



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Kaisa Pullinen

Asiantuntijapalvelun laadun mittaaminen media-alan yrityksessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Lokakuu 2019

Tekijä Otsikko	Kaisa Pullinen Asiantuntijapalvelun laadun mittaaminen media-alan yrityksessä
Sivumäärä Aika	34 sivua + 1 liitettä Lokakuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi
Ohjaaja	Lehtori Pia Väkiparta-Lehtonen
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää asiantuntijapalvelun laatua media-alan yrityksessä. Selvitys toteutettiin toimeksiantona eräässä pohjoismaalaisessa mediamonitorointia ja media-analyysyä tarjoavassa yrityksessä kesällä 2019. Selvityksessä tarkasteltiin erityisesti asiakkaiden tyytyväisyyttä toimeksiantajan tarjoamia, Customer Relations -osaston tuottamia palveluita kohtaan. Selvitystuloksia oli tarkoitus hyödyntää suunniteltaessa mahdollisia toimenpiteitä palvelun laadun parantamiseksi ja ylläpitämiseksi toimeksiantajayrityksessä.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja se toteutettiin haastattelemalla toimeksiantajayrityksen asiakkaista koottua otosta. Opinnäytetyön viitekehityksessä tarkasteltiin kokonaislaadun syntymistä, sekä palvelun laadun ulottuvuuksia. Tämän lisäksi palvelun laatua tarkasteltiin asiakkaan näkökulmasta, ja selvitettiin, mikä vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen ja millä tavoin asiakkaan odotukset voidaan ylittää.</p> <p>Selvityksessä löydettiin vastauksia tutkimusongelmaan. Tulosten perusteella toimeksiantajayrityksen asiakkaat olivat pääosin erittäin tyytyväisiä saamaansa palveluun ja laatukriteerit täyttyivät. Keskeisiksi tuloksiksi selvityksessä nousivat henkilökohtaisen ja asiantuntevan palvelun merkitys sekä laatukriteereiden toteutuminen. Toimiva viestintä ja vuorovaikutus asiakkaan ja toimeksiantajan välillä koettiin tärkeiksi ja niitä pidettiin edellytyksenä yhteistyön toimivuuden kannalta.</p>	
Avainsanat	palvelun laatu, laadullinen tutkimus, haastattelu, asiantuntijapalvelu, mediamonitorointi

Author Title	Kaisa Pullinen Measuring the Quality of Expert Service in a Media Company
Number of Pages Date	34 pages + 1 appendix October 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Program	Degree Programme in Business Administration
Specialisation option	Marketing
Instructor	Pia Väkiparta-Lehtonen, Senior Lecturer
<p>This thesis deals with the quality of expert services, and was commissioned by a company providing media monitoring and media analysis in the Nordic countries. The purpose of this study was to determine customer satisfaction with the services provided by the Customer Relations department of the commissioning company. The results of the research can be used to design possible measures to improve and maintain quality of service.</p> <p>The study was implemented in the summer of 2019. A qualitative research method was chosen for the study and the research was conducted by interviewing a sample of the commissioning company's clients. The theory of this thesis examined what factors constitute overall service quality. In addition, the quality of service was viewed from the customer's perspective by studying what influences the customer's service experience and how the customer's expectations can be exceeded.</p> <p>Based on the results, the clients of the commissioning company were mostly very satisfied with the service they had received and the company met the quality criteria. The most important factors determining client experience of quality were personal and professional service and the fulfillment of quality criteria. Effective communication and interaction between client and the commissioning company was considered important and as a prerequisite for the cooperation to function.</p> <p>On the basis of the results obtained, the provision of personal service can be considered as a strength of the Customer Relations department over the services of the competitors. Developing a service department to further strengthen this is recommended and could bring added value to customers.</p>	
Keywords	customer service quality, qualitative research, interview, expert services, media monitoring

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Palvelun laatu menestymisen mittarina	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne	2
1.3	Toimeksiantajayritys ja lähtötilanne	3
2	Asiantuntija	3
2.1	Mikä on asiantuntija?	3
2.2	Asiantuntijatieto	4
3	Palvelun laatu	5
3.1	Laadun määrittely	5
3.2	Laadun ulottuvuudet	6
3.3	Palvelun kokonaislaatu	7
3.4	Palvelun laadun mittaaminen ja mittarit	8
4	Palvelukokemus asiakkaan silmin	11
4.1	Yksilöllinen asiakaskokemus	11
4.2	Mikä vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen?	12
4.3	Asiakkaan odotusten ylittäminen	13
5	Palvelun laadun mittaaminen toimeksiantajayrityksessä	15
5.1	Tutkimusongelma ja keskeiset käsitteet	15
5.2	Tutkimusmenetelmä	16
5.3	Kohderyhmä ja aineiston hankinta	17
5.4	Aineiston analysointi	19
6	Haastattelujen teemat	19
6.1	Palvelun aloitus	19
6.2	Palvelun ylläpito ja yksityiskohtainen tuki	21
6.3	Koulutukset	23
6.4	Ongelmatilanteet ja niiden ratkaiseminen	24
6.5	Laadukas palvelu	25
7	Johtopäätökset ja luotettavuus	26
7.1	Johtopäätökset	26
7.2	Luotettavuus	29

7.3	Pohdinta	30
	Lähteet	32
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

1 Johdanto

1.1 Palvelun laatu menestymisen mittarina

Elämme maailmassa, jossa lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle on tullut yhä tärkeämpää yrityksen menestymisen kannalta. Viime vuosien aikana yritykset ovat siirtäneet katsetaan asiakaspalvelun laadun tärkeyteen pyrkiessään kasvattamaan kilpailuetuaan markkinoilla. Tutkimukset osoittavat, että palveluohjautuvat yritykset voivat veloittaa jopa yhdeksän prosenttia enemmän tuotteistaan tai palveluistaan ja että ne kasvattavat samalla markkinaosuuttaan nopeammin kuin yritykset, jotka eivät panosta palvelun laatuun merkittävästi. Totuus kuitenkin on, että vain kourallinen yrityksistä on todellisuudessa siirtynyt tähän asiakaslähtöiseen toimintamalliin. (Cook 2002, 2–3.)

Samaan aikaan kun osa yrityksistä ei ymmärrä, miksi niiden tulisi murehtia asiakkaiden tyytyväisyydestä, kunhan tavara tai palvelu myy, toiset ovat aloittaneet palvelun laadun mittaamisen. Pelkkä mittaaminen ei kuitenkaan riitä, vaan yrityksen on syytä etukäteen miettiä, miten data analysoidaan ja millaisia toimenpiteitä yritys voi ulkoisesti ja sisäisesti tulosten perusteella toteuttaa. Konsulttiyritys Bain & Companyn tekemän tutkimuksen mukaan, ainoastaan kahdeksan prosenttia tutkimukseen osallistuneiden 362 yrityksen asiakkaista kuvailivat palvelukokemusta erinomaiseksi. Kuitenkin 80 prosenttia tutkimukseen osallistuneista yrityksistä uskoi ennen tutkimusta, että niiden tuottamat palvelukokemukset ovat erinomaisia. (Schwager & Meyer 2007.) Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on osa laatujohtamista, ja koko organisaation on sitouduttava siihen, sillä asiakkaan ulkoapäin havaitsema laatu yhdistetään sisäiseen laatuun liittyviin elementteihin. (Lotti 2001, 67.)

Kuluttajat ovat tänä päivänä kasvavissa määrin tietoisia saatavilla olevien tuotteiden ja palveluiden laadusta. Heillä on korkeat odotukset palveluista, joista he ovat valmiita maksamaan. Tarjonnan ollessa suuri ei enää pelkällä hinnalla kilpailu riitä sitouttamaan asiakasta. (Cook 2002, 2–3.) Kuluttajat vertailevat kohtaamiaan palvelutilanteita helposti toisiinsa riippumatta siitä, minkä toimialan palvelu on kyseessä. Esimerkiksi autokauppaan ostoksille menevä kuluttaja saattaa asettaa palvelun laatuvaatimukset korkealle sen perusteella, että hän on saanut aikaisemmin matkailuun keskittyvässä verkkokaupassa erinomaista asiakaspalvelua. (Cook 2002, 7.)

Yrityksen elinehtona on houkutella mahdollisimman paljon uusia asiakkaita tuotteidensa tai palveluidensa pariin. Asiakkuuden elinkaaren alussa lisäarvon tuottaminen on yleensä yrityksille selvää. Tärkeintä on saada asiakas sitoutettua ostamaan yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita uudelleen. Tässä toimintamallissa yrityksen katse on kohdistettu uusiin asiakkaisiin ja siihen, että he saavat parasta mahdollista palvelua. Usein tätä mallia noudattaessaan yrityksiltä voi jäädä toissijaiseksi se, millaista lisäarvoa ne voisivat tuottaa jo sitoutuneille asiakkaille, jotka palaavat uudelleen yrityksen tarjoamien tuotteiden tai palveluiden pariin. Yksi suurimmista mittareista uusien asiakkaiden sitouttamisessa on kuitenkin se, miten olemassa oleville asiakkaille kyetään tuottamaan lisäarvoa. (Cook 2002, 7.)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajayrityksen Customer Relations -osaston asiantuntijapalvelun laadun nykytilannetta, jotta toimeksiantaja voi suunnitella mahdollisia toimenpiteitä palvelun laadun parantamiseksi ja ylläpitämiseksi, sekä lähteä kehittämään asiakkaan yrityksessä kohtaamia palvelukokemuksia. Toimeksiantajayrityksen muiden osastojen palvelun laatua ei selvitetä. Selvityksessä asiantuntijapalveluiden laatua tarkastellaan palvelun luotettavuuden, esittäytymisen ja saavutettavuuden kannalta. Näihin laatukokemuksiin vaikuttavat asiakkaan luottamus toimeksiantajayritystä kohtaan ja erilaisten päivittäisten asiakaskohtaamisten vuorovaikutustilanteet.

Selvitykseen on valittu otos yhdessä toimeksiantajan kanssa, ja se koostuu toimeksiantajan asiakasorganisaatioista. Kaikki selvitykseen valitut asiakkaat ovat luokiteltavissa toimeksiantajan mittakaavassa isoiksi asiakkaiksi, ja suurin osa niistä on käyttänyt toimeksiantajan palveluita pidemmän aikaa. Asiakasorganisaatioista selvitykseen on pyydetty osallistumaan viestintäosastojen henkilökuntaa, sillä palvelun pääkäyttäjät ovat usein viestinnän työntekijöitä.

Opinnäytetyön menetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus, joka on toteutettu haastatelmalla yrityksen olemassa olevia asiakasorganisaatioita. Haastattelun avulla pyritään saamaan haastateltavilta henkilökohtaisia kokemuksia palvelun laadusta ja näkökulmia siihen, miten palveluita voitaisiin kehittää entistä tehokkaammiksi. Yrityksessä on aikaisemmin tehty sähköpostitse lähetettyjä kyselytutkimuksia, mutta niiden vastausprosentti on ollut verrattain pieni ja hyöty ei ole välttämättä ollut toivottu.

1.3 Toimeksiantajayritys ja lähtötilanne

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii pohjoismainen media-analyseihin ja mediamonitorointiin erikoistunut yritys. Helsingissä sijaitseva Suomen-toimisto on tämän opinnäytetyön selvityksen kohteena. Yrityksellä on toimipisteet Helsingin lisäksi myös Tukholmassa, Oslossa ja Kööpenhaminassa. Työn teoriaosuudessa on otettu huomioon viitekehyksen soveltuminen pohjaksi myös muiden toimipisteiden asiantuntijapalveluiden laadun mittaamista varten mahdollisesti tehtäviin selvityksiin.

Toimeksiantajayrityksen asiakkaat ovat yritysasiakkaita, eikä yritys tarjoa ollenkaan kuluttaja-asiakkaille suunnattuja palveluita. Asiakkaat kohdataan kasvotusten, puhelimitse, tai sähköpostitse. Yhteydenpito tapa riippuu pitkälti siitä, missä elinkaaren vaiheessa asiakkuus on menossa. Start-up-vaiheessa asiakkaita tavataan kasvotusten, ja sen jälkeen asiakas pitää yhteyttä pääosin puhelimitse tai sähköpostilla. Palvelukohtaukset liittyvät start-up-vaiheessa yleensä palvelun sisältöön ja mediaseurannan suunnitteluun yhdessä asiakkaan kanssa. Myöhemmin yhteydenpito liittyy usein palvelun hiomiseen tai asiakkaan kohtaamiin käyttöön liittyviin ongelmiin tai kysymyksiin ja koulutuksiin.

