



Turun yliopisto
University of Turku

NORMALISOINTI PALVELUN LAADUN OSATEKIJÄNÄ

Tutkimuksen kohteena yritysten väliset asiakassuhteet

Markkinoinnin
pro gradu –tutkielma

Laatija:
Emma Konu, 500382

Ohjaaja:
KTT Anna Salonen

12.12.2017
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	5
1.2	Tutkielman tarkoitus	6
1.3	Tutkielman rakenne.....	7
2	PALVELUN LAATU.....	9
2.1	Palvelu ja sen ominaispiirteet.....	9
2.2	Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät	11
2.3	Palvelun laatua mittaavat mallit	14
2.3.1	SERVQUAL –malli	14
2.3.2	GAP -malli	16
2.3.3	TQM –malli	18
2.3.4	Kriittisten tapahtumien menetelmä.....	19
3	NORMALISOINTI OSANA PALVELUN LAATUA	20
3.1	Palvelun normalisointi.....	20
3.2	Palvelun normalisoinnin osatekijät	21
3.2.1	Asiakasnäkökulma	22
3.2.2	Prosessinäkökulma.....	23
3.2.3	Työntekijänäkökulma	24
3.3	Integroitu lähestymistapa palveluiden normalisointiin	25
3.3.1	Ulkoinen normalisointi	26
3.3.2	Sisäinen normalisointi.....	27
3.4	Jännitteet palvelun normalisoinnin osatekijöiden välillä	29
3.4.1	Jännitteet työntekijä- ja asiakasnäkökulmien välillä.....	29
3.4.2	Jännitteet asiakas- ja prosessinäkökulmien välillä.....	29
3.4.3	Jännitteet prosessi- ja työntekijänäkökulmien välillä	30
4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	31
5	METODOLOGIA.....	33
5.1	Tutkimusstrategia	33
5.1.1	Tapaustutkimus	33
5.1.2	Monitapaustutkimus.....	34
5.2	Tutkimusprosessi.....	35
5.2.1	Aineiston keruu	36
5.2.2	Aineiston analysointi	37

5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	38
6	TAPAUSTEN KUVAUS	41
6.1	Case A	41
6.2	Case B	44
6.3	Case C	48
6.4	Case D	51
6.5	Case E.....	54
6.6	Case F.....	57
6.7	Tapausten vertailu	62
7	TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	66
7.1	Palveluvirheisiin reagointi yritysten välisessä kaupankäynnissä.....	66
7.1.1	Palveluvirheisiin reagointi asiakasnäkökulmasta	66
7.1.2	Palveluvirheisiin reagointi työntekijänäkökulmasta	67
7.1.3	Palveluvirheisiin reagointi prosessinäkökulmasta	68
7.2	Onnistuneen normalisoinnin tekijät	68
8	YHTEENVETO.....	71
8.1	Suosituksset liikkeenjohdolle	72
8.2	Tutkimuksen rajoitukset sekä ehdotuksia jatkotutkimukselle.....	72
	LÄHTEET.....	75
	LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO	78

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Laatu on yksi menestyksen keskeisimmistä tekijöistä, ja yrityksen kilpailuedun voidaan nähdä perustuvan nimenomaan yrityksen tarjoaman palvelun (ja/tai tuotteen) laatuun ja arvoon (Grönroos 2009, 104). Palveluissa on olennaista se, että asiakas on palvelun keskipiste. Palveluntarjoajan tehtävänä on ratkaista asiakkaan ongelma palveluprosessissa niin, että asiakas on tyytyväinen. Asiakkaan tyytyväisyys palveluun ja ongelmanratkaisuun määrittävät asiakkaan kokeman palvelun laadun tason. Se, miten laadukkaaksi asiakas palvelun tason kokee, vaikuttaa merkittävästi palveluntarjoajan valintaan seuraavalla kerralla. Palvelutilanteissa sattuu kuitenkin väistämättä virheitä erityisesti johtuen palveluiden ominaispiirteistä. Vähintään yhtä tärkeää kuin virheettömyyteen pyrkiminen on laadukas toiminta virhetilanteissa. Siksi virhetilanteet tulisikin nähdä mahdollisuutena kasvattaa asiakkaan luottamusta ja uskollisuutta yritystä kohtaan. (Aarnikoivu 2005, 29–34, 87–88.)

Pahimmillaan palvelussa tapahtuneet virheet voivat johtaa siihen, että asiakas vaihtaa palveluntarjoajaa (Aarnikoivu 2005, 88). Näin ollen ei ole samantekevää, miten yritys pyrkii näitä virheitä korjaamaan. Sillä kuka tai mikä virheeseen on syynä ei kuitenkaan ole merkitystä, vaan palveluntarjoajalle jokainen asiakkaalle ongelmallinen tilanne on mahdollisuus tuoda esiin sitoutumista palveluun. *Palveluiden normalisointi* on palvelukeskeinen keino hallita virheitä, epäonnistumisia ja ongelmia, joita palvelutilanteissa sattuu. Normalisoinnin ero perinteiseen reklamaationkäsittelyyn on se, että reklamaatiotilanteissa yritykset pyrkivät lyhyen ajan kustannussäästöihin ja korvaavat asiakkaalle sattuneen virheen vain, mikäli se on aivan välttämätöntä. Normalisointi taas on palvelukeskeisempi ja pidemmän aikavälin huomioon ottava lähestymistapa. Se tähtää asiakaiden tyytyväisyyteen, pitkäaikaiseen asiakassuhteen laadun parantamiseen, asiakassuhteiden säilyttämiseen sekä varmistamaan pitkän aikavälin liiketoimintaa. (Grönroos 2009, 159, 161.) Parhaimmillaan hyvin hoidettu palvelun normalisointiprosessi voi kääntää vihaiset ja turhautuneet asiakkaat palveluntarjoajalle lojaaleiksi asiakassuhteiksi (Hart, Hesskett & Sasser 1990, 148).

Tässä tutkimuksessa perehdytään palvelun normalisointiin b2b (*business-to-business*) –yrityksissä. Normalisoinnin merkitys on havaittu esimerkiksi Whiten ja Yanamandramin (2006) b2b –yrityksiin keskittyneissä tutkimuksissa. Niissä on noussut esille viisi syytä, joiden takia tyytymättömät asiakkaat eivät vaihda palveluntarjoajaa. Näistä syistä yksi on palveluiden normalisointi. (White & Yanamandram 2006, 172.) Yritysten välisessä kaupankäynnissä on huomattavia eroja kuluttajille suunnattuun kaupankäyntiin nähden niin markkinoinnin kuin ostoprosessin suhteen. B2b –

kaupankäynnissä on perinteisesti tavoiteltu pidempi kestoisia asiakkuussuhteita. Myös organisaatioiden ostoprosessi on monimutkaisempi kuin kuluttajan ostoprosessi. Ostoprosessi kestää pidemmän aikaa ja siihen vaikuttaa useammat niin yrityksen sisäiset kuin ulkoiset asiat. (Jackson, Neider & Lundsford 1995, 100.)

Aiempi palvelun normalisoinnin tutkimus on keskittynyt pääosin kuluttajakaupan puolelle. Siinä on pyritty selvittämään, miten virheet ja näiden pohjalta kehitetyt normalisointitoimenpiteet vaikuttavat asiakkaiden käyttäytymiseen. Lisäksi tutkimus on keskittynyt normalisoinnin luomiin etuihin uudelleenostoaikomusten, työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyyden sekä positiivisen puskaradioefektin (eng. *word of mouth*) suhteen. 1990-luvun puolivälistä asti kirjallisuudessa on nostettu esille tarve kiinnittää huomiota palveluvirheiden informointiin ja sen kautta virheistä oppimiseen. Lisäksi on pyritty nostamaan tietoa siitä, kuinka normalisointi vaikuttaa yrityksen kokonaisvaltaiseen suorituskäyttöön pitkällä aikavälillä sekä yrityksen asiakassuhteisiin. (Santos-Vijande, Diaz-Martin, Suárez-Álvarez & del Rio-Lanza 2013, 935.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että tehokkaalla palveluiden normalisoinnilla on positiivisia vaikutuksia palveluiden lopputulokseen mm. asiakastyytyväisyyteen, uskollisuuteen ja myönteiseen puskaradioefektiin (Ozgen & Kurt 2012, 593). Palvelun normalisoinnilla on havaittu olevan positiivisia taloudellisia vaikutuksia muun muassa asiakkaiden säilyttämisen osalta. Heikko panostus palveluiden normalisointiin asiakkaan näkökulmasta laskee tyytyväisyyttä ja nostaa todennäköisyyttä sille, että asiakas siirtyy toiselle palveluntarjoajalle. (Haverila & Naumann 2010, 47.) Yritysten välisessä kaupankäynnissä palvelun normalisoinnin tutkiminen on ollut vähäisempää, mutta esimerkiksi Durvasula ym. (2000) ovat havainneet tutkimuksissaan, että palveluiden normalisointi toimenpiteet vaikuttavat asiakkaiden tyytyväisyyteen myös b2b –kontekstissa. (Chou, Hsu & Goo 2009, 238.) Yleisesti aihepiiriin tutkimus on keskittynyt erityisesti 1990-luvulle sekä 2000-luvun alkupuolelle.

Vaikka b2b –kaupankäynti eroaa b2c (*business-to-customer*) –kaupankäynnistä, teemat, jotka liittyvät asiakkaiden odotuksiin ja käsityksiin palveluvirheen aikana sekä myöhempään normalisointikokemukseen, ovat samanlaisia näissä kahdessa kontekstissa. Tämä johtuu siitä, että yritysasiakkaat koostuvat yksilöistä, jotka tekevät päätöksiä perustuen omiin käsityksiin ja odotuksiin kuluttajina. (Primo & Dooley 2007, 324; Chou ym. 2009, 238.) Tämän puolesta on perusteltua, että monet mallit ja teoriat, joihin tämä tutkielma nojaa, perustuvat kuluttajakäyttäytymiseen.

1.2 Tutkielman tarkoitus

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan palvelun normalisointia b2b –yrityksissä myyjän näkökulmasta. Tutkimus toteutetaan monitapaustutkimuksena, jossa perehdytään palvelun

normalisointitilanteeseen kuudessa eri yrityksessä. Jokaisen tapauksen osalta haastatellaan myyjäosapuolelta sitä henkilöä, joka yrityksessä on asiakkaan suuntaan tilannetta normalisoinut. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten yritysten välisessä kaupankäynnissä voidaan hyödyntää palvelun normalisointia laadun ylläpitämiseksi ja pitkän aikavälin liiketoiminnan säilyttämiseksi. B2b –asiakassuhteessa on havaittu kolme päätekijää, jotka ovat luottamus, sitoutuneisuus ja tyytyväisyys. Asiakastyytyväisyyttä arvioidessa palvelun laatu on ollut monien tutkimusten fokuksessa. (Pujari 2004, 205.) Siitä syystä on relevanttia, että tässä työssä fokusoidutaan palveluiden normalisointiin nimenomaan yhtenä palvelun laadun vaikuttajana.

Tutkimuksen osaongelmat ovat:

1. Miten b2b –yrityksissä reagoidaan palvelussa tapahtuneeseen virheeseen?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat b2b –kaupankäynnissä palvelun normalisoinnin onnistumiseen?
3. Ilmeneekö b2b –kaupankäynnissä palvelun normalisoinnin ristiriitaa?

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu kahdeksasta luvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa käydään läpi tutkimuksen tausta, tarkoitus ja rakenne. Luku kaksi on ensimmäinen varsinainen teorialuku. Se käsittelee palvelun laatua. Luku koostuu kolmesta alaluvusta. Niistä ensimmäisessä käydään läpi palvelun määritelmä ja palveluun liittyviä ominaispiirteitä. Lisäksi tuodaan esiin erityispiirteitä, joita liittyy b2b-palveluihin. Toisessa alaluvussa keskitytään palvelun laatuun vaikuttaviin tekijöihin sekä siihen, miten laatu koetaan. Tätä selitetään toleranssivyöhykkeen käsitteellä. Ensimmäisen teorialuvun viimeinen alaluku koostuu palvelun laatua mittaavista malleista, joista käydään läpi SERVQUAL –malli, TQM –malli ja GAP –malli sekä kriittisten tapausten menetelmä.

Luku kolme on toinen teorialuku. Se keskittyy normalisointiin palvelun laadun osatekijänä. Luku koostuu neljästä alaluvusta. Näistä ensimmäinen selittää, mitä palveluiden normalisointi on. Toisessa alaluvussa käydään läpi normalisoinnin osatekijöitä, joita ovat: asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma ja työntekijänäkökulma. Asiakasnäkökulmassa nostetaan esille normalisointiin vahvasti liittyvä oikeudenmukaisuusteoria. Kolmas alaluku nostaa esille integroidun palveluiden normalisointisysteemin. Vaikka normalisoinnin osatekijät menevät limittäin integroidun palvelun normalisointisysteemin kanssa, ne on esitetty erikseen selkeämmän rakenteen aikaansaamiseksi. Neljännessä alaluvussa käydään läpi jännitteitä, joita voi syntyä eri palvelun normalisoinnin osatekijöiden välillä. Luku neljä, teoreettinen viitekehys, kokoaa yhteen aiempien teoriakappa-

lukujen malleja ja teorioita. Näiden linkittymistä toisiinsa havainnollistetaan kuvion avulla.

Luvussa viisi kerrotaan tutkimuksen metodologiasta. Siinä käydään läpi tutkimusstrategia ja –prosessi sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa käytetään menetelmänä monitapaustutkimusta. Tutkittavia tapauksia on yhteensä kuusi. Kuudennessa luvussa kuvataan kaikki kuusi tapausta sekä verrataan niitä toisiinsa. Seitsemäs luku on tutkimustulokset sekä johtopäätökset. Siinä peilataan tapauksia teoriaan sekä sen pohjalta määritellään onnistuneen normalisoinnin sekä palvelunnormalisoinnin ristiriidan syntymiseen vaikuttavia tekijöitä. Kahdeksas luku on yhteenveto koko tutkielmasta.

2 PALVELUN LAATU

2.1 Palvelu ja sen ominaispiirteet

Mitä palvelut ovat, voidaan selittää usealla eri tavalla. Rissanen (2005) määrittelee palvelun olevan myyjän ja ostajan välinen tilanne, jossa myyjäosapuoli tuottaa tai antaa asiakkaalle mahdollisuuden lisäarvon saamiseen. Hänen mukaansa palvelun tuoma lisäarvo voi tulla esimerkiksi ongelman ratkaisuna, vaivattomuutena, kokemuksena tai ajan taikka materian säästönä. Huomioitavaa on, että palvelun ostaja voi kokea palvelun lukuisilla eri tavoilla, ja se voi poiketa siitä, mitä palveluntarjoaja on tarkoittanut. (Rissanen 2005, 18–19.) Lyhyesti ja yksinkertaisesti palvelu voidaan määritellä toiminnaksi, jonka palveluntarjoaja tuottaa asiakkaalleen, ja jonka tuotokset ovat aineettomia. (Grönroos 2007, 52.) Tarkemmin Grönroos määrittelee palvelun kirjassaan seuraavasti:

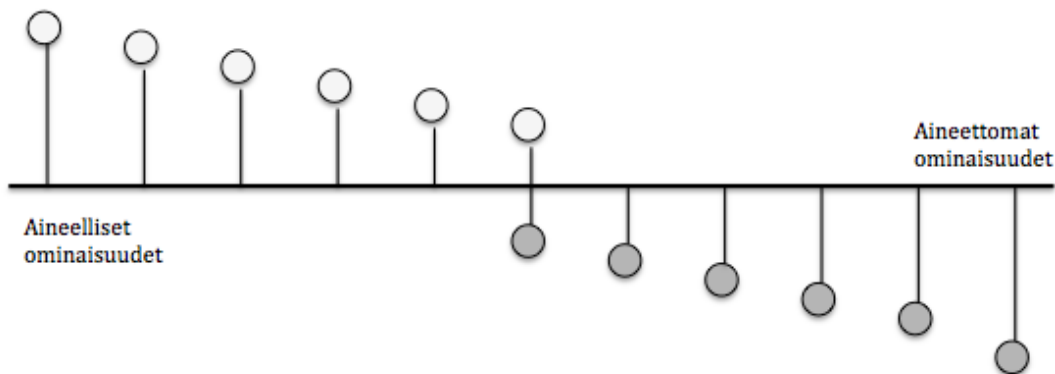
”Palvelu on prosessi, joka koostuu enemmän tai vähemmän aineettomista aktiviteeteista, jotka normaalisti, mutta eivät välttämättä aina, tapahtuvat vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palvelun työntekijän ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmien kanssa, joita tarjotaan ratkaisuksi asiakkaan ongelmiin”.

Kautta aikain palveluita on verrattu tuotteisiin ja niille on esitetty tyypillisiä ominaispiirteitä, joista tunnetuimmat ovat Zeithamin ym. (1985) tutkimuksiin perustuvat niin kutsutut IHIP –ominaisuudet: aineettomuus (*intangibility*), heterogeenisyys (*heterogeneity*), erottamattomuus (*inseparability*) ja katoavaisuus (*perishability*). Aineettomuus perustuu siihen, ettei palvelua voida aistia kuten nähdä tai koskettaa ennen palvelun ostamista. Heterogeenisyydellä tarkoitetaan sitä, että palvelu tuotetaan joka kerta uudelleen, ja palvelun tuottava henkilö sekä tuottamispaikka voivat vaihdella. Tulee huomioida, että myös sama henkilö voi tuottaa palvelun eri kerroilla eri tavalla. Erottamattomuudella viitataan siihen, että palvelut kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti. Katoavaisuudella tarkoitetaan muun muassa sitä, ettei palveluita voida varastoida eikä ostettaessa palvelua omistus siirry myyjältä tai tuottajalta ostajalle. (Ylikoski 1999, 21-25.)

Grönroos (2009) sen sijaan nostaa esille palveluiden kolme peruspiirrettä, joista tärkeimpänä hän pitää palveluiden prosessiluonnetta. Hänen mukaansa palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista ja joissa käytetään erilaisia resursseja. Tämä tapahtuu usein vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ratkaisun löytämiseksi asiakkaan ongelmaan. Muut palveluiden ominaispiirteet taas johtuvat palveluiden prosessiluonteesta. Toinen palveluiden peruspiirre on se, että ne ainakin jossain määrin tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Kolmanneksi peruspiirteeksi hän nostaa asiakkaan osallistumisen palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin. (Grönroos 2009, 81–82.) Palvelun

ominaisuuksista johtuu se, että palvelun standardointi ja kontrollointi on vaikeaa. Proessin lopputulokseen vaikuttaa sekä työntekijä, asiakas että muut asiakkaat. Koska palvelu tuotetaan ja kulutetaan reaaliajassa vaihtuvissa olosuhteissa on virheiden estäminen ja jopa niiden korjaaminen monesti vaikeaa. Laatu riippuu monista vaikeasti kontrolloitavista asioista, jolloin lopputuloksesta ei voi koskaan olla täysin varma. Siksi palveluvirheitä on hyvin vaikea estää kokonaan. (Hart, Hesskett & Saaer 1990, 149.) Palveluoperaatiot voivat olla hyvin monimutkaisia, koska ne perustuvat asiakkaan ja asiakkaan kanssa tekemisissä olevan henkilön väliseen suhteeseen. Siksi palveluoperaatiostrategian tuleekin sisältää myös palveluvirheiden normalisointistrategia. (Battaglia, Borchardt, Sellitto & Pereira 2012, 950.)

Myöhemmin on myös yleistynyt käsitys palvelunjatkumosta, jolla viitataan siihen, ettei ole puhtaita tavaroita ja palveluita vaan tavarat ja palvelut asettuvat jatkumolle, jossa jokaisella palvelulla tai tavaralla on enemmän tai vähemmän aineellisia ja aineettomia ominaisuuksia. (Zeithaml, Bitner & Gremler ym. 2009, 6.) Tätä havainnollistaa kuvio 1.



Kuvio 1 Palvelujatkumo (Zeithaml ym. 2009, 6)

Kuvion 1 vasempaan reunaan asettuvat enemmän aineellisia ominaisuuksia sisältäviä asioita kuten suola ja pesukone. Keskelle päin siirryttäessä voisi kyseessä olla muun muassa uusi auto tai auton vuokraus. Kuvion keskiväliin sijoittuu ruokailu pikaruokaravintolassa ja oikealle päin siirryttäessä aineettomat ominaisuudet lisääntyvät, jolloin kyseessä voisi olla lentomatka ja ihan viimeisenä oikeassa laidassa aineettomimmat palvelut kuten psykoterapia. (Ylikoski 1999, 21-22.) Samalla kun tuotteiden ja palveluiden erottaminen toisistaan vaikeutuu, myös yritykset muuttuvat entistä enemmän palveluyrityksiksi. Pelkillä ydintuotteilla kilpailu ei riitä. Asiakkaat etsivät usein niin sanottua avaimet käteen –pakettia pelkän tuotteen tai palvelun sijaan. Siksi yrityksiä tuleekin

kilpailla palvelutarjoomilla, joissa ydintuote onkin vain yksi osa palvelua. Näin ollen asiakkaiden tyytymättömyyskään ei usein liity itse ydintuotteeseen vaan sitä ympäröiviin osiin eli palveluihin. (Grönroos 2009, 55–56.)

Pysyäkseen mukana maailman laajuudessa kilpailussa yrityksiä täytyy puntaroida, mitkä palvelut tuottaa itse ja mitkä ostaa toisilta yrityksiltä. Erikoistuneet yritykset hoitavat toiminnot tehokkaammin kuin mitä se onnistuisi yrityksen sisällä. Tämä on ollut syy yrityspalveluiden nopeaan kasvuun 1990 –luvulla. Kun palveluiden ostoa verrataan tuotteiden ostoon, sen nähdään olevan ostajalle monimutkaisempi asia ja sisältää erilaisen riskin. Palveluiden aineettomuus tekee myyjän arvioinnista vaikeampaa mitata. (Fitzsimmons, Noh & Theis 1998, 370.) Jackson, Neider ja Lundsford nostavat esille kaksi lisäominaisuutta, jotka ovat tyypillisiä nimenomaan yritysten välisissä palveluissa. Nämä ovat erikoistuminen ja teknologia. Erikoistumisella viitataan siihen, että b2b-tarjooman tulee olla kustomoidumpi ja vastata organisaation tarpeita. Palvelut ovat yleensä myös teknologisempia kuin kuluttajapuolella, sillä organisaatioiden tarpeet ovat usein monimutkaisempia. (Jackson, Neider & Lundsford 1995, 100–101.) Lisäksi b2b -palvelut ovat yleensä projektiluontoisesti eikä niinkään jatkuvia (Patterson, Johnson & Spreng 1997, 5).

2.2 Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät

Palvelun laatu ei ole yksiselitteinen asia, sillä palvelut itsessään ovat monimutkaisia. Tuotteiden laadusta puhuttaessa laatu liittyy usein tuotteiden ominaisuuksiin. Palvelujen kohdalla tilanne on mutkikkaampi, sillä tuotantoa ja kulutusta on mahdotonta erottaa toisistaan kokonaan. Laadun suhteen tärkeintä on se, mitä asiakkaat odottavat saavansa ja mitä he arvioivat määrittäessään palvelun laatua. (Grönroos 2009, 98–100.) Vaikka asiakkaalla ei olisi tietoisesti muodostettua mielikuvaa palvelun tuottavasta yrityksestä ja palvelutilanteeseen liittyvistä odotuksista, on asiakkaalla silti aiemmin muodostuneen kokonaiskuvan mukainen mielikuva palvelun odotettavissa olevasta laadusta (Aarnikoivu 2005, 93). Grönroos määrittelee laadun olevan ”*mitä tahansa, mitä asiakkaat olettavat sen olevan*” (Grönroos 2009, 100). B2b-kontekstin palveluissa asiakkaan odotusten muodostumiseen vaikuttavat heidän omien asiakkaiden sekä esimiesten odotukset (Zeithaml ym. 2009, 83). Lisäksi on tärkeää huomioida, että se, mitä asiakkaan ja palveluntuottajan välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu, liittyy olennaisesti siihen, miten asiakas palvelun laadun kokee. Näin ollen asiakkaan kokema palvelun laatu riippuu sekä siitä mitä asiakas saa että miten. (Grönroos 2009, 100–102.)

Berry ja Parasuraman (1991) ovat esittäneet toleranssivyöhyke-käsitteen, jolla laajennetaan ymmärrystä siitä, miten asiakas palvelukohtaamista arvioi. Sen mukaan asiakas kelpuuttaa palvelun laadun rajoitetun alueen sisällä. Alueen sisäpuolta kutsutaan

toleranssivyöhykkeeksi. Toleranssivyöhykkeelle kuuluvat tavanomaiset palvelukokemukset, jolloin asiakas on tyytyväinen. Sen sijaan vyöhykkeen rajojen ylittyessä tai alittuessa asiakkaan huomio herää. Rajat muodostuvat asiakkaan uskomuksista ja odotuksista, jotka määrittävät palvelun riittävän ja toivottavan tason. Yläraja kuvaa palvelun toivottua tasoa. Sen ylittyessä asiakas yllättyy positiivisesti. Alaraja kuvaa riittävää palvelun tasoa, ja sen alittuessa syntyy negatiivinen palvelukokemus. (Zeithaml ym. 2009, 80–81.)

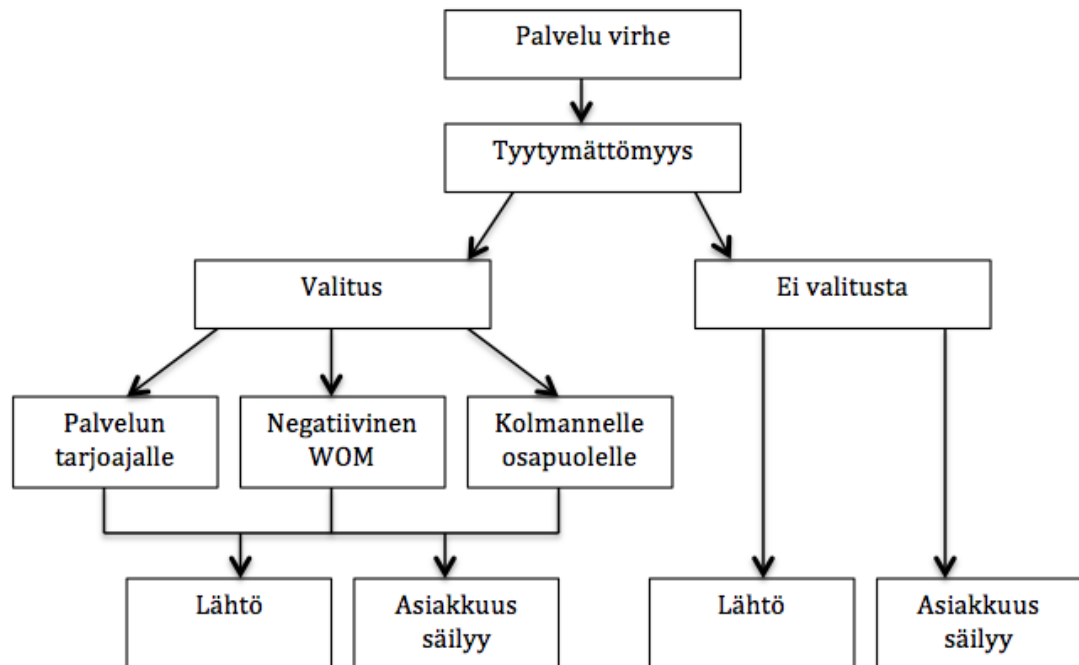
Jos palvelutilanne jää toleranssivyöhykkeen alapuolelle, on palvelutilanne epäonnistunut eli on kyse palveluvirheestä. Huomioitavaa on, että palvelun epäonnistuminen on aina yksilöllistä, sillä se perustuu asiakkaan käsityksiin. Syy palvelun epäonnistumiseen voi koskea joko koko ydinpalvelua tai vain tiettyä yksityiskohtaa siitä, ja palveluyrityksen tai ulkopuolisen henkilön näkökulmasta epäonnistuminen voi vaikuttaa merkityksettömältä. Virhe ei kuitenkaan perustu siihen, onko palveluntarjoaja itse syyllinen palvelun epäonnistumiseen taikka siihen, ovatko asiakkaan odotukset palvelusta olleet kohtuullisia tarjoajan näkökulmasta katsoen tai onko palveluntarjoaja voinut vaikuttaa virheen syntyyn. (Palmer, Beggs & Keown-McMullan 2000, 514.) Palveluvirhe voidaan siten määritellä tilanteeksi, jossa palveluprosessin mahdolliset lopputulokset tai palveluprosessi itsessään eivät ole hyväksyttäviä ostajan näkökulmasta tai eivät vastaa niitä odotuksia, joita asiakkaalla oli ostaessaan palvelun tietyltä toimijalta (Ozgen & Kurt 2012, 594). Grönroosin (2009,150) mukaan, kun jotakin menee pieleen ja virheitä joudutaan korjaamaan, asiakkaan sietoalue kapenee sekä lopputulokseen että prosessiin liittyvien ominaisuuksien osalta. Myös Ylikoski (1999, 196) puoltaa tätä näkemystä. Silloin, kun kaikki sujuu hyvin, asiakas ei useinkaan kiinnitä palvelun yksityiskohtiin suurta huomiota. Taas kun asiakas valittaa, tilanteesta tulee hänelle erityistilanne, jolloin pienetkin epäkohdat huomataan herkästi. Erityisesti uskolliset asiakkaat odottavat henkilökohtaisempaa palvelua ongelmatilanteissa.

