



## **Spontaani asiakaspalaute toimeksiantajayrityksen liiketoiminnassa**

Elina Nieminen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Liiketalouden tutkinto

## Tiivistelmä

**Tekijä**

Elina Nieminen

**Tutkinto**

Tradenomi

**Opinnäytetyön nimi**

**Spontaani asiakaspalaute toimeksiantajayrityksen liiketoiminnassa**

**Sivu- ja liitesivumäärä**

45 + 6

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona pääkaupunkiseudulla toimivalle henkilöstöpalvelualan yritykselle. Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa, miten spontaania asiakaspalautetta voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan kehittämisessä ja tunnistaa yrityksellä käytössä olevan palauteprosessin kehittämismahdollisuudet. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mistä vaiheista toimeksiantajan palauteprosessi koostuu, miten spontaaneja asiakaspalautteita yrityksessä käsitellään, mitä tietoa spontaanit palautteet yritykselle tuottavat sekä antaa kehitysehdotuksia liittyen palauteprosessin kokonaisuuteen.

Opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantajan tarpeiden ja opinnäytetyöntoteuttajan mielenkiinnon kohteiden perusteella. Aihe oli toimeksiantajalle tärkeä ja ajankohtainen, koska yrityksessä haluttiin varmistua siitä, että asiakkaan ääni tulee varmasti kuulluksi oikeissa liiketoiminnan osissa. Lisäksi yrityksessä oli jo tunnistettu palauteprosessissa olevan mahdollisesti kehitettäviä kohtia. Tutkijan näkökulmasta aihe oli mielenkiintoinen koska se liittyi keskeisesti asiakaskokemukseen ja asiakaskokemuksen kehittämiseen, joiden merkitys on liiketoiminnassa korostunut merkittävästi viime vuosina.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä on kuvattu palauteprosessin kokonaisuus, jossa on syvennytty asiakaspalautteen merkitykseen, keräämiseen, käsittelyyn sekä analysointiin. Viitekehyksessä on tarkasteltu asiakaspalautetta osana liiketoimintaa ja liiketoiminnan kehittämistä. Asiakaspalautteen merkitystä ja hyödyntämismahdollisuuksia on kuvattu laadun, asiakastytytyväisyyden, asiakasymmärryksen ja asiakaskokemuksen kautta.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastatteluita pidettiin kahdeksan ja ne toteutettiin keväällä 2020. Opinnäytetyö valmistui kokonaisuudessaan syksyllä. Tutkimusaineisto analysoitiin temaattisen analyysin avulla ja tutkimuksen tulokset on esitetty kirjallisessa muodossa. Tuloksien esittämisen tukena on käytetty suoria lainauksia litteroiduista haastatteluaineistoista.

Tutkimuksen lopputuloksena todettiin spontaanien asiakaspalautteiden olevan toimeksiantajayritykselle erittäin tärkeitä yrityksen liiketoimintamallin ja toimialan takia. Palautteiden todettiin tuottavan yritykselle merkittävää tietoa työntekijöiden suoriutumisesta, työkohteiden työympäristöistä ja toimeksiantajayrityksen palveluprosessien toimivuudesta. Palautteiden tuottamaa tietoa voidaan toimeksiantajayrityksessä hyödyntää asiakas- ja työntekijäkokemuksen sekä palveluprosessien kehittämisessä, asiakastytytyväisyyden kasvattamisessa ja työntekijöiden sekä asiakkaiden sitouttamisessa.

Tutkimuksen perusteella palauteprosessin merkittävimmäksi kehittämisen kohteeksi tunnistettiin yrityksellä käytössä oleva palautejärjestelmä, joka tulisi päivittää uuteen. Kokonaisuutena palauteprosessia tulisi kehittää asiakaslähtöisemmäksi ja yrityksen henkilöstölle selkeämmäksi sekä tarkastella kaikkia prosessin osia niille asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Kehitysehdotuksina todettiin, että käytössä oleva virallinen palautekanava tulisi tehdä asiakkaille näkyvämmäksi ja palautteen antaminen mahdollisimman helpoksi. Yrityksessä tulisi myös keskittyä palautteiden analysointiin ja priorisoida palautteita paremmin.

**Asiasanat**

Asiakaspalaute, Palauteprosessi, Asiakaskokemus, Liiketoiminnan kehittäminen

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoitteet ja tutkimusongelma.....	2
1.2	Työn rakenne ja rajaukset.....	3
1.3	Käsitteet.....	4
2	Asiakaspalaute liiketoiminnassa .....	5
2.1	Asiakaspalauteprosessi .....	5
2.1.1	Palaute ja asiakaspalaute .....	6
2.1.2	Asiakaspalautteen kerääminen ja käsittely.....	7
2.1.3	Asiakaspalautteen analysointi .....	9
2.2	Asiakaspalautteen hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä .....	11
2.2.1	Laatu ja asiakastyytyväisyys .....	12
2.2.2	Asiakasymmärrys.....	14
2.2.3	Asiakaskokemus .....	16
3	Tutkimuksen toteutus .....	19
3.1	Toimeksiantajan ja toimialan esittely .....	19
3.2	Empiirisen tutkimuksen toteutus.....	20
3.3	Tutkimusmenetelmät.....	21
3.4	Analysointitavat.....	22
4	Spontaani asiakaspalaute toimeksiantajayrityksen liiketoiminnassa .....	24
4.1	Palauteprosessi ja palautekanavat.....	24
4.2	Palautteiden käsittely .....	25
4.3	Palautteiden tuottama tieto ja tiedon analysointi.....	27
4.4	Palauteprosessin kehittäminen ja spontaanien palautteiden hyödyntäminen .....	29
5	Pohdinta.....	32
5.1	Johtopäätökset.....	32
5.2	Kehittämisehdotukset.....	35
5.3	Tutkimuksen eettisyys.....	37
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	38
5.5	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi .....	40
	Lähteet .....	42
	Liitteet.....	46
	Liite 1. Haastattelun saatekirje .....	46
	Liite 2. Haastattelun runko.....	47
	Liite 3. Teemakartta 1.....	48
	Liite 4. Teemakartta 2.....	49
	Liite 5. Teemakartta 3.....	50
	Liite 6. Teemakartta 4.....	51

## 1 Johdanto

Asiakkaat ovat yritykselle elintärkeitä koska ilman asiakkaita liiketoiminnan harjoittaminen on mahdotonta. Liiketoiminnan kehittämisen kannalta, asiakkaiden antamat palautteet ovat yhtä tärkeitä kuin asiakkaat itse koska ilman asiakaspalautteita yritys ei voi kehittää toimintaansa. Asiakaspalautteet toimivat asiakkaiden äänenä, tuottaen yritykselle arvokasta tietoa, missä toiminnan osissa asiakkaat kokevat yrityksen onnistuneen tai epäonnistuneen.

Liiketoiminnan näkökulmasta asiakaspalautteet tuottavat suoraa tietoa asiakastyytyväisyydestä. Ne lisäävät yrityksen asiakasymmärrystä ja analysoituna niitä voidaan hyödyntää liiketoiminnan eri osien kehittämisessä. Kehittyäkseen yritys tarvitsee spontaania sekä yrityksen itse aktivoimaa palautetta, koska ne tuottavat tietoa eri tavalla. Spontaani palaute on asiakkaan omasta halusta itse antamaa ja tuottaa usein ajankohtaista tietoa, joka ei muuten tulisi yrityksen tietoon.

Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa ja liiketoimintaympäristössä asiakkaiden kokemusten merkitys on asiakastyytyväisyyden rinnalla korostunut. Asiakslähtöiset yritykset panostavat asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen koska asiakkaat ovat valmiita sitoutumaan niihin yrityksiin, jotka pystyvät tuottamaan asiakkaiden odotuksia ja toiveita vastaavia palveluita sekä tuotteita. Asiakas määrittelee aina kokemuksensa itse mutta yrityksen on mahdollista vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia se asiakkailleen pyrkii luomaan. Asiakaspalautteet kertovat suoraan asiakkaiden kokemuksista ja toimivat yhtenä tiedonlähteenä asiakkaiden ymmärtämisessä.

Digitalisaatio on mahdollistanut asiakaspalautteiden antamisen sekä vastaanottamisen monikanavaisesti ja asiakkaat ovat usein valmiita antamaan yritykselle palautetta, jos palautteen antaminen on tehty helpoksi sekä nopeaksi. Liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta palautteiden kerääminen ja vastaanottaminen on hyödytöntä, jos palautteita ei analysoida. Keskeistä on, että palauteprosessin kokonaisuus on sidottu yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin, jotta asiakkaiden ääni saadaan kuuluviin ja asiakaspalautteita voidaan hyödyntää yrityksen liiketoiminnan osien kehittämisessä.

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia, miten spontaania asiakaspalautetta voidaan hyödyntää yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Kyseessä on laadullinen tutkimus, joka on toteutettu toimeksiantona pääkaupunkiseudulla henkilöstöpalvelualalla toimivalle yritykselle. Yritys tarjoaa kattavia henkilöstöratkaisuja ja monipuolisia työmahdollisuuksia useilla eri toimialoilla. Tutkimuksen aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen koska yrityk-

sessä halutaan varmistua siitä, että asiakkaan ääni tulee kuuluviin niissä liiketoimintaprosesseissa, joissa on tarkoitettu. Yrityksessä on myös jo tunnistettu kehittämismahdollisuuksia käytössä olevassa palauteprosessissa.

### 1.1 Tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa, miten spontaanien asiakaspalautteiden tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää toimeksiantajan liiketoiminnan kehittämisessä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mistä vaiheista toimeksiantajayrityksen palauteprosessi koostuu, miten spontaaneja asiakaspalautteita toimeksiantajayrityksessä käsitellään ja mitä tietoa ne yritykselle tuottavat. Tutkimuksen lopputuloksena on tarkoitus esittää johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista ja antaa kehitysehdotuksia, joita toimeksiantajayritys voi hyödyntää käytössä olevan palauteprosessin sekä liiketoiminnan kehittämisessä.

Tutkimuksen pääongelma:

1. Miten hyödyntää spontaania asiakaspalautetta toimeksiantajan liiketoiminnan kehittämisessä?

Tutkimuksen alaongelmat:

1. Mistä vaiheista toimeksiantajan nykyinen asiakaspalauteprosessi koostuu?
2. Miten toimeksiantaja käsittelee spontaaneja asiakaspalautteita?
3. Mitä tietoa spontaanit asiakaspalautteet toimeksiantajalle tuottavat?

Tutkimuksen alaongelmien yhteys teoreettiseen viitekehykseen, tuloksiin ja teemahaastatteluiden tukena käytettyyn haastattelurunkoon (Liite 2) on esitetty alla olevan peittomatriisin avulla (Taulukko 1).

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimuksen alaongelmat	Teoreettinen viitekehys	Tulokset	Haastattelun runko
1. Mistä vaiheista toimeksiantajan nykyinen palauteprosessi koostuu?	2.1, 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3.	4.1, 4.2, 4.3, 4.4	Asiakaspalauteprosessi
2. Miten toimeksiantaja käsittelee spontaaneja asiakaspalautteita?	2.1.2, 2.1.3, 2.2	4.2, 4.3	Palautteiden käsittely

3.Mitä tietoa spontaanit asiakaspalautteet toimeksiantajalle tuottavat?	2.1.3, 2.2, 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3	4.2, 4.3, 4.4	Kehittäminen ja hyödyntäminen
---	---------------------------------------	---------------	----------------------------------

## 1.2 Työn rakenne ja rajaukset

Tämä opinnäytetyö koostuu viidestä luvusta, jotka pitävät sisällään työn johdannon, teoreettisen viitekehyyksen, tutkimuksen toteuttamisen ja tuloksien esittelyn sekä pohdinta osuuden. Opinnäytetyöraportti sisältää kuvia ja taulukkoja sekä muita raporttia tukevia dokumentteja, joista osa sijoitettu työn liitteiksi. Opinnäytetyöraportissa lähteiden merkitsemiseen on käytetty Refworksia ja viittaustyylinä Harvardia.

Ensimmäisessä luvussa muodostetaan lukijalle käsitys opinnäytetyön sisällöstä ja johdellaan lukija opinnäytetyön aiheeseen. Luvussa esitellään työn tutkimusongelmat ja keskeiset käsitteet. Työn teoreettinen viitekehys alkaa luvusta kaksi. Teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään asiakaspalauteprosessin kokonaisuutta. Tässä osassa syvennytään palautteen ja asiakaspalautteen määritelmiin sekä käydään läpi asiakaspalautteen keräämistä, käsittelyä ja analysointia. Teoreettisen viitekehyyksen toisessa osassa esitellään asiakaspalautteen merkitys ja hyödyntämismahdollisuudet asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa.

Työn empiirinen osa alkaa luvusta kolme, jossa esitellään toimeksiantaja ja toimiala sekä tutkimuksen toteutus- ja analysointimenetelmät. Luvussa neljä esitetään tutkimuksen tulokset sisällönanalyysin avulla. Työn viidennessä ja viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä sekä eettisyyttä. Luvussa esitetään tutkimuksen tuloksista muodostetut johtopäätökset ja annetaan kehitysehdotuksia. Viimeisessä luvussa arvioidaan myös opinnäytetyön toteuttajan omaa oppimista ja opinnäytetyön onnistumista.

Tutkimuksen aiheeseen päädyttiin toimeksiantajan kanssa käytyjen yhteisten keskusteluiden tuloksena. Tavoitteena oli löytää tutkimukselle aihe, josta olisi konkreettista hyötyä tutkimuksen molemmille osapuolille. Tutkimuksen toteuttajan näkökulmasta aihe oli mielenkiintoinen ja tuki toteuttajan opintoja. Toimeksiantajalle aihe oli ajankohtainen ja tutkimukselle oli yrityksessä tunnistettu tarve jo ennen tutkimuksen toteuttamista. Toimeksiantajan tarpeiden perusteella, tutkimus on rajattu koskemaan spontaanin asiakaspalautteen hyödyntämistä liiketoiminnan kehittämisessä toimeksiantajan näkökulmasta.

Tässä opinnäytetyössä asiakkaalla tarkoitetaan toimeksiantajayritykseltä palveluita ostavia yrityksiä sekä toimeksiantajan kautta työllistyviä työntekijöitä. Ratkaisuun päädyttiin

tutkimuksen tavoitteiden ja toimeksiantajayrityksen toimialasta johtuen. Henkilöstöpalvelualalla toimivan toimeksiantajayrityksen asiakaspalautteista suuri osa tuottaa tapauskohtaista tai henkilökohtaiseen osaamiseen liittyvää tietoa. Tutkimuksessa keskitytään spontaanien asiakaspalautteiden tuottamaan tietoon, jota voidaan hyödyntää yleisellä tasolla liiketoiminnan kehittämisessä. Tutkimuksessa ei syvennytä palautteiden sanatarkkaan sisältöön. Tutkimuksen tuloksien esittämisen yhteydessä puhutaan asiakkaasta ja työntekijästä erikseen niiltä osin, kun se tulosten esittämisen kannalta on merkityksellistä.

### 1.3 Käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat asiakaspalaute, spontaani asiakaspalaute, palauteprosessi, asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys ja asiakasymmärrys. Valittuihin käsitteisiin päädyttiin, koska ne esiintyvät opinnäytetyön sisällössä usein ja ovat merkittävässä roolissa sisällön ymmärtämiseksi.

Asiakaspalaute on asiakkaan kokemus tai mielipide yrityksen palveluista, tuotteista tai toimintatavoista. Palaute voi olla positiivista tai negatiivista. (Arantola 2006, 151)

Spontaani asiakaspalaute on palaute, jonka asiakas antaa omasta halustaan ja aloitteestaan. Spontaanin palautteen antamistapoja on monia, eivätkä ne ole sidoksissa aikaan tai paikkaan. (Löytänä, Kortesus 2011, 102)

Asiakaspalauteprosessilla tarkoitetaan palautteeseen reagoimisen kokonaisuutta. Prosessiin sisältyvät palautteen kerääminen, käsittely, hyödyntäminen ja raportointi. (Käyttäjädemokratiaklubi 2008, 7)

Asiakasymmärrys on sitä, että yritys tuntee asiakkaansa ja pystyy ymmärtämään asiakkaiden haluja sekä tarpeita asiakkaiden puolesta (Dun&Bradstreet s.a.).

Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan sitä, miten hyvin asiakkaiden odotukset täyttyvät tai jäävät täyttymättä (Huttunen 2020).

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan muodostamaa yksilöllistä kokemusta yrityksen toiminnasta (Löytänä, Kortesus 2011, 7).

## 2 Asiakaspalaute liiketoiminnassa

Tämä luku koostuu työn teoreettisesta viitekehyksestä. Luvussa käydään läpi asiakaspalauteprosessin kokonaisuus ja syvennytään asiakaspalautteen keräämiseen, käsittelyyn sekä analysointiin. Luvussa tarkastellaan asiakaspalautteen hyödyntämistä liiketoiminnassa ja toiminnan kehittämisessä laadun, asiakastyytyvyyden, asiakasymmärryksen ja asiakaskokemuksen näkökulmista.

