

ASIAKASPALAUTTEIDEN HYÖDYNTÄMINEN TOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ

Susanna Riekkinen

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2013

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) RIEKKINEN, Susanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 11.3.2013
	Sivumäärä 110	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi ASIAKASPALAUTTEIDEN HYÖDYNTÄMINEN TOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) HUKKANEN, Anita		
Toimeksiantaja(t) Matkatoimisto		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli matkatoimisto, jonka ydinliiketoimintaa ovat liike- ja ryhmämatkapalvelut sekä tapahtumien järjestäminen yritysasiakkaille. Lähtökohtana oli tarve asiakaspalautetiedon keräämisen tehostamiseen ja palautteesta saadun tiedon hyödyntämiseen toiminnan kehittämisessä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta, koska opinnäytetyön tekijä oli aktiivisesti mukana käytännön kehitystyössä. Kehitysprojektin ensimmäisessä vaiheessa määritettiin asiakaspalautteiden käsittelyn nykytila yrityksessä ja tavoitetilä, johon haluttiin pyrkiä asiakaspalauteprosessia kehittämällä. Ennen laajempaa käyttöönottoa palautteiden käsittelyn uutta toimintamallia pilotoitiin ja parannettiin saatujen kokemusten perusteella. Laajemman käyttöönoton jälkeen organisaatiossa toteutettiin prosessin itsearviointi, jonka avulla saatiin lisätietoa jatkokehityskohteista.</p> <p>Tutkimuksen tulokseksi muodostui kirjallisen raportin lisäksi yrityksen uudistettu asiakaspalauteprosessi, käyttöönotettu asiakaspalautteiden käsittelyn toimintamalli sekä jatkotoimenpiteiden kartoittaminen. Tutkimuksen tietoperusta osoittaa, että asiakaspalautteista voidaan saada yritykselle monentasoista tietoa asiakkaista ja yrityksen toiminnasta. Osa tiedosta voi vaikuttaa yrityksen toimintaan välittömästi, osaa voidaan hyödyntää myöhemmin esimerkiksi uutta palvelua kehitettäessä.</p> <p>Asiakaspalautteista saatavan tiedon hyödyntäminen edellyttää sitä, että tietoa on hankittu systemaattisesti. Yrityksellä on oltava toimiva prosessi, joka määrittää, miten ja mistä kanavista palautetta kerätään, mihin tieto tallennetaan ja mitä tiedolla sen jälkeen tehdään. Kun tietoa on saatavilla, sitä voidaan mitata määrällisesti, seurata tunnuslukujen muutoksia, arvioida reklamaatioista aiheutuvien kuluja määrää ja käyttää tietoa hyväksi johtamisen eri osa-alueilla.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Asiakaspalautte, toiminnan kehittäminen, asiakkuudenhallinta, laadunhallinta, prosessinhallinta, toimintatutkimus		
Muut tiedot		



Author(s) RIEKKINEN, Susanna	Type of publication Master's Thesis	Date 11032013
	Pages 110	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title THE ROLE OF CUSTOMER FEEDBACK IN OPERATIONAL DEVELOPMENT		
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) HUKKANEN, Anita		
Assigned by A travel agency		
Abstract <p>The work presented in this thesis was commissioned by a travel agency, the core business of which is to provide business and group travel services and event management services for corporate clients. The company wanted to make collecting customer feedback more effective and to use the information for operational development.</p> <p>The research method used was an action research, because the author was actively involved in the development project. The first step was to define the current state of the customer feedback process and then determine the target state which the company wanted to reach by developing the process. Before a more comprehensive introduction, the new operational model of customer feedback management was piloted and improved based on practical experiences. After a more comprehensive introduction, the process self-assessment was carried out to get more information of the needs of further development.</p> <p>In addition to a written report, the thesis resulted in a new customer feedback process for the company and ideas for further development work. The new process will allow the company to collect information on many levels: some of the information may result in immediate changes in business processes while other information can be used at a later date for example improving the existing services or planning new ones.</p> <p>Using the customer feedback for operational development requires that the feedback has been systematically acquired. A company must have an efficient customer feedback process that defines how the feedback is collected, which feedback channels are used and how the information is saved and processed afterwards. With the information available, it can be measured quantitatively, used for monitoring changes in the selected indicators and also used in the sectors of operational management.</p>		
Keywords Customer feedback, service development, customer relation management, process management, quality management, action research		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Asiakaspalautteiden jalanjäljillä	6
1.2	Toimintaympäristönä matkatoimistoala	7
1.3	Työn viitekehys ja rakenne	8
2	ASIAKKUUDENHALLINNAN TIEDON LÄHTEILLÄ.....	11
2.1	Asiakastieto toiminnan perustana	11
2.2	CRM-tietojärjestelmän hyödyntäminen	12
2.3	Käyttäjätiedolla astetta asiakastietoa syvemmälle.....	13
2.4	Kohti sosiaalista CRM:ää ja asiakaskokemuksen hallintaa	15
3	LAADUNHALLINNALLA KOHTI PAREMPAA ASIAKASTYYTYVÄISYYTTÄ	17
3.1	Laadukkaan palvelun kriteerit	18
3.2	Asiakastyytyväisyys osana laatua ja suorituskykyä.....	20
3.3	Laadun kehittäminen koko organisaation vastuulla	22
4	PROSESSINHALLINTA KEHITTÄMISEN TYÖKALUNA	25
4.1	Prosessiajattelu palveluliiketoiminnassa.....	25
4.2	Prosessin kuvaaminen ja käyttöönotto	26
4.3	Prosessin arviointi ja parantaminen.....	30
4.4	Asiakaspalauteprosessin vaiheet	31

5	TOIMINNAN KEHITTÄMISEN VAHVUUDET JA KOMPASTUSKIVET	33
5.1	Strategia ohjaa kehittämisen suuntaa	33
5.2	Henkilöstön osallistaminen kehittymisen edellytyksenä	34
5.3	Asiakkaan rooli kehittäjänä vahvistumassa	38
5.4	Hankitun tiedon hyödyntäminen	41
6	ASIAKASPALAUTEPROSESSIN KEHITTÄMINEN TOIMINTATUTKIMUKSENA	45
6.1	Tavoite ja tutkimusmenetelmä	45
6.2	Yrityksen palauteprosessin kehittäminen	47
6.3	Palautekanavien arviointi	61
6.4	Suunnitteluvaiheeseen edenneet jatkotoimenpiteet	67
6.5	Ehdotus muista jatkotoimenpiteistä	69
7	POHDINTA.....	74
7.1	Tiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä	76
7.2	Henkilöstön ja yrityskulttuurin vaikutus palautteiden käsittelyyn	84
7.3	Asiakasnäkökulma mukana kehittämisessä.....	86
7.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	89
7.5	Työn yleistettävyys ja hyöty toimeksiantajalle	92
	LÄHTEET	94
	LIITTEET	99
	Liite 1. Digium-kysely vanhasta toimintamallista.....	99

Liite 2. Prosessin itsearviointikyselyn saate.....	100
Liite 3. Asiakaspalauteprosessin kehittämisen viitekehys	102
Liite 4. Asiakaspalautteiden käsittelyprosessi	103
Liite 5. Asiantuntijoiden vastaukset prosessin itsearviointiin.....	104
Liite 6. Myynti- ja palvelupäälliköiden vastaukset prosessin itsearviointiin.....	105
Liite 7. Itsearviointin yhteenveto, palvelupäälliköt	106
Liite 8. Itsearviointin yhteenveto, myyntipäälliköt.....	108
Liite 9. Asiakaspalautekaavake CRM:ssä	110

KUVIOT

KUVIO 1. Toimialan tunnusluvut	7
KUVIO 2. Opinnäytetyön viitekehys	8
KUVIO 3. Asiakkuudenhallinta vs. asiakaskokemuksen hallinta	16
KUVIO 4. Laadukkaan palvelun kriteerit	18
KUVIO 5. Suorituskyvyn tunnuslukujen yhteyksiä	21
KUVIO 6. Laadunhallinta ISO 9001 -standardissa.....	24
KUVIO 7. JHS152-suosituksen mukaiset prosessien kuvaustasot.....	28
KUVIO 8. Prosessikuvaus palautteiden käsittelystä	32
KUVIO 9. Kaksinkertaisen palautekytkennän oppiminen (double-loop learning)	36
KUVIO 10. The Gate Stage -malli.....	43

KUVIO 11. Demingin ympyrä.....	44
KUVIO 12. Toimintatutkimuksen vaiheet.....	47
KUVIO 13. Käytännön kehitystyön aikataulu	48
KUVIO 14. Matkatoimiston ydinprosessit	51
KUVIO 15. Matkatoimiston tukiprosessit.....	52
KUVIO 16. Tukiprosessina laadunhallinta	53
KUVIO 17. Uuden toimintamallin pilotointi	54
KUVIO 18. Asiakaspalautteet kesä-marraskuussa 2012.....	56
KUVIO 19. Itsearviointin toteutusaikataulu.....	57
KUVIO 20. Extranet -sivuston palautekaavake.....	65
KUVIO 21. Itsevarausjärjestelmän palautekaavake	66
KUVIO 22. Mobiilipalvelun palautekaavake	67
KUVIO 23. Asiakaspalautekaavakkeen kehittäminen	71
KUVIO 24. Tutkimuskysymykset.....	74
KUVIO 25. Asiakaspalauteprosessin kehittämisen portaat.....	75
KUVIO 26. Palautteista saatavan tiedon hyödyntämisen osa-alueet	77
KUVIO 27. Asiakaspalautteet osana asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutusta	78
KUVIO 28. Palautteista saatavan tiedon vaikuttavuus yrityksen toimintaan	81
KUVIO 29. Matkapalveluiden arvoketju.....	83
KUVIO 30. Palvelun laatuksiteerit asiakaspalautteiden näkökulmasta.....	87

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Opinnäytetyön keskeiset termit	10
TAULUKKO 2. Käyttäjätieto vs. markkina- ja asiakastieto.....	14
TAULUKKO 3. Prosessikuvauksen malli	27
TAULUKKO 4. Asiakkaan panos kehittämisessä	40
TAULUKKO 5. Osallistumisaktiivisuus itsearviointiin	58
TAULUKKO 6. Palautteen käsittely palautekanavittain.....	62

1 JOHDANTO

1.1 Asiakaspalautteiden jalanjäljillä

Asiakaspalautteet eivät ole ensimmäistä kertaa opinnäytetyön aiheena. Siitä kertovat hakusanalla ”asiakaspalaute” saadut 1 243 osumaa ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden sähköisessä julkaisuarkistossa Theseus.fi:ssä, lukemattomat pro gradu -tutkielmat eri yliopistojen sähköisissä tietokannoissa, kirjastojen hyllyistä puhumatta. Tutkimusta ja käytännön kehitystyötä on tehty monille yrityksille useasta näkökulmasta. Niiden perusteella voidaan arvioida, että asiakkailta saatava palaute on tunnistettu yritysten toiminnassa tärkeäksi aihealueeksi ja siihen liittyviä toimintoja on ollut tarve kehittää. Toisaalta tutkimusten määrä voi kertoa myös asiakaspalauteprosessin moniulotteisuudesta – se ei ole yksinkertainen kokonaisuus hallittavaksi.

Asiakaspalautteet on perinteisesti katsottu kuuluvan myynti- tai palveluprosessin loppupäähän, osaksi jälkimarkkinointia ja asiakashuoltoa. Palautetta voidaan kuitenkin saada missä tahansa prosessin vaiheessa, suullisesti tai kirjallisesti, ja siihen reagoimisella on merkittävä vaikutus asiakkaan kokonaiskokemukseen yrityksestä. Asiakkaan antama palaute voi olla niin positiivista kuin negatiivista tai yrityksen toimintaan liittyvä kehitysehdotus eli asiakaslähtöistä tietoa parhaimmillaan. Asiakkaan tietoisesti tai tiedostamattaan antama palaute on yrityksen strategista tietoa, jota kilpailijat eivät pysty kopioimaan. Sen vuoksi asiakkaalta saaduilla tiedoilla tulisi olla merkittävä rooli yrityksen toiminnan ja palveluiden kehittämisessä ainutlaatuisen kilpailuedun saavuttamiseksi. Monipuolisen asiakastiedon kerääminen edellyttää yritykseltä avointa ja kehittämiseen suuntautunutta toimintakulttuuria, tehokkaita toimintamalleja ja tietojärjestelmää, johon tietoja voidaan kerätä jatkokäsittelyä varten. Asiakastiedon monipuolisella hyödyntämisellä yritys kykenee saamaan todellisen kuvan toimintansa nykytilasta suhteessa asiakkaiden tarpeisiin ja ottamaan tarvittavat kehitysaskleet kohti asiakaslähtöisempää toimintaa ja parempaa asiakaskokemusta.

1.2 Toimintaympäristönä matkatoimistoala

Opinnäytetyön toimeksiantajana on matkatoimisto, joka keskittyy toiminnassaan liike- ja ryhmämatkapalveluihin sekä tapahtumien järjestämiseen yritysasiakkaille. Yrityksellä on lisäksi julkinen verkkokauppa niin yritys- kuin yksityisasiakkaiden käyttöön. Matkapalveluiden liiketoimintamallit ja jakelukanavat ovat kokeneet viimeisen vuosikymmenen aikana suuren muutoksen muun muassa internetin hakukoneiden ja itsevarausjärjestelmien yleistymisen myötä. Lisäksi yritysasiakkaat ovat vähentäneet liikematkustusta toteuttamalla tapaamisia puhelin- ja videoneuvotteluilla. Yleinen toimintaympäristö ei ole helppo: kilpailutilanne toimialalla on kova, liiketoiminta herkkää suhdannemuutoksille ja asiakkaat hyvin hinta- ja laatutietoisia palveluita hankkiessaan. Matkailun vuoden 2011 toimialaraportin (ks. kuvio 1) mukaan alan yritysten mediaaniluku nettotuloksesta on negatiivinen, eli alan yritykset kamppailevat kannattavuuden rajamailla. (Harju-Autti 2011, 26–27, 36.)

2010 ennakkotieto	Kaikki	Mediaani		
	Yritysten lukumäärä	Liikevaihto/yritys, 1000 €	Käyttökate-%	Nettotulos-%
79 Matkatoim, -järjestäjät, varauspalv	694	62,5	3	-1,2

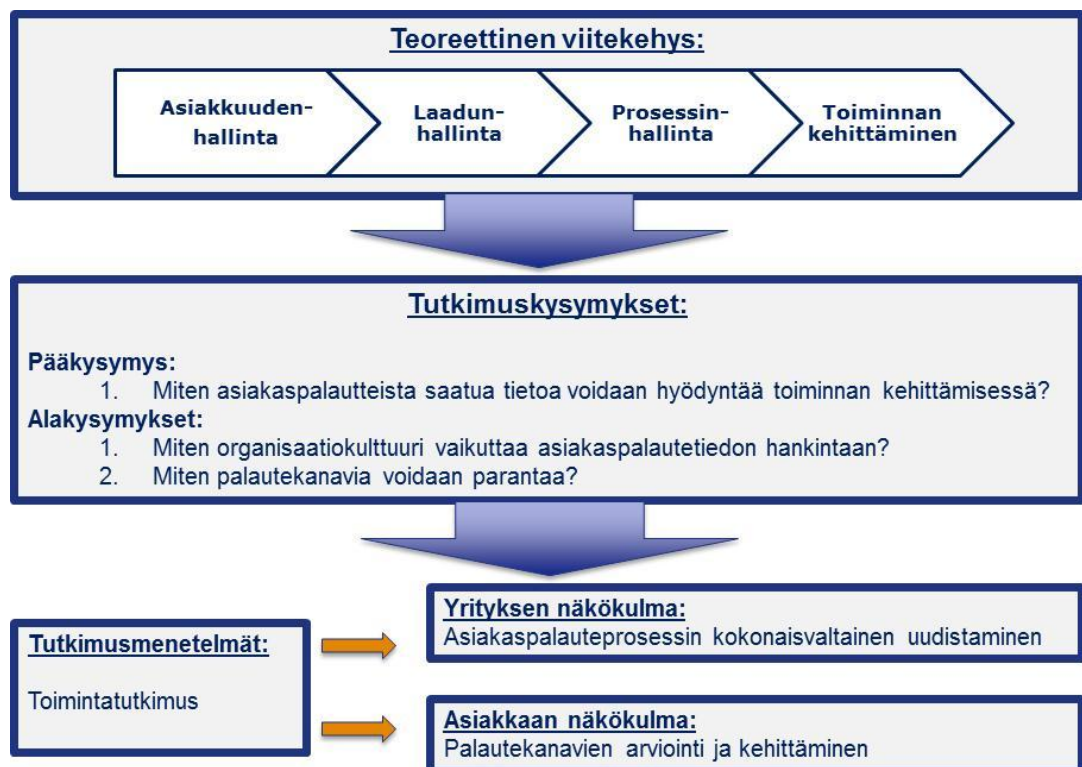
KUVIO 1. Toimialan tunnusluvut (Harju-Autti 2011, 36)

Koko matkailutoimiala elää rakenteellisen muutoksen kourissa niin palveluiden sisälön kuin hinnoittelunkin suhteen, joten yritysten on oltava huippuunsa viritettyjä, jotta tulevaisuus saadaan taattua. Yleisen taloudellisen tilanteen ohella toiminnan kehittämisen esteiksi koetaan alan yrityksissä olevan riittämättömät resurssit, kova kilpailu ja korkea kustannustaso. Tulevaisuuden menestystekijöiksi voidaankin nimetä keskittyminen omiin ydinpalveluihin, asiakaslähtöinen toiminnan kehittäminen ja laadukkaan palvelukokonaisuuden tuottaminen asiakkaalle. Tutkimusten mukaan

myös asiakkaiden itse tuottaman tiedon merkitys ja sosiaalisen median hyödyntäminen tulevat kasvamaan markkinoilla nykytilaan verrattuna. (Harju-Autti 2011, 38–39.)

1.3 Työn viitekehys ja rakenne

Opinnäytetyön lähtökohtana oli yrityksen tarve tehostaa asiakaspalautteiden keräämistä ja parantaa palautteista saadun tiedon hyödyntämistä. Sen vuoksi aihepiiriä on lähestytty tiedonhankinnan, palauteprosessin kehittämiseen sekä henkilöstön ja asiakkaan osallistamisen näkökulmasta. Teoriaosuudessa ei selvitetä eri teoriasuuntauksien kehittymistä historiasta nykypäivään, vaan kiinnitetään huomiota niihin aiheisiin, jotka ovat kyseisen toimintatutkimuksen kannalta olennaisia. Lisäksi mukaan on otettu ripaus nykypäivän ja tulevaisuuden suuntauksia. Teorian ja työelämän kehitystyön yhteyttä tutkimuskysymyksiin kuvataan kuviossa 2.



KUVIO 2. Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyön työelämää kehittävä osuus on toteutettu matkatoimistossa, B-to-B (business to business) -toimintaympäristössä, minkä vuoksi sisältö on rajattu vain yritysten väliseen palveluliiketoimintaan, ei tuotemarkkinoille tai varsinaiseen kuluttajakauppaan (B-to-C, business to consumer). Tietoperusta alkaa asiakkuudenhallinnasta, johon asiakaspalautteet osana muuta asiakastietoa kiinteästi liittyvät. Sen jälkeen käsitellään laadunhallintaa, joka antaa strategisia suuntaviivoja siihen, mihin yritys toiminnassaan laadullisesti pyrkii ja millaisia mittareita laadun tarkkailussa käytetään. Asiakastyytyväisyys ja -palautteet ovat siinä usein merkittävässä roolissa. Tämän jälkeen edetään prosessinhallintaan, joka antaa menetelmiä toimintamallien kuvaamiseen ja sitä kautta systemaattiseen asiakkaisiin ja laatuun liittyvien tietojen keräämiseen ja käsittelyyn. Viimeisenä teorialukuna on toiminnan kehittäminen, jonka avulla kerättyä tietoa hyödynnetään. Lukuun on kerätty eri osa-alueita, jotka vaikuttavat osaltaan niin onnistumisiin kuin epäonnistumisiin palveluiden ja yrityksen toiminnan kehittämisessä. Asiakaskokemuksen näkökulmasta palautteen vastaanotto yrityksessä on kriittinen vaihe, ja ratkaisevia tekijöitä ovat usein henkilöstön palvelu- asenne, tilannetaju ja osaaminen, minkä vuoksi oppimiseen ja yrityksen toimintakulttuuriin on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Käytännön kehitystyössä pureudutaan esimerkkiyrityksen asiakaspalauteprosessin uudistamiseen sisäisten toimintamallien kautta asiakasnäkökulma huomioiden. Tutkimusmenetelmänä on käytetty toimintatutkimusta, koska olen itse ollut kehitystyössä itse aktiivisesti mukana, ja tutkimuksen tuloksena ovat kirjallisen raportin lisäksi konkreettiset kehitystoimenpiteet ja niihin liittyvä yrityksen sisäinen materiaali.

Seuraavalla sivulla on esitelty lyhyesti työssä käytettäviä termejä (ks. taulukko 1).

TAULUKKO 1. Opinnäytetyön keskeiset termit

Asiakaskokemus	Kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa organisaation toiminnasta.
Asiakaspalaute	Asiakkaan reagoitua organisaation toimintaan tai palveluun. Palaute voi olla spontaania tai organisaation itse pyytämää.
Asiakaspalauteprosessi	Palautteen keräämiseen, käsittelyyn, hyödyntämiseen ja raportointiin liittyvä toimintojen kokonaisuus organisaatiossa.
Asiakastieto	Tieto, joka organisaatiolla on asiakkaasta. Asiakastieto voi sisältää esimerkiksi yhteystiedot, asiakkuuden historian, sopimukset, myynnin, markkinointi- ja muut toimenpiteet sekä asiakaspalautteet.
Asiakasymmärrys	Asiakasymmärrys mahdollistaa asiakastiedon muuttamisen merkitykselliseksi näkemykseksi ja sen hyödyntämisen liiketoiminnassa.
CEM	Customer Experience Management eli asiakaskokemuksen hallinta. Asiakaskokemuksen johtamisessa pääosassa on asiakkaan suhde yrityksen palveluihin kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden kautta.
CRM	Customer Relationship Management eli asiakkuudenhallinta. Joukko asiakaslähtöisiä toimenpiteitä, jolla organisaatio pyrkii hoitamaan asiakassuhdetta kaikissa sen elinkaaren vaiheissa.
CRM-tietojärjestelmä	Asiakkuudenhallintaa tukeva tietojärjestelmä, joka sisältää asiakkaan yhteystietojen lisäksi muun muassa asiakkuuden historian, sopimukset, myynnin, asiakaskohtaukset ja muut toimenpiteet.
Osallistaminen	Osallistamisen tavoitteena on lisätä esimerkiksi henkilöstön tai asiakkaan omaehtoista osallistumista tiettyyn toimintaan.
Palautekanava	Yhteydenottotapa, kontaktikanava, jolla asiakas voi antaa palautetta organisaation toiminnasta. Tavallisimpina puhelin, sähköposti, palautekaavake, internetsivusto, sosiaalinen media.
	Lähteet: Arantola & Simonen 2009; Käyttäjädemokratiaklubi 2008; Löytänä & Korteso 2011; Meyer & Schwager 2007; Oksanen 2010; Uusitalo, K 2007.

2 ASIAKKUUDENHALLINNAN TIEDON LÄHTEILLÄ

2.1 Asiakastieto toiminnan perustana

Menestyäkseen nykyajan kovassa kilpailussa organisaatioille on välttämätöntä hankkia tietoa toimintaympäristöstä ja asiakkaista, seurata kehitystrendejä ja analysoida, miten ne tulevat vaikuttamaan markkinoilla. Asiakaslähtöisyydestä ja asiakkuusajattelusta on siirrytty 2000-luvulla kokonaisvaltaisempaan, koko yritystä ja organisaatiota koskevaan asiakasajatteluun, asiakkuudenhallintaan (Customer Relationship Management, CRM). Asiakkuudenhallintaan pitäisi yhdistää tietojen keräämisen lisäksi toimivat liiketoimintaprosessit ja niitä tukeva teknologia. (Ristolainen 2006; Uusitalo 2007, 90.) Useimmiten asiakkuudenhallinta kuuluu organisaatiossa myynnin ja markkinoinnin osastolle. Asiakaskontakteja ja asiakkaaseen liittyviä tietoja on kuitenkin laajalti eri puolilla organisaatiota, esimerkiksi asiakaspalvelussa. Asiakastiedon, aina asiakkaan perustiedoista asiakasreklamaatioihin saakka, tulisi olla kaikkien asiakkaan kanssa kommunikoivien tiedossa. Tiedon jalostamisesta liiketoiminnan päätöksien tueksi syntyy asiakasymmärrys. (Arantola & Simonen 2009, 5; Oksanen 2010, 6.)

Asiakaspalautteet osana asiakkuudenhallintaa

Asiakaspalaute on asiakkaan reagoitua yrityksen toimintaan. Palaute voi olla negatiivista (reklamaatio), positiivista (kiitos), kehitysehdotus tai niiden yhdistelmä. Palautekanavat ja palautteiden käsittelyprosessi pitää yrityksessä määritellä, jotta palautteista saadaan kokonaiskuva ja sen myötä lisättyä asiakasymmärrystä toiminnan kehittämisen tueksi. Mikäli asiakaspalauteprosessia ei ole määritetty ja viestitty niin organisaation sisällä kuin asiakkaille, palautteet jäävät yksittäisiksi yhteydenotoiksi, eikä tärkeää kokonaiskuva synny. (Arantola & Simonen 2009, 27.) Asiakaspalautteen keräämiseen vaikuttavat muun muassa yrityksen koko, asiakassuhteiden luonne, palveluiden jakelukanavat, palautekanavat sekä palautteiden keräämiselle asetetut tavoitteet. Hyvin suunnitellusta ja toimivasta palautejärjestelmästä voi muodostua yritykselle jopa kilpailutekijä, mikäli sen avulla saadaan hankittua asiakkailta sellaista tie-

toa, jota kilpailijoilla ei ole. Palautteilla on myös mahdollisuus vahvistaa asiakassuh- teita, kun asiakas saadaan kokemaan, että hän pystyy vaikuttamaan yrityksen toi- mintaan. (Aarnikoivu 2005, 67, 70; Lecklin 2006, 87.)

2.2 CRM-tietojärjestelmän hyödyntäminen

CRM-tietojärjestelmään voidaan tallentaa monipuolista tietoa, joka liittyy asiakkuu- den kokonaisvaltaiseen hallintaan. Järjestelmään kirjataan asiakkaan yhteystietojen lisäksi muun muassa asiakkuuden historia, sopimukset, myynti, asiakaskohtaukset ja muut toimenpiteet, kuten asiakaspalautteet. (Oksanen 2010, 298–299.) Tietojärjes- telmä ei kuitenkaan itsessään luo organisaation toimintaan lisäarvoa, vaan sen sisäl- tämä ajanmukainen tieto asiakkaista, tiedon analysointi asiakasymmärryksen lisää- miseksi ja tiedon hyödyntäminen organisaation toiminnassa (Gummesson 2008). Asiakastietojen ylläpitoon ja päivittämiseen pitää kiinnittää erityistä huomiota, jotta virheellisillä tai puutteellisilla tiedoilla ei aiheuteta ongelmia asiakkaille tai liiketoi- minnalle. Asiakastietojen ajan myötä tapahtuvaa laadun heikkenemistä ei pystytä kokonaan estämään, mutta sitä voidaan ehkäistä ja hidastaa hyvin suunnitellulla jär- jestelmän ylläpitosuunnitelmalla. Tiedonhallintaa voidaan nykyään tehostaa esimer- kiksi integroimalla CRM-järjestelmä muiden organisaatiossa käytettävien tietojärjestelmien kanssa. (Oksanen 2010, 298–299.)

CRM-tietojärjestelmän käyttö juurtuu organisaatioon parhaiten, kun siitä tulee luon- teva osa päivittäistä tekemistä. Yksilötasolla se voi olla esimerkiksi työprosesseihin liittyvien tietojen, kuten asiakaspalautteiden tai asiakastapaamisten syöttämistä jär- jestelmään. Aidosta toimintatavan omaksumisesta voidaan puhua vasta silloin, kun käyttäjä tunnistaa CRM-järjestelmään liittyvän hyödyn itselleen ja organisaatiolle. Parhaaseen lopputulokseen päästään, kun CRM-järjestelmään kerättyä tietoa käyte- tään ja seurataan yhteisesti. Sillä voidaan korvata myös aiemmin käytössä olleita ra- portoinnin työkaluja, jolloin toimintoja saadaan keskitettyä yhteen järjestelmään. (Oksanen 2010, 290–291.)

Merkittävässä osassa järjestelmän käyttöön sitouttamisessa ovat esimiesten ja johdon esimerkkinä toimiminen sekä CRM:ään sidotut liiketoiminnan mittarit, jotka kertovat, mitä organisaatiossa tehdään ja miten siinä on onnistuttu. Operatiivisissa mittareissa tärkeää on niiden pysyvyys eli mittaustulosten vertailtavuus pidemmällä aikavälillä. Muutokset tulosten välillä voivat usein olla liiketoiminnan kannalta hyödyllisempiä kuin yksittäiset tulokset. Ihmisten toimintaan yhdistettyjen mittareiden suunnittelussa on otettava huomioon mittaroinnin ja ihmisen käyttäytymisen välinen yhteys: sitä saa, mitä tilaa. Asiakkuudenhallinnan mittareita suunniteltaessa on parempi aloittaa yksinkertaisilla mittareilla ja saatujen kokemusten myötä kehittää mittareita haluttuun suuntaan. (Oksanen 2010, 293–294.)

2.3 Käyttäjätiedolla astetta asiakastietoa syvemmälle

Käyttäjätieto sisältää markkinatutkimuksia tai asiakkaan spontaanisti antamaa palautetta syvempää ja tarkempaa tietoa käyttäjistä eli asiakkaista. Taulukossa 2 on kuvattu käyttäjätiedon suhdetta tavanomaiseen markkina- ja asiakastietoon. Kun esimerkiksi hajanainen asiakaspalautte pystytään kohdentamaan tarkemmin asiayhteyteen, saadaan tietoa huomattavasti paremmin hyödynnettyä kuin irrallisina tapauksina käsiteltäessä. Parhaimmillaan tuloksena on tarkentunut kuva ostajaryhmistä ja yleiskuva siitä, miten tuotetta tai palvelua erilaisissa yhteyksissä käytetään tai haluttaisiin käyttää. (Hyysalo 2009, 18.) Suomen parhaat myyntikäytännöt 2012 -tutkimuksen mukaan myyntiorganisaatiot kokevat asiakassuhteidensa olevan hyvällä mallilla, mutta asiakkaan päätöksentekoon liittyvää ostoprosessia ja sen taustavaikuttajia ei tunneta riittävän hyvin. Parhaiksi keinoiksi myyntitulosten parantamiseksi on tutkimuksessa mainittu muun muassa aktiivisempi asiakastiedon hankkiminen ja asiakkaan liiketoimintahaasteiden parempi tuntemus. (Markkinointi & Mainonta 2012.)

TAULUKKO 2. Käyttäjätieto vs. markkina- ja asiakastieto (Hyysalo 2009, 19)

Tiedonlaji	Markkinatieto	Asiakastieto	Käyttäjätieto
Mitä kertoo käyttäjistä?	Ketkä saattavat ostaa, mistä ja miten	Kuka on ostanut, missä, mistä on valitettu tai keuhuttu?	Kuka, miten, mihin ja miksi laitetta lopulta käytetään
Mitä kertoo käyttäjien arvoista?	Asiakaskunnan yleisiä tyylejä ja haluja (+25v, urheilullinen)	Mitä todellisten käyttäjien tyyleistä ja haluista on noussut esiin (kuntoilijat, keski-ikäiset)	Mistä käyttäjien arvot nousevat, mihin heidän arvostuksensa liittyvät niin tuotteessa kuin sen käyttöympäristöissä
Mitä kertoo käyttäjien tekemisistä?	Yleisiä luonnehdintoja (harrastaa golfia, ei kilpaile missään lajissa)	Viitteitä ongelmatilanteista ja hyvistä ominaisuuksista, parannusehdotuksia. (Jumittuu pattereiden vaihdon jälkeen)	Mistä käyttäminen koostuu, minkälaisissa ympäristöissä se tapahtuu, mikä siinä on käyttäjille tärkeintä
Mistä saadaan?	Markkinatutkimuksista, kilpailijavertailuista, ryhmäkeskusteluista, erilaisista tilastoista	Asiakas- ja vikapalautteesta, keskusteluista, partnereilta, myyjiltä, asiakastutkimuksista	Tulevien tai nykyisten käyttäjien tutkimisesta tai heidän kanssaan tehdystä yhteistyöstä
Suurin vahvuus	Antaa yleiskuvan potentiaalisista ostajista, vakiintunut tapa kertoa asiakkaista	Todellista tietoa todellisista asiakkaista	Antaa yksityiskohtaisen käsityksen siitä, miten ja miksi käyttäjät toimivat ja mitä he haluavat. Yhdistää markkina- ja asiakastiedon toisiinsa
Tyypillisiä ongelmia tai puutteita	Usein liian yleistä suunnitteluratkaisuiden tekemiselle	Hajanaista, painottuu joihinkin asiakastyyppeihin, vaikea analysoida miten eri asiat liittyvät toisiinsa	Yritykset eivät osaa hankkia. Käyttäjätietoa täytyy usein täydentää laajemmilla kysely- ja markkinatutkimuksilla

Asiakas on yrityksen tärkein ulkoisen tiedon ja oppimisen lähde. Sen vuoksi yritysten tulisi kuunnella herkällä korvalla asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä. Nopeasti muuttuvilla markkinoilla asiakkaan tarpeet pitäisi tunnistaa jo ennen kuin asiakas ymmärtää tarvitsevansa ja haluavansa uutta tuotetta tai palvelua, joten toimintaympäristön tarkkailu, ennakointi ja rohkeus uusien ideoiden toteutukseen ovat menestyksen kannalta ensiarvoisen tärkeitä. Vaikka käyttäjätietämystä kerätään entistä enemmän, ei ole itsestään selvää, että kerättyä tietoa hyödynnetään tai että kaikki

palaute olisi hyödyllistä yrityksille. (Hyvönen, Heiskanen, Repo & Saastamoinen 2007, 31–34.) Kun asiakkaan ja muiden sidosryhmien tarpeet ja prosessit on ymmärretty, voidaan tehdä tärkeät strategiset valinnat, mihin tarpeisiin omalla toiminnalla halutaan vastata, millaista taloudellista tulosta tavoitellaan ja mihin teknologiaan panostetaan (Laamanen 2005, 54).

