

Eija Rantanen

# ASIAKASPALAUTEPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö

Tradenomi (AMK)

Liiketalouden koulutus

2023



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Eija Rantanen
Työn nimi	Asiakaspalauteprosessin kehittäminen
Toimeksiantaja	R. A. Wickholm Oy
Vuosi	2023
Sivut	50 sivua, liitteitä 1 sivua
Työn ohjaaja(t)	Reijo Honkonen

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena on asiakaspalauteprosessin kehittäminen kouvolaalaiselle lvi-alan yritykselle, jolla ei tällä hetkellä ole järjestelmällistä asiakaspalautteen keräämis- ja analysointimenetelmää. Yrityksellä on kaksi erilaista liiketoiminta-aluetta eli huolto ja urakointi, joiden asiakaskunta koostuu kotitalouksista rakennusliikkeisiin ja muihin yhteistyökumppaneihin. Tämä asettaa haasteita luoda prosessi, joka palvelisi mahdollisimman pitkälle molempia osa-alueita. Tavoitteena on lisäksi selvittää asiakaspalautteen keräämisellä ja analysoinnilla yritykselle saatava lisäarvo.

Tutkimuksen teoriaosuus käsittelee asiakastyytyvää asiakaspalautetta sekä prosessin kehittämistä. Asiakastyytyvyydestä käydään läpi siihen vaikuttavia tekijöitä sekä sen vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. Asiakaspalautteet tutkii asiakastyytyvyyden selvittämisen keinoja ja palautteen säilytystä, analysointia sekä hyödyntämistä. Prosessin kehittämisellä yritetään selvittää asiakaspalautetta palvelevan prosessin luomista. Tutkimusote on tapaustutkimus kvalitatiivisin menetelmin, joista käytössä oli teema-haastattelu yrityksen päällikkö- ja työnjohtotason henkilöille.

Haastattelutulosten perusteella toimeksiantajayritykselle on tehty asiakaspalautteen keräämiseen sovellettavia toimenpide-ehdotuksia. Yrityksen nettisivulle lisätään yhteydenottolomake, palvelutapahtuman jälkeen kuluttaja-asiakkaita houkutellaan antamaan palautetta pienen kannustimen avulla sekä huolto-osaston yritysasiakkaat ja urakkakohteiden asiakkaat haastatellaan kasvotusten valikoiduin kysymyksin vuoden välein tai projektin päättyttyä. Kaikki palautteiden tulokset kootaan yhteen ja tietyin väliajoin ne analysoidaan ja käydään läpi tutkien niitä yrityksen toiminnan muutoksen ja kehittämisen näkökulmasta. Tehdyistä muutoksista tiedotetaan avoimesti yhteistyökumppaneille ja sosiaalisen median kautta kuluttajien tietoisuuteen. Tämä lisää asiakkaiden tyytyväisyyttä, kun he havaitsevat antamansa palautteen johtaneen muutoksiin. Asiakassuhteiden jatkaminen sekä uusien luominen on helpompaa, ja yrityksen taloudellinen tilanne paranee lisääntyvien työtilausten myötä. Lisäarvoa on siis luotu sekä asiakkaille että yritykselle.

**Asiasanat:** asiakastyytyväisyys, asiakaspalautte, lvi-ala, kehittäminen

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Eija Rantanen
Thesis title	Development of the customer feedback process
Commissioned by	R. A. Wickholm Oy
Time	2023
Pages	50 pages, 1 page of appendices
Supervisor	Reijo Honkonen

## ABSTRACT

The purpose of this thesis was to develop a customer feedback process for an HVAC company which operates in the Kouvola region and nearby. Its areas of operation are maintenance and contracting, which need different kind of processes for collecting feedback. The objective was also to find added value for customers and the company through feedback collection and analysis. The subjects of the examination were customer satisfaction, customer feedback and process development.

This research problem was approached through a case study using qualitative methods. The mode of research was theme interview among company's managers and supervisors, which contains ten people. All the interviews took place in two-week period, and they were analysed immediately. The interview questions concerned getting feedback, collecting it and sharing information about it. The interviewer also asked opinions on how to collect feedback and from whom. One topic of the questions was the added value for customers and for the company.

As a result there are suggestions on how to collect feedback from company's two operation areas. First there is a need to add a contact form on the website that customers can give feedback quickly. Secondly it can be incentive for customers to give feedback by email. That is intended for customers who already have had some services from company. Other partners and contractors should be interviewed face-to-face every year. All the results from given feedback will be collected into one Excel table. By analysing them, the most important points that need change will be found. The changes made will be reported to customers in future negotiations and on social media. When people realize that changes have been made because of their feedback, they will be satisfied with company's behaviour and get added value by feeling useful. Company gains added value as well by getting more satisfied customers who remain customers in the future and spend more money on services.

**Keywords:** customer satisfaction, feedback, HVAC, development

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA ASIAKASPALAUTE .....	7
2.1	Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät .....	7
2.2	Asiakastyytyväisyyden vaikutukset yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn ....	9
2.3	Asiakaspalautetiedon hallinta ja tarpeet .....	11
2.3.1	Asiakastyytyväisyyden selvittämisen keinot .....	13
2.3.2	Asiakaspalautteen säilytys, käyttö ja hyödyntäminen .....	19
3	PROSESSIN KEHITTÄMINEN .....	22
4	TOIMEKSIANTAJA.....	26
4.1	Toimeksiantaja, sen toiminta ja toimintaympäristö.....	26
4.2	Toiminnan vertailu käsiteperustaan .....	28
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO .....	29
5.1	Aineiston hankinnan menetelmä.....	31
5.2	Haastatteluaineiston analysointi .....	32
5.3	Aineiston hankinnan toteutus.....	33
6	TULOKSET.....	35
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET .....	39
7.1	Asiakaspalauteprosessi .....	39
7.2	Lisäarvo .....	43
7.3	Luotettavuuden arviointi.....	45
8	LOPUKSI .....	46
	LÄHTEET .....	48
	LIITTEET	

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana etsitään ratkaisua siihen, minkälainen asiakaspalautekyselyprosessi suunnitellaan lvi-alan urakointi- ja huoltotoimintaa harjoittavalle yritykselle. Toimeksiantajaa kiinnostaa, missä on toimittu hyvin ja missä on parannettavaa, mutta sillä ei tällä hetkellä ole olemassa järjestelmällistä prosessia palautteiden keräämiseen ja analysointiin. Lisähaasteita prosessin kehittämiseksi tuovat yrityksen kaksi erilaista toiminta-aluetta eli urakointi sekä huolto, joiden asiakaskunnat poikkeavat toisistaan. Huolto-osastolla asiakkaina on usein kuluttajia, kun taas urakoinnissa enimmäkseen rakennusliikkeitä, ja kyselyiden kohdistaminen oikeille henkilöille vaatii työmaiden tuntemusta. Tutkimusongelmasta johdetaan opinnäytetyön tavoite: suunnitellaan toimeksiantajan liiketoiminnoille soveltuva asiakaspalauteprosessi.

Opinnäytetyön tuloksena syntyy ehdotus asiakaspalautekyselyn sisällöstä eri toiminta-alueille sekä asiakaspalauteprosessin kuvaus. Varsinainen käyttöönottovaihe eli kyselyn testaus ja läpivienti, prosessin päivittäinen käyttö sekä jatkokehitys rajataan pois aikataulu- ja resurssisyistä. Tutkimusongelman ja työn tavoitteen avulla muodostetaan seuraavat tutkimuskysymykset, joille tässä opinnäytetyössä etsitään vastaukset:

- Minkälainen asiakaspalautekyselyprosessi suunnitellaan toimeksiantajan eri liiketoiminta-alueille?
- Mitä lisäarvoa asiakaspalautteen keruu- ja analysointiprosessi voi tuottaa toimeksiantajalle?

Asiakaspalauteprosessiin kuuluvat tietojen keruu eli kokemusten mittaaminen, tuloksien jakaminen, korjaavien toimenpiteiden suunnittelu ja toteuttaminen sekä muutosten informoiminen asiakkaille. Useimmilta yrityksiltä valitettavasti unohtuu tärkein eli toimenpiteiden suunnittelu ja varsinkin toteutus sekä palautteiden perusteella tehtyjen muutosten saattaminen asiakkaiden tietoisuuteen. Prosessin tavoitteena on lisätä asiakastyytyvyyttä luomalla asiakkaille lisäarvoa yrityksen tuotteiden ja palveluiden käyttämisestä. Samalla saadaan lisäarvoa myös yritykselle itselleen lisääntyneitä asiakkuuksina ja tapahtumina. Jotta prosessi ei jää vain suunnitelmaksi, kannattaa se käyttöönottoa varten mallintaa, jolloin kaikki sen piirissä toimivat osaavat toimia samalla tavoin, ja osataan varata tarvittavat resurssit prosessin läpiviemiseen esimerkiksi rahoituksen ja tekijöiden osalta. Usein yrityksissä jätetään huomioimatta

asiakaspalautteen keräämiseen ja sen analysointiin tarvittava henkilöstö ja aika, joka siihen menee. Jotta prosessista on yritykselle hyötyä, täytyy se hoitaa kunnolla, ja tarvittavat resurssit järjestelmiseen ja opastukseen on varattava jo projektin alkuvaiheessa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tutkitaan asiakastyytyväisyyttä, asiakaspalautetta sekä prosessin kehittämistä. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat asiakkaan saamat kokemukset yrityksen toiminnasta ja tuotteesta tai palvelusta. Asiakas on tyytyväinen, kun hänen odotuksensa täytetään ja jopa ylitetään. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata ja tietoja kerätä monilla eri tavoilla. Suosituimpia ovat erilaiset lomakekyselyt, mutta tietoja voi kerätä myös esimerkiksi yrityksen nettisivujen palautepyyntöjen kautta. Henkilökohtaiset haastattelut sovittuine aikatauluineen mahdollistavat vastausten saamisen haluttuihin kysymyksiin. Palautteen jatkokäsittely analysointineen sekä tietojen säilytys vaativat osaavia tekijöitä, joita varten on luotava toimiva prosessi. Prosessin mallintaminen auttaa tehtävän hoitamisessa sujuvasti.

Tutkimusongelmaa lähestytään tapaustutkimuksen kautta laadullisin menetelmin, joista hyödynnetään teemahaastattelua. Haastatteluun valitaan toimeksiantajayrityksestä kymmenen työnjohto- ja päällikkötasolla toimivaa henkilöä, joille esitetään kysymyksiä asiakaspalautteen aihepiiristä. Koska kaikki ovat toimineet myös asiakasrajapinnassa, on heillä kokemusta palautteen saamisesta, sen käsittelystä ja tiedon jakamisesta eteenpäin. Teemahaastatteluissa käydään läpi kyselyjen mahdollista sisältöä sekä yritetään löytää kanavia asiakaspalautteen saamiseksi.

Teoriatutkimuksen ja teemahaastattelujen perusteella tehdään toimenpide-ehdotuksia asiakaspalautekyselystä ja sen toteuttamisesta toimeksiantajan eri liiketoiminta-alueilla. Menetelmät lisäävät jossain määrin tietyn henkilöstöryhmän työtä, mutta niitä voidaan tarvittaessa hioa käyttöönoton jälkeen sujuvammiksi. Tarkoituksena on saada kerättyä palautetta ja hyödynnettyä sitä yrityksen kehittämiseksi ja sitä myöten parantaa asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväiset asiakkaat käyttävät yrityksen palveluita uudelleen ja levittävät positiivista sanomaa yrityksen toiminnasta. Tämä tuo niin uusia kuluttaja-asiakkaita kuin myös urakatöitä ympäri maakuntaa ja laajemmaltikin.

## 2 ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA ASIAKASPALAUTE

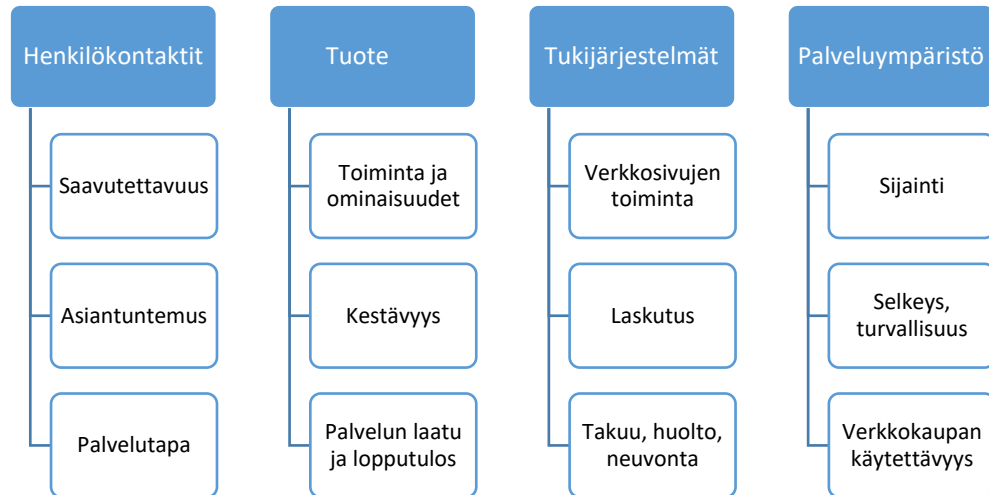
Asiakastyytyväisyys syntyy asiakaskokemuksen kautta, kun asiakas vertaa odotuksiaan yrityksen lupauksiin ja toteumaan ja se on aina asiakkaan yksilöllinen kokemus (Suomi.fi 2022). Siihen vaikuttaa monta asiakkuuden aikana kohdalle tulevaa seikkaa ensimmäisestä kontaktista yritykseen esimerkiksi verkkosivujen kautta aina viimeiseen tapahtumaan, joka useimmiten on laskun maksaminen. Tyytyväisyys – tai tyytymättömyys – voi kohdistua matkan varrella esimerkiksi palveluun tai tuotteisiin.

Asiakastyytyväisyyttä tutkittaessa on tiedettävä mikä ja kuka on asiakas. Arusyn (Löytänä & Korteso 2011, 122) mukaan on olemassa ainakin viisi erilaista asiakasroolia: kuluttaja-asiakas, yritysasiakas, sisäinen asiakas, kansalaisasiakas sekä potilasasiakas. Tyytyväisyystutkimukset tehdään yrityksen olemassa olevassa asiakaskunnassa (Bergström & Leppänen 2018, 444). Yrityksen onkin tyytyväisyyskyselyä tehdessään tunnistettava omat asiakastyypinsä, jotta voidaan tehdä myös kullekin ryhmälle täsmennettyjä kysymyksiä ja näin saada selville juuri sen asiakasryhmän tyytyväisyyden taso.

### 2.1 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Yhden jaon mukaan (kuva 1) asiakastyytyväisyyden tekijöitä ovat asiakkaiden tyytyväisyys henkilötekijöihin, tuotteeseen, tukijärjestelmiin ja palveluympäristöön (Bergström & Leppänen 2018, 444). Asiakas on tyytyväinen, kun saa haluamansa tuotteen tai palvelun oikeanlaisena, oikeaan aikaan ja hänelle oikeaan hintaan. Tyytyväisyyskyselyissä onkin pyrittävä selvittämään sopivalla haarukoinnilla erilaisten asiakastyyppeiden raja-arvot. Luotettavuus ja palveluvarmuus sekä reagointinopeus antavat asiakkaalle asiantuntevan kuvan palveluntuottajasta tai tavarantoimittajasta. Tuotteiden turvallisuus ja ammattitaitoinen opastus niiden käyttöön saa asiakkaan luottamaan yritykseen. Tällöin hintakaan ei välttämättä ole este kaupankäynnille ja asiakkuus jatkuu tyytyväisin mielin. Pitkäaikaiset asiakassuhteet luovat luottamusta puolin ja toisin ja kertovat osaltaan tyytyväisyydestä. Nykyään jokaisen yrityksen täytyy huolehtia nettisivujensa ajantasaisuudesta ja toimivuudesta, jolloin asiakas löytää tarvitsemansa tiedon helposti. Mahdollinen ensikontakti voidaan ottaa suoraan

nettisivujen kautta, ja yrityksen on reagoitava siihen nopeasti aivan kuten henkilökohtaisessakin palvelussa, koska tänä päivänä asiakas ei jaksakaan odotella, vaan etsii seuraavan yrityksen.



