



Asiakaspalautetieto ISO 9001:2015 -mukaisessa laadunhallinnassa

Vilma Hassi

Opinnäytetyö

Helmikuu 2018

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Hassi, Vilma	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Helmikuu 2018
	Sivumäärä 56	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Asiakaspalautetieto ISO 9001:2015 -mukaisessa laadunhallinnassa		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Ahlgren, Riikka		
Toimeksiantaja(t) Sastamalan Ruoka- ja Puhtauspalvelut Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Asiakaspalautteilla ja niiden hyödyntämisellä on merkittävä rooli ISO 9001:2015 -standardin mukaisessa laadunhallinnassa, sillä toteutuakseen laatu edellyttää myös asiakaspalautetiedon hyödyntämistä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä ISO 9001:2015 -standardi edellyttää asiakaspalautetiedon hallinnalta ja miten toimeksiantaja voi hyödyntää saamaansa asiakaspalautetta tehokkaasti palveluidensa ja toimintojensa jatkuvassa kehittämisessä.</p> <p>Työ toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa toimeksiantajayrityksen johdossa, asiantuntijatehtävissä ja asiakasrajapinnassa työskentelevää henkilöä. Teemahaastatteluilla saadun aineiston lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin täydentävänä aineistona kirjallista aineistoa: toimeksiantajayrityksen laatukäsikirjaa, vuosina 2014–2017 tallennettuja asiakaspalautteita sekä laatujärjestelmän sertifiointin auditointiraporttia ja ennakoarviointiraporttia. Aineisto analysoitiin luokittelemalla käyttäen aineistolähtöistä lähestymistapaa. Työn teorettinen viitekehys perustui asiakaspalautetiedon hallintaan, ISO 9001:2015 -standardiin laadunhallinnan standardina sekä asiakaslähtöisyyteen, parantamiseen ja prosessimaiseen toimintamalliin laadunhallinnan periaatteina.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että toimeksiantajayrityksellä ei ole yhtenäistä toimintamallia asiakaspalautteiden käsittelyyn. Tämän vuoksi osa asiakaspalautetiedosta ei tule johdon tietoisuuteen, eikä asiakaspalautetietoa saada hyödynnettyä optimaalisesti kehittämisen välineenä. Työn lopputuloksena kuvattiin ISO 9001:2015 -mukaiseen laadunhallintaan sopeva, yhtenäinen asiakaspalautetiedon hallintaprosessi, jota noudattamalla toimeksiantajayritys saa hyödynnettyä saamansa asiakaspalautteen toimintansa kehittämisessä.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat) Asiakaspalautte, laadunhallinta, ISO 9001:2015, jatkuva parantaminen</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Hassi, Vilma	Type of publication Bachelor's thesis	Date February 2018
	Number of pages 56	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: X
Title of publication Customer feedback on quality management in accordance with ISO 9001:2015		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Ahlgren, Riikka		
Assigned by Sastamalan Ruoka- ja Puhtauspalvelut Oy		
Description <p>To implement quality management in accordance with ISO 9001:2015 standard, it is important to collect and utilize customer feedback, because achieving high-quality services requires the use of customer feedback. The aim of the thesis was to find out what the ISO 9001:2015 standard requires from customer feedback management and how the principal can efficiently utilize the customer feedback to improve their services and activities.</p> <p>The research method applied in the thesis was qualitative. The data were collected by conducting semi-structured theme interviews. The eight people interviewed for the thesis are working in management, expert roles and client interface. In addition to the material obtained in the theme interviews, the study utilized written documents as supplementary material: the quality manual of the branch region, the customer feedbacks stored in 2014-2017, the quality system certification audit report and the certification advance audit report. The research material was analyzed by using a data-based categorization analysis. The theoretical framework was constructed from customer feedback by using the ISO 9001:2015 standard as a quality management standard, and customer focus, improvement and process approach as quality management principles.</p> <p>The results showed that the principal did not have a unified approach to handle customer feedback. Therefore, part of the customer feedback information will not reach the management and the information cannot be optimally utilized as a tool for development. As a conclusion the thesis describes a process for customer feedback management tailored for ISO 9001:2015. With this process the principal will be able to utilize the customer feedback they receive to develop their business.</p>		
Keywords (subjects) Customer feedback, quality management, ISO 9001:2015, continuous improvement		
Miscellaneous		

Sisältö

1 Johdanto	2
2 Tutkimusasetelma	4
2.1 Tutkimusongelma	4
2.2 Tutkimusmenetelmät	5
3 Asiakaspalaute osana laadunhallintaa	11
3.1 Pyydetty ja spontaani palaute.....	12
3.2 Asiakaspalautetiedon hallinta	14
3.3 Asiakaspalautteen merkitys liiketoiminnalle	17
4 Laadunhallinta	18
4.1 ISO 9001:2015 laadunhallinnan standardina	19
4.2 Laadunhallinnan periaatteet	20
5 Tutkimustulokset	28
5.1 Asiakaspalautetiedon hyödyntäminen laadunhallinnassa.....	29
5.2 ISO 9001:2015 -standardin hyödyntäminen liiketoiminnassa	38
6 Johtopäätökset	42
7 Pohdinta	48
Lähteet	53
Liitteet	56
Liite 1. Teemahaastattelurunko	56

Kuviot

Kuvio 1. Asiakaspalautteen käsittely.....	15
Kuvio 2. Tuottaja/asiakas prosessi	23
Kuvio 3. PDCA-malli	26
Kuvio 4. ISO 9001:2015 -standardin esittäminen PDCA-mallin mukaisesti	27
Kuvio 5. Asiakaspalautetiedon hallintaprosessi.....	44

Taulukot

Taulukko 1. Palautteesta tallennettavat seikat.....	46
---	----

1 Johdanto

Asiakkaat ovat syy yritysten olemassaololle, joten asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden tulisi toimia lähtökohtana yritysten tuotteiden, palveluiden ja toimintojen kehittämiseksi. Nykypäivänä asiakaskeskeisyyden tulisikin kuulua yrityksen toiminnan perusarvoihin. Yksi keino asiakkaiden kuuntelemiseen, ja sitä kautta liiketoiminnan asiakaskeskeisyyden lisäämiseen, on asiakaspalaute.

Asiakaspalautteen merkityksellisyydestä liiketoiminnalle kertoo muun muassa sen nivoutuminen laatujärjestelmiin. ISO 9001:2015 -standardin mukaisessa laadunhallinnassa asiakaspalautteilla ja niiden hyödyntämisellä on kokonaisuudessa merkittävä rooli, sillä toteutuakseen laatu edellyttää myös asiakaspalautetiedon hyödyntämistä.

Vaikka ISO 9001:2015 -standardissa asiakas on asetettu laatujärjestelmän ytimeen ja standardin mukaisella laadunhallinnalla tavoitellaan asiakastyytyväisyyden lisäämistä, standardi ei suoranaisesti ohjaa asiakaspalautteiden hyödyntämistä. Usein asiakaspalautteiden hallinta näyttäytyy laatujärjestelmissä liian pienessä roolissa ja etenkin sen jalkauttaminen yritysten arkeen on puutteellista. Toimimaton asiakaspalautteiden hallintaprosessi johtaa tuotteiden, palveluiden ja toimintojen kehittämisen mahdottomuuteen sekä asiakaslähtöisen kehityspotentialin hyödyntämättä jäämiseen.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja, Sastamalan Ruoka- ja Puhtauspalvelut Oy Servi, on sertifioinut koko yrityksen toiminnan kattavan laatujärjestelmänsä (ISO 9001:2015) ensimmäisenä alansa julkisomisteisena toimijana. Sertifiointin myötä yrityksessä on havaittu, että yrityksen asiakaspalautetiedon hallintaa tulee kehittää, jotta se tukisi parhaalla mahdollisella tavalla ISO 9001:2015 -standardin mukaista laadunhallintaa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä ISO 9001:2015 -standardi edellyttää asiakaspalautetiedon hallinnalta ja miten Sastamalan Ruoka- ja Puhtauspalvelut Oy opinnäytetyön toimeksiantajana voi hyödyntää saamaansa asiakaspalautetta tehokkaasti tuotteidensa, palveluidensa ja toimintojensa jatkuvassa kehittämisessä.

Yrityksen asiakaspalautetiedon hallinnan nykytila sekä tulevaisuuden tahtotila kartoitetaan haastattelemalla yrityksen johtoa, asiantuntijoita sekä asiakasrajapinnassa toimivia työntekijöitä. Teemahaastatteluilla saatua aineistoa täydennetään hyödyntämällä olemassa olevia kirjallisia dokumentteja: toimeksiantajayrityksen laatukäsikirjaa, vuosina 2014–2017 tallennettuja asiakaspalautteita, laatujärjestelmän sertifiointin auditointiraporttia sekä sertifiointin ennakoarviointiraporttia. Tavoitteena on kuvata aineistosta nousevien tutkimustulosten perusteella ISO 9001:2015 mukaiseen laadunhallintaan soveltuva asiakaspalautetiedon hallintaprosessi, jota on mahdollista hyödyntää myös muiden kuin toimeksiantajayrityksen laadunhallinnassa.

Sastamalan Ruoka- ja Puhtauspalvelut Oy toimeksiantajana

Sastamalan Ruoka- ja Puhtauspalvelut Oy, kutsumanimeltään Servi, on vuonna 2012 perustettu julkisomisteinen osakeyhtiö. Sen omistavat Sastamalan kaupunki ja Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. Yhtiön tehtävänä on tuottaa ruoka- ja puhtauspalveluita, joiden avulla edistetään asiakkaiden terveyttä ja hyvinvointia Sastamalassa ja sen lähialueilla. Yhtiön palveluksessa työskentelee noin 165 työntekijää ja yhtiön liikevaihto on noin 9,3 miljoonaa euroa (vuonna 2016). (Yritys n.d.)

Sastamalan Ruoka- ja Puhtauspalvelut Oy:n palveluihin kuuluvat ruoka- ja puhtauspalvelut Sastamalan kaupungille sekä yksityisille toimijoille. Kohteita ovat muun muassa päiväkodit, koulut, terveydenhuollon palvelut, liikunta- ja nuorisotilat sekä erilaiset toimitilat. Ruoka- ja puhtauspalveluiden ohella yhtiö tarjoaa erilaisia asiantuntijapalveluja ja koulutuksia yhtiön alla toimivan sisäisen toiminnon ServiAkatemian kautta. (Mt.)

Yhtiön toiminta pohjautuu yhdessä henkilöstön kanssa luotujen arvojen varaan: halutaan palvella, positiivinen asenne luo hyvää työilmapiiriä, laadukkaasti tehty työ on ylpeyden aihe ja hyvin suunnitteleamalla onnistutaan taloudellisesti. Jatkuvan parantamisen periaate on sisäänkirjoitettu yhtiön toimintatapoihin ja yhtiön periaatteiden mukaan toimintaa rakennetaan vahvuuksista – sekä organisaationa että yksilötasolla. (Mt.)

2 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelma on kuvaus tutkittavasta ongelmasta ja ongelman ratkaisemiseksi käytettävistä työkaluista (Kananen 2017, 15). Tutkimusasetelmassa kuvataan tutkimuksen lähtökohtana oleva tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset, joiden avulla ongelma pyritään ratkaisemaan. Lisäksi tutkimusasetelmassa kuvataan tutkimusmenetelmät, joiden avulla tutkimusongelma ratkaistaan tässä tutkimuksessa.

2.1 Tutkimusongelma

Tutkittavaan ilmiöön liittyy aina jokin ratkaistava ongelma, jota kutsutaan tutkimusongelmaksi (Kananen 2010, 18). Tutkimusongelmana voi olla myös jonkin asian kehittäminen tai muutoksen aikaansaaminen (Kananen 2014, 20). Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma on

Yrityksen asiakaspalautetiedon hallinta ei tue ISO 9001:2015 -standardin mukaista laadunhallintaa.

Tutkimusongelman ratkaisu pyrkii usein vallitsevan asiantilan parantamiseen. Ongelman ratkaisemiseksi tulee asettaa tutkimuskysymykset. Asettamalla tutkimuskysymykset oikein ja hankkimalla niihin vastaukset voidaan myös tutkimusongelma ratkaista. Tutkimuskysymyksiä voi olla yksi tai useampi. (Kananen 2010, 19.) Tässä tutkimuksessa kysymyksiä on kaksi:

- *Mitä ISO 9001:2015 -standardi edellyttää asiakaspalautetiedon hallinnalta?*
- *Miten asiakaspalautetta voidaan tehokkaasti hyödyntää ISO 9001:2015 mukaisessa laadunhallinnassa?*

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää asiakaspalautetiedon hallinnan nykytila sekä tulevaisuuden tahtotila toimeksiantajayrityksessä. Opinnäytetyössä selvitetään, mitä ISO 9001:2015 edellyttää asiakaspalautetiedon hallinnalta. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten asiakaspalautetiedon hallintaprosessin kehittämällä ja asiakaspalaut-

teiden tehokkaalla hyödyntämisellä voidaan edistää toimeksiantajayrityksen laatu järjestelmän mukaista toimintaa ja parantaa mahdollisuuksia palveluiden kehittämiseen sekä asiakastyytyväisyyden lisäämiseen.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusote

Kanasen (2014, 18) mukaan Strauss ja Corbin (1990) kuvaavat laadullisen tutkimuksen tarkoittavan kaikkea tutkimusta, jonka avulla pyritään ”löydöksiin” ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pääasiassa luonteeltaan monimutkaisten prosessien ja ilmiöiden tutkimiseen, joihin on lähes mahdotonta syventyä määrällisen tutkimuksen tilastollisin keinoin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata, ymmärtää ja antaa tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta, joten tutkimustulosta ei ole mahdollista yleistää samalla tavalla kuin suuria joukkoja tutkivassa määrällisessä tutkimuksessa. (Kananen 2014, 18–19.) Kanasen (2010, 37) mukaan laadullista tutkimusta voidaan pitää kaiken tutkimuksen lähtökohtana, sillä se tuottaa vastaukset mitä-kysymykseen.

Laadullisessa tutkimuksessa eritellään yksittäisiä tapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai niihin osallistuvien ihmisten niille antamien merkitysten kautta. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista induktiivinen eteneminen. Hypoteeseja ei yleensä johdeta etukäteen jonkin teorian pohjalta, vaan hypoteesit tuotetaan tutkimuksen edetessä yksittäistapauksen analyysistä aineiston keruun ja analysoinnin vaiheissa. Aktiivisesti tuotetun aineiston sijaan laadullinen tutkimus suosii luonnollisesti tapahtuvia aineistoja, joissa tutkijan vaikutus aineistoon pyritään minimoimaan. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31–32.)

Laadullinen tutkimus on valikoitunut tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi, sillä tutkimusobjekteja on vain yksi. Tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön, asiakaspalautetiedon hallintaprosessin, ymmärtäminen ja kuvaaminen. Tutkittava ilmiö on luonteeltaan monimutkainen prosessi, joten sen ymmärtäminen tilastollisin menetelmin ja määrällisen tutkimuksen keinoin olisi mahdotonta.

Aineistonkeruumenetelmät

Teemahaastattelu on yleisin kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä (Kananen 2010, 53). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen keskeisten teemojen varassa sallien haastateltavalle enemmän vapauksia. Haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin, poiketa alkuperäisestä kysymysjärjestyksestä ja ehdottaa jopa uusia kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48.) Teemahaastattelu voidaan suorittaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelut tuovat tarkempaa ja luotettavampaa tietoa, kun kaikkien haastateltavien mielipiteet ja ajatukset tulevat kuulluiksi ilman ryhmän vaikutusta haastattelutilanteessa. (Kananen 2010, 53.)

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltaviksi valitaan henkilöt, joita ilmiö koskettaa. Koska kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, etukäteen ei voida määritellä kerättävän aineiston laatua ja määrää. Aineistoa kerätään niin paljon, että tutkija ymmärtää ilmiön ja tutkimusongelma saadaan ratkaistua. (Kananen 2014, 18–19.)

Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä tukee tämän tutkimuksen tavoitetta, sillä haastattelujen avulla tutkija pyrkii ymmärtämään ilmiötä yrityksen näkökulmasta ja selvittämään asiakaspalautetiedon hallinnan nykytilan. Haastatteluiden avulla pyritään myös selvittämään yrityksen sisältä nousevia ajatuksia asiakaspalautetiedon hallinnan tavoitetilasta, mitkä tutkimuksen johtopäätöksissä nivotaan yhteen ISO 9001:2015 -standardista nousseiden vaatimusten kanssa.

Kirjallisten aineistojen hyödyntäminen on yleistä liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa. Niitä hyödynnetään laadullisessa tutkimuksessa usein valmistelevana aineistona täydentämässä haastatteluista saatuja aineistoja. Kirjalliset aineistot saattavat olla ainoa keino päästä kiinni monimutkaisten asioiden yksityiskohtiin, esimerkiksi yritysten toimintaprosessit ohjaavine periaatteineen ovat usein niin mutkikkaita, että niitä on mahdoton hallita ilman kirjallisia dokumentteja. Kirjalliset aineistot ovat hyvä lähtökohta tutkimukselle myös silloin, kun tutkittava prosessi on sosiaalinen eli kukaan yksittäinen henkilö ei hallitse koko prosessia. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 130–131, 158.) Käytettäviä kirjallisia aineistoja voivat olla kaikki sellaiset aineistot, joissa on jotain tietoa tai informaatiota, esimerkiksi kirjat, tilastot, aiemmat tutki-

mukset, selvitykset, raportit, muistiinpanot, muistelmat, päiväkirjat, pöytäkirjat, mainokset, esitteet, visuaaliset tallenteet ja audiovisuaaliset aineistot. (Kananen 2010, 63, 65.)

