

**VAASAN YLIOPISTO**  
**TEKNILLINEN TIEDEKUNTA**  
**TUOTANTOTALOUDEN LAITOS**

Jaakko Välimäki

**ASIAKKAIDEN KOKEMA PALVELUN LAATU**  
Esimerkkitapauksena asuntoja myyvä rakennuttajayritys

Tuotantotalouden  
Pro Gradu -tutkielma

**VAASA 2020**

## SISÄLLYSLUETTELO

KUVIOLUETTELO	4
TIIVISTELMÄ	5
ABSTRACT	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkielman tavoite ja aiheen rajaus	7
1.2 Tutkielman rakenne	9
2 LAATU	10
2.1 Laadun historia	10
2.2 Laadun määritelmä	12
2.3 Laadun näkökulmat	13
2.4 Laadun merkitys yritykselle	17
2.4.1 Asiakaslaatu	18
2.4.2 Toiminnan laatu	19
2.5 Laadun johtaminen	21
2.6 Laatuksilujen johtaminen	22
3 PALVELUN LAATU	28
3.1 Palvelun määritelmä	28
3.2 Palvelun laadun määritelmä	29
4 PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN	33
4.1 Nykytilan kartoitus	34

4.2	Prosessianalyysi	36
4.3	Prosessien parantaminen	37
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS	38
5.1	Tutkimusote	38
5.2	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	39
5.2.1	Aineiston keräysmenetelmät	39
5.2.2	Haastatteluaineisto	41
5.2.3	Aineiston analysointimenetelmä	41
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	42
5.4	Kohdeyrityksen esittely	43
6	TUTKIMUSTULOKSET	45
6.1	Asiakkaan odotukset palvelua kohtaan	46
6.2	Asiakkaan arvostamat asiat palvelussa	47
6.3	Asiakkaan kokemat hyvät puolet palvelun laadussa	48
6.4	Asiakkaan kokemat ongelmakohdat palvelun laadussa	49
6.5	Asiakkaan havaitsemat erot palvelun laadussa suhteessa kilpailijoihin	50
6.6	Asiakkaan näkemys palvelun erilaisuudesta suhteessa kilpailijaan	51
6.7	Asiakkaan arvostus palvelusta suhteessa kilpailijaan	51
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	53
7.1	Kohdeyrityksen asiakkaan kokema palvelun laatu	53
7.1.1	Kohdeyrityksen palvelun laadun määrittelmä	53
7.1.2	Kohdeyrityksen asiakaslaatu	55

7.1.3	Kohdeyrityksen palvelun laadun kuilu	56
7.1.4	Asiakaskeskeinen laatumääritelmä	56
7.2	Laatutekijät, joita kohdeyrityksen tulisi kehittää tutkimuksen perusteella	57
7.2.1	Palvelun laadun johtamismalli	58
	LÄHDELUETTELO	61
	LIITTEET	68

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1: Laatumääritelmät (Lillrank 1990: 41)

Kuvio 2: Laadun vaikutus kasvuun ja kannattavuuteen (Pajunen 1991: 14)

Kuvio 3: Laadun tekemisen toimintaketju (Pajunen 1991: 13)

Kuvio 4: Palvelun laadun kuiluanalyysimalli (Grönroos 2009: 144; Seth N., Deshmukh S.G. & Vrat P. 2005: 916; Järvelin, Kvist, Kähärä & Räikkönen 1992:36)

Kuvio 5: Prosessien kehittäminen (Lillrank 1990: 145)

Kuvio 6: Quality Function Deployment – matriisianalyysi (Pajunen 1991: 30)

---

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

Jaakko Välimäki

**Tutkielman nimi**Asiakkaiden kokema palvelun laatu: Esimerkki-  
tapauksena asuntoja myyvä rakennuttajayritys**Ohjaajan nimi**

Jussi Kantola

**Tutkinto**

Kauppatieteiden maisteri

**Oppiaine**

Tuotantotalous

**Opintojen aloitusvuosi**

2013

**Valmistusvuosi**

2020

Sivumäärä: 69

---

**TIIVISTELMÄ**

Tämä Pro Gradu -tutkimus on saatu toimeksiantona kohdeyritykseltä. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kohdeyritykseltä asunnon ostaneiden asiakkaiden kokemaa palvelun laatua. Tutkimuskysymyksiä ovat: millaisena kohdeyrityksen asiakkaat kokevat yrityksen asiakaspalvelun laadun ja mitä palvelun laatutekijöitä yrityksen tulisi kehittää? Tutkielman tavoitteena on luoda kokonaiskuva asiakaspalvelun laadun nykytilasta ja tuoda esille kohdeyrityksen palvelun laatuun negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä, jotta yritys pystyy kehittämään palvelun laatua. Tutkimuksen tarkoituksena on myös antaa kohdeyritykselle teoreettista tietoa laadusta, laadun johtamisesta ja sen parantamisesta.

Tutkielman aluksi käsitellään laatua tieteellisen kirjallisuuden pohjalta. Teoria osuudessa käsitellään laadun historiaa, määritelmiä, laadun erilaisia näkökulmia ja laadun merkitystä yritykselle, jotta lukijalle muodostuu selkeä kokonaiskuva laadusta. Laatua ja palvelun laatua käsittelevän teoriaosuuden jälkeen esittelen tutkimuksen tutkimusmenetelmän ja toteutuksen. Tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt kvalitatiivista tutkimusta ja tutkimuksen aineisto on kerätty henkilöhaastatteluiden avulla.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa esittelen tutkimuksen tutkimustulokset ja vastaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Viimeisessä kappaleessa käyn läpi tutkimustuloksiin pohjautuvat johtopäätökset ja esille nousseet laatutekijät, joita kohdeyrityksen tulisi kehittää palvelun laadun parantamiseksi.

---

**AVAINSANAT:** Laatu, palvelun laatu, asiakastytyväisyys, palvelun laadun kehittäminen

---

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

Jaakko Välimäki

**Topic of the Master's Thesis**

Quality of service experienced by customers in a case company that builds and sells homes

**Instructor**

Jussi Kantola

**Degree**

Master of Science in Economics and Business Administration

**Major subject**

Industrial Management

**Year of Entering the University**

2013

**Year of Completing the Thesis**

2020

Pages: 69

---

**ABSTRACT**

This thesis aims to study how customers have experienced quality of service in a case company that builds and sells homes. The topic of this thesis has been assigned to me by the case company. The research questions of this study are: How customers who have bought home from the case company have experienced company's quality of service and what are the quality factors that the case company should develop? The main focus of the study is to give information about current state of quality of service in case company and to bring up those quality factors which negatively effect on it. Another purpose of the study is to give theoretical information about quality, quality management and how to improve it.

In the theoretical part of the study I aim to give basic information about quality, its history, definitions, different quality aspects and also awareness why quality is important for the companies. After theoretical part I will introduce my research method and how I have carried out the research. The research method of this study is qualitative research and all the data has been collected through interviews.

In the empirical part of the study I will go through the results and give answers for the research questions. In the last part I will give my conclusion and take a closer look for quality aspects that the case company should develop in order to give a better quality of service.

---

**KEYWORDS:** Quality, quality of service, customer satisfaction, service quality improvement

# 1 JOHDANTO

Laatu on ollut liiketoiminnan ytimessä jo vaihdantatalouden aikana. Kauppaa tehdessä osapuolet tutustuivat kohteena olevaan tuotteeseen ja laatua arvioitiin samassa hetkessä. (Lecklin 1997: 19) Asiakkaan näkökulmasta katsottuna laatu voidaan yhdistää asiakastyytyväisyyteen ja siten sillä onkin katsottu olevan suora yhteys yrityksen menestymiseen. (Järvelin, K., Kvist, H., Kähäri, P. & Rääkkönen, J. 1992: 41 – 43) Ostopäätös perustuu asiakkaan omaan mielikuvaan ja vertailuun, jonka loppusummana on yrityksen menestyminen. Näin ollen laatu voidaan määritellä asiakastyytyväisyydeksi. (Lillrank 1990: 40) Haastavaksi laadun määrittämisen tekee sen, että laadulle asetettu ”mittari” vaihtelee eri ihmisten välillä. Yrityksen näkökulmasta asiakkaiden kokeman laadun määrittäminen on välttämätöntä, jos yrityksen tuottamaa palvelun laatua halutaan kehittää.

Tässä tutkielmassa keskitytään palvelun laatuun ja sen kehittämiseen. Laadun kehittämiseen on tieteellisessä kirjallisuudessa tarjolla useita erilaisia malleja ja käytäntöjä, joita myös tässä tutkimuksessa on pyritty hyödyntämään. Malleja ja käytäntöjä esitellään enemmän tutkimuksen teoriaosuudessa ja käytännön ratkaisuja kohdeyritykselle käsitellään *Johtopäätökset* -kappaleessa.

## 1.1 Tutkielman tavoite ja aiheen raja

Laatuun ja sen määrittämiseen vaikuttavat usein erilaiset näkökulmat, joista sitä voidaan tarkastella. Tästä syystä laadun määrittäminen ei ole aina niin yksinkertaista.



(Zhang Q. 2001: 709) Tämän tutkielman tavoitteena on tuoda esille kohdeyrityksen asiakkaiden kokemaa palvelun laatua asuntoa ostettaessa. Kohdeyrityksellä on vahva tahtotila kehittää palvelun laatua entistä paremman palvelukokemuksen aikaansaamiseksi.

Tutkielmassa käytetty aineisto kerättiin henkilöhaastatteluiden avulla. Haastattelun kohderyhmäksi valittiin yritykseltä vuonna 2018 asunnon ostaneita henkilöitä, ja haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina vuoden 2019 aikana. Kaikki haastattelut toteutettiin joko kasvotusten tai puhelimen välityksellä.

Tutkielman kohdeyritys on pääkaupunkiseudulla ja Pirkanmaalla toimiva rakennuttajayritys, joka rakentaa ja myy koteja. Muuttoliike pääkaupunkiseudulle on lisännyt asuntojen kysyntää, ja asuntomarkkinoilla alati kasvava kilpailutilanne on saanut yrityksen kiinnittämään huomiota palvelun laatuun. Kohdeyritys on esitelty tarkemmin tutkimuksen toteutusta käsittelevässä kappaleessa. Haastatteluiden avulla on pyritty selvittämään asiakkaiden kokemaa palvelun laatua ja siihen vaikuttavat tekijät, jotta yritys pystyy kehittämään asiakaspalveluaan. Tutkimusongelmana voidaan pitää kohdeyrityksen asiakkaiden kokemuksia palvelun laadusta asuntoa ostettaessa. Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Minkälaisena kohdeyrityksen asiakkaat kokevat yrityksen asiakaspalvelun laadun asuntoa ostettaessa?
2. Mitä palvelun laatutekijöitä tulisi kehittää tutkimustulosten pohjalta, ja millä tavalla?

## 1.2 Tutkielman rakenne

Tämän tutkielman aihe on annettu toimeksiantona kohdeyritykseltä ja tutkielman tarkoituksena on selvittää kohdeyrityksen asiakkaiden kokemaa palvelun laatua, sekä tuoda esille ne laatutekijät, joita kehittämällä kohdeyritys pystyy tarjoamaan parempaa palvelua. Tutkielman rakenne koostuu teoreettisesta- ja empiirisestä osuudesta. Teoriaosuus on jaettu kolmeen pääkappaleeseen, jotka ovat *Laatu*, *Palvelun laatu* ja *Palvelun laadun kehittäminen*. Teoriaosuudessa käsitellään laatua, sen historiaa, määritelmiä, erilaisia näkökulmia ja laadun merkitystä yrityksille tieteellisen kirjallisuuden ja aineiston pohjalta, jotta kohdeyritys saa kokonaiskuvan laadusta ja siihen liittyvistä asioista. Teoriaosuuden jälkeen esittelen tutkielman tutkimusmenetelmän ja kerron enemmän empiirisen tutkimuksen toteutuksesta. Tutkielman empiirisessä osuudessa esittelen tutkimustulokset ja niihin pohjautuvat johtopäätökset.

## 2 LAATU

### 2.1 Laadun historia

Laatu on ollut olennainen osa liiketoimintaa jo ennen järjestäytyneen yhteiskunnan syntymistä. Vaihdamatalouden aikana myyjä ja ostaja olivat tiiviisti yhteydessä toinen toisiinsa ja osapuolet tutustuivat kaupan kohteena olevaan tuotteeseen. Näin laatu arvioitiin heti kaupanteon hetkellä. Kun talouselämä sitten kehittyi, alkoi käsityöläisammattikunnille muodostua keskeinen rooli laadun varmistamisessa ja valvonnassa. Esimerkiksi suutareille oli tärkeää, että heidän tuotteensa sai arvostusta ja mainetta asiakkailta. (Lecklin 1997: 19)

1900-luvulla teollisen vallankumouksen jälkeen tehtaat alkoivat valmistaa tuotteita massatuotantona. Tuotantolaitosten koot kasvoivat ja niihin palkattiin suuret määrät koulutamatonta työvoimaa. Silloin tuotteiden valmistaminen ja suunnittelu erotettiin toisistaan, jonka johdosta syntyi Frederick Taylorin mukaan nimetty Taylorismin koulukunta. Taylorismin aikakautta voidaan kutsua myös tieteellisen liikkeenjohdon aikakaudeksi. (Lecklin 1999: 20-21; Silen 1998: 29; Garvin 1988. 4-5) Taylorismi pyrki laadun varmistamiseen työn laadun tarkastamisen avulla. Ongelmia kuitenkin aiheutti kokonaisnäemyksen puute, koska työt oli jaettu pienempiin vaiheisiin, joista osan hoiti ihmiset ja osan koneet. Virheiden syntyminen oli näin varsin tavallista. Ratkaisuksi virheiden karsimiseen muodostui erillinen laaduntarkkailijoiden ammattiryhmä. Isoissa tehtaissa oli sisäiset laaduntarkkailuosastot, joiden tehtävänä oli tarkastaa raaka-aineiden, puolivalmisteiden ja lopputuotteiden laadulliset vaatimukset ja spesifikaatiot. (Lecklin 1997: 19-20)

Laaduntarkkailusta siirryttiin laadunohjauksen käyttöönottoon, kun tilastollisia menetelmiä ryhdyttiin hyödyntämään enemmän. Syntyi laadunohjauskortti, jossa tuotteelle asetettiin haluttu tavoitearvo ja arvosta sallittu poikkeama. Hyväksytyt tulokset täytyi olla asetettujen rajojen sisällä. Laadunohjauskortin pyrkimyksenä oli tuottaa tasaista laatua ja pienentää tuotteissa esiintyviä laadullisia vaihteluja. (Lecklin 1997: 20)

Seuraava askel oli siirtyminen laadunohjauksesta laadunvarmistukseen. Koska laadunohjauksessa kohteena oli yksittäinen tuote koko prosessista, kattoi se vain pienen osan yrityksen koko toiminnasta. Niinpä laadulle pyrittiin antamaan laajempi merkitys laadunvarmistuksen avulla. Laadunvarmistuksella pyrittiin hallitsemaan yrityksen koko toimintaa järjestelmällisesti, jotta laatuvirheet ja kustannukset pienentyisivät. Toiminnassa ryhdyttiin kiinnittämään entistä enemmän huomiota ennalta ehkäiseviin työtapoihin ja koko yritys pyrittiin aktivoimaan kehittämistyöhön. Tästä laadun käsite laajentui entisestään kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan. (Lecklin 1997: 21)

