



# **Alihankintapalvelun palautejärjestelmän kehittäminen**

Ismo Haataja

OPINNÄYTETYÖ  
Joulukuu 2022

Restonomi YAMK  
Palveluliiketoiminnan johtaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma (ylempi AMK)

HAATAJA ISMO  
Alihankintapalvelun palautejärjestelmän kehittäminen

Opinnäytetyö xx sivua, joista liitteitä xx sivua  
Joulukuu 2022

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on Millog Oy Kalkun toimipisteen alihankintapalveluiden palauteprosessin kehittäminen palveluiden laadun parantamiseksi. Tavoitteena on kehittää palvelun tilausprosessin toimintatapaa, jotta palvelut olisivat sekä maksavan asiakkaan että myös tilaavan asiakkaan vaatimusten mukaisia.

Opinnäytetyössä maksavan asiakkaan roolissa on Puolustusvoimien Järjestelmäkeskus ja Esikunnat, joiden kautta myönnetään rahoitus palveluiden hankintaan. Tilaaja-asiakkaana ovat paikallistason organisaatiot, kuten joukko-osastot.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu palveluprosessin ja laadun käsitteistä, palvelun laadusta sekä laadun todentamismenetelmistä. Syvennyn viitekehyksessäni palvelunlaadun käsitteeseen yleensä ja laadun merkitykseen asiakastyytyväisyyden kannalta. Palvelun laadun osalta käyn viitekehyksessä läpi palveluprosessia ja asiakkaan kohtaamista prosessissa. Lisäksi avaan koetun palvelun laadun käsitteitä.

Tarkoituksena oli tutkia ja analysoida nykyisten käyttäjien käyttökokemuksia asiakaspalauteprosessista sekä asiakaspalautteita ja reklamaatioita ja analyysin perusteella tuoda esiin mahdollisia prosessin kehitysehdotuksia. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten palauteprosessia voidaan kehittää paremmaksi ja vähentää reklamaatioiden ja virheellisten toimitusten määrää. Palauteprosessia kokeillaan ja kehitetään yrityksen yhdessä yksikössä sen asiakkaiden toiminnoissa. Prosessia voidaan kehittää, jos sille on määritetty mittarit, joilla kehittymistä voidaan todentaa.

Asiasanat: palaute, palvelun laatu

# ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree in Hospitality Management

HAATAJA ISMO:

Development of a subcontracting service feedback system

Master's thesis XX pages  
December 2022

---

The subject of this thesis is the feedback process of subcontracting services at the Millog Oy Kalkku office to improve the quality of services. The goal is to develop a method of operation in which the services would be in accordance with the customer's requirements.

In the thesis, the role of the paying customer is the Defense Forces System Center and Headquarters, through which funding is granted for the purchase of services. Local-level organizations, such as garrisons, as a customer.

The theoretical framework of the thesis consists of the concepts of service process and quality, service quality and quality verification methods. In my framework, I delve into the concept of quality in general and the meaning of quality in terms of customer satisfaction. Regarding the quality of the service, I go through the service process and the customer encounter in the process. In addition, I open the concepts of perceived service quality.

The aim of the thesis was to develop a customer feedback process. As a purpose was to study and analyze the User Experiences of current users from the customer feedback process as well as Customer feedback and complaints and, based on the analysis, to bring out possible process development proposals. The research problem was to find out how to improve the feedback process and reduce the number of complaints and incorrect deliveries. The feedback process is tested and developed in one unit of the company in its customers' operations. A process can be developed if it has been assigned metrics that can be used to verify the development.

---

Key Words: feedback, service quality

## SISÄLLYS

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO .....  | 5  |
| 2     | LAATU KÄSITTEENÄ JA SEN MITTARIT .....                          | 6  |
| 2.1   | Kanssakäynnin laatu .....                                       | 7  |
| 2.2   | Fyysisten elementtien laatu .....                               | 8  |
| 2.3   | Lopputuloksen laatu .....                                       | 10 |
| 2.4   | Palvelukuilu .....  | 11 |
| 3     | ASIAKASPALAUTE .....  | 15 |
| 3.1   | Kohtaamistilanteet .....  | 17 |
| 3.2   | Palautekulttuuri .....  | 19 |
| 3.3   | Asiakaspalautteen kerääminen ja tyytyväisyyden mittaaminen .... | 21 |
| 3.3.1 | Keneltä asiakaspalaute kerätään .....                           | 21 |
| 3.3.2 | Milloin ja miten asiakaspalaute kerätään .....                  | 22 |
| 4     | LAADUN MITTAUSMENETELMÄT .....                                  | 24 |
| 4.1   | SERVQUAL .....  | 24 |
| 4.2   | Balanced Scorecard .....  | 25 |
| 4.3   | Kano Malli .....  | 27 |
| 4.4   | Attensity-analyysi .....  | 28 |
| 5     | LAADUN PARANTAMISMENETELMIÄ .....                               | 29 |
| 5.1   | Jatkuva parantaminen .....                                      | 30 |
| 5.2   | Jatkuvan parantamisen menetelmiä .....                          | 31 |
| 5.2.1 | LEAN .....  | 32 |
| 5.2.2 | LEAN JA SIX SIGMA .....   | 34 |
| 5.2.3 | Total Quality Management (TQM) .....                            | 35 |
| 5.2.4 | Agile manufacturing .....                                       | 36 |
| 5.2.5 | Toyota Production System .....                                  | 37 |
| 5.2.6 | Six Sigma .....   | 39 |
| 6     | NYKYTILAN KARTOITUS .....                                       | 41 |
| 7     | OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TULOSTEN TARKASTELU .....              | 43 |
| 7.1   | Tutkimusmenetelmä .....   | 43 |
| 7.2   | Tulosten tarkastelu .....                                       | 47 |
| 8     | POHDINTA .....  | 49 |
|       | LÄHTEET .....   | 50 |

## 1 JOHDANTO

Asiakaspalaute on kommunikointia asiakkaalta ja asiakasta palvelevan yrityksen tai organisaation välillä. Asiakas kertoo, mihin hän on tyytyväinen ja etenkin sen, mihin hän ei ole tyytyväinen. Joskus asiakaspalautetta saa pyytämättä, kun asiakas joko kehuu tai moittii saamaansa palvelua. Monesti asiakkaita kannustetaan antamaan palautetta. Ongelmia syntyy, kun asiakas ei ole tyytyväinen, mutta tämä tyytymättömyys ei saavuta niitä, jotka ovat vaikuttaneet syntyneeseen tapahtumaan. Yrityksiä kiinnostaa asiakkaan kokemus ja sen aiheuttama tunnetila. Se ratkaisee yhteistyön jatkumisen. Hyvää palautetta on mukava saada, mutta myös negatiivista palautetta tarvitaan.

Palvelun laatu voidaan määritellä monella tavalla. Suomen Standardisoimisliiton mukaan laadulla tarkoitetaan sitä, missä määrin kohteen luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset (Suomen Standardisoimisliitto). Objektiiivisesti tarkasteltuna laatu on mitattava tai muuten arvioitava ja yleisesti määritelty ominaisuus. Asiakkaan näkökulmasta laatu on subjektiivinen käsite, miten tuote tai palvelu täyttää ennako-odotukset tai millaisia ne ovat aikaisempiin vastaaviin verrattuna (Suomen Standardisoimisliitto).

Laadun ja sen kehittämisen merkitys on erittäin tärkeää palvelualan yrityksissä ja palvelutuotteissa. Palvelualan yrityksen on mahdollista kehittää toimintaansa ja parantaa kannattavuuttaan keskittymällä laadukkaaseen toimintaan sekä panostamalla asiakaskontakteihin. Laadun kehittämisen on oltava palvelualan yrityksessä järjestelmällistä toimintaa, ja systemaattiseen laadun kehittämiseen on osallistuttava koko organisaation voimin. Toisin sanoen yrityksen koko johdon sekä henkilökunnan on oltava mukana laatutoiminnassa tuloksien saavuttamiseksi. (Järvelin, Kvist, Kähäri, Räikkönen 1992, 5–7.)

## 2 LAATU KÄSITTEENÄ JA SEN MITTARIT

Laatu ei käsitteenä ole yksiselitteinen. Laadun määrittely on aloitettava tilanteesta, tapahtumasta tai halutusta lopputuloksesta. Jo näilläkin saadaan useita laadun käsitteitä. Tässä opinnäytetyössä painopiste on asiakkaan kokemassa laadussa ja sen määritelmässä. Myös tuotteen ja palvelun tekniset ominaisuuden määrittävät lopputuloksen laatua. Näillä on hieman erilaiset mittarit kuin palvelun laadulla, mutta yhdessä ne muodostavat kokonaislaadun.

Suomen Standardisoimisliiton on ryhmitellyt laatukäsitteitä seuraavasti (Suomen Standardisoimisliitto):

- **Tuoteperusteiset määritelmät:** Laatu on tuotteen mitattavia ominaisuuksia. Laatueroit seuraavat mitattavien ominaisuuksien eroista. Laatu on mahdollista ymmärtää objektiivisesti. Tällaiseen laatukäsitteeseen yhdistetään usein hinta ja kustannukset, siten että korkeampi laatu merkitsee korkeampia tuotantokustannuksia. Samasta syystä voidaan perustella, että korkealaatuisesta tuotteesta voidaan pyytää ja saada korkeampi hinta. Näin laatukäsitteen usein ymmärtävät markkinointihenkilöt.
- **Rahalliset arvoperusteiset määritelmät:** Laatu on kohteen käyttöarvo (utiliteetti). Kohde hankitaan tiettyyn tarkoitukseen, henkilökohtaisen tyydytyksen aikaansaamiseksi tai muista vastaavista syistä. Laatu muodostuu tuotteen valmistuksen yhteydessä syntyvästä arvonlisästä. Klassisessa vapaan markkinatalouden tasapainossa arvonlisän tulee vastata vaihdanta-arvoa (ostettaessa maksettavaa hintaa). Laatu on käyttöarvon ja hinnan suhde.
- **Reaalitaloudelliset arvoperusteiset määritelmät:** Laatu on kohteen hyötyarvo. Se on tarpeen tyydyttämisestä saatava hyöty, joka saavutetaan tuotteesta sen eliniän aikana riippumatta siitä, mitä tuotteesta on maksettu (ts. mikä on sen vaihdanta-arvo) ja kuinka suurta arvonlisää tuote edustaa. Tällöin laatu on tuotteen kykyä täyttää käyttäjän piilevätkin tarpeet ja odotukset. Laatu on tuotteen ostajan ja käyttäjän tarpeisiin sidottu ja niin ollen subjektiivinen ja ajallisesti muuttuva käsite. Laatua voidaan vain subjektiiv-

visesti arvioida. Tuotantotoiminnan ohjeena on tuoteasiakkaiden piilevienkin ja aitojen tarpeiden mahdollisimman hyvä tunteminen ja tuotteen tekeminen niiden mukaisesti. Laatu ei kuitenkaan merkitse välttämättä korkeita tuotantokustannuksia. Laatu on osaamista ja asiakasohjautuvaa toimintaa.

- **Heuristiset ja myyttiset määritelmät:** Laatu on erinomaista hyvyyttä tai luksusta. Laatua ei voi mitata eikä edes määritellä suljetusti. Sinä tiedät, mitä se on. Laatu perustuu platonisiin ideoihin. Tällä tavoin laatukäsitettä tuodaan kuitenkin paljon esille esim. mainonnassa ja 'excellence'-yritysten toiminnassa. Laatu on erinomaisuutta ja yliveraisuutta. (Suomen Standardisoimisliitto.)

Palvelutapahtumassa asiakas on laadun mittaaja. Hän antaa loppupalautteen tuotteiden ja palveluistaan sopivuudesta sekä niiden vastaavuudesta haluttuun lopputulokseen. Tuotteen tai palvelun tarjoajan tekemä kuvaus ja käsitys laadukaasta tuotoksesta ei välttämättä ole oikea, jos se ei täytä asiakkaan tarpeita ja vaatimuksia. Tuotteita ja palveluita tulisi aina tarkistella asiakkaan näkökulmasta, koska vain asiakas pystyy antamaan arvion, onko tuote hyvä vai ei (Ylikoski 1999, 118.)

Asiakkaat harvoin nojaavat laatukokemustaan pelkästään teknisiin ominaisuuksiin, vaan laatu koetaan paljon laajemmin. Palveluntarjoajan tulisi määritellä laatu niin kuin asiakkaat sen määrittelevät, jotta välttyttäisiin vääriltä toimenpiteiltä ja rahan ja ajan haaskuulta. (Grönroos 2010, 98–100.)

## 2.1 Kanssakäynnin laatu

Kanssakäynnin laatu on palvelutapahtuman konkreettisin ja mieleenpainuvuin laatuun vaikuttava tekijä. Toimiessaan palvelutapahtumassa asiakas voi olla suoraan palvelun tilaajana tai esimerkiksi oman työtehtävänsä kautta sitä vastaanottamassa. Roolista riippumatta kanssakäynti on aina henkilökohtaista.

Kanssakäynnin kautta asiakas saa oman kokemuksensa muodostumisessa vahvemman roolin ja yritys saa mahdollisuuden kasvattaa ymmärrystään omista asiakkaistaan. (Jüttner, Schaffner, Windler, Maklan 2013.)

Kanssakäynnin kautta ymmärrettynä kokemus ei ole siis vain toiminnan tulos, vaan se rakentuu koko toiminnan ajan. Asiakkaan ja yrityksen välinen kanssakäynti ei kuitenkaan rajoitu vain ihmiskontakteihin, vaan kanssakäynti voi tapahtua myös yrityksen elottomien elementtien kanssa. (Carù, Cova 2015, 277).

Kanssakäynnin kokemus rakentuu kolmesta eri komponentista, jotka ovat tunne, tieto ja toiminta. Jokainen komponentti on tärkeä ja yhden muuttuessa, vaikuttaa se kahteen muuhunkin. (Havunen 2000, 35–38.)

Tunne-komponentti reagoi tiettyyn ärsykkeeseen ympäristössä ja sille tyypillistä on, että se tapahtuu ilman tiedollista käsittelyä tai harkintaa. Lähes kaikki tunnepohjaiset reagoititavat ovat opittuja, minkä takia eri kulttuureissa reagoinnit voivat olla erilaisia. Ihmiset yleistävät havaintojaan ja kokemuksiaan, joista muotoutuu asenteita. (Havunen 2000, 39.)

Tiedon avulla ihminen tulkitsee ja ymmärtää ympäristössä sattuvia asioita ja tekoja. Tietokomponentin toimiminen vaatii uuden tiedon tulkitsemista ja soveltamista käytäntöön. Asiakkaan päätöksentekoon päästään kolmen eri tiedonkäsittelyvaiheen kautta. Ensimmäinen vaihe on tulkitseminen: asiakas soveltaa saamaansa tietoa omaan kokemuspiiriinsä. Toisessa vaiheessa asiakas vertaa tietoa muihin mahdollisiin vaihtoehtoihin. Kolmannessa vaiheessa asiakas käyttää aiemmin saamaansa vanhaa tietoa. (Havunen 2000, 41–44.)