Yrityksellä on kolme liiketoimintayksikköä: myynti, analyysi sekä asiakassuhteet. Tässä selvityksessä keskitytään asiakassuhde eli Customer Relations -osastoon. Osasto valikoitui selvityksen kohteeksi, koska osaston henkilökunta on päivittäin asiakkaiden kanssa tekemisissä ja sen palvelun laadun mittaamiseen ja niistä saatuihin tuloksiin ei ole suoraan mittaristoa, jota voitaisiin hyödyntää.

Customer Relations -osasto vastaa asiakkaiden mediaseurannan käynnistämisestä sekä ylläpidosta koko asiakkuuden ajan. Yleensä jokaiselle asiakkaalle on määrätty oma yhteyshenkilö, jonka kanssa seuranta rakennetaan ja jonka kautta kaikki mediaseurantaan liittyvät asiat hoidetaan.

2 Asiantuntija

2.1 Mikä on asiantuntija?

Sanakirjassa asiantuntija on henkilö, jolla on asiantuntemusta ja joka on jonkin alan ekspertti. Asiantuntemus taas tarkoittaa sitä, että henkilöllä on erityistä perehtyneisyyttä johonkin asiaan taikka alaan. (Heikkinen 2015.)

Aikaisemmin asiantuntijatehtäviä on pidetty tietyn ammattikunnan yksinoikeutena työtehtäviin. Tällöin ovat korostuneet myös asiantuntijoiden hierarkkiset suhteet toisiinsa. Asiantuntijuus on määritelty ns. ”stabiiliksi asiantuntijuudeksi” ja ongelmiin on ollut valmiit kaavamaiset ratkaisut. Tämän päivän asiantuntijuus ylittää useammin ammattikuntien välisiä rajoja, ja toisen alan asiantuntijoita hyväksytään helpommin samalle kentälle ja pidetään tasavertaisina. Verkostoitumista ja tiimityötä pidetäänkin erittäin tärkeänä osa-alueena asiantuntijan työssä. Tilanteita analysoidaan luovasti ja kyseiseen ongelmaan sopivasti, eikä valmiita ratkaisuja välttämättä ole, tai niihin ei tartuta yhtä helposti kuin aikaisemmin. Asiakasta pidetään kumppanina eikä kohteena, ja asiantuntija pystyy näkemään professionaalisen määrittelyn läpi myös asiakkaan arvomaailman ja kykenee ratkaisemaan ongelman sen puitteissa. (Kukkonen 2011.)

Asiantuntijan keskeisinä piirteinä voidaan pitää sitä, että asiantuntija huomaa sellaisia ominaisuuksia ja tietorakenteita, joita aloittelijat eivät välttämättä vielä kykene huomamaan. Lisäksi tiedon organisointikyky on helppoa, ja tietämys rakentuu ydinkäsitteiden ympärille. Tiedon palauttaminen mieleen tilannekohtaisesti onnistuu asiantuntijalta vaivattomasti. (Kukkonen 2011.)

2.2 Asiantuntijatieto

Asiantuntijatieta ovat esimerkiksi hiljainen tieto ja ammattisivistys. Hiljainen tieto työelämässä tarkoittaa työkokemuksen synnyttämiä taitoja sekä osaamista. Hiljainen tieto on osa ammattitaitoa, joka kerääntyy vuosien varrella. Työntekijöiden tieto ja osaaminen tulisi nähdä yhtenä organisaation tärkeimmistä resursseista. Hiljaista tietoa ja osaamista jakamalla ja käytäntöjä luomalla organisaatio voi mahdollistaa uuden tiedon ja uusien innovaatioiden luomisen. (Pohjalainen 2012, 2.)

Ammattisivistys on ihmisen sisäinen tila, joka ilmenee toiminnassa ja tiettyjen kykyjen kehittyessä. Ammattisivistyksenä voidaan pitää kokonaisvaltaista tietämystä ja osaamista. Tähän kuuluu myös teoreettisen tiedon soveltava hallinta sekä ammattietiikan sisäistäminen. (Kukkonen 2011.)

Asiantuntijalta vaaditaan lisäksi tiettyä valmiutta, jota työ edellyttää, eli ammattitaitoa sekä pätevyyttä suoriutua ammattiin kuuluvista tehtävistä. Ratkaisevaa on yksilön osaaminen, eikä tapa jolla tämä osaaminen on hankittu. (Kukkonen 2011.)

3 Palvelun laatu

3.1 Laadun määrittely

Palvelun laatua on tutkittu tarkemmin jo 1970-luvulta lähtien. Tutkimuksen painopiste on kuitenkin vuosien mittaan vaihdellut paljon. Christian Grönroos (2009) kirjoittaa, että alkuperäinen laadun tutkimusmalli kehitettiin, jotta tutkijoilla ja johtajilla olisi mahdollisuus ymmärtää helpommin, asiakkaan näkökulma siitä, mistä palvelu koostuu. Palvelun laatu ei ole samalla tavoin olemassa valmiiksi, kuten esimerkiksi tavarana, vaan tuotantoprosessi vasta alkaa, kun asiakas pyytää palvelua. Lopputuloksen näkee palvelun päätyessä asiakkaalle ja sen muotoutuessa lopulliseen muotoonsa käyttötilanteessa. (Grönroos 2009, 99; Rissanen 2006, 213.)

Yritykset usein määrittelevät yhdeksi tavoitteistaan, että palvelun laatua on parannettava, mutta samalla unohdetaan määritellä se, mitä palvelun laatu yritykselle tarkoittaa (Grönroos 2009, 100). Käsitteenä laatu voidaan tulkita monella eri tavalla riippuen siitä, missä kontekstissa sitä tarkastellaan. Yksi yleinen tulkinta on se, että sillä tarkoitetaan asiakkaan tarpeiden täyttämistä mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti. Yrityksen toimintaa voidaan pitää laadukkaana, mikäli asiakas on tyytyväinen sen tuotteisiin tai palveluihin. Asiakasta pidetään kuninkaallisena, joka antaa palvelusta lopullisen arvion. Asiakkaat ovat yrityksen rahoittajia, joten palveluiden on vastattava asiakkaan laatukriteereihin. Kuitenkin yrityksissä, joissa laatu on määritelty korkeaksi prioriteetiksi, myös henkilöstön ajatellaan olevan yksi tärkeimmistä laatutekijöistä, ja on yrityksen eduksi, että henkilökunta suhtautuu motivoituen työhönsä, jotta laatutavoitteisiin päästään. (Lecklin 1997, 31,32.)

Grönroos kirjoittaa (2009, 100), että mitä tekniikkakeskeisempi yritys on toiminnaltaan, sitä suurempi riski sillä on rinnastaa tuote ja palvelu niiden teknisiin erittelyihin, ja niitä usein pidetään laadun tärkeimpinä piirteinä. Tällaiseen määrittelyyn on helppo tarttua, mutta asiakkaat näkevät usein laadun pohjautuvan paljon laajempaan kokonaisuuteen, eikä teknisillä ominaisuuksilla välttämättä ole suurta osaa asiakkaan tekemässä laadun määrittelyssä. Yritysten olisikin tärkeää yrittää määritellä laatu samalla tavoin, kun asiakas sen näkee, jotta vääriä toimenpiteitä laatuhankeissa välttyttäisiin. Kun asiakkaan kokemaa määritelmää laadulle on tiedossa, on yrityksen helpompi tulevaisuudessa selvittää omien asiakkaitensa tyytyväisyyttä palvelun laatuun teettämällä asiakastytyväisyystutkimuksia. (Grönroos 2009, 100.)

Erityisesti palvelualoilla liiketoimintaa tulisi luoda yhdessä aktiivisten asiakkaiden kanssa. Tällä tavoin on mahdollista ottaa huomioon yksilön ja oman asiakaskuntansa tarpeet, odotukset ja tavoitteet. Tämä hyödyttää samalla myös asiakasta, joka voi ymmärtää miksi jokin häntä askarruttanut asia toteutetaan tietyllä tavalla. Tuloksellisuuden yksi tärkeimmistä elementeistä on yhteinen asiakkaan ja yrityksen välinen osaaminen. Vuoropuhelua ja verkostoitumista tarvitaan alkaen palvelun kehittämisestä sen elinkaaren loppuun saakka. (Lotti 2001, 63–64.)

Erinomaista asiakaspalvelua tuottavissa yrityksissä ajatellaan jokaisen työntekijän vaikuttavan joko välillisesti tai välittömästi asiakaspalvelun laatuun sekä asiakaskokemuksiin. Eli jokaisen yrityksen työntekijän voidaan ajatella olevan osa asiakaspalvelua. Asiakaskeskeisessä yrityksessä ymmärretään myös se, että jos henkilöstö voi hyvin, se heijastuu väistämättä positiivisesti asiakaspalveluun ja asiakkaiden kokemuksiin yrityksestä. Pelkät viimeisen päälle hiotut palveluprosessit ja järjestelmät eivät synnytä erinomaista asiakaspalvelua vaan lisäksi yrityksessä täytyy vallita sellainen kulttuuri, joka mahdollistaa tämän. (Provad 2016 & Pinomaa 2017.)

3.2 Laadun ulottuvuudet

Laadulla on kaksi ulottuvuutta: mitä ja miten. Grönroos (2009, 100–101) määrittelee nämä kaksi ulottuvuutta tekniseksi, eli lopputulosulottuvuudeksi ja toiminnalliseksi, eli prosessitulottuvuudeksi. Tärkeää on mitä asiakkaat saavat yritykseltä ja miten he saavat sen. Lentokoneen matkustajalle on tärkeää, että hän pääsee lentäen haluamaansa kohteeseen ja ravintolan asiakkaalle on tärkeää, että hänelle tarjoillaan ateria. Teknisen laadun ulottuvuus ei kuitenkaan pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Palvelutilanne pitää sisällään monia vuorovaikutustilanteita jotka onnistuessaan tai epäonnistuessaan muokkaavat asiakkaan palvelun laatukokemusta paremmaksi tai huonommaksi. Vaikka asiakas pääsisi sujuvasti lentämällä haluamaansa kohteeseen, vaikuttaa lentoemännän tai stuerin ulkoinen olemus, käyttäytyminen ja hänen tapansa hoitaa tehtävänsä asiakkaan kokonaiskäsitykseen saamastaan palvelusta. (Grönroos 2009, 100–101.) Tätä kutsutaan tuotteen tai palvelun toiminnalliseksi laaduksi. Usein asiakkaat keskittyvät lopulta suurimmaksi osaksi palvelun toiminnalliseen laatuun, sillä lopputuloksen teknistä laatua voi olla vaikeaa arvioida. (Lämsä & Uusitalo 2009, 59–60.)

Asiakkaan palvelun laatukokemukseen saattavat vaikuttaa myös itsepalvelutehtävien tai yhdessä tuottamisen määrä. Mitä enemmän asiakas hoitaa palveluun liittyviä asioita itse,

sitä suuremmalla todennäköisyydellä hän pitää palvelua laadukkaana. Myös muut palvelua kuluttavat asiakkaat saattavat vaikuttaa asiakkaan laatukokemukseen. Muut asiakkaat voivat esimerkiksi hidastaa omaa palvelun saantia jolloin asiakkaan yritykselle antamat pisteet laadusta saattavat laskea. (Grönroos 2009, 100–101.)

Myös yrityksen laatuimago vaikuttaa laatu-ulottuvuuksiin. Mikäli yrityksellä on hyvä maine ja imago, on pienet virheet helpompi antaa anteeksi. Jos virheitä sattuu usein, myös yrityksen imago kärsii asiakkaan silmissä. (Grönroos 2009, 100–101 & Lotti 2001, 67.)

3.3 Palvelun kokonaislaatu

Laadukkaalle palvelulle voidaan antaa kuusi kriteeriä, joita pidetään käytännön kokemuksiin ja teoreettisiin tutkimuksiin perustuvina ohjenuorina. Kriteerit voidaan jakaa liittyväksi joko tulokseen tai prosessiin. Näitä kriteereitä ovat ammattitaito, maine, normalisointi, asenne ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus sekä uskottavuus. Näistä kriteereistä esimerkiksi ammattitaito liittyy asiakkaan silmissä tulokseen, kun taas maine ja uskottavuus ovat vahvasti sidonnaisia yrityksen imagoon. (Grönroos 1998, 73–74.) Kokonaislaadun kriteereiden pohjalta asiakas muodostaa käsityksensä palvelun laadusta. Laatuksiteerejä voi olla myös useampia kuin tässä tarkastelussa olevat kuusi. Esimerkiksi Rissanen (2006, 215–216) listaa kirjassaan kymmenen laatuksiteeriä, jotka ovat pääosin samoja kuin Grönroosilla (1998), mutta hän lisää listaan esimerkiksi palveluympäristön ja viestinnän. (Rissanen 2006, 215–216.) Kuviossa 1 käydään tarkemmin läpi Grönroosin (1998, 74) kuusi kriteeriä, ja avataan sitä, miksi ne ovat asiakkaan näkökulmasta katsottaessa tärkeitä kokonaislaatua arvioitaessa.

