



# Palautteiden käsittely asiakas- kokemuksen kehittämiseksi sai- raalan tukipalveluissa

Pirita Salonen

OPINNÄYTETYÖ  
JOULUKUU 2023

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma  
Restonomi AMK

TIIVISTELMÄ  
Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

SALONEN, PIRITA:

Palautteiden käsittely asiakaskokemuksen kehittämiseksi sairaalan tukipalveluissa

Opinnäytetyö 38 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
2023

---

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Pirkanmaan hyvinvointialueen osastopalveluihin kuuluvalla sairaalahuollolla. Sairaalahuollolla on kaksi eri asiakasryhmää. Näitä ovat sisäiset asiakkaat eli hoitohenkilöstö sekä ulkoiset asiakkaat, joita ovat sairaalan potilaat. Työn on rajattu koskemaan ainoastaan sairaalahuollon sisäisiä asiakkaita.

Opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantajan tarpeen mukaan ja opinnäytetyön tekijän mielenkiinnon kohteiden perusteella. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää sairaalahuollon asiakaspalautteiden keräämistä ja käsittelyä, joka on pyritty keskittämään Paketti-järjestelmään. Työn tarkoituksena on tunnistaa palautteen keräämisen haasteet, sekä millaisen asiakaskokemuksen nykyinen palauteprosessi tarjoaa ja kuinka paljon asiakkaat jättävät palautetta. Opinnäytetyöstä syntyviä kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää sairaalahuollon asiakaspalauttejärjestelmän kehittämiseen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu asiakaskokemuksesta ja sen kehittamisestä sekä asiakaspalautteesta. Viitekehyksessä tarkastellaan mitä tarkoittaa asiakasymmärrys ja mistä asiakasarvo muodostuu. Asiakaspalautetta käsitellään palautteen hallinnan, sekä keräämisen haasteiden näkökulmasta.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastatteluita pidettiin seitsemän ja ne toteutettiin kevään ja syksyn 2023 aikana. Haastatteluaineisto litteroitiin ja analysoitiin samankaltaisuuskaaviota hyödyntämällä.

Tutkimustyön lopputuloksena kehittämiskohteiksi tunnistettiin erityisesti asiakaspalautteiden kirjaaminen, tallentaminen ja raportointi eteenpäin. Lisäksi tutkimuksesta selvisi, että palautteen jättämisen jälkeen asiakkaat eivät tiedä mitä toimenpiteitä asiakaspalautteen perusteella on tehty, joka vähentää asiakkaiden motivaatiota antaa palautetta.

---

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakaspalautte, asiakaspalauttejärjestelmä, asiakasymmärrys

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hospitality Management

SALONEN, PIRITA:

Feedback Processing to Develop Customer Experience in the Hospital Support Services

Bachelor's thesis 38 pages, appendices 3 pages  
2023

---

This thesis has been commissioned by the Pirkanmaa welfare area. The hospital services have two different client groups: internal and external clients. The internal clients are the nursing staff, and the external clients are the patients of the hospital. This paper focused solely on the internal clients.

The goal of the thesis was to improve the collecting and processing of the customer feedback, which had been centralised on a system called Paketti. The objective of the paper was to recognise the challenges in the collection of the customer feedback, and the customer experience that the current process offers, and the amount of feedback left by the customers. Development proposals that generated from the thesis could be utilised in the improvement of the customer feedback system. The theoretical frame of reference of the thesis consisted of customer experience and processing of the customer feedback.

This thesis was conducted as a research-based development. The research method of the thesis was a thematic interview. Seven interviews were held, and they took place in of 2023. The interview material was transcribed and analysed using an affinity diagram. The result of the research finds especially the logging, recording and the forward reporting of the customer feedback as a target for development.