2.4 Kohti sosiaalista CRM:ää ja asiakaskokemuksen hallintaa

Asiakastiedon lähteeksi on viime aikoina noussut myös sosiaalinen media, joka tarkoittaa käyttäjien tuottamaa ja jakamaa sisältöä sähköisissä ympäristöissä, kuten blogeissa, wikeissa, keskustelupalstoilla ja erilaisissa yhteisöissä. Tällä hetkellä sosiaalista mediaa käytetään asiakaspalveluun, asiakastiedon hankintaan ja markkinoinnillisiin toimenpiteisiin enemmän kuluttajakaupan (b-to-c -business) puolella, mutta se on leviämässä myös yritysten väliseen liiketoimintaan. (Arantola & Simonen 2009, 24.) Iso-Britanniassa tehdyn tutkimuksen mukaan yli kolmannes kuluttajista asioi jo nyt yritysten kanssa sosiaalisen median kautta ja heistä 65 % pitää sosiaalista mediaa esimerkiksi puhelinta parempana palvelukanavana (Talouselämä 2012). Yritysmailmassa ilmiöstä puhutaan sosiaalisena asiakkuudenhallintana tai CRM 2.0:na, joka tuo asiakkaan asiakkuudenhallinnan keskiöön ja korostaa vuorovaikutusta sosiaalisessa mediassa (Greenberg 2010).

Asiakastiedosta asiakaskokemukseen

Asiakkuudenhallinta (CRM) lähtee yrityksen omista tiedonhallinnan lähtökohdista ja niin sanotusta kovasta, numeraalisesta tiedosta, kun taas asiakaskokemuksen hallinnassa (Customer Experience Management, CEM) pääosassa on pehmeämpi tieto, kuten asiakkaiden muodostamat odotukset, kokemukset ja tunteet. CRM:n ja CEM:n yhdistämisellä yritys voi luoda kokonaisvaltaista asiakasyymmärrystä. Kuviossa 3 on kuvaus asiakkuudenhallinnan ja asiakaskokemuksen hallinnan eroavaisuuksista Meyrin ja Schwagerin (2007) esittämänä. Asiakaskokemuksen johtamisessa pääosassa on

asiakas ja hänen suhteensa yrityksen palveluihin kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden kautta. Tietoa saadaan asiakaskohtaamisten yhteydessä, ja sitä voidaan käyttää suunniteltaessa yhä paremmin asiakkaiden tarpeisiin vastaavia palveluita. Samalla voidaan kiinnittää huomiota siihen, että asiakkaan odotukset ja todellinen kokemus vastaisivat paremmin toisiaan. (Meyer & Schwager 2007, 4.)

	What	When	How Monitored	Who Uses the Information	Relevance to Future Performance
Customer Experience Management (CEM)	Captures and distributes what a customer thinks about a company	At points of customer interaction: "touch points"	Surveys, targeted studies, observational studies, "voice of customer" research	Business or functional leaders, in order to create fulfillable expectations and better experiences with products and services	Leading: Locates places to add offerings in the gaps between expectations and experience
Customer Relationship Management (CRM)	Captures and distributes what a company knows about a customer	After there is a record of a customer interaction	Point-of-sales data, market research, Web site click-through, automated tracking of sales	Customer-facing groups such as sales, marketing, field service, and customer service, in order to drive more efficient and effective execution	Lagging: Drives cross selling by bundling products in demand with ones that aren't

KUVIO 3. Asiakkuudenhallinta vs. asiakaskokemuksen hallinta (Meyr & Schwager 2007, 4)

Asiakaskokemuksen johtamisen tärkeimpiä tavoitteita on auttaa organisaation jokaista osaa näkemään oma toimintansa asiakkaan silmin, mikä on tärkeää myös palautteiden käsittelytilanteissa. Asiakaspalvelu ja myynti ovat usein ne toiminnot, joilla on eniten kohtaamisia asiakkaiden kanssa palveluprosessin eri vaiheissa. Yrityksen muilla toiminnoilla on kuitenkin merkittävä rooli siinä, pystytäänkö asiakasrajapinnassa saavuttamaan tai jopa ylittämään asiakkaan odotukset. Palvelun ulkoisten, asiakkaalle näkyvien puitteiden lisäksi voidaan keskittyä myös tyyliin, jolla asiakasta palvellaan. Parhaassa tapauksessa asiakkaan palvelukokemus pystytään brändämään niin, että se on tunnistettavissa ja sillä voidaan erottua kilpailijoista. Tämän

vuoksi asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden toiminta ja johtaminen on entistä tärkeämpää. Hyvin johdetussa asiakaskokemuksessa asiakas saatetaan läpi valintaprosessin suosittelemalla ja huomaamattomasti johdattelemalla lopulliseen ostopäätökseen. Palveluyrityksen jokaisen työntekijän palkka tulee asiakkaalta, ja asiakkaan maksuhaluun vaikuttaa saavutettu asiakaskokemus. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 11, 34; Löytänä & Korteso 2011, 11–16, 40–41; Soininen 2011.)

Tämän luvun keskeisimpänä ajatuksena esitettiin, että asiakaspalautteet ovat osa yrityksen keräämää asiakastietoa ja asiakastieto on oleellinen osa asiakkuudenhallintaa. Asiakkuudenhallinnan ja asiakasymmärryksen parantamiseksi yrityksessä tarvitaan tietoa kuitenkin useammista näkökulmista, joihin voidaan päästä käsiksi esimerkiksi käyttäjätietoa ja asiakaskokemusta tutkimalla. Seuraavassa luvussa kerrotaan, millaisessa roolissa asiakaspalautteet ovat laadunhallinnan näkökulmasta.

3 LAADUNHALLINNALLA KOHTI PAREMPAA ASIAKASTYYTYVÄISYYTTÄ

Kokonaisvaltainen laatujohtaminen on liikkeenjohto-oppi, jolla pyritään kehittämään yrityksen laatu näkökulmaa kokonaisvaltaisesti. Oppia hyödynnetään sekä strategisessa että operatiivisessa johtamisessa, ja sen myötä yrityksen prosesseja voidaan kehittää asiakaslähtöisesti. Laadunhallinta on organisaation suorituskyvyn ja liiketoimintaprosessien jatkuvaa ylläpitoa, seuranta ja parantamista organisaation sidosryhmät huomioiden. Yrityksen tuotteille ja palveluille on pyrittävä varmistamaan sellainen laatutaso, joka kohtaa asiakkaiden odotukset tai ylittää ne. (Finanssialan Keskusliitto 2008, 4; Uusitalo 2007, 62, 244.) Avoin yrityskulttuuri ja laatutasosta tiedottaminen osoittaa asiakkaille arvostusta ja luottamusta toiminnan kehittämisen suunnasta (Aarnikoivu 2005, 174).

3.1 Laadukkaan palvelun kriteerit

Koska asiakas osallistuu usein palvelun tuottamisprosessiin, ei laadunhallinta ole aina vain yrityksen omasta toiminnasta kiinni. Yrityksen näkökulmasta poikkeama laadussa voi johtua myös asiakkaan tai muun sidosryhmän toiminnasta tai muutoksista toimintaympäristössä. Asiakkaan näkökulmasta laadussa on yleensä kyse joko odotuksiin ja saadun palvelun kohtaamisesta tai niiden välisestä ristiriidasta. (Gummesson 2007, 16; Rissanen 2006, 215). Grönroosin (2010) mukaan asiakkaiden hyväksi koeman palvelun kriteerit voidaan tutkimusten mukaan jakaa seitsemään osa-alueeseen (ks. kuvio 4):

1. Ammattimaisuus ja taidot	➔	Asiakas ymmärtää, että palveluntarjoajalla on tarvittavat resurssit ja osaaminen hänen ongelmiensa ratkaisuun.
2. Asenteet ja käyttäytyminen	➔	Asiakas tuntee, että yrityksen henkilöstö kiinnittää häneen huomiota ja haluaa ratkaista hänen ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti.
3. Lähestyttävyyys ja joustavuus	➔	Asiakas kokee, että palvelua on helppo saada ja yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin.
4. Luotettavuus	➔	Asiakas tietää, että voi luottaa palveluntarjoajan lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan.
5. Palvelun normalisointi	➔	Asiakas ymmärtää, että kun jotain menee pieleen, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin tilanteen hallitsemiseksi.
6. Palvelumaisema	➔	Asiakas tuntee, että palvelutapahtuman ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta.
7. Maine ja uskottavuus	➔	Asiakas uskoo, että saa rahalleen vastineen, ja että palveluntarjoajalla on sellaiset arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä.

KUVIO 4. Laadukkaan palvelun kriteerit (Grönroos 2010, 122)

Yrityksen johto tai henkilöstö ei pysty yksin päättämään sitä, mitä palvelun laatu pitää sisällään – laatu on sitä, miten asiakkaat sen kokevat. Yrityksen panokset yllä mainittuihin seitsemään laadukkaan palvelun kriteereihin on perustuttava asiakkaiden tarpeisiin, jotta palvelun laatu kohtaa asiakkaan odotukset ja lopputuloksena on mahdollisimman tyytyväinen asiakas. Kun asiakkaan näkökulma on selvitetty, voi yri-

tys tehdä omat toimenpiteensä halutun laatutason saavuttamiseksi ja kehittää sitä edelleen paremmaksi. (Grönroos 2010, 153–155.)

Asiakaspalautteet laadun johtamisen työkaluna

Nykyajan liiketoiminnassa asiakastiedon, sisältäen asiakaspalautteet, merkitys toimintaa ohjaavana ja kehittäväenä tekijänä korostuu. Asiakaspalaute nähdään arvokkaana mahdollisuutena kehittää toimintaa, ja sitä kerätäänkin systemaattisesti eri kanavista koko organisaation voimin. Hyvin toimiva palauteprosessi vaatii yritykseen paitsi teknistä valmiutta tiedon keräämiseen, myös asenteellisia muutoksia palautteita kohtaan – laadukas toiminta edellyttää myös palautteista saatavan tiedon hyödyntämistä. Sitoutuminen palautteiden kirjaamiseen edellyttää seuranta- ja yhteistä toimintamallia läpi organisaation. On myös tärkeää, että johto seuraa palautteiden määrää, laatua sekä yrityksessä palautteiden perusteella tehtyjä toimenpiteitä. (Aarnikoivu 2005, 67–69, 71.)

Yritykset pyrkivät asiakaspalvelussa ja toiminnassaan yleisesti tavoiteltuun laatuun, mutta tiedostavat, ettei täysin virheetöntä toimintaa ole mahdollista saavuttaa. Asiakaspalautteiden arvostamisen kulttuuriin liittyy läheisesti myös se, että virhetilanteita ei pidä pelätä, mutta niiden perusteella on pyrittävä parempaan laatuun. Pelon ilmapiiri tappaa organisaatiossa luovuuden ja uusien innovaatioiden synnyn, joten sillä on vaikutuksia toiminnan kehittämiseen laajemmassakin mittakaavassa. (Aarnikoivu 2005, 87–88.)

Vain pieni osa asiakkaista vaivautuu antamaan palautetta, vaikka kokisikin siihen olevan aihetta. Tyytymättömät asiakkaat ovat tyytyväisiin verrattuna usein aktiivisempia, mutta heistäkin vain 5–10 % kertoo tyytymättömyydestään suoraan palveluntarjoajalle. (Grönroos & Järvinen 2001, 97.) Voidaan puhua palautteiden jäävuoren huipusta, jossa yrityksen saamat palautteet ovat pinnan yläpuolella, mutta suurin osa palautteista jää pinnan alle, yrityksen ulottumattomiin. Nykyään asiakas voi lähteä tyytyväisen hiljaisena yrityksestä palvelutapahtuman jälkeen, mutta avaakin sanaisen arkkunsa julkisesti sosiaalisessa mediassa. Tässä piilee yrityksen toiminnan kannalta epäsuosiollisen markkinoinnin riski, mikäli yrityksessä ei seurata mahdollisia keskus-

teluja internetissä ja tarvittaessa oikaista niissä esitettäviä väitteitä. (Blackshaw 2008, 41–43.) Reklamaatiotilanteet johtavat pahimmillaan asiakassuhteen päättymiseen ja parhaimmillaan, hyvin hoidettuna, asiakkaan entistäkin tiiviimpään sitoutumiseen yritykseen (Aarnikoivu 2005, 72).

3.2 Asiakastyytyväisyys osana laatua ja suorituskykyä

Asiakastyytyväisyystiedon hankinta

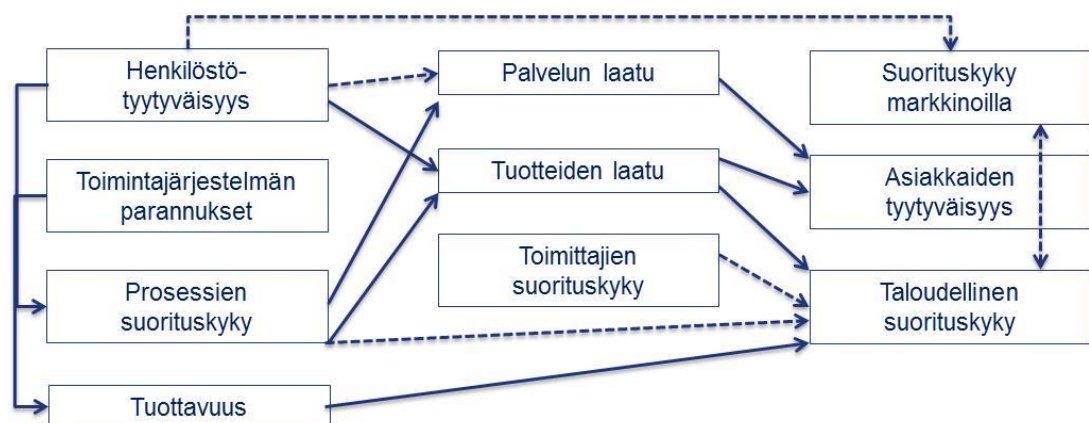
Asiakastyytyväisyystiedon hankkiminen voidaan jakaa asiakastyytyväisyyden ja asiakastyytymättömyyden tutkimiseen. Palveluyrityksen nykytilan asiakastyytyväisyyttä voidaan selvittää esimerkiksi kyselyillä, haastatteluilla ja aktiivisilla palautelomakkeilla. Tyytymättömyyttä kuvaa parhaiten reklamaatioiden määrä suhteessa muihin palautteisiin, palveluprosessin aikana havaitut virhetilanteet ja hyvityksiin kulunut raha mitattavalla ajanjaksolla. Reklamaatioiden määrän kasvaessa asiakkaiden lojaalius yritystä kohtaan vähenee ja halu vaihtaa toimittajaa kasvaa. Yritys voi helposti ajautua siinä määrin reklamaatioiden noidankehään, että yrityksen toiminta asiakkaita kohtaan muuttuu sitä vastuuttommammaksi, mitä enemmän valituksia tulee. Tämän vuoksi asiakkaan tyytymättömyyteen johtaneet syyt on aiheellista tutkia tarkasti, jotta toimintaa osataan parantaa niiltä osin ja minimoida vastaavien tilanteiden syntyminen jatkossa. (Isotalo 2007, 70; Lecklin 2006, 107, 113.)

Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta hyödylliseen tutkimustiedon hankkimiseen ei käytetä vain asiakastyytyväisyystutkimuksia, jotka ovat useimmiten suunniteltuja kysymään asioita organisaation näkökulmasta. Asiakasta osallistavia tutkimuskeinoja asiakaskokemuksen kehittämiseksi ovat esimerkiksi asiakaspaneelit, asiakkaiden havainnointi palvelutapahtuman aikana ja asiakaskohtaamisten jälkeiset kyselyt, jotka aidosti tuovat asiakkaan oman näkökulman esiin. Tällöin asiakas pääsee kertomaan sen, mikä on hänelle tärkeää, eikä yritys kysy sitä, minkä kuvittelee olevan asiakkaalle tärkeää omasta näkökulmastaan. (Löytänä 2012.)

Asiakastyytyväisyyden yhteys muihin toimintoihin

Organisaation strategiset valinnat määrittävät sen, mitä asioita toiminnassa halutaan mitata ja millä tarkkuustasolla. Mittaaminen kuvaa sitä, mikä on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Tehtyjen valintojen toteutumisen seurantaan valitaan tunnuslukuja, joille voidaan asettaa tavoitteita. Yrityksen johto voi haluta tietoa esimerkiksi siitä, toimitetaanko tuotteet tai palvelut ajallaan ja ovatko asiakkaat tyytyväisiä yrityksen toimintaan. Mittausjärjestelmä toimii myös hälyttimenä tai parhaimmillaan jopa ennakkoinnin apuvälineenä, mikäli yrityksen suorituskyvyssä tai toimintaympäristössä tapahtuu jotain hälyttävää. Asiakastyytyväisyystulosten on osoitettu jopa ennakoivan myynnin kehitystä. Asiakastyytyväisyyden noustessa myös myyntikäyrät seuraavat perässä ja vastaavasti laskusuunnassa oleva asiakkaiden tyytyväisyys palveluun vetää perässään myös myynnin laskuun. (Laamanen 2005, 52–54; Lecklin 2006, 105.)

Myynnin ja asiakastyytyväisyyden lisäksi tunnusluvuilla on tutkimuksissa havaittu olevan selviä kytköksiä toisiinsa muillakin liiketoiminnan osa-alueilla (ks. kuvio 5). Lähtökohtaisesti yritys, joka panostaa henkilöstön hyvinvointiin, prosesseihin ja toimintajärjestelmän kehittämiseen, pystyy toimimaan tuottavammin, toimittamaan laadukkaampia palveluita ja ylläpitämään asiakastyytyväisyyttä sekä taloudellista suorituskykyä. Tyytyväiset asiakkaat tuovat yritykselle kannattavuutta, ja kannattava yritys voi panostaa kehittämiseen, jolloin asioiden välille syntyy positiivinen kierre. (Laamanen 2005, 59, 350.)



KUVIO 5. Suorituskyvyn tunnuslukujen yhteyksiä (Laamanen 2005, 59)

Tunnuslukujen mittaaminen

Mitattavalle tunnusluvulle asetettu tavoite voi olla joko tarkka arvo tai valinta tietystä kehityssunnasta, kuten kannattavuuden tai asiakastyytyväisyyden parantaminen. Tietoa hankitaan yrityksen käytössä olevien tietojärjestelmien avulla tai ulkoisista lähteistä. Taloudellisten ja muiden määrällisesti mitattavien asioiden kohdalla tiedon hankinta on yleensä helpompaa, koska tieto saadaan numeroina suoraan tietokannoista. Kokemukseen perustuvat asiat, kuten asiakkaan tai henkilöstön tyytyväisyys, ovat sen sijaan mittausmuotona astetta haasteellisempia ja vaativat useampia menetelmiä riittävän tiedon saamiseksi. (Laamanen 2005, 52–54.)

Mittausjärjestelmän kehittäminen ei kuitenkaan ole pelkkää mittauskohteiden valitsemista ja tiedon tallentamista. Samalla tulee kiinnittää huomiota organisaation kykyyn hyödyntää kerättyä tietoa. Kun tieto on hankittu, se muokataan analysoitavaan muotoon tarvittavilla työkaluilla ja menetelmillä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi arvosanoja, prosenttiosuuksien laskemista, trendien etsimistä tai poikkeamien löytämistä. Analysoinnin jälkeen tieto tulkitaan valitulla tavalla, esimerkiksi asetettuihin tavoitteisiin vertaamalla. Mikäli tavoitteista jäädään, tutkitaan tarkemmin, mistä poikkeama johtuu, mitä johtopäätöksiä voidaan tehdä ja mitä toimenpiteitä tarvitaan tilanteen parantamiseksi. (Laamanen 2005, 52–53, 351.)

3.3 Laadun kehittäminen koko organisaation vastuulla

Laatu on yksi palveluyritysten tärkeimmistä kilpailukeinoista ja kannattavan liiketoiminnan peruspilareista. Asiakaskeskeisyyden myötä laatuajattelu on kehittynyt siihen suuntaan, että asiakastyytyväisyys on johdon sijaan koko organisaation vastuulla. Asiakasrajapinnassa työskentelevät ovat näkyvimmissä roolissa asiakaskokemuksen luomisessa, mutta yhtä tärkeitä tekijöitä ovat taustalla toimivat tukiprosessit, tietojärjestelmät ja johtaminen, aina yrityksen imagosta lähtien. (Ojala 2000, 24.) Palveluliiketoiminnan laatua voidaan kehittää pienillä askelilla toimintaa vähän kerrallaan

parantaen tai pyrkiä suurempiin hyppäyksiin, jotka saattavat muuttaa samalla yrityksen liiketoimintamallia tai ansaintalogiikkaa. Kehittäminen voi kohdistua moneen eri osa-alueeseen, kuten organisaation tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin, sisäisiin prosesseihin, käytössä olevaan teknologiaan tai asiakasrajapintaan ja jakeluun. Oli kehityskohde mikä tahansa, lopputuloksena pyritään parempaan laatuun ja lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. (Tekes n.d.)

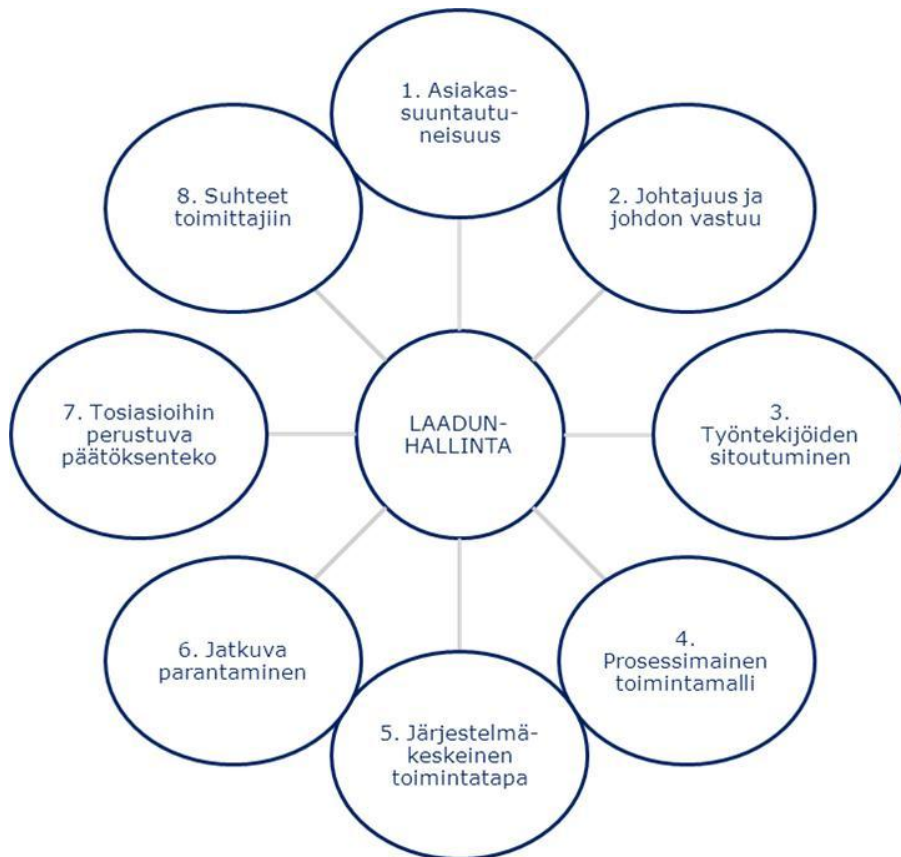
Yhdysvaltalainen laatujohtamisen asiantuntija Philip Crosby on kuvannut laadun kehittämistä Sarala & Saralan mukaan (2001, 105) seuraavasti:

Laadun kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että saadaan ihmiset tekemään ne asiat paremmin, jotka heidän on joka tapauksessa tehtävä.

Crosbyn ajattelumalli laadunhallinnasta perustuu toimintaa ohjaaviin laatustandardeihin ja ohjeistuksien noudattamiseen. Uusien toimintamallien noudattamista seurataan ensin tarkemmalla tasolla ja poikkeamiin puututaan herkemmin, jotta toimintamalli saadaan juurrutettua organisaation arkeen. (Sarala & Sarala 2001, 105.)

Kansainvälisen laadunhallinnan ISO 9000 -standardisarjan tavoitteena on organisaation laadukkaan johtamisen sekä laadukkaiden tavara- ja palvelutuotteiden aikaansaaminen. Standardeja voidaan hyödyntää kaikenkokoisissa yrityksissä, toimialariippumattomasti ja niiden avulla voidaan toteuttaa systemaattinen prosessien ohjaustapa. ISO 9001 -standardin mukaan laadunhallinta voidaan jakaa kahdeksaan perusperiaatteeseen (ks. kuvio 6): asiakassuuntautuneisuuteen, johtajuuteen, henkilöstön sitoutumiseen, prosessimaiseen toimintaan, järjestelmäkeskeiseen työtapaan, jatkuvan parantamiseen, päätöksentekoon ja toimittajasuhteisiin. (Finanssialan Keskusliitto 2008, 5–7.) Standardin mukaista laadunhallintaa voidaan verrata Grönroosin (2010, 156) esittämään seitsemänosaiseen palvelun laadun johtamisohjelmaan, jossa kehittämiskohteena ovat palveluajatuksen kehittäminen, asiakkaiden odotusten hallinta, palvelun lopputuloksen hallinta, sisäinen markkinointi, fyysisen ympäristön hallinta, tietotekniikan hallinta ja asiakkaan osallistumisen hallinta.

Kun laadunhallinnan kokonaisuus on jaettu organisaatiokohtaisesti sopiviin alaryhmiin, voidaan laatua arvioida ja kehittää helpommin aihealueittain strategian mukaisesti (Finanssialan Keskusliitto 2008, 5–7). Laatustrategiaan voidaan yhdistää myös yrityksen sisäinen oppimistarve, jolloin tuloksena on jatkuva kehittäminen. Panostukset oppimiseen tukevat ja tehostavat laadun kehitystä. (Ojala 2000, 258.)



KUVIO 6. Laadunhallinta ISO 9001 -standardissa (Finanssialan Keskusliitto 2008, 5)

Tässä luvussa tarkasteltiin laadukkaan palvelun kriteereitä, asiakaspalautteiden roolia asiakastytyvyyden mittaajina ja yrityksen kokonaisvaltaista laadunhallintaa. Jotta asiakastiedon ja laadunhallintaan liittyvien tietojen kerääminen ja hallinnointi on mahdollista, organisaatiossa on oltava toimivat liiketoimintaprosessit, joita voidaan johtaa prosessinhallinnan avulla. Seuraavassa luvussa on kerrottu tarkemmin prosessien kuvaamisesta, parantamisesta ja hyödyntämisestä asiakaspalautteiden käsittelyssä.

4 PROSESSINHALLINTA KEHITTÄMISEN TYÖKALUNA

4.1 Prosessiajattelu palveluliiketoiminnassa

Prosessiajattelu liittyy läheisesti laatujohtamiseen, jatkuvaan parantamiseen ja logistiikkaan. Prosessiajattelu on lähtöisin teollisuudesta, mutta sitä käytetään hyväksi toiminnan kehittämisessä nykyään lähes kaikilla aloilla, myös palveluissa. Prosessi on sarja peräkkäisiä toimintoja, ja hyvin mallinnettuna ne edistävät organisaation tehokkuutta ja oikeiden asioiden tekemistä oikein. Lisäksi niiden avulla henkilöstölle syntyy kuva siitä, miten oma työ liittyy prosessien kokonaisuuteen. Prosessien kuvaus itsessään ei tuo ratkaisua ongelmiin, vaan tapa, jolla kuvausta käytetään hyväksi organisaation toiminnan analysoinnissa ja kehittämisessä. (Laamanen 2009, 29, 75.)

Palvelua tarjoavan yrityksen on ymmärrettävä oman prosessin lisäksi myös asiakkaan prosessia ja näiden kahden prosessin yhtymäkohtia. Arvioimalla prosessin tuottamaa palvelutulosta ja kehittämällä yrityksen laatukulttuuria varmistetaan se, että asiakkaat pysyvät tyytyväisinä ja yritystoiminta kannattavana. (Arantola & Simonen 2009, 3; Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2002, 337; Jaakkola ym. 2009, 15.) Prosessiin osallistuvan henkilöstön lisäksi myös asiakkaan läsnäolo voidaan merkitä prosessikuvaukseen. Asiakas arvioi palvelua käyttäessään prosessin kulkua, joten sen sujuvuus on keskeinen osa palvelukokonaisuutta. Samalla prosessin tasalaatuisuus on suuri haaste, sillä prosessin toteuttajat, asiakkaat ja asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt, ovat erilaisia ja kokemukseen vaikuttaa aiemmat kokemukset sekä mahdolliset ulkopuoliset tekijät. (Toivonen 2010.) Niissä vaiheissa, joissa asiakas on läsnä, kiinnitetään erityistä huomiota asiakaskokemukseen vaikuttaviin seikkoihin kuten saavutettavuuteen ja asiakaspalveluun. Yrityksen sisäisten toimintojen ja asiakasyhteistyön lisäksi tarvitaan toimintoja, jotka eivät näy asiakkaille. Nämä tukitoiminnot takaavat palvelun sujuvuuden, kustannustehokkuuden ja laadukkaan lopputuloksen. (Jaakkola ym. 2009, 16–17.)

Prosessien kehitystyöllä pyritään siihen, että toimintaketjusta karsitaan lisäarvoa tuottamattomia töitä, oma henkilöstö hallitsee liiketoiminnan kokonaisuuden ja asiakkaat saavat parempaa palvelua (Laamanen 2009, 7,29). Onnistunut toiminta nykypäivän verkostoituneessa toiminnassa edellyttää sitä, että jokainen organisaation jäsenen tuo oman panoksensa yhteiseen prosessiin. Prosessin lopputuloksena ei tällöin synny pelkästään tuotetta tai palvelua, vaan keskiössä on itse prosessin tuottaman lisäarvon laatu. Prosessikuvausten avulla voidaan parhaimmillaan konkretisoida se lisäarvo, jonka organisaatio luo asiakkailleen. (Juuti 2011, 15; Tuomi & Sumkin 2010, 71.)

4.2 Prosessin kuvaaminen ja käyttöönotto

Prosessin kuvaaminen

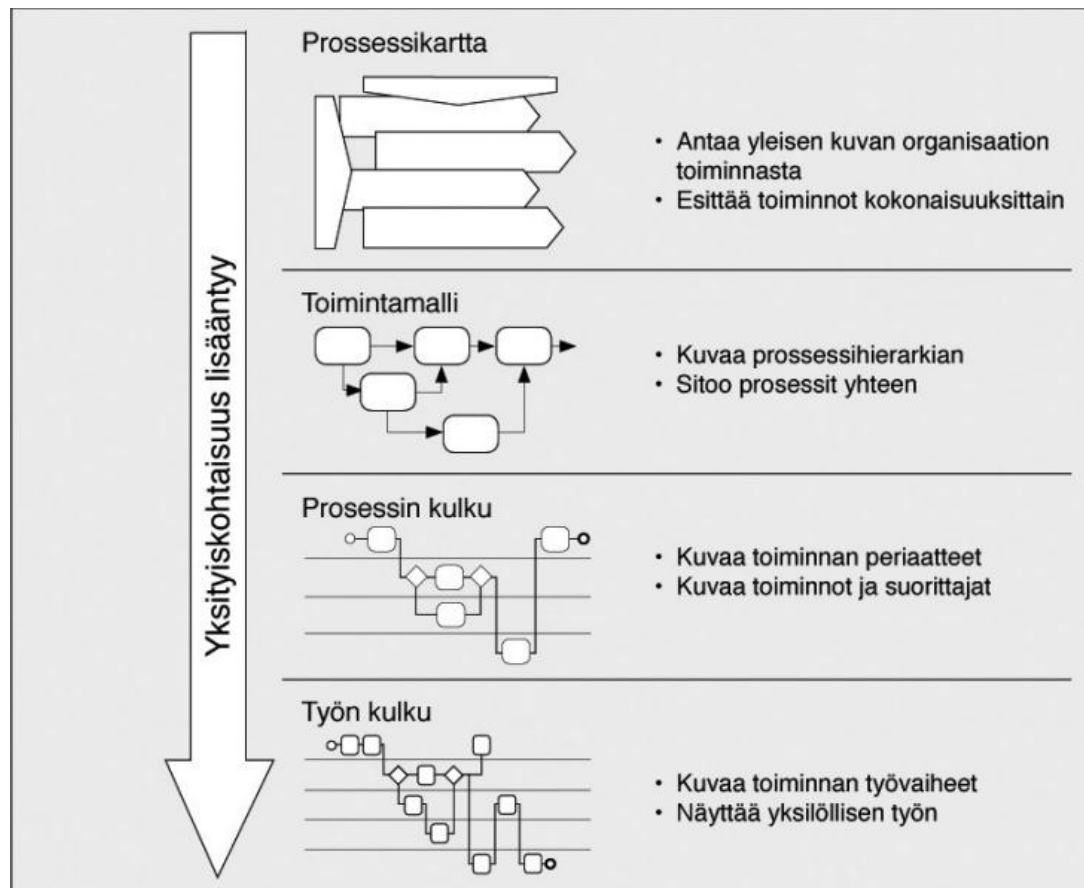
Prosessikuvausten tulee olla tarkoituksenmukaisia, ja niiden on tuotava toimintaan todellista hyötyä. Prosessin kuvaaminen alkaa prosessien tunnistamisesta ja kuvauksen tarkkuustason valinnasta. Hyvässä prosessikuvauksessa on esitetty prosessin toteutumisen kannalta kriittiset asiat, ja se edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä, asiakkaan saamaa hyötyä sekä organisaation tuottavuutta. (JHS152, 2012, 3; Laamanen 2009, 76.) Prosessikuvauksen haastavimpia hetkiä on määrittää, millä tarkkuudella toimintaa on tarve kuvata. Liian tarkka kuvaus johtaa suureen määrään aliprosesseja, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen vaikeutuu. (Laamanen 2009, 81.)

