

Palveluorganisaatioiden laadun johtaminen – menetelmät hallita laatua palveluissa

Santeri Suomi



Tekijä(t) Santeri Suomi	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutus	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Palveluorganisaatioiden laadun johtaminen – menetelmät hallita laatua palveluissa	Sivu- ja liitesivumäärä 75 + 3
<p>Systemaattinen laadunhallinta yhdistetään usein tuotantoteollisuuteen. Palvelualalla laatua hallitaan harvoin yhtä järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia palveluorganisaatioissa käytössä olevia laadunhallinnan menetelmiä. Tavoitteena on myös löytää näiden menetelmien joukosta sellaisia palvelualalle sopivia laadun tekemisen tapoja, jotka auttavat organisaatioita parantamaan toimintansa tehokkuutta ja tuottamaan parempaa arvoa asiakkaille.</p> <p>Opinnäytetyön alussa kerrotaan mitä laatu on. Tämän jälkeen tietoperustassa esitellään suuri joukko palveluorganisaatioille sopivia laadunhallinnan menetelmiä ja työkaluja. Seuraavaksi esitellään opinnäytetyössä käytettyä laadullisen tutkimuksen tutkimuskäsitteistöä. Tämän jälkeen syvennyttään itse tutkimuksen tekemisen prosessiin, kysymysteemojen muotoutumiseen, tehtyihin teemahaastatteluihin ja tutkimusanalyysiin. Analyysin yhteydessä esitellään tutkimustyön tuloksena löytyneet laadukkaan palvelutuotannon teemat yhdistettynä Demingin PDCA-ympyrään. Nämä 15 teemaa on avattu tehtäviksi, joiden avulla jokainen palveluiden laadusta kiinnostunut organisaatio tai työntekijä voi lisätä asiakkailensa tuottamaa arvoa.</p> <p>Tutkimushaastattelujen yhteydessä voitiin havaita useita palvelualan organisaatioissa käytössä olevia laadun tekemisen tapoja. Laadukasta palvelua tuottaville organisaatioille yhteistä on se, että toiminnan keskiössä on asiakas, tarpeineen ja odotuksineen. Lisäksi laadukkaaseen palveluun keskittyvän organisaation voi tunnistaa siitä, että palveluiden laatua suunnitellaan, tuotetaan, arvioidaan ja kehitetään systemaattisesti asiakkaita kuunnellen.</p> <p>Laatuun liittyvä totuus on, että hyväksi koettu palvelun laatu ei synny sattumalta, vaan taustalla on systemaattinen tapa johtaa sitä. Opinnäytetyö toimii kurkistuksena tuohon systemaattiseen tapaan johtaa, sekä tehdä laatua.</p> <p>Toivon, että opinnäytetyön lukemalla mahdollisimman monelle syntyy innostus oppia laadun tekemisestä palveluissa enemmän, koska laatu on asia, joka ei ole koskaan valmis.</p>	
Asiasanat Laatu, laadunhallinta, palveluala, asiakaslähtöisyys, kehitys	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Mitä laatu ja laadun johtaminen ovat?	5
2.1	Laatujohtamisen historia	9
2.2	Laadun yhteys arvoon.....	10
3	Prosessilähtöiset menetelmät.....	13
3.1	Prosessiajattelu ja -kuvaaminen.....	13
3.2	Keitä ovat sisäiset asiakkaat ja miten laadunhallinta liittyy heihin?	19
3.3	Osaammeko Benchmarkingia laadukkaasti?	20
3.4	Työkulttuuria muuttava Customer Relationship Management.....	21
3.5	Kokonaisvaltainen Total Quality Management.....	22
4	Asiakaslähtöiset menetelmät.....	24
4.1	Asiakkaiden ryhmittely eli segmentointi	24
4.2	Trendikäs LEAN.....	25
4.3	Asiakaskokemuksen johtaminen osana laatua	27
4.4	Palvelumuotoilu konkretisoi määrittelemättömän.....	30
5	Mittaristolähtöiset menetelmät.....	33
5.1	Palvelun laadun mittarit.....	33
5.2	Balanced Scorecard ohjaa mittaamaan kattavasti.....	41
5.3	Standardisointi ja itsearvioinnit.....	42
5.4	Six Sigma ja Lean Six Sigma	44
5.5	ServQual.....	45
6	Tutkimuskäsitteistö.....	46
6.1	Mitä laadullinen tutkimus on?	46
6.2	Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä.....	47
6.3	Tutkimusaineiston analyysi	48
6.4	Kerätyn tutkimusaineiston tulkitseminen.....	50
7	Tutkimuksen kulku.....	51
7.1	Tutkimuksen tarkoitus, rajaus ja tavoite.....	51
7.2	Tutkimuksen suunnittelu ja haastateltavien valinta	52
7.3	Teemahaastattelut	54
7.4	Aineiston analysointi	55
8	Pohdinta.....	62
8.1	Johtopäätökset tuloksista.....	62
8.2	Oman oppimisen arviointi.....	67
8.3	Tutkimuksen luotettavuus ja kehitysideoita	68
	Lähteet	70
	Liitteet.....	76

Liite 1. Haastatteluteemat ja -kysymykset.....	76
Liite 2. Tarkentavat kysymykset haastatteluteemoihin.....	77
Liite 3. Haastattelujen yhteenvetotaulukko	78

1 Johdanto

Systemaattisen laadunhallinnan yhdistäminen palveluun ja palveluiden johtamiseen kuulostaa ensi alkuun varsin kaukaa haetulta ajatukselta. Olen työskennellyt varsin pitkään palveluiden kehittämisen parissa ja kiinnostukseni laadunhallintaa kohtaan syntyi käytyäni palvelualan organisaatioiden laadunhallintaa suunnatun koulutusohjelman viitisen vuotta sitten. Näin, että laadunhallintaan panostamalla pystyttäisiin parantamaan useita palvelualalle tyypillisiä ongelmia; jatkuvaa kiirettä, tyytymättömiä asiakkaita ja turhaa, eli lisäarvoa asiakkaalle tuottamatonta työtä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia suomalaisissa palveluorganisaatioissa käytössä olevia laadunhallinnan menetelmiä ja löytää menetelmien joukosta sellaiset laadunhallinnan palvelutuotannon tekijät, jotka mahdollistavat organisaatioiden toiminnan tehokkuuden paranemisen ja samalla asiakkaiden tyytyväisyyden lisääntymisen. Tutkimus on tehty haastattelemalla valikoitujen palvelualan organisaatioiden laadusta tai asiakaskokemuksesta vastaavia henkilöitä. Tutkimus on rajattu siis koskemaan ainoastaan sellaisia organisaatioita, jotka pyrkivät systemaattisesti vaikuttamaan palveluidensa laatuun, ja joilta löytyy tästä vaikuttamisesta vastaava taho. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää myös muissa organisaatioissa, esimerkiksi niissä julkishallinnon toimijoissa, joissa hallinnollisia rakenteita pyritään palvelullistamaan asiakaslähtöisemmiksi. Grönroosin (2009, 24) mukaan näiden hallinnollisten toimintojen kehittäminen palveluiksi, jotka lisäävät asiakkaan arvoa, on hyvä keino erottautua kilpailijoista.

Tulosten hyödynnettävyyttä laajasti läpi kaikkien organisaatioiden tukee myös se tosiasia, että kaikkien organisaatioiden, myös julkishallinnon toimijoiden ja tuotantolaitosten voidaan katsoa olevan palveluorganisaatioita (Fischer & Vainio 2015, 131). Palveluiden merkitys onkin jatkuvasti kasvanut ja esimerkiksi teollisuussektorilla on alettu keskittymään liiketoiminnan palvelullistamiseen (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 17).

Yleinen trendi tuntuukin tällä hetkellä olevan, että yhä useampi organisaatio, toimialasta riippumatta, määrittelee itsensä palveluiden tuottajaksi. Asiakkaan näkökulmasta tämä on hyvinkin tervetullut suuntaus, koska todennäköisesti tämä tarkoittaa laadukkaampia, asiakkaiden tarpeita aidosti vastaavia palveluita yhä useammin.

Laadun johtamisen tekee merkittäväksi se, että laatu tulee ymmärtää kiinteäksi osaksi yrityksen johtamista ja mikäli laadun halutaan olevan yksi organisaation menestystekijöistä,

tulee se viedä läpi koko organisaation perusarvoista lähtien (Lecklin 2002, 37). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että laatu ei synny sattumalta, vaan se tulee olla johdettua ja sen kehittämiseen tulee kiinnittää jatkuvasti huomiota.

Eräs suurista tällä hetkellä vaikuttavista megatrendeistä on digitalisaatio ja sen mukanaan tuomat kehitysmahdollisuudet. Digitalisaatio tulee vääjäämättä muuttamaan myös palveluiden tuottamisen logiikkaa. Käytännössä palveluiden tuottaminen siirtyy digitalisaation keinoin yhä useammin asiakkaiden itsepalveluna käyttämiksi palveluiksi. Tällöin palveluiden käytölle tyypillinen inhimillinen tekijä, eli ihmisten välinen asiakaspalvelutilanne poistuu tai ainakin vähenee, mikä tuottaa automaattisesti vakioidumpaa ja mitattavampaa palvelukokemusta. Samalla palvelun käyttöön tyypillisesti sisältyvä aika- ja paikkasidonnaisuus poistuu. Todennäköistä myös on, että mitä enemmän asiakkaat hyväksyvät itsepalveluna toteutettavia tehtäviä, sitä tyytyväisempiä he palveluun ovat (Grönroos 1998, 64). Digitalisaation voikin ajatella muuttavan palveluiden tuottamista yhä helpommin arvioitavaksi ja valvottavaksi. Käytännössä tämä tarkoittaa kuitenkin asiakaslähtöisesti suunniteltuja, laadukkaita, helppokäyttöisiä ja toimivia digipalveluita.

Digitalisaation lisääntyminen palvelualalla on mullistamassa myös koko palvelukäsitettä. Perinteisesti palveluita on pidetty hyödykkeinä, jotka tuotetaan ja käytetään samaan aikaan. Digitalisaatio mahdollistaa kuitenkin esimerkiksi sen, että palveluita voidaan myydä myös kansainvälisille markkinoille. Palveluiden digitalisoimiseen käytetyt menot tulisivatkin nähdä investointeina, koska ne kasvattavat organisaation pääomakantaa (Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila 2012, 104).

Palveluiden laadunhallinnalle asettaa oman haasteensa myös se seikka, että koko palveluteollisuus on liukumassa vähitellen kohti elämys- tai kokemusteollisuutta. Tämä kokemusteollisuus edustaa neljättä vaihetta teollisuuden kehitysaskelilla, maatalouden, tuotantoteollisuuden ja palveluteollisuuden jälkeen (Buswell, Williams, Donne & Sutton 2017, 6). Jos palveluiden digitalisointi pienentää tai jopa poistaa palveluista kokonaan inhimillisen vuorovaikutustekijän, on se elämys- tai kokemusteollisuudessa voimakkaasti läsnä. Ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa on myös olemassa merkittävä palvelun laatu-kokemukseen liittyvä seikka, nimittäin se, että täsmälleen saman palvelun käyttäjissä voi olla sekä erittäin tyytyväisiä, että tyytymättömiä kuluttajia. Asiakaskokemuksen johtamisen merkitys onkin kasvanut palveluorganisaatioissa viime vuosien aikana huomattavasti. Asiakaskokemuksen johtamista ja erityisesti sen vaikutusta laatuun käsitellään tarkemmin luvussa 4.3.

Edellä kerrotut esimerkit kertovat osaltaan, miksi perinteiset tuotantoteollisuuteen suunnitellut laadunhallinnan mallit soveltuvat varsin huonosti palvelualan ja erityisesti kokemusteollisuuden laadunhallintaan. Tällöin alalla tarvitaan laadun parantamiseen myös muita, nimenomaan palveluiden kehittämiseen suunniteltuja työtapoja, joista palvelumuotoilu on hyvä esimerkki. Riippumatta yhteydestä, palveluiden muotoilu voi tarjota systemaattisen tavan parantaa palveluiden laatua (Buswell ym. 2017, 119). Palvelumuotoilua osana laadunhallintaa käsitellään laajemmin luvussa 4.4.

Laatu nähdään oman kokemukseni mukaan organisaatioissa useasti normaalista toiminnasta irrallisena toimintona. Vaikka laatua hallittaisiinkin, sen toteuttaminen on saatettu jättää oman yksikön tai tiimin vastuulle. Toteutuakseen systemaattisena laadun johtamisen, myös palvelualalla, on oltava koko organisaation läpileikkaavaa toimintaa, jossa lähtökohtana on aina parempi palvelu asiakkaille. Laadun voidaan ajatella olevan osa organisaation toimintaa vasta silloin, kun se muuttuu osaksi toimintakulttuuria. Laadukkuus onkin syvälle organisaation toimintaan asettunut tapa. Laadun tuottamiseen saattaa siis toimia samat säännöt kuin strategioiden jalkauttamiseen. Paraskin strategia nimittäin epäönnistuu, mikäli se ei sovi organisaation kulttuurisiin arvoihin ja uskomuksiin (Ford, Sturman & Heaton 2012, 120).

Ajatus asiakkaalle tuotettavasta lisäarvosta kiteyttääkin yrityksen laadunhallinnan perusajatuksen. Laatu on toiminnallinen tila, joka liittyy organisaation tuottamiin tuotteisiin, palveluihin, prosesseihin sekä ympäristöön ja vastaa asiakkaiden asettamiin odotuksiin tai jopa ylittää ne tuottaen lisäarvoa (Goetsch & Davis 2014, 2).

Koska laadunhallinta on erittäin monitasoinen johtamisen työväline, ei opinnäytteessä ole esitelty kaikkia laadunhallinnan menetelmiä ja välineitä. Esiteltävien menetelmien ja työvälineiden ulkopuolelle on jäänyt ainakin seuraavat Laamasen & Tinnilän (2013, 26) listatut laadunhallinnan ja -johtamisen mallit: Laatupalkinnot MBA (Malcolm Baldrige Award), sekä Deming Price ja mm. tilastollinen prosessien ohjaus (SPC), asiakaslähtöinen tuotekehitys (QFD), kokeellinen suunnittelu (DOE, Taguchi) ja rajoitusten teoria (TOC). Edellä mainittujen menetelmien ja työvälineiden lisäksi laadunhallinnan tukena saatetaan käyttää myös muita menetelmiä, joita ei ole erikseen opinnäytetyössä listattu.

Opinnäytetyötä lukiessa kannattaa myös huomata, että koska laadunhallintaa on tehty organisaatioissa jo varsin pitkään, on osa asiaa käsittelevästä kirjallisuudesta jo varsin iäkäästä. Laadunhallinnan menetelmien kuvaamiseen käytetty kirjallisuus onkin esimerkiksi prosessien hallinnasta kertovassa luvussa osittain kirjoitettu jo ennen vuosituhannen vaih-

detta. Näitä lähteitä tukee kuitenkin myös tuoreempi kirjallisuus. Samalla kannattaa kuitenkin havaita, että esimerkiksi Leaniä laadunhallinnan osana käsittelevä kirjallisuus on hyvin tuoretta, joten opinnäytteessä on käsitelty myös laadunhallinnan viimeaikaisia virtauksia.

Opinnäytetyön seuraavassa kappaleessa kerrotaan siitä, miten laatu määritellään. Tämän jälkeen esitellään nykyisin käytössä olevia laadunhallinnan ja -johtamisen menetelmiä ja välineitä. Menetelmät ja välineet on luokiteltu kolmeen luokkaan, prosessilähtöiset, asiakaslähtöiset ja mittaristolähtöiset laadunhallinnan menetelmät ja välineet. Tässä yhteydessä on hyvä todeta, että luokittelu perustuu kirjoittajan ajatuksiin menetelmien jaottelelusta. Täysin kattavaa ja selkeärajaista luokittelua laadunhallinnan menetelmistä on mahdollonta tehdä, koska useat menetelmät sisältävät elementtejä kaikista edellä mainituista luokista.

2 Mitä laatu ja laadun johtaminen ovat?

Tässä luvussa kerrotaan siitä, miten laatu määritellään käsitteenä ja mitä laadun johtaminen on. Tätä seuraavissa luvuissa keskitytään laadun hallinnan työkaluvalikoimaan. Aivan aluksi kannattaa huomata, että laadulla on erilaisia ulottuvuuksia.

Laatu-termillä on useita määritelmiä. Nykyisin määritelmille on yhtenäistä kuitenkin se, että niissä puhutaan poikkeuksetta asiakkaista ja heidän tarpeidensa kohtaamisesta. Esimerkiksi Boeingin määritelmä laadulle on tuottaa asiakkaille tuotteita ja palveluita, jotka jatkuvasti kohtaavat heidän tarpeensa ja odotuksensa (Goetsch & Davis 2014, 2).

Kaikkien asiakkaiden kaikkia tarpeita, toiveita ja odotuksia lienee kuitenkin minkään palveluorganisaation mahdotonta täyttää. Tällöin niitä yrityksiä ja organisaatioita, jotka täyttävät suurimman osan asiakkaidensa tarpeista ajasta riippumatta, voidaan kuvailla laadukkaiksi organisaatioiksi (Kotler ym. 2009, 393).

Nämä edellä mainitut määritelmät sopivat hyvin palvelutuotantoympäristöön. Laadusta puhuttaessa tulee kuitenkin huomioida se, että laatuajatteluun sisältyy myös erilaisia peruselementtejä, jotka Tuomisen & Lillrankin (2000, 19) mukaan ovat:

- Laadulla toteutuksen virheettömyytenä tarkoitetaan ennalta määriteltyjen ominaisuuksien tai lupausten toteutumista. Virheettömyyttä seurataan esimerkiksi laatupoikkeamien määrällä.
- Laadulla tuotteen tai palvelun suorituskyvyssä tarkoitetaan toteutuneen tuotteen tai palvelun kykyä suorittaa sille asetettu tehtävä. Tällöin laadun mittaamisessa keskitytään ennen kaikkea suorituskyvyn mittaamiseen.
- Laadulla asiakaslähtöisyydessä tarkoitetaan asiakkaassa heränneitä mielikuvia, jotka vaikuttavat ostopäätökseen. Asiakaslaatua mitataan esimerkiksi asiakastyytyvyydellä.
- Systeemitekijöiden tasapainon laatu keskittyy arvioimaan toimitetta ja sen ympäristön välistä suhdetta. Tällöin huomioidaan myös toimitteen valmistus ja sen käytöstä aiheutuvat seuraukset.

Vaikka palveluala poikkeaa suuresti tuotantoteollisuudesta, voidaan keskeisten laatulementtien katsoa toimivan molemmissa. Palvelualan keskeisiä laatulementtejä voi ajatella olevan ainakin palvelulupauksen antaminen, sekä toteutuneen palvelun suhde annettuun lupaukseen, asiakaslähtöisyys organisaation arvona ja palvelukokemukseen liittyvät välillisten tekijöiden, kuten palvelutilojen siisteyden hallinta.

Näiden laatulementtien lisäksi laadulla on Grönroosin mukaan (1998, 63) katsottu olevan kaksi ulottuvuutta, toiminnallinen ja tekninen. Näistä tekninen liittyy ostettuun tuotteeseen, toiminnallinen palvelun tuottamisen prosessiin.

Nykyisin palveluihin ja niiden käyttämiseen liitetään usein myös kokemuksellinen aspekti. Esimerkiksi terveys- ja hyvinvointipalveluita tuottavalla Terveystalolla on käytössään laatu-kolmio (Terveystalo 2019), jossa laadun ulottuvuuksiksi on määritelty toiminnallinen, kokemuksellinen ja lääketieteellinen laatu.



Kuvio 1. Terveystalon laadun ulottuvuudet (mukailtu Terveystalo 2019)

Jo tässä vaiheessa on aiheellista todeta, että tässä opinnäytetyössä keskitytään ennen kaikkea kokemuksellisen ja jossain määrin myös toiminnallisen laadun hallinnan menetelmiin ja tapoihin. Tunnistettavia toiminnallisen laadun työkaluja ovat esimerkiksi erilaiset laatusertifikaatit ja -standardit, laadun arviointimallit, laatumittarit, sekä laadulla johtamisen filosofiat. Kokemuksellista laatua voi taas parantaa esimerkiksi palvelumuotoilun keinoin.

On hyvä muistaa, että koska termiin laatu on olemassa useita määritelmiä ja koska siihen liittyy lisäksi vielä erilaisia elementtitekijöitä ja ulottuvuuksia, näyttäytyy se organisaatioiden toiminnassa hyvin laaja-alaisesti. Syvälle organisaation toimintakulttuurin ytimeen porautuvasta laadukulttuurista voidaan puhua vasta silloin, kun asiakas- ja laatukskeinen toimintatapa on syöpynt syvälle organisaation arvojen ja perusolettamusten tasoille saakka (Silén 1998, 47).

Laadun johtamiseen ja sen hallintaan liittyy myös ongelmia, kuten mihin tahansa johtamiseen. Laadun johtamisessa ongelmaksi nousee yleensä tapa, jolla laatua organisaatiossa tavoitellaan. Lisäksi laaja organisatorinen ymmärrys siitä, mitä laadulla tarkkaan ottaen tarkoitetaan, sekä siihen liittyvä laadun hallinnan rooli organisaatioissa saattaa olla epäselvää (Beckford 2010, 14).

Itse laatujohtamisen juuret ovat kaukana 1900-luvulla. 1990-luvulta lähtien on keskitetty kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen ja laatusertifiointeihin. Tällainen laatujohtaminen soveltuu kuitenkin huonosti sellaisenaan palvelualan yrityksiin, koska se keskittyy lähinnä fyysisten tuotteiden laatuun (Grönroos 2009, 100). Juuri tästä syystä yleisesti laatujohtamiseen liitetyt vä-

lineet, esimerkiksi Lean-filosofia, Six Sigma tai ISO-standardit eivät yksinään riitä palvelualan laadunhallinnan välineistöksi. Opinnäytetyön tavoitteena onkin tutkia juuri sitä, mitä laatujohtamisen välineitä palvelualalla ja –organisaatioissa on käytössä. Lisäksi tavoitteena on antaa suositukset palvelualalle soveltuvista laadunhallinnan menetelmistä.

Miksi nämä äsken mainitut, perinteisesti laadunhallintaan liitetyt menetelmät ja työkalut eivät sitten pelkästään riitä palveluiden laadun varmistamiseen ja kehittämiseen?

Eräs ymmärrettävimmistä syistä on se, että pelkästään palvelun laadun määrittely on tuotteen laadun määrittelyä vaikeampaa. Tämä johtuu asiakkaiden laajasta osallistumisesta palvelun tuottamiseen (Foster 2017, 29). Palveluiden tuotantojärjestelmä onkin monimutkaisempi ja siten hankalammin hallittavissa, kuin puhtaassa tavarantuotannossa (Lillrank 1999, 81).

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tuotantohyödykkeiden valmistus, toimitus ja käyttö ovat usein riippumattomia toisistaan, niin käyttöajankohdan, kuin –paikan suhteen. Tuotantohyödykkeitä kuluttaessaan asiakkaan ei tarvitse olla läsnä tuotteen valmistuksessa tai toimituksessa. Tämä on merkittävin seikka, joka erottaa tuotantohyödykkeiden laadunhallinnan palveluiden laadunhallinnasta. Palveluiden nyt-ja-heti -luonne antaa niiden tuottamiselle psykologisen ulottuvuuden. Palvelua käytettäessä kaksi tai useampi henkilö luovat sosiaalisen vuorovaikutustilanteen. Palvelu onkin ihmisten välistä läheistä ja henkilökohtaista toimintaa. (Hunt & Ivergård 2015, 13-14)

Palvelut eroavat tuotantohyödykkeistä myös sillä, että ne ovat usein aineettomia. Niitä ei siis pysty varastoimaan tai inventoimaan. Palvelut ovat usein myös heterogeenisiä, koska ne tuotetaan ja käytetään samaan aikaan. (Foster 2017, 206)

Palvelu myös toteutuu joka kerta eri tavalla, koska palvelun kohteena oleva asiakas, tai palvelua tuottava henkilö vaihtuvat. Myös asiakkaiden odotukset käytettävää palvelua kohtaan vaihtelevat. (Honkola & Jounela 2000, 16)

Laadunhallinnan voidaan siis ajatella syntyneen tuotantoteollisuudessa sen takia, että laadun kontrollointi on siellä huomattavasti palvelutuotantoa helpompaa. Hyödykkeiden tuotantoprosessia voidaan mitata helpommin, virheitä voidaan tunnistaa, sekä poistaa ja sitä kautta tuotantoa pystytään vakioimaan. Palvelutuotannossa mukana on kuitenkin ihmisten välisten vuorovaikutustilanteiden mukanaan tuoma inhimillinen elementti, joka vaikeuttaa tai tekee jopa mahdottomaksi palvelutilanteiden vakioimisen. Koko laadun käsite onkin

muokkautunut ajan mittaan ja jos aiemmin laaduksi käsitettiin ainoastaan syntyneen tuotteen laatu, eli esimerkiksi virheettömyys, on tämän päivän laadun lähtökohtana asiakas ja hänen tarpeet. Käytännössä tämä tarkoittaa siis sitä, että organisaation sisäisten prosessien tehokkuus ja virheettömät tuotteet tai palvelut eivät takaa korkeaa laatua, vaan lopullinen laadun arvioija on aina asiakas. (Lecklin 2002, 18)

Asiakkaiden korkea osallisuusaste palvelun tuottamiseen onkin merkittävä tekijä laadunhallinnan kannalta. Palvelut eivät siis ole konkreettisia asioita, tuotteita, joiden laatua voisi valvoa niiden koko niiden tuotantoprosessin ajan. Tämä seikka asettaa haasteen niiden laadunvalvonnalle. Tämä johtuu ennen kaikkea siitä, että laatua voidaan valvoa vasta sen jälkeen, kun palvelu on kulutettu. (Grönroos 2009, 80)

Vaikka systemaattinen laadunhallinta saattaa olla useimmille palvelualan yrityksille ja –organisaatioille suhteellisen vierasta, lienee useimmiten kuitenkin niin, että lähes kaikkien palveluorganisaatioiden toiminnassa on olemassa joitain yksittäisiä elementtejä laadunhallinnasta. Koska laatua ei kuitenkaan hallita systemaattisesti kokonaisuutena, näiden yksittäisten työtapojen tai menetelmien ei ymmärretä edes olevan laadunhallintaa. Näin laatu ja sen hallinta jää henkilöstöltä etäiseksi, eikä sen systemaattisesta johtamisesta tulevia hyötyjä osata kaivata.

Laatuun panostaminen ja sen kehittäminen kuitenkin kannattaa, koska korkealaatuinen palvelu on ensiarvoisen tärkeää kilpailukyvyn kannalta ja saattaa jopa parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Pystyäkseen tuottamaan korkealaatuista palvelua, organisaatiolla tulee kuitenkin olla syvällistä ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Lisäksi sen tulee olla selvillä siitä, ketä tai keitä sen asiakkaat ovat. Laadukas palvelu ei ole ainoastaan edellytys kilpailukyvykkyydelle; se on lisäksi merkki korkeasta laadunhallinnan kypsyydestä. (Foster 2017, 205.) Lisäksi kannattaa muistaa, että laatu itsessään on sekä kilpailutekijä, että palvelullinen elementti organisaation toiminnassa (Honkola & Jounela 2000, 14).

Kaiken kaikkiaan on kuitenkin selvää, että tuotteiden ja palveluiden laatu, asiakastytyväisyys ja organisaation kannattavuus kulkevat käsi kädessä. Paremmat tulokset laadussa korreloivat organisaation kannattavuuden kanssa. (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2009, 393).

Opinnäytetyön seuraavassa luvussa sivutaan lyhyesti laatujohtamisen historiaa.

