

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

SISÄISEN ASIAKKAAN KOKEMAN PALVELUN ULKOINEN TEHOKKUUS JA  
ARVON MUODOSTUMINEN ASIAKASVALTAISEN PALVELULOGIIKAN  
NÄKÖKULMASTA — CASE: LÄHITAPIOLA PALVELUT OY

Vakuutustiede

Pro gradu -tutkielma

Lokakuu 2017

Tekijä: Miikka Kukkonen

Ohjaaja: Lasse Koskinen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu: vakuutustiede
Tekijä:	KUKKONEN, MIIKKA
Tutkielman nimi:	Sisäisen asiakkaan kokeman palvelun ulkoinen tehokkuus ja arvon muodostuminen asiakasvaltaisen palvelulogiikan näkökulmasta – Case: LähiTapiola Palvelut Oy
Pro gradu -tutkielma:	84 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Lokakuu 2017
Avainsanat:	LähiTapiola, palveluyhtiö, sisäinen asiakas, palvelun tuottaminen, customer-dominant logic, asiakasvaltainen palvelulogiikka, arvon muodostuminen, palvelun ulkoinen laatu

---

Palveluiden merkitys kansantaloudessamme on vahva. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan reilusti yli puolet Suomen kokonaistuotannosta on ollut palveluita jo vuosien ajan, ja palveluiden kulutus on kasvanut myös vuoden 2017 alkupuoliskolla. Palvelualoilla menestyäkseen yrityksen tulee panostaa tarjoamiensa palveluiden laatuun. Palvelun ulkoisen laadun ja asiakkaiden kokemusten merkitys korostuu finanssipalveluissa, joissa palveluille tyypillisen erityispiirteen eli aineettomuuden lisäksi palvelu perustuu usein annettavaan lupaukseen.

Asiakkaan kokeman arvon hyödyntäminen kilpailutekijänä on nykykäsityksen mukaan oleellista yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämisen ja kehittämisen kannalta. Asiakkaan kokemaa arvoa ei saa unohtaa, koska asiakkaalla itsellään on paras käsitys siitä, mitä hän palveluyrityksen tuotteilta ja palveluilta odottaa. Asiakasvaltainen palvelulogiikka mahdollistaa asiakkaan arvonmuodostumisprosessin syvällisemmän tutkimisen, ja tätä kautta palveluyrityksen asiakkaiden entistä paremman tuntemisen. Asiakastuntemuksen syventäminen on perusteltua riskienhallinnan kannalta, sillä liiketoimintariski madaltuu ymmärrettäessä, miten asiakkaat palveluyrityksen tuottamaa palvelua hyödyntävät omassa toiminnassaan ja mitkä arvot ovat asiakkaille merkityksellisimpiä.

Tutkielman tavoitteena on selkeyttää käsitystä asiakasvaltaisen palvelulogiikan käsitteistöä hyödyntäen kohdeyrityksenä toimivan LähiTapiola Palvelut Oy:n sisäisten asiakkaiden arvonmuodostumisprosessista. Tutkielma selvittää millainen käsitys alueyhtiöiden johdolla on palveluyhtiön palvelun laadusta, ja kuinka sisäiset asiakkaat hyödyntävät palvelua liiketoiminnassaan. Lisäksi tutkielma ottaa kantaa siihen, kuinka asiakasvaltaista palvelulogiikkaa voidaan hyödyntää palvelun ulkoisen tehokkuuden kehittämisessä.

Tämä tutkielma on tapaustutkimus, joka hyödyntää laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluin. Teemahaastattelussa haastateltiin LähiTapiola-ryhmään kuuluvien alueyhtiöiden korvausjohtoa.

Tutkimuksessa havaitaan, että sisäiset asiakkaat eivät miellä sisäistä ja ulkoista palvelua erillisiksi, vaan palvelulta odotetaan yleisesti korkeaa tasalaatuisuutta. Kaiken keskiössä on loppuasiakas, vakuutusentoutaja. Kuitenkin sisäisen asiakkuuden tunnistetaan johtavan korkeimpiin odotuksiin, mutta toisaalta myös luottamuksen voimistumiseen. Sisäiset asiakkaat hyötyvät palveluyhtiön luotettavuudesta, sillä se mahdollistaa tarjottavaan palveluun tukeutumisen. Asiakasvaltaisen palvelulogiikan avulla mahdollistetaan kokonaisvaltaisempi käsitys palvelun hyödyntämisestä, ja näin palvelun kehityskohteiden tunnistaminen helpottuu.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Aihealueen esittely</b> .....	<b>1</b>
1.1.1    Palveluiden merkitys taloudessa .....	1
1.1.2    Palveluiden merkitys yritykselle .....	2
<b>1.2 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3 Aikaisemmat tutkimukset</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4 Keskeiset käsitteet</b> .....	<b>7</b>
1.4.1    Palveluyritys .....	7
1.4.2    Asiakas .....	8
1.4.3    Arvo .....	8
<b>1.5 Tutkimusmenetelmät</b> .....	<b>9</b>
<b>1.6 Tutkielman rakenne</b> .....	<b>10</b>
<b>2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 Palvelun rooli arvon muodostumisessa</b> .....	<b>11</b>
2.1.1    Palvelun käsite.....	11
2.1.2    Palveluiden erityispiirteitä.....	14
2.1.3    Miksi palvelulogiikkaa tulee kehittää? .....	17
2.1.4    Miksi laatuun kannattaa panostaa? .....	19
2.1.5    Palvelun laatu .....	21
2.1.5.1    Ulkoisen tehokkuus.....	22
2.1.5.2    Tekninen laatu .....	24
2.1.5.3    Toiminnallinen laatu .....	25
2.1.6    Laatu on sitä mitä asiakkaat kokevat .....	26
2.1.6.1    Totuuden hetket.....	26
2.1.6.2    Imago.....	27
2.1.7    Koettu kokonaislaatu.....	28
<b>2.2 Asiakkaan rooli palvelun arvon muodostumisessa</b> .....	<b>30</b>
2.2.1    Asiakas .....	30
2.2.2    Sisäinen asiakas .....	31
2.2.3    Asiakkaan arvon muodostuminen .....	32
2.2.3.1    Tausta .....	32
2.2.3.2    Asiakasvaltainen palvelulogiikka .....	35
2.2.3.2.1    Palvelun yhteisluominen .....	39
2.2.3.2.1.1    Osallistuminen .....	39
2.2.3.2.1.2    Hallinta.....	40
2.2.3.2.2    Käyttöarvo.....	40
2.2.3.2.3    Asiakaskokemus .....	43
2.2.3.2.3.1    Kokemuksen laajuus .....	44

2.2.3.2.3.2	Kokemuksen luonne .....	45
2.2.3.2.3.3	Arvo ja palvelukokemus.....	46
2.2.3.2.4	Kuinka palvelun asiakasvaltainen logiikka muuttaa markkinointia?.....	48
<b>3</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....</b>	<b>49</b>
<b>3.1</b>	<b>Kohdeyrityksen esittely .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2</b>	<b>Tutkimusaineiston keruu ja analysointi .....</b>	<b>50</b>
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1</b>	<b>Palvelun laadun merkitys kohdeorganisaation sisäiselle asiakkaalle .....</b>	<b>52</b>
4.1.1	Palvelun luonnehdinnat.....	52
4.1.2	Palvelun erityispiirteitä .....	55
4.1.3	Palveluiden kehittämisen tarpeellisuus .....	56
4.1.4	Palvelun laatu .....	57
4.1.5	Palvelukokemus .....	59
<b>4.2</b>	<b>Arvon muodostuminen kohdeorganisaation sisäiselle asiakkaalle .....</b>	<b>61</b>
4.2.1	Sisäisen asiakkaan asema ja asiakkuuden vaikutukset .....	61
4.2.2	Asiakasvaltainen palvelulogiikka.....	62
<b>5</b>	<b>PÄÄTELMÄT JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET.....</b>	<b>67</b>
<b>5.1</b>	<b>Tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....</b>	<b>67</b>
5.1.1	Palvelun ulkoinen tehokkuus ja arvon muodostuminen .....	67
5.1.1.1	Käsitykset ulkoisesta tehokkuudesta.....	68
5.1.1.2	Arvon muodostuminen asiakasvaltaisessa palvelulogiikassa .....	73
5.1.2	Ulkoisen tehokkuuden kehityskohteet kohdeorganisaatiossa .....	79
<b>5.2</b>	<b>Tutkielman arviointia ja jatkotutkimusehdotuksia.....</b>	<b>81</b>
<b>5.3</b>	<b>Lopuksi .....</b>	<b>84</b>
	<b>Lähdeluettelo.....</b>	<b>85</b>
	<b>LIITE 1: Haastattelukysymykset.....</b>	<b>89</b>

# 1 JOHDANTO

Johdantoluvussa esitellään tutkielman aihealueen merkitys, tutkielman tavoitteet sekä tutkimusongelmat. Tämän lisäksi esitetään tutkielman kannalta keskeiset käsitteet, tutkimusmenetelmä ja tutkielman rakenne.

## 1.1 Aihealueen esittely

Tässä alaluvussa johdatetaan lukijaa tutkielman aiheeseen. Aluksi käsitellään palveluiden merkitystä yleisesti taloudessa siirtyen vähitellen makronäkökulmasta kohti yksittäistä yritystä aina vakuutusyhtiön palveluun ja palveluyhtiön merkitykseen. Kappaleen tarkoituksena on pohjustaa tutkielman aiheen käsittelyä.

### 1.1.1 Palveluiden merkitys taloudessa

Pohjoismaisen palveluiden tutkimuksen koulukunnan merkittävimpiin tekijöihin kuuluva Christian Grönroos on todennut jo vuosituhaten vaihteessa useimpien länsimaiden elävän palveluyhteiskunnassa tai olevan siirtymässä siihen. Grönroos (2000, 17) jatkaa: ”Palveluista on tulossa merkittävä hyvinvoinnin lähde monillakin tavoin.” Hän toteaa palvelualojen vastaavan kasvavassa määrin yhteiskunnan vaurauden ja työllisyyden kasvusta. Elinkeinoelämän keskusliiton (2016) julkaisemista tilastoista selviää palveluiden osuuden bruttokansantuotteesta kasvavan tulevaisuudessa teollisuuden osuuden pienentyessä. Tilastojen mukaan vuonna 2014 kokonaistuotannosta 49,9 % oli yksityisiä palveluja ja 20,7 % julkisia palveluja. Yksityisten palveluiden osuuden kasvu on ollut tasaista siinä missä julkisten palveluiden osuus on jo yli kahdenkymmenen vuoden ajan liikkunut 20 %:n maastossa. (EK 2016) Tästä huolimatta OECD:n (2016, 59) tutkimuksen mukaan palvelusektorin tuottavuus on edennyt Suomessa hitaasti viimeisen 15 vuoden aikana. OECD:n tutkimuksessa korostetaan palveluiden merkityksen tärkeyttä myös teollisuudelle, koska liiketoimintaan usein liittyy kumpaankin, ja niitä on nykyään harvoin mahdollista erottaa toisistaan (58). Myös Grönroos (2000, 26—27) muistuttaa, ettei valmistusteollisuuden merkitys yhteiskunnalle ole laskenut: ”Teollisuutta tarvitaan vaurauden ylläpitämiseen siinä missä maatalouskin on edelleen

tärkeä edellytys teollisuusyhteiskunnan hyvinvoinnille. Teollisuus tarvitsee yhtä paljon huomiota kuin ennenkin, mutta erityisesti kilpailuetua saavuttaakseen sen tulee omaksua palvelukilpailu.”

On myös huomattava, että taloudellisen taantumana aikana palvelualat ovat tukeneet työllisyyttä. Palvelujen merkitys kasvaa jatkuvasti ylittäen ”palvelualojen rajat” mikrotasolla. Grönroosin (2000) mukaan palvelualoja kuvaavissa tilastoissa aliarvioidaan totuutta, sillä teollisten alojen tuottamia palveluja ei lasketa mukaan: ”Jos esimerkiksi hissien huollosta ja ylläpidosta vastaa erillinen, näihin palveluihin erikoistunut yritys, sitä pidetään osana palvelujen tuottamista. Jos samat palvelut ovat hissejä valmistavan yrityksen hoidossa, kasvu merkitään teollisuusalojen hyväksi.” Voidaankin todeta, että on olemassa suuria piilopalvelualoja, sillä palvelu- ja teollisuusalat ovat mitä suurimmassa määrin sidoksissa toisiinsa. Grönroos (2000) pitää palvelualojen käsitettä vanhentuneena ehdottaen, että etenkin johtamisessa tulisi keskittyä palvelujen ja palveluainesten johtamiseen riippumatta siitä, luetaanko organisaatio perinteisesti teollisuus- vai palvelualoihin. (Grönroos 2000, 17–18)

### 1.1.2 Palveluiden merkitys yritykselle

Grönroos (2000) korostaa palveluiden asiakassuhteissa tuomaa kilpailuetua, sillä tuotteista sinänsä on tulossa hänen mukaansa enenevässä määrin samanlaisia, ja yrityksen halutessa välttyä hintakilpailulta, on sen löydettävä muita keinoja lisäarvon tarjoamiseen. Palveluita voidaan siis käyttää kilpailijoista erottumiseen eli ne ovat hyödynnettävissä oleva kilpailuedun lähde (Grönroos 2000, 41). Näin palvelut muodostavat kilpailullisesti tärkeän osan myytävästä tarjonnasta (Grönroos 2000, 18). Grönroos (2000, 28) toteaa liitännäispalveluiden merkityksen voimistuvan liiketoiminnassa, ja yritysten on kyettävä tarjoamaan niitä asiakkailleen kilpailukykyisesti ja markkinahenkisesti (Grönroos 2000, 28). Boysen, Sparks, Moutinho ja Grönroos (2015, 533) toteavat yrityksen pitkäaikaisen kestävänsä kasvun olevan riippuvaista kestävänsä asiakashyödyn tuottamisesta. Tarjottavat palvelut ja asiakkaan kokeman laadun merkitys korostuvat tuotteiden ollessa samankaltaisia.

Finanssi- ja eritoten vakuutusalan voidaan ajatella olevan palveluidensa osalta erityisen mielenkiintoisessa asemassa, koska palvelu ei useinkaan ilmene asiakkaalle konkreettisesti ennen kuin jokin, usein asiakkaalle epämieluisen, tapahtuma realisoituu. Tämä asettaa haasteensa etenkin vakuutusalan tuottamien palveluiden hallitsemiselle. Palveluiden merkitystä vakuutusyhtiölle voidaan myös suhteuttaa vakuutuksen yleisiin tehtäviin kansantaloudessa. Näitä tehtäviä ovat riskin allokoimisen parantaminen, varojen turvaaminen, kerääminen ja jakaminen sijoituksiin, varojen kierron vauhdittaminen, yritysten toiminnan parantaminen ja julkisen talouden rasituksen vähentäminen (Zweifel & Eisen 2012). Vaikkei palvelun laadun ja riskin allokoimisen yhteys

välttämättä nouse vakuutuksen tehtäviä pohtivan mieleen ensimmäisenä, voidaan kuitenkin todeta, että ilman laadukasta palvelua tämänkin tehtävän toteuttamisesta muodostuva arvo jäisi vähäisemmäksi.

Grönroos (2000, 33) toteaa myös yritysten välisen kysynnän, eli valmistuksen ja palvelujen tuottamisen panosten kysynnän, kasvaneen. Asiantuntijapalveluja, kuten johtamiskonsultointia, suunnittelupalveluja ja markkinatutkimuspalveluja tai korvauspalveluita, tarvitaan nyt suuremmissa määrin kuin ennen, ja näitä palveluja tarjoavat usein niihin erikoistuneet yritykset. Aikaisemmin tällaiset tehtävät hoidettiin pääasiassa yrityksen itsensä toimesta. Lisäksi uudet palveluyritykset tarjoavat teollisuus- ja palveluyrityksille aivan uudenlaisia palveluja. (Grönroos 2000, 33)

Ilvessalo ja Voutilainen (2011) toteavat kuvan toimintaympäristöstä muuttuneen merkittävästi, ja eri toimialoilla toimivat toimijat ovat muodostaneet erilaisia keskinäisiä, toimialoja ylittäviä, yhteistoimintaverkostoja. Verkostojen luomisella mahdollistetaan sellaisten tuotteiden ja palveluiden tuottaminen, joita verkoston yksittäinen jäsen ei pystyisi yksin tuottamaan. Tämän lisäksi tietenkin myös taloudelliset motiivit merkitsevät. Finanssialan esimerkeiksi nostetaan pankkikonsernit, jotka harjoittavat pankkitoiminnan lisäksi vakuutus- ja rahastoliiketoimintaa. (Ilvessalo & Voutilainen 2011, 29)

Pohdittaessa palveluiden yritykselle tuottaman arvonluomisen määrittelyä Parolini (1999) on esittänyt, että toimintaympäristön rakenteellisen analyysin kohteeksi pitäisi ottaa yksittäisen taloudellisen toimijan ja kokonaisuuksien asemesta ne toiminnot, jotka muodostavat arvoa luovan kokonaisuuden, jota voidaan kutsua ”Arvoa luovaksi järjestelmäksi”. Ilvessalo ja Voutilainen (2011, 30) käyttävät siitä nimitystä arvoverkko, joka sopiikin suomen kieleen sointuvammin. Arvoverkko taas muodostuu solmuista, joita Ilvessalo ja Voutilainen kutsuvat arvotoiminnoksi. Tässä tutkielmassa tarkastelun kohteena on LähiTapiola Palvelut Oy, joka voidaan edellä mainittuun viitaten tunnistaa LähiTapiola-ryhmän arvoverkkoon kuuluvaksi arvotoiminnoksi tuottaessaan yhtiöryhmän sisäisille asiakkaille palveluita, joista lopulta myös vakuutuksenottajat hyötyvät.

Asiakkaan tuntemiselle voidaan esittää myös riskienhallinnallinen puoli. Suurin osa riskienhallinnasta tähtää suojaaviin toimiin, mutta markkinoista oppimalla voidaan havaita ja tunnistaa bisnesmahdollisuuksia. Omien asiakkaiden tunteminen ja heidän logiikkansa ymmärtäminen ovat omiaan alentamaan yritystoiminnan riskiä. On myös huomattava, että oppimisen tulee olla jatkuvaa. (Torben Juul Andersen, toim. 2006) Liiketoiminnallisesta näkökulmasta korostuvia riskejä ovat markkinoiden muutokset, kuten volatilitietin lisääntyminen, kiristynyt kilpailu ja toimialarajojen hämärtyminen (Allianz 2016). Riskien valvonta ja hallitseminen, kuin myös yrityksen riskeihin suhtautumisen ymmärtäminen parantaa taloudellista suorituskykyä (Eastburn & Sharland 2017).

Näkökulma korostuu sisäisen asiakkuuden olosuhteissa, etenkin kun asiakkaalla, kuten alueyhtiöillä LähiTapiola-ryhmässä, on myös mahdollisuus tuottaa palveluyhtiön tuottamia palveluita itse. Tällöin voidaan puhua strategisen ja operationaalisen riskin hallitsemisesta (Torben Juul Andersen, toim. 2006) palveluyhtiön osalta, joskin on huomattava, että LähiTapiola-ryhmän strategiaa ei määritellä LähiTapiola Palvelut Oy:ssä.

Ottaen huomioon palveluiden merkityksellisyys etenkin vakuutustoiminnassa menestymisessä huomataan, kuinka tärkeää palvelun laadun ja arvon muodostumisen ymmärtäminen on vakuutusyhtiölle, ja edelleen palvelua vakuutusyhtiön sisäisille asiakkaille tuottavalle palveluyritykselle.

## 1.2 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän tutkielman tavoitteena on lisätä tietoa palveluyhtiön hyödyntämisestä vahinkovakuutusliiketoiminnan kontekstissa erityisesti selvittämällä sisäisen asiakkaan näkökulmia palvelun ulkoiseen tehokkuuteen ja arvon muodostumiseen liittyen. Tutkielman tavoite on muotoutunut yhdessä Palvelut Oy:n edustajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta, sillä myös LähiTapiola Palvelut Oy:ssä on havaittu omien sisäisten asiakkaiden tuntemisen tärkeys.

Sisäisten asiakkaiden näkökulmia selvittämällä voidaan paremmin ymmärtää palveluyhtiön hyödyntämisen etuja ja siihen kohdistuvia ulkoisen tehokkuuden vaatimuksia tilanteessa, jossa palveluntilaajalla on mahdollisuus tuottaa samoja palveluita vakuutuksenottajille myös itse. Palveluiden arvon muodostumisen tarkastelun tärkeyden perusteluna voidaan käyttää myös Grönroosin (2009) toteamusta siitä, että palvelujen tuotantoprosessia koskevien johdon päätösten katsotaan liian usein vaikuttavan vain sisäiseen tehokkuuteen. Näin suhteellisesti hitaammin kehittyvät ulkoisen tehokkuuden myönteiset vaikutukset jäävät usein sisäisen tehokkuuden tavoittelun jalkoihin. Tutkielman tavoitteeksi voidaan myös lukea palvelun ulkoisen laadun tärkeyden avartaminen eli tiedon lisääminen siitä, miten ulkoinen tehokkuus vaikuttaa arvon muodostumiseen sisäiselle asiakkaalle, ja mitä osa-alueita sisäiset asiakkaat ulkoisen tehokkuuden eli palvelun laadun osalta arvostavat.



Tutkimuskysymyksiksi ovat muotoutuneet seuraavat kysymykset:

1. Millainen käsitys alueyhtiöiden korvausjohdolla on LähiTapiola Palvelut Oy:n ulkoisesta tehokkuudesta, ja kuinka he kokevat muodostuvan arvon hyödyttävän heidän liiketoimintaansa?
2. Kuinka palveluiden asiakasvaltaista palvelulogiikkaa voidaan hyödyntää LähiTapiola Palvelut Oy:n ulkoisen tehokkuuden kehittämisessä?

Asiakkaiden tunteminen on avain palvelun laadun kehittämiseen, määrittelee asiakas lopulta omien kokemuksensa perusteella palvelun laadun. Voidaan sanoa olevan merkityksentä, mitä yritys palvelunsa laadusta on mieltä, jollei asiakas pidä laatua tarpeeksi hyvänä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena onkin luoda käsitys siitä, millaisena alueyhtiöt kokevat palveluyhtiön tämänhetkisen ulkoisen tehokkuuden, ja kuinka he kokevat palvelusta muodostuvan arvon hyödyttävän heidän liiketoimintaansa. Toisin sanoen miten toimivaksi alueyhtiöt palveluyhtiön palvelun kokevat, ja kuinka tuotettu palvelu auttaa heitä heidän tavoitteisiinsa pääsemisessä.

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on hyödyntää arvon muodostumisen tutkimukseen liittyvää palvelun asiakasvaltaista palvelulogiikkaa selvittäessä, kuinka palveluyhtiön sisäiset asiakkaat kokevat arvon muodostuvan, ja kuinka tämä tieto auttaisi palveluyhtiötä kehittäessään palvelun ulkoista laatua. Tutkielman tarkoituksena ei siis ole tehdä varsinaista palvelun laadun mittausta, vaan selvittää kuinka ja millä perusteilla palvelun laatua arvioidaan sisäisen asiakkaan toimesta sekä miten asiakasvaltaista palvelulogiikkaa voidaan hyödyntää palveluyhtiön ulkoisen laadun kehittämisessä.

Tutkielmassa tutkitaan yksittäisten tekijöiden, kuten kriittisten tapahtumien tai attribuuttien, sijasta, minkälaiset elementit muodostavat palvelun koetun kokonaislaadun sisäisen asiakkaan toiminnassa, ja kuinka palveluyhtiön tuottamaa palvelua voidaan sisäisen asiakkaan osalta tulkita asiakasvaltaisen logiikan näkökulmasta. Näin tutkielma tulee myös käsitelleeksi kysymystä siitä, kuinka palvelun asiakasvaltaisen arvon muodostumisen logiikka soveltuu sisäisen asiakkaan palvelukokemusten tutkimiseen.

Keskeisiä rajoituksia tutkielman sisältämiin laajoihin aiheisiin tehdään ainakin seuraavasti: Vaikka viestinnän merkitys kiistämättä suuri onkin markkinoinnissa, jätetään sen tarkempi käsittely sillä varauksella pois, ettei viestinnän merkitys korostu sisäisten asiakkaiden toimesta haastatteluaineistossa. Sisällytetään rajauksiin myös imagon tarkempi käsittely, mutta huomioidaan kuitenkin sen rooli suodattimena palveluiden laadun arvioissa. Hinnan vaikutus palvelua koskeviin ostopäätöksiin tulee tietysti aina huomioida, mutta rajataan se tarkemman käsittelyn ulkopuolelle,

koska tutkielman tarkoituksena on selvittää arvon muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ilman niiden suhteuttamista hintaan. Tutkielma keskittyy tarkastelemaan asiantuntija- ja korvauspalveluita. Tällä tavalla huomioidaan, että on olemassa myös muita palveluita, joiden palvelukokemus voi muodostua asiakkaalle jollakin toisella tavalla.

Tutkielman tavoitteena tiivistetysti on siis lisätä tietoa siitä, miten palveluyrityksen sisäiset asiakkaat saamansa palvelun kohdeyrityksessä kokevat, ja kuinka palvelua voitaisiin kehittää asiakkaan arvon muodostumisen ymmärtämisen kautta laadun parantamiseksi.

### 1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Palvelun laatua on tutkittu menneiden vuosikymmenten aikana paljon palveluiden kansantaloudellisen sekä niiden yrityksille kohdistuvan tulonmuodostamisen merkityksen kasvaessa. Grönroos (2000, 69) mainitsee, että 1980-luvulla tutkittaneen tekijöitä, jotka vaikuttavat koettuun kokonaislaatuun: Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1985) muodostivat kymmenen kohdan listan koettuun palvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä. Merkityksellistä tutkimuksessa on, että vain yksi kymmenestä tekijästä liittyi palvelun lopputulokseen eli tekniseen laatuun, ja toinen, uskottavuus, koetun laadun imagoon. Loput kymmenestä tekijästä, esimerkiksi kohteliaisuus, viestintä, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen, liittyvät lähestulkoon kokonaan palvelun toimittamiseen liittyviin asioihin eli prosessin toiminnalliseen laatuun. Tämä osoittaa Grönroosin (2000, 69) mielestä erittäin selvästi palvelun toiminnallisen laadun merkityksen. Toisessa tutkimuksessa Zeithaml, Berry ja Parasuraman (1988) tiivistävät tulokset viiteen tekijään, joita ovat fyysinen ympäristö, luotettavuus, reagoimiskyky, vakuuttavuus ja empatia. Tarjotun palvelun luonne vaikuttaa kuitenkin siihen, miten eri tekijät painottuvat koetun laadun arvioinnissa.

Grönroosin mukaan useimmat tutkimukset ovat perustuneet odotusten ja kokemusten välisen eron käsitteeseen, jolloin verrataan laatuattributteja koskevia odotuksia ja kokemuksia laadun kokemuksiin. Tunnetuimpia näistä ovat Leonard Berryn ja kumppaneiden SERVQUAL-menetelmän kehittämiseksi tekemät tutkimukset. (Grönroos 2009, 112) SERVQUAL-menetelmä perustuu määriteltyihin attributteihin, joilla kuvataan palvelun ominaisuuksia, ja vastaajia pyydetään antamaan arvosana palvelusta kyseisten attribuuttien osalta (Grönroos 2009, 114).

Kvalitatiivisia menetelmiä käytetään Grönroosin mukaan paljon vähemmän. Usein vastaajia pyydetään kuvailemaan käsitystään palveluista tai palvelutapaamisista. Kriittisten tapahtumien menetelmä on laadullisista menetelmistä yleisin. (Grönroos 2009, 114) Tässä tutkielmassa

tukeudutaan kvalitatiiviseen analyysiin palvelun koetun laadun merkitysten ja arvon muodostumisen rakenteiden selvittämiseksi.

Suurin osa tutkimuksista on kohdistunut kuluttajien kokemusten selvittämiseen yritysten välisen taikka yritysten sisäisten tutkimuskohteiden sijaan. Joskus tutkimukset ovat tuottaneet yllättäviäkin tuloksia. Yksi esimerkki on Albrechtin ja Zemken (1985a) British Airwaysia koskenut tutkimus, jossa tutkijat halusivat selvittää mitä matkustajat pitivät tärkeimpinä asioina lentokokemuksessaan. Näitä asioita olivat huolenpito, spontaanius, ongelmanratkaisu ja normalisointi. Näistä spontaanius ja normalisointi olivat yritykselle uusia tekijöitä, sillä niitä ei ollut ajateltu konkreettisesti hyvän palvelun piirteinä. Toiminnallisen laadun merkitys korostuu, sillä vain ongelmanratkaisu on tekniseen laatuun liittyvä tekijä muiden liittyessä prosessiin. Grönroosin (2009, 112) mukaan tulokset vaikuttavat yleispäteviltä.

Myös hinta- ja mainosulottuvuuden vaikutusta koetun palvelun laatuun on tutkittu. Grönroosin (2000) mukaan Lindqvist (1988) on tutkinut laivamatkustuspalvelujen koettua laatua Suomessa. Tutkimustuloksissa huomattiin, että hinnan ja mainonnan vaikutukset ovat pääasiassa välillisiä, eli ne eivät suoranaisesti vaikuttaneet laatuun. Sen sijaan laadun kokemiseen näyttää tutkimuksen perusteella vaikuttavan imagotekijä, johon markkinaviestinnälliset keinot, hintataso ja joukko muita tekijöitä vaikuttavat. (Grönroos 2000, 71)

## 1.4 Keskeiset käsitteet

Tässä aluvuossa esitetään ja pohditaan tutkielman kannalta keskeisiä käsitteitä, jotka auttavat omalta osaltaan tutkielman kontekstin hahmottamisessa. Varsinaisessa teoriaosuudessa perehdytään tarkemmin teoriaan liittyviin käsitteisiin.

### 1.4.1 Palveluyritys

Palveluyrityksiä voidaan lyhyesti kuvailla Normanin (1984) tavoin niiden tyypillisen toiminnan kautta: "Ne tuottavat uusia sosiaalisia suhteita ja niiden on ulotettava organisointikykyensä selvästi oman yrityksen rajojen ulkopuolelle". Voidaan myös todeta, että palveluyrityksillä ei ole tuotteita (jos niillä tarkoitetaan resursseista ja ominaisuuksista ennalta tuotettuja paketteja), vaan ne tarjoavat asiakkailleen pelkästään prosesseja (Grönroos 2009, 93).

Tässä tutkielmassa palveluyrityksellä ja palveluyhtiöllä tarkoitetaan tutkimuksen kohteena olevaa LähiTapiola Palvelut Oy:ta, joka on määritelty osakkaittensa palveluyritykseksi, joka hoitaa ja kehittää LähiTapiola-ryhmään kuuluvien yhtiöiden keskitettyjä palveluita. Käytännössä tämä muun muassa tarkoittaa korvaus- ja asiantuntijapalveluita. Tutkielmassa käytetään LähiTapiola Palvelut Oy:n synonyymina palveluyhtiötä. Sen sijaan yleisesti palvelualan yrityksistä puhuttaessa käytetään termiä palveluyritys.

#### 1.4.2 Asiakas

Asiakkaita on perinteisesti pidetty yrityksen ulkopuolisina ihmisinä tai organisaatioina. Käyttäjän ja palveluntarjoajan välisiä suhteita esiintyy kuitenkin myös organisaation sisällä samaten kuin verkostokumppaneiden kesken. Asiakaspalveluhenkilökunta ja yrityksen asiakaspalvelutoiminnot tarvitsevat tukea muilta yrityksen työntekijöiltä ja toiminnoilta palvellakseen ulkoisia asiakkaita. Itse asiassa jokainen palveluorganisaatio on täynnä sisäisiä palvelutoimintoja, jotka tukevat toinen toistaan ja ulkoisten asiakkaitten kanssa vuorovaikutuksessa olevia asiakaspalvelijoita ja toimintoja. Sisäisiä palvelutoimintoja on usein enemmän kuin ulkoisia asiakkaita palvelevia toimintoja. (Grönroos 2000, 255; 2009, 413)

Tutkielman kontekstin ollessa vakuutusliiketoiminta ja siihen liittyvän palveluyhtiön sisäiset asiakkaat, on syytä määritellä mitä sanalla asiakas milloinkin tarkoitetaan: Tässä tutkielmassa palveluyhtiön asiakkaasta puhuttaessa tarkoitetaan sen sisäistä asiakasta eli LähiTapiolan alueyhtiöitä tai sen työntekijää. Alueyhtiön vakuutuksenottajaa nimitetään ulkoiseksi asiakkaaksi samoin kuin muitakin LähiTapiolan ulkopuolisia sidosryhmiä.

#### 1.4.3 Arvo

Käsitteitä arvon luominen, arvon tuottaminen ja arvon muodostuminen on käytetty lähes toistensa synonyymeina. Loogisia eroja kuitenkin Grönroosin (2009) mukaan on: Arvon tuottaminen tarkoittaa, että asiakkaat tarttuvat selvästi ja ennalta suunnitellusti toimeen saadakseen palveluista ja tuotteista arvoa. Käsite sisältää selkeää suunnitelmallisuutta. Arvon muodostuminen tarkoittaa, että asiakkaiden prosesseissa syntyy arvoa. Tämä edellyttää, että asiakas käyttää jokapäiväisissä toiminnoissaan ja prosesseissaan palveluita, joiden yhteydessä syntyy arvoa, ja asiakas huomaa, että ilman käytettyjä

palveluita hän ei olisi yhtä hyvässä asemassa. Arvon luominen taas on neutraalimpi ilmaus, jossa ei oteta kantaa siihen, tuotetaanko vai syntykö arvoa. (Grönroos 2009, 83)

## 1.5 Tutkimusmenetelmät

Tämä pro gradu -tutkielma toteutetaan laadullisen tutkimuksen menetelmin. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 161) mukaan laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tarkoituksena on tosiasioiden löytäminen tai paljastaminen, eikä niinkään jo olemassa olevien väittämien todentaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään usein ihmistä tiedon keruun instrumenttina ja tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Laadulliselle tutkimukselle on myös tavanomaista, että tutkimuskohdetta ja -aineistoa käsitellään ainutlaatuisina tapauksina. Tutkija ei myöskään voi laadullista tutkimusta tehdessään täysin irrottautua objektiivisuudesta tai siitä, että laadullisen tutkimuksen tuloksiksi saadaan vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. (Hirsjärvi ym. 2009, 161–164)

Tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysiä. Induktiivisella analyysillä tarkoitetaan aineistolähtöistä tutkimusmenetelmää, jossa tutkimuksen pääpaino on itse aineistossa. Tällöin yksittäisistä havainnoista edetään yleisempiä väitteitä kohti eikä lähtökohtana ole teorian tai hypoteesin testaaminen, toisin kuin deduktiivisessä analyysissä. (Eskola & Suoranta 1998, 83) Tässä tutkielmassa käytetään teoriasidonnaista analyysiä, jota voidaan pitää edellä mainittujen yhdistelmänä. Teoriasidonnaisessa lähestymistavassa aineiston analyysissä kytkennät teoriaan on havaittavissa, vaikka ne eivät suoraan siihen perustu.

Tutkimusotteeksi on valittu toiminta-analyttinen tutkimusote, joka edustaa hermeneuttista tieteenperinnettä. Hermeneuttinen perinne viittaa pyrkimykseen ymmärtää ja tulkita ihmisen toimintaa. Tutkimusotteen päätavoitteena on tutkimuksen alaisuudessa olevan kohteen sekä päämäärähakuisten yhteyksien ymmärtäminen. Ihmisen toiminnan tutkiminen liittyy tutkimusaiheeseen siten, että palveluyhtiön toiminnan laatua arvioidaan ihmisten toimesta, joten on mielekästä selvittää, miten arvioijat arvioinnin kohteen mieltävät. Toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa keskeinen tavoite on yksittäisten tapausten ja tilanteiden tulkinta, kuvaus ja ymmärtäminen. Teoria ja empiria ovat toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa tärkeässä roolissa ja vuorovaikutuksessa keskenään. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 316–319)

Edellä mainitun lisäksi tutkielma on tapaustutkimus, jonka tarkoituksena on olla perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä sekä seikkaperäinen kuvaus tutkittavasta kohteesta.

Lähtökohtana on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto ja kuvata tutkimuksen kohde perusteellisesti. (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 9–10) Useimpia tapaustutkimuksia luonnehtivat seuraavat seikat: Holistisuus eli kokonaisvaltainen analyysi luonnollisesti ilmenevästä tapauksesta, kiinnostus sosiaaliseen prosessiin tai prosesseihin, useampien aineistojen ja menetelmien käyttö, aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen ja tapauksen ja kontekstin rajan hämärtyminen. Tapaustutkimuksen tuleekin kysyä itseltään: Mitä voimme oppia tapauksesta? (Laine ym. 2008, 10)

## 1.6 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma koostuu viidestä pääluvusta. Johdannossa esitetään tutkielman aihe ja taustaa, tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset. Lisäksi johdannossa tarkastellaan aikaisempia tutkimuksia, tutkielman kannalta keskeisiä käsitteitä, tutkimusmenetelmät sekä tutkielman rakenne.

Toisessa pääluvussa esitetään tutkielman teoreettinen viitekehys, joka rakentuu kahden pilarin varaan: Palvelun rooli arvon muodostumisessa sekä asiakkaan rooli arvon muodostumisessa. Kolmas pääluku käsittelee tutkimuksen toteutusta kohdeyrityksen esittelyn sekä tutkimusaineiston keruun ja analysoinnin osalta.

Tutkimustulokset-pääluku käsittelee haastatteluaineistoa peilaten sitä esitettyyn teoriaan. Neljännen luvun alaluvuissa käsitellään palvelun laadun merkitystä sekä arvon muodostumista kohdeorganisaation sisäisille asiakkaille.

