



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# PALVELUPROSESSIEN KEHITTÄMINEN MYSTERY SHOPPINGIN AVULLA

Case: Yritys X

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi  
Opinnäytetyö  
Kevät 2014  
Iiro Lehti

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden Koulutusohjelma

Lehti, Iiro

Palveluprosessien kehittäminen mystery  
shoppingin avulla

– Case: Yritys X

Markkinoinnin opinnäytetyö,

54 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2014

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee palvelua, palveluprosessia ja palvelun laatua. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia palveluprosessien toimimista ja asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Opinnäytetyössä tarkasteltiin palveluprosessien kriittisiä tapahtumia sekä palvelun laatua ja sen mittaamista.

Opinnäytetyö suoritettiin toimeksiantona Yritys X:lle, joka toimii rakennusalaalla. Yritys X halusi tutkia konseptinsa Y palveluprosessin toimivuutta ja asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Tutkimuksen tuloksia käytetään apuna palveluprosessin kehittämiseen.

Teoriaosuus koostuu kolmesta aihealueesta. Ensimmäinen aihe on palvelut ja palveluprosessit. Luvussa käydään läpi palveluille ja palveluprosesseille ominaisia asioita ja palveluprosessien suunnittelua service blueprintingin avulla. Toinen aihe on palvelun laatu. Luvussa käsitellään asiakkaan kokemaa palvelun laatua ja palvelun laadun mittaamista. Viimeinen aihe on Mystery shopping. Kolmannessa luvussa käsitellään haamuostajatutkimuksen tekemistä ja sen hyviä ja huonoja puolia.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa käydään läpi tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja tulokset. Näiden pohjalta on myös tehty kehitysehdotuksia ja jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimuksen tuloksista nähdään miten hyvin Konseptin Y palveluprosessi toimii ja miten asiakkaat kokevat palvelun laadun.

Asiasanat: palvelu, palveluprosessi, palvelun laatu, mystery shopping

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in business administration

Lehti, Iiro

Improving service processes using  
mystery shopping

– Case: Company X

Bachelor's Thesis in marketing  
Spring 2014

54 pages, 2 pages of appendices

## ABSTRACT

---

This thesis discusses the concept of service, service processes and service quality. The objective was to study how service processes operate and how customers perceive service quality of. More precisely, this thesis concentrates on critical events in service processes and examines how customers perceive service quality and how to measure service quality.

The study was made in collaboration with Company X, which operates in construction industry. Company X wanted to study the functionality of concept Y's service process and how its customers perceived the related service quality. The results of the study will be used to improve the service process.

The theoretical part of this thesis consists of three major topics. The first topic is the concept of service and service process. This section discusses some of the characteristics related to services and service processes and how to design service processes by using service blueprinting. The second topic is service quality. This section discusses the concept of customer-perceived service quality and how to measure service quality. The last topic is mystery shopping. This section examines how to conduct a mystery shopping study and discusses the benefits and disadvantages of mystery shopping.

The empirical part of the thesis consists of planning, implementation and the results of the study. Based on the results, development and follow-up proposals were made. The results reveal how well the service process of concept Y functions and how Company X's customers perceive the related service quality.

Keywords: Service, Service process, Service quality & Mystery shopping

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	PALVELUPROSESSIT	3
2.1	Palvelut	3
2.2	Palveluprosessi	5
2.3	Palveluprosessin suunnittelu	6
2.4	Service blueprinting	9
3	PALVELUN LAATU	13
3.1	Palvelun laadun ulottuvuudet	14
3.2	Asiakkaan laatuodotukset	15
3.3	Asiakkaan kokema palvelun laatu	16
3.4	Palvelun laadun osatekijät	19
3.5	Palvelun laadun mittaaminen	21
3.5.1	SERVQUAL	22
3.5.2	Kriittisen tapahtuman menetelmä	23
3.6	Palvelun laadun kuiluanalyysi	25
4	MYSTERY SHOPPING	29
5	CASE: YRITYS X	33
5.1	Yritys X:n service blueprint	34
5.2	Tutkimuksen tavoite, taustat ja rajaus	35
5.3	Tutkimusmenetelmän valinta	35
5.4	Tutkimuksen toteutus	38
5.5	Tutkimuksen tulokset	39
5.6	Reliabiliteetti ja validiteetti	43
5.7	Kehitysehdotukset	45
5.8	Jatkotutkimusehdotukset	46
6	YHTEENVETO	48
	LÄHTEET	50

# 1 JOHDANTO

Kilpailu kiristyy koko ajan lähestulkoon kaikilla aloilla. Tämän takia toimivat palveluprosessit ja hyvä palvelun laatu ovat tärkeitä kilpailuetuja kaikille palveluyrityksille. Yritykset usein panostavat enemmän palveluiden tekniseen laatuun eli lopputulokseen. Palveluiden toiminnallinen laatu on kuitenkin vähintään yhtä tärkeä palvelun kokonaislaadun kannalta kuin tekninen laatu. Korkean teknisen laadun saavuttamiseksi tulee yrityksiä suunnitella palveluprosessinsa mahdollisimman tarkasti ja asiakaslähtöisesti.

Palveluprosessien ja palvelun laadun suunnitteleminen ja kehittäminen ovat aikaa vieviä prosesseja. Prosessi vaatii organisaation kaikkien toimintojen tarkastelemista asiakkaan näkökulmasta. Vaikka palvelu olisi yrityksen mielestä hyvä, ei sillä ole mitään merkitystä, jos asiakas ei kiinnostu palvelusta. Tämän takia palveluprosessit tulee aina suunnitella asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan mielipiteet yrityksen palvelun laadusta ja palveluprosessien toimivuudesta saattavat poiketa yrityksen mielipiteistä melko paljonkin.

Idea opinnäytetyöhön tuli Yritys X:ltä. Yritys X haluaa kehittää konseptinsa Y palveluprosessia ja palvelun laatua. Palveluprosessin toimivuutta ja palvelun laatua päädyttiin tutkimaan laadullisella tutkimuksella. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytetään mystery shoppingia, eli niin sanottua haamuostaja-tutkimusta. Haamuostaja-tutkimus on toteutettu niin, että ensin koulutetut mystery shopperit esittävät asiakkaita ja testaavat näin yritys X:n konseptin Y palveluprosessin toimivuutta ja arvioivat palvelun laatua. Lopuksi haamuostajia haastatellaan teemahaastattelujen avulla.

Opinnäytetyön tutkimuksen pääongelma on palveluprosessin toimivuuden tutkiminen ja prosessin kriittisten tapahtumien selvittäminen. Osa-ongelmana on palvelun koetun laadun mittaaminen.

Opinnäytetyö on rakenteeltaan tutkimuksellinen opinnäytetyö. Työ koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä osuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään palveluita, palveluprosesseja, palvelun laatua ja mystery shoppingia. Empiirisessä osuudessa käydään läpi tutkimuksen toteutusta ja tuloksia.

Ensimmäinen luku koostuu palveluista ja palveluprosesseista. Luvussa kerrotaan mitä palvelulla tarkoitetaan ja mitkä ovat palvelujen peruspiirteet. Luvussa käsitellään myös, mistä palveluprosessit koostuvat ja miten niitä kannattaa suunnitella. Toisessa luvussa käsitellään käsitettä palvelun laatu. Luvussa kerrotaan, mistä asiakkaan kokema palvelun laatu koostuu ja miten palvelun laatua voidaan mitata. Luvussa on käyty läpi muutamia erilaisia palvelun laadun mittaamiseksi käytettyjä tutkimuksia. Kolmas luku sisältää tietoa mystery shoppingista. Luvussa kerrotaan yleisesti mystery shoppingista, mystery shoppingin edut sekä mystery shoppingia koskevat ongelmat. Neljäs luku sisältää empiirisen osuuden. Luvussa käsitellään tutkimusmenetelmää ja perusteluja kyseisen menetelmän valitsemiseksi. Luvussa kerrotaan myös tutkimuksen toteuttamisesta ja sen tuloksista. Tutkimuksen tuloksien avulla selvitettiin palveluprosessin kriittiset tapahtumat ja tutkittiin asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Tuloksista selviää myös palveluprosessin osat, jotka ovat onnistuneet hyvin.

## 2 PALVELUPROSESSIT

### 2.1 Palvelut

Palvelut ovat monista asioista koostuvia monimutkaisia tapahtumia. Palvelulla voidaan tarkoittaa henkilökohtaista palvelua, palvelua tuotteena tai tarjoamaa. Kaikista tuotteista voidaan tehdä palveluja. (Grönroos 2010, 76.) Esimerkiksi autosta, joka on fyysinen tavara, voidaan tehdä palvelu. Tällöin palveluna voidaan esimerkiksi pitää asiakaskohtaamista, kuinka tuote toimitetaan asiakkaalle ja kuinka kauan asiakas joutuu tuotetta odottamaan. Tarjoamalla parempaa palvelua oman ydintuotteen lisäksi, voivat yritykset saada edun kilpailijoihin nähden.

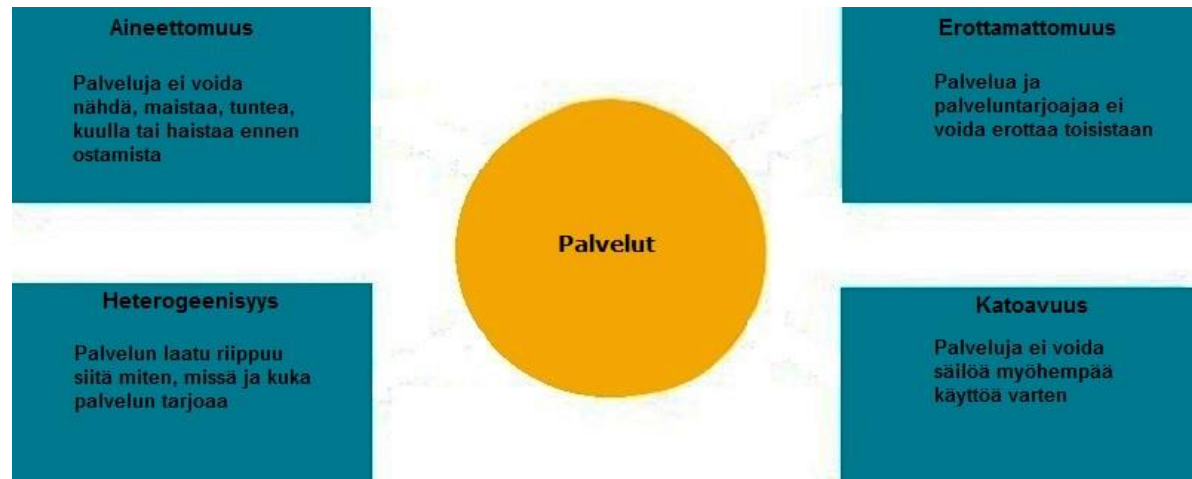
Lähestulkoon kaikille palveluille on kolme yhteistä peruspiirrettä. Ensimmäiseksi palvelut sisältävät aina erilaisia tapahtumia tai tapahtumien sarjoja ja näin ollen muodostavat prosesseja. Toiseksi Palvelut tuotetaan ja kulutetaan suurin piirtein samanaikaisesti. Kolmanneksi asiakas on ainakin jollain tasolla osallisena palvelun tuotantoprosessissa. (Grönroos 2007, 53.)

Prosessiluonne on yksi palvelujen tärkeimmistä peruspiirteistä. Palvelut koostuvat erimuotoisista toiminnoista, joiden toteutumiseen tarvitaan paljon erilaisia resursseja, kuten ihmisiä, tietoa ja järjestelmiä - useimmiten asiakkaan kanssa suorassa vuorovaikutuksessa. Suurin osa palveluille ominaisista peruspiirteistä johtuvat palveluiden prosessiluonteesta. (Grönroos 2010, 80.)

Palveluiden markkinointi ja laadunvalvonta perinteisin menetelmin on erittäin hankalaa toteuttaa, koska palvelut eivät ole fyysisiä tavaroita vaan erilaisten toimintojen muodostamia prosesseja, jotka kulutetaan samaan aikaan kuin tuotetaan. Laadunvalvontaa vaikeuttaa tuotteen puuttuminen, jonka laatu voitaisiin tarkastaa ennen myyntiä. Palveluiden laatua täytyy valvoa samaan aikaan ja samassa paikassa kuin missä palvelu samanaikaisesti tuotetaan ja kulutetaan. (Grönroos 2010, 80; Marmorstein, Sarel & Lassar 2001, 147.)

Palvelujen viimeinen peruspiirre korostaa asiakkaan roolia palvelujen kanssatuottajana. Asiakas ei siis ainoastaan ole palvelun vastaanottaja, vaan hän osallistuu palveluprosessin tuottamiseen. (Grönroos 2010, 80.)

Peruspiirteiden lisäksi palveluilla on neljä erikoispiirrettä. Nämä piirteet ovat palvelun aineettomuus, heterogeenisyys, katoavuus ja erottamattomuus. Palvelun erikoispiirteet ovat näkyvissä kuviossa 1. (Armstrong & Kotler 2013, 236.)



Kuvio 1. Palvelujen erikoispiirteet (Armstrong & Kotler 2013, 236.)

Aineettomuus on palveluihin liittyvä erityispiirre ja sitä on yleensä kirjallisuudessa pidetty yhtenä palvelujen tärkeimmistä piirteistä (Grönroos 2007, 54). Aineettomuus tekee palveluista kuluttajille niin sanotusti näkymättömiä, eli niistä on vaikea luoda mielikuvia sekä arvioida palvelun laatua ennen palvelun kuluttamista (Kuusela 1998, 29). Esimerkiksi parturiasiakkaan on vaikea arvioida lopputulosta ennen kuin hän on ostanut palvelun. Lentomatikustajilla on ainoastaan lippu ja usko siitä, että he ja matkatavarat pääsevät perille saakka - mieluiten vielä samaan aikaan. Tämän takia asiakkaat pyrkivät tekemään etukäteen johtopäätöksiä palvelun laadusta. Asiakkaat tekevät näitä johtopäätöksiä aina yrityksestä ulospäin näkyvistä asioista, kuten henkilöstöstä, tiloista, hinnasta ja välineistä. Tämän takia palveluntarjoajien tulee tehdä palveluistaan mahdollisimman aineellisia, jotta asiakas tekee oikeat johtopäätökset yrityksen laadun suhteen. (Armstrong & Kotler 2013, 237; Kurtz & Clow 1998, 10–11.)

Palvelujen heterogeenisyydellä tarkoitetaan palveluissa ilmenevää, ei haluttua laadun vaihtelua. Laadun vaihtelut ovat useimmiten ihmisten aikaan saamia, vaikka joissain tilanteissa myös koneiden toimintahäiriöt voivat aiheuttaa palvelun laadun muuttumisen. Laadun vaihteluihin vaikuttaa, kuka palvelun tarjoaa, milloin, missä ja miten. Monissa tilanteissa, vaikka yrityksen maine liitetään hyvään palveluun, voi silti ketjun eri liikkeissä palvelun taso olla täysin erilaista.



Tämä riippuu pitkälti siitä, kuka liikkeessä palvelee. Myyntihenkilöistä osa voi tarjota iloista, nopeaa ja hyvää palvelua, kun taas muut voivat olla hitaita ja huonoja palvelijoita. Myös yksittäisen henkilön palvelun taso vaihtelee päivästä toiseen. Tämä riippuu täysin henkilön mielentilasta ja jaksamisesta, palvelun tapahtumahetkenä. (Armstrong & Kotler 2013, 237; Kurtz & Clow 1998, 10–11.)

Katoavuudella tarkoitetaan sitä, että palveluja ei voida varastoida myöhempää käyttöä varten, vaan ne on käytettävä samalla kun ne tuotetaan. Tämän piirteen takia palvelut eroavat tuotteista huomattavasti (Kurtz & Clow 1998, 11–12). Esimerkiksi, jos puhelinta ei saada myytyä tänään, voidaan se myydä myöhemminkin. Palveluilla tämä ei onnistu. Esimerkiksi jos linja-auto ei ole täynnä matkalla Helsingistä Rovaniemelle, ei tälle kyseiselle matkalle voida enää myöhemmin myydä lippuja, vaan palvelu on jo tuotettu ja kulutettu.

Palvelujen katoavuus voi myös aiheuttaa käänteisen ongelman – kaikki halukkaat eivät pysty käyttämään palvelua, koska esimerkiksi linja-autossa paikkoja on rajoitettu määrä. Tämä aiheuttaa tulon menetyksiä yrityksille. Katoavaisuuden käänteisen vaikutuksen välttämiseksi tulee yrityksen suunnitella toimintansa, muuttuvan kysynnän mukaan. Tärkeintä on saada kysyntä, tarjonta ja kapasiteetti vastaamaan toisiaan. (Kurtz & Clow 1998, 12.) Esimerkiksi tarjoamalla halvempia matkoja aikoina, jolloin kysyntä ja tarjonta eivät kohta, voidaan kysynnän määrää kasvattaa.

Palvelua ja palvelun tarjoajaa ei voida erottaa toisistaan. Tällä erikoispiirteellä tarkoitetaan käytännössä samaa asiaa kuin toisella peruspiirteellä: Palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. (Kurtz & Clow 1998, 12.) Eli esimerkiksi hierontaan mennessä täytyy asiakkaan olla läsnä koko palvelutapahtuman ajan. Asiakkaan läsnäolosta johtuen, palvelun laatuun vaikuttavat sekä palveluntarjoaja että asiakas. (Armstrong & Kotler 2013, 237.)

## 2.2 Palveluprosessi

Palveluprosessilla tarkoitetaan tapaa jolla palvelu toteutetaan (Kotler, Keller, Mairead, Goodman & Hansen 2009, 656). Esimerkiksi kuinka saat ruoan ravintolassa tai kuinka matkustat linja-autolla paikasta toiseen. Molemmat

esimerkit koostuvat prosesseista, jotka eroavat toisistaan täysin. Ravintolassa, ensin saadaan pöytä, tilataan ruoka, syödään ruoka, jonka jälkeen maksetaan ruoka ja lähdetään pois. Linja-autossa taas, ostetaan lippu linja-autoon, istutaan alas ja lopuksi jäädään pois haluamallaan pysäkillä. Se, kuinka nämä prosessit toteutetaan, vaikuttaa paljon asiakkaan tyytyväisyyteen ja tämän takia palveluprosessien tulee toimia saumattomasti.