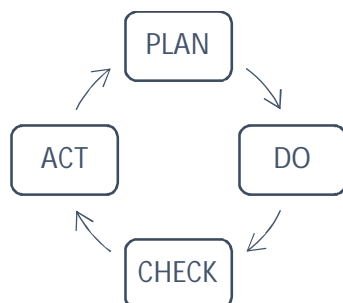
2.1 Laatujohtamisen historia

Laadulla johtamisen alkua on tuskin mahdollista osoittaa mihinkään yksittäiseen ajankohtaan tai -jaksoon. Yksittäisiä laatuun liittyviä toimenpiteitä on yritystoiminnassa tehty kuitenkin esimerkiksi 1500-luvun Venetsiassa, jossa aikansa mahtavin telakka, Arsenale, pyrki mahdollisimman virtaustehokkaaseen tuotantoon (Modig & Åhlström 2016, 13).

Toisaalta, systemaattisemman laadunhallinnan voi katsoa alkaneen 1900-luvun alkupuolella autoteollisuudessa Fordin toimesta (Goetsch & Davis 2014, 5).

Autoteollisuus lieneekin yksi laadunhallinnan kehittymiseen oleellisemmin vaikuttaneista tekijöistä. Erityisesti japanilainen autoteollisuus ja nimenomaan Toyotan osuus laatuun liittyvien toimintatapojen kehittämisessä on ollut merkittävä tekijä laadunhallinnalle. Japanissa kärsittiin toisen maailmansodan jälkeen valtavasta resurssipulasta ja Toyota oli tästä syystä pakotettu kehittämään uusi tapa ajatella tehokkuutta. Se alkoi keskittyä prosessien virtaustehokkuuteen (Modig & Åhlström 2016, 71). Tämä johti myöhemmin Toyotan tuotantojärjestelmän, eli Toyota Production Systemsin, TPS:n syntymiseen. Tämä on luonut pohjan länsimaissa nykyisin muodikkaan Lean-käsitteen nousuun (Modig & Åhlström 2016, 78). Leaniä osana palveluorganisaatioiden laadunhallintaa käsitellään tarkemmin luvussa 4.2.

Laadun johtaminen syntyi Japanissa käytännön kokeiluiden kautta, mikä eroaa länsimaisista johtamisjärjestelmistä, jotka ovat syntyneet laateorioiden kautta (Silén 1998, 39). Puhuttaessa sodanjälkeisestä laatujohtamisesta Japanissa, ei voida ohittaa W. Edwards Demingin merkitystä laatu-tietoisuuden kehittämisessä (The Deming Institute 2019). Demingin laatu- tai PDCA-ympyrä on edelleen toimiva kehittämisen ja muutoksen hallinnan menetelmä.



Kuvio 2 Demingin laatu-ympyrä (mukailtu Berg & Pietersma 2019, 68)

Deminingin syklinen PDCA-mallin käyttö mahdollistaa organisaatiolle kurinalaisen ja järjestelmällisen jatkuvan kehittämisen. Karkeasti kuvattuna vaiheet ovat seuraavat:

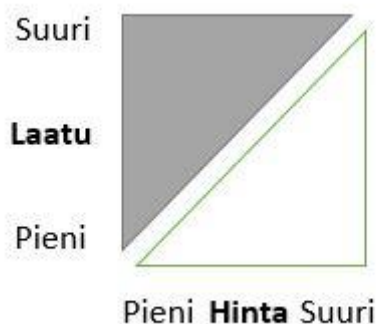
- Plan, suunnittele. Arvioi nykytilanne ja mieti mahdollisten muutosten vaikutus. Ennusta tulevat muutokset. Mieti myös sitä, miten voit mitata muutosta. Suunnittele myös muutosten jalkauttaminen yhdessä muutoksen tekijöiden kanssa.
- Do. Tee. Vie suunnittelemasi muutokset käytäntöön, jotta sinun on mahdollista mitata onnistumista tai epäonnistumista.
- Check. Tarkkaile. Mittaa toteutuksesi onnistumista. Saavutitko asettamasi tavoitteet?
- Act. Vakiinnuta ja kehitä. Toimi, mikäli tulokset eivät ole toivottuja. Pyri vakiinnuttamaan toimivat mallit ja kehittämään niitä, jotka eivät vielä toimi toivotusti. (Berg & Pietersma 2019, 68)

Koska laadunhallinta yhdistyy osin historiallisistakin syistä voimakkaammin tuotantoteollisuuteen, kuin palveluiden johtamiseen, on palveluteollisuudella pitkä takamatka kurottavana laadun systemaattisessa johtamisessa. Sekä palveluilla, että laadulla on kuitenkin tunnistettavissa ainakin yksi yhteinen tekijä, joka perustelee laadunhallinnan merkityksen palveluteollisuudessa. Tämä tekijä on arvo.

2.2 Laadun yhteys arvoon

Palveluiden tehtävä on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Mikäli asiakkaat eivät koe saavansa palvelulta toivomaansa arvoa, kuolee kyseinen palvelu hiljalleen pois. Mikä tämä arvo sitten oikein on?

Arvo jakautuu kahteen osaan, laatuun tai hyötyyn ja hintaan. Hinta on siis uhraus, jonka palvelun tai tuotteen ostava asiakas tekee saadakseen käyttöönsä hyötytekijät. (Karlöf 2004, 46) Käytännössä arvoon sisältyy siis aina tuotteen tai palvelun laatu- ja hintatekijät. Vähempiarvoisesta tuotteesta tai palvelusta saatava hyöty edellyttää siis tuotteelle tai palvelulle pienempää hintaa, jotta siitä saatu arvo on tasapainossa. Tämän tasapainon ylläpitämiseksi palveluntuottajan on tärkeää määritellä palvelulupaus ja viestiä se avoimesti asiakkaille. Retkeilymaja ja viiden tähden hotelli tuottavat lähtökohtaisesti molemmat yösijan. Eroa onkin sitten palvelun hinnassa ja yösijaan välillisesti liittyvissä laatutekijöissä. Arvon ja laadun yhteys toisiinsa avautuu kuviossa 3 esitellyn arvokaavion avulla.



Kuvio 3. Arvokaavio (mukailtu Karlöf 2004)

Asiakkaan kokemaa arvoa voi siis kuvata hyvin yksinkertaisesti saadun hyödyn ja tehtyjen uhrausten erotukseksi. Useimmiten uhraus on tuotteen tai palvelun hinta, mutta nykyisin yhä usemmin myös menetetty aika (Löytänä & Korteso 2011, 54). Erityisen hyvin ajatus menetetyt ajan toimimisesta uhrauksena toimii organisaation sisäisten asiakkaiden palvelimisessa. Näiden sisäisten asiakkaiden roolia osana organisaation tuottamia palveluita käsitellään luvussa 3.2. Menetetty aika toimii tehtynä uhrauksena usein myös verovaroilla kustannettavien julkisten toimijoiden tuottamissa palveluissa. Erittäin kannatettavaa olisi-kin, että julkiset toimijat ottaisivat asiakaslähtöisyyden ja laadun toimintaansa ohjaaviksi periaatteiksi, koska esimerkiksi digitalisaation nykyistä parempi hyödyntäminen mahdollistaisi helpommin saavutettavat ja todennäköisesti myös kustannustehokkaammat julkiset palvelut.

Haasteen tälle julkisten organisaatioiden toimintojen palvelullistamiselle asettaa se, että useimmiten julkisilla toimijoilla ei ole kilpailijoita. Lisäksi julkisten toimijoiden palveluiden käytöstä ei makseta ainakaan suoraan, vaan välillisesti verojen kautta, jolloin palvelun käyttäjiä ei ajatella asiakkaina (Renzi 2015, 131).

Oman näkemykseni mukaan palvelualalta yleisesti tuttu asiakaslähtöisyys on kuitenkin saavuttamassa hitaasti myös julkiset toimijat. Tämän takia opinnäytetyöhön liittyvässä tutkimuksessa on haastateltu myös julkisen palvelun organisaatioita.

Arvon merkitys laatuun konkretisoituu myös siitä, että mitä valistuneemmiksi ja vaativammiksi asiakkaat muuttuvat, sitä enemmän ne haluavat mukavuutta ja sitä vähemmän ja pienempiä ongelmia. Tällöin asiakkaat etsivät siis käytännössä parempaa arvoa. (Grönroos 2009, 34)

Asiakkaalle tuotettavan arvon merkitys palveluiden johtamisessa korostuu parhaiten siinä, että joissain yhteyksissä palveluyritysten strategian laadintaa voi pitää jopa johdon toissijaisena tehtävänä. Esimerkiksi Tolvanen (2012, 68) keskittyisi vision, mission ja arvojen luomisen sijaan organisaation arvolupauksen luomiseen. Tällöin yrityksen tärkein kysymys olisi se, mitä lisäarvoa se tuottaa asiakkailleen?

Seuraavissa luvuissa esitellään laadunhallintaan ja -johtamiseen liittyviä menetelmiä. Kyseiset menetelmät on luokiteltu karkeasti kolmeen luokkaan, prosessi-, asiakas- ja mittaristolähtöisiin menetelmiin. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että laadunhallinta on mitä suuremmissa määrin kokonaisuusien hallintaa. Käytännössä jaottelu on siis hyvin karkea ja kuten todettua, perustuu kirjoittajan ajatuksiin siitä, mikä kussakin menetelmässä on laadunhallinnan lähtökohtana. Esitettävät menetelmät ovat myös hyvin eritasoisia. Osa

menetelmistä, esimerkiksi prosessilähtöisissä menetelmissä esiteltävä benchmarking keskittyy vain pieneen osaan laadunhallinnan kokonaisuudesta, kun taas asiakaslähtöisissä menetelmissä esiteltävä Lean on oikeastaan johtamisfilosofia, enemmän kuin yksittäinen työkalu tai menetelmä.

3 Prosessilähtöiset menetelmät

Prosessilähtöisissä menetelmissä esitellään sellaisia laadunhallinnan tapoja, jotka perustuvat vahvasti prosessien hallintaan. Näille menetelmille on tyypillistä se, että niihin liittyvä laatutyö perustuu tavalla tai toisella organisaation omien prosessien tunnistamiseen, määrittelyyn, kuvaamiseen ja parantamiseen.

Prosessien merkitystä asiakkaiden kokemaan laatuun kuvaa hyvin se, että kun perinteisen funktionaalisen organisaation voi katsoa palvelevan omistajia ja johtajia, on horisontaalisen, eli prosessien pohjalta toimivan organisaation lähtökohtana palvella asiakkaita (Hannus 1994, 34).

Ensin kuitenkin kerrotaan, mitä prosessit ovat.

3.1 Prosessiajattelu ja -kuvaaminen

Tässä luvussa kerrotaan prosessien hallinnasta ja niiden merkityksestä laadunhallintaan. Organisaation prosessien hallinnan voidaan ajatella olevan laadunhallinnan perusta. Onkin oikeastaan niin, että kaikki muut tässä opinnäytetyössä esiteltävät laadunhallinnan menetelmät perustuvat tavalla tai toisella organisaation prosessien tuntemiseen, parantamiseen tai mittaamiseen. Esimerkiksi luvussa 4.2. esiteltävä Lean perustuu asiakasarvon lisäämiseen tunnistamalla organisaation prosesseista ne kohdat, jotka aiheuttavat hukkaa. Luvussa 3.3 esiteltävän benchmarking on oman organisaation tietyn prosessin vertailua esikuvaorganisaatioon. Palvelumuotoilu, jota käsitellään luvussa 4.4 on oikeastaan asiakkaan palveluprosessin muotoilua. Prosesseista kertominen onkin hyvä lähtökohta laadunhallinnan menetelmien esittelyyn.

Organisaatioiden toiminta perustuu prosesseihin. Siksi tuntuukin hämmästyttävältä, että oman kokemukseni mukaan organisaatioiden prosessien määrittelyyn, kuvaamiseen ja kehittämiseen tunnutaan kiinnitettävän varsin vähän huomiota. Tai sitten huomiota kiinnitetään aina silloin, kun organisaatioon on kohdistumassa laatuauditointi, jossa edellytetään prosessikuvauksien tekemistä. Tosiasia on kuitenkin se, että organisaation tuottamat hyödykkeet, ovat ne sitten tuotteita tai palveluita, jalostuvat prosesseissa (Honkola & Jounela 2000, 55). Tosiasia on myös se, että kaikilla organisaatioilla on prosesseja, on ne kuvattu, eli virallistettu tai ei (Modig & Åhlström, 2016, 29).

Mitä nämä prosessit sitten oikein ovat, joita pitäisi pystyä hallitsemaan ja joiden kehittämisen avulla asiakkaiden kokemaa arvoa voidaan lisätä?

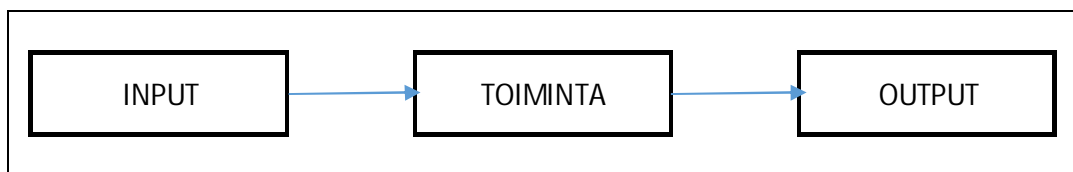
Prosessi sanaa voidaan käyttää monessa merkityksessä, mutta Laamanen (2012, 19) kuvaa prosessia joukoksi loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja, sekä niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, jotka johtavat toiminnan tuloksiin. Prosessit voivat siis olla joko täsmällisesti suunniteltuja ja kuvattuja tai itsestään syntyneitä ja rutiinien varassa toimivia. Hyvin suunnitellun prosessin erottaa huonosta siitä, että sillä on omistaja, tavoite, sovitut menettelyt ja mittarit (Lillrank, 1999, 26).

Toimivien prosessien hallintaan liittyvä tärkeä seikka on myös se, että prosessien luonteeseen kuuluu niiden liukuminen taaksepäin, eli huonontuminen ajan mittaan, mikäli niitä ei jatkuvasti kehitetä. Tämän takia prosessien jatkuva kehittäminen, vaikka vain pienessä määrin, on paras tapa estää niiden heikkeneminen. (Rother 2011, 11)

Äärimmäisen keskeisessä osassa prosessiajattelua on prosessien omistajuuksien määrittely. Organisaatioiden prosessit ylittävät poikkeuksetta organisaation funktioiden väliset rajat. Tämän takia on erittäin tärkeää, että prosesseilla on omistaja ja että prosessin omistajan vastuu ja määräysvalta on tiedossa (Voehl, Harrington, Mignosa & Charron 2014, 34).

Prosessi on siis toimintoketju, jolla on joko organisaation sisäinen tai ulkoinen asiakas jolle organisaatio muuttaa saamansa panokset lisäarvoksi (Lecklin 2002, 137). Organisaation prosessit kannattaa mallintaa, koska se auttaa työntekijöitä suunnistamaan yleensä kaoottisessa organisaation elämässä (Laamanen 2008, 154).

Yksinkertaistetusti tällainen toimintojen ketju, eli työnkulkukaavio voi näyttää kuviossa 4 esitellyltä prosessilta.



Kuvio 4. Toimintojen ketju prosessikuvauksissa (mukailtu Laamanen 2012, 20)

Tällöin inputilla kuvataan prosessiin tulevaa syötettä, eli käytännössä asiakkaan tarvetta, jonka organisaation toiminta jalostaa asiakkaan toivomaksi tuotteeksi tai palveluksi, eli outputiksi.

Prosessien kuvaamisen ensimmäisenä tavoitteena kannattaa olla organisaation oman toiminnan nykytilan kuvaaminen. Tämän jälkeen prosessin, eli toiminnan kehittäminen on

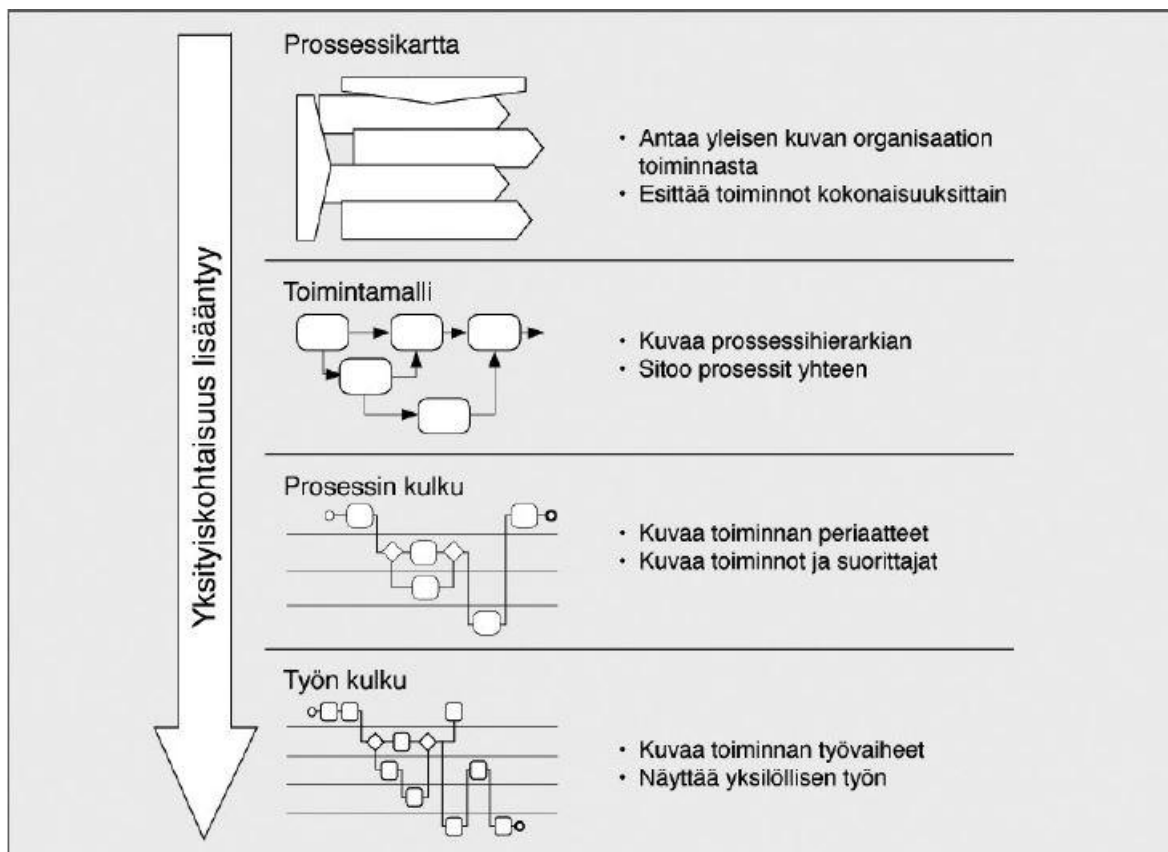
mahdollista. Nykytilan selvittämisen parhaita asiantuntijoita ovat ne henkilöt, jotka työskentelevät prosessissa (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 26).

Oman kokemukseni mukaan prosessien parissa työskentelevien henkilöiden mukaan ottaminen prosessin kuvaamiseen, sekä erityisesti kehityskohteiden määrittelyyn ja valitsemiseen helpottaa prosessin parantamista selvästi. Prosesseja voidaan kuvata myös erittäin monella eri tasolla. Ylempänä kuvattu asiakkaasta asiakkaaseen malli, eli vuo- tai työnkulkukaavio lienee helpoimmin ymmärrettävä prosessien kuvaamisen malli.

Äsken esitelty työnkulkukaavio on kuitenkin vain yksi osa prosessien kuvaamista. Prosesseja voidaan kuvata useammalla eri tasolla, joista prosessiarkkitehtuuri on ylin taso. Prosessiarkkitehtuurissa keskitytään suunnittelemaan ja kontrolloimaan kaikkia organisaation prosessien luomiseen, kehittämiseen ja niistä luopumiseen liittyviä tasoja (Boutros & Purdie 2014, 65). Nykyaikaiset tietojärjestelmät ovat mahdollistaneet vielä prosessiarkkitehtuuriakin ylemmän toiminnan kuvaamisen tason. Tämä kokonaisarkkitehtuuriksi kutsuttu ala lisää organisaation ymmärrystä ja mahdollistaa tämän avulla toiminnan loogisen suunnittelun, liiketoiminnan kyvykkyyksien, sekä prosessien, tietolähteiden, tietojärjestelmien ja teknisen infrastruktuurin jäsentämisen (Graves 2009, 5).

Koska yksittäinen työnkulkukaavio kuvaa vain yhtä organisaation prosessia, tai itse asiassa vain osaa siitä, kannattaa prosesseja kuvatessa keskittyä myös ylemmille prosessitasoille.

Organisaation kuvatessa ydin- ja tukiprosessejaan esitetään ne yleisesti prosessikartan avulla. Prosessikartassa organisaation ydinprosessit läpileikkaavat sen perustoiminnot, eli funktiot. (Hannus 1994, 43) Prosessien kartan ja yksittäisen työnkulkukaavion suhde toisiinsa avautuu kuvasta 1.



Kuva 1. Prosessikartan suhde muihin kuvaustasoihin (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JHS 152, 6) Lupa kuvan käyttöön myönnetty 17.9.2018.

Kuten aiemmin todettu, organisaation prosessit ovat sarja toimenpiteitä ja niihin liittyvät resurssit. Laamasen (2012, 22) mukaan prosessien jäsentämisen avulla organisaatio pystyy parantamaan yhteistyötä asiakkaan kanssa niin, että asiakas kokee saavansa parempaa palvelua, havainnollistamaan työntekijöille kokonaisuuksia, omaa roolia ja sitä miten arvo muodostuu organisaatiossa, sekä kehittämään toimintaa perustuen kokonaistavoitteisiin ja asiakastarpeisiin.

Prosesseja kuvaamalla pyritään siis ymmärtämään, mikä on tärkeintä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Laamanen 2012, 37). Ne muodostavat organisaatiolle punaisen langan, johon ripustaa toimintaan kohdistuvat vaatimukset ja tukivälineet (Laamanen 2012, 39).

Prosessin kuvaamisen tavoitteena on myös ymmärtää, miten henkilöstön kannattaa toimia, jotta prosessi on tehokas, asiakasarvoa tuottava ja organisaation menestystä tukeva (Laamanen 2008, 160).

Usea organisaatio valitsee toimintansa kehittämiseen projektien kautta tapahtuvan kehittämisen. Projektit ovat kuitenkin luonteeltaan irti organisaation päivittäisestä toiminnasta, joten niiden kehitystulokset voivat jäädä vaillinaisiksi. Organisaatioissa, joiden johtaminen perustuu prosessien johtamiseen, on kuitenkin tunnistettu se tosiasia, että organisaation suorituskyky syntyy prosesseissa ja toiminnan tarkastelukohteeksi on otettu koko organisaation toiminta, eivätkä pelkästään ongelmakohtat (Laamanen 2012, 47-48).

Systemaattinen, toistuvasti toteutuva prosessi eroaakin projektista siten, että se on toistuva sarja tehtäviä, jotka voidaan määritellä ja mitata (Lecklin 2002, 137).

Tuotantoyrityksissä prosessi on, jälleen kerran, hieman helpompi tunnistaa kuin palveluyrityksessä. Tuotantoyrityksen prosessi voi olla esimerkiksi myytävän tuotteen syntyminen tuotantolaitoksessa. Miten sitten erotetaan palvelu ja prosessi toisistaan? Onko niillä yhtymäpintoja, vai tarkoitetaanko palvelulla ja prosessilla itse asiassa samaa asiaa palvelualan yrityksissä. Laamanen (2012, 71-72) on tutkinut tätä samaa kysymystä ja on päätenyt totuuden hetken käsitteeseen. Tuolloin asiakkaan prosessi yhtyy palveluorganisaation palvelun kanssa. Totuuden hetki on siis se hetki, jolloin asiakas osallistuu merkittävästi organisaation prosessiin omalla toiminnallaan. Organisaatioilla on myös tunnistettavissa näitä totuuden hetkiä tukevia prosesseja, joilla voidaan vaikuttaa koetun palvelun laatuun. Tästä käy esimerkkinä hotelleiden huoneiden siivous tai uima-altaiden ja saunojen huolto kylpylöissä. Käytännössä ilman näitä totuuden hetkiä tukevia prosesseja palvelukokemus ei voi olla täysin laadukas.

Kuten laatua ylipäätään, myös prosesseja voidaan johtaa. Perinteisessä, funktionaalissa organisaatiossa tulosyksiköillä ja osastoilla on omat tehtävät ja tavoitteet. Jokainen yksikkö pyrkii ensisijaisesti kehittämään omaa toimintaansa. (Lecklin 2002, 138).

Funktionaalisen organisaation ongelmana on kuitenkin se, että asiakkaan tarve, esimerkiksi palvelupyyntö, ylittää nämä organisaation funktioiden väliset rajat. Riskinä onkin se, että prosessia osaa optimoidaan yksikön näkökulmasta ja asiakkaan alkuperäisen tarpeen perään ei katso kukaan.

Prosessijohtaminen on organisaation toimintatapa, jossa sitä johdetaan prosessien avulla. Tällöin prosesseille on määritelty omistaja, jonka vastuulla on prosessin suorituskyky ja kehittäminen. Funktioiden ja prosessien kautta johdettavaa organisaatiota kuvataan usein matriisissa. Puhtaimmillaan prosessijohtamisessa luovutaan funktionaalista organisaatiosta kokonaan ja koko toiminta nähdään prosessien verkkona. (Leckin 2002, 141)

Funktionaalisen ja prosesseiden pohjalta johdetun organisaation välissä on matriisiorganisaatiomalli. Tällöin johtamisessa sovitetaan yhteen tulosityksiköiden ja prosessien tavoitteita (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 33).

Prosessiajattelu, sekä prosessien johtaminen alkaa organisaation ydin- ja tukiprosessien määrittelyllä. Ydinprosessi on organisaation ydin ja sen tarkoituksena on tyydyttää ulkoisen asiakkaan tarpeita. Tukiprosessit taas ovat asiakkaalle tuotettavaan arvoon verrattuna toissijaisia toimintoja, jotka nimensä mukaisesti tukevat ydinprosesseja. Organisaatiossa työskentelevä henkilöstö on tukiprosessien asiakas. (Kiiskinen ym. 2002, 29) Kuten jo aiemmin todettua, sisäisten asiakkaiden merkitystä koettuun laatuun käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Tämän määrittelytyön jälkeen tunnistetuille prosesseille voidaan nimetä prosessinomistaja. Prosessinomistajan vastuu vaihtelee hieman sen mukaan, onko kyseinen organisaatio järjestäytynyt tulosityksiköittäin, matriisiin vai puhtaaksi prosessiorganisaatioksi. Prosessinomistajan tehtäviin kuuluu kaikissa tapauksissa kuitenkin prosessin tavoitteiden asettaminen, mittareiden määrittely, sekä suorituskyvyn seuranta. Suurin ero prosessinomistajan tehtäviin erityyppisistä organisaatioissa muodostuu siitä, onko hänellä käytössään resurssit prosessin johtamiseksi. Ainoastaan puhtaassa prosessiorganisaatiossa omistaja hankkii ja allokoii prosessin tarvitsemat resurssit. Tulosityksikkö- ja matriisiorganisaatiossa omistaja neuvottelee resursseista tulosityksikköjohtajan kanssa. (Kiiskinen ym. 2002, 36-37)

Useimmiten prosessinomistajat ovat organisaation johtajia, mutta välttämätöntä tämä, tai edes esimiehisyyys ei ole (Boutros & Purdie 2014, 23).