Tässä tutkimuksessa kirjallisia aineistoja hyödynnetään haastatteluista saatuja aineistoja täydentävänä aineistona. Niiden käyttöä tutkimusaineistona puoltaa tutkittavan ilmiön monimutkaisuus sekä tutkittavan prosessin sosiaalisuus, sillä asiakaspalautetiedon hallintaprosessi koskettaa kaikkia yrityksen työntekijöitä. Hyödynnettäviä kirjallisia aineistoja ovat toimeksiantajayrityksen laatukäsikirja, tallennetut asiakaspalautteet vuosilta 2014–2017, laatujärjestelmän sertifiointin auditointiraportti sekä sertifiointin ennakoarviointiraportti.

Triangulaatio on monimenetelmäinen tutkimusstrategia, jossa ilmiötä tarkastellaan eri näkökulmista ymmärryksen saamiseksi ja tulosten varmistamiseksi. Kun ratkaisun löytämiseksi käytetään useita eri aineistoja, puhutaan aineistotriangulaatiosta. (Kananen 2014, 120.) Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena olevan ilmiön ymmärryksen avartamiseksi hyödynnetään sekä teemahaastatteluaineistoja että olemassa olevia dokumentteja. Tutkimusongelman ratkaisemisessa hyödynnetään aineistotriangulaatiota, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan laajempi ymmärrys ja tutkimustulosten luotettavuus lisääntyy.

Analyysimenetelmät

Aineiston käsittelyn ensimmäinen vaihe kvalitatiivisessa tutkimuksessa on yhteismittalistaminen, mikä tarkoittaa aineiston muuttamista kirjalliseen muotoon litteroinnin avulla. Litteroinnissa voidaan käyttää eri tasoja ja tekniikoita. Tarkimmalla tasolla litterointi on sanatarkkaa litterointia, jossa jokainen äännähdyksin on kirjattu. Yleisimmällä tasolla eli propositiotasolla litteroitaessa kirjataan ainoastaan sanoman tai havainnon ydinsisältö. Tätä tasoa ei kutienkaan teemahaastatteluiden yhteydessä käytetä, sillä aineisto tiivistetään vasta analyysivaiheessa. (Kananen 2014, 101–102.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluista saatu aineisto on litteroitu sanatarkasti, jotta informanttien sanoma on pysynyt muuttumattomana. Litteroitaessa on kuitenkin poistettu erilaiset äännähdykset, sillä niillä ei ole merkitystä viestin välittymisen kannalta ja niiden kirjoittamatta jättäminen sujuvoittaa aineistoa.

Aineiston myöhempää analysointia varten aineisto selkeytetään ja tiivistetään koodaamalla. Koodauksessa voidaan käyttää joko aineisto- tai teoriapohjaista lähestymistapaa. (Kananen 2014, 103–104, 108.) Tässä opinnäytetyössä lähestymistapa on aineistolähtöinen eli induktiivinen. Kanasen (2014) mukaan induktiivisessa lähestymistavassa koodeina käytetään aineistosta nousseita ilmaisuja, jolloin koodausjärjestelmästä ei ole ennakko-oletuksia. Aineisto luokitellaan tekstistä tehtyjen löydöksen mukaan. (Kananen 2014, 103–104, 108.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida luokittelemalla eli kategorisoimalla. Tämä tarkoittaa samaa tarkoittavien asioiden tai käsitteiden yhdistämistä. Luokittelu voidaan tehdä kahdella tavalla: yhdistämällä yhden käsitteen alle joko samaa tarkoittavat käsitteet tai eri käsitteet, jotka muodostavat loogisen kokonaisuuden. (Kananen 2014, 113.)

Litteroinnin, koodauksen ja luokittelun jälkeen aineistosta on mahdollista muodostaa tulkintoja ja ratkaista tutkimusongelma. Kanasen (2014, 115) mukaan Yin (2009) määrittelee kvalitatiivisesta aineistosta etsittäväksi muun muassa tyypillistä kertomusta, toiminnan logiikkaa, selitystä ilmiölle, samanlaisuutta tai erilaisuutta. Löytyneiden seikkojen perusteella aineistosta tehdään tulkintoja, joiden avulla tutkimusongelma pystytään ratkaisemaan. Ratkaisun löytämiseen vaikuttavat myös aiemmat aineiston käsittelyn vaiheet, sillä koodaus ja luokittelu tehdään jollain perusteella filteriä käyttäen, toisin sanoen jotain ratkaisua silmällä pitäen. Tulosten luotettavuuden kannalta tärkeintä on, että ratkaisut pystytään perustelemaan. (Kananen 2014, 114–116.)

Tutkimuksen luotettavuus

Tieteelliseen tutkimukseen kuuluu sen luotettavuuden ja laadun varmistaminen. Luotettavuuden parantaminen aineiston keruun ja analyysin jälkeen on mahdotonta, joten luotettavuuskysymykset huomioidaan jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. (Kananen 2010, 68–69.)

Reliabiliteetti, saatujen tutkimustulosten pysyvyys, ja validiteetti, oikeiden asioiden tutkiminen, ovat luonnontieteiden käsitteitä, jotka on omaksuttu sellaisenaan kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Käsitteitä ei kuitenkaan voida sellaisenaan

soveltaa laadulliseen tutkimukseen (Kananen 2010, 69). Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 255–256) toteavatkin kvalitatiiviseen tutkimukseen huonosti sopivien reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteiden jäävän laadullisen tutkimuksen yhteydessä lähinnä pelkän periaatteen tasolle.

Kanasen (2010, 71) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat

- arvioitavuus/dokumentaatio
- tulkinnan ristiriidattomuus
- luotettavuus tutkitun kannalta
- saturaatio.

Arvioitavuudella tarkoitetaan laadullisen tutkimuksen yhteydessä sitä, että tutkimuksen eri vaiheissa tehdyt ratkaisut ja valinnat perustellaan. Dokumentaatio onkin yksi laadullisen tutkimuksen tärkeimpiä luotettavuuskriteereitä. Tutkimusasetelman ja tutkimuskohteen tarkka dokumentaatio antaa tulosten soveltajalle mahdollisuuden tilanteen vastaavuuden arvioimiseen lähtöoletusten perusteella. Tutkimustulosten pitävyyttä vastaavanlaisissa tapauksissa kutsutaan siirrettävyydeksi. (Kananen 2010, 69.)

Tulkinnan ristiriidattomuutta voidaan pitää eräänlaisena laadullisen tutkimuksen reliabiliteettina. Aineiston teemoittelussa ja koodaamisessa mahdollista tulkinnanvaraisuutta voidaan vähentää toisen tutkijan käyttämisellä. Kun toinen tutkija päätyy aineistosta samaan johtopäätökseen, tutkimuksen luotettavuus lisääntyy. Varmistettaessa luotettavuutta tutkitun kannalta aineisto ja tulkinta voidaan luetuttaa informantilla, jolloin informantti voi vahvistaa tutkijan tulkinnan ja tutkimustuloksen. (Kananen 2010, 69–70.)

Saturaatio liittyy tutkittavien yksiköiden määrään. Laadullisessa tutkimuksessa uusia havaintoyksiköitä otetaan mukaan tutkimukseen niin kauan, kun ne tuovat tutkimukseen jotain uutta. Vastausten alkaessa toistaa itseään on saavutettu kylläntymispiste, jonka jälkeen uusia havaintoyksiköitä ei enää tarvitse tutkia. Saturaation tavoittelu riippuu kuitenkin tutkittavan ilmiön luonteesta. Ilmiön ollessa ainutlaatuinen voi havaintoyksiköiden määrä jäädä jopa yhteen. (Kananen 2010, 70.)

Tässä tutkimuksessa toisen tutkijan käyttö ei ollut mahdollista, joten tulkinnan ristiriidattomuutta ei voitu varmistaa. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa henkilöä. Tutkittavien määrää voidaan pitää riittävänä, sillä kyseisellä määrällä saavutettiin saturoitumispiste vastausten alettua toistaa itseään. Aineiston luotettavuus informantien kannalta varmistettiin luetuttamalla litteroitu aineisto informanteilla, jolloin he vahvistivat aineiston oikeellisuuden.

Triangulaatiota voidaan hyödyntää osana laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Tutkimuksen ratkaisun luotettavuus lisääntyy, jos eri aineistoista saadaan samanlaisia tuloksia tai tukea saadulle ratkaisulle. (Kananen 2014, 120–121.) Tässä tutkimuksessa tulosten luotettavuuden lisäämiseksi hyödynnetään aineistotriangulaatiota.

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Haastatteluaineistoa ei voida pitää luotettavana, jos vain osaa haastateltavista on haastateltu, tallenteiden kuuluvuus on huono, litterointi ei noudata samoja sääntöjä alusta loppuun asti tai luokittelu on sattumanvaraista. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 185.) Tässä tutkimuksessa haastattelujen luotettavuutta pyrittiin parantamaan haastatteluiden huolellisella suunnittelulla ja vakioidulla haastattelurungolla. Haastatteluiden nauhoittamiseen käytettiin kahta tallennusvälinettä, mikä varmisti tallenteiden riittävän laadun sanatarkan litteroinnin toteuttamiseksi ja pienensi riskiä tallenteiden epäonnistumisesta mahdollisen tallennuslaitteen teknisen vian vuoksi.

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 185) mukaan haastattelun laatua voidaan parantaa myös sillä, että haastattelu litteroidaan mahdollisimman pian haastattelutilanteen jälkeen etenkin silloin kun tutkija toimii itse sekä haastattelijana että litteroijana. Näin ollen laatua pyrittiin parantamaan myös sillä, että haastatteluaineisto litteroitiin mahdollisuuksien mukaan samana tai heti seuraavana päivänä haastattelun toteuttamisesta.

Aiemmat tutkimukset

Pro gradu -tutkielmassaan Vanhatalo (2005) tutki asiakaspalautteiden hallintaprosessia jatkuvan parantamisen välineenä. Tutkimuskohteena oli lounaissuomalainen yritys, jota voidaan pitää henkilöstömääränsä ja liikevaihtonsa perusteella pienenä

pienien ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) luokassa. Yritys valmistaa pääosin alihankintana elektroniikkalaitteita B2B-markkinoille sekä suunnittelee ja myy yhdessä valmistamiensa laitteiden kanssa käytettäviä ohjelmistopalveluja. Toimintatutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yrityksen asiakaspalautteiden hallintaprosessi tulisi toteuttaa, jotta yritys voi jatkuvasti parantaa toimintaansa. Yrityksen lähtötilanteen kartoituksen jälkeen yritykselle suunniteltiin jatkuvan parantamisen teorian avulla palautteiden hallintaprosessi, jota kehitettiin edelleen PDCA-mallin avulla. (Vanhatalo 2005, 8.)

Tutkimuksessaan Sanchez ja Blanco (2014) ovat tutkineet jatkuvan parantamisen määritelmiä kolmella eri vuosikymmenellä. Tutkimuksen aineiston valintakriteereinä toimivat artikkelien tieteellisyys, aikarajaus vuosien 1980 ja 2011 välille sekä avainsanan jatkuva parantaminen esiintyminen artikkelien otsikossa, abstraktissa tai avainsanoissa. Tutkimus osoittaa jatkuvan parantamisen määritelmien sisältävän tiettyjä samoja ominaisuuksia määritelmien runsaasta lukumäärästä huolimatta. (Sanchez & Blanco 2014, 986–989.)

3 Asiakaspalaute osana laadunhallintaa

Asiakkaan antama palaute voi olla tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden ilmaus eli kiitos tai reklamaatio tai kehitysehdotus yrityksen tuotteita, palveluita tai toimintaa kohtaan (Bone, Lemon, Voorhees, Liljenquist, Fombelle, Detienne & Monkey 2017, 157). Laamanen ja Tinnilä (2009, 104) määrittelevät palautteen asiakkaan reaktioksi prosessin toimintaan.

Usein asiakaspalaute kertoo, onko toimittu niin kuin on sovittu. Asiakaspalaute toimiikin laadunvarmistuksen ohella palvelukonseptin suunnitelmanmukaisen toteuttamisen varmistajana. (Arantola 2006, 67.) Yksi asiakaspalautteen tehtävistä on tuoda esille virheitä palvelussa, jotta ne saadaan kitkettyä pois niin, että ne eivät toistu (Kärnä & Junnonen 2005, 52).

3.1 Pyydetty ja spontaani palaute

Asiakaspalautetta saadaan tavallisesti suoraan asiakkailta sekä erilaisten asiakaspalauttejärjestelmien kautta (Kärnä & Junnonen 2005, 52). Asiakkaat voivat antaa palautetta oma-aloitteisesti pyytämättä tai organisaatio voi pyytää asiakkaitaan antamaan palautetta tuotteistaan tai palveluistaan. Asiakkaiden oma-aloitteisesti antamasta palautteesta käytetään kirjallisuudessa myös termejä spontaani palaute ja odottamaton palaute. Organisaation pyytämää palautetta kutsutaan myös halutuksi palautteeksi. (Arantola & Simonen 2009, 27; Filenius 2015, 98–100.)

Pyydetty palaute

Yritys voi pyytää asiakaspalautetta esimerkiksi verkkopohjaisten palautekyselyjen muodossa. Palautekysely voi ilmestyä näytölle ponnahdusikkunana verkkosivuilla tai se voidaan lähettää asiakkaalle sähköpostilinkkinä palvelutapahtuman jälkeen. (Filenius 2015, 98.)

Asiakaspalautekyselyt voivat sisältää strukturoituja tai avoimia kysymyksiä. Strukturoidut kysymykset ovat valmiiksi esitetty ja vastausvaihtoehdot on annettu asteikolla, esimerkiksi yhdestä viiteen. Strukturoitujen kysymysten etuja ovat nopea ja helppo vastattavuus sekä tehokas analysointi: yleensä kyselyjärjestelmät laskevat tulokset valmiiksi ja esittävät vastaukset selkeinä kaaviokuvina. Strukturoitujen kysymysten haasteena on kysymysten asetanta. Kysymykset voivat olla väärin muotoiltuja, jolloin asiakkaan on vaikea arvioida vastaustaan ja asettaa se asteikon oikealle tasolle tai asiakas ei pysty kertomaan sitä, mitä haluaisi. Sen sijaan avoimissa kysymyksissä asiakkaat voivat kertoa omin sanoin asiakaskokemuksestaan. Avoimien kysymysten avulla onkin mahdollista saada strukturoituja kysymyksiä tarkempaa ja arvokkaampaa tietoa, mutta niiden analysointi on kallista ja aikaa vievää. (Filenius 2015, 98.)

Jatkuvasti kerättävän, pyydetyn asiakaspalautteen lisäksi palautetta voidaan kerätä säännöllisin väliajoin toteutettavilla asiakastyytyväisyystutkimuksilla. Asiakastyytyväisyystutkimuksissa kartoitetaan muun muassa asiakkaan tarpeita, asiakkaan positii-
viseksi kokemia tekijöitä palvelutilanteessa sekä asiakkaan kokemusta toteutuneen

palvelun laadusta ja yrityksen tuote- ja palveluvalikoimasta. Asiakastyytyväisyystutkimuksista saatavan tiedon avulla voidaan määrittää yrityksen toiminnan suuntaviivojen lisäksi myös tavoitetasoja yrityksen toiminnalle. (Aarnikoivu 2005, 67.)

Spontaani palaute

Varta vasten organisoitujen kyselyjen lisäksi yritykset saavat palautetta päivittäin useiden eri kanavien kautta. Pyytämättä annettua asiakaspalautetta voidaan antaa yrityksen asiakaspalautejärjestelmien tai sosiaalisen median kautta tai suoraan yksilöille puhelimitse, sähköpostitse tai kasvotusten. (Arantola & Simonen 2009, 27; Bone ym. 2017, 157.)

Sosiaalinen media, käyttäjien oman sisällön luomisen salliva internetpohjaisten sovelusten joukko, on luonut uuden kanavan yritysten ja asiakkaiden väliselle vuorovaikutukselle sekä asiakaspalautteen antamiselle. Sosiaalisen median kautta asiakkaat voivat antaa palautetta oikea-aikaisemmin, helpommin ja vähemmän tungettelevalla tavalla kuin esimerkiksi perinteisillä verkkopohjaisilla kyselyillä. (Fluss & Rogers 2010, 8.) Sosiaalisen median myötä myös palautteiden käsittely ja sen tärkeys ovat muuttuneet. Siinä missä palaute oli ennen palautteen antajan ja yrityksen välinen asia, sosiaalisen median välityksellä palaute tavoittaa jopa useita tuhansia ihmisiä. Näin ollen huono palautteen käsittely voi olla tuhoisaa yrityksen maineelle ja menestykselle. (Xia 2013, 73–74.)