Osassa palveluprosesseista, asiakas vaikuttaa lopputulokseen erittäin vähän. Toisissa taas asiakkaan vaikutus prosessiin on huomattavasti suurempi (Kotler yms. 2009, 656). Asiakkaiden vaikutus prosesseihin on suurempi, mitä enemmän he ovat läsnä prosessin aikana. Esimerkiksi matkustamisessa asiakkaan vaikutus prosessin lopputulokseen on suurempi kuin vaatteiden viemisessä räätätille.

Palveluprosessien suunnittelu on vaikeaa, koska sekä palveluntarjonnan että asiakkaan tarpeiden tulee täytyä. Prosessi pitää suunnitella niin, että siitä saatava hyöty on maksimaalista sekä asiakkaalle että palvelua tarjoavalle yritykselle. Prosessissa ei saa kulua yrityksen tai asiakkaan aikaa, panosta tai resursseja turhaan. Palveluprosessi on yritykselle markkinoinnin kannalta tärkeä osa ja sen on tarkoitus pitää huoli siitä, että yritys tuottaa aina yhtä hyvää palvelua asiakkailleen. Prosessi on onnistunut, kun asiakas on tyytyväinen palveluun sekä vuorovaikutukseen yrityksen kanssa. (Kotler yms. 2009, 656.)

Asiakastyytyväisyyden luominen on suurin syy palveluprosessien laatimiseen. Tyytyväinen asiakas ostaa palvelun uudestaan ja usein myös mainostaa sitä muille asiakkaille, mikä lisää yrityksen tuottoa (Kotler yms. 2009, 656). Tällainen asiakas kertoo keskimäärin kolmelle henkilölle kokemuksistaan. Tyytymätön asiakas taas kertoo kokemuksistaan jopa 11 henkilölle. Tätä kutsutaan 3/11-säännöksi. (Lahtinen & Isoviita 2001, 9.)

### 2.3 Palveluprosessin suunnittelu

Palveluprosessien suunnittelulla tarkoitetaan koko palvelutapahtuman yksityiskohtaista suunnittelua. Suunnitelmasta käy ilmi asiakkaan, asiakaspalvelijan sekä yrityksen muiden henkilöiden tekemiset, kussakin palveluprosessin vaiheessa. Suunnittelun tarkoituksena on tukea organisaation

kasvua muuttuvassa ja kovenevassa kilpailussa, sekä parantaa yrityksen kilpailukykyä. Hyvin suunniteltu prosessi luo vahvan perustan tuottoisalle palvelulle ja huonosti suunniteltu taas aiheuttaa prosessin toteuttamisessa jatkuvia ongelmia. Prosessin perusteellinen suunnitteleminen on tärkeä tekijä palvelun laadun sekä asiakastyytyväisyyden kannalta. (Qin Hai 1999, 5.)

Suunnitelmaa tehdessä tulee ottaa huomioon viisi asiaa: kuinka paljon teknologiaa suhteessa ihmisiin käytetään, kuinka näkyvä palvelu on, kuinka paljon asiakas voi räätälöidä palvelua, kuinka helposti se on asiakkaan saavutettavissa ja kuinka palvelu on integroitu. Teknologialla voidaan joissain palveluissa korvata ihmisten työpanos. (Kotler yms. 2009, 656–657.) Esimerkiksi kassahenkilökuntaa voidaan korvata itsepalvelutiskeillä. Tällöin prosessia voidaan nopeuttaa vaikka työvoimaa on vähemmän.

Palvelun näkyvyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin asiakas näkee eri vaiheet palveluprosessista. Näkyvien ja näkymättömien vaiheiden määrään voidaan vaikuttaa teknologialla. (Kotler yms. 2009, 657.) Esimerkiksi aikaisemmin liput täytyi käydä ostamassa lippupalvelusta tai tilata puhelimen välityksellä. Tällöin liput sai heti ostaessa tai ne toimitettiin kotiin myöhemmin. Nykyteknologian avulla liput voidaan tilata esimerkiksi internetin välityksellä. Internetistä tilatessa pystyy yleensä lippujen ostamisen lisäksi myös valitsemaan paikat ja parhaimmissa tapauksissa tulostamaan ne omalta koneelta. Palvelu on näin ollen huomattavasti helpompi asiakkaalle ja myös prosessin vaiheet ovat näkyvämpiä asiakkaalle kuin aiemmin.

Palvelun räätälöinnillä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon asiakas pystyy vaikuttamaan palvelutapahtumaan omilla valinnoillaan. Tähän vaikuttavat palveluprosessin monimutkaisuus ja vaihtelevuus. Asiakas pystyy vain harvoin vaikuttamaan prosessin kulkuun. (Kotler yms. 2009, 657.) Esimerkiksi teatterin näytösaikoihin eivät asiakkaat voi vaikuttaa, mutta esimerkiksi remontin ajankohtaan asiakas pystyy vaikuttamaan – ainakin jossain määrin.

Palvelun saatavuudella tarkoitetaan, sitä kuinka hyvin se on asiakkaan saatavilla. Esimerkiksi Internetissä olevat palvelut ovat yleensä saatavilla sijainnista riippumatta ja jotkin palvelut taas vaativat asiakkaan läsnäolon tietyssä paikassa ja

ovat näin ollen vähemmän saavutettavissa. Saatavuudella tarkoitetaan myös sitä, kuinka palvelu on asetettu, mihin jonot on sijoitettu sekä minkälainen palveluympäristö on. (Kotler yms. 2009, 657.)

Palvelun integroinnilla viitataan siihen, kuinka suuri osa palvelun suorittamisesta on asiakkaan suorittamaa ja kuinka suuri osa palveluntarjoajan. Esimerkiksi juoma-automaateissa suoritus on kokonaan asiakkaan tekemä, kun taas ammattilaispalveluiden, kuten lääkäri, suurin osa on palveluntarjoajan suorittamaa. (Kotler yms. 2009, 657.)

Palveluprosessin toteuttamisessa on otettava huomioon kolme asiaa: Palveluprosessiin kuuluva aika, työntekijöiden työpanos ja palvelun luotettavuus. Koko prosessiin kuluvan ajan lisäksi kannattaa myös mitata yhteen prosessin vaiheeseen kuuluva aika, asiakaskontaktiin kuuluva aika sekä asiakkaan odottamiseen kuluttama aika. Asiakkaan odottamiseen kuuluva aika liittyy usein tavalla tai toisella jonottamiseen. Kyseessä voi olla fyysisesti jonossa seisomista tai puhelimesta jonottamista. Asiakkaan odottamiseen kuluttaman ajan hallinta on yksi tärkeimmistä asioista onnistuneen prosessin takaamiseksi. Tätä voidaan hallita esimerkiksi sopimalla tapaamiset tai puhelinyhteydenotot etukäteen. Ajan hallinta voidaan myös delegoida asiakkaalle palvelemalla ensimmäistä asiakasta aina ensimmäisenä, eli normaalilla jonottamisperiaatteella. Usein, mitä enemmän aikaa asiakkaalla kuluu odottamiseen, sitä huonomman arvosanan asiakas antaa palvelulle. (Kotler yms. 2009, 658.)

Työntekijöiden työpanosta ei tule vähätellä, sillä se on tärkeä osa palveluprosessin onnistumista. Työntekijöiden vuorovaikutustaidot vaikuttavat paljon asiakkaan mielikuvaan palvelun laadusta riippumatta siitä, tapahtuuko asiakaskontakti kasvotusten vai puhelimesta. (Kotler yms. 2009, 657.)

Palveluita myytäessä työntekijät ovat tärkeitä mielikuvan luomisessa yrityksestä, varsinkin konkreettisen tuotteen puuttuessa. Asiakkaat tekevät johtopäätöksiä asiakaspalvelijoiden käyttäytymisen ja toiminnan perusteella. Tästä syystä jokainen asiakaspalvelutyöntekijä tulee kouluttaa, jotta asiakkaat saavat oikean mielikuvan yrityksestä ja sen palvelusta. (Kotler yms. 2009, 663.)

Asiakkaille on tärkeää, että he voivat luottaa palveluun. Asiakkaat haluavat palvelun olevan joka kerta yhtä tasokasta ja saavansa aina luvattua palvelua. Usein on hyvä luvata vähemmän ja toimittaa enemmän. (Kotler yms. 2009, 658.)

Palveluprosessin suunnitelma on usein helpoin kuvata toimintakaaviona, joka sisältää prosessin vaiheet ja kuinka ne linkittyvät toisiinsa. Samassa kaaviossa on myös selostettu osuudet, jotka asiakas, yritys ja mahdolliset kolmannet osapuolet tekevät. Toimintakaaviossa voidaan kuvata myös prosessin tuloksia hyvinkin konkreettisesti, mikä helpottaa tarjotun tuotekokonaisuuden ymmärtämistä (Sipilä 1995, 71–72.) Toimintakaavion tekemiseen voi käyttää avuksi esimerkiksi service blue printing tekniikkaa.

## 2.4 Service blueprinting

Palvelujen ”blueprintilla” tarkoitetaan prosessikaaviota, josta käy ilmi yrityksen ja asiakkaan teot jokaisessa prosessin vaiheessa. Prosessikaavio on yleensä kuvattu asiakkaan näkökulmasta. Kaaviossa on yleensä erotettu viivalla asiakkaalle näkyvät osat näkymättömistä osista. Koska asiakas luo mielikuvansa prosessin näkyvistä osista, tulee niiden onnistumiseen kiinnittää erityistä huomiota. Taustalla tapahtuvien prosessin osien on tarkoitus tukea näkyvien osien onnistumista. Näkymättömät prosessien osat ovat vahvasti linkitettyjä näkyviin osiin. Myös näkymättömien osien epäonnistuminen voi aiheuttaa näkyvien osien epäonnistumisen tai viivästymisen palvelun toteuttamisessa. (Shahin 2010, 3.)

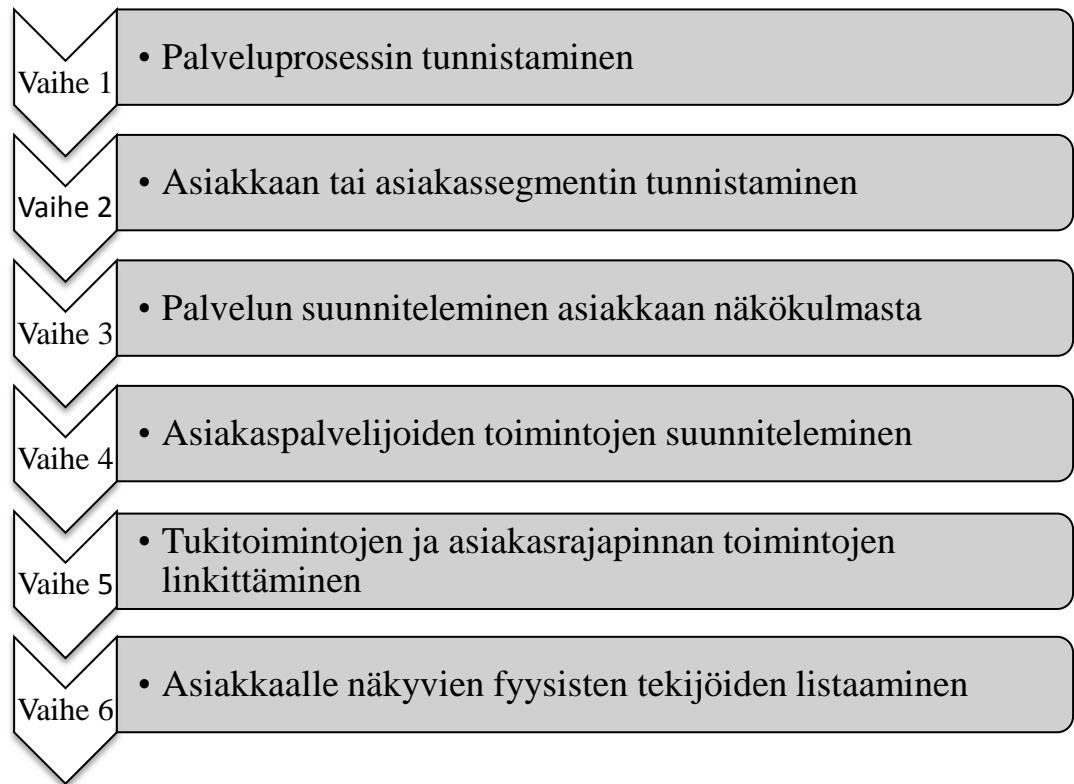
Blueprintingin avulla on tarkoitus hallita palveluprosesseja. Blueprintingin etuja ovat prosessien tarkempi kuvaus, prosessin epäonnistumiseen vaikuttavien kohtien tunnistaminen ja erilaisten prosessiin liittyvien ongelmien löytäminen ja korjaaminen. Tekniikan avulla voidaan löytää prosessin ongelmakohdat etukäteen ja korjata ne ajoissa. Se myös mahdollistaa prosessien tehokkuuden maksimoimisen. (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 71; Hummel & Murphy 2011, 266.)

Perinteisesti prosessikaavio koostuu viidestä komponentista: asiakkaan toiminnot, asiakaspalvelijoiden näkyvät toiminnot, asiakaspalvelijoiden näkymättömät toiminnot, tukitoiminnot sekä palvelun fyysiset tekijät (Keogh 2009, 34; Bitner

yms. 2008, 72). Prosessikaavion ylimmässä osassa on kuvattuna fyysiset tekijät. Fyysisiä tekijöitä ovat kaikki konkreettiset asiat jotka asiakas näkee, aistii tai kuulee palveluprosessin aikana. Usein fyysiset tekijät vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. (Keogh 2009, 34; Bitner yms. 2008, 72; Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2008, 198–199.)

Prosessikaaviossa toisena on asiakkaan toiminnot ja kaavion tekeminen tulee aina aloittaa asiakkaan näkökulmasta ja sovittaa muut toiminnot asiakkaan toimintojen mukaan. Tämä osio sisältää kaikki asiakkaan prosessin aikana tekemät toiminnot. Kolmantena kaaviosta löytyy asiakaspalvelijoiden tekemät näkyvät toiminnot. Asiakkaan tekemien toimintoja ja asiakaspalvelijoiden tekemiä toimintoja erottaa vuorovaikutuksen rajapinta. Rajapinta kuvaa asiakkaan ja asiakaspalvelijoiden keskinäistä vuorovaikutusta. Aina vuorovaikutuksen rajapintaa ylitettäessä, asiakas arvioi kokemansa palvelun laatua. Tällaisia hetkiä kutsutaan totuuden hetkiksi. (Keogh 2009, 34; Bitner yms. 2008, 72; Wilson yms. 2008, 198–199.)

Toiseksi alimpana ovat asiakaspalvelijoiden näkymättömät toiminnot. Nämä ovat toimintoja joita asiakas ei näe. Näkyvyyden rajapinta erottaa näkyvät ja näkymättömät toiminnot toisistaan. Kaikki näkyvyyden rajapinnan yläpuolella olevat toiminnot asiakas näkee prosessin aikana ja kaikki sen alapuolella olevat ovat asiakkaalle näkymättömiä. Alimpana kaaviosta löytyy tukitoiminnot. Tukitoiminnoilla tarkoitetaan kaikkia toimintoja, jotka vaikuttavat palvelun tuottamiseen. Tukitoimintoja toteuttavat yleensä henkilöt, jotka eivät itse osallistu varsinaiseen asiakaskontaktiin. Tukitoiminnot ja asiakaspalvelijoiden tekemät näkymättömät toiminnot on erotettu toisistaan sisäisen vuorovaikutuksen rajapinnalla. Rajapinta kuvaa yrityksen sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Lopuksi kun kaikki tarpeelliset komponentit on asetettu kaavioon, yhdistetään toisiinsa vaikuttavat toiminnot viivoilla. Tämä luo selvimmän kuvan prosessista ja siitä, miten eri toiminnot vaikuttavat palvelun tuottamiseen. (Keogh 2009, 34; Bitner yms. 2008, 72; Wilson yms. 2008, 198–199.)



Kuvio 2. Palveluprosessin suunnittelun kuusi vaihetta (Wilson yms. 2008, 203–205)

Palveluiden blueprintin suunnittelussa on kuusi vaihetta. Vaiheet ovat nähtävissä yllä olevassa kuviossa kuusi. Ensimmäiseksi tulee tunnistaa palveluprosessi, joka halutaan kuvata prosessikaaviossa. Seuraavaksi tulee tunnistaa asiakas tai asiakassegmentti, joiden on tarkoitus palvelua hyödyntää. Kolmanneksi suunnitellaan asiakkaalle luonnollisin tapa suorittaa prosessi ja merkataan kaikki asiakkaan tekemät toiminnot prosessin aikana. Tämän jälkeen suunnitellaan asiakaspalvelijoiden tekemät toiminnot. Viidennessä vaiheessa yhdistetään tarpeelliset tukitoiminnot asiakaspalvelijoiden tekemien toimintojen kanssa. Viimeisessä vaiheessa listataan asiakkaalle näkyvät fyysiset tekijät. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 160–162.)

Hyvin tehdystä prosessikaaviosta on paljon hyötyä yritykselle. Prosessin kuvaaminen visuaalisesti helpottaa prosessin tarpeellisten kohtien ja tarpeettomien tunnistamisen. Prosessia voidaan yksinkertaistaa poistamalla tarpeettomat osat prosessista. Asiakaskontaktit on selvästi tunnistettu, mikä helpottaa asiakaspalvelijoiden toimintojen suunnittelemista. Etenkin samanaikaisesti

tehtäviä toimintoja voidaan suunnitella etukäteen, joka lyhentää palveluprosessin toimittamiseen kuluvaan aikaan. Blueprintista pystytään tunnistamaan niin sanotut kriittiset pisteet, joissa on suurin epäonnistumisen mahdollisuus koko prosessissa. Tunnistamalla kriittiset pisteet voidaan palveluprosessin epäonnistumisen mahdollisuutta pienentää. Myös varasuunnitelma epäonnistumisten varalle on helpompi tehdä, jos tiedetään missä vaiheessa prosessia nämä epäonnistumiset todennäköisimmin tapahtuvat. (Shahin 2010, 4.)

Prosessikaavion avulla pystytään myös tunnistamaan, mitä resursseja tai työkaluja tarvitaan palvelun tuottamiseksi. Myös työntekijöiden kouluttaminen kaavion avulla on yksinkertaista, koska siihen on merkattu kaikki asiakaspalvelijoiden tekemät toiminnot ja miten ne pitäisi tehdä. Blueprintia voidaan käyttää myös jatkuvaan palvelun kehittämiseen, koska kaavio voidaan milloin vain tehdä uudestaan. Varsinkin teknologian lisääntyessä osa prosessin osista saattaa tulla turhiksi, jolloin ne on hyvä poistaa prosessista. (Shahin 2010, 4.)



