

VAASAN YLIOPISTO

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Sari Räsänen

ASIAKASKOMEMUKSEN JOHTAMINEN

Analyysi prosessijohtamisen merkityksestä asiakastyytyväisyyteen ja
-kokemukseen terveystalouden case-yrityksissä

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2018

SISÄLLYS

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen taustaa	7
1.2. Tutkimuskysymykset ja tutkielman eteneminen	9
2. ASIAKAS PALVELUN KÄYTTÄJÄNÄ	11
2.1. Asiakas ja asiakkuus organisaatioissa	11
2.2. Palvelu ja palvelun luonne	13
2.3. Prosessien merkitys palvelussa	16
3. ASIAKASKOKEMUS JA -TYYYTYVÄISYYS PALVELUPROSESSEISSA	19
3.1. Asiakaspalvelu ja palvelukokemus	19
3.2. Asiakaskokemuksen merkitys asiakastyytyväisyydessä	21
3.3. Asiakkaan kokema palveluprosessi	26
3.4. Asiakaan kokeman palveluprosessin kehittäminen	28
4. ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN PROSESSEISSA	33
4.1. Asiakaskokemuksen johtaminen	33
4.2. Prosessien johtaminen	39
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	48
5.1. Tutkimuksen metodologia	48
5.2. Tutkimusaineiston hankinta	48
5.3. Haastattelujen toteutus	51
5.4. Aineiston analyysi	52
5.5. Tutkimuksen onnistuminen ja luotettavuus	54
6. TUTKIMUSTULOKSET	57
6.1. Asiakkaiden tarpeet ja merkitys palveluyrityksessä	57
6.2. Palveluprosessin merkitys ja sen tuomat haasteet	61
6.3. Asiakaspalvelu ja palvelukokemus sekä sen kehittäminen	63

6.4. Tiedonhankinta asiakastyytyväisyydestä ja -kokemuksesta	66
6.5. Asiakaskokemuksen johtaminen	69
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	74
LÄHDELUETTELO	87
LIITTEET	
LIITE 1. Teemahaastattelurunko	91

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Toimintaprosessin malli	17
Kuvio 2. Asiakaskokemus vs. asiakaspalvelu	25
Kuvio 3. Asiakaskokemuksen johtamisen portaati	35
Kuvio 4. Liiketoimintaprosessien malli	43
Kuvio 5. Palveluprosessin johtamisen malli	47
Taulukko 1. Haastateltavat yritykset ja yritysten taustatiedot	50

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen yksikkö

Tekijä:	Sari Räsänen
Pro gradu -tutkielma:	Asiakaskokemuksen johtaminen: Analyysi prosessijohtamisen merkityksestä asiakastyytyväisyyteen ja -kokemukseen terveyspalvelualan case-yrityksissä
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine:	Julkisjohtaminen
Työn ohjaaja:	Olli-Pekka Viinamäki
Valmistumisvuosi:	2018

Sivumäärä: 92**TIIVISTELMÄ:**

Tässä tutkimuksessa on tutkittu, miten prosesseja johtamalla voidaan parantaa asiakastyytyväisyyttä ja -kokemusta palveluyrityksessä. Tämä tutkimus sai alkunsa halusta selvittää hammaslääkäripalveluja tuottavien terveyspalveluyritysten palveluprosesseja ja prosessien johtamista. Palveluiden tuottamisprosessi ja asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet alalla merkittävästi poliittisten päätösten ja asiakkaiden valvetumisen myötä. Lisäksi kilpailu alan asiakkaista on kiristynyt viime vuosina merkittävästi, minkä vuoksi asiakastyytyväisyyden merkitys palveluita tuottavissa yrityksissä on kasvanut.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää case-yritysten teemahaastattelujen avulla asiakastyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä palveluorganisaatioissa ja voidaanko näitä prosessijohtamisen kautta parantaa. Lisäksi haluttiin selvittää mitkä palveluprosessien osat vastaavat asiakkaiden tarpeita ja mitä osia kehittämällä voidaan parantaa asiakastyytyväisyyttä ja luoda onnistuneempia palvelukokemuksia. Tutkimuksen tavoitteena on antaa hammaslääkäripalveluita tuottaville yrityksille tietoa nykyisestä terveysalan palvelukulttuurin tilasta ja asiakastyytyväisyyden ongelmakohtista terveyspalveluja tuottaville palveluorganisaatioille.

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta, jossa aineisto kerättiin teemahaastattelumenetelmällä. Aikaisempaa tutkimusta etenkin hammaslääkäripalveluita tuottavien terveysalan yritysten asiakastyytyväisyydestä ja asiakaskokemuksesta on tehty hyvin vähän.

Työn teoriaosuudessa tehtiin kirjallisuuskatsaus keskittyen tärkeimpien termien ja teorioiden selvittämiseen. Aluksi lähdettiin liikkeelle asiakas ja palvelukäsitteiden avaamisesta ja selventämisestä, jonka jälkeen syvennyttiin asiakastyytyväisyyden ja kokemuksen tarkoitukseen ja merkitykseen palveluyrityksessä. Tämän jälkeen avattiin prosessien ja johtamisen käsitteitä, joiden avulla asiakaskokemusta ja asiakastyytyväisyyttä voidaan johtaa ja sitä kautta tyytyväisyyttä palveluyrityksessä ja itse asiakkaassa.

Itse empiriaosuus on kvalitatiivinen ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Kohderyhmäksi valikoituvat yksityiset hammaslääkäriasemat ja näitä palveluita tuottavat isommat yritykset. Haastateltavaksi valikoitui kuusi yritysten johto- ja vastuuasemassa olevaa henkilöä.

Teoriakeskustelun mukaan onnistuneen asiakaskokemuksen pohjana on asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen. Tutkimus osoitti, että asiakastyytyväisyyttä voidaan parantaa yrityksissä prosessien määrittelyn ja prosessijohtamisen avulla. Prosessien tunnistaminen lisää yritysten mahdollisuuksia vastata asiakkaiden tarpeisiin. Prosessijohtamisen kautta yritys pystyy tunnistamaan palveluketjun ongelmakohdat ja reagoimaan niihin työntekijätasolla.

AVAINSANAT: Asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys, asiakaskokemuksen johtaminen

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustaa

Elämme palvelualavoitteisessa yhteiskunnassa, mikä on vaikuttanut palvelualojen kasvavaan kilpailuun, ja sitä kautta lisännyt asiakkaiden kykyä vaatia parempia ja tehokkaampia palvelumuotoja. Yhteiskuntamme on kehittynyt 1900-luvun valmistusteollisuuden aikakaudelta kohti asiakkaan aikakautta. Kilpailuetuna ei voi pitää enää massatehokkuutta tai logistista tehokkuutta, sillä palvelut ovat nykyään yhtä lailla kaikkien saatavilla. Näin ollen kilpaillaan kyvystä luoda asiakaskokemuksia. Jos palveluntarjoaja haluaa menestyä, on osattava luoda asiakkaille arvokkaita ja ainutlaatuisia kokemuksia. Nykyään Suomen bruttokansantuotteesta kaksi kolmasosaa syntyy palveluliiketoiminnasta. (Löytänä & Korteso 2011: 17; Löytänä & Korkiakoski 2014: 14–16.)

Jotta organisaatio voi onnistua asiakaskokemuksen luomisessa, on organisaation paneuduttava kokonaisvaltaisesti strategiassa, johtamisessa, kohtaamisessa ja yrityskulttuurissa (Löytänä & Korkiakoski 2014: 16). Ongelmana on, että organisaatiot eivät nykypäivänä keskity asiakkaisiin, vaan pääasiassa tulonlähteisiin eli tuotteisiin, palveluihin, uusiin innovaatioihin, henkilöstöön ja organisaation arvon kasvattamiseen sekä tehokkuuteen. Organisaatiot tietävät nykypäivänä jo melko hyvin, miten tarjota laadukkaita palveluita, mutta haasteena on, kuinka sitouttaa asiakkaat palveluun. (Lorevzo, Foley, Dipp & Lane 2010: 49.) Asiakas on nähtävä johtamisen ytimenä, joka on organisaatiolle mahdollisuus ymmärtää asiakkaita paremmin, luoda asiakkaalle arvoa ja luoda palveluita asiakkaan tarpeiden pohjalta, ja tätä kautta kasvattaa myös liiketoiminnan tulosta. (Löytänä & Korteso 2011: 9.)

Palveluiden tuottamisesta on siirryttävä eteenpäin ja luotava asiakkaille kokemuksia, sekä sitä kautta asiakastyytyvää arvoa. Kun organisaatiot luovat palveluiden tuottamisen sijaan asiakaskokemuksia, kasvattaa nämä kokemukset asiakkaan kokema arvo organisaatiosta. (Löytänä & Korteso 2011: 16, 19). Sanotaan, että palvelutoiminnan kilpailuetu syntyy ihmisten kyvyistä kohdata toisiaan aidosti ja kunnioittaen. (Fischer & Vainio 2014: 7.)

Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää, miten yrityksen asiakastyytyvääsyyttä voidaan parantaa prosessijohtamisen avulla. Teoriaosuus perustuu asiakkaan, palvelun, prosessin ja asiakastyytyvääsyyden sekä -kokemuksen määrittelyyn. Lisäksi prosessijohtamisen päätekijät selvitetään teoriaosuudessa. Empiriaosuus perustuu eri terveysalan yritysten tutkimushaastatteluille. Haastattelujen avulla selvitetään asiakastyytyvääsyyttä lisääviä tekijöitä, joita voidaan parantaa prosessijohtamisen avulla.

Palveluyrityksissä terveysalalla kilpailuetuna palveluissa on modernit työmenetelmät, ammatillinen yhteistyö ja spesifioidut nopeat palveluprosessit. Haastatteluilla halutaan selvittää, mitkä palveluprosessin osat vastaavat asiakkaan odotuksia, ja mitä osia kehittämällä voidaan lisätä asiakastyytyvääsyyttä koko palveluprosessiin. Tarkoituksena on pyrkiä kehittämään prosessijohtamisen avulla palveluita ja asiakkuuksia. Miten prosesseja johtamalla voidaan kehittää palveluita siten, että asiakkaan odotukset vastaavat palvelun kokonaisuutta ja näin ollen luovat onnistuneita palvelukokemuksia?

Hyvään asiakastyytyvääsyyteen halutaan pyrkiä pääsääntöisesti niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla, jotta palvelut saadaan toimimaan taloudellisesti, tehokkaasti ja laadukkaasti. Asiakkaat määrittelevät palveluiden tarpeet sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Asiakkaat osaavat olla myös yhä vaativampia, mikä haastaa organisaatioita, ja vaatii organisaatioita kehittämään toimintaansa. Tämän lisäksi ammattitaitoista johtamista tarvitaan kaikissa organisaatioissa, jotta pysytään mukana kasvavassa kilpailussa.

Asiakastyytyvääsyyys ei ole nykypäivänä niin yksiselitteinen, vaan koostuu monesta eri osa-alueesta. Kuinka siis johtaa asiakastyytyvääsyyttä palvelualoilla? Voiko asiakkaita johtaa vai johtaako asiakas organisaatiota?

1.2. Tutkimuskysymykset ja tutkielman eteneminen

Tässä tutkielmassa analysoidaan sitä, miten asiakastyytyväisyyttä voidaan lisätä asiakaskokemuksen ja prosessien johtamisella. Tavoitteena on saada selville, miten organisaatiota johdetaan asiakaslähtöisesti, ja minkä asioiden kautta saavutetaan asiakastyytyväisyys.

Tutkielmassa lähestytään johtamisen merkitystä prosessien johtamisen ja asiakaskokemuksen johtamisen kautta. Käsitteistönä käytän asiakkaan, asiakkuuden, palvelun, prosessin, asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen käsitteitä. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmetodina käytetään teemahaastattelua.

Tutkimuksen pääkysymys:

Miten prosessinjohtamisen avulla voidaan saavuttaa parempaa asiakastyytyväisyyttä yrityksessä??

Tutkimuksen pääkysymyksiin vastataan seuraavien alakysymysten avulla:

- 1) *Miten prosessin hahmottamisen kautta voidaan saavuttaa asiakastyytyväisyyttä/asiakaskokemusta?*
- 2) *Miten palveluprosesseja kehittämällä lisätään asiakastyytyväisyyttä?*

Tämä tutkimus koostuu teoria- ja empiriaosuudesta. Tutkimuksessa on seitsemän päälukua. Teoria- ja empiriaosuus sisältävät molemmat kolme päälukua. Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään tutkimuksen taustaa, esitellään tutkimuskysymykset ja tutkimusmetodi. Työn teoriaosuus on kirjallisuuskatsaus, jossa keskitytään tärkeimpien termien ja teorioiden selvittämiseen. Teoriaosuuden pääluvussa kaksi, lähdetään liikkeelle asiakas- ja palvelukäsitteiden avaamisesta ja selventämisestä. Kolmannessa pääluvussa syvennytään asiakastyytyväisyyden ja -kokemuksen tarkoitukseen ja sen merkitykseen palveluyrityksessä.

Pääluvussa neljä avataan prosessien ja johtamisen käsitteitä, joiden avulla asiakaskokemusta ja asiakastyytyväisyyttä voidaan johtaa. Viidennessä pääluvussa esitellään aluksi tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät, aineiston hankinta ja haastattelujen toteutus. Samassa luvussa kerrotaan myös analyysimenetelmästä ja tutkimuksen luotettavuudesta.

Kuudennessa luvussa käydään läpi haastateltavien case-yritysten tutkimustuloksia teemahaastatteluteemoihin jaoteltuina. Viimeisessä pääluvussa avataan johtopäätökset, jossa käydään läpi keskeiset tutkimustulokset ja näiden tulosten perusteella tehdyt päätelmät ja jatkotutkimusaiheet.

2. ASIAKAS PALVELUN KÄYTTÄJÄNÄ

2.1. Asiakas ja asiakkuus organisaatioissa

Asiakas on käyttäjä, ostaja, viranomainen, maksaja, sisäinen asiakas, järjestö, alihankkija tai hyödynsaaja. Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluita vaan niistä saatuja hyötyjä. Asiakkaan saama arvo syntyy palvelun tarjoamasta asiakkaiden arvotuotantoprosesseista. Asiakkaat etsivät ratkaisuja ja palvelupaketteja, joita he voivat hyödyntää joka-päiväisessä elämässä heille arvoa tuottaen. Näitä päivittäisiä toimintoja, joihin haetaan ulkopuolista tukea, nimitetään asiakkaiden arvotuotantoprosesseiksi. Perusermerkitykseltään asiakas termillä tarkoitetaan palvelun tai tuotteen vastaanottajaa, joka hyötyy palveluprosessista. (Grönroos 2009: 25, Outinen 1994: 19.)

Asiakaskäsite on muuttuva, ja se riippuu eri toimialoista. Julkisissa organisaatioissa asiakas käsite on hieman erilainen johtuen siitä, että tuotteiden ostamista ei samalla tavalla tapahdu kuin yksityisissä organisaatioissa. Julkisissa organisaatioissa asiakas on henkilö, joka aiheuttaa toimintaa, ja jonka kanssa ollaan tekemisissä. Asiakaskäsitettä sellaisenaan ei voida aivan suoraan siirtää julkiselle sektorille. Puhummeko esimerkiksi sairaalassa potilaista vai asiakkaista? Jos asiakkaan sairaalahoidon tavoitteena on luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita, ei tätä voida pitää tarkoituksenmukaisena. Tärkeää on siis muistaa asiakaskäsitettä käytettäessä, että asiakkailla on asiakasrooli, joka voi tarkoittaa muuta kuin mitä yleisesti asiakaskäsitteeseen yhdistetään. Asiakasrooleja voivat olla esimerkiksi asiakas, toimeksiantaja, kansalainen ja kuluttaja. Julkisella sektorilla asiakas voi olla samanaikaisesti useampi näistä käyttäjistä. (Selin & Selin. 2013: 17.)

Organisaation näkökulmasta asiakas ei edellytä asiakassuhdetta eikä suoranaista henkilökohtaista kontaktia yritykseen (Rope & Pöllänen 1994: 27–28). Oikeastaan asiakkaita ovat kaikki, jotka ovat palvelun kohteena, hyödynsaajina tai maksajina. (Grönroos 2009: 25; Outinen 1994: 19). Joissakin organisaatioissa mielletään olevan yritysasiakkaita, vaikka tarkalleen ottaen yritys ei osta palveluja, vaan yrityksessä työskentelevä henkilö. Asiakkaat ovat ihmisiä, ja siksi heihin vaikutetaan samalla tavoin kuin ihmisiin

muutenkin. Loppujen lopuksi organisaatioissa asiakas on aina organisaation toiminnan ja kehityksen rahoittaja. (Selin & Selin 2013: 15.)

Isoissa organisaatioissa koko organisaatiota on pidettävä asiakkaana, joten kaikkien näkemyksiä on kuultava, jotta asiakastyytyväisyys toteutuisi. Kuitenkin onnistuneen asiakastyytyväisyyden kannalta loppukäyttäjän tyytyväisyys on aina tärkein. Palvelun maksaja on usein eri kuin itse käyttäjä esimerkiksi julkisella sektorilla. Asiakkaat ovat kuitenkin välittömiä asiakkaita, eli suorassa yhteydessä organisaation toimintaan. Välillisestä asiakkaasta puhutaan silloin, kun hän käyttää organisaation palveluita organisaation kautta olematta suorassa yhteydessä organisaation kanssa. (Lecklin 2006: 7980.)

Organisaatio, joka haluaa menestyä toiminnassaan huomioi myös niin sanotut potentiaaliset asiakkaat. Näitä ovat ne asiakkaat, jotka eivät ole vielä kenenkään asiakkaita tai ovat nyt kilpailevan organisaation asiakkaita. Menetettyjä asiakkaita voidaan kutsua erikoisryhmäksi, joita on yleensä hyvin vaikea saada takaisin, mutta menestyvä organisaatio osaa käyttää niistä saatua arvokasta tietoa organisaation kehittämiseen. (Lecklin 2006: 82.)

Asiakkuus on yrityksen ja asiakkaan välinen prosessi, joka rakentuu asiakaskohtaamisista. Asiakaskohtaamisten aikana yritys ja asiakas ovat arvotuotantoprosessissa, jossa tapahtuu resurssien vaihdantaa. Asiakkuuteen liittyy keskeisesti tuote, asiakas ja tuotanto. Asiakkuus nähdään usein arvotuotantoprosessina, joka on asiakassuhteiden johtamisen ydin. (Storbacka 1997: 15, 23; Selin & Selin 2013: 29.)

Asiakkuuden prosessin tavoitteena on sopeuttaa asiakkaan ja yrityksen prosessit mahdollisimman hyvin toisiinsa, jolloin prosessien tehostaminen auttaa saavuttamaan taloudellisia säästöjä (Storbacka 1997: 15, 23). Asiakkuus koostuu koko elinkaaren ajan useista erilaisista kohtaamisista ja vaiheista. Tällöin tärkeää on, että organisaatio kiinnittää huomiota toimintansa kokonaisuuteen, kehitykseen ja jatkuvuuteen. Tavoitteena ei saa olla vain halu olla lähellä asiakasta, vaan olla yhdessä asiakkaan kanssa. (Selin & Selin. 2013: 29–30.)

Vaikka organisaation toiminta ja osaaminen ovat tärkeitä, itse asiakas ei saisi unohtua. Esimerkiksi asiantuntija voi kokea asiakkaan joskus häiriötekijäksi, koska asiantuntijan tyytyväisyys syntyy hänen ongelmaratkaisukyvyystään ja osaamisestaan. Toisin kuin asiakkaan tyytyväisyys, joka muodostuu arvon tuottamisesta, kuuntelemisesta, informoinnista ja asiakkaan odotusten ylittämisestä. Näkemuserot asiantuntijan ja asiakkaan kokemasta asiakastyytyväisyydessä synnyttävät ristiriidan, joka tulisi ratkaista. (Pitkänen 2010: 27.)

Organisaation kannalta on tärkeää, että organisaation sisällä asiakkuuskäsite ymmärretään ja asiakasrakenne tunnistetaan. Tällöin organisaation on helpompi hahmottaa asiakkaiden tarpeita ja vastata niihin. Asiakasrakenteeseen kuuluvat pelkistetysti organisaatio, asiakkaat eli loppukäyttäjät, jälleenmyyjät sekä sidosryhmät. Organisaatio määrittelee aina itse tapauskohtaisesti tarkemman asiakasrakenteensa. Sidosryhmien merkitys on hyvä ymmärtää organisaation asiakasrakenteessa, sillä ne voivat edistävää myyntiä. Ennen kaikkea sidosryhmät ovat kanava verkostoitua ja jakaa tietoa niin jälleenmyyjille kuin loppukäyttäjille. Sidostyhmät voivat olla suunnittelijoita, rahoittajia, viranomaisia, vakuutusyhtiöitä, asiantuntijoita jne. Organisaation resurssien ollessa rajalliset, on tärkeää selvittää organisaation kannalta tärkeimmät sidosryhmät ja keskittyä näihin. (Selin & Selin 2013: 16–17.) Tärkeintä on, että organisaatio määrittelee aina asiakkaansa ja heidän roolin organisaation toiminnassa (Selin & Selin 2013: 17).

2.2. Palvelu ja palvelun luonne

Tässä luvussa tarkastelen palvelun käsitteistöä ja sen merkitystä. Mitä palvelu on, mikä on sen luonne, ominaispiirteet ja mistä palvelun prosessi muodostuu? Palvelun ja palvelualojen merkitys yhteiskunnassa on kasvanut vuosi vuodelta yhteiskunnan siirryttyä jälkiteollisuudenajasta kohti palveluiden aikaa. Palveluiden merkityksen tutkiminen asiakaskokemuksessa ja asiakastyytyväisyydessä on kasvanut, ja sen merkitys johtamisessa on ymmärretty tärkeäksi yritysten menestyksen kannalta.

Palvelu on käsitteenä monimuotoinen. Sillä on useita merkityksiä niin henkilökohtaisella palvelutasolla kuin palvelusta palveluun periaatteena joko tuotteena tai tarjoamana (Grönroos 2009: 76). Yleisesti ajatellaan, että tuote on fyysinen ja palvelu on abstrakti asia (Selin & Selin 2013: 30). Palvelut ovat asioita joita ei voi koskea, nähdä tai tuntea ja näin aineettomia (Wilson, Valarie & Zeithaml 2016: 5). Palvelun ajatellaan olevan jotakin jota voi ostaa ja myydä, mutta ei tiputtaa varpailleen (Ylikoski 200: 17).

Puhuttaessa asiakkaista ja asiakaslähtöisyydestä ei ole väliä, onko kyseessä fyysinen tuote vai aineeton palvelu, on vain erilaisia asiakkuuksia. Kun toimitaan asiakaslähtöisesti tuotteen tai palvelun sijaan, tärkeää on lisäarvo ja hyöty, jota asiakkaalle tarjotaan. (Selin & Selin 2013: 30.) Ominaista on, että melkein mistä tahansa konkreettisesta tuotteesta voi tehdä palvelun. Palvelun perusteena on luoda tuotteesta asiakkaan yksityiskohtaisten toiveiden ja vaatimusten mukainen ratkaisu. Tuote itsessään on usein fyysinen tavara, mutta toimitustapa asiakkaalle tekee siitä palvelua. Siispä monet entiset teollisuusyritykset ovat muuttuneet palveluyrityksiksi, muuttamalla painopistettä palveluiden suuntaan. (Grönroos 2009: 76–77.) Tällaiset yritykset, jotka ovat tuotepohjaisia, tarjoavat silti asiakkailleen ratkaisuja, jotka voivat sisältää laajan valikoiman erilaisia palvelumalleja esimerkiksi huolto-, teknologia ja konsulttipalveluja (Wilson ym. 2016: 5).

Palvelun määrittely on hankalaa, ja se on ollut kiistanalaista jo vuodesta 1960 lähtien. Palvelulle esitettiin runsaasti määritelmiä 1960–1980-luvuilla. Määrittelyiden pääosassa oli palveluilmiöt ja palveluyritysten palvelut. Tänä päivänä keskustelu palvelun määrittelystä on vähäisempää, mutta lopullisesta määritelmästä ei ole päästy yhteisymmärrykseen. (Grönroos 2009: 77–78.) Selinin (2013: 30) mukaan palvelu on aineetonta ja kertakäyttöistä. Palveluiden mittaaminen on hankalaa ja lisäksi niiden esittely on vaikeaa. Palveluita ei voi myydä erikseen.

Palvelu voidaan yksinkertaisesti määrittää velvoitteiksi, prosesseiksi ja toimintakyvyksi. Todellisuudessa määritelmien monimuotoisuus erilaisten yritysten toimenkuvista johtuen aiheuttaa usein hämmennystä ja erimielisyyksiä yritysten ja ihmisten välillä. Palvelusektoreiden suuri koko on tästä hyvä todiste tästä. Vuonna 2014 palvelusektori käsitti 72

prosenttia kaikesta Euroopan työvoimasta. (Wilson ym. 2016: 5–6.) Palvelun vaikea määrittely kertoo sen kompleksisuudesta. Palvelu nähdään aineettomien toimintojen sarjana, josta muodostuva prosessi on palvelua. Palvelu on tapahtumien summa, jolla pyritään *ratkaisemaan asiakkaan ongelma*. Palvelu on abstrakti tuote, joka syntyy ihmisten välisestä toiminnasta ja kokemuksesta. *Palveluita käytetään, ei omisteta. Palvelu on prosessi*, joka helpottaa asiakasta tekemään jotakin. Palveluita ei voi säilyttää, vaikka siihen liittyisi konkreettisia tuotteita. (Grönroos 2009: 77–79, Tuulaniemi 2011: 59.)

Palvelu on *vuorovaikutusta* asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä. Asiakas ei ole aina henkilökohtaisesti läsnä tai vuorovaikutuksessa palvelun tarjoajan kanssa, vaan kommunikointi voi olla välillistä. Palvelun kokemusta ei aina arvioida konkreettisen tuotoksen perusteella, vaan palveluprosessin alku- ja lopputuotoksen perusteella. Palveluissa kaikenlaiset vuorovaikutukset ovat palveluissa tärkeässä asemassa. Tämä kaikki pitäisi osata huomioida palveluprosessissa, vaikka palvelun osapuolet eivät sitä itse tiedosta. Vuorovaikutusta pidetään tärkeämpänä kuin itse konkreettista palvelua. (Grönroos 2009: 77–79, Tuulaniemi 2011: 59.)

