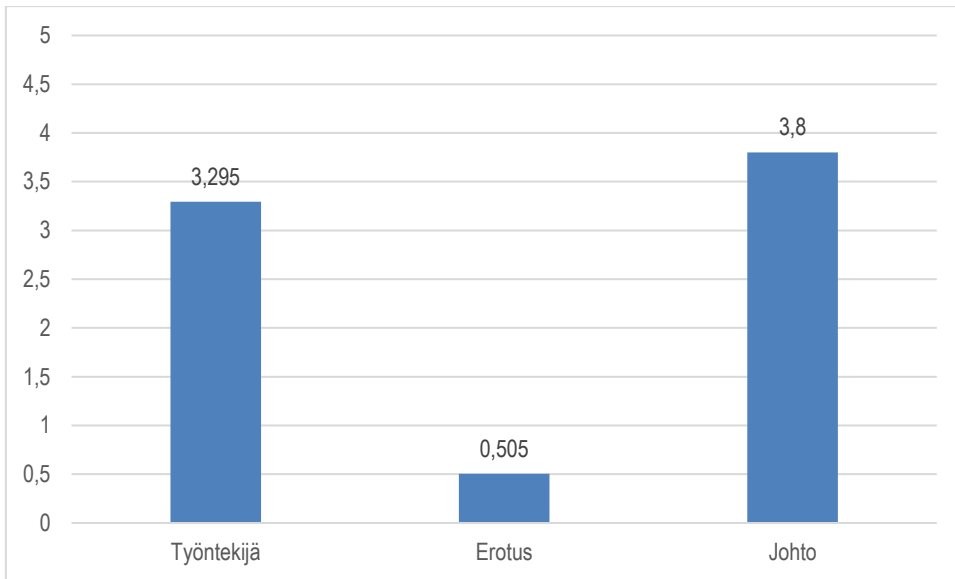
KUVIO 6. Tieto asiakkaiden kokemuksista palveluista.

Kyselyn neljännessä osassa, kohderyhmät arvioivat, miten he omaavat tietoa asiakkaiden kokemuksista kohdeyrityksen palveluita kohtaan. Tässäkin kohtaa työntekijöistä lähes puolet vastasi kohdan ”Jokseenkin samaa mieltä”. Johto koki omaavansa paremmat tiedot asiakkaiden tarpeista, kuin vastaavasti kokemuksista.



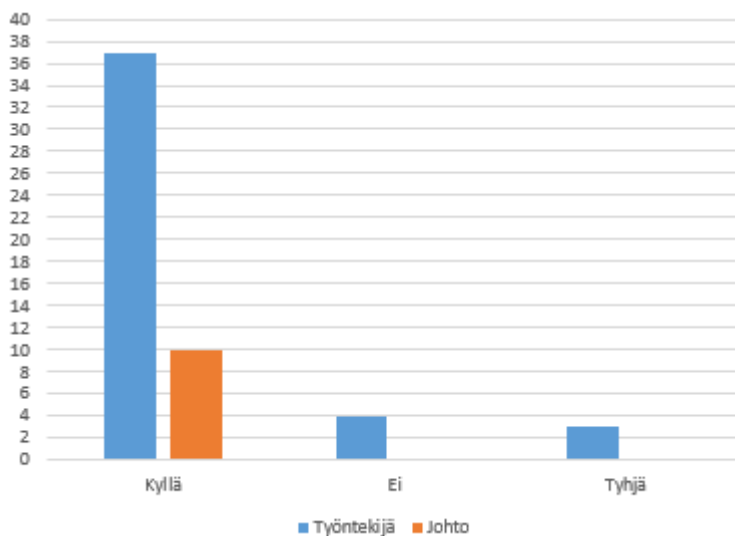
KUVIO 7. Tieto palvelun laatuvaatimuksista

Hajontaa oli selvästi, kun katsotaan kyselyn kohtaa viisi, jossa tutkittiin yrityksen henkilökunnan tietoisuutta yrityksen palvelun laatuvaatimuksista. Johdosta yhtä henkilöä lukuun ottamatta kaikki vastasivat kyllä, mutta työntekijöillä hajonta oli suurempaa 25 vastatessa kyllä ja 19 vastatessa ei.



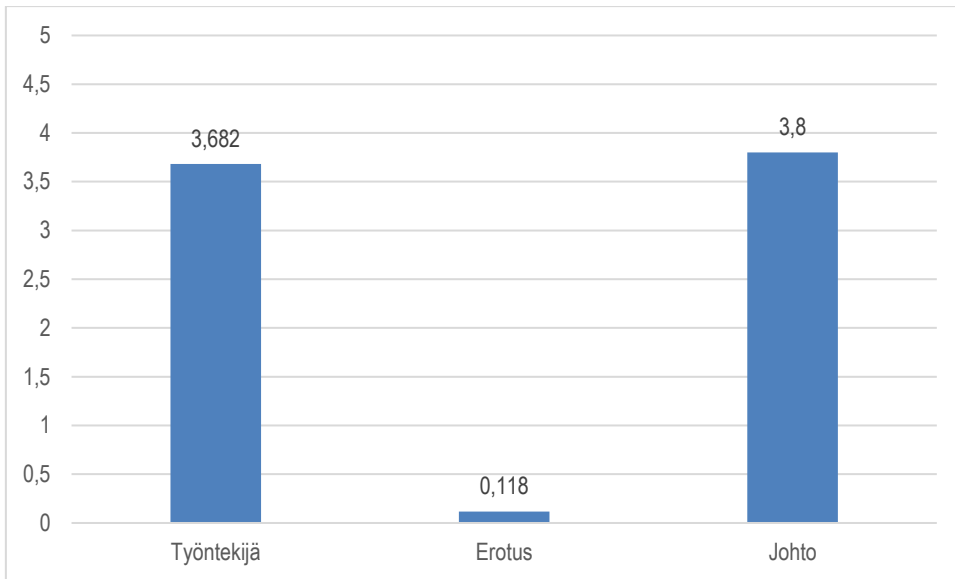
KUVIO 8. Tavoitteen asettelu palvelun laadussa.

