



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

**ASIAKASPALVELUN LAADUN
MUODOSTUMINEN JA KEHITTÄMINEN**

Ida Räisänen

TUOTANTOTALOUS

Kandidaatintyö

Huhtikuu 2022

TIIVISTELMÄ

Asiakaspalvelun laadun muodostuminen ja kehittäminen

Ida Räisänen

Oulun yliopisto, Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma

Kandidaatintyö 2022, 25 s.

Työn ohjaaja yliopistolla: Petteri Annunen

Asiakaspalvelu koskee jokaista yritystä ja organisaatiota tavalla tai toisella. Hyvä asiakaspalvelu on tärkeää, koska se voi olla ainoa asiakkaan saama kosketus yritykseen ja hänen mielikuvansa yrityksestä koostuu siitä, kuinka hyvä kokemus oli. Vaikka asiakaspalvelun laadun tärkeys tiedostetaan, yrityksillä on silti haasteita tarjota laadukasta asiakaspalvelua. Tässä kandidaatintyössä pyritään selvittämään asiakaspalvelun laadun muodostumiseen liittyvät tekijät sekä menetelmiä asiakaspalvelun laadun kehittämiseen. Työn tavoitteena on toimia tietopakettina asiakaspalvelun kehittämisestä kiinnostuneille henkilöille.

Työssä käytettiin tutkimusmenetelmänä kirjallisuuskatsausta. Tutkimuksen tärkeimmissä tuloksissa selvisi, että asiakaspalvelun laatuun eniten vaikuttava tekijä on asiakaspalvelija ja hänen asiakaspalvelutaitonsa. Laatuun vaikutti paljon myös koko organisaation asiakaslähtöinen ajattelu ja panostukset asiakaspalveluun. Asiakaspalvelun laadun kehittämisen menetelmissä olennaista oli, että niiden kaikkien keskiössä oli arvon tuottaminen asiakkaalle ja asiakkaan kuuntelu.

Jatkotutkimusaihe voisi olla asiakaspalvelun laadun kehittämisen menetelmien toimimisen tutkiminen. Tätä työtä voidaan hyödyntää erityisesti myynnilliseen asiakaspalveluun keskittyvissä yrityksissä. Tutkimuksen sisältö sopii hyödynnettäväksi kaikenlaisissa asiakaspalvelun kanavissa.

Asiasanat: asiakaspalvelun laatu, laadun kehittäminen, asiakaskeskeinen laatu

ABSTRACT

Formation and development of customer service quality

Ida Räisänen

University of Oulu, Degree Programme of Industrial Engineering and Management

Bachelor's thesis 2022, 25 pp.

Supervisor at the university: Petteri Annunen

Customer service applies to every company and organization in one way or another. Good customer service is important because it can be the only contact a customer has with the company and his perception of the company consists of how good the experience was. Although the importance of quality customer service is recognized, companies still face challenges in providing good quality customer service. This bachelor's thesis aims to find out the factors related to the formation of customer service quality and methods for developing customer service quality. The thesis aims to act as an information package for people interested in developing customer service.

A literature review was used as the research method. The main results of the study revealed that the most influential factor in the quality of customer service is the customer service representative and customer service skills. Quality was also greatly influenced by customer-oriented thinking and investments in customer service throughout the organization. In the methods of developing the quality of customer service, all of them needed to focus on creating value for the customer and listening to the customer.

The topic of further research could be to study the operation of methods for improving the quality of customer service. This work can be utilized especially in companies that focus on sales customer service. The content of the study is suitable for utilization in all kinds of customer service channels.

Keywords: customer service quality, quality development, customer focused quality

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	5
2 ASIAKASPALVELUN LAADUN MÄÄRITTELY	7
3 ASIAKASPALVELUN LAATUUN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	9
3.1 Asiakaspalvelijan myyntitaito ja asiantuntijuus	9
3.2 Asiakkaan yksilöllistäminen ja asiakaslähtöisyys	10
3.3 Asiakaspalvelijan asenne ja vuorovaikutustaidot	11
4 ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMINEN	13
4.1 Lean palveluissa	13
4.2 Asiakkaan integroiminen kehitysprosessiin	14
4.3 Six Sigma palvelun kehittämisessä	15
5 HAASTEET ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMISESSÄ	18
6 YHTEENVETO	20
LÄHDELUETTELO	23

1 JOHDANTO

Asiakaspalvelu koskee jokaista yritystä ja organisaatiota tavalla tai toisella. Konsultit, lääkärit, myyjät, juristit sekä monet muut ovat jokainen tietyllä tavalla asiakaspalvelijoita, koska heidän pitää olla tekemisissä asiakkaiden kanssa ja pyrkiä tarjoamaan heille paras mahdollinen lopputulos. Hyvä asiakaspalvelu on tärkeää, koska se voi olla ainoa asiakkaan saama kosketus yritykseen ja hänen mielikuvansa yrityksestä koostuu siitä, kuinka hyvä kokemus oli. Asiakaspalvelulla on myös mahdollista saada kilpailuetua, kun sitä toteutetaan organisaatiossa hyvin.

Tämän työn aiheeksi valikoitui asiakaspalvelun laadun muodostuminen ja kehittäminen, koska olen itse henkilökohtaisesti huomannut paljon erilaisuuksia kohtaamissani asiakaspalvelutilanteissa. Olen saanut itse kokemusta asiakaspalvelusta aiemmissa työtehtävissäni sekä asiakaspalvelun erilaisista kanavista. Olen kokenut paljon laatueroja saamassani palvelussa sekä myös omassa asiakaspalvelussani on varmasti ollut laadullisia eroja. Tämän vuoksi halusin tarkastella asiakaspalvelun laadun muodostumiseen liittyviä tekijöitä sekä sen kehittämistä.

Oakland ym. (2021) mukaan palvelussa on tärkeää kyky suorittaa palvelu luotettavasti ja tarkasti, työntekijöiden tieto ja kohteliaisuus sekä heidän kykynsä herättää luottamusta, välittävä ja yksilöllinen huomio asiakkaalle ja palvelijan halu auttaa asiakkaita ja tarjota nopeaa palvelua. Aarnikoivu (2005) ja Vahvaselkä (2004) ovat samaa mieltä. Heidän mukaansa laadukkaassa asiakaspalvelussa on tärkeää asiakaspalvelijan asiakaslähtöinen ajattelutapa, myyntitaito, tuloksellisuus, asiantuntijuus, asenne sekä hyvät tiimityöskentely- ja vuorovaikutustaidot. Laadukkaassa asiakaspalvelussa palvelu yksilöllistetään asiakkaan tarpeisiin. Palvelussa tavoitellaan asiakasuskollisuutta ja tyytyväisyyttä. Myös Hsieh ym. (2012) mukaan asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun vaikuttavat etulinjan työntekijät eli asiakaspalvelijat.

