

VAASAN YLIOPISTO
TEKNILLINEN TIEDEKUNTA
TUOTANTOTALOUS

Anni Toivanen

ASIAKASKOKEMUKSEN MERKITYS
Asiakkaan odotuksen ja kokemuksen kohtaaminen Mehiläisen
Liikuntaklinikalla

Tuotantotalouden
pro gradu -tutkielma

VAASA 2015

SISÄLLYSLUETTELO	Sivu
KUVIOLUETTELO:	3
TIIVISTELMÄ:	5
ABSTRACT:	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkielman tausta	7
1.2 Tutkielman rakenne ja teoreettinen viitekehys	10
1.3 Keskeiset käsitteet	12
2 ASIAKASKOKEMUS JA SEN KOMPONENTIT	15
2.1 Asiakaskokemuksen käsite	15
2.2 Asiakaskokemuksen komponentit ja niiden osittaminen.....	19
2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen	21
2.3.1 Yrityksen näkökulma.....	25
2.3.2 Asiakkaan näkökulma.....	28
3 ASIAKASARVO JA ASIAKKUUDEN MUODOSTUMINEN	31
3.1 Asiakasarvon muodostuminen.....	31
3.2 Elinkaarimalli	32
3.3 Lait ja säädökset	34
4 LAADUKAS PALVELU OSANA ASIAKASTYYTYVÄISYYTTÄ	35
4.1 Asiakkaan odotukset.....	36
4.2 Palvelun laatutekijät	37
4.2.1 Tekninen ja toiminnallinen laatu	38
4.2.2 Palvelun laadun arviointi	40
4.2.3 Palvelun laadun kehittäminen.....	41
4.2.4 Kuiluanalyysi.....	42

5 TUTKIMUKSEN JA TUTKIMUSMENETELMIEN ESITTELY	45
5.1 Tutkimuksen viitekehys ja sen menetit	45
5.2 Tutkimuksen eteneminen.....	46
5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja rajoitukset.....	47
6 TUTKIMUSTULOKSET	49
6.1 Haastattelut ja havainnoinnin tulokset.....	49
6.1.1 Haastattelut	50
6.1.2 Toimijaryhmien haastattelut	50
6.1.3 Internet-kyselylomake	59
6.2 Prosessikartta ja prosessien päämäärät	70
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	72
8 YHTEENVETO	78
LÄHDELUETTELO	81
LIITTEET	85

KUVIOLUETTELO	Sivu
Kuvio 1. Kilpailukeinojen aikakaudet	8
Kuvio 2. Rationaalisuudesta kohti kokemuksellista ajattelua	9
Kuvio 3. Tutkielman rakenne	11
Kuvio 4. Asiakaskäyttäytymisen tasot	17
Kuvio 5. Asiakaskokemuksen muodostuminen	21
Kuvio 6. Yrityksen siiloutuminen	24
Kuvio 7. Nave to Natural-malli	27
Kuvio 8. Kokemusten jakautuminen tyytyväisyysasteen mukaisesti	28
Kuvio 9. Service Blueprint-kaavion lineaarinen ketju	29
Kuvio 10. Lähestymistapoja laatuun	35
Kuvio 11. Asiakkaan toivelista	36
Kuvio 12. Palveluprosessin kokonaislaatu	39
Kuvio 13. Asiakkaan laatukäsityksen syntymisen malli	43
Kuvio 14. Odotusten ja toteutuneiden kokemusten keskiarvot	62
Kuvio 15. Odotusten ja toteutuneiden kokemusten erotukset	63
Kuvio 16. Arvioitujen osa-alueiden tärkeyden ja onnistumisen keskiarvot	66
Kuvio 17. Arvioitujen Liikuntaklinikan osa-alueiden keskiarvojen erotus	66
Kuvio 18. Rekisteröityminen Urheilunettiin	68
Kuvio 19. Seuran jäsenen tai hänen perheen asioihin pääasiallisesti käytetty terveydenhuoltoalan toimija	69
Kuvio 20. Prosessikartta Liikuntaklinikan osastosta	71

TAULUKKOLUETTELO	Sivu
Taulukko 1. Asiakaskokemuksen määritelmä	18
Taulukko 2. Laadukkaan palvelun kriteerit	37
Taulukko 3. Toiminnanjohtajan haastattelu	51
Taulukko 4. Joukkueenjohtajan haastattelu	52
Taulukko 5. Urheilijan vanhemman haastattelu	54
Taulukko 6. Valmentajan haastattelu	56
Taulukko 7. Urheilijan haastattelu	58
Taulukko 8. Descriptive statistics	79

VAASAN YLIOPISTO**Teknillinen tiedekunta****Tekijä:**

Anni Toivanen

Tutkielman nimi:

Asiakkaan odotuksen ja kokemuksen kohtaaminen Mehiläisen Liikuntaklinikalla

Ohjaajan nimi:

Petri Helo

Tutkinto:

Kauppatieteiden maisteri

Oppiaine:

Tuotantotalous

Opintojen aloitusvuosi:

2010

Tutkielman valmistumisvuosi:

2015

Sivumäärä: 86

TIIVISTELMÄ:

Asiakastarpeisiin reagointi vaikuttaa yrityksen menestymiseen ja kilpailukykyyn markkinoilla. Yritykset kilpailevat asiakkaista niin hinnan, palvelun laadun kuin myös asiakasarvon muodostumisen keinoin. Palvelun laadun parantaminen on todettu antavan yritykselle strategista kilpailuetua ja kehittävän erityisesti yrityksen toimintoja. Palvelun laadun parantamisessa avainasemassa ovat asiakkaan reaktioiden huomiointi ja niiden pohjalta asioiden eteenpäin vieminen sekä erityisesti ajanhermoilla pysyminen.

Tutkielma toteutettiin kvantitatiivisena case–tutkimuksena. Sen tavoitteena oli perehtyä eroihin asiakkaan odottaman ja kokeman palvelulaadun välillä, sekä keskittyä erityisesti niihin kehityskohteisiin, joita case–yrityksessä tulisi toteuttaa, parhaan palvelun laadun saavuttamiseksi. Asiakkaan odotusten ja kokemusten eroja sekä näiden vuoksi tehtäviä muutosprosesseja lähestyttiin rakentamalla asiakaslähtöinen ja toteutettavia muutoksia tukeva viitekehys. Tämän lähtökohtana toimivat erityisesti asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat kolme ryhmää: asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen johtaminen, asiakasarvo sekä yleiset palvelun laatutekijät. Onnistuneen muutosprosessin läpiviemi vaati erityisesti kehityskohteiden tarkentamisen, hyvän toimintasuunnitelman luomisen ja kehitysjohtamisen menetelmien käytön. Lisäksi täsmällinen suunnittelu ja läpiviemi, asiakkaan kannalta mietitty muutos tarjoaa yritykselle erinomaisen mahdollisuuden päästä pysyvästi muuttuneeseen toimintaympäristöön ja samalla parantaa sen kilpailukykyä tietyillä markkinoilla.

Tutkielman empiirinen osio muodostui haastatteluista, joiden avulla pyrittiin paikantamaan case–yrityksen toimintakentässä tarpeellisiksi nähtyjä kehityskohteita ja selvitetiin haastateltavien asiakkaiden tyytyväisyys palveluihin ja mitä heidän mielestä tulisi kehittää. Haastattelut toteutettiin case–yrityksen pienelle joukolle asiakkaita, puolistrukturoituina teemahaastatteluina, sekä lisäksi internet kyselylomakkeen avulla. Aineistoa analysoitaessa sovellettiin tutkielmaa varten pohjustettua teoreettista viitekehystä ja analyysin pohjalta tehtiin lopuksi päätelmiä siitä, mihin osa-alueisiin case–yrityksessä tulisi keskittyä ja mitä muutosprosesseja olisi erityisen tärkeä lähteä toteuttamaan.

AVAINSANAT: Asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys, asiakastyytyväisyys, asiakkaan kosketuspisteet, liikuntaklinikka.

UNIVERSITY OF VAASA**Faculty of technology****Author:**

Anni Toivanen

Topic of the Master's Thesis:

The difference between customer expectation and experience in Sport Clinic

Instructor:

Petri Helo

Degree:

Master of Science in Economics and Business Administration

Major:

Industrial Management

Year of Entering the University:

2010

Year of Completing the Master's Thesis: 2015**Number of pages:** 86

ABSTRACT:

Responsiveness to customer needs with business success and competitiveness in the market. Companies compete for customers as price, quality of service and customer value creation. Improvement of service quality has been found to give strategic competitive to company and develop operations.

The report has been put into practice as though a quantitative case study. Its aim is to study the differences expected by the customer and the sterling of service experienced by between, like the necessary development projects, which in the case company should be carried out, the best service quality. Customer expectations and experiences, like differences in the processes of change in approach by building a customer take the field, and the process of change to support the theoretical framework, which is based particularly in the groups of client satisfaction: customer experience and customer experience management, customer value and quality of service factors. Successful completion of the development project requires, therefore, not only to the development areas and their positioning on the starting point of the creation of blueprint, including the development of management techniques. Accurate design and put through the client's understanding thought the change offers the company the opportunity to get permanent changes in the operating environment and at the same time improves its competitiveness in the market.

The empirical section consists of interviews, which are designed to locate the case company's field of operations necessary for development of visible items and explaining the interview customer satisfaction with the services and what they would go to develop. The interview is carried out in the case company to a small number of customer half structured theme interviews, and also the Internet using a questionnaire. The data apply to the analysis of the thesis for the Mounted theoretical framework and an analysis is made-up by the ground of the findings, what aspects of the case company should focus on the processes of modify and what is needed to start implementing.

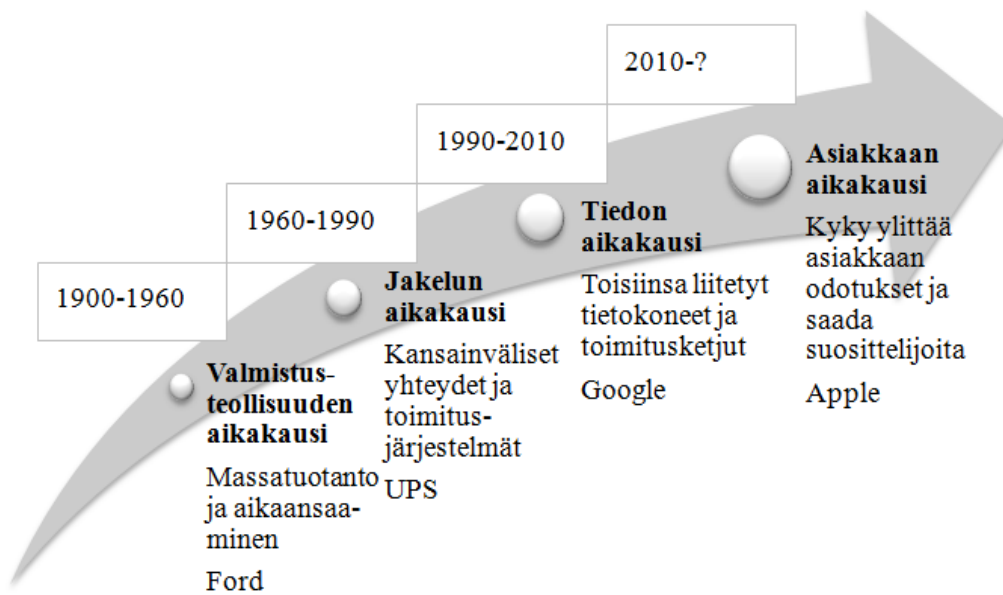
KEYWORDS: Customer experience, customer focus, customer satisfaction, customer touch points, sports injury clinic.

1 JOHDANTO

Tutkielman lähtökohtana on tarkastella palvelun laadun parantamista, sen johtamiseen ja saatuun palautteeseen vaikuttavia tekijöitä sekä selvittää, missä palvelun laadun osa-alueissa case-yrityksellä on eniten parannettavaa. Case-yrityksen suurimpana tavoitteena on olla Suomen johtavin yksityisen hyvinvointi- ja terveydenhuollon palveluiden tarjoaja, johon päästään parantamalla palveluiden laatua, eli pyrkimällä luomaan mahdollisimman pieni ero asiakkaan odotuksen ja kokemuksen välille. Palvelun laadun kehittämisprosessi vaatii täsmällistä suunnittelua ja tuloksekasta kehitystyötä, niin case-yrityksen henkilökunnalta, kuin myös asiakkaan puolelta.

1.1 Tutkielman tausta

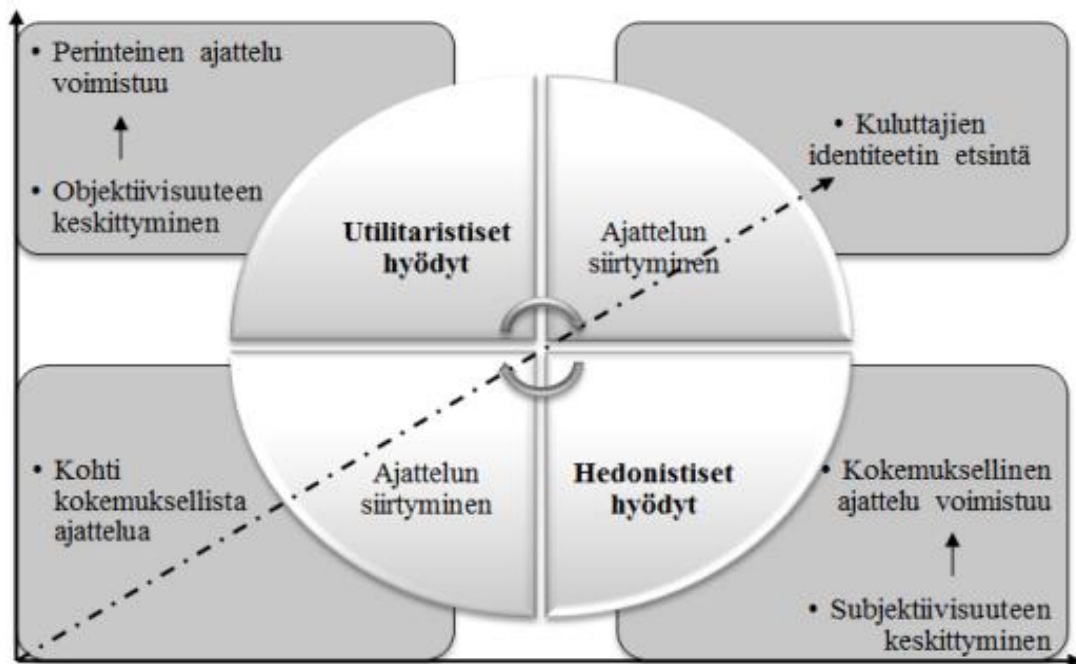
Tämän hetkisessä maailmantilanteessa, jossa taloustilanne on hyvin epävakaa ja markkinat vahvasti kilpailtuja, on yrityksen tärkeä pohtia systemaattisesti oman organisaation resursseja. Jo yli viisikymmentä vuotta sitten on todistettu tutkimusten avulla, että miellyttävä asiointikokemus on yksi tärkeimmistä syistä palvelun valinnassa. Asiakkaalle kokemuksesta syntyvä mielihyvä, nähdään yhä paljon tärkeämpänä tekijänä kuin itse tuotteet tai hinta. Tutkijat ovat kirjoittaneet monia mielipidekirjoituksia ja koonneet lehtiin artikkeleita siitä, että yli puolet yrityksistä sanoo panostavan asiakaskokemukseen suhteellisesti enemmän nyt kuin esimerkiksi edellisvuonna (Talouselämä 2012). Asiakaskokemuksesta on syntynyt ihmisten ajatuksissa trendi-ilmiö, jota kaikki tavoittelevat. Asiakaskokemus on käsitteenä haasteellinen yrityksille, muutamista edelläkävijöistä huolimatta. Asiakaskokemusta on tutkittu ja siihen on myös käytetty resursseja jo kauan, mutta silti useimmissa yrityksissä ei ymmärretä edelleenkään, mitä on asiakaskokemus ja miten sitä tulisi johtaa. Haasteellista yrityksille on asiakaskokemuksen ymmärtäminen monesta näkökulmasta sekä, miten sitä pystytään systemaattisesti parantamaan (Frow & Payne 2007: 89). Lähes poikkeuksetta jokainen yritys sanoo panostavansa täysillä asiakaslähtöiseen toimintaan ja asiakastyytyvyyteen, vaikka todellisuudessa harvat tekevät niiden eteen konkreettisia toimenpiteitä osana yrityksen eteenpäin pyrkivää liiketoimintaa. Eräässä tutkimuksessa esitettiin, kuinka vain 50 prosenttia yrityksistä reagoi asiakkaiden antamiin palautteisiin ja vain alle kymmenen prosenttia yrityksistä pitää asiakkaiden antamia uusia ideoita tärkeinä (Metsämäki 2012).



Kuvio 1. Kilpailukeinojen aikakaudet (Manning & Bodine 2014: 16).

Manning ja Bodine (2014: 16) ovat kuvanneet kuviossa yritysten kilpailukeinojen neljä erilaista aikakautta, niiden kehittymistä ajassa sekä eri aikakausien tavallisimmin käytössä olleet kilpailukeinot. Kaaviosta nähdään selkeästi, kuinka edelliset vuodet ovat eletty asiakkaan aikakautta ja merkittäväksi osaksi menestystä on noussut palvelun tarjoajan kyky ylittää asiakkaan toiveet sekä löytää ja saada uusia suosittelijoita.

Siirtyminen rationaaliseen kuluttajasta kokemukselliseen, ei ole tapahtunut hetkessä. Asiaa tutkittiin ensimmäistä kertaa jo 1980-luvulla, kun ymmärrettiin, että ihmisten päivittäin tekemät kulutusvalinnat eivät perustu vain ja ainoastaan rationaaliseen päätöksentekoon (Petermans, Van Cleempoel, Nuyts & Vanrie 2009: 2259). Rationaalisuuden tulkinta kuluttajien keskuudessa on myös monipuolistunut viimeisten vuosien aikana. Kuluttajakäyttäytymisessä asiakkaat on kauan nähty rationaalisina toimijoina, joiden päämäärä on maksimaalisen taloudellisen hyödyn saavuttaminen. Kansantaloustieteessä ja myös liiketaloustieteessä on pitkään toimittu rationaalisen toimijan oletuksen mukaan, vaikka yhä useammin nähdään myös emotionaalisten tunteiden, mielikuvien ja sosiaalisten normien suuri vaikutus käyttäytymiseen.



Kuvio 2. Rationaalisuudesta kohti kokemuksellista ajattelua (Addis & Holbrook 2001).

Yllä oleva kuvio esittää ajattelun siirtymisen pois rationaalisesta ajattelusta ja kohti käytännönläheistä ajatusmaailmaa. Utilitaristiset hyödyt korostavat perinteistä ajatusmaailmaa, jossa pääpaino on keskittynyt asiakkaaseen. Edellä kuvattu tilanne on vastakohta hedonistisille eli kokemuksellisille hyödyille, jossa taas asiakas nähdään subjektina. Asiakkaiden toiminta ei siis perustu pelkästään taloudellisiin ja toiminnallisiin tekijöihin, vaan myös emotionaaliset tekijät ovat hyvin suuressa roolissa. Danzinger (2006: 3) kuvaa asiakkaiden yhteistyöhalukkuutta seuraavanlaisen kaavan avulla: $P = (N+F+A) \times E^2$. Kaavassa P kuvaa yhteistyöhalukkuutta, N tarvetta, F tunnuspiirteitä, A alhaista hintaa ja E emotionaalisia parametreja. Kaavassa emotionaaliset tekijät korotetaan toiseen potenssiin, koska halutaan korostaa niiden erityisen suurta merkitystä. Kokonaisuuden hallitseminen ja johtaminen on tärkeämpää, kuin resurssien keskittäminen yksittäisiin tekijöihin. Artikkelin mukaan myös keskittyminen pelkästään funktionaalisiin tekijöihin ja kustannusten minimointiin on harvoin kannattavaa, koska palveluiden hinnan laskiessa myös asiakkaan kokema arvo alentuu huomaamatta (Berry ym. 2002: 86). Kilpailu parhaasta markkina-asemasta yritysten välillä on todella raaka, ja yritykset, jotka pystyvät tarjoamaan asiakkailleen jotain erityisen harvinaista, erottuvat usein edukseen.

1.2 Tutkielman rakenne ja teoreettinen viitekehys

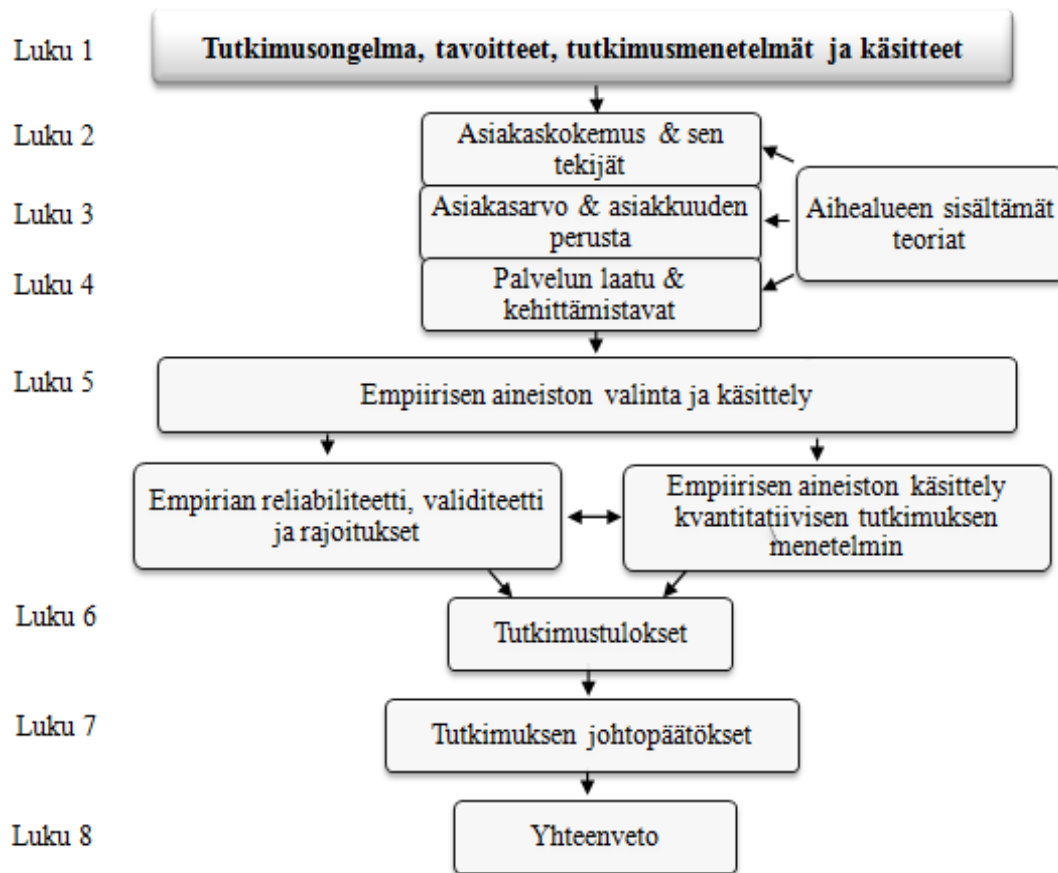
Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida asiakaskokemuksen muodostumista ja rakennetta case-yrityksessä, lääkärikeskus Mehiläisen liikuntaklinikalla. Tutkielma koostuu kahdesta osiosta: teoreettisesta viitekehystä ja empiriaosiosta. Tutkimuksessa teoreettinen malli asiakaskokemuksesta muodostetaan Servqual-asiakastyytyväisyysmallin kontekstissa. Empiriaosiota varten on teoreettisessa viitekehyksessä selvitetty, mistä tekijöistä muodostuu asiakaslähtöinen yritys, miten asiakasstrategia laaditaan ja miten asiakaskokemusta voidaan mitata. Edellä mainituiden kysymysten avulla päästään kiinni tutkielman tavoitteeseen, jossa pyrkimys on asiakaskokemuksen näkökulman yhdistäminen asiakasstrategiaan ja saavuttaa sitä kautta paras asiakaskokemus. Tutkielmassa hyödynnetään asiakastyytyväisyyteen yleisesti liittyvää kyselyaineistoa, jota on analysoitu tyytyväisyyteen vaikuttavien kriittisten tekijöiden löytämiseksi sekä asiakastyytyväisyyden kehittämiseen.

Tämän tutkimuksen sisältämät pääkysymykset ovat seuraavat:

- Mitä on asiakaskokemus ja mistä tekijöistä hyvä asiakaskokemus koostuu?
- Mitä on asiakasarvo ja kuinka merkityksellinen se on yritykselle?
- Miten eri toimijoiden odotukset eroavat asiakaskokemuksesta?
- Mitä on laadukas palvelu?

Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan asiakaskokemusta Servqual -menetelmän kontekstissa. Tarkoituksena on tutkia urheiluseurojen toimijoiden kokeman asiakastyytyväisyyden tasoa verrattuna heidän odotuksiin ja löytää ne osatekijät, mistä asiakastyytyväisyys heidän tapauksessaan muodostuu. Yhtenä alatavoitteena case-yritys pyrkii parantamaan mahdollisuuksia tunnistaa nopeammin ja tarkemmin strategiseen liikekumppanuuteen liittyvät tekijät sekä kehittämään liiketoiminnassa tarvittavaa osaamista. Asiakaskokemuksen käsittely yleisesti on hyvin haastavaa, johtuen käsitteen kontekstisidonnaisesta luonteesta, ja tämän vuoksi tutkimukselle tehtiin tarkka rajaus. Case-yrityksen erityisosaston toiminnasta ja siihen kohdistuvasta asiakaskokemuksesta on saatavilla paljon lähdekirjallisuutta ja tämä antaa loistavan mahdollisuuden eri toimijoiden vertailuun viitekehyksessä. Tutkimuksen pääpaino on urheiluseuran viiden toimijaryhmän mielipiteiden tutkimisessa: toiminnanjohtaja, vanhemmat, valmentajat, joukkueenjohtajat ja urheilijat. Urheiluseurassa aktiivisia toimijoita on vielä lukuisa määrä lisää, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään vain näihin viiteen edellä mainittuun ja jätetään muut niin sanotusti pois, valitun rajauksen vuoksi. Oleellista on eteenkin se, että urheiluseuran eri toimijat näkevät erilaiset asiat tärkeinä, kun mietitään

palvelukokemusta. Tämän myötä työhön saadaan viisi jonkin verran toisistaan eroavaa tutkimuskohdetta. Oletettavasti näiden väliltä löytyy jonkin verran eroja, mutta toisaalta urheiluseurat kuten myös yritykset tekevät nykyään kovasti töitä yhtenäistääkseen eri kanavien odotukset ja toiveet. Urheiluseuran toimijoiden kokemukset eroavat toisistaan oleellisesti esimerkiksi yhteyshenkilöiden tietoisuuden ja palveluiden tarjonnan sekä urheilunettipalvelun käytön ja tarpeellisuuden suhteen.



Kuvio 3. Tutkielman asettelu.

Tutkielman asettelu on monijakoinen. Kokonaisrakenne muodostuu pääpiirteissään alussa esiteltävästä teoriaosuudesta, tutkimuksen metodologiasta ja tutkimuksesta saaduista tuloksista sekä lopuksi esiteltävistä tutkielman johtopäätöksistä ja yhteenvedosta. Ensimmäinen teoriakappale käsittelee asiakaskokemusta käsitteenä, asiakaskokemuksen komponentteja ja niiden jakautumista sekä asiakaskokemuksen johtamista kahdesta eri näkökulmasta ja sen suurimpia kompastuskiviä. Toinen teorialuku

käsittelee asiakasarvon ja asiakkuuden syntymistä sekä minkälaisia lakeja ja säädöksiä näihin liittyy. Kolmannessa teoria kappaleessa pohditaan palvelun laatutekijöitä ja laadun merkitystä asiakastyytyväisyyden muodostumisessa. Neljäs ja viides kappale käsittelee tutkimuksen empiriaa eli kappaleissa kuvataan tutkimuksen viitekehyksen synteesi, käytetty aineisto ja aineiston keruumenetelmät sekä analyysityökalu. Lopuksi käydään läpi johtopäätökset ja yhteenveto tutkielmasta. Luvuista yhteenvetoon saadaan tietoa siitä, onko käytössä oleva teoria sopiva yritykselle ja mitä sen tulevaisuudessa tulisi erityisesti ottaa huomioon, pyrkiessä kehitykseen ja pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Selvää rajaa tutkimukseen tarvittavien aineistojen keruutavoissa ei voida määrittellä, mutta kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään usein strukturoidummin kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto voi muodostua kuvallisesta tai toisaalta myös tekstimuodossa olevasta kirjallisesta materiaalista. (Heikkilä 1998: 16–17.) Internet lomakehaastattelun lisäksi aineistoa kerätään, tiettyihin aihealueisiin painottuvilla ja avoimeen keskusteluun verrattavissa olevalla tyylillä eli strukturoiduilla teemahaastatteluilla. Hirsjärven & Hurmeen (2000: 48.) mukaan teemahaastattelulla pystytään tutkimaan kokonaisvaltaisesti kaikkia ihmisten kokemuksia, mielipiteitä, uskomuksia ja tunteita. Tässä tutkielmassa olevaa tutkimusta voidaan sanoa myös kehittämistutkimukseksi. Se sisältää tutkimusstrategian, jossa tutkija ja tutkittava kohdeyhteisö pyrkivät löytämään ongelmakohdat ja sen jälkeen saavuttamaan yhdessä määrätyt tavoitteet. Tähän päästään tutkimalla kohteeseen liittyvien ongelmien syitä ja niiden selvitykseen johtavia tapoja.

1.3 Keskeiset käsitteet

Arvon yhteisluominen

Arvo syntyy asiakaan itse luomana, käyttäessä yrityksen tuotteita ja palveluita, eikä koskaan valmiina yrityksen puolelta. Tämän perusteella asiakasta voidaan pitää arvon yhteisluojana (Vargon ja Lusch 2004). Yritykset osallistuvat arvonluontiprosessiin tarjoamalla erilaisia, tärkeitä arvolupauksia (Grönroos 2008: 304–306). Grönroosin perustelu väitteelle on, että yrityksen tavoitteen on helpottaa asiakkaan arvonluontia, jolloin pelkästään arvolupausten tarjoaminen ei tee yrityksestä arvon yhteisluojaa.

Asiakasarvo

Asiakasarvo syntyy asiakkaiden kokeman hyödyn ja panostuksen erona, liittyen läheisesti asiakaskokemukseen. Asiakasarvolle on useita määritelmiä, mutta yleisesti se tunnetaan moni tahoisena kokonaisuutena, johon vaikuttavat hedoniset ja sosiaaliset tekijät sekä monenlaiset hyödyt ja uhraukset. (Rintamäki & Kuusela 2006: 10–11.)

