

Työkalu asiakaskokemuksen riskien tunnistamiseksi

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutus
Palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Iisa Heinola

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HEINOLA, IISA: Työkalu asiakaskokemuksen riskien tunnistamiseksi

Palveluliiketoiminnan opinnäytetyö, 62 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin miten yritykset etenkin PK-sektorilla pystyvät tunnistamaan heidän toimintaansa sekä asiakaskokemuksen muodostumiseen kohdistuvia riskejä. Työn tarkoituksena oli luoda työkalu, jonka avulla yritykset voivat kartoittaa oman toimintansa tilaa eri sidosryhmien näkökulmista. Työkalu perustuu opinnäytetyön teoriaosuudessa esiteltyjen laatutyötä ja asiakaskokemusta käsittelevien mallien pohjalte, nojaten erityisesti Zeithamlin, Berryn ja Parasuramanin kuiluanalyysimallin määrittelemään viiteen kuiluun sekä Grönroosin kokonaislaadun muodostumisen teoriaan.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa paneuduttiin asiakaskokemuksen muodostumiseen, kokonaislaadun käsitteeseen sekä kuiluanalyysimalliin. Toiminnallisessa osuudessa muodostettiin työkalu, joka koostuu yrityksen sidosryhmille suunnatuista haastatteluista sekä haastatteluvastausten analysointilomakkeesta. Työkalua koekäytettiin opinnäytetyön case-yrityksessä, EL-Kori Oy:ssä. Koekäytössä haastateltiin 20 yrityksen asiakasta, 13 henkilöstön edustajaa sekä kolmea esimiesasemassa olevaa henkilöä. Kerätty data sijoitettiin opinnäytetyössä muodostettuun analyysilomakkeeseen, jonka avulla data analysoitiin.

Opinnäytetyössä muodostettu työkalu todettiin koekäytön perusteella toimivaksi ja tehokkaaksi tavaksi tunnistaa yrityksen toimintaan kohdistuvia riskejä ja arvokuiluja. Case-yrityksessä kyettiin tunnistamaan työkalun avulla tilaus-toimitusprosessin vahvuudet ja heikkoudet. Tulosten avulla case-yritys kykenee suuntaamaan jatkossa kehitystoimenpiteensä tarkasti ja tehokkaasti heidän toimintansa todellisiin ongelmakohtiin ja siten kehittämään toimintaansa määrätietoisesti ja resurssitehokkaasti kannattavampaan suuntaan.

Avainsanat: asiakaskokemus, kuiluanalyysimalli, kokonaislaatu, toiminnan kehittäminen, pk-yritys, riskien tunnistaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HEINOLA, IISA: Tool for identifying the risks in customer experience

Bachelor's Thesis in Service Management 62 pages, 1 page of
appendices

Spring 2017

ABSTRACT

This thesis describes how SME sector companies can recognise operations risks and risks that affect the formation of the company's customer experience. The aim was to create a tool that enables companies to map out their current situation from different stakeholder perspectives. The tool is based on the models presented on the theoretical part, especially leaning on Zeithaml, Berry and Parasuraman's gap analysis model as well as Grönroos' model on the formation of overall quality.

The theoretical part of the thesis focused on the formation of customer experience, the concept of total quality, as well as on the gap analysis model. In the functional part of the thesis a tool was created. The tool includes interviews directed to the company's stakeholders and an analysis sheet for the interview responses. The tool was tested in the thesis's case company, EL-Kori Oy. During the case study, 20 customers, 13 employee representatives and three senior managers were interviewed. The collected data was placed into the analysis sheet in order to analyse the data.

The tool created in the thesis was found to be effective and efficient for identifying the risks and value gaps in the company's operations. The case company was able to identify the strengths and weaknesses of their order-delivery process by using the formed tool. The results will help the case company to focus their development actions more accurately and efficiently on correct problem areas and thus to develop its operation towards a more profitable direction.

Keywords: customer experience, gap analysis model, overall quality, improve operations, SME, identification of risks

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ASIAKASKOKEMUS	5
2.1	Asiakaskokemuksen määrittely	5
2.2	Yrityksen sisäisten laatuhyteyksien vaikutus asiakaskokemukseen	6
2.3	Asiakas laadun lähtökohtana	8
3	KOKONAISLAATU	11
3.1	Laatuajattelun lähtökohdat	11
3.2	Kokonaislaadun ulottuvuudet	15
3.2.1	Toiminnallinen laatu eli palvelu	15
3.2.2	Tekninen laatu eli tuote	17
3.2.3	Yrityksen imago	19
3.3	Ilmapiiri ja yksilöt kokonaislaadun takana	20
3.3.1	Organisaatio ja esimiestyö	21
3.3.2	Työntekijä yksilönä	24
3.3.3	Yrityskulttuuri	26
4	KUILUANALYYSIMALLI	28
4.1	Kuilu 1 – Asiakkaan ja yrityksen johdon välinenUILU	29
4.2	Kuilu 2 – Yrityksen johdon ja työntekijöiden välinenUILU laatuäkemyksistä	30
4.3	Kuilu 3 – ToimituksenUILU	31
4.4	Kuilu 4 – Viestinnän ja todellisuuden välinenUILU	32
4.5	Kuilu 5 – Asiakkaan odotusten ja todellisuuden välinenUILU	33
4.6	Palvelupolku ja blueprint-malli	33
5	TOIMINNALLINEN TUTKIMUS	36
5.1	Tutkimuksen toteutus	36
5.2	Case-yritys	38
5.3	Haastattelukysymykset	39
5.3.1	Asiakkaat	39
5.3.2	Henkilöstö	40
5.3.3	Yrityksen johto	44
5.4	Vastauslomake	47

6	JOHTOPÄÄTÖKSET	53
6.1	Yhteenveto tuloksista	53
6.2	Toiminnallisen prosessin arviointi	57
6.3	Opinnäytetyö- ja oppimisprosessin arviointi	58
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	63

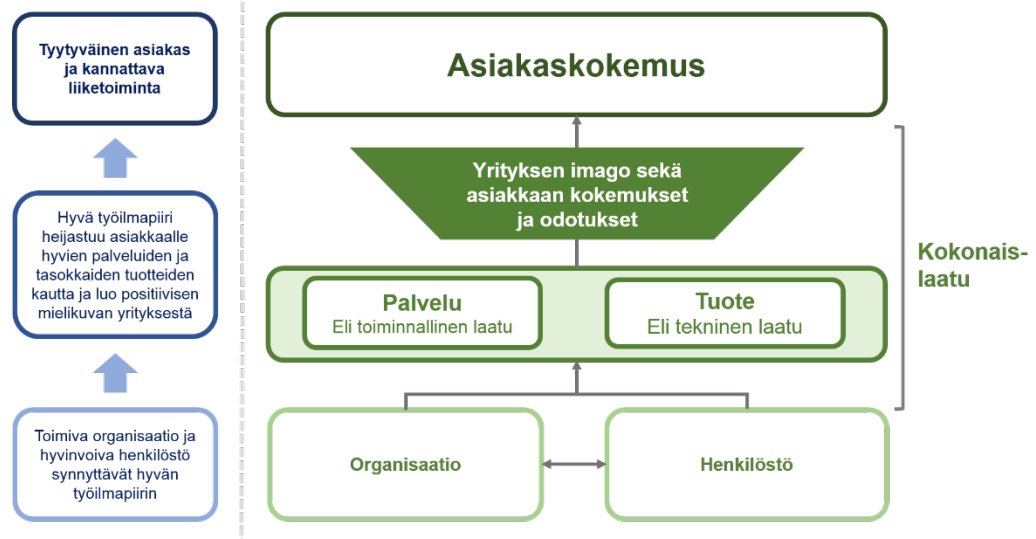
1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön alkukipinä syntyi Suomen Lean-yhdistys Ry:n toiminnanjohtaja Kalle Arsalon toteamuksesta, jonka mukaan yrityksessä on kolme eriävää käsitystä totuudesta: se mikä on kirjoitettu yrityksen laatukäsikirjaan, yrityksen johdon näkemys ja se todellinen totuus (Arsalo 2016). Lause on mielestäni oivallinen, sillä uskon että erityisesti useissa pk-yrityksissä, eli pienissä tai keskisuurissa yrityksissä (Eur-Lex 2016) päätöksiä tehdään yhä pitkälti mututuntuman perusteella, enemmänkin kuin todellisen tutkimustuloksen perusteella. Todellinen totuus on tärkeää tunnistaa, jotta yrityksissä osataan tehdä ja kehittää oikeita asioita kehittymisen varmistamiseksi. Oletusarvoilla tehdyt muutokset saattavat tuurilla osua oikeaan kohteeseen, mutta tarkempaa osumatarkkuutta voidaan saada aikaiseksi jo pienelläkin ennakkoselvityksellä.

Jotta yritys voisi tehdä asiakkaalle lisäarvoa tuottavia tekoja, heidän tulee ymmärtää mitä asiakkaat haluavat ja mistä osa-alueista asiakaskokemus syntyy. Asiakaskokemus on lopputulos kokonaisuudesta, joka lähtee aina asiakkaan ennakko-odotuksien muodostumisesta ja päättyy vasta tuotteen omistuksen siirtyessä tai palvelun kokemisen jälkeen.

Asiakaskokemukseen vaikuttaa näin ollen jokainen tuotteelle tai palvelulle tehty työvaihe, yrityksen imago ja jopa yrityksessä vallitseva työkuulttuuri. Henkilöt, jotka voivat vaikuttaa asiakaskokemuksen syntyyn ovat asiakas, yrityksen johto sekä yrityksen henkilöstö. (Grönroos 1998, 101-105).

Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä kuvaa kuvio 1. Kuviossa organisaatio ja henkilöstö ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa ja muodostaessaan hyvän työilmapiirin, synnyttävät positiivista toiminnallista laatua eli palveluita ja hyvää teknistä laatua eli tuotteita. Nämä kaksi laatuulottuvuutta muodostavat kokonaislaadun, jota asiakas tarkastelee omien odotustensa ja kokemuksiansa kautta, suhteuttaen niitä yrityksen imagoon. Kokonaislaatu suodatettuna asiakkaan odotusten, kokemusten ja yrityksen imagon läpi, muodostaa asiakaskokemuksen. Kun asiakkaan kokonaiskokemus on positiivinen, asiakas on tyytyväinen ja yrityksen liiketoiminta kannattavaa.



Kuvio 1 Asiakaskokemuksen muodostuminen, Grönroosin (1988, 12) mallia mukaillen

Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttaa koko toimitusketju, aina tilauksesta toimitukseen. Näin ollen koko prosessin toimivuus on tärkeää tekijä asiakaskokemuksen muodostumisessa, sillä minkä tahansa prosessin vaiheen pettäminen vaikuttaa lopulliseen asiakaskokemukseen. Vaikka jokaisen yrityksen tilaus-toimitusprosessi on omanlaisensa, tietty toimintamalli toistuu lähes kaikissa prosesseissa. Zeithaml, Berry ja Parasuraman ovat kehittäneet kuiluanalyysimallin, joka kuvaa tätä yrityksissä toistuvaa toimintamallia asiakkaan, yrityksen johdon sekä henkilöstön näkökulmista (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988, 35). Mallia on kuvattu tarkemmin kappaleessa 5.

Vaikka kuiluanalyysimalli on luotu jo 80-luvulla, se on yhä ajankohtainen ja toimiva malli. Malliin on kiteytetty osuvasti kaikki oleellinen.

Kuiluanalyysimalli toimii hyvänä työkaluna prosessin riskikohtien tunnistamiseksi, mutta se ei itsessään tarjoa työkalua, joiden avulla yritys voisi analysoida omia ongelmakohtiaan. Näin ollen halusin tässä opinnäytetyössä rakentaa erityisesti usealle toimialalle sovellettavan työkalun, jonka avulla yritykset pystyisivät tunnistamaan heidän omaa toimintaansa kohdistuvat kuilut. Kun yritys tunnistaa oman toimintansa kriittiset kuilut, he voivat systemaattisesti ryhtyä kehittämään omaa toimintaansa faktatiedon pohjalle. Näin ollen he pystyvät tunnistamaan kriittisimmät kohdat kokonaisprosessissaan ja voivat sitä kautta kehittää

asiakkaan kokonaiskokemusta.

Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa toimiva työkalu, jonka avulla yritykset voivat identifioida heidän toiminnalleen merkittävimmät arvokuilut.

Työkalu tulee muodostumaan teemahaastatteluista, joita toteutetaan yrityksen asiakkaille, henkilöstölle sekä yritysjohdolle. Haastatteluiden avulla pyritään selvittämään mahdollisia ristiriitoja edellä mainittujen osapuolien vastausten välillä ja sitä kautta tunnistaa yrityksen kokonaisprosessissa esiintyvät arvokuilut. Kuilujen tunnistamisen jälkeen, yritys kykenee itsenäisesti tutkimaan omaa yksilöllistä prosessiaan kuiluanalyysin viitekehyksen läpi ja muodostaa omalle toiminnalleen oleellisia kehitystoimenpiteitä. Opinnäytetyön tarkoitus on avattu kuviossa 2, joka tiivistää kokonaisuuden.



Kuvio 2 Opinnäytetyö kuvattuna

Opinnäytetyössä rakennettavaa työkalua jatkokehitetään soveltamalla sitä case-yrityksessä. Case yrityksenä toimii 20 henkilöä työllistävä metallialan

pk-yritys. Opinnäytetyössä ei niinkään keskitytä case-yritykseltä saatuihin tuloksiin, vaan työkalun käyttöön ja toimivuuteen. Case-yrityksen merkitys opinnäytetyössä on kuitenkin merkittävä, sillä testauksen avulla työkalun toimivuus pystytään validoimaan. Case-yrityksen koekäytöstä saatuja palautteita ja kokemuksia esitellään myös opinnäytetyössä ja niitä hyödynnetään työkalun kehityksessä.

2 ASIAKASKOKEMUS

Tässä luvussa käsitellään asiakaskokemuksen määrittelyä ja muodostumista, sekä erityisesti sitä, ketkä voivat vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen.

2.1 Asiakaskokemuksen määrittely

Asiakaskokemuksen voidaan määritellä olevan yhtä kuin asiakkaan ostokäyttäytymiseen vaikuttava kognitiivinen eli tietoinen ja affektiivinen eli tunteisiin perustuva arvio kaikesta suorasta ja epäsuorasta kohtaamisesta yrityksen kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että asiakkaan saama kokemus yrityksestä ei synny vain yhdestä tapahtumasta, vaan se muodostuu pidemmällä aikavälillä saaduista asiakkaan ja yrityksen välisistä yhteyksistä, suusanallisesta viestinnästä, asiakkaan odotuksista sekä yrityksen imagosta. (Klaus & Maklan 2013, 1-2.) Asiakaskokemus voi olla joko positiivinen tai negatiivinen elämys (Fisher & Vainio 2014, 165) ja se on usein heijaste siitä, miten palvelu tuotettiin enemmänkin kuin mitä palvelu tuotti (Klaus & Maklan 2013, 6). Palvelu ja asiakaskokemus syntyvät aina usean osapuolen vuorovaikutuksessa ja vaikka asiakas onkin palvelutilanteessa vastaanottavana osapuolena, hän on myös aktiivinen osallistuja kokemuksen muodostumisessa (Fisher & Vainio 2014, 165-167). Positiivinen asiakaskokemus muodostuu sekä asiakkaan huomioimisesta, kuuntelemisesta, pyrkimyksestä ymmärtää hänen ongelmansa, yhteydenpidosta, kysymyksiin vastaamisesta, että lupauksien pitämisestä (Fisher & Vainio 2014, 9).

Jokaisen yrityksen päätehtävä on palvella asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla (Fisher & Vainio 2014, 165). Asiakaskokemus vaikuttaa olleennaisesti asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja siksi yritysten on tärkeää huomioida asiakaskokemus strategiassaan. Aikaisemmin tuotteiden tekninen laatu oli yritysten tärkein myyntiargumentti, mutta koska hyvä tekninen laatu on nykypäivänä lähes perusolettamus, positiivinen asiakaskokemus on nousemassa yrityksen tärkeimmäksi myyntivaltiksi. (Klaus & Maklan 2013, 1-8.) Asiakaskokemuksen

kehittäminen lähtee liikkeelle yritysten sisäisistä toiminnoista, sillä todellinen kilpailukyky syntyy yrityksen sisäisestä laadusta, yksikköjen välisestä toimivasta kommunikaatiosta ja prosessien läpinäkyvyydestä. Positiiviset laatuhyteudet synnyttävät työyhteisöön yhteisöllistä vastuuntuntoa, tekemisen iloa, tuottavuutta, tyytyväisiä asiakkaita ja lopulta kannattavaa liiketoimintaa. (Fisher & Vainio 2014, 9-10.)

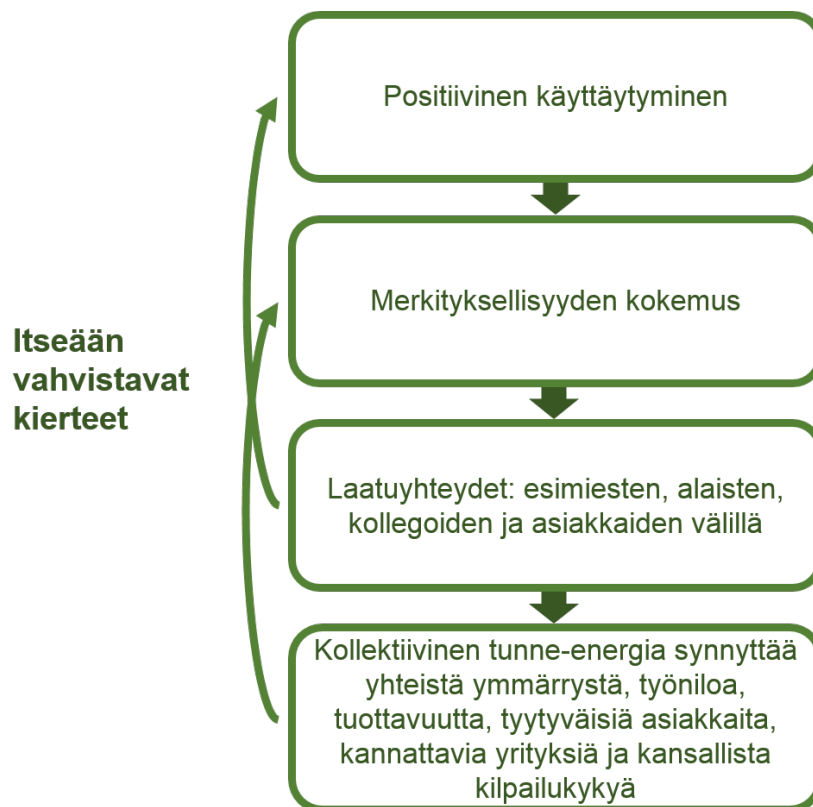
2.2 Yrityksen sisäisten laatuhyteyksien vaikutus asiakaskokemukseen

Laatuhyteys tarkoittaa kahden ihmisen kokemaa positiivista ja energisoivaa kohtaamista, joka kannustaa ja motivoi jatkamaan vaikeissakin tilanteissa. Laatuhyteudet syntyvät kohtaamisista ja ne voivat olla hetkellisiä tilanteita – hyvä keskustelu tai kaunis ele. Ihmisillä on perustavanlaatuinen tarve olla yhteydessä toisiin ihmisiin ja olla osa ryhmää. Laatuhyteyden muodostama side palvelee tätä tarkoitusta, sillä se synnyttää tunteen toisen välittämisestä ja ryhmään kuuluvuudesta. Syntyäkseen laatuhyteys tarvitsee kannustaan ja positiivisen ilmapiirin, jossa yksilöiden on helppo lähestyä toisiaan positiivisesti ja luottamuksellisesti. (Fisher & Vainio 2014, 61-63.) Lähtökohtaisesti laatuhyteyden syntyminen on kuitenkin jokaisen yksilön omalla vastuulla, sillä kaikki ovat vastuussa omasta käyttäytymisestään (Fisher & Vainio 2014, 13-14).