Käytämme palveluita päivittäin, ja useimpien palveluiden käyttö on asiakkaille tuttua. On muistettava, että asiakas voi saada palvelua. Nykyisin on myös mahdollista, että palvelun tuottaja tulee asiakkaan luokse. Esimerkiksi lääkäri voi tehdä kotikäyntejä tai parturi leikata hiukset kotona. Yleisempää on yhä edelleen, että ihmiset hakeutuvat palveluiden luo. Siksi asiakas itse, on palvelun toimittamisen avainasemassa. Esimerkiksi lentoyhtiö ei voi taata moitteetonta palvelua, jos asiakas ei tee lähtöselvitystä ajallaan. Siksi yritysten olisi tärkeää miettiä tarkasti se informaatio, mitä palvelusta halutaan viestittää haluttujen toimintojen ja käytöksen aikaansaamiseksi. Palveluiden käyttämistä ei koeta ihmeellisempänä kuin esimerkiksi tuotteiden ostamista. (Ylikoski 200: 2021, Wilson ym. 2016: 6–7.)

Palvelun ominaispiirteistä tärkein on niiden aineettomuus. Asiakas saa silloin jotakin, jota hän ei voi konkreettisesti koskea, ja tämä vaikuttaa palvelun käyttäjien käyttäytymiseen. Palvelut tarjoavat asiakkaille aineettomia hyötyjä. Asiakkaan silmillä katsottuna palvelu on ketju reaktioita, joista asiakas kokee maksavansa. Tärkeää on huomioida, että

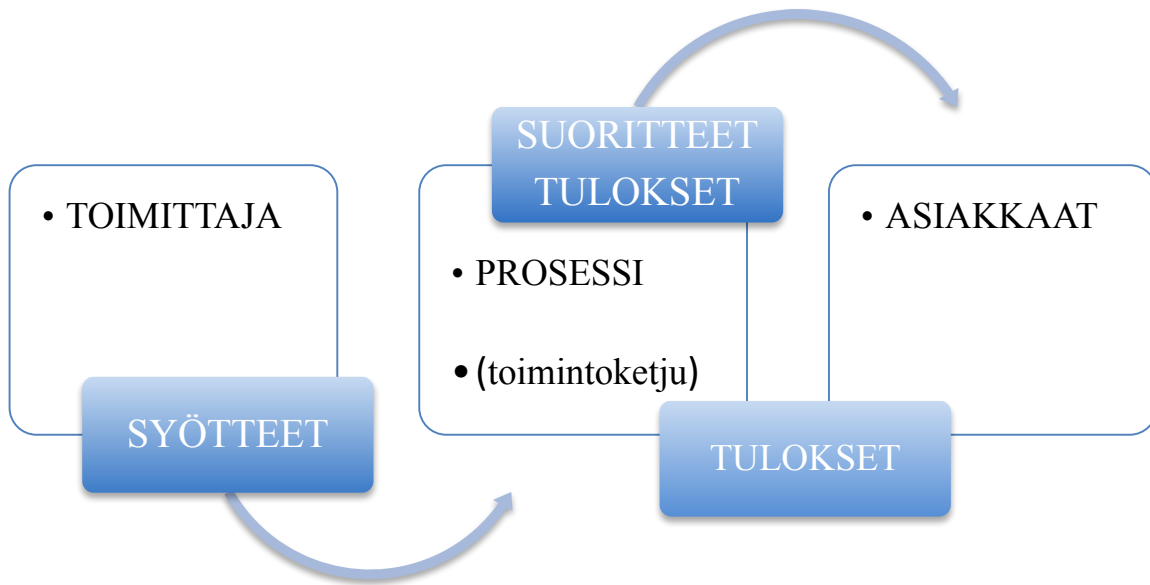
asiakas kokee maksavansa myös siitä, että esimerkiksi odottaa palvelua. Koska asiakas ei näe kokonaisuudessaan itse aineellista palvelua, on usein haasteellista ja hankalaa eritellä palveluiden todellinen arvo. Palvelu on siis toiminta, teko tai suoritus, jossa asiakas saa jotakin aineetonta, joka tuotetaan sekä kulutetaan samanaikaisesti. Palvelun tarkoituksena on aina tuottaa asiakkaalle lisäarvoa esimerkiksi ajansäästöä, helppoutta, mukavuutta, viihdettä tai terveyttä. (Ylikoski 200: 2021, Wilson ym. 2016: 6–7.)

2.3. Prosessien merkitys palvelussa

Hyvän palvelun ajatellaan nykypäivänä perustuvan prosesseihin, jotka ulottuvat asiakkaalta asiakkaalle ja toimivat imuohjauksella. Tällä tarkoitetaan sitä, että prosessien suunnittelun lähtökohtana on asiakas sekä hänen tarpeensa. Prosessin on käynnistytävä aina asiakkaan tarpeen ilmaisusta, eikä niinkään esimerkiksi tuotannosuunnittelun järjestelmillä. Tämän imuperiaatteen on todettu parantavan organisaation palvelukykyä, ja toimintaan sijoitettu pääoma on vähentynyt. (Laamanen 2002: 22–23.)

Prosessi käsitteenä on tullut tunnetuksi kemiallisista prosesseista, jossa sarja reaktioita synnyttää uudenlaisen lopputuloksen. Prosessi sisältää toiminnon tai sarjan toisistaan riippuvia toimintoja. Prosesseilla on aina organisaation sisäinen tai ulkoinen asiakas, jolle prosessilla tuotetaan lisäarvoa. (Lecklin 2006: 123–124, Roberts 1993: 17–19.) Prosessi on resurssien järjestelyä, joka tuottaa erilaisia palveluita ja tuotteita (Slack, Brandon-Jones, Johnston 2011: 13).

Prosessi on toimintoketju, jonka avulla organisaatio muuttaa toimintaansa tuotoiksi asiakkaille. Prosessi on toistuva sarja tehtäviä, joita voidaan määritellä ja mitata. Projekti vastaavasti eroaa prosessista siinä, että projekti on aina kertaluontoinen toisin kuin prosessi, joka on pääosin jatkuva. Prosessit ovat osa jokapäiväistä toimintaamme, eikä niitä usein tule edes ajatelleeksi, sillä monet päivittäiset toiminnot tukevat jotakin prosessia jollakin tavalla. Prosessit tulevat huomioiduksi usein silloin, kun jokin menee vikaan. (Lecklin 2006: 123–124, Roberts 1993: 17–19.) Prosessin tarkoituksena on jalostaa tietoa syötteistä tuotoksi (Laamanen & Tinnilä 2009: 28).



Kuvio 1. Toimintaprosessin malli. (Lecklin 2006: 124.)

Yllä olevassa kuviossa on esitetty toimintaprosessin perusasiat. Prosessi saa aina toimittajalta syötteitä ja lopputuloksena asiakas saa haluamansa suoritteet. Prosessissa tapahtuu syötteiden jalostumista suoritteiksi prosessiin osallistuvien ihmisten, tapahtumien ja tietojen avulla. (Lecklin 2006: 124.) Jokainen prosessi on organisaatiossa sisäisesti sisäinen asiakas ja toimittaja muille prosesseille (Slack ym. 2011:13).

Asiakastyytyväisyyden yksi kehityssuunta on ollut prosessien tunnistaminen ja niiden kehittäminen. Prosessi sanana on monimuotoinen ja sitä käytetään useissa eri merkityksissä. Kaikki muutos tai kehitys voidaan ymmärtää prosessina, ja toisaalta mitä tahansa toimintaa voidaan kutsua prosessiksi. Kyse on ilmiöstä ymmärtää toimintaa organisaatioissa uudella tavalla. Yleisesti prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja, joiden toteuttamiseen tarvitaan tietty määrä resursseja. Prosessi käsitteenä koostuu

kokonaisuudessaan toiminnasta, resursseista, tuotoksesta ja siihen liittyvästä suorituskyvystä. (Laamanen 2002: 19–20.)

Asiakkaan näkökulmasta palvelu voidaan jakaa viiteen eri prosessin vaiheeseen. Ensimmäisenä asiakas tunnistaa tarpeen palvelun hankkimiseen. Toiseksi asiakas etsii informaatiota niin sisäisistä kuin ulkoisista tiedonetsimistä. Kolmantena asiakas arvioi vaihtoehtoisia palveluita, ja neljäntenä asiakas tekee päätöksen, mistä palvelun hankkii. Prosessin viimeisenä vaiheena on asiakkaan kokema tyytyväisyys tai tyytymättömyys. Asiakkaan sitouttamisen kannalta on tärkeintä, kuinka tärkeäksi asiakas kokee palvelun itselleen ja mikä oli palveluprosessin lopputulos. Palveluprosessi alkaa pääosin aina asiakkaan tarpeen tunnistamisesta. Asiakkaalla on jokin ongelma, mihin hän haluaa löytää apua. (Ylikoski 2000: 92–93.)

3. ASIAKASKOKEMUS JA -TYYYTYVÄISYYS PALVELUPROSESSEISSA

3.1. Asiakaspalvelu ja palvelukokemus

Asiakaspalvelun tarkoituksena on löytää ratkaisu asiakkaan tarpeisiin ja tuoda asiakkaalle erityisiä kokemuksia asiakaspalveluprosessissa (Löytänä & Korteso 2011: 87). Hyvä asiakaspalvelu on yksi palveluorganisaation ydinarvo. Asiakaspalvelun on oltava niin kivutonta kuin mahdollista. (Kelly 2013: 1–6.) Ojansen (2013: 29–30) mukaan asiakaspalvelussa asiakas on saatava mieltymään palveluntarjoajaan, ja sitä kautta organisaation palveluihin ja tuotteisiin. Palveluntarjoaja yrittää saada asiakkaan tekemään kanssaan yhteistyötä. Tätä pidetään onnistuneen asiakassuhteen alkuna. Jokaista asiakasta on kohdeltava kunnioittavasti, ja pyrkiä jättämään sellainen positiivinen kokemus, josta asiakkaat puhuvat eteenpäin. Tämä on vielä tärkeämpää nykypäivänä, sillä internetin, sosiaalisen median ja mobiilin palveluiden myötä kaikki palaute niin negatiivinen kuin positiivinen, on kaikkien saatavilla. (Kelly 2013: 1–6.)

Asiakassuhteet kehittyvät tästä eteenpäin ajan myötä aina johonkin suuntaan. Palveluntarjoaja voi luoda alusta asti uskollisen asiakassuhteen tai toisaalta epäonnistua täysin. Jos palveluntarjoaja epäonnistuu täysin, asiakas ei saa palveluntarjoajalta odotamaansa palvelua. Yleensä ongelmana tällaisissa tilanteissa on palveluntarjoajan keskittyminen omiin ongelmiinsa, eikä asiakkaan tarpeiden ratkaisuun. Palveluntarjoajan on tällöin vaikeaa saada asiakasta mieltymään itseensä, jos tarjoaja ei ole kiinnostunut asiakkaan tarpeista tai toiveista. (Ojanen 2013: 29–30.)

Ramsey (2015: 3–5) tuo esiin usein kuullun lauseen, asiakas on aina oikeassa. Tämä ei pidä paikkaansa, mutta sillä ei ole merkitystä, koska asiakas on aina asiakas. Sinä tarvitset enemmän asiakasta kuin asiakas sinua. Ojanen (2013: 39, 58) puhuu ihastumisesta, jonka palvelun tarjoaja saa asiakkaassa aikaan. Kun asiakas kokee, että häntä pidetään erityisenä, saadaan aikaan palvelutapahtumia ja palveluprosesseja. Palveluntarjoajan näkökulmasta tärkeintä on kyky kuunnella asiakasta, ja näin kartoittaa asiakkaan tarpeet. Asiakas on samanarvoinen, oli sitten kyseessä tuhansien kappaleiden kaupasta, isosta sopimuksesta tai yksittäisestä asiakkaasta.

Mitä asiakas sitten todella haluaa? Tärkeää olisi nähdä organisaatio asiakkaan silmin, ja selvittää mitkä ovat asiakkaan halut ja tarpeet. (Brown 2014: 23–26.) Brown (2014: 23–26) kiteyttää asiakkaan tarpeet seitsemään piirteeseen: palvelun saavuttavuuteen, vastuullisuuteen, palvelun tarjoajan saatavuuteen, ystävällisyyteen, myötämielisyyteen, kykyyn adaptiona ja kyvykkyyteen. Palvelun on oltava helposti saavutettavissa ja suunniteltu niin, että käyttäjät ymmärtävät sen myös kielellisesti. Myös palvelun tarjoajan on oltava saavutettavissa. On tärkeää miettiä, oletko silloin paikalla, kun asiakas sinua tarvitaan? Asiakkaat etsivät nykyisin tietoa vuorokauden ympäri, joten tämä on huomioitava palveluita kehitettäessä. Asiakkaat haluavat kokea ystävällisen palvelun. Kuulostaa yksinkertaiselta, mutta vaikeampi toteuttaa.

Olemme kaikki ihmisiä ja mielialaamme vaikuttavat yksinkertaiset asiat elämässämme, hyvinvoinnissamme aamun liikeneruuhkaan. Palvelun on oltava vastuullista, ja asiakkaan on koettava, että hänen eteensä tehdään kaikki voitava. Koska asiakkaan tahto muuttuu koko ajan, on palvelun tuottajan huolehdittava siitä, että muutoksessa pysytään mukana. Asiakkaista tulee koko ajan tietoisempia, sillä internet on tehnyt asiakkaista asiantuntijoita. Tärkeää olisikin, kysyä suoraan asiakkaalta, miten hän palvelun kokee ja miten sitä voisi parantaa. (Brown 2014: 23–26.)

Löytänä ja Korteso (2011:87–88) näkevät asiakaspalvelun onnistumisen suurimpana teemana asiakkaan näkökulmasta ajan ja sen vähyyden. Asiakas odottaa saavansa ratkaisun ongelmaansa entistä nopeammin. Tärkeää on myös asiakaspalvelun sujuvuus. Nykypäivänä asiakasta ei voi enää pompotella osastolta toiselle tai henkilöltä toiselle, sillä asiakkaat haluavat asioiden hoituvan kerralla. Aikaisemmin ajateltiin, että yritys on asiakasta varten, eikä toisinpäin. Yhtä mieltä Brown (2014: 23–26) sekä Löytänä ja Korteso (2011:87–88) ovat siitä, että merkittävintä on asiakkaan saama palvelukokemus eikä asiakasneuvojakokemus. Asiakaspalvelijan tehtävänä ei ole kertoa asiakkaalle omasta huonosta päivästä, vaan palvella asiakkaan tarpeita.

Löytänen & Korteson (2011: 19) mukaan asiakaskokemus eroaa palvelukokemuksesta siinä, että kokemus syntyy asiakkaan tulkitsemana, ja palvelu silloin kun asiakas on vain passiivinen vastaanottaja. Organisaation näkökulmasta asiakkaan ja asiakaspalve-

lun kosketuspistettä kutsutaan asiakaspalvelukanavaksi. Kanavia ovat muun muassa erilaiset asiakaspalvelukeskukset, sosiaalinen media ja verkkopalvelut. Asiakaspalvelukanavien ongelmat keskittyvät nykypäivänä pääosin juuri verkkopalvelun aikana syntyneisiin ongelmiin, joita asiakkaat haluavat hoitaa epäonnistuneen verkkopalvelukokemuksen jälkeen kasvotusten. Asiakas voi tuntea verkkopalvelun käytön myös niin hankalaksi, että kokee kasvokkain tapahtuvan palvelun helpommaksi. (Löytänä & Korteso. 2011: 87–89.)

Nämä ongelmat ovat asiakaspalvelun ja palvelukokemuksen nykypäivän haasteita, joihin myös Ramsey (2017: 5–7) artikkelissaan viittaa. Onnistunut palveluiden tuottaminen perustuu toimiviin ihmissuhteisiin ja vaatii henkilökunnan yhteydenpitoa asiakkaaseen. Jos ihmissuhteet eivät ole kunnossa, eikä yrityksen henkilökunta ole yhteydessä asiakkaaseen, on onnistuneita palveluita haastavaa tuottaa. Etenkin, kun asiakas on asioinut useammassa kosketuspisteessä epäonnistuneesti ennen kasvokkain kohtaamista, heijastuvat aiemmat palvelukokemukset tapaan, jolla asiakas seuraavassa palvelukohtauksessa käyttäytyy. Nämä seikat on huomioitava suunniteltaessa eri asiakaspalvelukanavien toimintoja ja resursseja. Monikanavaisella asiakaspalvelulla ja sen johtamisella tarkoitetaan, että kaikissa kanavissa tuotetaan mahdollisimman merkityksellisiä ja tavoitteen mukaisia palvelukokemuksia. Puhutaan, että ne organisaatiot jotka tätä jo nyt toteuttavat, ovat edelläkävijöitä. (Löytänä & Korteso. 2011: 87–89.)

3.2. Asiakaskokemuksen merkitys asiakastyytyväisyydessä

Asiakaskokemus voidaan suomenkielessä määritellä asiakkaan ja yrityksen välisistä kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista, jonka asiakas organisaation toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemus on sitä vahvempi mitä merkittävämpiä tunteita, kohtaamisia ja mielikuvia se saa aikaan. Keskeisintä asiakaskokemuksessa on ihmisen palvelukokemuksessa tekemien tapahtumien yksittäisten tulkintojen summa. Näin ollen kokemus ei ole vain rationaalista, vaan siihen liittyy vahvasti tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Yritykset voivat vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia he haluavat luoda ja millaisen asiakaskokemuksen asiakas tästä muodostaa. (Löytänä & Korteso 2011: 11, 45.) Asia-

kaskokemus on subjektiivinen mitta havainnoista palvelutapahtuman aikana. Nämä havainnot mittaavat niin palveluntuottajan kuin asiakkaan kunnioitusta. (Ramesh & Lokku 2012: 44.)

Kaikki organisaatiot haluavat tuottaa palvelunsa asiakkailleen virheettömästi eli mahdollisimman täydellisesti. Asiakaskeskeisen organisaation pyrkimyksenä on toteuttaa tavoitteitaan asiakastyytyväisyyden avulla. Tarvitaan siis täsmällistä tietoa, mikä asiakkaan tekee tyytyväiseksi. (Ford & Sturman 2011: 5–7, Ylikoski 2000: 149.) Mitä asiakas sitten todella odottaa ja tarvitsee? Tietoa tulisi hankkia suoraan asiakkaalta itseltään, jolloin yritys saa yhtäläiset vastaukset kuin kilpailijansa. Mutta miten erottua kilpailijoista, jos asiakkaat suunnittelevat palvelusi?

Asiakas vastaa kyselytutkimuksiin tunnepohjoisesti nykytilan pohjalta. Asiakas ei aina tiedä mitä todella palvelulta haluaa. Esimerkiksi 70-luvulla asiakkaalta kysyttäessä mitä hän puhelimeltaan haluaa, hän tuskin olisi vastannut, että haluaa liikuteltavan puhelimen. Tällöin matkapuhelin olisi jäänyt keksimättä. Tärkeää olisi erottaa se, mitä asiakas haluaa ja mitä tarvitsee. Yrityksen ei pitäisi tehdä sitä mitä asiakas haluaa, vaan sitä mitä hän tarvitsee. Asiakasta pitäisi ymmärtää paremmin kuin asiakas itse. Yksinkertaisimmillaan se toteutuu kuuntelemalla, eläytymällä asiakkaan tilanteeseen ja tekemällä asiakasyhteistyötä. (Pitkänen 2010: 28–29.)

Palveluyritysten haaste on löytää keinot jatkuvan onnistuneen palvelukokemuksen luomiseen kaikille asiakkaille, jotka ovat organisaatiolle merkittäviä. Jos organisaatiossa kukaan ei ota selvää palvelukokemuksen onnistumisesta, organisaatiot eivät todella tiedä onnistuvatko vai epäonnistuvatko he ennen kuin asiakas todella kokee palvelun. Tärkeää palvelun tuotannossa on taata asiakkaalle se, mitä hän palvelulta odottaa, ja suunnitella tämä huolella. (Ford & Sturman 2011: 5–7, Ylikoski 2000: 149.)

Organisaatiot muodostavat tarjoamilleen palveluille laadulliset raamit ja tavoitteet. Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa hänen palvelulle tai tuotteelle asettamat ennakkoodotukset. (Outinen 1994: 16; Sivakumar, Li & Dong 2014: 41.) Palveluiden luontainen moninaisuus johtaa asiakaskohtaamisessa erilaiseen lopputulokseen asiakkaan näkö-

kulmasta. Tavoitteena on, että asiakkaan odotukset saadaan kohtaamaan organisaation tavoitteet. Toisinaan nämä odotukset ja tavoitteet eivät kohtaa ja asiakas pettyy. Yritysten on tärkeää korjata virheet ja olla asiakkaaseen yhteydessä ongelman sattuessa, tai asiakas on nopeasti kadonnut. (Ramsey 2015: 3–5.) Paras mahdollinen palvelutilanne syntyy, kun organisaation tuottama palvelu ylittää asiakkaan odotukset, jolloin palvelu tuottaa asiakkaalle mielihyvää. (Sivakumar ym. 2014: 41.) Negatiiviset kokemukset jättävät asiakkaan tyytymättömäksi, ja tämän lisäksi organisaation markkina-arvo laskee negatiivisten vaikutusten takia. (Ramesh & Lokku 2012: 44).

Asiakaskokemus lähtee siis yrityksen kyvystä vastata asiakkaan palveluodotuksiin. Asiakkaat vertaavat kokemuksiaan havainnoista yrityksen toiminnoista siihen, miten toiminnot on tosiasiallisesti ratkaistu. Asiakkaat vertaavat palvelukokemuksiaan referensseinä; palvelun laatu ja tieto asiakkaan odotuksista. Jos palveluntuottaja on väärässä asiakkaan odotusten suhteen, voi yritys menettää koko asiakkaan. Tällöin toinen yritys nappaa asiakkaan pikaisesti. Niin sanottu väärinymmärretty asiakas kuluttaa usein myös tuottajan varoja, aikaa ja resursseja. Pahimmassa tapauksessa asiakkaan väärinymmärtäminen voi johtaa siihen, ettei yritys selviä alansa markkinassa. Asiakkaan odotukset ja tarpeet täytyisi selvittää ja ymmärtää, jotta menestyksekkäitä palveluita voidaan saada aikaan. Tärkeää on selvittää minkä tyyppisiä odotuksen standardeja asiakkaalla on palveluista? Miten palvelun tuottaja voi kohdata ja vastata asiakkaan odotuksiin? (Wilson ym. 2016: 50.)

Asiakas määrittää laatukriteerit tuotteelle tai palvelulle sillä perusteella, miten tärkeänä itse pitää niitä. Laadun moniulotteisuuden vaikuttaa se, tarkastellaanko laatua sisäisistä vai ulkoisista lähtökohdista. Asiakkaan kokemassa laadussa asiakastyytyväisyys varmistaa, että palvelun tai tuotteen laatu toimii. Tämä vaatii kokonaisvaltaisen laatuajattelun omaksumista. Laatu on asiakkaalle tyytyväisyudentunnetta hänen kokemuksistaan, ja se kattaa kaikki osa-alueet, joista asiakkaan tyytyväisyys koostuu. Asiakkaan kokema laatu palveluprosessissa voidaan pohjimmiltaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: tekniseen ja toiminnalliseen ulottuvuuteen. (Outinen 1994: 16; Grönroos 2011: 100; Rope & Pöylänen 1994: 159, 161–162.)

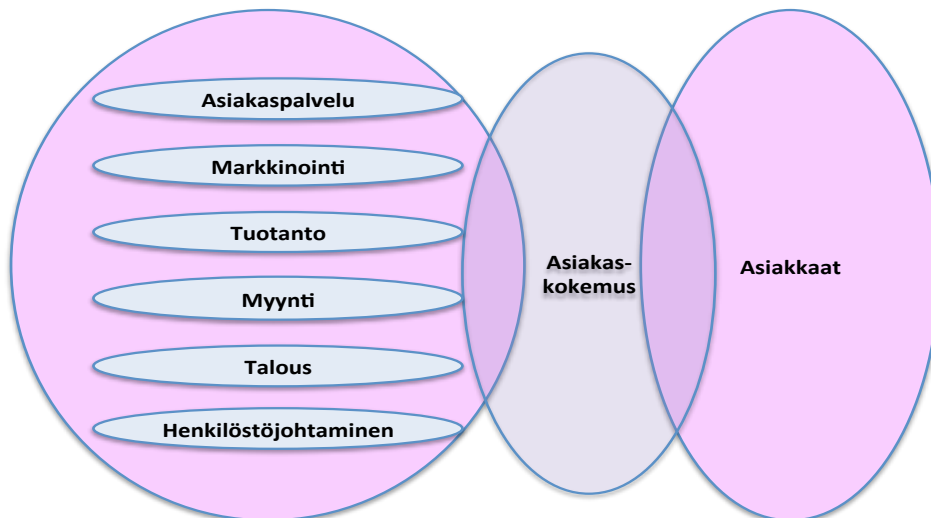
Asiakkaat arvioivat organisaation palvelun laatua vertaamalla sitä odotuksiinsa. Parasuraman, Berry & Ziethaml (1991) toteavat tutkimuksessa, että suurimpana tekijänä odotusten täyttämisen onnistumisessa on palvelun laatu. Yksinkertaisuudessaan asiakkaat odottavat palveluyritykseltä, että yritys tekisi sitä mitä heidän pitäisikin tehdä. Asiakkaat odottavat toimintoja, ei hienostelua, eikä varsinkaan tyhjiä lupauksia. Tärkeää on selvittää, mikä on yrityksen tavoite asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaille tärkeää on palvelun etenemisestä ja toiminnoista informointi sekä kunnioittava käytös heitä kohtaan. Sanotaan, että asiakkaiden odotukset ovat kasvaneet vuosien myötä. Suurimmaksi osaksi ne eivät kuitenkaan ole kasvaneet kohtuuttomaksi. Todettava on, että usein suurin vaikuttaja odotuksille on palvelun hinta. Asiakkaat odottavat, että jos he maksavat palvelusta enemmän, he saavat parempaa palvelua ja vastinetta rahoilleen. Asiakkaan odotukset eivät kuitenkaan mene päinvastaisesti. Eli jos palvelu on edullista, odottaisivat asiakkaat huonompaa palvelua. (Parasuraman, Berry & Ziethaml: 1991.)

Useimmiten asiakkaat odottavat palveluyritykseltä oikeudenmukaista toimintaa ja reilua yhteistyötä. Jos palveluyrityksen toiminta on epäoikeudenmukaista, on tuloksena asiakkaan epäluottamus ja mielipaha. Tärkeää on huomioida, miten yritys markkinoi palveluitaan, sillä markkinoinnilla on suuri vaikutus asiakkaan odotuksiin. Asiakkaat odottavat palveluilta perustasoa. Yrityksillä on siis merkittävä mahdollisuus parantaa palvelua yksinkertaisesti toimittamalla sillä hetkellä korkeampaa palvelua kuin mitä asiakkaat olettavat ostavansa. (Parasuraman ym. 1991.)