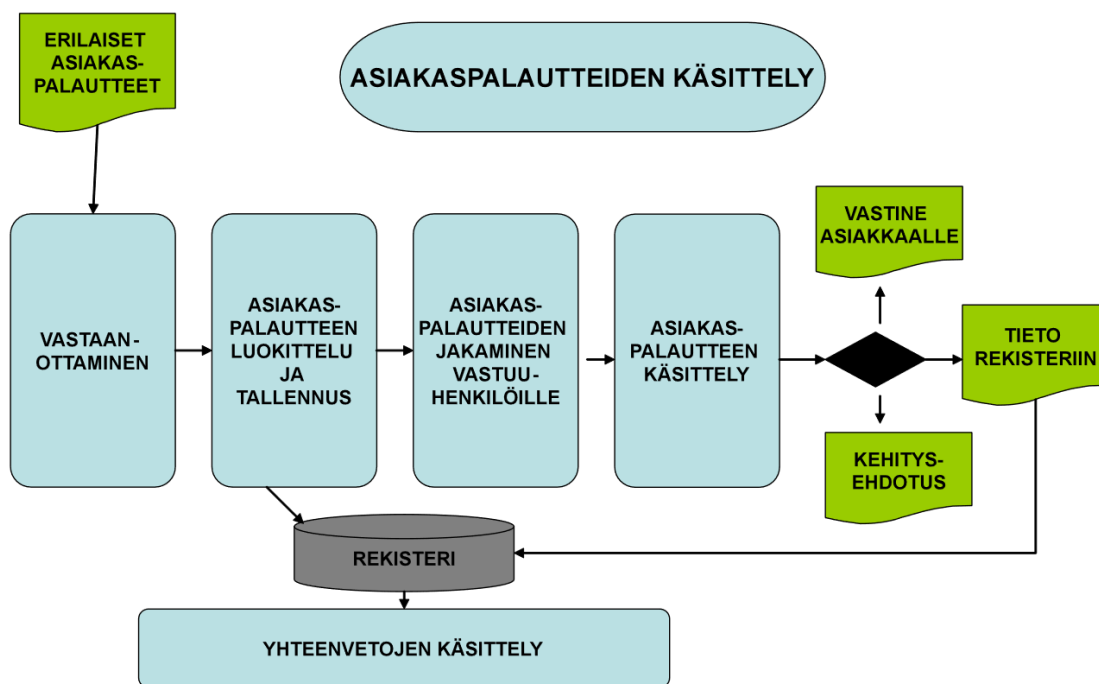
### 2.1 Asiakaspalauteprosessi

Lecklinin (2006, 123) mukaan liiketoiminnassa prosessi kokoaa yhteen toisiinsa liittyviä tehtäviä toimintoketjuksi tuottaen hyötyä liiketoiminnan kannalta. Yksinkertaisesti prosessi jalostaa sille toimitetun tiedon tuloksiksi. Toteutuakseen prosessi vaatii tietoa, ihmisiä, kohteita, ohjausta ja erilaisia menetelmiä. Prosessin osia voidaan mitata ja prosessia ohjata, jotta sille asetetut laatuvaatimukset täyttyvät. (Lecklin 2006, 123-124)

Korkiakoski ja Gerdt (2016, 118) toteavat prosessien olevan tarpeellisia, sillä parhaimmillaan ne auttavat ja nopeuttavat asioiden hoitamista. Prosessien lähtökohtana toimii yleensä yrityksen sisäisen tehokkuuden parantaminen. Prosessien heikkoutena voidaan pitää sitä, että niiden rakentaminen vie aikaa ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, ne eivät välttämättä valmistuessaan enää vastaa asiakkaiden odotuksiin. (Korkiakoski, Gerdt 2016, 116-117)

Asiakaspalauteprosessilla kuvataan palautteisiin reagoimisen kokonaisuutta. Prosessin lähtökohtana toimii palautteiden hyödyntämiselle asetetut tavoitteet. Asiakaspalauteprosessia varten yrityksen tulee määritellä asiakaspalautteen käsite ja palautteiden luokittelu periaatteet oman toimintansa näkökulmista. Prosessin etenemiseen vaikuttavat asiakaspalautteiden määrä, sisältö ja palautteiden käsittelylle asetetut tavoitteet. (Käyttäjädemokratiaklubi 2008, 6).

Kuvassa 1 esitettyä asiakaspalautteiden käsittelyn prosessikuvausta voidaan käyttää mallipohjana palautteiden käsittelyssä. Osaprosessit kuvataan yrityksen toiminnan mukaisesti pääprosessin alle jokaisen prosessin vaiheen kohdalle ja jokaiselle prosessin osalle nimitetään prosessin omistaja. Prosessin ja sen osien kuvauksen lisäksi tulee tehdä selvitys siitä, kenen vastuulla palautteiden käsittely on, miten asiakkaille toimitetaan vastine palautteisiin, miten ongelmatilanteita lähdetään ratkaisemaan ja kuinka palautteiden tuottama tieto välittyy yrityksessä eteenpäin hyödynnettäväksi. (Käyttäjädemokratiaklubi 2008, 6)



Kuva 1. Kuvaus asiakaspalautteiden käsittelystä (Käyttäjädemokratiaklubi 2008, 5)

Aarnikoivun (2005, 68) mukaan onnistunut palauteprosessi vaatii teknisiä innovaatioita ja muutoksia ihmisten asenteissa. Yrityksen palauteprosessista voidaan osaksi päätellä, miten asiakaskeskeinen yritys on. Laaja ja hiottu palauteprosessi kertoo yrityksen olevan todennäköisesti hyvin asiakaskeskeinen. Korhonen ja Gerdt (2016, 118) esittävät, että prosessi itsessään ei hoida asiakkaiden tarpeita vaan asiakkaiden auttamiseen täytyy olla aito halu. Asiakaskeskeisissä yrityksissä tulisi keskittyä katsomaan yrityksen ulkopuolelle, sisäisiin prosesseihin fokuusoitumisen sijaan. (Aarnikoivu 2005, 31, Korhonen, Gerdt 2016, 118)

### 2.1.1 Palaute ja asiakaspalaute

Palaute on sanallista tai sanatonta viestintää, jota voidaan antaa teoin, sanoin, ilmein tai elein. Palaute on siis reaktio ja palautteen antajan näkökulmasta se toimii keinona ilmaista tunteita ja ajatuksia. Palautteen tavoitteena on auttaa palautteen saajaa, esimerkiksi henkilöä tai yritystä kehittymään. Suomalaisessa kulttuurissa palaute mielletään usein negatiiviseksi, vaikka tutkimusten mukaan suuri osa ihmisistä haluaisi saada enemmän palautetta. (Ahonen, Lohtaja-Ahonen 2011, 55)

Asiakaspalaute voi olla kiitos, kehitysehdotus tai reklamaatio. Palaute voi olla sävyiltään negatiivista tai positiivista. Sen avulla saadaan tietoa siitä, onko toimittu sovitun mallin mukaisesti vai ei. (Arantola, Simonen 2009, 27, Arantola 2006, 67). Asiakaspalaute voi olla yrityksen itse aktivoimaa tai asiakkaan omasta tahdosta antamaa täysin spontaania pa-

lautetta. Spontaanille asiakaspalautteelle tyypillistä on ääripäiden korostuminen. Spontaani palaute on usein hyvin negatiivista tai vastaavasti hyvin positiivista. Spontaani palaute on yritykselle tärkeää, koska se tuottaa ajankohtaista tietoa ja tarjoaa usein mahdollisuuden sellaiseen keskusteluun asiakkaan kanssa, joka ei ilman palautetta olisi ollut mahdollista. (Löytänä, Kortesus 2011, 102, Kortesus 2014, 69)

Tutkimusten mukaan asiakas ei läheskään aina reklamoi tai anna palautetta, vaikka palautteeseen olisi aihetta. Palaute jää antamatta, jos asiakas kokee yritykselle palautteen antamisen työlääksi tai että, yritystä ei kiinnosta annettu palaute. Asiakkaan aikaisemmat kokemukset palautteisiin reagoimiseen liittyen ovat merkittävässä roolissa, kun asiakas tekee valinnan antaako yritykselle palautetta vai ei. Asiakas voi myös kertoa pettymyksestään vain omalle verkostolleen, jos kokee sen helpommaksi kuin palautteen antamisen yritykselle. (Löytänä, Kortesus 2011, 114).

Kortesuson (2014, 74) mukaan negatiivisesta palautteesta on tärkeä tunnistaa hyödyllinen sekä turha tieto. Negatiivinenkin palaute voi sisältää hyvän kehitysideoita. Vastaavasti hyvä kehitysidea voi tuntua turhalta, jos yritys ei pysty näkemään sitä osana omaa toimintaansa. Löytänä ja Kortesus (2011, 116) näkevät asiakaspalautteiden reklamaatio- ja poikkeustilanteet mahdollisuuksina, joihin yrityksen kannattaa panostaa koska uusien asiakkaiden hankkiminen on kallista. Tutkimusten mukaan, hyvin hoidetun reklamaatio-tilanteen jälkeen asiakas on sitoutuneempi yritykseen, kuin asiakas, joka ei ole kohdannut reklamaatio-tilannetta yrityksen kanssa. (Kortesus 2014, 69, Löytänä, Kortesus 2011, 116)

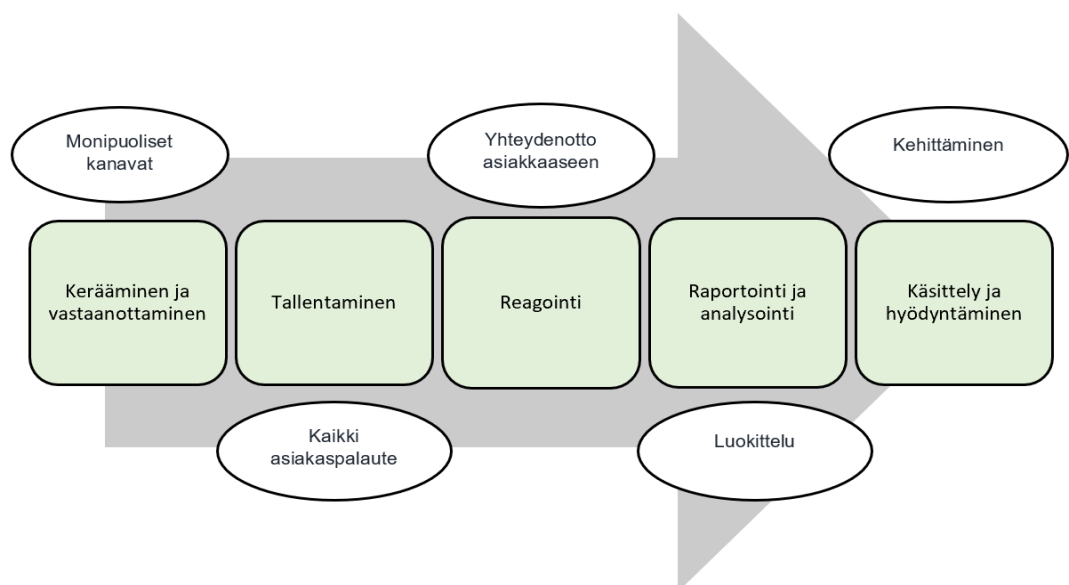
### **2.1.2 Asiakaspalautteen kerääminen ja käsittely**

Aarnikoivun (2005, 67) mukaan menestyvät yritykset keräävät asiakaspalautetta järjestelmällisesti ja monikanavaisesti. Palautetta kerätään sähköpostikyselyillä, puhelimella ja säännöllisesti toteutettavilla asiakastytytyväisyystutkimuksilla. Löytänä ja Kortesus (2011, 102) mainitsevat tyypillisimmiksi palautekanaviksi lomakkeet Internetsivuilla, erilliset palautepuhelimet sekä yrityksen ylläpitämät keskustelupalstat. (Aarnikoivu 2005, 67, Löytänä, Kortesus 2011, 102)

Digitalisaatio ja sosiaalinen media on tuonut asiakaspalveluun sekä asiakkaiden kohtaamiseen täysin uusia toteutustapoja. Asiakaspalautetta vastaanotetaan usein eniten asiakaspalveluissa. Sosiaalisen median eri kanavia voidaan käyttää myös asiakaspalautteen antamiseen sekä keräämiseen. Yksi tehokas keino kerätä asiakaspalautetta on asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden kouluttaminen avoimeen keskusteluun asiakkaiden kanssa. (Kortesus 2014, 69-73, Small Business Trends 2016)

Korkeakoski ja Gerdt (2016, 157) toteavat, että asiakaspalautteen antamisen tulee olla asiakkaalle helppoa ja selkeää koska asiakas on usein valmis antamaan hyvää sekä huonoa palautetta nopeasti. Myös Ropen (2000, 581) mukaan palautteen antaminen tulee tehdä asiakkaalle mahdollisimman vaivattomaksi ja helpoksi, jotta asiakaspalautetta voidaan saada. Arantolan ja Simosen (2009, 24) mukaan sosiaalisen median kanavat toimivat asiakastiedon lähteinä enemmän business-to-customer liiketoiminnassa kuin business-to-business liiketoiminnassa. Oleellista asiakaspalautteiden keräämisessä ja käsittelyssä on, että yritys tallentaa kaikki vastaanottamansa asiakaspalautteet kanavasta huolimatta ja pyrkii niistä selvittämään yksityiskohtaiset tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät. Ilman toimivaa palautejärjestelmää kiitoksia ja valituksia ei saada tallennettua eikä hyödynnettyä jatkotoimenpiteitä varten. (Rope 2000, 581, Korteso 2014, 69-73)

Aarnikoivun (2005, 70–71) mukaan asiakaspalautteisiin tulee reagoida nopeasti ja palautteiden käsittely tulee olla järjestelmällistä. Kuvassa 2 esitettyä toimintamallia voidaan käyttää mallina asiakaspalautteiden käsittelyssä. Mallin mukaan palautteen vastaanottamista tukevat monipuoliset ja kattavat palautekanavat. Asiakaspalaute vastaanotetaan ja kaikki saatu palaute tallennetaan. Tämän jälkeen palautteeseen reagoidaan sen vaatimalla tavalla. Lopuksi palaute raportoidaan, analysoidaan ja luokitellaan. Analysoinnin ja luokittelun jälkeen asiakaspalautteista koostetaan yhteenveto, jonka perusteella palautteiden tuottamaa tietoa voidaan yrityksessä jatko käsitellä ja hyödyntää liiketoimintaprosessien kehittämisessä. Etenkin reklamaatio ja virhetilanteissa, asiakastyytyväisyyden varmistaminen palautteiden käsittelyn jälkihoidossa on erittäin tärkeää. (Aarnikoivu 2005, 70-71)



Kuva 2. Asiakaspalautteen käsittely (mukaillen Aarnikoivu 2005, 70)

Löytänän ja Kortesuon (2011, 102) mukaan kaikkiin asiakaspalautteisiin on hyvä reagoida jotenkin. Vastauksen sisältöä tulee arvioida palautteen sisällön sekä pituuden mukaan. Yrityksen tulee osoittaa asiakkaalle, että yritys kuuntelee ja arvostaa asiakkaan antamaa palautetta. Palautteesta tulee kiittää asiakasta sopivalla tavalla niin, että kiitos tuntuu asiakkaasta aidolta. Palautteenantajalle tieto siitä, miten annettua asiakaspalautetta yrityksessä viedään eteenpäin, on myös tärkeää. Automaattisia vastauksia käytettäessä on mietittävä, miten palautteenantajalle voidaan luoda arvoa yleisellä vastauksella. (Löytänä, Kortesus 2011, 102, Korkiakoski, Gerdt 2016)

Sosiaalisessa mediassa laadullinen asiakaspalautte ilmenee usein sosiaalisen median kanavien käyttäjien välisenä keskusteluna. Yrityksen tulee itse määritellä ne kriteerit, joiden perusteella se reagoi sosiaalisessa mediassa käytyihin keskusteluihin ja asiakaspalautteisiin. Kaikkiin sosiaalisessa mediassa annettuihin palautteisiin tai keskusteluihin ei välttämättä ole tarvetta osallistua. Yrityksen on kuitenkin hyvä korjata sen tuotteista tai palveluista liikkuva väärä tieto, etenkin jos keskustelu on saanut laajan yleisön. (Kortesus 2014, 73)

Vastuu asiakaspalautteiden käsittelystä on usein asiakaspalvelulla, vaikka kaikkien yrityksessä asiakkaita kohtaavien henkilöiden tulisi kirjata palautteita. Asiakaspalautteiden käsittelyyn liittyvät ongelmat johtuvat usein toimimattomasta asiakaspalauttejärjestelmästä tai siitä, että palautteiden tuottama tieto ei saavuta yrityksessä koko henkilöstöä. Olennaista on, että yrityksestä löytyy nimetty henkilö, jonka tehtävänä on huolehtia palautekokonaisuudesta ja palautteiden asianmukaisesta hoitamisesta. Palautteiden käsittelyyn on sitouduttava läpi yrityksen johtoa myöden. (Aarnikoivu 2005, 69, Korkiakoski, Gerdt 2016, 118)

### **2.1.3 Asiakaspalautteen analysointi**

Asiakaskeskeisissä organisaatioissa asiakaspalautte on merkittävässä roolissa liiketoiminnan kehittämisessä. Palautteiden käsittelylle asetetut tavoitteet määrittelevät mitä tietoa palautteista kerätään ja miten tietoa hyödynnetään. (Käyttäjädemokratiaklubi 2008, 6). Aarnikoivun (2005, 69) mukaan yritys ei voi toteuttaa asiakaslähtöistä toimintaa, jos yritys ei hyödynnä asiakaskohtaamisissa saatua informaatiota.

Spontaaniin asiakaspalautteiden tuottama tieto on yritykselle arvokasta koska tieto ei välttämättä tulisi ilmi ilman asiakkaan reagoitua. Spontaanit asiakaspalautteet tuottavat tärkeää tietoa, mutta liiketoiminnan kannalta on mahdotonta tehdä johtopäätöksiä vain niiden perusteella. Jotta spontaaneja asiakaspalautteita voitaisiin hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä, tulisi ne aina kerätä yhteen ja tunnistaa palautteista olennaiset asiat. Palautteiden sisällön lisäksi merkityksellistä on tunnistaa, keneltä spontaani palaute on

saatu. Asiakaspalaute saattaa tulla yhtä spontaanisti yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittävältä asiakkaalta kuin vähemmän merkittävältä asiakkaalta. (Löytänä, Kortesus 2011, 102)

Sosiaalisessa mediassa asiakaspalaute on laadullista tai määrällistä. Liiketoiminnan kehittämisen kannalta yrityksen tulisi kiinnittää huomioita laadulliseen palautteeseen eli siihen, mitä yrityksestä puhutaan ja miten ihmiset reagoivat yrityksen toimintaan sosiaalisessa mediassa. Määrällinen asiakaspalaute eli tykkäykset ja julkaisujen jakaminen eteenpäin eivät kerro syitä klikkauksien takana. Kehittämisen kannalta on oleellista tietää, miksi julkaisusta tykättiin tai miksi se jaettiin eteenpäin. (Kortesus 2014, 71)

Pääsääntöisesti asiakaspalautteet ovat tekstiä ja ääntä eli laadullista dataa, joka tekee niiden analysoinnista haastavaa. Palautteiden analysointi manuaalisesti on työlästä ja se voi olla mahdotonta, jos yritys saa paljon asiakaspalautetta. Teknologia on mahdollistanut avointen asiakasviestien analysoinnin esimerkiksi tekstianalytiikan ja tekoälyn avulla. Tekstianalytiikan työkalut perustuvat sanapilviin ja ne käyttävät erilaisia menetelmiä tuotukseen dataa. Tekoäly perustuu ohjelmointiin, tilastotieteeseen ja matematiikkaan hyödyntäen useita eri menetelmiä toimiakseen, riippuen ongelmasta, jonka ratkaisemiseksi sitä hyödynnetään. (Rahkonen 2020, Kananen, Puolitaival 2019, 24)

Tekstianalytiikan työkalujen avulla tietoa yrityksen asiakkaista voidaan kerätä useista eri lähteistä kuten sähköpostiviesteistä, asiakaspalautteista, CRM-järjestelmistä ja sosiaalisen median kanavista. Parhaimmillaan tekstianalytiikan avulla tuotettua tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi yhdessä yrityksen muiden asiakasanalyysien kanssa ennustamaan asiakkaan ostokäyttäytymistä. Tekstianalytiikan heikkoutena voidaan pitää sitä, että työkalut etsivät asiakasviestien joukosta yrityksen ennalta, sanapilviin määrittelemiä avainsanoja. Tekstianalytiikan avulla yritys saa käyttöönsä tietoa, mitä on itse halukas kuulemaan mutta samalla paljon tietoa jää kokonaan huomioimatta. (Rahkonen 2020, Lamont 2011, 14-15, 24)