Viidennessä pääluvussa esitetään vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin, arvioidaan tutkielmaa ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia. Tutkielman lopusta löytyvät lähdeluettelo sekä liitteet, joihin kuuluvat haastattelukysymykset.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa käsitellään tutkielman teoreettista viitekehystä eli niitä tekijöitä, joiden varaan tutkielman aineiston empiirinen tarkastelu myöhemmin perustuu. Käytännössä tutkielmassa hyödynnettävä teoria pohjautuu alimmalla tasollaan palvelun käsitteen määrittelyyn edeten ylemmäksi kohti nykyistä keskustelua palvelulogiikoista sekä palvelusta asiakkaalle muodostuvaa arvoa huomioiden vakuutus konteksti.

### 2.1 Palvelun rooli arvon muodostumisessa

Tässä alaluvussa käsitellään tutkielman kannalta olennaisinta käsitettä eli palvelua. Ensiksi tarkastellaan erilaisia määritelmiä palvelulle, joihin tutkielmassa käytettävä palvelun käsite myöhemmin nojautuu. Tämän jälkeen keskitytään kirjallisuudesta poimituihin palvelun laadun erityispiirteisiin, jotta muodostetaan kuva palvelun tutkimuksen monimuotoisuudesta. Tässä alaluvussa tarkastellaan myös palvelulogiikan kehittämisen ja laatuun panostamisen tarvetta yrityksissä. Tämän jälkeen tarkastellaan vielä palvelun laatua sen osatekijöiden kautta, ja perehdytään koetun laadun käsitteeseen, ja siihen vaikuttaviin ilmiöihin sekä esitellään koetun kokonaislaadun malli. Edellä mainittu johdattelee asiakkaalle muodostuvan arvon, käyttöarvon, käsitteeseen, johon perehdytään seuraavassa alaluvussa.

#### 2.1.1 Palvelun käsite

Palvelu on Grönroosin (2000, 2009) mukaan monimutkainen ilmiö, jolla on useita merkityksiä henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena tai tarjoomana. Käsitettä voi käyttää laajasti. Esimerkkinä Grönroos (2000, 49; 2009, 76) toteaa, että koneesta tai miltei mistä tahansa muusta tuotteesta voi tehdä palvelun myyjän pyrkiessä mukauttamaan ratkaisun asiakkaan yksityiskohtaisempienkin vaatimusten mukaiseksi. Tässä piileekin ehkäpä palvelun yksi tärkeimmistä ytimistä — sen muokattavuus erilaisissa tilanteissa. Verrattaessa vaikkapa koneeseen on selvää, että palvelu ei ole fyysinen tavara, mutta tapa toimittaa asiakkaalle hyvin suunniteltu kone on Grönroosin

(2009, 76) mukaan palvelua. Yhä useampi teollisuusyritys on sittemmin siirtänyt painopistettään, ja ainakin väittänyt muuttuvansa palveluyritykseksi (Grönroos 2009, 76).

Grönroosin (2000; 2009) mukaan myös monet hallinnolliset palvelut, kuten laskutus ja valitusten käsittely, ovat itse asiassa asiakkaalle tarjottavia palveluja. Passiivisen käsittelytapansa vuoksi ne ovat kuitenkin asiakkaalle ”näkymättömiä palveluja”, ja ne hoidetaankin usein niin, ettei niitä mielletä palveluiksi vaan ongelmiksi. Näiden ”näkymättömien palveluiden” kehittäminen ja hyödyntäminen tarjoavat yrityksille runsaasti kilpailuetumahdollisuuksia esimerkiksi kustannustehokkuuteen ja asiakastyytyväisyyteen liittyen. (Grönroos 2009, 76—77)

Grönroosin (2009) mukaan palveluille on esitetty ennen vuosituhaten vaihdetta runsaasti erilaisia määritelmiä, joissa tarkastellaan lähinnä palveluilmiötä, ja pääasiassa vain niin kutsuttujen palveluyritysten tarjoamia palveluja. Seuraavassa on erilaisia määritelmiä:

Palvelu — toimenpiteitä, tyytyväisyyttä tai hyötyjä, joita tarjotaan myytäväksi tai tavaroiden myynnin yhteydessä. (American Marketing Association 1960, 21)

Markkinoitavat palvelut - yrityksen tai yrittäjän markkinatransaktio, jossa kohteena on muu kuin konkreettisen hyödykkeen omistajuuden siirto. (Judd 1964, 59)

Palvelu on myytäväksi tarjottava teko, joka tuottaa hyötyjä ja tyydytystä johtamatta fyysiseen, tavaran muodossa ilmenevään muutokseen. (Blois 1974, 157)

Palvelu on teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa kontaktihenkilön tai fyysisen laitteen kanssa ja joka tuottaa kuluttajalle tyydytystä. (Lehtinen 1983, 21)

Palvelu on mikä tahansa olennaisilta osiltaan aineeton teko tai hyöty, jonka yksi osapuoli voi tarjota toiselle ja joka ei johda mihinkään omistukseen. Sen tuotanto voi olla sidoksissa fyysiseen tuotteeseen. (Kotler & Bloom 1984, 147)

Asiakkaan odotusten täyttäminen myynnin yhteydessä ja myynnin jälkeisenä aikana tarjoamalla toimintoja, jotka vetävät vertoja kilpailulle tai ylittävät sen tavalla, joka kasvattaa toimittajalle voittoa. (Free 1987, 75)

Sittemmin määritelmien kirjavuutta on kritisoitu muun muassa Gummessonin (1987a) toimesta seuraavasti: ”Palvelu on jotain, mitä voi ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpaalleen.” (Grönroos 2009, 76—77) Esitetty kritiikki ilmentää palvelukäsitteen häilyvyyttä, monimuotoisuutta ja kontekstisidonnaisuutta, sillä tietty määrittely voi sopia yhteen palveluun, mutta tuntua aivan vääreältä



toisen kohdalla. Tuoreempia näkemyksiä edustaa esimerkiksi Edvardsson, Gustafsson ja Roos (2005): "Palvelu on pikemminkin näkökulma arvon luomiseen kuin joukko markkinoille myytäviä tarjoomia."

Vuosituhaten vaihteessa painetussa kirjassaan Grönroos esittää omien sanojensa mukaan vastahakoisesti määritelmän, joka yhdistelee edellä esitettyjen Lehtisen, Kotlerin ja Bloomin sekä Gummessonin määritelmiä: "Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään." (2000, 51—52) Myöhemmin hän on kuvaillut palveluita ainakin seuraavasti: "Palvelu voidaan määritellä asiakkaiden toimintojen ja prosessien tukemiseksi" (Grönroos 2009, 25).

Monissa määritelmissä viitataan siihen, että palvelut eivät johda minkään omistukseen. Usein näin onkin. Kun käytämme lentoyhtiön palveluja, meillä on oikeus saada kuljetus yhdestä paikasta toiseen, mutta kun pääsemme määränpäähän, jäljellä ei ole muuta kuin lipun kantaosa tai tiedosto sähköpostissa. Kun asiakas nostaa rahaa pankkitililtä, hän saattaa tuntea, että pankin palvelu johti nostetun rahamäärän omistukseen. Palveluprosessin jälkeen hänellä kieltämättä on käsissään rahasumma, jonka hän omistaa. Omistajuus ei kuitenkaan syntynyt pankin palvelusta. Toisaalta myös vähittäiskauppa on palvelua, ja kun asiakas on käyttänyt esimerkiksi vihanneskaupan palveluja, hän kiistämättä omistaa ostamansa vihannekset. Vihanneskaupan myyntivalikoima ja myydyt tavarat ovat osa markkinoille tarjottavaa palvelua. Tässä tapauksessa palveluyrityksen palvelun kulutus johtaa konkreettisten tavaroiden omistukseen. (Grönroos 2000, 55)

Ehkäpä tärkein ero tuotemarkkinointitilanteeseen on palveluiden osalta ennalta tuotetun tuotteen puuttuminen. Se mitä etukäteen voidaan tehdä, on miettiä palvelukonsepteja, valmistella palveluprosessia ja tuottaa joitakin palvelun osia. Asiakkaan kokeman arvon perustana ei Grönroosin mukaan ole ennalta tuotettu ominaisuuspaketti vaan resurssien asiakaslähtöinen, asiakkaan tekemään uhraukseen tai panostukseen suhteutettu, hallinta. (Grönroos 2009, 91—92)

Grönroosin (2000; 2009) mukaan palveluun sisältyy useimmiten vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välille. Asiakas ei kuitenkaan aina ole henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. Voidaan kuitenkin myös katsoa, että vuorovaikutusta esiintyy useassa sellaisessa tilanteessa, jossa sitä ei nopeasti ajateltuna näyttäisi olevan (Grönroos 2000, 52). Vuorovaikutustilanteet ovat osa palvelua, ja ne usein voivatkin vaikuttaa ratkaisevasti siihen, millaisena asiakas palveluntuottajaa pitää. (Grönroos 2009, 77) Grönroos (2000, 52; 2009, 78) jatkaa: "Palveluissa esiintyy siis yleensä vuorovaikutustilanteita ja ne ovat hyvin tärkeitä, vaikka osapuolet eivät sitä itse aina tiedosta. Sitä paitsi palvelut eivät ole konkreettisia asioita, vaan prosesseja tai toimintoja, jotka ovat luonteeltaan

hyvin aineettomia.” Aineettomuuden voidaan nähdä ajoittain vaikeuttavan palveluiden havaitsemista.

### 2.1.2 Palveluiden erityispiirteitä

Grönroos (2009) toteaa kirjallisuudessa olevan esitetty koko joukko palvelun erityispiirteitä. Hänen mukaansa tavallisesti palveluja verrataan fyysisiin tavaroihin, ja samalla toteaa tämän olevan hedelmätön tapa hahmotella palvelumalleja. (Grönroos 2009, 78)

Grönroosin (2009, 79) mukaan palveluilla on yleisesti ottaen kolme jokseenkin yleisluonteista peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti
3. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana

Tärkein määrittävä tekijä palveluille on niiden prosessiluonne. Ne koostuvat toiminnoista, jotka sulautuvat prosesseiksi, ja joissa käytetään monenlaisia resursseja — ihmisiä ja muita fyysisiä resursseja, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuureja — usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jotta asiakkaan ongelmaan löydetään ratkaisu. Grönroos jatkaa: ”Useimmat muut palvelujen ominaispiirteet johtuvat niiden prosessiluonteesta.” (Grönroos 2009, 79)

Palveluiden tuottamiseen liittyen prosessiluonteisuus asettaa haasteita — kuinka taata prosessin laadukkuus aina ja jokaisessa tilanteessa, kun ne tuotetaan ja kulutetaan useimmiten samanaikaisesti? Grönroosin (2009) mukaan tämä johtuu siitä, ettei ole mitään ennalta tuotettua laatua, jota voisi valvoa ennen kuin palvelu on myyty ja kulutettu. Tilanteet toki vaihtelevat palvelun tyypistä riippuen. Esimerkkinä kampaajan palvelussa asiakas on läsnä lähes koko palveluprosessin ajan. Tuotteita toimitettaessa taas asiakas kokee ja kuluttaa vain osan tuotantoprosessista. Suurin osa tuotantoprosessista on näkymätöntä. Tulee huomioida, että asiakas kiinnittää huomiota varsinkin tuotantoprosessin näkyvään osaan. Muista osista hän kokee vain lopputuloksen, mutta näkyvät osat ovat usein tarkan arvioinnin kohteena. (Grönroos 2009, 80) Pienikin odotuksista tai ennakkokäsityksistä poikkeava asia voi vaikuttaa asiakkaan kokemukseen. Samanaikaisen tuottamisen ja kuluttamisen lisäksi myös laadunvalvonnan ja markkinoinnin tulisi tapahtua prosessin aikana. Jos yritys turvautuu vain perinteisiin laadunvalvonta- ja markkinointitoimiin, se osa tuotantotoimenpiteistä, joissa asiakas on mukana saattaa jäädä valvomatta ja sisältää asiakkaalle kielteisiä markkinointikokemuksia. (Grönroos 2009, 80)

Palveluita koskeva kolmas erityispiirre korostaa, ettei asiakas toimi pelkästään vastaanottajana, vaan osallistuu tuotantoresurssina myös palveluprosessiin (Grönroos 2000; 2009). Asiakasta voidaan pitää siis palvelun kanssatuottajana. (Grönroos 2009, 80) Grönroosin esittämän näkökannan kapeutta on myös kritisoitu, kuten myöhemmin asiakasvaltaista arvon muodostamista käsitellessä esitetään.

Mainittujen kolmen peruspiirteen lisäksi palveluissa on muitakin mahdollisia erityispiirteitä. Esimerkiksi palveluja ei voi varastoida samalla tavoin kuin konkreettisia tuotteita (Grönroos 2000; 2009). Jos lentokone lähtee kentältä puolityhjänä, tyhjiä paikkoja ei voi myydä seuraavaksi päiväksi — tällöin kapasiteetin hallitseminen nousee ratkaisevaksi tekijäksi. Grönroos (2009) huomauttaakin, että kirjallisuudessa usein todetaan aineettomuuden olevan palvelun tärkein piirre. Kuitenkaan fyysisetkään tuotteet eivät ole välttämättä asiakkaiden mielestä konkreettisia. Esimerkkinä hän esittää tomaattikilon tai auton, joita kumpaakin voi tarkastella subjektiivisesti tai abstraktisti. Niin selvää eroa aineettomuus ei fyysisistä tuotteista tee, kuin kirjallisuudessa usein väitetään. Grönroos (2009, 80) toteaa: ”Palvelut ovat joka tapauksessa vaihtelevassa määrin aineettomia. Palveluja ei tavallisesti voi kokeilla ennen ostamista. On mahdotonta tehdä koelentoa uudella lentoyhtiöllä tai kokeilla lomapakettia ennen sen ostamista. Lisäksi lomailu lomanviettopaikassa on suurelta osin elämys tai tunne eikä fyysisesti määritettävä asia.” (Grönroos 2009, 80)

Palvelu koetaan Grönroosin (2000; 2009) mukaan usein subjektiivisesti. Luonnollisesti myös palveluita koskevat kuvaukset ovat subjektiivisia, ja ne sisältävätkin sanoja kuten ”kokemus”, ”luottamus”, ”tunne” ja ”turvallisuus”. Nämä ovat hyvin abstrakteja tapoja luonnehtia palveluja. Monista palveluista löytyy kuitenkin myös hyvin konkreettisia osia, kuten hotellin sänky tai muut mukavuudet, ravintolan ruoka ja niin edelleen. Ytimenä palvelun ilmiössä on kuitenkin sen aineettomuus. Palvelun arvioiminen on usein hankalaa, koska palvelu on hyvin abstraktia. Grönroos kysyykin: Kuinka luottamuksen tai jonkun tunteen arvon voi määrittää selkeästi? (Grönroos 2000, 53—54; 2009, 81)

Palveluprosessissa on usein vaikea säilyttää johdonmukaisuus, koska palvelun tuotanto- ja jakeluprosessiin vaikuttavat ihmiset, joko henkilökunnan tai asiakkaiden tai niiden yhteystoiminnan muodossa. Peruspiirteisiin liittyy myös heterogeenisuus. Kahden eri tilanteessa asioivan asiakkaan saama palvelu ei koskaan ole samanlainen, vaikka palvelu olisikin ”sama”. (Grönroos 2000, 55; 2009, 81) Grönroos toteaaakin: ”Vaikka kaikki muu olisikin ennallaan, sosiaalinen suhde on erilainen ja asiakas saattaa toimia eri tavoin.” Esimerkiksi hän esittää kahden asiakkaan pankkiautomaatin käytön: Ensimmäisen saama palvelu voi olla erilainen kuin toisen, koska toinen ei ehkä ymmärrä ruudussa näkyviä ohjeita. Palveluprosessien epäjohdonmukaisuus aiheuttaa palvelujen johtamiselle suuren ongelman: Kuinka pitää asiakkaille tuotetun ja tarjotun palvelun koettu laatu tasaisena? (Grönroos 2009, 81)

Kuten tässäkin tutkielmassa on jo esitetty, palvelut tulee mieltää prosesseiksi, joissa joukko yrityksen resursseja on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa niin, että asiakkaiden toimintoihin ja prosesseihin syntyy arvoa. Grönroosin (2009) mukaan ero tavaroiden ja palveluiden välillä on se, että tavarat ovat arvoa tukevia resursseja, mutta palvelut ovat arvoa tukevia prosesseja eli sellaisia prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon luomista heidän päivittäisissä toiminnoissaan ja prosesseissaan. Asiakkaan osallistuessa näihin vuorovaikutteisiin prosesseihin sekä yhtenä resurssina että kuluttajana tai käyttäjänä yritykset ja asiakkaat tuottavat palveluprosesseja ja luovat osittain arvoa yhdessä. (Grönroos 2009, 82)

Palveluiden markkinoinnin erityispiirteenä on Grönroosin (2009, 82) mukaan pyrkimys saada asiakkaat käyttämään palveluprosesseja, ja toteuttaa prosessit tavalla, jossa asiakas havaitsee prosesseissa syntyvän arvon. Hän jatkaa: ”Tämän palvelulogiikan mukaisesti palvelunäkökulma on prosessi, jossa joukko resursseja on vuorovaikutuksessa keskenään ja asiakkaan kanssa, ja pyrkimyksenä on tukea asiakkaan prosesseja arvoa tuottavalla tavalla.” (Grönroos 2009, 82) Palvelulogiikan omaksuminen tarkoittaa, että yritys ottaa vastuun asiakkaiden prosessien ja päivittäisten toimintojen tukemisesta sopivilla prosesseilla — puhutaan palveluprosesseista (Grönroos 2009, 83).

Grönroos (2009) kutsuu palvelunäkökulmaksi ajattelutapaa, jossa asiakassuhteisiin kuuluvia palveluaineita pidetään strategisesti tärkeinä. Ydinratkaisuun on kiinnitettävä riittävästi huomiota, jotta sitä voidaan hyödyntää kilpailuedun lähteenä, mutta tämä ei riitä takaamaan menestymistä. Grönroos (2009) painottaa asiakassuhteen osatekijöiden kehittämistä. Liikellepanevana voimana on asiakkaan näkökulma, jonka mukaisesti tälle tarjotaan ydinratkaisun tuotteita ja palveluja. (Grönroos 2009, 28)

Taulukko 1: Havainnollistava näkemys palvelu- ja tavaralogiikan eroista (Grönroos 2009)

	<b>Palvelulogiikka</b>	<b>Tavaralogiikka</b>
<b>Tarjooman luonne</b>	Arvoa tukeva prosessi	Arvoa tukeva resurssi
<b>Näkökulma</b>	Prosessi, jossa joukko resursseja on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa pyrkimyksenään tukea heidän prosessejaan arvoa luovalla tavalla	Resurssi, jota asiakkaat käyttävät mahdollisesti yhdessä muiden resurssien kanssa luodakseen arvoa itselleen
<b>Liiketoiminnan logiikka</b>	Edistää prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon luomista	Tehdä tavaroita asiakkaiden käyttämiksi resursseiksi
<b>Asiakkaan rooli</b>	Arvon tuottaja ja osittain kansatuottaja	Arvon ainoa tuottaja

<b>Yrityksen rooli</b>	Tarjoaa käyttöön palveluprosessin ja osallistuu arvon tuottamiseen ja luomiseen asiakkaiden kulutusprosessissa	Tarjoaa asiakkaille tuotteita resurssiksi ja on tämän resurssin ainoa tuottaja
------------------------	--	--

Palvelujen tutkimuksen tärkein anti, jota etenkin pohjoismainen koulukunta on tähdentänyt markkinoinnin teorialle ja käytännölle, on vuorovaikutuksen korostaminen vaihdannan sijaan. Jos palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä kulutusprosessin aikana tapahtuvaa vuorovaikutusta ei nivota elimelliseksi osaksi markkinointia, on mahdotonta onnistua markkinoinnissa ja kehittää realistisia markkinointimalleja. Vaikka vaihdantoja on tapahtunut joissain kohdin, ne ovat mahdollisia siksi, että vuorovaikutustilanteita hallitaan onnistuneesti. Jos ensimmäisen vaihdannan jälkeen ei ole onnistuneita vuorovaikutustilanteita, jatkuvia vaihdantoja ei tule. Koska palvelut sitä paitsi ovat prosesseja eivätkä liiketoimien kohteita, on mahdotonta arvioida, millä hetkellä vaihdanta tapahtuu. Raha voi siirtyä palveluntarjoajalle joko ennen palveluprosessia, palveluprosessin jälkeen tai jatkuvasti säännöllisin väliajoin. Vaihdanta on palvelualaoilla liian hämärä ja vaikeasti määritettävä ilmiö, jotta sitä voisi käyttää markkinoinnin ja markkinointitutkimuksen lähtökohtana. (Grönroos 2009, 78)

### 2.1.3 Miksi palvelulogiikkaa tulee kehittää?

Palveluista kuulee paljon valituksia. Jokapäiväisissä keskusteluissa moitiskellaan vakuutusyhtiöiden, huoltoliikkeiden, pankkien, ravintoloiden, vesijohtoliikkeiden ja autokauppojen virkailijoita. (Grönroos 2000, 35) Pelkkä tekninen ratkaisu ei enää riitä vaan asiakkaille on tarjottava palvelua kilpailuedun takaamiseksi. Esimerkkinä pelkkä majoitus, finanssitoimet tai kuljetus paikasta toiseen eivät useinkaan enää yksinään takaa menestystä markkinoilla. (Grönroos 2000, 27)

Erityisesti vakuutuspalveluissa suurimmaksi haasteeksi on koettu palveluiden kehittämisessä ja palvelun viemisessä asiakkaan arkeen. Tämän täytyy tapahtua tietenkin asiakkaan tarpeet huomioiden, sillä muuta tapaa ei ole. Toisaalta tulee käsittää, että vakuutusyhtiöiden tulee ajaa palveluita aktiivisesti eteenpäin, jotta haluttu muutos tapahtuu. Suomen markkinoilla pitkään toimineiden yritysten tulee pysyä uudistuskykyisinä, jotta erityisesti digitalisaation myötä Suomeen jalkautuvat ulkomaiset yritykset eivät voittaisi markkinaosuuksia. (Campbell & Webersinke 2010) Sama uudistumistarve koskettaa myös yrityksen sisäistä palvelua, koska huonosti tuotettu sisäinen palvelu heijastuu usein myös ulkoisille asiakkaille aiheuttaen kilpailuhaittoja.

Quinn & Gagnon (1986, 103) päättelivät: "Tarvitaan uutteraa työtä ja omistautumista, etteivät palvelut menettäisi asemaansa samalla tavalla kuin teollisuus. Näkyvissä alkaa olla samoja merkkejä. Päivittäin törmää siihen, että korostetaan mittakaavaetuja asiakkaiden huolenaiheiden sijasta ja ajatellaan vain lyhytaikaista taloudellista tulosta — samoja asioita, joihin teollisuudessa kompastuttiin. Liian monet palveluyritykset ovat olleet hitaita investoimaan uusiin markkinamahdollisuuksiin ja uuteen tekniikkaan. Ne ovat keskittyneet mieluummin kustannussäästöön kuin arvon lisäämiseen; ne eivät ole kuunnelleet asiakkaita eivätkä mukauttaneet tarjontaansa asiakkaiden aitojen toiveiden mukaan."

Grönroosin (2000) mukaan palveluorganisaatioiden johtajien ei tule seurata teollisuusyritysten johtajien toimenpiteitä. Hän huomauttaa työntekijöiden olevan useimmissa palveluorganisaatioissa avainresursseja, koska he ovat yhteydessä varsinaisiin asiakkaisiin. Ongelma on kuitenkin tätä laajempi, sillä johtajien on ymmärrettävä myös asiakkaiden tarpeet ja toiveet, asiakkaiden kokema palvelun kokonaislaatu. Edelleen heidän on ymmärrettävä uuden tekniikan ja toimivien järjestelmien ja menettelytapojen sekä joustavien ja rohkeiden sääntöjen merkitys samoin kuin todellisen johtajuuden eikä pelkän teknisen päällikkyyden merkitys. Grönroos korostaa, että johtajien tulee sisäistää palveluorganisaation johtamisen avainkysymykset ja ymmärrettävä palvelutaloudessa vallitsevan kilpailun luonne. Heidän on tajuttava, mikä palvelukilpailussa toimii ja mikä ei toimi. (Grönroos 2000, 38) Osa palvelukilpailun ymmärtämisestä on asiakkaan arvon muodostumisen ymmärtäminen.

Koska toimivan palvelulogiikan kehittämiseksi on ymmärrettävä palvelukilpailun luonne, käsitellään myös sitä lyhyesti. Grönroosin (2000) mukaan asiakkaat ensinnäkin vaativat yritykseltä muutakin kuin teknistä ratkaisua. Heistä tulee vähitellen yhä valveutuneempia. Näitä markkinoiden vaatimuksia kasvattaa kilpailun kiristyminen yhä useammilla aloilla. Yritysten on otettava markkinoiden uudet vaatimukset huomioon nostaakseen asiakkaalle tarjottavan tavaran tai palvelun sisältämän teknisen ratkaisun arvoa. Niinpä tarjontaan tulee mukaan enemmän palveluja ja palvelun kaltaisia liitännäisiä. (Grönroos 2000, 38—39) Nämä liitännäispalvelut liittyvät usein ydinpalvelun toimittamiseen, ja pyrkivät siten parantamaan kokonaisuuden laatua.

Toiseksi varsinkin tietotekniikan alalla tapahtuva kehitys antaa yrityksille mahdollisuuden luoda uusia palveluja entistä helpommin (Grönroos 2000, 39). Vakuutusyhtiöiden teknologiaintensiivisyys eli erilaisten tietojärjestelmien hyödyntämisen määrää voidaan pitää merkittävänä, ja tätä tulisivin rasitteeksi mieltämisen sijasta käyttää hyödyksi. Voidaankin kysyä kuinka ketteriä vakuutusyhtiöt ovat tiedon hyödyntämisessä?

Palvelunäkökulman strategiseksi lähestymistavakseen valitsevat yritykset joutuvat lähes poikkeuksetta keskittymään suhteisiin, joita niillä on asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Tästä syystä palvelukilpailussa toimivan yrityksen on välttämätöntä ymmärtää suhdemarkkinointia eli asiakassuhteisiin perustuvaa markkinointia. (Grönroos 2009, 30) Grönroos (2000) esittää, että johdon tulee hyväksyä tämä muutos älyllisesti, ja pohjattava päätöksensä ja toteutuksensa todella uuden kilpailun varaan. Palvelu ja palvelun kaltaiset ainekset ovat arvoja ja hyötyjä, joilla yrityksen kilpailevat. Toimiva tekninen ratkaisu on asiakkaille usein jokseenkin selviö, ja tähän heillä on nykypäivän tiukassa kilpailussa täysi oikeus. (Grönroos 2000, 39)

Kuten todettua, palvelulogiikan kehittämiseksi tulee tuntea asiakas. Asiakastuntemus, toisin sanoen asiakkaiden odotuksiensa ja kokemusten tunteminen, on avain palveluyrityksen menestymiseen. Tähän ongelmaan pyritään löytämään tässä tutkielmassa vastauksia.

#### 2.1.4 Miksi laatuun kannattaa panostaa?

Grönroos (2000) toteaa usein sanottavan, että palvelun laadun parantaminen vaikuttaa kielteisesti tuottavuuteen. Käsitys perustuu hänen mukaansa palvelujen ominaispiirteiden ymmärtämättömyyteen. Todennäköisesti liian huono laatu maksaa liikaa laatua enemmän, koska se johtaa korjausten tarpeeseen ja tarpeettomaan työhön. (Grönroos 2000, 149)

Suuri osa operatiivisista kustannuksista voi mennä toisten tekemien virheiden korjaamiseen. Tämä viittaa yrityksen operaatioiden alhaiseen tuottavuuteen. Tarpeettomien tehtävien poistaminen virheet minimoivan järjestelmän avulla merkitsee huomattavaa tuottavuuden kohentumista. Asiakaskeskeisen järjestelmä ja virheetön tekniikka sekä koulutettu henkilökunta ei maksa tutkijan mukaan paljoa enempää kuin vanhakaan — laatu kuitenkin paranee tuottavuuden ohella. (Grönroos 2000, 149)

Steedle (1988) huomauttaa, että useimmissa palveluyrityksissä käytetään kehittymättömiä tuottavuuden mittareita. Mittaustavat pohjautuvat usein teollisuuteen ja perustuvat sisäisiin mittauksiin. Palveluyritykseen sovellettuna niillä on tuskin mitään tekemistä laadun kanssa. Useimmiten lasketaan työntekijän työsuorituksen sisäistä tehokkuutta — esimerkiksi otettujen puheluiden määrää. Näin sisäisen tehokkuuden näkökohdat sanelevat, mitä pidetään korkeana tuottavuutena. (Grönroos 2000, 149)

Grönroos (2000) peräänkuuluttaa tuottavuuden kokonaisvaltaisempaa tarkastelua. Asiakkaat eivät arvioi vain tuotantoprosessin lopputulosta; he eivät myöskään arvioi erillisiä toimenpiteitä, vaan koko

operaatiota, jonka he näkevät ja jossa he ovat mukana. Esimerkiksi tyytymättömyys ravintolan palveluihin ei todennäköisesti johdu sisäisen tehokkuuden puutteista. Kokonaisvaltaisessa tuottavuuden lähestymistavassa tarvitaan perinteisten sisäisen tehokkuuden mittareiden lisäksi tuottavuuden ulkoinen mittari, joka heijastaa asiakkaan tyytyväisyyttä ja hänen kokemaansa laatua. (Grönroos 2000, 150)

Ulkoisten mittausten käyttö perustuu käsitykseen, että ulkoinen tehokkuus on ainakin yhtä tärkeä menestystekijä kuin sisäinen tehokkuus, kunhan sisäinen tehokkuus on hallinnassa. Tuottavuuden ulkoinen mittaus nivoo sen koettuun palvelun laatuun. Grönroos (2000) muistuttaa, että korkea tuottavuus on arvotonta, jos se johtaa koetun laadun heikkenemiseen ja kauppohen menetykseen. Toisaalta korkeaksi koettu laatu on arvotonta, jos se vaatii alhaista tuottavuutta ja sellaista kustannustasoa, ettei voittoja tule ainakaan pitkällä aikavälillä. Onkin siis seurattava sekä ulkoisia että sisäisiä mittauksia. (Grönroos 2000, 151)

Grönroos painottaa myös pitkäaikaisen tuottavuuden kasvattamista. Tällä hän tarkoittaa, että yrityksen tulee panostaa uuteen tekniikkaan ja henkilökunnan koulutukseen. On myös hyväksyttävä, että lyhyellä aikavälillä kustannukset saattavat tällöin kasvaa yli tuottojen. (Grönroos 2000, 151)

Kaikkien tuottavuuden parantamiseen tähtäävien toimien taustalla tulisi olla ensinnäkin syvälinen ymmärrys asiakkaiden hyväksi kokeman palvelun laadun osatekijöistä sekä toiseksi yhtä syvälinen analyysi yrityksen nykyisestä toiminnasta laadun tuottamisessa. (Grönroos 2000, 152)

Grönroos (2000, 152–155) listaa myös muutamia samalla kertaa palvelun laatua ja tuottavuutta parantavia tekijöitä:

- Työntekijän teknisten taitojen parantaminen
- Työntekijöiden asenteiden ja käytöksen asiakashenkisyys
- Työntekijöiden ja asiakkaan osallistumista tukevat järjestelmät ja tekniikat
- Palvelutuotannon teollistaminen
- Asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoprosessiin
- Tarjonnan ja kysynnän välisen epäsuhdan poistaminen

Grönroos (2000, 160) painottaa, että tehtävien päätösten tulisi perustua lähinnä ulkoiseen tehokkuuteen ja asiakassuhteisiin liittyviin vaikutuksiin unohtamatta kuitenkaan sisäistä tehokkuutta. Organisaation asiakkaalle näkymättömissä osissa sisäiseen tehokkuuteen voidaan kiinnittää tarvittaessa runsaastikin huomiota. Grönroos (2000, 161) esittää myös, ettei palvelun laadun parantaminen useinkaan vaadi lisäkustannuksia. Monesti tarvitaan vain parempaa ymmärrystä asiakassuhteista, laadun kokemisesta ja toiminnallisesta laatu-ulottuvuudesta.



Asiakastyytyväisyydellä on usein myös kaksijakoinen vaikutus: Sisäisenä vaikutuksena organisaation ilmapiiri todennäköisesti paranee. Ulkoinen vaikutus taas on se, että yrityksen imago paranee. Tämä lisää myös myyntiä, ja mikäli ulkoisen tehokkuuden lisäksi on huomioitu sisäinen tehokkuus, myyntimäärän kasvun voi olettaa parantavan yrityksen taloutta. (Grönroos 2000, 161)

Laatuun panostava palvelulogiikka vaatii johtajilta palvelujohtamisen omaksumista, joka tarkoittaa johdon painopisteiden muuttumista tuotteesta asiakkaan kokonaisuhyötyyn, lyhyistä pitkäaikaisiin suhteisiin, ydintuotteen laadusta kestävien asiakassuhteiden kokonaislaatuun ja teknisen ratkaisun korostamisesta kokonaislaadun kehittämisprosessiin eli toiminnallisen laadun huomioimiseen. (Grönroos 2000, 167–168)

### 2.1.5 Palvelun laatu

Koska palvelu ei ole asia vaan sarja tekoja tai prosesseja — jotka vielä tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti — eivät laadunvalvonta ja markkinointi tahdo perinteisin menetelmin onnistua. Palveluiden tuottamisessa puuttuu ennalta tuotettu laatu, jota voisi valvoa etukäteen ennen kuin palvelu on myyty ja kulutettu. Tilanteet toki vaihtelevat sen mukaan, minkälaisesta palvelusta on kyse. Esimerkiksi kampaajan palvelu tuotetaan lähes kokonaan asiakkaan ollessa läsnä ja kuluttaessa sen. Sen sijaan tavaroita toimitettaessa asiakas kokee ja kuluttaa vain osan tuotantoprosessista. Suurin osa tuotantoprosessista on tällöin näkymätöntä. Molemmissa tapauksissa tulisi kuitenkin muistaa, että asiakas havaitsee nimenomaan tuotantotoimenpiteiden näkyvän osan. Muista osista hän voi kokea vain tuloksen, mutta näkyvät toimenpiteet hän kokee ja arvioi pienintäkin yksityiskohtaa myöten. Laadunvalvonnan ja markkinoinnin on tästä syystä tapahduttava samaan aikaan ja samassa paikassa kuin palvelun samanaikaisen tuottamisen ja kulutuksenkin. Yrityksen turvautuessa vain perinteisiin laadunvalvonta- ja markkinointitoimiin, se osa tuotantotoimenpiteistä, joissa asiakas on mukana, saattaa jäädä valvomatta ja sisältää asiakkaalle kielteisiä markkinointikokemuksia. (Grönroos 2000, 54)

Grönroos (2000) toteaa palvelun laadun olevan monimutkainen asia, koska useimmat palvelut ovat monimutkaisia. Tavaroiden laatu sen sijaan määräytyy perinteisesti niiden teknisistä ominaisuuksista, joskin esimerkiksi imagostrategiaa noudattava yritys pyrkii nostamaan tavaroiden laatua luomalla mielikuvia, kuten muodikkuutta, statusta tai elämäntapaa. Palveluja on pakko pitää enemmän tai vähemmän aineettomiksi koettuina prosesseina, joissa tuotantoa ja kulutusta ei voi täysin erottaa ja joissa asiakas usein osallistuu aktiivisesti tuotantoprosessiin. Kun kehitetään palvelujohtamisen ja

markkinoinnin malleja, on joka tapauksessa tärkeää ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat ja miten he arvioivat palvelua. (Grönroos 2000, 59—60)

Eiglier ja Langeard (1981, 1562) toteavat palveluajatuksen ja selkeästi nähtävän asiakkaan hyödyn yhdistettävyyden vaikeuden. He peräänkuuluttavat palvelun laadun mallin tärkeyttä erityisesti asiakkaan kokemuksiin perustuen. Heidän perustelunsa on, että palveluntarjoajan ymmärtäessä miten käyttäjien arviot muodostuvat, he pystyvät määrittämään, miten nämä arvot syntyvät ja kuinka niihin voi vaikuttaa. (Eiglier & Langeard 1981) 1980-luvulla palvelun laatuun kohdistuva kiinnostus kasvoikin Grönroosin (2000) mukaan räjähdysmäisesti. Esiteltiin esimerkiksi koetun palvelun laadun käsite sekä palvelun kokonaislaadun malli (Grönroos 1983; 1984). Lähestymistapa perustuu tutkimukseen, joka tehtiin kuluttajien käyttäytymisestä ja tavaroiden suorituskykyä koskevien odotusten vaikutuksesta kulutuksen jälkeisiin arvioihin (Grönroos 1983). Koetun palvelun laadun mukainen lähestymistapa näyttää Grönroosin (2000) mukaan olevan yhä pohjana palvelujen markkinoinnin alalla tehdyissä, laatua koskevissa tutkimuksissa ja teorian kehittelyissä. Palvelujen laatua pyritään kuitenkin tutkimaan myös muista lähtökohdista: Palvelujen johtamisen alalla laatuun kiinnitetään jonkin verran huomiota, samaten palvelutuotannon alalla. Palvelun laatuun perustuvia malleja ei kuitenkaan ole näillä aloilla juurikaan kehitetty. (Grönroos 2000, 61)

Seuraavaksi tarkastellaan erilaisia laatua tyypitteleviä käsitteitä, jotka ovat ulkoinen tehokkuus, tekninen laatu ja toiminnallinen laatu. Laadun käsitteen pilkkominen pienemmiksi paloiksi helpottaa tarkastelua ja kokonaisuuden hahmottamista.