Kohdassa kuusi annettiin väittämä, jonka mukaan yrityksellä on selkeä tavoite palvelun laadusta. Johdosta suurin osa oli jokseenkin samaa mieltä, työntekijöiden näkemys erosi tästä noin 0,5 yksikköä, heidän ollessa enemmän eri mieltä väittämän kanssa.



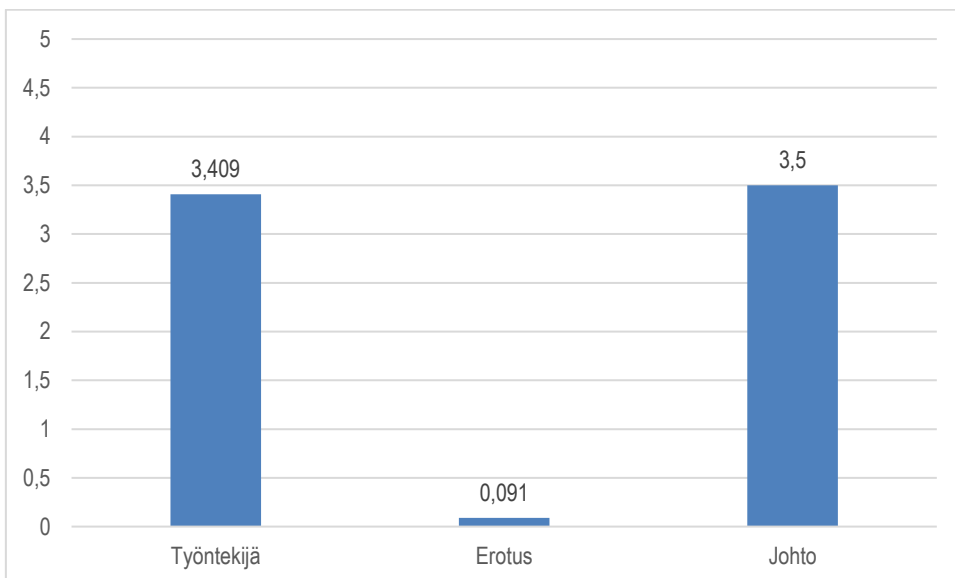
KUVIO 8.1. Usko yrityksen tavoitteisiin.

Kyselyn kohdassa 6.1. kysyttiin, uskooko henkilökunta edellä mainittuihin tavoitteisiin. Johto oli yksimielinen, uskoen tavoitteisiin. Henkilökunnasta selvästi suurin osa uskoi myös näihin tavoitteisiin, kolme henkilöä jätti tämän kohdan tyhjäksi.



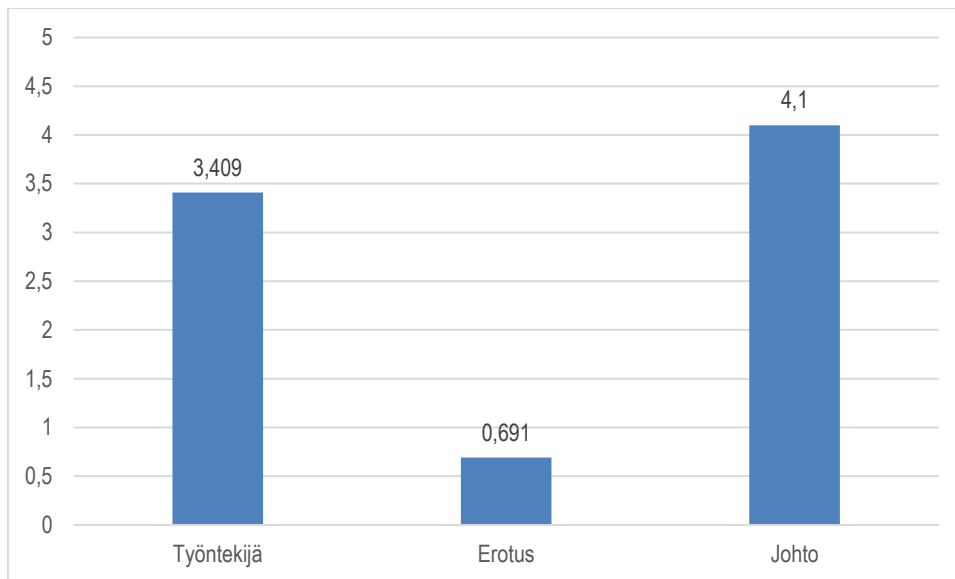
KUVIO 9. Osallistuminen palvelun laadun suunnitteluun.

Kohdassa seitsemän selvitettiin, tukeeko henkilökunta ja johto palvelun laadun suunnittelua mielestään riittävästi. Kyselyn perusteella johdon ja työntekijöiden näkemys on hyvin samanlainen, kummankin kokevan jokseenkin tukevansa suunnittelua.