Osa pyytämättä annetusta asiakaspalautteesta ei kirjaudu mihinkään järjestelmään. Tämä tieto tulee epäjärjestelmällisesti suoraan yksilöille, kuten asiakaspalvelijoille. Tällaista palautetta ei välttämättä edes tunnisteta muodolliseksi palautteeksi, mutta se synnyttää hiljaista tietoa siitä, mitä on tekeillä, mihin ollaan tyytyväisiä, mitkä palvelut herättävät tyytymättömyyttä, kysymyksiä tai ärtymystä ja mitä kilpailijat tuntevat tekevän. (Arantola 2006, 67.) Aarnikoivu (2005) toteaaakin arjen asiakaskohtaamisen olevan palautteen keräämisen kompastuskiviä, sillä palautteen kerääminen on epäsystemaattista ja riippuu asiakaspalvelijan omasta aktiivisuudesta. Lisäksi asiakaskohtaamisissa saatu palaute ei useinkaan saavuta laajempaa tietoisuutta eikä näin tule hyödynnetyksi koko yrityksen tasolla. (Aarnikoivu 2005, 68–69.)

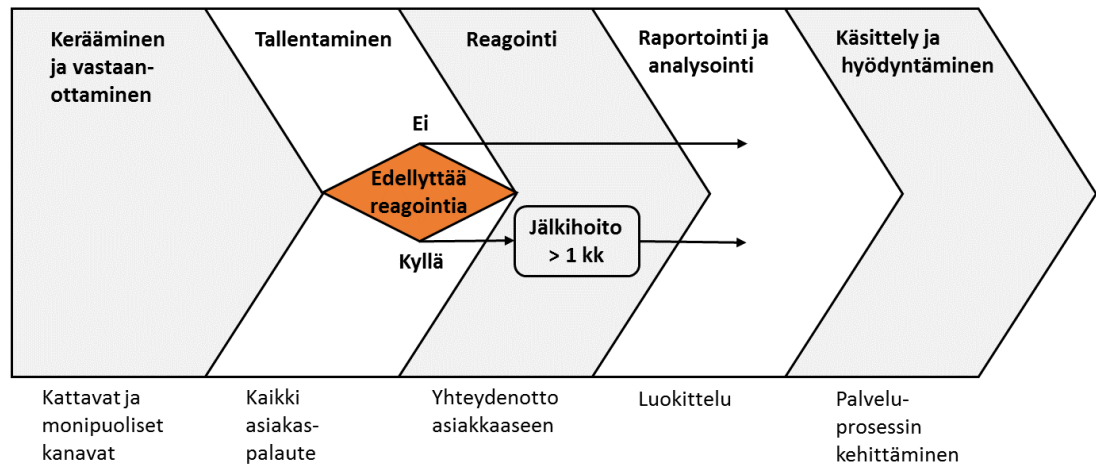
Kärnä ja Junnonen (2005, 52) toteavat suoran, järjestelmien kautta kulkemattoman asiakaspalautteen ongelman olevan tiedon hajanainen sirottelu organisaation eri tasoille sekä tiedon liian yleinen luonne, jonka vuoksi palautetta ei voida analysoida riittävän tarkasti hyödyntämistä varten. Arantolan (2006) mukaan hiljaisesta tiedosta voidaan kuitenkin saada muodostettua yhteistä hyödynnettävää tietoa, jos se kerätään systemaattisesti. Keräämistapoja voivat olla esimerkiksi luotujen muodollisten lomakkeiden täyttäminen tai kampanjaluonteinen tiedosta poimittujen teemojen ylös kirjaaminen myöhempää käsittelyä varten. (Arantola 2006, 67–68.)

3.2 Asiakaspalautetiedon hallinta

Asiakaspalautejärjestelmän tehtävänä on toimia systemaattisen asiakaspalautteen keräämisen, käsittelyn ja siihen vastaamisen välineenä. Järjestelmä synnyttää asiakasdataa ja asiakaspalauteraportteja. (Arantola 2006, 67.) Kärnä ja Junnonen (2005, 52) toteavat asiakaspalautejärjestelmän olevan osa yrityksen viestintäjärjestelmää.

Jotta asiakaspalautteesta voidaan saada kokonaiskuva, tulee asiakaspalautekanavat sekä palautteen käsittelyprosessi määritellä. Tämä mahdollistaa asiakasymmärryksen muodostumisen tuotekehityksen tueksi. Käytettävät asiakaspalautekanavat tulee myös viestiä asiakkaalle. Asiakaspalautekanavien määrittelemättömyys ja viestimättä jättäminen johtaa siihen, että asiakaspalautteet tulevat yksittäisille henkilöille eikä kokonaiskuva synny. (Arantola & Simonen 2009, 27.)

Asiakaspalauteprosessi määrittelee palautteen keräämisen ja tallentamisen lisäksi myös sen, miten palautteeseen reagoidaan ja mikä on hyvityspolitiikka (Arantola 2006, 67). Kuviossa 1 kuvataan asiakaspalautteen käsittelyprosessi vaihe vaiheelta.



Kuvio 1. Asiakaspalautteen käsittely (Aarnikoivu 2005, 70)

Asiakaspalautetta kerätään ja vastaanotetaan useiden eri kanavien kautta. Tavallisesti yritykset saavat palautetta suoraan asiakkailta, esimerkiksi puhelimitse, sähköpostitse ja kasvokkain, sekä erilaisten asiakaspalautejärjestelmien ja sosiaalisen median kautta. (Kärnä & Junnonen 2005, 52.) Vaikka yritys voi ohjata palautteenantoa tarjoamalla asiakkailleen palautekanavia, kuten valmiita lomakkeita tai palvelunumeron, tulee kuitenkin huomata, että lopulta asiakas päättää käytettävän palautekanavan. On hyvin todennäköistä, että yrityksen tarjoama kanava ei tule olemaan ainoa palautteenantotapa. (Ossel, Stremersch & Gemmel 2003, 148.)

Asiakaspalautteen keräämisen ja vastaanottamisen jälkeen asiakaspalauteprosessi etenee palautteiden tallentamiseen. Asiakaspalautejärjestelmien kautta annettu palaute tallentuu automaattisesti, mutta suoraan yksilöille annetun asiakaspalautteen tallentamisesta vastaavat yksilöt itse, tavallisesti asiakasrajapinnassa toimivat asiakaspalveluhenkilöt. (Aarnikoivu 2005, 68.)

Aarnikoivun (2005, 70) mukaan kaikki asiakkaiden antama palaute tulee tallentaa. Vanhatalo (2015, 57) päätyi kuitenkin tutkimuksessaan eriävään tulokseen. Hänen mukaansa kaikkia asiakkailta saatuja palautteita ei tallenneta, vaan tallennettavien palautteiden tulee täyttää kolme kriteeriä: palaute tulee asiakkaalta, se koskee yri-

tyksen toimintaa ja palautteen rekisteröiminen on hyödyllistä ja vie yritystä eteenpäin auttaen sitä kehittämään toimintaansa. Kaksi ensimmäistä kriteeriä ovat luonteeltaan yleisiä, mutta kolmannen kriteerin tehtävänä on painottaa palautteen merkityksellisyyttä ja karsia toimintaa kehittämättömien palautteiden määrää. (Vanhatalo 2015, 57.)

Vanhatalon (2015, 58) mukaan palautteista tulee tallentaa:

- palautteen numero
- päivämäärä
- käsittelijä/kirjaaja
- luokka
- laatu (+/-)
- palautteen antaja
- tilaus-/toimitusnumero (jos palaute liittyy tiettyyn tilaukseen/toimitukseen)
- palautteen aihe
- syy palautteen esiintymiselle
- toimenpide.

Tallennusta seuraa palautteiden raportointi ja analysointi. Analysointivaiheessa palautteet myös luokitellaan kiinnittäen huomiota prosessin tai prosessien osiin, joita palaute koskee. Luokitteluvaiheessa Luokittelun tukena voidaan hyödyntää sisältöanalyysiohjelmia. (Aarnikoivu 2005, 70.)

Asiakaspalaute saattaa jäädä luokittelun jälkeen avoimeksi. Prosessista vastaavan tulee huolehtia, että asia tulee käsitellyksi, tehdyt toimenpiteet kirjatuiksi ja avoin asiakaspalaute lopulta kirjatuksi käsitellyksi. Prosessia kehittävien ja korjaamiseen tähtävien toimenpiteiden lisäksi avoimeksi jäänyt palaute edellyttää usein reagointia myös asiakkaan suuntaan. Reagoinnissa tärkeintä on nopea toiminta palautteen saamisen jälkeen. (Aarnikoivu 2005, 70–71.) Jos asia vaatii tarkempaa tutkimista eikä vastausta voida antaa asiakkaalle kohtuullisessa ajassa, on asiakkaalle hyvä tiedottaa palautteen käsittelyn etenemisestä sekä antaa palautetta käsittelevän henkilön yhteystiedot ja aikaraja vastauksen antamiselle (Ossel ym. 2003, 143). Lisäksi olennaista

on varmistaa asiakkaan tyytyväisyys jälkihoidon merkeissä. Erityisen merkittävään rooliin jälkihoito nousee tilanteissa, joissa palaute on koskenut vika- tai virhetilannetta. (Aarnikoivu 2005, 70–71).

Luokitelluista palautteista muodostetaan palautteiden hyödyntämistä varten yhteenveto, joka toimitetaan käsittelyä varten eteenpäin, esimerkiksi yrityksen johdolle ja esimiehille. Johdon tehtävänä on palautteiden seuraamisen lisäksi seurata palautteiden johdosta tehtyjä toimenpiteitä. Tarvittaessa johdon on mahdollista asettaa palautteiden perusteella kehittämisvaatimuksia yrityksen toimijoille tai tehdä strategisia linjauksia. (Aarnikoivu 2005, 70–71.)

Olennaista palautteiden käsittelyssä on koko organisaation sitoutuminen. Jokaisen yrityksen työntekijän tulisi tuntea asiakaspalautteiden kerääminen ja eteenpäinvieminen omaksi tehtäväkseen, vaikka ylin vastuu palautteiden käsittelystä onkin keskitetty jollekin yksittäiselle henkilölle. Asiakaspalautteista vastaavan henkilön tehtävänä on huolehtia viime kädessä siitä, että kaikki palautteet on käsitelty asianmukaisesti. (Aarnikoivu 2005, 71.)

3.3 Asiakaspalautteen merkitys liiketoiminnalle

Asiakaspalaute ja sen hyödyntäminen sisällytetään usein yrityksen laatujärjestelmään, mikä kertoo osaltaan asiakaspalautetiedon merkityksellisyydestä liiketoiminnalle. ISO 9001:2000 -laatujärjestelmissä asiakaspalautetieto on asiakastyytyväisyyden lisäämisen kautta järjestelmän keskiössä, sillä laadun toteutumiseen ja asiakastyytyväisyyden lisääntymiseen vaaditaan myös asiakaspalautetiedon hyödyntämistä. (Aarnikoivu 2005, 68.)

Aarnikoivun (2005) mukaan asiakaspalaute tulisi mieltää yrityksen kriittiseksi prosessiksi, johon tulee panostaa riittävästi resursseja: toimiva järjestelmä sekä asiakaspalvelijoiden aikaa. Resurssien lisäksi palauteprosessin läpimeno vaatii myös asenteellista muutosta. (Aarnikoivu 2005, 69.)

Arantolan ja Simosen (2009) mukaan asiakaspalautteen määrälle tulisi asettaa kasvava tavoite. Asiakaspalautteen kokonaismäärän tulisi kasvaa jatkuvasti samalla, kun

reklamaatioiden määrän tulisi pienentyä. Jotta asiakaspalautemäärän kasvava tavoite voitaisiin saavuttaa, asiakas tulisi saada aktivoitua palautteen antamiseen myös muissa kuin reklamaatiotilanteissa. (Arantola & Simonen 2009, 27.)

Saadakseen palautetta yrityksen tulee osoittaa olevansa asiakkaiden palautteen arvoinen. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys kuuntelee ja arvostaa asiakkaitaan sekä heiltä saamaansa palautetta. Usein intohimoisimmat asiakaskokemuksen mittaajat ovat myös parhaita asiakaskokemuksia tarjoavia yrityksiä. Lisäksi nämä yritykset kunnioittavat ja käyttävät saamaansa asiakaspalautetta liiketoimintansa kehittämiseen. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 95.)

Sen lisäksi, että asiakaspalautteen avulla voidaan kuunnella asiakkaan toiveita ja tarpeita, asiakaspalautteet ovat merkityksellisiä liiketoiminnalle poikkeamien havaitsemisessa. Kun asiakas kertoo poikkeamasta eli vaatimusten täyttymättä jäämisestä, yrityksen on mahdollista puuttua niihin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 112.) ISO 9001:2015 -standardin mukaan yrityksen tulee tilanteesta riippuen joko ryhtyä toimiin poikkeaman hallitsemiseksi ja korjaamiseksi tai käsiteltävä poikkeamasta aiheutuneita seurauksia. Tavoitteena on, että organisaatio arvioi poikkeaman syyt niin, että niiden toistuminen ja esiintyminen muualla saadaan ennaltaehkäistyä. (SFS-EN ISO 9001:2015, 30.)

4 Laadunhallinta

Laatukäsitteellä on useita tarkastelunäkökulmasta riippuvaisia tulkintoja. ISO 9000 -standardin laatumääritelmän mukaan laatu tarkoittaa sitä, missä määrin ominaispiirteet täyttävät vaatimukset (Tricker 2017, 2). Laamasen ja Tinnilän (2009, 130) mukaan laadulla voidaan sanoa olevan kaksi merkitystä: sopivuus käyttötarkoitukseen, jonka mittarina käytetään usein asiakastyytyväisyyttä, sekä yhdenmukaisuus vaatimusten kanssa, jota mittaa ominaisuuden vaihtelu, esimerkiksi keskihajonta tai virheiden määrä. Lecklinin (2006, 18) mukaan laadulla voidaan yleisesti ymmärtää asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla.

Laadunhallinnalla tarkoitetaan koordinoituja toimenpiteitä organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa (Lecklin 2006, 29). Laamasen ja Tinnilän (2009, 26) mukaan laadunhallinta on johtamisfilosofia, jossa korostuvat asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja asiakkaiden tarpeisiin perustuva toiminnan, tuotteiden ja palveluiden jatkuva parantaminen.

4.1 ISO 9001:2015 laadunhallinnan standardina

Prosessit ovat keskeisessä roolissa kaikissa laadunhallinnan malleissa. Laadunhallinnan myötä on syntynyt lukuisia käytännönläheisiä menetelmiä laadun ja prosessien parantamiseksi. Näihin lukeutuvat muun muassa ISO 9000 -standardit. (Laamanen & Tinnilä 2009, 26.)

ISO 9001:2015 on kansainvälisen standardisoimisjärjestö International Standards Organization (ISO):n vuonna 2015 julkaisema, viimeisin uudistettu versio laadunhallintajärjestelmien vaatimuksia käsittelevästä standardista ISO 9001 (ISO 9001:2015, n.d.). ISO 9001 -standardi kuuluu ISO 9000 -standardisarjaan, joka syntyi vuonna 1987 International Standards Organizationin hyväksyessä joukon laadunhallintaan liittyviä standardeja (Lecklin 2006, 309).

ISO 9000 -standardisarja koostuu kolmesta ensisijaisesta standardista:

- *ISO 9001:2015 Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset*, jonka avulla luodaan laadunhallintajärjestelmä, joka edesauttaa organisaatiota osoittamaan luotettavuutensa asiakkaiden tarpeiden ja odotusten mukaisten tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa.
- *ISO 9000:2015 Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto*, jossa kuvataan ISO 9000 -standardisarjassa käytettävät keskeiset käsitteet, periaatteet ja sanasto.
- *ISO 9004:2009 Organisaation johtaminen jatkuvaan menestykseen. Laadunhallintaan perustuva toimintamalli*, jota käytetään ISO 9001:sta saatujen etujen ulottamiseen kaikille organisaation toiminnasta kiinnostuneille tai organisaation toiminnan vaikutuksessa oleville sidosryhmille.

Lisäksi standardiperheeseen kuuluu useita näitä kolmea ensisijaista standardia tukevia teknisiä raportteja. (ISO 9000 -standardisarjan valinta ja käyttö 2017, 3-5.)

ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmien vaatimuksia käsittelevän standardin tavoitteena on ohjata organisaatiota luomaan laatu järjestelmä, joka edesauttaa sitä osoittamaan luotettavuutensa asiakkaiden tarpeiden ja odotusten mukaisten tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa. Standardissa määriteltyjen vaatimusten perusteella ulkopuolinen sertifiointiorganisaatio voi sertifioida organisaation laatu järjestelmän. (ISO 9000 -standardisarjan valinta ja käyttö 2017, 3.) ISO 9001 on ainoa standardi, jota voidaan käyttää laadunhallintajärjestelmän sertifiointissa (Lecklin 2006, 310).

ISO 9001 on yleisstandardi, jota voidaan soveltaa kaikkiin organisaatioihin, tuotteisiin ja palveluihin. Sen yleisiä vaatimuksia voidaan käyttää missä tahansa organisaatiossa osoittamaan asiakastytyvää, täyttämään sovellettavat lainsäädännölliset ja viranomaisvaatimukset sekä asiakkaiden vaatimukset. Lisäksi standardi mahdollistaa sen, että sisäiset ja ulkoiset osapuolet voivat arvioida organisaation kykyä täyttää nämä vaatimukset. ISO 9001 -standardi siis ohjaa organisaatioita parantamaan asiakastytyvää laadunhallintajärjestelmänsä jatkuvan kehittämisen avulla. (Tricker 2016, 32.)