Kokonaisvaltainen laadunhallinta, myös toiselta nimeltään kokonaisvaltainen laatujohtaminen (Total Quality Management, TQM), sisällytti laadun niin johtamiseen, suunnitteluun kuin myös yrityksen kehittämiseen. (Dahlgaard-Park S. 1999: 473) Asiakaskeskeisyys nousi yritysten prosesseissa sisäisten toimintojen rinnalle ja siitä syntyi laatutoiminnan perusta. Yritykset ovat alkaneet etäännyttää teollisuuslähtöisyydestä ja tuotteiden laadun lisäksi on ryhdytty tarkastelemaan yrityksen koko toiminnan laatua. Tuotteiden ja palvelujen laatua pidetään nykyään yhtä tärkeinä yritykselle ja laatukonsepti pitääkin sisällään myös yrityksen sidosryhmät. Näin ollen laatukäsite soveltuu myös palvelualalla toimiviin yrityksiin. (Lecklin 1997: 21; Merrill P. 2015: 42-44; Kanji G. 1990: 5)

## 2.2 Laadun määritelmä

Laadun määritelmä on monimutkainen. Sillä on useita erilaisia tulkintoja, johtuen sen erilaisista tarkastelunäkökulmista. (Zhang Q. 2001: 709; Weckenmann A., Akkasoglu G. & Werner T. 2015: 289; Lecklin 2006: 18) Kun laatua tarkastellaan asiakkaiden näkökulmasta, voidaan sitä pitää samana asiana kuin asiakastyytyvää. Sillä on myös todettu olevan suora vaikutus yrityksen menestymiseen. (Järvelin, K., Kvist, H., Kähäri, P. & Rääkkönen, J. 1992: 41-43; McDougall G. & Levesque, T. 2000: 392). Asiakkaiden tarpeiden täyttäminen yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla voidaan myös määritellä laaduksi. On tärkeää kuitenkin myös huomata, että yrityksen toiminta voi olla laadukasta, mutta samalla myös kannattamatonta. Laadun määrittelyä olennaisena osana liitetään suoritustason jatkuva parantaminen. Uudet innovaatiot, systemaattinen laatutyö, yrityksen kilpailijat ja yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset asettavat laadulle uudenlaisia vaatimuksia. (Lecklin 1999: 23)

”Arvo” yhdistetään usein laatukäsitteeseen. Palveluita tai tuotteita ostava ihminen käyttää arvoa eräänlaisena mittarina. Mittari kuitenkin vaihtelee suuresti ihmisten ja erilaisten asiakasryhmien välillä, jonka vuoksi laadun määrittely on hankalaa. (Weckenmann A., Akkasoglu G. & Werner T. 2015: 289) Lillrank (1990) tuo esille erinomaisen vertauksen, jossa osa ihmisistä ajattelee ruskean banaanin olevan laadukas, kun osa taas keltaisen. Vaikka laadun määrittely on vaikeaa, niin on se kuitenkin välttämätöntä, kun asiaa tarkastellaan laadun parantamisen näkökulmasta. Voidaan kuitenkin huomata, että laatu käsitteenä painottuu eri yhteyksissä eri tavoilla, kun tarkastelun kohteena on erilaisten yritysten näkökulmat. (Lipponen 1993: 33-34; Lillrank 1990: 39-40)

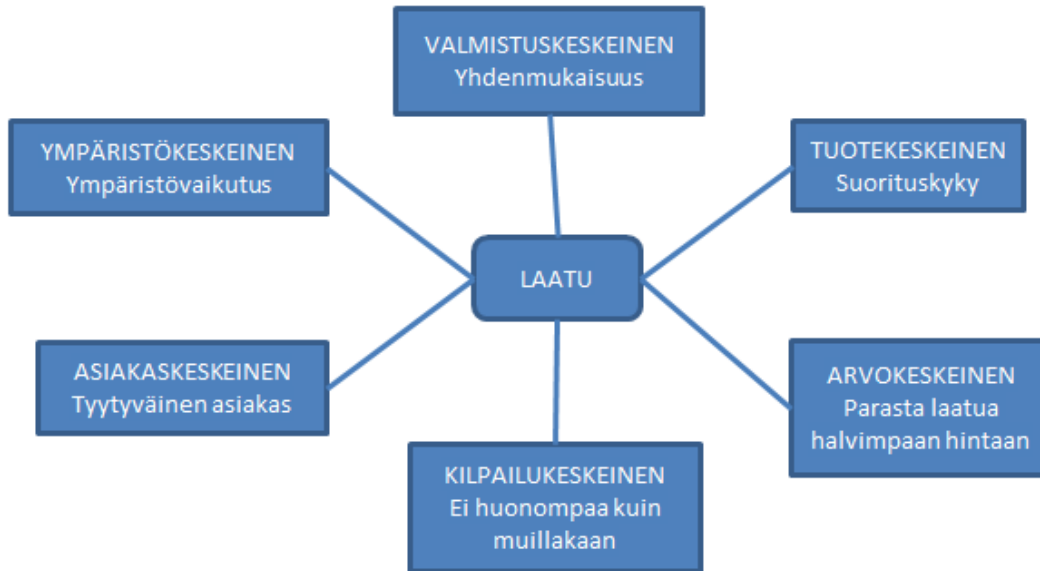
Pajunen (1991: 8-9) luettelee teoksessaan laadun perustekijöitä, joita ovat muun muassa suorituskyky, ulkonäkö, asiakaspalvelu, tuotteen laatu, lisäpiirteet, luotettavuus, toimitusvarmuus ja toimitusaika. Mikäli laatu yhdistetään yleisesti hyvyyteen, voidaan sen ajatella koostuvan näistä perustekijöistä. (Pajunen 1991: 8-9)

Alkuperäisenä ja keskeisenä osana laadun määritelmää on ollut virheettömyys. (Crosby 1986: 19; Lecklin 1999: 24) Tuote tai palvelu voi yrityksen näkökulmasta näyttää täydelliseltä, mutta asiakas voi olla asiasta toista mieltä. Laatu voidaan myös nähdä tekijänä, jonka avulla kilpailuetu saavutetaan mutta mahdollinen kilpailuetu voitaisiin saavuttaa vain, jos laatu käsitteenä ymmärrettäisiin laajemmin. (Lecklin 1999: 24-26) Lillrankin (1990) mukaan asiakas perustaa ostopäätöksensä omaan mielikuvaan ja vertailuun, joiden loppusummaan perustuu yrityksen menestyminen. Tämän vuoksi laatu voidaan määritellä samaksi asiaksi, kuin asiakkaan tyytyväisyys. (Lillrank 1990: 40) Laatu ja kannattavuus kulkevat vahvasti käsikädessä, koska toiminnan laadun parantamisella säästetään kustannuksia. Säästöt ovat mahdollisia, kun työt tehdään laadukkaasti ja kerralla oikein. Yrityksen toiminnan kustannuksista 15-35% liittyvät laadun mukana tuomiin kustannuksiin. (Holopainen 1992: 18)

### 2.3 Laadun näkökulmat

Lillrank (1990) nostaa kirjassaan esille kuusi erilaista näkökulmaa (Kuvio 1.), jolla laatua voidaan määritellä. Nämä näkökulmat eivät välttämättä kuitenkaan sulje pois toinen toisiansa. Kirjoittaja korostaakin, että kaikki näkökulmat ovat oikeita ja tarpeellisia. Nämä näkökulmat ovat valmistus-, tuote-, arvo-, kilpailu-, asiakas- ja ympäristökeskeinen näkökulma. Yrityksen kannalta on järkevintä painottaa sitä laatumääritelmää, joka parhaiten istuu sen markkinointiin ja tuotteisiin. (Lillrank 1990: 41). Myös Lecklin (1999: 25-26)

ja Zhang Q. (2001: 710) listaavat kuusi laadun eri ominaisuutta, joita ovat valmistus-, arvo-, tuote-, asiakas-, kilpailu- ja ympäristölaatu.



Kuvio 1. Laatumääritelmät (Lillrank 1990: 41)

#### *Valmistuskeskeinen laatumääritelmä*

Valmistuskeskeinen laatumääritelmä pitää sisällään tuotteen virheettömän valmistamisen asetettujen standardien mukaisesti. Tätä laatumääritelmää voidaan pitää absoluuttisena ja yksiulotteisena, koska annetut standardit ja toleranssit määrittelevät hyväksytyyn laadun. (Zhang Q. 2001: 711) Laadun mittarina voidaan pitää virheellisten tuotteiden lukumäärää tai prosenttiosuutta. Tämän laatumääritelmän rajoitteena voidaan pitää sitä, että laatu on riippuvainen asiantuntijoiden ja laaduntarkkailijoiden ammattitaidosta ja valvontaprosessien toimivuudesta. (Lillrank 1990: 42)

*Tuotokeskeinen laatumääritelmä*

Tuotokeskeisessä laatumääritelmässä tuotteessa katsotaan olevan sellaisia ominaisuuksia, joilla sen laadukkuutta pystytään määrittelemään. Tällaisia ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi auton kiihtyvyys tai bensiininkulutus ja elintarvikkeen rasvapitoisuus. Näillä ominaisuuksilla voidaan määritellä tuotteen laadukkuutta. Tuotokeskeistä laatua voidaan myös pitää jokseenkin absoluuttisena, koska luultavasti nopeammin kiihtyvää autoa pidetään laadukkaampana kuin hitaasti kiihtyvää. Laadukkaampi tuote maksaa yleensä enemmän, koska laatu on yhteydessä johonkin tuotteen ominaisuuteen. Jos asiakkaalle on tarjolla paljon vaihtoehtoisia tuotteita, hän ostaa sen tuotteen joka parhaiten tyydyttää hänen tarpeensa. Näin ollen asiakkaat saattavat nopeasti hylätä hienonkin tuotteen. (Lillrank 1990: 42-43, Zhang Q. 2001: 710)

*Arvokeskeinen laatumääritelmä*

Arvokeskeisessä laatumääritelmässä laadukkaan tuotteen kustannus-hyötysuhde on sellainen, joka tarjoaa parhaan arvon asiakkaalle. Laadun määreet on siis nähtävä suhteessa tuotteen hintaan. Arvokeskeinen laatumääritelmä korjaa niitä yksipuolisuuksia, joita valmistus- ja tuotokeskeisessä laatumääritelmässä on. Arvokeskeinen laatumääritelmä käsittelee laatua suhteessa tuotteen hintaan ja asiakkaiden ostovoimaan. (Lillrank 1990: 43-44)

*Kilpailukeskeinen laatumääritelmä*



Kilpailukeskeinen laatumääritelmä on tiiviisti yhteydessä arvokeskeiseen laatumääritelmään, koska asiakas luo käsityksen arvosta vertaamalla yrityksen tuotetta tai palvelua kilpailijoiden vastaavaan. Laadun määreeksi saadaan tällä tavalla suhteellinen arvo. Tätä voidaan nimittää myös strategiseksi laadun määritelmäksi. Asiakas siis arvioi yrityksen tuotteen laatu-hinta-suhdetta kilpailijoiden tasoon ja markkinoiden liikahtuksiin. Yrityksen on siis tärkeää seurata kilpailijoita ja verrata omia tuotteita ja palveluita kilpailijoiden vastaaviin, jos yritys aikoo pysyä kilpailussa mukana. Kilpailija-analyysi ja niin sanottu käänteinen tuotesuunnittelu ovat tähän hyviä menetelmiä. (Lillrank 1990: 44)

#### *Asiakaskeskeinen laatumääritelmä*

Asiakaskeskeisen laatumääritelmän mukaan laadukas tuote tyydyttää asiakkaan halun ja tarpeet. (Zhang Q. 2001: 710) Tuote on silloin sellainen, johon asiakas on tyytyväinen ja johon saattaa syntyä merkkiuskollisuus. Lillrank nostaa esille esimerkin tiettyihin auto-merkkeihin kiintyneistä henkilöistä. Laadun määrittelee kuitenkin loppujen lopuksi itse asiakas, oli laadun määreet sitten mitä tahansa. Asiakaskeskeisestä laatumääritelmästä siirrytään helposti kokonaisvaltaiseen laatuajatteluun, johon liittyy tiiviisti niin prosessin kuin palvelun laatu. (Lillrank 1990: 44-45)

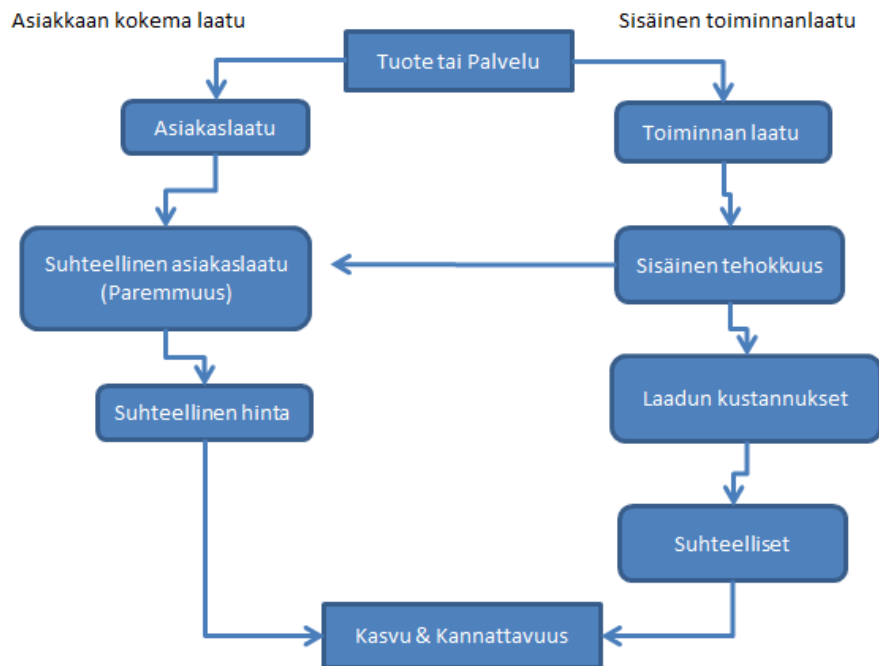
#### *Ympäristökeskeinen laatumääritelmä*

Laatua voidaan tarkastella myös ympäristökeskeisen laatumääritelmän näkökulmasta. Tässä näkökulmassa laatu määritellään sen kokonaisvaikutuksesta luontoon ja yhteiskuntaan. Luonnon, yhteiskunnan ja asiakkaan tarpeet ovat sovitettava yhteen. Tällaisia määreitä voivat olla esimerkiksi tuotteen hävitettävyyys tai uudelleenkäytettävyyys ja mahdolliset ympäristöhaitat, kuten esimerkiksi ilmansaasteet. Ympäristökeskeisessä määritel-

mässä asiakkaaksi mielletään myös yhteiskunta, naapurit ja luonto pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. Määritelmä toimii muuten samalla tavalla kuin asiakaskeskeinen määritelmä. Ympäristökeskeisessä laatumääritelmässä on myös tiettyjä rajoitteita. Määritelmä saattaa aiheuttaa kustannuksia ja karkottaa niitä asiakkaita, joita ei ekologia kiinnosta. (Lillrank 1990: 47-49)