Laadukas suorituskyky on aina ollut liiketoiminnan menestyksen keskeinen strateginen tekijä, mutta nyt sitä vaaditaan enemmän kuin koskaan, jotta yritys voisi kilpailla menestyksekkäästi 2000-luvun globaaleilla markkinoilla. Monet organisaatiot ovat ottaneet käyttöön erilaisia laadun parannusmenetelmiä. (Oakland ym., 2021) Se, miten asiakkaat reagoivat palvelukokemuksiin, on aina ollut yritysten ja organisaatioiden tärkein huolenaihe. (Susskind ym., 2003) Oaklandin ym. (2021) mukaan organisaation

täytyy määritellä palvelun laatu erikseen organisaation sisällä työskenteleville ihmisille, jotta sitä voidaan kehittää yhdessä.

Palvelun laadun kehittämiseksi yritykset ovat ottaneet käyttöön useita työkaluja. Näitä ovat esimerkiksi liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun, liiketoiminnan erinomaisuuden, suorituskyvyn erinomaisuuden, Lean-ajattelun, Six Sigman ja tilastollisen prosessinhallinnan työkalut. (Oakland ym., 2021)

Näiden kaikkien ajatusten kautta olen muodostanut tutkimuskysymykseni. Haluan työssäni selvittää mistä asiakaspalvelun laatu muodostuu ja miten sitä voi kehittää. Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Mistä asiakaspalvelun laatu muodostuu?
2. Miten asiakaspalvelun laatua voi kehittää?

Tutkimusmenetelmänä työssä on käytetty kirjallisuuskatsausta. Pääsääntöisesti kirjallisuuden etsimiseen on käytetty Google Scholaria, Scopusta ja Oula Finnaa. Olen pyrkinyt kirjallisuuskatsauksessani käyttämään vertaisarvioituja lähteitä. Työni pohjalähteitä ovat John Oaklandin (2021) sekä Christian Grönroosin ja Maarit Tillmanin (2009) teokset. Kirjallisuutta löytyy paljon, joten olen rajannut kirjallisuutta syventymällä aiheisiin, jotka keskittyvät erityisesti asiakaskeskeiseen ja asiakaspalvelun laatuun eikä pelkästään palvelun laatuun. Olen valikoinut kirjallisuutta, joka nojaa Oaklandin (2021) ja Grönroosin (2009) ajatuksiin, mutta olen pyrkinyt käyttämään myös kirjallisuutta, jonka kirjoittajat ovat eri mieltä. Työn tavoitteena on olla hyvä tietopaketti yritykselle, joka on kiinnostunut asiakaspalvelunsa kehittämisestä tai on muuten kiinnostunut aiheesta.

Kirjallisuuskatsaus alkaa työn toisessa kappaleessa määritellyllä asiakaspalvelun laadulla. Kolmannessa kappaleessa käydään läpi asiakaspalvelun laadun muodostumiseen liittyviä tekijöitä. Työn neljännessä kappaleessa tarkastellaan asiakaspalvelun laadun kehittämiseen liittyviä menetelmiä. Viidennessä kappaleessa käydään yleisesti läpi asiakaspalvelun kehittämisen haasteita. Kirjallisuuskatsauksen viimeisessä kappaleessa esitetään tutkimuksen yhteenveto.

2 ASIAKASPALVELUN LAADUN MÄÄRITTELY

Grönroos ja Tillman (2009) ovat määritelleet kriteerejä asiakaskeskeiselle laadulle. Asiakaskeskeiseen laatuun panostavalla yrityksellä on ammattimaiset työntekijät, joilla on tehtäviin soveltuvat taidot, sillä asiakaspalvelija vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun eniten. Palvelijan asenne ja käyttäytyminen asiakkaita kohtaan on oltava laadukasta. Asiakaskeskeiseen laatuun kuuluu se, että asiakas pystyy luottamaan palvelijan ammattitaitoon jokaisessa tilanteessa.

Perinteisesti laatu on ymmärretty ainoastaan tuotteen ominaisuudeksi eli siinä painotettu vahvasti lopputulosta. Nykyaikainen laatuajattelu käsittää koko prosessin, joka liittyy palvelutuotteen tuottamiseen. Lopputulos on edelleen tärkeä, mutta myös asiakkaan kokemukset palvelusta, kuten sen kesto, ja yrityksen sisäiset toiminnot ovat mukana. Laatu käsittää paitsi asiakkaan tyytyväisyyden, mutta myös muiden sidosryhmien, kuten organisaation, omistajien ja yhteiskunnan tyytyväisyyden. Suomen Standardisoimisliiton määritelmä laadulle on: ”Laatu on tuotteen tai palvelun kaikki piirteet ja ominaisuudet, joilla tuote tai palvelu täyttää asetetut tai oletetut tarpeet”. (Lehmus & Korkala, 1996) Oaklandin ym. (2021) mukaan laatu on tuotteen tai palvelun ominaisuuksien ja ominaisuuksien kokonaisuus, jotka kantavat sen kyvystä tyydyttää ilmoitettuja tai oletettuja tarpeita. Laatu alkaa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä ja loppuu, kun nämä tarpeet on täytetty. Laatu on silloin yksinkertaisesti asiakkaan vaatimusten täyttämistä.

Palvelu on aineeton tapahtuma, jonka tarkoituksena on toimia ratkaisuna asiakkaan ongelmaan. Sen määritelmässä palveluprosessiin kuuluu palvelutyöntekijöiden, -järjestelmän tai laitteen vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Palvelun ainutkertaisuuden vuoksi, sille on vaikea määritellä etukäteen palvelun lopullista laatua. (Grönroos & Tillman, 2009) Pesosen ym. (2002) mukaan asiakaspalvelun tehtävä ja tarkoitus on saada asiakas kokemaan laatua, tyytyväiseksi ja saada asiakkaalle olon, että hän saa luotettavaa, asiantuntevaa, nopeaa ja juuri hänen omiin ongelmiinsa tai tiedon tarpeisiinsa kohdistuvaa palvelua. Liiketoiminnan asiakaspalvelun isoimpana päämääränä on vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksiin.

