

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamistieteiden laitos

ASIAKKAAN KOKEMA EPÄOIKEUDENMUKAISUUS  
PALVELUKOHTAAMISISSA

Markkinointi  
Pro gradu –tutkielma  
Toukokuu 2006  
Ohjaaja: Hannu Kuusela

Milla Alanära

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, markkinointi
Tekijä:	ALANÄRÄ, MILLA
Tutkielman nimi:	Asiakkaan kokema epäoikeudenmukaisuus palvelukohtaamisissa
Pro gradu -tutkielma:	75 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2006
Avainsanat:	oikeudenmukaisuus, epäonnistunut palvelukohtaminen

---

Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää asiakkaiden kokemaa epäoikeudenmukaisuutta erilaisissa palvelukohtaamisissa. Tavoitteena oli selvittää, millaista epäoikeudenmukaisuutta asiakkaat kokevat erilaisissa palveluissa. Tutkimuksen teoreettisessa osassa perehdyttiin sosiaalipsykologian ja organisaatiotutkimuksen alalla kehitettyyn oikeudenmukaisuuden teoriaan sekä sitä soveltaviin palvelukohtaamisten tutkimuksiin.

Tutkimus oli kvalitatiivinen ja empiirinen aineisto kerättiin opiskelijoilta teemahaastatteluin. Haastateltavia pyydettiin kertomaan kielteisimmistä palvelukohtaamisistaan, ja haastatteluista tunnistettiin ilmaisut, jotka viittasivat koettuun epäoikeudenmukaisuuteen. Asiakkaiden kokemaa epäoikeudenmukaisuutta tarkasteltiin sekä palvelutilanteissa että palvelun korjaustilanteissa. Kussakin palvelukohtaamisessa koettu epäoikeudenmukaisuus luokiteltiin teorian mukaan yhteen tai useampaan oikeudenmukaisuuden kolmesta ulottuvuudesta. Vertailuasetelmaksi muodostettiin luokittelu ihmisiin ja ihmisten omaisuuteen kohdistuviin palveluihin.

Empiirisistä tuloksista kävi ilmi, että asiakkaan kokema epäoikeudenmukaisuus oli erilaista ihmisiin kohdistuvissa palveluissa kuin omaisuuteen kohdistuvissa palveluissa. Ihmisiin kohdistuvissa palveluissa distributiivinen epäoikeudenmukaisuuden kokemus aiheutui siitä, että ydinpalvelu oli epäonnistunut, ja asiakas ei ollut saanut panostuksilleen vastinetta. Vuorovaikutuksen koettu epäoikeudenmukaisuus aiheutui palveluhenkilöstön epäkunnioittavasta tai epäystävällisestä suhtautumisesta asiakkaaseen. Prosessin epäoikeudenmukaisuutta ei ollut koettu ihmisiin kohdistuvissa palvelutilanteissa, vaan palveluprosessin virheet saivat asiakkaat kiinnittämään huomionsa palveluhenkilöstön tapaan kohdella asiakasta. Palveluvirhettä ei pidetty suurena, jos palveluhenkilöstö oli ystävällistä ja kohteliasta. Ihmisiin kohdistuvista palveluista oli valitettu hyvin harvoin.

Ihmisten omaisuuteen kohdistuvissa palvelutilanteissa distributiivisen epäoikeudenmukaisuuden kokemukset olivat samankaltaisia kuin ihmisiin kohdistuvissa palveluissa, mutta vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuuden kokemuksissa korostui tiedottamisen tärkeys. Prosessin epäoikeudenmukaisuutta ei ollut koettu myöskään omaisuuteen kohdistuvissa palveluissa, vaan palveluvirheet saivat asiakkaan kiinnittämään huomionsa tiedottamiseen. Ihmisiin kohdistuvista palveluista poiketen, omaisuuteen kohdistuvista epäonnistuneista palvelutilanteista oli valitettu lähes aina. Prosessin epäoikeudenmukaisuutta oli koettu lähes kaikissa valitustilanteissa. Koettu epäoikeudenmukaisuus aiheutui valitustilanteen aikana tapahtuneista virheistä ja palveluhenkilöstön haluttomuudesta kuunnella asiakasta ja ottaa vastuu tapahtuneesta.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA .....	5
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA.....	7
1.3 TUTKIMUKSEN NÄKÖKULMA JA RAJAUKSET .....	8
1.4 KESKEISET KÄSITTEET.....	9
1.5 TUTKIMUSMETODIT .....	10
1.6 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN.....	11
<b>2 ASIAKKAAN KOKEMA EPÄOIKEUDENMUKAISUUS KIELTEISESSÄ PALVELUKOHTAAMISESSA</b> .....	<b>13</b>
2.1 ASIAKKAAN KIELTEISEN PALVELUKOKEMUKSEN SYNTY .....	13
2.1.1 <i>Asiakkaan toleranssivyyhyke</i> .....	13
2.1.2 <i>Epäonnistunut palvelutilanne</i> .....	14
2.1.3 <i>Epäonnistunut palvelun korjaustilanne</i> .....	15
2.2 KIELTEISEN PALVELUKOKEMUKSEN KÄYNNISTÄMÄ AJATTELUPROSESSI .....	16
2.3 OIKEUDENMUKAISUUDEN KÄSITE.....	20
2.3.1 <i>Distributiivinen oikeudenmukaisuus</i> .....	21
2.3.2 <i>Prosessin oikeudenmukaisuus</i> .....	22
2.3.3 <i>Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus</i> .....	23
2.4 ASIAKKAAN KOKEMA EPÄOIKEUDENMUKAISUUS PALVELUKOHTAAMISISSA .....	24
2.4.1 <i>Oikeudenmukaisuus palvelututkimuksissa</i> .....	24
2.4.2 <i>Oikeudenmukainen palvelutilanne</i> .....	25
2.4.3 <i>Oikeudenmukainen palvelun korjaustilanne</i> .....	29
2.4.4 <i>Asiakkaan kokonaisarvio palvelukohtaamisen epäoikeudenmukaisuudesta</i> .....	33
<b>3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS</b> .....	<b>36</b>
3.1 TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄ .....	36
3.2 TUTKIMUSAINESTON KERUU .....	36
3.3 TUTKIMUSAINESTON ANALYSOINTI .....	39
3.3.1 <i>Epäoikeudenmukaisten palvelukohtaamisten tunnistaminen</i> .....	39
3.3.2 <i>Palvelukohtaamisissa koettujen epäoikeudenmukaisuuksien luokittelu</i> .....	41
3.3.3 <i>Palvelujen luokittelun muodostus</i> .....	43
3.4 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN JA PÄTEVYYDEN ARVIOINTI .....	44
<b>4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET</b> .....	<b>47</b>
4.1 ASIAKKAIDEN KOKEMA EPÄOIKEUDENMUKAISUUS IHMISIIN KOHDISTUVISSA PALVELUISSA .....	47
4.1.1 <i>Palvelutilanteessa koettu epäoikeudenmukaisuus</i> .....	47
4.1.2 <i>Palvelun korjaustilanteessa koettu epäoikeudenmukaisuus</i> .....	52
4.2 ASIAKKAIDEN KOKEMA EPÄOIKEUDENMUKAISUUS OMAISUUTEEN KOHDISTUVISSA PALVELUISSA .....	54
4.2.1 <i>Palvelutilanteessa koettu epäoikeudenmukaisuus</i> .....	54
4.2.2 <i>Palvelun korjaustilanteessa koettu epäoikeudenmukaisuus</i> .....	57
4.3 KOETTUJEN EPÄOIKEUDENMUKAISUUKSIEN VERTAILU PALVELUTYYPPIEN VÄLILLÄ .....	61
<b>5 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT</b> .....	<b>64</b>
5.1 YHTEENVETO.....	64
5.2 PÄÄTELMÄT JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET.....	66
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>70</b>
<b>LIITE 1: HAASTATTELURUNKO</b> .....	<b>76</b>
<b>LIITE 2: OIKEUDENMUKAISUUDEN KOLME ULOTTUVUUTTA PALVELUTILANTEISSA JA PALVELUN KORJAUSTILANTEISSA</b> .....	<b>77</b>

## **Kuvioluettelo**

Kuvio 1. Palvelukohtaminen, palvelutilanne ja palvelun korjaustilanne.....	9
Kuvio 2. Epäonnistuneet ja epäoikeudenmukaiset palvelukohtamiset.....	10
Kuvio 3. Toleranssivyöhyke.....	14
Kuvio 4. Kielteisen palvelukohtamisen synnyttämä ajatteluprosessi.....	19

## **Taulukkuuettelo**

Taulukko 1. Asiakkaiden kokema epäoikeudenmukaisuus ihmisiin kohdistuvissa palveluissa. ....	62
Taulukko 2. Asiakkaiden kokema epäoikeudenmukaisuus heidän omaisuuteensa kohdistuvissa palveluissa.....	63

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Yksi markkinoinnin keskeisimmistä tehtävistä on pysyvien asiakassuhteiden ylläpitäminen. Asiakkaan säilyttäminen on yritykselle kannattavaa, sillä pysyvät asiakassuhteet takaavat tasaisen tulovirran, ja vanhan asiakkaan säilyttäminen on yleensä huomattavasti edullisempaa kuin uuden asiakkaan hankkiminen. Monet palveluyritykset kuitenkin menettävät jatkuvasti asiakkaitaan, ja suurin syy tähän on asiakkaiden kielteiset kokemukset palvelukohtaamisista (Keaveney 1995). Tällaisessa tapauksessa yritys ei välttämättä menetä ainoastaan sitä asiakasta, joka joutui virheellisen palvelun kohteeksi, vaan vaarana on myös potentiaalisten asiakkaiden menettäminen, sillä pettynyt asiakas kertoo hyvin todennäköisesti kielteisestä kokemuksestaan myös ystävilleen ja tuttavilleen.

Palvelujen ominaispiirteiden takia palveluvirheitä on hyvin vaikea estää kokonaan, mutta ymmärtämällä asiakkaan kokemusta palveluvirheen sattuessa virheitä voidaan ehkäistä entistä tehokkaammin. Tämä ymmärrys auttaa yritystä kohtelemaan asiakastaan virheen sattuessa siten, että asiakasta ei välttämättä menetetä. Hyvin hoidetun palveluvirheen korjauksen koettuaan asiakas saattaa jopa olla tyytyväisempi kuin asiakas, joka sai alun perin virheetöntä palvelua (Hart, Heskett & Sasser 1990, 149).

Asiakkaiden kielteisten kokemusten tutkimisen tärkeys on ymmärretty jo pitkään. Monissa tutkimuksissa on pyritty tunnistamaan, mitkä palvelun osa-alueet tekivät asiakkaan tyytymättömäksi, ja tärkeiksi tunnistetuista osa-alueista on kehitetty erilaisia malleja, joilla on mitattu palvelun laatua ja asiakkaiden kokemuksia palveluattribuuteista (Orsingher & Marzocchi 2003, 200). Malleista kuuluisin lienee Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn (1988) kehittämä SERVQUAL-mittaristo. Tällaisten mallien taustalla on oletus siitä, että palveluattribuutit itsessään ovat asiakkaan tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden lähteitä (Orsingher ym. 2003, 200).

Asiakkaan tyytymättömyys johonkin palveluattribuuttiin ei kuitenkaan pysty selittämään kaikkia asiakkaiden reaktioita kielteisiin kokemuksiin (Schneider & Bowen 1999, 37). Asiakkaan kielteiseen kokemukseen saattaa liittyä hyvin voimakas tunnetila, ja hän saattaa reagoida tilanteeseen äärimmäisellä tavalla. Erityisen vihaiset asiakkaat voivat jopa ryhtyä kostotoimenpiteisiin yritystä vastaan, kuten helsinkiläisravintolan asiakas, joka huonoa palvelua saatuaan kirjoitti tapauksesta www-sivuillaan ja antoi haastatteluja lehtiin. Tämän seurauksena tapaus nousi Helsingin Sanomien verkkokeskustelun suosituimmaksi puheenaiheeksi usean kuukauden ajaksi.

Schneider ym. (1999) esittivät ajatuksen siitä, että asiakkaita voidaan tarkastella joko kuluttajina tai ihmisinä. Siinä missä kuluttajan tarpeet liittyvät tiettyihin palveluominaisuuksiin, ihmisen tarpeet liittyvät heille tärkeisiin ydinhyötyihin. Schneider ym (1999, 37). totesivat, että asiakkaat ovat ensisijaisesti ihmisiä ja vasta toissijaisesti kuluttajia, ja siksi ihmisen tarpeista huolehtiminen on tärkeämpää kuin kuluttajan tarpeista huolehtiminen. Heidän mukaansa asiakkaiden äärireaktiot liittyvät ihmisen tarpeiden tyydyttämättä jättämiseen.

Eräs ihmisen keskeisimmistä tarpeista on tulla kohdelluksi oikeudenmukaisesti (Lerner 1980, Schneiderin ym. 1999, 39 mukaan). Tämä tarve sisältyy kaikkeen ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja siten myös palvelukohtamisiin. Kaikkein kielteisimpiin palvelukohtamisiin onkin osoitettu kuuluvan lähes poikkeuksetta asiakkaan tunne siitä, että häntä on kohdeltu epäoikeudenmukaisesti (Seiders & Berry 1998, 8). Organisaatiokäyttäytymisen ja psykologian alalla tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet, että epäoikeudenmukaisuuteen liittyy vahvoja kielteisiä emootioita ja halua kostaa syylliselle osapuolelle jopa silloinkin, kun siitä aiheutuu kustannuksia (esim. Bies & Moag 1986; Barclay, Skarlicki & Pugh 2005).

Myös palvelututkimuksissa on osoitettu, että asiakkaat reagoivat voimakkaammin epäoikeudenmukaisiin palvelukohtamisiin kuin muulla tavoin epäonnistuneisiin palvelukohtamisiin. Kun asiakas pitää palvelukohtamista epäoikeudenmukaisena, hänen reaktionsa on yleensä välitön ja hyvin tunnepitoinen (Seiders ym. 1998, 8). Epäoikeudenmukaiset tapaukset myös muistetaan pitkään ja niistä kerrotaan monille (Blodgett, Granbois & Walters 1993, 416). Epäoikeudenmukaisuutta kokeneiden

asiakkaiden viestinnällä on suuri vaikutus muihin kuluttajiin, jotka pitävät tällaisia kertomuksia luotettavampana tietolähteenä kuin yrityksen tuottama viestintää (Herr, Kardes & Kim 1991). On siis selvää, että asiakkaan kokema epäoikeudenmukaisuus on tärkeä tutkimusaihe.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tässä tutkimuksessa asiakkaiden kielteisiä palvelukohtauksia tarkastellaan asiakkaan kokeman epäoikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää asiakkaiden kokemaa epäoikeudenmukaisuutta palvelukohtauksissa sekä kuvailla, millaista epäoikeudenmukaisuutta asiakkaat kokevat erilaisissa palveluissa. Tutkimuksessa vertaillaan, vaihtelevatko asiakkaiden epäoikeudenmukaisuuden kokemukset erilaisten palvelujen välillä.

Tutkimuksen tavoitteen saavuttaminen edellyttää ymmärrystä siitä, kuinka asiakkaan kielteinen palvelukohtaus ja epäoikeudenmukaisuuden kokemus syntyy. Asiakkaan epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen ymmärtämiseksi on tarpeen perehtyä oikeudenmukaisuuden käsitteeseen yleisellä tasolla sekä siihen, miten oikeudenmukaisuus esiintyy palvelukohtauksissa.

Tutkimusongelma on:

Millaista epäoikeudenmukaisuutta asiakkaat kokevat erilaisissa palveluissa?

Vastaus tutkimusongelmaan muodostetaan viiden alaongelman kautta:

1. Miten kielteinen palvelukohtaus syntyy?
2. Miten epäoikeudenmukaisuuden kokemus syntyy?
3. Millaista epäoikeudenmukaisuutta on olemassa?
4. Millaista epäoikeudenmukaisuutta asiakkaat kokevat palvelutilanteissa ja palvelun korjaustilanteissa?
5. Koetaanko erityyppisissä palveluissa erilaista epäoikeudenmukaisuutta?

Tutkimusongelmaan etsitään vastausta sekä tutkimuskirjallisuudesta että empiirisestä tutkimuksesta. Ensimmäiseen, toiseen ja kolmanteen alaongelmaan haetaan vastausta tutkimuskirjallisuudesta, jonka perusteella muodostetaan ymmärrys asiakkaan kielteisen palvelukohtaamisen ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen synnystä sekä epäoikeudenmukaisuuden käsitteestä. Neljänteen alaongelmaan etsitään vastausta sekä tutkimuskirjallisuudesta että empiirisestä tutkimuksesta. Viidenteen alaongelmaan vastataan empiirisen tutkimuksen avulla, ja vertaillaan mahdollisia eroja erilaisten palvelujen välillä.

### 1.3 Tutkimuksen näkökulma ja rajaukset

Palvelukohtaamisessa koettua epäoikeudenmukaisuutta lähestytään sosiaalipsykologiassa ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa kehitetyn oikeudenmukaisuuden teorian näkökulmasta. Kyseistä teoriaa on sovellettu myös palvelujen markkinoinnin tutkimuskirjallisuudessa, mutta tässä tutkimuksessa näkökulmaa ei haluttu rajata pelkästään palvelujen markkinoinnin tutkimuksiin. Asiakkaan kokemaa epäoikeudenmukaisuutta päätettiin tarkastella niin sosiaalipsykologian, organisaatiokäyttäytymisen kuin palvelujen markkinoinnin tutkimuksissa esitettyjen tutkimustulosten kautta. Tarkastelunäkökulma haluttiin pitää näin laajana siksi, että palvelujen markkinoinnin tutkimuskirjallisuudessa joidenkin oikeudenmukaisuuden osa-alueiden käsittely koettiin osittain puutteelliseksi, ja sosiaalipsykologian ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimukset antoivat lisäedellytyksiä asiakkaan kokeman epäoikeudenmukaisuuden ymmärtämiseksi.

Palvelukohtaamisessa koettua epäoikeudenmukaisuutta tarkastellaan ainoastaan asiakkaan näkökulmasta, siis siten miten hän on tilanteen itse kokenut. Tutkimuksessa tarkastellaan vain niitä palvelukohtaamisia, joissa asiakas on kokenut epäoikeudenmukaisuutta, ja muut palvelukohtaamiset rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa keskitytään asiakkaan epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen esiintymiseen palvelukohtaamisissa, ja sen aiheuttamat seuraukset, kuten word of mouth –viestintä ja muutokset ostokäyttäytymisessä, jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimus kuuluu kuluttajamarkkinoinnin piiriin, joten se ei sovi yritysmarkkinoinnin alalla sovellettavaksi.

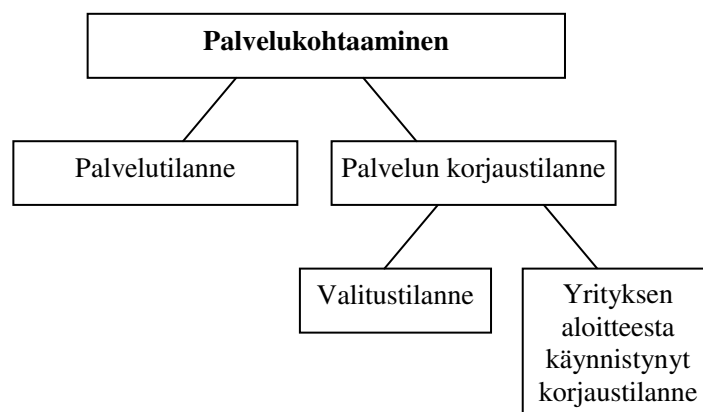


## 1.4 Keskeiset käsitteet

*Palvelukohtaaminen* määritellään tässä tutkimuksessa asiakkaan ja palveluyrityksen työntekijän väliseksi vuorovaikutustilanteeksi. Kohtaamisen ei tarvitse olla kasvotusten tapahtunut, vaan kohtaamisena pidetään myös puhelimitse ja sähköpostitse tapahtuvaa vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen työntekijän välillä.

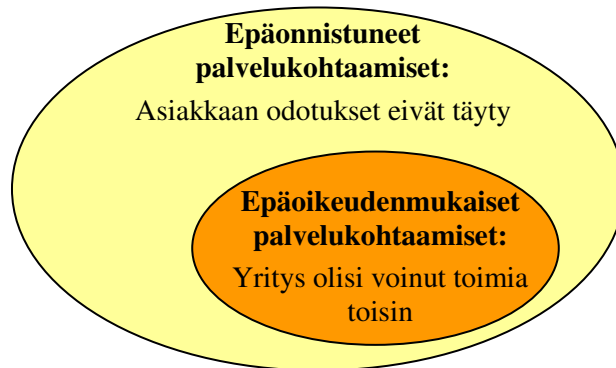
*Epäonnistunut palvelukohtaaminen* määritellään tässä tutkimuksessa asiakkaan näkökulmasta. Epäonnistunut palvelukohtaaminen on asiakkaan ja yrityksen välinen kohtaaminen, jossa jokin kielteinen asia herättää asiakkaan huomion, ja asiakkaan odotukset eivät täyty.

Palvelukohtaaminen voi olla joko 1) *palvelutilanne* (service delivery), jossa palvelu tuotetaan tai 2) *palvelun korjaustilanne* (service recovery), jossa epäonnistuneesta palvelutilanteesta asiakkaalle aiheutunutta haittaa pyritään pienentämään. Palvelun korjaustilanne on sikäli harhaanjohtava termi, että epäonnistunutta palvelua ei voi aina korjata. Korjaustilanteena voidaan kuitenkin pitää kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii vähentämään asiakkaalle aiheutunutta haittaa ja mielipahaa. Palvelun korjaustilanne voi käynnistyä joko asiakkaan tekemästä valituksesta tai yrityksen palveluhenkilöstön aloitteesta. Palvelukohtaamisen käsitettä havainnollistaa kuvio 1.



**Kuvio 1. Palvelukohtaaminen, palvelutilanne ja palvelun korjaustilanne**

*Epäoikeudenmukainen palvelukohtaaminen* on epäonnistunut palvelukohtaaminen, jossa asiakas kokee, että yritys olisi voinut toimia toisin estääkseen kielteisen kokemuksen syntymisen. Asiakkaan kokema epäoikeudenmukaisuus on täysin subjektiivinen kokemus, joka muodostuu asiakkaan tekemän tilannearvion perusteella. Epäonnistuneeseen palvelukohtaamiseen ei aina sisälly epäoikeudenmukaisuutta, mutta epäoikeudenmukainen palvelukohtaaminen on aina myös epäonnistunut (kuvio 2).



**Kuvio 2. Epäonnistuneet ja epäoikeudenmukaiset palvelukohtaamiset**

## 1.5 Tutkimusmenetelmät

Asiakkaiden kokema epäoikeudenmukaisuutta on tutkittu useimmiten kvantitatiivisilla kyselytutkimuksilla. Kyselyissä on käytetty usein skenaariomenetelmää, jossa vastaajalle on esitetty erilaisia kehyskertomuksia kuvitteellisista palvelukohtaamisista. Kehyskertomuksissa on vaihdeltu oikeudenmukaisuuden elementtejä, ja kertomusten lukemisen jälkeen vastaajat ovat ottaneet kantaa kuvitteellista tilannetta koskeviin väittämiin viisi- tai seitsenportaisella asteikolla. Toinen yleinen tapa on ollut kysyä asiakkaiden kokemuksista todellisista palvelukohtaamisista strukturoidulla kyselylomakkeella. Näissäkin kyselyissä vastaaja on ottanut kantaa erilaisiin palvelukohtaamisista koskeviin väittämiin viisi- tai seitsenportaisella asteikolla.