Kanasen ja Puolitaipaleen (2019, 55) mukaan tekoälyä hyödynnettäessä on aina huomiotava se liiketoiminnallinen haaste tai toiminnallisuus, johon tekoälyä halutaan hyödyntää. Tekoälyn onnistunut hyödyntäminen vaatii yrityksen kulttuurin, toimintamallien ja datakyvykkyyden tarkastelua ennen tekoälyn käyttöönottoa koska usein tekoäly muuttaa yrityksen toimintaprosesseja korostaen niiden vaikutuksia toisiinsa. Yrityksen sisällä tulee ymmärtää, miten eri työtehtävät ja niiden tuottama data sekä datan hyödyntäminen liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa. (Kananen, Puolitaival 2019, 55-56)

Suomalainen Aiwo Digital Oy on yhdistänyt laadullisen tutkimuksen ja tekoälyn, mahdollistaen reaaliaikaisen asiakasviestien analysoinnin. Tekstianalytiikkatyökaluihin verrattuna tekoälyyn pohjautuva laadullinen analytiikka tarjoaa kokonaisvaltaisemman ja objektiivisemmän näkymän asiakkaan ymmärtämiseksi. Aiwo Digitalin kehittämä tekoälyyn pohjautuva laadullinen analytiikka ei vaadi etukäteen syötettyjä sanoja vaan se jaottelee kaiken saatavilla olevan tiedon teemoihin. Asiakaspalautteen analysoinnin näkökulmasta tekoälyyn pohjautuva laadullinen analyysi on merkittävä kehitysaskel. (Rahkonen 2020)

## **2.2 Asiakaspalautteen hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämässä**

Asiakkaiden odotukset ja tarpeet muuttuvat kilpailijoiden, teknologian sekä markkinoiden kehityksen myötä. Muutoksien keskellä asiakkaat ovat valmiita sitoutumaan niihin yrityksiin, jotka pystyvät tarjoamaan asiakkaiden tarpeita helpottavia palveluita ja tuotteita. Asiakkaiden päätehtävänä on toimia yrityksen palveltavana mutta asiakkailla on myös vastuu antaa yritykselle palautetta. Yhä useammin asiakkaat ymmärtävät oman mahdollisuutensa vaikuttaa yrityksen kehitykseen. Olemalla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, asiakkaat antavat yritykselle mahdollisuuden tehdä korjaavia toimenpiteitä, sen sijaan, että siirtyisivät suoraan ostamaan palveluita tai tuotteita kilpailevalta toimijalta. (Aarnikoivu 2005, 70, Hellman, Peuhkurinen et al. 2005, 108)

Aarnikoivun (2005, 67) mukaan hyvin menestyvät yritykset näkevät asiakaspalautteet arvokkaana mahdollisuutena kehittää yrityksen toimintaa asiakaslähtöisesti. Asiakaspalautteiden keräämisen ja hyödyntämisen tasosta voidaan päätellä, miten asiakaskeskeinen yritys on. Spontaanit asiakaspalautteet toimivat yhdessä asiakastyytyväisyyskyselyiden kanssa tiedonlähteenä sille, miten hyvin yritys on onnistunut asiakaslähtöisessä toiminnassa. Toimivan asiakaspalautejärjestelmän avulla yritys voi lisätä asiakasymmärrystä ja kehittää omaa toimintaansa vastaamaan asiakkaiden tarpeita sekä toiveita. Mitä enemmän yritys ottaa asiakkaansa mukaan toimintansa kehittämiseen, sitä enemmän se vaikuttaa asiakkaiden sitoutumiseen. (Aarnikoivu 2005, 31, Selin, Selin et al. 2013, 212-213)

Amerikkalaisen asiakastyytyväisyyskyselyitä koskevan tutkimuksen mukaan, asiakkaat vastaavat tyytyväisyyskyselyihin koska kokevat sen kuuluvan heidän toimenkuvaansa asiakkaina. Tutkimuksen mukaan asiakkaista 57 % kertoi antavansa palautetta, koska se auttaa yrityksiä kehittämään toimintaansa. Tutkimuksen toteuttajan Jeff McKennan mukaan, asiakastyytyväisyystutkimuksissa syntyy suoraa dataa yrityksen käyttöön, mutta tutkimuksien tuloksien suurimmat mahdollisuudet ovat asiakkaiden sitouttamisessa ja huonojen asiakaskokemusten korjaamisessa. (Klie 2012, 13)

Yrityksien tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen tietoon, jonka asiakkaat välittävät arkisissa kohtaamisissa. Usein tämä tieto jää yrityksiltä huomioimatta eikä välity eteenpäin. Asiakaskohtaamisissa saadun olennaisen tiedon tallentaminen on tärkeää koska tallentamattomana tietoa ei voida hyödyntää. (Aarnikoivu 2005, 38). Kortesuon (2014, 74) mukaan asiakaspalaute voi olla hyödyllistä tai turhaa. Hyödyllinen asiakaspalaute on sellaista, jonka avulla yritys pystyy kehittämään palveluitaan tai tuotteitaan niin, että se on hyödyksi yrityksen liiketoiminnalle sekä asiakkaille. Turhia palautteita ovat palautteet, jotka eivät hyödytä asiakasta tai yritystä, vaan palaute on annettu muodon vuoksi. Tällaisia ovat asiakaspalautteet, joissa asiakas toteaa jonkin epäkohdan mutta jatkaa silti yrityksen tuotteiden tai palveluiden kuluttamista normaaliin tapaan. (Kortesuo 2014, 74)

### **2.2.1 Laatu ja asiakastyytyväisyys**

Ropen (2000, 550–553) mukaan laatu voidaan käsittää ja määritellä monella eri tavalla riippuen siitä, missä yhteydessä laadusta puhutaan. Lecklin (2006, 17) toteaa, että laadulla on ollut merkitys liiketoiminnassa jo vaihdantatalouden aikana. Teollisuuden aikakaudella laadun käsite alkoi laajentumaan yksittäisen tuotteen laaduntarkkailusta kohti kokonaisvaltaisempaa laadunhallintaa. Nykyaikaisessa liiketoiminnassa laadun ei katsota enää syntyvän pelkän virheettömän tuotteen avulla, vaan koko organisaation ja sen sidosryhmien kautta. Laadun käsite on laajentunut tuotteista palveluihin, ja laadun perustana toimivat asiakkaat sekä asiakkaiden tarpeet. (Lecklin 2006, 17-19)

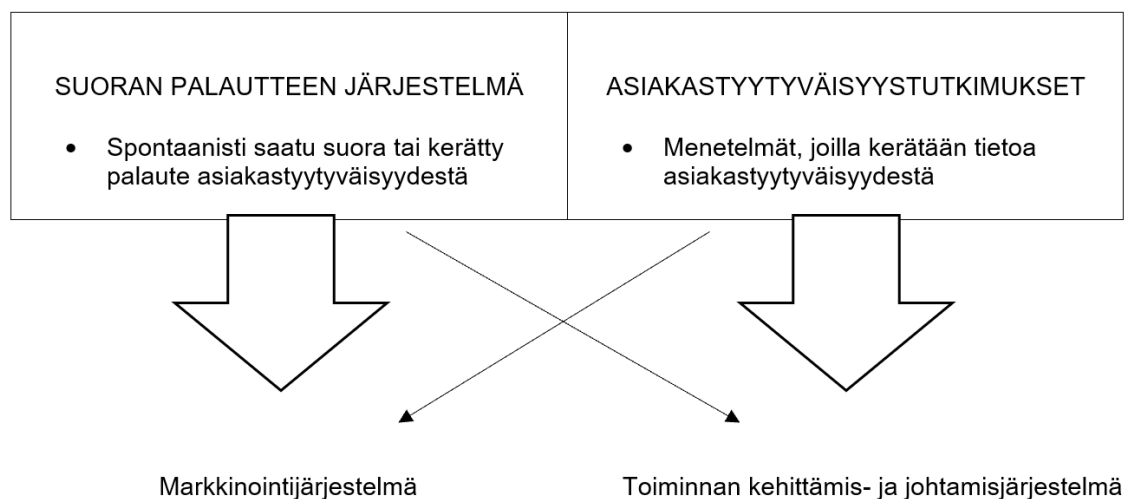
Aarnikoivun (2005, 68) mukaan laadun toteutuminen liiketoiminnassa edellyttää asiakaspalautteiden hyödyntämistä. Asiakaspalautteet on liitetty osaksi laatujärjestelmiä ja kansainvälisessä laadunhallinnan standardisarjassa palautejärjestelmillä sekä niiden hyödyntämisellä on keskeinen rooli laadunhallinnan kokonaisuudessa. Laadunhallinnan standardisarjan tarkoituksena on auttaa yrityksiä rakentamaan toimiva laadunhallintajärjestelmä, joka parantaa yrityksen toiminnan laatua ja asiakastyytyvääisyyttä. Laadunhallinnan standardisarjaan kuuluvat standardit perustuvat seitsemään periaatteeseen, joita ovat asiakaskeskeisyys, johtajuus, ihmisten täysipainoinen osallistuminen, prosessimainen toimintamalli, parantaminen, näyttöön perustuva päätöksenteko ja suhteiden hallinta. (SFS ry s.a., a-b, Aarnikoivu 2005, 68) Löytänä ja Kortesuon (2011, 10) toteavat standardien olevan toimivia monilla liiketoiminnan osa-alueilla mutta esimerkiksi modernin asiakaskokemuksen kannalta ne ovat kankeita ja toimimattomia.

Fischer ja Vainio (2014, 10) taas esittävät, että palveluliiketoiminnassa kilpailukykyinen laatu syntyy yrityksen sisäisestä laadusta palveluiden ja tuotteiden sijaan. Sisäinen laatu syntyy sen perusteella, miten hyvin yritys kommunikoi sisäisesti, asiakkaiden ja eri sidos-

ryhmien kanssa sekä läpinäkyvien prosessien avulla. Positiivinen kommunikointi synnyttää tunteita ja vuorovaikutusta, jota Fischer ja Vainio (2014, 10–11) kuvaavat laatuuyhteydeksi, joka vahvistaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, lisää tuottavuutta ja tyytyväisiä asiakkaita.

Ropen (2000, 552–553) mukaan laatua voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta, joita ovat asiakastyytyväisyys, palvelun laatu ja palvelujohtaminen, kokonaislaatu ja laatujohtaminen sekä standardiperusteinen laatutoiminta. Liiketoiminnassa asiakastyytyväisyyslaadun saavuttaminen on ratkaisevaa menestyksen kannalta. Asiakastyytyväisyys tai -tyytymättömyys syntyy kokemusten avulla yrityksen ja asiakkaan eri kontaktipisteissä. (Rope 2000, 556-557)

Rope (2000, 576) kuvaa spontaanisti saadun suoran palautteen ja asiakastyytyväisyystutkimuksien suhdetta sekä hyödyntämismahdollisuuksia asiakastyytyväisyyden näkökulmasta (kuva 3). Asiakastyytyväisyyden selvittämiseksi tarvitaan spontaania asiakaspalautetta sekä erikseen toteutettuja asiakastyytyväisyystutkimuksia koska ne tuottavat tietoa eri tavoin. Kokonaisuutena asiakastyytyväisyyden selvittäminen vaatii jatkuvaa palautteen hankkimista ja systemaattista mittaamista. (Rope 2000, 577)



Kuva 3. Asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmän osatekijät (mukaillen Rope 2000, 576)

Ropen (2000, 552–553) mukaan laadun merkitys yhtenä liiketoiminnan menestystekijänä on pystytty osoittamaan eri tutkimuksien ja käytännön työn kautta, vaikka Grönroos ja Tillman (2020, 77) toteavat palveluiden laatua koskevien tutkimusten keskittyneen eri asioihin vuosien kuluessa. Grönroosin ja Tillmanin (2020, 77) mukaan, kun yrityksellä on tiedossa millaiseksi asiakkaat kokevat palveluiden ominaisuuksien laadun, voidaan käyttää

asiakastyytyväisyystutkimuksia asiakkaiden tyytyväisyyden selvittämiseen. Järjestelmällisellä toiminnalla ja asiakkaasta saatua tietoa hyödyntämällä yritys voi kasvattaa oman toimintansa laatua, asiakastyytyväisyyttä sekä oppia vastaamaan asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin paremmin. Asiakastyytyväisyyttä syntyy, kun yritys oppii ennakoimaan asiakkaiden tarpeet. (Hellman, Peuhkurinen et al. 2005, 107-108)

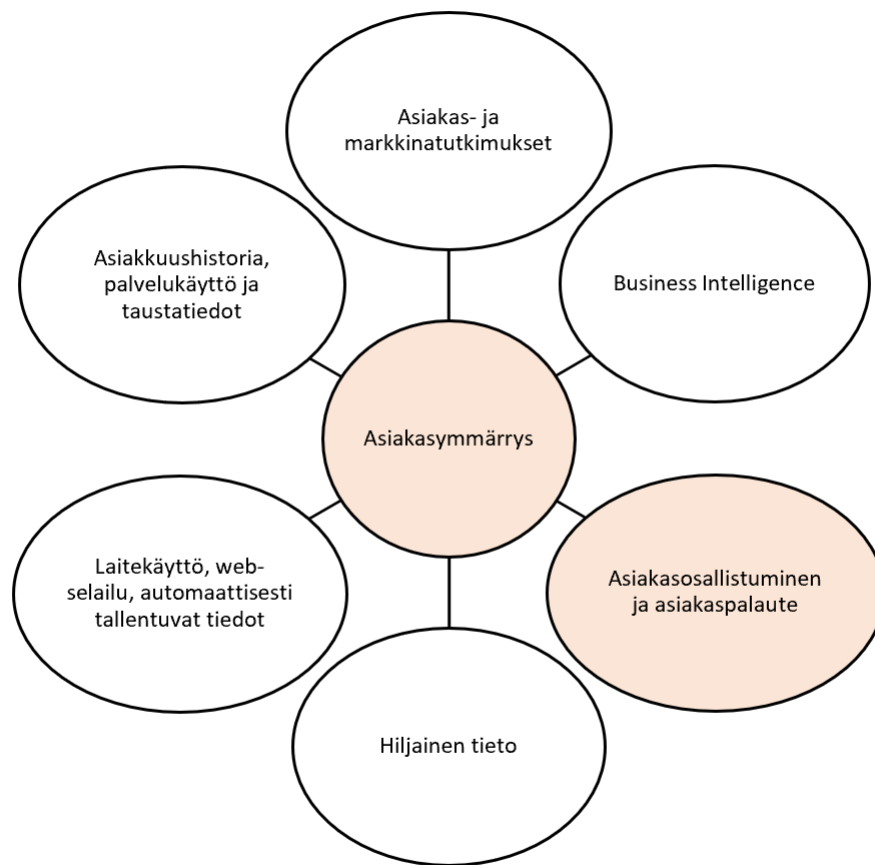
### **2.2.2 Asiakasymmärrys**

Asiakasymmärrys syntyy kaiken sen tiedon summana, joka yrityksellä on asiakkaasta. Sen ideana on ymmärtää asiakkaiden tarpeita asiakkaiden puolesta. Asiakkaista saatu tieto muuttuu ymmärrykseksi, kun tiedon pohjalta voidaan tehdä liiketoiminnallisia päätöksiä. Asiakasymmärryksen avulla yrityksen liiketoimintaa voidaan kehittää asiakaskeskeisemmäksi ja tuottaa asiakkaiden arvojen kanssa kohtaavia palveluita sekä tuotteita. (Dun&Bradstreet s.a., Arantola 2006, 51-53)

Häntin (2021, 11) mukaan asiakasymmärryksen perustana toimii halu syventyä ihmisen käyttäytymiseen. Yritykset haluavat päästä sisälle asiakkaiden maailmaan ja olla mukana päätöksenteon vaiheissa. Hänti (2021, 13) kuvaa asiakkaiden käyttäytymistä vedessä olevan jäävuoren avulla. Vedenpinnan päällä näkyvä jäävuoren huippu kuvaa asiakkaiden käyttäytymisestä sitä osaa, joka näkyy muille. Vedenpinnan alla oleva jäävuoren kanta taas kokoaa yhteen kaikki ne syyt, jotka vaikuttavat asiakkaiden käyttäytymiseen eli siihen mitä muut näkevät. Näitä käyttäytymiseen vaikuttavia syitä ovat esimerkiksi arvot, tunteet, motivaatio, uskomukset, ajattelu, asenteet ja persoonallisuus. Jos yritys pystyy selvittämään asiakkaiden käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät, pystyy se luomaan asiakkaille pitkäkestoisempaa ja merkityksellisempää arvoa. (Hänti 2021, 11-13)

Arantolan (2006, 53) mukaan asiakasymmärrys on jalostettua tietoa, jota ilman ei synny asiakaslähtöisyyttä. Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittäminen vaatii asiakasymmärrystä ja kykyä kehittää toimintaa ymmärryksen perusteella. Jotta asiakaslähtöistä liiketoimintaa voidaan kehittää, tulee yritykselle olla riittävästi tietoa asiakkaiden toiminnasta ja haasteista. Arantolan ja Simosen (2009, 2) mukaan kaikki palveluyritykset eivät ole asiakaslähtöisiä automaattisesti. Asiakaslähtöisyyden edellytyksenä on tunnistaa, mikä tuottaa asiakkaille arvoa ja miten arvo syntyy. Palveluliiketoiminnassa palveluiden hyödyt ja vaikutukset asiakkaiden omiin liiketoiminnallisiin tavoitteisiin synnyttävät arvoa. Arvo syntyy asiakkaiden ja yrityksen prosessien kohdatessa palveluiden ominaisuuksien sijaan. (Arantola 2006, 23, Arantola, Simonen 2009, 2-6)

Kuvassa 3 on esitetty asiakasymmärryksen eri lähteitä. Asiakasymmärrystä syntyy useista eri lähteistä kuuntelemalla asiakasta ja mittaamalla sekä keräämällä dataa. Asiakaspalautteet ovat yksi asiakasymmärryksen lähteistä. Asiakaspalauttejärjestelmässä syntyy dataa, jos palautteiden kerääminen, käsittely ja palautteisiin vastaaminen on systemaattista. Määrittelemällä prosessi asiakaspalautteiden käsittelemiseksi ja palautteenantokanavat, saadaan asiakaspalautteista asiakasymmärrystä liiketoiminnan kehittämisen tueksi. (Arantola, Simonen 2009, 27, Arantola 2006, 23)



Kuva 3. Asiakastiedon lähteitä ja ymmärryksen keinoja (mukaillen Arantola, Simonen 2009, 21)

Arantolan ja Simosen (2009, 5) mukaan asiakasymmärryksen rakentamisen yleisimpänä haasteena on suuri määrä hyödyntämätöntä asiakastietoa. Yrityksissä asiakkaista saatua tietoa hyödynnetään usein vain rajallisissa toiminnoissa eikä kaikkea tietoa välttämättä tunnisteta asiakastiedoksi. Tunnistamatonta tietoa syntyy eniten järjestelmissä ja laitteissa, joita asiakkaat käyttävät. Vastaavasti asiakaspalvelussa syntyy usein tietoa asiakkaiden tarpeista ja haasteista, mutta tietoa hyödynnetään lähinnä vain asiakastyössä ja yksittäisissä asiakaskohtaamisissa. (Arantola 2006, 23, Arantola, Simonen 2009, 5)