Tutkittaessa organisaatioita, joissa laatuhyteyksiä esiintyy, on huomattu että laatuhyteudet edistävät henkilöstön sitoutumista, oppimista sekä kasvua ja parantavat toiminnan tehokkuutta. (Fisher & Vainio 2014, 61-63.) Näin ollen yritykset pystyvät synnyttämään positiivista kierrettä, parantaen työyhteisön toimivuutta ja tuottaen lopulta tyytyväisiä asiakkaita. (Fisher & Vainio 2014, 9-10.) Yrityksen sisäiset positiiviset laatuhyteudet synnyttävät positiivista kierrettä, joka synnyttää työniloa, tyytyväisempiä asiakkaita ja kannattavampaa liiketoimintaa. Tämä kierre puolestaan luo yrityksen kilpailukykyä ja tulosta parantavaa toimintakykyä. Kun positiivisista laatuhyteyksistä tulee yrityksen luonnollinen tapa toimia, yritykseen syntyy itseään ruokkiva kasvun olosuhde, joka kasvaa ja

kehittyä omatoimisesti. (Fisher & Vainio 2014, 66-67.)

Laatuyhteyksiä tulisi olla koko organisaation läpi, kaikkiin mahdollisiin suuntiin. Usein työntekijät ovat tekemisissä heitä lähellä työskentelevien työntekijöiden kanssa ja muut yrityksen yksiköt saattavat jäädä etäisiksi. Organisaatioissa saatetaan usein jopa työntää työntekijöitä tähän suuntaan, lokeroimalla prosesseja ja yhdistämällä toimintoja tehokkuuden parantamiseksi. Tämä saattaa edesauttaa johdon kokonaiskuvan hahmottamista, mutta samalla vie valtaa ja vastuuta pois työntekijältä, hämärtäen yksittäisen työntekijän kokonaisuuden hahmottamista. Kokonaisuuden hämärtyessä, työntekijä ryhtyy tekemään töitä esimiestään varten ja unohtaa työnteon oikean kohteen, eli asiakkaan. Tästä syystä yrityksissä tulisi harjoittaa jatkuvaa kommunikaatiota koko organisaation läpi ja synnyttää positiivinen kierre, jossa jokainen työntekijä ymmärtää kokonaisuuden ja oman vaikutuksensa kokonaisuuteen. Positiivinen käyttäytyminen luo merkitystä, koko organisaation kattavia laatuyhteyksiä ja tyytyväisiä asiakkaita (kuvio 4). (Fisher & Vainio 2014, 65.)



Kuvio 3 Positiivinen kierre (Fisher & Vainio 2014, 66)

Positiivinen kierre vahvistaa itse itseään. (Fisher & Vainio 2014, 65.) Näin ollen yrityksissä joissa onnistutaan muodostamaan positiivinen kierre toiminnan sisälle, toiminnan laatu vahvistuu entisestään ajan kuluessa. Positiivisesta kierteestä tulee kuitenkin pitää huolta ja sitä tulee ylläpitää määrätietoisesti, jotta se juurtuu yrityksen toimintatavaksi.

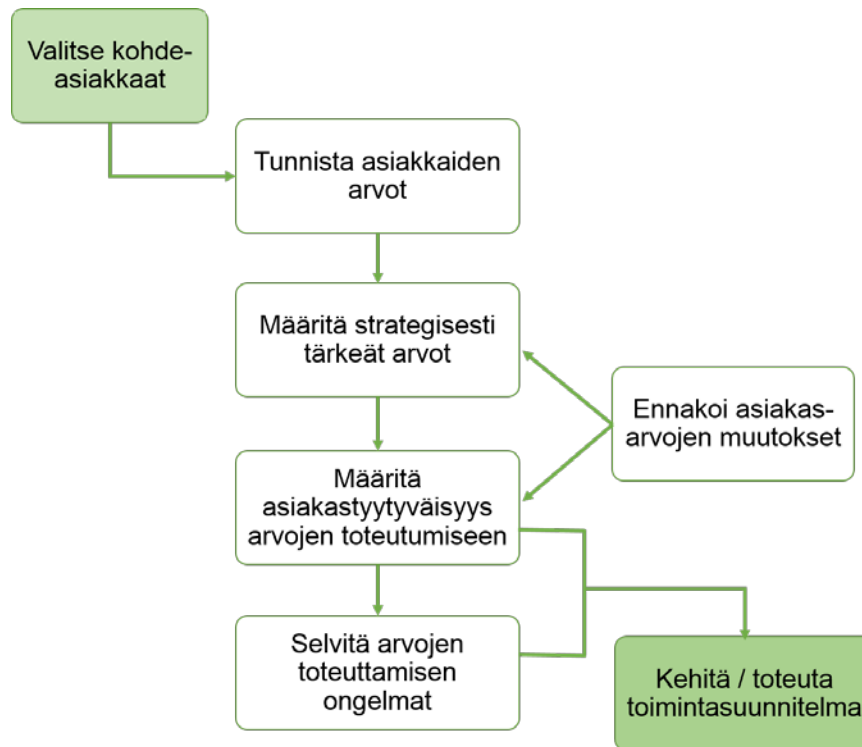
2.3 Asiakas laadun lähtökohtana

Asiakas on lopullinen arvioija laadussa ja siksi on tärkeää tunnistaa, kuka asiakas on. Kun asiakas on tunnistettu, yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan arvomaailmaa ja hänen tarpeitaan. Yrityksen on myös tärkeää tunnistaa ja tiedostaa asiakkaan odotukset yritystä ja yrityksen laatutasoa kohtaan, jotta yritys voi suunnata toimintaansa niiden avulla. (Lecklin 2006, 79, 84.)

Laatuajattelussa yhdessä prosessissa voi olla useita eri tyyppisiä asiakkaita ja oikeastaan kaikki, ketkä ovat kosketuksissa edes jollain tavalla yritykseen, ovat yrityksen asiakkaita. Lähtökohtaisesti selkein asiakas on välitön asiakas, eli yleisesti tuotteen tilaaja. Välittömän asiakkaan kontaktit yritykseen kulkevat yleisesti myyjien ja asiakaspalvelijoiden kautta. Tuotteen tilaajan tarpeiden tyydyttäminen on laadun perusasia. Välillinen asiakas on mahdollisesti yrityksen asiakkaan asiakas, joka saattaa olla myös tuotteen lopullinen käyttäjä. Välitön ja välillinen asiakas ovat yritykselle ulkoisia asiakkaita. Yrityksen sisäisiä asiakkaita ovat tuotannon eri prosessivaiheet, joissa työ siirtyy vaiheesta toiseen. Tällöin tuotantoon muodostuu sisäinen toimittaja-asiakassuhde. Esimiehen voi nähdä myös sisäisenä asiakkaana, sillä hänellä on odotuksia ja vaatimuksia alaisilleen ja hän arvioi heidän tekemän suorituksen – aivan kuten lopullinen välitön asiakas tekee. Tärkeitä asiakasryhmiä yritykselle ovat myös potentiaaliset ja menetetyt asiakkaat, joita molempia yrityksen pitää nähdä tulevaisuuden mahdollisuuksina. (Lecklin 2006, 79-82.)

Ostotilanteessa asiakkaan hankintapäätökseen vaikuttavat odotukset, vaatimukset, toiveet, aiemmat kokemukset ja arvot. Kun yritys onnistuu

tunnistamaan ja määrittelemään asiakkaan arvot, he pystyvät muodostamaan oman laatukäsitteensä vastamaan asiakkaan odotuksia. Woodruffin ja Gardialin malli asiakasarvojen määrittelyprosessissa helpottaa ja auttaa yritystä tunnistamaan asiakkaiden arvomaailmaa (kuvio 3). (Lecklin 2006, 85-86.)



Kuvio 4 Asiakasarvojen määrittelyprosessi (Lecklin 2006, 86)

Asiakasarvojen tunnistaminen aloitetaan tarkasteltavan asiakasryhmän valinnalla. Kun tarkasteltava asiakasryhmä on määritelty, ryhdytään tunnistamaan asiakkaiden tarpeita ja arvoja. Asiakkaan arvostamiin asioihin voi sisältyä tuoteominaisuuksia kuten tilavuus, käytettävyys ja ulkonäky sekä abstrakteja asioita kuten tuntemukset turvallisuudesta ja luottamus yritystä kohtaan. Nämä kaikki voidaan selvittää asiakkailta kysymällä ja seuraamalla heidän käyttäytymistään. Arvojen tunnistamisen jälkeen on syytä analysoida niiden merkityksellisyys. Eri arvot painavat hankintapäätöksen teossa enemmän kuin toiset ja nämä merkittävät arvot on syytä poimia arvojoukosta sen perusteella, miten ne lisäävät asiakastyytyvyyttä. (Lecklin 2006, 85-86.)

Asiakkaan arvomaailma ei ole ikuinen ja tuoteominaisuuksiin liittyvät arvot voivat muuttua nopeasti, mutta seurauksiin ja haluttuihin lopputuloksiin ei sen sijaan tule muutoksia kovinkaan tiheästi. Yritys pystyy huomioimaan kriittiset ja nopeasti muuttuvat arvot tämän perusteella ja tiedostaa tämän toimintasuunnitelman rakentamisessa. Asiakastyytyväisyyden mittauksilla voidaan selvittää sekä tuotteiden että prosessien laatua mutta myös sitä, miten yritys on vastannut asiakkaan arvoihin. Asiakaskyselyistä on tärkeää poimia myös ongelmakohtat ja etsiä juurisyyt niiden synnylle, jotta ongelmiin voidaan puuttua mahdollisimman tehokkaasti. Asiakasarvojen määrittysten jälkeen, yrityksen tulee laatia toimintasuunnitelma, jonka tavoitteena on muuttaa yrityksen tuotteet ja palvelut vastaamaan paremmin asiakkaiden arvoja. (Lecklin 2006, 86-87.)

Asiakasarvojen määrittämisprosessia (kuvio 3) hyödynnetään tässä opinnäytetyössä rakentuvan työkalun muodostumisessa (kappale 5). Työkalun avulla yritys voi tunnistaa asiakkaidensa tärkeät arvot, asiakastyytyväisyyden tason sekä mahdolliset haasteet arvojen toteuttamisen tiellä, kuten asiakasarvojen määrittämisprosessin kuvio esittää. Työkalun avulla tunnistettujen riskien ja parannusehdotusten avulla, yritys voi rakentaa itselleen selkeän toimintasuunnitelman liiketoiminnan kehittämistä varten.

3 KOKONAISLAATU

Tässä luvussa käsitellään kokonaislaadun syntymistä, sen ulottuvuuksia ja sitä, miten organisaatio, yrityskulttuuri ja henkilöstö vaikuttavat yrityksen kokonaislaatuun. Kokonaislaatu on monisäikeinen kokonaisuus, joka kattaa alleen yrityksen teknisen tuotteen, tavan miten tuote toimitetaan asiakkalle, eli palvelun sekä sen miten asiakas suodattaa kokemuksensa saamastaan tuotteesta ja palvelusta lopulta asiakaskokemukseksi.

3.1 Laatuajattelun lähtökohdat

Laadusta on esitetty vuosikymmeninen aikana useita erilaisia näkemyksiä. W. Deming totesi 1940-luvulla laadun olevan asiakkaan nykyisten ja tulevien tarpeiden täyttämistä laadun avulla, kun J. Juran puolestaan esitti 1980-luvulla laadun olevan tuotteen soveltuvuutta käyttöön. 2000-luvun laatumääritelmäksi M. Harry on lausunut laadun olevan yhtä kuin tuotteen tai palvelun kyky täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä tuottaa valmistajalleen voittoa. (Quality Knowhow Karjalainen Oy 2006.) Laadun määrittäminen on kuitenkin haastavaa, sillä usein ihmisillä on erilaisia käsityksiä laadusta (Amitava 2016, 8). Koska laadulliset tekijät ovat subjektiivisia ja koettavissa eri tavoin, on tärkeää, että henkilöt jotka ovat tekemisissä tuotteen kanssa, kuten myyjä ja asiakas, jakavat yhtenevän käsityksen laadun määritelmästä (Dale ym 2007, 5.)

Laatu ennen

Laatuun suhtautuminen on muuttunut viime vuosikymmenien aikana. Omavaraisuuden aikakautena laatua oli taito tehdä jotain hyödykettä ja menestyä sen taidon ansiosta. Käsityöläisten ja mestareiden aikana erikoisosaaminen oli avainsana. Ylipäätään voidaan sanoa, että laatu näillä aikakausilla oli melko yksinkertaista ja helposti hallittavaa. Teollisella aikakaudella laatu käsitteenä koki ison harppauksen, kun tapa valmistaa tuotteita muuttui. (Pitkänen 2009, 16.) 1910-luvulla Frederick Taylor loi uuden ajattelumallin jossa tarkastelun kohteena ei ollut enää mitä teet vaan miten sen teet. Samalla hän erotti työn suunnittelun ja toteutuksen

toisistaan ja tuotannossa siirryttiin noudattamaan ylemmältä saatuja työohjeita. (Rose 2005, 14-15.) Työntekijöiden erikoistuminen lisääntyi, kun työ jaettiin osasuorituksiin, mutta kokonaiskuva lopullisesta tuotteesta alkoi hämärtyä yksilöiltä. Vastuu työn laadusta ei ollut enää yksittäisellä työntekijällä ja tuotteiden laatu heikkeni. (Pitkänen 2009, 16.) Tämä johtui Taylorin ajatusvirheestä, että samoilla, optimaalisilla työohjeilla kaikkien työntekijöiden jälki olisi identtistä. Näin ei kuitenkaan ollut ja tuotteissa sekä tuotantoprosessissa alkoi esiintyä erilaisia muuttujia. (Rose 2005, 16.) Virheiden vähentymiseksi luotiin laatuajattelu, jonka tarkoitus ei suinkaan ollut parantaa asiakastytyvyyttä, vaan vähentää kustannuksia ja tuotantokäytöngelmia. Tällöin elettiin myyjän markkinoita ja lähes kaikki toimivat tuotteet kävivät kaupaksi. (Pitkänen 2009, 16.)

30-luvun lama ja toinen maailmansota muuttivat kuitenkin pelin henkeä ja laatuajattelua. Asiakkaat kiinnostuivat halvoista, sarjatuotannolla valmistetuista tuotteista ja ajan henkeen kuului ajatus siitä, että asiakas ei ole oikeassa eikä saa mitä haluaa, mutta saa mitä tarvitsee ja halvalla. (Pitkänen 2009, 16-17.) Olisi ihanteellista todeta, että aikakauden vaatimukset ja lähtökohdat olisivat parantaneet laatua, mutta raaka-ainepula ja esimerkiksi sotakaluston kiireelliset toimitusajat aiheuttivat laadun heikkenemisen erityisesti Amerikassa (Rose 2005, 16). Vaikka laadun taso putosi, tähän aikaan tuotantolinjojen laadun parantamiseksi syntyi ohjeistukseen, valvontaan ja tarkastukseen painottunut laatukäsitys, jonka tavoitteena oli vähentää poikkeavuuksia tuotannossa. Tämä laatuajattelumalli toimii edelleen useissa sarjatuotantoa tekevissä laitoksissa. (Pitkänen 2009, 16-17.)

Uudenlainen käsitys laadun johtamisesta syntyi 1950-luvun Japanissa, kun japanilaiset etsivät keinoja kehittää omaa kilpailukykyään. Japanilaiset opiskelivat amerikkalaisten laatupioneerien näkemyksiä ja ihastuivat Joseph Juran ajatukseen, jossa laatuajattelu kattaa koko organisaation ja laatu on määritelty asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Tähän uuteen ideologiaan japanilaiset liittivät myös uudenlaisen tavan suhtautua työntekijöihin. He muuttivat johtamisen ideologiaa päin vastaiseksi Taylorin mallista ja ottivat työntekijät mukaan ratkaisemaan ongelmatilanteita ja

osallistumaan työn kehittämiseen. Tähän malliin liittyi myös uusi konsepti jatkuvasta parantamisesta, joka muutti laatukäsitteen loppumattomaksi, aina kehittyväksi prosessiksi. Nämä uudet lähestymistavat paransivat tuotteiden laatua ja toivat Japanille maineen laadukkaiden tuotteiden valmistajana. (Rose 2005, 16-17.)

Laatu nyt

Laadun käsitettä on nykypäivänä laajennettu yhä entisestään, kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan. Kokonaisvaltainen laadunhallinta kattaa laatukäsitteen alle myös johtamisen, strategisen suunnittelun ja organisaation kehittämisen. Laatuajattelussa huomioidaan kaikki yrityksen sidosryhmät, kuten alihankkijat, yhteistyökumppanit, asiakkaat, omistajat ja koko yhteiskunta. (Lecklin 2006, 17.) Kun aikaisemmin laatua tarkasteltiin vain lopullisesta tuotteesta, nykypäivänä laadun koetaan kattavan koko valmistusprosessin. Aikaisempi lopullisen tuotteen tarkkailu tarkoitti käytännössä sitä, että virheellinen tuote joko korjattiin tai hylättiin, mutta syitä virheen syntymisen takana ei tarkasteltu tai pyritty muuttamaan. Laadun koettiin olevan joku tietty, määritelty standardi, johon pyrittiin tähtäämään, kun taas nykypäivänä tuotetta ja prosesseja pyritään kehittämään jatkuvasti ja kehitys nähdään loppumattomana spiraalina. (Rose 2005, 18.)

Nykypäivänä laatu asiakaslähtöisesti ja asiakkaan vaatimukset ovat pohjana yritysten laatukäsitykselle. Tämä vaatii yrityksiltä asiakkaan perustarpeiden ymmärtämistä ja niiden arvojen tuomista koko yrityksen toiminnan perustaksi. (Rose 2005, 18.) Kun yritys ymmärtää asiakkaan tarpeet, on tärkeää ymmärtää myös mistä kaikesta asiakas on valmis maksamaan. Ylilaatuinen tuote voi olla yrityksen näkökulmasta täydellinen, mutta asiakas ei ole välttämättä valmis maksamaan lisää tuotteen ekstraominaisuuksista. Yrityksen strategiana voi olla asiakkaan odotuksien ylittäminen, mutta yrityksen on tärkeää löytää tasapaino ylilaadun ja odotukset ylittävän, lisäarvoa tuovien lisäysten välillä. Asiakastyytyväisyys ei ole itsetarkoitus laadun synnyttämisessä, sillä yrityksen on huomioitava

myös omat tarpeensa ja vaatimuksensa laadun standardeja luodessaan. (Lecklin 2006, 18-19.)