Kuva 1. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Bergström & Leppänen 2018, 444)

Kuten Holma ym. (2021, 16) toteavat, asiakaskokemus on kokonaisvaltainen näkemys ja tunne siitä, miten asiakasta yrityksessä kohdellaan. Potentiaaliselle asiakkaalle muodostuu ennakkokäsityksiä yrityksen toiminnasta markkinoinnin ja verkkosivujen kautta usein jo ennen ensimmäistäkään yhteydenottoa. Kaupankäynnin jälkeen tunne kehittyy toimivan tuotteen tai palvelun ja muiden kohtaamisten, esimerkiksi laskutustapahtumien kautta. Jos muistijälki on hyvä, asiakas palaa samaan yritykseen uudelleen ja suosittelee sitä edelleen. Sama pätee B2B-maailmassa, koska yrityksissäkin ostoja tekevät ihmiset. Voidaankin puhua käsitteestä H2H eli human to human, ihmiseltä ihmiselle (Holma ym. 2021, 17.)

Gerdt ja Korhioikoski (2016, 229) mainitsevat asiointin helppouden olevan tärkeä asiakaskokemuksen elementti määriteltäessä asiakastyytyväisyyttä. Helppouden tunne syntyy hyvästä saavutettavuudesta, nopeasta toiminnasta, prosessien sujumuudesta sekä asiointin miellyttävyydestä. Yrityksen on kehitettävä toimintaansa asiakaslähtöisesti ja huomioitava asiakkaiden muuttuvat vaatimukset, jotta helppous säilyy.

Digitalisaatio mahdollistaa yrityksiä oppimaan asiakkaistaan digitaalisen jalanjäljen avulla. Tänä päivänä asiakkaat etsivät usein internetistä tietoa jostain kiinnostuksen kohteena olevasta tuotteesta ja hetken kuluttua heille tuleekin sosiaalisen median tileille suosituksia samasta aihepiiristä. Erilaiset laitteet ovat tekoälynsä ansiosta yhteydessä toimittajiin ja huoltotoimenpidekutsut tapahtuvat automaattisesti oikeaan aikaan. Tämä lisää asiakkaalle henkilökohtaisempaa asiakaskokemusta ja luo lisäarvoa. (Holma ym. 2021, 178.)

## **2.2 Asiakastyytyväisyyden vaikutukset yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn**

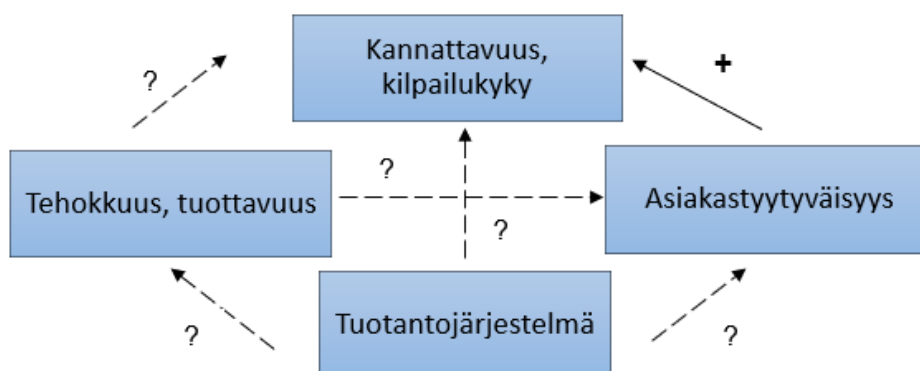
On arveltu, että 2020-luvulla asiakaskokemuksen merkitys ohittaa hinnan ja tuoteominaisuudet eroteltaessa eri yritysten toimintaa (Holma ym. 2021, 20). Asiakastyytyväisyys on tulevaisuudessa liiketoiminnan kasvun suurimpia mittareita (Rao & Chandra 2012, 7). Kyselytuloksia arvioitaessa on otettava huomioon yrityksen asema markkinoilla – onko se esim. monopoliasemassa oleva, jolloin asiakkaan on tyydyttävä olemassa olevaan eikä tyytyväisyystaso vaikuta yrityksen tulokseen. Kirjassaan Rao ja Chandra (2012, 9–10) ottavat esimerkiksi Fornellin (2009) tutkimuksen Walmartista, joka hintatasollaan houkuttelee alemman sosiaaliluokan asiakkaita, koska muuta vaihtoehtoa heillä ei ole, ja näin ollen Walmartin taloudellinen menestys on hyvä, vaikka asiakkaat eivät välttämättä olekaan kovin tyytyväisiä itse yritykseen.

Myös Bergströmin ja Leppäsen (2018, 444–447) mukaan asiakas ei välttämättä tiedä vaihtoehtoista tai yksinkertaisesti muuta ei ole saavutettavissa, jolloin hän jatkaa asiakkuuttaan ja ostamista, vaikkei kovin tyytyväinen olekaan. Toisaalta asiakas saattaa olla sitoutunut yritykseen eri syistä eikä välttämättä halua lopettaa asiointiaan. Rakenteelliset sidokset liittyvät usein saavutettavuuteen, esimerkiksi sijainti, hintataso ja aukioloajat. Koetut sidokset voivat liittyä henkilösuhteisiin tai tietopohjaan esimerkiksi lääkäripalveluissa. Tyytyväinen asiakas käyttää palveluja ja tuotteita uudelleen sekä suosittelee niitä muille jopa huomaamattaan. Toisaalta erittäin tyytymättömät asiakkaat lopettavat yleensä asiointin yrityksessä ja kertovat ikävistä kokemuksistaan muille.

### Asiakastyytyväisyyden vaikutus yrityksen talouteen

Sun ja Kim (2013, 9) ovat tutkineet matkailualan asiakastyytyväisyyden vaikutusta alan yritysten talouteen USA:ssa. Heidän mukaansa asiakastyytyväisyys parantaa yrityksen tulosta monella tapaa. Tyytyväinen asiakas on uskollinen eikä helposti vaihda kilpailijaan tai ole kovin hintakriittinen. Markkinointikuluissa tulee säästöä, kun asiakkaat tulevat uudelleen ja lisäksi kertovat positiivisista kokemuksista tuttavilleen. Myös sijoittajat kiinnostuvat yrityksistä, jotka asiakastyytyväisyyttä parantamalla saavat tuloksensa paranemaan.

Heikkilä ja Ketokivi (2013, 218) ovat pohtineet asiakastyytyväisyyden yhteyttä tuotantojärjestelmään, tehokkuuteen ja tuottavuuteen sekä kannattavuuteen ja kilpailukykyyn silloin, kun kilpaillaan muulla kuin hinnalla (kuva 2).



Kuva 2. Tuotantojärjestelmä ja suorituskyky (Heikkilä & Ketokivi 2013, 218)

Tutkimusten mukaan selkeimmin on todennettu asiakastyytyväisyyden yhteys kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. Muilla tekijöillä, esim. tehokkuudella ja asiakastyytyväisyydellä, ei ole selkeää yhteyttä toisiinsa. Jos hinta on ratkaiseva tekijä, tehokkuudella ja tuottavuudella saattaa olla merkitystä kannattavuuteen niiden tuottaman hintaedun takia.

### Asiakastyytyväisyys B2B-ympäristössä

B2B-ympäristössä täytyy panostaa vahvasti yhteistyön toimivuuteen ja kehittämiseen, koska ostoprosessiin voi osallistua useita henkilöitä ja sen aloittamisen ja hankintapäätöksen välillä voi olla monta vaihetta, joissa kaikissa on

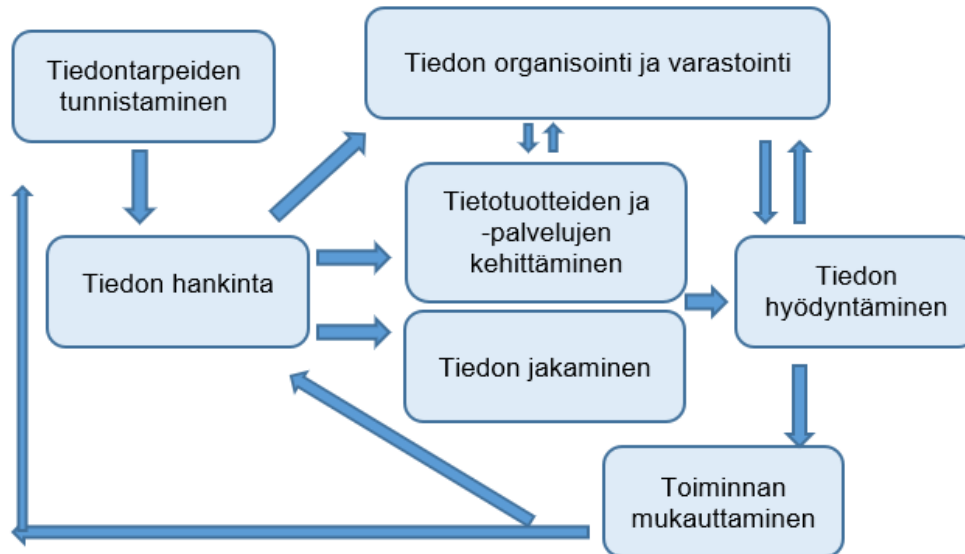
pystyttävä pitämään potentiaalinen asiakas tyytyväisenä. Lisäksi tuotteen tai palvelun käyttäjä voi olla joku muu kuin sen ostaja, joten sekin näkökulma on huomioitava. (Holma ym. 2021, 23.) Hyvin toimivan yhteistyön eteen on täytynyt nähdä vaivaa ja solmia suhteet ostajiin paljon syvällisemmällä tasolla kuin yksittäisiin asiakkaisiin. Näiden suhteiden ylläpito vaatii hyvin toimivaa prosessia ja asiakkaiden huomioimista sekä välitöntä reagoitua, mikäli ongelmia ilmenee.

Nykyisistä asiakkaista huolehtiminen on huomattavasti helpompaa ja edullisempaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen ja vakuuttaminen yhteistyön kannattavuudesta. B2B-sektorilla täytyykin pyrkiä mahdollisimman pitkiin asiakassuhteisiin. Holma ym. (2021, 158) toteavatkin, että asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys sekä asiakkaan saama arvo ovat kilpailuetua tavoiteltaessa tärkeimpiä kehitettäviä seikkoja. Samalla myös kustannukset laskevat ikään kuin huomaamatta, kun asiointi on sujuvaa ja ongelmaton.

### **2.3 Asiakaspalautetiedon hallinta ja tarpeet**

Choo (1995) on luonut tiedonhallinnan prosessimallin (kuva 3), jota Valkonen ym. (2018, 3) kuvaavat artikkelissaan *Tiedonhallinnan prosessimallin hyödyntäminen sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhallintaa koskevissa tutkimuksissa*. Prosessimallissa kuvataan tiedonhallintaa toisiinsa kytkeytyvien toimintojen avulla. Prosessi alkaa toiminnan mukauttamisesta, jolloin toimintaympäristö muuttuu ja tuottaa uutta tietoa, joka aiheuttaa tarpeen ymmärtää muuttunutta tilannetta ja hankkia uutta tietoa. Täytyy tunnistaa, mitä tietoa ja miksi sitä tarvitaan sekä miten sitä aiotaan hyödyntää.

Tiedon hankintavaiheessa pyritään löytämään merkityksellistä tietoa oikeista lähteistä. Saadut tiedot täytyy varastoida luotettavasti, mutta kuitenkin niin, että tarvittaessa niihin päästään käsiksi. Hankituista ja varastoiduista tiedoista muodostetaan sopivia tietotuotteita ja -palveluja eri käyttäjien tarpeisiin. Tiedon jakaminen niitä tarvitseville käyttäjille tehdään erilaisten, kuhunkin tapaukseen soveltuvien kanavien kautta. Hyödyntämisvaiheessa tietoa tulkitaan ja saadaan merkitystä sekä ymmärrystä käytännön toiminnalle. Uudet toiminnan mukauttamisvaiheet pyöräyttävät prosessin jälleen uudelle kierrokselle.



Kuva 3. Tiedonhallinnan prosessimalli (mukaiillen Valkonen ym. 2018, 3; Choo 1995)

Prosessimalli pätee myös asiakaspalautteeseen. Kaikki lähtee liikkeelle, kun pohditaan tarvetta toiminnan muutokseen ja suunnan selvittämistä asiakaspalautteen avulla. Sen jälkeen on mietittävä asiakaspalautetiedon hankintatapa ja kohteet. Saadut tiedot on organisoitava ja varastoitava jatkokäyttöä varten. Tietoa on myös jaettava, jotta sen perusteella pystytään tarvittaessa tekemään muutoksia yrityksen toiminnassa.

Valkonen ym. (2018, 3) esittävät tiedontarpeesta kysymykset Choota (1995) mukailien: Mitä, miksi ja mihin tietoa tarvitaan sekä miten sitä hyödynnetään? Tiedonhankinta vie aikaa ja tarvitsee toteutukseen osaavaa henkilöstöä, joten yrityksen on harkittava, onko yrityksellä halua ja resursseja jatkuvaan prosessiin, koska kertaluontoinen palautteen kerääminen ei hyödytä ketään.

### *Palvelukokonaisuuden näkökulmia*

Tunnistaakseen asiakkaalle syntyvän palvelukokonaisuuden Holma ym. (2021, 102) kehottavat arvioimaan seuraavia näkökulmia:

- Toiminta asiakasnäkökulmasta
- Arvonluonti asiakkaalle
- Palvelut, prosessit, asioimiskanavat
- Vastuuhenkilöt
- Tavoitteet ja mittaaminen
- Ongelmakohtat
- Parannustoimien priorisoiminen

Yritykset ovat usein tuudittautuneet toimimaan vuosia käytössä olleiden tapojen mukaisesti, eivätkä välttämättä osaa ajatella asiaa asiakkaan näkökulmasta. ”Näin on tehty aina” -mentaliteetti ei enää tänä päivänä riitä, koska asiakkailla on uusia tarpeita ja tietoisuutta. Asiakas olisi hyvä pyrkiä yllättämään ja ylittää odotukset, jolloin asiakkaalle luodaan lisäarvoa ja tyytyväisyyttä.

Palautekyselyillä saadaan kartoitettua tämän hetken tyytyväisyystilanne, mutta sopivin kysymyksin voidaan ennakoida tulevaa. Asiakaspalulla on useita kohtaamispisteitä; asiakaspalvelu, toimitus, laskutus, joiden toimivuutta voidaan myös selvittää kyselyn avulla. Vastauksista on osattava analysoida korjaimista tarvitsevat toimenpiteet ja asettaa ne tärkeysjärjestykseen. Yrityksen toimintaa kehitetään palautteen avulla ja toiminnan muutos on kerrottava selkeästi myös henkilöstölle, jotta kaikki osaavat toimia yhteisen linjan mukaisesti.

### **2.3.1 Asiakastyytyväisyyden selvittämisen keinot**

Tuloshakuisessa yrityskulttuurissa informaation tavoite on mahdollistaa organisaation kilpaileminen ja menestyminen markkinoilla. Organisaatio etsii tietoa asiakkaistaan ja kilpailijoistaan oman suorituskykynsä arvioimiseksi. Tärkeitä lähteitä ovat asiakkaat, yhteistyökumppanit, markkinatutkimukset ja julkiset lähteet. (Choo 2013, 2.) Arvioinnin mahdollistamiseksi asiakaspalautteen kerääminen ja analysointi ovat tärkeässä roolissa.

Asiakaspalautetta haetaan yrityksen nykyiseltä asiakaskunnalta, koska heidän mielipiteensä on muodostunut kokemuksen kautta. Palautekyselyillä yritetään selvittää yrityksen ja palvelujen tai tuotteiden toimivuus suhteessa asiakkaan odotuksiin. Vastausten ääripäät, erittäin tyytyväiset ja erittäin tyytymättömät, ovat yrityksen kannalta kiinnostavimpia. (Bergström & Leppänen 2018, 444–445.) Palautekyselyllä käsitetään usein tapahtuman jälkeinen kysely, mutta sitä voidaan tehdä myös tapahtuman aikana ja jopa ennen sitä. Ennen asiakastapahtumaa tehdyillä kyselyillä pystytään selventämään asiakkaiden tarpeita ja toiveita.