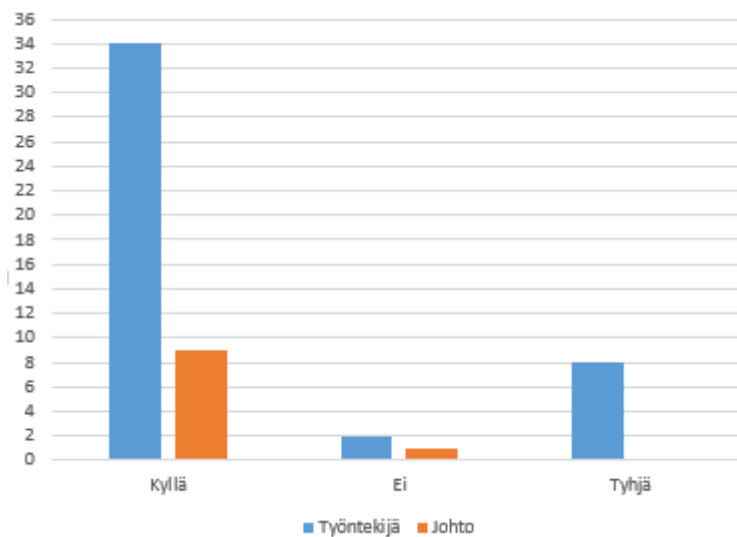
KUVIO 10. Selkeä palveluprosessi.

Kohdan kahdeksan väittämä oli, että yrityksen palveluprosessi on selkeä. Kyselyssä annettiin esimerkinä palveluprosessista myyntiprosessi, jälkihoito, reklamaatio ja teknisen ongelman ratkaisu. Kummankin vastaajaryhmän vastauksissa oli hajontaa. Henkilökunnan vastaukset olivat keskimäärin lähimpänä toisiaan tässä kohdassa, erotuksen ollessa 0,091 yksikköä.



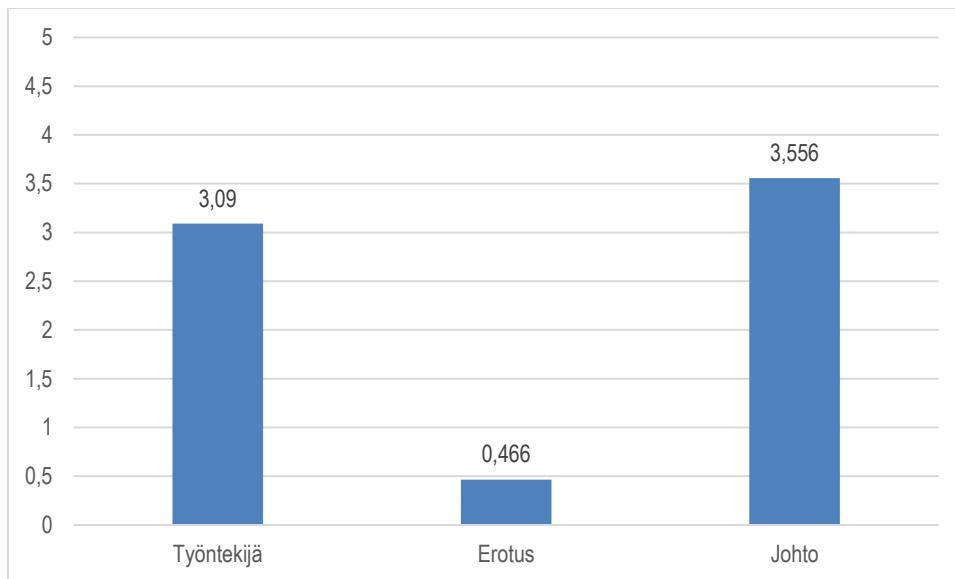
KUVIO 11. Realistiset laatuvaatimukset.

Kohdassa yhdeksän selvitettiin, kokevatko henkilökunta yrityksen laatuvaatimukset realistisiksi. Työntekijöiden keskiarvo oli sama (3,409), kuin aiemmassa kohdassa. Tutkimuksen perusteella johdon näkemys laatuvaatimusten realistisuudesta on vahvempi, kuin työntekijöiden. Johdon vastatessa yhtä henkilöä lukuun ottamatta, joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä.



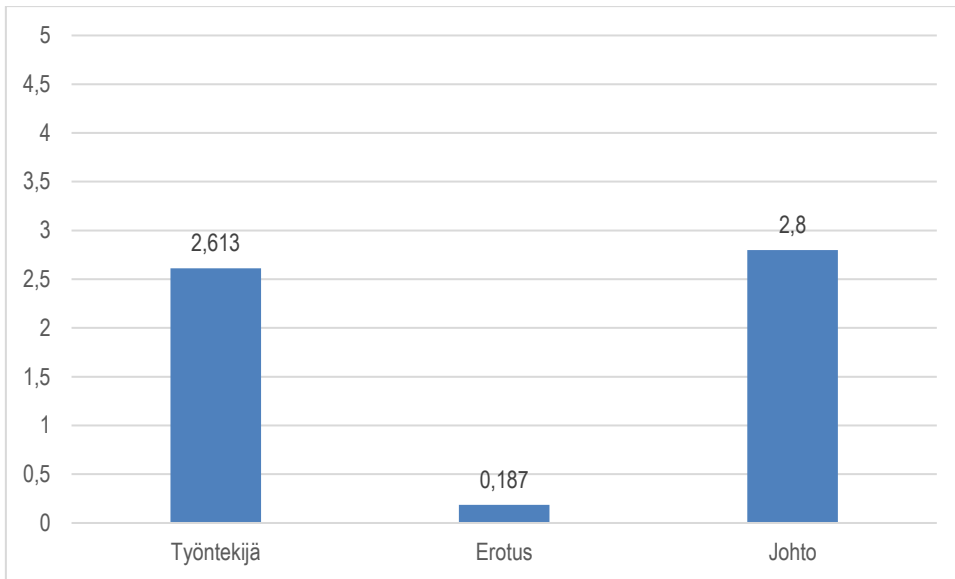
KUVIO 11.1. Laatuvaatimusten hyväksyminen.