#### 2.4 Laadun merkitys yritykselle

Laadulla voidaan todeta olevan suuri merkitys yrityksen menestymiselle. Se on yksi tekijä, jolla yritys pystyy saavuttamaan kilpailuetua. Yrityksen on myös tärkeää pystyä hallitsemaan ja kehittämään tuotteiden tai palvelujen laatua, jotta se pystyy saavuttamaan ja säilyttämään kilpailuedun kilpailijoihin. (Lecklin 1999: 24-26; Cheng Y. & Chi-Leung H. 2009: 99) Laadun hallinta ja kehittäminen voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan. Nämä ovat asiakaslaatu ja toiminnan laatu. Asiakaslaatu tarkoittaa asiakkaan saamaa ja kokemaa laatua, jolloin laatu on yrityksestä ulospäin suuntautuvaa. Toiminnan laatu taas on yrityksen sisäistä toimintaa. Sillä kuvataan yrityksen kykyä saavuttaa laadulle asetettu taso ja se liittyy vahvasti yrityksen toiminnan tehokkuuteen. Toiminnan laadulla yritys pystyy vaikuttamaan sen kustannuksiin ja tuottavuuteen. Laatu vaikuttaa siis yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun (Kuvio 2.). (Pajunen 1991: 8-14)



Kuvio 2. Laadun vaikutus kasvuun ja kannattavuuteen. (Pajunen 1991: 14)

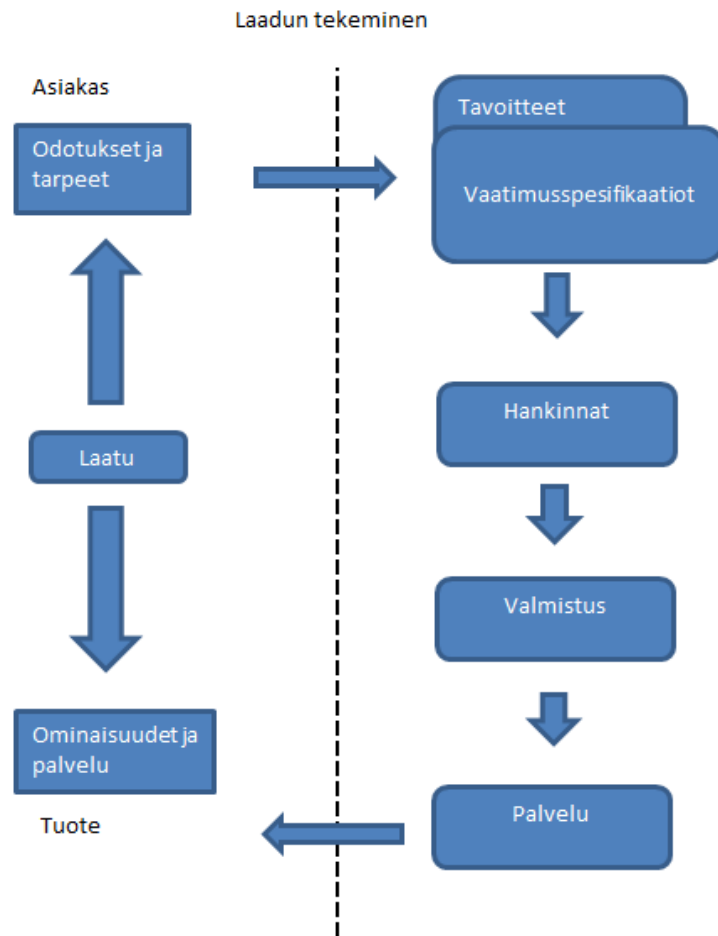
#### 2.4.1 Asiakaslaatu

Asiakaslaatu, eli asiakkaan kokema laatu, on yrityksen kilpailukyvyn kannalta tärkeä tekijä. Tärkeässä osassa on niin kutsuttu suhteellinen laatu, joka muodostuu asiakkaalle hänen kokemustensa ja mielikuvien kautta. Suhteellinen laatu muodostuu asiakkaan henkilökohtaisista tarpeista, odotuksista, yrityksen- ja kilpailevien tuotteiden todellisesta laadusta ja asiakkaan mielipiteeseen muuten vaikuttavista asioista, kuten esimerkiksi kokemuksista, imagosta, mainonnasta ja saatavuudesta. (Pajunen 1991: 10-11) Vaikka laatu yhdistetään usein sanaan ”arvo” ja niiden käsitteet eroavatkin toisistaan, on laadulla ja asiakkaan kokemalla arvolla vahva yhteys (Sanchez-Fernandez, R. M., Angeles, Iniesta-Bonillo & M. Holbrook 2009: 93-113). Myös Zeithaml (1988) on artikkelissaan yhdistä-

nyt laadun ja asiakkaan kokeman arvon. (Zeithaml, V. 1988: 4) Asiakkaan voi olla vaikeaa saada objektiivista tietoa eri yritysten tarjoamien tuotteiden todellisesta laadusta, jolloin suhteellisen laadun kuva muodostuu tietyistä ominaisuuksista tai vaikkapa asiakaspalvelun toimivuudesta. Esimerkiksi mielikuva tuotteen kestävyydestä tai luotettavuudesta jää usein vain asiakkaan henkilökohtaisen kokemuksen varaan. Silloin ”asiakkaan mielipiteeseen muuten vaikuttavat asiat” muokkaavat laatukuvaa ratkaisevasti. (Pajunen 1991: 10-11)

#### 2.4.2 Toiminnan laatu

Toiminnan laadulla tarkoitetaan yrityksen tai organisaation kykyä saavuttaa haluttu laatutaso sen toiminnoissa ja prosesseissa. Toiminnot ja prosessit pyritään tekemään tehokkaasti ja oikein. Näin asiakkaan saama laatu syntyy yrityksen toiminnan tuloksena. Toiminnan laatua voidaan kuvata ketjuna, joka muodostuu asiakkaan tarpeiden ja toimitetun tuotteen välille. Tämä ketju on havainnollistettu seuraavassa kuvassa (Kuvio 3.). (Pajunen 1991: 12)



Kuvio 3. Laadun tekemisen toimintaketju. (Pajunen 1991: 13)

Edellisessä kappaleessa käsitelty asiakaslaatu syntyy ketjujen päiden kohdatessa toisensa. Mitä paremmin tuote vastaa asiakkaan odotuksia, sitä paremmaksi asiakaslaatu muodostuu. Toiminnan laatu taas muodostuu ketjun osien toimivuudesta ja yhteensopivuudesta. Toiminnan laadun voidaan katsoa olevan hyvää, kun ketjun eri vaiheissa syntyvät tulokset vastaavat haluttua tasoa. Jos toiminnan laadussa esiintyy virheitä ja puutteita, aiheuttaa se yritykselle turhia kustannuksia. Näitä kustannuksia kutsutaan laatukustannuksiksi. (Pajunen 1991: 12-13)

## 2.5 Laadun johtaminen

Laatu on myös monimuotoinen asia, joka ei synny tyhjästä. Myös olemassa olevasta laadusta täytyy huolehtia, jotta se pysyy halutulla tasolla. (Lillrank 1990: 87) Nopeasti muuttuva kilpailu on saanut yritykset kiinnittämään huomiota kokonaisvaltaiseen laadunjohtamiseen kilpailuedun aikaansaamiseksi (Bart V., Boynton A. & Stephens-Jahng T. 2000: 102; Evangelos P. & Carmen J. 2016: 380-381). Laadun johtamista ei voi helposti kopioida kilpailijoiden toimesta, koska laadun johtamisen käytäntöjä kehitetään jatkuvasti. Tämän vuoksi laatua pidetään yritykselle olennaisena kilpailutekijänä, jonka vuoksi sitä on myös syytä johtaa. (Elshaer I. & Augustyn M. 2016: 1288) Ilman laadun johtamista yritykselle jää ainoastaan hintakilpailukyvyn johtaminen.

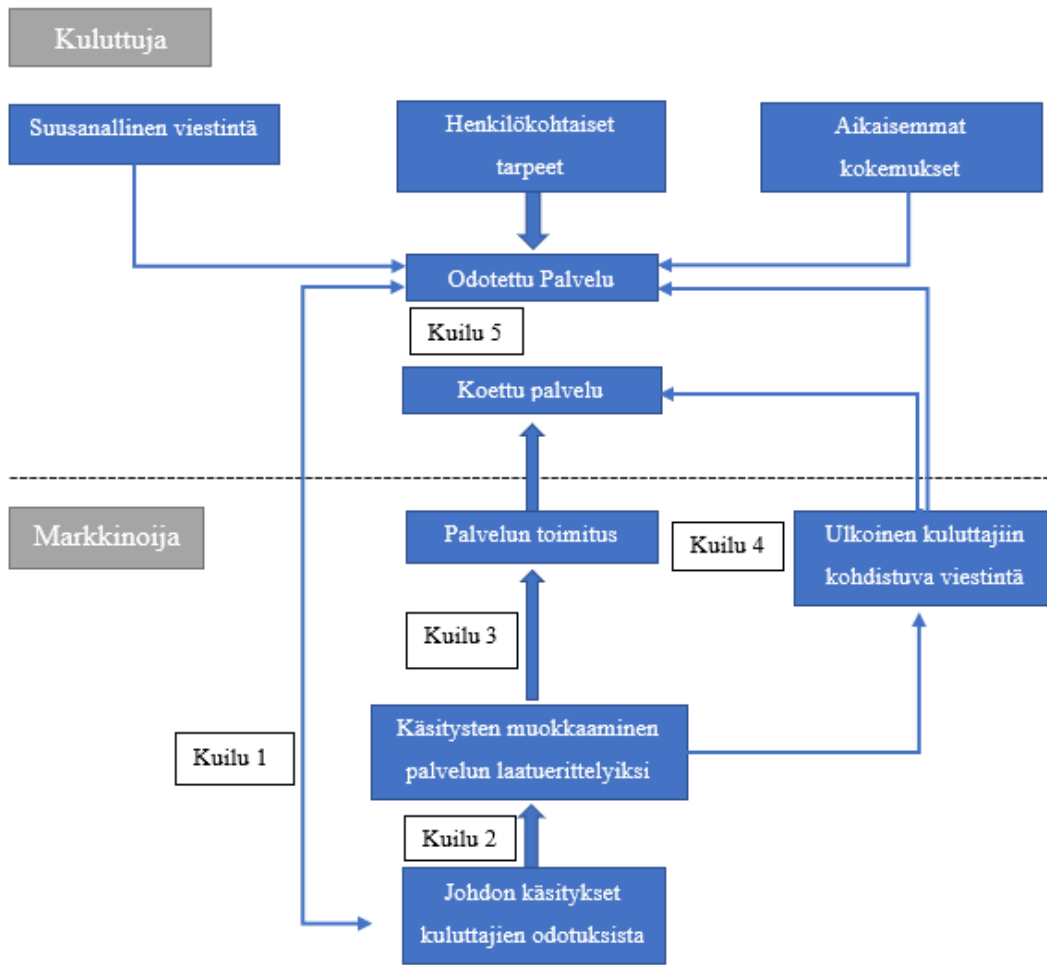
Laadun johtaminen voidaan nähdä eräänlaisena johtamisfilosofiana, jonka tavoitteena on asiakastyytyväisyyden kehittäminen jatkuvan parantamisen avulla. Johtamisfilosofian avulla yrityksen kaikki työntekijät pyritään osallistuttamaan laadun kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. (Dahlgard J. & Dahlgard-Park S. 2006: 266; Vouzas F. & Psychogios A.G. 2007: 63-64)

Laadunparannusprosessit saattavat usein epäonnistua, koska korjaavat liikkeet ovat tavallisesti vain yksittäisiä uudistuksia. Näitä uudistuksia voivat olla esimerkiksi investointi työvoimaa säästävään koneistoon tai uuden palkkiojärjestelmän käyttöönottoon. Muista prosesseista yksittäiset irralliset uudistukset ovat pitkällä aikavälillä tuhoon tuomitut. Niiden sijaan laadun kehittäminen tulee olla jatkuva prosessi. Laatu ja laadunparannus- ja laadunvarmistus prosessit vaativat johtotason jatkuvaa huomiointia ja sisältyvät yrityksen strategiaan. Johdon tulee varmistaa, että organisaation jokainen jäsen ymmärtää laadun

parantamisen keinot ja jäseniltä myös vaaditaan jatkuvaa laadun parantamiskeinojen ymmärtämistä. (Grönroos 2009: 141)

## 2.6 Laatukuilujen johtaminen

Berryn, Parasuraman ja Zeithamlin luomassa kuiluanalyysimallissa (kuvio 4.) yritys pysyy analysoimaan laatuongelmien lähteitä ja valaisemaan palvelun laadun parannuskeinoja. Asiakkaan menneet kokemukset, henkilökohtaiset tarpeet ja suusanallinen viestintä (sisältäen yrityksen markkinointiviestinnän) muodostavat odotetun palvelun laadun. Koettu palvelun laatu syntyy puolestaan sisäisesti tehtyjen päätösten ja toimenpiteiden seurauksena. Johdolla on tietynlainen käsitys asiakkaiden odotuksista, jotka ohjaavat palvelun laatuvaatimuksista tehtyjä päätöksiä. Näitä päätöksiä organisaatio noudattaa palvelutoimituksen aikana. Toiminnallinen laatu (palvelun toimitus- ja tuotantoprosessi) ja tekninen laatu (prosessin teknisen ratkaisun lopputulos) muodostavat kaksi asiakkaan kokemaa laadun osatekijää. Markkinointiviestinnällä voi olla vaikutusta molempiin osatekijöihin. (Grönroos 2009: 143-144) Kuiluanalyysin avulla johto voi määrittellä relevantit palvelun laaduntekijät asiakkaan näkökulmasta. (Seth N., Deshmukh S.G. & Vrat P. 2005: 935)



Kuvio 4. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli. (Grönroos 2009: 144; Seth N., Deshmukh S.G. & Vrat P. 2005: 916; Järvelin, Kvist, Kähärä & Räikkönen 1992: 36)

Kuiluanalyysissä on viisi perusrakenteen osien välistä poikkeamaa eli laatukuilua. Laatukuilut ovat seurausta epäjohtonmukaisesta laadunjohtamisprosessista. Kuiluanalyysimallissa (Kuvio 4.) laatukuiluiksi muodostuvat johdon näkemyksen kuilu (kuilu 1), laa-



tuvaatimuksen kuilu (kuilu 2), palvelu toimituksen kuilu (kuilu 3), markkinointi viestinnän kuilu (kuilu 4) ja koetun palvelun laadun kuilu (kuilu 5). Seuraavaksi tarkastellaan kuiluja, niiden seurauksia ja syitä. (Grönroos 2009: 144; Seth N., Deshmukh S.G. & Vrat P. 2005: 916)

