



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

# **Asiakkaan kokema palvelun laatu ja laatumittaamisen hyödyntäminen yrityksen toiminnan kehittämisessä**

**Customer perceived service quality and utilizing quality  
measurement in organisations operational improvement**

Kandidaatintyö

Essi Kajander

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä: Essi Kajander**

**Työn nimi: Asiakkaan kokema palvelun laatu ja laatumittaamisen hyödyntäminen yrityksen toiminnan kehittämisessä**

**Vuosi: 2016**

**Paikka: Lappeenranta**

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

38 sivua, 5 kuvaa ja 1 taulukko

Tarkastaja: Tiina Sinkkonen

**Hakusanat:** asiakkaan kokema palvelun laatu, laadun mittaaminen, toiminnan kehittäminen, jatkuva parantaminen

**Keywords:** customer perceived service quality, quality measurement, operational improvement, continuous improvement

Työn tavoitteena on selvittää, mistä tekijöistä asiakkaan kokema palvelun laatu muodostuu sekä miten palvelun laatua voidaan mitata ja mittaustuloksia hyödyntää yrityksen toiminnan kehittämisessä. Tavoitteena on siis tunnistaa yhteys asiakkaan kokeman palvelun laadun ja yrityksen toiminnan kehittämisen ja kehittämisen tarpeen välillä. Työ on kirjallisuuskatsaus, jonka lähteinä on hyödynnetty laatuaiheista kirjallisuutta sekä aihetta käsitteleviä artikkeleita. Työn tuloksena voidaan todeta, että palveluista on tullut yrityksille yhä merkittävämpi kilpailukeino ja palvelut ja niiden laatu korostuvat liiketoiminnassa. Samalla liiketoiminnan kasvupotentiaalin painopiste on siirtynyt yhä enemmän kohti palveluita. Palveluiden laadun tarkastelu on perusteltua asiakasnäkökulmasta, sillä viime kädessä juuri asiakas määrittelee laadun. Laatumittarit auttavat hahmottamaan yrityksen nykytilannetta ja tunnistamaan kehityskohteita. Ongelmien ja kehityskohteiden tunnistaminen on välttämätöntä, sillä jokainen yritys tarvitsee toiminnan kehittämistä ylläpitääkseen laatua, pysyäkseen kilpailukykyisenä sekä ymmärtääkseen yhä paremmin markkinoiden vaatimuksia.

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	3
1.1	Työn tausta.....	3
1.2	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	3
1.3	Työn rajaukset.....	3
1.4	Työn rakenne ja menetelmät .....	4
2	LAATU .....	5
2.1	Laatu käsitteenä.....	5
2.2	Palvelu käsitteenä.....	7
2.3	Palvelun laadun asiakasnäkökulma.....	9
2.4	Asiakkaan kokeman palvelun laadun tärkeimmät osatekijät .....	11
3	LAADUN MITTAAMINEN .....	15
3.1	Laatumittarilta vaadittavat ominaisuudet ja mittaustulokset .....	15
3.2	Laatumittarit.....	16
3.2.1	SERVQUAL.....	16
3.2.2	NPS – Net Promoter Score.....	19
3.2.3	Laatukustannukset.....	20
3.2.4	Muita laatumittareita .....	23
4	ASIAKKAAN KOKEMA PALVELUN LAATU TOIMINNAN KEHITTÄMISEN TAUSTALLA .....	26
4.1	Toiminnan kehittämisen tarve.....	26
4.2	Toiminnan kehittäminen laatumittareiden tuloksia hyödyntämällä.....	26
4.2.1	Jatkuva parantaminen .....	27
4.2.2	Jatkuvan parantamisen esimerkki case-yrityksessä.....	30
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	33
	LÄHTEET .....	35

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta

Nykypäivänä teollisuusyritysten on vaikea enää kilpailla keskenään puhtaasti erilaisilla tuotteilla tai tuotteiden teknisillä ominaisuuksilla, sillä kilpailijat pystyvät jäljittelemään toisiaan suhteellisen nopeasti. Tämä on johtanut siihen, että yritysten välisessä kiristyneessä kilpailussa korostuvat jatkuvasti yhä enemmän toiminnan asiakaskeskeisyys, asiakkaalle tarjottavat palvelut sekä palveluiden laatu. (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 18-19) Viime kädessä juuri palvelut ja niiden laatu ovat ne tekijät, jotka erottavat yritykset toisistaan ja tekevät eron menestymisen ja epäonnistumisen välillä (Soin 1998, s. 51). Samalla asiakkaiden kulutuskäyttäytyminen on muuttunut. Asiakkaat haluavat ostaa konkreettisen tuotteen sijasta kokonaisuuden, johon kuuluvat itse tuote ja kaikki sen ympärille nivoutuvat palvelut, tiedot, henkilökohtaiset tuntemukset ja kokemukset sekä muut tekijät (Grönroos 2000, s. 3).

## 1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työn tavoitteena on selvittää, mistä tekijöistä asiakkaan kokema palvelun laatu muodostuu, miten palvelun laatua voidaan mitata ja miten mittaustuloksia voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan kehittämisessä. Tavoitteena on siis toisin sanoen tunnistaa yhteys asiakkaan kokeman palvelun laadun ja yrityksen toiminnan kehittämisen ja kehittämisen tarpeen välillä. Työn tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä on asiakkaan kokema palvelun laatu?
- Miten palvelun laatua voidaan mitata?
- Miten asiakkaan kokema palvelun laatu vaikuttaa yrityksen toiminnan kehittämiseen?
- Miten laatumittareiden tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan kehittämisessä?

## 1.3 Työn rajaukset

Hyvin usein laatu mielletään synonyymiksi tuotteiden tekniselle laadulle ja tuotteista välittömästi saatuun tai koettuun toimintoon ja hyötyyn (Grönroos 2000, s. 66). Nykypäivänä

yhä useampi teollisuusyritys saa kuitenkin yhä merkittävämmän osan liikevaihdostaan juuri palveluista (Grönroos et al. 2007, s. 162). Palveluista on tullut tärkeä kilpailukeino (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 18). Liiketoiminnassa korostuu siis yhä enemmän se, mitä syntyy ihmisten osaamisesta, vuorovaikutuksesta ja tekemisestä (Grönroos 2000, s. 66). Tästä syystä tuotelaatu on jätetty tässä työssä tarkastelun ulkopuolelle ja huomio on nimenomaan asiakkaalle tarjottavien palveluiden laadussa. Asiakasnäkökulma on valittu työhön siitä syystä, että yritykset ja liiketoiminta ovat riippuvaisia asiakkaistaan eli viime kädessä juuri asiakkaat ovat toiminnan jatkumisen ehto. Menestyäkseen yrityksen täytyy ymmärtää aina vain yhä paremmin asiakkaiden nykyisiä ja tulevia tarpeita. (ISO 9004 2009) Työssä tarkasteltavat laatumittarit ovat valittu tutustumalla laatukirjallisuuteen ja tunnistamalla sieltä toistuvia ja usein käytössä olevia mittareita. Kaksi ensimmäistä työssä esiteltyä mittaria mittaavat nimenomaan asiakkaan kokema palvelun laatua ja kolmas, laatumittarit, laadun taloudellisia vaikutuksia yritykseen.

#### **1.4 Työn rakenne ja menetelmät**

Luvussa kaksi tarkastellaan laatua käsitteenä ja muodostetaan yleiskäsitys siitä, mitä on laatu ja millaisista tekijöistä se muodostuu. Laadun lisäksi määritellään, mitä ovat palvelut ja selvitetään mistä asiakkaan kokema palvelun laatu muodostuu. Kolmannessa luvussa tarkastellaan palvelun laadun mittaamista, laatumittareilta yleisesti vaadittavia ominaisuuksia sekä esitellään muutama laatumittari tarkemmin. Kun on tutustuttu laatumittaamiseen ja ymmärretty sen periaatteet, voidaan neljännessä luvussa laatumittaaminen kytkeä yrityksen toiminnan kehittämiseen. Toiminnan kehittämisessä on keskitytty erityisesti jatkuvaan parantamiseen. Jatkuvan parantamisen käsittelyn tueksi neljänten lukuun on liitetty kappale case-yritykseen luodun laatusivuston perustamisesta.

Luvut kaksi, kolme ja neljä ovat kirjallisuuskatsauksia laatuun, laatumittaamiseen sekä toiminnan kehittämiseen erilaisten kirja- ja verkkolähteiden pohjalta. Luvussa kolme on sovellettu SWOT-analyysia laatumittareiden tarkasteluun. Case-yrityksen laatusivuston rakentamisen taustalla on hyödynnetty toiminnan itsearviointia.

## 2 LAATU

### 2.1 Laatu käsitteenä

Laatu on käsitteenä ikivanha, jo Aristoteles osoitti laadulla olevan kaksi merkitystä - laatu ilmaisee sen, miten jokin asia erottuu muista ja toisaalta sen, miten jokin asia koetaan hyvänä tai pahana (Anttila & Jussila 2016). Myös nykypäivänä ihmisillä on arkikielessä tapana mieltää laaduksi mikä tahansa hyvänä pidetty tai koettu asia (Järvinen et al. 2003, s. 4). Näin ollen voidaan sanoa, että yleensä aina kun jokin yhdistetään laatuun, sillä halutaan nimenomaan korostaa positiivisia ominaisuuksia ja onnistumista. Laatua voidaan tarkastella monella eri tasolla kuten esimerkiksi tuote- tai palvelutasolla. Sitä voidaan myös tarkastella monesta eri näkökulmasta kuten asiakkaan, yrityksen tai koko liiketoiminta-alueen näkökulmasta (Hoyle 2007, s. 18). Tästä syystä on haastavaa tai jopa mahdoton määritellä sitä yksikäsitteisesti. Moninaisuutensa lisäksi laatu on käsitteenä varsin subjektiivinen, sillä jokaisella ihmisellä on erilaiset arvostukset ja näkemykset asioiden hyvyydestä. Jokainen siis mieltää laadun eri tavoin. (Anttila & Jussila 2016) Laatu ei myöskään rajoitu pelkästään varsinaisiin tuotteisiin ja palveluihin sekä niiden käyttökelpoisuuteen ja toimivuuteen, vaan se ulottuu aina asiakkaan niiden kautta saamaan hyötyyn sekä kokemaan arvoon (ISO 9000 2015). *Asiakkaalla* tarkoitetaan tässä työssä yrityksen ulkopuolista palveluiden kuluttajaa ja edunsaajaa (Juran 1993, s. 240) ja *yrittäjällä* organisaatiota, jonka tavoitteena on toimia kaupallisesti ja voittoa tuottaen eli joka toimii markkinoilla palveluntarjoajana (Brax 2007).

Lyhin hyväksytty määritelmä laadulle on, että se kuvaa asiakkaan tyytyväisyyttä. Laatu on siis yksinkertaisesti sitä, mitä asiakas kokee. (Juran 1993, s. 3) *Asiakastyytyväisyys* kuvaa puolestaan asiakkaan tuntemusta siitä, miten hyvin palvelu vastaa hänen odotuksiaan. Odotuksiin vaikuttavat asiakkaan aiemmat kokemukset, tarpeet sekä mielikuva yrityksestä. Asiakastyytyväisyyttä ja laatua ei pidä käsitteenä sekoittaa toisiinsa, sillä laatu on asiakastyytyväisyyden osatekijä. (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 253-255) Laatu voidaan määritellä toisaalta myös niin, että se on yrityksen tarjoamien palveluiden kyky tyydyttää asiakkaan vaatimukset sekä samalla niiden vaikutus yrityksen muihin sidosryhmiin (ISO 9000 2015). *Sidosryhmillä* tarkoitetaan tässä työssä kaikkia niitä tahoja, joiden kanssa yritys on vuorovaikutuksessa eli tahoja joihin yrityksen toiminta vaikuttaa tai joiden toiminta vaikuttaa

yrittäjien (ISO 9004 2009). Yrityksen tavanomaisia sidosryhmiä ovat yleensä muun muassa sijoittajat, kilpailijat, tavarantoimittajat sekä muut liikekumppanit (Yrittäjyyskasvatuksen virtuaalinen oppimisympäristö 2012).