Asiakaspalvelun tavoitteena on tyytyväinen asiakas. Tyytyväisyys voi kuitenkin olla moniselitteistä. Asiakas voi olla erittäin tyytyväinen siihen, että sai katkaistuksi suhteensa

yrytykseen tai luopui hänelle arvoa tuottamattomasta palvelusta. Tyytyväisyys ymmärretään kuuluvan asiakkaan mielihyvään ja tunteeseen siitä, että hän sai juuri sitä mitä hän odotti tai halusi. Tyytyväisyys liitetään myös tunteeseen siitä, että hänelle tehty ratkaisu oli vaivan arvoinen ja, että muiden ihmisten vastaaviin ratkaisuihin verrattuna hän pitää asiaansa saamaa ratkaisua hyvänä. (Pesonen ym., 2002) Lehmuksen ja Korkalan (1996) mukaan tietyillä osatekijöillä voi olla merkitystä asiakaspalvelun valitustilanteissa. Esimerkiksi myötäelämisen eli empatian taidolla pystytään ratkaisemaan monia ikävämpiä palvelutilanteita.

Organisaation kannattaa pyrkiä kahteen tärkeään tavoitteeseen: itsensä tuntemisen kautta rakentuvaan laadukkaaseen, omia vahvuuksia kehittävään toimintaan ja laadukkaaseen toiminnasta viestimiseen. Asiakaspalvelu on omasta toiminnasta viestimisen ja siten mielikuvien ja maineen rakentamisen kanava. Se millaista organisaation asiakaspalvelu on, luo tehokkaasti mielikuvia, koska asiakaspalvelu on osa organisaation toimintaa. Asiakaspalvelu kertoo paljon organisaatiosta. (Pesonen ym., 2002)

Asiakas mittaa saamaansa palvelua vertaamalla kokemustaan aiempiin palvelukokemuksiin. Asiakkaan kokema laatu voidaan jakaa kahteen erilaiseen ryhmään, joita ovat teknillinen ja toiminnallinen laatu. Teknillistä laatua voidaan mitata erilaisilla mittareilla ja sen myötä kehittää sitä pääasiassa rahallisilla investoinneilla. Toiminnalliseen laadun parantamiseen ei välttämättä liity kustannustekijät, sillä siihen liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi vuorovaikutus, sisäinen ilmapiiri ja asenteet. (Lehmus & Korkala, 1996)

Maineen rakentuminen asiakaspalvelussa riippuu sekä viestivästä tahosta että vastaanottajasta, joka tulkitsee viestit omista lähtökohdistaan. Rakenteelliset, taloudelliset, ja organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät muodostavat toiminnan puitteet, mutta hyvään asiakaspalveluun ei kuitenkaan ole oikoreittejä eikä varman onnistumisen takaavia malleja. Tämä johtuu vahvasti siitä, että asiakaspalvelu tapahtuu ihmisten kesken. Jokaisen ihmisen elämänhistoria, persoonallisuus ja tapa käsitellä tietoa ovat läsnä tässä asiakaspalvelutilanteessa. Kyse on ihmisten välillä tapahtuvasta inhimillisestä toiminnasta ja vuorovaikutuksesta, kuten puhetavasta, teksteistä, kuvista, tiedoista, erilaisista tulkinnoista ja tunteista. Asiakaspalvelu on myös sopimuksia, tekoja ja lupauksia. Parhaimmillaan asiakaspalvelu on kykyä asettua sen kohteen asemaan – puhua, tietää, tulkita ja tuntea asiakkaan lähtökohdista käsin. (Pesonen ym., 2002)

3 ASIAKASPALVELUN LAATUUN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

3.1 Asiakaspalvelijan myyntitaito ja asiantuntijuus

Hyviin myyntitaitoihin kuuluu kommunikaatio- ja kuuntelutaitoja, asiantuntijuutta, tiedonhallintakykyä, myynnin esitystaitoja, joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Myös empatiaa, yhteistyökykyä, rehellistä ja eettistä käyttäytymistä sekä ajanhallintataitoja tarvitaan. (Amor, 2019)

Myyntitilanteessa halutaan vedota yleisesti positiivisia ajatuksia herättäviin asioihin. Monet tavat vedota tunteisiin perustuvat kuitenkin valitettavan usein loogisiin virhepäätelmiin. Usein esimerkiksi suomalaista tuotetta pitäisi suosia, vaikka se olisi todettu huonommaksi, kuin markkinoilla oleva ulkomaalainen tuote. Myös tuotetta tai palvelua, jota markkinoidaan ”lasten turvallisuutta edistävänä”, kannattaisi hankkia, vaikka vastaavan rahan voisi esimerkiksi vanhempien vapaa-ajaksi muutettuna edistää enemmän omien lasten turvallisuutta. (Parvinen, 2016)

Markkinoinnin ja myynnin merkitys kasvaa muihin laatu- ja palvelu-alueisiin verrattaessa palveluprosessin asiakaskeskeisessä laadussa. Tällöin asiakkaan oletuksilla, toiveilla ja markkinoinnin luomilla mielikuvilla on suuri merkitys laadun muodostumisessa. Myös myyjän oma asiantuntijuus tuotteesta tai palvelusta, jota hän myy, omaa ison merkityksen. (Lillrank, 1998) Parviaisen (2016) mukaan vuorovaikutuspsykologiaa hyödynnetään myyntitilanteissa. Taitavat myyjät osaavat tunnistaa, mille myyntistrategialle ihminen on altis. Yksi tehokas strategia on miellyttämiseksi alttiit ihmiset. Miellyttäminen liittyy psykologisesti siihen, että ihminen haluaa muiden pitävän hänestä ja toisaalta ihmiset pitävät myös heistä, jotka osoittavat mieltymystä heitä kohtaan. Tällöin asiakkaat, jotka pitävät asiakaspalvelijasta ja jotka kokevat hänen myös pitävän heistä, suostuvat helpommin asiakaspalvelijan ehdotuksiin säilyttääkseen miellyttävää ja ystävällistä ilmapiiriä. Asiakaspalvelija voi saavuttaa mieltymystä asiakkaassa esimerkiksi vakuuttavalla asiantuntijuudella, mukavalla ulkonäöllä, ymmärtävyydellä, kehuilla, tuttuudella ja luomalla hänen mieleensä positiivisia mielleyhtymiä.