Toiminta-komponentti muodostuu aikomuksesta toimia tietyllä tavalla ja motivatiosta. Aina asiakas ei tiedosta tavoitteitaan, mikä ei tarkoita, ettei sellaisia olisi olemassa. (Havunen 2000, 41–44.)

## **2.2 Fyysisten elementtien laatu**

Fyysisten elementtien laatu muodostuu ympäristöstä, jonka kanssa ollaan tekemisissä palvelun aikana. Fyysistä elementtiä on myös vuorovaikutus sisäisten ja



ulkoisten asiakkuuksien välillä. Fyysiset elementit, joiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa, voivat olla fyysisiä resursseja, järjestelmiä tai muita konkreettisia elementtejä. (Grönroos 2009, 435–436.)

Fyysiset elementit ovat esimerkiksi internetsivut, palveluiden tavoitettavuus ja laajuus, saatavuus, yhteydenoton helppous, palvelun sijainti ja valikoimat, hinnat ja palveluympäristö. Etenkin ensimmäisessä asiakaskohtaamisessa näiden fyysisten elementtien vaikutus on tärkeä.

Palvelumaisemamallilla hallitaan palvelun fyysistä ympäristöä. Se perustuu ajatukseen palveluprosessin muodostamasta maisemasta eli palvelutapaamisten keskuksesta, jossa kontaktihenkilöstö ja asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa palveluprosessin aikana. Palvelumaisemamalli antaa perustan palvelun fyysisen ympäristön ja sen työntekijöihin ja asiakkaisiin vaikuttamisen ymmärtämiselle. (Grönroos 2009, 433.)

Mallissa on Grönroosin (2015) mukaan kolme ympäristöulottuvuutta:

1. Ympäristö (lämpötila, ilmanlaatu, melu, hajut jne.)
2. Tila ja funktio (pohjapiirros, koneet, kalustus jne.)
3. Merkit, symbolit ja artefaktit (kyltit, sisustustyyli jne.)

Palveluympäristössä on useita asioita, joihin palveluntarjoaja voi vaikuttaa oikeanlaisen palvelukokemuksen luomiseksi. Usein palveluympäristö on palveluntarjoajan suunnittelema, ja suunnittelu tulisi tehdä huolellisesti, mutta palveluympäristössä on usein elementtejä, joita palveluntarjoaja ei voi hallita. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi sää, tai palvelu saattaa tapahtua asiakkaan omissa tiloissa, mutta yritys voi kuitenkin aina vaikuttaa sen välittömään palveluympäristöön. (Grönroos 2009.)

Fyysisten elementtien laadulla on suuri merkitys asiakassuhteita muodostettaessa. Fyysinen ympäristö muodostuu palvelun tarjoajasta vaikutelma, jolla osoitetaan toiminnan laatua ja ammattimaisuutta. Tässä lopputyössä keskitytään jo toiminnassa olevien asiakassuhteiden laadun mittaamiseen ja asiakaspalautteisiin, joten fyysistä ympäristöä vaikuttaa laatuun vain siinä tapahtuvien muutosten kautta.

## 2.3 Lopputuloksen laatu

Asiakkaan havaitsema laatu tarkoittaa kuinka hyvin lopputulos vastaa asiakkaan odotuksia. (Ratu KI-6029 2017, 7.)

Mitä asiakas odottaa? Asiakkaalla on vaatimuksia, toiveita ja kuvitelmia haluamastaan lopputuloksesta. Tuotteilla ja palveluilla on myös esimerkiksi turvallisuuden, lainmukaisuuteen ja muuhun toimintaan liittyviä vaatimuksia. Nämä asiat esitetään erilaisia menetelmiä käyttäen tuotteen ja palvelun toimittajalle, joka tulkitsee tiedot aikaisemman kokemuksensa ohjaamana. Tiedon esittämisessä ja välittämisessä syntyvät muutokset ja tulkinnat näkyvät lopputuloksessa. Muutoksia voidaan vähentää vakioidulla ohjeilla ja tilauksilla, joiden lopputulos ei ehkä ole sitä mitä asiakas tarvitsee tai haluaa.

Palvelun kokonaislaatu syntyy odotetun ja koetun palvelun laadun seurauksena. Palvelun kokonaislaatu on hyvä, kun asiakkaan kokemukset vastaavat odotettua palvelun laatua. Jos laadun taso ei ole sopusoinnussa odotetun palvelun laadun kanssa, koetaan palvelun laadun taso usein huonoksi. (Grönroos 2009, 100–105.)

Laadukkaan palvelun kriteerit ovat Grönroos (2009) mukaan, ammattimaisuus ja taidot, asenne ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, palvelumaisema, maine ja uskottavuus.

Laadukkaan palvelun kriteereissä ammattimaisuudella ja taidoilla tarkoitetaan sitä, että palvelun tuottavalla työntekijöillä ja yrityksellä tulee olla tiedot, taidot ja resurssit, jotta he voivat ratkaista ammattitaitoisesti ongelmat ja tarpeet. (Grönroos 2009, 122.)

Puolustusvoimissa tilaaja-asiakkaalle on määritetty tavoitteet, joihin hänen pitää päästä pysyäkseen työssään. Tilaaja-asiakkaan tehtävät ja osaaminen keskittyy kapeasti tiettyjen, vaativien tehtävien suorittamiseen, jolloin hän työssään tukeutuu toisissa tehtävissä muiden henkilöiden osaamiseen. Tällöin palvelun tuottajan

on omalla osaamisellaan vakuutettava tilaaja-asiakas tuotettavan palvelun laadusta.

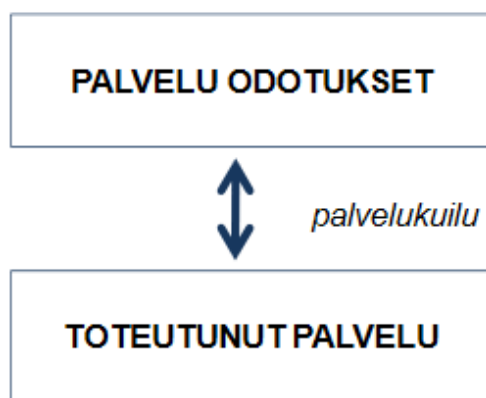
Luotettavuus on hyvin tärkeä kriteeri yritykselle. Siinä onnistuminen saa asiakkaat uskomaan, että he voivat luottaa kaikissa tilanteissa yrityksen lupauksiin ja että sovitusta asioista pidetään kiinni asiakkaan edun mukaisesti. Mainetta ja uskottavuutta heijastaa se, että asiakas pystyy luottamaan palveluntarjoajan toimiin ja uskoo yrityksen omaavan yleisesti hyväksyttävät toimintakriteerit ja arvot. Odottamattomien asioiden tapahtuessa palveluntarjoaja pyrkii normalisoimaan ja korjaamaan tilanteen ja hakemaan asiakasta tyydyttävän ratkaisun. Normalisoidulla palvelutilanne saadaan ylläpidettyä asiakastyytyväisyyttä. Kaikkea tätä yrityksen toimintaa tukee sen fyysinen ympäristö. Asiakkaan kokema palvelumai-sema tukee myönteistä palvelukokemusta. (Grönroos 2009, 122.)

## **2.4 Palvelukuilu**

Palvelukuilumallin avulla voidaan analysoida palvelun laadussa olevien ongelmien lähteitä ja se auttaa johtoa löytämään laatuongelman syyt ja sopivat keinot, kuinka kuilu saadaan poistettua. Mallin tavoitteena on saada palvelun toiminnallinen laatu mahdollisimman lähelle asiakkaan odotuksia. (Ylikujala 2011.)

Asiakaskohtaamista eli palvelupolkua käsitellään myöhemmin tässä opinnäytetyössä. Palvelupolku on kuvaus asiakkaan ja asiakaspalvelun välisestä vuorovaikutuksesta. Sillä visualisoidaan aineeton palvelu näkyväksi kuvaamalla kontaktipisteet asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä.

Palvelukuilu tarkoittaa toteutetun palvelun ja palveluodotusten välistä eroa, laatueroa (kuvio 1).



KUVIO 1. Palvelukuilu (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2009.)

Kuiluanalyysimalli osoittaa, kuinka palvelun laatu muodostuu. Odotettuun palveluun vaikuttaa asiakkaan menneet kokemukset, henkilökohtaiset tarpeet ja suusanallinen viestintä. Näiden lisäksi siihen vaikuttaa myös yrityksen markkinaviestinnälliset toimenpiteet. Koettu palvelu syntyy sisäisten päätösten ja toimenpiteiden seurauksena. Johdon käsitykset asiakkaan odotuksista ohjaavat palvelun laatuvaatimuksia koskevia päätöksiä, joita organisaatio palvelun toimituksen aikana noudattaa. Palvelun ostava asiakas kokee kaksi laadun osatekijää: palvelun toimitus- ja tuotantoprosessin (toiminnallinen laatu) ja prosessin seurauksena olevan teknisen ratkaisun lopputuloksen (tekninen laatu). Markkinaviestintä voi vaikuttaa koettuun palveluun samalla tavalla kuin odotettuunkin palveluun. Kuiluanalyysimallin perusrakenteesta selviää, mitä toimenpiteitä on harkittava, kun analysoidaan ja suunnitellaan palvelun laatua. Tämän jälkeen voidaan löytää mahdollisia laatuongelmien lähteitä. (Grönroos 1998, 101.)

Palvelukuluja yrityksissä muodostuu eri vaiheisiin:

- Johdon näkemys:  
Kuilulla halutaan ilmaista eroa asiakkaan palveluodotusten ja yrityksen ymmärryksen välillä. Kuilu syntyy, kun yrityksen kyky kuunnella asiakasta on rajoittunut tai kuullun ymmärryksessä ja tulkinnassa on puutteita. Syitä

tähän ovat riittämättömän asiakastiedon määrä, kommunikaatio-ongelmat organisaation sisällä, liiallinen keskittyminen uusiin asiakkaisiin vanhojen kustannuksella, reagoimattomuus asiakaspalautteisiin sekä laatuasioihin kohdistumaton tai analysoimaton tieto (Zeithaml ym. 2009).

- Laatuvaatimukset:

Kuilu syntyy, kun liikkeenjohdon laatonäkemykset eivät ole yhteneväiset asiakkaiden palvelun laatuvaatimusten kanssa. Kuilun syitä voivat olla esimerkiksi

1. suunnitteluvirheet tai riittämättömät
2. suunnitteluprosessit
3. suunnittelun huono johto
4. huono tavoitteenasettelu
5. johdon riittämätön tuki palvelun laadun suunnittelulle

Kuilu esiintyy silloin, kun palvelun määritysten, muodon sekä toimituksen laatu ei vastaa asiakkaan odotuksia. Syitä kuiluun ovat palvelumuotoilun epäonnistuminen. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys ei ole osannut riittävän hyvin siirtää asiakkaan toiveita palvelujen muotoiluun. Syynä voi olla myös palvelustandardien puuttuminen tai epäselvä tavoitteen asetanta sekä ylimmän johdon riittämätön tuki. Haasteena on siirtää asiakkaiden odotuksia sellaiseen muotoon, että myös palvelua suorittavat henkilöt ne ymmärtäisivät ja pystyisivät sopeuttamaan omaan työhönsä. (Zeithaml ym. 2009, 36.) Kuilun laajuus on suhteessa ensimmäisen kuilun kokoon. Ratkaisumalliksi ehdotetaan johdon ja palvelun toimittajien sitoutumista palvelun laatuun sekä huolellista suunnittelua laatuvaatimuksia määritettäessä. (Grönroos 2009, 145.)

- Asiakkaan näkemys:

Kuilu tarkoittaa eroa asiakkaan palveluodotusten ja toteutuneen palvelun laadun välillä. Asiakas tuo palvelutilanteeseen omat odotuksensa ja peilaa toteutunutta palvelua suhteessa tähän kontekstiin. Odotukset kohdistuvat asioihin, joita asiakas odottaa tapahtuvan palveluprosessin aikana. Kuilu voi olla myös positiivinen, jolloin se tulkitaan tarkoittavan hyvää tai jopa liian hyvää palvelua. Liian hyvästä palvelusta käytetään termiä ylipalvelu. (Zeithaml ym. 2009, 32–33.) Syyt palvelukuiluun ovat moninaiset ja voivat

muodostua mistä tahansa seuraavasta neljästä kuilusta. Seuraukset ilmevät huonona laatuna, laatuongelmina, kielteisenä viestintänä, yrityksen maineen huonontumisena ja jopa liiketoiminnan menetyksenä. (Grönroos 2009, 149.) Palvelun laadun parannus perustuu nimenomaisesti tämän kuilun kaventamiseen.

- **Palvelun toimitus**

Kuilu esiintyy silloin, kun palvelun määritysten, muodon sekä toimituksen laatu ei vastaa asiakkaan odotuksia. Syynä kuiluun on palvelumuotoilun epäonnistuminen. Yritys ei ole osannut riittävän hyvin siirtää asiakkaan toiveita palvelujen muotoiluun. Syynä voi olla myös palvelustandardien puuttuminen tai epäselvä tavoitteen asetanta sekä ylimmän johdon riittämätön tuki. Haasteena on siirtää asiakkaiden odotuksia sellaiseen muotoon, että myös palvelua suorittavat henkilöt ne ymmärtäisivät ja pystyisivät sopeuttamaan omaan työhönsä. (Zeithaml ym. 2009, 36.)

- **Kommunikaatio**

Puutteet kommunikaatiossa aiheuttavat kuiluja asiakaan toiveiden ja toteutumien välillä. Kuilu muodostuu, kun palveluun liittyvä sisäinen ja ulkoinen kommunikaatio on erilaista asiakkaan ja asiakaspalvelun välillä. Prosessiin osallistuvilta puuttuu yhtenäinen linjaus viestinnästä, sen sisällöstä sekä erityisesti sisällön termeistä tai kuvauksista.

Puutteita esiintyy silloin markkinointiviestinnän suunnittelussa, tuotannossa, koordinoinnissa sekä toimituksessa. Lisäksi hänen mukaansa palvelun tuottajilla on luontainen taipumus liioitella ja luvata liikoja. Hän ehdottaa parannuskeinoiksi sitä, että viestintä ja laatuksiteerit pitäisi suunnitella yhteistyössä tuotantoon ja toimitukseen osallistuvien kanssa. Lupaukset saadaan näin tarkemmiksi ja totuudenmukaisemmiksi. (Grönroos 2009, 148–149.)

### 3 ASIAKASPALAUTE

Asiakas ei anna yleensä helposti palauteta, ellei palvelutilanne ole ollut todella huono tai vahingollinen. Tällöin asiakaspalvelija ei tiedä, että asiakas on pettynyt. Miksi sitten palautetta ei anneta? Usein syynä on se, että palautteen antaminen on hankalaa, koska ei tiedetä, mikä olisi oikean tai tarvittava lopputuloksen olla. Oliko asiakas todella pyytänyt sitä mitä oli saanut, eli virhe olikin asiakkaassa eikä asiakaspalvelussa. Kun asiakas antaa palautetta tai häneltä pyydetään sitä, hän antaa palveluntarjoajalle mahdollisuuden korjata palvelun puutteita tai väärinkäsityksiä. Myös palautteen vastaanottaminen on taitolaji. Siihen täytyy reagoida neutraalilla tavalla. Vaikka palaute ei olisikaan kauniisti esitetty, yleensä se kuitenkin perustuu oikeaan asiaan tai asiakaan kokemaan tunteeseen.