Laatu voidaan määritellä myös niin, että se kuvaa jonkin asian soveltuvuutta käyttöön tai suunniteltuun käyttötarkoitukseen (Hoyle 2007, s. 10). Toisaalta sen voidaan katsoa olevan yhdenmukaisuutta asetettuihin vaatimuksiin (Crosby 1986, s. 19). Meredith ja Shafer ovat puolestaan todenneet 2002 julkaistussa kirjassaan, että laatu voidaan määritellä yrityksen näkökulmasta ja esimerkiksi niin, että se on yrityksen tapa tuottaa tehokkaasti, edullisin kustannuksin, sopivan hintaisia ja asiakkaan vaatimukset täyttäviä hyödykkeitä, mikä johtaa yrityksen kilpailukyvyn paranemiseen (Mainardes & Lourenco 2010). Laatu on siis yritykselle niitä hyötyjä, jotka vastaavat sen organisationaalisia tavoitteita (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 255). Reeves ja Bernard (1994) ovat puolestaan todenneet, että laadun määritelmää ei voida kiteyttää yhteen lauseeseen ja tunnistanee laadulla olevan neljä ulottuvuutta:

1. Laatu erinomaisuutena
2. Laatu rahan vastineena saatavana arvona
3. Laatu vaatimusten täyttämisenä
4. Laatu asiakkaan odotusten täyttämisenä ja ylittämisenä

Laatu erinomaisuutena viittaa nimenomaan jonkin asian koettuun hyvyyteen ja ihmisten erilaisiin arvostuksiin. Laatu rahan vastineena tarkoittaa laatua vertailun tuloksena eli laatua verrattuna siitä aiheutuneisiin kustannuksiin. (Reeves & Bernard 1994) Käytännössä esimerkiksi asiakkaan laitteeseen tehdyn huollon lopputulosta voidaan verrata huollon hintaan. On kuitenkin huomioitava, että hintaperusteiset laatumääritelmät ovat aina siinä mielessä ongelmallisia, että laatu ja hinta eivät suoraan vaikuta toisiinsa. Huonolaatuisen palvelun laatu ei parane hintaa laskemalla, vaikka määritelmän mukaan saataisi rahan suhteutettuna aiempaa suurempi arvo. Vastaavasti hyvälaatuinen palvelu ei huonone sillä, että sen hintaa nostetaan, vaikka rahamäärään suhteutettuna saataisi aiempaa pienempi arvo. Laatu vaatimusten täyttämisenä kuvaa sitä, miten palvelu vastaa asiakkaan vaatimuksiin, odotuksiin ja tarpeeseen, eli toisin sanoen miten palvelu täyttää ne kriteerit, jotka asiakas on sille ennalta asettanut. (Järvinen et al. 2003, s. 5) Yksittäisten laatumääritelmien rinnalla laatukirjallisuudessa on myös

pyrityt tunnistamaan laatumääritelmien välisiä yhtäläisyyksiä ja sillä perusteella ryhmittelemään niitä. Anttila ja Jussila (2016) ovat tunnistaneet laatukirjallisuudessa esiintyvistä määritelmistä viisi erilaista ryhmää:

1. Tuoteperusteiset määritelmät
2. Tuotantoperusteiset määritelmät
3. Rahalliset arvoperusteiset määritelmät
4. Reaalitaloudelliset arvoperusteiset määritelmät
5. Heuristiset ja myyttiset määritelmät

Tuoteperusteiset määritelmät pitävät sisällään kaikki ne laatumääritelmät, jotka perustuvat ajatukseen, että laatu on mitattavia ominaisuuksia. Laatu on siis esimerkiksi palvelun hinta tai sen tehokkuus. Tuotantoperusteiset määritelmät kattavat puolestaan ne määritelmät, joissa laatua verrataan siihen, miten hyvin palvelu täyttää asiakkaan vaatimukset. Rahalliset arvoperusteiset määritelmät suhteuttavat laadun käyttöarvoon ja reaalitaloudelliset arvoperusteiset määritelmät puolestaan hyötyarvoon eli tarpeen tyydyttämisestä saatavaan hyötyyn. Heuristiset ja myyttiset määritelmät pitävät sisällään erilaiset subjektiiviset laatumääritelmät. Subjektiiviset laatumääritelmät perustuvat ajatukseen, että jokainen kokee laadun eri tavalla, joten laatua ei voida lainkaan mitata tai määritellä. (Anttila & Jussila 2016)

## **2.2 Palvelu käsitteenä**

Palvelu on käsitteenä hyvin laaja ja sitä on alan kirjallisuudessa määritelty monella tavalla. Yksi määritelmä palveluille on, että palvelut ovat mitä tahansa aktiviteetteja tai aktiviteettien sarjoja, joita tarjotaan ratkaisuksi asiakkaan ongelmiin (Grönroos 2000, s. 46). Toisen määritelmän mukaan palvelut ovat toimintoja tai toimintojen yhdistelmiä, jotka toteutetaan asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa ja joiden tarkoitus on vastata asiakkaan tarpeisiin (Tekes 2010). Palvelun muodostavia toimintoja on joskus jopa vaikea erottaa toisistaan. Asiakas arvioi toimintojen muodostamaa kokonaisuutta aina yhtenä palveluna. (Bergman & Klefsjö 2010, s. 33) Palveluiden ja tuotteiden välinen ero on hajanainen. Ne erottavat toisistaan muun muassa se, että palvelut eivät ole tuotteiden tavoin konkreettisia ja käsin kosketeltavia, joten niiden sisältöä on vaikea määritellä ja mitata. Asiakkaasta ei



myöskään tule palvelusuorituksen jälkeen minkään konkreettisen asian omistajaa. (Bergman & Klefsjö 2010, s. 33) Asiakas ostaa palvelun joko varsinaisesta palvelusuorituksesta saatavan kokemuksen tai palvelusta saatavan lopputuloksen ja hyödyn takia (Brax 2007).

Palveluille on ominaista aineettomuus, katoavaisuus, samanaikaisuus ja heterogeenisuus sekä se, että ne tapahtuvat tyypillisesti asiakkaan ja palveluntarjoajan henkilöstön tai muiden resurssien tai näiden kaikkien keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Grönroos 2000, s. 46). *Aineettomuudella* tarkoitetaan muun muassa sitä, että palvelua ei voida patentoida eikä esitellä ennen ostopäätöstä (Bergman & Klefsjö 2010, s. 33). *Katoavaisuudella* tarkoitetaan sitä, että palvelua ei voida palauttaa tai jälleenmyydä (Grönroos 2000, s. 47), eikä sitä voida varastoida tai kuljettaa kuten teollisesti tuotettua hyödykettä (Bergman & Klefsjö 2010, s. 33). *Samanaikaisuus* kuvaa sitä, että palvelun kulutus ja tuotanto tapahtuvat tyypillisesti yhtä aikaa. Asiakkaan voidaan näin ollen katsoa olevan myös itse osallisena varsinaisessa palveluprosessissa. (Brax 2007) Samanaikaisuus on ilmeistä esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakas saa ongelmatilanteessa teknistä tukea puhelimitse palveluntarjoajalta. Tässä palvelun tuotanto eli teknisen tuen antaminen sekä kulutus eli tuen vastaanottaminen tapahtuvat yhtäaikaaisesti osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. *Heterogeenisuus* viittaa puolestaan ominaisuutena palvelun laadun kontrollointivaikeuksiin eli siihen, että palvelut ovat luonteeltaan ja lopputulokseltaan vaihtelevia eikä tuotantoa tai laatua voida standardoida kuten teollista tavaratuotantoa (Grönroos 2000, s. 49).

Varsinaisen palvelun voidaan katsoa muodostuvan kolmesta osatekijästä, jotka ovat ydinpalvelu, ydinpalvelua avustavat tukipalvelut sekä laatua parantavat lisäpalvelut. *Ydinpalvelu*, kuten esimerkiksi asiakkaalle tarjottava rahoitus tai asiakkaan laitteeseen tehtävä huolto, on yrityksen perimmäinen syy markkinoilla oloon. Se on olemassa nimenomaan ratkaistakseen asiakkaan ongelman ja tyydyttääkseen asiakkaan tarpeen. *Avustava tukipalvelu* on ydinpalvelun kannalta usein välttämätön lisäpalvelu, joka tukee ydinpalvelun saatavuutta. (Brax 2007) Avustava tukipalvelu voi olla esimerkiksi koulutus, opastus (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 199) tai yrityksen sähköinen ajanvarauspalvelu, jonka kautta asiakas voi tilata palvelun (Brax 2007). *Laatua parantava lisäpalvelu* ei puolestaan ole ydinpalvelun kannalta välttämätön, mutta se tuo yleensä lisäarvoa ydinpalvelun kuluttajalle. Samalla se auttaa

palveluntarjoajaa erottumaan kilpailijoistaan. Laatu parantava lisäpalvelu voi olla esimerkiksi yrityksen asiakkailleen tarjoama kanta-asiakkuus tai muu bonus-järjestelmä. (Brax 2007)

Palveluliiketoiminta avaa perinteisille teollisuusyrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja tuo taloudellista hyötyä, kun yritysten on mahdollista saada tulonlähteitä tuotteiden koko elinkaaren ajalta. Samalla yritykset pystyvät luomaan aiempaa pidempiä asiakassuhteita, parantamaan asiakastyytyväisyyttään sekä erottumaan paremmin kilpailijoistaan. (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 17-18) Tyypillisiä teollisuusyritysten asiakkaille tarjoamia palveluita ovat muun muassa koulutus, asennus, rahoitus ja laitteiden kauko-ohjaus (Grönroos et al. 2007, s. 146) sekä erilaiset huoltopalvelut ja tuotteille myönnettävät takuut (Bergman & Klefsjö 2010, s. 32).

### **2.3 Palvelun laadun asiakasnäkökulma**

Palvelun laadun tarkastelu on perusteltua asiakasnäkökulmasta, sillä palvelun laadun määrittelmä perustuu aina viime kädessä asiakkaan kokemukseen. Asiakas on se, joka määrittelee, millainen palvelu on laadukasta tai laadutonta. (Brax 2007) Yritysten kannattaa tarkastella tarjoamiensa palveluiden laatua asiakasnäkökulmasta myös siitä syystä, että laadun voidaan katsoa edistävän asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta asiakasuskollisuutta sekä asiakassuhteiden jatkumista (ISO 9000 2015). Asiakasuskollisuuden tavoittelu on yritykselle kannattavaa, sillä uusien asiakkaiden houkuttelemine on yritykselle aina kalliimpaa kuin vanhoista asiakkaista kiinnipitäminen (Vähä-Ruka 2016). On kuitenkin huomioitava, että tyytyväinen asiakas ei automaattisesti ole uskollinen ja osta yritykseltä uudestaan. Tyytyväinen asiakas voi yhä edelleen paremman tarjouksen saadessaan vaihtaa kilpailijayrityksen palveltavaksi. Asiakastyytyväisyys on tärkeää yritykselle myös siksi, että lähes aina asiakas jakaa kokemuksensa yrityksestä ja saamastaan palvelusta esimerkiksi ystävilleen, perheelleen ja kollegoilleen. Tyytyväinen asiakas voi näin ollen edistää ja vastaavasti tyytymätön asiakas jarruttaa yrityksen uusasiakashankintaa ja asiakaskunnan kasvattamista. (Bergman & Klefsjö 2010, s. 335, 347)

Asiakas mieltää palvelun laadukkaaksi silloin kun se vastaa hänen odotuksiaan (Grönroos 2000, s. 67). On siis merkitystä, millaiset odotukset ja vaatimukset asiakas on palvelulle ja sen

laadulle asettanut. Asiakkaiden odotukset voidaan jaotella kuuteen luokkaan (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 259-260):

1. Sumeat odotukset
2. Täsmälliset odotukset
3. Implisiittiset odotukset
4. Eksplisiittiset odotukset
5. Epärealistiset odotukset
6. Realistiset odotukset

Asiakkaalla on *sumeat odotukset* silloin, kun hänellä ei ole selkeää käsitystä siitä millainen hänen tarpeensa on. Asiakkaalla on siis tunne, että hän tarvitsee jotakin, mutta hän ei osaa määrittellä tarvetta eikä sitä, miten sen voisi tyydyttää. (Grönroos 2000, s. 90) *Täsmälliset odotukset* ovat sumeiden odotusten vastakohta ja kuvaavat tilannetta, jossa asiakas tunnistaa tarpeensa ja tietää täsmälleen mitä on vailla. *Implisiittiset odotukset* tarkoittavat sitä, että asiakas pitää jonkin asian toteutumisesta niin itsestään selvänä, että ei edes ajattele sellaista mahdollisuutta, että se ei toteutuisi. *Eksplisiittiset odotukset* ovat puolestaan puhtaasti asiakkaan toiveita palvelua kohtaan. Asiakkaan odotukset voivat olla palvelun suhteen myös epärealistisia tai realistisia. *Epärealistiset odotukset* ovat sellaisia, joita palveluntarjoajan voi olla mahdoton toteuttaa. Yrityksen näkökulmasta on haasteellista, mikäli asiakkaan odotuksiin ei pystytä vastaamaan, sillä täyttämättä jääneet odotukset vaikuttavat negatiivisesti laatukokemukseen. (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 259-261)