Asiakaskokemus

Ennen puhuttiin asiakastyytyväisyydestä ja sen yleisistä termeistä, mutta nykyään asiakaskokemus perustuu enemmän asiakkaan ja yrityksen välisissä kohtaamisissa syntyviin mielikuviin ja tunteisiin. Asiakaskokemus on henkilökohtaisten tulkintojen summa, minkä vuoksi yritys ei täysin pysty vaikuttamaan asiakkaan muodostamaan kuvaan asiakaskokemuksesta. (Löytänä ym. 2011:11). Yrityksillä on omat mielipiteet siitä, millaisia kokemuksia he pyrkivät luomaan. Kokemuksen syntymiseen vaikuttavat kuitenkin kaikki toiminnalliset, taloudelliset ja ei-elämykselliset moniulotteiset tekijät.

Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on moniulotteinen käsite, jolle on monta määritelmää. Asiakastyytyväisyys merkitsee jokaiselle henkilölle erityyppisiä asioita, kuten palvelun hintataso, henkilökunnan ammattimaisuus, tarjonnan monipuolisuus ja laatu, vastuullisuus ja asiakkaiden toiveisiin vastaaminen. Toisaalta se voi myös olla kaikkien edellisten tai muiden tekijöiden yhteistulos.

Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuuden eli lojaalisuuden mukaan asiakas on uskollinen valitsemaansa yritystä kohtaan ja pysyy tämän vuoksi tiukasti yrityksen asiakkaana. Lojaalisuus syntyy henkilökunnan luotettavuudesta ja rehellisyydestä (Outinen, Holma & Lempinen, 1994: 41–44). Asiakasuskollisuus jaetaan neljään tasoon sen mukaan, mihin uskollisuus perustuu tai kuinka todennäköisenä nähdään ostoaikomuksen johtavan ostotapahtumaan. Yrityksen ajatellaan hyötyvän sitä enemmän asiakkaasta, mitä asiakasuskollisempi tämä on, koska he todennäköisesti ostavat yrityksen tuotteita uudestaan ja kertovat hyvistä kokemuksista eteenpäin tutuille (Hallowell 1996: 28). Asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden keskinäinen yhteys riippuu useista tekijöistä kuten sen kontekstista

(Shankar, Smith & Rangaswamy 2003). Asiakasuskollisuus voidaan siis nähdä seurauksena asiakastyytyvyydestä, mutta harvoin näiden suhde on kovinkaan suoraviivainen (Homburg & Giering 2001; Lee, Lee & Feick 2001).

Laatu

Jokainen tuote ja palvelu sisältävät omat ominaisuudet ja ne, jotka täyttävät asiakkaan asettamat vaatimukset, muodostavat laadukkuuden. Käsite sinänsä muodostuu teknisestä ja toiminnallisesta laadusta, mutta yksiselitteisyyden puitteissa sen kehittäminen painottuu usein vain teknisen laadun parantamiseen (Lehmus & Korkala 1997: 17). Laatua tarkastellaan hyvin usein monesta näkökulmasta ja liittäen se tiettyyn kohteeseen: ”tuotelaatu”, ”arvolaatu” ja ”asiakslaatu”. Kaikki näkökulmat ovat tärkeitä yritykselle, mutta silti tärkein on aina asiakkaan kokema laatu (Lecklin 2006: 20–21).

Palvelu

Palvelut voidaan esittää ja määritellä usealla tavalla, mutta eräs hyvin tyypillinen esimerkki on verrata palveluiden ominaisuuksia fyysisiin esineisiin. Palvelut ovat usein aineettomia ja tapahtuvat asiakkaan ja palveluntarjoajan henkilöstön sekä fyysisten resurssien tai hyödykkeiden välillä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Palveluiden tuottaminen ja kuluttaminen taas ovat samaan aikaan tapahtuvia prosesseja, minkä vuoksi palveluiden tuottaminen vaatii mutkatonta vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Palvelu voi olla vuorovaikutus tai suoritus, jolla pyritään tarjoamaan asiakkaalle mahdollisuus saavuttaa lisäarvoa kokemuksen tai syntyneen mielihyvän kautta (Rissanen 2006: 17). Palvelun taso sen ”hyvyys” tai ”huonous” on aina viime kädessä asiakkaan kokema omakohtainen kokemus.

Prosessit

Prosessi on jonkin edistymistä ja se kuvataan sarjaksi suoritettavia toimenpiteitä kohti toivottua lopputulosta. Prosessit koostuvat tiukasti toisiinsa liittyvistä, asiantuntemusta vaativista toiminnoista ja päämäärän toteuttamiseen tarvittavista resursseista. Prosessiajattelussa sen sijaan pyritään asiakastarpeiden tunnistamiseen eli etsitään kuhunkin tilanteeseen parhaiten soveltuvat palvelut ja tuotteet. Toisaalta prosessien kehittäminen vaatii osaamista ja globaalin kehityksen mukana pysymistä. (Lönqvist ym. 2006: 20.)

2 ASIAKASKOKEMUS JA SEN KOMPONENTIT

Asiakaskokemus on määritelmän laaja ja sitä voidaan tutkia useasta näkökulmasta. Tutkielmassa käydään alkuun läpi asiakaskokemuksen historiaa ja taustatietoja, mikä auttaa ymmärtämään asiakaskokemusta yhtenä kokonaisuutena. Tässä luvussa perehdytään erityisesti asiakaskokemuksen määritelmiin eri teorioiden ja näkökulmien kautta, millaisista tekijöistä se muodostuu, miten sitä johdetaan ja mitkä ovat johtamisen suurimmat kompastuskivet. Asiakaskokemus on jäänyt melko vähäiselle havainnoinnille tieteellisessä kirjallisuudessa menneisyudessa, kun tutkijat ovat keskittäneet huomion asiakastyytyvyyden ja palvelun laadun mittaamiseen sekä asiakaskokemukseen vaikuttaviin emotionaalisiin tekijöihin (Mascarenhas, Kesavan & Bernacchi 2006: 397).

Asiakaskokemuksen johtamisen termi on jo kauan tunnettu, mutta se on noussut vasta viime vuosikymmeninä yrityksen erityishuomiota saavalle panostuslistalle. Asiakaskokemuksen johtaminen on aina nähty olevan hyvin keskeisessä asemassa kannattavien asiakassuhteiden luomisessa sekä kilpailuedun muodostumisessa. Yritysten on tarpeen selvittää, mitkä kaikki asiakaskokemuksen osa-alueet ovat juuri omille asiakkaille keskeisimpiä ja hyödyntää tätä jatkuvasti osana yleistä strategiaa. Sen myötä on mahdollisuus saavuttaa merkittävää kilpailuetua omiin kilpailijoihin nähden. Asiakaskokemuksen johtamisen tärkeimpiä toimenpiteitä ovat henkilöstön jatkuva koulutus ja yhteisten tavoitteiden asettaminen sekä niiden pohjalta toimiminen. Liittyen vahvasti edellä mainittuihin tekijöihin, suurimpana haasteena koetaan yritysten sisäisten toimintamallien uudistaminen ja sopivien mittarien löytäminen. Asiakastyytyväisyysajattelu voidaan myös toisinaan nähdä hyvin harhaanjohtavana, jos yritys rupeaa esimerkiksi toimimaan asiakkaan ohimennen mainitsemien tarpeiden pohjalta. Tilanteissa ei aina ymmärretä asiakkaan syvempiä tarpeita, jolloin yritys voi ääritapauksessa ryhtyä toimenpiteisiin vain asiakkaan oletettujen toiveiden perusteella. Asiakastyytyvyyden kehittämisen tavoitteena tulee olla asiakkuuden arvon nostaminen ja kannattavan asiakkuusstrategia perustaminen (Storbacka & Lehtinen 1997: 17).

2.1 Asiakaskokemuksen käsite

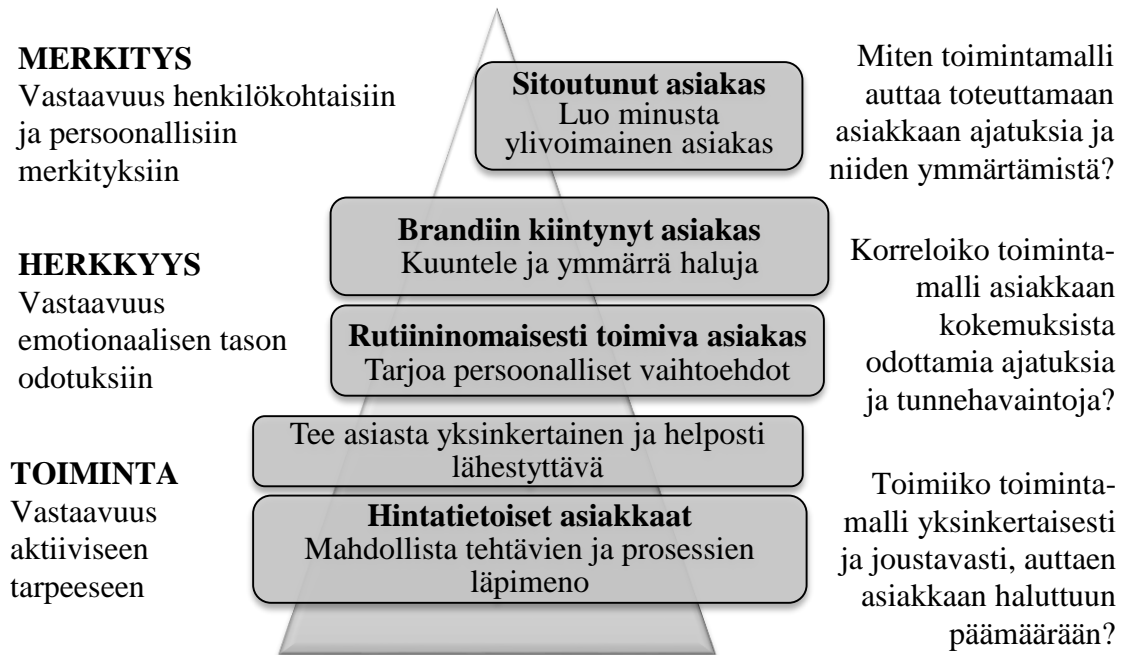
Asiakaskokemuksen käsite on noussut syvempään tarkasteluun 2000-luvun alusta, mutta yhtä kaikenkattavaa määrittelyä sille ei ole pystytty vieläkään muodostamaan (Walter, Edvardsson & Öström 2010: 238). Asiakaskokemuksen käsite ajatellaan olevan alkujaan

Holbrookin ja Hirschmanin (1982) artikkelista: ”Empiirinen näkökulma kulutukseen: Asiakkaiden ajatukset ja tunnereaktiot kokemuksista”. Ennen Holbrookin ja Hirschmanin oivallusta, asiakaskäyttäytymistä kuvaavat mallit perustuivat oletukseen rationaalisista kuluttajista, jotka arvioivat palveluita hinnan ja konkreettisten ominaisuuksien perusteella. Holbrookin ja Hirschmanin mukaan myös tunteet ohjaavat kuluttajien päätöksentekoa (Petermans ym. 2009: 2259). Asiakaskokemus syntyy niistä tunteista, jotka heräävät asiakkaan kohdatessa organisaation tuotteita ja palveluita, mutta toisaalta myös epäsuorat vuorovaikutustilanteet, kuten arvostelut ja ystävien kertomukset vaikuttavat sen muodostumiseen. Hyvä asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan ja organisaation suhdetta ja sitouttaa asiakkaan yhä vahvemmin osaksi organisaatiota. Asiakaskokemus on parhaimmillaan sitä, että organisaatio ymmärtää asiakastytyvyyden merkityksen ja osaa lisäksi määrittellä asiakaspalvelun tavoitteet asiakkaan näkökulmasta (Promenade Reseach Oy 2013).

Asiakaskokemuksen tarkastelu edellyttää usein sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimusotteen hyödyntämistä, eli tulee ymmärtää asiointin tunnelma, palveluodotukset ja laatumielikuvan syntyminen perusteet. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta on pystyttävä mittaamaan asiakkaan kokemuksia luotettavasti ja yksinkertaisesti. Shaw ja Ivens (2002: 4–6) ovat selvittäneet mielipiteitä parhaasta asiointikokemuksensa:

- Tunsin saavani henkilökohtaista palvelua
- Tunsin itseni hyvinkin tärkeäksi henkilöksi palvelun aikana
- Tunsin, että henkilökunta todella ymmärsi ja kuunteli, mitä haluan ja toivon

Löytänä & Korkeakoski (2014) sanovat hyvät asiakaskokemuksen syntyvän asiakkaiden odotusten ylittämistä yksittäisissä kohtaamisissa. Usein myös mietitään, milloin suhde asiakkaaseen lopulta alkaa. Teorian mukaan asiakaskokemuksen muodostuminen alkaa jo asiakkaan pohtiessa ensimmäisiä askelia kohti suhdetta eli ennen kohtaamista tai tarkempien kosketuspisteiden määrittelyä. Käytännönläheisen ajattelutavan mukaan asiakkaan muodostama kokemus alkaa muodostua heti ensimmäisestä yhteydenpidosta yritykseen, joko henkilökohtaisesti tai markkinointiviestinten välityksellä. Parhaita asiakaskokemuksia pystytään tarjoamaan ja toteuttamaan vasta, kun ymmärretään asiakkaiden emotionaaliset ja toiminnalliset ajatukset. Lopuksi todettakoon, että asiakaskokemuksen kehittämisen päämäärä on asiakasuskollisuuden kasvattaminen, luomalla asiakkaalle yhä merkityksellisempiä konsepteja. (Shawn & Ivens 2002: 6.) Seuraava kuvio 4 esittää asiakaskokemuksen jakaantumisen asiakkaankäyttäytymisen eri tasoihin.



Kuvio 4.

Asiakaskäyttäytymisen tasot (Kuusela & Neilimo 2010).

Arvon muodostumisen pyramidi on eräs paljon käytetty kuvio esittämään asiakaskokemuksen tasoja. Pyramidissa alimpana on toiminnan taso, jossa asiakkaan huomio on palvelun kyvyssä vastata toiminnalliseen tarpeeseen, prosessin sujuvuuteen ja monipuolisuuteen. Herkkyystaso käsittää asiakkaalle syntyvät välittömät tuntemukset ja kokemukset, kuten kokemuksen tuomat tunnereaktiot, mieleenpainuvuus ja tunnelma. Ylin asiakaskokemuksen taso on merkitystaso, joka kuvaa kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, odotuksia, lupauksia, henkilökohtaisuutta ja yhteyttä asiakkaan elämäntyylisiin. (Tuulaniemi 2011: 74 – 75.)

Taulukko 1. Asiakaskokemuksen määritelmät.

Tutkijat	Määritelmä	Yhteys
Berry ym. (2002: 86)	Asiat, jotka asiakas todentaa tai tunnistaa, tai joiden poissaolon asiakas aistii, vaikuttavat asiakaskokemuksen syntyyn. Asiakaskokemus on näiden ”vihjeiden” tulos. Vihjeet voidaan jakaa kahteen osaan: funktionaaliset ja emotionaaliset.	Yleinen B2C
LaSalle & Britton (2003: 30)	Asiakaskokemus on vastavaikutus, joka muodostuu yhdestä tai useasta kanssakäymisestä asiakkaan ja yrityksen tai asiakkaan ja tuotteen välillä. Myönteinen reaktio johtaa asiakasarvon muodostumiseen.	Yleinen B2C
Gentile ym. (2007: 399)	Asiakaskokemus syntyy asiakkaan ja joko yrityksen tai tuotteen välisestä vuorovaikutuksesta. Asiakkaan kokema arvo jaetaan utilitaristiseen ja hedonistiseen arvoon, kun taas yrityksen saama arvo taloudellisiin hyötyihin ja aineettoman pääoman kasvuun.	Yleinen B2C
Meyer & Schwager (2007: 118)	Asiakaskokemus on sisäinen reaktio epäsuoraan tai suoraan kontaktiin asiakkaan ja yrityksen kesken. Asiakastyytyväisyys muodostuu yksittäisten tapausten yhtälönä.	Yleinen B2C
Payne ym. (2009: 382 – 383)	Asiakaskokemus syntyy kahden vaikuttajan kautta: asiakas ja yritys. Kohtaukset ovat erilaisia, kuten kontekstisidonnaiset, yleisluontoiset tai asiakassuhteen keston mukaan vaihtuvat.	Yleinen B2C
Grewal, Gevy & Kumar (2009: 2)	Asiakaskokemus syntyy kaupan vaikutuspiirissä olevista tekijöistä kuten hinta ja palvelupisteet. Siihen vaikuttavat myös kaikki asiakkaan ja yrityksen väliset kontaktit.	B2C
Lemke, Clark & Wilson (2011: 850)	Asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen vastavaikutus kokonaisvaltaiseen, suoraan ja epäsuoraan yhteyteen yrityksen kanssa. Tämä sisältää ainakin palvelutapahtumaan, viestintään ja kulutukseen liittyvät erityyppiset kontaktit.	Yleinen B2B B2C

Taulukosta nähdään asiakaskokemuksen keskeisimmät määritelmät ja sen avulla voidaan vertailla tutkijoiden erilaisia teorioita asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemus nähdään usein subjektiivisena ja lisäksi koostuvan usean eri tekijän tai komponentin yhtälönä. Tutkijoiden määritelmät eroavat toisistaan sen mukaan, ajatellaanko asiakaskokemuksen liittyvän yhteen kontaktiin vai kohdistetaanko se kattavana käsitteenä koko asiakassuhteeseen. Lisäksi määritelmistä voidaan huomata, että asiakaskokemuksen syntymiseen voi ja kannattaa vaikuttaa mahdollisimman paljon. Asiakaskokemuksen muodostumiseen on olemassa useita teoreettisia malleja, joiden määritelmät ovat melko

samanlaisia, mutta esimerkiksi niiden laajuudessa voidaan huomata selviä eroja. Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus, jotka liittyvät läheisesti asiakaskokemukseen, ovat olleet suosittuja tutkimuskohteita jo pitkään. Näiden käsitteiden suhde asiakaskokemukseen on kuitenkin vielä epäselvä. Tutkijoista Meyer ja Schwager (2007: 118) liittävät käsitteen asiakaskokemus aina yksittäiseen interaktioon ja heidän mukaan asiakastyytyväisyys syntyy hyvien ja huonojen asiakaskokemusten välisenä tuloksena. Lisäksi asiakaskokemuksen ja asiakasuskollisuuden välinen syy- seuraussuhde syntyy usein seurauksena mielipiteistä (Homburg & Giering 2001).

2.2 Asiakaskokemuksen komponentit ja niiden osittaminen

Asiakaskokemus on monimutkainen rakenne, joka koostuu useista osatekijöistä eli komponenteista. Nämä tekijät voivat liittyä muun muassa palvelun hintaan ja laatuun. Toisaalta myös luotettavuus ja vastuullisuus ovat keskeisiä kuluttajien mielipiteisiin vaikuttavia tekijöitä. Asiakkaat arvioivat näitä tekijöitä yksittäin, mutta asiakaskokemus konkretisoituu lopulta kaikissa kosketuspisteissä niiden yhteisvaikutuksena. Asiakkaan päämäärien ja tunnetilojen mukaan eri tekijät vaikuttavat eri tavalla asiakaskokemuksen muodostumiseen. Samat asiat voidaan toisinaan kokea positiivisena, kun taas toisinaan ne synnyttävät negatiivisia ajatuksia (Puccinelli, Goodstein, Grewal, Price, Raghurib & Stewart 2009: 16). Asiakkaalla voi esimerkiksi olla negatiivinen kokemus kunnallisesta terveyskeskuksesta yrityksenä, ja vaikka kyseisen lääkärin hintataso olisikin hyvin edullinen, niin hän voi tästä huolimatta mennä terveystyöläiselle mieluummin suhteellisen kalliiseen yksityiseen terveysasemaan. Tämä vain, koska asiakaskokemus kokonaisuutena on siellä parempi. Myös Löytänä ja Korteso (2011) ovat listanneet asiakaskokemukseen merkittävästi vaikuttavat psykologisesti tärkeimmät tekijät; asiakkaan minäkuvan tukeminen, yllättävyys ja elämyksien luominen. Asiakaskokemuksen muodostumiseen on olemassa monia lähestymistapoja, mutta tässä esitellään vain tämän tutkimuksen kannalta merkittävimmät akateemiset mallit. Tyypillisesti asiakaskokemuksella on positiivinen vaikutus asiakassuhteeseen ja se on sidonnainen lojaalisuuteen ja kannattavuuteen. Asiakaskokemus on lukuisten tekijöiden summa, jonka asiakas kokee aina yksilöllisesti.

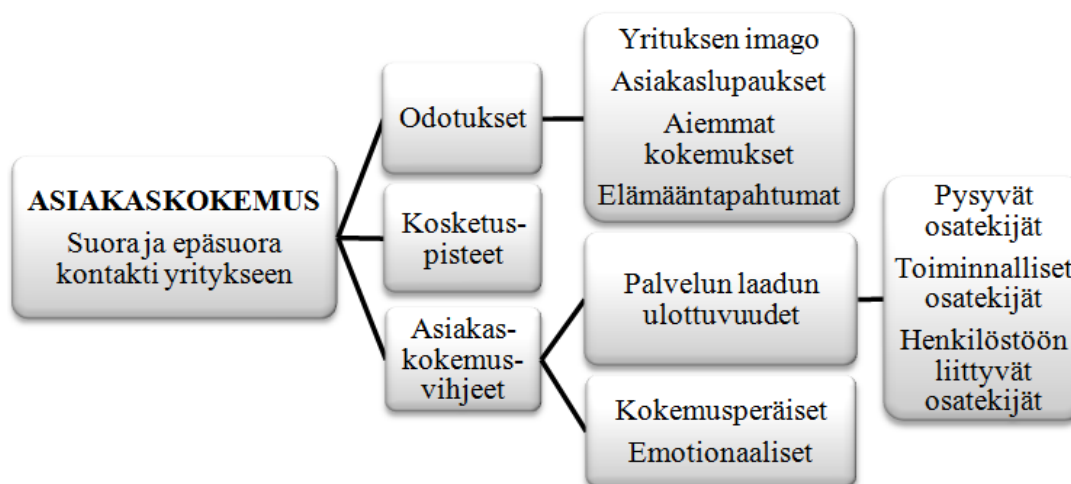
Berryn ym. (2002) mukaan asiakaskokemus on kaikkien asiakkaan aistimien tai tunnistamien vihjeiden eli funktionaalisten ja emotionaalisten komponenttien tulos. Asiakaskokemuksen perusta muodostuu funktionaalisista komponenteista, jotka liittyvät

esimerkiksi palveluiden toimintaan. Toisaalta myös emotionaaliset tekijät, kuten tuoksut ja asiakaspalvelijan puhetyyli ovat erittäin tärkeitä asioita. Kilpailuedun luominen asiakaskokemuksen avulla on haastavaa, mutta mahdollista, mikäli yritys pystyy hallitsemaan kokonaisvaltaisesti edellä mainitut komponentit. (Berry ym. 2002: 86–87.) Gentilen ym. (2007) analysoivat asiakaskokemuksen käsitettä kuuden ulottuvuuden avulla; aistillinen, emotionaalinen, kognitiivinen, käytännöllinen, elämäntapainen ja suhteellinen. Aistillinen ulottuvuus koostuu näkö-, kuulo-, haju- ja tuntoaisteja kiihottavista tekijöistä. Asiakkaan tunteita koskettavat tekijät kuuluvat emotionaaliseen ulottuvuuteen ja nämä pyrkivät luomaan vahvan tunnesiteen yrityksen ja asiakkaan välille. Kognitiivinen ulottuvuus taas liittyy syvemmin ajatteluun, innovatiivisuuteen ja haasteiden ratkaisuun. Käytännöllisyyden ulottuvuus liittyy luontevasti konkreettisten ja käytännönläheisten asioiden toteuttamiseen. Elämäntapaa kuvaava ulottuvuus käsittää asiakkaan arvoihin ja uskomuksiin liittyvät tekijät ja niiden kommunikointiin valitut tuotteet tai brändit. (Gentile ym. 2007: 398.)

Grewal, Levy & Kumar (2009) ajattelevat asiakaskokemuksen muodostuvan kaupan lähipiirissä olevista komponenteista, jotka vaikuttavan suoraan asiakaskokemukseen, tarjoaman monipuolisuuden sekä asiakkaan palvelupisteisiin. (Grewal ym. 2009: 2–3.) Lemken (2011: 859) jakaa asiakaskokemuksen komponentit omiin lohkoihin, asiakkaan ja yrityksen välisten kontaktien mukaan; viestintä, palvelutapahtuma ja kulutuksen kontaktit. Viestinnän tärkein tehtävä on viestin saaminen oikealle kohderyhmälle. Palvelutapahtumaan liittyvät palveluiden ja tuotteiden laatu, jotka jaetaan edelleen valikoiman monipuolisuuteen ja hinta-laatu suhteeseen. Kulutuksen kontaktit käsittävät suhteet muiden asiakkaiden kanssa ja sosiaalisen vaikutuksen.

DiJuliuksen mukaan asiakaskokemus muodostuu fyysisten, toiminnallisten, teknisten, operationaalisten, kokemusperäisten ja yleisten puitteiden yhteisvaikutuksesta. Fyysiset osatekijät ovat yrityksen omistamat kiinteistöt tai rakennukset ja näitä on vaikea muokata. Toiminnalliset osatekijät liittyvät käytännön asioihin, kuten aukioloaikoihin, kun taas työntekijöiden ammattitaito on esimerkki teknisestä osatekijästä. Operationaaliset osatekijät ovat työntekijöiden päivittäin hoitamat tehtävät, kuten asiakastapaamiset. Kokemusperäiset osatekijät muodostuvat työntekijän ja asiakkaan välisissä vuorovaikutustilanteissa ja nämä ovat niitä, joissa työntekijä pyrkii yllättämään asiakkaan positiivisesti. Positiivisen tunteen aikaansaaminen ja onnistuminen vuorovaikutuksessa ovat syitä, miksi asiakkaat palaavat takaisin. Puitteilla kuten toimintaympäristö, pyritään vaikuttamaan asiakkaaseen hyödyntämällä kaikkia aisteja. (DiJulius 2008: 139.) Jokainen

DiJuliuksen esittämä osatekijä on yhtä tärkeä, kun luodaan asiakaskokemuksesta kokonaiskuvaa. Asiakaskokemuksen rakentaminen on asiakkaan kanssa toimimista strategisesti, mutta myös tärkeä yrityksen sisäinen prosessi.



Kuvio 5. Asiakaskokemuksen muodostuminen.

Kuvio 5 on kuvaus asiakaskokemuksen muodostumisesta, sen määritelmästä ja teorioista, mutta myös kuvaus asiakkaan ja yrityksen yhteisistä, niin suorista kuin myös epäsuorista, kontaktimahdollisuuksista. Asiakkaan ja yrityksen väliset kontaktit ovat syntyviä kosketuspisteitä, jotka kuvaavat tarkemmin koetun kokemuksen eroja. Toisaalta myös tunteet ohjaavat paljon asiakaskokemuksen muodostumisen suuntaa ja määrittävät näin myös oman tietyyntyyppisen asiakaskunnan. Emotionaalisten tekijöiden lisäksi esimerkiksi muuttumattomina pysyvät osatekijät kuten konkreettinen ympäristö, mutta toisaalta myös tavoitettavuus ja reliabiliteetti, vaikuttavat osaltaan laadukkaan palvelun muodostumiseen ja sen näkymiseen asiakkaalle.

2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan lähtökohtaisesti yrityksen johtamis- ja toimintatapaa, jonka mukaan keskeistä on:

- Yrityksen tulee tunnistaa ja valita strategisesti tärkeät asiakkuudet

- Yrityksen on kehitettävä omaa toimintaa ja asetettava asiakkaille tavoitteet
- Yrityksen tulee estää osa-optimointi ja siiloutuminen

Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on maksimoida yrityksen asiakkailleen tuottama arvo, luomalla asiakkaille mieleenpainuvia kokemuksia. Löytänä ja Kortesus ovat listanneet myös asiakaskokemuksen johtamisen selkeät hyödyt, jotka parhaana loppu tulemana paitsi maksimoi asiakkaan saaman arvon, niin myös kasvattaa yrityksen tuottoja. Näitä hyötyjä ovat esimerkiksi asiakkaiden vahvempi sitoutumisen aste, elinkaaren piteneminen ja asiakastyytyväisyyden lisääntyminen. (Löytänä ym. 2011: 12–14.) Yrityksen onnistuessa asiakaskokemuksen johtamisessa, asiakaskokemuksen kipupisteet saadaan osittain tai jopa kokonaan poistettua. Tärkeintä asiakaskokemuksen johtamisessa on aidon asiakassuhteen luominen eli suhteen tulee olla erityinen myös asiakkaan mielestä. Nykypäivänä käydään paljon keskustelua asiakaskokemuksen johtamisen implementoimisen vaikeudesta ja vaadittavien muutoksien suuruudesta, jotta yrityksen on mahdollista selviytyä kunnialla strategisten muutosten läpi (Flow & Payne 2007; Krishnan 2009). Lähtökohtaisesti on ymmärrettävä, että asiakaskokemus ja sen johtaminen ovat osa yrityksen suurempaa kokonaisuutta ja näiden muuttaminen vaikuttaa yleisesti kaikkiin yrityksen toimintatapoihin.

Mitkä ovat merkittäviä syitä johtaa asiakaskokemusta? Hyvät asiakaskokemukset muodostuvat täsmällisesti suunnitelluista ja toteutetuista kokonaisuuksista. Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään paitsi asiakassuhteiden parantamiseen niin myös pitkäaikaisen asiakasuskollisuuden edistämiseen ja arvon kasvattamiseen (Mascarenhas ym. 2006). Pienetkin yksityiskohdat vaikuttavat kokemuksen syntymiseen kuten; positiivinen asiakaskokemus vaikuttaa myönteisesti lisäpalveluiden ostoon ja asiakastyytyväisyyteen. Löytänä ym. (2011) mukaan asiakaskokemus jaetaan kolmeen tasoon sen perusteella kuinka johdettuja nämä ovat; satunnainen, ennalta odotettava ja johdettu kokemus. Satunnainen kokemus on aina erilainen ja vaihtelee paikan, ajan ja asiakaspalvelijan mukaan. Esimerkkinä tästä voidaan mainita asiakaspalvelijat, joista toinen on palvelualtis ja iloinen, heti aamulla, kun taas toinen hoitaa työt, mutta herää kunnolla vasta lounaan jälkeen. Ennalta odotettava kokemus on tavallaan satunnaisen kokemuksen vastakohta eli sisältää aina samat elementit, huolimatta ajasta tai paikasta. Tällaisen kokemuksen voi saada esimerkiksi pankissa, jossa asiat hoidetaan aina tutulla kaavalla. Johdettu kokemus sisältää osittain samantyyppisiä piirteitä kuin ennalta odotettava kokemus, mutta se on lisäksi erottuva ja tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Esimerkkinä tästä on lentojen varaaminen Internetistä. Varauksen jälkeen varaajalle tulee

usein sähköposti, jossa kiitetään tilatuista lipuista ja lisäksi tarjotaan esimerkiksi autovuokrausta. Yrityksen strategian muuttuminen asiakaskeskeisemmäksi on pitkä matka ja sen muuttaminen vaatii syvällistä tuntemusta lukuisista taustatekijöistä.