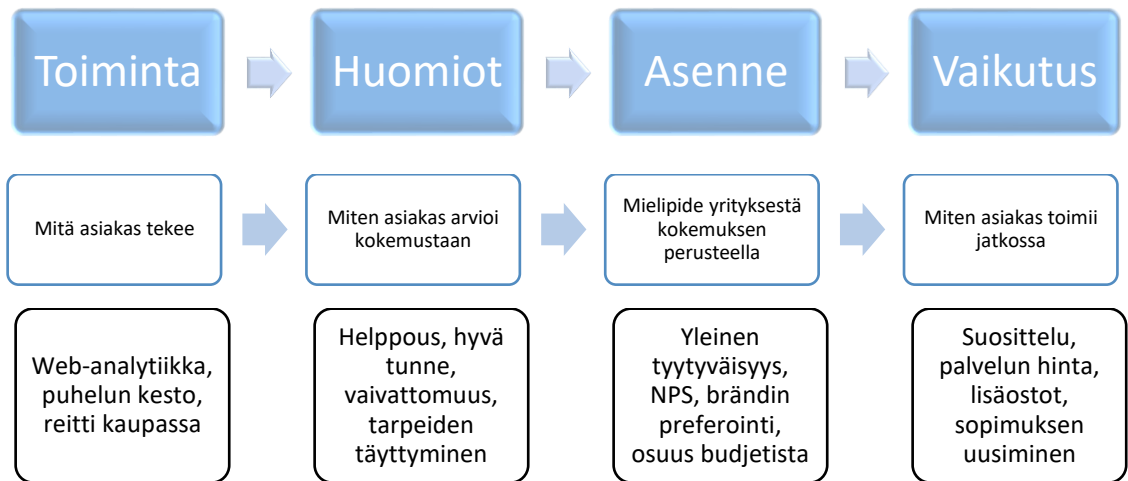
Asiakastyytyväisyystutkimuksen on tuotava yritykselle konkreettista arvoa, muuten se on hukkaan heitettyä aikaa, vaivaa sekä rahaa ja asiakkaalle täytyy antaa lupaus hyödyntää tutkimustuloksia yrityksen toiminnan kehittämisessä.

Tutkimusta on myös kehitettävä ja päivitettävä ja se on tehtävä säännöllisesti. (Löytänä & Korteso 2011, 193–194.) Jatkuvalla ja säännöllisellä seurannalla saadaan ajoissa tietää, jos jokin ei toimi ja näin pystytään reagoimaan nopeasti. Asiakastyytyväisyyttä voidaan seurata spontaanin palautteen sekä tyytyväisyystutkimusten avulla kuin myös suosittelumäärän (NPS) perusteella (Bergström & Leppänen 2018, 443.) Arvon tuottamisen mahdollistamiseksi täytyy saatuja tutkimustuloksia osata käsitellä ja hyödyntää.

### *Asiakastyytyväisyyden mittaaminen*

Yrityksen johdolla saattaa alkuvaiheessa olla suuret suunnitelmat asiakastyytyväisyyden mittaamisesta ja sen toteuttamisesta. Kannattaa kuitenkin aloittaa pienin askelin, jotta organisaatio ehtii omaksua uuden toimintatavan. Näin poistetaan ennakkoluuloja ja vastustusta, joita uusi, työtäkin lisäävä hanke saattaa kohdata. Pilotointi on hyvä aloittaa kysymällä mahdollisia halukkaita mittaushankkeen vetäjiksi ja osallistujiksi. Kun he ovat omaksuneet tavan toimia, on se helpompi jakaa edelleen organisaatioon. Mittaaminen on parasta aloittaa rauhallisemmista asiakaskohtamisista, joissa ei ole kovin paljon tapahtumia. Tällöin saadaan paremmin selville, mitä mittaamisella halutaan ja aiotaan saada selville. Jos yrityksellä on asiakastyössä jokin tiedossa oleva ongelma, kannattaa selvittäminen ja mittaaminen aloittaa sen tiimoilta. Ongelman syiden selvittyä ja ratkettua on mittaamisen hyöty tuotu ymmärretyksi organisaation keskuudessa. Tämän myötä mittaamiseen osallistuvien resurssointi on helpompaa ja siihen osataan varata aikaa. (Gerdt & Korhikoski 2016, 172–174.)

Tutkimuksen pohjana on hyvä käyttää asiakkaan ostopolkua. Asiakaskokemuksesta voidaan mitata oston eri vaiheissa ja eri tavoilla. Alussa voidaan kysyä; mikä sai asiakkaan ottamaan yhteyttä juuri tähän yritykseen, lopussa kysellään suositteluhalukkuutta. Suositteluhalukkuudesta voidaan vielä tehdä oma kysely siitä, kuinka moni todella on suosittelut yritystä edelleen. Gerdt ja Korhikoski (2016, 171) ovat kuvanneet asiakkaan polulla käytettäviä mittareita ja mittaamista seuraavasti (kuva 4):



Kuva 4. Mittarit ja mittaaminen asiakkaan polulla (mukaillen Gerdt & Korkiakoski 2016, 171)

Asiakkaan ostopolun toimintavaiheessa tutkitaan, mitä asiakas tekee. Sitä voidaan esimerkiksi verkkokaupassa mitata klikkausten määrällä eri sivuilla, kauanko siellä vietetään aikaa ja tehdäänkö toimenpide loppuun asti. Puhelinkontaktissa voidaan mitata puhelun kestoa ja kaupassa suosituimpia kulkureittejä. Asiakkaan arviota kokemuksistaan tutkitaan helppoutta ja tarpeiden täyttymistä mittaavalla asteikolla. Asiakkaan asenne yritystä kohtaan muodostuu kokemusten perusteella. Tätä voidaan mitata esimerkiksi suositteluhalukkuuden ja käytetyn rahamäärän perusteella. Jatko vaikutusta voidaan mitata myöskin edellä mainituin tavoin suosittelun ja valitun palvelutason perusteella sekä tehtyjen lisäostojen määrällä ja etenkin B2B-kaupassa halukkuudella uusia sopimukset. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 171.)

Löytänä ja Korteso (2011, 188–201) jaottelevat asiakaskokemuksen mittaamisen aktiivisiin ja passiivisiin keinoihin (kuva 5) sen mukaan, antaako asiakas palautteen spontaanisti vai saadaanko tieto aktiivisesti kyselemällä. Myymälöissä on usein mahdollisuus pikapalautteeseen palvelun osalta, jos käytössä on Kuinka palvelimme tänään? -automaatti, jossa eri hymynaamavaihtoehdon valitsemalla asiakas voi ilmaista mielipiteensä heti tapahtuman jälkeen. Mystery Shopping -tutkimuksella pyritään yleensä selvittämään sovittujen toimintatapojen noudattaminen. Siinä täytyy käyttää ammattimaisia tarkastelijoita, jotta heillä on tiedossa mitä nimenomaista osa-aluetta esimerkiksi palvelujen suhteen halutaan tutkia.

Reklamaatioitkin ovat asiakaspalautetta ja niiden avulla saadaan esille tyytymättömyystekijöitä. Tähän palautemuotoon on kiinnitettävä erityistä huomiota ja analysoitava reklamaation aiheet huolellisesti, jotta päästään tekemään korjaavia toimenpiteitä. Toki jokainen reklamaatio on käsiteltävä ajantasaisesti asiakastyytyväisyyden palauttamiseksi. Hyvin hoidettu reklamaatio voi kääntää tyytymättömän asiakkaan tyytyväiseksi suosittelijaksi. Spontaania palautettakaan ei sovi unohtaa, koska se tulee asiakkaalta itseltään ilman varsinaista kyselyä.

### **PASSIIVISET**

Spontaani palaute  
 Palautelomakkeet  
 Reklamaatiot  
 Somen seuraaminen  
 Kohtaamiset  
 Tyytyväisyystutkimukset  
 Asiakaspaneelit  
 Biometriset mittaukset  
 Mystery Shopping -tutkimukset  
 Jatkuvat palautekyselyt

### **AKTIIVISET**

Kuva 5. Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri (mukaillen Löytänä & Korteso 2011, 188)

Asiakkaita tulee kannustaa palautteen antoon ja käytettävissä olevista kanavista on tiedotettava selkeästi. Yrityksen nettisivuilla voi olla palauteosio tai, jos yritys on mukana sosiaalisessa mediassa, voidaan pyytää antamaan palautetta sitä kautta. Asiakkaat ovat vapaaehtoisesti liittyneet seuraamaan yrityksen sometiliä, joten heillä on kiinnostusta sen palveluihin ja tuotteeseen.

#### *Asiakaspalautekyselyn näkökulmat*

Kyselyt on tehtävä asiakkaan näkökulmasta, mutta kuitenkin niin, että niillä on merkitystä yrityksen kehittämiseksi. Tällöin on eriteltävä erityyppiset asiakkaat, esimerkiksi B2B-, B2C-toimialueiden asiakkaat, ja tehtävä heille sopivat kysymykset. Kyselyitä suunniteltaessa on harkittava mitä halutaan saada selville. Turhia kysymyksiä on vältettävä, koska ne usein vain tekevät kyselystä liian laajan ja aikaa vievän, jolloin vastaajan kiinnostus vastaamiseen laantuu. Kesken jääneillä ja vajavaisilla vastauksilla ei kyselyä pystytä hyödyntämään täys-

painoisesti ja näin ollen kyselyyn nähty aika ja vaiva menee hukkaan niin vastaajan kuin yrityksenkin kannalta. Tuloksia analysoidessa on pyrittävä löytämään konkreettisia vastauksia, joilla yrityksen toimintaa voidaan kehittää. Kehittämistyön tulokset on tuotava asiakkaiden tietoisuuteen, jotta he kokevat, ettei kyselyihin vastaaminen ole mennyt hukkaan. (Löytänä & Korteso 2011, 193–194.)

### *Asiakaspalautekyselyn toteutukseen vaikuttavat tekijät*

Miten siis toteuttaa asiakaskysely tarvittavan palautteen saamiseksi? Kuten Gerdt ja Korhikoski (2016, 161) sekä Holma ym. (2021, 149) esittävät, täytyy ensin määritellä seuraavat seikat:

1. Miksi kysytään?
2. Keneltä kysytään?
3. Mitä kysytään?
4. Milloin kysytään?
5. Missä kysytään?
6. Miten kysytään?

Aluksi pitää pohtia miksi kysytään eli mitä lisäarvoa palautteen saaminen antaa yritykselle tai asiakkaille. Tullaanko prosessin tuotokset hyödyntämään eli kannattaako aloittaa, koska se vie aikaa ja resursseja? Toinen kysymys on helppo ratkaista B2C-toimintaympäristössä, kun taas B2B-asiakkaan kohdalla on mietittävä kyselyn kohdistaminen laajemmin; halutaanko vastauksia ostojen päättäjältä vai tuotteen/palvelun käyttäjältä. Kolmanteen kohtaan vaikuttaa se, mitä halutaan selvittää.

Kysymykset tulee tehdä asiakaslähtöisesti, mutta kuitenkin yrityksen toimintaa hyödyttävästi. Kyselyjen ajankohta on myös tärkeä. Projektiluontoiset työt kestävät yleensä pitkään, ja jos kysely tehdään vain projektin päätyttyä, vastaajat eivät ehkä muista enää mitä projektin aikana on tapahtunut. Pahimmassa tapauksessa mukana olleet henkilöt ovat vaihtuneet tai vaihtaneet jo seuraavaan projektiin, jolloin vanhojen muistelu ei enää kiinnosta. Näin ollen projekteihin liittyvät kyselyt on tehtävä säännöllisesti projektin aikana. B2C-asiakkailla kyselyt kannattaa lähettää mahdollisimman pian tapahtuman jälkeen, jotta saadaan vastauksia tuoreena mielessä olevasta kohtaamisesta tai tuotteesta. (Gerdt & Korhikoski 2016, 161; Holma ym. 2021, 149.)

Kyselykanavat valikoituvat asiakaskäyttäytymisen mukaan joko kohtaamispi-  
teissä tai jälkikäteen tehtävinä kyselyinä esimerkiksi sähköpostitse. Lisäksi ka-  
navavalinnassa on huomioitava vastaajan mahdollisuus vastata kysymyksiin.  
Esimerkiksi vanhemmalla sukupolvella ei välttämättä ole mahdollisuutta vas-  
tata palautepyyntöihin sähköisessä muodossa tai internetin välityksellä. Heitä  
pitää siis lähestyä joko puhelimen tai kirjeen kautta. Kyselyjen on suotavaa  
olla lyhyitä ja napakoita, jotta vastaajan mielenkiinto ei lopahda ja vastaami-  
nen jää kesken. Niinpä kysymykset on mietittävä tarkoin ja huomioitava eri toi-  
minta-alueet. B2B-kontekstin kysymykset voivat sisältää enemmän ammatti-  
slangia, koska vastaajat tuntevat yleensä toimialan ja tietävät mistä on kyse.  
Kysymykset on muotoiltava siten, että ne ymmärretään kuten kysyjä on tar-  
koittanut. Kuluttajilta kysyttäessä kysymykset on aseteltava heidän kokemus-  
taustansa peilaten. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 161; Holma ym. 2021, 149.)

#### *Asiakaspalautteen keräämisen toteutustapoja*

Palautteen keräämisen toteutus voidaan tehdä monella tapaa. Lomakekysely  
paperisena kirjeitse tai sähköisenä sähköpostin tai internetin välityksellä on  
usein käytetty muoto. Siinä tarkoin harkittuihin kysymyksiin annetaan valmiit  
vastausvaihtoehdot tietyllä asteikolla ja lopuksi saattaa olla myös vapaan sa-  
nan -osio. Mukaan voidaan liittää suositteluhalukuutta mittaava kysymys. Lo-  
makekyselyn muoto on myös haastattelu, jossa yrityksen edustaja kohtaa  
haastateltavan kasvokkain ja täyttää valmiin lomakkeen vastausten mukai-  
sesti. Kyselyjä voidaan tehdä myös kohtaamistilanteessa suullisesti joko va-  
paamuotoisesti keskustellen tai lomakepohjaa hyödyntäen. (Heikkilä 2014,  
13.) Lomakkeen käyttö helpottaa palautteen jatkokäsittelyä, koska vastaukset  
on helppo siirtää aineiston analysointijärjestelmään. Vapaamuotoiset vastauk-  
set vaativat niiden muuttamisen käsiteltävään muotoon.

NPS eli Net promoter Score on kätevä tapa selvittää asiakastyytyväisyyttä.  
Siinä yksinkertaisesti selvitetään, kuinka todennäköisesti asiakas on valmis  
suosittelemaan yritystä muille. Monivalintakysymyksen asteikko on selkeä 0–  
10, jossa 9 ja 10 ovat suosittelijoita. Nettosuosittelemaluku saadaan suosittelijoi-  
den ja ei-suosittelemalukujen prosentuaalisten osuuksien erotuksena. Arvot 7 ja 8  
ovat neutraaleja eikä niitä lasketa mukaan. (Löytänä & Korteso 2011, 201.)

Bergström ja Leppänen (2018, 445) toteavat kuitenkin, että esimerkiksi vähittäiskaupassa on hankala mitata, kuinka moni ensiostaja on tullut ostoksille suosittelun innoittamana.

Toinen yksinkertaisuuteen perustuva kyselytapa on Customer Effort Score -malli eli CES. Siinä tiedustellaan kuinka helpoksi asiakas koki asioimisen yrityksen kanssa. Asteikko on erittäin helposta erittäin vaikeaan, ja helppouden indeksi lasketaan kuten NPS:ssä. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 168–169.)

Onpa tyytyväisyyden mittaamisen keinoksi valittu mikä hyvänsä edellä mainituista tai joku muu tässä mainitsematon, täytyy tietoa eli vastauksia saada riittävästi luotettavaa analysointia ja päätöksentekoa varten. Gerdtin ja Korkiakosken (2016, 175) mukaan mittaaminen täytyy tapahtua asiakaspolulla tämän käyttämässä kanavassa eikä yrityksen kannalta helpoimmalla vaihtoehdolla. Mittauskeinoja voidaan vaihdella tarpeen mukaan, jotta saadaan mahdollisimman paljon hyödyllistä tietoa. Tyytyväisyys selvityksiä on tehtävä säännöllisesti, jotta nähdään mihin suuntaan yrityksen toiminta on menossa.