Prosessin sisältöä suunniteltaessa tulisi Laamasen (2005, 78) mukaan kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin (ks. taulukko 3):

TAULUKKO 3. Prosessikuvauksen malli (Laamanen 2005, 78)

Soveltamisalue	Mihin prosessia sovelletaan ja mitä jätetään sen ulkopuolelle? Mistä asiakkaan prosessi alkaa ja mihin päättyy?
Asiakkaat	Kuka/ketkä ovat prosessin asiakkaat ja sidosryhmät? Mikä on asiakkaan prosessi ja millaisia vaatimuksia siihen liittyy?
Tavoite	Mikä on prosessin tarkoitus ja miten sen toteutumista mitataan? Mitkä ovat toteutumisen kannalta kriittiset vaiheet ja miten niissä onnistumista mitataan?
Syötteet ja tuotokset	Mitkä ovat prosessin syötteet ja tuotokset? Kuka säilyttää tietoja ja miten niitä hallitaan?
Prosessikaavio	Mikä on prosessin karkea vaiheistus? Millainen on prosessikaavio?
Vastuut	Mitkä ovat keskeiset roolit ja niihin liittyvät tehtävät ja päätökset? Mitkä ovat prosessiin liittyvät tiimit, niiden tehtävät ja pelisäännöt?

Prosessin sisällön selvittämisen jälkeen voidaan suunnitella prosessin kuvaustasoa sekä kaavioiden muotoa. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (JUHTA) on tehnyt suosituksen JHS152 prosessien mallinnuksesta, jossa kuvauskielenä käytetään kansainvälisesti tunnettua BPMN -määritystä (Business Process Modeling Notation). Suosituksen mukainen prosessien kuvaustaso on esitettyä kuviossa 7. (JHS152, 2012, 6.)



KUVIO 7. JHS152-suosituksen mukaiset prosessien kuvaustasot (JHS152, 2012, 6)

Prosessikartta

Prosessikartassa organisaation toiminnot on kuvattu kokonaisuuksittain: tärkeimmät prosessit, pelkistetty organisaatio ja toimintaympäristö. Prosessikarttaa voidaan hyödyntää ulkoisen viestinnän välineenä sekä päätöksenteon apuvälineenä.

Toimintamalli

Toimintamallitasolla kuvataan prosessihierarkia eli prosessien jakautuminen osaprosesseiksi, prosessien väliset riippuvuudet sekä rajapinnat muuhun ympäristöön. Toimintamallissa tyypillisesti määritellään prosessien omistajat, tavoitearvot ja mittarit.

Prosessin kulku

Kuvataan toiminnan periaatteet, kuten työvaiheet, toiminnot, toimijoiden roolit ja vastuut. Prosessin kulku -tasolla tulee saada esiin toiminnassa mahdollisesti havaitut ongelmakohtat.

Työn kulku

Työn kulku -tasolla kuvataan yksilön tehtävät ja tiedon liikkuminen eri toimintojen välillä. Työnkulkukaavioon voidaan merkitä myös ulkoisten järjestelmien liittyminen prosessiin. (JHS152, 2012, 6–10; Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen & Tamminen 2012, 34.)

Prosessin käyttöönotto ja mittaaminen

Prosessinmukaisen toiminnan suunnittelun tarkoituksena on viedä kuvattu toimintamalli käytäntöön. Ei kuitenkaan voida olettaa, että pelkkä kaavioiden piirtäminen itsessään olennaisesti muuttaisi jotain organisaation toiminnassa. Onnistunut käyttöönotto vaatii prosessissa toimivien ihmisten ymmärryksen ja hyväksynnän lisäksi prosessin toimintaa tukevat työkalut, ohjeistuksen sekä osaamista. Yhteistä ymmärrystä ja prosessiin sitoutumista voidaan lisätä prosessin arvioinnilla. (Laamanen 2005, 163.)

Jokainen organisaatio joutuu itse ratkaisemaan, mitä tunnuslukuja se haluaa käyttää toimintansa ohjaamiseen ja mittaamiseen. Jotta prosessia voidaan mitata, on kuvausvaiheessa huomioitava kriittiset pisteet, joita voidaan arvioida laadullisesti sekä määrittellä prosessille mahdolliset muut mittarit. Valmiiden mittaristojen näkökulmat eivät istu jokaiseen organisaatioon ja toimintatapaan, joten mittausnäkökulmat on määriteltävä itse, organisaation strategiaan sopiviksi. Valittaviin mittareihin vaikuttaa myös se, mihin prosessi on tarkoitettu. Monien prosessien tunnusluvut suunnitellaan vastaamaan asetettuihin tavoitteisiin. Esimerkiksi asiakaspalauteprosessin mittareina voidaan käyttää palautteiden määrää ja palautteiden käsittelyaikaa. (Laamanen 2009, 163; Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 103.)

4.3 Prosessin arviointi ja parantaminen

Prosessin itsearviointi

Useat organisaatiot toteuttavat laatupalkintojen, kuten EFQM-mallin (Euroopan laatupalkinto) mukaista itsearviointia säännöllisin väliajoin ylläpitääkseen uudistumiskykyään ja nopeuttaakseen uusia innovaatioita. Laatupalkintojen mukaiset arvioinnit koskevat yleensä organisaation toiminnan laatua ja kilpailukykyä laajemmassa mittakaavassa, mutta arviointia voidaan soveltaen tehdä myös pienempiin osa-alueisiin, kuten prosesseihin eli toimintamalleihin. (Laamanen 2005, 273.)

Prosessin itsearviointi on keino tunnistaa arvioitavan kokonaisuuden vahvuudet ja parannusalueet. Jatkuvan kehittämisen lisäksi arvioinnin tarkoituksena on, että ihmiset ymmärtävät ja hyväksyvät prosessin mukaisen toiminnan. Vahvuudet ovat asioita tai toimintatapoja, joiden perusteella arvioinnin kohteena oleva prosessi koetaan hyväksi, ja niitä tulee vahvistaa entisestään. Parannuskohteet voivat liittyä puutteisiin, huonosti määriteltyihin toimintatapoihin, puutteelliseen ohjeistukseen tai heikkoihin tuloksiin. Organisaatio menestyy aina vahvuuksien perusteella, mutta parantamista vaativat asiat voivat hankaloittaa tai jopa estää vahvuuksien hyödyntämistä. (Laamanen 2005, 276.)

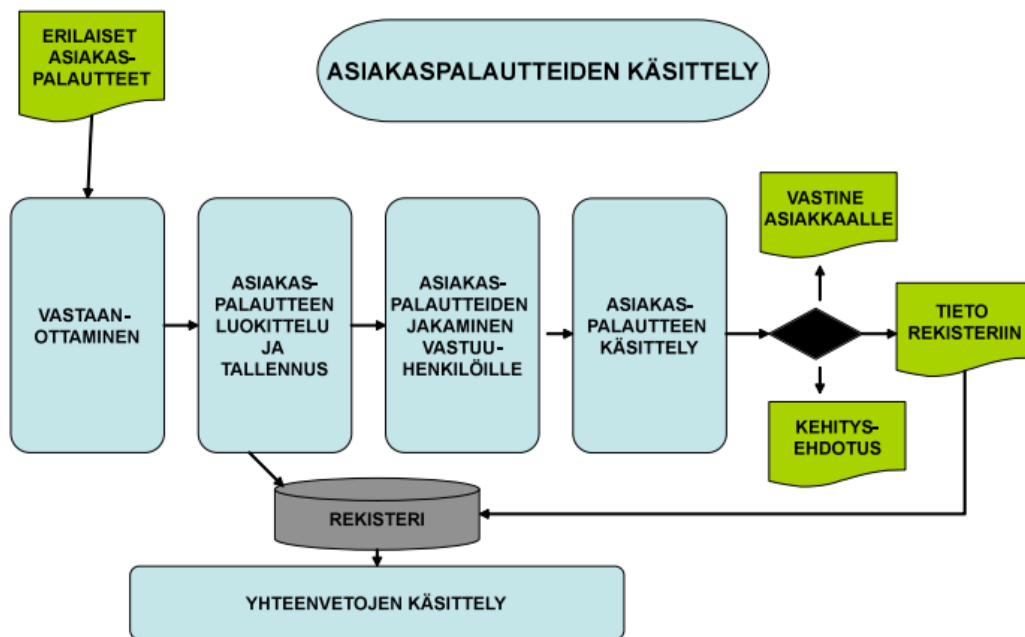
Prosessin parantaminen

Prosessin parantamisen lähtökohtana voi olla esimerkiksi arvioinnissa tunnistettu tarve muuttaa voimassa olevia toimintatapoja, ja tavoitteeksi voidaan asettaa jollakin tavalla mitattavissa oleva, määrällinen, ajallinen tai laadullinen muutos verrattuna lähtötilanteeseen. (Laamanen 2009, 202–203.) Asiakaslähtöisessä toiminnan kehittämisessä prosessien parantamisessa otetaan huomioon, missä tilanteissa yrityksen omat prosessit kohtaavat asiakkaiden prosessien kanssa ja miten yrityksen tarjoamista tuotteista/palveluista voitaisiin tehdä paremmin asiakkaan prosessiin sopivia (Arantola & Simonen 2009, 3).

Prosessin parantaminen voidaan jakaa reagoivaan ja ennakoivaan parantamiseen. Reagoivalla parantamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa jotain on jo tapahtunut ja tapahtuneen perusteella halutaan tehdä parannuksia prosessiin. Organisaatiossa voidaan esimerkiksi havahtua asiakastyytyväisyysmittausten kautta, että asiakkaat ovat tyytymättömiä palvelun sujuvuuteen. Prosessia parantamalla ongelmaan saadaan tärkeä korjaus, mutta liiketoiminnan kannalta se voi olla liian myöhäistä. Ennakoiva parantaminen pyrkii ymmärtämään ja hyödyntämään havaittuja asiakastarpeita ja trendejä sekä ennustaa tulevaisuutta. Organisaatiossa esimerkiksi huomattaisiin, että palvelun sujuvuudesta on tulossa merkittävä kilpailuetu markkinoilla ja prosessin parantamiseen panostetaan jo ennen kuin se on havaittavissa mistään mittareista. (Laamanen 2009, 204.)

4.4 Asiakaspalauteprosessin vaiheet

Uusitalon (2007, 134) mukaan asiakaspalautteiden käsittelyprosessi muodostuu kolmesta vaiheesta: palautteen vastaanotosta ja kirjaamisesta, selvitystyöstä sekä palautteisiin liittyvän tiedon hyödyntämisestä. Prosessin kuvaamisen lähtökohtina ovat yrityksen strategian ja imagon mukaisesti määritellyt tavoitteet palautteiden hyödyntämiseksi. Prosessin kulkuun vaikuttavat kerättävän palautteen määrä ja sisältö sekä palautteiden käsittelylle asetetut tavoitteet. Pääprosessin kuvaus edellyttää useimmiten myös osaproessien kuvaamista organisaation toiminnan mukaisesti, kuten myös prosessinomistajan nimeämistä jokaiselle prosessille. Kuviossa 8 on kuvattu viitteellinen tapa kuvata asiakaspalautteiden käsittelyä. (Käyttäjädemokratiaklubi 2008, 6.)



KUVIO 8. Prosessikuvaus palautteiden käsittelystä (Käyttäjädemokratiaklubi 2008, 5)

Asiakailta saatava palaute on olennainen osa asiakaskeskeisen organisaation jatkuvaa toiminnan parantamista ja asiakastyytyväisyyden kehittämistä. Reaaliaikainen mahdollisuus palautteen antamiseen ja saamiseen voi estää monien ongelmatilanteiden syntymisen tai ainakin mahdollistaa niiden nopean selvittämisen. Toimivien asiakaspalautemenetelmien käytön katsotaankin olevan yksi organisaation tärkeimmistä oppimistaidoista. Useat yritykset aliarvioivat tämän tyyppisten tukipalveluiden kehittämisen merkityksen ja epäonnistuvat sen vuoksi asiakastyytyväisyyden parantamisessa. (Uusitalo 2007, 15, 70.)

Tässä luvussa on käyty lyhyesti läpi prosessinhallinnan perusasioita prosessin kuvaamisesta käyttöönottoon ja arvioinnista parantamiseen. Prosessinhallinnan voidaan katsoa olevan merkittävässä asemassa myös asiakaspalautteiden käsittelyssä, jotta asiakailta saatu tieto saadaan mahdollisimman systemaattisesti tallennettua ja hyödynnettyä toiminnan kehittämisessä. Seuraavassa luvussa on nostettu esiin myös muita asioita, kuten henkilöstön ja asiakkaan osallistaminen, jotka ovat osaltaan vaikuttamassa toiminnan kehittämiseen. Ideaalitalanteessa jokainen palanen täydentää kokonaisuutta niin, että yritys menestyy kilpailijoitaan paremmin.

5 TOIMINNAN KEHITTÄMISEN VAHVUUDET JA KOMPASTUSKIVET

5.1 Strategia ohjaa kehittämisen suuntaa

Yritykset voivat joko vaikuttaa oman aikakautensa muutoksiin, sopeutua niihin tai yrittää reagoida niihin jälkikäteen, jolloin se on liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta usein liian myöhäistä (Sarala & Sarala 2001, 52–54). Organisaatiolla onkin oltava selkeä ja konkreettinen tavoite, visio, mitä se haluaa olla nyt ja tulevaisuudessa. Visio toteutetaan käytännössä strategiaprosessin ja sen mitattavissa olevien tavoitteiden kautta. Strategiaprosessi on organisaation johdon ja henkilöstön oppimisprosessi, jonka tuloksena syntyy yhteinen näkemys organisaation tulevaisuudesta. Vastatakseen tulevaisuuden haasteisiin organisaation on kyettävä varmistamaan sekä nykyinen että tulevaisuudessa tarvittava asiantuntijuus ja osaaminen. Tämä voidaan toteuttaa sekä palkkaamalla uutta tarvittavaa osaamista että pitämällä huolta nykyisen henkilöstön osaamisen tasosta ja kehitymisestä. (Ojala 2000, 192; Tuomi & Sumkin 2010, 10, 21.)

Liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta yrityksen tulisi luokitella asiakaskantaa asiakkuuden arvon mukaan siten, että ymmärretään, minkä asiakkuuksien pysyvyyteen kannattaa panostaa enemmän kuin toisien. Asiakkuuden arvoa voidaan mitata sekä aineellisesti, kuten myyntivolyymin ja kannattavuuden mukaan, että aineettoman arvon, kuten yhteisen kehittämisen ja referenssiarvon mukaan. Toiminnan kehittämiseen varattavien resurssien jakamista voidaan verrata uhkapelaamiseen, jossa käytössä on tietty määrä panoksia ja on valittava, mihin kohteisiin panokset kannattaa sijoittaa voiton maksimoimiseksi. Liiketoiminnan uhkapelissä voiton mahdollisuutta nostaa se, että ymmärrys asiakkaista ja toimintaympäristön muutoksista on organisaatiossa riittävällä tasolla. (Arantola & Simonen 2009, 12.)

Strategian toteuttaminen arjessa on puheen ja toiminnan pitämistä yhdenmukaisena. Tämän myötä jokaisen työntekijän omassa roolissaan tekemä valinta tai päätös

joko toteuttaa strategiaa tai sitten ei. Strategiaprosessin johtaminen ja jalkautus edellyttääkin erityisesti esimiehiltä keskustelevaa ja osallistavaa johtamista sekä ymmärrystä siitä, että paras tulos syntyy yhdessä tekemällä. Usein organisaatiossa on selkeä kehittäjien joukko, joka suhtautuu avoimesti muutoksiin ja on aktiivisesti suunnittelemassa tulevaisuutta. Yhtä selkeä joukko on myös niitä, jotka eivät ole kiinnostuneita strategioista vaan haluavat kaiken pysyvän muuttumattomana. Organisaation kehittymisen kannalta on tärkeintä saada mukaan näiden kahden ryhmän väliin jäävä joukko eli suurin osa henkilöstöstä. Heidän toimintansa ja sitoutumisensa muutokseen on onnistumisen kannalta ratkaisevaa. Muutosagentteja, jotka ovat innokkaimmin lähdössä mukaan muutoksiin, voidaan kouluttaa eri puolille organisaatiota toimimaan roolimallina ja muiden innostajina. (Ojala 2000, 98; Tuomi & Sumkin 2010, 15, 20–21.) Henkilöstön osallistamisesta toiminnan kehittämiseen kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

5.2 Henkilöstön osallistaminen kehittymisen edellytyksenä

Osaamisen ja oppimisen kehittäminen

Teknologian nopea kehittyminen, automaation käyttö ja toiminnan keskittäminen ydinprosesseihin ovat muuttaneet toimintatapoja ja tehtävänkuvia useilla eri toimialoilla. Perinteiset kilpailutekijät kuten kustannus- tai teknologiajohtajuus eivät nykyajan markkinoiden kovassa kilpailussa tuo enää riittävää kilpailuetua, joten strategiaa on toteutettava yrityksen omia vahvuusalueita kehittämällä. Liiketoiminnan kannalta kilpailuetua voidaan tavoitella muun muassa asiakaskeskeisyydellä, ydintoimintoihin keskittymisellä sekä varmistamalla riittävän nopean reagointi muutoksiin ja osaamistarpeisiin. Nopea oppiminen edellyttää osaamispääoman johtamista, joka huomioi organisaatiossa jo olevan osaamisen sekä mahdolliset uudet koulutustarpeet. Organisaatiossa on myös oltava sellainen ilmapiiri ja toimintatavat, jotka tukevat tiedon jakamista, yhdessä oppimista ja näiden myötä yksittäisen osaamisen siirtymistä organisaation yhteiseksi osaamiseksi. (Ojala 2000, 23–24, 28.)

Tärkeänä osana oppimisen kehittämistä on myös oppimisen erilaisuuden tunnistaminen. Vallitseva käytäntö useissa organisaatioissa on se, että esimiehet ja koulutuksen suunnittelijat tekevät valmiit koulutuspaketit ja ratkaisut, jotka henkilöstön odotetaan omaksuvan koulutuksessa. Organisaation tulisi pyrkiä siihen suuntaan, että henkilöstö kykenee itse tunnistamaan ja arvioimaan omat oppimistarpeensa, ja organisaation tehtävä on vastata niihin sopivilla oppimismenetelmillä. Oppimistarpeensa itse tunnistanut ja aktiivisesti koulutukseen hakeutuneen henkilön motivaatio oppia on todettu olevan huomattavasti parempi, kuin esimiehen koulutukseen lähettämä kollegansa. (Virkkunen & Ahonen 2007, 113–115.)

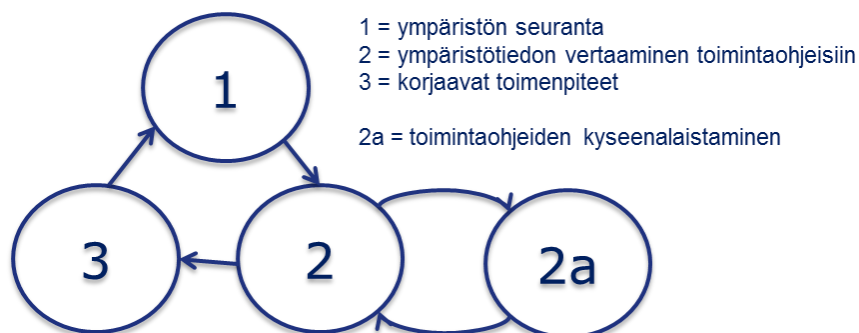
Kun ihmiset saadaan ottamaan vastuu omasta osaamisestaan ja kehittymisestään, he alkavat sitä kautta kiinnostua myös yrityksen ja oman toimintaympäristönsä tulevaisuudesta. Samalla he kykenevät ottamaan entistä enemmän vastuuta oman työnsä kehittämisestä ja työnsä tuloksista. Yrityksen johto ja esimiehet ovat vastuussa oppimisvalmiuksien ja oppimista kannustavan ilmapiirin luomisesta – loput on kiinni henkilöstön omasta aktiivisuudesta. (Ojala 2000, 96, 109.)

Organisaatiokulttuurin merkitys kehittämisessä

Vaikka organisaation toimintaa saadaan uudistettua eri kehittämismenetelmien avulla, se toisaalta aina vahvistaa jo olemassa olevia organisaatorakenteita ja toimintamalleja. Organisaatiokulttuurin tutkijoiden mukaan toiminnan kehittämisen kautta on lähes mahdotonta saada tietoisesti muutettua voimassa olevaa organisaatiokulttuuria. Vika löytyy useimmiten siitä, että kehittäminen on organisaation ylätasolta alaspäin suuntautuva ongelmanratkaisuprosessi, jossa ongelma ja mahdollisesti myös ratkaisu on etukäteen määritelty. Lisäksi organisaatioiden käyttämät palautejärjestelmät ovat usein sellaisia, että ne eivät pyri uudistamaan aiempia ajattelumalleja, vaan korjaamaan yksittäisiä tapahtumia. (Juuti 2011, 17–18.) Organisaatioille kertyy jatkuvasti niin sanottua hiljaista tietoa markkinoilta, asiakkaista, kilpailijoista sekä erilaisista trendeistä. Avoimella ja kannustavalla organisaatiokulttuurilla mahdollistetaan näiden tietojen jakaminen ja hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä. (Kehusmaa 2010, 69–71.)

Avoin ilmapiiri kannustaa myös kokeilemaan uusia asioita, ja virheet kuuluvat oppimiseen. Jos virheitä ei tule, se on osoitus siitä, ettei mitään uutta ole kokeiltu. Jos samat virheet toistuvat, voidaan olettaa, että oppiminen ei ole toivotulla tasolla. (Ojala 2000, 128, 195.) Usein on helpompaa kuvata toimintatapa, jolla epäonnistutaan kuin se, jolla onnistutaan. Jos yritys ei esimerkiksi kykene toteuttamaan asiakkaalle annettua palvelulupausa, on suuri riski menettää asiakassuhde kokonaan. Vaikka toisaalta, sekään ei aina takaa asiakassuhteen jatkuvuutta, että asiat tehtäisiin sopimuksen mukaisesti. Pääasia on, että mahdollisiin epäkohtiin tartutaan ja niistä viestitään myös asiakkaan suuntaan, jotta luottamus yritykseen säilyy. (Laamanen 2005, 59.)

Virhetilanteiden korjaamiseen voidaan hyödyntää yhtä organisaation oppimisen perusmallia eli kaksinkertaista palautekytkentää (ks. kuvio 9). Mallin perusajatuksena on, että korjaustoimenpiteitä ei tehdä vain itse korjattavaan asiaan, vaan toimintaohjeisiin ja organisaatiossa vallitseviin normeihin. (Ojala 2000,179.)



KUVIO 9. Kaksinkertaisen palautekytkennän oppiminen (double-loop learning) (Ojala 2000, 179)

Kaksinkertaisen palautekytkennän oppimisen mallissa ei esimerkiksi korjata vain tapahtunutta virhettä, vaan analysoidaan, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet virheen syntymiseen ja miten se voitaisiin jatkossa estää. Kun analyysi tehdään ryhmässä, saadaan

lisättyä yhteistä ymmärrystä toiminnan kehittämistä ja virheiden määrää vähentämään. (Ojala 2000, 178–179.)

Muutosten kautta kohti oppivaa organisaatiota

Organisaatioissa tehtävien muutosprosessien yhteydessä voidaan kohdata ongelmia, kun yksilötason tietoisuus- ja asennemuutokset sekä organisatoristen käytäntöjen muuttaminen sekoittuvat. Yksilön mahdollisuus muuttaa omia käyttäytymistapojaan, työmenetelmiä ja työnjakoa pysähtyy usein siihen, että muidenkin organisaation jäsenten tulisi omaksua muutoksen tarpeellisuus. Vastaavasti yhteisöllisesti välttämättömät muutokset voidaan kokea uhkana, jota vastaan yksilöillä nousee avointa tai peiteltyä muutosvastarintaa. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 31–32.)

Muutoksen tarve onkin usein syöte oppimistarpeelle, ja oppiminen on tapa toteuttaa muutoksia. Muutoksen johtaminen on käytännössä organisaation, tiimien ja yksilöiden oppimisen johtamista. Muutosten hallittu läpivienti kohti oppivaa organisaatiota edellyttää yhteisiä arvoja, tavoitteita ja niiden tehokasta viestimistä läpi organisaation. Lisäksi se vaatii usein perinteisten toimintojen ja roolien kyseenalaistamista sekä vastuiden ja roolien muuttamista. Koko henkilöstön on opittava uusia taitoja ja ennen kaikkea uusia asenteita kyetäkseen kantamaan vastuunsa yrityksen toiminnasta. (Juuti & Virtanen 2009, 82; Ojala 2000, 97–98, 215.)

Yksi yleistymässä oleva muutos organisaatioiden toiminnassa on asiakkaiden osallistaminen kehittämiseen ja koko innovaatioprosessiin yhdessä henkilöstön kanssa. Yhteistoiminta vaatii yritykseltä avoimuutta päästä asiakas yrityksen ytimeen, kiinteäksi osaksi kehitysprojekteja. Avoimuuden lisäksi yrityksen tulee myös huolehtia siitä, että sillä on käytettävissään riittävät resurssit ja osaamista kehitysideoiden tunnistamiseen, jalostamiseen ja tiedon hyödyntämiseen. Tutkimusten mukaan esimiesten aktiivisella otteella ja esimerkillisellä toiminnalla on merkittävä vaikutus hedelmällisen maaperän luomiseksi yhdessä kehittämiselle. (Matthing, Sandén & Edvardsson 2004; Sigala 2012, 981.)

5.3 Asiakkaan rooli kehittäjänä vahvistumassa

Asiakkaiden merkitys kehitysprosessissa on tunnustettu jo vuosikymmenien ajan, ja lähes kaikki yritykset väittävät toimivansa ja kehittävänsä toimintaansa asiakaslähtöisesti. Asiakkaiden kokemukset osoittavat kuitenkin usein ihan jotakin muuta. Palveluiden kehittäminen on perinteisesti saanut lähtölaukauksen siitä, että jotain on mennyt pieleen ja asioita halutaan tehdä paremmin kuin ennen. Palvelutapahtuman aikana tai jälkeen asiakkaalta saatu palaute on edelleen yksi keino asiakastiedon hankkimiseen, mutta syvällisemmän tiedon hankkimiseen tarvitaan muitakin menetelmiä. (Soininen 2011.) Kuten luvussa 2.3 esitettiin, käyttäjätieto on perinteistä asiakastietoa syvällisempää tietoa ja ymmärryksen lisäämistä asiakkaan käyttäytymisestä.

Kun asiakkaiden tarpeet erilaistuvat ja teknologian kehitys kiihtyy, asiakastuntemuksen merkitys ja ennakointi korostuvat entisestään. Käyttäjien osallistaminen kehitykseen on jo pidemmän aikaa ollut tuttua tuotekehityksessä, mutta erilaisia menetelmiä voidaan käyttää myös palveluiden kehittämisessä. Yritysten mahdollisuudet käyttää asiakasta osallistavia tiedonhankintamenetelmiä kuitenkin vaihtelevat. Erityisesti pk-yrityksissä resurssit systemaattisen asiakas- tai syvemmän käyttäjätiedon hankkimiseksi ovat rajallisia. Samalla kun innostus asiakkaiden osallistamista kohtaan on lisääntynyt, voidaan myös kyseenalaistaa kerätyn tiedon hyödynnettävyyttä toiminnan kehittämisessä. Käyttäjätutkimuksesta syntyy paljon uutta tietoa, jonka integrointi yritykseen on usein vaikeaa. Jos yrityksessä ei ole selkeitä toimintatapoja tiedon vastaanottamiseksi, se saattaa valua hukkaan. Tiedon pitäisikin auttaa toimimaan välittömästi ja edistää syvällisempää oppimista – uusien ajattelutapojen omaksumista ja niiden jakamista yrityksissä. (Hyvönen ym. 2007, 31–34, 41.)

Empaattisesta kehittämisestä konkreettisiin toimenpiteisiin

Asiakaslähtöisiä menetelmiä on useita, ja niitä voidaan jaotella asiakkaan osallistumistavan mukaisesti. Keveimmässä mallissa tavoitellaan käyttäjien ja toimijoiden maailman ymmärtämistä. Tällöin puhutaan niin sanotusta empaattisesta kehittämi-

sestä (empathic design) eli herkkyydestä ymmärtää tavallisten käyttäjien ja toimijoiden tarpeita. Empaattisessa kehittämisessä tietoa käyttäjien ja toimijoiden maailmasta käytetään kehittämistoiminnan apuna. Kuitenkin käyttäjät ja toimijat ovat tällöin passiivisessa asemassa: he eivät osallistu varsinaiseen kehittämistoimintaan. Tietoa voidaan saada esimerkiksi asiakaspalautteiden kautta. (Hyvönen ym. 2007, 33; Toikko & Rantanen, 2009.) Empaattista kehittämistä voidaan hyödyntää kehittämisen ammattilaisten ajatusmaailman suuntaamiseen ”out of the box” eli tavanomaisen ajattelumallin rikkomiseen. Tällä tavoin voidaan parhaassa tapauksessa saavuttaa kilpailuetua, jota kilpailijoilla ole vielä käytettävissä. Palveluliiketoiminnassa tätä voidaan hyödyntää muun muassa palvelumuotoilun keinoin: laajentamalla kehittäjien ajattelua olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden ulkopuolelle. (Magnusson 2003, 237; Miettinen 2011, 31.)

Osallistumisen taso voi jatkua empaattisesta kehittämisestä asiakkaan konsultaatioon, jolloin kyse ei ole ainoastaan saadusta asiakaspalautteesta, vaan siitä että palautteiden tulkintaan osallistuvat myös asiakkaat. Kehittämisen työkaluina voivat olla esimerkiksi työryhmät, keskustelutilaisuudet ja erilaiset foorumit. Asiakkaat pyritään näkemään asiantuntijoina, joilla on oma roolinsa palveluiden kehittämisessä. Konsultaatiosta seuraava aste on konkreettinen kehittämistoiminta. Tällöin voidaan järjestää esimerkiksi käyttäjille ja toimijoille suunnattuja työpajoja, joissa he voivat joko ideoida uusia tuotteita ja palveluita tai arvioida olemassa olevia aidossa toimintaympäristössä. (Toikko 2006, 19.)

Hyvösen ym. (2007) mukaan asiakkaita osallistettaessa tavoitellaan eri menetelmien avulla yrityksen kehitysprosessiin panoksia, jotka voidaan jaotella päätöksenteon tukeen, informaation tuottamiseen ja ratkaisujen luomiseen (ks. taulukko 4). Päätöksenteon tuki tarkoittaa, että asiakkaat voivat ottaa kantaa tiettyihin ratkaisuihin tai arvioida niitä. Informaation tuottaminen tarkoittaa asiakastuntemuksen kehittämisessä tarvittavan taustainformaation, kuten asiakkaan tarpeiden ja toiveiden esiintuomista. Ratkaisujen luominen puolestaan viittaa siihen, että asiakkaat tuottavat itse ratkaisuja. (Hyvönen ym. 2007, 33.)

TAULUKKO 4. Asiakkaan panos kehittämisessä (Hyvönen ym. 2007, 33)

Päätöksenteon tuki	Informaation tuottaminen	Ratkaisujen luominen
Kyselyt, testit Ideakilpailut Arviointipaneelit	Työpajat, keskustelut Ryhmäkeskustelut Työntekijöiden aloitteet Ideakilpailut Asiakspuhelin Lead user -työpajat	Suunnittelualueet (User Toolkits) Avoin tuotekehitys

Tutkimusten mukaan asiakkaiden osallistumista rajoittavat monet tekijät, kuten asiakkaiden osaaminen ja tietämys kehitysprosessista, heidän kykynsä tunnistaa ja ilmaista tulevia tarpeita, mieltymyksiään ja käyttöympäristöjään sekä kehitykseen osallistuvien asiakkaiden edustavuus kokonaisuudesta. Haasteeksi asiakkaiden osallistamisessa on havaittu muun muassa se, että asiakkaalla on tietoa omista tarpeistaan ja omasta käyttöympäristöstään, kun taas yrityksen henkilöstöllä on tietämystä toteutusprosessiin liittyvästä osaamisesta ja teknisistä ratkaisuista. Molempien osapuolten tieto on luonteeltaan niin sanottua hiljaista tietoa ja voi sen vuoksi olla vaikeasti konkretisoitavissa. Asiakastuntemusta kehittämällä sekä tiivistämällä vuorovaikutusta käyttäjien ja palvelun kehittäjien välillä pyritään nämä tietämykset saamaan lähentymään toisiaan. Kokemukset osoittavat, että monista rajoituksista huolimatta asiakastuntemuksen systemaattinen kehittäminen ja vuorovaikutuksen lisääminen käyttäjien ja tuotekehityksen välillä tuottavat uutta tietoa. Tavallisillakin käyttäjillä voi olla hyviä ja tärkeitä ideoita, ja niitä voidaan tukea kehittämällä heidän kokemustaan, tarjoamalla sopivia virikkeitä ja suunnittelemalla asiakkaiden osallistuminen kehittämiseen tarkoituksenmukaisesti. (Hyvönen ym. 2007, 31–35.)