Edellisen kohdan epävarmuudesta huolimatta, kysyttäessä hyväksyvätkö työntekijät nämä vaatimukset selvästi suurin osa vastaa kyllä. 10 työntekijää ei joko hyväksynyt näitä vaatimuksia tai jätti vastaamatta kysymykseen.



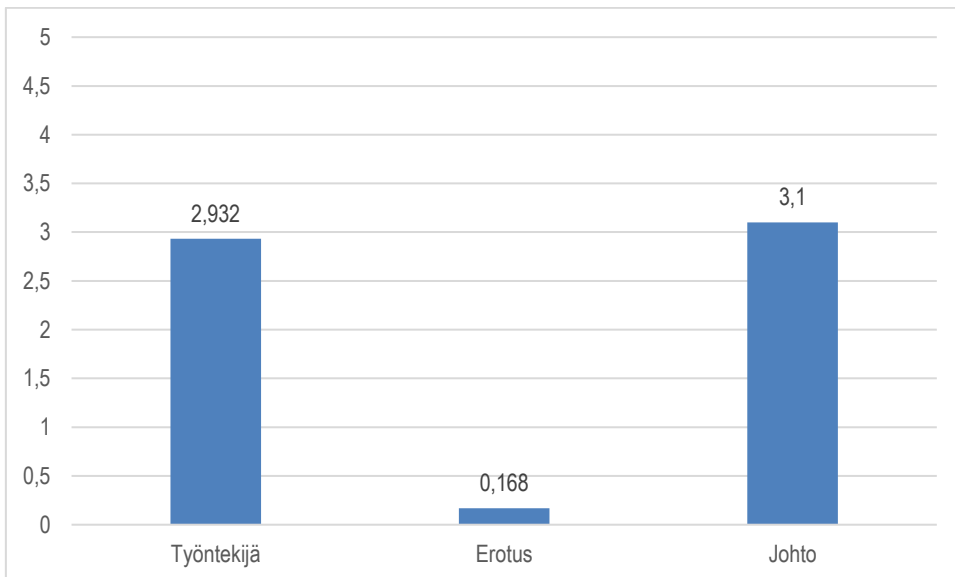
KUVIO 12. Yrityskulttuurin laatuvaatimusten tukeminen.

Yrityskulttuurimme tukee laatuvaatimusten toteutumista, oli kohdan kymmenen väite. Henkilökunnasta enemmistö ei ollut samaa eikä eri mieltä, 14 henkilöä vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä ja kolmanneksi eniten kahdeksan henkilön äänimäärällä oltiin jokseenkin eri mieltä. Johtossa neljä kymmenestä oli jokseenkin samaa mieltä, kolme ei ollut samaa eikä eri mieltä. Yksi oli jokseenkin eri mieltä, yksi täysin samaa mieltä ja yksi henkilö johdosta jätti tämän kohdan tyhjäksi.



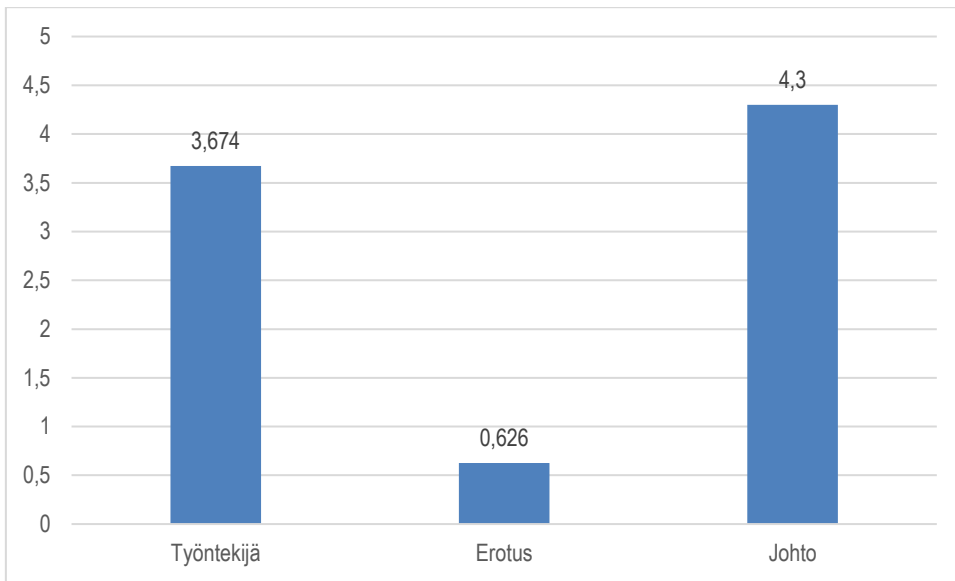
KUVIO 13. Viestinnän sujuvuus organisaatiossa.

Kohdassa 11 vastaajia pyydettiin arvioimaan sisäisen viestinnän sujuvuutta yrityksessä eri portaiden välillä. Työntekijöiden ja johdon näkemyksessä oli pieni ero, mutta kummatkin kokivat sisäisessä viestinnässä olevan ongelmia. Kummankin keskiarvon jäädessä ensimmäistä kertaa kyselyssä alle kolmen yksikön.