### **2.3.2 Asiakaspalautteen säilytys, käyttö ja hyödyntäminen**

Yritykselle kertyy palautetta monesta eri lähteestä, varsinkin, jos on panostettu aktiiviseen kyselyprosessiin. Saadut vastaukset on analysoinnin mahdollistamiseksi tallennettava toisiaan vastaavaan muotoon johonkin käytössä olevaan järjestelmään. Haastattelumateriaalit on muutettava tekstimuotoon, jotta niitä voidaan käsitellä erilaisilla analysointimenetelmillä (Kananen 2014, 101).

Erilaisia ohjelmia hyödyntäen saadaan aikaiseksi taulukoita, käyriä ja tunnuslukuja, joita voidaan verrata edellisiin tuloksiin. Pienimuotoisesti alkuun päästään jollain taulukkolaskentaohjelmalla, esimerkiksi Excelin avulla. Tallennus pitää kuitenkin tehdä sellaiseen järjestelmään, johon kaikilla kyseisiä tietoja tarvitsevilla on pääsy. Lisäksi pitää päättää, kenellä on mahdollisuus käsitellä ja muokata tietoja; onko tehtävään nimetty tietty henkilö vai laajempi joukko. Erilaisia teknologisia ratkaisuja löytyy, mutta niitä täytyy osata hyödyntää.

### *Asiakaspalautteen säilytys*

Yrityksillä on usein käytössä jokin toiminnanohjausjärjestelmä, johon sisältyy asiakasrekisteri. Rekisteriin voidaan koota asiakkailta saatuja palautteita, ja sieltä ne voidaan kerätä tietyin väliajoin käsiteltäväksi. Asiakkuudenhallintajärjestelmä CRM (Customer Relationship Management) on käyttökelpoinen säilytyspaikka, jos tiedot eivät sisällä salattavaa tietoa (Holma ym. 2021, 90). Toiminnanohjausjärjestelmä ERP (Enterprise Resource Planning) ohjaa liiketoiminnan prosesseja ja sitä voidaan hyödyntää myös asiakaspalautteen käsitteilyssä ja säilytyksessä (Holma ym. 2021, 125).

Tietoja säilöittäessä on huomioitava tietosuoja ja tietoturva (Kuula 2011, 60). Aineiston tallennusvaiheessa tunnistetiedot on hyvä olla vielä tiedossa mahdollisten tarkistusten varalta, jotta vastaajiin saadaan yhteys. Lain mukaan tunnistetietoja voidaan säilyttää, jos siitä on sovittu haastateltavien kanssa, mutta turhaan niitä ei silti kannata säilyttää. (Kuula 2011, 76.) Ennen kuin järjestelmän tiedot saatetaan laajempaan tarkasteluun, on vastaajat anonymisoitava, ja kaikki tunnistuksen mahdollistavat tiedot jätettävä tallentamatta.

### *Asiakaspalautteen analysointi*

Avainasemassa ovat tiedon analysointi ja syy-yhteyksien tunnistaminen (Holma ym. 2021, 157). Analysointiin riittää alussa yksinkertaisetkin työkalut, mutta tietojen käsittelyn jatkuessa ja laajentuessa kannattaa harkita siihen soveltuvia ohjelmistoja. Syy-yhteys-seuraus-analyyseillä ja vertaamalla suositteluhalukkuutta ja asiakaspysyvyyttä saadaan hyvät mahdollisuudet yrityksen toiminnan kehittämiseen ja asiakaspoistuman välttämiseen. Analytiikan avulla nähdään, miten eri asiakaskohtaamisten vaiheissa on onnistuttu ja osataan ohjata resursseja sekä kehittämistoimia oikeisiin kohteisiin. Lisäksi henkilökunnalle on helpompi jakaa vastuuta ja valtuuksia. (Holma ym. 2021, 157.)

### *Asiakaspalautteen hyödyntäminen*

Asiakaspalautteen keräämisellä ja luokittelemisella voidaan löytää yrityksessä eniten ongelmia aiheuttavat syyt. Ongelmat johtavat usein reklamaatioon. Kun yritys on palautteiden avulla luonut toimivan reklamaatioiden hoitoprosessin,

voidaan ongelmat hoitaa nopeasti sovitun tavan mukaisesti. Tämä edellyttää, että toimintatavat on käyty läpi henkilökunnan kanssa. Löytänä ja Kortesus (2011, 213–214) toteavat, että asiakassuhteen päättäminen aiheutuu useimmiten tilanteesta, jossa asiakas pettyy yrityksen toimintaan. Hyvin hoidettu poikkeustilanne, jota reklamaatiokin on, saa useimmiten asiakkaan jatkamaan asiakkuuttaan. On ensiarvoisen tärkeää pitää kiinni olemassa olevista asiakkaista, koska uusien hankkiminen tulee monin verroin kalliimmaksi. Lisäksi huonosti hoidettu asiakas kertoo asiasta tuttavilleen ja asiakaskato voi kasvaa entisestään. Parhaimmillaan asiakas suosittelee yritystä jälkeen päin.

Asiakaskokemuksen vaikutusmallin avulla (Gerdt & Korkiakoski 2016, 184–191) pyritään saamaan selville negatiivisen palautteen aiheuttamia taloudellisia menetyksiä sekä asiakkaan taustoja. Asiakkailta selvitetään Gerdtin ja Korkiakosken (2016, 185) mallin mukaisesti:

- asiointin erityisongelmat
- erityisongelmat; poimitaan laajasta syyvalikoimasta
- suurin ongelma
- yhteydenottototeuma
- yhteydenoton jälkeinen mielikuva
  - jatkoasiointi
  - tyytyväisyys
  - suositteluhaluus, arvostelu.

Saaduista vastauksista laaditaan taulukko, jonka prosentiosuuksien perusteella selviää, miten asiakkaat toimivat olleessaan tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Kun prosenttien rinnalle lisätään asiakasmäärät ja eurot, saadaan selville mahdollisesti menetettävien asiakkaiden määrä ja tulot. Kun lukemat esitetään talousjohdolle ja johtoryhmälle, on heidän tehtävä päätös toimenpiteistä – panostetaanko nopeampaan ongelmien ratkaisemiseen, nostetaanko palauteastetta vai pyritäänkö alun perinkin välttämään ongelmatilanteita. Palauteastetta nostamalla saadaan tietoon myös hiljaisten valittajien ja poistuvien asiakkaiden kokemukset. Kustannuksia tulee varmasti jokaisesta vaihtoehdosta, mutta on osattava nähdä pidemmän aikavälin vaikutukset tyytyväisinä asiakkaina, jotka käyttävät yrityksen tuotteita ja palveluita jatkossakin ja tuovat uusia asiakkaita suosittelun kautta.

Holma ym. (2021, 102–103) siteeraavat Deloitteen mallia tavasta tunnistaa tois-  
tuvat ja parhaat käytänteet asiakaskokemusta kehitettäessä. Ensiksikin on

koordinoitava tapa tehdä yhteistyötä eri toimintojen välillä. Toiseksi henkilöstöä on koulutettava ja kehitettävä. Kerätyn datan ja erilaisten järjestelmien hyödyntämisen osaaminen on tärkeää, jotta saadut palautteet voidaan käsitellä arvoa antavasti. Koulutus myös lisää henkilöstön sitoutumista yritykseen ja näin opitut asiat tulevat yrityksen hyväksi. Lisäksi johdon tuki budjetoimalla resursseja ja raportoimalla avoimesti mittaustuloksista antaa edellytykset kehittystoimintaan, jossa hyödynnetään palautteiden analysoinnissa löydettyjä muutoskohteita.

Kaiken kaikkiaan organisaation sisällä on ”myytävä” ajatus palautteen keräämisen tärkeydestä. Kun jokainen henkilöstön jäsen ymmärtää olevansa osa asiakaspalveluketjua, kiinnostus palautetta kohtaan kasvaa. Johdon tehtävä on välittää palautteen anti henkilöstölle, jonka jälkeen yhdessä voidaan pohtia ratkaisuja ongelmakohtiin. Jatkossa nähdään mihin suuntaan ollaan menossa, ja onko mahdollisista korjaavista toimenpiteistä ollut hyötyä. Positiivistakin palautetta on olemassa, vaikka usein palaute käsitetään negatiiviseksi. Kaikki positiivinen palaute on hyvä jakaa organisaation tietoon pikimmiten, koska se nostaa mielialaa ja työn teon mielekkyyttä.

### **3 PROSESSIN KEHITTÄMINEN**

Prosessi on mikä tahansa tapahtumaketju, mutta liiketoimintaprosessilla yritys tekee rahaa. Prosessit voidaan jakaa ydinprosesseihin, jotka liittyvät ulkoisiin asiakkaisiin sekä tukiprosesseihin, jolloin kyseessä ovat yrityksen sisäiset tapahtumat. Prosessien kehittämisen yhteydessä prosessit jaetaan nykyisiin, tällä hetkellä käytössä oleviin prosesseihin sekä tavoiteprosesseihin eli minkälainen prosessin pitäisi kehitystyön jälkeen olla. Vertailemalla nykyistä ja tavoitetta saadaan selville muutostarpeet. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.)

Ojasalo ym. (2015, 199) määrittelevät prosessin olevan sarja suoritettavia toimenpiteitä, joiden tarkoitus on tuottaa määritelty lopputulos. Toikko ja Rantanen (2009, 16) toteavat kehittämisellä haettavan tavoitteellisesti muutosta parempaan. Heidän mukaansa (2009, 56) kehittämisellä on viisi tehtävää:

- Perustelu miksi kehitetään juuri nyt
- Organisointi eli toteutuksen suunnittelu ja toimijoiden määrittely
- Toteutus eli miten tavoite saavutetaan
- Arviointi ohjaa kehittämisprosessia
- Tulosten levittäminen

Kehittämisprosessia voidaan kuvata erilaisilla malleilla ja viidelle tehtävälle on kullekin määritelty niitä edistävät välineet. Perustelua tukee tarveanalyysi ja organisointia sosiaalinen analyysi, koska kehittäminen on sosiaalinen prosessi. Toteutusta edistää dokumentointi ja arviointia jatkuva analysointi. Selkeitä tuloksia voidaan levittää esimerkiksi tuotteistamalla. (Toikko & Rantanen 2009, 72–86.)

### *Prosessin mallintaminen*

Martinsuo ja Blomqvist (2010, 3) ovat sitä mieltä, että prosessit on mallinnettava, olipa kyseessä olemassa oleva tai kokonaan uusi prosessi, jotta yrityksen voimavaroja voidaan keskittää asiakkaalle lisäarvoa tuottavan toiminnan kehittämiseen. Mallintamalla saadaan näkyviin myös nykyisen prosessin viat ja kehitystarpeet. Prosessin aihe määrittelee pitkälti mallinnuksen toteutuksen ja yksityiskohtaisuuden eli miten tarkasti prosessi kannattaa mallintaa. Prosessia voidaan kuvata tapahtumaketjuna, jolla yritys resurssejaan käyttämällä yrittää luoda asiakkaalle lisäarvoa. Asiakas voi olla ulkoinen tai sisäinen, mutta sillä on aina odotuksia ja tarpeita. Lisäarvolla pyritään täyttämään asiakkaan tarpeet ja odotukset, jopa ylittämään ne. Tapahtumaketjulla kytketään arvoa lisäävät toiminnot toisiinsa ja ne kuluttavat yrityksen resursseja, esimerkiksi työvoimaa, tietoa ja rahaa. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.)

Logistiikan maailma (2022) kiteyttää, että prosessit on tunnistettava, suunniteltava tehokkaiksi ja dokumentoitava. Niitä tulee johtaa sekä kehittää ja kehitystyöhön on otettava mukaan prosessia hoitavat ihmiset. Martinsuon ja Blomqvistin (2010, 9) mukaan prosessin kuvaamista varten on tunnistettava lisäarvoa tuottavien tehtävien lisäksi niihin liittyvät tieto- ja materiaalivirrat. Lisäksi prosessille on tunnistettava alku- ja loppukohdat eli syötteet ja tulokset. Tavoiteprosessi kannattaa mallintaa yksinkertaiseksi ja toteuttamiskelpoiseksi, päämäärää vastaavaksi. Mallintamisen yhteydessä on otettava huomioon prosessin selkeä kokonaisuus, johdonmukaisuus sekä yksinkertaisuus. Kun prosessi

on kuvattu, on toimittava sen mukaan, ja tavoitteen saavuttamiseksi prosessia on ohjattava. Prosessia on myös mitattava, jolloin sen edelleen kehittäminen on mahdollista. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 13–15.)

### *Prosessin kehittämisen edellytykset*

Prosessia kehitettäessä on päätettävä, kehitetäänkö vanhaa vai luodaanko kokonaan uusi prosessi. Yrityksen on koko ajan pyrittävä kehittämään toimintaansa ja siinä auttaa asiakkailta saatu palaute. Palaute saattaa tulla reklamaation muodossa ja aiheuttaa tilanteen korjauksen, mutta reklamaation perusteella ei välttämättä muuteta yrityksen toimintoja. Organisaatiossa kyseinen tieto voi jäädä yksittäisen työntekijän tietoon eikä sitä tuoda laajemmin julki yhteisölle tai kirjata keskitetysti. Seuraavan vastaavan tapauksen saa tietoonsa toinen työntekijä, joka pahimmillaan pohtii tilanteeseen uuden ratkaisun. Toiminta ei näin ollen ole tehokasta, koska yritykseltä puuttuu yhteisesti suunniteltu ja sovittu prosessi asiakaspalautteen käsittelyyn ja hyödyntämiseen. Prosessin on siis tarkoitus olla toimintoja selkeyttävä ja helpottava apuväline. Palauteprosessiin tarvitaan myös palautekoordinaattori, jonka kautta palauteprosessiin liittyvät asiat kulkevat.

Suunniteltaessa prosessin kehittämistä, Kvist ym. (1995, 74) kehottavat pohtimaan Harringtonia mukaillen (1991) muutamaa ydinkysymystä:

- Onko kehittäminen tärkeää?
- Onko kehittäminen realistisesti mahdollista?
- Miten huono prosessi on tällä hetkellä?
- Kuinka tärkeä prosessi on yrityksen liiketoiminnalle?
- Mitä resursseja on käytettävissä?

Yrityksen täytyy pohtia toimintaansa; missä mennään, tyydyttääkö toiminta ja tulokset, mitä voidaan tehdä paremmin. Prosessin kehittämisen tarpeellisuus on perusteltava hyvin henkilökunnalle. Tällöin se ei kohtaa liikaa vastarintaa, vaan kaikki osallistuvat kehittämiseen yhdessä. Prosessi kannattaa nimetä siten, että kaikki ymmärtävät mistä on kyse, mutta välttää liian monimutkaisia ilmaisuja. Kehittämistyön sekä prosessin läpiviennin miehitys on suunniteltava myös tarkkaan, jotta mahdollinen lisätyö ei kuormita tekijöitä liikaa. Tämäkin vähentää vastarintaa. Prosessin mittaamiseen pitää osata valita oikeat mitta-

rit, jotta analysointi on mahdollista ja siitä saadaan tarvittava hyöty irti. Saattavia tuloksia on muistettava hyödyntää yrityksen kehittämisessä ja tehtävät toimenpiteet on saatettava myös asiakkaiden tietoon. (Kvist ym. 1995, 167.)

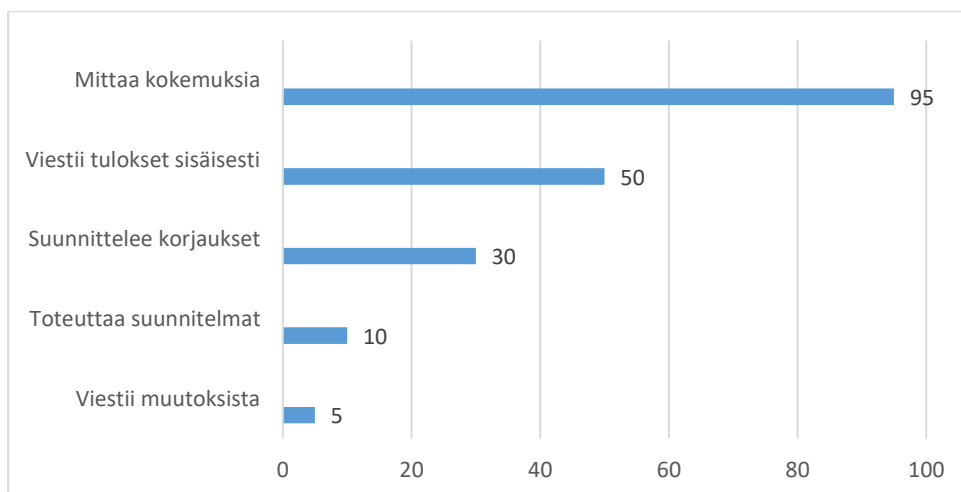
Toimiva prosessi luo lisäarvoa niin yritykselle kuin asiakkaallekin, koska hyvin toteutettu asiakaspalautekysely mahdollistaa palautteen analysoinnin, jonka avulla yrityksen toimintaa voidaan kehittää aina vain paremmaksi.