Ammattitaito	Asiakkaat voivat luottaa siihen että palvelun tarjoajalla on riittävät taidot, järjestelmät sekä fyysiset resurssit, jotta hänen ongelmansa voidaan ratkaista ammattitaitoisesti.
Maine	Asiakkaat voivat luottaa palvelun tarjoajan toimiin sekä siihen, että saa rahoilleen vastinetta. Maineen kannalta on myös tärkeää että asiakkaan ja palveluntarjoajan arvot kohtaavat.
Normalisointi	Asiakas ymmärtää että jonkin asian mennessä pieleen, palveluntarjoaja ryhtyy heti etsimään ongelmaan ratkaisua tai löytääkseen uuden prosessiin sopivan ratkaisun.
Asenne & käyttäytyminen	Asiakas tuntee että palvelutyöntekijät kiinnittävät heihin ja heidän ongelmiinsa huomiota ja yrittävät ratkaista niitä ystävällisesti ja spontaanisti.
Lähestyttävyys & joustavuus	Asiakas tuntee että palvelu on suunniteltu niin, että se on helppo saada ja että palveluntarjoaja kuuntelee ja toteuttaa asiakkaan toiveita joustavasti.
Luotettavuus	Asiakas tietää voitavansa luottaa palveluntarjoajan lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan.

Kuvio 1. Laadukkaaksi koetun palvelun kuusi kriteeriä (Grönroos 1998, 74).

Näiden edellä lueteltujen kriteerien lisäksi Grönroos nostaa kirjassaan esille vielä seitsemän, tutkimuksissa vähemmän käsitellyn kriteerin, hinnan. Hinnan voidaan ajatella olevan suhteessa asiakkaan kokemuksiin laadusta, joskus se voi määrittää sen kokonaan. Varsinkin aineettomissa palveluissa korkea hinta voi joskus tarkoittaa asiakkaan mielestä laadukkaampaa palvelua. Grönroos nostaa asiantuntijapalvelut esimerkiksi tällaisesta palvelusta, jossa hinta voi määrittellä sen, kuinka laadukkaana asiakas palvelun kokonaisuutta pitää. (Grönroos 1998, 73.)

3.4 Palvelun laadun mittaaminen ja mittarit

Johtamisella on iso rooli organisaation sisäisen ja ulkoisen laadun toteuttamisessa. Organisaation toiminnan tavoitteet ja tehtävät ovat sen laadun perusta. Tavoitteiden tulee olla koko henkilökunnan tiedossa, jotta niihin voidaan yhdessä pyrkiä, mutta johdon tehtävä on lopulta maastouttaa laatuajattelu sekä strateginen toimintamalli koko organisaat-

tion. On myös tärkeää kyetä osoittamaan, että laatujohtamisella saadaan aikaan sellaisia prosesseja jotka vaikuttavat asiakkaan mieltämään laatuun. Tässä kohtaa laadun mittaaminen tulee ajankohtaiseksi. Mikäli laatujohtamisella aikaansaatuja tuloksia tai ponnisteluja ei mitata, voidaan niitä pitää kyseenalaisina. Mittaamisen tarkoitus on lisäksi lopulta kehittää toimenpiteitä niin, että organisaatiossa voidaan tuottaa lopulta sellaisia laadukkaita palveluita jotka tyydyttävät asiakkaita. (Lotti 2001, 66–68.)

Globaalin kilpailun kiristyessä palvelun laadusta on tullut entistä tärkeämpi kilpailuvaltti yrityksille. Kun laututietoisuus on lisääntynyt palvelusektorilla, tarve palvelun laadun mittaamiselle on kasvanut. Tämä antoi sysäyksen palvelun laadun mittareiden kehittämiseen. Tutkijat alkoivat kehittää mittaristoja, joista usean kokeilun jälkeen syntyivät SERVQUAL- ja SERVPERF-menetelmät. Näistä kahdesta palvelun laadun mittaristosta nykyään enemmän käytetty on SERVQUAL-menetelmä. (Rodrigues & Hussain & Aktharsha & Nair 2013, 1.)

SERVQUAL-menetelmä kehitettiin alun perin Leonard Berryn ja hänen kollegoidensa tekemien palvelun laatuun liittyvien tutkimuksien pohjalta 1980-luvulla. Menetelmä mittasi kymmentä palvelun laadun aspektia. Myöhemmin menetelmä on rajattu kymmenestä osa-alueesta viiteen. Viisi mittaria ovat: luotettavuus, varmuus, konkretia, empatia ja reagoitakyky. Menetelmä perustuu näihin mittareihin sekä asiakkaiden palvelua koskevien odotusten ja kokemusten vertailuun. Asiakkaiden odotukset joko vahvistuvat tai kumoutuvat. (Rodrigues ym. 2013, 2–3.)

Mittariston viittä osa-aluetta kuvataan usein 22 attribuutilla. Vastaajille annetaan seitsemän kohdan asteikko, jonka ääripäinä ovat joko ”täysin samaa mieltä” tai ”täysin eri mieltä”. Kokonaislaatua kuvastava tulos lasketaan attribuutteja koskevien odotusten ja kokemusten välisten poikkeamien perusteella. Jos tulos näyttää selvästi, että kokemukset ovat jääneet heikoiksi, voidaan todeta, että koettu laatu on heikkoa. (Grönroos 2009, 116.)

SERVQUAL-menetelmän käytössä on ollut jonkin verran kiistaa menetelmän luotettavuudesta. Monet pitävät sitä liian monimutkaisena ja tilastollisesti epäluotettavana. Mittaristoa suositellaankin käytettävän harkitusti ja soveltaen ja mukauttaen tutkittavaan palveluun sopivaksi. SERVQUAL-menetelmää voidaan käyttää, kun tehdään kvantitatiivista tutkimusta palvelun laadusta. (Rodrigues ym. 2013, 3.)

Sekä Grönroos (2009,119), että Rodrigues, Hussain, Aktharsha ja Nair (2013, 4) mainitsevat omissa teoksissaan toisen kvantitatiiviseen tutkimukseen sovellettavan mittausmenetelmän SERVPERin. Grönroosin mukaan tämä mittaustapa saattaa olla SERVQUAL-mittaristoa pätevämpi tapa mitata palvelun laatua, sillä se mittaa ainoastaan palvelun suorituskykyä. Menetelmässä mitataan koettua palvelun laatua tutkijoiden laatimien, palvelua mahdollisimman tarkasti kuvaavien attribuuttien avulla. Menetelmä mittaa asiakkaan saamia palvelukokemuksia ainoastaan näiden attribuuttien osalta. Verrattuna SERVQUALiin, SERVPERF-menetelmää pidetään helpompana hallita ja lisäksi tulosten analysoinnin sanotaan olevan vaivattomampaa. (Grönroos 2009, 119.)

Nykyään varsin tunnettu ja yleinen mittaustapa, jota yrityksen on helppo itse hyödyntää, on NPS (Net Promoter Score). Tämä on helppo ja nopea tapa saada asiakkailta palautetta, mutta se ei kuitenkaan paljasta sitä, miten asiakas todellisuudessa kokee saamansa palvelun. Tämä mittari ei, ainakaan käytettynä sellaisenaan, kerro, mikäli asiakas on kohdannut joitakin odottamattomia ja epämieluisia yllätyksiä asiakaspolullaan. (Penny 2018.)

Tämän opinnäytetyön selvityksen pohjana on käytetty kvalitatiiviseen tutkimukseen sopivampaa mittaustapaa, jota käytetään monenlaisissa palvelualan tutkimuksissa eli ”kriittisen tapahtuman menetelmää”. Alun perin kriittisten tapahtumien menetelmän kehitti John Flanagan 1950-luvulla osaksi sotilaslentäjien koulutusta. Menetelmän avulla pystyttiin identifioimaan inhimilliseen toimintaan estävästi tai edistävästi vaikuttavia tapahtumia. Tällä tavoin voitiin tunnistaa toiminnan vaikuttavuuteen liittyviä tekijöitä. (Kain 2004 teoksessa Jaakola & Vornanen & Pölkki 2014, 157.)

Toiminnan tehokkuutta tai tehostumusta määrittäviä kriittisiä tapahtumia ovat erityisen poikkeavat ja mieleen jäävät tapahtumat. Näitä jälkeensä kuvailemalla pystytään ne ikään kuin jäljittämään. Tapahtuman kriittisyyden ja merkittävyyden määrittää sen kokija. Tapahtumiin voi usein liittyä esimerkiksi emotionaalinen lataus ja eri henkilöt kokevat erilaisten tilanteiden kriittisyyden eri tavoin. (Flanagan 1954, 327 teoksessa Jaakola ym. 2014, 158.)

Palvelun laatua tutkittaessa menetelmää hyödynnetään tutkimalla tiettyä palvelua käyttäneiden asiakkaiden myönteisiä ja kielteisiä kokemuksia palveluun liittyen. Asiakkaita pyydetään miettimään erityisesti sellaisia palveluprosessin osa-alueita, jotka jollain tavoin poikkesivat tavanomaisesta joko myönteisesti tai kielteisesti. Näitä tapahtumia

Grönroos (2009, 120) kutsuu kriittisiksi tapahtumiksi. Tämän jälkeen asiakasta pyydetään kuvailemaan sitä mitä tapahtui, ja mikä siihen mahdollisesti johti. Lopuksi tutkija analysoi syyt kriittisten tapahtumien kuvauksiin ja selvittää näin miksi laatuongelmia esiintyy tai ei esiinny. (Grönroos 2009, 120.)

Kriittisen tapahtuman menetelmän etuna on esimerkiksi se, että se korostaa tutkimukseen osallistuvan näkökulmaa ja kokemusta. Lisäksi on mahdollista, että tutkimus tuottaa sellaista ennalta määrittelemätöntä tietoa tutkittavasta ilmiöstä, jota ei välttämättä muunlaisessa empiirisessä tutkimuksessa tulisi ilmi. (Chell 2005 teoksessa Jaakola ym. 2014, 159–160.) Menetelmän heikkous on sen alttius virheille. Menetelmän avulla kerätty aineisto voi olla altis muistivirheille ja tapahtumat voivat vääristyä alkuperäisestä uudelleentulkinnan vuoksi. (Edvardsson & Roos 2001 & Kain 2004 & Sharoff 2008 teoksessa Jaakola ym. 2014,160.)

4 Palvelukokemus asiakkaan silmin

4.1 Yksilöllinen asiakaskokemus

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Kuten Löytänä ja Korteso tekstissään (2011, 11) mainitsevat ei ole täysin mahdollista vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa yrityksestä, sillä asiakaskokemus on aina ihmisen tekemien tulkintojen summa. Asiakas luo alitajuisia tulkintoja kokemuksensa ja tunteidensa kautta, eikä rationaalinen päätös vaikuta asiakaskokemuksen luomiseen. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Asiakaskokemus on aina seurausta joko suorasta tai epäsuorasta kohtaamisesta yrityksen kanssa. Suoraa kohtaamista tapahtuu silloin, kun asiakas asioi yrityksen kanssa hankinta-, käyttö tai palvelutilanteessa. Epäsuorassa kohtaamisessa on kyse odottamattomasta kohtaamisesta, joka voi liittyä esimerkiksi asiakkaan kohtaamaan suositteluun tai kritiikkiin, arvosteluihin tai mainontaan. (Meyer & Schwager 2007, 2.)