Asiakkaiden osallistamisen eduksi voidaan laskea se, että asiakkaiden kehitysideoilla voidaan palvelun kehittämiseen saada enemmän lisäarvoa kuin käyttämällä ainoastaan yrityksen omia resursseja. Asiakkaan ideat ovat valmiiksi asiakkaan näkökulmasta esitettyjä, jolloin yrityksen ei tarvitse erikseen keskittyä asiakaslähtöisen lähesty-

miskulman löytämiseen. Ellei asiakkaan idea sellaisenaan ole toteutuskelpoinen, voidaan siitä saada jalostettua yhteistoiminnan keinoin toimiva ratkaisu molemmille osapuolille. Haittapuolena asiakkaan osallistamisessa on usein se, että ideoiden toteutuskelpoisuus ei yllä yhtä korkealle tasolle kuin ainoastaan ammattilaisten suunnittelemana. Asiakas ei tiedä, millaisia rajoitteita esimerkiksi teknologia asettaa kehittämislle, joten ideat voivat tulla hylätyksi jo sen vuoksi. Suurin haaste yrityksen näkökulmasta onkin se, miten asiakkailta saaduista kehitysideoista saadaan tärkein tieto hyödynnettyä ja tarvittaessa tallennettua teknologian kehittymistä odotta-
maan. (Lundkvist & Yakhlef 2004, 251–253; Magnusson 2003, 235–237.)

5.4 Hankitun tiedon hyödyntäminen

Aiemmissa luvuissa on esitetty tiedon hankkimista asiakkuuden- ja laadunhallinnan näkökulmasta. Tässä luvussa tehdään katsaus siihen, miten kerättyä tietoa voidaan toiminnan kehittämisessä huomioida.

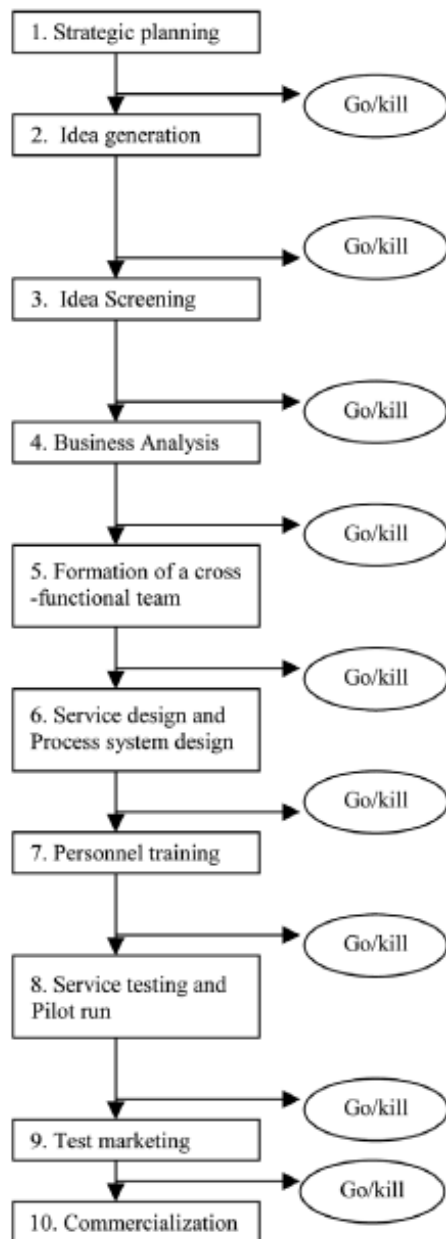
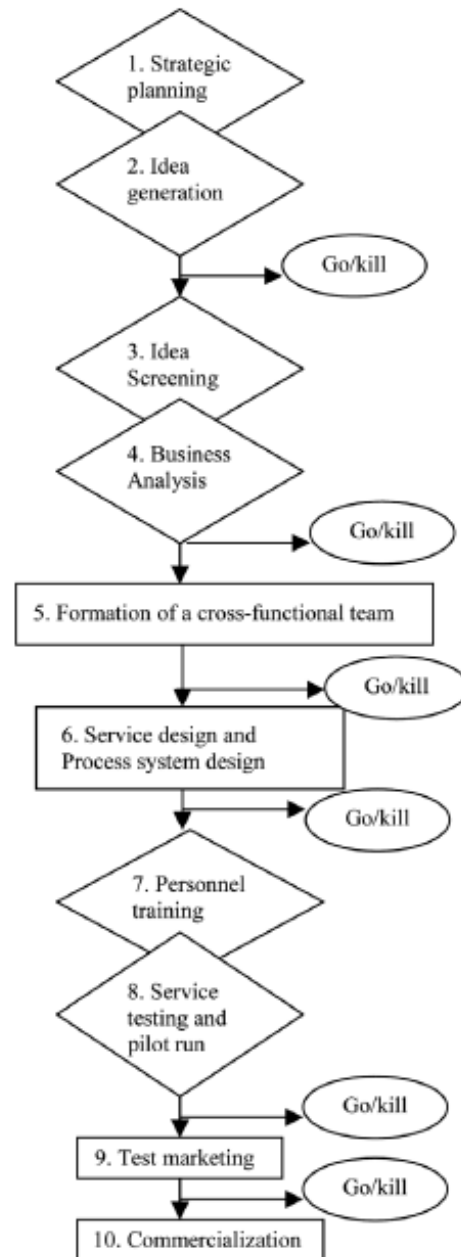
Mikäli yritys haluaa strategisesti panostaa asiakasymmärryksen lisäämiseen, painopiste muuttuu tiedon keräämisestä ja varastoinnista kohti analysointia ja aktiivista hyödyntämistä päätöksenteossa. Yksi suurimmista tähän liittyvistä haasteista on asiakastiedon helppo löytäminen ja jakaminen organisaation sisällä. Apukeinoina voivat toimia keskitetyn CRM-järjestelmän lisäksi esimerkiksi yrityksen oma intranet, jossa henkilöstö voi vapaasti jakaa ideoita ja parhaita käytäntöjä, sekä asiakkaille suunnattu extranet-sivusto, jonka avulla asiakkaille saadaan jaettavaa tärkeää tietoa, ja sitä kautta asiakkaat voivat myös olla yhteydessä yritykseen. (Arantola & Simonen 2009, 30–32.)

Ideoista toteutukseen

Mitä enemmän yritys kykenee huuhtomaan kultaa eli suodattamaan tietoa ja tuottamaan ideoita niin henkilöstön kuin asiakkaidenkin keskuudessa, sitä suurempi todennäköisyys sillä on löytää menestykseen vaadittava isompi kultahippu hiekan

seasta. Ideoiden arviointiin ja jatkokehitysmahdollisuuksiin voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, joilla voidaan sulkea pois toteutuskelvottomat kehitysehdotukset ja keskittää resursseja niihin, joissa voidaan nähdä potentiaalia yrityksen liiketoiminnan kannalta. Yksi tunnetuista menetelmistä on tuotekehityksestä lähtöisin oleva Robert G. Cooperin ja Scott J. Edgettin luoma The Gate Stage -malli. Malli jakaa kehityksen seuraaviin vaiheisiin: sisällön määrittely, liiketoimintasuunnitelman laatiminen, kehittäminen, testaus ja lanseeraus. Jokaisen vaiheen jälkeen on portti (gate), jolla tehdään arviointi, onko edellinen vaihe suoritettu onnistuneesti ja kannattaako kehitystä jatkaa seuraavaan vaiheeseen vai onko parempi lopettaa kyseinen projekti siihen ja keskittää resurssit muualle. (Cooper 2009, 47–48.)

The Gate Stage -mallia on sovellettu myös palveluiden kehittämisessä. Alam & Perry (2002, 525) esittävät kaksi toisistaan hieman poikkeavaa mallia, joita voidaan hyödyntää palvelun kehitysprosessissa. Kuviossa 10 on esitetty vasemmalla suoraviivaisempi, lineaarinen prosessimalli ja oikealla osittain rinnakkain etenevä kehitysprosessi. Käytettävän mallin valintaan vaikuttaa yrityksen sisäiset kehittämiseen liittyvät toimintatavat sekä sykli, jolla asioita halutaan arvioida. Yritys voi soveltaa mallista myös omiin tarkoituksiinsa sopivan prosessin. Tutkimusten mukaan palveluiden kehittämisessä on usein paine edetä nopeasti, ennen kuin kilpailijat ehtivät kehittää vastaavaa palvelua tai kopioida osia siitä muualta. Sen vuoksi palveluiden kehittämisessä voidaan usein joutua käyttämään enemmän rinnakkaista mallia, jossa portteja yhdistellään prosessin eri vaiheiden välillä. Prosessin kriittisimmät vaiheet ovat ideoiden tuottaminen, niiden arviointi ja kehitysprosessia eteenpäin vievän, monenlaisista osaamista sisältävän kehitysryhmän muodostaminen. (Alam & Perry 2002, 525–528.)

Linear model of development process**Parallel model of development process**

KUVIO 10. The Gate Stage -malli (Alam & Perry 2002, 525)

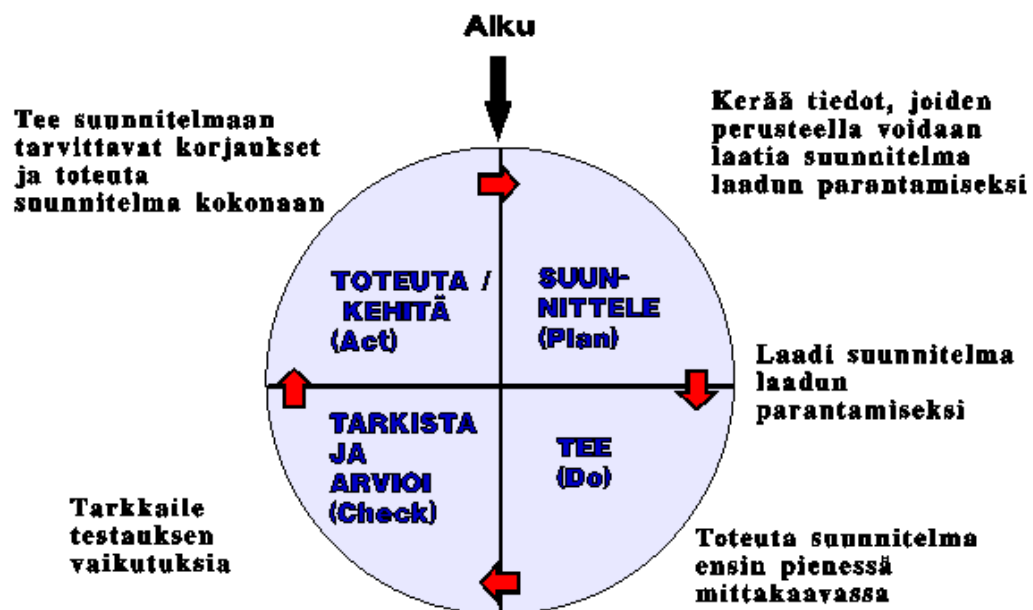
Tavoitteena jatkuva parantaminen

Isompien kehitysprojektien rinnalla organisaation on kehityttävä jatkuvasti myös operatiivisella tasolla. Jatkuvalle parantamiselle (CI, Continuous Improvement) tarkoitetaan organisaation päivittäiseen toimintaan kytkeytyvää, jatkuvaa ja systemaatt-

tista menettelyä toiminnan ja sen tulosten kehittämiseksi. Johtamiskäsitteissä jatkuva parantaminen on hyvin lähellä muun muassa laatujohtamista, prosessien kehittämistä ja projektijohtamista, mutta kantavana voimana jatkuvalla parantamisella on nimensä mukaisesti jatkuvuus. Jatkuvan parantamisen periaatteisiin voidaan käyttää japanilaista ilmaisua *Kaizen*, mikä merkitsee paremmaksi muuttumista eli kehittymistä seuraavien osa-alueiden avulla: (Juuti 2011, 37–38.)

- pienet muutokset, jotka on helppo tunnistaa ja toteuttaa
- henkilöstön osallistuminen toiminnan kehittämiseen
- yhdessä tekemisen ja kommunikaation merkitys
- työn standardointi ja dokumentointi
- huomion kiinnittäminen ns. turhiin asioihin ja jatkuva pyrkiminen niiden eliminointiin.

Vaikka jatkuvan parantamisen ideologia on organisaation tapa elää ja kehittyä, se ei ilmesty organisaation toimintatapoihin itsestään vaan vaatii järjestelmällistä etene- mistä uusien ajattelu- ja toimintamallien käynnistämiseksi (Juuti 2011, 38). Jatkuvaa parantamista voidaan kuvata niin sanotulla Demingin ympyrällä (ks. kuvio 11) eli PDCA-kehityssyklillä (Laamanen & Tinnilä 2009, 40).



KUVIO 11. Demingin ympyrä (Laamanen & Tinnilä 2009, 40)

Kuvion mukaisesti kehitystyötä tehdään jatkuvalla syklillä: ensin suunnitellaan (plan), sitten tehdään (do), tekemisen jälkeen tarkistetaan (check) ja tehdään tarvittaessa korjauksia (act). Korjausten jälkeen ympyrässä palataan alkuun eli suunnitteluun. Toisin sanoen kehittäminen ei pääty esimerkiksi tietyn projektin loppumiseen vaan ylläpitää tavoiteltua muutosta, voi aiheuttaa pienemmän kokoluokan muutoksia toimintaan tai synnyttää kenties kokonaan uusia kehitysprojekteja. Jatkuva parantaminen on prosessi, jossa lisätään organisaation tehokkuutta, minimoidaan toiminnassa ilmeneviä virheitä ja toteutetaan määritettyjä laatutavoitteita. (Isotalo 2007, 78; Laamanen & Tinnilä 2009, 40.)

6 ASIAKASPALAUTEPROSESSIN KEHITTÄMINEN TOIMINTATUTKIMUKSENA

6.1 Tavoite ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön lähtökohtana oli toimeksiantajan tunnistama tarve asiakaspalautteiden keräämisen tehostamiseen ja niistä saadun tiedon hyödyntämiseen. Toimintatutkimuksen tavoitteena on vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin:

Pääkysymys:

- Miten asiakaspalautteista saatua tietoa voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä?

Alakysymykset:

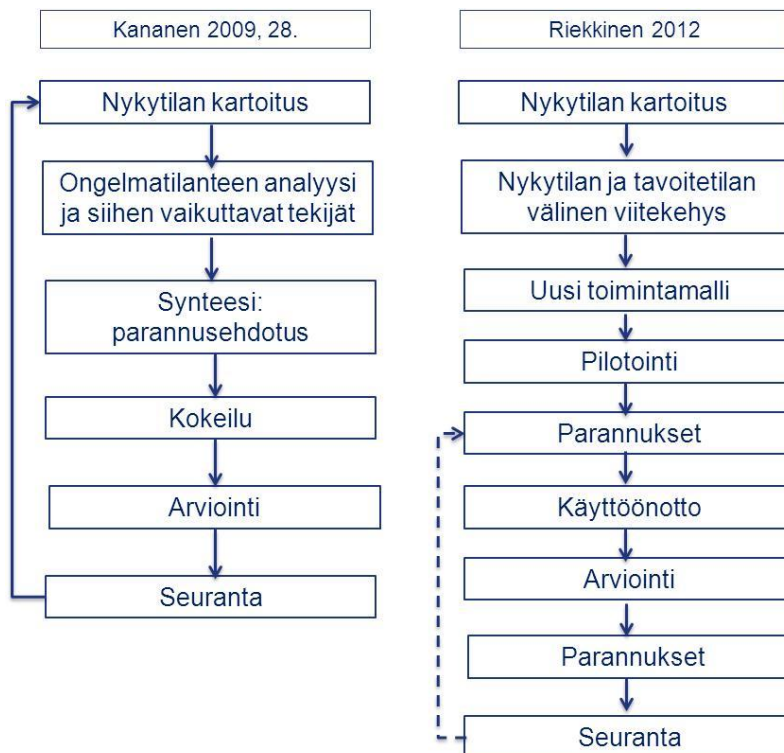
- Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa asiakaspalautetiedon hankintaan?
- Miten palautekanavia voidaan parantaa?

Menetelmänä toimintatutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus, koska kyseessä on käytännön kehitystyö, johon opinnäytetyön tekijä aktiivisesti osallistui. Tutkimuksen lopputuloksena on kirjallisen raportin lisäksi muutoksen toteuttaminen käytännössä. Ilman tutkimusta toimintaan liittyvät muutokset ja parannukset ovat työyhteisön arkipäivän parannuksia (Kananen 2009, 11). Toimintatutkimus kuuluu laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Se voi kuitenkin tarvittaessa sisältää niin laadullisia kuin määrällisiäkin tutkimusmenetelmiä. Tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. (Kananen 2009, 9–11, 13, 23; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Toimintatutkimuksen keinoin voidaan vastata kysymykseen, miten tutkittavat asiat voivat muuttua. Toisaalta voidaan käänteisesti pyrkiä tulkitsemaan, miksi ne eivät muutu. (Kananen 2009, 10–11, 13.) Toimintatutkimus on luonteeltaan prosessi, sillä toisiaan seuraavien syklien avulla yrityksen toimintaa kehitetään jatkuvasti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 60.) Kuviossa 12 on esitetty toimintatutkimuksen vaiheet Kanasen (2009, 28) mukaan verrattuna tässä opinnäytetyössä esitetyn kehitystyön vaiheisiin.

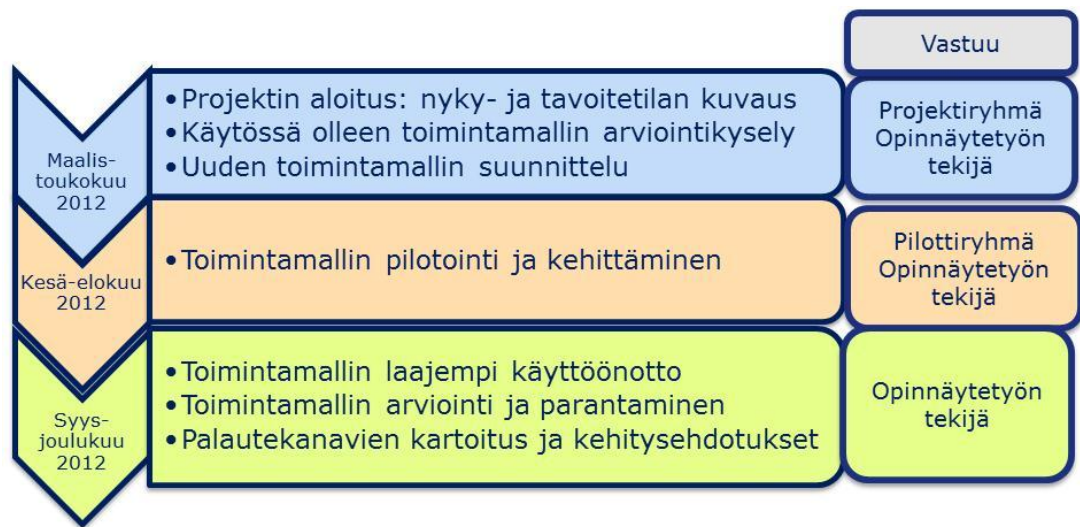
Kuvion mukaisista käytännön työvaiheista ja niissä käytetyistä tutkimusmenetelmistä kerrotaan tarkemmin seuraavissa luvuissa. Kehittämisprosessi oli kokonaisuudessaan Kanasen kuvausta monivaiheisempi, koska parannuksia toimintamalliin haluttiin tehdä iteratiivisesti eli sitä mukaa, kun muutostarvetta ilmeni. Seurannan jälkeiset parannukset ovat tämän opinnäytetyön jatkokehitysehdotuksia, joita on kuvattu tarkemmin luvuissa 6.4 ja 6.5 sekä pohdinnassa luvussa 7.



KUVIO 12. Toimintatutkimuksen vaiheet (mukaillen Kananen 2009, 28)

6.2 Yrityksen palauteprosessin kehittäminen

Tässä luvussa kuvataan asiakaspalautteiden käsittelyyn liittyvän toimintamallin eli prosessin kehittäminen työvaiheittain, aloittaen kevään 2012 tilanteesta ja päättyen uuden toimintamallin itsearviointin jälkeisiin parannuksiin loppuvuonna 2012. Parhaimpaan lopputulokseen pääsemiseksi käytännön kehitystyössä pidettiin mukana niin yrityksen kuin asiakkaankin näkökulma. Kehitystyö mitoitettiin noin kymmenen kuukauden jaksolle (ks. kuvio 13).



KUVIO 13. Käytännön kehitystyön aikataulu

Yrityksen uuden, sisäisen toimintamallin suunnittelusta vastasi kahdeksanhenkinen projektiryhmä, jonka jäsenet toimivat monipuolisesti eri tehtävissä organisaatiossa. Opinnäytetyön tekijä oli yksi projektiryhmän jäsenistä. Projekti aloitettiin maaliskuussa 2012, ja se oli määrä saattaa loppuun vuoden 2012 aikana. Koko projektiryhmän kannalta aktiivisin työjakso ajoittui maaliskokuulle, jolloin määriteltiin uuden toimintamallin suuntaviivat, palautteiden tallentamiseen käytettävä tietojärjestelmä ja käyttöönoton aikataulu. Kesä-elokuu varattiin toimintamallin pilotoinnille, ja laajempi käyttöönotto toteutettiin syyskuun 2012 alussa. Pilotoinnin jälkeinen toimintamallin laajempi käyttöönotto, toimintamallin kehitys ja palautekanavien asiakasnäkökulman kartoitus olivat pääosin opinnäytetyön tekijän vastuulla projektin kolmannessa vaiheessa. Palautekanavien asiakasnäkökulmasta ei ole tehty erillistä tutkimusta asiakkaiden kanssa. Sen sijaan tutkimuksessa on pyritty katsomaan sisäisen toimintamallin kehittämistä myös asiakkaan näkökulmasta.

Nykytilan kuvaus

Projektin ensimmäisenä vaiheena oli asiakaspalautteiden käsittelyn nykytilan kartoitus keväällä 2012. Silloisesta toimintamallista ei ollut prosessikuvausta, joten kokonaisuuden hahmottaminen oli ongelmallista. Käytännön toimintatapa oli jollakin

tavalla tiedossa, mutta palautteisiin liittyvään organisaatiokulttuuriin ja asiakasnäkökulmaan ei ollut kiinnitetty huomiota. Yrityksen sisäisessä toiminnassa kirjoittamattomaksi säännöksi oli muodostunut se, että vain kuluja aiheuttavat reklamaatiot kirjattiin ylös sähköiseen järjestelmään, mutta niistä saatuja tietoja ei systemaattisesti hyödynnetty toiminnan kehittämisessä. Lisäksi palautteisiin liittyvään organisaatiokulttuuriin oli juurtunut vahva, virheiden tekemiseen ja niiden kirjaamiseen kohdistunut negatiivinen sävy.

Nykytilan kartoittamista hankaloitti myös se, että palautteiden käsittelyyn liittyvät tehtävät olivat hajautettuna ympäri organisaatiota, ilman nimettyä vastuuhenkilöä. Rikkonaiseen kokonaisuuteen ovat vaikuttaneet muun muassa viimeisen kahden vuoden aikana toteutetut useat organisaatiomuutokset, henkilöiden toimenkuvien muuttuminen sekä avainhenkilöiden vaihtuvuus.

Yrityksen koko henkilöstöllä oli mahdollisuus arvioida silloista asiakaspalautteiden käsittelyn toimintamallia ja antaa aiheeseen liittyviä kehitysehdotuksia intranetissä julkaistun Digium-kyselyn kautta (liite 1). Kyselyssä oli viisi kysymystä arviointiasteikolla 1–5 sekä vapaa kenttä kehityskohteita varten. Kysely julkaistiin yrityksen intranetissä 28.3.2012 projektin aloitustiedotteen yhteydessä ja tavoitteena oli saada henkilöstö osallistumaan omalta osaltaan uuden toimintamallin kehittämiseen. Kysely toteutettiin erittäin nopealla aikataululla, eikä sen suunnitteluun varsinaisesti panostettu opinnäytetyön näkökulmasta niin, että kyselyn tuloksista olisi saatu määrällisesti ja laadullisesti luotettavaa tutkimusmateriaalia. Kyselyyn vastaamiseen ei kannustettu esimerkiksi esimiesten taholta eikä erikseen muistutettu vastaamisesta kyselyn julkaisun jälkeen, joten vastausprosentti jäi erittäin matalaksi. Vastauksia saatiin vain seitsemältä asiantuntijalta, minkä vuoksi toimintamallin arviointituloksia ei sellaisenaan huomioida tässä opinnäytetyössä. Kyselyn vapaissa kommentteissa oli hyviä kehitysehdotuksia, jotka tukivat projektiryhmän käsitystä toiminnan nykytilasta:

Palautteeseen tulee reagoida mahdollisimman nopeasti, varsinkin jos kyseessä negatiivinen palaute.

Niin positiiviset kuin kehitettävät asiakaspalautteet tulisi kerätä tavalla, josta saamme tilastotietoa ... että on mahdollista esim. vertailla tiimeittäin tai ajankohdittain palautteiden kehittymistä.

Ongelma lienee, miten palautteet saataisiin kerättyä ilman että niitä piilotellaan (tällä hetkellä myös kulullisia virheitä piilotetaan esim. palvelumaksuihin).

Pitäisi olla selkeät toimintatavat sekä vastausmallit, jotta asiakkaille tarjottaisiin tasalaatua palvelua asiakaspalautteiden vastausprosessissa.

Asiakaspalautteesta saatua arvokasta tietoa, pitäisi hyödyntää pitkällä tähtäimellä toiminnan kehittämisessä ja asiakkaiden palvelussa.

Asiantuntijoille myös tietoa palautteista, jotta mahdollisista virheistä voi oppia. Palvelupäälliköt voisivat säännöllisesti palaverissa asiantuntijoiden kanssa käsitellä asiakaspalautteista esille tulleita niin kompastuskohtia kuin onnistumisia.

Käytettävissä olevat mallit olisi kiva tietää ...

Viimeisin yllä mainituista kommentteista tuki myös käsitystä siitä, että vanhaa toimintamallia ei ollut kuvattu riittävällä tavalla, eikä arviointikyselyyn ja kehityskohteisiin ehkä sen vuoksi osattu tai haluttu vastata.

Tavoitetilan kuvaus

Projektiryhmällä oli käsitys siitä, että palautteita tulisi kerätä aktiivisemmin ja kaikki palautetyypit tulisi huomioida, jotta kokonaiskuva saaduista palautteista olisi mahdollista muodostaa. Nyky- ja tavoitetilan rinnastamiseksi opinnäytetyön tekijä suunnitteli loogisen viitekehyksen (liite 3), johon merkittiin organisaation osat, jotka palautteiden kanssa olivat aktiivisesti tekemisissä sekä projektin myötä tehtävät toimenpiteet tavoitetilan saavuttamiseksi.

Yrityksen sisäisen asiakaspalauteprosessin kehittämisen kannalta merkittävimmiksi kehitysalueiksi katsottiin toimintamallin riittävä kuvaaminen, toimintatapojen muutos, organisaatiokulttuurin muutoksen herättäminen ja konkreettinen muutos asiakaspalautteiden tallentamiseen käytettävään tietojärjestelmään. Toimintatavan ohjeistuksessa huomioitiin se, että reklamaatioiden lisäksi asiakaspalautteena käsitellään myös positiiviset palautteet sekä asiakkaiden antamat kehitysideat riippumatta

asiakkaan käyttämästä palautekanavasta. Lisäksi organisaation sisäistä kulttuuria haluttiin kehittää siihen suuntaan, että palautetta halutaan saada, sitä arvostetaan ja siitä saatua tietoa hyödynnetään.

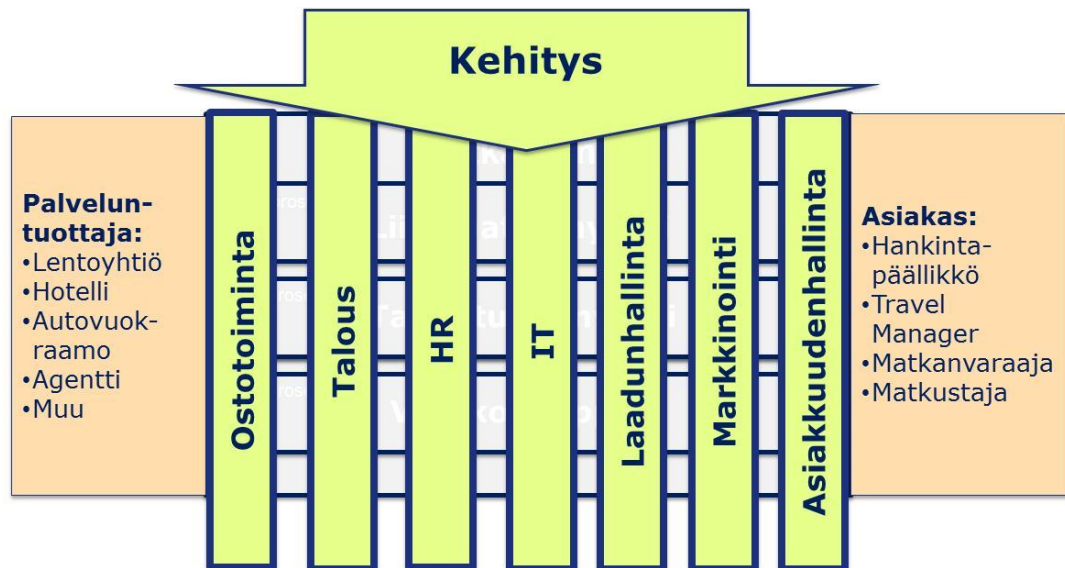
Prosessikuvaukset kehittämisen tukena

Konkreettisenä ratkaisuna pirstaleisen kokonaisuuden hahmottamiseksi nähtiin prosessikuvauksen tekeminen ja sitä myötä eri toimijoiden vastualueiden huomioiminen. Koska uuteen strategiaan liittyvä suunnittelutyö ja prosessikuvausten tarkkuustaso on yrityksessä juuri meneillään, tässä opinnäytetyössä esitetyt prosessikuvaukset ovat opinnäytetyön tekijän omia näkemyksiä asiasta, ei yrityksen virallisia prosesseja. Ydinprosesseiksi (ks. kuvio 14) on tässä työssä määritetty liikematkamyynä, ryhmä- ja tapahtumamyynä sekä verkkokauppa. Liikematkamyynä sisältää asiakaspalvelun lisäksi yritysasiakkaille tarjottavat matkahallinnon ratkaisupalvelut. Ryhmä- ja tapahtumamyynä poikkeaa toimintatavoiltaan perinteisestä liikematkakustuksesta siinä määrin, että se on nimetty omaksi prosessikseen. Ryhmä- ja tapahtumamyynä tehdään sekä matkatoimiston sopimusasiakkaille että yksittäisille asiakkaille. Verkkokauppa on julkisilla www-sivuilla ylläpidettävä matkapalveluiden myyntikanava, josta asiakas voi itse varata lentoja, hotelleja ja muita palveluita ilman yrityssopimusta matkatoimiston kanssa.



KUVIO 14. Matkatoimiston ydinprosessit

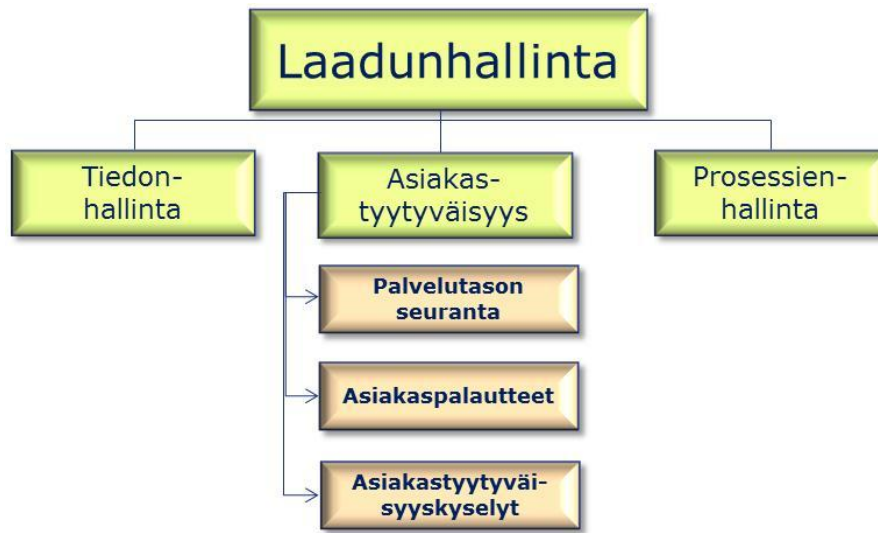
Matkatoimisto toimii pääosin välittäjän roolissa, minkä vuoksi se on prosessikuvauksessa kuvattu palvelun tuottajan ja asiakkaan väliin. Tukiprosessit, joiden tulee tukea kaikkien ydinprosessien toimintaa eikä olla osana vain tiettyä ydinprosessia, ovat esitettyinä kuviossa 15. Pääpiirteissään tukiprosessit sisältävät seuraavia osa-alueita: ostotoiminta kattaa yhteistyösopimukset palveluntuottajien kanssa, talous organisaation rahavirtojen hallinnan, HR (human resources) henkilöstöresurssit, IT (information technology) käytettävät laitteet ja tietojärjestelmät, laadunhallinta organisaation toiminnan laadun kokonaisuuden, markkinointi ydinprosessien mukaisen myynnin tukemisen ja asiakkuudenhallinta asiakashuollon ja uusasiakashankinnan.