Se, miten laadukas palvelu on, määräytyy tietyn asiakkaan tarpeista ja käyttöolosuhteista. Kansainvälisen kaupan kasvu ja sen myötä tulleet erittäin vaihtelevat asiakasolosuhteet ovat entisestään lisänneet laatukäsityksen monimuotoisuutta. (Rissanen 2005, 60.) Lisäksi asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttaa se, kuinka paljon asiakas katsoo panostavansa itse palvelun saamiseen suhteessa palvelusta koituvaan hyötyyn (Ylikoski 1999, 153). On tutkittu, että palvelun normalisointitoimenpiteet ovat kriittisempiä tilanteissa, joissa virhetilanne on synnyttänyt asiakkaassa negatiivisia tunteita kuin virhetilanteissa, joissa negatiivisia tunteita ei ole syntynyt. (Ozgen & Kurt 2012, 595.)

Asiakkaiden välillä ilmenee eroja sen suhteen, miten he reagoivat tyytymättömyyteen. White ja Yamandram (2007, 298) nostavat esille, etteivät tyytymättömät asiakkaat ole aina epälojaaleja palveluntarjoajalle. Jotkut asiakkaat eivät reagoi epätyytyttävään palveluun mitenkään, kun taas toiset ryhtyvät toimenpiteisiin kuten valittavat tai vaihta-

vat palvelun tarjoajaa. Ostajapuolen toiminta ja se, miten myyjäosapuoli reagoi näihin toimiin vaikuttavat siihen, säilyykö asiakassuhde vai ei.

Yksi tunnetuimmista malleista, jotka kuvaavat asiakkaiden reaktioita palveluvirheisiin, on Hirschmanin jo 1970-luvulla kehittämä malli. Mallin mukaan asiakkaalla on kolme tapaa reagoida palveluvirheeseen. Ensimmäinen tapa on jatkaa asiakkuutta virheestä huolimatta, jolloin asiakas osoittaa lojaalisuutta palvelun tarjoajaa kohtaan (*loyalty*). Toinen tapa on tehdä valitus virheestä palvelun tarjoajalle (*voice*). Kolmantena tapana on asiakkuuden päättäminen (*exit*). Mallin mukaan siihen, minkä kolmesta tavasta asiakas valitsee, vaikuttaa suuresti asiakkaan uskollisuus palvelun tarjoajaa kohtaan. (Hirschman 1970, 3-5.) Zeithaml ym. (2009) vievät mallin hieman pidemmälle lisäämällä siihen useampia eri vaihteita. Tätä havainnollistaa kuvio 2.



Kuvio 2 Asiakkaan reagointi virhetilanteeseen (Zeithaml ym.2009, 218)

Kuvion 2 mukaan, kun tapahtuu palveluvirhe, se aiheuttaa asiakkaassa negatiivisia tunteita. Tämän jälkeen asiakkaat joko valittavat tai jättävät valittamatta. Mikäli asiakas jättää valittamatta, hän joko pysyy asiakkaana tai lähtee. Mikäli asiakas päättää valittaa, hän joko tekee sen suoraan palveluntarjoajalle, aloittaa negatiivisen puskaradion tai valittaa kolmannelle osapuolelle kuten ammatilliseen yhdistykseen. Minkä tahansa valituskanavan asiakas ottaa käyttöönsä, hän saattaa silti joko pysyä asiakkaana tai lähteä. (Zeithaml ym. 2009, 218–220.) Useat eri lähteet korostavatkin yrityksille tulevien valitusten tärkeyttä. Niiden mukaan palveluntarjoajalle on ratkaisevan tärkeää saada asiak-

kaat valittamaan suoraan yritykselle, jotta asia voidaan korjata saman tien (esim. Santos-Viljande ym. 2013, 938; Ylikoski 1999, 200; Zeithaml ym. 2009, 219).

On havaittu, että b2b –yrityksissä asiakkaat eivät välttämättä valita tapahtuneesta virheestä, mikäli he eivät usko sen tekevän muutosta lopulliseen tulokseen (White 2006, 174). Myös Haverila ym. (2010) uskovat, etteivät asiakkaat valita, koska he eivät usko valituksista olevan hyötyä tai koska valituksen hyödyt suhteessa haittoihin ovat liian vähäiset. Heidän tekemät tutkimukset osoittavat, että asiakastyytyväisyyden ja asiakasvalitusten välillä on negatiivinen korrelaatio, mikä vaihtelee eri tyytyväisyyden asteilla. Alemmalla tyytyväisyyden asteella korrelaatiota ei esiintynyt kun taas korkealla tyytyväisyyden asteella korrelaatiota esiintyi. (Haverila ym. 2010, 56–57.) Primon ym. (2007) mukaan yritykset voivat ylireagoida virheeseen, koska havaitsevat riskin, mutta jotkut saattavat myös alireagoida virheeseen saamattomuuden tai vaihtokustannusten vuoksi. Vaihtokustannukset ovat sekä rahallisia että rahattomia kustannuksia, joita syntyy kun vaihdetaan palveluntuottajalta toiselle (Lam, Shankar, Erramilli & Murthy 2004, 295).

2.3 Palvelun laatua mittaavat mallit

Kiinnostus palvelun laatua kohtaan sekä tutkijoiden että yritysten keskuudessa on alkanut 1970-luvulla. Kuten aiemmin on todettu palvelun laatukäsitys perustuu asiakkaan odotuksien ja kokemusten väliseen vertailuun. Siksi palvelun laadun tutkiminen perustuu usein palveluprosessin ja sen lopputuloksen vertaamisen asiakkaan odotuksiin. Palvelun laadun mittaamisessa on käytetty kahdenlaisia mittausvälineitä. Ensimmäiset näistä ovat attribuuttipohjaisia, joiden mittausmallit perustuvat palvelun ominaisuuksia kuvaaviin attribuutteihin. Sekä akateemisessa tutkimuksessa että yrityksissä käytetyimpiä malleja ovat attribuuttipohjaiset mallit, joista tunnetuin on SERVQUAL -menetelmä. Toiset mittausvälineet ovat kvalitatiivisia menetelmiä ja niitä käytetään vähemmän. Niissä vastaajia pyydetään kuvailemaan käsityksiään palveluista ja palvelukohtaamisista. Kvalitatiivisista menetelmistä yleisin on kriittisten tapahtumien menetelmä. (Grönroos 2009, 98–100, 112–114). Tässä kappaleessa käydään läpi neljä mallia, joilla palvelun laatua voidaan mitata. Ne ovat SERVQUAL –malli, GAP –malli, TQM –malli ja kriittisten tapahtumien menetelmä.

2.3.1 SERVQUAL –malli

Berry, Parasuman ja Zeithaml tutkivat 1980-luvun puolivälissä koettuun palvelun laatuun liittyviä tekijöitä sekä sitä, miten kuluttajat palvelun laatua arvioivat. Näiden tut-

kimusten pohjalta he tekivät kymmenen palvelun laadun osatekijän listan, joka koostui luotettavuudesta, reagointialttiudesta, pätevyydestä, saavutettavuudesta, kohteliaisuudesta, viestinnästä, uskottavuudesta, turvallisuudesta, asiakkaan ymmärtämisestä ja tuntemisesta sekä fyysisestä ympäristöstä. Nämä kuitenkin tiivistettiin heidän myöhemmin tekemän tutkimuksen pohjalta viiteen osa-alueeseen, joihin SERVQUAL –malli perustuu. (Grönroos 2009, 114–115.) Mallin lähtökohtana on asiakkaiden laatukäsitysten mittaaminen. Malli jakautuu kahteen osioon: asiakkaiden odotettuun palvelun tasoon sekä koettuun palvelun tasoon. Näitä mitataan viiden pääkriteerin perusteella. Berry ym. tiivistämät viisi palvelun laadun osa-alueita ovat:

1. Konkreettinen ympäristö, jolla tarkoitetaan palveluyrityksen käyttämien toimitilojen, materiaalien ja laitteiden miellyttävyyttä sekä henkilökunnan ulkoista olemusta.
2. Luotettavuus, millä tarkoitetaan sitä, että palveluyrityksen tarjoama palvelu on täsmällistä, virheetöntä ja pysyy sovituissa aikataulussa heti ensimmäisellä kerralla.
3. Reagointialttius, jolla viitataan palveluyrityksen henkilökunnan alttiuteen ja viivymättömyyteen palveluilla ja auttaa asiakkaita sekä vastata heidän pyyntöihinsä.
4. Vakuuttavuus, mikä merkitsee sitä, että yrityksen työntekijä saa käytöksellään aikaan asiakkaan sen, että asiakas luottaa yritykseen ja tuntee olonsa turvalliseksi. Tähän liittyy myös se, että työntekijät osaavat vastata asiakkaiden esittämiin kysymyksiin ja ovat kohteliaita.
5. Empatia, mikä viittaa yrityksen kykyyn ymmärtää asiakasta ongelmatilanteessa, toimia asiakkaan etujen mukaisesti ja kohdella asiakkaita yksilöllisesti. Myös yrityksen aukioloajat tulee olla sopivat.
6. Normalisointi. Grönroos (2003) on ehdottanut malliin kuudetta ominaisuutta, mikä on normalisointi. Myöhemmistä painoksista (esim. 2009) hän on poistanut tämän. Tähän työhön se on kuitenkin otettu mukaan, sillä myöhemmin tutkimuksessa normalisoinnin merkitys kriittisenä tekijänä b2b-kaupankäynnissä nousee esille. Palveluiden normalisointiin palataan luvussa 3.1.

Näiden palvelun ominaisuuksia kuvaavien attribuuttien osalta asiakkaita pyydetään antamaan arvosana palvelusta. Jokainen attribuutti arvioidaan erikseen sekä lasketaan kokonaistulos palvelun laadusta. Joissain tilanteissa osatekijöiden tulos voi olla merkittävämpi kuin kokonaistulos. (Grönroos 2003, 115–117; 2009, 116–117; Ylikoski 1998, 95-96.)

2.3.2 *GAP -malli*

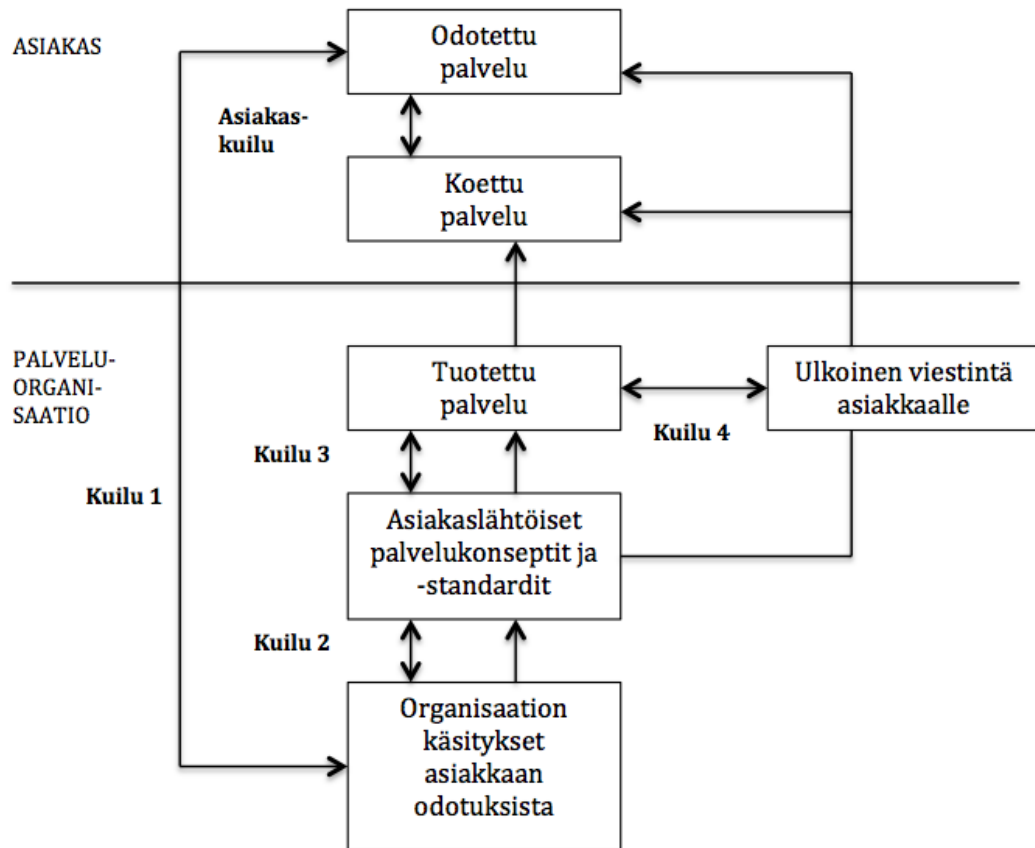
GAP –malli on kehitetty laatuongelmien lähteiden analysointiin ja palvelun laadun parannuskeinojen havainnollistamiseen (Gröönroos 2009, 143). Mallissa palvelun laatua arvioidaan viiden eri kuilun kautta. Ne jakautuvat asiakaskuiluun ja tuottajakuiluihin. Tuottajakuilut ovat kuiluja, jotka johtavat asiakaskuulun syntymiseen. Kuiluista keskeisin on asiakaskuilu, ja sillä tarkoitetaan kuilua asiakkaan odotusten ja palvelukokemuksen välillä. Asiakkaan odotukset koostuvat siitä, mitä asiakkaan mielestä pitäisi tapahtua tai mitä asiakas olettaa tapahtuvan. Jotta asiakkaan odotukset saadaan vastaamaan mahdollisimman hyvin kokemuksia, on tärkeää, että palveluorganisaatiolla on selkeä ymmärrys asiakkaasta. Jotta asiakaskuilu saadaan mahdollisimman pieneksi, tulee tuottajakuilut kuroa umpeen. (Zeithaml ym. 2009, 32–33.) GAP- malli on esitetty kuviossa 3, ja se havainnollistaa kuilujen välisiä yhteyksiä. Mallin tuottajakuilut ovat;

Kuilu 1: Palveluorganisaatioyritys ei tiedä, mitä asiakkaat odottavat.

Kuilu 2: Ei ole valittu oikeita palvelukonsepteja ja –standardeja.

Kuilu 3: Ei toteuteta palvelukonsepteja ja –standardeja.

Kuilu 4: Palvelun suorituskyky ei vastaa asiakaslupauksia.



Kuvio 3 Palvelun laadun GAP -malli (Zeithaml ym. 2009, 43)

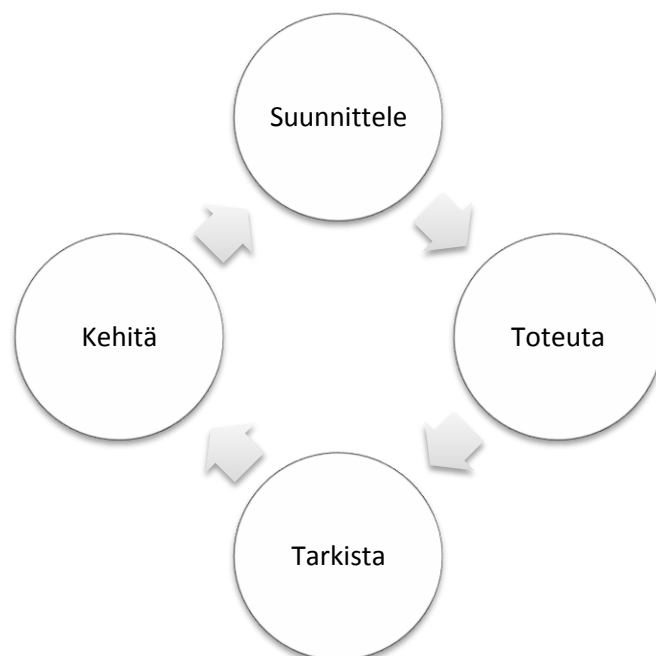
Tuottajakuiluista ensimmäinen on ero sen välillä, mitkä ovat asiakkaan odotukset palvelusta ja mitkä ovat organisaation käsitykset asiakkaan odotuksista. Kuilu syntyy, kun palveluorganisaatio ei tiedä, mitä asiakkaat odottavat. Tämä johtuu usein siitä, että organisaatioissa päätöksiä tekevät henkilöt eivät ole suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa tai he eivät ole halukkaita kysymään asiakkaan odotuksista taikka valmistuneita käsittelemään niitä. Toisen tuottajakuilun muodostaa asiakaslähtöisten palvelukonseptien ja standardien ero organisaation käsityksiin asiakkaan odotuksista. (Zeithaml ym. 2009, 33–36.) Toisin sanoen kuilu muodostuu, kun asiakkaan laatuvaatimukset palvelua kohtaan eivät vastaa organisaation laatuodotusnäkemystä. Kuilun syntymiseen voi olla syynä suunnitteluvirheet tai riittämättömät suunnitteluprosessit, epäselkeä tavoiteasettelu ja johdon riittämätön tuki laadun suunnitteluun sekä aidon sitoutumisen puute palvelun laatuun sekä johdon että palvelun toimittajien osalta. (Grönroos 2009, 145.)

Kolmas kuilu muodostuu asiakaslähtöisten palvelukonseptien ja standardien sekä tuotetun palvelun välille. Jolloin kuilu syntyy, kun tuotettu palvelu ei vastaa asetettuja laatuvaatimuksia. (Zeithaml ym. 2009, 38.) Erityisesti tämän kuilun muodostumiseen on monia mahdollisia, usein mutkikkaita, ongelmia. Niitä voivat olla liian moninaiset tai

joustamattomat vaatimukset, palvelun tuottajan puolella ei hyväksytä laatuvaatimuksia tai vaatimukset eivät kohtaa yrityskulttuurin kanssa, heikko palveluoperaation johtaminen, puutteellinen sisäinen markkinointi sekä käytössä olevat tekniikat ja järjestelmät eivät tue vaatimusten mukaista toimintaa. (Grönroos 2009, 146.) Neljäs kuilu syntyy organisaation asiakaslupauksen ja tuotetun palvelun välille eli tuotettu palvelu ei vastaa asiakaslupausta (Zeithaml ym. 2009, 38–43). Syyt kuilun muodostumiselle voidaan jakaa kahteen luokkaan. Ensimmäinen on, etteivät ulkoisen markkinointiviestinnän sekä palveluiden tuotannon ja toimituksen suunnittelu ja toteutus ole yhteneviä. Toinen luokka perustuu siihen, että kaikessa markkinointiviestinnässä luvataan helposti liikoja. (Grönroos 2009, 148.)

2.3.3 TQM –malli

TQM -malli (eng. *Total quality management*) on organisaation johtamismalli, jossa organisaatio on kokonaisvaltaisesti sitoutunut tehokkaaseen laadukkaiden tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen sekä toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Mallissa laadun määrittelevät seuraavat tekijät: asiakastyytyväisyys, sisäisten prosessien tehokkuus ja jatkuva kehittäminen. (Zeithaml ym. 2009, 262.) TQM –mallia kuvaa hyvin Demingin kehittämä malli, PDCA –ympyrä, joka on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4 PDCA -ympyrä (Hokkanen & Strömberg 2006, 82)

Demingin PDCA -ympyrässä organisaation toiminta on jaettu neljään osaan: suunnittelu (*plan*), toteutus (*do*), tarkistus (*check*) ja kehitys (*act*). Kun nämä osat seuraavat

organisaatiossa toinen toisiaan uudelleen ja uudelleen, se johtaa toiminnan jatkuvaan kehittymiseen. Malli perustuu Demingin johtamisfilosofiaan, minkä keskiössä on oppiminen ja jatkuva parantaminen. Deming (1986) kehottaa johtajia luomaan vahvan laatujohtamiskoulutusohjelman, murtamaan esteet organisaation eri osastojen välillä sekä jatkuvasti parantamaan kaikkia prosesseja. (Hokkanen ym. 20016, 81–82.)

2.3.4 Kriittisten tapahtumien menetelmä

Kriittisten tapahtumien menetelmä on yleisin kvalitatiivinen tapa mitata palvelun laatua. Menetelmässä keskitytään normaalista joko positiivisesti tai negatiivisesti poikkeaviin tilanteisiin, joita kutsutaan kriittisiksi tapahtumiksi. Vastaajat kuvailevat mahdollisimman tarkasti, mitä tapahtui ja miksi asiakas piti tapahtumaa kriittisenä. Sekä positiiviset että negatiiviset laatukokemukset analysoidaan selvittääkseen, millaisia laatuongelmia tai positiivisia tilanteita esiintyy ja miksi. Tutkimuksesta saadaan runsaasti aineistoa, jonka pohjalta käyvät ilmi ongelma-alueet ja vahvuudet sekä mitä organisaation tulisi kehittää, jotta sen laatu koettaisiin paremmaksi. (Grönroos 2009, 120.)

3 NORMALISOINTI OSANA PALVELUN LAATUA

Palveluissa on aina pyrittävä virheettömyyteen, mutta palvelu ei välttämättä onnistu joka kerta sataprosenttisesti. Huonoa palvelukokemusta ei voida peruuttaa, mutta tilanne voidaan kuitenkin korjata. Virhetilanteiden käsittely on erityisen tärkeää asiakassuhteiden näkökulmasta, sillä sen avulla voidaan parantaa laatukokemusta sekä vahvistaa asiakassuhdetta. Ei ole sama, miten tilannetta korjataan, vaan asiakkaan luottamus, sitoutuminen ja myönteiset kommentit organisaatiosta pystytään varmistamaan vain palauttamalla tilanne niin sanotusti normaaliksi. Tällöin palvelun epäonnistuminen ei välttämättä johda asiakkaan tyytymättömyyteen. Se voi jopa lisätä asiakkaan luottamusta yritykseen, ja näin ollen sitouttaa asiakasta käyttämään organisaation palveluita jatkossakin. Tämä vaatii sitä, että palvelun tuottava organisaatio näkee epäonnistumisen mahdollisuutena osoittaa asiakaskeskeisyyttä ja ratkaisee tilanteen asiakkaan hyväksymällä tavalla. (Ylikoski 1999, 195–200.) Tällöin puhutaan palveluiden normalisoinnista, mitä tämä kappale käsittelee.

3.1 Palvelun normalisointi

Kun palvelutilanteessa tapahtuu virhe, syntyy palveluntarjoajalle tarve korjata se. Virheeseen voi olla syynä palveluntarjoajan puolelta sattunut virhe tai se voi olla palvelun tarjoajasta riippumaton kuten toisen asiakkaan häiritseminen. Hyvin hoidettujen virhetilanteiden myötä asiakkaalle syntyy tunne siitä, että yritys kantaa vastuun teoistaan ja sen myötä asiakas pystyy luottamaan yritykseen niin hyvinä kuin huonoina hetkinä. Sen sijaan, mikäli ongelmalliset tilanteet hoidetaan asiakkaan kannalta huonosti, vaihtaa asiakas helposti palvelun tuottavaa yritystä. (Aarnikoivu 2005, 88–90.)

Sillä, kuka tai mikä virheeseen on syynä, ei ole merkitystä. Palveluntarjoajalle jokainen asiakkaalle ongelmallinen tilanne on mahdollisuus tuoda esiin sitoutumistaan palveluun. Palveluntarjoajan on ratkaistava asia niin, että asiakas on tyytyväinen. Mikäli näin ei menetellä, asiakkaan menettämisen riski kasvaa suureksi. Myös tilanteessa, jossa asiakas kokee, ettei valitusta käsitellä riittävän nopeasti, asiakassuhteen laatu saattaa kärsiä. Palvelun normalisointi on ratkaisevassa asemassa heikentämään tai lujittamaan asiakassuhdetta. Hyvin tehty palvelun normalisointi voi lisätä asiakkaan tyytyväisyyttä jopa niin paljon, että pettynyt asiakas on normalisoinnin jälkeen tyytyväisempi palveluun kuin mitä hän olisi ollut ilman, että virhettä olisi edes sattunut. (Grönroos 2009, 158.) Tällaisesta tilanteesta käytetään nimitystä palvelun normalisoinnin ristiriita (eng. *service recovery paradox*) (esim. White ym. 2006, 168; Haverila & Naumann 2010, 47). Hyvä esimerkki palvelun normalisoinnin ristiriidasta on tilanne, jossa hotellin asiakas huomaa kirjautuessaan sisään, ettei sovittu kokoinen ja hintainen huone ole vapaana.

Normalisoidakseen tilanteen hotellin työntekijä tarjoaa alkuperäisellä hinnalla asiakkaalle paremman huoneen. Päinvastaista tilannetta, missä alkuperäisen virheen lisäksi myös palvelun normalisointiprosessi epäonnistuu kutsutaan kaksinkertaisen poikkeaman tilanteeksi (eng. *double deviation situation*) (Roshan & Sandeep 2016, 40; Haverila & Naumann 2010, 48).

Normalisoinnille on olemassa useampia eri määritelmiä. Esimerkiksi Tax ja Brown (2000) määrittelevät palvelun normalisoinnin näin:

”Palvelun normalisointi on prosessi, jossa havaitaan palvelussa tapahtuneita virheitä, ratkaistaan asiakkaiden ongelmia, luokitellaan niiden perimmäisiä syitä ja tuotetaan tietoja, jotka voidaan kytkeä muihin suoritusmittareihin palvelujärjestelmän arvioimiseksi ja kohentamiseksi.”

Yksinkertaisemmin normalisoinnin voidaan sanoa olevan palvelukeskeinen keino hallita virheitä, epäonnistumisia ja ongelmia, joita asiakassuhteissa joskus ilmenee. Normalisoinnissa on otettava huomioon, että virheestä syntynyt ongelma koostuu sekä tosiasiallisesta ongelmasta että emotionaalisesta ongelmasta. Yrityksen tulisivikin pystyä ratkaisemaan näistä molemmat. (Grönroos 2009, 159, 161.) Usein asiakkailla, joilla on suuret odotukset palvelun laadusta, on myös suuret odotukset palveluvirheen normalisoinnista. Tämä laskee todennäköisyyttä onnistuneelle normalisoinnille. (Primo ym. 2007, 326.)