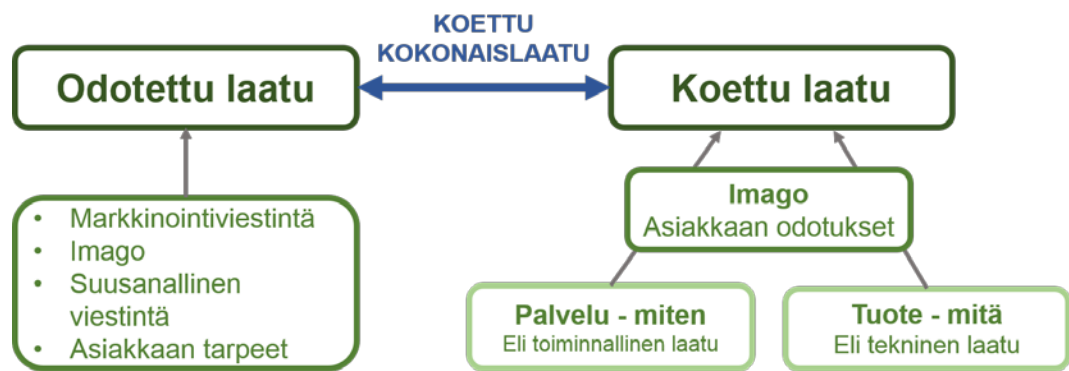
Tulevaisuuden laatu tulee kehittymään yhä enemmän matala hierarkkiseen järjestelmään, jossa yksilön merkitys koostuu. Laatu tulee olemaan yritysten menestystekijä ja se integroituu yhä enemmän osaksi yrityksen jokaista toimintoa. Jokainen voi olla oman työnsä laatujohtaja ja on vastuussa siitä, minkälaista laatua tuottaa. Työntekijät tulevat tulevaisuudessa olemaan moniosaajia, jotka kykenevät hahmottamaan, tekemään ja kehittämään laajoja kokonaisuuksia. Ongelmaratkaisusta tulee osa jokaisen työtehtäviä ja ongelmat ratkaistaan omatoimisesti, heti ongelman esiintyessä. Yksilöitä tukevat itseohjautuvat prosessitiimit, jotka asettavat itse itselleen tavoitteet ja ovat vastuussa sekä tuloksista että laadusta. Tiimeissä jokainen yksilö hoitaa oman vastualueensa työt ja pitää huolen omista velvoitteistaan tiimiä kohtaan. (Lecklin 2006, 21-22.)

Laatu tulevaisuudessa

Tulevaisuuden laatujohtamisessa organisaatiolla ja esimiehellä on merkittävä rooli sekä fyysisellä, että henkisellä tasolla. Esimiestyö muuttuu ja esimiesten määrä laskee, kun iso osa henkilöstöstä toimii itseohjautuvissa tiimeissä. Esimiesten tulee luoda motivoiva ja kannustava ilmapiiri työntekijöiden ja tiimien kannustamiseksi ja tukea tiimejä toimimaan omatoimisesti. Toimittajien, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden rooli yrityksen toiminnassa kasvaa. Sidosryhmien osallistaminen yrityksen prosesseihin kehittää toimintaa ja auttaa yritystä toimimaan entistä tehokkaammin ja kiinnittämään huomiota oikeisiin asioihin. Tulevaisuuden laatuajattelussa yritykset muuttuvat joustaviksi, reagoitukykyisiksi toimijoiksi, joiden verkostot auttavat yritystä kehittymään ja uudistumaan muuttuvassa toimintaympäristössä. (Lecklin 2006, 21-22.)

3.2 Kokonaislaadun ulottuvuudet

Asiakkaan kokemalla laadulla on kolme ulottuvuutta: tekninen laatu eli tuote, toiminnallinen laatu eli palvelu sekä yrityksen imago ja asiakkaan odotukset, joiden läpi asiakas suodattaa kokemuksensa tuotteen ja palvelun laadusta. Kokemus kokonaislaadusta syntyy, kun koettu laatu yhdistyy asiakkaan odotuksiin, eli odotettuun laatuun. Odotettu laatu muodostuu asiakkaalle yrityksen markkinointiviestinnästä, imagosta, suusanallisesta viestinnästä sekä asiakkaan tarpeista (kuvio 5). (Grönroos 1998, 63-63.)



Kuvio 5 Koettu kokonaislaatu (Grönroos 1988, 12)

Kokonaislaatu on näin ollen subjektiivinen asia, koetun ja odotetun laadun yhtymäkohdassa, sillä laatu on lopulta aina sitä, mitä asiakas sen kokee olevan (Grönroos 1998, 63-63).

3.2.1 Toiminnallinen laatu eli palvelu

Monet kilpailevat yritykset voivat tarjota samaa teknistä laatua asiakkailleen, sillä tekninen laatu voi olla helposti kopioitavissa. Se mikä erottaa yritykset toisistaan on tapa, jolla tekninen laatu tarjoillaan asiakkaalle, eli palvelu tuotteen ohella. (Grönroos 2001, 343.) Tästä syystä palveluihin panostaminen on tärkeää jokaiselle yritykselle, joka haluaa erottua kilpailijoistaan. Tuotteen teknisen laadun merkitystä ei voida väheksyä, mutta teknisen laadun ollessa hyvää, toiminnallinen laatu eli palvelu voi kohottaa tuotteen kokonaisuuden uudelle tasolle.

Palvelulla voidaan ymmärtää olevan useita eri ulottuvuuksia. Sillä voidaan esimerkiksi viitata joko henkilökohtaiseen palveluun tai palveluun tuotteena. Olennaista palveluissa on se, että ne ovat useista pienistä toiminnoista koostuvia prosesseja, jotka tuotetaan ja kulutetaan saman aikaisesti. Mistä tahansa tuotteesta tai koneesta voidaan tehdä palvelu, jos myyjän mukauttaa tuotteen vastaamaan asiakkaan tarpeita. Palvelu on siis asiakkaalle tarjottava lisä teknisen tuotteen ohella. Yksi palvelun pääpiirteistä on se, että se tuotetaan aina vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, joten asiakas on aina myös aktiivinen osapuoli palvelutilanteessa. (Grönroos 2001, 78-82.)

Palvelu eroaa fyysisestä tuotteesta monella tavalla (kuvio 6). Kun tavarat ovat konkreettisia asioita jotka ovat identtisiä keskenään, palvelut ovat aineettomia asioita jotka eroavat joka kerta toisistaan. Fyysinen tavara on konkreettisuudessaan asia, joka vaihtaa omistajuutta myyjältä asiakkaalle, mutta koska palvelua ei ole olemassa ilman vuorovaikutustilannetta, palvelusta ei jää mitään konkreettista jäljelle, jota kumpikaan osapuoli voisi omistaa. (Grönroos 2001, 81-84.)

Fyysiset tavarat



- Konkreettisia
- Homogeenisia
- Tuotanto ja jakelu erillään kulutuksesta
- Asia
- Ydinarvoa tuotetaan tehtaissa
- Asiakkaat eivät (tavallisesti) osallistu tuotantoprosessiin
- Voidaan varastoida
- Omistajuus siirtyy

Palvelut



- Aineettomia
- Heterogeenisia
- Tuotanto, jakelu ja kulutus ovat samanaikaisia prosesseja
- Toiminto tai prosessi
- Ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän vuorovaikutuksessa
- Asiakkaat osallistuvat tuotantoon
- Ei voi varastoida
- Omistajuus ei siirry

Kuvio 6 Palveluiden ja fyysisten tavaroiden väliset erot (Grönroos 2001, 81)

Palvelut ja tuotteet eroavat siis monissa mielin toisistaan ja siten täydentävät toisiaan kokonaislaadun muodostumisessa (kuvio 6).

Asiakas kohdataan usein vaihtelevissa tilanteissa ja usein näihin tilanteisiin ei ole selkeitä toimintaohjeita. Jos työntekijä on itsenäinen ja oivaltava, hän voi saada aikaan hyviä tuloksia. Yrityksen näkökulmasta on kuitenkin suotavaa, että henkilöstö tietää yrityksen arvomaailman ja tavoitteet, jotta hän voi toimia niiden mukaisesti. (Pitkänen 2006, 99.)

3.2.2 Tekninen laatu eli tuote

Tekninen laatu, eli tuote on konkreettinen asia, joka jää asiakkaalle lopputuloksena yrityksen kanssa käydystä prosessista. Teknistä laatua voidaan usein tarkastella melko objektiivisesti, sillä siinä on usein selkeitä tekijöitä, joita voidaan vertailla ja arvioida. Fyysiset tavarat eroavat abstrakteista palveluista melko selkeästi (kuvio 7). Fyysisissä tavaroissa tuote voidaan valmistaa tehtaissa koska tahansa ja varastoida odottamaan

käyttöä. Tavarat ovat usein identtisiä keskenään ja näin ollen asiakkaan ei tarvitse osallistua panoksellaan lähes lainkaan tuotantoprosessiin.

(Grönroos 201, 81, 100.)



Kuvio 7 Fyysisten tavaroiden ja palveluiden väliset erot (Grönroos 2001, 81)

Fyysiset tavarat kaikessa konkreettisuudessaan ovat monelle yritykselle pohja palvelun tuottamiselle ja näin ollen nämä kaksi kokonaislaadun ulottuvuutta tukevat toisiaan tärkeällä tavalla (kuvio 7).

Teknisen laadun ajatellaan usein olevan koko hankinnan ja laatukokemuksen tärkein seikka, mutta tämä on väärä tapa suhtautua. Tekninen laatu on vain yksi osa koko hankintaprosessia ja asiakkaan laatukokemusta, eikä siksi ole merkittävämpi tai merkityksettömämpi kuin mikään muukaan prosessin vaihe. Tekninen laatu on aikaisemmin voinut olla yritykselle merkittävä myyntivaltti, mutta ei enää. Tekninen laatu voi olla yrityksen kilpailuetu vain, jos tuotteen tekniset ratkaisut ovat jotain mitä kilpailijat eivät voi kopioida. Nykypäivänä tämä on kuitenkin haastavaa, sillä yhä useampi yritys pystyy tuottamaan lähestulkoon samaa teknistä laatua kilpailijoidensa kanssa. Vaikka yrityksellä olisi teknisesti

ylivoimainen tuote, se ei ole automaattinen menestystekijä. Hyvän teknisen laadun voi pilata huonolla johtamisella ja negatiivisilla palvelukokonaisuuksilla. (Grönroos 1998, 65-66.)

Teknisen laadun ollessa hyvällä tasolla, yritys voi nostaa omaa profiiliaan kehittämällä tuotteen ympärillä tarjottavia palveluita, sillä palveluiden kopioiminen on merkittävästi haastavampaa kuin teknisten ratkaisuiden. Hyväkään palvelu ei voi kuitenkaan korvata huonoa teknistä tuotetta, joten tuotekehitystä ei voida unohtaa täysin. (Grönroos 1998, 66.) Tekninen laatu on perusta, jolle erityisesti valmistavan yrityksen on tärkeää pohjustaa oma liiketoimintansa. Mikään yritys ei kuitenkaan voi nykypäivänä nojata pelkästään hyvään tekniseen laatuun, sillä lisäarvon tuottaminen asiakkaille pelkillä teknisillä ratkaisuilla on haastavaa.

3.2.3 Yrityksen imago

Yrityksen imago viestii asiakkaille odotuksista, joita yritykseen voidaan kohdentaa. Yrityksen imago on tärkeä, sillä se vaikuttaa asiakkaan laatukokemukseen monipuolisesti. Jos asiakkaalla on yrityksestä olemassa oleva positiivinen mielikuva, hän todennäköisemmin antaa anteeksi pienet virheet. Jos virheitä esiintyy kuitenkin toistuvasti, asiakkaan positiivinen mielikuva yrityksestä voi muuttua melko nopeasti. Asiakkaan mielikuvan ollessa jo valmiiksi kielteinen, pienetkin virheet vaikuttavat suhteellisesti enemmän. Negatiivisessa lähtökohdassa, positiiviset kokemukset voivat kuitenkin kohottaa asiakkaan mielikuvaa yrityksestä. On siis tärkeää tiedostaa, että asiakkaan mielikuva yrityksestä ei ole stabiili, vaan se voi muuttua asiakassuhteen aikana. (Grönroos 1998, 64, 225-226.)

Asiakas kokee laadun olevan hyvää, kun tuote ja palvelu vastaavat hänen odotuksiaan. Näin ollen asiakkaan odotuksilla on merkittävä osa lopputulokseen. Jos asiakkaan odotukset ovat epärealistisia, asiakas saattaa pettyä, vaikka laatu olisikin normaalilla tasolla tarkasteltuna hyvää. Näin ollen yritysten on tärkeää huomioida minkälaista viestintää yritys lähettää asiakkailleen ja vastaako todellisuus yrityksen antamia lupauksia.

Jos yrityksen markkinointiviestintä lähettää asiakkaille viestiä, jossa lupaa paljon enemmän kuin todellisuudessa tarjoaa, ovat asiakkaat entistä pettyneempiä koska todellisuus ei vastaa heidän odotuksiaan. (Grönroos 1998, 67-68.)

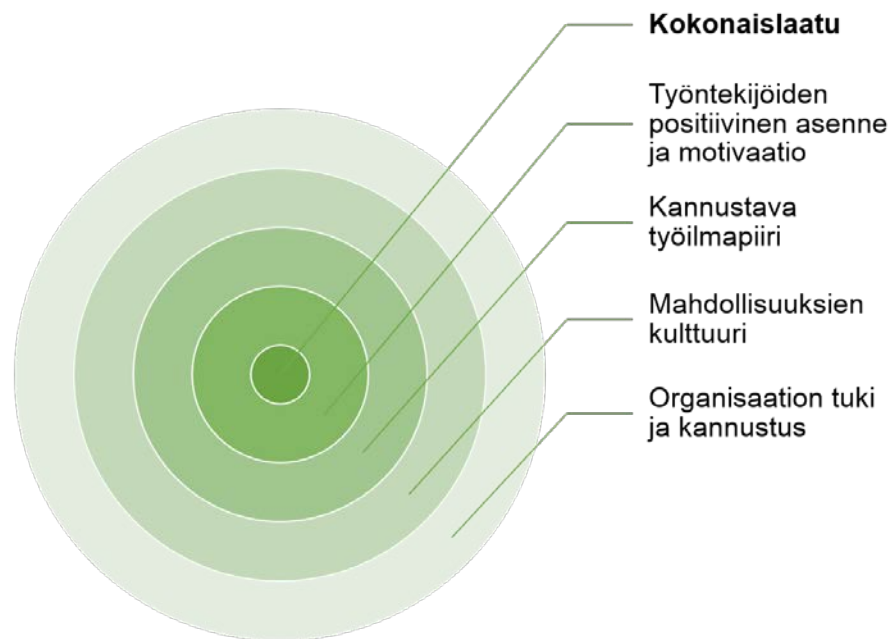
Yrityksen imago ei ole tärkeää vain asiakkaiden näkökulmasta, sillä selkeällä imagolla on vaikutus myös yrityksen sisäiseen toimintaan. Yrityksen epäselvä imago voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen työntekijöiden sitoutumiseen, joka johtaa huonoon työssä viihtyvyyteen, huonoihin työsuorituksiin ja lopulta purkaantuu ulos huonona asiakaspalveluna ja tyytymättöminä asiakkaina. Selkeä ja myönteinen imago puolestaan motivoi ja kannustaa työntekijöitä ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Tällainen työyhteisö on usein tuottava ja edesauttaa positiivista asiakaskokemusta. (Grönroos 1998, 225-226.)

Imago ei ole sitä, mitä yritys viestii vaan sitä mitä se todella on. Jos yrityksen viestintä ja todellisuus eivät kohtaa, se herättää asiakkaisissa epäluottamusta ja tyytymättömyyttä. Jos yrityksellä on ongelmia imagonsa kanssa, paras tapa korjata heikko imago on kehittää yrityksen toimintaa ja parantaa asiakastytyväisyyttä parantamalla tuotteiden ja palveluiden laatua. Todellisissa imago-ongelmissa apu löytyy vain todellisista parannustoimista, eikä markkinointikampanjoista. (Grönroos 1998, 227.) Imago-ongelmien juurisyiden selvittäminen on myös merkittävästi kannattavampaa kuin markkinointikampanjan toteuttaminen, sillä se kehittää yrityksen toimintaa pitkällä tähtäimellä ja tukee yrityksen positiivista imagon kehitystä.

3.3 Ilmapiiri ja yksilöt kokonaislaadun takana

Kokonaislaadun muodostumiseen vaikuttavat useat eri tekijät, joista yksi merkittävimmistä asioista ovat yrityksen sisällä toimivat henkilöt ja toimintakulttuuri. Organisaation ja esimiesten tulee tukea ja kannustaa työntekijöitä ja auttaa luomaan mahdollistavan yrityskulttuurin. Mahdollistava yrityskulttuuri auttaa kannustavan työilmapiirin syntymistä,

joka puolestaan tukee työntekijöiden positiivista asennoitumista ja motivaatiota työtä kohtaan. Kaiken tämän keskiössä syntyy kokonaislaatu (kuvio 8).



Kuvio 8 Yrityksen sisäisten toimintojen vaikutus kokonaislaadun syntyyn Pitkäsen (2009, 23) oppeja mukaillen

Kokonaislaadun muodostuminen on siis monisäikeinen ketjureaktio, joka lähtee liikkeelle kannustavasta organisaatiosta, käy läpi koko organisaation ja lopulta kiteytyy hyvää kokonaislaatua tuottavaksi yritykseksi (kuvio 8).