Asiakaspalautejärjestelmä on kokonaisuus, jota käyttämällä yritykset keräävät asiakaspalautetta ja analysoivat sen sisältöä. Asiakaspalautejärjestelmä auttaa yrityksiä näkemään asiakkaiden yksittäiset palautteet, mutta myös hahmottamaan kokonais kuvan asiakkaiden ajatuksista yrityksiensä palveluita kohtaan. Asiakaspalautejärjestelmää voidaan kuvata myös johtamisen työkaluna, jonka avulla yritykset voivat kehittää omia palveluitaan. (Koulutusrahasto n.d.)

Asiakaspalautteiden käsittelyprosessi koostuu palautteiden keräämisestä tai vastaanottamisesta, luokittelemisesta ja tallentamisesta, selvitystyöstä ja asiakkaalle annetusta vastineesta. Myös yrityksen yhteistyökumppanit ja alihankkijat pitäisi ottaa osaksi asiakaspalauteprosessia. Asiakas antaa palautteen siihen yritykseen, josta on tuotteen tai palvelun ostanut, vaikka palaute todellisuudessa kohdistuu kolmanteen osapuoleen. (Aarnikoivu 2005, 87–92.)

Asiakkaan kokema palvelun laatu ja hänen ajallinen tai rahallinen uhrauksensa vaikuttavat koettuun arvoon ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen. Tyytyväisyys lisää asiakasuskollisuutta. Pitkäaikaiset asiakassuhteet vakiinnuttavat liikevaihtoa ja niitä lisäämällä yrityksen kannattavuus lisääntyy. (Storbacka, Strandvik, Grönroos 1994, 23.)

Asiakkailla on monenlaisia vaatimuksia, toiveita ja odotuksia. Osa näistä odotetaan toteutuvan jo palveluntarjoajaa valittaessa tai kuuluvan palveluun sekä tuotteeseen sen brändin tai ominaisuuksien vuoksi. Odotuksia ilmaantuu myös tuotetta valittaessa tai palvelutapahtuman aikana ja myös sen jälkeen. Asiakaskokemus muodostuu siis pienistä kohtaamisista osto- tai palveluprosessin aikana, joten prosessin kehittämiseksi myös palaute on saatava näistä kohtaamisista.

Lisäksi asiakaspalaute voidaan määritellä myös suoraksi tai epäsuoraksi. Suorassa asiakaspalautteessaan asiakas on tietoinen palautteen antamisesta yritykselle ja antaa sen esimerkiksi vastaamalla kyselyyn, lähettämällä sähköpostia tai arvioimalla yrityksen palveluita Internetissä. Epäsuorassa palautteessa asiakas ei välttämättä ole tietoinen siitä, että yritys kerää palautetta hänen käyttäytymisestään. Tällöin yritys voi tarkkailla asiakkaan käytöstä esimerkiksi yrityksen omissa tiloissa tai yrityksen verkkosivuilla. (Nars, Burton, Gruben 2018, 143–144.)

Asiakaspalaute voidaan määritellä myös aktiivisena tai passiivisena. Aktiivisilla asiakaspalautteen keruumenetelmillä yritys kannustaa asiakasta antamaan palautetta lähettämällä asiakkaalle kyselyitä hänen tyytyväisyydestään tai haastatteleamalla häntä. Passiivinen asiakaspalaute puolestaan pohjautuu asiakkaan omaan aloitteeseen ja antaa asiakaspalautetta saamastaan palvelusta. Passiivisen asiakaspalautteen merkitystä on korostettu eri tutkimuksissa ja sille on määritetty kolme erilaista tyyppiä: ”puskaradio”, eli ihmisten välinen kommunikointi, ”sähköinen puskaradio”, eli sähköinen ihmisten välinen kommunikointi sekä kommunikointi eri firmojen kanssa. (Nars ym. 2018, 143–144.)

Asiakaspalautetta kerätessä:

1. Tietoa on kerättävä ja kysyttävä mahdollisimman pian tapahtuman jälkeen. Ei kuitenkaan tapahtumahetkellä, jolloin tilanne ja tunteet vaikuttavat liikaa tapahtuman käsittelyyn.
2. Kyselyn on oltava lyhyt, nopea ja yksinkertainen. Palautteen kysyminen ei saa aiheuttaa vastustavia reaktioita esimerkiksi suorituksen hankaluuden vuoksi.
3. Kysy vain olennaista. Epäolennaisiin kysymyksiin vastaaminen turhauttaa ja kyselyitä on muutenkin ihan riittävästi.



4. Kiitä palautteesta. Se osoittaa, että asia on tärkeä.
5. Kyselytilanteen pitää olla mahdollisimman henkilökohtainen. Suuressa organisaatiossa tai yrityksessä yksilön rooli ja vaikutusmahdollisuus tuntuu vähäiseltä. Kun tilanteesta tehdään pienimuotoinen ja henkilökohtainen, se tuntuu merkittävämmältä. Ympäristön vaikutus palautteeseen vähenee.
6. Anna palautetta myös asiakaspalautteen antajalle.

Tässä oli joitakin asiakkailtani ja alihankkijoilta saatuja mielipiteitä asiakaspalautteista.

### **3.1 Kohtaamistilanteet**

Kohtaamistilanteet ovat tapahtumia, joissa asiakas ja muut mahdollisesti palvelutapahtumaan liittyvät henkilöt ovat tekemässä tilausta yrityksellemme ja kontaktissa toimittajiin. Kohtaamistilanteissa siirtyy tietoa, tunteita ja sanatonta viestintää. Näissä tilanteissa tapahtuu myös virheet ja väärät tulkinnat, joista seuraa poikkeamia myös tilattuihin palveluihin.

Palvelun laadun parantamiseksi on tunnistettava kohtaamistilanteet ja niissä tapahtuva kommunikointi. Taulukossa 1 on lueteltu kohtaamistilanteita ja niissä selvitettäviä asioita.

TAULUKKO 1. Kohtaamistilanteet

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Ensimmäinen yhteydenotto | <ul style="list-style-type: none"> <li>• alihankkija asiakkaaseen: Voiko tilauksen toteuttaa ja milloin</li> <li>• asiakas alihankkijaan: puhelu/sähköposti/testiviesti/muu</li> <li>• alihankkijan vastausaika: heti/ tunnin kuluessa/vuorokauden kuluessa/ei vastausta</li> </ul>  |
| Palvelun tilaus          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• alihankkija selvittää palvelun tiedot, sisällön, kustannukset</li> <li>• asiakas ilmoitti tarvittavan palvelun sisällön, ajoituksen, hyväksyy kustannukset</li> <li>• palaute tilanteesta: Tietojen tarkkuus alihankkija ja asiakas</li> </ul>  |
| Palvelun suunnittelu     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• aikataulu ja sen tarkennus alihankkijalta</li> <li>• kustannusarvio ja tarkennus alihankkijalta</li> <li>• sisältö ja sen tarkennus kohdeorganisaatiolta</li> <li>palaute alihankkijasta: asenne asiakkaan toiveisiin</li> </ul>  |
| Palvelun aloitus         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakkaan odotusaika alihankkijalla, palveluasenne</li> <li>• alihankkijan toimipaikan yleinen siisteys</li> <li>• alihankkijan palvelun vastaanoton sujuvuus ja nopeus</li> </ul>  |
| Palvelun suoritus        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• tiedotettaanko etenemisestä ja valmistumisesta asiakkaalle ja kohdeorganisaatiolle</li> <li>• kysytäänkö lupaa muutokseen asiakkaalta ja kohdeorganisaatiolta</li> </ul>  |
| Palvelun valmistuminen   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• aikataulun toteutuminen suunnitellusti</li> <li>• kustannusten toteutuminen suunnitelman mukaisesti</li> <li>• palvelun luovutus asiakkaalle: dokumentit</li> <li>• palvelun luovutus asiakkaalle: toteutuksen selostus</li> <li>• alihankkijan palvelun luovutus asiakkaalle: asenne</li> <li>• alihankkijan palvelun vastaavuus tilaukseen</li> </ul> |

### 3.2 Palautekulttuuri

Palautteen antaminen, vastaanottaminen ja käsittely on tärkeä osa laadun kehittämisprosessia. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen pitää olla normaalia palvelutoimintaa. Työssäni olen kuitenkin kohdannut yrityksiä, jotka eivät edes 10 vuoden toiminnan aikana ole tottuneet käsittelemään reklamaatioita tai negatiivista palautetta asiakkaan kanssa toimintaa kehittävästi. Negatiiviset palautteet on kuitattu anteeksipyyntöillä. Positiivisesta palautteesta on kiitetty. Kummassakaan tilanteessa epäonnistumisia ja onnistumisia on todella harvoin dokumentoitu, eli niitä ei ehkä tapahtuman jälkeen hyödynnetä.

Asiakkaan menetelmällä antaa palautetta on suuri merkitys sen hyödyllisyyteen. Yrityksemme asiakkaalla palautteen anto tapahtuu perinteisesti reklamaatioilla, joita käsitellään yrityksemme, asiakkaamme sekä alihankkijan organisaatioissa. Dokumentoidun palautteen, lähinnä reklamaation, käsittely on siis erittäin byrokrattista ja hidasta. Kynnys reklamaatioiden tekemiseen on korkea, koska niiden käsittely on hidasta eikä tekijä ehkä koskaan saa tietää niiden käsittelystä ja lopputuloksesta.

Juholin (2008) avaa kirjassaan palautekulttuurin käsitettä. Osaksi organisaatiokulttuuria kuuluva palautekulttuuri rakentuu organisaatiossa sovitusta sovellettavista käytännöistä ja se perustuu organisaation arvoihin. Palautekulttuuri tulee esille niin arvoina kuin arvostuksinakin sekä myös asenteina ja käytäntöinä. Palautekulttuuri kehittyy käytäntöjen toistoista tai ne alkavat toistumaan jopa tiedostamatta. (Juholin 2008, 252.)



KUVIO 2. Palautteen ja palautekulttuurin painopisteitä (Peltola 2012.)

**Tulokseen keskittyvä palaute:** palaute kohdistetaan asiaan tai tehtyyn tuotokseen. Palaute on myönteistä tai kielteistä ja annetaan vasta toiminnon lopussa. Palaute ei estää poikkeavan toiminnan tai virheen tulevaisuudessa, kun se on ensin havaittu.

**Kehittämiseen ohjaava palaute:** palautetta annetaan tapahtumien ja toiminnan aikana erityisesti ongelmista ja virheistä. Palaute on ohjaavaa ja siinä korostetaan vaihtoehtoisia tapoja toteutukselle tai lopputulokselle. Palautteessa on välitettävä käskyjä tai kehotuksia. Palaute estää poikkeavan toiminnan tai virheen syntymisen. Ohjaava palaute ei sovi asiantuntijoille eikä silloin, kun tarkoitus on vahvistaa omaa vastuuta työstä ja sen edistämisestä. (Kupias, Peltola, Saloranta 2011, 97–106.)

**”Sitä sun tätä” tai ei palautetta:** kummallakaan ei ole vaikutusta mihinkään.

**Yksilöön keskittyvä palaute:** kohdistuu joko henkilöön ja hänen ominaisuuksiinsa tai tapaan toimia ja reagoida. Hyvin esitetty palaute on oppimistapahtuma ja tilaisuus kehittyä, huonosti tehtynä heikentää suorituksia.

Toimiva palautekulttuuri luo työyhteisössä turvallisen ja kehittyvän ympäristön. Odotukset palautteesta kumpuavat työyhteisön kokemuksista ja tarpeista. Kulttuurin muokkaaminen omanlaiseksi ja työyhteisön tarpeita vastaavaksi, kehittää työyhteisön toimintaa. (Kupias, Peltola, Saloranta 2011, 97–106.)

### **3.3 Asiakaspalautteen kerääminen ja tyytyväisyyden mittaaminen**

Mittaaminen katsotaan laajaksi toiminnaksi, jossa hankitaan kiinnostuksen kohteena olevasta tekijästä tietoa. Mittaaminen on keskeinen johtamisen apuväline, jonkin asian mittaaminen lisää asian merkitystä ja laittaa sen erityisen tarkkailun kohteeksi. (Lönnqvist ym. 2010, 117.)

Tietojen keräämisessä tulee varmistaa neljä seuraavaa osa-aluetta (Gerdt, Korhikoski 2016, 161.):

- Keneltä kysytään?
- Milloin kysytään?
- Mitä kysytään?
- Missä kanavassa kysytään?

#### **3.3.1 Keneltä asiakaspalaute kerätään**

Teoriassa yrityksellämme on vain yksi asiakas. Asiakkaan rahoituksesta vastaa yrityksemme pääomistaja. Molempien toimintaa ohjaa siis ylimmällä johtamisella sama organisaatio eli maan hallitus. Asiakkuuteen ei tästä huolimatta suhtautua liian kevyesti ja huolimattomasti.

Asiakkaamme ja yrityksemme välinen viestintä ja kanssakäyminen on jaettu alueittain yrityksemme toimipisteille. Asiakas on siis yhteydessä vain hänelle määritetyn toimipisteen henkilöiden tai henkilön kanssa Tämän takia asiakaspalvelijalle syntyy paljon hiljaista tietoa asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Liian usein tällainen hiljainen tieto ja yhden henkilön muistiin eikä päädy yhteiseen käyttöön. Vakiintuneessa ja pitkäaikaisessa toimintaympäristössä asiakasrajapinnassa oleva henkilö ei ehkä tiedä hallitsemansa tiedon merkitystä koko yrityksessä, koska

tieto liittyy jokapäiväiseen toimintaan ja tuntuu siten alan toimintaan yleisesti kuuluvalta tiedolta.

### 3.3.2 Milloin ja miten asiakaspalaute kerätään

Mikäli organisaation palautteenkeruu on epäsäännöllistä, asiakaslähtöisyyttä on vaikea saavuttaa. Toisaalta, jos palautteenkeruuta tehdään väärässä paikassa väärään aikaan, voi asiakkaan kokemus myös kärsiä. Asiakaspalautteen keruu tulee suunnitella luonnolliseksi osaksi tuotteen ja palvelun elinkaarta.

Parhaimpia asiakaspalautteen hankinta-ajankohtia voisivat mielestäni olla:

**Palvelutapahtuman yhteydessä:** Parhaita tilanteista asiakaspalautteen kysymiseen on tapahtuman aikana tai heti sen jälkeen. Tällöin asiakas vielä muistaa tuntemukset ja mielipiteet muuttumattomana siitä, miten asiat menivät ja millainen mielikuva tapatumasta on hänelle jäänyt. Kysymykset on suunniteltava niin, että niihin todellakin voidaan vastata tapahtuman perusteella.