Toisaalta voi olla mahdollista, että myyjä kiinnostuu leikittelemään asiakkaansa tunteilla. Tunteellisuus ja siihen liittyvät erilaiset tunteet ovat luonnollisesti osa ihmisten välistä kanssakäyntiä ja vuorovaikutusta. Tunteisiin vetoamisella vuorovaikutustaktiikkana viitataan kuitenkin useammin tilanteisiin, joissa yritetään saada ihmisen tunteet voittamaan järkevä ratkaisu. Usein asiakaspalvelija tai myyjä siis tietää, mikä olisi paras lopputulos, mutta haluaa vedota asiakkaan tunteisiin saadakseen hänet tekemään jonkun muun ratkaisun, joka yleensä hyödyttäisi joko myyjää, asiakaspalvelijaa tai organisaatioita. Asiakas saattaa kyseenalaistaa tämän vuoksi myyjän asiantuntijuuden. Tällöin suurena riskinä on asiakaspalvelun laadun kärsiminen. Pahimmillaan voi tapahtua, niin että huijauksen tajuttuaan asiakas ei koskaan enää käytä yrityksen tuotteita tai palveluita, jolloin yritys kärsii siitä pidemmällä aikavälillä. (Parvinen, 2016)

3.2 Asiakkaan yksilöllistäminen ja asiakaslähtöisyys

Menestyvät yritykset pyrkivät kilpailuetuihin asiakkaan yksilöllistämisen ja asiakaslähtöisyyden kautta, joten asiakkuuksien hallinnasta, CRM:stä eli Customer Relationship Managementista on tullut keskeistä monille yrityksille. CRM keskittyy pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseen sekä ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Monet yritykset ovat ottaneet käyttöön CRM-teknologiaa, jotta he voivat parantaa asiakaspalvelua ja parantaa asiakkaiden säilyttämistä, jotka parantavat yrityksen taloudellista suorituskykyä. (Josiassen ym., 2014)

CRM:n ytimessä on yrityksen ja asiakkaan välinen suhde. Suhde vaatii vastavuoroista vaihtoa ja etuja kaikille osallistujille. Prosessi-ilmiönä suhde kehittyy ja muuttuu ajan myötä osallistujien välisten vuorovaikutusten seurauksena. Juuri näissä organisaation ja asiakkaan välisissä vuorovaikutuksissa arvoa luodaan ja tehdään ajan myötä, kun asiakassuhde kehittyy. (O'Reilly & Paper, 2012)

Erinomainen kommunikaatio asiakkaiden, palvelijoiden ja organisaation välillä on avain kokonaislaatuun. Se edesauttaa myös organisaation asiakaslähtöisyyttä. Organisaation on hyvä hyödyntää palautejärjestelmää, kuten CRM:ää, asiakastietojen keräämiseksi. (Oakland ym., 2021) Josiassenin ym. (2014) mukaan CRM:stä tehtyjen tutkimuksien mukaan sen käyttöönotolla on huomattava vaikutus useisiin asiakkaisiin liittyviin tuloksiin. CRM:n on huomattu vaikuttavan asiakastietoisuuteen, asiakkaiden säilyttämiseen ja asiakastyytyväisyyteen.

CRM:n käyttö ja hyödyntäminen aiheuttaa kuitenkin erilaisia mielipiteitä. Jotkut yritykset näkevät CRM:n ajattelutapana, jonka pitäisi läpäistä yritys, kun taas toiset näkevät CRM:n roolin pienempänä, vain investointeina teknologiaan ja ohjelmistoihin. Jotkut yritykset myös väittävät, että CRM aiheuttaa epäonnistumisia, koska niitä käytetään liian laajasti kaikkialla yrityksessä. He väittävät siten, että CRM-teknologiaa tulisi kohdistaa vain tietyille alueille ja tasoille, joilla sitä tarvitaan. Vähimmäisvaatimusta suuremmat CRM-teknologiakustannukset ovat heidän mukaansa yrityksen resurssien tehotonta käyttöä. (Josiassen ym., 2014)

CRM perustuu yritykseen jatkuvasti tulevaan lisäarvotietoon, jotta kaikki organisaation sidosryhmät voivat kehittää asianmukaisia suhteita asiakkaisiin. Sujuvan tiedon levittämisen saavuttamiseksi CRM-innovaatiot vaativat kuitenkin paljon energiaa, keskittymistä, koulutusta ja investointeja uusiin työkaluihin ja ohjelmistoihin lisäarvoa tuottavien CRM-järjestelmien kehittämisen tueksi. Tällaiset järjestelmät ovat tehokkaita, sillä niillä on kyky tuoda yhteen yrityksen ihmiset, prosessit ja teknologiat sen strategisen aikomuksen kanssa. Ne myös ylläpitävät ja parantavat asiakassuhteita, että niiden laatua ja luovat arvoa asiakkaille ja yritykselle. Näin asiakkaat kokevat saavansa yksilöllistä palvelua. (O'Reilly & Paper, 2012) Josiassenin ym. (2014) mukaan CRM-investoinnit ovat vähentäneet asiakassuhteiden lopettamisen negatiivia vaikutuksia.

3.3 Asiakaspalvelijan asenne ja vuorovaikutustaidot

Asiakaspalvelijaa voisi sanoa organisaationsa käyntikortiksi. Vaikka asiakaspalvelu tapahtuu asiakaspalvelijan ja asiakkaan vuorovaikutuksena, myös organisaation sisäiset suhteet vaikuttavat asiakaspalvelijan toimintaan. (Pesonen ym., 2002) Susskindin ym. (2003) mukaan organisaation antama tuki vaikuttaa työntekijöiden suoritukseen monin tavoin. Työntekijöiden hyvät käsitykset organisaation tuesta liittyvät positiivisesti työntekijöiden läsnäoloon ja työsuoritukseen. Hyvää palvelua tukeva ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden aikomuksiin tarjota hyvää palvelua. Kun työntekijät kokevat, että heitä kannustetaan, he kokevat hyvän asiakaskokemuksen luomisen vastapalveluna organisaatiolle. Tämä vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja koettuun palvelun tai tuotteen laatuun.

Lehmuksen ja Korkalan (1996) mukaan asiakaspalvelijan hyvä henkilökohtainen itsetuntemus on kuitenkin merkittävää tapahtuvien asioiden ja ihmisten ymmärtämiseen.

Se auttaa ja vaikuttaa myös yhteistyöhön kollegojen kanssa, joka helpottaa onnistumista palvelutehtävissä.