### 3 PALVELUN LAATU

Palvelun laatu on käsitteenä ollut jo pitkään väittelyn aiheena. Markkinoinnin tutkijat eivät ole vielä kukaan päässeet yhteisymmärrykseen, miten palvelun laatu määritellään. Palvelun laaduksi on usein mielletty, se mitä asiakas sen kokee olevan. Koettua laatua on usein rinnastettu tuotteen teknisiin ominaisuuksiin. Tämä ongelma koskee varsinkin tekniikkakeskeisiä yrityksiä. Asiakkaat kuitenkin harvoin kokevat laatua pelkästään teknisten ominaisuuksien perusteella, vaan heidän kokemuksensa perustuvat paljon laajempiin kokonaisuuksiin. Tämän takia yritysten tuleekin määritellä laatu asiakkaiden kanssa samalla tavalla, jotta asiakkaille laatua tuottavia palvelun osia voidaan parantaa ja laatua heikentäviä osia poistaa. (Grönroos 2010, 100; Kinnunen 2004, 16–17.)

Palvelun laadusta keskusteltaessa tulee ottaa huomioon kolme asiaa:

1. Asiakkaan on vaikeampi arvioida palvelun laatua kuin tuotteen laatua.
2. Palvelun laatu perustuu asiakkaan havaintoihin palvelun lopputuloksesta, sekä palveluprosessin toimivuuden arvioimiseen.
3. Koettu laatu perustuu asiakkaan odotuksiin. (Kurtz & Clow 1998, 99–100.)

Palvelun laadun arvioiminen tietyillä aloilla on kuluttajalle erittäin hankalaa. Hankalaksi palvelun arvioimisen tekee tiedon puute palvelun oikeasta toteuttamistavasta. Harva kuluttaja osaa arvioida esimerkiksi eläinlääkärin tai hautausurakoitsijan palvelun laatua. Tällöin asiakas usein kokee palvelun laadun ydinpalvelun ulkopuolelta tulevasta palvelusta, kuten asiakaskohtamisesta. (Kurtz & Clow 1998, 99–100.)

Asiakas arvioi palvelua sen lopputuloksen lisäksi myös prosessin toimivuuden perusteella. Asiakas usein kokee palvelun laadun eri tavalla kuin palvelun tarjoaja. Myös palvelun koettu taso ja oikeasti saatu palvelun taso, voivat poiketa toisistaan hyvinkin paljon. Kaksi asiakasta voi saada täysin saman palvelun yhtä hyvällä laadulla, mutta silti heidän mielipiteensä palvelun koetusta laadusta poikkeavat toisistaan. Sama voi tapahtua myös yrityksen edustajan ja asiakkaan välillä. Yrityksen edustajan mielestä hän tarjosi parasta mahdollista palvelua, mutta

asiakas kokee sen korkeintaan keskivertoiseksi tai jopa huonoksi. Tämä voi johtua kahdesta asiasta. Palveluihin vaikuttavat erilaiset muuttajat, jotka aiheuttavat sen että, palvelun taso vaihtelee kerrasta toiseen. Myös asiakkaan ennakko-odotukset palvelun laatua kohtaan voivat olla liian korkeat ja näin ollen itse palvelu ei niitä täytä. (Kurtz & Clow 1998, 100–101; Sipilä 1999, 212–213.)

### 3.1 Palvelun laadun ulottuvuudet

Palvelut ovat prosesseja asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Palvelun koettuun laatuun vaikuttavat olennaisesti asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus tilanne ja mitä siinä tapahtuu. Asiakkaan kokemalla laadulla on kaksi perusulottuvuutta. Ensimmäinen on tekninen eli mitä-ulottuvuus ja toinen on toiminnallinen eli miten-ulottuvuus. (Grönroos 2010, 100–101; Sipilä 1999, 214–215.)

Yritykset usein ajattelevat, että hyvä tekninen laatu tarkoittaa hyvää palvelua. Todellisuudessa näin ei kuitenkaan välttämättä ole. Vaikka asiakkaalle on tärkeää palvelusta saatava lopputulos, on se kuitenkin vain yksi ulottuvuus palvelun laadusta. Teknistä laatua asiakkaan on yleensä helppo mitata, sillä kyseessä on ratkaisu asiakkaan ongelmaan tai tarpeeseen. (Grönroos 2010, 101–102; Sipilä 1999, 214–215; Kuusela 2000, 121–122; Ylikoski 1999, 118.)

Tekninen laatu ei kuitenkaan yksin riitä kuvaamaan palvelun koettua laatua. Sitä varten laadun toiminnallinen ulottuvuus tulee myös ottaa huomioon. Laadun kokemiseen vaikuttaa miten palvelu asiakkaalle toimitetaan. Myös millaisena asiakas kokee tuotanto ja kulutusprosessin, vaikuttaa hänen kokemaansa laatuun. Toiminnallisen laadun arvioiminen ei ole yhtä yksinkertaista kuin teknisen laadun ja kaikki asiakkaat arvioivat toiminnallista laatua eri kriteereillä. (Grönroos 2010, 101–102; Sipilä 1999, 214–215; Kuusela 2000, 121–122; Ylikoski 1999, 118.)

Kahden perusulottuvuuden lisäksi on myös mainittu kolmas ulottuvuus. Tämä on missä ulottuvuus, jonka avulla pyritään ottamaan huomioon palveluprosessin fyysiset tekijät. Fyysisiä tekijöitä ovat esimerkiksi missä tai millaisessa paikassa palvelu toimitetaan asiakkaalle. Ulottuvuutta voidaan myös nimittää palvelumaiseman laaduksi. Myös taloudellista laatua on ehdotettu yhdeksi

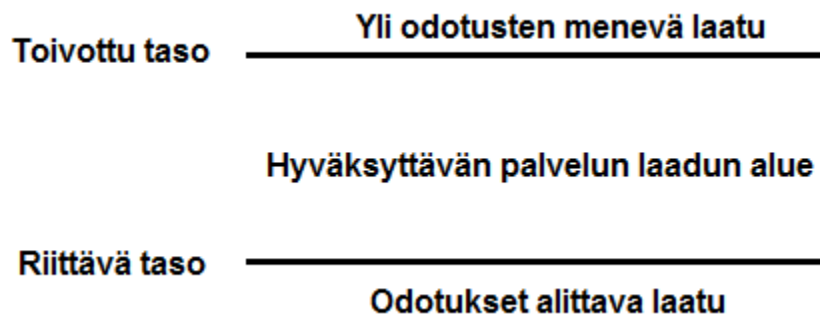
ulottuvuudeksi. Tämän ulottuvuuden olisi tarkoitus kuvata asiakkaan kokemia taloudellisia seurauksia. (Grönroos 2010. 101–103.)

### 3.2 Asiakkaan laatuodotukset

Jokaisella asiakkaalla on jonkinlaisia odotuksia, mitä he odottavat palvelun heille tarjoavan. Nämä odotukset perustuvat yleensä joko omiin tai muiden kokemuksiin palvelusta ja ne voivat olla joko negatiivisia tai positiivisia mielipiteitä.

Asiakkaalla on myös käsitys siitä, mikä on palvelun optimaalinen laatutaso ja mikä on hänen mielestään riittävän hyvä palvelutaso. Asiakkaan palvelulle asettamat odotukset vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun kokonaislaatuun. (Lämsä & Uusitalo 2002, 51.)

Palvelun laatuodotukset voidaan jakaa kahteen tasoon: toivotun laadun taso ja riittävän laadun taso. Toivotun laadun taso kertoo, mikä on asiakkaan mielestä hyvä palvelu. (Zeithaml & Bitner 1996, 79.) Riittävälle tasolle yltävää laatua taas asiakas pitää hyväksyttävänä laadun tasona. Edellä mainittujen tasojen väliin jää hyväksyttävä laadun taso. Palvelun tason jäädessä alle riittävän tason, asiakas pettyy palvelun laatuun. Toisaalta, jos palvelun laatu ylittää odotetulle tasolle, asiakas on positiivisesti yllättynyt. Näiden tasojen väliin jäävä palvelu on tarpeeksi hyvä asiakkaalle, eikä hän pety palvelun laatuun, mutta ei myöskään ylläty positiivisesti. Hyväksyttävää palvelun aluetta voidaan pitää niin sanotusti normaalina palvelukokemuksena. (Lämsä & Uusitalo 2002, 52–53.)



Kuvio 3. Hyväksyttävän palvelun alue (Zeithaml & Bitner 1996, 80.)

Palvelutapahtuma ja asiakkaan odotukset vaikuttavat hyväksyttävän laadun alueeseen. Hyväksyttävän palvelun laadun alue on kuvattu kuviossa kolme.

Asiakkailla on hyvin erilaisia odotuksia palvelun eri osa-alueista. Jotkut asiakkaat ovat erittäin tarkkoja palvelun laadun suhteen, kun taas toiset asiakkaat hyväksyvät laadun vaihtelut. Asiakkaat muodostavat omat odotusarvonsa palveluita kohtaan monen eri tekijän pohjalta. Asiakkaan tarpeet vaikuttavat toivotun laadun tasoon. Tarpeisiin taas vaikuttavat asiakkaan henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten sukupuoli, ikä ja koulutus. (Lämsä & Uusitalo 2002, 54.) Asiakkaan palvelulle asettamiin odotuksiin vaikuttaa myös mainonta, muiden ihmisten mielipiteet sekä aikaisemmat kokemukset palvelusta tai sen tarjoajasta. (Kuusela 2000, 123; Zeithaml & Bitner 1996, 89–90.)

### 3.3 Asiakkaan kokema palvelun laatu

Koettuun palvelun laatuun vaikuttavat asiakkaan odotukset palvelua kohtaan sekä aikaisemmat palvelukokemukset. Zeithaml ja Bitner (1996, 104) ovat listanneet neljä palvelukokemukseen vaikuttavaa tekijää: asiakkaan ja yrityksen kohtaaminen ja vuorovaikutus, yrityksen imago, palvelun hinta sekä palveluun yhdistettävä todistusaineisto.

Yrityksen ja asiakkaan kohtaamisia voidaan kutsua totuuden hetkiksi. Totuuden hetkissä asiakas ja yritys ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Asiakas luo kohtaamisten perusteella kuvan palvelun laadusta. Tämä vaikuttaa asiakkaan mielipiteeseen koko yritystä sekä yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta kohtaan. (Zeithaml & Bitner 1996, 105.)

Palveluun yhdistettävää todistusaineistoa tarjoavat ihmiset, prosessit ja fyysiset todisteet, kuten yrityksen toimitilat, koneet ja laitteet. Asiakas arvioi palvelun laatua asiakaspalvelijoiden toimintojen sekä prosessin toimivuuden perusteella. Prosessissa asiakas voi arvioida sen eri vaiheita ja näiden vaiheiden toteuttamista. Asiakaspalvelijaa asiakas voi arvioida aina hänen ulkoisesta olemuksestaan hänen ystävällisyyteensä saakka. Palvelumaisemaa, eli ympäristöä, jossa palvelutapahtuma toimitetaan asiakkaalle, asiakas voi arvioida kaiken näkemänsä ja kokemansa perusteella. (Zeithaml & Bitner 1996, 113–114.)

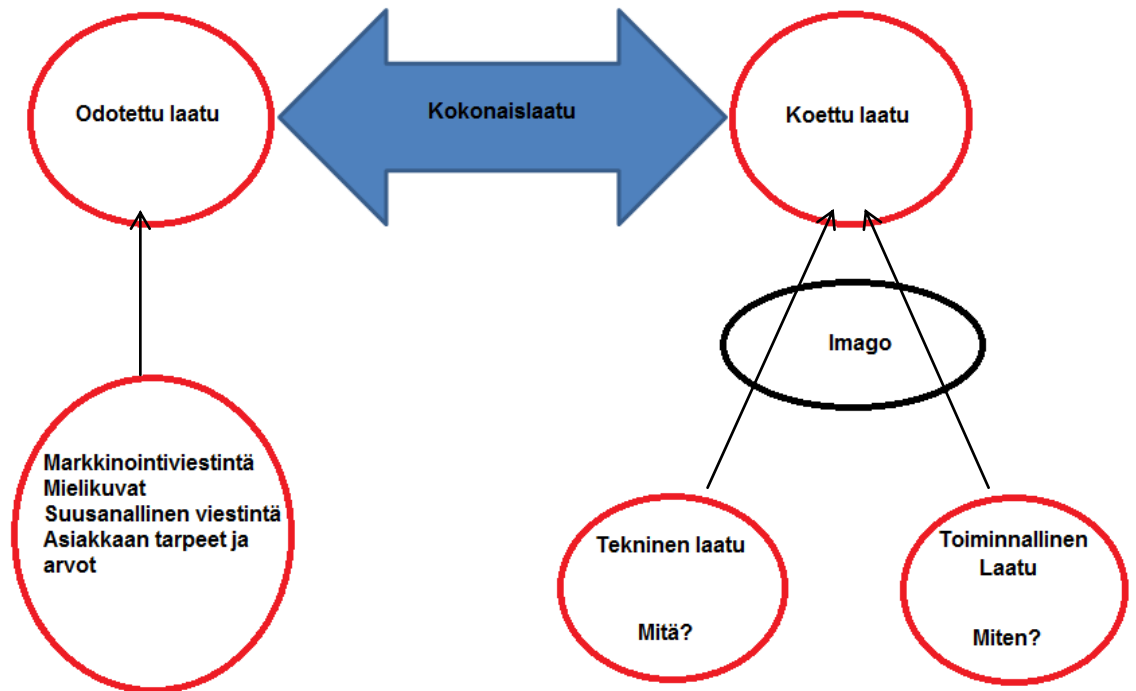
Yrityksen imagoon vaikuttaa asiakkaan aikaisemmat havainnot ja kokemukset yrityksestä. Imagon ollessa myönteinen, asiakas hyväksyy enemmän kielteisiä

palvelukokemuksia kuin imagon ollessa kielteinen. Kielteisen imagon muuttaminen myönteiseksi vaatii usein monta hyvää palvelukokemusta ja vie paljon aikaa. Asiakkaan palvelusta maksama hinta vaikuttaa palvelun koettuun laatuun. Korkeampaa hintaa pidetään usein merkinä paremmasta palvelusta ja matalampaa hintaa taas merkinä huonommasta palvelusta. (Zeithaml & Bitner 1996, 115–116.)

Palvelun laatu koostuu palvelun ulottuvuuksista ja yrityksen imagosta. Toiminnallinen laatu ja tekninen laatu yhdessä imagon kanssa vastaavat asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Asiakkaan kokema kokonaislaatu taas koostuu odotetun laadun ja koetun laadun erotuksesta. Laatu on silloin hyvä, kun odotettu laatu ja koettu laatu kohtaavat ja huono silloin, kun ne eivät kohtaa. (Grönroos 2010, 105–106.)

Odotettu laatu koostuu yrityksen markkinointiviestinnästä ja suusanallisesta viestinnästä sekä asiakkaan tarpeista, arvoista ja mielikuvista.

Markkinointiviestinnällä luodaan odotuksia palvelun laadusta. Joskus markkinointi voi luoda ylikuonnolliset odotukset palvelun laatua kohtaan, jolloin koettu kokonaislaatu jää alhaiseksi, vaikka palvelu itsessään ei olisi huono. Asiakkaan mielikuviin, arvoihin ja tarpeisiin sekä suusanalliseen viestintään, yritys ei voi vaikuttaa kuin epäsuorasti. Esimerkiksi mielikuvat ja suusanallinen viestintä pohjautuvat yleensä yrityksen aikaisempaan menestykseen. Asiakkaan kokemaa palvelun laatua käsitellään kuviossa 4. (Grönroos 2010, 105–106.)



Kuvio 4. Asiakkaan kokema laatu (Grönroos 2010, 105.)

Laatua arvioidessa asiakas kiinnittää huomiota moneen palveluun liittyvään yksityiskohtaan. Zeithaml yms. (1996, 111–112) ovat luetelleet viisi palvelun laatuun vaikuttavaa ulottuvuutta:

1. Luotettavuudella tarkoitetaan palveluyrityksen kykyä toimittaa luvattu palvelu luvatus aikamääreen sisällä. Myös lupauksen pitäminen sekä johdonmukainen ja toimiva palvelutapahtuma liittyvät luotettavuuteen. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2004, 132–133.)
2. Palvelualltiudella tarkoitetaan asiakaspalvelijoiden halukkuutta ja valmiutta palvella asiakkaita. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2004, 132–133.)
3. Palveluvarmuus sisältää asiakaspalvelijoiden kohteliaisuuden, pätevyuden, uskottavuuden sekä turvallisuuden ominaisuudet. Asiakaspalvelijan pitää hyvien tietojen ja taitojen lisäksi olla myös huomaavainen ja asiakasta arvostava. Myös asiakaspalvelijan ja asiakkaan välinen luottamus on tärkeä ominaisuus palvelun laadun kannalta. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2004, 132–133; Ylikoski 2000, 126–129.)
4. Empaattisuudella tarkoitetaan huolenpitoa sekä asiakkaan huomioimista yksilönä. Empatia käsitteenä sisältää asiakkaan ymmärtämisen, saavutettavuuden

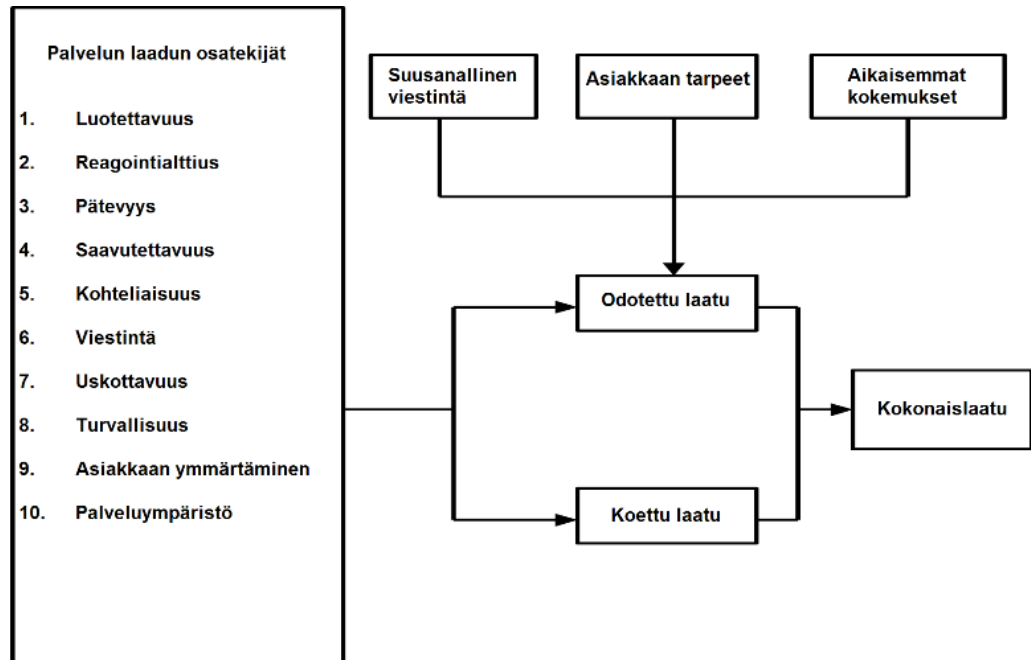
sekä viestinnän. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2004, 132–133.) Yrityksen tulee huomioida asiakkaan tarpeet ja olla helposti saavutettavissa. Viestinnän täytyy olla tarpeeksi selkeää ja ymmärrettävää, jotta asiakas saa selkeän kuvan esimerkiksi palvelun sisällöstä. (Ylikoski 2000, 126–129.)