3.2 Palvelun normalisoinnin osatekijät

Michel ym. (2009) on ehdottanut palvelun normalisoinnin jakamista kolmeen osatekijään: asiakkaan normalisointi (*customer recovery*), prosessin normalisointi (*process recovery*) ja työntekijän normalisointi (*employee recovery*). Jokaiseen näistä liittyy avaintekijöitä menestyksekkääseen palvelun normalisointiin. (Michel, Bowen & Johnston 2009, 254.) Palvelun normalisoinnin osatekijät on esitetty taulukossa yksi. Jännite näiden kolmen osatekijän välillä voi aiheuttaa palvelun normalisoinnin epäonnistumisen, minkä takia Santos-Viljande ym. nostavat esille integroidun lähestymistavan tehokkaaseen palveluiden normalisointiin. (Santos-Viljande ym. 2013, 935.) Integroitu lähestymistapaa käsitellään kappaleessa 3.3. ja jännitteitä eri osatekijöiden välillä kappaleessa 3.4.

Taulukko 1 Kolme näkökulmaa palvelun normalisointiin (Mukaiillen Michel ym. 2009, 255)

Näkökulma	Keskiössä	Kirjallisuus	Vaikuttavuus perustuu
Asiakas	Asiakaskokemus Asiakkaan tyytyväisyys virheen jälkeen Ulkoiset ja henkilökohtaiset tekijät	Dominoi markkinoinnin kirjallisuutta	Asiakkaiden oikeudenmukainen kohtelu Virheen toistumattomuus
Prosessi	Tuotanto ja jakeluprosessi Prosessin parantaminen virheistä oppimalla Sisäiset tuotannolliset ja teknologiset tekijät	Dominoi operaatioiden johtamiskirjallisuudessa	Datan kerääminen prosessista Datan analysointi Virheestä oppiminen
Työntekijä	Työntekijän menestyksessä toiminta Työntekijän negatiivisten tunteiden hallinta Sisäiset ja henkilökohtaiset tekijät	Painottuu organisaatiokäyttämisen, henkilöstöhallinnan ja johtamisen kirjallisuudessa	Työntekijöiden sisäinen normalisointi Negatiivisten tunteiden heijastumisen rajoittaminen työntekijöiltä asiakkaisiin

3.2.1 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulma palvelun normalisointiin keskittyy asiakkaiden oikeudenmukaiseen kohteluun ja virheiden toistumattomuuteen. Palvelun normalisoinnissa oikeudenmukaisuuden voidaan nähdä koostuvan kolmesta dimensiosta, jotka ovat tuloksen oikeudenmukaisuus, menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus. (Michel ym. 2009, 254–256.) Tuloksen oikeudenmukaisuudella viitataan siihen, miten normalisointiprosessista syntynyt lopputulos vastaa asiakkaan odotuksia siitä, mitä hän on kokenut ansaitsevansa ja minkä tasoisen korvauksen ja anteeksipyynt-

nön asiakas on saanut. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus viittaa prosessin oikea-aikaisuuteen ja mukavuuteen sekä siihen, miten paljon asiakas on itse pystynyt vaikuttamaan prosessiin. Vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus perustuu siihen, miten oikeudenmukaisiksi, rehellisiksi ja empaattisiksi asiakkaat kokevat normalisointiprosessin aikaiset vuorovaikutustilanteet, viestinnän ja käyttäytymisen. Sen kannalta, että negatiivinen asiakaskokemus saadaan muutettua positiiviseksi on erityisen merkityksellistä, että asiakas kokee tulleen kohdelluksi oikein kaikkien kolmen näkökohdan osalta. (Grönroos 2009, 160–161.) Oikeudenmukaisuuden dimensioiden vaikutusta on tutkittu asiakkaiden tunteisiin liittyen. Kaikkien oikeudenmukaisuusdimensioiden on nähty korreloivan normalisoinnin jälkeisten sekä positiivisten että negatiivisten tunteiden kanssa. (Ozgen & Kurt 2012, 601.)

Durvasula ym. (2000) ovat havainneet, että b2b –palveluiden kontekstissa eri näkökohdista kolme oikeudenmukaisuuden dimensiota ovat usein relevantteja palveluiden normalisoinnille, mutta he eivät nimenomaisesti löydä tarkoitusta oikeudenmukaisuusteorialle. Perustuen tähän, he tarjoavat pidemmälle vietyjä ehdotuksia liittyen uudelleen ostoaikomuksiin ja palveluiden normalisointiin. He ehdottavat, että tyytymättömien asiakkaiden keskuudessa korkeampi tuloksen oikeudenmukaisuuden taso, korkeampi prosessin oikeudenmukaisuuden taso ja korkeampi vuorovaikutuksellinen taso ovat jokainen yhteydessä korkeampaan uudelleenostoaikomuksen tasoon. (White ym. 2007, 307–308.)

Asiakasnäkökulman toinen pääkysymys on virheiden toistumattomuus. Virheen satuttaessa, palvelun tuottaja voi saada sen anteeksi, mutta vain kerran. Palvelun normalisointi toimii, kun palveluyritys on tehnyt virheen, mutta vain kerran saman asiakkaan kohdalla. (Michel ym. 2009, 256–257.) White ym. (2006) ovat osoittaneet, että b2b –palveluissa tärkeämpää kuin anteeksipyyntö, on palveluntarjoajan reagointi ongelmaan ja varmistus siitä, ettei ongelma tapahdu uudestaan. Jo aiemmin Pujari (2004) on havainnut, että ongelmaan reagointi on kriittinen tekijä b2b –palveluissa. (Primo ym. 2007, 325.)

3.2.2 Prosessinäkökulma

Toiminnallinen näkökulma normalisointiin keskittyy palveluvirheistä kerätyn datan hyödyntämiseen toiminnan parantamiseksi. Sen mukaan virheistä oppiminen voi olla tärkeämpää kuin yksittäisen asiakkaan normalisointiin keskittyminen. Tätä perustellaan sillä, että parannukset prosessissa, jotka johtavat asiakastyytyväisyyteen, edustavat merkittäviä vaikutuksia koko palvelun normalisoinnin läpi. Syy asiakkaiden ärsyyntymiselle virheellisen palvelun jälkeen ei useinkaan ole se, että he olisivat täysin tyytymättömiä palveluun. Syynä on ennemminkin se, että he pelkäävät systeemin pysyvän muuttumat-

tomana. Mikäli systeemi ei muutu, on mahdollista, että virhe tapahtuu uudelleen. Jotta virheet voidaan välttää tulevaisuudessa, on tärkeää kerätä tietoa virhetilanteesta. (Michel ym. 2009, 257-258.) Asiakkaiden tekemistä valituksista saadaan yrityksille myös erittäin tärkeää tietoa siitä, mihin asioihin asiakkaat ovat olleet tyytymättömiä (Ylikoski 1999, 155). Yrityksen kyky reagoida virheeseen sekä tukitoimenpiteet luovat pohjan palvelun normalisointiprosessin parantamiselle. Palvelun normalisoinnin tulee pitää sisällään yritykset yksilöidä todelliset ja potentiaaliset virheet etukäteen, korjata ne ja tehdä parannuksia palveluprosessiin. (Battaglia ym. 2012, 951.)

Menestyksekkäs palveluiden normalisointi sekä arvon luonti edellyttävät tiedon jakoa ja analysointia. Palveluvirheitä ja valituksia koskevia tietoja on tärkeää käyttää hyväksi. Tämä vaatii organisaatiolta jatkuvaa panostamista toimintojen parantamiseen. Kun tietoja analysoi ja niistä ottaa oppia, syntyy virheitä jatkossa vähemmän. (Ylikoski 1999, 201.)

3.2.3 *Työntekijänäkökulma*

Työntekijälähestymistapa normalisointiin painottuu esimiestason toimenpiteisiin, jotka auttavat työntekijöitä menestymään yrityksissään normalisoida asiakkaita tai yrittäessään normalisoida omat negatiiviset tunteet, joita voi normalisointitilanteissa syntyä. On havaittu, että työntekijöiden työtyytyväisyyttä lisää tunne siitä, että he voivat tuottaa lopputuloksen, jota asiakas olettaa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tehokas palveluiden normalisointi johtaa työntekijöiden korkeampaan työtyytyväisyyteen ja sen myötä pienempään aikomukseen lopettaa työsuhde. (Michel ym. 2009, 258.)

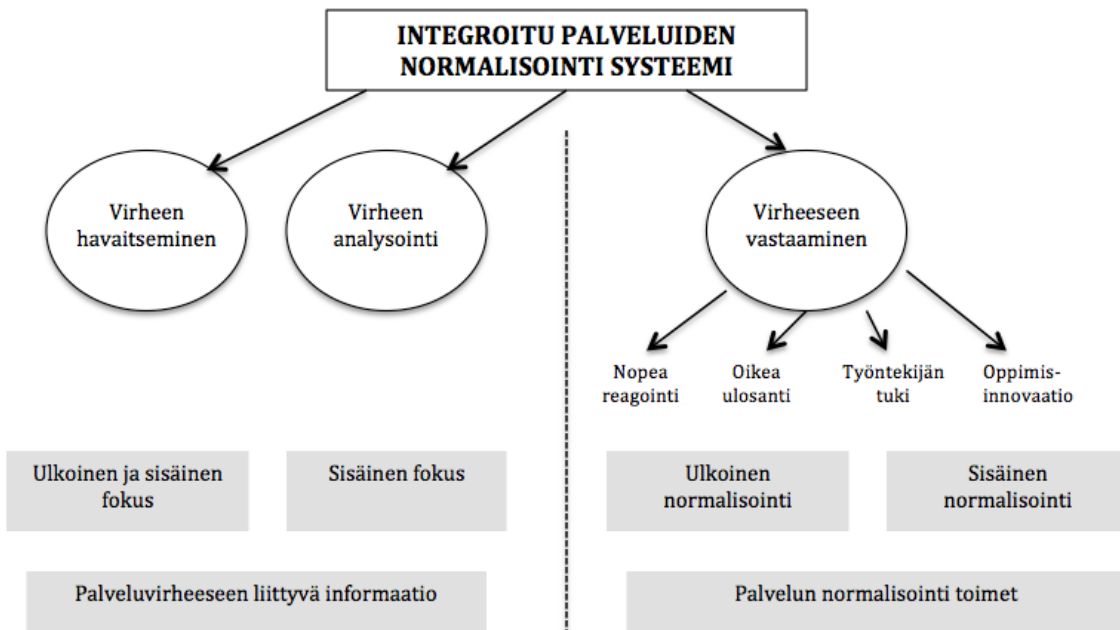
Työntekijöiden asenteiden on havaittu vaikuttavan suoraan asiakkaiden asenteisiin. Jos työntekijä kokee saavansa tukea esimiestasolta ongelman ratkaisuun ja kokee tulleensa kohdelluksi reilusti, hän saa luotua saman tunteen myös asiakkaalle ja asiakas on tyytyväinen. Vastaavasti, jos työntekijä kokee, ettei saa riittävästi tukea menestyksekkääseen palvelun normalisointiin, hän kokee tulleensa kohdelluksi epäreilusti ja tällöin kohtelee myös asiakasta epäreilusti. Tätä voidaan kutsua niin sanotuksi heijastusvaikutukseksi (eng. *spillover*), jossa oikeudenmukaisuus heijastuu samanlaisena sekä työntekijöille että asiakkaille. Siksi johdon tulisikin muistaa kohdella työntekijöitään samoin kuin he haluavat työntekijöiden kohtelevan asiakkaita. (Michel 2009, 258–259.) Työntekijänäkökulmaa käsitellään tarkemmin integroidun palvelun normalisoinnin yhteydessä käsiteltäessä sisäistä näkökulmaa.

3.3 Integroitu lähestymistapa palveluiden normalisointiin

Monet akateemikot ja tutkijat ovat markkinoinnin saralla yhtä mieltä siitä, että on kannattavampaa säilyttää vanha asiakas kuin hankkia uusi. Kun palveluvirhe tapahtuu, se, miten yritys normalisoi tilanteen ja kuinka nopeasti, vaikuttaa olennaisesti asiakkaan vasteeseen. (Chou ym. 2009, 237.) Palveluiden normalisointi sisältää kaikki ne toiminnot, joilla pettynyt asiakas pyritään saamaan takaisin tyytyväiseksi. Usein tyytymättömät asiakkaat haluavat jatkaa yhteistyötä palveluntarjoajan kanssa, jos heidän ongelmansa ratkaistaan tyydyttävästi. Asiakkaat ovat yleensä pettyneempiä yrityksen laiminlyöntiin korjata tilanne kuin itse palvelussa sattuneeseen virheeseen. (White ym. 2007, 307–308.)

Kuten jo aiemmin mainittiin Santos ym. (2009) ovat nostaneet esille integroidun palveluiden normalisointi systeemin (*eng. integrated service recovery system, ISRS*). Siinä palveluiden normalisointia tarkastellaan sekä sisäisenä (viitaten työntekijöihin) että ulkoisena (viitaten asiakkaisiin) prosessina virhetapahtuman jälkeen. Keskeistä normalisointiprosessissa on hyvittää virhe asiakkaalle. Hyvitys tapahtuneelle virheelle voi olla joko konkreettinen, kuten rahan palautus tai palvelun uudelleen suorittaminen, taikka se voi olla psykologinen, jolloin myyjä osoittaa huolenaiheen asiakkaan huolia, tarpeita ja toiveita kohtaan. Yleensä asiakkaat suhtautuvat positiivisemmin joko konkreettisiin toimenpiteisiin tai konkreettisten ja psykologisten toimenpiteiden yhdistelmään. Tämän mukaan integroidun palvelun normalisointiprosessin tulisi sisältää osoitus sitoutumisesta asiakkaan ongelmaan, ongelman ratkaisun suunnittelu asiakkaan oletuksien mukaan sekä oikaisuvaatimuksien täyttäminen. (Santos-Viljande ym. 2013, 940.)

Myös Smith, Karwan ja Markland (2009) ovat nähneet tarpeen tarkastella palvelun normalisointia integroidusta näkökulmasta. He ovat ehdottaneet tehokkaalle palvelun normalisoinnille seitsemää ulottuvuutta, jotka ovat; 1) Saavutettavuus (*accessibility*), mikä johtaa vian havaitsemiseen. 2) Kattavuus (*comprehensiveness*) ja 3) järjestelmän intensiteetti (*system intensity*), mitkä linkittyvät virheen analysointiin. 4) Vaikutus (*influence*) viittaa virheestä johtuneeseen reaktioon sen suhteen, miten asiakkaat ovat sitoutuneita normalisointi prosessiin. 5) Muodollisuus (*formality*), 6) hajauttaminen (*decentralization*) sekä 7) inhimillinen intensiteetti (*human intensity*) linkittyvät tukemaan työntekijöitä. Näiden pohjalta voidaan osoittaa kolme pääulottuvuutta, jotka ovat *virheen havaitseminen, virheen analysointi ja vaste virheelle*. Viimeinen ulottuvuus sisältää neljä eri osaa: *nopea vaste, oikea ulosanti, työntekijöiden tuki ja oppimis-innovaatio*. (Santos-Viljande ym. 2013, 938; Smith ym. 2009, 167.) Kuvio 5 integroidun palvelun normalisointijärjestelmän ulottuvuudet havainnollistaa integroitua palveluiden normalisointisysteemiä.



Kuvio 5 Integroidun palvelun normalisointijärjestelmän ulottuvuudet (Santos-Viljande ym. 2013, 938)

3.3.1 Ulkoinen normalisointi

Monet tutkimukset ovat osoittaneet asiakastyytyväisyyden laskevan tilanteissa, joissa asiakkaat kokevat, että heidän valituksiin vastaaminen kestää liian kauan. Samoin käy, jos palvelun normalisointiprosessi tuntuu olevan liian pitkä ja hankala. Virheen ja sen normalisoinnin välinen aika voi olla ratkaiseva palvelukokemukselle (Santos-Viljande ym. 2013, 940). Nopea reagointi estää sen, ettei asia karkaa käsistä, ja siten johda entistä suurempaan tyytymättömyyteen sekä kovempiin negatiivisiin reaktioihin (Ylikoski 1999, 200). Siksi palvelun normalisointisysteemissä normalisoinnin nopeus tulee nähdä yhtenä pääelementtinä (Santos-Viljande ym. 2013, 940; Grönroos 2009, 165). Mitä nopeammin normalisointi hoidetaan sen parempi. Nopea normalisointiprosessi myös maksaa yritykselle vähemmän kuin hidas tai perinteinen tapa hoitaa reklamaatioita. Normalisoinnille voidaankin esittää 1 – 10 – 100 –sääntö, jonka mukaan se, mikä maksaa yritykselle tänään yhden rahayksikön verran, maksaa huomenna 10 ja vielä myöhemmin 100 samaa rahayksikköä. (Grönroos 2009, 165-170.) Välitön normalisointi mahdollistaa myös yrityksen hyvän maineen säilyttämisen (Battaglia ym. 2012, 951). Ajoituksen merkitys suhteessa aiemmin esillä olleeseen oikeudenmukaisuuden dimensioihin on havaittu Wirtzin ja Mattilan (2004) tutkimuksissa. Heidän löydökset osoittavat, että kompensaaion tarjoaminen ei lisää arvoa asiakkaalle tilanteissa, joissa normalisoin-

tiprosessi on hyvin toteutettu esimerkiksi, kun välitön normalisointi on yhdistettynä anteeksipyyntöön. Samaan tapaan kompensaation tarjoaminen ei paranna huonoa normalisointiyritystä, kuten viipynyttä vastetta ilman pahoittelua. Sitä vastoin normalisointi yhdistelmä tilanteissa (esim. välitön normalisointi ilman anteeksipyyntöä tai viipynyt normalisointi anteeksipyyntöllä) konkreettisella kompensaatiolla on positiivinen vaikutus tyytyväisyyteen normalisointiprosessissa. (Wirtz & Mattila 2004, 161.)

Aina ongelmaa ei kuitenkaan ole mahdollista ratkaista saman tien. Tällaisissa tilanteissa jo pelkästään se, että palveluyritys tunnustaa ongelman, pyytää anteeksi ja antaa jonkin pienen huomionsoituksen auttaa tilannetta. Asiakkaalle on tärkeää selittää, mistä virhe johtuu, kuinka kauan ongelman ratkaiseminen kestää ja miten asian käsittely tulee etenemään. (Ylikoski 1999, 198–200.) On tärkeää, että asiakas pidetään ajan tasalla normalisointiprosessin kulusta ja normalisointia koskevat lupaukset täytetään. Sen lisäksi että asiakaspalvelija kertoo, mitä tehdään ja milloin, hänen on oltava varma siitä, että näin myös tapahtuu. On parempi, että asiakas kuulee negatiiviset uutiset kuin se, että niitä ei kerrota ollenkaan tai annettaisiin väärää tietoa. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii se, että on parempi kuulla heti junan olevan tunnin myöhässä kuin neljä kertaa junan myöhästävän 15 minuuttia. (Grönroos 2009, 165–170.) Primo ym. ovat todenneet nopeuden ja työntekijöiden sitoutuneisuuden olevan positiivisia tekijöitä asiakkaiden arvioidessa normalisointitilannetta (Primo ym. 2007, 326). Jos ongelmaa ei pystytä ratkaisemaan, tulee asiakkaalle ehdottaa jotakin muuta hyötyarvoa tuottavaa vaihtoehtoa. Mikäli asiakas voi tehdä jotain välttääkseen ongelman seuraavalla kerralla, tulee siitä kertoa. (Ylikoski 1999, 198.)

3.3.2 *Sisäinen normalisointi*

Monissa yrityksissä sisäinen palveluiden normalisointi jää ulkoisen jalkoihin. Ulkoisiin korjaustoimenpiteisiin ei voida ryhtyä, jos yritys ei ole tietoinen tapahtuneesta virheestä. Siksi virheiden havaitseminen on keskeinen osa prosessinäkökulmaa. (Ylikoski 1999, 200.) Sekä b2c että b2b –konteksteissa on havaittu, että suurin osa valituksista tehdään puutteellisesti (Haverila & Naumann 2010, 48–49). Tällaisissa tapauksissa yrityksillä ei aina ole mahdollisuutta korjata virhettä, jolloin yritykselle koituu kontrolloimattomia seurauksia imagolle, pitkän ajan suhteille tai markkinaosuudelle. Siksi jokaisen normalisointijärjestelmän ensimmäinen askel tulee olla sellaisen prosessin kehittäminen, jolla puutteet ja ongelmat saadaan heti tietoon. Kommunikointikanavan tulee olla palvelun käyttäjien tiedossa ja saavutettavissa sekä helppokäyttöinen. (Santos-Vijande ym. 2013, 938.)

Virheiden havainnointi edellyttää organisaatiolta, että asiakasarvon luominen ymmärretään dynaamisena konseptina. Yrityksen sisällä olisi tärkeää saavuttaa yhteisym-

määritys palvelun parantamisen prioriteeteista sekä saada aikaan pitkän aikavälin parannuksia suorituskykyyn. Jos organisaation toimintaan kuuluu kriittinen näkökulma palvelutoimintoihin, minkä kautta toimintoja parannetaan, on työntekijöiden helpompi identifioida ja raportoida palveluvirheistä. Kun yritys tukee sisäistä palvelun normalisointia, jossa työntekijät ja esimiehet myöntävät palveluvirheet ja keskustelevat niistä, nousee mahdollisuus niin ennakoivan kuin reagoivan ulkoisen normalisoinnin paranemiseen. (Santos-Viljande ym. 2013, 939.)

Tutkimuksissa on havaittu, että asiakasvalitusten kanssa työskentely vaikuttaa negatiivisesti henkilön sitoutumiseen asiakaspalveluun. Vaikka henkilöllä olisi vain vähän tai ei ollenkaan vaikutusta virheen syntyyn, asiakkaat pitävät asiakaspalveluhenkilöä vastuussa. Usein käykin niin, että työntekijät aliarvioivat roolinsa palveluvirhetilanteissa kun taas asiakkaat yliarvioivat työntekijän roolin. Sen seurauksena huono sisäinen normalisointi johtaa tyytymättömien asiakkaiden lisäksi myös stressaantuneisiin ja negatiiviin työntekijöihin, jotka tuntevat olonsa voimattomiksi ongelmien ratkaisun edessä. (Michel ym. 2009, 259.) Työntekijöillä pitäisi olla vastuu ja valta sekä havaita että ratkaista laatuun liittyviä ongelmia. Palvelun normalisoinnin vastuunjakamisesta on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia useissa eri tutkimuksissa. Vastuunjaon tulee kuitenkin olla ohjeistettu sopivilla menetelmillä, jotka kannustavat työntekijöitä ja antavat tukea päätöksenteolle sekä itseluottamusta toimia normalisointitilanteissa parhaaksi kokemallaan tavalla. (Santos-Viljande ym. 2013, 940-941.)

Työntekijöiden valtuuttaminen on yleensä vähemmän ongelmallista asiantuntijapalveluissa, joissa työntekijät ovat kokeneita ja päteviä ammattilaisia. Tällöin he saattavat olla ainoita, joilla on tiedossa varteenotettavat kriteerit siihen, miten ongelma tulisi ratkaista. Tätä varten tulisikin löytyä eettiset käyttäytymismallit, joiden mukaan toimia normalisointi tilanteessa. Integroidun palvelun normalisointisysteemin tulisi sisältää yhdistelmä työntekijöiden valtuuttamista sekä menestyksekkäät normalisointistrategiat. Tämän pitäisi lisätä työntekijän tyytyväisyyttä virheen jälkeen, koska työntekijä pystyy tarvittaessa tekemään itse välittömän päätöksen prosessin korjaamisesta ja asiakkaan hyvittämisestä. Lisäksi tämä vahvistaa työntekijän kykyä huomata ja analysoida virheitä. (Santos-Viljande ym. 2013, 940-941.)

Bowen ja Johnston (1999) ovat tutkineet palveluiden sisäistä normalisointia, jossa he ovat nostaneet esille käsitteet *opittu avoimuus* sekä *organisaation aiheuttama avuttomuus*. Näillä viitataan työntekijän kokemaan tunteeseen siitä, ettei hänellä ole valtuuksia hoitaa hänelle tulevia asiakasvalituksia sekä tunteeseen, että hän joutuu korjaamaan palveluvirheitä, mitkä eivät ole hänestä itsestään riippuvaisia. Tällaiset tunteet johtavat usein stressiin, työtytymättömyyteen ja fyysisen terveyden heikkenemiseen. Lopputuloksena työntekijä alkaa usein käyttäytyä vetäytyvästi ja epäkypsästi, mikä johtaa heikompaan asiakastytyväisyyteen. Vaikka prosessia uudistettaisiinkin, työntekijän tulee sisäisesti kokea olevansa valtuutettu hoitamaan tilanteet, jotta opitusta avoimuudesta

päästään eroon. Koska työntekijöiden tyytyväisyyden on nähty olevan sidoksissa asiakkaiden tyytyväisyyteen, tulisi työntekijöitä johtaa samoin laatuksiteerein kuin ulkoisia asiakkaita. Siksi he kutsuvatkin työntekijöitä sisäisiksi asiakkaiksi. (Bowen & Johnston 1999, 118–131.)

3.4 Jännitteet palvelun normalisoinnin osatekijöiden välillä

3.4.1 Jännitteet työntekijä- ja asiakasnäkökulmien välillä

Työntekijä- ja asiakasnäkökulman välille voi syntyä jännitteitä, kun ulkoinen ja sisäinen normalisointi ovat ristiriidassa keskenään. Työntekijälle, jota organisaation pitäisi tukea ongelmatilanteessa, valittavat asiakkaat saattavat vaikuttaa enemmistöltä, jonka kanssa pitää käyttäytyä ”asiakas on aina oikeassa” -menetelmän mukaan, vaikka asiakas olisi-kin väärässä. Markkinoinnin näkökulmasta valittavat asiakkaat taas ovat ystäviä, ja mahdollisuus tilanteen korjaamiseen. Asiakastyytyväisyyttä mittaavat mallit saattavat myös heikentää tilannetta, jos ne perustuvat siihen, että vähempi määrä asiakasvalituk- sia kertoo paremmasta asiakastyytyväisyydestä. Tämä ei välttämättä pidä paikkaansa, jos etulinjan työntekijät ajavat valittavat asiakkaat pois sen sijaan, että myönnettäisiin virheen tapahtuneen, mikä usein on ensimmäinen askel palvelun normalisointia. Teho- kas palveluiden normalisointi vaatii organisaatiolta halua investoida asiakassuhteisiin pitkällä aikavälillä, tavoitteena asiakkaan normalisointi ja säilyttäminen. Tämä vaatii myös merkittäviä investointeja pitkän aikavälin jatkuvaan kehittämiseen työntekijöiden osalta toimia normalisointiprosesseissa. Usein yrityksissä ei kuitenkaan olla halukkaita tällaiseen panostukseen työntekijöiden osalta. (Michel ym. 2009, 260–261.)