Palvelun laadun muodostumisessa on olennaista kollegojen ja esimiehen tuki. Kollegojen tueksi määritellään se, missä määrin työntekijät uskovat kollegojensa olevan valmiita antamaan heille työhön liittyvää apua palvelutehtävien suorittamisessa. Useimmissa tapauksissa kollegojen koettu tuki on elintärkeää työhön liittyvien tehtävien suorittamisessa, mutta se vaikuttaa enemmän kuin vain konkreettisiin asioihin, kuten moraalisiin. Kollegojen tuki on yleensä vailla hierarkkisia eroja, todennäköisesti täydentää esimiesten ja johtajien tarjoamaa muodollista tukea, ja sen tulisi perustua palvelun toimittamisen organisatorisiin standardeihin. Esimiestuki määritellään yksilön uskomukseksi siitä, että esimies tarjoaa heille työhön liittyvää apua työn suorittamisen avuksi. Työntekijät, jotka saavat riittävästi tukea esimiehiltä, pitävät tätä tukea todennäköisimmin organisatorisena tehtävänä. Näin ollen johtajien ja kollegojen laadulla on voimakas vaikutus koettuun organisaation tukeen, jota tarjotaan. (Susskind ym., 2003)

Gil ym. (2015) mukaan työntekijöiden hyvinvoinnilla on suuri merkitys asiakaspalvelun laadussa ja sen tuloksellisuudessa. Jos asiakaspalvelija palaa loppuun, hän ei välttämättä pysty suoriutumaan hyvään asiakaspalveluun vaadittavista tehtävistä. Loppuun palaminen koostuu kolmesta pääelementistä, joita ovat emotionaalinen uupumus, vähentynyt saavutuksen tunne ja depersonalisaatio, jotka kaikki edistävät huonolaatuista palvelua. Emotionaalinen uupumus ilmenee energian ehtymisen tunteena, heikentynyt henkilökohtainen saavutus näkyy vähentyneinä saavutuksen tunteina ja depersonalisaatio näkyy taipumuksena pitää asiakkaita esineinä.

Loppuun palaminen voi vaikuttaa palvelun keston, koska laadukkaaseen palveluun kuluu usein aikaa. Loppuun palaneella työntekijällä ei todennäköisesti ole tarvittavaa motivaatiota ja energiaa, joka tukisi organisaation asettamia palvelun tavoitteita. Hänen voidaan odottaa noudattavan palvelukäsikirjoitusta ja välttelevän pitkää vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. (Gil ym., 2015)

4 ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMINEN

Tässä osiossa käydään läpi erilaisia menetelmiä asiakaspalvelun laadun kehittämiseen. Nämä menetelmät valikoituivat tähän työhön, koska nämä menetelmät korostuivat pohjalähteissäni.

4.1 Lean palveluissa

Leanin tavoitteita ovat arvon kehittäminen asiakkaille, hukan poistaminen ja jatkuva parantaminen. (Panwar ym., 2015) Japanilaiset kehittivät Lean-filosofian 1950-luvun puolivälissä. Leanillä pyritään vakauttamaan ja standardoimaan työprosesseja niin, että kriittiset ongelmat tulevat selkeästi näkyviin ja työvoima kehittää kriittistä ajattelukykyä, jotta he pystyvät ratkaisemaan ongelmia ja parantamaan työnkulkua. Lean-käytäntöjä on hyödynnetty tehokkaasti teollisuudessa viimeisen kahden vuosikymmenen ajan. Leanin käyttöönotto on ollut erittäin onnistunutta valmistavassa teollisuudessa. Viime aikoina, kun palvelualojen merkitys on ollut kasvamassa, ne ovat ottaneet kasvavissa määrin käyttöön Lean-menetelmiä parantaakseen tehokkuuttaan huippulaatuisten palvelujen tuottamisessa. Lean palveluissa -ajatteluun kuuluu sen filosofian ymmärtäminen, että jatkuvasti etsitään tapoja vähentää hukkaa soveltamalla Leanin menetelmiä ja tekniikoita asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Palveluyritysten on täytettävä jokaisen asiakkaan erityisvaatimukset, jotta ne voivat aina pysyä kilpailijoidensa edellä. (Viegnesh ym., 2016)

Lean voidaan todeta "integroiduksi moniulotteiseksi lähestymistavaksi, joka kattaa laajan valikoiman johtamiskäytäntöjä, jotka perustuvat hukan poistamisen jatkuvan parantamisen kautta". Lean on siis kulttuuri, ajattelutapa, käytännöllinen filosofia, ei vain työkalupakki laadun parantamiseen. Leanista tulee filosofiana ajattelutapa, kun taas käytännöt tai työkalut ovat välineitä näiden ajatusten toteuttamiseen. (Gupta & Sharma, 2016) Viegneshin ym. (2016) mukaan nykyisillä globalisoituneilla markkinoilla on aina jatkuva paine parantaa ja ylläpitää kehitystä palveluprosesseissa, jotka liittyvät suoraan asiakastyytyväisyyteen. Lean-ajattelun tavoitteena on mahdollistaa palveluiden tarjoaminen kilpailukykyiseen hintaan. Lean-ajattelun odotetaan edistävän ketteryyttä ja helpottavan uusien palveluiden nopeaa käyttöönottoa ja kustannustehokasta massaräätelöintiä.

Yritykset ovat saaneet aikaan mainioita tuloksia Leania ja sen työkaluja, kuten arvovirtakartoitusta, kaizenia ja informaatiotauluja hyödyntämällä. Kilpailuetu ratkaisee puhtaasti minkä tahansa yrityksen menestymisen tai selviytymisen. Lean on yksi parhaista menetelmistä, joiden avulla yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Jotta Leania voi hyödyntää, on olennaista tunnistaa organisaatiossa olevat hukkaa tuottavat toiminnot. (Viegness ym., 2016)

Hukan tyyppi palvelussa	Määritelmä
Palvelusuunnittelun hukka	Palvelu vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja siinä on tarpeettomia ylimääräisiä ominaisuuksia
Huoltohukka	Puutteita huoltoprosessissa
Palvelukyvyn hukka	Palvelukapasiteettia ei hyödynnetä täysimääräisesti
Prosessihukka	Alhainen hyötysuhde
Palvelun viivästymisen hukka	Ilmiö, joka syntyy asiakkaan tai asiakaspalvelijan odottamisesta

Erilaisia palveluiden hukkia. Mukaillen Viegness ym. (2016)

4.2 Asiakkaan integroiminen kehitysprosessiin

Oaklandin (2021) mukaan asiakkaita voi integroida kehitysprosessiin esimerkiksi kyselyillä, aivoriihillä, keskusteluilla ja rooliharjoituksilla. Edvardssonin ym. (2012) mukaan palvelukehitysprosessin lopputuloksena on arvolupaus ja sitä tukeva resurssien kokoonpano, jonka avulla asiakkaat voivat integroitua ja toimia arvon luomiseksi itselleen ja sitä kautta muille sidosryhmille.