Sivakumar ym. (2014:41) mukaan asiakkaan kokemukseen laadusta palvelutapahtumassa vaikuttavat eniten palvelun frekvenssi, palvelutapahtuman onnistumisen tai epäonnistumisen ajoitus, peräkkäisten onnistumisten/epäonnistumisten määrä sekä näiden sekvenssi. Jotta organisaatiot voisivat tuottaa asiakkaille onnistuneita palveluita ja kääntää täyttämättömät odotukset onnistumiseksi, on organisaatioiden varauduttava epäonnistumisten suunnitteluun etukäteen. Tällöin parhaassa tapauksessa epäonnistumiset palvelutapahtumassa voidaan johtaa organisaatiossa asiakkaalle onnistuneeksi kokemukseksi. (Sivakumar ym. 2014: 41, 51–52.)

Ropen & Pölläsen (1997: 28) mukaan asiakastyytyväisyys edellyttää kontaktipintaa asiakkaan ja yrityksen välillä. Kontaktipinta sisältää henkilökontaktit, tuotekontaktit, tukijärjestelmäkontaktit sekä miljöökontaktit. Asiakastyytyväisyys syntyy vaikutuspiiriin tulleen asiakkaan kokeman kontaktipinnan perusteella. Kontaktipinta yhdistää yrityksen asiakkaaseen, ja asiakaskokemuksen onnistuessa luodaan asiakastyytyväisyyttä.

Asiakaskokemus koetaan laajempänä ja asiakastyytyväisyyttä lisäävämpänä kuin pelkkä asiakaspalvelu. Kuviossa 2. kuvataan asiakaskokemuksen suhdetta asiakaspalveluun. Tästä kuviosta voidaan havaita, että asiakaspalvelussa huomioidaan vain asiakaspalvelun suhde asiakkaisiin, kun asiakaskokemuksessa asiakas on suhteessa kaikkiin organisaation aloihin. Kun asiakas otetaan osaksi koko organisaatiota, voidaan luoda merkittävämpiä ja onnistuneempia asiakaskokemuksia.



Kuvio 2. Asiakaskokemus vs. asiakaspalvelu (Mukaellen: Löytänä & Korteso 2011: 15).

Asiakas käyttää erilaisia palveluita tavoitteena tyydyttää jokin tarve. Palveluiden käyttömotiivit voivat silti olla tiedostamattomia, kuten yhteenkuuluvuuden tai itsearvostuksen tarpeiden tyydyttäminen. Näin tyytyväisyyden kokemus asiakkaan mielestä liittyy selvästi siihen minkälaisen hyötysuhteen hän saa palvelun hankkiessaan. Tyytyväisyyttä tuottavat palvelun ominaisuudet, mutta myös palvelun käytön seuraukset. (Ylikoski 2000: 151.)

3.3. Asiakkaan kokema palveluprosessi

Prosessiajattelu pohjautuu aina asiakkaaseen ja hänen tarpeisiinsa. Palveluorganisaatioissa pyritään selvittämään millaisilla palveluilla tai tuotteilla asiakkaan tarpeet kyetään tyydyttämään. Tässä käytetään apuna prosessien suunnittelua, jolla voidaan tämentää asiakkaan tarvitsemat palvelut ja tuotteet. Prosesseissa on tärkeää suunnitella, mitä tietoa prosessin toteuttamiseen tarvitaan ja miten nämä hankitaan. (Laamanen 2002: 21.) Hyvin suunniteltu prosessi ja palvelukonsepti oikeine työvälineineen antaa ammattitaitoiselle osaajalle edellytykset palvella asiakasta ja tuottaa hänelle iloa ja hyötyä. (Pitkänen 2010: 75.)

Prosessisuunnittelu edistää toimivaa yhteistyötä asiakkaan kanssa ja näin edesauttaa asiakkaan odotusten täyttymistä. Prosessisuunnittelun avulla organisaatiossa toimivat henkilöt ymmärtävät paremmin organisaation kokonaisuutta ja omaa työtehtäväänsä suhteessa kokonaisuuteen. Työntekijän on helpompi ymmärtää tuottavansa toiminnallaan lisäarvoa organisaatiolle. Kokonaisuudessaan prosessiajattelu auttaa organisaatiota hahmottamaan toiminnan kehittämisen osana organisaation kokonaistavoitteita suhteessa asiakkaan tarpeisiin. (Laamanen 2002: 21.)

Palveluprosessin määritelty sisältö tuo tietoa ja materiaalia yritysten käyttöön. Sanotaan, että palveluprosessin tukemiseksi tarvitaan niin kutsutut tukijalat. Näillä tukijaloilla tarkoitetaan toimintamallia, välineitä, osaamista ja sisältöä, jotka toteuttavat prosessien tavoitetta ja olemassa olevaa tarkoitusta. Toimintamallilla tarkoitetaan sitä, miten prosessin idea ratkaisee prosessin kilpailukyvyn. Välineet ovat työtä helpottavia asioita

esimerkiksi työkalut ja tietotekniikan hyödyntäminen. Osaamisella tarkoitetaan ammatiosaamista, palvelukykyä, tilanneherkkyyttä ja tilannetajua. Sisältö käsittää prosessin tiedon ja materiaalin. Onnistunut prosessi tarvitsee kaikki tukijalat onnistuakseen. Esimerkkinä yrityksen strategiaprosessi. Toimintamalli kertoo, kuinka strategiaa kehitetään, toteutetaan ja ideoidaan. Tämän onnistumiseen tarvitaan sopivia välineitä muun muassa tekniikkaa tiedon analysointiin ja käsittelyyn. Prosessin sisältö on tietoa, jonka on oltava luotettavaa ja hyödyllistä. Kuitenkin ilman monipuolisia osajia erilaisine näkemyksineen, ei menestystä synny. (Pitkänen 2010: 75–76)

Palvelut voidaan nähdä ikään kuin näyttämönä, jossa asiakkaat toimivat yleisönä ja henkilökunta näyttelijöinä. Ajatellaan, että tällöin kaikki asiakkaan näkemä konkreettinen on lavastusta ja itse palvelutapahtuma on varsinainen näytelmä. Näytelmässä jokaisella on tarkka roolitus, ja esitys etenee käsikirjoituksen mukaan. Palveluprosessissa toimitaan samoin. Asioilla on tyypillinen tapahtumajärjestys, jota voidaan verrata näytelmän juoneen. Yleisö eli tässä tapauksessa asiakas on täynnä odotuksia, ja hän olettaa palveluprosessin tapahtumien tapahtuvan tietyllä tavalla. Kuitenkin jos käsikirjoituksesta poiketaan, asiakas yllättyy, ja tämän yllätyksen tulisi olla positiivinen. Esimerkiksi palveluprosessi, joka on sujuvampi kuin mitä asiakas on olettanut. Palveluprosesseissa sekä asiakkaan että henkilöstön roolien tulisi olla niin selkeät, että myös asiakkaalla on oma käsikirjoitus roolistaan. (Ylikoski 2000: 8990.)

Palveluprosesseissa nähdään tärkeänä myös palvelutapahtuman toimintaympäristö eli niin kutsuttu näyttämö. Palvelukokemuksen onnistumiseen ja tunnelmaan liittyvät vahvasti palveluorganisaation ilmapiiri, kuten värit, äänet, tuoksut ja tunnelma. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat merkittävästi asiakkaiden käyttäytymiseen. Esimerkiksi tietynlaisella musiikilla voidaan vaikuttaa asiakkaan halukkuuteen ostaa tai käyttää palveluita. Tunnelman on oltava sidoksissa organisaation tavoitteen kanssa. (Ylikoski 2000: 89–90.)

Asiakkaan mielialaa muokkaavat useat tekijät, joita on palveluprosessissa. Palveluprosessin ympäristön ja ilmapiirin lisäksi asiakkaan kokemukseen vaikuttavat palveluprosessin sujuvuus, häiritsevien asiakkaiden käsittely ja mahdollinen odottaminen. Palve-

lun odottaminen vaikuttaa tunteisiin, mutta myös palvelun muiden ominaisuuksien arviointiin. Odottamisen syy, ja se miten asiakasta kohdellaan viivästymisen aikana liittyvät merkittävästi siihen, miten asiakas palvelun kokee. Pelko ja epäreiluksi koettu tuntemus lisäävät odotusajan pituutta asiakkaan mielessä samoin, jos odotusajan pituudesta ei ole tietoa. Mitä enemmän asiakas on palvelutapahtumassa vuorovaikutuksessa asiakaspalveluhenkilön kanssa, sitä todennäköisemmin tunteet ja mielialat vaikuttavat palveluprosessin arviointiin. (Ylikoski 2000: 89.)

Asiakkaan kokemaan palveluprosessiin vaikuttaa myös muiden asiakkaiden käyttäytyminen. Palveluprosessi on avain asiakkaan odotusten saavuttamiseen. (Ylikoski 2000: 89.) Parasuraman ym. (1991) jakaa asiakkaan odotukset viiteen eri osioon: luotettavuuteen, todetun tuntuuteen, reagoitakykyisyyteen, vakuuttavuuteen ja empatian kykyyn. Todentuntuus on laajemmin käsiteltynä palvelun tuote ja empatia palveluprosessi. Kun asiakkaat arvioivat palveluprosessin tarkkuutta ja käyttövarmuutta, he arvioivat myös muita ulottuvuuksia kuin vain sitä, kuinka palvelu on tuotettu. Sanotaan, että avain erinomaisen palvelun tuottamiseen on asiakkaan odotusten ymmärtäminen ja niihin vastaaminen. Jos näihin odotuksiin osataan vastata, on yritys matkalla kohti menestystä.

3.4. Asiakaan kokeman palveluprosessin kehittäminen

Kaikki organisaatiot pyrkivät saavuttamaan suunnitellun asiakaskokemuksen tason. Kuitenkaan mikään organisaatio ei ole täydellinen. Parhaat palveluorganisaatiot erottuvat muista siten, että ne osaavat suunnitelmalla varautua välttämättömiin ongelmiin mitä tullaan kohtaamaan. Asiakaan kokema palvelukokemus on aina asiakkaan henkilökohtainen tuntemus palvelun laadusta ja sen arvosta. Asiakas on palveluprosessin osana aina läsnä myös tunteillaan. Jos esimerkiksi palvelun tuottaja tai palvelun käyttäjä on huonolla tuulella, se vaikuttaa asiakkaan kokemukseen palvelusta ja siihen, haluaako hän myötävaikuttaa palvelun onnistumiseen. Tunteet osittain myös suodattavat erilaisia kokemuksia. Kun asiakas on hyvällä tuulella, antaa asiakas pienet virheet helpommin anteeksi. Toisaalta huonolla tuulella oleva asiakas kokee negatiivisten asioiden

merkityksen suuremmaksi kuin ne todellisuudessa on. Palvelukokemukseen vaikuttavat myös tunteet ennen itse palvelutapahtumaa. Tunteet vaikuttavat siihen mitä asiakas palvelulta odottaa. Esimerkiksi hammaslääkäriasemalla pelkääminen voi lisätä asiakkaan tyytyväisyyttä palvelutapahtuman jälkeen. Jos kaikki menee käynnillä hyvin, asiakkaan odotukset voidaan helposti ylittää. (Ford & Sturman 2011: 5–9, Ylikoski 2000: 8991.)

Palveluorganisaatioiden tulisi suunnitella palveluiden toimintaprosessit kokonaisuutena, ja pyrkiä keksimään uusia keinoja palveluprosessissa ilmeneviin ongelmakohtiin ja niistä selviytymiseen. Tässä apuna organisaatio voi käyttää ennalta luotuja määreitä eli palvelustandardeja. Näitä standardeja organisaation voivat käyttää hyväksi etenkin työntekijätasolla palveluprosessin edetessä. (Ford & Sturman 2011: 5–9.)

Kaikki palveluorganisaatiot, jotka perustuvat työntekijöiden osaamiseen, vaativat menestyäkseen työntekijöiltä kykyä löytää ja korjata esille tulevat ongelmat. Systemaattiseen palveluprosessin suunnitteluun kuuluu taito määrittää asiakkaan tyytyväisyys ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelukokemuksen jälkeen. Jotta palveluprosessi voidaan suunnitella, on organisaation opittava lukemaan asiakkaitaan tarkasti ja yksilöllisesti, jotta asiakkaan kokema palvelukokemus tuntuu henkilökohtaiselta. (Ford & Sturman 2011: 5–9.)

Sanotaan, että laatu syntyy prosesseissa. Jokaisella prosessilla on asiakas, jonka tietoa hänen tyytyväisyydestään ja kokemuksestaan tarvitaan prosessin kehittämiseen. Asiakas palvelun maksajana, toimeksiantajana ja käyttäjänä on kiinnostunut sen laadusta. Ongelma tuottavan organisaation osalta on siinä, että asiakkaan tarpeet ja kriteerit voivat olla tiedostamattomia ja jatkuvassa muutoksessa. (Laamanen & Tinnilä 2009: 25.) Toisen kehityksen hidastaja on virhekeskeinen laatuajattelu, joka juontaa juurtensa teollisen ajan alusta. Virhekeskeinen ajattelu ja toiminta lamauttavat luovuuden. Näin organisaatio usein keskittyy vain taloudelliseen hyötyyn, eikä asiakkaan tyytyväisyyteen. Kuitenkaan kaikkia asiakkaita ei voi miellyttää. Tärkeää on muistaa, että toimintaa ei pitäisi muuttaa yksittäisen virheen tai valituksen pohjalta, koska näin syntyy vain helposti uusia virheitä. Virheitä ja valituksia pitää toki analysoida, mutta niiden ei pitäisi ohjata

toimintaa. Organisaation on tutkittava myös onnistumisia ja luotava näin kokonaiskuva. (Pitkänen 2010: 98–100)

Palveluprosessin kehittämisessä on huomioitava se, mitä asiakkaat organisaatiossa palvelulta odottavat. Nämä asiakkaan odotukset palvelutapahtumassa tulisi havainnoida ja kirjata ylös. Tämän jälkeen palvelutapahtuman prosessi voidaan monistaa tarkasti, sekä luoda ennakoita varoittavat toimenpiteet kaikille mahdollisille epäonnistumisille, mitä palveluprosessin aikana voidaan kokea. Organisaation jäsenet on sitoutettava arvioimaan ja tarkkailemaan palvelutapahtuman epäonnistumisen kohtia. Organisaatiossa on annettavat työntekijöille eväät tutkia tarkemmin palveluprosessin kohtia, jossa asiakkaan odotukset eivät täyty. (Ford & Sturman 2011: 5–9.)

Tärkeää on kuitenkin se, että palveluorganisaatiolla on käytössä tekniikoita, joilla systemaattinen suunnittelu asiakasratkaisun takaamiseksi onnistuu. Kun nämä tekniikat ovat käytössä, voidaan mikä vain niin sanotusti rikkoutunut palvelun vaihe korjata. Tässä on kyse itse itseään korjaavasta palveluprosessin mallista. Tämä malli sallii työntekijöiden muuttaa palveluprosessin kulkua ja korjata asiakkaiden ongelmat, kun asiakkaat eivät ole tyytyväisiä palvelun kulkuun. Näin palveluprosessin kehittäjät korjaavat sen palveluprosessin vaiheen, jotta samassa kohdassa ei epäonnistuttaisi uudelleen. Jos työntekijällä on tarpeeksi valtuuksia, voi työntekijä korjata tapahtuneen virheen ennen kuin asiakas on poistunut tai jopa ennen kuin asiakas sitä edes huomaa. Usein organisaatiot eivät anna työntekijöilleen tätä mahdollisuutta, sillä työntekijälle ei anneta riittäviä valtuuksia. Olennaista on, että palveluprosessin aikana tapahtuneet virheet voidaan korjata mahdollisimman nopeasti siten, että vastaavanlaisia virheitä ei pääse syntymään jatkossa. (Ford & Sturman 2011: 5–9, 13.)

Asiakkaan odotukset kohtaavaa palveluprosessia on enemmän kuin vaikea toteuttaa, sillä asiakkaan odotukset palvelua kohtaan muuttuvat koko ajan. Jos suunnitellaan tarkasti mitä tämän päivän asiakas haluaa kokea, joudutaan usein suunnittelemaan palvelu kokonaan uudestaan. Asiakkaan odotukset ja kokemukset ovat muuttuvia sekä tunneperäisiä, eikä niinkään talousperäisiä. Palvelukokemus on asiakkaan mielessä jo olemassa. Tämän vuoksi organisaatioiden on kyettävä kehittämään palveluprosesseissa sellaisia

menetelmiä, joiden avulla voidaan asiakkaille tuottaa se, mitä he palvelulta olettavat saavansa. (Ford & Sturman 2011: 5–9.)

Hyvä palveluprosessi on suunniteltu siten, että se pystytään helposti korjaamaan, jos prosessi katkeaa. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatio voi tehdä ennalta määreet palveluprosessin onnistumiseksi eli määrittää palvelustandardit. Standardit ovat avuksi etenkin työntekijätasolla. Standardeja seuraamalla voidaan seurata palveluprosessin etene- mistä. Vika löytyy useimmiten itse organisaatiosta eikä työntekijästä, sillä kaikki palve- luprosessin vaiheet tulisi kyetä liittämään toisiinsa saumattomasti. (Ford & Sturman 2011: 5–9.)

Asiakkaan täytyy olla tietoinen siitä, mitä he palvelevalta organisaatiolta saavat. Näin myös työntekijöiden on ymmärrettävä palvelun tuottajan standardit, sekä olla valmiita toimimaan ongelmatilanteissa ennen kuin asiakas toimii. Työntekijöiden tehtävänä on luoda tyytyväinen työyhteisö, joka tukee asiakkaan tyytyväisyyttä. Työntekijän on eri- tyisen tärkeää ymmärtää selvittää asiakkaan ongelmat oikealla tavalla heti ensimmäisel- lä kerralla, jotta ei asiakasta menetetä. Työntekijöitä on koulutettava konkreettisesti sii- hen, miten asiakkaille puhutaan, kuinka ongelmia havaitaan palveluketjussa, ja miten vastataan asiakkaan kysymyksiin ja epäilyksiin. (Gray 2014: 10.)

Työntekijän tehtävä palveluprosessissa on noudattaa määriteltyjä standardeja, seurata niitä, ja kerätä tietoa jokaisesta palveluprosessin vaiheesta. Palveluprosessin onnistu- mista voidaan mitata peilaamalla tapahtumia siihen, mitä standardien valossa pitäisi tapahtua. Palvelustandardit on jaoteltu viiteen osioon: työn onnistumisen standardiin, johtamistarkkailuun, palvelutakuuseen, työntekijätarkkailuun ja paikan päällä tehtyyn asiakastutkimukseen. (Ford & Sturman 2011: 11–13.)

Työn onnistumisen standardilla pyritään ohjeistamaan työntekijöitä yksilönä heidän omaan tehtäväänsä aiemmin määriteltyjen palvelustandardien pohjalta. Palvelutakuulla tarkoitetaan organisaation tavoitetta luvata asiakkaille tietynlaista ja tasoista palvelua. Johtamistarkkailun avulla seurataan palveluprosessin onnistumista kokonaisvaltaisesti ja niin, että toiminta olisi mahdollisimman joustavaa. Työntekijätarkkailu perustuu

mahdollisuuden seurata organisaation toimintaa suoraan asiakaspinnassa. Konkreettisesti paikan päällä tehdyt tutkimukset on erinomainen keino kerätä varmaa tietoa palveluprosessin onnistumisesta. Kun organisaatio toimii, on palveluprosessin kehittäminen jatkuvaa ja ikään kuin automaatio. Näin voidaan taata, että palveluprosessit kehittyvät oikeaan suuntaan ja asiakkaiden tarpeiden pohjalta. (Ford & Sturman 2011: 5–9, 13.)

Prosessien kehittämisessä on todettu, että toimintaprosessit pitäisi vakiinnuttaa. Niitä tulisi kehittää yhtäaikaisesti ja muuttaa paremmaksi. Miten tämä on käytännössä mahdollista? Pitkäsen vastaus kysymykseen on vakiinnuttamisen ja muutoksen erottaminen. Vastakkaisia asioita kun ei voi yhdistää. Sanotaan, että muutos tuottaa vasta kun se on vakiinnutettu. Muutos ei aina ole kuitenkaan kehitystä parempaan. Jatkuva muutos ei ole tuottavaa vaan kuluttavaa. (Pitkänen 2010: 97–98.)

4. ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN PROSESSEISSA

4.1. Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakas on yrityksen sydän, oli kyse millaisesta organisaatiosta tahansa. Palveluyritystä johdettaessa on ymmärrettävä, että ilman asiakkaita ei yritystä ole olemassa. Ilman asiakkaan käyttäytymisen ymmärtämistä, on organisaation vaikea saada aikaan onnistuneita palvelukokemuksia ja tyytyväisiä asiakkaita. On tärkeää hahmottaa, mitä palveluja asiakas käyttää ja miksi. Lisäksi on selvitettävä, miksi asiakas valitsee kilpailevista palveluista juuri kyseisen organisaation tarjoamia palveluita? Helpoin tapa näiden asioiden selvittämiseen on kysyä sitä suoraan asiakkaalta, mikäli hienovaraista tapaa on mahdollista käyttää. Palveluketjun aikana asiakas kokee palvelun kaikki vaiheet. Näiden vaiheiden hahmottaminen asiakaskontaktissa kertoo asiakkaan kokemuksesta, ja siitä miksi asiakas haluaa käyttää kyseistä palvelua, ja miten hän on palvelun valinnut. (Ramesh & Lokku 2012: 44.)

Organisaation kannalta tärkeää on havainnoida asiakaskokemuksen aikana tapahtuvat palveluketjun vaiheet ja siihen liitetyt asiakkaan odotukset. Jotta asiakaskokemusta voidaan johtaa, on organisaation opeteltava tapoja lukea asiakasta palvelutilanteessa. Näin organisaatio osaa hahmottaa onnistuneet asiakaskokemukset ja tapahtumat sekä mahdollisesti toistaa käytännöt tulevaisuudessa. (Ramesh & Lokku 2012: 44.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on muutakin kuin asiakaspalvelun kehittämistä. Monet yritykset toimivat fokusoiden objektiivisiin tavoitteisiin. Kuitenkin useat palvelut kärsivät, kun niitä tarkkailaan asiakaskokemuksen alueilla. Tämä ilmenee huonona asiakas-tyytyväisyytenä muun muassa asiakastutkimustuloksissa. Asiakkaan tunteita ei voi sivuuttaa ja keskittyä vain objektiivisiin tavoitteisiin. Asiakaskokemuksen johtaminen on alue, jossa on keskityttävä aisti aspekteihin, jotka eivät sitoudu aikaan. Jos asiakaskokemusta tarkasteltaisiin arvoasteikolla, laskisivat pisteet ajan kuluessa, koska vaatimukset asiakaskokemusta kohtaan kasvavat ajan myötä. (Ramesh & Lokku 2012: 44–45.)

Palveluntarjoajan on päätettävä, mitkä palvelun piirteet ja tavoitteet määritellään, mistä nämä koostuvat, ja miten ne saavutetaan. Nämä määreet on oltava samassa linjassa asiakkaan olettamusten kanssa. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on aina minimoida asiakkaan ja palvelun tarjoajan välille syntyvät mahdolliset kuilut, jotta asiakaskokemus saadaan säilymään positiivisena. (Ramesh & Lokku 2012: 46.)

Asiakaskokemuksen tärkeimpänä käsitteenä pidetään asiakkaalle luotavaa arvoa. Organisaatio ei kuitenkaan muodosta tätä arvoa, vaan asiakas tekee sen itse. Palveluntarjoajat pyrkivät toiminnallaan luomaan edellytykset näiden arvojen muodostumiselle, josta asiakas luo niistä oman arvonsa. (Löytänä & Korkiakoski 2014: 18.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisvaltaista ajattelua, jossa huomioidaan organisaation kaikki osa-alueet. Kaikki organisaation toiminnot ovat kytköksissä asiakkaaseen suoraan tai välillisesti. Asiakaspalvelulla ja myynnillä on suoranaisesti eniten kohtaamisia asiakkaiden kanssa. Myös muut yrityksen toiminnot vaikuttavat siihen, pystyykö asiakaspalvelu tai myynti luomaan asiakkaille sellaisia kokemuksia, että asiakkaan odotukset voidaan ylittää. Esimerkiksi jos sähköiset asiakastietojärjestelmät eivät toimi, on asiakaspalvelu hyvin haasteellista, ja tällöin on vaikea tuottaa asiakkaille asiakkaiden odotuksia ylittäviä kokemuksia. (Löytänä & Korteso 2011: 14–15.)

Organisaatiossa jokaisen työskentelevän henkilön on hahmotettava asiakaskokemuksen merkitys organisaatiolle. Palveluorganisaatiossa työntekijän palkka tulee pääosin asiakailta, joka maksetaan asiakaskokemuksen perusteella. (Löytänä & Korteso 2011: 16.) Julkisissa organisaatioissa käytäntö toimii hieman eri tavalla, mutta periaate on sama. Asiakaskokemuksen johtamisessa luodaan asiakkaalle jokaisessa kohtaamisessa erityisiä kokemuksia, jotta voidaan maksimoida asiakkaan organisaatiolle tuottama arvo. Asiakaskokemus syntyy eri kosketuspisteissä yrityksen kanssa, ja sen luomiseen vaikuttaa kaikki mitä yritys tekee. Asiakaskokemuksen johtamisen malli on laajempi kuin esimerkiksi asiakassuhteiden johtamisen malli. (Löytänä & Korteso 2011: 20–21.)

Jokaisessa organisaatiossa asiakaskokemuksen johtaminen on osa organisaation strategiaa, ja sen vuoksi se on jokaisessa organisaatiossa erilaista. Asiakaskokemuksen joh-

tamisessa ei ole olemassa valmista mallia, jota jokainen organisaatio voi hyödyntää. Ei ole siis suoranaista tapaa, jolla organisaatiosta voidaan tehdä asiakaskeksinen ja asiakkaan odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia tuottava. Asiakaskokemuksen johtamisessa voidaan määrittellä kuusi osa-alueetta (Kuvio 3), jotka ikään kuin porrastuvat toistensa päälle muodostaen kokonaisuuden. (Löytänä & Kortesus 2011: 165, 166.)



Kuvio 3. Asiakaskokemuksen johtamisen portaavat (Löytänä & Kortesus 2011: 167).