Samalla tavoin kun asiakaskokemuksen tasot jaettiin edellä erilaisiin kokemuksen tasoihin, niin myös johdon sitoutumisessa on eri tasoja eri asteiden mukaan; kiinnostunut, tuloshakuinen, vakuuttunut, sitoutunut ja ylläpitäjä (Löytänä ym. 2014: 28–29). Sitoutumisen ensimmäinen vaihe on kiinnostuminen, jossa johto näkee asiakaskokemuksen kiinnostavana mahdollisuutena. Tässä johto ei vielä odota tuloksen syntymistä, vaan lähtee mukaan lähinnä kokeilumielessä. Toinen sitoutumisen vaihe on kuitenkin jo tuloshakuisuus, jossa johto odottaa tuottoa sijoitetulle pääomalle ja hyviä tuloksia investoinneista. Tässä vaiheessa asiakaskokemus nähdään erittäin tärkeänä ja sen kehittämiseen ollaan valmiita panostamaan esimerkiksi hankkimalla yritykseen ulkopuolisia henkilöitä kriittisiin tehtäviin. Johdon sitoutumisen keskivälissä on vakuuttuneisuuden taso, jossa johto ymmärtää selvän korrelaationsuhteen asiakaskokemuksen johtamisen ja yrityksen liiketoiminnan tuloksellisuuden välillä. Asiakaskokemus vaikuttaa siis selvästi yrityksen tuloksellisuuteen, jonka vuoksi johto on valmis sijoittamaan siihen merkittävän määrän resursseja. Toisaalta suurista investoinneista huolimatta, asiakaskeskeisyyttä ei ainakaan vielä osata käyttää strategiaa ohjaavana tekijänä. Vakuuttuneisuuden tason jälkeen tulee sitoutuminen. Tässä johto näkee asiakaskokemuksen merkittävänä osana yrityksen strategiaa ja on tosissaan valmis muokkaamaan yrityksen toimintaa enemmän asiakaskeskeisemmäksi. Viimeinen johdon sitoutumisen aste on enemmän kuin sitoutumista, sillä johto tuntee itsensä pikemmin asiakaskeskeisen strategian ja yrityskulttuurin ylläpitäjäksi, mutta myös edistäjäksi yrityksen kaikilla moniulotteisilla tasoilla.

Asiakaskokemus ja sen johtaminen muodostavat suuren määrän mahdollisuuksia onnistua ja menestyä, mutta toisaalta myös niiden kääntöpuolen eli mahdollisuudet epäonnistua ja tehdä virheitä. Syy heikkoon asiakaskokemukseen on epäonnistuminen ketjun ”heikoissa lenkeissä”, mikä taas aiheuttavat organisaation siiloutumista ja osaoptimointia. Ensimmäinen heikko lenkki on osa-optimointi, jossa tärkeintä on keskittyä kokonaisuuden sijaan kaikkiin sen pieniin yksittäisiin tekijöihin. (Korkiakoski & Löytänä 2014: 74–75.) Yritystoiminnassa esimerkkejä osaoptimoinnin tilanteista löytyy useita, mutta tässä yksi kuvaus. Yritys tekee valintoja ja päättää panostaa kulujen leikkaamiseen, jotta tulos olisi paras mahdollinen. Toisaalta tämän vuoksi, jos työntekijä päätyy sokeasti leikkaamaan kuluja, niin hän voi päätyä huomaamatta pienentämään kulujen lisäksi myös

tuloja. Siiloutuminen organisaatioissa on monissa yhteyksissä todettu haasteeksi, jopa suurena tuottavuusongelmana. Siilojen ylläpitäminen voi olla houkuttelevaa ja niiden syntyyn ovat vaikuttaneet monet mielipiteet ja tekijät. Siiloutumista voidaan kuvata asenteeksi, joka ilmenee jossain organisaatiossa ryhmän tai yksikön haluttomuutena jakaa tietoa ja olla vuorovaikutuksessa toisten vastaavien ryhmien yksilöiden kanssa samassa organisaatiossa. Yksiköillä on valitettavan usein taipumus siiloutua omaan tekemiseensä ja toimintatapoihin, jolloin kokonaisvaltainen ymmärrys yrityksen toiminnasta suhteessa asiakkaaseen jää pimentoon. Organisoitumisen pitäisi lähteä asiakkaista eikä yrityksen tuotteista tai prosesseista, jolloin siiloutumisella nähdään olevat poikkeukset negatiivinen vaikutus asiakkaisiin. Todettakoon vielä lopuksi yleisesti tunnettuna, että yhteiset tavoitteet nähdään motivoivan yhteistä tekemistä.



Kuvio 6. Yrityksen siiloutuminen (Korkiakoski & Löytänä 2014; 70–73).

Yllä esitetty kuvio havainnollistaa selkeästi sen, missä osissa ja mistä tekijöistä yrityksen siiloutuminen syntyy. Siiloutumisen estäminen ja vähentäminen ovat kautta aikojen ollut haastava kysymys. Selvimpänä ajatuksena pidetään, että yritys tulisi saada organisoitumaan, asiakkaasta lähtöisin. Organisoitumisen ei siis kuulu lähteä yrityksen palveluista tai tuotteista vaan itse asiakkaista. Tärkeimpiä keinoja, joilla nähdään olevan positiivinen vaikutus siiloutumisen estämiseen ja sen vähentämiseen: kommunikaatio, uusien toimintatapojen etsiminen, henkilöstön palkitseminen tasavertaisesti sekä virheiden teoista oppiminen (Löytänä ym. 2014; 73–74). Mutkattomasti toimiva

kommunikaatio on yksi erittäin merkittävä asia, kun yritys pyrkii pääsemään eroon haasteista ja samalla vähentämään siiloutumisen haittavaikutuksia. Innovointi ja uusien toimintatapojen etsiminen voidaan ajatella kulkevan käsi kädessä. Innovointi nähdään valitettavan usein tiukkojen raamien sisälle rajoittuvana, vaikka sen tulisi olla vapaata ja ilman rajoja tapahtuvaa mahdollisuuksia antavaa luomista. Monimutkaisista prosesseista sekä raskaista organisaatorakenteista luopuminen, voisi vapaan innovaation ohella auttaa löytämään uusia toimintatapoja. Myös henkilöstön palkitsemisessa yrityksen sisällä nähdään epäkohtia, jotka vaikuttavat osaltaan yrityksen siiloutumiseen. Yhteisten tavoitteiden asettaminen ja ymmärtäminen auttaa työntekijöitä motivoimaan yhdessä tekemiseen. Kuvion viimeinen keino torjua siiloja on virheistä oppiminen ja epäonnistumisen peloista irtaantuminen. Ideaali tilanteessa, nähdään prosessin huono kehitys jo varhaisessa vaiheessa ja uskalletaan lopettaa se siihen tilaan.

2.3.1 Yrityksen näkökulma

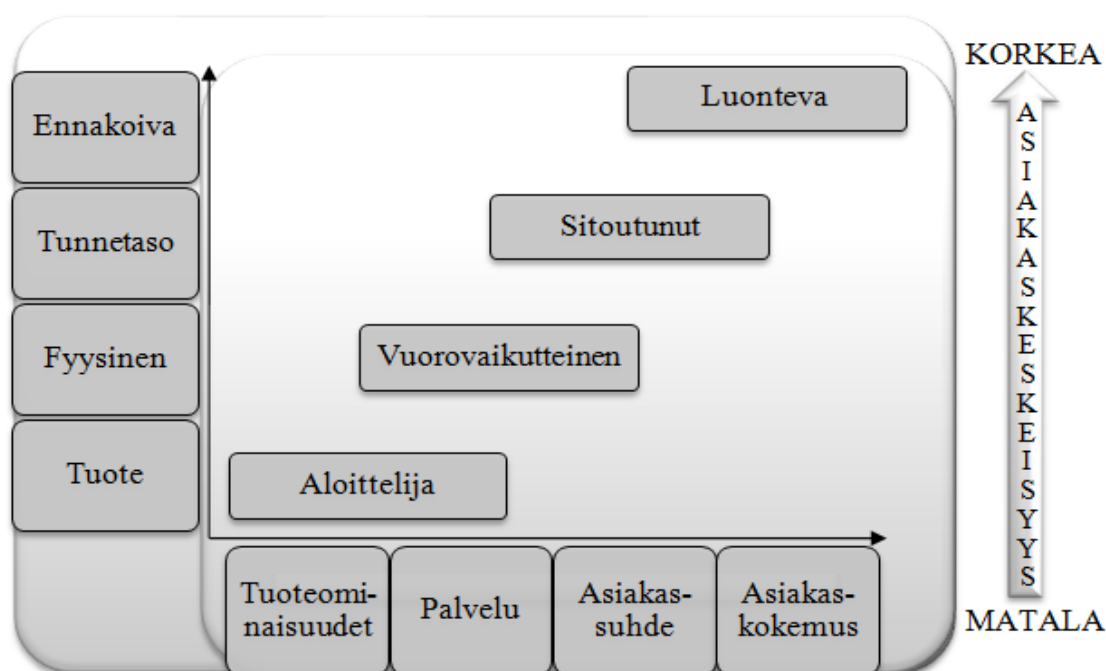
Yrityksellä on kattavasti vaihtoehtoja vaikuttaa asiakaskokemukseen johtamalla oikeita tekijöitä. Puhuttaessa asiakaskokemuksesta, puhutaan aina samanaikaisesti myös yrityskulttuurista. Jotta yritys pystyy tarjoamaan parempaa palvelua tai kokemuksia asiakkailleen, niin koko organisaation on ensin ymmärrettävä, mistä asiakaskokemus lähtökohtaisesti muodostuu (Löytänä ym. 2014: 29). Yrityksen pyrkiessä muutoksiin, tulee sen huomioida, että erilaisten prosessien läpivienti voi viedä pidemmänkin aikaa. Tutkimuksen kannalta oleellisinta on tutkia toimenpiteitä, joilla yritys pystyy johtamaan asiakaskokemusta mahdollisimman tavoitteellisesti. Asiakasjohtamisen hallitseminen vaatii syvällistä ymmärrystä ja selkoa asiakkaasta, vaikka tuskin koskaan hänestä voidaan tietää kaikkea. Yrityksen tulee pyrkiä kuuntelemaan asiakasta ja tulkita tältä saatuja tietoja, reagoida nopeasti havaintoihin ja keskittyä tulosten seuraamiseen mahdollisimman pitkällä aikavälillä.

Asiakaspalvelu nähdään tänä päivänä eräänä yrityksen toiminnan peruspilarina, mutta samanaikaisesti myös asiakaskokemuksen johtamisen yhtenä suurimpana kulmakivenä (Temkin 2009). Tutkimusten mukaan asiakaspalvelun kautta saatu asiakaskokemus on merkittävä tekijä parantamaan asiakasuskollisuuden tasoa. Yritykset sortuvat kuitenkin liian usein tutkimaan esimerkiksi laitteiden modernisuutta, kun keskittyminen tulisi olla asiakkaiden todellisissa odotuksissa. Asiakaskokemuksessa ja sen johtamisessa sisäinen koulutus ja toiminnan yhdenmukaistaminen nousevat erittäin merkittäviksi kohteiksi (Ryder 2007). Tämän mukaan yrityksen koko henkilöstön tulee sisäistää asiakaskokemuksen merkitys osana yrityksen menestymistä, koska muuten yrityksen on

erittäin haastavaa implementoida asiakaskokemuksen ajattelumalli strategian perusteeksi. Haasteesta selviytymiseksi, yrityksen tulee perustella työntekijöille, miksi ja miten asiakaskokemusta käytännössä johdetaan. Asiakaskokemus riippuu siis jokaisesta työntekijästä ja parhaan loppu tuleman saavuttamiseksi, yrityksen on paikannettava ja hävitettävä heikot lenkit, koskien niin toimintatapoja kuin myös työntekijöitä. Yritykset usein miettivät: miten tunnistaa, onko yrityskulttuuri oikeasti asiakaskeinen? Lähtökohtana tutkiskelussa on, että kaikki yritykset käyttävät asiakaskeistä toimintamallia, riippumatta siitä, haluttiinko tätä vai ei. Yrityksen tulee pyrkiä tutkimaan omaa palveluaan asiakkaan silmin, jolloin asiakaskokemuksen johtaminen on helpompaa. (Dr. Surya 2014). Tähän löytyy monia keinoja, mutta yksi tutuimmista on Mystery shopping, joka tarkoittaa ulkopuolisen ihmisen toimimista ”valeasiakkaana” yritykselle. Tämän hyödyllisyys on huomattu ja sen käyttö on lisääntynyt nykypäivänä. Mystery shopping on yrityksen apukeino selvittää ne tekijät, joita se ei itse pysty näkemään, kuten yleisen tilan viihtyvyys ja melu. Usein nämä tekijät ovat pieniä yrityksen silmissä, mutta isoja asioita asiakkaalle. Edellä mainitut tekijät ovat lopulta niitä, jotka vaikuttavat erittäin paljon asiakkaan lopulliseen kokonaiskokemukseen, josta he kertovat eteenpäin.

Yritykset olettavat usein tuntevansa asiakkaat ja tietävän heidän odotukset, mutta tämä on harvoin oikea totuus (Outinen, Holma & Lempinen 1993: 33–34). Tämä on pitkälti seurausta siitä, että asiakkaat näkevät palvelun eri tavalla kuin yritys, huolimatta siitä, että yrityksen lupaukset olisivat yhteneviä asiakkaan odotusten kanssa. Seuraavien kolmen kysymyksen avulla pystytään selvittämään, kuinka asiakaskeittynyt yritys on:

- Kuinka asiakaskeittynyt yritys on?
- Kuinka asiakaskeittynyt sen haluttaisiin olevan?
- Mitä on tehtävä, saavuttaakseen paremman asiakaskeisyyden tason?



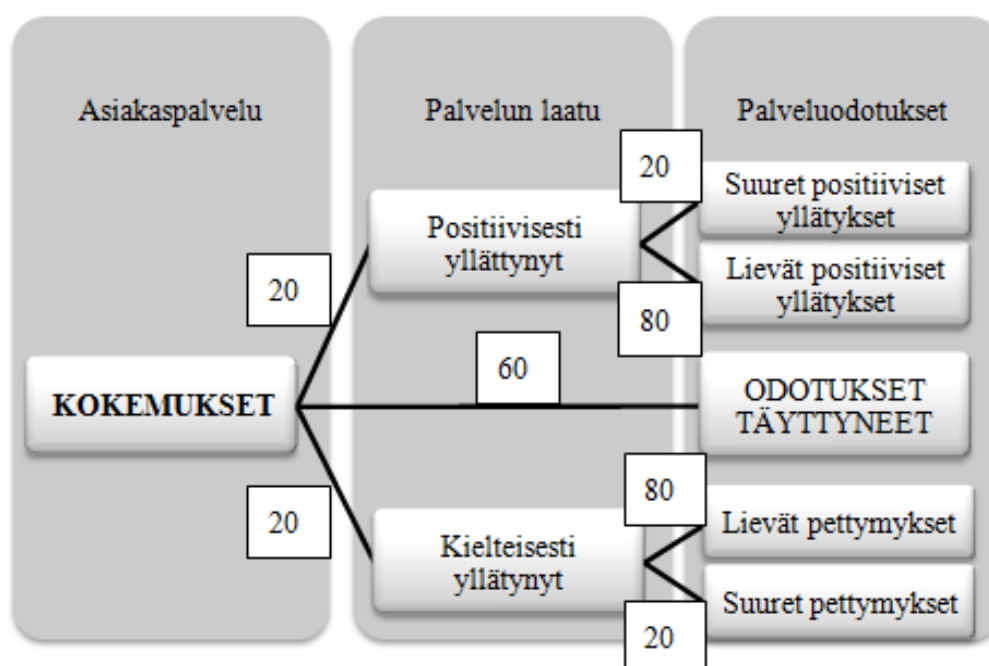
Kuvio 7. Nave to Natural -malli (Dr. Surya 2014).

Keskittyminen asiakkaaseen on nopeasti ajateltuna yksinkertaista, vaikka harvoin näin voidaan lopulta todeta. Pääajatuksena on, että yrityksen tulee poikkeuksetta tarjota asiakaskokemuksia niille asiakkaille, jotka ovat samaan asiaan keskittyneitä (Dr. Surya 2014). Kuvion mukaan polun alussa yritys keskittyy pelkästään tuoteominaisuuksiin ja tuotteeseen liittyviin tekijöihin niin myynnissä kuin hinnoittelussa. Tässä vaiheessa yritys ei tarjoa eikä mieti tarjoavansa lisäpalveluita, mutta jo seuraavalla tasolla osataan lisätä yksi tai useampi uusi palvelu. Ylöspäin mentäessä, kolmannella tasolla, yritys ymmärtää asiakaskokemuksen tärkeyden ja pyrkii sitoutumaan niihin vahvasti. Tässä kohtaa yritys ei kuitenkaan osaa vielä ennakoinnin taitoa, joten asiakkaiden tulevien tarpeiden määrittäminen on erityisen hankalaa. Ylimmällä tasolla asiointi on luontevaa sekä yrityksen henkilökunta uskaltaa tehdä asiakasta koskevia isoja päätöksiä itsenäisesti. Edellä kuvattu lähestymistapa asiakaskokemukseen on kuitenkin vain yksi muiden joukossa. Toinen hyvin tunnettu tapa on lähestyä asiaa asiakaskokemukseen vaikuttavien komponenttien kautta. Yhteisenä piirteenä malleissa on, että yritykset voivat olla tekijöiden mukaan hyvinkin eri vaiheissa, toinen on vasta aloittelija kun toinen on jo sitoutumisen vaiheessa. Asiakaskokemusta voidaan siis tarkastella myös toisesta näkökulmasta eli sen eri suuntautumisalueiden kautta; asiakasstrategia, brändi, ihmiset, kanavat, kulttuuri ja johtaminen, mittarit, odotukset, prosessit ja viimeisenä toimintamallit. Asiakaskeskeisyyden kannalta on tärkeää, että yritys tunnistaa oman

lähtötason ja pystyy hallinnoimaan itselleen toimivan elinkaaren. Jotta tämä olisi mahdollista, yrityksen tulee ymmärtää omat asiakaskeskeisyyteen liittyvät tavoitteet.

2.3.2 Asiakkaan näkökulma

Asiakaskokemus muodostuu yksittäisten tekijöiden summana ja yleisesti yrityksen näkyvistä teoista. Asiakaskokemus on lähes poikkeuksetta kaksisuuntaista.



Kuvio 8. Kokemusten (% asiakaskontakteista) jakautuminen tyytyväisyysasteen mukaisesti (Rope, T & Pöllänen, J 1995, 40).

Asiakkaiden kokemukset asiakaspalvelussa jakautuvat erilaisiin tyytyväisyysasteisiin perusten kokemuksen voimakkuuteen ja suuntaan. Asiakkaalle syntyvä yrityskuva on eri kohtaamisten yhtälö. (Gentile et al. 2007: 395–410.) Yrityksen on erittäin helppo menettää asiakas, mutta huomattavasti vaikeampi miellyttää, jos palvelu ei vastaa annettuja lupauksia. Todettakoon lopuksi, että tutkimusten mukaan yhden negatiivisen kokemuksen kumoamiseen tarvitaan 12 positiivista kokemusta (Paraturen 2013).

Asiakaskokemus syntyy kohtaamisista, joita voidaan kuvata kosketuspisteillä eli palvelupisteillä. Peräkkäiset palvelupisteet vaihtelevat reitityksen suhteen ja niistä rakentuu erilaisia kosketuspolkuja. Näiden avulla saadaan konkreettinen käsitys yrityksen ja asiakkaan välisistä kohtaamisista. Kohtaamiset sisältävät ne tavat, joilla asiakas on yhteydessä yritykseen. Yksi tunnetuimmista kaavioista kuvata kokempistepolkuja on Service Blueprint, jonka ero muihin vastaaviin palvelunkuvauskaavioihin on, että se huomioi myös asiakkaat ja heidän näkemyksiä palveluprosessista. Service Blueprint-kaavio käyttäytyy poikkeuksetta lineaarisesti ja se muodostaa kaavion palveluprosessin etenemisestä eri toimijoiden, yhtäaikaisten tapahtumien ja interaktioiden välillä. (Lovelock 2001, 223.) Menetelmän avulla voidaan selvittää esimerkiksi yrityksen asiakkaalle esilletuomat, mutta myös niin sanotut piilotehtävät, prosessin eri vaiheissa. Service Blueprint näyttää asiakkaan laatu- ja kokemuksen vaikuttaneet hetket sekä epäonnistumiseen johtavat tekijät. Kaavion tarkoitus on esittää palveluprosessi koko henkilöstön ymmärtämällä tavalla ja pyrkiä sitä kautta tuottamaan lisäarvoa. Kaavion etuja ovat yksinkertaisuus, ymmärrettävyys ja johdonmukaisuus ja lisäksi se pystyy kuvaamaan palvelun yksityiskohtaisesti, mutta myös laajemman kokonaisuuden. (Bitner ym. 2007.)



Kuvio 9. Service Blueprint-kaavion lineaarinen ketju (Zeithaml ym. 2006, 273).

Kuvio tuo selkeästi näkyville kuusi eri vaihetta ja myös sen, mitä palveluprosessi sisältää asiakkaalle ja palvelun tuottajalle. Kaavion rakentaminen alkaa kehitettävän palveluprosessin valinnalla ja prosessin alkamis- ja päättymisajankohdan sopimisella. Toisessa vaiheessa määritetään asiakas tai asiakassegmentti ja koska jokainen asiakkuus on erilainen, jokaiselle on tehtävä oma kaavio. Kolmannessa vaiheessa tehdään kaavio asiakkaan näkökulmasta ja neljännessä taas kaavio kontaktihenkilöstön näkyvistä ja näkymättömistä toiminnoista. Edetessä viidenteen vaiheeseen, liitetään yhteen kontaktitoiminnot ja tarvittavat tukitoiminnot. Viimeisessä, kuudennessa vaiheessa päälle

lisätään todenmukaiset todisteet eli kaikki se, mitä asiakas näkee tai vastaanottaa prosessin aiemmissa vaiheissa.

Samalla tavalla kun Service Blueprint -kaavion rakentaminen kuvattiin edellä kuutena vaiheena, niin seuraavaksi käydään läpi Service Blueprintin jakautuminen viiteen osaan; todelliset tekijät, käyttäjän työkalut, näkyvät ja näkymättömät asiakaspalvelijan toiminnot ja taustatekijät sekä kolme erityyppistä rajapintaa. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 267 - 269.) Service Blueprint -kaaviossa kaikki todenmukaiset tekijät ovat kokemusperäisiä, ja näillä on vaikutusta heidän laatuhavaintoihin, kuten muodostamaan kuvaan odotustilan yleisilmeestä ja henkilöstön siisteydestä. Käyttäjän valinnan mahdollisuudet kattavat erilaiset työkalut ja toimenpiteet, jotka asiakas joutuu palveluprosessin vaiheissa tekemään, kuten soitto ajanvaraukseen ja kulkeminen terveysasemalle. Näiden osien jälkeen tulee ensimmäinen rajapinta. Vuorovaikutuksen rajapinnan tehtävä on erottaa eri toimijoiden yksityiskohtaiset tehtävät. Toimijoista asiakas toimii syntyneen häilyvän rajan yläpuolella, kun taas rajaviivan alapuolella yhtiö on enemmän yhteydessä asiakkaaseen. Asiakaspalvelijan toiminnot jaetaan asiakkaalle näkyviin eli vuorovaikutustilanteisiin asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä sekä näkymättömiin toimintoihin, joilla tuetaan ja valmistellaan asiakkaalle näkyviä palvelun vaiheita. Toinen rajapinta eli esilletulemisen rajapinta, jaottelee kohteet niiden näkyvyyden perusteella asiakkaalle. Häilyvästi muodostuneen rajakohdan yläpuolella tapahtumat ovat asiakkaan huomioitavissa, kuten palvelupisteen toiminta ja alapuolen tekemiset hoidetaan niin kutsutusti ”piilotoimina” eli ilman asiakkaan lähikontaktia kuten puhelin varaukset. Kolmas rajapinta koostuu sisäisten, välttämättömien tukitoimintojen kuten peruutus- ja varausjärjestelmien tarkemmasta ja yksityiskohtaisemmasta jaottelusta. (Bitner ym. 2008, 72–73.)

3 ASIAKASARVO JA ASIAKKUUDEN MUODOSTUMINEN

Asiakkuuden muodostumisessa on tärkeää löytää kriittinen piste, jonka myötä on mahdollista parantaa asiakkuuden arvoa. Yrityksen näkökulmasta optimi muodostuu, kun asiakassuhteen tavoitteet saadaan toteutumaan. Arvolle tyypillinen tapa optimoitua on ”win-win” eli tilanne, jossa molemmat voittaa. Jos näin ei olisi, häviöjä osapuoli pyrkisi poistumaan suhteesta. Asiakkuuksia johdettaessa pyritään löytämään tasapaino yrityksen eri intressiryhmien kesken, kuten asiakas, henkilöstö tai yhteistyökumppanit. Lähtökohtaisesti ajatus on saada sidosryhmät toimimaan yrityksen arvontuotannon resurssina ja saada siten yritys tuottamaan arvoa kyseisille sidosryhmille.

3.1 Asiakasarvon muodostuminen

Asiakkaan kokema arvo muodostuu yksinkertaisesti ajateltuna saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotuksesta. Hyödyt ovat yksinkertaisuudessaan yritysten tuottamia kokemuksia, jotka joko yksinkertaistavat asiakkaan elämää tai auttavat asiakasta odotusten saavuttamisessa. Sen sijaan uhraukset ovat esimerkiksi menetetty aika tai hinta. Asiakkaan kokema arvo syntyy siis erilaisten osumien summana. (Kuusela & Rintamäki 2002: 51–59.) Lähtökohtaisesti asiakkuuden arvo nähdään muodostuvan niin perinteisistä taloudellisista ja teknisistä arvoista, kuin myös asiakassuhteen kestosta. Lisäksi asiakkuuden arvoon nähdään vaikuttavan asiakkaan käyttäytymistä koskevat seikat, kuten henkilökemiat, rehellisyys ja molemminpuoleinen ymmärtäminen.

Yritykset luovat toiminnalla ja tuotteilla edellytyksiä asiakasarvon muodostumiselle, mistä asiakas lopulta luo omalla toiminnalla itselle arvoja. Löytänän ja Korkeakosken (2014) mukaan asiakkaalle luotava arvo muodostuu emotionaalisesta, symbolisesta, taloudellisesta ja toiminnallisesta arvosta (Kuusela & Rintamäki 2004: 51–59). Emotionaaliset arvot liittyvät asiakkaan tunnekokemuksiin ja näistä saatavat hyödyt ovat esimerkiksi niitä palveluiden resursseja, jotka tuottavat asiakkaalle mielihyvää. Kilpailuetuna arvoille on merkitykselliset ja odotukset ylittävät kokemukset, jotka syntyvät esimerkiksi tuotteen tai palvelun laadukkuudesta. Laatu voi ilmetä asiakkaiden tyytyväisyytenä ja sen kokeminen johtaa asiakastytyväisyyteen. Symbolisen arvon ryhmään kuuluvat liittyvät poikkeuksetta mielikuviin ja tarinoihin, mutta myös asiakkaan oman persoonan ilmaisemiseen ja siitä saataviin hyötyihin. Asiakkaat käyttävät palvelupaikan imagoa ja muiden asiakkaiden synnyttämiä reaktioita vaikutelmien

luomiseen ja itsetuntoa tukevien vaikutelmien luomiseen (Firat & Venkatesh 1993: 235). Arvolle ominaista on itseään kuvaavien ominaisuuksien etsiminen ja niin sanottu ryhmittäminen joukkoihin, jossa asiakas kokee yhteenkuuluvuuden tunteen muiden palvelun käyttäjien kanssa. Kilpailuetuna symbolisessa arvossa nähdään itse brändi. Taloudellisessa arvossa hyödynnetään apuna kustannusjohtajuutta ja sen tunnuspiirteitä ovat suoraviivaisuus, selkeästi hahmotettava, tarjoukset ja alennuksilla palkitseminen sekä sen helppous kopioida. Taloudellisen arvon fokuksena on mahdollisimman pieni hinta asiakkaalle. Ostosten tarjoaminen muita edullisemmin asiakkaille, on usein erottava tekijä kilpailijoihin nähden. Toiminnallinen arvo on peräisin tuotteen tai palvelun toiminnallisesta suorituksesta, jossa yhdistyvät tehokkuus ja ajan säästö. Kilpailuetuna toiminnallisella arvolla on kokonaisvaltainen laatu, johon kuuluu palveluiden hoitamisen sujuvuus ja luotettavuus. Arvon muodot jaettiin edellä neljään kohtaan, mutta todellisuudessa kaikki tuotteet ja palvelut mahdollistavat jollain tavalla nämä kaikki muodot. Todettakoon vielä lopuksi, että välietapit kohti asiakkaan aikakautta ja asiakkaille luotavan arvon muodot ovat lähes yhtenevät. Tämän mukaan kyseessä on oikea ja todenmukainen muutos, johon yritysten on osallistuttava, jotta menestys on mahdollista markkinoilla tulevaisuudessa.

3.2 Elinkaarimalli

Käsitteenä elinkaarimalli ei ole kovinkaan uusi, muun muassa Kotler (1974: 20–29) puhui käsitteistä jo noin neljäkymmentä vuotta sitten. Tämän jälkeen menetelmää on käytetty monessa merkityksessä sekä hyödyksi uusissa toimintatavoissa. Myöskään tämä malli ei ole säästynyt kritiikiltä, sillä CLV -mallin (Customer lifetime value) sanotaan olevan liiankin yksinkertainen, koska se ei pysty huomioimaan yrityksen mahdollisuutta hylätä kannattamattomia asiakkaita (Haenlein ym. 2006). Elinkaarimallin vaikutus on tärkeä tekijä sekä yrityspuolella, että asiakkaan näkökulmasta. Yrityksen tulee pystyä erottamaan asiakaskunnasta ne potentiaaliset asiakkaat, jotka tuovat yritykselle tosiasiassa arvoa ja lisäksi heidän on kiinnitettävä huomiota, missä kohtaa elinkaaren vaiheita asiakas milläkin hetkellä kulkee. Asiakkuuden elinkaari tarkoittaa yleisesti koko sen pituutta ja siitä aiheutuvaa arvoa. Sen katsotaan alkavan, kun asiakas on ensimmäisen kerran tekemisissä yrityksen kanssa fyysisesti eli ostaa siltä palvelun tai tuotteita. Toisaalta asiakkuuden elinkaari nähdään päättyneeksi silloin, kun asiakas ei enää käytä tai osta palveluita yrityksen tarjoamasta. Ohjesääntönä pidetään, että yrityksen tulee

tiedostaa, mitä sen oikeasti haluaa asiakkaan elinkaaresta tietää, jotta se voisi toimia asiakasystävällisesti (Stampfl 1987: 209–219).