---

Key words: customer experience, customer feedback, customer feedback system, customer understanding

## SISÄLLYS

|   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | JOHDANTO .....                                    | 5  |
| 2 | ASIAKASKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN .....             | 7  |
|   | 2.1 Asiakaskokemus .....                          | 7  |
|   | 2.2 Asiakasymmärrys .....                         | 9  |
|   | 2.3 Asiakasarvon muodostuminen .....              | 10 |
|   | 2.4 Asiakkaan palvelupolku .....                  | 13 |
| 3 | ASIAKASPALAUTE .....                              | 15 |
|   | 3.1 Asiakaspalautteiden hallinta .....            | 15 |
|   | 3.2 Asiakaspalautteiden keräämisen haasteet ..... | 18 |
| 4 | TYÖN TOTEUTTAMINEN .....                          | 21 |
|   | 4.1 Kehittämistyö .....                           | 21 |
|   | 4.2 Teemahaastattelu .....                        | 21 |
|   | 4.3 Haastatteluaineiston analyysi .....           | 23 |
| 5 | KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET .....                     | 25 |
|   | 5.1 Teemahaastatteluiden tulokset .....           | 25 |
|   | 5.2 Kehittämissuositukset .....                   | 29 |
|   | 5.3 Tutkimuksen eettisyys ja validiteetti .....   | 31 |
| 6 | POHDINTA .....                                    | 33 |
|   | LÄHTEET .....                                     | 34 |
|   | LIITTEET .....                                    | 36 |
|   | Liite 1. Haastattelukutsu .....                   | 36 |
|   | Liite 2. Teemahaastattelut .....                  | 37 |
|   | Liite 3. Samankaltaisuuskaavio .....              | 38 |

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Pirkanmaan hyvinvointialueen osastopalveluihin kuuluva sairaalahuolto. Tukipalveluita tuottava sairaalahuolto tuottaa palveluita asiakkaille, joita ovat yksiköiden hoitohenkilökunta ja sairaalassa hoidettavat potilaat. Sairaalahuollon työntekijät vastaavat puhtaasta ja toimivasta sairaalaympäristöstä. Sairaalahuollon palveluihin kuuluvat yksiköiden puhtaanapito, vuodehuolto sekä potilasruokailuun liittyvät tehtävät. Sairaalahuollolla on kaksi eri asiakasryhmää: sisäiset asiakkaat, jotka ovat sairaalan hoitohenkilöstö ja ulkoisia asiakkaita ovat potilaat ja heidän läheisensä. Tämä työ on rajattu koskemaan ainoastaan sairaalahuollon sisäisiä asiakkaita.

Sisäiset asiakassuhteet saattavat olla vaikeammin hallittavissa kuin tavalliset asiakassuhteet, joissa asiakas on itse valinnut palvelun tuottajan. Tämä johtuu siitä, että sisäisiin asiakassuhteisiin liittyy usein erityispiirre, jossa kummallakaan osapuolella ei ole mahdollisuutta vaihtoehtoiseen ratkaisuun. Sisäisellä asiakkaalla ei välttämättä ole mahdollisuutta valita toista palveluntarjoajaa ja palvelun tuottaja ei pysty hankkimaan asiakkaita muualta. Sisäinen asiakkuus pitäisi kuitenkin nähdä asiakaskokemuksen suhteen yhtä tärkeänä kuin normaali asiakkuus. Lähtökohtaisesti sisäisille asiakkaille pitäisi toteuttaa sellainen asiakaskokemus, että he pystyisivät keskittymään omaan ydintehtäväänsä ja luomaan varsinaisille asiakkaille ylivoimaisen asiakaskokemuksen. (Löytänä & Kortesus 2011, 67.)

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää sairaalahuollon asiakaspalautteiden keräämistä ja hallintaa. Työn tarkoituksena on löytää nykyisen asiakaspalauteprosessin ongelmankohdat ja saada tietoa siitä, millaisen asiakaskokemuksen nykyinen palautejärjestelmä tarjoaa ja kuinka paljon asiakaspalautetta tällä hetkellä vastaanotetaan.