5. Palveluympäristöllä tarkoitetaan kaikkia palveluun liittyviä konkreettisia asioita, kuten yrityksen tilat sekä henkilökunta (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2004, 132–133). Asiakas voi palvelun laatua arvioidessaan ottaa huomioon esimerkiksi henkilökunnan pukeutumisen tai yrityksen tilojen siisteyden.

Asiakastyytyväisyys on suorassa yhteydessä asiakkaan kokeman laadun kanssa. Asiakkaan kokema palvelun kokonaislaatu on kuitenkin vain osa asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Laadun lisäksi tyytyväisyyteen vaikuttavat palvelun ja tuotteiden laatu, asiakkaan ominaisuudet, tilannetekijät sekä asiakkaan palvelusta maksama hinta. (Lämsä & Uusitalo 2002, 62.)

### 3.4 Palvelun laadun osatekijät

Palvelun laatuun vaikuttavia osatekijöitä on tutkittu jo useita vuosia. Zeithaml, V. A., Berry, L. & Parasuraman, A. (1985, 49) Listasivat 10 palvelun laatuun vaikuttavaa osatekijää. Nämä osatekijät ovat luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja palveluympäristö. Palvelun laadun kymmenen osatekijää on nähtävillä kuviossa 5.



Kuvio 5. Palvelun laadun osatekijät (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1985, 47–48)

1. Luotettavuus-käsitteellä tarkoitetaan palvelun toimittamista oikein ja sovittuna ajankohtana. Sillä tarkoitetaan myös sitä, että yritys kunnioittaa asiakkailleen tekemiään lupauksia. Luotettavuuteen voidaan myös liittää virheetön laskuttaminen sekä moitteeton arkistointi.
2. Reagointialttiudella tarkoitetaan henkilökunnan valmiutta palvella asiakkaita. Reagointialttius käsite sisältää kaikki asiakaspalvelijoiden toiminnot aina asiakkaalle soittamisesta tapaamisen järjestämiseen.
3. Pätevyys tarkoittaa, että työntekijät omaavat palvelun toimittamiseen vaadittavat tiedot ja taidot. Pätevyys sisältää asiakaspalvelijoiden sekä tukitoiminnoista vastaavien henkilöiden tiedot ja taidot. Myös organisaation kyky tehdä tutkimuksia voidaan sisällyttää pätevyuteen.
4. Saavutettavuudella tarkoitetaan palvelun lähestymisen helppoutta ja saavutettavuutta. Saavutettavuus sisältää lyhyet jonotusajat, hyvät aukioloajat sekä hyvän sijainnin. Saavutettavuuteen rinnastetaan myös se, kuinka helposti yritykseen saa yhteyttä sähköisillä välineillä.
5. Kohteliaisuus viittaa henkilökunnan kohteliaisuuteen, huomaavaisuuteen, kunnioitukseen sekä ystävällisyyteen. Kohteliaisuuteen liitetään myös asiakaspalvelijoiden siisti ja puhdas pukeutuminen.
6. Viestintä tarkoittaa asiakkaan kannalta helposti ymmärrettävää ja oikea kielistä viestintää. Viestinnän tulee sisältää palvelun sisältö, hinta sekä



millaisia kompromisseja asiakkaan hyväksi voidaan tehdä. Viestinnän avulla asiakas vakuutetaan palvelusta saatavasta hyödystä.

7. Uskottavuudella tarkoitetaan luotettavuutta ja rehellisyyttä. Uskottavuuden päämääränä on saada asiakas uskomaan, että hänen tarpeensa ovat yritykselle kaikkein tärkeimmät. Uskottavuuteen vaikuttaa esimerkiksi yrityksen nimi, imago, asiakaspalveluhenkilöstön henkilökohtaiset ominaisuudet sekä itse myyntityö.
8. Turvallisuudella tarkoitetaan palvelun riskittömyyttä, vaarattomuutta sekä asiakkaan luottamusta palvelun tarjoajaa kohtaan. Turvallisuuteen liittyy palvelun fyysinen sekä taloudellinen turvallisuus. Myös asiakkaan ja yrityksen välinen luottamussuhde on erittäin tärkeä. Luottamus lisää asiakkaan turvallisuuden tunnetta, varsinkin palveluissa, joihin sisältyy korkea riski tai joita asiakkaan on vaikea arvioida.
9. Asiakkaan ymmärtämisellä tarkoitetaan asiakkaan tarpeiden tiedostamista ja ymmärtämistä. Käsitteeseen sisältyy asiakkaan erityistarpeiden tunnistaminen ja huomioiminen, asiakkaan yksilöllinen kohtaaminen sekä niin sanotun tavallisen asiakkaan tunnistaminen ja hänen tarpeensa.
10. Palveluympäristö sisältää kaikki palveluun liittyvät konkreettiset asiat eli niin sanotut näkyvät todisteet palvelun olemassaolosta. Palveluympäristön luo yrityksen tilat, työntekijöiden ulkoinen olemus, työkalut tai välineet joita käytetään palvelun toimittamiseen ja oikeastaan kaikki muu mitä asiakas voi nähdä kuulla, haistaa, maistaa tai koskea palvelutapahtuman aikana. (Zeithaml yms. 1985, 47.)

Edellä mainituista osatekijöistä lähes kaikki liittyvät palvelun toiminnalliseen laatuun eli palveluprosessin toimittamiseen asiakkaalle. Ainoastaan pätevyys liittyy palvelun tekniseen laatuun eli lopputulokseen ja uskottavuus palvelun imagoon. (Grönroos 2010, 114.)

### 3.5 Palvelun laadun mittaaminen

Palvelun laadun mittaaminen on jokaiselle yritykselle vaativa tehtävä. Yritykset voivat parantaa toimintaansa ja palvelun laatua asiakaspalautteen avulla.

Varsinkin tyytymättömien asiakkaiden palaute on tärkeää yrityksille, koska sen avulla voidaan helposti löytää palvelun ongelmakohdat. (Kuusela 2000, 134.)

Palvelun laatua voidaan mitata kahdenlaisilla mittausvälineillä. Ensimmäisiä kutsutaan attribuuttipohjaisiksi mittausvälineiksi ja toisia kvalitatiivisiksi mittausvälineiksi. Attribuuttipohjaiset mallit perustuvat palvelun ominaisuuksia kuvaaviin attribuutteihin. Kvalitatiiviset mittausvälineet taas perustuvat kriittisten tapahtumien arviointiin. (Grönroos 2010, 114–116.)

### 3.5.1 SERVQUAL

Attribuuttipohjaisista malleista tunnetuin ja eniten käytetty mittausväline on SERVQUAL-menetelmä. SERVQUAL-menetelmässä valitaan 22 attribuuttia, joilla kuvataan palvelun ominaisuuksia. Vastaajat antavat arvosanansa palvelusta attribuuttien osalta. Kvalitatiiviset menetelmät ovat vähemmän käytettyjä. Niissä pyritään tutkimaan palvelun kriittisiä tapahtumia vastaajien palvelusta tai palvelutapahtumasta antaman kuvauksen mukaan. (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1988. 5-6.)

SERVQUAL-menetelmässä käytetään kymmenen osatekijän sijaan viittä osatekijää. Nämä osatekijät ovat

1. Konkreettinen ympäristö
2. luotettavuus
3. reagointialttius
4. vakuuttavuus
5. empatia.

SERVQUAL-menetelmässä pyritään vertailemaan asiakkaiden palveluodotuksia ja palvelukokemuksia näiden viiden osa-alueen avulla. Osatekijöitä kuvataan 22 attribuutilla ja vastaajat vastaavat asteikolla (täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä), millaisia palveluodotuksia heillä oli ja miten hyvin ne täyttyivät. Vertaamalla vastaajien odotuksia ja kokemuksia voidaan laskea palvelun

kokonaislaatua kuvaava tulos. Jos asiakkaan kokemukset ovat heikommat kuin hänen odotuksensa, on palvelun koettu laatu heikko. (Grönroos 2010, 116.)

### 3.5.2 Kriittisen tapahtuman menetelmä

Usein käytetty kvalitatiivinen mittari palvelun laadulle on kriittisten tapahtumien menetelmä. Menetelmässä vastaajia pyydetään miettimään tilanteita, joissa palveluprosessi tai sen osa poikkeaa normaalista. tällaisia tilanteita kutsutaan kriittisiksi tapahtumiksi. Seuraavaksi vastaajaa pyydetään kuvailemaan tapahtumaa ja mitä siinä tapahtui ja miksi se vastaajan mielestä on kriittinen tapahtuma. Lopuksi tutkija pyrkii selvittämään laatuongelmien syyt ja seuraukset analysoimalla kriittisten tapahtumien kuvauksia ja syitä. Analysointi tehdään myös myönteisille kokemuksille.

Kriittisten tapahtumien tutkimisen avulla yritys voi saada runsaasti tietoa ongelma-alueistaan, vahvuuksistaan sekä osa-alueista joita tulee kehittää. Näiden tietojen avulla yritys voi parantaa palvelunsa laatua. Markkinoija voi tehdä tutkimuksen pohjalta jatkotutkimuksen tarvittavien toimenpiteiden määrittämiseksi, minkä avulla palvelun laatua voidaan parantaa. Kriittisten tapahtumien tutkimisella saadaan myös usein suoraan viitteitä tarvittavista toimenpiteistä. (Grönroos 2010, 120.)

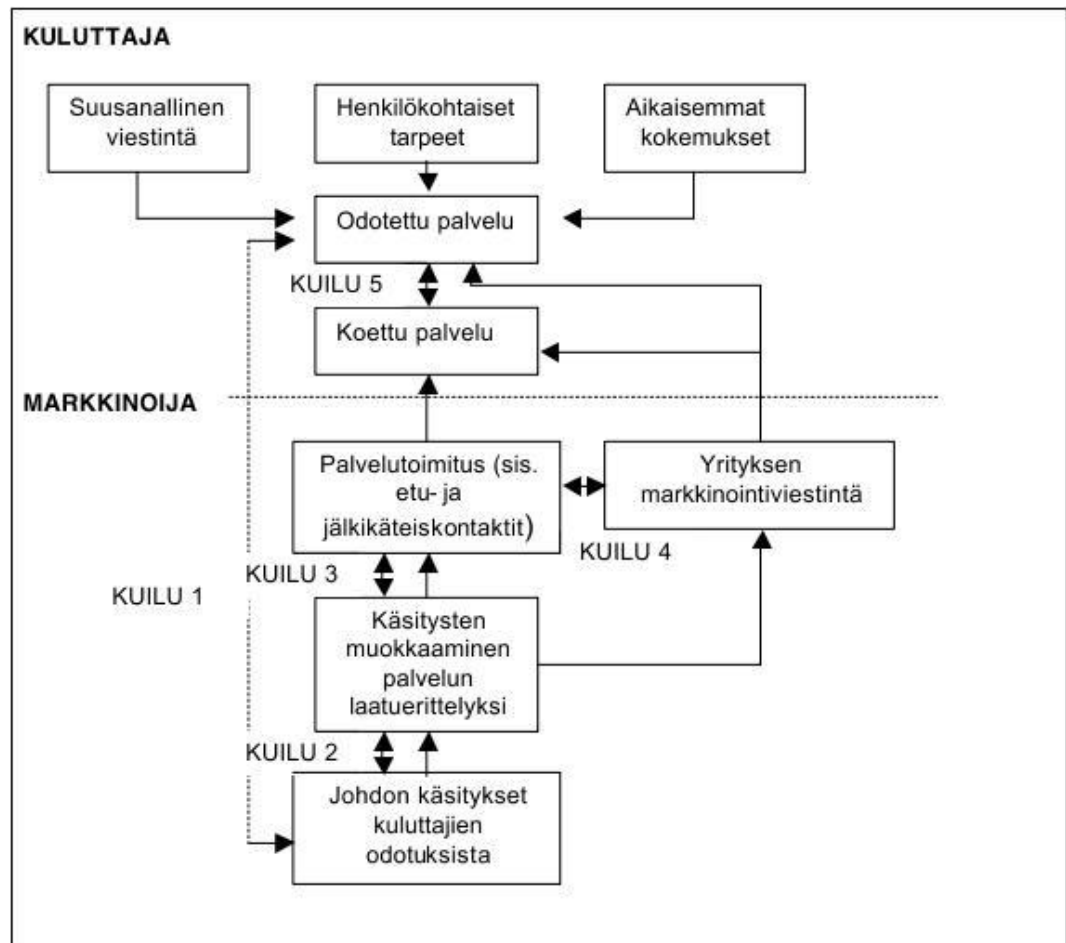
Tutkimuksen apuna voidaan käyttää hyväksi koetun palvelun seitsemää kriteeriä (kuvio 6). Kriteerit on kasattu aikaisemmin tehtyjen tutkimusten sekä teoreettisen pohdinnan tuloksena. Kriteerit perustuvat käytännön kokemuksiin ja empiirisiin ja teoreettisiin tutkimuksiin hyvästä palvelun laadusta. Toiminnallisen ja teknisen laadun ulottuvuuksien lisäksi, kriteereissä on otettu huomioon yrityksen imago. Kriteereitä voidaan pitää hyvänä ohjeena palvelun laadun tutkimiseen. Yrityksen tulee kuitenkin ottaa huomioon alan ja asiakkaiden vaihtelevuus kriteereitä käytettäessä. (Grönroos 2010, 120.)

<p>1. Ammatillisuus ja taidot</p> <p>Yrityksellä on tarvittavat resurssit ja järjestelmät, joiden avulla taataan asiakkaan ongelmien ammattitaitoinen ratkaiseminen. (Tekniseen laatuun liittyvä kriteeri)</p>
<p>2. Asenteet ja käyttäytyminen</p> <p>Asiakaspalvelijoilla on halu palvella asiakkaita ja ratkaista heidän ongelmansa. (Toiminnalliseen laatuun liittyvä kriteeri)</p>
<p>3. Lähestyttävyyys ja joustavuus</p> <p>Palveluntarjoajan sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset toiminnot ovat suunniteltu niin, että asiakkaan on helppo lähestyä palvelua. Tarvittaessa yritys on valmis joustamaan ja sopeutumaan asiakkaan tarpeisiin ja vaatimuksiin. (Toiminnalliseen laatuun liittyvä kriteeri)</p>
<p>4. Luotettavuus</p> <p>Asiakas voi luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden antamiin lupauksiin. (Toiminnalliseen laatuun liittyvä kriteeri)</p>
<p>5. Palvelun normalisointi</p> <p>Palveluntarjoaja pyrkii ratkaisemaan ongelmatilanteet mahdollisimman nopeasti ja asiakasta tyydyttävällä tavalla. (Toiminnalliseen laatuun liittyvä kriteeri)</p>
<p>6. Palvelumaisema</p> <p>Palveluympäristö tukee palvelusta saatavaa myönteistä kokemusta. (Toiminnalliseen laatuun liittyvä kriteeri)</p>
<p>7. Maine ja uskottavuus</p> <p>Palveluntarjoajan arvot ja suorituskriteerit vastaavat asiakkaan arvoja ja suorituskriteerejä. Asiakas voi luottaa saavansa rahoillensa vastinetta palveluntarjoajalta.</p>

Kuvio 6. Hyväksi koetun palvelun laadun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2010, 120.)

### 3.6 Palvelun laadun kuiluanalyysi

Palvelun laadun kuiluanalyysiä käytetään palvelun ongelmakohtien sekä palvelun laadun parantamiskeinojen etsimiseen. Palvelun laatua voidaan pitää hyvänä kun asiakkaan odotukset ja palvelun koettu laatu kohtaavat. Jos odotettu laatu ja koettu laatu eivät kuitenkaan vastaa toisiaan, syntyy laatukuilu. (Kuusela 1998, 123; Grönroos 2010, 143.) Zeithaml yms. (1988, 36) ovat kehittäneet palvelun laadun kuiluanalyysimallin, jonka avulla voidaan kuvata palvelun laatuun vaikuttavia osatekijöitä sekä palvelun laadun ongelmakohtia.



Kuvio 7. Palvelun laadun kuilumalli (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1988, 36.)

Ensimmäinen kuilu syntyy, kun yrityksen johto ja asiakkaan laatuodotukset eivät vastaa toisiaan. Yleensä ongelma on yrityksen johdon liian alhaiset laatuodotukset suhteessa asiakkaan laatuodotuksiin. Tilanne voi kuitenkin tapahtua myös toisinpäin. Yrityksen johto tarjoaa mielestään asiakkaidensa haluamaa palvelua, mutta oikeasti he tarjoavat asiakkaan laatuodotukset ylittävää palvelua. Tämä kuulostaa ainakin aluksi hyvältä, mutta se voi aiheuttaa kaksi ongelmaa.

Ensinnäkin tämä toimintatapa kasvattaa asiakkaan laatuodotuksia koko ajan ja toisaalta liian hyvän palvelun tarjoaminen lisää yrityksen kuluja, mikä vähentää kannattavuutta. (Kurtz & Clow 1998, 110–111; Kuusela 1998, 125.)

Johdon virheellisiin laatuodotuksiin on monia syitä. Yritys on voinut esimerkiksi saada huonoa tietoa markkinatutkimuksistaan ja kyselyistään tai jättänyt ne kokonaan tekemättä. Johto on voinut tulkita väärin asiakkaiden laatuodotuksia. On myös mahdollista, että ongelma on yrityksen sisäisessä viestinnässä. Tämä voi johtua joko puutteellisesta viestinnästä tai siitä, että yrityksen organisaatiossa on liian monta kerrosta, minkä takia tieto ei kulje yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä. (Grönroos 2010, 144–145.)