Prosessien johtamiseksi on tärkeää, että organisaation toimintaprosessit virallistetaan kuvaamalla ne jollain organisaation yhteisesti sopimalla tavalla. Käytännössä tällöin avuksi tulevat erilaiset prosessien kuvaamiseen tarkoitetut tietojärjestelmät. Oman kokemukseni mukaan prosessikuvauksia voidaan tehdä hyvin monella eri tasolla tietoarkkitehtuurimallinnuksista yksittäisen prosessin toimintalogiikan kuvauksen tasolle. Palveluiden johtamisen näkökulmasta kaikki tasot ovat jollain tasolla oleellisia, mutta suurin hyöty syntyyneen kuvaamalla asiakkaan palvelupolut, tunnistamalla palvelun kontaktipisteet, sekä näihin kontaktipisteisiin kiinnittyvät tukiprosessit. Vielä suurempi hyöty saavutetaan, mikäli asiakkaita osallistetaan prosessien kuvaamiseen.

Prosesseja kuvatessa on tärkeää, että myös asiakkaita osallistetaan kuvaustyöhön. Esimerkiksi asiakkuuden prosessikuvaustyössä tehdään usein se virhe, että kuvaukset tehdään yrityksissä sisäisesti ilman syvällistä asiakasymmärrystä. Lisäksi sisäisesti tehdyn prosessikuvaustyön ongelmana on se, että asiakas tuskin toimii sen mukaisesti (Mattinen 2006, 41).

3.2 Keitä ovat sisäiset asiakkaat ja miten laadunhallinta liittyy heihin?

Edellisessä luvussa organisaation prosessien hallinnasta käsiteltiin organisaation tukiprosessien merkitystä laadunhallinnassa. Vaikka nämä tukiprosessit, joiden asiakkaita organisaatiossa työskentelevä henkilöstö on, ei pelkästään takaa palveluiden korkeaa laatua, on niillä kuitenkin merkittävä osa asiakkaan kokeman laadun muodostumisessa. Tässä luvussa keskitytäänkin sisäisten asiakkaiden hallintaan.

Sisäiset asiakkaat on siis eräs laatujohtamisen käsitteisiin liittyvä tekijä. Näiden sisäisten asiakkaiden palvelemisen tärkeys unohtuu usein, mikä näkyy väistämättä ulkoisen asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Sisäisiä asiakkaita ovat kaikki omassa organisaatiossa työskentelevät, ulkoisia, eli palvelun loppukäyttäjiä, taas kaikki ne, jotka maksavat organisaation tekemästä työstä (Foster 2017, 130).

Laadun tuottamisessa ulkoisille asiakkaille on vastuussa koko organisaatio. Käytännössä tämä tarkoittaaakin, että sisäisiä asiakkaita on palveltava yhtä hyvin kuin ulkoisia. (Grönroos 2009, 414)

Nämä sisäisten asiakkaiden väliset suhteet ja organisaation eri funktioiden välinen riippuvuus onkin äärimmäisen tärkeä asia yrityksen toiminnassa (Gummesson 2008, 215).

Käytännössä sisäisten asiakkaiden välisessä toiminnassa tarkoitetaan siis organisaation sisäisiä prosesseja ja niiden hallintaa, joita käsiteltiin jo edellisessä luvussa.

Palveluorganisaatioissa käytetään usein termejä front-desk ja back-office erottamaan ulkoiset asiakkaat sisäisistä. Grönroos (2009, 429) käyttää palveluiden näkyvyysrajan käsitettä erottamaan asiakkaalle näkyvän palvelun, organisaation sisäisille asiakkaille tuotettava palvelusta. Käytännössä ulkoisten asiakkaiden kanssa kontaktissa olevan henkilöstön on usein turvaututtava näkyvyysrajan takana olevien osastojen tai toimintojen tukeen. Mikäli näiden tukihenkilöiden sisäisille asiakkaille tuottama palvelu ei ole yhtä laadukasta kuin ulkoisille asiakkaille tuotettava palvelu, heikkenee ulkoisten asiakkaiden kokema palvelun laatu ajan mittaan.

Sisäisten asiakkaiden palvelun laadun merkitystä kuvastaa ehkä parhaiten kuitenkin se tosiseikka, että ulkoiset asiakkaat näkevät organisaation toiminnan kokonaisuutena, eikä heitä kiinnosta organisaation eri funktioiden välinen toiminta, vaan se, kuinka nopeasti he saavat vastauksen tarpeisiinsa ja se, saavatko he vastauksen ilman lukuisia yhteydenottoja (Torkkola, 2015, 91). Johtamisen tasolla tämä tarkoittaa sitä, että organisaatio voi alkaa johtaa toimintaansa asiakkaan matkasta käsin. Erityisen tehokkaaksi johtamistavaksi tämän tekee se, että se pakottaa organisaation pois silomaisesta ajattelusta kohti asiakkaan matkan kokonaisvaltaista ymmärrystä (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 74).

3.3 Osaammeko Benchmarkingia laadukkaasti?

Benchmarking on oman käsitykseni mukaan varsin paljon käytetty, mutta väärinymmärretty organisaation laadun parantamisen menetelmä. Benchmarkingia, eli kahden tai useamman organisaation välistä toimintaa tehdään, muttei välttämättä kovin laadukkaasti. Usein benchmarking-vierailut toteutetaan yksilö- tai ryhmävierailuina kohdeorganisaatiossa ilman sen suurempaa systemaattista suunnittelua. Benchmarking on kuitenkin parhaimmillaan toteutettuna erinomainen väline oppimisen kautta tapahtuva toiminnan kehittämisen väline, josta hyötyy benchmarkingin molemmat osapuolet. Kahdenkeskinen benchmarking onkin aina yhteistyötä, jossa molemmilla osapuolilla on annettavaa ja saatavaa (Lecklin 2002, 182).

Benchmarking on siis menetelmä, jonka avulla voidaan systemaattisesti oppia hyviltä esikuvilta ja jonka tarkoituksena on kerätä tietoja tai taitoja, jotka voidaan muuntaa oman organisaation parannuksiksi (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 6).

Benchmarkingin yhteydessä tulisi vertailla omia suorituskyvyn indikaattoreita esikuvaorganisaation vastaaviin (Salminen 2004, 120). Haastavaksi asian tekee, mikäli organisaation omat prosessimittarit tai indikaattorit ovat kuvaamatta. Jotta benchmarkingista saa suurimmat hyödyt irti, edellyttää se siis organisaatioilta tietyn tasoista kypsyyttä laadunhallinnassa. Benchmarking onkin oikein ymmärrettynä syvällisen organisatorisen oppimiskokemuksen sisältävä prosessi, jonka avulla on mahdollista kerätä ideoita ja muuttaa omia, joskus jämähtäneitä asenteita (Hannus 1994, 92).

Oman kokemukseni mukaan erityisesti benchmarking-käyntiin valmistautumisessa on suuria eroja. Hyvään benchmarkingiin kuuluu kuitenkin oleellisena osana huolellinen valmistautuminen. Valmistautumisvaiheeseen kuuluu mm. oman, benchmarkattavan prosessin huolellinen kuvaaminen (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 26). Tämän lisäksi ennen

benchmarkkausta esikuvaorganisaatiokäyntiin tulisi valmistautua mm. kysymyslistojen suunnittelulla (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 40).

Benchmarkingiin sisältyykin pelkän organisaatiovierailun lisäksi systemaattinen tiedonkeruu, sekä analysointi ja tulosten jalkauttaminen. Oletettavasti nämä ovat vaiheet, jotka useimmin jäävät benchmarkingin yhteydessä tekemättä. Benchmarkingin tavoitteena tulisi olla se, että se johtaa jatkuvaan oppimisprosessiin, jolloin siitä saavutettava hyöty ei jää liian lyhytaikaiseksi (Lecklin 2002, 197).

3.4 Työkulttuuria muuttava Customer Relationship Management

Customer Relationship Management eli CRM lienee myös yksi väärinymmärretyimmistä laadunhallinnan termeistä. Siinä missä CRM edustaa yhdelle pelkästään tietojärjestelmiä, voi se toiselle tarkoittaa jotain aivan muuta. Oman käsitykseni mukaan CRM tarkoittaa parhaimmillaan systeemistä asiakkuudenhallintaa, joka ulottuu organisaation työkulttuurin ja -tapojen, eli prosessien hallinnan kautta tietojärjestelmiin. Käytännössä asiakkuudenhallinnan yhteydessä olisi siis vähintään puhuttava organisaation prosesseista, asiakastiedosta tai -ymmärryksestä ja tietojärjestelmien yhteydestä niihin.

Oksasen (2010, 23) mukaan CRM-käyttöön oton yhteydessä onkin aina puhuttava sekä prosessien, että tietojärjestelmien käyttöön otosta, koska ne kulkevat aina käsi kädessä, eikä toista voi olla ilman toista.

Kuten laadulla yleisesti, myös CRM:llä on useita määritelmiä, joista seuraavana on esitelty muutamia.

Gummesson (2008, 7) on määritellyt CRM:n olevan suhdemarkkinoinnin arvot ja strategian, keskittyen asiakkaan ja toimittajan välisen suhdetoiminnan käytännön menetelmiin ja joka kattaa sekä inhimillisen vuorovaikutuksen, että it-järjestelmät. Siddlen ja Rigbyn määritelmän mukaan CRM, eli asiakkuudenhallinta on prosessi, jossa hallitaan tietoa yksittäisestä asiakkaasta ja tämän totuuden hetkistä, jotta organisaatio pystyy maksimoimaan asiakasuskollisuuden (Kotler ym. 2009, 397).

Mattinen (2006, 11) taas määrittelee CRM:n olevan asiakkuuksien johtamiseen liittyvää kehitystyötä. Dychén (2002, 4) mukaan CRM on perusrakenne, joka mahdollistaa asiakasarvon hahmottamisen ja kasvattamisen, sekä niihin liittyvät keinot asiakkaiden motivoimiseksi pysymään uskollisina ja ostamaan uudelleen. Tarkemmin määriteltynä CRM mahdollistaa organisaatioille sen, että ne tuntevat asiakkaansa tarpeeksi hyvin päättääkseen,

ketkä kannattaa pitää ja kenestä voi luopua. Lisäksi CRM tarkoittaa organisaation toimintaprosessien automatisointia, analyysien seuranta ja ajansäästöä kaupanteossa (Dyché 2002, 5).

Lienee kuitenkin niin, että useimmissa organisaatioissa CRM on lähinnä it-järjestelmä, johon tallennetaan tietoa asiakkaista ja jota yritetään hyödyntää toiminnan seuraamisessa ja kehittämisessä vaihtelevin tuloksin. Kuten jo aiemmin mainittu, tämä tietojärjestelmäkeskeisyys on yksi CRM:n käyttöön liittyvä väärinymmärrys. Muita voi olla mm. se, että CRM:n ajatellaan olevan pelkästään markkinoinnin työkalu tai –prosessi tai että CRM liittyy ainoastaan kanta-asiakkuuksiin (Buttle 2009, 14).

Löytänen ja Kortesuon mukaan (2011, 20) asiakassuhteiden johtamisen eli CRM:n avaintoimintoja organisaatioissa ovat mm. asiakastarpeiden tunnistaminen, asiakkaille tarjottavien tuotteiden ja palveluiden räätälöinti ja asiakkaiden segmentointi. Näiden avaintoimintojen lisäksi keskeisenä tekijänä CRM:ssä on erilaisten asiakastietojen kerääminen it-järjestelmään. Näitä kerättäviä asiakastietoja ovat tyypillisesti juuri asiakassegmentoinnin mahdollistavat tiedot, asiakassuhteeseen liittyvät tiedot, kuten tilaushistoria, toimitukset ja laskut, sekä asiakkaan ja organisaation kohtaamisiin, kuten tapaamisiin, puheluihin tai verkkokohtaamisiin liittyvät tiedot. CRM:n tehtävänä voikin ajatella olevan ainakin se, että sen avulla pystytään tuottamaan sisäistä palvelua kaikille asiakasdataa tarvitseville organisaation osille, esimerkiksi palveluiden omistajille.

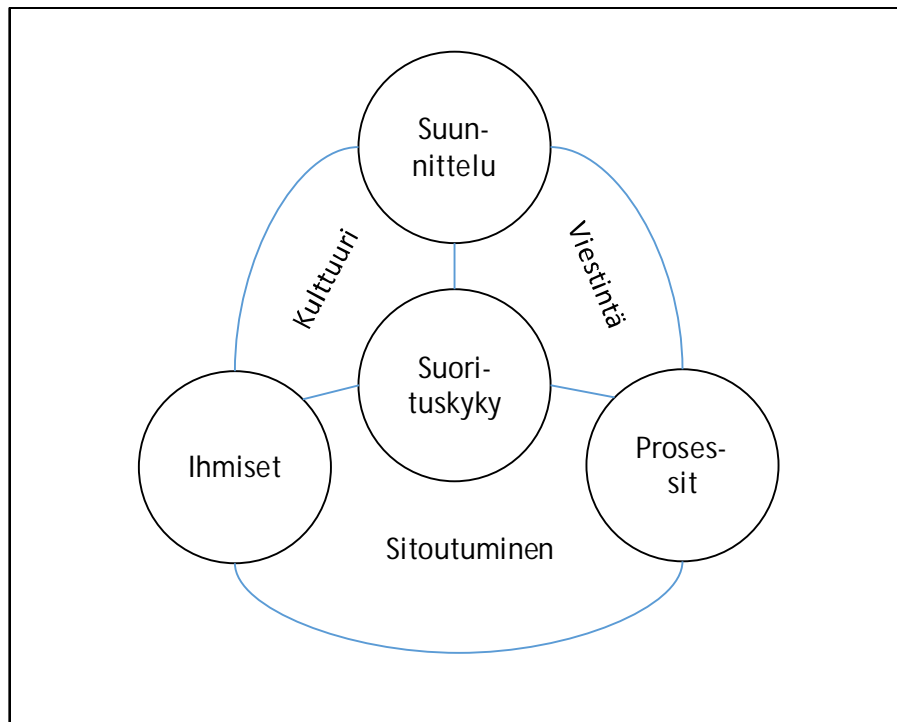
Suuren haasteen tälle asiakastiedon hallinnalle aiheuttaa se, että sen räjähdysmäinen lisääntyminen aiheuttaa lähes yhä radikaalin asiakastiedon laadun heikkenemisen (Oksanen 2010, 162).

Vaikka CRM:n avulla voidaan kerätä asiakkaisiin liittyvää tietoa organisaation yhteiseksi pääomaksi, se toimii parhaimmillaan organisaation toimintaprosessien kehittämisessä ja automatisoimisessa, jopa organisaatiokulttuurin muuttajana. Tämä on keskeinen seikka siihen, että CRM on luokiteltu tässä opinnäytteessä prosessilähtöisiin laadunhallinnan menetelmiin.

3.5 Kokonaisvaltainen Total Quality Management

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen käsitteestä käytetään länsimaissa lyhennettä TQM, joka muodostuu sanoista Total Quality Management. Tällöin laadulla tarkoitetaan kokonaisvaltaista toiminnan ja lopputuloksen laatua, joka johtamisen näkökulmasta on monitasoinen johtajuuden, välineiden ja järjestelmän muodostama rakenne (Silén 1998, 41).

Total Quality Managementin laajuus organisatorisena johtamismenetelmänä paljastuu esittämällä siihen liittyvät elementit TQM-kehikossa kuviossa 5.



Kuvio 5. Total Quality Management-kehikko (mukailtu Oakland 2014, 28)

Kehikon avulla selviää, että organisaation on mahdollista saavuttaa haluttu suorituskyky ainoastaan vaikuttamalla kaikkiin siinä esitettyihin elementteihin. Oaklandin (2014, 27-28) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että:

- Strategian suunnittelu ja toteuttaminen edellyttää tarvittavia sidosryhmiä ja resursseja, sekä kokonaisvaltaista laatusuunnittelua.
- Suorituskyvyn mittarit on asetettava ja niiden on sisällettävä myös itsearviointi, auditointi ja benchmarking.
- Prosessien rakentaminen on perustuttava niiden ymmärtämiselle, hallinnalle, suunnittelulle ja jatkuvalla kehittämiselle
- Ihmisten johtaminen tulee pohjautua kulttuurin rakentamiseen, tiimityöhön, viestintään, innovointiin ja oppimiseen.

Käytännössä TQM pyrkii nimensä mukaisesti, täydelliseen laadunhallinnan malliin. Vaikka se on paljon muuta, kuin pelkkä prosessien hallinnan malli, on se tässä opinnäytteessä luokiteltu prosessilähtöiseksi menetelmäksi. Samalla on ymmärrettävä, että TQM on niin kokonaisvaltainen laadunhallinnan malli, että sitä pystyvät toteuttamaan täydellisesti todennäköisesti vain suurimmat organisaatiot, jotka ovat jo pitkään keskittyneet systemaattiseen laadunhallintaan.

Seuraavassa luvussa esitellään asiakkaaseen ja asiakastietoon perustuvia menetelmiä.

4 Asiakslähtöiset menetelmät

Tässä luvussa kuvataan sellaisia laadunhallinnan menetelmiä, joissa keskeisessä merkityksessä on asiakas tai asiakastieto. Erityisesti palvelualalla on luontevaa osallistaa asiakasta laadunhallintaan, koska heillä on niin merkittävä rooli osana palvelun tuottamista. Kaikki tässä luvussa esiteltävät laadunhallinnan muodot eivät suoranaisesti osallista asiakasta. Tällöin tärkeässä osassa on asiakkaaseen liittyvä tieto, joka organisaatiolla on käytössään.

4.1 Asiakkaiden ryhmittely eli segmentointi

Kuten jo aiemmin todettu, palveluiden laatu on sidoksissa asiakkaan kokemaan laatuun. Koska eri asiakkailla voi olla hyvin erilaisia odotuksia palveluun liittyvästä laadusta, on organisaation asiakkaiden tai asiakasryhmien segmentointi tärkeää. Segmentoinnin avulla organisaation on mahdollista tarjota ja kehittää palveluitaan tietyn kohderyhmän laatuodotuksia vastaaviksi.

Segmentoinnin avulla organisaation asiakkaat jaetaan ryhmiin, joilla on erilaiset tarpeet ja ostokäyttäytyminen (Lecklin 2002, 106). Yksittäinen kohderyhmä koostuu joukosta asiakkaita, joita yhdistää samankaltaiset asiakastarpeet ja -toiveet (Kotler ym. 2009, 335). Segmentoinnin avulla organisaatio siis ryhmittelee asiakkaansa. Käytännössä segmentointia varten pitää selvittää laatumuuttujien merkitys ja osata suhteuttaa tuotettavat palvelut näiden muuttujien mukaisiksi (Karlöf 2004, 48).

Oman kokemukseni mukaan segmentointia tehdään varsin vähäisessä määrin. Nykyaikaiset digitaaliset työkalut, kuten modernit CRM-järjestelmät mahdollistaisivat kuitenkin hyvinkin tarkan segmentoinnin ja organisaation tuottamien palveluiden kohdentamisen näille asiakasryhmille. Segmentointia voitaisiinkin tehdä nykyisin varsin helposti organisaation kerääntyneen asiakastiedon perusteella. Asiakastietoa kertyy valtavasti, mutta tiedon keräilyminen organisaation käytössä olevaan asiakastietojärjestelmään saattaa olla puutteellista. Ongelman saattaa muodostaa myös se, että asiakastieto on pirstaloitunut useisiin tietojärjestelmiin, jotka eivät keskustele keskenään. Yhtenä ratkaisuna tälle pirstaloituneelle asiakastiedolle on Customer Relationship Management eli CRM, josta kerrottiin tarkemmin luvussa 3.4.

Segmentoinnin tekemistä helpottaa se, että yleistä segmentointimallia ei ole, vaan asiakaskuntaa analysoimalla löytää parhaan, tapauskohtaisen ratkaisun. Mahdollisia segmentointiperusteita on esimerkiksi maantieteelliset- ja väestötekijät, asiakkaan ominaisuudet,

ostokäyttäytyminen, tuoteryhmät tai asiakassuhdetasot (Lecklin 2002, 107). Asiakkaiden hintatietoisuus on yksi usein segmentoitava asiakkaita erottava tekijä. Hyvä esimerkki tästä on lentoyhtiöiden tapa tarjota bisnes- ja turistiluokan lippuja lennoille. (Bruhn & Georgi 2006, 365).

Eräs yleisimmistä käyttötarkoituksista segmentoinnilla lienee sen vaikutus markkinoinnin suunnitteluun. Jos ja kun organisaatio on tunnistanut erilaisia asiakassegmenttejä, on sen helpompi suunnitella myös palveluidensa markkinointia näille kohderyhmille. Koska palveluiden johtamiseen liittyy oleellisena osana myös niiden markkinointi, on organisaation mahdollista segmentoinnin avulla löytää sopivat kohderyhmät markkinoinnin tueksi (Lahtinen & Isoviita 1998, 120).

Segmentoinnin merkityksen voidaan ajatella nousseen nykyisin tietotekniikan kehittymisen myötä. Käytännössä nykyisin olisi mahdollista jopa tunnistaa ostoprosessin eri vaiheissa olevat asiakkaat ja tuottaa heille kohdennettua ja personoitua sisältöä myytävästä tuotteesta tai palvelusta (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 39).

Koska asiakkaistaan tietoa keräävissä organisaatioissa asiakastiedon määrä kasvaa jatkuvasti, on niiden mahdollista segmentoida asiakkaitaan yhä pienempiin ja tarkempiin asiakassegmentteihin ja kohdentaa valikoituja osia palveluvalikoimastaan yhä keskitetymmin asiakkailleen. Samalla on kuitenkin muistettava, että osa hyvinkin laadukkaista palvelualan yrityksistä saattaa keskittyä toiminnassaan vain yhden asiakassegmentin palvelemiseen.

4.2 Trendikäs LEAN

Lean lienee tällä hetkellä vallalla olevista laadun hallinnan menetelmistä kaikkein eniten esillä. Useissa työpaikkailmoituksissa toivotaan työnhakijoilta ymmärrystä Leanistä ja sitoutuvan sen periaatteisiin. Vaikka Leanin juurien voidaan ajatella olevan Toyotan auto-
tehtaalla, tuntuu se soveltuvan myös asiantuntija- ja palveluorganisaatioiden laadun kehittämisen perustaksi. Mutta mitä Lean oikeastaan on?

Lean keskittyy asiakasarvon kasvattamiseen hukkaa vähentäen ja läpimenoaikoja lyhentäen (Pöri, 27.9.2017).

Lean on toiminnallisen tason filosofia, jossa keskitytään laatuun liittyvien hukkien tunnistamiseen ja poistamiseen. Lean keskittyy poistamaan näitä hukkia prosesseissa ja lyhentämään tätä kautta prosessien läpimenoaikaa keskittymällä siihen, minkä asiakas kokee arvoksi (Voehl, Harrington, Mignosa & Charron 2014, 9).

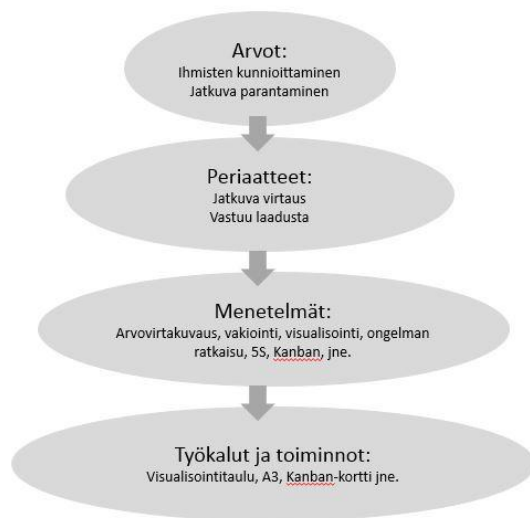
Leanin filosofinen tausta nojaakin selkeästi Toyota Production Systemiin. Toyotan tuotantojärjestelmän kehittäjänä toimi Taiichi Ohno ja se perustuu ”Just-in-Time” imuohjaukseen tuotannon ajoituksessa. TPS perustuu kolmelle ajatukselle, jotka ovat hukan vähentäminen, työntekijöiden kunnioittaminen toiminnan kehittäjinä ja asiakkaiden roolin korostaminen (Beckford 2010, 130).

Erityisen hyvin ajatus hukan tunnistamisesta ja arvon luomisesta sopii teollisuustuotantoympäristöön (Ries 2016, 66). Oman havaintoni mukaan Leaniä sovelletaan nykyisin kuitenkin myös asiantuntija- sekä palveluorganisaatioissa vaihtelevassa määrin.

Mikä on sitten se tekijä, joka on saanut useat organisaatiot, jotka eivät toimi teollisen tuotannon parissa, ottamaan Leanin laadunhallintansa periaatteeksi. Tärkein syyistä lienee se, että yksi Leanin perusajatuksista on arvon tuottaminen asiakkaalle (Torkkola 2015, 89). Kuten jo luvussa 2.2 todettiin, laatu on hyödyn lisäksi toinen arvoon liittyvä tekijä.

Koska organisaatioiden toiminnan lähtökohtana on pidettävä hyödyn eli lisäarvon tuottamista asiakkaille (Lindroos & Lohivesi 2010, 17), on hämmästyttävää, miksi Lean-menetelmät eivät ole yleisemmin tunnistettuja ja käytössä organisaatioiden toiminnan kehittämisessä.

Leaniin liittyvät arvot, periaatteet ja menetelmät voi havainnollistaa kuviossa 6 esitellyllä tavalla.



Kuvio 6. Lean arvot, periaatteet ja menetelmät (mukailtu Modig & Åhlström 2016)

Jo aiemmin kuvatun, tuotantoteollisuuden sopivan mallin mukaan hukkaa on kaikki sellainen, mikäli ei tuota arvoa asiakkaalle. Tuotantoympäristöön verrattuna täysin päinvastaisessa organisaatiomaailmassa lienee startup-yritykset. Kuitenkin näitä Leanin oppeja on mahdollista soveltaa myös niissä. Riesin (2016, 68) mukaan startup-yrityksille kaikki sellainen, joka ei lisää oppimista siitä, mitä asiakas haluaa, on ajanhukkaa.

Jos Leaniin liittyvät arvot, periaatteet ja menetelmät soveltuvat niin tuotanto- kuin startup-ympäristöön, lienee selvää, että nämä ne voisivat toimia laadun edistäjänä myös palveluyrityksissä ja –organisaatioissa. Leaniin liittyy muutamia tärkeitä seikkoja, joiden takia se soveltuu mielestäni erityisen hyvin organisaatioiden laadunhallinnan välineeksi. Ajatus jatkuvasta parantamisesta soveltuu erinomaisesti nykyiseen työelämään ja sen hyväksyminen helpottaa suhtautumista tunteeseen jatkuvasta muutoksesta.

4.3 Asiakaskokemuksen johtaminen osana laatua

Asiakaskokemus on termi, jota näkee käytettävän runsaasti eri yhteyksissä puhuttaessa palveluorganisaatioista. Termin tulkintoja lienee yhtä paljon, kuin asiakaskokemukseen liittyviä tekijöitä. Yhteistä tulkinnoille on kuitenkin se, että ne sisältävät asiakkaan muodostamat mielikuvat ja tunteet organisaation toiminnasta. Organisaation näkökulmasta asiakaskokemuksesta puhuttaessa ollaan siis lähellä tasoa, jossa yritetään johtaa sitä, miltä kokemuksia tuottava organisaatio asiakkaiden mielissä näyttää, tuoksuu ja tuntuu.

Löytänän ja Kortesuon (2011, 11) mukaan ”asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”.

Toisen määritelmän mukaan asiakaskokemus on tiedollisten ja tunteellisten asioiden lopputulema, joissa asiakas on altistunut organisaation ihmisiin, prosesseihin, tuotteisiin ja palveluihin, sekä muihin tuotoksiin (Buttle 2009, 165).