Organisaation tulee osoittaa ISO 9000 -standardin vaatimusten noudattaminen laatu käsikirjalla tai muunlaisen dokumentoidun tiedon avulla. Organisaation tulee noudattaa kaikkia standardin vaatimuksia. Mikäli jokin standardissa esitetty vaatimus ei ole sovellettavissa organisaation laatu järjestelmään, organisaation on esitettävä perustelut tälle. (ISO 9000 -standardisarjan valinta ja käyttö 2017, 4.)

4.2 Laadunhallinnan periaatteet

ISO 9001:2015 -standardi perustuu standardissa ISO 9000 kuvattuihin laadunhallinnan periaatteisiin, joita ovat

- asiakaskeskeisyys
- johtajuus
- ihmisten täysipainoinen osallistuminen

- prosessimainen toimintamalli
- parantaminen
- näyttöön perustuva päätöksenteko
- suhteiden hallinta (Tricker 2017, 55).

Tässä opinnäytetyössä keskitytään niistä aiheen kannalta olennaisimpiin kolmeen periaatteeseen: asiakaskeskeisyyteen, prosessimaiseen toimintamalliin sekä parantamiseen.

Asiakaskeskeisyys

Juutin (2015, 29) mukaan asiakaskeskeisyys on sitä, että kaikkea organisaation tekemistä tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta, ikään kuin asiakkaan silmin. Jokainen organisaatio on riippuvainen asiakkaistaan, joten sen tulee ymmärtää sekä nykyisten että tulevien asiakkaiden tarpeet, täyttää asiakkaiden vaatimukset sekä pyrkiä ylittämään asiakkaiden odotukset (Tricker 2017, 56). Arantola (2006, 28) toteaaakin asiakaskeskeisyyden olevan aikaansa seuraavien yritysten toiminnan perusarvo, jonka tulisi olla koko ajan ajatuksellisesti mukana yrityksen toiminnassa tuote- ja prosessinäkökulmien ohella.

Asiakaskeskeisen organisaation tunnuspiirteitä ovat luovuus, innovatiivisuus sekä joustavuus. Asiakaskeskeisessä organisaatiossa korostuu asiakasrajapinnan merkitys: asiakkaita arvostetaan ja asiakaskontakteille annetaan aikaa ja luodaan hyvät puitteet. Asiakaspalvelussa toimivien työntekijöiden arviointikriteereissä määrän sijaan korostuu asiakaspalvelun laatu. (Juuti 2015, 28.)

Toiminnan muuttaminen asiakaskeskeisemmäksi on laaja kokonaisuus, ei vain yksittäisten kosketuspisteiden kehittämistä. Asiakaskeskeisyys tuottaa tavallisesti suurempia haasteita suurille ja keskisuurille kuin pienille yrityksille. Pienet yritykset ovat lähikohtaisesti asiakaskeskeisiä, kun taas suurten ja keskisuurten yritysten sisäisten prosessien ja historian raskauttamasta organisaatorakenteesta johtuen asiakas jää helposti vain asiakasrajapinnassa työskentelevien vastuulle. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 82.) Asiakaskeskeisyys vaatiikin suurilta organisaatioilta toimivaa yhteistyötä, tiedonkulkua, innovatiivisuutta ja asiakaslähtöistä asennetta. Asiakaslähtöistä asen-

netta vaaditaan asiakasrajapinnassa toimivien lisäksi myös yritysten johdolta ja esimiehiltä. Heidän tulee omaksua roolikseen työntekijöiden auttaminen niin, että nämä kykenevät omassa työssään palvelemaan asiakkaita mahdollisimman hyvin. (Juuti 2015, 28–29.)

ISO 9001:2015 -standardissa määritellään, että ylimmän johdon on osoitettava johtajuutta ja sitoutumista asiakaskeskeisyyteen vahvistamalla, että asiakkaiden vaatimukset ja organisaatiota koskevat lakien ja viranomaisten vaatimukset on määritelty ja ymmärretty ja että niitä noudatetaan jatkuvasti. Lisäksi johdon tulee määritellä riskit, jotka voivat mahdollisesti vaikuttaa tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuuteen tai kykyyn lisätä asiakastytyvääisyyttä, ja varautua niiden toteutumiseen. Yksi olennaisimpia johdon tehtäviä asiakaskeskeisyyteen sitoutumisen näkökulmasta on varmistaa, että asiakastytyvääisyyden lisääntyminen pysyy keskeisenä asiana organisaatiossa. (SFS-EN ISO 9001:2015, 13.)

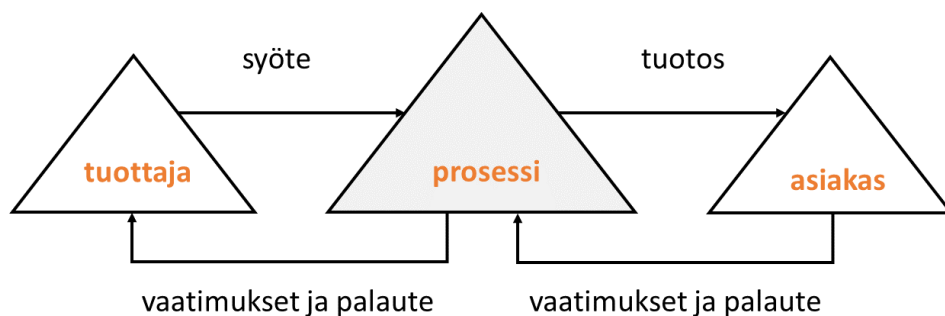
Prosessimainen toimintamalli

ISO 9000 -standardisarjan standardeissa käytetään prosessimaista toimintamallia. Prosessi on toisiinsa liittyvien toimintojen sarja, joka muuttaa toteuttamisessa tarvittavien resurssien avulla syötteet tuloksiksi tai tuotoksiksi. Prosessin tulos voi olla suoraan seuraavan prosessin syöte, kun taas lopputuote on usein useiden prosessien muodostaman verkoston tuotos. (ISO 9000 standardisarjan valinta ja käyttö 2017, 5.)

Prosessijohtamisen tavoitteena on kiinnittää huomio yrityksen kokonaisvaltaiseen suorituskäyttöön yksittäisten toimintojen johtamisen sijaan. Kokonaisvaltaisen suorituskäytön johtaminen edellyttää ydin-, avain- ja tukiprosessien kartoittamista. (Aarnikoivu 2005, 51–52.) Ydinprosessi on asiakkaalle arvon tuottava prosessi, joka alkaa asiakkaasta ja päättyy tyytyväiseen asiakkaaseen. Ydinprosessien tuotteet ja palvelut suuntautuvat suoraan ulkoisille asiakkaille. Yksikään organisaatio ei voi toimia ainoastaan ulkoisille asiakkaille arvoa tuottavien prosessien varassa. Tarvitaan ydinprosessien toiminnan mahdollistavia tukiprosesseja, jotka luovat perustan yrityksen toiminnalle. Avainprosesseiksi kutsutaan yrityksen menestymisen ja toiminnan jatkuvuuden kannalta merkityksellisiä prosesseja. Sekä ydin- että tukiprosessi voi kuulua yrityksen avainprosesseihin. (Aarnikoivu 2005, 51–52; Laamanen & Tinnilä 2009, 121–122.)

Jokaisella prosessilla on asiakas, joten prosessiin keskittyminen takaa myös paremman keskittymisen asiakkaaseen. Määrittelemällä prosessien rajat sekä niiden tuottajat ja asiakkaat voidaan saavuttaa parempaa viestintää sekä ymmärtää vaatimukset paremmin. Johtamalla kokonaisia monien yksiköiden läpi kulkevia prosesseja yksittäisten yksiköiden johtamisen sijaan voidaan pienentää alioptimoinnin riskiä. Nimitämällä prosessista vastuussa olevia prosessin omistajia vältetään toiminnallisille organisaatioille tyypillinen vastuun hajanaisuus. Prosessien johtaminen luo paremman perustan ajan ja resurssien hallinnalle. (Andersen 1999, 3.)

Monet edellä mainituista seikoista pohjautuvat sille, että jokaisella prosessilla on sekä tuottaja että asiakas (ks. kuvio 2). Tämä asiakas/tuottaja malli on keskeisessä roolissa prosessikuvausajattelun taustalla. (Andersen 1999, 3.)



Kuvio 2. Tuottaja/asiakas prosessi (Andersen 1999, 4)

Syöte voidaan määritellä tiedoksi tai materiaaliksi, jota prosessin toteutuksessa tarvitaan. Resursseja, kuten koneita, laitteita, rahaa, aikaa, menetelmiä, ihmisiä, osamista, tiloja ja olosuhteita, ei lueta syötteiksi, vaan ne ovat osa prosesseja. Resurssi eroaa syötteestä siinä, että se ei yleensä jalostu prosessin aikana, mutta sitä tarvitaan tai edellytetään prosessin toteutuksessa. Prosessin toteutuksen tuloksena syntyy tietoa tai materiaalia, jota kutsutaan prosessin tuotokseksi. On tärkeää huomata, että asiakastyytyvyisyys tai toteutunut kauppa eivät ole tuotoksia, vaan prosessin

suorituskyvystä kertovia seikkoja. Vaatimus voidaan määritellä tarpeeksi tai odotukseksi, joka on erityisesti mainittu, yleisesti edellytetty tai pakollinen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 108, 116, 130–131.)

ISO 9001:2015 -standardin tavoitteena on edistää prosessimaisen toimintamallin omaksumista osaksi laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuutta ja käyttöönottoa. Yksi prosessimaisen toimintamallin päätavoitteista on asiakkaan vaatimusten toteuttamisen tehostaminen asiakastyytyväisyyttä lisäävällä tavalla. Prosessimaiseen toimintamalliin sisältyy prosessien sekä niiden vuorovaikutussuhteiden järjestelmällinen määrittely ja hallinta, joka mahdollistaa organisaation laatupolitiikan ja strategian mukaisten haluttujen tulosten saavuttamisen sekä organisaation kokonaisvaltaisen suorituskyvyn parantamisen. (SFS-EN ISO 9001:2015, 6.)

Kaikki toiminnot ja kehityskulut on mahdollista kuvata prosesseina. Organisaation menestyksen kannalta kriittiset prosessit esitetään usein prosessikartassa. Parhaimmillaan prosessit kulkevat asiakkaalta asiakkaalle, horisontaalisesti osastojen ja organisaatorajojen poikki. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121.)

Prosessit voidaan kuvata graafisesti kaavion muotoon piirrettyinä esityksinä, prosessikaavioina. Prosessien kuvaamisen tavoitteena on esittää prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt. Prosessikuvauksen käyttötarkoitus määrittelee kuvauksen tarkkuustason ja sisällön: kuvaus voi sisältää esimerkiksi toiminnot, tietovirrat, resurssit, roolit ja henkilöt, menetelmät ja työkalut, ympäristökuvauksen sekä prosessin liittymäpinnat toisiin prosesseihin. Prosessikuvauksesta voidaan käyttää myös termiä prosessin määrittely. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123–124.)

Parantaminen

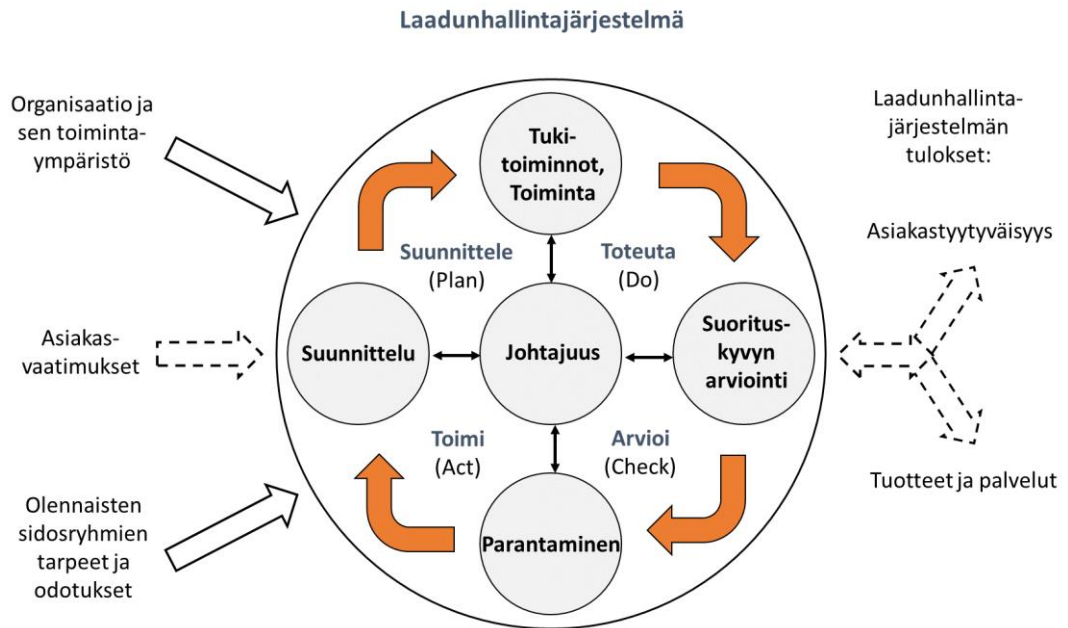
Trickerin (2016) mukaan parantaminen tarkoittaa kaikessa yksinkertaisuudessaan sitä, että tullaan aina vain paremmiksi ja paremmiksi. Menestyäkseen organisaation tulee jatkuvasti keskittyä toimintansa parantamiseen sekä pitää laadunhallintajärjestelmänsä ja prosessiensa parantaminen yrityksen pysyvänä tavoitteena. (Tricker 2016, 58.)

ISO 9001:2015 -standardin mukaan organisaation on määritettävä parantamismahdollisuudet, joista valitaan toteutettavaksi tarvittavat toimenpiteet asiakasvaatimusten täyttämiseksi ja asiakastyytyvyyden lisäämiseksi. Parannuksia ovat muun muassa korjaukset, korjaavat toimenpiteet, jatkuva parantaminen, käänteentekevät muutokset, innovaatiot ja uudelleenorganisoinnit. Parantamismahdollisuuksiin tulee sisältyä:

- tuotteiden ja palveluiden parantaminen, jotta vaatimukset voidaan täyttää ja tuleviin tarpeisiin sekä odotuksiin voidaan vastata
- ei-toivottujen vaikutusten korjaaminen, estäminen ja vähentäminen
- laadunhallintajärjestelmän suorituskyvyn ja vaikuttavuuden parantaminen. (SFS-EN ISO 9001:2015, 29.)

Jatkuvan parantamisen käsite tulee japanilaisesta termistä kaizen, joka yhdistää kaksi japaninkielistä sanaa Kai (muutos) ja Zen (parantaa) (Sanchez & Blanco 2014, 987). Jatkuva parantaminen on prosessi, jonka tarkoituksena on lisätä organisaation vaikuttavuutta toimintaperiaatteissa määriteltyjen säännöllisesti päivitettävien tavoitteiden ja laatutavoitteiden täyttämiseksi (ISO 9000 -standardisarjan valinta ja käyttö n.d., 18). Ortizin (2006, 30) mukaan jatkuva parantaminen antaa pohjan tuotannon muutoksille ja tuo tuottoa viivan alle.

Sanchezin ja Blancon (2014) tekemän tutkimuksen mukaan jatkuvan parantamisen määritelmiä on ollut useita kolmen vuosikymmenen aikana, 1980–2010-luvuilla. Määritelmien lukumäärästä huolimatta niissä korostuvat tietyt samat ominaisuudet, jotka esiintyvät myös ISO 9001:2015 -standardiin sisällytetyssä jatkuvan parantamisen määritelmässä. Ensinnäkin jatkuva parantaminen on kehä, ei yksittäinen teko. Jatkuvan parantamisen tuloksien tulisi olla toimintaan vakioitavia käytäntöjä, jotka otetaan osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa, ei kerran tehtäviä yksittäisiä toimenpiteitä. Toiseksi kaikki organisaation työntekijät tulisi olla osallisia jatkuvan parantamisen kehään. Ja viimeiseksi jatkuva parantaminen pyrkii nimenomaisesti parantamiseen. Tähän päästäkseen organisaation tulee keskittyä hukan vähentämiseen sekä uusien parannusalueiden tunnistamiseen. (Sanchez & Blanco 2014, 987–988.)



Kuvio 4. ISO 9001:2015 -standardin esittäminen PDCA-mallin mukaisesti (mukaillen ISO 9001 -standardisarjan valinta ja käyttö 2017, 10–11)

Yksi PDCA-mallin suurimmista vahvuuksista on sen yksinkertaisuus. Jatkuvan parantamisen mallin mukaisesti kehää kierretään neljää vaihetta, plan, do, check ja act, toistaen niin kauan, kunnes täydellinen asiantila on löydetty tai keskeiset sidosryhmät ovat tyytyväisiä tuloksiin. (Kliem 2016, 123.) Reedin ja Cardin (2015) mukaan PDCA-malliin liittyy kuitenkin myös haasteita, sillä yksinkertaisuus ei ole synonyymi helpoudelle. Vaikka PDCA-mallin käyttö voi ratkaista laatuongelmia, tarvittavat resurssit ja menestystä tukevat kontekstit, kuten rahoitus, menetelmäosaaminen ja jatkuvat ponnistelut, usein aliarvioidaan. Tästä syystä monet kehittämisprojektit epäonnistuvat ja heikentävät organisaatiokulttuuria lisäten työntekijöiden väsymystä ja pettymystä ilman aikaansaattua todellista parannusta. Jotta voidaan saavuttaa todellista parannusta, PDCA-mallin käyttöä tulee tukea merkittäväillä johtajuuden, osaamisen ja resurssien investoinneilla. (Reed & Card 2015, 5).