KUVIO 15. Matkatoimiston tukiprosessit

Asiakastyytyväisyys ja sen myötä asiakaspalautteiden käsittely on osa asiakastietoa ja sen myötä asiakkuudenhallintaa, kuten luvussa 2 on esitetty. Asiakastyytyväisyys liittyy läheisesti myös laatuun, josta on kerrottu tarkemmin luvussa 3. Näiden tietojen perusteella asiakaspalauteprosessi voitaisiin liittää kuuluvaksi sekä asiakkuuden- että laadunhallinnan tukiprosessiin. Tässä opinnäytetyössä se on kuvattu osaksi laadunhallintaa (ks. kuvio 16). Perusteena käytetään muun muassa sitä, että prosessin mää-

rälliset mittarit (palautteiden määrä, palautetyyppien välinen suhde toisiinsa ja rek-lamaatioihin kuluva rahamäärä) kuvaavat konkreettisesti palvelun laatua. Koska tutkimus koskee vain asiakaspalauteprosessia, ei muihin laadunhallinnan aliprosesseihin tässä yhteydessä tarkemmin syvennyttä.



KUVIO 16. Tukiprosessina laadunhallinta

Asiakaspalautteiden käsittelyyn liittyvä prosessin kulku -kaavio (liite 4.) on kuvattu asiakaspalveluun tulevan palautteen näkökulmasta, mutta sitä voidaan hyödyntää lähes kaikkiin yrityksessä vastaanotettaviin palautteisiin. Tämän tarkemmalle tasolle prosessin kuvaamisessa ei katsottu tässä vaiheessa olevan tarvetta, koska prosessin kulku antaa riittävät tiedot eri rooleista ja työvaiheista. Prosessikuvausta apuna käyttäen laadittiin työhohjeet, jotta uutta toimintamallia päästiin testaamaan pilotoinnin avulla.

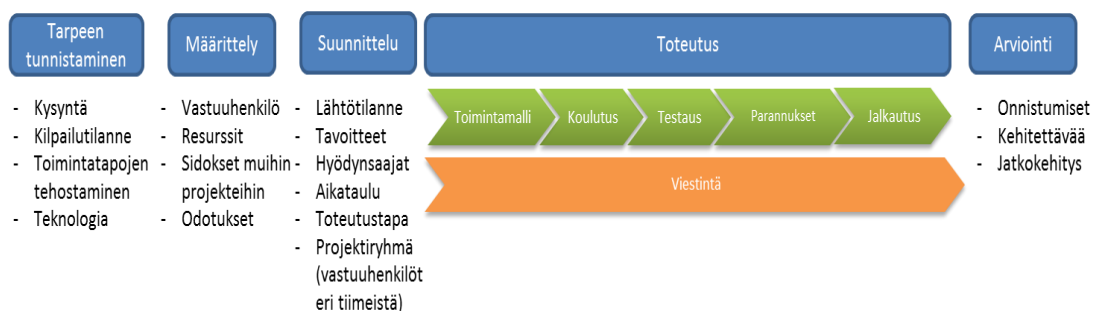
Tietojärjestelmän valinta

Palautteiden tallentamisen tietojärjestelmäksi valittiin jo myyntipäälliköiden käytössä ollut Microsoft CRM, jotta palautteet saatiin sidottua muuhun asiakastietoon ja tieto olisi käytettävissä läpi organisaation. CRM:n valmista, vakioitua asiakaspalautekaava-

ketta (liite 9) muokattiin organisaation käyttöön sopivaksi, jotta kaikki palautteiden jatkokäsittelyä ja raportointia varten tarvittavat tiedot saatiin tallennettua. CRM-järjestelmä mahdollistaa palautetietojen siirron taulukkolaskentaohjelmaan, jossa tietoja voidaan käsitellä raportoitavaan muotoon muun muassa kappaleittain, palautetyypeittäin, asiakkuuksittain ja palvelutiimeittäin.

Pilotointi

Toimintamallin kuvauksen jälkeen palautteiden uutta käsittelytapaa haluttiin pilotoida ennen laajempaa käyttöönottoa. Pilotointi toteutettiin kesä-elokuussa. Pilotointiryhmään valittiin kaksi liikematkatiimiä ja yksi ryhmämatkatiimi, jotta pilotointikokemusta saataisiin riittävän monipuolisesti. Kahden pilotointiin osallistuneen tiimin esimiehet olivat mukana projektiryhmässä, joten he pystyivät seuraamaan pilotoinnin edistymistä ja tukemaan asiantuntijoita uuden toimintamallin käyttöönotossa. Opinäytetyön tekijän vastuulla oli kerätä pilotoinnin aikana tulleita kehitysehdotuksia ja muita huomioita toimintamallista. Pilotointia on käytetty yrityksessä aiemminkin erilaisten toimintojen testaus- ja kehitysmenetelmänä, joten toteuttamiseen on yrityksen kehityshautomossa luotu oma toimintamallinsa (ks. kuvio 17). Uusia palveluita pilotoidaan kehityshautomossa usein asiakkaiden kanssa, mutta tällä kertaa kyseessä oli sisäinen toimintamalli, joten pilotointi tehtiin vain organisaation sisällä.



KUVIO 17. Uuden toimintamallin pilotointi (Riekinen 2012, 8)

Tarpeen tunnistaminen, määrittely ja suunnittelu oli tehty jo projektiryhmässä, joten pilottiryhmän vastuulle jäi toimintamallin testaus käytännön työssä. Ennen pilotoinnin aloitusta pilottiryhmien esimiehille lähetettiin kirjallinen materiaali niin muuttuvista kuin ennallaan säilyvistä toimintatavoista ja pyydettiin käymään uusi toimintamalli sekä pilotoinnin tavoitteet läpi asiantuntijoiden kanssa. Pilotoinnin ajoittumisessa kesäkuukausille oli omat hyvät ja huonot puolensa. Kesällä on liiketoiminnan kannalta hiljaisempaa, minkä vuoksi asiantuntijoilla on enemmän aikaa paneutua pilotoinnin vaatimaan kehitystyöhön. Toisaalta pilotoinnissa nimenomaan tarvittiin asiakaskontakteja, jotta palautteita saatiin kerätyksi ja kirjatuksi järjestelmään.

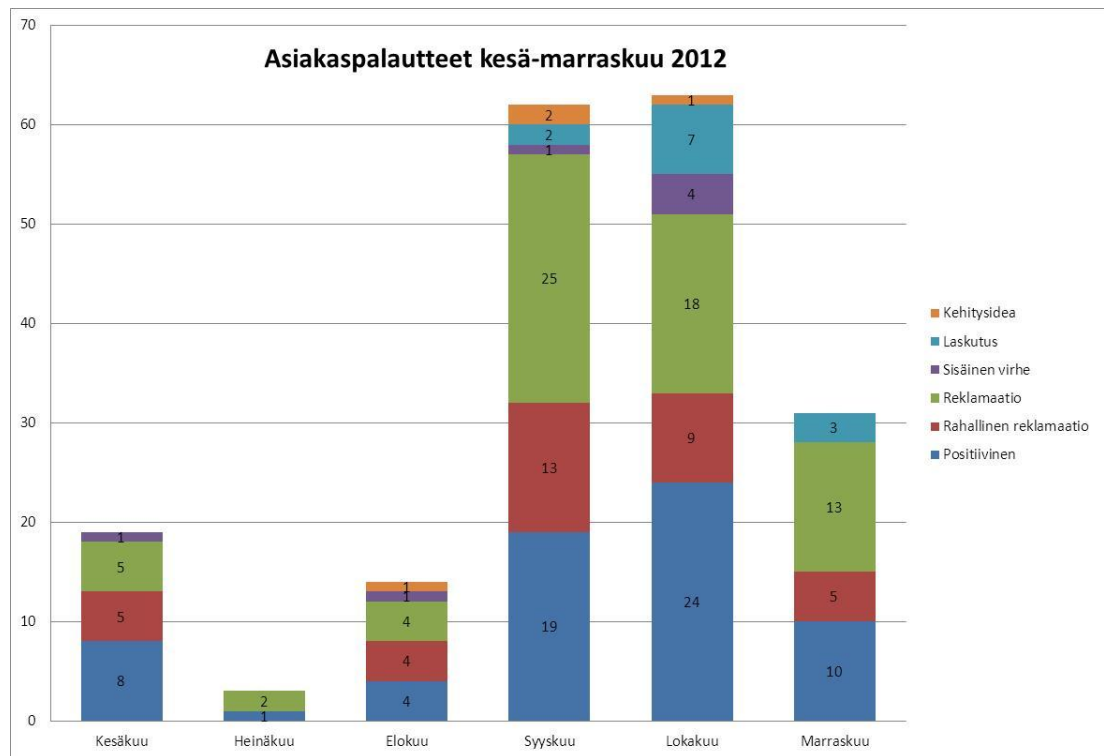
Pilotoinnin aikana palautteita kertyi yhteensä 36 kappaletta, ja kaikki palautetyypit olivat edustettuina, joten pilotoinnin katsottiin onnistuneen. Pilotoinnin aikana saadut kehitysehdotukset arvioitiin ja tarvittavat korjaukset toteutettiin toimintamalliin, työvälineisiin ja ohjeistuksiin. Pilotointijakson katsottiin olleen riittävän pitkä, joten toimintamalli oli valmis laajempaa käyttöönottoa varten.

Käyttöönotto

Uusi toimintamalli otettiin käyttöön koko organisaatiossa syyskuun alussa 2012. Käyttöönotossa pyrittiin huomioimaan erilaiset oppimistavat henkilöstön keskuudessa, mistä mainittiin teoriaosuuden luvussa 5.2. Toimintamallin käyttöönotosta viestitettiin ensin palvelu- ja myyntipäälliköille, minkä jälkeen yrityksen intranetissä julkaistiin tiedote toimintamallin muutoksesta sekä ilmoittautumislinkit koko henkilöstölle suunnattuihin, videoneuvottelulla toteutettuihin infotilaisuuksiin. Infon kesto oli noin 15 minuuttia, ja niitä oli jaettu useille eri päiville, kahden viikon aikajanelle, jotta mahdollisimman moni pääsisi osallistumaan. Käyttöönoton yhteydessä intra-netissä julkaistiin uudet toimintaohjeet palautteiden käsittelystä ja työskentelyä nopeuttavat, valmiit sähköpostipohjat. Näin koko henkilöstöllä oli mahdollisuus omaksua uusi tieto joko kirjallisesti tai äänen ja kuvallisen esityksen muodossa.

Toimintamallin jalkautumista seurattiin CRM-kirjausten määrästä. Kuukausi käyttöönoton jälkeen katsottiin, että kirjauksia oli tehty hyvin epätasaisesti organisaation

eri osissa. Tämän vuoksi katsottiin aiheelliseksi muistuttaa palvelu- ja myyntipäälli-
köitä uudesta toimintamallista ja korostettiin palautteista saatavan tiedon tärkeyttä
organisaatiolle. Uudelle muistutukselle ei ole sen jälkeen ollut tarvetta, koska kirjauk-
sien määrä on tasoittunut organisaatiossa ja kirjausten kokonaislukumäärä on saatu
nousemaan. Kuviossa 18 on esitetty yrityksen palautteiden määrä palautetyypeittäin
pilotoinnin aloituksesta kesäkuulta 2012 marraskuun loppuun. Toimintamallin laa-
jempi käyttöönotto tehtiin syyskuun alussa.

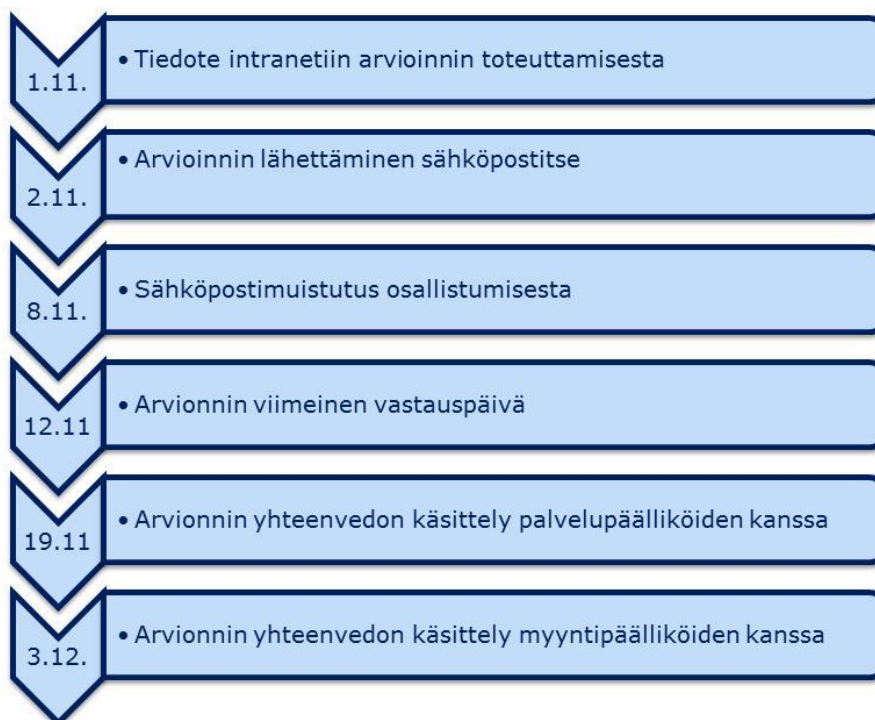


KUVIO 18. Asiakaspalautteet kesä-marraskuussa 2012

Uuden prosessin arviointi

Uuden toimintamallin käyttöönoton jälkeen prosessille toteutettiin itsearviointi-
kysely, johon osallistuivat asiakaspalautteiden kanssa aktiivisimmin organisaatiossa
toimivat henkilöt eli asiantuntijat, palvelupäälliköt ja myyntipäälliköt. Itsearvioinnin
pohjana käytettiin mukailen Suomen Laatuokeskuksen käyttäjädemokratiaklubin laa-

timaa asiakaspalauteprosessin itsearviointia, jonka katsottiin olevan sopiva kehittämisen työkalu läpi organisaation tehtävään arviointiin. Ohjeistuksen mukaan arvioinnin tarkoituksena ei ole yksilöiden vaan kokonaisprosessin arviointi ja kehityskohdeiden löytäminen eri näkökulmista (Käyttäjädemokratiaklubi 2008, 5). Arviointilomakkeesta tehtiin kaksi erillistä versiota: yksi asiantuntijoille ja toinen palvelu- ja myyntipäälliköille, jotta molemmille ryhmille voitiin kohdistaa kysymyksiä heidän tehtävänkuviansa liittyen. Kysely lähetettiin osallistujille sähköpostitse, ja vastaukset pyydettiin vastausviestinä opinnäytetyön tekijälle. Vastausaika ajoittui kolmen viikon aikajanelle (ks. kuvio 19), jotta mahdolliset lomat tai muut poissaolot eivät estäisi arviointiin osallistumista.



KUVIO 19. Itsearviointin toteutusaikataulu

Prosessin itsearviointi päätettiin tehdä mahdollisimman yksinkertaisella ja vastaajille helpolla tavalla, jotta henkilöstöä saataisiin osallistumaan arviointiin ja toimintatavan kehittämiseen. Vastaavaa prosessin arviointia ei ollut yrityksessä suoritettu, joten

toimintatapa sellaisenaan oli suurimmalle osalle osallistujista uusi. Pää tavoitteena oli saada tietoa uuden toimintamallin jalkautumisesta organisaatioon, lisätä yhteistä ymmärrystä asiakaspalautteista ja edistää entisen, reklamaatiopainotteisen kulttuurin muutosta avoimempaan, oppimista tukevaan suuntaan. Vastausvaihtoehtoina käytettiin kyllä/ei/en osaa sanoa, jotta mahdolliset poikkeamat vastauksissa saataisiin nousemaan selkeästi esiin. Numeroidulla arvioinnilla esimerkiksi asteikolla yhdestä viiteen hajonta olisi ollut huomattavasti suurempi, jolloin poikkeamien havainnointi olisi ollut vaikeampaa. Lisäksi toimintamalli oli ollut käytössä vain kaksi kuukautta, joten sen numeraalinen arviointi olisi voinut osoittautua kohtuuttoman vaikeaksi vähäisen käyttökokemuksen vuoksi.

Arviointikysely lähetettiin 128:lle henkilöstön edustajalle ja siihen saatiin 69 vastausta, joten vastausprosentiksi muodostui 54 % (ks. taulukko 5). Vastauksia katsottiin saaduksi riittävä määrä kokonaistilanteen kartoittamiseksi.

TAULUKKO 5. Osallistumisaktiivisuus itsearviointiin

Osallistumisaktiivisuus / 12.11.2012		
	Vastaus-%	KPL
Kaikki yhteensä	54	69
- asiantuntijat	51	56
- palvelupäälliköt	89	8
- myyntipäälliköt	50	5
Palvelusarjoittain / asiantuntijat:		56
Tiimi 1	18	3
Tiimi 2	88	14
Tiimi 3	40	8
Tiimi 4	31	5
Tiimi 5	72	13
Tiimi 6	65	11
Tiimi 7	40	2

Kyselystä saatujen tulosten (liitteet 5–6) perusteella uusi toimintamalli on otettu käyttöön ja se on koettu pääosin hyvin toimivaksi. Heikoimmiksi osa-alueiksi arvioitiin yksittäisten palautteiden käsittelyyn saatu opastus sekä asiakaspalautteiden sisälön ja niiden perusteella tehtyjen kehitystoimenpiteiden tiedottaminen niin organisaatiossa sisäisesti kuin asiakkaidenkin suuntaan. Suurimmassa osassa asiantuntijoiden vastauksista vapaa kommentti toimintamallin kehittämistä oli jätetty tyhjäksi ja osassa vastattiin suoraan ”en tiedä”. Vain yhdessä vastauksessa kävi ilmi, että uusi toimintatapa ei ollut lainkaan tiedossa.

Palvelu- ja myyntipäälliköiden vastaukset arviointiin olivat täysin samansuuntaisia kuin asiantuntijoillakin eli toimintamalli oli otettu käyttöön ja ohjeistuksen arvioitiin olevan riittävää. Heikoimmat arviot osuivat niin ikään samaan kohtaan asiantuntijoiden kanssa eli palautteista saatavan tiedon hyödyntämiseen ja siitä tiedottamiseen. Suurin eroavaisuus asiantuntijoiden ja päälliköiden vastauksissa oli vapaa kommentti toiminnan kehittämistä. Kolmentoista päällikön vastauksesta saatiin yhteensä kuuksitoista kehittämiseen liittyvää kommenttia, kun viidenkymmenenkuuden asiantuntijan vastauksista niitä saatiin seitsemän.

Asiantuntijoiden kommentteissa oli viittauksia muun muassa siihen, että vanha palautteisiin liittyvä kulttuuri ei ole vielä väistynyt, mutta toisaalta mainittiin myös palautteista oppimisen näkökulma:

Tällä hetkellä emme kerää palautetta aktiivisesti. Jollain tapaa asiakkaita pitäisi siihen kannustaa.

Asiakaspalautteella käsitan itse vain virheselvitystä.

Palautteiden säännöllinen käsittely tiimissä olisi myös hyödyllistä oppimisen kannalta.

Suurin osa matkustajista on tyytyväisiä työhön jota teemme, joten mitään kommenttia ei kuule jälkikäteen.

Myynti- ja palvelupäälliköiden kommenteissa oli useampia viittauksia palautekulttuuriin muuttumiseen ja ehdotuksia yhteisen käsityksen parantamiseen, joihin prosessin itsearvioinnillakin pyrittiin vaikuttamaan:

Hienosti nyt jo edetty! :) Asiakspalautteiden kirjaaminen helpottunut ja asenne palautteiden kirjaamisen mielestäni parantunut.

Välttämättä ei osata lukea asiakkaan viesteistä "rivien välistä" kehittäviä palautteita.

Asiantuntijoille tulisi ehkä valaista vieläkin enemmän mikä on itse asiassa palaute. Nyt ehkä useampi ajattelee vaan palautteena kun asiakas pyytää korvauksia.

Palautteiden näkyvyyttä sisäisesti tulisi lisätä ts. tietoa minkälaisia / mitä koskevia palautteita asiakkailta tulee riippumatta siitä onko "oma asiakas". Samoin mihin toimenpiteisiin ne mahdollisesti johtavat."

Palautejärjestelmä on ollut käytössä vasta lyhyen ajan, mutta ainakin toistaiseksi toimii ok ainakin myynnin kannalta.

Lisäksi kommenteissa oli kysymyksiä siitä, onko toimintamalli jo käytössä koko organisaatiossa, mikä oli osa kehitysprojektin tavoitetilaa. Käytännön työtehtäviin liittyvät kehitysehdotukset liittyivät palautteiden tallentamiseen liittyvään CRM-tietojärjestelmään. Osa ehdotuksista oli suoraan toteutettavissa, osa liittyi järjestelmän toiminnallisuuksiin, joihin ei pystytty yksittäisiä muutoksia tekemään.

Arvioinnin vapaissa kommenteissa mainitut parannuskohteet koskivat pääosin toimintamallin isompaa kuvaa eli sen jalkautumista koko organisaatioon. Käytännön toimenpiteinä projektin aikana tehtiin parannuksia muun muassa CRM-lomakkeen käytettävyyteen, ohjeistuksiin ja eri osapuolien vastuualueisiin palautteiden käsittelyssä. Osa prosessin parantamisesta jää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, koska

se vaatii enemmän suunnittelua, oman resursoinnin ja strategisia päätöksiä kehityksen suunnasta. Ehdotuksia jatkotoimenpiteistä on esitetty tarkemmin luvuissa 6.4 ja 6.5.

Itsearviointien tulosten käsittelyssä organisaation sisällä mukailtiin Käyttäjädemokratiaklubin (2008) ohjeistusta, jossa prosessin arvioinnin vastaukset kootaan yhteen ja lasketaan vastausvaihtojen osuudet. Sen jälkeen tulokset käsitellään organisaatiossa ja kootaan arviointialueiden vahvuudet ja kehittämiskohteet. (Käyttäjädemokratiaklubi 2008, 9.) Arvioinnin tulokset käsiteltiin kahdessa ryhmässä palvelu- ja myyntipäälliköiden kanssa. Arvioinnin tuloksien ja käydyn keskustelun perusteella tehtiin yhteenvedot (liitteet 7–8), joiden perusteella sovittiin palvelupäälliköiden kanssa, että palautteita käsitellään säännöllisesti tiimipalavereissa, jotta tiedonkulkua saadaan parannettua. Vastaavasti myyntipäälliköiden sovittiin käsittelevän palautteita ja pyytävän kehitysehdotuksia asiakastapaamisten yhteydessä.

6.3 Palautekanavien arviointi

Esimerkkiyrityksessä otetaan vastaan palautetta monikanavaisesti eli niin asiakaskohtaamisten kuin sähköisten kanavien kautta. Taulukkoon 6 on koottu yrityksen palauttekanavat, palautteiden käsittely yrityksessä ja mahdollisuus hyödyntää palautteista saatavaa tietoa nykytilanteessa, kun asiakaskohtaamisissa saataviin palautteisiin on otettu käyttöön uusi toimintamalli, mutta sähköisiin palautekanaviin ei ole tehty muutoksia.

TAULUKKO 6. Palautteen käsittely palautekanavittain

Toiminto Palautekanava	Mihin palaute saapuu?	Vastaus asiakkaalle?	Kirjaus CRM:ään?	Raportoitavuus?	Tiedon hyödynnet- tävyys?
Asiakas- kohtaukset	Tiimisähköposti / -puhelin Päälliköiden henk.koht. sähköposti / puhelin	Heti / valmis sähköpostipohja	Kyllä / palvelu- tai myyntipäällikön toimesta	Kyllä / CRM	Hyvä
Sopimus- asiakkaiden extranet- sivusto	Vapaasti määritettävissä. Yleensä myyntipäällikön sähköpostiin.	Tilanteen mukaan	Tilanteen mukaan	Jos on kirjattu CRM:ään	Heikko
Sopimus- asiakkaiden itsevaraus- järjestelmä	Järjestelmää ylläpitävään tiimiin	Tilanteen mukaan	Tilanteen mukaan	Jos on kirjattu CRM:ään	Heikko
Mobiilipalvelu	Järjestelmän ylläpitäjälle	Tilanteen mukaan	Jos palaute välitetään palvelu- tai myyntipäällikölle	Jos on kirjattu CRM:ään	Heikko
Sosiaalinen media	Järjestelmän ylläpitäjälle	Tilanteen mukaan	Jos palaute välitetään palvelu- tai myyntipäällikölle	Jos on kirjattu CRM:ään	Kohtuullinen (tieto julkista)
Verkkosivusto www.yritys.fi	Ei palauteosiota lainkaan	-	-	-	Mahdotonta
Verkkokauppa	Ei palauteosiota lainkaan	-	-	-	Mahdotonta

Yrityksen henkilöstöä ei ole erityisesti koulutettu palautteen vastaanottoon, käsittelyyn ja asiakkaalle vastaamiseen, kuten asiakaspalauteprosessin itsearvioinnissakin kävi ilmi. Asiakkaan kanssa toimimiseen palautetilanteissa ei myöskään ole olemassa erillistä ohjeistusta – sen katsotaan kuuluvan osaksi palveluyrityksen henkilöstön ammattitaitoa. Asiakaspalauteilanteiden ohjeistusta ei myöskään käsitellä tässä opinnäytetyössä, mutta palautekanaviin on haluttu kiinnittää huomiota asiakaspalauteilanteiden kokonaisuuden hallinnan näkökulmasta.

Palautteet osana asiakaspalvelua

Asiakaspalveluun saapuvien palautteiden käsittelyyn haluttiin tämän projektin puitteissa kiinnittää huomiota yrityksen sisäisen kulttuurin kehittämisen näkökulmasta. Uuteen toimintatapaan haluttiin linkittää ajatus siitä, että asiakkaan palautetta halutaan saada, sitä arvostetaan ja saatua tietoa myös hyödynnetään jatkossa tehok-

kaammin kuin aiemmin. Kun yrityksen henkilöstö saadaan arvostamaan asiakkaiden palautetta, se alkaa näkyä myös asiakkaille parempana asiakaskokemuksena.

Aiemmassa toimintatavassa asiakkaan palautteeseen saatettiin vastata vasta sitten, kun asia oli yrityksessä sisäisesti selvitetty. Tämä saattoi toisinaan kestää useita päiviä tai kauemminkin, mikäli asiaan odotettiin selvitystä esimerkiksi yhteistyökumppaneilta. Tämän vuoksi asiantuntijoiden työkaluksi tehtiin sähköpostipohja, jolla asiakkaan palauteviestiin vastataan välittömästi ja vasta sen jälkeen aloitetaan varsinainen selvitystyö. Asiakas saa tällöin välittömästi tiedon, että palaute on vastaanotettu ja asian käsittely on aloitettu. Viestissä kiitetään saadusta palautteesta ja kerrotaan palautteiden olevan merkittävässä osassa palveluiden kehittämistä.

Online-palautekanavat

Yrityksellä on käytössään useita sähköisiä kanavia, joiden kautta asiakas voi antaa palautetta. Luvussa 6.3 kerrottiin, että asiakaspalauteprosessia ei ollut aiemmin kuvattu prosessina, ja sama koskee myös sähköisiä palautekanavia. Mikäli nykytilasta tehtäisiin prosessikuvaus, olisi jokaisesta kanavasta tehtävä oma kuvauksensa, koska toiminta on niin hajautettua, kuten taulukosta 6 ilmeni. Opinnäytetyöntekijä törmäsi sähköisiä eli niin sanottuja online-palautekanavia tutkiessaan kahteen ongelmaan: palautteiden kokonaiskuvan muodostaminen oli lähes mahdotonta ja palautekanavien käytettävyydessä asiakkaan näkökulmasta olisi parantamisen varaa. Sähköisiä palautekanavia koskevia kehitysehdotuksia on esitetty tarkemmin luvussa 6.5. Tässä luvussa kuvataan ja arvioidaan palautekanavien nykytilaa.

Yrityksen sähköisissä kanavissa käytettäviin palautekaavakkeisiin ei ole kiinnitetty aiemmin erityistä huomiota, vaan on otettu käyttöön erilaisten teknisten alustojen tarjoamat valmiit ratkaisut. Tämä on johtanut siihen, että palautekaavake on jokaisessa kanavassa asiakkaalle erinäköinen, ja myös vastaus palautteeseen riippuu siitä, mistä kanavasta asiakas on palautteensa lähettänyt. Nykytilassa online-palautteiden käsittely on hajautettuna organisaation eri osastoille sen mukaisesti, missä kyseistä kanavaa esimerkiksi verkkosivustoa tai itsevarausjärjestelmää ylläpidetään. Sosiaalista mediaa seurataan yrityksen IT- ja viestintäosaston toimesta, ja sinne mahdollisesti

saapuviin palautteisiin pyritään reagoimaan mahdollisimman pian kyseisen median kautta. Sähköisten kanavien kautta saapuneita palautteita ei ole kirjattu mihinkään, joten tärkeää kokonaiskuvaa palautteiden määrästä ja sisällöstä on ollut mahdotonta muodostaa.

Toinen asia, johon opinnäytetyöntekijä kiinnitti huomiota, oli sähköisten palautekaavakkeiden käytettävyys asiakkaan näkökulmasta. Jokainen palautekanava testattiin, selvitettiin mihin palaute organisaatiossa saapui ja mitä sille sen jälkeen tehtiin. Valmiiden palautekaavakkeiden nykytila on hyvin pelkistetty eikä niissä ole asiakkaalle suunnattua viestiä, joka esimerkiksi kertoisi yrityksen arvostavan asiakkaan palautetta. Tämä on voinut olla strateginen valinta tai sitten toteutuksessa ei ole tarkemmin mietitty sitä, millaista viestiä palautekaavakkeella halutaan yrityksen toiminnasta viestiä. Yrityksen sisäisistä lähteistä saadun suullisen tiedon mukaan strategisena valintana on pidetty muun muassa sitä, että yrityksen www-sivuilla ja julkisessa verkkokaupassa ei tällä hetkellä ole ”palaute” -linkkiä lainkaan. Palautekaavakkeen heikkoutena pidetään muun muassa sitä, että sen kautta voi tulla asiakkaiden yhteydenottoja esimerkiksi matkan varaamiseen liittyvissä asioissa. Lisäksi verkkokaupassa olevan palautelinkin arvioidaan vaikuttavan asiakkaan ostoprosessiin lopullista ostopäätöstä heikentävästi.

Kuvioissa 20–22 on esitetty yrityksen palautekaavakkeet sähköisissä kanavissa ja opinnäytetyöntekijän huomiot kaavakkeiden toimivuudesta niin asiakkaan kuin yrityksenkin näkökulmasta. Extranet-sivusto on asiakkaiden käytössä oleva portaalipalvelu, jossa on matkustukseen ja matkatoimistopalveluihin liittyvää tietoa yritysasiakkailla. Palvelu vaatii kirjautumisen, mutta ei henkilökohtaista tunnistautumista. Palautekaavake (ks. kuvio 20) on hyvin yksinkertainen, ja erityisesti huomio kiinnittyi pienikokoiseen tekstikenttään, joka ei kerro kentän maksimimerkkimäärää. Asiakas voi siis kirjoittaa palautettaan ja yhtäkkiä huomata, että merkkimäärä tuli täyteen. Tekstikentän pienen koon vuoksi tekstin muokkaaminen suoraan kentässä on hyvin hankalaa. Asiakas ei myöskään voi valita, haluaako hän yrityksen puolesta yhteydenottoa vai ei.

Palaute

Palaute

Nimi

Puhelinnumero

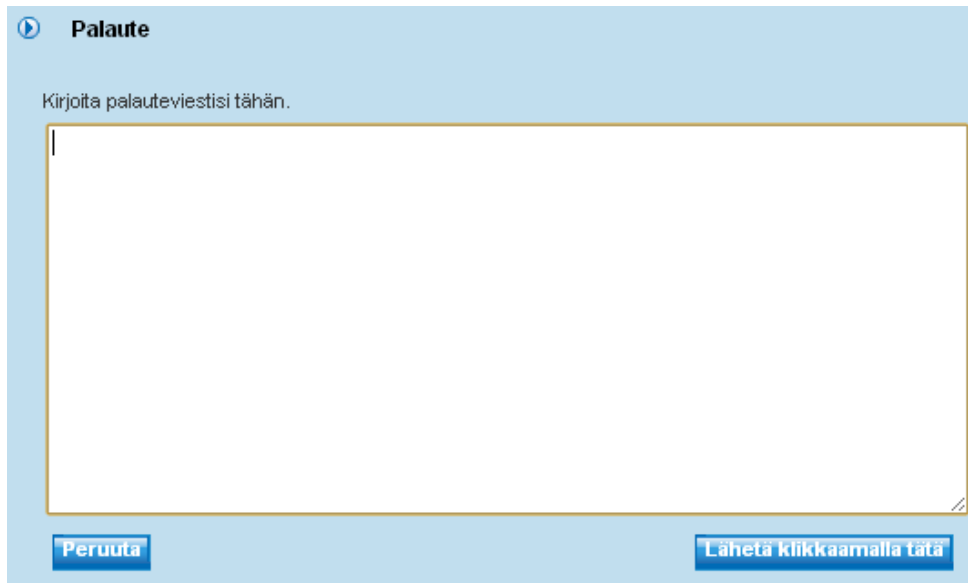
Sähköposti

Lähetä

KUVIO 20. Extranet -sivuston palautekaavake

Extranet -sivustolta lähetetystä palautteesta tiedetään, että palaute saapuu sopimusasiakkaalta ja voidaan tunnistaa, miltä sivustolta palaute on saapunut. Palautteesta nähdään asiakkaan täyttämät henkilö- ja yhteystiedot sekä vapaa viestikenttä. Jää kuitenkin epäselväksi, odottaako asiakas yhteydenottoa, ellei hän ole sitä omassa viestissään tuonut ilmi.