Yllä kuvattuun asiakaskokemuksen määritelmään kuuluu oleellisena osana ymmärrys siitä, että asiakaskokemukseen liittyy oleellisena osana tunteet ja tulkinnat, ja tämän seurauksena organisaation ei ole mahdollista vaikuttaa siihen minkälaisen kokemuksen asiakas muodostaa. Johtamalla asiakaskokemusta organisaatiot voivat kuitenkin pyrkiä luomaan tietynlaisia kokemuksia. Asiakaskokemuksen johtamiseksi ja toimintansa kehittämiseksi organisaatioiden tulee kuitenkin pyrkiä arvioimaan minkälaista tai minkä tasoista asiakaskokemusta ne tuottavat (Filenius 2015, 122).

Asiakaskokemuksella ja laadulla voi ajatella olevan selkeä yhteys. Molemmissa keskiössä on asiakas. Yhteistä asiakaskokemukselle ja laadulle on myös se, että niitä voi molempia johtaa, sekä se, että johtamalla toista saavuttaa väistämättä parannusta myös toisessa.

Kuten jo aiemmin on kuvattu, laadun johtaminen voi keskittyä useisiin organisaation toimintaan liittyviin asioihin. Laadua voidaan johtaa esimerkiksi tunnistamalla prosesseja, valmistautumalla auditointeihin, erilaisten laatujärjestelmien avulla tai vaikkapa keskittymällä johtamaan Leaniin liittyvää ajattelutapaa, menetelmiä ja työkaluja.

Asiakaskokemuksen johtaminen sen sijaan on ajattelutapa, jossa organisaatio huomioi ja pyrkii vaikuttamaan kaikkiin niihin toimintoihin tai kontaktipisteisiin, joissa asiakas on yhteydessä organisaatioon. Se eroaa yleisesti pelkkään asiakastiedon keräämiseen tähtäävästä CRM-työstä siinä, että asiakkaalle pyritään kaikissa asiakassuhteen vaiheissa tuottamaan merkityksellisiä kokemuksia ja lisäämään asiakkaan kokemaa arvoa. (Löytänä & Korteso 2011, 21-22)

Yksinkertaisimmillaan asiakaskokemuksen johtaminen on siis organisaation tuottamien palveluiden asiakaspolkujen määrittelyä ja kontaktipisteiden tunnistamista, sekä niiden systemaattista kehittämistä. Asiakaskokemuksen johtamisen tai sen puutteen voi tunnistaa yksinkertaisesti kysymällä sitä, esiintyykö asiakaskokemus yrityksen strategisissa tavoitteissa (Filenius 2015, 180)?

Asiakaskokemuksen johtamisessa voidaan kuitenkin mennä paljon pintaa syvemmälle, koska parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää arvon synnyttämistä kaikille palvelun tuottamisen sidosryhmille; työyhteisön työntekijöille, asiakkaille, toimittajille, omistajille ja jopa yhteiskunnalle. (Fischer & Vainio 2015, 131-132)

Asiakaskokemuksella voidaan tunnistaa olevan myös useita eri tasoja. Toiminnallinen taso vastaa asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen ja tällä tasolla keskitytään mm. palveluprosessien sujuvuuteen, palvelun hahmotettavuuteen ja –saavutettavuuteen, sekä käytettävyyteen. Tunnetasolla tarkoitetaan asiakkaalle syntyviä tuntemuksia ja kokemuksia; miellyttävyyttä, helppoutta, kiinnostavuutta, tunnelmaa ja kykyä koskettaa aisteja. Ylimmällä asiakaskokemuksen tasolla, eli merkitystasolla tarkoitetaan kokemukseen liittyviä mielikuvia, unelmia, tarinoita, lupauksia, sekä tuotetun palvelun suhdetta asiakkaan elämäntapaan. (Tuulaniemi 2011, 74)

Kuten jo aiemmin todettua, laadun määrittäminen palvelualalla poikkeaa tuotantoteollisuudessa käytetyistä määrittämisistä, ennen kaikkea sen takia, että palvelualalla on usein, jos ei aina, mukana inhimillinen vuorovaikutustilanne palvelun käyttötilanteessa. Tämän inhimillisen tekijän lisäksi palvelun laadun tasosta ei pystytä tekemään objektiivista määrittämistä siksi, että palvelut ovat luonteeltaan aineettomia ja odotukset niitä kohtaan muuttuvia. Toisin kuin joillain teollisuudenaloilla, palvelualalla ainoastaan asiakas pystyy määrittelemään laadun ja sen arvon. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vaikka palveluorganisaatio olisi muotoillut palvelunsa, palveluympäristönsä ja toimitusprosessinsa, sekä kehittänyt mitattavia palvelustandardeja, voi asiakas pettyä johonkin näistä kokonaisuuksista ja tällöin organisaatio on epäonnistunut vastaamaan asiakkaan odotuksiin (Ford ym. 2012, 21).

Asiakkaan odotukset ja kokemukset ovatkin merkittävässä roolissa laadun määrittämisessä palvelualalla. Asiakaskokemuksen, tai jonkin sen osan laatu (Q_e) voidaan määrittellä havaitun tai vastaanotetun laadun (Q_{ed}) ja odotetun laadun (Q_{ee}) erotukseksi.

$$Q_e = Q_{ed} - Q_{ee}$$

Kuvio 7. Asiakaskokemuksen laadun kaava (Ford ym. 2012)

Mikäli havaitulla ja odotetulla laadulla ei ole erotusta, voidaan laatu todeta keskimääräiseksi tai odotetuksi. Mikäli asiakas saa enemmän, kuin odottaa, laatu on positiivista, mikäli vähemmän, laatu on negatiivista. (Ford ym. 2012, 20) Asiakaskokemuksen kaavan avulla voidaan myös ajatella, että lisäarvon tuottaminen on siis odotukset ylittävän palvelun tuottamista.

Asiakkaiden odotukset ja niiden hallinta vaikuttavat siis systemaattisesti palvelualalla koettuun laatuun. Tällöin alalla ei voida keskittyä pelkästään itse tuotteiden, eli palveluiden laadun parantamiseen, vaan merkitystä on myös asiakkaiden odotuksien hallitsemisella ja

niihin vastaamisella. Opinnäytetyön luvussa 5 tullaan esittelemään mittaristolähtöisiä palveluiden laadun hallinnan ja johtamisen menetelmiä. Tässäkin yhteydessä on hyvä todeta, että yksiselitteistä rajaa menetelmien väliin on mahdotonta vetää.

Esimerkkinä mittaamisen merkityksestä asiakaskokemuksen hallinnalle toimii se, että vaikka asiakaskokemus on ennen kaikkea tunnetta, tulisi siihen liittyvät mittarit kytkeä liiketoiminnan mittareihin. Tällä tavalla asiakaskokemuksen kehittäminen saadaan kytkettyä liiketoiminnan tavoitteisiin (Gerdt & Korkiakoski 2016, 42). Tähän kiteytyykin yksi palveluiden laadunhallintaan liittyvä haaste. Palveluiden laadun ja asiakaskokemuksen johtaminen tuottaa epäilemättä organisaatioille kilpailuetua, mutta on yksissään huono tapa tehdä tuottavaa liiketoimintaa. Mittaamista laadunhallinnan välineenä käsitellään tarkemmin luvussa 5.

4.4 Palvelumuotoilu konkretisoi määrittelemättömän

Äskeisessä luvussa kerrottiin asiakaskokemuksesta ja sen johtamisesta. Samalla sivuttiin lyhyesti ajatusta palvelupolkujen, sekä palvelun kontaktipisteiden määrittelystä. Nämä termit liittyvät kiinteänä osana palvelumuotoiluun. Palvelumuotoilu on osaamisala, joka yhdistää muotoilusta tuttuja tapoja palveluiden kehittämiseen liittyviin perinteisiin menetelmiin (Tuulaniemi 2011, 24). Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg (2019, 34) kuvaavat palvelumuotoilun olevan muotoiluajatteluun perustuva osaamisala, joka keskittyy niin palveluiden, kuin asiakas- ja työntekijäkokemusten, sekä palveluihin liittyvän liiketoiminnan asiakaslähtöiseen kehittämiseen.

Vaikka tapoja muotoilla palveluita on useita, on palvelumuotoilu kuitenkin aina prosessi, joka alkaa asiakasymmärryksen kasvattamisella ja käyttäjäkokemuksen ymmärtämisellä. Tätä asiakasymmärryksen keräämisvaihetta seuraa yleisimmin uusien ratkaisujen tai palveluiden suunnitteluvaihe ja tätä seuraava kehitettyjen palveluratkaisujen arviointi- ja lanseerausvaihe (Miettinen 2011, 31-32).

Palveluita muotoiltaessa kuvataan palveluita visuaalisesti aika-akselilla palvelupolkujen muodossa. Palvelupolku on siis palvelukokonaisuuden kuvaus, joka sisältää näkymän palvelutuokioihin, sekä niihin liittyviin kontaktipisteisiin. Palvelutuokio on palvelupolun yksi vaihe, johon liittyy useita kontaktipisteitä. Kontaktipisteitä ovat mm. ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2011, 79-80)

Palveluiden muotoilu on siis asiakkaita osallistava tapa kehittää ja parantaa organisaation tarjoamia palveluita. Samalla se lisää erittäin tehokkaasti ymmärrystä organisaation tuottamista palveluista ja konkretisoi ne näkyväksi osaksi organisaation päivittäistä toimintaa. Oman kokemukseni mukaan muotoilullisten menetelmien käyttö on mukaansatempaava tapa palveluiden kehittämiseksi. Ongelmana niissä palvelumuotoiluprojekteissa, joissa itse olen ollut osallistujana, on ollut se, miten muotoiluprosessi saadaan vietyä loppuun saakka oikeiksi, konkreettiseksi palveluiksi tai vanhan palvelun parannuksiksi.

Tätä haastetta pystytään torjumaan sillä, että palvelumuotoilu yhteydessä toteutetaan palvelun prototyyppi ja pilotointi. Tämän jälkeen palvelu on mahdollista lanseerata ja aloittaa sen seuranta (Vaahtojärvi 2011, 139). Toisena palvelumuotoiluun liittyvänä haasteena voidaan pitää sellaisten palveluiden kehittämistä, joissa palvelutuottajaverkosto on laaja, sekä palveluhenkilöstön sitouttamista muutokseen (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 83).

Palveluiden muotoiluun laadunhallinnan välineenä liittyy siis kiinteänä osana erilaiset muotoilullisin keinoin tehtävät palvelua, tai asiakkaan roolia palvelussa, kuvaavat visuaaliset mallinnukset. Esimerkkinä tällaisesta toimii kuvassa 2 esiteltävä Customer Journey Canvas.

ENNEN PALVELUA	PALVELUN AIKANA	PALVELUN JÄLKEEN
Markkinointi / suhdetoiminta	Palvelupolku	Asiakkuudenhallinta CRM
Sosiaalinen media		Sosiaalinen media
Puskaradio		Puskaradio
Aiemmat kokemukset		
Odotukset	Kokemukset	Pettymykset/Tyytyväisyyden aiheet

Kuva 2. Customer Journey Canvas (canvanizer.com)

Customer Journey Canvasissa jaotellaan asiakkaan polku vaiheittain ennen palvelua tapahtuvaan, palvelun aikaiseen ja palvelun jälkeiseen osaan. Osissa pyritään myös ottamaan huomioon asiakkaan odotukset, kokemukset, sekä palvelun käytössä tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä aiheuttaneita asioita. Huomioitavaa on, että tässä mallissa aiemmin esitellyllä asiakkuudenhallinnalla, eli CRM:llä on rooli vasta palvelutilanteen jälkeisessä osassa. Käytännössä kanvaasi täytetään osallistamalla kehitettävän palvelun tuottamisessa mukana olevaa henkilöstöä työpajassa. Kanvaasin kaikki kohdat pyritään täyttämään asiakkaan näkökulmasta ja tätä kautta lisäämään asiakasymmärrystä.

Kuten jo aiemmin todettua, laadunhallinnan menetelmiä on haastavaa, ellei mahdotonta luokitella tiettyihin lokeroihin. Hyvä esimerkki laadunhallinnan menetelmien nivoutumisesta toisiinsa on äsken kuvattu Customer Journey Canvas ja CRM:n rooli siinä. Palvelumuotoilullisesti CRM:llä on rooli asiakaspoluissa palvelun jälkeisenä tietovarastona ja asiakassuhteen ylläpitämisen mahdollistajana.

5 Mittaristolähtöiset menetelmät

Tässä luvussa keskitytään sellaisiin laadunhallinnan menetelmiin ja tapoihin, jotka perustuvat voimakkaasti mittaamiseen, sekä mittaustuloksista johdettuihin päätelmiin organisaation kehittämiseksi tai strategian laatimiseksi. Koska palveluala eroaa tuotantoteollisuudesta palveluihin liittyvän inhimillisen tekijän, asiakkaan läsnäolon osalta, keskitytään opinnäytetyössä esittelemään erityisesti sellaisia mittareita, jotka soveltuvat hyvin palveluiden laadun mittaamiseen. Luvussa 5.1 esitellään yksittäisiä palvelun laadun mittaamiseen soveltuvia mittareita. Tätä seuraavissa luvuissa keskitytään koko toimintaa ohjaavien, isompien mittaristokokonaisuuksien, kuten Balanced Scorecard, esittelyyn.

5.1 Palvelun laadun mittarit

Usein kuultu väittämä on, että voit johtaa vain sitä, mitä mitaat. Tämän takia organisaation toiminnan mittaaminen on ensiarvoisen tärkeää. Organisaatiot voivat tietysti mitata useita asioita, mutta palveluita tuottaville organisaatioille on luontevaa mitata asiakkaille tuotettavia palveluita ja niiden laatua. Tässä luvussa esitellään yksittäisiä palveluiden laatuun soveltuvia mittareita. Systemaattisen laadunhallinnan näkökulmasta näiden yksittäisten mittareiden asettaminen ja seuraaminen ei ole riittävä toimenpide, vaan ne tarvitsevat tuekseen laajempaa arviointia organisaation toiminnasta. Yksittäisten palvelua ja sen laatua kuvaavien mittareiden seuraamisen voidaan kuitenkin katsoa olevan ensimmäinen askel kohti systemaattisempaa palveluiden laadun mittaamista. Miksi mittaamista sitten tarvitaan?

Mittaamisen rooli on toimia informaation tuottajana, sekä johtamisen apuvälineenä (Lönnqvist ym. 2010, 117). Jo aiemmin kuvatuista syistä palvelun laadun mittaamiselle ei ole täysin tyhjentävää määritelmää. Teollisesti valmistettua tuotetta voi arvioida tuotteen valmistuksen aikana, sekä sen jälkeen ja pyrkiä löytämään sen virheet, sekä niiden syntyhetken. Palvelutilanteessa on kuitenkin aina mukana vuorovaikutuksen mukanaan tuoma inhimillinen tekijä, mikä asettaa palvelun laadun mittaamiselle haasteen. Kahta täysin samankaltaista palvelutilanne tuskin on ja vaikka olisikin, saattaa samalla lailla tuotettu palvelu olla toiselle asiakkaalla hyvää, toiselle huonoa. Varmaa on kuitenkin se, että asiakas arvioi saamaansa palvelua ja sen laatua palveluprosessin jokaisessa vaiheessa (Lahtinen & Isoviita 1998, 61).

Mittaamiseen asettaa haasteen myös se seikka, että erilaisten mittareiden tasot saattavat olla erittäin kaukana toisistaan. Siinä missä luvussa 5.4 esiteltävä Lean Six Sigma keskittyy lähes tieteellisen tarkkaan palvelun tai prosessin laadun mittaustulokseen, on nykyisin

varsin yleisesti käytetyt asiakaskokemuksen mittaamiseen perustuvat mittarit, kuten NPS tai CES varsin kevyitä mittareita toteuttaa ja seurata.

Mittaamiseen liittyvistä haasteista huolimatta sen voidaan kuitenkin katsoa olevan toimintaa, jolla hankitaan informaatiota kiinnostuksen kohteena olevasta organisaation toiminnan tekijästä (Lönnqvist ym. 2010, 117).

Oletettavasti useimmat palvelualan organisaatiot mittaavat vähintään toimintansa taloudellista tulosta. Julkisissa organisaatioissa mitattaneen budjetoitujen kulujen suhdetta toteutuneisiin kuluihin. Taloudellisten mittareiden seuraaminen lieneekin jonkinlainen standardi organisaation toiminnan mittaamiseen. Suoranaisesti taloudelliset luvut eivät kuitenkaan kerro asiakkaiden tyytyväisyydestä tai tyytymättömyydestä. Palvelualan organisaatioiden tulisi kuitenkin seurata toimintaansa myös muuten, kuin taloudellisten mittareiden perusteella. Syynä tähän on se, että mittaamisella on välitön yhteys laatuun.

Eräs suorimmista määritelmistä tästä mittaamisen merkityksestä laatuun on Lillrankin (1999, 24) toteamus siitä, että mikäli organisaatiolla ei ole mitään yleisesti hyväksyttyä, tai muille kommunikoitavissa olevaa tapaa erottaa hyvää huonosta, asia ei kuulu laadun piiriin. Tässä yhteydessä mittaustulokset ovat siis kommunikaation väline, joka kertoo sen, onko palvelu hyvää vai huonoa.

Mittaamisen tärkeyttä organisaation toiminnalle kuvastaa myös se, että mittausprosessin yhteydessä organisaatiot kiinnittävät huomiota myös tulevaisuuteen, koska johdon valitsemat mittarit viestivät muulle organisaatiolle siitä, mikä toiminnassa on tärkeää (Kaplan & Norton 2002, 26).

Organisaation laadun seuraaminen ja mittaaminen voidaan asettaa myös strategiselle tasolle esimerkiksi laatutavoitteiden avulla. Lecklinin (2002, 42) esimerkin mukaan näitä strategisia laatutavoitteita voivat olla mm.:

- asiakasvalitusten lukumäärä alle 1% toimituksista
- tyytyväisten asiakkaiden osuus yli 70%
- tilausten käsittely ja toimitusaika alle 7 päivää
- laatukustannusten osuus liikevaihdosta alle 8%

Koska lähes kaikkea voi mitata, on mittareita asetettaessa mietittävä mistä mittaamisen aloittaa. Jo tämä saattaa olla joillekin organisaatioille melkoisen haastavaa.

Itse aloittaisin laadun mittaamisen määrittämällä organisaation ydinprosessit ja seuraamalla niiden mittareita. Oikeiden prosessin mittareiden määrittelyä voi auttaa esimerkiksi

kysymällä mikä on prosessin tarkoitus ja miten sen toteutumista mitataan tai mikä on prosessin kriittinen vaihe ja miten sen onnistumista mitataan? (Laamanen 2008, 166)

Mittaamiseen ja seurattavien mittareiden valintaan sisältyy kolme päävaihetta, suunnittelu, käyttöönotto ja käyttö osana johtamista (Lönngqvist 2010, 121-123).

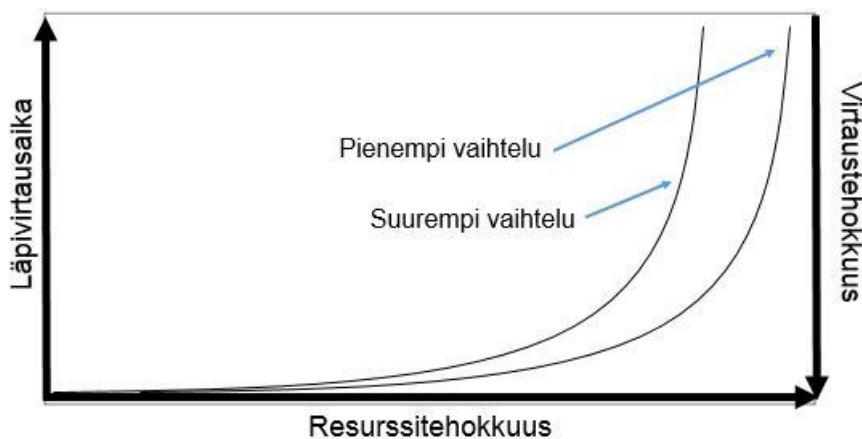
Varsin suoraviivaisen mittaamisprosessin lisäksi mittaamista voi lähestyä myös hieman tieteellisemmästä näkökulmasta. Mittareiden rakentaminen voidaan esimerkiksi yhdistää luvussa 4.2 esiteltyihin leanin periaatteisiin, jolloin palveluiden mittaamiseen soveltuvat mittarit voidaan tehdä myös soveltamalla Littlen lakia ja Kingmanin yhtälöä (Torkkola 2015, 164).

Littlen lain avulla voidaan kuvata prosessin virtausta, sillä se osoittaa, että läpimenoaikaan vaikuttaa kaksi asiaa. Ensimmäinen asioista on keskeneräisten virtausyksiköiden lukumäärä ja toinen jaksoaika, eli yhden virtausyksikön käsittelyyn kulunut aika.

$$\text{Läpimenoaika} = \text{keskeneräisten virtausyksiköiden lukumäärä} \times \text{jaksoaika}$$

Kuvio 8. Littlen laki (Modig & Åhlström, 2016)

Kingmanin kaavan avulla pystytään taasen osoittamaan prosessin vaihtelun ja läpimenoajan välinen yhteys. Kingmanin kaavaa havainnollistetaan usein seuraavan kuvion avulla.



Kuvio 9. Kingmanin kaavan havainnollistaminen (mukailtu Modig & Åhlström 2016)

Käytännössä kuvio havainnollistaa Kingmanin kaavasta sen, että prosessien läpivirtausaika riippuu resurssien käyttöasteesta ja prosessin vaihtelusta. Prosessin läpivirtausaika on pieni ja virtaustehokkuus suuri niin pitkään kun prosessiin liitetty resurssitehokkuus on alhainen. Resurssitehokkuuden noustessa läpivirtausaika kasvaa epälineaarisesti riippumatta prosessin vaihtelusta. Palveluiden tuottamisessa tämä tarkoittaa sitä, että resurssien, eli useimmiten palveluita tuottavan henkilöstön kapasiteetin ollessa äärirajoilla, palveluprosessi on erittäin herkkä vaihtelun vaikutuksille. Periaatteessa pienentämällä prosessin vaihtelua voitaisiin pysyä pitempään prosessin lyhyessä läpivirtausajassa.

Vaihtelusta on kuitenkin vaikea, jollei mahdoton päästä kokonaan eroon erityisesti silloin, kun prosessin virtausyksiköt ovat ihmisiä. Tämä johtuu ihmisten yksilöllisistä tarpeista, eikä ihmisten käsittelyä voi vakioida samalla tavalla kuin materiaalien käsittelyä (Modig & Åhlström 2016, 41).

Hyvin harvat, josko mitkään palvelualan organisaatiot perustavat mittareitaan kuitenkaan edellä kuvatuille mittareille. Yleisimmin mitattaneen asiakkaiden tyytyväisyyttä, mikä onkin hyvä alku palveluiden laadun mittaamiselle.

Palvelukeskeisessä työnjohdossa on mitattava asiakkaiden tyytyväisyyttä palvelun laatuun ja niitä tehtäviä, jotka parantavat tyytyväisyyttä. Nämä ulkoisen tehokkuuden kriteerit tulevat aina ennen sisäisiä tehokkuuskriteerejä, eikä asiakkaiden tyytyväisyyttä voi koskaan jättää mittaamatta. (Grönroos 2009, 275)

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on ensiarvoisen tärkeää sen takia, että asiakastyytyväisyydellä on suora suhde asiakkaiden pysyvyyteen. Hyvin tyytyväiset asiakkaat pysyvät uskollisina, ostavat enemmän, suosittelevat palveluntarjoajaa muille, eivätkä kiinnitä huomiota kilpaileviin toimijoihin (Kotler ym. 2009, 390).

Asiakaspalautteiden keräämisen ja analysoinnin, sekä niiden perusteella tehtävien kehittämistoimenpiteiden lisäksi majoitusliiketoiminnassa palveluiden laadun seurantamittareita voivat olla esimerkiksi 100-prosenttinen asiakastyytyväisyystakuu, asiakaspalvelijoiden it-searviointi, laatuksentrollit, sekä ympäristöohjelmat (Rautiainen M. & Siiskonen M. 2007, 94).

Asiakkaiden tyytyväisyyden mittaaminen onkin seikka, jota palvelualalla yleisesti tehdään, ainakin jollain tasolla. Oman kokemukseni mukaan tyytyväisyyden mittaaminen on kuitenkin usein luonteeltaan passiivista, eli se perustuu joko organisaation internetsivuilla tai asiakaspalvelupisteessä oleviin palautelomakkeisiin.

Palautejärjestelmä onkin toimiva vasta silloin, kun se kerää palautetta asioista, jotka ovat asiakkaille aidosti tärkeitä ja kun palautteiden pohjalta saatuja tuloksia voidaan ja halutaan hyödyntää organisaation kehittämisessä (Tolvanen 2012, 173).

Tyytyväisyyden mittaaminen kohdistuu lähes aina organisaation ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyden mittaamiseen. Palvelut ovat kuitenkin luonteeltaan prosesseja, joissa loppuasiakkaan kokeman palvelun tuottamiseen osallistuu usein myös näkyvyysrajan takana olevia toimijoita. Tämän takia voidaankin ajatella, että myös organisaation sisäisten asiakkaiden tyytyväisyyttä tulisi arvioida.

Kotterin (2009, 52) mukaan yksi selitys menestyville organisaatioille on se, että niillä on menetelmät kuunnella jatkuvasti yrityksen sitä henkilöstöä, joka on päivittäisessä vuorovaikutuksessa ulkoisten asiakkaiden kanssa.

Jos palvelualalla yksityisissä organisaatioissa palautteen kerääminen on edes jollain tasolla normi, samaa ei voi sanoa julkisista toimijoista. Nämä esimerkiksi viranomaisvelvoitetta täyttävät organisaatiot ovat oman havaintoni mukaan vasta viime vuosina heräilleet asiakaslähtöisempään ajattelutapaan, johon kuuluu luontevana osana myös palautteen kerääminen ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Palautteen kerääminen onkin osa julkisten organisaatioiden toimintojen palvelullistamista, jossa organisaation toimintaa vietään kohti palveluyksiköissä tapahtuvaa palveluiden tuottamisen mallia. Esimerkkejä näistä palveluyksiköistä voi olla mm. organisaation omat tietotekniikkapalvelut, kiinteistö- ja kunnossapito, talouspalvelut tai markkinointiosasto. Erityisen näistä palveluyksiköistä tekee se, että niiden toiminnot kannattaa ulkoistaa, mikäli ne eivät tuottamaan organisaatiolle ylivertaisia palveluita tai se ei pysty tuottamaan palveluita ulkoisia toimijoita edullisemmin (Kaplan & Norton 2002, 210).