Löytänä ja Korteso jakavat yrityksen kilpailustrategian kolmeen eri ryhmään. Nämä ryhmät ovat tuotteisiin keskittynyt strategia, hintaan keskittyvä strategia, sekä asiakaskokemukseen keskittyvä strategia. Yritys valitsee tuotteisiin keskittyneen strategian silloin kun se haluaa luoda ylivertaisia tuotteita panostamalla tuotekehitykseen. Hintaan keskittyvä

yritys haluaa tarjota asiakkailleen tuotteitaan mahdollisimman halvalla hinnalla ja kasvattaa samalla omaa kilpailuetuaan. Hintaan keskittyvä strategia on yleisempää sellaisissa yrityksissä, jotka keskittyvät kuluttajabisnekseen yritysten välisen bisneksen sijaan. Asiakaskokemukseen keskittyvässä strategiassa yritys pyrkii kasvattamaan omaa kilpailukykyään luomalla asiakkaille merkityksellisiä ja arvokkaita kokemuksia. Vaikka yleensä ajatellaan, että asiakaskokemukseen vaikuttavat ainoastaan asiakasta lähimpänä olevat toiminnot kuten asiakaspalvelu ja myynti, todellisuudessa siihen vaikuttaa kuitenkin kaikki yrityksen toiminnot. (Löytänä & Kortesus 2011, 22–24.)

Yrityksen on onnistuttava asettamaan asiakas toimintansa keskiöön, jotta se pystyy luomaan kokemuksia sekä arvoa sen asiakkaille. (Löytänä & Kortesus 2011, 26). Arvon tuottamisessa jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa on tärkeä koska yrityksellä on tällöin mahdollisuus kartuttaa tietoa asiakkaan tarpeista ja myös hyödyntää tätä tietoa tulevilla kohtaamisissa. Arvoa syntyy myös asiakassuhteiden syventyessä ja kestäessä pitkään. Löytänä ja Kortesus (2011) käyttävät luottamusta esimerkkinä tunteesta joka asiakkaalle syntyy pitkästä asiakassuhteesta. Luottamus lisää merkittävästi arvoa joka asiakkaalle syntyy koko asiakassuhteen ajalta. (Löytänä & Kortesus 2011, 56–57.)

”Asiakasta tulisi palvella aina yksilöllisesti, kohtaa siis aina asiakkaat yksi kerrallaan.” (Ahvenainen & Gylling & Leino 2017, 57). Jokainen asiakaspalvelutilanne tulisi osata mukauttaa palveltavalle asiakkaalle sopivaksi. Ahvenainen, Gylling ja Leino kutsuvat tätä kirjassaan (2017) tunneälyksi, joka on osittain opittavissa teorian ja tiedon avulla, mutta kaikista eniten siihen vaikuttaa yksilön omat kokemukset. Heidän mukaansa palvelutilanteessa pitäisi aina tähdätä lopputulokseen jossa asiakas poistuu paikalta paremmassa tilanteessa kuin jossa oli paikalle tullessaan. (Ahvenainen ym. 2017, 57.)

4.2 Mikä vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen?

Asiakaskokemukseen vaikuttaa paljolti se, millä tavoin asiakas kokee brändin ja onko hänellä jonkinlainen tunneside brändiin. Tunnesiteen ollessa vahva on asiakkaan helpompi antaa anteeksi pieniä puutteita silloin tällöin. (Ahvenainen ym. 2017, 10.) Tunnesiteen lisäksi arvomaailmojen kohtaamista, minäkuvaa ja identiteettiä voidaan pitää tärkeinä seikkoina palvelukokemuksen syntymisessä. (Lecklin 1997, 44). Tunnesiteen vahvistumiseen vaikuttaa koko palveluprosessin eteneminen ja onnistuminen. (Ahvenainen ym. 2017, 10).

Asiakkaan kulkema matka ostoprosessin alkuvaiheilta loppuun saakka on monivaiheinen. Tämän takia on tärkeää, että palveluntarjoaja on tietoinen asiakkaan ostoprosessin vaiheista ja osaa tarjota oikeita palveluita oikeaan aikaan. Mikäli tämä ei toteudu, valitsee asiakas helposti jonkun toisen palveluntarjoajan, joka on paremmin perillä asiakkaan sen hetkisistä tarpeista. Asiakas määrittää prosessin onnistumisen kokonaisuutena vasta sen loputtua. Ei siis auta, vaikka palveluntarjoaja on ollut vakuuttava prosessin alussa, vaan sen on jatkuttava onnistuneesti läpi koko prosessin. (Ahvenainen ym. 2017, 10.)

Digitalisaatio luo asiakkaille valtavan määrän helposti saatavilla olevia palveluita. Yritysten on kyettävä vastaamaan asiakkaan jatkuvasti kasvaviin odotuksiin juuri sillä hetkellä, kun asiakas sitä kaipaa. Globaalin kilpailun tuodessa asiakkaille jatkuvasti enemmän valinnan varaa, asiakkaan on helppoa vaihtaa palveluntarjoajaa sellaiseen, joka vastaa hänen toiveisiinsa, arvomaailmaansa sekä tunteisiinsa paremmin. Digitalisaatio antaa kuitenkin myös yrityksille mahdollisuuksia luoda kilpailuetua kasvattavia palvelukokemuksia. (Ahvenainen ym. 2017, 11.)

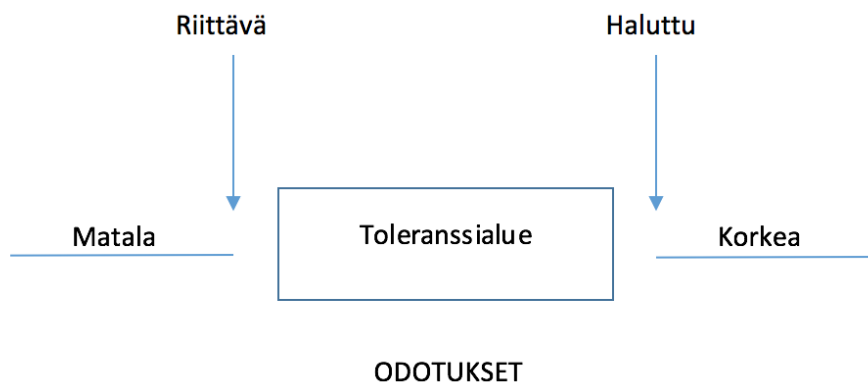
4.3 Asiakkaan odotusten ylittäminen

Mitä on erinomainen palvelu? Edellytyksenä nykyisten ja uusien asiakkaiden säilyttämiselle voidaan pitää erinomaista asiakaspalvelua. Autovuokraamo joka tarjoaa asiakkaalleen sateenvarjon matkalla autolle sateisena päivänä, tai kuntosali joka tarjoaa kävijöilleen puhtaat pyyhkeet pukuhuoneissa. Vaikka lähes kaikki ihmiset pitävät edellä mainittuja hyvänä palveluna, asiakkaiden odotukset ja kokemukset samasta palvelusta voivat vaihdella hyvinkin paljon. Toinen voi pitää esimerkiksi kasvohoitoa erittäin hyvänä, kun taas toinen saattaa pitää samaa hoitoa huonona kokemuksena. Jokaisen asiakkaan yksilöllinen havainnointikyky on määrittävä tekijä henkilökohtaisessa palvelun laadun määrittelyssä. Havainnointikyky on osa ihmisen todellisuutta ja asiakaspalvelu koostuukin käsityksistä ja odotuksista, joita ihmisillä on, ja jotka havainnoinnin kautta joko vahvistuvat tai heikentyvät. Mikäli asiakas saa odottamaansa parempaa palvelua, pitää hän sitä helpommin erinomaisena. Jos taas palvelu on odotuksia heikompaa, koetaan se helposti erittäin huonoksi. (Cook 2002, 13.)

Jotta organisaatio voisi tarjota asiakkailleen erinomaista palvelua on asiakkaan odotukset siis onnistuttava ylittämään. Artikkelissaan "Understanding Customer Expectations of Service" Parasuraman, Berry ja Zeithaml (199, 41) toteavat, että tutkimuksiensa perusteella he ovat huomanneet, että laadun ulottuvuuksista prosessi on usein lopputulosta

suuremmissa roolissa varsinkin niissä tilanteissa, joissa asiakas on kokenut, että hänen odotuksensa on onnistuttu ylittämään. Jos esimerkiksi hotellin asiakas saa haluamansa lopputuloksen, eli huoneen jota on toivonut, pitää hän luultavasti palvelua hyvänä. Prosessiulottuvuus antaa kuitenkin palveluntarjoajalle mahdollisuuden luoda asiakkaan kokemuksesta niin hyvän, että se ylittää asiakkaan odotukset. Hotelli voi esimerkiksi tarjota asiakkaalle varaustilanteessa aamiaisen huoneen hintaan ja ylittää asiakkaan odotukset tällä tavoin. (Parasuraman & Berry & Zeithaml 1991, 40-42.)

Parasuraman, Berry ja Zeithaml (1991, 42) mainitsevat, että palvelun laatuodotuksilla on kaksi tasoa: haluttu taso sekä riittävä taso. Haluttu taso on se, jonka asiakas toivoo saavansa. Se on sekoitus siitä, minkä asiakas uskoo olevan mahdollista ja siitä, jonka pitäisi olla mahdollista. Riittävä palvelun taso on se, jota asiakas pitää vielä hyväksyttävänä. Tämä perustuu asiakkaan olettamukseen siitä, mitä palvelu tulee olemaan. Eli asiakkaan ennalta oletama palvelun laatu. Alla olevassa kuviossa on esitetty palvelun laatuodotusten kaksi tasoa.



Kuvio 2. Palvelun laadun odotukset (mukaillen Parasuraman ym. 1991, 42).

Riittävän ja halutun tason erottaa toisistaan toleranssialue jolla Parasuraman, Berry ja Zeithaml kutsuvat (1991, 42) aluetta näiden kahden tason välillä. Toleranssialue voi olla erikokoinen riippuen palvelutilanteesta, tai asiakkaan omista aikaisemmista kokemuksista. (Parasuraman & Berry & Zeithaml 1991,42.)

Edellytyksenä halutun tason saavuttamisessa on, että perinteisten palveluiden tuottamisesta siirrytään eteenpäin. On tärkeää, että yritys asettaa asiakkaan kaiken toimintansa

keskiöön ja järjestää muun toiminnan asiakkaan ympärille. Tällä tavoin yritys voi tavoitella uniikkia tasoa luomalla kokemuksia joita ei voi mitata rahalla. Näin hintakilpailuaan ei synny, kun asiakas ei voi vertailla kilpailijan tuottamaa palvelua saamaansa kokemukseen. (Löytänä ym. 2011, 20.)

Yrityksen on tärkeää ottaa asiakkaan laatumielikuva osaksi strategiaansa. Yritys voi itse määritellä onko laatumielikuva korkea vai matala. Matala mielikuva voi olla helppo toteuttaa, mutta toisaalta tämä saattaa kertoa asiakkaan vähäisestä kiinnostuksesta yritystä kohtaan. Korkea mielikuva voi luoda saavuttamattomissa olevia, lisäpaineita tuovia odotuksia. Jos näihin korkean mielikuvan odotuksiin ei voida vastata, voi asiakastytyväisyys laskea. Lecklin (1997) suosittelee teoksessaan yrityksiä valitsemaan strategiaansa laatumielikuvan näiden kahden edellä mainitun väliltä, eli riittävän korkean mielikuvan. Tällä tavoin yritys ei aseta liian suuria strategisia paineita mutta tavoittelee selkeästi asiakasodotukset ylittävää toiminnan laatua. (Lecklin 1997, 100–101.)

5 Palvelun laadun mittaaminen toimeksiantajayrityksessä

5.1 Tutkimusongelma ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen ensimmäinen askel on muodostaa tutkimusongelma. Yleisesti tutkimusongelman muodostamiseen käytetään joko tutkimuskysymystä tai hypoteesia, johon tutkimus pyrkii vastaamaan. Tutkimuskysymys on usein suppeasti määritelty ja käsittelee ongelman tärkeitä tekijöitä. Tutkija pyrkii tutkimusta tehdessään vastaamaan tähän kysymykseen. Hypoteesi taas on lausunto, joka voidaan tutkimuksella joko vahvistaa tai kumota. Kartoittavissa tutkimuksissa ei yleensä käytetä hypoteesia, vaan tutkimusongelman muodostamiseen käytetään tutkimuskysymystä. Tämän tutkimuksen ongelma on muodostettu tutkimuskysymystä käyttäen. (Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2019.)

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää toimeksiantajayrityksen Customer Relations -osaston palveluiden laadun toteutumista sen asiakkaiden silmin. Tutkimuskysymys on: miten toimeksiantajayrityksen asiakkaat kokevat Customer Relations -osaston nykyisen palvelun laadun? Tämän selvityksen tulosten perusteella laatuun vaikuttavia tekijöitä on tarkoitus lähteä työstämään toimeksiantajan parhaaksi katsomalla tavalla. Toimeksiantajayrityksessä ei ole aikaisemmin tutkittu palvelun laatua haastattelemalla

sen asiakkaita, vaan tyytyväisyyttä on mitattu määrällisillä lomakekyselyillä. Näistä aikaisemmin tehdyistä lomakekyselyistä ei ole saatu riittävästi vastauksia, jotta suoria johtopäätöksiä olisi voitu tehdä.