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa kuvataan teemahaastattelujen ja kirjallisten dokumenttien perusteella saatuja tuloksia Sastamalan Ruoka- ja Puhtauspalvelut Oy Servin asiakaspalautetiedon hallinnan nykytilasta ja tulevaisuuden tavoitetilasta. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa yrityksen työntekijää, jotka toimivat yrityksessä johto- tai asiantuntijatehtävissä tai asiakasrajapinnassa laitoshuoltajan tai ruokapalvelutyöntekijän tehtävissä.

Teemahaastatteluissa jokaisen haastateltavan kohdalla on käytetty samaa haastattelurunkoa (ks. liite 1). Haastatteluissa käsiteltäviä teemoja olivat asiakaspalaute osana laadunhallintaa sisältäen palautteen keräämisen, tallentamisen, käsittelyn ja hyödyntämisen sekä ISO9001:2015 -standardin merkitys liiketoiminnassa ja asiakaskeskeisyys, prosessimainen toimintamalli ja jatkuva parantaminen laadunhallinnan periaatteina. Vaikka käsitellyt teemat olivat kaikille haastateltaville samat, niitä painotettiin eri tavoin eri haastateltavien osalta.

Teemahaastatteluilla saatua aineistoa täydentävänä aineistona käytetään kirjallisia dokumentteja. Kirjallisina dokumentteina hyödynnetään toimeksiantajayrityksen laatukäsikirjaa, tallennettuja asiakaspalautteita vuosilta 2014–2017, laatujärjestelmän sertifiointin auditointiraporttia sekä sertifiointin ennakoarviointiraporttia.

Tutkimustuloksia käsitellään teemoittain aloittaen asiakaspalautteesta laadunhallinnan osana ja siirtyen sen jälkeen ISO9001:2015 -standardin hyödyntämiseen liiketoiminnassa. Asiakaspalautetiedon hallinnan vaiheita käsitellään kronologisessa järjestyksessä palautteen keräämisestä sen hyödyntämiseen asti. ISO9001:2015 -standardin hyödyntämistä ja sen näkymistä yrityksen toiminnassa käsitellään ensin yleisesti, jonka jälkeen käsitellään tämän opinnäytetyön aiheen kannalta olennaisiksi rajattuja laadunhallinnan periaatteita: asiakaskeskeisyyttä, parantamista ja prosessimaista toimintamallia.

5.1 Asiakaspalautetiedon hyödyntäminen laadunhallinnassa

Haastattelujen perusteella asiakaspalaute mielletään laajaksi käsitteeksi. Haastateltujen vastauksissa kuitenkin korostui yhteisenä asiana se, että palaute koskee asiakkaan kokemusta saamastaan palvelusta.

Asiakaspalaute on asiakkaan kokemus saamastaan palvelutuotteesta – on se sitten ateria tai on se sitten puhtautta, tai mitä siinä asiakkaan palvelupolun varrella tapahtuukin.

Vaikka asiakaspalautteen sanottiinkin voivan olla sekä positiivista että negatiivista, haastateltavat keskittyivät vastauksissaan enemmän negatiiviseen palautteeseen. Tämä johtunee siitä, että haastateltavien mukaan asiakaspalautetta hyödynnetään yrityksessä tällä hetkellä lähinnä yksittäisten poikkeamien korjaamisessa.

Vuosina 2014–2017 kirjattujen palautteiden perusteella asiakkaat ovat antaneet enemmän negatiivista kuin positiivista palautetta. Osa haastateltavista arveli tämän johtuvan siitä, että palveluiden toimiessa palautetta ei anneta niin herkästi kuin silloin, jos palvelussa on puutteita.

Se on sitä arkipäivää, kun kaikki menee hyvin. Mutta sitten, kun jokin menee huonosti, niin siitä kyllä muistetaan mainita kerran tai useammankin.

Haastattelujen perusteella asiakaspalaute koettiin tärkeäksi yritykselle. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että asiakaspalautetta tarvitaan palveluiden kehittämiseen. Eräs haastateltavista uskoi palautteen olevan myös viesti siitä, että asiakas arvostaa palveluntarjoajaa.

Jos ei tule palautetta, niin me olemme asiakkaalle yhdentekeviä. Jos se ei anna mitään palautetta, sen on helppo vaihtaa meidät. Mutta jos se antaa palautetta, hyvässä tai pahassa, niin ihan kuin se haluaisi vielä yhdessä meidän kanssa kehittää sitä palvelua tai ainakin vaihtaa ajatuksia siitä.

Asiakaspalautetiedon kerääminen ja tallentaminen

Sastamalan Ruoka- ja Puhtauspalvelut Oy:ssä kerätään asiakaspalautetta verkkosivuilla olevan sähköisen palautekanavan kautta, yhden asiakaskohteiden välillä siirrettävän Happy or not -palautelaitteen kautta, asiakastapaamisissa ja arjen asiakaskohtaamisissa. Lisäksi asiakkaat voivat antaa palautetta kasvotusten, sähköpostitse tai puhelimitse yrityksen johdolle, asiantuntijoille sekä esimiehille. Asiakaspalautteenantokanavat on määritelty yrityksen laatukäsikirjassa.

Kirjattujen asiakaspalautteiden mukaan asiakaspalautetta on annettu myös yrityksen Facebook-sivujen kautta, mutta yksikään haastatelluista ei tunnistanut Facebookia yrityksen palautekanavaksi kysyttäessä, mitä kautta asiakkaat voivat antaa palautetta yrityksen palveluista. Myöskään yrityksen laatukäsikirjassa ei ole mainintaa sosiaalisesta mediasta asiakaspalautekanavana.

Laatujärjestelmässä mainitaan, että yritys kerää jatkuvan palautteen lisäksi asiakaspalautetietoa vuosittain lähetettävällä asiakastytyväisyyskyselyllä. Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että asiakastytyväisyyskysely toteutetaan nykyisin vain joka toinen vuosi.

Haastatteluissa yhdeksi asiakaspalautteen keräämisen suurimmista ongelmista koettiin saatavan palautteen vähäisyys. Jokainen haastateltava kertoi asiakaspalautetta tulevan kaiken kaikkiaan hyvin vähän.

Jos tulee yksi järjestelmän kautta kuukaudessa, niin sekin on varmaan liioiteltua.

Todellisuudessa sähköisen palautejärjestelmän kautta on tullut vuosien 2014–2017 aikana keskimäärin 3,6 palautetta kuukaudessa, mutta mukaan mahtuu myös kuukausia, joiden aikana yritys ei ole saanut järjestelmän kautta yhtään palautetta. Vuosi 2014 on ollut palautteiden osalta huippuvuosi, sillä sen aikana sähköisen palautejärjestelmän kautta on annettu yli puolet enemmän palautteita kuin muina vuosina. Kolmen viimeisen vuoden aikana palautteiden lukumäärä on vakiintunut reilun kolmenkymmenen palautteen vuositasolle.

Kolme neljänestä (76 %) sähköisen palautejärjestelmän kautta annetuista palautteista koskee ruokapalveluja, kun taas puhtauspalveluita koskee alle kymmenen prosenttia (8 %) annetuista palautteista. Noin 16 prosenttia palautejärjestelmän kautta annetuista palautteista koskee yrityksen muita palveluja tai muita asioita. Haastateltavien mukaan puhtauspalveluita koskeva palaute annetaan usein sähköpostitse tai puhelimitse suoraan yhteyshenkilölle, sillä puhtauspalveluissa asia, esimerkiksi reklamaatio, voidaan usein hoitaa välittömästi.

Haastattelujen perusteella puhtauspalveluista palautetta antavat lähinnä tilaaja-asiakkaat, loppukäyttäjäasiakkaat vain harvoin. Sen sijaan ruokapalveluista antavat palautetta sekä tilaaja-asiakkaat että loppukäyttäjät, jolloin palautteenantajien määrä on suurempi. Yrityksen palveluita käyttäviä loppukäyttäjiä on tuhansia, mutta tilaaja-asiakkaita vain muutamia kymmeniä. Haastateltavien mukaan ruokapalveluista annetaan yleensäkin enemmän palautetta kuin puhtauspalveluista. Eräs haastateltava arveli tämän johtuvan siitä, että ruoka herättää monissa asiakkaissa enemmän tunteita kuin puhtaus. Lisäksi haastateltava arveli, että asiakkaiden on helpompi tehdä arvioita ja antaa palautetta ruoasta kuin tilojen puhtaudesta. Nämä syyt selittävät puhtauspalveluita koskevien, sähköisen järjestelmän kautta annettujen palautteiden vähäistä määrää.

Suurin yksittäinen sähköisen palautejärjestelmän kautta annetun asiakaspalautteen kohde on kouluruokailu. Eräs haastatelluista muisteli, että kouluilla on ollut kampanjoita, joissa on kerrottu sähköisen palautekanavan olemassaolosta. Hänen mukaansa koululaisilta tulee välillä palautetta rykelmittäin, useita kerralla, ja sitten on taas pitkä aika, kun palautetta ei tule lainkaan. Toinen haastateltava arveli tietoteknisesti taitavien nuorempien ikäluokkien, kuten koululaisten, löytävän sähköisen palautekanavan helposti, mikä selittäisi kouluruokailusta annettujen palautteiden suhteellisesti suurta osuutta kokonaispalautemäärästä. Sen sijaan haastateltava epäili vanhempien ikäluokkien kykyä löytää palautekanava yrityksen verkkosivuilta.

Osa haastatelluista arvioi palautteen antamisen olevan liian vaikeaa etenkin kirjallisen palautteen osalta. Eräs haastateltavista epäili, että moni palaute jää antamatta sen vuoksi, että palautekanava ei ole käsillä välittömästi. Haastateltavan mukaan palautteen tulee olla erittäin painava, että palautteenantaja viitsii tietokoneen ääreen

päästyään mennä yrityksen verkkosivuille, etsiä sieltä palautelomakkeen ja kirjata palautteensa.

Saatujen asiakaspalautteiden määrän perusteella voidaan päätellä, että sähköistä palautekanavaa ei ole löydetty kovin hyvin. Sähköisen palautekanavan olemassaolosta on kerrottu tilaaja-asiakkaille muun muassa asiakastapaamisissa, uusimmissa palvelutuotekuvauksissa ja yrityksen asiakaslehdessä. Haastateltavien mukaan tilaaja-asiakkaat antavat kuitenkin useimmiten palautetta henkilökohtaisesti sähköpostitse tai puhelimitse, sillä he tietävät yhteyshenkilönsä ja saavat yleensä vastauksen nopeammin suoraan heiltä kuin jättämällä palautteen palautekanavaan.

Haastattelujen perusteella loppukäyttäjiä, kuten yrityksen siivoamien tilojen käyttäjiä tai yrityksen valmistaman ruoan syöjiä, ei ole erikseen informoitu palautekanavista. Osa heistä on kuitenkin löytänyt omatoimisesti yrityksen sähköisen palautekanavan. Loppukäyttäjäasiakkaat eivät juurikaan anna palautetta sähköpostitse tai puhelimitse. Haastateltavat myös uskoivat, että valtaosa loppukäyttäjien antamasta palautteesta annetaan suoraan yrityksen työntekijöille arjen asiakaskohtaamisissa.

Monet haastateltavat uskoivat henkilökohtaisesti annettua palautetta tulevan kirjallista enemmän. Asiasta ei kuitenkaan ole varmuutta, sillä haastattelujen perusteella suoraan yrityksen henkilöstölle annetun palautteen kirjaamisesta ei ole yhtenäistä käytäntöä ja epäiltiin, että valtaosaa siitä ei kirjata minnekään. Eräs asiakasrajapinnassa työskentelevä haastateltava kertoi palautteen määrän riippuvan työskentelykohteesta. Haastattelujen perusteella voidaankin todeta, että joissain kohteissa henkilökohtaisesti annettua palautetta saadaan päivittäin, kun taas joissain kohteissa palautetta ei anneta koskaan.

Yrityksessä on otettu vuoden 2017 helmikuun alusta käyttöön palautteiden kirjaamisikäytäntö, jossa myös spontaanisti annettuja palautteita on tallennettu. Aiemmin kasvotusten, puhelimitse tai sähköpostitse annettuja palautteita ei ole kirjattu ylös. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan olleet tietoisia uudesta käytännöstä, ja myös ne haastateltavat, jotka tiesivät käytännöstä, olivat yhtä mieltä siitä, että sinne on tallennettu vain pieni murto-osa suoraan henkilöstölle annetuista palautteista.

Uuden palautteiden kirjaamiskäytännön ajalta löytyy päivitettyä tietoa vuoden 2017 helmikuusta lokakuun loppuun. Näiden kahdeksan kuukauden aikana palautteita on kirjattu yhteensä 26 kappaletta, mikä tarkoittaa keskimäärin kolmea palautetta kuukaudessa. 65 prosenttia kirjatusta palautteista on koskenut ruokapalveluita, noin 25 prosenttia puhtauspalveluita ja noin kymmenen prosenttia muuta yrityksen toimintaa. Suurin osa kirjatusta palautteista on tullut sähköpostitse tai asiakastapaamisten yhteydessä. Puhelimitse tulleita palautteita on kirjattu kahdeksan kuukauden aikana vain yksi.

Kysyttäessä, miten haastateltavat saavat palautetta yrityksen palveluista, esimiehet kertoivat saavansa jonkin verran palautetta puhelimitse ja sähköpostitse tilojen käyttäjiltä. Suuri osa palautteesta koskee käytännön työhön liittyviä asioita, kuten yksittäisiä työtehtäviä tai työn hoitamista työkohteessa. Yrityksen johto saa suoraan heille annettua spontaania palautetta harvoin.

Vuonna 2017 käyttöön otetun asiakaspalautteiden kirjaamiskäytännön mukaan kasvotusten, sähköpostitse tai puhelimitse annetut asiakaspalautteet tulisi välittää palvelupäällikölle, joka kokoaa ne yhteen. Haastateltavista suurin osa kuitenkin kertoi, että ei välitä kaikkia saamiaan asiakaspalautteita eteenpäin. Haastatteluissa syiksi, joiden vuoksi palautteita ei ole välitetty eteenpäin, nousivat epätietoisuus siitä, millaiset palautteet pitäisi välittää eteenpäin, palautteiden kirjaamiseen ja välittämiseen kuluva aika tai se, että asia, jota palaute koski, on jo korjattu.

Uuden toimintatavan aikana on kirjattu vain muutamia yrityksen asiakasrajapinnassa toimiville työntekijöille annettuja palautteita. Haastateltavien mukaan asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät eivät ole tietoisia uudesta palautteiden kirjaamiskäytännöstä.

Esimiehelle voi joskus jopa joku sanoa, että hei me saatiin palautetta. Mutta mä uskon, että usein se vaan jää sen henkilön tietoisuuteen joka sen (palautteen) vastaanottaa. Mun mielestä meillä ei ole olemassa tähän toimintamallia, miten pitäisi toimia.

Kysyttäessä, millaiset asiakaspalautteet tulisi kirjata, haastatelluilla oli eriäviä näkemyksiä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kaikki saatu palaute tulisi kirjata. Silloin voitaisiin nähdä, onko tiettyjä aiheita, joista tulee jatkuvasti palautetta ja näin

pystyttäisiin puuttumaan ei-toimiviin prosesseihin. Toiset haastateltavista taas olivat sitä mieltä, että kaikkea palautetta ei ole tarpeen kirjata. Toisten mielestä kirjaimatta voitaisiin jättää käytännön työtä yksittäisissä työkohteissa koskevat palautteet sekä liian yleisellä tasolla annetut palautteet, joista ei ole hyötyä kehittämisen kannalta.

Asiakaspalautetiedon käsittely ja hyödyntäminen

Yrityksen laatukäsikirjan mukaan asiakaspalautteet ja niistä aiheutuneet toimenpiteet kirjataan ylös. Jos asiakaspalautte ei ole tullut sähköisen järjestelmän kautta, palautteen saaja tai hänen esimiehensä kirjaa palautteen itse sähköiseen järjestelmään tai ilmoittaa sen sähköpostitse palvelupäällikölle. Laatukäsikirja osoittaa, että palautteita ja niiden perusteella tehtyjen korjaavien toimenpiteiden toteuttamista seurataan viikoittaisissa esimiespalavereissa sekä johtoryhmässä. Laatukäsikirjan mukaan palautteen antajalle annetaan myös vastine, mikäli hän on antanut yhteystietonsa.

Haastattelujen perusteella asiakaspalautteiden käsittelyyn ei ole käytännössä yhtenäistä toimintatapaa.

Ei varmaan ole sellaista yhtenäistä käytäntöä. Kyllä me ne käsitellään kaikki omalla laillaan.

Haastateltavien mukaan suoraan heille tullessiin asiakaspalautteisiin, joiden yhteydessä on jätetty yhteystiedot, annetaan vastine. Mikäli asia vaatii tarkempaa selvitystä, asiakasta kiitetään palautteesta välittömästi ja asiaan palataan myöhemmin, kun se on saatu selvitettyä. Jos palaute ei tule suoraan asiasta vastaavalle, palvelupäällikkö välittää palautteen oikealle henkilölle, joka antaa vastineen. Uuden palautteiden kirjauskäytännön myötä kirjataan ylös myös vastineen antaja. Dokumentti, johon palautteet on kirjattu, kuitenkin osoittaa, että kirjauskäytäntö on vaihtelevaa eikä sen perusteella voida osoittaa, että kaikkiin asiakkaan yhteystiedot sisältäviin palautteisiin olisi vastattu.