Häntin (2021, 49) mukaan mitä paremmin yritys tuntee asiakkaansa ja pystyy ennakoimaan asiakkaidensa tarpeet, sen paremmin se pystyy tarjoamaan täsmällisempiä palveluita. Asiakkaiden tunteminen on kuitenkin moniulotteista ja vaativaa. Asiakkaiden toiveet, tunteet, tarpeet, motivaatio, odotukset, ostohistoria ja riskinotto kyky vaikuttavat kaikki siihen, miten asiakas toimii eri tilanteissa. Lisäksi kaikki asiakkaat ovat erilaisia ja asiakkaiden tarpeet voivat muuttua nopeasti. Kuuntelemalla asiakkaita herkästi ja keräämällä asiakkaista systemaattisesti tietoa, yrityksen on mahdollista lisätä ymmärrystään asiakkaista ja kehittää asiakastoimintaansa. (Hänti 2021, 49-50)

Arantolan ja Simosen (2009, 33) mukaan asiakasymmärryksen rakentaminen ja hyödyntäminen vaatii yritykseltä asiakkaalle rakentuvan arvon tunnistamista ja asiakasymmärryksen moniulotteisuuden ymmärtämistä. Lisäksi yrityksellä tulee olla käsitys asiakasymmärryksen luomisen ja asiakastiedon keräämisen työkaluista. Asiakastiedon hyödyntämistä tapahtuu jatkuvasti asiakastyössä mutta parhaimmillaan asiakasymmärrys tuottaa yritykselle kasvumahdollisuuksia ja kilpailuetuja. (Arantola, Simonen 2009, 33)

### **2.2.3 Asiakaskokemus**

Asiakaskokemus syntyy kohtaamisten, tunteiden ja mielikuvien summana. Koska tunteet ja mielikuvat ohjaavat vahvasti asiakaskokemuksen muodostumista, on mahdotonta ennalta määrittellä millaisen kokemuksen asiakas muodostaa. Yrityksen on kuitenkin mahdollista vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia se pyrkii tuottamaan. Positiivinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas huomioidaan, asiakasta kuunnellaan sekä ymmärretään ja asiakkaaseen pidetään yhteyttä. Positiivinen asiakaskokemus saa asiakkaan palaamaan uudestaan ja suosittelemaan yritystä muille. (Löytänä, Kortesus 2011, 7-9, Fischer, Vainio 2014, 10)

Löytänä ja Kortesuson (2011, 7-9) mukaan, yrityksen tulee ensin asettaa asiakas oman toimintansa keskiöön, jotta se pystyy luomaan kokemuksia. Yrityksen asiakaskohtaukset tapahtuvat usein myynnissä ja asiakaspalvelussa. Korkealaatuinen palvelu ja asiakkaalle tehtyjen lupauksien täyttäminen ovat keskeisiä tekijöitä positiivisen asiakaskokemuksen muodostumisessa. Yrityksen muut toiminnot, kuten järjestelmät vaikuttavat kuitenkin merkittävästi siihen, millaisia kokemuksia asiakkaille pystytään luomaan. Jos asiakaskohtauksissa apuna käytettävät järjestelmät eivät toimi, on asiakkaiden palvelu laadukkaasti vaikeaa. (Löytänä, Kortesus 2011, 7-9, Fischer, Vainio 2014, 10)

Fischer ja Vainio (2014, 10) toteavat, että palveluliiketoiminnassa asiakaskokemus synnyttää kilpailuetua, kun yksilökeskeisestä ajattelutavasta siirrytään uudenlaisen ajattelun ja rajoja ylittävän toiminnan pariin. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksessä kaikki ymmärtävät

oman työtehtävänsä vaikutukset asiakaskokemuksen luomisessa. Jotta yrityksessä kaikki ymmärtävät oman toimintansa vaikutuksen asiakaskokemuksen syntyyn, vaaditaan usein kouluttamista. Yksinkertaiset prosessit ja toiminnan läpinäkyvyys lisäävät yrityksen sisällä ymmärrystä siitä, miten eri työtehtävät vaikuttavat palveluketjun sekä asiakaskokemuksen onnistumiseen. (Fischer, Vainio 2014, 10)

Löytänä ja Kortesus (2011, 102) ovat jakaneet asiakaskokemuksen mittaamisen keinot passiivisiin sekä aktiivisiin keinoihin, sen mukaan kysytäänkö kokemuksesta suoraan asiakkaalta vai antaako asiakas itse palautetta. Korkiakoski ja Gerdt (2016, 159) toteavat asiakaskokemuksen mittaamisen olevan erittäin tärkeää yrityksen liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Varsinaiset asiakaskokemuksen mittarit valitaan liiketoiminnan tavoitteiden ja tavoitellun asiakaskokemuksen mukaan. (Korkiakoski, Gerdt 2016, 164-167)

Asiakaskokemuksen mittareita valitessa tulee huomioida tarkasti se kohtaamispiste, jossa mittaaminen tapahtuu. Korkiakoski ja Gerdt (2016, 164) kuvaavat oikeiden mittareiden valinnan tärkeyttä ja asiakaspalautteen merkitystä Suomessakin suosittun Net Promoter Scoren kautta. Net Promoter Score eli NPS on asiakaskokemuksen mittari, joka kertoo numeroin, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä tai tuotetta eteenpäin. Se ei kuitenkaan kerro syitä numeroiden takana eli voidaan sanoa, että ”Net Promoter Score mittaa kuumeen. Avoin palaute kertoo, mistä kuume johtuu.” (Korkiakoski, Gerdt 2016, 164-167)

Korkiakosken ja Karhisen (2019, 41-43) mukaan, asiakaskokemuksen kehittämisessä merkittävimpiä ongelmia ovat, että yritys ei ymmärrä asiakaskokemusta tarpeeksi laajaksi kokonaisuudeksi tai mitä asiakaskokemus juuri omassa yrityksessä tarkoittaa. Jotta kehittämisessä voidaan onnistua, tulee yrityksen sisällä olla yhtenäinen näkemys siitä mitkä osa-alueet ovat tärkeimpiä kehittämisen kannalta. Lisäksi tarvitaan ymmärrystä siitä, mitä yrityksen asiakkaat odottavat kokemuksiltaan. (Korkiakoski, Karhinen 2019, 41-43)

Yritykset, jotka loistavat asiakaskokemuksen tasolla käyttävät asiakaspalautetta aktiivisesti liiketoiminnan kehittämiseen. Korkiakoski ja Karhinen (2019, 90) toteavat, että asiakaskokemuksen kannalta asiakaspalautteet tulisi nähdä mahdollisuutena. Palautteet tuottavat yritykselle asiakasymmärrystä ja ymmärrystä asiakkaasta tarvitaan, jotta voidaan kehittää parempia kokemuksia. Ilman ajankohtaista asiakaspalautetta asiakaskokemuksen kehittämisessä voidaan ajautua väärään suuntaan. (Korkiakoski, Gerdt 2016, 175, Kähkönen 2021)

Liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta, tiedonsaanti ja asiakkaiden kokemusten mittaaminen ovat yhtä tärkeitä asioita. Kattava kokonaiskuva asiakaskokemuksesta syntyy

analytiikan avulla. Keskeistä on kerätä tietoa asiakkaista systemaattisesti, tunnistaa toisiinsa vaikuttavat tekijät ja analysoida kaikkea saatua tietoa yhdessä. Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta asiakaspalauteraportteja tulisi koostaa reaaliajassa sekä analysoida suhteessa liiketoiminnan muihin lukuihin. Yrityksen tulisi myös viestiä asiakaspalautteiden hyödyntämisestä syntyneistä tuloksista, niin ulkoisesti kuin sisäisesti koska usein asiakas kokee sen merkitykselliseksi ja osoituksena siitä, että yritys arvostaa asiakkaan antamaa palautetta. (Korkiakoski, Karhinen 2019, 95-96, Korkiakoski, Gerdt 2016, 175)

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toimeksiantaja ja toimiala sekä käsitellään tutkimuksen toteuttamista. Tämän opinnäytetyön tutkimus on suoritettu empiirisenä tutkimuksena. Tutkimus on tehty kvalitatiivisella tutkimusotteella, jonka tiedonkeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua.

#### 3.1 Toimeksiantajan ja toimialan esittely

Toimeksiantajayritys toimii henkilöstöpalvelualalla pääkaupunkiseudulla. Yritys tarjoaa asiakkailleen kattavia henkilöstöratkaisuja rekrytoinnin sekä vuokrahenkilöstöpalveluiden avulla. Yrityksen kautta työntekijät työllistyvät monipuolisiin työtehtäviin useilla eri toimialoilla. Suomessa henkilöstöpalveluala on merkittävä työllistäjä. Vuonna 2019 palkan- saajista kaksi prosenttia oli vuokratyötä tekeviä. Vuokratyö on yleisintä palvelu-, teollisuus- ja rakennusaloilla. Henkilöstöpalveluyrityksillä on tärkeä rooli etenkin nuorten ja maahanmuuttajien työllistymisessä. Viime vuosina myös eläkeläisten määrä vuokratyössä on ollut kasvussa. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto s.a.a)

Henkilöstöpalveluyritysten yleisimpiä tarjoamia palveluita ovat henkilöstövuokraus, rekrytointi, palveluiden ulkoistaminen sekä erilaiset koulutukset ja valmennukset (Henkilöstöpalveluyritysten liitto b). Tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaan henkilöstövuokraus on määritelty seuraavasti:

”Tähän luokkaan kuuluu tilapäisen työvoiman hankinta asiakkaille korvaamaan tai täydentämään asiakkaan työvoimaa. Työllistetyt henkilöt ovat työsuhteessa työvoimaa vuokralle antavaan yritykseen. Työvoiman vastaanottavat yksiköt huolehtivat vuokratyöntekijöiden työnjohdosta ja valvonnasta”. (Tilastokeskus)

Vuokratyössä työnantajana toimii aina henkilöstöpalveluyritys ja työ tehdään asiakasyrityksessä. Työehtosopimukset määrittelevät vuokratyöntekijän palkan ja lomat. Henkilöstöpalveluyritykset mahdollistavat laadukkaan, nopean ja kustannustehokkaan rekrytoinnin. Henkilöstöpalveluyrityksen asiantuntija toimii rekrytoinnissa neutraalina apuna. Asiakasyrityksen näkökulmasta henkilöstöpalveluyrityksen kautta tehdyn rekrytoinnin tavoitteena on löytää hyvä työntekijä ja työntekijän näkökulmasta hyvä työ sekä työpaikka. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto s.a. b)

Vuonna 2018 tehdyn vuokratyöntekijöitä koskevan tutkimuksen mukaan 70 % vastanneista kertoi olevansa innostunut työstään ja 88 % kertoi suosittelevansa vuokratyötä eteenpäin. Tutkimuksen mukaan melkein puolet vastanneista kertoi tekevänsä vuokra-

työtä, koska muuten töitä ei olisi. Muita motivaatiotekijöitä vuokratyön tekoon olivat vapaus valita työajat ja -paikat, mahdollisuus nähdä erilaisia työpaikkoja ja kerryttää monipuolista työkokemusta sekä mahdollisuus lisääntymiseen. Vuokratyötä suositeltiin eteenpäin etenkin joustavien työaikojen, onnistuneiden rekrytointien ja mielenkiintoisten työtehtävien ansiosta. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2018c)

Henkilöstöpalveluyritysten liiton huhtikuun 2021 talouskatsauksen mukaan, henkilöstöpalvelualan suhdannenäkymät ovat hyvin positiivisia verraten viimeiseen kolmeen vuoteen. Talouskatsauksen mukaan henkilöstöpalvelualalla toimii noin 1500 yritystä, joista suurin osa on pieniä yrityksiä. Tällä hetkellä alan viisi suurinta toimijaa ovat Barona, Eezy, Mehiläinen, Adecco Finland ja Staffpoint. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2021d)

### **3.2 Empiirisen tutkimuksen toteutus**

Empiirisellä tutkimuksella tarkoitetaan havainnoivaa tutkimusta, joka perustuu teoreettisen tutkimuksen avulla kehitettyihin menetelmiin. Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on vastata tutkimusongelmasta johdettuihin kysymyksiin. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään esimerkiksi jonkin ilmiön tai käyttäytymisen syitä. (Heikkilä 2014, 13)

Empiirinen tutkimus voidaan toteuttaa tutkimusotteeltaan kvantitatiivisena eli määrällisenä tai kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusongelma määrittelee tutkimusotteen valinnan ja tutkimusongelman ratkaisu voi vaatia molempien tutkimusotteiden käyttöä. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään vastaamaan määrällisiin kysymyksiin kuten kuinka paljon ja kuinka usein. Kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusjoukko on yleensä suuri ja tulokset esitetään numeroina käyttäen apuna taulukoita ja kuvioita. Kvalitatiivinen tutkimus taas pyrkii selittämään tutkittavaa ilmiötä vastaamalla esimerkiksi kysymyksiin, miten ja miksi. Kvalitatiivisella tutkimuksella tutkitaan yleensä pientä joukkoa tapauksia eikä tutkimuksella pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen ja se voi antaa myös ideoita jatkotutkimuksille. (Heikkilä 2014, 12-15)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa päädyttiin kvalitatiiviseen tutkimukseen tutkimusongelmasta johdettuna. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajan palauteprosessin nykytila ja toimivuus sekä miten toimeksiantaja voisi hyödyntää spontaanien asiakaspalautteiden tuottamaa tietoa liiketoimintansa kehittämisessä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tutkia suurta määrää dataa tai tehdä yleistyksiä tutkimuksen avulla. Tutkimuksen pääongelman ja alaongelmien ratkaisemiseksi haettiin laadullisia vastauksia teema-haastatteluiden avulla.

### 3.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmistä. Puolistrukturoitu teemahaastattelu etenee sille asetettujen teemojen varassa ilman tarkasti muotoiltuja kysymyksiä tai kysymysjärjestystä. Teemahaastattelua kutsutaan puolistrukturoiduksi koska se on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidun siitä tekevät teemat, jotka ovat jokaiselle haastateltavalle samoja, vaikka kysymykset ja kysymysjärjestys vaihtelevat. Valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli siihen, mitä tutkittavasta aiheesta tiedetään ennalta. Teemahaastattelun kysymyksillä pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen ongelmiin, vaikka kysymysjärjestystä ja kysymysten muotoilua ei ole etukäteen tarkasti mietitty. (Tuomi, Sarajärvi 2018, 87-88, Hirsjärvi, Hurme 2015, 48)

Yleisesti haastattelun tärkeimpänä etuna voidaan pitää sen joustavuutta. Haastateltavia henkilöitä valitessa voidaan perusteluna käyttää sitä, että haastateltavilla on kokemusta tai tietoa haastattelua koskevasta aiheesta. Haastattelutilanteessa haastattelija voi selvittää kysymyksiä ja vastauksia eri sanamuodoin, käydä keskustelua haastateltavan kanssa ja oikaista väärinkäsityksiä. Haastattelija voi myös esittää kysymykset valitsemassaan järjestyksessä ja tehdä tarkennuksia. (Tuomi, Sarajärvi 2018, 85-86).

Monet haastattelun eduista ovat samalla haastattelun huonoja puolia. Haastattelu vie aikaa ja vapaamuotoisen aineiston purkaminen on hidasta. Haastattelijalla tulisi olla kokemusta ja taitoa aineiston keräämisestä, jotta haastattelutilanteet tukisivat haastattelun joustavuutta. Haastatteluaineiston tulkinta ja analysointi voivat aiheuttaa haasteita koska valmista mallia näiden toteuttamiseksi ei ole. Lisäksi haastattelun luotettavuudessa nähdään myös ongelmia koska haastateltava ei välttämättä vastaa esitettyihin kysymyksiin täysin rehellisesti vaan voi antaa vastaukseksi yhteiskunnallisesti tai yhteisöllisesti hyväksyttäviä vastauksia. (Hirsjärvi, Hurme 2015, 35)

Heikkilän (2014, 13) mukaan tutkimusote ja -menetelmä tulee aina valita tutkimusongelmien ja tutkimuksen tavoitteiden mukaan. Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu tutkimusongelmien luonteen ja haastattelun joustavuuden vuoksi. Tutkimusongelmien perusteella oli oletettavissa, että haastatteluilla saadaan monipuolisia ja kattavia vastauksia tutkimusongelmien selvittämiseksi. Puolistrukturoitu teemahaastattelu oli oikea valinta tutkimusmenetelmäksi tämän tutkimuksen kohdalla koska haastatteluiden avulla tutkimusongelmat saatiin ratkaistua. Haastattelut tarjosivat tutkijalle ennen kaikkea joustavuutta ja mahdollisuuksia tarkentaa esille tulleita asioita, joka tuki tutkimusongelmien ratkaisua.

Haastatteluita toteutettiin kahdeksan ja ne jakautuivat kolmelle päivälle. Ensimmäisenä päivänä toteutui neljä haastattelua ja toisena päivänä kolme haastattelua. Viimeinen haastattelu sovittiin muutaman päivän päähän ensimmäisistä haastatteluista. Haastateltavat valittiin toimeksiantajan henkilöstöstä toimeksiantajan toimesta. Haastateltavat edustivat henkilöitä, jotka ovat työssään säännöllisesti tekemisissä asiakaspalautteiden kanssa. Haastateltavien tittelit ja toimenkuvat pysyivät anonyymeina haastattelijalle. Toimeksiantaja toimitti haastateltaville haastattelukutsun (Liite 1). Tämän jälkeen toimeksiantaja toimitti haastattelijalle haastateltavien yhteystiedot ja haastatteluiden ajankohdat sovittiin henkilökohtaisesti haastateltavien kanssa haastattelijan toimesta.

Kaikki haastattelut suoritettiin käyttäen Microsoft Teams-ohjelmaa. Jokainen haastattelu kesti noin 20 minuuttia ja haastattelut nauhoitettiin myöhemmin suoritettua litterointia sekä sisällönanalyysejä varten. Haastatteluiden perustana toimi haastattelijan laatima runko (Liite 2), joka sisälsi kolme eri teemaa. Rungossa (Liite 2) esitetyt kysymykset toimivat ohjaavina kysymyksinä haastatteluiden etenemiselle. Kysymykset esitettiin eri muodossa ja järjestyksessä kaikissa haastatteluissa. Osa kysymyksistä jäi joistakin haastatteluista pois ja haastatteluissa tehtiin tarkennuksia sen mukaan, mitä haastateltavat kertoivat. Haastatteluiden litterointi suoritettiin siinä järjestyksessä missä haastattelut oli pidetty. Yhden haastattelun litterointiin kului keskimäärin kaksinkertainen aika haastattelun kestoon nähden.