Odotuksiin vaikuttavat aina myös asiakkaan aiemmat kokemukset, mielikuva yrityksestä sekä kuulopuheet (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 255). *Kuulopuheet (word-of mouth)* pitävät sisällään niin ihmisten välittömän kommunikoinnin kasvotusten kuin myös esimerkiksi sosiaalisen median. Kuulopuheet voivat muovata asiakkaan odotuksia merkittävästi erityisesti silloin kun lähde on asiakkaalle läheinen ja hän pitää sitä luotettavana. (Kotler & Keller 2009, s. 529) Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös asiakkaan tarve eli millaiseen ongelmaan hän etsii ratkaisua. Asiakkaiden tarpeet voidaan luokitella esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkian perusteella viiteen luokkaan. Nämä ovat asiakkaan *fysiologiset, turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden, arvonannon* sekä *itsensä toteuttamisen tarpeet*. Asiakas pyrkii ostamalla

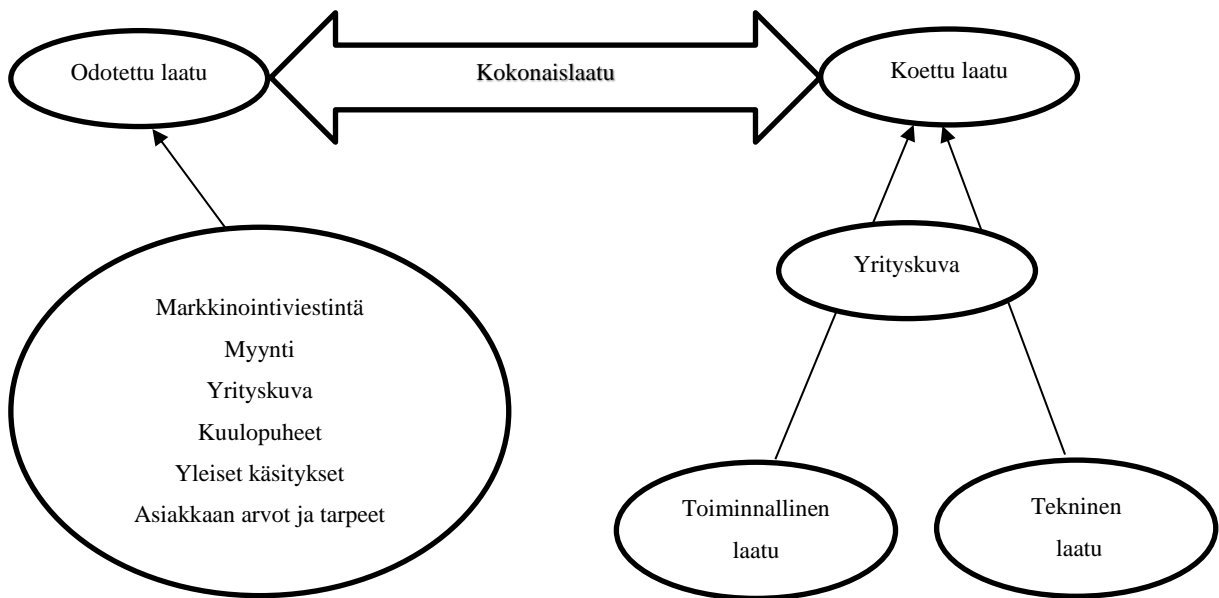
palvelun tyydyttämään jonkin näistä tarpeistaan. Yrityksen kannalta on ongelmallista, että asiakkaiden tarpeilla, odotuksilla ja vaatimuksilla on tapana jatkuvasti muuttua. (Hoyle 2007, s. 3-10)

Yhden määritelmän mukaan asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on aina kaksi ulottuvuutta, jotka ovat palvelun tekninen laatu ja palvelun toiminnallinen laatu. *Tekninen laatu* kuvaa palvelun lopputulosta. Se on siis yksinkertaisesti sitä, mitä palveluntarjoaja tarjoaa asiakkaalle ja mitä asiakas saa, kun palveluprosessi on suoritettu ja valmis. Tekninen laatu vastaa siis kysymykseen **mitä** ja teknistä laatua on esimerkiksi asiakkaan laitteeseen tehty huolto ja sen lopputulos. *Toiminnallinen laatu* kuvaa puolestaan sitä, miten asiakas saa palvelun eli esimerkiksi millaisessa palveluympäristössä tai ilmapiirissä palvelu tarjotaan asiakkaalle. (Grönroos 2000, s. 63-64) Toiminnallinen laatu vastaa kysymykseen **kuinka** (Bergman & Klefsjö 2010, s. 340). On huomioitava, että asiakkaan kokema palvelun laatu on siis aina sidoksissa palveluympäristöön. Mikäli asiakas vastaanottaa palvelun hänelle mieluisassa ympäristössä, mieltää hän palvelun todennäköisesti laadukkaammaksi kuin silloin kun palvelu tarjotaan hänelle epämieluisassa ympäristössä. Toisen määritelmän mukaan asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on kolme ulottuvuutta, jotka ovat fyysinen, korporatiivinen sekä vuorovaikutteinen laatu. *Fyysinen laatu* kuvaa palveluympäristöä ja palveluprosessiin kuuluvia laitteita. *Korporatiivinen laatu* liittyy palveluntarjoajan maineeseen ja *vuorovaikutteinen laatu* kuvaa puolestaan asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä vuorovaikutusta sekä kommunikaatiota. (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 262-263) Holmlund ja Kock (1995) ovat puolestaan esittäneet, että palvelun laatu koostuu erityisesti teollisuuspalveluissa toiminnallisen ja teknisen laadun lisäksi *taloudellisesta laadusta*, joka kuvaa palvelun taloudellista vaikutusta asiakkaan näkökulmasta.

#### **2.4 Asiakkaan kokeman palvelun laadun tärkeimmät osatekijät**

Jokainen asiakas tuo laadun arviointiin aina omat kokemuksensa, käsityksensä sekä arvonsa, joten jokaiselle laatu realisoituu henkilökohtaisesti (Bergman & Klefsjö 2010, s. 22). On siis mahdollista, että asiakkaan laadukkaaksi mieltämä palvelu saattaa olla toisen asiakkaan mielestä täysin laaduton (Kokkonen 2006). Aiemmin havaittiin, että laatu on subjektiivista eikä ole olemassa yhtä kaikkiin tilanteisiin sopivaa määritelmää. Tästä syystä ei voida myöskään

yksikäsitteisesti määritellä millaista on laadukas palvelu. Kuvassa 1 on esitetty asiakkaan kokeman palvelun laadun muodostuminen.



**Kuva 1** Asiakkaan kokema palvelun laatu (Grönroos 2000, s. 67)

Yhden määritelmän mukaan asiakkaan laadukkaalle palvelulle asettamat kriteerit koskevat yleensä seuraavia palveluntarjoajan ominaisuuksia (Grönroos 2000, s. 81):

1. Ammattimaisuus ja taidot
2. Asenteet ja käyttäytyminen
3. Lähestyttävyyys ja joustavuus
4. Uskottavuus ja luotettavuus
5. Palvelun korvaaminen tilanteessa, jossa asiat eivät mene toivotulla tavalla
6. Palvelumaisema
7. Maine

Palveluntarjoajan ammattimaisuuden ja taitojen kohdalla asiakas arvioi esimerkiksi henkilöstön osaamista, koulutusta, tietotaitoja sekä sitä ammattitaitoa, jolla he palvelun suorittavat. Asiakas haluaa kokea, että palveluntarjoajalla on riittävät resurssit ratkaista hänen ongelmansa

tarvittavalla ammattitaidolla. (Grönroos 2000, s. 81) Asenteet ja käyttäytyminen näkyvät asiakkaalle palveluntarjoajan palveluhalukkuudessa sekä toisaalta asenteessa asiakasta ja itse palvelutilannetta kohtaan. Lähestyttävyyden kohdalla asiakas puntaroi sitä, miten helppoa ja vaivatonta palveluntarjoaja on tavoittaa sekä miten helppoa palvelu on hankkia. Lähestyttävyyteen vaikuttavat muun muassa palveluntarjoajan aukioloajat, internetsivujen helppokäyttöisyys sekä se, miten palveluntarjoaja viestii itsestään esimerkiksi mainonnan välityksellä. (Bergman & Klefsjö 2010, s. 34-35) Palvelu on asiakkaan näkökulmasta joustavaa esimerkiksi silloin kun palvelua on mahdollista räätälöidä asiakkaan tarpeiden ja vaatimusten mukaisesti (Mäkinen 2015). Luotettavuus on yksinkertaisesti sitä, että palveluntarjoaja tekee mitä on luvannut, pitää kiinni esimerkiksi lupaamistaan toimitusehdoista (Grönroos 2000, s. 81) sekä huolehtii laskutuksestaan täsmällisesti (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 263). Uskottavuuteen vaikuttavat muun muassa yrityksen maine sekä toiminnan läpinäkyvyys (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 264). Maineen muodostumisen kannalta kuulopuheilla, sosiaalisella medialla sekä yrityksen omalla markkinointiviestinnällä on paljon merkitystä. *Markkinointiviestintä* tarkoittaa kaikkia niitä keinoja, joilla yritys informoi, houkuttelee ja muistuttaa kuluttajia myymistään palveluista. Markkinointiviestinnän kanavia ovat esimerkiksi mainonta, myyntikampanjat, internetsivut sekä suorat yhteydenotot asiakkaisiin. (Kotler & Keller 2009, s. 512)

Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttaa myös se, miten asiakas kokee palveluntarjoajan reagoivan, kun jotain odottamatonta tai ei-toivottua tapahtuu. Asiakkaan kannalta on ratkaisevaa, miten nopeasti palveluntarjoaja reagoi, ottaa vastuun ja mahdollisesti korvaa tilanteen esimerkiksi rahallisesti asiakkaalle. (Grönroos 2000, s. 81) Yrityksen kannalta on tärkeää kyetä korjaamaan tilanne niin, että asiakas saadaan pidettyä tyytyväisenä (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 295). Palvelumaisema viittaa puolestaan siihen ympäristöön, jossa palvelu tarjotaan. Palvelumaiseman kohdalla asiakas arvioi esimerkiksi palvelupaikan fyysisen sijainnin sopivuutta, sisustusta sekä laitteita. Asiakas haluaa kokea, että ympäristö, jossa palvelu tarjotaan edistää positiivisen laatukokemuksen syntymistä. (Grönroos 2000, s. 81)

Toisaalla laatukirjallisuudessa laadukkaan palvelun kriteerien on esitetty koskevan myös palveluntarjoajan kommunikaatiokykyä, empatiaa, reagoitukykyä sekä kohteliaisuutta. Kommunikaatiokyky viittaa yrityksen kykyyn jakaa tietoa esimerkiksi palveluistaan ja

hinnoistaan sekä kykyyn olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa sellaisella tavalla, joka asiakkaan on helppo ymmärtää. Kommunikaatiokykyyn vaikuttavat myös palvelun saatavuus ja lähestyttävyyys. Empatia käsittää puolestaan palveluntarjoajan kyvyn asettua asiakkaan asemaan ja ymmärtää asiakkaan ongelmaa. (Bergman & Klefsjö 2010, s. 34-35) Laatu kirjallisuudessa on myös esitetty asiakkaan asettamien laadukkaan palvelun kriteerien koskevan palvelun tarkkuutta, täsmällisyyttä, ajantasaisuutta (Juran 1993, s. 4) sekä eheyttä, sopivuutta, pätevyyttä ja turvallisuutta (Hoyle 2007, s. 16). On tärkeää ymmärtää, että jokainen asiakas arvottaa laadukkaan palvelun kriteerejä eri suhteessa. On mahdollista, että joku haluaa palvelulta esimerkiksi pelkästään sujuvaa toimitusta siinä missä toinen saattaa korostaa palvelun turvallisuutta. Laadukkaan palvelun kriteerit ovat siis vain tehtyjä yleistyksiä.