### *Prosessina kehitysprosessi*

Asiakastyöhön liittyvissä kehitysprosesseissa lähtökohtana tulee olla asiakas olipa kyseessä kuluttaja tai yritys. Gerdt ja Korkiakoski (2016, 116–117) ovat sitä mieltä, että yrityksissä ei välttämättä havaita asiakkaan muuttuneita tarpeita, vaan yritys keskittyy omien prosessiensa pyörittämiseen eikä halua tuhata aikaa ja resursseja kehitystoimintaan, vaikka tarvetta olisikin. Prosessin olemassaolo ei kuitenkaan ole itseisarvo, vaan apukeino asiakastarpeiden selvittämisessä esimerkiksi palautekyselyjen avulla. Ojasalon ym. (2015, 13) mukaan parhaiten menestyvät ne yritykset, jotka pystyvät toimimaan kehityksen etujoukoissa. Tällöin on osattava nähdä tulevaisuuteen ja ennakoitava uusia asiakastarpeita. Asiakas on keskiössä, kun halutaan luoda uutta palvelua, joka hyödyttää sekä asiakasta että palveluntuottajaa.

Palvelun kehittäminen tarvitsee asiakasnäkökulman. Se selviää kysymällä palautetta ja kehitysehdotuksia suoraan asiakkailta. Tämä tapahtuu asiakastytyväisyyskyselyllä sekä pyytämällä palautetta eri kanavissa. Asiakkaita voidaan myös osallistaa palveluiden arviointiin ja mittaamiseen, jolloin molemminpuolinen ymmärrys kasvaa, ja asiakkaat sitoutuvat yritykseen tiukemmin. Asiakkaat ovat motivoituneita vastaamaan, kun he kokevat olevansa osa kehitystyötä. Samalla kehitystyöstä tulee läpinäkyvää ja luottamus toimijoiden välillä kasvaa. Kehitysyhteistyö toimii varsinkin B2B-kontekstissa toimittaessa. (Ukko & Pekkola 2016.)

Gerdt ja Korkiakoski (2016, 177) lainaavat seuraavassa (kuva 6) Customer Championsin taulukkoa yrityksistä, jotka ovat omasta mielestään onnistuneet hyvin asiakaskokemuksen systemaattisessa kehittämisessä.



Kuva 6. Asiakaskokemuksen systemaattinen kehittäminen. Osuus yrityksistä, jotka omasta mielestään ovat onnistuneet hyvin (mukailleen Gerdt & Korkiakoski 2016, 177)

Kuvasta voidaan päätellä, että kokemuksia osataan ja halutaan kyllä mitata, mutta jatkotoimien toteuttaminen jää vähemmälle. Ongelmakohtien korjaamisen suunnitteluun ja korjaamiseen käytetään kovin vähän panoksia. Lisäksi tärkein asiakkaalle arvoa tuottava asia eli muutoksista informoiminen jää suurimmalta osalta tekemättä.

## 4 TOIMEKSIANTAJA

Toimeksiantajayritys haluaa käyttöönsä toimivan asiakaspalauteprosessin, jotta sen myötä pystytään kehittämään toimintaa. Haasteita prosessille aiheuttavat yrityksen kaksi erilaista toiminta-aluetta; projektiluontoinen urakointi sekä huoltotoiminta, jossa asiakkaina on kotitalouksia sekä muita yrityksiä. Laajan työkentän hoitamisen ohessa ei ole ollut aikaa paneutua asiakaspalautteen järjestelmälliseen keräämiseen ja analysointiin.

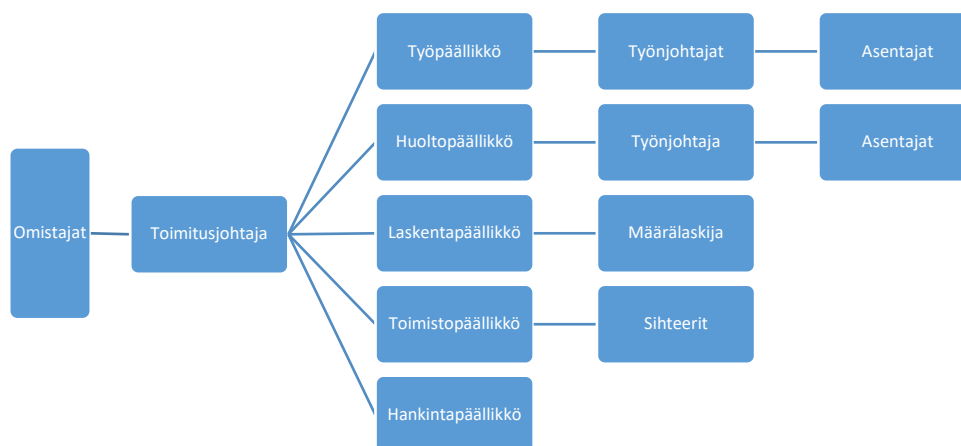
### 4.1 Toimeksiantaja, sen toiminta ja toimintaympäristö

R. A. Wickholm Oy, josta usein käytetään sen aputoiminimeä Wickholm Talotekniikka, on lähinnä Kymenlaaksossa ja muualla Etelä-Suomessa toimiva, vuonna 1958 perustettu lvi-alan yritys. Sen toimialueita ovat talotekniikkaurakointi sekä LVIS-huoltotyöt. Viime vuosina yritys on ollut mukana muutamissa lähialueiden sairaalakohteissa, ja sille on kehittynyt vahva osaaminen sairaalaympäristön vaativasta talotekniikkaurakoinnista. Yrityksellä on kaksi toimipistettä Kouvolan alueella: Elimäellä, josta toiminta aikanaan lähti käyntiin, on nykyisin lähinnä ilmanvaihtoon liittyvä varasto ja toimisto sekä Kuusankoskella

toinen toimipiste toimistoiineen, ja siellä toimii myös lvi-tarvikkeiden myymälä. Yrityksen osaamiseen kuuluvat myös sähkö- ja automaatiotyöt. Tänä päivänä yhä useampien kiinteistöjen lämmitys, jäähdytys, ilmanvaihto sekä valaistus toimivat kiinteistöautomaation avulla. (Wickholm Talotekniikka 2023.)

Yrityksen liikevaihto vuonna 2022 oli n. 18 milj. € ja henkilökuntaa on noin 80 henkilöä (Asiakastieto 2023). Suurin osa henkilökunnasta on asentajia ja naisten osuus koko henkilöstöstä on vain 5 %. Vakituisen henkilöstön lisäksi rekrytoidaan tarpeen mukaan määräaikaista asentajia ja lisäksi tehdään yhteistyötä Kouvolan ammattikoulun sekä aikuiskoulutuskeskuksen kanssa harjoittelu- ja oppisopimuspaikkoja tarjoamalla. Urakkakohteissa käytetään usein vuokratyöntekijöitä sekä alihankkijoita. Monet alihankkijat ovat tehneet yhteistyötä yrityksen kanssa useamman kerran ja yhteistyö on muotoutunut sujuvaksi.

Urakkakohteissa asiakkaana on yleensä rakennusliike, joskus myös julkishallinnon toimija. Huolto-osasto huolehtii useiden sopimusasiakkaiden, kuten kaupungin, seurakunnan ja osuuskaupan, mutta myös kotitalouksien ilmanvaihto-, lämmitys- ja putkihuolloista sekä -korjauksista. Huoltoasiakkaiden kanssa solmitaan myös vuosihuoltosopimuksia, jolloin esimerkiksi ilmanvaihtokanavien säännöllinen nuohoaminen takaa hyvän hengitysilman. Toimitusjohtaja on useimmiten mukana urakkatarjousten sekä -sopimusten laadinnassa ja huoltopäällikön vastuulla on isompien huoltosopimusten tekeminen. Heidän alaisinaan toimivat ilmanvaihtoon ja putkitöihin erikoistuneet työnjohtajat. Tarjouksia laskee myös laskentapäällikkö apulaisineen. Varsinaista toimitohenkilökuntaa on toimituspäällikön lisäksi kaksi sihteeriä, jotka palvelevat sekä urakka- että huolto-osaston toimintoja ja hoitavat HR-sektorin asioita. Kuvassa 7 näkyy yrityksen organisaatiokaavio. Omistajina on neljä henkilöä, joista yksi on toimitusjohtaja. Kaikki työskentelevät tai ovat aiemmin työskennelleet yrityksen palveluksessa.



Kuva 7. Organisaatiokaavio R. A. Wickholm Oy

Työnjohtajat on jaettu ilmanvaihto- ja putkiurakoinnin osa-alueille, joskin useimmilla on osaamista molemmista ja näin ollen he voivat tarvittaessa si- jaistaa toisiaan. Huoltopäällikkö hallitsee molemmat osa-alueet ja hänen apunaan on putkitöihin erikoistunut työnjohtaja. Asentajista suurin osa toimii urakoinnin parissa, varsinkin tarvittaessa lisätyövoimaksi hankittava vuokramiehistö. Toimiala on varsin miesvoittoinen, ja Wickholminkin asentajien joukossa työskentelee tällä hetkellä vain yksi nainen.

## 4.2 Toiminnan vertailu käsiteperustaan

Yrityksellä ei ole käytössä säännöllistä asiakastyytyväisyyskyselyä tai muuta palautteen keruuta eikä järjestelmällistä palautteen kirjaamista sekä analysointia. Asiakaspalautteen kerääminen sekä analysointi olisi yrityksen toiminnan tarkastelun ja kehittämisen kannalta tärkeää. Urakkakohteissa pidetään päätöspalaverit, joissa jossain määrin saadaan suullista palautetta, mutta tätä ei kirjata kootusti mihinkään. Huoltokohteissa isojen asiakkaiden kanssa käydyissä keskusteluissa tulee suullista palautetta, mutta kotitalouksien palautteet jäävät hyvin satunnaisiksi eikä niitä kirjata ylös. Koska palautteita ei kirjata, ei niitä myöskään analysoida, eikä palautetta siten käsitellä laajemmin kootusti ja sen anti jää hyödyntämättä. Myös työntekijöiden informointi palautteen osalta jää usein tekemättä lukuun ottamatta henkilökohtaista positiivista palautetta.

Jotta saadaan selville, minkälaista palautetta kentältä tulee, täytyy käytössä olla toimiva tietojenkeruutapa ja sopivat kysymykset molemmille liiketoiminta-

alueille. Urakkakohteet ovat pidempikestoisia, joten niissä kannattaa tehdä kyselyjä pitkin matkaa tietyin väliajoin, koska useamman vuoden kestävien urakoiden loppuvaiheessa ei ehkä enää muisteta tai jakseta muistella mitä ajan saatossa on tapahtunut. Lisäksi suullista palautetta saanut henkilöstö on voinut vaihtua, jolloin tieto häviää lähteneen henkilön mukana. Huoltokohteista voidaan eriyttää yritysasiakkaat, joille kyselyjä voidaan tehdä kootummin muuttaman kerran vuodessa sekä kotitaloudet, jotka yleensä ovat kertaluonteisia tehtäviä – niiden kyselyt on tehtävä mahdollisimman pian huollon jälkeen.

Yrityksellä on sosiaalisen median tilit Facebookissa ja Instagramissa, mutta niiden hyödyntämistä markkinoinnissa saatikka palautteen keräämisessä ei ole hyödynnetty viime vuosina. Yrityksen verkkosivulla ei ole varsinaista palautepaikkaa, joten sitä kautta asiakkaat eivät pääse helposti antamaan spontaania palautetta. Näiden alustojen hyödyntäminen asiakastyytyväisyyden selvittämiseen olisi varsin vaivatonta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on mallintaa prosessi, jonka avulla palautteita kerätään ja käsitellään yrityksen liiketoiminta-alueiden asiakastyytyväisyyden lisääviä toimenpiteitä varten. Lisäksi kehitetään käytäntö, jossa henkilökunta saa palautteet tietoonsa. Tarkoitus on löytää sopivat kysymykset eri asiakastyypeille ja liiketoiminta-alueille siten, että vastauksilla saadaan arvoa yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Resurssit saatujen tietojen yhteenvedoa ja analysointia varten ovat rajalliset varsinkin niitä toteuttavan henkilöstön osalta. Tätä varten on yritettävä löytää mahdollisimman sujuva tapa tietojen käsittelyyn, jotta vastustus uutta tehtävää kohtaan ei kasva ylivoimaiseksi.

## **5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINESTO**

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus laadullisin menetelmin. Tapaustutkimuksella tutkitaan ajankohtaista ilmiötä tosielämän asiayhteydessä (Yin 2003, 13). Kananen (2013, 15) toteaa tapaustutkimuksen jäävän siihen, että esitetään ratkaisu. Yinin (2003, 17) mukaan tapaustutkimus on kuitenkin sangen haastava tapa tehdä tutkimusta. Syynä tähän on, että useinkaan tiedonhankinnassa ei käytetä valmiita rutiineja (Yin 2003, 57–58).

### *Tapaustutkimus*

Tapaustutkimus kysyy miten ja kuinka. Kohteena olevasta ajankohtaisesta tapauksesta yritetään näillä kysymyksillä löytää mahdollisimman tarkka ymmärrys. Tapaustutkimuksen aineiston hankinnassa on käytössä useita tiedonkeruumenetelmiä, kuten havainnointi, kirjalliset dokumentit, kyselyt ja teema-haastattelut, joiden avulla yritetään luoda tapauksesta kokonaiskuva. (Kananen 2013, 77.) Yin (2003, 59) on määritellyt haastattelijan perustaidoiksi seuraavia ominaisuuksia:

- osata kysyä oikeat kysymykset ja tulkita vastauksia
- olla hyvä kuuntelija eikä juuttua omiin käsityksiin
- olla mukautuva ja joustava
- omata kunnolliset pohjatiedot aiheesta
- olla ennakkoluuloton.

Analysointikeinoina Kananen mukaan (2013, 103) tapaustutkimuksessa nojaututaan laadullisen tutkimuksen keinoihin. Aineistoa on analysoitava myös tiedonkeruun aikana, jolloin siitä saattaa löytyä tarve tehdä jatkokysymyksiä (Yin 2003, 59). Aineisto luokitellaan, analysoidaan ja sen jälkeen yhdistetään uudestaan johtopäätöksiksi (Yin 2003, 109–111).

### *Laadullinen tutkimus*

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavaa aihetta ja tavoitteena on aiheen syvälinen ymmärtäminen (Kananen 2014, 18). Analyysiä tehdään koko tutkimuksen ajan sen eri vaiheissa, jolloin saadaan selville myös saturaatiopiste eli milloin on kerätty tarpeeksi tietoa. Aineistoa kerätään kuitenkin niin paljon, että tutkimusongelma ratkeaa. Laadulliseen tutkimukseen liittyy suora kontakti tutkittavaan. (Kananen 2014, 18–19.) Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, miksi, millainen ja se tutkii yleensä yksittäisiä tapauksia.

Laadulliseen tutkimukseen Tuomi ja Sarajärvi (2017, 71–74) luettelevat eri aineistonkeruumenetelmiksi haastattelun, kyselyn, havainnoinnin sekä erilaisista dokumenteista saatavan tiedon. Tämä mukailee tapaustutkimuksen tiedonhankintakeinoja. Aineisto voidaan jakaa sekundääriseen aineistoon, joka on jo olemassa olevaa tietoa, esimerkiksi vuosikertomuksia, tilastoja, kirjoja

sekä primääriseen aineistoon, joka on nimenomaan kyseistä tutkimusta varten eri menetelmillä kerättyä tietoa (Hirsjärvi ym. 2009, 186).