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, ja kvalitatiiviseen lähestymistapaan sisältyy oletus todellisuuden moninaisuudesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004,

152). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti, ja sen avulla tutkittavasta ilmiöstä voidaan saada syvällisempi ymmärrys kuin pelkästään kvantitatiivisin menetelmin. Asiakkaan kokema epäoikeudenmukaisuus on ilmiönä hyvin moniulotteinen, ja kvalitatiivisella tutkimuksella siitä voidaan saavuttaa kokonaisvaltainen ymmärrys.

Tutkimuksessa on kuvailevia ja vertailevia piirteitä. Tutkimus on kuvaileva siltä osin, että siinä kuvaillaan asiakkaiden epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia epäonnistuneissa palvelukohtauksissa. Tutkimuksessa myös vertaillaan, vaihtelevatko asiakkaiden epäoikeudenmukaisuuden kokemukset erilaisten palvelujen välillä.

Tutkimus koostuu teoriaosuudesta ja empiriaosuudesta. Teoriaosuudessa lähteinä käytetään sosiaalipsykologian ja organisaatiotutkimuksen perusteoksia epäoikeudenmukaisuuden määrittämiseksi. Oikeudenmukaisuuden teoriaa soveltaneet markkinoinnin ja kuluttajakäyttäytymisen tutkimukset ovat myös lähteinä tutkimuksen teoriaosuudessa. Lähteet koostuvat pääasiassa tieteellisistä artikkeleista ja kirjallisuudesta. Tutkimuksen empiriseen osuuteen tietoa hankitaan opiskelijoille tehdyin teemahaastatteluin.

## 1.6 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen ensimmäisen luku on johdantoluku, jossa lukija johdatellaan tutkimuksen aihealueeseen ja perustellaan tutkimusaiheen tärkeys. Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma sekä näkökulma ja rajaukset. Lisäksi luvussa määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet ja kerrotaan käytetyistä tutkimusmetodeista.

Tutkimuksen toinen luku on teoriaosuus, jossa tehdään kirjallisuuskatsaus aihealueen tutkimuksiin. Ensiksi tarkastellaan sitä, kuinka asiakkaan kielteinen kokemus syntyy, ja kuinka kielteisestä kokemuksesta tulee epäoikeudenmukainen kokemus. Tämän jälkeen keskitytään oikeudenmukaisuuden teoriaan sekä siihen, kuinka kyseistä teoriaa on sovellettu palvelukohtaamisten tutkimuksissa. Luvun lopuksi esitetään, kuinka epäoikeudenmukaisuus voi ilmetä palvelutilanteissa ja palvelun korjaustilanteissa, ja

kuinka asiakas lopulta muodostaa käsityksensä palvelukohtaamisen epäoikeudenmukaisuudesta.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen empiirisen osion toteutus. Luvussa kerrotaan aineiston keruusta ja analysoinnista sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Neljäs luku sisältää tutkimuksen keskeiset tulokset, ja viidennessä luvussa viidennessä luvussa esitetään yhteenvedon lisäksi päätelmiä tutkimuksen tuloksista sekä pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

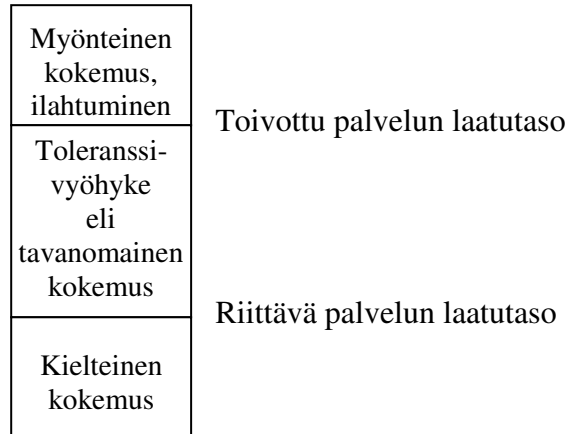
## **2 ASIAKKAAN KOKEMA EPÄOIKEUDENMUKAISUUS KIELTEISESSÄ PALVELUKOHTAAMISESSA**

### **2.1 Asiakkaan kielteisen palvelukokemuksen synty**

#### **2.1.1 Asiakkaan toleranssivyöhyke**

Berry ja Parasuraman (1991) ovat esittäneet toleranssivyöhykkeen käsitteen, joka on laajentanut käsitystä siitä, miten asiakas arvioi palvelukohtamista. Heidän mukaansa asiakas hyväksyy palvelun laadun vaihteluja tiettyjen rajojen sisällä. Näiden rajojen sisäpuolista aluetta kutsutaan toleranssivyöhykkeeksi, jossa asiakas on tyytyväinen. Toleranssivyöhyke on siis hyväksyttävän palvelun vaihteluväli, jonka sisällä tapahtuvat poikkeamat asiakkaan kokemassa laadussa ovat niin pieniä, että asiakas pitää niitä tavallisina. Kun toleranssivyöhykkeen raja ylittyy tai alittuu, asiakkaan huomio herää (Strandvik 1994, 2).

Toleranssivyöhykkeen rajat muodostuvat Zeithamlin, Berryn ja Parasuramanin (1991) mukaan uskomuksista ja odotuksista siitä, minkälainen palvelun taso olisi riittävää ja minkälainen palvelun taso olisi toivottavaa. Toleranssivyöhykkeen ylärajan muodostaa toivottu palvelun laatu, ja jos se ylittyy, asiakas yllättyy myönteisesti. Toleranssivyöhykkeen alarajan muodostaa riittävä palvelun laatu, ja jos se alittuu, asiakas pitää palvelutilannetta kielteisenä. Tavanomaiset kokemukset jäävät näiden rajojen välille (Zeithaml ym. 1991, 11-21). Toleranssivyöhykkeen käsitettä havainnollistaa kuvio 3.



**Kuvio 3. Toleranssivyöhyke (Berry ym. 1991; Zeithaml ym. 1991).**

Jokaisella asiakkaalla on oma toleranssivyöhykkeensä, ja siksi eri asiakkailta voi olla erilaiset kokemukset samanlaisesta palvelutilanteesta. Lisäksi kunkin asiakkaan toleranssivyöhyke vaihtelee tilannekohtaisesti sekä muuttuu ajan myötä. Toleranssivyöhykkeen alaraja, riittävän palvelun laatutaso, vaihtelee tilannekohtaisesti esimerkiksi asiakkaan mielialasta, kiireestä tai muista olosuhteista johtuen (Zeithaml ym. 1991, 13-14). Kiireinen tai huonotuulinen asiakas voi ärtyä asiasta, johon hän ei tavallisesti kiinnitä lainkaan huomiota, ja tällöin hänen toleranssivyöhykkeensä on tavallista kapeampi. Toleranssivyöhykkeen ylärajan eli toivotun palvelun laatutason vaihtelut ovat pienempiä kuin alarajan vaihtelut. Toivottu palvelun laatutaso nousee vähitellen, asiakkaan uusien kokemusten myötä (Zeithaml ym. 1991, 11-21). Esimerkiksi hyvät kokemukset muiden yritysten toiminnasta voivat nostaa asiakkaan toleranssivyöhykkeen ylärajaa.

### 2.1.2 Epäonnistunut palvelutilanne

Toleranssivyöhykkeen alittanutta palvelutilannetta kutsutaan myös epäonnistuneeksi palvelutilanteeksi (service failure), sillä asiakkaan vähimmäisodotukset alittuvat ja hän pitää tilannetta kielteisenä. Epäonnistuneessa palvelutilanteessa tapahtuu siis jotakin sellaista, mikä herättää asiakkaan huomion ja aiheuttaa hänelle kielteisen kokemuksen. Palvelutilanteen epäonnistuminen voi koskea koko ydinpalvelua (esimerkiksi ravintola, joka on pöytävarauksesta huolimatta täynnä ja palvelua ei saada lainkaan) tai se voi

liittyä pieneen yksityiskohtaan palvelussa (esimerkiksi laskutukseen liittyvä virhe) (Palmer, Beggs & Keown-McMullan 2000, 514).

Palvelutilanteen epäonnistuminen on subjektiivinen käsite, ja se perustuu aina asiakkaan käsityksiin. Epäonnistuminen voi aiheutua pienestäkin asiasta, joka saattaa näyttää merkityksettömältä yrityksen tai ulkopuolisen tahon näkökulmasta. Palvelutilanteen epäonnistuminen ei kuitenkaan perustu siihen, oliko palveluntuottaja oikeasti vastuussa tapahtumista, eikä siihen, olivatko asiakkaan odotukset yrityksen näkökulmasta katsoen oikeudenmukaisia tai kohtuullisia (Palmer ym. 2000, 514). Palvelutilanne voi epäonnistua myös sellaisista syistä, joihin yritys ei voi vaikuttaa. Esimerkki tällaisesta epäonnistumisesta on palvelutilanteessa tapahtuva sähkökatko, jolle yritys ei voi tehdä mitään, mutta asiakas voi silti pitää palvelukokemusta epäonnistuneena.

Useimmiten epäonnistuneesta palvelutilanteesta ei valiteta. Keaveneyn (1995) mukaan jopa 90-95 prosenttia tyytymättömistä asiakkaista lähtee palveluyrityksestä valittamatta. Jos yrityskään ei huomaa asiakkaan odotusten alittuneen eikä tee aloitetta epäonnistuneen palvelutilanteen korjaamiseksi, kyseessä on ratkaisematon palvelutilanteen epäonnistuminen (Severt 2002, 18).

### **2.1.3 Epäonnistunut palvelun korjaustilanne**

Palvelun korjaustilanne (service recovery) tarkoittaa niitä toimia, joihin yritys ryhtyy epäonnistuneen palvelutilanteen jälkeen. Korjaustilanteen tavoitteena on saada asiakas tyytyväiseksi ja unohtamaan epäonnistuneen palvelutilanteen aiheuttama kielteinen kokemus (Bell & Zemke 1987, 32). Palvelun korjaustilanne voi käynnistyä kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on, että tyytymätön asiakas valittaa epäonnistuneesta palvelutilanteesta, jolloin kyseessä on reaktiivinen palvelun korjaustilanne. Toinen tapa korjaustilanteen käynnistymiseen on se, että yritys huomaa palvelun epäonnistumisen itse ja ryhtyy korjaustoimenpiteisiin ilman, että asiakkaan täytyy valittaa. Tällöin kyseessä on proaktiivinen palvelun korjaustilanne (Smith, Bolton & Wagner 1999, 357).

Samoin kuin asiakkaalla oli odotuksia palvelutilanteesta, hänellä on odotuksia myös siitä, kuinka yrityksen palveluhenkilöstön tulisi toimia palvelun korjaustilanteessa.

Tällöin asiakkaan toleranssivyöhyke on kuitenkin kapeampi kuin varsinaisessa palvelutilanteessa. Palveluvirheen korjaustilanne ei ole koskaan asiakkaalle rutiininomainen tilanne, jollainen se voi palvelutilanteessa olla. Korjaustilanteessa asiakkaan huomio on herännyt, ja hän tarkkailee palveluvirheen korjaustilannetta selvästi kriittisemmin kuin palvelutilannetta (Bowen, Gilliland & Folger 1999, 11).

Palvelun korjaustilanteen epäonnistuminen tarkoittaa, että asiakkaan vähimmäisodotukset palvelun korjaustilanteesta alittuivat. Bitner, Booms ja Tetreault (1990, 80) nimittivät tällaisia tapauksia kaksinkertaiseksi poikkeamaksi (double deviation), eli asiakkaan odotukset on alitettu kahdesti. Bitner, Booms ja Mohr (1994) osoittivat kaksinkertaisen poikkeaman alentavan selvästi asiakkaiden käsityksiä palvelun laadusta ja aiheuttavan huomattavasti suurempaa tyytymättömyyttä kuin mitä oli koettu varsinaisen palvelutilanteen jälkeen.

Palveluhenkilöstön toimenpiteet palvelun korjaustilanteessa ovat tärkeitä, kun asiakas arvioi, oliko käytetty toimintatapa sopiva. Mohr & Bitner (1995, McColl-Kennedyn & Sparksin 2003, 256 mukaan) ehdottivat, että asiakkaan näkemys palveluhenkilöstön vaivannäöstä virheen korjaamiseksi on yhteydessä siihen, kuinka asiakkaat tekevät arvionsa palvelun korjaustilanteesta. Jos palveluhenkilöstö ei tee sellaisia toimenpiteitä, jotka olisivat asiakkaan mielestä käytettävissä, asiakas voi syyttää tapahtumasta palveluntarjoajaa (McColl-Kennedy ym. 2003, 256).

## **2.2 Kielteisen palvelukokemuksen käynnistämä ajatteluprosessi**

Kun asiakas kokee palvelukohtaamisen (palvelutilanteen tai palvelun korjaustilanteen) kielteiseksi, seurauksena on tietynlaisen ajatteluprosessin käynnistyminen. Tämän ajatteluprosessin aikana asiakas tekee tapahtuneesta päätelmiä, jotka määrittävät kielteisen kokemuksen laatua ja siitä seuraavia emootioita ja käyttäytymisreaktioita. Ajatteluprosessia kutsutaan tosiasioiden vastaiseksi ajatteluksi (counterfactual thinking), ja sen seurauksena voi olla epäoikeudenmukaisuuden tunne (Roese 1997, 144; Morris & Moore 2000, 738).



Tosiasioiden vastainen ajattelu tarkoittaa sen kuvittelua, mitä jossakin tilanteessa olisi voinut tapahtua, jos siinä olisi toimittu toisin tai olosuhteet olisivat olleet toisenlaiset. Kielteinen tapahtuma saa yksilön spontaanisti kuvittelemaan, miten kyseinen tapahtuma olisi voinut olla parempi. Samalla hän vertailee ajatuksia siitä, mitä olisi voinut tapahtua, siihen mitä oikeasti tapahtui (Morris ym. 2000, 738-739). Ajattelemalla tosiasioiden vastaisesti yksilö muuttaa jotakin tapahtuman osaa ja arvioi, minkälainen tapahtuma olisi tuolloin ollut (Roese 1997, 137). Epäonnistuneessa palvelutilanteessa tai epäonnistuneessa palvelun korjaustilanteessa asiakas siis kuvittelee millainen tapahtuma olisi ollut, jos joku osa siitä olisi tapahtunut toisin. Esimerkiksi pankin asiakas, joka on mielestään saanut tönkää kohtelua virkailijalta, voi miettiä, että jos virkailija olisi hymyillyt ja käyttäytynyt kohteliaasti, hänellä olisi parempi mieli.

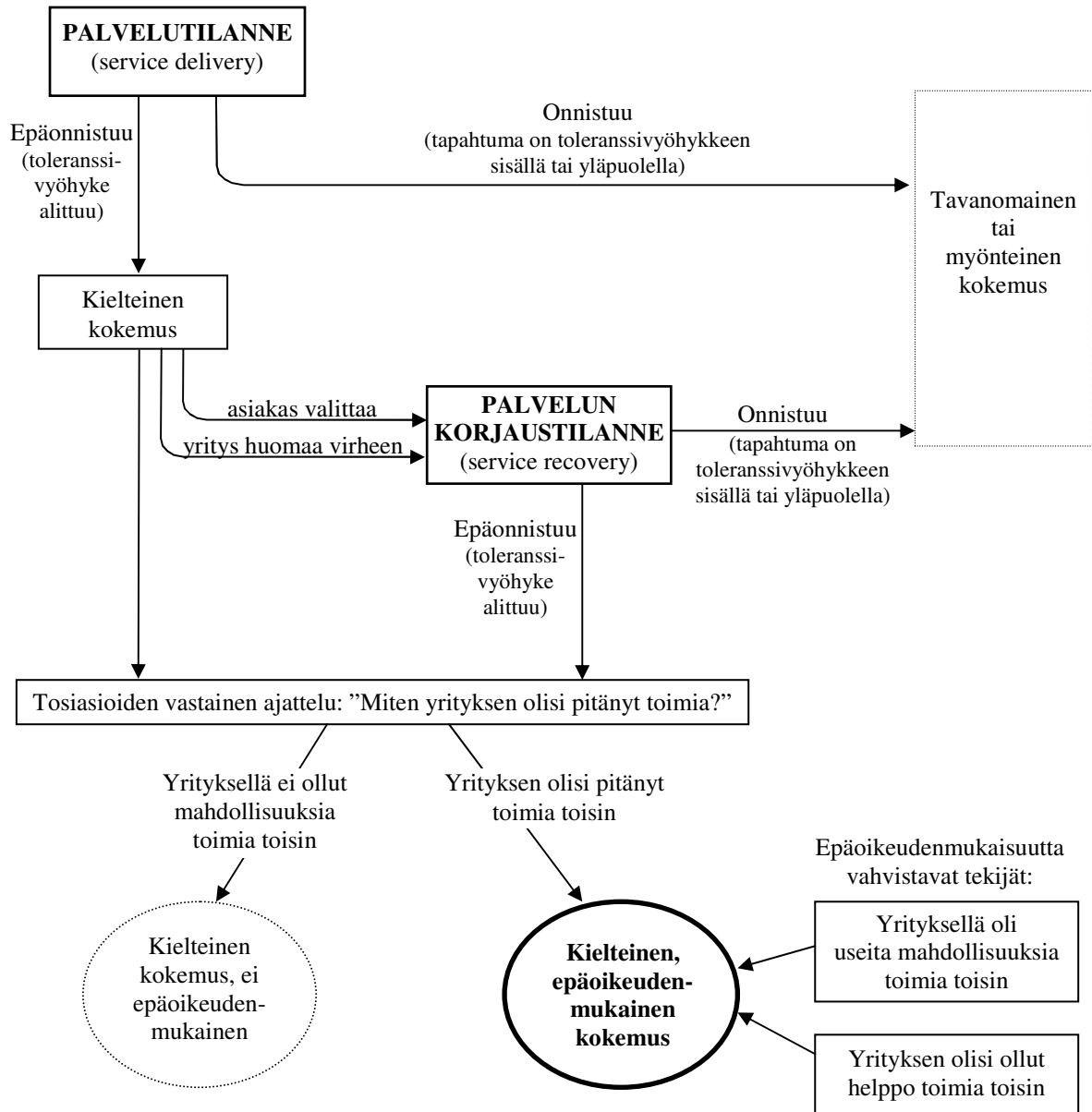
Kun yksilö ajattelee tosiasioiden vastaisesti, hän muuttaa tapahtumassa sellaista osaa, joka tuottaisi hänen mielestään normaalin ratkaisun. Tosiasioiden vastainen ajattelulla hän tavallaan ”palauttaa” tapahtuman tavanomaiseksi (Roese 1997, 137). Siten esimerkiksi tönkää kohtelua saanut asiakas muuttaa mielessään tapahtumasta sellaista osaa, joka tuottaisi tavanomaisen palvelukokemuksen. Koska yksilöllä on periaatteessa rajattomat mahdollisuudet valitessaan muutettavaa osaa tapahtumassa, se osa, jonka hän valitsee, on merkityksellinen, koska valintaan sisältyy kausaalinen päätelmä tapahtumasta ja siitä, kuka on vastuussa hänen kielteisestä kokemuksestaan (Wells & Gavanski 1989, Roesen 1997, 141 mukaan).

Kun yksilö miettii, miten tilanteessa olisi pitänyt toimia, hän tekee kolme arviota: 1) oliko tilanteessa mahdollista toimia toisin, 2) kenen olisi pitänyt toimia toisin, eli syyllisen tahon määrittäminen ja 3) miten syyllisen osapuolen olisi pitänyt toimia (Folger & Cropanzano 2001, McColl-Kennedyn ym. 2003, 254 mukaan). Jos asiakas kokee, että palveluyrityksellä oli mahdollisuus toimia siten, että palvelukohtaminen olisi onnistunut, hän pitää yritystä vastuussa kielteisestä tapahtumasta. Jos asiakas esimerkiksi ajattelee, että virkailijan kohtelias käyttäytyminen olisi tuottanut tavanomaisen palvelukohtamisen, se tarkoittaa, että hänen mielestään virkailijalla oli mahdollisuus käyttäytyä kohteliaasti, ja siksi virkailija oli vastuussa hänen huonosta kokemuksestaan.

Epäoikeudenmukaisuuden kokemus syntyy, jos asiakas on tosiasioiden vastaisen ajattelun tuloksena päättellyt, että yritys oli vastuussa epäonnistuneesta palvelukohtamisesta. Tapahtumien kokeminen epäoikeudenmukaiseksi edellyttää siis sitä, että joku taho on vastuussa tapahtumista. Keskeinen asia vastuunalaisen osapuolen määrittelyssä on harkinnanvarainen toiminta, eli se, oliko tilanteessa vaihtoehtoja toimia toisin (McCull-Kennedy ym. 2003, 256). Tosiasioiden vastainen ajattelu on hyvin lähellä attribuutioajattelua, sillä molemmissa tehdään kausaalisia päätelmiä ja määritellään samalla tilanteen syyllinen osapuoli. Morrisin ym. (2000, 759) mukaan tosiasioiden vastainen ajattelu poikkeaa attribuutioajattelusta seuraavasti: ”Attribuutio on päätelmä siitä, kuinka tulokseen päädyttiin, mutta tosiasioiden vastainen ajattelu on päätelmä siitä, kuinka toisenlainen lopputulos olisi voitu saavuttaa”.

Jos asiakas pystyi kuvittelemaan useita vaihtoehtoisia toimintatapoja, joita palveluntarjoaja olisi voinut käyttää, hän pitää palveluntarjoajan toimintaa erityisen epäoikeudenmukaisena. Jos asiakas esimerkiksi ajatteli, että ravintolan henkilökunnalla oli monia mahdollisuuksia korjata palvelun epäonnistuminen, mutta mitään näistä mahdollisuuksista ei käytetty, asiakas todennäköisesti kokee, että palveluhenkilöstö ei nähnyt lainkaan vaivaa tilanteen korjaamiseksi. Hän tulkitsee tämän kielteisesti, esimerkiksi siten, että ravintola ei välittänyt asiakkaasta tai ei kunnioittanut asiakasta yksilönä, mikä johtaa epäoikeudenmukaisuuden tunteeseen (McCull-Kennedy ym. 2003, 256).

Jos asiakkaan miettimät vaihtoehtoiset toimintatavat olisivat hänen mielestään olleet helposti käytettävissä ja yritys ei siltikään käytä niitä, asiakkaan kokema epäoikeudenmukaisuus kasvaa. Toisaalta, jos asiakkaan mielestä vaihtoehtoiset toimintatavat ovat vaikeasti toteutettavissa ja yritys silti toteuttaa ne, asiakas todennäköisesti ilahtuu yrityksen osoittamasta vaivannäöstä (McCull-Kennedy ym. 2003, 256). Asiakkaan ajatteluprosessia kielteisessä palvelukohtamisessa voidaan havainnollistaa seuraavalla kuviolla:



**Kuvio 4. Kielteisen palvelukohtaamisen synnyttämä ajatteluprosessi**

Asiakas pitää siis epäonnistunutta palvelukohtaamista epäoikeudenmukaisena, jos yritys olisi hänen mielestään voinut toimia toisin tilanteen välttämiseksi. Seuraavaksi syvennytään lähemmin oikeudenmukaisuuden käsitteeseen sekä siihen, kuinka se ilmenee palvelutilanteissa ja palvelun korjaustilanteissa.

### 2.3 Oikeudenmukaisuuden käsite

Oikeudenmukaisuuden käsite on lähtöisin sosiaalipsykologian alalta, ja sitä on sovellettu paljon organisaatiotutkimuksissa ja oikeustieteessä (Blodgett, Hill & Tax 1997, 188). Yksilön kokema oikeudenmukaisuus perustuu hänen subjektiiviseen arviointiinsa tapahtumasta. Arviointeihin vaikuttavat yksilön kokemukset, odotukset sekä moraaliset ja eettiset käsitykset siitä, mikä on oikein ja väärin. Myös muiden ihmisten kokemukset vastaavista tilanteista vaikuttavat arviointeihin (Greenberg 1990, 400-402).