### 3 LAADUN MITTAAMINEN

#### 3.1 Laatumittarilta vaadittavat ominaisuudet ja mittaustulokset

Palvelun laatu on abstrakti asia, joten se täytyy muuttaa määrälliseksi tiedoksi ennen kuin sitä voidaan mitata (Hoyle 2007, s. 42). Mittaamiseen tarvitaan aina sekä varsinainen mittauskohde että mittari. *Mittauskohde* on jokin laadun osatekijä, joka on mahdollista esittää määrällisenä tietona. *Mittari* on puolestaan menetelmä eli laite tai ihminen, joka suorittaa mittauksen ja kykenee esittämään saadut tulokset luotettavalla ja luettavalla tavalla. Yksinkertaisimmillaan palvelun laatua voidaan mitata esimerkiksi niin, että verrataan palveluihin jälkikäteen tehtyjen korjausten määrää kaikkien suoritettujen palveluiden määrään. (Juran 1993, s. 103-104) Laatumittareita on olemassa useita erilaisia ja käytettävä mittari tulisi aina valita tarkasti sen perusteella millaiseen tarkoitukseen mittaustuloksia hyödynnetään (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 273). Taulukossa 1 on esitetty laatumittaamiseen liittyviä heikkouksia, vahvuuksia, mahdollisuuksia sekä uhkia.

**Taulukko 1** Laatumittaamisen SWOT-analyysi

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auttaa hahmottamaan nykytilannetta</li> <li>• Auttaa tunnistamaan ongelmia ja kehityskohteita</li> <li>• Mahdollistaa vertailun eri ajanjaksojen ja joissain tapauksissa myös eri yritysten välillä</li> <li>• Osoittaa aseman kilpailukentässä</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittaaminen kuluttaa resursseja</li> <li>• Asiakkailta on erilaiset arvostukset ja laatu on subjektiivista</li> <li>• Mittaustuloksiin liittyy aina epävarmuutta</li> <li>• Tuloksia pitää osata analysoida</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aikaansaadaan parannuksia, kun kyetään tunnistamaan ongelmia</li> <li>• Löydetään uutta</li> <li>• Opitaan menneestä</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitataan epäoleellisia asioita</li> <li>• Mittaamisesta tulee resursseja kuluttava kustannus</li> <li>• Tuloksia ei osata hyödyntää</li> <li>• Vastaajien joukko ei edusta koko asiakaskuntaa</li> </ul>



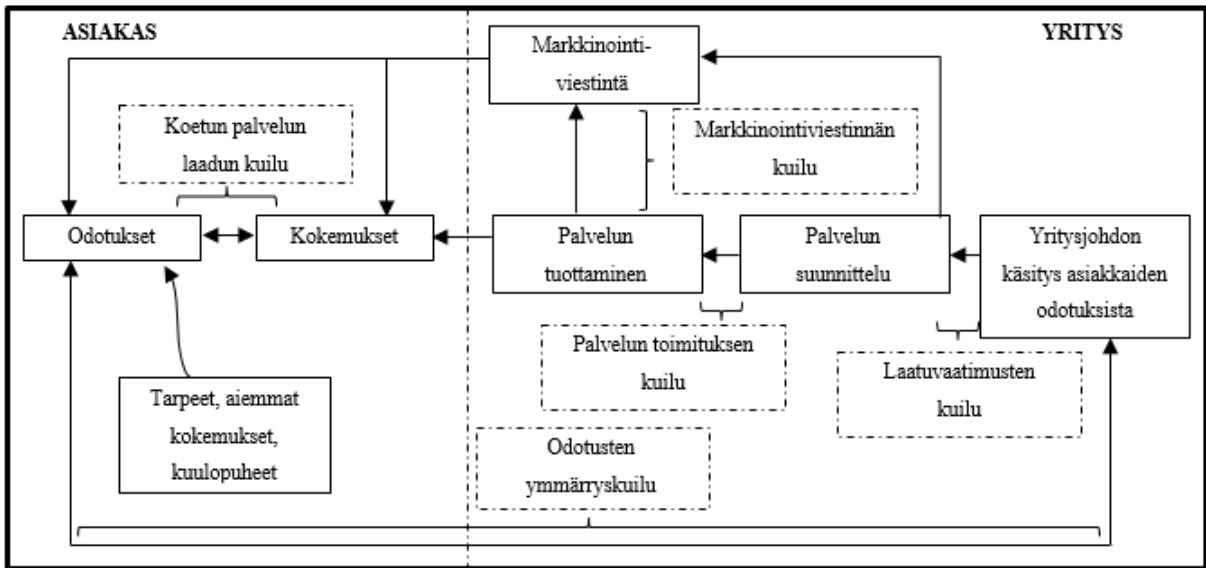
Laatumittaaminen kuluttaa aina resursseja kuten rahaa ja henkilöstön työaikaa, jotka ovat pois varsinaisen liiketoiminnan harjoittamisesta. Tästä syystä käytettävä laatumittari tulisi valita niin, että sen avulla saadaan mitattua oikeita asioita mahdollisimman tehokkaasti ilman kohtuutonta työmäärää. Riippumatta siitä millaista laatumittaria käytetään, tulisi mittarin olla luotettava, taloudellinen, helppo käyttää, mittaustuloksen tarkka ja itse mittauksen toistettavissa (Hoyle 2007 s. 42). Tarkkuutta ja käyttäjäystävällisyyttä tärkeämpää on kuitenkin se, mitä saaduilla tuloksilla tehdään. Yrityksessä on turha olla huolissaan asiakkaan kokemasta palvelun laadusta ja kohdistaa resursseja sen selvittämiseen, mikäli saatuja tuloksia ei aiota hyödyntää. On tärkeää ymmärtää, että mittaustulokset eivät muuta tai korjaa asioita vaan niitä pitää osata analysoida ja hyödyntää korjaavien toimenpiteiden suunnittelussa ja toteuttamisessa. (Soin 1998, s. 30) Tulosten hyödynnettävyyden kannalta on tärkeää, että tulokset dokumentoidaan järjestelmällisesti ja niin, että ne ovat helposti löydettävissä.

## 3.2 Laatumittarit

### 3.2.1 SERVQUAL

SERVQUAL on yksi yleisimmistä palvelun laadun mittaamiseen käytetyistä menetelmistä. Se mittaa nimenomaan asiakkaan kokemaa palvelun laatua, ei asiakastytyväisyyttä. Menetelmän kehitti 1980-luvulla Berry, Parasuraman ja Zeithaml kun he selvittivät, millaisista tekijöistä asiakkaan kokema palvelun laatu muodostuu. Aluksi mittarissa tarkasteltiin kymmentä eri palvelun laadun elementtiä, mutta lopulta niistä jäi käyttöön vain viisi. Nämä viisi elementtiä ovat palvelun *konkreettisuus*, *luotettavuus*, *reagointialttius*, *varmuus* sekä *empatia*. (Grönroos 2000, s. 74) Menetelmänä SERVQUAL toimii niin, että asiakas vertaa näiden viiden eri elementin kautta kokemansa palvelun laatua odotuksiinsa. Asiakas arvioi sekä ennen palvelua että sen jälkeen näitä elementtejä 22 eri muuttujan avulla seitsemän portaisella asteikolla. Asteikon ääripäät vastaavat tilanteita, joissa asiakas on joko täysin eri mieltä tai täysin samaa mieltä. (Parasuraman et al. 1988) Lähtökohtana mittarille on huomio siitä, että tilanteessa, jossa asiakkaan kokema palvelun laatu ei vastaa asiakkaan odotuksia, syntyy *laatukuilu* (kuva 2). Näitä laatukuiluja on viisi erilaista (Grönroos 2000, s. 101-106):

1. Odotusten ymmärryskuilu
2. Laatuvaatimusten kuilu
3. Palvelun toimituksen kuilu
4. Markkinointiviestinnän kuilu
5. Koetun palvelun laadun kuilu



**Kuva 2** Asiakkaan kokeman palvelun laatuviilut (Parasuraman et al. 1985)

*Odotusten ymmärryskuilu* viittaa tilanteeseen, jossa yrityksen näkemys palvelusta ja sen laadusta eroaa asiakkaan näkemyksestä. Tällainen kuilu syntyy esimerkiksi silloin, kun yritysjohto panostaa eri asioihin kuin asiakas palvelulta odottaa. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että markkinointitutkimuksella ei ole saatu riittävän tarkkaa ja täsmällistä tietoa asiakkaiden tarpeista tai tutkimuksen tuloksia ei ole osattu analysoida yrityksessä oikein. (Grönroos 2000, s. 102) Toisaalta myös tiedonkulun ongelmat yrityksen eri tasojen ja osastojen välillä edesauttavat tällaisen laatuviilun syntymistä (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 292).

*Laatuvaatimusten viilussa* on kyse siitä, että palvelun laatu ei ole yhdenmukainen johdon laatuvaatimusten kanssa. Laatuvaatimusten viilu syntyy esimerkiksi silloin kun palvelun suunnittelussa on tehty virheitä, suunnittelua on johdettu huonosti tai suunnittelu ei ole saanut ylimmän johdon riittävää tukea ja näin ollen laatuun ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota. (Grönroos 2000, s. 102-103) *Palvelun toimituksen viilu* syntyy puolestaan silloin kun palvelun toimitus ei ole yhtenäinen palvelun laatuvaatimuksiin nähden. Tällainen tilanne voi syntyä

esimerkiksi silloin kun työntekijöillä on riittämätön ohjeistus ja koulutus palvelun suorittamiseen tai yrityksellä on riittämättömät resurssit palvelun tarjoamiseen. (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 292) *Markkinointiviestinnän kuilu* on tilanne, jossa markkinointiviestinnällä asiakkaalle luodut mielikuvat palvelusta ja sen laadusta eivät vastaa asiakkaan kokemaa laatua. Tällaisessa tilanteessa markkinointiviestinnällä ei ole onnistuttu kuvaamaan palvelua oikein. (Grönroos 2000, s. 105) Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että markkinoinnin ja palvelutuotannon välinen kommunikaatio on puutteellista (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 293). *Koetun palvelun laadun kuilu* on puolestaan tilanne, jossa asiakkaan kokema palvelun laatu ei yksinkertaisesti vastaa asiakkaan odotuksia. Laatu kuilu syntyy siis koetun ja odotetun palvelun laadun välille. Koetun palvelun laadun kuilu voi aiheutua esimerkiksi yksittäisestä laaturvirheestä. (Grönroos 2000, s. 105) Yrityksen tulisi toiminnassaan pyrkiä tunnistamaan nämä laatu kuilut ja tehdä toimenpiteitä niiden poistamiseksi (Parasuraman et al. 1988).

Laatumittarina SERVQUALIN etu on, että se mahdollistaa yritykselle palvelun laadun tarkastelun osa-alueittain. Menetelmän ongelma on siihen liittyvä pätevyys- eli validiteettiongelma, joka syntyy asiakkaan odotusten mittaamisen haasteellisuudesta. Jos palvelun laatua mitataan palvelun suorittamisen jälkeen tai suorittamisen aikana, asiakkaan mielipide on jo muuttunut alkuperäisiin odotuksiin verrattuna kokemuksen perusteella. Tällöin mittauksen kohteena ei ole enää todelliset odotukset. Ongelmallista on myös se, millaisiin odotuksiin saatuja tuloksia tulisi verrata. Toinen asiakas saattaa verrata kokemaansa palvelua parhaaseen mahdolliseen olemassa olevaan palveluun ja siihen liittyviin odotuksiin, kun toinen asiakas saattaa puolestaan verrata puhtaasti kyseessä olevaan palveluun ja siihen liittyviin odotuksiin. Samoin jos asiakkaan odotukset mitataan ensin ja kokemukset sen jälkeen, tulevat odotukset mitattua kahdesti. Tämä johtuu siitä, että asiakkaan kokemukset sisältävät automaattisesti aina myös odotukset. (Grönroos 2000, s. 77-78) Menetelmää on kritisoitu myös siitä, että sen voidaan katsoa huomioivan enemmän toiminnallista laatua kuin teknistä laatua. Se siis keskittyy enemmän siihen, miten asiakas saa palvelun kuin siihen, mitä asiakas saa. (Bergman & Klefsjö 2010, s. 353)

### 3.2.2 NPS – Net Promoter Score

NPS, Net Promoter Score, on Fred Reichheldin kehittämä, laajalti tunnettu ja paljon käytetty laatumittari, jonka tulos kuvaa yrityksen nettosuositelijoiden määrää (Reichheld 2003). NPS mittaa sitä, kuinka halukkaita asiakkaat ovat suosittelemaan yritystä tai yrityksen palveluita muille potentiaalisille asiakkaille kuten perheenjäsenilleen tai ystävilleen (Net Promoter Network 2016). Sen taustalla on huomio kuulopuheiden merkityksestä ja vaikutuksesta yrityksen tavoitellessa asiakkaita (Medallia 2016). Mittarin tavoitteena on selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta yritykselle (Reni 2016). Varsinainen mittaus toteutetaan siten, että asiakasta pyydetään arvioimaan kuinka todennäköisesti asteikolla nolosta kymmeneen hän suosittelisi yritystä. Asiakkaalta kysytään yksinkertaisesti:

*”Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä asteikolla 0-10?”*

Asteikolla 0 vastaa tilannetta, jossa asiakas ei suosittelisi yritystä ja 10 puolestaan tilannetta, jossa asiakas suosittelisi erittäin todennäköisesti. Vastajaat jaetaan heidän antamien vastaustensa perusteella kolmeen ryhmään, jotka ovat arvostelijat, passiivit ja suosittelijat. *Arvostelijat* ovat asiakkaita, jotka antavat yritykselle arvosanaksi enintään kuusi. He eivät ole tyytyväisiä, eivät ostaisi yritykseltä uudestaan eivätkä myöskään suosittelisi yritystä edelleen. Toisen ryhmän muodostavat *passiivit* eli passiivisesti tyytyväiset asiakkaat, jotka antavat arvosanaksi seitsemän tai kahdeksan. He ovat jossain määrin tyytyväisiä, mutta eivät kuitenkaan kovin innokkaita suosittelemaan yritystä. He saattaisivat helposti siirtyä vielä kilpailevan yrityksen palveltaviksi. Viimeisen ryhmän muodostavat *suosittelijat*, jotka antavat arvosanaksi yhdeksän tai kymmenen. He ovat erittäin tyytyväisiä asiakkaita ja valmiita suosittelemaan yritystä muille. (Medallia 2016) Yrityksen lopullinen arvosana lasketaan suosittelijoiden ja arvostelijoiden prosentiosuuksien erotuksena. Esimerkiksi tilanteessa, jossa kysely teetetään sadalle asiakkaalle, joista 60 % kuuluu suosittelijoihin ja 20 % arvostelijoihin, yritys saa arvosanakseen 40 %. (Reni 2016) On huomioitavaa, että laskennassa ei oteta passiiveja suoraan mukaan. Heidän osuutensa vaikuttaa kuitenkin suosittelijoiden ja arvostelijoiden suhteellisiin osuuksiin, joten näin myös he tulevat välillisesti huomioitua. Yrityksen saama loppuarvosana on enintään 100 ja vähintään -100 (Medallia 2016). Näistä arvosana 100 vastaa tilannetta, jossa yrityksen kaikki asiakkaat ovat tyytyväisiä ja kuuluvat

suosittelijoihin ja -100 puolestaan tilannetta, jossa kaikki asiakkaat ovat tyytymättömiä ja kuuluvat arvostelijoihin. Mitä korkeamman pistemäärän yritys saa, sitä tyytyväisempiä sen asiakkaat ovat. (Net Promoter Network 2016)

NPS-menetelmän etu on, että se mahdollistaa eri yritysten tulosten keskinäisen vertailun (Medallia 2016). Se on myös laatumittauksena helppo, selkeä ja nopea toteuttaa, joten se ei vaadi yritykseltä paljoa resursseja (Reni 2016). Menetelmä on myös asiakkaan kannalta erittäin yksinkertainen, sillä hänen tarvitsee vastata ainoastaan yhteen kysymykseen pitkän ja aikaa vievän palautekyselyn sijaan. Laadukkaan palvelun ominaisuuksia tarkasteltaessa havaittiin, että asiakas arvostaa helppoutta ja joustavuutta. Tästä syystä on todennäköistä, että asiakas suhtautuu myönteisemmin tällaiseen kyselyyn kuin sellaiseen, joka vaatii häneltä paljon vaivannäköä. NPS-menetelmän ongelma on, että sen avulla arvioidaan yleensä koko yritystä tai palvelua yhtenä kokonaisuutena. Tämä voi johtaa siihen, että saadun tuloksen avulla ei kyetä tunnistamaan yrityksen yksittäisiä ongelma-alueita. NPS-menetelmän antamaa tulosta on siis osattava analysoida ja tulkita osa-alueittain, että sitä voitaisi hyödyntää. (Medallia 2016)

### 3.2.3 Laatumittaukset

Yhtenä laatumittarina voidaan käyttää myös laatumittauslaskentaa, vaikka laatumittaukset eivät suoraan mittakaan asiakkaan kokemaa palvelun laatua. *Laatumittauksilla* tarkoitetaan yhden määritelmän mukaan kaikkia niitä kustannuksia, jotka häviävät ja jäisivät pois, jos kaikki yrityksen toiminnassa ja palveluprosesseissa tehtäisiin ensimmäisellä kerralla oikein. Laatumittauslaskennan hyödyntämisestä esiintyy laatumittauslaskennassa useita eriäviä mielipiteitä. Joidenkin näkemysten mukaan laatumittauksia on turha määrittää siitä syystä, että niitä ei saada koskaan selvitettyä riittävän tarkasti jolloin laatumittauslaskennasta tulee vain ylimääräinen kustannus. (Järvinen et al. 2003, s. 11, 16) Soveltuvuutta on kuitenkin puolustettu sillä, että rahamääräisen tiedon esittäminen tukee yleensä yritysjohdon päätöksentekoa sekä tehostaa laadunparannustoimenpiteiden käynnistämistä (Soin 1992, s. 116). Rahamääräinen tieto edistää myös yrityksen keskijohdon ja ylimmän johdon välistä kommunikaatiota (Juran 1993, s. 19). Näiden hyötyjen lisäksi laatumittauslaskenta mahdollistaa vertailun eri ajanjaksojen välillä ja auttaa tunnistamaan laadun ja tuloksen välisiä yhteyksiä (Järvinen et al. 2003, s. 18).

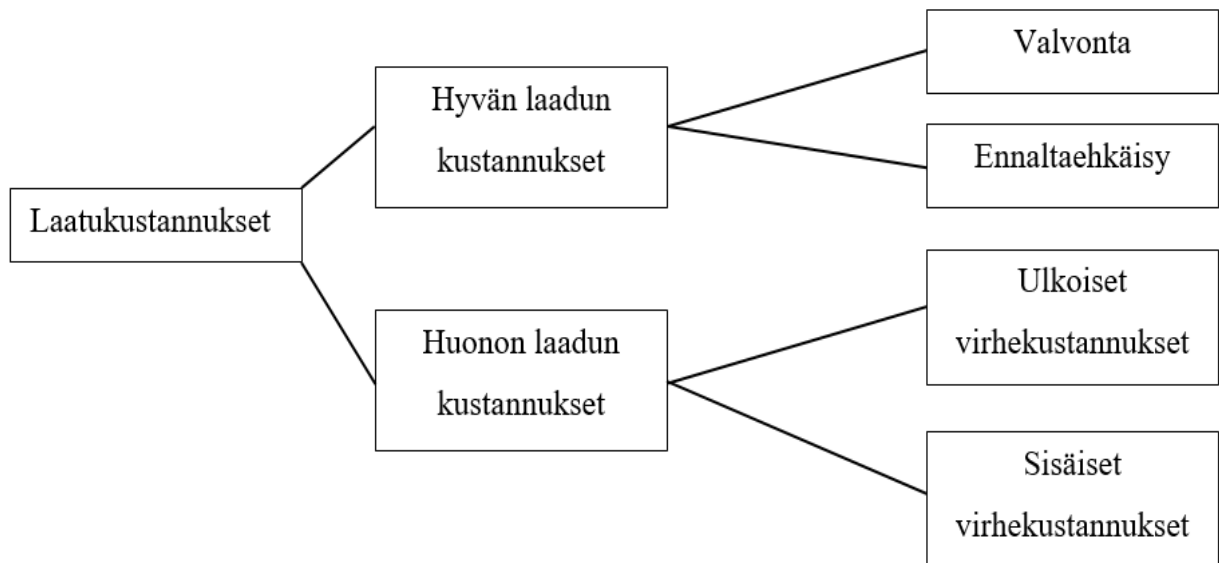
Laatukustannus on myös käsitteenä ongelmallinen, sillä se korostaa sitä, että laatu maksaa. On totta, että laadun parantamiseen panostaminen ja laatuvirheiden ennaltaehkäisyyn keskittyminen aiheuttaa kustannuksia, mutta se mikä yritykselle viime kädessä todella maksaa on laaduttomuus eli huonon laadun aiheuttamat kustannukset. Tästä syystä laatukustannuksia parempi määritelmä voisi olla huonon laadun aiheuttamat kustannukset. (Bergman & Klefsjö 2010, s. 67) Laatukustannuksilla voidaan katsoa olevan kaksi ulottuvuutta, jotka ovat hyvän laadun ja huonon laadun aiheuttamat kustannukset (Juran 1993, s. 16). *Huonon laadun aiheuttamia kustannuksia* ovat ne kustannukset jotka syntyvät, kun asioita joudutaan tekemään uudestaan ja esimerkiksi maksamaan asiakkaalle hyvityksiä (Järvinen et al. 2003, s. 20). *Hyvän laadun aiheuttamia kustannuksia* ovat puolestaan ne, jotka syntyvät, kun virheiden syntymistä yritetään ehkäistä. Laatukustannusten ehkä yleisin jaotteluperiaate on jakaa ne neljään luokkaan, jotka ovat (Juran 1993, s. 16-18):

1. Sisäiset virhekustannukset
2. Ulkoiset virhekustannukset
3. Valvontakustannukset
4. Ennaltaehkäisevän toiminnan kustannukset

Tämä laatukustannusten nelijako kulkee laatukirjallisuudessa myös nimellä laatukustannusten PAF-malli. Malli on Arman V. Feigenbaumin kehittämä ja laajalle levinnein tapa jaotella laatukustannuksia. Feigenbaum kehitti 1950-luvulla laatukustannusten raportointijärjestelmän, joka yhdisti kaikki ne kustannukset, jotka aiheutuivat laatu järjestelmien kehittämisestä, tuotteiden tarkastamisesta sekä erilaisista virheistä. Myöhemmin laatukustannuskäsite laajennettiin menetelmäksi, jolla voitiin mitata laatu järjestelmien tehokkuutta sekä ohjata laadunparannustoimenpiteitä. (Järvinen et al. 2003, s. 16-22)

Sisäisiä virhekustannuksia ovat esimerkiksi uudelleen tehty työ, turha työ (Bergman & Klefsjö 2010, s. 66) sekä uudelleensuunnittelu (Crosby 1986, s. 129). Ulkoisia virhekustannuksia ovat muun muassa takuukustannukset, sekä menetetyt myynnin katetuotto (Järvinen et al. 2003, s. 23). Sisäiset ja ulkoiset virhekustannukset muodostavat huonon laadun aiheuttamat kustannukset (kuva 3). Ennaltaehkäisevän toiminnan kustannuksia ovat puolestaan laadun suunnittelu, kunnossapito ja laatu koulutus (Juran 1993, s. 18) sekä erilaiset kehitystoimenpiteet

ja sisäiset auditoinnit (Bergman & Klefsjö 2010, s. 66-67). Valvontakustannuksiin kuuluvat eri tasoisten palveluiden erilaiset laadunvarmistus- ja laaduntarkistuskustannukset kuten palvelun raportointi sekä valvonta (Crosby 1986, s. 128). Ennaltaehkäisyn ja valvonnan kustannukset muodostavat hyvän laadun aiheuttamat kustannukset (kuva 3).