3.3.1 Organisaatio ja esimiestyö

Vaikka organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat tiheässä rytmissä, perusajatus organisaatioiden takana on pysynyt samana jo vuosikymmeniä. 1960-luvulla organisaation määriteltiin olevan yhteistoimintajärjestelmä tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Tämä pitää yhä paikkaansa, sillä organisaatiolla tulee olla selkeä, itse asetettu päämäärä, johon kaikki organisaation jäsenet pyrkivät. Vaikka perusajatus

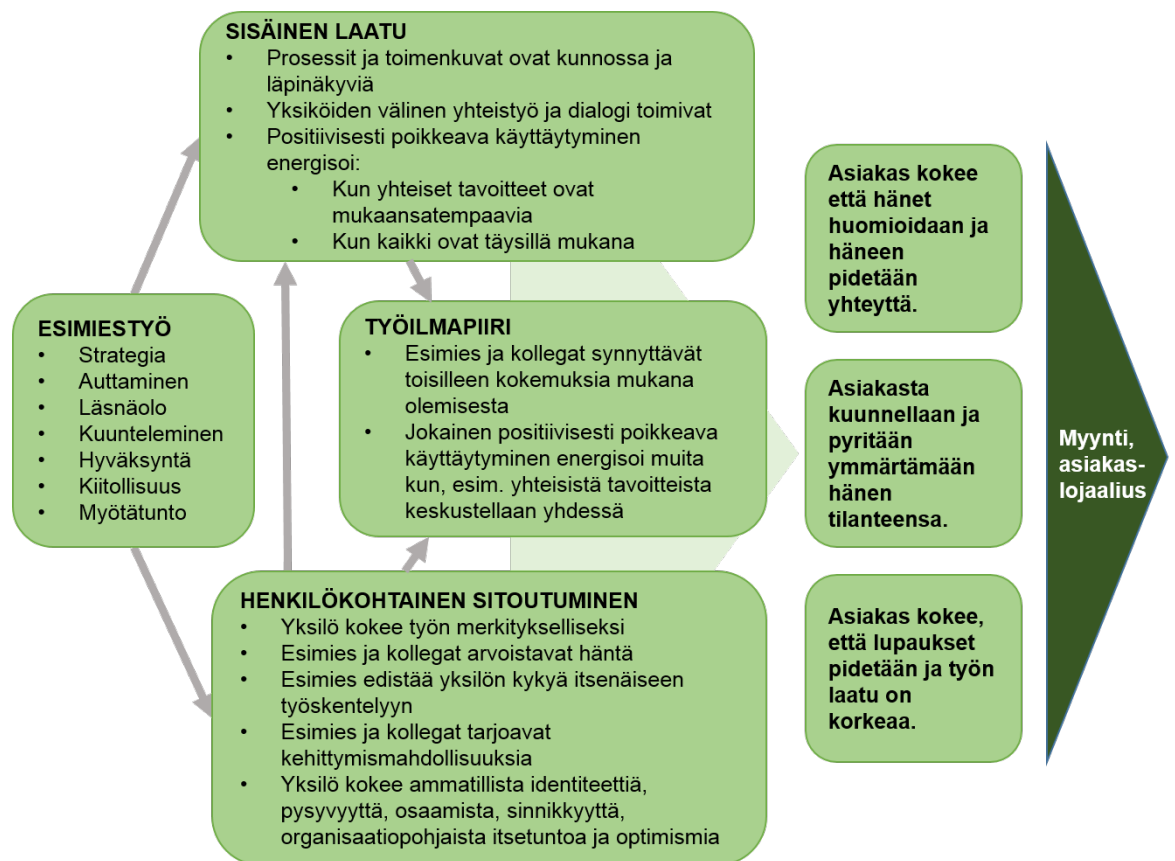
on pysynyt samana, on organisaatioiden toki ollut pakko kehittyä. (Juutti & Vuorela 2002, 8.)

Nykyisin organisaatioilta vaaditaan notkeutta ja jatkuvaa kehitystä ja innovatiivisuudesta ja luovuudesta on tullut kilpailutekijä. Näin ollen henkilöstön osaamisesta on tullut organisaatioille ja yrityksille strateginen tekijä. Aikaisemmin liukuhihnateollisuuden aikakaudella, asioiden johtaminen oli ihmisiä tärkeämpää ja kuka tahansa pystyi tekemään vaadittua työtä. Nykyään yritykset kilpailevat työntekijöidensä aineettomalla pääomalla ja siksi organisaation täytyy tehdä kaikki mahdollinen, jotta jokaisen työntekijän osaamista voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä tarkoittaa johtamiskulttuurin muutosta ihmiskeskeisemmäksi. Nykyisin työntekijöiden ajatellaan olevan kukin oman työnsä asiantuntija, jotka kukin palvelevat sekä organisaation sisäisiä- että ulkoisia asiakkaita. Näin ollen esimies ei voi asettaa itseään korkeammalle jakkaralle ongelmaratkaisuprosessissa, vaan hänen tulee kuunnella ja tukea työntekijän näkemyksiä ja kunnioittaa hänen ammattitaitoaan. (Juutti & Vuorela 2002, 9-13.)

Esimiehen uusi rooli tulee esille myös tuloksen vastuuntekijän roolissa. Aikaisemmin esimies yksin oli vastuussa organisaation toimivuudesta ja tuloksetekokyvystä, asettaen tavoitteita ja korjaten toimintaa käskyillä ja määräyksillä. Tämä malli ei kuitenkaan toimi yhteen uuden mallin kanssa, jossa jokainen työntekijä on oman työnsä asiantuntija, tehden päivittäin itsenäisiä päätöksiä asiakkaan edun mukaisesti. Näin ollen työntekijä ei ole enää passiivinen vastaanottaja, vaan hänet tulee ottaa osaksi tavoitteiden laatimista ja päätöksentekoa. Kun organisaatio antaa työntekijöille mahdollisuuden laittaa itsensä likoon ja luo kulttuuria jossa siihen kannustetaan, työnteosta tulee mielekkäämpää ja henkilöstön potentiaalia pystytään hyödyntää entistä paremmin. Kun henkilöstölle jaetaan tietoa ja vastuuta, niiden kokonaismäärä lisääntyy organisaatiossa. (Juutti & Vuorela 2002, 14-15.)

Esimiestyön vaikutus ei ulotu pelkästään työntekijöihin, vaan se heijastuu koko prosessin läpi aina loppuasiakkaan asiakaskokemukseen saakka.

Esimies voi vaikuttaa sekä työntekijöihin yksilöinä, että yrityksen prosesseihin. Kun esimies arvostaa yksilön ominaisuuksia ja kykyjä, edistää hänen työntekokykyään ja arvostaa häntä, syntyy työntekijälle henkilökohtaista sitoutumista työtä ja organisaatiota kohtaan. Synnyttääkseen sisäistä laatua yrityksen prosessien ja työnkuvien tulee olla selkeitä ja läpinäkyviä. Henkilöstön pitää myös ymmärtää organisaation yhteinen tavoite, jolloin kaikki voivat yhdessä suunnata sitä kohti. Näiden osa-alueiden ollessa kunnossa, syntyy hyvä työilmapiiri, joka puolestaan heijastuu aina asiakkaalle asti palvelun laadussa, laatulupausten pitämisessä ja positiivisena ilmapiirinä (kuvio 9).



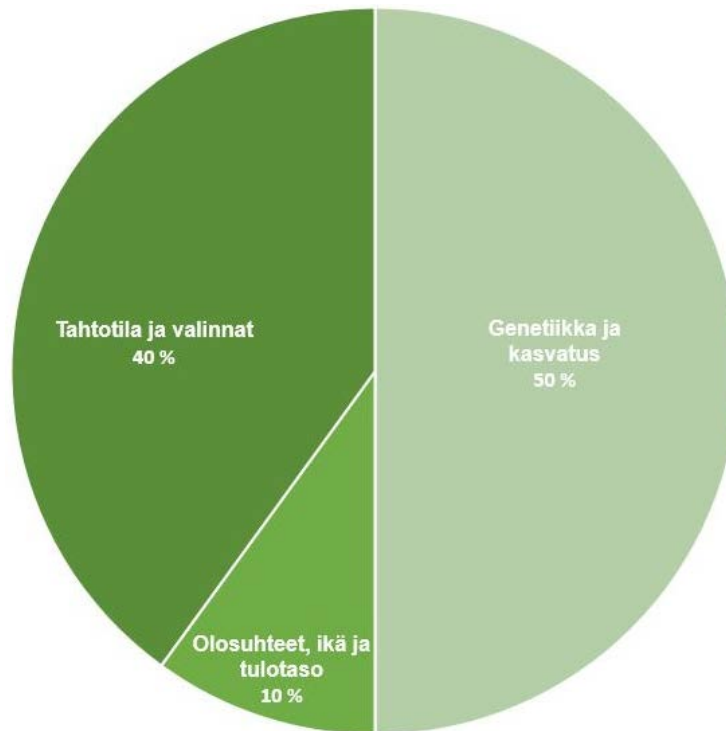
Kuvio 9 Työyhteisön sisäisten kokemusten vaikutus liiketoiminnan kannattavuuteen (Fisher & Vainio 2014, 113)

Hyvä esimiestyö on siis avainasemassa laadukkaan työilmapiirin rakentumisessa, joka lopulta näkyy aina asiakasuskollisuudessa ja -tyytyväisyydessä asti (kuvio 9).

3.3.2 Työntekijä yksilönä

Organisaatioista ja yrityksistä puhuttaessa on tärkeää huomioida, että kaikki mitä näissä isoissa kokonaisuuksissa tapahtuu, on yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Yksilö on vain ja ainoastaan itse vastuussa omista asenteistaan, tunteistaan ja valinnoista joita hän tekee. Hyvä esimiestyö ja kannustava organisaatio ovat toissijaisia asioita, jos yksilöt eivät resonoi niihin. Esimiehet ja kollegat voivat kannustaa, edistää yksilön sitoutumista arvostamalla hänen työtään ja tarjoamalla kehitysmahdollisuuksia, mutta lopulta yksilö itse valitsee oman polkunsu. Yksilön valinnoilla on valtaa ja jokainen on vastuussa siitä, miten omaa valtaansa käyttää. (Fisher & Vainio 2014, 16-18.)

Tutkimukset osoittavat, että yksilö voi vaikuttaa omalla tahdolla ja valinnoillaan 40-prosenttisesti omaan hyvinvointiinsa, saavutuksiinsa ja onnellisuuteensa. Onnellinen ihminen on henkisesti ja fyysisesti paremmassa kunnossa ja näin ollen onnellisuuteen on tärkeää panostaa. Yksilön hyvinvointiin vaikuttaa merkittävässä osin myös genetiikka ja kasvatus, mutta yksilön ikä, tulotaso ja olosuhteet ovat vain marginaalinen tekijä yksilön kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa ja menestymisessä (kuvio 10). (Sheldon & Lyubomirsky 2007, 135.) Yksilön lähtökohdat vaikuttavat siis paljon, mutta loppujen lopuksi jokainen on vastuussa omasta onnellisuudestaan ja elämästään (Fisher & Vainio 2014, 18).



Kuvio 10 Yksilön onnellisuuden muodostuminen (Sheldon & Lyubomirsky 2007, 135)

Työpaikalla yksilö on vastuussa omasta ammatti-identiteetistään, sinnikkyystään, itsetunnostaan ja optimismistaan. Toki esimiehet ja kollegat voivat vaikuttaa näihin sekä positiivisesti että negatiivisesti, mutta loppujen lopuksi jokainen itse valitsee, suhtautuuko asioihin positiivisesti vai negatiivisesti. Tunteet kaiken kaikkiaan ohjaavat yksilöiden tekemiä valintoja. Tunteiden tunnistaminen on tärkeä taito, sillä vuorovaikutustilanteiden kannalta on tärkeää, että yksilöt kykenevät säätelemään omia tunteitaan ja pääsemään yli vanhoista muistikuvista. Keskeisin valinta yksilön oman onnellisuuden kannalta on se, miten hän pystyy toimimaan hallitusti myös yllättävissäkin tilanteissa. (Fisher & Vainio 2014, 19-20.)

Valintojen ja ajattelun lähtökohtana on yleensä yksilön asennoituminen. Tutkimusten mukaan geneettiset kykymme ja lähtökohtamme ovat merkittäviä menestyksen kannalta, mutta merkittävää on myös asenne, jolla niitä hyödynnetään. Erityisen tärkeää on kiinnittää huomiota tapaan, jolla yksilö kohtaa vastoinkäymiset. Joku saattaa lamaantua ja muuttua negatiiviseksi kohdatessaan vastoinkäymisiä, kun taas toinen voi nähdä tilanteen mahdollisuutena oppia ja parantaa suoritustaan tulevaisuutta

varten. Yksilö on itse vastuussa omasta reaktiostaan vastoinkäymisten edessä, sillä jokainen yksilö voi valita suhtautuuko hankaliin tilanteisiin positiivisesti vai negatiivisesti. (Dweck 2008, 10-12.)

3.3.3 Yrityskulttuuri

Nykypäivänä menestyvässä yrityksessä tulee yhdistyä toimivasti kaksi erilaista, toisiaan tukevaa kulttuuria: tiukka ja salliva kulttuuri. Tiukkaan kulttuuriin kuuluvat toimivat rutiinit, jotka mahdollistavat arjen toiminnan ja ovat selkäranka yrityksen liiketoiminnalle. (Pitkänen 2009, 23.)

Järjestelmällisyys on siis yhä avain yrityksen kehittymiseen, mutta kyse on siitä, kuinka pitkälle järjestelmällisyys viedään. Parhaassa tilanteessa kuri luo mahdollisuuksia, mutta liian pitkälle vietyinä se tukahduttaa työntekijöiden luovuuden. (Pitkänen 2009, 38.) Salliva kulttuuri luo yritykseen ilmapiirin mahdollisuuksille, työn kehittämiseksi ja tilanteeseen reagoimiseksi. Työyhteisö ja organisaatio ovat avainasemassa siinä, että työntekijät kehittävät omaa työtään ja luovat uusia toimintatapoja. Houkutteleva kokonaislaatu asiakkaan näkökulmasta syntyy kannustavasta ilmapiiristä ja mahdollisuuksia luovasta kulttuurista. Työpaikan ilmapiiriin ja kulttuuriin vaikuttavat jokaisen työntekijän asennoituminen ja motivaatio, mutta organisaation täytyy tukea ja kannustaa yksilöitä luomaan kokonaisuuden. (Pitkänen 2009, 23.)

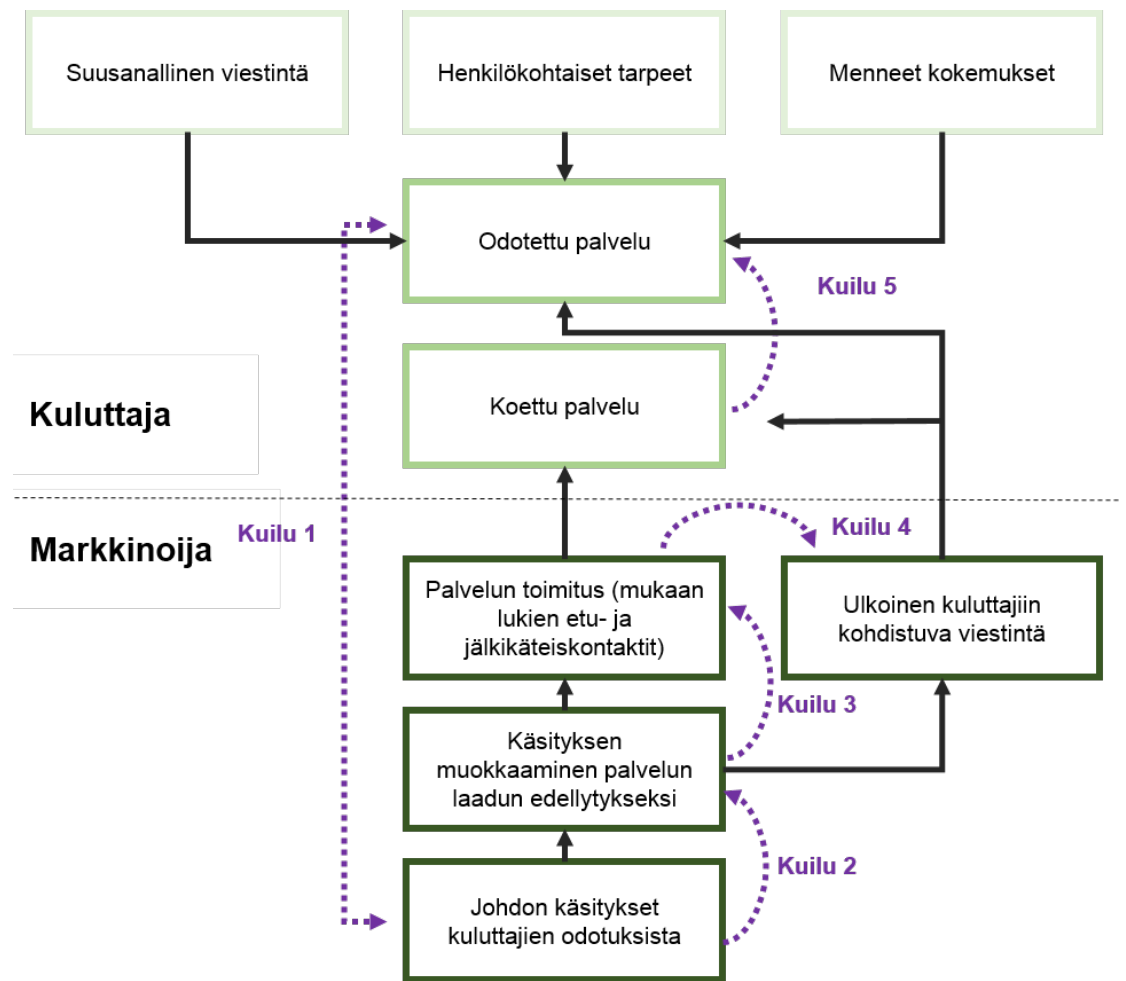
Haasteena nykypäivän johtamisessa on löytää oikea tasapaino tiukan ja sallivan kulttuurin välille. Yrityksissä on tähän päivään saakka ollut helppoa luoda ohjeita ja säännöksiä toimivuuden edistämiseksi, mutta sallivan kulttuurin rakentaminen ja työntekijöiden osallistaminen ovat monessa yrityksessä uusi aluevaltaus. Kun aikaisemmin laatuajattelun lähtökohtainen tarkoitus oli poistaa inhimillisiä virheitä ja vähentää työntekijöiden ajattelua, nyt yritysten tulisi oppia hyödyntämään työntekijöidensä älykkyyttä ja tekemään siitä itselleen kilpailuvaltin. (Pitkänen 2009, 38.) Henkilöstön älykkyys ja tieto-taito on yksi yrityksen tärkeimmistä, ellei tärkein resurssi. Jokaisella työntekijällä on valtava määrä hiljaista tietoa, joka muodostuu hänen ammatillisesta

kokemuksesta, taustasta, uskomuksista, kokemuksista, näkemyksistä ja arvoista. Näitä kokemuksia hyödyntämällä ja osallistamalla työntekijät kehitystyöhön, yritys pystyy jatkuvasti kehittämään toimintojaan, parantamaan laatuaan ja luomaan itselleen kilpailuetua. (Nonaka & Takeuchi 1995, 5-6.)

4 KUILUANALYYSIMALLI

Mitä asiakas odottaa palvelulta, riippuu asiakkaan tarpeista, menneistä kokemuksista, henkilökohtaista mieltymyksistä sekä asiakkaan tavoittaneesta viestinnästä. Asiakkaalla on siis odotuksia, kun hän saapuu palvelutilanteeseen ja palvelu toteutetaan. Asiakkaan odotukset saattavat olla kuitenkin ristiriitaisia esimerkiksi yrityksen johdon näkemyksiin palvelusta. Jos ajatukset palvelusta ja palvelun laadusta eivät kohtaa, kumpikaan osapuoli ei voi olla tyytyväinen. Tästä syystä on tärkeää tunnistaa mahdolliset kuilut, joita palvelutilanteessa saattaa esiintyä. (Grönroos 2001, 145-146.)

Zeithaml, Berry ja Parasuraman ovat kehittäneet 80-luvun lopussa kuiluanalyysimallin (kuvio 11), joka kuvaa viittä erilaista palvelussa esiintyvää kuilua (Zeithaml ym 1988, 35). Kuiluanalyysimalli on tarkoitettu laatuongelmien juurisyiden analysointiin ja palvelun kehityskohtien löytymiseen. Malli kuvaa miten palvelu muodostuu ja mitä erilaisia vaiheita palvelussa on sekä asiakkaan että organisaation näkökulmasta. Analyysin kuilut ovat lopputuloksia laadunjohtamisprosessin epäjohtonmukaisuuksista. (Grönroos 2001, 145.)