Oikeudenmukaisuuden tutkimus pohjautuu Adamsin (1965) työhön, jossa hän käytti sosiaalisen vaihdon teoriaa viitekehiksenä. Sosiaalisen vaihdon teorian mukaan ihmiset vertaavat sosiaalisissa tilanteissa heidän antamiensa panosten ja saamiensa vastineiden välistä suhdetta, ja varhaisimmissa tutkimuksissa oikeudenmukaisuutta pidettiin juuri näiden panosten ja saatujen vastineiden suhteena (Adams 1965, Greenbergin 1990, 400-402 mukaan).

Ajan myötä oikeudenmukaisuuden käsite on kehittynyt siten, että nykyisin sen katsotaan muodostuvan kolmesta ulottuvuudesta: distributiivisesta oikeudenmukaisuudesta, prosessin oikeudenmukaisuudesta ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta. Distributiivinen oikeudenmukaisuus koskee panosten ja vastineiden suhdetta osapuolten välillä, prosessin oikeudenmukaisuus viittaa arvioon käytettyjen menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta, ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus koskee arviota yksilön saamasta kohtelusta tapahtumaan liittyvissä vuorovaikutustilanteissa (Cropanzano & Randall 1993, 3-14). Distributiivista oikeudenmukaisuutta, prosessin oikeudenmukaisuutta ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta pidetään yleisesti erillisinä ulottuvuuksinaan, vaikka ne korreloivat keskenään (Beugré & Baron, R.A., 2001).

### 2.3.1 Distributiivinen oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuuden tutkimus keskittyi aluksi lähes pelkästään panosten ja vastineiden välisen suhteen arvioimiseen, jota nykyisin kutsutaan distributiiviseksi oikeudenmukaisuudeksi. Adams (1965) esitti, että ihmiset arvioivat oikeudenmukaisuutta vertaamalla panosten ja vastineiden suhdetta muiden ihmisten saamaan vastaavaan suhteeseen. Ihmiset eivät hänen mukaansa välitä niinkään siitä, mikä on absoluuttinen lopputulos, vaan siitä, onko panosten ja vastineiden suhde oikeudenmukainen. Jos panosten ja vastineiden suhde on sama kuin muilla ihmisillä, tilannetta pidetään oikeudenmukaisena (Adams 1965, Cropanzanon ym. 1993, 6 mukaan). Jos panosten ja vastineiden suhde on pienempi kuin muilla, ihminen kokee vihaa ja pyrkii palauttamaan tasapainon osapuolten välille (Deutsch 1985, 47).

Adamsin esittämä oikeudenmukaisuuden arviointiperuste tunnetaan tasasuhtaisuuden periaatteena (equity principle). Muita distributiiviseen oikeudenmukaisuuteen kuuluvia periaatteita ovat yhdenmukaisuus (equality principle) ja tarve (need principle), jotka myös keskittyvät hyötyjen ja kustannusten kohdistumiseen, mutta niissä oikeudenmukaisuuden arviointi tapahtuu toisin (Deutsch 1985, 35-45). Yhdenmukaisuuden periaatteen mukaan tilanne on oikeudenmukainen, jos kaikki ihmiset saavat samansuuruisen vastineen riippumatta heidän antamiensa panosten suuruudesta. Tarpeen periaatteen mukaan tilanne on oikeudenmukainen, jos joku saa tarvittaessa muita suuremman vastineen riippumatta hänen antamiensa panosten suuruudesta. Deutschin (1985, 38) mukaan distributiivisen oikeudenmukaisuuden arvioinnissa käytetään tasasuhtaisuuden periaatetta silloin, kun kyseessä on suhde, jonka tavoitteena on taloudellinen tuottavuus. Yhdenmukaisuuden periaatetta puolestaan käytetään hänen mukaansa suhteissa, joissa osapuolten yhteinen tavoite on miellyttävän sosiaalisen suhteen ylläpito, ja tarpeen periaatetta käytetään suhteissa, joissa yhteisenä tavoitteena on henkilökohtainen kehitys ja hyvinvointi.

### 2.3.2 Prosessin oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuuden toinen ulottuvuus on prosessin oikeudenmukaisuus, jonka on osoitettu olevan selvästi erillinen lopputuloksen oikeudenmukaisuudesta. Toisin sanoen ihmiset tekevät erillisiä arvioita prosessin oikeudenmukaisuudesta ja lopputuloksen oikeudenmukaisuudesta (Greenberg 1990, 404). Prosessin oikeudenmukaisuuden käsite pohjautuu vahvasti oikeustieteen, organisaatiokäyttäytymisen ja politiikan tutkimuksiin (Saxby, Tat & Thompson Johansen 2000, 205).

Prosessinäkökulman oikeudenmukaisuuden käsitteeseen toivat Thibaut ja Walker (1975) osoittuaan, että ihmiset voivat kokea epäoikeudenmukaisuutta myös tilanteessa, jossa lopputulos on tyydyttävä (Greenberg 1990, 402). He tutkivat oikeudenkäynneissä kiistan osapuolten reaktioita käytettyihin menettelytapoihin ja osoittivat, että kiistan osapuolet pitivät tilannetta oikeudenmukaisena oikeudenkäynnin lopputuloksesta riippumatta, jos he saivat esittää omat argumenttinsa, ja argumentoinnille annettiin riittävästi aikaa. Thibaut ym. (1975) nimittivät tätä prosessikontrolliksi (Greenberg 1990, 402).

Lindin ja Tylerin (1988) mukaan prosessin oikeudenmukaisuus on ihmisille tärkeämpää kuin varsinainen lopputulos (Saxby ym. 2000, 205-206). Oikeudenmukaisessa prosessissa asianosainen saa mahdollisuuden ilmaista kantansa tai esittää tietoa päätöksenteon tueksi. Lind, Kanfer & Earley (1990) osoittivat, että mahdollisuus tulla kuulluksi on ihmiselle tärkeää, sillä ilmaisemalla oman kantansa asiaan ihminen kokee samalla vaikuttavansa myös tilanteen lopputulokseen. Oman kantansa ilmaiseminen voi olla ihmiselle tyydyttävä kokemus myös silloin, kun sillä ei ole vaikutusta tilanteen lopputulokseen. Vaikutusmahdollisuuden puuttumisesta huolimatta kuulluksi tuleminen on ihmiselle tärkeää, sillä tuolloin hän kokee muiden pitävän hänen näkemystään kuuntelemisen arvoisena, mikä viestii hänen asemastaan ryhmän jäsenenä (Lind ym. 1990).

### 2.3.3 Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus

Bies ym. (1986) esittivät ensimmäisinä oikeudenmukaisuuden kolmannen ulottuvuuden, vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden. Heidän mukaansa vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus on ”henkilökohtaisen kohtelun laatu organisaation menettelytapoja toteuttaessa” (Bies ym. 1986, 44). Aiemmin sitä oli pidetty osana prosessin oikeudenmukaisuutta, mutta vuorovaikutuksen käsittelemistä omana ulottuvuutenaan puoltaa se, että ihmiset voivat pitää tapahtumaa epäoikeudenmukaisena silloinkin, kun prosessia ja lopputulosta pidetään oikeudenmukaisina (Bies & Shapiro 1987, Taxin, Brownin & Chandrashekarin 1998, 62 mukaan).

Vuorovaikutuksen eriytymistä omaksi oikeudenmukaisuuden ulottuvuudekseen puolsivat myös 1980-luvun lopulla tehdyt tutkimukset, joissa ihmiset saivat vapaasti kertoa, mitä he pitävät epäoikeudenmukaisena kohteluna. Vastauksissa esiintyi hyvin paljon henkilökohtaista kohtelua koskevia asioita, kuten välinpitämättömyys muiden tunteita kohtaan tai epäkohteliaisuus, jotka eivät selvästikään liittyneet distributiiviseen oikeudenmukaisuuteen eivätkä prosessin oikeudenmukaisuuteen (esim. Messick, Bloom, Boldizar & Samuelson 1985 ja Mikula, Petrick & Tanzer 1990).

Greenberg (1993, 81-86) jakoi vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden kahteen osaluueeseen: henkilökohtaiseen kohteluun ja tiedottamiseen. Hänen mukaansa henkilökohtaisen kohtelun oikeudenmukaisuus tarkoittaa ihmisten kohteliaista, myötätuntoista ja arvostavaa kohtelua. Ristiriitatilanteissa henkilökohtaisen kohtelun oikeudenmukaisuuteen kuuluu myös anteeksipyyntö. Tedeschi ja Norman (1985) esittivät, että anteeksipyyntö sisältää ilmaisun katumuksesta ja auttaa vahingon aiheuttajaa etäännyttämään itsensä niistä seurauksista, joita hänen toimintansa oli aiheuttanut (Greenberg 1993, 86). Anteeksipyyntö on osoitettu vähentävän selvästi loukatun osapuolen kokemaa epäoikeudenmukaisuutta, vihaa ja halua kostaa (Bies ym. 1987; Ohbuchi, Kameda & Agarie 1989).

Tiedottamisen oikeudenmukaisuus puolestaan tarkoittaa sitä, että ihmisille annetaan selitys käytetyistä menettelytavoista ja perustellaan, miksi tiettyyn lopputulokseen on päädytty (Greenberg 1993, 84). Bies ym. (1987) osoittivat, että arvio selityksen

riittävydestä vähensi selvästi koettua epäoikeudenmukaisuutta (Bottom, Gibson, Daniels & Murningham 2002, 499). Ristiriitatilanteissa selityksen antaminen on erityisen tärkeää, sillä vahingon aiheuttajan selitys omasta toiminnastaan vaikuttaa loukatun osapuoleen tulkintaan siitä, mitkä vahingon aiheuttajan aiemukset olivat olleet (Mehlman & Snyder 1985). Selityksen on kuitenkin oltava vilpitön ja se on perusteltava riittävän hyvin, jotta sitä pidetään oikeudenmukaisena (Greenberg 1993, 85).

## **2.4 Asiakkaan kokema epäoikeudenmukaisuus palvelukohtaamisissa**

### **2.4.1 Oikeudenmukaisuus palvelututkimuksissa**

Oikeudenmukaisuuden teoria soveltuu erityisen hyvin ihmisten välisten ristiriitatilanteiden tutkimiseen, ja sitä on käytetty viitekehyksenä organisaatiotutkimuksissa, oikeustieteen tutkimuksissa ja sittemmin myös yritysten ja asiakkaiden välisten kohtaamisten tutkimuksissa (esim. Oliver & Swan 1989). Oikeudenmukaisuuden teoria on osoittautunut hyödylliseksi lähestymistavaksi pyrittäessä ymmärtämään asiakkaiden kielteisiä palvelukokemuksia (esim. Blodgett ym. 1997, Hoffman & Kelley 2000 ja Tax ym. 1998).

Asiakkaiden oikeudenmukainen kohtelu on tärkeää kaikille yrityksille, mutta erityisen tärkeää se on palveluyrityksille, sillä palvelujen aineettomuudesta johtuen asiakkaat ovat erityisen herkkiä palvelukohtamisen oikeudenmukaisuudelle (Seiders ym. 1998, 8). Asiakkaan on vaikea arvioida palvelua ennen ostopäätöstä, sillä palvelua voi yleensä kokeilla vasta sen jälkeen, kun se on ostettu. Asiakkaan on siis luotettava siihen, että palveluyritys tuottaa palvelun kuten se on luvannut. Joitakin palveluita on vaikea arvioida palvelukokemuksen jälkeenkin, jolloin asiakkaan on luotettava yrityksen rehellisyyteen (Berry, Parasuraman & Zeithaml 1994, 40).

Oikeudenmukaisuuden käsite on saanut laajaa huomiota palvelun korjaustilannetta käsittelevissä tutkimuksissa (esim. Goodwin & Ross 1989, Blodgett ym. 1997; Seiders ym. 1998; Tax ym. 1998). Tutkimukset ovat pääasiassa keskittyneet siihen, kuinka valituksia pitäisi käsitellä, jotta asiakas kokisi tilanteen oikeudenmukaiseksi, sekä



siihen, miten asiakkaan kokema epäoikeudenmukaisuus valitustilanteessa vaikuttaa hänen asenteisiinsa ja käyttäytymiseensä. Huomattavasti vähemmän on tutkittu asiakkaiden epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia varsinaisessa palvelutilanteessa (Holbrook & Kulik 2001, 743-744). Tämä on merkittävä puute, sillä useissa tutkimuksissa on osoitettu, että vain harvat asiakkaat valittavat (esim. Keaveney 1995). Jos epäoikeudenmukaisuutta tutkitaan vain valittaneiden asiakkaiden keskuudessa, tarkastelun kohteena on siis vain jäävuoren huippu.

Epäoikeudenmukaisuuden kokemus voi yhtä lailla ilmetä myös varsinaisessa palvelutilanteessa riippumatta siitä, seuraako siitä palvelun korjaustilanne, sillä oikeudenmukaisuusarviointi on aina läsnä asiakkaan kulutuskokemuksessa (Martinez-Tur, Péiro, Ramos & Moliner 2006, 101). Berryn (1995) mukaan asiakkaiden käsitykset oikeudenmukaisuudesta ja palvelun laadusta ovat toisistaan erottamattomia, sillä asiakas odottaa yrityksen toimittavan hänelle palvelun luvattulla tavalla. Asiakas voi olettaa, että yrityksen palvelulupaukseen sisältyy luotettava ja yhdenmukainen palvelu (luotettavuus), siistit ja mukavat tilat (palveluympäristö), nopea palvelu (reagoitavuus), pätevä ja kohtelias henkilökunta (palveluvarmuus) sekä huolehtiva ja huomioiva yksilöllinen kohtelu (empatia) (Berry 1995, Bowenin ym. 1999, 10 mukaan). Jos yritys ei pysty pitämään lupaustaan kaikkien laadun ulottuvuuksien osalta, asiakas voi kokea epäoikeudenmukaisuutta (Schneider ym. 1999, 39).

Asiakas voi siis kokea epäoikeudenmukaisuutta niin palvelutilanteessa kuin palvelun korjaustilanteessa. Seuraavaksi esitellään, miten markkinoinnin kirjallisuudessa on käsitelty asiakkaiden kokemaa epäoikeudenmukaisuutta palvelutilanteessa ja palvelun korjaustilanteessa.

## **2.4.2 Oikeudenmukainen palvelutilanne**

### **Distributiivinen oikeudenmukaisuus palvelutilanteessa**

Oikeudenmukaisuuden teorian mukaan ihminen voi arvioida tilanteen distributiivista oikeudenmukaisuutta tasanuhtaisuuden, yhdenmukaisuuden tai tarpeen periaatetta noudattaen. Epäonnistuneita palvelutilanteita ja distributiivista oikeudenmukaisuutta

käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa on pääasiassa keskitytty tasasuhtaisuuden periaatteeseen, kun taas yhdenmukaisuuden ja tarpeen periaatteita ei ole juurikaan käsitelty. Tämä voi johtua siitä, että tasasuhtaisuuden periaate soveltuu taloudelliseen vaihdantaan, kun taas yhdenmukaisuuden ja tarpeen periaatteita noudatetaan läheisemmissä ihmistenvälisissä suhteissa (Deutsch 1985, 38).

Schneiderin ym. (1999, 40) mukaan distributiivinen oikeudenmukaisuus ilmenee palvelutilanteessa siten, että asiakkaan saama palvelun lopputulos vastaa hänen antamiaan panoksia. Jotta distributiivinen oikeudenmukaisuus toteutuisi palvelutilanteessa, yrityksen on annettava asiakkaalle vastinetta suhteessa hänen tekemiinsä panostuksiin. Esimerkiksi lentokoneessa ensimmäisen luokan matkustajat saavat tilavammat istuimet ja parempaa ruokaa kuin toisen luokan matkustajat, koska he ovat maksaneet palvelusta enemmän. Tasasuhtaisuuden sääntö rikkoutuu, jos asiakas kokee saaneensa heikkoa tai väärää palvelua tai maksaneensa siitä liian paljon (Clemmer 1993, 199). Tällöin panosten ja vastineiden välillä vallitsee epätasapaino.

Clemmerin ja Schneiderin (1996) mukaan asiakas muodostaa arvionsa palvelutilanteen distributiivisesta oikeudenmukaisuudesta perustuen palvelun kustannuksiin, luvattuun palvelutasoon, ydinpalvelun virheettömyyteen ja palvelun lopputuloksena saatujen hyötyjen laadukkuuteen (Bowen ym. 1999, 15-17). Asiakkaan arvio palvelutilanteen distributiivisesta oikeudenmukaisuudesta voi ilmetä esimerkiksi hinta-laatu-suhteena, mutta rahan lisäksi asiakas antaa myös aikaansa ja vaivaansa saadakseen palvelun. Tasasuhtaisuuden periaatteen mukaisesti asiakas arvioi myös sitä, oliko hänen antamiensa panosten ja saamiensa vastineiden välinen suhde sama kuin muilla asiakkailla (McCull-Kennedy ym. 2003, 253).

### **Prosessin oikeudenmukaisuus palvelutilanteessa**

Epäonnistuneiden palvelutilanteiden tutkimuksissa esitetyt prosessin oikeudenmukaisuuden arviointiperiaatteet poikkeavat selvästi oikeudenmukaisuuden teoriassa esitetyistä periaatteista. Palvelutilanteiden tutkimuksissa prosessin oikeudenmukaisuus on määritelty palveluprosessin sujuvuuden näkökulmasta. Tämä määritelmä perustuu luultavasti ajatukseen siitä, että sujuva palveluprosessi sisältyy

yrittäjien palvelulupaukseen, ja lupauksen rikkomista pidetään epäoikeudenmukaisena (ks. Berry 1995). Eri tavoin tehty määrittely voi johtua siitä, että prosessin oikeudenmukaisuuden käsite perustuu pitkälti oikeustieteen ja organisaatiotieteen alalla tehtyihin tutkimuksiin, joista suuri osa käsittelee päätöksentekoa. Asiakkaan ja yrityksen välinen palvelutilanne poikkeaa selvästi niistä tilanteista, joissa prosessin oikeudenmukaisuuden käsitettä on kehitetty, ja mahdollisesti tästä johtuen prosessin oikeudenmukaisuuden soveltaminen palvelutilanteeseen on vaatinut käsitteen vapaampaa määrittelyä.

Clemmerin (1993, 199) mukaan prosessin oikeudenmukaisuus tarkoittaa sitä, että palvelun tuottamisessa käytetyt toimintatavat helpottavat palvelun saamista ja asiakas kokee ne hyödyllisiksi asioidessaan yrityksen kanssa. Esimerkiksi jonotusnumeroiden käyttäminen varmistaa asiakkaiden oikeudenmukaisen palvelujärjestyksen niissä yrityksissä, joissa asiakkaat joutuvat odottamaan vuoroaan saadakseen palvelua.

Palvelun saamiseksi tarvittava odotusaika kuuluu olennaisesti prosessin oikeudenmukaisuuden arvioon (Clemmer 1993, 199; Martinez-Tur ym. 2006, 103). Joissakin palveluissa pieni odotusaika kuuluu olennaisesti palvelulupaukseen, ja sen rikkominen voi aiheuttaa asiakkaalle epäoikeudenmukaisuuden tunteen. Prosessin oikeudenmukaisuuteen kuuluu myös asiakkaan arviot palveluprosessin tehokkuudesta ja yrityksen joustavuudesta tehdä tarvittaessa poikkeuksia käytäntöihinsä, kuten ottaa hotellin asiakas vastaan ennen varsinaista check in -aikaa (Clemmer ym. 1996, Bowenin ym. 1999, 17 mukaan). Lisäksi palveluhenkilöstön tavoitettavuus vaikuttaa asiakkaan kokemaan prosessin oikeudenmukaisuuteen (Martinez-Tur ym. 2006, 103).

### **Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus palvelutilanteessa**

Palvelutilanteessa asiakkaan ja palveluhenkilöstön välinen vuorovaikutus on usein tärkeä osa palvelua, ja se muistetaan pidempään kuin muut yksityiskohdat palvelutilanteessa (Severt 2002, 24). Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus muodostuu asiakkaan käsityksestä siitä, kuinka palveluhenkilöstö kohteli häntä palvelutilanteen aikana.

Asiakkaan käsitys vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta syntyy havainnoista palveluhenkilöstön ystävällisyydestä, puolueettomuudesta ja rehellisyydestä. Myös asiakkaan yksilöllinen huomiointi, hienotunteisuus, huolenpito ja kohteliaisuus kuuluvat vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen (Bowen ym. 1999, 17; Martinez-Tur ym. 2006, 104; Clemmer 1993, 199). Vuorovaikutuksen epäonnistuminen johtaa helposti epäoikeudenmukaisuuden kokemukseen, sillä tönkeytyminen tai kunnioituksen puute loukkaa asiakasta henkilökohtaisella tasolla, ja siksi se koetaan erityisen kielteiseksi. Tällaisen käytöksen on osoitettu johtavan haluun kostaa yritykselle (Bechwati & Morrin 2003, 443).

Epäonnistuneiden palvelutilanteiden tutkimukset ovat keskittyneet vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden osalta vain henkilökohtaisen vuorovaikutuksen osa-alueeseen, ja tiedottamisen osa-alue on jäänyt huomiotta. Käytetyistä toimintatavoista ja päätöksenteon perusteista kertomisen on kuitenkin osoitettu vaikuttavan selvästi ihmisten kokemaan oikeudenmukaisuuteen (Greenberg 1993, 84-85), joten on syytä pohtia tiedottamisen merkitystä palvelutilanteessa koettuun oikeudenmukaisuuteen.

Tiedottamiseen liittyvää oikeudenmukaisuutta on tutkittu enimmäkseen tilanteissa, joissa osapuolina ovat auktoriteetti ja alainen (esim. Bies ym. 1986). Palvelutilanteissa tilanne on sikäli erilainen, että yrityksen ja asiakkaan välillä ei vallitse vastaavaa valtasuhdetta; toisaalta voidaan ajatella, että yrityksen auktoriteetti voi perustua asiantuntemukseen. Jos kyseessä on monimutkainen palvelu, asiakkaan asiantuntemus ei välttämättä ole riittävä palvelun ja yrityksen toimintatapojen arvioimiseksi. Tällaisissa palvelutilanteissa tiedottaminen saattaa parantaa asiakkaan käsitystä tilanteen oikeudenmukaisuudesta. Esimerkiksi autokorjaamolta suuren laskun saanut asiakas pitää palvelutilannetta luultavasti oikeudenmukaisempana, jos hänelle kerrotaan mitä korjaustoimenpiteitä autolle tehtiin, verrattuna tilanteeseen, jossa mitään selitystä ei anneta.

### **2.4.3 Oikeudenmukainen palvelun korjaustilanne**

#### **Distributiivinen oikeudenmukaisuus palvelun korjaustilanteessa**

Samoin kuin palvelutilannetta koskevissa tutkimuksissa, myös palvelun korjaustilannetta käsittelevissä tutkimuksissa distributiivista oikeudenmukaisuutta on lähestytty vain tasasuhtaisuuden periaatteen näkökulmasta, mutta yhdenmukaisuuden tarpeen periaatteita ei ole käsitelty. Palvelun korjaustilannetta koskevissa tutkimuksissa distributiivista oikeudenmukaisuutta pidetään korjaustilanteen lopputuloksen koettuna oikeudenmukaisuutena. Asiakas siis muodostaa arvionsa korjaustilanteen distributiivisesta oikeudenmukaisuudesta sen perusteella, pitikö hän kustannuksiinsa (sekä rahalliset että ei-rahalliset) nähden kohtuullisena sitä, mitä yritys konkreettisesti tarjosi hänelle kyseisessä tilanteessa (Blodgett ym. 1997, 188).