Määrittelyllä tarkoitetaan tavoitteiden asettelua niin asiakaskokemukselle kuin organisaation muullekin toiminnalle, sillä asiakaskokemuksen luo koko organisaatio. Tavoitteen määrittelyn jälkeen lähdetään *kehittämään* toimintatapoja, joilla tavoitteen toteutuminen varmistetaan. Tavoite on vietävä jokaiseen kosketuspisteeseen konkreettisesti, koska asiakkaan kokemus muodostuu kaikista kohtaamisista organisaation kanssa. (Löytänä & Kortesus 2011: 166–169.)

Kolmantena vaiheena on henkilöstön *organisoiminen* vastaamaan tavoitteiden mukaista toimintaa. Henkilöstö on organisaation tärkein resurssi, koska asiakaskokemuksen luovat aina ihmiset. Tärkeimmät henkilöstön organisoimisen tehtävät ovat rekrytointi, kou-

luttaminen, mittaaminen, kompensatiot, kannustepalkkiot ja johdon osallistuminen. (Löytänä & Kortesus 2011: 170.)

Neljännellä portaalla tavoitteena on toteuttaa asiakaskokemusstrategiaa ja asiakaskokemuksia oikeilla valinnoilla. Toteutuksessa tarvitaan käytännön toimenpiteitä eli toimintatapojen uudistamista, prosessien paikalleen laittamista, poistamista ja jatkuvaa kehittämistä. (Löytänä & Kortesus 2011: 167,175.)

Toiseksi ylimmällä portaalla keskitytään *mittaamiseen* eli siihen kuinka hyvin asiakkaiden muodostamat kokemukset todella vastaavat organisaation tavoitteita. Asiakkaiden mieltämät kokemukset vaikuttavat heidän lojaliteettiin, joka kertoo konkreettisesti saavutetuista tuloksista. (Löytänä & Kortesus. 2011: 177.)

Ylin porras on viimeinen osa-alue, joka kertoo organisaation kyvystä uudistua säännöllisesti. Asiakaskokemuksen johtaminen on aina jatkuvaa ja tavoitteita on *määriteltävä jatkuvasti uudelleen*. Uudelleenmäärittely on tarpeen, koska uusia kilpailijoita tulee markkinoille koko ajan, mikä muuttaa organisaation kilpailuasemaa. Lisäksi asiakkaiden ostokäyttäytyminen muuttuu jatkuvasti, ja asiakkaista tulee vaativampia. Myös suhdanteilla on merkitystä asiakkaiden ostovoimaan. (Löytänä & Kortesus 2011: 167, 178–179.)

Jakelukanavien muutoksilla on myös vaikutusta uudelleenmäärittelyyn. Tästä hyvä esimerkki on musiikkialan digitalisoituminen, jossa jakelukanavat muuttuvat koko ajan. Teknologian vaikutuksia ei myöskään voi kieltää, esimerkkinä sosiaalinen media, joka on muuttanut maailmaa ennenäkemättömän nopeasti. Organisaatioiden on kyettävä koko ajan luomaan asiakkailleen erityisiä kokemuksia ja tuottamaan arvoa näillä kokemuksilla. Tämä vaatii asiakaskokemustavoitteiden säännöllistä uudelleen määrittelyä. (Löytänä & Kortesus 2011: 167, 178–179.)

Nykypäivän johtajan pitäisi olla tietoinen laaja-alaisesti organisaation eri asioista. Näihin lukeutuvat palvelut sekä tuotteet, markkinointi, laite, johtajuus, suunnittelu, teknologia ja psykologia. Siitä huolimatta asiakkaan kokemuksen johtamisessa tärkein tieto on

tieto yrityksen asiakaspohjasta. Väärinymmärretty asiakas on palveluyrityksen alun loppu. Tämän takia johtajien pitäisi selvittää ja ylläpitää tietoa asiakkaidensa tarpeista, halusta arvoista, uskomuksista ja tuntemuksista. Yritykset, jotka tarjoavat asiakkailleen mahdollisuuksia ovat erottuvia ja kilpailukykyisiä. Asiakkaat haluavat rahoilleen vastinetta. Asiakkaat haluavat laatua, arvoa ja kokemuksen kannattavasta palvelutapahtumasta. Asiakkaat eivät halua huonoja tuotteita tai palveluita, vaan ovat valmiita maksamaan laadusta. Sen takia johtajien olisi hyvä priorisoida asiakkaan luottamuksen rakentamiseen. Monien yritysten menestyksen ongelmana on, että yritykset kadottavat tiedon siitä, mikä heidän kohdeasiakasryhmänsä on. Yrityksen menestys alkaa ja loppuu asiakkaista. Sanotaan, että jos asiakas ei osta sitä mitä myyt, vika ei ole asiakkaassa vaan sinussa. (Ramsey 2015:3-5.)

Huono asiakaspalvelu on epäsuotuisa tilanne niin yritykselle kuin asiakkaalle. Tämän vuoksi yritysten on aika muuttua ja johtajien johtaa niitä tämän määräämällä tavalla. Johtajat luovat organisaatiokulttuurin yritykseen ja määrittelevät, mikä on hyvä reagoitapa yrityksen sisällä. Johto määrittelee mikä on hyväksyttyä ja palkittua käytöstä ja mikä ei. Monissa huonoissa palvelukokemuksissa johto on suunnitellut ja hyväksynyt käytäntöjä organisaation sisällä, jotka heijastuvat suoraan asiakkaisiin. Avoimissa asiakasystävällisissä organisaatiokulttuureissa johtaja toimii katalyyttinä. Johtajat asettavat asiakaspalvelukulttuurin organisaatiolle, joka vakiinnuttaa odotukset asiakkaiden kohtelulle. Johto asettaa standardit ja käytöstapamallit, joiden avulla voidaan kasvattaa positiivista asiakaskeskeistä ajattelua yrityksessä. (Ramsey 2017: 5–7.)

Hyvällä johtajalla on vastuu ja taito palkata asiantuntevia ja asiakaspalvelualttiita työntekijöitä. Kouluttaa työntekijät ymmärtämään asiakassuhteiden merkityksen ja johtaa niin, että asiakkaan odotukset kohdataan. Miksi tämä on merkittävää? Kaikki palveluyritykset niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla ovat kiinnostuneita oman organisaation maineesta. Mikään ei ole arvokkaampaa kuin yritys, joka tunnetaan asiakkaiden keskuudessa arvokkaana ja asiakaslähtöisenä. Hyvä maine tuo uusia asiakkaita yritykselle mutta myös vanhoja takaisin. Tämä on yrityksen kannalta arvokkaampaa kuin miljoonan euron mainoskampanja. Erinomaisen palvelun tarjoaminen asiakkaille on edullisin, helpoin, ja nopein tapa luoda positiivinen julkisuuskuva yritykselle ja sen kehityk-

selle. Hyvämaineinen yritys ei tuo ainoastaan lisää kauppaa, se tuo yritykselle myös parempia työntekijöitä. Hyvän asiakaspalvelun tarjoamisessa ei ole muuta haittaa yritykselle kuin se, että se vaatii todella kovaa työtä. Mitä paremmin yritys kohtelee työntekijöitään sen paremmin he palvelevat asiakkaitaan. (Ramsey 2017: 5–7.)

Asiakkaiden hyvä kohtelu tulisi olla yrityksen ykkösprioriteetti. Hyvä asiakaspalvelu koostuu pienistä teoista ja asenteesta, jotka myötävaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen. Ramsey (2017: 5–7) on kiteyttänyt 12 yksinkertaista neuvoa, kuinka johtaa paremmin asiakaskokemusta organisaatiossa.

1. Pidä asiat yksinkertaisina.
2. Ole tavoitettavissa.
3. Maksimoi ihmiskontaktit.
4. Kuuntele mitä asiakkailla on sanottavaa.
5. Kannusta työntekijöitä tekemään päätöksiä, ja ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti.
6. Jos on tarve anteeksipyyntöille, tee se niin nopeasti kuin mahdollista.
7. Asiakkaiden kohtelun on oltava iästä riippumatonta.
8. Mieluummin lupaa vähemmän ja toimita enemmän.
9. Palkitse työntekijöitä hyvästä asiakaskohtelusta/-palvelusta.
10. Ole kekseliäs ja yritä löytämään keinoja, jolla asiakaskokemuksesta saisi hauskaa.
11. Vaadi ja järjestä työntekijöiltä koulutusta asiakasyhteyksistä, asiakkaan oikeuksista, asiakkaan kanssa kommunikoinnista sekä konfliktien selvittämisestä.
12. Tue lähituotantoa.

Ohjeet ovat teoriassa yksinkertaisia, mutta käytännön toteutus usein varsin muuta. Kaikki yritystoiminta on ihmisten välistä yhteistyötä. Jos ihmisten väliset suhteet eivät ole kunnossa, ei liiketoimintaakaan ole. Johdollisessa asemassa olevat henkilöt saattavat ajatella, että asiakastyytyväisyyden luomiseen riittää ainoastaan asiakastyytyväisysohjelman ylläpitäminen, mutta tämä ei pidä paikkaansa. (Ramsey 2017: 5–7.)

4.2. Prosessien johtaminen

Prosessien johtaminen voi tarkoittaa useita eri asioita. Prosessijohtamisen perusajatus on tarkastella toimintaa poikkisuuntaisesti ja pyrkiä selvittämään ne prosessit, joilla asiakkaiden tarpeet voidaan tyydyttää. (Karlöf 1994: 349–350.) Yleisesti prosessien johtamisella tarkoitetaan toimintaprosessien hallintaa eli organisaation toimintojen uudistamista ja parantamista sekä suorituskyvyn lisäämistä. Prosessien parantaminen on tuotantojärjestelmien parantamista laadukkaaksi, kustannustehokkaaksi ja suorituskykyiseksi. (Blåfield 1996: 38.) Prosessien johtaminen on organisaatioiden kykyä suunnitella, toimittaa ja kehittää palveluita ja tuotteita asiakkailleen. Kaikki toiminnot ja palvelut, joita käytämme ovat organisaation toiminnon johtajien kehittämiä. Vaikka kaikki toimijat, jotka palveluita tuottavat eivät kutsu itseään tällä nimellä, todellisuudessa he ovat juuri sitä. Prosessien johtaminen on toimintaprosessien ohjaamista. (Slack ym. 2011: 5.)

Prosessien johtaminen on tärkeää kaiken tyyppisissä organisaatioissa (Slack ym. 2011: 5). Tässä työssä prosessien johtamisella tarkoitetaan organisaatioissa tehtävää työtä eli toimintaprosesseja, työprosesseja, ydinprosesseja pääprosesseja, osaprosesseja ja tukiprosesseja. Julkisessa johtamisessa prosessien johtamiseen on kiinnitetty runsaasti huomiota jo 1900-luvulta alkaen. (Blåfield 1996: 38.) Prosessijohtaminen on muutakin kuin prosessien määrittelyä ja kuvaamista. Prosessijohtaminen toki edellyttää prosessien määrittelyn ja kuvaamisen mutta itse johtamisessa prosessikuvauksilla on vain välinearvoa. Prosessiajattelu nähdään toimintaedellytysten ja vaikuttavuustavoitteiden välisten suhteiden selvittämisenä sekä parhaimpien rakenteiden hakemista strategian kannalta. (Virtanen & Wennberg 2005: 113–114.)

Toimintojen *asiakslähtöisyyttä* halutaan korostaa prosessien johtamisella. Asiakslähtöisyydessä toiminnot pitää pystyä perustelemaan asiakkaan tarpeiden kautta. Lisäksi prosessien johtamisella halutaan todentaa *vaikuttavuutta* eli organisaation on kyettävä tuottamaan palveluilla vaikuttavuutta kohdennettuihin tarpeisiin. Esimerkiksi julkishallinnossa sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköiden on vaikutettava väestön hyvinvointiin ja ennaltaehkäisevään hoitoon. Lisäksi prosessien johtamisella oletetaan, että prosesseja

kehittämällä voidaan lisätä organisaation *toiminnan tuottavuutta, tehokkuutta ja taloudellisuutta*. (Virtanen & Stenvall 2010: 148.) Prosessijohtamisella voidaan parantaa prosesseja, koska siinä toimintojen kehittäminen integroidaan osaksi jokapäiväistä toimintaa. Kehittäminen lisää prosessien suorituskykyä, joka parantaa toimintojen laatua, muutosjoustavuutta ja prosessien kustannustehokkuutta. (Blåfield 1996: 38.)

Resurssien ohjaaminen on myös prosessien johtamista. Resurssien ohjaamisella saavutetaan ja toimitetaan palveluita ja tuotteita. Organisaation operatiivinen toiminta on toimintojen keskiössä yrityksessä, koska se tuottaa kaikki palvelut ja tuotteet, jonka takia organisaatio ylipäätään on olemassa. (Slack ym. 2011 3.) Prosessien johtaminen vaatii organisaatiolta ymmärrystä siitä mitä organisaatiossa kokonaisuudessa tapahtuu. Johdon on hallittava koko organisaatio käsitteellisesti, mutta ei kuitenkaan kaikkea yksityiskohteisesti. Toisin sanoen prosessien johtaminen vaatii johdolta taitoa. Käsitteiden määrittelyssä on huomioitava yhdenmukainen ymmärrys käsitteiden sisällöstä. Joskus ongelmana voi olla, kun käsitteitä lähdetään määrittelemään prosesseja suunniteltaessa, että organisaation toimintaa vastaavaa käsitteistöä ei ole. Johdon on osattava käsitteellinen ajattelukyky, jotta toiminnan alan tunteminen on taattu. Käsitteellisen ajattelukyvyn hahmottamiseen liittyy vahvasti myös organisaation toiminnan vaikuttavuuden hahmottaminen. (Virtanen & Stenvall 2010: 151–152.)

Organisaatiossa prosessien johtamisen onnistuminen voidaan karkeasti jakaa kolmeen vastuualueeseen. Nämä edesauttavat prosessien johtamisen onnistumista yrityksessä. Markkinointivastuu on näistä ensimmäinen. Tuotteiden ja palveluiden markkinoinnista on huolehdittava, jotta palvelulle löytyy käyttäjiä ja asiakkaita. Toisena vastuualueena on palveluiden kehittäminen, jotta osataan vastata asiakkaan odotuksiin myös tulevaisuudessa. Kolmantena on prosessien toiminnan vastuu, joka vastaa koko palvelun ketjun onnistumisesta, ja sen suunnittelusta aina lopputuotteeseen asti. Lisäksi voidaan puhua sivutoiminnoista, jotka vaikuttavat merkittävästi prosessien johtamisen onnistumiseen. Näitä ovat muun muassa taloudellinen toiminta, joka tuottaa tietoa yritykselle sen päätöksentekoon taloudellisesta näkökulmasta. Toinen on henkilöstöhallinnointitoiminto, joka on vastuussa organisaation henkilökunnasta, että se on oikeissa tehtävissä. (Slack ym. 2011 3–4.)

Organisaatioilla on tilintekovastuu, jolloin koko organisaation alueilla on oltava vaikutavuusmittareita. Prosessien johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jossa prosessien idea on määriteltävä. Kaikki lähtee organisaation kyvystä hahmottaa asiakastarpeita eli keitä asiakkaat ovat, ja millaisia palvelutarpeita heillä on. Prosessien johtaminen on myös keino vahvistaa organisaation sisäistä ja ulkoista vuorovaikutusta. Sisäisesti vuorovaikutuksella tarkoitetaan organisaation tehtävien ja toimintojen kokonaisuutta. Ulkopuolisella vuorovaikutuksella tarkoitetaan asiakkaita ja yhteystyökumppaneita. (Virtanen & Stenvall 2010: 151–153.)

Organisaation siirtyminen prosessitoimintatapaan ei vaadi organisaation muuttamista vertikaalisesta horisontaaliseksi. Olennaista on, että prosessilähtöinen toiminta ohjataan niin, että ratkaisevana tekijänä koko toiminnassa on prosessin tuottama kokonaisuus. Organisaatio on mielletävä sellaiseksi, että se toimii asiakkaita varten asiakkaalle arvoa tuottaen. Organisaation toiminnot muodostavat kokonaisuuden, jonka kaikki osat ovat yhteydessä toisiinsa. Tulos ei muodostu osien summasta, vaan koostuu kaikkien osien yhteisvaikutuksesta. Käytännössä tavoitteena on kehittää tapa, jolla organisaatio voi käytännönläheisesti ottaa jonkin tarpeen käyttöön tehokkaan ja toimivan prosessin avulla. Tarve voi syntyä organisaatiossa tapahtuvien muutosten reagoinnista tai jatkuvan kehityksen aikaansaamana. (Blåfield 1996: 38–39.)

Göstä Steneskogin mukaan prosessijohtamisessa on hyvä edetä vaiheittain. Kolmivaiheinen menetelmä pitää sisällään prosessin yksilöimisen, uudistamisen ja kehittämisen. Ensimmäisessä vaiheessa yksilöidään eli todennetaan prosessin aiheuttamia ongelmia. Prosessi yksilöidään ja sille nimetään prosessinomistaja, joka on vastuussa prosessista. Toisessa vaiheessa prosessia uudistetaan eli määritetään ja ilmaistaan kvantitatiivisesti. Mittalukujen tarkkuus ja asiaankuuluvuus ovat tärkeitä, jotta ne vaikuttavat prosessiin kehittävästi ja ohjaavasti. Viimeisessä vaiheessa pyritään jatkuvaan kehittämistyöhön eli ylläpitämään uutta prosessia, valvomaan ja kehittämään sitä. Toistuvalla prosessilla edistetään muutosta parhaiten ja tarkimmin. (Karlöf 1994: 352– 353.)

Jotta prosesseja voidaan johtaa, on prosessit tunnistettava, nimettävä ja kuvattava. Organisaation prosessien tunnistaminen lähtee ydinprosessien pohtimisesta. Ydinproses-

sien tunnistaminen voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa on tunnistettava asiakas ja asiakkaan keskeiset tarpeet. Tavoitteena on selkeä käsitys asiakkaista ja heidän tarpeista. Toisessa vaiheessa pohditaan mihin asiakkaan tarpeisiin organisaatio pyrkii vastaamaan. Tämän avulla ryhmitellään asiakkaat samanlaisten tarpeiden mukaan. Prosessi alkaa aina asiakkaasta ja loppuu asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Valitettavasti liian usein organisaatio keskittyy välittömiin suoritteisiin, vaikka ydin kysymys on niin yksityisellä kuin kunnallisella sektorilla asiakkaan tarpeiden tyydyttämisestä.

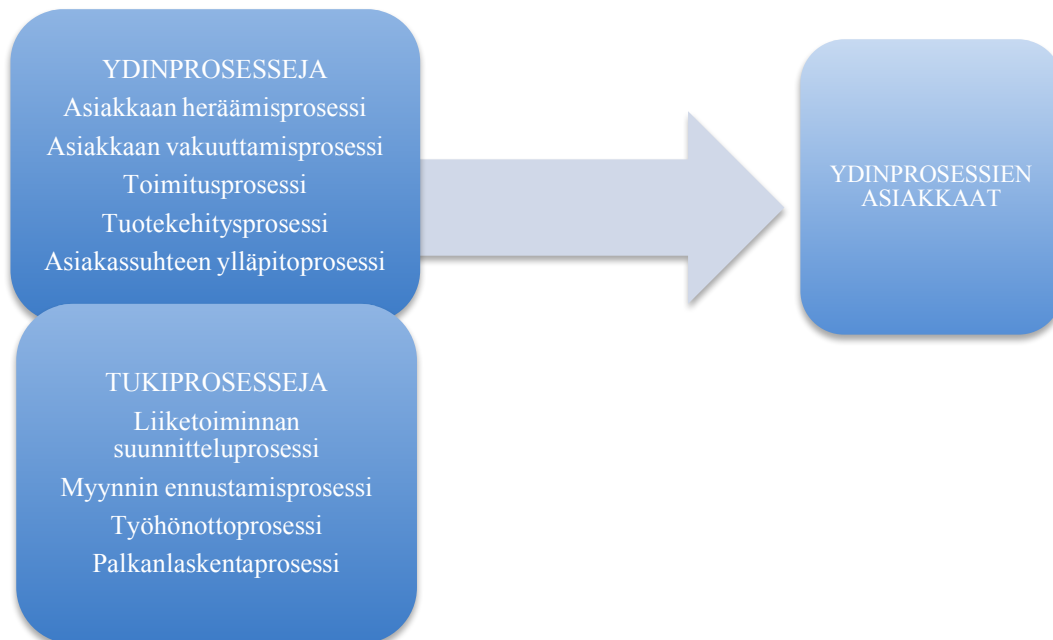
Kolmantena on tärkeää tunnistaa prosessin alku ja loppu. Lisäksi on hyvä selvittää mitkä ovat ne palvelut ja työskentelytavat, jonka avulla organisaatio pääsee tavoitteeseensa. Tavoitteena on määrittää prosessin liikkeelle laittavat voimat ja tunnistaa lopputila. Neljäntenä prosessien tunnistamisessa korostuu prosessien nimeäminen. Koska prosessit ovat tekemistä, on prosessien nimien myös muistutettava sitä. Hyvä on ryhmitellä ja nimetä prosessit niiden vaikuttavuustavoitteiden näkökulmasta. Prosessien tarkoitus on ilmentää samanaikaisesti organisaation olemassa olon tarkoitusta ja organisaation toimintaa. (Virtanen & Wennberg 2005: 119–121.) Prosessien omistajat tulisi nimetä konkreettisesti. Sillä jos nimeäminen tehdään koeluontoisesti kuten yleensä, ei prosessi-johtamisella saavuteta toivottuja tuloksia. (Laamanen & Tuominen 2010: 22.)

Viestinnälle prosessit ovat väline, eikä vai organisaation sisäistä viestintää varten vaan myös ulkoista. Kun organisaation prosessikarttaa katsotaan, pitäisi siitä selvittää ylimmän tason prosessikuvauksissa, miten organisaatio toteuttaa toiminta-ajatustaan, ja mihin päämääriin se pyrkii. (Virtanen & Wennberg 2005: 121.)

Laamanen & Tuominen (2010: 21–22) jakavat liiketoimintaprosessit ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin, joiden avulla voidaan kehittää prosessien kautta asiakastyytyväisyyttä. Ydinprosessit ovat liiketoiminnan keskeisiä prosesseja, jotka liittyvät suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun. Ydinprosessit tuottavat lisäarvoa asiakkaalle. Ne ovat niitä prosesseja, joissa asiakastyytyväisyys synnytetään. Nämä prosessit käynnistyvät asiakkaasta sekä asiakasodotuksista, ja päättyvät asiakkaaseen sekä asiakastyytyväisyyteen. Tukiprosesseilla tarkoitetaan suoritteita, joita tarvitaan ydinprosessin onnistumi-

seen. Kun prosesseja halutaan kehittää, voidaan se aloittaa analysoimalla asiakkaan odotuksia ja tyytyväisyyttä. Kun ydinprosessi on toimiva, on myös asiakas tyytyväinen. (Laamanen & Tuominen 2010: 21–22.)

Alla laaditussa kuviossa (Kuvio 4.) on eroteltu tarkemmin ydin- ja tukiprosessit sekä niiden vaikutus asiakkaaseen. Ydinprosessi käynnistyy jo asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen riippumatta siitä, missä asiakkaan omistajarajat vaihtuvat. Tämä rajojen ylittäminen lisää prosessien kehittämisen vaativuutta, mutta samalla se tuo mahdollisuuksia asiakastyytyväisyyden lisäämiseen.



Kuvio 4. Liiketoimintaprosessien malli. (Laamanen & Tuominen 2010: 21.)

Prosessit pitäisi suunnitella asiakaslähtöisesti. Koska prosessit kulkevat yli osasto- ja yritysrajojen, kilpaillaan koko prosessin ketjulla, ei vain yhdellä palvelun osalla. Palvelut muodostuvat ketjuista, jossa on usein mukana yrityksen eri omistajia tai ulkopuolisia toimijoita. Jos prosessia käsitellään vain siltä osin miltä se omistetaan, ei asiakkaan odo-

tuksia kohdata, eikä asiakastyytyvääsynny, Esimerkiksi yrityksen halutessa kehittää palvelun lähetysoressia on mietittävä, että todellisuudessa kysymys on asiakkaan kannalta lähetyksen saapumisprosessista, mikä muuttaa prosessien määrittelyä. (Laamanen & Tuominen 2010: 22–23.)

Alla on eritelty prosessien johtamisen kulmakivet vaiheittain. Vaiheet perustuvat Laamasen & Tuomisen (2010: 22–23) teoriaan.

1. Organisaation johto ymmärtää käsitteellisesti koko organisaation toiminta-alueen. Lisäksi organisaation prosessien on katettava koko organisaation toimikentän.
2. Prosessit suunnitellaan niin, että ne ovat tarkoituksenmukaisia ja että vaikuttavuus vastaa toimintojen tarpeellisuutta. Lähtökohtana prosessien suunnittelussa on aina asiakastarpeet.
3. Prosessien johtaminen suunnitellaan siten, että ne auttavat koko johtoa tarkastelemaan organisaatiota kokonaisvaltaisesti. Lisäksi henkilöstön täytyy hahmottaa oma työnsä suhteessa prosessien määrittelyihin eli koko henkilöstö ymmärtää mikä on kenenkin työnkuva. Näin toimintayksiköt linkitetään mukaan prosessiajatteluun.
4. Prosessit määritellään yhteisymmärryksessä koko organisaation kokonaisuuden kanssa niin, että myös kumppanit ja asiakkaat ymmärtävät organisaation tehtävät prosessien näkökulmasta.
5. Prosessien määrittely on tuettava asiakkaiden ja sidosryhmien tietoisuuden kasvua organisaation toiminnoista.
6. Prosessien toiminta on varmistettava organisaatiossa. Prosessien toimivuus mitataan suhteessa asiakastarpeiden tyydyttämiseen. Lisäksi huomioidaan, toimitaanko todellisuudessa prosessien edellyttämällä tavalla ja määritellään, miten prosessien onnistuminen tai epäonnistuminen todennetaan.

7. Organisaation on kyettävä parantamaan prosesseja prosessien avulla.

4.3. Palveluprosessien johtaminen

Tässä luvussa olen hahmottanut palveluprosessien pääseikat peilattuna prosessien johtamisen teoriaan. Alla on lueteltu seitsemän vaihetta, jotka organisaation on palveluprosessien edetessä huomioitava, että saadaan aikaan onnistunut asiakaskokemus. Onnistuneella palveluprosessilla voidaan saavuttaa asiakastytyväisyyttä onnistuneiden kokemusten kautta. Kun organisaation prosessit osataan jaotella ja johtaa osaksi työntekijöiden arkea, voidaan saavuttaa onnistuneita palvelukokemuksia ja -prosesseja.