#### *Johdon näkemyksen kuilu*

Johdon näkemyksen kuilussa johto näkee laatuodotukset puutteellisesti. Syitä kuiluun on odotusten virheellinen tulkinta, analyysia kysynnästä ei ole tehty, johdolla ei ole tarpeeksi tietoa organisaatiolta, markkinatutkimusten ja kysyntäanalyysien epätarkat tiedot ja liian moniportainen organisaatio, jossa asiakaskontakteja koskeva tieto pysähtyy tai muuttuu. (Grönroos 2009: 144; Grönroos 1998: 101-103)

Kuilun korjaamisessa on olemassa useita eri parannuskeinoja. Ongelmien takana voi olla huono johto, jolloin korjaamiseen tarvitaan johdon vaihtoa tai johdon tulee ymmärtää palvelukilpailun piirteitä paremmin. Tutkimusten tekeminen auttaa johtoa ymmärtämään ja tiedostamaan asiakkaiden tarpeita sekä toiveita paremmin. Yrityksen tulee myös tarkastella organisaatorakennettaan, jotta tiedon siirtyminen on hyvää ja käyttökelpoista. (Grönroos 2009: 144-145; Grönroos 2007: 113-115)

#### *Laatuvaatimusten kuilu*

Laatuvaatimusten kuilussa johdon näkemykset laatuodotuksista eivät ole yhdenmukaisia palvelun laatuvaatimusten kanssa. Kuilun syitä ovat riittämättömät ja virheelliset suunnitteluprosessit, johdon huonosti organisoima suunnittelu, sekä se ettei tavoitteita ole asetettu yrityksessä selkeästi eikä palvelun laadun suunnittelu ei saa riittävää tukea ylimältä johdolta. Laatuvaatimusten kuilun mahdollisten ongelmien laajuus vaihtelee sen

mukaan, kuinka suuri ensimmäinen eli johdon näkemysten kuilu on. Laatuvaatimusten suunnittelussa saatetaan epäonnistua, vaikka asiakkaiden tarpeista ja odotuksista on riittävän paljon tarkkaa tietoa. Tällöin kuilun syynä voi olla se, että laatu ei ole johdon prioriteeteissa ensimmäisenä ja laatua ei pidetä tärkeimpänä. (Grönroos 2009: 145)

Kuilun välttämiseksi yrityksen tulee pohtia asioiden tärkeysjärjestyksen muuttamista. Nykyään asiakkaan kokema laatu on niin ratkaiseva tekijä yrityksen menestystä palvelukilpailussa, että laatuun sitoutuminen on pakko olla johdon tärkeimpiä panostuksen kohteita. Johdon näkemys tärkeysjärjestyksestä ei välttämättä ole kuilun ainoa ongelma. Se saattaa löytyä myös suunnitteluprosessista, jossa palveluja toimittavien on myös sitouduttava laatuvaatimukseen. Tällöin on tärkeää, että yrityksessä suunnitteluprosessiin ja tavoitteiden asettamiseen osallistuu johdon lisäksi, palvelun toimittajat sekä suunnittelijat. Osallistamisella voidaan varmistaa, että jokainen prosessin osatekijä on sitoutunut ja ymmärtää yrityksen asettamat laatutavoitteet. (Grönroos 2009: 145-146)

#### *Palvelun toimituksen kuilu*

Palvelun toimituksen kuilussa palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa ei noudateta laatuvaatimuksia. Syitä kuiluun ovat vaatimusten jäykkyys ja monimutkaisuus, sekä se ettei työntekijät ole ”ostaneet” laatuvaatimuksia, koska niiden toteuttaminen vaatii käyttäytymisen muuttamista. Syynä ovat myös, että vaatimukset eivät kohtaa olemassa olevan yrityskulttuurin kanssa ja laatuvaatimusten sisäinen markkinointi on heikkoa tai sitä ei ole ollenkaan. Myöskään puutteet palvelun tuottamiseen vaadittavasta tekniikasta sekä järjestelmistä eivät auta vaatimusten mukaisen lopputuloksen saavuttamisessa. (Grönroos 2009: 146)

Palvelun toimituksen kuilun parannuskeino on monisäikeinen. Kuilun syyt ovat jaettavissa kolmeen eri luokkaan: johdon ja työnjohdon näkemykset, työntekijöiden näkemys säännöistä, vaatimuksista ja asiakkaiden tarpeista ja toiminnan järjestelmien tuen puute. Työnjohdon valvontajärjestelmät saattavat olla ristiriidassa halutun palvelun ja laadun kanssa. Esimiehet saattavat seurata ja palkita työntekijöitä sellaisista asioista, jotka eivät ohjaa työntekijöitä pyrkimään toiminnallaan parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Työntekijät saattavat myös kokea asemansa palvelun toimittajina kaksijakoiseksi. Henkilökunta on kiusallisessa tilanteessa huomattessaan, että asiakas vaatii palvelun toimittajaa käyttäytymään erillä tavalla kuin yrityksen määrittämässä vaatimuksissa edellytetään. Tällöin palvelun toimittaja tietää, että asiakas ei saa mitä odottaa. Tällä tavalla tapetaan hitaasti ja varmasti henkilökunnan kiinnostus laatua tukevaan käyttäytymiseen. (Grönroos 2009: 146-147)

Yrityksen tulisi muuttaa valvontajärjestelmät yhdenmukaisiksi laatuvaatimusten kanssa. Myös sisäisen markkinoinnin parantaminen ja työntekijöiden kouluttaminen ovat avainasemassa oikeanlaisen laadun saavuttamisessa. Yrityksen tulisi myös selvittää ovatko he palkanneet oikeanlaisen taidon ja asenteen omaavia työntekijöitä. Jos useampi työntekijä ei sovellu tehtävään, niin yrityksen tulisi miettiä, minkälaisella rekrytoinnilla välttyttäisiin vääriltä valinnoilta. Työntekijä voi myös kokea työn kuormituksen liian suureksi ja sen vuoksi ei pysty palvelemaan asiakkaita niin hyvin kuin pitäisi. Parannuskeinona tässä tapauksessa yrityksen tulisi selventää työn kuvaa ja pyrkiä luomaan mahdollisimman hyvät työtä tukevat järjestelmät. Kuitenkin niin, että järjestelmät otetaan oikealla tavalla käyttöön ja niistä saatava hyöty on maksimaalinen. (Grönroos 2009: 147-148)

*Markkinointiviestinnän kuilu*

Markkinointiviestinnän kuilussa annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia tuotetun palvelun kanssa. Kuilun muodostumisen syitä ovat palvelutuotannon unohtuminen markkinointiviestinnän suunnittelussa, tuotannon ja markkinoinnin puutteellinen koordinointi ja se, että yritys ei noudata vaatimuksia, vaikka niistä puhutaan kampanjoissa ja markkinointiviestinnässä luvataan sekä liioitellaan todellisuutta enemmän. (Grönroos 2009: 148)

Parantaakseen kuilua yrityksen tulisi suunnitella kampanjat yhteistyössä palvelun tuotannon ja toimitukseen osallistuvien kanssa. Tällöin markkinointiviestinnän lupaukset tulevat tarkemmiksi ja totuudenmukaisemmiksi ja näin voidaan saavuttaa suurempi sitoutuminen kampanjoiden lupauksiin. Markkinoinnin liiallisten superlatiivien käyttöä tulee johdon aktiivisesti valvoa. (Grönroos 2009: 148-149)

#### *Koetun palvelun laadun kuilu*

Koetun palvelun laadun kuilussa asiakkaan kokema laatu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun laadun kanssa. Asiakkaan huonon palvelun laadun seurauksena ovat kielteinen suusanallinen viestintä, kielteinen vaikutus yritykseen tai imagoon ja liiketoiminnallinen menetys. Myönteisen koetun palvelun myötä vaikutus on päinvastainen. Koetun palvelun laadun kuilu voi olla yhdistelmä kaikista edellisessä kohdissa mainituista kuiluista tai jokin yksittäinen kohta. Kuiluanalyysin avulla yrityksen johdolla on mahdollisuus löytää epäjohdonmukaisuuksia toimittajan ja asiakkaan käsitysten välillä. (Grönroos 2009: 149)

### 3 PALVELUN LAATU

#### 3.1 Palvelun määritelmä

Palvelulla ja fyysisellä tuotteella on useita eroavaisuuksia. Palvelu ei ole käsin koskettavissa toisin kuin tuote. Asiakas ei voi laittaa palvelua varastoon, vaan se tulee kuluttaa siinä hetkessä. Fyysisen tuotteen voit ottaa mukaan ja säilöä. (Lillrank 1990: 56; Miranda, S., Tavares, P. & Queiro, R. 2018: 372; Kotler 1999: 647) Palvelu voidaan kuitenkin liittää myös fyysiseen tuotteeseen. Tällöin myyjä pyrkii mukauttamaan tuotteesta ratkaisun, joka palvelee asiakkaan vaatimuksia yksityiskohtaisesti. Tuote itsessään on tavara, mutta yksityiskohtaisesti tietylle asiakkaalle suunniteltu tuote on palvelua. Yhä useammat teollisuusyritykset tarjoavat tuotteidensa lisäksi palveluja, kuten esimerkiksi huoltopalveluja. Palveluksi määritellään myös ns. näkymättömät palvelut, joita ovat esimerkiksi laskutus ja valitusten käsittely sekä huolto- ja takuupalvelut. (Grönroos 2009: 77; Bergman & Klefsjö 2010: 32)

Palvelusta on esitetty useita erilaisia määritelmiä ja edelleenkin sen määrittelemine on vaikeaa. Grönroos on kuitenkin esittänyt vuonna 1990 seuraavan määritelmän palvelusta:

*” Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnon tarjotaan ratkaisuinasiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.” (Grönroos 2009: 77)*

Erään määritelmän mukaan palvelun katsotaan olevan suoritusta, tekoja ja toimintaa, jossa asiakkaalle välittyy jotain aineetonta. Se myös tuotetaan ja kulutetaan yhtäaikaista. Asiakkaalle pyritään tarjoamaan palvelussa lisäarvoa, joita ovat esimerkiksi ajansäästö tai viihtyvyys. On hyvä huomioda, että palvelu ja fyysinen tavara voivat olla sidoksissa toisiinsa, mutta itse palvelutapahtuma on aineetonta, eikä sitä voi omistaa. (Ylikoski 1999: 20) Palveluun sisältyy useimmiten myös vuorovaikutusta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Vuorovaikutus saattaa olla vain pieni osa koko palvelusta, mutta asiakas saattaa sillä perusteella määrittää koko palvelun onnistumisen. Vuorovaikutustilanteet ovat siis erittäin tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta. (Grönroos 2009: 77-78)

Palveluille voidaan määrittää kolme yleisluonteista peruspiirrettä. Ensimmäiseksi ne koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja. Toiseksi niitä tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti ja kolmanneksi asiakas on ainakin jossain määrin osallistuva osapuoli palvelun tuotantoprosessissa. Kaikkein tärkein piirre palveluilla on niiden prosessiluonne. Palvelut koostuvat useasta eri prosessista, joissa on mukana monenlaisia resursseja ihmisistä koneisiin. Asiakkaan kanssa pyritään olemaan suorassa vuorovaikutuksessa, jotta ongelmaan löytyisi ratkaisu. (Grönroos 2009: 79)

### 3.2 Palvelun laadun määritelmä

Mikäli palveluun sovelletaan samanlaista logiikkaa kuten tuotteisiin, voidaan sen ajatella koostuvan palvelujen laajuudesta ja siitä, kuinka hyvin niitä pystytään toteuttamaan. Voidaan esimerkiksi miettiä, kuinka kattavaa ja luotettavaa palvelu on ja millaisella varoitusaajalla sitä on saatavissa? (Pajunen 1991: 10) Palvelun laatua on verrattavissa kauneuteen, joka on katsojan silmissä. Se on jokaiselle yksilölle henkilökohtainen ja sillä on erilainen merkitys eri ihmisille. (Sangeeta S. D. K. & Banwet S. K. 2004: 145)

Palvelun laadulla on suurempi merkitys asiakkaiden vaihtuvuuteen kuin tuotteen laadulla. Palvelun laatu onkin tästä syystä vaikeasti mitattavissa. Myyntihenkilöiden palvelun laadusta on tullut merkittävä tutkimuksen kohde, koska se on kriittinen elementti asiakkaiden pysyvyyteen. (Cheng Y. & Chi-Leung H. 2009: 99) Palvelun laatu katsotaan usein olevan enemmän sidoksissa asiakkaan ja tietyn työntekijän väliseen suhteeseen kuin asiakkaan ja yrityksen väliseen suhteeseen. Molemmiin puolinen luottamus on edellytys hyvään asiakassuhteeseen. Asiakkaan luottamus yritykseen ja sen henkilökuntaan on sidoksissa yrityksen kykyyn ratkaista ongelmia ja hoitaa kriittisiä tapauksia. (Edvarsson B. 1998: 144)

Tieteellisessä kirjallisuudessa on esitetty, että palvelun laatu muodostuu luotettavuudesta ja asiakaslähtöisyydestä, palvelualttiudesta, kyvykkyydestä, pätevyydestä, saavutettavuudesta, ystävällisyydestä, kohteliaisuudesta, viestintäkyvystä, uskottavuudesta, varmuudesta, turvallisuudesta, asiakkaan ymmärtämisestä ja palveluympäristöstä. (Lipponen 1993: 41-44; Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. 1990: 23) Myös Soledad J. & Miranda F. (2013) nostavat artikkelissaan palvelun laadun ulottuvuuksiksi samoja teemoja. (Soledad J. & Miranda F. 2013: 366) Lipponen (1993) käsittelee näitä ulottuvuuksia seuraavalla tavalla:

- *Luotettava ja asiakaslähtöinen* palvelu syntyy, kun se vastaa asiakkaiden odotuksia, asiat tehdään ensimmäisellä kerralla oikein, toimitusajat pitävät, organisaatio pitää lupauksensa ja toimitukset ovat virheettömiä.
- *Palvelualttius* näyttäytyy ripeänä toimintana, jossa pyritään korjaamaan virheet ja suhtaudutaan asiakkaiden pyyntöihin ja ongelmiin luovasti. Palvelualttiilla henkilöstöllä on halu ja valmius palvella asiakasta hyvin. Nopeus ja joustavuus ovat myös avainasemassa.

- *Kyvökäs ja pätevä* palvelu muodostuu siitä, että henkilöstön ammattitaidot ovat riittävät, se on asiantuntevaa ja valmis oppimaan uutta.
- Palvelun laatuun liittyy olennaisesti myös *saavutettavuus*, eli etäisyys, sijainti, palvelujen toiminta-aika ja nopeus. Yrityksen henkilöstö on esimerkiksi helposti tavoitettavissa puhelimitse ja odotusajat ovat lyhyet.
- *Ystävällisyys ja kohteliaisuus* ovat osa laadukkaasta palvelua, kun asiakasta palvellaan yksilönä. Palveluhalukkuus, huomaavaisuus ja korrektius ovat iso osa koettua palvelun laatua.
- Palvelu *viestitään* kuluttajan ymmärtämällä tavalla. Toimivassa viestinnässä on olennaista puhua kieltä, jota asiakas ymmärtää.
- *Uskottavan* palvelun perustana on organisaation rehellinen ja luotettava toiminta. Asiakkaan etua ja yrityksen mainetta pidetään organisaatiossa tärkeänä.
- Laadukkaaseen palveluun sisältyy *varmuus ja turvallisuus*, jolloin siihen ei liity riskejä, epäluuloja tai vaaraa.
- Asiakkaiden mielihalujen ja erityistarpeiden *ymmärtäminen* ja niihin vastaaminen on iso osa palvelun laadukkuutta. Laadukkaassa toiminnassa henkilöstö pyrkii ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja yksilöllisyyttä. Näin henkilöstö pystyy tunnistamaan kanta-asiakkaat.