Kuvio 11 Kuiluanalyysimalli (Zeithaml ym. 1988, 35)

4.1 Kuilu 1 – Asiakkaan ja yrityksen johdon välinen kuilu

Ensimmäinen kuilu kuvaa kuilua asiakkaan odotusten ja yrityksen johdon olettamusten välillä. Tässä kuilussa yrityksen johdolla on joku tietty käsitys asiakkaan oletuksista, joka todellisuudessa saattaa poiketa radikaalisti yrityksen olettamuksesta. (Zeithaml ym. 1988, 35.) Tämän kuilun syitä voivat olla epätarkkuudet markkinatutkimuksissa, virheellisesti tulkitut tiedot asiakaskyselyissä, organisaation välittämän tiedon puutteellisuus tai liian hierarkkinen organisaatorakenne. Lähtökohtaisesti tätä kuilua voi parantaa kehittämällä johdon ymmärrystä aiheesta ja kehittää yrityksen sisäistä tiedotusta. Yrityksen tulisi myös selvittää mitä asiakkaan odotukset todella ovat ja löytää tutkimuksista heille oleellinen tieto. (Grönroos 2001,

146.) Kuilu johdon ja asiakkaan oletusten ja olettamusten välillä on usein isojen yritysten haaste, sillä pienemmissä organisaatioissa yrityksen johto on usein niin lähellä asiakasta, että he ymmärtävät heidän ongelmansa ja olettamuksensa helpommin (Zeithaml ym. 1988, 38).

Moderneja työkaluja tämän kuilun minimoimiseksi ovat perinteisten markkinatutkimuskyselyiden lisäksi web- ja asiakasanalytiikan, kuten big datan käyttö sekä asiakkaiden kanssa yhteistyössä tehtävät kehityshankkeet, joiden avulla yritys saa todellista näkemystä ja tietoa asiakkaan odotuksista. Osallistamalla asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt organisaation päätöksentekoon, yritysjohto saa myös ensikäden tietoa asiakkaistaan ja voi näin ollen pienentää kyseessä olevan kuilun riskejä.

4.2 Kuilu 2 – Yrityksen johdon ja työntekijöiden välinen kuilu laatunäkemyksistä

Toinen kuilu on palvelun laadun ja johdon laatunäkemyksen välinen kuilu. Tämän kuilun haasteena on johdon viestintäongelmat henkilöstön suuntaan, jolloin johdon käsitys yrityksen laadusta ei välity työntekijöille. Syitä tämän kuilun syntymiseen ovat esimerkiksi johdon puutteellinen tuki kokonaisprosessissa, organisaation epäselvät tavoitteet, epäselvät prosessit ja puutteet työntekemisen mahdollisuuksissa. Parannuskeinoja tämän kuilun parantamiseksi ovat johdon prioriteettien muokkaaminen palveluille edullisemmaksi, oikeanlaisten tavoitteiden löytäminen, asettaminen ja seuraaminen, prosessien selkeytys ja standardisointi tiettyyn tasoon saakka sekä puutteiden korjaaminen esimerkiksi tietojärjestelmien muutoksilla. (Zeithaml ym. 1988, 40-41.) Kuilu 2 on usein suhteessa siihen, kuinka suuri johdon ja asiakkaan välinen kuilu 1 on. Tämä ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti sitä, että ensimmäisen kuilun ollessa kunnossa toinen kuilu olisi myös, sillä ongelma saattaa johtua prosessin heikosta suunnittelusta tai palvelua toteuttavien henkilöiden sitoutumisen puutteesta. (Grönroos 2001, 148.)

Nykypäivänä ajankohtainen tiimijohtaminen on yksi hyvä työkalu tämän kuilun kehittämiseksi. Tiimijohtamisessa iso organisaatio jaetaan pienempiin helpommin johdettaviin ryhmiin, joille annetaan päätäntävaltaa omaa työtään kohtaan. Tiimijohtamisessa yrityksen sisäinen viestintä parantee molempiin suuntiin ja pienentää väärinkäsitysten riskiä. Kun organisaatio madaltaa hierarkiaan ja viesti yrityksen tavoitteista tulee työntekijöille lähempää, tavoitteiden jalkauttaminen tapahtuu onnistuneemmin koko organisaation läpi.

4.3 Kuilu 3 – Toimituksen kuilu

Kolmas kuilu on palvelun toimituksen kuilu, joka kuvaa kuilua palvelun tuotanto- ja toimitusprosessien laatuvaatimuksien välillä. Tässä kuilussa yrityksen laatuvaatimuksia ei noudateta palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa. Syitä voivat olla esimerkiksi liian monimutkaiset vaatimukset, yrityskulttuurin ja vaatimusten väliset ristiriidat, huonosti johdetut operaatiot ja henkilöstön motivaation puute. Tämän kuilun syyt voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: 1. Johdon ja työntekijöiden eriävät näkemykset vaatimuksista, säännöistä, asiakkaiden tarpeista ja toiveista 2. Operatiivisten järjestelmien tuen puute ja 3. Johdon epäjohdonmukaiset viestit, jotka saattavat tukea ja kannustaa laadulle epäsuotuisia tekoja. Korjatakseen tämän kaltaiset ongelmat, esimiesten tulisi sitoa palkitseminen ja kannustaminen laatua tukeviin tekoihin ja muuttaa suhtautumistaan alaisiin. Työntekijöiden näkemyksien aiheuttavat haasteet saattavat olla seurausta puutteellisesta informoinnista, koulutuksesta tai epäselvistä ohjeista. Parannuskeinoja voisivat siten olla henkilöstön lisäkoulutus ja työn tekemisen selkeytys. Operatiivisten järjestelmien puutteet puolestaan tarkoittavat haasteita järjestelmissä ja niiden käytössä, joten parannuskeino on joko järjestelmien kehittäminen tai käyttäjien lisäkoulutus. (Grönroos 2001, 148-150.)

Kuten edellisen kuilun kohdalla, myös tämän kuilun eräs moderni ratkaisumalli on tiimijohtaminen. Tiimijohtamisella organisaation hierarkia madaltuu, arkisten asioiden päätöksenteko tapahtuu siellä missä itse työ ja

yrittäjien sisäinen viestintä molempiin suuntiin paranee. Tämä motivoi henkilöstöä, helpottaa mahdollisten muutosten perustelua ja ymmärrystä ja kannustaa kehittämään ja noudattamaan organisaation yhteisiä käytäntöjä. Digitalisaation hyödyntäminen on myös tärkeässä osassa modernissa sisäisessä viestinnässä, sillä jo pienillä teoilla yritys pystyy kommunikoimaan helposti ja reaaliaikaisesti, nopeuttaen ja helpottaen ongelmatilanteiden ratkaisua.

4.4 Kuilu 4 – Viestinnän ja todellisuuden välinen kuilu

Neljäs kuilu kuvaa markkinointiviestinnän ja todellisuuden palvelun välistä kuilua. Tätä kuilua synnyttävät yrityksen markkinoinnin puutteellinen näkemys palvelusta, kommunikaatiovirheet organisaation sisällä, paineet markkinoinnin ylilyönteihin ja organisaation haluttomuus noudattaa sovittuja palvelustandardeja. (Zeithaml ym. 1988, 44.)

Markkinointiviestinnän kuilu voidaan jakaa kahteen luokkaan: markkinointiosaston ja tuotannon kommunikaatio-ongelmiin ja markkinointiviestinnän liioitteluun. Ensimmäisessä tapauksessa ratkaisuna on korjata kommunikaatio markkinointiosaston ja tuotannon välillä ja osallistaa tuotantoa viestinnän ja kampanjoiden suunnitteluun. Tällöin molemmat osapuolet sitoutuvat sovittuun viestiin ja pyrkivät työskentelemään asetettujen lupauksen pitämiseksi. Jos ongelma on markkinointiosasto liioiteltuun lauseet, ainoa ratkaisu on selkeämmät ohjeistukset ja valvonta. (Grönroos 2001, 150-151.)

Nykyaikaisia ratkaisuja tämän kuilun pienentämiseksi ovat asiakkaiden osallistaminen markkinoinnin suunnitteluun ja toteutukseen esimerkiksi sosiaalisen median kautta, jolloin asiakkaat voivat kertoa todellisia kokemuksiaan palvelun laadusta. Yrityksen henkilöstöä voi myös sitouttaa ja osallistaa markkinointiviestinnän tekemiseen digitalisaation avulla, jolloin tuotteesta annetaan realistinen kuva ja samalla henkilöstö sitoutuu tuottamaan markkinoitua laatua.

4.5 Kuilu 5 – Asiakkaan odotusten ja todellisuuden välinen kuilu

Viides kuilu on odotetun palvelun ja koetun palvelun välinen kuilu. Tämä kuilu voi olla joko myönteinen tai negatiivinen, sillä koettu palvelu voi olla joko odotettua parempaa tai huonompaa. Asiakkaan odotukset yritystä kohtaan ovat muodostuneet hänen menneistä kokemuksistaan, henkilökohtaisista tarpeista ja viestinnästä, jota on saanut yrityksestä. Näin ollen hänellä on jonkin mielikuva yrityksestä, johon hän heijastaa lopullista kokemustaan. Kuilun seurauksia voivat olla asiakkaan kielteinen tai positiivinen suusanallinen viestintä, vaikutukset yrityksen maineeseen ja imagoon. Koetun palvelun ja odotetun palvelun kuilu voi aiheutua aiempien kuilujen vaikutuksista ja yhdistelmästä, joten puuttamalla niiden kuilujen ongelmakohtiin, myös tätä kuilua voidaan kehittää. (Grönroos 2001, 151-152.)

Tämän kuilun riskejä voidaan minimoida tutkimalla asiakkaan kokemuksia hankinnan jälkeen hyödyntäen työkaluja kuten palvelupolku ja blueprint. Lisääarvoa tuottaa erityisesti se, jos asiakas saadaan mukaan näiden mallien toteutukseen, jolloin yritys saa todellista kuvaa asiakkaan kokemuksesta. Nämä mallit ovat kokonaisuudessaan oivia jatkumoitteita kuiluanalyysimallille, sillä ne auttavat syventämään ymmärrystä asiakkaan todellisesta kokemuksesta.

4.6 Palvelupolku ja blueprint-malli

Vaikka kuiluanalyysimalli on luotu jo 1980-luvulla, se on iästään huolimatta yhä varsin toimiva malli. Kuiluanalyysi on nykypäivän palvelumuotoilussa käytettävien palvelupolun ja blueprint-mallin esi-isä ja ne jakavat paljon yhteneväisyyksiä. Palvelupolku kuvaa asiakkaan etenemistä palvelussa ennen, aikana ja palvelun jälkeen (kuvio 12) (Tuulaniemi 2013, 78). Sen avulla voidaan saada yhteinen ymmärrys siitä, millaisesta palvelusta on kyse, miten kyseistä palvelua tuotetaan ja mitä palvelu tarjoaa asiakkaalle. Palvelupolulla palvelukokonaisuus jaetaan palvelutuokioihin, jotka edelleen pilkotaan pienempiin kontaktipisteisiin, jolloin kokonaisuus on pilkottuna helposti tarkasteltaviin osa-alueisiin. Kontaktipisteitä voivat olla

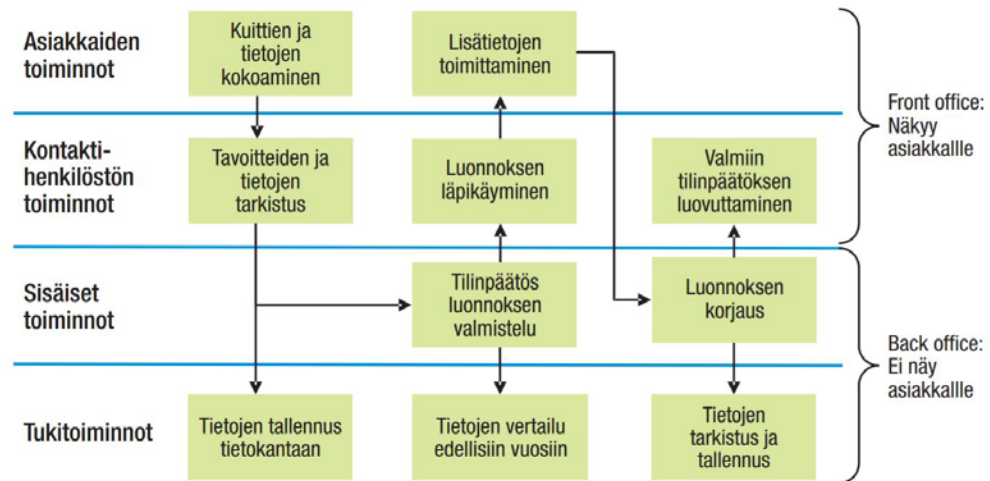
ihmiset, ympäristö, esineet ja toimintatavat, jotka auttavat palvelun tarjoajaa vaikuttamaan asiakkaaseen. (Tuulaniemi 2013, 79, 191).



Kuvio 12 Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2013, 79)

Blueprint-malli on kuvaus asiakkaan kulkemasta reitistä, jossa palvelun tuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet nostetaan esille ja prosessin keskeisiin toimijoihin kiinnitetään huomiota (Tuulaniemi 2013, 212).

Blueprint-mallissa prosessin vaiheet kuvataan yksityiskohtaisesti vuokaaviona, jossa yrityksen toiminnot erotellaan asiakalle näkyviin front office -toimintoihin ja yrityksen sisäisiin back office -toimintoihin. Malli kuvaa prosessin yksityiskohtaisesti ja sen tarkoituksena on kiinnittää huomiota niihin prosessin vaiheisiin, joissa esiintyy haasteita. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 16). Kuvio 13 havainnoi hyvin blueprint-mallin toimintaa tilitoimistopalveluiden esimerkin kautta.



Kuvio 13 Blueprint-mallin esimerkki (Jaakkola ym 2009, 16)

Kun palvelupolku kuvaa vain asiakkaan kulkemaa polkua palvelun alusta loppuun ja blueprint-mallissa jokaisen yrityksen tulee asettaa malliin oma palveluprosessinsa, kuiluanalyysimallissa on jo valmiiksi tiivistettynä oleellisesti lähes jokaisessa yrityksessä esiintyvä prosessi ja siihen liittyvät kriittiset hetket sekä asiakkaan että palvelun tuottajan eli yrityksen näkökulmasta. Nämä kaikki kolme työkalua palvelupolku, blueprint-malli ja kuiluanalyysimalli ovat hyvin saman tyyppisiä työkaluja, jotka samalla kuitenkin täydentävät toisiaan. Kuiluanalyysimalli on jokaiselle yritykselle hyvä ensimmäinen työkalu palvelun ja asiakaskokemuksen kehityksen tiellä, sillä se tarjoaa yksinkertaisen ja helpon lähestymistavan jonka avulla yritykset pystyvät pienemmällä panostuksella saamaan merkittäviä etuja ja tunnistamaan heille ajankohtaiset riskit. Kun yritys on tunnistanut omat parannuksen kohteensa, on heidän halutessaan hyvä jatkaa kehitystyötä esimerkiksi palvelupolun kuvauksella tai blueprint-mallin avulla.

5 TOIMINNALLINEN TUTKIMUS

Tässä kappaleessa käydään läpi toiminnallisen tutkimuksen tekoa, esitellään opinnäytetyön case-yritys sekä kuiluanalyysimallin kuilujen identifiointiin luotua työkalua.

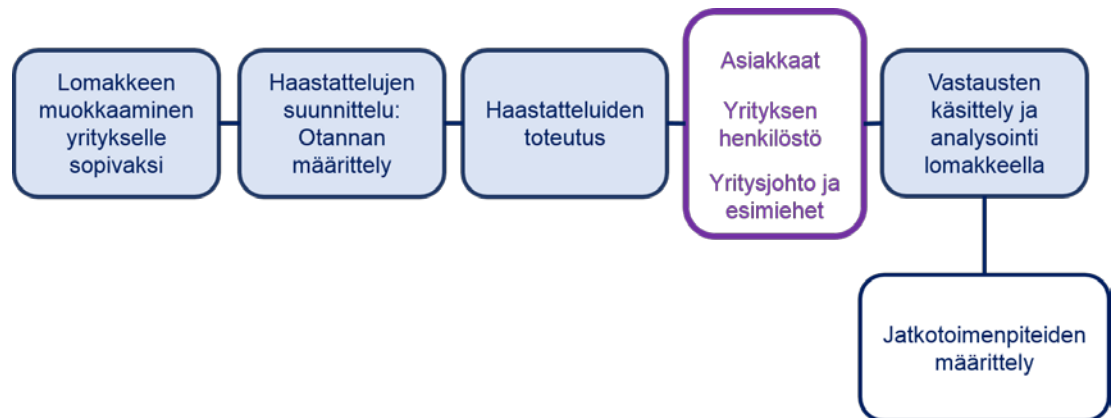
5.1 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä esiteltävä tutkimus on ongelmien identifiointiin eli tunnistamiseen suunniteltu työkalu. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti kuiluanalyysimallin esille nostamiin ongelmiin. Ongelmien tunnistamiseen keskittyvän tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa mahdollisia epäkohtia jotka aiheuttavat ongelmia yrityksen prosesseissa (Mozo 2016). Yritysten on tärkeää tunnistaa heidän toimintaansa kohdistuvat haasteet, sillä vain tunnistamalla aidot ongelmat, yritys kykenee kehittämään toimintaansa määrätietoisesti ja tehokkaasti. Tutkimuksen luonne on induktiivinen, eli tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja tutkittavasta aihealueesta (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 165).

Tutkimus toteutetaan monistrategisella tutkimusotteella, eli triangulaatiolla. Tutkimuksessa kerätään ja käsitellään rinnakkain aineistoja, joita on kerätty eri lähteistä. Triangulaation avulla tutkimustuloksien reliabiliteetti kasvaa merkittävästi. (Metodix 2016.) Tässä tutkimuksessa triangulaatio esittäytyy kolmen eri sidosryhmän haastatteluilla. Haastattelut ovat strukturoituja kokonaisuuksia, joissa jokainen kysymys on ennalta määritelty ja rajattu (Metodix 2016). Haastattelut eivät ole identtisiä, mutta käsittelevät samoja ilmiöitä eri tulokulmista.

Tutkimuksesta syntyvän työkalun tarkoitus on edesauttaa yrityksiä tunnistamaan omaan toimintaansa kohdistuvat kuilut. Jotta työkalu olisi luotettava, sitä koekäytetään case yrityksessä ja sen käytettävyyttä analysoidaan saatujen tulosten perusteella. Koska case-yritys edustaa pk-sektorin yritystä, yrityksen henkilöstömäärä on suhteellisen pieni, yrityksen johto helposti tavoitettavissa ja asiakaskunta tunnettua, tutkimus toteutetaan tässä esimerkissä henkilökohtaisilla haastatteluilla.

Henkilökohtaiset haastattelut ovat vastaajalle mielekkäämpiä ja saavat aikaan usein luotettavamman lopputuloksen (Löytty 2016). Tässä koekäytössä haastateltiin 20 asiakasta, 13 henkilöstön edustajaa ja kolmea yrityksen esimiestä. Jos tutkimus toteutettaisiin isommassa mittakaavassa, esimerkiksi yli 100 asiakaskontaktia, olisi verkkokyselylomake vartenotettava vaihtoehto. Haastatteluprosessin etenemistä kuvataan kuviossa 14.