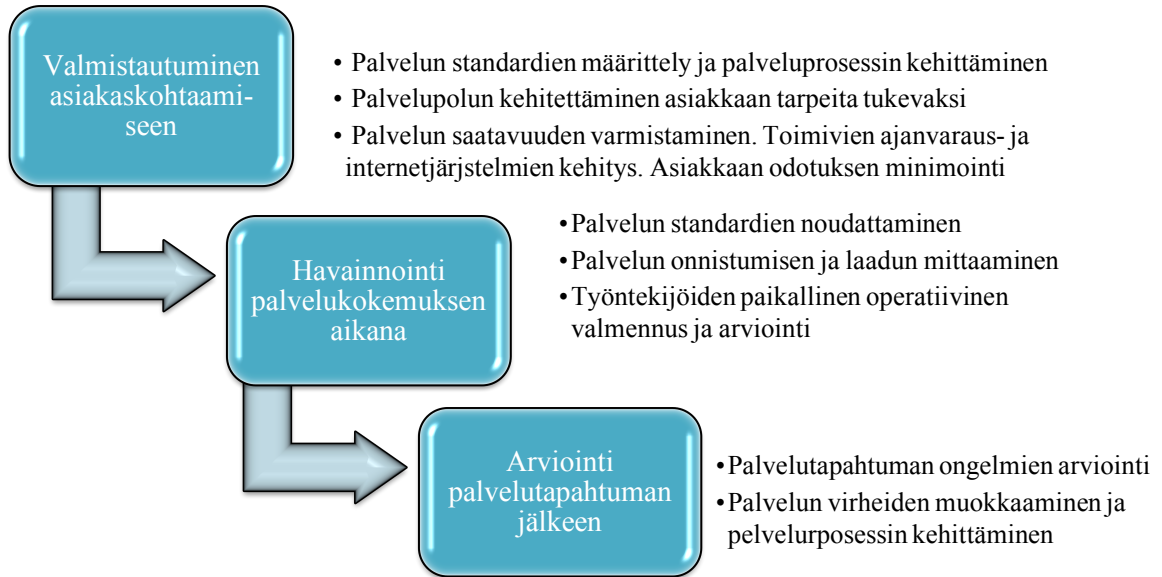
1. Palveluprosessi suunnitellaan ja määritellään tarkoituksenmukaisesti eli tarkoituksena on lisätä asiakastytyväisyyttä. Johtajan on ymmärrettävä organisaation palveluprosessi kokonaisuudessaan ja sen suhde organisaation muuhun toimintaan.
2. Yrityksen on selvitettävä mitkä nämä prosessit ovat, ja miten ne liittyvät koko organisaation toimintaan.
3. Hyvän asiakaskokemuksen luomisessa organisaation prosessit luodaan asiakatarpeiden mukaisesti. Prosessit suunnitellaan niin, että saadaan aikaan asiakaskokemuksia. Näin asiakkaan tietoisuus kasvaa organisaation toiminnasta sekä sen palveluprosesseista, ja asiakas voi löytää uusia tarpeita organisaatiosta.
4. Palveluprosessien johtaminen auttaa koko johtoa organisaation kokonaisuuden ymmärtämisessä. Näin osataan muodostaa palveluprosessit siten, että henkilökunta pystyy hahmottamaan oman työnkuvansa suhteessa palveluprosessiin ja palvelutapahtumiin.
5. Palveluprosessit on suunniteltava niin, että asiakkaat, kumppanit ja sidosryhmät hahmottavat näiden avulla koko organisaation palveluiden ketjun.
6. Palveluprosesseja mitataan jatkuvasti, ja niiden toimivuutta arvioidaan suhteessa asiakkaan tarpeisiin.

7. Palveluprosesseja kehitetään uusia prosesseja hyödyntämällä. Onnistunut prosessien määrittely johtaa uudestaan asiakkaan tarpeiden määrittelyyn.

Suunnitelmallisuus, asiakastarpeiden selvittäminen ja näiden pohjalta toimiminen on palveluprosessien läpiviennissä tärkeää. Prosessien eteneminen on oltava systemaattista ja jatkuvaa. Näin pyritään uusien toimintatapojen löytämiseen, ja prosesseja kehittävään toimintaan.

Ford Robert ja Truman Michael (2011: 9) ovat kehittäneet mallin, joka koskee palveluprosessin muotoutumista asiakaskokemuksen aikana. Tavoitteena on synnyttää mahdollisimman hyvä asiakaskokemus. Johtamalla palveluprosesseja, pyritään toteuttamaan ei hierarkinen ympäristö, jossa jokainen työntekijä tuntee oman osaamisalueen, vastaa siitä, ja pyrkii tällä tavoin toteuttamaan organisaation palveluprosessien tavoitteet.

Tämän mallin pohjalta olen luonut oman mallin (Kuvio 5.), jonka avulla palveluprosesseja voidaan johtaa.



Kuvio 5. Palveluprosessin johtamisen malli

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1. Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta ja metodologisia valintoja. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tämä toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jossa tutkimusmetodina käytettiin teemahaastatteluja. Haastattelukysymyksissä haluttiin pitäytyä rajattuihin kysymyksiin ja aiheisiin, jotta saataisiin yhdenmukainen aineisto tutkimustulosten selvittämiseksi. Kuitenkaan vastauksia ei haluttu sitoa etukäteen määriteltyihin vastausvaihtoehtoihin, jotta haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme 2000: 47).

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen valinta riippuu tutkimusongelmasta, ja näiden erot liittyvät siihen mitä halutaan tutkia. Kun halutaan tietoa siitä, mitä ihmiset antavat ilmiöille ja halutaan tutkittavien näkökulma sekä ääni kuuluviin, käytetään kvalitatiivista tutkimusta. Tähän tutkimukseen sopii tutkimusmetodiksi erinomaisesti teemahaastattelut. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 28.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tarkkaan harkittuun kohderyhmään, ja rajaamaan haastateltavien määrä. Kohderyhmäksi valittiin terveystieteen yrityksiä yksityiseltä sektorilta, jotta voidaan selvittää, miten prosessinjohtamisen avulla kyetään saavuttamaan parempaa asiakastyytyväisyyttä yrityksessä.

5.2. Tutkimusaineiston hankinta

Haastatteluissa voidaan käyttää menetelmänä strukturoituja eli ennalta käsin suunniteltuja haastatteluja. Strukturoidussa haastattelussa tehdään etukäteen jäsentelyä, joka noudattaa tutkimuksen kysymysasettelua. Tavoitteena strukturoidussa haastattelussa on pitäytyä juuri niissä kysymyksissä, mitä on suunniteltu. Puolistrukturoidussa haastattelusta puhutaan lomakehaastattelun ja strukturoidun haastattelun välimuodosta. Yhtä vakiintunutta määritelmää ei ole, mutta puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat haastateltaville samat, vaikka kysymysten järjestystä tai sanamuotoa voidaan esi-

merkiksi vaihdella. Lisäksi haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Puolistrukturoidussa haastattelussa jokin näkökohta on määritelty, mutta ei kaikkia. Teema-haastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska yksi haastattelun aspekti eli aihepiiri tai teema alueet ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 47–48.)

Teemahaastatteluun päädyttiin siksi, että haastattelu haluttiin kohdentaa tiettyihin teemoihin. Lisäksi teemahaastattelu antaa vapauksia haastattelukertojen määrään tai siihen, kuinka syvälle haastatteluissa halutaan mennä. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 48.) Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden ihmisten eri tulkinnoille keskiössä olevista asioista, sekä mahdollisuuden saada tietoa sellaisista asioista, jota haastattelija ei ole aikonut edes kysyä. (Hirsjärvi, Remes, Sarjavaara ym. 2009: 200.)

Haastattelujen negatiivisia puolia ovat sen vaativuus, sillä haastateltavien löytäminen ja aikataulutukset tuovat omat haasteensa. Lisäksi haastattelut tiedonkeruumenetelmänä tuovat melko paljon kustannuksia. Aineiston purkaminen on myös aikaa vievää. Kerättyssä materiaalissa on usein paljon tietoa, jolle tutkimuksen kannalta ei ole käyttöä. Riskinä on myös se, että tutkija tekee päätelmiä ennako-olettamusten perusteella, eikä haastateltavan kokemuksen perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 35.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston hankinnan perustana oli tutkimusongelma, joka perustuu palveluyritysten muuttuvaan kilpailuasemaan yhteiskunnassa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on koottu niin suomalaisista kuin ulkomaalaisista kirjoista, teeteellisistä julkaisuista, tutkimusartikkeleista ja internet-lähteistä. Empiriaosuus on kerätty teemahaastatteluja käyttämällä.

Teemahaastatteluissa päädyin rajattuun tutkimusryhmään, joiden asiakastytyväisyyttä ja -koemusta on tutkittu Suomessa hyvin vähän. Tutkimukseen osallistuvien yritysten valinnan aloitin marras-joulukuussa 2017. Kohderyhmäksi valikoitui yksityiset hammaslääkäriasemat ja näitä palveluita tuottavat isommat yritykset. Yritysten koko liikevaihdolla mitattuna poikkesi selkeästi toisistaan. Pienimmän yrityksen kohdalla liikevaihto oli 2,2 MEUR, kun vastaavasti suurimman yrityksen liikevaihto oli 50 MEUR.

Haastateltavaksi valikoitui yritysten johto- ja vastuuasemassa olevia henkilöitä, joilla on kokemus ja vastuu yrityksen palveluiden tuottamisesta, asiakastytyväisyyden- ja kokemuksen tuottamisesta sekä arvioinnista yrityksessä.

Tutkimukseen osallistuvista yrityksistä ja heidän taustatiedoista olen koonnut taulukon. Haastatteluihin osallistuneet yritykset olen jaotellut kuuteen eri ryhmään taulukossa 1. Numeroin yritykset juoksevasti, ja lisäksi kirjaintunnuksen Y kunkin juoksevan numeron eteen. Taulukkoon on merkitty ensimmäisenä kirjaimen ja numeron yhdistelmä, minkä perusteella yrityksistä kerrotaan myöhemmin. Lisäksi taulukkoon on eroteltu yrityksen kuvaus, liikevaihto, haastateltavan sukupuoli ja tehtävänimike organisaatiossa, sekä työkokemus yrityksen palveluksessa ja tämän hetkisessä työtehtävässä.

Taulukko 1. Haastateltavat yritykset ja yritysten taustatiedot

Yrityksen koodi-numero	Yrityksen kuvaus	Liikevaihto	Sukupuoli ja tehtävänimike	Työkokemus nykyisessä organisaatiossa (vuosia)	Työkokemus nykyisessä tehtävässä (vuosia)
Y1	Iso yksityinen ketjuuntunut terveyspalvelujen tuottaja	50 MEUR/2017	Mies Myynti- ja kehitysjohtaja	6	3
Y2	Pieni yksityinen hammaslääkäripalveluita tuottava yritys	1,4 MEUR/2016	Nainen Toimisto- ja palveluvastaava	3,5	3,5
Y3	Iso yksityinen ketjuuntunut terveyspalvelujen tuottaja	37,4 MEUR/2016	Mies Johtaja, terveyspalvelut	4,5	1,5
Y4	Iso yksityinen ketjuuntunut terveyspalvelujen tuottaja	18 MEUR/2017	Mies Liiketoiminta-johtaja, suun terveydenhuolto	3	3
Y5	Pienekö yksityinen hammaslääkäripalveluita tuottava yritys	4,7 MEUR/2016	Nainen Yksikönjohtaja	1	1
Y6	Pieni yksityinen terveyspalveluja tuottava yritys	2,2 MEUR/2017	Mies Toimitusjohtaja	5,5	5,5

5.3. Haastattelujen toteutus

Aloitin yhteydenotot haastateltaviksi valikoituihin yrityksiin uudenvuoden 2018 jälkeen. Koin, että joulua edeltävä aika on hyvin kiireistä ihmisille ja monesti myös yrityksille, joten päätin siirtää yhteydenotot vuodelle 2018. Olin yhteydessä yrityksiin haastattelupyynnöitä varten puhelimitse ja sähköpostitse. Yritin ensin tavoittaa henkilöitä puhelimitse, jonka jälkeen lähetin haastattelupyynnön sähköpostilla. Sähköpostiin tein saateen, jossa kerroin itsestäni, tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteesta, toteutuksesta sekä haastattelun kestosta. Lisäksi laitoin liitteeksi määritellyt teemahaastattelu kysymykset. Haastattelupyynnöihin vastattiin paremmin sähköpostilla. Moni viestin vastaanottajista lähetti myös sähköpostiani eteenpäin henkilölle, joka olisi sopivin vastaamaan haastatteluun.

Haasteita haastateltavien saatavuuden suhteen oli jonkin verran, sillä osa yrityksistä koki alan melko suppeaksi, ja arveli tutkimushaastattelun vaikuttavan omaan kilpailuun. Sain kuitenkin kerättyä hyvän joukon erityyppisiä yksityisalan hammas- ja terveysalan yrityksiä haastateltaviksi. Haastateltavia yrityksiä kertyi yhteensä kuusi. Aloitin haastattelujen tekemisen 8.1.2018. Samalla viikolla sain tehtyä yhteensä kolme haastattelua. Kaksi muuta haastattelua tein samalla viikolla 9.1.2018 ja 12.1.2018. Seuraavat kolme haastattelua sain sovittua tästä kahden viikon päähän. Näistä kaksi toteutettiin 23.1.2018 ja viimeinen haastattelu 24.1.2018. Haastatteluista kaksi tehtiin kohdeyritysten tiloissa paikan päällä ja loput neljä puhelimitse. Puhelinhaastatteluihin päädyttiin haastateltavien kiireisen aikataulun takia, ja osassa yrityksen kaukaisen sijainnin vuoksi.

Haastattelut nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla, ja älypuhelimien äänitin sovelluksella. Käytin kahta nauhuria haastatteluissa. Näin varmistin haastattelujen onnistumisen, ja samalla pystyin itse keskittymään hyvin itse haastatteluun. Ennen jokaista haastattelua kerroin haastattelun kulun. Varmistin lisäksi yrityksen edustajalta, saako haastattelun nauhoittaa ja saako yrityksen tietoja näkyä tutkimuksessa. Varasin ensimmäisiin haastatteluihin aikaa 45 minuuttia, mutta totesin näiden jälkeen, että haastattelu sujuu hyvin myös 30 minuutissa. Aikataulutin viimeiset haastattelu tämän kokemuksen mukaan, ja

varasin viimeisiin kolmeen haastatteluun 30 minuuttia aikaa. Kaikki haastattelut sujivat mukavassa, positiivisessa tunnelmassa, ilman suurempia häiriöitä tai keskeytyksiä.

5.4. Aineiston analyysi

Teemahaastatteluissa käytetyn aineiston määrä on runsas. Sanotaan, että mitä syvempi dialogi on haastattelijan ja haastateltavan välillä ollut, sen rikkaampaa on kertynyt materiaali. Kaikkea materiaalia ei ole tarkoitukseen analysoida, eikä näin kaikkea saatua tietoa voida hyödyntää. Aineiston analyysiä on siis hyvä miettiä jo ennen haastattelujen tekoa (Hirsjärvi & Hurme 2000: 135.) Laadullista tutkimusta voidaan käsitellä monella eri analyysimetodilla. Analyysille tyypillistä on tutkimusongelman ja aineiston välinen vuoropuhelu. Tutkimusmenetelmästä johtuen suoria vastauksia on hankala saada, joten analyysimenetelmä on hyvä valita siten, että se vastaisi mahdollisimman hyvin tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 219).

Sisältöanalyysi pitää sisällään erilaisia analyysikeinoja, kuten teemoittelua, laskemista ja yhteyksien tarkastelua. Laskemisella tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan sitä, että selvitetään materiaalista, kuinka monta kertaa tietty ilmiö siinä esiintyy. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan aineistoista nousevia piirteitä, jotka ovat yhteneväisiä useammalle haastateltavalle. Nämä saattavat pohjautua esimerkiksi teemahaastattelun teemoihin, ja usein tämä onkin oletettavaa. Tämän lisäksi esille nousee usein muitakin teemoja, jotka voivat olla jopa lähtöteemoja mielenkiintoisempia. Teemoitetussa analyysissä esiin nostetut teemat perustuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien lausunnoista. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 153, 172–176.)

Analyysin ehkä olennaisin osa on, haastatteluaineiston yhtenäisyyksien tarkastelu ja esiin nousevien seikkojen tarkastelu suhteessa toisiinsa. Yhteyksien tarkastelu puuttuminen jättää analyysin puolittiehen. Yhteyksien tarkastelua voidaan tehdä tyypittelemällä eli etsimällä ääriryhmiä tai poikkeavia tapauksia. Tyypittelyllä pyritään määrittelemään, miten voitaisiin ryhmitellä erilaisten yhteisten piirteiden perusteella. Ääriryhmitelylle etsitään toisilleen vastakkaisia ryhmiä yhden tai useamman seikan suhteen. Kun

ääriryhmät on muodostettu, voidaan näistä ryhmistä tarkastella tutkimuksen muita tärkeitä seikkoja. Poikkeavilla tapauksilla haetaan kaavasta poikkeavia tapauksia, jotka pakottavat tutkijan pohtimaan aineistoa uudesta näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 153, 172–176.)

Sisältöanalyysin päättelylogiikka voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen tai teoriasidonnaiseen analyysiin. Aineistolähtöisen tutkimuksen pääpaino on aineistoissa, jossa teoria rakennetaan aineiston pohjalta. Teorialähtöisessä analyysissä valmiina on teoria, johon analyysi perustuu. Teoriasidonnainen analyysi eroaa aineistolähtöisestä siten, että teoriasidonnaisessa analyysissä teoreettiset mallit ja käsitteet tuodaan aineistoon valmiina. Tässä tutkimuksessa päädyin käyttämään teoriasidonnaista analyysia, koska sen ajatellaan sijoittuvan aineisto- ja teorialähtöisen tutkimuksen välimaastoon. Tällaisessa analyysissä teoriaa käytetään apuna analyysin tekemisessä, ja sieltä etsitään vahvistuksia tutkimusaineistoista tehtyjen päätelmien tueksi. Tämä malli tukee aikaisempaa kokemusperäistä teoriaa ja tietoa, ja sopii näin hyvin tämän tutkimuksen analyysimalliksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 93–95, 95–99, 109–116, 202.)

Tätä tutkimusta tehdessä nauhoitetut haastattelut litteroitiin tarkasti sanasta sanaan tekstimuotoon tekstinkäsittelyohjelmalla. Aineistoja kuunneltiin useaan kertaan, jotta litteroinnin tarkkuus voitiin taata. Litteroinnit pyrittiin tekemään muutaman päivän sisään haastatteluista, jotta luotettavuus olisi mahdollisimman hyvä. Haastatteluaineistoin purkuun litteroimalla kului keskimäärin noin viisi tuntia per haastattelu. Analysoitavaa tekstiä tuli 7–11 sivua haastattelua kohden. Litteroinnin jälkeen aineistoa luettiin useaan kertaan läpi, jonka jälkeen aineistoa pelkistettiin ja ryhmiteltiin. Aineiston teemat ryhmiteltiin teemahaastetturungon mukaisesti (liite 1). Käytin tekstin ryhmittelyssä apuna eri värikoodeja eri yritykselle, joka helpotti vastausten tyypittelyä ja tulosten etsintää. Tutkimustulosten esittelyssä käytettiin teemojen pohjalta teoriaa hyväksi, johon viitattiin tuloksissa.

5.5. Tutkimuksen onnistuminen ja luotettavuus

Aikaisempaa tutkimusta etenkin hammaslääkäripalveluita tuottavien terveystaloyritysten asiakastytyväisyydestä ja asiakaskokemuksesta ei ole laajemmin tehty. Aiemmat tutkimukset ovat pääosin pohjautuneet yhteen palvelua tuottavaan yritykseen tai yleisesti palvelualojen asiakastytyväisyyden/ -kokemuksen onnistumiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Tutkimustyöni aihe on ajankohtainen ja mielenkiintoinen sekä vastasi asetettuun tutkimusongelmaan. Haastateltavat olivat erittäin kiinnostuneita tutkimusaiheesta ja pitivät sitä ajankohtaisena. Lisäksi kaikki haastateltavat olivat hyvin kiinnostuneita tutkimuksen lopputuloksista. Mielenkiintoista oli, että tutkimukseen pyydettyjen haastateltavien reaktiot osallistumiseen olivat kovin erilaisia. Osa pyydetyistä halusi ehdottomasti olla mukana, mutta osa kysytyistä haastateltavista kieltäytyi saman tien vedoten kilpailutekijöihin. Tutkimukseen osallistuneet yritykset kuitenkin vastasivat hyvin avoimesti haastatteluihin, eivätkä kokeneet kysymyksiä kilpailuetua heikentävänä.

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta, jossa aineisto kerättiin teemahaastattelumenetelmällä. Tutkimusmenetelmää pidetään yleisesti haastavana tiedonkeruumuotona, varsinkin jos aiempaa tutkimuskokemusta on vähän. Tällä on voinut olla vaikutusta tämän tutkimuksen tutkimusaineistoon. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat yritykset vastasivat hyvin tutkimusongelmaan. Haastatteluihin valikoitui eri kokoisia terveystaloyrityksiä, joilla oli erilainen palvelun tuottamisen muoto. Tämä antoi tutkimukselle moniulotteisempaa näkemystä tämän hetken terveystaloyritysten asiakkaista ja heidän asiakaskokemuksestaan.

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sen reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että mittaukselliset tulokset ovat toistettavissa. Esimerkiksi kaksi arvioitsijaa saavat mittauksesta saman tuloksen, tai kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata, mitä sillä on tarkoitus mitata. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan puhua laaduntarkkailusta. Haastattelututkimuksessa laatua tulisi tarkkailla koko tutkimuksen ajan sen eri vaiheissa. Aineiston laatua voidaan parantaa etukäteen tekemällä hyvä haastatte-

lurunko, ja miettimällä ennalta, miten teemoja voidaan syventää. Lisäksi laatua voidaan parantaa haastatteluvaiheen aikana huolehtimalla teknisten välineiden kunnosta. Haastattelujen laatua parantaa myös nopea litterointi. Litterointi olisi hyvä tehdä niin nopeasti kuin se haastattelujen jälkeen on mahdollista etenkin, jos haastattelija suorittaa litteroinnin itse. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 184–188.)

Sanotaan, että haastattelututkimuksen luotettavuus riippuu sen laadusta. Esimerkiksi jos tallenteiden kuuluvuus on huonoa, tai litterointi ei ole säännönmukaista, haastatteluaineistoa ei voida sanoa luotettavaksi. Reliaabelius ja validius saavat erilaisia muotoja kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliaabelius koskee enemmän tutkijan toimintaa, kun haastateltavien vastauksia. Merkittävää on se, kuinka luotettavaa tutkijan analyysi materiaalista on. Tärkeää on selvittää, onko käytettävissä olevaa tietoa käytetty oikein, ja onko esimerkiksi litterointi tehty yhdenmukaisesti oikealla tavalla. Muistettava on, että haastattelujen tulos riippuu aina haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kaksi pääasiallista tapaa perinteisen valiuden toteamisen sijaan. Ensimmäinen on triangulaatio eli yhdellä menetelmällä kerättyjä tietoja vertaillaan muista lähteistä saatuihin tietoihin. Toinen tapa on osoittaa vastaavuus tutkijan tulkintojen, ja tutkittavien tulkintojen välillä eli määrittää niin sanotusti uskottavuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastateltavat itse saavat osallistua tutkijan tulkintoihin. Yhtenä keinona valiuden määrittämiseksi voidaan pitää myös tarkistamista eli tutkija ilmaisee avoimesti kantansa ja kertoo, miten vaihtoehdot tulkinat suljetaan pois. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 185-190.)

Tämän tutkimuksen luotettavuuteen ja uskottavuuteen on pyritty panostamaan jokaisessa tutkimusvaiheessa koko tutkimusjakson ajan. Teoria osuuden jälkeen tutkimusmenetelmä on valikoitu niin, että sen avulla saadaan mahdollisimman hyvin toteutettua tutkimuksen tarkoitus. Aineiston keräämisen vaiheet on kuvattu mahdollisimman tarkoin ja tehty yhteneviksi. Lisäksi haastatteluihin on valmistauduttu ennakolta perusteellisesti niin laitteiston kuin haastateltavien osalta. Kaikki haastattelut perustuivat ennalta määriteltyyn teemahaastattelurunkoon, jossa voitiin käyttää tarkentavia kysymyksiä tarpeen

mukaan, jotta tulkintaepäselvyydet jäisivät mahdollisimman vähäiseksi. Haastatteluaineisto litteroitiin sanatarkasti ja sisältöön tutustuttiin perusteellisesti, mikä lisää analyysin luotettavuutta.

6. TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yritysten teemahaastattelujen avulla asiakastytyväisyyttä lisääviä tekijöitä organisaatioissa, ja voidaanko näitä prosessijohtamisen avulla parantaa. Lisäksi haluttiin tietoa siitä, mitkä palveluprosessien osat vastaavat asiakkaiden tarpeita, ja mitä osia kehittämällä voidaan parantaa asiakastytyväisyyttä ja luoda onnistuneempia palvelukokemuksia. Tutkimustulokset perustuvat terveysalan palveluorganisaatioissa tehtyihin teemahaastatteluihin. Haastattelukysymykset luotiin teoriakeskustelun pohjalta. Haastattelukysymykset rakennettiin niin, että vastaajia ei ohjattu kysymyksillä, jotta saadaan vapaampia ja laajempia vastauksia.

Tutkimustulokset on jaoteltu teemoittain palveluorganisaatiosta saatujen vastausten mukaisesti. Haastatteluissa käytetyt teemat olivat seuraavat: asiakkaat, palvelu ja palveluprosessit, asiakaspalvelu ja palvelukokemus, tiedonhankinta asiakastytyväisyydestä ja -kokemuksesta sekä asiakaskokemuksen johtaminen.

6.1. Asiakkaiden tarpeet ja merkitys palveluyrityksessä

Haastateltavien näkemys asiakkaiden merkityksestä ja tarpeista yrityksessä poikkesivat toisistaan melko paljon. Kysyttäessä yrityksen asiakasryhmien tuntemuksesta haastateltavat miettivät vastauksia pitkään. Kaikki saivat kuitenkin määriteltyä asiakasryhmänsä melko kattavasti. Vaikka yritykset olivat erityyppisiä ja erikokoisia, olivat esille tuodut asiakasryhmät pääpiirteittäin kaikissa organisaatioissa hyvin samanlaisia. Asiakasryhmiksi tunnistettiin privaattiasiakkaat, erilaisten vakuutusten alaisena olevat asiakkaat, kuntapalveluiden alla olevat asiakkaat, esimerkiksi palveluseteliasiakkaat sekä yritysasiakkaat.