- *Palveluympäristön* fyysiset tekijät vaikuttavat laadukkaaseen palveluun. Näitä ovat esimerkiksi työvälineet, asiakaspalvelutilat, palveluvälineistö ja kontaktihenkilöt. (Lipponen 1993: 41-44)

## 4 PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN

Laadun johtamisen tunnuspiirteisiin kuuluu laadun ja operaatioiden jatkuva kehittäminen ja kehittämistoiminnan systemaattinen ja jatkuva suoritus. Laadun tekeminen edellyttää kolmea toimintaa:

1. Saavutetun tason ylläpitoa sääntöjen noudattamisen ja standardien ylläpidon avulla (Ylläpitämien)
2. systeemien ja sääntöjen kehittämistä ja korjaamista (Kehittäminen)
3. innovaatioita. (Lillrank 1990: 94)

### *Innovaatio*

Innovaatio luo uutta ennen tuntemattoman arvon tuottamisen kapasiteettia. Innovaation myötä olemassa olevan resurssin kyky tuottaa arvoa muuttuu. Usein kaksi tai useampi komponentti, jotka ovat aiemmin olleet erillään, liitetään yhteen. Ideat eivät synny tyhjästä, vaan niihin tarvitaan tietoa. Tieto puolestaan kehitetään koulutuksen ja lukeneisuuden avulla. Arkiset ongelmat antavat sysäyksiä ideoiden syntymiselle. (Lillrank 1990: 100-101)

Säilyttäminen ja taantumus ovat innovaation pahimpia vihollisia. Tällöin ajatellaan, että asiat ovat hyvin niin kuin ne ovat tai ne olivat vielä paremmin ennen vanhaa. Kaikesta uudesta ajatellaan, että ne vain sotkevat asioita. Innovaatiot ovat helppo tukahduttaa, jo syntymisvaiheessa, luonnollisella vastarinnalla. (Lillrank 1990: 101)

### *Kehittäminen*

Innovaation ja kehittämisen erona on vain pieni aste-ero. Kehittämistä voisi kutsua myös pikkuinnovaatioksi, jolloin se kuvaa paremmin kehittämisen tarkoitusta. Kehittämisessä kaikkia tuotteita ja toimintoja jatkuvasti parannetaan ja keksitään uutta. Kehittämisen tarkoitus on korjailla jo olemassa olevia asioita. Sitä siis tapahtuu kaiken aikaa. Tuloksien saavuttamiseksi kehittämisen tulee kuitenkin olla jatkuvaa ja rutiininomaista. Pitää olla selkeä visio, strategia sekä operaatiot. (Lillrank 1990: 104)

Yrityksen toiminnan kehittäminen tapahtuu prosessien kehittämisen kautta. Lecklin (1999) esittää kirjassaan kolmivaiheisen kehittämisen mallin (Kuvio 5.), jossa lähdetään liikkeelle nykytilan kartoituksesta. Kartoituksen jälkeen tehdään prosessi analyysi ja prosessien parantaminen. (Lecklin 1999: 145)



Kuvio 5. Prosessien kehittäminen. (Lillrank 1990: 145)

#### 4.1 Nykytilan kartoitus

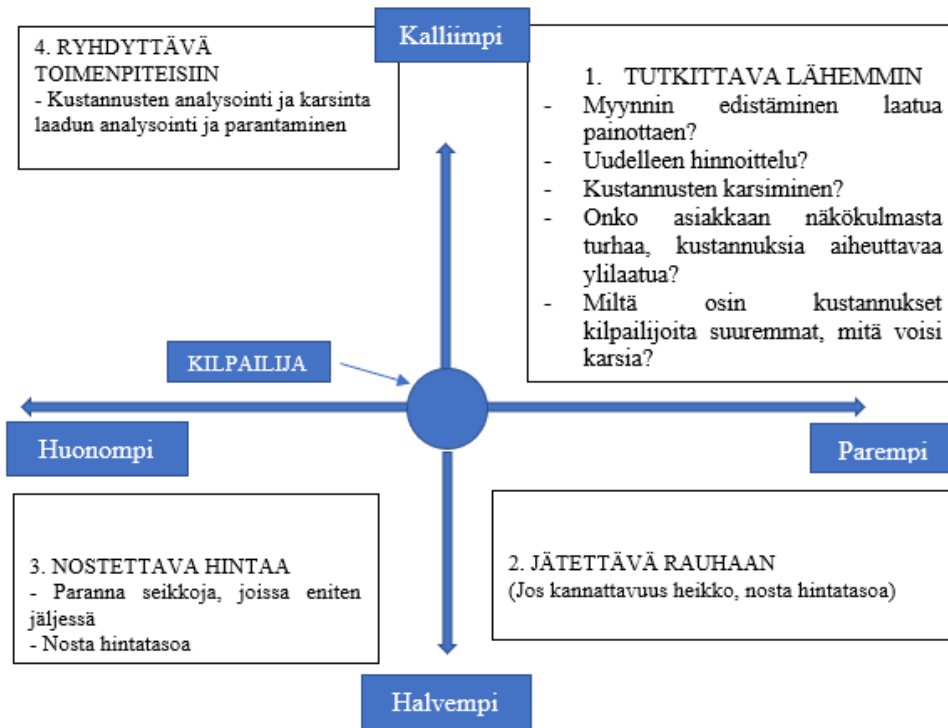
Nykytilan kartoituksen avulla yritykselle tulee selkeä kuva siitä, minkälaisessa lähtötilanteessa ollaan. Kartoituksen jälkeen yritys pystyy ottamaan oikean suunnan ja valitsemaan kehitettävät prosessit. Kartoitusvaiheen pääkohdiksi nousevat prosessityön organisointi,

prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen sekä prosessin toimivuuden arviointi. (Lecklin 1999: 145)

Nykytilanteen arvioinnissa tulee huomioida se, että palvelun laadun parantaminen merkitsee usein myös kustannusten kasvamista. Keskeistä on kuitenkin ostata huomioida asiakkaan tarpeet ja pohtia seuraavanlaisia kysymyksiä:

1. mitä he odottavat ja arvostavat?
2. mistä he ovat ylipäätänsä valmiita maksamaan ja minkälaiset asiat vaikuttavat heidän ostopäätöksiinsä?
3. mikä tämän hetkessä tuotteessa on hyvää?
4. mitkä kohdat on koettu ongelmallisiksi?
5. onko asiakas havainnut joitakin puutteita?
6. miten tuote poikkeaa kilpailijoiden tuotteista?
7. miten asiakas arvostaa tuotteen suhteessa kilpailijaan? (Pajunen 1991: 26-27)

Yrityksen tulee pyrkiä kehittäessä poistamaan asiakkaita ärsyttävät puutteet ja viat. Sen jälkeen pyritään kehittämään sellaisia ominaisuuksia tuotteelle, jotka ovat kilpailijoita parempia ja aikaansaavat tyytyväisyyttä. Yritys saa tietoa ongelmista ja puutteista reklamaatioiden, valitusten, huoltoraporttien sekä monien muiden erilaisten menettelytapojen avulla. (Pajunen 1991: 26-30) Esimerkiksi Quality Function Deployment (QFD) matriisianalyysin (Kuvio 6.) avulla voidaan tarkastella teknisten ominaisuuksien ja asiakkaiden tarpeiden välistä riippuvuutta, sekä pyritään hakemaan kilpailukykyistä ominaisuusprofiilia. (Pajunen 1991: 26-30; Herrmann, A., Huber, F., Algesheime, R. & Tomczak, T. 2006: 346-347)



Kuvio 6. Quality Function Deployment – matriisianalyysi. (Pajunen 1991: 30)

#### 4.2 Prosessianalyysi

Prosessianalyysivaiheessa selvitetään ja ratkaistaan prosessissa olevat ongelmat, analysoidaan laatu- ja kustannukset, tehdään benchmarking-vertailuja, valitaan työkalut, asetetaan mittarit ja arvioidaan erilaiset kehittämismahdollisuudet. Prosessianalyysin myötä yritys pystyy valitsemaan oikeanlaisen kehittämistavan. Prosessin voi uudistaa kokonaan tai vain pieniä osia siitä. Ääritapauksissa prosessi voidaan ulkoistaa kokonaan tai jopa lopettaa. (Lecklin 1999: 144-145)

Analyysien avulla yrityksellä on mahdollista muodostaa kehitettävät tavoitteet. Analyysin pohjalta muokatut tavoitteet voivat koskea esimerkiksi reklamaatioista ja valituksista aiheutuvien virheiden ja vikojen poistamista, tuotteen ominaisuuksissa olevien puutteiden poistamista sekä täysin uusien profiililtaan kilpailukykyisten tuotteiden kehittämistä. (Pajunen 1991: 30)

#### 4.3 Prosessien parantaminen

Nykytilanteen kartoituksen ja prosessianalyysin jälkeen päästään prosessin parantamiseen. Kehittämisen suunnittelussa otetaan huomioon seuraavat seikat:

- toteutustapa ja eteneminen
- resurssien tarve
- aikataulu
- prosessin seuranta
- jokaisen osapuolen toiminnan ja yhteistyön koordinointi ja
- tulosten toteaminen.

Prosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että toteutus suunnitellaan niin, että resurssit riittävät ja toteutusta on mahdollista johtaa siihen vaadittavalla tavalla. (Pajunen 1991: 31-32)

Yrityksen tulee laatia parannussuunnitelma, hyväksyä se ja ottaa uudistettu prosessi käyttöön. Vaikka prosessia on saatu paranneltua, niin on hyvä tarkastella lähtötilannetta. Prosessin toimivuutta tulee arvioida säännöllisesti ja tarpeen vaatiessa tulee käynnistää uusi uudistustyö. Arvioinnin apuna yrityksellä on esimerkiksi erilaisia prosessimittareita, benchmarking-vertailuja sekä asiakastyytyväisyys selvityksiä. (Lecklin 1999: 146)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS

Tässä kappaleessa esittelen tutkimuksen tutkimusotteen ja tutkimusmenetelmän, sekä kerron tutkimuksen toteutuksesta. Tarkoitukseni on ensin tuoda esille tutkimusotteen ja tutkimusmenetelmän teoriaa, jotta lukija ymmärtäisi paremmin käsiteltävää aihetta ja tutkimusmenetelmän valintaa.

### 5.1 Tutkimusote

Kvalitatiivinen tutkimus, joka tunnetaan myös laadullisena tutkimuksena, pitää sisällään kokonaisen joukon erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Sitä voi olla vaikeaa määrittellä selkeästi, koska sillä ei ole paradigmaa tai teoriaa, joka olisi ainoastaan sen oma. Kvalitatiivisen tutkimuksen lisäksi tieteellisissä tutkimuksissa yleisenä tutkimusmenetelmänä käytetään myös Kvantitatiivista tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus tunnetaan myös nimellä määrällinen tutkimus. (Metsämuuronen 2006: 83) Nikkonen & Janhonen (2001) ovat teoksessaan todenneet, ettei Kvantitatiivinen ja Kvalitatiivinen tutkimusote ole toisiaan poissulkevia. Mikäli näitä molempia lähestymistapoja käytetään, on tärkeää, ettei kumpikaan tutkimusote jää toiselle alisteiseksi. (Nikkonen & Janhonen 2001: 12)

Kvalitatiivisesta tutkimuksesta on havaittavissa myös tiettyjä piirteitä. Se on tyypillisesti luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja se kerätään luonnollisista ja todellisissa tilanteissa. Ihmistä suositaan tiedon keräämisen instrumenttina ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tapauksia myös käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan sellaisia metodeja, joissa koh-

dejoukon ääni ja näkökulmat pääsevät esille. Näitä metodeja ovat muun muassa osallistuva havainnointi, teemahaastattelut ja ryhmähaastattelut. (Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2003: 155)

Laadullinen tutkimus on erinomainen tutkimusote, kun halutaan tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista ja luonnollisista tilanteista. Tutkimusote pyrkii antamaan vastauksia myös silloin, kun ollaan kiinnostuneita tiettyjen tapahtumien yksityiskohdista ja tietyissä tapahtumissa mukana olleiden toimijoiden merkitysrakenteista. (Metsämuuronen 2006: 87-88) Tämä tutkimus on toteutettu hyödyntämällä laadullisen tutkimuksen tutkimusotetta ja siinä on tarkoitus selvittää kuinka haastateltavat asiakkaat kokevat kohdeyrityksen asiakaspalvelun laadun asuntoa ostettaessa. Tutkimustuloksissa pyritään selvittämään myös niitä palvelun laatutekijöitä, joita kohdeyrityksen olisi hyvä kehittää paremman asiakaspalvelun aikaan saamiseksi.

## 5.2 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

### 5.2.1 Aineiston keräysmenetelmät

Tämä tutkimus pohjautuu tieteellisen kirjallisuuden tarjoamaan teoriaan sekä empiiriseen tutkimukseen, jonka aineisto on kerätty henkilöhaastatteluiden avulla. Tieteellisen teorian lähteinä on pyritty käyttämään hyvin tunnettuja tieteellisiä artikkeleita ja teoksia. Suurin osa tutkimuksen materiaalista on kerätty tiedekirjasto Tritoniassa lainattavissa olevista tieteellisistä teoksista. Mukana on myös paljon elektronisia julkaisuja, jotka ovat peräisin yliopiston tarjoamista sähköisistä tietokannoista. Kaikkia aineistoja ja lähteitä on tarkasteltu kriittisesti ja tieteellisiä tapoja noudattaen.