Kuvio 14 Haastatteluprosessin eteneminen

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa haastattelulomaketta muokataan kohdeyritykselle sopivaksi. Tämä tarkoittaa lähinnä pieniä muutoksia, kuten esimerkiksi ”yritys” sanan korvaamista kyseisen yrityksen nimellä. Muokkauksen jälkeen haastateltavien otanta tulee suunnitella ja määrittellä kuinka monta haastateltavaa yritys haluaa ja ketä haastateltavat ovat. Näiden päätösten jälkeen haastattelut toteutetaan. Haastattelujen toteutusjärjestyksellä ei ole merkitystä, mutta on tärkeää, että haastateltavat eivät kuule toisten haastateltujen vastauksia, jotta muiden mielipiteet eivät vaikuta haastateltavan antamiin vastauksiin. Haastattelujen jälkeen vastaukset puretaan ja sijoitetaan vastauslomakkeeseen. Tämän jälkeen lopputulos analysoidaan ja yritys on vapaa päättämään mahdollisista jatkotoimenpiteistä.

Haastattelukysymykset ovat suunniteltu kuiluanalyysimallin perusteella. Kysymykset ovat suunniteltu jokaisen kohderyhmän mukaisesti, niin että ne kohdistuvat erityisesti kyseiseen ryhmään liittyviin kuiluihin. Haastateltavien vastauksista pyritään löytämään mahdollisia

ristiriitaisuuksia osapuolten välillä ja sitä kautta tunnistamaan yritykseen kohdistuvat kuilut. Haastattelusta saadut vastaukset sijoitetaan kuiluanalyysimallin kuilujen mukaisesti suunniteltuun lomakkeeseen (liite 1), jonka avulla voidaan analysoida tutkimuksesta saatuja tuloksia.

5.2 Case-yritys

Opinnäytetyön case-yrityksenä toimii metallialan pk-yritys, EL-Kori Oy. Vuonna 1956 perustettu yritys on pysynyt saman perheen omistuksessa aina perustamisestaan lähtien ja yrityksen toimitusjohtaja on myös yrityksen omistaja. Yrityksen toimipaikka on Päijät-Hämeessä ja yritys työllistää 20 henkilöä, joista 14 tuotannon työntekijää ja kuusi toimihenkilöä. Toimihenkilöitä ovat suunnittelija, ostaja, tuotantopäällikkö, taloushallinnon työntekijä, markkinointipäällikkö sekä toimitusjohtaja, joka toimii myös yrityksen myyjänä. Tuotannon työntekijät ovat kaikki metallialan ammattilaisia. Yrityksen liikevaihto oli tilikaudella 2015 3,2 miljoonaa euroa, joista yritys teki tulosta 105 000 euroa. (Nordström 2016.)

Case-yrityksen merkitys tutkimuksessa on välineellinen, mutta sitäkin merkittävämpi työkalun luotettavuuden varmistamiseksi. Lähtökohdat tutkimuksen tekemiselle ja työkalun testikäytölle case-yrityksessä ovat suotuisat, sillä yrityksessä ei ole tehty asiakastyytyväisyyskartoituksia useaan vuoteen ja edellinen henkilöstölle tehty tutkimus on toteutettu vuonna 2015. Yrityksen johtoa ja esimiehiä ei ole koskaan haastateltu työkalun mukaisella tavalla. (Nordström 2016.) Yritys on siis oivallinen työkalun testaukseen, sillä vastaavan tyyppistä ja yhtä kattavaa tutkimusta yrityksessä ei ole tehty, eikä yrityksellä ole siten faktatietoa esimerkiksi asiakkaiden arvomaailmasta, jolle he voisivat pohjustaa päätöksensä.

Työskentelen itse case-yrityksessä ja yritys on perheeni omistama. Olen ollut vakituksessa työsuhhteessa yrityksessä lähes neljä vuotta ja ollut yrityksen kanssa tekemisissä koko elämäni ajan. Huomioin oman suhteeni yritykseen tätä tutkimusta tehdessä, sillä uskon, että suhteeni saattaa vaikuttaa tutkimustulosten laatuun. Olen pyrkinyt minimoimaan tätä vaikutusta konsultoimalla Lahden ammattikorkeakoulun projektipäällikkö

Tuula Löyttyä sekä lehtori Jussi Mozoa tutkimuksen tekemisen puitteissa. Olen kerännyt heiltä puolueetonta näkökulmaa työkalussa käytettäviin tutkimusmenetelmiin sekä tutkimuksen toteuttamistapaan ja uskon, että nämä ulkopuolisilta saadut näkökulmat vähentävät yrityssuhteen vaikutusta tutkimukseen niin, että saatuihin tutkimustuloksiin voidaan suhtautua luotettavasti.

5.3 Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset jakautuvat jokaisella sidosryhmällä kolmeen aihealueeseen: asiakkaan näkökulmaan, sisäiseen ja ulkoiseen viestintään sekä työn tekemiseen liittyviin kysymyksiin. Kysymykset esitetään sarjoissa, eli kysymyspattereina, sillä ne helpottavat kysymyksiin vastaamista ja niiden hahmottamista (Tietoarkisto 2010). Kysymyspatterit esitetään haastateltaville edellä mainitussa järjestyksessä ja kysymykset ovat järjestelty tukemaan toisiaan sekä haastattelukokonaisuutta. Kaikki kysymykset ovat suhteessa kuiluanalyysin kuiluihin ja auttavat selvittämään, missä prosessin vaiheessa esiintyy epäkohtia.

Haastatteluissa on sekä avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja vastaa omin sanoin, että kysymyksiä joihin vastataan sanallisella asteikolla 1-5, 1 ollen erittäin huono ja 5 erittäin hyvä. Avoimia kysymyksiä on käytetty kohdissa, joissa vastaajien on haluttu muotoilevan vastauksensa omin sanoin. Avoimet kysymykset ovat merkitty erikseen kyselyssä. Jos kysymyksessä ei siis ole mainintaa muusta, vastaukset sijoitetaan asteikolle 1-5.

5.3.1 Asiakkaat

Yrityksen asiakkaille suunniteltu kysely on lyhyt viiden kysymyksen kokonaisuus. Kysymysten määrä on pieni, koska vastaamisesta haluttiin tehdä asiakkaille mahdollisimman helppoa ja yksinkertaista.

Haastateltavilla asiakkaila olisi hyvä olla tuoretta kokemusta yrityksen kanssa toimimisesta, jotta he voivat heijastaa kokemuksiaan parhaalla mahdollisella tavalla vastauksiinsa.

1. Minkälaisia asioita odotat ja edellytät yritykseltä? Avoin kysymys, joka vastaa kuiluun numero yksi. Kysymyksellä pyritään selvittämään mitä asiakas toivoo ja odottaa yritykseltä, jotta yrityksessä voitaisiin parhaalla mahdollisella tavalla vastata asiakkaan odotuksiin.

2. Minkälaiseksi miellät yrityksen tuotteen ja palvelun laadun?

Viidenteen kuiluun kohdistuva kysymys selvittää minkälaisia mielikuvia asiakkaalla on kohdistuen yrityksen tuotteeseen ja palveluun. Selvittämällä asiakkaan mielikuvia, yritys pystyy hahmottamaan oman imagonsa markkinoilla ja arvioimaan omia mielikuviaan suhteessa todellisuuteen.

3. Koetko, että yrityksessä ymmärretään sinun tarpeitasi?

Ensimmäiseen kuiluun kohdistuvalla kysymyksellä selvitetään asiakkaan mielikuvaa siitä, ymmärtääkö yritys hänen tarpeitaan. Yritykselle on tärkeää ymmärtää asiakkaan tarpeet, jotta tuotteita ja palveluita voidaan kehittää entistä paremmin asiakkaan tarpeisiin vastaaviksi.

4. Kohtasivatko myynnin ja markkinointiviestinnän lupaukset

lopullista tuotetta? Tämä kysymys osuu kuiluun numero neljä ja sen tarkoituksena on selvittää, miten asiakas koki todellisen tuotteen vastaavan hänelle ennakolta markkinoitua mielikuvaa tuotteesta. Yrityksen markkinointiviestinnässä lähettämien mielikuvien on tärkeää vastata lopullista tuotetta, sillä muuten asiakas saa ristiriitaisia viestejä ja jos tuote on luvattua huonompi, hän pettyy.

5. Vastasivatko lopullinen tuote ja palvelu odotuksiasi?

Viidenteen kuiluun kohdistuva kysymys selvittää odotusten ja lopullisen tuotteen kohtaamista. Yritykselle on tärkeää, että tuote joko vastaa asiakkaan odotuksia tai ylittää ne, mutta jos asiakas kokee erityisesti negatiivista ristiriitaa odotuksiensa ja todellisuuden välillä, tästä on merkittävää haittaa yritykselle.

5.3.2 Henkilöstö

Henkilöstölle on valmisteltu 15 haastattelukysymystä, jotka on jaettu kolmeen kysymyspatteriin. Kysymyksissä tarkastellaan kuiluanalyysin eri

ilmiöitä henkilöstön näkökulmasta ja pyritään löytämään mahdollisia epäkohtia yrityksen sisäisestä toiminnasta ja siitä miten sisäiset teot lopulta heijastuvat aina loppuasiakkaalle asti.

Asiakas

Henkilöstön viisi ensimmäistä kysymystä liittyvät asiakkaisiin ja henkilöstön mielikuviin asiakkaista.

1. Kuinka paljon tiedät yksittäisestä asiakkaasta ja hänen

tarpeistaan? Tämä kysymys kohdistuu kuiluun numero kolme ja sen avulla pyritään selvittämään kuinka paljon henkilöstö tietää yrityksen loppuasiakkaista. Sitoutumisen ja laadun varmistamiseksi on tärkeää, että henkilöstö tuntee asiakkaan ja tiedostaa asiakkaan tarpeet. Tämän kysymyksen vastaus osoittaa myös sen, miten luotettavia vastauksia vastaaja voi antaa asiakasta käsitteleviin kysymyksiin.

2. Onko saamasi informaatio riittävää?

Kuiluun numero kolme kohdistuvalla kysymyksellä selvitetään, kokeeko henkilöstö saavansa tarpeeksi tietoa asiakkaista. Henkilöstölle on tärkeää saada riittävästi tietoa asiakkaista, jotta he osaavat myös omatoimisesti kehittää tuotetta ja palvelua asiakkaan tarpeeseen vastaavaksi.

3. Minkälaisia asioita asiakkaat arvostavat tuotteessa ja palvelussa?

Tämä avoin kysymys vastaa kuiluun numero viisi ja sen avulla selvitetään henkilöstön olettamuksia asiakkaiden yleisistä arvostuksen kohteista. Kysymyksen avulla saadaan tietoon, ymmärtääkö yrityksen henkilöstö asiakkaiden todellisia arvostuksen kohteita, kohdistuen yrityksen tuotteisiin ja palveluihin.

4. Miten uskot asiakkaiden kokevan tuotteiden ja palveluiden

nykyisen laadun suhteessa heidän odotuksiinsa? Viidenteen kuiluun kohdistuva kysymys selvittää henkilöstön olettamuksia yrityksen nykyisen laadun tasosta suhteessa asiakkaan odotuksiin. Tämän kysymyksen avulla voidaan tarkastella, löytyykö henkilöstön olettamuksista ja asiakkaiden todellisten kokemusten väliltä mahdollisia ristiriitoja.

5. Koetko että yrityksen johto tuntee ja tietää yrityksen asiakkaat ja heidän odotuksensa? Tämä kysymys kohdistuu kuiluun numero yksi. Sen avulla tutkitaan, miten hyvin yritysjohto tuntee yrityksen asiakkaat henkilöstön mielestä. Tämän kysymyksen tarkoituksena on löytää mahdollisia epäkohtia kuiluun numero yksi, mutta samalla myös selvittää yrityksen sisäisen viestinnän tilannetta.

Viestintä

Seuraava kysymyspatteristo käsittelee yrityksen sisäistä- ja ulkoista viestintää henkilöstön näkökulmasta.

6. Millä myyntiargumenteilla yrityksen tuotteita markkinoidaan?

Neljänteen kuiluun kohdistuvalla avoimella kysymyksellä selvitetään, onko yrityksen henkilöstö tietoinen tuotteesta käytetyistä myyntiargumenteista. Henkilöstön tulee tietää miten yritys myy tuotteitaan, jotta he voivat sitoutua sovittuun tasoon ja toteuttaa sitä parhaalla mahdollisella tavalla.

7. Vastaako tuotteiden ja palveluiden todellinen laatu sitä, mitä yrityksen markkinointiviestintä ja imago antavat odottaa?

Kuiluun numero neljä kohdistuvalla kysymyksellä selvitetään henkilöstön näkemystä siitä, miten tuotteen todellinen laatu vastaa yrityksen markkinointiviestinnän lähettämiä mielikuvia. Mielikuvien ja todellisen laadun tulee kohdata parhaalla mahdollisella tavalla, jotta asiakas ei joudu pettymään. Parhaassa tapauksessa odotetun mielikuvan voi myös ylittää, mutta on tärkeää tiedostaa, että silloin yrityksen viestintä ei ole linjassa todellisen laadun kanssa.

8. Viestiikö yrityksen johto työhösi kohdistuvia odotuksia selkeästi?

Kuiluun numero kaksi kohdistuvalla kysymyksellä selvitetään yrityksen sisäisen viestinnän tasoa. Kysymyksen avulla saadaan selville, kokeeko henkilöstö että heille viestitään tarpeeksi ja oikealla tavalla. Sisäinen viestintä on erityisen tärkeää, jotta koko organisaatio voi olla yhteisessä ymmärryksessä ja toimia yhdessä.

Työn tekeminen

Työn tekemisen kysymyspatteristo käsittelee henkilöstön työskentelyä ja suhtautumista oman työn tekemiseen.

9. Ymmärtääkö yrityksen johto tekemääsi työtä? Kuiluun numero kaksi kohdistuva kysymys selvittää mahdollisia epäkohtia yrityksen johon mielikuvien ja henkilöstön näkemyksien välillä liittyen työn tekemiseen. Organisaatiossa on tärkeää, että esimiehet ymmärtävät henkilöstön työtä ja osaavat arvostaa sitä. Esimiesten ja yritysjohton ei tarvitse osata tehdä kyseistä työtä, vaan jo pelkkä ymmärrys riittää, että johto osaa tehdä oikeita päätöksiä.

10. Pystytkö tuottamaan sinulta odotettua laatua nykyisissä työpuiteissa? Toiseen kuiluun vastaava kysymys selvittää, onko henkilökunnalla riittävät puitteet ja resurssit toteuttaa työtään heille asetettujen odotusten mukaisesti. Kysymys selvittää onko johdon asettamat odotukset realistisia suhteessa vallitseviin olosuhteisiin ja onko niiden toteuttaminen mahdollista henkilöstön näkökulmasta.

11. Onko yrityksessä yhteinen näkemys laadusta? Kuiluun numero kaksi kohdistuva kysymys selvittää yrityksen yhteisiä tavoittiloja erityisesti laadun näkökulmasta. Kysymyksen avulla voidaan selvittää, onko organisaatiossa yhteinen käsitys tavoitteiden olemassaolosta ja ovatko yrityksen kaikki osapuolet ymmärtäneet tavoitteiden tarkoituksen.

12. Onko yrityksen toimintatavat ja työohjeet selkeitä? Kolmanteen kuiluun osuva kysymys selvittää henkilöstön näkökulmaa yrityksen nykyisiin toimintatapoihin ja työohjeisiin. Yhteiset toimintatavat ja työohjeet ovat merkittävä osa tasaista kokonaissuoritusta ja siksi merkittävä osa hyvää kokonaissuoritusta.

13. Onko työnkuvasi sinulle selkeä? Kuiluun numero kaksi kohdistuvalla kysymyksellä selvitetään henkilöstön kokemusta omasta työnkuvasta. Selkeä työkuva luo mielekkyyttä omaa työtä kohtaan ja motivoi henkilöstöä työssään. Näin ollen selkeys toimenkuvissa on tärkeää.

14. Ajatteletko tekemääsi työtä loppuasiakkaan näkökulmasta?

Kolmanteen kuiluun kohdistuva kysymys selvittää miten henkilöstö tiedostaa loppuasiakkaan odotukset työtä tehdessään. Jokaisessa prosessin vaiheessa olisi merkittävää muistaa loppuasiakas ja kenelle tuotetta valmistetaan. Kun henkilöstö tiedostaa loppuasiakkaan, tekevät he todennäköisesti asiakkaalle arvoa tuottavia valintoja ja tekoja.

15. Oletko motivoitunut työn tekemiseen? Kuiluun numero kolme kohdistuva kysymys selvittää henkilöstön motivaatiota. Motivoitunut henkilöstö tuottaa hyvää laatua ja on innostunut työn tekemisestä. Nämä puolestaan luovat hyvää työilmapiiriä joka heijastuu positiivisesti aina loppuasiakkaaseen asti.

5.3.3 Yrityksen johto

Yrityksen johdolle on suunniteltu 13 kysymyksen haastattelukokonaisuus. Yrityksen tulee itse määritellä henkilöt, joille kysymykset esitetään, mutta ihanteellista olisi haastatella sekä esimiehiä että yrityksen päätöksentekoon osallistuvaa ylempää johtoa, kuten toimitusjohtajaa, johtoryhmää ja mahdollisesti myös hallitusta.

Asiakas

Yritysjohdon kolme ensimmäistä haastattelukysymystä kohdistuvat asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen ja vastaavat siksi kuiluihin 1 ja 5, joissa asiakas on merkittävässä osassa.

1. Mitä asiakas haluaa ja odottaa? Tämä on avoin kysymys, joka vastaa sekä kuiluihin 1 ja 5. Kysymyksellä selvitetään mitä yrityksen johto olettaa asiakkaan haluavan ja odottavan yritykseltä. Tämä on perustavanlaatuisen kysymys, jolla selvitetään, osataanko yrityksessä tehdä oikeita asioita asiakkaan näkökulmasta.

2. Miten hyvin uskot yrityksen tuotteen ja palvelun vastaavan asiakkaan odotuksia? Kysymys kohdistuu jälleen kuiluihin 1 ja 5. Kysymyksellä selvitetään ovatko asiakkaan odotukset ja hänen saamansa

lopputulos suhteessa toisiinsa ja sitä, miten yrityksen johto kokee asian olevan. Yrityksen täytyy toteuttaa sekä tuotteensa että palvelunsa asiakkaan odotuksiin vastaten, jotta asiakkaat pysyvät tyytyväisinä.

3. Minkälaiseksi asiakkaat mieltävät yrityksen tuotteiden ja palveluiden laadun? Kysymys kohdistuu kuiluun numero viisi.

Kysymyksellä selvitetään mahdollisia näkemuseroja oletetun ja todellisen laadun välillä ja erityisesti eroaako asiakkaan todellinen kokemus yrityksen johdon olettamuksesta. Yrityksen johdon näkemysten tulisi olla samalla tasolla asiakkaiden näkemysten kanssa, koska muuten yritys ei pysty vastaamaan asiakkaan odotuksiin ja asiakas kokee ristiriitaisia tunteita suhteessa odotuksiinsa.

Viestintä

Seuraava kysymyspatteristo kohdistuu yrityksen harjoittamaan viestintään sekä organisaatioon sisäisesti, että ulkoisesti ja näin ollen siinä käsitellään kuiluja 4 ja 2.