Haastateltavien mukaan yrityksen saamia asiakaspalautteita ei käsitellä esimiespalavereissa. Osa haastateltavista kuitenkin näki tarpeellisena, että saatuja palautteita käsiteltäisiin yhdessä. Mahdollisina formaatteina palautteiden käsittelyyn nähtiin vii-

koittainen esimiespalaveri, kuukausittainen hallinnon yhteispalaveri tai kuukausi-seminaari, viikoittainen ruokapalvelutuotannon yhteispalaveri tai tuotekehitysryhmä. Osa haastateltavista esitti, että ruoka- ja puhtauspalveluista saadut palautteet tulisi käsitellä omissa ryhmissään.

Yrityksen laatujärjestelmän ennakkoauditointiraportissa esitetään, että eri toimipisteiden olisi tärkeää saada säännöllisesti informaatiota asiakastytyväisyyden tasosta ja sen mahdollisista muutoksista. Haastatteluiden perusteella asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät eivät tällä hetkellä saa juurikaan tietoa kohdekohtaisesta asiakastytyväisyyden tasosta. Vuosina 2014–2017 tallennettujen asiakaspalautteiden perusteella voidaan todeta, että kohdekohtaisen asiakastytyväisyyden analysointia ei ole mahdollista tehdä johtuen palautteiden vähäisestä määrästä ja puutteista palautteiden kohdentamisessa tiettyyn kohteeseen.

Vaikka asiakaspalautteiden perusteella ei voida arvioida kohdekohtaista asiakastytyväisyyttä, sitä seurataan joka toinen vuosi teetettävässä asiakastytyväisyystutkimuksessa. Asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksista raportoidaan myös asiakasrajapinnassa työskenteleville. Lisäksi kohdekohtaista tietoa asiakastytyväisyydestä voidaan kerätä yrityksen käytössä olevan Happy or not -palautelaitteen avulla. Laite kuitenkin kiertää eri pisteissä, joten muutoksia asiakastytyväisyyden tasossa ei ole mahdollista seurata.

Haastattelujen perusteella yrityksen saamia asiakaspalautteita ei käsitellä johtoryhmässä kovin usein. Saapunut asiakaspalaute nostetaan seuraavaan johtoryhmään vain silloin, jos se on erityisen painava ja vaatii toimenpiteitä johdon tasolla. Yrityksen sertifioitu laatujärjestelmä edellyttää yritykseltä säännöllisesti tehtyjä johdon katselmuksia. Joka neljän kuukausi johtoryhmän yhteydessä tehtävässä johdonkatselmuksessa käsitellään myös tulleet asiakaspalautteet.

Se taitaa nyt olla kolmannesvuosittain, kun ne käsitellään johdon katselmusten yhteydessä. – – Jos siellä on jotakin sellaista, mikä aiheuttaa toimenpiteitä, niin voidaan mennä tarkemmin niihin. Mutta, jos ei ole, niin sitten todetaan se, että paljonko niitä on tullut ja mitä toimenpiteitä noin yleisellä tasolla on aiheuttanut. Tai, jos ei ole, niin todetaan sekin. Tietyllä tavalla aina klousataan se vuosikolmannes niiden palautteiden osalta.

Lisäksi asiakaspalautteita tarkastellaan sertifioidun laatujärjestelmän myötä vuosittain tehtävissä ulkoisissa auditoinneissa. Ulkoinen auditoija on kiinnostunut saatujen asiakaspalautteiden määrästä sekä siitä, miten ne on käsitelty. Hän saattaa myös haluta yrityksen saamia asiakaspalautteita nähtäväkseen. Näin ollen myös yrityksen laatujärjestelmän säännölliset auditoinnit pakottavat omalta osaltaan yrityksen tallentamaan saamia palautteita ja dokumentoimaan niiden käsittelyä.

Yrityksen laatuksikirjan mukaan asiakaspalautteita hyödynnetään toiminnan kehittämisessä sekä palveluiden laadun arvioinnin välineenä. Haastattelujen perusteella palautteita hyödynnetään kuitenkin *”valitettavan vähän”*. Haastateltavien mukaan yksittäisiä palautteita hyödynnetään lähinnä yksittäisten asioiden korjaamisessa, joita palautteet ovat koskeneet. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että saatuja asiakaspalautteita ei juurikaan hyödynnetä laajemmin yrityksen toiminnan kehittämisessä.

Yhtenä syynä laajemman hyödyntämisen puuttumiselle nähtiin saatujen asiakaspalautteiden vähäinen määrä. Haastateltavat toivoivat asiakaspalautteiden määrän kohenevan tulevaisuudessa niin, että niistä pystyttäisiin nostamaan esille tietynlaisia palautepiikkejä.

Voitaisiin todeta, että tämä on todellinen signaali, eikä vain yksittäinen ihminen ole ollut tyytymätön. Vaan, että tämä näyttää olevan meillä laajempi juttu.

Haastattelujen perusteella yrityksessä ei ole mietitty riittävän tarkasti, mitkä ovat saatua asiakaspalautetta seuraavat vaiheet ja mitä saadulla palautteella tavoitellaan. Eräs haastateltava nosti esille, että saatu asiakaspalautte kuitataan usein resurssien puutteella, eikä palautetta sen vuoksi hyödynnetä.

Haastateltavien mukaan palautteiden hyödyntämisen vähäisyys johtuu myös saatujen palautteiden laadusta. Usein saadut palautteet ovat annettu hyvin yleisellä tasolla tai niistä ei selviä, mitä kohdetta annettu palaute koskee. Haastateltavien mukaan asiakaspalautteiden tulisi olla spesifimpiä, jotta niistä voitaisiin saada kiinni ja niiden perusteella voitaisiin kehittää yrityksen toimintaa.

Haastateltavien mukaan palautteista pitäisi tallentaa hyödynnettävyyden kannalta ainakin seuraavat tiedot: palautteen antaja, ajankohta, kohde, ruokalaji tai tila, mitä palaute koskee ja vapaa palaute mahdollisimman tarkasti. Lisäksi palautteen käsitte-lystä tulisi dokumentoida vastineen antaja, vastineen antotapa ja päivämäärä.

Yrityksen laatujärjestelmän ennakkoauditointiraportissa on esitetty, että asiakaspa-lautteiden luokittelusta olisi hyötyä tiedon yhteen vetämisessä ja hyödyntämisessä. Palautteiden luokittelun tärkeys korostui myös haastateltavien vastauksissa.

Eräs haastateltava esitti, että asiakas tulisi pakottaa valitsemaan tietyistä vaihtoeh-doista joitain määrittelyjä palautteelleen jo sitä annettaessa sähköisessä järjestel-mässä, jolloin palaute tulisi luokitelluksi automaattisesti. Jos palaute annetaan spon-taanisti suoraan henkilölle, palautteen saajan tulisi kysyä samat tiedot palautteen luokittelemiseksi. Tällä hetkellä palautteen antajan tulee valita sähköisessä palaute-järjestelmässä aihe, jota palaute koskee. Valittavia luokkia on ruokapalveluiden osalta kahdeksan, joiden lisäksi asiakas voi valita aiheeksi joko puhtauspalvelut, yri-tyksen palvelut yleisesti tai kirjoittaa palautteensa aiheen itse. Palautteen lisäksi pa-kolliseksi määriteltyjä tietoja ovat palautteen antajan nimi sekä sähköpostiosoite tai puhelinnumero.

Haastattelujen perusteella yksi asiakaspalautetiedon hyödyntämistä haittaavista teki-jöistä on nykyisen sähköisen asiakaspalautejärjestelmän puutteellisuus. Eräs haasta-teltava kiteytti, että *”järjestelmä, johon palaute annetaan, ontuu”*. Haastateltavien näkemys on yhtenevä yrityksen laatujärjestelmän auditointiraportin kanssa. Rapo-rtissa todetaan, että yrityksen tulee parantaa nykyistä asiakaspalautejärjestelmäänsä niin, että tieto saadaan hyödynnettyä paremmin yrityksen liiketoiminnan kehittämi-sessä. Lisäksi auditointiraportissa todetaan, että poikkeamaluokittelu ja juurisyiden analysointi olisi tärkeää integroida palautejärjestelmään.

5.2 ISO 9001:2015 -standardin hyödyntäminen liiketoiminnassa

Yrityksen ISO 9001:2015 -standardin mukaisessa laatukäsikirjassa on kuvattu organisaatiota ja sen toimintaympäristöä sekä yrityksen toimintaa ja prosesseja. Haastattelut näkivät standardin merkityksen yrityksen liiketoiminnalle eri tavoin. Vastauksissa kuitenkin korostui se, että standardi ja sen mukaisesti laadittu laatukäsikirja luovat yrityksen toiminnalle raamit. Haastateltavien mukaan laatukäsikirjassa kuvatulla, sovitulla tavalla toimimalla voidaan taata palvelujen tasalaatuisuus

Erään haastateltavan mukaan standardin mukaisen laatujärjestelmän sertifiointi tarkoittaa yritykselle ulkopuolisen tahon osoitusta tai antamaa lausuntoa siitä, että yritykseen voi luottaa. Osa haastateltavista korosti, että sertifioitu laatujärjestelmä onkin yksi yrityksen ”kilpailuvaltti” tarjouksia tehtäessä.

ISO 9001:2015 -standardin mukainen laatujärjestelmä vaikuttaa haastattelujen perusteella yrityksen toimintaan monin tavoin. Haastateltavat kertoivat, että laatujärjestelmä ja sen sertifiointi ovat tuoneet mukanaan muun muassa uusia ohjeistuksia, enemmän kirjaamista ja dokumentointia sekä jatkuvaa parantamista. Yhtenä tärkeimmistä laatujärjestelmän tuomista eduista haastateltavat korostivat yhtenäisiä toimintatapoja, joita noudattamalla toiminta on sujuvaa ja laadukasta.

Me pyritään tekemään asiat tietyn mallin mukaan. Kun ne tehdään tietyn mallin mukaan niin onnistuminen on taatumpaa kuin, jos ne tehdään mutu-tuntumalla. Mutu-tuntumallakin voidaan onnistua, mutta silloin on epävarmuustekijöitä enemmän ja voidaan epäonnistua herkemmin.

Eräs vastaaja kuitenkin epäili, että kaikki työntekijät eivät osaa yhdistää tehtävää laatu- ja parannustyötä yrityksen laatujärjestelmään ja sen sertifiointiin, sillä siitä ei ole puhuttu henkilöstölle kovinkaan paljon. Toinen haastateltava korosti sitä, että yrityksen laatujärjestelmän laatiminen ja sen sertifiointi ei ole juurikaan tuonut muutoksia toimintatapoihin, sillä laatujärjestelmä on toiminnan kuvaus ja samaa toimintaa tehtiin ennen laatukäsikirjan laatimista ja laatujärjestelmän sertifiointistakin.

Asiakaskeskeisyys

Kysyttäessä, mitä asiakaskeskeisyys tarkoittaa, haastateltavat antoivat hyvin vaihtelevia vastauksia. Vastauksissa kuitenkin toistui asiakkaan kuunteleminen ja asiakkaan palveleminen. Eräs haastateltava kuvasi asiakaskeskeisyyden tarkoittavan sitä, että kaikki toiminta lähdetään ajattelemaan asiakkaasta käsin.

Käytännön tasolle vietyä eräs haastateltava määritteli asiakaskeskeisyyden tarkoittavan sitä, että loppukäyttäjä on aina keskeisin ja tärkein asiakas kaikessa mitä tehdään. Hänen mukaansa ensiarvoisen tärkeää on, että asiakas saa houkuttelevan ja herkullisen aterian sekä siistin ja viihtyisän ympäristön, muut asiat tulevat tärkeysjärjestyksessä näiden jälkeen.

Useat haastateltavat näkivät asiakaskeskeisyyden liittyvän vahvasti yhteistyöhön ja palveluiden kehittämiseen yhdessä asiakkaiden kanssa.

Asiakaskeskeisyys tarkoittaa sitä, että otetaan asiakas mukaan ja suunnitellaan asioita yhdessä.

Sama ajatus toistuu yrityksen laatujohtajien auditointiraportissa, jossa korostetaan yrityksen toimivaa tuote-/palvelukehitystoimintaa, mutta esitetään asiakkaan kytkemistä mukaan jo tuotteen tai palvelun kehittämisvaiheessa.

Eräs haastateltava nosti esille asiakaskeskeisyyden suhteessa taloudellisuuteen. Hänen mukaansa asiakaskeskeisyys voi olla yrityksen kannalta myös hyvin epäedullista ajattelua. Haastateltavien mukaan asiakaskeskeisyydelle tulisi löytää oikeat aikansa ja paikkansa, ja harjoittaa sitä silloin, kun siitä on hyötyä liiketoiminnalle. Erään haastateltavan mukaan asiakaskeskeisyys pitäisi unohtaa silloin, kun se tarkoittaa ”asiakkaan pillin mukaan hyppimistä”. Haastateltavien mukaan asiakaskeskeisen toiminnan tarkoituksen ydin onkin se, että asiakaskeskeisyys hyödyttää molempia, sekä asiakkaita että yritystä.

Osa haastateltavista arvioi, että asiakaskeskeisyys toteutuu yrityksessä vaihtelevasti. Tietyissä asioissa asiakasta kuunnellaan hyvinkin tarkasti, ja erään haastateltavan mukaan toisinaan toimitaan jopa liian hövelisti asiakkaan toiveiden mukaan. Toisinaan taas asioita ajatellaan ensisijaisesti tuotannon näkökulmasta, mikä ei välttämättä edistä asiakaskeskeisyyttä toiminnassa.

Jatkuva parantaminen

Yrityksen laatujärjestelmä edellyttää jatkuvaa parantamista. Eräs haastateltava kuvasi jatkuvaa parantamista koko ajan eteenpäin pyöriväksi pyöräksi.

Tavallaan kehityksen pyörä pyörii koko ajan. Jatkuva parantaminen on ikään kuin sisäänkirjoitettu yrityksen koko johtamisjärjestelmään.

Kysyttäessä, miten jatkuva parantaminen näkyy yrityksessä, monet haastateltavista tunnistivat jatkuvan parantamisen olevan osa yrityksen toimintaa. Haastattelujen perusteella laatujärjestelmän sertifiointi nähdään hyvänä lähtölaukauksena pitkäjänteisemmälle laatu työlle. Haastateltavat kuitenkin korostivat, että laatu työtä ei voi lopettaa sertifikaatin saamiseen, vaan parantamista on tehtävä jatkuvasti, mutta pienin askelin. Eräs haastateltava totesi jatkuvan parantamisen leimaavan yritystä.

Tavallaan hierarkia ei määrää sitä, miten asioita parannetaan ja asioiden parantaminen ei ole sidottu tiettyyn aikaan, vaan se tapahtuu siinä arjessa.

Haastateltavan mukaan tällainen jatkuvan parantamisen ajatus voi olla yritykselle vahvuus, mutta se voi kääntyä myös yritystä vastaan, jos asioita muutetaan liian nopeasti ja harkitsemattomasti.

Haastattelujen perusteella asiakaspalautteella ja jatkuvalla parantamisella nähdään olevan vahva yhteys. Useimmat haastateltavista olivat yhtä mieltä siitä, että asiakaspalautteen kuuluisi olla yksi, mutta ei kuitenkaan ainoa, kehityksen ja parantamisen kulmakivistä.

Asiakas on huono henkilö sanomaan meille, miten meidän pitäisi laittaa ruokaa tai miten meidän tulisi siivota, mutta asiakas on ainut henkilö, joka voi kertoa meille minkälaisia tarpeita hänellä on. Siinähan se asiakaspalautte on kaikista paras.

Haastateltavien mukaan asiakaspalautteen avulla pitäisi pyrkiä selvittämään, mikä on asiakkaan perimmäinen tarkoitus ja hyödyntää tätä informaatiota jatkuvan parantamisen pohjana. Parannustoimia ei kuitenkaan tulisi tehdä yksittäisten palautteiden perusteella, vaan jatkuvan parantamisen tarpeisiin vaadittaisiin enemmän asiakaspalautemassaa, josta kehitysideoita voitaisiin poimia.

Prosessimainen toimintamalli

Yrityksen laatukäsikirjassa on dokumentoitu tuotanto- ja palveluprosesseja tietyllä ylätasolla. Prosessikuvauksia ei ole kuitenkaan viety toimipistetasolle tai päivittäisen tekemisen tasolle asti. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kuvauksen taso on riittävä, sillä liian raskaat prosessit tekevät yrityksen toiminnasta joustamatonta. Toiset haastateltavista olivat kuitenkin sitä mieltä, että tarkemmin ja alemmille tasoille määritellyt prosessit lisääisivät entisestään toiminnan selkeyttä ja vähentäisivät tulkinvaraisuutta toimintatavoissa.