Teoriassa distributiivinen oikeudenmukaisuus tarkoittaa palvelun korjaustilanteessa sitä, että asiakas saa vähintään sen, mitä hän olisi saanut, jos palvelu olisi ollut moitteeton (Severt 2002, 25). Käytännössä tätä on usein hyvin vaikea tai jopa mahdoton toteuttaa, koska epäonnistunutta palvelua ei useinkaan pystytä korjaamaan. Palvelua ei voi palauttaa, ja virhe on voinut olla aineeton, kuten liian pitkä odotusaika tai palveluhenkilöstön epäystävällinen käyttäytyminen. Tällöin epäonnistunutta palvelua ei voida enää palauttaa normaaliksi. Toisinaan virheellisen palvelun korjaus on kuitenkin mahdollista, kuten esimerkiksi kodinkonehuollossa.

Jos palvelua ei pystytä korjaamaan, distributiivinen oikeudenmukaisuus on pyrittävä saavuttamaan muilla tavoin. Tyypillinen tapa pyrkiä tasasuhtaiseen tilanteeseen on tarjota asiakkaalle jonkinlainen hyvitys, esimerkiksi rahojen palauttaminen, hinnanalennus, alennuskuponki tai ilmainen lisäpalvelu (Blodgett ym. 1997, Goodwin & Ross 1992, Hoffman ym. 2000, Tax ym. 1998). Tällöin ongelmana saattaa olla se, että yritys ei välttämättä näe asiakkaalle koituneita kustannuksia samoin kuin asiakas (McCullough, Berry & Yadav 2000, 121). Yritys saattaa ottaa huomioon vain asiakkaalle koituneet rahalliset kustannukset, mutta palveluvirheestä aiheutuu asiakkaalle myös muunlaisia kustannuksia, kuten menetetty aika, käytetty vaiva sekä valittamiseen liittyvä kielteinen tunne. Tällaiset kustannukset on vaikea arvioida, ja

yrittäjien tarjoama hyvitys voi olla asiakkaan mielestä riittämätön hänelle aiheutuneisiin kustannuksiin nähden. Liian pieni hyvitys voi asiakkaan mielestä olla jopa huonompi vaihtoehto kuin hyvityksen puuttuminen kokonaan, sillä liian pientä hyvitystä voidaan pitää loukkaavana (Lovelock & Wirtz 2004, 390).

Bowenin ym. (1999) mukaan hyvityksen merkitystä on liioiteltu palvelun korjaustilannetta käsittelevässä kirjallisuudessa. Heidän mukaansa hyvitys on tarpeellinen vain silloin, kun asiakas on kokenut olevansa riippuvainen palvelusta ja on erityisen vihainen. Lievempää ärtymystä kokeneet asiakkaat puolestaan voivat olla tyytyväisiä korjaustilanteen lopputulokseen ilman hyvitystäkin (Bowen ym. 1999, 18).

Joissakin korjaustilannetta käsittelevissä tutkimuksissa anteeksipyyntö on esitetty kuuluvaksi distributiivisen oikeudenmukaisuuden arvioihin (esim. Hoffman ym. 2000, 421 ja Tax ym. 1998, 68). Tax ym. (1998, 67) perustelivat, että anteeksipyyntö kuuluu distributiiviseen oikeudenmukaisuuteen siksi, että asiakas voi kokea ansainneensa anteeksipyyntönsä hyvityksenä epäonnistuneesta tilanteesta, mikä heidän mielestään viittaa distributiiviseen epäoikeudenmukaisuuteen. Bowen ym. (1999, 18) puolestaan määrittelivät anteeksipyyntönsä kuuluvaksi distributiiviseen oikeudenmukaisuuteen, mutta anteeksipyyntönsä esittämisen tapa kuuluu heidän mukaansa vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen. Tällainen määrittely on ongelmallinen ensinnäkin siksi, että anteeksipyyntö ja sen esittämisen tapa on käytännössä hyvin vaikea erottaa toisistaan, ja rajanveto saattaa helposti johtaa epäselviin määrittelytilanteisiin. Lisäksi määrittely on ristiriidassa vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden alkuperäislähteiden kanssa (esim. Bies ym. 1987; Tedeschi ym. 1985; Greenberg 1993). Tässä tutkimuksessa anteeksipyyntöä ei pidetä distributiiviseen oikeudenmukaisuuteen kuuluvana, vaan se kuuluu kokonaisuudessaan vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen.

Distributiivista oikeudenmukaisuuttaan arvioidessaan asiakas tarkastelee palvelun korjaustilanteen lopputulosta suhteessa antamiinsa panoksiin, aiempiin kokemuksiinsa vastaavista tilanteista ja yleisiin palveluvirheen korjauskäytäntöihin. Jos palveluvirheestä valittanut ihminen tietää, miten muita asiakkaita on kohdeltu vastaavanlaisessa tilanteessa, hän odottaa todennäköisesti saavansa yritykseltä samankaltaista kohtelua (Tax ym. 1998, 62). Yleensä asiakkaat eivät kuitenkaan tiedä,

mitä muille asiakkaille on vastaavassa tilanteessa tarjottu, mikä tekee tasasuhtaisuuden arvioinnin vaikeaksi. Tämän vuoksi asiakkaat saattavat oikeudenmukaisuutta arvioidessaan luottaa enemmän tapahtuman vuorovaikutuksen ja prosessin oikeudenmukaisuuteen (McCull-Kennedy ym. 2003, 253).

### **Prosessin oikeudenmukaisuus palvelun korjaustilanteessa**

Palvelutilannetta koskevassa tutkimuskirjallisuudessa prosessin oikeudenmukaisuus oli määritelty yleisestä määritelmästä poikkeavalla tavalla, mutta palvelun korjaustilannetta käsittelevissä tutkimuksissa prosessin oikeudenmukaisuuden määrittely nojautuu vahvemmin yleiseen määritelmään. Palvelun korjaustilanne muistuttaa ehkä enemmän niitä tilanteita, joiden yhteydessä prosessin oikeudenmukaisuuden käsitettä on alun perin tutkittu, ja Goodwin ym. (1992) vertasivatkin valitustilannetta oikeudenkäyntiin. Samoin kuin oikeudenkäynnissä, ihminen voi pitää palvelun korjaustilannetta oikeudenmukaisena epämiellyttävästä lopputuloksesta huolimatta, jos hän pitää käytettyjä menettelytapoja oikeudenmukaisena. Toisaalta asiakas voi pitää palvelun korjaustilannetta epäoikeudenmukaisina silloinkin, kun hän on tyytyväinen yrityksen tarjoamaan hyvitykseen, jos hänen mielestään korjaustilanteessa käytetyt menettelytavat olivat epäoikeudenmukaiset (Goodwin ym. 1992, 150).

Prosessin oikeudenmukaisuudessa keskeinen periaate on se, että asianosainen saa ilmaista oman kantansa asiasta (Lind ym. 1988, Greenbergin 1990, 407-408 mukaan). Jos asiakkaalle ei anneta palvelun korjaustilanteessa mahdollisuutta kertoa omaa näkemystään tapahtuneesta, hän voi pitää tilannetta epäoikeudenmukaisena vaikutusmahdollisuuden puuttumisen takia. Jos asiakas saa esittää näkemyksensä tapahtuneesta ja kertoa asiansa rauhassa, hän kokee voivansa vaikuttaa tapahtumien kulkuun ja yrityksen pitävän hänen mielipiteitään tärkeinä (Sparks & McCull-Kennedy 2001, 211-212).

Palvelun korjaustilannetta käsittelevissä tutkimuksissa on esitetty erilaisia toimintatapoja, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan prosessin oikeudenmukaisuuteen korjaustilanteessa. Asiakas pitää prosessia oikeudenmukaisena, jos hän kokee, että korjaustilanne hoidettiin nopeasti (esim. Maxham & Netemeyer 2002, Saxby ym. 2000).

Oikeudenmukaiseen prosessiin kuuluu myös korjaustilanteen vaivattomuus. Valittamisen on oltava asiakkaalle helppoa, ja palveluhenkilöstön on oltava tavoitettavissa (Blodgett ym. 1997, Tax ym. 1998). Korjaustilanteen vaivattomuuteen liittyy myös se, että asiakkaan valitukseen reagoidaan nopeasti ja ongelma hoidetaan kerralla kuntoon (Blodgett ym. 1997). Taxin ym. (1998) mukaan prosessin oikeudenmukaisuuteen liittyy näiden lisäksi myös palveluhenkilöstön vastuunotto tapahtumista sekä joustavuus sopeutua asiakkaan tarpeisiin.

### **Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus palvelun korjaustilanteessa**

Palveluvirheen korjaustilanteessa vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus tarkoittaa asiakkaan kokemusta siitä tavasta, jolla palveluhenkilöstö suhtautuu häneen palveluvirheen korjausprosessin aikana ja kuinka ratkaisu palveluvirheen korjaamiseksi esitetään (Blodgett ym. 1993). Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden kaksi osa-alueita, henkilökohtainen kohtelu ja tiedottaminen, esiintyvät molemmat palvelun korjaustilanteita käsittelevissä tutkimuksissa.

Asiakkaan käsitys henkilökohtaisen kohtelun oikeudenmukaisuudesta syntyy hänen arvioituaan palveluhenkilöstön kohteliaisuutta, hienotunteisuutta, rehellisyyttä, myötätuntoisuutta sekä vaivannäköä ongelman ratkaisemiseksi (Goodwin ym. 1992, Blodgett ym. 1997, Tax ym. 1998 ja Maxham ym. 2002). Huono kohtelu koetaan hyvin henkilökohtaisella tasolla, ja asiakas voi kokea sen hyvin loukkaavaksi. Henkilökohtaisten loukkausten on osoitettu olevan suurin syy kostohalun syntymiselle (Bechwati ym. 2003). Henkilökohtaisen kohtelun oikeudenmukaisuuteen kuuluu myös se, että asiakkaalta pyydetään anteeksi epäonnistunutta palvelutilannetta ja hänelle koitunutta haittaa (Goodwin ym. 1992, 152; Blodgett ym. 1997, 189, De Ruyter & Wetzels 2000, 94; Bechwati ym. 2003, 443).

Toisin kuin palvelutilanteen oikeudenmukaisuuden tutkimuksissa, palvelun korjaustilanteen tutkimuksissa on tarkasteltu myös tiedottamista, joka on toinen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden kahdesta osa-alueesta. Korjaustilanteessa tiedottaminen tarkoittaa sitä, että palveluhenkilöstö kertoo asiakkaalle miksi palveluvirhe tapahtui. Taxin ym. (1998) tutkimuksessa asiakkaat kokivat selityksen



antamisen joko myönteisenä tai kielteisenä riippuen siitä tavasta, jolla se tehtiin. Selitys koettiin myönteisenä silloin, kun palveluvirhe korjattiin nopeasti. Kielteisenä selityksen antamista pidettiin silloin, kun palveluvirheen korjauksessa oli ongelmia. Tällöin asiakas koki, että yritys välttelee vastuutansa (Tax ym. 1998).

#### **2.4.4 Asiakkaan kokonaisarvio palvelukohtaamisen epäoikeudenmukaisuudesta**

Oikeudenmukaisuuden kolme ulottuvuutta ovat toisistaan erillisiä, mutta ne vaikuttavat voimakkaasti toisiinsa (Tax ym. 1998, Wirtz & Mattila 2004, 152). Asiakkaan havainnot kustakin oikeudenmukaisuuden ulottuvuudesta yhdistyvät kokonaisarvioksi palvelukohtaamisen oikeudenmukaisuudesta (Blodgett ym. 1997, 190). Kokonaisarviossa oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet kompensoivat toisiaan. Esimerkiksi organisaatiotutkimuksissa on osoitettu, että ihminen voi kokea tilanteen oikeudenmukaiseksi silloinkin, kun hän ei saa toivomaansa lopputulosta, jos hän piti käytettyjä menettelytapoja ja vuorovaikutusta oikeudenmukaisina (Folger & Cropanzano 1998, McColl-Kennedyn ym. 2003, 253 mukaan).

Palvelutilanteessa koettua epäoikeudenmukaisuutta on tutkittu vain vähän, ja oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien keskinäisiä suhteita on tutkittu sitäkin vähemmän. Clemmerin ym. (1996) neljää palvelualaa koskevassa tutkimuksessa distributiivinen oikeudenmukaisuus osoittautui tärkeimmäksi oikeudenmukaisuuden ulottuvuudeksi palvelutilanteissa, ja prosessin ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus olivat toissijaisia (Bowen ym. 1999, 17). Samankaltaiseen tulokseen päätyivät myös Martinez-Tur ym. (2006), joiden tutkimuksessa asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikutti eniten palvelutilanteen distributiivinen oikeudenmukaisuus, toiseksi eniten vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus ja vähiten prosessin oikeudenmukaisuus. Heidän tutkimuksessaan asiakkaat pitivät siis ratkaisevana palvelutilanteen lopputulosta.

Siitä, miten oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet kompensoivat toisiaan palvelun korjaustilanteissa, on ristiriitaisia tutkimustuloksia (Bechwati ym. 2003, 443). Monissa palvelun korjaustilannetta koskevissa tutkimuksissa on todettu, että prosessin oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus ovat tärkeämpiä kuin distributiivinen oikeudenmukaisuus. Tax ym. (1998) osoittivat, että henkilöstön tyydyttä-

tai välinpitämätön suhtautuminen asiakkaaseen palvelun korjaustilanteessa vähensi merkittävästi asiakkaalle annetun hyvityksen myönteistä vaikutusta, kun taas ystävällinen ja avulias henkilöstö paransi asiakkaan arviota tilanteen distributiivisesta oikeudenmukaisuudesta. Myös prosessin oikeudenmukaisuus kompensoi puutteita distributiivisessa oikeudenmukaisuudessa, ja vastaavasti epäoikeudenmukaiseksi koettu prosessi vaikutti kielteisesti distributiiviseen oikeudenmukaisuuteen (Tax ym. 1998). Samankaltaisia tuloksia olivat saaneet myös Goodwin ym. (1989), joiden tutkimuksessa kuluttajat olivat tyytyväisiä osittaiseenkin virheen korjaukseen, jos korjaustilanteessa käytetyt menettelytavat koettiin oikeudenmukaisiksi, eli prosessin oikeudenmukaisuudella pystyttiin kompensoimaan distributiivisen oikeudenmukaisuuden puutteita (Blodgett ym. 1997, 190). Myöhemmässä tutkimuksessaan Goodwin ym. (1992) tosin osoittivat, että vuorovaikutuksen ja prosessin oikeudenmukaisuus paransivat asiakkaan käsitystä koko tilanteen oikeudenmukaisuudesta merkittävästi vain silloin, kun myös distributiivinen oikeudenmukaisuus toteutui.

Blodgett ym. (1997) vahvistivat tutkimuksellaan käsitystä siitä, että vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus kompensoi puutteita distributiivisessa oikeudenmukaisuudessa. Asiakas saattoi olla tyytyväinen puutteelliseen korjaukseen tai hyvitykseen, kunhan palveluhenkilöstö käyttäytyi kohteliaasti ja kunnioittavasti. Vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuus puolestaan mitätöi distributiivisen oikeudenmukaisuuden: jos asiakas koki saaneensa tönkyä kohtelua, täysikään rahallinen hyvitys ei pystynyt kompensoimaan vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuutta. Tämän perusteella Blodgett ym. (1997) ehdottivat, että asiakkaan käsitys vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuudesta saattaa estää muiden oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien arvioinnin. Jos asiakas pitää vuorovaikutusta hyvänä, hän arvioi sen jälkeen myös muita oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksia, mutta epäoikeudenmukaisena pidetty vuorovaikutus estäisi prosessin oikeudenmukaisuuden ja distributiivisen oikeudenmukaisuuden arvioinnin. Tällöin palvelun korjaustilanteessa tönkyä kohtelua saanut asiakas pitäisi merkityksettömänä sitä, millaisia menettelytapoja korjauksessa käytettiin ja minkälainen hyvitys hänelle annettiin. Riittävällä hyvityksellä ja oikeudenmukaisilla menettelytavoilla olisi siis merkitystä vain niille asiakkaille, joiden mielestä palveluhenkilöstön käyttäytyminen on kohteliasta ja kunnioittavaa (Blodgett ym. 1997, 201-202).

Myös Wirtzin ym. (2004) tutkimuksessa ystävällinen, kohtelias ja arvostava palveluhenkilöstö paransi asiakkaan käsitystä distributiivisesta oikeudenmukaisuudesta, ja huono vuorovaikutus puolestaan lisäsi distributiivista epäoikeudenmukaisuutta. Heidän tutkimuksessaan distributiivisen oikeudenmukaisuuden toteutuminen ei kompensoinut epäoikeudenmukaista vuorovaikutusta ja prosessia. Jos asiakas oli saanut mielestään epäystävällistä kohtelua ja lisäksi prosessi oli ollut vaivalloinen, koettu epäoikeudenmukaisuus oli niin suuri, että hyvitys ei parantanut lainkaan asiakkaan käsitystä tilanteen oikeudenmukaisuudesta. Toisaalta hyvityksen vaikutus oli pieni myös silloin, kun asiakas piti prosessia ja vuorovaikutusta onnistuneena. Wirtzin ym. (2004, 161-162) mukaan hyvityksen antaminen asiakkaalle onkin hyödyllisintä silloin, kun palvelun korjaustilanteessa on ollut ongelmia joko prosessissa tai vuorovaikutuksessa.

Tutkimustulosten ristiriitaisuus saattaa osaltaan johtua erilaisista tutkimusmenetelmistä. Joissakin tutkimuksissa käytettiin skenaariomenetelmää, kun taas toiset tutkimukset keskittyivät todellisiin tapahtumiin. Myös epäoikeudenmukaisuuden operationalisointi oli toteutettu eri tavoin eri tutkimuksissa. Useissa tutkimuksissa kutakin oikeudenmukaisuuden ulottuvuutta mittasi vain yksi väittäjä, joka saattoi olla erilainen eri tutkimuksissa. Tämä selittää varmasti myös osaltaan eroja tutkimustuloksissa. Tutkimusten kohteena olleet palvelut vaihtelivat myös, ja Hoffman ym. (2000) esittivätkin ajatuksen siitä, että oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien keskinäinen tärkeys saattaa vaihdella erilaisten palvelujen välillä.

### **3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS**

#### **3.1 Tutkimuksen kohderyhmä**

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää asiakkaiden kokemaa epäoikeudenmukaisuutta palvelukohtaamisissa sekä kuvailla, millaista epäoikeudenmukaisuutta asiakkaat kokevat erilaisissa palveluissa. Kohderyhmäksi valittiin yliopisto-opiskelijoita, koska heillä oletettiin olevan kokemuksia epäoikeudenmukaisista palvelukohtaamisista siinä missä muillakin aikuisilla kuluttajilla. Tutkimukseen osallistui 14 henkilöä, joista seitsemän oli miehiä ja seitsemän naisia.

Yleensä kvalitatiivisesti suuntautuneessa tutkimuksessa käytetään harkinnanvaraista näytettä, koska tilastollisten yleistysten sijasta pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 58-59). Tässä tutkimuksessa haastateltavat kuitenkin valittiin satunnaisesti, sillä oletettiin, että useimmat ihmiset ovat joskus pitäneet jotakin palvelukohtaamista epäoikeudenmukaisena. Tutkimuksen kannalta olennaista oli se, että haastateltavilla on kokemuksia epäoikeudenmukaisista palvelukohtaamisista, ja koska lähes kaikki ihmiset ovat tavallaan tämän tutkimuksen aiheen asiantuntijoita, haastateltavien valinta voitiin tehdä satunnaisesti.

#### **3.2 Tutkimusaineiston keruu**

Tutkimuksen empiirisen aineiston keruumenetelmänä käytettiin henkilökohtaista haastattelua. Tämä tiedonkeruumenetelmä valittiin siksi, että se on joustava, ja sen avulla saadaan esiin tutkittavien näkökulma ja heidän ajatuksiaan, käsityksiään ja kokemuksiaan (Hirsjärvi ym. 2001, 48). Kun halutaan saada tietoa ihmisten subjektiivisista kokemuksista, tietoa voidaan saada vain heiltä itseltään kysymällä.

Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka on sopiva menetelmä silloin, kun tiedetään haastateltavan kokeneen jotakin, josta halutaan tietoa ja josta tutkijalla on alustavia käsityksiä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastateltavan kanssa keskustellaan tietyistä ennalta päätetyistä teemoista. Haastattelu

etenee keskeisten teemojen ja mahdollisten tarkentavien lisäkysymysten varassa. Teemat ovat kaikille samat, mutta niiden järjestys ja laajuus saattaa vaihdella haastateltavan mukaan (Hirsjärvi ym. 2001, 47-48).

Asiakkaiden kielteisten palvelukokemusten tutkimuksissa on käytetty paljon Flanaganin (1954) kehittämää kriittisten tapausten tekniikkaa. Kriittisten tapausten tekniikalla saadaan asiakkaiden konkreettisia kuvauksia epäonnistuneista palvelukohtamisista, ja epäonnistumisten syistä voidaan muodostaa luokkia, joita voidaan hyödyntää käytännön ongelmien ratkaisemisessa (Bitner ym. 1990, 81-82). Tässä tutkimuksessa käytetty aineistonkeruumenetelmä muistuttaa kriittisten tapausten tekniikkaa siltä osin, että asiakkaita pyydetään kertomaan heidän kielteisistä palvelukokemuksistaan. Tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ollut etsiä syitä palvelukohtaamisten epäonnistumisille, vaan ymmärtää asiakkaiden kokemaa epäoikeudenmukaisuutta, ja erilaisen näkökulman vuoksi kriittisten tapausten tekniikkaa ei käytetty. Lisäksi kriittisten tapausten tekniikkaan kuuluu yleensä aineiston induktiivinen luokittelu, ja deduktiivista luokittelua ei suositella käytettävän (esim. Edvardsson 1992, 20). Koska tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena luokitella palvelukohtaukset deduktiivisesti oikeudenmukaisuuden teorian mukaan, teemahaastattelun katsottiin sopivan tähän tutkimukseen paremmin.

Teemahaastattelun etuna on myös se, että se sallii vapaamuotoisen, keskustelunomaisen vuorovaikutuksen, ja siinä korostuu haastateltavien elämysmaailma sekä heidän määritelmänsä ja tulkintansa tilanteesta (Hirsjärvi ym. 2001, 47-48). Tämä on tärkeää tutkittaessa asiakkaan kokemaa epäoikeudenmukaisuutta, joka perustuu hänen tulkinnalleen tilanteesta. Teemahaastattelussa haastateltava saa vapaasti kuvailla kokemustaan, ja tutkija voi tarvittaessa esittää tarkentavia lisäkysymyksiä haastateltavan kokemuksesta ja ajatuksista. Mahdollisuutta lisäkysymysten esittämiseen pidettiin tärkeänä siksi, että epäoikeudenmukaisuuden tunne voi olla ihmiselle hyvinkin jäsentymätön, ja hän voi kokea sen esimerkiksi vihan tai suuttumuksen tunteena, ei tiedostettuna epäoikeudenmukaisuutena (Barclay ym. 2005, 629). Tarkentavien lisäkysymysten avulla voidaan saada haastateltava kertomaan kokemuksestaan ja ajatuksistaan tarkemmin sekä käyttämään ilmaisuja, joiden avulla on mahdollista tunnistaa, pitikö haastateltava palvelukohtauksista epäoikeudenmukaisena.