**Kuva 3** Laatukustannukset

PAF-malli perustuu ajatukseen, että mikäli virhekustannukset saadaan laskettua lisäämällä ennaltaehkäisyn ja valvonnan kustannuksia, saadaan lopulta laadun kokonaiskustannukset alenemaan ja asiakastyytyväisyys paranemaan (Hoyle 2007, s. 14). PAF-mallissa tunnistettujen laatukustannusten lisäksi on olemassa myös huonon laadun aiheuttamia piilokustannuksia. Tällaisia piilokustannuksia ovat muun muassa mahdollinen menetetty myyntituotto sekä menetetyt toimeksiannot. (Juran 1993, s. 17)

Varsinainen laatukustannuslaskenta toteutetaan selvittämällä, kuinka paljon laaduttomuus jonkin tietyn palvelun tai toiminnon suorittamisessa aiheuttaa yrityksessä ylimääräistä työtä. Tämän selvittämiseksi täytyy tunnistaa ongelmat, niiden esiintymistiheydet sekä niiden kuluttamien resurssien kuten työn keskimääräiset yksikkökustannukset. Resurssien keskimääräisiä yksikkökustannuksia voidaan yrityksessä selvittää joko tietojärjestelmien, seurannan tai arvioinnin avulla. Esimerkiksi tietojärjestelmien avulla saadaan yleensä selville

yksikkökustannukset työlle, ylityölle, korvauksille sekä takuukustannuksille. Seurannalla kuten työaikaseurannalla, saadaan tietoa siitä, kuinka paljon jonkin toiminnon suorittaminen vie aikaa ja arvioinnilla voidaan määrittää esiintymistiheyttä. (Järvinen et al. 2003, s. 47-48) Näiden tietojen pohjalta saadaan määritettyä ylimääräisen työn aiheuttama kokonaiskustannus. Kustannusten todellinen suuruus on helpompi ymmärtää, kun kustannukset suhteutetaan johonkin toiseen tärkeään lukuun. Kustannuksia voidaan verrata esimerkiksi suhteuttamalla ne yrityksen myyntituloihin tai tekemään voittoon eli esittää ne prosenttiosuutena tuotoista. (Juran 1993, s. 20)

Tyypillisesti laatukustannuslaskentaan liittyvät ongelmat koskevat laskettavan kohteen laajuutta, heikosti määriteltyä vastuuta laskennassa sekä varsinaisen mittaustuloksen epätarkkuutta. Mikäli laskennan kohteena on laaja kokonaisuus, voi olla haasteellista rajata, mitä kustannuksia tarkastelussa otetaan huomioon. (Järvinen et al. 2003, s. 36-37) Laajuuteen liittyy myös jakamisongelma. Jakamisongelma kuvaa tilannetta, jossa on epäselvää, mitkä kustannukset tulee kohdistaa millekin toiminnalle, osastolle ja ajanjaksolle. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, s. 42) Vastuun määrittely on tärkeää, sillä kuten mikä tahansa muukin projekti, myös laatukustannuslaskenta voi epäonnistua, jos on epäselvää, kuka laskennasta vastaa. Epätarkka mittaustulos voi puolestaan johtaa siihen, että tulos on liian epäluotettava hyödynnettäväksi. Epätarkkuus on usein seurausta siitä, että laatukustannusten laskeminen on niin haasteellista. (Järvinen et al. 2003, s. 36-37) Joskus laatukustannuslaskennassa myös unohtuu laskennan varsinainen tarkoitus eli kehityskohteiden tunnistaminen. Tällöin laskenta jää itsetarkoitukseksi ja kuluttaa turhaan yrityksen resursseja. (Crosby 1986, s. 130)

#### 3.2.4 Muita laatumittareita

Myös **asiakastyytyväisyyskyselyitä** voidaan hyödyntää asiakkaan kokeman palvelun laadun mittaamisessa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että laatu ja tyytyväisyys eivät ole sama asia. Asiakastyytyväisyyskyselyiden tarkoituksena on selvittää, kuinka tyytyväinen asiakas on saamaansa palveluun ja missä määrin asiakas kokee, että hänen odotuksensa ovat täyttyneet (ISO 9000 2015). Asiakastyytyväisyyskyselyiden avulla yrityksen on mahdollista saada tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä, odotuksista, tarpeista ja haluista (Grigoroudis & Siskos 2010, s. 2). Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen on olemassa useita erilaisia keinoja. Asiakasta voidaan



pyytää arvioimaan yritystä sekä sen toimintaa ja suoriutumista kokonaisuutena tai tarkastelu voidaan rajata tiettyyn osa-alueeseen. Osa-alueena voi olla esimerkiksi yrityksen tarjoama koulutus ja opastus, huolto- ja tukipalvelut, henkilökunnan ammattitaito tai puhtaasti asiakkaan kokemaa asioinnin helppous. Yksinkertaisimmillaan arviointi voi tapahtua esimerkiksi niin, että asiakas pisteyttää eri osa-alueet niiden suoriutumisen perusteella asteikolla yhdestä viiteen. Näin yrityksessä voidaan tulosten perusteella tunnistaa merkittävimmät tyytyväisyyttä laskevat tekijät sen perusteella, mitkä kohteet saavat alimmat pistemäärät. (Soin 1998, s. 26)

Asiakastyytyväisyyttä olisi hyvä mitata aina rinnakkain usealla eri menetelmällä. Myöskään yhden osa-alueen tulosta ei tulisi yleistää koskemaan koko tyytyväisyyttä, sillä tyytyväisyys muodostuu monen osatekijän summana. (Grigoroudis & Siskos 2010, s. 12) Tuloksiin on hyvä suhtautua varauksella, sillä usein käy niin, että kaikki tyytymättömät asiakkaat eivät vastaa asiakastyytyväisyyskyselyihin tai anna palautetta. Tämä vääristää merkittävästi lopputulosta. Negatiivisen palautteen määrä ei sekään ole sellaisenaan luotettava mittari, sillä usein tyytymättömyyden vaikutusalue ulottuu huomattavasti laajemmalle kuin vain varsinaisiin tyytymättömiin asiakkaisiin. Voi käydä esimerkiksi niin, että yritys saa sadalta tyytymättömältä asiakkaalta vain viideltä negatiivisen palautteen, jolloin yritys olettaa vastaamatta jättäneiden 95 asiakkaan olevan tyytyväisiä. Mikäli kaikki sata tyytymättömää asiakasta kuitenkin kertovat tyytymättömyydestään eteenpäin esimerkiksi kymmenelle tuttavalleen, voi todellinen asiakasmenetyksellä olla yritykselle lopulta 1000 asiakasta. (Bergman & Klefsjö 2010, s. 331-332) Kuten muissakin laatumittareissa, myös asiakastyytyväisyyskyselyissä on tärkeintä se, miten tuloksia analysoidaan, miten niihin reagoidaan ja miten niiden pohjalta kehitetään (Soin 1992, s. 30).

Yhtenä laatumittarina voidaan hyödyntää **haamuasiakas-menetelmää**. Menetelmä perustuu siihen, että yrityksen ulkopuolinen henkilö kuten esimerkiksi konsultti tekeytyy asiakkaaksi palveluntarjoajan tietämättä. Testiasioinnin avulla on tarkoitus selvittää, miten yritys palvelee asiakasta todellisessa palvelutilanteessa. Ennen varsinaista testiasiointia, määritellään yhdessä toimeksiantajan kanssa, millaisiin tekijöihin haamuasiakkaan tulee palvelutilanteessa kiinnittää huomiota. Näin saadaan selvitettyä, miten palvelussa näkyvät asiakkaalle ne tekijät, mitä yritys haluaisi siinä näkyvän. Yritys voi esimerkiksi haluta korostaa toiminnassaan ennen kaikkea palveluhalukkuutta sekä empatiaa asiakasta kohtaa. Haamuasiakas-menetelmän heikkous on,

että se on herkkä olosuhteiden vaihtelulle. Luotettavan tuloksen saamiseksi haamuasiointi tulisi siis toistaa useita kertoja. (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 279-280)

## **4 ASIAKKAAN KOKEMA PALVELUN LAATU TOIMINNAN KEHITTÄMISEN TAUSTALLA**

### **4.1 Toiminnan kehittämisen tarve**

Asiakkaiden yrityksille kohdistamat vaatimukset ja odotukset muuttuvat jatkuvasti. Samanaikaisesti markkinoille ilmestyy kilpailijoilta uusia ideoita ja ratkaisuja. Tämä pakottaa yrityksiä jatkuvasti kehittämään toimintaansa sekä tarkastelemaan ja ylläpitämään palveluidensa laatua. (Bergman & Klefsjö 2010, s. 43) Menestyminen ja kilpailussa selviytyminen vaativat yrityksiltä yhä parempaa ymmärrystä markkinatilanteesta, asiakkaista ja toisaalta asiakkaiden huomioon ottamista kaikessa yrityksen toiminnassa (Soin 1998, s. 58). Toiminnassa korostuu siis yhä enemmän asiakaskeskeisyys (Sain & Wilde 2014, s. 1). *Asiakaskeskeisyys* tarkoittaa sitä, että asiakkaat ja heidän saamansa hyöty asetetaan kaikessa yrityksen toiminnassa keskiöön. Tämä edellyttää, että asiakkaiden merkitys ymmärretään koko organisaatiossa eikä vain välittömässä asiakasrajapinnassa. Asiakasta palvellaan, asiakkaiden tyytyväisyyttä mitataan ja toimintaa kehitetään vastaamaan yhä paremmin asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. (Rämö 2015) Toinen määritelmä asiakaskeskeisyydelle on, että asiakaskeskeinen yritys kohdistaa resursseja asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen ja ymmärtää, että tuottavuus ja tappioiden välttäminen ovat riippuvaisia asiakkaiden tyytyväisyydestä. Yritys toimii siis niin, että se muuttaa asiakkaiden tarpeita tyytyväisyydeksi. Tämän lisäksi asiakaskeskeisessä yrityksessä ymmärretään, että voitto ei ole yrityksen olemassa olon perimmäinen tarkoitus vaan voittoa tarvitaan yrityksen kasvattamiseen ja sitä kautta yhä useamman asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. (Hoyle 2007, s. 25) On tärkeää, että yrityksen tavoitteet ovat sidoksissa asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin (ISO 9004 2009). Asiakas ei ole siis enää anonyymi tekijä yrityksen liiketoiminnassa, vaan asiakas tulee huomioida henkilökohtaisesti. Kaikessa toiminnassa korostuu palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen suhde. (Bergman & Klefsjö 2010, s. 28)

### **4.2 Toiminnan kehittäminen laatumittareiden tuloksia hyödyntämällä**

Toiminnan kehittämistä voidaan kuvata yksinkertaisesti prosessina, joka lähtee liikkeelle tavoitteen asettamisesta. Tavoitteen asettamisen taustalla on huomio siitä, että jonkin asian

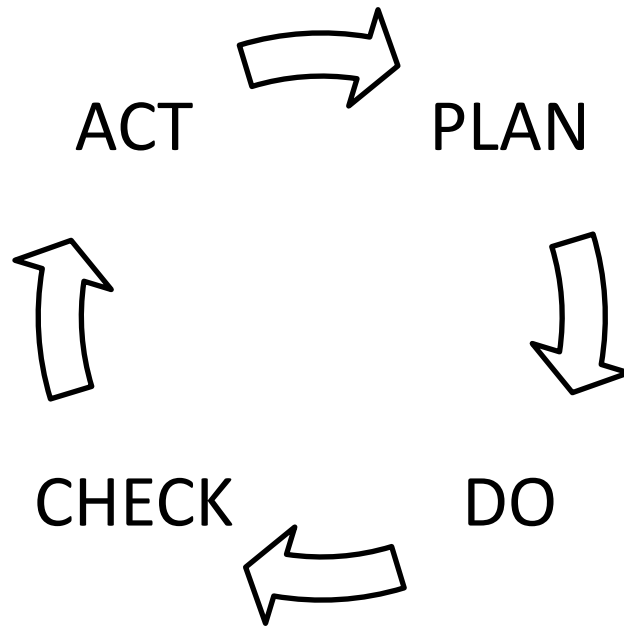
suorittaminen vaatii parannusta tai muutosta. Tavoitteen asettamisen jälkeen laaditaan suunnitelma tavoitteen saavuttamiseksi sekä määritellään vastuuhenkilöt ja aikataulu. Suunnitelman toteuttamisen jälkeen onnistumista arvioidaan. Lopuksi uusi menetelmä tai toimintatapa vakiinnutetaan käyttöön. (Jönson 1995, s. 135-136)

Hyvä suunnittelu ja suunnitelmien toimeenpaneminen ovat toiminnan kehittämisen edellytyksiä. Ennen tavoitteiden asettamista ja suunnitelmien laatimista, täytyy kehityskohteet ja ongelmat kyetä tunnistamaan. (Soin 1998 s. 114) Asioihin ei voida reagoida, jos ei niitä ensin tunnisteta. Tunnistamisessa voidaan hyödyntää laatumittareita. (Harrington 1995, s. 104) Laatumittareiden avulla voidaan hahmottaa nykytilannetta, tukea päätöksentekoa, tunnistaa tärkeimpiä kehityskohteita ja merkittävimpiä ongelmia sekä asettaa parannusta vaativia kohteita keskinäiseen tärkeysjärjestykseen. Tärkeysjärjestykseen asettaminen on usein välttämätöntä, sillä harvoin on mahdollista tai kannattavaa toteuttaa useita kehitystoimia yhtäaikaisesti. Tehokkain tapa toteuttaa parannuksia on suorittaa niitä yksi kerrallaan (Juran 1993, s. 41). On tärkeää aloittaa siitä, mikä on toiminnan kannalta kriittisin (Bergman & Klefsjö 2010, s. 223). Laatumittarit mahdollistavat myös toiminnan vertailun eri ajanjaksojen välillä (Hoyle 2007, s. 42).