Sairaalahuolto on pyrkinyt keskittämään asiakaspalautteet Paketti-järjestelmään, joka on kehitetty asiakkaiden tueksi tukipalvelutilausten tekemiseen. Paketin kautta eri yksiköt pystyvät tekemään esimerkiksi erilaisia huolto- ja korjauspyyntöjä, tarviketilauksia ja äkillisiä siivouspyyntöjä.

Asiakaspalautetta on mahdollista jättää Paketin lisäksi sähköpostitse ja puhelimen välityksellä, sekä lisäksi Haipro-järjestelmän kautta, joka on tarkoitettu vaaratapahtumien ilmoittamiseen. Tällä hetkellä sairaalahuollossa koetaan, että palautteita on vaikea hallita ja niihin reagoiminen vaihtelee ja käsittely on kirjavaa. Paketti-järjestelmään palautetta tulee harvoin ja volyymia halutaan kasvattaa.

Opinnäytetyöstä syntyviä kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää asiakaspalautteiden käsittelyssä ja Paketti-järjestelmän kehittämisessä. Sairaalahuollon tavoitteena on tehdä palautteen antaminen helpoksi ja kehittää järjestelmästä sellainen, että se kannustaisi asiakkaita antamaan palautetta säännöllisesti. Lisäksi asiakaspalautteiden käsittelyyn toivotaan järjestelmällisyyttä, jotta yksikään asiakaspalaute ei jäisi käsittelemättä ja sairaalahuollolla olisi ajan tasaista tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä annettuun palveluun.

## 2 ASIAKASKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN

### 2.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus kuuluu nykypäivänä yrityksen tärkeimpiin kilpailukeinoihin. Käsitteenä asiakaskokemus on monimutkainen kokonaisuus eikä sille ole vain yhtä oikeaa määritelmää. Kiteytetysti asiakaskokemus tarkoittaa asiakkaan kokemusta saadusta palvelusta tai tuotteesta. Kaikki yrityksen toimet vaikuttavat siihen millaisen asiakaskokemuksen asiakas saa tai mitä asiakas odottaa saavansa. Asiakaskokemus on jokaisen asiakkaan subjektiivinen odotusarvo kohtaamastaan palvelusta ja jopa 2/3 asiakaskokemuksesta on tunnetta. Asiakaskokemus on kaikkien niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka jokainen asiakas muodostaa itse vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. (Opas asiakaskokemuksen kehittämiseen n.d., 3–5.)

Asiakasodotukset määrittävät asiakaskokemuksen. Se, millaiseksi palvelu koetaan, riippuu pitkälti odotuksista. Asiakasodotusta ei kannata kuitenkaan sekoittaa asiakastarpeisiin. Näitä ovat asiakkaan halut, tarpeet ja toiveet, joihin yritykset pyrkivät vastaamaan. Asiakastarpeet ovat siis jo olemassa riippumatta yrityksistä. Asiakastarpeet ovat yleisesti hyvin monitasoisia ja asiakkaiden saattaa olla haastavaa pukea niitä sanoiksi. Tämän takia asiakkaan tarpeiden kysyminen ei aina ole toimiva vaihtoehto. Yritysten pitäisi siis löytää keinoja siihen, miten asiakkaiden tarpeet tunnistetaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 60–61.)

Asiakasodotukset kuitenkin kohdistuvat aina johonkin tiettyyn palveluntarjoajaan tai yritykseen ja odotukset voivat rakentua monista eri tekijöistä. Esimerkiksi markkinatilanne tai alalla vakiintunut toiminta synnyttää asiakkaille yleisiä odotuksia asiakaskokemuksesta. Tällaisia normaaleiksi muodostuneita asiakasodotuksia voivat olla esimerkiksi personoitu asiakaskokemus ja monikanavainen asiointi, tai helppo ja vaivaton asiointi. Normaalien asiakasodotusten lisäksi asiakkaille muodostuu yleensä myös erityisiä asiakasodotuksia jotakin tiettyä yritystä tai palvelua kohtaan. Nämä muodostuvat erilaisista lähteistä ja ovat monen tekijän yhteisvaikutusta. Erityisiin odotuksiin vaikuttaa se, miten yritys viestii itsestään, asiakkaan aiemmat palvelukokemukset tai muiden kokemukset samasta