Kuviossa 21 on kuvattuna palautekaavake yritysasiakkaille tarjottavasta itsevarausjärjestelmästä. Itsevarausjärjestelmään asiakkaalla on henkilökohtaiset kirjautumistunnukset, mikä on tämän palautekanavan etu. Palauteviestin saapuessa yritykseen siinä on mukana käyttäjän tunnistetiedot ilman, että asiakkaan on täytynyt niitä itse syöttää. Tässä kaavakkeessa on kuitenkin samat puutteet kuin edellisessä: kaavakkeen tekstityyli on asiallisen yksinkertainen, asiakas ei näe tekstikentän rajoitettua merkkimäärää eikä voi valita, odottaako hän yritykseltä yhteydenottoa.



Palaute

Kirjoita palauteviestisi tähän.

Peruuta

Läheta klikkaamalla tätä

KUVIO 21. Itsevarausjärjestelmän palautekaavake

Kuviossa 22 on kaikille asiakkaille avoimen mobiilipalvelun palautekaavake, jossa puutteet ovat täysin samat kuin kahdessa edellisessä. Lisäpuutteena on käytettävyys eri mobiililaitteilla. Palautekaavakkeen tekstiä ei esimerkiksi Android -puhelimella ollut mahdollista vierittää, mutta vieritys toimi Applen iPhonella ja iPadilla. Vastavasti asiakaspalvelun puhelinnumero oli Androidilla näkyvässä sivun alaosassa, kun sitä ei Applen laitteissa ollut näkyvässä lainkaan. Tätä eroavaisuutta asiakas ei normaalitilanteessa huomaa käyttäessään palvelua tietyllä laitteella, mutta toiminnallisuuksiin eri käyttöjärjestelmillä voitaisiin joka tapauksessa kiinnittää enemmän huomiota.

Palaute

Nimi *

Yritys

Puhelinnumero

Sähköpostiosoite

Palaute*

KUVIO 22. Mobiilipalvelun palautekaavake

6.4 Suunnitteluvaiheeseen edenneet jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyössä raportoitu asiakaspalauteprosessin kehitysprojekti alkoi uuden toimintamallin suunnittelulla ja päättyi itsearviointiin jälkeisiin parannuksiin. Tässä luvussa on kerrottu projektin aikana tunnistettuja kehityskohteita, jotka on jo otettu suunnitteluun.

Prosessikuvausten täydentäminen toiminnan kehittämisen myötä

Kuten luvussa 6.2 kerrottiin, prosessikuvausten nähtiin tuovan huomattavan kehityskäskkeen asiakaspalautteiden käsittelyn eri vaiheiden sekä vastualueiden kuvaamiseen. Tässä opinnäytetyössä prosessikuvaus tehtiin prosessinkulutasolle vain asiakaspalveluun tulevan palautteen osalta. Online-palautteiden käsittelystä ei tehty vielä lainkaan prosessikuvausta, koska niiden osalta toimintatapojen kehittäminen on vielä kesken. Prosessikuvaukset nähdään kuitenkin hyvänä, uuden toimintatavan jalkautusta tukevana työvälineenä, joten niiden tekemistä on tarkoitus jatkaa tämän opinnäytetyön jälkeenkin.

Palautteiden käsittelijän tietopankki

Projektin myötä kävi ilmi, että asiakkaille lähetettävät vastineet ovat hyvin erimuotoisia ja -sisältöisiä riippuen siitä, kuka vastineen kirjoittaa. Vastineen tekemisestä ei ole aiemmin ollut tarkempia ohjeita tai tekstipohjia tallennettuna. Tähän viitattiin myös vapaassa kommentissa projektin aloituksen yhteydessä tehdyssä kyselyssä. Tämän vuoksi suunnitteilla on yhteinen tietopankki, jonne tallennetaan yrityksen logoilla varustetut valmiit dokumenttipohjat virallisia vastineita varten sekä määritellen verkkoaseman sijainti, jonne asiakkaille lähetetyt vastineet tallennetaan. Tietopankkiin voidaan kerätä myös eri kieliversioita vastineissa tyypillisesti käytetyistä fraaseista. Näillä toimenpiteillä pyritään edistämään vastineiden yhdenmukaisuutta asiakkaille ja parantamaan vastineista välittyvää yrityksen imagoa. Lisäksi säästetään aikaa vastineen kirjoittamisessa, kun tiedot voidaan täyttää valmiisiin tekstikenttiin.

Avoin palaute- ja ideajärjestelmä intranettiin

Ajatus avoimesta palaute- ja ideajärjestelmästä sai alkunsa kahdesta eri syystä projektin aikana. Ensimmäinen kompastuskivi havaittiin positiivisen palautteen kirjaamisen vaikeudessa. Prosessin kehitystyötä tehdessä tuli useammassa keskustelussa esiin se, että positiivista palautetta ei haluta kirjata tai nostaa esiin, jos se koskee omaa toimintaa. Positiivisen palautteen julkistaminen koetaan itsensä kehumiseksi ja sitä halutaan välttää. Kaikille avoin palautefoorumi antaisi mahdollisuuden kollegoiden tai esimiesten nostaa esille asiakkaiden antamia kiitoksia tai muita positiivisia palautteita. Tällöin palautteen julkaisu voisi olla helpompaa ja sitä kautta palautteista saatavaa positiivista tsemppihenkeä voitaisiin saada leviämään.

Toinen syy avoimelle järjestelmälle on henkilöstön osallistaminen toiminnan kehittämiseen. Yrityksessä on elänyt vahva kulttuuri siitä, että toiminnan kehittäminen on johdon ja tiettyjen kehityksen asiantuntijoiden harteilla, mutta päivittäisen tekemisen ongelmat esiintyvät usein nimenomaan asiakasrajapinnassa. Jatkuvan parantamisen ideologia kuitenkin vaatisi jokaista tarttumaan pieniinkin ongelmakohtiin ja tuomaan niihin ratkaisuehdotuksia. Luvussa 5.2 esitetyn organisaation oppimisen perusmallin, kaksinkertaisen palautekytkennän (double loop learning) perusajatuksen

sisäistäminen olisi tässä avainasemassa. Kehitysideoita voi tulla niin henkilöstöltä kuin asiakkailtakin, mutta ne vaativat usein jatkokäsittelyä ja erilaisten näkökulmien huomiointia. Avoimella ideajärjestelmällä tämäntyyppistä kehittämisen kulttuuria voitaisiin herätellä henkiin, ilman että tarvitsee miettiä, ketä organisaatiossa pitäisi lähestyä asian suhteen.

Palautteiden käsittelyn koulutus asiantuntijoille

Yksi palauteprosessin itsearvioinnin heikoimmista arviointikohteista oli ohjeistus yksittäisen palautteen käsittelystä. Asiakkaan kohtaamista ja palautteeseen vastaamista ei ole tarkemmalla tasolla käyty henkilöstön kanssa läpi, ja useimmat yksittäiset palautetapaukset ovat osoittaneet, että koulutuksen tarvetta tällä saralla voisi olla. Nyt koulutusta on suunnitteilla, ja sen toivotaan edistävän asiakasrajapinnassa työskentelevien osaamista asiakkaan antaessa palautetta yrityksen toiminnasta. Koulutuksen toivotaan vahvistavan uudenlaista yrityksen sisäistä palautekulttuuria, jossa asiakasta kuunnellaan herkällä korvalla ja asioihin puututaan oppimisen sekä kehittämisen näkökulmasta.

6.5 Ehdotus muista jatkotoimenpiteistä

Sähköiset eli online-palautekanavat

Asiakaspalauteprosessin kehitysprojektissa keskityttiin niin sanottujen offline-palautteiden eli puhelimitse, sähköpostilla ja asiakaskohtaamisissa saatujen palautteiden käsittelyprosessiin. Sähköisten eli niin sanottujen online-palautteiden kehittäminen on liitoksissa muun muassa teknisiin toiminnallisuuksiin, joten niitä on tutkittava lisää järjestelmien kehittämisen näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä asiaa on tarkasteltu asiakkaan ja palautetiedon käsittelyn näkökulmasta eikä ole otettu kantaa siihen, mikä on tällä hetkellä teknisesti mahdollista toteuttaa.

Sähköisten palautekanavien nykytilaa kuvattiin luvussa 6.3 ja niissä havaittiin olevan kehityskohteita erityisesti palautekaavakkeen yhdenmukaisuudessa, imagollisessa ulkonäössä, käytettävyydessä sekä palautteiden käsittelyn sisäisessä toimintatavassa. Palautteiden kokonaiskuvan hahmottamiseksi opinnäytetyöntekijä ehdottaa, että kaikkien sähköisten kanavien palautteet, pois lukien sosiaalinen media, ohjattaisiin yrityksessä yhteen paikkaan, josta ne tarvittaessa ohjattaisiin eteenpäin asian tarkempaa selvittelyä varten. Online-palautteista tehtäisiin oma prosessikuvauksensa ja sille nimettäisiin prosessinomistaja, joka vastaisi prosessin toimivuudesta ja kehittämisestä. Tämän myötä palautteet tulisi myös kirjattua CRM-tietojärjestelmään ja asiakkaan antamat palautteet olisivat siellä koottuna kanavariippumattomasti.

Lisäksi sähköisissä kanavissa olevaa palautekaavaketta tulisi kehittää niin, että se olisi yhdenmukainen kaikilla sivustoilla ja asiakkaan näkökulmasta käytettävyydeltään parempi kuin nykyiset kaavakkeet. Opinnäytetyöntekijä on tehnyt palautekaavakkeista benchmarkingia niin matkatoimiston kilpailijoiden, matkailualan muiden toimijoiden kuin muiden alojen palautekaavakkeiden suhteen ja kerännyt ideoita palautekaavakkeen kehittämiseksi (ks. kuvio 23).

*Hyvä Asiakkaamme,
kerrothan meille kokemuksesi palvelustamme –
missä onnistuimme, mihin toivoisit muutosta?*

*Panostamme jatkuvasti palvelumme kehittämiseen ja
asiakaspalautteet ovat siinä merkittävässä osassa.*

Palautteen tyyppi:
 Kehitysidea
 Negatiivinen
 Positiivinen

Palaute koskee:
 Palvelua
 Verkkokauppaa
 www-sivuja
 xx itsevarausjärjestelmää
 xx portaali -sivustoa

Annan palautetta:
 Yksityisasiakkaana
 Yrityisasiakkaana

Jos asiakas valitsee
"yrityisasiakkaana", aukeaa
laatikko, johon kirjoitetaan
yrityksen nimi.

Viesti:

Jäljellä olevien merkkien lukumäärä: 2985

Yhteydenotto:
 En odota yhteydenottoa
 Puhelimitse
 Sähköpostitse

Yhteystiedot:

Etunimi:	<input type="text"/>
Sukunimi:	<input type="text"/>
Katuosoite:	<input type="text"/>
Postinumero:	<input type="text"/>
Postitoimipaikka:	<input type="text"/>
Puhelin:	<input type="text"/>
Sähköposti:	<input type="text"/>
<input type="button" value="Lähetä"/>	

Kiitos palautteestasi!

KUVIO 23. Asiakaspalautekaavakkeen kehittäminen

Pääperiaatteena palautekaavakkeessa on se, että ulkoasu kannustaisi asiakasta antamaan palautetta ja kaavake olisi käytettävyydeltään hyvä. Mikäli asiakas on tekevässä esimerkiksi reklamaatiota yrityksen toiminnasta, on turha aiheuttaa lisää harmitusta huonosti toimivalla palautekaavakkeella. Hyvin toteutetulla palautekaavakkeella ja sujuvalla palautteidenkäsittelyllä voisi olla hyvä mahdollisuus erottautua kilpailijoista paremman asiakaskokemuksen toteuttamisessa.

Toisena näkökulmana on kaavakkeen sisältö ajatellen jatkokäsittelyä yrityksessä.

Kaavakkeessa tulisi olla valmiina tiettyjä palautteen sisältöä ohjaavia valintoja, kuten mitä palaute koskee ja onko se tyypiltään positiivista, negatiivista vai kehitysidea. Lisäksi asiakkaalla tulisi olla mahdollisuus valita, odottaako hän yhteydenottoa vai ei. Tämä olisi tärkeää huomioida palautetta vastaanotettaessa ja ottaa yhteyttä asiakkaaseen mahdollisimman pian palautteen saavuttua.

Jatkokehityksen kannalta yrityksen olisi hyvä selvittää integraatiomahdollisuuksia tietojärjestelmien välillä niin, että palautetiedot saataisiin tallentumaan automaattisesti CRM:n asiakastietokantaan. Yritysassiakkaiden kohdalla integraatiossa on omat haasteensa kuten esimerkiksi se, miten Matti Matkustajan palaute saadaan kohdistettua Yritys X:n palautteeksi CRM:ssä. Pienillä palautemäärillä manuaalisen työn vaikutukset palautetietojen kirjaamisessa eivät ole suuria, mutta mitä suurempi palautteiden määrä on, sitä enemmän hyötyä tietojärjestelmien integraatioista saadaan.

Asiakkaan osallistaminen

Kun yrityksen sisäinen toimintamalli palautteiden keräämiseen, tallentamiseen ja tiedon hyödyntämiseen on saatu kuntoon, yrityksellä on mahdollisuus alkaa kerätä palautetta aktiivisemmin ja osallistaa asiakkaita kehittämiseen muillakin keinoilla.

Prosessin itsearvioinnissa heikoimmin arvioitujen osa-alueiden joukossa oli palautteiden perusteella tehtyjen kehitystoimenpiteiden viestittäminen asiakkaille. Tämä voitaisiin ratkaista esimerkiksi asiakkaiden extranetsivuston kautta. Sivustolla voisi olla palveluiden kehittämiseksi oma osionsa, jossa kerrottaisiin millaista palautetta asiakkailta on saatu ja mihin se on johtanut. Konkreettisten parannusten kertominen voisi kannustaa asiakasta osallistumaan aktiivisemmin myös jatkossa. Isompien jouk-

kojen osallistamista eli niin sanottua joukkouttamista (crowdsourcing) on käytetty yleisemmin B-to-C -liiketoiminnan kehittämisessä. Kansainvälisenä esimerkkinä amerikkalainen Starbucks, jonka avoin ideasivusto My Starbucks Idea on tuottanut kymmeniä tuhansia ideoita yrityksen käyttöön (Starbucks 2012). Suomessa matkailualan näkyvin asiakkaiden osallistaminen oli laivayhtiö Tallink Siljalla vuonna 2009, kun se toteutti ”Tuhat tuotekehittäjää” -kampanjan asiakaslähtöisemmän risteilytuotteen kehittämiseksi (Tallink Silja 2012). Yritysten välisessä liiketoiminnassa yhteiskehittäminen on luonteeltaan osin erityyppistä, mutta hyvän palvelukokemuksen eteen asiakkaat voivat hyvinkin olla valmiita antamaan oman panoksensa.

Palautteet osaksi kokonaislaadun hallintaa ja mittaamista

Asiakastyytyväisyys, sisältäen asiakaspalautteet, on osa yrityksen asiakkailleen julkaisemaa laatuohjelmaa. Entisellä toimintamallilla palautteita ei ole voitu hyödyntää laadunhallinnan, kehittämisen tai johtamisen työkaluna, koska kirjattujen palautteiden määrä ja laatu on ollut niin hajanaista. Nykyisen toimintamallin ja uuden palautteekulttuurin kehittymisen myötä tähän pitäisi olla nyt mahdollisuus. Tiedon hyödyntäminen raporttien ja sisällön analyysin muodossa vaatii yritykseltä kuitenkin strategisia ratkaisuja, kuinka paljon palautteiden käsittelyyn ja asiakkaan osallistamiseen halutaan panostaa.

Asiakaspalautteisiin tai palvelun laatuun liittyvät mittarit eivät tällä hetkellä ole yrityksessä osana asiantuntijoiden työn mittareita, mutta se voisi olla yksi tapa kannustaa palvelun laatuun ja palautteiden kirjaamiseen. Mikäli mitataan vain myynnistä saatuja euroja tai asiakaskontaktien määrää, jäävät palvelun laadulliset seikat helposti näiden määrällisten mittareiden varjoon päivittäisessä tekemisessä.

Muut jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön myötä heräsi useampia mahdollisia jatkotutkimusaiheita esimerkiksi yrityksen asiakaspalauteprosessiin liittyvää jatkokehitystä ajatellen. Ensimmäinen, konkreettisin jatkotutkimuksen aihe olisi prosessin itsearvioinnin uusiminen tietyn ajanjakson, esimerkiksi puolen vuoden tai vuoden päästä. Opinnäytetyössä prosessin arviointi tehtiin jo noin kahden kuukauden jälkeen toimintamallin käyttöönoton jäl-

keen, joten varmuutta palautteisiin liittyvän kulttuurin muutoksesta ei voitu vielä todentaa muutoin kuin kirjattujen palautteiden perusteella. Olisi todella mielenkiintoista nähdä, saadaanko uudenlaista ajattelumallia tuettua niin, että palautekulttuurista tulisi avoimempaa ja toiminnan kehittämiseen suuntautuvaa.

Toinen tutkimusaihe liittyy sähköisten palautekanavien kehittämiseen, jota tässä opinnäytetyössä sivuttiin kokonaisprosessin ja asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tutkimukseen voisi liittää sekä tietojärjestelmiin liittyvän integraatiomahdollisuuden selvittämisen sekä www-sivuston sekä julkisen verkkokaupan palautelinkkiin kohdistuvat epäilykset, joista mainittiin luvussa 6.4. Asiakasnäkökulmasta ajateltuna mahdollisuus palautteen antamiseen tulisi löytyä jokaisesta kanavasta, jossa yritys asiakkaitaan palvelee ilman ylimääräistä vaivaa.

Kolmas mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi yrityksen laadun ja asiakasläh-töisyyden sekä siihen mahdollisesti liittyvän kuilun tutkiminen asiakasnäkökulmasta. Samalla olisi kiintoisaa selvittää asiakkaiden näkemys siitä, onko palautteiden käsitte-lyssä tehdyt toimintamallin muutokset ja pyrkimys kulttuurimuutokseen näkyneet asiakkaiden suuntaan.

7 POHDINTA

Tutkimukselle asetettiin yksi pääkysymys ja kaksi alakysymystä (ks. kuvio 24):

Tutkimuskysymykset:

Pääkysymys:

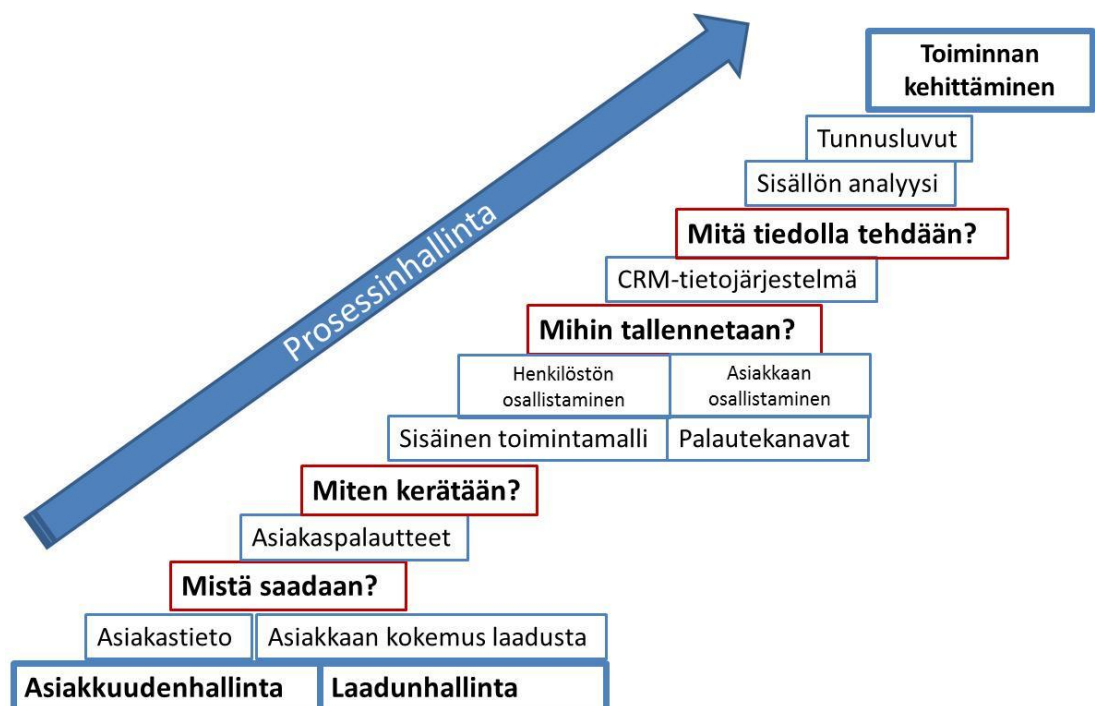
1. Miten asiakaspalautteista saatua tietoa voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä?

Alakysymykset:

1. Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa asiakaspalautetiedon hankintaan?
2. Miten palautekanavia voidaan parantaa?

KUVIO 24. Tutkimuskysymykset

Kysymyksiä ja niihin toimintatutkimuksen myötä saatuja vastauksia käsitellään kysymysten mukaan jaoteltuna seuraavissa luvuissa. Vastaavaa tutkimusta ei aiemmin ole yrityksessä tehty, joten tulokset koskevat vain tätä tutkimusta. Asiakaspalauteprosessin pääperiaatteet ovat kuitenkin samat yrityksestä tai toimialasta riippumatta, joten tuloksia tai kehitysprojektin etenemismallia voitaisiin soveltaa myös muissa yrityksissä. Asiakaspalautteiden keräämistä voidaan lähestyä esimerkiksi kuvion 25 osoittamien kysymysten kautta. Vastaukset ovat riippuvaisia kunkin yrityksen tarpeista ja palautteille määritetyistä tavoitteista. Kuviossa esitetyt vastaukset kuvaavat opinnäytetyön aikana tehtyjä päätöksiä asiakaspalautteiden osalta esimerkkiyrityksessä.



KUVIO 25. Asiakaspalauteprosessin kehittämisen portaat

7.1 Tiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksen mukaan tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten asiakaspalautteista saatavaa tietoa voidaan hyödyntää toiminnan asiakaslähteisessä kehittämisessä. Tiedon hyödyntäminen luonnollisesti edellyttää sitä, että tietoa on jollakin tavalla hankittu. Edellisessä luvussa esitetyn kuvion 25 mukaan tiedon hankkimiseksi yrityksellä on oltava toimiva prosessi, miten ja mistä kanavista palautetta kerätään, mihin tieto tallennetaan ja mitä tiedolla sen jälkeen tehdään. Kun tietoa on saatavilla, sitä voidaan mitata määrällisesti, seurata tunnuslukujen muutoksia, arvioida virheistä aiheutuvien kulujen määrää ja käyttää tietoja yrityksen johtamiseen. Tämän lisäksi palautteista saatavaa tietoa voidaan käyttää laadun parantamiseen sekä henkilöstön ja uusien palveluiden kehittämiseen. Aina ei ole kyse täysin uusista ideoista, vaan oikeasta ajoituksesta, teknologian kehittymisestä ja taidosta yhdistellä asioita toisiinsa.

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta asiakastieto, johon asiakastyytyväisyys ja palautteetkin on katsottu kuuluvan, on perinteisesti ollut yrityksissä myynnin ja markkinoinnin vastuulla. Laadunhallinnan näkökulmasta asiakastyytyvyyden voidaan kuitenkin katsoa olevan osa yrityksen kokonaislaatua vaikuttaen toimintoihin läpi organisaation. Tämän vuoksi asiakaspalautteista saatavan tiedon hyödyntämistä voidaan kuvata usealla laadunhallinnan osa-alueella. Tässä opinnäytetyössä asiakaspalautteiden on havaittu liittyvän edellä mainittuun, suurempaan laadunhallinnan kokonaisuuteen, minkä vuoksi tiedon hyödyntämisen kuvaamiseen käytetään mukailen luvussa 3.3 esitettyä ISO9001 -standardin mukaista jaottelua (ks. kuvio 26).

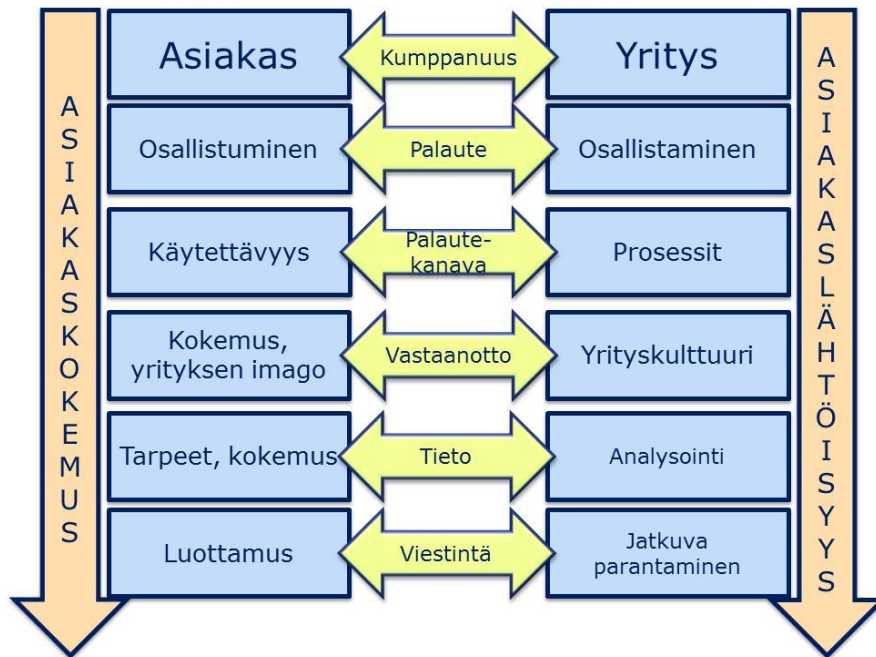


KUVIO 26. Palautteista saatavan tiedon hyödyntämisen osa-alueet (mukaillen Finanssialan Keskusliitto 2008, 5)

Asiakassuuntautuneisuus

Kuten luvussa 2.3 mainittiin, asiakas on tärkein ulkoisen tiedon ja oppimisen lähde yritykselle. Asiakastiedon monipuolisella hankkimisella voidaan jatkuvasti seurata, onko oma käsitys asiakkaiden tarpeista, odotuksista ja palvelun laadusta ajan tasalla. Kerätyn tiedon tulisi myös paljastaa, mitä yritys voisi tehdä parantaakseen asiakastytyväisyyttä entisestään. Palvelun kehittämisen kannalta haasteena on, että huonon palvelukokemuksen läpi käynyttä asiakasta ei välttämättä enää kiinnosta yrityksen toiminnan kehittäminen ja parannusehdotuksien antaminen: hän on saattanut jo tehdä päätöksen, ettei enää käytä kyseisiä palveluita. B-to-B -liiketoiminnassa asiakkailla on yrityksen kanssa usein syvempi kumppanuus, jolloin asiakas ei vaihda yhteistyökumppania yhden vastoinkäymisen perusteella. Päinvastoin – mikäli yritys ym-

märtää antaa arvoa asiakkaiden palautteille ja osallistaa asiakkaan mukaan kehittämiseen, se on vahva keino syventää asiakassuhdetta entisestään (ks. kuvio 27).



KUVIO 27. Asiakaspalautteet osana asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutusta

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta haasteellista on se, että matkatoimiston asiakkaat toimivat eri rooleissa omassa organisaatiossaan ja yhteydenotot tulevat nykyaikajan liiketoiminnassa monikanavaisesti puhelimella, sähköpostilla, sähköisten työkalujen kautta. Asiakas voi olla esimerkiksi yrityksen toimitusjohtaja, ostosopimuksista päättävä hankintajohtaja, matkustusasioista vastaava travel manager, matkanvaraaja tai matkustaja. Jokainen edellä mainittu rooli on matkatoimistolle tärkeä, mutta se asettaa omat haasteensa asiakastiedon käsittelyssä, kuten asiakkuuden tunnistamisessa ja kehittämisen kannalta myös palautteista saatavan tiedon analysoinnissa ja asettamisessa oikeaan kontekstiin. Esimerkiksi hankintajohtajan antama palaute yrityksen palvelusta voi olla tulla eri näkökulmasta kuin yksittäisen matkustajan, mikä yrityksessä pitäisi osata tiedostaa.

Johtajuus ja johdon vastuu

Johdon tehtävä on ilmaista yhteiset tavoitteet, määritellä niiden saavuttamiseksi strategia ja luoda toimintaympäristö, jossa on edellytyksiä saavuttaa sovitut tavoitteet (Finanssialan Keskusliitto 2008, 5). Asiakaspalautteiden käsittelyn ja tiedon hyödyntämisen näkökulmasta tämä tarkoittaa palautteille asetettavia tavoitteita, mittareita ja niiden seuranta. Toimintamallien on oltava tehokkaita, työvälineiden toimivia ja henkilöstöllä riittävästi aikaa sekä osaamista palautteiden kirjaamiseen. Johtajuudella voidaan vaikuttaa voimakkaasti myös siihen, mihin suuntaan yrityksen sisäinen, palautteisiin ja oppimiseen liittyvä kulttuuri kehittyy.

Työntekijöiden sitoutuminen

Henkilöstöllä on ratkaiseva rooli palautteiden käsittelyssä sekä niiden kirjaamisessa tietojärjestelmiin tiedon hyödyntämistä varten. Mikäli yrityksessä käsitellään palautteita avoimesti ja niistä saatavalle tiedolle annetaan myös strategisesti arvoa, on henkilöstökin helpompi sitouttaa toimimaan kohti haluttuja tavoitteita. Kuten luvussa 5.1 kerrottiin, strategian toteuttaminen ja toimintatapojen jalkautus edellyttää erityisesti esimiehiltä henkilöstöä osallistavaa johtamistapaa sekä ymmärrystä siitä, että paras tulos syntyy yhdessä tekemällä. Toimintatutkimuksen aikana työntekijöiden sitoutumista uuteen toimintamalliin seurattiin kirjattujen palautteiden määrän ja palautetyyppien kautta. Esimiesten kautta haluttiin korostaa erityisesti positiivisten palautteiden tärkeyttä, jotta aikaisemmasta kulttuurista, jossa vain kustannuksia aiheuttaneet reklamaatiot koettiin palautteiksi, päästäisiin eroon.

Asiakkailta saadaan arvokasta tietoa myös henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Palautteista saatavalla tiedolla voidaan tunnistaa tilanteita, joihin henkilöstön osaaminen vahvasti vaikuttaa ja mihin asioihin lisäohjeistusta tai koulutusta tulisi kohdentaa. Palautteiden vastaanotto ja käsittely palvelutilanteissa on myös oma osaamisen alansa, johon tulisi kiinnittää huomiota.

Prosessimainen toimintamalli

Arantola & Simosen (2009, 27) mukaan asiakaspalauteprosessin puutteellinen määrittely johtaa siihen, että palautteet jäävät asiakkaiden yksittäisiksi yhteydenotoiksi, eikä tärkeää kokonaiskuvaava yrityksen palveluiden laadun tilasta synny. Prosessiajattelun avulla eri henkilöstöryhmien edustajille saadaan syntymään kuva siitä, miten oma työ liittyy prosessien kokonaisuuteen ja missä vaiheessa asiakkaan prosessi liittyy yrityksen prosesseihin. Nämä edellä mainitut asiat antavat jo riittävän syyn siihen, minkä vuoksi asiakaspalauteprosessilla on merkitystä jokaisen yrityksen toiminnassa. Kolmanneksi syyksi voidaan todeta se, että ilman toimivaa prosessia tietoa ei saada systemaattisesti kerättyä eikä sen myötä myöskään hyödynnettyä asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseksi. Kuten Gummesson (2008) toteaa: tietojärjestelmään tallennettu tieto itsessään ei luo organisaation toimintaan lisäarvoa, vaan sen sisältämä ajantasainen tieto asiakkaista, tiedon analysointi asiakasymmärryksen lisäämiseksi ja tiedon hyödyntäminen organisaation toiminnassa.

Järjestelmäkeskeinen toimintatapa

Prosessin hallinnan näkökulman tietoperustaa esiteltiin luvussa 4. Sen mukaan organisaatio muodostaa järjestelmän eli prosessien kokonaisuuden. Yritystä voidaan tällöin johtaa ja kehittää ymmärtämällä prosessien väliset riippuvuudet ja tehostamalla prosesseja. Asiakaspalauteprosessi voidaan linkittää tukiprosesseiden kautta kaikkiin palveluyrityksen ydinprosesseihin, kuten myyntiin ja asiakaspalveluun. Palautetiedon hyödyntämisessä on otettava huomioon suuriakin kokonaisuuksia ja asioiden vaikutussuhteita toisiinsa. On myös myönnettävä se tosiasia, että yrityksen strategia määrittää kehityksen suuntaa, eikä kaikkiin asiakkaiden toiveisiin pystytä syystä tai toisesta vastaamaan.

Laamasen (2009, 144–145) mukaan ihmiset reagoivat prosessiajatteluun eri tavoin: toiset ovat innoissaan, että asiat saadaan järjestykseen, ja toiset kauhuissaan, että heidän toimintavapauksiaan rajoitetaan. Tämä oli nähtävissä myös palauteprosessin kehittämisessä. Yrityksen henkilöstön keskuudessa toisaalta kritisoidaan, miksi päivänselviä asioita kuvataan prosesseiksi, mutta samanaikaisesti valitetaan epäselvistä

vastuualueista ja ohjeistusten puutteellisuuksista. Taustavaikuttajina näihin tunte-
muksiin voi olla perinteisen muutosvastarinnan lisäksi esimerkiksi puutteellinen pro-
sessijohtamisen osaaminen sekä organisaatiossa vallinnut ylhäältä alaspäin suuntau-
suuntautuva kehittämisen kulttuuri.

Jatkuva parantaminen

Organisaation toiminnan jatkuvalla parantamisella tarkoitetaan organisaation päivit-
täiseen toimintaan kytkeytyvää, jatkuvaa ja systemaattista menettelyä toiminnan ja
tulosten kehittämiseksi (Juuti 2011, 37). Asiakaspalauteprosessin lopputuloksena
asiakaspalautteista voidaan saada monen tasoista tietoa – osa tiedosta voi vaikuttaa
yrityksen toimintatapoihin välittömästi, osaa voidaan hyödyntää myöhemmin esi-
merkiksi uutta palvelua kehitettäessä. Palautteista saatavan tiedon vaikuttavuutta
voidaan arvioida esimerkiksi nelikentän avulla, johon asetetaan aikajana suhteessa
asioiden vaikuttavuuteen yrityksen toiminnan kannalta (ks. kuvio 28).