Osa haastateltavista näki tärkeänä, että yritys olisi määritellyt prosessien tavoitteet eli halutut tuotokset tarkemmin. Haastateltavien mukaan se auttaisi prosessin parissa työskenteleviä hahmottamaan kokonaisuuden paremmin ja selkiyttäisi lopputulosta, jota kohti pyrkiä. Suurimman osan vastauksissa esiintyi myös vastuiden määrittelyn tärkeys. Selkeän vastuiden määrittelyn myötä jokainen tietäisi, missä kohtaa prosessia hänen työpanostaan tarvitaan. Samalla saataisiin pienennettyä päällekkäisen työn määrää.

Eräs haastateltavista esitti, että uusia prosesseja tulisi kuvata jatkuvan periaatteen mukaisesti vähitellen. Hänen mukaansa toiminnasta tulisi poimia tarvittavat prosessit ja kuvata vain ne tarkemmin. Kaiken toiminnan tarkka kuvaaminen nähtiin resurssien ja ajankäytön tuhlaamisena. Lisäksi prosessikuvaukset vanhenevat, joten niiden kuvaamisen ja jo kuvattujen prosessien uudelleentarkastelun tulisi olla jatkuvaa toimintaa, jotta ne pysyvät ajan tasalla.

Kysyttäessä prosessimaisen toimintamallin hyötyjä yritykselle, kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että prosessit lisäävät toiminnan selkeyttä ja suunnitelmallisuutta. Prosessit tuovat toimintaan jatkuvuutta ja vapautta, kun hyvin toimiva prosessi pyörittää tehokkaasti itseään avainhenkilöiden paikallaolosta riippumatta. Tarkasti määriteltyjen prosessien nähtiin myös tekevän yrityksen toiminnasta ja palveluista tasalaatuisempia, kun jokainen tekee tietyt asiat samalla tavalla.

Toistettavuus, että se ei ole yhtenä päivänä tällaista ja toisena tollaista, vaan se on yhtenäisempää se toiminta.

Toiminnan selkeyden ja toistettavuuden myötä eräs haastateltava arveli hyvin hyödynnetyn prosessimaisen toimintamallin säästävän myös yrityksen resursseja, esimerkiksi aikaa ja rahaa.

6 Johtopäätökset

ISO 9001:2015 -standardi edellyttää, että organisaatio seuraa suorituskykynsä arvioimiseksi asiakkaiden näkemyksiä heidän tarpeidensa ja odotuksiensa täyttymisestä (SFS-EN ISO 9001:2015, 27). Tuloksista ilmeni, että yritys käyttää standardissa esitellyistä, mahdollisista menetelmistä asiakkaiden näkemysten seurantaan joka toinen vuosi tehtäviä asiakastytyväisyyskyselyjä, asiakaspalautetta sekä asiakastapaamisia. ISO 9001:2015 -standardi edellyttää, että organisaatio analysoi ja arvioi seurannan ja mittauksen perusteella saadun tiedon pohjalta muun muassa tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuutta, asiakastytyväisyyden tasoa, laadunhallintajärjestelmän suorituskykyä ja vaikuttavuutta sekä laadunhallintajärjestelmän mahdollisia muutostarpeita (SFS-EN ISO 9001:2015, 28).

Sekä haastatteluaineistot että kirjallinen aineisto osoittivat, että yrityksen saaman asiakaspalautteen määrä on vähäinen. Asiakaspalautteen määrän tulee olla riittävä, jotta palautemassasta voidaan nähdä palautepiikkejä ja nostaa esille liiketoiminnan kehittämiskohteita. Asiakaspalautteen riittävä määrä on tärkeä seikka, jotta asiakaspalautteen perustella tehtävät kehittämistoimet eivät perustu yksittäisiin mielipiteisiin vaan useiden asiakkaiden tekemiin huomioihin.

Saatavan asiakaspalautteen lisäämiseksi yrityksen tulee asettaa asiakaspalautteelle tavoitemäärä ja ryhtyä toimenpiteisiin tavoitteen saavuttamiseksi. ISO 9001:2015 -standardissa edellytetään asiakasviestinnän sisältävän tiedon tuotteisiin ja palveluihin liittyvän asiakaspalautteen keräämisestä (SFS-EN ISO 9001:2015, 20.) Tulokset osoittivat, että yrityksessä on viestitty asiakaspalautteen antamisesta asiakkaille vaihtelevasti: tilaaja-asiakkaita on tiedotettu palautteenantokanavista kattavasti, mutta loppukäyttäjäasiakkaiden tiedottamisessa on ollut puutteita. Yrityksen tuleekin tiedottaa palautteenantokanavista entistä paremmin, jotta annetun palautteen määrää

saadaan lisättyä. Lisäksi yritys voi tehdä erilaisia tietyille asiakasryhmille kohdennettuja palautekampanjoita.

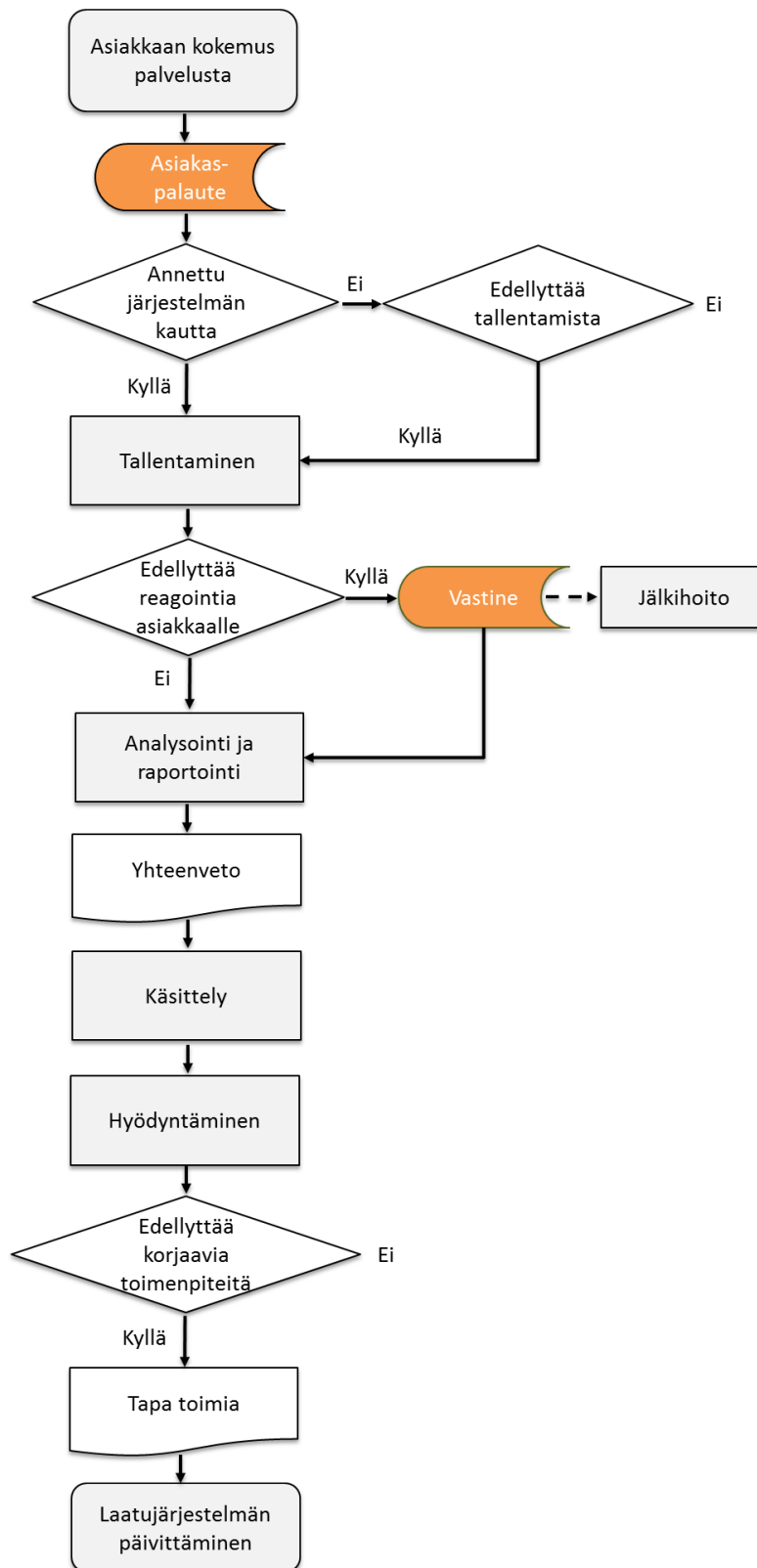
Tulosten mukaan osa asiakaspalautteesta jää kirjaamatta, eikä kaikkea asiakaspalautetietoa saada sen vuoksi hyödynnettyä. Merkittävimmit syiksi palautteen kirjaamatta jättämiselle nousivat ajanpuute sekä epätietoisuus siitä, millaiset palautteet tulee kirjata ja miten ne tulee kirjata. Asiakaspalautetiedon talteen saamiseksi asiakaspalautteiden kirjaamiskäytännön tulee olla selkeä ja kaikkien yrityksen työntekijöiden tiedossa.

Tulosten mukaan kaikkea asiakaspalautetta ei kannata kirjata, sillä suuri osa saatavasta palautteesta on annettu liian yleisellä tasolla palautteen hyödyntämiseksi. Yrityksessä ei myöskään haluta lisätä hallinnollisia tehtäviä, jos ne eivät edistä liiketoiminnan kehittämistä. Tutkimustulosten perusteella kirjattavan palautteen tulee täyttää seuraavat ehdot:

- Palaute koskee yrityksen palveluja
- Palaute voidaan luokitella ja kohdentaa
- Palaute on riittävän spesifi tiedon hyödyntämiseksi
- Palaute auttaa yritystä kehittämään toimintaansa.

ISO 9001:2015 -standardin mukaan ylimmän johdon tehtävä on osoittaa johtajuutta ja sitoutumista asiakaskeskeisyyteen varmistamalla asiakastyytyväisyyden lisääntymisen pysyminen organisaation keskeisenä tavoitteena sekä asiakaskeskeisyyden edistäminen organisaation kaikilla tasoilla (SFS-EN ISO 9001:2015, 13–14.) Näiden seikkojen varmistamiseksi johdon tulee valjastaa koko yrityksen henkilöstö asiakaspalautteen keräämiseen ja tallentamiseen.

Tulokset osoittavat, että asiakaspalautetiedon talteen saamiseksi ja asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi yrityksessä tulee olla yhtenäinen asiakaspalautetiedon hallintaprosessi (ks. kuvio 5), joka on jalkautettu koko henkilöstön tietoisuuteen. Asiakaspalautetiedon hallintaprosessi tulee kuvata myös yrityksen laatukäsikirjassa.



Kuvio 5. Asiakaspalautetiedon hallintaprosessi

Asiakaspalautetta tulee kerätä kattavasti eri kanavien kautta, jotta kaikilla yrityksen palveluita käyttävillä on mahdollisuus antaa palautetta. Asiakaspalautteiden hallintaan käytettyjen resurssien vuoksi kannattavinta olisi, että mahdollisimman suuri osa asiakaspalautteista annettaisiin yrityksen sähköisen asiakaspalautejärjestelmän kautta, jolloin ne tallentuvat automaattisesti. Yrityksen tulisivat markkinoida tätä palautekanavaa asiakkaille ensisijaisena palautteenantotapana.

Jotta kaikilla yrityksen palveluita käyttävillä asiakkailta olisi mahdollisuus antaa palautetta, palautekanavia määriteltäessä tulee huomioida käyttäjien erilaiset valmiudet, kuten tietotekniset taidot, palautteen antamiseen. Yrityksen asiakasryhmien kattaessa asiakkaat lapsista vanhuksiin tulee suoraan yksilöille annettu palaute väistämättä pitää yhtenä yrityksen asiakaspalautteenantotavoista.

Vaikka yritys voikin ohjata palautteenantoa haluamiinsa kanaviin, sen tulee varautua haluamiensa kanavien ulkopuolelta tuleviin palautteisiin. Osselin, Stremersch ja Gemmelin (2003, 148) mukaan yrityksen tarjoamat palautekanavat eivät todennäköisesti tule olemaan ainoita käytettyjä palautekanavia.

ISO 9001:2015 -standardi edellyttää, että organisaatio säilyttää laatu järjestelmänsä vaatimustenmukaisuuden arvioimiseksi tarvittavaa dokumentoitua tietoa (SFS-EN ISO 9001:2015, 18,33). Asiakaspalautetiedon voidaan todeta kuuluvan säilytettävän dokumentoidun tiedon piiriin, sillä sitä hyödynnetään laatu järjestelmän vaatimustenmukaisuuden arvioimisessa ja laatu järjestelmän kehittämisessä.

Tiedon dokumentoinnin ja analysoinnin tehokkuuden kannalta olisi perusteltua, että kaikki yrityksen asiakaspalaute, lukuun ottamatta säännöllisten asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksia, saataisiin koottua samaan sähköiseen järjestelmään. Tutkimuksen tuloksista kuitenkin ilmeni, että yrityksen sähköinen asiakaspalautejärjestelmä ei toimi tarpeenmukaisella tavalla, vaan sitä tulee kehittää liiketoiminnan parantamisessa hyödynnettävän asiakaspalautetiedon saavuttamiseksi.

Jotta asiakaspalautejärjestelmää voitaisiin hyödyntää tehokkaasti asiakaspalautetiedon tallentamisessa ja käsittelyssä, sen tulisi ohjata spesifin palautteen antamiseen ja varmistaa, että kaikki tarvittavat tiedot kirjataan. Taulukossa 1 on kuvattu seikat, jotka asiakaspalautteesta tulisi kirjata palauteprosessin eri vaiheissa.

Taulukko 1. Palautteesta tallennettavat seikat

Tallennettava seikka	Merkitys	Tallennuksen ajankohta
Palautteenantaja ja yhteystiedot	Kirjataan vastineen antoa varten	Palautetta antaessa/ kirjatessa
Ajankohta	Kirjataan palautteen kohdistamiseksi	Palautetta antaessa/ kirjatessa
Luokittelu	Kirjataan palautteen kohdistamiseksi	Palautetta antaessa/ kirjatessa
Kohde	Kirjataan palautteen kohdistamiseksi	Palautetta antaessa/ kirjatessa
Palautteen sisältö	Kirjataan spesifioidun tiedon saamiseksi	Palautetta antaessa/ kirjatessa
Palautteen vastaanottamisajankohta ja -tapa sekä vastaanottaja	Kirjataan vain silloin, kun palaute annetaan muun kuin sähköisen palautejärjestelmän kautta.	Palautetta vastaanotettaessa
Vastineen antaja	Kirjataan jatkoselvitystä varten	Vastinetta antaessa
Vastineen antoajan-kohta	Kirjataan seuranta varten	Vastinetta antaessa
Vastineen antotapa	Kirjataan seuranta varten	Vastinetta antaessa
Vastineen sisältö	Kirjataan jatkoselvitystä ja seuranta varten	Vastinetta antaessa
Juurisyys	Kirjataan tarkempaa analysointia varten	Analysoitaessa
Toimenpide	Kirjataan jatkuvan parantamisen todentamiseksi	Käsiteltäessä
Toimenpiteen valmistuminen	Kirjataan jatkuvan parantamisen todentamiseksi	Toimenpiteen valmistuttua

Mikäli asiakas antaa palautteen järjestelmän kautta, järjestelmän tulisi pakottaa hänet vastaamaan tiettyihin palautteen yksilöimisen ja luokittelun kannalta olennaisiin taustakysymyksiin. Palautteen antajan tulisi antaa nimensä sekä yhteystietonsa mahdollista lisätietojen kysymistä ja vastineen antoa varten. Lisäksi hänen tulisi palautteen kohdentamista varten valita ajankohta, palautteen luokka sekä kohde, jota hänen palautteensa koskee, esimerkiksi ajankohtana päivämäärä, luokkana kouluruokailu ja kohteena koulun nimi. Taustatietojen lisäksi palautteenantajan tulisi kirjata vapaa palautteensa mahdollisimman tarkasti.

Mikäli palaute annetaan muun palautekanavan kuin sähköisen palautejärjestelmän kautta, palautteen vastaanottaneen henkilön tulisi kirjata palautteesta samat taustatiedot järjestelmään. Suoraan yksilöille annettavan palautteen kirjaamisessa tulisi huomioida asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden valmiudet palautteen kirjaamiseen. Heillä tulisi olla käytettävissään kirjaamisessa tarvittavat tietotekniset välineet sekä riittävästi aikaa palautteen kirjaamiseen. Mikäli henkilön tietotekninen osaaminen ei riitä palautteen kirjaamiseen, tulisi palautteen kirjaamiselle olla vaihtoehtoinen toimintatapa. Asiakasrajapinnassa toimiva henkilö voisi esimerkiksi välittää palautteen esimiehelleen, joka kirjaa sen järjestelmään.

Aarnikoivun (2005, 70–71) mukaan palautteeseen tulisi antaa vastine mahdollisimman nopeasti palautteen saamisen jälkeen. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että yritys antaa asiakaspalautteeseen vastineen aina, kun se on tarpeellista ja mahdollista. Vastinekäytännön todentamiseksi ja seuraamiseksi sähköiseen asiakaspalautejärjestelmään tulisi voida kirjata vastineen antaja, antotapa ja -ajankohta. Osselin, Stremer-schin ja Gemmelin (2003, 148) mukaan asiakkaalle tulee tiedottaa palautteen käsittelyn etenemisestä sekä antaa palautetta käsittelevän henkilön yhteystiedot ja aikaraja vastineen antamiselle, jos asia vaatii tarkempaa tutkimista eikä vastausta voida antaa kohtuullisessa ajassa. Myös tällainen menettelytapa tulisi voida kirjata palautejärjestelmään, jotta yritys voi seurata vastineen antamiseen kuluvaan aikaan.