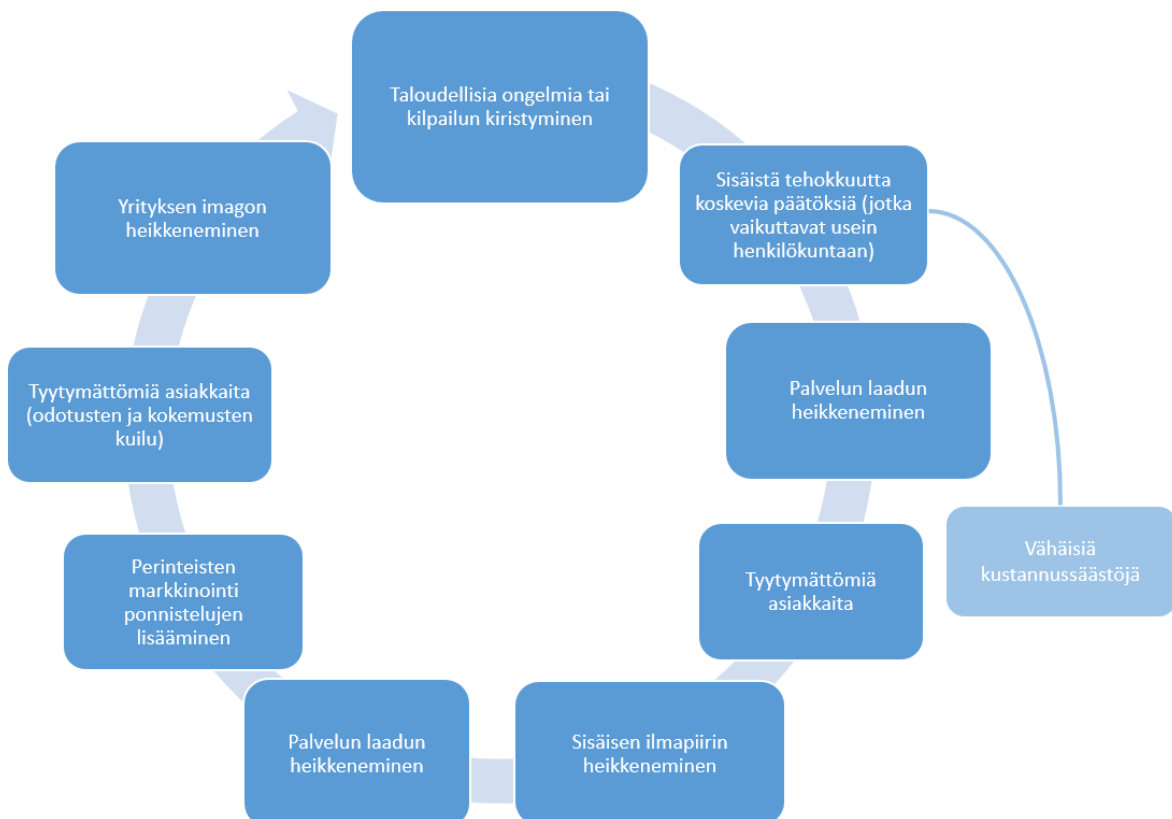
### 2.1.5.1 Ulkoinen tehokkuus

Ulkoisella tehokkuudella tarkoitetaan tehokkuutta, joka riippuu asiakkaiden kokemuksista yrityksen toiminnasta ja tuotoksista. Sen vastakohtana voidaan pitää sisäistä tehokkuutta, jolla viitataan yrityksen työvoiman ja pääoman tuottavuuteen. (Grönroos 2000, 141) Ulkoisen tehokkuuden voi mieltää myös koetuksi laaduksi. Palvelun laadun käsitteestä se eroaa siten, että kokemuksen painottaminen ohjaa käsitettä kohti asiakasta, ja asiakkaan kokema laatua. Intuitiivisesti on toki selvää, että kummankin tehokkuuden osa-alueen tulee olla kunnossa, jotta yritys voi menestyä pitkäjänteisesti.

Palvelualoilla sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden välinen suhde on merkityksellinen. Voiton määrää on asiakkaan kokema palvelun laatu (ks. Grönroos 1983; Normann 1984, Carlzon 1987, Albrecht 1988). Tansik (1988, 8–9) huomauttaa: "Palvelujärjestelmän puhtaan tehokas teollisuusmainen lähestymistapa saattaa karkottaa asiakkaat ja viedä organisaation mahdollisuudet saada

uusintakauppoja tai myydä enemmän palveluja nykyisen palvelutapahtuman aikana. Kun asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden väliset yhteydet lisääntyvät, samalla lisääntyvät myös myyntimahdollisuudet, mutta tuotannon tehokkuus laskee."

Palvelujen tuotantoprosessia koskevien johdon päätösten katsotaan liian usein vaikuttavan vain sisäiseen tehokkuuteen. Tämä johtaa usein toimintoihin ja palkkiojärjestelmiin, jotka tukevat väärää toimenpiteitä. Grönroosin (2000) mukaan todellisuudessa ulkoinen tehokkuus on hyvin tärkeää. Jos pyritään vain sisäiseen tehokkuuteen, koetun palvelun laatu muuttuu usein huonompaan suuntaan. Niinpä palvelun sisäisen tehokkuuden nostaminen voi heikentää sen ulkoista laatua. Ei toki voi väittää, että päätöksillä, jotka liittyvät kokonaan tai pääosin sisäiseen tehokkuuteen, olisi aina kielteisiä seurauksia (Grönroos 2000, 145). Tekniikan vaikutuksesta huolimatta työvoimakustannukset ovat useimmissa palveluissa suuret. Kustannusten hillitsemiseksi tehdään usein henkilökuntaa koskevia strategisia päätöksiä: henkilökuntaa supistetaan, henkilökunnan määrää ei kasvateta samassa suhteessa kuin toiminta lisääntyy, itsepalvelun osuutta lisätään, ihmisiä korvataan koneilla ja niin edelleen. Seurauksena voi olla, että henkilökunnalla on vähemmän aikaa asiakasta kohden, tai henkilökunta kiinnittää asiakkaan ongelmaan vähemmän huomiota, eikä asiakkaaseen paneutumisesta palkita. Itsepalvelu ja tekniikka voivat auttaa, mutta usein ne kuitenkin heikentävät



Kuvio 1: Johtamisansa (mukaiillen Grönroos 2000, 140)

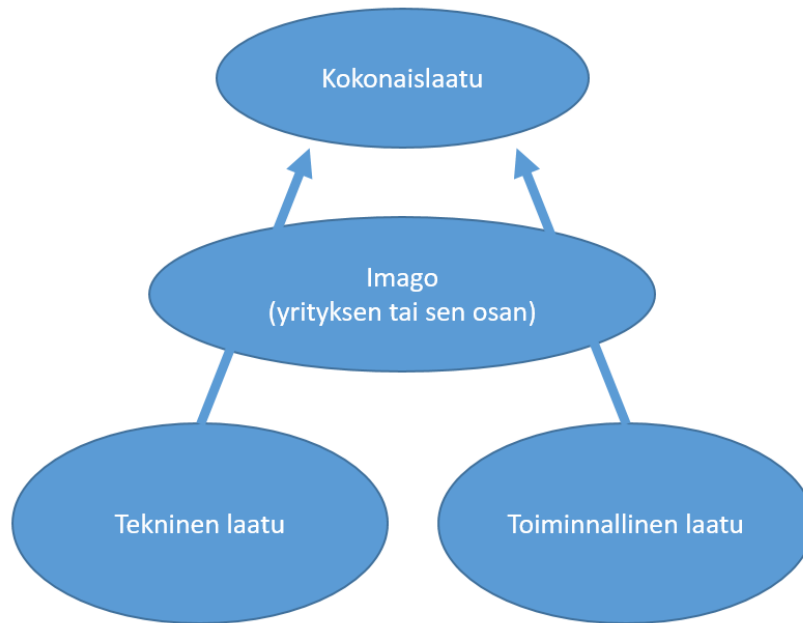
koetun palvelun laatua, joko asiakkaan hyväksymisen tai osaamisen puutteen takia. Palvelun toimitustapa siis heikkenee. Tyytymättömät asiakkaat osoittavat sen helposti työntekijöille. Palaute vaikuttaa herkästi asiakaspalvelussa työskenteleviin. Sisäinen ilmapiiri voi heiketä johtaen edelleen palvelun heikkenemiseen. Tällöin yritykset saattavat turvautua markkinointiviestintään saadakseen lisää asiakkaita, mutta erot asiakkaiden odotuksissa ja kokemuksissa johtaa tyytymättömyyteen ja yrityksen imagon heikkenemiseen. (Grönroos 2000, 140—142) Norman (1984) kutsuu tällaista tapahtumaketjua noidankehäksi, Grönroos johtamisansaksi (kuvio 1).

Palvelut ovat pohjimmiltaan aineettomia ja subjektiivisesti koettuja prosesseja, joissa tuotanto- ja kulutustoimenpiteet tapahtuvat samanaikaisesti. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä syntyy vuorovaikutustilanteita, joihin sisältyy totuuden hetkiä. Totuuden hetkiä tarkastellaan hiukan myöhemmin. Koettuun palvelun vaikuttaa olennaisesti se, mitä ostajan ja myyjän vuorovaikutuksessa tapahtuu. (Grönroos 2000, 62—63) Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus (Grönroos 1983, myös Parasuraman, Zeithaml, Berry 1985, Lehtinen 1986).

#### 2.1.5.2 Tekninen laatu

Asiakkaille on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa, ja sillä on suuri merkitys heidän arvioidessaan palvelun laatua (Grönroos 2000, 63; 2009, 101). Monesti vuorovaikutuksen laatua pidetään sisäisesti koko toimitetun tuotteen laatuna. Kyseessä on vain yksi laadun ulottuvuus, jota kutsutaan palveluntuotantoprosessin tuloksen tekniseksi laaduksi. Se jää asiakkaalle, kun tuotantoprosessi ja ostajan ja myyjän vuorovaikutus ovat ohi. Usein, joskaan ei suinkaan aina, asiakkaat pystyvät mittaamaan tätä ulottuvuutta melko objektiivisesti, onhan kyseessä ongelman tekninen ratkaisu. (Grönroos 2000, 63)

Koska palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on monia vuorovaikutustilanteita, teknisen laadun ulottuvuus ei pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Laatukokemukseen vaikuttaa se, kuinka prosessin lopputulos toimitetaan hänelle. Näin huomioidaan myöskin palvelun toiminnallinen laatu. (Grönroos 2000, 63; 2009, 101)



Kuvio 2: Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta sekä imago, jonka voidaan nähdä toimivan suodattimena kokemuksille (Grönroos 2000)

### 2.1.5.3 Toiminnallinen laatu

Asiakkaaseen vaikuttaa myös se, miten hän saa palvelun ja miten hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Tämä on toinen laadun ulottuvuus, joka liittyy läheisesti totuuden hetkien hoitamiseen ja palvelun tarjoajan toimintaan. Sen vuoksi sitä kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi. Kuviossa 2 näkyvät laadun kaksi perusulottuvuutta: se mitä asiakas saa ja miten hän sen saa eli prosessin tekninen lopputulos ja toiminnallinen ulottuvuus. On helppo nähdä, ettei toiminnallista laatua voi arvioida niin objektiivisesti kuin teknistä laatua. (Grönroos 2000, 64) Grönroos myös arvelee asiakkaiden luultavasti pitävän palvelun laatua sitä parempana mitä enemmän he hyväksyvät itsepalvelutehtäviä tai yhdessä tuottamiseen liittyviä rutiineja, jotka heidän odotetaan hoitavan itse. (2000, 64; 2009, 101)

## 2.1.6 Laatu on sitä mitä asiakkaat kokevat

Grönroosin (2000, 62; 2009, 100) mukaan laadun parantaminen on liian usein organisaation sisäisenä tavoitteena ilman, että määriteltäisiin mitä palvelun laadulla tarkoitetaan. Puhe laadun parantamisesta määrittämättä, mitä se on, kuinka asiakkaat sen kokevat ja kuinka sitä voi edistää, ei ole paljonkaan arvoista. Buzzell ja Gale (1987, 111) ovat tehneet suuren sekä teollisuus- että palveluyrityksiä kattavan PIMS-tietokannan pohjalta sen johtopäätöksen, että "laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat sen sanovat olevan, ja tietyn tuotteen tai palvelun laatu on mitä tahansa, miksi asiakas sen kokee." Grönroosin (2000, 62) mukaan havainto käy yksiin palvelujen markkinointia koskevan kirjallisuuden kanssa (esim. Zeithaml 1987; Zeithaml ym. 1988). Palvelun laatu on niin monimutkainen ilmiö, että sen ymmärtämiseksi tarvitaan paljon tavallisia malleja yksityiskohtaisempaa mallia (Grönroos 2000, 62). Asian voi ilmaista näin: Johtajien on pilkottava laatu-sana hallittaviin osiin. Vasta sitten he pystyvät määrittämään, millä laadun osa-alueilla he kilpailevat.

Koetun laadun tärkeimmäksi piirteeksi mielletään helposti palvelun tekniset ominaisuudet. Tällöin ajattelutapa pohjautuu tuotteen laadusta opittuihin opetuksiin. Mitä tekniikkakeskeisempi yritys on kyseessä, sitä suurempi tämä riski luonnollisesti on. Todellisuudessa asiakkaat kokevat laadun paljon laajemmin, ja laatukokemus pohjautuu usein aivan muihin kuin teknisiin seikkoihin. Yrityksen on määritettävä laatu samalla tavalla kuin asiakkaat, muuten laatuohjelmissa voidaan sortua väärin toimenpiteisiin sekä ajan ja rahan tuhlaamiseen. Laatu on tärkeää sellaisena, kuin asiakas sen kokee. (Grönroos 2000, 62)

Grönroos (2009) painottaa asiakkaiden odotusten sekä arvioinnin kohteiden ymmärtämistä palvelun laatua pohtiessa. Erilaisista prosesseista koostuvien palveluiden monimutkaisuus, jossa tuotanto ja kulutus ovat osittain erottamattomat, johtaa siihen, että myös asiakkaiden ymmärtämisen merkitys korostuu. Kun palveluntarjoaja ymmärtää, miten käyttäjät kokevat palvelujen laadun ja arvioivat sitä, se voi määrittää, miten näitä arvioita voi hallita ja ohjata haluttuun suuntaan. Tällöin selvitetään palveluajatuksen, asiakkaille tarjottavan palvelun ja asiakkaan saamien hyötyjen keskinäinen suhde. (Grönroos 2009, 98)

Grönroos (2009, 105) toteaa laadun kokemisen olevan kahta edellä mainittua perusulottuvuutta monimutkaisempi prosessi, koska laatu koetaan suurelta osin subjektiivisesti. Seuraavaksi tarkastellaan koettuun laatuun ja asiakkaan arvон muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä.

### 2.1.6.1 Totuuden hetket

Laatukokemuksen osalta ratkaisevia tilanteita ovat ne, joissa asiakas kohtaa palveluntarjoajan resursseja ja toimintatapoja. Nämä vuorovaikutustilanteiden muodossa olevat palvelutapaamiset määräävät toiminnallisen laadun tason. Tämän lisäksi tuloksen tekninen laatu siirtyy kokonaan tai valtaosin asiakkaalle. Kyseisiä tilanteita kutsutaan palveluiden johtamisessa totuuden hetkiksi. (Grönroos 2000, 68; Grönroos 2009, 111) Totuuden hetket ovat siis tilanteita, joissa asiakkaan ja yrityksen edustajat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Esimerkiksi kun laite toimitetaan ostajalle, kun tarjoilija palvelee ravintolan asiakasta tai kun yrityksen sisäinen asiakas soittaa palvelunumeroon ongelman kanssa. Käsitteen palvelujen johtamisesta koskettavaan kirjallisuuteen on kehittänyt Normann (1984).

Totuuden hetkien käsite merkitsee Grönroosin (2000, 2009) mukaan sananmukaisesti sitä, että palveluntarjoajalla on tässä ja nyt mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu. Seuraavalla hetkellä tilanne on ohi, asiakas lähtenyt eikä käytettävissä ole helppoja tapoja lisätä koetun palvelun laatua. Ongelmien ilmetessä on liian myöhäistä ryhtyä korjaustoimiin, koska niitä varten on luotava uusi totuuden hetki. Palvelun tarjoaja voi esimerkiksi ottaa yhteyttä asiakkaaseen korjatakseen virheen tai edes selittääkseen, miksi asiat eivät sujuneet niin kuin olisi pitänyt. Tämä on tietysti vaivalloisempaa ja luultavasti tehottomampaa hyvin hoidettuun totuuden hetkeen verrattuna. (Grönroos 2000, 68–69; Grönroos 2009, 111)

Todellisuudessa asiakas kokee lukuisia totuuden hetkiä ollessaan palveluorganisaation asiakkaana (Grönroos 2000, 40). Esimerkiksi lentomatikustajan käyttäessä lentoyhtiön palveluja hän käy useita totuuden hetkiä lentokentälle saapumisesta tavaroiden noutamiseen ja kentältä lähtöön. (Grönroos 2000, 69). Tavoitteena olisikin suunnitella palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi niin, ettei huonosti hoidettuja totuuden hetkiä syntyisi lainkaan. Jos tilanteita ei hallita, on olemassa vaara, että syntyy odottamattomia laatuongelmia. (Grönroos 2000, 69). Kuten Albrecht ja Zemke (1985, 62) asian ilmaisevat: "Kun totuuden hetkiä ei hoideta, palvelun laatu heikkenee keskinkertaiseksi." Varsinkin prosessin toiminnallinen laatu kärsii.

### 2.1.6.2 Imago

Palveluyrityksestä muodostuneella mielikuvalla on Grönroosin (2009) mukaan vaikutusta asiakkaan suhtautumiseen palveluyrityksen kanssa toimimiseen. Asiakas pystyy useimmiten näkemään palveluyrityksen ja sen resurssit, toimintatavat ja prosessit. Palvelun tuottava yritys ei pysty tavallisesti piiloutumaan tuotemerkkien tai jakelukanavien taakse. Siksi yrityksen imago on useimmissa palveluissa äärimmäisen tärkeä tekijä, ja voi vaikuttaa laadun kokemiseen monin tavoin. Myönteinen

mielikuva mahdollistaa pienten virheiden anteeksiantamisen, kielteinen voi suurentaa virheiden aiheuttamaa laadun heikkenemistä. Imago on laadun kokemisen suodatin, mikä viittaa siihen, että laatu koetaan suuressa määrin subjektiivisesti. (Grönroos 2000, 67; 2009, 102) Laatu-ulottuvuuksista saadut kokemukset eivät siis yksinään määrää millaisena palvelua pidetään.

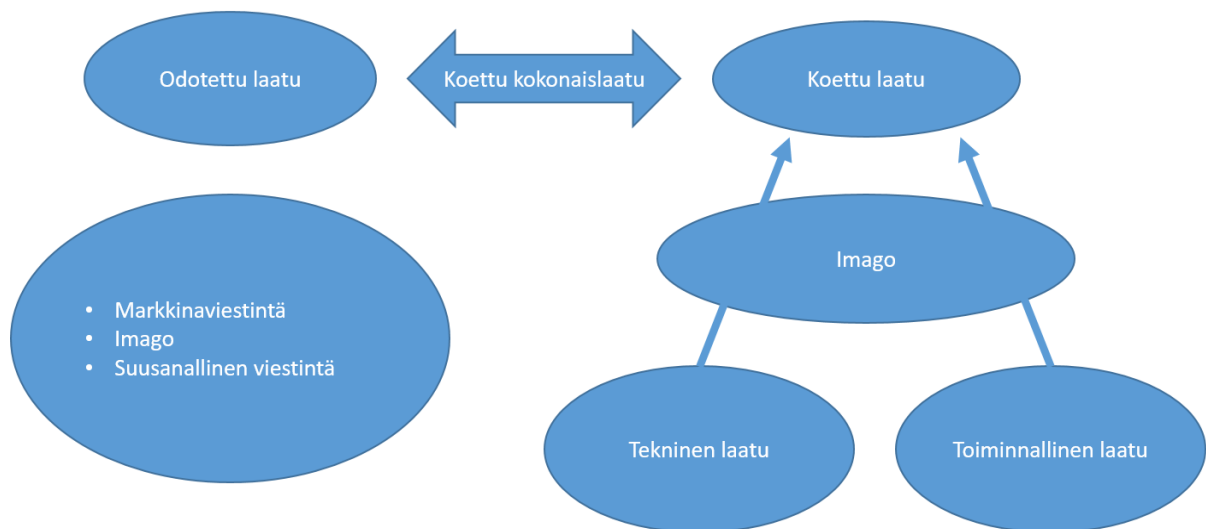
Grönroosin (2000, 68) mukaan imago vaikuttaa keskeisesti asiakkaan kokemaan laatuun ja on palveluyritykselle kuin muillekin organisaatioille tärkeää, joten sitä on johdettava asianmukaisesti. Ymmärrys imagon kehittämisestä ja imago-ongelmien synnystä ei ole kovin syvällistä. Kuten aikaisemmin mainittiin, imago vaikuttaa suodattavasti koettuun palveluun. Myönteinen imago parantaa kokemusta ja kielteinen huonontaa sitä. Palvelun aineettomuuden takia markkinaviestinnän toimenpiteillä ei ole vain viestinnällistä vaikutusta asiakkaan odotuksiin, vaan myös välitön vaikutus kokemuksiin. Viimeksi mainittu vaikutus on joskus vähäinen, joskus tärkeämpi. (Grönroos 2000, 126)

### 2.1.7 Koettu kokonaislaatu

Grönroosin (2009) mukaan kokonaislaatua eivät määrää ainoastaan laadun tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus, vaan ennemminkin odotetun ja koetun laadun välinen kuilu. Myös imago vaikuttaa keskeisesti asiakkaan kokemaan laatuun, ja on palveluyritykselle yhtä tärkeä kuin muillekin organisaatioille. (Grönroos 2009, 106)

Kuviossa 3 esitetään, kuinka laatukokemukset liittyvät perinteisiin markkinointitoimiin ja johtavat koettuun palvelun laatuun. Jos palveluyritysten lisäksi otetaan huomioon myös tavaroiden valmistajat, jotka tarjoavat palveluja osana tarjontaansa, on Grönroosin (2000) mukaan sopivampaa puhua koetusta kokonaislaadusta. Laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Jos odotukset ovat epärealistisia, koettu kokonaislaatu on alhainen, vaikka laatu olisikin jollain objektiivisella tavalla mitattuna koettu hyväksi. Kuten kuvio 3 esittää, odotettu laatu riippuu monista





Kuvio 3: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 1988)

tekijöistä: markkinaviestinnästä, suusanallisesta viestinnästä, yrityksen tai sen osan imagosta ja lisäksi asiakkaan tarpeista. Mainontaa, suoramarkkinointia, PR-toimintaa ja myyntikampanjoita yritys pystyy valvomaan ja hallitsemaan suoraan, ja ne ovat osa markkinaviestintää. Suusanallisia tekijöitä ja imagoa yritys ei pysty valvomaan suorasti. Näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa myös ulkopuolelta, mutta pohjimmiltaan ne riippuvat yrityksen aikaisemmasta menestyksestä. Asiakkaan tarpeet vaikuttavat tietysti nekin hänen odotuksiinsa. (Grönroos 2000, 67–68)

Laadun parantamiseen tähtäviä ohjelmia toteutettaessa koettu palvelun laatu voi olla alhainen tai jopa huonontua, jos yritys on samaan aikaan esimerkiksi käynnistänyt suurellisen tai muuten sopimattoman mainoskampanjan. Koettua kokonaislaatua eivät määrää ainoastaan laadun tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus, vaan pikemminkin odotetun ja koetun laadun välinen kuilu (Grönroos 1983; 1984). Niinpä jokaisessa laatuohjelmassa pitäisi ottaa mukaan paitsi palvelujen toteutuksesta vastaavat toiminnot, myös markkinoinnin ja markkinaviestinnän vastuulliset. (Grönroos 2000, 68)

Käsitellyt koetun kokonaislaadun tekijät vaikuttavat lopulta siihen, kuinka asiakkaalle palvelua käyttäessään muodostuu arvoa. Seuraavaksi käsitellään asiakkaan roolia arvon muodostumisessa.

## 2.2 Asiakkaan rooli palvelun arvon muodostumisessa

Teoriaosuuden toisessa alaluvussa käsitellään arvon muodostumista asiakkaan kontekstissa. Ensin pohditaan palvelun luonnetta arvon muodostumisessa, sitten perehdytään asiakkaaseen pääpainon ollessa palvelun asiakasvaltaisessa logiikassa ja käyttöarvon muodostumisessa. Ennen siirtymistä asiakasvaltaisen palvelulogiikan käsittelemiseen on syytä pohtia vielä asiakkaan ja sisäisen asiakkaan käsitteitä palveluiden näkökulmasta.

### 2.2.1 Asiakas

Organisaation tarjoamat palvelut ja työpanos tulisi tietysti mukauttaa asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. Jos palvelun tarjoajan ja sen ostajan välisessä suhteessa on useita ihmisiä asiakkaana, koko ryhmää pidetään asiakkaana. Kaikki nämä ostajapuolen tekijät — ostaja, käyttäjät, viralliset päätöksentekijät ja muut — muodostavat yhdessä niin kutsutun ostoryhmän. Jokainen suhteessa mukana oleva ihminen on periaatteessa ja käytännössäkin yhtä tärkeä. Usein asiakkaana pidetään ostajaa, jonka kanssa myyntineuvottelija on tekemisissä. Muita ihmisiä pidetään helposti vähemmän tärkeinä. (Grönroos 2000, 262)

Usein kuitenkin ostosta neuvotteleva henkilö on eri kuin varsinaista palvelua saava taho. Näin on erityisesti usein yritysten välisissä palvelusopimuksissa (Grönroos 200, 262). Ostosta neuvotteleva henkilö saa toki välillisesti tietoa ja palautetta hankitun palvelun koetusta laadusta. Esimerkkinä voidaan pitää siivousyritystä, joka neuvottelee päällikön kanssa ostosopimuksen, mutta varsinaista siivousta kohtaan voi ostajan tiloissa toimivilla henkilöillä olla erilaisia toiveita, jotka eriävät sopijan tärkeinä pitämistä asioista. Grönroos (2000) toteaaakin, että saattaa olla kohtalokasta määrittellä asiakas liian kapeasti. Palvelun laadun kokijoita ovat palvelun käyttäjät.

Puustinen, Saarijärvi ja Maas (2014) toteavat asiakkaille tärkeiden arvojen merkityksen lisääntyneen viimeaikaisessa tutkimuksessa. Heidän mukaansa asiakkaan rooli on muuttunut palvelun vastaanottajasta yhdeksi palveluprosessin tuottajista. Yritys ei enää määrittele arvoa, vaan arvo muodostuu asiakkaan tärkeäksi kokemien tekijöiden kautta. Tämän tutkielman kontekstissa on perustelua kysyä, onko palveluyhtiö onnistunut ymmärtämään missä palveluyhtiön toiminnassa muodostuu arvoa asiakkaille ja mitä tämä arvo on?

Asiakkaiden rooli palvelun tuotantojärjestelmässä on laatua tuottavana resurssina, he siis tuottavat arvoa itse. Yksinkertaisena esimerkkinä voidaan pitää tilannetta, jossa asiakas joutuu jostain

pakottavasta syystä käyttämään jotain palvelua, mutta tekee sen vastahakoisesti. Koetun palvelun laatu on lienee kiistatta heikompi, kuin tilanteessa, jossa asiakas osallistuisi aktiivisesti palvelun toteuttamiseen. Palvelun tuotannon ja kulutuksen luonteen mukaisesti asiakkaat eivät ole passiivisia kuluttajia. Tilanteen luonteeseen katsomatta asiakkaat joka tapauksessa osallistuvat aktiivisesti palvelun tuotantojärjestelmään. (Grönroos 2000, 268)

Useimmat palvelut ovat luonnostaan suhdepainotteisia, joten palvelutarjoaman arvoa voidaan tarkastella suhteen näkökulmasta (Grönroos 2009, 192). Asiakas voi saada palvelusta rahassa mitattavaa arvoa, joka voi olla positiivinen tai negatiivinen, mutta lopullinen arvo on usein kuitenkin subjektiiviseen vertailuun pohjautuva arvio vaihtoehtoista, mihin liittyy muitakin tekijöitä kuten emotionaaliset suhteet tai imago. Vakuutuksen erityispiirteisiin palveluna kuuluu aineettomuuden lisäksi myös luottamukseen pohjautuvien tulevaisuudessa toteutettavien lupauksien antaminen ja täyttäminen.

Kun asiakkaan käsitys yrityksen tuotteiden laadusta, arvosta ja luotettavuudesta riippuu monista jatkuvan asiakassuhteiden hoidon vuorovaikutustilanteista, yksikään toiminto ei yksin pysty takaamaan sitä, että asiakkaat olisivat tyytyväisiä saamaansa laatuun ja arvoon, ja haluaisivat jatkaa ja syventää suhdetta. Asiakkaiden hallinnasta tulee tällöin prosessi, johon tarvitaan useimpien liiketoiminnan osa-alueiden osallistumista. (Grönroos 2009, 40)

Useimmat palveluorganisaatiot ovat riippuvaisempia kontaktihenkilöistään kuin muista resursseista, kuten järjestelmistä, tekniikasta ja fyysisistä resursseista. Kontaktihenkilöt pystyvät selvittämään asiakkaiden tarpeet ja toiveet totuuden hetkien aikana katselemalla, kysymällä ja reagoimalla asiakkaan käytökseen. He pystyvät näkemään heti antamansa palvelun laadun sekä korjaamaan virheitä ja ongelmatilanteita välittömästi. (Grönroos 2000, 269)

### 2.2.2 Sisäinen asiakas

Kuten edellä keskeisten käsitteiden pohtimisen yhteydessä todettiin, on asiakkaita perinteisesti pidetty yrityksen ulkopuolisina ihmisinä tai organisaatioina. Käyttäjän ja palveluntarjoajan välisiä suhteita esiintyy kuitenkin myös organisaation sisällä samaten kuin verkostokumppaneiden kesken. Asiakaspalveluhenkilökunta ja yrityksen asiakaspalvelutoiminnot tarvitsevat tukea muilta yrityksen työntekijöiltä ja toiminnoilta palvelukseen ulkoisia asiakkaita. Itse asiassa jokainen palveluorganisaatio on täynnä sisäisiä palvelutoimintoja, jotka tukevat toinen toistaan ja ulkoisten asiakkaitten kanssa vuorovaikutuksessa olevia asiakaspalvelijoita ja toimintoja. Sisäisiä

palvelutoimintoja on usein enemmän kuin ulkoisia asiakkaita palvelevia toimintoja. (Grönroos 2000, 255; 2009, 413)

Sisäisellä palvelulla ja siten myös sisäisen asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on vaikutus yrityksen toimintakykyyn. Jos sisäinen palvelu ei ole hyvää, ulkoinen palvelu kärsii (Grönroos 2009, 413). Usein sisäisissä palvelutoiminnoissa työskentelevien on kuitenkin vaikea hahmottaa oman työsuorituksensa merkitystä. He eivät näe koskaan "oikeita" asiakkaita ja kokevat helposti, että he palvelevat työtovereitaan, ja ettei heidän palvelunsa vaikuta ulkoiseen työpanokseen millään lailla. Menestyvässä palveluyrityksessä on kaikkien kuunneltava Jan Carlzonin neuvoa: "Ellet palvele asiakkaita, palvele jotakuta muuta." (Grönroos 2000, 255)

Gummessonin (1987b) mukaan sisäisen asiakkaan käsitteen ottaminen käyttöön organisaatiossa on yksi tapa korostaa sisäisen palvelun merkitystä. Käsitteen myötä asiakassuhde tulee organisaation sisälle. Sisäisiä palvelutoimintoja voi olla yksi tai useita. Nämä toiminnot ovat muiden sisäisen palvelun tarjoajien sisäisiä asiakkaita; ne ovat myös palvelun tarjoajia toisille sisäisille asiakkaille. Palveluprosessin lopullinen tuotos on lopullisen ulkoisen asiakkaan saama ja kokemana ulkoinen palvelu. (Grönroos 2000, 255)

Grönroosin (2000; 2009) mukaan sisäisiä asiakkaita on palveltava yhtä hyvin kuin lopullisia, ulkoisia asiakkaita odotetaan palveltavan. Laadun tuottaminen ei ole siis vain niiden toimintojen tehtävänä, jotka ovat ulkoisten asiakkaiden näkyvissä. Toimituksen koettu laatu riippuu aivan yhtä paljon varastosta kuin itse toimituksesta. Sen vuoksi vastuu hyvän palvelun laadun tuottamisesta on koko organisaatiolla. (Grönroos 2000, 256; 2009, 415)

### 2.2.3 Asiakkaan arvon muodostuminen

Tässä alaluvussa käsitellään tutkielman kannalta keskeistä asiakkaan arvon muodostumista asiakasvaltaisen palvelulogiikan taustojen, käsitteen sekä niiden aiheuttamien vaikutuksien palveluiden tuottamiseen ja ymmärrykseen asiakkaan arvonmuodostuksesta kautta.

#### 2.2.3.1 Tausta

Palveluyrityksillä ei ole tuotteita, jos niillä tarkoitetaan resursseista ja ominaisuuksista ennalta tuotettuja paketteja, vaan ne tarjoavat asiakkailleen pelkästään prosesseja. Sekä prosessilla että lopputuloksella on vaikutusta asiakkaan palvelun laadusta ja saadusta arvosta saamaan käsitykseen.

Asiakkaan kokeman arvon hyödyntäminen on nykyäsitäksen mukaan tärkeässä osassa yrityksen kilpailukyvyn kehittämisessä. Asiakkaan kokemaa arvoa ei voida unohtaa, koska asiakkaalla itsellään on usein paras käsitys siitä, mitä hän palveluntuottajan palveluilta odottaa. (Puustinen, Saarijärvi & Maas 2014) Yrityksen tarjoama arvo ei sisälly prosessissa käytettyihin resursseihin, vaan se syntyy asiakkaiden kulutus- ja käyttöprosesseissa, kun he käyttävät resursseja vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa saadakseen haluamansa lopputuloksen (Grönroos 2009, 93).

Heinonen, Strandvik, Mickelson, Edvardsson, Sundstöm ja Andersson (2010) pohtivat artikkelissaan asiakasvaltaista palvelulogiikkaa tavoitteenaan luoda uusi näkökulma yritysten arvonluomiselle. Kirjoittajat kokevat vanhat tuote- ja palvelulogiikat tuottajalähtöisiksi, ja pyrkivät tutkimaan arvonluomista käyttöarvon (value-in-use), eli asiakkaan oman kontekstin sekä kokemusten kautta.

Heinosen ym. (2010) mukaan viimeaikaisen keskustelun kohteena on ollut sekä yritysten johtajia että tutkijoita askarruttaneet ”logiikat”: Tuotevaltainen logiikka on ensiksi asetettu vastakohtaksi palveluvaltaiselle logiikalle. Keskustelu juontaa kirjoittajien mukaan juurensa aikaisempaan markkinoinnin kirjallisuuteen, mutta sitä on muotoiltu useaan otteeseen eri tutkijoiden toimesta. Pääosin keskustelua on käyty yleisellä käsitteellisellä tasolla. Keskustelun ominaispiirteisiin on kuulunut melko rajoittunut asemoituminen aikaisempaan palveluiden tuottamisen tutkimukseen sekä kapeaan näkemykseen tutkimuksen vaikutuksista johtamiseen. Heinonen ym. toteavat keskustelun olleen pääasiassa päättelyä ilman merkittävää empiiristä aineistoa. Pääpainona onkin ollut erottaa palvelu prosessina tuotteista ja palveluista lopputuloksena viitaten aiemmin mainittuihin tuote- ja palveluvaltaisiin logiikkoihin. (Heinonen ym. 2010, 531—53)

Markkinointiajattelu on kehittynyt tuotepainotteisesta lähtökohdasta kohti palvelu- ja vuorovaikutteisiin näkökulmia (Vargo & Lusch 2004; 2008a, b). Heinosen ym. (2010) mielestä palveluvaltainen logiikka on leventänyt markkinoinnin käsitystä arvon muodostumisesta, mutta se on silti hyvin tuottaja- ja vuorovaikutuspainotteinen, toisin sanoen palveluntuottajapainotteinen, eikä niinkään asiakaspainotteinen. Esimerkkinä he esittävät palveluja koskevien tutkimusten painottuneen joko palvelujärjestelmien analysointiin yrityksen näkökulmasta tai asiakkaan ja tuottajan väliseen vuorovaikutukseen. Kummassakin tapauksessa palvelua tarkastellaan yhteistyön tuloksena, jota ohjaa palveluntuottaja näkökulmineen. (Heinonen ym. 2010, 532) Tästä huolimatta tutkijat argumentoivat palvelun lopullisen tavoitteen olevan arvon muodostumisen edistäminen asiakkaan kohdalla (Grönroos 2008a, b), ja jättävät huomioimatta sen, kuinka asiakas todellisuudessa palvelua hyödyntää ja kuinka arvo heille muodostuu. Heinonen ym. (2010) uskovat arvon muodostuvan pelkän kulutuskäyttämisen lisäksi myös henkisestä ja emotionaalista kokemuksesta. Näin voi tapahtua esimerkiksi potentiaalista tai jo realisoitua palvelua reflektoidessa, muistellessa, odotettaessa, tai yrityksen sisäisestä palvelusta puhuttaessa (Heinonen ym. 2010, 532) tai esimerkiksi vaikutuksena

yrityskulttuurissa. Kirjoittajien mukaan juuri edellä mainittu huomio paljastaa aukon tietämyksessämme johtaen tarpeeseen tutkia asiakasvaltaisen arvon muodostumisen logiikan eroja vanhoihin logiikkoihin verraten.

Heinonen ym. (2010) huomauttavat, ettei asiakkaan sijoittaminen keskiöön itsessään ole uusi ajatus. Jo 1960-luvulla argumentoitiin yritysten olevan liian keskittyneitä omiin tuotantoprosesseihinsa. Sen sijaan johdon tulisi tunnistaa, miten organisaatio pystyy tuottamaan asiakastyytyvää, ja näin he pystyvät luomaan prosesseja, jotka mahdollistavat tyytyväisyyden, ja vasta tämän jälkeen tunnistamaan tarvittavat resurssit. Drucker (1974, 61) argumentoi bisneksen tarkoituksen olevan luoda asiakas. Kyseisenlaiset klassiset teokset ovat Heinosen ym. (2010) mukaan merkittävä kulmakivi nykyisessä johtamisajattelussa, etenkin asiakkaan tärkeyden yhteydessä. Tästä huolimatta kirjoittajat esittävät näiden teosten asettaneen asiakkaan passiiviseen rooliin, jossa he tekevät hyvin vähän ostamisen ja kuluttamisen lisäksi. Asiakkaan elämää kuluttamisen ulkopuolella onkin tutkittu lähinnä sosiologian alueella. (Heinonen ym. 2010, 532) Palvelujohtamisen näkökulmasta kyseiset lähestymistavat ovat olleet käytännössä vaikeasti hyödynnettävissä, sillä ne usein keskittyvät tarkoituksen synnyttämiseen unohtaen rakenteellisen yhteensopivuuden tarkastelemisen palvelun ja asiakkaan toiminnan välillä (Heinonen ym. 2010, 533).