#### 4.2.1 Jatkuva parantaminen

Toiminnan jatkuva kehittäminen, *jatkuva parantaminen*, tarkoittaa nimensä mukaisesti jatkuvaa ja systemaattista toiminnan kehittämistä jota tehdään yrityksen jokaisella tasolla ja jolla tavoitellaan yrityksen kokonaisvaltaista suorituskyvyn paranemista (ISO 9004 2009). Jatkuva parantaminen edellyttää toiminnan jatkuvaa tarkastelua, käytössä olevien menetelmien kyseenalaistamista, yhteistä halua tehdä asioita aina yhä entistä paremmin sekä jatkuvan parantamisen vakiinnuttamista osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa (Hoyle 2007, s. 30). Se auttaa yritystä reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin, tunnistamaan liiketoimintaan liittyviä riskejä sekä luomaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia (ISO 9000 2015). Pitkällä aikavälillä jatkuvan parantamisen voidaan katsoa edistävän myös yrityksen toiminnanhallintaa, resurssien kohdentamista (Hoyle 2007, s. 31) sekä asiakaskeskeisen toiminnan kehittämistä (Bergman & Klefsjö 2010, s. 43).

Deming on kuvannut jatkuvaa parantamista PDCA-laatuympyrällä (kuva 4). PDCA tulee sanoista plan, do, check ja act. Sanojen suomenkieliset vastineet ovat suunnittelu, toteutus, tarkistus sekä korjaus. Nämä kuvaavat samalla jatkuvan parantamisen toteuttamisen eri vaiheita. (Matsuo & Nakahara 2012)



**Kuva 4** PDCA-laatuympyrä

Jatkuvan parantamisen ensimmäinen vaihe eli *suunnitteluvaihe* lähtee liikkeelle siitä, että määritellään ongelma, joka halutaan ratkaista. Ongelmien tunnistaminen edellyttää nykytilanteen hahmottamista esimerkiksi laatumittareiden avulla. (Soin 1998, s. 120-125) Tunnistamisen ja määrittelyn lisäksi ongelmia tulee aina analysoida (Golomski 1995, s. 32) esimerkiksi hyödyntämällä syy-seuraus-kaavioita (Bergman & Klefsjö 2010, s. 224). Ongelman analysoinnin jälkeen asetetaan tavoite eli määritellään se tila, joka halutaan saavuttaa. Tämän jälkeen suunnitellaan toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi, määritellään vastuuhenkilöt sekä laaditaan aikataulu. *Toteuttamisvaiheessa* suoritetaan suunnitellut toimenpiteet. *Tarkistusvaiheessa* tarkistetaan saavutettu lopputulos ja arvioidaan, miten tavoite ovat saavutettu. *Korjausvaiheessa* tehdään mahdollisesti korjauksia ennen suoritettua parannuksen vakiinnuttamista osaksi toimintaa. (Soin 1998, s. 122-123) Jatkuva parantaminen

on nimensä mukaisesti jatkuvaa ja näin ollen korjausvaihetta seuraa aina yhä uudestaan suunnitteluvaihe (Matsuo & Nakahara 2012).

Korjausvaiheesta suunnitteluvaiheeseen siirtyminen voidaan nähdä myös siirtymisenä standardoinnista toiseen. Jonkin kehitystoimen standardointi toimii päätepisteenä kyseiselle prosessille ja samalla aloituspisteenä toiselle. *Standardointi* tarkoittaa sitä, että jollekin prosessille määritellään se tapa, jolla se tulee suorittaa tai se taso, jolla se halutaan pitää (Hoyle 2007, s. 40). Standardoinnin avulla pyritään varmistamaan, että saavutettu parannus vakiintuu käyttöön eikä vanha toimintatapa pääse enää toistumaan (Soin 1998, s. 123). Standardointi luo siis perustan laadulle ja sen avulla voidaan varmistaa, että prosessit tehdään samalla tavalla kaikissa tilanteissa (Hoyle 2007, s. 40-41). Jatkuvassa parantamisessa korostuu myös yrityksen kyky oppia toiminnastaan ja sitä kautta välttää samojen virheiden tekemistä uudestaan (Bergman & Klefsjö 2010, s. 225). Oppimista varten yrityksessä on kerättävä, analysoitava ja dokumentoitava tietoa niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin (ISO 9004 2009).

Jatkuvan parantamisen onnistumisen edellytys on, että kaikki työntekijät saadaan osallistumaan täysipainoisesti sekä sitoutumaan jatkuvan parantamisen toteuttamiseen (Soin 1998, s. 136). Jatkuva parantaminen perustuu ajatukseen, että jokaisella työntekijällä on asemasta ja työtehtävästä riippumatta yhtäläinen vastuu kehittämistoimien toteuttamisesta sekä velvollisuus etsiä aktiivisesti keinoja toiminnan parantamiseksi (Hoyle 2007, s. 30). Osallistumisen ja sitoutumisen kannalta on välttämätöntä, että jatkuvalle parantamiselle tarjotaan yrityksessä riittävät resurssit, olosuhteet sekä jokaiselle työntekijälle tarpeeksi tietoa ja koulutusta. Kun kaikilla on tarvittava pätevyys ja mahdollisuus vaikuttaa, saadaan henkilöstö paremmin motivoitua ja osallistumaan. (ISO 9000 2015) Sitoutumisen kannalta on ratkaisevaa, että työntekijä kokee, että hänellä on mahdollisuus osallistua ja häntä kuunnellaan (Työterveyslaitos 2015).

Työntekijöiden suoritus heijastaa aina myös esimiestason asennetta ja sitoutumista (Crosby 1986, s. 281). Yritysjohdon sitoutumisen lisäksi jatkuva parantaminen vaatii selkeää johtamista. Johtamisella täytyy osoittaa toiminnan suunta sekä tavoitteet. (Hoyle 2007, s. 26) Johtajan tehtävänä on motivoida ja kannustaa, tarjota tietoa, kommunikoida sekä jakaa vastuuta (Bergman & Klefsjö 2010, s. 398). Vastuun jakaminen on tärkeää siitä syystä, että parannusten

onnistumisen kannalta on ratkaisevaa, että jokaisella toimenpiteellä on vastuuhenkilö, jolla on määrätty vastuu sekä oikeus ohjata toimenpiteen suorittamista (ISO 9004 2009). Jatkuvan parantamisen vakiinnuttaminen osaksi jokapäiväistä toimintaa edellyttää myös systemaattisen ajattelun kehittymistä. *Systemaattinen ajattelu* tarkoittaa sitä, että yrityksessä ymmärretään miten asiat vaikuttavat toisiinsa (Bergman & Klefsjö 2010, s. 49). Systemaattisella ajattelulla voidaan varmistaa, että vaikka henkilöstö yrityksessä vaihtuisi, jatkuvan parantamisen kulttuuri säilyy ja työntekijät pyrkivät aina tunnistamaan ongelmien juurisyytä ja poistamaan niitä (Soin 1998, s. 123).

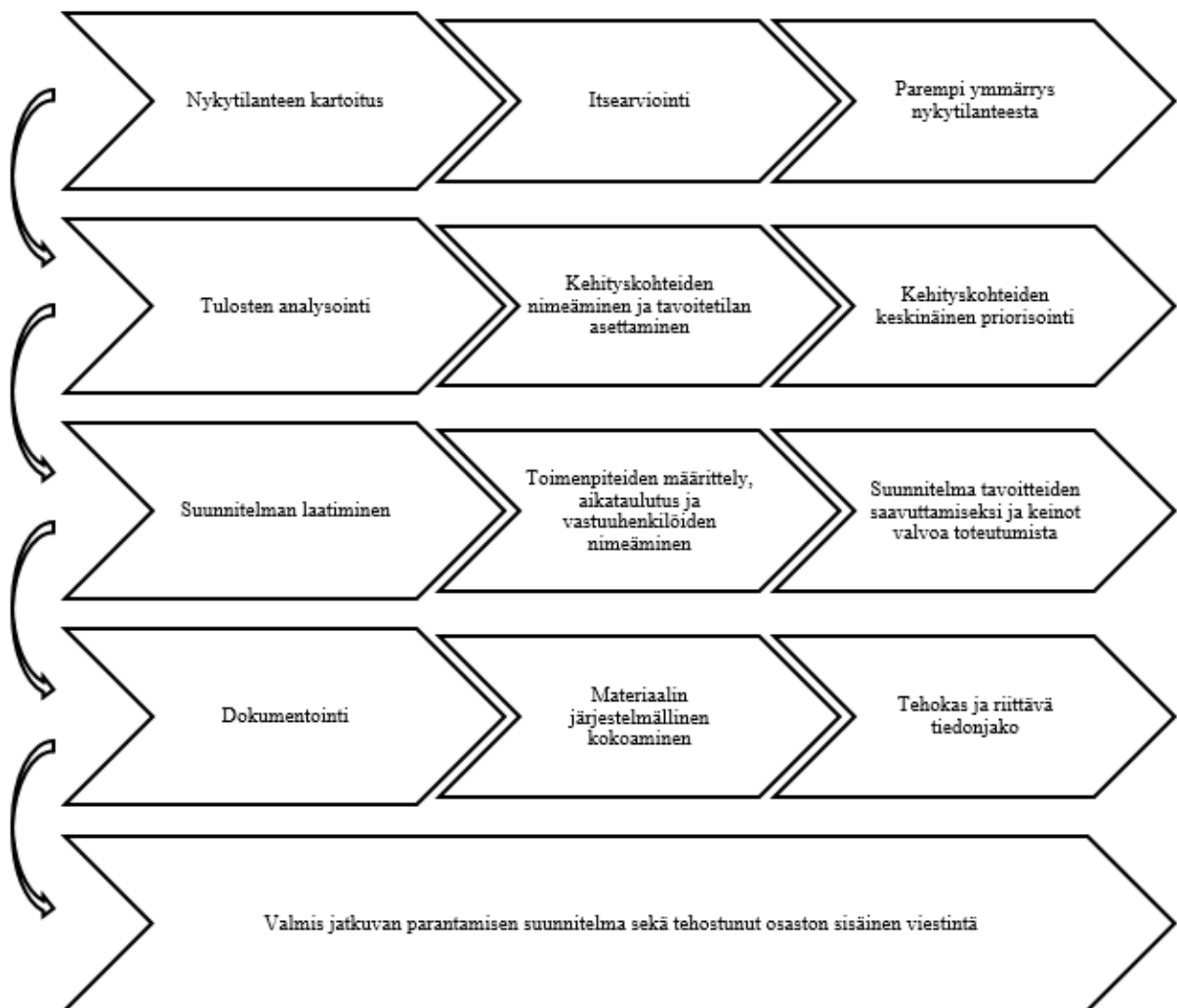
#### 4.2.2 Jatkuvan parantamisen esimerkki case-yrityksessä

Kandidaatintyön yhteydessä laadittiin case-yrityksen eräälle osastolle laatusivusto. Case-yritys on teollisuusyritys, joka toimii markkinoilla sekä palveluntarjoajana että tuotteiden valmistajana. Case-yrityksen osastolla toteutetaan jatkuvaa parantamista jo entuudestaan, mutta laatusivuston avulla haluttiin tehostaa sitä, tehdä siitä systemaattisempaa sekä edistää osaston sisäistä tiedonjakoa. Laatusivusto luotiin internetiin sharepoint-alustalle.

Sivuston avulla pyrittiin kokoamaan kaikki toiminnan kehittämiseen liittyvä tieto yhteen paikkaan ja kaikkien niiden ihmisten saataville, jotka tietoa tarvitsevat. Osastolla siis ymmärrettiin, että riittävä tiedonjako on yksi jatkuvan parantamisen toteutumisen edellytyksistä. Sähköisen dokumentoinnin ehdoton vahvuus on, että se tarjoaa jokaiselle tasapuolisesti pääsyn tietoihin riippumatta siitä, ovatko he fyysisesti työpaikalla vai eivät. Sähköisessä muodossa olevaa tietoa on myös helppo päivittää, jolloin jaettava tieto saadaan pidettyä aina ajan tasalla. Pelkästään tiedon määrä ei kuitenkaan yksin riitä, vaan merkitystä on myös sillä, miten tieto on järjestetty ja miten helppo sitä on löytää. Tästä syystä sivusto pyrittiin rakentamaan mahdollisimman helppokäyttöiseksi ja selkeäksi.

Sivustolle koottiin linkkejä erilaisiin toiminnan kehittämisen työkaluihin, raportointipohjiin, laatumittareihin sekä toiminnan kehittämisen ohjeisiin. Tämän lisäksi jokaiselle osaston ydintoiminnolle kuten myynnille, markkinoinnille ja tuotekehitykselle luotiin oma alisivunsa. Jokaisen ydintoiminnon alle kasattiin juuri kyseistä toimintoa koskevat dokumentit sekä suunnitelmat jatkuvan parantamisen toteuttamiseksi. Sivustolle luotiin myös kanava, jonka

kautta jokaiselle työntekijälle tarjottiin mahdollisuus tehdä omia kehitysehdotuksia. Jokainen osaston ydintoiminto toteuttaa jatkuvaa parantamista eri tavalla. Tästä syystä kaikille ydintoiminnoille tarjottiin mahdollisuus rakentaa sivustaan haluamansa. Tärkeintä lopputuloksen kannalta oli, että jokaisen ydintoiminnon tiedot olivat löydettävissä ja jokaisen sivusta tuli käyttökelpoinen työkalu. Kuvassa 5 on esitetty erään ydintoiminnon sivun rakentamisprosessi.