Asiakassuhteiden kehittymisen vaiheita on kuvattu monien erilaisten mallien kautta, toiset keskittyvät kuvaamaan asiakassuhteen käyttäytymisessä ja toiminnassa tapahtuvaa kehitystä ja toiset asiakassuhteen tiivistymistä ja luottamuksen kasvua. Tässä keskitytään ensimmäisenä mainittuun malliin. Asiakkuuden vaihe elinkaarella on asia, joka vaikuttaa suhteen syvyyteen. Asiakas on eri vaiheissa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, jolloin myös asiakkuuden kannattavuus vaihtelee. Luonnollisesti uusi asiakkuus nähdään heikompana kuin pidempiaikaiset. Asiakkuudet alkavat aina hankintavaiheesta, jossa asiakkaista tulee loppuasiakkaita tai ei. Tämän jälkeen seuraa kilpailuvaihe, jossa pyritään saada asiakas ostamaan palvelut halutulta yritykseltä. Asiakassuhteen kehittyessä, myös asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus käy läpi muutoksia. Samalla ostovolyymi kasvaa ja asiakkaan pitäisi pysyä tyytyväisenä. Kun asiakkuuden edellisistä vaiheista on selvitty ja asiakkuus on siirtynyt kypsään vaiheeseen, niin tässä kohtaa mietitään keinot asiakkuuden säilyttämiseen. Asiakas on kaikissa elinkaarenvaiheissa erilaisessa tilassa kuin toinen, mikä johtuu siitä, että jokaisella asiakkaalla on omat erilaiset tarpeet ja odotukset (Mäntyneva 2001: 15–16).

Yrityksen keinot pitää kiinni hyvistä asiakkaista ja siirtää heidät seuraavaan, kannattavampaan vaiheeseen ovat usein poikkeavia. Arvoa tuotetaan elinkaaren jokaisessa vaiheessa ja lähtökohtaisesti yritys tuottaa arvoa asiakkaalle ja asiakas takaisin yritykselle. Tämän lisäksi asiakas voi tuottaa arvoa itse itselleen, joka tapahtuu esimerkiksi käyttämällä samaa tuotetta useamman tarpeen tyydyttämiseen. (Löytänä ym. 2011: 56–57). Yritys pyrkii jokaisessa kohtaamisessa keräämään tietoa asiakkaan tarpeista ja odotuksista, minkä jälkeen he yrittävät käyttää hyväksi saatua aineistoa, seuraavissa tapaamisissa. Edellä mainituiden yksittäisten kohtaamisten lisäksi arvo muodostuu myös asiakassuhteen pituudesta ja syvyydestä. Luottamus on esimerkki, joka syntyy asiakassuhteessa pidemmällä aikavälillä ja lisää aluksi arvoa yksittäiselle kohtaamiselle, mutta sen jälkeen myös koko asiakassuhteelle. Toisinaan kuitenkin todetaan, että myös pitkäikäiset asiakkuudet voivat osoittautuvat kannattamattomiksi. Tähän paneuduttiin kuitenkin jo syvemmin luvussa 2.3.3, katsaus asiakassuhteiden johtamisen kompastuskivistä. Yrityksen ensisijainen tehtävä on johtaa asiakassuhteita onnistuneesti, mitä kautta on mahdollista menestyä taloudellisesti, mutta myös saavuttamaan paremman kilpailuaseman. (Barnes 2011.)

3.3 Lait ja säädökset

Palvelualalla asiakkaan asemasta ja oikeuksista on keskusteltu viime vuosina paljon. Palvelualalla ja erityisesti sosiaali- ja terveysalalla kuluttajansuojan kehittämistä on tehty erillisen lainsäädännön kautta (Outinen ym. 1993: 23–26).

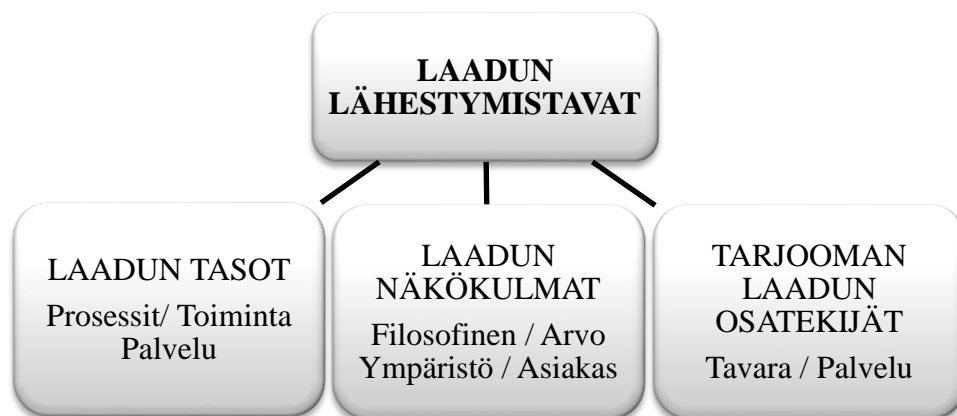
Palvelualalla on säädetty lakeja, joista harvoin tehdään poikkeuksia. Laki potilaan asemasta ja hänelle myönnettyistä oikeuksista on tullut voimaan 1.3.1993 ja tämä koskee terveydenhuoltoa sekä sosiaalihuollon laitoksissa tarjottavia terveydenhuollon palveluita (Outinen ym. 1993: 23). Lait ja säädökset parantavat yleisesti asiakkaiden oikeusturvaa. Laissa korostetaan, että asiakkaalle on aina ilmoitettava mahdollisesta jonotuksesta, selitettävä erilaisista hoitovaihtoehdoista ja niiden riskeistä sekä ratkaisut häntä koskevista toimenpiteistä, on tehtävä yhteisymmärryksessä asiakkaan kanssa. Terveys- ja sosiaalihuollon palveluissa tulee esimerkiksi noudattaa seuraavia Outisen (1993) määrittelemiä yleisiä periaatteita:

- Asiakkaalla on aina oikeus hyvään kohteluun ja asianmukaiseen hoitoon.
- Asiakasta tulee kohdella hänen ihmisarvoa, uskontoa ja persoonallisuutta kunnioittaen.
- Palveluhenkisyydestä huolehtiminen asiakkaan kohdalla on erityisen tärkeää.
- Molempin puoleisen luottamuksen luominen on tärkeää, asiakas tietää miksi hän antaa tietoja ja mihin niitä käytetään.
- Ennaltaehkäisy, jossa pyritään asiakkaan itsenäiseen selviytymiseen ja toimintakyvyn säilymiseen.

Valvovan henkilön tulee aina viipymättä hoitaa rekisteriasiat kuntoon eli oikaista ja täydentää, rekisterissä oleva tai muuten tarkoituksen kannalta vanhentunut henkilötieto. (Henkilötietolaki 523/99, 29§.) Yleisenä lakina koskien liike- ja ammattisalaisuuksia sekä on säädetty, että työntekijällä ei ole oikeutta sopimussuhteen aikana käyttää hyödykseen tai kertoa muille eteenpäin hänelle luottamuksella annetuista tiedoista. Lain mukaan työntekijä ei ole myöskään oikeutettu vastaanottamaan tai vaatimaan muilta lahjaa saadakseen aikaan suosiota. (Backman, Järvinen, Rissanen & Seppälä 1996: 604, 15§.)

4 LAADUKAS PALVELU OSANA ASIAKASTYYTYVÄISYYTTÄ

Palvelualalla laadun huomiointi on aina saanut erityisen suuren huomion. Laatukäsite yleistyi 30-luvulla, jolloin tehtiin ensimmäisiä tarkempia tutkimuksia sen määritelmistä (Outinen ym. 1993: 10). Kiinnostus laatukäsitettä kohtaan on tuonut mukanaan myös mahdollisuuden menetelmien kehittämiseen. Pikku hiljaa kasvanut laatukäsite on mahdollistanut uudet näkökulmat ja myös erilaiset toimintatavat. Laatumääritelmät ovat usein hyvin yleispäteviä, joten niitä voidaan hyödyntää niin palvelun kuin johtamisen laadun määrittämisessä ja mittaamisessa. Jotta laadun mittaaminen ja arviointi olisi mahdollista, yrityksen on ensin tunnistettava sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden näkökulmasta tärkeimmät ominaisuudet. Keskityttäessä pelkästään palvelun laatuun, voidaan se määritellä yksinkertaisesti henkilökohtaisten ennako-odotusten ja toteutuneen koetun kokemuksen välisenä suhteena. (Aalto PRO 2004.) Seuraava kuvio esittää laadun kolme pääasiallista lähestymistapaa.

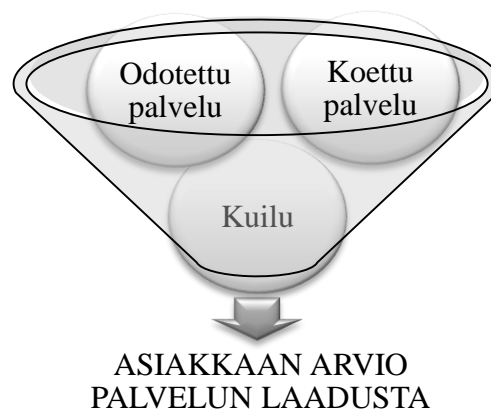


Kuvio 10. Lähestymistapoja laatuun (Savolainen 1994: 9).

Edellä kuvattu viitekehys laadun lähestymistavoista on hyvin havainnollistava malli laadun eri näkökulmista ja sen ulottuvuuksista. Se myös auttaa selventämään tärkeän laadukäsitteen määritelmää. Laadun näkökulmien kohdalla keskitytään kuitenkin pääasiassa perinteisiin näkökulmiin ja jätetään tutkimuksen ulkopuolelle harvinaisemmat ajatukset. Palvelun laadun määrittelyssä pyritään erittelemään, mihin komponentteihin laatu liittyy ja mitkä ovat sen tärkeimmät piirteet ja ulottuvuudet.

4.1 Asiakkaan odotukset

Asiakkaan odotukset muodostuvat paljolti hänelle riittävästä palvelusta ja toisaalta käsityksestä halutusta laadusta. Näiden tasojen väliin jäävä alue on asiakkaan hyväksymä palvelun laatualue, joka antaa yritykselle joustovaraa. Tärkeissä asioissa, kuten palvelun luotettavuudessa, asiakkaan odotuksen taso on korkea, kun taas vähemmän tärkeiden asioiden kohdalla odotuksen taso voi olla matalampi. Todettakoon myös, että tärkeiden odotusten kohdalla asiakkaat harvoin joustavat, kun taas vähäpätöisempien asioiden kohdalla jousto on suurempi. Asiakkaan tekemä arvio palvelun laadusta muodostuu palvelukokemuksesta, mieleen jääneistä mielikuvista. Hyvää palvelua ei voida tehdä valmiiksi, vaan se luodaan aina yhdessä asiakkaan kanssa tilannekohtaisesti. (Rissanen 2006: 17.) Asiakas arvioi käyttämien palveluiden tasoa, verrattuna omiin odotuksiin, mutta myös yrityksen julkisuuskuvaan. Ulkoiset tekijät, kuten toimitilat, vaikuttavat yrityksen imagoon, mutta silti tärkein mielikuvan luoja on kokemukset. (Lehmus & Korkala 1997: 16–17.)



Kuvio 11. Asiakkaan toivelista (Zeithaml ym. 1996: 77).

Asiakkaan toivelista kuvaa palvelun laadun muodostumista. Kahdella asiakkaalla, jotka käyttävät samaa tuotetta tai palvelua voi olla suurestikin toisistaan eroava käsitys sen laadusta. Asiakkaiden mielipide-erot voivat johtua heidän erilaisista näkemyseroista, odotuksista, mielentilasta tai jopa päivän ajankohdasta. Lopuksi todettakoon, että ”asiakastyytyväisyys on sitä, mitä asiakas ajattelee siitä kulloinkin” (Kokkonen 2006). Asiakastyytyväisyystutkimukset ovat yksi hyvä keino saada selville se, mitä asiakkaat asioista rehellisesti ajattelevat. Useimmiten yritykset tarkastelevat pelkästään ulkoisten

asiakkaiden vaatimuksia ja odotuksia, vaikka kokonaisuuden kannalta tärkeitä on kohdistaa huomio myös yrityksen sisäisiin asiakkaisiin. (Kokkonen 2006.)

4.2 Palvelun laatutekijät

Palvelun kaikki laatutekijät yhdessä, muodostavat asiakkaan mieleen syntyvän kokonaislaatukuvan. Laadunhallinnan juuret ovat tilastollisissa menetelmissä ja se on tuottanut joukon käytännön läheisiä menetelmiä kuten tilastollisen prosessiohjauksen, jatkuvan laadun parantamisen ja benchmarkingin. Keskeisiä käsitteitä laadunhallinnassa ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, vaatimukset, tuotteet ja palvelut sekä arvioinnit. (Laamanen & Tinnilä 2002: 15–16.) Asiakkaan ja palveluntarjoajan kohtaamiset ovat hetkiä, joissa ensivaikutelma on erittäin tärkeä. Kohtaamisissa asiakas odottaa, että palveluntarjoaja pystyy pitämään lupaukset ja tarjoamaan vastinetta asiakkaan odotuksille. Seuraava taulukko sisältää vaaditut ominaisuudet ja kattavat selitykset, mistä tekijöistä laadukas palvelu muodostuu.

Taulukko 2. Laadukkaan palvelun kriteerit (Gröönroos 1990, 72–74).

LAADUKAS PALVELU

Ammattitaito ja osaaminen

Motivaatio

Käyttäytyminen ja toimintatavat

Uskottavuus

Palvelun toimiminen

Yritysimago

Palveluympäristö

SELITE

Tiedot ja taidot riittävät asiakkaan ongelmien ratkaisuun

Palvelutyöntekijät kiinnittävät huomion asiakkaisiin

Palvelu on helppo saada

Tarjoamaan luottaminen

Nopea reagointi ongelmatilanteisiin

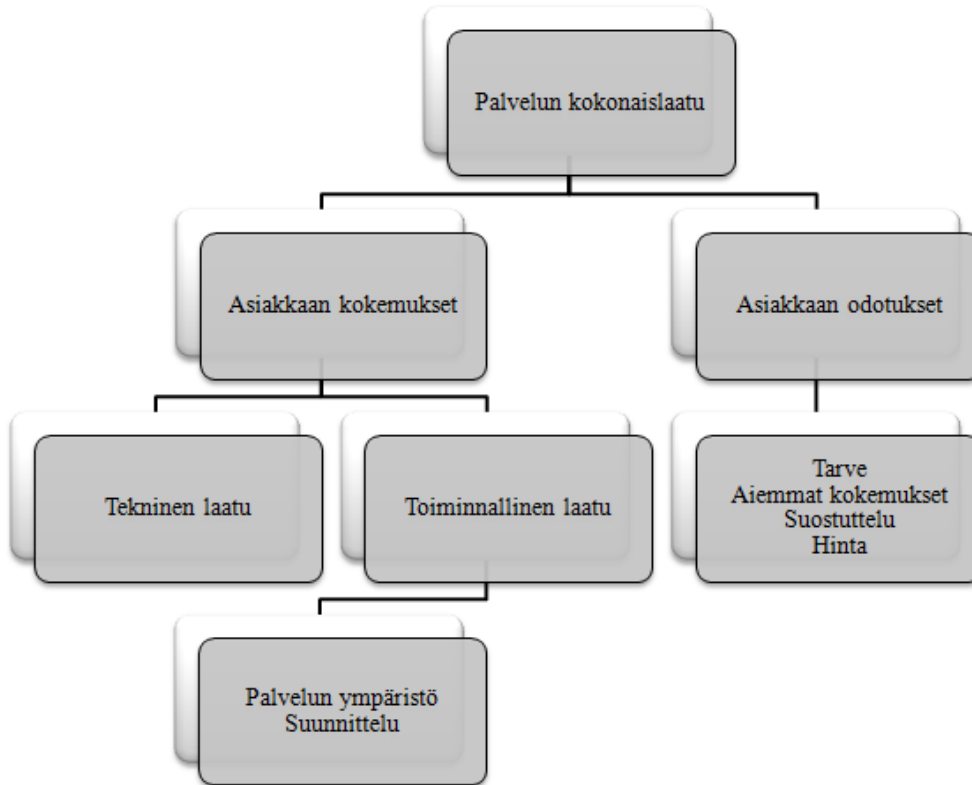
Toiminta asiakkaan edun mukaista

Koetun palvelun laatu

Taulukosta nähdään, kuinka laadukkaan palvelun kriteerit ovat kaikki hyvin avoimesti määriteltyjä, jonka vuoksi niitä voidaan soveltaa eri johtamistyyliä eritavoilla. Toiset korostavat yrityksessä ammattitaitoa, kun toiset kiinnittävät huomiota luotettavuuteen. Tämä asettaa yrityksille suuret haasteet, sillä heidän tavoitteena on palvella jokainen asiakas mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Se, mitä kriteerejä loppuasiakkaat arvostavat ja miten saadaan sopiva tasapaino, on yrityksen yksi suurimmista kysymyksistä. Nykypäivänä yritykset tutkivat asiakkaiden tyytyväisyyttä ja tarpeita, tekemällä yhä monipuolisempia ja kattavampia asiakastyytyväisyyskyselyitä.

4.2.1 Tekninen ja toiminnallinen laatu

Christian Grönroos jakaa laadun kahdeksi ulottuvuudeksi, jotka sisältävät kaksi ulottuvuutta; tulospohjainen ulottuvuus ja toiminnan aikainen ulottuvuus. Asiakkaille on erittäin tärkeitä, miten heitä kohdellaan kohtaamisissa ja mitä yritys on valmis heille tarjoamaan. Palveluita tarjoava yritys ja asiakas käyvät läpi monia erityyppisiä, niin muodollisia kuin myös epämuodollisempia tilanteita, joissa palveluntarjoaja pyrkii vakuuttamaan asiakkaat palveluiden laadukkuudesta. Tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan ominaisuuksien ja komponenttien kanssa, ovat ratkaisevia laatukokemuksen kannalta (Grönroos 2003). Tuloksen perusteella syntyvä tekninen laatu, kertoo tarkemmin ”mitä” jokin toiminto sisältää, kun taas prosessin aikana muodostuva toiminnallinen laatu, kertoo ”miten” jokin asia yleisesti järjestetään tai olisi suotavaa hoitaa. Tekninen ja toiminnallinen laatu nähdään poikkeuksetta toimivat yhdessä eli kun toinen huomioidaan, niin myös toinen on tärkeässä roolissa. Tekninen laatu koostuu pääasiassa palvelun toimittamiseen ja palvelutilanteeseen liittyvistä tekijöistä, jotka mahdollistavat kyseisen palvelun tuottamisen. Teknistä laatua kuvaava esimerkki on pankkiautomaatin toiminta, jonka on aina toimittava yhtä luotettavasti ja samalla tavalla, jotta asiakkaat voivat saada haluamansa palvelun. Asiakkaan kokemaan toiminnalliseen laatuun vaikuttaa puolestaan henkilöstön toimintaan liittyvät asiat kuten palvelun helppo saatavuus ja sen ulkoinen olemus. Asiakkaan kokema palvelun ja tuotteen kokonaislaatu muodostuu siis teknisen- ja toiminnallisen laadun yhteisvaikutuksesta. (Grönroos 2003: 100–101.) Palvelun laadun määritelmä on yksinkertaisuudessaan henkilökohtaisen odotuksen ja todellisen koetun kokemuksen välinen suhde. Jos odotukset palvelusta ovat matalammat kuin todellisuudessa koettu, on asiakaskokemuksen taso tällöin positiivinen. Kokonaislaatu muodostuu kuitenkin edellä mainitun lisäksi monista muista pienistä osa-alueista.



Kuvio 12. Palveluprosessin kokonaislaatu (Grönroos, C. 1988: 12).

Tekninen laatu muodostuu aineettomista ja aineellisista–asioita, joita palvelussa tuotetaan asiakkaalle, asiakkaan kanssa. Toiminnallinen laatu taas käsittelee, miten asiakas kokee tuotanto- ja kulutusprosessin. Esimerkiksi urheiluhierojalla tekniseen laatuun sisältyvät asiakkaan hierontatarpeiden kartoitus ja valittu hierontamenetelmä. Toiminnallinen laatu pitää sisällään vuorovaikutuksen ja henkilökunnan käyttäytymisen suhteessa asiakkaan odotuksiin. Tekninen ja toiminnallinen laatu vaikuttavat asiakkaan muodostamaan kuvaan palvelun kokonaislaadusta. Palvelun kokemisen ympäristö kuten liiketila ja sijainti vaikuttavat laatumielikuvaan, mutta yllä olevassa kuvassa ympäristöllä tarkoitetaan tarkemmin turvallisuutta ja ympäristöystävällisyyttä. Myös tuotantoprosessit ja palvelun suunnittelu vaikuttavat palvelun sujuvuuteen ja sitä kautta koko laatukokemukseen. Muita palvelun laatutekijöitä ovat esimerkiksi spontaanisuus, huolenpito, ongelmanratkaisu ja normalisointi.

4.2.2 Palvelun laadun arviointi

Palvelu laadun arviointi ja laadunvarmistus ovat tuoneet mukanaan 60-luvulta lähtien eri toimintayksiköille aktiivisemmän roolin laadun kehittämisessä. Ladun arvioinnissa ja laadun varmentamisessa keskitytään pääasiassa yrityksen sisäiseen, oman toiminnan laadun seurantaan ja sen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen (Outinen ym. 1993: 10). Palvelun laadun käsite kuin myös sen sisällöllinen kehittäminen on ollut jatkuvassa muutoksentallassa. Laadun kehittäminen ei ole pelkästään ylimmän johdon tehtävä vaan siihen tulisi ottaa aktiivisesti mukaan koko organisaation henkilöstö, niin asiakkaat kuin myös toimittajat. Yhdessä tehty kehitystyö on kaikkien osapuolten yhteinen etu. Laadun kehittämisessä on otettu käyttöön uusia kehittämiskeinoja kuten itsearviointi ja laadunhallintajärjestelmät, jotka taas mahdollistavat organisaation kehittämisen.

Palvelun laatua ja asiakkaiden laatukokemuksia voidaan mitata useilla eri menetelmillä, joiden avulla on mahdollista kehittää palveluiden kokemuksia. Yleisimmät laadun mittaamisen menetelmät ovat: Servqual, Net Promoter Score, Mystery shopping ja Six Sigma. Myös reklamaatioiden seuraaminen ja analysointi auttavat selvittämään palvelun laatutasoa eri ajankohdissa ja muutoksissa. Tämä alkuperäinen ”GAP -malli” kehitettiin vuonna 1985, ja siihen kuului silloin kymmenen palvelunlaatua koskevaa mittaria, mutta vuosien varrella se on tiivistynyt viiteen. Pääajatus mallilla on mitata palvelun laadussa syntyviä kuiluja, asiakkaiden havaintojen ja odotusten välillä. (Grönroos 2010). Näihin palvelun laadun kuiluihin eli kuiluanalyysiin paneudutaan tarkemmin seuraavassa 4.2.3 luvussa. Servqual on ehkä tunnetuin ja hyvin laaja-alainen sekä monta näkökulmaa huomioiva palvelun laadun mittaamiseen suunniteltu viitekehys. Servqual- menetelmä pohjautuu tunnetuiden tutkijoiden Parasuraman ja Zeithaml määrittämiin palvelun laadun osatekijöihin. Lähtökohtana mallissa on, että alkuun määritellään palvelun ominaisuuksia parhaiten kuvaavat attribuutit, joihin pohjautuen vastaajat antavat arvosanan palvelun laadusta. Tutkijoiden määrittelemät palvelun laadun osatekijät ovat seuraavat; asiakkaan ymmärtäminen, empatia, konkreettinen ympäristö, luotettavuus, pätevyys, reagointialttius, saavutettavuus, turvallisuus, vakuuttavuus ja viestintä. Edellä mainituiden avulla pystytään mittaamaan asiakkaiden odotuksien ja kokemusten eroavaisuutta (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985). Servqual -menetelmä on attribuuttipohjainen eli siinä on määritelty palvelun laatua kuvaavia attribuutteja. Toteutus tapahtuu kysymyslomakkeen avulla, mikä sisältää 22 eri attribuuttia. Vastaukset annetaan 6-kohtaisella asteikolla (numerot 1–6; täysin eri mieltä/ täysin samaa mieltä). Ensimmäiseen osaan asiakkaat vastaavat ennen palvelun käyttämistä, joka kertoo

palvelun odotetun laadun. Palvelun käyttämisen jälkeen asiakkaat vastaavat toiseen osaan, joka taas kertoo palvelun koetun laadun. Tulosten perusteella on suhteellisen helppo nähdä mitä asiakkaat odottavat saavansa palvelulta ja millaiseksi he todellisuudessa kokevat sen. Näiden välille syntyvien erojen eli poikkeamien perusteella voidaan laskelmoida palvelun kokonaislaatua kuvaava lopputulos (Grönroos 2010, 113–117.) Mitä suurempi ero syntyy asiakkaiden odotusten ja koetun laadun välille, sitä heikompana palvelun laatu nähdään. Menetelmän mukaan tärkeää on myös tarkastella tuloksia osa-alueittain, jotta saadaan selville palvelun laatuongelmien syyt. Servqual-menetelmän osa-alueet eli palvelun laadun mittarit Grönroosin (2010) mukaan:

- Fyysinen ympäristö, mikä tarkoittaa toimitilojen yleisilmettä sekä yleistä palveluhenkilökunnan ulkoista olemusta
- Luotettavuus eli yrityksen toiminnan täsmällisyys ja avoimuus
- Reagointikyky, mikä kertoo yrityksen reagoimisen asiakkaiden tarpeisiin ja kuinka avuliaasti henkilökunta on valmis palvelemaan
- Vakuuttavuus, toimiiko henkilökunta kohteliaasti ja uskottavasti asiakkaita kohtaan
- Empatia, ovatko työntekijät aidosti läsnä kohtaamisissa

Elämme tällä hetkellä laadun parantamisen ja laatujohtamisen aikakautta, mikä näkyy suurten resurssien käyttämisestä näihin. Laadun merkityksestä tulevaisuudessa ei pystytä vielä tarkkaan sanomaan, mutta tunnettua on ainakin se, että asiakas haluaa yhä enenevässä määrin tulla paremmin kuulluksi. Asiakas tulee siis asettamaan vaatimukset ja odotukset valitsemille palveluille, eikä ole valmis vastaanottamaan huonoa laatua. Edellä kuvattu tulevaisuuden asiakas on seurausta siitä, että asiakkaiden koulutustaso ja taustat ovat nousseet, jonka seurauksesta heillä on tietoa mitä saavat ja pitää odottaa.

4.2.3 Palvelun laadun kehittäminen

Yleisesti ajatellaan, että yrityksen johto on lähes 85 prosenttisesti vastuussa kaikista sen laatuongelmista. Yrityksen johdon tulee kohdistaa huomio asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ja laadun parantamiseen tilanteesta riippumatta, jotta sillä on mahdollisuus pärjätä kilpailun voittajana. Tähän avuksi tutkijat ovat kehittäneet 14 kohdan ”selviytymisoppaan”. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 1994: 193–195.)

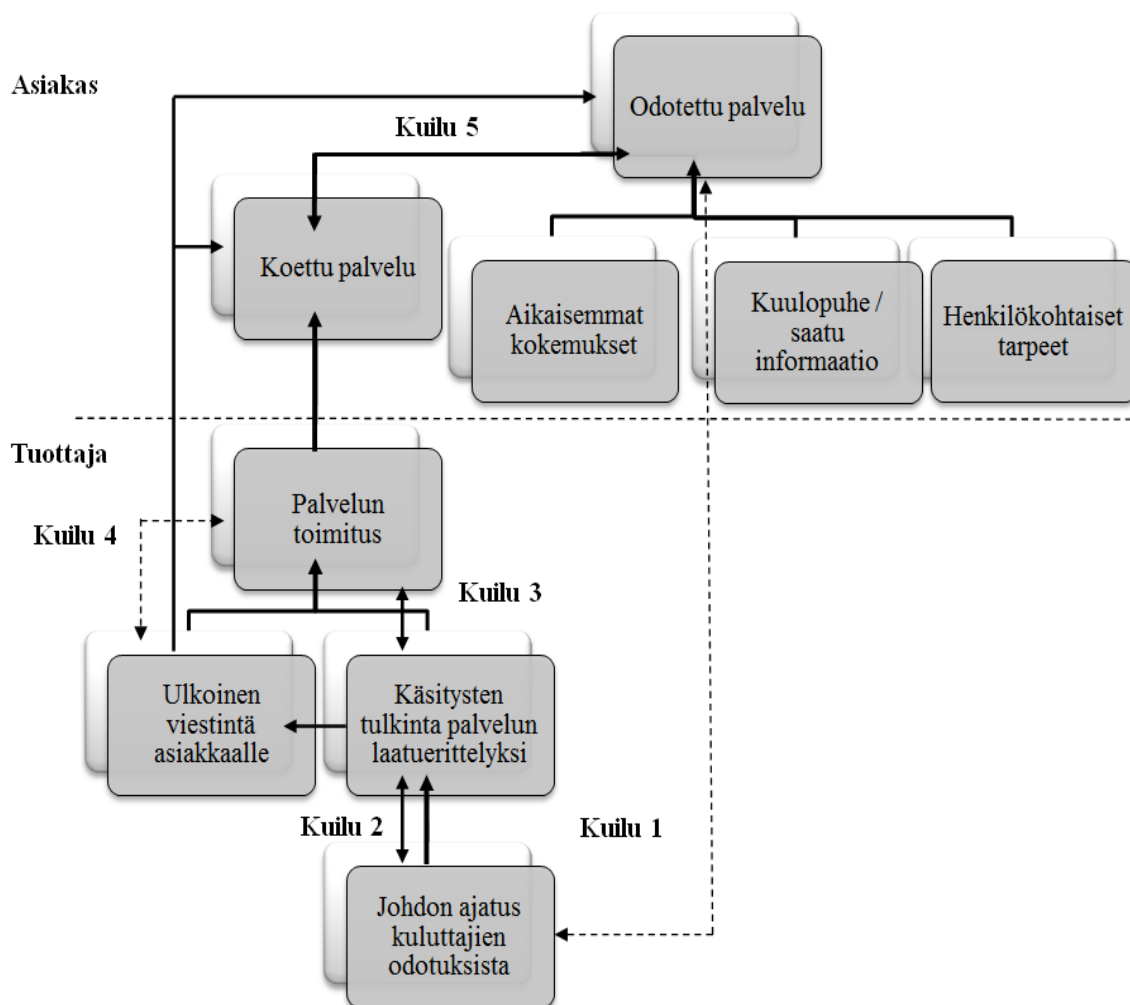
1. Luo vahvat perusteet ja pitkän ajan tavoite palvelun laadun kehittämiseksi
2. Älä luota sokeasti laatutarkastuksiin, vaan keskity loogiseen kehitystyöhön

3. Älä valikoi toimittajia pelkän hinnan perusteella, vaan keskity hintalaatusuhteen tarkasteluun
4. Kehitä palveluiden tuottamiseen tarvittavia työkaluja systemaattisesti
5. Siirry kohti moderneja koulutusohjelmia ja perehdyttämistapoja
6. Johtamiskäytäntöjä kehitetään työntekijöiden tehokkuuden parantamiseksi
7. Poista epävarmuustekijät, koska työntekijöiden keskusteluista voi syntyä uusia ja arvaamattomia ideoita
8. Kehitä yrityksen sisäistä yhteistyötä ja kannusta tekemään tiimityötä
9. Älä perusta työntekijöiden tavoitteita numeroihin
10. Poista työntekijöiltä työskentelylle asetetut tiukat laatustandardit ja aseta heille saavutettavissa olevat tavoitteet
11. Työntekijät odottavat saavansa palautetta ja myös kiitosta tehdystä työstä
12. Järjestä kehittämis- ja koulutusohjelmia koko henkilökunnalle
13. Johdon tulee sitoutua erityisesti laadun täsmälliseen kehittämiseen

Demingin 14 kohtaa toimii laatutyökaluna yrityksen ylimmälle johdolle ja se perustuu analysoituihin havaintoihin käytännön yritystoiminnassa. Työkalun avulla yrityksen on tarkoitus pyrkiä kehittämään laatua sekä parantaa tuottavuutta ja kilpailuasemaa markkinoilla. Työkalun suurimpana haasteena nähdään kilpailukeinojen implementointi käytännön toimintaan ja lisäksi organisaation eri tasojen osallistaminen mukaan toimintaan ja erityisesti kehitystyöhön. (Rosander 1989: 217.)