Tutkimuksen empiirinen osuus ja aineiston hankinta on toteutettu avoimena haastatteluna. Metsämuurosen (2006) mukaan haastattelu tutkimusmetodin voi olla osa niin kvantitatiivista- kuin myös kvalitatiivista tutkimusta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on niin kutsuttu *Survey-tutkimus*, jossa strukturoituja valintakysymyksiä esitetään satunnaisesti valitulle otokselle. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on avointen kysymysten esittämistä valituille yksilöille tai ryhmille. Tutkimuksessa on hyödynnetty myös *litterointia*, eli puhtaaksi kirjoittamista, jotta ymmärretään kuinka haastateltavat organisoivat puheensa. (Metsämuuronen 2006: 88-89)

Hirsjärvi ym. (2005) mukaan haastattelu on ollut aineiston hankinnan päämenetelmä monissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Haastattelun etuna muihin aineiston hankintatapoihin verrattuna on joustavuus, jolla aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla. Saatuja vastauksia on mahdollista tulkita enemmän ja haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä. Haastattelun valinta aineiston hankintatavaksi valitaan usein seuraavista syistä:

- Halutaan selventää saatavia vastauksia.
- Halutaan syventää saatavia tietoja.
- Halutaan tutkia arkoja tai vaikeita aiheita.
- Halutaan sijoittaa puhe laajempaan kontekstiin.
- Mikäli tutkijan on hankalaa ennakoida vastausten suuntia.
- Ihmisellä on mahdollisuus tuoda esille asioita mahdollisimman vapaasti. (Hirsjärvi ym. 2003: 192-193)

Tutkimuksen aineiston keräysmenetelmänä käytettiin avointa haastattelua. Hirsjärvi ym. (2003) kirjoittavat teoksessaan, että avoimesta haastattelusta käytetään myös nimitystä

vapaa haastattelu tai strukturoimaton haastattelu. Tämä menetelmä on lähellä tavanomaista keskustelua, jossa haastateltava ohjaa keskustelun kulkua haastattelukysymyksillä. Haastattelija selvittää haastattelussa vastaajan ajatuksia, mielipiteitä ja käsityksiä sitä mukaan kun vastaaja niitä aidosti kertoo. (Hirsjärvi ym. 2003: 196)

### 5.2.2 Haastatteluaineisto

Tutkimuksen aineistona käytetyt haastattelut on kerätty henkilökohtaisina haastatteluina äänittämällä ja niiden olosuhteet olivat kaikissa hyvin samankaltaiset. Kohderyhmäksi valittiin kohdeyritykseltä vuoden 2018 aikana asunnon ostaneita ihmisiä ja haastattelut suoritettiin vuoden 2019 aikana. Kokonaisuudessaan tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa yksityishenkilöä, joiden osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Pyyntö haastatteluun osallistumisesta lähetettiin yhteensä kahdellekymmenelle henkilölle. Kaikki kahdeksan haastateltavaa olivat ensi asunnon ostajia ja haastattelut toteutettiin anonyymisti. Haastateltavien ikää, sukupuolta tai henkilötietoja ei kirjattu haastatteluun. Haastattelun saatekirje ja kysymykset ovat tutkimuksen liitteenä (liite 1. ja liite 2.).

Haastatteluista neljä toteutettiin puhelinhaastatteluina ja neljä kasvotusten. Haastattelutilanteissa ei ollut häiriötekijöitä ja ne saatiin suoritettua ilman keskeytyksiä. Haastattelun runko kerrottiin jokaiselle haastateltavalle tilaisuuden aluksi, jotta jokaisella olisi samanlainen käsitys käsiteltävästä aiheesta. Haastattelukysymyksiä myös pyrittiin avaamaan niin, että jokainen henkilö ymmärtäisi ne samalla tavalla.

### 5.2.3 Aineiston analysointimenetelmä

Haastattelu tulokset esitellään kysymyskohtaisesti. Haastateltavien vastauksia nostetaan esille kursivoituihin kirjaimiin ja vastauksia voi tutkia myös kootusti taulukosta. Tutkimustulosten jälkeen siirrytään tulosten analysointiin. Tuloksia peilataan tutkimuksen teoriassa esiin nousseisiin erilaisiin tapoihin määritellä yrityksen tämän hetkinen palvelun laatu. Esiin nousee Lipposen määritelmä laadusta, määritelmä asiakas laadusta, palvelun laadun kuilu sekä asiakas keskeinen laatumääritelmä. Lopuksi tutkimuksessa esitellään yritykselle palvelun laadun johtamismalli, jonka avulla he pystyvät pitämään jo saavutetun tason ja parantamaan toimintatapojaan, jotta saavutettu kilpailuetu säilyisi.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Toteutettujen tutkimusten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka virheiden syntymistä pyritäänkin välttämään. Tutkimuksen luotettavuus, eli *reliaabelius*, mitataan mitaustulosten toistettavuudella. Yleisellä tasolla tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Termi liitetään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen, jonka piirissä se on syntynyt. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus käsitettä on taas pyritty välttämään. Kaikkien tutkimusten luotettavuutta on kuitenkin syytä arvioida, vaikka varsinaista *reliaabelius* käsitettä ei käytettäisikään. (Hirsjärvi ym. 2003: 213-214)

Laadullista tutkimusta tehdessä on tärkeää kertoa lukijalle, mitä tutkimuksessa on tehty ja miten tutkimustuloksiin on päästy. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ydinasioita ovat paikkojen, henkilöiden ja tapahtumien tarkat kuvaukset. Luotettavuus merkitsee siis kuvausten, selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa pohditaan, että sopiiko selitys annettuun kuvaukseen. Näin ollen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen kaikista vaiheista. (Hirsimäki ym. 2003: 214)

Hirsjärvi ym. (2003) nostavat esille asioita, jotka parantavat laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Näitä asioita ovat esimerkiksi selostus haastattelun olosuhteista ja paikoista, käytetty aika, häiriötekijät, mahdolliset virhetulkinnat ja tutkijan itsearviointi haastattelu-tilanteesta. Myös suorilla haastatteluotteilla pystytään parantamaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan olisi myös osattava kertoa, mihin hän perustaa esittämänsä tulkinnat. (Hirsjärvi ym. 2003: 214-215)

Kaikilla tieteellisillä tutkimuksilla on olemassa myös eettisiä vaatimuksia. Esimerkiksi tutkimuksen aineistoa kerätessä on syytä ottaa huomioon luottamuksellisuus, aineiston tallentaminen asianmukaisesti ja anonymiuden takaaminen. Epärehellisyyttä tulee myös välttää kaikissa tutkimustyön osavaiheissa. Tällaisia asioita ovat muun muassa plagiointi, harhaanjohtava tai puutteellinen raportointi ja tutkimuksen tulosten kaunistelu. (Hirsjärvi ym. 2003: 25-28)

Tämä tutkimus on pyritty toteuttamaan luotettavasti. Tutkimuksessa on käytetty yleisesti tunnettuja tieteellisiä teoksia ja artikkeleita. Teosten ja artikkeleiden lähdeviittaukset ja suorat lainaukset ovat lukijan tarkistettavissa lainattavista teoksista ja yliopiston sähköisestä tietokannasta.

#### 5.4 Kohdeyrityksen esittely

Tutkimuksen kohdeyritys on pääkaupunkiseudulla ja Pirkanmaalla toimiva rakennusalan yritys. Yritys on perustettu vuonna 2010 Vantaalla ja se rakennuttaa kerrostaloja sekä yhtiömuotoisia pari- ja rivitaloja. Yrityksen asiakkaina toimivat muun muassa asuntosi-joitattajat ja yksityiset ihmiset. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2018 102,5 miljoonaa eu-

roa ja sen palveluksessa toimi noin 120 henkilöä. Yritys eroaa perinteisestä rakennus-  
alasta siinä, että se on keskittynyt nimenomaan koteihin. Vuonna 2018 yksikään yrityksen  
rakennushankkeista ei valmistunut myöhässä eikä yrityksellä ole yhtäkään myymätöntä  
valmista asuntoa. (Haastattelu 2019)

Yrityksen vahvuutena on asuntojen kompaktit tilaratkaisut, keskimääräistä korkeampi  
huonekorkeus ja valoisuus. Yritys pyrkii toteuttamaan aikaa kestäviä rakennuksia, joissa  
on matalat elinkaarikustannukset. Yritys haluaa toteuttaa myös ympäristöystävällisiä rat-  
kaisuja, joten maalämpöä asuntojen lämmitysmuotona pyritään hyödyntämään niin usein  
kuin mahdollista. Asiakastyytyväisyys on myös mainittu tärkeä asiana. Jokaisella asun-  
tokohteella toimii oma asiakasvastaava, joka on suoraan yhteydessä tuleviin asukkaisiin.  
Asiakasvastaava huolehtii asukkaan esittämistä muutostöistä ja materiaalivalinnoista.  
(Haastattelu 2019)

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa esittelen tutkimustulokset, jotka on kerätty henkilöhaastatteluiden avulla. Kappaleen alaotsikot on jaoteltu haastattelussa käytettyjä kysymyksiä mukailleen. Tarkoitukseni on nostaa esille asiakkaiden kokemia keskeisiä palvelun laadun tekijöitä kohdeyrityksessä tällä hetkellä. Kysymykset pohjautuvat teoriassa esiin nousseeseen palvelun laadun nykytilan arviontiin. Seuraavassa taulukossa on nähtävissä koostettu tiivistelmä haastattelussa esitetyistä kysymyksistä ja asiakkaiden vastauksista. Näitä vastauksi avataan tarkemmin seuraavissa alakappeleissa.

Kysymyksen aihe	Asiakkaiden näkemykset
Asiakkaan odotukset palvelua kohtaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritys suosittelee asuntoa, joka vastaa asiakkaan tarpeita</li> <li>• Asiantuntevuus</li> <li>• Selkeys</li> <li>• Ripeys</li> </ul>
Asiakkaan arvostamat asiat palvelussa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiantuntevuus</li> <li>• Yhteydenpidon helppous</li> <li>• Selkeys</li> <li>• Tehokkuus</li> <li>• Miellyttävä henkilökunta</li> </ul>
Palvelun hyvät puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisä- ja muutostöiden mahdollisuus</li> <li>• Mahdollisuus vaikuttaa materiaalivalintoihin</li> <li>• Mahdollisuus varata asunto ennakkoon</li> <li>• Markkinatuntemus</li> <li>• Asiakkaiden tarpeiden tunteminen</li> <li>• Asiantuntevuus</li> <li>• Lähestymisen helppous</li> </ul>

Palvelussa havaitut ongelmat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteystietojen saaminen</li> <li>• Sähköposteihin vastaaminen</li> <li>• Laskutusosoitteen kysyminen</li> </ul>
Palvelun laadun erot suhteessa kilpailijoihin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteydenoton nopeus</li> </ul>
Palvelun erilaisuus suhteessa kilpailijoihin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joustavuus</li> <li>• Yhteydenpidon helppous</li> <li>• Nopeus</li> </ul>
Asiakkaiden arvostus palvelusta suhteessa kilpailijoihin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rento ja tuttavallinen henkilökunta</li> <li>• Virheiden hoitaminen kuntoon</li> <li>• Prosessin selkeys ja helppous</li> <li>• Joustavuus</li> <li>• Palvelualttius</li> </ul>

### 6.1 Asiakkaan odotukset palvelua kohtaan

Tutkimuksella pyrittiin selvittämään asiakkaiden odotuksia ja arvoja palvelua kohtaan. Vastaajilla oli paljon erilaisia odotuksia palvelua kohtaan. Asunnon ostaminen on ihmiselle yksi isoimmista tapahtumista elämässä ja se myös välittyi vastaajien odotuksista. Vastaajilla oli selkeä odotus siitä, että kohdeyritys suosittelee asuntoa heidän tarpeiden mukaisesti ja huomioiden budjetin. Useampi vastaaja oli ensi kertaa asuntokaupoilla ja näin ollen odotukset liittyivät myös asiantuntevaan ja selkeään palveluun. Vastaajat odottivat myös ripeää toimintaa.

*”Kun lähdettiin ostamaan asuntoa, ei tiedetty minkälainen asunnon pitää olla tai mitä siinä tarvii. Odotettiin että yritys antaa vastauksia ja asiantuntija pystyy suosittelemaan jotain tai kun kerroin tarpeistani niin niiden kautta ehdottamaan asuntoa, joka sopii myös budjetille.”*

*”Odotukseni palvelusta asuntoa ostaessa oli, että kaikki etenee kannaltani selkeästi ja ripeästi. Näin myös tapahtui.”*

*”Odotus oli, että sai kuulla vähän markkinasta ja siitä mistä asuntoa kannattaa ostaa. Odotin, että saan tiedon kaikista mahdollista vapaista asunnoista ja vaihtoehtoista. Tykkään siitä, että joku suosittelee minun tarpeiden mukaista asuntoa. Odotus oli, että löydettäisiin koti hyvältä sijainnilta ja kriteereiden mukaan.”*

*”Odotin saavani ongelmattoman, viihtyisän ja toimivan ensiasunnon. Kokemusta lainan hakemisesta tai asunnon ostosta ei ollut, joten tarvitsin asiantuntevan ja ennen kaikkea luotettavan henkilön selittämään ja auttamaan asioissa.”*

*”Asunto oli minun ensiasuntoni, joten pidin tärkeänä, että kauppakirja ym. dokumentit käydään tarkasti läpi. Odotuksena oli siis, että kaikki dokumentit käydään läpi ja minulle esiteltäisiin kohde vielä tarkemmin.”*

## 6.2 Asiakkaan arvostamat asiat palvelussa

Kohdeyrityksen asiakkailta haluttiin tietää, mitä asiat vaikuttivat heidän ostopäätökseensä. Vastaajien keskuudesta nousi esille seuraavia asioita:

- asiantuntevuus
- yhteydenpidon helppous
- selkeys
- tehokkuus
- miellyttävä henkilökunta

*”Myyjä oli asiantunteva, johon sai helposti yhteyden.”*



*”Sitä miten minut huomioitiin ensikertalaisena tässä hommassa. En tiennyt käytännössä mitään asunnon ostamisesta ja näiden ihmisten kanssa opin asiasta paljon ja turvallisesti.”*

*”Arvostan erityisesti helppoa yhteydenpitoa. Helposti lähestyminen ja nopea tavoitettavuus tarvittaessa.”*

*”Arvostan koetussa palvelussa selkeyttä ja tehokkuutta. Mielestäni kaikki asunnon hankkimiseen liittyvät asiat osattiin huomioida ja minulla ei ole valittamista.”*

*”Juuri se, että oli helppo lähestyä ja kysyä jos tuli kysymyksiä. Ja se asiantuntijuus oli hyvää.”*

*”Asiantuntevaa ja miellyttävää henkilökuntaa”*

### 6.3 Asiakkaan kokemat hyvät puolet palvelun laadussa

Tutkimuksessa kysyttiin kohdeyrityksen asiakkailta asiakkaiden kokemat hyvät puolet palvelun laadussa. Eräs vastaaja koki hyväksi sen, että asunnossa oli mahdollista tehdä lisä- ja muutostöitä sekä sen, että materiaalit oli mahdollista nähdä materiaalivalintoihin liittyen.

*”Täytyy sanoa lisä- ja muutostöiden mahdollisuus”*

*”Mahdollisuus nähdä toimistolla eri materiaalit/tuotteet materiaalivalintoihin liittyen.”*

Osa vastaajista nosti hyväksi puoliksi sen, että ennakkovaraus on toimiva ja sieltä on mahdollista ostaa itselleen asunto, jos on jonossa. Toisaalta henkilöstön markkinatuntemus ja asiakkaan tarpeiden huomioiminen koettiin myös hyväksi.

*”Ennakkovaraus on toimiva, ja sieltä vapautuvia asuntoja voi vielä saada itselleen, mikäli olet jonossa.”*

*”Palvelussa oli hyvää markkinatuntemus ja tarpeiden huomioiminen. Helppous.”*

Osa vastaajista koki palvelun laadun hyviksi puoliksi sen, että palvelu oli ennen muuttoa ja muuton jälkeenkin vielä helposti lähestyttävää. Tähän yhdistyi lisäksi myös asiantunteva ja helposti lähestyttävä henkilökunta.