yrityksestä ja yleiset toimialanormit. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 61.) Positiivinen kokemus syntyy silloin, kun asiakas kokee, että hänen tarpeitaan kuunnellaan ja ne ymmärretään. Positiivinen asiakaskokemus edellyttää sitä, että yritys pitää kiinni lupauksistaan ja täyttää asiakkaan odotukset annetusta palvelusta tai tuotteesta. Saatuaan positiivinen asiakaskokemuksen asiakas todennäköisesti palaa yhä uudestaan yrityksen tarjoamien palveluiden pariin ja parhaimmassa tapauksessa suosittelee yritystä myös muille. (Fischer & Vainio 2014, 1.1.)

Asiakaskokemuksen kehittämisen päätöksenteon tueksi on tärkeää hahmottaa palveluiden kokonaisvaltainen nykytila. Nykytilan selvitys antaa yrityksen päätöksentekijöille valmiudet tiedolla johtamiseen, sen sijaan, että päätöksiä tehtäisiin olettamista. Nykytilan tarkastelussa käydään läpi asiakaskohtaamisten kosketuspisteet, onnistumiset ja mahdolliset kipupisteet. Nykytilan kartoittaminen käsittää myös työntekijäkokemuksen läpikäymisen, koska sillä on valtava vaikutus asiakaskokemukseen. (Opas asiakaskokemuksen kehittämiseen n.d.,13.)

Hyvä asiakaskokemus muodostuu palvelukokonaisuudesta, johon vaikuttaa asiakkaan tilaama tuote tai palvelu, sekä sen ympärille rakennettu viestintä ja jälkihoito. Erityisen palvelukokemuksen kehittäminen vaatii organisaatiolta uudenlaista ajattelua ja toimintaa yli rajojen. Asiakaskokemuksen kehittäminen edellyttää koko organisaatiolta halukkuutta kuunnella asiakkaiden tarpeita ja kehittää omaa toimintaa. Jotta yritys pystyy tarjoamaan ylivertaisia palveluita, on ne suunniteltava asiakkaan kanssa yhdessä. Tämän vuoksi on tärkeää, että palveluiden kehittämiseen otetaan asiakas mukaan. (Asiakaskokemus muodostuu pienistä asioista 2023.)

Kehittämisen näkökulmasta asiakaskokemuksesta on myös tärkeää mitata. Voidaan ajatella, että sitä mitä pystytään mittaamaan, voidaan myös johtaa. Jokaisen yrityksen tulisi rakentaa omat toimintansa kannalta sopivimmat mittarit. Asiakaskokemuksen mittaamisen tavoitteena on saada tietoa asioista, jotka vaikuttavat positiivisesti asiakaskokemukseen ja minkälaisia ongelmakohtia niihin liittyy. Mitatun tiedon pohjalta asiakaskokemuksesta voidaan ohjata toivottuun suuntaan. Tärkeintä mittaamisessa on se, että ne keskittyvät mittaamaan relevantteja asi-

oita. Luotettava tiedonkeruu perustuu oikeaan ajoitukseen, oikeaan kohderyhmään ja oikeisiin kysymyksiin. (Opas asiakaskokemuksen kehittämiseen n.d., 13.)