Viimeaikaisessa keskustelussa on esille noussut aktiivinen asiakas, joka luo yhdessä yrityksen kanssa arvoa. Tällöin puhutaan palveluvaltaisesta logiikasta, joka ei Heinosen ym. (2010, 533) mielestä ole siltikään tarpeeksi asiakaspainotteinen, vaan edustaa pikemminkin edistyksellisempää tuottajanäkökulmaa, jossa asiakas on nähty yrityksen valjastamana yhteistyökumppanina. Palveluvaltaisen logiikan on kritisoitu idolisoivan kuluttajakakeskeisyyttä, mutta silti jättäneen asiakasvaltaisuuden unohduksiin (Brown 2007). Vaikka voimakkaammasta asiakaskeskeisyydestä onkin viitteitä (Grönroos 2008b; Vargo 2008), tutkimukset painottavat vain yhteisluomista ja vuorovaikutusta. Esimerkiksi Vargo (2008, 214) esittää: "Palveluyrityksen toiminta on parhaiten ymmärretty pikemminkin panostuksena asiakkaan tekemään resurssien integroimiseen arvonluomistoiminnassa, kuin että se olisi palveluyrityksen omaa asiakkaiden resurssien integroimista yrityksen arvon tuottamiseen."

On kuitenkin otettava huomioon, miten arvo muodostuu asiakkaille, ja kuinka asiakkaat muodostavat kokemuksensa arvosta tiedonhankinnan prosessin avulla palveluntarjoajan osallistuessa asiakkaan toimintaan ja aktiviteetteihin (Heinonen ym. 2010, 533). Tämä on linjassa esimerkiksi Grönroosin (2008b), Holbrookin (2006), Peñalosan ja Venkateshin (2006) ja Schembrin (2006) kanssa, sillä he painottavat asiakkaan näkökulmaa. Artikkelissaan Heinonen ym. (2010) pyrkivät lisäämään kokonaisvaltaista ymmärrystä asiakkaan elämästä, toimista ja kokemuksista, johon palvelu luonnollisesti ja väistämättä kietoutuu. Asiakkaan näkökulmasta monet nykyisen keskustelun

argumentit voidaan kirjoittajien mukaan nähdä erilaisessa valossa aiheuttaen konkreettisia vaikutuksia johtamiskäytäntöihin kuin myös akateemiseen tutkimukseen. (Heinonen ym. 2010, 533)

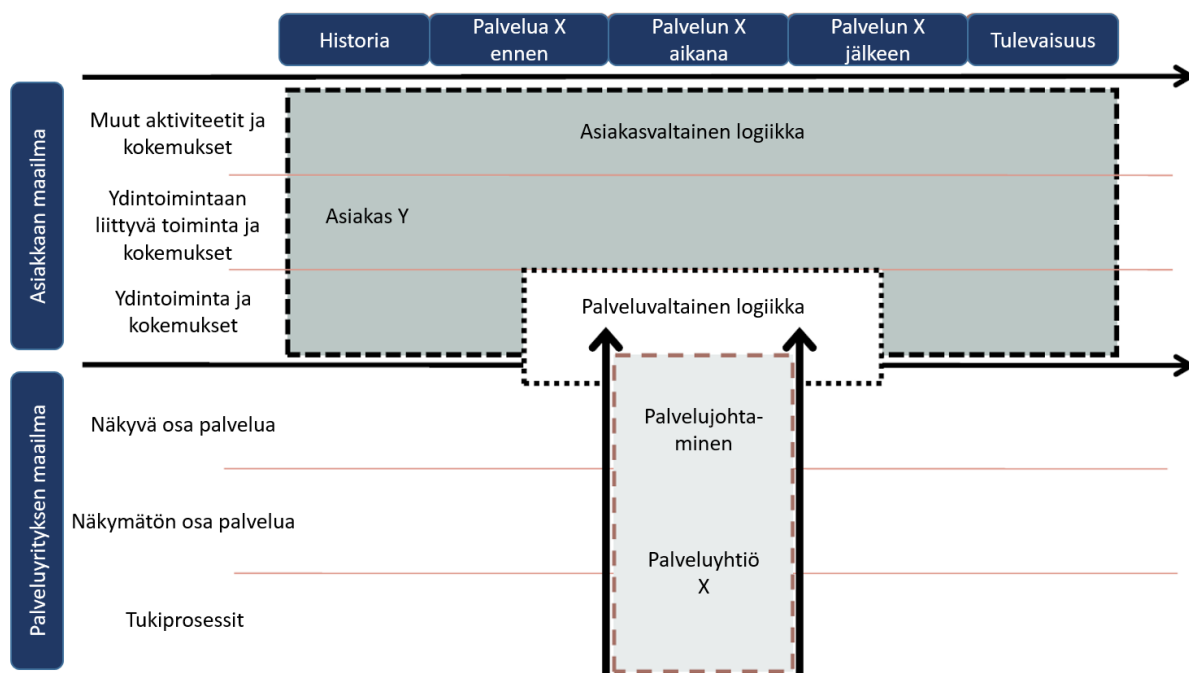
Heinonen ym. (2010) pyrkivät artikkelissaan luomaan asiakaskeskeisen painotuksen palveluihin sekä tutkimaan asiakasvaltaisen logiikan käytöstä aiheutuvia vaikutuksia. Siispä mielenkiinnon kohde ei ole vaihto tai palvelu itsessään, vaan se miten yrityksen palvelu liittyy asiakkaan kontekstiin, toimintaan ja kokemuksiin, ja mitä seurauksia sillä on palveluyrityksille. Heinonen ym. uskovat ”prosessi- lopputulos” ja ”tuottaja-asiakas”-ulottuvuuksien merkitsevän erilaisia bisneslogiikoita. Sekä tuotevaltainen että palveluvaltainen logiikka edustavat tuottajakeskeistä logiikkaa, josta asiakasvaltainen logiikka eroaa. Bisneslogiikalla Heinonen ym. tarkoittavat strategista ajattelutapaa. Markkinointilogiikkaa on terminä käyttänyt Grönroos (2006), mutta kirjoittajat korostavat kysymyksessä olevan olennaisesti strategiaan liittyvä kysymys sen sijaan, että kyseessä olisi vain perinteisessä mielessä markkinointiosastoa koskettava aihe. Heinonen ym. osallistuvat keskusteluun tekemällä käsitteellisen analyysin asiakasvaltaisen logiikan vaikutuksista, ja he painottavat aiheen koskettavan sekä kuluttaja- että yritysten välisiä markkinoita. (Heinonen ym. 2010, 533)

Heinonen ym. (2010) esittävät käsitteellisen mallin asiakasvaltaisesta logiikasta vaihtoehtona tuottajakeskeisyydelle. He tarkastelevat aihetta kolmen tuottajakeskeisyyden kulmakivinä pitämänsä tekijän kautta, jotka ovat arvon yhteisluominen, käyttöarvo ja asiakaskokemus. Kirjoittajien mukaan mainitut tekijät eivät itsessään määrää markkinointilogiikkaa, vaan siihen vaikuttavat pikemminkin valittu näkökulma ja tulkinta. (Heinonen ym. 2010, 534)

### 2.2.3.2 Asiakasvaltainen palvelulogiikka

Monet nykyistä markkinointilogiikkaa koskevista keskusteluista ovat korostaneet tarvetta uudistaa ajattelua ostajan ja myyjän rooleista. Keskustelu liittyy myös ratkaisevasti siihen mitä myyjän tulee tehdä menestyäkseen liiketoiminnassa. Heinosen, Strandvikin, Mickelsonin, Edvardssonin, Sundstömin ja Anderssonin (2010, 534) näkemyksen mukaan on olemassa hyödyntämättömiä mahdollisuuksia, joihin päästään omaksumalla asiakasvaltainen logiikka. Asiakasvaltainen logiikka viittaa näkökulmaan, jossa asiakas on keskellä palvelun, palveluntuottajan, vuorovaikutuksen tai järjestelmän sijasta. Tämä on kirjoittajien mukaan myös syy siihen, miksi asiakasvaltainen logiikka eroaa palveluvaltaisesta logiikasta, eikä ole näin myöskään sen alaryhmä. Näkökulman ero on pieni, mutta merkittävä edeltäjiinsä verrattuna: Sen sijaan, että perehdyttäisiin siihen mitä yritys tekee tuottaakseen palveluja, joita asiakkaat haluavat, keskitytäänkin siihen, mitä asiakkaat tekevät palveluilla pyrkiessään omiin tavoitteisiinsa. Lähestymistapa, joka on kiinnitetty asiakkaaseen antaa

yritykselle mahdollisuuden rakentaa liiketoimintansa asiakkaiden toiminnasta, kokemuksista ja kontekstista pohjautuvan syvällisen ymmärryksen varaan (Marsden & Littner 1996). Tätä ymmärrystä voidaan hyödyntää konkreettisesti tavoilla, joilla yritykset voivat osallistua ja tukea asiakkaidensa prosesseja palvelutarjooman avulla (Grönroos 2008a, b). Pääpaino ei ole tarjoomassa tai prosessissa itsessään, vaan pikemminkin asiakkaan toiminnassa, kokemuksissa ja kontekstissa, joihin tarjooma liittyy. Tästä syystä asiakkaan logiikka tulisi olla pohjana asiakasvaltaiselle markkinointilogiikalle. (Heinonen ym. 2010, 534)



Kuvio 4: Asiakasvaltainen palvelulogiikka verrattuna palvelujohtamiseen ja palveluvaltaiseen logiikkaan (Heinonen, Strandvik, Mickelson, Edvardsson, Sundstöm ja Andersson 2010, 535)

Kuviossa 4 on havainnollistava esitys perinteisen palvelujohtamisen kirjallisuuden ja Heinosen ym. (2010) käsittelemän asiakasvaltaisen logiikan eroista. Kirjoittajien "T-malliksi" nimeämä kuvio osoittaa, että asiakkaan näkökulma koostuu tuottajan palvelun lisäksi myös asiakkaan toimintaan liittyvistä muista aktiviteeteista sekä palveluun itsessään riippumattomista asioista. T-mallin tarkoituksena on rinnastaa palveluntuottajan maailma asiakkaan maailmaan. Tämän lisäksi kuvio voi hahmottaa tuotevaltaisen palvelujohtamisen, palveluvaltaisen sekä asiakasvaltaisen logiikan aikaikkunan rajaaman analyttisen fokuksen, joka on esitetty tummennettuina nelikulmioina. Palvelu X:n aikajana kulkee kuvion yläpuolella. Aikajanaa tarkastelemalla huomataan, kuinka palvelu



asiakkaan näkökulmasta ei ole pelkästään kulutettu tai käytetty, vaan potentiaalisesti sisällytetty hänen kokemukseensa ja toimintaansa ylittäen pelkän palveluprosessin. Palveluprosessin aikana tapahtuvat asiat ovat vain osa kaikkea sitä mikä liittyy asiakkaan toimintaan. Perinteinen palvelujohtamisen kirjallisuus käsittelee vain palvelu X:n, keskittyen palvelukaavioihin tai blueprintteihin, palvelutilanteiden tunnistamiseen ja kehittämiseen, koetun palvelun laadun mittaamiseen ja koetun palvelun arvon mittaamiseen. (Heinonen ym. 2010, 534—535)

Aikaikkunan laajentamisen lisäksi kuvio 4 kasvattaa myös palvelun käytön laajuutta. Palveluvaltaisessa logiikassa palvelu on asetettu keskeisimmäksi vaihdannan kohteeksi (Vargo & Lusch 2004; 2008b). Siksi palvelutapaamisesta muodostuu keskeisin mielenkiinnon kohde. Yrityksen osalta asiakkaan osallistuminen sen resurssien hyödyntämiseen kuvaa palvelu X:n käyttäminen. Käytettäessä palvelua muodostuu kokemuksia ja arvoa. (Heinonen ym. 2010, 535) Palveluvaltaisessa logiikassa on näkökanta laajennettu koskemaan asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta ja arvon yhteisluomista (Vargo & Lusch 2004; 2008b). Heinonen ym. argumentoivat, ettei asiakas käytä palvelua tyhjiössä, ja että asiakkaan ymmärrys on erilainen kuin palveluntarjoajan, kuten kuvion 4 tummennettu alue esittää. Asiakkaan ydintoiminnan ja kokemusten (ne, jotka ovat suoraan suhteessa palveluun) lisäksi kuvio sisältää myös ydintoimintaan liittyvän toiminnan ja kokemukset sekä muut aktiviteetit ja kokemukset, jotka myöskin vaikuttavat arvon muodostumiseen. Asiakasvaltainen logiikka eroaa edeltäjistään, koska se ottaa huomioon muutkin kuin suoraan palveluun yhteydessä olevan toiminnan ja kokemukset. Niinpä pelkkä palvelu itsessään ei määrää lopputulosta, vaan myös asiakkaan tarkoitukset ja palvelusta johtuva toiminta sekä kokemukset. Heinosen ym. mukaan tähän palveluyritysten tulisikin keskittyä arvonluomisessa. Toisin sanoen palveluyritysten tulisi selvittää mitä asiakas pyrkii tai yrittää tehdä, ja miten tietty palvelu sopii siihen. Palveluyrityksen haaste on siis johtaa esillä ja piilossa olevia toimiaan niin, että ne tukevat asiakkaan itsenäisesti organisoimaa verkostoa. (Heinonen ym. 2010, 535)

Perinteisesti palvelujohtamisen haasteena on ollut tieto siitä, että asiakkaat ovat lopullinen palveluyrityksen toiminnan mittaaaja ja arvioija. Palveluyrityksen toiminta on palvelua, jota asiakas havainnoi ja tulkitsee. On suunniteltu ja toimitettu palvelua, asiakkaan kokemaa palvelun laatua, ja arvoa sekä tyytyväisyyttä on mitattu. Johdon näkökulmasta on ollut tärkeää integroida asiakas palveluprosessiin ja allokoida joitakin tehtäviä hänelle. Vuorovaikutus on nähty tärkeäksi, mutta se on aina ollut yrityksen ehdoilla toimivaa. Asiakkaiden on oletettu toimivan tietyn kaavan mukaan palveluprosessissa. (Heinonen ym. 2010, 536)

Heinonen ym. (2010) käsittelevät asiakasvaltaista logiikkaa kolmen tieteellisessä keskustelussa eniten esillä olleen käsitteen avulla. Nämä käsitteet ovat arvon yhteisluominen, käyttöarvo ja asiakaskokemus (Grönroos 2008a, b; Holbrook 2006; Payne ym. 2008; Vargo ym. 2008; Sandström ym.

2008; Vargo and Lusch 2004, 2008a, b). Mainittujen käsitteiden hyödyntäminen asiakasvaltaisen logiikan pohtimisessa syntyy niiden laajasta käytöstä muissa logiikoissa. Heinonen ym. (2010, 537) huomauttaa käsitteiden olevan toisiinsa kytköksissä, sillä niillä on yhteinen nimittäjä: asiakkaan rooli. Kirjoittajat esittävät asiakkaan käyttöarvon arvioinnin perustuvan palvelukokemukseen sisältyen asiakkaan kontekstiin. Asiakkaan näkökulmasta palvelu sisältää kolmenlaisia elementtejä: palveluntuottajan sisäisten toimien lopputuloksia, prosessien yhteisluontia ja niiden lopputuloksia sekä asiakkaan oman toiminnan prosessi- ja lopputuloselementtejä. Yhteisluonti on nähty tässä palvelun elementtinä luoden osan asiakaskokemuksesta. (Heinonen ym. 2010, 537)

Artikkelissaan Heinonen ym. (2010) esittävät asiakasvaltaista logiikkaa vastakohtana tuottajakeskeisille logiikoille tarkastellen aihetta viiden johdon kohtaaman haasteen muodossa: Yrityksen osallistuminen, yrityksen valta yhteisluonnissa, arvon luomisen näkyvyys, asiakaskokemuksen laajuus ja asiakaskokemuksen luonne. (Heinonen ym. 2010, 543)

Johdon tulisi keskittyä enemmän mahdollistamaan palveluja, jotka huomioivat asiakkaiden kontekstin. Asiakkaiden logiikan huomioiminen voi mahdollistaa yrityksille paremman osallistumisen asiakkaiden elämään tai liiketoimintaan. Näkyvien ja kontrolloitavien vuorovaikutuksien lisäksi palvelun tuottajien tulisi laajentaa näkökulmiaan, jotta he oppisivat tuntemaan asiakkaansa paremmin. Tämä tarkoittaa erilaisten aktiviteettien tunnistamista, joihin asiakkaat osallistuvat muiden yksilöiden, yritysten tai palvelusysteemien kanssa. (Heinonen ym. 2010, 545)

Asiakasvaltaisella logiikalla on vaikutuksensa myös tutkimukseen. Tutkijoiden ja yritysten tulisi kehittää työkalujaan niin, että asiakkaiden ymmärtäminen paranee. Perinteisesti asiakkaiden ymmärtäminen on liittynyt havaintoihin ja ajatuksiin tarjoomista. Nyt akateemisen mielenkiinnon keskittyessä yhteisluomiseen, jotkut yritykset pyrkivät ymmärtämään, kuinka asiakkaat käyttävät ja kokevat tarjoomat omassa kontekstissaan. Tästä poiketen Heinonen ym. (2010) argumentoivat, että yritysten tulisi löytää potentiaalinsa ja realisoimattoman palvelun arvo oppimalla, mihin prosesseihin asiakkaat ovat osallisina kontekstissaan, ja minkälaista henkistä tai fyysistä panosta he tarvitsevat tukeakseen näitä prosesseja. Tämä tarkoittaa ensiksi ymmärrystä asiakkaiden aktiviteeteista, sitten näiden aktiviteettien tukemista. Vastakohtana malli, jossa palvelu ensin suunnitellaan, ja vasta sitten etsitään mihin se sopii. (Heinonen ym. 2010, 545)

Yksi johtoa koskettava seuraus asiakasvaltaisesta logiikasta on tarve suunnitella palvelu uudelleen hyödyntäen syvällisempää asiakastuntemusta. Palvelun arvon uskottelun sijaan yritysten tulisi sisällyttää palvelu asiakkaiden nykyiseen ja tulevaan kontekstiin, toimiin ja kokemuksiin. Tämä tarkoittaa, että suunnittelun pitää pohjautua siihen, mitä asiakkaat haluavat saada, ei siihen mitä tarjooma voi saada aikaan, oli se sitten toiminnallista hyötyä tai kokemuksia. Asiakasvaltainen logiikka

pyrkii helpottamaan ja parantamaan asiakkaiden toimintaa, eikä tälle ole annettu tarpeeksi painoarvoa palveluajattelussa ja käytännön bisneksessä. Tämä ei tarkoita kuitenkaan, että yritysten tulisi muokata palvelunsa yksittäisille asiakkaille. Yritykset tarvitsevat syvemmän ymmärryksen asiakkaidensa toimista. Vaikka yrityksellä olisikin tällä hetkellä voimaa taivuttaa asiakkaat omaan skriptiinsä, maailmanlaajuinen kilpailu ja voimaannutetut asiakkaat voivat muuttaa tilannetta. (Heinonen ym. 2010, 545)

#### 2.2.3.2.1 Palvelun yhteisluominen

Heinonen, Strandvik, Mickelson, Edvardsson, Sundstöm ja Andersson (2010, 537) toteavat palvelun yhteisluomisen olevan kiinteä osa palveluvaltaista logiikkaa, jolla on pyritty korostamaan eroa tuotevaltaiseen näkemykseen. Kuitenkin lähestymistapa yhteisluontiin on herättänyt paljon kysymyksiä ja kriittistä keskustelua.

Kirjoittajien mukaan yhteisluomista voidaan tulkita monella tavalla. Perustavanlaatuisen oletus palveluvaltaiselle logiikalle on, että asiakas on aina luomassa arvoa yrityksen kanssa (Vargo & Lusch 2008a, b). On väitetty, että yritys ei voi yksinään luoda arvoa, mutta se voi tarjota arvolupauksia ja potentiaalisesti luoda yhdessä palvelua, joka johtaa asiakkaan arvoon: "Palveluvaltaisessa logiikassa tuottajan ja kuluttajan roolit eivät ole erilaisia tarkoittaen, että arvo luodaan aina yhdessä, vastavuoroisesti tai keskinäisesti (kaksi tai useampi osapuoli), vuorovaikutuksessa tuottajien ja hyötyjien kesken resurssien integroimisen ja kykyjen hyödyntämisen kautta." (Vargo ym. 2008, 146)

Grönroos (2008a, 4) kuitenkin argumentoi, että arvon luominen ja palvelun yhteisluominen ovat eri asioita: "On tärkeää pitää erillään palvelun tuotanto, jossa asiakkaat ottavat osaa yhteisluojina, ja arvon luominen." Toisin sanoen, yhteisluominen ei aina johda arvon muodostumiseen. Jos asiakkaita ei kiinnosta tarjottava palvelu, tai he voivat tuottaa sen hyödyt itsekin, eivät he osallistu arvon luomiseen. (Heinonen ym. 2010, 538)

##### 2.2.3.2.1.1 Osallistuminen

Asiakasvaltainen logiikka sisältää ymmärryksen erilaisten roolien toimista, kokemuksista ja kontekstista asiakkaan liiketoiminnassa. Käsitteet yhteistuottaminen ja yhteisluominen viittaavat palveluntuottajan näkemykseen, jossa se keskittyy palvelutarjoomaan eikä niinkään rooliin, jonka tarjooma asiakkaalle tuottaa. Onkin syytä muuttaa yrityspainotteinen näkemys, missä asiakas otetaan

mukaan yhteisluomiseen näkemyksellä, jossa yritys otetaan asiakaslähtöisesti mukaan asiakkaan elämään palveluntuottajana. Jotta voimme ymmärtää palvelun käytön ja arvon, meidän pitää ensin ymmärtää asiakkaiden elämää, kontekstia, aktiviteetteja ja kokemuksia sekä miten palvelu tukee heidän toimintaansa. Tämä muutos on erittäin tärkeä ja se on sovellettavissa niin kuluttaja- kuin myös yritysten välisiin suhteisiin. (Heinonen ym. 2010, 538)

#### 2.2.3.2.1.2 Hallinta

Asiakasvaltaisen näkökulman kannalta arvon yhteisluominen ei aina ole yksiselitteinen toimi, jota ohjaa yritys. Perinteinen tuotevaltainen näkökulma on keskittynyt palveluntuottajan prosessiin ja toimitukseen, jossa tarjooman tarkoitus on olla sellainen, joka houkuttelee asiakkaita ostamaan. Yritys nähdään aktiivisena, ja asiakkaat passiivisina vastaanottajina. Heinosen ym. (2010, 538) mukaan asiakkaan muisti ja kokemukset vuorovaikutuksesta tai suhteesta, on hyväksytty vaikuttavaksi tekijäksi asiakkaan havaintoihin seuraavasta palvelusta ja käyttöarvosta. Vargo ja Lusch (2008b, 7) ehdottavat, että arvo on aina siitä hyötyvän määriteltävissä. Kysymys kuuluu voivatko yritykset olettaa voitavansa kontrolloida asiakkaiden kokemuksia niin, että he eivät kontrolloikaan vain omia toimiaan johtaen tilanteeseen, joka on yritykselle mieluinen? (Heinonen ym. 2010, 538)

Grönroos (2008a, 9) ehdottaa arvonluomisen kontrollin vaihtelevan, ja yritykset voivat ottaa arvon edistäjän roolin, missä he voivat potentiaalisesti vaikuttaa asiakkaaseen: "Asiakkaat tuottavat arvon itselleen, mutta vuorovaikutuksen aikana palveluntuottaja saa mahdollisuuksia muuttaa arvonluomisen prosessia esimerkiksi niin, että asiakkaat saavat lisää arvoa palvelusta."

Grönroos jatkaa huomauttaen, että yritykset kontrolloivat omaa arvonluomistaan ja yhteisluomisen prosessia, mutta eivät kuitenkaan asiakkaiden arvonluomista. Verhoef ym. (2009, 32) ehdottavat, että "kokemusta ei luoda ainoastaan myyjän kontrolloimilla elementeillä vaan myös sen ulkopuolella olevilla." (Heinonen ym. 2010, 539)

#### 2.2.3.2.2 Käyttöarvo

Sandströmin, Edvardssonin, Kristenssonin ja Magnussonin (2008) mukaan monet yritykset epäonnistuvat asiakkaiden odotuksiin vastaamisessa arvon luomiseen liittyen todennäköisesti siksi, koska johtajat eivät ole täysin varmoja, mikä heidän asiakkailleen tuottaa arvoa tai miten se luodaan.

Grönroos (2000, 81) on määritellyt asiakkaan saaman arvon yksinkertaisesti seuraavasti: se kokonaisuhyöty, jonka asiakas kokee ajan mittaan saavansa jostain ratkaisusta eli tuotteesta, palvelusta tai niiden yhdistelmästä suhteessa siihen kokonaisuhraukseen, jonka hän ajan mittaan joutuu sen hyväksi tekemään hinnan ja muiden kustannusten muodossa. Hyvä palvelu merkitsee arvon kasvua, ellei hinta kasva suhteessa liikaa.

Sittemmin Grönroosin (2009) mukaan arvon määrittämisen lähtökohtana on havainto siitä, että asiakkaat kokevat arvon sisäisissä prosesseissaan, ja toimittajan tai palveluntarjoajan kanssa käymässään vuorovaikutuksessa kuluttaessaan tai käyttäessään palveluja, tuotteita, tietoja, henkilökohtaisia kontakteja, normalisointia ja muita pitkäaikaisten suhteiden elementtejä. Arvoa ei ole ennen kuin asiakas voi käyttää tuotetta tai palvelua hyväkseen. Puhutaan käyttöarvosta. Yrityksen tehtävä on tukea ja helpottaa asiakkaan arvonmuodostusta. Sen lisäksi, että asiakas luo arvoa, myös yritys ja asiakas yhdessä luovat arvoa. Kaikki tämä tekee arvosta vaikeasti ymmärrettävän ja hallittavan käsitteen. (Grönroos 2009, 192)

Ilvessalon ja Voutilaisen (2011, 78) mukaan ne sisäiset prosessit, jotka vaikuttavat suoraan asiakkaan kokemaan arvoon, ovat asiakasarvoa luovia prosesseja. Toisin sanoen se miten hyvin ne saavuttavat tavoitteensa ratkaisee, toteutuuko asiakkaalle annettu arvolupaus, ja saavutetaanko halutut taloudelliset tulokset.

Varsinainen käyttöarvo voidaan nähdä prosessina, jossa arvo muodostuu sen sijaan, että sitä toimitettaisiin, kuten vaikkapa vaihtoarvossa (Grönroos 2006). Voidaan sanoa, että tuottajat tuottavat resursseja, jotka mahdollistavat asiakkaiden arvonluomisen itse (Grönroos 2006, 324). Arvon luominen on yhdistetty vuorovaikutteiseen prosessiin, joko suorassa tai epäsuorassa vuorovaikutuksessa: "Palvelu on vuorovaikutteinen prosessi, ja sen aikana asiakas ja tuottaja luovat yhdessä palvelua. Vuorovaikutteisen osan aikana tuottaminen ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti, ja siksi sen prosessin aikana asiakas havaitsee arvon, joka luodaan tai, joka muodostuu palvelusta." (Grönroos 2008a, 7)

Heinonen ym. (2010) argumentoivat, että käyttöarvoksi tulisi nähdä kaikki se, mitä yritys tekee, ja mitä asiakas voi hyödyntää parantaakseen omaa liiketoimintaansa. Arvo on Holbrookin (2006, 212) mukaan arvio suhteellisesta mieltymyksestä (relative preference evaluation), jonka yksilö voi tehdä millä hetkellä tahansa. Tämä tarkoittaa, että jotta asiakashyötyä muodostuisi, tulee asiakkaan olla vuorovaikutuksessa yrityksen tuotteen tai palvelun kanssa tavalla, joka tuottaa positiivisen kokemuksen asiakkaalle ja tästä syystä tyydyttää yksilökohtaisen preferenssin annetussa tilanteessa. Käyttöarvo viittaa siihen, että arvoa muodostuu, kun palvelua käytetään. Tämän kokemuksen perusteella asiakas käyttää kaiken saamansa tiedon, nykyisen ja muistetun, muodostaakseen

käsityksen arvosta, johon vaikuttavat kognitiiviset ja emotionaaliset havainnot (Boysen, Sparks, Moutinho & Grönroos 2015, 533).

Käyttäminen määritellään yleisesti kapeasti, mutta palvelua voidaan käyttää ennen ostoa, vuorovaikutuksen aikana, tai oston jälkeen. Se ei välttämättä liity vaihdantaan ja resurssien integroimiseen, mutta voi olla myös ajatuksiin ja tietoisuuteen liittyvää. Koska arvoa luodaan kokemusten muodostumisessa, pelkkä arvon luomiseen keskittyminen vuorovaikutuksessa on liian kapea-alaista. Kaikkia kokemuksia ei luoda palveluntuottajan kanssa. Palvelun tuottajan näkökulmasta se tarkoittaa, että asiakkaat luovat arvoa heidän "osallistujan" roolinsa ylitse. Tämä arvo voi sisältää bisnesmahdollisuuksia palvelun tuottajille, sekä innovaatiomahdollisuuksia. (Heinonen ym. 2010, 543—545)

Heinonen ym. (2010, 539) toteavat palveluvaltaisen logiikan korostavan käyttöarvon muodostumista vuorovaikutteisessa prosessissa. Palveluntuottajan näkökulmasta näkyvyys muodostuu tärkeäksi tekijäksi. Asiakasvaltainen logiikka sisältää edellistä laajemman ymmärryksen käyttöarvosta. Asiakas ja suurin osa käyttöarvon muodostumisesta saattavat olla näkymättömissä yritykselle, sen näkökentän ulkopuolella. Arvo muodostuu asiakkaiden toimissa, jokapäiväisissä prosesseissa palveluja käytettäessä. Arvon voidaan sanoa muodostuvan yritysten näkyvyyden osalta kolmessa suhteessa: Ensinnäkin asiakkaan aikaikkuna on laajempi. Arvoa koetaan ennen, sen aikana ja jälkeen palvelun. Käyttöarvo yhdistyy siis vuorovaikutteisen prosessin lisäksi muihinkin prosesseihin. Esimerkkinä mainittakoon lomamatka, jota odotetaan ennen, nautitaan paikan päällä, ja muistellaan jälkepäin. Ei ole syytä miksei myös yritysten välisessä kaupankäynnissä näin tapahtuisi. Yritysten rooli on siis ymmärtää asiakkaiden arvon luomisen prosessit niiden toimien ja kontekstin yhteydessä. (Heinonen ym. 2010, 539)

Toiseksi, koska arvo muodostuu asiakkaan toimissa ja kontekstissa, Heinonen ym. (2010) esittävät, että käyttöarvo on monimutkaisempaa kuin pelkkä "käyttäminen" kulutusprosessissa tai konkreettisessa vuorovaikutuksessa palvelun kanssa. He käsittävät palvelun "käytön" sekä lopputulokseksi että aktiviteetin prosessiksi. Käyttöarvo muodostuu vuorovaikutteisen prosessin lisäksi myös asiakkaiden ei-vuorovaikutteisissa prosesseissa. Käyttöarvo edustaa siis enemmän kuin fyysistä aktiviteettia eli siis myös henkistä puolta. Esimerkkinä aikaisempi lomaesimerkki: Tuottajavoimaisessa logiikassa kokemus käsittäisi yrityksen toiminnan laadun, eli ystävällinen asiakaspalvelu, ajoissa tapahtuva palvelu ja mielenkiintoiset tapahtumat. Asiakasvaltaisessa logiikassa huomioitaisiin asiakkaan elämään vaikuttavat asiat, esimerkiksi lomalla syntyvä uusi ystävyys. Tämän lisäksi käyttöarvo sisältää arvioinnin konkreettisista sekä abstrakteista lopputuloksista liittymättä niiden tarkoituksenmukaisuuteen. Klassiseen "reikä seinässä" -tapaukseen viitaten käyttöarvo ei ole pelkästään reikä tai pora, vaan sisältää myös poraamisen prosessin, reiän hyödyllisyyden, vielä

realisoitumattoman poran potentiaalin sekä tunteen, joka syntyy poran hallussa pitämisestä. (Heinonen ym. 2010, 539—540)

Kolmanneksi, vaikka Vargo ym. (2008) esittelevätkin kontekstin arvokonteksti-käsitteessään, ei siinä kiinnitetä tarpeeksi huomiota ajureihin asiakkaan tasolla. Heinonen ym. (2010, 540) ehdottavat, että konteksti on dynaaminen ja riippuvainen asiakkaan roolista, paikasta ja vuorovaikutuksesta sosiaaliseen järjestelmään, mikä muodostaa pohjan sekä palvelun yhteisluomiselle että käyttöarvon arvioinnille. Sosiaalisen konstruktion teorian mukaan arvon arvioiminen on osa sosiaalista todellisuutta, ja se on enemmän kuin yksilöllistä ja subjektiivista: arvo pitää käsittää myös osana kollektiivista ja psykologisesti sidoksissa olevaa kontekstia. Esimerkiksi arvon käsittäminen muodissa on enemmän tai vähemmän sosiaalisesti konstruoitunutta. Kollektiivisilla sosiaalisilla voimilla on usein määräävä rooli, mutta yksilölliset tarpeet, preferenssit, tavat ja arvot ovat tärkeässä osassa palvelun yhteisluontia ja arvon arvioimista, sekä asiakkaan että palvelun luojan näkökulmasta. Asiakasvaltaisessa logiikassa käyttöarvo on perinnöllisesti sisällytetty ja dynaaminen, koska kokemuksia kartutetaan jatkuvasti. Asiakkaan näkökulmasta aikaisemmat kokemukset ovat aina näkymättömänä kontekstista ja päivittyvät jatkuvasti uusien kokemusten myötä. Kontekstissa oleva arvo on siis luonnollisesti sisällytetty käyttöarvon arviointiin. (Heinonen ym. 2010, 540)

#### 2.2.3.2.3 Asiakaskokemus

Heinonen, Strandvik, Mickelson, Edvardsson, Sundstöm ja Andersson (2010, 540) toteavat asiakaskokemukseen kohdistuvan kiinnostuksen kasvaneen viime vuosina paljon. Esimerkiksi palveluvaltaiseen logiikkaan on sisällytetty ajatus siitä, että arvo on voimakkaasti subjektiivinen kokemus. On myös kehitetty eri alueisiin painottuvia termejä, kuten palvelukokemus, asiakaskokemus, kuluttajakokemus ja kulutuskokemus. Kapeasti määriteltynä asiakaskokemus voidaan nähdä konstruoituna, rakennettuna ja luotuna palveluyhtiön toimesta. Tällöin asiakasta pidetään tyhjänä tauluna, joka tulee kokemaan palvelun siten kuin yritys on sen suunnitellut. Usein onkin oletettu palveluyhtiön pystyvän enemmän tai vähemmän kontrolloimaan asiakkaan kokemusta, mikä johtuu suunnitellusta prosessista ja tavoitellusta lopputuloksesta, jotka ovat yrityksen suunnittelemlia. (Heinonen ym. 2010, 540)

Laajemmassa näkökulmassa asiakaskokemus sisältää suhteellisen näkökulman. Tällöin asiakkaan oletetaan arvioivan palveluntuottajan toimintaa suhteellisesti ajan kuluessa: Kokemus kasvaa kaikkien asiakkaan ja yrityksen välisten yhteydenottojen myötä. Tämä näkökulma ei kuitenkaan sisällytä

kontekstuaalisesti tai rajallisesti palveluntuottajan ulkopuolella olevia tekijöitä. Fokus on yrityksen näkökulmassa ja sen oletetaan huolehtivan asiakkaan kokemuksesta. (Heinonen ym. 2010, 541)

Kolmas näkökulma sisällyttää asiakkaan näkökulman. Kokeellisten fenomenologisissa asiakastutkimuksissa asiakaskokemus on nähty sisäisenä ja emotionaalisenä (Carú and Cova 2003; Holbrook 2006; Schembri 2006). Tällöin kokemukset eivät muodostu pelkästään kognitiosta, laskelmallisuudesta ja näkyvästä toiminnasta, vaan ovatkin luonnollisesti myös subjektiivisia ja irrottamattomia tunteista. Carú ja Cova (2003) tekevät eron kulutuskokemuksen ja kuluttajakokemuksen välille. Vaikka kulutuskokemus on johtamisen kannalta relevantimpi, huomauttavat Heinonen ym. (2010) laajemman käsityksen tarpeesta. Pelkän yrityksen tutkimisessa on se ongelma, että asiakas saattaa olla yhteydessä useampiin yrityksiin. (Heinonen ym. 2010, 541)

#### 2.2.3.2.3.1 Kokemuksen laajuus

Perinteisesti palvelu on määritelty tuottajan näkemyksen mukaan. Heinonen ym. (2010) argumentoivat asiakasvaltaisen logiikan näkökulmasta, että kokemukset ovat jotain, mitä asiakkaat ohjaavat itse ja mikä syntyy heidän omien toimiansa perusteella. Kirjoittajien argumentti on kolmiosainen:

1. Monet tutkijat ovat ehdottaneet, että asiakas tulisi nähdä aktiivisena osallisena markkinasysteemissä (esim. Vargo & Lusch 2008a, b). Yleisesti ottaen tämä tarkoittaa, että asiakkaat liikkuvat monen mahdollisen toiminnan taikka ostoksen välillä. Asiakkaat siis aktiivisesti rakentavat omaa kokemustaan valitsemalla millaisia kokemuksia he pyrkivät saamaan.
2. Tutkimukset osoittavat, että asiakkaan mielentila, ymmärrys ja tulkinnan raamit vaikuttavat koettuun lopputulokseen (Sandström ym. 2008).
3. Asiakkaiden realisoituneet kokemukset eivät vastaa aina sitä, mitä yritykset ovat suunnitelleet. Palvelukokemuksen muodostaminen on siis vain osittain tuottajan hyppysissä (Heinonen ym. 2010, 541).