### **5.1 Aineiston hankinnan menetelmä**

Puolistrukturoitu eli toiselta nimeltään teemahaastattelu on laadullisen tutkimuksen useimmiten käytetty tiedonkeruumuoto (Kananen 2014, 76). Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 46) mukaan termiä teemahaastattelu ei esiinny muissa kielissä, vaikka samantyyppisiä haastatteluja toki tehdään. Teemahaastattelussa teemaan liittyvät kysymykset ovat kaikille haastateltaville samoja, mutta niiden järjestystä voidaan muuttaa. Ne ovat lähtökohtaisesti haastattelijan muistilistana ja ohjaavat keskustelua (Hirsjärvi & Hurme 2022, 66). Kysymysten on oltava avoimia, jolloin haastateltava voi omin sanoin kertoa aiheesta, ja näin aineistosta saadaan enemmän irti analyysia tehtäessä. Kysymystyyppinä voivat olla Miten, Miksi, Kuka, Missä ja muut sellaiset kysymykset, joihin ei voi vastata yhdellä sanalla. Onko-tyyppisiä kysymyksiä täytyy välttää, koska ne voivat olla johdattelevia ja niihin on helppo vastata kyllä tai ei, jolloin aineisto jää vähäiseksi. (Kananen 2014, 80–81.)

Haastattelun aikana saattaa tulla esiin uusia aihealueita, jolloin tutkimuksen tekijän on osattava tarttua niihin ja esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä. Kuuntelemiseen syventymällä ja lisäkysymyksiä kautta kiinnostustaan ilmaisemalla haastattelija kasvattaa haastateltavan luottamusta, ja tämä uskaltaa kertoa aiheesta laajemmin ja jopa ennalta odottamattomia seikkoja. Samalla haastattelijakin oppii aihepiiristä lisää. (Kananen 2014, 77–80.)

Haastattelut käydään kasvotusten, ja nykyään voidaan hyödyntää esim. Teams-neuvottelua. Haastattelut tallennetaan aineiston litteroinnin onnistumiseksi. Haastateltavien määrä ei ole niinkään tärkeä kuin laatu. Se on yleensä harkinnanvarainen, mm. jonkin organisaation jäseniä. Haastattelun aihe on tällöin haastateltaville tuttu ja valinta täyttää sopivuuden kriteerin. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 85–86.) Haastateltavat kannattaa valita siten, että heillä on omakohtaista kokemusta tutkittavasta aiheesta (Vilka 2021, 135).

Tutkimusaineiston kattavuus ilmenee kylläntymis- eli saturaatiopisteessä, jolloin haastateltavien vastaukset alkavat toistua, eikä asiasta nouse enää esiin

uutta tietoa. Hirsjärvi ym. (2009, 182) tuovat esiin mahdollisen ongelman; miten tutkimuksen tekijä huomaa aineiston toistavan itseään ja saturaatiopisteen saavutetuksi. Kuten jo aiemmin on todettu (Yin 2003, 59), täytyy haastattelijalla olla tarpeeksi pohjatietoa tutkittavasta aiheesta. Homogeenisessä näytteessä saturaatiopiste tulee vastaan aiemmin kuin heterogeenisessä, koska haastateltavat ovat usein samalta alalta tai yhteisöstä. Haastateltavien valintakriteereitä täytyy arvioida aina tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteiden kautta. (Vilkkä 2021, 151–153.) Puusa ja Juuti (2021, 84) mainitsevat artikkelissaan *Laadullisen tutkimuksen olemus*, että keskeistä on perustella, miksi näyte on valittu ja miksi juuri se on tarkoituksenmukainen.

## 5.2 Haastatteluaineiston analysointi

Tutkimusongelman teoreettinen ja empiirinen osa on yhdistettävä kokonaisuudeksi (Heikkilä 2014, 138). Hirsjärvi ym. (2009, 221) toteavat aineiston analyysivaiheen osoittavan tutkimuksen tekijälle, minkälaisia vastauksia on saatu, ja onko ongelma alun perin asetettu oikein. Analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat maali, johon tutkimusta aloitettaessa haluttiin päästä. Aineistoa analysoitaessa on siis tutkimusongelma pidettävä kirkkaana mielessä. Tämä ratkaisee analyysimenetelmän, jolla aineisto järjestetään. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa analysoidaan koko ajan rinnan tiedonkeruun kanssa. Analysoidessaan tutkimuksen tekijä tulkitsee aineistoa, ja jäsentämällä sekä tiivistämällä voidaan jättää pois epäoleellista materiaalia.

Analyysia voidaan tehdä aineistolähtöisesti, jossa aineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus ja analyysiyksiköt valitaan tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Teoriaohjaava analyysi on myös aluksi aineistolähtöinen, mutta jatkossa teoria ohjaa analyysia. Näin aiempi tieto ohjaa ja auttaa analysointia ja analysoija pyrkii yhdistämään aineiston ja valmiit mallit. Teorialähtöinen analyysi on perinteinen analyysimalli, jossa tutkittava ilmiö määritellään jonkin jo tunnetun mukaisesti. Tällä tavalla usein halutaan aikaisemman tiedon testaamista uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 95–97.) Puusan (2021, 148–149) mukaan sisällönanalyysi on yksi yleisimmistä metodeista laadullisen aineiston tarkastelussa. Hänen mukaansa analyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineis-

tosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysiin on useita eri menetelmiä, joilla aineistoa luokitellaan, jäsennellään, tyypitellään ja jaetaan teemoihin. Käytettävä menetelmä tulisi päättää jo tiedonkeruuvaiheessa. Viimeisenä on tulkinta, jossa tutkimuksen tekijä suhteuttaa sisällön päättelyn kautta teoriaan.

Analysoitavasta aineistosta poimitaan ne asiat, jotka liittyvät tutkimusaiheeseen. Samalla kannattaa kiinnittää huomiota myös valtavirrasta poikkeaviin vastauksiin, koska niistä voi löytyä analysoinnille tärkeitä apuvälineitä, joilla testata luokittelua (Ruusuvuori ym. 2010, 24). Tutkimuksen tekijä itse tekee tulkinnan ja päättelyn. Tulkinnan pätevyyden voi osoittaa mm. teoriaohjautuvan päättelyn avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 100.) Puusa (2021, 155) esittää, että tuloksista pitäisi saada aikaiseksi synteesejä, jotka kokoavat pääseikat yhteen ja auttavat vastaamaan asetettuun tutkimusongelmaan. Hirsjärvi ym. (2009, 230) toteavat, että synteisien avulla voidaan sitten tehdä johtopäätöksiä. Tutkimuksen tekijän pohdittavaksi jää tulosten merkitys tutkimukselle.

### **5.3 Aineiston hankinnan toteutus**

Puusan mukaan (2021, 113) tutkimuksen tekijällä täytyy olla aiheesta jonkinlainen ennakkokäsitys, jotta haastattelussa puhutaan asioista samoilla käsitteillä. Haastattelija työskentelee toimeksiantajayrityksessä, joten asiat ja haastatteluun kutsutut henkilöt olivat tuttuja ja keskustelu siten luontevaa. Epäselvien termien kohdalla päästiin eteenpäin lisätarkennuksilla puolin ja toisin.

Teemahaastattelut toteutettiin 21.–30.3. kasvotusten toimistolla ja kauempana työskentelevien kanssa Teamsin avulla. Haastattelun teemoja olivat tiedontarpeen tunnistaminen, tiedon hankinta, varastointi ja jakaminen sekä toiminnan mukauttaminen. Tässä hyödynnettiin tiedonhallinnan prosessimallia (Valkonen ym. 2018, 3; Choo 1995). Teemojen alle laadittiin haastattelua ohjaavia kysymyksiä (liite 1). Haastattelut tallennettiin Teamsissa tai haastattelijan puhelimen sanelimeen jatkokäsittelyä varten. Samalla haastattelija teki satunnaisia merkintöjä, mutta tarkempaan muistiinpanojen tekoon ei katsottu olevan aiheetta käytössä olevan tallennusmahdollisuuden takia. Haastattelujen kesto oli lyhyimmillään noin 11 minuuttia ja pisimmillään 29 minuuttia.

Haastattelun alussa haastateltaville esiteltiin Xamkin tietosuojailmoituksen sisältämät asiat ja todettiin kerätyn aineiston hävittämisaikataulu. Kuten Kuula (2011, 76) toteaa, tietoja ei kannata säilyttää turhaan. Hävittämisaikatauluksi ilmoitettiin yksi kuukausi opinnäytetyön hyväksymisestä.

Haastattelun alussa kysyttiin henkilön työhistoriasta toimeksiantajayrityksessä – sen kestosta sekä työtehtävistä. Vilkan (2021, 135) mukaan haastateltavat kannattaa valita siten, että heillä on omakohtaista kokemusta tutkittavasta aiheesta. Haastateltavien joukossa oli viisi päällikkötason ja viisi työnjohtajatasoisen henkilöä, joiden työsuhde mainituilla tasoilla on kestänyt muutamasta kuukaudesta useampiin vuosiin. Monella on myös aiempaa kokemusta käytännön työstä asentajanäkökulmasta. Suurin osa on ollut mukana työmailla, ja kaikilla on kokemusta kohtaamisista eri tason yhteistyökumppaneiden sekä asiakkaiden kanssa. Kaikki mukaan pyydetyt osallistuivat haastatteluun mielellään ja pyrkivät vastaamaan kysymyksiin omien kokemuksien kautta. Haastattelijalle jäi mielikuva, että vastaavanlaisia haastatteluja ei tälle ryhmälle ole aiemmin tehty, koska lopuksi todettiin tämän olleenkin helppo tehtävä.

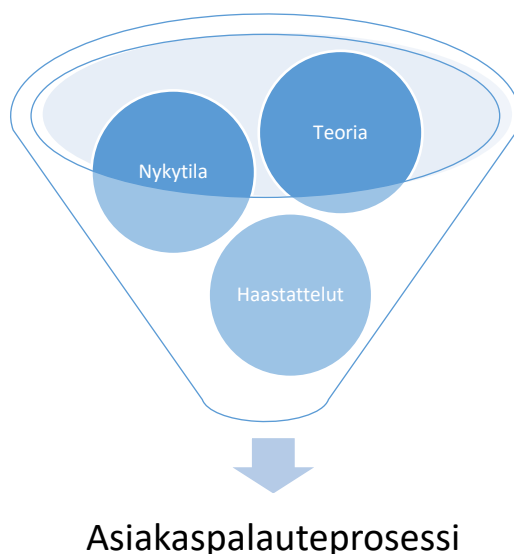
Keskustelu saatiin käyntiin ja pysymään aiheessa haastattelijan laatimien puolistrukturoitujen kysymysten avulla. Teemahaastattelu onkin toiselta nimeltään puolistrukturoitu haastattelu (Kananen 2014, 76). Kysymykset koskivat asiakaspalautteen saamisen, keräämisen ja niiden kirjaamisen tärkeyttä. Lisäksi tiedusteltiin keneltä palautetta yleensä saadaan ja mitä kanavia pitkin. Haastattelussa haluttiin tietää mitä kukin vastaaja haluaisi asiakaskyselyillä selvittää sekä kuinka usein, minkä kanavan kautta ja kenelle niitä pitäisi tehdä. Saadun palautteen edelleen jakamisesta, ja miten sitä pitäisi haastattelun mielestä jakaa, esitettiin myös kysymyksiä, ja lopuksi haluttiin arvioida, mitä hyötyä palautteesta ja sen systemaattisesta keräämisestä ja analysoinnista olisi niin yritykselle kuin asiakkaalle. Haastattelujen alussa edettiin laaditun kysymyslistan mukaan (liite 1), jonka jälkeen järjestys alkoi elää, ja haastattelu muuttui paremmin teemahaastattelun konseptiin sopivaksi. Haastattelun aikana mukaan tuli lisäkysymyksiä, jotka suuntautuivat syvemmin haettuun aiheeseen.

Haastattelujen litterointi toteutettiin kunkin haastattelupäivän iltana, jolloin keskustelut olivat haastattelijalla tuoreessa muistissa. Tämän jälkeen kolmen päivän aikana Exceliin listattiin riveille kysymykset ja sarakkeisiin vastaajat, ja

muodostuneeseen taulukkoon kerättiin haastatelluilta saatuja vastauksia. Tähän kului aikaa yhteensä noin neljä tuntia, koska haastateltavien määrä oli kohtuullinen. Jo analysoinnin alkuvaiheessa havaittiin, että vastaukset alkoivat toistua joidenkin kysymysten kohdalla ja saturaatiopiste niiltä osin saavutettiin hyvinkin pian. Pääosin vastaukset suunniteltuihin kysymyksiin saatiin, mutta kovin vapaata ja lennokasta keskustelua aiheesta ei välttämättä muodostunut.

## 6 TULOKSET

Asiakaspalauteprosessia varten on kartoitettava yrityksen nykytila asiakastytyväisyyspalautteen keräämisessä. Tästä saatiin tietoa haastatteleamalla työntekijöitä eli tässä tapauksessa työnjohtajia sekä päälliköitä. Lisäksi haastattelulla pyrittiin selvittämään käyttökelpoisia toimenpide-ehdotuksia yrityksen molempien liiketoiminta-alueiden käyttöön. Tulosten sitominen tutkittuun teoriaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Kuva 8 kuvaa prosessiin vaikuttavia tekijöitä.



Kuva 8. Asiakaspalauteprosessiin vaikuttavat tekijät

Seuraavassa käydään läpi saatuja vastauksia haastattelun teemojen mukaisesti laadittuihin kysymyksiin. Moniin kysymyksiin saatiin keskenään hyvin samankaltaisia vastauksia, ja ne on koostettu yhteen. Tarkemmat kysymykset löytyvät liitteestä 1.

### *Palautteen saaminen ja kirjaaminen*

Haastattelujen perusteella toimeksiantajayrityksessä ei kerätä järjestelmällisesti palautetta, mutta tarvetta olisi. Lähivuosina on tehty muutama kysely ulkopuolisen konsultin tekemänä suurimmille yhteistyökumppaneille, mutta muuten ei ole ollut energiaa ja resursseja kehittää tätä osaa yrityksen toiminnassa. Palautetta saadaan lähinnä suullisesti tai sähköpostin kautta urakoitsijoilta ja tilaajilta sekä urakkatyömaiden valvojilta. Negatiivinen palaute on haastateltujen mielestä yleisempää, mutta positiivistakin palautetta on tullut. Varsinkin negatiiviset palautteet tulevat yleensä sähköpostitse. Kotitalouksien asiakaspalautteet ovat vähäisemmässä roolissa. Linjasaneerauksissa käytetään palautelistoja, joihin kerätään talon asukkailta saatua palautetta kootusti eri toimijoille.

Saatuja palautteita ei kirjata systemaattisesti ylös mihinkään järjestelmään, vaan ne jäävät useimmiten vastaanottajan sähköpostiin tai muistiin. Palautteen saattaminen muidenkin kuin vastaanottajan, esimerkiksi kaikkien toimihenkilöiden saataville, edellyttäisi niiden kirjaamista serverille kaikille avoimeen, helppokäyttöiseen kansioon. Kansion sijainniksi ehdotettiin joko kyseisen projektin pääkansion alakansiota tai yhteistä Asiakirjat-kansiota. Yksityisasiakkaiden palautteet voitaisiin kirjata kyseisen asiakkaan tietoihin. Todettiin myös, että ei ole helppoa systeemiä saada erilaisia palautteita samaan paikkaan. Ehdotettiin myös toimihenkilöille omaa WhatsApp-ryhmää, johon viestitään ainoastaan palautteeseen liittyviä asioita.

### *Palautteen kerääminen*

Asiakaspalautteiden keräämistiheydestä kaikki haastatellut olivat yhtä mieltä; ei liian usein. Palautteen kerääminen eri liiketoiminta-alueilta vaatii joidenkin mielestä erilaiset kyselyt ja toteutukset. Tästä oltiin osittain sitä mieltä, että samat kysymykset soveltuvat molemmille, koska pohjimmiltaan tehdään samoja toimenpiteitä, ja samat asiat nousevat esiin kummallakin toiminta-alueella: siisteys, käytöstavat, työnjälki.

Palautteen saamiseksi yksi haastateltavista ehdotti taloudellista kannustinta, joka toimisi lähinnä kotitalouksien osalta. Kannustin voisi olla vaikkapa lahjakortti yrityksen lvi-tarvikemyymälään. Tästä voitaisiin kertoa esimerkiksi laskussa olevalla, palautteen antoon kehottavalla, tekstillä. Kuluttaja-asiakkaiden tapahtumat ovat useimmiten kertaluonteisia, joten heille kyselyt tulisi lähettää heti tapahtuman jälkeen esimerkiksi tekstiviestillä, mutta ei välttämättä kaikille.