3.4.2 Jännitteet asiakas- ja prosessinäkökulmien välillä

Asiakasnäkökulma keskittyy usein yksittäisen tilanteen normalisointiin virheen jälkeen, kun taas prosessinäkökulma keskittyy vähemmän yhteen yksittäiseen tapaukseen ja pyr- kii parantamaan palveluprosessin suorituskkyä. Tietyt toimenpiteet voivat nostaa laa- tua ja asiakastyytyväisyyttä, mutta näissä tilanteissa työntekijä saattaa ylihyvittää vir- heen asiakkaalle. Tämä taas voi laskea tuottavuutta ja systeemin tehokkuutta. Asiakkaan ongelman ratkaisu ei ole sama kuin prosessin korjaaminen. Yritykset usein miettivät virhetilanteissa, mitä he ovat tehneet väärin. Asiakkaan näkökulmasta merkitsevämpää on se, mitä seurauksia virheestä on koitunut asiakkaalle. Palveluntarjoajien tulisi huo- mioida se, että vaikka heidän puolelta tilanne olisi sama, voi se aiheuttaa asiakkaalle

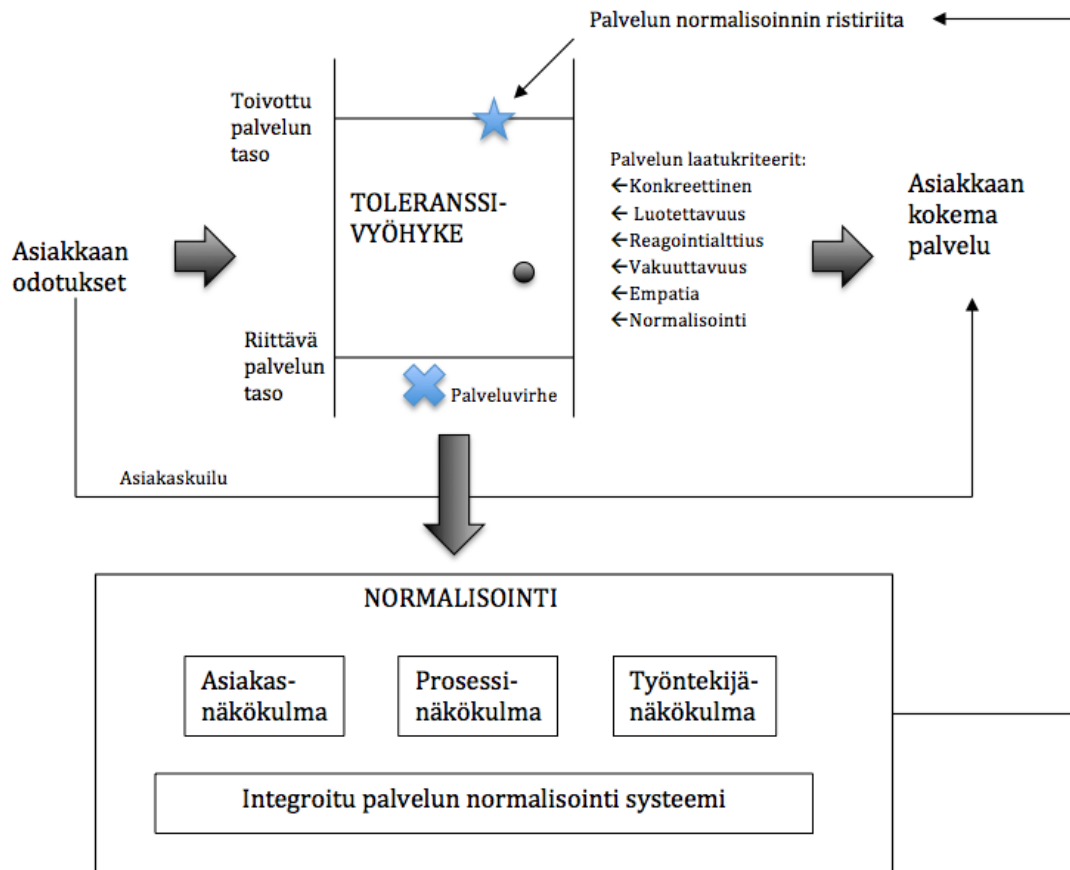
joko kriittisen tai vähemmän kriittisen ongelman. Se, kuinka kriittinen ongelma asiakkaalle on aiheutunut, vaikuttaa asiakkaan suhtautumiseen. (Michel ym. 2009, 261–262.) Toisaalta Mangini ym. 2007 ovat todenneet, että palvelun normalisointi voi olla menestyksenkäs vain, jos virhe ei ole asiakkaan mielestä kovin paha, ja he yllättyvät positiivisesti siitä, että korjaustoimenpiteisiin ylipäättään lähdetään (Battaglia ym. 2012, 950).

3.4.3 Jännitteet prosessi- ja työntekijänäkökulmien välillä

Prosessinäkökulmalla on tapana keskittyä toimintamallien ja systeemien kehittämiseen, joiden päätavoitteena on palveluprosessin kehittäminen. Työntekijänäkökulmasta henkilön haluun ja kapasiteettiin parantaa ja käyttää prosessia vaikuttavat sekä henkilökohtaiset tekijät että ihmisten väliset suhteet. Yrityksen johto voi kokea asiakaspalautteen käyttämisen prosessin parantamiseen olennaisena asiana, mutta ongelmana voi olla heikko tiedonkulku tietoa keräävien ja käsittelevien henkilöiden sekä muun organisaation välillä. Lisäksi tasapainon löytäminen sen välillä, kuinka paljon antaa valtuuksia työntekijöille suhteessa prosessin ohjaavuuteen, on haastavaa. Vaikka työntekijöiden valtuuttaminen hoitaa prosessi on avain menestykselle normalisoinnille, saattaa se vaikuttaa siihen, ettei virhetilanteiden korjaamisen suhteen investoida enää niin paljon työntekijöiden tukeen. (Michel ym. 2009, 262–263.)

4 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu teorialuvuissa käydyistä malleista ja teorioista. Se antaa pohjan tutkimuksen empiiriselle osuudelle. Teoreettinen viitekehys on esitetty alla olevassa kuviossa 6.



Kuvio 6 Tutkielman teoreettinen viitekehys

Kuviossa kuusi, tutkielman teoreettinen viitekehys, havainnollistetaan, miten palvelun laadun arviointiin ja mittaamiseen liittyvät teorit linkittyvät toisiinsa sekä palvelun normalisoinnin teorioihin. Palvelun ostettuaan asiakkaalla on odotuksia siitä, millaista palvelun tulee olla, ja näitä odotuksia asiakas vertaa koettuun palveluun (Grönroos 2009, 100). GAP -mallin mukaan asiakkaan odotusten ja koetun palvelun väliin syntyy kuilu, jota kutsutaan asiakaskuiluksi. Sen syntymiseen vaikuttaa neljä eri tuottajakuilua. (Grönroos 2009, 143–148; Zeithaml ym. 2009, 32–43.) Asiakkaan arviota palvelun laadusta mitataan SERVQUAL -mallin mukaan viiden eri kriteerin mukaan, joita ovat konkreettinen ympäristö, palvelun luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia sekä listaan on ehdotettu lisättäväksi normalisointia. (Grönroos 2003, 115–117; Ylikoski 1998, 95–96.)

Asiakkaan odotukset määrittelevät riittävän palvelun tason ja toivotun palvelun tason, joiden väliin jäävää osaa kutsutaan toleranssivyöhykkeeksi. Toleranssivyöhykkeen rajojen sisäpuolelle sijoittuvaa palvelukokemusta voidaan pitää hyväksyttävänä palvelun tasona. Mikäli palvelun taso alittaa toleranssivyöhykkeen alarajan eli asiakkaan odotusten mukaisen riittävän palvelun tason, jota kuviossa kuvataan ruksilla, kyse on palvelussa tapahtuneesta virheestä. (Zeithaml ym. 2009, 80–81; (Palmer ym. 2000, 514.) Tällöin tilanteen korjaamiseksi tarvitaan palvelun normalisointia. Palvelun normalisointia tulisi lähestyä integroidulla palvelun normalisointi systeemillä ja siinä tulisi ottaa huomioon kolme eri näkökulmaa, jotka ovat asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma ja työntekijänäkökulma. Ristiriita näiden näkökulmien välillä voi johtaa normalisoinnin epäonnistumiseen. (Santos-Viljande ym. 2013, 938; (Michel ym. 2009, 254.)

Mikäli myyjäpuolen normalisointitoimenpiteet onnistuvat, voi lopputulos olla asiakkaalle niin mieluinen, että asiakas on palveluun tyytyväisempi normalisoinnin jälkeen, kuin mitä se olisi ollut ilman, että mitään virhettä olisi edes tapahtunut. Tästä käytetään termiä palvelun normalisoinnin ristiriita. (esim. White ym. 2006, 168; Haverila ym. 2010, 47; Zeithaml ym. 2009, 218.) Tällaista tilannetta havainnollistetaan kuviossa pisteellä ja tähdellä. Musta piste kuvaa normaalia palvelutilannetta, jossa ei ole tapahtunut virhettä, ja palvelun laadun arviointi asettuu toleranssivyöhykkeen sisälle. Tähti kuvaa erityisen hyvin onnistuneen normalisointiprosessin asettumista toleranssivyöhykkeelle virheettömän palvelutilanteen yläpuolelle. Kappaleessa 2.3.2 käyty TQM-malli kattaa koko teoreettisen viitekehyksen, sillä sitä tulisi soveltaa kokonaisvaltaisen palveluprosessin laadun varmistamiseksi ja kehittämiseksi jokaisessa vaiheessa.

5 METODOLOGIA

5.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategialla viitataan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuuteen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125.) Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana on case- eli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksissa tarkastellaan joko yhtä tai useampaa tapausta. Se voi luonteeltaan olla kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai teoriaa luovaa. Tiedonhankinta voidaan toteuttaa joko kyselyillä, haastatteluilla, havainnoinnilla tai arkistointimateriaalien käytöllä eli tutkimustieto voi tapaustutkimuksessa olla joko kvantitatiivista tai kvalitatiivista. (Järvinen & Järvinen 2000, 78.) Tämän tutkimuksen menetelmänä toimii kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, minkä perustana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on, että se auttaa ymmärtämään tutkittavaa kohdetta sekä selittämään syitä asioiden syntymiselle ja etenemiselle. Laadullisen tutkimuksen tulokset perustuvat todellisten tilanteiden kokonaisvaltaisesta tiedonhankinnasta, joka sisältää aineiston monipuolista ja yksityiskohtaista tarkastelua. Laadullisia metodeja käytetään aineistonhankintaan erityisesti silloin, kun tarkoituksena on löytää ja paljastaa tosiasioita sen sijaan, että pyrittäisiin testaamaan teorioita ja hypoteeseja. Aineistonhankinnassa on tyypillistä suosia sellaisten metodien käyttöä, joissa tutkittavien näkökulmat nousevat esille. Tällaisiin metodeihin lukeutuvat muun muassa teemahaastattelu, jota tässä tutkimuksessa käytetään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksella. (Hirsjärvi ym. 2004, 152, 155.)

5.1.1 *Tapaustutkimus*

Tapaustutkimuksissa tutkimuksen kohteena on yksittäinen tapahtuma, rajattu kokonaisuus tai yksilö. Tämä tapaus muodostaa pohjan tutkittavalle ilmiölle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 43.) Tapaustutkimusta voidaan käyttää monissa eri tilanteissa niin yksilön, ryhmän, organisaation kuin sosiaalisen tai poliittisen ilmiön selittämiseen. Se on yhteinen tutkimusmetodi monen eri alan tutkimuksille. Tarve tapaustutkimusmetodille nousee esille erityisesti silloin, kun pyritään ymmärtämään monimutkaista sosiaalista ilmiötä. Tapaustutkimus metodina päästää tutkijan sisälle keskittymään tapaukseen ja säilyttää kokonaisvaltaisen todellisuuteen perustuvan näkemyksen. (Yin 2014, 3.)

Tapaustutkimuksia analysoitaessa nousevat esille kysymykset miksi ja miten. Näiden kysymysten avulla on tarkoitus tutkia, kuvata ja selittää tapausta. Tutkimuksesta riippu-

en tapaus voi olla yhtä hyvin henkilö, yritys, toimiala tai tapahtuma. Tapaustutkimukselle tyypillistä on tarkastella etenkin käytettyjä prosesseja. Tarkoituksena on, että niitä kuvaillaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Pyrkimyksenä on, että sen myötä synnyisi niin tarkka, todenperäinen ja järjestelmällinen mielikuva tutkittavan ilmiön ominaispiirteistä kuin mahdollista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 43.) Tapaustutkimuksen ydin onkin valaista päätöksiä tai päätösten joukkoa; Miksi ne on tehty, miten ne on pantu käytäntöön ja mikä on ollut lopputulos. (Yin 2014, 15.)

Tapaustutkimuksia on kritisoitu paljon mm. siksi, että niistä puuttuu tieteellinen kuralaisuus eikä yhden tapaustutkimuksen perusteella voida yleistää. Kuitenkin mm. Mason (1988) on todennut, että mitä enemmän kontrollia tutkimusasetelmassa on, sitä vähemmän tutkimuksessa on relevanssia eli toisinpäin mitä realistisempi tutkimusasetelma on, sitä vähemmän siinä on kontrollia. Tilastollisen yleistämisen sijaan tapaustutkimuksen avulla voidaan tehdä teoreettisia yleistyksiä eli laajentaa ja yleistää teoriaa. (Järvinen & Järvinen 2000, 82.)

5.1.2 *Monitapaustutkimus*

Sama tutkimus voi sisältää useamman kuin yhden tapauksen tutkimisen, jolloin puhutaan monitapaustutkimuksesta (eng. *multiple case study*). Sekä yksittäis- että monitapaustutkimus ovat variaatioita tapaustutkimuksesta, vaikka jotkut mieltävätkin ne eri tutkimusmetodeiksi. Monitapaustutkimuksesta on sekä etua että haittaa verrattuna yksittäistapaustutkimukseen. Monitapaustutkimuksen tutkimusaineistoa pidetään usein monimutkaisempana, mutta tutkimuskokonaisuutena sen nähdään tämän myötä usein olevan vankempi. Monissa tilanteissa monitapaustutkimuksen tekeminen voikin olla suositellumpaa kuin yksittäistapaustutkimuksen tekeminen. Analyttiset edut kahden tai useamman tapauksen valinnassa ovat merkittävät, vaikkakin monitapaustutkimuksen käyttäminen voi vaatia laajempia ja pidempiaikaisia resursseja. (Yin 2014, 56–57, 63–64.)

Tässä tapauksessa monitapaustutkimuksen avulla pyritään varmistumaan siitä, että havainnot eivät ole yksittäisen yrityksen erityispiirteitä. Tähän tutkimukseen on valittu kuusi yritysten välisessä kaupankäynnissä tapahtunutta virhetilannetta. Jokaisen tapauksen näkökulma on myyjäosapuolen asiakasyhteyshenkilön. Joissakin tilanteissa asiakkaaseen voi olla yhteydessä useampikin henkilö, joten haastatteluun on valittu ne henkilöt, joiden harteille normalisointiprosessin hoitaminen on jäänyt. Jokainen tapaus on eri yrityksestä. Tutkimukseen ei ollut mahdollista saada sekä myyjä- että ostajaosapuolen haastatteluita samoista tapauksista, joten valinta täytyi tehdä sen väliltä haastatellaanko vain myyjä- vai ostaja-osapuolia. Tähän tutkimukseen valittiin myyjäosapuolen näkökulma. Valinta tehtiin sen perusteella, että ostajan näkökulman valitseminen olisi rajoittanut integroidun normalisointisysteemin tarkastelua radikaalisti, ja jolloin normalisoin-

nin osatekijöistä olisi pystytty tarkastelemaan vain asiakasnäkökulmaa, joka myös olisi jäänyt vajaaksi. Työntekijä- ja prosessinäkökulmat olisivat jääneet täysin empiirisen osion ulkopuolelle. Näkökulma on kuitenkin siinä mielessä rajallinen, ettei ostajan näkökulmaa ole kysytty ostajalta vaan se perustuu myyjäpuolen arvioihin.

5.2 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi oli kaksivaiheinen. Se koostui aineiston keruusta sekä aineiston analyysistä. Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä, ja joustavuutensa ansiosta se sopii moniin erilaisiin tutkimuksiin. Haastattelun avulla voidaan selvittää myös motiiveja, joita vastausten taustalla on. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 34.) Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) on esitetty tutkimukseen haastatellut henkilöt, missä ja milloin haastattelut on tehty sekä kauan haastattelut ovat kestäneet.

Taulukko 2 Tutkielman haastattelut

Case	Haastateltava	Yritys	Haastattelun aika ja paikka	Haastattelun kesto
A	Projektipäällikkö	Tapahtumamarkkinointi-toimisto	01.3.2017 Helsinki	60 min
B	Lääke-edustaja	Farmaseuttivuokrausfirma	12.3.2017 Helsinki	40 min
C	HR -koordinaattori	Henkilöstöpalvelualan yritys	13.3.2017 Helsinki	60 min
D	Tuotantopäällikkö	Merenkulun turvallisuus-laitteiden tukkuliike	10.3.2017 Vantaa	30 min
E	Projektipäällikkö	Markkinoinnin kenttätoimenpiteiden kokopalvelu-talo	15.3.2017 Helsinki	45 min
F	Digitaalisen markkinoinnin suunnittelija	Mediatoimisto	14.3.2017 Helsinki	45 min

5.2.1 *Aineiston keruu*

Tutkimusmenetelmän käsitteellä tarkoitetaan tapoja ja käytäntöjä, joilla havaintoja kerätään. Metodin eli menetelmän käsite on moninainen, mutta yleensä sitä luonnehditaan sääntöjen ohjaamana menettelytapana, jonka avulla haetaan tietoja tai yritetään ratkaista käytännön ongelmia. Menetelmän valintaa usein ohjaakin se, minkälaista tietoa on tarkoitus etsiä, keneltä ja mistä. (Hirsjärvi ym. 2004, 172.)

Haastattelu poikkeaa muista tiedonhakumenetelmistä siinä, että haastattelutilanteessa haastattelija ja haastateltava ovat suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa. Suurin etu haastatteluissa on se, että aineistonkeruuta voidaan säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla sekä myötäillen vastaajia. Lisäksi haastattelun eduksi nähdään, että vastaajiksi toivotut tahot suostuvat useimmiten osallistumaan tutkimushaastatteluun, ja heidät on usein mahdollista tavoittaa jälkeensä uudelleen, mikäli on tarpeen täydentää tutkimusta. Kuitenkin haastattelun valinnassa on myös haittapuolensa. Se vie aikaa, edellyttää huolellisia esivalmisteluja kuten suunnittelua ja kouluttautumista sekä haastattelijan rooliin että tehtäviin. (Hirsjärvi ym. 2004, 194-195.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelumenetelmä on valittu tämän tutkimuksen aineistonkeruu menetelmäksi. Sitä voidaan pitää lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotona, minkä vuoksi sitä kutsutaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Teemahaastattelussa haastattelu jaetaan teemoihin, joista jutellaan. Olennaisinta teemahaastattelulle on se, että tarkkojen kysymysten sijaan haastattelu menee eteenpäin ilmiölle olennaisten teemojen avulla. Teemahaastattelussa huomion keskiössä ovat ihmisten omat tulkinnat tapauksista sekä näille annetut merkitykset. Teemahaastattelusta puolistrukturoidun tekee se, että haastattelun aihepiirit ovat kaikille samat. Se eroaa monessa määrin muista haastattelutyypeistä, ja siitä löytyy seuraavat neljä ominaispiirrettä. Tutkija tietää, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Haastattelijalla on tutkinut ilmiötä etukäteen, ja päätyntä siitä tiettyihin oletuksiin. Näihin oletuksiin pohjautuen tutkija on rakentanut haastattelulle rungon. Haastattelu suunnataan haastateltavan subjektiivisiin kokemuksiin ennalta analysoidusta tilanteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47–48.)

Tapaustutkijan tulee olla kykeneväinen esittämään hyviä kysymyksiä ja tulkitsemaan vastauksia. Tietojenkeruuvaiheessa ei pelkästään mekaanisesti tallenneta tietoja, vaan niitä tulkitaan tutkimustehtävän näkökulmasta ja sen kautta kerätään perusteltuja löydöksiä. Erityisesti haasteena on se, että kysymysten esittäminen tapahtuu usein tutkimuksen aikana eli kaikkia kysymyksiä ei ole voitu suunnitella etukäteen. Tällöin korostuu juuri tutkijan tutkittavan aiheen hallitseminen erityisen hyvin. Tutkijalta vaaditaan myös erityisen hyviä kuuntelutaitoja, sillä hänen tulee pystyä tulkitsemaan tekstiä myös rivien välistä. Tutkijalta vaaditaan myös joustavuutta muuttaa keruusuunnitelmaansa,

mikäli tutkimuskohde ei käyttäydykään ennakoidulla tavalla. (Järvinen & Järvinen 2000, 83-84.)

5.2.2 *Aineiston analysointi*

Ennen empiirisen aineiston varsinaista analysointia on syytä tehdä kolmivaiheinen esityö. Se koostuu tietojen tarkistuksesta, tietojen täydentämisestä ja aineiston järjestämisestä. Aineiston tarkistuksessa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, sisältyykö aineistoon selviä virheellisyyksiä tai puuttuuko siitä tietoja. Tietojen täydentämiseksi voi olla syytä ottaa yhteyttä haastateltuun henkilöön, jotta puuttuvat tiedot saadaan lisättyä taikka täsmennettyä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston järjestely on erityisen suuritoiminen osa. Tallennettu laadullinen aineisto on usein kannattavaa kirjoittaa puhtaaksi eli litteroida. Litterointi voidaan suorittaa joko koko kerätystä aineistosta tai valikoiden. (Hirsjärvi ym. 2007, 216-217.) Tässä tapauksessa litterointi suoritettiin koko kerätystä aineistosta, ja se auttoi merkittävästi aineiston oikeellisuuden tarkistuksessa. Litteroinnin avulla pystyi havainnoimaan vastausten yhteneväisyyttä. Eri haastattelun vaiheissa samat tiedot saattoivat toistua, joten litteroinnin yhteydessä oli helppo havainnoida, olivatko vastaukset yhteneviä keskenään. Lisäksi litterointi auttoi havainnoimaan puuttuvia tietoja, joita jälkikäteen pystyi haastateltavilta kysymään ja lisäämään täydentämään tapauksien analysointia.

Yhtenä tapaustutkimuksen keskeisenä analyysimuotona voidaan pitää mallin sovitusta, selitysten rakentamista ja aikasarja-analyysiä. Mallin sovituksessa (*Pattern-matching*) empiirisesti saatua mallia verrataan teoreettiseen malliin. Tämä on yleistä, jos tapaustutkimusta käytetään teoriaa testaavassa mielessä tai jos kyse on monen tapauksen sarjasta. Monitapaustutkimuksessa malli voi saada tukea nimenomaan peräkkäisistä tapauksista. Mikäli sama malli ei päde toisessa, tarvitaan uusi teoria selittämään toista mallia. Tällöin kyse on teoreettisesta toistosta. Toinen keskeinen analyysimuoto voi olla selitysten rakentaminen (*explanation building*). Selityksiä rakentavia tapaustutkimuksia sanotaan hypoteeseja synnyttäviksi. Selitysten rakentamien voi tapahtua syyseurausketjua kuvaamalla. Peräkkäisissä tapaustutkimuksissa kausaaliselitys voi saada tukea tai sitä joudutaan korjaamaan. (Järvinen & Järvinen 2000, 85.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on nimenomaisen tutkimuskohteen ymmärtäminen, joten päätelmiä aineiston pohjalta ei tehdä yleistäen. Kuitenkin ajattelun pohjalla on alkujaan Aristoteleen aate siitä, että yleinen kertautuu yksityisessä. Näin ollen tarkastelemalla yksittäistä tapausta riittävän yksityiskohtaisesti nousee esiin myös se, mikä tapauksessa on merkityksellistä ja usein toistuvaa silloinkin, kun tapausta tarkastellaan yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi ym. 2004, 171.)

Varsinaisen aineiston analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa kirjoitettiin tapauskuvaukset haastatteluaineiston ja niiden litterointien sekä täydennettyjen tietojen pohjalta. Aineiston analyysi pohjautui kuuteen virhetilannetapaukseen. Näitä käsiteltiin kolmen eri näkökulman kautta, jotka olivat asiakas-, työntekijä- ja prosessinäkökulma. Tarkoituksena oli selvittää, miten yrityksissä reagoidaan palveluissa tapahtuneisiin virheisiin, mitkä tekijät vaikuttavat palvelun normalisoinnin onnistumiseen ja lopulta ilmeneekö yritysten välisessä kaupankäynnissä palvelun normalisoinnin ristiriitaa. Hirsjärvi ja Hurme (2006) pitävät aineiston kuvailemista merkittävänä osana koko analyysin pohjaa. Tästä syystä kaikki kuusi tapausta kuvaillaan analyysivaiheessa mahdollisimman tarkasti. Lisäksi tapausten kuvauksilla on tarkoitus antaa lukijalle ymmärrystä siitä, minkälaisiin tapauksiin tutkimustulokset ja johtopäätökset perustuvat. Toisessa analyysivaiheessa tapauskuvauksia verrattiin toisiinsa. Tämän jälkeen niitä on verrattu teoriaan ja tehty johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotukset.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Luotettavuuden arvioiminen on olennainen osa tutkimusta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa nostetaan yleensä esille käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti. *Reliabiliteetilla* tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. *Validiteetilla* taas tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus. Edellä mainitut käsitteet ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen parissa. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa keskeistä ei ole vain saadut tutkimustulokset, vaan koko tutkimusprosessilla on suuri merkitys. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luottamuksella on viitattu nimenomaan mittaustuloksiin eikä tutkimuksen aikaisia toimia ole arvioitu. Näin ollen kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettäviä luotettavuuden mittareita ei voida sellaisenaan käyttää kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Eskola & Suoranta 2001, 210–211.) Validiteetin ja reliabiliteetin käyttöä yritetään jopa välttää kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa ne ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan ajatella, ettei näillä luotettavuuden ja pätevyyden arvioinneilla olisi yhtä suurta merkitystä kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa, sillä kaikki tapaukset ovat ainutlaatuisia eikä kahta samanlaista tapausta ole olemassa. Siitä huolimatta on kaikkien tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä pystyttävä arvioimaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Laadullisen tutkimuksen luottavuuden arvioinnin parantaminen on vaatinut sekä uusien käsitteiden luomista että vanhojen muokkaamista. Uusien käsitteiden muodostuminen on perustunut tieteenfilosofiseen keskusteluun, jossa käsitellään tieteen mahdollisuutta tuottaa objektiivista tietoa. Keskustelu voidaan jakaa kahteen päänäkökemykseen,

jotka ovat objektivismi sekä relativismi. *Objektivistisessa* näkökulmassa tiedon nähdään olevan objektiivisen maailman heijastamaa, joten sen mukaan objektiivista tietoa on mahdollista saada. *Relativistinen* näkökulma, johon laadullinen tutkimus perustuu, ei näe todellisuutta yhtenä kokonaisuutena vaan erilaisina yksiköinä. Siksi se ei pyri saavuttamaan yhtä objektiivista totuutta, vaan tietyn näkökulman tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134, 136.)

Lincoln ja Guban ovat esittäneet neljä kriteeriä, joiden mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pystytään tarkastelemaan tutkittavan ilmiön lähestyttävyyden mukaan. Nämä kriteerit ovat uskottavuus (*credibility*), siirrettävyys (*transferability*), varmuus (*dependability*) ja vahvistettavuus (*confirmability*). Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan käsitteellistykset vastaavat tutkimuksen kohteiden käsityksiä. Tässä tutkimuksessa tämä on varmistettu käymällä keskeiset käsitteet läpi kaikkien haastatteluvien kanssa. Ennen kunkin haastattelun aloittamista on kerrottu haastattelun koostuvan viidestä teemasta, ja kunkin teeman kohdalla on kerrottu, mitä teema käsittelee. Koska teemahaastatteluissa käytiin dialogia haastattelijan ja haastateltavan välillä, myös mahdolliset kysymysten väärin ymmärrykset pystyttiin korjaamaan saman tien. Näillä tarkoitettiin tilanteita, joissa haastateltava ei vastannut kysymyksessä siihen asiaan, mitä haastattelija halusi saada selville.

Uskottavuutta voidaan pitää vastineena validiteetille (Lincoln & Guba, 1985). Laadullisessa tutkimuksessa validiteetilla viitataan kuvauksen sekä siihen liitettävien selityksien ja tulkintojen yhteensopivuuteen. Lisäksi uskottavuuden kannalta on olennaista, että moninaiset todellisuudet ovat riittävästi esitettyinä. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Tässä tutkimuksessa on erityisen huomioitavaa se, että moniin tapauksiin liittyy useampia henkilöitä, joilla kaikilla on tilanteissa erilaiset näkökulmat. Koska tutkimus käsittelee nimenomaan palvelun normalisointia eli erityisesti keskitytään koko virhetilanneprosessissa siihen vaiheeseen, missä virhettä korjataan, on tutkimukseen nostettu esille nimenomaan niiden henkilöiden näkökulma, jotka normalisointiprosessia hoitavat, johtui virhe kenestä tai mistä osapuolesta tahansa. Näin ollen tilanteita tarkastellaan osittain rajallisesti, sillä ostajan näkökulmaa ei ole kysytty suoraan ostajalta.