Heinonen ym. (2010, 541) ehdottavatkin, että asiakaskokemus tulisi ymmärtää laajemmin kuin pelkästään suorana vuorovaikutuksena. Palvelukohtaukset ovat asiakkaan kannalta vain osa jatkuvaa kokemusten verkostoa ja merkityksen luomista (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009). Heinosen ym. (2010, 541) mukaan on esitetty, että asiakkaiden kokemukset palvelusta voivat muuttua täysin, kun kokemuksia jaetaan toisten kesken. Arvo voi siis



muuttua täysin, vaikka palvelutapaaminen olisikin jo tapahtunut. Verhoef ym. (2009) ehdottavat, että asiakaskokemus tulisi ymmärtää kokonaiskokemuksena, joka ylittää ostotilanteen. Niinpä asiakaskokemus tulisi ymmärtää episodin laajuuden sijasta koko elämän laajuudella, jatkuvana prosessina (Heinonen ym. 2010, 542).

#### 2.2.3.2.3.2 Kokemuksen luonne

Heinonen, Strandvik, Mickelson, Edvardsson, Sundstöm ja Andersson (2010, 542) esittävät myös, että palvelukokemus on enemmän kuin havainnointiprosessi: Se on pitkäaikainen ja kontekstisidonnainen prosessi. Vaikka kokemus ja havainnointi viittaavat yksilön subjektiiviseen ymmärtämiseen jostain ulkoisesta objektista tai tapahtumasta, "kokemus" sisältää toiminnan ja reflektion elementin, joka ei sisällä "havaintoon". Niinpä "havainto" voidaan nähdä subjektiiviseksi tiedon rekisteröimiseksi ja alkunäkemyksen muodostamiseksi, siinä missä "kokemus" on prosessi, jossa käsitetään kuinka nämä alkuhavainnot liittyvät itseensä ja mitä yksilö tuntee niitä kohtaan. Asiakkaan mielessä palvelu on aina liitettävä johonkin kontekstiin, oli se sitten toiminto tai aika. Eri tunteilla, ajatuksilla ja toiminnalla asiakas kokee prosessin eri tavalla. Yritysten tulee siis ymmärtää, kuinka asiakkaat integroivat palvelun heidän omaan toimintaansa. Heinonen ym. (2010) haluavat painottaa sitä, kuinka tärkeää on ymmärtää, miten asiakkaat luovat heidän omat kokemuksensa ja ongelmansa sekä mahdollisuudet, joita he kohtaavat. Asiakasvaltaiseen logiikkaan pohjautuen he ehdottavat, että asiakas-yritysvuorovaikutuksen sijasta fokuksen tulisi olla asiakkaiden toimissa ja kulutuskonteksteissa. Carúa ja Covaa (2003) mukailleen kirjoittajat esittävät, että asiakaskokemus sisältää kaikenlaisia aktiviteetteja, myös rutiineja ja päivittäisiä aktiviteetteja. (Heinonen ym. 2010, 542)

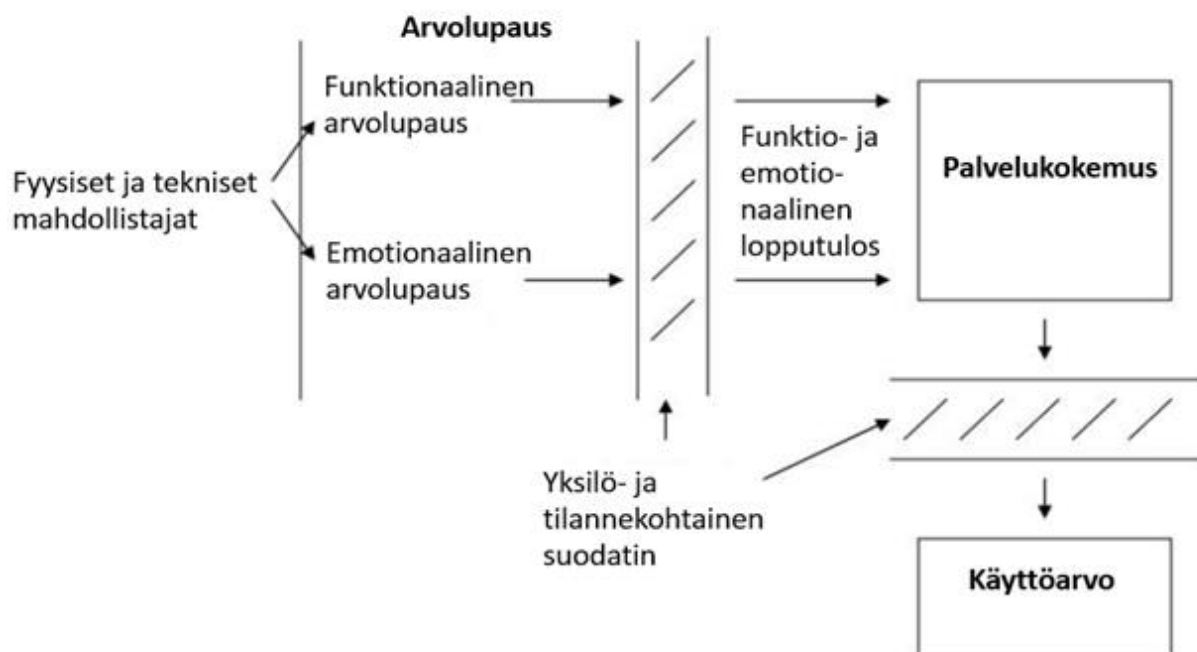
Taulukko 2: Tuottajakeskeisten ja asiakasvaltaisen logiikan merkittävimmät eroavaisuudet (Heinonen, Strandvik, Mickelson, Edvardsson, Sundstöm ja Andersson 2010, 542)

	Tuottajakeskeiset logiikat	Asiakasvaltainen logiikka
<b>Palvelujen yhteisluominen</b>		
<i>Osallistuminen</i>	Asiakas osallistuu yhteisluomiseen	Yritys osallistuu asiakkaan toimintaan
<i>Kontrolli</i>	Yritys kontrolloi yhteisluomista	Asiakas kontrolloi arvonluomista
<b>Käyttöarvo</b>		

<i>Näkyvyys</i>	Keskitytään näkyvään kanssakäymiseen	Otetaan huomioon myös näkymättömät tapahtumat ja henkinen puoli
<b>Asiakaskokemus</b>		
<i>Laajuus</i>	Muodostuu palvelun sisällä	Esiintyy asiakkaan elämässä ja toiminnassa
<i>Luonne</i>	Erityinen ja tärkeä	Käsittää myös arkisen ja päivittäisen

### 2.2.3.2.3.3 Arvo ja palvelukokemus

Sandström, Edvardsson, Kristensson ja Magnusson (2008) esittävät viitekehyksen (kuvio 5), jonka avulla käyttöarvon muodostumista palvelukokemuksesta voidaan hahmottaa. Heidän mukaan asiakaskokemus on kulutetun palvelun funktionaalinen hyöty yhdistettynä emotionaaliseen arvoon. Asiakaskokemus on ainutkertainen ja uniikki jokaiselle asiakkaalle sekä palvelun kulutustilanteelle. Käyttöarvo taas syntyy palvelukokemuksen kognitiivisesta arvioinnista. (Sandström ym. 2008, 112) Koska asiakaskokemusta ei ole olemassa ennen kuin käyttäjä havaitsee palvelun, yritys ei koskaan pysty luomaan kokemusta tai tarjota ennalta määrättyä arvoa, vaan ainoastaan edellytykset palvelukokemukselle ja asiakkaan saamalle arvolle (Vargo & Lusch 2004).



Kuvio 5: Käyttöarvon yhdistyminen palvelukokemukseen (Sandström, Edvardsson, Kristensson ja Magnusson 2008, 121)

Jotta yritys voi luoda edellytykset asiakaskokemukselle, se tarvitsee fyysisiä ja teknisiä tuotteita tai ominaisuuksia. Nämä ominaisuudet luovat arvolupauksia, jotka voidaan jakaa funktionaalisiin ja emotionaalisiin lupauksiin. Arvolupauksen funktionaalisuus sisältää kaiken sen mitä on mahdollista tehdä hyödyntäen fyysisiä ja teknisiä mahdollistajia. Emotionaalisia arvolupauksia hyödynnetään rakennettaessa tavoiteltua asiakaskokemusta, ja se voidaan nähdä osoituksena yrityksen organisaatiokulttuurista ja strategiasta. (Sandström ym. 2008, 114–115)

Tutkijat argumentoivat asiakkaan kyvykkyyden vaikuttavan arvonluomisprosessiin. On selvää, että mitä paremmin asiakas tuntee kontekstin, johon palvelua käytetään sekä palvelun, jota kontekstiin käytetään, sitä paremmin hän pystyy käyttäjäarvoa arvioimaan. Niinpä arvonluomisen prosessiin liittyy näkökantoja, jotka ovat yksilökohtaisia jokaiselle kuluttajalle, ja siksi myös riippuvaisia tilanteesta, jossa palvelun käyttäjä on. Sandström ym. (2008, 115) viittaavat tähän yksilö- ja tilannekohtaisella suodattimella.

Joskus palvelua kulutetaan muista kuin puhtaan funktionaalista syistä, kuten esimerkiksi urheiluauto, joka voidaan hankkia, koska sellaisen omistamisesta saa iloa sen sijaan, että sitä arvostettaisiin vain liikkumista helpottavana välineenä. Kyseessä olevia emotionaalisia syitä voivat olla esimerkiksi turvallisuus, onnellisuus tai sosiaalinen hyväksyntä. Tutkijat painottavat emotionaalisten arvojen tärkeyttä päätöksenteossa. Funktionaalilla ja emotionaalilla lopputuloksella on siis vaikutusta palvelukokemuksen muodostumiseen. (Sandström ym. 2008, 119)

Varsinainen käyttäjäarvo on asiakaskokemuksen näkökulmasta arvio palvelukokemuksesta, toisin sanoen yksilökohtainen arviointi kaikesta palveluun liittyvästä funktionaalista ja emotionaalista kokemuksesta ja lopputuloksesta. Tulee kuitenkin huomata, että arvo ei ole sama kuin funktionaalisen ja emotionaalisen lopputuloksen summa, vaan arvio niistä. Sandströmin ym. (2008, 120) mukaan esimerkiksi vaikka kännykkäpelin pelaaminen kahden kuluttajan välillä on likimain samanlaista, toinen heistä voi pitää mahdollisuutta pelata enemmän arvossa kuin toinen. Tutkijoiden mukaan käyttäjäarvo on seurausta palvelukokemuksen kognitiivisesta arviosta, joka sisältää sekä funktionaalisen että emotionaalisen ulottuvuuden.

Parantaakseen arvonluomisprosessia Sandström ym. (2008, 122–123) painottavat dialogin merkitystä prosessiin osallistuvien kesken. Yrityksen osalta dialogi on muuta kuin pelkkää asiakkaan kuuntelemista. Dialogi tulee nähdä jaettuna oppimisena ja kommunikaationa kahden tasavertaisen ongelmanratkaisijan kesken. Yritysten tulisi myös analysoida myönteisiä ja kielteisiä palvelukokemuksia ja luoda niiden avulla pohja palveluiden suunnittelulle, jotta voidaan kehittyä arvon luomisessa ja myönteisten asiakaskokemusten vahvistamisessa.

#### 2.2.3.2.4 Kuinka palvelun asiakasvaltainen logiikka muuttaa markkinointia?

Heinosen, Strandvikin, Mickelsonin, Edvardssonin, Sundströmin ja Anderssonin (2010) mukaan muutos tuotevaltaisesta logiikasta palveluvaltaiseen logiikkaan aiheuttaa fokuksen vaihtumisen yrityksen sisäisistä prosesseista asiakkaiden ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen. Silti kummatkin mainituista logiikoista ovat kirjoittajien mielestä tuottajakeskeisiä. He perustelevat asiakasvaltaisen logiikan tärkeyttä seuraavasti: ”Jos fokus on vain vuorovaikutuksessa, jää huomioimatta yrityksen vaikutus asiakkaan elämässä tai liiketoiminnassa.” Asiakasvaltaisen logiikan vahvuus on mahdollisuus asiakkaan kokemusten syvällisempään ymmärtämiseen. Absoluuttisena tuloksena ei siis ole palvelu, vaan asiakaskokemus ja realisoituva käyttöarvo asiakkaan kontekstissa. (Heinonen ym. 2010, 543) Siksi keskeinen kysymys onkin, kuinka yritykset voivat tukea asiakkaiden toimintaa ja kokemusrakenteita?

Sandströmin, Edvardssonin, Kristenssonin ja Magnussonin (2008, 480) mukaan palveluntuottajien tulee ymmärtää heidän toissijainen roolinsa asiakkaiden liiketoiminnassa, ja pyrkiä tulemaan kutsutuksi asiakkaiden toimintaan, ekosysteemiin, aktiviteetteihin, kokemuksiin ja käytäntöihin mukaan. Toiseksi tuottajan toimintaa ohjaa ymmärrys asiakkaan logiikasta, eikä asiakkaan tulisi mukautua tuottajan logiikkaan. Käyttöarvon nähdään saavan vaikutteita vuorovaikutuksesta palveluntuottajan kanssa sekä asiakkaaseen vaikuttavista muista tekijöistä asiakkaan omassa kontekstissa. Oletetaan, että asiakkaat noudattavat omaa logiikkaansa sen sijaan, että he noudattaisivat palveluntuottajan logiikkaa.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen toteutus -luvussa käsitellään keskeisiä tämän tutkielman tekemiseen liittyviä tekijöitä, kuten tapaustutkimuksen kohdeyrityksen ja aineiston esittelyä sekä tutkimusaineiston keruuta ja analysointia.

#### 3.1 Kohdeyrityksen esittely

Tässä tutkielmassa tarkastellaan erityisesti LähiTapiola Palvelut Oy:n tuottamaan korvauspalveluun liittyviä kokemuksia asiakasyhtiöiden, eli alueyhtiöiden, näkökulmasta.

LähiTapiola on keskinäinen vakuutusyhtiö, joka palvelee erilaisia asiakkaita aina henkilöistä yhteisöihin. Perinteisten vahinko-, henki- ja eläkevakuuttamisen lisäksi LähiTapiola-ryhmä tarjoaa sijoittamiseen ja säästämiseen kohdistuvia palveluja. LähiTapiola-ryhmä aloitti virallisesti toimintansa vuoden 2013 alussa Lähivakuutuksen ja Tapiolan fuusion myötä, ja ryhmä muodostuu 20 alueellisesti määritetystä keskinäisestä alueyhtiöstä. LähiTapiolan voidaan laskea kuuluvan kolmen suuren Suomessa toimivan vakuutusyhtiön ryhmään kahden muun ollessa OP-ryhmä sekä If (FK 2016).

LähiTapiola Palvelut Oy tuottaa LähiTapiola-ryhmään kuuluvien liiketoimintayhtiöiden ja ryhmän ohjaustoimintojen tarvitsemia asiantuntija-, kehitys- ja tukipalveluita (LähiTapiola 2016). Palveluyhtiön taustalla on LähiTapiola-ryhmän alueyhtiöjärjestelmässäänkin läsnä oleva tarve tehostaa toimintaa keskittämällä esimerkiksi korvauspalveluiden tuottamista kustannussäästöjen saavuttamiseksi. Keskittämisen voidaan havaita olevan ristiriidassa LähiTapiolan paikallisuuteen nojaavaan imagon kanssa. Palveluiden keskittäminen on kuitenkin perusteltua, koska kuten esimerkiksi Bikker (2017) huomauttaa, kilpailullisilla markkinoilla vakuuttajat voivat kasvattaa markkinaosuuttaan hyödyntämällä tehokkuutta madaltamalla tuotantokustannuksia. Vakuuttajat pystyvät näin nauttimaan suuremmista tuotoista markkinaosuuden kasvun myötä, etenkin jos he pystyvät säilyttämään tehokkuutensa. Toisin sanoen tehokkuus palkitsee erityisesti kilpailullisilla markkinoilla. (Bikker 2017)

Kohdeyrityksen palveluiden ulkoisen tehokkuuden arvioinnissa tulee myös huomioida, että tutkielman kahden samaan yhtiöryhmään kuuluvan yrityksen välinen palveluvaihdanta ei ole suoranaista vakuutuspalvelua, ja siten myöskään vakuutukseen palveluna liittyvät vakuutuksen

piirteet eivät kosketa sisäisten asiakkaiden palvelemista. Finanssipalveluihin perinteisesti liitetyt lupaukset koskettavat siis vasta vakuutuksenottajaa eivätkä palveluyhtiön sisäistä asiakasta.

### 3.2 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Tämän tutkielman aineiston lähteenä on käytetty neljän eri LähiTapiola-ryhmään kuuluvan alueyhtiön korvaustoiminnasta vastaavan johtajan haastattelua. Kolme haastatelluista toimii alueyhtiössä korvauspäällikkönä ja yksi korvausjohtajana. Nimikkeisiin liittyvät erot johtuvat pääasiassa kyseisien alueyhtiöiden kokoon, sillä suuremmissa alueyhtiöissä voi olla sekä korvauspäällikkö että -johtaja, toisissa taas pelkästään korvauspäällikkö tai johtaja. Haastateltavien kokemus vakuutusosalta ja LähiTapiolasta sekä sitä edeltävistä Lähivakuutuksesta ja Tapiolasta vaihtelivat useammasta vuodesta muutamaan vuosikymmeneen asti. Maantieteellisesti tarkasteltuna haastatellut henkilöt jakautuivat eri puolille Suomea toimiviin alueyhtiöihin. Tutkimusaineistoa varten tehdyt haastattelut toteutettiin touko-, elo- ja syyskuussa 2016.

Haastateltujen vastatessaan omien alueyhtiöidensä korvaustoiminnasta ohjautui myös tutkielman painotus voimakkaasti korvauspalveluun. Haastateltavia valitessa edellytyksenä oli henkilöiden aikaisempi tiivis yhteistyö palveluyhtiön kanssa, ja täten monipuoliset näkemykset ja kokemukset palveluun liittyvästä arvon muodostumisesta omassa alueyhtiössä.

Vaikka jokaisella LähiTapiolan kahdestakymmenestä alueellisesta alueyhtiöstä on toimintaansa aluekohtaisesti vaikuttavia eroja, voidaan haastatteluaineiston ja otannan katsoa luotettavasti edustavan koko populaatiota sisäisten asiakkaiden kokeman palvelun ulkoisen tehokkuuden ja arvon muodostumisen osalta.

Haastattelut koostuvat kahdesta teemasta, jotka ovat palvelun laatu ja arvon muodostuminen. Teemat nivoutuvat tiiviisti toisiinsa, mutta palvelun laatua ensin käsittelemällä haastateltavat pystyivät orientoitumaan käsitteellisesti haastavampaa teemaa, arvon muodostumista, varten. Haastattelujen teemat ja niiden sisältämät aiheet jäljittelivät esitetyn teorian jäsentelyä.

Haastattelut olivat teemahaastatteluja, jotka ovat luonteeltaan vapaamuotoisia eivätkä seuraa tarkasti muotoiltuja kysymyksiä. Teemahaastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi erityisesti, koska se vapaamuotoisuudessaan antaa haastateltavalle tilaa tuoda omia näkemyksiään esille näin mahdollistaen tiedon keräämisen tutkimuksen kohteena oleviin ilmiöihin vaikuttavista tekijöistä, joita voi ennen haastattelua sekä kysymyksiä muotoiltaessa olla tutkimusentekijänä hankala ennakoida. Teemahaastattelun aikana tutkija usein havaitsee tarpeen tarkentaa kysymystä tai esittää

lisäkysymyksiä. Myös näin pyrittiin antamaan haastateltaville mahdollisuus syventää antamaansa vastausta kuitenkin luomatta painostavaa tarvetta laajentaa vastausta. Haastatteluissa ja erityisesti haastattelukysymyksissä lähdettiin siitä oletuksesta, ettei kyseisen markkinoinnin tutkimuksen käsitteistö ole haastateltaville ennestään tuttu, ja haastattelut rakennettiin siksi yleiskielellä käytäväksi keskusteluksi, joskin vakuutuslalle ja kohdeorganisaatiolle tyypillisiä käsitteitä hyödyntäen. Haastattelukysymykset vaihtelivat yksittäisten attribuuttien vaikutuksesta palvelun laatuun aina hyvinkin laajoihin arvoja koskettaviin avoimiin kysymyksiin saakka. Kysymysten muotoilulla pyrittiin antamaan tilaa haastateltaville lähestyä aiheita omalta kantiltaan, jolloin myös heidän kokemuksensa ja korostuvat, koska ajattelua ei rajata liian tarkoin määritellyin kysymyksiin. Haastateltavilta varmistettiin myös jokaisen kysymyksen jälkeen olisiko heillä jotain lisättävää vastauksiinsa, koska käsitteellisesti haastavia aiheita pohtiessa on tärkeää mahdollistaa kaikkien ajatusten ilmi tuominen.

Yksittäiset haastattelut olivat kestoltaan noin 45-60 minuuttia ja haastattelut nauhoitettiin analysointia varten. Nauhoittaminen mahdollistaa tutkijalle paremman läsnä olemisen, koska keskittymisen voi ohjata muistiinpanojen tekemisen sijasta itse haastatteluun. Haastattelut pyrittiin litteroimaan pikaisesti haastattelutilanteiden jälkeen, ja saatu aineisto käsiteltiin teoriaan pohjautuvan osittain mekaanisenkin kysymysrunгон läpi, jonka avulla saatiin kokonaisvaltainen käsitys eri haastatteluissa ilmenneistä merkittäviksi koetuista tekijöistä. Prosessia voidaan kutsua myös teemoitteluksi.

Tässä tutkielmassa käytetään teoriasidonnaista analyysiä, jota voidaan pitää induktiivisen ja deduktiivisen analyysin yhdistelmänä. Siinä missä induktiivisessä analyysissä tutkimuksen pääpaino on itse aineistossa ja deduktiivisessä analyysissä teoriassa, ovat teoriasidonnaisessa lähestymistavassa aineiston analyysissä kytkennät teoriaan havaittavissa, vaikka ne eivät suoraan siihen perustu.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa analysoidaan tutkielmaa varten kerättyä haastatteluaineistoa LähiTapiola Palvelut Oy:n sisäisten asiakkaiden kokeman palvelun laadun ja arvon muodostuksen näkökulmasta huomioiden sisäisen asiakkuuden mahdolliset vaikutukset kokemuksiin.

### 4.1 Palvelun laadun merkitys kohdeorganisaation sisäiselle asiakkaalle

Tässä alaluvussa tarkastellaan haastettuuaineistosta ilmenneitä sisäisten asiakkaiden palvelun laadulle antamia merkityksiä LähiTapiola Palvelut Oy:n toiminnassa palvelun luonnehdintojen, erityispiirteiden, kehittämisen tärkeyden, laadun ja palvelukokemuksen kautta.

#### 4.1.1 Palvelun luonnehdinnat

Palvelun laadun merkityksen hahmottamiseksi LähiTapiolan alueyhtiöiden toiminnan kontekstissa on tärkeää tietää, miten alueyhtiön korvausjohto itse käsittää ja luonnehtii palvelua. Tutkimustulosten käsittelyn yhteydessä korvausjohdolla viitataan yleisesti tutkielman aineistoa varten haastateltuihin korvausjohtajiin ja -päällikköihin.

Korvausjohdon luonnehdinnat palvelusta yleisellä tasolla vaihtelivat: Osa johdosta lähestyi aihetta hyvin konkreettisella tavalla osan puolestaan lähestyessä kysymystä liiketoiminnalliselta kannalta, abstraktimmalla tavalla. Johtaja A:n mukaan alueyhtiön arjessa palveluyhtiön palvelu näkyy alueyhtiötä paikkaavana tai tukevana palveluna. Johtajalle palvelu ei näy niin, että palveluyhtiö tuottaisi palvelua alueyhtiölle, vaan palveluyhtiö palvelee vakuutusnottajaa. Sen lisäksi palveluyhtiön palvelu on konkreettisessa mielessä myös laadunvalvontaa esimerkiksi vahinkotapahtumien käsittelyn satunnaisotannan, eli satunnaisten vahinkotapahtumien laaduntarkkailun, muodossa. Johtaja A:n mukaan palvelu pohjautuu siihen, että palveluyhtiöllä on keskittyneempää osaamista kuin alueyhtiöllä. Palveluissa vakuutusnottajat arvostavat korvausjohdon mukaan nopeutta, ja sen tuleekin olla itsestäänselvyys. Johtajan A mukaan sillä tuotetaanko palvelua alueyhtiölle vai vakuutusnottajalle ei ole merkitystä sujuvuuden ja nopeuden vaatimuksen osalta. ”Ylimääräisen laadun” tuo Johtajan A mukaan sellainen ote palveluun, joka on



kokonaisvaltaisempi kuin mihin on totuttu, toisin sanoen jotain, mitä ei asiakas ei osannut odottaa. Tämä liittyy kokemuksen ja odotuksen suhteeseen, jossa odotuksien ylittyminen johtaa positiivisempaan kokemukseen laadusta.

Johtaja B korosti vastauksessaan palvelun toiminnallista puolta eli sitä, miten asiakasta autetaan ja hänelle vastataan joka kerta oltaessa vuorovaikutuksessa. Hänen mukaansa palveluyhtiön aseman voisi korvaustoimintaan liittyen ajatella olevan jopa konsultointitoimintaa. Arkista palvelua luonnehditaan asiakaskohtaamisien hoitamiseksi, ja jokaista yhteydenottoa tuotettavaksi palvelutapahtumaksi.

Johtaja C:n mukaan palvelulla täytetään jokin olemassa oleva tarve tai luodaan tarve, joka sitten täytetään. Hyvässä palvelussa selvitetään, mitä asiakas tarvitsee, ja tutkitaan, löytyykö asiakkaan tarvitsemaa palvelua ja voidaanko sitä tuottaa, ja lopulta palvelu tuotetaan mahdollisimman tehokkaasti ja kattavasti täyttäen palveluntarve. Hyvään palveluun kuuluu Johtajan C mukaan myös palautteen vastaanottaminen ja sen avulla kehittyminen. Johtajan C vastauksen taustalla onkin selvästi ajatus siitä, että palveluntuottaja ei voi suunnitella palvelua täysin yksinään mukautumatta ympäristöönsä. Johtajan C mielestä organisaation kannalta hyvä palvelu on asiakkaan ongelman ratkaisemista, ja huono palvelu taas on organisaation oman tavoitetilan mukaista palvelua. Mainittujen asioiden lisäksi palvelulta odotetaan nopeutta ja asiantuntijuutta.

Johtaja D:n mukaan palvelun tulisi olla sellaista, että asiakas tuntee saavansa asiansa hoidettua tai ainakin asian hoitamisen lähtevän eteenpäin. Yksinkertaisimmillaan se, että asiakkaalle jää hyvä tunne palvelutapahtumasta on hyvää palvelua. Lisäksi laadukkaaseen palveluun kuuluu Johtaja D:n mukaan se, että pystytään positiivisesti yllättämään asiakas niin, että hän saa enemmän kuin mitä odotti. Odotuksen ja kokemuksen väliseen suhteeseen liittyen johtajien A ja D vastaukset tukivat toisiaan, ja vastaukset vastaavat myös palvelun laatua käsittelevää kirjallisuutta.

Johtajilta kysyttiin haastatteluissa vaikuttaako sisäinen asiakkuus heidän mielestään palvelun luonnehdintaan jotenkin. Vastauksista ilmeni, ettei sisäisen asiakkuuden tulisi korvausjohdon mukaan vaikuttaa lähtökohtaisesti palveluun, mutta joitakin vaikutuksia on silti havaittu. Johtaja C:n mukaan sisäinen asiakkuus on muuttanut palvelua tai vaikuttanut siihen, vaikka niin ei saisikaan olla. Hänen mukaansa ihmistä tulee aina palvella samalla tavalla, kuin ”ensi kertaa taloon astuvaa”. Jos ihmiselle antaa jotenkin normaalista prosessista poikkeavaa palvelua, se kääntyy itseään vastaan, sillä jokin tärkeä osa palveluprosessista voi jäädä tekemättä aiheuttaen myöhemmin ongelmia. Palvelun pitäisi toisin sanoen olla tasalaatuista riippumatta siitä, meneekö palvelu ulkoiseen vai sisäiseen kanavaan.

Myös Johtaja D toteaa, että samojen asioiden tulee olla kunnossa palvellessa niin sisäistä kuin ulkoistakin asiakasta. Hänen mukaansa voi kuitenkin olla, että alue- ja palveluyhtiön välisissä asioissa

palveluun kohdistuvat odotukset ovat korkeammat kuin ulkoisen asiakkaan kohdalla, koska tällöin vuorovaikutuksessa keskenään ovat ammattilaiset. Sisäinen asiakkuus voi siis johtaa korkeampiin odotuksiin, koska sisäisellä asiakkaalla voi olla tarkempi kuva palveluprosessista, ja vaikka oletettaisiin, että palvelu hoituisi jollain tapaa odotettua paremmin, sitä ei välttämättä huomata tai hyväksytä heti, ellei positiivinen yllätys ole niin positiivinen, että se suorastaan hätkähdyttää. Vaikka palveluprosessi olisikin sujuva ja objektiivisilla mittareilla laadukas, voi laadun määrittelyminen asiakkaan kokemuksen kautta johtaa siihen, ettei palvelutapahtuma olekaan ”laadukas”, koska sisäinen asiakas kokee tuntevansa prosessin, ja yllätyksellisyys ikään kuin aiheuttaa poistumisen totutusta ja tutusta kaavasta, eli toisin sanoen sisäisen asiakkaan omasta näkemyksestä palveluprosessia koskien.

Korvausjohdon näkemysten voidaan yleisellä tasolla todeta mukailevan hyvin Grönroosin (2000, 51–52) esittämää määritelmää ainakin palvelun aineettomaksi kokemisen, vaikean havaittavuuden ja erilaisten järjestelmien keskenään vuorovaikuttamisen ja asiakkaan ongelmaan ratkaisun etsimisen osalta.

Johtajien A ja B vastausten perusteella voidaan myös tulkita, että palveluyhtiön palvelu johtaa alueyhtiössä tiedon omistamiseen, sillä palvelu koetaan ”korvaamattomaksi tueksi osaamisen kasvattamisessa”. Tähän liittyvät muun muassa palveluyhtiön työ linjauksien ja ohjeistusten kehittämisessä sekä korvauspalvelua koskevien lautakuntakäytäntöjen tuntemisessä. Tämän lisäksi Johtaja B olettaa saavansa samanlaisen palvelukokemuksen kuin ulkoinenkin asiakas, mikä johtaa ratkaisun saamiseen ongelmissa ja kysymyksissä.

Asiakkaan kokeman arvon perustana on Johtajan B mukaan se, että kaikki palveluyhtiön toiminta tähtää siihen, että loppuasiakas saa vastauksen ongelmaansa. Monessa asiassa Johtajan A mukaan koetaankin, että palvelu on hyvää, ja palveluyhtiössä on tietoa siitä, miten asiat kuuluvat tehdä, joten luottamus on hyvällä tasolla. Kuitenkin Johtajan A mukaan alueyhtiössä ei ole tietoa kaikesta tarjolla olevasta palvelusta, mutta usein palveluyhtiö kuitenkin antaa avoimia lupauksia siitä, että palvelua voidaan tuottaa alueyhtiön toivomalla tavalla.

Palvelu- ja alueyhtiöiden vuorovaikutuksen laatuun liittyen Johtaja A toteaa, että vaikka alueyhtiöt ovatkin palveluyhtiön sisäisiä asiakkaita, palvelevat kumpikin yhtiö lopulta yhtä yhteistä loppuasiakasta, eli vakuutusnottajaa. Vuorovaikutuksen laatuun vaikuttaa hänen mukaansa myös se, että palveluyhtiön palvelu on etenkin pienelle alueyhtiölle välttämätöntä resurssien rajallisuuden takia. Pienen yhtiön ei ole järkevää tuottaa kaikkia palveluitaan itse, ja tästä syntyy riippuvuussuhde palveluyhtiötä kohtaan. Vuonna 2013 tapahtuneen Lähivakuutuksen ja LähiTapiolan fuusion jälkeen alueyhtiöt ovat Johtajan A mukaan olleet osittain kärkkäitä pitämään omasta päätäntävallastaan kiinni, vaikka se ei ryhmätasolta tarkasteltuna tehokasta olisikaan. Implisiittisesti todetaan, että

palveluyhtiön tulisi olla niin kiinteänä osana yhtiöryhmää, että sen määräysvalta kasvaisi ja se lisäisi tehokkuutta.

#### 4.1.2 Palvelun erityispiirteitä

Palvelun erityispiirteiden hahmottaminen on tärkeä osa palvelun laadun kokemusten tutkimista, sillä ilman käsitystä siitä, kuinka asiakas hahmottaa palvelulle ominaisia tekijöitä, ei voida tehdä luotettavia ja perusteltuja päätelmiä kokemusten rakentumisesta.

Grönroosin (2009) esittämistä palvelun erityispiirteistä korvausjohto tunnistaa sisäisessä asiakkuudessaan, ettei alueyhtiö ainakaan korvausjohdon näkökulmasta aina osallistu palvelun tuotantoprosessiin. Tämä johtuu siitä, että usein vakuutusnottajan ollessa yhteydessä LähiTapiolaan, saattaa yhteydenotto ohjautua suoraan palveluyhtiöön, jolloin alueyhtiö on edelleen työn tilaajana, mutta ei ota itse osaa tuotantoprosessiin. Asetelmalla voi olla vaikutusta palvelun laadun kokemiseen, koska tällöin palvelun toiminnallinen osuus jää alueyhtiöltä suoraan kokematta, vaikka he saattavatkin esimerkiksi asiakaspalautteen kautta saada tiedon palvelutapahtuman sujumisesta. Myös palvelun tasalaatuisuuden puuttuminen palveluissa on havaittu korvausjohdon toimesta.

Vaikka palvelun tasalaatuisuuden takaaminen on palveluprosessin hetkessä tapahtuvien ominaisuuksien takia hankalaa, koska palvelu tuotetaan ja kulutetaan samalla hetkellä, tulee palveluprosessin laatua silti pystyä hallitsemaan. Johtaja A:n mukaan virheiden paikannus on toteutettu satunnaisotannan muodossa, mutta reaaliaikaisesti tapahtuvan palvelutilanteen laadunvalvonnan hankaluus on tiedostettu. Johtaja A esittääkin yhtenä keinona laadun hallitsemiseen olevan proaktiivisuus, jossa esimerkiksi ulkoista asiakasta lähestytään, eikä vain passiivisesti odoteta asiakkaan yhteydenottoa.

Johtaja A on myös havainnut, että palvelun laadun muodostumiseen vaikuttavien tekijöiden arvioiminen on hankalaa esimerkiksi palvelun kehittämishankkeissa, joissa ei voi yksittäisesti sanoa, mikä on vaikuttanut mihinkin lopputulokseen. Toisin sanoen pystytään vain näkemään lopputulos, eli on havaittavissa subjektiivinen tulkinta kokonaisuudesta. Toisin sanoen tuotantoprosessin näkyvän ja näkymättömän osan suhdetta laatuun on hankala arvioida, ja tämän tiedostaessaan palvelun laatuun johtavien tekijöiden arvioiminen hankaloituu.

Palvelukokemuksen subjektiivisuus hahmotetaan myös hyvin korvausjohdon toimesta. Johtaja A toteaa, että subjektiivisilla arvioilla on paljon tekemistä päätösten kanssa, vaikka päätöksissä myös

tukeudutaankin konkretiaan, esimerkiksi palvelun hinnan muodossa. Hän toteaaakin hinnalla olevan paljon merkitystä lopullisiin päätöksiin. Samalla Johtaja A toteaa, että konkretiaa on palveluissa hankala hahmottaa, koska erilaisten palveluiden hinnan muodostumista on vaikea hahmottaa. Onkin huomattava, että niin palveluyhtiön kuin muunkin tuottajan palveluista puhuttaessa palvelun konkreettisimmatkin osat ovat usein varsin abstrakteja.

Myös vuorovaikutuksen ja vaihdannan kokemuksen suhdetta on pohdittu palveluiden erityispiirteiden yhteydessä. Korvausjohdon haastatteluiden osalta selvyttä siitä kumpi on vahvemmin esillä, ei yksiselitteisesti pystytä tekemään. Johtajan C mukaan palveluntarve täytyy määritellä yhdessä, joten vuorovaikutus on selvästi vahvempaa, koska ei voi olla niin, että alueyhtiö ostaisi vain tietynlaista palvelua tai palveluyhtiö loisi tietynlaisen mallin yksinään. Toisaalta Johtaja A:lla oli sellainen tunne, että alueyhtiöiltä kyllä kysytään erilaisista palveluiden tuottamiseen liittyvistä toiveista, mutta palveluyhtiö lopulta tekee suurempaa toimijana päätökset. Toisaalta hän myös tiedosti, että päätöksenteon tehokkuus on todennäköisesti parempi silloin, kun palveluyhtiö tekee päätökset ja niitä noudatetaan laajemmin alueyhtiöissä.

#### 4.1.3 Palveluiden kehittämisen tarpeellisuus

Palvelun laadun erityispiirteistä johtuen tulee huomata, ettei palveluiden laatua voi hallita pelkästään teknistä ratkaisua kehittämällä (Grönroosin 2000). Korvausjohdon haastattelut tukevat kirjallisuudessa esitettyjä otaksimia siitä, että erityisesti toiminnallisella laadulla on erityinen merkitys palveluiden kokonaislaadun muodostumisessa.