4.2.4 Kuiluanalyysi

Kuiluanalyysimallin ovat aikoinaan kehittäneet Zeithaml, Parasuraman & Berry, jonka jälkeen sitä ovat mukailleet monet muutkin tutkijat kuten Zeithaml ja Bitner. Malli kertoo palvelun laadun muodostumisesta ja auttaa löytämään laatuongelmien syyt sekä keinot näiden parantamiseen (Berry ym. 2002: 85–89). Laatukuilu voi myös auttaa paljastamaan epäjohtonmukaisuuksia palvelun toimittajan ja palvelun käyttäjän käsitysten välillä. (Parasuraman et al. 1985). Harvoin on helppo selvittää, mistä asiakkaiden huonot laatukokemukset johtuvat, koska sen syntyyn vaikuttavia tekijöitä on usein paljon erilaisia, niin näkyviä kuin myös näkymättömiä ja huono laatu voi olla näiden kaikkien tulos.



Kuvio 13. Asiakkaan laatukäsityksen syntymisen malli (Zeithaml & Bitner 1996: Services Marketing).

Kuvio on perusrakenne siitä, mitä toimenpiteitä on mietittävä ja huomioitava suunniteltaessa täydellisen palvelun laadun saavuttamista. Mallissa jaetaan omiin lohkoihin kuluttajan ja palvelun tarjoajan toimet sekä molempien osapuolien odotukset ja saadut tai kuullut kokemukset. Asiakkaan odottama palveluntaso riippuu ennalta tietoon tulleista taustatiedoista, omista tarpeista sekä myös kuulluista muiden kommentteista. Koettu palvelu syntyy sisäisten toimenpiteiden ja päätösten seurauksen, minkä jälkeen esille nousevat mahdolliset laatuongelmien lähteet. Kuviossa esitetään myös viisi perusrakenneosan välistä poikkeamaa eli laatukuilua, jotka ovat seurausta laatujohtamisprosessien epäjohtonmukaisuuksista. Kuilut saavat usein vaikutteita myös

muista ympärillä tapahtuvista prosesseista ja, koska jokainen kuilu sisältää omia syitä ja seurauksi, niin yhtä oikeaa ratkaisua kuilujen välttämiseksi on mahdotonta keksiä.

Laatukuilut vievät lähemmäksi tutkimaan niitä asioita, joilla on suuri merkitys asiakkaan laatukokemuksen syntymiseen henkilöstöstä ja yleisestä ilmapiiristä sekä työntekijöiden toiminnasta. Ensimmäinen kuilu on johdon näkemyksen kuilu. Jos tällainen syntyy, tarkoittaa se sitä, että johto ei ole tyytyväinen odotettuihin laatutuloksiin. Puutteet voivat olla peräisin lukuisista tekijöistä, kuten asiakkaan odotusten virheellinen tulkinta tai johdon huono tietämyksen taso organisaatiosta. Toinen kuilu voi syntyä, kun palvelun laatuvaatimukset ovat poikkeavia johdon laatuodotusten kanssa. Syynä laatuvaatimusten kuilun syntymiselle on tavoitteenasettelun epäselvyys ja palveluiden puutteellinen, virheellinen tai riittämätön suunnittelu. Palvelun toimituksen kuilu on kolmas mahdollinen kuilu, mikä syntyy, kun palvelun tuotanto- ja toimitusprosesseissa ei noudateta laatuvaatimuksia. Näitä epäsopivia ja toimintaan ongelmia aiheuttavia asioita voivat olla liian jäykät rajat, huono tekniikka tai johtamistaitojen puute palvelutoimituksissa. Tilanteessa, jossa viestinnässä annetut lupaukset poikkeavat toimitetusta palvelusta, saa aikaan neljännen eli markkinointiviestinnän kuilun. Syitä myös tälle kuilulle on useita, mutta erityisesti niiden nähdään liittyvän liian suuriin lupauksiin palvelun tuottamisessa asiakkaille tai prosessien koordinoinnissa. Viides ja viimeinen kuilu on todellisuudessa koetun palvelun laadun kuilu. Tämän syntyessä, koettu palvelun laatu eroaa odotetusta palvelun laadusta ja syynä voi olla yhden yksittäisen tai useamman edellä esitetyn laatukuilun yhteensattuma. (Zeithaml & Bitner 1996: Services Marketing.)

5 TUTKIMUKSEN JA TUTKIMUSMENETELMIEN ESITTELY

Tämä case–tutkimus toteutettiin keväällä 2015 TPS Salibandylle ja tuloksista olivat kiinnostuneet tutkielman toimeksiantaja, Mehiläinen, mutta toki myös tutkimukseen vastannut urheiluseura. Tutkimus pohjautuu TPS:n toiminnanjohtajan, joukkueenjohtajan, urheilijan vanhemman, valmentajan ja itse urheilijan haastatteluihin ja samojen toimijaryhmien, mutta suuremman otannan, vastaamaan internetkyselyyn. Tämä luku kuvaa tutkimuksen taustatekijät, käytetyn metodin, sekä aineiston, johon analyysi ja tulokset lopulta pohjautuvat.

5.1 Tutkimuksen viitekehys ja sen metodit

Case–tutkimuksen ovat määritelleet monet tutkijat, mutta yksi yleisesti tunnettu on Robsonin (2002: 178) mukaan tutkimustyyppi, joka koostuu empiirisen tutkimuksen tietyistä tosielämään liittyvästä aiheesta ja käsittää useamman tiedonkeruutavan. Kvantitatiivisen tutkimusotteen avulla pyritään kartoittamaan kokonaisvaltaisesti tutkittava tilanne ja ymmärtämään laaja-alaisesti tutkimuskohde. Tämän tutkimusotteen mukaan tutkimus perustuu tutkimusta varten kerättyyn dataan, kuten teemahaastatteluihin ja jo valmiiseen dataan, kuten sähköpostikeskusteluihin. Tässä tutkittavien henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia pyritään ymmärtämään mahdollisimman monipuolisesti. (Heikkilä 2005: 16–17.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset pyritään esittämään jaoteltujen kategorioiden avulla, kun taas kvantitatiivisen tutkimusotteen tunnuspiirteitä ovat suuren otantajoukon, numeerisen tiedon ja kuvaajien avulla ratkaisun löytäminen tutkittavaan ongelmaan.

Tämän tutkielman empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä Case–tutkimuksena. Tutkimuksessa aineiston keräysmenetelmänä käytettiin internet kyselylomaketta sekä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelun etuina verrattuna esimerkiksi lomakehaastatteluun, nähdään kysymysten laajempi asettelu ja lisäksi haastattelun eteneminen tiettyjen teemojen mukaan. Hirsjärvi ja Hurme (1993: 35) suosittelivat puolistrukturoidun teemahaastattelun käyttöä, kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita tai keskustella henkilökohtaisista aikomuksista ja mieltymyksistä. Teemahaastattelussa tehdään tavallisesti haastattelurunko, joka sisältää teema-alue luettelon ja sen pohjalta haastateltavan ja haastattelijan on helpompi pysyä aiheessa.

Haastattelurunkoa varten käytiin läpi, mitä tutkimuksesta haluttiin tarkalleen saada selville, jotta osattiin kysyä oikein kohdistuvia kysymyksiä. Kysymykset muodostettiin niin, että niistä saataisiin mahdollisimman kattavasti tietoa tulevaa kehitystyötä varten. Haastatteluun sopivan otoskoon määrittäminen voidaan peilata tutkittavan ryhmän todelliseen kokoon. Sopivana otoskokona pidetään usein 10 prosenttia, mutta se voi myös olla muu, tilanteesta riippuen. (Greener 2008: 51.) Tutkimuksen datan keruu pohjautuu yhden henkilön haastatteluihin seuran kaikista toimijaryhmistä eli toiminnanjohtaja, joukkueenjohtaja, urheilijan vanhemmat, valmentaja ja urheilija. Haastateltavia oli siis yhteensä viisi ja tämän lisäksi toimijaryhmien sisällä lähetettiin internetissä tehtävä kyselylomake, johon jokainen sai vastata. Haastattelun tekemiseen meni noin puolesta tunnista tuntiin, jokaista haastateltavaa kohden, riippuen hieman haastattelutavasta ja haastateltavan tittelistä seurassa. Haastattelun antavat henkilöt löytyivät suhteellisen helposti seurasta, mutta yhteisen vapaan ajan löytäminen haastattelun toteutusta varten, oli hieman haastavampi tehtävä. Kiireiden vuoksi viiden haastattelun teko kasvotusten jäi kolmeen, ja loput kaksi toteutettiin puhelinhaastatteluina. Teemahaastatteluiden jälkeen kysymykset muokkautuivat tarkemmiksi ja näin saatiin lopulta viimeistelty internetkyselylomake. Tämä internetlomake lähetettiin seuran sisällä 700 henkilölle, ja lähettämisen hoiti TPS:n toiminnanjohtaja, koska ajateltiin tämän luovan vastaajalle uskottavuutta kyselystä ja saavan myös näin vastaukset suuremmalta joukolta.

5.2 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksessa mukana ollut TPS Salibandy seurassa liikkuu tai kuuluu seuran aktiiveihin yli 1000 henkilöä. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin kaikki alle 15-vuotiaat, koska ajateltiin heidän vanhempien hoitavan vielä siinä kohtaa urheilijoiden asiat. Otanta, jolle kyselylomake lähetettiin oli suuri, mutta vastauksia takaisin tuli suhteellisen pieni prosenttiosuus, vastausprosentti oli lopulta 6%. Pienelle vastausprosentille löytyy kuitenkin selkeitä syitä, kuten yhteistyön lyhyt kesto ja siitä seurannut tietämättömyys palveluiden tarjonnasta, niiden laadusta ja muista kokemuksellisista asioista. Yhteistyösopimus Mehiläisen Liikuntaklinikan ja TPS Salibandyn välillä on kestänyt vasta alle vuoden, joten erittäin suurella todennäköisyydellä saman tutkimuksen tekeminen vuoden päästä toisi paljon enemmän vastauksia ja mielipiteitä suuntaan, jos toiseen. Koska pienelle vastausprosentille pystytään antamaan suhteellisen tarkka syy, niin täten voidaan tässä tutkimuksessa saadut tulokset yleistää koskemaan koko seuran tämän hetkistä tilannetta.

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin ylimmän tahon eli toiminnanjohtajan haastattelusta. Ensimmäiseksi haastateltavaksi valittiin seuran vastaava, jonka haastattelusta haluttiin saada eniten varmintä tietoa seuran ja yhteistyökumppanin yhteistyöhön liittyvistä ajatuksista ja lisäksi kartoitettiin, jos hän olisi toivonut jotain lisäkysymyksiä muihin haastatteluihin. Haastattelut jäsenyivät kolmen teema-alueen mukaan, jotka käsittelivät liikuntaklinikan kumppanuusmallin osa-alueiden kehittämistä ja monipuolistamista sekä urheilunetin käyttöä ja siihen liittyviä epäkohtia. Tutkimus toteutettiin kolmelle henkilölle Turussa Salibandy-areenalla ja kahdelle haastateltavalle etäisesti puhelinhaastatteluina. Näiden viiden haastattelun jälkeen internetkyselylomake viimeisteltiin ja laitettiin jakoon seuran sisäisen postituslistan kautta suurelle otannalle. Otanta sijoittui yli 15 -vuotiaisiin seurassa jollain tavalla mukana oleviin urheilijoihin ja aktiiveihin. Internet kyselylomakkeen lähettämisen hoiti seuran toiminnanjohtaja ja yksittäisten haastatteluajkojen sopimisen hoidin itse, oma-aktiivisella toiminnalla ottamalla yhteyttä seuran internetsivuilta löytyviin yhteyshenkilöihin ja hoidin sitä kautta tapaamisaikojen sopimisen heidän kanssa. Haastattelut toteutettiin tammikuun aikana ja internet kyselylomake oli avoinna vastaajille 15.2.2015 -15.3.2015 välisenä aikana. Internet-kyselylomakkeita lähetettiin 700 henkilölle ja vastauksia tuli 42 kappaletta, joista yksi jouduttiin hylkäämään todetun epäluotettavuuden vuoksi.

5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja rajoitukset

Tutkimusta voidaan testata monella tapaa, mutta reliabiliteettia voidaan tutkia esimerkiksi tutkimustulosten toistettavuudella, eli saavutetaanko samat tulokset eri tilanteissa. Reliabiliteetin arvioinnissa huomio keskittyy erityisesti stabiilisuuteen ja myös johdonmukaisuuteen. (Gillham 2005: 6.) Tutkimuksen käyttökelpoisuus eli sen uskottavuus on hyvä vertailukohde, kun mietitään tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen luotettavuutta. Saadut tulokset taas pohjautuvat siihen, kuinka selkeä ääni on pystytty nauhoittamaan, ovatko muistiinpanot selkeät ja riittävät sekä onko lopullinen aineiston purku suoritettu loogisesti. Toisaalta luotettavuuteen vaikuttavat myös tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti, mitkä kuvaavat luotettavuutta hieman toisista poikkeavista näkökulmista. (Hirsjärvi ym. 2000: 185.) Nämä liittyvät kuitenkin vahvasti yhteen, eli kun toinen määritellään, niin myös toinen tulee huomioida. Validiteetin määritelmä koskee tutkimuksessa käytettyjä mittareita ja menetelmiä eli mittaavatko ne sitä, mitä on tarkoitus tutkia (Voss ym. 2002: 211). Käsitteiden perusajatus on, että on olemassa tietty objektiivinen totuus, jota tutkija pystyy hyödyntämään. Lopuksi todettakoon, että

jokainen haastateltava vastaa samoihin kysymyksiin eri tavalla, jolloin haastattelutilanteet eivät ole koskaan samanlaisia tai toistettavia. Tämän tutkimuksen avulla pyritään kuitenkin antamaan case-yritykselle mahdollisimman monipuolinen ja todellinen kuvaus asiakkaan tilanteesta, jossa täällä hetkellä mennään ja myös uusia ideoita mihin suuntaan tilannetta pystyttäisiin kehittämään.

Yleispätevänä todettakoon, että tutkimuksen ei tarvitse olla toistettava, sillä vastaavan tutkimuksen tekeminen tulevaisuudessa antaisi lähes varmuudella hyvinkin eriävät tulokset. Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole täysin reliaabeleja, koska tutkimukset tehtiin täysin nimettöminä kyselylomakkeina, jolloin asiakkaat eivät välttämättä antaneet täysin totuudenmukaisia arvoja tai eivät keskittyneet suurella motivaatiolla vastaamiseen. Lisäksi haastatteluiden ikäjakauma oli hyvin suppea, jonka seurauksesta internet-kyselylomakkeelta päätettiin jättää ikäkysymys kokonaan pois. Tämä taas aiheutti sen, että ei voida olla tietoisia, kuinka laajalta näkökannalta vastaukset ovat tulleet. Sen sijaan mielestäni sisällön validius on onnistunut erittäin hyvin tässä tutkimuksessa. Mittarit sisältävät kysymyksiä muun muassa palvelukokemuksen muodostumiseen liittyen sekä urheilunetin toimivuuteen ja tietoisuuteen asiakkaiden keskuudessa. Kokonaisuudessaan tutkimuksen validiteetin voidaan sanoa olevan kohtuullisella tasolla. Alkuperäinen tavoite oli selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä Mehiläisen Liikuntaklinikan palveluihin eli kokonaisvaltaisen palvelun laadun taso. Kyselyn runko suunniteltiin yhdessä Mehiläisen yksikön johtajan kanssa ja hyväksyttiin ohjaavalle ohjaajalle Vaasan yliopistolla. Kyselylomakkeen sisältö oli tarkoin mietitty ja myös se, miten siitä saataisiin optimaalisin juuri tätä päämäärää ajatellen.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Haastattelut tapahtuivat kahden kesken haastateltavan kanssa, jolla minimoitiin vastaajien vaikuttaminen toisiinsa. Kysymykset olivat avoimia ja keskustelevia, mutta kuitenkin suhteellisen tarkkaan ennalta määriteltäviä. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan vastaajilta mahdollisimman spontaaneja ja luovia vastauksia, joita kysymykset eivät suoraan ohjanneet. Vaikka haastatteluissa kysyttiin vastaajan ikä, sukupuoli ja toimijaryhmä, niin nämä eivät olleet pääosassa, vaan fokus oli itse haastattelupohjan herättämissä aiheissa ja pohdinnoissa. Ennalta suunnitellun pohjan oli määrä toimia neuvona ja tukea antavana, joka auttaa vastaajaa keskittämään ajattelunsa oikeisiin asioihin ja pohtimaan todellista palvelunlaatua yhteistyössä.

Tämän tutkielman asiakastytyväisyystutkimus lähetettiin 700 jäsenelle ja lomakkeen palauttivat täytettynä 42 Mehiläisen Liikuntaklinikalla asioinutta tai sen yhteistyöstä tietoista TPS salibandyseuran aktiivia. Vastausten ikäjakaumaa ei pidetty tutkimuksen kannalta olennaisena, mutta ikäryhmää rajoitettiin sen verran, että lomake lähetettiin vain 15 vuotta täyttäneille. Aineisto analysoidaan käyttäen Servqual- menetelmää.

6.1 Haastattelut ja havainnoinnin tulokset

Servqualissa viittä osa-aluetta pyritään havainnollistamaan 22 eri attribuutin avulla, joihin vastaajat vastaavat kuusi -portaisen asteikon mukaan. Attribuuttien määrä voi vaihdella kohteen mukaan, mutta oleellisinta ei niinkään ole attribuuttien määrä vaan niiden laatu eli mitattavien attribuuttien ja osa-alueiden tulee vastata mahdollisimman todenmukaisesti palveluprosesseja. Seuraavien kysymyssarjojen avulla pyritään hahmottamaan asiakkaan kokemaa palvelua, verrattuna heidän odotuksiin. Kuusi-portaisen asteikon avulla pystytään laskemaan ”laatukuilun” suuruus, josta käy ilmi, onko palvelukokemus odotettua kokemusta huonompi vai parempi. Kyseisen menetelmän tuloksiin tulee kuitenkin suhtautua kriittisesti, sillä odotusten ja kokemusten tasot voivat vaihdella paljon riippuen milloin ja missä kyselyyn on vastattu. Jos esimerkiksi asiakkaan odotuksia palvelusta kysellään vasta itse palvelukokemuksen jälkeen, on odotus silloin mahdollisesti vääristynyt eikä täten vastaa täysin todellisuutta.

6.1.1 Haastattelut

Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset suunniteltiin ja käytiin läpi pääosin ensin yhdessä Mehiläisen Liikuntaklinikan vastaavan kanssa ja tämän jälkeen ohjaavan opettajan Petri helon kanssa. Liikuntaklinikan vastaavan kanssa kävimme läpi taustakysymyksiä ja keskustelimme, mitkä aiheet olisivat hyödyllisiä kyseiselle osastolle. Näihin kuuluivat esimerkiksi uusi käyttöönotettu palvelu ”Urheilunetti” ja sitä koskevat tiedot. Menetelmänä tutkimuksessa käytetään teoreettista tutkimusta, jossa pohditaan asiakkaiden kokemaa palvelun laatua ja onko kokemukset vastannut heidän odotuksia. Tutkimuksessa käytetään kvantitatiivista tutkimusotetta ja Servqual- mallia sekä lisäksi avoimia kysymyksiä. Servqual- menetelmä perustuu lähtökohtaisesti siihen, että vastaajilta toivotaan saavan mahdollisimman todenmukaiset arvot, koskien ennalta odottamia odotuksia ja todellisuudessa palveluista saatuja kokemuksia. Annetut arvot piti suhteuttaa 1-6 asteikon skaalaan, jossa ääripäinä ovat ’erittäin paljon samanlaiset ajatukset’ ja ’täysin erilaiset ajatukset’ (Grönroos 2001, 117).

Asteikko väitteissä on:

Kokemus / Tärkeys

- 1 = Täysin erilaiset ajatukset / Ei tärkeä ominaisuus
- 2 = Osittain eri mieltä / Ei kovin tärkeä ominaisuus
- 3 = Neutraali
- 4 = Samantyyppiset ajatukset / Melko tärkeä ominaisuus
- 5 = Täysin samaa mieltä / Erittäin tärkeä
- 6 = En osaa sanoa/ ei mielipidettä

6.1.2 Toimijaryhmien haastattelut

Haastattelut toteutettiin kahden kesken, jolloin pystyttiin minimoimaan toimijoiden vaikutukset toiseen vastaajaan. Näistä viiden toimijaryhmän haastatteluista; toiminnanjohtaja, joukkueenjohtaja, valmentaja, urheilijan vanhempi ja itse urheilija, pystyttiin kaksi toteuttamaan kasvatusten ja loput kolme tehtiin puhelimen välityksellä.

Taulukko 3. Toiminnanjohtajan haastattelu

TOIMINNANJOHTAJA	TIETÄMYS, RUUSUT & RISUT, MUUTA SANOTTAVAA
Terveystuon yhteistyö	
Tietoisuus yhteistyösopimuksesta	Täydellinen tietämys yhteistyösopimuksesta ja siihen liittyvien asioiden hoitamisesta.
Henkilökunta	Palveluaitis, asioihin reagoidaan nopeasti ja pääsy hoitoon tapahtuu ongelmitta ja nopeasti.
Asiakastarpeiden ennakointi	Palveluiden tarjonta on kattavaa ja toivotut tarpeet ovat täyttyneet tähän mennessä.
Ympäristö	Tilat ovat siistit ja ilmapiiri on hyvin neutraali.
Ongelmatilanteiden hoito	Erityisiä ongelmatilanteita ei ole tullut vielä vastaan.
Palveluiden tarjonta	Hyvä tietämys palveluiden tarjonnasta; koulutuksista, erityishoidoista ja akuuttien tilanteiden hoitamisesta.
Muut kommentit	Yhteistyö on suhteellisen tuore, jonka vuoksi asioista ei ole paljoa sanottavaa. Tähän asti kaikki ovat sujuneet hyvin ja palvelu on ollut asiantuntevaa.
Toiminnallinen yhteistyö	
Sopimusasioiden hoitaminen	Yhteistyön alussa asioiden hoitamiseen meni paljon turhaa aikaa, mutta nyt tilanne on parantunut todella paljon ja nykyisin yhteistyö sujuu erinomaisesti.
Toiminnan kehittyminen asiakaslähtöiseksi	Toiminta on ollut asiakaslähtöistä ja palvelu on ollut henkilökohtaiset tarpeet huomioivaa.
Erot nykyisen ja edellisen palveluntarjoajan välillä	Palveluiden tarjonta on pysynyt samana ja muutenkaan suuria eroja ei ole havaittavissa.
Yhteyshenkilöt	Hallinnon yhteyshenkilöt ovat tuttuja, mutta vähäisistä omakohtaisista käynneistä johtuen, lääkärit ovat vieraampia.
Koulutukset	Käynyt yhdessä koulutuksessa, joka oli hyödyllinen ja kokee saavansa koulutuksia tarpeen mukaan.
Palautteen anto ja niiden pohjalta toimiminen	Yhteistyösopimuksen lyhyen keston vuoksi ei ole annettu palautetta, ei siis ole ollut reklamoitavaa.
Urheilunetti	

Urheilunetti	Tietämys urheilunetin olemassaolosta ja sen käytöstä, mutta ei ole rekisteröitynyt. Aikoo rekisteröityä.
--------------	--

Kuten jo aiemmin todettiin, niin toiminnanjohtaja oli ensimmäinen haastateltava, hänen aseman vastuullisuuden vuoksi ja toisaalta myös hänen kanssaan on tullut oltua enimmäkseen tekemisissä asian tiimoilta. Lisäksi päätökseen valita hänet ensimmäiseksi haastateltavaksi, vaikutti hänen tietotaso seuran asioista, ja näiltä vastauksilta odotettiinkin niin sanotusti eniten. Yhteenvedona toiminnanjohtajan vastauksista voidaan todeta, hänen olevan tyytyväinen yhteistyösopimuksen sisältöön ja toimintaan, palveluiden tarjontaan ja laatuun sekä yleisiin tiloihin ja henkilökunnan asiakaspalvelualttiuteen. Toiminnanjohtaja haluaa kuitenkin painottaa, että yhteistyösopimus on sen verran tuore, että mahdolliset ongelmatilanteet ja puutteet tulevat todennäköisesti ilmi vasta myöhemmässä vaiheessa. Tämän hetkinen tilanne on hyvä ja seura on tyytyväinen kokonaisuudessaan Liikuntaklinikan palveluihin ja palveluiden laatuun. Toiminnanjohtajan kanssa käydystä keskustelusta nousi erityisesti esille seuraavat huomionarvoiset asiat:

”Yhteistyö on suhteellisen tuore, jonka vuoksi asioista ei ole paljoa sanottavaa.” (Toiminnanjohtaja)

”Yhteistyön alussa asioiden hoitamiseen meni paljon turhaa aikaa, mutta nyt tilanne on parantunut todella paljon ja nykyisin yhteistyö sujuu erinomaisesti.” (Toiminnanjohtaja)

”Henkilökunta on palvelualtis, asioihin reagoidaan nopeasti ja pääsy hoitoon tapahtuu ongelmitta ja nopeasti.” (Toiminnanjohtaja)

Taulukko 4. Joukkueenjohtajan haastattelu

JOUKKUEENJOHTAJA	TIETÄMYS, RUUSUT & RISUT, MUUTA SANOTTAVAA
Terveystuollon yhteistyö	
Tietoisuus yhteistyösopimuksesta	Tietoisuus yhteistyösopimuksesta on hyvä, mutta ei pysty sanomaan sen tarkkoja osia tai alkamispäivää.
Henkilökunta	Mielikuva palvelualltiudesta ja ripeästä toiminnasta on positiivinen ja luottaa henkilökuntaan.
Asiakastarpeiden ennakointi	Ei ole asiasta omakohtaista kokemusta.
Ympäristö	Muutaman vierailun perusteella yleisilme on kohtuullisen hyvä.

Ongelmatilanteiden hoito	Hoitoon pääsy on ollut toimivaa ja laatu hyvää.
Palveluiden tarjonta	Omat tarpeet ovat täyttyneet, joten vaikea sanoa mikä lisäpalvelu olisi tarpeen. Kokee palveluntarjonnan monipuolisena ja näkee positiivisena asiana niiden sijainnin samassa paikassa. Apex on eniten tuttu.
Muut kommentit	Yhteistyö on ollut kaiken kaikkiaan positiivista.
Toiminnallinen yhteistyö	
Sopimusasioiden hoitaminen	En ole ollut vastuussa.
Toiminnan kehittyminen asiakaslähtöiseksi	Ei ole tarkempaa tietoa, miten toiminta on kehittynyt, mutta palvelu on ollut hyvää ja riittävää.
Erot nykyisen ja edellisen palveluntarjoajan välillä	Ei ole tarkempaa tietoa asiasta, kun ei ole tarvinnut hoitaa yhteistyösopimuksia.
Yhteyshenkilöt	Tiedän kohtuullisesti yhteyshenkilöt, tiedän ainakin mistä etsiä, jos ei ole lähellä suoraa numeroa.
Koulutukset	Tietoisuus koulutuksista ja on osallistunut niistä kahteen. Ovat aiheelta ja ajankohtaisuudelta olleet hyviä ja kouluttajat ovat olleet iloisia ja innostavia. Toiveena tulevia koulutuksia kohtaan on, että koulutuksissa käytettäisiin toisenlaista näkökulmaa, konkreettinen toiminta joukkueen tai vanhemman näkökulmasta olisi selkeämpää, koska ”tavallisen ihmisen” on vaikea ymmärtää lääkärimäisiä termejä tai etäisiä esimerkkejä.
Palautteen anto ja niiden pohjalta toimiminen	Palvelu on ollut hyvää, ja vähäisten käyntien vuoksi ei ole tarvinnut antaa palautetta mistään.
Urheilunetti	
Urheilunetti	Omaa tietoisuuden Urheilunetin olemassaolosta, mutta ei ole rekisteröitynyt ja tähän syynä on ollut yleinen laiskuus ja palveluiden käytön vähäisyys. Aikomus on rekisteröityä kuitenkin lähipäivinä.

Joukkueenjohtajan haastattelu antoi mielestäni juuri sellaiset vastaukset, kuin tältä toimijaryhmältä voi odottaa. Luonnollisesti hänellä ei ole sopimusasiavastuita, eikä sitä myöden myöskään tarkempaa tietoa näistä. Sen sijaan yhteyshenkilöiden tietous ja paikka, josta oikean yhteyshenkilön tiedot saa tarvittaessa, on hyvin hallussa.