Ennen varsinaisten haastattelujen toteuttamista tehtiin kolme pilottihaastattelua haastattelurungon ja –kysymysten toimivuuden testaamiseksi. Näissä haastatteluissa ilmeni, että haastateltavien oli vaikea muistaa epäoikeudenmukaisia tapauksia, mutta kielteiset tapaukset muistuvat helposti mieleen. Kun haastateltavat kuvailivat näitä tapauksista, he kertoivat epäoikeudenmukaisuuden sijasta olleensa vihaisia tai loukkaantuneita, mutta heidän kertomuksissaan esiintyi kuitenkin selvästi epäoikeudenmukaisuuteen viittaavia ilmaisuja. Aina tällaisia ilmaisuja ei kuitenkaan käytetty, vaan haastateltava kertoi ainoastaan palvelukohtaamisessa tapahtuneista virheistä.

Pilottihaastattelujen paljastamien ongelmakohtien havaitsemisen jälkeen päätettiin, että haastateltavia pyydetään kertomaan kielteisimmistä kokemuksistaan, ei epäoikeudenmukaisista kokemuksistaan. Tähän ratkaisuun päädyttiin siksi, että haastateltavat eivät selvästikään tiedostaneet kokeneensa epäoikeudenmukaisuutta. Teorian perusteella voitiin kuitenkin olettaa, että kielteisimpiin kokemuksiin liittyy usein epäoikeudenmukaisuuden tunne. Tämän lisäksi haastattelurunkoon lisättiin kysymyksiä siitä, mitä asiakas ajatteli palvelukohtaamisessa ja miten yrityksen olisi pitänyt toimia kyseisessä tilanteessa. Näiden muutosten jälkeen tehtiin vielä yksi pilottihaastattelu, joka osoitti haastattelurungon ja –kysymykset toimiviksi. Kolmea ensimmäistä pilottihaastattelua ei otettu mukaan varsinaiseen aineistoon, sillä niiden käyttäminen ei olisi ollut tutkimuksen luotettavuuden kannalta sopivaa. Neljäs pilottihaastattelu sen sijaan otettiin mukaan, sillä se onnistui hyvin.

Tutkimushaastattelut suoritettiin Tampereen yliopistolla 7.-24.4.2006. Haastattelut tehtiin kahden kesken rauhallisessa paikassa, ja niiden kesto vaihteli 15 ja 40 minuutin välillä. Haastateltavia pyydettiin kertomaan kahdesta tai kolmesta kielteisimmästä kokemuksestaan jonkin palveluyrityksen kanssa asioidessaan. Tapausten määrä rajattiin muutamaaan, jotta tutkimusaineisto ei painottuisi joidenkin haastateltavien kokemuksiin. Rajauksella haluttiin myös varmistaa se, että kerrotut tapaukset olivat erityisen kielteisiä kokemuksia, eivät vain lievää ärsytystä aiheuttaneita tapauksia. Palvelukohtaaminen sai liittyä mihin tahansa palveluyritykseen, ja haastateltavalle kerrottiin, että palvelukohtaaminen on voinut tapahtua joko kasvotusten, puhelimitse, sähköpostitse tai kirjeitse. Haastateltava sai halutessaan kertoa myös kauan sitten tapahtuneesta palvelukohtaamisesta, jos hän pystyi muistamaan tapauksen hyvin. Rajoituksia annettiin

sen verran, että kyseessä täytyi olla Suomessa tapahtunut palvelukohtaaminen, joka on tapahtunut haastateltavalle itselleen yksityishenkilönä asioidessa.

Haastateltaville annettiin ensin hetki aikaa miettiä ja muistella tapauksia, jonka jälkeen heitä pyydettiin kuvailemaan kokemustaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Näin varmistuttiin siitä, että haastateltava muistaa tapahtuman riittävän hyvin, mikä on tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää. Haastateltaville esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä, mikäli epäoikeudenmukaisuuteen viittaavia ilmaisuja ei esiintynyt haastateltavan kertomuksessa. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin kyseisen palvelun käyttöön liittyviä taustakysymyksiä myöhempää palvelujen luokittelua varten. Haastattelurunko on tutkimuksen liitteenä (liite 1). Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella, ja nauhat litteroitiin heti haastattelujen jälkeen.

Empiirisen aineiston sopiva koko riippuu tutkimuksesta, tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tavoitteista. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa aineiston riittävän määrän arvioimisessa voi käyttää saturaatiota, jolla viitataan siihen tilanteeseen, jossa uudet haastateltavat eivät anna enää mitään olennaisesti uutta tietoa tutkimusongelmaa ajatellen (Hirsjärvi ym. 2001, 60). Haastattelujen avulla oli tarkoitus kerätä sellainen aineisto, jonka perusteella voi tehdä luotettavia päätelmiä asiakkaiden kokemasta epäoikeudenmukaisuudesta erilaisissa palveluissa. Saturaatiopiste tuli tässä tutkimuksessa vastaan yhdennentoista haastattelun kohdalla, minkä jälkeen tehtiin vielä kolme haastattelua, jotka vahvistivat käsitystä muodostetun luokittelun toimivuudesta. Kaikkiaan haastattelujen määräksi tuli siis 14.

### **3.3 Tutkimusaineiston analysointi**

#### **3.3.1 Epäoikeudenmukaisten palvelukohtaamisten tunnistaminen**

Tutkimusaineiston aineisto aloitettiin lukemalla litteroituja haastatteluja moneen kertaan. Ensiksi oli varmistuttava siitä, että analysoinnin kohteeksi ei oteta sellaisia epäonnistuneita palvelukohtaamisia, joita haastateltava ei pitänyt epäoikeudenmukaisena. Kaikissa haastateltavien kertomissa kielteisissä palvelukohtaamisissa ei ollut esiintynyt epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, ja

ensimmäinen vaihe haastatteluaineiston analysoinnissa oli tällaisten tapausten karsiminen aineistosta.

Epäoikeudenmukaiseksi koettujen palvelukohtaamisten tunnistaminen tapahtui lukemalla litteroituja haastatteluja moneen kertaan ja etsimällä niistä ilmaisuja, jotka viittaavat koettuun epäoikeudenmukaisuuteen. Useimmiten ilmaisut olivat selviä, kuten:

*”niiden ois pitäny pyytää anteeks”*

*”se ois voinu kertoa siitä aikasemmin”.*

Näissä ilmaisuissa esiintyi selvästi tosiasioiden vastaista ajattelua, eli haastateltava kertoi kuinka yrityksen olisi pitänyt toimia kyseisessä tilanteessa. Tällöin haastateltava siis ilmaisi, että 1) tilanteessa oli *mahdollista* toimia toisin ja 2) *yrityksen* olisi pitänyt toimia toisin, mikä teorian mukaan aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden tunteen.

Joissakin haastatteluissa tosiasioiden vastainen ajattelu ilmeni epäsuoremmin. Haastateltava saattoi korostaa sitä, miten yritys *ei* toiminut:

*”Se tarjoilija ei sanonu mitään että siinä saattaa mennä aikaa, ja sit tietysti oletettiin että saadaan ihan normaaliajassa ne ruoat. Kerrankohan kävi se tarjoilija jotenki heilahtamassa siinä sellai jotenki, selittämässä jotain että heillä on hirvee sählinki keittiössä tai jotain mut sekin oli sellanen tosi sekava, et ei silleen et se ois rauhallisesti tullu sanomaan että olen pahoillani mutta meillä on hirveen kiirettä.”*

*Haastateltava D, ravintola*

Tällöin tulkittiin, että haastateltava ilmaisee tosiasioiden vastaista ajattelua negaation kautta, eli palveluhenkilöstö ei toiminut tietyllä tavalla (vaikka sen olisi pitänyt). Tällaisten ilmaisujen tulkinnassa piti olla erityisen varovainen, sillä usein haastateltava saattoi kertoa palvelukohtaamisen aikana tehdyistä virheistä ja siitä, kuinka kyseisessä tilanteessa ei toimittu tietyllä tavalla. Myöhemmin haastateltava saattoi kuitenkin kertoa, että jotkut virheet eivät haitanneet häntä. Haastatteluista täytyi siis tunnistaa, mikä osa oli palveluvirheen kuvailua, ja mikä oli epäoikeudenmukaisuuteen liittyvä



ilmaisu. Tulkinnessa oli tärkeää tarkastella koko kertomusta, ei vain yksittäisiä ilmaisuja.

Haastatteluja tehdessä haastateltaville oli esitetty tarkentavia lisäkysymyksiä, jos hänen puheessaan ei ollut esiintynyt selvästi tosiasioiden vastaisen ajattelun ilmaisuja. Erityisen hyödylliseksi kysymykseksi osoittautui tarkennus siitä, kuinka yrityksen olisi haastateltavan mielestä täytynyt toimia kyseisessä tilanteessa. Tällä kysymyksellä saatiin helposti selville, pitikö haastateltava yritystä syyllisenä, mikä on epäoikeudenmukaisuuden tunteen edellytys. Tällöin haastateltava saattoi kertoa, että yritys ei olisi voinut toimia muulla tavoin tai se oli tehnyt kaikkensa niissä olosuhteissa. Esimerkiksi kosmetologilla käynyt nainen kertoi kokeneensa palvelutilanteen hyvin kielteiseksi, koska kosmetologin kädet olivat haisseet tupakalle, mutta kysyttäessä miten yritys olisi voinut toimia ehkäistäkseen kielteisen kokemuksen, hän vastasi:

*”Nii... (mieltii hetken, naurahtaa) no ei polttais tupakkaa. Emmä tiä mitä ne voi tehdä, ei kai ne ny voi ketään kieltääkään polttamasta. Eihän ne voi silloin siinä varatessa kysyy et haluatko tupakoivalle vai ei-tupakoivalle, eihän niille tupakoiville menis kukaan. Emmä tiä miten niiden siinä pitäis toimia. Ei kai ne sille mitään voi.”*

*Haastateltava I, kosmetologi*

Kaikki ne tapaukset, joissa ilmeni tosiasioiden vastaista ajattelua, tunnistettiin epäoikeudenmukaiseksi palvelukohtaamiseksi ja otettiin analysoinnin kohteeksi. Kaikista haastateltavien kertomista 30 palvelukohtaamisista vain kolme jouduttiin karsimaan, koska niihin ei liittynyt epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Näytti siis siltä, että kaikkein kielteisimmät kokemukset ovat samalla myös epäoikeudenmukaisiksi koettuja kokemuksia. Analysointia jatkettiin 27 palvelukohtaamisen osalta.

### **3.3.2 Palvelukohtaamisissa koettujen epäoikeudenmukaisuuksien luokittelu**

Aineiston luokittelu on analyysin olennainen osa, joka luo perustan tutkimusaineiston tulkinneille ja tiivistämiselle. Luokittelu on välivaihe analyysin rakennuksessa (Hirsjärvi ym. 2001, 147-151). Epäoikeudenmukaisien palvelukohtaamisten luokittelu alkoi sillä,

että luokiteltiin, oliko epäoikeudenmukaisuus koettu palvelutilanteessa, palvelun korjaustilanteessa vai molemmissa.

Jokainen palvelukohtaaminen käytiin huolellisesti läpi ja niistä tunnistettiin sellaiset haastateltavien käyttämät ilmaisut, jotka viittasivat tosiasioiden vastaiseen ajatteluun. Näiden ilmaisujen perusteella palvelutilanteissa ja palvelun korjaustilanteissa koetut epäoikeudenmukaisuudet luokiteltiin distributiiviseksi epäoikeudenmukaisuudeksi, prosessin epäoikeudenmukaisuudeksi tai vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuudeksi (ks. liite 2).

Epäoikeudenmukaisuuksia luokitellessa täytyi olla tarkkana palveluvirheiden ja koettujen epäoikeudenmukaisuuksien välillä. Palvelukohtaamisessa oli saattanut olla useita tyytymättömyyden aiheita, mutta epäoikeudenmukaisuus luokiteltiin vain sen osalta, mitä haastateltava esitti tosiasioiden vastaisessa ajattelussaan. Haastateltava oli esimerkiksi saattanut odottaa ravintola-annostaan pitkään, mutta ellei haastateltava jollain tapaa ilmaissut, että annoksen olisi pitänyt tulla nopeammin, kyseessä oli vain palveluvirhe, ei epäoikeudenmukaisuuden kokemus.

Useimmiten haastateltava ilmaisi vain yhden tavan, kuinka palveluhenkilöstön olisi hänen mielestään pitänyt toimia kertomassaan palvelukohtaamisessa. Joissakin tapauksissa haastateltava mainitsi useamman mahdollisen toimintatavan. Tällöin oikeudenmukaisuuden luokittelu tehtiin jokaisen toimintatavan kohdalta erikseen. Haastateltavan kertomat mahdolliset toimintatavat saattoivat kuulua samaan oikeudenmukaisuuden luokkaan, kuten valitukseen reagoinnin nopeus ja asiakkaan kuuntelu (distributiivinen oikeudenmukaisuus). Tällaisissa tapauksissa palvelukohtaaminen luokiteltiin yhteen epäoikeudenmukaisuuden luokkaan kuuluvaksi. Joskus haastateltava kertoi mahdollisista toimintatavoista, jotka kuuluivat oikeudenmukaisuuden eri luokkiin, kuten anteeksipyyntö ja korjauksen nopeus (vuorovaikutuksen ja prosessin oikeudenmukaisuus). Tällöin palvelukohtaaminen luokiteltiin kuuluvaksi kaikkiin niihin epäoikeudenmukaisuuden luokkiin, joihin toimintatavat kuuluivat. Tapausten luokittelun lopuksi kaikista palvelukohtaamisista tehtiin analysointitaulukko, johon kerättiin haastatteluissa käytetyt epäoikeudenmukaisuuden ilmaisut.

### 3.3.3 Palvelujen luokittelun muodostus

Jo haastatteluja tehdessä oli vaikuttanut siltä, että ihmisiin kohdistuvissa palveluissa koettu epäoikeudenmukaisuus oli erilaista kuin asioihin tai esineisiin kohdistuvissa palveluissa koettu epäoikeudenmukaisuus. Vaikutelma oli vahvistunut litteroituja haastatteluja lukiessa ja koettuja epäoikeudenmukaisuuksia luokitellessa. Oli kuitenkin mahdollista, että myös jokin muukin tapa luokitella palveluja voisi osoittaa erilaisten palvelujen välillä olevan eroja, ja siksi haastatteluista tehtyä analysointitaulukkoa tarkasteltiin myös muiden mahdollisten eroavaisuuksien löytämiseksi.

Lovelock (1983) luokitteli palvelut viidellä tavalla, jotka ovat hänen mukaansa markkinoinnin kannalta strategisesti merkittäviä. Vaikka luokittelu on vanha, sitä voidaan pitää riittävän kattavana tämän tutkimuksen tarkoitusta ajatellen. Lovelock luokitteli palvelut seuraavalla tavalla:

1. *Palvelun luonne:* Kohdistuuko palvelu ihmisiin vai heidän omaisuuteensa? Onko palvelu ensisijaisesti aineeton vai liittyykö siihen paljon aineellisia elementtejä?
2. *Palvelun tyypilliset asiakassuhteet:* Perustuuko tyypillinen asiakassuhde yrityksen ja asiakkaan väliselle sopimukselle vai käytetäänkö palvelua ilman sopimusta? Toimitetaanko palvelua asiakkaille jatkuvasti vai yksittäisinä transaktioina?
3. *Palvelun räätälöinnin aste:* Missä laajuudessa palveluominaisuuksia räätälöidään asiakaskohtaisesti? Missä määrin palveluhenkilöstö arvioi asiakkaan tarpeita räätälöinnin toteuttamiseksi?
4. *Kysynnän vaihteluiden määrä:* Vaihtelee kysyntä huomattavasti eri aikoina? Voidaanko palvelu toimittaa kaikille asiakkaille kysynnän huippuaikoinakin?
5. *Palvelun toimittaminen asiakkaalle:* Meneekö asiakas yrityksen tiloihin, tuleeko yritys asiakkaan luokse vai toimitetaanko palvelu asiakkaalle etäyhteyksin? Saako asiakas palvelua yhdestä vai useammasta toimipaikasta?

Haastateltavien kertomia palvelukohtaisia ryhmiteltiin näihin luokkiin ja tarkasteltiin, esiintyykö epäoikeudenmukaisuus niissä jotain tiettyä säännönmukaisuutta noudattaen. Tämän lisäksi palvelukohtaiset ryhmiteltiin vielä palvelun käytön motiivien mukaisesti hedonistisiin palveluihin (esim. ravintola tai kuntosali) ja utilitaristisiin palveluihin (esim. vakuutus tai autokorjaamo). Ryhmittelyt vahvistivat haastattelujen aikana syntyneitä käsityksiä palvelutyyppeiden välisistä eroista: ihmisiin kohdistuvissa palveluissa oli koettu erilaista epäoikeudenmukaisuutta kuin omaisuuteen kohdistuvissa palveluissa. Muut kokeillut ryhmittelyt eivät sen sijaan paljastaneet minkäänlaisia eroja haastateltavien epäoikeudenmukaisuuden kokemuksissa, joten tutkimuksen vertailuasetelmaksi hyväksyttiin ihmisiin kohdistuvat palvelut ja ihmisten omaisuuteen kohdistuvat palvelut<sup>1</sup>.

### 3.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi

Tutkimuksissa on aina pyrittävä arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validiteetti tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä, ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa ne ovat saaneet erilaisia tulkintoja (Hirsjärvi ym. 2004, 216-217). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei yleensä puhutakaan reliabiliteetista ja validiteetista, mutta luotettavuutta ja pätevyyttä on kuitenkin pystyttävä arvioimaan.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija tulkitsee aineistoa omien kokemustensa kautta. Käytännössä tutkijan on mahdotonta olla täysin objektiivinen, sillä hän on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133). Objektiivisuuden tavoittelu ei kuulukaan kvalitatiiviseen tutkimukseen, sillä laadullisen tiedon tuottaminen ja ymmärtäminen vaatii tulkinnallista paneutumista. Tässä tutkimuksessa tutkijan subjektiivisuus heijastuu väistämättä aineiston tulkintaan, sillä asiakkaan kokema epäoikeudenmukaisuus on ilmiö, jota ei voitu suoraan kysyä haastateltavilta,

---

<sup>1</sup> Lovelock (1983, 10-13) jakoi ihmisiin ja heidän omaisuuteensa kohdistuvat palvelut edelleen kahtia sen mukaan, onko palvelu ensisijaisesti aineeton vai liittyykö siihen paljon aineellisia elementtejä. Tässä tutkimuksessa kyseistä jakoa ei tehty, sillä palvelujen luokat olisivat tulleet liian pieniksi, ja eroavaisuuksia ei näyttänyt olevan.

vaan epäoikeudenmukaisuuden kokemus piti tunnistaa haastateltavien epäsuorista ilmaisuista. Vaikka tutkijan subjektiivisuus hyväksytään kvalitatiivisessa tutkimuksessa, tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaista on se, että ketju aineistosta tulkintojen muodostamiseen on perusteltu (Eskola & Suoranta 1998, 212). Tässä tutkimuksessa on pyritty kertomaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toteuttamisen vaiheet, aineistonkeruu ja aineiston luokittelun perusteet. Aineistosta tehdyt tulkinnat on pyritty perustelemaan mahdollisimman huolellisesti, ja tutkimusraportissa on käytetty suoria haastatteluotteita havainnollistamaan aineistosta tehtyjä tulkintoja.

Asiakkaiden kokemaa epäoikeudenmukaisuutta on yleensä tutkittu kvantitatiivisin menetelmin. Useissa tutkimuksissa koettua epäoikeudenmukaisuutta on mitattu kyselylomakkeella, joissa epäoikeudenmukaisuuden ulottuvuudet on operationalisoitu yhdeksi tai useammaksi väittämäksi koskien palvelukohtaamisessa tapahtuneita asioita. Tällaisten tutkimusten validius on kuitenkin ollut usein puutteellinen, sillä asiakkaan kokema epäoikeudenmukaisuus on operationalisoitu konkreettisiksi palvelukohtaamisessa tapahtuneiksi asioiksi, ja esimerkiksi prosessin oikeudenmukaisuus on usein operationalisoitu palveluvirheen korjaamisen kestoksi. Näissä tutkimuksissa ei ole huomioitu sitä, että palveluvirheestä voi tulla epäoikeudenmukainen vasta asiakkaan tekemän tulkinnan myötä. Siinä missä kyselylomake tulkitsee kaikki palveluvirheet epäoikeudenmukaisuuksiksi, teemahaastattelulla pystyttiin tunnistamaan ne asiakkaan tulkinnat, jotka tekevät palveluvirheestä epäoikeudenmukaisen. Teemahaastatteluilla päästiin siis huomattavasti lähemmäksi haastateltavan kokemusta, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Kasvokkain tapahtuvan haastattelun ongelmana saattaa olla se, että haastateltavat eivät mielellään kerro arkaluonteisista asioista. Tämä saattoi rajoittaa sitä, minkälaisista palvelukohtaamisista haastateltavat päättivät kertoa. Esimerkiksi hyvin henkilökohtaisista palveluista kuten lääkärin tai psykologin palveluista ei kerrottu. Toisaalta voidaan ajatella, että tutkittavien haluttomuus kertoa arkaluonteisista asioistaan liittyy haastattelun lisäksi myös useimpiin muihin aineistonkeruumenetelmiin.

Erilaisten palvelujen kirjoa rajoitti mahdollisesti myös se, että tutkimuksen kohderyhmänä oli yliopisto-opiskelijoita. Jos haastattelun kohteena olisi ollut erilaisissa elämänvaiheissa olevia kuluttajia, kerrottujen palvelujen kirjo olisi voinut olla laajempi. Koska tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ollut tulosten tilastollinen yleistettävyys, tätä ei pidetty suurena ongelmana.

Palvelukohtaminen, josta haastateltava kertoi, oli joissakin tapauksissa sattunut jo kauan sitten, ja vastaajan muistikuva tapahtuneesta on saattanut muokkautua ajan myötä. Tässä tutkimuksessa sitä ei kuitenkaan pidetty ongelmallisena, sillä palvelukohtamisen konkreettiset yksityiskohdat eivät ole tutkimuksen kannalta olennaisia. Ratkaisevaa sen sijaan on se, miten asiakas muistaa tapahtuman ja jäsentää sen mielessään. Asiakkaan muistikuva palvelukohtamisesta ratkaisee sen, asioiko hän enää kyseisen yrityksen kanssa ja kertooko hän tapauksesta ystävilleen ja tuttavilleen.

## 4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET

### 4.1 Asiakkaiden kokema epäoikeudenmukaisuus ihmisiin kohdistuvissa palveluissa

#### 4.1.1 Palvelutilanteessa koettu epäoikeudenmukaisuus

Ihmisiin kohdistuvissa palvelutilanteissa oli koettu paljon vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuutta. Greenberg (1993, 81) esitti, että vuorovaikutusta voidaan pitää epäoikeudenmukaisena joko huonon henkilökohtaisen kohtelun tai tiedottamisen puutteellisuuden takia, ja tämä ilmeni myös haastateltavien kertomuksista. Haastatteluissa ilmeni myös se, että henkilökohtainen kohtelu ja tiedottaminen liittyvät melko kiinteästi yhteen, sillä tiedottamista pidettiin kohteliaana ja huomaavaisena.