4. Millä myyntiargumenteilla yrityksen tuotteita markkinoidaan? Tämä avoin kysymys kohdistuu kuiluun numero neljä. Kysymyksen tarkoituksena on selvittää yrityksen johdon tietotasoa asiakkaille kerrottavista myyntiargumenteista. Yrityksen johdon olisi tärkeää tiedostaa miten tuotteita markkinoidaan ja samalla myös "allekirjoittaa" yrityksen myyntiargumentit.

5. Vastaavatko yrityksen imago ja markkinointiviestintä todellista laatua? Myös tämä kysymys kohdistuu kuiluun numero neljä.

Kysymyksellä pyritään saamaan vertailutietoa kohtaavatko yrityksen johdon näkemykset muiden vastaajien näkemyksiä yrityksen viestimästä laadusta suhteessa todelliseen laatuun. Jos viestitty laatu ja todellisuus eivät kohtaa, asiakkaan odotuksiin ei pystytä vastaamaan. Tämä ei kuitenkaan ole välttämättä ongelma, jos todellinen laatu ylittää odotukset, mutta tässäkin tilanteessa kuilu on tärkeää huomioida.

6. Tietääkö yrityksen henkilöstö yrityksen myyntiargumentteja?

Kysymys vastaa sekä kuluun 4 että 2. Kysymyksellä selvitetään johdon mielipidettä henkilöstön tietotasosta ja samalla saadaan myös ymmärrystä siitä, miten yritysjohto kokee tiedon välittyvän organisaation sisällä. Aivan kuten yrityksen johdon, myös henkilöstön tulee olla tietoinen ja allekirjoittaa yrityksen myyntiargumentit. Yrityksen johdon tehtävänä on viestiä näitä argumentteja henkilöstölle.

7. Viestitäänkö henkilöstölle tarpeeksi ja oikealla tavalla yrityksen tavoitteista? Kysymys kohdistuu kuluun numero kaksi ja sillä tutkitaan johdon näkökulmaa yrityksen sisäisen viestinnän onnistumiseen. Koko organisaation sitoutuminen yrityksen yhteisiin tavoitteisiin heijastuu positiivisesti asiakaskokemukseen ja on siksi tärkeä osa yrityksen toimintaa.

8. Viestitäänkö henkilöstölle tarpeeksi heihin kohdistuvista odotuksista? Kysymys vastaa kuluun numero kaksi. Tarkoituksena on selvittää johdon näkemystä sisäisen viestinnän nykytilasta. Viestintä yrityksen johdon ja henkilöstön välillä vaikuttaa merkittävästi lopputulokseen ja siksi oikeanlainen viestintä organisaation sisällä on tärkeää.

Työn tekeminen

Viimeinen kysymyspatteristo sisältää kysymyksiä liittyen työn tekemiseen ja työntekijöihin.

9. Onko yrityksessä yhteinen näkemys laadusta? Tämä kysymys kohdistuu kuluun numero kaksi ja selvittää yrityksen yhteisten tavoitteiden tilaa. Yhteiset tavoitteet luovat organisaatioon määrätietoisuutta ja siksi jokaisella yrityksellä tulisi olla yhteiset tavoitteet.

10. Onko henkilöstöllä sopivat puitteet toteuttaa työtään odotusten mukaisesti? Myös kuluun numero kaksi kohdistuva kysymys selvittää onko henkilöstöllä sopivanlaiset puitteet toteuttaa heille asetettuja

laatuvaatimuksia ja voiko tämä asettaa mahdollisesti haasteita laadun tuottamisessa.

11. Ajatteleeko yrityksen henkilöstö loppuasiakkaan etua

tuotantoprosessissa? Kolmanteen kuiluun kohdistuva kysymys selvittää miten yrityksen johto näkee henkilöstön suhtautuvan loppuasiakkaaseen ja hänen etuunsa tuotantoprosessin aikana. Tarkoituksena on selvittää pyrkivätkö työntekijät tekemään tuotteista parhaita mahdollisia asiakkaan näkökulmasta.

12. Onko henkilöstö motivoitunut työn tekemiseen? Kuiluun numero kolme kohdistuva kysymys pyrkii selvittämään henkilöstön motivaatiotasoa työn tekemistä kohtaan. Henkilöstön motivaatiolla on merkittävä osa tuotteen lopullisessa laadussa ja on siksi tärkeä osa kokonaisprosessia.

13. Onko yrityksen toimintatavat ja työohjeet selkeät? Kolmanteen kuiluun kohdistuvalla kysymyksellä selvitetään työohjeiden ja toimintatapojen selkeyttä ja niiden mahdollista vaikutustasoa lopulliseen tuotteeseen.

5.4 Vastauslomake

Haastatteluista saadut vastaukset sijoitetaan kyselyä varten suunnitellulle lomakkeelle. Lomake on jaettu kuiluanalyysimallin kuilujen perusteella viiteen osa-alueeseen. Lomake auttaa sijoittamaan kaikki haastattelukysymykset niihin kohdistuviin kuiluihin ja helpottaa hahmottamaan haastatteluiden lopputulosta suhteessa kuiluanalyysimalliin. Jokaisessa lomakkeen kohdassa on merkitty mitkä haastattelukysymykset vastaavat kyseiseen kohtaan. Kysymykset ovat merkitty kirjaimella ja numerolla, oikean kysymyksen löytämistä varten. Asiakkaille tehtyjen haastatteluiden kirjaintunnus on "A", yritysjohton kirjaintunnus "J" ja henkilöstön tunnus "H". Numero kirjaimen perässä viittaa kyseisen ryhmän tiettyyn haastattelukysymykseen.

Kysymyksiä tarkastellaan useasta eri näkökulmasta. Avoimia kysymyksiä tarkastellaan vertailemalla kolmea useitten toistunutta vastausta toisen

haastatteluryhmän vastaaviin tuloksiin. Numeraalisia kysymyksiä tarkastellaan sekä keskiarvon, moodin sekä mediaanin avulla. Keskiarvo saadaan laskemalla kaikki vastaustulokset yhteen ja jakamalla tulos vastausten määrällä (Tilastokeskus, 2016). Moodi on arvo, joka toistuu vastauksissa useimmin ja mediaani puolestaan ilmaisee haastattelutulosten keskikohdan (Tilastokeskus 2016). Vastauksia tarkistellaan kolmesta näkökulmasta, jotta tulosten vertailu olisi mahdollisimman tarkkaa ja luotettavaa.

Kuilu 1 – Asiakkaan ja yrityksen johdon välinen kuilu

Lomakkeen ensimmäinen kohta on kuilu 1, eli asiakkaan ja yrityksen johdon välinen kuilu (kuvio 15). Tässä kuilussa tarkastellaan asiakkaan ja yritysjohton mahdollisia näkemyseroja. Vastaukset ovat annettu asteikolla 1-5, 1 ollen erittäin huono ja 5 ollen erittäin hyvä. Näin ollen mitä korkeampi arvosana, sen positiivisempi näkemys kyseiseen aiheeseen. Jos vastaukset ovat 3 tai alle, voi yritys miettiä mistä heikko arvosana johtuu.

Kuilu 1 – Asiakkaan ja yrityksen johdon välinen kuilu

Asiakkaalle olennaiset asiat TOP 3:

Asiakas, A1	Yrityksen johto, J1
1. -	1. -
2. -	2. -
3. -	3. -

Tarkentavia kysymyksiä:

Odotuksiin vastaaminen

Asiakas: Koetko, että yrityksessä ymmärretään sinun tarpeitasi? A2	
Yrityksen johto: Miten hyvin uskot yrityksen tuotteen ja palvelun vastaavan asiakkaan odotuksia? J2	
Henkilöstö: Koetko että yrityksen johto tuntee ja tietää yrityksen asiakkaat ja heidän odotuksensa? H5	

Kuvio 15 Kuilu 1 vastauslomakkeessa

Vastauslomakkeen ensimmäinen kohta (kuvio 15) selvittää mitkä asiat ovat asiakkaan näkökulmasta olennaisia sekä ilmeneekö listauksessa ristiriitoja asiakkaan ja yrityksen johdon näkökulmasta. Tarkentavat kysymykset kohdistuvat kaikille sidosryhmille. Tarkentavissa kysymyksissä

selvitetään, kokeeko asiakas tulevansa ymmärretyksi, miten yritysjohto kokee tuotteen ja palvelun vastaavan asiakkaan odotuksia sekä miten henkilöstö kokee yritysjohtoon ymmärtävän asiakkaan odotuksia.

Kuilu 2 – Yrityksen johdon ja työntekijöiden välinen kuilu laatunäkemyksistä

Lomakkeen toinen kohta käsittelee kuilua numero kaksi, eli yrityksen johdon ja työntekijöiden välistä kuilua yrityksen laatunäkemyksistä (kuvio 16). Tässä kuilussa tarkastellaan yrityksen sisäisiä haasteita: kulkeeko viesti yritysjohtolta henkilöstölle hyvin ja miten näiden kahden osapuolen näkemykset mahdollisesti eroavat toisistaan.

Kuilu 2 – Yrityksen johdon ja työntekijöiden välinen kuilu laatunäkemyksistä

Odotuksien ja yhteisten tavoitteiden sisäinen viestintä:

	Yrityksen johto, J7, J8	Henkilöstö, H9, H8
Tavoitteet		
Odotukset		

Yhteisten laatutason olemassaolo:

Yrityksen johto, J9	Henkilöstö, H12

Työympäristön soveltuvuus odotusten täyttämiseksi:

Yrityksen johto, J10	Henkilöstö, H11

Myyntiargumenttien ymmärtäminen

Yrityksen johdon näkemys myyntiargumenteista, J4	Yrityksen johdon arvio henkilöstön tietoisuudesta J6	Henkilöstön näkökulma yrityksen myyntiargumenteista, H6
1. -		1. -
2. -		2. -
3. -		3. -

Tarkentavia kysymyksiä:

Henkilöstön mielikuva yrityksen johdon ymmärryksestä ja näkemys omasta työnkuvasta

Ymmärtääkö yrityksen johto tekemääsi työtä? H10	
Onko työnkuvasi sinulle selkeä? H14	

Kuvio 16 Kuilu 2 vastauslomakkeessa

Vastauslomakkeen kuilu 2 tarkastelevassa kohdassa (kuvio 16) analysoidaan yrityksen sisäisen viestinnän tasoa odotuksien ja

tavoitteiden näkökulmasta sekä selvitetään, onko yrityksessä selkeää yhteinen laatutaso, soveltuuko työympäristö odotetun laadun muodostamiseen sekä miten nämä kaksi eri tahoa tunnistavat yrityksen myyntiargumentit. Tarkentavat kysymykset kohdistuvat henkilöstön mielikuvaan siitä, miten yrityksen johto ymmärtää henkilöstön tekemään työtä.

Kuilu 3 – Toimituksen kuilu

Lomakkeen kolmas kohta, eli toimituksen kuilu, kuvaa jälleen yrityksen sisäisiä toimintoja, mutta tällä kertaa kohdistuen tuotteen ja palvelun toimitukseen (kuvio 17). Kohdan kysymykset ovat kohdistettu yrityksen johdolle sekä henkilöstölle.

Kuilu 3 – Toimituksen kuilu

Henkilöstön motivaation taso:

Yrityksen johdon mielikuva, J12	Henkilöstö, H16

Työohjeiden ja toimintatapojen selkeys.

Yrityksen johto, J13	Henkilöstö, H13

Loppuasiakkaan edun ajattelemisen tuotannossa:

Yrityksen johto, J11	Henkilöstö, H15

Tarkentavia kysymyksiä:

Henkilöstön tietotaso asiakkaasta:

Kuinka paljon tiedät yksittäisestä asiakkaasta ja hänen tarpeistaan? H1	
Onko saamasi informaatio riittävää? H2	

Kuvio 17 Kuilu 3 vastauslomakkeessa

Kolmatta kuilua käsittelevä kohta lomakkeessa (kuvio 17) tarkastelee viiden kysymyksen avulla yrityksen toimitukseen liittyviä seikkoja. Tämän kohdan alussa selvitetään henkilöstön työmotivaatiota, yrityksen työohjeiden ja toimintatapojen selkeyttä sekä loppuasiakkaan edun ajattelemista tuotantovaiheessa. Tarkentavat kysymykset tarkastelevat sitä, kuinka paljon henkilöstö tietää yksittäisistä asiakkaista ja onko heidän saamansa informaatio riittävää.

Kuilu 4 – Viestinnän ja todellisuuden välinen kuilu

Neljäs kohta lomakkeessa kohdistuu kuiluun 4 eli viestinnän ja todellisuuden mahdolliseen kuiluun (kuvio 18). Tässä kuilussa tarkastellaan miten yrityksen viestintä myynnin ja markkinoinnin osalta vastaa lopullista tuotetta tai palvelua. Koska markkinoinnilliset toimenpiteet vaikuttavat kaikkiin yrityksen sidosryhmiin, kysymykset ovat kohdistettu kaikille haastateltaville ryhmille.

Kuilu 4 – Viestinnän ja todellisuuden välinen kuilu

Myyntiargumenttien ymmärrys yrityksessä – myyntiargumenttien TOP 3:

Yrityksen johto, J4	Henkilöstö, H6
1. -	1. -
2. -	2. -
3. -	3. -

Myyntiargumenttien soveltuvuus suhteessa lopulliseen tuotteeseen.

Asiakas, A4	Yrityksen johto, J5	Henkilöstö, H7

Kuvio 18 Kuilu 4 vastauslomakkeessa

Lomakkeen neljännen kohdan (kuvio 18) ensimmäinen kysymys kartoittaa yrityksen johdon ja henkilöstön mahdollisia näkemyseroja kohdistuen yrityksen myyntiargumentteihin. Tähän kohtaan on vastattu aiemmin jo kuilussa 2, mutta silloin vastauksessa keskityttiin yrityksen sisäisen viestinnän onnistumiseen, kun tässä kohdassa painotetaan vastauksen todellista merkitystä, eli näkeekö henkilöstö ja yritysjohto yrityksen myyntiargumentit samalla tavalla. Kysymykseen vastataan siis näiden osapuolten vastausten kolmella useitten toistuneella vastauksella. Kohdan viimeinen kysymys kartoittaa asiakkaan, yritysjohtoa ja henkilöstön näkemystä siitä, miten nämä argumentit soveltuvat lopulliseen tuotteeseen.

Kuilu 5 – Asiakkaan odotusten ja todellisuuden välinen kuilu

Viimeinen kohta käsittelee kuilua numero 5 eli odotusten ja todellisuuden välistä kuilua (kuvio 19). Tämä kuilu on yritykselle erityisen tärkeä, sillä odotusten ja todellisuuden väliset suuret erot heikentävät merkittävästi positiivisen asiakaskokemuksen muodostumista.

Kuilu 5 – Asiakkaan odotusten ja todellisuuden välinen kuilu

Mitä asiakkaat odottavat – TOP 3:

Asiakas, A1	Yrityksen johto, J1	Henkilöstö, H3
1. -	1. -	1. -
2. -	2. -	2. -
3. -	3. -	3. -

Palvelun ja tuotteen todellisuus suhteessa odotuksiin (keskiarvo):

Asiakas, A5	Yrityksen johto, J2	Henkilöstö, H4

Asiakkaiden arvosana yrityksen tuotteen ja palvelun laadusta (keskiarvo):

Asiakas, A3	Yrityksen johto, J3

Kuvio 19 Kuilu 5 vastauslomakkeessa

Analyysilomakkeen kuilua 5 käsittelevän kohdan (kuvio 19) ensimmäisessä kysymyksessä kartoitetaan kaikkien haastateltavien näkemystä siitä, mitä yrityksen asiakkaat odottavat. Asiakkaiden ja yritysjohdon näkemyksiä on vertailtu jo vastauslomakkeen ensimmäisessä kohdassa, jossa tarkasteltiin yritysjohdon ja asiakkaan välistä kuilua, mutta nyt vertailuun otetaan mukaan myös henkilöstön näkemys aiheesta. Seuraava kysymys kohdistuu palvelun ja tuotteen todelliseen laatuun suhteessa odotuksiin. Lomakkeen viimeisessä kysymyksessä vertaillaan asiakkaiden antamaa arviota yrityksen tuotteen ja palvelun laadun tasosta, suhteessa yrityksen johdon mielikuvaan asiasta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda toimialasta riippumaton työkalu, jonka avulla yritykset kykenevät tunnistamaan heidän toimintaansa kohdistuvia kuiluja ja vaikuttamaan positiivisesti yrityksen tarjoamaan asiakaskokemukseen. Työkalun tarkoituksena oli luoda yrityksille helppo ja yksinkertainen tapa tunnistaa heidän toimintaansa kohdistuvia ongelmakohtia, jotta yritykset voisivat suunnata kehitystoimenpiteensä tehokkaasti oikeisiin kohteisiin. Näin ollen mututuntumalla tehtyjen ratkaisujen määrä vähenisi ja kehitystoimenpiteet voisivat pohjautua työkalun avulla saatuihin faktoihin. Rakennettu työkalu pohjautuu Zeithamlin, Berryn ja Parasuramanin kuiluanalyysimalliin, jossa on jo valmiiksi tunnistettu viisi mahdollista riskikohtaa yrityksen kokonaisprosessissa. Työkalun avulla yritys kykenee tunnistamaan heikkoutensa ja vahvuutensa näiden kuilujen osalta, tunnistaa kehityskohteita ja saada näkemystä mistä mahdolliset ongelmat saattavat johtua.

Opinnäytetyössä rakennettu työkalu muodostuu kolmen eri haastattelukokonaisuuden kautta, jossa haastatteluryhminä ovat yrityksen asiakkaat, henkilöstö sekä yrityksen johto. Nämä kolme ihmisryhmää ovat kaikki merkittävässä asemassa asiakaskokemuksen muodostumisessa ja vaikuttavat kaikki lopputulokseen omalla panostuksellaan. Asiakkaat kokevat palvelun suodattamalla kokonaisuuden omien odotustensa, kokemusten ja yrityksen imagon läpi. Yrityksen henkilöstö on jokainen vastuussa omalta osaltaan työilmapiiristä ja työhyvinvoinnista ja yrityksen johdolla on tärkeä osuus tämän prosessin tukemisessa. Kun nämä kaikki kolme ryhmää ovat tyytyväisiä, syntyy positiivinen kierre. Jos joku osa-alue kuitenkin uupuu, voi vaikutus levitä koko kokonaisuutta hallitsevaksi ongelmaksi.

6.1 Yhteenveto tuloksista

Opinnäytetyössä esiteltyä kuiluanalyysimallin kuiluja identifioivaa työkalua koekäytettiin case-yrityksessä marraskuussa 2016. Case-yrityksessä

haastateltiin 20 asiakasta, 13 henkilöstön edustajaa ja kolmea yrityksessä johtotehtävissä olevaa henkilöä. Haastatteluihin osallistuneet 20 asiakasta olivat kaikki yritykseltä viimeisen vuoden aikana ostaneita henkilöitä ja he edustivat noin 30% yrityksen vuotuisesta asiakasmäärästä. Asiakkaille toteutetut haastattelut suoritettiin puhelimitse. Henkilöstöhaastatteluihin osallistui 13 vapaaehtoista henkilöstön edustajaa. Haastattelut suoritettiin kahden keskeisissä 20 minuutin luottamuksellisissa haastattelutilanteissa. Yrityksen johtotehtävissä oleva henkilöstö haastateltiin myös luottamuksellisesti ja kahden kesken, haastateltavien omissa työhuoneissaan.