Varmuudella viitataan siihen, että tutkija ottaa huomioon juuri tutkittavaan ilmiöön liittyvät asiat kuten omat ennako-oletukset. Lincolnin ja Guban mukaan uskottavuutta voidaan pitää riittävänä osoituksena varmuudesta eikä sitä sen tähden tarvitse osoittaa erikseen esimerkiksi varmuusmittauksilla kuten kvantitatiivisissa tutkimuksissa usein tehdään. Se syntyy huolellisesta raportoinnista ja arvioista, joita tutkimuksesta on tehty. Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen pohjalta tehdyt tulkinnat saavat tukea muista samaa ilmiötä tarkastelevista tutkimuksista. Tutkimuksen siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat siirrettävissä joko toisenlaiseen taikka laajempaan kontekstiin. (Eskola & Suoranta 2001, 211–212.) Tässä tutkimuksessa aikaisempaa aihealueen kirjallisuutta on pyritty peilaamaan haastattelusta saatuun aineistoon

mahdollisimman laajasti. Lisäksi esimerkkitapauksia on vertailtu toisiinsa. Tutkijan omat ennako-odotukset perustuvat erityisesti aiempaan kirjallisuuteen sekä omakohtaisiin kokemuksiin palveluiden normalisoinnista.

Ydinasioiksi laadullisissa tutkimuksissa nousevatkin henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset sekä kuvaukseen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuus. Näin ollen laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä sillä, että tutkija kuvaa tarkasti tutkimuksen toteuttamisen kaikki vaiheet. Ne olosuhteet, missä aineistoa on tuotettu, on kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Haastattelututkimuksessa tulisikin kertoa erityisen tarkasti olosuhteista ja paikoista, joissa aineisto on kerätty sekä haastattelun kesto, mahdolliset häiriötä aiheuttavat tekijät, ja tutkijan oma arviointi tilanteesta. Laadullisen tutkimuksen aineistoa analysoitaessa on olennaista luokittelu, jolloin keskeiseen rooliin nousee näiden luokitusten syntymisen perustelevinen. Lisäksi olisi kerrottava, minkä perusteella tutkija esittää tulkintoja, ja mihin nämä perustetaan. Tässä usein auttaa se, että tutkimusselosteita rikastutetaan esimerkiksi suorilla lainauksilla haastatteluista. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-228.)

Haastatteluaineiston laadukkuuteen on pyritty jo ennen haastatteluita teemahaastattelulomakkeen rakenteen huolellisella suunnittelulla ja kysymysten asettelulla, joita testattiin pilottihaastattelulla. Pilottihaastattelu valittiin tutkijalle mahdollisimman tutusta tilanteesta, jotta haastattelun rungon toimivuudesta saatiin mahdollisimman hyvä kuva. Myös haastatteluita varten käytetyn nauhoituslaitteen toimivuus testattiin etukäteen sekä ääneen kuuluvuus. Jo haastatteluja sovittaessa haastateltavien kanssa sovittiin, että haastattelut tehdään sekä haastateltavien että heidän edustamien yrityksien osalta nimettömästi. Tällä pystyttiin varmistamaan se, että haastattelijat vastaavat mahdollisimman rehellisesti haastattelukysymyksiin. Lisäksi jotkin toimialat jätettiin mainitsematta tilanteen yksilöimisen estämiseksi.

6 TAPAUSTEN KUVAUS

6.1 Case A

Taustatiedot

Tapaus A koski tilannetta, jossa asiakasyritys oli ostanut tapahtumamarkkinointitoimistolta niin sanotun in-store –kiertueen. Tällä tarkoitetaan uuden tuotteen lanseerauksen yhteydessä järjestettävää maistatuskiertuetta elintarvikekaupoissa. Taustalla on hyvin sujunut ja pitkä yhteistyö. Siihen kuuluu, että aina, kun asiakkaalle tulee uusi tuote, tehdään maistatuskiertue tapahtumamarkkinointitoimiston kanssa. Kiertue meni kokonaisuudessaan hyvin, mutta muutamien päivien osalta sattui epäonnistumisia. In-store kiertue koostuu super- ja hypermarketeissa järjestettävistä maistatuspäivistä, joissa konsulentti eli tuote-esittelijä on yhdessä elintarvikemyymälässä 8 tunnin ajan myymässä ja maistattamassa asiakkaan uutuustuotetta.

Asiakkaan odotukset

Asiakkaan odotukset perustuivat aikaisempaan pitkään yhteistyöhön yrityksen välillä. Samantapaista palvelua oli tuotettu asiakkaalle useamman kerran aiemminkin, joten jo aikaisemmasta yhteistyöstä oli selvinnyt, että myyjän palvelukonseptit ja laatustandardit vastaavat asiakkaan odotuksia. Palvelua mitattiin numeerisesti myyntiluvuilla sekä molemmilla osapuolilla oli yhteneväiset näkemykset siitä, minkälainen palvelua toteuttavan henkilön tulee olla voidakseen edustaa asiakasyrityksen brändiä. Koulutuksen tuotteeseen konsulentti oli saanut suoraan asiakkaan puolelta, ja yleisiin myymäläkäytäntöihin palvelun tuottavan organisaation kautta. Myös yleisistä toimintakäytännöistä vallitsi yhteisymmärrys asiakasyrityksen ja palveluntuottajan välillä, mikä on selvinnyt aiemmasta pitkästä yhteistyöstä. Palveluntarjoajalla on tapana, että konsulenttipäivän jälkeen soitetaan kauppaan, ja kysytään konsulentista. Näin saadaan suullinen palaute, mikä kommunikoidaan ja raportoidaan myyntilukujen kanssa kirjallisesti asiakkaalle, ja sen kautta asiakas pystyy mittaamaan onnistumisen.

Virhetilanne

Kiertueen tietyn päivän jälkeen myymälästä, jossa konsulentti oli tuotetta esitellyt, annettiin palautetta, että päivä on epäonnistunut. Tässä tilanteessa konsulentti eli palvelun toteuttava henkilö ei vastannut numeerisesti laatuvaatimuksia, mutta tähän vaikuttaa se, että päivä oli ollut kaupassa hiljainen. Tämä johti siihen, ettei myymälä ollut tyytyväinen konsulenttiin. Vaikka myymälä ei ole palveluntarjoajan suora asiakas, vaan asiakkaan asiakas, myymälän kokiessa palvelun epäonnistuneen myös asiakasyritys kokee, että palvelu on epäonnistunut. Myymälän osastonvastaavan mukaan tuote-esittelijä ei ollut osannut asiaansa eli kertoa tarpeeksi paljon tuotteesta ja myydä tuotetta sekä hänen mukaansa konsulentti oli käyttäytynyt työpäivän aikana epäammattimaisesti.

Asiakkaan suuntaan syy virheeseen oli tapahtumamarkkinointitoimiston työntekijän, vaikka syyllistä epäonnistuneelle päivälle on vaikea löytää, koska projektipäällikkö ei ole ollut itse paikalla ja todistanut tilannetta. Myymäläpäällikön ja konsulentin näkökulmat tilanteesta olivat olleet eriävät.

”Myymälään oli tietenkään tilattu tietty määrä tavaraa, ja häntä (osastonvastaava) harmitti että tavarat jäivät myymättä. Siksi hän on varmasti kokenut, ettei konsulentti persoonana ollut kykeneväinen hommaan. Vaikkakin meillä on aiemmilta keikoilta kokemusta siitä, että juuri kyseinen konsulentti on pätevä ja ammattitaitoinen.”

(projektipäällikkö, tapahtumamarkkinointitoimisto)

Asiakasnormalisointi

Tässä tapauksessa, kun tieto virheestä tuli kaupalta, oli projektipäällikkö itse yhteydessä ongelman osalta asiakkaaseen.

”Asiakkaan kanssa on puhuttu jo etukäteen, että nopeus reagoida on erittäin tärkeätä. Eli jos päivä on ollut viikonloppuna niin heti maanantaina, kun kauppa on ilmoittanut tai on tullut tieto, että päivä on epäonnistunut, ensimmäinen asia, mitä meidän on palveluntarjoajana tehtävä, on ilmoittaa suoraan asiakkaalle. Ja ensin mahdollisimman paljon saada tietoa siitä, miksi päivä on epäonnistunut ja kuunnella myös molempia osapuolia (myymälää ja konsulenttia) siitä ja ottaa molempien näkökulmat ennen kuin lähestytään asiakasta ja kerrotaan ikävät uutiset.”

(projektipäällikkö, tapahtumamarkkinointitoimisto)

Kun projektipäällikkö sai yhteyden asiakkaaseen, hän ensin pahoitteli tilannetta. Asiakas sai tilanteesta korvaukseksi uuden tuote-esittelypäivän myymälässä, mikä on

normaali käytäntö tällaisissa tilanteissa. Korvaavalla päivällä tarkoitetaan asiakkaalle veloituksetta järjestettävää tuote-esittelyä. Palveluntarjoaja hoiti pahoittelun virheestä myös kaupan suuntaan eli toimi välikätenä sekä kaupan että oman asiakkaan suuntaan tyydyttäen tarpeet ja vaatimukset molempiin suuntiin. Uusi päivä tuote-esittelylle sovittiin niin, ettei asiakkaan tarvinnut puuttua siihen ollenkaan, vaan asiakkaan aikaa pyrittiin säästämään.

Kun uusi päivä oli sovittu, kommunikointiin heti asiakkaalle siitä, miten myymälä suhtautui uuteen päivään. Riskinä tilanteessa oli se, ettei myymälä olisi enää halunnut uutta tuote-esittelyä kauppaan. Tällä kertaa myymälä halusi ottaa konsulentin uudestaan, mutta sama henkilö ei enää ollut tervetullut myymälään. Uusi tuote-esittelypäivä myymälässä sujui oikein hyvin. Uuden päivän järjestäminen myymälään oli myös asiakkaan suunnalta tullut toive. Koska myymälä on asiakkaan asiakas, haluaa asiakas säilyttää hyvät suhteet myymälän kanssa. Tämän takia asiakas on valmis tekemään melkein mitä tahansa palveluntarjoajan kanssa sen eteen, että myymälä ja myymälän yhteishenkilö saadaan tyytyväiseksi, jotta kauppa tilaa asiakkaan tuotteita jatkossakin.

Projektipäällikkö uskoo, että harmitus siitä, ettei palvelua onnistuttu toteuttamaan heti ensimmäisellä kerralla laatuvaatimusten mukaisesti, on varmasti asiakkaan yhteishenkilön mielessä taustalla. Kuitenkin nopea reagointi tilanteeseen, ja se, ettei asiakkaalle koitunut ylimääräistä vaivaa johtivat siihen, että asiakkaan arvio palvelusta normalisointiprosessin jälkeen nousi virheettömän palvelun tasolle. Lisäksi tähän vaikutti kaupan erityinen huomiointi, ja se, että korvaavana päivänä myynti oli normaalia tasoa korkeammalla, mikä saattoi nostaa normalisoinnin jälkeisen asiakastyytyväisyyden tason jopa virheetöntä palvelun tasoa korkeammalle. Samantapaisia virheitä on palveluntarjoajalle tapahtunut aikaisemminkin, ja niitä voi tapahtua jatkossakin.

Työntekijänormalisointi

Projektipäällikön roolissa vastuu normalisointiprosessin hoitamisesta asiakkaan odotusten mukaisesti täytyy olla hänellä. Koko asiakkuutta hoitavan tiimin on kuitenkin tärkeää tietää, mitä tällaisissa tilanteissa on tapahtunut. Asiakkaan aloitteesta voi myös projektipäällikön esimies joutua puuttumaan tilanteeseen.

”On mahdollista että asiakas soittaa esimiehelle, joka tässä tapauksessa on asiakasvastuussa. Siksi on erittäin tärkeää, että hän tietää, mikä tilanne on ja että hän osaa olla samassa linjassa minun kanssa tilanteessa.”

(projektipäällikkö, tapahtumamarkkinointitoimisto)

Koska tämän tyyppisiä tilanteita sattuu aina silloin tällöin, on yrityksellä selkeät toimintamallit, miten toimia. Toistuvia ongelmatilanteita on ennakoitu ja mietitty, miten tilanteissa toimitaan.

Projektipäällikkö koki harmitusta tilanteesta varsinkin aluksi, koska palveluntarjoajana asiakkaan brändi on hänelle tärkeä. Hän haluaa, että päivät onnistuvat ja että voi tarjota parasta mahdollista palvelua. Projektipäällikön harmituksen tunne laantui sen myötä, kun tilannetta ratkottiin. Hyvä olo tuli hänelle siinä vaiheessa, kun asia saatiin hoidettua kunnolla läpi, ja asiakkaan tyytyväisyys lopputulokseen tuli ilmi.

Prosessinormalisointi

Projektipäällikön mukaan kaikista ongelmatilanteista oppii jotain. Yritykseen on luotu prosessit ongelmatilanteiden varalle sen mukaan, mitä kokemuksen kautta on huomattu, miten kannattaa toimia ja miten ei. Erityisesti nopea reagointi on opittu toimintamalli, ja se, mitä on huomattu asiakkaan arvostavan. Soitto myymälään tuote-esittelypäivän jälkeen on yrityksen systeemi saada vastaavat ongelmatilanteet selville. Siinä vaiheessa kaupan on helppo antaa palautetta, ja yritys saa tiedon epäonnistumisesta ilman, että se tulee asiakkaalle tietoon ensin. Koska yritys on asiakkaan kanssa jatkuvasti yhteydessä ja raportoi myös epäonnistumisista, myös palvelun tilaajan on helppo antaa ongelmista palautetta.

”Asiakas on se joka palvelusta maksaa, joten pitääkin saada antaa palautetta ja etenkin rakentava palaute on aina hyvästä ja syystä saakin antaa palautetta ja se on palvelun tarjoajana ymmärrettävä ja tärkeä osa kehitystä sitä miten pystytään kehittämään.”

(projektipäällikkö, tapahtumamarkkinointitoimisto)

6.2 Case B

Taustatiedot

Tapauksesta on haastateltu farmaseuttivuokrafirman kautta lääke-edustajana toiminutta henkilöä. Tässä tilanteessa apteekki/apteekkari on ostajaosapuolena ja myyjäosapuolen asiakasyhteyshenkilö on lääke-edustaja. Lääkefirma ja apteekki ovat toimineet kauan yhteistyössä, joka on sujunut hyvin. Apteekin yhteyshenkilö eli apteekkari on pysynyt

pitkään samana. Sen sijaan lääkefirman edustaja oli tilanteessa uusi yhteyshenkilö. Samaa palvelua on tuottanut eri edustaja apteekille aiemminkin.

Apteekkarin kanssa oli sovittu edustajakäynti apteekkiin. Käynnin tarkoituksena oli, että lääke-edustaja menee tietyn tuotepankin kanssa apteekkiin, ja apteekin tarpeiden mukaan katsottiin, minkälaisia tuotteita apteekki ottaa valikoimiinsa ja minkälaisia määriä. Tässä tapauksessa oli kaksi hyvin samantapaista tuotetta tarjolla, joista apteekki valitsi toisen. Tämän jälkeen lääke-edustaja teki tilauksen sovitusta tuotteesta tukkuun.

Asiakkaan odotukset

Uskomus asiakkaan odotuksista oli syntynyt pitkän yhteistyön tuloksena aiempaan kokemukseen ja yrityksien välille syntyneeseen luottamukseen perustuen. Tähän perustuen edustaja toimi palvelutilanteessa laatuvaatimuksin, jotka perustuvat aiempaan yhteistyöhön. Vaikkei hänellä itsellään ollut aikaisempaa kokemusta juuri tästä apteekista, oli hän tehnyt samoja edustajakäyntejä muissa apteekeissa sekä saanut koulutuksen niin farmaseuttivuokrausfirmalta että lääkefirmalta. Lisäksi hänellä oli farmaseutin koulutus. Apteekin odotukset perustuivat osittain myös alan erityispiirteisiin.

”Kun apteekkimaailmassa lääkkeillä on tietyt lääkefirmat, jotka voivat lääkkeitä myydä ja jos näitä lääkkeitä haluaa ne täytyy ottaa tietyltä toimijalta.”

(lääke-edustaja, farmaseuttivuokrausfirma)

Palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi vastasivat sitä, mitä oli sovittu. Lääke-edustaja teki tilauksen tuotteista, joista oltiin apteekkarin kanssa sovittu ja tuotteiden toimitus oli ajallaan perillä. Lääkefirman tuotteet tulivat apteekkiin ison tukun kautta, joka toimittaa apteekeille tavaraa päivittäin.

Virhetilanne

Lääke-edustaja laittoi tukun kautta tulemaan oikean tuotteen, mutta tukku lähetti apteekkiin väärät tuotteet. Virhe tuli ilmi, kun apteekkari soitti edustajalle, ettei apteekkiin ole tullut se tuote, mistä oltiin edellisenä päivänä sovittu. Syy virheeseen johtui siitä, että tukun työntekijä oli kerännyt väärät tuotteet. Tukku on tilanteen kolmas osapuoli, joka tekee yhteistyötä sekä apteekin että lääkefirman kanssa. Virheen korjaaminen kuului kuitenkin lääke-edustajalle, sillä hän oli tilausta apteekin ja tukun välillä hoitanut. Edustaja oli saanut tilausvahvistuksen oikealle tuotteelle, joten virhettä ei ollut mahdollista huomata ennen kuin väärät tuotteet olivat apteekissa.

Asiakasnormalisointi

Edustaja aloitti normalisointiprosessin heti pahoittelemalla apteekkarille tapahtunutta, ja kertoi olevansa tukkuun yhteydessä kysyäkseen, mitä siellä on tapahtunut. Tukun kanssa asiaa selvittäessä edustajalle selvisi, että kyse on puhtaasti inhimillisestä virheestä, jossa lääkkeiden keräilyä suorittanut henkilö on ottanut vahingossa väärät tuotteet. Samalla tukusta tarkastettiin, että oikeaa tuotetta on saatavilla ja näin varmistettiin, ettei samaa virhettä pääse tapahtumaan uudestaan. Tukusta luvattiin lähettää uudet tuotteet apteekkiin heti seuraavalle päivälle, koska samalle päivälle niitä ei enää saanut. Edustaja oli uudelleen yhteydessä apteekkiin ja kertoi oikeiden tuotteiden saapuvan seuraavan päivän kuormassa. Sen lisäksi asiakkaan kanssa neuvoteltiin virheellisistä tuotteista sen suhteen, olisiko helpompaa, että apteekki lähettäisi itse virheelliset tuotteet takaisin tukkuun vai kävisikö edustaja hakemassa ne pois apteekista. Koska toimituskuljetus kulkee päivittäin tukun ja apteekin välissä, oli tässä tilanteessa apteekille helpoin tapa, että he lähettivät itse väärät tuotteet kuljetuksen mukana tukkuun. Tähän kaikkeen asian selvittelyyn kului yhteensä muutama tunti, ja kommunikointi edustajan ja apteekin välillä hoidettiin sekä puhelimitse että sähköpostilla.

Apteekki ei saanut alennusta tuotteista virheen takia, koska apteekkituotteista alennuksien antaminen ei ole sallittua. Apteekille tarjottiin ylimääräistä henkilökunnan koulutusta ja informaatiota tuotteesta, jonka normaalisti saa vain, mikäli tuotteita tilataan suurempi määrä. Edustaja kävi pitämässä apteekissa koulutuksen ja tarjosi ohessa myös tuoreita pullia henkilökunnalle. Korvaus, jonka apteekki sai tapahtuneesta virheestä, oli oletuksien mukaan suurempi kuin mitä asiakas olisi vaatinut tai odottanut saavansa.

”En usko, että asiakas odotti korvausta, koska kyseessä oli uusi tuote, jota heillä ei aikaisemmin ollut, joten ei ollut niin päivän päälle, minä päivänä tuote saadaan apteekissa myyntiin, ja vielä kun tarjouduttiin tai oltiin joustavia sen suhteen, että tarjouduttiin hakemaan vialliset tuotteet pois, joten apteekille ei olisi koitunut siitä ylimääräistä vaivaa.”

(lääke-edustaja, farmaseuttivuokrausfirma)

Apteekkarin äänensävyistä edustaja päätteli asiakkaan olevan tyytyväinen normalisoinnin lopputulokseen. Edustaja sai myös paljon kiitosta ylimääräisestä koulutuksesta, jota alkuperäiseen palvelusuunnitelmaan ei kuulunut. Apteekkari oli todella mielisään järjestetystä koulutuksesta ja kertoi sen olleen hyödyllinen. Näin suuria kiitoksia ei normaalisti tule, mikäli kaikki sujuu virheettömästi, joten siitä voisi päätellä apteekin

olevan tyytyväisempi palveluun normalisoinnin jälkeen kuin mitä se olisi ollut virheettömään tilanteeseen.

Vastaavat virhetilanteet ovat harvinaisia, mutta niitä on mahdollisuus tapahtua uudestaan, koska tukussa työskentelevät ihmiset. Vaikka tukun työntekijät merkitsevät listoihin poimineensa oikeat tuotteet, on aina mahdollista, että virhe onkin tapahtunut.

Työntekijännormalisointi

Edustaja teki itse ratkaisun tilanteen korjaamiseksi, mutta varmisti vielä ylemmältä taholta, että tämä tapa oli sopiva. Mikäli hän ei olisi saanut ylempää toimihenkilöä kiinni, olisi hän silti kokenut voivansa toimia oman harkintakykynsä mukaan, jotta tilanne olisi siinäkin tapauksessa saatu ratkaistua heti. Koska on todella harvinaista, että tukusta lähetetään vääriä tuotteita, ei tilanteeseen ollut valmiita ohjeita.

Tilanne ei aiheuttanut edustajalle negatiivisia tunteita, koska hän koki tilanteen olevan helposti korjattavissa.

”Ei tullut negatiivisia tunteita, stressiä tai muita, koska koin, että virhe oli helposti korjattavissa. Eri asia, jos olisi ollut vaikea saada tukusta henkilöä kiinni tai apteekkarin olisi ollut vihainen tilanteesta. En kokenut, että olisin joutunut normalisoimaan omia tunteitani.”

(lääke-edustaja, farmaseuttivuokrausfirma)

Prosessinormalisointi

Jatkon kannalta edustaja on hyödyntänyt tätä ongelmatilannetta kirjoittamalla tukkutilauksiin tuotteen nimen lisäksi myös tuotekoodit. Sitä, miten tukun päässä virhettä on hyödynnetty tai onko hyödynnetty, edustaja ei tiedä. Hän ei osaa sanoa, kuinka yleisiä tämän kaltaiset keräilyvirheet ylipäätään lääketukussa ovat. Edustajan kohdalle ei vastaavia tukun keräilyvirheitä ole sattunut aiemmin, ja siksi hän on päätellyt niiden olevan melko harvinaisia.

Kyseinen edustaja on tällä hetkellä ainut, joka tämän lääkefirman lääke-edustuksia tekee, joten hän kokee olevansa ainut, joka pystyy toimintaa hänelle vastaan tulevien virheiden pohjalta muuttamaan. Kaikki tieto virheistä on kuitenkin raporteissa, jotka hän tekee jokaisen edustajakäynnin päätteeksi. Näistä saatavaa tietoa pystyvät myös muut tulevaisuudessa hyödyntämään. Virhettä ei analysoitu tilanteen jälkeen lääkefirmassa eikä farmaseuttivuokrausfirmassa esimerkiksi esimiehen tai muun henkilön kans-

sa. Edustajan mielestä asiakkaan on helppo antaa palautetta. Sitä voi antaa joko suoraan edustajalle tai jos palautetta ei halua antaa suoraan, on yrityksellä omilla nettisivustoilla kanava, jonka kautta palautteen voi jättää. Tässä tilanteessa palaute tuli kuitenkin suoraan edustajalle.

Koska farmaseuttivuokrafirman kautta tuleva edustaja edustaa useampaa kuin yhtä lääkefirmaa, vuokrafirmalla on salassapitovelvollisuus eri lääkefirmojen välillä, ja toisen yrityksen tietotaitoa ei voida hyödyntää toisen hyödyksi. Lääkefirmoilla, joilla on laajemmat tuotevalikoimat, on erilainen systeemi tukkutilausten suhteen, mutta tämän kautta tullutta tietotaitoa ei voida hyödyntää toisen hyödyksi.

”Lääkefirmit, joilla on laajemmat tuotevalikoimat, on erilainen systeemi. Mutta vuokafirmoilla on tietty salassapitovelvollisuus eri lääkefirmojen välillä, ja toisen yrityksen tietotaitoa ei voida hyödyntää toisen hyödyksi. Pitää nollata koko juttu ja joissain tilanteissa miettii todella tarkkaan, ettei hyödynnä ikään kuin toisen liikesalaisuuksia.”

(lääke-edustaja, farmaseuttivuokrafirma)

6.3 Case C

Taustatiedot

Tapaus C perustui henkilöstöpalvelualan yrityksen HR-koordinaattorin haastatteluun. Asiakasyritys oli tilannut HR-alan yritykseltä vuokratyöntekijän omiin tarpeisiinsa. Yhteistyöprosessi eteni niin, että asiakasyritys otti yhteyttä henkilöstöpalvelualan yritykseen ja määritteli tarpeensa työntekijöiden määrän, laadun ja ajankohdan suhteen. Tällä kertaa he tarvitsivat yhden, tietyn toimialan, henkilön määräajaksi töihin. HR-alan yritys lähti etsimään tätä tarvetta vastaavaa työntekijää, jonka tuli pystyä tekemään tietyt työtehtävät, tietyinä aikana, asiakasyrityksen työnjohdon valvonnan alaisuudessa. Sopivan henkilön löytymiseksi käynnistettiin rekrytointiprosessi, joka tällä kertaa meni suhteellisen helposti, sillä sopiva tekijä löytyi kyseessä olevalle asiakasyritykselle aiemmin avoinna olleen haun joukosta. Tehtävään soveltuva henkilö esiteltiin asiakasyritykselle kertoen rehellisesti sekä hänen hyvistä että huonoista puolista. Asiakasyritys hyväksyi ehdotetun työntekijän. Työntekijälle oli sovittu asiakasyritykseen tietyt työajat ja tehty määräaikainen sopimus HR-palvelualan yrityksen kautta. Kaikki sujui aluksi hyvin, ja asiakasyritys oli tyytyväinen työntekijään ja kehui häntä ammattitaitoiseksi.

Asiakkaan odotukset

Asiakkaan odotukset palvelun laadun suhteen perustuivat heidän määrittelemien tarpeisiin ja työntekijää kohtaan asettamiin kriteereihin sekä saman HR-alan yrityksen kanssa aiemmin toteutuneeseen yhteistyöhön, jossa oli haettu työntekijää samaan yritykseen, mutta toisenlaiseen rooliin. Tämä oli sujunut hyvin. Yhteistyötä oli tehty noin vuoden ajan. Asiakkaan antamiin kriteereihin perustuen, palveluntarjoaja loi omat laatuvaatimukset vastaamaan asiakkaan vaatimuksia. Ja näiden mukaan palvelu luvattiin asiakkaalle toteuttaa.

Virhetilanne

Asiakasyritys otti yhteyttä HR-palvelualan yrityksen yhteyshenkilöön, kun yhtenä aamuna työntekijä ei ollut ilmaantunut työpaikalle. Sekä asiakas itse että palveluntuottava yritys yrittivät tavoitella työntekijää, mutta kumpikaan osapuoli ei tavoittanut häntä.