Teknisen ratkaisun, eli palvelukohtaamisen lopputuloksen, sekä palvelutilanteen teknisen sujuvuuden tulee olla kunnossa, mutta Johtajan A mukaan pelkkä tekninen laatu ei riitä palvelun kokonaislaatua arvioitaessa. Toiminnallisen laadun osalta palveluyhtiön pitäisi pystyä paremmin osoittamaan sen taso, jotta toiminnallisuuden merkitys kasvaisi. Myös Johtaja B toteaa, että esimerkiksi työntekijöiden teknisen osuuden hallitsemiseen luotetaan, eli se on hänen mukaansa eräänlainen ”hygieniatekijä”. Johtajan C mukaan ainoastaan teknisten taitojen tai teknisen ratkaisun puutteellisuus näkyy, mutta sitäkin pystytään paikkaamaan hyvällä toiminnallisella laadulla. Koska palveluyhtiö myy korvausten tuki- ja hoitopalvelua, on palveluntuottajan harteilla varmistaa teknisen osaamisen riittävä taso. Sen sijaan asiakashenkisyydellä ja asenteella on äärettömän suuri merkitys palvelun laatuun. Myös Johtaja D yhtyy edeltäviin näkemyksiin. Voidaankin todeta, että korvausjohdon näkemyksien perusteella vuorovaikutuksen onnistuminen erityisesti toiminnallisen laadun osalta määrittelee lopulta hyvin voimakkaasti palvelukokemuksen sävyn.

Etenkin toiminnallisuuden huomioimiseen ja kehittämiseen liittyvät huomiot huonon laadun kalleudesta, toisin sanoen operatiivisten kustannusten kasvaminen virheiden korjaamiseen tarvittavan panostuksen takia. Johtaja B toteaa, että kun asiakas kokee hänen ongelmansa ratkenneen tai että ongelma on hyvissä käsissä ja sen ratkaisua kohti edetään, hän ei ole niin alttiina olemaan uudestaan yhteydessä palveluntuottajaan, jolloin pahimmassa tapauksessa asiaa aletaan käsitellä uudestaan alusta loppuun. Näin ollen sekä teknisen että toiminnallisen laadun vaikutus kasvaa. Laadun raportoinnin osalta Johtaja A toteaa palveluyhtiön arvioivan ja tuottavan raportteja itsestään, joita sitten alueyhtiössä arvioidaan omista lähtökohdista. Ulkoisen tehokkuuden eli palvelun laadun osalta alueyhtiöissä on suuri painotus sille osalle laatua, mikä näkyy asiakkaalle, vaikka taustalla todetaankin, että myös näkymättömien prosessin osien tulee toimia kokonaislaadun varmistamiseksi. Alueyhtiön ja palveluyhtiön ulkoisen tehokkuuden ero vakuutusentottajan kokemuksissa onkin mielenkiintoinen kysymys, johon ei kuitenkaan tässä tutkielmassa voida aineiston rajallisuuden takia suoraan ottaa kantaa.

#### 4.1.4 Palvelun laatu

Tuotantoprosessin näkyvyys vaikuttaa asiakkaan palvelun laadun kokemukseen. On kuitenkin selvää, että kaikki osat tuotantoprosessista eivät ole välttämättä näkyviä. Johtajan A mukaan näkyvimmit osat palvelun tuotantoprosessia alueyhtiölle ovat korvauspalvelun osat sekä laadunvalvonta. Hiukan nurinkurisesti laadunvalvontapalvelu aiheuttaa sen, että palveluyhtiö tarkkailee alueyhtiön tuottamaa palvelua, vaikka alueyhtiö toki työn tilaajana arvioi palveluyhtiön tekemän laadunvalvonnan laadukkuutta. Osallistumisella palveluprosessiin pystytään lisäämään sen näkyvyyttä, ja Johtajan B mukaan osallistuminen itsessään onkin erityisen tärkeää sisäisten asiakkaiden osalta, koska alueyhtiöt ja palveluyhtiö toimivat rajapintana vakuutusentottajan kokemukselle, ja asioiden tulee sujua saumattomasti. Hän toteaaakin ”ristiintuottamisessa”, tai palvelun yhteisluomisessa, vuorovaikutuksen olevan tärkeää. Yhteisluominen sisäisen asiakkaan kanssa voi olla myös näkyvä ja tärkeä seikka vakuutusentottajan palvelukokemuksessa, sillä hän saattaa arvioida myös organisaation eri toimintojen kykyä toimia yhdessä.

Korvausjohdon arviot sisäisinä asiakkaina palvelun laadusta eivät Johtajan A mukaan muodostu millään järjestelmällisellä tavalla. Arvioinnin apuna käytetään mittareita, esimerkiksi NPS-lukuja. Hänen mukaansa ilman suurempia selvityksiäkin on todettu vakuutusentottajien asiakastytyväisyyden olevan palveluyhtiössä hyvä. Johtaja A myös toteaa subjektiivisten arvioiden lisäksi hinnan vaikuttavan paljon päätöksiin. Sisäisen asiakkuuden voidaan ajatella vaikuttavan

luottamusta kasvattavana tekijänä, koska alueyhtiöissä koetaan, että samaan ryhmään kuuluva organisaatio tunnetaan ja palvelun laatuun luotetaan ilman tarkempia selvityksiäkin.

Johtaja B:n mukaan alueyhtiöt voisivat arvioida laatua laajemmin, jopa tapauskohtaisella tasolla kehityskohteiden tunnistamiseksi. Taustalla voi olla ajatus siitä, että yhteistyö sisäisen palveluntuottajan kanssa koetaan niin tiiviiksi, että kehitysehdotusten esittäminen on helppoa. Hän toteaa prosessitehokkuuden tarkastelemisen jo nyt mahdolliseksi erilaisten mittareiden ja kustannusten kautta. Tehokkuuden mittaaminen on tyyppillistä teknisen laadun mittaamista, joka on tietysti tärkeää kokonaisuuden kannalta, mutta ei vielä takaa kokonaislaatua. Tärkeää olisikin kehittää toiminnallisen laadun arviointimenetelmiä.

Palvelun laadun seuraaminen on Johtaja B:n mukaan muuttunut, mutta arvioiminen ja vertailu on hankalaa, koska myös palveluyhtiön palvelut veloituksineen ja tavoitteineen ovat muuttuneet. Kuitenkin hänen mukaansa kokonaiskuva siitä, että palveluyhtiö tuottaa hyötyä asiakkailleen on vahvistunut. Palveluyhtiön tarpeellisuus on siis korostunut kokemusten kautta, sen tekemiseen luotetaan ja Johtajan B mukaan juuri luottamus merkitseekin paljon, eivät niinkään yksittäiset kustannustekijät. Taustalla voi olla korvausjohdon voimistunut käsitys siitä, että suomalainen vakuutusala on varsin saturoitunut, jolloin laadulla ja asiakaskokemuksilla kilpaillaan aikaisempaa enemmän. Johtajan C mukaan tunneperäiset ratkaisut ovat neljä vuotta jatkuneen palveluyhtiön ja alueyhtiön historian aikana vähentyneet, koska nyt tietoa on enemmän, ja pystytään tekemään objektiivisia ratkaisuja perustuen talouslukuihin ja tyytyväisyyteen.

Korvausjohdon vastaukset osoittavat johdon käsittävän teknisen sekä toiminnallisen laadun yhteisvaikutuksen, joskin teknistä laatua pidetään usein itsestäänselvytenä, ja ”positiivinen laatulataus”, kuten Johtaja B asian ilmaisee, syntyy palvelun ylittäessä asiakkaan odotukset.

Liiketoiminnallisessa ympäristössä on mielekästä pohtia, ovatko sisäisen asiakkaan tekemät päätökset sisäistä vai ulkoista tehokkuutta koskevia. Haastateltu korvausjohto toteaa päätösten usein painottuvan kustannuksiin, mutta osittain myös siksi, että laatua pidetään sisäisen palveluntuottajan osalta yhtä hyvänä kuin omaa alueyhtiön tuottamaa laatuakin. Johtaja B toteaa syyn palveluyhtiön käytölle olevan taloudellinen, mutta myös osaamisnäkökulmaa painottava. Hän lisää olevansa kiinnostunut palvelun sisällöstä, ei siitä kuka sen on tuottanut, ja on lopulta yhdenentekevää, kuka asiakkaan ongelmaan on ratkaisun tuottanut, kunhan asiakas ratkaisun saa. Johtajan C mukaan palvelua ostettaessa katsotaan kustannuksia, ja niitä myös seurataan aktiivisesti. Kuitenkin ostopäätökseen vaikuttavat myös muut tekijät, kuten korvauspalveluiden kohdalla kyseinen vakuutuslaji sekä halutaanko tai onko tarvetta panostaa tiettyssä lajissa, kuten rakennuskorvauksissa, paikallisuuteen. Sisäisen tehokkuuden osalta asiakaspalaute ja käsittelyajat ovat korvauspalveluissa

usein Johtajan C mukaan synkronisia. Ulkoista tehokkuutta seurataan hänen mukaansa mittarein sekä oman henkilökunnan kokemuksia kuunnellen.

Teknisen laadun osalta Johtajan A mukaan korvausjohto pitää säännöllisin ajoin tapaamisia muodostaen yhdessä päämääriä kuitenkin huomioiden, että strategia annetaan ryhmätasolta. Alueyhtiöt ja palveluyhtiö suunnittelevat toimeenpanon. Hänen mukaansa palveluyhtiö tekee suuren osan päätöksistä, vaikka alueyhtiötä kuullaankin. Hän myös havaitsee asian olevan näin hyvin, koska päätökset tehdään usein keskitetysti tehokkaammin. Voidaankin havaita palveluyhtiötä pidettävän usein vuorovaikutuksessa asiakasta vahvempaa osapuolena, mikä on tietysti yhden tarjoajan mallissa mahdollista.

Palvelun toiminnallista laatua arvioidaan Johtajan B mukaan vain ulkoisen asiakkaan eli vakuutusyhtiön asiakastytyvyyttä mittaamalla, mutta hän havaitsee myös sisäisen asiakastytyvyyden mittaamisen tarpeen. Toiminnallisen laadun merkitystä korostetaan erityisesti ulkoisen asiakkaan suuntaan, mutta havaitaan myös sisäisen asiakkaan saaman palvelun laadun vaikuttavan kokonaisuuteen. Johtajan A mukaan asiaa lähestytään niin, että koetaan palvelevan yhtä ja samaa asiakasta eli vakuutusyhtiötä. Hänen ajatusmallinsa mukaan alueyhtiö ei niinkään ajattele palveluyhtiön palvelevan heitä sisäisenä asiakkaana. Johtaja B korostaa molemminpuolisen arvostuksen olevan tärkeä osa sisäisten asiakkaiden palvelua. Palveluyhtiön asenteet ja käytöksen asiakshenkisyys koetaan tärkeäksi. Johtajan C mukaan toiminnallista laatua pidetään äärettömän tärkeänä, mutta sen lisäksi tekniseen laatuun liittyvät tehokkuus, nopeus ja erityisesti asioiden loppuunsaattaminen nousevat esille.

#### 4.1.5 Palvelukokemus

Grönroos (2000) toteaa laadun olevan sitä, mitä asiakkaat kokevat. Korvausjohto totesi haastatteluissa useaan otteeseen teknisen laadun olevan kunnossa, mutta toiminnallisuuden osalta palvelukokemuksen hallitseminen on haastavampaa. Tästä syystä on mielekästä tarkastella, millaisia palvelukokemuksen muodostumista määritteleviä asioita korvausjohtoon vastauksista on havaittavissa.

Kokemuksen muodostumisessa korvausjohto painottaa teknistä ratkaisua enemmän toiminnallisuutta. Johto toivoo aktiivisuutta sekä tavoitettavuutta, sillä usein ongelmana ei ole se, etteikö ongelmaa saataisi ratkaistua, vaan se, että saadaanko palvelu tavoitettua. Johtajan B mukaan usein kehitettävät asiat liittyvät myös lopulliseen suoritukseen siten, että tiedonanto ongelman

ratkaisemisesta jää puuttumaan. Tämä voidaan käsittää sekä toiminnalliselta että tekniseltä kannalta, mutta lopulta kyse on vuorovaikutuksesta ja tiedonkulusta.

Grönroosin (2000) esittelemiksi totuuden hetkiksi voidaan haastatteluaineisosta poimia tiedon siirtämiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyviä tekijöitä. Johtaja A viittaa palveluyhtiön tarjoaman ohjauksen ja neuvomisen hyödyntämiseen. Johtaja D toteaa, että jokaisen asiakaskohtaamisen tulee hoitua niin, että asiakas kokee saaneensa asiansa hoidettua. Vaikkei teknistä ratkaisua palvelukohtaamisen aikana saavutettaisikaan, tulee toiminnallisen ulottuvuuden sujua niin, että asiakas kokee asian selviävän. Suurimpia sudenkuoppia johtajien mukaan ovat tilanteet, joissa arvokas palvelu tavoitetaan, mutta ratkaisua ongelmaan ei löydy (Johtaja A). Toisaalta myös asiantuntijapalveluiden ajoittainen heikko tavoitettavuus (Johtaja C). Asiantuntija- ja neuvontapalveluun liittyy myös tehokkuuden ja osaamisen välinen dilemma: Asiantuntijoiden korvauspalvelun tilaaminen palveluyhtiöstä nostaa tehokkuutta, mutta neuvonnan hyödyntäminen lisää alueyhtiön oman organisaation osaamistasoa tulevaisuutta ajatellen, koska tällöin neuvontapalvelu annetaan sisäiselle asiakkaalle sen sijaan, että haastava tilanne vain ulkoistettaisiin palveluyhtiölle. Toisaalta palvelun käyttöarvoa lisää se, että tietotaitoa siirtyy asiakkaalle, mutta toisaalta tietotaidon siirtyminen vähentää tarvetta saman ratkaisun antamisessa tulevaisuudessa.

Imagon vaikutusta palvelukokemukseen on kirjallisuudessa käsitellyt esimerkiksi Grönroos (2009). LähiTapiola Palvelut Oy:n imagoon vaikuttaa korvausjohdon mukaan osittain LähiTapiolassa tapahtunut fuusio. Johtaja B arvelee, että fuusiota ennen Lähivakuutuksessa työskennelleillä työntekijöillä voi olla käsitys palveluyhtiöt rajattomista resursseista, mikä taas voi oman työn osalta johtaa ajoittaiseen välinpitämättömyyteen, joka toisaalta ilmaisee myös luottamusta palveluyhtiön toimintaa kohtaan. Hän myös huomauttaa, että johtajan osalta palveluyhtiön suuruudesta olevat kuvitelmat tuovat turvaa. Johtaja B selittää, että uskomuksista suuruuden osalta on sekä hyötyä että haittaa: Hyöty voi näkyä luottamuksen kasvuna, mutta jossain tapauksissa persoonattomuus voi voimistaa kolhujen vaikutusta. Johtaja A toteaa, että joissain tapauksissa paikallisuutta pidetään laadun takeena, ja tällöin suuri palveluyhtiö voi kärsiä imagotappioita.

Palveluyhtiön imagoa vaivaa haastatteluiden perusteella konkreettisuuden puute. Johtaja B:n mukaan palveluiden tuottaminen palveluyhtiössä koetaan tietyllä tapaa eriytetyksi, ja välillä on vaikea tietää kehen olla yhteydessä. Palveluyhtiön rakenteet ovat sisäisen asiakkaan suuntaan epäselviä. Johtaja C toteaa jokapäiväisen kanssakäymisen muovaavan mielikuvia jatkuvasti. Johtaja D havaitsee alue- ja palveluyhtiön välillä olevat epätietoisuutta, sillä toisen työnkuvaa ei aina hahmoteta.

Koetun kokonaislaadun osalta voidaan tarkastella ja arvioida odotuksien ja koetun laadun välistä kuilua. Sisäisen asiakkaan osalta odotukset voivat olla ulkoista asiakasta kovemmat. Johtajan A



mukaan oletuksena on, että laatu on hyvää, ja myös kokemus palveluyhtiön laadusta on vastannut odotuksia. Hänen mukaansa laatua harvoin kyseenalaistetaan esimerkiksi korvausjohdon palavereissa, ja hänen käsityksensä on, että palveluyhtiö määrittelee tavoitteensa ja kriteerinsä itse. Joissain tapauksissa Johtajan A mukaan saatetaan alueyhtiössä turvautua ulkoisen tahon, tässä tapauksessa palveluyhtiön, syyttämiseen sen helppouden vuoksi, ja tällöin jätetään huomioimatta tulokseen vaikuttavat piilevät tekijät. Sisäisen asiakkuuden vaikutus kokonaislaadun kokemukseen liittyy Johtajan A mukaan siihen, että palveluntuottajan annetaan itse määrittää omat laatukriteerinsä ja niihin luotetaan. Johtajan B mukaan sisäistä ja ulkoista palvelua ei alueyhtiön näkökulmasta erotella, vaan tärkeintä on, että loppuasiakas eli vakuutusnottaja, saa vastauksen ongelmaansa. Johtaja C tunnistaa yhden palveluntuottajan mallin ongelman kehitystyön osalta, ja hänen mukaansa olisi erityisen tärkeää käydä alueyhtiökohtaisesti läpi, mihin palvelussa ollaan tyytyväisiä ja mihin ei. Sisäiseen asiakkuuteen kuuluu hänen mukaansa jatkuva säännöllinen kanssakäyminen.

## 4.2 Arvon muodostuminen kohdeorganisaation sisäiselle asiakkaalle

Tässä alaluvussa tarkastellaan haastatteluaineistoa LähiTapiola Palvelut Oy:n sisäisten asiakkaiden arvon muodostumisen ja asiakasvaltaisen palvelulogiikan osalta. Tarkoituksena on saada käsitys siitä, mitkä asiat korvausjohto tunnistaa arvon muodostumisen kannalta tärkeiksi.

### 4.2.1 Sisäisen asiakkaan asema ja asiakkuuden vaikutukset

Sisäinen asiakkuus vaikuttaa haastatteluaineiston perusteella siten, että palvelun ostaja eroaa ajoittain sen kokijasta. LähiTapiola Palvelut Oy:n tuottaman palvelun tapauksessa alueyhtiöiden johtoryhmät tekevät päätökset palvelun ostamisesta, mutta palvelun kokijana on ensisijaisesti alueyhtiön vakuutusnottaja tai alueyhtiön työntekijä. Samalla alueyhtiön tavoitteena on palvelun ilmeneminen vakuutusnottajalle samanlaisena, kuin jos se olisi alueyhtiön tuottamaa. Aineiston perusteella voidaan todeta sisäisen asiakkuuden vaikuttavan luottamusta voimistavana tekijänä palvelun tilaajan ja tuottajan välillä, vaikka samaan aikaan onkin todettava LähiTapiola-ryhmän sisällä olevan fuusion jälkeisen organisaation eri osien välillä myös luottamusta heikentäviä tekijöitä kuten epäluuloisuutta.

Johtaja D:n mukaan palveluyhtiöllä on ryhmän sisällä tiedottajan rooli muiden palveluidensa kuten korvauskäsittelyn ja kouluttamisen lisäksi. Hän esittää esimerkiksi toimintatapojen yhtenäistämisen

osalta tiedottamisroolin olevan tärkeä. Tiedottajan rooli mahdollistaa palveluyhtiölle myös sisäisten asiakkaiden hallitsemiseen pyrkimisen. Tätä tukee myös Johtaja A:n kokemus siitä, miten palveluyhtiö on ajoittain koettu alueyhtiötä vahvempana osapuolena ja määräävän asioita, vaikka alueyhtiön mielipiteitä kysytäänkin.

Sisäisen palveluntuottajan tuottaman palvelun laadulla on haastatteluiden perusteella vaikutusta asiakasyrityksen toimintakykyyn pääasiassa siten, että hyvä toiminnallinen ja tekninen palvelun laatu rakentaa organisaatioiden ryhmän sisällä luottamusta. Palvelun laadun tulee olla hyvää, mutta tämä laatu pitää myös tuoda esille, jotta se huomataan. Laadun esilletuomisen tärkeys korostuu LähiTapiola-ryhmän tilanteessa, koska organisaation taustalla on fuusio, ja organisaatiossa on hyvin erilaisia taustoja ja kokemuksia omaavia ihmisiä.

Yksi konkreettinen esimerkki palveluyhtiön merkityksestä on se, että alueyhtiöillä ei ole kokonsa puitteissa mahdollista kehittää yhtä vahvaa asiantuntijuutta erikoistyötehtävissä, joten on Johtaja B:n mukaan tärkeää, että palveluyhtiöltä ostettava asiantuntijapalvelu on laadukasta. Johtaja B:n mukaan tietyissä asioissa palveluyhtiön osaamisen koetaan olevan alueyhtiötä parempaa, ja asiantuntijuus voi kehittyä paremmin keskitetyissä palveluissa.

Haastatteluaineiston perusteella alueyhtiön korvausjohto ei miellä itseään palveluyhtiön sisäiseksi asiakkaaksi. Johtajan A mieltää alue- ja palveluyhtiön tekevän töitä yhdessä, jolloin alueyhtiö ei ole palveluyhtiön asiakas, vaikka palveluyhtiön koetaankin olevan alueyhtiön toiminnan tukena. Johtajan B mukaan hän ei erottele sisäistä ja ulkoista palvelua alueyhtiössä johtuen omasta roolistaan, jossa hän vastaa palvelun laadusta omille asiakkailleen eli vakuutusentottajille. Korvausjohdon käsitykset eivät tältä osin vastaa Gummessonin (1987b) ajatusta siitä, miten sisäisen asiakkaan käsitteen käyttöönotto organisaatiossa korostaa sisäisen palvelun merkitystä. Toisaalta korvausjohto toteaa useaan otteeseen luottamuksen palveluyhtiön palveluun olevan hyvä, joten ehkä tästä syystä sisäisen palvelun merkityksen korostamista ei koeta niin tärkeäksi, koska valtaosa ajatuksista koskettaa palvelun laatua vakuutusentottajalle. Johtaja A:n haastattelusta voidaankin päätellä, että laatua pidetään itsestäänselvyytenä tai oletuksena, mutta se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö laatua arvostettaisi. Johtaja B kiteyttää laadun tärkeyden seuraavasti: ”Laatu on tärkeää, koska alueyhtiö ulkoistaa palvelun ja laadun tuottamisen, mutta ei kuitenkaan ulkoista vastuutaan, joka sillä on vakuutusentottajaa kohtaan.”

#### 4.2.2 Asiakasvaltainen palvelulogiikka

Asiakasvaltaisen palvelulogiikan ytimeen kuulu tarkastelu siitä, mitä asiakkaat tekevät palveluilla pyrkiessään omiin tavoitteisiinsa (Heinonen, Strandvik, Mickelson, Edvardsson, Sundstöm ja Andersson 2010). Lähestymistapa, joka on kiinnitetty asiakkaaseen antaa yritykselle mahdollisuuden rakentaa liiketoimintansa asiakkaiden toiminnasta, kokemuksista ja kontekstista pohjautuvan syvällisen ymmärryksen varaan (Marsden & Littner 1996).

Asiakasvaltaisen palvelulogiikan näkökulmasta on keskeistä tarkastella kuka luo arvoa. Johtajan A haastattelun perusteella voidaan ajatella palveluyhtiön luovan olemassaolollaan turvaa alueyhtiölle, kun alueyhtiö tiedostaa palveluyhtiön tukevan sen toimintaa. Haastattelujen perusteella näin tapahtuukin. Tällöin voidaan ajatella arvon muodostuvan asiakkaan itsensä toimesta. Myös palveluyhtiön koulutusroolin kautta osaamisen levittämällä ja tiedottamistoiminnalla voi olla kauaskantoisia vaikutuksia pitkälle varsinaisen palvelutapahtuman jälkeenkin, mutta näitä vaikutuksia voi olla ajan kuluessa hankala yhdistää palveluyhtiön palveluksi.

Kuitenkin esimerkiksi Johtajan C mukaan esimerkiksi palvelun teknisen alustan tulee sisäisen asiakkaan kanssa olla yhteinen, jotta sama tieto on käytettävissä kummallakin osapuolella mahdollistaen palvelun yhteisluomisen. Edellä mainitut esimerkit eivät kuitenkaan ole toisiaan pois sulkevia, koska asiakasvaltaisessa palvelulogiikassa tarkasteltava aikajänne käsittää niin palvelutapahtuman kuin myös sen jälkeisen ajan ([ks. kuvio 4](#)). Myös Johtaja D toteaa yhteisten järjestelmien olevan tärkeitä erityisesti, koska osallistuminen palveluprosessiin on tärkeää tiedon kulkemisen varmistamiseksi. Esimerkkien lisäksi asiaa voidaan tarkastella myös toisin päin, ja kysyä voiko palveluyritys luoda yksinään arvoa asiakkaalle? Korvausjohdon haastatteluiden perusteella sisäisen asiakkaan tai vakuutusnottajan tulee olla palvelussa mukana, jotta arvoa muodostuisi. Arvoa ei välttämättä kuitenkaan tarvitse heti havaita.

Johtajan B mukaan alueyhtiöiden tarpeet korvauspalveluissa ovat perustarpeita kuten asiantuntemus, tekninen osaaminen ja volyymien käsittely. Tähän kontekstiin suhteutettuna palveluyhtiöllä on hänen mukaansa palveluluettelossaan hyvin suuri määrä erilaisia palveluita. Sisäiseen asiakkuuteen kuuluu yhtiöryhmän sisällä kuitenkin ymmärrys siitä, että kaikilla on samanlaiset taloudelliset intressit sekä keskinäiset riippuvuussuhteet. Johtaja C lisää edellä mainittujen lisäksi vielä töiden koordinoimisen sekä kehittämisen edut keskitettäessä tuotantoa. Johtajan D mukaan alueyhtiön toiminnan kontekstissa haasteellista palveluyhtiön kanssa toimimisessa on nopea reagointi erilaisiin tilanteisiin. Erillisen organisaation kanssa toimiessa viiveen ja siirtymäaikojen minimoiminen nousee haasteeksi. Hän kuitenkin jatkaa todeten palvelun soveltuneen hyvin alueyhtiön kontekstiin, koska alueyhtiöllä on mahdollisuus päättää itse, mitä palvelua he ostavat.

Johtaja B havaitsee sisäisen palveluntuottajan eduksi sen, että organisaation erikoisosaaminen vakuutusalan osalta tulee yhtiöryhmän sisältä. Kuitenkin päivittäisessä toiminnassa Johtaja C on havainnut viiveiden aiheuttavan ongelmia, koska usein esimerkiksi asiantuntijapalveluita tarvittaessa alueyhtiö on oman asiakkaansa kanssa korvausprosessissa varsin pitkällä ja tarvitsisi nopeaa vastausta ongelmaansa. Kokemuksien osalta Johtaja B toteaa sisäisen palveluntuottajan edesauttavan toimintaa siten, että saman yhtiöryhmän sisäistä toimijaa ei tarvitse epäillä sopimuksia tehtäessä. Luottamus näkyy siis tässäkin suhteessa.

Johtaja B havaitsee myös alueyhtiöiden ja palveluyhtiön tukevan toisiaan, koska eri organisaatioissa on erilaista tietoa, ja sen siirtymistä kumpaankin suuntaan tulee edistää. Hän arvelee palveluyhtiön omaavan enemmän teknistä tietoa, siinä missä alueyhtiöllä voi olla enemmän toiminnallista tietoa. Näin sisäisen asiakkuuden luoma luottamus ja tiivis yhteistyö voidaan nähdä kumpaakin organisaatiota hyödyttävänä voimavarana. Johtaja C toteaa palvelun tukevan alueyhtiön toimintaa varsin hyvin, mutta tuo esille koko ryhmää vaivaavan ongelman liittyen asioiden kerralla kuntoon hoitamisen kulttuurin puutteeseen. Hän toivoisi työtapojen mahdollistavan ja ohjaavan siihen, että jokainen asia tehtäisiin niin pitkälle itse, kuin se vain osaamisen tai juridisen kannan puolesta olisi mahdollista. Taustalla on ajatus asioiden siirtelyn aiheuttamasta viiveestä, ja hitauden vaikutuksista loppuasiakkaan tyytyväisyyteen.

Asiakasvaltaisessa palvelulogiikassa tarkastellaan myös, mikä edistäisi palveluyhtiön integroitumista asiakkaan toimintaan sekä toisaalta mitä esteitä integroitumisella on. Korvausjohdon kehitysajatukset liittyvät työnohjaukseen ja organisointiin. Tämä vahvistaa näkemystä palvelun laadun hyvästä tasosta, sekä korvausjohdon kokemusta sen itsestäänselvyydestä. Johtaja C toteaa, että työnohjausjärjestelmän pitäisi olla sellainen, että vastuu oikeiden päätösten tekemisestä töiden priorisoinnissa olisi vähemmän työntekijällä, ja näin työntekijät voisivat keskittyä enemmän ydintyöhönsä. Toisin sanoen hänen mukaansa pitäisi olla järjestelmä, jolla pystyttäisiin ohjaamaan resursseja reaaliaikaisesti. Kokonaiskuvan kannalta Johtaja C:n mukaan olisi hyvä olla olemassa yksiköiden johtajien yhteisiä kehittämistapaamisia, joissa keskityttäisiin yhteistyön hiomiseen. Johtaja D:n mukaan yhteydenpidon osalta tulisi pystyä suurempaan toimintaan, koska näin tiedon kulkeminen nopeutuisi. Haastatteluista ilmenee myös, että korvausjohto kokee yhteisen toiminnan kehittyvän kokemusten karttuessa. Toisin sanoen asiakkaiden ongelmien jatkuvan käsittelemisen havaitaan myös auttavan toiminnan kehittämisessä tehokkaammaksi. Suurimmiksi esteiksi integroitumiselle alueyhtiöiden toimintaan johtajat kokevat ryhmärakenteen, jossa on 20 erillistä alueyhtiötä omine tavoitteineen ja painotuksineen. Johtaja D kiteyttää asian: ”Ryhmän rakenne aiheuttaa sen, että asioiden sopimiseen kuluu aikaa. Toinen vaihe missä erityisesti kuluu aikaa, on kun sovitut asiat jalkautetaan suorittavalle taholle.”

Johtajan A mukaan palveluyhtiö arvioi omaa toimintaansa pitkälti omin kriteerein, siinä missä alueyhtiö usein miettii palvelua hankkiessaan sen kustannuksia. Ei voida sanoa haastatteluiden perusteella olevan viitteitä siitä, että palveluyhtiö voisi kontrolloida alueyhtiöiden kokemuksia. Toisaalta haastatteluiden perusteella ei myöskään voida todeta alueyhtiöiden korvausjohdon kokevan palveluyhtiön olevan epävarma siitä, että heidän palvelunsa tuottaa sisäisille asiakkaille arvoa. Myös alueyhtiöiden korvausjohto kokee palvelun tuottavan heille käyttöarvoa. Johtaja A mainitsee palveluyhtiön roolin erityisesti taustatukena olemisessa, yhteisen työn tekemisessä, kouluttamisessa, tiedon jakamisessa ja laadunvalvonnassa. Johtaja C painottaa taloudellisen hyödyn ja erityisosaamisen vaikutuksia. Palveluyhtiön erityisosaamista hyödyntäessään alueyhtiö välttyy hänen mukaansa työvoiman rekrytoimiselta, kouluttamiselta ja mahdollisten tuuraajien hankkimiselta. Hän kokee, että työnjaon ollessa selkeää alueyhtiö pystyy keskittymään omiin vahvuuksiinsa eli esimerkiksi paikallisuutta vaativiin töihin, kuten rakennusvahinkojen käsittelemiseen.

Kuten jo aikaisemmin todettiin, yhtiöryhmän rakenteella on havaittu olevan vaikutusta esimerkiksi päätöksentekoon. Koska palvelun laadun kokemus on riippuvainen asiakkaan subjektiivisesta kokemuksesta, on mielekästä kysyä, miten alueyhtiön yksilökohtainen preferenssi palvelun osalta voidaan tyydyttää? Tulee myös kysyä, kenen preferenssistä on lopulta kyse, kun puhutaan alueyhtiön preferenssistä? Jos preferenssin hallinta määritellään päätöksentekijän ominaisuudeksi, on preferenssi alueyhtiön korvausjohdon, joskaan ei tule unohtaa, että esimerkiksi alueyhtiön työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa tähän preferenssiin omia kokemuksiaan jakamalla. Kuten haastatteluista selviää, on myös tilastojen ja datan käytöllä vaikutusta päätöksiin. Voidaan myös havaita erilaisia preferenssiketjuja, jotka voivat syntyä esimerkiksi palvelutilanteesta työntekijän tai asiakkaan kokemuksen kautta, ja johtaa lopulta päätöksiä tekevän tahon luokse. Ottaen huomioon ongelman monimuotoisuus vastaukseksi alkuperäiseen kysymykseen muodostuu kokonaisvaltainen palveluprosessin hallinta, jossa palvelu muotoillaan asiakkaan toimintaan ja kontekstiin aikaisempaa paremmin ja laajemmin – ytimekkäämmin ilmaistuna asiakasvaltaisen palvelulogiikan avulla.

Käyttöarvon muodostumiseen palvelukokemuksesta vaikuttavat myös kognitiiviset ja emotionaaliset tekijät. Esimerkiksi Johtaja B:n haastattelussa on havaittavissa palveluyhtiön luoman turvan esiintyminen arvona. Kuten teoriassa ([ks. kuvio 4](#)) on esitetty, arvon muodostuminen jakautuu asiakkaan toiminnassa aikaulottuvuuksiin, esimerkiksi ennen palvelun käyttämistä, sen jälkeen tai tulevaisuuteen. Johtaja A mainitseekin: ”Tiedostetaan, että palveluyhtiön tekemä tiedon jakaminen, kouluttaminen ja neuvonta-apu hyödyttävät alueyhtiötä myös tulevaisuudessa”. Korvausjohto käsittelee haastatteluissa palvelua pääasiassa hyvin käytännönläheisesti, jolloin palvelulla usein viitataan yksittäiseen palvelutapahtumaan. Tulee kuitenkin huomioida, että palvelutapahtuma tai -tapaaminen ja palvelu kokonaisuutena voidaan erottaa toisistaan. Kysymys on toki lähinnä

määrittelystä. Palvelua voidaan pitää esimerkiksi yhden sopimuskauden mittaisena kokonaisuutena siinä missä tapaaminen voi olla yksi asiakkaan ja palveluntuottajan välinen kohtaaminen.

Kysymys siitä muodostuuko arvoa myös asiakkaan ja palveluntuottajan vuorovaikutuksen ulkopuolisissa prosesseissa on keskeinen asiakasvaltaiselle palvelulogiikalle. Haastattelujen perusteella korvausjohdon ajattelu tukee käsitystä siitä, että palveluyhtiö toimii eräänlaisena lisäresurssina, joka hallitsee erilaisia palvelua vaativia massoja. Käytännön esimerkkinä voidaan korvauspalveluissa mainita laskujen käsittely. Palvelun avulla alueyhtiön resursseja vapautuu muihin tehtäviin, vaikka laskujen maksaminen ei tarkoitaakaan, että palveluyhtiö olisi vuorovaikutuksessa alueyhtiön kanssa. Näin käyttöarvoa voidaan nähdä syntyvän myös ei-vuorovaikutteisissa prosesseissa. Edellä mainitussa piilee osaltaan myös erinomainen perustelu sille, miksi laskutuksen automaatioon tulisi panostaa, sillä näin myös palveluyhtiön resursseja vapautuisi paremman suoran ja näkyvän asiakastyytyvyyden tuottamiseen.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että kokemuksissa on havaittavissa perinnöllistä sisältyvyyttä, eli kokemusten karttuminen vaikuttaa aikajanalla tehtäviin päätöksiin. Toisaalta on myös havaittavissa kokemusten sosialisoitumista eri taustoja ja eri kokemuksia omaavien henkilöiden kesken. Tästä esimerkkinä on Johtaja B:n maininnat liittyen esimerkiksi alueyhtiön henkilökunnan käsityksiin palveluyhtiön koosta ja resursseista. Lopulliset ostopäätökset palveluyhtiön palveluita kohtaan perustuvat lopulta osittain hintaan, mutta myös tilastoista ja asiakastyytyvyydestä muodostettuihin subjektiivisiin näkemyksiin. Johtaja D:n mukaan oma kokemus palvelun laadusta rakentuu erilaisten raporttien ja saadun palautteen avulla. Hän jatkaa: ”Palvelun laatua pitää kuitenkin pystyä arvioimaan muutenkin kuin pelkän toiminnallisuuden kautta.” Johtajan B mukaan subjektiiviset kokemukset vaikuttavat arvioihin, sillä omat kokemukset ja palvelun käyttö vaikuttavat näkemyksen muodostumiseen, vaikka raportti tai tilasto antaisikin toisen kuvan. Subjektiivisuuden voidaan sanoa vahvistavan arvioita suuntaan tai toiseen, samalla tavoin kokemusten kertyminen vaikuttaa laadun arvioimiseen. Haastatteluiden perusteella sisäisen asiakkuuden voidaan todeta antavan alueyhtiölle erityistä kykyä arvioida palvelun laatua erityisesti siksi, että se on itsekin saman toimialan asiantuntija.

## 5 PÄÄTELMÄT JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Tämän tutkielman tarkoitus on yksinkertaisimmillaan lisätä tietoa LähiTapiolan alueyhtiöiden ja LähiTapiola Palvelut Oy:n välillä siitä, miten sisäinen asiakas palveluyhtiön palvelun kokee, ja mikä kokemuksiin vaikuttaa. Tämän lisäksi tutkielma pyrkii vastaamaan kysymykseen, miten asiakasvaltaista palvelulogiikkaa voidaan hyödyntää palveluiden tuottamisessa. Tutkielman taustalla voidaan ajatella myös olevan tieteellinen kiinnostus siitä, olisiko sisäisen palvelun laatuun ja sisäisten asiakkaiden arvon muodostumiseen syytä kiinnittää enemmän huomiota, jotta lopulta myös ulkoiset asiakkaat hyötyisivät. Tutkielman vakuutustoimintaan liittyvä spesifisyys syntyy asetelmasta, jossa sekä palveluntuottaja että käyttäjä ovat vakuutusalan yrityksiä. Asetelma eroaa useimmista vakuutusalan palvelua koskevista tutkimuksista, koska asiakkaan roolissa ei toimi kuluttaja tai vakuutusalan ulkopuolinen yritys. Päätelmissä on huomioitu sekä yksittäiseen palvelutapahtumaan sekä yleiseen palvelun järjestämiseen liittyvät tasot. Tässä luvussa vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä käsitellään tutkielman keskeisimpiä päätelmiä ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

### 5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tässä alaluvussa vastataan tutkielmassa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ([ks. 1.2](#)) pohjautuen esitettyyn teoriaan sekä kohdeyrityksestä kerättyyn haastatteluaineistoon.