Asiakkaille toteutetut haastattelut veivät aikaa noin 10-15 minuuttia. Muutamissa tapauksissa haastateltava pyysi selvennystä kysymykseen, mutta yleisesti ottaen haastateltavat hahmottivat kysymykset hyvin ja vastauksien kerääminen oli helppoa. Haastatteluissa muokkasin asiakkaille suunnattuja kysymyksiä korvaamalla kysymyksissä esiintyvän sanan ”yritys”, yrityksen oikealla nimellä. Mielestäni tämä selkeytti kysymysten kohdetta haastateltaville ja suuntasi haastateltavien ajatukset kohdistumaan nimenomaisesti case-yrityksessä saamiinsa kokemuksiin. Muuten kysymykset toimivat hyvin valmiissa muodossaan.

Johtotehtävissä oleville henkilöille oli erittäin helppoa vastata haastattelukysymyksiin. Jokaisella haastateltavalla tuntui olevan selkeä näkemys käsiteltäviin aihealueisiin. Johtotehtävissä olevien henkilöiden kanssa oleellisin asia haastatteluissa tuntui olevan henkilöiden irtaantuminen normaalista arjestaan ja rauhoittuminen kysymysten ääreen. Haastattelut toteutettiin haastateltavien omissa työhuoneissa ja uskon että tämä vaikutti haastatteluihin osaltaan hieman negatiivisesti. Jos haastattelut olisi toteutettu jossain muussa, haastateltavalle vieraammassa ympäristössä, haastateltavat olisivat saattaneet pohtia vastauksiaan syvällisemmin ja analyyttisemmin. Lopputuloksena oli kuitenkin toisiinsa verrattuna melko identtiset vastaukset, joten uskon, että vastaukset olivat haastattelupaikasta huolimatta melko totuudenmukaisia.

Henkilöstön haastatteluissa kysymyksiä oli tarpeen avata enemmän kuin muille haastateltavien ryhmille. Haastatteluissa ilmeni, että case-yrityksen henkilöstö ei ollut tottunut analysoimaan kysymysten aihealueita ja siitä syystä osa kysymyksistä aiheutti haasteita haastateltaville. Näin ollen kysymyksiä oli tarpeen avata ja perustella haastateltaville melko usein. Erityisesti haasteita asettivat asiakasta, yritysjohtoa ja yrityksen myyntiä käsittelevät kysymykset. Uskon että tämä on todennäköinen ilmiö useassa case-yrityksen tyyppisessä valmistavan teollisuuden yrityksessä, jossa henkilöstö valmistaa tuotteita omalla ammattitaidollaan ohjeiden mukaisesti. Palvelualan yrityksissä jossa henkilöstö on jatkuvasti kosketuksissa asiakkaiden ja myynnin kanssa, samoihin kysymyksiin olisi todennäköisesti saatu helpommin vastauksia. Tämä haaste oli kuitenkin hallittavissa perustelemalla ja pohjustamalla haastavat kysymykset huolellisesti vastaajille, jolloin vastaajat hahmottivat kysymyksen tarkoituksen.

Kokonaisuudessa kuilujen identifiointityökalun kysymykset toimivat hyvin haastateltaville ja haastateltavilta saatiin kattavaa aineistoa työkalun testikäyttöön. Olennaisimmat huomiot työkalun käytöstä olivat kysymysten kohdistaminen kyseessä olevaan kohdeyritykseen, eli yrityksen nimen mainitseminen asiakkaille kohdistetuissa kysymyksissä, sekä haastattelijan kattava käsitys kysymysten perusteluista ja näkökulmista kysymysten takana, jotta haastattelija pystyy tarvittaessa avaamaan ja selittämään kysymykset tarkoituksenmukaisesti haastateltaville. Yritykselle on myös kannattavaa kirjata ylös kysymysten välissä nousevat kommentit ja perustelut vastauksille, sillä ne toimivat hyvinä viitteinä vastauksia analysoidessa.

Haastattelujen toteutuksen jälkeen haastattelut purettiin, numeraalisista vastauksista laskettiin keskiarvot ja avoimista kysymyksistä poimittiin jokaisesta kolme useimmiten toistunutta vastausta, edustamaan enemmistön näkemystä. Vastaukset sijoitettiin työkaluun kuuluvaan vastauslomakkeeseen (liite 1), jonka avulla tulokset analysoitiin. Analyysin lopputulos kuiluittain oli seuraava:

Kuilu 1 – Asiakkaan ja yritysjohton välinen kuilu osoitti, että asiakkaiden ja yrityksen johdon välillä ei ole suuria näkemyseroja ja että asiakkaat kokevat tulevansa ymmärretyksi yrityksessä. Asiakkaiden ja yritysjohton näkemykset asiakkaille oleellisista asioista eivät eronneet radikaalisti.

Kuilu 2 – Tämän kuilun tutkimukset osoittivat, että henkilöstölle ei viestitä riittävästi heihin kohdistuvista odotuksista. Näin ollen henkilöstö ei välttämättä tiedä mitä heidän tulisi tehdä suhteessa esimiesten ja yritysjohton toivomuksiin. Kuilu osoitti myös sen, että yrityksessä olisi parantamisen varaa myyntiargumenttien tiedottamisesta henkilöstölle. Toisaalta tutkimuksessa selvisi myös, että henkilöstö kokee työnkuvansa erittäin selkeäksi.

Kuilu 3 – Toimituksen kuilun tutkimukset osoittivat, että yrityksessä olisi kehityksen varaa työtapojen ja -ohjeiden selkeyttämisessä. Selkeät yhteiset toimintatavat helpottavat työn tekemistä ja parantavat kokonaislaadun tasoa. Henkilöstö koki tarvitsevansa lisää tietoa asiakkaasta ja heidän tarpeistaan.

Kuilu 4 – Markkinointiviestinnän kuilu osoitti, että erityisesti asiakkaat ovat tyytyväisiä lopullisen tuotteen tasoon suhteessa markkinoinnin ja myynnin lupauksiin. Henkilöstön ja yrityksen johdon näkemykset yrityksen myyntiargumenteista erosivat, mikä viittaa yrityksen sisäisen viestinnän haasteisiin, kuten kuilussa 2 todettiin.

Kuilu 5 – Asiakkaan odotusten ja todellisuuden välisen kuilun tutkimukset osoittivat, että yrityksen asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä kokemaansa palveluun ja lopulliseen tuotteeseen suhteessa heidän ennako-odotuksiinsa. Yrityksessä ymmärretään pääpiirteittäin asiakkaan odotukset hyvin.

Näin ollen tuloksista voidaan vetää johtopäätökset, että yrityksessä on selkeästi tyytyväiset asiakkaat, jotka arvostavat yrityksen toimintaa ja laatua. Oleelliset kehityskohteet nousivat esille kuiluista kaksi ja kolme, jotka kohdistuvat yrityksen sisäisiin näkemyseroihin, viestintään ja odotuksiin. Kun yritys on tunnistanut työkalun avulla heidän toimintaansa

kohdistuvat arvokuilut, voivat he ryhtyä jatkotoimenpiteisiin palvelupolun ja blueprint-mallin avulla. Näiden työkalujen avulla yritys pystyy tarkemmin tunnistamaan prosessin eri vaiheet asiakkaan ja yrityksen sisäisten toimijoiden osalta, huomioiden erityisesti tutkimuksessa esiin nousseet arvokuilut ja tunnistaa sitä kautta selkeitä, konkreettisia parannuskohteita omasta toiminnastaan.

6.2 Toiminnallisen prosessin arviointi

Tämän opinnäytetyön toiminnallinen prosessi muodostui kuiluanalyysimallin kuilujen identifiointiin tarkoitetun työkalun kehittämisestä ja työkalun testikäytöstä. Työkalun rakentaminen perustui Zeithamlin, Berryn ja Parasuramanin kuiluanalyysimalliin (kuvio 11, s.28) sekä Grönroosin kokonaislaadun muodostumisen teoriaan (kuvio 5, s. 15). Nämä kaksi toisiaan tukevaa ja täydentävää teoriaa, loivat vakaan pohjan tutkimuksen tekemiselle ja erityisesti kuiluanalyysimallin käytön jatkokehittämiselle. Toiminnallisessa tutkimuksessa hyödynnettiin triangulaatiota, eli monimenetelmällisyyttä (Metodix 2016) reliabiliteetin muodostumiseksi. Triangulaatiota hyödynnettiin työssä keräämällä materiaalia usealta eri kohderyhmältä, jonka ansiosta työkalusta saatu lopputulos on luotettavampi, verrattuna yhden ryhmän haastatteluiden perusteella saatuun lopputulokseen.

Yksi prosessille oleellinen tekijä oli oma läheinen suhteeni työkalun testikäyttäjänä toimivaan yritykseeni. Kuten case-yrityksen esittelyssäkin todettua, tiedostin oman asemani mahdolliset vaikutukset lopputulokseen jo ennakoita ja pyrin minimoimaan asemastani johtuvat muuttajat konsultoimalla ulkopuolisia tahoja ja keräämällä heiltä näkökulmaa tutkimuksen sisältöön. Tutkimuksen teon aikana pyrin pitämään oman eettisen etäisyyteni tutkittaviin teemoihin, eli pyrin etäännyttämään itseni ilmiöstä ja toimimaan tutkijana ja havainnoitsijana (Metodix 2016). Koen, että onnistuin tässä haasteessa ja uskon, että asemani ei vaikuttanut tutkimuksen lopputuloksiin.

Haastatteluita tehdessäni koen olleeni realistinen ajankäytön suhteen ja jokaiselle haastateltavalle löytyi hyvin aikaa. Kaikki haastatteluihin osallistuneet henkilöt olivat motivoituneita vastaamiseen ja haastateltavat suhtautuivat vakavasti heille esitettyihin kysymyksiin. Haastatteluiden aikana huomasin, että osa haastateltavista kaipasi kysymyksille pohjustusta ja selvityksen mitä kysymyksellä tarkoitetaan. Minun oli haastattelijana helppo perustella kysymyksen perimmäinen tarkoitus, mutta työkalun jatkokäytössä on tärkeää huomioida, että haastattelijalla on tärkeää olla hyvä ymmärrys kysymysten takana olevasta teoriasta, jotta kysymysten tarkoitus voidaan perustella sitä vaadittaessa.

Kokonaisuutena koen, että työkalu palvelee hyvin sille asetettuja tavoitteita ja sen avulla saadaan tavoiteltuja tuloksia. Case-yritykselle toteutettu testikäyttö todisti, että työkalu toimii ja nostaa esille yritykselle oleellisia ilmiöitä. Työkalun validiteetti todennettiin testikäyttämällä työkalua case-yrityksessä ja se toi lisäarvoa yritykselle. Näin ollen työkalu on valmis käytettäväksi tässä opinnäytetyössä esitettyjen ohjeiden mukaisesti ja uskon, että työkalu tuo lisäarvoa sitä hyödyntäville yrityksille toimialasta riippumatta.

6.3 Opinnäytetyö- ja oppimisprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan oli mielenkiintoinen polku. Prosessi ei ollut ennakkomielikuvani mukaisesti lineaarinen ja järjestelty, vaan se sisälsi yllättävän paljon uudelleen arviointia, kyseenalaistamista ja suunnan muutoksia. Aika-ajoin kapinoin näitä muutoksia vastaan, mutta koen että lopullinen työ on parempi ja rikkaampi kuin alkuperäinen suunnitelma juurikin näiden tekijöiden takia. Koko prosessin ajan koin aiheen olevan innostava ja motivoiva. Olen iloinen, että sain tehdä opinnäytetyötä minulla kiinnostavasta aiheesta ja kehittää aihetta melko vapaasti.

Oppimisprosessina opinnäytetyöntekeminen on ollut mielenkiintoista ja se on vaatinut nöyryyttä. Tein ensimmäistä kertaa tämän mittaluokan tutkimusta ja siksi moni asia tuli minulle yllätyksenä, kuten esimerkiksi

prosessin todellinen laajuus. Opin paljon prosessin aikana toki itse tutkittavasta aiheesta, mutta myös omista toimintatavoistani sekä suhtautumisestani tämän kaltaiseen kokonaisuuteen. Tärkeimmät opit koen saaneeni maltillisuuden ja rauhallisuuden saralta, sillä olen oppinut, että pienistä virroista muodostuu lopulta iso joki ja joen muodostuttua virtaus vie mukanaan ja tekeminen helpottuu. Tähän pisteeseen päästäkseen, on ensin keskityttävä rauhassa pienten purojen muodostukseen.

LÄHTEET

Amitava, M. 2016. Fundamentals of Quality Control and Improvement. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Arsalo, K. 2016. Toiminnanjohtaja. Suomen Lean-yhdistys Ry. Luento. Alihankinta-messut. 28.9.2016.

Dale, B., Wiele, A. & Iwaarden, J. 2007. Managing Quality. 5. uudistettu painos. Blackwell Publishing Ltd.

Dweck, C. 2008. Mindset: The New Psychology of Success. New York: Ballantine Books.

Eur-Lex. 2016. Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä [viitattu: 27.11.2016]. Saatavissa: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=URISERV%3An26026>

Fisher, M & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen – asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C. 1988. Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality. Review of Business 3. New York: St. John's University Press

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä Oy

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. 4. Painos. Helsinki: Tekes.

Juutti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Klaus, P. & Maklan, S. 2013. Towards a Better Measure of Customer Experience. *International Journal of Market Research* 55/2013, 227.

Lecklin, O. 2006. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Löytty, T. 2016. *Projektipäällikkö*. Lahden ammattikorkeakoulu. Haastattelu 19.10.2016.

Methodix. 2014. Pirkko Anttila: Tutkimisen taito ja tiedon hankinta [viitattu 29.10.2016]. Saatavissa: <https://methodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#top>

Mozo, J. 2016. Lehtori. LAMK Oy. Luento 14.4.2016.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company – how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press Inc.

Nordström, M. 2016. Toimitusjohtaja. EL-Kori Oy. Haastattelu 2.11.2016.

Pitkänen, R. 2006. *Parasta palvelua – Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa?* Juva: WS Bookwell Oy.

Pitkänen, R. 2009. *Mahdollisuuksien johtaminen – Kehittämisestä metakehittämiseen*. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Quality Knowhow Karjalainen Oy. 2006. *Mitä laatu tarkoittaa ja kuinka on saavuttu tämän päivän laatuun* [viitattu: 6.10.2016]. Saatavissa: <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/mitae-laatu-tarkoittaa-ja-kuinkauttaemaen-paeivaen-laatuun-on/>

Rose, K. 2005. *Project Quality Management: Why, What and How*. J. Ross Publishing Inc.

Sheldon, K. & Lyubomirsky, S. 2007. Is It Possible to Become Happier? And If So, How? *Social and Personality Psychology Compass* 1/1, 129–145.

Surprenant, C. 1987. Add value to your service: the key to success.
Chicago: American Marketing Association

Tietoarkisto 2010. Kyselylomakkeen laatiminen [viitattu: 6.10.2016].

Saatavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html#rakennevaihtoehdot>

Tilastokeskus. 2016. Tilastojen ABC [viitattu: 5.12.2016]. Saatavissa:

http://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?page_type=sisalto&course_id=tkoulu_tlkt&lesson_id=4&subject_id=4

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. tarkastettu painos. Helsinki:
Talentum

Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A. 1988. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing* 52/1988, 35.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelutulosten analysointilomake

Kuilujen tunnistamisen kaavio

N = Vastaajien määrä:

Asiakkaat, N =

Henkilöstö, N =

Yritysjohdo, N =

MO = Moodi, eli lukujoukossa useimmin esiintyvä luku

ME = Mediaani, eli lukujoukon keskimäinen luku

KA = Keskiarvo, eli aritmeettinen keskiarvo

Kuilu 1 – Asiakkaan ja yrityksen johdon välinen kuilu

Asiakkaalle olennaiset asiat TOP 3:

Asiakas, A1	Yrityksen johto, J1
1. -	1. -
2. -	2. -
3. -	3. -

Tarkentavia kysymyksiä:

Odotuksiin vastaaminen

Asiakas: Koetko, että yrityksessä ymmärretään sinun tarpeitasi? A2	
Yrityksen johto: Miten hyvin uskot yrityksen tuotteen ja palvelun vastaavan asiakkaan odotuksia? J2	
Henkilöstö: Koetko että yrityksen johto tuntee ja tietää yrityksen asiakkaat ja heidän odotuksensa? H5	

Kuilu 2 – Yrityksen johdon ja työntekijöiden välinen kuilu laatu näkemyksistä

Odotusten ja yhteisten tavoitteiden sisäinen viestintä:

	Yrityksen johto, J7, J8	Henkilöstö, H9, H8
Tavoitteet		
Odotukset		

Yhteisten laatu tason olemassaolo:

Yrityksen johto, J9	Henkilöstö, H12

Työympäristön soveltuvuus odotusten täyttämiseksi:

Yrityksen johto, J10	Henkilöstö, H11

Myyntiargumenttien ymmärtäminen

Yrityksen johdon näkemys myyntiargumenteista, J4	Yrityksen johdon arvio henkilöstön tietoisuudesta J6	Henkilöstön näkökulma yrityksen myyntiargumenteista, H6
1. -		1. -
2. -		2. -
3. -		3. -

Tarkentavia kysymyksiä:

Henkilöstön mielikuva yrityksen johdon ymmärryksestä ja näkemys omasta työnkuvasta

Ymmärtääkö yrityksen johto tekemääsi työtä? H10	
Onko työnkuvasi sinulle selkeä? H14	

Kuilu 3 – Toimituksen kuilu

Henkilöstön motivaation taso:

Yrityksen johdon mielikuva, J12	Henkilöstö, H16

Työohjeiden ja toimintatapojen selkeys.

Yrityksen johto, J13	Henkilöstö, H13

Loppuasiakkaan edun ajatteleminen tuotannossa:

Yrityksen johto, J11	Henkilöstö, H15

Tarkentavia kysymyksiä:

Henkilöstön tietotaso asiakkaasta:

Kuinka paljon tiedät yksittäisestä asiakkaasta ja hänen tarpeistaan? H1	
Onko saamasi informaatio riittävää? H2	

Kuilu 4 – Viestinnän ja todellisuuden välinen kuilu

Myyntiargumenttien ymmärrys yrityksessä – myyntiargumenttien TOP 3:

Yrityksen johto, J4	Henkilöstö, H6
1. -	1. -
2. -	2. -
3. -	3. -

Myyntiargumenttien soveltuvuus suhteessa lopulliseen tuotteeseen.

Asiakas, A4	Yrityksen johto, J5	Henkilöstö, H7

Kuilu 5 – Asiakkaan odotusten ja todellisuuden välinen kuilu

Mitä asiakkaat odottavat – TOP 3:

Asiakas, A1	Yrityksen johto, J1	Henkilöstö, H3
1. -	1. -	1. -
2. -	2. -	2. -
3. -	3. -	3. -

Palvelun ja tuotteen todellisuus suhteessa odotuksiin (keskiarvo):

Asiakas, A5	Yrityksen johto, J2	Henkilöstö, H4

Asiakkaiden arvosana yrityksen tuotteen ja palvelun laadusta (keskiarvo):

Asiakas, A3	Yrityksen johto, J3