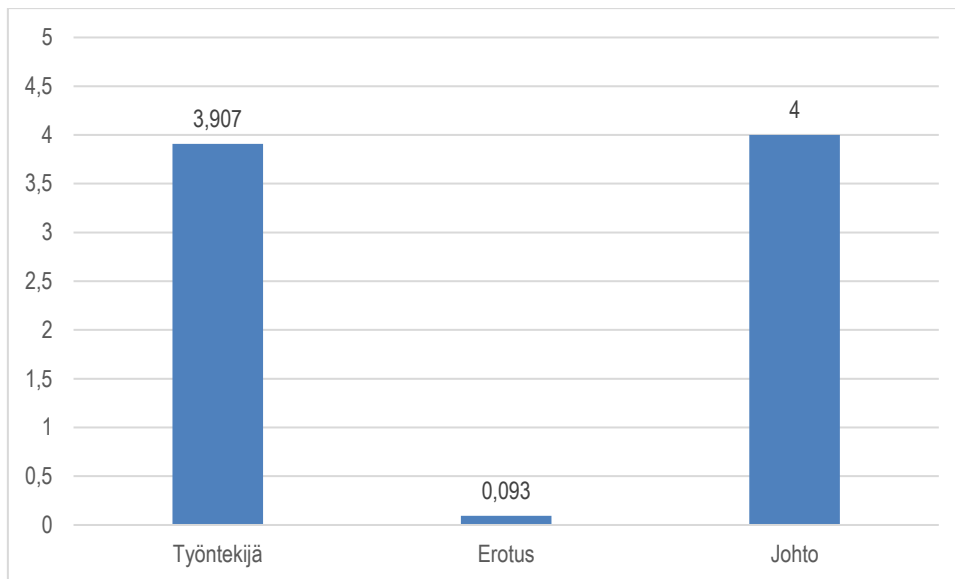
KUVIO 14. Laatuvaatimusten toteuttaminen nykyisillä resursseilla.

Kohdassa 12 tiedusteltiin, kykenevätkö työntekijät toteuttamaan nykyisillä resursseilla yrityksen laatuvaatimukset. Henkilökunnan keskiarvo oli lähes kolme ja johdon näkemys henkilökunnan resurssien riittävyyteen oli lähes sama keskiarvon ollessa 3,1.



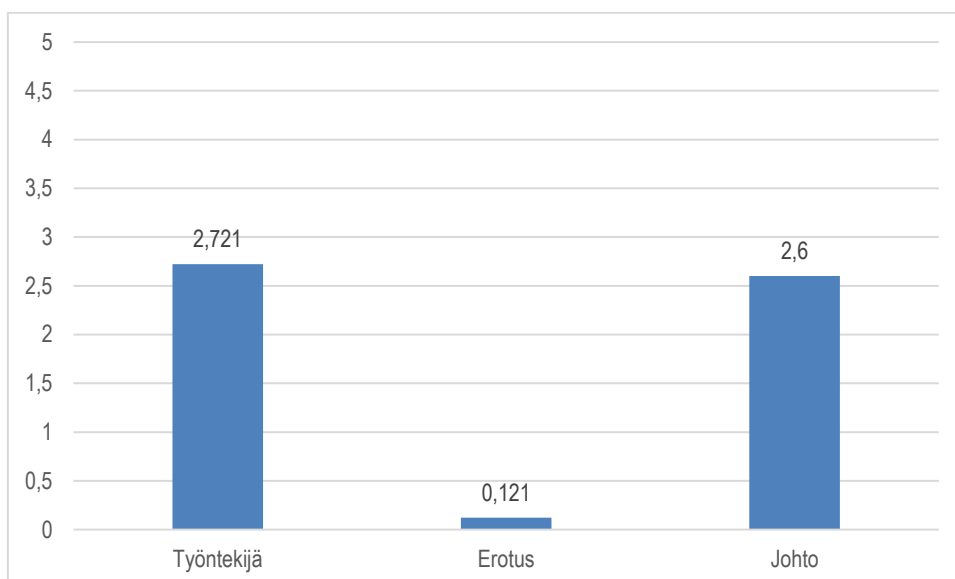
KUVIO 15. Palvelun laadun vastaavuus markkinointiviestintään.

Kyselyn kohdassa 13 selvitimme, kokeeko henkilökunta markkinointiviestinnän vastaavan tuotetun palvelun laatua. Johdon näkemys oli vahvasti positiivinen, erotus henkilökunnan näkemykseen oli kyselyn suurin, sen ollessa 0,626 yksikköä. Tästä huolimatta myös työntekijöiden näkemys oli kohtalaisen positiivinen.