Palveluiden tuottamisessa mittaamisen haasteeksi voi osoittautua ainakin se, että itse tuotos on vaikea määritellä, palvelusuoritteet vaihtelevat sisällöltään ja laadultaan, asiakkaan rooli on palveluiden tuottamisessa keskeinen ja se, että asiakas ei välttämättä arvosta itse palvelutuotosta, vaan sen hyödyllisyyttä. (Lönqvist 2010, 126)

Net Promoter Score, eli NPS on suositteluhaluuden mittari ja lienee nykyisin yksi käytetyimmistä koetun palvelun laatuun liittyvä mittari. NPS:n kaava on esitelty kuviossa 10.

$$\frac{\text{Suosittelijat} - \text{arvostelijat}}{\text{(Vastaajien määrä)}} * 100 = \text{NPS}$$

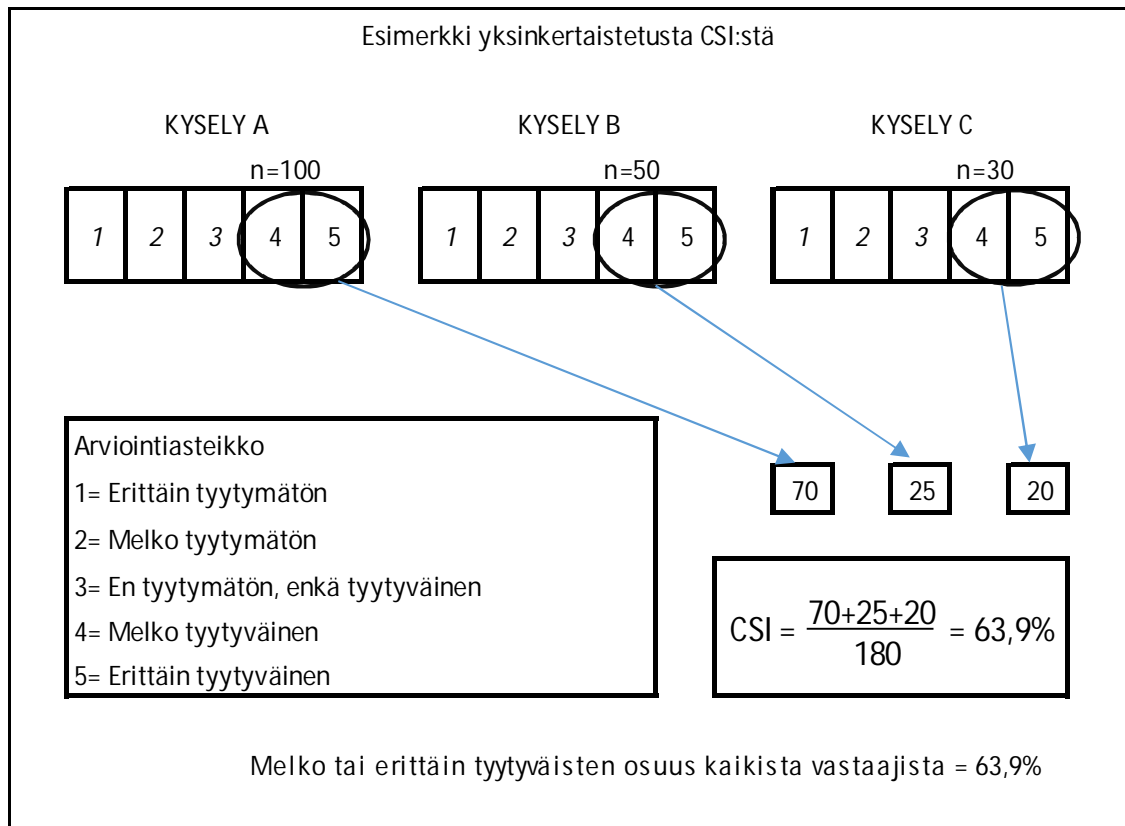
Kuvio 10. Net Promoter Scoren kaava (mukailtu Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 25)

NPS kertoo kuinka suuri prosentti kyselyyn vastanneista olisi valmis suosittelemaan yritystä ystävilleen tai kollegoilleen. Kyselyyn vastataan arvottamalla suositteluhalukkuus asteikolla 1-10. Suosittelijoiksi lasketaan arvon 9-10 antaneet, neutraaleiksi arvon 7-8 antaneet ja arvostelijoiksi arvon 0-6 antaneet. Vastausten perusteella suositteluhalukkuudeksi tulee arvo väliltä -100 - +100. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 25)

Net Promoter Scoren ongelmana voi pitää sitä, että sen käyttö tyypistää asiakkaiden kokemuksen palvelusta keskiarvoksi, jonka muutokset tai edes seuraaminen ei välttämättä anna kovin hyvin kuvaa yksittäisen palvelun toimivuudesta (Gerdt & Korkiakoski 2016, 182). Sama ongelma koskee myös seuraavaksi esiteltävää asiakastyytyväisyysindeksiä eli CSAT/CSI:tä.

Asiakastyytyväisyysindeksistä käytetään eri yhteyksissä lyhenteitä CSAT tai CSI. Yhtä kaikki, CSI mittaa asiakastyytyväisyyskyselyiden perusteella tyytyväisten asiakkaiden osuutta kaikista vastaajista (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 26). Käytännössä CSI:n avulla voidaan indeksoida esimerkiksi erittäin tyytyväisten vastaajien osuus kaikista vastaajista. CSI:n hyvänä puolena voi pitää sitä, että mittaus tapa mahdollistaa indeksin käytön hyvin skaalautuvasti. Sitä voidaan käyttää hyvin yksinkertaisesti kokoamaan yhden organisaation tyytyväisyyskyselyistä asiakastyytyväisyysindeksi, tai vaihtoehtoisesti se mahdollistaa myös toimialarajat ylittävän, erittäin laajan asiakastyytyväisyyden mittaamisen ja toimialakohtaisen vertailun.

Yksinkertaisemmillaan CSI:tä voidaan siis käyttää siihen, että etsitään yhden organisaation asiakastyytyväisyyskyselyihin vastanneiden joukosta ne, jotka ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Avatakseni mallia tarkemmin, olen visualisoinut alla olevaan kuvioon 11 yksinkertaistetusti mallin toiminnan.

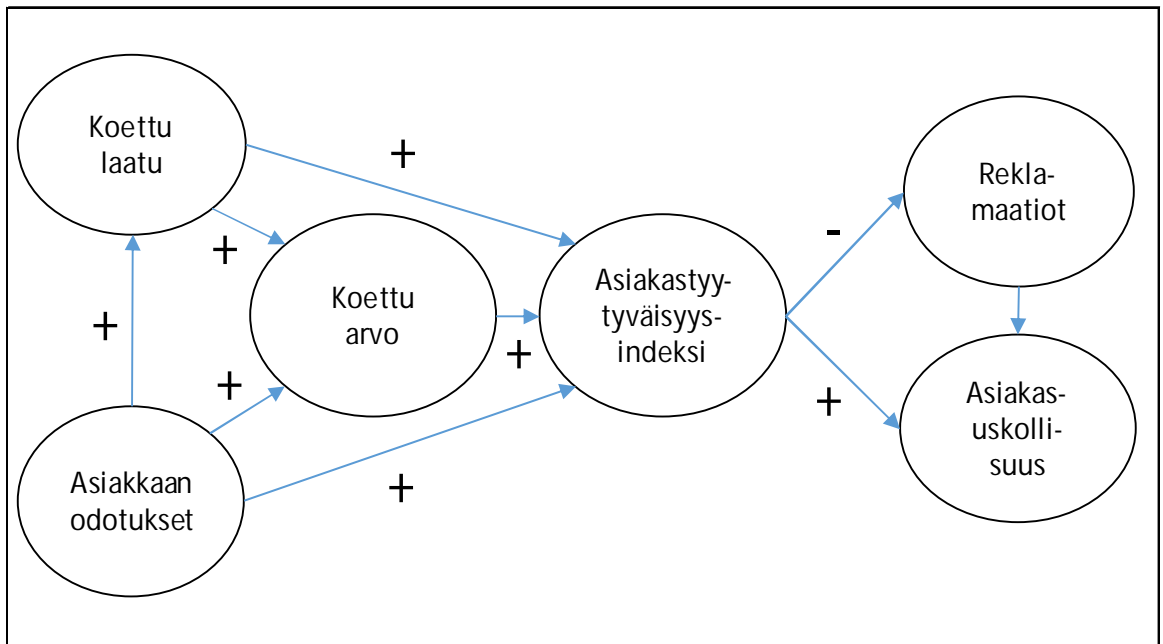


Kuvio 11. Esimerkki asiakastyytyväisyysindeksin käytöstä

Kuvion avulla selviää, että esimerkkiorganisaatiossa on toteutettu 3 asiakastyytyväisyyskyselyä, *kyselyt A, B ja C*. Kyselyihin vastanneista hieman yli 60% on vastannut olevansa joko melko tai erittäin tyytyväisiä. Näin organisaation asiakastyytyväisyysindeksiksi muodostuu mittausten perusteella 63,9%.

Kuten mainittua, CSI skaalautuu tarvittaessa kuitenkin huomattavasti laajemmaksi, toimialarajat ylittäväksi asiakastyytyväisyyden indeksiksi. Tästä käy esimerkkinä ACSI, joka on amerikkalainen asiakastyytyväisyyden indeksi.

ACSI:a esiteltäessä kannattaa huomioida se, että siihen liittyy kaksi perustavanlaatuaista ominaisuutta. Ensinnäkin ACSI ja siitä johdetut muut sovellukset yhdistävät erityyppisiä asiakkaiden antamia arvioita, joita ei voi mitata suoraan. Toiseksi ACSI ei mittaa ainoastaan jo koettua palvelua, vaan se katsoo myös tulevaisuuteen arvioimalla asiakasuskollisuutta. (Cornell University School of Hotel Administration 1996, 8)

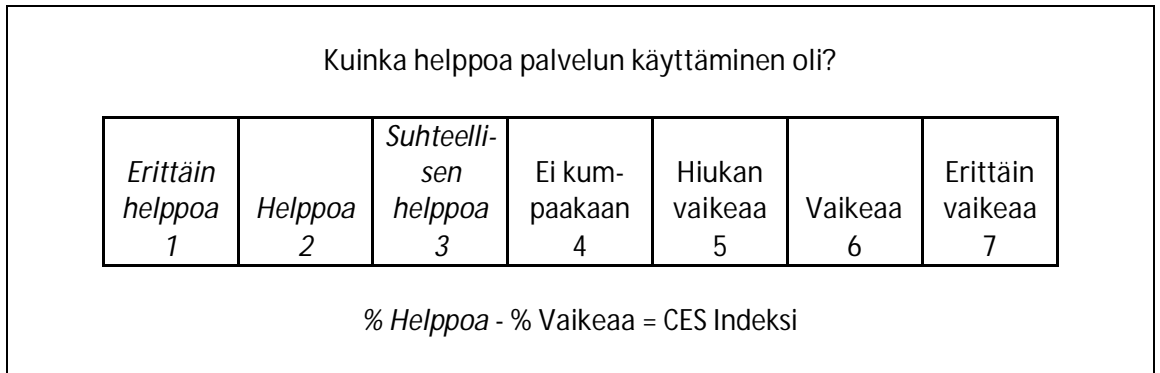


Kuvio 12. The American Customer Satisfaction Index- malli (mukailtu Cornell University School of Hotel Administration 1996, 8)

ACSI perustuu syy- ja seuraus-analyysiin, jossa kuviossa 12 vasemmassa laidassa kuvatut ajurit eli asiakkaan odotukset, koettu laatu ja koettu arvo toimivat indikaattoreina asiakastytyväisyyden tuloksille eli reklamaatioille ja asiakasuskollisuudelle. Itse asiakastytyväisyysindeksi (ACSI) saadaan laskemalla painotettu keskiarvo kyselyistä, jotka mittaavat eri näkökulmia asiakastytyväisyydestä. (American Customer Satisfaction Index, 2018)

Käytetään indeksiä sitten yksittäisen organisaation tyytyväisyysmittausten tulosten yhdistämiseen tai ACSIn tapaisesti laajana kansallisena mittarina, voi ongelmana ajatella olevan ainakin sen, ettei se kerro yksittäisestä palvelusta mitään. Suorien johtopäätösten tekeminen siitä, mitä seuraavaksi tulisi kehittää, ei tämän mallin perusteella siis pysty tekemään.

Digitaalisuuden vallatessa alaa ihmisten väliseltä vuorovaikutukselta palvelutilanteissa, nousee esiin myös uudentyyppisiä, yksittäiseen kohtaamiseen keskittyviä mittareita. Yksi näistä on Customer Effort Score eli CES, joka mittaa asiakkaiden vaivannäköä. Vaivannäön mittaamisen kaava on kuvattu kuviossa 13.



Kuvio 13. CES:n kaava (mukailtu Gerdt & Korhikoski 2016, 169)

Mittarin avulla voidaan arvioida, kuinka paljon asiakkaalta vaaditaan vaivannäköä tietyn asiointitapahtuman yhteydessä. Käytännössä CES:n käyttö perustuu väittämiin, joiden vastausvaihtoehdot ovat välillä vahvasti samaa mieltä – vahvasti eri mieltä. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 27)

CES soveltuu erityisen hyvin digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamiseen. CES:n avulla on mahdollista mitata erityisesti yksittäisiä palveluun liittyviä toimintoja, kun NPS keskittyy asiakaskokemuksen kokonaisuuden mittaamiseen (Filenius 2015, 125).

Koko palveluteollisuuden digitalisoituessa ja asiakastiedon sirpaloituessa voikin ajatella, että Customer Effort Scoren kaltaisten, nopeasti toteutettavien ja yhtä palvelutilannetta mittaavien mittareiden merkitys kasvaa. Kun CES:n tapaisia mittauksia tehdään laajasti läpi koko organisaation, koskien useita erillisiä palveluita ja palvelutilanteita, on mahdollista verrata organisaation tuottamien palveluiden toimivuutta toisiinsa ja keskittää laatuparannukset sinne, missä niitä kipeimmin kaivataan.

5.2 Balanced Scorecard ohjaa mittaamaan kattavasti

Balanced Scorecard, tai tasapainotettu tulosmittaristo, sai alkunsa vuonna 1990 aloitusta tutkimusprojektista, jonka tavoitteena oli selvittää uusia tapoja mitata organisaation tuloksia. Tutkimustyön tuloksena syntyi mittaristo, jossa taloudellisten mittareiden rinnalle synnnyttiin ei-taloudellisia toiminnan mittareita (Kaplan & Norton 2004, 11).

Vaikka Balanced Scorecard ei suoraan liity palveluiden laadun mittaamiseen, tarjoaa sen käyttö organisaatioille kuitenkin mallin, jonka avulla arvoa luovaa strategiaa voidaan toteuttaa. Tasapainotettu tuloskortti pakottaa organisaation mittaamaan toimintaansa useasta eri näkökulmasta.

Tasapainotetussa tuloskortissa pelkän taloudellisen näkökulman lisäksi mittaristossa tarkastellaan asiakasnäkökulmaa, sisäisten prosessien näkökulmaa, sekä oppimisen ja kasvun näkökulmaa (Kaplan & Norton 2002, 26).

Balanced Scorecardin käytöstä saatavien hyötyjen voi ajatella olevan suurimmillaan isoissa organisaatioissa, joissa toiminnan täydellinen ymmärtäminen voi olla erittäin hankalaa tai jopa mahdotonta.

Varsinkin suurissa organisaatioissa toiminnan mittaaminen saattaa vaatia niin paljon työtä, että niissä laiminlyödään mittaaminen kokonaan tai keskitytään ainoastaan talouslukujen mittaamiseen. Tästä seuraa kuitenkin se, että johtaminen perustuu tällöin pääasiassa mielipiteisiin tai intuitioon. (Laamanen 2012, 149)

Tasapainotetun tulokortin mittaristoa voidaan hyödyntää usealla eri tavalla, mutta tärkeää siinä, kuten muissakin mittareissa on, että niiden avulla tulisi pyrkiä parantamaan tärkeiksi määritellyjä prosesseja. Malmi, Peltola & Toivasen (2006, 53) mukaan Balanced Scorecardin käyttöönotto auttaa muokkaamaan strategian toiminnaksi, tukee resurssien kohdistamista, mahdollistaa aiempaa paremman tiedonkulun, auttaa strategian oppimisessa, sekä mahdollistaa aiempaa kevyemmän budjetoinnin tai siitä luopumisen

Usein organisaatioissa kuitenkin tyydytään seuraamaan taloudellisia mittareita, kuten tuottoprosenttia sijoitetulle pääomalle tai käyttökateprosenttia liikevaihdosta. Nämä taloudelliset mittarit kuvaavat kuitenkin pelkästään organisaation toimintaprosessien lopputulosta, eivätkä ne sovellu yksinään organisaation laadun mittaamiseen. (Lecklin 2002, 42).

5.3 Standardisointi ja itsearviointit

Tässä luvussa kuvataan lyhyesti yleisesti käytössä olevia toiminnan standardisointi- ja itsearviointimalleja. Vaikka mallit eivät perustu pelkkään mittaamiseen, vaan niitä voi käyttää myös yksittäisinä ohjenuorina organisaation toiminnan ja sitä kautta laadun parantamiseen, on pisteyttäminen ja mittaaminen yksi osa näitä malleja.

Suomen Standardisointiliiton (2018) mukaan standardisointi on yhteisten toimintatapojen laatimista, joita luodaan helpottamaan viranomaisten, elinkeinoelämän ja kuluttajien elämää. Standardoimalla on mahdollista lisätä tuotteiden yhteensopivuutta, sekä suojellaan kuluttajaa ja ympäristöä.

Itsearviointit taas ovat organisaatioiden itsestään tekemiä kuntotutkimuksia (Laamanen 2008, 105).

Tutuimmat standardoimiseen liittymät mallit lienevät erilaiset ISO-standardit. Näistä ISO 9000 keskittyy laadunhallintajärjestelmien perusteisiin ja määrittää laadunhallintajärjestelmien termistön. Kaikkia laadunhallintajärjestelmiä koskevia ISO-standardeja ohjaa kahdeksan laadunhallinnan periaatetta, jotka ISO 9000 laadunhallintajärjestelmän perusteissa on määritelty seuraaviksi:

- Koska organisaatiot ovat riippuvaisia asiakkaistaan, tulisi niiden olla *asiakaskeskeisiä*, ymmärtää heidän nykyiset ja tulevat tarpeet, täyttää vaatimukset ja ylittää odotukset.
- *Johtajuuden* tehtävänä on määrittää organisaatiolle tarkoitus ja suunta. Johtajien tehtävänä on lisäksi ylläpitää ilmapiiriä, jossa henkilöstö voi osallistua tavoitteiden saavuttamiseen.
- Organisaation koko *henkilöstön sitoutuminen* ja osallistuminen mahdollistaa kykyjen hyödyntämisen.
- Organisaatio voi saavuttaa halutun tuloksen, kun sen toimintoja ja resursseja ohjataan *prosessimaisen toimintamallin* avulla.
- Organisaatiota on *johdettava järjestelmällisesti* tunnistamalla, ymmärtämällä ja johtamalla toisiinsa liittyviä prosesseja.
- Organisaation tavoitteena tulee olla kokonaisvaltainen suorituskyvyn *jatkuva parantaminen*.
- Päätöksenteon tulee *perustua tosiasioihin* eli tiedon ja informaation analyysiin.
- Koska organisaatio ja sen toimittajat ovat riippuvaisia toisistaan, lisää *molempia osapuolia hyödyttävät toimittajasuhteet* niiden kykyä tuottaa lisäarvoa.

EFQM malli on organisaation toiminnan arviointiin kehitetty työkalu, johon liittyy yhdeksän toiminnan arviointialuetta; johtajuus, henkilöstö, toimintaperiaatteet ja –strategiat, kumppanuudet ja resurssit, prosessit, henkilöstötulokset, asiakastulokset, yhteiskunnalliset tulokset, sekä keskeiset suorituskykytulokset. Mallia käyttämällä erilaiset organisaatiot pystyvät toimialasta, koosta tai esimerkiksi kehitysvaiheesta riippumatta arvioimaan toimintaansa itsenäisesti. Arvioinnin pohjalta saadut tulokset antavat organisaatiolle laajan kuvan siitä, miten organisaatio suoriutuu verrattuna muihin organisaatioihin ja mitä kehityskohteita sillä on. (Lindroos & Lohivesi 2010, 240)

EFQM mallin etuna on, että vaikka organisaatioilla on käytössään lukematon määrä toiminnan johtamisen ja kehittämisen työkaluja, tarjoaa mallin käyttäminen holistisen näkökulman organisaatioon. Mallia voidaan käyttää kuvaamaan sitä, miten nämä eri työkalut toimivat yhteen ja täydentävät toisiaan. (EFQM 2012, 2)

Common Assessment Framework, eli CAF on julkisen sektorin organisaatioille tarkoitettu laadunarviointityökalu. Sen tavoitteena on helpottaa laatujohtamisen menetelmien käyttöönottoa, auttaa paikantamaan vahvuuksia ja kehittämiskohteita, yhdistää laadunhallintamenetelmiä, sekä edesauttaa julkisen sektorin toimijoiden vertailukehittämistä. CAF (2013,11) perustuu erinomaisen organisaation tunnusmerkkeihin, joita ovat:

- Organisaatio on *tuloskeskeinen* ja sen saavuttamat tulokset vastaavat sidosryhmien odotuksia ja täyttävät asetetut tavoitteet.
- Organisaatio on *asiakas- ja kansalaislähtöinen* osallistaen heidät tuotteidensa ja palveluidensa kehittämiseen
- *Johtajuus* on visionääristä, sekä innostavaa yhdistyen *johdonmukaisuuteen* muuttuvassa toimintaympäristössä
- Toimintaa ohjaavat päätökset perustuvat *tosiasioihin*, sekä siihen, että toimintaa johdetaan *prosesseissa*
- Koska henkilöstö muodostaa organisaation toiminnan perustan, tulee *henkilöstön kehittämisen ja osallistamisen* perustua jaettuihin arvoihin, sekä avoimeen toimintakulttuuriin
- Organisaation vallitsevan tilan kyseenalaistaminen, sekä kehittymismahdollisuuksien luominen mahdollistaa *jatkuvan oppimisen, uudistumisen ja kehittymisen*
- Koska organisaatiot tarvitsevat muita tavoitteidensa saavuttamiseen, tulee niiden *kehittää kumppanuuksia* luoden ja ylläpitäen lisäarvoa tuottavia kumppanuuksia
- Organisaation on toimittava *yhteiskuntavastuullisesti* niin taloudellisesti, sosiaalisesti kuin ekologisesti.

5.4 Six Sigma ja Lean Six Sigma

Six Sigma on tilastollinen ongelmanratkaisumenetelmä ja johtamisfilosofia, joka perustuu tutkittuun tietoon organisaation prosesseista. Six Sigman perimmäisenä tarkoituksena on vähentää vaihtelua parantamalla organisaation prosessien laatua. (Shaffie & Shahbazi 2012, 14-15)

Six Sigman avulla toteutettava organisaation laadun parantaminen perustuu DMAIC-kehitysprosessiin ja siihen liittyviin tilastollisiin työvälineisiin (Taylor 2009, 63).

Six Sigma yhdistettiin 2000-luvun alussa Leaniin, jolloin organisaatioiden kehittämiseen saatiin aiempaa parempi tilastollinen työkalu, joka yhdistää Six Sigman laatutason ja Leanin nopeuden (Sixsigma.fi 2018). Lean Six Sigmassa keskitytäänkin erittäin nopeisiin, usempaa kuin yhtä organisaation funktiota koskeviin kehittämistoimenpiteisiin (Martin 2014, 64).

Six Sigma sisältää erittäin järjestelmällisen lähestymistavan ongelmanratkaisuun, joka puuttuu Leanistä. Lisäksi siinä missä Six Sigma pyrkii parantamaan prosessien laatua ja tarkkuutta vähentämällä vaihtelua, keskittyy Lean saavuttamaan nopeammat vasteajat vähentämällä hukkaa. Toimiakseen kunnolla Lean Six Sigmalla tulee olla organisaatiossa virallinen asema, mikä pitää sisällään Six Sigman käyttöön koulutetun henkilöstön. (Shafie & Shahbazi 2012, 19)

5.5 ServQual

ServQual on 1980-luvulla kehitetty kvantitatiivinen palveluiden laadun mittaamisen väline. ServQualin avulla saadaan selville asiakkaiden odotukset ja havainnot palveluiden laadusta viidessä osa-alueessa, jotka ovat vaikuttavuus, empatia, luotettavuus, reagointialttius ja konkreettinen ympäristö (Zeithaml & Parasuraman 2004, 3).

Käytännössä ServQual on menetelmä, jonka avulla voidaan mitata sitä, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Eriteltyjä viittä osa-aluetta kuvataan yleensä 22 väittämällä, joihin vastaajat vastaavat seitsemän kohdan asteikolla väliltä täysin samaa mieltä tai täysin eri mieltä. (Grönroos 2009, 116)

ServQualiin liittyy myös ajatus palvelukuiluista ja niiden kiinni kuromisesta. Mallissa asiakkaan kokemaa ja odottamaa kuilua kurotaan kiinni keskittymällä neljään kuiluun, jotka Zeithaml & Parasuramanin (2004, 18) mukaan ovat:

- Organisaatio ei tiedä, mitä asiakas odottaa
- Asiakkaalle tarjotaan väärin muotoiltua palvelua
- Asiakasta ei palvella standardien mukaisesti
- Palvelulupaus ei vastaa koettua palvelua

6 Tutkimuskäsitteistö

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen tekemiseen liittyvästä käsitteistöä yleisesti. Käsitteistön kuvaamisessa keskitytään laadullisen tutkimuksen ja sen menetelmien esittämiseen, koska opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus on tehty hyödyntämällä näitä menetelmiä.

6.1 Mitä laadullinen tutkimus on?

Tutkimuksen tekemisen - niin laadullisen eli kvalitatiivisen, kuin määrällisen eli kvantitatiivisen - yhteydessä on tärkeä kysyä, mikä on totuus? (Metsämuuronen 2006, 81) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena onkin tutkittavana olevan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen, sekä tulokinnan antaminen. Laadullinen tutkimus eroaa kvalitatiivisesta tutkimuksesta niin, että totuutta lähestytään ensin mainitun kohdalla käyttäen sanoja ja lauseita, kun taas jälkimmäinen perustuu lukuihin. (Kananen 2014, 18.) Laadullisesta tutkimuksesta ei voi puhua edes silloin, kun laadullisin menetelmin kerätty aineisto strukturoidaan kyselyä vastaavaan muotoon ja analysoidaan tilastollisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen (Alasuutari 2007, 33).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohteena ovat yleensä prosessit, joihin on kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin lähes mahdotonta syventyä niiden monimutkaisen luonteen vuoksi. Laadulliseen tutkimukseen liittyy myös kiinnostuneisuus ihmisten kokemuksiin ja näkemyksiin reaali maailmasta. Laadulliseen tutkimukseen liittyy myös suora kontakti tutkijan ja tutkittavan välillä. (Kananen 2014, 19).

Haasteena laadullisen tutkimuksen tekemisessä on se, että tutkimuksen kulku on pitkälti tutkijan omaan tulkintaan perustuvaa. Samasta tutkimusaineistosta on mahdollista tehdä useita päätelmiä. (Metsämuuronen 2006, 82). Laadullinen tutkimus voi siis olla muodoltaan lähes mitä tahansa. Erään määritelmän (Kananen 2014, 20) mukaan laadullista tutkimusta on kaikki muu paitsi kvalitatiivinen tutkimus.

Laadulliseen tutkimukseen liittyy kuitenkin joukko yleisesti hyväksytyjä tapoja tehdä itse tutkimusta. Laadullisen tutkimukseen liittyvää tietoa voi hankkia esimerkiksi havainnoiden, haastattelulla, kyselyillä tai keräämällä tietoa erilaisista dokumenteista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83).

Yleisesti ottaen laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelman ratkaisun etsimisessä voidaan erottaa Kanasen (2014, 99-100) mukaan seuraavat vaiheet.

- Tutkimusongelmaan liittyvän aineiston keruu erilaisilla tiedonkeruumenetelmillä
- Kerätyn aineiston yhteismitallistaminen eli litterointi
- Tekstimassan tarkastelu tutkimusongelman ja –kysymysten näkökulmasta ja koodaus
- Koodatun tekstimassan luokittelu
- Tarvittaessa uusi tiedonkeruuvaihe

Tutkimusongelman ratkaisun etsiminen alkaa siis tiedonkeruulla. Seuraavassa kappa- leessa kerrotaan tarkemmin tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelmänä toimineesta haastattelusta.