Asiakasnormalisointi

Kun asiakas ilmoitti, ettei työntekijä ole mennyt töihin, HR-koordinaattori ensin pahoiteli tilannetta asiakkaalle. Tämän jälkeen asiakas ja palveluntarjoaja pyrkivät yhdessä löytämään tilanteeseen asiakasta miellyttävän ratkaisun. Tässä tilanteessa ratkaisuun vaikutti eniten se, että asiakkaalla oli tietenkin edelleen tarve vastaavalle työntekijälle, joten palveluntarjoaja lähti heti etsimään sopivaa työntekijää tilalle. Palveluntarjoaja löysi uuden työntekijän jo heti samalle päivälle. Hänet ohjeistettiin paikalle, ja hän tuli paikkaamaan alkuperäisen työntekijää koko määräajaksi, mikä alun perin oli asiakkaan kanssa sovittu.

Koska asiakkaan tarve työntekijälle oli koko ajan olemassa, reagoitiin tilanteeseen mahdollisimman nopeasti sekä jokaisen uuden käänteen jälkeen otettiin yhteys asiakkaaseen, ja kerrottiin, missä vaiheessa uuden työntekijän paikalle järjestäminen etenee. Asiakasyritys ei saanut palvelussa tapahtuneesta virheestä suoranaista konkreettista korvausta, sillä HR-palveluntarjoajan laskutusmalli perustuu siihen, että vain tehdyistä työtunneista laskutetaan. Vaikka työnteolle oli sovittu tietty määräaika, minkä työntekijä on asiakasyrityksessä töissä, ja se on laskutusperuste, ei asiakasta laskutettu niiltä tunneilta, jolloin työntekijää ei ollut paikalla eikä siten työnsuoritus näiden tuntien aikana vastannut asiakkaan ohjeita.

HR-koordinaattori päätteli asiakkaan olevan tyytyväinen normalisointiprosessin lopputulokseen kahdesta syystä. Ensimmäiseksi hän mainitsi sen, että he saivat paikan

päälle nopeasti korvaavan työntekijän, joka oli myös asiakkaan toiveiden mukainen, ja hän hoiti työnkuvan sovitusti loppuun saakka. Toiseksi asiakkaan puolelta tuli kiitosta siitä, että tilannetta selvitettiin niin, että asiakkaalle kerrottiin koko ajan rehellisesti ja avoimesti, missä mennään. Näin toimittiin jo ennen kuin työntekijä meni töihin sekä siinä vaiheessa, kun tilalla oli jo uusi työntekijä. Asiakkaan ymmärrystä tilannetta kohtaan helpotti se, että entuudestaan oli jo tiedossa, että tämän alan työntekijät saattavat olla ailahtelevaisia ja tietyt viihdykkeet saattavat viedä mielenkiinnon työn edelle. Näin ollen tilanne ei ollut asiakkaalle täysi yllätys. HR-koordinaattorin mukaan vaihtoehtoa sille, etteikö samantyyppistä tilannetta voisi tapahtua uudestaan, ei voi täysin sulkea pois. Syy tähän on se, että on kyse ihmisten kanssa työskentelystä eikä kukaan voi tehdä toisen puolesta kaikkia päätöksiä vaan jokainen kantaa vastuun työstään itse. HR-koordinaattori uskoo, että tilanne saatiin normalisoitua vähintään virheetöntä palvelua vastaavalle tasolle tai mahdollisesti ylemmälle, sillä uusi työntekijä saattoi olla ammattitaidoltaan parempi kuin edeltäjänsä.

Työntekijännormalisointi

HR-koordinaattori koki, että hänellä oli täydet valtuudet toimia virhetilanteessa ja tehdä päätöksiä, jotka ovat asiakkaan odotusten mukaisia ja siten johtavat parhaimpaan mahdolliseen asiakastyytyväisyyteen. Yrityksessä on myös perusprosessit ja –toimintatavat sille, miten virhetilanteita lähdetään selvittämään. Kuitenkin, koska jokainen tilanne ja myös jokainen asiakas on erilainen, joutuu virhetilanteissa aina myös soveltamaan. Haastateltavan mukaan jokaiseen tilanteeseen pystyy vähintäänkin soveltamaan periaatteita tai reittejä, joita pitkin asiaa kannattaa lähteä selvittämään. Virhetilanne synnytti HR-koordinaattorissa isojakin negatiivisia tunteita. Suurin ensimmäinen tunne oli turhautuminen siihen, ettei aikuinen ihminen kanna vastuuta omista töistään. Lisäksi tilanne aiheutti stressiä, sillä oli pystyttävä toimimaan nopeasti. Asiakkaan projektin eteneminen oli kiinni vuokratyöntekijästä. Kiireen takia HR-koordinaattori ei ehtinyt käsittelemään omia tunteita muuten kuin sen verran, että pystyi olemaan välittämättä omaa turhautumistaan asiakkaalle. Kokonaisuudessaan tunnetila normalisoitui siinä vaiheessa, kun tilanne oli ratkennut. Ennen muihin työprojekteihin siirtymistä hänen piti pitää tauko saadakseen ajatukset muualle ja nollattua tilanteen.

”Tietysti aina kun asiakkaaseen päin on yhteydessä pitää normalisoida omaa tunnetilaa, ettei siinä vaiheessa voi asiakkaalle niitä omia tunnetiloja suoraan näyttää. Tietysti kokonaisuudessa tilanne normalisoitui sitten kun tilanne oli saatu vietyä loppuun eli tilanne oli tavallaan ratkennut.”

(HR-koordinaattori, henkilöstöpalvelualan yritys)

Prosessinormalisointi

Virhetilanteen ja normalisoinnin jälkeen yrityksessä käytiin koko prosessi läpi, kuten tässä HR-alan yrityksessä on tapana. Virhetilannetta ei kuitenkaan kirjattu ylös. Tilanteita, mistä löytyy jotakin sellaista, mitä voidaan jalostaa eteenpäin, hyödynnetään yrityksessä tulevaisuutta ajatellen. Tässä tilanteessa, kun kyse oli yhden ihmisen käyttäytymisen aiheuttamasta ongelmasta, ei yritys nähnyt mahdollisuutta käyttää tilannetta konkreettisena pohjana parannuksille. HR-koordinaattori kokee kuitenkin itse, että aina kun jokin virhetilanne tulee, siitä oppii uutta ja seuraavalla kerralla tätä tietoa voi hyödyntää lähtemällä ratkaisemaan ongelmaa järkevämmällä tavalla, paremmassa järjestyksessä tai parempaa reittiä.

”Tämä kyseessä oleva toimenpide ei ole johtanut toimenpiteisiin. Mutta yleisesti kaikki käydään tiimin kesken läpi, mitään dokumentteja ei ole, mutta kun meillä on aika pieni tiimi, niin pystytään tiimin kesken hyvin käymään nämä asiat läpi ja jakamaan palaverien yhteydessä läpi ja kaikki pysyy tietenkin jossain määrin muistissa. Tiimin kesken se mitä on hyödynnettävissä niin hyödynnetään jatkon kannalta.”

(HR-koordinaattori, henkilöstöpalvelualan yritys)

Yleisesti, ja tässäkin tilanteessa, yrityksen kanavana asiakaspalautteelle toimii puhelin tai vähemmän kiireellisissä tilanteissa sähköposti. Juuri tämän asiakkaan kanssa HR-koordinaattori on yhteydessä vähintään kerran viikossa, ja heillä on puolin ja toisin avoin keskusteluyhteys, jossa pystyy antamaan helposti myös rakentavaa palautetta. Yrityksen toimintaperiaatteeseen kuuluu, että asiakkaisiin ollaan aktiivisesti yhteydessä ja selvitetään sen hetkistä mielikuvaa palvelusta. Sekä positiivisen että negatiivisen asiakaspalautteen pohjalta yrityksessä pyritään muokkaamaan palvelua.

6.4 Case D

Taustatiedot

Tapaus D perustuu merenkulun turvallisuuslaitteiden tukkukauppaa harjoittavan yrityksen tuotantopäällikön haastatteluun. Tilanne oli se, että valtionlaitos, jolla on useampi toimipaikka, oli pyytänyt tarjousta tietystä pelastusliivivalosta. Heille tehtiin tuotteesta tarjous, jonka asiakas hyväksyi ja kaupat syntyivät. Kyseessä oleva tuote oli sellainen, mitä palveluntarjoajalta ei löydy varastosta, vaan se tilataan asiakkaan tarpeeseen. Tuote

oli täysin asiakkaalle yksilöity tietyillä koodeilla, joilla varmistetaan, että asiakas saa juuri sen tuotteen, mitä oli tilattu. Tavara toimitettiin asiakkaalle sovitussa aikataulussa.

Asiakkaan odotukset

Uskomus asiakkaan odotuksista syntyi asiakkaan tekemän tilauksen pohjalta, jonka kaikki kohdat täsmäsivät tuotteeseen, jota oli aiemmin myyty asiakkaan toiseen toimipisteeseen. Näin ollen palveluntarjoaja oletti asiakkaan kysyvän oikeaa tuotetta, ja sen myötä myös asiakkaan odottavan saavansa kyseessä olevan tuotteen. Laatuvaatimukset tavaran ja toimituksen suhteen perustuivat aiempaan kokemukseen, ja sen mukaisesti myös toimittiin.

Virhetilanne

Kun asiakas sai tavaran tuli ilmoitus, että tavara on väärä ja käyttötarkoitukseen sopimaton. Asiakasorganisaatiosta kysyttiin, voisivatko he palauttaa tuotteen. Koska tuote oli täysin asiakasta varten tilattu ja päivättyä tavaraa, sen palauttaminen ei myyjän puolelta ollut mitenkään mahdollista. Myyjäosapuolella oli tieto, ettei tavaraa saisi edelleen palauttaa valmistajalle. Syy väärälle tuotteelle oli se, että asiakasorganisaatiolla oli uusi ulkopuolinen ostotiimi, joka oli pyytänyt väärää tuotetta. Asiakkaalle virheellinen tilanne johtui heidän omasta virheestään.

Asiakasnormalisointi

Palveluntarjoaja koki tarpeen lähteä selvittämään, miten ongelma saataisiin ratkaistua asiakkaan kannalta mahdollisimman miellyttävästi muulla tavalla kuin palauttamalla tuote, mikä ei ollut mahdollista. Tässä kohtaa asiakkaan suuntaan ei tyrmätty ideaa tuotteiden palauttamisesta vaan lähdettiin selvittämään tilannetta heti toisenlaisen ratkaisun löytämiseksi sekä pahoiteltiin tilannetta. Koska näitä asiakkaalle väriä tuotteita oli aiemmin menneet saman organisaation eri toimipisteeseen, soitti tuotantopäällikkö aiemmalle ostajalle ja tiedusteli, mihin valoja on käytetty ja sai vastaukseksi, että valot ovat tietyssä laivassa. Päivämäärien mukaan hän pystyi selvittämään, että heidän täytyy vaihtaa valot viimeistään vuoden päästä. Hän sai myös hankkijan nimen ja laittoi tilaajalle sähköpostia, jossa kertoi, että tuotteet ovat sellaisia, jotka eivät ole varastotuotteina vaan pelkästään asiakasta varten tilattu. Samalla hän ilmoitti, että tämän laitoksen toinen toi-

mipiste tulee tarvitsemaan valoja, kuka siellä niitä tarvitseva henkilö on ja ilmoitti hänen yhteystiedot ostajalle.

”Pahoittelin, kun asiasta olin yhteydessä ja valitin tapahtunutta, ja en takaisin palautustakaan täysin tyrmännyt vaan yritin tällä tavoin asiakkaan kannalta jouhevasti selvittää tilanteen heidän puolestaan. Eikä asiakas ole tämän jälkeen enää pyytänyt tavarain palautusta.”

(tuotantopäällikkö, merenkulunturvallisuuslaitteiden tukkukauppa)

Viesti asiakkaalle meni palautuspyynnöstä seuraavana päivänä eli niin pian kuin mahdollista. Koska virheellisen tilauksen syy oli täysin ostajan, ei konkreettista korvausta tilanteesta annettu asiakkaalle, mutta asiakkaan puolesta selvitettiin tilanne niin, etteivät tavarat jääneet tarpeettomiksi heidän varastoon. Asiakas ei enää tämän jälkeen pyytänyt tavaroiden palautusta, vaan pyysi uuden tarjouksen tällä kertaa oikeista tuotteista. Tilanne vaikutti normalisoituvan virheettömän tilanteen tasolle. Tuotantopäällikkö uskoi ostajaorganisaation olevan tyytyväinen lopputulokseen, koska näin tuotteille löydettiin käyttöä yrityksessä toisen vaihtoehdon ollessa se, että tuotteet olisivat jääneet asiakkaan varastoon vanhenemaan.

Työntekijännormalisointi

Tuotantopäälliköllä oli valtuudet hoitaa tilanne ilman, että hänen täytyi olla yhteydessä esimieheen. Yleisesti yrityksellä ei ole kirjoitettuja ohjeita siitä, miten tämän tyyppisissä ongelmassa tilanne ratkaistaan. Tapa ratkaista tilanne perustui puhtaasti henkilön pitkäaikaiseen kokemukseen työtehtävässään. Tilanne ei aiheuttanut asiaa hoitavassa henkilössä negatiivisia tunteita, joten niitä ei ollut tarvetta neutralisoida.

”Ei aiheuttanut negatiivisia tunteita. Inhimillisiä erehdyksiä tapahtuu ja ne pyritään hoitamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Eli ei ollut tarvetta normalisoida ensin omia tunteita.”

(tuotantopäällikkö, merenkulunturvallisuuslaitteiden tukkukauppa)

Prosessinormalisointi

Yrityksessä ei tätä tilannetta ole jälkeinpäin analysoitu, koska kyse oli selkeästä tilanteesta eikä sitä ole hyödynnetty toiminnan parantamiseksi. Tilanne toimii kuitenkin yhteishenkilölle mallina, mikäli vastaavanlainen tilanne tapahtuu. Tämä on yksi tapa löy-

tää asiakkaalle helppo keino saada tuotteet hyödynnettävään käyttöön. Asiakkaat voivat helposti valittaa suoraan yhteyshenkilölle esimerkiksi sähköpostilla. Yrityksellä ei ole olemassa mitään tiettyä kanavaa, mitä pitkin ongelmatilanteet saataisiin tätä nopeammin tietoon. Yrityksessä tilanne hoidetaan yleensä sen henkilön kanssa, jonka kanssa kaupat on tehty. Virheistä, jotka johtuvat yrityksen itse aiheuttamista virheistä, kerätään tietoa ongelmalomakkeilla. Niitä hyödynnetään sekä yksittäisiin tilanteisiin että yleisesti parantamaan yrityksen toimintaprosesseja. Yleensä ongelmat ovat yksittäisiä, mutta jos saman sisältöisiä ongelmia ilmenee, niihin puututaan, jotta ne eivät toistuisi.

6.5 Case E

Taustatiedot

Case E perustuu markkinoinnin kenttätoimenpiteiden kokopalvelutalon projektipäällikön haastatteluun. Asiakas oli tilannut palveluorganisaatiolta koko Suomen laajuisen kampanjarakennusprojektin lähes 200 super- ja hypermarkettiin. Pelkän kampanjan rakentamisen lisäksi sitä käytiin päivittämässä kerran viikossa. Kampanja kesti kahdeksan viikkoa, ja se tehtiin asiakkailta saadun ohjeistuksen perusteella. Palveluntilaaja ja kauppa sopivat kampanjan rakentamisesta myymälöiden kanssa, ja palveluntarjoaja hoiti toteutuksen. Tällaisissa tilanteissa projektipäällikön tehtävänä on vastata koko projektin toteutuksesta ja ohjeistaa kenttätöntekijät. Projekti toteutetaan niin, että palveluorganisaatiolla on tietyt kenttätöntekijät tietyille alueille. He hoitavat aina oman alueen myymälöiden kampanjan rakentamiset ja päivitykset.

Palveluntilaaja on toimija, jonka kanssa yritys on tehnyt yhteistyötä useampia vuosia. Täysin samanlaista ja yhtä laajaa kampanjan rakentamista ei ole aiemmin tehty, vaan palveluntarjoaja on toteuttanut asiakkaalle tavanomaisempia menekinedistystoimenpiteitä. Yleisesti yhteistyö yritysten välillä on sujunut hyvin, mutta kommunikaatio-ongelmista syntyneitä väärinkäsityksiä on sattunut aiemmin. Kommunikaatio-ongelmat ovat yleensä johtuneet siitä, että asiakasyrityksen puolelta eri henkilöiltä on saatu ristiriitaisia tietoja.

Asiakkaan odotukset

Asiakas oli antanut oman ohjeistuksen myymälässä tehtäviin toimenpiteisiin, ja myös palveluntarjoajalla oli omat ohjeistukset siihen, miten myymälässä kuuluu toimia ja tehdä toimenpiteet. Nämä ohjeistukset vastasivat toisiaan, ja asiakkaalta tullut ohjeistus

lähettiin suoraan eteenpäin kampanjanrakennukset ja päivitykset tekeville työntekijöille. Uskomukset asiakkaan odotuksista perustuivat asiakkaan ohjeistuksiin sekä osittain myös siihen, miten aikaisempi yhteistyö yrityksen välillä on sujunut. Ristiriitoja tulee välillä siinä, miten toimenpiteet pystyy kussakin myymälässä toteuttamaan. Koska jokainen myymälä on erilainen, ei kaikkia toimenpiteitä pystytä tekemään jokaisessa myymälässä.

Virhetilanne

Projektipäällikkö sai soiton asiakkaalta, että erään myymälän kampanjan rakentamisen jälkeen myymälän kauppias oli soittanut, ettei hän ollut tyytyväinen rakentamisen lopputulokseen. Kauppiaan mielestä lopputulos oli ollut erilainen kuin se, mitä palveluntilaajan puolelta kaupalle oli luvattu sekä työntekijän työskentelytapa ei ollut miellyttänyt kauppiasta.

”Tekijä meni myymälään tekemään kampanjanrakennusta, ja kauppias ei ollut ollut tyytyväinen tähän. Lopputulos oli ollut eri kuin se, mitä palveluntilaajan puolelta oli kaupalle luvattu eli ei vastannut sitä mitä asiakasyritys oli kauppiaille kertonut. Ja kauppiaan mielestä tekijä oli myös hieman laiskan oloinen... Lopulliset toimenpiteet ei oltu tehty niin kuin asiakas oli odottanut ja muutamia perusjuttuja, jos jättää roskat viemättä, niin tällaisesta voi tulla myymälässä sanomista.”

(projektipäällikkö, kenttätoimenpiteiden kokopalvelutalo)

Asiakasnormalisointi

Ongelmatilannetta lähdettiin ratkaisemaan niin, että heti puhelussa, jossa virheestä kerrottiin, projektipäällikkö pahoitteli tilannetta asiakkaalle ja lupasi selvittää tapahtunutta. Ensin hän soitti henkilölle, joka kampanjanrakennusta oli ollut tekemässä. Ongelman syyksi selvisi, että asiakkaan ohjeistus oli ollut hieman puutteellinen, mutta ennen kaikkea tekijä oli lukenut ja tulkinnut ohjeistusta huolimattomasti. Tämä oli johtanut siihen, että muutamat yksittäiset toimenpiteet olivat jääneet tekemättä. Kampanjanrakentajan kanta käytiin asiakkaan kanssa läpi. Asiakkaan toiveesta sovittiin, että projektipäällikkö on yhteydessä valituksen tehneeseen kauppiaseen. Asiakkaan puolelta tilanne oli tällä soitolla kuitattu. Lisäksi sovittiin, ettei sama työntekijä hoida enää kyseessä olevan projektin käyntejä.

Asiakkaan kanssa käytiin tilannetta vielä läpi myös jatkon kannalta, jotta vastaavilta tilanteilta voitaisiin välttyä. Keinoksi sovittiin ohjeistuksen parantaminen niin, että jo-

kaiselle kenttätyöntekijälle on selvää, ettei mitään toimenpiteitä saa jättää ohjeistuksesta tekemättä. Jos jokin toimenpide on hankala toteuttaa myymälässä, tulee ensin olla yhteydessä projektipäällikköön, joka tarvittaessa on yhteydessä asiakkaaseen.

Tämän jälkeen projektipäällikkö kävi asian kauppiaan kanssa läpi ja pahoitteli tilannetta. Kauppiaan kanssa keskusteltaessa tilanne vaikutti hieman erilaiselta kuin, mitä asiakkaalta oli kuultu ja tilanne vaikutti olevan suhteellisen ok. Kauppiaan mielestä, ei ollut tarpeen, että joku olisi tullut myymälään uudestaan tekemään toimenpidettä, mikä usein tällaisissa tilanteissa on tapana. Asiakas sai tilanteesta rahallisen korvauksen eli tätä kyseistä käyntiä ei veloitettu heiltä ollenkaan. Kampanjan päivityskäynnit teki toinen henkilö, ja kauppias oli häneen tyytyväinen.

”Kampanjanaikana käytiin tekemässä käyntejä viikoittain. Ja kun seuraavan kerran saatiin toinen henkilö niin kaikki käynnit oli sen jälkeen todella hyvin ja kauppiaille olen vielä senkin jälkeen soittanut ja hän on ollut todella tyytyväinen elikkä se asian läpi käyminen varmasti auttoi sitä asiaa.”

(projektipäällikkö, kenttätoimenpiteiden kokopalvelutalo)

”Tämän kaltaisissa tilanteissa, missä valitus tulee ensin asiakkaalle asiakkaan asiakkaalta, mikä tässä tilanteessa on kauppa, on asiakkaalle tärkeintä, että kauppa on lopputulokseen tyytyväinen.”

(projektipäällikkö, kenttätoimenpiteiden kokopalvelutalo)

Projektipäällikkö koki, että palvelu pystyttiin palauttamaan virheetöntä palvelua vastaavalle tasolle, mutta ei sitä paremmaksi. Hänen mukaan tällä alalla on mahdotonta sanoa, etteikö vastaavanlaisia virheitä enää ikinä tapahtuisi.

Työntekijänormalisointi

Projektipäälliköllä oli valtuudet hoitaa tilanne asiakkaan odotusten mukaisesti ilman, että hänen täytyi asiaa ylemmältä taholta kysyä. Asiakkaan toive siitä, että projektipäällikkö on itse yhteydessä kauppiaaseen, oli myös hänestä itsestä paras mahdollinen tapa. Tällöin hän kuuli suoraan siltä, keneltä palaute oli tullut, miksi hän on ollut tyytymätön, ja samalla pystyi kertomaan kauppiaille myös palveluntarjoajan puolelta toimintatavoista ja siitä, miten työntekijöitä on ohjeistettu toimimaan. Projektipäälliköllä itsellään on selkeät toimintamallit ja –tavat, miten toimia vastaavissa tilanteissa. Yrityksen puolelta ei vastaavia ohjeistuksia tai periaatteita ole suoraan annettu. Projektipäällikölle syntyi tilanteesta hieman negatiivisia tunteita, ja ne neutralisoituivat prosessin edetessä.

*”Siinä kohtaa kun sain virheestä tietää ensimmäinen tunne oli pieni ärsytys siitä, että olenko itse ohjeistanut henkilöitä huonosti ja minkä takia näin on käynyt. Toisaalta jokin tässä ihmisiä ollaan ja virheitä ja erehdyksiä sattuu ja yleensä ne asiat aina hoi-
tuu kuitenkin, kun asioista keskustellaan ja käydään niitä lävitse. Ei mitään suurempia tunteita, ja ne ärsytyksen tunteet, mitä ehti syntyä, hälvänevät prosessin edetessä. Eli heti kun olin saanut kauppiaille soitettua ja käytyä asian läpi. Siinä vaiheessa tilanne oli itselle helpompi ja selkeämpi kaikin puolin, koska tiesi, missä mennään ”*

(projektipäällikkö, kenttätoimenpiteiden kokopalvelutalo)

Prosessinormalisointi

Projektipäällikön mukaan, kun tällaisia tilanteita tapahtuu, osaa niihin jatkossa asennoitua etukäteen, ja ohjeistaa tekijät seuraavalla kerralla paremmin. Hänellä itsellään on selkeät tavat ja toimintamallit siitä, miten normalisoida virhetilanteet. Tavat perustuvat omakohtaiseen kokemukseen, jonka pohjalta kaikki tilanteet ovat lopulta aina päätyneet hyvin, vaikka aluksi syntyykin harmituksen tunne.

Virhetilanteista asiakkaan on helppo antaa palautetta puhelinsoitolla. Mitään tiettyä palautekanavaa asiakkaille ei ole. Kenttätöntyöntekijöiden tulee raportoida jokaisen käynnin jälkeen sähköiseen järjestelmään. Näistä raporteista saattaa joskus havaita virheitä, jolloin niihin pystyy reagoimaan ennen kuin tieto asiakkaalta tulee, jos tulee. Yleisimmin kuitenkin palaute tulee asiakkaan kautta hyvin nopeasti, jos se on tullakseen.

Tätä virhettä on jatkon kannalta hyödynnetty tämän yrityksen menekinedistyspuolen ohjeistuksia parantamalla ja keskittymällä entistä enemmän siihen, että perusasiat on jokaisella myymäläkäynnillä kunnossa. Työntekijöille on tehty kuvallisia ohjeita, kuinka asiat täytyy tehdä sekä selityksiä termistöön. Yleisesti yrityksessä ei ole analysoitu virhettä, koska eri osastoilla tilanteet ja toimintatavat ovat erilaisia. Tällä yrityksen osastolla tieto virheistä tulee hyvin nopeasti tietoon, mutta toisissa osastoissa tiedonsaantiin voi mennä huomattavasti kauemmin. Tietoa näistä virhetilanteista ei tallenneta minnekään, mikäli sitä ei kenttätöntyöntekijän tekemässä raportissa ole.

6.6 Case F

Taustatiedot

Tapaus F perustuu mediatoimiston digitaalisen markkinoinnin suunnittelijan haastattelun. Mediatoimisto hoitaa asiakkaan kampanjoiden mediasuunnittelun, eri kanavien

varaukset, materiaalien toimitukset sekä raportoinnin. Mediatoimistolla on asiakkaan kanssa pitkäaikainen yhteistyö, jossa kampanjoita pyörii jatkuvasti. Tässä tilanteessa asiakkaalle oltiin toteuttamassa muutaman viikon pituista lanseerauskampanjaa. Asiakas on kansainvälinen yritys, ja kampanjan oli tarkoitus pyöriä samaan aikaan ympäri maailman. Projekti oli edennyt normaalin kaavan mukaan, jossa ensin oli tehty mediasuunnitelma, jonka asiakas oli hyväksynyt sekä mainostoimistolle oli lähetetty ohjeistus materiaalien tekoon.

Asiakkaan odotukset

Asiakkaan odotukset palvelun laadun toteutuksesta perustuivat pitkään tehtyyn yhteistyöhön sekä kampanjaa varten tehtyyn suunnitelmaan. Koko prosessi oli samanlainen kuin aiemmissa kampanjoissa, joita yritykset ovat yhdessä toteuttaneet, ja asiakas myös oletti, että kaikki sujuisi odotusten mukaan niin, että kampanja alkaisi ajallaan. Myös sama mainostoimisto on ollut pitkään mukana yhteistyössä, joten sen suhteen ei ollut kyse uudesta kumppanista, mikä usein saattaa aiheuttaa vastaavanlaisia ongelmia. Mainostoimisto oli asiakkaan valitsema.

”Meidän lupaus on se, että kun tehdään kampanjasuunnitelma niin se myös toteutuu, kun asiakas on sen hyväksynyt niin meidän tehtävä on hoitaa toimeksianto maaliin.”