Toinen kuilu syntyy, kun johdon laatuodotusnäkemys ja palvelun laatuvaatimukset eivät kohtaa. Johto saattaa käsittää asiakkaan vaatimukset, mutta johdon näkemys eivät syystä tai toisesta siirry itse palveluun. Kuilun syntymiseen vaikuttavat esimerkiksi resurssien puute, markkinatilanne, suunnittelun huono johtaminen ja virheet suunnittelussa, selkeiden laatuvaatimusten puuttuminen sekä johdon liian vähäinen tuki laadun suunnitteluun. (Kurtz & Clow 1998, 112–113; Grönroos 2010, 144–145.)

Kun laatuvaatimusten kuilu johtuu resurssien puutteesta, ei yritys pysty edes halutessaan toimittamaan asiakkaiden laatuodotuksia täyttävää palvelun laatua. Resurssien puutteella tarkoitetaan yleensä henkilöstöresurssien vähydestä johtuvia palvelun toimittamiseen liittyviä ongelmia. Resurssi ongelmia tulee usein varsinkin sesonki aikana. Markkinatilanne taas voi vaikuttaa kahdella tavalla laatuvaatimusten kuilun syntymiseen. Ensimmäisessä tilanteessa kaksi tai useampi yritys tarjoaa identtistä tai lähes identtistä palvelua. Kaikki yritykset tiedostavat asiakkaiden laatuvaatimukset, mutta eivät muuta omaa toimintaansa, elleivät kilpailijat muuta omaansa ensin. Toinen laatuun vaikuttava tilanne on, kun yrityksellä on monopoli jollain toimialalla. Tällöin yrityksen ei tarvitse panostaa laatuun, koska kilpailijoita ei ole. (Kurtz & Clow 1998, 113.)

Palvelun toimituksen kuilu syntyy, kun palvelua ei ole toteutettu laatustandardien mukaisesti ja palvelujen tuottamisvaiheessa ei ole noudatettu laatuajattelua. Kuilun syntymiseen vaikuttavat ainakin johdon asettamat jäykät ja monimutkaiset

vaatimukset, heikko sisäinen markkinointi, keuhko henkilöstöpolitiikka, kysynnän ja tarjonnan yhteensovittaminen sekä asiakkaan roolin väärin ymmärtäminen.

(Grönroos 2010, 146; Zeithaml & Bitner 1996, 43; Kuusela 2000, 126.)

Usein yrityksissä johdon käyttämät valvontajärjestelmät ovat ristiriidassa palvelun laatuvaatimusten kanssa. Yritys valvoo täysin väärin ja epäolennaisia asioita ja pahimmillaan työntekijöitä palkitaan niiden perusteella. Kiusallisin tilanne syntyy, kun työnjohdon vaatimukset ja yrityksen palkkiojärjestelmät ovat ristiriidassa keskenään. Tämä tilanne tuhoaa työntekijöiden laatua tukevan käyttäytymisen. Ongelman voi korjata yhdenmukaistamalla työntekijöiden valvonnan ja palkkiojärjestelmät yrityksen laatuvaatimusten kanssa. (Grönroos 2010, 147.)

Oikeanlaisen ja tarpeeksi pätevän henkilökunnan palkkaaminen ja tarvittaessa heidän kouluttaminen pienentävät kuilua. Lisäksi kuiluun voidaan vaikuttaa sisäisen markkinoinnin parantamisella, henkilöstön vastuunjaon ja työtehtävien selventämisellä sekä kehittämällä organisaation sisäisiä vuorovaikutustaitoja. (Grönroos 2010, 147–148; Zeithaml & Bitner 1996, 313; Kuusela 2000, 126.)

Markkinointiviestinnän kuilu syntyy, kun viestinnässä annetut lupaukset ja toimitettu palvelu eivät kohtaa. Kuilun syyt voidaan jakaa kahteen luokkaan: ulkoisen markkinointiviestinnän ja palvelujen tuotannon ja toimituksen suunnittelu ja toteutus ovat ristiriidassa keskenään tai mainonnassa ja markkinointiviestinnässä turvaudutaan liialliseen lupailuun. (Grönroos 2010, 148.)

Ensimmäisen ongelman ratkaisu on suunnitella ja toteuttaa ulkoiset markkinointiviestintäkampanjat yhdessä palvelutuotannon ja palvelu toimituksen kanssa. Näin tulee menetellä ainakin suurissa markkinointikampanjoissa. Tällä menettelyllä markkinointiviestinnästä saadaan totuudenmukaisempaa ja viestinnässä annettavia lupauksia voidaan tarkentaa. Näin voidaan myös saavuttaa työntekijöiden parempi sitoutuminen markkinointiviestinnän lupauksiin. (Grönroos 2010, 148–149.)

Liiallisten lupauksien vähentämiseksi tulee markkinointiviestinnän suunnittelua tehostaa. Suunniteltuprosessien parantamisen lisäksi, voidaan liiallista lupailua

hallita paremmalla sisäisellä viestinnällä ja johdon aktiivisella valvonnalla. (Grönroos 2010, 148–149; Kurtz & Clow 1998, 119; Kuusela 2000, 128.)

Viides kuilu on sidoksissa aikaisempiin kuiluihin. Koetun palvelun laadun kuilu syntyy aina, jos jokin neljästä muusta kuilusta ilmenee. Tämä tarkoittaa, että palvelun odotettu laatu ja koettu laatu eivät ole yhdenmukaisia. Kuilu aiheuttaa laatuongelmia ja huonoa laatua, kielteistä suusanallista viestintää, kielteistä vaikutusta yrityksen imagoon sekä mahdollisen liiketoiminnan menettämisen. Koetun palvelun laadun kuilu voi tietenkin olla myös myönteinen. Tällöin se aiheuttaa hyvää tai liian hyvää laatua. (Grönroos 2010, 149.)



#### 4 MYSTERY SHOPPING

Mystery shopping on menetelmä jossa käytetään koulutettuja tutkijoita asiakkaina tai potentiaalisina asiakkaina – haamuostajina. Haamuostajan on tarkoitus käyntinsä aikana arvioida palvelun laatua ja palveluprosessia mahdollisimman tarkasti. Haamuostajan laadusta ja prosessin toimivuudesta saamia tuloksia verrataan suunniteltuun prosessiin. Tutkimusterminä voidaan haamuostajaa kuvailla osallistuvaksi havainnoinniksi. (Hair, Bush & Ortinau 2003, 294; Wilson & Gutmann 1998, 285–286.)

Haamuostajan avulla saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa kuin esimerkiksi mielipidekyselyjen avulla voidaan saada (Cudderford-Jones 2011, 29–32). Se, miten yritys tämän tiedon käyttää hyväkseen, on yrityksestä itsestään kiinni. Haamuostajan avulla saatua tietoa voidaan käyttää esimerkiksi palveluprosessin kehittämiseen tai henkilöstön kouluttamiseen. Tärkeintä on kuitenkin parantaa palvelun laatua aikaisemmasta. (Calvert 2005, 25.)

Haamuostaja-menetelmää käytettäessä on tärkeä luoda ostotapahtumasta mahdollisimman realistinen. Ihmiset oletettavasti muuttavat käyttäytymistään, jos heidän toimiaan seurataan. Tämän takia haamuostajan tulee pysyä ”haamuna” koko tapahtuman ajan. Haamuostajaa käyttävät yritykset päättävät, mitä haamuostaja kysyy myyntihenkilöstöltä ja miten usein haamuostajaa käytetään. Usein yrityksen henkilöstölle on hyvä kertoa etukäteen, että tällaista tutkimusta aiotaan käyttää. Yrityksen täytyy kuitenkin miettiä mitä henkilöstölle kannattaa kertoa, jotta haamuostaja ei paljastu heti ja tutkimuksen tulos vääristy. (Calvert 2005, 25.)

Haamuostaja-menetelmää käyttävän yrityksen on myös tärkeä pohtia etukäteen, kykeneekö yritys itse toteuttamaan mystery shopping-tutkimuksen vai tarvitseeko se ostaa ulkopuoliselta palvelun tarjoajalta. Yrityksen itse toteuttaessa haamuostaja-tutkimuksen tulee se yleensä halvemaksi kuin alan ammattilaisen toteuttamana. Ammattilaista kannattaa kuitenkin käyttää, jos yritys ei ole aikaisemmin tehnyt tutkimusta itse, eikä heillä ole tarpeeksi tietotaitoa tutkimuksen tekemiseksi. Tällöin on myös usein kalliimpaa kouluttaa henkilökunta tutkimuksen toteuttamiseksi, kuin palkata tutkimuksien tekemiseen

erikoistunut yritys toteuttamaan tutkimus. Huomioon pitää myös ottaa oman henkilökunnan tunnistettavuus haamuostaja-tutkimuksen aikana. (Calvert 2005, 25.)

Haamuostaja-menetelmällä on muutamia etuja suhteessa muihin tiedonkeruumenetelmiin, esimerkiksi haastattelu-tutkimukseen verrattaessa. Haastattelun vastaukset eivät välttämättä aina vastaa todellisuutta ja yleensä todellisten vastausten saamiseksi tarvitaan aitoa tilannetta vastaava ympäristö. Haastattelemalla on vaikea saada faktapohjaista tietoa yksityiskohtaisista palveluprosessin vaiheista. Tulokseen vaikuttaa myös aina haastattelijan sekä haastateltavan verbaaliset taidot. Verbaalisten taitojen puute voi aiheuttaa tiedon laadussa tai määrässä puutteita. Aina pitää kuitenkin muistaa, että edes haamuostaja-tutkimuksen tilanteet eivät ole täysin aitoja, mikä voi vaikuttaa tutkimuksen tulokseen. (Wilson, A. 1998a, 286.)

Yritykset käyttävät haamuostaja-menetelmiä aina oman tarpeensa mukaan. Aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa on kuitenkin esitetty kolme yleisintä syytä käyttää mystery shoppingia. Nämä syyt ovat palveluprosessin kehittäminen, oman henkilöstön kehittäminen sekä oman palveluprosessin vertaaminen kilpailijan vastaavaan. (Wilson & Gutmann 1998. 286.)

Palveluprosessia voidaan kehittää selvittämällä prosessin nykytila ja prosessin kriittiset vaiheet. Tämän avulla voidaan myös selvittää mihin prosessin vaiheeseen tarvitaan enemmän resursseja ja mistä niitä voidaan vähentää. Haamuostaja-tutkimuksen tietojen avulla prosessia voidaan kehittää paremmaksi. Tällöin prosessiin tehtävät muutokset ovat paremmin perusteltuja, koska asiakkaiden mielipiteet tukevat näitä muutoksia, eivätkä ne perustu pelkästään johdon näkemyksiin. Haamuostaja-tutkimuksen avulla saatu tieto on huomattavasti tarkempaa kuin asiakastyytyväisyyskyselystä saatu tieto. Johto pystyy tutkimaan tarkemmin, missä kohtaa prosessi epäonnistuu, minä päivänä, missä myymälässä ja vaikuttiko asiakastyypin epäonnistumiseen. Asiakastyytyväisyyskyselyllä saadaankin usein tietää ongelmista, mutta ei sitä, missä vaiheessa prosessia epäonnistumiset useimmin tapahtuvat. (Wilson 1998b, 157.)

Haamuostaja-menetelmän avulla voidaan kehua, motivoida, kehittää tai palkita henkilöstöä. On kuitenkin tärkeää informoida henkilöstöä siitä mihin haamuostaja-menetelmää käytetään, mitä sillä mitataan ja minkälaisia tuloksia sillä on saatu. Henkilöstön hyväksyntää tutkimusta kohtaan on pidetty erittäin tärkeänä tulosten kannalta. On tärkeää, että henkilöstö ymmärtää tutkimuksen tarkoituksen. Haamuostaja-menetelmää ei ole tarkoitus käyttää henkilöstön rankaisemiseksi, vaan henkilöstön taitojen kehittämiseksi ja palkitsemiseksi. (Wilson 1998b, 157–158.)

Haamuostaja-tutkimuksen tuloksien avulla voidaan palkita yksittäisiä henkilöitä tai tiimejä, jotka suoriutuvat hyvin työstään. Nämä ovat useimmiten rahallisia kannustimia, mutta myös kehumista voidaan käyttää työntekijöiden motivoimiseen. Mystery shoppingin aloittaminen yrityksessä saa usein aikaan työntekijöiden motivaation kohoamista, jos sen avulla saavutettuja tuloksia käytetään henkilöstön hyväksi eikä heidän rankaisemisekseen. Motivaatio vaikutus on kuitenkin yleensä vain hetkellinen ja saavuttaa nopeasti huippunsa. Työntekijöiden motivaation nousu vaikuttaa positiivisesti myös palvelun laatuun. Palvelun laadun kehitys loppuu myös melko nopeasti, kun haamuostaja-menetelmää käytetään pitkäaikaisesti. Usein henkilöstö ajatteleekin palvelun olevan jo tarpeeksi hyvä, eivätkä enää motivoidu kohottaakseen sen laatua. Jotta menetelmä ei menettäisi tehoaan, tulee sitä jatkuvasti kehittää. (Wilson 1998b, 158–159.)

Haamuostaja-menetelmää voidaan käyttää myös oman palveluprosessin ja kilpailijan palveluprosessin vertaamiseen eli benchmarkkaukseen. Kilpailevia yrityksiä benchmarkatessa tulee kuitenkin ottaa huomioon erilaisia eettisiä asioita. Kilpailevien yritysten tutkimisen pitää aiheuttaa mahdollisimman vähän haittaa kyseiselle yritykselle. Myös palvelun tai tuotteen ostaminen, jos se on mitenkään mahdollista, on suotavaa. (Wilson 1998b, 159)

Mystery shoppingin suurin puute on usein otannan pieni koko. Yhden tai kahden henkilön otanta ei ole tilastollisesti pätevä, eikä sen perusteella voida tehdä kovinkaan hyvin johtopäätöksiä. Toisaalta liian suuri otanta haamuostaja-tutkimuksessa, kuluttaa organisaation resursseja turhaan ja maksaa yritykselle paljon enemmän. Ongelma onkin usein, mikä on tarpeeksi suuri otanta ja mikä on

liian pieni otanta. Liian pientä otantaa voidaan myös täydentää asiakastytyväisyystutkimuksella. (Calvert 2005, 27.)

Toinen ongelma on, että haamuostaja-tutkimus vaatii usein ostajien kouluttamista onnistuakseen. Kouluttamiseen käytetään usein videoita ostotapahtumista. Videon avulla ostaja kykenee tunnistamaan halutun ja ei halutun tapahtuman eron. Koulutuksessa käydään myös läpi, millä kriteereillä ostotapahtumaa tulee arvioida. Kouluttaminen vie usein aikaa ja maksaa yritykselle enemmän. (Calvert 2005, 27.)

Kolmas ongelma liittyy ostajiin ja heidän kykyihinsä. Tutkimuksessa luotetaan täysin ostajan kognitiivisiin taitoihin ja kykyihin. Suurin ongelma on yleensä ostajan muistin kanssa. Ostaja ei välttämättä muista kaikkea tarpeellista ostotapahtuman kulusta tai hän muistaa tapahtumat eri tavalla kuin ne ovat oikeasti tapahtuneet. Ostajat voivat tehdä myös muita inhimillisiä erehdyksiä. Edes kouluttaminen ei kuitenkaan poista yksilöllisiä eroja ostajien välillä. Ostajien tuntemus alasta tai työkokemus voivat vaihdella todella paljon eri ostajien välillä. Tietyllä alalla pitkään työskennelleet näkevät palveluprosessin eri tavalla kuin vähäisen kokemuksen alasta omaavat. Usein myös kysymykset, joita ostajat esittävät, ovat liian tarkkoja ja johdattelevia, jolloin ne ohjaavat palveluhenkilöstöä vastaamaan tietyllä tavalla. Koska tutkimus luottaa täysin ihmisen kykyihin, on arviointikriteerit pidettävä mahdollisimman yksinkertaisina, jotta tutkimuksen tulokset ovat mahdollisimman tarkat. (Calvert 2005, 27–28.)

## 5 CASE: YRITYS X

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantajalle, joka ei halua nimeään julki, joten käytämme siitä nimeä Yritys X. Idea opinnäytetyöstä tuli Yritys X:ltä. Yritys haluaa tutkia tietyn konseptinsa palveluprosessin toimivuutta sekä palvelun laatua. Yritys X:n kanssa keskustelimme opinnäytetyön toteuttamisesta ja mitkä ovat tärkeimpiä selvitettäviä asioita. Keskusteluissa päädyimme tutkimaan palveluprosesseja mystery shoppingin eli haamuostaja-tutkimuksen avulla.

Yritys X on keskisuuri suomalainen yritys, joka toimii rakennusalalla. Yritys X on osa maailmanlaajuista konsernia. Konserni työllistää maailmassa noin 3 000 henkilöä ja sen liikevaihto oli vuonna 2012 vähän yli 800 milj. €. Yritys X:n osuus konsernin liikevaihdosta on noin 100 milj. € ja työntekijöistä vähän alle 400 henkeä.

Yritys X on perinteisesti toiminut rakennustarvikkeiden tuottajana ja tehnyt pelkästään B2B-kauppaa. Yritys on kuitenkin alkanut osittain siirtymään tuotantoyrityksestä palveluyritykseksi, ainakin tässä opinnäytetyössä käsitellyn konsepti Y:n puolesta. Sitä kautta yritys on myös päätenyt tekemään B2C-kauppaa. Palveluprosessin kehittäminen ja sitä kautta palvelun laadun takaaminen on tärkeä kilpailuetu yritys X:lle.

Yritys X:lle B2B liiketoiminta on edelleen kaikkein tärkeintä. Yritys X tarjoaa kuitenkin konseptinsa Y avulla palveluita myös kuluttaja-asiakkaille. Konsepti Y tarjoaa asiakkaalle rakentamiseen liittyviä palveluita, niin remontoinnin, kuin uudisrakentamisenkin tarpeisiin. Kuluttaja-asiakas saa rakennustarvikkeiden lisäksi myös mahdolliset suunnitelmat, materiaalilaskennan sekä tekijän. Urakoitsijat eivät ole suoraan Yritys X:n alaisia, vaan Yritys X:llä on käytössään laaja yhteistyökumppaneiden verkosto. Urakoitsijat ovat siis täysin itsenäisiä yrittäjiä tai yrityksiä.