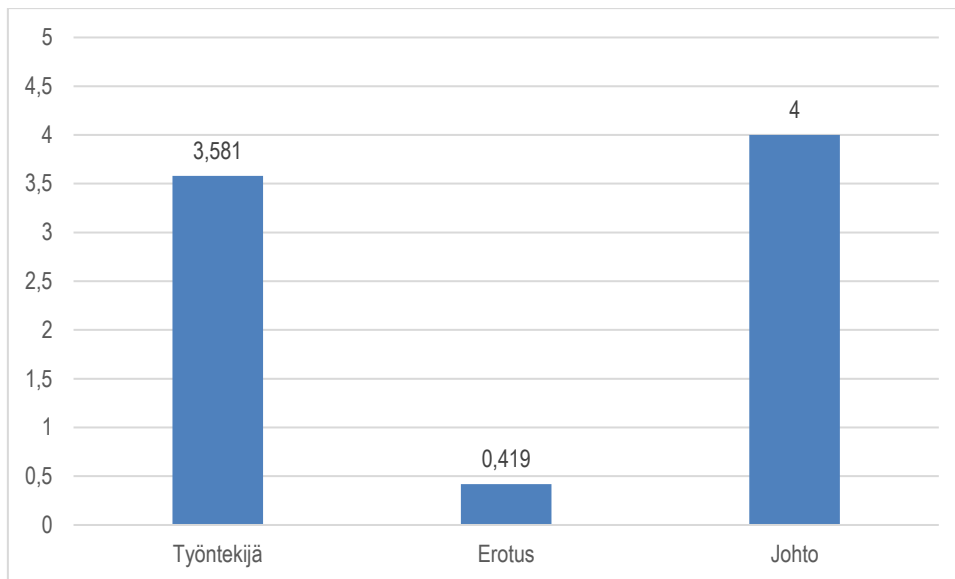
KUVIO 16. Markkinointiviestinnän suunnitelmallisuus.

Kohdan 14 väittämänä oli, että yrityksen markkinointiviestintä on suunniteltua. Suurin osa henkilökunnasta mukaan lukien johdon ja työntekijät olivat joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Yhdeksän työntekijää ei ollut samaa eikä eri mieltä ja kaksi johdon henkilöä vastasi samoin.



KUVIO 17. Markkinointiviestinnän taipumus liioitella ja luvata liikoja

Kohdassa 15 kysyimme, onko henkilökunnan mielestä yrityksellä taipumus liioitella ja luvata liikoja markkinointiviestinnässään. Johdon ja työntekijöiden vastausten hajonta on hyvin lähellä samaa. Tutkimuksen perusteella huomattavaa liioittelua ei ole havaittavissa työntekijöiden eikä johdon silmissä.



KUVIO 18. Henkilökunnan kyky lunastaa luvatut lupaukset.

Kyselyn viimeisessä kohdassa kysyttiin työntekijöiltä, pystyvätkö he lunastamaan markkinointiviestinnän lupaukset ja johdolta heidän mielipidettään, pystyykö henkilökunta lunastamaan nämä lupaukset. Johto oli jokseenkin samaa mieltä, että pystyy. Henkilökunta vastasi hillitymmin keskiarvon ollessa 3,581.

7 YHTEENVETO

Tulosten perusteella on havaittavissa, että työntekijöiden mukaan yrityksen suuri haaste on parantaa sisäisen viestinnän sujuvuutta. Sisäinen viestintä ja siihen liittyvät kysymykset saivat heikoimpia tuloksia. On myös huomioitava, että osaltaan kyselyn perusteella johto myös tiedostaa tämän. Kuten kuvio 13 voidaan huomata, sisäisen viestinnän sujuvuus on saanut 2,6 yksikköä työntekijöiltä ja 2,8 yksikköä johdolta. Erotus on 0,187, jonka perusteella voidaan sanoa kummankin tietävän viestinnän sujuvuudessa olevan ongelmia.

Kuvio kolme osoittaa myös työntekijöiden antavan verrattuna kyselyn muihin tuloksiin heikon arvosanan johdon antamaan tietoon yrityksen strategian sisällöstä. Johto tiedostaa tämänkin viestinnällisen ongelman antaen arvosanaksi 2,7 yksikköä kysyttäessä onko tämä antanut riittävästi tietoa työntekijöille yrityksen strategiasta.

Mielenkiintoista on huomata, että kuten kuvio neljä osoittaa, työntekijät kokevat antavansa johdolle paremmin tietoa kentällä tapahtuvasta työstään. Kuvio osoittaa myös johdon olevan samaa mieltä siitä, että heille on annettu tietoa kenttätöistä. Ongelmana tuntuu siis olevan ylhäältä alas tapahtuva tiedonkulku ja informointi.

Tästä syystä työntekijät eivät välttämättä tiedä yrityksen nykyisiä vaatimuksia ja tavoitteita. Kuvio seitsemän osoittaa, että 25 henkilöä kokee tietävänsä laatuvaatimukset palvelun tasosta, mutta jopa 19 ei koe tietävänsä niitä. Johdosta taas yhtä henkilöä lukuun ottamatta kaikki kokevat tietävänsä nämä vaatimukset. Tämä osoittaa myös epävarmuutta ja hajontaa kysymyksissä, joissa kysytään palvelun tavoitteiden selkeyttä. Johdon taas vastausten perusteella olevan näistä tietoisempi (kuvio 8).

Osaltaan näistä syistä moni työntekijä voi kokea, että ei pysty nykyisillä resursseillaan toimittamaan palvelua laatuvaatimusten mukaisesti. Kuvio 14 osoittaa työntekijöiden epävarmuuden toteuttamaan laatuvaatimuksia ja johto vahvistaa omilla vastauksillaan yhteisen näkemyksen, erotuksen ollessa vastauksen välillä noin 0,19 yksikköä.

Aiemmin esitetyn kuiluanalyysi mallin mukaan, yrityksellä on negatiivinen kuilu palvelun toimituksen kuilussa, joka on mallin kolmas kuilu. Kuilun syitä voivat olla Grönroosin mukaan olla muun

muassa puutteellinen tai riittämätön sisäinen markkinointi. Palveluoperaatioiden huono johtaminen, yrityskulttuuri ei ole yhdenmukainen vaatimusten kanssa, tai järjestelmät eivät edesauta vaatimusten mukaista toimintaa (Grönroos 2009, 146).