**Palvelutapahtuman jälkeen:** Perinteinen tapa on kysyä asiakaspalautetta vasta, kun asiakas on ehtinyt käyttää hankkimaansa tuotetta tai palvelua. Tällöin hän pystyy ostokokemuksen lisäksi arvioimaan esimerkiksi tuotteen tai palvelun laatua. Tällainen palaute olisi saatava viimeistään viikon sisällä tapahtumasta.

**Kausittaiset palautekyselyt:** Pidempiaikaisissa ja usein toistuvissa asiakaskohtaamisissa palautetta kerätään ja asiakastyytyväisyyttä mitataan säännöllisesti. Tällaisten kyselyjen avulla saa hyvän käsityksen tyytyväisyydestä ja toiminnan tasosta kokonaisuutena. Myös parannusta ja tarkkailua kaipaavat kohteet erottuvat yksittäisistä poikkeavista tapahtumista.

**Satunnaiset kyselyt:** Kokemuksia ja mielipiteitä kysytään kohtaamistapahtumien aikana tai se jälkeen esimerkiksi jostakin yksittäisestä tapahtumasta, tilanteesta tai tunnelmasta. Kyselyissä ei siis käsitellä koko tilannetta. Tällä tavalla pidetään myös joustavasti yllä jatkuvaa kontaktia asiakkaaseen joustavalla ja tunnelmaltaan rennommalla tavalla.

**Asiakaspalaverit:** Asiakaspalaverit ovat luonteeltaan erilaisia, etukäteen suunnitellun ohjelman mukisia tai vapaamuotoisia tapaamisia. Näissä on mukana asiakkaan ja toimittajan/alihankkijan edustajia. Kyse voi olla kasvokkain tapaamisesta, puhelinpalaverista tai videopalaverista. Tilaisuudet pitäisi järjestää mieluummin vuorotellen kunkin osallistujan tiloissa ja johtamana. Tällöin tilaisuuksiin saadaan tasapuolinen ilmapiiri ja asioita voidaan kuitenkin käsitellä vuorotellen jokaisen osallistujan näkökulmaa painottaen.

**Auditoinnit:** Auditointi on tarkastusta, jossa haetaan tosiasioihin perustuvaa tietoa yrityksen tai organisaation toiminnasta. Auditointi on tapa hankkia tietoa siitä, miten asiakas-, omistaja-, henkilöstö-, kumppanuus- ja viranomaisvaatimukset toteutuvat käytännössä, miten yhteisiä toimintatapoja ja tehtyjä sopimuksia noudatetaan sekä missä auditointikohteella on vielä varaa parantaa toimintaansa.

## 4 LAADUN MITTAUSMENETELMÄT

### 4.1 SERVQUAL

SERVQUAL-menetelmän avulla voidaan mitata asiakkaiden kokemaa palvelun laatua. Kyseisen menetelmän on kehitetty 1980-luvulla. Aluksi menetelmä perustui kymmeneen palvelun laadun osatekijään ja mittauksissa tutkittiin, kuinka asiakkaat arvioivat palvelun laatua. Useimmat laatutekijät liittyivät tuotteiden tekniisiin ominaisuuksiin ja lopputulokseen. (Grönroos 2009, 116.)

Myöhemmin menetelmää kehitettiin palveluiden suuntaan. Tällöin keskityttiin viiteen laadun osa-alueeseen:

1. konkreettinen ympäristö
2. luotettavuus
3. reagointialttius
4. vakuuttavuus
5. empatia. (Grönroos 2009, 116.)

Näitä SERVQUAL-menetelmän viittä osa-aluetta kuvataan yleisesti 22 attribuutilla (ilmaisevat palvelun laatua) ja kyselyn vastausasteikkona käytetään yleensä seitsemän kohdan asteikkoa, jonka ääripäinä näyttyvät ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”-väittämät. Tälle asteikoille kyselyyn vastaajat asettavat vastauksensa sille, mitä he odottivat palvelulta ja millaiseksi he kokivat sen. Asiakkaan palveluodotusten ja kokemusten perusteella on mahdollista laskea tulos, joka kuvaa palvelun kokonaislaatua. Mitä selvempää on se, että asiakkaan palvelusta saadut kokemukset ovat heikompia kuin palvelua kohtaan asetetut odotukset, sitä heikompana palvelun koettua laatua voidaan pitää. (Grönroos 2009, 116.)

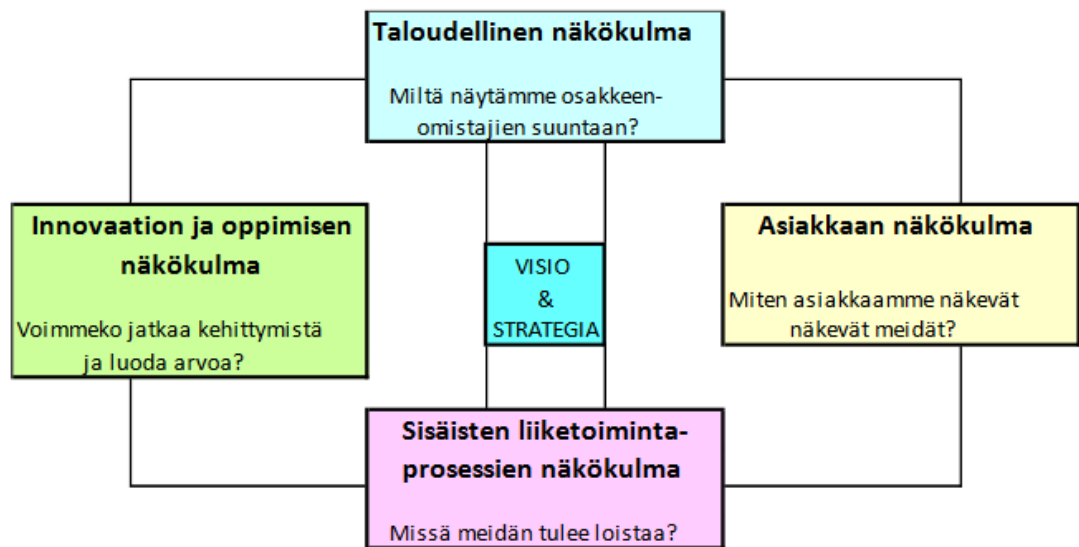
Mittausmenetelmällä voidaan mitata erilaisia palveluita ja palvelun osa-alueita samoilla tai lähes samanlaisilla kysymyksillä. Mittauksessa ongelmia aiheuttavat palvelutapahtuman odotusten ja sen kokemuksen väliset erot eli sama tapahtuma voidaan kokea eri tavalla ajan muuttuessa.



## 4.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard eli tasapainotettu tuloskortti tai tasapainotettu mittaristo. Kuviossa 3 esitetään mittaristossa olevat neljä näkökulmaa. Menetelmä mahdollistaa organisaation suorituskyykyyn vaikuttavien syyseuraussuhteiden ymmärtämisen. Siinä strategia muutetaan käytännön toiminnaksi ja toiminnan tuloksellisuutta seurataan organisaation kriittisiä mittareita vasten. (Laitinen 2003.)

viittaus



KUVIO 3. Balanced Scorecardin näkökulmat (Kaplan Norton 2004.)

Käytännössä Balanced Scorecardeja on laadittu kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on johtaa mittarit suoraan yrityksen visiosta ja strategiasta syy-seurausketjua noudattaen. Toinen tapa on määrittää jokaiselle näkökulmalle kriittiset menestystekijät, ja johtaa mittarit niiden pohjalta. (Malmi, Peltola, Toivanen 2002, 67–70.)

Periaatteessa, mittariston toiminnan kannalta suurta merkitystä ei ole sillä, minkä näkökulman alle mittarit sijoitetaan. Sijoittelun apuna voidaan käyttää kolmea peruseriaatetta:

1. Mittarit voi olla järkevä sijoittaa sellaiseen ryhmään, jossa sitä ei ole aiemmin totuttu näkemään tai mieltämään. Epätavallinen asiayhteys herättää kysymyksiä ja keskustelua organisaation sisällä, joka taas johtaa oppimiseen.

2. Mikäli mittareilla halutaan johtaa syy-seuraussuhteita tai niillä halutaan noudattaa tätä logiikkaa, kannattaa mittari sijoittaa aina hierarkiassa ylempään mahdolliseen näkökulmaan.

3. Sijoittelussa voidaan huomioida myös lopullisen mittariston tasapaino eri näkökulmien välillä. Ideaalinen tilanne ei ole se, että jokin näkökulmista on mittaristossa yli- tai aliedustettuna. (Malmi ym. 2002, 29–30.)

Tämän opinnäytetyön näkökulmasta ”Visio & Strategia” ovat laatujärjestelmään liittyviä tavoitteita ja toimintatapoja.

Taloudellisen näkökulma ja mittarit määritetään tuotannollisten tavoitteiden ja asiakkaan (Puolustusvoimien) kanssa neuvotellun rahoituksen perustella. tavoitteissa on määritetty, että asiakkaan määrittämä suorituskky on saavutettava kohtuullisilla kustannuksilla. Kaikkia käyttäjäasiakkaan toiveita ei voida toteuttaa, mutta maksaja asiakas voi silloin joutua tinkimään vaatimuksistaan.

Tilaaja-asiakkaan näkökulmasta tärkeitä ovat toimitusaikataulut ja tilausten toteutuminen eli toimitus vastaa tilausta. Tätä vastaavuuteen liittyviä mittareita pitää käyttää aikaisemmin kuvatuissa ”kohtaamistilanteissa”. Maksaja-asiakas vaatii kustannustehokkuutta eli kappalemäärä annetulla rahoituksella.

Sisäisten prosessien näkökulmasta mitataan lukumäärää ja niihin käytenyä aikaa, toimitusaikataulujen toteutumista ja virheiden määrää.

Innovaation ja oppimisen näkökulmasta voisimme tunnistaa asiakkaan tarpeita ja tarjota heille palveluita ennen kuin he itse tunnistavat niiden tarpeen. Erityisesti oppimisen näkökulma korostuu, kun vähennetään virheitä ja kehitetään palveluita luotettavaan suuntaan.

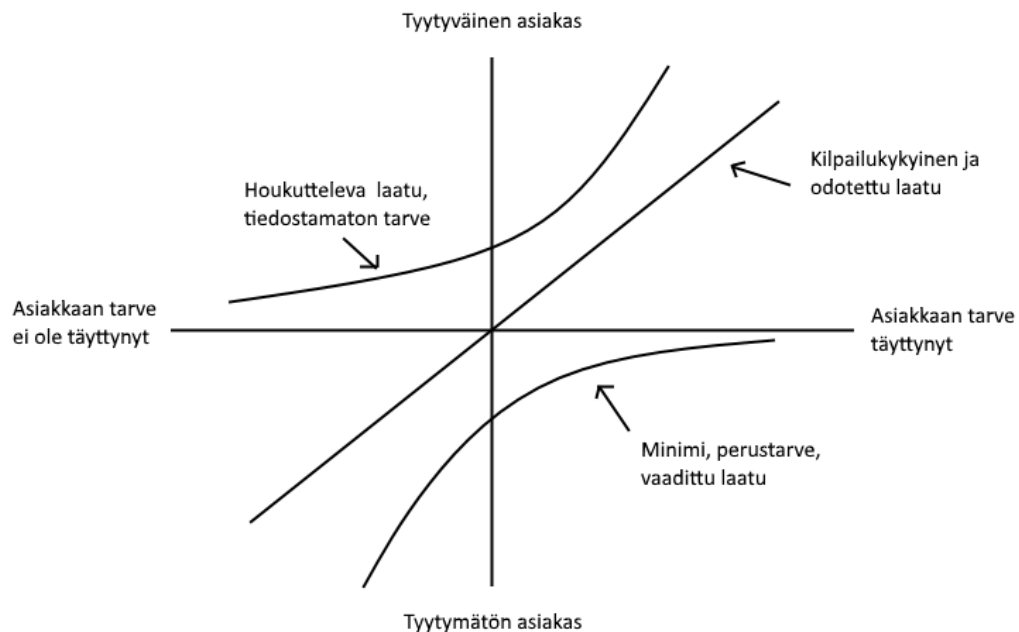
Balanced Scorecard painottaa asiakaslähtöisyyttä ja keskittyy sisäisten prosessien tunnistamiseen ja auttaa tunnistamaan yrityksen avainhenkilöstön tarpeet. (Malmi ym. 2002: 47–48)

### 4.3 Kano Malli

Kano-malli liittyy tuotekehitykseen ja asiakastyytyväisyyteen. Suoritusmisteikijät ovat odotettuja, palvelun standardin mittoja, kuten palveluaika ja palvelun hinta-laatusuhde. (Goodman 2009.)

Malli määrittää palvelun tai tuotteen laadun kolmesta eri näkökulmasta kuvion 4 esittämällä tavalla (Koivunen 2017.):

1. Vaaditut ominaisuudet: asiakas pitää ominaisuuksien täyttymistä itsestään selvänä.
2. Odotetut ominaisuudet: johtavat asiakastyytyväisyyteen, jos ne täyttyvät ja tyytymättömyyteen, jos ne eivät täyty
3. Odottamattomat ominaisuudet: asiakas on positiivisesti yllättänyt.



KUVIO 4. Kanon käyrä (Koivunen 2017.)

Kano-mallia voi soveltaa erityisen hyvin palveluihin ja palvelumuotoiluun. Jokainen kolmesta laatutyypistä vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen eri tavalla. Kanon mallissa erityisen keskeistä on se, että ajan kuluessa laatuominaisuus voi vaihtaa luokkaa. Eli yllätyksellisestä ominaisuudesta voikin tulla vaadittu ominaisuus,

minkä puuttuminen voi aiheuttaa asiakastyytymättömyyttä. Ilahduttavaa käyttäjäkokemusta ei puolestaan yleensä saavuteta vaivaa ja turhauttavia asioita poistamalla, vaan se vaatii uusien asioiden lisäämistä palveluun. (Koivunen 2017.)

#### 4.4 Attensity-analyysi

Attensity-analyysiohjelmisto on erityisesti matkailualalle kehitetty asiakaspalautteen analyysisovellus. Analyysi soveltuu kaikkiin palvelutapahtumiin, joissa on toistuvia ja rakenteeltaan lähes samanlaisia tapahtumia. Palvelutapahtuman jälkeen asiakkaille tai palvelun käyttäjille lähetetään kysely, jossa on strukturoituja kysymyksiä, avoimia kysymyksiä ja arvosteluvaihtoehtoja palvelutapahtuman eri osa-alueista tai suppeasta tapahtumasta. Sähköisessä järjestelmässä jäsenneltyjen kysymysten ja kyselyissä annettujen arvosteluvaihtoehtojen analysointi on nopeaa ja helppoa. Attensity yhdistää ja analysoi tietoja monista kanavista esim. yrityksen sosiaalisesta mediasta ja asiakastyytyväisyyskyselyistä. Kuvassa 1 on esimerkki raportin visuaalisuudesta. Raportit ovat interaktiivisia eli raportin lukija pääsee halutessaan lukemaan jokaista yksittäistä palautetta, mikäli tarvitsee tarkentavaa tietoa. (Attensity Group 2012.)