Opinnäytetyön keskeisin käsite on **palvelun laatu**. Sen voidaan määritellä tarkoittavan asiakkaan tarpeiden täyttämistä mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti (Lecklin 1997, 31). Muita käsitteitä ovat **asiantuntija**, **aloituspalaveri**, **käyttökoulutus**, **palvelun ylläpito** ja **ongelmatilanteet**.

Asiantuntija on henkilö, joka on jonkin alan ekspertti, ja hänellä on mahdollisesti sellaista tietoa alasta, jota voidaan kutsua asiantuntemukseksi (Heikkinen 2015). Tässä opinnäytetyössä asiantuntijaan viitattaessa tarkoitetaan juuri tällaista tietoa.

Aloituspalaverilla tarkoitetaan tapaamista, joka käydään yhdessä asiakkaan kanssa sen jälkeen, kun asiakkuus on vahvistunut. Palaverin tarkoituksena on yhdessä asiakkaan ja Customer Relations -osastolla työskentelevän palvelupäällikön kanssa suunnitella ja käydä läpi asiakkaan tulevaa palvelua.

Käyttökoulutuksella tarkoitetaan palvelupäällikön toimesta tapahtuvaa perehdytystä asiakkaan omaan seurantaan portaaliin. Koulutuksessa käydään läpi, miten asiakas voi itse hyödyntää portaalista löytyviä toimintoja. Kun asiakkuus on uusi, käyttökoulutus järjestetään asiakkaalle erikseen. Yleisiä käyttökoulutuksia joihin kaikki asiakkaat saavat osallistua, järjestetään kerran kuukaudessa usein webinaarin muodossa.

Palvelun ylläpitoon liittyy kaikki asiakkuuden käynnissä ollessa tapahtuva seurantahakujen hiominen ja muu ylläpito. Ongelmatilanteet voivat olla palvelun ylläpitoa vaativia ongelmia, tai esimerkiksi teknisiä ongelmia, jotka saattavat vaatia selvittelyapua IT-osastolta.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön selvitys on toteutettu kvalitatiivista, eli laadullista tutkimustapaa käyttäen. Laadullisessa tutkimuksessa usein perimmäinen tarkoitus on ymmärtää tutkittavaa kohdetta paremmin. Tutkimuksessa ylipäänsä on kyse siitä, kuinka tutkija ymmärtää ja tulkitsee kysymyksiin vastannutta tutkittavaa. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 70.) Laadullisen

tutkimuksen aineiston keruussa tutkijan oma osuus on erittäin tärkeä. Voidaan siis sanoa, että tutkija itse on tärkein tutkimusväline. Erona tilastolliseen tutkimukseen verrattuna voidaan pitää sitä, että tilastollisessa tutkimuksessa tutkijan taito punnitaan lähinnä sillä, kuinka hyvin tutkija laatii kyselylomakkeen ja miten onnistuneesti analyysi suoritetaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan taito punnitaan itse haastattelutilanteessa, kun hän on kosketuksessa tutkittavaan. (Grönfors 2011, johdanto miten merkataan.)

Laadullisen tutkimuksen koko aineisto kootaan todellisista tilanteista ja se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Tutkimuksessa suositaan ihmisiä tiedonkeruun välineinä ja se on hyvä menetelmä silloin kun halutaan yksittäistä ja spesifioitua tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuslajeina käytetään esimerkiksi sisältöanalyysia, dialogitutkimusta, elämäkertatutkimusta sekä kenttätutkimusta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 153–156.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on paljastaa ennalta odottamattomia seikkoja. Tutkimukseen valitaan kohderyhmä satunnaisesti. Tutkimuksen tulokset ovat yksilöllisiä, eikä niitä voida yleistää. Tutkimusta tehdessä voi kuitenkin tulla esille, että tutkimustulokset kohtaavat muiden tutkimuksien kanssa, vaikka kahta samanlaista tutkimuskohdetta ei olisikaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 155, 177.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä tietoa haluttiin kerätä mahdollisimman tarkasti toimeksiantajayrityksen asiakkaiden kokemuksista yrityksen asiantuntijapalvelun laatua kohtaan. Kvalitatiivinen tutkimustapa todettiin parhaaksi, koska haastattelemalla selvitykseen osallistuneita asiakkaita, pystyttiin jättämään tilaa myös ennalta suunnittele mattomalle keskustelulle. Tällä tutkimusmenetelmällä saatiin kerättyä tarkkaa tietoa asiakkaiden kohtaamista palvelukokemuksista, ja selvityksen tulosten perusteella pystyttiin tekemään tarkka analyysi siitä millaisena asiakkaat näkevät yrityksen palvelut, miten niitä voisi kehittää ja miksi se olisi kannattavaa.

5.3 Kohderyhmä ja aineiston hankinta

Haastattelua pidetään hyvänä ja joustavana tiedonkeruumenetelmänä. Se antaa enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia kuin esimerkiksi kyselylomakkeella tehdyssä tutkimuksessa. Haastattelua voidaan käyttää tutkimusmenetelmänä esimerkiksi silloin, jos tutkittavana on sellainen alue, jonka vastauksen suuntia on etukäteen vaikeaa määri-

tellä. Haastattelun avulla voidaan myös syventää tietoja, joita on jo saatavilla, ja haastateltavien mielipiteille on helppo saada perusteluja. Myös lisäkysymysten esittämistä ja keskustelua voidaan ainakin tietyissä haastattelutyypeissä hyödyntää. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–206.)

Aineiston keruu toteutettiin teemahaastatteluina selvityskohteena olevan yrityksen asiakkaista valitulle joukolle. Teemahaastattelua kutsutaan joskus myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi ja sitä voidaan soveltaa laadullisen tutkimuksen lisäksi myös määrällisessä tutkimuksessa, sillä teemahaastattelun tuloksia voidaan tulkita ja analysoida monin tavoin. (Hirsjärvi ym. 2009, 208–209). Teemahaastattelu valikoitui haastatteluiden tyypiksi, koska tällä tavoin haastattelujen teema voitiin ennalta määritellä, mutta kysymysten asetteleminen antoi vapauden keskusteluun, mikäli sellaisia haastattelun teemaan ympärille syntyi.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja haastateltavaksi valittiin asiakasyrityksien viestintäosaston henkilökuntaa. Haastattelut toteutettiin touko–kesäkuun aikana 2019. Selvitykseen valitut asiakkaat ovat kaikki tutkimuskohteena olevan yrityksen pitkäaikaisia asiakkaita. Tällä tavalla haluttiin taata, että haastateltavien tietämys toimeksiantajayrityksen tarjoamista palveluista olisi niin vankalla pohjalla, että haastatteluissa voitiin saada käyttökelpoista aineistoa analyysia varten. Haastatteluun valikoitui lopulta seitsemän toimeksiantajayrityksen asiakasta.

Haastattelukysymykset laadittiin yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa. Tarkoituksena oli selvittää asiakkaan kokeman palvelun laatua toimeksiantajayrityksen Customer Relations -osaston tuottamia asiantuntijapalveluita kohtaan. Haastattelu jaettiin neljään teemaan, jotka olivat; palvelun aloitus, ylläpito, koulutukset sekä ongelmatilanteet. Jokaisen teeman alla oli noin 3–5 ennalta suunniteltua kysymystä, mutta tämän lisäksi haluttiin jättää vapaus avoimeen keskusteluun kysymysten ja teemojen ympärillä. (Liite 1.) Lopuksi haastateltavia pyydettiin miettimään omassa elämässään kohtaamiaan erinomaisia asiakaspalvelutilanteita, ja syitä jotka tekivät juuri niistä onnistuneita ja odotukset ylittäviä. Viimeisenä haluttiin jättää haastateltavalle vapaus antaa kehitysehdotuksia toimeksiantajayritykselle, sekä kertoa omista odotuksistaan toimeksiantajayritystä kohtaan.

5.4 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on tuoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uudenlaista tietoa tutkittavasta aiheesta. Aineiston analysointitavaksi on valittu teemoittelu, joka tapahtuu pilkkomalla aineisto ja ryhmittelemällä se erilaisten aihepiirien mukaan. Tämän analyysimenetelmän tarkoituksena on nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja eli tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet pyritään löytämään ja erottelemaan. Tämä analysointitapa on hyvä erityisesti sellaisessa tutkimuksessa, jossa tarkoitus on ratkaista jokin ongelma, tai saada olennaista tietoa ongelman syystä. (Silius 2008.)

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jolloin analyysin teemoittelun laatiminen helpottui, sillä haastattelun teemat muodostivat jo hyvän pohjan aineiston jäsenyykseen. Haastatteluiden litteroinnin jälkeen samaa teemaa käsittelevät vastaukset siirrettiin suoraan omaan ryhmäänsä, jolloin vastausten analysointi ja läpikäynti helpottuivat ja vastauksia voitiin helposti peilata selvityksen pohjana olevaan teoriaan. Teemoja oli yhteensä neljä. Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus kertoa omakohtaisia kokemuksia kohtaamistaan erinomaisista asiakaspalvelutilanteista toimialasta riippumatta.

6 Haastattelujen teemat

6.1 Palvelun aloitus

Ensimmäisen teeman kysymykset liittyivät palvelun käyttöönottoon ja sen mahdollisiin ongelmiin tai viivästyksiin sekä käyttöönottoon liittyvän aloituspalaverin agendan selkeyteen. Haastateltavilta kysyttiin muun muassa, oliko palvelun käynnistyminen riittävän nopeaa vai olisiko tässä ollut parantamisen varaa.

Seitsemästä haastateltavasta viisi oli ollut itse mukana palvelua käynnistettäessä. Loput kaksi olivat osallistuneet jossain vaiheessa niin sanottuun päivityspalaveriin, jota voidaan verrata palvelun käynnistyspalaveria vastaavaksi tilanteeksi.

Haastateltavat ovat olleet pääosin tyytyväisiä aloituspalaveriin, ja kaikilla on ollut tiedossa palaverin agenda ainakin osittain ennen tapaamisen alkua. Yksi haastateltavista mainitsee, että agenda ei ollut pohjustettu tarkemmin, mutta sen pääpiirteet olivat sel-

villä. Lisäksi viisi haastateltavaa mainitsee, että palaverin aikana joutui kysymään tarkentavia kysymyksiä. Esiin nousseisiin kysymyksiin on osattu kuitenkin vastata heti, tai mikäli kysymys on ollut sellainen, että vastaus ei on vaatinut tarkempaa selvittelyä, on asiaan palattu heti, kun siihen on osattu vastata. Kaksi haastateltavista mainitsi, että oli tärkeää, että palaverissa käytiin hyvin läpi heidän tarpeensa, sillä edellisen palveluntarjoajan kanssa tämä ei ollut toteutunut yhtä onnistuneesti.

Aikaisemmin oli tehty selväksi, että hakuprofiilien tekoon kannattaa keskittyä jo etukäteen. Meille oli erittäin tärkeää, että palvelu saadaan alusta asti toimimaan hyvin.

Palvelun käynnistymistä pidettiin yleensä riittävän nopeana. Kaksi haastateltavista mainitsi, että mikäli käynnistyminen on viivästynyt, se on luultavasti johtunut asiakkaan omasta aikataulusta ja siinä tapahtuneista muutoksista. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heille oli tehty selväksi, että palvelun käynnistyttyä se saattaa vielä vaatia jonkin verran hiomista ennen kuin on täysin valmis.

Mikäli jokin asia tapahtui hitaasti, johtuu se luultavasti meistä, koska portaalin kanssa on paljon tekemistä ja on ymmärrettävää, että käynnistyminen vie aikaa.

Palvelu saatiin kivuttomasti pystyyn. Meillähän oli aika paljon hakusanoja, mutta käynnistyminen tapahtui aikataulussa. Olin aika tyytyväinen siihen.

Palvelun käynnistymisessä pidettiin tärkeänä, että yhteyshenkilöltä saa tarvittaessa asiantuntevaa apua siihen, miten hakuprofiilit tulisi jäsentää. Yksi haastateltavista mainitsee, että helpotti heidän omaa työtään erittäin paljon, kun vaikeisiin hakuaiheisiin saatiin asiantuntevaa apua alusta saakka. Hänen mielestään on tärkeää, että yhteyshenkilöllä on tuntemus asiakkaan toimialaan, ja että hän tuntee yhteistyön historian mahdollisimman pitkältä ajalta.