(digimarkkinoinnin suunnittelija, mediatoimisto)

Virhetilanne

Ongelma syntyi, kun mediatoimistossa huomattiin, että materiaaleissa on virhe eikä niitä saada kyseessä olevaan mediaan pyörimään. Tämä tarkoittaa sitä, että kampanjan alku viivästyy. Vaikka virhe johtui mainostoimistosta, oli mediatoimiston suunnittelija se, joka joutui ottamaan virheen vastuulleen ja alkamaan selvittää tilannetta.

”Tässä nyt sitten lupaus ei toiminut, koska kampanjan alku myöhästyi kolme päivää, mikä ei välttämättä kuulosta pahalta, mutta kun kansainvälisesti kaikissa maissa kampanjan on tarkoitus alkaa samanaikaisesti niin se on myös emoyhtiölle hyvin tärkeätä, että jokaisessa maassa olisi samaan aikaan tismalleen sama prosessi.”

(digimarkkinoinnin suunnittelija, mediatoimisto)

”Virhe johtui mainostoimistosta, mutta me joudutaan se asiakkaalle ilmoittamaan, että nyt on virhe eikä saada kampanjaa alkamaan ajoissa. Näissä on yleensä aina todel-

la tiukat aikaraamit, että kampanjan tulee olla juuri tietyt kaksi viikkoa. Materiaalien toimitus pitäisi olla kolme päivää ennen kampanjan alkua niin kun siinä vaiheessa saadaan virheellinen materiaali niin sitä ei saada ajoissa toimitettua medialle, mikä on sitten ikävä homma, sillä sitä odotetaan.”

(digimarkkinoinnin suunnittelija, mediatoimisto)

Asiakasnormalisointi

Normalisointiprosessi alkoi sillä, että digitaalisen markkinoinnin suunnittelija oli yhteydessä sekä asiakkaaseen että mainostoimistoon, ja ilmoitti virheestä. Samalla kerrottiin, ettei voida tarkalleen tietää, missä kohtaa virhe on lähtenyt liikkeelle, sillä mediatoimisto toimittaa teknisen ohjeistuksen mainostoimistolle, minkä pohjalta he tekevät materiaalit. Teknisissä ohjeistuksissa kaiken kuitenkin piti olla ok, sillä niihin lisätään aina linkki mediaan sekä median omiin aineisto-ohjeisiin. Näissä kaikki oli ok.

”Jossain vaiheessa oli tapahtunut virhe, mutta totta kai pitää olla neutraalisti yhteydessä asiakkaaseen ja kertoa, että mikä virhe materiaaleissa oli eli miksi niitä ei voida kampanjaan käyttää.”

(digimarkkinoinnin suunnittelija, mediatoimisto)

Asiaa selvitettiin sähköpostikeskustelussa, missä oli mukana sekä asiakas että mainostoimisto, jotta prosessi saatiin pidettyä mahdollisimman läpinäkyvänä, ja kaikki osapuolet olivat koko ajan tietoisia siitä, missä mennään. Koska tilanne oli hyvin kiireellinen siihen reagoitiin saman tien. Asiakas osallistui myös normalisointiprosessiin luoden painetta mainostoimiston suuntaan ja korosti nopeuden tärkeyttä.

”Selvitin sekä asiakkaan että mainostoimiston suuntaan, että materiaalit tulee olla medioissa kolme päivää ennen eli jos materiaalit saadaan esim. seuraavana päivänä se tarkoittaa jo, että kampanja viivästyy päivän ja että on laittanut median suuntaan viestiä, että pystyvätkö he joustamaan päivän verran, mikä on yleinen käytäntö, että mediaan laitetaan viestiä.”

(digimarkkinoinnin suunnittelija, mediatoimisto)

Vaikka kampanjanalku viivästyi, sai kampanja suunnitellun mukaisesti aikaa jokaisesta mediasta ja kampanja saatiin vietyä läpi. Mediatoimistolta asiakas ei saanut konkreettista korvausta, mikä on normaali käytäntö, sillä virhe ei ollut mediatoimiston syy. Digitaalisen markkinoinnin suunnittelija ei pysty kuitenkaan suoraan sanomaan, mikäli mainostoimisto olisi hyvittänyt jotakin suoraan asiakkaalle.

”Asiakas ei saanut konkreettista korvausta, mikä on normaalikäytäntö. Toki asiakas on voinut saada korvausta suoraan mainostoimistolta. Koska virhe ei johtunut suoraan meistä. Toki meidän tehtävä on kuitenkin pahoitella tilannetta. Mutta vastaavissa tilanteissa ei ole mitään hyvityskäytäntöjä.”

(digimarkkinoinnin suunnittelija, mediatoimisto)

Normalisoinnilla ei pystytty saavuttamaan täysin virheettömän palvelun tasoa, sillä kampanjan alun viivästyminen ei ollut mitenkään mahdollista täysin korvata. Toiseksi asiakas joutui vielä selittämään tilannetta eteenpäin sekä tilanne käytiin vielä raportoinnin yhteydessä läpi, jolloin muistijälki virheestä jäi varmasti asiakkaan mieleen. Asiakkaan suunnalta tuli kuitenkin kiitosta siitä, että tilanne saatiin hoidettua niinkin nopeasti eteenpäin, ja yhteistyö yrityksen välillä jatkuu edelleen.

Työntekijänormalisointi

Digimarkkinoinnin suunnittelija oli tilanteesta ensin yhteydessä oman yrityksen asiakkuustiimin asiakkuusvastaavaan, joka on lopullisessa vastuussa asiakkaasta. Mikäli kyse olisi ollut isommasta virheestä, olisi haastateltavan sijaan asiakkuusvastaava ryhtynyt hoitamaan normalisointitilannetta asiakkaan suuntaan.

”En suoraan esimiehen puoleen joutunut kääntymään vaan meillä on aina asiakasvastaava jokaisessa asiakkuustiimissä niin joka kerta kun tapahtuu joku tällöinen virhe tai erikoistilanne niin aina ensin kerron tilanteesta hänelle, koska hän on lopullisessa vastuussa asiakkaasta ja hänen pitää loppukädessä tietää, missä mennään. Sitten kuitenkin kaikkien digimarkkinoinnin kampanjoiden osalta olen aina itse yhteydessä asiakkaaseen niin tässäkin tilanteessa. Mahdollisesti, jos olisi ollut joku vieläkin isompi virhetilanne, niin olisi ollut mahdollista, että kaikki olisi mennyt sen asiakkuusvastaavan kautta.”

(digimarkkinoinnin suunnittelija, mediatoimisto)

Virhetilanteiden hoito on kokemuksen kautta tullut toimintamalli. Yrityksellä ei ole mitään selkeää toimintamallia virhetilanteiden varalle, sillä mikään virhetilanne ei toistu täysin samanlaisena. Asiakkuusvastaavalta voi aina kysyä tarvittaessa neuvoa, ja siten yrityksessä saa tukea ongelmatilanteiden ratkaisuun.

”Tylsä tilanne kun ei ole itse virhettä tehnyt mutta kuitenkin virhe kaatuu sun päälle niin siinä pitää vaan niellä oma ylpeys ja asiakkaan suuntaan tarkoitus saada vain aikaan mahdollisimman hyvä kokemus.”

(digimarkkinoinnin suunnittelija, mediatoimisto)

”Ei tietenkään harmitusta näyttänyt asiakkaalle, mutta kun meni omien hieman negatiivisten tuntemuksien kanssa kertomaan asiasta asiakkuusvastaavalle niin kun hän oli vain sillä tavalla, että näitä sattuu, että laita vain asiakkaalle ja mainostoimistolle viestiä, just niin kuin toimitit ja oli vain että eihän tämä ole maailman loppu ja kuitenkin kun asiakkaan suunnalta tulee ensimmäinen vastaus missä ei tuloa huutoa vaan yritetään korjata tilanne mahdollisimman nopeasti niin siinä vaiheesta viimeistään negatiiviset tuntemukset jäivät taka-alalle.”

(digimarkkinoinnin suunnittelija, mediatoimisto)

Prosessinormalisointi

Virhettä analysointiin aluksi yrityksessä tarkistamalla, onko mainostoimistolle lähetetyt ohjeet olleet riittävän selkeät. Myös mainostoimiston kanssa tilannetta käytiin läpi, ja sovittiin, että mainostoimisto pyrkii toimittamaan aineistot aikaisemmin, ja mediatoimisto lisää ohjeistuksiin tarkkuutta sen suhteen, milloin aineiston on viimeistään oltava perillä. Lisäksi tätä asiakkuutta käsittelevässä viikkopalaverissa, jossa on tapana käydä kaikki asiakkuuteen liittyvät ajankohtaiset asiat, käytiin tilanne läpi. Näin tieto virheestä saatiin myös muille tiimin jäsenille kuten tv- ja printtisuunnittelijoille. Vastaavanlasia tilanteita on tapahtunut aiemminkin. Yleensä tällaiset tilanteet tapahtuvat silloin, kun kyseessä ovat toisilleen uudet yhteistyökumppanit. Tilanteita tapahtuu silloin herkemmin, koska yritykset eivät ole tottuneet toimimaan yhdessä. Näihin tilanteisiin varaudutaan jo etukäteen esimerkiksi tilaamalla materiaalit huomattavasti aikaisemmin, jotta jää varoaikaa. Kyseessä olevassa tilanteessa, kun yhteistyöprosessi yritysten välillä on niin standardi, kampanjat tulevat tietoon lyhyellä aikataululla, jolloin varoaikaa ei aina ole mahdollista jättää.

”Eli tilanne käytiin läpi, mutta tilanne saatiin päälle just niin nopeasti kun pystyttiin niin ehkä juuri toimitusaikoja aikaistamalla sinne mainostoimiston suuntaan saa lisäpelivaraa niin sillä tavoin olisi voitu ennaltaehkäistä ongelmaa ja näin pyritään jatkossa toimimaan.”

(digimarkkinoinnin suunnittelija, mediatoimisto)

Yrityksellä ei ole mitään yleistä käytäntöä siihen, miten virhetilanteet saadaan mahdollisimman nopeasti yrityksen tietoon. Mediatoimistossa on niin paljon eri toimintoja, että jokainen vastaa omista projekteistaan. Tiettyjä asiakkuustiimitason ohjeistuksia on kuitenkin olemassa sen suhteen, mitä kunkin vastuuhenkilön on tehtävä, jotta asiat hoiduvat oikein.

”Omalla kontilla olevista jutuista esim. aina kun tulee materiaalit niin ne pitää tarkastaa, että onko ok. Välillä voi olla että virhetilanne huomataan vasta kun materiaalit on toimitettu eteenpäin medialle. Esim. jos joku video pyörii telkkarissa niin, jos siinä on joku väärä mega-giga-tavu niin se voi olla itse vaikea huomata tai täällä meidän päässä.”

(digimarkkinoinnin suunnittelija, mediatoimisto)

Varsinaisesti asiakaspalautteelle ei yrityksellä ole omaa kanavaa, mutta yhteistyö asiakkaan kanssa on sen verran tiivistä, että asiakkaan on helppo sanoa suoraan yhteyshenkilölle, mikäli jokin asia ei tyydytä. Palaute sekä hyvästä toiminnasta että heikommasta suorituksesta tulee perille.

6.7 Tapausten vertailu

Taustatietoja

Kaikissa tapauksissa myyjä- ja ostajaosapuolet olivat tehneet jo pitkään yhteistyötä, mikä oli yleisesti sujunut hyvin. Tapauksessa B myyjäosapuolella asiakasyhteyshenkilö eli tässä tapauksessa lääke-edusta oli asiakkaan suuntaan uusi henkilö, ja tapauksessa D myyjäosapuolella oli uusi ostajaorganisaatio. Tapauksen B uusi yhteyshenkilö ei vaikuttanut virheen syntyyn ainakaan suoranaisesti. Sen sijaan tapauksen D uusi ostajaorganisaatio vaikutti siihen, että virhe syntyi. Myös tapauksesta F kävi ilmi, että usein uusi toimija yhteistyökuvioissa vaikuttaa siihen, että virheitä syntyy herkemmin, vaikei kyse tällä kertaa ollut siitä. Kaikkiin tapauksiin liittyi useampi osapuoli kuin pelkästään myyjä ja ostaja.

Asiakkaan odotukset

Kaikissa tapauksissa yrityksen uskomukset asiakkaan laatuodotuksista perustuivat aiempaan yhteistyöhön yrityksen välillä. Yrityksillä olevien uskomuksien tiedettiin myös

samasta syystä vastaavan asiakkaan laatuvaatimuksia. Lisäksi uskomukset asiakkaan odotuksista perustuivat asiakkaalta saatuihin ohjeistuksiin tai määritelmiin (case A, C ja E), tilaukseen (case B ja D) sekä asiakkaan hyväksymään suunnitelmaan (case F). Suurimmassa osassa tapauksia virhe tapahtui palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa (case A, B, C, E ja F). Yhdessä tapauksessa (case D) virhe johtui siitä, että myyjäosapuolella oli väärät uskomukset asiakkaan odotuksista. Tämä johtui asiakkaan antamista virheellisistä tiedoista. Asiakkaan odotuksien lisäksi myös asiakkaan odotukset nähtiin merkittävinä (case A ja E). Molemmissa tapauksissa asiakkaan asiakkaana toimi myymälä. Näissä tapauksissa myymälän voidaan katsoa asettaneen melko jäykät laatuvaatimukset. Molemmissa tapauksissa myymälät eivät huomioineet olosuhteiden vaikutusta, joka toisessa tapauksessa (case F) johtui puutteellisesta tiedonkulusta asiakkaan ja myymälän välillä. Yhdessäkään tapauksesta ei käynyt ilmi, etteivät markkinointiviestinnässä annetut lupaukset olisi johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa. Toisaalta taas kaikissa muissa paitsi yhdessä tapauksessa (case D), kun palvelun tuottaminen epäonnistui, ei voida sanoa, että palvelu olisi vastannut täysin markkinointiviestintää. Yhdenkään yrityksen edustaja ei tässä tapauksessa ole kokenut, että markkinointiviestinnällä olisi luvattu liikojia tai ettei palvelunlähtökohdat olisi vastanneet asiakaslupauksia.

Virhetilanne

Neljässä tapauksessa (case B, C, D, E) tieto virheestä tuli asiakkaalta, kahdessa tapauksessa myyjäosapuoli informoi itse asiakasta virheestä (case A ja F). Toisessa näistä tapauksista (case F) myyjäosapuoli huomasi virheen itse, ja toisessa (case A) tapauksessa virhe tuli tietoon yhteydenpidossa asiakkaan asiakkaaseen. Virheille löytyi tapauksista kolme erilaista syyllistä. Kolmessa tapauksessa (case A, C ja E) syyllinen oli alainen. Yhdessä tapauksessa (case D) asiakas. Kahdessa tapauksessa (case B ja F) kolmas osapuoli, joka molemmissa tapauksissa oli yhteistyössä mukana oleva toinen yritys.

Asiakasnäkökulma

Jokaisessa tapauksessa toimittiin mahdollisimman nopeasti, ja kaikki tilanteet saatiin selvitettyä viimeistään seuraavana päivänä siitä, kun virhe oli tullut tietoon. Ostajaosapuoli sai vähintäänkin odotusten mukaiset pahoittelut kaikissa tapauksissa, ja konkreettisen korvauksen neljässä tapauksessa (case A, B, C ja E). Konkreettisiksi korvauksiksi huomioitiin korvaava palvelu (case A), ilmainen lisäpalvelu (case B) ja palvelun tai sen osan laskuttamatta jättäminen (case C ja E). Tapauksissa (case A, C ja E), joissa virhe johtui alaisista, lähdettiin tilannetta selvittämään ottamalla yhteys alaiseen. Myös tapa-

uksissa (B ja F), joissa virhe johtui kolmannesta yritysosapuolesta, lähdettiin tilannetta selvittämään ottamalla yhteys näihin yrityksiin. Lähes kaikissa tapauksissa (case A, B, C, E ja F) myös asiakas vaikutti normalisointiprosessiin. Kolmessa tapauksessa (case B, C ja E) asiakkaan kanssa sovittiin yhdessä, miten normalisointiprosessi tilanne koitetaan ratkaista. Tapauksen A kohdalla käytännöistä oli sovittu jo etukäteen, ja asiakkaan toiveiden mukaan toimitettiin. Tapauksessa F asiakas osallistui itse normalisointiprosessiin luomalla painetta kolmannen osapuolen suuntaan asian kiireellisyydestä. Erityisesti tapauksissa A, B, D ja E tuli esille pyrkimys varmistua siitä, ettei asiakkaalle koitunut tilanteesta ylimääräistä vaivaa. Tapoja, joilla varmistettiin, ettei samaa virhettä tapahdu uudestaan normalisointiprosessissa oli varmistuksen teko siitä, että oikeaa tuotetta on saatavilla (case B) sekä se, ettei samaa työntekijää käytetty uudestaan (case A ja E).

Yhdessä tapauksessa (case B) esiintyi palvelun normalisoinnin ristiriitaa. Kahdessa tapauksessa (case A ja C) oli mahdollista myös, että asiakas oli lopputulokseen virheetöntä palvelua tyytyväisempi. Virheetön palvelun taso saavutettiin kahdessa tapauksessa (case D ja E). Yhdessä tapauksessa (case F) normalisointi jäi virheettömän palvelun tason alapuolelle. Tässä tapauksessa ei voida silti sanoa, että palvelun normalisointi olisi epäonnistunut. Kaikissa tapauksissa yhteistyö saman asiakkaan kanssa jatkui virheen jälkeen.

Kahdessa tapauksessa (case A ja E) samantyyppisiä virheitä on tapahtunut ennenkin, eikä niiltä osin virheettömyyteen tulla täysin pääsemään. Tapaukset B, D ja F olivat yrityksille poikkeuksellisempia, ja vastaavia ei ole aiemmin tapahtunut. Silti ei voida pois sulkea mahdollisuutta, etteikö jotakin vastaavanlaista voisi tapahtua. Tapauksen F kaltainen virhe on tapahtunut aiemminkin, ja voi tapahtua uudelleenkin varsinkin sellaisessa tilanteessa, jossa on uusi osapuoli mukana.

Työntekijänäkökulma

Kaikissa tapauksissa asiakasyhteyshenkilöt kokivat olevan valtuutettuja hoitamaan tilanteet asiakkaan odotusten mukaisesti. Yhden tapauksen (case B) kohdalla asiakasyhteyshenkilö varmisti toimintamallin ylemmältä taholta ennen toimintaan ryhtymistä. Kahdessa tapauksessa (A ja F) oli virhetilanteesta tarpeen tiedottaa asiakasvastaavaa, ja koko asiakkuustiimiä. Kahdessa tapauksessa (A ja C) yrityksen sisällä koettiin olevan toimintamallit virhetilanteiden hoitamista varten. Toisessa näistä (case A) oli sattuneen kaltaista virhettä koskeva malli, ja toisessa (case C) yleisemmät periaatteet sille, mitä reittejä pitkin virhetilanteita kannattaa lähteä selvittämään. Muihin tapauksiin verrattuna tapauksessa A oli poikkeuksellista se, että heillä oli ollut keskustelua siitä, miten virhetilanteiden kanssa toimitaan etukäteen myös ostajaosapuolen kanssa. Tapauksissa (D, E ja F) virhetilanteessa toiminta perustui täysin henkilön omaan kokemuksen kautta syn-

tyneisiin toimintamalleihin. Toimintamallien puuttumista perusteltiin yleisimmin sillä, etteivät virhetilanteet ole koskaan samanlaisia keskenään. Osassa tapauksista (case A, B ja F) kävi ilmi, että henkilöt saavat tukea tarvittaessa virhetilanteiden hoitoon.

Neljässä tapauksessa (A, C, E, F) asiakasyhteyshenkilölle syntyi virhetilanteessa negatiivisia tunteita. Syyt negatiivisten tunteiden syntymiselle olivat: asiakkaan harmitus, ja se, ettei pystynyt tarjoamaan parasta mahdollista palvelua (case A), toinen ihminen ei kannu vastuuta omista töistään (case B), ajatus siitä, että on itse ohjeistanut huonosti (case E) sekä tunne siitä, että toisen tekemä virhe kaatuu omaan niskaan (case F). Stressiä ilmeni yhdessä tapauksessa (case C). Syy stressille oli tilanteen kiireellisyys. Kaikissa tapauksissa, joissa negatiivisia tunteita syntyi, ne normalisoituivat tilanteen ratkessa (case A, C ja E) taikka toisen henkilön rauhoittelun myötä (case F). Negatiivisia tunteita ei syntynyt kahdessa tapauksessa (B ja D). Negatiivisia tunteita ei syntynyt tapauksissa, joissa henkilö koki tilanteen olevan helposti korjattavissa (case B) ja asiakas oli virheeseen syyllinen (case D).

Prosessinäkökulma

Kaikissa tapauksissa asiakasyhteyshenkilöt olivat sitä mieltä, että virhetilanteista oppii aina jotakin. Tapauksia (B, E ja F) on hyödynnetty laadun parantamiseksi omaa toimintaa muuttamalla. Tapauksessa E asiakkaan kanssa keskusteltiin yhdessä toimenpiteistä, joilla voidaan välttää virheet tulevaisuudessa. Tapauksessa B, henkilö ei pysty hyödyntämään kaikkea omaa tietotaitoaan jokaiseen tilanteeseen, ettei hän riko toisten yrityksen salassapitovelvollisuutta. Tapauksen A kohdalla virhetilannetta ei hyödynnetty, sillä toimintamalli perustui aiemmin opittuun, ja siihen ei nähty tarpeen tehdä muutoksia. Tapauksissa (B ja F), joissa virhe johtui kolmannesta osapuolesta, ei haastateltavat osanneet sanoa, onko tilannetta hyödynnetty myös näissä yrityksissä. Virhetilanteita käytiin yrityksissä läpi osassa tapauksia (case A, F ja C). Tapauksissa A ja F tilanteet käytiin läpi tiimeittäin ja tapaus C oli ainut, missä virhettä käsiteltiin koko yrityksessä.

Kaikissa tapauksissa koettiin, että asiakkaiden on helppo antaa palautetta virhetilanteista. Yleensä palautteenanto tapahtuu suoraan asiakasyhteyshenkilölle, joiden kanssa useimmiten yhteydenpito on tiivistä. Yhdessä tapauksessa (case B) yrityksellä on olemassa myös nettisivuilla linkki, jonka kautta asiakkaat voivat antaa palautetta, mikäli sitä ei haluta antaa suoraan yhteyshenkilölle. Tapauksen A yrityksessä ongelmat pyritään saamaan tietoon yhteydenpidolla myymälöihin. Tapauksen F kohdalla virhetilanteita yritetään saada selville työntekijöiden raporteista. Tapauksien (A, C ja D) kohdalla, mikäli samantyyppisiä ongelmia toistuu, niihin puututaan, ja niitä käytetään palvelun laadun parantamiseksi. Mutta vain yhden tapauksen kohdalla (case D) tietoa ongelmatilanteista kerätään talteen. Tässä yrityksessä käytössä ovat ongelmalomakkeet.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Palveluvirheisiin reagointi yritysten välisessä kaupankäynnissä

7.1.1 *Palveluvirheisiin reagointi asiakasnäkökulmasta*

Yritysten väliset palvelutilanteet ovat usein monimutkaisia ja niihin liittyy useampia eri osapuolia. Eri osapuolilla voi olla palvelusta sekä virhetilanteen normalisoinnista erilaisia odotuksia, mitkä vaikuttavat siihen, miten palvelun laatua arvioidaan. Huomattavana erona kuluttajille suunnattuun kaupankäyntiin liittyen nousi esille kolmannen osapuolen merkitys palvelun onnistumiselle sekä normalisoinnille. Kuluttajamarkkinoilla on myös havaittu kolmannen osapuolen vaikutus palvelutapahtumaan, mutta erityisenä piirteenä yritysten välisessä kaupankäynnissä nousee esille se, että asiakas voi olla tyytymätön palveluun siitä syystä, ettei kolmas osapuoli ollut siihen tyytyväinen. Tällaisissa tilanteissa tärkeimmäksi kriteeriksi palvelun normalisoinnin kannalta nousee kolmannen osapuolen tyytyväiseksi tekeminen. Mikäli kolmas osapuoli on normalisointiin tyytyväinen, myös palvelun ostava osapuoli on usein miten tyytyväinen.

Sekä asiakkaan että mahdollisen kolmannen osapuolen suuntaan keskeistä normalisoinnille on nopea reagointi sekä tilanteen selvittäminen. Tilanteeseen reagoiminen mahdollisimman nopeasti nousi jopa normalisoinnin lopullista lopputulosta tärkeämmäksi tekijäksi onnistuneelle normalisoinnille. Tämä selvisi tilanteesta, jossa palvelun normalisoinnilla ei saavutettu virheettömän palvelun tasoa, mutta asiakas oli siitä huolimatta tyytyväinen siihen, miten tilanne hoidettiin. Virhetilanteissa on myös yleistä, että asiakas saa konkreettisen korvauksen, mikä voi olla esimerkiksi korvaava palvelu, palvelusta laskuttamatta jättäminen taikka ilmainen lisäpalvelu. Wirtzin ja Mattilan mukaan kompensaaation tarjoaminen ei lisää arvoa asiakkaalle, mikäli normalisointi on hyvin hoidettu. Tämän tutkimuksen mukaan, mikäli tilannetta ei voida korvata korvaavalla palvelulla, ei konkreettista korvausta vaadita siihen, että asiakas saataisiin tyytyväiseksi. Sen sijaan tarjoamalla asiakkaalle odottamatonta konkreettista korvausta esim. lisäpalvelua, voidaan päästä tilanteeseen, jossa asiakas on lopputulokseen tyytyväisempi kuin alun perin virheettömään palveluun. Tästä on käytetty kirjallisuudessa termiä palvelun normalisoinnin ristiriita. Sen sijaan tilanteissa, joissa on mahdollista suorittaa korvaava toimenpide, on konkreettisella korvauksella tämän osalta asiakkaalle arvoa.

Kirjallisuudessa asiakasnäkökulmassa korostuu virheiden toistumattomuus, jonka mukaan palvelun normalisointi toimii vain kerran saman asiakkaan kohdalla. Tämän tutkimuksen tuloksista käy kuitenkin ilmi, että joillakin toimialoilla on mahdollista, että epäonnistumisia sattuu useamminkin saman asiakkaan kohdalla. Tällöin korostuu ni-

menomaan palvelun normalisointitoimenpiteet, jotka ovat asiakkaan toiveiden mukaisia sekä se, etteivät mahdolliset korvaavat toimenpiteet tai jatkotoimenpiteet epäonnistu eli ei tapahdu kaksinkertaisen poikkeaman tilannetta. Kaksinkertaisen poikkeaman tilannetta voidaan pyrkiä ehkäisemään esimerkiksi vaihtamalla palvelun suorittava henkilö. Palveluiden normalisointi yritysten välisessä kaupankäynnissä voi olla jopa niin kehittyntä, että normalisointitoimenpiteistä on sovittu yhdessä asiakkaan kanssa etukäteen.

7.1.2 Palveluvirheisiin reagointi työntekijänäkökulmasta

Työntekijänäkökulmalla viitataan sekä työntekijöiden saamaan tukeen normalisointiprosessissa että virhetilanteiden aiheuttamiin tunteisiin. Yritysten välisessä kaupankäynnissä asiakasyhteyshenkilöt kokevat olevansa valtuutettuja hoitamaan virhetilanteita itsenäisesti. Kuitenkin, mikäli samaan asiakkaaseen saattaa olla yhteydessä useampi henkilö yrityksen sisältä nousee erityisen tärkeäksi, että koko tietyn asiakkaan työryhmää tiedotetaan tapahtuneesta virheestä.