6.2 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Tutkimukseen käytettäviä haastattelutapoja on useita. Haastattelut voidaankin luokitella osallistujamäärän mukaan joko yksilö- tai ryhmähaastatteluiksi (Kananen 2014, 70). Li- säksi haastattelutyyppinä on erilaisia. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 43) mukaan erot näi- den tyyppien välillä liittyvät haastattelun strukturointiasteeseen, eli siihen kuinka kiinteiksi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelun tekijä jäsentää haastatteluhetkeä.

Kaikkein formaalein, täysin strukturoitu ja standardoitu haastattelumuoto on lomakehaas- tattelu, jossa kysymysten ja väitteiden muoto, sekä esitysjärjestys on täysin määrätty. Lo- makehaastattelu sopii parhaiten haastattelutyyppiä erityisesti silloin, kun tutkija haluaa testata muodollisia hypoteeseja, kun aineisto halutaan kvantifioida helposti tai kun halu- taan testata aikaisempien kvalitatiivisten tulosten yleistettävyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44). Lomakehaastattelua käytetään myös vaihtoehtona, kun halutaan saada kyselomak- keella toteutettavaa haastattelua parempi vastausprosentti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87).

Strukturoidun lomakehaastattelun sijasta haastatteluja voidaan tehdä joko täysin struktu- roimattomasti tai puolistrukturoidusti. Strukturoimattomista haastattelumenetelmistä käyte- tään erilaisia nimityksiä, kuten avoin- tai kliininen haastattelu, syvähaastattelu, sekä asia- kaskeskeinen haastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2001, 45). Ääripäässään tällainen syvähaas- tattelu on täysin strukturoimaton ja ainoastaan ilmiö, josta keskustellaan, on määritelty etukäteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88).

Strukturoitujen lomakehaastattelujen, sekä täysin strukturoimattomien syvähaastattelujen välimuoto on puolistrukturoitu tai puolistandardoitu haastattelu, jota on hyödynnetty myös tämän opinnäytteen haastattelumuotona. Muun muassa Hirsjärvi & Hurme (2001, 47) kut- suvat tätä teemahaastatteluksi. Tällöin haastattelu kohdennetaan valittuihin teemoihin, joista keskustellaan yhdessä haastateltavan kanssa. Teemahaastattelun iso etu on, että

se ei pakota haastattelua joko kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen muottiin, eikä ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, kuinka perusteellisesti valittua aihetta käsitellään. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48).

Teemahaastattelun avulla tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, niin että mukana on ihminen ja hänen toimintansa, sekä etukäteen valitut haastatteluteemat. Teemojen, sekä niitä tarkentavien kysymysten avulla pyritään tuottamaan pieni pala ymmärrystä. Ymmärryksen myötä haastattelujen aikana saattaa syntyä uusia aiheeseen liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksen analysointivaiheessa nämä pienet ymmärryksen palat muodostavat kokonaisvaltaisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2014, 72)

Teemahaastattelulle on tyypillistä se, että keskusteltava aihe tai aiheet on etukäteen määritelty, sekä se, että keskustelu etenee haastateltavan ehdoilla (Kananen 2014, 76). Teemahaastattelua varten tutkijan tulee myös laatia teemahaastattelurunko, johon on kirjattuina keskusteltavat aiheet niin, että ne kattavat tutkittavana olevan ilmiön. Kysymyksiä muodostaessa tulee muistaa, että haastattelijan ei tulisi käyttää suljettuja kysymyksiä, joihin voi vastata joko kyllä tai ei, vaan kysymysten tulisi olla avoimempia, jotta tutkittavaksi valittu ilmiö avautuu (Kananen 2014, 78-79).

6.3 Tutkimusaineiston analyysi

Kaikissa tutkimuksen tekemisen tavoissa kerätty tutkimusaineisto on analysoitava ja tämän analyysin perusteella tehtävä tulkinta kerätystä aineistosta. Tässä luvussa kerrotaan laadulliseen, erityisesti haastatteluaineistoon perustuvasta tutkimusanalyysistä.

Laadullisessa tutkimuksessa tyypillistä on se, että aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekevät analyysivaiheen mielenkiintoiseksi, mutta toisaalta haastavaksi ja jopa työlääksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysille on useita tapoja. Tavallisimpana menettelytapana on aineiston samanaikainen analysointi aineiston keruun, tulkinnan ja raportoinnin kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135-136)

Alasuutari (2007, 39) on pelkistänyt laadullisen analyysin koostuvan kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämisen vaihe koostuu Alasuutarin mukaan kahdesta osasta, eli aineiston tarkastelusta ainoastaan tutkimuksen kannalta olennaisesta näkökulmasta, sekä havaintojen yhdistämisestä. Havaintojen yhdistämisen lähtökohtana on se, että aineistossa ajatellaan olevan esimerkkejä

samasta ilmiöstä. Arvoituksen ratkaisun vaiheessa tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään tulkinta tutkittavasta asiasta (Alasuutari 2007, 44). Tätä tulkinnan tekemistä käydään läpi tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Laadullista tutkimusta tehdessä tulee nostaa myös esille erilaiset analyysimenetelmät. Sisällönanalyysi tarkoittaa pyrkimystä kuvata kerätyn aineiston, dokumenttien, sisältö sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119).

Kerätyn aineiston luokittelussa voi olla joko teoreettinen tai aineistolähtöinen lähtökohta. Aineistolähtöisessä kerätty teksti luokitellaan sen mukaan, mitä aineistosta löydetään. Teoreettisessa luokittelussa käytetään apuna tutkimusaiheeseen liittyvää teoriaa ja kerättyä aineistoa seulotaan peilaten teoriaan. Näin aineiston kategorisointi voidaan tehdä tutkimusaihetta selittävän teorian, aineiston tai molempien perusteella. (Kananen 2014, 108-109).

Myös Tuomi & Sarajärvi (2018, 121) ovat jakaneet sisällönanalyysiin kolmeen tapaan, aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava. Koska tässä opinnäytetyössä ja siihen liittyvässä tutkimuksessa palveluiden laadunhallinnan menetelmistä nojaututaan vahvasti jo olemassa oleviin laadun tekemisen tapoihin, kuvataan lyhyesti teorialähtöistä sisällönanalyysiä.

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä lähtökohtana on analyysirungon rakentaminen. Tämä runko voi olla muodoltaan myös väljä. Rungon sisälle muodostetaan kerätystä aineistosta luokituksia tai kategorioita. Tällöin aineistosta voidaan kerätä ne asiat, jotka kuuluvat runkoon ja toisaalta ne, jotka jäävät ulkopuolelle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 128)

Teoriapohjaisessa tarkastelussa aineistoa siis seulotaan ilmiötä selittävän teorian avulla. Luokittelussa voidaan käyttää taulukointia analysointivälineenä ja apuna. (Kananen 2014, 109-110)

Kappaleessa 6.1 esitellyistä tutkimusongelman ratkaisun etsimisen vaiheista tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin koodausta.

Koodauksella eli tiivistämisellä muodostetaan yksinkertaistettuja karttoja, joiden avulla pyritään aineistosta löytämään ulottuvuuksia ja käsitteellisiä kerroksia (Kananen 2014, 104).

Käytännössä koodausvaiheessa kerätty aineisto luokitellaan, jonka avulla aineiston eri osia on mahdollista verrata toisiinsa tai tyyppitellä tapauksia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 147).

Laadullisen tutkimuksen analyysia tehtäessä on hyvä pitää mielessä, että aineistosta löytyy aina useita kiinnostavia asioita, joita tutkija ei ole osannut ajatella. Nämä uudet, mielenkiintoiset asiat tuleekin siirtää seuraavaan tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105)

6.4 Kerätyn tutkimusaineiston tulkitseminen

Tutkimusaineistosta tehdyn analyysin jälkeen vuorossa on tulkinnan tekeminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen erityispiirteenä on se, että tutkijan pyrkimyksenä on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 151). Avainkriteereinä onnistuneiksi tulkinnoiksi voi pitää Hirsjärven ja Hurmeen mukaan sitä, että tutkimuksen lukija voi löytää tekstistä ne asiat, jotka tutkijakin löysi riippumatta siitä, onko hän löydetyistä näkökulmasta samaa mieltä vai ei.

Kananen (2014, 114) käyttää tulkintavaiheesta nimitystä ratkaisun löytäminen. Tutkijan tehtävänä on pystyä näkemään se, mitä kerätty aineisto viestii. Ratkaisun löytämisen avuksi tehty luokittelu ja yhdistely vaativat tutkijalta mielikuvitusta ja pohdintaa. Tehdyt ratkaisut pitää kuitenkin pystyä perustelemaan. Yhtä lailla tutkijan tulee aineiston tulkintavaiheessa tehdä selväksi, millä tavalla ja missä suhteessa tuloksilla on yleisempää merkitystä (Alasuutari 2007, 243).

7 Tutkimuksen kulku

Esittelen tässä luvussa opinnäytetyön tutkimuksen kulun. Ensimmäisessä kappaleessa keskityn tutkittavan aiheen rajaukseen, tutkimuksen tarkoitukseen, sekä tutkimustavoitteeseen. Toisessa kappaleessa syvennyn tutkimussuunnitelmaan, sekä haastateltavien valintaan. Kolmas kappale avaa tarkemmin teemahaastattelujen sisällön. Neljännessä kappaleessa esittelen aineiston analyysin.

7.1 Tutkimuksen tarkoitus, rajaus ja tavoite

Kuten jo johdannosta käy ilmi, olen työskennellyt useissa palveluiden kehittämiseen liittyvissä tehtävissä julkishallinnon puolella noin 15 vuoden ajan. Viimeisten vuosien aikana olen yhä enenevässä määrin ihmetellyt laadukkaan palvelutuotannon hankaluutta ja sitä, miten vähän asiakasta aidosti kuunnellaan, ymmärretään ja tuetaan hänen tarpeissaan ja toiveissaan. Koska olen ”laatuherännäinen” jo useamman vuoden takaa, halusin tutkia sitä, miten laatua palveluissa parhaiten tehdään. Ajatuksena on myös se, että löytäisin erittäin laajasta laadunhallinnan menetelmien, metodien, ulottuvuuksien ja elementtien kirjosta sellaiset tekijät, joiden avulla palveluiden laatua parantamaan pyrkivät organisaatiot erottautuvat muista palveluorganisaatioista. Samalla tarkoituksena on tehdä listaus seikoista, joihin keskittymällä palvelutuotantoon keskittyneet organisaatiot voivat parantaa palveluidensa laatua.

Heti tutkimusaiheen täsmennyttyä oli selvää, että tutkimus kannattaisi keskittää sellaisiin organisaatioihin, joissa palveluiden laadunhallintaa tehdään jollain systemaattisella tavalla. Käytännössä tämä rajaa ulos kaikkein pienimmät palvelualan yritykset. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö pienistä palvelualan yrityksistä voisi saada laadukasta palvelua, mutta koska tutkimuksen tarkoituksena on etsiä sellaisia laadukkaaseen palveluun liittyviä elementtejä, jotka skaalautuvat toimiviksi palveluiden laadunhallinnan ratkaisuiksi myös isommissa organisaatioissa, on tutkimus syytä keskittää juuri näihin isompiin organisaatioihin. Tätä isompiin organisaatioihin keskittymistä puoltaa myös se seikka, että palvelun laatu on aina, ainakin osittain, subjektiivinen kokemus. Käytännössä asiakkaan ja palveluhenkilön välisellä vuorovaikutuksella on suuri merkitys koettuun laatuun. Voisin itse suositella pientä yrittäjävetoista kenkäkauppiasta ja parturia juuri tähän vuorovaikutukselliseen laatuun liittyvien seikkojen takia. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan oteta kantaa pelkääntään näihin vuorovaikutustilanteisiin, vaan pyritään löytämään vastaus siihen, mitä laadunhallinnan menetelmiä isommissa palveluorganisaatioissa käytetään ja mitkä niistä toimivat parhaiten asiakasarvon kasvattamiseksi.

Tutkittavia organisaatioita voivat siis olla kaikki suuremmat organisaatiot, myös julkishallinnon puolelta, jotka tuottavat palveluita. Julkishallinnon organisaatioiden mukana oloa tutkimuksessa puolta esimerkiksi se, että Sundbo ja Toivonen (2011, 207) toteavat, että julkisen sektorin palvelutuotannon tulisi siirtyä byrokraattisesta ylhäältä-alas asetelmasta kohti standardoitujen palveluiden tuotantoa. Julkishallinnon organisaatioiden mukaan ottaminen tutkimukseen auttaa ymmärtämään sitä, missä määrin ne ovat asiakasorientoituneita ja toisaalta sitä, toimivatko samat laadukasta palvelutuotantoa lisäävät menetelmät ja tekijät myös julkishallinnossa.

Rajasin tutkimuksen koskemaan ainoastaan suomalaisia organisaatioita ennen kaikkea siitä syystä, että se helpottaa tutkimuksen toteuttamista. Suomessa on myös merkittävä palveluiden parantamiseen keskittynyt toimiala, palvelumuotoilu (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 33). Lisäksi suomalaiset ovat yleisesti tunnettu osaamisesta insinööri-keskeisessä tuotantotaloudessa, joten tutkimuksen kannalta maastamme löytyy relevantti määrä laadun tuottamisen osaamista.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä palveluiden laadunhallinnan menetelmiä organisaatiot käyttävät?
- Mitkä näistä menetelmistä toimivat parhaiten asiakasarvon lisäämisessä?

Koska jo laadun teoriatausta osoittaa, että laatu ei synny sattumalta, vaan edellyttää systemaattista ja jatkuvaa keskittymistä organisaation toiminnan parantamiseen, asetin tavoitteeksi löytää myös vastauksen kysymykseen:

- Missä palveluiden tuottamisen vaiheessa kutakin menetelmää kannattaisi käyttää?

Näihin kolmeen edellä mainittuun kysymykseen lähdin hakemaan vastauksia temahaastattelujen avulla.

7.2 Tutkimuksen suunnittelu ja haastateltavien valinta

Tutkimuksen tekeminen alkoi talvella 2018 palveluiden laadun hallintaan liittyvän tietoperustan keräämisellä. Laajan aihealueen, sekä työ- ja perhe-elämän kiireiden takia tietoperustan kasaaminen venyi syksyyn 2018 saakka. Lopulta jäätyäni yhdistetylle perhe- ja opintovapaalle syksyllä 2018 tutkimuksen tekemiselle jäi enemmän aikaa ja sain sen loppuunsaattamiselle aikarajan toukokuun 2019 puolivälistä.

Jo hyvin aikaisessa vaiheessa päädyin siihen, että haastatteluteemat tulee linkittää johonkin organisaatioiden laadunhallinnan toimintamalliin. Haastatteluteemoja taustoittavaksi

laadunhallinnan malliksi valikoitui Demingin PDCA-sykli, joka on esitelty opinnäytetyön luvussa 2. Syynä tähän on se, että malli on varsin yksinkertainen ja se, että se on tuttu itsel-
leni palveluiden kehittämisessä. Vaikka malli on jo varsin iäkäs, on se edelleen ajankohtai-
nen, joka tarkoittaa uskoakseni sitä, että se on osoittanut toimivuutensa laadun hallinnan
viitekehyksenä.

Tähän Demingin laatuympyrän neljään vaiheeseen peilaten, haastatteluteemoiksi valikoi-
tuivat:

- Organisaatiossa käytössä olevat laadunhallinnan menetelmät
- Tavat tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja toiveet
- Käytössä olevat palveluiden laadun mittarit
- Organisaation palvelukehittämisen prosessi / prosessit

Näistä valituista teemoista kahden ensimmäisen oli tarkoitus vastata Demingin laatuympe-
rän suunnittele- ja tee –vaiheisiin, kolmannen teeman mittaus –vaiheeseen ja neljännen
toimi/kehitä –vaiheeseen.

Käytännössä suunnitelmana oli siis löytää teemahaastattelujen avulla avaimet laadukka-
seen palvelutuotantoon käyttämällä Demingin laatuympyrää ja sen neljää kohtaa apuna
vastausten etsimisessä. Näin haastattelujen pohjalta kerätystä tiedosta on mahdollista an-
taa suositellut tavat hallita laatua palveluorganisaatioissa.

Tutkimukseen liittyvien haastattelujen kartoittaminen alkoi tammi-helmikuussa 2019 ja
haastattelut sain sovittua tehtäväksi huhtikuun puoliväliin 2019 mennessä. Varsin pitkä,
noin puolen vuoden väli tietoperustan kirjoittamisen ja haastattelujen tekemisen välissä ei
tutkimuksen kannalta ole varmastikaan hyväksi, mutta mahdollisti toisaalta teemahaastat-
telurungon huolellisen pohdinnan.

Teemahaastattelun valikoitumista tutkimusmenetelmäksi voi pitää lähes itsestään selvy-
tenä. Koska aihe on laaja, kvantitatiivisillä tutkimusmenetelmillä ei olisi pystytty tutkimaan
ilmiötä tarpeeksi laajasti. Koska laadun tekemisen tavat vaihtelevat, kvantitatiiviseen tutki-
mukseen olisi jouduttu lisäämään joukko avoimia vastauksia, jotka olisivat tuoneet muka-
naan joka tapauksessa laadullisesti tutkittavaa materiaalia. Koska teemahaastattelu ete-
nee etukäteen valittujen teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sa-
rajärvi 2018, 87), valikoitui se tutkimusmenetelmäksi. Tällöin haastatteluteemana ovat laa-
dun hallinnan menetelmät, joihin on syvennyt tarkemmin jo tietoperustassa. Laajan ai-
heen vuoksi teemahaastattelu mahdollistaa myös syventävät kysymykset aiheesta. Sa-
malla mahdollistuu myös sellaisten laadun hallintaan liittyvien aiheiden esiin nouseminen,
joita ei ole käsitelty tietoperustassa.

Kuten mainittua, haastateltavien henkilöiden valitseminen alkoi tammi-helmikuussa 2019. Heti alusta asti haastateltavien henkilöiden valinnassa oli muutamia kantavia ajatuksia. Yksi oli se, että haastateltavien tulee olla organisaatioista, joissa laatua pyritään johtamaan systemaattisesti ja että haastateltavat henkilöt ovat vastuussa laadusta tai siihen liittyvistä menetelmistä. Kolmas kantava ajatus oli se, että haastateltavien tulisi edustaa palveluita tuottavia organisaatiota mahdollisimman kattavasti. Käytännössä haastateltavien valinta pohjautui omaan ajatukseeni siitä, mitkä suuret, suomalaiset, palveluja tuottavat organisaatiot ovat tunnettuja laadukkaasta palvelustaan. Tätä ajatusta pystyi vahvistamaan vieraillemalla organisaatioiden internet-sivuilla ja tutkimalla sivuilta mahdollisesti löytyviä organisaation arvoja, missiota ja/tai visiota. Käytännössä haastattelupyynnön kohteiksi päätyi organisaatioita, joiden arvoissa asiakas tai asiakaslähtöisyys oli mainittu tavalla tai toisella. Kaikkiaan näitä organisaatioita oli reilut parikymmentä sekä yksityisestä, että julkisesta palvelutuotannosta. Organisaatioiden valikoiduttua alkoi sähköposti- ja puhelimiruuhka kohdeorganisaatioihin. Parhaaksi välineeksi oikeiden ihmisten löytämiseksi osoittautui LinkedIn. Lopulta lähestyin sähköpostitse noin 20 laadusta, tai asiakaskokemuksesta vastaavaa henkilöä eri organisaatioissa. Lisäksi halusin haastatella muutamaa asiakaskokemukseen keskittynyttä konsulttia. Lopulta sain myöntävän vastauksen 9 henkilöltä ja pääsin sopimaan teemahaastatteluja heidän kanssaan. Haastateltavat edustivat organisaatioissaan ylempää- tai keskijohtoa ja olivat seuraavilta palvelusektorin alueilta: Asiantuntijapalvelut, hoivapalvelut, terveys- ja hyvinvointipalvelut, liikkumisen palvelut, majoituspalvelut, julkiset palvelut (2 haastateltavaa), vähittäiskauppa ja siihen liittyvät palvelut, sekä konsultointi. Yhdeksästä haastattelusta 6 sain sovittua kasvotusten ja 3 puhelimitse tehtäväksi.

Toimitin kaikille haastateltaville ennen haastattelua haastatteluteemat ja –kysymykset etukäteen tutustuttavaksi (liite 1). Tämä mahdollisti haastateltavien valmistautumisen aiheeseen, mikä edesauttoi sitä, että haastattelut saatiin pidettyä varsin tiiviinä, niiden kestäessä n. 35min.

7.3 Teemahaastattelut

Haastattelut alkoivat maaliskuun puolella välissä ja viimeinen, yhdeksäs haastattelu oli 23.4. Kolmea puhelimitse pidettyä haastattelua lukuun ottamatta kaikki haastattelut pidettiin kunkin haastateltavan työpaikalla rauhallisessa tilassa. Haastattelut oli suunniteltu viettäväksi läpi 30:ssä minuutissa, missä pysyttiin varsin hyvin. Kaikki teemahaastattelurungon mukaiset kysymykset päästiin käymään läpi ja lisäksi pystyin esittämään muutamia täsmentäviä kysymyksiä haastattelun aikana esille nousseitten asioiden perusteella. Kokemukseni mukaan kaikki haastateltavat olivat valmistautuneet haastatteluun vähintään

lukemalla toimittamani haastattelurungon kysymykset läpi. Tämä näkyi erityisesti siinä, että ensimmäisen vastauksen kesto oli useammassa tapauksessa huomattavan pitkä ja sain sen käsityksen, että haastateltavat ”tyhjensivät” ajatuksensa laadun hallinnasta keralla. Haastattelurungon avulla tutkimuksen kannalta relevantteihin kysymyksiin päästiin kuitenkin takaisin ja pystyin esittämään kaikille haastateltaville myös täsmentäviä kysymyksiä, joita en ollut toimittanut etukäteen tutustuttavaksi (liite 2). Lisäksi muutamassa haastattelussa kysyin yksittäisiä, näiden kysymyslistojen ulkopuolisia kysymyksiä. Nämä kysymykset käsitelivät sellaisia haastattelussa esiin nousseita laadunhallinnan teemoja, joita en ollut osannut käsitellä tietoperustassa.

Haastateltavien valinta osoittautui oman käsitykseni mukaan myös varsin onnistuneeksi, koska sain sen käsityksen, että useampi haastateltava suhtautui palveluiden laatuun ja sen parantamiseen intohimoisesti. Muutama haastateltava totesi opinnäytetyön aiheen olevan erittäin mielenkiintoinen ja jopa ihana. Toisaalta lähes kaikki haastateltavat totesivat, että laadun parantamisessa ollaan ikuisesti matkalla ja valmiiksi sitä ei saa koskaan.

Haastattelut oli teemoitettu neljään osa-alueeseen, jota kutakin käsiteltiin yhden-kahden ennalta toimitetun kysymyksen kautta. Lisäksi olin valmistellut kaikkiin kysymysteemoihin muutamia täsmentäviä lisäkysymyksiä, joita pystyin esittämään haastateltaville, jos haastateltavat eivät käsitelleet näihin kysymyksiin liittyviä asioita jo aiemmin.

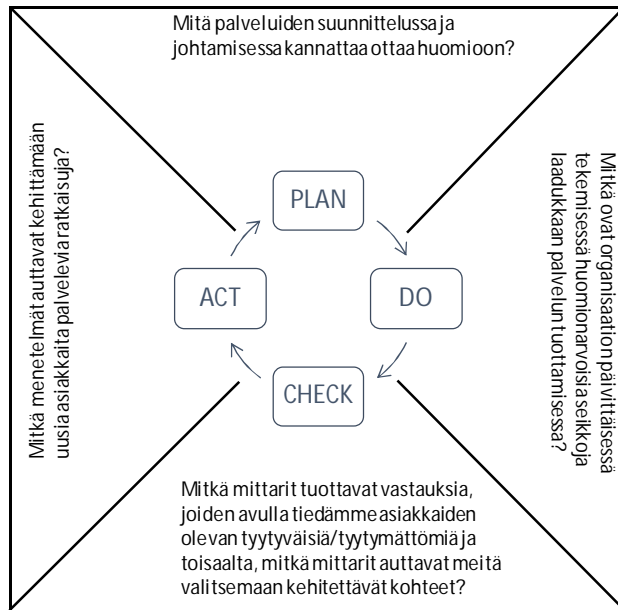
Nauhoitin kaikki haastattelut, myös puhelimitse tehdyt, sanelimelle. Tämä oli riittävän laadukas tapa, myös kaiutinpuheluissa, aineiston litterointia varten.

7.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi alkoi heti ensimmäisten haastattelujen jälkeen, mikä vahvisti ajatusta siitä, että haastattelurungon avulla oli mahdollista löytää vastauksia kaikkiin Demingin PDCA-syklin vaiheisiin. Analyysia varten PDCA-sykli teemoitettiin ja teemojen tueksi asetettiin teemaa tukevia kysymyksiä, joihin kerätystä haastatteluaineistosta etsittiin vastauksia. Nämä analyysivaiheen apuna olleet kysymykset olivat:

- Plan: Mitä palveluiden suunnittelussa ja johtamisessa kannattaa ottaa huomioon?
- Do: Mitkä ovat organisaation päivittäisessä tekemisessä huomionarvoisia seikkoja laadukkaan palvelun tuottamisessa?
- Check: Mitkä mittarit tuottavat vastauksia, joiden avulla tiedämme asiakkaiden olevan tyytyväisiä/tyytymättömiä ja toisaalta, mitkä mittarit auttavat meitä valitsemaan kehitettävät kohteet?
- Act: Mitkä menetelmät auttavat kehittämään uusia asiakkaita palvelevia ratkaisuja?

Opinnäytetyön luvussa 2 esitelty Demingin laatuympyrä yhdistettynä näihin analyysivaiheen apukysymyksiin on esitetty kuviossa 14.



Kuvio 14. Demingin laatuympyrä ja analysointivaiheen apukysymykset

Tutkimuksen analyysivaiheessa kerätty aineisto luokiteltiin siis Demingin laatuympyrän pohjalta niin, että tutkimusmateriaalista pyrittiin löytämään sellaisia seikkoja, jotka antavat tutkijalle vihjeitä siitä, miten palveluiden johtaminen ja suunnittelu, päivittäinen tekeminen, laadun mittaaminen, sekä palveluiden parantaminen ja kehittäminen kannattaisi toteuttaa laadukkaana palvelukokemuksen varmistamiseksi. Luokittelua varten havainnot kaikista haastatteluista kerättiin yhteen excel-tiedostoon (liite 3).

Kun haastatteluhavainnot oli taulukoitu, oli havainnot mahdollista teemoittaa vielä pienempiin kokonaisuuksiin. Nämä haastattelujen pohjalta esiin nousseet teemat antaisivat vastauksen tutkimuskysymyksiin; mitä palveluiden laadun tekemisen menetelmiä on käytössä ja missä tapauksissa kutakin menetelmää kannattaisi käyttää.

Lisäksi havaintojen taulukointi mahdollisti myös sellaisten laadukkaana palvelutuotannon menetelmien löytämisen, joita opinnäytetyön tietoperustassa ei olla käsitelty. Nämä löydökset toimivat opinnäytteen jatko- ja kehitysehdotusten pohjana. Haastattelujen pohjalta laadukkaana palvelutuotannon edellytyksenä olevat teemat löytyvät alla olevasta taulukosta.