Usein haasteena saattaa olla on se, että mittauksia tehdään vain tavan vuoksi, eivätkä ne siten toimi organisaation johtamisen tai kehittämisen tukena. Asiakaskokemuksen mittaamisessa olennaista on mittaamisen jatkuvuus ja systemaattisuus. Organisaation kaikki toiminnot vaikuttavat siihen, millainen asiakaskokemus muodostuu palveluita käytettäessä. Asiakaskokemus on erilaisten tekijöiden summa, jonka vuoksi myös mittaaminen tulisi rakentua osaksi liiketoiminnan prosesseja, niin että palautetta saadaan jatkuvasti erilaisten kosketuspisteiden kautta. Tarvittaessa mitattavia kosketuspisteitä kannattaa myös muuttaa. (Löytänä & Korteso 2011, 40–41, 102.)

Asiakaskokemuksen mittaamiseen on monenlaisia keinoja. Löytänä ja Korteso (2011) jakavat asiakaskokemuksen mittaamisen aktiiviseen ja passiiviseen. Riippuen siitä, tuleeko tieto asiakkaan kokemuksesta aktiivisesti kysymällä tai tutkimalla vai onko asiakas antanut palautteen omasta aloitteestaan. Aktiivisia tapoja mittaamisen keinoja ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimukset, Mystery Shopping-tutkimukset ja jatkuvat palautekyselyt palvelupolun eri kosketuspisteissä. Passiivisia mittaamisen menetelmiä ovat kohtaamisten analysoinnit, reklamaatioiden käsittely, palautelomakkeet ja asiakkaan spontaanisti antama palaute. (Löytänä & Korteso 2011, 102.)

## **2.2 Asiakasymmärrys**

Asiakasymmärrys toimii perustana ja tärkeimpänä rakennusaineena asiakaskokemukselle (Asiakaskokemus muodostuu pienistä asioista 2023). Liiketoiminnan yksi keskeinen tavoite on ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja todellisuus, jossa he toimivat. Nimensä mukaisesti asiakasymmärryksellä pyritään ymmärtämään millaisia heidän asiakkaansa ovat. Asiakasymmärrys antaa vastauksen kysymyseen miksi asiakas toimii niin kuin toimii. Asiakasymmärrys antaa yritykselle valmiuden kehittää palvelua ja palvella asiakkaitaan paremmin. (Holma, Laasio,

Ruusuvuori & Seppä 2021, 68.) Ilman asiakasymmärrystä yrityksen on mahdollonta tuottaa asiakkaiden tarvitsemia palveluita. Palvelua tuottavan yrityksen on ymmärrettävä mihin asiakkaiden valinnat perustuvat ja mitä he pitävät tärkeänä. Palveluntarjoajan on siis tunnettava asiakkaidensa arvot ja millaisia odotuksia heillä on. (Tuulaniemi 2011, 7.)

Ahonen ja Rautakorpi (2008) toteavat, että yritysten yleinen virhe päätöksenteon taustalla on kuvitelma asiakkaiden valintamotiiveista, vaikka todellisuudessa taustalla valintaan vaikuttavista juurisyistä ei olla tietoisia. Ahonen ja Rautakorpi (2008) painottavat, että asiakasymmärrys ei synny ainoastaan asiakaskohtaamisen ja asiakaspalautteiden avulla. Tämä johtuu siitä, että asiakasymmärryksestä puhuttaessa haetaan syvällisempää motiivia käyttäytymisen taustalla. Asiakasymmärrys perustuu systemaattiselle tutkimukselle ja analysoinnille. Saatua dataa muuttuu ymmärrykseksi vasta silloin kun tiedosta on apua päätöksenteossa ja sitä sovelletaan käytäntöön. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 32–38.)