Arvostan sitä, että meillä on ammattilainen tekemässä hakuja, eikä meidän tarvitse osata itse sitä puolta.

Yhteistyö on helppoa, kun ei aina tarvitse aloittaa alusta, vaan yhteyshenkilö tuntee historian ja meidän toimialaa.

6.2 Palvelun ylläpito ja yksityiskohtainen tuki

Toisen teeman kysymykset liittyivät palvelun ylläpitoon ja miten tämä osa-alue on toimeksiantajan puolesta hoidettu. Ovatko haastateltavat tietoisia siitä, että palvelun ylläpito kuuluu sopimukseen, ja onko ylläpito riittävän nopeaa. Millaisia odotuksia haastateltavilla on ylipäänsä vastausnopeudesta? Lisäksi haastateltavilta kysyttiin kokevatko he saavansa riittävästi palvelua omiin tarpeisiinsa, vai olisiko yksityiskohtaisemmalle palvelulle tarvetta.

Kaikki haastateltavat vastasivat tietävänsä, että palvelun ylläpito kuuluu sopimukseen. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että heillä on melko matala kynnyks yhteyspitoon ja kysyvätkin usein apua, mikäli tarve vaatii. Jokainen haastateltava oli myös sitä mieltä, että on tärkeää, että heillä on oma määrätty palvelupäällikkö yhteyshenkilönä. Tämä helpottaa yhteydenpitoa ja antaa kasvot palvelusta vastaavalle henkilölle.

Teillä on hienoa se, että tunnen kaikki henkilöt, joihin olen yhteydessä. Tiedän selvästi, keneen olen yhteydessä, kun asia koskee sopimusta tai portaalaa. Verraten edelliseen palveluntarjoajaan, ei koskaan tiennyt kuka selvittää ja mitä, ja kaikilla oli epämääräiset työkuviot.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että sähköpostiin vastaamisnopeus riippuu pitkälti siitä, mitä asia koskee. Mikäli viesti koskee ongelmaa, joka on saatava nopeasti ratkaistua, on vastaaminen muutaman tunnin sisällä hyvää asiakaspalvelua. Kolme haastateltavista huomauttaa, että mikäli asia vaatii toimenpiteitä, kuittaus viestin vastaanottamisesta ja asian selvittelyn aloittamisesta riittää. Neljä haastateltavaa mainitsee, että vastaus samana päivänä, tai viimeistään seuraavana päivänä on riittävä, jos asialla ei ole kiire. Yksi haastateltavista ei ole tyytyväinen saamaansa vastausnopeuteen ja mainitsee että vastauksen saamisessa on joskus mennyt useita viikkoja.

Vastausnopeus sähköposteihin ei aina ole tarpeeksi nopeaa. Toisaalta usein nämä asiat ovat olleet sellaisia, jotka vaativat enemmän työstöä. Sopiva vastausnopeus on noin kaksi vuorokautta.

Yleisin yhteydenottotapa haastateltavien keskuudessa on sähköposti. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että sähköpostilla saa yleensä parhaiten oman yhteyshenkilönsä

kiinni. Neljä haastateltavaa vastasi myös ottavansa kiireellisissä tapauksissa usein yhteyttä puhelimitse. Chat–työkalun käyttöä kysyttäessä haastateltavat olivat sitä mieltä, että se voi olla hyvä lisä, mutta eivät koe sitä välttämättömäksi ja aikovat jatkossakin olla yhteydessä sähköpostitse. Yleinen mielipide oli, että usein yhteydenottoa vaativat asiat ovat sen verran monimutkaisia, että chat–työkalu ei välttämättä ole toimivin sen pikatyökalumaisen luonteensa vuoksi.

En pidä chattiä meidän tarpeisiin välttämättömänä lisänä. Olen sitä mieltä, että asia vaatii yleensä pidempää selvittelyä tai useita yhteydenottoja ennen kuin se ratkeaa. Jos käyttäisin chattiä, olisi tärkeää, että saan siellä suoran yhteyden omaan yhteyshenkilöni.

Kukaan haastateltava ei pitänyt tarpeellisena asiakaspalvelun päivystystä ns. toimistoaikojen ulkopuolella, vaan heille oli tärkeää, että yhteyttä voi ottaa silloin, kun he itsekin työskentelevät.

On tärkeää, että voin ottaa yhteyttä toimistoaikojen puitteissa, jolloin itsekin työskentelen. Muulle päivystykselle en koe tarvetta.

Haastateltavista yksi mainitsee, että toivoisi palveluntarjoajalta jonkinlaista väliaikatarkastusta aika-ajoin, jolloin käytäisiin yhdessä läpi asiakkaan tarpeita ja muokattaisiin palvelun sisältöä. Myös toinen haastateltava on sanoilla linjoilla ja ehdottaa että muutaman kerran vuodessa palveluntarjoaja voisi ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja tarjota tällaista palvelua. Haastateltava pitää tärkeänä, että tämä otettaisiin huomioon erityisesti pidempään asiakkaina olleiden suhteen. Kaksi haastateltavaa ovat sitä mieltä, että eivät ole itse vielä hyödyntäneet palvelun kaikkia osa-alueita ajanpuutteen vuoksi, mutta osallistuvat koulutuksiin, jos sille on tarvetta.

Toivoisin, että meihin oltaisiin aika-ajoin yhteydessä väliaikasekkauksen kannalta. Esimerkiksi jos yhteyshenkilö huomaa, että profiileita olisi hyvä päivittää.

6.3 Koulutukset

Kolmannen teeman kysymykset liittyivät toimeksiantajan kuukausittain järjestettäviin yleisiin, kaikille asiakkaille avoimiin käyttökoulutuksiin. Haastateltavilta kysyttiin mielipidettä koulutusten kestosta ja sisällöstä sekä koulutuskanavista.

Seitsemästä haastateltavasta kaksi mainitsi, että ei ole osallistunut toimeksiantajan järjestämiin yleisiin käyttökoulutuksiin. Kaikki muut haastateltavat olivat osallistuneet vähintään yhden kerran. Toinen kahdesta edellä mainitusta haastateltavasta toteaa, ettei ole osallistunut koulutuksiin, sillä pitää niitä kestoltaan turhan pitkinä. Toinen haastateltava kuitenkin toteaa, että saisi tuskin itseään liikkeelle silloinkaan, jos koulutus kestäisi vain puoli tuntia. Haastateltava myös lisää, että omalta yhteyshenkilöltä saatu apu ja tuki ovat niin hyvällä mallilla, ettei koe tarvetta erillisille koulutuksille.

Ei asiantuntijatyössä ole aikaa osallistua pitkiin ja syväisiin koulutuksiin.

Viisi haastateltavaa ovat osallistuneet koulutuksiin ja pitävät niitä sopivan mittaisina. Kolme heistä on sitä mieltä, että kun portaalin käyttö on jo tullut tutuksi, ei samanlaisille koulutuksille välttämättä ole enää tarvetta. He pitävät kaikki hyvänä ideana sitä, että koulutuksia voitaisiin järjestää myös esimerkiksi niin, että ne keskittyisivät tiettyyn osa-alueeseen tai työkaluun portaalissa.

Kaipaam yksityiskohtaisempia koulutuksia, esimerkiksi sometyökalujen käyttöön liittyen. Pidän ristiriitaisena, että koulutuskutsussa sanotaan, että koulutuksessa käsitellään tarkasti kaikki osa-alueet, mutta mielestäni some käsiteltiin melko nopeasti.

Koulutuskanavana webinaaria pidettiin hyvänä vaihtoehtona, mutta sen ottaminen käyttöön ainoana koulutuskanavana jakoi mielipiteitä. Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että kasvatusten tapahtuva koulutus on siitä hyvä, että siellä tapaa myös muita käyttäjiä. Esiin saattaa nousta asioita joita ei olisi itse osannut kysyä tai hyödyntää. Lisäksi kaksi haastateltavaa mainitsivat, että kasvatusten tapahtuvissa koulutuksissa pääsee myös tapaamaan viestinnän ihmisiä eri toimialoilta ja verkostoitumaan heidän kanssaan. Yksi haastateltava mainitsee, että vaikka ymmärtää webinaarien olevan osa tämän päivän työskentelytapoja, on hänen itsensä vaikea niissä keskittyä.

Pidän teidän tiloissanne olevissa koulutuksissa hyvänä sitä, että joku toinen osallistuja saattaa ottaa puheeksi itseään askarruttaneen seikan, jota ei kuitenkaan itse muista kysyä.

Webinaarikoulutukset kuulostaa hyviltä. Nopeaa eikä tarvitse saapua tiettyyn aikaan paikan päälle. Myös kauempaa tulevat pääsevät osallistumaan näihin helposti.

6.4 Ongelmatilanteet ja niiden ratkaiseminen

Neljäs teema liittyi haastateltavien kohtaamiin ongelmiin ja niiden ratkaisuun. Haastateltavilta kysyttiin, miten ongelmatilanteet on heidän mielestään hoidettu ja miten he toivoisivat ne hoidettavan. Lisäksi heiltä kysyttiin mikä on heidän mielestään ongelmanratkaisussa ylipäänsä tärkeintä.

Kukaan haastateltavista ei sano kohdanneensa suuria ongelmatilanteita palvelua käyttäessään. Pieniä päivittäiseen käyttöön liittyneitä ongelmia oli kohdannut viisi haastateltavaa. Näissä tilanteissa kaikki olivat saaneet palvelua ripeästi ja ongelma oltiin saatu hoidettua.

Meidän ongelmatilanteet ovat olleet usein sellaisia, että me ei olla itse osattu tehdä asioita oikein portaalin työkaluilla. Näissä tilanteissa vastausnopeus on ollut hyvä ja vastaukset selkeitä.

Ei pahoja ongelmatilanteita. Organisaatiomme nimi on ongelmallinen, ja vaatii välillä muokkauksia värien osumien takia. Yleensä saan aina tässä kohtaa hyviä ehdotuksia siihen, miten hakuja voitaisiin muokata. Näitä en olisi osannut itse ajatella.

Ongelmanratkaisussa ylipäänsä pidettiin tärkeänä sitä, että asiakasta kuunnellaan ja häntä ymmärretään. Yksi haastateltavista mainitsee, että asiakaspalvelijan tulisi ymmärtää, että asiakkaan ongelma on asiakkaalle todellinen ja siihen tulisi myös suhtautua niin. Kaksi haastateltavista olivat sitä mieltä, että on tärkeää, ettei kerry selvittämättömiä asioita. Mikäli ongelma on sellainen, ettei sitä voida heti ratkaista, on tärkeää, että asiakkaalle kuitenkin viestitään, että ongelma on otettu hoitaakseen.

Ongelmanratkaisun pitäisi olla eteenpäin pyrkivää, oli tilanne mikä tahansa.

Asiat eivät saa jäädä ilmaan, vaan niille annetaan aikataulu ja sitten niihin tartutaan.

Sellainen syö asiakasta, jos ei ilmoitella mitään ja To Do–lista vaan kasvaa.

Ongelmatilanteiden hoidossa korostui myös se, että on tärkeää, että asiakkaalla on tiedossa oma yhteyshenkilö. Samanlainen tilanne on saattanut sattua jo aikaisemmin ja oma yhteyshenkilö mahdollisesti tunnistaa ongelman ja tietää siihen nopean ratkaisun. Yksi haastateltava mainitsee, että kun tietää selkeästi keneen on yhteydessä, madaltuu kynnyks kynnys yhteydenottoon huomattavasti.

Koen saaneeni aina ymmärtäväistä palvelua.

6.5 Laadukas palvelu

Viimeisenä haastateltavilta kysyttiin heidän omia kokemuksiaan laadukkaasta palvelusta ylipäänsä. Mikä tekee palvelusta laadukkaan? Haastateltavia pyydettiin lisäksi muistelemaan jotain sellaista asiakaspalvelutilannetta, joka on jäänyt heidän mieleensä erinomaisuudellaan. Vastaus sai liittyä mihin toimialaan tahansa, eikä sen tarvinnut koskea työn kautta tulevaa palvelua. Suoria lainauksia on muokattu sen verran, ettei niistä voi tunnistaa haastateltavan henkilöllisyyttä tai organisaatiota jossa hän työskentelee, eikä muita keskustelussa esiin nousseita organisaatioita.