*”Voin edelleen soittaa ja kysyä. Yrityksellä on edelleen rakennustyömaita kotimme vieressä ja luo turvallisuutta, kun voimme myös täällä työskenteleviltä henkilöiltä kysyä apua ja neuvoa.”*

*”No ehkä juuri se, että henkilöstö oli helposti lähestyttävää jos ongelmia tai kysymyksiä nousi esiin. Henkilöstö oli lähellä asiakasta.”*

*”Asiantunteva palvelu, jossa osataan kertoa tuotteesta”*

#### 6.4 Asiakkaan kokemat ongelmakohdat palvelun laadussa

Tutkimuksessa kysyttiin kohdeyrityksen asiakkailta, minkälaisia ongelma-kohtia he kokivat palvelun laadussa. Useat vastaajat olivat sitä mieltä, että palvelun laadusta ei ollut löydettävissä ongelma-kohtia.

*”Koin, että sain kaiken tarvitsemani tiedon kaupantekohetkellä, joten en heti löydä puutteita palvelussa.”*

*”Ei itselle tule mitään mieleen.”*

*”En osaa nimetä palvelusta mitään sen kummempia puutteita.”*

Vastaajien keskuudesta nousi vain muutamia ongelmakohtia:

- Olisi hyvä olla jokin yhteystietoluettelo, josta numerot saa helposti
- Sähköpostiviesteihin vastaaminen
- Laskutusosoitteen kysyminen

*”Yhteyshenkilöistä voisi alkujaan antaa esim. Jonkun yhteystietoluettelon. Ei tarvitsisi pikkuhiljaa kerryttää muiden kautta numeroita ja sähköposteja.”*

*”Sähköposteihin ei vastata aina saman päivän aikana, mutta puhelimella tavoittaa aina saman päivän aikana.”*

*”Asiakkailta pitää kysyä laskutusosoite”*

## 6.5 Asiakkaan havaitsemat erot palvelun laadussa suhteessa kilpailijoihin

Kohdeyrityksen asiakkailta haluttiin selvittää, mitä puutteita he havaitsivat palvelun laadussa suhteessa kilpailijoihin. Vastaajista suurin osa oli ensiasunnonostajia, josta voi tehdä johtopäätöksen, että kohdeyritys on onnistunut palveluillaan vakuuttamaan ensiasunnon ostajat. Vastaajien vastauksista nousi kuitenkin esille se, että kilpailijoiden kohdalla vastausta joutui odottamaan kauemmin ja he eivät automaattisesti tarjonneet vaihtoehtoja, vaan ostamisessa täytyi itse olla aktiivisempi kuin kohdeyrityksen kanssa.

*”En osaa vastata, sillä en ole ollut kyseisessä tilanteessa muiden kanssa.”*

*”Minulla ei ole kokemusta kilpailijoista.”*

*”Ei ole kokemusta kilpailevista yrityksistä. En ole asioinut muiden kanssa. Tämä oli ensimmäinen asunto, jonka ostin.”*

*”Olen ensiasunnon ostaja, joten en ole kokenut vielä kilpailijoiden asiakaspalveluprosessia.”*

*”Palvelu eroaa, niin että niillä on joutunut odottamaan ainakin viikon, että ne ovat ottaneet edes yhteyttä. Kilpailijoilta ei tarjota niin helposti vaihtoehtoja tarpeiden mukaan vaan siellä enemmän joutuu itse olemaan aktiivinen, sen suhteen mitä haluaa.”*

#### 6.6 Asiakkaan näkemys palvelun erilaisuudesta suhteessa kilpailijaan

Kohdeyrityksen asiakkailta pyrittiin selvittämään, että millä tavoin heidän näkemyksensä mukaan kohdeyrityksen palvelu eroaa suhteessa kilpailijoihin. Vastaajien keskuudessa nousi esille onnistunut palvelu, yhteydenpito, helppous ja joustavuus.

*”Mielestäni palvelu oli erittäin onnistunutta ja yhteydenpito ja helppous olivat paremmalla tasolla kyseisessä yrityksessä.”*

*”Kokemusta ei ole, mutta uskoisin joustavuuden olevan iso asia. Pystyi eri asioissa neuvottelemaan. Rahoitusasiat ym. olivat myös joustavia.”*

#### 6.7 Asiakkaan arvostus palvelusta suhteessa kilpailijaan

Vastaajien keskuudesta nousi useita erilaisia asioita, joita he arvostivat palvelussa suhteessa kilpailijoihin:

- rento ja tuttavallinen henkilökunta
- virheiden hoitaminen kuntoon korvauksen kera
- prosessin selkeys ja helppous
- joustavuus
- Nopeus

- palvelualltius

*”Voisin kuvitella, että ainakin se on harvinaista miten rentoja, tuttavallisia ja kodikkaita tämän firman porukka on. Ainakin niiden kohdalla, joiden kanssa olin tekemisissä.”*

*”Jos tapahtuu virheitä yrityksen puolesta, niin ne hoidetaan kyllä hyvin kuntoon hyvän korvauksen kera.”*

*”Yrityksen palveluprosessi oli mielestäni todella joustava ja mutkaton. Asiat etenivät nopeasti ja sain vastaukset kysymyksiini erittäin ripeällä aikataululla. Olen tyytyväinen nimenomaan prosessin selkeyteen ja helppouteen.”*

*”Mitään erityistä ei nouse. Palvelualltius oli isoin positiivinen asia palveluprosessissa. Henkilöstön kanssa asioimisesta jäi hyvä ja lämmin fiilis.”*

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisena kohdeyrityksen asiakkaat kokevat palvelun laadun. Tutkimuksen empiiristä aineistoa varten haastateltiin kahdeksaa kohdeyritykseltä asuntoa ostanutta asiakasta. Tutkimuksen alussa esiteltiin kaksi tutkimuskysymystä. Ensimmäisenä tutkimuskysymys koski sitä, että minkälaisena kohdeyrityksen asiakkaat kokevat palvelun laadun. Toisella tutkimuskysymyksellä puolestaan pyrittiin selvittämään, mitä palvelun laatutekijöitä tulisi kehittää tutkimustulosten pohjalta, ja millä tavalla.

### 7.1 Kohdeyrityksen asiakkaan kokema palvelun laatu

#### 7.1.1 Kohdeyrityksen palvelun laadun määritelmä

Teoria osuudessa luvussa 3.2 esiteltiin Lipposen (1993: 41-43) määritelmä palvelun laadusta. Hänen mukaansa palvelun laatu muodostuu luotettavuudesta ja asiakaslähtöisyydestä, palvelualltiudesta, kyvykkyydestä, pätevyydestä, saavutettavuudesta, ystävällisyydestä, kohteliaisuudesta, viestintäkyvystä, uskottavuudesta, varmuudesta, turvallisuudesta, asiakkaan ymmärtämisestä ja palveluympäristöstä. (Lipponen 1993: 41-44)

Seuraavaksi tarkastellaan tutkimustuloksia suhteessa näihin palvelun laadun määritelmiin. Asiakkaiden vastausten perusteella heidän odotuksensa asunnon ostossa täyttyivät. He havaitsivat palvelussa muutamia puutteita, mutta kokivat, että virheet ja puutteet korjattiin mahdollisimman nopeasti korvausta vastaan. Asiakkaat kokivat myös, että palvelu oli ripeää ja erittäin palvelualltista. Erään vastaajan mukaan henkilöstö oli jopa ”kotoisan” oloisia, jonka vuoksi heitä oli helppo lähestyä. Vastauksien perusteella voidaan todeta,

että palvelun määritelmän osa-alueista *luotettavuus ja asiakaslähtöisyys* ovat kohdeyri-tyksessä erinomaisella tasolla.

Asiakkaiden mukaan kohdeyriytykseltä saa *kyvykästä ja pätevää* palvelua. Erityisesti henkilökunnan asiantuntevuus nousi usean vastaajan kohdalla esille. Asiakkaat kokivat tärkeäksi sen, että työntekijät tiesivät oikeasti, mitä he olivat myymässä. Toisaalta heistä oli myös tärkeää, että työntekijöillä oli myös asiantuntemusta tämän hetkisestä markkinasta. *Saatavuuden* kohdalla asiakkailla oli pääosin hyviä kokemuksia, mutta joukkoon mahtui myös kehitysehdotuksiakin. Pääosin asiakkaat kokivat palvelun saatavuuden helpoksi, erityisesti puhelimella sai aina kiinni, mutta sähköpostilla asioimisessa vastauksen saaminen kesti useimmiten seuraavan vuorokauden puolelle.

Tutkimuksesta selvisi, että asiakkaat kokivat suurimmaksi osaksi saavansa yksilöllistä palvelua. He kokivat, että henkilökunta pyrki löytämään juuri heille parhaimmat ratkaisut. Ensiasunnon ostajat olivat myös kokeneet saavansa selkeää palvelua, joka oli tärkeää sen vuoksi, että asia oli heille uusi. Vastausten perusteella kohdeyriytyksen *ystävällisyys, kohteliaisuus ja viestintä* ovat myös palvelun laadun näkökulmasta erittäin hyvällä tasolla.

Tutkimusvastauksista ei ilmennyt mitään sellaista syytä, jossa voitaisiin epäillä organisaation *rehellisyttä* ja toiminnan *luotettavuutta*. Puolestaan useassa vastauksessa kävi ilmi se, kuinka tyytyväisiä he olivat saamaansa palveluun ja eräs vastaaja koki *turvalliseksi* sen, että muuttamisen jälkeenkin palvelun saaminen oli helppoa.

Tutkimuksen vastausten perusteella voidaan todeta, että kohdeyriytyks on pyrkinyt vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Asiakkaiden kokemusten perusteella

yritys oli pyrkinyt löytämään, jokaiselle asiakkaalle parhaimman mahdollisimman asunon. *Asiakkaan ymmärtäminen* on siis ollut erinomaisella tasolla. *Palveluympäristön* näkökulmasta asiakkaat kokivat kontaktihenkilöt erittäin palvelualttiiksi sekä helposti lähestyttäviksi.

### 7.1.2 Kohdeyrityksen asiakaslaatu

Tutkimuksen teorian mukaan laadulla voidaan todeta olevan suuri merkitys yrityksen menestymiselle. Se on yksi tekijä, jolla yritys pystyy saavuttamaan kilpailuetua. Yrityksen on myös tärkeää pystyä hallitsemaan ja kehittämään sen tuotteiden tai palvelujen laatua, jotta se pystyy saavuttamaan ja säilyttämään kilpailuedun kilpailijoihin. (Lecklin 1999: 24-26, Cheng Y. & Chi-Leung H. 2009: 99)

Asiakaslaatu, eli asiakkaan kokema laatu, on yrityksen kilpailukyvyn kannalta tärkeä tekijä. Tärkeässä osassa on niin kutsuttu suhteellinen laatu, joka muodostuu asiakkaalle hänen kokemustensa ja mielikuvien kautta. Suhteellinen laatu muodostuu asiakkaan henkilökohtaisista tarpeista ja odotuksista, yrityksen- ja kilpailevien tuotteiden todellisesta laadusta ja asiakkaan mielipiteeseen muuten vaikuttavista asioista, kuten esimerkiksi kokemuksista, imagosta, mainonnasta ja saatavuudesta. Asiakkaan voi olla vaikeaa saada objektiivista tietoa eri yritysten tarjoamien tuotteiden todellisesta laadusta, jolloin suhteellisen laadun kuva muodostuu tietyistä ominaisuuksista tai vaikkapa asiakaspalvelun toimivuudesta. Esimerkiksi mielikuva tuotteen kestävydestä tai luotettavuudesta jää usein vain asiakkaan henkilökohtaisen kokemuksen varaan. Silloin ”asiakkaan mielipiteeseen muuten vaikuttavat asiat” muokkaavat laatukuvaa ratkaisevasti. (Pajunen 1991: 10-11)



Tutkimuksen perusteella laatu on suurimpia vaikuttavia tekijöitä kohdeyrityksen toiminnassa. Voidaan todeta, että yritys on saavuttanut laadukkaalla palvelulla jonkinlaisen kilpailuedun. Asiakkaiden odotukset ovat kohdanneet toteutuneen palvelun kanssa, ja heillä ei pääasiassa ole ollut mitään sellaisia asioita, jotka olisivat vaikuttaneet asiakaskokemukseen negatiivisesti. Useat vastaajat olivat ensiasunnon ostajia ja sitä myöten heidän kokemuksensa kohdeyrityksen toiminnasta ovat ensiarvoisen tärkeitä yrityksen tulevaisuutta ajatellen.

### 7.1.3 Kohdeyrityksen palvelun laadun kuilu

Koetun palvelun laadun kuilussa asiakkaan kokema laatu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun laadun kanssa. Asiakkaan huonon palvelun laadun seurauksena ovat kielteinen suusanallinen viestintä, kielteinen vaikutus yritykseen tai imagoon ja liiketoiminnallinen menetys. Myönteisen koetun palvelun myötä vaikutus on päinvastainen. Koetun palvelun laadun kuilu voi olla yhdistelmä kaikista edellisessä kohdissa mainituista kuiluista tai jokin yksittäinen kohta. Kuiluanalyysin avulla yrityksen johdolla on mahdollisuus löytää epäjohtonmukaisuuksia toimittajan ja asiakkaan käsitysten välillä. (Grönroos 2009: 149)

Tutkimuksen perusteella asiakkaan kokema laatu vastasi odotettua palvelua. Pääasiassa myönteisesti koetun palvelun laadun myötä yrityksestä puhuttava suusanallinen viestintä on todennäköisimmin positiivista. Kohdeyritys on siis onnistunut luomaan prosessin, jossa asiakkaan odotukset ja palvelun laatu kohtaavat toisensa.

### 7.1.4 Asiakaskeskeinen laatumääritelmä

Asiakaskeskeisen laatumääritelmän mukaan laadukas tuote tyydyttää asiakkaan halun ja tarpeet. (Zhang Q. 2001: 710) Tuote on silloin sellainen, johon asiakas on tyytyväinen ja

johon saattaa syntyä merkkiuskollisuus. Lillrank nostaa esille esimerkin tiettyihin auto-merkkeihin kiintyneistä henkilöistä. Laadun määrittelee kuitenkin loppujen lopuksi itse asiakas, oli laadun määreet sitten mitä tahansa. Asiakaskeskeisestä laatumääritelmästä siirrytään helposti kokonaisvaltaiseen laatuajatteluun, johon liittyy tiiviisti niin prosessin kuin palvelun laatu. (Lillrank 1990: 44-45)

Tutkimuksen perusteella palveluprosessi on ollut kaikin puolin onnistunut. Esiin nousi vain muutama kehitysidea, jolla yritys pystyisi vielä parantamaan toimintaansa. Haastatteluista ilmeni, että asiakkaat olivat tyytyväisiä saamaansa palveluun, jonka vuoksi voidaan todeta, että tuote sekä palvelu ovat tyydyttäneet asiakkaan tarpeet.