Ainoa selvä poikkeus oli yrityksen Y5 erilainen palveluntuottometodi, jossa pääasiakasryhmiin kuuluivat kuukausiasiakkaat. Kuukausiasiakkailla tarkoitetaan asiakkaita, jotka ovat tehneet sopimuksen kuukausiveloituksesta hoitoon pääsystä. Yritys Y1 otti esille myös ikäryhmäjaottelun asiakasryhmissä. Yritykset Y1 ja Y2 totesivat molemmat sel-

keästi, että eniten yksityisiä palveluita käyttäviä asiakasryhmiä ovat plus 40-vuotiaat keskituloiset tai varakkaat yksityishenkilöt.

Selin & Selin (2013: 16–17) toteavat mielenkiintoisesti, että yrityksen on tunnistettava asiakkuuskäsite- ja rakenne yrityksessä, jolloin asiakkaiden tarpeet on helpompi tunnistaa. Teoriaosuudessa korostui, kuinka asiakaspalvelun onnistumisen kannalta tärkeää olisi nähdä organisaatio asiakkaan silmin, ja selvittää mitkä ovat asiakkaan halut ja tarpeet (Brown 2014: 23–26).

Kysyttäessä haastateltavilta yrityksen asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta saatiin toisistaan poikkeavia vastauksia. Pääsääntöisesti kaikilta yrityksiltä tuli esille asiakkaan tarpeiden selvittämisessä jonkin tyyppinen kyselytutkimus, joka oli neljässä kuudesta yrityksestä tekstiviestimuotoinen NPS -kysely. Asiakastarpeita selvitettiin pitkälti palautteen kautta, niin kuin eräs yrityksistä toi hyvin esille.

”Selvitetään palautteen kautta, suosittelisitko? Joka asiakaskäynnin jälkeen lähtee tekstari, missä on mahdollisuus vastata vastasiko tarpeeseen vai ei.”

Poikkeuksena muihin haastateltuihin yrityksiin asiakkaan tarpeiden selvittämisessä yritys Y1 käytti asiakasraatia. Asiakasraadissa yrityksen asiakkaat vastaavat vapaaehtoisesti koko yritystä koskeviin kysymyksiin, minkä avulla asiakkaiden tarpeita saadaan spesifioidummin esille. Samaa raatia käytettiin myös markkinointikampanjoiden kysymysasettelujen testaamiseen.

Yritykset Y2 ja Y4 kertoivat käyttävänsä hyväksi asiakkaan esitietolomaketta, jossa on kysytty asiakkaan syitä hakeutua palvelun piiriin, ja lisäksi tulevaisuuden lisätoivomuksia. Tämän avulla voitiin saada henkilökohtaisempaa tietoa asiakkaan tarpeista, ja näin parempia mahdollisuuksia täyttää näitä tarpeita. Yritys Y5 oli ainoa, joka kertoi tunnistavansa kohderyhmiä nykyisten vanhojen asiakkaiden käyttäytymisen kautta. Yleisesti haastatteluissa ilmeni, että asiakkaan tarpeita tunnistettiin hoitoon tulon yhteydessä tai hoidon jälkeisen palautteena avulla.

Haastattelussa kysyttiin myös, millaisia haasteita asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi on havaittu. Brown (2014: 23–26) jakaa asiakkaan tarpeet seitsemään piirteeseen: palvelun saavuttavuuteen, vastuullisuuteen, palvelun tarjoajan saatavuuteen, ystävällisyyteen, myötämielisyyteen, kykyyn adaptoitua ja kyvykkyyteen. Haastatteluissa lähes kaikissa yrityksissä tuli jollakin tavalla esille asiakkaan tarpeiden täyttämisen haasteena; kysynnän ja tarjonnan kohtaamattomuus. Lisäksi vastauksissa korostui saatavuuden merkitys. Miten yritys on tavoitettavissa vuorokauden eri aikoina, ja mitä kanavia siihen on käytössä, esimerkiksi ajanvarauksen toteuttaminen. Toki saatavuuteen vaikutti myös palvelupisteiden konkreettinen sijainti. Asiakkaille merkityksellistä on palvelupisteeseen helppo pääsy ja sitä kautta palvelun käytön mutkattomuus.

Yritys Y2 koki haasteena erityisesti kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen eron, esimerkiksi asiakkaan ja palvelevan yrityksen aikataulujen suhteen. Monet asiakkaat ovat kiireisiä työelämässä, eikä nykyään hammaslääkärin vastaanotolle voi lähteä kesken työpäivän. Asiakkailta on tullut muun muassa toiveita, että vastaanottoaikoja olisi saatavilla myös viikonloppuisin. Nämä on kuitenkin saatu aina hoidettua tarjoamalla arki-iltojen aikoja.

Mielenkiintoinen näkemys oli yrityksen Y1 esiin tuoma haaste tasalaatuisuuden onnistumisesta ja se, että yrityksen kulttuuri saadaan jalkautettua kaikille niin työntekijöille kuin ammatinharjoittajille. Asiakkaan näkökulmasta olisikin tärkeää, että mihin tahansa yrityksen vastaanotolle hän menee, olisi palvelu kaikkialla tasalaatuisia ja palveluprosessit yhdenmukaisia. Tämän kerrottiin olevan suurin haaste, joka vie aikaa ja rahaa. Y3 korosti viestinnällisiä haasteita, sekä etenkin ihmisten välisen kommunikaation tuomia haasteita seuraavasti:

”Asiakaslupauksen ja asiakaskokemuksen välien maasto on se vaikea asia. Onko ymmärretty yrityksen asiakaslupaus ja palvelusisältö, ja sitä kautta asiakkaalle on luotu jonkinlainen odotus palvelusta. Ollaanko me onnistuttu täyttämään se asiakkaan odotus ja saatu palvelu, ylittämään se tai alittamaan. Tämän hallinta ylivoimaisesti suurin haaste.”

Tämän ihmisten välisen kommunikaation haasteen tuo myös esille Ramsey (2015: 3–5) joka toteaa, että palveluiden luontainen moninaisuus johtaa asiakaskohtaamisessa erilai-

seen lopputulokseen asiakkaan näkökulmasta. Tavoitteena on, että asiakkaan odotukset saadaan kohtaamaan organisaation tavoitteet. Sivakumar ym. 2014: 41 kiteyttää tämän seuraavasti: paras mahdollinen palvelutilanne syntyy, kun organisaation tuottama palvelu ylittää asiakkaan odotukset, jolloin palvelu tuottaa asiakkaalle mielihyvää. Haastatteluissa ilmeni, että asiakkaiden odotusten ennakointi ja ylittäminen ovat käytännössä hyvin haastavia, sillä asiakkaan odotukset palveluista muuttuvat koko ajan.

Haastatteluissa kysyttiin myös sitä, mikä koettiin yritysten kilpailueduksi. Haastateltavat kertoivat erilaisia näkemyksiään asioista, jotka erottivat yrityksen kilpailijoista. Y1 kertoi vahvuutena olevan yrityksen brändi sekä maantieteellinen ulottuvuus. Hyvät ajanvarauspalvelut niin sähköiset kuin puhelinajanvaraus, joka on 365 päivää vuodessa tavoitettavissa. Yleisesti helppous yhdistettynä laatuleimaan.

Y2 toi esille viidakkorummun ison merkityksen, ja hyvän asiakaspalvelun, johon on panostettu ja josta on saatu asiakkailta paljon palautetta. Myös nopea ja kattava yhteydenotto asiakkaisiin koettiin etuna, sekä uudet modernit laitteet. Yritys Y2 kertoi, että paras markkinointikeino on asiakkaiden lähipiirilleen kertoma palaute, joka tuo uusia asiakkaita.

Omana kilpailuetuna Y3 korosti palveluiden hintaa, palveluiden saatavuutta sijainnillisesti sekä palvelunopeutta. Suomalaisuutta ja arvomaailmaa haluttaisiin korostaa yrityksessä kilpailuetuna mutta tuntuu, että hinta ja saatavuus menevät vielä reippaasti ohi. Y4 kertoi isoimmaksi kilpailutekijäksi kotimaisuuden ja vastaanottojen hyvän fiiliksen, minkä koettiin levittävän hiljaista tietoa ja tuovan sitä kautta asiakkaita. Lisäksi tuotiin vahvasti esille asiakkaan kohtaamisen merkitys:

”Tärkeää on asiakkaan kohtaaminen, ja hänen kokemansa hoidon laatu. Sillä on hyvin onnistuttu erottumaan kilpailijoista. Samaan pyrkii kaikki, mutta kaikki ei vain siihen pääse.”

Tämä esiintyy myös teoriaosuudessa. Ramsey (2017: 5–7) toteaa, että kaikki palveluiden tuottaminen on kiinni ihmissuhteista. Jos ihmiset eivät ole kunnossa, eikä yrityksen henkilökunta yhteydessä asiakkaaseen, ei palveluiden tuottamisesta tule mitään. Myös

Grönroos (2009: 77–79) ja Tuulaniemi (2011: 59) korostavat, että palveluissa kaikenlaiset vuorovaikutukset ovat tärkeässä asemassa. Nämä vuorovaikutukset pitäisi osata huomioida palveluprosessissa, vaikka palvelun osapuolet eivät sitä itse tiedosta. Vuorovaikutusta pidetään tärkeämpänä kuin itse konkreettista palvelua.

Yritys Y5 erottui selkeästi joukosta erilaisella toimintatavalla, jossa pyritään hoitamaan asiakkaan kaikki hoidolliset tarpeet kerralla kuntoon. Tällä säästetään asiakkaan rahaa ja aikaa, ja näin erotutaan muista vastaavanlaisia palveluita tarjoavista yrityksistä. Yritys Y6:n selkeänä etuna oli, ettei suoranaista kilpailua ole tällä hetkellä lainkaan. Lisäksi toisena isona etuna on, että yritys koetaan mukavana kumppanina, joka on helposti lähestyttävä ja jossa kommunikaatio on avointa.

6.2. Palveluprosessin merkitys ja sen tuomat haasteet

Palveluprosessien merkitys ja haasteet olivat haastatteluissa toisena teemana. Haastattelussa kysyttiin, miten palveluprosessien mallinnus on tehty, ja mitä kehittämistarpeita prosessin mallinnus on tuonut esille. Isommissa yrityksissä Y1, Y3 ja Y4 prosessikuvaukset olivat selkeästi mallinnettu, ja nämä olivat työntekijöiden käytössä. Osa oli käyttänyt prosessien mallintamisessa myös ulkopuolista apua eli erillistä asiantuntijaa tai konsulttia. Kaikilla näistä yrityksistä oli myös erillinen opas työntekijöille, jossa päätoimintamallit oli kuvattu. Oppaiden tarkoituksena on tuoda myös yrityskulttuurillista ja arvopohjaista näkemystä yrityksestä työntekijöille. Pienemmissä yrityksissä Y2, Y5 ja Y6 mallinnusta ei oltu tehty lainkaan kirjallisena. Kaikki yritykset kuitenkin kertoivat, että prosessit on kyllä suullisesti käyty läpi. Y6 totesi:

”tämä on niin rutiinia, että ei ole mallinnettu rutiineja”

Lecklin (2006: 123–124) ja Roberts (1993: 17–19) tuovat saman ajatuksen esille, että usein prosessit ovat osa jokapäiväistä toimintaamme. Prosesseja ei tulla usein edes ajatelleeksi, sillä monet päivittäiset toiminnot tukevat jotakin prosessia jollakin tavalla. Prosessit tulevat huomioiduksi usein silloin, kun jokin menee vikaan. Pitkänen (2010: 75–76) kuitenkin toteaa, että palveluprosessin määritely sisältö tuo tietoa ja materiaalia

yritysten käyttöön. Lisäksi prosessien sisällön on oltava luotettavaa ja hyödyllistä tietoa, eikä ilman monipuolisia osaajia erilaisine näkemyksineen menestystä synny. Hyvin suunniteltu prosessi ja palvelukonsepti oikeine työvälineineen antaa ammattitaitoiselle osaajalle edellytykset palvella asiakasta, ja tuottaa hänelle iloa ja hyötyä.

Laamanen (2002: 19–20) tuo esiin, että asiakastyytyväisyyden yksi kehityssuunta on ollut prosessien tunnistaminen ja niiden kehittäminen. Kun keskusteltiin palveluprosesseissa ilmenevistä kehitystarpeista, tuli jokaiselta yritykseltä hyvin konkreettisia asioita mieleen. Yritys Y1 koki haasteena asiakaspalvelijoiden valmiudet ja koulutustason. Yrityksessä mietittiin sitä, että vastaako asiakaspalvelijoiden valmiudet aidosti tämän päivän asiakaspalvelun haasteisiin.

Yritys Y2 kertoi, että prosessien mallintamisen voisi tosiaan määritellä ihan paperille asti. Lisäksi yritys Y2 koki haasteiden olevan varmasti samanlaisia kuin muissakin yrityksissä eli informaatiokulun ongelmat ja siitä koituvat väärinkäsitykset. Yritys Y3 toi mielenkiintoisen seikan esille kysyttäessä havaituista kehittämistarpeista. Ongelmaksi koettiin palveluprosessin määrittelyn tarkkuustaso.

”Kuinka tarkkaan kuvataan asiakasprosessit, eli kuinka orjallisesti me mennään tämmöiseen ketjumaisuuteen. Ja kuinka paljon taas jätetään sille persoonalle eli palvelua antavalle ihmiselle sitä liikkumavaraa, jotta siitä ei tulisi liian klinistä eikä liian tehdasmaista.”

Tämä on varmasti haaste, joka koetaan monessa isommassa yrityksessä, kun ketjuuntumista tapahtuu. Palveluiden tulisi olla yhteneviä kaikissa palvelua tarjoavissa paikoissa, mutta kuinka yhteneväiseksi palvelu on järkevää tehdä. Samanlaisia mietteitä heräsi yrityksessä Y1, kun aiemmin mainittiin palveluiden tasalaatuisuuden onnistumisen haasteista.

Isoimpana haasteena yritykset Y4 ja Y5 toivat esille internetissä olevan tiedon ja sen saatavuuden sekä kohdentamisen. Molemmat tiedostivat tämän olevan ongelma, johon pyrittiin hakemaan ratkaisuja. Yritys Y4 korosti sähköisten ajanvarausmahdollisuuksien sekä puhelinpalveluiden kehnoutta, ja Y5 netissä olevan tiedon kohdennettavuutta. Yritys Y6 koki oman palveluprosessin tällä hetkellä aika hyväksi, toki asiakkaiden saata-

vuuteen voisi aina tehdä parannuksia. Hyvä olisikin muistaa niin kuin Grönruus (2009: 77) mainitsee, että palvelu on prosessi, jonka tarkoitus on helpottaa asiakasta tekemään jotakin.

6.3. Asiakaspalvelu ja palvelukokemus sekä sen kehittäminen

Keskustelu asiakaspalvelusta, palvelukulttuureista, palvelustandardeista ja palvelukokemuksen kehittämisestä oli hedelmällisintä kaikista teemoista. Osittain näitä asioita oli mietitty melko paljon, mutta joitakin kysytyjä osa-alueita ei juuri lainkaan, mikä oli yllättävän ristiriitaista.

Ensimmäisenä haastateltiin yritysten palvelukulttuurista ja kysyttiin mitkä ovat yrityksen palvelukulttuuria kuvaavia tekijöitä. Useilta yrityksistä tuli aluksi melko ympäröityjä vastauksia, joita saatiin kysymystä täsmentämällä selkeytettyä. Isoin selkeä teema, mikä lähes kaikissa yrityksessä nousi esille; ihmisläheisyys ja välittäminen.

Yrityksen yleisiä arvoja ja yrittäjähenkistä ajattelua korosti yritys Y1. Yritykset Y3, Y5 ja Y6 halusivat välittää asiakkailleen kuvan rehellisestä ja kansanomaisesta palvelukulttuurista. Nämä kaikki kolme yritystä korostivat myös selkokieelisyyttä ja asiakasta ymmärtävän kulttuurin merkitystä. Monesti terveydenhoitoalalla törmätään ongelmaan, että asiakas ei ymmärrä mistä lääkäri esimerkiksi puhuu asiakkaalle käytettävän terminologian takia. Yritykset Y3, Y5 ja Y6 painottivat sitä, että halutaan palvella niin kuin ihmiseltä ihmiselle. Yritys Y2 toi esille ystävällisen, aidon ja hyvän asiakaspalvelukulttuurin lisäksi sen, että palvelukulttuuria toteutetaan asiakkaan tarpeet edellä. Yritys Y2 kiteytti asian lyhyesti:

”Hoidetaan se mitä luvataan.”

Yritys Y4 painotti muista yrityksistä poiketen myös ammattitaidon merkitystä palvelukulttuurissa.

Palvelustandardeista kysyttäessä vastaukset olivat hyvin erilaisia ja poikkesivat toisistaan. Ainoastaan kolme haastateltavista yrityksistä kertoi, että asiakaspalvelun standardeja ei ole heillä erikseen määritelty. Kaksi yrityksistä totesi palvelustandardien olevan enemmän asiakaslupauksia tai laatujärjestelmiä. Yrityksen Y4 haastateltava kertoi konkreettisesti neljä standardia, jotka asiakaskokemuksessa vähintään tulisi täyttää. Nämä olivat arvo, lämpö, ammattitaito ja luotettavuus. Näihin arvoihin ei kerrottu kuitenkaan numeromittareita olevan olemassa. Lähes kaikkien yritysten haastateltavat totesivat, että palvelustandardien määrittäminen on osa-alue, mihin voisi olla järkevää kiinnittää enemmän huomiota.

Teoriassa Ford & Sturman (2011: 5–9) tuovat ilmi, että palveluorganisaatioiden olisi hyvä suunnitella palveluiden toimintaprosessit kokonaisuutena, ja pyrkiä keksimään uusia keinoja palveluprosessissa ilmeneviin ongelma-kohtiin ja niistä selviytymiseen. Tässä apuna organisaatio voi käyttää ennalta luotuja määreitä eli palvelustandardeja. Näitä standardeja organisaatiot voivat käyttää hyväksi etenkin työntekijätasolla palveluprosessin edetessä.

Haastattelut etenivät aiheeseen, joka käsitteli asiakkaiden palvelukokemuksen arviointia. Keskustelimme toimenpiteistä, mitä yritykset ovat tehneet, jotta palvelukokemus olisi mahdollisimman hyvä. Useammassa keskustelussa kävi ilmi, että terveydenhoitoalan palveluyrityksissä asiakas harvoin osaa määrittellä tai vertailla kliinisen hoidon tasoa. Yritys Y3 tuo hyvin ilmi sen, että asiakkaan kokemus lähtee siitä, miten asiakas kohdattiin. Minkälaiset olivat vastaanoton tilat, minkälainen musiikki, ja miten kaikki muut ympärillä olevat asiat vaikuttavat enemmän asiakkaan kokemukseen kuin itse kliininen työ.

Samanlaisia piirteitä toi esille yritys Y2, joka koki asiakkaan palvelukokemusta parantavana vastaanoton kodikkaan tunnelman ja henkilökohtaisen vastaanoton, kun asiakas saapuu paikalle. Yritys on panostanut vastaanoton ulkonäköön ja sisustukseen. Vastaanotossa on tarjolla teetä sekä kahvia, ja asiakkaita jututetaan muunkin kuin hoitoon tulossyyn takia. Lisäksi Y2 kertoi, etteivät he peri toimisto-/ palvelumaksuja lainkaan, koska nämä maksut moni asiakas kokee useasti ylimääräisenä kuluna.

Yritysten Y2 ja Y3 näkemys on yhteneväinen Ylikosken (2000: 89–90) näkemyksen kanssa siitä, että tunnelman on oltava sidoksissa organisaation tavoitteen kanssa. Palvelukokemuksen onnistumiseen ja tunnelmaan liittyvät vahvasti palveluorganisaation ilmapiiiri, kuten värit, äänet tuoksut ja tunnelma. Nämä kaikki vaikuttavat merkittävästi asiakkaiden käyttäytymiseen. On todettu, että esimerkiksi tietynlaisella musiikilla voidaan vaikuttaa asiakkaan halukkuuteen ostaa tai käyttää palveluita.

Wilson ym. (2016: 50) kokevat, että asiakaskokemus lähtee yrityksen kyvystä vastata asiakkaan palvelukokemukseen. Asiakkaan odotukset ja tarpeet täytyisi selvittää ja ymmärtää, jotta menestyksekkäitä palveluita voidaan saada aikaan. Yritys Y3 on pyrkinyt samanlaiseen toimintatapaan ja kertoo, että isoin oivallus on ollut se, että asiakkailta oikeasti kysytään jatkuvasti mitä he haluavat. Lisäksi yritys käyttää ulkopuolisia niin sanottuja mystery shoppereita, jossa ulkopuolinen henkilö käy koko asiakaspolun läpi, ja kertoo toiminnan hyvät ja hieman huonommatkin seikat. Tämä on koettu hyväksi myös henkilökunnan kanssa, joiden on helpompi samaistua ongelmakohtiin, ja näin yrityksen on helpompi saada muutosta aikaan asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Yritys Y3 tuo tätä kautta esille henkilöstön asiakaspalvelu kouluttamisen ja kehittämisen merkityksen, mikä tuli myös vahvasti esille yrityksen Y1 vastauksissa. Työntekijöille tarvitaan niin sisäistä kuin ulkoista asiakaspalvelukoulutusta. Y3 kiteyttää tätä asiaa hyvin:

”...vaikka kuinka tulee kaikki digiajan jutut, on näitä kehitettävä, mutta ihmisten välinen kontakti on se tärkein. Ihmisten osaamisen ja tietoisuuden nostattaminen on tärkein keino”

Myös yritys Y5 tuo esiin saman tyypisiä ajatuksia siitä, että asiakaskokemuksen kehittäminen on kokoaikaista työtä. Jatkuvasti on kiinnitettävä huomiota asiakaskokemuksen parantamiseen ja palveluiden kehittämiseen, jos tässä halutaan onnistua. Samoin yritys Y6 korostaa hyvän ja läheisen yhteistyön merkitystä. Yritys Y4 on samoilla linjoilla, ja painottaa kokemuksen jälkeisen palautteiden läpikäyntiä asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Tämän teeman viimeinen kysymys keskittyi asiakaspalautteiden huomiointiin toiminnan kehittämisessä. Kaikki yritykset kokivat tärkeäksi, että palautteet käsitellään ja raportoidaan joko kirjallisesti tai suullisesti. Tärkeäksi koettiin myös se, että näihin palautteisiin reagoidaan nopeasti. Kaikilla yrityksillä oli keinona palautteiden läpikäytiin ja palveluiden kehittämiseen viikko- ja/tai kuukausipalaverit, joissa keskustellaan mitä voitaisiin tehdä, jotta esimerkiksi vastaavanlaisia negatiivisia palautteita ei enää tulisi. Yritys Y6 sanoikin haastatteluissa osuvasti:

”Jos saadaan asiakaspalautetta, siihen reagoidaan aina. Puretaan palaute atomiksi, että mitä tehty, mitä on tekemättä ja mitä täytyy tehdä.”

Yritykset Y2 ja Y4 toivat myös esille päivittäisen tilanteiden seurannan ja sen tuoman palautteiden tärkeyden asiakaspalveluiden kehittämisessä. Jos koetaan, että jotakin menee pieleen omassa päivittäisessä toiminnassa ja se huomataan, niin keskustellaan se välittömästi tai mahdollisimman pian asianomaisten kanssa. Tällä tavoin voidaan yrityksen palveluita kehittää päivittäisen toiminnan avulla.

Haasteeksi koettiin useammassa yrityksissä juuri se, että dokumentoituihin palautteisiin on helppo puuttua ja koettaa etsiä ratkaisuja. Kuitenkin ongelmallisempia ovat palautteet, joita henkilöstö kuulee tai näkee koko ajan, tai asiakkaan kokemus, josta ei yritykseen tule palautetta laisinkaan. Näihin palautteisiin puuttuminen ja niiden käsittely on erittäin haasteellista, koska juuri nämä palautteet sisältävät erityisen arvokasta tietoa.

6.4. Tiedonhankinta asiakastytyväisyydestä ja -kokemuksesta

Tässä teemassa haluttiin selvittää tiedonhankintamenetelmiä asiakastytyväisyyden ja -kokemuksen selvittämiseksi. Kuten Ford & Sturman (2011: 5–7) sekä Ylikoski (2000: 149) toteavat, että kaikki organisaatiot haluavat tuottaa oman palvelun asiakkailleen virheettömästi ja mahdollisimman täydellisesti. Asiakaskeskeisen organisaation pyrkimyksenä on toteuttaa tavoitteita asiakastytyväisyyden avulla. Tarvitaan siis täsmällistä tietoa siitä, mikä asiakkaan tekee tyytyväiseksi.

Mielenkiintoista on, että kaikilla yrityksillä oli käytössä NPS -palautekanava. NPS on ohjelma, joka lähettää tekstiviestin asiakkaan käynnin jälkeen. Tekstiviestissä kysytään, suositteletko palvelua ja millä numeroarvosanalla. Jos arvosana on huono, lähettää ohjelma täsmentäviä kysymyksiä. Täsmentäviä viestejä lähtee myös tilanteessa, jos vastaus on erityisen hyvä. Muita tiedonhankintakeinoja olivat yritysten Y2 ja Y5 esiin tuomat sosiaalisen median kanavat ja näistä etenkin Facebook. Facebook koetaan helppona ja hyvänä kanavana saada palautetta ja vastata palautteeseen.

Suuremmilla yrityksillä Y1, Y3, Y4 oli lisäksi käytössä kampanjaluontoisia isompia tyytyväisyyskyselyitä tai haastatteluita. Yritykset Y1 ja Y5 kertoivat, että heillä on vielä käytössä perinteisempi kyselyluontoinen kaavake vastaanotolla, mutta molemmat yritykset kokivat sen käytön vähäiseksi. Yritys Y5 mainitsi myös, että ongelmana on päällekkäisyys muiden kyselyiden kanssa. Kuinka moneen kyselyyn asiakas todella haluaa ottaa osaa ja vastata.