Tutkimustulosten perusteella asiakaspalautteiden analysoinnin ja hyödyntämisen kannalta olisi tärkeää, että palautteesta etsitään aina juurisyy, joka kirjataan myös asiakaspalautejärjestelmään. Lisäksi asiakaspalautteista tulisi tehdä säännöllisesti yhteenveto, joka voidaan käsitellä yrityksen johdon, esimiesten ja asiantuntijoiden sekä tuotannossa ja asiakasrajapinnassa toimivan henkilöstön tasolla. Palautteista esiin nostetut juurisyyt sekä tehdyt yhteenvedot mahdollistavat palautepiikkien paikantamisen sekä helpottavat tarvittavien liiketoiminnan kehittämistoimien arviointia.

Tuloksista ilmeni, että yrityksen asiakaspalautteiden käsittelyssä organisaation eri tasoilla on kehitettävää. Saadakseen ajantasaisen käsityksen asiakastyytyväisyyden tasosta johdon tulisi käsitellä palauteyhteenveto kolmannesvuosittain pidettävää johdon katselmusta useammin, esimerkiksi kuukausittain johtoryhmässä. Tutkimustulokset osoittavat, että yrityksen esimiesten, asiantuntijoiden ja henkilöstö tulisi saada

enemmän tietoa yrityksen saamista asiakaspalautteista sekä asiakastyytyvyyden muutoksista omalla vastuualueellaan tai omassa työkohteessaan. Asiakaspalautteiden yhteenvedot tulisi käsitellä soveltuvin osin esimiesten ja asiantuntijoiden sekä henkilöstön kanssa. Mahdollisia foorumeja asiakaspalautteiden käsittelyyn ovat esimiespalaverit, ruokatuotannon viikkopalaverit, hallinnon yhteiset kuukausipalaverit tai kuukausiseminaarit, työpaikkopalaverit sekä tuotekehitysryhmä.

ISO 9001:2015 -standardissa (SFS-EN ISO 9001:2015, 6) edellytetään, että organisaatio ylläpitää ja parantaa laadunhallintajärjestelmäänsä jatkuvasti standardin vaatimusten mukaisella tavalla. Näin ollen asiakaspalautteiden myötä tehtävät toimenpiteet tulee kirjata myös laatukäsikirjassa kuvattuihin prosesseihin siltä osin kuin ne niihin vaikuttavat.

Jatkuvaan parantamiseen tähtäävää PDCA-mallia voidaan soveltaa niin yksittäisten prosessien kuin koko laadunhallintajärjestelmänkin parantamiseen (ISO 9001 -standardisarjan valinta ja käyttö 2017, 10). Tarkasteltaessa koko laadunhallintajärjestelmää asiakaspalautte on merkittävässä roolissa PDCA-mallin eri vaiheissa. Asiakaspalautte toimii yhtenä mittarina mallin ensimmäisessä vaiheessa suunnitelluille toimenpiteille. Mallin toteutusvaiheessa tapahtuvan mittaamisen jälkeen arviointivaiheessa saatua asiakaspalautetta analysoidaan ja tulokset raportoidaan päätöksentekijöille, toimeksiantajayrityksen tapauksessa johtoryhmälle sekä mahdollisesti myös hallitukselle palautteen aiheesta riippuen. Mallin viimeisessä eli toimimisvaiheessa asiakaspalautteen avulla opitut asiat viedään käytäntöön.

7 Pohdinta

Tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää, miten toimeksiantajayrityksen tulee kehittää asiakaspalautetiedon hallintaansa, jotta se tukisi parhaalla mahdollisella tavalla ISO 9001:2015 -standardin mukaista laadunhallintaa. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi asetettiin kaksi tutkimuskysymystä: mitä ISO 9001:2015 -standardi edellyttää asiakaspalautetiedon hallinnalta ja miten toimeksiantajayritys voi hyödyntää samaansa asiakaspalautetta tehokkaasti liiketoimintansa kehittämisessä.

Tutkimustulosten perusteella tutkimusongelman ratkaisemisessa avainasemaan nousivat asiakaspalautetiedon hallintaprosessin selkeys, yhtenäisyys ja jalkauttaminen organisaatioon, huolellinen tiedon dokumentointi sekä asiakaspalautteiden hyödyntämisen laajentaminen. Saatujen tutkimustulosten perusteella muodostettiin toimeksiantajayritykselle asiakaspalautetiedon hallintaprosessi. Muodostetun prosessin vaiheita perusteltiin ISO 9001:2015 -standardista nostetuilla, asiakaspalautetiedon hallintaa koskevilla edellytyksillä, millä pyrittiin varmistamaan, että yrityksen asiakaspalautetiedon hallinta tukisi tulevaisuudessa aiempaa paremmin standardin mukaista laadunhallintaa.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin ensin asiakaspalautetta sekä sen hyödyntämistä ja hallintaa yleisellä tasolla ja sen jälkeen ISO 9001:2015 -standardia laadunhallinnan työkaluna ja asiakaspalautetiedon hallinnan ohjaajana. Arvioitaessa tutkimuksen teoreettista viitekehystä onnistumisena voidaan nähdä teoriakokonaisuuden looginen ja eheä rakenne, aiheen rajauksen kannalta olennainen sisältö sekä monipuolinen lähdekirjallisuuden ja artikkelien hyödyntäminen.

Tutkimuksen tulosten perusteella muodostetussa asiakaspalautetiedon hallintaprosessissa (ks. kuvio 5) voidaan havaita useita yhtäläisyyksiä Aarnikoivun (2005, 70) esittämään asiakaspalautteen käsittelyprosessiin (ks. kuvio 1). Myös eroavaisuuksia voidaan kuitenkin havaita, esimerkiksi toimeksiantajayrityksen ei ole tarpeenmukaista tallentaa kaikkea saamaansa asiakaspalautetta. Lisäksi tutkimustulosten perusteella muodostettu prosessi on viety asiakaspalautteen hyödyntämisen osalta pidemmälle, aina laatujärjestelmän parantamiseen asti.

Tutkimustuloksilla on vahva yhteys teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin laadunhallinnan periaatteisiin: asiakaskeskeisyyteen, parantamiseen ja prosessimaiseen toimintamalliin. Asiakaspalautte ja sen hyödyntäminen ovat keskeisessä roolissa organisaation toiminnan asiakaskeskeisyyden huomioimisessa ja arvioimisessa. Saatua asiakaspalautetta voidaan hyödyntää jatkuvan parantamisen mallissa yhtenä suorituskyvyn ja palveluiden tarkoituksenmukaisuuden mittareista. Lisäksi asiakaspalautte on yksi keino poikkeamien havaitsemiseen, mikä ajaa yrityksen parantamaan toimintaansa jatkuvasti. Prosessimaisen toimintamallin tavoitteena on taata toiminnan yhtenäisyys parantaen organisaation kokonaisvaltaista suorituskykyä sekä asiakkaiden

vaatimusten toteuttamisen tehostamisen myötä lisätä asiakastyytyvää asiakaspalautteen hallintaprosessin määrittely takaa palautteiden yhtenäisen käsittelyn ja mahdollistaa saadun asiakaspalautetiedon hyödyntämisen kehittämisen välineenä.

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu

Kuten luvussa 2.2 on todettu, kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei voida sellaisenaan hyödyntää kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteitä, vaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida muilla seikoilla (Kananen 2010, 69,71.) Tässä tutkimuksessa arvioitavuus on pyritty varmistamaan dokumentoimalla tutkimuskohde ja tutkimusasetelma mahdollisimman tarkasti sekä perustelemalla tutkimuksen eri vaiheissa tehdyt ratkaisut ja valinnat huolellisesti. Tämän dokumentaatioon perusteella tulosten soveltajan on mahdollista arvioida lähtötilanteen vastaavuutta. Tutkimustulosten siirrettävyyttä eli tutkimustulosten pitävyyttä vastaavanlaisissa tapauksissa arvioitaessa on kuitenkin syytä muistaa, että tutkimus on laadullinen ja se on tehty toimeksiantajayritykselle eli tutkimustulokset soveltuvat vain kyseiseen yritykseen.

Tässä tutkimuksessa tulkinnan ristiriidattomuutta ei voitu varmistaa käyttämällä toista tutkijaa. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin kuitenkin lisäämään hyödyntämällä aineistotriangulaatiota eli kirjallisia aineistoja teemahaastatteluilla saadun aineiston lisäksi. Voidaankin todeta, että tutkimuksen luotettavuutta lisäävät löydetty samankaltaisuudet aineistoissa sekä aineistoista löydetty tuki tehdyille tulkinnoille.

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 185) mukaan haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Tässä tutkimuksessa haastatteluaineistojen luotettavuus pyrittiin varmistamaan haastatteluiden huolellisella suunnittelulla ja yhtenäisen haastattelurungon käyttämisellä. Haastatteluaineiston tekninen laatu varmistettiin käyttämällä kahta tallennusvälinettä ja litterointi tehtiin sanatarkasti, jotta litterointi noudattaa samoja sääntöjä kaikkien haastateltujen kohdalla. Teemahaastatteluilla saadun aineiston saturoitumista, joka saavutettiin kahdeksaa toimeksiantajayrityksen edustajaa haastatteleamalla, voidaan pitää tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä. Toimeksiantajayrityksen palveluksessa on yhteensä noin 165 työntekijää, joten on mahdollista, että haastatteluja lisäämällä olisi voitu saada eriäviä tutkimustuloksia.

Haastateltavien määrää voidaan kuitenkin pitää tutkimuksen luotettavuuden kannalta riittävänä, sillä saturoitumispisteen jälkeen ei ollut perusteltua haastatella enempää yrityksen edustajia. Teemahaastatteluilla saadun aineiston aitous vahvistettiin informanteilla aineiston litteroinnin jälkeen.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentävänä tekijänä voidaan nähdä se, että tutkija on töissä toimeksiantajayrityksessä. Tutkimusta tehtäessä tutkija on kuitenkin pyrkinyt objektiivisuuteen sekä haastattelutilanteissa että aineistoa tulkitessa. Tutkimustuloksissa ja niistä tehdyssä tulkinnassa tutkija on hyödyntänyt vain aineistosta nousseita seikkoja eikä hän ole hyödyntänyt tutkimuksen teossa omia näkemyksiään aiheesta. Tutkimusten tulosten luotettavuuden lisäämiseksi tutkimustulosten tulkinta ja sen perusteella tehdyt johtopäätökset vahvistettiin yrityksen edustajalla ennen tutkimuksen julkaisemista.

Jatkotutkimusaiheet

Jatkuvan parantamisen mallin mukaan parantamisen kehää kierretään, kunnes täydellinen asiantila on saavutettu tai keskeiset sidosryhmät ovat tyytyväisiä tuloksiin (Kliem 2016, 123). Jatkuvan parantamisen malliin perustuen vastaavanlainen tutkimus olisi perusteltua suorittaa toimeksiantajayrityksessä myöhemmin uudelleen.

Tätä tutkimusta voidaan pitää osana PDCA-mallin arviointivaihetta. Toimeksiantajayritys ei voi kuitenkaan suoraan siirtyä toimintavaiheeseen, sillä tutkimuksen tuloksista opittujen asioiden käyttöönotto vaatii yritykseltä lisää suunnittelutyötä. Suunnitteluvaiheessa tulisi asettaa tavoitemäärä asiakaspalautteelle, suunnitella toimenpiteet tavoitemäärän saavuttamiseksi ja harkita asiakaspalautetiedon hallintaan paremmin soveltuvan sähköisen asiakaspalauttejärjestelmän hankkimista. Jatkuvan parantamisen kehän toteutusvaiheessa suunniteltu prosessi tulisi ottaa käyttöön, jalkauttaa se yrityksen kaikille tasoille sekä mitata sen toimivuutta samoin menetelmin kuin tässä tutkimuksessa. Toimivuuden mittaamiseen tulisi varata riittävän pitkä aika, jotta toimintatapa ehtisi vakiintua yritykseen ja saadun asiakaspalautteen määrä ehtisi vakiintua tietylle tasolle luotettavien tulosten saavuttamiseksi.

Vastaavanlaisen tutkimuksen uudelleen toteuttaminen olisi osa jatkuvan parantamisen kehän toteutusvaihetta. Saatujen tutkimustuloksia voitaisiin verrata tämän tutkimuksen tuloksiin ja niiden perusteella voitaisiin arvioida tehtyjen kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta sekä analysoida saavutettuja tuloksia.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.
- Andersen, B. 1999. Business Process Improvement Toolbox. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Arantola, H. 2006. Customer Insight – Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki: Tekes. Viitattu 28.10.2017. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf
- Bone, S., Lemon, K., Vorhees, C., Liljenquist, K. Fombelle, P. & Money, R. 2017. “Mere Measurement Plus”: How Solicitation of Open-Ended Positive Feedback Influences Purchase Behavior. Journal of Marketing Research 54, 1, 156.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.
- Fluss, D. & Rogers, M. 2010. The growth of social media in customer service. CRM Magazine, 14, 9, 8. Viitattu 4.11.2017. <http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Customer-Centricity/The-Growth-of-Social-Media-in-Customer-Service-69716.aspx>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- ISO 9000 -standardisarjan valinta ja käyttö. 2017. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry:n esite ISO 9000 -sarjasta. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.
- ISO 9001:2015. N.d. ISO 9001:2015 -standardin esittely Suomen Standardisoimisliitto SFS ry:n verkkosivuilla. Viitattu 21.10.2017. https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/iso_9001_2015
- Johnston, R. & Mehra, S. 2002. Best-practise complaint management. The Academy of Management Executive, 16, 4, 145–154. Viitattu 12.11.2017. <http://www.jstor.org/stable/4165910>, JSTOR.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://janet.finna.fi/>, Booky.

- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://janet.finna.fi/>, Booky.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2005. A-Z of Management Concepts and Models. London: Thorogood Publishing. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central Academic Complete International Edition.
- Kliem, R. L. 2016. Managing Lean Projects. Boca Raton FL: CRC Press.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus – Työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Kärnä, S. & Junnonen, J.-M. 2005. Project feedback as a tool for learning. Australian Construction Industry Conference. 47-55. Viitattu 28.10.2017. <https://www.researchgate.net/publication/252067846>, ResearchGate.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uud. p. Espoo: Teknologiainfo Teknova.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Ortix, C. All-out kaizen. Industrial engineer, 38, 4, 30–34. Viitattu 4.11.2017. http://www.iise.org/uploadedfiles/IIE/Technical_Resources/Publications/Industrial_Engineer/Public/IEApr06%20oritiz%20p30.pdf
- Van Ossel, G., Stremersch, S. & Gemmel, P. 2003. Customer Satisfaction and complaint management. Teoksessa Services Management: An Integrated Approach. Toim. B. Van Looy, P. Gemmel & R. Dierdonck. Harlow: FT Prentice Hall. 123–154.
- Ramsey, R. 2010. How To Handle Customer Complaints. American Salesman, 55, 6, 25-30.
- Reed, J. & Card, A. 2016. The problem with Plan-Do-Study-Act cycles. BMJ Quality & Safety Online First, 1–6. Viitattu 5.11.2017. <http://qualitysafety.bmj.com/content/early/2016/01/12/bmjqs-2015-005076>, BMJ Journals.
- Sanchez, L. & Blanco, B. 2014. Three decades of continuous improvement. Total Quality Management, 25, 9, 986–1001. Viitattu 4.11.2017. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2013.856547>, Taylor & Francis Online.
- SFS-EN ISO 9001. Laadunhallintajärjestelmät - Vaatimukset. Quality management systems. Requirements (ISO 9001:2015). 5. p. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Vahvistettu 5.10.2015.
- Singh, J. & Singh, H. 2012. Continuous improvement approach: state-of-art review and future implications. International Journal of Lean Six Sigma, 3, 2, 88–111. Viitattu 5.11.2017. <https://doi.org/10.1108/20401461211243694>, Emerald Insight.
- Tricker, R. 2016. ISO 9001:2015 Audit Procedures. 4. p. New York: Routledge.
- Tricker, R. 2017. ISO 9001:2015 for Small Businesses. 6. p. New York: Routledge.

Vanhatalo, A. 2015. Asiakaspalautteiden hallintaprosessi jatkuvan parantamisen välineenä. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto, LTT, Toimitusketjujen johtaminen.

Xia, L. 2013. Effects of Companies' Responses to Consumer Criticism in Social Media. *International Journal of Electronic Commerce*, 17, 4, 73–99. Viitattu 4.11.2017. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/JEC1086-4415170403>, Taylor & Francis Online.

Yritys. N.d. Sastamalan Ruoka- ja Puhtauspalvelut Oy:n verkkosivuilla. Viitattu 20.8.2017. https://www.servi.fi/sivu.tmpl?sivu_id=9577, Yritys.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

- Asiakaspalaute osana laadunhallintaa
 - asiakaspalautteen kerääminen
 - asiakaspalautteen tallentaminen
 - asiakaspalautteen käsittely
 - asiakaspalautteen hyödyntäminen

- ISO 9001:2015 -standardin merkitys liiketoiminnassa
 - asiakaskeskeisyys
 - prosessimainen toimintamalli
 - jatkuva parantaminen