Monet haastateltavat kertoivat palvelutilanteista, joissa palveluhenkilöstön suhtautuminen oli aiheuttanut heille epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen. Haastateltavat olivat kokeneet, että palveluhenkilöstön käyttäytymisestä heijastui empatian, arvostuksen ja huomioimisen puute. Eräs haastateltava kertoi hammaslääkärikäynnistään seuraavasti:

*”Mulle tuli sellanen fiilis että se oli tosi tympääntyny. Se oli siis sellanen todella tympee, siis semmonen ettei ainakaan mitään hymyä häivähtäny missään vaiheessa. Ja sit ku se rupes putsamaan niitä hampaita ni se oli oikeesti ihan mielettömän kovakouranen eikä kyllä millään tavalla välittäny potilaan olost. Se oli just silleen et ’oho nyt tuleeki tosta verta tolleen vähän runsaammin’, eikä se todellakaan pyydelly mitenkään anteeks ees sen jälkeen kun se näki että tulee verta. Jotenki tuntu et se purki muhun sitä kiukkuansa. Ei hirveesti ollu mitään empatiaa. Kyllä nyt jonkin näkönen asiakkaiden hyvä kohtelu pitäis olla itsestäänselvyys”*

*Haastateltava A, hammaslääkäri*

Henkilökohtaisen kohtelun tärkeys korostui vahvasti haastateltavien kertomuksissa. Vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuus oli saatettu kokea henkilökohtaisena loukkauksena, ja monet haastateltavat kertoivat palveluhenkilöstön työkeydestä hyvinkin yksityiskohtaisesti. Severtin (2002, 24) mukaan asiakas muistaa palveluhenkilöstön suhtautumisen pidempään kuin muut palvelutilanteen yksityiskohdat. Eräs haastateltava kertoi kuntosalilla tapahtuneesta palvelutilanteesta, jossa hänen henkilökohtaisen kuntosaliohjaajansa vähättelevät kommentit olivat jääneet vaivaamaan:

*”Semmonen aliarvioiva suhtautuminen sillä oli, että ’siihen ei nyt mitään pelkoa ole että lihakset saisit, naisihminen’. Vaikka se totta oiskin että niitä ei kovin helposti saa, ni ois sen voinu muullakin tavalla sanoo. Kun sitten mentiin siihen laiteohjaukseen, niin itellä oli semmonen aika epävarma olo siitä, ja jännitti aika paljon. Yhden laitteen kohdalla olin epävarmana sormi suussa, että mitenkähän tähän mennään, niin sieltä tulee suhteellisen epäasiallinen kommentti että ’koitas ny itekin vähän miettiä että miten päin siihen vois mennä’. Kyllä se sen suhtautuminen kaihertaa edelleen, ei tommonen hirvittävän hyvää tämmöselle ohjaussuhteelle tee.”*

*Haastateltava B, kuntosali*

Joissakin vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuuden kokemuksissa haastateltava korosti, kuinka monella eri tavalla yrityksen työntekijä olisi voinut toimia, ja kuinka helppoa se olisi ollut toteuttaa. McColl-Kennedyn ym. (2003, 256) mukaan ihmisen käsitys vaihtoehtoisten toimintatapojen olemassaolosta ja niiden toteuttamisen helppoudesta vahvistaa hänen epäoikeudenmukaisuuden tunnettaan. Seuraavassa haastatteluotteessa ilmenee hyvin haastateltavan tosiasioiden vastainen ajattelu sekä hänen kokemuksensa siitä, että palveluhenkilöstöllä olisi ollut useita helposti toteutettavia vaihtoehtoisia toimintatapoja palvelutilanteessa.

*”Kun saavuttiin sinne, ni kukaan ei mitenkään huomioinu että nyt tuli uusia asiakkaita. Me oltais ihan hyvin ymmärretty että siel on kiire ja että menee aikaa, sen tarjoilijan ei ois tarvinnu ku ystävällisesti ilmottaa aluks että nyt on vähän kiireistä ja kysyä vaikka että mitä juomia me halutaan tai antaa vaikka menu meille, siinä ei ois kauaa menny. Tai edes tervehtiny, mutta ne pyyhälsi*



*vaan ohi eikä ees kattonu meiän suuntaan. Koko vastaanotto oli sellanen että 'ei teitä täällä tarvita, menkää pois'"*

*Haastateltava C, ravintola*

Vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuutta koettiin usein sellaisissa tilanteissa, joissa palveluprosessiin liittyi jokin ongelma, kuten pitkä odotusaika. Tällaisissa tapauksissa haastateltava ilmaisi aina, että puute palvelussa ei sinänsä haitannut häntä, mutta palveluhenkilöstön käyttäytyminen oli se, mikä suututti. Ravintolassa pitkään annostansa odottanut haastateltava kertoi palvelutilanteesta seuraavalla tavalla:

*"Loppujen lopuks siinä meni varmaan puoltoista tuntia ennen ku ne ruoat lopulta tuli. Ärsytti se, että siitä ei oltu missään vaiheessa kerrottu meille tai mitenkään pahoteltu sitä että se ruoka on myöhässä. Eikä siitä niinku kerrottu, jos on hirvee hösis keittiössä ja ihan ihmeellistä siellä, ni luulis että se ois voinu tietää sen jo vähän aikasemmin että siellä tulee kestämään se ruoan saaminen ja ois voinu informoida siitä jollain tavalla. Ja ainaki olla siitä pahoillaan. Ainaki vähän enemmän pahoillaan mitä se oli. Ainakaan mulle ei jääny mieleen mitään semmosta hirveetä pahottelua. Ei sitä tarjoilijaa hirveesti kiinnostanu, niinku unohdettiin kokonaan, sehän siinä ärsyttävää oliki."*

*Haastateltava D, ravintola*

Eräs toinen haastateltava puolestaan kertoi kielteisestä palvelukokemuksestaan junassa, jossa konduktööri oli ollut töykeä ja haluton auttamaan häntä painavien laukkujen nostamisessa:

*"(Konduktöörin) vastaus oli tyly, että 'ei tässä nyt jouda auttamaan, että eiköhän tässä nyt oo puoli tuntia aikaa punnertaa ne laukut itsekin pois junasta'. Ei mitään pahottelua, että valitettavasti en pysty auttamaan, vaan että 'toimi itse'. Ei se mitään jos oikeesti ei ehdi eikä pysty auttamaan, ymmärrän kyllä jos näin on, mut sen ois voinu sanoo ystävällisemmin, käyttää toista sanavalintaa ni ei ois niin inhottavalta tuntunu."*

*Haastateltava E, juna*

Haastatteluissa ei esiintynyt lainkaan prosessin epäoikeudenmukaisuuteen viittaavia ilmaisuja. Monista palveluprosessissa tapahtuneista virheistä kyllä kerrottiin yksityiskohtaisesti, mutta tällaisiin kertomuksiin liittyi aina ilmaisu siitä, että virhe ei harmittanut vaan se, kuinka palveluhenkilöstö suhtautui heihin kyseisessä tilanteessa. Joistakin palveluprosessin aikana tapahtuneista virheistä kerrottiin puolestaan hyvin lyhyesti, ohimennen mainiten. Tällaisissa tapauksissa haastateltava kertoi, että virhe ei ollut haitannut, koska palveluhenkilöstö oli kohdellut häntä hyvin. Seuraavassa esimerkissä haastateltavan henkilökohtainen kuntosaliohjaaja oli vaihtunut yllättäen, koska ohjaajan aikataulu oli muuttunut. Hyvin hoidetun vuorovaikutustilanteen ansiosta asiakas ei kuitenkaan pitänyt prosessivirhettä kielteisenä:

*”Siinähan oli vielä sellanenkin sählinki että vaihtu se ohjaaja mikä ois pitäny alunperin olla, mutta se ei mitenkään haitannu, koska kummatkin (ohjaajat) esitteli itensä, mikä oli kuitenkin tärkeää, ja siinä tervehdittiin kädestä pitäen.”*

*Haastateltava B, kuntosali*

Palveluhenkilöstön käyttäytyminen näytti siis ratkaisevan sen, kuinka asiakas suhtautui prosessivirheisiin. Yhdestäkään prosessivirheestä ei seurannut kokemusta prosessin epäoikeudenmukaisuudesta, vaan virheet saivat asiakkaan kiinnittämään huomionsa palveluhenkilöstön käyttäytymiseen, joka saattoi johtaa kokemukseen vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuudesta.

Ihmisiin kohdistuvissa palvelutilanteissa koettiin myös distributiivista epäoikeudenmukaisuutta. Tällaisissa palvelutilanteissa ydinpalvelu oli epäonnistunut joko täysin tai osittain, mikä sai asiakkaan ajattelemaan, että hän ei saanut sitä palvelua, joka hänelle oli luvattu. Tällöin distributiiviseen oikeudenmukaisuuteen kuuluva tasasuhtaisuuden periaate rikkoutui. Eräs haastateltava kertoi palvelulupauksen rikkomisesta seuraavasti:

*”Sillä oli sellanen face mapping –ihoanalyysitekniikka, että se jakaa kasvot moneen alueeseen ja kattoo silleen tarkemmin. Sen piti olla tosi hyvä, että ne tekee oikeen sellasen ihoanalyysin siitä sitten. Mut vaikka sen piti hirveen tarkkaan kattoo sitä ihoo, ni se ei huomannu ollenkaan sellasia kohtia, joissa selvästi on epäpuhtauksia. Kotona ku katoitin ni ne nyt näki puusilmäkin, en tiää*

*miksei se muka nähny. Lopuks sain lapun siitä analyysistä, mut se tulos oli ihan sama ku mitä muutkin pystyy kertoon. Tuli semmonen olo ett mitä eroo tässä nyt oikeesti oli. Ku menin sinne siks ett halusin hoitotoimenpiteen sille alueelle ja sit se jäi kokonaan saamatta. Miks piti luvata joku erityistekniikka jos lopputulos on ihan sama ku mikä tahansa muukin.”*

*Haastateltava D, kosmetologi*

Tasasuhtaisuuden periaatteen rikkoutuminen ilmenee hyvin myös seuraavassa haastatteluotteessa, jossa haastateltava vertaa omaa ajallista panostustaan saamaansa vastineeseen:

*”Se ohjaaja ei ollu yhtään valmistautunu siihen tunnille, tuntu että se oli ihan pihalla. Se oli yhtä sähellystä, sitä sarjaa ei ollu suunniteltu ollenkaan. Se oli ihan puhdasta ajanhukkaa koko tunti. Ku olin halunnu tulla ihan kunnan jumppaan ni sitä se ei kyllä ollu, ärsytti kun siitä ei tullu mitään, aikaa kyllä tuhlaantu.”*

*Haastateltava O, kuntosali*

Oikeudenmukaisuuden teorian mukaan distributiiviseen oikeudenmukaisuuteen kuuluu myös yhdenmukaisuuden ja tarpeen periaatteet (Greenberg 1990). Yhdenmukaisuuden periaate edellytti, että kaikille ihmisille annetaan yhtä suuri vastine panoksista riippumatta, ja tarpeen periaate edellytti, että erityistarpeessa olevalle ihmiselle annetaan erityiskohtelua siitä huolimatta, että hänen antamansa panokset ovat yhtä suuret kuin muilla. Näitä periaatteita ei esitetty epäonnistuneiden palvelutilanteiden tutkimuskirjallisuudessa, ja niitä kuvastavia ilmaisuja ei myöskään esiintynyt haastatteluissa. Tämä vahvistaa Deutschin (1985, 38) kantaa siitä, että yhdenmukaisuuden ja tarpeen periaatteet soveltuvat todennäköisesti toisenlaisiin tilanteisiin.

Kun haastateltavat käyttivät distributiiviseen epäoikeudenmukaisuuteen viittaavia ilmaisuja, niihin ei liittynyt mainintoja palveluprosessista eikä vuorovaikutuksesta, joiden aiemmin todettiin liittyvän kiinteästi toisiinsa. Näytti siis siltä, että

distributiivinen epäoikeudenmukaisuus ei ollut kompensoitavissa vuorovaikutuksen tai prosessin oikeudenmukaisuudella.

#### 4.1.2 Palvelun korjaustilanteessa koettu epäoikeudenmukaisuus

Ihmisiin kohdistuvissa palveluissa oli harvinaista, että epäonnistuneesta palvelutilanteesta seurasi palveluvirheen korjaustilanne. Proaktiivisia palvelun korjaustilanteita ei ollut lainkaan, ja asiakkaat valittivat hyvin harvoin – edes varsinaisen ydinpalvelun epäonnistumisesta ei valitettu.

Vain kahdesta tapauksesta seurasi palvelun korjaustilanne, jotka molemmat olivat reaktiivisia eli asiakkaan valituksesta lähtöisin. Näistä tapauksista toisessa koettiin vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuutta ja toisessa sekä vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuutta että prosessin epäoikeudenmukaisuutta.

Konduktööriltä työkeää kohtelua saanut asiakas (ks. s. 49) oli valittanut tämän käyttäytymisestä puhelimitse asiakaspalautenumeroon. Seuraava ote haastateltavan kertomuksesta ilmentää hyvin sitä, että pelkkä anteeksipyyntö ei riitä, vaan se on esitettävä siten, että asiakkaalle välittyy tunne siitä, että vastapuoli on aidosti pahoillaan tapahtuneesta.

*”Se kyllä pahotteli mutta mun mielestä ei ehkä kuitenkaan tarpeeksi. Sano että vievät asian eteenpäin ja että ikävä juttu. Enemmänkin ois kyllä voinu pahotella ja olla ehkä vielä ystävällisempikin, mutta ihan kuitenkin otti sen palautteen ihan rauhassa vastaan eikä siinä tarvinnu mitenkään hirveesti kiirehtiä.”*

*Haastateltava E, juna*

Kyseisessä tapauksessa haastateltava oli kuitenkin pitänyt prosessia oikeudenmukaisena. Haastattelussa ilmeni selvästi Lindin ym. (1990) esittämä ajatus siitä, että ihminen pitää tärkeänä mahdollisuutta kertoa näkemyksensä tapahtumista, ja kuulluksi tuleminen saa hänet uskomaan vaikuttamismahdollisuuksiinsa. Prosessin oikeudenmukaisuus oli tässä tapauksessa siis kompensoinut vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuutta:

*”Kyllä siinä sitte vähän rauhottu ku oli saanu asian soitettua ja olin kuitenkin tyytyväinen siitä että oli tavallaan saanu suuni auki ja valitettua siitä asiasta. Musta tuntu että oli päässy siinä niinku vähän enemmän voiton puolelle että kun oli saanu sitä asiaa eteenpäin. Ja kun ei ollu koskaan ennen suoraan valittanu ja soitellu minnekään eteenpäin ni tuli ehkä siinäkin osaltaan semmonen voittaja-olo. Toivottavasti meni kans sitten perille se että sai asianomainen henkilö siitä itsekin kuulla.”*

*Haastateltava E, juna*

Toinen valitustilanne liittyi autokouluun, joka oli lähettänyt haastateltavalle maksukehotuskirjeen, vaikka lasku oli jo maksettu eräpäivään mennessä. Haastateltava piti palvelutilanteessa sattunutta prosessivirhettä inhimillisenä virheenä, ja siihen ei liittynyt epäoikeudenmukaisuuden tunnetta.

*”Mä vaan aattelin et se on vaan joku virhe siellä niillä, inhimillinen virhe, emmä siitä ottanu mitenkään hernetä nenään.”*

*Haastateltava F, autokoulu*

Palvelun korjaustilanteessa haastateltava oli kuitenkin kokenut epäoikeudenmukaisuutta. Yritys ei ollut saanut virhettä korjattua ensimmäisellä kerralla, ja asiakas joutui olemaan useaan kertaan yhteydessä yritykseen ja asioimaan monen henkilön kanssa, mitä hän piti epäoikeudenmukaisena. Prosessin epäoikeudenmukaisuuden lisäksi asiakas koki tilanteessa myös vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuutta henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen liittyen. Barclayn ym. (2005, 631) mukaan tällaiset tapaukset koetaan hyvin kielteiseksi, koska ne koetaan henkilökohtaisina loukkauksina.

*”Se oli niiltä moka että sama ihminen ei hoitanut sitä asiaa loppuun saakka. Niitten ois pitäny sopia keskenään että kuka tätä asiaa hoitaa. Se oli eri ihminen sit kun uudestaan soitin sinne, ja se ei edes uskonu mua. Se vaan sano että jos oot kerran maksanu ni onhan sulla siitä sitten todiste, että tuu sitten näyttämään se kuitti, ni se jo alko kuulostaa siltä ettei mua uskottu. Olin että ei oo todellista, mediän täytyy lähteä käymään siellä sen takia että niillä on siellä kaikki tiedot ihan väärin. Se ihminen ei voinu myöntää sitä että niillä ois joku virhe*

*tapahtunu, vaan se oikeesti syytti mua. Pisti kiukuttaan että se ei uskonu mua kun sanoin, että oltiin maksettu, kun kylhän tollasen asian voi pankista ihan helposti tarkistaa, ne dokumentit saa helposti sieltä. Mut että sanotaan että tulkaa te tänne ja näyttäkää se kuitti. Siitä oikeen paisto se että se on oikeessa ja mä oon väärässä.”*

*Haastateltava F, autokoulu*

## **4.2 Asiakkaiden kokema epäoikeudenmukaisuus omaisuuteen kohdistuvissa palveluissa**

### **4.2.1 Palvelutilanteessa koettu epäoikeudenmukaisuus**

Ihmisten omaisuuteen kohdistuvissa palvelutilanteissa oli koettu distributiivista epäoikeudenmukaisuutta ja vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuutta. Distributiivisen epäoikeudenmukaisuuden tapauksissa kyse oli ydinpalvelun epäonnistumisesta joko täysin tai osittain. Haastatteluissa ei esiintynyt yhdenmukaisuuden eikä tarpeen periaatteisiin viittaavia ilmaisuja, mutta tasasuhtaisuuden periaate ja sen rikkoutuminen esiintyivät selvästi haastateltavien kertomuksissa.

Eräs haastateltavista kertoi kielteisestä kokemuksestaan internet-liittymiä tarjoavan yrityksen kanssa. Tapauksesta kertoessaan hän korosti moneen kertaan sitä, kuinka hän oli muuttokiireidensä keskellä nähnyt paljon vaivaa huolehtiakseen siitä, että yhteys toimisi uudessa asunnossa heti muuton jälkeen. Seuraavassa haastatteluotteessa ilmenee hänen tekemänsä vertailu antamiensa panosten ja saamansa vastineen välillä sekä hänen käsityksensä niiden välisestä epäsuhdasta:

*”Oltiin muuttamassa, ja olin jo kaks kuukautta aikasemmin varmistanu, että netti toimii varmasti sitten heti uudessa asunnossa ja ettei sähköpostit vaan katoa, vielä varmistelin oikein huolella ja aikasin, soittelin sinne. No sehän meni sit kuitenkin ihan pilalle, se yhteys ei toiminu, ja samalla kaikki meilitkin hävis, vaikka olin kuinka koittanu pitää huolen että näin ei käy. Että ei jääny kauheen*

*hyvä maku suuhun. Kyllä niiden ois pitäny hoitaa se minkä ne lupas, oletin että se toimis ku olin todellakin varmistellu.”*

*Haastateltava G, internetpalveluntarjoaja*

Myös vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuutta koettiin paljon asioihin ja esineisiin kohdistuvissa palvelutilanteissa. Näissä tilanteissa tyypillistä oli se, että vuorovaikutuksen koettu epäoikeudenmukaisuus liittyi enemmän tiedottamisen puutteellisuuteen kuin ongelmiin henkilökohtaisessa kohtelussa. Tiedottamiseen liittyi toisaalta asiakkaan tilanteen ymmärtäminen:

*”Jos allekirjoitustilanteessa (kiinteistövälittäjä) huomaa ett on jääny noin isot asiat selvittämättä, ni ois voinu vaikka puoleks tunniks puhaltaa pilliin, kyllä sen ois pitäny varmistaa niissä verojutuissa että ollaan ymmärretty oikein, koska se on semmonen toistuva teema, pitää sen tajuta ei niitä kaikki asiakkaat todellakaan tiedä”*

*Haastateltava H, kiinteistövälitystoimisto*

Joissakin tapauksissa tiedottamisen puute koettiin epärehellisyydeksi:

*”Niitten ois pitäny sanoo että se liittymän omistajuuskin siirtyy samalla ja että se vielä maksaakin. Kyllä se ois pitäny mainita sillon ku oli liittymässä, tää miten ne toimi, se ei ollu musta rehellistä.”.*

*Haastateltava C, matkapuhelinoperaattori*

Eräässä tapauksessa tiedottamisen puute oli aiheuttanut asiakkaassa äärireaktion, jossa kostohalu heräsi. Haastateltava koki tilanteen niin epäoikeudenmukaiseksi, että hän oli valmis näkemään niin paljon vaivaa, että uhkasi ottaa yhteyttä kuluttaja-asiamieheen.

*”Missään vaiheessa tilausprosessia ei tullu selville että paljonko sille tilaukselle tulee oikeesti hintaa. Vasta seuraavana päivänä kun olin laittanu sen tilauksen ni mulle soitettiin että tota ’tilaamanne rahat saapuvat kohta ja ne voi hakee sinä ja sinä päivänä’, ja ihan sivulauseessa ilmotettiin että ’siinä on sitte semmonen 20 euron palvelumaksu’, joka on siihen 60 euron tilaukseen nähden suunnattoman suuri. Siinä vaiheessa peruutin kyllä tilauksen saman tien ja*

*sanoin että seuraavaks otan yhteyden kuluttaja-asiamieheen, koska hinnat pitää olla selvillä siinä vaiheessa ku tilausta tehdään.”*

*Haastateltava I, pankkipalvelu*

Prosessin epäoikeudenmukaisuutta ei koettu lainkaan asioihin tai esineisiin kohdistuvissa palvelutilanteissa. Lähes kaikkiin tapauksiin kyllä liittyi selviä prosessivirheitä, mutta virheisiin suhtauduttiin ymmärtävästi. Vastajat ilmaisivat aina heti kertomansa prosessivirheen jälkeen, että virhe ei varsinaisesti haitannut häntä. Eräs haastateltava oli ollut ostamassa asuntoa, ja kiinteistövälittäjän antama esite oli ollut osittain virheellinen. Haastateltava kertoi tapauksesta seuraavalla tavalla:

*”Niissä esitteissä oli joitakin virheitä mitä se välittäjä ei ollu huomannu korjata, mut se ny oli semmonen, niitä voi sattua. Kaikki tekee joskus virheitä.”*

*Haastateltava H, kiinteistövälitystoimisto*

Eräs toinen haastateltava puolestaan kertoi lähettipalveluun liittyvästä kielteisestä palvelukokemuksestaan, jossa tilaus oli myöhästynyt. Hän ei kuitenkaan pitänyt tilauksen myöhästymistä epäoikeudenmukaisena, mutta tiedottamisen puute oli saanut hänet pitämään tilannetta epäoikeudenmukaisena. Puutteellinen tiedottaminen koettiin epäkohteliaaksi, ja se oli pahentanut prosessivirhettä.

*”Siitä sovitusta ajasta oli menny jo puoli tuntia, ni ne soitti että ei nyt ihan ehditäkään siihen aikaan. No meni vielä puoli tuntia että lopulta tuli, eli tunnin myöhässä. Ei se odottaminen ny muuten ois mitään haitannu, mut ku ilmotti niin myöhään. Ois voinu aikasemmin soittaa ja sanoo että ’kestää vielä kauan, että tiedätte varautua asiaan’, se ois ollu kohteliasta. Tai sanoo jo tilatessa, kyllä ne tiesi jo siinä että se nyt ei ehdi sillon.”*

*Haastateltava J, lähettipalvelu*

Ihmisten omaisuuteen kohdistuvissa palvelutilanteissa näytti siis siltä, että palveluvirheen sattuessa asiakas odottaa, että asiasta tiedotetaan hänelle. Asiakkaat hyväksyvät palveluvirheet osana palvelun luonnetta, mutta ne saavat asiakkaan arvioimaan henkilöstön käyttäytymistä kyseisessä tilanteessa.



#### 4.2.2 Palvelun korjaustilanteessa koettu epäoikeudenmukaisuus

Ihmisten omaisuuteen kohdistuville palveluille oli tyypillistä, että epäonnistuneista palvelutilanteista valitettiin lähes aina. Palvelun korjaustilanteista vain yksi käynnistyi yrityksen aloitteesta, muut tapaukset olivat reaktiivisia korjaustilanteita eli ne olivat käynnistyneet asiakkaan valituksesta.