KUVA 1. Attensity-analyze (Officer.e)

## 5 LAADUN PARANTAMISMENETELMIÄ

Asiakkaan, vaikka hänen onkin käytettävä vain yhtä palvelun tarjoajaa, on tunnettava hyötyvänsä asiakkuudesta. Asiakas on siis motivoitava toimimaan aktiivisesti yhteistyössä. Palvelun tarjoajan ja toimittajan on asiakkaan motivoimiseksi tuotettava hänelle lisäarvoa toiminnalla.

Asiakasarvo voidaan jaotella taloudelliseen, toiminnalliseen, emotionaaliseen ja symboliseen arvoon. Taloudellisessa arvossa hinnalla ja kustannuksilla on suurin rooli, kun taas toiminnallisessa arvossa asiakkaita motivoi käytännöllisyys. Emotionaalisessa arvossa asiakkaita sen sijaan motivoivat kokemus- ja tunneperäiset tarpeet. Symbolinen arvo taas viittaa asiakkaiden itsensä toteuttamiseen liittyviin tarpeisiin. (Rintamäki, Kuusela, Mitronen 2007.)

Asiakasarvo voidaan määritellä palvelusta tai tuotteesta saatujen hyötyjen suhteena koettuihin kustannuksiin tai haittoihin. Asiakas on siis asiakkaan kokemus siitä, miten tuotteen tai palvelun ominaisuudet ja käyttökokemukset vastaavat hänen tavoitteitaan ja ennakko-odotuksiaan. Asiakas on sinällään muodostuu paitsi näistä tarjotuista tuotteista ja palveluista, myös vuorovaikutuksesta asiakkaan ja toimittajan välillä. Vuorovaikutussuhteiden ja yksilöiden merkitys onkin tunnistettu olennaiseksi tekijäksi asiakasarvon muodostumisessa. (Hemilä, Kallionpää, Laine, Murtonen, Rantala, Ala-Maakala 2014.)

Asiakaspalautteen kerääminen on tärkeää myös vuorovaikutuksen kannalta. Asiakas on yhteydessä toimittajiin ja kumppaneihin yleensä silloin, kun palveluiden toimittamisessa on tapahtunut selkeä virhe tai asiakkaasta tuntuu siltä. Kun toiminta sujuu moitteettomasti, yrityksemme toimintaympäristössä etäännyimme tilaaja-asiakkaasta, joka toimii palveluita vastaanottaessa usein suoraan toimittajayrityksen kanssa. Palautetta keräämällä paitsi parannamme palvelun laatua, myös kontaktoimme asiakkaan kanssa myös silloin kun palvelu on toimivaa.

Palveluntuottaja voi vaikuttaa asiakkaan arvon muodostukseen, mutta lopullisen arvon asiakas määrittelee yksilöllisesti ja sosiaalisesti koko palveluprosessin ajan. (Grönroos, Voima 2013, 133.)

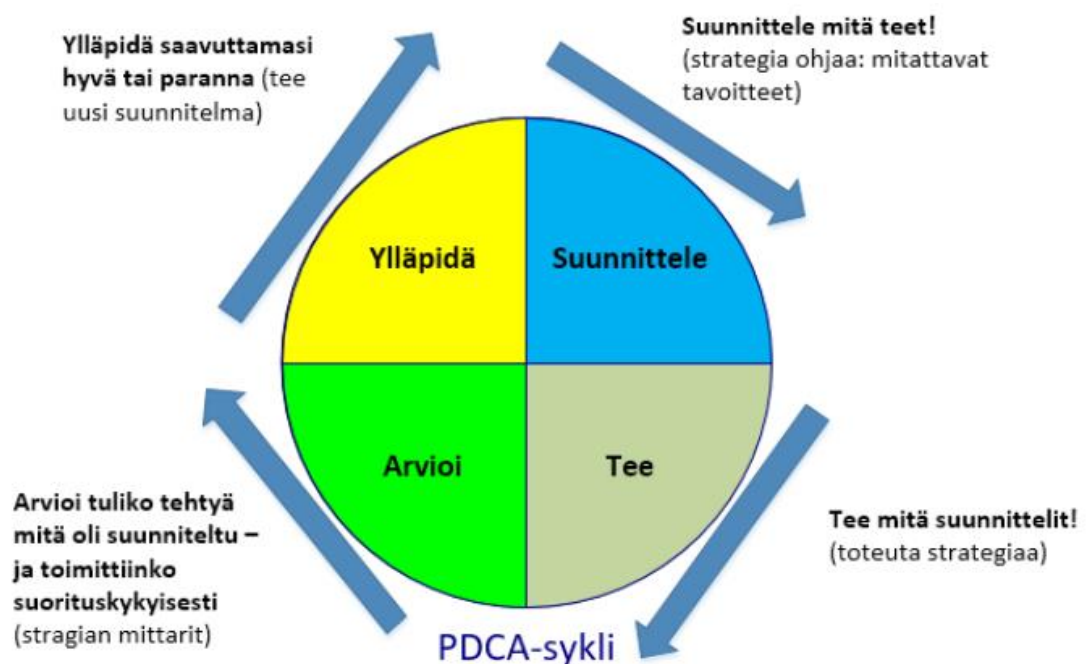
Asiakaspalautteen ehkä tärkein tavoite on selvittää, miten hyvin tai huonosti asiakkaan tavoitteet ja vaatimukset on pystytty toteuttamaan eli millainen on toiminnan laatu. Laadun ylläpitämiseen tarvitaan olennaisesti asiakaspalautteiden hyödyntämistä. (Aarnikoivu 2005, 68.)

## 5.1 Jatkuva parantaminen

Toiminnan jatkuva kehittäminen, jatkuva parantaminen, tarkoittaa nimensä mukaisesti jatkuvaa ja systemaattista toiminnan kehittämistä, jota tehdään yrityksen jokaisella tasolla ja jolla tavoitellaan yrityksen kokonaisvaltaista suorituskyvyn parantamista. (ISO 9004 2009.)

Se auttaa yritystä reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin, tunnistamaan liiketoimintaan liittyviä riskejä sekä luomaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (ISO 9000 2015.)

PDCA-sykli on jatkuvan parantamisen tapahtuman perusmuoto. Jatkuva parantaminen on loputtomia syklejä. PDCA-sykli on esitelty kuviossa 5. (Cole. 2011. s. 162-163)



KUVIO 5. Demingin sykli (Cole 2011.)

## 5.2 Jatkuvan parantamisen menetelmiä

Jatkuva parantaminen edellyttää teorian ymmärtämisen ja hallitsemisen lisäksi myös osaamista ja välineitä, joilla jatkuvaa parantamista toteutetaan.

Menetelmiä ryhmitellään kehitysprosessin vaiheiden mukaisesti esimerkiksi ideoiden synnyttämisen vaiheiden menetelmiin, prosessin ja syyn analysointivälineisiin, suunnittelun ja arvioinnin välineisiin sekä datan kokoamisen ja analysoinnin välineisiin. Menetelmiä ryhmitellään myös pelkästään ajattelua laajentaviin ja ajattelua tarkentaviin työkaluihin. Lisäksi erityisesti tilastollisia menetelmiä voidaan käyttää prosessien hallinnointiin, kontrollointiin ja mittaamiseen. (Åhlberg 1997.)

Jatkuvan parantamisen palvelusta muodostuvat hyödyt parantava asiakkaiden ja toimittajien tehokkuutta. Näitä parantamisen hyötyjä ovat esimerkiksi:

- tuottavuuden kohoaminen
- tuotteiden ja palveluiden laadun kehittyminen
- kustannussäästöt ja kustannustietoisuus
- kasvava asiakastyytyväisyys
- asiakassuhteiden pidentyminen

Pelkkä teoria ja tahto ei riitä. Jatkuva parantaminen vaatii myös menetelmiä, työkaluja ja osaamista, joiden kautta jatkuvaa parantamista toteutetaan.

Menetelmiä ryhmitellään kehitysprosessin vaiheiden mukaisesti esimerkiksi ideoiden synnyttämisen vaiheiden menetelmiin, prosessin ja syyn analysointivälineisiin, suunnittelun ja arvioinnin välineisiin sekä datan kokoamisen ja analysoinnin välineisiin. Menetelmiä ryhmitellään myös pelkästään ajattelua laajentaviin ja ajattelua tarkentaviin työkaluihin. Lisäksi erityisesti tilastollisia menetelmiä voidaan käyttää prosessien hallinnointiin, kontrollointiin ja mittaamiseen. (Åhlberg 1997, 277.)

Yleisimmin käytettyjä jatkuvan parantamisen menetelmiä ovat Katzin (2007.) mukaan Lean manufacturing, Lean and Six Sigma, Total quality management, Agile manufacturing, Toyota Production System ja Six Sigma

### 5.2.1 LEAN

Lean on alkujaan kehitetty teollisuuden massatuotannon laadun parantamiseen ja hävikin sekä turhan työn vähentämiseen. Leanin periaatteita on sovellettu myös palvelujen tuotannossa. Tuotteiden ja palveluiden tuotanto sisältää periaatteessa samoja osa-alueita sisällön vaihdellessa. Lean on ensisijaisesti siis ajattelutapa ja toimintakulttuuri, jonka käsitteitä voidaan soveltaa erilaisissa toimintaympäristöissä.

Lean on filosofia, joka pohjautuu asiakasarvon lisäämiseen kokoamalla yhteen kehittämiseen sekä laatuun liittyviä ajatuksia. Asiakasarvon lisäämiseen Lean pyrkii prosessien hukkaa ja turhia toimenpiteitä karsimalla. (Vuorinen 2013, 71.) Leanin periaatteena on myös se, että kaikki tehdään siten, että asiakas saa parhaan palvelun. (Nylander 2016, 214).

Leanin avulla huomataan virheitä ja sitä kautta parannetaan laatua asiakkaiden tarpeiden mukaan. Näiden toimenpiteiden lisäksi saavutetaan kustannussäästöjä. (Vuorinen 2013, 74.) Lean huomioi kustannustehokkuuden rinnalla myös asiakaslähtöisyyden. (Nylander 2016, 215).

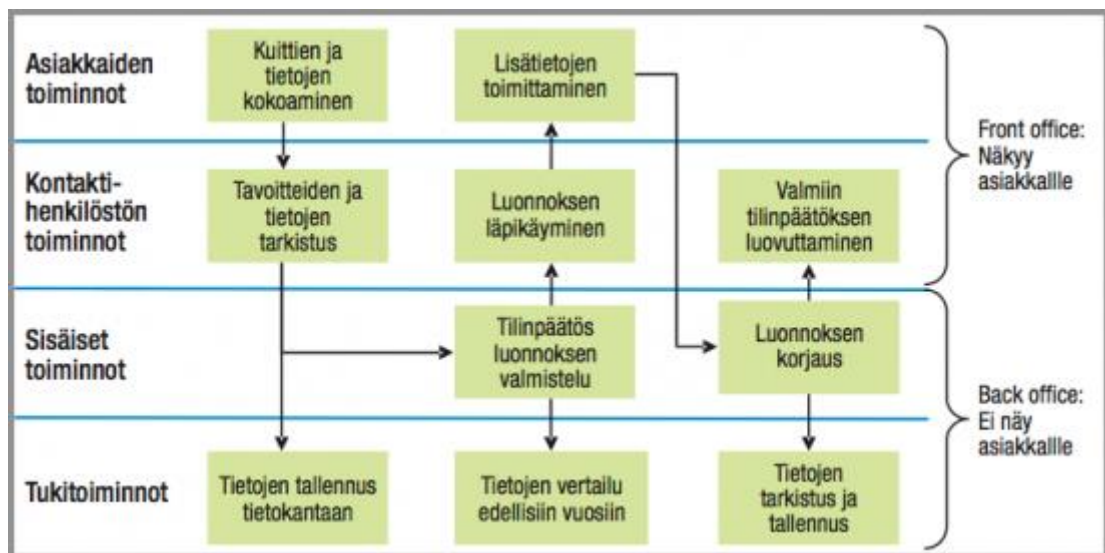
Opinnäytetyön kohdeyrityksen ja sen toimipisteen asiakkaana on yksi organisaatio, mutta useita sen toimipisteitä. Asiakkaan toimipisteiden sisäiset organisaatiorakenteet ja toimintatavat ovat hieman erilaisia. Toimintatavat ovat ohjeistettu kaikille samanlaisiksi, mutta käytännössä toteutustapa vaihtelee hieman toimipisteittäin käytössä olevien resurssien ja toimintaympäristön vuoksi.

Vakiointi tarkoittaa standardien asettamista, seuraamista sekä parantamista. Jatkuvan parantamisenvaikutusta mitataan vertaamalla alkuperäisiin standardeihin. Jos parannettu prosessi tuottaa parempia tuloksia, voidaan standardi muuttaa tai



vaihtaa parannettuun tapaan. Jos tulokset puolestaan eivät ole parempia, alku-  
peräisen standardin annetaan pysyä muuttumattomana. Ensiksi siis parannetaan  
tiettyä prosessia ja sen jälkeen se vakioidaan. (Jackson 2012.)

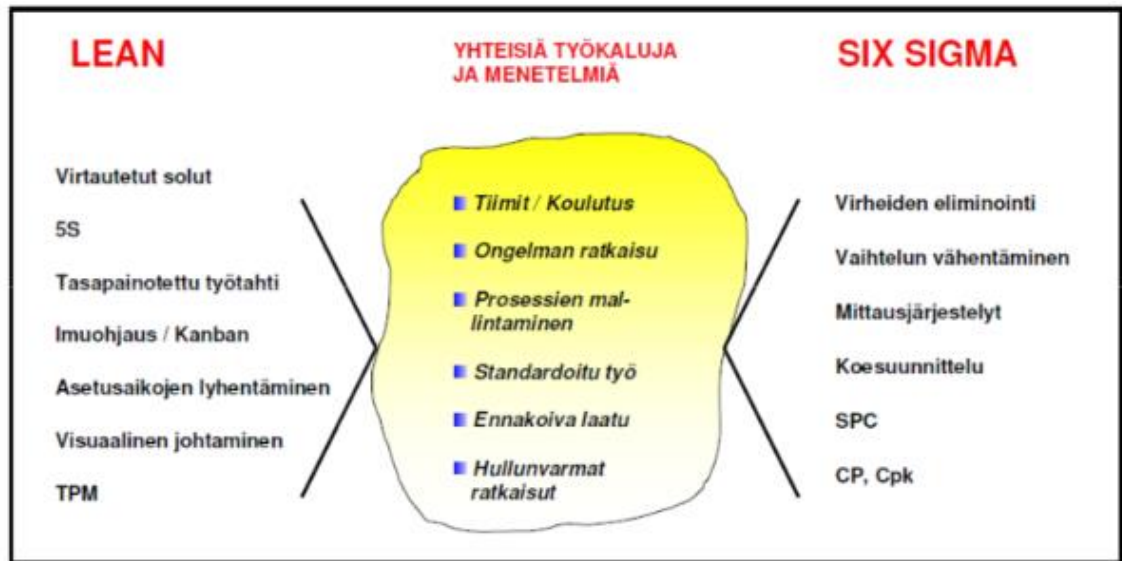
Leanissa kuvataan prosessit kuvion 6 mukaisesti arvovirtakuvauksella (Value  
Stream Mapping) ja pyritään kokonaisuuden parantamiseen. Määritellään henki-  
löt ja aikamääreitä (lasketaan esim. jaksoaika, vaihtoaika). Palvelumuotoilun pal-  
velupolussa tarkastellaan asiakkaan toimimista eri palvelupisteissä ja optimoi-  
daan niitä. Kummassakin tapauksessa pyritään välttämään, että ei jouduta tar-  
kastamaan jo kertaalleen tuotettua palvelua tai tuotetta ja käyttämään aikaa vir-  
heiden korjaamiseen. On myös tärkeää huomioida, että asiakas ei tarkoita samaa  
kuin kuluttaja-asiakas, vaan kumpaakin voidaan käyttää sisäisten prosessien ke-  
hittämiseen, jossa asiakas on organisaation sisällä. (Pakarimäki 2019.)