#### 5.1.1 Palvelun ulkoinen tehokkuus ja arvon muodostuminen

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää millaiseksi haastateltujen alueyhtiöiden korvausjohtajat käsittävät LähiTapiola Palvelut Oy:n palvelun laadun sekä kuinka he kokevat palvelusta muodostuvan arvon hyödyttävän heidän toimintaansa.

Ensimmäinen tutkimuskysymys on muotoiltu seuraavasti:

Millainen käsitys alueyhtiöiden korvausjohtajilla on LähiTapiola Palvelut Oy:n ulkoisesta tehokkuudesta, ja kuinka he kokevat muodostuvan arvon hyödyttävän heidän liiketoimintaansa?

Kysymyksenasettelussa on otettu huomioon palveluyhtiön tarve saada tietoa sisäisistä asiakkaistaan ja heidän kokemuksistaan sekä muotoilla tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen asetelma liittyen sisäiseen asiakkuuteen ja palvelun laadun kokemuksiin. Tutkimuskysymys rakentuu itse asiassa kahdesta osasta, joista ensimmäisessä käsitellään korvausjohdon käsitystä palveluyhtiön ulkoisesta tehokkuudesta sisäisen palveluntuottajan kontekstissa. Kysymystä tarkastellaan käsitteelliseltä kannalta pohjustaen tutkimuskysymyksen toista osaa, sillä ilman käsitystä siitä, kuinka korvausjohto ymmärtää palvelun laadun, ei voida tehdä luotettavaa arvon muodostumisen analyysiä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen toisessa osassa tarkastellaan arvon muodostumista asiakasvaltaisen palvelulogiikan näkökulmasta tälle teorialle tyypillisiä piirteitä hyödyntäen.

#### 5.1.1.1 Käsitteet ulkoisesta tehokkuudesta

Tarkastellaan siis ensin korvausjohdon käsitystä ulkoisesta tehokkuudesta sisäisen palveluntuottajan kontekstissa. Korvausjohto ymmärtää palvelun arkisessa kontekstissaan asiakaskohtaamisten hoitamisenä. Yleisemmällä tasolla palvelulla täytetään haastatteluaineiston perusteella olemassa oleva tarve, ja palvelun laatu kehittyy vuorovaikutteisesti asiakkaan kanssa. Korvausjohdon mukaan palveluntuottaja ei voi suunnitella hyvää palvelua tyhjiössä. Kuten aikaisemmin todettiin ([ks. 4.1.1](#)), korvausjohdon käsitys palvelusta vastaa hyvin Grönroosin (2000, 51–52) esittämää määritelmää.

Aineiston perusteella korvausjohto ei aukottomasti tunnista sisäisen palvelun olemassa oloa, vaan kokee, että palvelu, joka voidaan perustellusti määritellä myös sisäiseksi palveluksi, on vain ulkoista asiakasta, vakuutusnottajaa, varten. Kyseessä onkin todennäköisesti sisäisen palvelun tunnistamisen puutteen sijasta syvälle juurtunut ajatus vakuutusnottajan palvelemisesta. Haastatteluiden perusteella ulkoista ja sisäistä palvelua ei siis mielletä erillisiksi. Vaikka näin ei tapahtuisikaan luontevasti sisäisten asiakkaiden arjessa, niin haastatteluissa korvausjohto pystyi kuitenkin omaksumaankin tutkielmassa käytetyn asetelman ja vastaamaan sen pohjalta ilman, että haastatteluaineiston laatu kärsisi. Sisäisen palvelun tunnistamattomuus on havaintona mielenkiintoinen ja yllättäväkin, mutta ei lopulta vaikuta tutkielman toteuttamiseen, koska kyse on määritelmistä ja haastateltavat ymmärsivät tutkielmassa käytetyn määritelmän, jonka mukaan samaan yhtiöryhmään kuuluvien organisaatioiden keskinäinen palvelu nähdään sisäisenä palveluna.

Kuten on tilanne minkä tahansa käsitteen osalta, on myös sisäinen palvelu määritelmästänsä riippuvainen. Palveluyhtiön kontekstissa tuotettaessa palvelua samaan yhtiöryhmään kuuluvien, mutta kuitenkin erillisten organisaatioiden välillä, on palvelu perustellusti tunnistettavissa sisäiseksi



palveluksi. Toisaalta suuremmissa mittakaavassa palvelua voidaan ajatella tuotettavan ulkoiselle asiakkaalle, jota ilman koko sisäisen asiakkaan palvelemiselle ei olisi tarvetta, koska yritystoimintaa ei olisi. Korvausjohdon osalta on kuitenkin epäselvää, johtuuko sisäisen asiakkuuden tunnistamattomuus esimerkiksi yhtiöryhmän eri organisaatioiden välisistä suhteista vai koko käsitteen tuntemattomuudesta sekä mitä vaikutuksia eri tulkinnoilla on arvon muodostumiseen.

Haastatteluaineiston perusteella voidaan tehdä päätelmä, jonka mukaan sisäinen palveluntuottajuus voi johtaa sisäisten asiakkaiden käsitykseen palveluyhtiön keskittyneemmästä osaamisesta, ja tätä kautta vaikuttaa odotuksiin ulkoista tehokkuutta kohtaan. Todellisuudessa tutkielman kohdeyrityksen sisäiset asiakkaat hoitavat hyvin samankaltaisia tehtäviä kuin itse palveluyhtiökin, joten voidaan ajatella luottamuksen ”keskittyneempään osaamiseen” perustuen johtuvan palveluntuottajan eräänlaisesta ”uskotusta” roolista yhtiöryhmän sisällä. Toisaalta, jos keskittyneisyys määritellään vain osaajien määrän mukaan, on palveluyhtiön osaaminen sisäisiä asiakkaitaan keskittyneempää.

Haastatteluista kumpusi myös korvausjohdon käsitys siitä, ettei sisäisen asiakkuuden tulisi saada vaikuttaa palveluntuottamiseen, ja että palvelulta odotetaan tasaista ulkoista tehokkuutta riippumatta siitä, onko asiakas yhtiöryhmään kuuluva, vakuutusnottaja vai jonkun muun sidosryhmän edustaja. Vastaukset sisältävät kuitenkin vähintään implisiittisen toteamuksen siitä, että sisäinen asiakkuus on vaikuttanut ja vaikuttaa palvelukokemukseen. Toisin sanoen, tähän haastattelukysymykseen ([ks. liitteet](#)) saatuihin vastauksiin viitaten voitaisiin päätellä korvausjohdon olevan kykenemätön tunnistamaan sisäisessä asiakassuhteessa positiivisia puolia. Kukapa kieltäisi vaikutukset, jos ne olisivat positiivisia? Kuitenkin ottaen koko haastatteluaineiston huomioon ei tilanne ole näin yksiselitteinen, ja myös positiivisia vaikutuksia sisäisestä asiakkuudesta havaitaan, päällimmäisenä esimerkkinä yhtiöryhmän organisaatioiden keskinäinen luottamus.

Sisäinen asiakkuus voi johtaa haastatteluaineiston perusteella myös palveluun kohdistuvien odotusten kasvamiseen ([ks. 4.1.1](#)), koska sekä palvelun tuottaja että kuluttaja ovat saman alan ammattilaisia. Tästä huolimatta palveluntuottajan imagoon aiheuttamia vaikutuksia on havaittavissa, koska sisäinen asiakas ei useinkaan tunne sisäistä palveluntuottajaansa riittävän hyvin saadakseen todenmukaista käsitystä esimerkiksi toiminnan laajuudesta, toimintatavoista tai resursseista.

Mielenkiintoinen huomio on myös se, että poiketen nykytrendistä, jossa asiakkaiden ja kuluttajien voimaantumisen on muun muassa sosiaalisen median vuoksi koettu merkittävästi kasvaneen, ei sisäisen asiakkaan asemassa ole haastatteluiden perusteella tapahtunut samanlaista muutosta. Syynä tähän on juurikin itse sisäinen asiakkuus, joka johtaa siihen, ettei julkisuutta voida hyödyntää aivan samaan tapaan kuin esimerkiksi vakuutusnottajien osalta. Rajoitteet liittyvät muun muassa yritysryhmän imagon varjelemiseen. Toisaalta yrityksen sisäisissä verkoissa, niin kutsutuissa introissa,

voidaan epäkohtia käsitellä, mutta kirjoittamattomien käyttäytymissäntöjen mukaan julkisen keskustelun kaltaista sosiaalista painetta tuskin hyödynnetään. Toki on huomattava, että yritysten välillä voi sopimussuhteessa vallita myös asioiden julkistamista koskevia juridisia rajoitteita. Osa haastatelluista korvausjohtajista koki palveluyhtiön olevan vuorovaikutussuhteen voimakkaampi osapuoli, osan taas implisiittisesti mieltäessä suhteen tasavertaiseksi. Edellä mainittu liittyy palvelun ulkoisen tehokkuuden kokemukseen siten, että suhde palveluntuottajaan vaikuttaa odotuksiin, joka on merkittävässä osassa palvelun laadun kokemuksessa.

Vakuutusalan voimakas sääntely, jonka pohjimmaisena tarkoituksena lienee vakuutuksenottajien etujen turvaaminen, erottaa vakuutustoimintaan kuuluvan palvelun moneen muuhun liiketoimintaan kuuluvasta palvelusta. Lainsäädäntö kasvattaa osaltaan vakuutusyhtiön palveluun kohdistuvia odotuksia niin ulkoisen kuin myös sisäistenkin asiakkaiden toimesta. Vaatimukset kohdistuvat niin toiminnalliseen puoleen, kuten tiedonantovelvollisuuteen ja toisaalta vaikkapa tiedon luovuttamisen rajoituksiin, kuin myös tekniseen puoleen, kuten esimerkiksi lakisääteisten vakuutuslajien käytäntöihin.

Ulkoista tehokkuutta tukevat haastateltujen korvausjohtajien mukaan palveluyhtiön tietotaito ja erityisesti toimintatapojen tuntemus, joka johtaa sisäisten asiakkaiden luottamuksen vahvistumiseen. Sen lisäksi, että palveluyhtiö tuntee toimintatavat, se myös edistää niiden toimeenpanoa sisäisten asiakkaiden osalta. Sisäisen palveluntuottajan rooli antaa edellä kuvatulle toiminnalle uskottavuutta. Palveluyhtiön tapa tarkkailla palvelunsa laatua esimerkiksi satunnaisotannan muodossa tukee haastatteluaineiston mukaan ulkoista laatua. Sisäisen ja keskitetyn palveluntuottajan asema saa kehuja myös päätöksenteon tehokkuusetujensa vuoksi. Huomio sisältää viittauksen siihen, että yhtiöryhmän sisällä tehtävä päätöksenteko on ainakin suhteellisesti tarkasteltuna palveluyhtiön omaa päätöksentekoa tehottomampaa.

Haastatteluiden perusteella palvelun ulkoista laatua heikentää tasaisuuden puute. Tämä ongelma, tai pikemminkin palveluiden ominaisuus, on tunnistettu kirjallisuudessa laajasti, viitaten palveluiden samanaikaiseen tuottamiseen ja kuluttamiseen, jonka seurauksena laatua ei pystytä samalla tavalla valvomaan, kuin esimerkiksi tuotteiden valmistuksessa. Jo annettua palvelua ei pystytä vetämään takaisin samalla tapaa kuin tuotteita. Toisaalta voidaan todeta korvausjohdon myös hahmottavan laadun kokemusten subjektiivisuuden, sekä ymmärtää haastatteluaineiston perusteella myös, että palvelun tasalaatuisuuden puuttumisen kokemukseen voi johtua osittain tästä ilmiöstä.

Toinen mielenkiintoinen ilmiö on se, miten palveluyhtiö suurena toimijana voi aiheuttaa sisäisissä asiakkaissa negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi yliluottamuksen muodossa. Koska sisäiset asiakkaat tuottavat ulkoisille asiakkaille osittain samoja palveluja kuin palveluyhtiö, voi kokemus palveluyhtiön

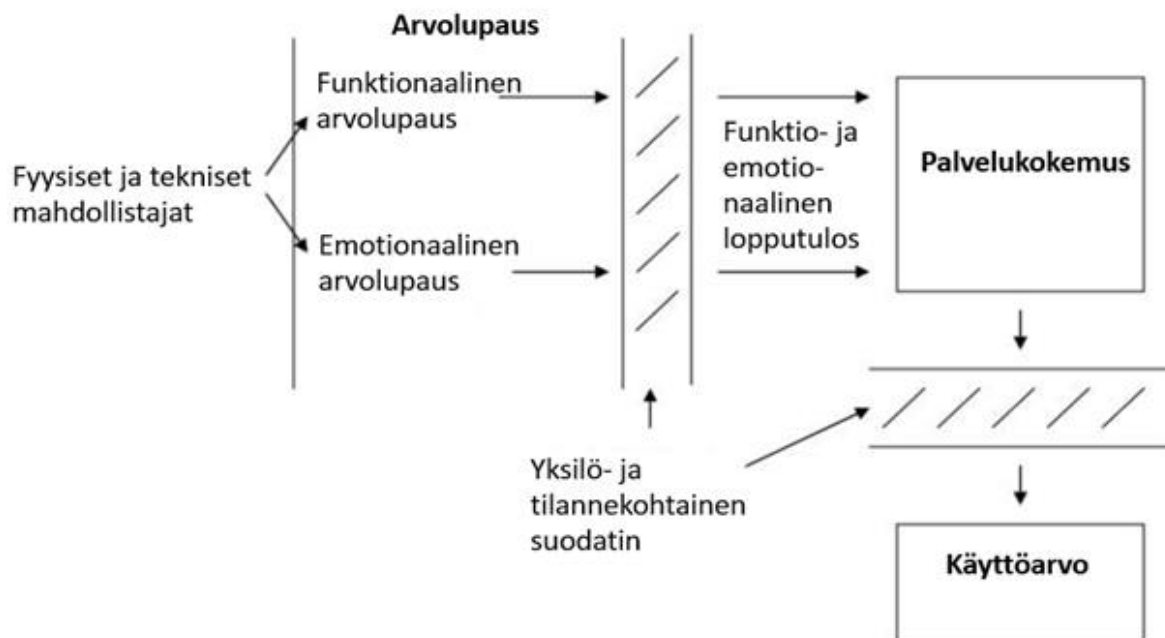
suuruudesta johtaa sisäisten asiakkaiden palvelussa ylimalkaisuuteen, joka kulminoituu ajatukseen: ”Jos minä jätän jonkun asian tekemättä, niin kyllä palveluyhtiö sen hoitaa.” On huomattava, että sisäisenä asiakkaana alueyhtiö ei aina osallistu varsinaiselle loppuasiakkaalle, vakuutuksenottajalle, tuotettavaan palvelun tuotantoprosessiin, joten sen kokemukset palvelusta voivat olla joiltain osin vääristyneitä tai vajavaisia. Tämä tulisikin ottaa huomioon palveluntuottajan toiminnassa, ja sen tulisi aktiivisesti jakaa tietoa sisäisten asiakkaidensa kanssa kaventaakseen kokonaisen palvelukokemuksen puuttumisesta syntyvää kuilua mielikuvien ja todellisuuden välillä. Toisin sanoen on huomioitava, kuinka sisäinen asiakkuus vaikuttaa siihen, miten palvelun ostaja eroaa ajoittain palvelun kokijasta.

Osittain myös edelliseen huomioon liittyen palveluyhtiön imagoa vaivaa haastatteluiden perusteella konkreettisuuden puute ja jopa kasvottomuus, sillä se saatetaan kokea esimerkiksi suurena resurssina, jonne voidaan ohjata tehtävä kuin tehtävä. Tämän tyyppisen luottamuksen nauttimisella on, kuten huomataan, sekä myönteiset että kielteiset puolensa. Luottamus on tietenkin toimivan vuorovaikutuksen ja liiketoiminnan kulmakivi, mutta se voi myös vaikuttaa myös asiakkaiden käyttäytymiseen kielteisesti.

Tämän tapaustutkimuksen tutkimuskohteessa sisäisen palveluntuottajan ja sisäisen asiakkaan tuottaman palvelun luominen yhdessä korostuu, jotta loppuasiakkaan kokemus palvelusta olisi hyvä. Haastatteluissa todettiin useasti, etteivät yhtiöryhmän työnjakoon liittyvät järjestelyt saisi näkyä loppuasiakkaalle millään tavalla tai korkeintaan positiivisena synergiana korostaen yhteistyötä. Toisin sanoen, sisäisen palveluntuottajan, sisäisen asiakkaan ja loppuasiakkaan kontekstissa huomataan, että arvon yhteisluomisessa onkin kahden toimijan sijasta kolme toimijaa, joten arvon muodostuminen kannalta palvelun yhteisluomisen merkitys korostuu.

Korvausjohdon käsityksiä palvelun laadusta ja kokemuksista palvelusta muodostuvasta arvosta voidaan peilata kuvion 5 esittämään havainnollistukseen käyttöarvon yhdistämisestä palvelukokemukseen. Palveluyhtiö omaa palveluntuotannossaan palvelun fyysiset ja tekniset mahdollistajat. Sisäisinä asiakkaina ja saman toimialan ammattilaisina alueyhtiön korvausjohdolla voidaan ajatella olevan perustellusti hyvä käsitys kyseisistä mahdollistajista. Palveluyhtiö esittää alueyhtiölle sekä funktionaalisen että emotionaalisen arvolupauksen, jonka alueyhtiön korvausjohto suodattaa. Yksilö- ja tilannekohtaiseen suodattimeen kuuluvat esimerkiksi aikaisemmat kokemukset palvelusta, käsitys palveluntuotannosta, nykytilan esittämät vaatimukset palvelulle eli palveluntarve, odotuksen palvelun jatkumisesta ja sen jälkeisestä ajasta sekä käsitys tulevaisuudesta. Huomataankin, että yksilö- ja tilannekohtaisen suodattimen voidaan nähdä mukailevan asiakasvaltaisen palvelulogiikan kehikkoa ([ks. kuvio 4](#)).

Suodattumisen jälkeinen funktio- ja emotionaalinen lopputulos johtavat palvelukokemukseen. Funktionaalinen lopputulos vastaa Grönroosin (2000, 2009) esittämää teknistä laatua, ja emotionaalinen lopputulos voidaan rinnastaa toiminnallisen laadun aiheuttamaan kokemukseen. Palvelukokemus ei vielä itsessään tuota asiakkaalle juurikaan käyttöarvoa. Kokemusta käyttöarvosta syntyy vasta, kun palvelukokemus suodattuu uudelleen yksilö- ja tilannekohtaisen suodattimen läpi. Kuvista 5 havaitaan myös suodattimen sijainnin kahdessa eri kohdassa matkalla käyttöarvon muotoutumiseen johtavan siihen, että suodatin voi funktio- ja emotionaalisen lopputuloksen muodostaman palvelukokemuksen avulla muovautua ennen kuin varsinainen kokemus käyttöarvosta selkiytyy. Käyttöarvon selkiytyminen voi tapahtua nopeasti tai hitaasti, ja kokemus käyttöarvosta voi myös ajan kuluessa muuttua.



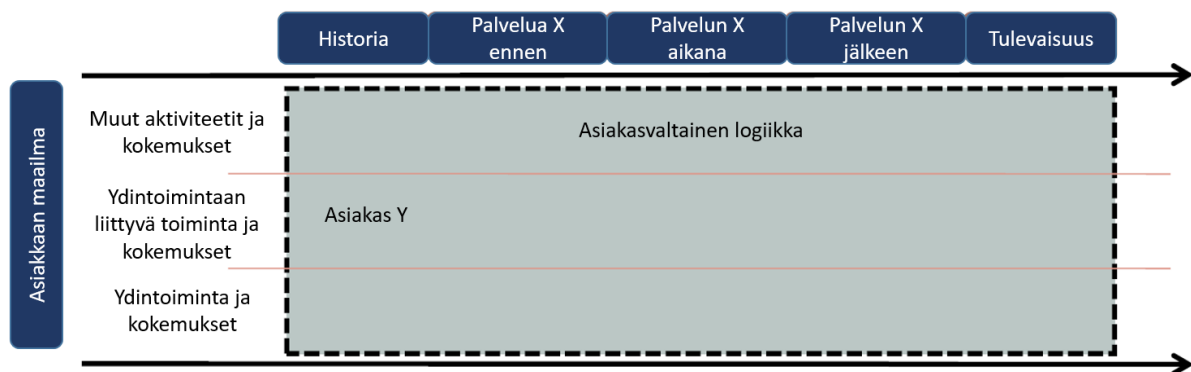
Kuvio 5: Käyttöarvon yhdistyminen palvelukokemukseen (Sandström, Edvardsson, Kristensson ja Magnusson 2008, 121)

Sandström ym. (2008, 121) toteavat asiakaskokemuksen olevan kulutetun palvelun funktionaalinen hyöty yhdistettynä emotionaaliseen arvoon. Tarkastellessa organisaatioiden asiakaskokemusta voi tilanne olla hiukan monimutkaisempi, koska tulee määritellä miten organisaatio, siis usein varsin suurilukuinen ryhmä ihmisiä, muodostaa kokemuksensa palvelusta? Yksinkertaistetusti voidaan kuitenkin ajatella, että päätöksentekijän kokemus on yksi merkityksellisimmistä osista organisaation kokemuksessa, koska hän päättää palvelun ostamisesta. Toisin sanoen varsinainen palvelun

käyttöarvo syntyy palvelukokemuksen kognitiivisesta arvioinnista, jonka tämän tutkielman kontekstissa tekee korvausjohto.

### 5.1.1.2 Arvon muodostuminen asiakasvaltaisessa palvelulogiikassa

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen toisessa osassa tarkastellaan arvon muodostumista asiakasvaltaisen palvelulogiikan näkökulmasta tukeutuen teorian esittämään ajatukseen asiakkaan maailman omaksumisesta (kuvio 6). Analyysissä on tunnistettu sisäisen asiakkaan arvon muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä haastatteluaineistosta, ja käsitelty ne alla olevan taulukon mukaisessa järjestyksessä. Taulukko käsitellään aikahorisontin osalta vasemmalta oikealle, käyden kerralla kaikki asiakkaan maailman toiminnan tasot löydöksineen läpi. Kyseisen 15-ruutuisen taulukon luokittelun voisi epäilemättä tehdä monella tavalla, ja tässä tutkielmassa esitetty analyysi on vain yksi vaihtoehto, jonka taustalla on pyrkimys mahdollisimman selkeään lopputulokseen.



Kuvio 6: Asiakkaan maailma asiakasvaltaisen palvelulogiikan mukaan. Lähde: Heinonen, Strandvik, Mickelson, Edvardsson, Sundstöm ja Andersson (2010, 535)

Koska taulukkoa käsitellään analyysissä vaakatasossa vasemmalta oikealle siirtyen historiasta aina kohti tulevaisuus-saraketta, on tarpeen määritellä toiminnan tasoja koskeva luokittelu. Ydintoiminnaksi on luokiteltu toiminta ja kokemukset, jotka korvausjohdon haastatteluiden perusteella koskettavat nimenomaisesti ja suorasti sisäisten asiakkaiden käyttämää korvauspalvelua, sisältäen myös tilanteet, joissa sisäinen palveluntuottaja tuottaa palvelua suoraan ulkoiselle asiakkaalle, vakuutusnottajalle, ilman, että sisäinen asiakas on vuorovaikutuksessa osallisena. Ydintoimintaan liittyvät toimet ja kokemukset ovat aiemmin määritellyn puhtaan ydintoiminnan ulkopuolelle jäävä toiminta ja kokemukset, jotka kuitenkin selvästi vaikuttavat asiakkaan arvon

muodostumiseen aikaulottuvuuden eri tasoilla. Muut aktiviteetit ja kokemukset ovat edellä määriteltyjen toiminnan tasojen ulkopuolelle jääviä tekijöitä, joille on ominaista epäsuora vaikuttaminen asiakkaan arvon muodostumiseen aikaulottuvuuden eri tasoilla.

Historia määritellään ajanjaksoksi ennen palvelun alkamista, ja historian kokemukset määrittelevät sen, miltä pohjalta ennen varsinaisen palvelun tapahtumista palvelua tarkastellaan. Voidaankin puhua kaikesta asiakkaan omaamasta aikaisemmasta kokemuksesta ennen palvelun tilaamisen suunnittelua. Historia eroaa edellä esitettävästä ”ennen palvelua” -aikahorisontin osasta siten, että historian hetkellä varsinaista päätöstä palvelun tilaamisesta ei olla tehty. Haastatteluaineiston perusteella palvelua edeltävällä historialla on asiakkaan maailmassa merkittävä asema ennako-odotusten muodostumisessa tarjottavaa palvelua ja palveluntuottajaa kohtaan.

Kohdeyrityksen kontekstissa historia on mielenkiintoinen osa asiakkaan maailmaa, koska ennen sisäisen asiakkuuden ja palveluyhtiön muodostamista osapuolet tunsivat toisensa suhteellisen hyvin, koska osa heistä oli toiminut aikaisemmin vähintäänkin samalla toimialalla (ennen Lähivakuutuksen ja Tapiolan fuusioitumista) tai jopa samassa yhtiössä (Tapiolassa). Tästä syystä voidaan olettaa, että osapuolilla on pitkällä aikavälillä muodostuneita käsityksiä toistensa toiminnasta.

Ydintoiminnan ja kokemusten osalta historiassa tulevat sisäiset asiakkaat muodostavat yleisiä kokemuksia palvelusta. Tapaustutkimuksen kohteen osalta erityisesti ennen fuusiota saadut kokemukset, mutta toisaalta myös fuusion jälkeiset, mutta ennen keskitetyn palveluyhtiön muodostamista saadut kokemukset, vaikuttavat tulevan arvon muodostumiseen. Ennen palvelun tuottamista koskettavaan sopimussuhteeseen asettumista sisäisillä asiakkailla on myös käsityksensä palveluntuottajista. Tässä huomataan erityisesti se, että asiakasta ei tule nähdä tyhjänä tauluna, jolla ei ole mitään kokemuksia tai mielikuvia. Ydintoimintaan liittyvän toiminnan ja kokemusten osalta ei historiaan peilaten aineistosta löydy viittauksia. Tähän syynä voi olla se, että oheistoiminta on usein ydintoimintaa vähemmän näkyvillä, joten siitä eivät varsinkaan organisaation ulkopuoliset jäsenet saa kokemuksia. Muihin aktiviteetteihin ja kokemuksiin liittyen huomataan, että päättäjien, tässä tutkimuksessa korvausjohdon, henkilökohtaisella työhistorialla ja kokemuksilla voi olla paljon vaikutusta kognitiivisten arvioiden tekemiseen.

Aikahorisontille ennen palvelua ajoittuva osa eroaa historiasta, kuten aiemmin mainittiin, siten, että historiassa palvelun tilaamispäätöstä ei vielä olla tehty, joten kyseessä on asiakkaan käsityksiä ennen palvelusopimusta muovaavat kokemukset. Koska ennen palvelua palvelun ostamisesta on jo sovittu, kiinnittyy asiakkaan huomio siten juuri kyseiseen palveluun ja palveluntuottajaan.

Ydintoimintaan ja kokemuksiin ennen palvelua kuuluu merkittävässä määrin palvelun käytön suunnitteleminen sekä asiakkaan oma käsitys tavoitteistaan. Toisin sanoen asiakkaan tulee tietää,

mikä palvelun käytön tarkoitus on, ja kuinka hän selvittää sen palveluyhtiölle. Korvausjohto ei haastatteluaineistossa määrittele erityisen tarkasti, mitä palvelun laadun kokemuksen tulisi olla. Sen sijaan he määrittelevät yleisluontoisia tavoitteita asiakkaiden palvelemisesta korostaen erityisesti nopeutta. Aineiston perusteella voidaankin tehdä havainto, jonka mukaan käsitteen palvelu monimuotoisuus ja tilannekohtaisuus hankaloittavat laadun kokemuksen kokonaisvaltaista käsittelemistä. Ennen palvelua koskevaan ydintoimintaan liittyy myös vahvasti odotukset tulevasta palvelusta ja sen myötä muodostuvasta arvosta.

Ennen palvelua tapahtuvaan ydintoimintaan liittyvään toimintaan ja kokemuksiin liittyy haastatteluaineiston perusteella huomio sisäisen asiakkaan päätäntävällän rajallisuudesta. Tämä johtuu siitä, että korvausjohdon mukaan yhtiöryhmän tasolta saadaan ohjausta, jonka alueyhtiö usein joutuu ottamaan lähes annettuna. Ohjausta saatuaan alueyhtiö sopii palvelusta tarkemmin palveluyhtiön kanssa. Oman päätäntävällän rajallisuus voi vaikuttaa palveluun kohdistuviin odotuksiin. Haastatteluaineistosta havaitaan, että vaikutus voi olla positiivinen, koska palveluyhtiö koetaan vahvaksi toimijaksi ja siihen luotetaan. Myös palveluyhtiön kautta tulevat päätökset koetaan usein perustelluiksi ja sen päätöksenteko tehokkaammaksi. Täytyy myös huomata, että yhtiöryhmässä on jo strategiatasolla havainnoitu kohdeyrityksen yhteiset asiakkaat organisaatiosta riippumatta. Toisin sanoen vastuu asiakkaista on yhteinen, eikä sisäinen asiakas vain sysää ulkoista asiakastaan palveluyhtiölle, vaan jakaa sen kanssa vastuun mieltäen, että lopulta alueyhtiön asiakas on sen oma asiakas.

Muihin aktiviteetteihin ja kokemuksiin ennen palvelua liittyy mielikuvat luottamuksesta, jota palveluyhtiö asemansa takia nauttii. Palveluyhtiön palvelun kuvailuissa korvausjohto käytti sanoja kuten tuuraaminen, paikkaaminen, tukeminen ja turvan tuntu. Nämä ovat kaikki positiivisia ja kokemusta vahvistavia tuntemuksia. Haastatteluissa ilmeni myös käsitys siitä, että sisäinen asiakkuus vahvistaa luottamusta myös siksi, että osapuolten ollessa osana samaa yhtiöryhmää havaitaan, ettei ilman toista pärjätä, eikä myöskään tarvitse pelätä, että toinen osapuoli yrittää jollakin tapaa vedättää esimerkiksi sopimusneuvotteluissa. Toisaalta palveluyhtiön imago voi vaikuttaa myös tavalla, jota voidaan kuvailla yliluottamuksena sen kykyjä kohtaan aiheuttaen heikentyvää tehokkuutta sisäisen asiakkaan toiminnassa.

Ehkäpä pienin yllätys tutkielman aineiston osalta oli se, että korvausjohto pitää palvelun aikana tapahtuvaa arvon muodostumista tärkeimpänä osana aikahorisontin jaottelua. Syynä tähän voi olla haastateltavien pääasiassa hyvin käytännönläheinen lähestymistapa palveluiden tuottamiseen ja laatuun. Tutkijan mieltä jää kuitenkin kaivelemaan kysymys siitä, onko tämä perusteltu oletus vai ainoastaan nopeaan päättelyyn perustuva oletus? Voidaankin todeta, että palvelun arvo ei läheskään aina muodostu tai konkretisoidu kaikkein voimakkaammin juurin palvelun aikana, vaikka

monissa tilanteissa palvelun tapahtumista voidaankin pitää ikään kuin alkusysäyksenä arvon muodostumisen havainnoimiselle. Voidaan kuvitella tilanne, jossa olet saanut palvelua, jonka hyvyydestä tai huonoudesta sinulla ei ole tarkkaa käsitystä palvelun tapahtumisen hetkellä, mutta vasta jälkepäin muovautuu sinulle tarkempi käsitys saamasi palvelun muodostamasta arvosta, kun saat lisää omakohtaista kokemusta palvelusta, tai kuulet esimerkiksi kollegasi tai ystäväsi kokemuksista.

Palvelun aikana tapahtuva ydinpalvelu ja kokemukset ovat odotetusti voimakkaimmin esillä haastatteluaineistossa. Useimmiten varsinainen korvauspalvelu olikin se, minkä sisäiset asiakkaat useimmiten ensimmäisenä tunnistivat palveluksi, onhan haastateltavina korvausjohto. Korvausjohto määrittelee palvelun aikana tapahtuvassa ydinpalvelussa toiminnallisen laadun, johon kuuluu esimerkiksi asiakashenkisyys, teknistä laatua tärkeämmäksi tekijäksi. Toisaalta teknistä laatua pidetään aineiston mukaan niin kutsuttuna hygieniatekijänä, jonka oletetaan olevan taustalla kunnossa. Mielenkiintoisena ilmiönä korvausjohto myös olettaa sisäisenä asiakkaana alueyhtiönsä saavan samanlaista palvelua kuin ulkoisetkin asiakkaat. Voidaan kuitenkin huomata, että olosuhteet sisäisten asiakkaiden ja ulkoisten asiakkaiden palvelemisessa ovat erilaiset, esimerkiksi sisäisten asiakkaiden ammattitaidon takia, joten olisiko palvelun kuitenkin oltava erilaista sisäisille asiakkaille? Korvausjohto ikään kuin olettaa, että jos palvelu ei ole samanlaista kuin ulkoisille asiakkaille, niin tällöin palvelu on jostain syystä huonompaa.

Yksi merkityksellisimmistä asioista palveluyhtiön palvelussa on, että suuri osa tuotettavasta palvelusta kohdistuu suoraan sen sisäisen asiakkaan ulkoiseen asiakkaaseen, toisin sanoen vakuutusnottajaan, ilman, että kyseinen ulkoinen asiakas huomaa saavansa palvelua muulta toimijalta kuin omalta alueyhtiöltään, joka usein korostaa toiminnassaan esimerkiksi alueellisuutta. Asetelmalla on vaikutusta sisäisten asiakkaiden kokemukseen palvelun laadusta, sillä he eivät aina pääse kokemaan palvelun toiminnallista laatua henkilökohtaisesti, vaan näkevät usein ainoastaan lopputuloksen.

Edellä mainitun lisäksi korvausjohto pitää palvelukokemuksen vahvistamisessa vuorovaikutusta tärkeänä osana ydinpalvelua. Tähän liittyen sisäiset asiakkaat olettavat saavansa myös samat työkalut kuin mitä palveluntuottaja käyttää, koska he itsekin hoitavat osittain samoja tehtäviä. Myös nopeuden korostaminen näkyy aineistossa. Korvausjohto on havainnut myös, että palvelu, joka ei ole vuorovaikutteista, eli tehtävät joihin sisäinen asiakas ei osallistu itse, vapauttaa heidän resurssejaan johtaen näin arvon muodostumiseen. Käsitys tukee vakuutusmaailmassakin voimakkaana trendinä olevaa automaatiota.

Ydintoimintaan liittyvän toiminnan ja kokemusten osalta haastatteluaineistosta on havaittavissa sisäisten asiakkaiden arvon muodostumista estävä ongelma, joka liittyy palveluyhtiön



asiantuntijuuden tavoitettavuuteen. Tavoitettavuus liittyy luonnollisestikin aikajanalla itse palvelun tapahtumiseen. Palvelukokemukseen tuntuu vaikuttavan paljon se, saadaanko oikean aihepiirin tunteva ja tarvittavat valtuudet omaava henkilö yhteydenotoissa kiinni. Kun lopulta oikea henkilö löytyy, asiat hoituvat mallikkaasti. Palveluyhtiön näkökulmasta sen tulisi tuntea omat rakenteensa paremmin asiakkaidensa palvelukokemuksen sujuvoittamiseksi. Positiivisena palveluna sisäiset asiakkaat mieltävät yhteisten toimintatapojen kehittämisen ja erityisesti niiden yhtenäistämiseen tähtäävät toimet palveluyhtiön kanssa. Voidaankin todeta palveluyhtiön tiedottajan roolin olevan tärkeässä osassa arvon muodostumista.

Muut aktiviteetit ja kokemukset vaikuttavat aineiston mukaan palvelun aikana arvon muodostumiseen sisäisille asiakkaille muodostuvien mielikuvien muodossa. Nämä mielikuvat vaikuttavat sisäinen palveluntuottajan kanssa toimimiseen, esimerkkinä voidaan mainita jälleen ammattilaisten korkeat odotukset palvelusta. Myös asiakkaiden omat toimintatavat ja käsitykset työstä vaikuttavat palvelukokemukseen ja sitä kautta arvon muodostumisen kokemukseen palvelun aikana. Aineistossa ilmenee myös korvausjohdon huoli siitä, ettei palveluyhtiön tiedotustoiminnasta huolimatta sen arkea tunneta tarvittavan hyvin sen asiakkaiden keskuudessa.

Haastatteluaineiston mukaan palvelun jälkeen on tärkeää, että asiakkaalle jää tunne kuulluksi tulemisesta ja luottamus sitä kohtaan, että hänen asiansa on hyvissä käsissä ja se hoidetaan. Vaikka on luonnollista, että palvelun arvon muodostumisen pohdinnat aloitetaan usein palvelun aikana tapahtuvista asioista, tulee varsinaisen palvelutapahtuman jälkeinen ajanjakso myös tunnistaa tärkeänä osana kokonaisuutta. Korvausjohto mainitsi laadulla yllättämisen tunteen olevan tärkeässä osassa palvelukokemusta. Siinä missä yllättyminen voi tapahtua palvelun aikana tai sen jälkeen, on arvon muodostumisen kannalta tärkeää, että tunne jatkuu palvelun jälkeen esimerkiksi siksi, että positiivisen yllättymisen jälkeen harvoin tulee tunnetta siitä, että asiakkaan tarvitsee jatkaa asian hoitamista itse esimerkiksi ottamalla palveluntuottajaan uudestaan yhteyttä. Palvelukokemusta ja samalla arvon muodostumista palvelun jälkeen heikentävät aineiston mukaan tiedonkulun aukkokohtat ja epävarmuus palvelutapahtuman laadusta. Tästä syystä palveluntuottajan tiedottajan rooli korostuu palvelun jälkeisellä ajanjaksolla ydintoiminnassaan.