Holma ym. (2021) kirjoittavat, että asiakasymmärryksen on pohjauduttava monipuoliseen tietoon. Vertailemalla kahdenlaista dataa eli objektiivista tietoa ja asiakkaan omaa subjektiivista kokemusta päästään lähelle asiakasymmärrystä. Holma ym. (2021) ovat jakaneet asiakasymmärryksen kaksi- ja kolmiulotteiseen ryhmään. Kaksiulotteinen asiakasymmärrys syntyy tapaamatta asiakasta ja juttelematta heidän kanssaan. Tällaisia tiedonlähteitä ovat esimerkiksi kyselyt ja eri lähteistä saatavat markkinatutkimukset. Kolmiulotteinen asiakasymmärrys syntyy, kun yrityksen kaikki prosessit aina ylimmästä johdosta asiakasrajapintaan pyritään saamaan toimimaan lähellä asiakasta ja tämän lisäksi hyödynnetään kaksiulotteista asiakasymmärrystä. (Holma ym. 2021, 68–69, 71–72.)

### **2.3 Asiakasarvon muodostuminen**

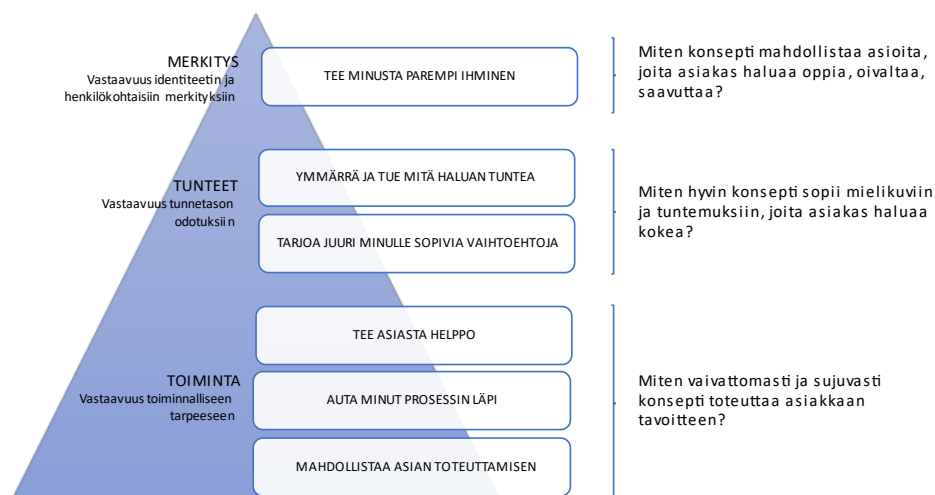
Yritysten perustehtävänä on luoda asiakkaille arvoa. Arvo on niin merkityksellistä, että asiakas on siitä valmis maksamaan. Arvolupaus on liiketoiminnan keskeisimpiä asioita. Tuulaniemi (2011) kertoo, että yritys antaa asiakkailleen aina jonkinlaisen lupauksen arvosta. Arvolupauksen avulla yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan ja kiteyttämään sen mitä yritys tarjoaa asiakkailleen. Tuulaniemi (2011)

viittaa kirjassaan Osterwalden & Pigneuerin teokseen Business Model Generation, jonka mukaan asiakasarvo muodostuu joistakin seuraavista elementeistä:

- Brändi ja status: tunnetun brändin valitseminen voi olla perusteena valita tietty palvelu tai tuote. Tietyn brändin käyttäminen voi antaa halutunlaista statusta, joka voi tuoda asiakkaalle lisäarvoa.
- Helppokäyttöisyys: arvoa voidaan antaa tekemällä asiat helpommiksi käyttää. Tämä vaatii asiakkaan tarpeiden ja käyttötilanteiden ymmärtämisen. Esimerkiksi uuden järjestelmän kohdalla – jos teknologian käyttöönottoa ei ole tehty tarpeeksi helpoksi, asiakas saattaa jättää sen hyödyntämättä.
- Hinta: pystytään hintatietoiselle asiakkaalle helposti antamaan arvoa myymällä kilpailijaa halvemmalla.
- Muotoilu: yritys voi vaikuttaa muotoilulla arvon tuottamiseen, mutta muotoilun merkitystä tuotteissa on haastavaa mitata, koska tämän merkitys on jokaiselle henkilökohtainen.
- Ominaisuudet: erilaisilla tuotteiden tai palvelun ominaisuuksilla voidaan antaa arvoa asiakkaalle.
- Tekemisen helpottaminen: ihminen ostaa tuotteen tai palvelun saadakseen jotain tai saadakseen jotain tehtyä. Helpottamalla tätä tarvetta voidaan asiakkaalle luoda arvoa.
- Saavutettavuus: asiakkaalle voidaan luoda arvoa myös helpottamalla jonkin tavaran tai palvelun saavutettavuutta.
- Säästö: arvoa voidaan luoda antamalla asiakkaalle säästöä jossakin asiassa. Säästö voi olla aineellista (kulut) tai aineetonta (aika).
- Tuoteräätälöinti: räätälöinnillä voidaan tyydyttää yksittäisten asiakkaiden erilaiset tarpeet. Räätälöinti perustuu siihen, että massatuotantona tehdyn tuotteen tai palvelun päälle rakennetaan ominaisuuksia, jotka asiakas voi itse valita.
- Uutuusarvo: asiakkaan kokema arvo voi myös muodostua uutuusarvosta. Osalle asiakasryhmistä on tärkeää omistaa jokin asia ensimmäisenä, tällöin uutuusarvo on merkittävä hankintakriteeri.
- Riskin pienentäminen: Ostettavaan tuotteeseen tai palveluun voidaan myös sisällyttää takuu, jolloin asiakkaan hankintariskiä saadaan pienennettyä.

Jotta yritys pystyy tarjoamaan hyvän asiakaskokemuksen, yrityksen on ymmärrettävä mistä elementeistä asiakkaan kokema arvo muodostuu. Arvo muodostuu asiakkaan ja palveluntarjoajan kanssa vuorovaikutuksessa eri kohtaamisissa ja kanavissa. On myös muistettava, että asiakkaan kokema arvo on subjektiivinen ja se koostuu asiakkaan yksilöllisistä tarpeista, odotuksista, tottumuksista, tavoista ja ympäristöstä, jossa asiakas elää ja toimii. (Tuulaniemi 2011, 3.)

Kun pohditaan asiakasarvoa, on hyvä ymmärtää, että arvo ei välttämättä muodostu palvelusta itsestään. Asiakkaan kokema arvo syntyy usein palvelun tuottamista hyödyistä, seurauksista ja vaikutuksista. Asiakaskokemusta kuvailtaessa voidaan puhua arvon muodostumisen pyramidista. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaan kokeman palvelun voi jakaa kolmeen eri tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Nämä tasot yhdessä muodostavat pyramidin, joka on yhtä kuin asiakkaan kokema arvo. Tuulaniemi (2011, 37) kuvaa arvon muodostumisen tasot kuviossa 1 esiintyvän pyramidin avulla.



KUVIO 1. Asiakaskokemuksen tasot (Tuulaniemi 2011, 37, muokattu).

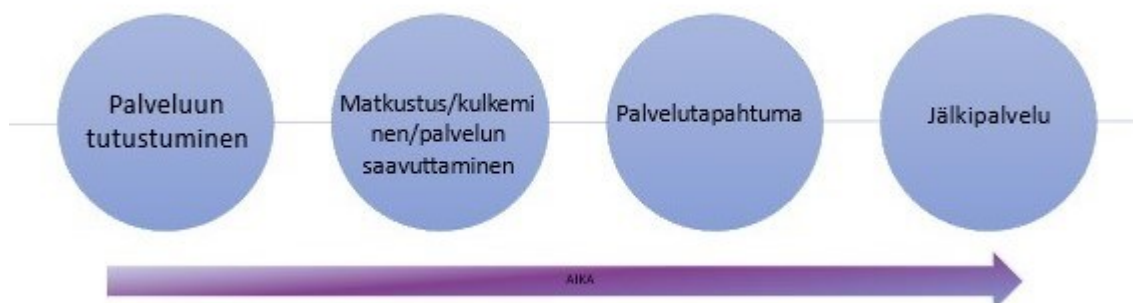
Toiminnan taso tarkoittaa yrityksen kyvykkyydestä vastata asiakastarpeisiin. Näitä ovat esimerkiksi prosessien sujuvuus, palveluiden saavutettavuus, käytettävyys ja tehokkuus. Toiminnan tason vaatimuksien on toteuduttava, jotta palvelulla on mahdollisuuksia olla markkinoilla. Tunnetasolla tarkoitetaan asiakkaan