Kaikkien haastateltavien vastauksissa nousee esille, että tärkeää on se, että asiakasta kuunnellaan ja otetaan huomioon myös heidän suunnalta tulevat kehitysehdotukset. Se että asiakas tuntee olevansa tärkeässä asemassa, on äärimmäisen merkittävää tulevaisuuden yhteistyötä ajatellen. Yksi haastateltava mainitsee, että hänen mielestään laadukasta palvelua on se, että palveluntarjoaja osaa kysyä asiakkaalta oikeat kysymykset, vaikkei asiakas osaisi kertoa omista tarpeistaan selkeästi. Toinen haastateltava kertoo, että asiakkaalla on oltava tunne, ettei ole asiakkaana vain rahan takia.

*En koe sitä hyvänä palveluna, jos asiakkaasta halutaan kyniä kaikki eurot irti. Palveluntarjoajalla on oltava aito halu saada palvelu ja yhteistyö toimi-
maan.*

Haastateltavien kertomuksissa erinomaisista asiakaspalvelutilanteista esiin nousi erityisesti se, miten asiakkaan odotukset oltiin onnistuttu ylittämään. Useissa kertomuksissa haastateltavan kokemus oli ollut aluksi heikko, mutta se oli onnistuttu kääntämään positiiviseksi ja jopa erinomaiseksi. Haastateltavat kokivat, että tällainen palvelu on juuri se mitä he arvostavat ja miten palveluntarjoaja voi asiakkaan mieleen jäädä. Palveluita on saatavilla niin paljon, että niitä on enää vaikea erottaa toisistaan, eikä pelkkä hinta tuntunut olevan ratkaiseva tekijä.

Yllätyin kerran siitä, millainen laatujärjestelmä eräällä yrityksellä on. Huono kokemus korvattiin, ja muutamien kuukausien päästä sain jopa soiton tuotantoketjun alkupäästä, josta tapahtumaa pahoiteltiin uudelleen. Tieto ikävästä kokemuksestani oli siis kiirinyt sinne saakka.

Olin tilannut tuotteita juhliin, jotka saapuivat juhlapäivän aamuna väärän värisinä. Yritys pahoitteli virhettään ja lähetti työntekijänsä taksilla juhlapaikalle oikeiden tuotteiden kanssa.

7 Johtopäätökset ja luotettavuus

7.1 Johtopäätökset

Selvityksen tarkoituksena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen Customer Relations -osaston palveluiden laatua haastatteleamalla otosta sen asiakkaista. Asiakkaiden tyytyväisyyttä muiden kuin Customer Relations -osaston palvelun laatuun ei selvitetty. Kuitenkin yleisellä tasolla haastateltavat määrittivät omaa tyytyväisyyttään myös muilta osastoilta saadun palvelun sekä mediaseurantaportaalin toiminnan kautta. Selvityksessä tarkasteltiin palvelun laatua asiakkaiden kertoman kautta ja heillä oli mahdollisuus kertoa myös omia kokemuksiaan laadukkaasta palvelusta toimeksiantajayrityksen palveluiden ulkopuolella.

Vastauksista välittyi, että kaikki haastatteluun osallistuneet ovat pääosin erittäin tyytyväisiä toimeksiantajayrityksen Customer Relations -osaston tarjoaman asiantuntijapalvelun laatuun. Laadukkaan palvelun kuusi kriteeriä nousivat haastateltavien vastauksissa usein esiin. Erityisesti ammattitaitoa, asennetta ja luotettavuutta pidetään tärkeinä tekijöinä laatua arvioitaessa. (Grönroos 1998, 74.) Esimerkiksi ammattitaidon tärkeys korostui, ja pidetään tärkeänä, että palveluntarjoajalla on osaavaa henkilökuntaa ja palvelu tuntuu henkilökohtaiselta. Ammattitaidon lisäksi palveluntarjoajan hyvä asenne ja asiakkaan luottamus palveluntarjoajaa kohtaan tuntuivat vaikuttavat positiivisesti siihen, etteivät asiakkaat olleet suunnitelleet vaihtavansa palveluntarjoajaa. Grönroosin (1998) mainitsema hintakriteeri asiantuntijapalveluiden laatua määriteltäessä ei noussut haastatteluissa esiin kriittisenä tekijänä (Grönroos 1998, 73). Palvelua pidetään hintavana, mutta tärkeimpiä tekijöitä laadullisesti olivat edellä mainitut kriteerit.

Palvelun toiminnalliseen laatuun on usein helpompi keskittyä, sillä palvelun teknistä laatua voi joskus olla vaikea arvioida (Lämsä & Uusitalo 2009, 59–60). Toiminnallisen laadun tärkeys käy ilmi myös tässä selvityksessä. Asiakkaat pitävät tärkeänä, että erityisesti palvelua rakennettaessa apua on saatavilla helposti. Palveluntarjoajan ammattitaito, asiantuntemus asiakkaan toimialaa kohtaan sekä sujuva yhteistyö määrittävät pitkälti asiakkaan kokemaa laatua. Koska kyseessä on palvelu, jonka tekninen laatu vaikuttaa palvelun käyttöön ja käyttökokemukseen, pidetään lopputuloksen teknistä laatua myös tärkeänä kokonaislaatua arvioitaessa. Ongelmatilanteissa kuitenkin se, miten palveluntarjoaja hoitaa viestinnän ja pitää asiakkaan tilanteen tasalla, koetaan olevan eniten laatua määrittävä tekijä. Asiakkaat liittävät laadun pitkälti siihen, miten asiat heille esitetään.

Yrityksen ja asiakkaan välinen vuoropuhelu ja osaamisen jakaminen ovat tuloksellisuuden tärkeimpiä elementtejä. Näitä ominaisuuksia tarvitaan aina palvelun kehittämisen elinkaaren loppuun saakka. (Lotti 2001, 63–64.) Selvityksessä käy ilmi, että toimeksiantajayrityksen asiakkaat arvostavat sitä, että palveluja kehitettäessä kuunnellaan myös heidän kehitysehdotuksiaan. Palvelua tarjoava yritys voi saada asiakkaan suunnalta sellaisia näkökulmia toiminnan kehittämiseen liittyen joita ei ole välttämättä itse osannut ajatella. On siis tärkeää nähdä, että asiakkaalla voi olla sellaista osaamista, tietoa ja kokemusta jota palveluntarjoajalla ei omasta takaa löydy. Tämän hyödyntäminen on olennaista tulevaisuuden toimia suunniteltaessa.

Jotta yritys kykenee luomaan kokemuksia ja arvoa asiakkailleen on sen onnistuttava asettamaan asiakas toimintansa keskiöön. Jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa on

tärkeä koska näiden perusteella yrityksellä on mahdollisuus kartuttaa tietoa asiakkaan tarpeista ja hyödyntää sitä myös tulevaisuudessa. (Löytänä ym. 2011, 26, 56–57.) Toimeksiantajan asiakkaat arvostavat sitä, että voivat luottaa palveluntarjoajan osaamiseen, ja että palvelu tuntuu henkilökohtaiselta. He pitävät tärkeänä, että erityisesti pitkissä asiakkuuksissa omalla yhteyshenkilöllä on mahdollisesti tiedossaan koko asiakkuuden historia, jota voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa. Asiakkaan on näin helppo kertoa omia toiveitaan, kun tietää että asian hoitaa aina sama henkilö jolla on kokemus asiakkaasta ja tietämystä toimialaa kohtaan. Asiakkaiden tyytyväisyyttä lisää selkeästi se, että yhteydenpito on helppoa ja selkeää.

Asiakkaan ostoprosessi on monivaiheinen, eikä riitä, että asiakkaan tarpeet tiedostetaan ainoastaan asiakkuuden alkaessa, vaan oikeita lisäpalveluita on osattava tarjota sopivaan aikaan. (Ahvenainen ym. 2017, 10.) Selvityksessä nousi esiin, että asiakkaat toivovat palveluntarjoajalta proaktiivisuutta erityisesti pitkissä asiakkuuksissa. Haastatelluissa esiin nousi myös jonkinlaisen palkitsemisjärjestelmän kehittäminen, jossa pitkäaikaisia asiakkaita palkittaisiin. Tällä tavoin asiakasta voidaan sitouttaa entistä paremmin toimeksiantajan palveluihin, ja palveluntarjoaja pystyy luomaan asiakkaalle jatkon kannalta tärkeää lisäarvoa. Haastatelluista asiakkaista kukaan ei ollut harkinnut palveluntarjoajan vaihtamista, mutta kokivat tärkeänä, että pitkäaikaiset asiakassuhteet huomioitaisiin.

Selvityksessä löydettiin vastauksia tutkimuskysymykseen. Kuitenkin tarkempaa ja monipuolisempaa tietoa olisi hyvä saada, jotta tuloksia voitaisiin yleistää. Selvityksen tuloksia voidaan verrata teoretietoon ja aikaisempiin tutkimuksiin. Palvelun laatu syntyy asiakkaan luomien mielikuvien kautta. Tarjoamalla henkilökohtaista ja asiantuntevaa palvelua, asiakkaan tunnesidettä palveluntarjoajaan voidaan kasvattaa. Kun tunneside on luotu vahvaksi, kykenee asiakas helpommin antamaan anteeksi myös pieniä virheitä. Asiakastytyväisyyden kannalta on tärkeää huolehtia siitä, että toimeksiantaja nähdään houkuttelevana ja muuntautumiskykyisenä yrityksenä.

Saatujen tulosten perusteella, erityisesti henkilökohtaisen palvelun tarjoamista voidaan ajatella Customer Relations –osaston vahvuutena kilpailijoiden palveluihin verrattuna. Palveluosaston kehittäminen tätä entisestään vahvistavaan suuntaan on suositeltavaa ja voisi tuoda lisäarvoa asiakkaille. Osaston henkilökunnan roolin uudelleenmäärittäminen asiantuntijan roolia vahvistavaan suuntaan, voisi onnistuessaan tuoda lisää aikaa proaktiivisuudelle, jota asiakkaat selvityksen mukaan kaipaavat.

Läpinäkyvyys kaikissa asiakkaan ja toimeksiantajan välisessä kommunikoinnissa on asiakkaille tärkeää, ja nousee selvityksessä esiin erityisesti ongelmatilanteiden kohdalla. Asiakkaat arvostavat sitä, että asiat kerrotaan heille suoraan niin kuin ne ovat.

Tyytyväisyyttä palvelun laatuun voisi heikentää esimerkiksi mahdollisuus epätietoisuuteen asioiden etenemisestä ja vaikea sekä epäselvä yhteydenpito. Jos asiakkaalle syntyy tunne, että häntä ei oteta tosissaan tai hänen ongelmaansa vähätellään, laskee myös tyytyväisyys kokonaislaatua kohtaan. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen viestintä on erittäin tärkeää, ja läpinäkyvyyttä on syytä pitää korkeana prioriteettina erityisesti ongelmatilanteista viestittäessä.

7.2 Luotettavuus

Käsitteet reliabiliteetti sekä validiteetti ovat kvalitatiivisen tutkimuksen tapoja tutkia luotettavuutta. Työn käsitevalidiudesta kertoo se, että keskeisiä käsitteitä on johdettavissa teoriasta. Ongelmanasettelua ja haastattelurunkoa voidaan pitää silloin onnistuneena. Tutkimuksen käsitevalidiutta ei voida jälkikäteen parantaa ja käsitevalidius voidaankin parhaiten taata jo tutkimusta suunniteltaessa perehtymällä huolellisesti saatavilla olevaan teorian tietoon. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 128–129.)

Mikäli tutkimuksessa ei onnistuta teema-alueita koskevien kysymysten ja teemaluettelon laatimisessa, on tutkimuksen sisältövalidius huono. Tämä tapahtuu silloin, jos kysymykset eivät tavoita haluttuja merkityksiä eikä tutkimuksessa ole varauduttu tarpeeksi useaan kysymykseen kultakin teema-alueelta. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 129.)

Tutkijan oma käsitys siitä, miten tulokset ja todellisuus kohtaavat on luotettava luotettavuuden ilmaisina. Tämän lisäksi, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana, on tutkijan oman käsityksen lisäksi tarkasteltava koko tutkimusprosessia. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 130.)

Haastattelut antoivat haastateltaville mahdollisuuden puhua vapaasti omista kokemuksistaan selvitettävään ilmiöön liittyen. Teemahaastattelun tyylisessä keskustelussa jossa on mahdollista keskustella vapaammin, haastateltavien mielipiteet nousivat esiin luonnollisesti, eikä haastattelun johtopäätökset ole ainoastaan opinnäytetyön tekijän päätteen tulosta. Selvityksen luotettavuutta vahvistaa osaltaan myös sen tulosten johdettavuus palvelun laadun teoriasta.