Korvausjohdon mukaan palvelun jälkeinen ydintoimintaan liittyvä toiminta ja kokemukset arvon muodostumisesta liittyy laaduntarkkailuun sekä asiakkailta oppimiseen. Palveluyhtiön oman palvelunsa laadun tarkkaileminen satunnaisotannan muodossa sekä kokemukset koulutuksesta hyötymisestä saavat mainintoja. Palveluntuottajan asiakkailleen suuntaaman koulutuksen lisäksi aineistosta kumpuaa ajatus myös siitä, että palveluntuottajan tulisi pystyä oppimaan asiakkailtaan. Tämä ei tarkoita pelkästään asiakkaiden tuntemista tai asiakkaista oppimista vaan sitä, että sisäinen asiakkuus ja saman yhtiöryhmän sisällä toimiminen luo mahdollisuuden vapaampaan tiedon

jakamiseen, jonka avulla tietotaito voi siirtyä myös asiakkailta palveluntuottajille. Esimerkkinä aineistossa esitetään käsitys siitä, että sisäisillä asiakkailla on enemmän kokemusta kasvokkain tapahtuvasta ulkoisten asiakkaiden kohtaamisesta. Edellä mainittu liittyy vahvasti jo aiemmin mainittuun ammattilaisnäkökulmaan, ja pelkän asiakkaan tuntemisen lisäksi onkin mahdollista oppia myös ammatillisessa mielessä sisäisiltä asiakkailta. Voidaan myös todeta, että tällainen vuorovaikutuksen syventyminen parantaa kokemusta arvon yhteisluomisesta, onhan kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta.

Se, että sisäiset asiakkaat hoitavat usein myös yhteistyössä palveluyhtiön kanssa osittain samoja tehtäviä, on tärkeä elementti vakuutustoiminnan kontekstia, koska tällä tavoin voidaan huomioida tietotaidon siirtymisen vaikutus palveluntuottajalta sisäiselle asiakkaalle, kuin myös palveluntuottajalta sisäiselle asiakkaalle. Mikäli sisäiset asiakkaat eivät hoitaisi samoja tehtäviä kuin palveluyhtiö, olisi palveluyhtiön tietotaidon omaksumisen hyödyntäminen sisäiselle asiakkaille turhaa, ja näin suuri pala palvelusta syntyvästä arvosta jäisi saavuttamatta.

Palvelun jälkeen muiden aktiviteettien ja kokemusten osalta vaikutukset arvon muodostumiseen liittyvät aineiston mukaan ulkoisten asiakkaiden antamiin palautteisiin tilanteissa, joissa sisäinen asiakas ei ole ollut mukana palvelun tuottamisessa. Ongelmallisia näissä tilanteissa on aineiston mukaan se, että koska sisäinen asiakas ei palvelun tilaajana ole ollut luomassa palvelua, ovat ulkoisilta asiakkailta saatavat palautteet hankalasti tulkittavissa.

Aineistosta voidaan päätellä myös joissain tapauksissa sisäisen asiakkuuden johtavan siihen, ettei palveluyhtiötä tarkastella kovinkaan kriittisesti, osittain luottamukseen liittyen, ja joissain tapauksissa luovutetaan arviointi palveluntuottajalle itselleen esimerkiksi satunnaisotannan ja tunnuslukujen raportoinnin osalta. Näin voidaan päätellä palvelun jälkeisten ydintoiminnan ulkopuoliseen toimintaan liittyvien seikkojen olevan harvoin sisäisen asiakkaan itsensä määriteltävissä hankaloittaen arvon muodostumisen kokemusta.

On luonnollista, että tulevaisuudessa ydintoimintaan ja kokemuksiin liittyvä arvon muodostuminen keskittyy palvelukokemuksen nykytilaan pohjautuviin mielikuviin. Haastatteluaineiston mukaan tulevaisuutta koskeva arvon muodostuminen liittyy kokemukseen tietotaidon keskittymisestä ja pysyvyydestä, mutta toisaalta myös palveluyhtiön kyvystä jakaa ja levittää informaatiota tehokkaasti sisäisille asiakkailleen. Edellä mainitun voidaan ajatella vähentävän muun muassa alueyhtiön henkilöriskejä. Korvausjohto nosti haastatteluissa esimerkkinä tilanteen, jossa alueyhtiön ei kokonsa ja töiden määrän vuoksi kannata palkata kuin korkeintaan yksi lakimies. Mutta mitä tapahtuu, jos lakimies sairastuu tai irtisanoutuu ratkaisevalla hetkellä? Kuinka lakimies pitää yllä osaamistaan, kun hän on ainoana lakimiehenä alueyhtiössään? Mistä löydetään uusi lakimies ja kuinka nopeasti hänet

perehdytetään työhönsä? Keskitetyt palvelut sisäisessä palveluyhtiössä vähentävät tällaisten henkilöriskien vakavuutta. Toisin sanoen arvoa muodostaa tulevaisuudessa se, että palveluyhtiön työvoima sparraa itseään ja tietotaito levittyy myös asiakasorganisaatioihin palvelun muodossa. Toki tämä sisältää myös vaatimuksen sille, ettei palveluyhtiö saa pantata tietoaan, mutta samaan yhtiöryhmään kuulumisen ja luottamuksellisen vuorovaikutus tukevat tiedonjakoa.

Ydintoimintaan liittyvän toiminnan ja kokemusten osalta sisäiset asiakkaat ovat tiedostaneet koulutuspanosten kannattavuuden tulevaisuuteen mentäessä. Toki tämä edellyttää yhtiöryhmän henkilöriskin hallintaa eli hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Myös kehitysprojekteilta odotetaan näkyviä vaikutuksia arvon muodostumiseen, vaikka aineistossa olikin merkkejä siitä, ettei projektien vaikutuksista ole aina yksiselitteistä näyttöä.

Muihin aktiviteetteihin ja kokemuksiin liittyvät tulevaisuuden odotukset palveluyhtiön hyödyllisyydestä taloudellisena ja henkisenä turvana, joka siis vähentää epävarmuuden tuntemusta tulevaa kohtaan. Aineistosta kumpuaa myös ajatus siitä, että yhdessä toimimisesta opitaan jatkuvasti uutta, ja tämä osaltaan kehittää vuorovaikutusta. Voidaan siis puhua kokemusten kumuloitumisesta.

Arvon muodostumista koskevan analyysin perusteella korvausjohto pohtii lähtökohtaisesti vakuutusnottajan tai korvausasiakkaansa saaman palvelun laatua pohtiessaan käyttöarvoa. Toisaalta korvausjohto ei tarkoin määrittele mitä palvelun laadun tulisi olla. Korvausjohto on myös havainnut, että palvelun laadun kehittymisen syytä on vaikea havaita, sillä palvelun laatua kehitetään usein samanaikaisesti useiden eri kehitysprojektien muodossa. Aineistosta ilmenee myös, että korvausjohto on sisäistänyt käsitteen palvelun laadun kokemuksen subjektiivisuudesta. Kokemus palvelun laadusta ja arvon muodostumisesta pohjautuu aineiston perusteella enemmän toiminnallisen kuin teknisen laadun varaan. Toisaalta taustalla vaikuttaa ajatus teknisestä laadusta hygieniatekijänä, jonka tulee olla aina kunnossa. Toiminnallisessa laadussa käsitellään koko palvelutilanteen vuorovaikutuksen onnistumisesta, ottaen huomioon myös asiakkaan rooli vuorovaikutuksessa pelkän palveluntarjoajan mukautumisen sijasta.

### 5.1.2 Ulkoisen tehokkuuden kehityskohteet kohdeorganisaatiossa

Toisen tutkimuskysymyksen avulla on tarkoitus esittää ensimmäisen tutkimuskysymyksen analyysiin tukeutuen, millaisia kehityskohteita LähiTapiola Palvelut Oy:n ulkoisessa tehokkuudessa tunnistetaan, ja kuinka niitä kehittämällä voidaan palvella asiakasta paremmin. Tarkoituksena on tuoda muilta osin varsin teoreettiselle ja pohdiskelivalle tutkielmalle käytännöllistä arvoa.

Toinen tutkimuskysymys on muotoiltu seuraavasti:

Kuinka palveluiden asiakasvaltaista palvelulogiikkaa voidaan hyödyntää LähiTapiola Palvelut Oy:n ulkoisen tehokkuuden kehittämisessä?

Kysymyksenasettelussa on otettu huomioon palveluyhtiön jatkuva tarve kehittää palvelujaan, jotta asiakkaat pystyvät niitä hyödyntämään arjessaan arvoa muodostavalla tavalla. Tutkimuskysymyksen käsittely pohjautuu pääasiassa aikaisempaan asiakasvaltaisen palvelulogiikan arvon muodostumisen analyysiin ([ks. 5.1.1.2](#)), ja on tästä syystä myös ensimmäisen tutkimuskysymyksen käsittelyä tiiviimpi. Tutkimuskysymyksen muotoilun takia ei analyysissä keskitytä juurikaan palveluyhtiön sisäisen tehokkuuden parantamiseen, jonka tärkeyttä ei kuitenkaan tule vähätellä.

Kuten teoriaosuudessa todettiin ([ks. 2.2.3.2](#)), antaa asiakasvaltaisen palvelulogiikan omaksuminen yritykselle työkalut asiakkaansa toiminnan laajempaan hahmottamiseen. Toisin sanoen sen sijaan, että perehdyttäisiin siihen mitä yritys tekee tuottaakseen palveluja, joita asiakkaat haluavat, keskitytäänkin siihen, mitä asiakkaat tekevät palveluilla pyrkiessään omiin tavoitteisiinsa. Lähestymistapa, joka on kiinnitetty asiakkaaseen antaa yritykselle mahdollisuuden rakentaa liiketoimintansa asiakkaiden toiminnasta, kokemuksista ja kontekstista pohjautuvan syvällisen ymmärryksen varaan (Marsden & Littner 1996). Tätä ymmärrystä voidaan hyödyntää konkreettisesti tavoilla, joilla yritykset voivat osallistua ja tukea asiakkaidensa prosesseja palvelutarjooman avulla (Grönroos 2008a, b). Pääpaino ei ole tarjoomassa tai prosessissa itsessään, vaan pikemminkin asiakkaan toiminnassa, kokemuksissa ja kontekstissa, joihin tarjooma liittyy. Niinpä pelkkä palvelu itsessään ei määrää lopputulosta, vaan myös asiakkaan tarkoitukset ja palvelusta johtuva toiminta sekä kokemukset. (Heinonen ym. 2010, 535)

Aineistoanalyysissä asiakkaan arvon muodostumista koskettavat kehityskohteet koostuvat osittain palveluyhtiön jo nykyisistä vahvuuksista, heikkouksista sekä tekijöistä, jotka voivat olla palveluntuottajalle arvon muodostumiseen vaikuttavina tekijöinä yllättäviä.

Haastattelujen mukaan sisäiset asiakkaat odottavat, että heitä palvellaan samalla tavalla kuin ulkoistakin asiakasta. Aineistosta kumpuaa käsitys siitä, että ellei palvelu ole samanlaista kuin ulkoisten asiakkaiden osalta, täytyy sen olla huonompaa. Näin ei kuitenkaan tarvitse olla, ja tätä tulisivin sisäisen palveluntuottajan hyödyntää. Voidaan viitata odotusten ja kokemusten kuiluun ja mahdollisuuteen haastatteluissakin esiintyneeseen ilmiöön laadulla yllättämisestä. Toisin sanoen palveluyhtiön tulee ottaa palvelussaan huomioon sisäisten asiakkaidensa ammattilaisuus, mutta silti

palvella heitä yhtä lailla asiakashenkisesti kuin ulkoistakin asiakasta. Siltä osin, kun palvelu tapahtuu ilman vuorovaikutusta, tulee palveluyhtiön kehittää automaation käyttöönottoa, koska tämä vapauttaa resursseja koko yhtiöryhmän sisällä.

Haastatteluiden perusteella yksi merkittävimmistä ongelmista sisäisen palveluntuottajan mallissa on tietotaidon saatavuus yhdistettynä valtuuksiin toimia. Palveluyhtiön tulisikin tuntea paremmin omat rakenteensa, jotta mahdollisissa yhteydenottojen yhdistämisissä tavoitettaisiin tarvittavat tekijät vaivattomasti. Samalla rakennetta tulisi selventää sisäisille asiakkaille, jotta asioiden siirtelyn ja esimerkiksi puheluiden yhdistämisen tarve organisaation sisällä vähenisi. Samalla sisäisen palveluntuottajan tulee tiedottaa tehokkaasti omasta toiminnastaan sisäisille asiakkaille, koska tieto lisää luottamusta. Palvelun esilletuominen vahvistaakin sisäisen palveluntuottajan asemaa ja siihen kohdistuvaa luottamusta. Samalla palveluntuottajan pitää lukuisien kehitysprojektien läpiviemisen lisäksi myös tiedottaa projektien kehittymisestä ja hyödyistä nyt ja tulevaisuudessa. Näin mielikuva kehitystyön kannattavuudesta vahvistuu.

Korvausjohto korostaa myös paljon jokaisessa tilanteessa positiivisen jäljen jättämistä asiakkaan kokemukseen. Aineiston mukaan palveluyhtiön tulisi tähdätä palveluun, joka johtaa tunteeseen siitä, että kysymykseen on vastattu ja asia on otettu vakavasti. Kuten teoriassakin todetaan, on virheiden korjaamiseen ja toistuviin yhteydenottoihin kulutettava aika huomattavasti kalliimpaa kuin kerralla laadukkaasti tekemiseen kulutettava aika.

Aineistosta nousi myös sisäisen asiakkuuden kontekstiin erittäin hyvin sopiva ajatus siitä, että palveluntuottajan tulee pelkän kouluttamisen ja ohjeistamisen sijaan myös oppia omilta asiakkailtaan, jotka hekin ovat alansa ammattilaisia. Usein opin paikka onkin teknistä suoristusta enemmän toiminnallisessa puolessa. Molemmin suuntainen oppiminen vahvistaa organisaatioiden vuorovaikutusta.

Yksi sisäisen palveluntuottajan suurista mahdollisuuksista on tietotaidon ja siihen liittyvän henkilöriskin hallinnassa. Palveluyhtiön tulee panostaa henkisen pääomansa ylläpitämiseen, jotta se pystyy jatkamaan laadukkaan palvelun tuottamista.

## 5.2 Tutkielman arviointia ja jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimuksen teko tähtää aina mahdollisimman luotettavan tiedon tuottamiseen, jotta saavutetulla tiedolla ja tutkimustuloksilla olisi käyttöarvoa. Laadullisessa tutkimuksessa analyysin toistettavuus johtaa reliabiliteettiin, ja toistettavuuteen päästäkseen tutkijan tulisi noudattaa selkeitä tulkinta- ja

luokittelusääntöjä (Uusitalo 1991, 84). Toisaalta Hirsjärvi ja Hurme (2001, 186) toteavat tutkimustulosten reliabiliuden voivan vaihdella tutkijasta riippuen, näin hyväksyen tulkintakysymyksiä herkkyyden vaikutukset tutkimusta tehdessä. Voidaankin todeta Uusitaloa (1991) mukaillen, että laadullisessa tutkimuksen reliabiliutta tarkasteltaessa erityisen tärkeään asemaan nousee tutkijan toiminta, eli tutkijan aineistoanalyysin luetettavuus.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan harteille jää suuri vastuu tulkintojen tekemisestä. Tämän lisäksi tapaustutkimuksessa validiteetin käsite voi olla epäselvä. Perinteinen ajattelutapa pätevyyden ja luotettavuuden arvioinnista vaikeutuu, koska tutkijalle voi syntyä käsitys siitä, että kaikki ihmisiä ja heidän toimintaansa koskevat kuvaukset ovat ainutkertaisia (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009). Toisaalta selvänä etuna laadullisessa tutkimuksessa ja erityisesti haastattelutilanteissa voidaan pitää mahdollisuutta kysyä haastateltavilta tarkennusta heidän antamiinsa vastauksiin. Myös haastattelukysymyksillä on suuri painoarvo erityisesti, koska haastateltavaa ei tulisi johdatella, mutta aineiston paisumisen vuoksi haastattelun tulisi pysyä aiheessa. On myös todettava, että haastateltavien aikaisemmillä kokemuksilla haastattelutilanteista ja käsiteltävästä aiheesta on vaikutusta aineiston rikkauteen. Haastatteluiden lopputulos on seurausta haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutuksesta. (Hirsjärvi & Hurme 2001)

Kyseisen tutkielman aineiston kerääminen haastattelujen avulla on perusteltu ratkaisu. Teemahaastatteluiden hyödyntäminen synnytti parhaimmillaan rikasta keskustelua sisäisten asiakkaiden arvon muodostumisesta, ja näin tutkielmaa varten saatiin paikoittain hyvinkin rikasta aineistoa. Haastattelujen tulkitsemisessa on hyvä huomata, että haastateltavalla voi olla taipumusta korostaa joitain seikkoja sen takia, että ne ovat vasta tapahtuneita, niin sanotusti tuoreessa muistissa. Erityisesti asiakasvaltaista palvelulogiikkaa käsiteltäessä, kun aikahorisontti laajenee historiasta aina tulevaisuuteen saakka, voi ilmiö korostua lähimenneisyyteen keskittymisessä. Sama kannattaa ottaa huomioon myös itse tutkijan tekemissä tulkinnoissa.

Tutkittavan aihealueen laajuus ja monimuotoisuus aiheuttivat tämän tutkielman toteuttamisessa haasteita. Tutkimuksen kohteen sisältämät lukuisat aihealueet ja teemat vaikeuttivat keskeisen johtoajatuksen muodostamista, sillä laajojen kokonaisuuksien hallitseminen edellyttävät tutkijalta syvällistä tutkimusprosessin hallintaa. Tutkielman tuottaman tiedon yleistettävyyttä ei erityisluontoisen tapaustutkimuksen takia ole välttämättä kovinkaan laaja. Tutkimus itsessään olisi toistettavissa samankaltaisessa yrityksessä, ja tutkimustietoa voidaan hyödyntää soveltuvin osin vastaavanlaisiin tutkimuksiin.

Palvelun laatua koskeva kirjallisuus on varsin kehittynyttä, ja esimerkiksi Christian Grönroosin panos on ollut siihen merkittävä. Sen sijaan asiakasvaltaisen palvelulogiikan tuoreus tieteellisessä kentässä

aiheuttaa tutkielman tekemisen kannalta haasteita, sillä tutkielman tekijän omat painotukset teoriassa voivat vaikuttaa lopputuloksiin. On myös selvää, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijaa ei voida täysin eristää tutkimuskohteestaan ja sen tarkasteluun hyödynnettävästä teoriasta.

Palveluiden tuottamisen yhteydessä puhutaan usein "asiakkaan ongelmasta", mikä voidaan ymmärtää suppeasti tai laajasti. Suppeana käsitteenä voidaan viitata yksittäiseen palvelutapahtumaan ja asiakkaaseen, jonka ongelmaa ratkotaan. Laajemmassa käsittelyssä käsitetään palveluyhtiön tuottama palvelu ikään kuin lääkkeenä asiakkaan tarpeisiin, ts. ongelmaan. Tässä tutkielmassa on pyritty hyödyntämään laajaa käsitettä, joskin yksittäisissä tilanteissa myös suppean käsitteen käyttäminen on erityisesti havainnollistamistarkoituksessa hyödyllistä.

Jatkotutkimuksen osalta etenkin asiakasvaltaisen palvelulogiikan metodologiaa voitaisiin kehittää niin, että teorian pohjalta saatuja tuloksia olisi helpompi tuottaa ja vertailla esimerkiksi eri toimialojen tai asiakaskontekstien osalta. Tällä hetkellä asiakasvaltainen palvelulogiikka voi tarkastelunsa laajuuden puolesta esiintyä määrittämättömänä ja vaikeasti hahmotettavana kokonaisuutena. Toisaalta asiakasvaltaisen palvelulogiikan pohjalta tehtävän vakuutuskenottajia koskeva tutkimus olisi mielenkiintoinen jo nykyisenkin teorian pohjalta, sillä tämän tutkielman käsittelemä LähiTapiola-ryhmän sisäisten asiakkaiden konteksti on varsin rajattu. Kuten aiemmin tutkimustulosten käsittelyn yhteydessä todettiin, olisi alueyhtiön ja palveluyhtiön ulkoisen tehokkuuden ero vakuutuskenottajan kokemuksissa mielenkiintoinen kysymys, johon ei tässä tutkielmassa voitu tutkielman rajaamisesta johtuvien syiden takia suoraan ottaa kantaa. Myös se, kuinka hyvin palveluyhtiön johto on ymmärtänyt sisäisten asiakkaidensa merkityksellisinä pitämät arvot, olisi mielenkiintoinen tutkimusaihe.

Vakuutusmarkkinoiden houkuttelevuus on maailmalla pantu merkille myös vähittäistavarakauppojen, esimerkiksi Tescon ja Marks & Spencerin, toimesta (Campbell & Ross 2010), ja onkin ajan kysymys, milloin samanlaista liikettä syntyy Suomessa. Myös kotoperäiset kauppaketjut saattaisivat ryhtyä vakuutustoimintaan, onhan heillä suuret asiakastietojärjestelmät sekä edeltävää yhteistyötä vakuutuslaitosten kanssa. On myös todettava, että informaatioteknologia tulee aiheuttamaan murroksen pitkään varsin muuttumattomana pysyneessä vakuutustoimialassa. World Economic Forumin (2015) finanssialan tulevaisuutta peilaavan arvion mukaan vahinkovakuutusliiketoimintaan vaikuttavia trendejä ovat itseohjautuvat autot, jakamistalous, uudenlaiset riskinsiirtometodit, muutokset jakelukanavissa sekä vakuutustuotteet, jotka hyödyntävät ajantasaista tietoa. Tuoreemmassa julkaisussaan World Economic Forum (2017) esittää big datan olevan fintechiä mullistavampi voima, koska suuret pankit ja vakuutusyhtiöt ovat jo nyt epätasapainoisessa vuorovaikutuksessa big data -yritysten niille strategisesti tärkeillä alueilla, kuten analytiikan, pilvipalveluiden ja asiakkaiden kohtaaman tekoälyn osalta, ja nämä yritykset voisivat halutessaan

ryhtyä perinteisten toimijoiden suoriksi kilpailijoiksi hyödyntäen yhteistyön avulla karttunutta tietotaitoaan. Näiden trendien, tai edes yhden tarkoin valitun trendin, vaikutukset varsin perinteiseen tapaan hallinnoidun vakuutusyhtiön arvon muodostukseen on myös mielenkiintoinen tutkimuskohde.

### 5.3 Lopuksi

Tutkielman ja sitä varten tehtyjen haastatteluiden perusteella on huomattava, että muodostuvan arvon määrittäminen konkreettisesti tai esimerkiksi numeerisesti on haastavaa tai liki mahdotonta. Arvon määrittämisen osalta voidaan tunnistaa erilaisia tasoja kuten esimerkiksi alueyhtiötaso, yksittäisen vahinkolajin taso ja vakuutustapahtuman taso. Jokaiseen palvelutapahtumaan voidaan tunnistaa useita tasoja, ja jokaisella tasolla voi olla erilaisia arvoja. Voidaankin kysyä, onko arvon määrittäminen numeerisesti edes tavoiteltavissa oleva asia? Vaikka liiketoiminta kannattavuutensa osalta lopulta ilmaistaan numeerisesti voidaan kuitenkin korostaa myös abstraktien arvojen, kuten tietotaidon lisääntymisen, organisaatiokulttuurin tai yhteenkuuluvuuden, vaikutusta itse liiketoiminnan rakentumiseen. Erityisesti tällaiset arvot ilmenevät asiakasvaltaisen palvelulogiikan tarkastelussa, koska sen tavoitteena on laaja-alainen arvon muodostumisen tarkastelu asiakkaan toiminnan eri tasojen näkökulmista.



## Lähdeluettelo

Kirjallisuus:

- Albrecht, Karl. 1988. *At America's service: how corporations can revolutionize the way they treat their customers*. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin.
- Albrecht, Karl. & Zemke, Ron. 1985. *Instilling a service strategy: Like teaching elephant to dance*. *International management*, November.
- Albrecht, Karl. & Zemke, Ron. 1985a. *Service America!: Doing business in the New Economy*. Irwin Professional Pub.
- Allianz. 2016. *Allianz Risk Barometer: Top Business Risks 2016*.
- American Marketing Association (AMA). 1960. *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*. Chicago: AMA.
- Andersen, Torben Juul. 2006 (toim). *Perspectives on Strategic Risk Management*. 1. ed. Copenhagen Business School Press.
- Bikker, Jacob A. 2017. *Competition and Scale Economy Effects of the Dutch 2006 Health-Care Insurance Reform*. *The Geneva Papers*, 42. 53-78.
- Blois, Keith John. 1974. *The marketing of services: An approach*. *European Journal of Marketing*, summer 1974.
- Boysen Anker, Thomas, Sparks, Leigh, Moutinho, Luiz & Grönroos, Christian. 2015. "Consumer Dominant Value Creation". *European Journal of Marketing*. Vol. 49, Issue ¾. 532–560.
- Brown, Stephen. 2007. "Are We Nearly There Yet? On the Retro-dominant Logic of Marketing". *Marketing Theory*, Vol 7, No 3, 291–300.
- Campbell, Ross & Webersinke, Andres. 2010. *Milk, Sugar, Bread and Life Insurance... is Shopassurance on the list?* *Risk Insights*. Gen Re.
- Carlzon, Jan. 1987. *Moments of Truth*. Cambridge, Mass.: Ballinger.
- Carú, Antonella & Cova, Bernard. 2003. *Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept*. *Marketing theory*. Vol 3, No 2. 267–86.
- Drucker, Peter Ferdinand. 1974. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. London: Heinemann.
- Eastburn, Roland William & Sharland, Alex. 2017. *Risk Management and Managerial Mindset*. *The Journal of Risk Finance*. Vol 18. Issue 1. 21-47.
- Edvardsson, Bo, Gustafsson, Anders & Roos, Inger. 2005. *Service Portraits in Service Research: A Critical Review*. *International Journal of Service Industry Management*, 16. 107–121.
- Eigliér, Pierre & Langeard, Eric. 1981. *A Conceptual Approach of the Service Offering*. Teoksessa: Hartvig Larse, H. & Heede, S. (toim.) *Proceedings of the EAARM Xth Annual Conference*. Copenhagen School of Economics and Business administration, May.
- Escola, Jari & Suoranta, Juha. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Free, C. 1987. *Developing a Service Strategy*. Teoksessa: *Strategies for Service Management: Marketing in Today's Competitive Environment*. Paris: Esomar.
- Grönroos, Christian. 1983. *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge, Mass. Marketing Science Institute.
- Grönroos, Christian. 1984. *A Service Quality Model and Its Marketing Implications*. *European Journals of Marketing*, No. 4.

- Grönroos, Christian. 1988. *Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality*. Review of Business 3. New York: St. John's University Press. 12.
- Grönroos, Christian. 2000. *Nyt kilpailaan palveluilla*. 5. painos. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, Christian. 2006. Adopting a service logic for marketing, *Marketing Theory*, Vol 6 No 3, 317–33.
- Grönroos, Christian. 2008a. *Extending the Logic: Rethinking Value Creation and Co-Creation, and Their Marketing Implications*". Forum on Markets and Marketing: Extending Service-Dominant logic, December 4-6, Sydney Australia.
- Grönroos, Christian. 2008b. *Service-Dominant Logic Revisited: Who Creates Value and Who Co-Creates?*". *European Business Review*, Vol. 20 No 4, 298—314.
- Grönroos, Christian. 2009. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. 4. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Gummesson, Evert. 1987a. *Lip Services – A Neglected Area in Services Marketing*. *Journals of services marketing*. No. 1.
- Gummesson, Evert. 1987b. *Marketing – A Long-Term Interactive Relationship. Contribution to a New Marketing Theory*. Stockholm: Marketing Technology Center.
- Gummesson, Evert. 1989. *Nine Lessons on Service Quality*. *Total quality Management*, February.
- Heinonen, Kristiina & Strandvik, Tore. 2015. *Customer-Dominant Logic: Foundations and Implications*. *Journal of Services Marketing*. Vol 29, Iss 6/7. 472–484.
- Heinonen, Kristiina, Strandvik, Tore, Mickelson Karl-Jacob, Edvardsson, Bo, Sundström, Erik & Andersson, Per. 2010. *A Customer-Dominant Logic of Service*. *Journal of Service Management*. Vol. 21 Issue 4 p. 531—548.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2001. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Hämeenlinna: Tammi.
- Holbrook, Morris B. 2006. *ROSEPEKICECIVECI versus CCV: the Resource-Operant, Skill-Exchanging, Performance-Experiencing, Value-Emerging, Customer-Interactive View of Marketing Versus the Concept of Customer Value: 'I Can't Get it for You Wholesale'*. *Toim: Lusch, R.F. & Vargo, S.L., The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. M.E. Sharpe, Armonk, NY. 208–23.
- Ilvessalo, Seppo & Voutilainen, Raimo. 2011. *Näkökulmia vakuutusliiketoiminnan strategiseen johtamiseen*. 1. painos. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Judd, Robert C. 1964. *The Case of Redefining Service*. *Journal of Marketing*, January.
- Kasanen, Eero, Lukka, Kari & Siitonen, Arto. 1991. *Konstruktivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketalouden aikakauskirja 2/1991*.
- Kotler, Philip & Bloom, Paul N. 1984. *Marketing Professional Services*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka. 2008. *Tapaustutkimuksen taito*. 2. painos. Helsinki. Yliopistopaino.
- Lehtinen, Jarmo. 1983. *Asiakasohjautuva palveluyritys*. Espoo: Weilin+Göös.
- Lehtinen, Jarmo. 1986. *Quality Oriented Service Marketing*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Marsden, David & Littner, Dale. 1996. *Evaluating Alternative Research Paradigms: A Market Oriented Framework*. *Journal of Marketing Management*. Vol 12 No 7. 645–55.

- Normann, Richard. 1984. *Service Management*. New York: John Wiley.
- Parasuraman, Anantharanthan, Zeithaml, Valerie A. & Berry, Leonard L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Fall.
- Parolini, Cinzia. 1999. *The Value Net: A Tool for Competitive Strategy*. England: John Wiley & Sons.
- Payne, Adrian F., Storbacka, Kaj, Frow, Pennie & Knox, Simon. 2009. Co-Creating Brands: Diagnosing and Designing the Relationship Experience. *Journal of Business Research*. Vol 62 No 3. 379—89.
- Peñalosa, Lisa. & Venkatesh, Alladi. 2006. Further Evolving the New Dominant Logic of Marketing: From Services to the Construction of Markets. *Marketing Theory*. Vol 6 No 3. 299-316.
- Puustinen, Pekka, Saarijärvi, Hannu & Maas, Peter. 2014. What Is being Exchanged? Framing the Logic of Value Creation in the Financial Services. *Journal of Financial Services Marketing*. 19.
- Quinn, James Brian & Cagnon, Christopher E. 1986. Will Services Follow Manufacturing into Decline? *Harvard Business Review*. November.
- Sandström, Sara, Edvardsson, Bo, Kristensson, Per & Magnusson, Peter. 2008. Value-in-Use Through Service Experience. *Managing Service Quality*. Vol 18 No 2. 112–26.
- Schembri, Sharon. 2006. Rationalizing Service Logic, or Understanding Services as Experience? *Marketing Theory*. Vol 3 No 6. 381–92.
- Steedle, Lamont F. 1988. Has Productivity Measurement Outgrown Infancy? *Management Accounting*, August.
- Tansik, David A. 1988. Balance in Service Systems Design. Research Report Presented at the Seinsheimer Symposium on Business. Tulane University, Freeman School of Business. November 11—12.
- Uusitalo, Hannu. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY. Juva.
- Vargo, Stephen L. 2008. Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspectives. *Journal of Service Research*. Vol 11 No 2. 211–5.
- Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 68 No. 1. 1–17.
- Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. 2008a. From Goods to Service(s): Divergences and Convergences of Logics. *Industrial Marketing Management*. Vol. 37 No. 3. 25–49.
- Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. 2008b. Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 36 No. 1. 1–10.
- Vargo, Stephen L., Maglio, Paul P. & Akaka, Melissa Archpru. 2008. On Value and Value Co-Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective. *European Management Journal*. Vol 26 No 3. 145—52.
- Verhoef, Peter C., Lemon, Katherine N., Parasuraman, Anantharanthan, Roggeveen, Anne, Tsiros, Michael & Schlesinger, Leonard A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics, and Management Strategies. *Journal of retailing*. Vol 85 No 1. 31–41.
- World Economic Forum. 2015. The future of financial services: How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed.
- World Economic Forum. 2017. Beyond fintech: A pragmatic assessment of disruptive potential in financial services.
- Zeithaml, Valerie A. 1987. *Defining and Relating Price, Perceived Quality, and Perceived Value*. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute.

Zeithaml, Valerie A., Berry, Leonard L. & Parasuraman, Anantharanthan. 1988. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. Journal of Marketing, April.

Zweifel, Peter & Eisen, Roland. 2012. Insurance Economics. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Internet-lähteet:

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2016. Tuotanto ja investoinnit -katsaus. <http://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>. haettu 29.1.2016.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2017. Talouskatsaus. Syyskuu 2017. <https://ek.fi/wp-content/uploads/EK-taloukatsaus-2017-26.9.2017d.pdf> . Haettu 3.10.2017.

Finanssialan Keskusliitto. 2016. Vakuutusvuosi 2015, Vakuutusyhtiöiden tulokatsaus. <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FK-julkaisu-Vakuutusvuosi-2015.pdf>. Haettu 17.11.2016.

LähiTapiola. 2016. LähiTapiola Palvelut Oy. <http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/yhtiot/lahitapiola-palvelut-oy/lahitapiola-palvelut-oy>. Haettu 17.11.2016.

OECD. 2016. OECD Economic Surveys FINLAND. January 2016. [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/oecd-economic-surveys-finland-2016\\_eco\\_surveys-fin-2016-en](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/oecd-economic-surveys-finland-2016_eco_surveys-fin-2016-en). Haettu 29.1.2016.

## LIITE 1: Haastattelukysymykset

### Palvelu ja laatu:

- Mitä mielestäsi on palvelu?
- Muuttuuko palvelun määritelmä, jos sitä ajatellaan sisäisen asiakkaan näkökulmasta?
- Miten määrittelet yleisellä tasolla laadukkaan palvelun?
- Entä alueyhtiön ostaman (palveluyhtiön tuottaman) palvelun osalta?
- Pohjusta palvelun laadun osatekijöitä? Mikä tekee juuri näistä osatekijöistä tärkeitä?
- Kuvaile muutamalla avainsanalla tai attribuutilla palveluyhtiön tuottamaa palvelua? Millaista palvelu laadun kannalta ajatellen on? Mistä laatu muodostuu?
- Miten tärkeäksi koet palvelun laadun kannalta seuraavat asiat:
  - Työntekijöiden tekniset taidot?
  - Työntekijöiden asenteet ja käytöksen asiakashenkisyys?
  - Asiakkaan osallistumista tukevat järjestelmät ja tekniikat?
  - Asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoprosessiin?
- Millaisia haasteita palveluyhtiön palvelun hyödyntämiseen liittyen olet kohdannut?

### Arvon muodostuminen:

- **Toiminnan tukeminen:**
  - Palvelun ostajan voidaan ajatella etsivän johonkin ns. ”ongelmaan” ratkaisua ostamalla palvelua? Mihin ongelmaan alueyhtiösi palvelua ostaa?
  - Millä tavoin alueyhtiösi mielestäsi pyrkii hyötymään palveluyhtiön palvelusta?
  - Miten palveluyhtiön tarjoama palvelu soveltuu alueyhtiösi vakuutustoimintaan?
  - Onko sisäisestä asiakkuudesta jotain etua (esimerkiksi palvelun laatua tai vakuutustoimintaa yleisesti ajatellen)?
  - Millaista arvoa palveluyhtiön tuottamasta palvelusta on alueyhtiölle? (Taloudellinen, henkinen, organisaatiokulttuuri, yhteenkuuluvuus, paikallisuus, mission toteuttaminen, strategia, riskienhallinta)
  - Miten palveluyhtiön palvelu tukee alueyhtiönne toimintaa?
  - Hyödyttääkö palveluyhtiön palvelu alueyhtiösi toimintaa jollain erityisellä tavalla?
  - Kuinka alueyhtiön toimintaa voitaisiin tukea paremmin?
    - Kuinka tarkasti alueyhtiön tavoitteista palvelun ostamisen taustalla keskustellaan palveluyhtiön kanssa?
  - Pyrkiikö alueyhtiö hyödyntämään esim. palveluyhtiön osaamista omassa toiminnassaan muulla tavoin kuin vain lisäresurssina?

- Vaikuttaako palveluyhtiön palvelu mielestäsi alueyhtiön ydintoiminnan (esim. korvauspalvelun) lisäksi johonkin muuhun osa-alueeseen?
- **Arvioiminen:**
  - Miten alueyhtiö arvioi palveluyhtiön palvelun laatua?
  - Pitäisikö palvelun laatua arvioidaan laajemmin? Miten?
  - Kuinka paljon subjektiiviset näkemykset vaikuttavat mielestäsi arvioihin?
  - Onko asiakaskokemusten kertyminen vaikuttanut jotenkin palvelun laadun arvioimiseen/arvon muodostumisen kokemukseen?
  - Onko palveluyhtiön palvelun laadun tai arvon muodostumisen seuraaminen muuttunut tai kehittynyt alueyhtiössä?
- **Odotukset:**
  - Onko alueyhtiön sisällä jotain mielikuvia tai odotuksia palveluyhtiötä kohtaan, jotka vaikuttavat palvelun laadun kokemiseen?
- **Eriytyminen (vakuutusnottaja, alueyhtiö, palveluyhtiö):**
  - Onko asiakkaiden eriytyemisellä merkitystä palvelun laatuun tai sen arvioimiseen alueyhtiössä?
  - Alueyhtiö joutuu suhteuttamaan palautteen asiakkaalta, itseltään ja palveluyhtiöltä?
  - Voiko alueyhtiöllä palvelua ostaessaan olla muita kuin funktionaalisia syitä?