Tämän jälkeen haastatteluissa siirryttiin keskustelemaan asiakastyytyväisyydestä yrityksissä ja miten tätä tietoa hyödynnetään. Moni yritys toi konkreettisia esimerkkejä sellaisista toiminnoista, mitä asiakaspalautteiden perusteella on parannettu. Yritys Y1 kertoi panostaneensa asiakaspalveluprosessien ja sähköisten ajanvarauspalveluiden kehittämiseen. Yritys Y4 tunnusti myös huomanneensa isoja kehitystarpeita juuri sähköisten ajanvarausten ja ajanvarauspalveluiden kehittämisessä. Yrityksistä Y2 kertoi hyödyntäneensä palautteita spesifimpien palveluiden luomiseen. Lisäksi Y2 sanoi, että he hyödyntävät myös sellaisia palautteita joista tulee kiitosta. Jos jostakin asiasta tulee yrityksessä kiitosta, mietitään yrityksessä, voisiko sitä viedä laajemmalle yritykseen.

Ihmisten koulutuksen ja sitä kautta kyvykkyyden parantamiseen on panostettu yrityksessä Y3. Lisäksi yritys Y3 kertoi, että se pyrkii parantamaan palautteen kohdentamista. Näin yrityksessä saataisiin tarkempaa tietoa siitä, mitä palvelun osaa palaute todella koski. Tällöin yrityksen olisi helpompi puuttua asiaan ja korjata mahdolliset ongelmat.

Enimmäkseen kaikkien yritysten tavoitteena oli hyödyntää tietoa palveluiden sujuvoittamiseksi. Niin kuin Löytänä ja Kortesus (2011:87–88) toteavat tämän hetken palvelu-

kulttuurista, että tärkeää on asiakaspalvelun sujuvuus. Nykypäivänä asiakasta ei voi enää pompotella osastolta toiselle tai henkilöltä toiselle, sillä asiakkaat haluavat asioiden hoituvan kerralla. Aikaisemmin ajateltiin, että yritys on asiakasta varten, eikä toisinpäin.

Moni haastateltavista sanoi, että kun tulee paljon palautetta samasta asiasta, oli se sitten ympäristöön, ajanvaraukseen tai ammatinharjoittajaan liittyvää, on siihen syytä puuttua. Pitkänen (2010: 98–100) painottaa samaa asiaa, että kaikkia asiakkaita ei voi mitenkään miellyttää ja siksi tärkeää on muistaa, että toimintaa ei pitäisi muuttaa yksittäisen virheen tai valituksen pohjalta, koska näin syntyy vain helposti uusia virheitä. Virheitä ja valituksia pitää toki analysoida, mutta niiden ei pitäisi ohjata toimintaa. Organisaation on tutkittava myös onnistumisia ja luotava näin kokonaiskuva. Yritys Y1:n haastateltava kiteytti asiaa seuraavasti:

”Kaikessa toiminnassa, ei vaan laatujärjestelmä näkökulmasta, vaan kaikessa meidän toiminnassa hyödynnetään asiakaspalautetta.”

Yritys Y5 kertoi myös hyödyntävänsä asiakaspalautetta kehitystarpeiden tunnistamisessa, jonka kautta pystytään hyvin peilaamaan henkilökunnalle heidän tekemisistään. Myös ylemmältä johtoryhmän tasolta seurataan niitä asioita, mitkä ovat kehittyneet, mistä milloinkin tulee kiitettävää palautetta ja mistä korjattavaa. Y5 havaitsi myös palautteiden perusteella, että muun muassa ruuhkahuiput vaikuttavat suosittelujen määrään, mikä on hyvä ymmärtää palautteita analysoitaessa.

Yritys Y1 toi esille, sisäisen ja ulkoisen asiakkaan merkityksen asiakaspalautteiden hyödyntämisessä. Todettiin, että sisäinen palaute ohjaa pitkälti toimintaa, ei vain ulkoa tuleva palaute. Oma henkilöstö ja etenkin ammatinharjoittajat ovat myös asiakkaita, ja heidän antama palaute on ensiarvoisen tärkeää toiminnassa.

Viimeisenä tämän teeman alla haastateltavilta tiedusteltiin kilpailevien yritysten tiedon hyödyntämistä asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Jokainen yritys toi esille niin sanotun hiljaisen tiedon merkityksen. Kaikki kertoivat, että parasta tietoa saadaan työntekijöiden kautta, jotka ovat olleet useammassa paikassa töissä tai ovat olleet aiemmin

kilpailevan yrityksen palveluksessa. Tieto mitä saadaan, on usein käytännönläheistä, mikä toimi toisessa yrityksessä ja mikä ei. Tietoa saadaan esimerkiksi siitä, miten eri vastaanottojen potilastieto- ja hallintajärjestelmät toimivat, ja miten ne vaikuttavat asiakkaaseen.

Kaikki kertoivat myös seuraavansa tietoa kilpailevien yritysten kampanjoista osa säännömukaisemmin kuin toiset. Yritys Y5 kertoi seuraavansa säännöllisesti kilpailevien yritysten markkinointiviestintää niin internetistä kuin sosiaalisesta mediasta. Yritys Y5 totesi myös välillä vertaamisen olevan hyvin hankalaa, kun yritysmalleja alkaa olla niin monenlaisia. Useissa yrityksissä tarjotaan myös paljon muun terveydenalan palveluita, joka vaikeuttaa vertaamista. Yritys Y3 sanoi, ettei heillä ole systemaattista keinoa kerätä kilpailijoiden asiakastytyväisyydestä tietoa. Mutta toi hyvin aiheen esille:

”Sanotaan näin, että kaikkihan tulee loppupeleissä kopioitua, kun joku jotain keksii.”

Tämä on aivan totta, sillä kun kilpaileva yritys keksii hyvän keinon saada esimerkiksi asiakkaita vastaanotoilleen, pyrkivät kilpailevat yritykset samaan. Periaatteessa kaikki on kaikille nähtävillä, niin myös asiakkaille.

6.5. Asiakaskokemuksen johtaminen

Viimeisenä teemana haastateltavien kanssa käytiin läpi asiakaskokemuksen johtamista. Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin, kuinka yrityksessä johdetaan asiakaskokemusta. Kysymyksen muotoilussa haettiin laaja-alaisempia vastauksia, ja haluttiin antaa tilaa yrityksen omalle pohdinnalle asiasta. Näin saatiin esille yritysten eri näkemykset asiakaskokemuksen johtamisesta. Sanotaan, että asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisvaltaista ajattelua, jossa olisi hyvä huomioida organisaation kaikki osa-alueet. (Löytänä & Korteso 2011: 14–15.) Moni yrityksistä totesi kysyttäessä: *”onpa hyvä kysymys”*, ja se sai aikaan pohdintaa vastaajien keskuudessa.

Yritys Y1 koki asiakaskokemuksen johtamisen laajempänä osana yritystä. Haastateltava korosti asiakaskokemuksen johtamisessa panostusta asiakaslähtöisyyteen, joka lähtee toimitusjohtajasta, yrityksen arvoista ja sitä kautta tavasta toimia. Miten tähän konkreettisesti vaikutetaan yrityksessä? Se tapahtuu henkilön kautta, joka vastaa NPS-tutkimuksen datasta ja kehittää sitä. Lisäksi yrityksen eri osa-alueista vastaavat henkilöt vastaavat siitä, että asiakaskokemusta vahvistetaan ja kehitetään yhtenäiseksi koko yrityksen kanssa.

Yrityksessä Y2 ja Y6 ei koettu, että heillä olisi selkeää asiakaskokemuksen johtamista. Yritys Y2 koki, että johtaminen tapahtui ikään kuin vastaavan henkilön kautta, joka pitää niin sanotusti pakettia kasassa. Yrityksessä Y6 koettiin, että johtamisen tapahtuu työntekijöiden vastuun lisäämisen kautta. Vastaavasti yritys Y3 pohti, että onko systemaattista johtamista todella olemassa, vai onko se sattumanvaraista. Asiakaskokemuksen johtamisen koettiin jäävän liiketoiminnan vastuulle, ja sitä kautta se sisäisesti pyöritetään tuotantoon, jolloin tuotantojohtaja vastaa tuotannollisesti asiakaskokemuksen johtamisesta.

Löytänä & Korteso (2011: 14–15) tulkitsevat, että asiakaskokemuksen johtaminen koskee koko organisaatiota. Tällöin kaikki organisaation toiminnot ovat kytköksissä asiakkaaseen suoraan tai välillisesti. Vaikka asiakaspalvelulla ja myynnillä on suoranaisesti eniten konkreettista kanssakäymistä asiakkaiden kanssa, vaikuttavat yrityksen muut toiminnot siihen, pystyykö asiakaspalvelu tai myynti luomaan asiakkaille sellaisia kokemuksia, että asiakkaan odotukset voidaan ylittää.

Samanlaisia ajatuksia oli yrityksen Y4 vastauksissa, jossa johtamisen vastuu on asiakaspalvelupäälliköllä. Liiketoimintajohtajat ja yksiköitten johtajat johtavat näiden toimintojen perusteella, miten palveluprosessin tai asiakastyytyväisyysympyrän pitäisi mennä. Tämän kaiken pohjana on neljä peruspilaria, joiden tulisi asiakaspalvelutapah- tumassa vähintään toteutua: arvostus, ammattitaito, läheisyys ja luottamus. Johtaminen tapahtuu organisaatiossa läpi organisaatioketjun molempiin suuntiin. Yrityksessä Y5 todetaan, että asiakaskokemuksen johtaminen onnistuu parhaiten hyvällä lähiesimies- työllä.

”Uskon, että kun pidetään hyvää huolta henkilöstöstä, pitää henkilöstö hyvää huolta asiakkaista. Se on ketju, johon vaikuttaa kaikki mitä siellä organisaatiossa tapahtuu, koska kuitenkin kyse on vuorovaikutuksesta.”

Yrityksen sisäisellä vuorovaikutusketjulla ja välittämisellä on suuri merkitys asiakaskokemukseen. Monesti ajatellaan, että pitää olla hienot tilat, mutta se on vain kuorrutusta, toteaa yrityksen Y5 haastateltava.

Ramesh & Lokku (2012: 44–45) kiteyttävät asiakasjohtamista hyvin toteamalla, että se on muutakin kuin asiakaspalvelun kehittämistä. Koetaan, että monet yritykset fokusoi-
vat objektiivisiin tavoitteisiin, mistä johtuen useat palvelut kärsivät, kun niitä tarkkail-
laan asiakaskokemuksen alueilla. Asiakkaan tunteita ei pitäisi sivuuttaa, sillä asiakasko-
kemuksen johtaminen on alue, jossa on keskityttävä aistiaspekteihin. Tämän puute il-
menee huonona asiakastytyväisyytenä muun muassa asiakastutkimustuloksissa.

Toisena kysymyksenä selvitettiin yrityksistä, kuinka työntekijöitä on sitoutettu arvioi-
maan ja tarkkailemaan asiakaskokemuksen onnistumista. Ford & Sturman (2011: 5–9)
ovat sitä mieltä, että kaikki palveluorganisaatiot, jotka perustuvat työntekijöiden osaa-
miseen, vaativat menestyäkseen työntekijöiltä kykyä löytää ja korjata esille tulevat on-
gelmat palveluissa. Ajatellaan, että systemaattiseen palveluprosessiin sisältyy kyky
määrittää asiakkaan tyytyväisyys ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelukokemuk-
sen jälkeen. Tämä aihealue koettiin jälleen mielenkiintoisena ja tuntui, että se herätti
paljon ajatuksia haastateltavissa.

Monessa yrityksissä vastuu työntekijöiden sitouttamisesta oli lähiesimiehen vastuulla.
Muun muassa yrityksessä Y1 vastaavat hoitajat vastasivat yksikkötasolla esimerkiksi
palautteiden käsittelystä ja niiden vaikutuksista. Organisaatiossa oli huomattu, että yri-
tyksen huono sisäinen ilmapiiri näkyy myös usein NPS-mittauksissa. Yrityksen johdolle
suunnan-antajia henkilöstötyytyväisyydessä ovat vuosittaiset henkilöstökompassit.
Myös henkilökunnan säännöllinen kouluttaminen nähtiin keinona sitouttaa työntekijöitä
asiakaskokemuksen onnistumisen arviointiin.

Yrityksen Y2 pieni organisaatiokoko tuli tässä esille selvästi. Toiminta yrityksessä on yhteisöllistä, ja työntekijöiden asiakaskokemuksen tarkkailu perustuu avoimeen kommunikaatioon työyhteisössä. Tässä korostui selkeästi hyvä yhtenäinen työporukka, joiden tavoitteena on sama päämäärä. Tätä pyritään myös työyhteisössä vaalimaan yhteisten tekemisten avulla ja TYHY-päivillä. Organisaatiossa on panostettu myös rekrytointiin, ja oikeiden persoonien löytämiseen työyhteisöön. Löytänä & Korteso (2011: 170) on samaa mieltä siitä että, henkilöstö on organisaation tärkein resurssi, sillä asiakaskokemuksen luovat aina ihmiset. Tärkeimmät henkilöstön organisoinnin tehtävät ovat rekrytointi, kouluttaminen, mittaaminen, kompensatiot, kannustepalkkiot ja johdon osallistuminen.

Yritys Y3 tuo mielenkiintoisen asian esille asiakkaan asemasta nykypäivän palveluorganisaatioissa. Ennen ajateltiin, että asiakas on se pakollinen paha, mutta nykyään tämä on muuttunut. Tätä varten työntekijöitä pyritään kouluttamaan myös SOTE-uudistuksen tuomaan kulttuurilliseen muutokseen siitä, että asiakkaista kilpaillaan jatkossa aidosti. Yritys on pyrkinyt panostamaan työntekijöiden kouluttamiseen ja sitouttamiseen, mutta myöntää organisaation olevan melko alussa tällä polulla. Kulttuurillinen muutos vaatii toistoja ja viestintää sekä lisäksi jonkinlaista porkkanaa työntekijälle, jotta motivaatio muutokseen syntyy.

Työntekijöiden sitouttaminen voidaan nähdä myös toisesta näkökannasta. Yrityksessä Y4 käydään viikoittain ja kuukausittain läpi työntekijöiden onnistumisia. Työntekijät ovat tiedostaneet, että oma työpaikka on myös pitkälti kiinni siitä, miten omassa työssä onnistuu. Toisaalta myös yrityksessä palkitaan säännöllisesti onnistumiset esimerkiksi ravintolaillallisilla tai vastaavilla, mikä motivoi työntekijöitä. Yritys Y5:n haastateltava myönsi rehellisesti, että johdonmukaista keinoa työntekijöiden sitouttamiseen ei ole, koska organisaatio on niin matala. Kuitenkin erilaisia palkitsemiskeinoja organisaatiossa on käytössä.

Muista haastatelluista yrityksistä selkeästi poikkeavin työntekijöiden sitouttamiskeino oli yrityksessä Y6. Yrityksessä on todettu, että työntekijöiden tarve painottuu ilta-aikaan, mikä ei y ole suosituin työntekoajankohta. Tämä on ratkaistu yrityksessä niin, että työ-

päiviä on lyhennetty kuuteen tuntiin per päivä. Tällöin työntekijät aloittavat työn myöhemmin ja lopettavat kuuden seitsemän aikoihin illalla. Työntekijät saavat kuitenkin työstään täysien viikkotuntien mukaisen palkan, joka varmasti motivoi työntekijöitä hieman erilaiseen viikkorytmiin. Yrityksellä oli käytössä myös bonusjärjestelmä, joka oli merkittävä osa palkkausta.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa keskityttiin siihen, miten prosesseja johtamalla voidaan parantaa asiakastyytyvääisyyttä ja -kokemusta palveluyrityksessä. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat yksityiset hammaslääkäripalveluja tuottavat terveystalan yritykset. Tällaiseen tutkimukseen päädyttiin, koska tälle palvelualalle kohdennettua asiakastyytyvääisyyttä ja -kokemusta tutkimusta on Suomessa tehty hyvin vähän. Omasta kokemuksesta tämän tyyppiselle tutkimukselle on tarvetta, koska palveluiden tuottaminen on muuttunut alalla merkittävästi, ja asiakkaiden vaatimukset palveluita kohtaan ovat lisääntyneet ja muuttuneet merkittävästi. Lisäksi kilpailu alan asiakkaista on kiristynyt viime vuosina paljon.

Tutkimuksen tarkoituksena on antaa yrityksille tietoa nykyisen terveystalokulttuurin tilasta ja asiakastyytyvääisyyden ongelmakohdista terveystalokulttuuria tuottaviin palveluorganisaatioihin. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään konkreettisia tekijöitä, joiden avulla yritys voi lisätä asiakastyytyvääisyyttä ja -kokemusta parantavia tekijöitä, ja näin kohdentaa prosessien johtamista palveluketjujen oikeisiin ongelmakohtiin.

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli se, *miten prosessinjohtamisen avulla voidaan saavuttaa parempaa asiakastyytyvääisyyttä terveystalokulttuurin yrityksessä*. Alakysymyksiinä olivat seuraavat; *miten prosessin hahmottamisen kautta voidaan saavuttaa asiakastyytyvääisyyttä/asiakaskokemusta ja miten palveluprosesseja kehittämällä lisätään asiakastyytyvääisyyttä*.

Asiakkaan tarpeet ja merkitys palveluyrityksessä

Palvelualat ovat tällä hetkellä jatkuvassa muutoksessa. Kilpailu asiakkaista on koventunut yritysten välillä ja asiakkaiden tietoisuus sekä odotukset palvelusta ovat lisääntyneet. Menestyneessä palveluyrityksessä on tärkeää tunnistaa oman organisaation asiakkaat ja selvittää heidän tarpeet, jos kovenevassa kilpailussa halutaan menestyä. Yritykset ovat kooltaan ja rakenteeltaan hyvin erilaisia, mutta asiakasryhmien tunnistaminen on tärkeää yrityksen koosta riippumatta.

Asiakasryhmien määrittely

Haastateltavien yritysten edustajilta kysyttiin, millainen on heidän tarkka asiakaskuntansa tai minkälaisille asiakasryhmille he haluavat tuottaa palveluita. Minulle tuli yllätyksenä, että kysyttäessä case-yritysten asiakasryhmiä, vastausten miettimiseen meni melko paljon aikaa. Kaikki vastaajat tosin osasivat lopulta määritellä oman asiakaskuntansa. Olisin olettanut, että tämä kysymys olisi ollut helpoimmasta päästä, ja yrityksen asiakasryhmät olisi lueteltu nopeasti ilman miettimisaikaa. Monet yrityksistä eivät ole tarkkaan määritelleet omia asiakassegmenttejä ja palveluita, eikä sitä, mitä nämä segmentit tarvitsevat. On hyvin mahdollista, että asiakasryhmien määrittelyä pidetään yrityksissä itsestään selvänä asiana, eikä siihen ole sen takia paneuduttu. Tarkempi asiakasryhmien määrittely voi kuitenkin selkeyttää yrityksen tavoitteita. Se antaa mahdollisuuden ja kyvyn erottaa kilpailijoista, esimerkiksi spesifioiduinilla palveluilla tai keskittymällä tietoisesti tiettyihin asiakasryhmiin.

Yksityishammaslääkärikäynnit ovat olleet selkeässä laskussa muutaman vuoden ajan, joten tarvetta on kilpailijoista erottumiseen ja asiakaskohdennettuun markkinointiin. Lisäksi sosiaali- ja terveysalan muutos on lisännyt asiakkaiden valinnanvapautta, ja se lisää mahdollisesti jatkossa sitä entisestään. Ajatus mikä teoriassa esiintyi, oli Lecklinin (2006: 82) näkemys, että organisaatio, joka haluaa menestyä toiminnassaan, huomioi myös niin sanotut potentiaaliset asiakkaat. Näitä ovat ne asiakkaat, jotka eivät ole kenenkään asiakkaita tai ovat nyt kilpailevan organisaation asiakkaita. Tämä on mielenkiintoinen seikka, mikä tutkimuksen haastatteluissa ei tullut ilmi, ja mihin yrityksen voisivat tulevaisuudessa paneutua.

Asiakastarpeiden selvittäminen ja kilpailutekijät

Haastateltavien kanssa keskusteltiin asiakkaiden tarpeiden selvittämisestä ja näiden aiheuttamista haasteista. Vastaukset painottuivat selkeästi erilaisiin kyselyihin. Teoriaosan keskusteluissa korostui, että asiakkailta tulisi itseltä kysyä, mitä palveluilta kaipeavat. Kuten Brown (2014: 23–26), Ramsey (2017: 5–7) ja Pitkänen (2010: 28–29)

toteavat, että asiakasta on kuunneltava ja kysyttävä asiakkailta itseltään, mitä he palveluilta haluavat. Yllättävää oli, että vain muutama case-yrityksistä otti esille suoranaisen kontaktoinnin asiakkaaseen itse käyntitapahtuman yhteydessä. Neljä kuudesta haastattelusta yrityksestä keräsi tietoa tekstiviestimuotoisen kyselyn avulla.

Palvelusektorilla tehdään ihmisten välistä työtä, jossa asiakas ei osaa itse arvioida palvelua, vaan tekee arvion palvelukokemuksen kautta. Lisäksi ihmisten välisten vuorovaikutuksen merkitystä ei nykyäänkään voi olla huomioimatta. Tässä on mahdollisuuksia palveluntuottajana erottua kilpailijoista, ja tuottaa selkeästi alusta loppuun mietittyjä palvelukokemuksia, jossa asiakkaan odotukset pystytään jollakin pienellä asialla tai teolla ylittämään.

Asiakaskokemus jäsentyy pienistä asioista, myös muiden kuin hoitoon hakeutumisessa esiin tuotujen tarpeiden täyttämisestä. Osa case-yrityksistä oli hyvin huomionnut ja ymmärtänyt tämän asian. Kun tiedusteltiin, ovatko asiakkaat kysyneet palveluita, joita ei ole pystytetty tarjoamaan, niin jokainen vastasi; että ei oikeastaan. Tämä kertoo hyvin siitä, että asiakkaiden perustarpeet on selvitetty ja niihin kyetään hyvin vastaamaan. Olisiko yrityksellä sitten keinoja jolla erottua muista? Tähän voisi varmasti kiinnittää huomiota. Voiko asiakkailta olla tarpeita, jotka eivät liity suoranaisesti itse hoitotapahtumaan, ja joilla palveluyritys pystyy erottumaan. Osaisimmeko ehkä yrityksenä tarjota tai suositella asiakkaille palveluita, joita he eivät osaa itse kysyä?

Kilpailutekijöitä kysyttäessä, oli mielenkiintoista, että vastaukset poikkesivat paljon toisistaan. Yrityksen koolla on selkeästi merkitystä kilpailuetuna pidettyihin asioihin. Pienemmät yritykset korostivat suomalaisuutta ja palvelun henkilökohtaisuutta. Isommissa yrityksissä esiintyi enemmän hintapainotteisuutta. Kaikissa yrityksissä päällimmäisiksi asioiksi nousivat palveluiden saatavuus, tavoitettavuus ja asioinnin helppous. Nämä olivat myös seikkoja, josta selkeästi jokaisessa yrityksessä reklamoiitiin eniten.

Palveluprosessin merkitys ja sen tuomat haasteet

Haastattelussa kysyttiin, miten yrityksen palveluprosessit on mallinnettu, ja mitä haasteita sekä kehittämistarpeita on prosesseissa havaittu. Tutkimuksessa esiintyi selviä eroja pienten ja suurten yritysten välillä. Suurissa yrityksissä mallinnus on tehty selkeästi kaavioina, mutta pienemmissä yrityksissä tähän asiaan ei niinkään oltu paneuduttu kuin ainoastaan keskustelutasolla.

Kiinnostavaa oli, että vain yksi case-yritys toi esille, että prosessien määrittelyn tarkoituksena on tuoda apuväline työntekijöille työpaikalle. Tämä tukee Pitkäsen (2010: 75–76) näkemystä siitä, että hyvin suunniteltu prosessin sisältö ja oikeat työvälineet luovat edellytykset palvella asiakasta. Tuntuu siltä, että prosessien mallintamista pidetään yrityksissä edelleen pakollisena pahana, eikä osata ottaa sitä hyödylliseksi välineeksi ja osaksi yrityksen asiakaskokemuksen johtamista. Prosessien mallintamisella yritykset voivat selkeyttää yrityksen tavoitteita ja palvelustandardeja koko yrityksen käyttöön.

Nykyään ajatellaan, että hyvä palvelukokemus lähtee työntekijöistä enemmän kuin itse palvelua tuottavasta yrityksestä. Työntekijöiden on oltava tietoisia siitä, mitä asiakkaat palvelulta odottavat, ja mikä on yrityksen palvelulupaus, jotta tähän voidaan vastata ja täyttää asiakkaan odotukset palvelusta tai jopa ylittää ne. Yrityksillä on usein ymmärrys siitä mikä palveluprosessi on, mutta tätä ei ole määritelty auki niin, että kaikki yrityksen sisällä olisivat tästä tietoisia. Lisäksi monilta yrityksiltä puuttuu oikeanlaiset mittarit, joiden avulla määrittelyn palveluprosessin onnistumista voidaan arvioida.

Vastauksissa nousi esille myös alalla vallitsevan palvelutoimipisteiden ja yritysten ketjuuntumisen myötä tulleet haasteet. Tasalaatuisuuden saavuttaminen kaikissa toimipisteissä riippumatta toimipisteen maantieteellisestä sijainnista on yrityksille selkeä haaste. Miten määritellä palvelulupaus niin, että se voidaan täyttää tasalaatuisesti palvelupisteestä riippumatta. Ongelmana on monesti, ettei asiakaslupaus kohtaa tarjotun palvelun odotuksia. Yrityksissä on tärkeää määritellä asiakkaan odotukset realistisesti ja myös asiakkaalle näkyväksi. Näin yritys tietää millaiset asiakkaan odotukset ovat palvelua kohtaan, ja miten lupauksen täyttäminen voidaan mahdollistaa ja jopa ylittää. Haastatte-

lujen perusteella herää kysymys siitä, tiedostavatko yritykset palvelutasonsa mittaamisen sekä jatkuvan palvelutason parantamisen tärkeyden ja sen ohjaamisen. Palvelulu-pauksen päivittäinen saavuttaminen olisi hyvä varmistaa. Yritysten kannattaisi mahdollisesti miettiä millä resurssilla tämä voidaan saavuttaa, ja onko tällaisia resursseja ole-massa.