### **3.4 Analysointitavat**

Kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa voidaan käyttää monia erilaisia tapoja ja tekniikoita. Laadulliselle analyysille yleisestä on, että analyysi alkaa jo tutkimuksen toteutusvaiheessa. Usein tutkija käyttää päättelyä aineiston analysoimiseksi. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 136) mukaan päättely voi olla induktiivista eli aineistolähteistä tai abduktiivista eli teoreettisten ideoiden todentamista aineiston avulla. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 107) esittävät, että laadullinen analyysin päättely voi olla induktiivista, deduktiivista tai abduktiivista. Deduktiivisella päättelyllä tarkoitetaan sitä, että yleistyksestä johdetaan yksittäistapausta koskeva johtopäätös. (Hirsjärvi, Hurme 2015, 136, Tuomi, Sarajärvi 2018, 107)

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jonka avulla voidaan analysoida erilaisia aineistoja. Sisällönanalyysi voi olla teorialähteinen, teoriaohjaava tai aineistolähtöinen. Sisällönanalyysilla pyritään kuvaamaan tutkittua ilmiötä selkeästi ja tiivistetysti. Sisällönanalyysin rinnalle on tuotu temaattinen analyysi, jonka tunnuspiirteisiin kuuluu, että analyysin tulee sisältää aina tutkijan omaa tulkintaa. Yhteistä temaattiselle analyysille ja sisällönanalyysille on, että ne voidaan molemmat toteuttaa aineisto- tai teo-

rialähtöisesti. Sisällönanalyysi ja temaattinen analyysi ovat molemmat melko joustavia, aineistoa kuvaavia analyyssejä. Keskeisin ero analyysien välillä on, että sisällönanalyysissa käytetään taulukoita aineiston kuvailemiseksi, kun taas temaattinen analyysi hyödyntää teemoja ja teemakarttoja. (Tuomi, Sarajärvi 2018, 140-143)

Tämän tutkimuksen analysointimenetelmänä on käytetty temaattista analyysia. Kerätty tutkimusaineisto oli hyvin kuvailevaa ja aineistossa tuli esille eri näkökulmia sekä merkityksiä tutkittaville asioille. Aineistosta oli tunnistettavissa tietoa, joka vastasi suoraan tutkimusongelmiin ja tietoa, joka lisäsi ymmärrystä tutkimusongelmien ympärillä niiden ratkaisemiseksi. Teemat auttoivat kokoamaan aineistosta tutkimusongelmia vastaavan kokonaisuuden. Temaattisen analyysin joustavuus mahdollisti tutkimukselle vapaamman teoriasidonnaisuuden ja jätti enemmän tilaa tutkijan omalle tulkinnalle.

Analyysi aloitettiin lukemalla litteroitu aineisto läpi. Jokainen haastattelu oli litteroitu tekstimuotoon omaksi Word-tiedostoksi. Lukemisen yhteydessä aineistosta tehtiin alustavia muistiinpanoja. Muistiinpanoissa kiinnitettiin huomiota aineistossa ensisilmäykseltä tutkimusongelmien kannalta tärkeiltä tuntuviin ja mahdollisesti toistuviin seikkoihin. Tämän jälkeen koko aineisto kerättiin yhdeksi tiedostoksi. Aineistoa järjesteltiin hieman haastattelurungon perusteella, jotta aineiston käsittelyn aloittaminen olisi helpompaa.

Aineistoa lähdettiin lukemaan uudelleen ja aineistosta aloitettiin hahmotella potentiaalisia teemoja värikoodien avulla. Värikoodaus ja aineiston työstäminen toteutettiin Word-tiedostossa. Värikoodauksen avulla aineistosta löytyi aluksi seitsemän potentiaalista pääteemaa. Tämän jälkeen aineistoa luettiin uudelleen, yhdisteltiin toisiinsa liittyviä ilmauksia ja luotiin ala- sekä yläteemoja. Lopuksi aineisto päädyttiin jakamaan neljään pääteemaan, jotka vastasivat työn tutkimusongelmiin. Teemat muodostettiin aineistosta teemakarttojen avulla, jotka löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä. (Liite 3, Liite 4, Liite 5 ja Liite 6).

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 108) mukaan, laadullisesti analysoidun aineiston tulokset voidaan esittää tekstinä, kuvina, kuvioiden tai numeroiden muodossa. Tämän tutkimuksen tulokset on esitelty teemoittain tekstin muodossa luvussa neljä. Tulokset on esitetty anonyymisti ja tuloksien esittämisen tukena on käytetty suoria lainauksia haastattelu aineistoista. Hirsjärvi ja Hurme (2018, 189) toteavat, että haastatteluiden tulos on aina seuraus haastateltavien ja haastattelijan toiminnasta yhdessä. On hyvä ymmärtää, että analyysissä tunnistetut teemat ovat tutkijan aineistosta tulkitsemia. Samasta aineistosta voidaan tehdä myös erilaisia tulkintoja teemojen sekä johtopäätöksien suhteen.

## 4 Spontaani asiakaspalaute toimeksiantajayrityksen liiketoiminnassa

Tässä luvussa on esitelty tutkimuksen tulokset. Tulokset on esitetty temaattisen analyysin avulla tunnistettujen teemojen kautta. Tuloksien tarkastelun selkeyttämiseksi jokainen teema on esitetty omana alalukuna.

### 4.1 Palauteprosessi ja palautekanavat

Tutkimuksen ensimmäiseksi pääteemaksi muodostui palautteen vastaanottaminen ja alateemoiksi palauteprosessi sekä palautekanavat (Liite 3). Teema muodostui aineistosta pohjautuen osaksi tutkimuksen ensimmäiseen alaongelmaan. Ensimmäisenä alaongelmana oli selvittää, mistä vaiheista toimeksiantajayrityksen palauteprosessi koostuu. Tutkimuksen kannalta teema luotiin muodostamaan alkukäsitys toimeksiantajayrityksen palauteprosessin vaiheista ja toimivuudesta sekä käytössä olevista palautekanavista. Teemaa muodostettaessa palauteprosessin alle listattiin prosessin kuvaus sekä toimivuus ja palautekanavien alle virallinen palautekanava sekä muut palautekanavat.

Palauteprosessin vaiheiden selvittäminen oli tutkimuksen kannalta keskeistä, jotta voitiin muodostaa kuva prosessin nykytilasta. Nykytilan selvittäminen oli tärkeää koska tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli tunnistaa prosessin ongelmakohtia ja antaa kehitysehdotuksia. Palautekanavien koettiin liittyvän keskeisesti palautteiden vastaanottamiseen osana palauteprosessia. Prosessin nykytilaa selvitettiin pyytämällä haastateltavia kuvailemaan käytössä oleva palauteprosessi tai kertomaan mitä vaiheita prosessiin kuuluu. Osa vastaajista kertoi käytössä olevista palautekanavista prosessin vaiheiden yhteydessä ja osalta vastaajista kysyttiin suoraan mitä kautta palautetta voi antaa.

Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että palauteprosessin alkupää on yrityksessä selkeästi tiedossa. Vastaajat kuvasivat prosessin alkavan palautteen vastaanottamisesta, jolloin palaute kirjataan palautejärjestelmään. Tämän jälkeen palaute käsitellään joko itsen vaatimalla tavalla, välitetään eteenpäin tai se jää odottamaan käsittelyä. Prosessin alkupää kuvattiin samanlaiseksi riippumatta siitä, onko palaute tullut asiakkaalta vai työntekijältä. Kaikkien vastaajien kohdalla palauteprosessin kuvaus päättyi palautteen käsitteilyyn, palautteen välittämiseen eteenpäin tai siihen, että palaute jää odottamaan käsittelyä.

"Koskee työntekijöitä ja asiakkaita, et alkupää on sitä samaa, että tota riippuu siitä palautteen laadusta, et kuka sen ottaa käsittelyyn ja millainen se palaute on, et asteikko on varmaan siinä, että kuinka vakavaa se palaute on. Et arvio tehdään siinä palautteen vastaanottamisessa, että kuka käsittelee sen loppuun"

Kysyttäessä palauteprosessin toimivuudesta, lähes kaikki vastaajista totesivat prosessin olevan toimimaton. Prosessi koettiin toimimattomaksi pääsääntöisesti palautejärjestelmän takia. Järjestelmä koettiin kankeaksi ja työlääksi asiakkaille sekä palautteiden käsittelijöille. Vastauksissa tuli myös ilmi, että prosessi koetaan toimimattomaksi myös siksi, että palautteenantajille on epäselvää, mitä kautta palautetta voi antaa ja palautteenvastaanottajille on epäselvää, minne palautteiden tuottamaa tietoa voi välittää eteenpäin.

”No joudun sanoo, että ei oo toimiva. Ainut virallinen kanava, joka meillä on käytössä, on tämmönen tikettijärjestelmä, joka on erittäin kankea. Se on meille ja niin asiakkaallekin niin erittäin työläs sieltä käsitellä niitä palautteita ja ei oo ollenkaan asiakasystävällinen”

Haastateltavien mukaan palautetta tulee asiakkailta kaikissa kanavissa, joissa he voivat tavoittaa yrityksen edustajan. Palautetta vastaanotetaan puhelimesta, sähköpostilla, yrityksen oman viestipalvelun kautta, asiakastapaamisissa sekä yrityksen virallisen palautekanavan kautta. Virallisen palautekanavan kautta annettu palaute rekisteröityy suoraan yrityksen palautejärjestelmään. Virallinen palautekanava on merkitty symbolin avulla yrityksen järjestelmässä, jota asiakkaat ja työntekijät käyttävät. Osa vastaajista mainitsi myös yhdeksi palautekanavaksi kaksi kertaa vuodessa tehtävän asiakastytyväisyyskyselyn.

Palauteprosessin toimivuus koettiin yleisesti huonoksi vastaajien kesken. Kysyttäessä prosessin toimivuudesta, kaikkien vastaukset olivat selkeitä ja kaikki nimesivät konkreettisia asioita, jotka prosessissa aiheuttavat toimimattomuutta. Haastateltavien vastauksien perusteella palautekanavat olivat yleisesti hyvin tiedossa haastateltavien kesken ja kaikki vastaajista nimesivät useamman kuin yhden palautekanavan. Merkittävää palautekanavia koskevissa vastauksissa oli, että virallinen palautekanava mainittiin usein viimeiseksi. Kokonaisuutena vastauksista syntyi tutkijalle käsitys, että yrityksessä vastaanotetaan asiakaspalautetta läpi koko organisaation. Virallisen palautekanavan merkitys palautteiden vastaanottamisessa jäi vastauksien perusteella hyvin pieneksi. Asiakaspalautetta saadaan pääsääntöisesti muissa kanavissa kuin virallisen palautekanavan kautta.

## 4.2 Palautteiden käsittely

Tutkimuksen toisena alaongelmana oli selvittää, miten toimeksiantaja yrityksessä käsitelään spontaaneja asiakaspalautteita. Palautteiden käsittelyyn syvennyttiin, jotta ymmärrys toimeksiantajan palauteprosessin toimivuudesta lisääntyisi. Aineiston perusteella palautteiden käsittelystä muodostettiin palautteisiin reagoinnin teemakartta (Liite 4), jonka avulla aineistosta tunnistettiin kaksi pääteemaa palautteisiin reagointiin liittyen. Alateemoiksi muodostuivat palautteiden käsittelijät ja käsittelyn kuvaus.

Palautteiden käsittelijöiden alle listattiin miten asiakaspalautteet jakautuvat yrityksessä käsiteltäviksi. Käsittelijöiksi tunnistettiin työntekijöiden ja asiakkaiden palautteita käsittelevät, asiakkuuksista vastaavat ja vakavien palautteiden käsittelijät. Käsittelyn kuvauksen alle listattiin vastauksissa ilmi tulleita vaihteita, joita yrityksessä palautteiden käsittelyyn kuuluvat. Näitä olivat palautteen kirjaaminen, luokittelu ja palautteeseen vastaaminen. Lisäksi esille nostettiin myös kirjaamisen haasteet.

Haastateltavien mukaan asiakaspalautteiden käsittely jakautuu pääsääntöisesti toimialan ja oman työtehtävän mukaan. Työntekijöitä koskevia palautteita käsittelevät henkilöt, jotka työskentelevät palautetta koskevan toimialan työsuhte palveluissa ja joiden työtehtäviin kuuluu palautteiden käsittely. Asiakkaiden oma asiakaspalvelu hoitaa toimialakohtaisesti asiakkaita koskevat palautteet. Jos palaute on vaativa tai vakava, palaute välitetään eteenpäin asiakkuudesta vastaavalle tai vuokrahenkilöstön asioista vastaavalle henkilölle.

"Pyritään siihen et kaikki ketkä on työsuhteasioissa yhteydessä työntekijöihin, niin käsittelee niitä työntekijöitä koskevia palautteita ja asiakaspalvelussa käsitellään asiakasta koskevaa palautetta eli kaikki, jotka on siellä töissä"

Haastateltavien mukaan palautteiden käsittelyyn vaikuttavat, mitä palaute koskee, missä kanavassa palaute on annettu ja palautteen sävy eli onko palaute negatiivinen, positiivinen vai neutraali. Kun palaute on annettu virallisen palautekanavan kautta, se tulee suoraan näkyviin järjestelmään, jossa palautteita käsitellään. Jos palaute annetaan puhelimesta tai muuta kautta, toimeksiantajan edustaja kirjaa palautteen järjestelmään mahdollisimman tarkasti vastaten palautteenantajan sanoja.

Pääsääntöisesti positiivisista palautteista viestitään palautteensaajalle järjestelmäviestin avulla. Negatiiviset palautteet käydään puhelimitse läpi heidän kanssaan, joita palaute koskee. Kehitysideoiden tai muiden neutraalien palautteiden kohdalla, jotka koskevat toimeksiantajayritystä, vastaajat kertoivat palautteen jäävän joko kokonaan käsittelemättä tai se toimitetaan tiedoksi eteenpäin asiasta vastaavalle henkilölle.

Haastateltavien mukaan palautetta kirjatessa tai kun palaute otetaan käsittelyyn, palautteeseen merkitään palautteen luonne eli onko palaute positiivinen, negatiivinen vai neutraali. Palautteeseen liitetään kaikki ne toiminnot, joita palaute koskee. Lisäksi arvioidaan palautteen sisällön vakavuus ja merkitään myös tämä palautteen yhteyteen. Palautteeseen lisättävien merkintöjen avulla palautteita käsittelevät henkilöt pystyvät suodattamaan palautejärjestelmästä ne palautteet, jotka koskevat omaa toimialaa.

Haastateltavat kertoivat, että palaute pyritään aina hoitamaan sen vastaanottajan toimesta niin pitkälle kuin se on mahdollista eli palaute pyritään käymään läpi heti sen vastaanottamishetkellä, oman osaamisen puitteissa. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kaikkiin palautteisiin tulisi vastata. Osa haastateltavista kertoi, että kaikkiin palautteisiin pyritään vastamaan vähintään kiittämällä viestistä tai tiedosta ja osa vastaajista taas kertoi, että vastaaminen on käsittelijä kohtaista.

Vaikka palautteen kirjaamisen työvaihteet olivat selkeitä ja melko yhdenmukaisesti kuvailtu kaikkien haastateltavien toimesta, liittyi kirjaamiseen myös eniten toisistaan eriäviä vastauksia. Osa vastaajista kertoi, että kaikki palautteet kirjataan palautejärjestelmään. Osa vastaajista taas kertoi, että vain työntekijöitä koskevat palautteet kirjataan palautejärjestelmään ja muut palautteet toimeksiantajan käytössä olevaan CRM-järjestelmään. Yhtenä näkökulmana vastauksissa tuotiin esille, että vain vakavammat palautteet kirjataan palautejärjestelmään, koska palautejärjestelmän kautta kirjatut palautteet näkyvät asiakastiedoissa.

Vastaajien mukaan, myös osa palautteista jää kokonaan kirjaamatta yrityksen järjestelmiin. Vastauksissa tuotiin esille palautteen jäävän kirjaamatta esimerkiksi tilanteissa joissa, asiakas kertoo ohimennen kommentin tai palaute ei ole vakava mutta vaatii kuitenkin nopeita toimenpiteitä. Näissä tilanteissa palaute jää vain palautteenantajan ja -vastaanottajan väliseksi tai se välitetään suoraan eteenpäin henkilölle, joka käsittelee palautteen loppuun ilman, että palautetta kirjataan ylös. Vastauksissa esitettiin myös, että positiivisia palautteita ja kehitysehdotuksia ei välttämättä kirjata palautejärjestelmään koska järjestelmä on kankea ja sen kuormittamista halutaan välttää.

### **4.3 Palautteiden tuottama tieto ja tiedon analysointi**

Tutkimuksen kolmantena ja keskeisimpänä alaongelmana oli selvittää, mitä tietoa spontaanit asiakaspalautteet toimeksiantaja yritykselle tuottavat. Asiakaspalautteiden sisältöön syventyminen oli tutkimuksen tavoitteiden ja tarkoituksen kannalta tärkein osa tutkimusta. Palautteiden tuottamaan tietoon keskityttiin yleisellä tasolla toimeksiantajan toimialasta johtuen. Tarkoituksena ei ollut selvittää palautteiden sanatarkkaa sisältöä.

Aineistosta muodostettiin palautteiden sisältöä koskeva teemakartta (Liite 5). Sisältöä koskeviksi alateemoiksi tunnistettiin tieto ja analysointi. Tietoon liittyen tuotiin esille tiedon sisältö ja merkitys. Analysoinnin alle keskeisiksi kohdiksi nostettiin tiimit, saatavilla oleva data ja tuloksista tiedottaminen. Lisäksi esille tuotiin myös analyysin puute koska vastauksissa oli paljon eroavaisuuksia palautteiden analysointiin liittyen.

Alateemoihin päädyttiin tutkimuksen pääongelman ratkaisemiseksi. Pääongelmana oli tunnistaa, miten hyödyntää spontaaneja asiakaspalautteita toimeksiantajan liiketoiminnan kehittämisessä. Ongelman kannalta oli keskeistä selvittää, minkälaista tietoa palautteet toimeksiantajalle tuottavat. Toiseksi alateemaksi nostettiin analysointi koska asiakaspalautteiden hyödyntäminen ilman analysointia on mahdotonta ja aineistosta haluttiin tuoda esille, mikä on palautteiden analysoinnin tila toimeksiantajayrityksessä.

Haastateltavilta kysyttiin vaihtelevasti erilaisia kysymyksiä kuten mitä tietoa spontaanit asiakaspalautteet tuottavat, miten tärkeää asiakaspalautte toimeksiantajan liiketoiminnan kannalta on tai miten saatuja asiakaspalautteita yrityksessä analysoidaan. Lisäksi osalta haastateltavista kysyttiin, onko palautteiden analysointi mahdollista käytössä olevilla järjestelmillä tai minkälaista tietoa käytössä olevasta palautejärjestelmästä on mahdollista saada analysoinnin näkökulmasta.

Kaikkien haastateltavien kesken asiakaspalautteet koettiin erittäin tärkeiksi toimeksiantajan liiketoiminnan kannalta. Vastauksista kävi ilmi, että asiakaspalautteet ovat erityisen tärkeitä toimeksiantajalle yrityksen toimialan ja liiketoimintamallin takia. Vain asiakaspalautteiden avulla toimeksiantaja voi tunnistaa, mitkä asiat toimivat ja mitkä vaativat kehittämistä. Palautteet koettiin tärkeiksi myös työntekijäkokemuksen ja asiakastyytyväisyyden kannalta.