Tutkimuksen perusteella työntekijät kokevat keräävänsä itse tietoa asiakkaista ja toimivista tavoista tuottaa laadukasta palvelua. Työntekijät ovat valmiita tukemaan palvelun laadun kehittämistä, tuoden tietoa johdolle ja vieden ideoitaan eteenpäin. Johdon vastaukset vahvistavat näkemystä, he kokevat että tietoa ei ole jaettu tarpeeksi ja vastaavat tuntevansa paremmin yrityksen vaatimukset verrattuna työntekijöiden vastauksiin.

Työntekijöillä ja johdolla on näkemyseroja laatuvaatimusten realistisuudesta sekä siitä tukeeko nykyinen yrityskulttuuri laatuvaatimusten toteutumista. Työntekijät hyväksyvät vaatimukset ja uskovat tavoitteisiin. Työntekijöillä on siis motivaatiota viedä tietoaan eteenpäin, mutta he toivovat saavansa myös itse tietoa ja resursseja täyttääkseen nämä vaatimukset ja ymmärtääkseen prosesseja ja vaatimuksia paremmin.

Hyvin toimivat vuorovaikutusmenettelyt, kuten tiedon kulun läpinäkyvyys niin ylhäältä alaspäin kuin alhaalta ylöspäin on tärkeää (Fulmer & Gelfand 2012), sillä ne antavat lisää resursseja, kehittävät ihmisiä ja luovat edellytyksiä organisaation toimintamenettelyiden ja -toteutamiselle (Kamensky 2015, 216). Malkamäki (2017, 63.) Viittaa Fulmer & Gelfand 2012 ja Kamensky 2015 johtamisen rakenteisiin ja vuorovaikutukseen

Yrityksen kannattaa kohdentaa voimavarojaan siis läpinäkyvään toimintaan myös sisäisesti. Osallistamalla työntekijät avoimeen vuorovaikutukseen johdon kanssa työntekijät eivät pelkäästään sisäistä yrityksen strategiaa ja sen tuomia vaatimuksia sekä tavoitteita, vaan työntekijän motivaatio ja sitoutuneisuus tuovat mahdollisuuden yritykselle kehittää myös omaa toimintaansa.

Kaikkienensa tutkimuksessa voidaan todeta markkinointiviestinnän olevan henkilökunnan näkökulmasta toimivaa. Sen koetaan vastaavan kohtalaisesti palvelun laatua ja olevan tarpeeksi suunniteltua. Sillä ei ole suurta taipumusta luvata liikoja ja työntekijät kykenevät lunastamaan markkinointiviestinnän lupaukset johdon myös uskoen tähän. On kuitenkin tärkeää varmistaa, että johdon ja työntekijöiden näkemuserot eivät kasva liian suuriksi. Näin ei synny tilannetta, että työntekijät eivät koe pystyvänsä lunastamaan markkinointiviestinnän lupauksia ja johto ei ymmärrä sitä.

8 POHDINTA

Käymme läpi mitä opinnäytetyössä teimme, mitä parannettavaa jäi ja mitä jatkotutkimusmahdollisuuksia tutkimuksella on. Mielestämme onnistuimme opinnäytetyössä hyvin, ottaen huomioon, että vastaavaa teoriaa ei ole paljolti tutkittu. Mikäli teoriaa oli tutkittu, se oli toteutettu kvalitatiivisia menetelmiä hyödyntämällä. Me otimme eri reitin. Haasteena oli olla luova ja saada aikaan tuloksia, joita voidaan hyödyntää jatkossa palvelun kehittämisen kannalta.

Tutkimuksen suurena haasteena oli rajata aihe niin, että tutkimus ei laajene kohtuuttomasti suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin. Tässä onnistuimme hyvin, sillä rajasimme teorian koskemaan ainoastaan palvelun laadun kehittämistä. Aihepiiri sivusi montaa muutakin teoriaa, mutta niitä ei ollut järkevää ottaa mukaan.

Mahdollisia harhoja tutkimuksessa on muun muassa se, että vastaavaa tutkimusta aiemmin ei ole tehty ja ei ole täyttä varmuutta oliko tämä ainoa oikea tapa tehdä tutkimus. Voimme kuitenkin olla tyytyväisiä siihen, että kyselyn vastausprosentti oli todella hyvä. Tämä kertoo yrityksen mielenkiinnosta tutkimusta kohtaan. Vastaajista 44 olivat työntekijöitä, ja 10 johdon henkilöstöä.

Parannettavaa jää siinä, että tutkimus olisi voitu vielä paremmin saada sidottua suoraan teoriaan ja haastavaa on, että teksti ei lähtisi harhailemaan teorian ympäriltä. Kaiken kaikkiaan kuitenkin uskomme, että tutkimuksemme avulla löysimme selviä kehityskohtia ja annoimme näihin omat ratkaisumme. Loppu jää yrityksen varaan, miten he suhtautuvat tutkimukseen ja vievät asiat käytäntöön. Toisaalta on myös ymmärrettävää, että vaikeuksia löytyi. Esimerkkiä oli vaikea löytää ja jouduimme itse ratkomaan ongelmia, jotta tutkimus saatiin toteutettua siten, että se vastaa laadultaan hyvää tutkimusta. Tämä oli todella hyvä kokemus ja mahdollisuus oppia ratkomaan haastavia tilanteita.