Asiakasintegraatiota kehityksessä hyödyntäessä on tärkeää valita oikea asiakasryhmä, joiden kehitysideoita viedään eteenpäin. Jos asiakkaiden antamat kehitysideat eivät koske tarpeeksi suurta asiakasryhmää tai ovat päinvastaisia muiden kehitysideoiden kanssa, niiden ideoiden kehittämällä ei ole yritykselle arvoa. (Straub ym., 2013)

Asiakkaiden tulee olla mukana palvelukehitysprosessin eri vaiheissa ja näiden asiakkaiden käyttötilanteet, ja arvon yhteisluontitoiminta sekä vuorovaikutus ovat kriittisiä. Uutta ja houkuttelevaa palvelua kehitettäessä on tärkeää oppia käyttäjiltä ja heidän kanssaan heidän omassa elinympäristössään tai käyttötilanteissaan. Joitakin yleisiä syitä, miksi palvelu ei luo arvoa asiayhteydessä tarkoitetulla tavalla, ovat se, että palvelu ei vastaa asiakkaiden tarpeisiin tai se on liian monimutkaista käyttäjille. Osasyynä

tähän tarkaan, täydellisen ja toimintalähtöisen asiakastiedon puutteeseen on se, että käytetyt tutkimusmenetelmät ovat keskittyneet pääasiassa asiakkaiden ilmaistuihin tarpeisiin, mikä on liian kapeakatseista ajattelua. Siksi palvelukehityksen haasteena on kehittää kilpailukykyisiä arvolupauksia, jotka johtavat hyviin asiakaskokemuksiin. (Edvardsson ym., 2012)

Arvolupauksen mahdollinen menestys riippuu sen kyvystä ymmärtää asiakkaiden arvon luomista. Näin ollen, koska asiakkaat ovat resurssi arververkostoissa ja arvonluontiprosessissa, suositellaan asiakkaiden integroimista palvelukehitykseen houkuttelevan käyttöarvon saavuttamiseksi. Vaikka asiakasintegraatio on aina ollut ongelma palvelukehityksessä, aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että asiakkaiden integroitumisella on suuri vaikutus saadun käyttötiedon laatuun ja siten myös palvelukehitykseen. (Edvardsson ym., 2012) Straubin ym. (2013) mukaan asiakasintegraation positiiviset vaikutukset vaikuttavat pääasiassa asiakassuhteeseen sekä liiketoimintaprosessien tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. Asiakasintegraatioiden positiiviset vaikutukset näkyvät yritysten kehitysprosesseissa.

Asiakaspalautteen on hankkiminen tärkeää, jotta voidaan kehittää onnistuneesti ominaisuuksia, edellytyksiä ja mahdollistajia, jotka johtavat houkuttelevaan palveluun. Arvon yhteisluonnin edellytysten kehittämiseksi on välttämätöntä integroida käyttäjät sekä muut sidosryhmät palvelun kehittämisprosessiin ja sitä kautta laajempaan arvonluontiverkostoon. (Edvardsson ym., 2012)

4.3 Six Sigma palvelun kehittämisessä

Six Sigma on liiketoimintastrategia, joka tarjoaa yrityksille työkalut liiketoimintaprosessiensa kyvyn parantamiseen. Six Sigmassa prosessi on parantamisen perusyksikkö. Prosessi voi olla tuote tai palvelu, jonka yritys tarjoaa ulkopuolisille asiakkaille, tai se voi olla myös yrityksen sisäinen prosessi, kuten laskutusprosessi tai tuotantoprosessi. Six Sigmassa prosessin parantamisen tarkoituksena on lisätä prosessin suorituskykyä ja vähentää sen suorituskyvyn vaihtelua. Tämä suorituskyvyn kasvu ja prosessien vaihtelun väheneminen johtavat vikojen vähenemiseen ja voittojen, työntekijöiden moraalien, tuotteen laadun ja lopulta liiketoiminnan erinomaisuuden paranemiseen. Six Sigmaa hyödynnetään joissakin organisaatioissa myös yhdessä Lean-ajattelun kanssa Lean Six Sigmana. (Yang, 2005)

Six Sigma -strategian perustavoitteena on vähentää vaihtelua palvelun suorituskyvyn ominaisuuden toleranssi- tai spesifikaatorajojen sisällä. Tyypillisen palvelun laadun parantamiseksi on välttämätöntä mitata tai kvantifioida vaihtelua ja sitten kehittää mahdollisia strategioita vaihtelun vähentämiseksi. Six Sigman kysymyksiä asiakaspalvelun laadun parantamiseen voisi olla (1) Mitkä ovat prosessissa ilmenevien vikojen luonne? (2) Miksi tällaisia vikoja esiintyy ja kuinka usein? (3) Mikä on vian vaikutus asiakkaisiin? (4) Miten näitä vikoja voidaan mitata ja mitä strategioita tulisi toteuttaa tällaisten vikojen esiintymisen estämiseksi? (Antony, 2006)



Six Sigman käyttöönotto palvelun kehittämiseen. Mukailten Chakrabarty & Chuan (2009)

Palvelusuuntautuneet yritykset, jotka ovat ottaneet käyttöön Six Sigman periaatteita ovat huomanneet paljon hyötyjä, kuten tehostuneet johtamispäätökset johtuen vahvasta datasta ja tosiasioiden riippuvuudesta sisäisten tunteiden ja aavistuksen sijaan. Näin ollen niin sanottujen tulipalojen sammuttamiseen ja väärin suunnattuihin ongelmanratkaisutoimiin liittyviä kustannuksia on pystytty vähentämään merkittävästi. Yksi hyöty on myös parempi ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista, erityisesti palvelun laadun kannalta kriittisistä suoritusominaisuuksista, joilla on suurin vaikutus asiakastytyväisyyteen ja -uskollisuuteen. Myös tehokas ja luotettava sisäinen toiminta on hyöty, mikä lisää markkinaosuutta ja tyytyväisiä osakkeenomistajia. Organisaatioissa

on parannettu tietämystä erilaisista ongelmanratkaisutyökaluista ja -tekniikoista, mikä lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Organisaatioissa on myös saatu vähennettyä arvoa tuottamattomien toimintojen määrää, joka on taas nopeuttanut palvelujen tarjoamista. Palvelun suorituskyvyn vaihtelua on pystytty vähentämään, mikä johtaa ennakoitavampaan ja tasaisempaan palvelutasoon. Organisaatiokulttuurin ajattelutapa on muuttunut reaktiivisuudesta ennakoivaksi ajatteluksi tai ajattelutavaksi. Organisaation läpi menevää tiimityötä ja kommunikaatiota on myös onnistettu tehostamaan. (Antony, 2006)