Urakkakohteissa riittäisi loppukysely tai pidempikestoisissa urakoissa myös puolivälin kysely pääurakoitsijan ja tilaajan edustajalle sekä valvojalle. Tähän ehdotettiin lähinnä sähköpostikyselyä, mutta sen täytyy olla lyhyt ja täsmällinen, jotta vastaaminen on mielekästä eikä vie liikaa aikaa. Eräänä esimerkkinä kerrottiin aiemmassa työpaikassa koettu monisivuinen, kymmeniä kysymyksiä sisältänyt kyselylomake, johon vastaaminen vei liikaa aikaa eikä sen täyttämistä koettu mielekkääksi. Yksi haastateltava kannatti pidempien urakatyömaiden kohdalla konkreettista haastattelua kasvotusten, jolloin saadaan syvällisempiä vastauksia, koska pelkkä rasti ruutuun -kysely ei anna yritykselle kaivattua lisäarvoa. Lomakekyselyäkin ehdotettiin, mutta sen olisi oltava nopea täyttää.

### *Palautetiedon jakaminen*

Haastatelluista monet ilmoittivat kertovansa positiiviset palautteet alaisilleen heti, koska se lisää motivaatiota, mutta käyttävänsä harkintaa negatiivisten asioiden osalta. Negatiivisista palautteista jaetaan eteenpäin vain relevantit, toimintaan vaikuttavat seikat. Palautteista tiedottaminen yleisesti on kuitenkin jäänyt useimmilta tekemättä. Syynä tähän oli joillakin vastanneilla, että ei ole vain tullut mieleen kertoa palautteista yleiseen tietoon, vaikka positiiviset palautteet voisivat kannustaa vielä parempiin suorituksiin ja antaisivat mielekkyyttä tekemiseen.

Tiedottamiskanavaksi ehdotettiin toimihenkilöiden viikkopalaveria, jossa tietyin väliajoin käytäisiin palautteita läpi herättämään ajatuksia. Lisäksi kaikille jaettavaan osavuosikatsaukseen voitaisiin laittaa tietoa saaduista palautteista – varsinkin kehuista. Palautemateriaalia voidaan hyödyntää myös kehityskeskusteluissa henkilökunnan kanssa.

### *Palautteen hyöty yritykselle*

Palautteen saaminen ja kerääminen koetaan tärkeäksi, jotta tiedetään, miten ja missä alueilla on toimittu oikein, ja missä taas olisi parantamisen varaa. Palautteiden mainitaan olevan osa laadunvalvontaa, ja niiden avulla saadaan asiakkaan näkökulma yrityksen toiminnasta. Todettiin, että aina on kehitettävää ja tätä kautta saadaan tietoon kehityskohteita. Samalla asiakas saa mielihyvää, kun hänen mielipiteistään ollaan kiinnostuneita, ja hän saa purkaa mieltänsä mahdollisesti painavat asiat.

Saadun palautteen analysointi nähdään tärkeänä, jotta löydetään usein esiintyviä ongelmakohtia, ja toimintaa voidaan niiltä osin korjata ja kehittää. Jonkin verran on kehitystyötä tehtykin palautteiden perusteella. Palautteiden avulla saadaan asiakkaan näkökulma yrityksen toiminnasta, ja niiden avulla voidaan laajentaa omaa näkemystä. Toiminnan kehittämällä saadaan taloudellista hyötyä uusien säästöjä tuovien toimintatapojen myötä sekä saadaan ylläpidettyä yrityksen nettisivullakin mainittua nuorekkuutta ja innovatiivisuutta. Samalla kehitetään yrityksen reaktiokykyä ulkoisiin muutoksiin.

### *Haastattelun yhteenveto*

Suhteellisen pienen ja homogeenisen näytteen takia saadut vastaukset olivat varsin yhteneväisiä ja alkoivat toistua jo varhaisessa vaiheessa. Jossain määrin palautteenanto ymmärrettiin hieman väärin yrityksen sisäiseksi palautteeksi, mutta haastattelijan ohjauksella saatiin käsite oikaistua asiakkaan näkökulmasta annettavaksi palautteeksi. Joidenkin haastateltavien vastaukset jäivät pintapuolisiksi, joten kovin syvää analyysia ei niistä saatu aikaiseksi. Osittain vaikutti siltä, että haastateltavat eivät ole ajatelleet asiakkaiden kanssa keskustellessaan saavansa palautetta. Tämä ilmeni heidän mainitessaan, että palautetta ei tule. Mutta haastattelun jatkuessa he kuitenkin saivatkin saavansa palautetta sen ollessa yleensä negatiivista, harvemmin positiivista. Varsinaiseen tutkimusongelmaan eli asiakaspalauteprosessin kehittämiseen kysymyksineen ei juurikaan tullut suoria kehitysehdotuksia, joten tutkimuksen tekijän oli löydettävä ratkaisuja rivien välistä. Valtavirrasta poik-

keavia vastauksia oli niukasti, joskin keskustelun vapautumisen myötä muutamia tutkimusongelman ratkaisun kannalta varsin käyttökelpoisia ehdotuksia saatiin.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET**

Ulla-Maija Karjalainen kirjoittaa kolumnissaan (2023, 45), että vain annettu palaute vaikuttaa. Hänen mielestään palaute on palvelus ja työkalu, jolla sen vastaanottaja voi kehittää toimintaansa. Choon (2013,2) mukaan tärkeitä lähteitä ovat asiakkaat, yhteistyökumppanit, markkinatutkimukset ja julkiset lähteet. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella toimeksiantajan liiketoiminnolle soveltuva asiakaspalauteprosessi. Tutkimusongelmaa lähestyttiin kahden tutkimuskysymyksen avulla, joihin annetaan vastauksia tässä luvussa.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että asiakaspalauteprosessin kehittäminen yritykselle lisäarvoa tuottavaksi toiminnoksi on erittäin haastavaa. Martinsalo ja Blomqvist (2010, 1) ovat sitä mieltä, että prosessin mallintaminen on kuitenkin tärkeää yrityksen voimavarojen kohdentamiseksi oikein lisäarvoa tuottavan toiminnan aikaansaamiseksi. Kaikkien haastateltavien mielestä asiakaspalaute on tärkeää, mutta aikaa, resursseja eikä ideoita toteuttamiseen tämän kokoisessa yrityksessä tällä tekijäkapasiteetilla löydy. Lisähaasteen tuovat toimeksiantajayrityksen erilaiset asiakaskunnat kotitalouksista rakennusliikkeisiin.

### **7.1 Asiakaspalauteprosessi**

Tämä luku antaa vastauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Minkälainen asiakaspalautekyselyprosessi soveltuu toimeksiantajan eri liiketoimintalueille? Bergström ja Leppänen (2018, 444) toteavat, että kyselyt tehdään nykyiselle asiakaskunnalle. Toimenpide-ehdotuksissa huomioidaan niin kotitaloudet kuin isommatkin yhteistyökumppanit. Seuraavassa ehdotetaan toimenpiteitä teorian ja haastattelujen esiin tuomien seikkojen näkökulmasta. Näiden pohjalta esitetään toimeksiantajalle soveltuva prosessimalliehdotus.

### *Yhteydenottolomake*

Asiakkaalle täytyy antaa mahdollisuus palautteen antoon. Näin ollen wickholm.fi-nettisivulle on luotava yhteydenottolomake, joka sieltä nyt puuttuu. Yksinkertaisimmillaan siinä olisi nimi, sähköpostiosoite ja mahdollisesti puhelinnumero sekä tila vapaalle palautteelle. Lähetä-napista tiedot lähtevät yritykselle ilman erillistä sähköpostiosoitteen kirjoittamista. Näin asiakkaan ei tarvitse itse miettiä keneen nettisivujen yhteyshenkilöistä hänen kannattaisi ottaa yhteyttä. Suurin käyttäjäjoukko tämänkaltaiselle palautteelle tulee olemaan kotitaloudet, jotka voivat saman lomakkeen kautta vaikkapa pyytää tarjoutta erilaisille lvi-alan töille. Lomakkeen suunnittelu tehdään kilpailijoita mukaillen, ja toteutus toimivaksi on nettisivujen ylläpitäjän tehtävä. Palautteet ohjautuvat sihteereiden jatkokäsittelyyn.

### *Kannustin*

Toinen kotitalouksia palveleva, työtapahuman jälkeinen palautteen keräämisen muoto voisi olla laskuun liitettävä teksti, esimerkiksi ”Haluatko antaa palautetta miten onnistuimme? Lähetä palautteesi sähköpostilla osoitteeseen palaute(at)wickholm.fi, ja saat 10 euron lahjakortin myymäläämme”. Kannustinsumma ei ole suuri kulu yritykselle, mutta se saattaa houkutella asiakkaita antamaan palautetta ja saapumaan myymälään ostoksille, ja samalla mukaan voi löytyä lvi-tarvikkeita yli lahjakortin arvon. Tätä varten täytyy toiminnanohjausjärjestelmään lisätä asiakkaan perustamisvaiheessa nimenomaan kuluttaja-asiakkaille valittava teksti, koska sama työtilausmuoto on käytössä kaikilla asiakasryhmillä. Myös tästä palaute ohjautuu sihteereiden käsittelyyn.

Kahdessa edellisessä tapauksessa vastausmuotona on vapaa sana eli ei käytetä valmiita kysymyksiä ja rasti ruutuun -vastauksia. Sihteerit keräävät saapuneista palautteista ydinsanomien Exceliin laadittuun taulukkoon, johon on alustavasti ryhmitelty palautteiden aiheita, joita voidaan tarpeen vaatiessa lisätä. Jo asiakassuhteessa olevien yksityisasiakkaiden palautteet voidaan kirjata myös hänen asiakastietoihinsa, jotta seuraavaa tapahtumaa varten löytyy pohjatietoa. Nopeita toimenpiteitä vaativat ja henkilökohtaiset palautteet sihteerit jakavat eteenpäin asianosaisille heti niiden saavuttua.

### *Yritysassiakkaiden haastattelut*

Huolto-osaston suurimpien yritysasiakkaiden yhteyshenkilöille, esimerkiksi kiinteistöpäälliköille, tehdään henkilökohtainen haastattelu vuoden tai kahden välein. Haastatteluajat sovitaan etukäteen kohdehenkilön kanssa, jolloin niitä ei voi jättää väliin. Kysymykset laaditaan huolto-osaston päällikön sekä johdon yhteistyöllä, ja ne käsittelevät mm. yhteistyön sujuvuutta, reklamaatioiden hoitokykyä, sovittujen asioiden noudattamista puolin ja toisin sekä toiminnan laatua ja ammattitaitoa. Haastattelun voi tehdä esimerkiksi talotekniikka-alan AMK-opiskelija huoltopäällikön ohjeistamana, ja saadut vastaukset kootaan yhteen raporttiin.

Urakkakohteissa käytetään myös haastattelua palautteen keräämiseen. Projektin lopussa, tai jos kyseessä on pitempiaikainen projekti, myös sen puolivälissä, toimeksiantajayrityksen projektista vastannut työnjohtaja ja pääurakoitsijan ja/tai tilaajan edustajat ja valvojat käyvät palautekeskustelun. Nämäkin haastattelut sovitaan etukäteen, ja haastateltaville lähetetään alustavat kysymykset valmistautumista varten. Kysymykset voivat käsitellä samoja aiheita kuin huolto-osaston haastatteluissakin eli yhteistyön sujuvuutta yms. sekä myös aikataulun pitävyyttä. Tässä tilaisuudessa on hyvä olla sihteeri mukana pitämässä kirjaa saadusta palautteesta, koska palautteen kirjaaminen on ollut ongelma tähän asti.

Yritysasiakkaiden haastattelupalautteet kirjataan samaan Excel-työkirjaan muiden palautteiden kanssa. Tässä on jaoteltava erikseen huolto- ja urakkakohteet. Kun palautteet ovat samassa taulukossa, löydetään helpommin yhteneväisyyksiä, ja yrityksen eniten kehitystä vaativat toiminnot nousevat esille.

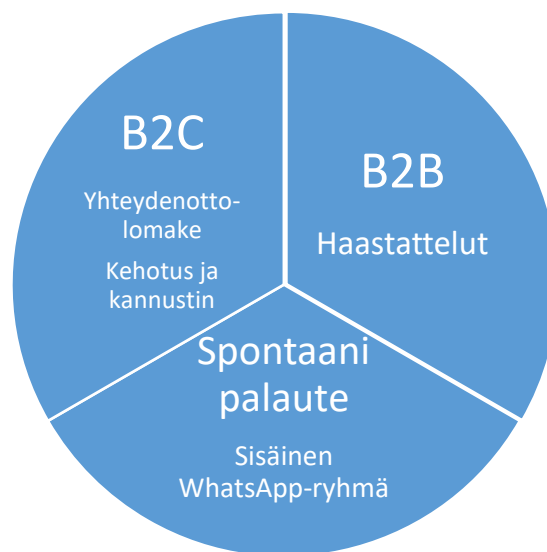
### *WhatsApp-ryhmä*

Yrityksen sisäiseen käyttöön perustetaan toimihenkilöille WhatsApp-ryhmä ”palautteet”, jossa spontaanisti saatuja palautteita voidaan jakaa muiden tietoon. Sihteerit saavat ne tätä kautta tietoonsa taulukoitavaksi. Tällä edistetään palautetietojen kirjaamista analysointia varten, eivätkä tiedot jää vain vastaan-

ottajan muistiin. Tämä on tärkeää varsinkin, jos niistä aiheutuu välittömiä toimenpiteitä. Koska palautteen näkevät kaikki viikkopalaveriin osallistuvat henkilöt, saadaan tätä kautta pohjaa palautekeskusteluille.

### *Asiakaspalauteprosessin vaiheet*

Kuvassa 9 on kuvattu eri toiminta-alueilta saatavien palautteiden keruumenelmiä ja kuvassa 10 ehdotetaan toimeksiantajayrityksen asiakaspalauteprosessin pääpiirteet Choon (1995) prosessimallin ohjaamana.

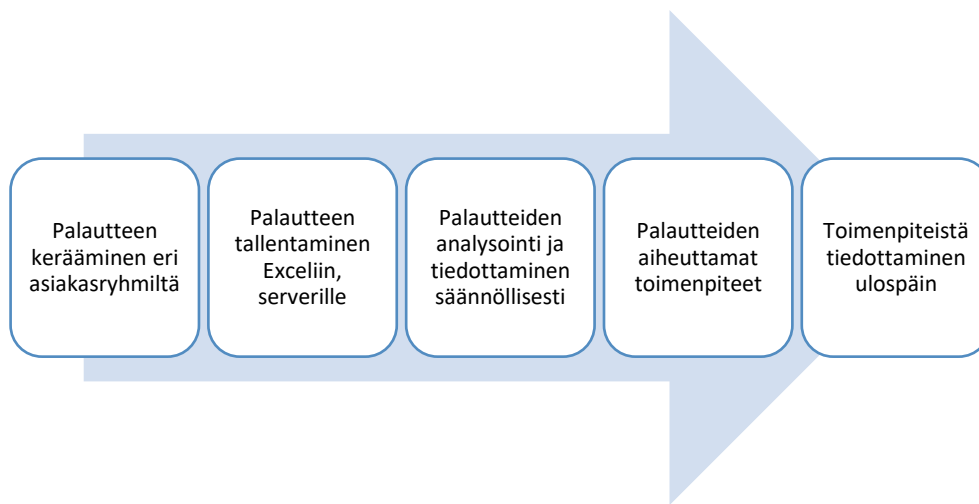


Kuva 9. Palautteen kerääminen eri toiminta-alueilla

Sihteerit keräävät huolto-osaston yritysasiakkaiden sekä urakkakohteiden palautteiden raporteista tiedot aiemmin laadittuun taulukkoon, jotta voidaan vertailla palautteiden laatua ja mahdollisten tyytymättömyyksien syitä. Tämä toki lisää sihteereiden työtä, ja vastassa voi olla henkilöressionsongelma. Tietojen ollessa yhdessä paikassa serverin kansiossa, jonne tietoja tarvitsevilla on pääsy, on tilanteen seuraaminen helppoa kaikille. Taulukkoon kirjataan myös spontaanisti tulevat palautteet, jotka muuten jäisivät huomiotta.