”No on se tärkeää koska me ei olla näkemässä sitä työsuoritusta mitä meidän työntekijät tekee siellä työkohteissa niin palaute on meille tosi tärkeää just tän meidän toimintamallin takia ja just siksi et aina palaute on tärkeää, koska sillä me sit just nähdään meidän kehityskohtii”

Vastauksien perusteella toimeksiantajan vastaanottamat asiakaspalautteet tuottavat pääsääntöisesti suoraa tietoa asiakkaista ja työntekijöistä sekä yrityksen palveluprosesseista ja niiden toimivuudesta. Palautteiden avulla toimeksiantaja saa tietoa työkohteiden työympäristöstä ja siitä, miten yrityksen kautta työllistyvät työntekijät suoriutuvat heille osoitetuista työtehtävistä.

Kysyttäessä haastateltavilta palautteiden analysoinnista, vastauksissa oli eroavaisuuksia. Osa vastaajista kertoi, että yrityksessä ei analysoida spontaaneja asiakaspalautteita mutta asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksia on aina käyty perusteellisesti läpi. Osa vastaajista taas kertoi, että spontaaneja palautteita on yrityksessä aloitettu analysoimaan melko hiljattain. Joidenkin vastaajien mukaan spontaaneja asiakaspalautteita on aikaisemmin käyty läpi toimialakohtaisissa tiimeissä mutta tällä hetkellä palautteista tuotetaan tietoa koko organisaation saataville. Osa haastateltavista myös mainitsi, että toimeksiantajalla on ollut

käynnissä organisaatiomuutos, joka on osaltaan vaikuttanut siihen, että heillä ei ole tarkkaa tietoa, miten spontaaneja palautteita yrityksessä tällä hetkellä analysoidaan.

Kaikkien vastaajien kesken oli epätietoisuutta siitä, onko palautejärjestelmästä tai CRM-järjestelmästä mahdollista saada dataa palautteiden analysoinnin tueksi. Vastauksissa pohdittiin, onko palautteita mahdollista suodattaa palautejärjestelmässä palautteisiin tehtävien merkintöjen avulla tai onko CRM-järjestelmä yhteydessä palautejärjestelmän kanssa. Moni vastaajista kuitenkin uskoi, että järjestelmistä voisi olla saatavissa dataa, koska asiakaspalautteisiin tehdään niin monia tarkentavia merkintöjä.

#### **4.4 Palauteprosessin kehittäminen ja spontaanien palautteiden hyödyntäminen**

Tutkimuksen tarkoituksena ja lopputuloksena oli tunnistaa miten toimeksiantajayrityksen palauteprosessia tulisi kehittää ja miten spontaaneja asiakaspalautteita voitaisiin hyödyntää yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Haastatteluiden avulla pyrittiin keräämään kattavasti tietoa yrityksen palauteprosessin kokonaisuudesta ja liiketoiminnasta, jotta voitiin tunnistaa prosessin mahdolliset kehityskohdat ja osoittaa, miten spontaaneja palautteita voitaisiin paremmin hyödyntää osana yrityksen liiketoiminnan kehittämistä.

Aineistosta tunnistettiin kaksi teemaa liittyen liiketoiminnan kehittämiseen asiakaspalautteiden avulla. Toiseksi teemaksi muodostui palauteprosessin kehittäminen ja toiseksi teemaksi spontaanien asiakaspalautteiden hyödyntäminen (Liite 6). Palauteprosessin kehittämiseen liittyen esille nostettiin palautteiden käsittelyn vaiheet, palautejärjestelmä, vastuualueet sekä palautteiden antamisen helppous ja selkeys. Asiakaspalautteiden hyödyntämiseen liittyen esille tuotiin yhteys asiakastyytyväisyyteen ja asiakas- sekä työntekijäkokeemukseen. Lisäksi esille nostettiin palautteiden tuottaman tiedon hyödyntäminen omassa työssä ja eri asiakassegmenteille sekä palautteisiin liittyvä hyödyntämätön potentiaali, jos palautteita ei analysoida. Teemat muodostuivat täysin aineiston perusteella, mitä haastateltavat toivat vastauksissaan esille.

Haastateltavilta kysyttiin prosessin kehitettävistä osa-alueista suoraan, kuten miten prosessia tulisi kehittää. Palautteiden hyödyntämisestä muodostettiin käsitys sen perusteella, millaiseksi haastateltavat kuvasivat prosessin. Osalta haastateltavista kysyttiin, miten he voisivat hyödyntää palautteiden tuottamaa tietoa omassa työtehtävässään tai onko spontaanien palautteiden perusteella yrityksessä tehty jo jotain kehitystoimia.

Kaikkien haastateltavien mielestä käytössä olevasta palauteprosessista löytyi kehittämisen kohteita. Palautteiden kirjaaminen ja käsittely koettiin työlääksi koska se on manuaalista työtä. Palautteiden kirjaaminen vie vastaajien mukaan aikaa koska palautejärjestelmä

on kankea, palautteisiin tehdään useita eri merkintöjä ja järjestelmä on erillinen muista toimeksiantajan järjestelmistä. Palautteiden käsittely kuvattiin myös monivaiheiseksi ja vastauksissa toivottiin vielä selkeämpää jakoa palautteiden käsittelyn vastualueisiin toimiala, asiakas sekä työntekijä jaon lisäksi. Useampi haastateltavista nosti myös esille, että palautteiden käsittely on toimeksiantajayrityksessä tällä hetkellä tehtävien priorisoinnissa viimeisenä.

Vastaajien mukaan palauteprosessia tulisi selkeyttää ja tehdä palautteen antaminen mahdollisimman helpoksi asiakkaille sekä työntekijöille. Prosessin kehittämiseksi vastauksissa ehdotettiin nopeampaa tapaa kirjata palautteita esimerkiksi ennakkovalintojen avulla ja automatisointia. Lisäksi vastauksissa nostettiin esille, että palautekanavia voisi olla useampi ja ne tulisi tehdä näkyviksi.

”Jotenkin paremmin esiin se et hei tästä voit laittaa palautetta, jos haluaa ja siel ois sit selkeesti et mitä palaute koskee jne. Et joku järjestelmä joka saattas valmiiks analysoida sen tiedon mikä sieltä on, et jos on niitä valmiita valintoja. Nii parhaas tapaukses se menis nii helposti”

Haastateltavat kokivat, että toimeksiantajan vastaanottamissa asiakaspalautteissa on käyttämätöntä potentiaalia liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Palautteisiin reagoimisella nähtiin selkeä yhteys asiakastytyvyyteen sekä asiakas- ja työntekijäkokemukseen. Vastauksissa tuotiin esille, kuinka palautteiden tuottamaa tietoa voitaisiin hyödyntää toimeksiantajan eri asiakassegmenteille ja työntekijöiden sitouttamisessa. Osa vastaajista koki, että palautetta tulee tällä hetkellä niin vähän joistakin toimeksiantajan liiketoiminnan osa-alueista, että palautetta on mahdotonta hyödyntää. Yleisesti palautteiden hyödyntämisen esteenä vastauksissa mainittiin palautteiden analysoinnin ja datan puute sekä palauteprosessin kehitystä vaativat osat.

”Ihan liiketoiminnan kannalta siel on paljon potentiaalia mitä me pystyttäs parantaa ihan laajemmaksi näkökulmassa eri asiakassegmenteille koska voi olla hyvin, et asiakas voi siirtyä toisalle tilaamaan henkilöstöä, jos meiltä ei esim. puututa johonkin asiaan. Tai ei voida tehdä muutoksia tai oteta ees huomioon asiakkaan toiveita et mä uskon et noilla saatais ihan asiakastytyvyyttä nousemaan”

Osa vastaajista koki, että palautteiden tuottaman tiedon avulla he pystyvät omassa työssään tuottamaan asiakkaille lisäarvoa sekä rakentamaan luottamusta asiakkaan ja toimeksiantajayrityksen välille. Osa vastaajista taas koki, etteivät suoranaisesti pysty omassa työtehtävässään hyödyntämään palautteiden tuottamaa tietoa mutta näkivät asiakaspalautteen merkityksellisenä toimeksiantajan näkökulmasta.

Yleisesti palauteprosessin kokonaisuudessa koettiin olevan kehittämisen varaa. Vastaajat kokivat että, prosessia kehittämällä asiakaspalautteita voitaisiin paremmin hyödyntää yrityksen liiketoiminnassa. Spontaanien asiakaspalautteiden tuottama tieto koettiin hyödylliseksi yrityksen sekä osaksi myös yksittäisten työtehtävien kannalta, vaikka yrityksen toimialasta johtuen palautteet tuottavat paljon tapauskohtaista tietoa. Moni vastaajista koki palautteissa olevan käyttämätöntä potentiaalia johtuen analyysin sekä datan puutteesta.

Tutkimuksen lopputuloksen kannalta vastaukset olivat keskeisiä ja merkittäviä. Vastauksien perusteella syntyi käsitys, että prosessin kehittämiseksi on tarve ja kehittämiseen suhdutaan positiivisesti sekä odottavasti. Haastateltavat toivat esille selkeitä kehitysehdotuksia ja vastauksista syntyi käsitys, että palauteprosessin toimivuutta ja kehittämistä on pohdittu toimeksiantajayrityksessä jo ennen tutkimuksen toteuttamista. Tätä ajatusta tukivat vastaukset, joissa tuli ilmi, että joitakin prosessin osien parannuksia on jo tehty tai suunniteltu tehtäväksi.

## 5 Pohdinta

Tämä luku on työn viimeinen, jossa on esitetty tutkimuksen tuloksista tehdyt johtopäätökset ja kehittämisehdotukset sekä pohdittu tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä ja eettisyyttä. Luvun päätteeksi on arvioitu omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana ja opinnäytetyön onnistumista kokonaisuutena.

### 5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten toimeksiantajayrityksessä voitaisiin hyödyntää spontaanien asiakaspalautteiden tuottamaa tietoa liiketoiminnan kehittämisessä sekä tunnistaa käytössä olevan palauteprosessin mahdolliset ongelmakohdat. Tutkimukselle asetettiin yksi pääongelma ja kolme alaongelmaa, joiden selvittämiseksi haastateltiin kahdeksaa henkilöä toimeksiantajayrityksen henkilöstöstä. Tutkimuksen pienestä osallistujamäärästä huolimatta tutkimuksen avulla tunnistettiin, miten toimeksiantajan palauteprosessi toimii, mitä tietoa spontaanit asiakaspalautteet yritykselle tuottavat ja keinoja palautteiden hyödyntämiseksi.

Tutkimuksen ensimmäisenä alaongelmana oli selvittää, mistä osista toimeksiantajan palauteprosessi koostuu. Kuten luvussa 2.1. on esitetty, palauteprosessilla tarkoitetaan palautteisiin reagoimisen kokonaisuutta ja prosessi itsessään sisältää useampia prosessin osia. Yritys määrittelee itse oman palauteprosessinsa ja prosessin tavoitteet. Asiakaspalautteiden hyödyntämiselle asetettujen tavoitteiden tulisi ohjata prosessia. (Käyttäjädemokratiaklubi 2008, 6)

Tutkimuksen perusteella syntyi käsitys, että ymmärrys siitä mitä osia yrityksen palauteprosessiin kuuluu, vaihtelee yrityksen henkilöstön kesken. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että toimeksiantaja yrityksen palauteprosessin keskeisimpiin osiin kuuluvat palautteiden vastaanottaminen ja tallentaminen, palautteiden käsittely ja niihin reagointi sekä palautteiden analysointi, vaikka tieto palautteiden analysoinnista vaihteli tutkimukseen osallistuneiden kesken.

Jos palauteprosessia ei ole yrityksessä tarkasti määritelty tai tuotu esille, sen kuvaaminen voi olla vaikeaa. Palauteprosessi voi myös olla käsitteenä vieras eikä palautteiden kanssa työskentelyä mielletä prosessin omaisesti. On myös huomioitava, että prosessin kokonaisuuden tunnistaminen ei välttämättä ole yrityksessä kaikkien työtehtävien kannalta merkityksellistä. Tutkijan näkökulmasta kaikkien asiakaspalautteita käsittelevien tulisi kuitenkin ymmärtää, miten oma työtehtävä vaikuttaa prosessin toimintaan.

Tutkimuksen toisena alaongelmana oli selvittää, miten toimeksiantaja yrityksessä käsittelee spontaaneja asiakaspalautteita. Tutkimuksen mukaan spontaaneja asiakaspalautteita vastaanotetaan yrityksessä monikanavaisesti. Tutkimuksen perusteella vähiten spontaaneja asiakaspalautetta saadaan virallisen palautekanavan kautta. Tästä voidaan päätellä, että yrityksen asiakkaat ovat valmiita antamaan palautetta mutta virallinen palautekanava ei ole toimiva tai tarpeeksi selkeästi esillä, koska palautetta tulee pääsääntöisesti kaikissa muissa kanavissa.

Yleisesti spontaanien palautteiden käsittelyyn liittyvät työvaiheet olivat tutkimuksen perusteella hyvin tiedossa. Palautteiden kirjaamiseen liittyi eniten toisistaan eriäviä vastauksia, jotka koskivat pääsääntöisesti sitä, mihin järjestelmään minkäkin tyyppiset palautteet kirjataan vai kirjataanko palautteita ollenkaan. Tutkijan näkökulmasta, eriäviä vastauksia voidaan osaksi selittää sillä, että palautteiden kirjaamisesta ei ole tehty tarkkoja ajankohtaisia ohjeita tai se, että toimeksiantajayrityksessä on hiljattain toteutunut organisaatiomuutos, joka tuli myös tutkimuksessa esille. Organisaatiomuutoksen johdosta työtehtäviä on uudelleen järjestelty ja työtehtävät ovat muuttuneet sekä laajentuneet.

Palautteiden käsittelyyn liittyen tutkimuksen merkittävimpiä tuloksia oli, että osa spontaaneista asiakaspalautteista ja kehitysehdotuksista jää kokonaan kirjaamatta yrityksen järjestelmiin. Aarnikoivun (2005, 38) mukaan kirjaamattomia palautteita on mahdotonta hyödyntää jatkotoimenpiteitä varten. Osa tutkimukseen osallistujista mainitsi tämän johtuvan kankeasta ja hitaasta palautejärjestelmästä. Tutkijan näkökulmasta on myös mahdollista, että kaikkea spontaaneja asiakaspalautetta ei tunnisteta palautteeksi ja siksi palautteita jää kirjaamatta. Lisäksi palautteita voi jäädä kirjaamatta myös palautteiden kirjaamiseen liittyvien eriävien käsityksien vuoksi, kuten tutkimuksen perusteella jo aiemmin todettiin.

Vaikka palautteiden käsittelyyn liittyi toisistaan eriäviä vastauksia, tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan kuitenkin todeta, että spontaanien asiakaspalautteiden käsittely kuuluu toimeksiantajayrityksessä useamman henkilön työtehtäviin ja vastuuta on jaettu toimialoittain sekä ammattitaidon mukaan. Palautetta vastaanotetaan monikanavaisesti ja palautteisiin pyritään pääsääntöisesti reagoimaan jotenkin. Tutkimuksen mukaan palautteisiin reagointia pidettiin erittäin tärkeänä asiakkaan näkökulmasta. Kokonaisuutena tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että yrityksessä on tunnistettu asiakaspalautteiden merkitys ja asiakkaiden antamaa palautetta arvostetaan.

Tutkimuksen viimeisenä alaongelmana oli selvittää, mitä tietoa spontaanit asiakaspalautteet toimeksiantajalle tuottavat. Kaikki tutkimukseen osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, asiakaspalaute on yleisesti yrityksille tärkeää ja toimeksiantajayritykselle erittäin tärkeää,

yrittäjien toimialan ja toimintamallin takia. Tutkimuksen mukaan asiakaspalautteet tuottavat toimeksiantajalle tietoa työntekijöiden suoriutumisesta, työkohteiden työympäristöistä sekä yrityksen palveluprosesseista. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että spontaanit asiakaspalautteet tuottavat toimeksiantajalle paljon tapauskohtaista tietoa mutta laajasti yrityksen toiminnan eri osa-alueilta. Tutkijan näkökulmasta voidaan todeta, että ilman asiakaspalautteita toimeksiantaja yritykseltä jäisi paljon arvokasta tietoa saamatta.

Tutkimuksen merkittävimäksi tulokseksi pääongelman kannalta muodostui se, miten spontaaneja asiakaspalautteita toimeksiantaja yrityksessä analysoidaan. Löytänän ja Kortesuon (2011, 102) mukaan, asiakaspalautteita voidaan hyödyntää liiketoiminnassa vain, jos kaikki asiakaspalautteet tallennetaan ja analysoidaan. Palautteiden analysointiin liittyen tutkimustuloksissa oli eroavaisuuksia. Osa tutkimukseen osallistujista kertoi, että spontaaneja asiakaspalautteita analysoidaan ja osa osallistujista kertoi, että palautteita ei analysoida. Tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että yrityksessä analysoidaan spontaaneja asiakaspalautteita mutta tieto niiden analysoinnista ei ole tavoittanut kaikkia tutkimukseen osallistuneita. Tuloksista kävi ilmi, että palautteiden analysointi on aloitettu yrityksessä melko hiljattain ja analysointi ei välttämättä ole vielä järjestelmällisellä tasolla. Tieto palautteiden analysoinnista on myös voinut mennä osalta tutkimukseen osallistuneista ohi, jos kanava tiedon julkaisemiseksi ei ole ollut optimaalinen siihen tarkoitukseen.

Tutkimuksen lopputuloksena ja pääongelman ratkaisuna, voidaan todeta, että toimeksiantajan vastaanottamat spontaanit asiakaspalautteet tuottavat pääsääntöisesti tapauskohtaista tietoa mutta yhteen kerättynä ja analysoituna, niiden tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää kohdennetusti eri asiakas- sekä työntekijäsegmenteille. Palautteiden tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi palveluprosessien sekä työntekijä- ja asiakaskokemusten kehittämisessä, asiakastyytyväisyyden kasvattamisessa sekä työntekijöiden ja asiakkaiden sitouttamisessa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli pääongelman lisäksi tunnistaa toimeksiantajan palauteprosessista mahdollisia kehittämiskohtia. Yleisesti voidaan todeta, että prosessin toimivuus vaikuttaa keskeisesti palautteiden hyödyntämisen mahdollisuuksiin. Tutkimuksen perusteella palauteprosessi koettiin toimeksiantajan henkilöstön kesken toimimattomaksi ja tutkimuksessa tuli suoraan ilmi, mitkä prosessin osat vaativat eniten kehittämistä sekä ehdotuksia, miten niitä tulisi kehittää. Prosessin toimivuuteen liittyvissä tutkimustuloksissa huomio kiinnittyi myös siihen, että toimivuutta kuvattiin asiakkaan sekä toimeksiantajan näkökulmista. Tuloksista voidaan päätellä, että toimeksiantajan henkilöstö on omaksunut asiakaslähtöisen ajattelutavan ja henkilöstö on sitoutunut prosessin kehittämiseen, jos prosessin osia päädytään kehittämään.

Koko tutkimuksen lopputuloksena voidaan todeta, että tutkimus oli tarpeellinen ja vastasi sille asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimuksessa tunnistettiin mitä tietoa spontaanit asiakaspalautteet yritykselle tuottavat ja keinoja palautteiden hyödyntämiseksi. Lisäksi tutkimuksen avulla tunnistettiin, mitkä osat palauteprosessista vaativat kehittämistä. Tutkimus ja sen tulokset antavat hyvän lähtökohdan palauteprosessin kehittämiseksi ja palautteiden hyödyntämiseksi paremmin osana toimeksiantajan liiketoimintaa. Tutkimuksen perusteella tehdyt kehittämissuositukset on esitetty seuraavassa alaluvussa.