Yrityksien välillä on eroja sen suhteen, löytyykö virhetilanteisiin valmiita toimintamalleja tai periaatteita. Kaikissa yrityksissä ei ole minkäänlaisia ohjeistuksia virhetilanteiden varalle, toisena ääripäänä on taas virhetilanteiden hoidosta on sovittu yhteiset toimintamallit asiakkaan kanssa. Yrityksen yleisten toimintamallien puuttuminen perustellaan useimmiten sillä, etteivät virhetilanteet ole koskaan samanlaisia keskenään. Tutkimuksen mukaan asiakkuusvastuuhenkilöt saavat tukea tarvittaessa virhetilanteiden hoitoon. Tuen merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, joissa asiakkuusvastuuhenkilölle syntyy negatiivisia tuntemuksia. Asiakasyhteyshenkilöt reagoivat eri tavoin erilaisiin virhetilanteisiin. Negatiivisia tunteita syntyy tilanteista, joissa joutuu pettymään toiseen henkilöön, joutuu korjaamaan toisen ihmisen tekemiä virheitä, asiakas ilmaisee pettymystä sekä tilanteissa, joissa itse joutuu kyseenalaistamaan omaa toimintaansa. Erityisesti stressiä synnyttäväksi tekijäksi on noussut esille tilanteen kiireellisyys. Negatiivisia tuntemuksia ei synny tilanteissa, joissa henkilöt kokevat tilanteen olevan helposti ratkaistavissa taikka asiakas on itse virheeseen syyllinen. Negatiivisia tunteita saattaa kuitenkin syntyä myös, mikäli normalisointiprosessin eteneminen viivästyy.

Asiakasyhteyshenkilöiden negatiiviset tuntemukset normalisoituvat virhetilanteissa tilanteen ratketessa. Kirjallisuudessa nousi esille heijastusvaikutus, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijän negatiiviset tai positiiviset tunteet heijastuvat asiakkaaseen. Yritysten välisessä kaupankäynnissä heijastinvaikutusta ilmeni toisin päin eli asiakkaan negatiiviset tai positiiviset tuntemukset heijastuivat työntekijään.

7.1.3 Palveluvirheisiin reagointi prosessinäkökulmasta

Prosessinäkökulma keskittyy virheistä kerätyn datan hyödyntämiseen tulevaisuudessa, ja sen mukaan virheiden pohjalta oppiminen voi olla jopa merkittävämpää kuin yksittäisen tapauksen normalisointi. Yritykset eivät hyödynnä virhetilanteita koko yrityksen näkökulmasta vaan tärkeimpänä pidettiin, että juuri kyseinen virhetilanne saadaan ratkaistua. Näin ollen tutkimuksen mukaan ristiriitaa voidaan havaita erityisesti prosessi- ja asiakasnormalisoinnin välillä. Asiakasyhteyshenkilöt kokevat, että kaikista virhetilanteista oppii jotakin. Virhetilanteita hyödynnetäänkin pääsääntöisesti oman toiminnan kehittämiseen. Yleisesti yrityksissä ei kerätä dataa virhetilanteista eikä tilanteita käydä yrityksissä läpi kuin korkeintaan tietyn työryhmän kesken. On myös mahdollista, ettei asiakkuusvastaava pysty hyödyntämään palveluprosesseissa kaikkea tietotaitoaan, mikäli yrityksen kautta edustetaan useampia eri toimeksiantajia.

Yritysten välillä palautteenanto annetaan usein suoraan asiakasyhteyshenkilölle. Yrityksillä on vain vähän keinoja käytössä, joiden kautta palaute saadaan tietoon ennen kuin se kuullaan asiakkaan kautta. Virhetilanteet syntyvät useimmiten toteutusvaiheessa. Tutkimuksen pohjalta voidaan havaita asiakaskuilun pienenevän yhteistyön edetessä. Uusi toimija taas kasvattaa asiakaskuילua. Siksi virhetilanteiden välttämiseksi olisikin erityisen tärkeää saada normalisointiprosessi kehitettyä ensisijaisesti niin, että jo olemassa olevat asiakassuhteet säilyvät.

7.2 Onnistuneen normalisoinnin tekijät

Tapauksia vertailemalla löytyi palvelunnormalisoinnin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tutkimuksesta nousi esille merkittäviä tekijöitä, joiden avulla virheiden syntyä voidaan ehkäistä yritysten välisessä kaupankäynnissä. Sekä palvelunnormalisoinnin onnistumiseen että virheiden ehkäisyyn vaikuttavat tekijät on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3 Onnistuneen normalisoinnin tekijät

Onnistuneen normalisoinnin tekijät	Virheiden ennalta ehkäisy
<ul style="list-style-type: none"> • Nopea reagointi ja tilanteen pahoittelu • Virhetilanteen selvittäminen ja raportointi asiakkaalle • Asiakkaan toiveiden huomiointi • Ei lisävaivaa virheestä asiakkaalle • Kaksinkertaisen poikkeaman tilanteen välttäminen • Kolmannen osapuolen huomiointi ja normalisointi • (Konkreettinen korvaus) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pitkä yhteistyö • Informaation läpinäkyvyys kaikkien osapuolien kesken • Rehellisyys

Ratkaisevaa onnistuneelle normalisoinnille on ensinnäkin nopea reagointi tilanteeseen sekä pahoittelu. Se, että tilanteeseen reagoidaan nopeasti on onnistumisen kannalta merkityksellisempää kuin se, pystytäänkö normalisointi toimenpiteillä nostamaan palvelu virheettömän palvelun tasolle. Asiakas voi olla tyytyväinen lopputulokseen, vaikkei virheettömän palvelun tasoa saavutettaisi, mikäli tilanteeseen reagoidaan oikein. Onnistumisen edellytyksenä on, että asiakkaan toiveet tilanteen normalisointiin otetaan huomioon sekä se, ettei virheestä koidu lisävaivaa asiakkaalle. Mikäli virhe on havaittu asiakkaan toimesta, tärkeintä on saada ensin tämä kolmas osapuoli tyytyväiseksi. Tällaisissa tilanteissa palvelun tarjoajan tulee toimia kaikkien osapuolien välillä yhteishenkilönä niin, että asiakkaalle tai tämän asiakkaalle koituu virheestä mahdollisimman vähän lisävaivaa.

Joissakin tapauksissa onnistuneelle normalisoinnille voi olla välttämätöntä konkreettisen korvauksen antamien asiakkaalle. Mikäli konkreettinen korvaus toteutetaan suorittamalla palvelu uudelleen, on onnistumisen kannalta erityisen merkityksellistä, ettei korvaava suoritus epäonnistu eli ei tapahdu kaksinkertaisen poikkeaman tilannetta.

Paras tapa ennalta ehkäistä virheitä yritysten välisessä kaupankäynnissä on luoda pitkiä asiakassuhteita, joissa molemmat osapuolet tuntevat toistensa tavat ja toimintamallit. Pitkä yhteistyö auttaa myös normalisointitilanteissa, joihin parhaimmillaan voi olla soveltuna asiakkaan kanssa yhteiset toimintamallit. Asiakkaat arvostavat rehellisyyttä, joten mahdollisista palvelun suoritukseen liittyvistä ennakkoon tiedossa olevista riskitekijöistä, tulee kertoa asiakkaalle etukäteen. Varsinkin palveluissa, joihin liittyy useampia eri osapuolia, on mahdollisimman läpinäkyvä kommunikointi kaikkien osapuolien kesken toimiva tapa ennalta ehkäistä virhetilanteita sekä normalisointitilanteissa päästä kaikkia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun.

Tilannetta, jossa palvelun normalisointi on johtanut virheetöntä palvelua parempaan asiakastyytyväisyyteen kutsutaan palvelun normalisoinnin ristiriidaksi (esim. White ym.

2006, 168; Haverila ym. 2010, 47). Tutkimuksen lähteenä käytetyn kirjallisuuden perusteella palvelun normalisoinnin ristiriitaa on havaittu esiintyvän kuluttajamarkkinoilla (Zeithaml ym. 2009, 218.), mutta yritysten välisessä kaupankäynnissä ei vastaavaa ole todettu. Tämän tutkimuksen mukaan onnistunut palvelun normalisointi voi johtaa palvelun normalisoinnin ristiriitatilanteeseen myös yritysten välisessä kaupankäynnissä. Palvelun normalisoinnin ristiriitaa voi esiintyä ainakin tilanteessa, jossa on havaittavissa seuraavat erityispiirteet; Myyjäosapuoli ei ole suoraan virheeseen syyllinen. Tilanteessa on nopea normalisointi yhdistettynä asianmukaiseen pahoitteluun. On varmistettu, ettei kaksinkertaisen poikkeaman tilannetta pääse tapahtumaan. Ostajaosapuolelle ei koidu virheestä suurta vahinkoa eikä ylimääräistä vaivaa. Ostaja saa odottamattoman lisäpalvelun korvaukseksi. Teorian mukaan ehto onnistuneelle normalisoinnille on, että vähemmän kriittiseen virheeseen yhdistyy odottamaton korjaustoimenpide (Battaglia ym. 2012, 950). Tutkimuksen mukaan palvelun normalisointi yritysten välisessä kaupankäynnissä voi olla onnistunut ilman tämän ehdon täyttymistä. Se voi kuitenkin toimia ehtona palvelun normalisoinnin ristiriidalle.

8 YHTEENVETO

Tässä tutkielmassa on keskitytty palveluiden normalisointiin yritysten välisessä kaupankäynnissä. Palveluiden normalisointi on palvelukeskeinen ja normaalia reklamaation käsittelyä pidemmän aikavälin huomioon ottava keino hallita virhetilanteita. Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten palveluiden normalisointia voidaan hyödyntää laadun ylläpitämiseksi ja pitkän aikavälin liiketoiminnan säilyttämiseksi yritysten välisessä kaupankäynnissä. Osaongelmat, joihin tutkielmassa vastattiin olivat: 1) miten yritysten välisessä kaupankäynnissä reagoidaan palvelussa tapahtuneeseen virheeseen, 2) mitkä tekijät vaikuttavat yritysten välisessä kaupankäynnissä palvelun normalisoinnin onnistumiseen, ja 3) ilmeneekö yritysten välisessä kaupankäynnissä palvelun normalisoinnin ristiriitaa. Tutkimus toteutettiin kuuden tapauksen monitapaustutkimuksena. Siihen haastateltiin kuutta asiakasyhteyshenkilöä, jotka ovat vastanneet virhetilanteiden selvituksesta asiakasyritykseen. Tutkimusaineisto analysoitiin kolmen eri palvelunormalisointi osa-alueen kautta, jotka olivat asiakasnäkökulma, työntekijänäkökulma sekä prosessinäkökulma.

Asiakasnäkökulmasta esille nousi erityisenä poikkeavuutena kuluttajamarkkinoihin nähden kolmannen osapuolen merkitsevyys sekä virheen havainnoinnissa että tilanteen normalisoinnissa. Yritysten välisiin palvelutilanteisiin havaittiin liittyvän usein useampia osapuolia, jolloin normalisoinnin kannalta merkittäväksi nousi, että palveluntarjoaja hoitaa tilanteen kaikkien osapuolien välillä niin, että ostajalle koituu mahdollisimman vähän lisävaivaa. Usein kolmas osapuoli, joka tilanteeseen vaikutti, oli asiakkaan asiakas, jolloin normalisoinnin kannalta tärkeintä oli saada tämä osapuoli tyytyväiseksi. Toinen merkittävä havainto oli, että yritysten välisessä kaupankäynnissä voi sama virhe tapahtua saman asiakkaan kanssa useammankin kerran ilman, että asiakas vaihtaa palveluntarjoajalta toiselle. Tämä vaatii sen, että virheeseen reagoidaan nopeasti ja asiakkaan toivomalla tavalla. Mikäli tilannetta korjataan korvaavalla toimenpiteellä, ei uutta virhettä saa sattua tämän aikana. Myös yritysten välisessä kaupankäynnissä havaittiin tämän tutkimuksen myötä esiintyvän palvelunormalisoinnin ristiriitaa eli asiakas voi olla normalisoinnin jälkeen tyytyväisempi kuin, mitä se olisi ollut täysin virheettömään palvelun jälkeen.

Työntekijänäkökulmasta erityisenä havaintona tehtiin heijastin vaikutuksen ilmeneminen päinvastoin eli asiakkaasta työntekijän suuntaan sekä negatiivisten että positiivisten tunteiden osalta. Stressiä normalisointitilanteissa työntekijälle aiheutti tilanteen kii-reellisyys. Sen sijaan negatiivisia tunteita ei syntynyt, mikäli tilanteen koettiin olevan helposti ratkaistavissa taikka myyjäosapuoli ei suoraan ollut virheeseen syyllinen. Prosessinäkökulmasta virhetilanteita ei juurikaan hyödynnetä koko yrityksen kannalta vaan virheestä oppiminen perustuu pääsääntöisesti asiakasyhteyshenkilön omaan oppimiseen. Onnistuneelle normalisoinnille kaikkien olennaisimpana nähtiin olevan nopea reagointi

sekä tilanteen pahoittelu. Nopean reagoinnin havaittiin olevan jopa normalisoinnin lopputulosta merkittävämpi tekijä asiakkaan tyytyväisyyteen. Erityisesti yritysten välinen pitkä yhteistyö auttaa ennaltaehkäisemään virhetilanteita, kun taas uusi yhteistyökumppani lisää riskiä virheen syntymiselle.

8.1 Suositukset liikkeenjohdolle

Tutkimuksesta on tehty uudenlaisia löydöksiä yrityksen välisessä kaupankäynnissä tapahtuvien palveluvirheiden normalisointiin, jonka pohjalta voidaan esittää suosituksia liikkeenjohdolle. Jo virheiden estämiseksi olisi erityisen tärkeää pystyä säilyttämään nykyiset asiakkaat, ja rakentaa pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita. Pidempi yhteistyö lyhentää kuilua asiakkaan odotusten ja kokemusten välillä, kun taas uusi yhteistyökumppani kasvattaa kuilua.

Yrityksissä ei suurimmaksi osaksi ole toimintamalleja virhetilanteiden varalle. Erityisesti virhetilanteiden normalisoinnin kiireellisyys osoittautui tekijäksi, mikä lisäsi työntekijän stressiä. Siksi olisikin tärkeää, että näihin tilanteisiin yrityksillä olisi valmiit toimintamallit taikka ohjeistukset siitä, miten virhetilanteita lähdetään ratkaisemaan. Monissa yrityksissä toimintamallien puuttumista sekä virhetilanteiden hyödyntämättä jättämistä koko yrityksen kannalta perustellaan sillä, etteivät virhetilanteet ole ikinä täysin samanlaisia. Mikäli yritykset kehittäisivät järjestelmän, jonka avulla ne keräisivät tietoa virhetilanteista, voisi tilanteista löytyä yhdistäviä tekijöitä, joiden pohjalta rakentaa toimintamallit palvelun normalisointiin. Valmiiden ohjeiden kautta työntekijöille syntyvää stressiä tilanteen kiireellisyydestä pystyttäisiin välttämään. Toimintamallien tulisi avustaa myös siihen, miten asiakkaalta saadaan tietoa siitä, miten asiakas toivoo yrityksen virhetilanteessa toimivan.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yrityksillä voi tapahtua samoja virheitä useamminkin saman asiakkaan kanssa. Tämän edellytyksenä on, että tilanteet normalisoidaan onnistuneesti. Siksi yrityksissä tulisikin painottaa normalisoinnin merkityksellisyyttä koko prosessin parantamisen lisäksi myös yksittäisten tapausten osalta, jotta asiakkuussuhde saadaan jatkumaan virheestä huolimatta.

8.2 Tutkimuksen rajoitukset sekä ehdotuksia jatkotutkimukselle

Kaikissa empiirisissä tutkimuksissa on rajoitteita, jotka tulee ottaa huomioon tutkimustuloksia luettaessa sekä niiden antamaa tietoa hyödynnettäessä. Tämän tutkimuksen suurimpana rajoitteena on ollut, että ostajaosapuolen näkökulma on perustunut myyjäpuolen arvioon eikä sitä ole kysytty suoraan ostajalta. Toinen rajoite tutkimuksen yleis-

tettävyuden kannalta on tapausten lukumäärä. Kuusi tapausta edustaa pientä joukkoa koko yritysten välisestä kaupankäynnin kokonaisuudesta. Aihetta tutkittaessa laajemmin tulee tapauksien määrää lisätä sekä laajentaa myös yhteen tapaukseen haastateltavien henkilöiden määrää. Jatkotutkimusehdotuksena kannattaisi tapauksiin ottaa mukaan dyadinen lähestymistapa, jolloin tapauksia tutkittaisiin sekä myyjän että ostajan näkökulmasta. Tällöin tapauksiin saataisiin mukaan myös ostajan näkökulma. Myyjä- ja ostajaosapuolien näkemysten vertaaminen keskenään toisi merkityksellistä lisäarvoa tutkimukselle. Dyadisen tutkimusotteen lisäksi tutkimusta voisi laajentaa myös myyjäyrityksen sisällä, jolloin voitaisiin tutkia palvelun normalisoinnin näkökulmia eri lähtökohdista haastatteleamalla myös esimiehiä sekä palvelua varsinaisesti tuottavia henkilöitä. Esimerkiksi työntekijänäkökulmaa tarkasteltaessa olisi merkityksellistä saada tietoa myös esimiehen näkökulmasta.

Edellytys normalisoinnille on, että myyjäosapuoli on tietoinen tapahtuneesta virheestä. Tästä syystä olisi hyvä tarkastella myös ostajapuolen käyttäytymistä virhetilanteissa. Myyjän näkökulmasta olisi merkityksellistä saada selville, missä tilanteissa asiakkaat valittavat ja missä jättävät valittamatta. Tämän pohjalta myyjäosapuoli pystyisi paremmin vaikuttamaan siihen, miten ostajaosapuoli saataisiin valittamaan aina ollessaan tyytymätön.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta (2005) *Onnistu asiakaspalvelussa*. WSOY, Helsinki.
- Battaglia, Daniel – Borchardt, Miriam – Sellitto, Miguel – Pereira, Giancarlo (2012) Service Recovery: a method for assessing performance. *Business Process Management Journal*. Vol. 18 (6) 949–963.
- Bowen, D.E. & Johnston, R. (1999) Internal service recovery: developing a new construct. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 10 (2), 118-131.
- Chou, Christine – Hsu, Ya-Hui – Goo, Yeong-Jia (2009) Service Failures and Recovery Strategies from the Service Provider Perspective. *Asia Pacific Management Review*. Vol. 14 (2), 237–249.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2001) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Fitzsimmons, James – Noh, Jeonpyo – Theis, Emil (1998) Purchasing business services. *Journal of Marketing*. Vol 13 (4/5), 370–380.
- Grönroos, Christian (2009) *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. (alkuteos Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition 3. p. 2007, käännös Maarit Tillman) WSOY, Helsinki.
- Hart, Christopher – Heskett, James – Sasser, Earl (1990) The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*, (July–August), 148–156.
- Haverila, Matti – Naumann, Earl (2010) Customer Complaint Behavior and Satisfaction in a B2B context: A Longitudinal Analysis. *Journal of Services Research*. Vol 10 (2), 45–62.
- Hirschman, Albert (1970) *Exit, voice and loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London England.
- Hirsjärvi, Helena – Hurme, Sirkka (2006) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* 4. p. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi – Remes – Sajavaara (2004) *Tutki ja kirjoita* 10. p. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi – Remes – Sajavaara (2007) *Tutki ja kirjoita* 13. p. Tammi, Helsinki.
- Hokkanen – Strömberg (2006) *Laatuun johtaminen*.
- Jackson, Ralph – Neider, Lester – Lundsford, Dale (1995) An Empirical Investigation of the Differences in Goods and Services as Perceived by Organizational Buyers. *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, 99–108.

- Järvinen, Pertti – Järvinen, Annikki (2000) *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan kirja.
- Lam, Shun – Shankar, Venkatesh – Erramilli, M. Krishna – Murthy, Bvsan (2004) Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration from a Business-to-business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 32 (3), 293–311.
- Lincoln, Yvonna – Guba, Egon (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage Publishing, Beverly Hills.
- Michel, Stefan – Bowen, David – Johnston, Robert (2009) Why service recovery fails: Tension among customer, employee, and process perspectives. *Journal of Service Management*, Vol. 20 (3), 253–273.
- Ozgen, Ozge – Kurt, Sumeyra (2012) Pre-recovery and post-recovery emotions in the service context: a preliminary study. *Managing Service Quality*. Vol. 22 (6), 592–605.
- Palmer, Adrian – Beggs, Rosalind – Keown-McMullan, Caroline (2000) Equity and Repurchase Intention Following Service Failure. *Journal of Services Marketing*, 14 (6), 513–528.
- Patterson, Paul – Johnson, Lester – Spreng, Richard (1997) Modeling the Determinants of Customer Satisfaction for Business-to-business Professional Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 (1), 4–7.
- Primo, Marcos – Dooley, Kevin – Rungtusanatham, M. Johnny (2007) Manufacturing firm reaction to supplier failure and recovery. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27 (3), 323–341.
- Pujari, Devashish (2004) Self-service with a smile? Self service technology (SST) encounters among Canadian business-to-business. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15 (2), 200–219.
- Rissanen Tapio (2005) *Hyvä palvelu*. Pohjantähti, Vaasa.
- Roshan, Kazi – Sandeep, Prabhu (2016) Literature Review of Service Failure, Service Recovery, and their Effects on Consumers and Service Employees. *Telecom Business Reviv: SITM Journal*. Vol. 9 (1), 40–45.
- Saaranen-Kauppinen, Anita – Puusniekka, Anna (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV: Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. <http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf>, haettu 5.3.2016.
- Santos-Vijande – Diaz-Martin – Suárez-Álvarez – del Rio-Lanza (2013) An Integrated Service Recovery System (ISRS) Influence on knowledge-intensive business services performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 47 (5), 934 - 963.

- Smith, J.S., Karwan, K.R. and Markland, R.E. (2009) An empirical examination of the structural dimensions of the service recovery system. *Decision Sciences*, Vol. 40 (1), 165–185.
- Tuomi, Jouni –Sarajärvi, Anneli (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. p. Tammi, Helsinki.
- White, Lesley – Yanamandram, Venkata (2006) Switching barriers in business-to-business services: a qualitative study. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17 (2), 158 – 192.
- White, Lesley – Yanamandram, Venkata (2007) A model of customer retention of dissatisfied business services customers. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 17 (3), 298 – 316.
- Yin, Robert (2014) *Case Study Research: Design and Methods*. 5. p. SAGE, Los Angeles.
- Ylikoski, Tuire (1998) *Unohtuiko asiakas? Perustietoja palvelujen markkinoinnista*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Ylikoski, Tuire (1999) *Unohtuiko asiakas?* 2. u.p. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Zeithaml, Valerie – Bitner, Mary – Gremler, Dwayne (2009) *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 5. p. Mc Graw Hill, Singapore.

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

Teemahaastattelu: Asiakasyhteyshenkilö

Teema 1 Yhteistyön taustaa ja ongelmatilanteen kartoitus

Ensimmäisen teemaan tarkoituksena on selvittää palveluorganisaation ja asiakasyrityksen yhteistyön taustaa, millaisesta palvelusta on ollut kysymys ja mikä palvelussa epäonnistui.

Kerro omin sanoin, minkälaisesta yhteistyöstä on kysymys.

→ Tarkentavilla kysymyksillä selvitetään:

- Oletteko toimineet kauan saman yhteistyökumppanin ja yhteyshenkilön kanssa?
- Miten yhteistyökumppanin kanssa on yleisesti sujunut?

Kerro minkälaista palvelua olitte tuottamassa asiakkaalle, ja mikä palvelussa epäonnistui.

→ Tarkentavilla kysymyksillä selvitetään:

- Onko ko. palvelua tuotettu samalle asiakkaalle aiemmin?
- Kenen syy ongelma oli?
- Mitä kautta tieto ongelmasta tuli?

Teema 2 Asiakkaan odotukset

Toisen teeman tarkoituksena on selvittää, miten asiakkaan odotukset palvelusta ovat vastanneet toteutettua palvelua. Teema pohjautuu palvelun laadun GAP –malliin, jonka avulla voidaan analysoida laatuongelmien lähteitä.

Kerro minkälaiset odotukset uskoitte asiakkaalla olevan palvelusta ja miten tuotettu palvelu vastasi näitä odotuksia?

→ Tarkentavilla kysymyksillä selvitetään:

- Miten uskomus asiakkaan odotuksista syntyi? Kysyittekö asiakkaan odotuksista ennen palvelun toteuttamista?
- Miten palveluun oli valittu tietyt laatuvaatimukset?
- Vastasiko palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi näitä laatuvaatimuksia?
- Toteuttiko palvelu antamaanne asiakaslupausta/vastasiko palvelu markkinointiviestinnän luomaa mielikuvaa?

Teema 3 Asiakasnäkökulma

Kolmannen teeman tarkoituksena on kartoittaa normalisointiprosessia asiakasnäkökulmasta. Palvelun normalisointiprosessi ymmärretään tapana reagoida tapahtuneeseen palveluvirheeseen tavalla, joka minimoi virheen vaikutusta asiakastyytyväisyyteen.

Kerro, miten lähditte korjaamaan ongelmatilannetta asiakkaan suuntaan.

→Tarkentavilla kysymyksillä selvitetään:

- Miten tilannetta käytännössä lähdettiin korjaamaan?
- Kuinka nopeasti ongelmatilanteeseen reagoitiin?
- Pidettiinkö asiakasta ajan tasalla normalisoinnin kulusta? Miten?
- Pystyikö asiakas vaikuttamaan normalisointiprosessiin?
- Miten virhe korvattiin asiakkaalle? Saiko asiakas konkreettisen korvauksen ja vastasiko korvauksen suuruus asiakkaan odotuksia?
- Saiko asiakas odotuksiaan vastaavan pahoittelun?
- Onko sama virhe tapahtunut aiemminkin, ja onko mahdollista, että se toistuu tulevaisuudessa?
- Kuinka tyytyväinen asiakas oli normalisointiprosessin lopputulokseen yleisesti suhteessa siihen, ettei mitään virhettä olisi tapahtunut?
- Uskotteko että palvelun normalisointiprosessilla onnistuttiin palauttamaan asiakastyytyväisyys tasolle, joka vastaa virheetöntä palvelukokemusta tai jopa ylitämään tämä taso?

Teema 4 Työntekijänäkökulma

Neljännän teeman tarkoituksena on kartoittaa palvelun normalisointiprosessia työntekijänäkökulmasta. Tällä tarkoitetaan yrityksen sisäisiä käytäntöjä, joilla pyritään parantamaan asiakkuusvastaavan valmiuksia reagoida palveluvirheisiin.

Kerro, miten hyvin pystyit itse vaikuttamaan palveluvirheen normalisointiprosessiin.

Oliko sinulla valtuudet hoitaa normalisointiprosessi asiakkaan odotusten mukaisesti vai jouduitko kääntymään esimiehen puoleen?

→Tarkentavilla kysymyksillä selvitetään:

- Millaiset valtuudet sinulla oli toimia virhetilanteessa?
- Onko yrityksessänne selkeät toimintamallit tai -periaatteet, jotka auttavat virhetilanteissa ratkaisemaan asiakkaan ongelman?
- Miten koit palvelutilanteessa tapahtuneen virheen? Miten käsittelit näitä tunteuksia?

Teema 5 Prosessinäkökulma

Viidennen teeman tarkoituksena on selvittää normalisointia prosessinäkökulmasta eli miten ongelmatilanteita hyödynnetään tulevaisuutta ajatellen.

Kerro, miten ongelmatilannetta on hyödynnetty jatkon kannalta.

→Tarkentavilla kysymyksillä selvitetään:

- Onko yrityksellänne olemassa jokin systeemi, millä ongelmat saadaan heti tietoon?
- Onko asiakkaan helppo antaa palautetta virhetilanteesta? Onko tähän jokin oma kanava?
- Miten analysoitte virhetilannetta tapahtuneen jälkeen?
- Onko virhetilanne johtanut muutoksiin yrityksen toimintatavoissa?
- Keräättekö tietoa virhetilanteista?
- Hyödynnetäänkö tätä tietoa parantamaan palvelua?