KUVIO 6. Palveluprosessin kuvaus (Jaakola ym. 2009.)

### 5.2.2 LEAN JA SIX SIGMA

Lean Six Sigma -menetelmässä yhdistää Lean-menetelmän reaktionopeuden ja Six Sigman korkean laaduntavoitteen asiakastytytyvyyttä kehiteltäessä.



KUVIO 7. LEAN ja SIX SIGMA (Moisio 2006.)

Lean Six Sigmassa tavoitellaan kuvion 7 esittämällä tavalla kokonaisvaltaista liiketoiminnan kehittämistä, jossa keskipisteenä ovat asiakas ja arvovirta. Kokonaisvaltaisuus muodostuu kahden menetelmän yhdistelmästä ja on ominaisuus, jota ei yhdellä menetelmällä voida saavuttaa.

Arvovirtakuvaus eli Value Stream Mapping (VSM) on konsepti, jossa kuvataan prosessin vaiheet, yhteydet, tapahtumien taajuudet ja prosessien ajat yhdelle lomakkeelle. On tärkeää tunnistaa lähtötaso siten, että tiedetään mihin prosessilla pyritään ja miten tavoitteeseen aiotaan päästä. Jos prosesseja ei ole kuvattu, emme myöskään itse asiassa tiedä mitä oikeasti tapahtuu. Kuvaamatonta prosessia ei voi kovin hyvin systemaattisesti kehittää. (Väisänen 2013.)

Muista laatujärjestelmistä poiketen, Lean Six Sigma huomioi laatujärjestelmän virheeksi myös henkilön työskentelyn väärässä tehtävässä, osaamisen puutteet

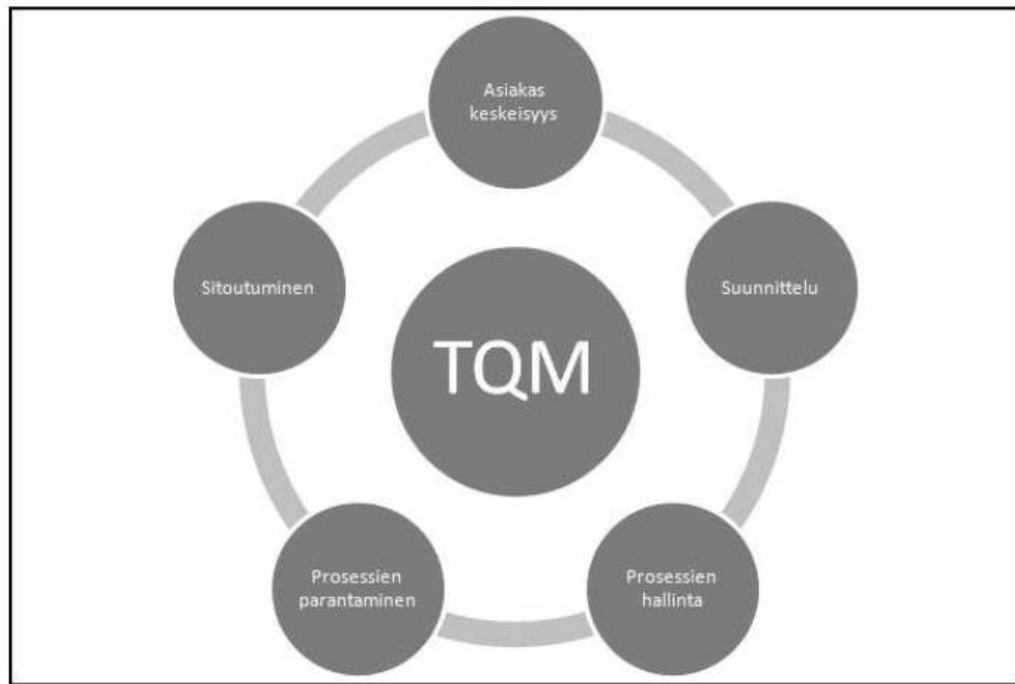
(”Underutilized people) sekä käyttäytymisen (Employee behavior). Tätä aiheuttaa henkilökohtainen motivaation puute työtehtäviä kohtaan ja työyhteisössä olevat asenteet toisia työntekijöitä kohtaan. Tämä johtaa alisuorittamiseen, yhteistyön välttämiseen ja sitä kautta aiheuttaa hukkaa töiden hidastumisen, puutteellisen tiedonkulun aiheuttamien turhaan tai virheellisesti tehtyjen töiden sekä hidastuneen prosessien kehittymisen muodossa.

### **5.2.3 Total Quality Management (TQM)**

Total Quality Management, TQM, on filosofia ja laatujohtamisen malli, joka pyrkii tuomaan laatuajattelun osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää. TQM on kehittynyt Demingin, Juranin, Ishikawan, Crosbyn ja monien muiden laatualalla työskentelevien henkilöiden työn tuloksena. Se on kokoelma periaatteita, tekniikoita, prosesseja sekä hyväksi havaittuja käytäntöjä, jotka on ajan saatossa havaittu toimiviksi. (Tuurala 2009, Veini 2009.)

Kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa TQM (Total Quality Management) laadun käsitettä on laajennettu sen perinteisestä näkemyksestä. Tässä huomioidaan myös johtaminen, strateginen suunnittelu ja organisaation kehittäminen. Sisäisten toimintojen sijaan tärkeämmäksi on tullut asiakaskeskeisyys. Laatutoiminnan ensisijaisena perustana ovat asiakkaiden tarpeet. Laadunhallinnassa keskitytään tuotteiden laadun lisäksi myös koko toimintaprosessin laatuun. Teollisuuslähtöisyydestä on etäännytty. Myös organisaation sidosryhmät otetaan mukaan tähän laatukonseptiin. Näitä ovat toimittajat, yhteistyökumppanit, asiakkaat, omistajat, rahoittajat ja ympäröivä yhteiskunta. Laatukäsite soveltuu siten myös palveluyrityksiin, Pk-yrityksiin ja julkiseen hallintoon. (Lecklin 2006, 17.)

Yksinkertaisin malli, jolla TQM voidaan kuvata, on kuvion 8 mukainen. Mallin mukaan laatutyön tulee panostaa viiteen osa-alueeseen; asiakaskeskeisyyteen, suunnitteluun, prosessien hallintaan, prosessien parantamiseen sekä sitoutumiseen. (Tuurala, 2009; Veini, 2009).



KUVIO 8. TQM-malli (Tuurala)

TQM:ssä käytetään toiminnan kehittämiseen useita työkaluja ja tekniikoita. Yleisimpiä työkaluja tekniikoita ovat muun muassa tilastollinen prosessin valvonta (SPC), tilastollinen laadunvalvonta (SQC), seitsemän ”alkuperäistä” laadunvalvonnan työkalua, laadun talo (QFD), työnkulkukaaviot, benchmarking, aivoriihi ja johtamisympyrä. (Silen 2001).

#### 5.2.4 Agile manufacturing

Ketterät menetelmä soveltuvat erittäin hyvin ohjelmointiin sekä piensarjatuotantoon. Toimitusketjuissa ja tuotannossa Agile-käsite kuvaa ketterää tuotantoa ja toimitusketjua ja niiden joustavuutta täyttää muuttuvat asiakastarpeet esimerkiksi

kysynnän määrän ja valikoiman vaihdellessa voimakkaasti. Ketterä reagointi kysynnän vaihteluihin vaatii jotain puskureita, joko varastoja tai lyhyttä toimitusaikaa, joka puolestaan vaatii kysynnän vaihdellessa ylimääräistä kapasiteettia. Palveluiden tuotannossa menetelmä on vähemmän tunnettu. Palveluitakin voidaan puskuroida toimitus- ja toteutusaikoja muuttamalla. Palveluissa muuttuvana resurssina on henkilöt, joten puskurointi on hieman hankalaa. (Logistiikanmaailma.)

Agileissa koko prosessia ei suunnitella valmiiksi, prosessin aikana varaudutaan syntyviin muutoksiin työtavoilla. Asiakkaan ja toimittajan välinen laadun kehitystyö ei etene lineaarisesti vaiheesta toiseen. Prosessin aikana kierretään samaa silmukkaa suunnittelusta toteutukseen ja arviointiin kunnes päästään tavoitteeseen. Näin projektin toteutuksen suuntaa voidaan analysoida ja tarkistaa aina uutta kierrosta aloittaessa. Prosessin eteneminen vaatii tiivistä ja jatkuvaa yhteistyötä asiakkaan ja tärkeimpien sidosryhmien kanssa. (Husel.)

Agile toimii hyvin pienryhmissä ja luovuutta vaativissa prosesseissa, joissa ei toimita totuttujen menetelmien vaatimalla tavalla. Agileissa ei sitouduta heti alussa tiettyyn lopputulokseen, jos sopivampia vaihtoehtoja syntyy prosessin aikana.

### **5.2.5 Toyota Production System**

Toyota Production System (TPS) ei nimestään huolimatta ole vain autoteollisuuden tai massatuotannon menetelmä. TPS on filosofia, joka sisältää ajatusmalleja ja tekniikoita, joilla laadun parantaminen on sisällytetty kaikkiin prosesseihin. (Liker, 2010.)

Toyotan filosofia jaetaan neljään pääkategoriaan: pitkän tähtäimen filosofia, oikea prosessi tuottaa oikeat tulokset, lisäarvon tuottaminen organisaatiolle ihmisiä ja yhteistyökumppaneita kehittämällä ja jatkuva taustaongelmien ratkominen, mikä edistää organisaation oppimista (kuvio 9). (Liker, 2010.)

Filosofian mukaisesti ongelmia sekä haasteita ratkaistaan jatkuvana ja keskeytymättömänä prosessina, ei siis erillisinä tai yksittäisinä tapahtumina ajan tai prosessin niin salliessa. Jokaisen työntekijän tehtävä on ilmoittaa havaitsemastaan ongelmasta toiminnassa, jotta jokainen voisi oppia virheistään. Laadun kehittämien kuuluu siis kaikkien tehtäviin. Näin yritys ja tehtävät antava työntekijöilleen mahdollisuuden oppia ja kasvaa työssä. (Liker 2010.)



KUVIO 9. Toyotan filosofia (Liker, 2010.)

Prosessikategoria koostuu seitsemästä käsitteestä, jotka kaikki ovat Lean-menetelmiä ja -työkaluja. Näitä käsitteitä ovat ylituotanto, kuljetus, varasto, liike, odottelu, ylikäsittely ja viat. Prosessit on luotu tukemaan Toyotan filosofiaa ja niiden perimmäinen tarkoitus on hukan poistaminen. (Liker 2010.)

Käsitteet on luotu ensisijaisesti teolliseen tuotantoon, mutta monet esiintyvät myös palvelutuotannossa. Ylituotantoa palveluissa tapahtuu, kun tehdään jotain sellaista mitä asiakas ei tarvitse. Palvelutuotannon kuljetuksiin kuuluvat materi-

aalin siirtojen lisäksi informaatio ja dokumentointi. Palveluiden varastoon kuuluvat toteuttamista odottavat tilaukset. Liikettä tapahtuu, kun tuotteet ja tekijät siirtyvät. Palvelutapahtuman toteutuksen odottelu sitoo resursseja. Ylikäsittely tapahtuu, kun tehdään jotain, mistä asiakas ei tunne saavansa lisäarvoa. Viat syntyvät väärin tai väärin toteutettujen prosessien tuloksena.

### 5.2.6 Six Sigma

Termillä sigma viitataan tilastotieteen määreeseen, joka kuvastaa standardipoikkeamaa (Merriam-Webster 2020). Sigman tasoa määrittäessä virheiden määrää tutkitaan DPMO-mittarin avulla. DPMO muodostuu sanoista Defects Per Million Opportunities. Mittarilla tutkitaan prosessia määrittämällä, kuinka monta virhettä prosessissa ilmenee jokaista miljoonaa mahdollisuutta kohden. DPMO-mittarin lukeman kasvaessa sigmataso alenee. (Master of Project 2020.)

Menetelmän tavoitteena on vähentää vaihtelua prosessien ulostuloissa, hyödyntämällä tieteellisiä menetelmiä. Vaihtelu aiheuttaa prosesseissa hukkaa ja hidastaa prosessin virtausta. Menetelmässä tutkitaan prosessissa vaikuttavia tekijöitä ja niiden välistä yhteyttä. Tutkimuksen tulosten analyysin perusteella tehdään prosessiin korjaavia toimenpiteitä. Pienten parannusten sijasta menetelmä tähtää suuriin tuottavuusloikkiin. (Six Sigma 2020.)

Six Sigma -menetelmän keskeisessä osassa on viidestä eri osa-alueesta (kuva 2) koostuva DMAIC-ongelmanratkaisumenetelmä, jossa ongelma ratkaistaan systemaattisessa järjestyksessä edeten määrittelyvaiheesta kehitetyn prosessin ohjausvaiheeseen. Jokaisessa osa-alueessa käytetään tilastollisen tutkimuksen apuna työkaluja. (Karjalainen 2018.)

DMAIC-prosessi alkaa määrittelyllä (Define): ongelma määritellään mahdollisimman tarkasti ja samalla kuvataan mittaustapa, jolla prosessia arvioidaan. Määrittelyvaiheessa suoritetaan myös projektin rajausta ja päätetään konkreettiset tavoitteet. Kun ongelma on määritelty, siirrytään mittausvaiheeseen (Measure). Mittausvaiheessa pyritään lisäämään ymmärrystä prosessista listaamalla kaikki prosessiin vaikuttavat muuttujat, samalla määritetään prosessin alkutilanne. Usein

mittausvaiheessa arvioidaan myös projektin taloudellisia vaikutuksia. Mittausvaiheen jälkeen seuraa analyysivaihe (Analyze), jossa tavoitteena on tutkia lisää edellisessä vaiheessa listattuja muuttujia, sekä valita niistä vastemuuttujat. Näistä valituista muuttujista kerätään dataa. Seuraava vaihe on parannus (Improve). Parannusvaiheessa prosessia kehitetään aiemmista vaiheista saadun tiedon avulla. Viimeisenä vaiheena DMAIC-prosessissa on ohjaus (Control). Kun prosessiin on saatu tehtyä parantavia toimenpiteitä, kannattaa niiden ylläpitämiseksi luoda suunnitelma. Muutoin on suurena vaarana, että prosessin parannukset eivät jää pysyviksi. (Karjalainen 2018.)