Taulukko 1. Haastattelujen pohjalta löydetty laadukkaan palvelutuotannon teemat

PLAN	DO	CHECK	ACT
Asiakaslähtöinen strategia	Palveluprosessien ja -polkujen ymmärtäminen	Mittaamisen tarkoitus	Asiakkaat ja henkilöstö mukaan parantamiseen
Strategian, mission ja vision sanoittaminen	Systemaattinen tapa käsitellä palautetta	NPS	Palvelumuotoilun menetelmät
Palveluvalikoima ja -omistajuus	LEAN	Pistemäiset mittarit	
Laatu teknisenä näkökulmana	Jalkaudu edistääksesi laatuajattelua	Mittaustulosten avoimuus	
Työntekijäkokemuksen merkitys			

Analyysin seuraavassa vaiheessa nämä haastattelujen pohjalta muodostetut teemat sanoitettiin palveluorganisaation johtamista, sekä laadunhallintaa ohjaaviksi tehtäviksi. Tehtävät on jaoteltu Demingin PDCA-sykliä noudattaen palveluiden johtamisen ja suunnittelun, päivittäisen palvelutuotannon, palveluiden mittaamisen, sekä palveluiden kehittämisen vaiheisiin.

Ensimmäisenä tarkastelemme palveluiden johtamisen ja suunnittelun vaihetta. Mikäli organisaation tavoitteena on laadullisesti korkea palvelutuotanto, tulee sen ottaa huomioon johtamisessa ja toiminnan suunnittelussa seuraavat asiat.

Varmista asiakaslähtöinen strategia

Laadukkaan palvelutuotannon tärkein edellytys on se, että asiakas on – tavalla tai toisella – asetettu organisaation strategiseksi keskipisteeksi. Käytännössä organisaatio voi puhua esimerkiksi asiakaslähtöisyydestä tai asiakaskeskeisyydestä.

Sanoita organisaation asiakaslähtöinen strategia, missio ja visio kaikille työntekijäryhmille ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi.

Laadukkaasti korkeatasoiset organisaatiot pyrkivät tuottamaan erinomaista asiakaskokemusta kaikissa palvelun kontaktipisteissä. Käytännössä tämä edellyttää sitä, että jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö ymmärtää oman roolinsa ja vastuunsa osana laadukasta palvelutuotantoa.

Palveluvalikoima ja -omistajuus

Palvelunäkökulmasta laadukkaasti toimivat organisaatiot ovat haastattelujen perusteella määritelleet tarkasti palveluvalikoimansa tai -tarjoomansa ja niiden omistajuuden. Palveluomistajuus voi olla määritelty poikkiorganisatorisesti, mutta myös palveluyksikön vastuulle. Omistajuuteen liittyy tärkeänä osana se, että palvelua koskevat palautteet tulevat omistajan tietoon ja se, että omistajalla on käytössään resurssit palvelun laadun parantamiseksi.

Laatu teknisenä näkökulmana

Erityisesti isompien, sekä säädellyillä toimialoilla toimivien organisaatioiden tulee kiinnittää huomiota laatuun myös teknisessä mielessä. Käytännössä tällöin puhutaan kaikesta organisaatiotoiminnan tekniseen laatuun liittyvistä seikoista, kuten kokonaisarkkitehtuurin hallinnasta, mutta myös esimerkiksi laatustandardien mukaan toimimisesta, omavalvonnasta, sekä laatuauditoinneista.

Työntekijäkokemuksen merkitys laadukkaassa palvelutuotannossa

Työntekijä- tai henkilöstökokemuksella on keskeinen tekijä laadullisesti korkeatasoisessa palvelussa. Työntekijäkokemukseen voi vaikuttaa esimerkiksi rekrytoimalla organisaation arvopohjan jakavia työntekijöitä. Työntekijäkokemusta voi ja tulee myös mitata.

Toisessa vaiheessa pureudumme palveluorganisaatioiden toimintaan vielä hieman tarkemmin. Mitkä tekijät selittävät laadukasta palvelutuotantoa tuottavien organisaatioiden jokapäiväistä tekemistä?

Palveluprosessit ja –polut on kuvattu

Palveluprosessien ja polkujen kuvaaminen on tärkeää ennen kaikkea palveluomistajan näkökulmasta, mutta myös siksi, että niiden kuvaaminen auttaa ymmärtämään organisaation päivittäistä toimintaa, sekä mittaamaan, tunnistamaan ja parantamaan palveluprosessissa olevia heikkouksia.

Systemaattinen tapa käsitellä palautetta

Laadukkaasti toimivat organisaatiot ovat luoneet systemaattisen tavan käsitellä eri kanavista tulevaa asiakas- ja henkilöstöpalautetta. Käytännössä tämä systemaattinen tapa mahdollistaa mm. laatupoikkeamien aikaisen havainnoinnin ja niihin reagoimisen, mutta se helpottaa myös kehityskohteiden priorisointia.

Lean toiminnan jatkuvana parantajana

Erityisesti suuremmilla palveluorganisaatioilla on leaniin koulutettuja osaajia eri työntekijäryhmissä. Leanin etuna on se, että palveluihin liittyvät parannustoimet pystytään usein tekemään ilman suuria investointeja, sekä se, että toimintaa parannetaan jatkuvasti pienin, asiakasarvoa kasvattavin toimenpitein.

Jalkaudu edistääksesi organisaation laatuajattelua

Parhaana tapana paremman laadun luomisessa, sekä laatuajattelun edistämisessä haastateltavat pitivät omaa jatkuvaa dialogia eri henkilöstöryhmien kanssa.

Laadukkaan palvelutuotannon kolmannessa vaiheessa keskitymme palveluiden laadun, erityisesti kokemuksellisen laadun mittaamiseen. Mitä tekijöitä mittaamisessa tulee huomioida ja mitkä mittarit edesauttavat palveluiden laadun arviointia?

Mittaamiselle tarkoitus ja tavoitteet

Palveluiden mittaamiselle tulee olla asetettuna tarkoitus, sekä tavoitteet. Mittausten tulokset on analysoitava ja niiden perusteella on päätettävä toimista palveluiden parantamiseksi. Erityisen tärkeää on se, että valittuja mittareita seurataan systemaattisesti myös organisaation johdossa.

Net Promoter Score

NPS on tärkein, mutta ei ainut palveluiden laatua varmistava mittari. NPS:n voi mitata usealla eri tavalla ja useasta eri asiasta. Suosituinta on kuitenkin mitata NPS organisaation jokaisesta palveluvalikoiman tuotteesta. NPS mittaaminen kannattaa tehdä myös koko palveluketjusta, ei vain yhdestä osasta sitä.

Pistemäiset mittarit

NPS:n tueksi laadukkaasti toimivilla palveluorganisaatioilla on erilaisia mittareita. Yhteistä näille mittareille on se, että niillä mitataan yleensä jotain yksittäistä kohtaa asiakkaan kulkemasta palvelupolusta. Näiden pistemäisten mittareiden avulla voidaan mm. arvioida palvelun parantamisen tarvetta yksittäisessä palvelun käytön vaiheessa.

Mittaustulosten avoimuus

Haastattelujen perusteella palveluiden laatuun panostavat organisaatiot viestivät mittaustuloksensa avoimesti koko henkilöstölle, mutta myös asiakkaille.

Viimeisessä, neljännessä vaiheessa keskitymme palveluiden parantamiseen ja kehittämiseen. Mitä palveluiden kehittämisessä kannattaa huomioida ja minkälaisia menetelmiä kehitystyöhön on käytössä?

Asiakkaat ja henkilöstö mukaan palveluiden parantamiseen

Laadukkaaseen palvelutuotantoon pyrkivät organisaatiot osallistavat asiakkaitaan, sekä henkilöstöään palveluiden parantamiseen. Osallistamistapoja voi olla useita, yleisimmin käytössä on kuitenkin erilaiset kyselyt ja uusien palvelukonseptien pilotointi.

Palvelumuotoilun menetelmät käytössä laajasti

Erityisesti uusien palveluiden konseptoinnissa, mutta myös vanhojen parantamisessa palvelumuotoilun erilaiset menetelmät ovat erittäin hyödyllisiä. Suurimmat organisaatiot tuottavat myös sisäistä ”palveluiden kehittämisen palvelua”, jossa organisaation oma palvelumuotoiluosaaminen on avainasemassa.

Huomionarvoista on se, että analyysin tuloksena muodostetut laadukkaan palvelutuotannon teemat kattavat haastattelujen sisällön hyvin laaja-alaisesti. Palveluiden laadunhallinta keskittyy haastatelluissa organisaatioissa pitkälti kokemuksellisen laadun tekemiseen ja arviointiin. Suuremmissa, sekä sellaisissa palvelutuotannon organisaatioissa, joiden toimiala on tarkasti säädeltyä, laadun hallintaan liittyy myös toiminnallinen, sekä mahdollisesti substanssiin liittyvä toiminta. Näissä organisaatioissa kokemuksellisen laadun parantaminen koetaan kilpailuetua edistävänä seikkana ja tämän takia siihen halutaan panostaa. Mikäli tarvetta organisaation toiminnallisen laadun, tai lainsäädännön asettaman, toimialaan liittyvän laadun hallinnalle ei ole, on kokemukselliseen laatuun panostaminen hyvä alku palveluita tuottavan organisaation laatutyölle.

Palvelun laadun mittaamisessa ehdottomasti yleisin tapa on suositteluindeksin, NPS:n mittaaminen. NPS:n mittaustavat ja –aiheet kuitenkin vaihtelivat organisaatioittain. NPS mittauksia kuitenkin tuettiin useissa organisaatioissa muilla mittareilla. Yleisimmät olivat Customer Effort Scoren, eli asiakkaan vaivannäön mittaaminen, mutta mainintoja sai mm. First Contact Resolution (FCR) asiakaspalvelun yhteydessä, asiakastyytyväisyyden tai organisaation sisäisen laatuindeksin mittaaminen.

Laadunhallinnan terminologiaan liittyen analyysissä nousi esille myös muutama mielenkiintoinen seikka. Korkeaa laatua tuottavissa palveluorganisaatioissa ei lähtökohtaisesti puhuta laadunhallinnasta, vaan niissä käytetään mieluummin termiä laadun tekeminen. Ilmeisesti on niin, että laadukkaan tekemisen merkitys on palveluiden tuotannon yhteydessä helpompi sanoittaa ja sisäistää kaikilla organisaatiotasolla ja työntekijäryhmissä, kuin teknisemmän kuuloinen laadunhallinta. Toinen terminologiaan liittyvä havainto on, että palveluiden laadusta vastaavat henkilöt puhuvat useimmin palveluiden parantamisesta, kuin kehittämisestä. Kehittämiseen liitetään usein ajatus muutoksesta, joka saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa. Ajatus palvelun parantamisesta on kuitenkin helpommin viestittävässä koko henkilöstölle.

Analyysi nosti esiin myös sellaisen laadun hallintaan liittyvän teeman, jota opinnäytetyön tutkimusperustassa ei käsitellä lainkaan. Työntekijäkokemuksen merkitys palveluiden laatuun nousi esille useassa haastattelussa. Työntekijäkokemuksen merkitys laatuun koettiin

voimakkaaksi erityisesti asiantuntijapalveluissa, mutta se sai mainintoja myös muilta palvelusektorin toimialoilta, joita tutkimuksessa oli mukana.

Toinen teema, jota tietoperustassa ei suoranaisesti käsitelty, mutta joka nousi kaikissa vastauksissa esille, oli palveluiden johtamiseen liittyvät teemat. Mikäli organisaatio kokee, että sen tehtävä on tuottaa laadukkaita palveluita asiakkailleen, tulee tämän näkyä organisaation strategiassa, missiossa ja arvoissa. Tämä on se perusta, jonka päälle laadukkaan palvelun tuottaminen tai tekeminen on organisaatioissa mahdollista rakentaa.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa keskitytään pohtimaan tutkimusanalyysin tuloksia, omaa oppimista sekä tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimuksen kautta esiin nousseita kehitysideoita.

8.1 Johtopäätökset tuloksista

Jälkikäteen arvioituna opinnäytetyölle asetettu tavoite löytää palveluorganisaatioissa käytössä olevia laadunhallinnan menetelmiä täyttyi hyvin. Vaikka haastattelujen määrä oli varsin suppea, yhdeksän kappaletta, oli se tähän tutkimukseen riittävä, jotta tutkimustuloksia voi pitää uskottavina. Haastateltavat olivat valikoituneet myös hyvin laajasti eri palvelutuotannon toimialoilta. Yhdistävänä tekijänä kaikilla haastatelluilla oli se, että he vastasivat, tavalla tai toisella, edustamansa organisaation palveluiden laadusta.

Ensimmäisenä havaintona tutkimuksen aikana esille tuli, johtuen osittain haastatteluiden järjestyksestä se, että julkisen hallinnon organisaatiot kiinnittävät huomiota yhä enenevässä määrin asiakkaaseen, sekä tämän tarpeiden ja odotusten täyttämiseen. Asiakaskokemus ja tarve sen johtamiseen on, ainakin periaatteena, tunnistettu myös haastatelluissa julkisen palvelun organisaatioissa. Käytännössä siis opinnäytetyön teoriaosiossa esitelty ajatus hallinnollisten toimintojen palvelullistamisesta on täydessä käynnissä. Muutos kohti asiakaskeskeisyyttä on kuitenkin hidasta, johtuen mm. siitä, että julkisten toimijoiden tietojärjestelmät eivät välttämättä vastaa kaikilta osiltaan nykyaikaisia, asiakas- tai käyttäjälähtöisesti suunniteltuja, mobiilisti toimivia ratkaisuja. Julkisilla toimijoilla on harvoin myöskään kilpailijoita, joten useasti palvelun tarvitsijalla, eli asiakkaalla ei ole valinnan mahdollisuutta. Muutos kohti asiakaskeskeisempää palvelua on kuitenkin alkanut ja näin kansalaisena ja julkisten palveluiden käyttäjänä tämä on nähtävä erittäin positiivisena seikkana.

Toinen haastateltuihin julkisiin palveluntuottajiin liittyvä havainto on se, että niissäkin on jo organisaation strategiassa ja arvoissa mainittu asiakas. Tämä onkin tutkimuksen valossa, tosin vähemmän yllättävästi, edellytys sille, että organisaation on mahdollista tuottaa laadukkaaksi koettua palvelua. Haastatelluissa yksityisen puolen organisaatioissa tämä asiakkaasta, hänen tarpeistaan ja odotuksistaan puhuminen, oli kuitenkin ymmärrettävästi vielä astetta luontevampaa, kuin julkisella puolella. Mikäli organisaatio haluaa suunnata kohti laadukkaampaa palvelukokemusta, on se aloitettava johtamisen perusteista, riippumatta toimialasta tai siitä, toimitaanko julkisena monopolina vai kilpailuilla markkinoilla. Tällöin organisaation on luotava arvoperusta, sekä missio, jossa asiakkaat otetaan huomioon. Strategisissa valinnoissa on myös kiinnitettävä huomio asiakkaan huomioimiseen.

Huomioitavaa oli myös se, että palveluiden laadun johtamisen katsottiin olevan yhä enenevässä määrin kohtaamisten johtamista. Perinteisillä prosessikuvauksillakin on paikansa, ainakin osassa organisaatioita, mutta yhä useampi laadukasta palvelua tuottava organisaatio pyrkii ennen kaikkea miettimään asiakkaan käyttämää palvelua polkuna, josta on tunnistettavissa useita eri kanavissa tapahtuvia kohtaamisia, eli kontaktipisteitä.

Haastatteluissa tuli esille myös se, että osa toimialoista oli jo hyvällä tiellä kohti kokemus- tai tunnebisnestä. Näissä organisaatioissa palvelun laatuun liittyi voimakkaasti ajatus asiakkaiden tunteisiin vaikuttamisesta. Tällöin organisaatio voi siis asettaa tavoitteekseen, että palveluiden käytön aikana ja jälkeen asiakkaan päällimmäinen ajatus on tunne esimerkiksi ”ihanuudesta” tai vaikkapa ”sujuvuudesta”. Näissä tapauksissa on tietysti selvää, että organisaatiolla tulee olla erittäin syvälinen asiakaskeskeinen olemassaolon perusta, missio. Tunnebisneksessä toimiminen edellyttää mm. sitä, että rekrytoinneissa otetaan huomioon rekrytoitavien valmius ja halukkuus tuottaa tavoitteen mukaisia kohtaamisia.

Tutkimuksen tietoperustassa esitellyt laadukkaan palvelutuotannon menetelmät mainittiin kaikki vähintään kerran haastatteluissa. Suurin osa haastatteluista keskittyi kuitenkin asiakaskokemuksen johtamisen ja mittaamisen teemoihin. Kaikki haastateltavat myös mainitsivat palvelumuotoilun menetelmien olevan tuttuja, ainakin joltain osin. Useampia mainintoja sai myös palveluprosessien ja –polkujen kuvaaminen, LEAN ja asiakkaiden segmentointi. Tutkimuksessa nousi esille kuitenkin laadukkaaseen palvelutuotantoon liittyvä seikka, jota tietoperustassa ei käsitelty lainkaan. Tämä on henkilöstökokemuksen merkitys asiakaskokemukseen. Erityisesti tämä henkilöstökokemuksen vaikutus näkyi asiantuntijapalveluissa, mutta myös muilla palvelutuotannon toimialoilla ollaan havahduttu henkilöstökokemuksen merkitykseen laadukkaan palvelutuotannon tekijänä.

Tutkimus selvitti mielestäni hyvin sitä, että hyväksi koettu palvelun laatu ei synny sattumalta, vaan taustalla on useita systemaattisen tekemisen tapoja. Nämä hyvät tavat on esitellyt tutkimustuloksissa laadukkaan palvelutuotannon teemoina. Palveluja tuottavat organisaatiot voivat valita näistä teemoista sopivimmat muistaen kuitenkin sen, että strategian asiakaslähtöisyydestä ei voi tinkiä. Seuraavassa olen pohtinut teemoittain sitä, minkälaiset palveluita tuottavat organisaatiot voisivat hyötyä kyseisestä teemasta ja toisaalta sitä, mitä huomioitavaa kyseistä teemaa laadunhallinnan muotona käyttämisestä seuraa.

Asiakaslähtöinen strategia

Kuten jo useamman kerran mainittu, tämä on teema, joka luo pohjan ja mahdollistaa laadukkaan palvelutuotannon. Mikäli organisaatio, riippumatta toimialasta, koosta tai siitä,

onko se yksityinen tai julkisen puolen toimija, valitsee laadukkaan palvelutuotannon kilpailutekijäkseen, on sen luotava asiakaslähtöinen strategia. Asiakaslähtöisyys on hyvä tuoda esille, tavalla tai toisella, myös organisaation arvoissa ja missiossa.

Strategian, mission ja vision sanoittaminen

Tämä strategian, mission ja vision sanoittaminen on teema, joka sopii myös kaikille organisaatioille. Käytännössä organisaatio pyrkii tällöin viestimään hyvin laajasti henkilöstölleen siitä, miksi se on ensiarvoisen tärkeässä osassa laadukkaan palvelutuotannon tuottajana. Teeman avulla organisaatioiden on mahdollista erottautua kilpailijoistaan ja sen avulla pystytään myös luomaan merkityksellisyyden tunnetta jokaiselle työntekijälle. Strategian, mission ja vision sanoittaminen on teema, joka uskoakseni lisääntyy jatkuvasti palvelutuotannon liukuessa vinvasti kohti kokemusteollisuutta. Strategian sanoittamisessa erityisen huomioitavaa on se, että se edellyttää johdon jatkuvaa dialogia työntekijäryhmien kanssa. Sanoittaminen edellyttää myös sitä, että sitä tehdään jatkuvasti, yksittäisellä sanoittamisprojektilla tuskin saavutetaan mainittavaa hyötyä.

Palveluvalikoima ja –omistajuus

Myös tämä teema sopii kaikille organisaatioille riippumatta toimialasta. Uskoakseni varsinkin julkisen puolen organisaatioissa on vielä tekemistä palveluvalikoimansa määrittämisessä, eli asiakkaille tuotettavien palveluiden nimeämisessä ja vastuuttamisessa. Tärkeä on myös huomata, että palvelun omistajalla tulisi olla käytössä resurssit palvelun parantamisessa yli organisaation funktioiden. Palveluvalikoima, sekä niiden omistajuudet kannattaa myös viestiä laajasti myös organisaation sisällä.

Laatu teknisenä näkökulmana

Tämä on teema, jonka varsinkin pienemmät organisaatiot voivat mielestäni ohittaa, ainakin laadukkaan palveluntuotannon alkumetreillä. Käytännössä hyvin pitkälle pääsee pelkästään kokemuksellisen laadun johtamisella. Teknistä (tai toiminnallista) laatuajattelua tarvitaan erityisesti suuremmissa organisaatioissa, joissa tarvitaan laajaa ymmärrystä organisaation prosesseista ja vaikkapa tietojärjestelmien ja –lähteiden integroitumisesta tai sellaisissa organisaatioissa, joita auditoidaan organisaation toimialan takia. Huomioitavaa laadunhallinnassa teknisessä mielessä on se, että vaikka yksittäisiä prosessinkuvauksia voi tehdä vaikkapa liimalapuille, edellyttää systemaattinen kokonaisarkkitehtuuryö ja pelkkä useampien prosessien kuvaaminen siihen soveltuvia työkaluja.

Työntekijäkokemuksen merkitys

Työntekijä- tai henkilöstökokemukseen panostaminen sopii tietysti kaikille organisaatioille koosta tai toimialasta riippumatta. Teema nousi esille haastattelujen kautta ja se koettiin

merkittäväksi seikaksi usealla palveluliiketoiminnan toimialalla. Työntekijäkokemuksen merkitys asiakaskokemukseen on nostettu yhdeksi tämän opinnäytetyön jatkotutkimusideoista.

Palveluprosessien ja –polkujen ymmärtäminen

Teema sopii mille tahansa organisaatiolle ja tulee eteen viimeistään siinä vaiheessa, kun organisaatio päättää hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä palveluiden kehittämisessä tai parantamisessa. Erityisesti palveluiden omistaja hyötyy prosessien kuvaustyöstä. Haasteen kuvaustyölle asettaa kuvaustason syvyyden päättäminen, sekä se, että varsinkin isommissa organisaatioissa palvelun tuottamiseen voi osallistua henkilöitä useista eri funktioista, jolloin selkeän palveluprosessin tai –polun kuvaaminen voi vaatia suhteellisen paljon aikaa. Huomioitavaa on myös se, että palveluprosessien ja –polkujen laadukas kuvaaminen edellyttää aina prosessissa työskentelevän henkilöstön kuulemista. Prosesseja ja polkuja kuvatessa alkuun pääsee periaatteessa post-it lapuilla, mutta systemaattisessa kuvaustyössä käytössä kannattaa olla myös juuri tähän tarkoitukseen suunnitellut työvälineet.

Systemaattinen tapa käsitellä palautetta

Teema, joka jokaisen organisaation, riippumatta toimialasta, kannattaa laittaa kuntoon ensimmäiseksi, jos laadukkaan palvelutuotannon tielle halutaan lähteä. Palautteen käsittelyn prosessi tulee siis olla toimiva. Systemaattinen palautteenkäsittely on organisaatioiden yksi tärkeimmistä tavoista varmistaa, että sen tuottamat palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Koosteet tulleesta asiakaspalautteesta tulee myös käsitellä organisaation johdossa säännöllisesti. Haasteelliseksi systemaattisen tavan hallita asiakaspalautetta tekee se, että palautetta tulee usein monista eri kanavista ja palautteen käsittelyn systemaattisuus tulisi ulottaa kaikkiin kanaviin. Hyvänä alkuna palautteen käsittelyyn voi toimia CRM- tai tiketointijärjestelmän hyödyntäminen.

LEAN

Ymmärrys asiakasarvon lisäämisestä hukkaa tunnistamalla hyödyttää tietysti kaikkia organisaatioita. Erityisen hyödyllistä kuitenkin suuremmissa organisaatioissa, joissa Lean-ymmärrystä ja osaamista kannattaa lisätä kaikissa työntekijäryhmissä. Ymmärrystä leanistä voi edistää monella eri tapaa, yksi suositelluimmista on esimerkiksi organisaation sisäiset lean-valmentajat tai lean-tietoisuus. Lean tuntuukin olevan hyvä tapa luoda laatutietoisuutta organisaatiossa sisäisesti.

Jalkaudu edistääksesi laatuajattelua

Palveluiden laatu paranee ainoastaan panostamalla siihen systemaattisesti. Haastattelujen perusteella parhaana tapana edistää laatuajattelua organisaatioissa pidettiin omaa jalkautumista organisaation eri yksiköihin, ryhmiin ja verkostoihin. Palvelun laadusta vastaavien, ovat he sitten laatujohtajia, tai –päälliköitä, palvelupäälliköitä, palvelun omistajia tai vaikkapa organisaation ylintä johtoa, tulee viestiä laadun merkityksestä palvelutuotannossa mahdollisimman usein, mutta myös laajasti. Vain näin organisaation omaa ymmärrystä laadun merkityksestä voi kasvattaa.

Mittaamisen tarkoitus

Kaikkien laadukkaita palveluita tuottavien organisaatioiden tulisi mitata omaa palveluiden laatua. Ensin mittaamiselle pitää kuitenkin määrittää tarkoitus. Miksi haluamme mitata tätä asiaa? Mitä valittu mittari meille kertoo? Haastattelujen perusteella mittaamisen koettiin olevan yksi parhaista tavoista seurata sitä, että organisaatio vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin, mutta se auttaa myös näkemään toiminnan kehityskohdat. Yleisimmin palveluita tuottavat organisaatiot mitannevat taloudellisia tunnuslukujaan. Palveluiden laadun mittaaminen on kuitenkin seikka, joita yhdenkään palveluita tuottavan organisaation ei kannata sivuuttaa.

NPS

NPS:n käyttö näyttää olevan itsestänselvyyss organisaatioissa, jotka panostavat palveluidensa laatuun. NPS mittauskohdissa on kuitenkin eroavaisuuksia, toisten mitatessa koko palvelupolkua, toisten ainoastaan jotain kohtaa siitä. Oma suositukseni on, että NPS mitataan kaikista organisaation palveluvalikoiman tuotteista ja koskien koko asiointipolkua. Lisäksi suositeltavaa on, että NPS mittaukset automatisoidaan esimerkiksi nykyaikaisen CRM-järjestelmän avulla.

Pistemäiset mittarit

Pistemäiset mittarit mittaavat asiakkaan kulkeman palvelupolun yksittäistä kohtaa. Nämä mittarit auttavat tunnistamaan palvelussa olevia kipupisteitä ja ne voivat olla muodoltaan hyvin moninaisia. Esimerkkeinä mainittakoon vaivannäköä mittaavan CES:n tai palvelun läpimenoajan mittaamisen. Mitata voi myös esimerkiksi sitä, tervehdittiinkö asiakaspalvelussa kaikkia palvelupisteeseen tulevia asiakkaita. Mittarit tulee valita kulloisenkin tarpeen mukaan, eikä niitä välttämättä tarvitse seurata jatkuvasti kaikista palvelupolun vaiheista. Koska pistemäiset mittarit voivat olla lähes mitä tahansa, ne eivät välttämättä tarvitse tukeen tietojärjestelmiä. Alkuun saattaa päästä pelkästään kynällä, kalenterilla tai kellolla.

Mittaustulosten avoimuus

Mittaustulokset kannattaa, esimerkiksi NPS:n osalta, pyrkiä tekemään täysin julkisiksi ja avoimiksi. Tämä tuo henkilöstölle ymmärryksen siitä, että omalla toiminnalla on merkitystä laadukkaassa palvelussa. Asiakkaille tämä antaa mahdollisuuden verrata palveluntuottajia keskenään.