Konsepti Y:ssä asiakas ottaa ensimmäiseksi yhteyttä Yritys x:ään ja kertoo rakentamis- tai remontoimistarpeestaan. Jos kyseessä on remontti, Yritys X delegoi remontin suoraan yhteistyökumppanille. Yhteistyökumppani hoitaa tämän jälkeen kotikäynnin, arvioi remontintarpeen ja tekee tarjouksen remontista. Uudiskohteissa asiakas tarvitsee erilaisia suunnitelmia, jotka hän voi tarvittaessa

tilata Yritys X:ltä. Tämän jälkeen asiakas lähettää valmiit suunnitelmat Yritys X:lle ja tekee tarjouspyynnön. Tarjouspyyntö välitetään yhteistyökumppanille. Yhteistyökumppani tekee suunnitelmien ja tarjouspyynnön perusteella tarjouksen. Molemmissa tapauksissa tämän jälkeen asiakas joko hyväksyy tai hylkää tarjouksen. Tarjouksen hyväksymisen jälkeen urakoitsija ostaa tarvittavat materiaalit Yritys X:ltä ja toteuttaa urakan. Lopuksi asiakas saa Yritys X:ltä dokumentin siitä, kuka urakan on tehnyt ja kenen tuotteita siihen on käytetty.

### 5.1 Yritys X:n service blueprint

Yritys X:n service blueprint on liitteessä 1. Toimintakaavion alkutilanteessa ovat kaikki yritys X:n potentiaaliset asiakkaat. Yritys X yrittää markkinointinsa avulla saada potentiaalisista asiakkaista asiakkaita. Markkinoinnin lisäksi asiakkaita pyritään saamaan asiakasaktiivoinnin avulla. Yrityksen asiakasaktiivointi saa liidejä yhteistyökumppaneilta. Liidit lisätään yrityksen CRM-järjestelmään ja asiakasaktiivointi ottaa yhteyttä heihin. Tämä on prosessin ensimmäinen vaihe: asiakkaan kiinnostuminen palvelusta. Koska yhteydenotto tapahtuu joko puhelimen tai yritys X:n internet-sivujen kautta, ovat ne ainoat fyysiset tekijät, jotka asiakas kokee prosessin ensimmäisessä vaiheessa.

Prosessin toisessa vaiheessa otetaan asiakkaaseen yhteyttä. Yhteydenotto vaiheessa asiakaspalvelija selvittää asiakkaan tarpeen ja lisää tarvittavat tiedot CRM-järjestelmään. Yhteydenoton tavoitteena on saada asiakas jättämään tarjouspyyntö joko puhelimitse tai yritys X:n verkkopalvelussa. Asiakaspalvelija vastaanottaa tarjouspyynnön ja välittää sen eteenpäin yhdelle tai useammalle yhteistyökumppanille. Prosessin toisessa vaiheessa on samat fyysiset tekijät kuin ensimmäisessäkin vaiheessa.

Kolmas prosessin vaihe on tarjouksen tekeminen. Kolmannessa vaiheessa prosessin kulku riippuu siitä, onko kyseessä remontoija vai rakentaja. Jos kyseessä on remontoija, tarjouspyyntö toimitetaan yhdelle yhteistyökumppanille. Yhteistyökumppani sopii asiakkaan kanssa tapaamisen ja kartoittaa kohteen remontin tarpeen. Kartoituksen perusteella yhteistyökumppani tekee tarjouksen asiakkaalle. Jos taas asiakas on rakentaja, voidaan tarjous tehdä suoraan suunnitelmien perusteella. Asiakkaan ollessa rakentaja, menee tarjouspyyntö

myös useammalle yhteistyökumppanille kuin yhdelle, joista kaikki voivat tehdä tarjouksen asiakkaalle kyseisestä urakasta. Kolmannessa vaiheessa fyysiset tekijät ovat taas samat kuin aikaisemmissakin vaiheissa, paitsi jos tarjouspyyntö on tehty remontista. Silloin fyysinen tekijä on myös yhteistyökumppanin edustaja.

Prosessin neljäs ja viimeinen vaihe on palvelun kuluttaminen. Viimeisessä vaiheessa asiakas hyväksyy tarjouksen ja yritys X:n yhteistyökumppani suorittaa urakan. Viimeisessä vaiheessa asiakkaalta myös pyydetään asiakaspalautetta sekä hän saa dokumentin, joka kertoo urakan toteuttaneen yrityksen nimen ja kenen valmistamia tuotteita ovat. Asiakaspalautteen avulla palvelua pyritään jatkuvasti kehittämään paremmaksi. Dokumenttien on taas tarkoitus jäädä asiakkaalle konkreettiseksi todisteeksi tehdystä työstä ja käytetyistä tuotteista. Dokumentit selventävät myös kehen ottaa yhteyttä mahdollisissa ongelmatilanteissa.

## 5.2 Tutkimuksen tavoite, taustat ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin palveluprosessin kriittisten tapahtumien selvittäminen sekä asiakkaan kokeman palvelun laadun tutkiminen.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää palveluprosessin toimivuus ja kriittiset tapahtumat sekä tutkia koettua palvelun laatua. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin mystery shoppingia. Kun haamuostajat olivat esittäneet asiakkaita, heitä haastateltiin. Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna, jossa ensimmäisenä teemana oli kriittisten tapahtumien selvittäminen. Toisena teemana taas oli asiakkaan kokema palvelun laatu. Tällä tavalla saatiin selvitettyä palveluun vaikuttavat tekijät, joihin yrityksen tulee vielä panostaa enemmän. Tutkimus on rajattu koskemaan pelkästään Yritys X:n konseptin Y palveluprosessin toimivuutta. Myös palvelun laadun tutkiminen koskee pelkästään samaa konseptia.

## 5.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Kvalitatiivisella, eli laadullisella, tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa pyritään ymmärtämään tiettyä ilmiötä. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan kokonaisvaltaisempi ja syvempi käsitys kyseisestä ilmiöstä ja samalla selvittämään sen merkitys tai tarkoitus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa otetaan

usein huomioon tutkittavien henkilöiden omat näkökulmat ja kokemukset. Kvalitatiivista tutkimusta ei voida yleistää, vaan se kohdistuu aina tutkittavaan joukkoon. Laadullinen tutkimus toteutetaan usein haastatteluna, jonka perusteella tutkija tekee johtopäätöksensä. (Hirsjärvi & Huttunen 1995, 174 & 201; Eskola & Suoranta 1998. 25–26.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen määrittelemisen ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteistä. Hyvänä määritelmänä voidaan pitää sitä, että laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan määrän sijasta merkitystä ja laatua. Hirsjärvi, Remes ja Sarjavaara (2009, 160–161) antavat tästä kaksi esimerkkiä:

1. Kalaa saatiin 28 kg. Kalastukseen osallistui viisi miestä.
2. Kalastaminen oli jännittävää. Saaliiksi saatiin komeita lohia.

Ensimmäinen lause ilmaisee selvästi numeerista tietoa, eli määrää. Lause kaksi taas ilmaisee ilmiön merkitystä ja laatua. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on kuvata tilanteita todellisesta elämästä. Tutkimuksen kohdetta on tarkoitus kuvata mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla ei pyritä todistamaan jo olemassa olevia väittämiä todeksi, vaan tarkoitus on löytää tosiasioita tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi yms. 2009, 160–161)

Opinnäytetyöhöni valitsimme yhdessä Yritys X:n kanssa laadullisen tutkimusmenetelmän. Laadullisella tutkimusmenetelmällä pystytään saamaan kokonaisvaltaisempaa ja tarkempaa tietoa tutkimuksen kohteesta kuin kvantitatiivisella menetelmällä. Pelkän numeerisen tiedon avulla ei pystytä tutkimaan palveluprosessin kriittisiä tapahtumia tai tarkasti palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa useimmin käytetyt tiedonkeruumenetelmät ovat haastattelu ja kysely (Tuomi & Sarajärvi 2009, 171). Haastattelua pidetään usein hyvänä tiedonkeruumenetelmänä sen joustavuuden takia. Haastattelussa haastattelijan ja haastateltavan välillä on suora vuorovaikutussuhde. Vuorovaikutussuhteen avulla haastatteliija pystyy tarvittaessa esittämään syventäviä kysymyksiä tai ohjaamaan haastattelua haluttuun suuntaan. Haastatteluissa, myös haastateltava, voi tuoda esiin hänen mielestään tärkeitä asioita. (Hirsjärvi & Hurme 2000. 35–35)



Teemahaastattelut sisältävät etukäteen suunnitellun haastattelurungon, jota ohjaa valitut teemat. Teemojen avulla haastattelija pyrkii saamaan mahdollisimman yksityiskohtaisia vastauksia tutkimaansa ongelmaan. Teemahaastattelujen haastattelurungot vaihtelevat tarkasti suunnitelluista lähes avoimiin haastatteluihin. Rungon tehtävänä on kuitenkin aina taata se, että ennen haastattelua valittuihin teemoihin saadaan vastaukset. (Qu & Dumay 2011. 246–247.)

Teemahaastatteluista pidetään usein, koska ne ovat joustavia ja helposti ymmärrettäviä ja lähestyttäviä. Usein teemahaastattelu on kaikista tiedonkeruumenetelmistä kätevin ja tehokkain. Koska teemahaastattelut perustuvat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, pystyy taitava haastattelija saamaan haastateltavalta paljon hyödyllistä tietoa. Hyvää on myös, että haastateltava saa antaa vastauksensa hänen omilla ehdoillaan ja miten hän asian ymmärtää. (Qu & Dumay 2011. 246–247.)

Vaikka teemahaastatteluilla voidaan saada hyvinkin yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ongelmasta, on sen käyttämisessä myös huonoja puolia. Teemahaastatteluissa eri haastattelijat saavat usein eri tulokset, vaikka he käyttäisivätkin samaa haastattelurunkoa. Tämä eroaa strukturoiduista haastatteluista, joissa vastaukset ovat käytännössä aina samat riippumatta haastattelijasta. Teemahaastattelut vaativat aina huolellista suunnittelua haastatteluista ennen, aikana ja niiden jälkeen. Myös haastattelijan taidot ovat tärkeä osa teemahaastattelujen onnistumista. (Qu & Dumay 2011. 246–247.)

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelmänä käytettiin mystery shoppingia ja teemahaastatteluja. Ensiksi haamuostajat ovat esiintyneet asiakkaina ja tämän jälkeen heitä on haastateltu. Haastatteluiden teemoina olivat kriittisten tapahtumien selvittäminen ja asiakkaan kokema palvelun laatu. Teemahaastattelun pohjana toimi etukäteen suunniteltu haastattelurunko. Kysymyksien avulla pyrittiin paneutumaan mahdollisimman tarkasti valittuihin teemoihin. Kaikkia haastatteluissa esitettyjä kysymyksiä ei ollut alun perin haastattelurungossa, vaan haastattelija saattoi halutessaan esittää tarkentavia kysymyksiä aiheesta.

#### 5.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kevään 2014 aikana. Tutkimuksen aluksi valittiin tutkittavat kohteet. Yritys X:llä oli tarve tutkia konseptin Y palveluprosessia.

Palveluprosessin lisäksi tutkimuksessa tutkittiin myös asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Yritys X halusi, että tutkimus toteutetaan mystery shoppingin, eli haamuostajatutkimuksen, avulla. Seuraavana vaiheena oli valita haamuostajat. Opinnäytetyön tekijä valitsi haamuostajat hänelle jo entuudestaan tutuista ihmisistä. Haamuostajien valintaan ei ollut mitään erityisiä kriteereitä, valittiin vain neljä henkeä. Ennen kuin haamuostajat pääsivät töihin, heidän kanssaan käytiin läpi erilaisia asioita, joihin heidän tulee kiinnittää huomiota prosessin aikana.

Haamuostajat esiintyivät asiakkaina kevään 2014 aikana. Jokainen case toteutettiin eri aikaan ja ne poikkesivat toisistaan hieman. Kaksi casea toteutettiin uudisrakentajana ja kaksi toteutettiin remontoijana. Molemmissa palveluprosessi on kuitenkin käytännössä sama. Suurimpana erona on, että uudispuolella kohteeseen voi tehdä tarjouksen useampi yhteistyökumppani. Remonttipuolella urakkaa annetaan aina yhdelle yhteistyökumppanille tarjottavaksi. Kun haamuostajan osuus oli valmis, opinnäytetyön tekijä haastatteli häntä mahdollisimman pian.

Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelurunkoa, joka oli suunniteltu ennen prosessin aloittamista. Teemahaastattelun teemoina olivat kriittisten tapahtumien tutkiminen ja asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Ensimmäisillä kahdella kysymyksellä oli tarkoitus selvittää prosessin vaiheet, jotka ovat joko menneet hyvin tai huonosti. Opinnäytetyön tekijä on tarvittaessa tarkentanut kysymyksiä, jos vastaaja ei ole osannut vastata tarpeeksi tarkasti. Palveluprosessin kriittisten vaiheiden selvittämisessä käytettiin myös apuna prosessikaaviota (liite 1). Opinnäytetyön tekijä kävi haastateltavan kanssa prosessikaavion läpi ja pyysi kuvailemaan prosessin eri vaiheita.

Toinen teema oli asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Haastattelurungon loppujen kysymysten avulla on tarkoitus selvittää asiakkaan kokemaa palvelun laatua.

Kysymykset on johdettu aikaisemmin teoriaosuudessa läpikäytyistä hyvän palvelun seitsemästä kriteeristä. Haastattelurunko nähtävissä liitteenä (liite 2).

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja opinnäytetyön tekijä litteroi ne myöhemmin. Tutkimuksen apuna opinnäytetyön tekijällä oli myös haamuostajien prosessin aikana tekemiä muistiinpanoja. Muistiinpanot ja haastatteluiden tulokset yhdistettiin. Tämän jälkeen haastatteluista ja muistiinpanoista etsittiin yhteneviä vastauksia prosessin toimivuudesta sekä asiakkaan kokemasta palvelun laadusta.

### 5.5 Tutkimuksen tulokset

Yleinen kokemus palveluprosessista haamuostajilla oli kohtalainen. Osan mielestä prosessi toimi erittäin hyvin ja mutkattomasti ja osan mielestä prosessi ei toiminut kovinkaan hyvin. Yritys X:n osuudet prosessista toimivat haamuostajien mielestä hyvin, mutta yhteistyökumppaneiden osuudet eivät useimmiten toimineet kunnolla. Prosessin vaiheista, tarjouspyynnön jättäminen ja yhteydenottaminen, onnistuivat haamuostajien mielestä hyvin. Tarjouksen vastaanottamisvaiheessa oli kuitenkin havaittavissa ongelmia. Palvelun laatuun vaikuttaviin tekijöihin haamuostajat olivat tyytyväisiä.

Prosessin ensimmäiseen vaiheeseen, eli ensimmäiseen yhteydenottoon, oltiin tutkimuksen mukaan joka kerta tyytyväisiä. Haamuostajien mielestä yhteydenottopyynnön jättäminen oli erittäin helppoa ja yhteydenottopyyntöön vastattiin todella nopeasti. Kaksi haamuostajista jätti yhteydenottopyynnön Yritys X:n Internet-sivujen kautta, yksi messuilla ja yksi Yritys X:n yhteistyökumppanin Internet-sivuilla. Käytetyllä kanavalla ei ollut minkäänlaista merkitystä yhteydenottoon tai yhteydenottopyyntöön vastaamisen nopeuteen. Haamuostajat kuvailivat yhteydenottovaihetta seuraavasti:

*Onnistunutta oli se, että palveluun yhteydenottaminen oli helppoa. Prosessi käynnistyi nopeasti heti yhteydenottopyynnön jälkeen. Yhteydenotto tuli heti seuraavana päivänä pyynnön jättämisestä. (Haamuostaja 1)*

*Ensimmäisen yhteydenottopyynnön jälkeen meni noin 1,5 tuntia, kunnes otettiin yhteyttä. Yhteydenottopyynnön tekeminen oli helppoa Yritys X:n kotisivujen kautta. (Haamuostaja 2)*

Prosessin toinen vaihe, tarjouspyynnön jättäminen, sujui haamuostajien mielestä erittäin hyvin. Tarjouspyynnön jättäminen oli helppoa ja yksinkertaista. Verkkopalvelun kautta pyyntöä jätettäessä, sai haamuostaja myös ohjeet, kuinka tarjouspyyntö jätetään. Tarjouspyynnön pystyy jättämään myös puhelimella tai sähköpostilla. Näidenkin kanavien toimintaan oltiin erittäin tyytyväisiä. Prosessin toista vaihetta kuvailtiin seuraavasti:

*Tarjouspyynnön jättäminen oli helppoa. Yritys X:ltä tuli helpot ja selkeät ohjeet tarjouspyynnön jättämiseksi verkkopalvelun kautta. (Haamuostaja 2)*

*Yhteydenotto ja tarjouspyynnön jättäminen onnistui hyvin ja oli helppoa. Tarjouspyynnön sai tehtyä puhelimessa ensimmäisen yhteydenoton aikana. (Haamuostaja 1)*

*Tarjouspyynnön jättäminen oli helppoa. Olisin jättänyt tarjouspyynnön jo puhelimessa, mutta unohdin ”kohteen” osoitteen. Sain kuitenkin tehtyä sen helposti myös sähköpostin välityksellä. (Haamuostaja 3)*

Prosessin kolmas vaihe, ja tutkimuksessa viimeinen vaihe, oli tarjouspyynnön vastaanottaminen. Remonttipuolella se tarkoittaa yhteistyökumppanin yhteydenottoa ja kotikäynnin sopimista. Uudisrakennuspuolella taas tämä tarkoittaa tarjousta, missä on eriteltynä suunnitelmien perusteella tehdyt arviot kustannuksista. Tarjouksen vastaanottamisvaihe onnistui vain noin 50 % tapauksissa ilman ongelmia. Yhdessä casessa yhteistyökumppani ei ottanut ollenkaan yhteyttä haamuostajaan tarjouksen tekemistä varten. Kokonaisuutena prosessin kolmanteen vaiheeseen ei oltu kovinkaan tyytyväisiä. Haamuostajilla oli vaiheesta seuraavanlaisia mielipiteitä:

*Tarjouksen vastaanottaminen taas ei onnistunut yhtään. Yhteistyökumppani ei koskaan ottanut yhteyttä minuun, eikä tarjousta kuulunut. Lopulta Yritys X:n edustaja otti minuun yhteyttä ja tarjouspyyntö peruttiin. Tähän meni noin 6 viikkoa tarjouspyynnön jättämisestä, joka on mielestäni aivan liian pitkä aika odottaa. (Haamuostaja 3)*

*Tarjouksen vastaanottamisessa ei sinällään mitään ongelmaa ollut, mutta kestikö siinä vähän liian kauan? Noin 2 viikkoa meni urakoitsijan yhteydenottoon. Alussa odotin yhteydenottoa melko paljon, mutta kun sitä ei kuulunut, ehdin unohtamaan asian. Yhteydenotto voisi tapahtua nopeammin, koska kahden viikon aikana ehtii jo katselemaan muitakin vaihtoehtoja. (Haamuostaja 1)*

Tutkimuksen ensimmäinen teema oli selvittää palveluprosessin kriittiset tapahtumat. Haastattelujen perusteella palveluprosessissa kriittisin osio on tarjouksen vastaanottaminen. Tarjouksen vastaanottamisvaiheessa projekti delegoidaan yhteistyökumppanille, joka tekee tarjouksen. Tarjouspyyntö voi koskea remonttikohdetta tai uudisrakennusta. Haastattelujen perusteella tämä vaihe ei onnistunut niin kuin sen pitää onnistua. Muut palveluprosessin vaiheet onnistuivat huomattavasti paremmin. Tietenkin yhteydenottovaihe ja tarjouspyynnön jättämisvaihe ovat tärkeitä prosessin toimivuuden kannalta, mutta ne toimivat tutkimuksen mukaan erinomaisesti eikä niitä tarvitse muuttaa.