Palveluprosessien kehittämistarpeita kysyttäessä jokainen yritys pystyi palauttamaan mieleen useita konkreettisia asioita. Eniten esille nousi palvelun saatavuuteen vaikutta-vat tekijät. Nämä tekijät tulivat esille jokaisessa case-yrityksessä. Palvelun saatavuuteen liittyviin asioihin keskittyivät myös pääosin palveluprosessien haasteet. Tutkimuksessa ilmeni, että suurin osa yritysten reklamaatioista liittyi palveluiden saavutettavuuteen. Yritysten asiakkaat turhautuvat eniten siihen, jos he eivät saaneet asiaansa hoidettua haluttuna hetkenä, tai asian selvittäminen oli asiakkaalle monimutkaista tai aikaa vievää. Lisäksi digitaalisten palveluiden huono saatavuus tai toimimattomuus palveluprosessis-sa saivat asiakkaisissa paljon tyytymättömyyttä aikaan, joka heijastui vahvasti koko pal-veluprosessin onnistumiseen.

Nyky-yhteiskunnassa ihmiset tuntuvat olevan niin kiireisiä, että palvelualoilla eniten toivottua on asioiden hoitamisen helppous ja nopeus, josta myös haastateltavat mainitsi-ivat. Haasteena on varmasti jokaisella palvelualalla saada palveluprosessien toiminnot ja käyttö saumattomaksi. Iso haaste on palveluprosessien herkkä haavoittuvaisuus. Pieni särö palveluprosessissa voi pahimmillaan tuhota koko palveluprosessin ketjun. Menes-tystä saadaan varmasti aikaan, jos organisaatiot kykenevät selvittämään palveluproses-sien suurimmat närkästystä aiheuttavat tekijät, ja kehittämään palveluketju saumatto-maksi.

Tutkimustulosten perusteella organisaatioiden kehittämistä hyödyttäisi olennaisesti seu-raavien asioiden selvittäminen. Missä palveluprosessin vaiheessa tapahtuneet ongelmat tai epäonnistumiset vaikuttavat eniten koko palveluketjun haavoittuvuuteen, ja mitkä tekijät ovat sellaisia, mitä ei jälkikäteen asiakkaan näkökulmasta kyetä korjaamaan tai hyvittämään? Selvityksellä organisaatio voi minimoida palveluprosessien seikat, joiden korjaaminen asiakasnäkökulmasta ei ole mahdollista, ja huolehtia siitä, ettei näissä pal-

veluketjun kohdissa virheitä syntyisi koskaan. Tällä tavoin voidaan minimoida nykyisten asiakkaiden menetyksen mahdollisuus, sekä negatiivisten julkisten palautteiden esiintulo. Sanotaan, että yksi huono palaute vaatii kymmenen positiivista kumotakseen negatiivisen palautteen. Teoriassa tämä kuulostaa melko yksinkertaiselta, mutta käytäntöön vietyinä hyvin haasteelliselta. Tämä voisi olla yksi asia mitä palveluyrityksen olisi hyvä miettiä palveluprosesseja suunniteltaessa ja henkilökuntaa koulutettaessa.

Empirian pohjalta voidaan olettaa, että yritykset eivät määrittele riittävästi palvelutapahuman kriittisiä osa-alueita, eikä palveluprosessirakennetta. Vaikka niiden avulla ne kykenisivät tunnistamaan palveluprosessin osa-alueen epäonnistumisen, ja siitä seuraavan vaikutuksen asiakassuhteeseen.

Asiakaspalvelu ja palvelukokemus sekä sen kehittäminen

Palvelukulttuurin merkitys palvelualan yrityksissä on kasvanut viime vuosina huomattavasti. Etenkin hammaslääkäri- ja yleisesti terveydenhuoltoalalla vastaanottojen tunnelmaan, sisustukseen ja henkilökunnan ammattitaitoon on kiinnitetty entistä enemmän huomiota. Niin kuin aiemmin haastateltavien kommentteista on ilmennyt, asiakas on nykypäivänä hyvin tietoinen siitä, mitä palvelulta voidaan vaatia, sillä tiedonhankinta on helppoa. Kun haastateltavilta kysyttiin, mitkä kuvaavat parhaiten yrityksen palvelukulttuuria, esille nousi paljon hyviä adjektiiveja. Vastauksissa korostui ihmisläheisyyden merkitys palvelutilanteissa ja välittämisen merkitys. Monet yrityksistä haluavat tuoda itseään esille helposti lähestyttävänä toimijana, jonka palvelut ovat määritelty selkokielisesti, ja tätä toteutettiin myös palvelutilanteessa. Jokaisessa yrityksessä haluttiin palvelukulttuurin olevan asiakasta ymmärtävä. Tämä sivuaa pitkälti teemaa siitä, minkälainen on asiakkaan odotus verrattuna saatuun palvelun laatuun.

Palvelukulttuurilla on iso merkitys siinä, miten asiakas kokee palvelun vastaanotolla, ja millainen tunnelma koko vastaanottokäynnistä jää. Case-yrityksissä tätä oli mietitty ja pyritty panostamaan palvelukulttuuriin niin konkreettisilla tekijöillä kuin tunnelmalla mikä yrityksestä välittyy. Muutama yrityksistä oli myös laittanut merkille, että yrityksen

henkilökunnan viihtyvyydellä ja ilmapiirillä on selkeä vaikutus siihen, miten asiakas palvelun kokee, ja minkälainen palvelukulttuuri asiakkaalle välittyy. Teoriassa Ylikoski (2000) toteaa, että kun henkilökunta viihtyy työpaikassaan ja ilmapiiri on hyvä, haluavat työntekijät palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijöiden välinen tunnelma tai huonossa tapauksessa ristiriidat välittyvät suoraan asiakkaalle ja itse palvelutapahtumaan. Tämä tuntuu välillä monissa yrityksissä valitettavasti unohtuvan.

Palvelukokemus

Case-yritysten analyysissä tuli selkeästi ilmi, että koska asiakkaan on melko mahdotonta arvioida etenkin hammaslääkärikäynnillä itse kliinisen hoidon tasoa, on asiakkaan muulla kokemuksella suuri vaikutus asiakkaan palvelukokemukseen. Haastatteluissa tuli esille, että palvelukokemuksen onnistumista oli selkeästi mietitty. Yrityksille oli selvää, että kaikki lähtee siitä, kun asiakas varaa ajan, ja siitä kuinka asiakas itse kokee vastaanottotapahtuman. Case-yritysten kertomukset osoittavat, että asiakkaan kokemukseen voidaan vaikuttaa pienillä tekijöillä, muun muassa musiikilla, vastaanottotilalla ja sen sisustuksella, sekä asiakkaan huomioon ottamisella niin odotustilassa kuin itse hoituhuoneessa.

Asiakastyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä olivat useimmiten pienet monesti yksinkertaiset asiat, niin kuin jonkinlainen yllätyksellisyys, ja se että ylitetään asiakkaan odotukset pienillä jutuilla. Näitä asioita oli mietitty yrityksissä selkeästi paljon, mutta mielenkiintoista oli, ettei näiden tekijöiden seurantaan tai itse kokemuksen standardisointiin oltu puututtu juuri lainkaan.

Teoriakeskustelussa korostui, että palvelua tuottavien yritysten tulisi suunnitella toimintaprosessinsa yhtenä kokonaisuutena, ja pyrkiä keksimään keinoja palvelutapahtumassa esiintyviin ongelmiin. Kuten Ford & Sturman (2011: 5–9) toteavat, on onnistunut palveluprosessi suunniteltu niin, että se pystytään helposti korjaamaan, jos prosessi joltain osin katkeaa tai siinä ilmenee ongelmakohtia. Tähän apuna voidaan käyttää ennalta määriteltyjä palvelustandardeja, joiden tarkoitus on auttaa työntekijää ja asiakasta ym-

märtämään palvelussa esiintyvä perustaso. Palvelustandardien määrittely tarjoaa yrityksille mahdollisuuden kehittyä ja parantaa asiakaslähtöistä toimintaa. Asiakas on helppo sitouttaa yritykseen, kun yritys pystyy luomaan asiakkaille sellaisia palveluita, jotka ylittävät asiakkaan odotukset.

Tulokset osoittivat, että case-yrityksistä puolet eivät olleet määritelleen palvelustandardeja lainakaan, vaan kuvailivat niitä enemmän asiakaslupauksina ja laatujärjestelminä. Vain yksi yritys pystyi kertomaan omat palvelustandardit. Tämä oli yllättävää, sillä palvelustandardit määrittävät tuottavan palvelun peruspilarit, ja ne luovat asiakkaalle myös odotukset saadusta palvelusta. Kaikkien yritysten haastateltavat olivat kuitenkin samaa mieltä, että tähän osa-alueeseen olisi järkevää panostaa.

Monesti yrityksissä mietitään paljon, miten hankkia uusia asiakkaita, mutta keskittyminen tämän hetkisten asiakkaiden palvelemiseen ja asiakassuhteen ylläpitämiseen saattaa unohtua. Parasuraman, Berry & Ziethaml: (1991) tuovat esille, että asiakkaan palvelukokemusta voidaan parantaa helpoiten ylittämällä asiakkaan odotukset palvelua kohtaan. Case-yrityksissä tämä asia oli havaittu, mutta myös todettiin, että toteuttaminen on hyvinkin hankalaa. Haastavaksi tämän tekee se, että asiakkaan odotuksia on vaikea toteuttaa, koska asiakkaan odotukset muuttuvat koko ajan. Lisäksi ajatellaan, että asiakkaan odotukset ja kokemukset palveluista ovat yhä enemmän tunneperäisiä kuin talousperäisiä. Yrityksille se on haaste, mihin vastaaminen vaatii uutta ja innovatiivista tapaa tuottaa palveluita.

Kaikilla yrityksillä oli silti samansuuntaisia ajatuksia asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen kehittämistä. Haastateltavat mainitsivat muun muassa, että asiakaskokemusta parantavia tekijöitä ovat nopea reagointi, henkilöstön koulutus, ihmisten välisen kanssakäynnin onnistuminen, ihmisten osaamisen ja tietoisuuden nostattaminen. Asiakaskokemuksen kehittämistä pidettiin yleisesti kokoaikaisena työnä, johon on kiinnitettävä huomiota. Palveluiden kehittämisen on oltava osa jatkuvaa toimintaa, jos tässä halutaan onnistua.

Tiedonhankinta asiakastyytyväisyydestä ja -kokemuksesta

Haastatteluissa selvisi, että asiakastyytyväisyyden- ja kokemuksen mittaaminen pohjautuu edelleen pääosin erilaisten kyselytutkimusten varaan. Yrityksissä selkeimpänä asiakastyytyväisyyden ja -kokemuksen mittaustekijänä oli käytössä tekstiviestipohjaiset kyselyt palvelukäynnin jälkeen. Tämän tyyppisten tutkimusten pohjalta oli tehty parannuksia palveluiden saatavuuteen, sujuvoittamiseen ja digitaalisten palveluiden kehittämiseen. Kuitenkaan kyselytutkimuksen soveltuvuudesta yritysten liiketoimintakenttään ei aina ole takeita.

Kuten Löytänä & Korkiakoski (2014: 134–135) toteavat, että ainutlaatuinen ja merkittävä asiakaskokemus syntyy parhaiten asiakkaan odotusten ylittämällä. Sen takia mittaaminen tulisi kohdistaa suoremmin asiakaskohtaisiin. Perinteiset mittaukset, kuten asiakastyytyväisyys ei enää anna vastauksia asiakaskohtaisissa. Vakiintuneet asiakastyytyväisyyskyselyt ovat usein olleet käytössä organisaatioissa vuosikausia muuttumattomina, eivätkä ne tällöin vastaa enää tämän hetken tavoitteita.

Asiakastiedon hyödyntäminen

Mielenkiintoista oli, että haastatteluissa yrityksissä oli keskitytty pääosin geneerisiin mittauksineihin kohdennetun asiakastiedon sijaan. Esimerkiksi vain yhdessä case-yrityksessä oli käytössä niin kutsuttuja mystery shoppereita asiakkaan kokeman laadun selvittämiseksi. Olettaa voi, että kohdennettavien asiakaskyselyiden avulla on mahdollista saada tarkempaa ja merkittävämpää tietoa yrityksen avuksi sekä asiakastyytyväisyyden ja -kokemuksen parantamiseksi.

Case-yrityksissä analyyseissä tuli myös ilmi, että kyselyillä saadun tiedon hyödyntämistä ei oltu tarkemmin määritelty. Yksi case-yrityksistä totesi, että ongelmana on erityisesti kriittinen palaute, joka halutaan usein jättää käsittelemättä, vaikka tämä tieto saattaisi olla arvokkainta tietoa yrityksen kehityksen kannalta. Nopea kriittisiin palautteisiin reagoiminen saa asiakkaissa aikaan aidon tunteen siitä, että palvelun laatu on yritykselle

tärkeä. Erityisesti silloin, kun esimiestasoinen henkilö käsittelee palautetta, hänelle muodostuu parempi ymmärrys palveluprosessien tasoista ja korjaavista toimenpiteistä. Näin myös palaute voidaan paremmin kohdentaa ja hyödyntää palveluprosessien kehittämisessä. Minut yllätti se, että case-yritykset eivät olleet reagoineet NPS-palautteisiin 24 h aikaikkunan sisällä. Asiakkaisiin ei oltu esimerkiksi yhteydessä puhelimitse ja kysytty tarkempia tietoja palautteesta. Yritykset kuitenkin tiedostivat yhteydenoton merkityksen ja tärkeyden.

Löytänä & Korhikoski (2014: 134–135) ehdottavat, että perinteisistä asiakastyytyväisyyskyselyistä luovutaan, koska useilla organisaatioilla on jo laadukasta asiakastietoa ennestään analysoitavaksi, ja näin ollen uuden tiedon keräämistä pidetään turhana. Asiakaspalautteiden analysointi on lisäksi helpottunut merkittävästi avoimen tekstin analysointiin kehitetyillä työkaluilla.

Asiakaskokemuksen kehittämisessä tarvitaan laadullista asiakastietoa, jota voidaan helposti kerätä esimerkiksi muutamilla haastatteluilla. Usein haastattelujen etuna on se, että asiakkaat kertovat asioita, joita lomakkeella ei osattaisi edes kysyä. Asiakkaalta ei yleensä kannata suoraan kysyä millainen olisi odotukset ylittävä asiakaskokemus, koska asiakkaat eivät osaa vastata. Organisaatiolla on siis oltava oma näkemys siitä, mihin organisaatiota halutaan kehittää. Yritysten tulisi kehittää uudenlainen tapa asiakasymmärryksen lisäämiseksi. (Löytänä & Korhikoski 2014: 134–135.)

Asiakastyytyväisyystutkimusten haasteena on luotettavuus, sillä tutkimusten mukaan asiakas voi olla tyytyväinen palveluun, mutta tyytyväisyys ei ole kuitenkaan tae siitä, että asiakas palaa yritykseen. Tyytyväisyyttä ei voida pitää riittävän voimakkaana indikaattorina asiakkaan valmiudesta sitoutua yritykseen. Riittävää ei ole vuosittain tehtävä asiakastutkimus, vaan yrityksen on käytävä vuoropuhelua asiakkaidensa kanssa jatkuvasti. (Löytänä & Korhikoski 2014: 134–135.)

Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii organisaatiolta kykyä opetella lukeman asiakasta palvelutilanteessa, jolloin organisaatio osaa käsittää onnistuneet asiakaskokemukset sekä tapahtumat ja näin toistaa käytännöt tulevaisuudessa. (Ramesh & Lokku 2012: 44.) Case-yritysten analyysissa selvisi, että suoranaisesti asiakastyytyvyyden/ -kokemuksen johtamiseen ei yrityksissä oltu paljoa kiinnitetty huomiota. Case-yritykset olivat panostaneet paljon henkilökunnan kouluttamiseen ja sitä kautta pyrkineet työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Panostaminen suoranaisesti asiakastyytyvyyden/ -kokemuksen johtamiseen voi kannattaa. Tällöin yritys voi paremmin hyödyntää työntekijöiden osaamista ja oppimista. Kun henkilöstö on tietoinen mihin suuntaan palveluprosesseissa halutaan päätyä, saadaan selville organisaation selkeät tavoitteet, asiakaslupaus ja keino siihen vastaamiseen sekä työkaluja asiakkaan odotusten ylittäminen. Näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa muun muassa johtamisella.

Pelkkä koulutus ei riitä siihen, että henkilökunta tekisi oikeat asiat säännönmukaisesti oikein. Kun organisaatioissa kehitetään prosesseja yhdessä kuunnellen operatiivista osapuolta, pystytään löytämään palveluprosessien todelliset tapahtumat asiakasrajapinnassa. Prosesseilla voidaan muokata asiakaskokemus halutunlaiseksi säännönmukaisesti palveluketjuksi. Prosessien säännönmukaisella tarkastamisella ja jatkuvalla ihmisten välisellä kommunikoinnilla, voidaan palvelumalli määritellä oikeanlaiseksi.

Liiketoimintamallien tarkan määrittelyn ja sitä tukevien palveluprossien sekä palvelustandardien määrittelyn avulla voidaan saada hyötyä palveluprosessien tulkitsemiseen eri indikaattoreiden avulla reaaliajassa. Koska yritysten olemassaolo riippuu palvelutaloudesta, joita palveluprosessit tukevat, voidaan oman henkilökunnan valmentamisella lisätä onnistumista korkealaatuisissa palveluprosesseissa. Valitettavan usein organisaatioissa käy ilmi, että yritykset pyrkivät kouluttamaan henkilökuntaansa sekä nostamaan heidän kompetenssia suunnittelematta tarkemmin koulutuksen hyötyä palveluprosessien kokonaisuudessa. Palveluprosessien puuttuminen ja henkilöstön kouluttaminen ovat ristiriitaista, koska tällöin henkilöstön osaamista ei tunnu hyödynnettävän täysin. Organisaatioissa voidaan määrittää oikeanlaisella kompetenssilla sopiva resurssi valvomaan,

valmentamaan ja kehittämään palveluprosesseja henkilökohtaisella tasolla suoraan asiakasrajapinnassa. Näiden resurssien havainnot voidaan tuoda esiin ylätasoin kokouksissa, joissa liiketoimintamallin ja palveluprosessien vallitsevaa tilaa voidaan arvioida strategisesti.

Motivoivan yrityskulttuurin avulla voidaan kannustaa organisaation henkilökuntaa kohti haluttuja palveluprosesseja ja niissä onnistumista. Palveluprosesseissa onnistuminen voidaan saada aikaan johdon omistautumisella ja päivittäisellä työnteon kannustamisella. Tämä voi olla yksi syy, miksi organisaatiokooltaan pienemmät yritykset onnistuvat asiakaspalvelussaan verraten paremmin. Vaikka prosesseja ei näissä pienemmissä organisaatioissa olisi tarkoin määritelty, on organisaatio matalampi ja ymmärrys organisaation kokonaistoiminnasta voi olla selkeämpi ja tunnelma henkilökuntaa kannustavampi. Vertikaalisesti isommat yritykset voivat hyötyä tarkoin määritellyistä palveluprosessien sisällöstä ja kehyksestä. Tällöin koko organisaatio voi ymmärtää paremmin asiakasrajapinnan kohtaamiset ja niiden tärkeyden.

Jatkotutkimusaiheita

Asiakaskokemuksen merkitys kasvaa palvelualoilla entisestään. Sosiaali- ja terveysalan poliittiset muutokset muuttavat palveluita tuottavien yritysten kilpailuasemaa. Muutokset mahdollistavat asiakkaille yhä enemmän valinnan vapautta, jolloin kilpailu asiakasta palveluita tuottavien yritysten välillä kiristyy entisestään. Yhtenä mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena voitaisiin selvittää konkreettisemmin, miten prosesseja kehittämällä voidaan parantaa palvelun laatua yhden ketjuuntuneen yrityksen eri palvelupisteissä. Lisäksi voidaan selvittää toisiko tämä systemaattisen johtamisen kautta myös taloudellista hyötyä organisaatiolle.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia, miten työntekijöitä saataisiin sitoutettuja ja sopeutettua paremmin erilaisten yritysten yrityskulttuuriin. Hammaslääkärialalla on paljon ammatinharjoittajia, jotka toimivat niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla, eri toimipisteissä samanaikaisesti. Jokaisella yrityksellä on oma yrityskulttuurinsa ja erilaiset palve-

lutavoitteet. Case-yritysten analyysissä ilmeni, kuinka yhä useampi yrityksistä koki haastavana yrityskulttuurin jalkauttamisen palvelua tuottavien henkilöiden keskuuteen, jotta haluttu palvelutaso ja asiakaskokemus voitaisiin toteuttaa.

Kolmantena jatkotutkimusaiheena olisi kiinnostavaa selvittää digitaalisten palveluiden merkitystä asiakaskokemuksen onnistumiseen, ja voitaisiinko tätä kautta mahdollisesti kehittää uusia innovatiivisia digitaalisia palveluita asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi. Jokainen case-yritys toi esille, että palveluiden saatavuus ja saavutettavuus ovat suurin haaste asiakastyytyväisyyden ja -kokemuksen parantamiseksi case-yrityksissä. Saatavuuteen vaikuttavat tekijät olivat seikkoja, jotka aiheuttivat eniten reklamaatioita case-yrityksissä.

LÄHDELUETTELO

- Blåfield, Heikki (1996). Laatusuhteiden prosessijohtamisella. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Brown, Laurie (2014). What your customers Really Want: 7 qualities of customer care. *American Salesman* 59: 4, 23-26.
- Fisher, Merja & Satu Vainio (2014). Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Ford, Robert & Michael Sturman (2011). Designing a self-healing service system. An Integrative Model. New York: Cornell University. Cornell Hospitality Report 11/5.
- Gray, Andy (2014). Quality is worth paying for. *Westchester County Business Journal*. 58: 49, 10.
- Grönroos, Christian (2009). Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi Sirkka, & Helena Hurme (2000). Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Paula Sajavaara (2009). Tutki ja Kirjoita. 15. Uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Karlöf, Bengt (1994). Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WSOY.
- Kelly, Lisa (2013). Find out what customer wants and deliver it effectively. *Computer weekly* 7/9, 1-6.

- Laamanen, Kai (2002). Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Laamanen, Kai & Markku Tinnilä (2009). Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Redfina Oy.
- Laamanen, Kai & Tuominen Kari (2011). Prosessijohtamisen toimintamalli. 32 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Oy Benchmarking Ltd.
- Lorenzo, Lori, Scott Foley, Jackien Dipp & Samuel Lane (2010). How service quality affects customer loyalty. Academies international conference 14: 49.
- Lecklin, Olli (2006). Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy
- Löytänä, Janne & Kari Korkiakoski (2014). Asiakkaan aikakausi rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, Janne & Katleena Korteso (2011). Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Ojanen, Mikko (2013). Reseptejä asiakassuhteisiin. Helsinki: Talentum.
- Outinen, Maarit, Tupu Holma & Kristiina Lempinen (1994). Laatu ja asiakas: Laatu-työskentely sosiaali ja terveystalalla. Helsinki: WSOY.
- Parasuraman, A, Berry Leonard A, & Zeithamls Valarie A. (1991). Understanding customer expectations of Service. Research Highlight Saatavana [www: <URL: http://sloanreview.mit.edu/article/understanding-customer-expectations-of-service/>](http://sloanreview.mit.edu/article/understanding-customer-expectations-of-service/).
- Pitkänen, Raimo (2010). Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija ja palveluorganisaatiossa. Vantaa: Hansaprint Oy.

- Ramesh, Sachin & Doji Lokku (2012). Customer experience management. *Services in Emerging Markets* 3: 44-49.
- Ramsey, Robert D. (2017). How to treat customers right. *Supervision* 78: 8, 5-7.
- Ramsey, Robert D. (2015). What you need to know about today's customers. *Supervision* 76: 7, 3-5.
- Roberts, Lon (1994). *Prosessireengineering. Prosessien systemaattinen uudelleen rakentaminen*. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Rope, Timo & Jouni Pöllänen (1994). *Asiakastytyväisyysjohtaminen*. Juva: WSOY.
- Selin, Erica & Jarmo Selin (2013). *Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyökentelyn hallintaan*. Espoo: Hansaprint Oy.
- Silvakumar, K, Mei Li & Beibei Dong (2014). Service Quality: The Impact of Frequency, Timing, Proximity, and Sequence of Failures and Delights. *Journal of marketing* 78: 1, 41-58.
- Slack, N, Brandon-Jones A. & Johnston R. (2011). *Essentials of operations management*. Slovakia: Neografia.
- Storbacka, Kaj & Jarmo R. Lehtinen (1997). *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. Helsinki: WSOY.
- Tuomi Jouni & Anneli Sarajärvi (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuulaniemi, Juha (2011). *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum Media.

Virtanen, Petri & Jari Stenvall (2010). Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtanen, Petri & Mikko Wennberg (2005). Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virtanen, Turo (2011). Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne? Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Wilson, A, Zeirhaml Valarie A, Jo Bitner Mary & Gremler Dwayne D. (2016). Service marketing. Integrating customer focus across the firm. 3. painos. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Ylikoski, Tuire (2000). Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko

Aloituskysymykset

Tehtävänimike:

Kuinka kauan olet työskennellyt edustamasi organisaation palveluksessa?

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässä?

Teemat

Asiakkaat

1. Millaisia asiakasryhmiä teillä on?
2. Miten eri tavoin selvitätte asiakkaan tarpeita?
3. Miksi asiakas valitsee teidän yrityksen palvelun ja mitkä erottavat teidän kilpailijoista?
4. Millaisia haasteita asiakkaiden tarpeiden täyttämisenä on kohdattu?

Palvelu ja palveluprosessit

5. Miten palveluprosessien hahmottaminen ja mallinnus on teillä tehty?
6. Millaisia haasteita ja kehittämistarpeita teillä on havaittu palveluprosesseissa?

Asiakaspalvelu ja palvelukokemus

7. Mitkä asiat kuvaavat parhaiten yrityksenne palvelukulttuuria?
8. Millaisia palvelustandardeja yrityksellänne on?
9. Millaisia toimenpiteitä olette tehneet, jotta asiakkaiden palvelukokemus olisi mahdollisimman hyvä?

10. Miten asiakaspalautteet huomioidaan palveluiden kehittämisessä ja toiminnan parantamisessa?

Tiedonhankinta asiakastyytyväisyydestä ja -kokemuksesta

11. Millä tavoin keräätte asiakaskokemuksesta ja -tyytyväisyydestä tietoa?
12. Miten tietoa asiakastyytyväisyydestä hyödynnetään?
13. Miten hyödynnätte kilpailevien yritysten tietoa/ kokemuksia asiakastyytyväisyyden parantamiseksi?

Asiakaskokemuksen johtaminen

14. Miten teillä johdetaan asiakaskokemusta?
15. Miten työntekijöitä on sitoutettu arvioimaan ja tarkkailemaan asiakaskokemuksen onnistumista?