Joukkueenjohtajan kommentteista yhteenvedona voidaan yleisesti todeta, että yhteistyö sujuu hyvin, palveluntarjonta on kohdillaan ja koulutusten tarjonta on ajankohtaista ja tärkeätä. Erityishuomiona joukkueenjohtajalta tuli rakentavaa palautetta koskien koulutuksia, jotka hänen mielestä ovat liian lääketieteellisesti ja lääkärin termein esitettyjä. Hän ajattelee koulutuksista saatavan vieläkin hyödyllisempiä, jos nämä käytäisiin läpi käytännönläheisemmästä näkökulmasta ja konkreettisemmin. Koulutuksien asiat tulevat kyllä selville, mutta hänen mielestä vaivan/sairauden nimi tai sen tarkempi sisältö ovat joukkueelle tai vanhemmalle toisarvoisia asioita. Sen sijaan heidän on tärkeämpää tietää miten pitää ennaltaehkäistä, kuntouttaa tai hoitaa kyseistä vammaa tai loukkaantumisia. Usein monille on jo ennestään tuttua, mistä vammat syntyvät, mutta harvoin näitä osataan ehkäistä tarpeeksi ajoissa, eli jo ennen hiipivän vamman syntymistä. Joukkueenjohtajan kanssa erityishuomio kiinnittyi seuraaviin:

”Koulutuksissa pitäisi käyttää konkreettisempia esimerkkejä, urheilijan tai vanhemman näkökulmasta katsoen.” (Joukkueenjohtaja)

”Omat tarpeet ovat täyttyneet, joten vaikea sanoa mikä lisäpalvelu olisi tarpeen.” (Joukkueenjohtaja)

Taulukko 5. Urheilijan vanhemman haastattelu

VANHEMMAT	TIETÄMYS, RUUSUT & RISUT, MUUTA SANOTTAVAA
Terveystuollon yhteistyö	
Tietoisuus yhteistyösopimuksesta	On tietoinen yhteistyösopimuksen olemassaolosta, mutta ei sen yksityiskohtaisemmin sen asioista.
Henkilökunta	Muutaman kokemuksen perusteella henkilökunta on ollut erittäin ystävällistä.
Asiakastarpeiden ennakointi	Ei löydy omakohtaista kokemusta kysymykseen.
Ympäristö	Kokee yleisilmeen kohtuullisen hyväksi, muutamien käytyjen kertojen perusteella.
Ongelmatilanteiden hoito	Ei omakohtaista kokemusta ongelmatilanteista, mutta kuuleman mukaan hoito on ollut hyvää.
Palveluiden tarjonta	Palveluvalikoimaa voidaan pitää suhteellisen kattavana, ei ole tullut tilannetta vastaan, johon ei olisi löytynyt sopivanlaista palvelua.
Muut kommentit	Erityishuomiona mainittakoon, että lääkäriä oli vaikea saada kiinni soittoaikojen varaamisesta

	huolimatta, kassalle sai jonottaa ja ilmoittautumisessa olo oli kuin terveyskeskuksessa.
Toiminnallinen yhteistyö	
Sopimusasioiden hoitaminen	Ei ole ollut vastuulla, joten ei varmaa tietoa.
Toiminnan kehittyminen asiakaslähtöiseksi	Liikuntaklinikan kanssa asioiminen on sujunut ongelmitta, ei negatiivista kommentoitavaa.
Erot nykyisen ja edellisen palveluntarjoajan välillä	En ole huomannut eroa vähäisen käytön vuoksi.
Yhteyshenkilöt	Eivät ole oikeastaan yhtään tuttuja.
Koulutukset	Olen kuullut koulutusten järjestämisestä, mutta en ole vielä osallistunut. Tarkoitus on osallistua, kun tulee sopivaan aikaan ajoittuva.
Palautteen anto ja niiden pohjalta toimiminen	En ole antanut palautetta, enkä ole myöskään kuullut muiden antamasta palautteesta ja siihen reagoimisesta.
Urheilunetti	
Urheilunetti	Olen tietoinen asiasta, mutta en ole vielä rekisteröitynyt. Tarkoitus on kyllä tehdä rekisteröinti, kunhan saan asian aikaiseksi.

Mielestäni urheilijan vanhemman kommentit yhteistyöstä ja Liikuntaklinikalla asioinnista ovat suhteellisen hyvin ennalta arvattavissa. Toki tähän vastaamiseen on vaikuttanut, kuinka vanhan urheilijan vanhemmat olivat kyseessä. Tässä haastateltiin alle 18- vuotiaan urheilijan vanhempia, jolloin heillä on tai ainakin pitäisi olla täysi tietoisuus lapsen käyttämisestä ja tarvitsemista lääkäripalveluista. Sen sijaan sopimusasioista tai tarkemmista yhteystiedoista heillä ei ollut oikeastaan mitään tietoa. Vanhempien kommentteista käy ilmi, kuinka he ovat tyytyväisiä saamaansa palveluidentarjontaan ja palveluun tällä hetkellä, siinä määrin kuin ovat palveluita tarvinneet ja käyttäneet. Puheesta voi kuitenkin huomata pienen varauksen sen suhteen, että kyseessä on suhteellisen uusi yhteistyökumppani, palveluita on tullut käytettyä melko vähän, joten on mahdottomuus vastata kaikkiin kysymyksiin kovinkaan täydellisesti. Toki toive ja odotus ovat, että kaikki sujuu hyvin myös tulevaisuudessa, mutta sen näyttää aika ja sen mukaan edetään. Erityishuomiona tästä keskustelusta nousi:

”Lääkäri oli vaikea tavoittaa soittoajasta huolimatta.” (Vanhemmat)

”Kassalle joutui jonottamaan ja ilmoittautumisessa olo oli kuin terveyskeskuksen odotustilassa.” (Vanhemmat)

”Ensimmäistä kertaa mehiläisessä asioidessani kysyin, että mitä me hyödyimme tästä uudesta yhteistyöstä, niin vastaanottovirkailija soitteli moneen paikkaan ja totesi, ettei mitään.” (Vanhemmat)

Taulukko 6. Valmentajan haastattelu

VALMENTAJA	TIETÄMYS, RUUSUT & RISUT, MUUTA SANOTTAVAA
Terveystieteiden yhteistyö	
Tietoisuus yhteistyösopimuksesta	Tietämys yhteistyösopimuksesta löytyy, mutta sen tarkemmista sopimusasioista ei ole tietoa.
Henkilökunta	Ei ole tullut käytettyä palveluita, joten ei tietoa.
Asiakastarpeiden ennakointi	Ei ole tarkempaa tietoa asiasta.
Ympäristö	Ei löydy omakohtaisia kokemuksia, mutta kuuleman mukaan yleisilme on siisti.
Ongelmatilanteiden hoito	Ei ole tullut vastaan erityistilanteita.
Palveluiden tarjonta	Mielikuvan mukaan palveluvalikoima on hyvin kattava, mutta ei ole omakohtaisia kokemuksia.
Muut kommentit	Terveystieteiden yhteistyön kysymyksiin on haastava vastata, koska ei ole ollut tarpeen perehtyä asioihin yksityiskohtaisemmin. Erityishuomiona mainittakoon, että ravitsemuksen, sopivan harjoittelun ja ylikunnon arvioimisessa seuran ja urheilijan tulee olla ensisijaisia osajia ja kysyttävä tarvittaessa konsultointi apua. Toisaalta vammoja ja leikkausten kohdalla, erittäin tärkeäksi asiaksi nousee terveystieteiden ammattilaisten asiantuntemus.
Toiminnallinen yhteistyö	
Sopimusasioiden hoitaminen	Ei ole tullut hoidettua.
Toiminnan kehittyminen asiakaslähtöiseksi	Asiat ovat olleet hyvin, en ole huomannut tapahtuneen minkäläistä muutosta.
Eröt nykyisen ja edellisen palveluntarjoajan välillä	Uskon asioiden olevan samalla tasolla tai paremmin, mutta ei ole varmaan tietoa.
Yhteyshenkilöt	Yhteyshenkilöt eivät ole tuttuja. Akuutit asiat voidaan hoitaa Lääkärikeskuksen vaihteen kautta.

Koulutukset	Koulutukset eivät ole millään tasolla tuttuja eli ei ole omakohtaista kokemusta.
Palautteen anto ja niiden pohjalta toimiminen	Ei ole ollut tarpeen reklamaatioihin, joten ei ole kokemusta asian hoitumisesta.
Urheilunetti	
Urheilunetti	Ei minkäänlaista tietoa urheilunetistä tai sen käytöstä.

Valmentajan haastattelun voidaan sanoa eroavan paljon toiminnanjohtajan tai joukkueenjohtajan haastatteluista. Valmentajalle moni yhteistyöhön tai asiakastarpeiden huomioimiseen liittyvä asia on näemmä epäselvä, mutta toisaalta tämän voidaan sanoa olevan tavallista, sillä valmentajan pääasiallinen tehtävä on keskittyä itse valmentamiseen ja jättää sopimusasiat muiden hoidettavaksi. Asiat, joista valmentajalla on kokemusta tai on kuullut, niin kommentit ovat hyvinkin positiivisia ja mitään sen suurempia epäkohtia ei tullut kyseeseen. Hän toteaa mielikuvien perusteella kaikkien Liikuntaklinikan palveluiden olevan hyödyllisiä. Erityishuomio keskustelussa kiinnitettiin asioihin, että seuran ja urheilijan tulee olla ensisijaisia osajia esimerkiksi ravitsemuksen, sopivan harjoittelun ja ylikunnon arvioimisessa. Sen sijaan leikkauksien, vammojen ja sairastumisten kohdalla asiantuntemus tulee tulla terveydenhuollon ammattilaisilta. Hän siis jakaa seuran, urheilijan ja terveysaseman vastuut kunkin osa-alueen mukaan omiin lohkoihin, mikä kuvaa mielestäni erittäin hyvin sitä että tieto-taitoa arvostetaan ja koskaan ei voida olla tarpeeksi tietoisia asioista. Lisäksi kommentteista voidaan lukea, että jokaisella on oma vastuu terveydestä ja sen ylläpidosta, eli lääkärin asiantuntemus ei yksin riitä täydellisen urheilijaelämän luomiseen. Erityishuomiona valmentajan haastattelusta nousi seuraavat kolme kohtaa:

”Ravitsemuksen, sopivan harjoittelun ja ylikunnon arvioimisessa seuran ja urheilijan tulee olla osajia ja kysyttävä tarvittaessa konsultointi apua.”
(Valmentaja)

”Terveydenhuollon asiantuntemus tulee löytyä erityisesti lääketieteellisten vammojen ja leikkausten kohdalla.” (Valmentaja)

”Yhteyshenkilöt eivät ole tuttuja, mutta akuutit asiat pystytään hoitamaan Lääkärikeskuksen vaihteen kautta.” (Valmentaja)

Taulukko 7. Urheilijan haastattelu

URHEILIJJA	TIETÄMYS, RUUSUT & RISUT, MUUTA SANOTTAVAA
Terveysthuollon yhteistyö	
Tietoisuus yhteistyösopimuksesta	Ei oikein tietoa asiasta seuranpuolesta.
Henkilökunta	Yhden käyntikerran perusteella palvelu oli hyvää.
Asiakastarpeiden ennakointi	Henkilökunta kuunteli minua koko palvelun ajan.
Ympäristö	Yleisilme on ollut kaikin puolin siisti ja rento.
Ongelmatilanteiden hoito	Eteen ei ole vielä ehtinyt tulemaan äkillisiä ongelmatilanteita, joten on vaikea sanoa niiden hoidosta tässä kohtaan.
Palveluiden tarjonta	Tämän hetkisten tarpeiden tyydyttämiseen palveluiden tarjonta on riittänyt erinomaisesti, mutta katsotaan kuinka monipuolisuus tulee riittämään tulevaisuudessa.
Muut kommentit	On ollut yleisesti asiallista ja hyvää toimintaa Liikuntaklinikalla. Tämä kuitenkin pohjautuu pääasiassa kuulopuheisiin muiden kommentteista ja kokemuksista.
Toiminnallinen yhteistyö	
Sopimusasioiden hoitaminen	Ei ole omakohtaista kokemusta.
Toiminnan kehittyminen asiakaslähtöiseksi	Ei ole mielipidettä toiminnan kehittymisestä tai ei ole huomannut sen muuttuneen, parempaan eikä huonompaankaan suuntaan.
Erot nykyisen ja edellisen palveluntarjoajan välillä	Ei ole joutunut käyttämään nykyistä palvelun tarjoajaa montaa kertaa, joten vaikea sanoa vielä.
Yhteyshenkilöt	Ei oikeastaan ole mitään tietoa.
Koulutukset	On tietoinen järjestettävistä koulutuksista, mutta ei ole ollut ajankohtaisia omiin tarpeisiin.
Palautteen anto ja niiden pohjalta toimiminen	Ei ole relevanttia tietoa asiasta.
Urheilunetti	
Urheilunetti	Ei ole ollut tietoa urheilunetistä ja sen toiminnasta.

Urheilijalle tehty haastattelu toi mielestäni erittäin mielenkiintoisia ja hieman ennalta arvaamattomia vastauksia. Voisin ensinnäkin todeta neljän ensimmäisen toimijaryhmän haastattelun olleen aikalailla sitä, mitä osasin odottaa, mutta tämä viimeinen urheilijan haastattelu yllätti todella suurelta osin minut. Urheilijalla ei ollut sen suurempaa tietoutta koko yhteistyön olemassaolosta, ei urheilunetistä eikä tärkeistä yhteyshenkilöistä. Yleinen tietoisuus oli siis vähäistä, mikä saattoi toki johtua vain yhdestä koetusta palvelukokemuksesta. Kuitenkin kaikki se palaute, mitä urheilijan tietoisuuteen oli kantautunut muiden kokemusten perusteella, oli pääasiassa erittäin positiivista. Urheilija elää hyvin toiverikkaana yhteistyökumppanin palveluiden suhteen, hän siis uskoo että pystyy saamaan kaiken tarvitseman hoidon ja avun vaivoihin klinikalta tulevaisuudessa. Erityishuomiona tässä urheilijan keskustelussa nousi:

”Ei oikein tietoa asiasta seuran puolelta.” (Urheilija)

”Uskon, että tarpeen tullen Liikuntaklinikalla on tarvittavat resurssit palvella minua erinomaisen hyvin.” (Urheilija)

”Urheilunetti ei ole millään tavalla tuttu, ei ole minkäänlaista tietoa sen toimintaperiaatteesta eikä sen toiminnasta.” (Urheilija)

6.1.3 Internet-kyselylomake

Kyselyyn osallistuneilta vapaaehtoisilta henkilöiltä kysyttiin, kuinka tärkeänä he pitävät Liikuntaklinikan eri osa-alueita ja miten hyvin Mehiläinen yksityisenä terveysasema on onnistunut niiden tarjoamisessa. Asiakkaiden tyytyväisyyttä kyseltiin pohjautuen pääasiassa seuraaviin kuuteen osa-alueeseen:

1. TPS salibandyn yhteistyön sujuvuus Mehiläisen Liikuntaklinikan kanssa
2. Terveystuon yhteistyö
3. Tietämys ja tarpeet koskien palveluiden tarjontaa
4. Toiminnallinen yhteistyö
5. Urheilunetti
6. Seuran jäsenen/perheen tämänhetkinen terveyspalveluiden käyttö

Kysymysten avulla haluttiin selvittää niin yksityiskohtaisia asioita kuin myös suurempaa kokonaisuutta. Kaikista osa-alueista esitettiin useampi kysymys, jotka koskivat Liikuntaklinikan palveluita. Palveluiden tärkeyttä arvoettiin 1-6 skaalassa siten, että 1 = ei ollenkaan tärkeä ominaisuus, 2 = ei huomion keskipisteessä, 3 = neutraali/ei

käytännöllinen eikä hyödytön, 4 = jokseenkin huomioitava, 5 = hyvin tärkeä ja lisäksi 6 = en ole mielipidettä/ ei kokemusta. Jokaisen Liikuntaklinikkapalvelun kohdalla kysyttiin myös niiden onnistumista ja toimivuutta tarpeen tullen asteikolla 1-6, jossa 1 = todella heikko, 2 = heikko, 3 = kohtuullinen, 4 = hyväksyttävä, 5 = erinomainen ja 6 = en osaa sanoa/ ei mielipidettä. Tämän lisäksi vastaajilta toivottiin jokaiselta osa-alueelta avoimia kommentteja, kehitysehdotuksia ja mielipiteitä.

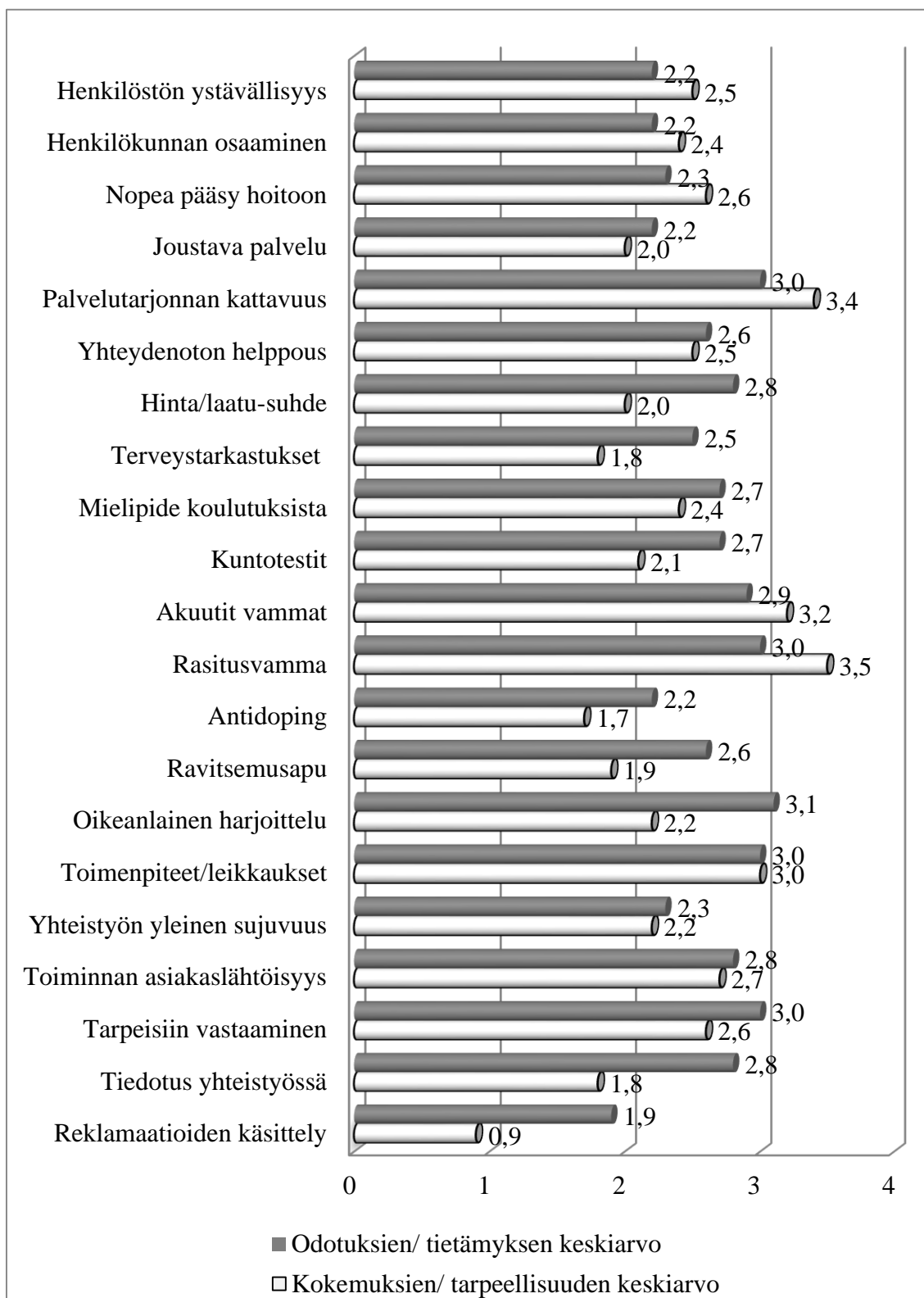
Osa-alueiden eri kysymyksiin vastasi eri määrä asiakkaita. Monivalintakysymyksiin saatiin vastaukset kaikilta, mutta sen sijaan avointen kysymysten vastausprosentti vaihteli. Lähes jokaiselta vastaajalta saatiin kommentti ainakin yhteen avoimeen kysymykseen. Eniten avoimia vastauksia tuli kohtaan ”vapaasana yleisesti yhteistyöstä” ja toiseksi suurin vastausprosentti oli avoimeen kysymykseen, ”vapaasana terveydenhuollon yhteistyöstä”. Sen sijaan kysymyksiin ”vapaasana palveluiden tarjonnasta” ja ”toiminnallisesta yhteistyöstä”, vastaajia oli vain pari. Lähes kaikkien väittämien osalta vastaajat osasivat kertoa mielipiteensä helpommin palvelun tärkeydestä kuin sen onnistumisesta. Vastausvaihtoehtoa ”Ei ole kokemusta/ en osaa sanoa” käytettiin siis vähemmän palvelun tärkeyden kuin sen onnistumisen kohdalla. Lisäksi huomiona todettakoon, että osa vastaajista oli arvioinut palvelun onnistumista, vaikka eivät olleet käyttäneet palvelua ollenkaan. Tähän vaikutusta on varmasti osittain sillä, että yhteistyösopimus on suhteellisen uusi ja kokemusta vastaajille ei ole vielä ehtinyt kertymään kovin paljon. Vastaukset saattavat enemmänkin pohjautua arvailun, kuulopuheiden tai mietteiden varaan.

Kuiluanalyysi on työkalu, jolla pystytään selkeästi kuvaamaan kunkin väittämän onnistumisen ja tärkeyden erotus. Kuilu syntyy, kun vastaaja antaa eri arvon asian tärkeydelle ja onnistumiselle, kun taas jos nämä arvotetaan samansuuruisiksi, niin kuilu ei synny ja tyytyväisyys on optimitasolla. Tämä voidaan selkeyden vuoksi sanoa myös toisin, kun onnistuminen saa suuremman arvon kuin sen tärkeys, niin tässä tapauksessa palvelu on ylipanostettu. Toisaalta, jos palvelun tärkeys saa suuremman arvon kuin onnistuminen, niin silloin palvelun sanotaan olevan alipanostettu. Tässä tutkimuksessa käytetään apuna suuntaa antavia luokkia, joiden perusteella toiminnan tekijät jaotellaan kuiluanalyysissä:

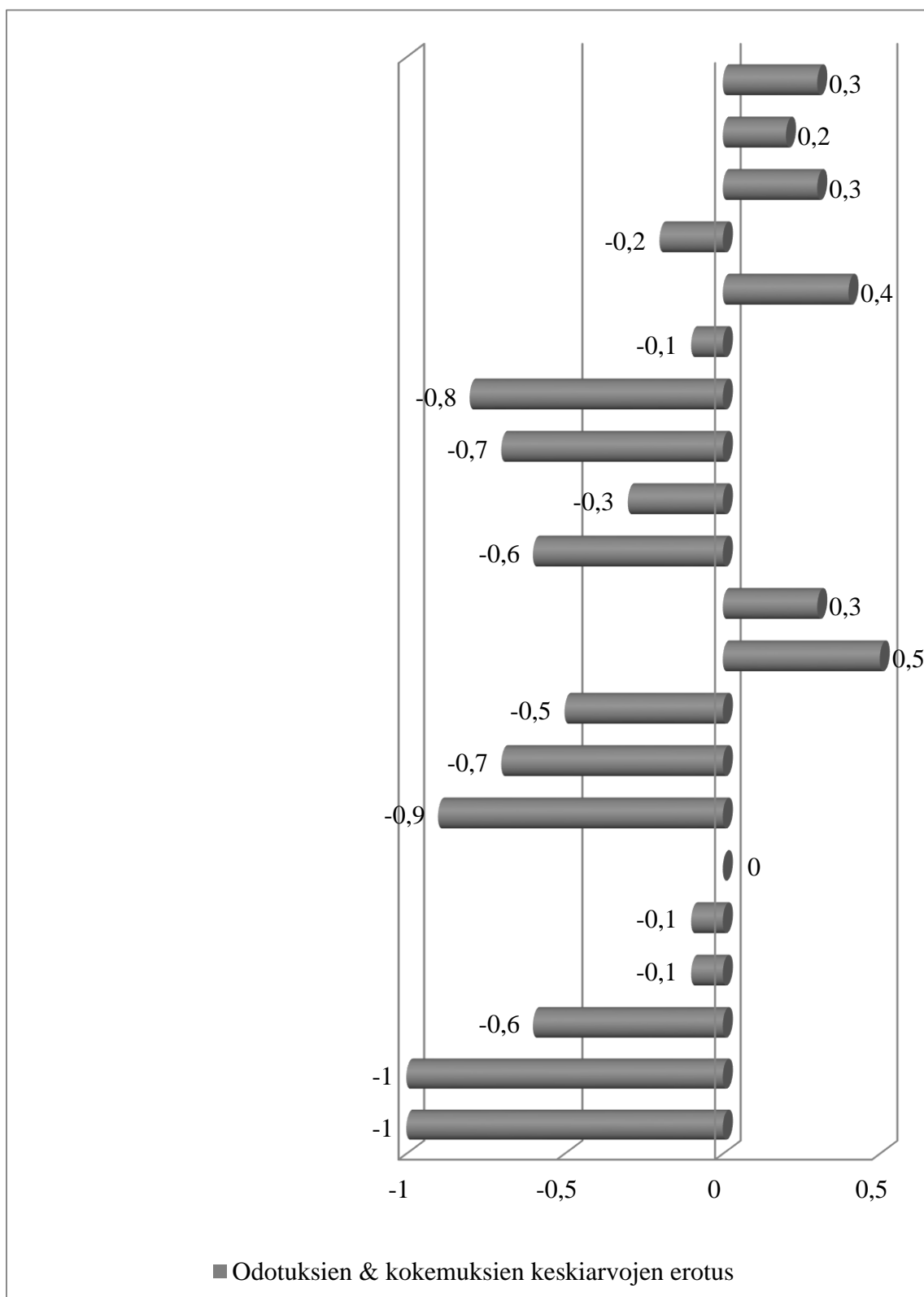
- Onnistuneet tekijät, kun kuilu on -0,4 tai vähemmän negatiivinen
- Kehitettävät tekijät, kun kuilu on välillä -0,5stä, -0,9:ään
- Kriittiset tekijät, kun kuilu on -1,0 tai tätä suurempi negatiivinen

- Erityisen tärkeätä on reagoida niihin tekijöihin, jotka asiakkaat kokevat merkityksellisiksi ja toisaalta myös niihin, joissa on suuri negatiivinen kuilu.

Seuraavan sivun kuvio 14 kuvaa jokaisen kriteerin yksittäisen väittämän kuilun ja sen mukaan tehdyn kuiluanalyysin. Yksityiskohtaisesti tehty kuiluanalyysikuvaaja, kertoo selkeästi vastaajien tyytyväisyyden eri palveluita kohtaan. Kuvio muodostuu siten, että vasemmalla reunassa ovat vastaajien arvioiden keskiarvot tärkeydestä (ylempi, tumman harmaa palkki) ja onnistumisesta (alempi, vaalean harmaa palkki), sekä alemmassa kuviossa näistä muodostunut kuilu. Palkin muodostuessa negatiiviseksi, kertoo tämä palvelun alipanostuksesta ja vastaajien tyytymättömyydestä. Kyselyä tehdessä, mietittiin ”pakko- vastaamisen” etuja ja haittoja, mutta päädyttiin tulokseen, että kysymysten vastaukset ovat käytännössä arvottomia tämän tutkimuksen kannalta, jos vastaaja ei anna arvoa sekä palvelun tärkeydestä, että sen onnistumisesta. Täten päädyttiin laittamaan vaatimus vastata sekä odotettuun arvoon, että koettuun arvoon, mutta sen sijaan avoimet kysymykset olivat vapaaehtoisia. Kuilujen keskiarvo saadaan yksittäisten vastaajien kohdalla syntyneistä kuilusta.



Kuvio 14. Servqual menetelmän odotusten ja toteutuneiden kokemusten keskiarvot.



Kuvio 15. Servqual menetelmän odotusten ja toteutuneiden kokemusten erotukset.

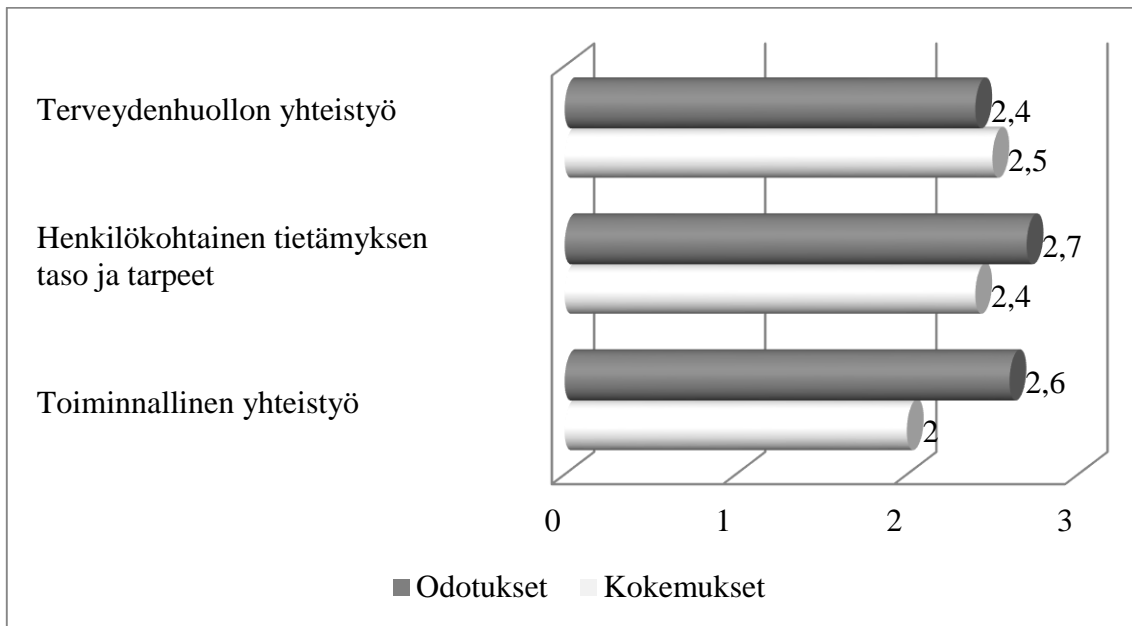
Mehiläisen Liikuntaklinikasta, terveydenhuollon yhteistyössä esitettiin seitsemän väittämää, jotka kuvasivat osaston henkilöstöä, palveluiden toimintaa ja kattavuutta, yhteydenottamista sekä hinta ja laatu-suhdetta. Kyselyyn vastanneet olivat tyytyväisimpiä Liikuntaklinikan palvelutarjonnan monipuolisuuteen, nopeasta hoitoon pääsystä sekä henkilökunnan ystävällisyydestä ja osaamisesta. Hieman tyytymättömiä vastaajia olivat yhteydenottamiseen ja palveluiden joustavuuteen. Vastaajat kokivat lääkäreiden olevan toisinaan hyvin kiireisiä sekä palveluiden rajat ja sisällöt oli erittäin tarkoin määritelty eikä niihin tehty useinkaan suurempia poikkeuksia. Selkeästi suurin kuilu (-0,8) syntyi hinta/laatu-suhteen kohtaan annetusta palautteesta. Palveluiden hintataso nähdään korkeana varsinkin niiden lisäpalveluiden kohdalla, joita seuran yhteistyösopimus ei kata. Korkea hinta taas johtuu toki osittain palvelun tarjoajan toimimisesta yksityisellä sektorilla, mutta toki myös heidän suurista panostuksista tarjota parasta mahdollista laatua. Kokonaisuudessaan terveydenhuollon yhteistyöhön oltiin suhteellisen tyytyväisiä, paitsi hinta/laatu-suhteeseen. Vastaajat arvostavat kuitenkin Liikuntaklinikan sujuvaa toimintaa ja palveluiden kattavuutta sekä henkilökunnan toimintaan oltiin erittäin tyytyväisiä. Useampi vastaaja totesi sanalliseen kommentin muodossa, että yhteistyösopimus on vielä niin tuore, että kysymyksiin vastaaminen on erittäin hankalaa, johtuen vähäisistä käyntikerroista tai epätietoisuuksista. Toiset siis vastasivat mielikuvien ja aistimuksien mukaan, kun taas toiset pohjasivat vastaukset kuulopuheisiin.