## 5.2 Kehittämissuositukset

Tutkimuksen avulla toimeksiantaja yrityksen palauteprosessista tunnistettiin useampia kehittämismahdollisuuksia. Tutkimuksessa palauteprosessi koettiin toimimattomaksi ja eniten kehittämisen varaa koettiin olevan palautejärjestelmässä. Palautejärjestelmä todettiin monin tavoin kankeaksi käyttää, asiakkaan sekä toimeksiantajan näkökulmasta. Palautteiden käsittelyyn toivottiin selkeyttä ja palautteen antamiseen helppoutta sekä nopeutta, jotta palautetta voidaan saada. Suurimmiksi esteiksi palautteiden hyödyntämiseksi osana liiketoiminnan kehittämistä, koettiin analysoinnin ja datan puute.

Tutkijan näkökulmasta toimeksiantaja yrityksen palauteprosessin kehittämisessä tulisi lähteä liikkeelle siitä, että jokaista prosessin osaa tarkasteltaisiin prosessille asetettujen tavoitteiden näkökulmasta eli miten hyvin prosessin eri osat tukevat tavoitteiden toteuttamista. Prosessin tavoitteet ja kokonaisuus olisi hyvä tuoda henkilökunnalle esille, jotta ymmärrys siitä, miten oma työtehtävä ja toiminta vaikuttavat prosessin toimintaan lisääntyisi. Henkilöstö tulisi myös ottaa aktiivisesti mukaan prosessin kehittämiseen.

Tutkimuksen perusteella on selvää, että käytössä oleva palautejärjestelmä tulisi päivittää ketterämpään ja käyttäjäystävällisempään järjestelmään, jotta palautteiden käsittely kokonaisuutena helpottuisi. Koska uusi järjestelmä on investointi, tulisi vanhan järjestelmän toiminnallisuuksia vielä tarkastella kriittisesti, jotta voidaan varmistua investoinnin tarpeellisuudesta. Käytössä olevan järjestelmän kohdalla tulisi miettiä, ovatko kaikki järjestelmässä palautteisiin kohdistuvat työvaiheet välttämättömiä ja onko järjestelmän kuormitusta mahdollista vähentää omalla toiminnalla. Uuteen järjestelmään investoidessa tulisi ottaa huomioon järjestelmän yhteensopivuus muiden toimeksiantajalla käytössä olevien järjestelmien kanssa sekä palauteprosessille asetut tavoitteet.

Palautteiden kirjaamista ja käsittelyä tulisi yrityksessä vielä selkeyttää niin, että kaikille palautteita käsitteleville henkilöille olisi selkeää, minne palautteet kirjataan. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää kehityssuosiin ja positiivisiin palautteisiin, jotta myös niiden tuottama tieto välittyisi yrityksessä eteenpäin. Erityisesti näiden palautteiden kirjaamisen tulisi

olla helppoa ja nopeaa, jotta palautteita ei jäisi kirjaamatta. Asiakkaiden antamia kehitysehdotuksia ja positiivisia palautteita voisi välittää esimerkiksi tietylle Teams-kanavalle, josta niitä voitaisiin kerätä raporttimaisesti yhteen ja hyödyntää jatkotoimenpiteitä varten.

Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että palautteiden käsittely on ollut yrityksen sisällä työtehtävissä priorisoituna viimeiseksi. Asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen näkökulmista asiakaspalautteisiin tulisi reagoida nopeasti, jotta asiakas kokee yrityksen arvostavan asiakasta. Palautteiden käsittelyn priorisointia tulisi toimeksiantajayrityksessä pohtia uudelleen niiden tavoitteiden kautta, joita yritys on asiakaspalautteiden käsittelylle ja hyödyntämiselle asettanut tai tulee asettamaan. Asiakaspalautteiden kokonaisuudelle tulisi nimetä vastuuhenkilöt, jotka pitävät huolen siitä, että kaikki asiakaspalautteet tulevat käsitellyiksi hyväksyttävissä vasteajoissa ja palautteisiin reagoidaan.

Yleisesti palautteen antaminen tulisi tehdä yrityksen asiakkaille ja työntekijöille mahdollisimman helpoksi, jotta palautetta voitaisiin saada monipuolisesti kaikilta toiminnan osa-alueilta. Virallinen palautekanava tulisi tuoda näkyväksi, koska kanavan kautta annettu palaute tallentuu suoraan palautejärjestelmään eikä palautetta tarvitse enää erikseen kirjata. Tällä välttyttäisiin myös tulkinta eroilta. Virallisen palautekanavan rinnalle voisi lisäksi tuoda uusia palautteenantotyökaluja asiakkaan palvelupolun eri kohtauspisteisiin, jotta asiakas pystyisi antamaan palautteen välittömästi ja nopeasti asioituaan yrityksen kanssa. Näitä voisivat olla esimerkiksi erilaiset numeroasteikot, joilla selvitettäisiin, kuinka palveluksessa onnistuttiin tai mahdollisuus antaa avoimesti palautetta. Oleellista olisi, että palauteikkuna aukeaisi asiakkaalle automaattisesti palvelukohtaamisen päätteeksi.

Koska tutkimuksen perusteella syntyi käsitys, ettei spontaanien asiakaspalautteiden analysointi ei ole yrityksessä vielä järjestelmällisellä tasolla, keskeisimpänä kehitysehdotuksena voidaan todeta, että yrityksessä tulisi pohtia, miten ja minne kaikkien palautteiden tuottama tieto saataisiin kerättyä yhteen sekä jalostettua eteenpäin. Yrityksen tulisi tallentaa kaikki saadut asiakaspalautteet järjestelmällisesti ja analysoida niiden sisältö säännöllisesti. Palautteiden analysointiin tulisi yrityksessä keskittyä erityisesti siksi, koska suuri osa palautteiden tuottamasta tiedosta on pirstaloitunut toimialoittain ja tapauskohtaisesti. Analysoinnin tueksi yrityksessä voitaisiin ottaa käyttöön teknologian mahdollistamia analytiikan työkaluja. Analysoinnin avulla palautteiden käyttämätön potentiaali saataisiin paremmin esiin ja palautteista pystyttäisiin tuottamaan dataa, hyödynnettäväksi laajemmin yrityksen liiketoiminnan eri osa-alueiden tukena.

### 5.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksia koskee tutkimusetiikka, jonka mukaan luotettava tutkimus sekä tutkimustulosten uskottavuus edellyttää hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö on suomalaisen tiedeyhteisön ja tutkimuseettisen tiedekunnan laatima eettinen ohjeistus kaikille tutkimuksen toteuttajille. Käytäntö korostaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta kaikissa tutkimuksen vaiheissa tutkimustyön suunnittelusta tuloksien arviointiin. Hyvä tieteellinen käytäntö suojelee niin tutkimuksiin osallistuvia kuin tutkimuksien toteuttajia. Vastuu käytännön noudattamisesta on kaikilla tutkijoilla ja tiedeyhteisöillä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta s.a.)

Yleisesti etiikka tutkii moraalialia ja pyrkii selittämään sekä kuvaamaan toimintatapoja, kuten mikä on oikein ja väärin tai hyvää ja paha. Clarkeburnin ja Mustajoen (2007, 43-44) mukaan eri tieteenalojen tiedeyhteisöt noudattavat omia sääntöjä sekä kaikille aloille yhteisiä hyväksytyjä periaatteita. Näitä ovat tieteellinen rehellisyys, huolellisuus, avoimuus, tieteellinen tunnustus, eettisesti kestävät tiedonhankinta-, tutkimus ja arviointimenetelmät, älyllinen vapaus sekä julkinen vastuu. (Clarkeburn, Mustajoki 2007, 43-44)

Ennen opinnäytetyön aloittamista tutkimuksen aiheesta keskusteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Aihe valikoitui toimeksiantajan tarpeiden ja tutkijan omien mielenkiinnon kohteiden perusteella. Toimeksiantaja halusi varmistua siitä, että asiakkaan ääni tulee kuuluviin kaikissa niissä liiketoiminnan osissa, joissa sen kuuluukin, mikä teki aiheesta tärkeän niin toimeksiantajalle kuin tutkijalle. Aihe oli toimeksiantajalle myös ajankohtainen koska yrityksessä oli jo ennen tutkimuksen toteuttamista tunnistettu palauteprosessissa olevan mahdollisesti kehittämisen kohteita.

Ennen tutkimuksen aloittamista laadittiin koko opinnäytetyötä ja tutkimusta koskeva suunnitelma, joka toimi runkona työn toteuttamiselle. Suunnitelmaan kuului työn sisällön jäsentelyn lisäksi aikataulu työn toteuttamiselle. Suunnitelma tuki hyvin työn toteuttamista ja etenemistä. Teoreettisessa viitekehysessä käytettiin useita eri lähteitä ja pyrittiin tuomaan esille eri näkökulmia, jotta viitekehuksesta saatiin kattava ja tutkimusta tukeva. Lähdeviittauksiin pyrittiin kiinnittämään erityistä huomioita raporttia kirjoittaessa, jotta tiedon alkuperästä ei syntyisi epäselvyyksiä.

Tutkimukseen osallistuville tiedotettiin tutkimuksen tarkoituksesta, toteutuksesta ja julkaisemisesta etukäteen. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista eikä tutkimuksesta aiheutunut rahallisia kuluja osallistujille tai tutkijalle. Haastattelut olivat kestoaltaan maltillisia ja pyrittiin sopimaan ajankohtiin, joissa niistä aiheutuisi mahdollisimman vähän häiriötä

toimeksiantajan henkilöstön päivittäisessä toiminnassa. Tutkimuksen aineisto hävitettiin asianmukaisesti aineiston analysoinnin jälkeen.

Haastatteluissa tutkija on ollut tietoinen omista ennakkokäsityksistään toimeksiantajan palauteprosessiin liittyen ja on pyrkinyt olemaan johdattelematta haastatteluja tiettyyn suuntaan. Koko tutkimus ja tutkimuksen tulokset on raportoitu sekä julkaistu anonyymisti. Aineistoja on käsitelty koko tutkimuksen ajan nimeämällä haastattelut pelkillä numeroilla jokaisen haastateltavan henkilösuojan varmistamiseksi. Tutkimuksen tuloksien esittämisen tukena on käytetty anonyymeja suoria lainauksia haastattelu aineistoista.

Tutkimuksen analyysi, tulokset ja johtopäätökset ovat tutkijan omia tulkintoja tutkijana kerätystä aineistosta. Tulkinnat pohjautuvat tutkijan omaan käsitykseen tutkittavasta asiasta ja teoriaan, joka tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on esitelty. Kokonaisuutena tutkimuksen eettisyys on pyritty varmistamaan jokaisessa tutkimuksen vaiheessa työskentelemällä huolellisesti ja tarkasti kunnioittaen tutkimukseen osallistuneita ja toimeksiantajayritystä.

#### **5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys**

Tutkimuksen reliabelius eli luotettavuus perustuu tutkimuksen tulosten toistettavuuteen. Tutkimuksen voidaan katsoa olevan luotettava, kun mittaamalla uudelleen samalla mittarilla saadaan aiempaa mittausta vastaavia tuloksia. Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan taas sitä, miten hyvin tutkimukseen valittu mittausmenetelmä mittaa juuri kyseessä olevaa tutkittavaa ilmiötä. (Hiltunen 2009, 1-3)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 161) mukaan validiteetti ja reliabiliteetti eivät käsitteinä sovi laadulliseen tutkimukseen koska ne vastaavat määrällisen tutkimuksen tarpeita. Hirsjärvi ja Hurme (2015, 185) taas esittävät, että perinteiset pätevyyden ja luotettavuuden käsitteet eivät sovi käytettäväksi kvalitatiivisissa tutkimuksissa koska käsitteiden muoto vaihtelee laadullisten menetelmien välillä paljon ja vaikka määritelmistä joustettaisiin, ne eivät silti soveltuisi käytettäväksi laadullisissa tutkimuksissa ilman ongelmia.

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 189) mukaan kvalitatiivisissa tutkimuksissa luotettavuutta voidaan todentaa lähinnä aineiston laadun perusteella. Aineiston laatua tarkastellaan tutkijan toiminnan näkökulmasta. Huomiota voidaan kiinnittää esimerkiksi siihen, onko tutkija ottanut koko aineiston käyttöön ja vastaako litterointi nauhoitettua aineistoa. Kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyys taas voidaan osoittaa kahdella tapaa. Ensimmäisen menetelmän mukaan aineiston kautta saatuja tietoja verrataan muista lähteistä saatuihin tietoihin. Kun

toisiinsa verratuista tiedoista löytyy yhteneväisyyksiä, voidaan ajatella, että tutkimusmenetelmin saatu tieto saa vahvistuksen. Toinen tapa esittää tutkimuksen pätevyys on osoittaa samoja asioita tutkijan ja tutkittavien tulkintojen välillä. Tämä edellyttää, että tutkimukseen osallistuvat tutustuvat tutkijan tulkintoihin ja litteroituun aineistoon. (Hirsjärvi, Hurme 2015, 189).

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 163) taas esittävät, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa selkeitä ja täsmällisiä ohjeita. Tutkimuksen on aina pyrittävä tuomaan esille tutkittavien käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä niin hyvin kuin on mahdollista. On kuitenkin hyvä huomioida, että tutkija itse vaikuttaa saatavaan tietoon jo tutkimusta toteuttaessa ja yksittäisen tutkimuksen tuloksissa on aina kyse tutkijan omista tulkinnoista. (Hirsjärvi, Hurme 2015, 188)

Opinnäytetyön aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams-ohjelman välityksellä. Jokainen haastattelu pyrittiin järjestämään haastattelijan osalta häiriöttömässä tilassa, jotta voitiin varmistaa haastattelijan äänen kuuluvuus ja selkeys. Haastattelijalla varmistettiin jokaisen haastattelun alussa, että äänet kuuluvat hyvin ja piti kameraa päällä koko haastattelun ajan. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatakkasti nauhoitusten perusteella. Joidenkin haastatteluiden kohdalla koettiin pieniä tietoteknisiä ongelmia internet yhteyden välillä katketessa. Katkoksen jälkeen haastattelijalla kuitenkin aina varmistettiin, ettei mitään jäänyt kuulematta.

Teemahaastattelu osoittautui juuri oikeaksi tutkimusmenetelmäksi tämän tutkimuksen kannalta. Teemahaastatteluun päädyttiin, kun tutkimuksen alaongelmat olivat selvillä ja pohdittiin, mikä olisi paras keino saada tutkimusongelmiin vastauksia. Tutkimusongelmista johdettuna päädyttiin laadulliseen tutkimukseen ja teemahaastatteluun tutkimuksen toteutusmenetelmänä. Aineistoa kertyi runsaasti ja teemahaastattelun joustavuus mahdollisti tarkennuksien sekä lisäkysymyksien tekemisen kesken haastatteluiden. Tämä oli tutkimuksen kannalta merkittävää, koska haastatteluissa tuli esille eri näkökulmia ja tarkennuksien avulla tieto lisääntyi.

Tutkimukseen osallistui määrällisesti kahdeksan henkilöä ja vastauksissa oli sekä eroavaisuuksia että samankaltaisuuksia. Voidaan olettaa, että vastauksiin vaikutti jokaisen vastaajan henkilökohtaiset kokemukset sekä oma työnkuva. Haastattelijalla ei ollut tiedossa henkilöiden tittelit tai työnkuva haastatteluista tehdessä. Osa vastaajista kuitenkin kertoi haastatteluiden aikana oman tittelinsä. On myös huomioitava, että vastauksiin saattoi vaikuttaa ajatus sosiaalisesti hyväksyttävistä vastauksista. Vastaajilla oli kuitenkin tiedossa tutkimukseen osallistuessa, että tulokset julkaistaan anonymisti, jolla pyrittiin vaikuttamaan siihen, että vastaukset olisivat mahdollisimman realistisia. Kokonaisuutena tutkimus

olisi toistettavissa mutta vastaukset olisivat todennäköisesti erilaisia, joka tukee Tuomen ja Sarajärven (2018, 161) käsitystä siitä, että kvalitatiivisiin tutkimuksiin ei voida käyttää pätevyyden ja luotettavuuden käsitteitä sellaisenaan kuten määrällisiin tutkimuksiin.

Tämän tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus on pyritty osoittamaan sillä, että tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui oikea tutkimusmenetelmä ja koko kerätty aineisto on hyödynnetty tutkimusongelmien ratkaisemiseksi. Työn teoreettista viitekehystä ja tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää joltain osin myös yleisesti ja eri toimialoilla. Tutkimuksen tuloksista on muodostettu johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia tutkijan tulkintana. Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten ja tutkimusten tulosten yhteys on esitetty työn alussa peittomatriisin avulla. Lisäksi tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta tukevat tutkimuksen tulokset, jotka vastaavat tutkimukselle asetettuihin tutkimusongelmiin.

## 5.5 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona yritykselle, joka oli itselleni entuudestaan tuttu. Työn aihe valikoitui pohdittuamme sitä yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tavoitteena oli löytää aihe, josta olisi hyötyä toimeksiantajalle ja joka tukisi myös opintojani. Mielestäni onnistuimme aiheen valinnassa hyvin ja opinnäytetyö oli helppo aloittaa, koska aihe oli myös itselleni mielenkiintoinen.

Opinnäytetyön toteuttamiseen mahtui paljon erilaisia vaiheita. Välillä kirjoittaminen sujui hyvin ja toisinaan siitä ei meinannut tulla mitään. Kirjoittamista vaikeutti se, että opinnäytetyön aloittaminen oli siirtynyt alkuperäisestä suunnitelmastani reippaasti eteenpäin ja ennen opinnäytetyön aloittamista en ollut hetkeen kirjoittanut tieteellistä tekstiä. Työ sisälsi itselleni myös paljon asioita, joita opinnoistani huolimatta en ollut aikaisemmin tehnyt. Opinnäytetyötä varten toteutin ensimmäiset tutkimushaastatteluni ja analysoin kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia. Tämä oli myös ensimmäinen kerta opintojeni aikana, kun toteutin näin laajan työn kokonaan itse.

Alkuperäisessä opinnäytetyö suunnitelmassani teoreettinen viitekehys oli melko laaja ja saamani palautteen perusteella supistin sitä. Työn loppusuoralla pohdin siihen mennessä kirjoittamani teorian kattavuutta ja päädyin vielä tekemään siihen lisäyksiä. Tietoa joistakin aiheista löytyi paljon ja osasta todella vähän. Työtä tehdessä jouduin todella miettimään, mikä tieto on työn kokonaisuuden kannalta merkityksellistä ja minkälaisia rajauksia tiedon suhteen haluan tehdä. Voin kuitenkin todeta, että oli hyvä päätös vielä työn loppuvaiheessa palata teorian pariin ja lopputuloksena koen olevani melko tyytyväinen työn teoreettiseen viitekehukseen.