Asiakkaat ja henkilöstö mukaan parantamiseen

Koska palvelun laatua systemaattisesti kehittävät organisaatiot ovat sisäistäneet asiakaslähtöisyyden toiminnan kulmakivekseen, on hyvin luontevaa, että ne kysyvät asiakkailtaan mielipidettä palveluiden parantamiseen ja uusien palvelutuotteiden kehittämiseen. Kysymisestä ei kannata tehdä liian vaikeaa. Jo pienillä kysymyksillä vaikkapa yksittäisiltä asiakkailta voi olla iso merkitys palvelua parantaessa. Myös se kannattaa huomioida, että pelkästään yksittäisen palvelukehittäjän työpöydän ääressä suunniteltu palvelu tuskin tulee toimimaan. Parantamiseen kannattaa osallistaa asiakkaiden lisäksi laajasti kyseistä palvelua tuottava henkilöstö.

Palvelumuotoilun menetelmät

Palvelumuotoilu on tutkimuksen perusteella laajasti käytössä organisaatioissa riippumatta toimialasta. Palvelumuotoilua kannattaa käyttää erityisesti uusien palveluiden lanseeraamisen yhteydessä. Pieniin palveluprosessia koskeviin muutostarpeisiin palvelumuotoilu lukuisine menetelmineen tuntuu olevan liian jyrkää työväline. Erittäin suositeltavaa on, että suuremmista organisaatioista löytyisi omia palvelumuotoilijoita. Näin organisaation sisällä voidaan tuottaa varsin ketterää ”palveluiden kehittämisen palvelua”.

Haastattelujen valossa oli mielenkiintoista myös huomata se, että vaikka laatuun liittyvissä asioissa törmätään väistämättä haasteisiin, epäselvyyksiin ja ongelmiin, näkivät useat haastateltavat laadukkaan palvelun tekemisen positiivisena asiana. Vaikka työkenttä on laaja, eikä laatutyölle voi nähdä päätepistettä, kannattaa siihen silti myös palvelualan organisaatioiden panostaa.

8.2 Oman oppimisen arviointi

Laadunhallinnan kirjo on erittäin laaja. Laadulla on erilaisia elementtejä ja ulottuvuuksia, laatua voidaan parantaa useilla eri tavoilla ja menetelmillä. Suurin hyöty opinnäytetyön tekemisestä on ollut erityisesti siinä, että oma ymmärrys palvelualalle sopivista laadunhallinnan menetelmistä on kasvanut selvästi. Lisäksi tutkimuksen tuloksena syntynyt taulukko palvelualalle sopivasti laadun hallinnan muodoista on auttanut itseäni jäsentämään menetelmien käyttötapauksia. Suurin oppi on kuitenkin ollut sen ymmärtäminen, että laadukkaaksi koettu palvelu ei ole koskaan valmis, vaan vaatii jatkuvaa parantamista. Lisäksi

olen ymmärtänyt sen, että ainoastaan sellaiset organisaatiot, joissa asiakaslähtöisyys on ”kiveen kirjoitettu” lähtökohta, voivat tuottaa systemaattisesti laadukasta palvelua. Tähän systemaattiseen laadukkaan palvelun tuottamiseen liittyy myös se seikka, että organisaatioiden tulee löytää itselleen sopivat tavat hallita ja tehdä laatua. Se mikä sopii toiselle, ei välttämättä sovi toiselle. Menetelmiä on monia, joista valita.

Vaikka jo opinnäytetyön tietoperustan kasaaminen opetti laadunhallinnasta paljon, suurin anti oli kuitenkin haastattelujen aikana havaitut tavat johtaa, tuottaa, mitata ja parantaa palveluiden laatua. Laadusta on myös kirjoitettu hämmästyttävän paljon, joten pelkästään yhteen menetelmään ja sen toimivuuteen palveluorganisaatioissa voisi käyttää aikaa lähes loputtomasti.

Hyvä on huomata myös se, että myös sellaisten organisaatioiden, jotka eivät systemaattisesti suunnittele, tuota, arvioi ja kehitä palveluidensa laatua, on mahdollista tuottaa laadukasta palvelua. Näissä tapauksissa hyvä palvelu on kuitenkin enemmän tai vähemmän sattumusten summa, eikä välttämättä toteudu seuraavan kerran saman organisaation kanssa asioidessa.

8.3 Tutkimuksen luotettavuus ja kehitysideat

Jälkikäteen tutkimusprosessia miettiessä voi tutkimuksen luotettavuutta pitää varsin hyvänä. Jo tietoperustassa esitellyt palvelualan laadunhallinnan teemat toistuivat kattavasti lähes kaikissa haastatteluissa. Laadun tekemisen tapoja on kuitenkin organisaatioissa useita, joten tutkimuksen perusteella ei pysty antamaan täysin aukotonta ja varmaa vastausta siihen, kuinka tuottaa laadukasta palvelua. Tutkimuksen perusteella voi kuitenkin varmuudella sanoa, että laatuun panostavia organisaatioita yhdistää se, että ne tekevät palveluidensa laatutyötä tietoisesti, johtaen, arvioiden ja parantaen laatua erilaisin menetelmin jatkuvana prosessina.

Tutkimuksen haastattelumäärä oli suhteellisen pieni, yhdeksän kappaletta. Haastattelumäärää olisi voinut hieman lisätä ja erityisen mielenkiintoista olisi ollut tehdä muutamia vertailevia haastatteluja sellaisiin tuotantoteollisuuden yrityksiin, jotka ovat tunnettuja tiukasta laatuajattelustaan. Ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen tutkimusta olisi ollut mahdollista myös syventää haastatteleamalla valikoituja organisaatioita uudelleen. Tällöin haastatteluteemat olisivat muotoutuneet ensimmäisen haastattelukierroksen perusteella ja olisivat syventäneet tutkijan ymmärrystä organisaation tekemästä laatutyöstä.

Koska laadukkaan palvelun tuottamisen kenttä on hyvin laaja ja tämän opinnäytteen tuloksena syntyy ainoastaan kokonaiskuva tästä palveluiden laadun kentästä, voi kehitys- ja

jatkoideoina esittää pureutumista joihinkin yksittäiseen laadukkaan palvelutuotannon teemaan tai osa-alueeseen. Erityisesti työntekijä- tai henkilöstökokemuksen merkitys asiakaskokemukseen tuntuu olevan nouseva teema, jota olisi mielenkiintoista tutkia lisää.

Koska sekä julkiset organisaatiot, että tuotantoteollisuus on alkanut palvelullistamaan toimintojansa, olisi mielenkiintoista tutkia sitä, miten tämä tapahtuu käytännössä. Kyseessä kun on usein valtavia organisaatioiden muutos- ja oppimisprosesseja. Tämän toimintojen palvelullistamisen voi ajatella lisäävän palveluomistajien määrää.

Tämä palveluomistajan rooli saattaa olla usein kuitenkin varsin haastava, johtuen esimerkiksi siitä, että organisaatio on rakennettu perinteisen linjaorganisaation pohjalta. Mielenkiintoista olisi ymmärtää tarkemmin palveluomistajuuteen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia.

Palveluissa laatuun liittyy myös yksi tuotantoteollisuudesta merkittävästi poikkeava seikka, inhimillinen vuorovaikutustilanne. Äärimmäisen mielenkiintoista olisi myös ymmärtää näihin vuorovaikutustilanteisiin liittyviä psykologisia, laatua parantavia tekijöitä. Tämän avulla henkilöstön kouluttaminen palvelupolkujen kontaktipisteisiin saattaisi helpottaa.

Viimeisenä kehitys- ja jatkoideana esitän eräässä tutkimukseen liittyvässä haastattelussa esille nousseen teeman. Miten hallita palvelun laatuun liittyviä laatupoikkeamia? Nämä laatupoikkeamat kun ovat seikka, johon epäilemättä jokainen tuotantoteollisuusorganisaatio joutuu paneutumaan. Mielenkiintoista olisi tutkia, miten palveluiden laatupoikkeamiin reagoidaan ja niitä korjataan palveluorganisaatioissa.

Lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. 2. painos. Kauppakamari. Viro.

Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Vastapaino. Vaajakoski.

American Customer Satisfaction Index. 2018. The Science of Customer Satisfaction. Luettavissa: <https://www.theacsi.org/about-acsi/the-science-of-customer-satisfaction> Luettu: 14.9.2018.

Beckford, J.L.W. 2010. Quality. A Critical Introduction. 3rd Edition. Routledge. Great Britain.

Berg, G. Van Den & Pietersma, P. 2019. Key Management Models: The 75 models every manager needs to know. 3rd Edition. Pearson. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/key-management-models/9781292016276/html/chapter-068.html>

Boutros, T. & Purdie, T. 2014. The Process Improvement Handbook. McGraw-Hill Education. USA.

Bruhn, M & Georgi, D. 2006. Services Marketing. Managing the Services Value Chain. Pearson Education. Gosport.

Buswell, J., Williams, C., Donne, K. & Sutton, C. 2017. Service Quality in Leisure, Events, Tourism and Sports. 2nd Edition. CABI: Oxfordshire.

Buttle, F. 2009. Customer Relationship Management. Concepts and Technologies. Elsevier Ltd. Hungary.

CAF 2013. Yhteinen arviointimalli. The Common Assessment Framework. Luettavissa: www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B4C19A85B-0BE9-43F9-A06D-D5A1AF0C920F%7D/95372 Luettu 6.9.2018

Canvanizer.com. Customer Journey Canvas. <https://canvanizer.com/new/customer-journey-canvas>. Luettu 5.9.2018

Cornell University School of Hotel Administration 1996. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings. School of Hotel Administration Collection. <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1427&context=articles> Luettu 5.9.2018.

Dyché, J. 2002. The CRM Handbook. A Business Guide to Customer Relationship Management. Addison-Wesley. USA:

EFQM 2012. EFQM Excellence Model. Laatu keskus Excellence Finland.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Docendo. Saarijärvi.

Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. 2. painos. Talentum Media Oy. Vantaa.

Ford, R., Sturman, M., Heaton, Cherrill. 2012. Managing Quality Service in Hospitality. How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience. International Edition. Delmar Cengage Learning.

Foster, S. T. 2017. Managing Quality, Integrating the Supply Chain. Pearson. Harlow.

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Talentum Pro. Liettua.

Gummesson, E. 2008. Total Relationship Marketing. 3rd Edition. Elsevier. Hungary.

Goetsch, D. & Davis, S. 2014. Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality. Pearson. Harlow.

Graves, T. 2009. Enterprise Architecture: A Pocket Guide. IT Governance Publishing. Lu

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. WSOY. Porvoo.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Talentum. Helsinki.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 6. painos. HM&V Research. Jyväskylä.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press. Helsinki.
- Honkola, J. & Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit. Otava. Keuruu.
- Hotanen, J. & Laine, R. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas. Laatuokeskus. Espoo.
- Hunt, B. & Ivergård, T. 2015. Designing Service Excellence. People & Technology. CRC Press. Boca Raton.
- Koivisto, M. & Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. Liettua.
- ISO 9000. 2005. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. 2. painos. Suomen Standardoimisliitto SFS.
- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS-Suosituksset 152. Prosessien kuvaaminen. Luettavissa <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html#H13> Luettu 10.9.2018.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Talentum Media Oy. Jyväskylä.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Talentum Media Oy, Jyväskylä.
- Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Kiiskinen S, Linkoaho A., Santala R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY. Porvoo.
- Kotler, P., Keller, K L., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. 2009. Marketing Management. Pearson Education Limited. Italy.
- Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen nyt. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

- Laamanen, K. 2008. Johda suorituskykyä tiedon avulla. 2. painos. Laatukeskus. Tampere.
- Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 9. painos. Laatukeskus. Espoo.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2013. Prosessijohtamisen käsitteet. 5. painos. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Avaintulos Oy. Jyväskylä.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. painos. Talentum Media Oy. Jyväskylä.
- Lillrank, P. 1999. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Otava. Keuruu
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa.3. painos. WSOY Pro Oy. Juva.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Tietosanoma Oy. Tallinna.
- Löytänä, J., & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Hämeenlinna.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Talentum Media Oy. Jyväskylä.
- Martin, J. 2014. Lean Six Sigma for Supply Chain Management. 2nd Edition. McGraw Hill Education.
- Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, s. 76-97. Teknova Oy. Tampere.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Talentum. Hämeenlinna.

- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus. Jyväskylä.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknova Oy. Tampere.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2016. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 6. painos. Rheologica Publishing. Halmstad.
- Oakland, J.S. 2014. Total Quality Management and Operational Excellence. 4th edition. Routledge. Hampshire.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Talentum Media Oy.
- Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012. Uutta arvoa palveluista. Taloustieto Oy. Helsinki.
- Pöri, H. 27.9.2017 CEO, Coach. Mitä Lean on? Helsingin yliopiston Lean-valmentajien koulutus. Helsinki.
- Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2007. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Restamark. Vantaa.
- Renzi, M. 2015. Customer Satisfaction Management in the Public Sector. Teoksessa Dahlgaard-Park, S.M. (toim.) The Sage Encyclopedia of Quality and the Service Economy, s. 130-134). Sage Publications, Inc. USA.
- Ries, E. 2016. Lean Startup – kokeilukulttuurin käsikirja. Lavas Design Oy. Latvia.
- Rother, M. 2011. Toyota Kata. Readme.fi. Porvoo.
- Salminen, A. 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Edita Oy. Helsinki.
- Shaffie, S. & Shahbazi, S. 2012. The McGraw-Hill 36-Hour Course. Lean Six Sigma. The McGraw-Hill.
- Silén, T. 1998. Laatujohtaminen –menetelmiä kilpailukyvyyn vahvistamiseksi. WSOY. Porvoo.

- Sixsigma.fi. Lean Six Sigmaa vuodesta 1999. Luettavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/etusivu>
Luettu 10.9.2018.
- Sundbo, J. & Toivonen, M. 2011. User-based Innovation in Services. Edward Elgar Publishing. UK.
- Suomen Standardoimisliitto SFS 2018. Mitä standardisointi on? Luettavissa: https://www.sfs.fi/standardien_laadinta/mita_standardisointi_on. Luettu 6.9.2018.
- Taylor, G.M. 2009. Lean Six Sigma Service Excellence. J. Ross Publishing. USA.
- Terveystalo 2019. Yritystietoa. Laatu ja vaikuttavuus. Luettavissa: <https://www.terveystalo.com/fi/Yritystietoa/Laatu-ja-vaikuttavuus/>. Luettu 27.4.2019.
- The Deming Institute 2019. Deming The Man. Luettavissa: <https://deming.org/deming/deming-the-man>. Luettu 25.4.2019.
- Tolvanen, J. 2012. Kohtaaminen. Ymmärrä kohderyhmääsi. Talentum Media Oy. Liettua.
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Pro Oy. Liettua.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi. EU.
- Tuominen, C. & Lillrank, P. 2000. Laatuksitykset suomalaisissa yrityksissä. Edita. Helsinki.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.
- Vaahtojärvi, K. 2011. Palvelun arviointi ja prototyyppi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, s. 128-146. Teknova Oy. Tampere.
- Voehl, F., Harrington, H.J., Mignosa, C. & Charron, R. 2014. The Lean Six Sigma. Black Belt Handbook. CRC Press. USA.
- Zeithaml, V.A. & Parasuraman, A. 2004. Service Quality. Marketing Science Institute. USA.

Liitteet

Liite 1. Haastatteluteemat ja -kysymykset

LAADUNHALLINNAN MENETELMÄT

Mitä palveluiden laadunhallinnan menetelmiä teillä on käytössä? (esim. asiakaskokemuksen johtaminen, prosessien kuvaaminen, palvelumuotoilu, lean jne.)

Mitkä menetelmät tuntuvat toimivimmilta laadun ylläpitämiseksi ja parantamiseksi?

ASIAKKAIDEN TARPEET JA TOIVEET

Miten tunnistatte asiakkaiden tarpeet ja toiveet?

Mistä tiedätte, että palveluidenne laatu vastaa asiakkaiden tarpeita?

PALVELUIDEN LAADUN MITTAAMINEN

Miten mittaatte/arvioitte laatua?

PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN

Kenen vastuulla on palveluiden kehittäminen?

Liite 2. Tarkentavat kysymykset haastatteluteemoihin

Mitä palvelun laatu merkitsee organisaatiossanne?

LAADUNHALLINNAN MENETELMÄT

Mitä palveluiden laadunhallinnan menetelmiä teillä on käytössä? (esim. asiakaskokemuksen johtaminen, prosessien kuvaaminen, palvelumuotoilu, lean jne.)

Mitkä menetelmät tuntuvat toimivimmilta laadun ylläpitämiseksi ja parantamiseksi?

Kenen vastuulla laatu on?

Miten palveluprosessit ja/tai -polut määriteltä ja kuvattu?

Onko prosessien kuvaus tehty yhteistyössä henkilöstön ja/tai asiakkaiden kanssa?

Kuka vastaa prosesseista?

ASIAKKAIDEN TARPEET JA TOIVEET

Miten tunnistatte asiakkaiden tarpeet ja toiveet?

Mistä tiedätte, että palveluidenne laatu vastaa asiakkaiden tarpeita?

PALVELUIDEN LAADUN MITTAAMINEN

Miten mittaatte/arvioitte laatua?

Miten mittausten ja arviointien tulokset jalkautetaan henkilöstön tietoon?

Tuodaanko palveluidenne laatu asiakkaittenne tietoon?

PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN

Kenen vastuulla on palveluiden kehittäminen?

Osallistetaanko asiakkaita palveluiden kehittämiseen ja jos osallistetaan, niin miten?

Liite 3. Haastattelujen yhteenvetotaulukko

PLAN	DO	CHECK	ACT
Tuotiin organisaatioon ajatus, että palvelua voidaan johtaa ja mitata	Standardoidut palveluproseduurit	Ensin pitää tietää tavoitteensa ja vasta sitten valita mittarit	Kehittäminen tehdään linjassa jatkuvana parantamisena ja kaikki isompi projektoidaan
Puhumme asiakashäntöisistä toiminnasta	Palvelupolkujen ja -prosessien kuvaaminen varmistaa laatua	Me otettiin mukaan koko se asiakaskokemuksen ketju (mittaamiseen) ja valittiin sieltä eri kohtia	(Palveluyksiköissä) on erilaisia kehitystyöryhmiä
Kaikki tähtää siihen, että asiakkaat saavat riittävän laadukkaat palvelut	Prosessit on kuvattu hyvin tarkkaan	Mitataan ahkerasti tätä kokemuksellista laatua	(Kehittämistoi menpiteitä) on erilaisia, pienistä yksityiskohdista isompiin investointeihin
Ollaan määrätelty millaista asiakaskokemusta haluamme tuottaa	Prosessilla on vastuhenkilöt	Vähintään kolmen kuukauden välein tehdään tyytyväisyysmittaukset	(Kehittämiseen) meillä on tämmöistä heimojäskentelyä
Asiakas on keskiössä	Me mietitään asiakkaan vierailua polkuna	Auditoidaan myös kokemuksellista laatua	(Kehittämiseen) meillä on tämmöistä heimojäskentelyä
Ennen kaikkea tarvitaan yhteinen agenda, joka on hirveen selkee	Jokaisessa kohtaamispaikassa henkilökunta on avainasemassa	Auditoidaan myös kokemuksellista laatua	(Kehittämiseen) meillä on tämmöistä heimojäskentelyä
Me johdetaan tätä palvelua ja asiakaskokemusta pohjautuen meidän visioon ja missioon	Työntekijän täytyy tuntea oma merkitys siinä polussa	Pyritään rakentamaan mittarit niin, että pystytään lähestymään myös tunnepuolta	Palvelumuotoilun menetelmät on tärkeitä asiakaslähtöisessä designissä
Opatetaan tiimiläisille, et te ootte se ensimmäinen face-to-face kohtaaminen	Opatetaan tiimiläisille, et te ootte se ensimmäinen face-to-face kohtaaminen	Me käytetään NPS:ää	Ollaan kuunneltu fyysisessä laatujohtamisessa ja palvelumuotoilussa paljon asiakkaiden mielipidettä
Asiakkaita varten olemme olemassa	Palautteen käsittelyn prosessi pitää ensimmäisenä rakentaa	NPS on johtoryhmän tulokortteilla	Me pilotoidaan
Mun pomo on vahvasti asiakaskeksinen	Palautteen systemaattinen käsittely on yksi tärkeimmistä (menetelmistä)	Meillä on toistuva NPS-mittaus eri rajapinnoissa	Me pilotoidaan
Meillä ei ole muuta syytä olla olemassa kuin asiakkaat	Meillä kerätään jatkuvana syötteenä palautetta	Ollaan määrätelty että missä vaiheessa kysytään NPS	Pidemmän aikavälin konseptointi, jossa oli palvelumuotoilua ja kaupallista kehittämistä
Strategiaviestinnässä ollaan panostettu siihen, miksi teemme asiakaskokemuksen eteen töitä	Kerätään ja koodinoidaan systemaattisesti asiakaspalautteen keruuta	NPS:llä ei mitata prosessin vaihetta tai yksityiskohtaa	Parhaat (kokemukset) on ne missä asiakas on otettu alusta asti suunnittelemaan (palvelua)
Jos ihminen ei ymmärrä, miksi tätä tehdään, niin on hankala tehdä asiaa motivoituneesti	Palautettahan tulee polun eri vaiheissa ja kohdissa	NPS:n osalta automaatio	Parhaat (kokemukset) on ne missä asiakas on otettu alusta asti suunnittelemaan (palvelua)
Me ollaan sanottu, mitä se (visio ja missio) tarkoittaa eri työntekijäryhmille	Asiakaspalautteiden käsittely on tosi systemaattista	Käytetään mittaria NPS	Parhaat (kokemukset) on ne missä asiakas on otettu alusta asti suunnittelemaan (palvelua)
Me puhutaan ja sanotetaan meidän visioita ja missiota	Meitä puuttui aiemmin palautteen käsittelyn prosessi.	Asiakaskokemusta mitataan NPS:llä	Toiminnan kehittämiseen pyydetään asiakkaita mukaan
Ihmisiä pitää innostaa tekemään asioita niin kuin sovittu	Saadetaan varmistettua se, että asiakaspalaute ei ole liian pistemäistä, vain tiettyä palvelua tai prosessia koskevaa	CES on usein osa NPS:ää	Tapasi asiakkaita ja kysyi et jos olis tämmöinen, niin millainen sen pitäis olla
Pitää johtaa sitä, että ihmiset tietää mitä ovat tekemässä ja ovat sitoutuneita siihen	Meitä puuttui aiemmin palautteen käsittelyn prosessi.	Jokaisessa yksikössäkin on omat NPS tavoitteet	Kuullaan asiakasta haastattelulla
Ollaan jälleen sanottu, yritetty yksinkertaistaa että mistä on kysymys	Johtoo seuravaa asiakaspalautetta systemaattisesti ja siitä raportoidaan myös hallitukselle	Tehdään henkilöstölle NPS kysely	Meillä on käytössä tämmöinen pilottikulttuuri
Tärkeintä oli, että saatiin ihmiset ymmärtämään, että heidän työ on äärimmäisen tärkeä osa asiakaskokemusta	Sis asiakkaitaan auttaa kun antaa palautetta	Kvartaleittain meidän toimitusjohtaja puhuu NPS kehityksestä (tallauskissa)	Ollaan lähdetty siitä, että aina kun kehitetään jotain palvelua asiakkaalle, niin se tehdään palvelumuotoilun menetelmien käytetään
Tavoitteet kommunikoidaan eri työntekijäryhmille	Palaute on aina lahja, jos sitä saa	Katotaan NPS:ää ja Cs:ää	Palveluiden kehittämispuolella mietitään sitä, mitä palvelumuotoilun menetelmiä käytetään
Asetetaan vuosittain asiakaskokemukseen liittyvät tavoitteet eri ammattiryhmille	Suurille palauteille on ihan oma prosessinsa	On vielä mystery shoppingiakin	Palveluomistaja vastaan sitä, että palvelu kehittyi siihen suuntaan mihin pitääkin
Meillä on laatuolmio, jossa on (substanssiin liittyvä) laatu, toiminnallinen laatu ja kokemuksellinen laatu	Tosta lähdetään leenaamaan	Ja mites menee meidän työntekijäkokemus	Palveluomistaja vastaan sitä, että palvelu kehittyi siihen suuntaan mihin pitääkin
Puhuisin ennemmin laadun tuottamisesta, kuin hallinnasta	Arjessa semmonen leänimäinen ote, et tehdään asiat heti kuntoon	Ollaan otettu paikoin käyttöön CES	Palveluomistaja vastaan sitä, että palvelu kehittyi siihen suuntaan mihin pitääkin
Laadun tulee vastata asiakkaiden tarpeita ja odotuksia	Meillä on näitä LEAN-hankkeita paljon	Digitaalisia palveluita pystytään (kehittämään) täsmäkysymyksillä	Palveluomistaja vastaan sitä, että palvelu kehittyi siihen suuntaan mihin pitääkin
Tämä laadunhallinta on osa meidän johtamista	Täällä on tehty leanilla	Suurille palauteille (vastaukselle) on määrätelty läpimenoajat	Palveluomistaja vastaan sitä, että palvelu kehittyi siihen suuntaan mihin pitääkin
Laatu on jokaisen asia	Tavoitteena on, että prosessien leänaus ennen kuin lähdetään hankkimaan (isompia järjestelmähankintoja)	Meillä on näitä pistemäisiä mittauspisteitä	Palveluomistaja vastaan sitä, että palvelu kehittyi siihen suuntaan mihin pitääkin
Laatuvastuu on esimiehillä ja jokaisella työntekijällä	Et (asiiantuntijat käy läpi) jotain prosessin pätkää pätkää tai osuutta, on kyl älyttömän hyviä	Eli on jatkuva mittaaminen ja sitten täsmäkysymykset suhteessa kehitystekemiisiin	Palveluomistaja vastaan sitä, että palvelu kehittyi siihen suuntaan mihin pitääkin
Ollaan luotu palveluhierarkia	Ylivoimaisesti paras tapa on se, että itse menee niihin yksiköihin	Viimeisimpänä on näiden kosketuspisteiden mittaamista, et minkä arvosaan antaisit äskeiselle palvelutilanteelle	Palveluomistaja vastaan sitä, että palvelu kehittyi siihen suuntaan mihin pitääkin
Omistetaan nämä palvelut ja vastataan niistä	Käyn paikan päällä kaikissa ihan vuosittain	Mittaaminen automaatio	Palveluomistaja vastaan sitä, että palvelu kehittyi siihen suuntaan mihin pitääkin
Palveluomistajat katsoo, että asiakas saa sitä arvoa, mitä pitääkin		Kaikkilla (henkilöstöllä) on saatavissa tieto, mitä mittareita käytetään missäkin	Palveluomistaja vastaan sitä, että palvelu kehittyi siihen suuntaan mihin pitääkin
Puhun palvelukulttuurin kehittämistä, josta olemme kaikki vastuussa		Me kerrataan (mittausten tulokset) meidän kotisivuilla... me halutaan et tää on mahdollisimman läpinäkyvää	Palveluomistaja vastaan sitä, että palvelu kehittyi siihen suuntaan mihin pitääkin
Henkilöstökokemus ja asiakaskokemus kulkee käsi kädessä.		Mittausten tulokset käydään infoissa läpi ja sinne kaikki ovat tervetulleita	Palveluomistaja vastaan sitä, että palvelu kehittyi siihen suuntaan mihin pitääkin
Hyvää laatua ei synny, jollei ole hyvää henkilöstökokemusta		Laatuindeksi on kaikilla (henkilöstöllä) käytävissä	Palveluomistaja vastaan sitä, että palvelu kehittyi siihen suuntaan mihin pitääkin
Työntekijäkokemus on keskeinen tekijä laadussa			Palveluomistaja vastaan sitä, että palvelu kehittyi siihen suuntaan mihin pitääkin
Työntekijäkokemuksen merkitys asiakaskokemuksessa on tosi tärkeää			Palveluomistaja vastaan sitä, että palvelu kehittyi siihen suuntaan mihin pitääkin