Seuraavat yhdeksän kysymystä koskivat henkilökohtaista tietämyksen tasoa ja palvelutarjonnan tarpeita. Nämä kuvasivat tarjotuiden palveluiden tarpeellisuutta ja mielipiteitä koulutuksista. Vastaajat olivat hyvin kriittisiä palveluiden tarjonnasta ja halusikin nostaa esille ne palvelut, joita he pitävät erittäin tärkeinä ja mihin he odottavat saavansa ammattitaitoista apua. Vastaajat pitivät osaston tärkeimpinä toimina rasitusvammoihin avun saannin ja akuuttien vammojen hoitamien. Optimaalinen tulos syntyi vastaajilta koskien erilaisia toimenpiteitä kuten leikkauksia, eli näiden kohdalla odotukset olivat suuret, mutta myös palvelun tarjoajan resurssit ovat oikein sijoitettuna tähän toimeen. Asiakkaat sanoivat monessa kohtaa olevan tyytyväisiä monipuoliseen palveluiden tarjontaan, mutta palveluita eritellessä tuli monia toimia, joita heidän mielestä voisi vähentää tai jopa poistaa kokonaan. Hieman epähyödyllisinä vastaajat kokivat kuntotestit, koulutuksissa käytetyt menetelmät, ja antidoping asiat. Pari vastaajaa antoi avoimen kommentin edellä mainituista hieman tarpeettomista palveluista, että kokevat kyllä kyseiset palvelut erittäin tärkeäksi, mutta eivät näe näiden olevan niin tärkeitä, että Liikuntaklinikan tulee niin sanotusti uhrata resursseja niihin. Vastaajat näkivät

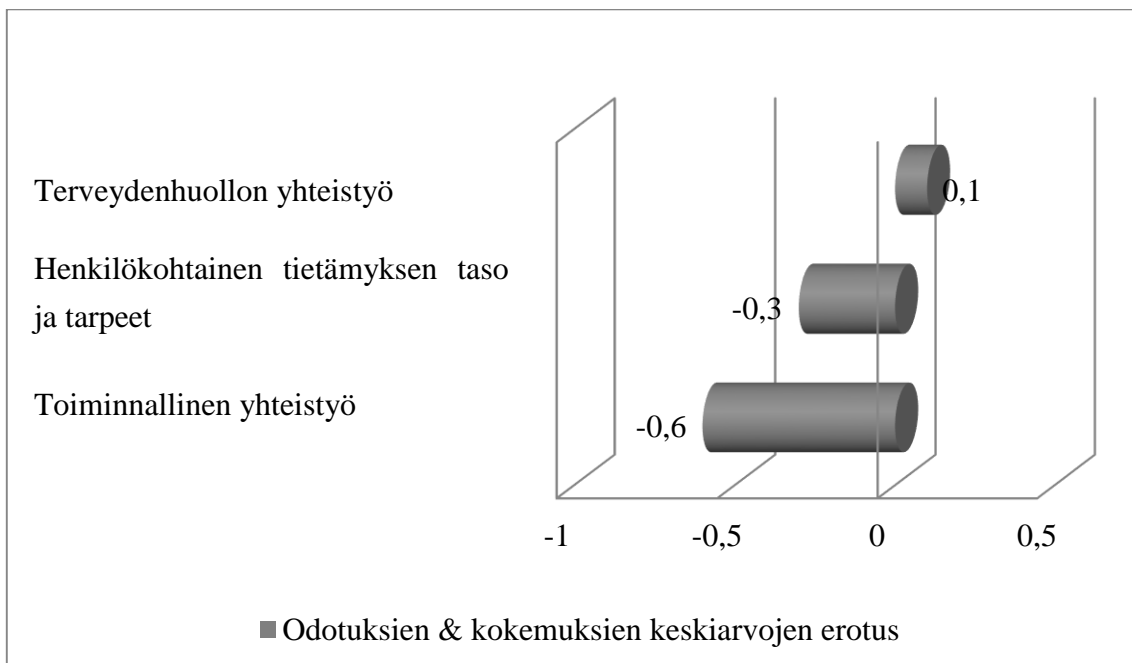
hyödyttömimpinä palveluina neuvot oikeanlaiseen harjoitteluun (-0,9) sekä terveystarkastukset (-0,7) ja ravitsemusavun (-0,7). Myös näiden kohdalla pätee mahdollisesti sama syy hyödyttömyydelle kuin jo aiemmin todettiin, että ovat sinänsä tärkeitä palveluita, mutta hoituvat usein muualla kuin Liikuntaklinikan yhteistyössä.

Liikuntaklinikan toiminnalliseen yhteistyöhön liittyvät kysymykset käsittelivät yhteistyön yleistä sujuvuutta ja asiakaslähtöistä lähestymistapaa sekä tiedottamista asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä. Tämä oli kyselyn viimeinen odotus/kokemus kysymyksiä käsittelevä osia ja sai negatiivisen kuilun jokaisen kysymyksen kohdalla. Vastaajien vastausten keskiarvot koskien yhteistyön yleistä sujuvuutta ja toiminnan asiakaslähtöisyyttä, olivat todella lähellä optimia (-0,1), minkä vuoksi voidaan todeta näiden kahden toiminnon olevan toimivaa ja asiakkaiden odotuksia vastaavaa. Hieman enemmän negatiivista palautetta tuli kysymykseen asiakkaan tarpeisiin vastaamisesta. Asiakkaat eivät siis kokeneet saavan apua tarvitsemaansa vaivaan, aivan jokaisessa tilanteessa. Joku oli esimerkiksi kommentoinut kyseiseen kysymykseen, että lääkäriä oli vaikea tavoittaa sovitusta puhelinajasta huolimatta. Suurimmat kuilut koko kyselylomakkeella tulivat kysymyksiin tiedotus TPS:n ja Mehiläisen välisissä asioissa (-1,0) sekä palvelun tarjoajan reklamaatioihin reagoiminen ja käsittely (-1,0). Myös näille kahdelle edellä mainitulle suurelle kuilulle voidaan nähdä suhteellisen selkeät syyt. TPS salibandy seuran ja Mehiläisen välisistä asioista tiedottamisen sanottiin olleen sopimuksen alussa hankalaa ja hidasta, mutta tämä on parantunut yhteistyön edetessä pidemmälle ja tällä hetkellä asioiden hoitaminen on jo hyvällä tasolla. Se, miksi asiakkaan kuilu tiedottamisen odotuksen ja kokemuksen välillä on vahvasti negatiivinen, johtuu myös siitä, että seuran sisällä ei ole vielä ehditty informoimaan kaikista asioista liittyen yhteistyökumppaniin. Seura on iso ja asioiden kulku sekä levittyminen kaikkien tietoisuuteen voi viedä aikaa.

Samalla tavoin kun yllä laskettiin asiakkaiden kysymyskohtaiset keskiarvot odotuksen ja kokemuksen kohdalla, niin seuraava kuvio 16. esittää kunkin osa-alueen tärkeyden ja onnistumisen keskiarvot. Laskettaessa keskiarvoja, on huomioitu kaikki väittämät koskien kyseistä osa-aluetta.



Kuvio 16. Arvioitujen Liikuntaklinikan osa-alueiden tärkeyden ja onnistumisen keskiarvot.

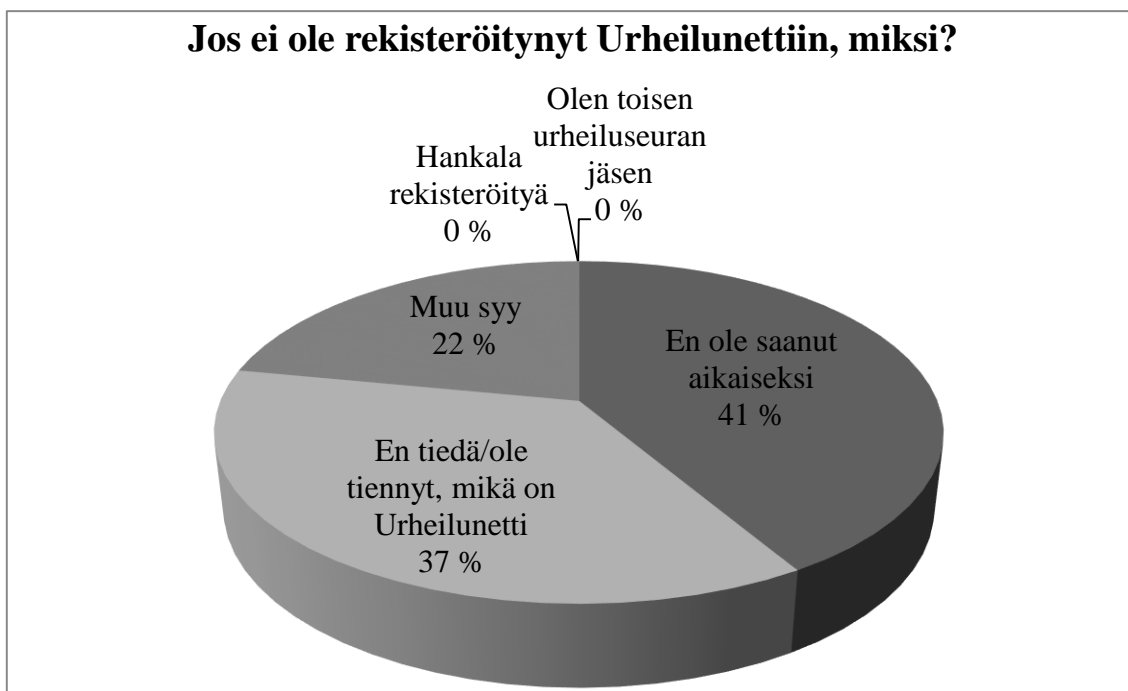


Kuvio 17. Arvioitujen Liikuntaklinikan osa-alueiden keskiarvojen erotus.

Kuviosta nähdään, kuinka vastaajien tyytyväisyys koskien terveydenhuollon yhteistyötä, oli hivenen verran ylipanostettua. Sen sijaan asiakkaiden tyytyväisyys koskien tietämyksen tasoa ja tarpeita koettiin jonkin verran alipanostetuksi. Tässä kohtaa vastaajien odotukset olivat siis kokemusta suuremmat. Viimeinen osa-alue koski toiminnallista yhteistyötä, joka koettiin suuremmassa määrin alipanostetuksi.

Edellä analysoidut kuvaajat ja tulokset koskivat terveydenhuollon yhteistyötä, henkilökohtaista tietämyksen tasoa ja tarpeita eri palveluita kohtaan ja toiminnallista yhteistyötä, mutta näiden lisäksi internet kyselylomake sisälsi kysymysosion koskien Urheilunettiä ja asiakkaan pääasiassa käyttämää terveydenhuoltoalan toimijaa. Näitä kahta voidaan tavallaan pitää erillisinä osioina ja myös erottuvana aiemmin mainituista ja sen vuoksi ne myös analysoidaan omina osioina.

Urheilunetin alla olleet kysymykset käsitteivät asiakkaiden yleistä tietoa sen olemassa olostsa, sinne rekisteröitymisestä, intresseistä jättää rekisteröitymättä ja yleisiä kommentteja uudesta palvelusta. Urheilunetti ei suinkaan ollut tuttu palvelu kaikille vastaajille. Vastaajista 59% sanoo kuulleen Urheilunetistä ja loput 41% myöntävät, etteivät ole edes kuulleet kyseisestä palvelusta. Koska niin moni vastaajista ei ollut tietoinen Urheilunetistä, niin myös tämän yleisarvosana muodostui vain näistä 24:stä kyllä vastauksesta ja arvoksi saatiin 2.4, asteikolla 1-5. Tietoa ja tietämystä koskevien kysymysten jälkeen selvitettiin henkilökohtainen ja myös seuran jäsenen muiden perheenjäsenten rekisteröityneisyys. Minimaaliset tulokset rekisteröityneiden määrässä ei sinänsä yllättänyt, kun jo edellä todettiin, että vain vähän yli puolet vastaajista oli ylipäänsä tietoisia kyseisen palvelun tarjonnasta. Kysymys henkilökohtaisesta rekisteröitymisestä urheilunettiin antoi tuloksena kyllä vastauksia 32% ja ei vastauksia 68%. Lisäksi jatkokysymyksenä oli, ovatko seuran jäsenen perheenjäsenet rekisteröityneet Urheilunettiin, niin tämän kohdalla prosentit huononivat entisestään ja antoivat tuloksina kyllä vastauksia 22% ja ei vastauksia 78%. Edellä lasketuiden prosenttien mukaan voidaan sanoa, että suurin osa seuraan kuuluvista ovat edelleen rekisteröimättä itseään ja perheenjäseniään urheilunettiin syystä tai toisesta. Näiden edellä mainituiden tietojen lisäksi palvelun tarjoaja halusi selvittää, jos asiakas ei ole rekisteröitynyt Urheilunetin käyttäjäksi, niin mikä on sen konkreettinen syy. Seuraava kuvio esittää kunkin viiden eri syyn jakauman; en tiedä/ole tiennyt mikä Urheilunetti on, rekisteröityminen on hankalaa, olen jo toisen urheiluseuran jäsen, en ole vain saanut aikaiseksi tai muu syy.



Kuvio 18. Rekisteröityminen Urheilunettiin.

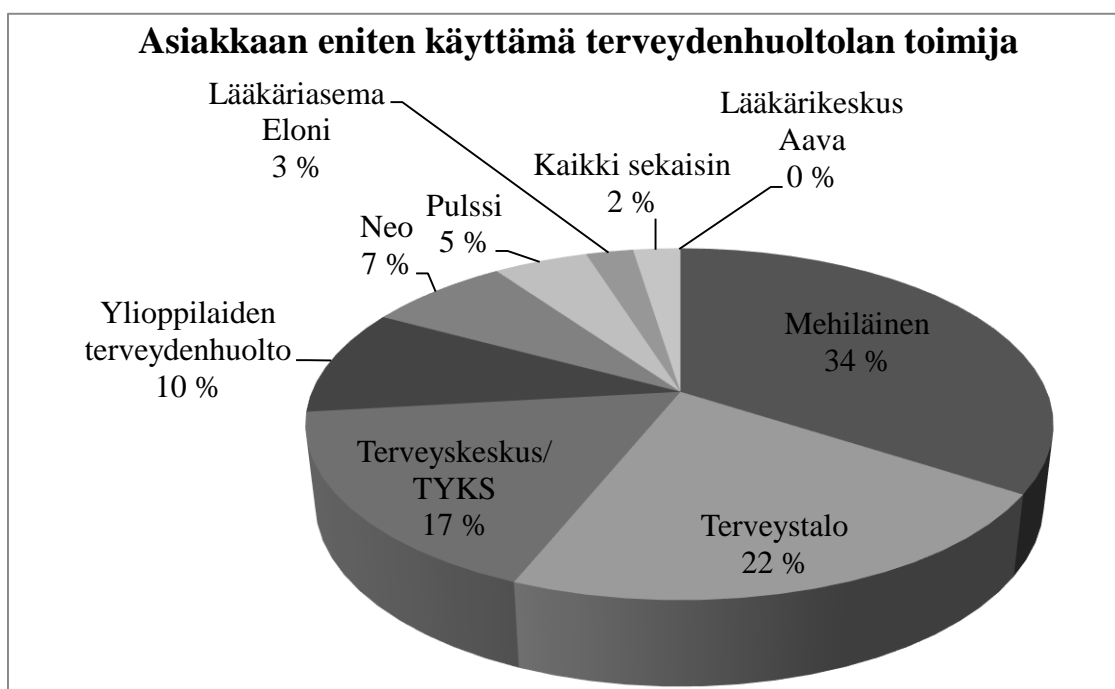
Kuvio asiakkaiden rekisteröimättömyyden syistä, paljastaa selkeästi kolme muista vaihtoehdoista erottuvaa syytä. Annetuista vaihtoehdoista nolla tuloksen antoivat vaihtoehdot ”rekisteröityminen on hankalaa” tai ”olen jo toisen urheiluseuran jäsen” eli nämä eivät siis olleet niitä syitä, etteivät vastaajat olleet tehneet rekisteröitymistä. Sen sijaan suurin syy rekisteröimättömyydelle oli yksinkertaisesti laiskuus, vastaajista 41% totesi, ettei ole vain saanut aikaiseksi. Toiseksi suurimmaksi syyksi nousi epätietämättömyys, vastaajista 37% totesi, että ei kerta kaikkiaan tiedä/ole tiennyt mikä Urheilunetti on. Kolmantena suurimpana syynä sanottiin muut tekijät, vastaajista 22% sanoivat syyksi ”muu syy”. Muita syitä, mitä vastaajat toivat ilmi:

”Ei ole ollut toistaiseksi tarvetta.” (Vastaaja)

”Asia on vielä työn alla.” (Vastaaja)

Viimeisin, mutta ei suinkaan merkityksettömin, internekyselylomakkeen osio sisälsi muutaman kysymyksen koskien seuran jäsenen tai tämän perheen tämänhetkistä terveystalveluiden käyttöä. Kysymyksillä haluttiin kartoittaa seuraavia ”Onko TPS Salibandyn ja Mehiläisen yhteistyöllä vaikutusta henkilökohtaiseen asiointiin terveydenhuoltoasioissa?” ja ”Millä terveydenhuoltoalan toimijalla asioit pääasiassa

omiin/perheesi terveystalvveluasioihin liittyyen?” Kysymys, onko TPS Salibandyn ja Mehiläisen yhteistyöllä vaikutusta henkilökohtaiseen asiointiin terveydenhuoltoasioissa, oli pakollinen kaikille. Tähän kysymykseen saatiin kaikilta vastaus, joista kuuden henkilön vastaus oli, ”ei samaa, eikä erimieltä tai en osaa sanoa”. Loppujen 35 vastaajan antamien arvosanojen keskiarvoiksi tuli 1.9, asteikolla 1-5 eli vastaajat eivät nähneet kyseisellä seuran sopimuksella olevan kovinkaan paljon merkitystä omaan henkilökohtaiseen asiointiin terveydenhuoltoasioissa. Toinen terveystalvveluiden käyttöä koskeva kysymys käsitteli ”paljonko vastaajat käyttivät muita saman alan toimijoita asioiden hoitamiseen”. Vastaajien antamat vastaukset terveystalvveluiden käytöstä tällä hetkellä, hajaantuivat paljon, kuten seuraava kuvio 19. esittää asian.



Kuvio 19. Seuran jäsenen tai hänen perheen asioihin pääasiallisesti käytetty terveydenhuoltoalan toimija.

Edellä esitetty kuvio esittää erinomaisesti sen, mitkä ovat asiakkaiden pääasiassa käyttämät terveydenhuoltoalan toimijat tällä hetkellä. Vastaajista 14 sanoivat asioivansa pääasiassa Mehiläisessä omissa ja perheen terveystalvveluasioiden kohdalla, myös urheiluseurayhteistyön ulkopuolella. Tämän perusteella voidaan todeta, että Mehiläinen (34%) on suhteellisen selkeästi eniten käytetty terveydenhuoltoalan toimija vastaajien

keskuudessa. Seuraavaksi eniten pisteitä sai Terveystalo, vastaajista yhdeksän (22%) käyttivät tätä pääasiallisena terveydenhuoltoalan toimijana. Kolmas eniten käytetty terveyspalveluita tarjoava toimija oli Terveyskeskus/ TYKS, jonka olivat valinneet seitsemän (17%) vastaajaa. Muiden toimijoiden käyttö jakaantui melko tasaisesti vastaajien keskuudessa, mutta erityishuomiona mainittakoon Lääkärikeskus Aava, joka ei ollut kenenkään vastaajan yleisesti käyttämä terveydenhuoltoalan toimija. Avoimia kommentteja tämän kysymyksen avoimeen kenttään tuli jonkun verran ja tässä muuta asiakkaiden mainitsema syy käyttää tiettyä terveyspalvelun tarjoajaa:

”Asiointiin vaikuttaa palvelun tarjoajan sijainti, asioin lähimmällä terveysasemalla.” (Asiakas)

”Opiskelijana Ylioppilainen terveydenhuolto on todella kattava ja sitä kautta saa hoidettua myös erityistarpeet.” (Asiakas)

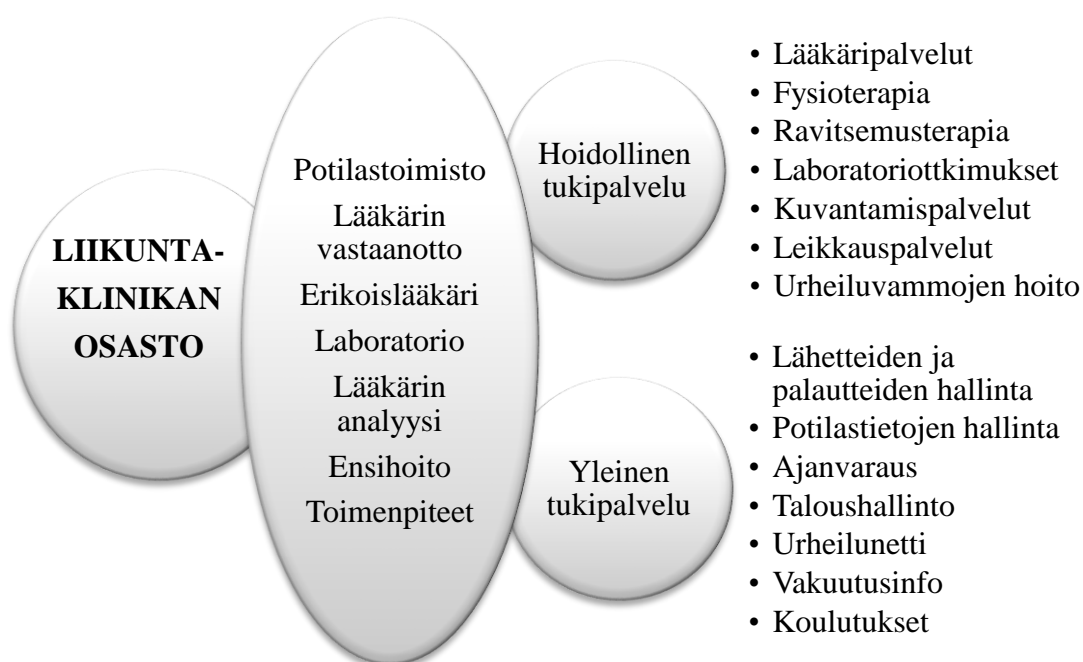
”Asiointiin tietyllä terveysasemalla vaikuttaa se, millaisesta terveyteen liittyvästä asiasta on kyse.” (Asiakas)

”Olen käyttänyt pitkään saman toimijan palveluita eli vanhasta tottumuksesta en ole vaihtanut palveluiden tarjoajaa.” (Asiakas)

6.2 Prosessikartta ja prosessien päämäärät

Prosessikartta tunnetaan yleisesti hintaluokaltaan edullisena tapana luoda älykäs suunnittelu yrityksen henkilöistä, tietämyksestä ja toiminnoista (Biazzo 2002: 42–45). Tämän avulla pystytään myös yksinkertaisesti kuvaamaan yrityksen organisaation prosessit ja niiden väliset suhteet. Prosessikartan voidaan sanoa olevan kognitiivisen kartan muoto, samalla tavalla kuten miellekartta. Prosessikartta keskittyy kuitenkin yleisesti kuvaamaan tuotteen tai palvelun käyttöä ja toiminnan vaiheita käytännössä. Työkalu soveltuu niin tiedon välittämiseen kuin myös yhteisen ymmärryksen kehittämiseen suunnittelijoiden ja käyttäjien välillä. Yritys pyrkii kuvaamaan toimintaa vastaamalla mallissa esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka prosessi etenee?
- Minkälaisia palveluita tarjotaan ja mitä tukipalvelut pitävät sisällään?
- Kuinka teen päätöksiä eri aisoista ja tilanteista?



Kuvio 20. Prosessikartta Liikuntaklinikan osastosta.

Tapaamisissa yksikön johtajan kanssa tiedostettiin case–yrityksen prosessit ja ylläoleva kuva kokoaa ne yhdeksi prosessikartaksi. Päämääränä prosessikartan muodostamisella on toki yrityksen ydinfunktioiden havainnollistaminen mahdollisimman selkeästi. Prosessin on tarkoitus edustaa mahdollisimman selkeästi strategian toteutumiseksi edellytyksiä antavia erilaisia näkökulmia. Strategisissa prosesseissa keskitytään erityisesti hankkeen ja tulosten kannalta arveluttaviin prosesseihin, joiden on välttämättömiä toimia. Prosessikartan ensimmäisessä lohkoissa kuvataan yrityksen ydinprosessit eli palvelun laadun parantamiseen liittyvät yleisimmät prosessit. Yrityksen toimintaan kuuluu toki myös muita hyvin välttämättömiä prosesseja, jotka kuvataan seuraavissa lohkoissa. Lopuksi kaikille prosesseille määritellään oma yksilöllinen päätavoite.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman tavoitteena oli tutkia asiakkaan odotuksen ja kokemuksen kohtaamista Mehiläisen Liikuntaklinikalla, sekä perehtyä, mitä asioita tulisi kehittää ja minkälaisia muutoksia tulisi tehdä, jotta case-yrityksen asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu kyseisellä osastolla olisi erinomainen. Kyselyllä selvitettiin myös Liikuntaklinikan vahvuuksia ja heikkouksia. Rajauksessa näkökulmaksi päädyttiin valitsemaan asiakkaan näkökulma ja sen perjaatteita noudatettiin haastatteluita analysoitaessa sekä tarvittavien muutosten vaiheita pohtiessa. Mehiläisen pyrkimyksenä on olla Suomen johtava yksityisen terveystalvakuuta tarjoava lääkäriasema, kaikilla sen osastoilla ja tämä tutkimus keskittyy Liikuntaklinikan osaston asioiden selvittämiseen ja analysoimiseen. Kyselyyn vastasi keväällä 2015 yhteensä 42 TPS Salibandyn asiakasta, jotka olivat seuran aktiiveja, urheilijoiden vanhempia, joukkueenjohtajia, urheilijoita, valmentajia tai muita vastuuhenkilöitä. Yksi vastauslomake jouduttiin kuitenkin hylkäämään sen epäluotettavuuden vuoksi, joten käyviä internetkyselyn vastauksia saatiin yhteensä 41 kappaletta. Koska Liikuntaklinikka teki ensimmäisen kerran asiakastyytyväisyyskyselyn TPS Salibandyn yhteistyöstä, niin tämän vuoksi käytettävissä ei ollut aikaisempaa vertailupohjaa osaston toiminnan kehittymisestä. Toisaalta myös TPS Salibandy on vasta noin vuoden verran toiminut yhteistyössä Mehiläisen Liikuntaklinikan kanssa, joten asiakkaille ei ole välttämättä vielä ehtinyt muodostumaan selvää kuvaa Liikuntaklinikan palveluiden tarjonnasta ja sen toiminnasta. Toiset siis saattoivat antaa vastaukset yhden tai kahden käyntikerran perusteella tai toiset jopa pelkkien kuulopuheiden tai ajatusten perusteella, kun omakohtaista kokemusta ei vielä ollut ehtinyt syntyään.

Haastatteluita tehtiin viisi ja haastateltavina toimivat seuran toiminnanjohtaja, joukkueenjohtaja, valmentaja, vanhemmat ja urheilija. Haastateltava henkilö oli satunnaisesti valikoitunut, sillä haastatteluun pääsi mukaan nopeudella, jokaisesta toimijaryhmästä ensimmäisenä kontaktipyynnöön vastannut tuli valituksi. Näiden viiden haastattelun tekeminen oli erittäin mielenkiintoista. Vertailtaessa haastatteluista saatuja vastauksia, niistä löytyi paljon yhtäläisyyksiä. Toisaalta jokaisen haastattelun tilanne sekä tunnelma olivat hyvin erilaisia ja jokaisessa haastattelussa tuli myös esille omia erityishuomioita. Toiminnanjohtajan haastattelu erottui edukseen hyvin paljon muiden toimijoiden haastatteluista, kun taas urheilijan ja valmentajan antamat haastattelut olivat hyvinkin samanlaiset, niin yleisen tietoisuuden kuin myös mielipiteiden suhteen. Lisäksi mainittakoon, että Case-yrityksen kannalta valmentajan ja joukkueenjohtajan haastattelut olivat erityisen mielenkiintoiset, sillä niissä nousi esille kaksi hyvin konkreettista

kehitysideaa koskien koulutuksia ja palvelun laatua. Haastatteluista suoraan saadut kommentit ja parannusideat ovat palvelun tarjoajalle juuri niitä, mitä he toivovat runsaasti saavan ja sitä kautta sen on mahdollista parantaa asiakastyytyväisyyttä. Toiminnanjohtajan tietous oli erinomainen kaikista kolmesta kumppanuusmallin osa-alueesta, kun taas muilla toimijoilla oli vaikeuksia vastata useampaan kuin kahteen kysymykseen ja suurimmat haasteet vastata koskivat yleisesti ”toiminnallista yhteistyötä”. Myös kysymykset koskien Urheilunettiä, antoi huolestuttavaa tietoa. Ketään viidestä toimijasta ei ollut rekisteröitynyt kyseiseen palveluun, mutta toiminnanjohtajalla, joukkueenjohtajalla ja vanhemmilla oli tietous palvelusta ja he olivat myös ajatelleet rekisteröityä pian. Lopuksi todettakoon, koska tässä haastateltiin vain yhtä toimijaa jokaisesta ryhmästä, niin näiden tulosten perusteella ei ehkä voida tehdä kaikkia yleistäviä olettamuksia. Haastattelut toivat kuitenkin hyvin esille sen, miltä todellisuus näyttää asiakkaan näkökulmasta katsottuna tällä hetkellä ja mitä asiakkaat odottavat saavansa uudelta yhteistyöltä tulevaisuudessa. Haastattelut voidaan kiteyttää lopulta lauseeseen, joka oli vallitseva lähes poikkeuksessa jokaisen haastateltavan kohdalla ”haastatteluun oli suhteellisen vaikea vastata vielä tässä kohtaa, koska yhteistyö on varsin tuore ja kokemuksia ei ole ehtinyt syntyään”.