KUVIO 28. Palautteista saatavan tiedon vaikuttavuus yrityksen toimintaan

Tiedon vaikuttavuus on riippuvainen siitä, millä tavalla yritys tietoa hyödyntää. Mikäli asiakaspalautteiden sisältöä ei analysoida ja käytetä toiminnan kehittämässä, tiedon vaikuttavuus on vähäistä ja se painottuu lyhyelle aikavälille. Mikäli tiedon hyödyntämiseen panostetaan, sen vaikuttavuus on suurempi ja sitä voidaan hyödyntää niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Uusitalon (2007, 70) mukaan toimivien asiakaspalautemenetelmien käyttö on yksi organisaation tärkeimmistä oppimistaidoista.

Asiakkailta ja henkilöstöltä saatujen ideoiden jalostamiseen voidaan hyödyntää esimerkiksi luvussa 5.4 esitettyä The Gate Stage -mallia, jonka avulla ideoista kehitetään jopa uusia liiketoimintamalleja. Pääasia on, että kerättyä tietoa hyödynnetään systemaattisesti ja tiedon käsittelyyn käytetään yrityksen asettamiin tavoitteisiin sopivinta menetelmää.

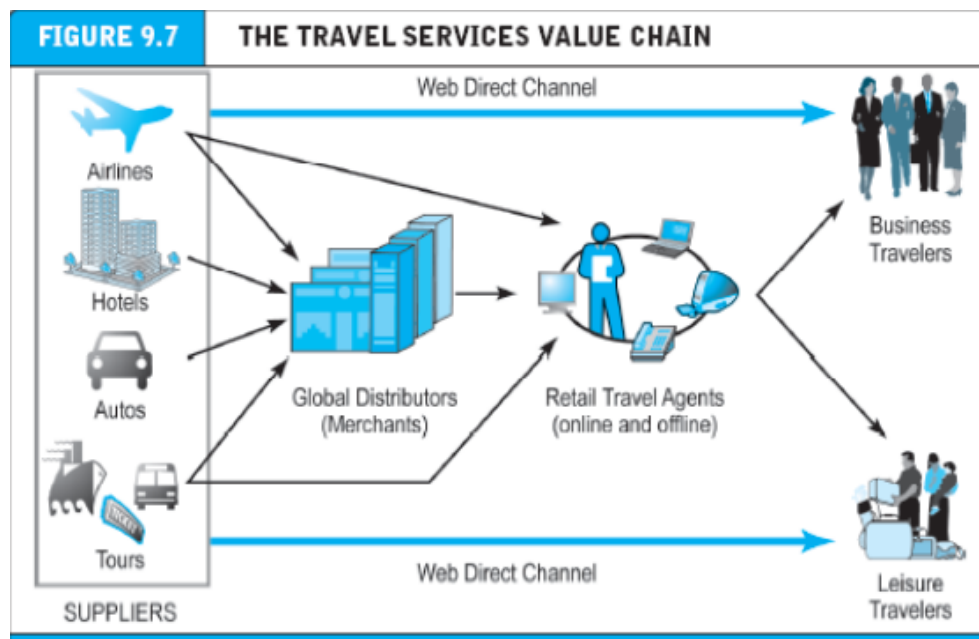
Tosiasioihin perustuva päätöksenteko

Kun yrityksellä on hyvin toimiva asiakaspalauteprosessi, sen ei tarvitse arvailla palautteiden määrää, sisältöä, palautetyyppien suhdetta ja hyvityksiin kulunutta rahamäärää. Johtopäätökset voidaan tehdä todelliseen tietoon nojautuen ja tilannetta voidaan seurata raportoinnin avulla säännöllisin väliajoin. Palautteista saatavaa tietoa voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisen lisäksi monissa päätöksentekoa vaativissa yhteyksissä, kuten operatiivisessa johtamisessa ja asiakkuudenhallinnassa.

Yrityksen nykytilanteen lisäksi palautteiden kautta voidaan myös ennakoida toimialan tulevaisuuden suuntauksia. Tulevaisuuden ennakoinnissa korostuu verkostoitumisen sekä avoin ideoiden ja näkemysten jakaminen eri sidosryhmien kesken. Matkailualan heikkoja signaaleja voidaan löytää esimerkiksi asiakasta havainnoimalla ja kuuntelemalla, henkilökuntaa haastatteleamalla sekä tulevaisuuden tutkimuksia ja tiedotusvälineitä seuraamalla. Usein asiakasrajapinnassa työskentelevät pystyvät huomioimaan muutokset asiakkaiden käyttäytymisessä ja tarpeissa ensimmäisenä. (Ouallen 2012, 73.) Tämän vuoksi organisaatioilla onkin haaste saada koko henkilöstö osallistumaan näiden muutosten seuraamiseen ja tehtyjen havaintojen jakamiseen.

Suhteet toimittajiin

Matkatoimiston näkökulmasta palveluiden välittäjänä asiakaspalautteet eivät aina koske yrityksen omaa toimintaa vaan koko arvoketjun toimintaa. Kun asiakas varaa esimerkiksi lentolipun matkatoimiston kautta, hän voi mieltää koko matkan olevan matkatoimiston vastuulla. Todellisuudessa matkatoimisto on vastuussa lipun hankintaan liittyvästä palveluprosessista, mutta ottaa hyvään palveluun kuuluen usein vastaan koko arvoketjuun (ks. kuvio 29) liittyvät palautteet ja hoitaa asiaa tarvittaessa eteenpäin sidosryhmien suuntaan.



KUVIO 29. Matkapalveluiden arvoketju (Laudon & Traver 2008)

Hyvin toimivalla asiakaspalauteprosessilla yritys voi tuottaa lisäarvoa myös sidosryhmilleen jakamalla asiakkailta saatua tietoa heidän palveluistaan ja tekemällä palveluiden kehitystyötä yhdessä sidosryhmien kanssa.

7.2 Henkilöstön ja yrityskulttuurin vaikutus palautteiden käsittelyyn

Henkilöstön hyvinvoinnin vaikutus

Kuten luvussa 3.2 mainittiin, yrityksen suorituskyvyn tunnuslukujen välillä on Laamasen (2005, 59) mukaan todettu olevan selkeitä yhteyksiä. Yritys, joka panostaa henkilöstön hyvinvointiin, prosesseihin ja toiminnan kehittämiseen, pystyy toimimaan laadukkaammin ja tuottavammin. Asiakaspalautteiden voidaan katsoa heijastelevan myös organisaation sisäistä tilaa. Mikäli henkilökunta voi pahoin, palvelun laatu, asiakastyytyväisyys ja myynti kärsivät eli yrityksen kannattavuus heikkenee. Pidemmällä aikavälillä tapahtuvaan asiakaspalautteiden suunnan muutokseen on johdon toimesta reagoitava ja selvitettävä, mitkä tekijät muutokseen vaikuttavat. Tässä tutkimuksessa henkilöstön hyvinvoinnin ja asiakaspalautteiden sisällön suhdetta ei tutkittu, mutta siinäkin olisi yksi kiinnostava jatkotutkimuksen aihe.

Asenne palautteita kohtaan

Neutraali suhtautuminen asiakkaiden antamaan palautteeseen on joskus vaikeaa. Asiakaspalauteprosessin kehitystyön aikana yrityksessä kävi ilmi, että asiakkaan antamaa positiivista palautetta ei aina kehdeta kertoa edes omille kollegoille, jottei sitä tulkittaisi itsensä kehumiseksi. Negatiivisen palautteen vastaanotto taas on vaikeaa, jos asiakkaan koetaan arvostelevan tietyn henkilön toimintaa, vaikka taustalla vaikuttavat yrityksen strategiset päätökset ja toimintamallit. Kaikki palautteet pitää kuitenkin ottaa organisaatiossa kiitollisuudella vastaan ja kyetä poimimaan niistä se olennainen tieto, jota toiminnan kehittämisessä voidaan hyödyntää. Organisaation tulee varmistaa, että henkilöstöllä on riittävä osaaminen ja valtuudet toimia palautetta vastaanottaessaan, jotta asiakas tuntee, että hänen antamaansa palautetta arvostetaan.

Filosofi Esa Saarisen mukaan onnistuminen on 90-prosenttisesti taistelutahtoa, positiivista minäkuva ja alitajuntaa – loput 10 prosenttia on opittua. Saarinen suosittelee käyttämään positiivisia kokemuksia hankalista tehtävistä selviytymiseen. (Mikkonen 1998.) Tämäntyyppisiä mielikuvaharjoitteita on käytetty yleisesti urheilu-

maailmassa, mutta niitä voitaisiin hyödyntää enemmän myös liike-elämässä positiivisen energian lataamiseen negatioiden sijaan. Organisaatio voisi esimerkiksi operatiivisessa johtamisessa käyttää positiivisia palautteita onnistumisten korostamiseen ja hyvän hengen nostatukseen. Virhetilanteet sen sijaan käytettäisiin oppimisen ja toiminnan jatkuvan parantamisen kohteina esimerkiksi luvussa 5.2 esitellyn kaksinkertaisen palautekytkennän keinoin. Tällöin huomiota ei kiinnitetä vain yksittäiseen tapahtumaan, vaan siihen vaikuttaneisiin asioihin ja niiden parantamiseen.

Henkilöstön osallistaminen kehittämiseen

Perinteisen johtamis- ja oppimismallin omaavan yrityksen muuttuminen oppivaksi organisaatioksi, jossa jokainen henkilöstön jäsen kantaa vastuunsa organisaation kehittämisestä, ei tapahdu hetkessä. Se vaatii perinteisten toimintojen ja roolien kyseenalaistamista sekä vastuiden ja roolien muuttamista. Lisäksi koko henkilöstön on opittava uusia, kehittämiseen liittyviä taitoja ja ennen kaikkea uutta asennetta, kuten luvussa 5.2 on mainittu. Tässä opinnäytetyössä henkilöstöä osallistettiin uuden toimintamallin kehittämiseen prosessin itsearvioinnin avulla. Toimintamallin kehitysehdotusten puute asiantuntijoiden vastauksissa voidaan tulkita joko vanhoina asenteina asiakaspalautteita kohtaan tai avoimen, henkilöstöä osallistavan kehittämiskulttuurin puutteena. Henkilöstölle on kuitenkin annettava aikaa sopeutua yhteiseen kehittämiseen liittyviin odotuksiin. Jos yhdessä kyselyssä ei saatu toivottua määrää kehitysehdotuksia, ei siitä tule lannistua ja ajatella seuraavan tapauksen kohdalla, että ”eihän asiantuntijoilta viimeksikään kehitysideoita saatu”. Päinvastoin, yhdessä kehittämisen kulttuuriin tulisi kannustaa erityisesti johdon ja esimiesten toimesta, jotta koko henkilöstölle annetaan vapaus ajatella ja puuttua toiminnan epäkohtiin.

Organisaatiokulttuurin merkitys

Luvussa 5.2 käytiin läpi henkilöstön osallistamiseen liittyviä aihealueita ja yhtenä niistä mainittiin organisaatiokulttuurin vaikutus. Juutin (2011, 17–18) mukaan kulttuuria on lähes mahdotonta tietoisesti saada muutettua. Asiakaspalautteisiin liittyi esimerkiksi yrityksessä vahva negatiivinen kulttuuri, joten kulttuurin muutos otettiin yhdeksi asiakaspalauteprosessin kehittämisen osa-alueeksi. Muutosta kulttuuriin ei odotettu

tapahtuvan yhden yön aikana. Tarve muutokselle kuitenkin tiedostettiin kehitysprojektin aikana ja palautetyyppien moninaisuutta korostettiin useissa yhteyksissä sekä asiantuntijoille että päälliköille.

Otalan (2000, 128) mukaan avoin ilmapiiri organisaatiossa kannustaa kokeilemaan uusia asioita. Aarnikoivu (2005, 87–88) on samoilla linjoilla, mutta toisesta näkökulmasta: virheiden pelkääminen tappaa organisaatiossa luovuuden ja uusien innovaatioiden synnyn. Tehdyt virheet, samoin kuin onnistumisen hetket ja niiden analysointi tulisikin mieltää organisaatiossa oppimisprosessiksi. Suhtautuminen muutoksia ja uuden oppimista kohtaan on usein kiinni henkilökohtaisista asenteista, joihin ulkopuolisilla tekijöillä on vaikea vaikuttaa. Organisaation tulisi kuitenkin oman kulttuurin luomisessa kiinnittää huomiota siihen, miten virheisiin ja niistä oppimiseen suhtaudutaan.

7.3 Asiakasnäkökulma mukana kehittämisessä

Palvelun laatu asiakaspalautteiden näkökulmasta

Yrityksen johto tai henkilöstö ei pysty määrittämään sitä, mitä palvelun laatu on – sen määrittävät asiakkaiden odotukset ja kokemukset palvelusta. Grönroos (2010, 122) on määritellyt laadukkaan palvelun kriteerit seitsemään osaan, jotka ovat kuvattuna luvussa 3.1. Samoja kriteereitä voidaan soveltaa myös asiakaspalautteiden käsitteilyyn (ks. kuvio 30).

1. Ammattimaisuus ja taidot	➔	Yrityksellä on tarvittavat resurssit ja osaaminen palautteiden käsittelyyn.
2. Asenteet ja käyttäytyminen	➔	Yrityksen henkilöstö kiinnittää huomion asiakkaaseen ja haluaa ratkaista hänen asiansa ystävällisesti ja spontaanisti.
3. Lähestyttävyyys ja joustavuus	➔	Palautetta on helppo antaa ja yritys on valmis neuvottelemaan asiakkaan vaatimuksista.
4. Luotettavuus	➔	Yrityksen lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan voi luottaa.
5. Palvelun normalisointi	➔	Mikäli palvelulupausta ei kyetä täyttämään, yritys ryhtyy välittömästi toimenpiteisiin tilanteen korjaamiseksi.
6. Palvelumaisema	➔	Palvelutapahtuman ympäristöön liittyvät tekijät, esimerkiksi palautekanavat, tukevat myönteistä kokemusta.
7. Maine ja uskottavuus	➔	Yritys täyttää asiakkaan odotukset ja sillä on sellaiset arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä.

KUVIO 30. Palvelun laatukriteerit asiakaspalautteiden näkökulmasta (mukaiillen Grönroos 2010, 122)

Asiakaspalautteisiin liittyy usein asiakkaan kokemuksia palvelutapahtumista ja ne sisältävät myös tunteita. Sen vuoksi henkilöstön osaamisella ja tilannetajulla on palautteiden käsittelyssä suuri rooli, jotta asiat hoituvat parhaalla mahdollisella tavalla. Aarnikoivun (2005, 72) reklamaatiotilanteet voivat pahimmillaan kärjistyä asiakassuhteen päättymiseen ja parhaimmillaan asiakkaan entistäkin tiiviimpänä sitoutumisena yritykseen. Jokainen yritys toivoo tietysti jälkimmäisen vaihtoehdon toteutumista, koska uusasiakashankinnan on todistettu olevan monin verroin nykyisten asiakkaiden pitämistä kalliimpaa.

Henkilöstön asenteet palautetta antavaa asiakasta kohtaan heijastelevat yrityksen sisäistä kulttuuria ja palautteista saatavan tiedon arvostusta. Tämän vuoksi on tärkeää, että jokainen henkilöstön jäsen tietää oman roolinsa asiakaspalauteprosessissa ja tekee töitä asetettujen tavoitteiden eteen. Luvussa 6.2 esitetystä palauteprosessin kehittämistä prosessikuvauksella oli nimenomaan se tarkoitus, että eri toimijoiden roolit ja vastuut pystyttiin konkreettisesti kuvaamaan ja myös esittämään asianosaisille.

Palautekanavien vaikutus asiakaskokemukseen

Henkilökohtaisten asiakaskohtaamisten lisäksi asiakas voi antaa palautetta sähköisten kanavien kautta, ja asiakkaalla kohdistuu niitä kohtaan yhtäläillä odotuksia kuin henkilökohtaiseenkin asiakaspalveluun. Palautekanavien voidaankin katsoa kuuluvan edellisellä sivulla esitetyissä palvelun laatukriteereissä osaksi yrityksen lähestyttävyyttä (kolmas kriteeri) sekä palvelumaisemaa (kuudes kriteeri). Palautekanavien puuttuminen tai niiden heikko toimivuus voi huonontaa asiakaskokemusta samoin kuin epäystävällinen puhelu tai sähköposti, minkä vuoksi niiden toimivuuteen tulee kiinnittää huomiota samoin kuin asiakaspalveluun. Tämä pyrittiin huomioimaan myös opinnäytetyön tutkimusosuudessa, jossa kartoitettiin esimerkkiyrityksen sähköiset palautekanavat, niiden vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdolliset kehittämiskohteet.

Sosiaalisen median myötä kynnys arviointiin ja palautteen antamiseen on yleisesti madaltunut. Oma mielipide halutaan julkaista asiasta kuin asiasta, ja internet edesauttaa julkaisun helppoutta ja nopeutta. Yritysten toiminnasta onkin tullut julkista riistaa keskustelupalstoilla, blogeissa ja eri foorumeilla, joten omien palautekanavien lisäksi yritysten tulisi seurata myös sosiaalisessa mediassa käytäviä keskusteluja. Omasta yrityksestä käytävien keskustelujen lisäksi olisi hyödyllistä seurata myös kilpailijoista käytäviä keskusteluja.

Asiakkaan osallistaminen kehittämiseen

Tässä opinnäytetyössä asiakkaita ei osallistettu kehittämiseen, mutta asiakaspalautteet voidaan lukea niin sanotuksi empaattiseksi kehitysmenetelmäksi, jonka avulla voidaan lisätä organisaation tietoa asiakkaiden tarpeista. Magnussonin (2003, 237) mukaan empaattisen kehittämisen avulla voidaan yrityksen henkilöstöä saada ajattelemaan perinteisen ajattelumallin ohi, niin sanotusti ”out of the box” ilman, että asiakas aktiivisesti osallistuu kehitysprosessiin. Asiakaspalautteista saatavaa tietoa tulisi-kin jatkossa yhä systemaattisemmin käyttää niin organisaation oppimisen, operatiivisen johtamisen, asiakassuhteen hoidon kuin toiminnan kehittämisen yhteydessä.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Koska toimintatutkimus voi sisältää useampia tutkimusotteita ja -menetelmiä, ei sen luotettavuusarvioinnissa voida sellaisenaan käyttää pelkästään laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittareita vaan jokainen tutkimusote arvioidaan omana kokonaisuutenaan. Näiden lisäksi tulisi arvioida toimintatutkimuksen tuottaman muutoksen luotettavuutta. Toiminnan kehittämishanketta ei voida arvioida toteavan tutkimuksen kriteerein vaan vertaamalla tuloksia hankkeen omiin tavoitteisiin. Mikäli ongelma on poistunut tai sen vaikutuksia on pienennetty, voidaan toimintatutkimusta pitää onnistuneena. (Kananen 2009, 88, 99.)

Vanhan toimintamallin arviointikysely

Tutkimuksen näkökulmasta vanhan toimintamallin arviointiin olisi voitu panostaa enemmänkin, jotta arviointikyselyyn olisi saatu enemmän vastauksia. Toisaalta, projektiryhmällä katsottiin olevan riittävä kuva siitä, miten palautteita vanhalla toimintamallilla käsiteltiin ja mikä oli vallitseva kulttuuri palautteita kohtaan. Tähän saatiin vahvistusta kyselyyn vastanneiden vapaista kommentteista. Kuten luvussa 5.1 mainittiin, organisaatioissa voi olla havaittavissa selkeä kehittäjien joukko, joka suhtautuu avoimesti muutoksiin ja on aktiivisesti suunnittelemassa tulevaisuutta. Voidaankin arvioida, että juuri tämä joukko on vastannut kyselyyn ilman erillistä muistutusta ja esimiesten suunnalta tullutta kannustusta.

Jälkeenpäin ajateltuna olisi ollut erittäin hyvä toteuttaa vanhalle toimintamallille samanlainen prosessin itsearviointi kuin uudelle toimintamallille tehtiin, jotta tulokset olisivat olleet keskenään vertailtavissa. Ongelmaksi olisi tosin voinut muodostua se, että vanhaa toimintamallia ei ollut tarkemmin kuvattuna, eli sen arviointi olisi voinut olla lähes mahdotonta. Tietyllä tavalla tämä voi olla taustavaikuttajana myös kyselyn alhaiseen vastausaktiivisuuteen – ei ole ymmärretty, mitä pyydetään arvioimaan, koska kokonaisuus ei ole ollut hallussa.

Toimintamallin iteratiivinen kehittäminen

Uuden toimintamallin kehittämisessä käytettiin asiantuntemusta läpi organisaation, jotta lopputulos olisi käytettävissä olevilla järjestelmillä mahdollisimman toimiva eri näkökulmista. Kirjattujen palautteiden määrä ja palautetyyppien vaihtelevuus osoittavat, että toimintamalli on otettu käyttöön koko organisaatiossa, ja palautteeksi huomioidaan myös muut kuin pelkät reklamaatiot.

Pilotoinnilla voitiin varmistua siitä, että suunniteltu toimintamalli saatiin testattua ennen laajempaa käyttöönottoa ja tehtyä siihen tarvittavat parannukset heti tarpeen ilmetyä. Käyttöönotossa varmistettiin tiedon leviäminen erilaisin menetelmin, ja lisäksi käyttöönottoa tuettiin esimiesten taholta. Käyttöönoton jälkeen tehtiin prosessin itsearviointi, jotta kaikilla oli mahdollisuus vaikuttaa toimintamallin parantamiseen.

Prosessin itsearviointi

Itsearviointiin ohjeistuksen mukaan organisaation tietoisuutta arvioitavasta prosessista voidaan lisätä ennen arviointia käymällä läpi arviointialueet (Käyttäjädemokratiaklubi 2008, 5). Itsearviointiin ohjeistus oli alun perin tarkoitettu toteuttaa tiimipalavereissa, mutta arvioinnin toteutuksen aikaan yrityksessä käytäntöön laitettujen lomautukset sotkivat resursointia, eikä arvioinnilla haluttu aiheuttaa lisävaikutuksia asiakasrajapintaan. Tämän vuoksi arvioinnissa käytetyt termit ja ohjeet kerrattiin tarkemmin kyselyn saatteessa (liite 2). Toisaalta tutkimuksessa saatiin nyt todellinen kuva siitä, miten uuden toimintamallin jalkautus oli onnistunut, kun siitä ei erikseen muistutettu ennen arviointia.

Arvioinnin toteutus sähköpostikyselynä oli opinnäytetyön ja työn ohjaajan tekemä tietoinen valinta. Organisaatiossa oli syksyn mittaan havaittu ”Digium-ähkyä”, kun esimerkiksi sisäisten koulutusten palautekyselyt ja muita mielipidekyselyjä oli toteutettu kyseisen työkalun avulla. Digium-kyselyjen vastausprosentit olivat olleet alhaisia, ja kyselyt saattoivat mennä vastaajilla sekaisin. Toisin sanoen vastaaja ei keskittynyt siihen, minkä Digium-linkin aukaisi ja saattoi vastata eri asioihin, kuin mihin kysely oli tarkoitettu. Kyselyjen sekoittumisen riskin minimoinnin ja vastausaktiivisuu-

den nostamisen toivossa prosessin itsearvioinnissa haluttiin tietoisesti käyttää organisaation normaalikäytännöstä poikkeavaa toteutustapaa. Omalla sähköpostilla vastaaminen saattoi vaikuttaa joidenkin henkilöiden vastaushalukkuuteen tai vastausten sisältöön, mutta kukaan kyselyyn vastaajista ei viitannut tähän arvioinnin vapaassa vastauskentässä. Vastausten luottamuksellisesta käsittelystä mainittiin kyselyn saatteessa.

Vastausprosentiksi muodostui kaikkien vastaajien kesken 54 %, jonka katsottiin olevan kohtuullisen hyvä verrattuna aiemmin yrityksessä toteutettuihin kyselyihin ja erityisesti verrattuna projektin alkuvaiheessa toteutettuun Digium-kyselyyn. Asiantuntijoiden vapaiden vastausten puuttuminen suurimmasta osasta vastauksia voisi tulkita joko toimintamallin hyvytenä, kehittämisideoiden puutteena tai jopa organisaation sisäisen kehittämisen kulttuurin puutteellisuutena. Vaikka yrityksen henkilöstöä yritettiin projektin aikana kahteen kertaan osallistaa mukaan kehittämiseen, voisi kirjallisessa muodossa toimitetun kyselyn arvioida tässä tapauksessa joko virheelliseksi tavaksi kysyä mielipiteitä tai sitten yrityksen toiminnan kehittämisen ei koeta olevan organisaatiossa jokaisen vastuulla eli osallistamiseen ei vastata osallistumisella.

Toimintatavan muutoksen luotettavuus

Toimintatutkimuksen aikana on voitu todentaa muutos uuden toimintamallin jalkautumisessa muun muassa kirjattujen palautteiden määrällä ja palautetyyppien vaihtelevuudella. Asiakkaan spontaanisti antaman palautteen huomioimista ei ole mahdollista asiakaskohtaamisten yhteydessä automatisoida, joten kirjattujen palautteiden laatuun ja määrään vaikuttavat henkilöstön resurssit, osaaminen, tilannetaju ja asenne palautteita kohtaan. Asiakasrajapintaan on mahdotonta rakentaa täysin aukotonta, ihmisen käyttäytymisen poissulkevaa palautejärjestelmää ellei toimintatapa muutettaisi siten, että asiakaspalautetta otettaisiin vastaan systemaattisesti ainoastaan asiakkaan tekemän kirjallisen palautteen kautta ja automatisoituja asiakastytyväisyyskyselyjä hyväksikäyttämällä. Tähän suuntaan toimintaa ei kuitenkaan esimerkkiyrityksessä haluta kehittää, vaan palautetta halutaan nimenomaan myös vuorovaikutustilanteista.

Asiakasnäkökulmaan on kiinnitetty huomiota asiakaspalveluun tulevien, niin sanottujen offline-palautteiden osalta, mutta online-palautekanaviin ei ole vielä konkreettisia muutoksia tehty. Palautekanavien nykytilan arvioinnista on kerrottu luvussa 6.3 ja niihin liittyvät kehitysehdotukset ovat kuvattuna tarkemmin luvussa 6.5.

7.5 Työn yleistettävyys ja hyöty toimeksiantajalle

Tutkimus on toteutettu esimerkkirytyksessä, mutta samantyyppinen kehitysprojekti voitaisiin pääpiirteittäin toteuttaa lähes missä tahansa yrityksessä. Projektin sisältö määriteltäisiin tällöin sen mukaan, mikä yrityksen asiakaspalauteprosessin nykytila on ja mitä kehittämällä tavoitellaan. Opinnäytetyössä on huomioitu asiakaspalaute-tiedon käyttökohteita monipuolisesti toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Tämä laajentaa työn hyödynnettävyyttä verrattuna siihen, että asiaa olisi käsitelty vain yhdestä näkökulmasta.

Opinnäytetyössä on teoriaan ja tehtyyn toimintatutkimukseen perustuen vastattu asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Hyötynä toimeksiantajalle on uusi, käyttöön otettu asiakaspalautteiden käsittelyn toimintamalli sekä siihen liittyvät prosessikuvaukset ja ohjeistukset. Toimintamallin jalkautuminen organisaatioon voidaan todentaa CRM-tietojärjestelmästä saatavalla raportoinnilla (ks. kuvio 18), jonka mukaan kirjattujen palautteiden määrää on saatu parannettua, ja sieltä löytyy nyt muitakin palautetyppejä kuin aiemman toimintamallin mukaiset kuluja aiheuttavat reklamaatiot. Palautteiden systemaattinen kirjaaminen auttaa myös seuraamaan virheisiin tai muihin asiakashyvityksiin kulunutta rahamäärää.

Palautteisiin kytkeytyvää organisaatiokulttuuria ei ole mahdollista yhden projektin aikana täysin muuttaa, mutta projektin aikana on tehty useampia toimenpiteitä, joilla muutosta on pyritty edistämään. Kirjattuihin palautteisiin on jo saatu muitakin palautetyppejä kuin reklamaatioita, mikä kuvastaa ainakin asteittaista muutosta toiminnassa. Asiakaspalautteiden käsittelyn avoimuutta ja arvostusta palautteista saatua

tietoa kohtaan on korostettu myös yrityksen intranettiin tehdyissä ohjeistuksissa, jotta projektin alussa asetettu tavoite ei jäisi vain projektin tavoitteeksi vaan konkretisoituisi ajan myötä yrityksen nykytilaksi.

Tiedon hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä on tutkittu tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksen mukaisesti, ja siihen on esitetty raportissa myös käytännön toteutusmahdollisuuksia. Asiakaspalautteiden tunnuslukujen ja palautteista saatavan tiedon hyödyntäminen on kuitenkin yrityksen strategisista valinnoista ja päätöksistä kiinni, joten siinä onnistumista on tässä vaiheessa mahdotonta arvioida.

LÄHTEET

- Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2008. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Palmenia.
- Alam, I. & Perry, C. 2002. A customer-orientated new service development process. *Journal of Services Marketing* 16, 6, 515–534. Viitattu 31.10.2012. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. *Tekesin katsaus* 256/2009. Viitattu 6.11.2012. http://www.tekes.fi/fi/document/43080/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan_pdf
- Blackshaw, P. 2008. *Satisfied Customers Tell Three Friends, Angry Customers Tell 3000 – Running a Business in Today’s Consumer-Driven World*. New York: Doubleday.
- Cooper, R.G. 2009. How companies are reinventing their idea-to-launch methodologies. Viitattu 28.11.2012. http://www.stage-gate.com/downloads/wp/wp_38.pdf
- Finanssialan Keskusliitto 2008. ISO9001:2008 Laatukäsikirjan laatimismalli. Viitattu 6.11.2012. http://www.fkl.fi/materiaalipankki/hakemukset/Dokumentit/ISO_9001_2008_Laatukasikirjan_laatimismalli_FK2009.pdf
- Greenberg, P. 2010. The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing* 25, 6, 410 – 419. Viitattu 27.11.2012. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald.
- Grönroos, C. 2010. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 4. uud. p. Helsinki: WSOY-Pro.
- Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Gummesson, E. 2007. Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. *Academy of Marketing Science* (online). 24.7.2007. Viitattu 31.10.2012. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald.
- Gummesson, E. 2008. Customer centricity: reality or a wild goose chase? *European Business Review* 20, 4, 315–330. Viitattu 31.10.2012. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald.
- Harju-Autti, A. 2011. Toimialaraportti. *Matkailu*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 5.12.2012. http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1424/Matkailu_2011_web.pdf

- Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2002. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: SHO Business Development.
- Hyvönen, K., Heiskanen, E., Repo, P. & Saastamoinen, M. 2007. Kuluttajat tuotekehittäjinä: haasteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa: Lammi, M., Järvinen, R. & Leskinen, J. 2007. Kuluttajat kehittäjänä – miten asiakkaat vaikuttavat palvelumarkkinoilla? Kuluttajatutkimuksen vuosikirja 2007. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki. Viitattu 14.5.2012. http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5128/Kuluttajat_kehittajina_Vuosikirja_2007.pdf
- Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B97. Viitattu 18.11.2012. <https://www.taik.fi/kirjakauppa/images/bfee4ec00950ec8aaf7f96538f668055.pdf>
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – opas yrityksille. Tekes. Viitattu 10.11.2012. http://www.tekes.fi/fi/document/43010/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua_pdf
- JHS152. 2012. Prosessien kuvaaminen. Versio 5.10.2012. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Viitattu 1.12.2012. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>
- Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Johtamistaidon opisto.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimalähde. Helsinki: Edita Prima.
- Käyttäjädemokratiaklubi. 2008. Työkirja asiakaspalauteprosessin itsearviointiin tueksi. Suomen Laatuokeskus. Helsinki. Viitattu 13.6.2012. http://www.hel2.fi/Helsinginseutu/Liitteet/itsearviointi_180407.pdf
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla. Helsinki: Suomen Laatuokeskus.
- Laamanen, K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Suomen Laatuokeskus.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet [Elektroninen aineisto]. Teknologainfo Teknova. [Http://www.jamk.fi/kirjasto,Anni-aineistopalvelin](http://www.jamk.fi/kirjasto,Anni-aineistopalvelin).
- Laudon, K.C. & Traver, C.G. 2008. E-commerce. Business, Technology, Society. Fourth Edition. Viitattu 5.12.2012. http://www.cpe.ku.ac.th/~mcs/courses/2008_01/214571/slides/Laudon_Traver_E-commerce4E_Chapter09.pdf

- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lundkvist, A. & Yakhlef, A. 2004. Customer involvement in new service development: a conversational approach. *Managing Service Quality* 14, 2, 249–257. Viitattu 31.10.2012. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald.
- Luukkonen I., Mykkänen, J. Itälä, T., Savolainen, S. & Tamminen, M. 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen – Tasot, näkökulmat ja esimerkit. Itä-Suomen Yliopisto ja Aalto-yliopisto. Viitattu 1.12.2012. https://www.uef.fi/c/document_library/get_file?uuid=95f666f7-5058-4ebc-82b0-7939c6c39b14&groupId=1713842&p_l_id=1715331
- Lönnqvist, A., Antikainen, R. & Kujansivu, P. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Löytänä, K. 2012. K-Rauta tutkii menneisyyden keinoin. Viitattu 18.11.2012. <http://www.asiakaskokemus.fi/2012/05/k-rauta-tutkii-menneisyyden-keinoin/>
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Talentum Media.
- Magnusson, P.R. 2003. Benefits of involving users in service innovation. *European Journal of Innovation Management* 6, 4, 228–238. Viitattu 31.10.2012. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald.
- Markkinointi & Mainonta. 2012. Viisi Suomen parasta tapaa parantaa myyntiä. Viitattu 8.10.2012. <http://www.marmai.fi/uutiset/viisi+suomen+parasta+tapaa+parantaa+myyntia/a2123079>
- Matthing, J., Sandén, B. & Edvardsson, B. 2004. New service development: learning from and with customers. *International Journal of Service Industry Management* 15, 5, 479–498. Viitattu 12.10.2012. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*. Viitattu 6.12.2012. <http://zurichhpdelivered.com/internet/zna/SiteCollectionDocuments/en/media/FINAL%20HBR%20Understanding%20Customer%20Experience.pdf>
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Teknologiainfo Teknova.
- Mikkonen, S. 1998. Filosofi Esa Saarinen: Meillä on lupa kukoistaa!. Artikkelilehdessä *AgriForum*. Viitattu 6.11.2012. <http://www.forumlehdet.fi/kesakuu98/esa.htm>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Helsinki: Talentum Media.