Tutkimuksen toinen teema oli asiakkaan kokema palvelun laatu. Haamuostajat olivat lähes poikkeuksetta tyytyväisiä koettuun palvelun laatuun. Haamuostajien mielestä palvelu oli hyvin asiantuntevaa ja ammattimaista ja heidän asiakaspalvelijoilta saama kohtelu oli hyvää. Haamuostajien mielestä myös palvelun lähestyttävyyks oli erittäin hyvä ja yhteydenottopyynnön jättäminen oli vaivatonta. Palvelussa esiintyi hyvin vähän ongelma tilanteita. Ainoastaan yhdessä casessa tarjousta ei tullut lainkaan. Haamuostaja ei ollut myöskään tyytyväinen Yritys X:n panokseen ongelman korjaamiseksi. Haamuostajat eivät olleet myöskään täysin tyytyväisiä palvelun ajallaan toteuttamiseen.

Palvelu oli haamuostajien mielestä hyvin asiantuntevaa ja ammattimaista ja heitä kohdeltiin hyvin. Haamuostajien mukaan asiakaspalvelijat osasivat kertoa tuotteista ja palvelusta hyvin. Haamuostajat olivat myös tyytyväisiä asiakaspalvelijoilta saamaansa kohteluun. Haastattelujen perusteella asiakaspalvelijat vievät prosessia hyvin eteenpäin ja ottavat asiakkaan ja hänen tarpeensa huomioon. Haamuostajat ajattelivat asiantuntevuudesta, ammattimaisuudesta ja asiakaspalvelijoiden kohtelusta esimerkiksi seuraavaa:

*Kyllä. Hyvin vietiin asiaa eteenpäin ja kaikki tarpeelliset asiat kerrottiin palvelusta. (Haamuostaja 1)*

*Kohtelu oli hyvää. Asiakas otetaan hyvin huomioon, prosessi laitetaan heti liikkeelle ja ollaan ystävällisiä asiakkaalle. Sitten kun vielä jälkeinpäin soitellaan ja tarkastellaan, että on kaikki kunnossa, niin ei siinä ole paljon valittamista. (Haamuostaja1)*

*Kyllä. Henkilö, joka palveli, tuntui tietävän tuotteista ja osasi neuvoa ongelmissa. Yleisesti ottaen, hän osasi vastata*

*kysymyksiin heti. (Haamuostaja 2)*

*Ihan mukavia olivat. Reippaasti neuvottiin, äänen laatu oli hyvä ja luotiin positiivista ilmapiiriä. (Haamuostaja 2)*

Haastattelujen perusteella palvelun lähestyttävyyks on hyvä. Yhteydenottopyynnön jättäminen on helppoa ja Yritys X:n sivut löytyvät helposti. Haamuostajat kuvailivat palvelun lähestyttävyyttä seuraavasti:

*Palvelun lähestyttävyyks, yhteydenottopyynnön ja tarjouspyynnön jättäminen oli helppoa. (Haamuostaja 3)*

*Yhteydenottopyynnön jättäminen oli ainakin omasta mielestäni helppoa. Netin kautta sen itse jätin. Oli helppo löytää sivut ja ei tarvinnut paljon tietoja edes kirjoittaa. Muutenkin oli helppo löytää tuotteet ja firma netistä. Ja sitä kautta sitten jättää se yhteydenottopyyntö ja tarjouspyyntö. Ainoa, jos ei näin jo ole, on, että voisiko yhteydenottopyynnön lisätä mahdollisesti johonkin yleisnäkyvään tai internetsivujen etusivulle. (Haamuostaja 1)*

*Palvelua oli helppo lähestyä. Internetsivujen kautta ensimmäinen yhteydenottopyyntö oli helppo jättää. Pelkästään omat yhteystiedot tarvitsi jättää ja se oli siinä.*

Tyytymättömyyttä palvelun laadun suhteen haamuostajissa herätti ainakin palvelun ajallaan toteutuminen. Varsinkin prosessin kolmas vaihe kesti aivan liian kauan tai ei toteutunut koskaan. Tosin aikamääreisiin oltiin myös tyytyväisiä. Haamuostajat kertoivat seuraavaa palvelun ajallaan toteutumisesta:

*Kaikki asiat, mitä sovittiin, tapahtuivat ajallaan ja sovitusti. Yritys X:n puolelta oltiin aktiivisia koko prosessin ajan. (Haamuostaja 2)*

*Eli yhteydenottopyynnön kun jättää, siellä mainittiin, että noin vuorokausi menee yhteydenottoon. Seuraavana päivänä minuun otettiin yhteyttä, eli ihan ajallaan. Soitossa sanottiin, että siirtyy urakoitsijalle, eikä siinä vaiheessa kerrottu kuinka kauan suurin piirtein urakoitsijan yhteydenottoon menee. Ei tiennyt odottaa kuinka kauan menee. Kun ei ollut mitään odotusarvoa, voidaan kahta viikkoa pitää kohtuullisena aikana. tietenkkin yhteydenotto voisi tapahtua nopeammin, koska kahden viikon aikana ehtii jo katselemaan muitakin vaihtoehtoja. (Haamuostaja 1)*

*Prosessin ensimmäiset vaiheet tapahtuivat hyvin ja ajallaan. Tarjouksen vastaanottaminen ei kuitenkaan sujunut ollenkaan. En tiedä kuinka kauan tarjouksen saamisessa kuuluisi mennä, mutta 6 viikkoa minkäänlaiseen yhteydenottoon on kyllä aivan*

*liian pitkä aika. (Haamuostaja 3)*

Varsinaisia ongelmia prosessin aikana ei ollut kuin yhdessä casessa. Ongelmana tässä casessa oli tarjouksen vastaanottamisvaiheessa. Haamuostaja ei saanut koskaan pyytämäänsä tarjousta, eikä hän ollut kovinkaan tyytyväinen Yritys X:n panokseen tilanteen korjaamiseksi. Haamuostajalta selvitettiin ongelman lisäksi toimenpiteet, joita Yritys X teki, jotta ongelmatilanne korjaantuisi. Haamuostaja kertoi seuraavaa:

*Ongelma oli, että tarjousta ei tullut koskaan. Eikä Yritys X ollut kovinkaan aktiivinen ongelman korjaamisessa. Soittivat minulle ja kyselivät onko yhteistyökumppani ottanut jo yhteyttä. tähän meni kuitenkin noin kuusi viikkoa tarjouspyynnön jättämisestä. (Haamuostaja 3)*

Tutkimuksen tuloksien perusteella Yritys X:n konseptin Y palveluprosessissa on paljon parantamisen varaa. Tarjouksen vastaanottaminen onnistui tutkimuksen perusteella noin joka toisessa casessa, eli joka toisessa se epäonnistui. On erittäin huolestuttavaa, jos joka toinen potentiaalinen asiakas menetetään sen takia, että yhteistyökumppani ei tee tarjousta tai tarjouksen toimittaminen asiakkaalle kestää liian kauan.

Palvelun toiminnallinen laatu on haamuostajien mielestä hyvällä tasolla. Haamuostaja pitivät palvelua asiantuntevana, ammattimaisena ja helposti lähestyttävänä. Palvelun laatuun negatiivisesti vaikuttivat ainoastaan aikamääreet ja mahdollisten ongelmien hoitaminen. Aikamääreiden epäonnistuminen oli suora seuraus palveluprosessin kolmannen vaiheen epäonnistumisesta. Tähän prosessin vaiheeseen Yritys X ei voi suoraan vaikuttaa, koska se on delegoitu yhteistyökumppaneille. Ongelmien hoitamiseen taas Yritys X voi itse vaikuttaa.

## 5.6 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla ja validiteetilla mitataan tutkimuksen luotettavuutta.

Reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, kun samasta aineistosta tehdyt tutkimukset antavat eri tutkimuskerroilla ja eri tutkijan tekemänä samat tulokset. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus mittaa, mitä sen on suunniteltu mittaavan.

Reliabiliteetin ja validiteetin käyttöä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kritisoitu, koska käsitteet vastaavat enemmän kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeita.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden mittaamiseen ei ole yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimuksen luotettavuutta voi kuitenkin lisätä esimerkiksi tutkimuksen etenemisen tarkalla kuvailemisella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136, 140–141.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää tyydyttävänä. Haastattelut suoritettiin etukäteen suunnitellun haastattelurungon mukaisesti. Haastattelija ei pyrkinyt ohjailemaan haastateltavien vastauksia, vaan haastateltavat saivat esitettyä omat mielipiteensä vapaasti. Haastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin. Haastattelujen lisäksi tutkijan käytössä oli haamuostajien tekemiä muistiinpanoja prosessin eri vaiheista. opinnäytetyön tekijä käsitteli haastattelujen sisältöä muuttumattomana ja hänen oma tulkintansa oli tässä vaiheessa hyvin vähäistä. Haastattelujen vastaukset riippuvat paljon haastattelijan ominaisuuksista haastattelijana sekä haastateltavien omista mielipiteistä. Tutkimuksen tulokset vastasivat pääpiirteittäin opinnäytetyön tekijän ennako-odotuksia.

Luotettavuutta vähentää opinnäytetyön tekijän kokemattomuus haastattelututkimuksista. Kokemattomuudesta johtuen, opinnäytetyön tekijältä on saattanut jäädä asioita huomioimatta tai hän ei ole osannut selvittää haastateltavien mielipiteitä tarpeeksi tarkasti. Opinnäytetyön tekijä on aineiston perusteella tehnyt omat johtopäätökset. Eri tutkija olisi voinut saada erilaisia tuloksia tutkimuksessa. Myös nauhojen litteroinnissa on voinut jäädä haastattelijalta joitain tietoja pois. Opinnäytetyön tekijä pyrki ottamaan huomioon kaikki haastattelut ja muistiinpanot, ennen kuin teki johtopäätöksiä asiasta.

Tutkimuksen validiteettia voidaan myös pitää tyydyttävänä. Haastattelut toteutettiin kysymysrunгон mukaan. Kysymyksien avulla saatiin tietoa asiakkaiden mielipiteistä kokonaisuutena, sekä yksityiskohtaista tietoa palveluprosessin eri vaiheista. Haastateltavat saivat vastata kysymyksiin täysin vapaasti, eikä haastattelijalla johdatellut heitä missään vaiheessa. Tarvittaessa haastattelijalla tarkensi kysymyksiä tai käytti apuna Yritys X:n prosessikaaviota. Oletettavasti vastaajat ymmärsivät kysymykset, kuten oli suunniteltu. Vastauksista saatiin kerättyä kaikki tutkimuksen kannalta oleellinen tieto.



## 5.7 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen perusteella Yritys X:n konseptin Y palveluprosessin suurimmat ongelmat johtuvat yhteistyökumppanien toiminnasta. Yhteistyökumppanit eivät ole tarpeeksi aktiivisia asiakkaiden kontaktoimisessa. Tästä johtuen asiakkaat eivät saa ollenkaan tarjouksia tai tarjouksen saaminen kestää liian kauan. Ongelmaan ei oikeastaan voida kovinkaan paljon suoraan vaikuttaa, koska yhteistyökumppaniverkosto koostuu itsenäisistä yrityksistä.

Ongelma voidaan kuitenkin osittain korjata yhteistyökumppaneiden sitouttamisella ja valinnalla. Sitouttamisessa auttaa se, että yhteistyökumppaneille tulee selväksi heidän kumppanuudesta saamansa hyöty. Yhteistyökumppanuuden tärkein asia on molemminpuolinen hyöty. Myös yhteiset tapahtumat ja koulutukset auttavat yhteistyökumppaneiden sitouttamisessa.

Yhteistyökumppaneiksi tulee valita yrityksiä, jotka ovat valmiita sitoutumaan kumppanuuteen. Kumppaneiden valintaa tulee ohjata tarkemmat kriteerit ja huonoista yhteistyökumppaneista pitää tarvittaessa päästä eroon. Tällä hetkellä kumppanuudesta on huomattavasti enemmän hyötyä yhteistyökumppaneille kuin Yritys X:lle, koska sopimukset eivät velvoita yhteistyökumppaneita periaatteessa mihinkään. Yhteistyökumppaneiden täytyy ainoastaan käyttää Yritys X:n tuotteita heidän kauttaan tulleissa kohteissa. Yhteistyökumppaneiden ei esimerkiksi ole pakko tarjota Yritys X:n kautta tulleita kohteita tai edes ilmoittaa siitä, että eivät aio tarjota.

Tarjouksen vastaanottamisvaiheen ongelmia lisää myös se, että tarjouspyyntö toimitetaan vain muutamille yhteistyökumppaneille. Remonttipuolella tarjouspyynnön saa ainoastaan yksi yhteistyökumppani. Remonttipuolen tarjouspyynnön lähettämisestä alkaen yhteistyökumppanilla on aikaa kaksi viikkoa tehdä tarjous. Jos yhteistyökumppani ei ole tässä vaiheessa tehnyt tarjousta, siirtyy urakka seuraavalle yhteistyökumppanille. Tällä tavalla prosessi pitkittyy turhaan vähintään kahdella viikolla. Tämä voidaan korjata tarjoamalla urakkaa heti monelle yhteistyökumppanille tai lyhentämällä yhteistyökumppaneilta yhteydenottoon sallittava maksimi aika kahdesta viikosta kolmeen päivään. Tällöin koko prosessi toimii asiakkaan näkökulmasta

huomattavasti nopeammin ja sujuvammin. Uudisrakennuksissa ongelma ei ole yhtä suuri, koska uudisrakennuksien tarjouspyynnöt toimitetaan useammalle yhteistyökumppanille, jolloin asiakas saa tarjouksen yleensä nopeammin.

Tutkimuksen perusteella palvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä ongelmien normalisointi ei ollut vaadittavalla tasolla. Haamuostajan mukaan tarjouspyynnön jättämisen jälkeen kului kuusi viikkoa ennen kuin häneen otettiin yhteyttä. Yritys X:n prosessin mukaan kahden viikon jälkeen asiakkaalta pitää tiedustella, että onko häneen jo otettu yhteyttä. Ongelma voidaan korjata työntekijöiden tarkemmalla ohjeistuksella. Esimiesten tulee huolehtia, että alaiset tietävät kuinka toimia missäkin tilanteessa. Tarvittaessa yrityksen tulee järjestää työntekijöilleen kouluttautumismahdollisuuksia.

Työntekijöiden jatkuva kouluttaminen onkin tärkeää palveluprosessien onnistumisen kannalta. Yksi haamuostajista teki yhteydenottopyynnön messuilta. Haamuostajan mukaan Yritys X:n edustaja oli kertonut yrityksen esitteen kanssa ristiriidassa olleita asioita. Hänen mukaansa edustaja oli myös vähätellyt asiakkaan remontin tarvetta. Kyseessä on pieni ongelma, johon voidaan vaikuttaa messuhenkilöstön paremmalla kouluttamisella ja ohjeistuksella. Ohjeistaminen ja kouluttaminen ovat esimiehen vastuulla.

## 5.8 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuudessa tutkittiin palveluprosessin kriittisiä tapahtumia ja asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Palvelun laatua tutkittiin toiminnallisen laadun osalta pelkästään, eikä teknistä laatua, eli lopputulosta otettu huomioon. Tutkimuksen aikana opinnäytetyön tekijällä tuli mieleen monia jatkotutkimusehdotuksia. Ensinnäkin tämän opinnäytetyön tapaista haamuostajatutkimusta tulee jatkaa kuukausittain, jotta voidaan seurata, onko prosessi kehittynyt aikaisemmasta. Haamuostajatutkimus olisi hyvä, jos mahdollista, toteuttaa kokonaan alusta loppuun saakka. Tämän lisäksi palvelun laatua tulee mitata huomattavasti laajemmin, esimerkiksi SERVQUAL-menetelmää apuna käyttäen. Koska tässä tutkimuksessa ei otettu huomioon hinnan vaikutusta asiakkaan tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen, on hyvä tutkia miten

paljon hinta vaikuttaa asiakkaan valintaan ja mitä asiakas on valmis palvelusta maksamaan.

Ensimmäinen jatkotutkimusehdotus on, että haamuostajatutkimusta jatketaan kuukausittain. Kuukauden aikana kannattaa tehdä 1-2 haamuostoa. Suurempi määrä haamuostoja rasittaa organisaatiota turhan paljon. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää palveluprosessin kehittämiseksi ja asiakaspalveluhenkilöstön koulutustarpeiden kartoitukseen.

Toinen jatkotutkimusehdotus on palvelun laadun mittaaminen, esimerkiksi SERVQUAL-menetelmää apuna käyttäen. SERVQUAL-tutkimuksessa selvitetään ensin asiakkaan palvelulle asettamat odotukset ja lopuksi selvitetään asiakkaan kokema laatu. Jos asiakkaan kokema laatu on alhaisempi kuin hänen odotukset, voidaan palvelun laatua pitää huonona. Jos asiakkaan kokema laatu on taas korkeampi kuin odotukset, voidaan laatua pitää hyvänä.