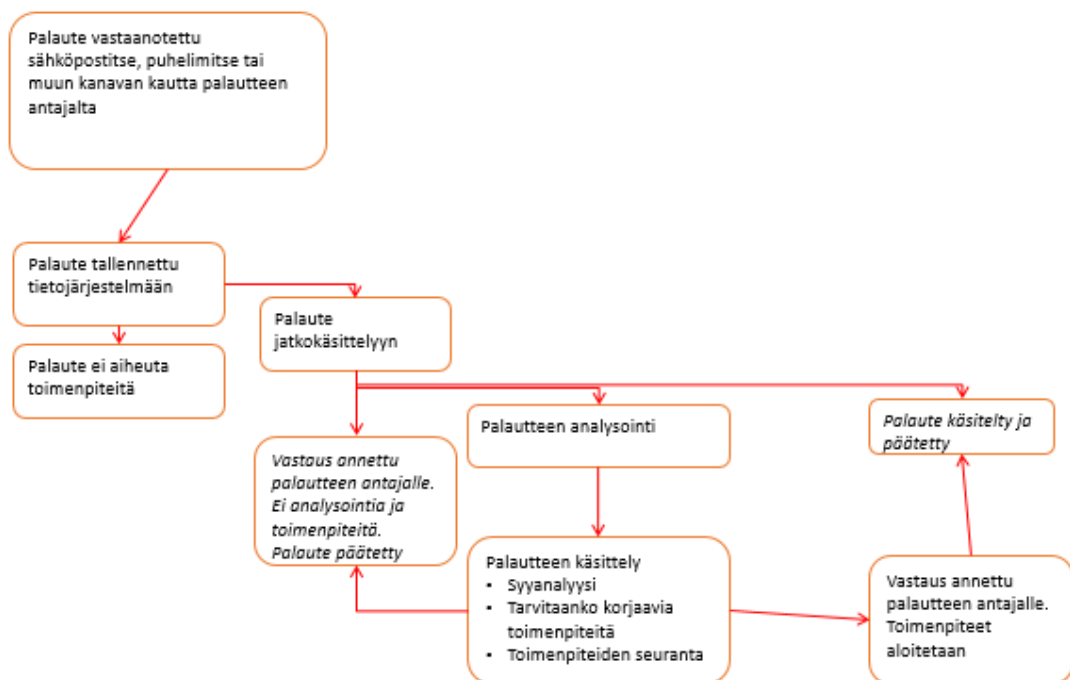
KUVA 2. Six Sigma osa-alueet (RevPart)

Six Sigma menetelmä on perusteista aloitettuna hidas toteuttaa. Puolustusvoimissa on jo kymmenien vuosien ajan kerätty erilaista laadunhallintaa liittyvää tietoa. Tämä tieto on usein vain raporteissa ja tilastoissa esitettyä taulukkotietoa, jota on vain esitetty monilla menetelmillä. Tieto ja sen analysointi on melkein aina tapahtunut useiden kuukausien viiveellä. Tieto ei siis ole vaikuttanut tapahtumassa oleviin prosesseihin niiden suoritusaikana.



## 6 NYKYTILAN KARTOITUS

Millogilla ja Puolustusvoimissa käytössä olevassa palautejärjestelmässä (kuvio 10) palautteen vastaanottaja, joka on Millogin työntekijä, kirjaa asiakaspalautteen M-Files tiedonhallintaohjelmistoon. Palaute tulee joko asiakkaalta (Puolustusvoimat) tai toimittaja-alihankkijalta. Palaute annetaan kirjallisena eri formaateissa tai suullisena. Tiedonhallintajärjestelmästä tulostetaan palautteen käsittelyssä dokumentoitava asiakirja.



KUVIO 10. Asiakaspalautteen käsittely Millogilla

Palvelutapahtumaan osallistuneet henkilöt kirjoittavat asiakirjaan omat näkemykset tapahtumasta ja ehdotukset toiminnan kehittämiseksi. Laatuvastuuhenkilö laatii vastauksen palautteen antajalle ja määrittää palautteen vastaanottaneiden toimijoiden kanssa korjaavat toimenpiteet, jos niitä tarvitaan. Palvelun toimittaja suorittaa korjaavat toimenpiteet toteutettuun palveluun, jos se on vielä mahdollista. Jos korjaavat toimenpiteet kohdistuvat usein toistuvan palveluun, niiden toteutumista seurataan vähintään 30 päivän ajan. Palauteprosessi siirretään päätettyyn tilaan 60 päivän kuluessa.



## 7 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TULOSTEN TARKASTELU

Työn tavoite on kehittää yksikön alihankintapalvelun asiakaspalauteprosessia. Tarkoituksena on tutkia ja analysoida nykyisten käyttäjien käyttäjäkokemuksia alihankintapalvelun haasteita haastatteluiden, keskusteluiden sekä asiakaspalautteiden, reklamaatioiden avulla ja kerätyn tiedon analyysin perusteella tuoda esiin kehittämisehdotuksia. Haastatteluilla ja keskusteluilla selvitetään käyttäjien eli palautteen antajien ja palautteista vastuullisten henkilöiden mielipiteitä ja kokemuksia asiakaspalvelusta. Itse palautejärjestelmän kehitys ei kuulu tämän työn tavoitteisiin.

### 7.1 Tutkimusmenetelmä

Tapaustutkimus on tavanomainen tutkimusstrategia, joka sopii kehittämistyön lähestymistavaksi, jolloin päämääränä on tuottaa kehitysehdotuksia sekä -ideoita. Tapaustutkimuksen kohteena voi olla yritys tai sen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 52.)

Tutkimus on tapaustutkimus ja aineiston keruumenetelmänä ovat asiakastyytyväisyyskyselyt, haastattelut ja palaverit. Lisäksi tiedon keruussa käytettiin käytössämme olevia laadun mittaamenetelmiä, asiakaspalautekyselyä ja reklamaatioita. Tutkimuksen case-kohteena on asiakkaan toimipisteet Maa- ja Ilmavoimissa. Aineisto on analysoitu sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti.

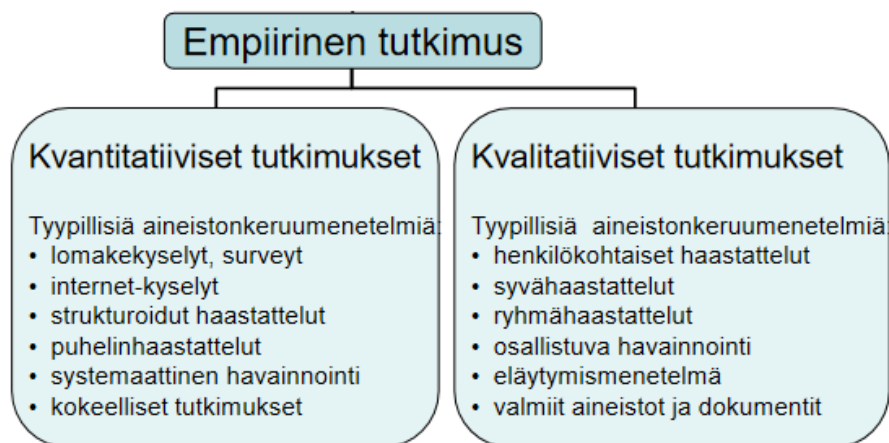
Tapaustutkimukselle on olennaista, että tutkittava tapaus muodostaa jonkinlaisen kokonaisuuden. Koska tapaustutkimuksessa käytetään erilaisia tiedonkeruu- ja analyysitapoja, ei sitä voida pitää ainoastaan aineistonkeruun tekniikkana. Tapaustutkimuksen teko ei siis rajoita menetelmävalintoja: käytössä ovat yhtä hyvin kvantitatiiviset kuin kvalitatiivisetkin menetelmät. (Anttila 1996, 250.)

Tapaustutkimusta käytetään yleensä tutkittaessa tietyn organisaation tiettyä prosessia. Tutkija menee suoraan tutkittavan ilmiön pariin kentälle haastattelemaan ja havainnoimaan. Laadullisella tutkimuksella on mahdollista saada syvälinen

ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Analyysi ohjaa itsessään koko tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. (Kananen 2008, 24–25.)

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumuodoista ja se on tiedonhankinnan perusmuoto. Joustavana menetelmänä haastattelu sopii moniin erilaisiin tutkimuksen tarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suoraan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan asian kanssa, joka luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa tilanteessa itsessään. Samalla saadaan tietoa vastausten takana olevista motiiveista. Haastattelu sopii erityisesti silloin, kun halutaan selventää vastauksia ja syventää saatavia tietoja esimerkiksi pyytämällä mielipiteitä ja perusteluja saatuihin vastauksiin. (Hirsjärvi, Hurme 2001, 34–35.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus (kuvio 12) auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta (esim. yritys tai asiakas) ja sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvalitatiivinen tutkimus rajoittuu yleensä pieneen tutkittavien määrään. Tavoitteena on siis ymmärtäminen, ei määrien selvittämien. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Tietoja kerätään usein syvähaastatteluilla tai ryhmäkeskusteluilla. (Heikkilä 2014.)



KUVIO 12. Empiirinen tutkimus (Heikkilä 2014.)

Haastattelumenetelmiä on useita. Yleisimmin käytössä ovat teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu sekä lomakehaastattelu. Menetelmää valittaessa on huomioitava muun muassa vastausten luonne, halutaanko selväsi ja yksiselitteisesti tulkittavia vastauksia vai esimerkkejä ja tarinamuotoisia vastauksia. Lisäksi haastattelutavan valinnassa on huomioitava, halutaanko kerätä faktatietoa suurelta joukolta, jolta voidaan kysyä samat kysymykset, vai halutaanko tarkempia tietoja avoimien kysymysten avulla.

Avoin haastattelu, syvähaastattelu, kliininen haastattelu, asiakaskeskeinen haastattelu sekä keskustelunomainen haastattelu kuuluvat myös tämän avoimia kysymyksiä käyttävän haastattelumuodon piiriin. Haastattelut ovat laadultaan lähinnä keskustelua, jossa vastausten perusteella muodostuu aina uusi kysymys. (Hirsijärvi, Hurme 2001, 45.)

Avoin haastattelu on ilmiöön tai tapahtumaan kohdistuva keskustelu. Sen on liityttävä tarkasti itse tutkimustehtävään. Siinä sallitaan haastattelijan kokemuseräiset väliintulot ja ohjaukset, joilla haastattelut kohdennetaan tutkimuksen kannalta keskeisiin asioihin. Haastateltava voi puhua vapaasti ja esittää asiat itselleen tutulla tavalla, jolloin haastattelutilanne säilyy rentona ja vapautuneena. Haastatteliija ja haastateltava käyvät läpi tiettyä aihetta, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei tarvitse käydä läpi kaikkia ennakoon suunniteltuja teema-alueita.

Osallistuva havainnointi voi olla aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa aktiivisesti läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön. Hän voi esimerkiksi olla mukana kehittämistyössä, projektissa tai vastaavassa tilanteessa aktiivisena toimijana. Passiivisella osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan tutkijan osallistumista tutkittavaan tilanteeseen ilman vaikuttamista tilanteiden kulkuun – esimerkiksi toimintatutkimuksessa käytetään myös tällaista lähestymistapaa. Molemmissa tapauksissa tutkijan on kuitenkin pystyttävä erittelemään oma roolinsa ja sen mahdollinen vaikutus tutkimustilanteeseen. (Anttila.)

Havainnointi on subjektiivista ja hyvinkin valikoivaa toimintaa. Joku saattaa kiinnittää huomion johonkin asiaan, jota toinen ei edes huomaa. Ennakko-oletukset

suuntaavat huomiota hyvin paljon ja havainnoijan aikaisemmat kokemukset, mieliala ja aktivaatiotaso vaikuttavat myös havaintojen tekemiseen. (Eskola, Suoranta 2014.)

Toisaalta havaintojen valikointi on tutkimuksen kannalta ehdotontakin. Muuten havaintomäärä on rajaton ja siten tarkoituksenmukaisen aineiston kerääminen mahdotonta.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen eli määrällinen otantatutkimus. Eri otantamenetelmillä pyritään varmistamaan satunnaisuus, kaikella käytettävällä aineistolla täytyy olla samat perusteet päätyä otokseen mukaan. Joissain menetelmissä voidaan myös varmistaa tiettyjen asioiden riittävä edustus otoksessa. Käytännön tilanne ja käytössä oleva materiaali määrittävät, minkälaista otantamenetelmää käytetään. Otantatutkimuksen aineistona oli reklamaatiot ja niiden sisältö kohdeyrityksen valituissa toimipisteistä.

Haastatteluja tehtiin asiakas- ja toimittajatapaamisten aikana. Vallinneen tilanteen takia tällä menetelmällä kerätty aineisto oli lukumäärältään palvelutapahtumiin verrattuna vähäistä, mutta sisältö laaja. Asiakkaat ja toimittajat eivät myöskään olleet halukkaita osallistumaan kirjalliseen kyselyyn, koska samat asiat sisältyvät reklamaatioihin.

Kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmistä lopputyössä käytettiin systemaattista havainnointia. Asiakaskohtaamisissa, esimerkiksi palvelua tilattaessa ja lopputuotetta tarkastettaessa eri asiakkailta kysyttiin samanlaisia kysymyksiä ja niitä myös toistettiin tilanteiden aikana muutamia kertoja. Toistoilla saatiin selville vastausten tarkkuus ja voitiin selvittää myös niiden vaikuttavuus. Mikä siis vastaus oli joka kerta samanlainen tai lähes samanlainen, olisi käsiteltävällä asialla merkitystä asiakkaalle. Mikäli vastauksen luonne muuttui, asiakas ei ollut varma vastauksensa vaikuttavuudesta. Vastauksia tarkasteltaessa huomioitiin myös vastaajan persoonallisuus.

Aineiston ymmärtämiseen ja johtopäätösten tekemiseen sovellettiin tilastollisia menetelmiä. Lopputyössä keräsin informaatiota keskusteluista, joista saatujen tietojen tein johtopäätöksiä. Otoksesta saadut tulokset pyritään siis yleistämään koko perusjoukkoon, siis tässä tapauksessa asiakkaisiin.

Ennen kuin otoksesta saatu tulos voidaan yleistää koskemaan koko tutkittavaa perusjoukkoa, on varmistettava, että sattuman mahdollisuus esim. muuttujien väliseen riippuvuuteen tai ryhmien väliseen eroon on tarpeeksi pieni.

Käytetyt keinot sopivat hyvin tutkimuksen lähestymistapaan.