Otala, Leenamajja. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.

Riekkinen, S. 2012. Uuden tuotteen/toimintamallin pilotoinnin kehittäminen. Tuotekehitystoiminnan johtaminen -opintojakson kehitystehtävä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Ristolainen, K. 2006. Asiakkaiden tunteminen asiakashallintajärjestelmien kehittämisen edellytys matkailualalla. Muuttuva matkailu 1, 19–22. Viitattu 18.11.2012. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20100071/urn_nbn_fi_uef-20100071.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 17.10.2012. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Sarala, U. & Sarala, A. 2001. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Palmenia-kustannus.

Sigala, M, 2012. Social networks and customer involvement in new service development: The case of www.mystarbucksidea.com. International Journal of Contemporary Hospitality Management 24, 7, 966–990. Viitattu 12.10.2012. [Http://www.jamk.fi/kirjasto, Nelli-portaali, Emerald](http://www.jamk.fi/kirjasto,Nelli-portaali,Emerald).

Soininen, P. 2011. Palvelumuotoilu pyrkii brändäämään palvelukokemuksen. Matkailusilmä 3, 12–13. Viitattu 31.10.2012. http://www.mek.fi/ima/matsilma/MS_3_11.pdf

Starbucks. 2012. My Starbucks Idea. Viitattu 3.12.2012. <http://mystarbucksidea.force.com/>

TallinkSilja. 2012. Tuhat tuotekehittäjää. Viitattu 3.12.2012. <http://tuotekehittajat.tallinksilja.fi/>

Tekes. N.d. Mitä palvelujen kehittäminen käytännössä on?. Viitattu 5.11.2012. <http://www.palveluliiketoiminta.fi/mita/>

Talouselämä. 2012. Tuleeko tästä sosiaalisen median seuraava megatrendi? Artikkelin 25.10.2012. Viitattu 4.12.2012. <http://www.talouselama.fi/uutiset/tuleeko+tasta+sosiaalisen+median+seuraava+megatrendi/a2152164>

Toikko, T. 2006. Asiakkaiden osallistuminen palvelujen kehittämiseen. Työpoliittinen Aikakauskirja 3, 13–22. Viitattu 18.11.2012. http://www.xn--tylinja-b1a.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/aikakausi/tak/2006/03/toikko.pdf

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Käyttäjä- ja toimijälähtöinen kehittäminen. Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu: Osaajat.net 2/2009. Viitattu 18.11.2012. <http://www.uasjournal.fi/index.php/osaaja/article/viewArticle/1115/965>

Toivonen, M. 2012. Service Blueprinting palveluliiketoiminnan kehittäjän työkaluna. Service Innovation Circus 3.6.2010. Viitattu 18.11.2012.
http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tekes-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/serve/documents/seminaariaineistot/marjatoivonen.pdf

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.

Uusitalo, K. 2007. Asiakaspalautetta rekisteröivän informaatiojärjestelmän kehittäminen kohdeyrityksen asiakaslähtöisen johtamisen tueksi. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Viitattu 13.6.2012. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-6886-5.pdf>.

Virkkunen, J. & Ahonen, H. 2007. Oppiminen muutoksessa – uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Vantaa: Infor.

LIITTEET

Liite 1. Digium-kysely vanhasta toimintamallista

Kysely asiakaspalautteen toimintamallista

1. Arvioi nykyistä sisäistä toimintamalliamme

(1 = erittäin huono, 2 = melko huono, 3 = melko hyvä, 4 = erittäin hyvä, 5 = erinomainen)

5	4	3	2	1
()	()	()	()	()

2. Arvioi kuinka hyvin palautteita käsitellään asiantuntijoiden ja päälliköiden kesken oppimisen ja toiminnan kehittämisen kannalta

(1 = erittäin huono, 2 = melko huono, 3 = melko hyvä, 4 = erittäin hyvä, 5 = erinomainen)

5	4	3	2	1
()	()	()	()	()

3. Arvioi asiakaspalautekanavien käytettävyyttä asiakkaan näkökulmasta

a) puhelin/sähköposti

(1 = erittäin huono, 2 = melko huono, 3 = melko hyvä, 4 = erittäin hyvä, 5 = erinomainen)

5	4	3	2	1
()	()	()	()	()

4.

b) Asiakasportaali

(1 = erittäin huono, 2 = melko huono, 3 = melko hyvä, 4 = erittäin hyvä, 5 = erinomainen)

5	4	3	2	1
()	()	()	()	()

5.

c) www-sivut

(1 = erittäin huono, 2 = melko huono, 3 = melko hyvä, 4 = erittäin hyvä, 5 = erinomainen)

5	4	3	2	1
()	()	()	()	()

6. Miten asiakaspalautteiden käsittelyä pitäisi mielestäsi kehittää?

Liite 2. Prosessin itsearviointikyselyn saate

ASIAKASPALAUTEPROSESSIN ITSEARVIOINTI

Mitä

Asiakaspalautteiden käsittelyn uusi toimintamalli on ollut käytössä 3.9.2012 alkaen. Tämän itsearvioinnin avulla keräämme tärkeää lisätietoa ja käytännön ehdotuksia toimintamallin kehittämiseksi.

Miten

Valitse "Reply" ja täytä alla oleva arviointilomake. Lähetä viesti etunimi.sukunimi@yritys.fi viimeistään **9.11.2012**.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käytetään jatkokäsittelyssä yhteenvedon muodossa, ei yksittäisinä vastauksina.

Miksi

Asiakaspalautteiden avulla saamme tärkeää tietoa palvelumme sisällöstä, laadusta ja asiakkaiden tarpeista. Haluamme jatkossa käyttää asiakaspalautteista saatua tietoa entistä paremmin hyväksi toiminnan kehittämisessä. Sen vuoksi on tärkeää, että keräämme palautetta "herkällä korvalla" ja kaikki palautteet tulevat kirjatuksi CRM:ään, josta ne ovat käytettävissä eri tarkoituksiin.

Asiakaspalauteprosessin kokonaisvaltainen kehittäminen on osa opintojeni lopputyötä Jyväskylän Ammattikorkeakoulussa, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa (YAMK).

Arviointilomakkeen käsitteet:

Asiakaspalaute

Asiakaspalaute on asiakkaan reagoitua organisaation toimintaan tai palveluun. Palaute voidaan ottaa vastaan esim. asiakaspalvelutilanteessa, asiakaskäynnillä tai sähköisten kanavien kautta. Palaute voi olla positiivinen, kehitysehdotus tai reklamaatio. Asiakaspalautetta voidaan hyödyntää toiminnan asiakaslähtöisessä kehittämisessä.

Asiakaspalauteprosessi

Asiakaspalauteprosessilla tarkoitetaan palautteiden käsittelyn kokonaisuutta palautteen keräämisestä käsittelyyn, raportointiin ja saadun asiakastiedon hyödyntämiseen.

Osallistaminen

Osallistamisen kautta organisaatio pyrkii tarjoamaan asianosaisille (esim. asiakkaille) mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa toimintaan.

Palvelulupaus

Palvelulupaus on kuvaus organisaation asiakkailleen tarjoamien palveluiden sisällöstä ja laadusta.

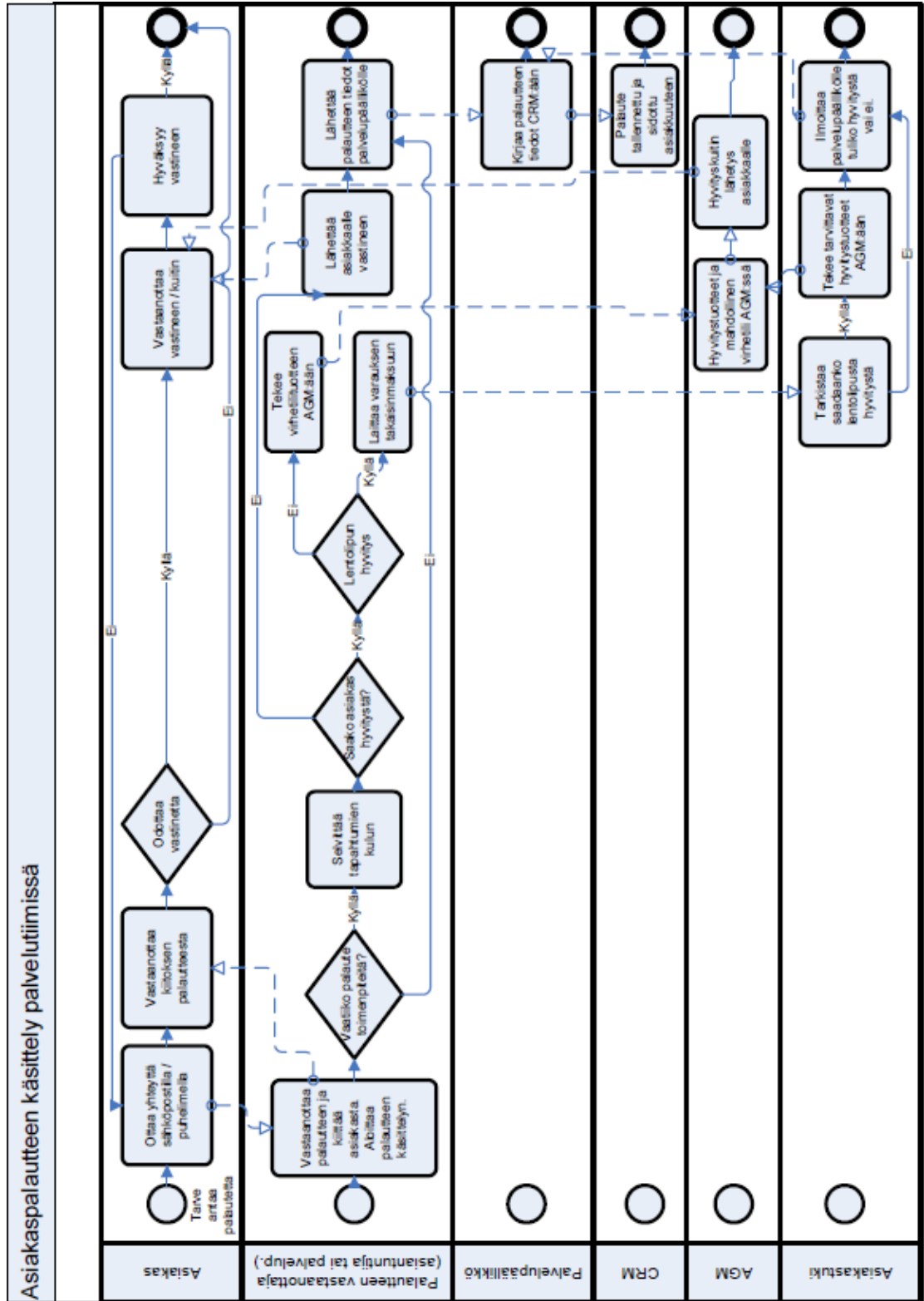
Tulokset

Tulokset ovat toiminnan mitattavissa olevat tai dokumentoidut lopputulemat. Tulokset eivät perustu mielikuviin, vaan ovat todennettavissa esim. numeerisesti tai laadullisesti.

Liite 3. Asiakaspalauteprosessin kehittämisen viitekehys

	Asiakas	Asiantuntija	Osasto X	Osasto X	Palvelupäällikkö	Myyntipäällikkö	Yritys X	
	<ul style="list-style-type: none"> - palautuskanavat: puhelin, sähköposti, - itsepalvelujärjestelmä, - asiakasportaali, verkkoviestusto, verkkokauppa, - asiakastapaamiset 	<ul style="list-style-type: none"> - vain kuluja aiheuttavat palautteet kirjataan Digiumin myyntipäälliköille - asiakkuuden alla suoraan - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta - vastaukset asiakkaalle ja kokonaisuuden hallinta tuotepäällikön vastuulla 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta 	
Mykkyä	<ul style="list-style-type: none"> - palautteen muoto ja kanava vapaa / avoin - yrityksen vastauksia palautteeseen voi olla hyvinkin pitkä ja vastaustapa vaihtelee 	<ul style="list-style-type: none"> - virheellöisyyden tekeminen on "peikko" - vastaukset asiakkaalle / avoin (jos vastauksia ei saada) 	<ul style="list-style-type: none"> - tarvittaessa yhteys myyntipäällikköön - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta - asiakasohjeiden virheiden hallinnointi sähköpostin kautta sekavaa ja turhautavaa kaikkien osapuolien kannalta 	
Kehitystavoite	<ul style="list-style-type: none"> - helppo: hyvin suunnitellut kanavat palautteenantoon - matala kynnyks antaa palautetta (myös postiviestistä ja kehitysideoita) - asiakasystävällisyys ja lähtötyön parantaminen - yhtenäisempi linja vastausajassa ja tavassa 	<ul style="list-style-type: none"> - selkeä toimintamalli sekä asiakkaan suuntaan että sisäisesti - helppo työkalu palautteen kirjaamiseen - palautteiden kirjaamiseen liittyvän kulttuurin muutos (kaikki huomioidaan) ja oppimisen näkökulma - yrityksen sisäisten kehitysehdotusten huomiointi 	<ul style="list-style-type: none"> - kokonaisuus asiakkaan palautteista sällisyi kanavasta riippumatta - tehokas työkalu palautteen kirjaamiseen - vastuu palautteiden kirjaamisesta edelleen tuotepäälliköillä 	<ul style="list-style-type: none"> - kokonaisuus asiakkaan palautteista sällisyi kanavasta riippumatta - tehokas työkalu palautteen kirjaamiseen - vastuu palautteiden kirjaamisesta edelleen tuotepäälliköillä 	<ul style="list-style-type: none"> - kokonaisuus asiakkaan palautteista sällisyi kanavasta riippumatta - tehokas työkalu palautteen kirjaamiseen - vastuu palautteiden kirjaamisesta edelleen tuotepäälliköillä 	<ul style="list-style-type: none"> - kokonaisuus asiakkaan palautteista sällisyi kanavasta riippumatta - tehokas työkalu palautteen kirjaamiseen - vastuu palautteiden kirjaamisesta edelleen tuotepäälliköillä 	<ul style="list-style-type: none"> - kokonaisuus asiakkaan palautteista sällisyi kanavasta riippumatta - tehokas työkalu palautteen kirjaamiseen - vastuu palautteiden kirjaamisesta edelleen tuotepäälliköillä 	<ul style="list-style-type: none"> - kokonaisuus asiakkaan palautteista sällisyi kanavasta riippumatta - tehokas työkalu palautteen kirjaamiseen - vastuu palautteiden kirjaamisesta edelleen tuotepäälliköillä
Projektin tarkoitus	<ul style="list-style-type: none"> - parantaa asiakasystävällisyyttä selkeyttämällä palauteprosessin kulkua 	<ul style="list-style-type: none"> - selkeyttää koko prosessi ja ohjeistaa asiantuntijat 	<ul style="list-style-type: none"> - yhdenmukaistaa prosessi ja ohjeistaa asiantuntijat 	<ul style="list-style-type: none"> - yhdenmukaistaa prosessi ja ohjeistaa asiantuntijat 	<ul style="list-style-type: none"> - selkeyttää koko prosessi ja ohjeistaa asiantuntijat 	<ul style="list-style-type: none"> - selkeyttää koko prosessi ja ohjeistaa asiantuntijat 	<ul style="list-style-type: none"> - selkeyttää koko prosessi ja ohjeistaa asiantuntijat 	<ul style="list-style-type: none"> - selkeyttää koko prosessi ja ohjeistaa asiantuntijat
Tekninen toteutus	<ul style="list-style-type: none"> - palautuskanavat 	<ul style="list-style-type: none"> - OC / Outlook 	<ul style="list-style-type: none"> - OC / CRM 	<ul style="list-style-type: none"> - OC + CRM 	<ul style="list-style-type: none"> - CRM / Outlook 	<ul style="list-style-type: none"> - CRM / Outlook 	<ul style="list-style-type: none"> - CRM + suunnitelmia jatkotelempeleistä 	<ul style="list-style-type: none"> - CRM + suunnitelmia jatkotelempeleistä
Toimenpiteet	<ul style="list-style-type: none"> - nykyisten palauttekanavien arviointi - asiakkaiden palauteaktiivisuuden parantaminen (viestintä, kehittämiseen osallistaminen) 	<ul style="list-style-type: none"> - uudesta toimintamallista tiedottaminen, ohjeistaminen - vakiomuotoisten pohjien hyväksikäyttö vastauksissa 	<ul style="list-style-type: none"> - uudesta toimintamallista tiedottaminen, ohjeistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - uudesta toimintamallista tiedottaminen, ohjeistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - uudesta toimintamallista tiedottaminen, ohjeistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - uudesta toimintamallista tiedottaminen, ohjeistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - uudesta toimintamallista tiedottaminen, ohjeistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - uudesta toimintamallista tiedottaminen, ohjeistaminen
Mittarit	<ul style="list-style-type: none"> - asiakasystävällisyys 	<ul style="list-style-type: none"> - palautteiden määrä CRM:ssä palvelusarjottain 	<ul style="list-style-type: none"> - palautteiden määrä CRM:ssä palvelusarjottain 	<ul style="list-style-type: none"> - palautteiden määrä CRM:ssä palvelusarjottain 	<ul style="list-style-type: none"> - palautteiden määrä ja alihaluuden seuraminen CRM:ssä 	<ul style="list-style-type: none"> - palautteiden määrä ja alihaluuden seuraminen CRM:ssä 	<ul style="list-style-type: none"> - palautteiden määrä ja alihaluuden seuraminen CRM:ssä 	<ul style="list-style-type: none"> - palautteiden määrä ja alihaluuden seuraminen CRM:ssä

Liite 4. Asiakaspalautteiden käsittelyprosessi



Liite 5. Asiantuntijoiden vastaukset prosessin itsearviointiin

ARVIOINTI ASIAKASPALAUTTEIDEN KÄSITTELYSTÄ		ASiantuntijat N = 56 (109)				
		% Kyllä	% Ei	% EOS	% Ei vastausta	
A. LÄHTÖTIEDOT						
1a)	Meillä on yhteinen käsitys siitä, mitä asiakaspalautteilla yritys x:ssä tarkoitetaan	82	7	11		
1b)	Meillä on yhteinen käsitys siitä, mikä on palvelulupauksemme	75	9	14	2	
B. MILLAINEN ASIAKASPALAUTTEPROSESSIMME ON?						
2) Toimintamalli						
2a)	Toimintatapa on määritelty kirjallisesti, kuvallisesti tai sanallisesti	71	7	20	2	
2b)	Minulla on ohjeet siitä, miten käsittelen saamaani palautetta	88	11	2		
2c)	Olen saanut opastusta palautteen keräämiseen ja käsittelemiseen	55	39	4	2	
3) Asiakkaan osallistaminen						
3a)	Asiakkaat voivat vaikuttaa toimintaamme	61	9	29	2	
3b)	Kannustan asiakkaita antamaan palautetta toiminnastamme	71	13	16		
3c)	Mielestäni asiakkaiden on helppo antaa meille palautetta	68	7	23	2	
4) Palautteeseen reagointi						
4a)	Tiedän miten minun tulee vastata asiakaspalautteeseen ja kenelle toimitan palautteen	88	4	9		
4b)	Käsittelemme saatuja palautteita viikkopalaverissa	25	68	5	2	
4c)	Kerromme asiakkaillemme millaista palautetta olemme saaneet ja mihin se on johtanut	13	34	52	2	
C. MITEN ASIAKASPALAUTTEPROSESSIMME TOTEUTUU?						
5) Toimintamallin toimivuus						
5a)	Vastaan asiakaspalautteeseen saamieni ohjeiden mukaan	86	4	9	2	
5b)	Väitän palautteen eteenpäin saamieni ohjeiden mukaan	93		7		
5c)	Palauttejärjestelmäni toimii mielestäni hyvin	38	18	43	2	
6) Organisaation toiminnan tulokset						
6a)	Olemme saavuttaneet asetetut palvelutavoitteet	21	18	57	4	
6b)	Asiakaspalautteilla on vaikutusta omaan toimintaani	77	2	21		
6c)	Asiakaspalautteilla on vaikutusta organisaatiomme toimintaan	46	5	48	2	

Liite 6. Myynti- ja palvelupäälliköiden vastaukset prosessin itsearviointiin

ARVIOINTI ASIAKASPALAUTTEIDEN KÄSITTELYSTÄ / PALVELU- JA MYNTIPÄÄLLIKÖT N = 13 (19)						
		%	%	%	%	%
		Kyllä	Ei	En osaa sanoa	Ei vastausta	
A. LÄHTÖTIEDOT						
1a) Meillä on yhteinen käsitys siitä, mitä asiakaspalautte yritys x:ssä tarkoittaa		62	23	15		
1b) Meillä on yhteinen käsitys siitä, mikä on palvelulupauksemme asiakkaalle		46	46	8		
1c) Tiedän mitkä ovat palautekanavamme asiakkaille		100				
B. MILLAINEN ASIAKASPALAUTTEPROSESSIMME ON?						
2) Palautejärjestelmä						
2a) Palautejärjestelmämme on määritelty kirjallisesti, kuvallisesti tai sanallisesti		85		15		
2b) Minulla on riittävät ohjeet siitä, miten käsittelen saamaani palautetta		92	8			
2c) Olen saanut opastusta palautteen keräämiseen ja käsittelemiseen		85	15			
3) Asiakkaan osallistaminen						
3a) Asiakkaat voivat vaikuttaa toimintaamme		85	8	8		
3b) Kannustan asiakkaita antamaan palautetta toiminnastamme		92		8		
3c) Mielestäni asiakkaiden on helppo antaa meille palautetta		85		15		
4) Palautteeseen reagointi						
4a) Tiedän miten minun tulee vastata asiakaspalautteeseen ja keneen otan yritys x:ssä tarvittaessa yhteyttä		85	15			
4b) Tiedän millaista asiakaspalautetta olemme saaneet esim. asiakkuuksittain / palvelusarjoittain		31	62	8		
4c) Kerromme asiakkaillemme millaista palautetta olemme saaneet ja mihin se on johtanut		54	23	23		
C. MITEN ASIAKASPALAUTTEPROSESSIMME TOTEUTUU?						
5) Palautejärjestelmän toimivuus						
5a) Kirjaan vastaanottamani palautteet CRM:iään		92		8		
5b) Hyödynnän palautteita asiakassuhteen hoidossa (myyntip.) / asiakaspalvelun johtamisessa (palvelup.)		62	15	15		8
5c) Palautejärjestelmämme toimii mielestäni hyvin		62	15	23		
6) Organisaation toiminnan tulokset						
6a) Olemme saavuttaneet asetetut palvelutavoitteet		31	54	15		
6b) Asiakaspalautteilla on vaikutusta organisaatiomme toimintaan		92		8		
6c) Asiakaspalautteilla on vaikutusta omaan toimintaani		92		8		

Liite 7. Itsearviointin yhteenveto, palvelupäälliköt

ITSEARVIOINNIN YHTENVETO / PALVELUPÄÄLLIKÖT

ARVIOINTIALUE	VAHVUUDET	KEHITTÄMISKOHEET
A. Lähtötiedot		
1. Palaute yritys x:ssä - mitä palautteilla meillä käsitetään	<ul style="list-style-type: none"> Asenteet palautteita kohtaan ovat jo osin muuttuneet 	<ul style="list-style-type: none"> Muistutus, että kaikki palautteet huomioidaan (ei vain reklamaatiot) Asiakkaan antama palaute on yhtä tärkeä osa palvelutapahtumaa kuin varaus, lasku ym. Oppimisen ja kehittämisen näkökulman vahvistaminen
2. Palvelulupaus	<ul style="list-style-type: none"> Selkeät mittarit esim. SLA:n toteutumiseen 	<ul style="list-style-type: none"> Palvelulupauksen kokonaisuus (mitä se sisältää --> keskustelu asiantuntijoiden kanssa) Mitattavan SLA:n seuranta ja toteutumisen viestintä asiantuntijoille
3. Palautekanavat	<ul style="list-style-type: none"> Kanavia on riittävä määrä, asiakkaan on helppo lähestyä yritystä x:aa 	<ul style="list-style-type: none"> Kaikkien palautteiden käsittely kanavarippumattomasti www-sivuston palauteosio puuttuu vielä
B. Millainen asiakaspalauteprosessimme on?		
3. Palautejärjestelmä	<ul style="list-style-type: none"> Uusi toimintamalli kohtuullisen hyvin tiedossa CRM-kirjausten määrä hienosti nousussa syys-lokakuussa Kun kaikki toimivat sovitulla tavalla, saadaan riittävän kattava kuva palvelusta ja siitä, mihin asiakkaat ovat tyytyväisiä/mihin puuttuvat 	<ul style="list-style-type: none"> Varmistettava, että kaikki ovat tietoisia toimintamallista ja siihen liittyvistä työvälineistä (sähköpostipohjat, ohjeistus eNancyssä) Palautteista saatavan tiedon jatkokäsittely ja hyödyntäminen
4. Asiakkaan osallistaminen	<ul style="list-style-type: none"> Koetaan, että asiakas voi vaikuttaa toimintaamme Kannustetaan asiakasta antamaan palautetta 	<ul style="list-style-type: none"> Palautekokonaisuuden ja kehitystoimenpiteiden käsittely asiakkaan kanssa Asiakkaan osallistaminen entistä aktiivisemmin ja kohdennetemmin

ITSEARVIOINNIN YHTEENVETO / PALVELUPÄÄLLIKÖT

ARVIOINTIALUE	VAHUUDET	KEHITTÄMISKOHTEET
5. Palautteiden käsittely	<ul style="list-style-type: none"> Kaikkiin vastauksiin ei tarvita virallispapaa vastinetta vaan asiantuntija voi hoitaa asian heti, mutta kirjaamisen myötä ne tulevat tiedoksi myös palvelupäällikölle Palautteiden teknisen käsittelyn ohjeet koetaan riittäväksi 	<ul style="list-style-type: none"> Palvelu- ja myyntipäälliköiden yhteistyön kehittäminen Yhtenäisen vastineen kehittäminen (pohjat) Asiakasnäkökulman sisäistäminen asiakkaalle vastaamisessa kaikissa tapauksissa (kirjoitustyö, tarvittaessa pahoittelu jne.) Aktiivinen kehittämisen näkökulma (voitaisiinko jotain tehdä toisin?)
C. Miten asiakaspalauteprosessimme toteutuu?		
6. Palautejärjestelmän toimivuus (tehdäänkö niinkuin on ohjeistettu?)	<ul style="list-style-type: none"> Toimintamalli on pääosin koettu hyväksi ja käyttökelpoiseksi näillä työvälineillä, mitä käytettävissä on 	<ul style="list-style-type: none"> Palautteiden tai kehitysideoiden keräämisen herkyys "rivien välistä" Palautteiden käsittely tiimipalaverissa sekä yli tiimirajojen Laadun ja palautteiden mittarointi
7. Organisaation toiminnan tulokset (palautteiden vaikuttavuus)	<ul style="list-style-type: none"> Palautteet vaikuttavat valtaosalla omaan käyttäytymiseen 	<ul style="list-style-type: none"> Palautteiden vaikuttavuus organisaation toimintaan --> viestinnän tehostaminen Palautteet osana isompaa kokonaisuutta, ei vain reklamaatioina (asiakkuudenhallinta & toiminnan kehittäminen) Entistä enemmän huomiota yritys x: tuottaman asiakaskokemuksen kokonaisuuteen

Liite 8. Itsearviointin yhteenveto, myyntipäälliköt

ITSEARVIOINNIN YHTEENVETO / MYNTIPÄÄLLIKÖT

ARVIOINTIALUE	VAHVUUDET	KEHITTÄMISKOHTEET
A. Lähtötiedot		
1. Palaute yritys x:ssä - mitä palautteilla meillä käsitetään	<ul style="list-style-type: none"> Asenteet palautteita kohtaan ovat jo osin muuttuneet 	<ul style="list-style-type: none"> Muistutus, että kaikki palautteet huomioidaan (ei vain reklamaatiot) Oppimisen ja kehittämisen näkökulman vahvistaminen
2. Palvelulupaus	<ul style="list-style-type: none"> Selkeät mittarit esim. SLA:n toteutumiseen 	<ul style="list-style-type: none"> Palvelulupauksen kokonaisuus (mitä se sisältää --> vuorovaikutus myynnin ja asiakaspalvelun välillä) Palvelulupauksesta sopiminen asiakkaan kanssa (asiakkaan odotukset vs. kumppanuusmalli)
3. Palautekanavat	<ul style="list-style-type: none"> Kanavia on riittävä määrä, asiakkaan on helppo lähestyä yritys x:aa 	<ul style="list-style-type: none"> Kaikkien palautteiden käsittely kanavarippumattomasti Palautekanavien käytettävyyden kehittäminen
B. Millainen asiakaspalauteprosessimme on?		
3. Palautejärjestelmä	<ul style="list-style-type: none"> Uusi toimintamalli kohtuullisen hyvin tiedossa CRM-kirjausten määrä hienosti nousussa syys-lokakuussa Kun kaikki toimivat sovitulla tavalla, saadaan riittävän kattava kuva palvelusta ja siitä, mihin asiakkaat ovat tyytyväisiä/mihin asioihin puuttuvat 	<ul style="list-style-type: none"> Manuaalisen työn vähentäminen Tietojen automaattisen siirtämisen kehittäminen esim. online-palautekanavista Tunnuslukujen ja raportoinnin kehittäminen Palauteista saatavan tiedon jatkokäsittely ja hyödyntäminen
4. Asiakkaan osallistaminen	<ul style="list-style-type: none"> Koetaan, että asiakas voi vaikuttaa toimintaamme Kannustetaan asiakasta antamaan palautetta 	<ul style="list-style-type: none"> Palautekokonaisuuden ja kehitystoimenpiteiden käsittely asiakkaan kanssa Asiakkaan osallistaminen entistä aktiivisemmin ja kohdennetummin eri aihealueisiin

ITSEARVIOINNIN YHTEENVETO / MYNTIPÄÄLLIKÖT

5. Palautteiden käsittely	<ul style="list-style-type: none"> Kaikkiin vastauksiin ei tarvita virallisempaa vastinetta vaan asiantuntija voi hoitaa asian heti, mutta kirjaamisen myötä ne tulevat tiedoksi myös palvelupäällikölle CRM:n kautta tieto on myös myyntipäälliköiden käytössä Palautteiden teknisen käsittelyn ohjeet koetaan riittäväksi 	<ul style="list-style-type: none"> Palvelu- ja myyntipäälliköiden yhteistyön kehittäminen (vastuut ja yhteiset pelisäännöt) Yhtenäisen vastinepohjan kehittäminen (eri kieliversioilla) Asiakasnäkökulman sisäistäminen kaikissa tapauksissa (kirjoitustyö, tarvittaessa pahoittelu jne.) Aktiivinen kehittämisen näkökulma (voitaisinko jotain tehdä toisin yksittäisen virheen korjaamisen sijaan?)
C. Miten asiakaspalauteprosessimme toteutuu?		
6. Palautejärjestelmän toimivuus (tehdäätkö niinkuin on ohjeistettu?)	<ul style="list-style-type: none"> Toimintamalli on pääosin koettu hyväksi ja käyttökelpoiseksi näillä työvälineillä, mitä käytettävissä tällä hetkellä on 	<ul style="list-style-type: none"> Palautteiden tai kehitysideoiden keräämisen herkyys asiakkaalta "rivenkin välistä" Palautteiden käsittely tiimipalaverissa sekä yli tiimirajojen
7. Organisaation toiminnan tulokset (palautteiden vaikuttavuus)	<ul style="list-style-type: none"> Palautteet vaikuttavat valtaosalla omaan käyttäytymiseen 	<ul style="list-style-type: none"> Palautteiden vaikuttavuus organisaation toimintaan --> viestinnän tehostaminen sekä sisäisesti että asiakkaiden suuntaan Palautteet osana isompaa kokonaisuutta, ei vain reklaamaatioina (asiakkuudenhallinta & toiminnan kehittäminen) Entistä enemmän huomiota yritys x:n tuottaman asiakaskokemuksen kokonaisuuteen

Liite 9. Asiakaspalautekaavake CRM:ssä

Asiakaspalautteet: Uusi

Tiedot Muistutukset ja artikkelit

Yleiskatsaus

Nimi *

Asiakas *

Aihe *

Palautteeseen vastattu *

Palautteeseen vastattu

Päivämäärätiedot

Palautteeseen vastattu

Tilan syy

Kustannukset

Kustannukset EUR

PR -lahja

Delegoinnin tiedot

Vastuhenkilö *

Lisätiedot

Lisätiedot

Palvelusopimus- ja tuotetiedot

Palvelusopimus

Sopimusnivi

Palautuskanava

Matkatyyppi *

Matkapäivä

Palautteeseen vastattu

Dossier numero

Maksaja

Toimisto/Palvelutimi *

Liikematka

Sisäinen selvitys

Riikkinen Susanna