Kolmas jatkotutkimusehdotus on tutkia hinnan vaikutusta asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin pelkästään palvelun laatuun ja palveluprosessin toimivuuteen. Yritys X:n olisi hyvä selvittää myös mikä on asiakkaan mielestä liian korkea hinta palvelusta. Tämä voitaisiin selvittää esimerkiksi asiakaskyselyllä. Asiakaskyselyn avulla selvitettäisiin ensinnäkin mitkä syyt vaikuttivat asiakkaan ostopäätökseen. Jos asiakkaan ostopäätökseen vaikutti palvelun korkea hinta, voidaan hänelle tehtyä tarjousta tutkia tarkemmin. Tarjousten tarkemmalla tutkimisella voidaan selvittää palvelulle hinta, jonka asiakas on valmis palvelusta maksamaan.

## 6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma oli selvittää, kuinka hyvin Yritys X:n konseptin Y palveluprosessi toimii ja millainen on asiakkaan kokema laatu. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Yritys X:n konseptin Y palveluprosessin toimivuutta sekä asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Tutkimuksen tuloksien perusteella opinnäytetyön tekijä on tehnyt kehitys- sekä jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin mystery shoppingia. Tutkimuksen lopuksi haamuostajia haastateltiin etukäteen suunnitellun teemahaastattelun avulla, jossa teemoina olivat kriittisten tapahtumien selvittäminen ja asiakkaan kokema palvelun laatu. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää palveluprosessin vaiheet, joihin yrityksen tulee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota.

Opinnäytetyö koostui teoria- ja empiirisestä osuudesta. Teoriaosuudessa käsiteltiin palveluprosessia ja sen suunnittelua sekä palvelun laatua ja sen mittaamista. Lisäksi teoriaosuudessa käsiteltiin mystery shoppingia tiedonkeruumenetelmänä. Palveluprosessin suunnittelun tarkoituksena on tukea organisaation kasvua muuttuvassa ja kovenevassa kilpailussa sekä parantaa yrityksen kilpailukykyä. Palveluprosessi kuvaa palvelun toteutustapaa. Prosessin onnistumisella on olennainen merkitys asiakastyytyväisyyteen ja palvelun laatuun. Prosessin toimivuuden lisäksi laatuun vaikuttavat monet eri tekijät, kuten palvelun luotettavuus, pätevyys ja uskottavuus. Kaikki asiakkaat arvioivat palvelun laatua yksilöllisesti omien kokemustensa ja arvojensa mukaisesti. Yritykset voivat mitata palvelun laatua tarkemmin, esimerkiksi SERVQUAL- tai kriittisten tapahtumien menetelmällä. Lopuksi teoriassa käytiin läpi, kuinka mystery shoppingin avulla voidaan kerätä tietoa palveluprosessien toimivuudesta sekä palvelun laadusta. Mystery shopping on tehokas tutkimusmenetelmä tarkasteltaessa palveluprosessien toimivuutta, koska sen avulla saadaan tarkkaa tietoa prosessin eri vaiheista.

Opinnäytetyössä keskeisimmäksi tulokseksi nousi Yritys X:n palveluprosessin toimimattomuus. Tutkimuksen mukaan ongelmia ilmeni eniten prosessin tarjouksen vastaanottamisvaiheessa. Ongelmat johtuvat huonosti toimivasta yhteistyökumppaneiden verkostosta. Yhteydenottaminen asiakkaaseen kestää

yhteistyökumppaneilta aivan liian kauan tai yhteydenottoa ei tule lainkaan. Ongelman korjaamiseksi Yritys X:n tulee kiinnittää enemmän huomiota yhteistyökumppaniverkoston toimivuuteen. Tehokkaammalla yhteistyökumppaneiden sitouttamisella ja valinnalla Yritys X pystyy tehostamaan palveluprosessinsa toimivuutta ja sitä kautta myös palvelunsa laatua. Tuloksista kuitenkin ilmeni, että asiakkaat olivat tyytyväisiä Yritys X:n palvelun laatuun. Haamuostajat pitivät palvelua asiantuntevana, ammattimaisena ja helposti lähestyttävänä.

Opinnäytetyöprosessin ja tutkimuksen tulosten pohjalta nousi esiin muutama jatkotutkimusehdotus. Yritys X voisi jatkaa haamuostajatutkimuksen tekemistä kerran kuukaudessa palveluprosessinsa kehittämiseksi sekä asiakaspalveluhenkilöstönsä koulutustarpeiden kartoittamiseksi. Yritys voisi myös mitata palvelunsa laatua esimerkiksi SERVQUAL-menetelmää käyttäen saadakseen selville asiakkaidensa odotukset suhteessa koettuun palvelun laatuun. Viimeisenä jatkotutkimusehdotuksena on selvittää hinnan vaikutus asiakkaan ostokäyttäytymiseen.

## LÄHTEET

Armstrong G. & Kotler P. 2013. Marketing: An introduction. 11. Painos. Essex, England: Pearson Education Limited.

Bitner, M., Ostrom A. & Morgan F. 2008. Service Blueprinting: A PRACTICAL TECHNIQUE FOR SERVICE INNOVATION. [viitattu 8.1.2014] Saatavissa EBSCO Business Source Elite -Tietokannassa:

<http://content.epnet.com.aineistot.phkk.fi/pdf9/pdf/2008/CMW/01May08/32129010.pdf?T=P&P=AN&K=32129010&EbscoContent=dGJyMNXb4kSeprY4yNfsOLCmr0yepRBSsqe4S7OWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGrS0y0qrdQuePfgeyx%2BEu3q64A&D=bsh>

Calvert, P. 2005. It's a mystery: Mystery shopping in New Zealand's public libraries. Library Review Volume: 54 Issue: 1 p. 24–35. [viitattu 19.2.2014]. Saatavissa Emerald journals -tietokannassa:

<http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=0024-2535&volume=54&issue=1&articleid=1463485&show=html>

Cudderford-Jones, M. 2011. FIELD MARKETING: Mystery shopping. Marketing Week (Mar 10, 2011), p. 29–32. [viitattu 17.2.2014]. Saatavissa Business suite (ProQuest) -tietokannassa:

<http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/856174611/fulltext?source=fedsrch&accountid=11365>

Eskola J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fitzsimmons, J. A & Fitzsimmons, M. J. 2004. Service Management. Operations, Strategy, Information technology. 4. painos. McGraw-Hill.

Grönroos C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. Uudistettu painos. Ekonomia. Helsinki: WSOY.

Grönroos C. 2007. Service management and marketing: customer management in service competition. 3. Painos. West Sussex, England: John Wiley & sons Ltd.

Grönroos C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. Painos. Ekonomia. Juva: WS Bookwell Oy.

Hair, J.F., Bush, R.P. & Ortinau, D.J. 2003. Marketing Research: Within a Changing Information Environment, 2. painos. Boston, Yhdysvallat: McGraw-Hill Irwin.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi S. & Huttunen J. 1995. Johdatus kasvatustieteeseen . 4. uudistettu laitos. Porvoo Helsinki Juva: WSOY.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja Kirjoita. 15. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Hummel E. & Murphy K. 2011. Using Service Blueprinting to Analyze Restaurant Service Efficiency. Cornell Hospitality Quarterly Aug2011, Vol. 52 Issue 3, p265-272-272. [viitattu 8.1.2014] Saatavissa EBSCO Business Source Elite -tietokannassa:

<http://cqx.sagepub.com.aineistot.phkk.fi/content/52/3/265.full.pdf+html>

Kinnunen R. 2004. Palvelujen suunnittelu. 1. Painos. Helsinki: WSOY.

Keogh B. 2009. Service Blueprinting. Croplife vol. 172, no. 11 (Nov 2009), p. 34-35. [viitattu 8.1.2014] Saatavissa Proquest ABI/INFORM Business/Economics -tietokannassa:

<http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/219856308/fulltextPDF?source=fedsrch&accountid=11365#>

Kotler P., Keller K., Mairied B., Goodman M. & Hansen T. 2009. Marketing management. Essex, England: Pearson Education Limited.

Kurtz D. & Clow K. 1998. Services marketing. Yhdysvallat: John Wiley & sons Ltd.

Kuusela H. 1998. Näkymätön näkyväksi. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Lahtinen J. & Isoviita A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palveluiden markkinointi esimiestyön haasteena. 2. painos. Helsinki: Edita.

Marmorstein H., Sarel D. & Lassar W. 2001. Increasing the persuasiveness of a service guarantee: the role of service process evidence. *The Journal of Services Marketing*: Vol. 15, issue 2. S.147-159. [viitattu 3.12.2013]. Saatavissa ABI/Inform Complete - Tietokannassa:  
<http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/212653491?accountid=11365>

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

Qinhai M. 1999. An approach to the representation of service process design. ProQuest Dissertations and Theses (1999). [viitattu 11.12.2013]. Saatavissa Proquest ABI/INFORM Business/Economics - Tietokannassa:  
<http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/304572402/fulltextPDF?source=fedsrch&accountid=11365>

Qu S. & Dumay J. 2011. The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting and Management* vol. 8, no. 3 (2011), p. 238. [viitattu 15.4.2014] Saatavissa Business Suite (ProQuest) – tietokannassa:  
<http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/888254482/fulltextPDF?source=fedsrch&accountid=11365>

Shahin A. 2010. Service Blueprinting: An Effective Approach for Targeting Critical Service Processes - With a Case Study in a Four-Star International Hotel. [viitattu 8.1.2014]. Saatavissa Proquest ABI/INFORM Business/Economics – Tietokannassa:  
<http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/852928404/fulltextPDF?source=fedsrch&accountid=11365#>

Sipilä J. 1995 Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. *Ekonomia*. Helsinki: WSOY.



Sipilä J. 1999. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Ekonomia. Helsinki: WSOY

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Kuudes painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vargo S. 2004. The four service marketing myths: Remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of service research: JSR* vol. 6, no 4. (May 2004), s. 324–335. [viitattu 3.12.2013]. Saatavissa Proquest – tietokannassa:  
<http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/620376452/fulltextPDF?source=fedsrch&accountid=11365>

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2. painos. Keuruu: Otava

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko Asiakas? Keuruu: Otava

Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. 1996. *Services marketing*. New York: McGraw-Hill.

Zeithaml, V. A., Berry, L. & Parasuraman, A. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing* vol. 49 (Fall 1985), p41-50. [viitattu. 4.2.2014]. Saatavissa:  
<http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360593395.8791service%20marketing70.pdf>

Zeithaml, V. A., Berry, L. & Parasuraman, A. 1988a.

Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing* Apr88, Vol. 52 Issue 2, p35-48-48. [viitattu.28.1.2014].

Saatavissa EBSCO Business Source Elite -tietokannassa:  
<http://content.epnet.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=6353279&EbscoContent=dGJyMNLr40SeqLY4yNfsOLCmr0yepVSSk64SbGWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGrs0y0qrdQuePfgex%2BEu3q64A&D=bsh>

Zeithaml, V. A., Berry, L. & Parasuraman, A. 1988b. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of retailing* spring 1988, Vol. 64 Number 1, p12-40. [viitattu 5.2.2014]. Saatavissa:  
[http://areas.kenan-](http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/SERV)

[flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/SERV](http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/SERV)

QUAL-%20A%20Multiple-

Item%20Scale%20for%20Measuring%20Consumer%20Perceptions%20of%20Service%20Quality.pdf

Wilson, A. 1998a. The role of mystery shopping in the measurement of service performance, *Managing Service Quality* vol. 8, no. 6 (1998), p. 414. [viitattu 10.3.2014] Saatavissa Business suite (ProQuest) -tietokannassa:

[http://www.nelliportaali.fi/V/VBFYBD7U8221XJ6KS1SBGV5L5FCNT3KYT258UIQK9HJLMFLSEAD-03324?func=quick-3&short-format=002&set\\_number=015234&set\\_entry=000002&format=999](http://www.nelliportaali.fi/V/VBFYBD7U8221XJ6KS1SBGV5L5FCNT3KYT258UIQK9HJLMFLSEAD-03324?func=quick-3&short-format=002&set_number=015234&set_entry=000002&format=999)

Wilson, A. 1998b. The use of mystery shopping in the measurement of service delivery, *The Service Industries Journal* vol. 18, no. 3 (Jul 1998), p. 148-163. [viitattu 10.3.2014] Saatavissa Business Suite (ProQuest) -tietokannassa:

<http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/203352422/fulltextPDF?source=fedsrch&accountid=11365#>

Wilson, A. 2001. Mystery shopping: Using deception to measure service performance, *Psychology & Marketing* vol. 18, no. 7 (Jul 2001), p. 721. [viitattu 10.3.2014] Saatavissa Business suite (ProQuest) -tietokannassa:

<http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/227714039/fulltextPDF?source=fedsrch&accountid=11365#>

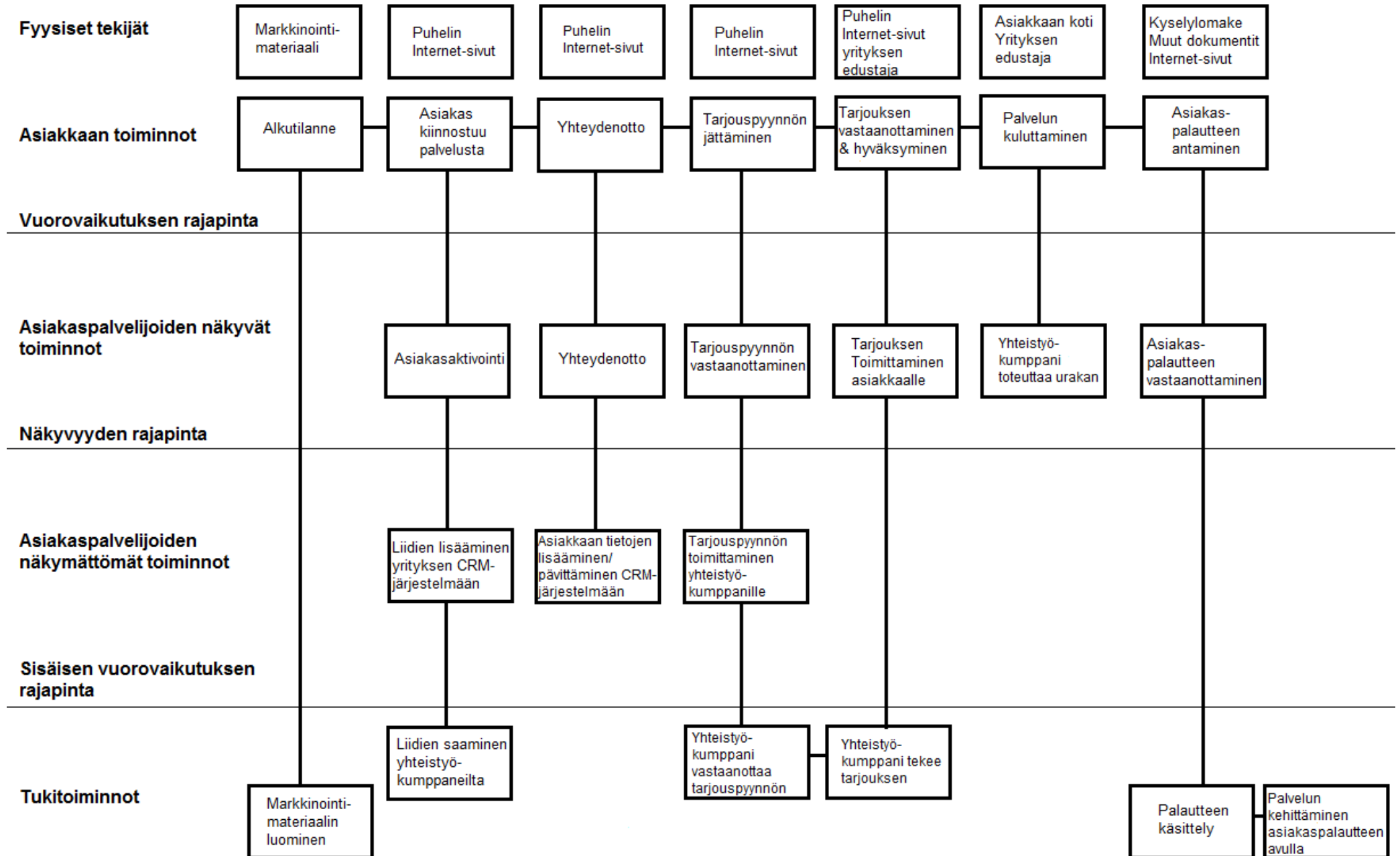
Wilson, A. & Gutmann, J. 1998. Public transport: the role of mystery shopping in investment decisions, *Journal of the Market Research Society*, Vol. 40 No 4, s. 285-94. [viitattu 25.2.2014] Saatavissa Business Suite (ProQuest) -tietokannassa:

[http://www.nelliportaali.fi/V/PGP7FB991N54FBTYG871YI9JKGFV4E1LBTKF2SB22PLSSVM8LA-14970?func=quick-3&short-format=002&set\\_number=014345&set\\_entry=000012&format=999](http://www.nelliportaali.fi/V/PGP7FB991N54FBTYG871YI9JKGFV4E1LBTKF2SB22PLSSVM8LA-14970?func=quick-3&short-format=002&set_number=014345&set_entry=000012&format=999)

Wilson, A., Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. 2008. *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. Singapore: McGraw Hill

## LIIETTEET

LIITE 1.



## LIITE 2.

### Haastattelurunko

#### 1. Teema: palveluprosessin toimivuus

1. Mikä mielestäsi palvelussa onnistui hyvin ja miksi?
2. Mikä oli mielestäsi huonoa palveluprosessissa ja miksi?
  - a. Kuinka hyvin palvelun kontakti-tilanteet mielestäsi onnistui? Miksi? (Kysytään tarvittaessa)
  - b. Kuinka hyvin tarjouspyynnön jättäminen tai tarjouksen vastaanottaminen onnistui? Miksi? (Kysytään tarvittaessa)
  - c. Tarvittaessa käytetään prosessikaaviota, jonka avulla selvitetään eri vaiheiden toimivuus.

#### 2. Teema: palvelun laadun mittaaminen

3. Tapahtuiko palvelu ajallaan ja sovitusti?
4. Oliko palvelu mielestäsi asiantuntevaa ja ammattimaista?
5. Millaista kohtelua saitte asiakaspalvelijoilta?
6. Ilmenikö palvelutapahtuman aikana ongelmia?
  - a. Mitä ongelmia ilmeni? (Kysytään tarvittaessa)
  - b. Miten ongelmatilanteet hoidettiin mielestäsi? (Kysytään tarvittaessa)
7. Kuinka kuvailisit palvelun lähestyttävyyttä?