5 HAASTEET ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMISESSÄ

Asiakaspalvelun kehittämiseen liittyy haasteita. Palvelualoilla useimmat päätökset perustuvat ihmisen harkintaan ja kriteerit eivät välttämättä ole tarkkoja. Toisin sanoen palvelualoilla ihmisten tekemät päätökset ohjaavat prosesseja paljon enemmän kuin valmistavassa teollisuudessa. Toisin kuin valmistusorganisaatioissa, palveluorganisaatioissa ei mietitä kaikkia toimintoja prosessien kannalta, joten prosessimittausten ja palvelun suorituskyvyn ominaisuuksien välinen yhteys on vaikeampi määrittää. (Antony ym., 2007) Guptan ja Sharman (2016) mukaan esimerkiksi Leanin soveltamisen ensisijaisia haasteita palvelualalla on tietoisuuden puute Leanin käyttöönoton eduista ja pelko siitä, että hukan ja tehottomuuden tunnistaminen voi sekoittaa liikaa organisaation palvelukulttuuria.

Vaatimusten laiminlyönti missä tahansa laatuketjun osassa voi moninkertaistaa laatuketjun myöhemmissä vaiheissa ja järjestelmän yhden osan vika aiheuttaa ongelmia muualla, mikä johtaa yhä useampaan epäonnistumiseen, suurempiin ongelmiin ja niin edelleen. (Oakland ym., 2021) Anthonyn ym. (2007) mukaan organisaatioissa kuitenkin ajatellaan, että uusien työkalujen ja menetelmien ottaminen ei kannata rahallisten kustannusten takia. Tällainen ajattelu vaikeuttaa palvelun kehitystä.

Organisaatioiden välisissä toimitusketjuissa kommunikoidaan usein huonosti. Palautetta asiakkailta olisi saatava lisää sieltä, missä tyytymättömät asiakkaat eivät kerro ongelmistaan. Tällaisissa tapauksissa ostettujen tuotteiden tai palveluiden poikkeavuus johtuu usein siitä, että asiakkaat eivät pysty ilmaisemaan vaatimuksiaan selkeästi. (Oakland ym., 2021)

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen palveluympäristössä on vaikeampaa palvelun toimittamiseen liittyvän ihmisen käyttäytymisvuorovaikutuksen vuoksi. Ihmisten käyttäytymisominaisuuksilla, kuten ystävällisyydellä, auttamishalulla ja rehellisyydellä, uskotaan olevan suuri vaikutus palveluprosesseihin, jotka määräävät asiakkaille tarjotun palvelun laadun. Palvelualalla toimintaa ei usein kuvata prosessitermeillä. Vuokaavioiden ja prosessikarttojen käyttö on siksi epätavallista monissa palveluprosesseissa. Suuri osa palveluiden tiedoista kerätään manuaalisesti kasvokkain käytävässä vuorovaikutuksessa, kun monissa valmistusprosesseissa käytetään automaattisia tiedonkeruumenetelmiä. Palveluprosessit yleensä ovat paljon enemmän riippuvaisia ihmisen ja organisaation muutoksista kuin valmistusprosessien muutoksista. Koneparametrien asetusten

muuttaminen tietyssä koneessa on kuitenkin eri asia kuin henkilöstön kouluttaminen tai työmenetelmien, käyttäytymisen tai tehtävien säätäminen. (Antony ym., 2007)

6 YHTEENVETO

Työssä tutkittiin asiakaspalvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä sekä keinoja, miten asiakaspalvelun laatua voisi kehittää. Työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksena.

Ensimmäisenä kirjallisuuskatsauksessa eli työn toisessa osiossa määriteltiin mitä asiakaspalvelun laatu on. Asiakaspalvelun laatuun vaikuttaa merkittävästi itse asiakaspalvelijan toiminta asiakasta kohtaan. Asiakaspalvelun laadun keskiössä on itse asiakas. Oakland ym. (2021) toteaa, että laatu alkaa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä ja loppuu, kun asiakkaan tarpeet on täytetty. Laatu on silloin yksinkertaisesti asiakkaan vaatimusten täyttämistä.

Tutkimuksen kolmannessa osiossa käytiin läpi asiakaspalveluun liittyviä tekijöitä, joita ovat asiakaslähtöisyys ja asiakkaan yksilöllistäminen sekä asiakaspalvelijan omat ominaisuudet eli myyntitaito, asiantuntijuus, vuorovaikutustaidot ja asenne. Organisaation tuoma tuki, hyvä työympäristö ja asiakaspalvelijan hyvinvointi edistävät yllä mainituissa tekijöissä onnistumista. Nämä asiakaspalveluun liittyvät tekijät ovat tärkeitä, koska niissä epäonnistuminen vaikuttaa paljon asiakkaan kokemaan laatuun. Jos asiakas tuntee kokeneensa tulleen hujatuksi myyntitilanteessa, se vaikuttaa huonolla tavalla asiakkaan kokemaan laatuun, jolloin hän saa huonon kuvan koko yrityksestä. Asiakas ei välttämättä asioi kyseisen yrityksen kanssa enää ikinä yhden epäonnistuneen kokemuksen vuoksi. Asiakkaan yksilöllistäminen esimerkiksi CRM:n avulla voi kuitenkin vähentää asiakassuhteiden päättymisen negatiivisia vaikutuksia.

Neljännessä osiossa käytiin läpi menetelmiä, joilla asiakaspalvelun laatua voisi kehittää. Menetelmistä käsiteltiin Lean-ajattelun hyödyntäminen, asiakkaan integroiminen kehitysprosessiin sekä Six Sigman käyttöönotto. Kaikki menetelmät keskittyvät arvon luomiseen asiakkaille, jonka vuoksi ne sopivat hyvin asiakaspalvelun laadun kehittämiseen. Leanin ideana on poistaa hukkaa, tuoda arvoa asiakkaalle ja parantaa jatkuvasti. Kun asiakkaat otetaan mukaan kehitysprosessiin, saadaan räätälöityä juuri heidän haluamaansa palvelua. Six Sigman avulla voidaan vähentää asiakaspalvelun laatuun liittyvää variaatiota, jotta mahdollisimman moni asiakas kokisi mahdollisimman laadukasta palvelua.