Kaikissa epäonnistuneissa palvelun korjaustilanteissa koettiin prosessin epäoikeudenmukaisuutta. Prosessin epäoikeudenmukaisuus aiheutui yleisimmin siitä, että ongelmaa ei saatu hoidettua kerralla kuntoon, ja asiakas oli joutunut olemaan moneen kertaan yhteydessä yritykseen. Toisin kuin palvelutilanteissa, palvelun korjaustilanteissa prosessivirheitä ei annettu anteeksi. Haastateltavien toleranssivyöhyke prosessivirheiden suhteen oli siis selvästi kaventunut, kuten Bowen ym. (1999, 11) esittivät. Prosessivirheet koettiin poikkeuksetta epäoikeudenmukaisiksi, ja monissa haastateltavien kertomuksissa esiintyi ajatus siitä, että yritys oli rikkonut lupauksensa hoitaa asia kerralla kuntoon. Eräs haastateltava oli joutunut aiheettomasta maksukehotuksesta valitettuaan pettymään monta kertaa, kun lupaukset ongelman korjaamisesta oli toistuvasti rikottu, ja hän oli pitänyt valitusprosessia vaivalloisena. Asiakas oli reagoinut tällaiseen epäoikeudenmukaisuuteen niin voimakkaasti, että hän oli ryhtynyt levittämään yrityksestä huonoa mainetta:

*”Ne lupas että se karhukirje mitätöidään. Meni pari viikkoa ja sain toisen karhukirjeen, johon oli vielä lisätty lisämaksu, eli ne ei ollu hoitanu sitä mitä ne oli luvannu. Jouduin soittaa monta kertaa sinne maksulliseen numeroon kun ne linjat pätki. Ja aina piti selittää sama asia uudestaan eri ihmiselle. Musta oli kohtuutonta että jouduin käyttään aikaani niiden virheen selvittämiseen ja vielä maksaan siitä. No, neuvottelin puhelimesta taas pitkään ja he lupas selvittää asian. Sitä ne ei taaskaan tehny, vaan tuli kolmas karhukirje. Menin konttoriin, ja ne sano että asialle ei voi tehdä mitään. Eivät toteuttaneet sitä mitä oli luvattu. Irtisanoin kaikki vakuutukseni siitä yhtiöstä, ja jäin ihmettelemään sitä, että ne ei voinut myöntää virhettään eikä antaa anteeks sitä virheellistä viiden euron maksua. Oisin ollu kyseisen vakuutusyhtiön asiakas tulevaisuudessakin pitkään varmasti. Ihmettelin että siitä ei löydy semmosta joustavuutta että ne*

*pystyis sen tekemään, ja kuitenkin ne lupas sen tehdä. Oon kertonut tästä tapauksesta tosi monelle, varmaan ainakin 40 ihmiselle.”*

*Haastateltava K, kotivakuutus*

Kun asiakas valittaa epäonnistuneesta palvelusta, on tärkeää, että hänen näkemyksensä tapahtuneesta huomioidaan. Mahdollisuus tulla kuulluksi on asiakkaalle tärkeää, sillä se saa hänet kokemaan voivansa vaikuttaa prosessin lopputulokseen sekä tuntemaan itsensä arvostetuksi (Sparks ym. 2001, 211-212). Prosessikontrollin puute oli aiheuttanut eräälle hitaasta internet-yhteydestään valittaneelle asiakkaalle epäoikeudenmukaisuuden tunteen:

*"Kun valitin, sähköpostia laitoin, ni ei ne ottanu siihen mitään kantaa, vaan sieltä tuli sellanen vastaus suurinpiirtein että 'ottakaa tai jättäkää'. Siinä vedottiin ikään kuin normaaleihin käytäntöihin nettiliittymien osalta, mä en nyt niistä ollu kovin hyvin perillä. Ajattelin sit että olkoon. Mut jäi kyllä hampaankoloon, sehän siinä erityisesti suututti, että ne ei ees suostunu keskustelemaan siitä, siinä vaan vedottiin joihinki tiettyihin pykäliin ja se oli niinku siinä sitte. Siinä oli vaan alistuttava osaansa."*

*Haastateltava L, internet-palveluntarjoaja*

Kuten edellinen esimerkki osoitti, myös sähköpostitse valittavan asiakkaan on saatava kokea, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa tapahtumiin ja että häntä pidetään tärkeänä. Sähköpostitse tämän viestiminen asiakkaalle voi olla vaikeampaa kuin kasvotusten tai puhelimitse tapahtuvassa valitustilanteessa. Sähköpostitse valittavat asiakkaat odottavat muiden valittavien asiakkaiden tavoin myös sitä, että heidän valituksiinsa reagoidaan nopeasti. Tällaisten odotusten alittuminen oli saanut erään haastateltavan kokemaan epäoikeudenmukaisuutta:

*Niitten ois pitäny vastata siihen mun ekaan sähköpostiin, mä jouduin moneen kertaan laittaa sinne sähköpostia ennen ku ne vastas ja se kesti tosi kauan. Eikä ne vastannu puhelimeenkaan ku koitin soittaa, tuli ihan huijattu olo.*

*Haastateltava C, matkapuhelinoperaattori*

Joissakin valitustilanteissa asiakas oli kokenut sekä prosessin epäoikeudenmukaisuutta että distributiivista epäoikeudenmukaisuutta. Eräässä tapauksessa toimimattoman internet-yhteyden hidas korjaus oli saanut asiakkaan kokemaan prosessin epäoikeudenmukaisuutta. Tunnetta vahvisti se, että hänen mielestään palveluvirheen korjaus oli hyvin pieni toimenpide ja yrityksen palveluhenkilöstön olisi ollut helppo toteuttaa se. Asiakkaan mielestä hyvitys olisi ollut paikallaan hänen kokemastaan vaivasta, eli tilanteesta koettiin myös distributiivista epäoikeudenmukaisuutta.

*”Ja sitten että korjataan saman tien, siinä korjauksessa meni luvattoman kauan, kolme viikkoo jouduttiin oottamaan. Jos seuraavana päivänä ois toiminu ni varmaan ois jääny parempi mieli. Ja kun se oikeesti kesti siltä kaverilta joku viis minuuttia kun se teki sen... ..Varmaan joku kompensatio siitä ois ollu paikallaan, että ’nyttien ku on käyny näin ikävästi niin saatte loppuvuoden liittymämaksut ilmasiks’.”*

*Haastateltava G, internet-palveluntarjoaja*

Toisessa valitustilanteessa asiakas piti prosessia epäoikeudenmukaisena siksi, että yritys ei myöntänyt tehneensä virhettä. Hän koki myös vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuutta, sillä valituksen vastaanottanut henkilö ei pahoitellut tapahtunutta. Lisäksi haastateltava oli kokenut distributiivista epäoikeudenmukaisuutta, sillä hän koki että hyvitys olisi ollut paikallaan. Toisaalta hän pohti myös sitä, että pelkkä virheen myöntäminen ja hyvityksen tarjoaminen olisi saattanut riittää:

*”Ei ois tarvinnu olla sellasta vastuunpakoilua, että ensiks syytetään meitä, ja sit syytetään jotain toista tahoaa. Ei se haittaa jos myöntää virheensä, niitä sattuu, mutta sitä ne ei tehny... ..Eikä se kyllä ollu mitenkään pahoillaan siitä tilanteesta, se tyyppi ei kertaakaan pyytäny anteeks eikä ollu mitenkään ymmärtäväinen. Ja ois kyllä jotenki pitäny hyvittääkin siitä tilanteesta, vaikka tuoda jonkun tikkarin, jonku ihan pienen jutun, varmaan hyvin pieni kustannus ois heille ollu, tai edes joku ajatus siitä, ku nyt kuitenkin maksettiin sellasesta mitä ei oltu tilattu. Ehkä semmonen ’vika on meidän, miten voidaan hyvittää’ - tyyppinen lauselmakin ois riittäny. En tiä oisko meistä kukaan edes pyytäny sit mitään hyvitystä jos ne ois sitä kysyny.”*

*Haastateltava J, lähettipalvelu*

Nämä kaksi tapausta olivat ainoat tapaukset, joissa haastateltava kertoi, että hyvitys olisi ollut paikallaan. Molemmissa tapauksissa oli kyse siitä, että palvelun korjaustilanteessa oli ongelmia. Ensimmäisessä tapauksessa virheen korjaus kesti asiakkaan mielestä kohtuuttoman pitkään, ja toisessa tapauksessa palveluhenkilöstö ei ollut ottanut vastuuta tapahtuneesta virheestä eikä pahoitellut tapahtunutta. Wirtz ym. (2004) osoittivat tutkimuksessaan, että hyvitys on tärkeä juuri sellaisissa korjaustilanteissa, joissa joku osa-alue epäonnistuu. Tällaisissa tapauksissa hyvitys paransi selvästi asiakkaiden käsitystä koko tilanteen oikeudenmukaisuudesta.

Yksi palvelun korjaustilanne oli ollut proaktiivinen palvelun korjaustilanne, jossa pankista soitettiin vihaiselle asiakkaalle sen jälkeen, kun tämä oli uhannut kertoa kokemastaan vääryydestä kuluttaja-asiamiehelle (ks. s. 55-56). Asiakas oli pitänyt varsinaista palvelutilannetta hyvin epäoikeudenmukaisena, ja tämä tunne säilyi vielä korjaustilanteessakin, vaikka hän pitikin pankin korjaustoimenpiteitä oikeudenmukaisina. Myös Price, Arnould ja Bardhi (2004, 341) osoittivat, että palvelutilanteessa epäoikeudenmukaisuutta kokeneet asiakkaat voivat kokea palvelun korjaustilanteen jälkeenkin vielä epäoikeudenmukaisuutta, vaikka kaikki tarvittavat korjaustoimenpiteet olisi tehty. Tässä tapauksessa haastateltavan mielestä yrityksellä ei ollut mahdollisuuksia toimia toisin, mutta korjaustoimenpiteistä huolimatta epäoikeudenmukaisuuden tunne oli kuitenkin läsnä vielä korjaustilanteen jälkeenkin. Korjaustoimenpiteet olivat kuitenkin lieventäneet asiakkaan kokemaa epäoikeudenmukaisuutta, ja niiden ansiosta hän päätti olla valittamatta kuluttaja-asiamiehelle:

*”Eipä siinä (palvelun korjaustilanteessa) oikein mitään ollu tehtävissä, huijaus mikä huijaus. Nehän tarjos rahanvaihtoa ilman mitään palvelumaksua, eikä se mun pettymystä poistanut, ei kai ne muutakaan voinu tehdä. Mutta vaikka ne lupaili ties mitä, niin kyllä siinä musta oli tapahtunu ihan selvä huijausyritys joka ei nyt vaan mun kohdalla menny läpi. Mutta niiden reaktio ehkä kuitenkin esti mua viemästä juttua kuluttaja-asiamiehelle, ettei se siinä mielessä turha ollu.”*

*Haastateltava I, pankkipalvelu*

### 4.3 Koettujen epäoikeudenmukaisuuksien vertailu palvelutyypin välillä

Asiakkaiden kokema epäoikeudenmukaisuus oli erilaista ihmisiin kohdistuvissa palveluissa kuin ihmisten omaisuuteen kohdistuvissa palveluissa, mutta samojakin piirteitä löytyi. Sekä ihmisiin kohdistuvissa että ihmisten omaisuuteen kohdistuvissa palveluissa asiakkaat olivat kokeneet palvelutilanteessa distributiivista epäoikeudenmukaisuutta ja vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuutta. Koettu distributiivinen epäoikeudenmukaisuus oli molemmissa ryhmissä jokseenkin samanlaista: asiakkaat kokivat, että hän ei ollut saanut panostuksilleen vastinetta, sillä ydinpalvelu oli epäonnistunut joko osittain tai täysin.

Vuorovaikutuksen koettu epäoikeudenmukaisuus oli erilaista ihmisiin ja ihmisten omaisuuteen kohdistuvissa palvelutilanteissa. Ihmisiin kohdistuvissa palveluissa vuorovaikutuksen koettu epäoikeudenmukaisuus aiheutui yleensä palveluhenkilöstöltä saadusta huonosta henkilökohtaisesta kohtelusta, kuten arvostuksen, kohteliaisuuden tai huomioimisen puutteesta. Ihmisten omaisuuteen kohdistuvissa palveluissa puolestaan korostui vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden toinen osa-alue, tiedottaminen.

Palvelutilanteessa prosessin epäoikeudenmukaisuutta ei koettu kummassakaan ryhmässä. Sekä ihmisiin kohdistuvissa palveluissa että ihmisten omaisuuteen kohdistuvissa palveluissa tyypillistä oli se, että asiakkaat olivat valmiita hyväksymään palvelutilanteen aikana tapahtuneet virheet, ja niihin suhtauduttiin hyvin ymmärtäväisesti. Molemmille palveluryhmille yhteistä oli se, että palveluprosessin virheet saivat asiakkaat kiinnittämään huomionsa palveluhenkilöstön käyttäytymiseen. Eroja oli kuitenkin siinä, mihin palveluhenkilöstön käyttäytymisen osa-alueeseen he kiinnittivät huomionsa.

Ihmisiin kohdistuvissa palveluissa asiakkaat kiinnittivät palveluprosessin virheen sattuessa huomionsa henkilökohtaiseen kohteluun, ja he saattoivat pitää tilannetta epäoikeudenmukaisena siksi, että palveluhenkilöstö suhtautui heihin vähättelevästi tai epäkohteliaasti. Omaisuuteen kohdistuvissa palveluissa asiakkaat puolestaan kiinnittivät virheen sattuessa huomionsa siihen, oliko palveluhenkilöstö tiedottanut

palveluprosessin virheestä riittävän hyvin. Näissä palveluissa asiakkaat eivät niinkään arvioineet palveluhenkilöstöltä saamaansa henkilökohtaista kohtelua, kuten ystävällisyyttä, myötätuntoa ja arvostusta.

Palvelun korjaustilanteissa oli huomattava ero ihmisiin kohdistuvien palvelujen ja ihmisten omaisuuteen kohdistuvien palvelujen välillä. Ihmisiin kohdistuvissa palveluissa tyypillistä oli se, että epäonnistuneesta palvelutilanteesta ei yleensä valitettu lainkaan – ei edes silloin, kun ydinpalvelu oli epäonnistunut. Ihmisten omaisuuteen kohdistuvista palveluista puolestaan valitettiin lähes aina. Koska ihmisiin kohdistuvista palveluissa oli vain kaksi palvelun korjaustilannetta, ei ole mielekäästä tehdä vertailuja ihmisiin kohdistuvien ja ihmisten omaisuuteen kohdistuvien palvelujen välillä. Ihmisiin kohdistuvien palvelujen ja ihmisten omaisuuteen kohdistuvien palvelujen vertailua on havainnollistettu taulukoilla 1 ja 2.

**Taulukko 1. Asiakkaiden kokema epäoikeudenmukaisuus ihmisiin kohdistuvissa palveluissa.**

Ihmisiin kohdistuvat palvelut						
Tapaus	Palvelutilanne			Palvelun korjaustilanne		
	Distribu- tiivinen epäoikeuden- mukaisuus	Prosessin epäoikeuden- mukaisuus	Vuorovai- kutuksen epäoikeuden- mukaisuus	Distribu- tiivinen epäoikeuden- mukaisuus	Prosessin epäoikeuden- mukaisuus	Vuorovai- kutuksen epäoikeuden- mukaisuus
Kuntosali	x					
Kampaaja	x					
Hieroja	x					
Kosmetologi	x					
Kampaaja	x					
Kampaaja	x					
Hammaslääkäri			x			
Pikaruokaravintola			x			
Kuntosali			x			
Baari			x			
Ravintola			x			
Kosmetologi			x			
Ravintola			x			
Juna			x			x
Autokoulu					x	x

**Taulukko 2. Asiakkaiden kokema epäoikeudenmukaisuus heidän omaisuuteensa kohdistuvissa palveluissa.**

Ihmisten omaisuuteen kohdistuvat palvelut						
Tapaus	Palvelutilanne			Palvelun korjaustilanne		
	Distribu- tiivinen epäoikeuden- mukaisuus	Prosessin epäoikeuden- mukaisuus	Vuorovai- kutuksen epäoikeuden- mukaisuus	Distribu- tiivinen epäoikeuden- mukaisuus	Prosessin epäoikeuden- mukaisuus	Vuorovai- kutuksen epäoikeuden- mukaisuus
Autohuolto	x					
Internet-liittymä	x				x	
Internet-liittymä	x				x	
Kuljetuspalvelu	x				x	
Kodinkoneasennus	x				x	
Internet-liittymä	x			x	x	
Lähettilpalvelu			x	x	x	x
Matkapuhelinliittymä			x		x	
Kiinteistövälittäjä			x			
Pankki			x			
Kotivakuutus				x	X	
Kotivakuutus					x	

## 5 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

### 5.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää asiakkaiden kokemaa epäoikeudenmukaisuutta palvelukohtaamisissa sekä kuvailla, millaista epäoikeudenmukaisuutta asiakkaat kokevat erilaisissa palveluissa. Tavoitteena oli selvittää, vaihtelevatko asiakkaiden epäoikeudenmukaisuuden kokemukset erilaisten palvelujen välillä. Tutkimuksen teoreettisessa osassa tarkasteltiin ensiksi sitä, kuinka asiakkaan kielteinen kokemus syntyy ja millaisin edellytyksin kielteisestä kokemuksesta tulee epäoikeudenmukainen kokemus. Kielteisen kokemuksen todettiin syntyvän asiakkaan toleranssivyöhykkeen alittumisesta, ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen edellytyksenä on asiakkaan käsitys siitä, että yritys olisi voinut toimia palvelukohtaamisessa toisin kielteisen kokemuksen välttämiseksi. Tämän jälkeen perehdyttiin sosiaalipsykologian ja organisaatiotutkimuksen alalla kehitettyyn oikeudenmukaisuuden teoriaan sekä perehdyttiin kolmeen oikeudenmukaisuuden ulottuvuuteen: distributiiviseen oikeudenmukaisuuteen, prosessin oikeudenmukaisuuteen sekä vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen. Lisäksi teoreettisessa osuudessa tarkasteltiin sitä, kuinka oikeudenmukaisuuden teoriaa on sovellettu markkinoinnin alalla tehdyissä palvelukohtaamisten tutkimuksissa.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa selvitettiin asiakkaiden epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia ja luokiteltiin ne sen mukaan, oliko asiakas kokenut epäoikeudenmukaisuutta palvelutilanteessa, palvelun korjaustilanteessa vai molemmissa. Lisäksi tapaukset luokiteltiin oikeudenmukaisuuden teorian ja palvelututkimusten perusteella kolmeen luokkaan sen mukaan, millaista epäoikeudenmukaisuutta asiakas oli palvelukohtaamisessa kokenut. Lopuksi kaikki tapaukset luokiteltiin sen mukaan, oliko kyseessä ihmisiin kohdistuva palvelu vai ihmisten omaisuuteen kohdistuva palvelu, ja tätä luokittelua käytettiin tutkimuksen vertailuasetelmana.



Tutkimuksen tuloksena oli, että asiakkaiden kokema epäoikeudenmukaisuus on erilaista ihmisiin kohdistuvissa palveluissa kuin ihmisten omaisuuteen kohdistuvissa palveluissa, joskin palveluiden välisiä yhtäläisyyksiäkin löytyi. Ihmisiin kohdistuville palveluille oli tyypillistä, että palvelutilanteessa oli koettu distributiivista epäoikeudenmukaisuutta ja vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuutta, mutta ei lainkaan prosessin oikeudenmukaisuutta. Distributiiviseen epäoikeudenmukaisuuteen liittyi asiakkaan kokemus siitä, että ydinpalvelu oli epäonnistunut, ja hän ei ollut saanut panostuksilleen vastinetta. Vuorovaikutuksen koettu epäoikeudenmukaisuus liittyi useimmiten palvelutilanteisiin, joissa palveluhenkilöstö oli suhtautunut asiakkaaseen epäkunnioittavasti tai epäystävällisesti. Prosessin epäoikeudenmukaisuutta ei ollut koettu lainkaan ihmisiin kohdistuvissa palvelutilanteissa, vaan palveluprosessin aikana tapahtuneisiin virheisiin suhtauduttiin ymmärtävästi. Virheet saivat kuitenkin asiakkaat kiinnittämään huomionsa palveluhenkilöstön käyttäytymiseen kyseisessä tilanteessa. Palveluvirhettä ei pidetty suurena, jos palveluhenkilöstö käyttäytyi asiakkaan mielestä ystävällisesti ja kohteliaasti. Epäystävällistä tai välinpitämätöntä kohtelua saaneet asiakkaat puolestaan pitivät tällaisia tilanteita epäoikeudenmukaisena, mutta eivät palveluvirheen vuoksi, vaan palveluhenkilön suhtautumisen vuoksi.

Myös ihmisten omaisuuteen kohdistuvissa palvelutilanteissa oli koettu distributiivista epäoikeudenmukaisuutta ja vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuutta. Distributiivisen epäoikeudenmukaisuuden kokemukset olivat samankaltaisia kuin ihmisiin kohdistuvissa palveluissa. Vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuuden kokemuksissa puolestaan korostui tiedottamisen tärkeys, ei niinkään palveluhenkilöstön henkilökohtainen kohtelu. Prosessin epäoikeudenmukaisuutta ei ollut koettu myöskään ihmisten omaisuuteen kohdistuvissa palveluissa, vaan asiakkaat suhtautuivat ymmärtävästi palveluvirheisiin. Toisin kuin ihmisiin kohdistuvissa palveluissa, palveluvirheet saivat asiakkaan kiinnittämään huomionsa ensisijaisesti tiedottamisen riittävyteen.

Ihmisiin kohdistuvista palveluista oli valitettu hyvin harvoin, mutta ihmisten omaisuuteen kohdistuvista epäonnistuneista palvelutilanteista puolestaan oli valitettu lähes poikkeuksetta. Epäoikeudenmukaisina pidetyistä valitustilanteista kaikissa oli koettu prosessin epäoikeudenmukaisuutta. Toisin kuin palvelutilanteessa, valitustilanteessa prosessivirheitä ei annettu anteeksi, vaan asiakkaan toleranssivyöhyke

oli selvästi kaventunut. Prosessin epäoikeudenmukaisuutta aiheutti myös palveluhenkilöstön haluttomuus kuunnella asiakasta ja ottaa vastuu tapahtuneesta. Valitustilanteisiin ei liittynyt kovin paljon vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuutta eikä distributiivista epäoikeudenmukaisuutta.