## 7.2 Tulosten tarkastelu

Nykytilan analysointi aloitettiin vuoden 2020 dokumentoitujen reklamaatioiden tutkimisella. Reklamaatiot jaettiin sisällön perusteella kahdeksaan ryhmään (taulukko 8) sisällön perusteella. Suurimassa osassa reklamaatioista sen kohde oli esitetty lyhyesti ja selkeästi. Reklamaation syy esitettiin esimerkiksi lauseella ”Reklamaatio kohdistuu tilauksen aikatauluun”. Viidessä tapauksessa reklamaatio monia aiheita, mutta ei painottanut mitään yksittäistä aiheita.

| REKLAMAATION AIHE   | OSUUS KAIKISTA REKLAMAATIOISTA |
|---------------------|--------------------------------|
| Toimituspoikkeama   | 54                             |
| Dokumenttipoikkeama | 17                             |
| Aikataulupoikkeama  | 11                             |
| Materiaalivirhe     | 10                             |
| Toimituspuute       | 2                              |
| Prosessipoikkeama   | 1                              |
| Kirjauspoikkeama    | 1                              |
| Muu syy             | 5                              |

TAULUKKO 2. Reklamaatioiden jaottelu aihealueittain 2020

Tutkimuksen haastattelu- ja keskusteluosuus suoritettiin asiakkaan (Maavoimat ja Ilmavoimat) kolmessatoista toimipisteessä. Haastattelua ja keskustelua tehtiin 43:n henkilön kanssa noin 250 palvelutapahtumasta vuosien 2020–2022 aikana. Nämä tapahtuivat palvelutapahtuman aikana ja enintään kuukausi sen jälkeen. Keskusteluihin osallistuneet olivat palvelun tilaajia. Palvelutapahtumaan osallistuneille ei haastattelua ja keskustelua suoritettu.

Havainnot:

Kun tilaaja ei osallistu palvelutapahtumaan, ei tilaaja tiedä, miten tilattu palvelu on toteutettu. Onko saatu sitä mitä on tilattu? Halutaan henkilökuljetus, saadaan tavarakuljetus koska tilaaja ei mainitse, mitä kuljetetaan.

Tilaus ei vastaa toteutusta. Tilausta ei ole määritetty/kuvattu tavoitteita vastaavalla tavalla, palvelutilauksen toteuttaja ei ole ymmärtänyt sitä tai palvelun tilaaja ei ole tiennyt, mitä hän on hankkimassa. Tilataan auton maalaus. Maalataan hälytysajoneuvo vihreäksi, kun pitäisi olla punainen.

Palvelutapahtumaa ei ole voitu toteuttaa haluttuna aikana. Tämä toistuu etenkin epäsäännöllisesti tai harvoin toteutettavissa tilauksissa. Esimerkiksi radiolähetintä ei voi korjata saaristossa kelirikon aikana.

Tilatusta palvelusta tilaaja ei ole saanut tarvitsemiaan dokumentteja. Palvelun tilaajan pitää todistaa organisaatiolleen, että tilattu palvelu on toteutettu siinä sovellettavien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Sotamateriaalin kuljetuksista täytyy olla lähetys- ja vastaanotto dokumentit lähettäjällä, vastaanottajalla ja kuljetajalla palvelutapahtuman päättyessä.

Kuka on vastuussa virheistä. Palvelun tilaaja ei aina ole asiantuntija. Onko palvelun toteuttajalla suurempi vastuu kuin tilaajalla?

Miten tilatun palvelun hinta on määritetty? Palvelun dokumentointi on puuttunut tai esitetty siten, ettei yksittäisiä kustannustekijöitä voida selvittää tai niitä ei tiedä.

Millä perusteilla palvelu toteuttaja on valittu? Tilaaja ei ole saanut palvelulle haluamansa toteuttajaa, mitkä ovat valintaperusteet?



## 8 POHDINTA

Tutkimuksen lopputuloksena havaitsin, että spontaanien asiakaspalautteiden antamisen olevanasiakkaille erittäin tärkeitä ja myös helpompaa kuin reklamaatioiden tekemisen. Spontaania asiakaspalautta annettaessa ei tarvitse huomioida kielellisiä muotoseikkoja eikä rakenteita, niissä huomio keskitetään asiasisältöön. Spontaani palaute oli myös tunnepitoista, jolloin usein kerrottiin asioita mitä ei esimerkiksi dokumentoituihin palautteisiin haluttu laittaa. Usein myös palautteen antajan eleet, puhetyyli ja ilmeet palautetta annettaessa kertoivat enemmän kuin sanat.

Eri tavoilla annettujen palautteiden tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää asiakas- ja työntekijäkokemuksen sekä palveluprosessien kehittämisessä, asiakastytyväisyyden kasvattamisessa sekä tilaaja-asiakkaiden ja palveluiden toteuttajien sitouttamisessa.

Tutkimuksen perusteella palauteprosessin merkittävimmäksi kehittämisen kohteeksi tunnistettiin siis tilaaja-asiakaan ja palvelu toteuttajan välisen kommunikation lisääminen. Kokonaisuutena tilaus- ja palauteprosessia tulisi kehittää asiakaslähtöisemmäksi ja yksilöllisemmäksi. Spontaani palaute on myös saatava dokumentoitua, tavoista on edelleen keskusteltava tilaaja-asiakkaiden kanssa.

Kaikkien osapuolien tulisi myös keskittyä palautteiden analysointiin ja priorisoida palautteita paremmin.

Palauteprosessi ei ole koskaan valmis. Sitä on kehitettävä jatkuvan parantamisen menetelmin. Prosessin toimivuutta voidaan arvioida analysoimalla tilaaja-asiakaan tekemiä palvelutilauksia ja niistä saatua palautetta. Näillä tiedoilla voidaan tehdä palvelutilauksia, jotka vastaavat tilaaja-asiakkaan toiveita ja vaatimuksia.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki. Sanoma Pro oy.

Anttila, P. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>

Attensity Group. 2012. Hospitality Industry Case Study. Leading Hotel & Resort Brand Harnesses the Voice of the Customer to Improve the Guest Experience. Kalifornia.

Brady, M.K. & Cronin, J.J. 2001. Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34–49.

Carù, A. & Cova, B. 2015. Co-creating the collective service experience. *Journal of Service Management*, 26(2), 276–294.

Cole, B. 2011. Lean Six Sigma for the Public Sector. pass Quality press.

EN ISO 9004. 2009. Managing for the sustained success of an organization. A quality management approach. 2nd edition, Brussels, European Committee for Standardization, 46 s.

EN ISO 9000. 2015. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary. 3rd edition, Brussels, European Committee for Standardization, 57 s.

Eskola, J. Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapainoi.

Goodman, J. 2009. Strategic Customer Service. Managing the Customer Experience to Increase Positive Word of Mouth, Build Loyalty, and Maximize Profits. Saranac Lake: AMACOM Books.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva. WS Bookwell Oy.

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. *Ylivoimainen asiakaskokemus*. Helsinki: Talentum.

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

Grönroos, C., Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of marketing Science*. 41, 2, 33–150.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Vantaa: Talentum Media Oy.

Havunen, R. 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen -oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Oy Edita Ab.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Luettu 12.9.2021. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Hemilä, J., Kallionpää, E., Lanne, M., Murtonen, M., Rantala, J., Ala-Maakala, M. 2014. Arvosta! Kuinka asiakasarvoa vaalitaan. Luettu 2.5.2021. [https://publications.vtt.fi/julkaisut/muut/2016/Arvosta\\_Kuinka\\_asiakasarvoa\\_vaalitaan.pdf](https://publications.vtt.fi/julkaisut/muut/2016/Arvosta_Kuinka_asiakasarvoa_vaalitaan.pdf)

Hirsijärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Husell, K. Agile- Ketteryyttä projektinhallintaan. Luettu 17.7.2021. WWW-lähde. <https://www.kevness.com/blogi/agile-ketteryutta-projektinhallintaan/>

Jaakkola, Orava & Varjonen. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille, Tekes.

Jackson, T. 2012. Standard Work for Lean Healthcare. CRC Press.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY Oyj.

Jüttner, U., Schaffner, D., Windler, K., & Maklan, S. (2013). Customer service experiences: Developing and applying a sequential incident laddering technique. *European Journal of Marketing*, 47 (5/6), 738–769.

Järvelin, K., Kvist, H., Kähäri, J., Räikkönen, J. (1992). Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kananen J. 2008. Kvali, Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän Yliopistopaino.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Helsinki: Talentum.

Katz, J. 2007. Ranking Continuous Improvement Methods. Industryweek-lehden tutkimus jatkuvan parantamisen mallien käytöstä yrityksissä. Luettu 2.5.2021. <http://www.industryweek.com/lean-six-sigma/ranking-continuous-improvement-methods>

Koivunen, S. 2017. Kano-malli: Voittava UX-strategia. Luettu 3.1.2021. <http://www.samikoivunen.fi/uncategorized/kano-malli-voittava-ux-strategia/>

Koulutusrahasto. N.d. Asiakaspalautejärjestelmä: kokonaisuus, jota käyttämällä kerä-tään asiakaspalautetta ja analysoidaan sitä. Luettu 3.6.2020 <https://coggle.it/diagram/WL1NXXJ77QABChrJ/t/asiakaspalautej%C3%A4rjestelm%C3%A4-kokonaisuus%2C-analysoidaan-sit%C3%A4>

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: TALENTUM.

Liker, J. 2010. Toyotan Tapaan. Helsinki: Readme.fi.

Logistiikanmaailma. Lean ja Agile toimitusketjussa. Luettu 6.7.2020.  
<https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/lean-ja-agile-toimitusketjussa/>

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V., Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.

Maakala, M. 2016. Arvosta! Kuinka asiakasarvoa vaalitaan. Luettu 1.7.2020.  
[https://www.vttresearch.com/sites/default/files/julkaisut/muut/2016/Arvosta\\_Kuinka\\_asiakasarvoa\\_vaalitaan.pdf](https://www.vttresearch.com/sites/default/files/julkaisut/muut/2016/Arvosta_Kuinka_asiakasarvoa_vaalitaan.pdf)

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard –rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.

Master of Project Academy. 2020. Sigma level: The most important statistical term in Six Sigma. Luettu 1.6.2021. <https://blog.masterofproject.com/sigma-level/>

Merriam-Webster. 2020. Definition of Sigma. Luettu 1.6.2021. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/sigma>

Moisio, J. 2006. Lean management-osa 5-5S, 7 hukkaa ja muita perusasioita. Luettu 18.2.2021. [http://media.ims.fi/Artikkelit/Lean-Management/Lean\\_management\\_osa\\_5\\_5S\\_7\\_hukkaa\\_ja\\_muita\\_perusasioita.pdf](http://media.ims.fi/Artikkelit/Lean-Management/Lean_management_osa_5_5S_7_hukkaa_ja_muita_perusasioita.pdf).

Nars, L., Burton, J. & Gruben, T. 2018. Developing deeper understanding of positive customer feedback. 143-144. Tutkimusarkkitteli. Texas state University USA, University of Manchester UK & Loughborough University UK. Luettu 2.6.2020. <https://www-emeraldinsight-com.ezproxy.jamk.fi:2443/doi/full/10.1108/JSM-07-2016-0263>.

Nylander, O. 2016. Soteuudistus –pirullinen ongelma. Ajopuu vai projekti. Helsinki: BoD.

Ojasalo, K., Moilanen, T. Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro.

Pakarimäki, P. 2019. Lean & Palvelumuotoilu- kaksi erilaista, niin samanlaista. Luettu 3.5.2021. <http://pakarimaki.fi/blogi/lean-palvelumuotoilu-kaksi-erilaista-niin-samanlaista/>

Peltola, R. 2012. Hyvä palautekulttuuri-näin se syntyy. Luettu 12.7.2020.  
[https://www.slideshare.net/tyoelakeyhtio\\_varma/peltola-varma-palautekulttuuri-190412](https://www.slideshare.net/tyoelakeyhtio_varma/peltola-varma-palautekulttuuri-190412)

Quality Knowhow Karjalainen. 2018. Lean Six SigmaGreen Beltkurssimateriaali.

Ratu KI-6029 (2017). Rakennustöiden laatu RTL 2017. Helsinki: Rakennus-tieto Oy. Luettu 11.06.2020. [https://kortistot.rakennus-tieto.fi/kortit/Ratu%20KI-6029?external\\_system=Juha&page=1](https://kortistot.rakennus-tieto.fi/kortit/Ratu%20KI-6029?external_system=Juha&page=1)

RevPart. How Can Six Sigma Help Engineers? Luettu 1.7.2021. <https://revpart.com/six-sigma-for-engineers/>

Rintamäki T., Kuusela H., Mitronen L. 2007. Identifying competitive customer value propositions in retailing. Managing Service Quality.

Silen, Timo. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Helsinki: WSOY.

Six Sigma. 2020. Mitä Six Sigma on? Quality Knowhow Karjalainen Oy. Luettu 1.6.2021. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/six-sigma/>

Storbacka, Strandvik & Grönroos. 1994. Managing Customer Relationship for Profit. The dynamics of Relationship Quality. International Journal of Service Industry Management, Vol. 5 No. 5, 23. Luettu 4.6.2020. [https://www.researchgate.net/profile/Kaj\\_Storbacka/publication/235281531\\_Managing\\_Customer\\_Relationships\\_for\\_Profit\\_The\\_Dynamics\\_of\\_Relationship\\_Quality/links/542613070cf238c6ea7786ba.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Kaj_Storbacka/publication/235281531_Managing_Customer_Relationships_for_Profit_The_Dynamics_of_Relationship_Quality/links/542613070cf238c6ea7786ba.pdf)

Suomen Standardisoimisliitto. 2016. Mitä laatu on?. Luettu 18.4.2020. [https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet\\_2016/mita\\_laatu\\_on\\_artikkeli](https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet_2016/mita_laatu_on_artikkeli)

Tuominen Kari. 2010. Lean -kohti täydellisyyttä, Helsinki: Readme.fi

Tuurala, T. 2009. Laatuakatemia - TQM, Total Quality Management, laaja - alainen laatujohtaminen. Luettu 2.6.2021. <http://www.kotiposti.net/tuurala/TQM.htm>

Veini, M. TQM. 2009, Luettu 2.6.2021. <http://www.veini.net/kokonaisvaltaisen%20laatujohtaminen.html>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Luettu 2.4.2021. Talentum Media Oy. What Is Six Sigma. 2018. Plan Do Study Act (PDSA). <https://www.whatis-sixsigma.net/plan-do-study-act>.

Väisänen, Jouni. 2013. VSM (Value Stream Mapping) -Arvovirtakuvaus. Luettu 18.2.2021. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/vsm-value-stream-mapping-arvovirtakuvaus/>

Ylikoski T. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Ylikujala, J. 2011. Palvelukuiluanalyysi asiakasymmärryksen kasvattajana. Opinnäytetyö. Luettu: 29.14.2021. [http://public.ations.theseus.fi/bitstream/handle/10024/35657/Yli-Kujala\\_Jaana.pdf?sequence=1](http://public.ations.theseus.fi/bitstream/handle/10024/35657/Yli-Kujala_Jaana.pdf?sequence=1)

Zeithaml, V., Bitner, M., Gremler, D. 2009. Services Marketing, Integrating

Åhlberg, M. 1997. Jatkuva Parantaminen korkeatasoisena oppimisena. Joensuu: Joensuun yliopisto.

## Kuvat

Kuva 1. Attensity Anayze 6.0 <https://www.officer.com/command-hq/technology/computers-software/case-management-software/product/10041074/attensity-government-systems-analyze-60>