Viidennessä osiossa käytiin läpi asiakaspalvelun kehittämiseen liittyviä haasteita. Konkreettisimmiksi haasteiksi muodostui se, että palvelualalla vierastetaan prosessiajattelua. Asiakaspalvelun laatuun vaikuttaa todella paljon ihmisten tekemät päätökset ja tunteet, eikä niinkään prosessin suorituskyvyn optimointi. Tällöin laatua ja sen kehitystä on myös haasteellista mitata, koska ihmisten käyttäytymisellä on niin suuri vaikutus. Joissakin organisaatioissa myös vierastetaan prosessiajattelun, kuten Lean-ajattelun viemistä palveluun, sillä sen ajatellaan olevan kallista ja sotkevan palvelua.

Työni tutkimuskysymykset olivat:

1. Mistä asiakaspalvelun laatu muodostuu?
2. Miten asiakaspalvelun laatua voi kehittää?

Kirjallisuuskatsauksessa todettiin, että asiakaspalvelun laadun muodostumiseen liittyy monia tekijöitä. Asiakaspalvelun laatu muodostuu asiakaspalvelijan toiminnoista, organisaatiosta ja asiakkaan ongelman ratkaisemisesta. Tärkeitä asiakaspalvelijan toimintoja laadun muodostumisessa on hyvä myyntitaito, asiantuntijuus, vuorovaikutustaidot ja asenne. Organisaation asiakaslähtöisyydellä on tärkeä rooli laadun muodostumisessa, sillä organisaation toiminnolla on suurin vaikutus sen sisällä työskenteleviin ihmisiin. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna asiakaspalvelun laatu muodostuu kuitenkin eniten asiakaspalvelijan perusteella, koska yleensä asiakaspalvelija on asiakkaan ainut kontakti yritykseen.

Asiakaspalvelun laadun kehittämiseen löydettiin kirjallisuuskatsauksessa kolme konkreettista menetelmää, jotka olivat Lean-ajattelun hyödyntäminen, asiakkaan integroiminen kehitysprosessiin sekä Six Sigman käyttöönotto. Yrityksellä on tärkeää ymmärtää kehittymisensä kannalta, mitä haasteita heillä voisi olla asiakaspalvelun kehittämisen esteenä. Koko yrityksen työntekijöille on myös erikseen määriteltävä, mitä hyvä asiakaspalvelun laatu tarkoittaa juuri heidän yrityksessään. Asiakaspalvelun laadun kehittämisessä on oleellista se, että kaikilla siinä mukana olevilla on samanlainen käsitys siitä, että millaista yrityksen laatu on tällä hetkellä, ja millaista siitä halutaan tulevaisuudessa.

Kirjallisuuskatsauksessa jouduttiin karsimaan aiheita ja keskittymään eniten artikkeleissa esiin nousseisiin aiheisiin. Tästä syystä joitakin asiakaspalveluun liittyviä tekijöitä ei ole käsitelty laajasti. Asiakaspalveluun kehittämiseen liittyviä menetelmiä on enemmänkin,

mutta tässä kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin artikkeleissa eniten esille tulleet kolme. Mahdollinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla asiakaspalvelun laadun kehittämisen menetelmät ja niiden toimimisen tutkiminen. Työn tavoitteena on toimia hyvänä tietolähteenä kaikille asiakaspalvelun laadun kehittämisestä kiinnostuneille.

LÄHDELUETTELO

Aarnikoivu, H. (2005). *Onnistu asiakaspalvelussa*. WSOY.

Amor, N. (2019). What skills make a salesperson effective? An exploratory comparative study among car sales professionals. *International Business Research*, 12(11), 76–93.

Antony, J. (2006). Six sigma for service processes. *Business Process Management Journal*.

Antony, J., Antony, F. J., Kumar, M., & Cho, B. R. (2007). Six sigma in service organisations: Benefits, challenges and difficulties, common myths, empirical observations and success factors. *International Journal of Quality & Reliability Management*.

Chakrabarty, A., & Chuan, T. K. (2009). An exploratory qualitative and quantitative analysis of Six Sigma in service organizations in Singapore. *Management Research News*.

Edvardsson, B., Kristensson, P., Magnusson, P., & Sundström, E. (2012). Customer integration within service development—A review of methods and an analysis of insitu and exsitu contributions. *Technovation*, 32(7), 419–429. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.04.006>

Gil, L., Iddo, G., & Dana, Y. (2015). Spending more time with the customer: service-providers' behavioral discretion and call-center operations. *Service Business*, 9(3), 427–443. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s11628-014-0232-3>

Grönroos, C., & Tillman, M. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (3. uud. p.). WSOYpro.

Gupta, S., & Sharma, M. (2016). Lean services: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

- Hsieh, J. J. P.-A., Rai, A., Petter, S., & Zhang, T. (2012). Impact of User Satisfaction with Mandated CRM Use on Employee Service Quality. *MIS Quarterly*, 36(4), 1065–1080. <https://doi.org/10.2307/41703498>
- Josiassen, A., Assaf, A. G., & Cvelbar, L. K. (2014). CRM and the bottom line: Do all CRM dimensions affect firm performance? *International Journal of Hospitality Management*, 36, 130–136. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.005>
- Lehmus, P., Korkala, T., & koulutussäätiö, K. (1996). *Asiakaspalvelu ja laaduntekijät*. Kiinteistöalan kustannus.
- Lillrank, P. (1998). *Laatuajattelu: laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Otava.
- Oakland, J. S., Oakland, R. J., & Turner, M. A. (2021). *Total quality management and operational excellence: text with cases* (Fifth edition). Routledge.
- O'Reilly, K., & Paper, D. (2012). CRM and retail service quality: front-line employee perspectives. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(11), 865–881. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/09590551211267610>
- Panwar, A., Nepal, B. P., Jain, R., & Rathore, A. P. S. (2015). On the adoption of lean manufacturing principles in process industries. *Production Planning & Control*, 26(7), 564–587. <https://doi.org/10.1080/09537287.2014.936532>
- Parvinen, P. (2016). *Myyntipsykologia: näin meille myydään*. Docendo.
- Pesonen, H.-L., Lehtinen, J., & Toskala, A. (2002). *Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: markkinointia, viestintää, psykologiaa*. PS-kustannus.
- Straub, T., Kohler, M., Hottum, P., Arrass, V., & Welter, D. (2013). Customer integration in service innovation: An exploratory study. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(3), 25–33.

Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2003). Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 179–187. <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=12360419&site=ehost-live&scope=site>

Vahvaselkä, I. (2004). *Asiantuntijan myyntitaito: onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita*. Finn Lectura.

Viegnesh V, Suresh M, & Aramvalarthan S. (2016). Lean in service industries: A literature review. *IOP Conference Series. Materials Science and Engineering*, 149(1), 12008. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/149/1/012008>

Yang, K. (2005). *Design for six sigma for service*. McGraw-Hill Education.