## 7.2 Laatutekijät, joita kohdeyrityksen tulisi kehittää tutkimuksen perusteella

Tutkimuksessa on noussut esille vain muutamia laatuun negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Asiakkaiden vastausten perusteella ilmenneet kehitettävät kohdat ovat:

- sähköpostiin vastaaminen kestää
- yhteystietojen antaminen asiakkaalle heti prosessin alussa
- asiakkaan laskutusosoitteen pyytäminen riittävän ajoissa

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastausten perusteella kohdeyrityksen palvelun laatu on tällä hetkellä erinomaisella tasolla eikä vaadi erityisiä toimenpiteitä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että yrityksen tulee pystyä yllä pitämään saavutettu taso ja pyrkiä kehittämään omaa toimintaansa koko ajan suhteessa muihin kilpailijoihin.

Palvelun laadun johtamisohjelmalla kohdeyrityksen johto pystyy toteuttamaan palvelustrategiaa ja auttaa heitä vastaamaan yhä kiristyvän palvelukilpailun haasteisiin (Grönroos 2009: 156).

### 7.2.1 Palvelun laadun johtamismalli

Palvelun laadun johtamismalliin kuuluu seitsemän eri osaohjelmaa:

1. palveluajatuksen kehittäminen
2. asiakkaitten odotusten hallinta
3. palvelun lopputuloksen hallinta
4. sisäinen markkinointi
5. fyysinen ympäristö (palvelumaisema) ja fyysisten resurssien hallinta
6. tietotekniikan hallinta
7. asiakkaan osallistumisen hallinta

*Palveluajatuksen kehittämisessä* ensiarvoisen tärkeää on kehittää asiakaskeskeistä palveluajatusta, jonka avulla ohjataan laatua tuottavia prosesseja ja toimia. *Asiakkaiden odotuksia* tulisi hallita. Yrityksen markkinointi toiminnot eivät voi olla irrallisia muista. Markkinoinnin tulisi vastata sitä, mitä yritys on halukas ja kykenevä toimittamaan asiakkailleen. Jos markkinointi ja asiakkaan odotukset eivät kohtaa syntyy aina laatuongelma, sen vuoksi asiakkaiden odotusten hallinta kuuluu aina olennaisena osana palvelun laatuohjelmaa. (Grönroos 2009: 156)

*Palvelun lopputuloksen hallinnassa* tarkastellaan ostajan ja myyjän välisen vuorovaikutuksen lopputulosta. Vuorovaikutusta tulee kehittää ja hallita sovittujen palveluajatusten sekä kohdeasiakkaiden erityistarpeiden mukaan. Usein tässä kohtaan keskitystään vain

tekniseen laatuun ja unohdetaan palvelun laatu. *Sisäisen markkinoinnin* avulla on mahdollista saavuttaa erinomainen palvelun laatu ja kilpailuetu. Sisäisessä markkinoinnissa tärkeiksi osa-alueiksi nousee kontaktihenkilöiden kohteliaisuus, joustavuus ja yleinen palvelu halukkuus ja heidän kykyänsä toimia osa-aikaisina markkinoijina. Koko yrityksen henkilökuntaa tulisi pitää yrityksen ensimmäisinä markkinoijina. (Grönroos 2009: 156-157)

Yrityksen tulee aina huomioida palvelun laadun näkökulmasta myös *fyysinen ympäristö ja niiden resurssien hallinta*. Fyysisillä ja teknisillä ominaisuuksilla voi olla suuri negatiivinen vaikutus asiakkaan palvelu kokemukseen. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että palvelun laatuohjelmaan sisällytetään fyysinen ympäristö ja fyysisten resurssien hallintaohjelma. (Grönroos 2009: 157)

Nykymaailmassa myös *tietotekniikan hallitseminen* ja sen kehittäminen ovat palvelukokemuksessa suuressa roolissa. Yrityksen tulee pystyä kehittämään tähän aikakauteen sopeva sovellus esimerkiksi puhelimiin ja päivittää sitä tasaisin väliajoin. Sovelluksen avulla yritys ja asiakkaat pystyvät hallitsemaan asioimista ja näin myös yhteydenpito sekä tiedon jakaminen on helpompaa. Kohdeyrityksen kolme kehitettävää kohtaa osuvat suurimmalta osin tähän tietotekniikan hallitsemiseen. Mobiili-sovelluksessa on hyvä olla saatavilla esimerkiksi kaikki yrityksen työntekijöiden puhelinnumerot, jonkinlainen Chat-palvelu ja omat tiedot ajan tasalla asiakkaan henkilökohtaisessa profiilissa. (Grönroos 2009: 157)

Laadun hallinta ohjelmaan yrityksen tulisi sisällyttää myös *asiakkaan osallistumisen hallinnointi*. Yrityksen on hyvä huomata, että jos asiakas ei halua tai osaa käyttäytyä yrityksen odotusten mukaisesti, niin he voivat pilata palvelun laadun. Myös yleistä ilmapiiriä tulee hallita esimerkiksi tilanteissa, joissa jonotusaika on pitkä ja jotkin asiakkaat luovat

ikävää ilmapiiriä. Eri asiakassegmenttien ja yksittäisten asiakkaiden yhteensopimattomuutta pitää pyrkiä välttämään. (Grönroos 2009: 157-158)

## LÄHDELUETTELO

- Bart, V., Boynton A. & Stephens-Jahng T. (2000). The effective design of work under total quality management. *Organization science* [Verkkodokumentti] 11: 1 [14.1.2020], 102-117. Saatavissa: <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/213830483/fulltextPDF/3B1047D747AD414BPQ/1?accountid=14797>
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2003). *Quality: from Customer Needs to Customer Satisfaction*. 2. Painos. Sweden: Studentlitteratur. 606 s. ISBN 91-44-04166-7
- Bergman, B & Klefsjö, B. (2014). *Quality: from Customer Needs to Customer Satisfaction*. 3. Painos. Sweden: Studentlitteratur. 658 s. ISBN 978-91-44-05942-6
- Cheng, Y. & Chi-Leung, H. (2009). Salespersons' service quality and customer loyalty in fashion chain stores: A study in Hong Kong retail stores. *Journal of Fashion Marketing and Management* [Verkkodokumentti] 13: 1 [25.7.2019], 98-101. Saatavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13612020910939905/full/pdf?title=salespersons-service-quality-and-customer-loyalty-in-fashion-chain-stores>
- Dahlgaard, J. & Dahlgaard-Park, S. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine* [Verkkodokumentti] 18: 3 [3.11.2015], 263-281. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09544780610659998>

- Dahlgaard-Park, S. (1999). The evolution patterns of quality management: some reflections on the quality movement. *Total Quality Management* [Verkkodokumentti] 10: 4 [11.2.2020], 473-480. Saatavissa: <http://web.b.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=42bab92b-5bd0-4937-8641-7295d3f0c7ca%40pdc-v-sess-mgr04&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=2202449&db=afh>
- Edvardsson B. (1998). Service quality improvement. *Managing Service Quality* [Verkkodokumentti] 8: 2 [26.5.2019], 142-144. Saatavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09604529810206972/full/html>
- Elshaer, I. & Augustyn, M. (2016). Direct effects of quality management on competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management* [Verkkodokumentti] 33: 9 [25.7.2019], 1286-1290. Saatavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQRM-07-2014-0086/full/pdf?title=direct-effects-of-quality-management-on-competitive-advantage>
- Evangelos, P. & Carmen, J. (2016). The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management* [Verkkodokumentti] 33: 3 [11.2.2020], 380-398. Saatavissa: <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/insight/content/doi/10.1108/IJQRM-07-2014-0090/full/html>
- Garvin, D.A. (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: Free Pres. 319 s. ISBN 9780029113806.

- Crosby, P. (1986). *Laatu on ilmaista*. 2. Painos. Helsinki: Laatuteema. 316 s. ISBN 951-99737-2-9
- Grönroos, C. (1998). *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 4. Painos. Porvoo: WSOY. s. 360. ISBN 951-0-22816-8.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and marketing: customer management in service competition*. 3. Painos. Chichester. Wiley. 483 s. ISBN 978-0-470-02862-9.
- Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 4. Painos. Helsinki: WSOY. 565 s. ISBN 978-951-0-34601-3
- Haastattelu. (2019). Haastattelu kohdeyrityksen myyntijohtajan kanssa. Haastattelu pidetty 11.10.2019. Helsinki.
- Herrmann, A., Huber, F., Algesheime, R. & Tomczak, T. (2006). An empirical study of quality function deployment on company performance. *International Journal of Quality & Reliability* [Verkkodokumentti] 23: 4 [11.2.2020], 345-366. Saatavissa: <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/insight/content/doi/10.1108/02656710610657576/full/html>
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. (2003). *Tutki ja kirjoita*. 6. Painos. Vantaa: Dark Oy. 430 s. ISBN 951-26-4618-8
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. (2005). *Tutki ja kirjoita*. 11. Painos. Helsinki: Tammi. 436 s. ISBN 951-26-5113-0



- Holopainen, T. (1992). *Laatu kannattaa: Palvelevan yrityksen laatuökirja*. 2. Painos. Kuopio: Kera. 158 s. ISBN 951-9200-63-0
- Janhonen, S. & Nikkonen, M. (2001). *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. 1. Painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö. 264 s. ISBN 951-0-25669-2
- Järvelin, K., Kvist, H., Kähäri, P. & Räikkönen, J. (1992). *Palveluyrityksen laadun kehittäminen*. Jyväskylä: Gummerus. 158 s. ISBN 951-96518-0-2
- Kanji, G. (1990). Total Quality Management: the second industrial revolution. *Total Quality Management* [Verkkodokumentti] 1: 1 [22.7.2019], 3-12. Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=3ed63e32-0307-4d17-92f5-f3764e7f3e6e%40sessionmgr4007>
- Kotler, P. (1999). *Principles of marketing*. 2. painos. Lontoo: Prentice Hall Europe. 1031 s. ISBN 0-13-262254-8
- Lecklin, O. (1999). *Laatu yrityksen menestystekijänä*. 3. painos. Helsinki: Kauppakaari. 442 s. ISBN 952-14-0094-3
- Lecklin, O. (2006). *Laatu yrityksen menestystekijänä*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum. 408 s. ISBN 952-14-1082-5
- Lillrank, P. (1990). *Laatunäkökulma: Johdatus Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta*. Helsinki: Gaudeamus. 277 s. ISBN 951-662-506-1

- Lipponen, T. (1993). *Laatujohtaminen: Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen*. Jyväskylä: Gummerus. 251 s. ISBN 951-96897-0-2
- McDougall, G. & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with service: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing* [Verkkodokumentti] 14: 5 [9.2.2020], 392-410. Saatavissa: <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/insight/content/doi/10.1108/08876040010340937/full/html>
- Merrill, P. (2015). A Brief History of Quality. *Quality progress*. [Verkkodokumentti] 48: 5 [11.1.2020], 42–44. Saatavissa: <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/1683605210?pq-origsite=primo>
- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. 1. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 750 s. ISBN 952-5372-19-7
- Miranda, S., Tavares, P. & Queiro, R. (2018). Perceived service quality and customer satisfaction: A fuzzy set QCA approach in the railway sector. *Journal of Business Research* [Verkkodokumentti] 89: 1 [7.2.2020], 371-377. Saatavissa: <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S0148296317305325>
- Sangeeta S. D. K. & Banwet S. K. (2004). A SERVQUAL and QFD approach to total quality education: A student perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management* [Verkkodokumentti] 53: 2 [3.11.2015], 143-166. Saatavissa: <http://www-emeraldinsight-com/doi/pdfplus/10.1108/17410400410515043>

- Sanchez-Fernandez, R. M., Angeles, I. & Holbrook M. (2009). The conceptualization of and measurement of customer value in services. *International Journal of Market Research* [Verkkodokumentti] 51: 1 [5.2.2020], 93-113. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/147078530905100108>
- Silen, T. (1998). *Laatujohtaminen: Menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi*. 1. Painos. Porvoo: WSOY. 157 s. ISBN 951-0-22075-2
- Seth N., Deshmukh S.G. & Vrat P. (2005). Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management* [Verkkodokumentti] 22: 9 [25.7.2019] 913-935. Saatavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02656710510625211/full/pdf?title=service-quality-models-a-review>
- Soledad J. & Miranda F. (2013). Exploring service quality dimensions in B2B e-marketplaces. *Journal of Electronic Commerce Research* [Verkkodokumentti] 14: 4 [11.2.2020] 363-386. Saatavissa: <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/1468675711/?pq-origsite=primo>
- Vouzas, F. & Psychogios A.G. (2007). Assessing managers' awareness of TQM. *The TQM Magazine* [Verkkodokumentti] 19: 1 [4.11.2019], 62-75. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09544780710720844>

- Weckenmann A., Akkasoglu G. & Werner T. (2015). Quality management – history and trends. *The TQM Journal* [Verkkodokumentti] 27: 3 [14.1.2020], 281-293. Saatavissa: <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/insight/content/doi/10.1108/TQM-11-2013-0125/full/pdf?title=quality-management-history-and-trends>
- Ylikoski, T. (1999). *Unohtuiko asiakas*. 2. Painos. Keuruu: Otava. 358 s. ISBN 951-98006-1-1
- Zhang Q. (2001). Quality dimensions, perspectives and practices: A mapping analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management* [Verkkodokumentti] 18: 7 [25.7.2019], 708-711. Saatavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM0000000005777/full/pdf?title=quality-dimensions-perspectives-and-practices-a-mapping-analysis>
- Zeithaml, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, And Value: A Means-end Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing* [Verkkodokumentti] 52: 3 [14.1.2020], 2-22. Saatavissa: <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/227820367?pq-origsite=primo>
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service*. New York: Free Press. 226 s. ISBN 0-02-935701-2

## LIITTEET

### LIITE 1. Haastattelun saatekirje

Hei kohdeyrityksen asiakkaat,

Olen tuotantotalouden opiskelija Vaasan yliopistosta, ja teen Pro Gradu tutkielmaa kohdeyritykselle. Olen saanut tutkimusluvan kohdeyritykseltä ja tutkin sen asiakkaiden kokemaa palvelun laatua. Kysymyksillä on tarkoitus saada selville se, miten te olette asiakkaina kokeneet kohdeyrityksen palvelun laadun.

Haastattelut tulen toteuttamaan toivomanasi ajankohtana yksilöhaastatteluina. Haastattelut tullaan pitämään teille sopivassa paikassa tai puhelinhaastatteluna. Haastattelut toteutetaan nimettöminä ja materiaalia tullaan käyttämään ainoastaan tässä tutkimuksessa. Haastattelun kesto on noin yksi (1) tunti.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja tämän vuoksi pyytäisin sinua olemaan yhteydessä minuun, jos sinulla on halukkuutta ja mielenkiintoa osallistua tutkimukseeni.

Ystävällisin terveisin,  
Jaakko Välimäki

## LIITE 2. Haastattelurunko

### **Haastattelukysymykset**

1. Mitä odotuksia sinulla oli palvelusta, jonka sait asuntoa ostaessasi?
2. Mitä asioita arvostat koetussa palvelussa?
3. Mikä tämän hetkisessä palvelussa on hyvää?
4. Oletko havainnut palvelussa joitain puutteita? Jos, niin mitä?
5. Miten palvelu eroaa suhteessa kilpailijoihin?
6. Miten arvostat palvelun suhteessa kilpailijaan?
7. Oliko yrityksen palveluprosessissa jotain tavanomaisesta poikkeavaa? (negatiivisessa tai positiivisessa mielessä) Jos, niin mitä?