Työn empiirisen osan toteutus sujui ongelmitta. Haastattelut saatiin sovittua ja toteutettua nopeassa aikataulussa. Aineistoa kertyi tutkimuksen kannalta hyvin ja olin varautunut siihen, että haastatteluiden litterointi vie aikaa. Haastatteluista melkein kaikki pidettiin kahdena perättäisenä päivänä ja yksi haastattelu muutaman päivän päästä. Jälkikäteen ajateltuna haastatteluita olisi voinut jakaa enemmän pidemmälle aikavälille. Tämä olisi mahdollistanut vielä uusien tarkentavien kysymyksien tekemisen, joita nousi esiin ensimmäisten haastatteluiden pohjalta. Jokainen haastattelu eteni kuitenkin hieman eri tavalla ja tein tarkennuksia, kun uusia asioita tuli ilmi. Tästä syystä teemahaastattelu oli juuri oikea valinta tutkimusmenetelmäksi tähän työhön.

Yhteydenpito toimeksiantajan kanssa oli koko prosessin ajan helppoa ja asiallista. Sain toimeksiantajalta paljon apua sekä tukea työni toteuttamiseen. Etenkin työn loppuvaiheessa toimeksiantajan antamat kommentit työn kokonaisuudesta auttoivat minua saattamaan työn loppuun. Opinnäytetyön tekeminen oli melko yksinäistä ja vaikka itsenäinen työskentely sopii minulle, koin tärkeäksi, että sain työstäni palautetta ennen kuin se valmistui. Olin asettanut opinnäytetyön valmistumiselle melko tiukan aikataulun, joka ei toteutunut ja opinnäytetyö valmistui kokonaisuudessaan lopulta noin kahden kuukauden päästä alkuperäisestä aikataulusta. Suunnitelmastani huolimatta en ollut aikataulussani riittävän realistinen ottaen huomioon opinnäytetyön laajuuden ja omat mahdollisuuteni tehdä työtä.

Kokonaisuutena tämä opinnäytetyö on näyte siitä, mitä kaikkea olen oppinut opintojeni aikana. Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle ennen kaikkea projektinhallintataitoja. Työn tekemiseen liittyi monia eri osa-alueita kuten tiedonhankintaa, analysointia, ajanhallintaa, kirjoittamista, päättelyä ja yhteydenpitoa eri henkilöiden kanssa. Itselleni haastavinta työn toteuttamisessa olivat analyysin toteuttaminen ja osaksi myös tiedonhankinta. Kansainvälisiä lähteitä ja työhön sovellettavia tutkimustuloksia oli mielestäni vaikea löytää. Koen, että tiedonhankinnan suhteen itselläni olisi eniten kehittymisen varaa tulevaisuudessa.

Mielekkäintä koko työn toteuttamisessa oli tutkimuksen empiirinen osuus ja huomata kuinka paljon oma tietoni lisääntyi tutkittavan aiheen ympärillä. Opinnäytetyötäni tehdessä pääsin toteuttamaan monia asioita ensimmäistä kertaa ja oppimaan uusia asioita. Koen, että opintoni ammattikorkeakoulussa ovat kasvattaneet valmiuksiani toimia työelämässä ja opinnäytetyön toteuttaminen on lisännyt ammatillista itseluottamustani. Kokonaisuutena voin todeta, että olen opinnäytetyöni lopputulokseen tyytyväinen koska työstä tuli ehjä kokonaisuus, joka vastasi sille asetettuihin tavoitteisiin.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.5.2021.

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakastasi faneja. Kauppakamari. Helsinki.

Arantola, H. 2006. Customer insight: Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. WSOYpro. Helsinki.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan: Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes. Helsinki.

Dun&Bradstreet s.a. Syvennä osaamistasi. Ajatuksiamme. Mitä on asiakasymmärrys ja miten sitä kehitetään? Luettavissa: <https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/mita-on-asiakasymmarrys-ja-miten-sita-kehitetaan/>. Luettu: 9.6.2021.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum. Helsinki.

Grönroos, C. & Tillman, M. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum. Helsinki.

Hellman, K., Peuhkurinen, E., Raulas, M., Peuhkurinen, H., Peuhkurinen, E., Raulas, M. & Peuhkurinen, E. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. WSOY. Helsinki.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.5.2021.

Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL s.a. b. Henkilöstöpalveluala. Henkilöstöpalveluyritysten palvelut. Luettavissa: <https://hpl.fi/henkilostopalveluala/henkilostopalveluyritysten-palvelut/>. Luettu: 15.6.2021.

Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL s.a. a. Henkilöstöpalveluala. Merkittävä työllistäjä. Luettavissa: <https://hpl.fi/henkilostopalveluala/merkittava-tyollistaja/>. Luettu: 15.6.2021.

Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL 2018c. Vuokratyöntekijätutkimus. Luettavissa: <https://hpl.fi/vuokratyontekijatutkimus/>. Luettu: 15.6.2021.

Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL 2021d. Liikevaihtokatsaus huhtikuu 2021. Luettavissa: [https://hpl.fi/wp-content/uploads/2021/06/HPL\\_TOP20\\_huhtikuu2021.pdf](https://hpl.fi/wp-content/uploads/2021/06/HPL_TOP20_huhtikuu2021.pdf). Luettu: 15.6.2021.

Hiltunen, L. 18.2.2009. Jyväskylän yliopisto. Graduryhmä. Validius ja reliabiliteetti. Luettavissa: [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti\\_handout.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti_handout.pdf). Luettu: 3.7.2021.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.5.2021.

Huttunen, K. 13.5.2020. Asiakastytyväisyys ja sen mittaaminen. Luettavissa: <https://www.zoner.fi/asiakastytyvaisuus-ja-sen-mittaaminen/>. Luettu: 20.07.2021.

Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan: Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Alma Talent. Helsinki.

Kananen, H. & Puolitaival, H. 2019. Tekoäly: Bisneksen uudet työkalut. Alma Talent. Helsinki.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Luettu: 12.7.2021.

Klie, L. 2012. Customer Feedback Falls on Deaf Ears. Customer Relationship Management, 16(4), p. 13.

Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent. Helsinki.

Kortesuo, K. 2014. Sano se someksi: 2, Ammattilaisen [i.e. Organisaation] käsikirja sosiaaliseen mediaan. Kauppakamari. Helsinki.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Talentum Pro. Helsinki.

Kähkönen, S. 2021. Miten kehität asiakaskokemusta. Luettavissa: <https://www.puheet.com/blogi/miten-kehitat-asiakaskokemusta#kyselyt>. Luettu: 15.6.2021.

Käyttäjädemokratiaklubi 2008. Työkirja asiakaspalauteprosessin itsearviointin tueksi. Luettavissa: <https://docplayer.fi/5034655-Tyokirja-asiakaspalauteprosessin-itsearviointin-tueksi.html>. Luettu: 1.6.2021.

Lamont, J. 2011. Text analytics finds dynamic growth in e-discovery and customer feedback. *KM World*, 20(7), pp. 14-15, 24.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. p. Talentum. Helsinki.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.5.2021.

Rahkonen, T. 28.8.2020. Aiwo. Blogi. Miksi organisaatioiden tulisi vaihtaa tekstianalytiikka aiwon laadulliseen analytiikkaan. Luettavissa: <https://aiwo.ai/fi/blogi/miksi-organisaatioiden-tulisi-vaihtaa-tekstianalytiikka-aiwon-laadulliseen-analytiikkaan/>. Luettu: 19.6.2021.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Kauppakaari. Helsinki.

Selin, E., Selin, J. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta: Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2. uud. p. SelinSelin®. Turku.

SFS ry s.a. b. Osallistu ja vaikuta. Aihealueet. Johtaminen. Laadunhallinnan periaatteet. Luettavissa: <https://sfs.fi/osallistu-ja-vaikuta/aihealueet/johtaminen/laadunhallinnan-periaatteet/>. Luettu: 1.6.2021.

SFS ry s.a. a. Standardeista. Tutustu standardeihin. Suositut standardit. Iso 9001 laadunhallinta. Luettavissa: <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suositut-standardit/iso-9001-laadunhallinta/>. Luettu: 1.6.2021.

2016. Small Business Trends: 11 Ways to Get High Quality Customer Feedback.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK s.a. Tiedevilppi. Hyvä tieteellinen käytäntö. Luettavissa: <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>. Luettu: 12.7.2021

Tilastokeskus. Luokitukset. Toimiala. Luettavissa: <https://www.stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/?code=78200>. Luettu: 2.6.2021.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Viinämäki, L., Saari, E. & Ahola, A. 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Tammi. Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelun saatekirje

Hei yritys X:n työntekijä,

Opiskelen Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa tradenomin tutkintoon johtavassa koulutusohjelmassa ja teen tällä hetkellä opinnäytetyötäni yritys X:lle. Opinnäytetyöni käsittelee spontaanin asiakaspalautteen hyödyntämistä liiketoiminnan kehittämisessä.

Spontaanilla asiakaspalautteella tarkoitetaan tässä sitä palautetta, jonka asiakkaat ja työntekijät antavat omasta aloitteestaan yritys X:lle. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää mistä vaiheista yritys X:n palauteprosessi koostuu, miten spontaaneja asiakaspalautteita käsitellään ja mitä tietoa ne yritys X:lle tuottavat. Tutkimukseni tavoitteena on palauteprosessiin perehtymällä tunnistaa, miten spontaania asiakaspalautetta voitaisiin hyödyntää yritys X:n liiketoiminnan kehittämisessä.

Tutkimus toteutetaan haastattelututkimuksena, johon toivon noin kymmentä osallistujaa Teistä yritys X:n työntekijöistä. Haastatteluihin osallistutaan yksin ja haastattelut toteutetaan Teamsin välityksellä. Yhden haastattelun kesto on max. 30min. Haastattelut tullaan nauhoittamaan.

Haastatteluiden tallenteet käsitellään luottamuksellisesti ja tallenteet tuhoetaan välittömästi sisällönanalyysin jälkeen. Tutkimusraportissa kaikki tulokset tullaan esittämään nimettöminä ja ilman muita henkilötietoja. Tutkimuksen tulokset luovutetaan yritys X:lle opinnäytetyöraportin muodossa. Valmis opinnäytetyö tullaan julkaisemaan Theseus-verkossa, joka on ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden julkaisuun tarkoitettu avoin verkkopalvelu. Työ julkaistaan muodossa, josta toimeksiantaja ei ole tunnistettavissa.

Haastattelut on suunniteltu pidettäväksi keskiviikkona 26.5. ja torstaina 27.5. Haastattelun tarkempi ajankohta sovitaan henkilökohtaisesti.

Ystävällisin terveisin

Elina Nieminen  
Tutkimuksen toteuttaja

## Liite 2. Haastattelun runko

### ASIAKASPALAUTEPROSESSI

- Asiakaspalauteprosessin kuvaus, mitä vaiheita prosessiin kuuluu?
- Palautekanavat?
- Prosessin toimivuus; miksi toimii, miksi ei?

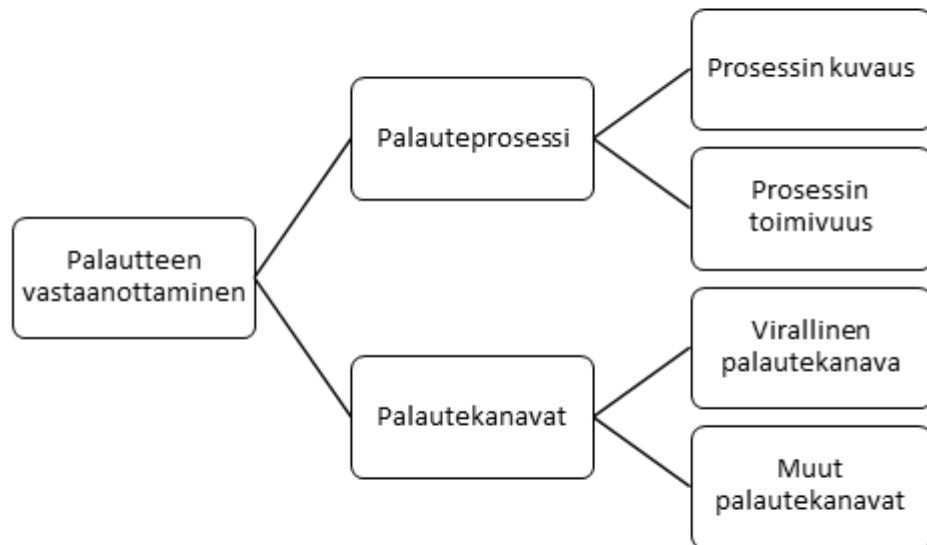
### PALAUTTEIDEN KÄSITTELY

- Ketkä palautteita käsittelee?
- Miten käsitellään?
- Vastataanko kaikkiin palautteisiin? Vasteaika?
- Analysointi; miten ja kuinka usein? Luokittelu, yhteenvedot?

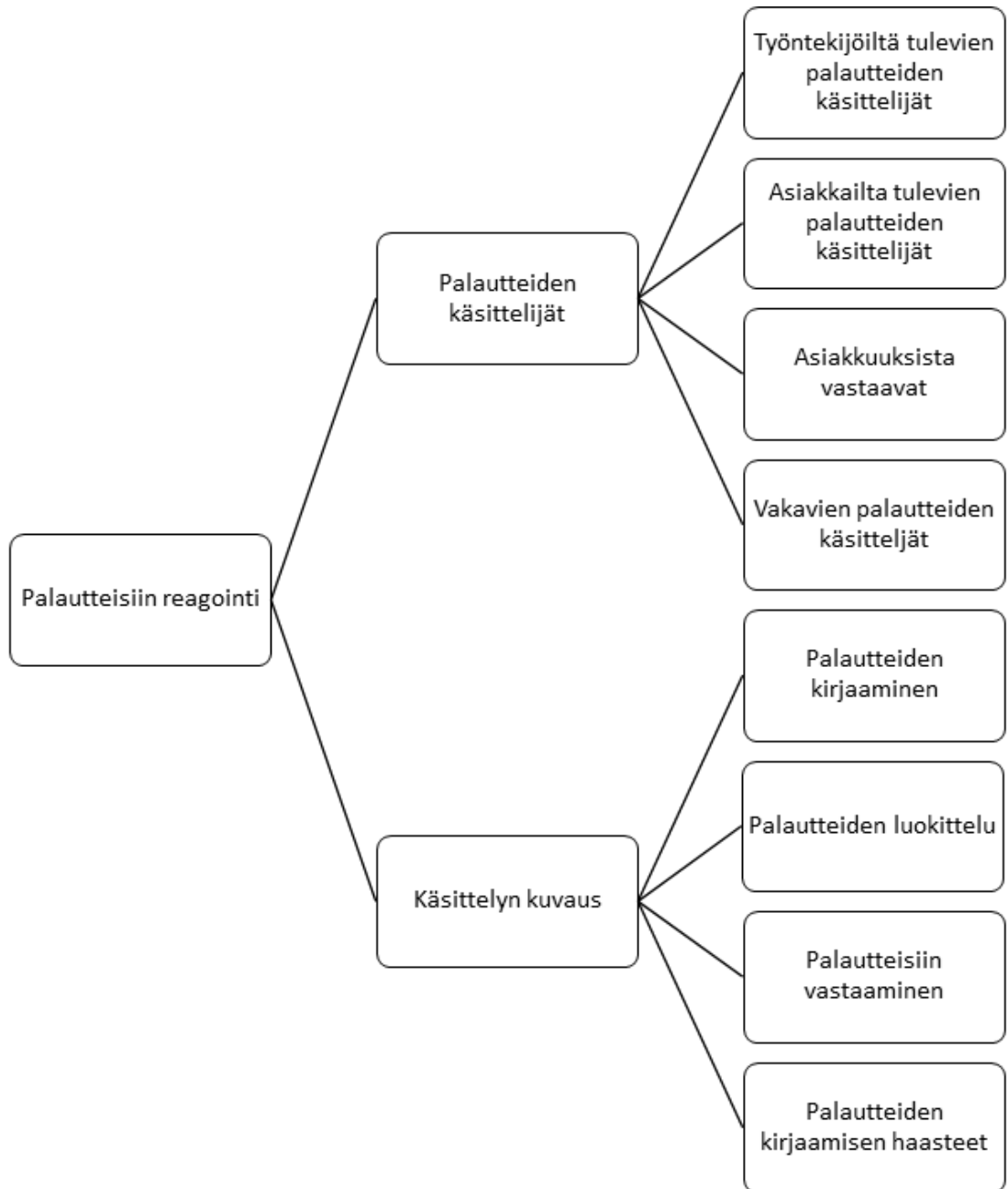
### KEHITTÄMINEN JA HYÖDYNTÄMINEN

- Mitä tietoa palautteet tuottavat?
- Korostuuko tietyt asiat?
- Liiketoiminnan kannalta palautteen tärkeys; kuinka tärkeää asiakaspalautteen saaminen on ja miksi?
- Palautteen hyödyntäminen omassa työssä?

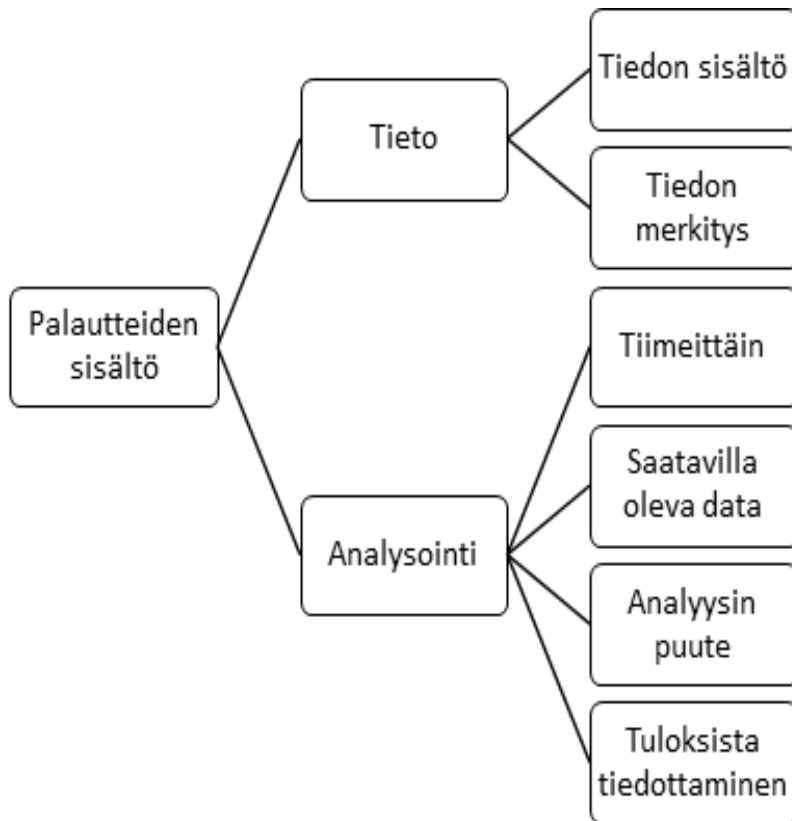
## Liite 3. Teemakartta 1



## Liite 4. Teemakartta 2



## Liite 5. Teemakartta 3



## Liite 6. Teemakartta 4