**Kuva 5** Ydintoiminnon X sivun rakentaminen laatusivustolle

Ydintoiminto aloitti sivunsa rakentamisen nykytilanteen kartoituksesta. Kartoituksen tavoitteena oli tunnistaa toiminnan kannalta tärkeimmät kehityskohteet sekä merkittävimmät ongelmat. Tämä toteutettiin suorittamalla toiminnan avaintekijöihin perustuva itsearviointi



tiiminvetäjän ja laatupäällikön toimesta. Itsearviointissa arvioitiin asteikolla 0-5 toiminnan tämän hetkistä suoriutumista. Saadut tulokset analysoitiin, tunnistetut kehityskohteet nimettiin ja niille asetettiin tavoitetila, joka haluttiin saavuttaa. Tavoitteiden saavuttamiseksi määriteltiin toimenpiteet, nimettiin toimenpiteille vastuuhenkilöt sekä laadittiin aikataulu, jonka kuluessa tavoite oli tarkoitus saavuttaa. Lopputuloksena oli valmis jatkuvan parantamisen suunnitelma. Yksi ydintoiminnon havaitsema ongelma oli, että kaikkia tarjolla olevia työkaluja erään prosessin suorittamiseen ei tunneta eikä osata hyödyntää. Havaittiin myös, että ei ole olemassa keinoja joilla voitaisi varmistaa, että käytettäviä työkaluja käytetään oikein. Tavoitteeksi asetettiin, että määräajan kuluttua suurin osa menetelmistä tunnetaan ja niistä on otettu käyttöön sellaiset, jotka tukevat ja tehostavat kyseisen prosessin suorittamista. Toimintasuunnitelmaan kirjattiin tehtäviksi menetelmien selvittäminen ja käyttöönotto. Lopuksi tehtävien suorittamiselle ja koordinoinnille nimettiin vastuuhenkilö.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Perinteiset teollisuusyritykset toimivat markkinoilla nykyään yhä enemmän myös erilaisten palveluiden tarjoajina. Palveluista on tullut merkittävä kilpailukeino samalla kun puhtaasti erilaisilla tuotteilla kilpaileminen on vaikeutunut. Palvelut muodostavat yhä suuremman osan yritysten liikevaihdosta ja liiketoiminnan kasvupotentiaalin painopiste on siirtynyt entistä enemmän kohti palveluita. Myös asiakkaiden odotukset sekä yrityksille ja palveluiden laadulle asettamat vaatimukset ovat muuttuneet ja kiristyvät jatkuvasti. Yksittäisten tuotteiden sijaan asiakkaat haluavat saada kokonaisuuksia ja yhä laadukkaampaa palvelua. Jokainen asiakas mieltää laadukkaana palvelun eri tavalla.

Pysyäksään kilpailukykyisenä ja turvatakseen liiketoimintansa yritysten täytyy aikaansaada laatua ja kehittää toimintaansa jatkuvasti. Jatkuva parantaminen on systemaattista toiminnan kehittämistä, jota tehdään yrityksen jokaisella tasolla. Sen toteutumisen edellytyksiä ovat henkilöstön sitoutuminen, selkeä johto sekä jatkuvan parantamisen vakiinnuttaminen osaksi jokapäiväistä toimintaa. Jatkuvalla parantamisella tavoitellaan yrityksen kokonaisvaltaista suorituskyvyn paranemista. Jokainen yritys tarvitsee toiminnan kehittämistä, sillä jos yritys lopettaa parantamisen, se lakkaa olemasta hyvä. Toiminnan kehittämisen lähtökohtana on, että yritys tunnistaa nykytilanteensa ja ymmärtää siihen liittyvät merkittävimmät ongelmansa. Asioita ei voida muuttaa tai parantaa, ellei niitä ensin tunnisteta. Tunnistamiseen tarvitaan laatumittareita. Laatumittaamista voidaan hyödyntää nykytilanteen hahmottamisessa, tärkeimpien kehityskohteiden tunnistamisessa, toiminnan suunnittelussa sekä tavoitteiden asettamisessa. Tärkeintä laatumittaamisessa on se, miten saatuja tuloksia analysoidaan ja kuinka niitä hyödynnetään. Laatumittarit ovat ainoastaan tunnistimia, joten ne eivät automaattisesti muuta asioita.

Kuten kaikkeen mittaamiseen, myös laatumittaamiseen liittyy epävarmuutta ja mahdollisimman luotettavien tulosten saamiseksi olisi hyvä soveltaa useaa menetelmää rinnakkain. Mittaaminen on aina resursseja kuluttava toimenpide, joten tulisi löytää ne menetelmät, joilla saadaan mitattua mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti oikeita asioita. Valmiiden mallien seuraamista tärkeämpää on kuitenkin aina viime kädessä se, että yritys ymmärtää juuri oman asiakaskuntansa asettamat vaatimukset sekä odotukset, hallitsee

prosessinsa sekä kykenee oppimaan niin hyvistä kuin huonoistakin kokemuksista ja sitä kautta edelleen kehittämään toimintaansa, jatkuvana prosessina. Laatumittaamisen tulee olla jatkuvaa, sillä yritykset toimivat alati muuttuvassa ympäristössä. Kertaluonteinen laatumittaus ei anna pitkällä aikavälillä riittävästi tuloksia vaan tilannetta on kartoitettava aina yhä uudestaan. Samoja laatumittareita voidaan hyödyntää toistuvasti, mutta ympäristön muuttuminen voi edellyttää menetelmien uudenlaista soveltamista ja päivittämistä.

## LÄHTEET

Anttila, J. Jussila, K. 2016. Mitä laatu on? [WWW-dokumentti]. [viitattu 15.10.2016].

Saatavissa:

[http://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet\\_2016/mita\\_laatu\\_on\\_artikkeli](http://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet_2016/mita_laatu_on_artikkeli)

Bergman, B. Klefsjö, B. 2010. Quality from customer needs to customer satisfaction. Unkari, Elanders Hungary Kft. 658 s.

Brax, S. 2007. Teknologia katsaus 204/2007. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.10.2016].

Saatavissa: [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelut\\_ja\\_tuottavuus.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelut_ja_tuottavuus.pdf)

Crosby, P. 1986. Laatu on ilmaista. Helsinki, Laatuteema Oy. 316 s.

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

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

Golomski, W. 1995. What is Total Quality Management. Teoksessa Hromi, J. The Best on Quality. s. 4-37. Wisconsin, ASQC Quality Press. 372 s.

Grigoroudis, E. Yannis, S. 2010. Customer Satisfaction Evaluation. Methods for Measuring and Implementing Service Quality. New York, Springer. 313 s.

Grönroos, C. 2000. Service Management and Marketing. Chichester, John Wiley & Sons Ltd. 394 s.

Grönroos, C. Hyötyläinen, R. Apilo, T. Korhonen, H. Malinen, P. Piispa, T. Ryyänen, T. Salkari, I. Tinnilä, M. ja Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan - haasteena kannattava kasvu. Tampere, Teknologiainfo Teknova Oy. 172 s.

Harrington, H. 1995. Total improvement management. Teoksessa Hromi, J. The best on quality. s. 96-117. Wisconsin, ASQC Quality Press. 372 s.

Holmlund, M. Kock, S. 1995. Buyer perceived service quality in industrial networks. *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, nro. 2, s. 109-121.

Hoyle, D. 2007. Quality Management Essentials. Oxford, Elsevier Limited. 212 s.

Juran, J. 1993. Quality planning and analysis. United States of America, McGraw-Hill, Inc. 634 s.

Järvinen, P. Lemetti, P. Virtanen, T. Lillrank, P. ja Malmi, T. 2003. Laatumuunnoslaskenta: käyttötarkoitus ja menetelmät, käytännön työkirja yrityskäyttöön ja opiskeluun. Espoo, Monikko Oy. 134 s.

Jönsson, K. 1995. Quality management: How to find the economical potentials. Teoksessa Hromi, John. The best on quality. s. 134-141. Wisconsin, ASQC Quality Press. 372 s.

Kokkonen, O. 2006. Asiakastyytyväisyys kaiken perusta. [WWW-dokumentti]. [viitattu 29.10.2016]. Saatavissa: <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/asiakastyytyvaeisyys-kaiken-perusta/>

Kotler, P. Keller, K. 2009. Marketing Management 13th Edition. New Jersey, Prentice Hall. s. 816

Mainardes, E. Lourenco, L. 2010. Perception of University Students on the Concepts of Quality and TQM. *Global journal of Management and Business Research*, Vol. 10, nro. 1, s. 139

Matsuo, M. Nakahara, J. 2013. The effects of the PDCA cycle and OJT on workplace learning. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, nro. 1, s. 195-207

Medallia. 2016. Net Promoter Score. [WWW-dokumentti]. [viitattu 2.10.2016]. Saatavissa: <http://www.medallia.com/net-promoter-score/>

Mäkinen, S. 2015. Asiakaspalvelun kulmakivet. [WWW-dokumentti]. [viitattu 9.11.2016]. Saatavissa: <http://www.ficolo.com/blog/posts/asiakaspalvelun-kulmakivet>

Neilimo, K. Uusi-Rauva, E. 2010. Johdon laskentatoimi. Helsinki, Edita Prima Oy. 366 s.

Net Promoter Network. 2016. [WWW-dokumentti]. [viitattu 4.11.2016]. Saatavissa: <https://www.netpromoter.com/know/>

Ojasalo, J. Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki, Talentum Media Oy. 326 s.

Parasuraman, A. Zeithaml, V. Berry, L. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, Vol. 49, nro. 4, s. 41-50

Parasuraman, A. Zeithaml, V. Berry, L. 1988. SERVQUAL: A multi-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, nro. 1, s. 12-40

Reeves, C. Bednar, D. 1994. Defining quality: alternatives and implications. *The Academy of Management Review*, Vol. 19, nro. 3, s. 419-445.

Reiccheld, F. 2003. The One Number You Need to Grow. [WWW-dokumentti]. [viitattu 26.11.2016]. Saatavissa: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

Reni, C. 2016. How to Calculate the Net Promoter Score: The Easy Way to Create Customer Loyalty. [WWW-dokumentti]. [viitattu: 26.11.2016]. Saatavissa: <https://customergauge.com/news/how-to-calculate-the-net-promoter-score/>

Rämö, A. 2015. Asiakaskeskeisyys on tärkeää, entä pomolle? [WWW-dokumentti]. [viitattu 15.10.2016]. Saatavissa:  
[http://www.tyoelama2020.fi/uutishuone/blogipalstat/tyoelaman\\_muutokset/asiakaskeskisyys\\_on\\_tarkeaa\\_enta\\_pomolle.2123.blog](http://www.tyoelama2020.fi/uutishuone/blogipalstat/tyoelaman_muutokset/asiakaskeskisyys_on_tarkeaa_enta_pomolle.2123.blog)

Sain, S. Wilde, S. 2014. Customer Knowledge Management. Leveraging Soft Skills to Improve Customer Focus. Switzerland, Springer. 207 s.

Soin, S. 1998. Total Quality Essentials. Using Quality tools and systems to improve and manage your business. Second Edition. United States of America, The McGraw-Hill Companies, Inc. 362 s.

Tekes – teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. [WWW-dokumentti]. [viitattu 6.11.2016].  
Saatavissa: [https://www.v5.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim\\_sanasto.pdf](https://www.v5.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf)

Työterveyslaitos. 2015. Vaikutusmahdollisuudet. [WWW-dokumentti]. [viitattu 30.10.2016].  
Saatavissa:  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset\\_riskit/kuormitustekijoiden\\_vahentaminen/vaikutusmahdollisuudet/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset_riskit/kuormitustekijoiden_vahentaminen/vaikutusmahdollisuudet/sivut/default.aspx)

Vähä-Ruka, E. 2016. Miten huomioida nykyasiakkaat markkinoinnissa. [WWW-dokumentti]. [viitattu 12.11.2016]. Saatavissa: <http://www.powermarkkinointi.com/blogi/miten-huomioida-nykyasiakkaat-markkinoinnissa>

Yrittäjyyskasvatuksen virtuaalinen oppimisympäristö. 2012. [WWW-dokumentti]. [viitattu 27.9.2016]. Saatavissa: <http://www.yvi.fi/sanakirja/428-sidosryhma-stakeholder-interest-group>