Kansion ja taulukon sisällöistä tehdään vuosittain analyysi, jossa kartoitetaan suurimmat muutosta vaativat asiat. Kerran vuodessa palautteista tehdään kooste, joka julkaistaan osavuosikatsauksessa. Viikkopalavereissa voidaan

palautteita käsitellä useamminkin ja herättää niiden avulla keskustelua yrityksen toiminnan tasosta. Palautekeskustelun liittäminen palaverin vakioaiheeksi auttaa muistamaan palautteiden puheeksi ottamisen.



Kuva 10. Asiakaspalauteprosessin kuvaus pääpiirteissään

Keräämällä ja analysoimalla asiakaspalautetta yritys pystyy ketterästi kehittämään toimintaansa ja osoittamaan asiakkailleen, että palautteella on ollut merkitystä. Kehitystoiminnasta tiedottaminen asiakaskunnalle voidaan tehdä esimerkiksi yrityksen sosiaalisen median kanavien kautta, jotka ovat pitkään olleet hyödyntämättä. Yritysassiakkaille lähetetään tiedote.

## 7.2 Lisäarvo

Toisena opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli: Mitä lisäarvoa asiakaspalautteen keruu- ja analysointiprosessi voi toimeksiantajalle tuottaa? Martinsuon ja Blomqvistin (2010, 4) mukaan lisäarvo on yhteydessä asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin, jopa vaatimuksiin. Yrityksen toiminnan tarkoituksena on niiden tyydyttäminen, ja sitä varten täytyy tietää, mitä asiakas haluaa. Sen selvittämiseksi tarvitaan asiakaspalautetta.

### *Asiakkaan lisäarvo*

Varsinkin B2B-ympäristössä toimittaessa palautteen perusteella tehtävä kehitysyhteistyö palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä mahdollistaa lisäarvon tuoton (Ukko & Pekkola 2016). Martinsuo ja Blomqvist (2010, 9) sanovat, että li-

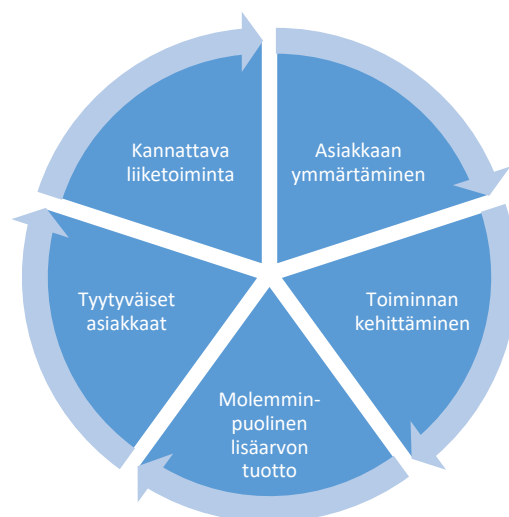
säärväa tuottavat seikat on tunnistettava, jotta voidaan luoda prosessi päämäärän saavuttamiseksi. Siinäkin asiakkailta saatava palaute on ensisijaisen tärkeää tietoa.

Haastattelujen perusteella asiakkaat ovat tyytyväisiä, kun heistä ollaan kiinnostuneita, ja tämä voidaan toteuttaa palautekyselyn kautta. Asiakkaat kokevat mielihyvää vaikutusmahdollisuudestaan yrityksen toimintaan. Asiakaspalauteprosessi edesauttaa palautteen perusteella tehtävien kehitystoimenpiteiden valinnassa. Tehdyistä toimenpiteistä täytyy levittää tietoa, jotta asiakkaat huomaavat pystyneensä vaikuttamaan yrityksen toimintaan. Asiakkaan lisäarvo toteutuu kehittyneiden toimintatapojen myötä paremmalla ja nopeammalla palvelulla. Tämän seurauksena hän on valmis kertomaan positiivista sanomaa yrityksestä, ja näin yrityksen hyvä maine kasvaa ja leviää.

#### *Yrityksen lisäarvo*

Kvist ym. (1995, 167) ovat sitä mieltä, että asiakaspalautteen analysointia varten on prosessin mittaamiseen löydettävä sopivat mittarit. Näin saatuja tuloksia kyetään hyödyntämään yrityksen kehittämisessä. Kehityksen edelläkävijät menestyvät parhaiten (Ojasalo ym. 2015, 13). Toimintaansa kehittävä ja siitä ulospäin tiedottava yritys antaa kuvan innovatiivisesta ja nuorekkaasta toimijasta.

Hyvä maine tuo yritykselle lisää asiakkuuksia ja lisääntyneitä huoltotapahtumia sekä urakoita. Jo olemassa olevat asiakkaat pysyvät uskollisina eivätkä suunnittele yhteistyön lopettamista (Sun ja Kim 2013, 9). Molemminpuolinen toiminta helpottuu, kun toimintatavat tunnetaan entuudestaan. Yritys saa lisäarvona taloudellista hyötyä kasvavan laskutuksen sekä laadukkaamman työn kautta.



Kuva 11. Asiakaspalauteprosessin lisäarvon tuottomalli

Kuvaan 11 on mallinnettu, kuinka asiakaspalautteen kautta saadaan ymmärrys asiakkaan tarpeista. Se auttaa yritystä kehittämään toimintaansa, joka tuottaa lisäarvoa molemmille osapuolille. Tyytyväiset asiakkaat saavat aikaan kannattavaa liiketoimintaa kasvavana laskutuksena sekä katteen parantuaessa. Tällöin asiakastytyvyyteen voidaan panostaa lisää.

### 7.3 Luotettavuuden arviointi

Tapaustutkimuksen luotettavuuskysymykset mukailevat laadullista tutkimusta, joskin on muistettava ottaa huomioon tapaustutkimuksen monilähteisyys. Jo tutkimustyön suunnitteluvaiheessa on varauduttava luotettavuustarkasteluun, jolloin tutkimusprosessin toteutuminen tarkastetaan ulkopuolisten voimin. Sen edellytys on jatkuva ja riittävä dokumentoiminen. Lisäksi valinnat on muistettava ja osattava perustella, jolloin toteutuu läpinäkyvyys, ja lukija voi havaita päättelyn kulun ja päätyä itsekin samoihin tuloksiin. Luotettavuudelle on olemassa useita eri kriteereitä, joista aineiston riittävyttä arvioidaan kylläntymis- eli saturaatiopisteen saavuttamisen kautta. Aineiston merkittävyys eli oikein laaditut kysymykset ja saatujen vastausten laatu ovat ratkaisevassa asemassa tutkimuksen kannalta. (Kananen 2013, 122; Kananen 2014, 151–154; Tuomi & Sarajärvi 2017, 138–141; Vilka 2021, 198.)

Kun valmis raportti on johdonmukainen ja tarkka kuvaus tutkimuksen eri vaiheista perusteluineen toteutuu vakuuttavuus. Esimerkiksi haastatteluista ker-

rotaan olosuhteet, paikka, käytetty aika, häiriötekijät sekä virhetulkinnat. Samalla arvioidaan, miten tilanne on vaikuttanut tuloksiin. Tilanteista on myös haastattelijan itsearviointi, jossa tarkastellaan puolueettomuutta – onko hän osannut jättää ennakkoluulonsa ja -asenteensa tilanteen ulkopuolelle. Tulokset on ammennettava aineistosta, jolloin luodaan tutkimukselle varmuutta ja uskottavuutta. Tutkimuksen tekijän on pystyttävä kertomaan tutkimuksensa käytännöt ja kulku dokumentoimalla eri osa-alueet huolellisesti ja perustellusti. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Edellä kuvattuun teoriaan peilaten voidaan todeta, että tutkimusprosessia ei tekemisen aikana käyty läpi toimeksiantajan kanssa, mutta opinnäytetyön ohjaaja sekä kielenohjaaja antoivat arvokasta opastusta työn edistämiseen. Haastattelujen saturaatiopiste saavutettiin suhteellisen varhaisessa vaiheessa homogeenisen näytteen myötä. Haastattelua varten laaditut kysymykset (liite 1) käsittelivät tutkimuksen aihetta, ja niihin saatiin hyviä vastauksia, mutta kehitysehdotuksia olisi voinut lähestyä tarkemmilla kysymyksillä. Toisaalta vaarana olisi haastattelijan johdattelevuus haluamiinsa vastauksiin, koska hän itsekään työskentelee yrityksessä, ja hänellä jo alustavasti oli tietoa asiakaspalautekäytännöstä. Uskottavuuden vahvistamiseksi on raportissa pyritty perustelemaan tehdyt valinnat sekä kuvaamaan haastattelutilanteet tarkasti.

## **8 LOPUKSI**

Tutkimusongelmiin minkälainen asiakaspalautekyselyprosessi soveltuu toimeksiantajan eri liiketoiminta-alueille sekä mitä lisäarvoa asiakaspalautteen keruu- ja analysointiprosessi tuottaa, on nyt kehitetty haastattelujen avulla toimenpide-ehdotuksia. Suunnitellut asiakaspalautteen keruumenetelmät ovat suhteellisen helppoja toteuttaa eikä niitä varten tarvita varsinaista lisätyövoimaa. Ongelmaksi muodostunee analysointia varten suunnitellun henkilöstön väheneminen tutkimuksen jälkeen. Käytännön toteutusta ei aikataulun ja resurssien takia tutkimukseen sisällytetty, joten se jää kehitettäväksi myöhemmin. Kuten Kananen (2013, 15) toteaa, ei tapaustutkimukseen välttämättä toteutusta sisällykään. Vaarana on, että asiakaspalautteen keräämiseen ja analysointiin ei tutkimuksesta ja toimenpide-ehdotuksista huolimatta jakseta panostaa, koska asiaa ei lopulta kuitenkaan koeta tarpeeksi tärkeäksi päivittäisen työn rinnalla.

Opinnäytetyön tekeminen antoi mahdollisuuden haastattelujen kautta tutustua henkilökunnan ajatuksiin asiakaspalautteista. Tuttujen henkilöiden eli työtovereiden haastattelu oli helppoa. Toivottavasti heillekin jäi mieleen itämään uudenlaisia näkökulmia asiakaspalautteista ja niiden tärkeydestä yrityksen toiminnalle ja sen kehittämiseksi. Toiminnan kehittäminen paremmin asiakasta palvelevaksi luo heille lisäarvoa. Asiakkaan lisäarvo antaa myös yritykselle mahdollisuuden lisätä tulostaan enenevinä liiketapahtumina.

Teoriaosuutta varten tarvittavien lähdeostosten etsimiseen ja varsinkin valitsemiseen kului paljon aikaa, koska kaikkea aineistoa ei voi ottaa mukaan. Asiakastyytyväisyydestä löytyi paljon tietoa, mutta asiakaspalautteesta ei niinkään. Prosessin kehittäminen vai kehittämisen prosessi ovat termejä, joiden kanssa sai olla tarkkana kummasta opinnäytetyössä on kysymys, ja mitä lähteitä siitä löytyy. Lähteiksi pyrittiin hakemaan mahdollisimman tuoreita teoksia, mutta opinnäytetyössä hyödynnettiin lähdeostosta jopa vuodelta 1995 (Kvist ym.), joka iästään huolimatta on sisällöltään tutkimuksen tekijän mielestä nykyäänkin käyttökelpoinen.

Toimeksiantajayrityksellä oli ongelma, jota haluttiin selvittää opinnäytetyön tutkimuksen kautta ja näin samalla auttaa työntekijää opiskelujen loppuun saattamisessa. Molemmat osapuolet hyötyivät tästä operaatiosta; toimeksiantaja sai toimenpide-ehdotuksia asiakaspalauteprosessiin ja tutkimuksen tekijä työnsä aiheeseen. Koska prosessin käyttöönotto ja toteutus eivät kuuluneet opinnäytetyön laajuuteen, ehdotetaan näitä vaiheita jatkotutkimusaiheiksi.

## LÄHTEET

Asiakastieto. 2023. R. A. Wickholm Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/r-a-wickholm-oy/15306379/taloustiedot> [viitattu 19.2.2023].

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16.–18. painos. Helsinki: Edita.

Choo, C. W. 2013. Information culture and organizational effectiveness. *International journal of information management* 5, p.775–779. Verkkojlehti. Päivitetty 3.7.2013. Saatavissa: [https://kaakkuri.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi\\_proquest\\_journals\\_1441441893](https://kaakkuri.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_proquest_journals_1441441893) [viitattu 16.3.2023].

Heikkilä, J. & Ketokivi, M. 2013. Tuotanto murroksessa. Strategisen johtamisen uusi haaste. 3. painos. Helsinki: Talentum.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523458123> [viitattu 15.3.2023].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvoori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. B2B-johtajan opas. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/xamk/9789521443152> [viitattu 17.3.2023].

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, sarjajulkaisu 143.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, sarjajulkaisu 176.

Karjalainen, U-M. 2023. Vain annettu palaute vaikuttaa. *Insinööri* 2, 45.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalu-pakki. Helsinki: Talentum.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. E-kirja. 2. painos. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789517683104> [viitattu 18.3.2023].

Kvist, H-K., Arhomaa, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Helsinki: Sedecon.

Logistiikan maailma. 2022. Prosessien kehittäminen. Reijo Rautauoman säätiö sr. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/> [viitattu 19.12.2022].

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Helsinki: Talentum Oy.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste 2. PDF-julkaisu. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Saatavissa: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/128389/prosessien\\_mallintaminen.pdf;jsessionid=07E5398AF31708FCFF53EDD7BD12171D?sequence=1](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/128389/prosessien_mallintaminen.pdf;jsessionid=07E5398AF31708FCFF53EDD7BD12171D?sequence=1) [viitattu 10.4.2023].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5> [viitattu 11.3.2023].

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (toim.) 2021. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Rao, A. & Chandra, S. 2012. The Little Book of Big Customer Satisfaction Measurement. New Delhi: Sage. E-kirja. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/detail.action?docID=1135650> [viitattu 6.12.2022].

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Sun, K. & Kim, D. 2013. Does customer satisfaction increase firm performance? An application of American Customer Satisfaction Index (ACSI). *International journal of hospitality management* 35, 68-77. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.008> [viitattu 15.3.2023].

Suomi.fi. 2022. Asiakastyytyväisyys ja laatu. Päivitetty 15.9.2022. Digi- ja väestötietovirasto. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/laadunhallinta/opas/tuotteen-laatu/asiakastytyvaisuus-ja-laatu> [viitattu 18.12.2022].

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 2.painos. Tampere: Tampere University.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118> [viitattu 18.3.2022].

Ukko, J. & Pekkola, S. 2016. Customer-centered measurement of service operations: a B2B case study. *Operations Management Research* 9, 11–21. New York: Springer Science+Business Media. Saatavissa: <https://doi.org/10.1007/s12063-016-0107-y> [viitattu 19.3.2023].

Valkonen, M-R., Kinnunen, U-M. & Saranto, K. 2018. Tiedonhallinnan prosessimallin hyödyntäminen sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhallintaa koskevissa tutkimuksissa. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* 10 (2-3), 285–296. Verkkojulkaisu. Päivitetty 21.5.2018. Saatavissa:

<https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/6763/153381083031524187.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 16.3.2023].

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wickholm Talotekniikka. 2023. Talotekniikan edelläkävijä. WWW-dokumentti. Päivitetty 2023. Saatavissa: <https://www.wickholm.fi/> [viitattu 19.2.2023].

Yin, R. 2003. Case study research: design and methods. 3<sup>rd</sup> ed. Thousand Oaks, California: Sage Publishing.

## **TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET**

### **Tiedontarpeen tunnistaminen**

- Miten tärkeäksi koet palautteen saamisen?
- Miten tärkeää palautteen kerääminen on?
- Mitä haluaisit palautekyselyllä selvittää?

### **Tiedon hankinta**

- Miten palautteen kerääminen on hoitunut tähän mennessä?
- Miten palautetta saadaan? Spontaanisti, kysellen? Suullisesti, kirjallisesti?
- Miten usein palautetta pitäisi kerätä?

### **Tiedon varastointi**

- Mihin ja miten kirjaat saamasi palautteen?
- Miten se kannattaisi tehdä?
- Miten käytössä olevat järjestelmät tukevat tiedon keräämistä ja järjestämistä?

### **Tiedon jakaminen**

- Miten ja kenelle palautetietoa jaetaan yrityksessä?
- Miten sitä pitäisi jakaa, kenelle?

### **Toiminnan mukauttaminen**

- Mitä hyötyä palautekyselyistä olisi
  - Asiakkaan kannalta
  - Wickholmin kannalta?