Vastaajien käyntikertojen suhteellista määrää kuukaudessa tai vuodessa, on vaikea määrittellä, koska toisinaan saattaa olla kuukausia tai vuosi kun osa asiakkaista ei tarvitse klinikan palveluita ollenkaan, kun taas toisena kuukautena tapaturman sattuessa, hoidot vaativat useita käyntikertoja. Asiakkaiden tyytyväisyyttä Liikuntaklinikan palveluihin selvitettiin kuiluanalyysillä, jossa vertailtiin vastaajien arvioita eri palveluiden odotuksista tai tärkeydestä sekä kokemuksista tai onnistumisista. Asiakkaat olivat kaiken kaikkiaan tyytyväisiä Liikuntaklinikan palveluiden tarjontaan tällä hetkellä. Väittämästä riippuen odotuksien keskiarvot vaihtelivat 1,9:stä 3,1:een ja kokemusten keskiarvot olivat välillä 0,9-3,5 asteikolla 1-5. Tämän lisäksi kuiluarvo vaihteli aina -1:stä 0,5:een. Kuiluarvoista vain yksi attribuutti sai optimaalisen tuloksen 0 ja yleisesti kuiluarvot vaihtelivat todella paljon eri palveluiden ja toimintojen kohdalla. Kaiken kaikkiaan kuiluarvoista vain kuusi saivat positiivisen lukeman, kun taas 12 kappaletta saivat negatiivisen lukeman. Todettakoon kuitenkin, että asiakkaat olivat silti kohtalaisen tyytyväisiä moneen palveluun ja toimintoon vaikka kuvaajat esittivät hieman toista. Negatiivisille kuiluille päällimmäisenä syynä nähdään se, että asiakkailla ei ole vielä tietoa kaikista palveluista tai jos on tietoutta, niin he eivät välttämättä ole käyttäneet kyseistä palvelua ja arvioivat sen vuoksi odotukselle suuremman arvon kuin kokemukselle. Internetkysely antoi yhtä huolestuttavat tulokset Urheilunetistä, kuin mitä

haastattelutkin. Vastaajista 59% sanoo kuulleen Urheilunetistä ja loput 41% eivät olleet edes kuulleet palvelusta, jonka seurauksesta myös rekisteröityminen kyseiseen palveluun oli erittäin heikolla tasolla, kyllä vastauksia 32% ja ei vastauksia 68%. Edellä lasketuiden prosenttien mukaan voidaan sanoa, että suurin osa seuraan kuuluvista ovat edelleen rekisteröimättä itseään ja perheenjäseniä urheilunettiin syystä tai toisesta. Palvelun tarjoajalle tärkeätä oli myös selvittää syy, miksi asiakkaat eivät olleet rekisteröityneet Urheilunettiin. Suurimmat syyt rekisteröimättömyydelle olivat yleinen laiskuus ”en ole saanut aikaiseksi” (41%) ja tiedon puute ”en tiedä/ole tiennyt mikä Urheilunetti on” (37%). Viimeinen avointen kysymysten osa-alue käsitteli seuran jäsenen tai hänen perheen tämän hetkistä terveystalvöiden käyttöä. Kysymys, onko TPS Salibandyn ja Mehiläisen yhteistyöllä vaikutusta henkilökohtaiseen asiointiin terveydenhuoltoasioissa, vastausten keskiarvo oli 1.9, tyydyttävä eli tämän perusteella vastaajat eivät nähneet seuran sopimuksella olevan kovinkaan paljon merkitystä omaan henkilökohtaiseen tai hänen perheen asiointiin terveydenhuoltoasioissa. Toinen terveystalvöiden käyttöä koskeva kysymys käsitteli sitä, paljonko vastaajat käyttivät muita saman alan toimijoita asioiden hoitamiseen. Vastaajista 14 sanoivat asioivansa pääasiassa Mehiläisessä niin omien kuin myös muun perheen terveystalvöasiointia hoitaessa. Tämän perusteella todettakoon, että Mehiläinen olisi suhteellisen selkeästi eniten käytetty terveydenhuoltoalan toimija (34%) vastaajien keskuudessa. Muiden toimijoiden käyttö jakaantui melko tasaisesti vastaajien keskuudessa, mutta erityishuomiona mainittakoon Lääkärikeskus Aava, joka ei ollut kenenkään vastaajan yleisimmin käyttämä terveydenhuoltoalan toimija.

Internet kyselystä saatujen vastausten odotusten ja kokemusten keskiarvot vaihtelivat paljon monen attribuutin kohdalla. Tuloksien mukaan kyselyn suurimmat positiiviset erot syntyivät rasitusvammojen ja palveluiden tarjonnan kattavuuden kohdalla. Koska näiden odotusten ja toteutuneiden keskiarvojen erotus oli selvästi positiivinen, yritys siis ylpanostaa näihin. Toisaalta kaksi edellä manittua asiaa ovat erittäin tärkeitä, jonka vuoksi yrityksen on mieluummin panostettava näihin liikaa kuin liian vähän. Case-yrityksen ei siis tule tehdä sen suurempia toimenpiteitä näiden kohdalla, vaan keskittyä panostamaan enneminkin negatiivisen arvon saaneisiin attributteihin. Suurimmat negatiiviset erot odotuksen ja kokemuksen välillä syntyi kohdissa tiedotus yhteistyössä ja reklamaatioiden käsittely sekä oikeanlainen harjoittelu ja hinta/laatu-suhde. Kaksi ensimmäistä kohtaa liittyvät toiminnalliseen yhteistyöhön ja näiden negatiivisuuksien selkeä syy löytyy yhteistyön tuoreudesta. Toisaalta asiaa tarkemmin pohtien, niin yhteistyön uutuuden vuoksi tiedottamisen tulisi olla entistä runsaampaa ja kattavampaa,

jotta asiakkaat saisivat kaiken tarvitseman pohjatiedon, tulevia tilanteita varten. Reklamaatioiden käsittelyn negatiivisuudelle tuskin on erityistä syytä, vaan vastaus on mitä todennäköisesti muodostunut vastaajien kuvitelmista. Useinhan asiakkaat luulevat, että yritys ei panosta saamiin palautteisiin ja jatkaa samalla tavalla eteenpäin kommentteista huolimatta. Tähän kuitenkin kommenttina, että yritykset oikeasti keskittyvät saamiin palautteisiin, ainakin Mehiläinen. Usein muutokset vain tapahtuvat isoissa organisaatioissa viiveellä ja jokainen pienikin muutos vie oman ajan toteutuakseen. Toiset negatiiviset kokemukset liittyivät henkilökohtaisiin tarpeisiin. Vastaajat kokivat Liikuntaklinikan tarjoamista palveluista, oikeanlaisen harjoittelun avun, kaikista turhimmaksi. Tämä nähtiin siis hyvin alipanostettuna, mutta toisaalta myös hyvin turhana. Kun jokin palvelu koetaan turhaksi, niin siihen ei silloin ole syytä uhrata resursseja ja voimia, koska nämä voidaan käyttää paljon järkevämmiin muihin tärkeämpiin kohteisiin. Myös hinta/laatu-suhde vaikutti hyvin alipanostetulta. On toki totta, että erityisklinikan palvelut saattavat toisinaan tuntua kalliilta, mutta toisaalta myös tähän löytyy selkeät perusteet, yksityisten palveluiden ja eteenkin erityispalveluiden tarjoajat ovat aina kalliimpia kuin tavalliset lääkärit. Asiakas toki odottaa saavansa palvelut, kuin myös muun elämän mahdollisimman halvalla ja pienellä vaivalla, mutta tämä tuskin koskaan on toteutuva yhtälö. Todettakoon siis tämänkin syntyneen negatiivisuuden kohdalla, ettei Liikuntaklinikka voi tehdä asialle oikeastaan mitään, paitsi pyrkiä tietenkin parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen luomiseen asiakkaalle.

Lopuksi vielä todettakoon suuri negatiivisuus Urheilunetin kohdalla, joka liittyy tavallaan edellä mainittuun kohtaan, tiedoitus yhteistyössä. Koska vastaajilla kellään ei ollut sinänsä konkreettista syyt sanoa, ettei ole rekisteröitynyt Urheilunettiin, niin tämä on helppo asia Case-yrityksen puolelta hoitaa kuntoon. Luultavasti monipuolisemmalla tiedottamisella ja useamman kerran asiasta muistuttamalla, asiakkaat saataisiin varmemmin rekisteröitymään palveluun. Lisäksi Case-yrityksen olisi hyvä järjestää koulutus liittyen pelkästään Urheilunetin käyttöön ja sen ominaisuuksiin, jolloin osa asiakkaista voisi tehdä rekisteröinnin saman tien ja asia ei jäisi roikkumaan. Yritykselle ”tylsin” vastaus kuulla asiakastyytyväisyyteen liittyen on ”en ole jaksanut/saanut aikaiseksi”, koska tämä ei anna mitään konkreettista apua sen kehittämiseksi. Lopuksi vielä todettakoon, että vastaajat, jotka sanoivat olleensa jo rekisteröityneet Urheilunettiin, niin heiltä tuli hyvinkin positiivista kommenttia sekä sen yksinkertaisuudesta että toimivuudesta. Täten voidaan todeta, Urheilunetti palvelu on kaiken kaikkiaan erittäin kelvollinen ja jokaisen olisi hyvä liittyä rekisteriin, kaiken siitä saatavan hyödyn puitteissa.

Kuten jo useamman kerran aiemmin on todettu, yhteistyön TPS Salibandyn ja Mehiläisen Liikuntaklinikan välillä on varsin tuore ja asiakkaiden tietämyksen taso on alhainen monella osa-alueella, joten asian suhteen molempien osapuolten olisi ryhdyttävä toimiin. Yleisesti tunnettua on, uusien yhteistyökumppanien kanssa alussa on vaikeampaa ja asioiden hoitaminen vie paljon aikaa, kunnes vaikean alun jälkeen yhteistyö yleensä helpottuu ja nopeutuu. Näin kävi myös tämän yhteistyön kanssa, kun aivan alussa tiedottaminen ja muidenkin asioiden hoitaminen otti hurjasti aikaa, kunnes asioihin tuli muutos. Jotta asiakkaat saavat tietouteen kaiken tarvitseman koskien uutta yhteistyökumppania ja esimerkiksi sen tarjoamia palveluita, niin tätä varten olisi järjestettävä mahdollisimman kattavia koulutuksia ja näiden lisäksi tehtävä jonkinlainen infopaketti lähetettäväksi niille, jotka ovat estyneitä osallistumaan mihinkään koulutukseen. Kun asiat saadaan kerrottua heti alussa asiakkaiden tietouteen, niin heille syntyy luotettavampi kuva palveluntarjoajasta eikä heidän tarvitse tämän jälkeen käyttää energiaa pohtiakseen, onko yhteistyökumppanilla tarjota apua jonkin tietyn tilanteen sattuessa. Asiakkaiden tulee siis tietää ja tuntea saatavilla olevat palvelut ja myös tärkeimmät yhteyshenkilöt. Toisaalta todettakoon liittyen palveluiden tuntemiseen, tärkeyteen ja kokemuksiin, että tuskin koskaan palvelun tarjoajan on mahdollisuus miellyttää kaikkia asiakkaita jokaisen palvelun kohdalla, kuten tämäkin kysely toi asian esille. Jokaisella asiakkaalla on omat mielipiteensä siitä, millaista palvelua hän toivoisi saavan ja toki myös usein odotukset rinnastetaan haaveisiin eli ne ovat juuri niitä, mitä kaikkea asiakas toivoo, vaikka usein vähempikin saa aikaan tyydyttävän tason. TPS Salibandy seuran epähomogeenisyys tulee erityisesti esille siinä, että suuri seura pitää sisällään todella paljon erilaisia käyttäjiä ja erilaisia asioita toivovia asiakkaita. Toiselle asiakkaalle riittää se, että tarjotut palvelut kattavat perus lääkäritarpeet, kun taas toiset toivovat saavansa myös hieman erikoisempia palveluita.

Koska monet vastaajat antoivat avoimia kommentteja koskien yleisesti tiedon puutetta yhteistyösopimuksen tarjoamista palveluista ja yleisestä epätietoisuuden tunteesta, niin muita kehitysehdotuksia ei tullut esille. Liikuntaklinikka sai kuitenkin muutamalta vastajalta hyviä toivomuksia koskien esimerkiksi koulutuksia ja henkilökunnan asiantuntemusta. Liikuntaklinikan tulee siis jatkaa ladukasta työtä ja keskittää panostus erityisesti niihin osa-alueisiin joissa havaittiin selkeää alipanostusta, ja kuilu-arvo oli -0,6 tai vieläkin negatiivisempi, kuten tiedottamisen ja myös muutamien muun palvelun kohdalla. Kun tyytyväisyyskysely tullaan järjestämään seuraava kerran noin viiden vuoden kuluttua, nähdään onko Liikuntaklinikka onnistunut kehittämään eteenpäin näitä

negatiivisen kuilun aiheuttaneita palveluita ja samalla säilyttämään hyvän maineen myös jo aiemmin laadukkaiksi koettujen palveluiden kohdalla. Seuraava lista korostaa vielä lopuksi ne tekijät, joihin johdon tulisi seuraavaksi keskittyä harkitsemaan tai toimeenpanemaan ja myös ne tavat joilla asiat voitaisiin mahdollisesti hoitaa eteenpäin:

1. Keskittyy tiedottamisen selkeyteen ja runsauteen, asiakkaat ovat ihmisiä ja varmemmin asiat menevät perille, kun niistä viestitetään useammin kuin kerran.
2. Järjestää yksilöllisempiä koulutuksia, näissä näkökulman tulisi olla mahdollisimman konkreettinen asiakkaan kannalta ja termien tulisi olla käytännönläheisiä. Lisäksi koulutuksia tuli järjestää koskien vain tiettyä osa-aluetta kerralla, jolloin asiakkaat voivat valita itselleen kaikista hyödyllisimmät kerrat.
3. Panostakaa resurssit oikein, asiakkaat odottavat terveydenhuollon ammattilaisten asiantuntemusta erityisesti koskien erilaisia vammoja ja toimenpiteitä.
4. Pyrkikää mahdollisimman avoimeen ja asiakaslähtöiseen toimintaan, asiakkaat odottavat, että heidän antamien palautteiden pohjalta toimitaan ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa terveydenhuollon asioihin.

8 YHTEENVETO

Kilpailu yritysten kesken kasvaa vuosi vuodelta yhä enemmän ja parhaan asiakaskokemuksen saavuttamiseksi, yritysten on löydettävä erottuvia tapoja pitää vanhat asiakkaat ja hankkia uusia entistä potentiaalisempia asiakkaita. Kaikkien tietoudessa olevat, niin sanotut tavalliset kilpailukeinot eivät enää riitä, vaan kuluttajille on tarjottava jotain uutta ja erityistä. Yrityksen tulee pyrkiä pääsemään niin lähelle asiakasta, että he voivat ymmärtää tätä kokonaisvaltaisesti, ja tämän seurauksesta myös menestystä on helpompi saada. On siis erityisen tärkeää pystyä ymmärtämään asiakaskokemuksen termi monesta näkökulmasta, niin teoreettisesti kuin myös yrityksen puolelta. Kun asiakaskokemusta tutkitaan useamman näkökulman kautta, tämän perusteella voidaan löytää ne tekijät, joilla erottautua kilpailijoista ja keskittyä vain asiakkaiden tärkeimpiä pitämiin tekijöihin. Palvelukokemus synnyttää jokaisessa yksilössä erilaisia ajatuksia, toimia ja reaktioita, minkä seurauksesta voidaan todeta, että tuskin koskaan ketään toinen, edes sukulainen, voi kokea täysin samanlaista kokemusta kuin toinen. Henkilökohtaisuudet ja oman pään sisäiset ajatukset ovat rikkaus, mutta toisaalta tämä aiheuttaa palveluntarjoajalle päänvaivaa ja stressiä, ”millä miellyttää kaikkia asiakkaiden toiveita?”. Se, että palveluntarjoajalle haastavaa on pyrkiä vastaamaan asiakkaiden odotuksiin mahdollisen monipuolisesti, niin asiakkaan haaste on pyrkiä muodostamaan vallitsevasta kokemuksesta itselle mahdollisimman miellyttävä puutteista huolimatta. Kokemusten syntyyn siis voi ja kannattaa vaikuttaa mahdollisimman paljon, vaikka tämä vaatii syvällistä tutustumista kokemukseen, sen tekijöihin ja myös ulkoisiin ärsykkeisiin. Lisäksi on tutkittava, mistä tekijöistä kokemukset juontavat juurensa ja myös millaisia piirteitä eri kokemuksiin liittyy.

Tutkimus on kaiken kaikkiaan niin moniulotteinen kokonaisuus, että se on paremman kokonaiskuvan ja selkeyden vuoksi hyvä tiivistää seuraavanlaiseen Descriptive statistics taulukkoon. Descriptive statistics on niin sanotusti kuvaileva tilastoanalyysi ja se pyrkii esittämään, järjestämään ja myös tiivistämään valittujen määrällisten muuttujien jakauman sekä näiden yhteisvaihtelun. Tilastoanalyysin tuloksista ei kuitenkaan voida tehdä minkälaisia yleistäviä johtopäätöksiä, vaan keskittyminen on enneminkin yksittäisissä kohtaamisissa. Tässä tutkimuksessa taulukko 8, Descriptive statistics, kokoaa loogisesti ja systemaattisesti yhteen kaikkien vastausten tuomat laskennalliset arvot; N, min ja max arvot, mean sekä statistics deviation arvot, odotuksen ja kokemuksen kohdalla.

Taulukko 8. Descriptive statistics

DESCRIPTIVE STATISTICS Odotus/ Kokemus	N Odotus/ Kokemus	MIN Odotus/ Kokemus	MAX Odotus/ Kokemus	MEAN Odotus/ Kokemus	ST. DEV. Odotus/ Kokemus
Henkilöstön ystävällisyys	23/26	1/1	5/5	2,2/2,5	2,4/2,0
Henkilökunnan osaaminen	22/24	1/1	5/5	2,2/2,4	2,3/2,1
Nopea hoitoon pääsy	24/33	1/1	5/5	2,3/2,6	2,4/1,7
Joustava palvelu	24/23	1/1	5/5	2,2/2,0	2,4/2,1
Palveutarjonta	30/32	1/1	5/5	3,0/3,4	1,8/1,5
Yhteydenoton helppous	25/26	1/1	5/5	2,6/2,5	2,1/2,0
Hinta/ laatu-suhde	30/27	1/1	5/5	2,8/2,0	1,7/1,8
Terveys-tarkastukset	28/29	1/1	5/5	2,5/1,8	1,9/1,9
Koulutukset	29/25	1/1	5/5	2,7/2,4	1,7/2,0
Kuntotestit	30/28	1/1	5/5	2,7/2,1	1,7/2,0
Akuutit vammat	28/29	1/1	5/5	2,9/3,2	1,8/1,7
Rasitusvammat	29/31	1/1	5/5	3,0/3,5	1,7/1,4
Antidoping	28/30	1/1	5/5	2,2/1,7	1,9/2,5
Ravitsemusapu	29/29	1/1	5/5	2,6/1,9	1,7/1,9
Oikeanlainen harjoittelu	34/32	1/1	5/5	3,1/2,2	1,5/1,8
Toimenpiteet/ leikkaukset	31/29	1/1	5/5	3,0/3,0	1,6/1,8
Yhteistyön yleinen sujuvuus	24/27	1/1	5/5	2,3/2,2	2,1/1,9
Toiminnan asiakaslähtöisyys	28/29	1/1	5/5	2,8/2,7	1,7/1,6
Tarpeisiin vastaaminen	30/28	1/1	5/5	3,0/2,6	1,5/1,7
Tiedotus yhteistyössä	29/32	1/1	5/5	2,8/1,8	1,7/1,4
Reklamaatioiden käsittely	24/16	1/1	5/5	1,9/0,9	2,1/1,4

Palvelun laatukokemuksen tutkiminen yleisesti, mutta myös erityisesti sen kohdistaminen urheilijoihin, on ollut mielenkiintoinen ja todella antoisa projekti. Näkemykset ja mielipiteet ovat laajentuneet ja asioiden syvällisempi tutkiminen ja pohtiminen ovat

tavallaan tulleet mukaan elämään myös tutkielman ulkopuolella. Omaa ja myös muiden kertomia kokemuksia kuuntelee mielenkiinnolla ja usein myös vertailee erityisiä kokemuksia, käyttäessä erilaisissa palveluissa ja tapahtumissa. Tämän seurauksena yleistävänä kommenttina todettakoon, että kokemukset ovat läsnä ihan jokaisessa hetkessä elämää. Tutkimus on tuonut mukanaan paljon erilaisia näkemyksiä, mutta päällimmäisenä puolena ajatuksiin on noussut se, kuinka paljon itse oikeasti vaikutamme siihen, millainen kuva mieleemme jää palvelun laadusta. Jos haluamme palvelun olevan huonoa ja epämiellyttävää, niin varmasti ajatuksissa syntyy vain negatiivisia ajatuksia. Toisaalta taas, vaikka jokin palvelun laatu ei olisi täydellistä, mutta ajattelemmme siitä positiivisesti, niin kuva palvelukokemuksesta muodostuu mitä todennäköisemmin edes kelpuutettavaksi tai kohtuulliseksi. Ahkerasti tehdyllä työllä ja tutkimisella, voidaan löytää uusia potentiaalisia kohderyhmiä ja keksimällä ideoita vastata heidän tarpeisiin kokonaisvaltaisesti, päästään lähemmäksi asiakasta ja hänen toiveita. Case yrityksellä tulis olla mahdollisimman laaja kohderyhmän tuntemus, mikä taas helpottaisi huomioimaan jokaisen prosessin yksityiskohtaiset tekijät ja tärkeimmät kohderyhmät. Asiakkaat ovat tyytyväisiä monen palvelun toteutukseen ja niiden sisältöihin, mutta kuten aina, niin tarkemmin asioita kysyttäessä, löytyy myös jotain negatiivista palautetta.

Nykyään lähes jokainen yritys tekee kaikkensa parantaakseen asiakaskokemusta ja asiakastyytyväisyystutkimusten teko on eräs paljon tähän tarkoitukseen käytetty keino. Tutkijoiden ja monien asiantuntijoiden kiinnostus asiakaskokemusta kohtaan on jo kauan ollut ja näyttää yhä olevan kasvussa, joten on hyvin mahdollista, että tällä osa-alueella tullaan lähitulevaisuudessa näkemään paljon kehitystä. Keskeistä on, että asiakastieto käytetään tehokkaasti hyödyksi, saavuttaakseen molemminpuoleisen eikä vain toista osapuolta hyödyttävän edun.

LÄHDELUETTELO

- Addis, M. & M. Holbrook (2001). *On the conceptual link between mass customization and experiential consumption: An explosion of subjectivity*. Journal of Consumer Behaviour. Vol. 1, No. 1, 55–66.
- Berry, L.L., L.P. Carbone & S.E. Haeckel (2002). *Managing the total customer experience*. MIT Sloan Management Review, 43 (3), 85–89.
- Biazzo, S. (2002). Process mapping techniques and organizational analysis. *Business Process Management Journal*. Vol. 8. No. 1. 2002 MCP UP Limited.
- Bitner, M., Ostrom, A. & Morgan, F. 2008. *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*. California Management Review Vol. 50, no. 3. Cmr. Berkeley: EDU.
- Bodine, K. & H. Manning (2014). Outside in. The power of putting customers at the center of your business. Why customer experience? Why now? 15-17.
- Danzinger, P. (2006). *Shopping: Why we love it and how retailers can create the ultimate customer experience*. Chicago: Kaplan Publishing
- Eskola, A. (1981). Sosiologian tutkimusmenetelmät 1, 4. paino, 2. muuttamaton lisäpaino. Porvoo: WSOY.
- Frow, P. & A. Payne (2007). *Towards the 'perfect' customer experience*. Brand Management, 15 (2), 89–101.
- Gillham, B. (2010). *Case Study Research Methods*. Continuum International Publishing. London. 2010.
- Gentile, C., N. Spiller & G. Noci (2007). *How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer*. European Management Journal, 25 (5), 395–410.

- Greener, S. (2008). *Business Research Methods*. Ventus Publishing. s. 110. ISBN: 978-87-7681-421-2.
- Grewal, D., M. Levy & V. Kumar (2009). *Customer experience management in retailing: An organizing framework*. *Journal of Retailing*, 85 (1), 1–14.
- Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Helsinki. WSOY.
- Grönroos, C. (1988). *Service Quality. Six Criteria of Good Service Quality*. *Review of Business*, St. John's University Press, No 3, 12.
- Grönroos, C. (1991). *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino. S.338. ISBN 951-35-5011-7.
- Grönroos, C. (2009). *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOY.
- Gupta, S., D. Lehman & J. Stuart (2004). *Valuing Customers*, *Journal of Marketing Research*, 41:2, 7-18.
- Hallowell, R. (1996). *The relationships of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: An empirical study*. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4), 27–42.
- Heikkilä, T. (2005). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prisma Oy. s. 328. ISBN 951-37-4135-4
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Homburg, C. & A. Giering (2001). *Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty – an empirical analysis*. *Psychology & Marketing*, 18 (1), 43–66.
- Juuti, P., T. Laukkanen, A. Puusa & H. Reijonen (2012). *Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Helsinki: Talentum. s. 264. ISBN 978-92-14-1984-3.

- Kuusela, H. & T. Rintamäki (2002). Arvoa tuottava asiointikokemus. Hyödyt ja uhraukset henkilökotaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy. s. 160. ISBN 951-44-5417-0
- Leclin, O. (2006). Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Talentum.
- Lee, J., J. Lee & L. Feick (2001). *The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: Mobile phone service in France*. Journal of Services Marketing, 15 (1), 35–48.
- Lehmus, P. & A. Korkala (1997). Asiakaspalvelu ja laaduntekijät. 2. Painos. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Lemke, F., M. Clark & H. Wilson (2011). *Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique*. Journal of the Academy of Marketing Science, 39 (6), 846–869.
- Lönnqvist, A., P. Kujansivu & R. Antikainen (2006). Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Löytänä, J. & K. Korteso (2011). Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum. s.232. ISBN 978-952-14-1611-8.
- Löytänä, J. & K. Korkiakoski (2014). Asiakkaan aikakausi, rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum. s. 199. ISBN 978-952-14-1889-1.
- Metsämäki, M. (2012). Asiakas unohtuu. Kauppalehti 7.5.2012, A21.
- Mäntyneva, M. (2001). Asiakkuuden hallinta. Asiakkuuden hallinta asiakkuuden elinkaarella. Vantaa: WSOY. s. 153. ISBN 951-0-25950-0.
- Oliver, R. L. (1999). *Whence consumer loyalty?* Journal of Marketing, 63, 33–44.
- Outinen, M., T. Holma & K. Lempinen (1993). Laatu ja asiakas. Laatumyösmentely sosiaali- ja terveysalalla. Porvoo: WSOY. s. 141. ISBN 951-0-19162-0

- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml & L.L. Berry (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Journal of Marketing, 47.
- Payne, A., K. Storbacka, P. Frow & S. Knox (2009). *Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience*. Journal of Business Research, 62 (3), 379–389.
- Petermans, A., K. Van Cleempoel, E. Nuyts & J. Vanrie (2009). *Measuring emotions in customer experiences in retail store environment, testing the applicability of three emotion measurement instruments*. IASDR 2009, 3rd World Conference on Design Research, 2257–2266.
- Rissanen, T. (2006). *Hyvän palvelun kehittäminen*. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti. Polestar Ltd.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-researchers*. 2. painos. Oxford: Blackwell. ISBN: 0631213058.
- Rope, T. & J. Pöllänen (1995). *Asiakastyytyväisyysjohtaminen*. 3. painos. Ekonomia. WSOY. Juva.
- Ryals, L. (2005). *Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationship*. Journal of Marketing, 69:4, 252–261.
- Savolainen, Taina. 1994. *Laadun johtaminen: käsitteellinen tarkastelu ja kuvaus laatujärjestelmän kehittämisprojektin käynnistämisestä*. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto, Taloustieteen laitos 93/1994, lissensiaattitutkimus. s. 145.
- Sawhney, M., R. C. Wolcott & I. Arroniz (2006). *The 12 different ways for companies to innovate*. MIT Sloan Management Review, 47 (3), 75–81.
- Shankar, V., A. K. Smith & A. Rangaswamy (2003). *Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments*, International Journal of Research in Marketing, 20 (2), 153–175.

- Soininen, M. (1995). *Tieteellisen tutkimuksen perusteet*. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu. Turku: Painosalama Oy.
- Stampfl, R. W. (1978). *The Consumer Life Cycle*, Journal of Consumer Affairs, 209–219.
- Tsai, S. P. (2005). *Integrated marketing as management of holistic consumer experience*. Business Horizons, 48 (5), 431–441.
- Tuulaniemi J. (2013). *Palvelumuotoilu*. Talentum. Helsinki.
- Verhoef, P. C., K. N. Lemon, A. Parasuraman, A. Roggeveen, M. Tsiros & L. A. Schlesinger (2009). *Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies*. Journal of Retailing, 85 (1), 31–41.
- Walter, U., B. Edvardsson & Å. Öström (2010). *Drivers of customers' service experiences: A study in the restaurant industry*. Managing Service Quality, 20 (3), 236–258.
- Ylikoski, T. (1999). *Unohtuiko asiakas*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. s. 358. ISBN 951-98006-1-1.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*. International Journal of Marketing, 40–50.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.
- Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2006. *Service Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. 4th Edition. Singapore: McGraw-Hill.
- Zineldin, M. (2002). *Developing and Managing a Romantic Business Relationship: Life Cycle and Strategies*, Managerial Auditing Journal, 17:9, 546–558.

LIITTEET

LIITE 1. TPS Salibandyn toimijoille toteutettu haastattelulomake.

<p>Päiväys__-2-2015</p> <p>Sukupuoli F/M Ikä</p> <p>Haastateltavan toimijaryhmä (valmentaja, urheilijan vanhemmat, jojo)</p>
<p>Terveydenhuollon yhteistyö</p> <p>1. Oletko tietoinen TPS Salibandyn ja Mehiläisen yhteistyösopimuksesta? Jos näin, koska sopimus on alkanut?</p> <p>2. Hnekilökunta; palvelualtis, nopea hoitoon pääsy, reagoitokyky, luotettavuus?</p> <p>3. Ymmärrys asiakkaiden tarpeita kohtaan?</p> <p>4. Asiakastarpeiden ennakointi?</p> <p>5. Konkreettinen ympäristö; toimitilat, ilmapiiru, aistimukset?</p> <p>6. Ongelmatilanteiden hoito?</p> <p>7. Miten terveydenhuollon yhteistyö sujuu? (sopivien palveluiden tarjonta, palveluiden saatavuus, luotto, tyytyväisyys)</p> <p>8. Oletko tietoinen Mehiläisen tarjoamista palveluista; akuutit ja rasitus vammat, sairastumiset, leikkaukset, antidoping, ravitsemus, ylikunto, oikean harjoittelun ABC? Kuinka tärkeänä pidät kutakin palvelua?</p>
<p>Toiminnallinen yhteistyö</p> <p>1. Sopimusasioiden hoitamisen sujuvuus?</p> <p>2. Yhteistyö sujuvuus, tavoitteellisuus & tehokkuus?</p> <p>3. Toiminnan kehittyminen asiakkaan tarpeita vastaavaksi? Joustavuus?</p> <p>4. Oliko edellisellä yhteistyökumppanilla palveluita, joita nykyiseltä puuttuu?</p> <p>5. Onko palveluntarjoajan yhteyshenkilöt tuttuja? Entä yhteyshenkilöiden tiedot?</p> <p>6. Yhteydenpito; riittävä, sujuva, yhteydenottopyyntöihin vastaaminen?</p> <p>7. Onko koulutukset tuttuja? Oletko osallistunut koulutuksiin? Ovatko koulutukset tarpeellisia, aiheet sopivia, riittävän usein, saatavuus toivomuksesta, tasokkuus?</p> <p>8. Reklamaatiot; yleisten palautteiden anto ja niihin reagoiminen? Laskutuksen oikeellisuus, selkeys & toimivuus?</p>
<p>Urheilunetti</p> <p>1. Oletko itse/ perheeseen kuuluva seuran jäsen rekisteröitynyt Urheilunettiin?</p> <p>2. Jos ei, miksi?</p> <p>Ei ole tietoisuutta, hankala rekisteröityä, olen toisen seuran jäsen, laiskuus, muu?</p>