## 5.2 Päätelmät ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen tulokset vahvistivat käsitystä siitä, että asiakkaiden kielteisimpiin palvelukokemuksiin sisältyy lähes poikkeuksetta asiakkaan tunne siitä, että häntä on kohdeltu epäoikeudenmukaisesti. Asiakkaiden kokemaa epäoikeudenmukaisuutta on aiemmin tutkittu pääasiassa palvelun korjaustilanteissa, mutta palvelutilanteissa koettua epäoikeudenmukaisuutta on tutkittu hyvin vähän. Oikeudenmukaisuuden teoria osoittautui kuitenkin varsin hyödylliseksi lähestymistavaksi myös palvelutilanteisiin, sillä asiakkaat olivat selvästi kokeneet epäoikeudenmukaisuutta niin palvelutilanteissa kuin palvelun korjaustilanteissa. Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, mutta tutkimus antoi lisää edellytyksiä ymmärtää asiakkaiden kokemaa epäoikeudenmukaisuutta palvelukohtaamisissa. Lisääntyneen ymmärryksen ansiosta voidaan pohtia, kuinka erilaiset palveluyritykset voisivat menetellä palvelutilanteissa ja palvelun korjaustilanteissa, jotta asiakkaille ei syntyisi epäoikeudenmukaisuuden tunnetta.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että palveluyritysten tulee kiinnittää huomiota oikeudenmukaisuuden kolmeen ulottuvuuteen ollessaan tekemisissä asiakkaidensa kanssa niin palvelutilanteissa kuin palvelun korjaustilanteissakin. Palveluhenkilöstön ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta on pidetty tärkeänä aikaisemmissakin palvelututkimuksissa, ja tämä tutkimus vahvisti kyseistä käsitystä. Vuorovaikutuksen tärkeys korostui etenkin palveluvirheiden sattuessa, sillä vuorovaikutus näytti ratkaisevan sen, kuinka asiakkaat kokivat virheen. Asiakkaat suhtautuivat palveluprosessin aikana tapahtuneisiin virheisiin hyvin ymmärtäväisesti. Virheitä pidettiin inhimillisinä ja ne oltiin valmiita antamaan anteeksi.

Tähän tutkimukseen haastateltujen kuluttajien kertomuksista ilmeni, että palveluvirheen sattuessa he kiinnittävät huomionsa palveluhenkilöstön käyttäytymiseen. Ihmisten

omaisuuteen kohdistuvissa palveluissa asiakkaat kiinnittivät huomionsa palveluhenkilöstön tiedottamiseen, kun taas ihmisiin kohdistuvissa palveluissa asiakkaille oli tärkeää henkilökunnan ystävällisyys, kohteliaisuus ja huomaavaisuus. Tämän tuloksen yleistäminen ei kuitenkaan ole mahdollista, vaan tarvittaisiin kvantitatiivinen tutkimus selvittämään esiintyykö kyseinen ero erilaisten palvelujen välillä. Jos kyseinen ero on olemassa, ihmisten omaisuuteen kohdistuvia palveluja tarjoavan yrityksen kannattaisi painottaa henkilöstölleen ensisijaisesti tiedottamisen tärkeyttä palveluvirheen sattuessa. Ihmisiin kohdistuvia palveluita tarjoavien yritysten tulisi puolestaan huolehtia siitä, että palveluhenkilöstö pystyy virheen sattuessa kohtelevaan asiakasta ystävällisesti, huomaavaisesti ja kunnioittavasti.

Vuorovaikutuksen epäonnistumista voidaan siinä mielessä pitää erityistapauksena, että asiakkaan on hyvin helppo pitää epäonnistunutta vuorovaikutustilannetta epäoikeudenmukaisena. Tällaisissa tilanteissa epäoikeudenmukaisuuden tunteen syntymisen edellytys on yleensä läsnä: asiakas kokee, että palveluhenkilöstöllä olisi ollut mahdollisuus käyttäytyä ystävällisesti ja huomaavaisesti häntä kohtaan. Epäonnistuneissa vuorovaikutustilanteissa on usein myös epäoikeudenmukaisuuden tunnetta vahvistavia tekijöitä: vaihtoehtoisia toimintatapoja oli olemassa ja ne olisi ollut helppo toteuttaa. Siten esimerkiksi tiedottamisen puute on helposti koettavissa epäoikeudenmukaiseksi, sillä asiakas pitää tiedottamista pienenä vaivana palveluhenkilöstölle. Asiakkaan voi olla helppo pitää palvelun aikana tapahtunutta virhettä vahinkona, mutta epäystävällinen käyttäytyminen tai tiedottamatta jättäminen on helpompi tulkita palveluhenkilöstön valinnaksi toimia tietyllä tavalla.

Monissa aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että asiakkaat valittavat vain harvoin. Tässä tutkimuksessa asiakkaat olivat valittaneet todella harvoin epäonnistuneista palveluista, jotka olivat kohdistuneet heihin itseensä, mutta heidän omaisuuteensa kohdistuneista epäonnistuneista palveluista oli valitettu lähes aina. Myös tämän eron olemassaoloa voitaisiin selvittää kvantitatiivisella tutkimuksella, jotta yleistäminen olisi mahdollista.

Jos ihmisiin kohdistuvista palveluista valitetaan vain hyvin harvoin, proaktiiviset palvelun korjaukset voivat olla ainut keino ehkäistä asiakkaiden menettäminen ja heidän

kielteiset reaktionsa, kuten huonon maineen levittäminen yrityksestä. Palveluhenkilöstön olisikin tärkeää pystyä tunnistamaan asiakkaan pettymys ja tehdä itse aloite epäonnistuneen palvelun korjaamiseksi. Asiakkaan tunnetilan havaitseminen ja proaktiivisen korjaustilanteen aloittaminen vaatii palveluhenkilöstöltä erityistä herkkyyttä ja sosiaalisia taitoja, minkä vuoksi ihmisiin kohdistuvissa palveluissa palveluhenkilöstön valintaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Palveluhenkilöstön tulisi myös ymmärtää, mitä asiakkaiden kielteisistä kokemuksista voi pahimmillaan seurata, ja kuinka asiakkaita tulisi kohdella palvelun korjaustilanteessa.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat olivat valittaneet lähes aina epäonnistuneista palvelutilanteista, jotka olivat kohdistuneet heidän omaisuuteensa. Haastateltavien kertomuksista voitiin päätellä, että palvelun korjaustilanteissa tärkeää oli palveluvirheen mahdollisimman nopea korjaaminen. Pitkittynyt korjaustilanne saattaa saada asiakkaan tuntemaan epäoikeudenmukaisuutta, ja korjaustilanteessa hän kiinnittää virheisiin enemmän huomiota kuin palvelutilanteessa. Jos korjaustilanne pitkittyy tai siinä on muita ongelmia, asiakas saattaa kokea epäoikeudenmukaisuutta, jos hänelle ei tarjota hyvitystä hänelle koituneesta haitasta. Jotta palveluhenkilöstö voi korjata epäonnistuneen palvelun nopeasti, sillä on oltava riittävät valtuudet korjaustoimenpiteiden tekemiseen.

Palvelun korjaustilanteessa on myös tärkeää, että asiakas kokee, että häntä ja hänen mielipidettään arvostetaan, ja että hänellä on vaikutusmahdollisuuksia tapahtumien kulkuun. Kasvotusten ja puhelimitse valittaville asiakkaille tämä voidaan viestiä siten, että asiakasta kuunnellaan ja hänelle annetaan aikaa kertoa asiansa rauhassa. Sähköpostitse asiakkaan arvostuksen ja vaikutusmahdollisuuksien viestiminen voi olla vaikeampaa, sillä asiakkaan ja palveluhenkilöstön välisestä vuorovaikutuksesta puuttuu ilmeet, eleet ja äänensävyt, ja vastapuolen tulkinnassa on monia väärinkäsitysten mahdollisuuksia. Sähköpostitse valittaminen on kuitenkin nykyisin varsin yleistä, ja siksi voisi olla hyödyllistä tutkia, millä tavoin sähköpostitse valittavan asiakkaan kokemaa epäoikeudenmukaisuutta voidaan parhaiten estää.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan asiakkaan kokeman epäoikeudenmukaisuuden esiintymiseen palvelukohtaamisissa, ja sen aiheuttamat

seuraukset jätettiin tarkastelun ulkopuolelle. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi se, millaisia vaikutuksia asiakkaan kokemalla epäoikeudenmukaisuudella on hänen käyttäytymiseensä. Millaiset epäoikeudenmukaisuuden kokemukset saavat asiakkaan lopettamaan asiakassuhteen? Entä millaiset epäoikeudenmukaisuuden kokemukset saavat asiakkaan kostamaan kokemansa vääryyden yritykselle?

Asiakkaiden kokema epäoikeudenmukaisuutta olisi hyvä tutkia myös kvantitatiivisesti, jotta syy-seuraussuhteiden tutkiminen ja yleistettävien tutkimustulosten saaminen olisi mahdollista. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää kuitenkin sitä, että asiakkaan kokema epäoikeudenmukaisuus pystytään operationalisoimaan luotettavasti. Ilmiön operationalisointi on kuitenkin haasteellista, sillä epäoikeudenmukaisuuden tunne voi olla asiakkaalle hyvin jäsentymätön, ja siksi siitä ei voi kysyä häneltä suoraan. Operationalisointia vaikeuttaa myös se, että palvelukohtaamisen aikana saattaa tapahtua monia palveluvirheitä, joita asiakas ei pidä epäoikeudenmukaisina. Tässä tutkimuksessa on kritisoitu aiempia aihetta käsitteleviä kvantitatiivisia kyselytutkimuksia niiden validiusongelmien takia, sillä palveluvirhe tai lieväkin tyytymättömyys on saatettu tulkita asiakkaan kokemaksi epäoikeudenmukaisuudeksi, ja asiakkaan kokema epäoikeudenmukaisuutta on saatettu mitata vain yhdellä väittämällä. Haastattelujen avulla ilmiötä pystyttiin ymmärtämään paremmin, mikä edellytti lisäkysymysten esittämistä ja haastateltavien puheen tulkintaa. Asiakkaan kokema epäoikeudenmukaisuus on moniulotteinen ilmiö, ja kvalitatiivisilla tutkimuksilla voidaan päästä lähemmäksi ilmiön ymmärtämistä ja kehittää valideja kvantitatiivisia mittareita.

## LÄHTEET

- Adams, J. S. 1965. Inequity in Social Exchange. Teoksessa Berkowitz (toim.) *Advances in Experimental Social Psychology* 2, 267–299. New York: Academic Press.
- Barclay, Laurie S.; Skarlicki, Daniel P. & Pugh, Douglas S. 2005. Exploring the Role of Emotions in Injustice Perceptions and Retaliation. *Journal of Applied Psychology* 90 (4), 629–643.
- Bechwati, Nada Nasr & Morrin, Maureen 2003. Outraged Customers: Getting Even at the Expense of Getting a Good Deal. *Journal of Consumer Psychology* 13 (4), 440–453.
- Bell, Chip R. & Zemke, Ron E. 1987. Service Breakdown: The Road to Recovery. *Management Review* 76 (10), 32–35.
- Berry, Leonard 1995. *On Great Service: A Framework for Action*. New York: The Free Press.
- Berry, Leonard & Parasuraman, A. 1991. *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
- Berry, Leonard; Parasuraman, A. & Zeithaml, Valarie 1994. Improved Service Quality in America: Lessons Learned. *Academy of Management Executive* 8 (2), 32–52.
- Beugré, C. D. & Baron, R.A. 2001. Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology* 31, 324–339.
- Bies, Robert J. & Moag, J. S. 1986. Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. Teoksessa Levicki, R. J., Sheppard, B. H. & Bazerman, B. H. (toim.) *Reserch on Negotiation in Organizations*. 1, 43–55. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, Robert J. & Shapiro, Debra L. 1987. Interactional Fairness Judgements: The Influence of Causal Accounts. *Social Justice Research* 1, 199–218.
- Bitner, Mary Jo; Booms, Bernard M. & Tetreault, Mary Stanfield 1990. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing* 54 (January), 71–85.
- Bitner, Mary Jo; Booms, Bernard M. & Mohr, Lois 1994. Critical Service Encounters: The Employee's View. *Journal of Marketing* 58 (4), 95–106.

- Blodgett, Jeffrey G.; Granbois, Donald H. & Walters, Rockney G. 1993. The Effects of Perceived Justice on Complainants' Negative Word-of-Mouth Behavior and Repatronage Intentions. *Journal of Retailing* 69 (4), 399–428.
- Blodgett, Jeffrey G., Hill, Donna J. & Tax, Stephen S. 1997. The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior. *Journal of Retailing* 73 (2), 185–210.
- Bottom, William P.; Gibson, Kevin; Daniels, Steven E. & Murnighan, J. Keith 2002. When Talk Is Not Cheap: Substantive Penance and Expressions of Intent in Rebuilding Cooperation. *Organization Science* 13 (5), 497–513.
- Bowen, David E.; Gilliland, Stephen S. & Folger, Robert 1999. HRM and Service Fairness: How Being Fair Spills Over To Customers. *Organizational Dynamics* 27, 7–23.
- Clemmer, Elisabeth C. 1993. An Investigation into the Relationships of Justice and Customer Satisfaction with Services. Teoksessa Cropanzano, Russel (toim.) *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. 193–207. Hillsdale, NJ: Elbraum.
- Clemmer, Elisabeth C. & Schneider, Benjamin 1996. Fair Service. Teoksessa Swartz, Teresa A; Bowen, David E. & Brown Stephen W. (toim.): *Advances in Services Marketing and Management*, Vol 5. Greenwich, CT: JAI Press.
- Cropanzano, Russell & Randall, Marjorie L. 1993. Injustice and Work Behavior: A Historical Review. Teoksessa Cropanzano, Russel (toim.) *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. 3–20. Hillsdale, NJ: Elbraum.
- De Ruyter, Ko & Wetzels, Martin 2000. Customer Equity Considerations in Service Recovery: A Cross-Industry Perspective. *International Journal of Service Industry Management* 11 (1), 91–108.
- Deutsch, Morton 1985. *Distributive Justice*. New Haven: Yale University Press.
- Edvardsson, Bo 1992. Service breakdowns: A Study of Critical Incidents in an Airline. *International Journal of Service Industry Management* 3 (4), 17–29.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Flanagan, John C. 1954. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin* 51 (July), 327–357.
- Folger, Robert & Cropanzano, Russell 1998. *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Folger, Robert & Cropanzano, Russell 2001. Fairness Theory: Justice as Accountability. Teoksessa Greenberg, Jerald & Cropanzano, Russell (toim.) *Advances in Organizational Justice*, 1–55. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Goodwin, Cathy & Ross, Ivan 1989. Salient Dimensions of Perceived Fairness in Resolution of Service Complaints. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 2, 87–92.
- Goodwin, Cathy & Ross, Ivan 1992. Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions. *Journal of Business Research* 25, 149–163.
- Greenberg, Jerald 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management* Vol 16 (2), 399–432.
- Greenberg, Jerald 1993. The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. Teoksessa Cropanzano, Russel (toim.) *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. 79–103. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hart, Chrostopher W.; Heskett, James L. & Sasser, Earl W. Jr. 1990. The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review* 68 (July-August), 148–156.
- Herr, Paul. M.; Kardes, Frank R. & Kim, John 1991. Effects of Word-of-Mouth and Product Attribute Information on Persuasion: An Accessibility-Diagnosticity Perspective. *Journal of Consumer Research* 17 (4), 454–462.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hoffman, Douglas K. & Kelley, Scott W. 2000. Perceived Justice Needs and Recovery Evaluation: A Contingency Approach. *European Journal of Marketing* 34 (3/4), 418–432.
- Holbrook, Robert L Jr. & Kulik, Carol T. 2001. Customer Perceptions of Justice in Service Transactions: The Effects of Strong and Weak Ties. *Journal of Organizational Behavior* 22, 743–757.
- Keaveney, Susan M. 1995. Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of Marketing* 59 (April), 71–82.
- Lerner, M. J. 1980. *The Belief in a Just World: A Fundamental Delusion*. New York: Plenum Press.



- Lind, E. Allan. & Tyler, T.R. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- Lind, E. Allan; Kanfer, Ruth P. & Earley, Christopher 1990. Voice, Control, and Procedural Justice: Instrumental and Noninstrumental Concerns in Fairness Judgments. *Journal of Personality and Social Psychology* 59 (5), 952–959.
- Lovelock, Christopher H. 1983. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing* 47 (Summer), 9–20.
- Lovelock, Christopher H. & Wirtz, Jochen 2004. *Services Marketing – People, Technology, Strategy*, 5<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Martinez-Tur, Vicente; Peiró, José M.; Ramos, José & Moliner, Carolina 2006. Justice Perceptions as Predictors of Customer Satisfaction: The Impact of Distributive Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology* 36 (1), 100–119.
- Maxham, James G. & Netemeyer, Richard G. 2002. Modeling Customer Perceptions of Complaint Handling Over Time: The Effects of Perceived Justice on Satisfaction and Intent. *Journal of Retailing* 78, 239–252.
- McColl-Kennedy, Janet R. & Sparks, Beverley A. 2003. Application of Fairness Theory to Service Failures and Service Recovery. *Journal of Service Research*, 5 (3), 251–266.
- McCollough, Michael A.; Berry, Leonard L. & Yadav, Manjit S. 2000. An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure And Recovery. *Journal of Service Research* 3 (2), 121-137.
- Mehlman, R. C & Snyder, C. R. 1985. Excuse Theory: A Test of the Selfprotective Role of Attributions. *Journal of Personality and Social Psychology* 49, 994–1001.
- Messick, D. M.; Bloom, S.; Boldizar, J. P. & Samuelson, C. D. 1985. Why Are We Fairer Than Others. *European Journal of Experimental Social Psychology* 21, 480–500.
- Mikula, G.; Petrik, B. & Tanzer, N. 1990. What People Regard as Unjust: Types and Structures of Everyday Experiences of Injustice. *European Journal of Social Psychology* 20. 133–149.
- Mohr, Lois A. & Bitner, Mary Jo 1995. The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service Transaction. *Journal of Business Research* 3 (2), 239–252.
- Morris, Michael W. & Moore, Paul C. 2000. The Lessons We (Don't) Learn: Counterfactual Thinking and Organizational Accountability after a Close Call. *Administrative Science Quarterly* 45, 737–765.

- Ohbuchi, Ken-ichi; Kameda, Masuyo & Agarie, Nariyuki 1989. Apology as Aggression Control: Its Role in Mediating Appraisal of and Response to Harm. *Journal of Personality and Social Psychology* 56 (2), 219–227.
- Oliver, R. L. & Swan, J. E. 1989. Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach. *Journal of Marketing* 53, 21–35.
- Orsingher, Chiara & Marzocchi, Gian Luca 2003. Hierarchical Representation of Satisfactory Consumer Service Experience. *International Journal of Service Industry Management* 14 (2), 200–216.
- Palmer, Adrian; Beggs, Rosalind & Keown-McMullan, Caroline 2000. Equity and Repurchase Intention Following Service Failure. *Journal of Services Marketing* 14 (6), 513–528.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A. & Berry, Leonard 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 64 (1), 12–40.
- Price, Linda; Arnould, Eric & Bardhi, Fleura 2004. Service Providers' Road to Hell: Service Betrayal, Its Consequences and Recovery Attempts. *Artikkelissa Gershoff, Andrew D. 2004. You Done Me Wrong (And That Ain't Right): The Role of Betrayal in Consumer Research. Advances in Consumer Research* 31 (1), 339–342.
- Roese, Neal J. 1997. Counterfactual Thinking. *Psychological Bulletin* 121 (1), 133–148.
- Saxby, Carl L.; Tat, Peter K. & Thompson Johansen, Jane 2000. Measuring Consumer Perceptions of Procedural Justice in a Complaint Context. *The Journal of Consumer Affairs* 34 (2), 204–216.
- Schneider, Benjamin & Bowen, David E. 1999. Understanding Customer Delight and Outrage. *Sloan Management Review* 41 (1), 35–45.
- Seiders, Kathleen & Berry, Leonard 1998. Service Fairness: What It Is And Why It Matters. *Academy of Management Executive* 12 (2), 8–20.
- Severt, Denver E. 2002. *The Customer's Path To Loyalty: A Partial Test Of The Relationships Of Prior Experience, Justice, And Customer Satisfaction.* Blacksburg, Virginia.
- Smith, Amy K.; Bolton, Ruth N. & Wagner, Janet 1999. A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research* 36, 356–372.
- Sparks, Beverley A & McColl-Kennedy, Janet 2001. Justice Strategy Options For Increased Customer Satisfaction in a Services Recovery Setting. *Journal of Business Research* 54 (3), 209–218.

- Strandvik, Tore 1994. Tolerance Zones in Perceived Service Quality. Väitöskirja nro 58. Helsinki, Svenska Handelshögskolan.
- Tax, Stephen S., Brown, Stephen W. & Chandrashekar, Murali 1998. Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 62 (April), 60–76.
- Tedeschi, J. T. & Norman, N. 1985. Social Power, Self-Presentation, and the Self. Teoksessa Schlenker, B. R. (toim.) *The Self and Social Life*, 293–322. New York: McGraw-Hill.
- Thibaut, J. & Walker, L. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi.
- Wells, G.L. & Gavanski, I. 1989. Mental Simulation of Causality. *Journal of Personality and Social Psychology* 56, 161–169.
- Wirtz, Jochen & Mattila, Anna S. 2004. Consumer Responses to Compensation, Speed of Recovery and Apology After a Service Failure. *International Journal of Service Industry Management* 15 (2), 150–166.
- Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L. & Parasuraman, A. 1991. The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. Working Paper, Report No. 9–113. Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute.

## Liite 1: Haastattelurunko

- Palvelutilanteen ja mahdollisen palvelun korjaustilanteen kuvailu
  - Palvelutilanteen tapahtumat (prosessi)
  - Palveluhenkilöstön käyttäytyminen palvelutilanteessa
  - Palvelutilanteen lopputulos
  - Palvelun korjaustilanteen tapahtumat (prosessi)
  - Palveluhenkilöstön käyttäytyminen
  - Palvelun korjaustilanteen lopputulos
- Ajatukset ja tunnetilat palvelukohtaamisen aikana ja sen jälkeen
  - Erityiset ärtymyksen aiheet palvelutilanteessa ja korjaustilanteessa
  - Miten palveluhenkilöstön olisi pitänyt toimia?
- Taustakysymykset palveluun liittyen:
  - Asioinnin säännöllisyys
  - Motiivit palvelun käytölle

**Liite 2: Oikeudenmukaisuuden kolme ulottuvuutta palvelutilanteissa ja palvelun korjaustilanteissa.**

	<b>Palvelutilanne</b>	<b>Palvelun korjaustilanne</b>
<b>Distributiivinen oikeudenmukaisuus</b>	<p>Palvelun hintalaatusuhde</p> <p>Saman verran maksaneita asiakkaita kohdellaan samanarvoisina</p> <p>Palvelun virheettömyys</p> <p>Palvelu laadukasta ja vastaa sovittua</p>	<p>Virheen korjaus</p> <p>Hyvitys</p> <p>(rahojen palautus, alennus, ilmainen lisäpalvelu, lahja)</p>
<b>Prosessin oikeudenmukaisuus</b>	<p>Palveluhenkilöstön reagoiminen epätavallisiin pyyntöihin</p> <p>Toimintatapojen tehokkuus ja hyödyllisyys</p> <p>Palvelun saamisen odotusaika</p> <p>Palveluhenkilöstön tavoitettavuus</p>	<p>Reagoinnin nopeus</p> <p>Vastuunotto</p> <p>Korjauksen nopeus</p> <p>Valituksen tekemisen helppous</p> <p>Palveluhenkilöstön joustavuus sopeutua asiakkaan tilanteeseen</p> <p>Asiakkaan mahdollisuus tulla kuulluksi</p> <p>Asiakkaan mahdollisuus vaikuttaa valituksen käsittelyyn ja siihen kuinka toimitaan</p>
<b>Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus</b>	<p>Ystävällisyys</p> <p>Puolueettomuus</p> <p>Rehellisyys</p> <p>Huolenpito</p> <p>Kohteliaisuus</p> <p>Yksilöllinen huomio</p> <p>Tahdikkuus, hienotunteisuus</p> <p>Kunnioitus</p> <p>Käytetyistä toimintatavoista tiedottaminen</p>	<p>Rehellisyys</p> <p>Myötätunto</p> <p>Kohteliaisuus</p> <p>Hienotunteisuus</p> <p>Vaivannäkö ongelman ratkaisemiseksi</p> <p>Selityksen antaminen</p> <p>Anteeksipyyntö</p> <p>Ystävällisyys</p> <p>Yksilöllinen huomio</p> <p>Asiakkaan arvostus</p>