Huolimatta siitä, että tämän tyyppisessä laadullisen tutkimuksen otannassa onkin pieni joukko haastateltavia, on tarkoitus pyrkiä tavoittamaan sellainen joukko vastaajia, joilla on tarpeeksi erilaisia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tämän selvityksen luotettavuutta heikensi haastatteluun valitun joukon samankaltaisuus keskenään ja toimeksiantajayrityksen asiakkaana, lisäksi otoksen koko on vaikuttanut tulokseen. Luotettavuutta vähensi myös opinnäytetyön tekijän kokemattomuus vastaavanlaisen selvityksen tekemisestä. Vaikka tutkimuskysymykset oli pyritty muodostamaan niin, että niistä saatu materiaali vastaisi mahdollisimman hyvin tutkimusongelmaan, olisi selvityksen luotettavuutta lisännyt haastattelukysymysten tarkka esitetaus.

Vaikka selvityksen luotettavuutta lisääkin sen tulosten rinnastettavuus teoretietoon, sitä rajaa selvitettävän aineiston niukkuus ja tiedon subjektiivisuus. Laajemmalla selvityksellä jossa haastateltavia olisi enemmän pystyttäisiin tiedon luotettavuus toteamaan paremmin. Lisäselvityksille aiheesta olisi siis kysyntää.

7.3 Pohdinta

Selvityksen teko oli minulle tärkeä oppimisprosessi, ja selvityksen teon mielekkyyttä lisäsi aiheen liittyminen läheisesti omaan päivätyöhöni. Palvelun laatua on tutkittu paljon, mutta selkeää, luotettavaa ja tuoretta aineistoa oli välillä vaikea löytää. Opinnäytetyön alkua hidasti työn rajaus, sillä palvelun laatu on käsitteenä hyvin laaja ja sopivan näkökulman valitseminen vaati tarkkaa perehtymistä aiheeseen.

Kvalitatiivisen tutkimustavan valintaan olen tyytyväinen, sillä se sopii tämän tapaiseen selvitykseen, jossa tarkoitus oli saada mahdollisimman yksityiskohtaista aineistoa haastateltavilta. Koen että selvityksen anti oli näin kattavampi kuin jos se olisi tehty kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tätä tukee myös toimeksiantajayrityksen aikaisemmat kokemukset määrällisistä lomakekyselyistä, joissa vastausprosentti ei ole välttämättä ollut riittävän kattava.

Haastatteluiden tekemisessä haastavinta oli saada keskustelu kulkemaan sujuvasti. Välillä koin, että haastateltava vastasi niin lyhyillä lauseilla kuin mahdollista. Toisaalta teemahaastattelu antoi mahdollisuuden esittää syventäviä kysymyksiä, ja näin vapaata keskustelua syntyi, ja materiaalia saatiin kokoon riittävässä määrin.

Selvitystä tehdessä tuli tehtyä myös sellaisia asioita, joita vastaavanlaisessa kvalitatiivisessa tutkimuksessa olisi syytä välttää. Tutkimuskysymysten jäsentelyä olisi voinut miettiä vieläkin tarkemmin, mutta niiden esitestaus jäi kiireen takia pois. Koin että haastattelut oli syytä järjestää nopealla aikataululla, sillä kesälomakausi oli lähestymässä ja selvityksen valmistuminen olisi viivästynyt huomattavasti, jos haastattelut olisivat jääneet syksyyn.

Selvityksen lopulliseen tulokseen on vaikuttanut kysymysten asettelun lisäksi se missä se tehtiin, miten se tehtiin ja kuinka suuri oli siihen valittu joukko. Olisi mielenkiintoista tietää, minkälaista vaihtelevuutta vastauksissa olisi, jos selvitykseen valittu joukko olisi suurempi. Vai olisiko tulos kuitenkin silloinkin sama. Kiinnostavaa on myös se, millaisia tuloksia toimeksiantajayrityksen muiden maiden toimistot saavat, mikäli päättävät toteuttaa samanlaisen selvityksen tulevaisuudessa.

Lähteet

Ahvenainen, Perttu & Gylling, Janne & Leino, Sani 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Asiakaspalvelun laatu on yhtä kuin johtamisen laatu, 2016. Provad. <https://www.provad.fi/blogi/asiakaspalvelun-laatu-yhta-kuin-johtamisen-laatu>. Luettu 4.7.2019.

Chell, Elizabeth 2005. Critical Incident Technique. Teoksessa Catherine Cassel & Gillian Symon (toim.). Essential guide to qualitative methods of organizational research. London: SAGE, 45–60. Julkaisuun viitattu teoksessa Jaakola, Anne-Mari & Vornanen, Riitta & Pölkki, Pirjo 2014. Kriittisten tapahtumien menetelmä lastensuojelun sosiaalityötä koskevassa tutkimuksessa. Janus 22 (2), 156–171.

Cook, Sarah 2002. Customer care excellence. How to create an effective customer focus. 4th edition. Palgrave, London.

Cook, Sarah 2008. The essential guide to employee engagement. Better business performance through staff satisfaction. Kogan Page Limited, London.

Edvardsson, Bo & Roos, Inger 2001. Critical Incident Techniques. Towards a framework for analyzing the criticality of critical incidents. International Journal of Service Industry Management 12 (3), 251–268. Julkaisuun viitattu teoksessa Jaakola, Anne-Mari & Vornanen, Riitta & Pölkki, Pirjo 2014. Kriittisten tapahtumien menetelmä lastensuojelun sosiaalityötä koskevassa tutkimuksessa. Janus 22 (2), 156–171.

Flanagan, John C. 1954. The Critical Incident Technique. Psychological Bulletin 51 (4) 327–358. Julkaisuun viitattu teoksessa Jaakola, Anne-Mari & Vornanen, Riitta & Pölkki, Pirjo 2014. Kriittisten tapahtumien menetelmä lastensuojelun sosiaalityötä koskevassa tutkimuksessa. Janus 22 (2), 156–171.

Grönfors, Martti 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä, Hämeenlinna.

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

Grönroos, Christian 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. painos. WSOY, Helsinki.

Heikkinen, Vesa 2015. Asiantuntija ja kokemusasiantuntija. Kotimaisten kielten keskus. https://www.kotus.fi/nyt/kotus-blogi/vesa_heikkinen/asiantuntija_ja_kokemusasiantuntija.19287.blog. Luettu 4.7.2019.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1991. Teemahaastattelu. 5. painos. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Tammi, Helsinki.

Jaakola, Anne-Mari & Vornanen, Riitta & Pölkki, Pirjo 2014. Kriittisten tapahtumien menetelmä lastensuojelun sosiaalityötä koskevassa tutkimuksessa. *Janus* 22 (2), 156–171.

Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2019. Tutkimusongelmat ja -tehtävät sekä hypoteesit. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tutkimusongelmat>. Luettu 14.9.2019.

Kain, Daniel L. 2004. *Owning Significance: The critical incident technique in research*. Teoksessa Kathleen deMarrais & Stephen D. Lapan (toim) *Foundations for research. Methods of inquiry in education and the social sciences*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 69-85. Julkaisuun viitattu teoksessa Jaakola, Anne-Mari & Vornanen, Riitta & Pölkki, Pirjo 2014. Kriittisten tapahtumien menetelmä lastensuojelun sosiaalityötä koskevassa tutkimuksessa. *Janus* 22 (2), 156–171.

Kukkonen, Maija-Leena 2011. Asiantuntijuus ja sen kehittyminen. Laurea Ammattikorkeakoulu. SlideShare-dokumentti. <https://www.slideshare.net/hannekoli/asiantuntijuus-ja-senkehittyminen20>. Luettu 2.7.2019.

Lecklin, Olli 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Gummerus, Jyväskylä.

Lotti, Leila 2001. Tehokas markkina-analyysi. WSOY, Helsinki.

Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Edita, Helsinki.

Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum, Helsinki.

Parasuraman, A. & Berry, Leonard L. & Zeithaml, Valerie A. 1991. *Understanding Customer Expectations of Service*. Sloan Management Review. Researchgate PDF. https://www.researchgate.net/profile/Valarie_Zeithaml/publication/225084143_Understanding_Customer_Expectations_of_Service/links/02e7e53cd16b876407000000/Understanding-Customer-Expectations-of-Service.pdf. Luettu 5.5.2019.

Pennanen, Elina 2018. Millä mittareilla asiakaskokemusta kannattaa mitata? Provad. <https://www.provad.fi/blogi/mill%C3%A4-mittareilla-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata>. Luettu 4.7.2019

Pinomaa, Marja Leena 2017. Asiakaskokemuksesta erotteleva kilpailutekijä. Customer Experience Professionals Association (CXPA). <https://www.cxpa.fi/blog/asiakaskokemuksesta-erotteleva-kilpailutekija/>. Luettu 4.7.2019.

Pohjalainen, Marjut 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus* 31 (3).

Rissanen, Tapio 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Pohjantähti, Vaasa.

Rodrigues, Lewlyn L.R. & Hussain, Anisa & Aktharsha, U. Syed & Nair, Girish 2013. *Service Quality Measurement: Issues and Perspectives*. Diplomica Verlag, Hamburg.

Saffer, Dan. 2007. Designing for interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices. New Riders, Berkeley.

Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Tammi, Helsinki.

Schwager, Andre & Meyer, Chris 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. February 2007. <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>. Luettu 22.5.2019.

Sharoff, Leighsa 2008. Critique of the critical incident technique. Journal of Research in Nursing, 13 (4), 301–309. Julkaisuun viitattu teoksessa Jaakola, Anne-Mari & Vornanen, Riitta & Pölkki, Pirjo 2014. Kriittisten tapahtumien menetelmä lastensuojelun sosiaalityötä koskevassa tutkimuksessa. Janus 22 (2), 156–171.

Silius, Kirsi 2008. Teemoittelu ja tyypittely. Tampereen teknillinen yliopisto. <https://docplayer.fi/9898776-Teemoittelu-ja-tyypittely.html>. Luettu 5.7.2019.

Haastattelukysymykset

Aloitus:

1. Oliko tiedossasi aloituspalaverin selkeä agenda ennen tapaamista?
2. Käsiteltiinkö aloituspalaverissa mielestänne selkeästi tulevan palvelunne rakennetta?
3. Käynnistykö palvelu toivomallanne tavalla? Jäikö jokin asia mietityttämään?
4. Oliko aikataulu sopimuksen allekirjoittamisesta palvelun käynnistymiseen sopiva?

Ylläpito:

1. Koetteko, että palvelunne ylläpito kuuluu sopimukseenne? Miten ylläpito on hoidettu?
2. Koetteko, että voitte aina tarvittaessa kontaktoida toimeksiantajayritystä?
3. Missä kanavissa toivoisitte saavanne palvelua? Chat? Sähköposti? Puhelin?
4. Saatteko vastauksen kysymykseenne tai tarvittavaan tietoon riittävän nopeasti? Millaiset odotukset teillä on vastaamisnopeuden suhteen?
5. Koetteko tarvitsevanne yksityiskohtaisempaa tukea palveluun liittyen?

Koulutukset:

1. Saatteko tarvittaessa puhelimitse/sähköpostitse neuvoa portaalin käyttöön liittyen?
2. Onko käyttökoulutukset mielestänne sisällöltään sopivan mittaisia? Toivoisitko, että koulutuksissa keskityttäisiin kerrallaan vain yhteen portaalin osa-alueeseen?
3. Missä kanavissa koette, että koulutukset olisi teidän kannaltanne hyvä järjestää? Webinaari/kasvotusten?

Ongelmatilanteet:

1. Onko reagointi ollut riittävän nopeaa ongelmatilanteissa? Minkälaisessa aikataulussa toivoisitte saavanne apua ongelmatilanteissa?
2. Miten ongelmatilanteet on mielestänne hoidettu? Miten toivoisitte ne hoidettavan?
3. Mikä ongelmatilanteen ratkaisussa on tärkeintä?

Millaisia odotuksia teillä on palveluamme kohtaan? Onko odotuksiin vastattu? Miten palvelua voitaisiin parantaa?

Onko sinulla esimerkkiä saamastasi palvelukokemuksesta, joka on jäänyt mieleen ensiluokkaisuudellaan? (voi olla miltä tahansa toimialalta) Miksi kyseinen palvelu jäi mieleen?