Erityisen tyytyväisiä voimme olla otoksemme edustukseen, koska saimme 90 % vastaamaan niistä ketkä ovat asiakaskontaktissa. Tutkimuksen tuloksia sen suhteen voidaan pitää luotettavina ja se kertoo hyvin yrityksen sen hetkisestä tilanteesta. Opinnäytetyöstä jää hyvä jatkotutkimuksen mahdollisuus. Kyselyssä on käyty läpi kuiluanalyysiä yrityksen näkökulmasta. Yrityksen johdon ja asiakkaan kuilu jäi tietoisesti käymättä lävitse. Tämä avaa mahdollisuuden toteuttaa kysely yrityksen

asiakkaille. Tällä voisi saada tarkempaa tietoa asiakkaiden tarpeista, jotta palvelun kehittämiseen käytettäviä prosesseja voitaisiin kehittää oikeaan suuntaan.

LÄHTEET

Bozeman, B. & Feeney, M. K. 2014. Rules and Red Tape: A Prism for Public Administration Theory and Research. Routledge.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sarajärvi, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2016. Principles of marketing. Boston: Pearson.

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

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

Malkamäki, K. 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus. Jyväskylä: Grano Oy.

McDonald, M., Frow, P. & Payne, A. 2011. Marketing Plan for Services: A Complete Guide. Wiley.

Murphy, P. E. & Murphy, A. E. 2004. Strategic Management for Tourism Communities: Bridging the Caps. Channel View Publications.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle. Helsinki: Talentum Media Oy

Kyselylomake – Johto

- 1 - Täysin eri mieltä
- 2 - Jokseenkin eri mieltä
- 3 - En samaa enkä eri mieltä
- 4 - Jokseenkin samaa mieltä
- 5 - Täysin samaa mieltä

Näkemykset

1. Olen antanut riittävästi tietoa työntekijöillemme yrityksen strategiasta

2. Olen saanut riittävästi tietoa työntekijöiltämme kenttätöistä ___
3. Omaan riittävästi tietoa asiakkaidemme tarpeista ___
4. Omaan riittävästi tietoa asiakkaidemme kokemuksista palveluitamme kohtaan ___

Laatuvaatimukset

Laatuvaatimuksilla tarkoitamme: Mitkä ovat yrityksen odotukset palvelun laadusta asiakkaalle.

5. Tiedän mitkä ovat yrityksen laatuvaatimukset palvelun tasosta Kyllä / Ei
6. Yrityksellämme on selkeä tavoite palvelun laadusta ___
 - 6.1. Työntekijämme uskovat tavoitteisiimme Kyllä / Ei
7. Tuen palvelun laadun suunnittelua riittävästi (Vien ideoita/kehitysehdotuksia eteenpäin) ___

Palvelun toimitus

8. Yrityksellämme on selkeä palveluprosessi (Esim. Myyntiprosessi, jälkihoito, reklamaatio, teknisen ongelman ratkaisu) ____
9. Yrityksen laatuvaatimukset ovat realistiset ____
 - 9.1. Työntekijämme hyväksyvät vaatimukset Kyllä / Ei
10. Yrityskulttuurimme tukee laatuvaatimusten toteutumista ____
11. Sisäinen viestintämme toimii sujuvasti eri portaiden välillä ____
12. Henkilökuntamme kykenee nykyisillä resursseilla toteuttamaan laatuvaatimuksemme ____

Markkinointiviestintä

13. Markkinointiviestintämme vastaa tuotetun palvelun laatua ____
14. Yrityksemme markkinointiviestintä on tarpeeksi suunniteltua ____
15. Yrityksellämme on taipumusta liioitella ja luvata liikoja ____
16. Henkilökuntamme kykenee lunastamaan markkinointiviestinnän lupaukset ____

- 1 - Täysin erimieltä
- 2 - Jokseenkin eri mieltä
- 3 - En samaa enkä eri mieltä
- 4 - Jokseenkin samaa mieltä
- 5 - Täysin samaa mieltä

Näkemykset

1. Olen saanut riittävästi tietoa johdoltamme yrityksen strategian sisällöstä ____
2. Olen antanut riittävästi tietoa johdollemme kenttätöystä ____
3. Omaan riittävästi tietoa asiakkaidemme tarpeista ____
4. Omaan riittävästi tietoa asiakkaidemme kokemuksista palveluitamme kohtaan ____

Laatuvaatimukset

Laatuvaatimuksilla tarkoitamme: Mitkä ovat yrityksen odotukset palvelun laadusta asiakkaalle.

5. Tiedän mitkä ovat yrityksen laatuvaatimukset palvelun tasosta Kyllä / Ei
6. Yrityksellämme on selkeä tavoite palvelun laadusta ____
 - 6.1. Uskon tavoitteisiimme Kyllä / Ei
7. Tuen palvelun laadun suunnittelua riittävästi (Vien ideoita/kehitysehdotuksia eteenpäin) ____

Palvelun toimitus

8. Yrityksellämme on selkeä palveluprosessi (Esim. Myyntiprosessi, jälkihoito, reklamaatio, teknisen ongelman ratkaisu) ____
9. Yrityksen laatuvaatimukset ovat realistiset ____
 - 9.1. Hyväksyn nämä vaatimukset Kyllä / Ei
10. Yrityskulttuurimme tukee laatuvaatimusten toteutumista ____
11. Sisäinen viestintämme toimii sujuvasti eri portaiden välillä ____
12. Kykenen nykyisillä resursseilla toteuttamaan laatuvaatimukset ____

Markkinointiviestintä

13. Markkinointiviestintämme vastaa tuotetun palvelun laatua ____
14. Yrityksemme markkinointiviestintä on tarpeeksi suunniteltua ____
15. Yrityksellämme on taipumusta liioitella ja luvata liikoja ____
16. Kykenen lunastamaan yrityksemme markkinointiviestinnän lupaukset ____