henkilökohtaista kokemusta ja tuntemusta saadusta palvelusta. Merkitystaso on asiakaskokemuksen ylin taso. Se kattaa mielikuvat, merkityksen ja lupaukset, sekä palvelun henkilökohtaisuuden. (Tuulaniemi 2011, 74.)

## 2.4 Asiakkaan palvelupolku

Palvelu kuvallaan useimmiten prosessina, jonka voi ajatella olevan palvelun kuluttamista aika-akselilla. Palvelupolku on kuvaus palvelukokonaisuudesta ja siitä, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun sen alusta loppuun. Palvelupolku jaetaan eripituisiin palvelutuokioihin, jotka kaikki sisältävät erilaisia kontaktipisteitä. Palvelupolun tarkoituksena on kuvata kokonainen palvelukokonaisuus yksittäisinä hetkinä, jotta mahdollisiin ongelma-kohtiin on helpompi päästä käsiksi. (Tuulaniemi 2011, 7.)

Palvelupolku voidaan jakaa osiin asiakasarvon perusteella. Tuulaniemi (2011) on kuvannut perinteisen palvelupolkumallin (kuvio 2).



KUVIO 2. Palvelupolkukuvaus (Tuulaniemi 2011, 7, muokattu).

Kuvatussa palvelupolussa esipalveluvaihe valmistelelee arvon muodostumista. Tässä vaiheessa asiakas on kontaktissa palvelun tuottajaan ennen varsinaista palvelua. Tällainen voi olla esimerkiksi varauksen tekeminen. Ydinpalveluvaiheessa tapahtuu varsinainen arvon muodostuminen ja palvelun kuluttaminen tai tuotteen saaminen. Jälkipalvelun vaiheessa tarvittu palvelu on käytetty, mutta palveluntarjoaja ja asiakas ovat vielä kontaktissa. Jälkipalveluvaiheesta tyypillisin esimerkki on asiakaspalaute. (Tuulaniemi 2011, 7.)

Asiakkaan palvelupolun määrittämisen jälkeen yritys pystyy paremmin löytämään ne kontaktipisteet, jotka ovat asiakkaalle merkityksellisiä. Ennen palveluiden suunnittelua yrityksen tulisi aina selvittää palvelupolun kulku ja millainen asiakaskokemus prosessista muodostuu. On myös hyvä muistaa, että asiakkaiden palvelupolut saattavat erota toisistaan. (Tuulaniemi 2011, 7.)

Asiakaspolku ei aina myöskään ole lineaarinen. Asiakas voi edetä esimerkiksi tuotetta ostaessaan suoraan ostovaiheeseen tutkimatta ensin tuotteen ominaisuuksia. Joskus asiakas taas voi olla harkitsevampi ja vertailla eri tuotteiden ominaisuuksia keskenään ja ottaa esimerkiksi yritykseen yhteyttä ennen ostotapah-  
tumaa. Tärkeintä palvelupolkua kehittäessä onkin yrityksen ymmärtää miten asiakas palvelupolullaan kulkee. Kun palveluntuottaja ymmärtää mitä kanavia asiakas käyttää ja mitä vaiheita asiakaspolkuun sisältyy, pystyy yritys muokkaamaan palvelujaan sellaiseksi, että ne ovat mahdollisimman tehokkaita ja tuottoisia. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 13.)

### 3 ASIAKASPALAUTE

#### 3.1 Asiakaspalautteiden hallinta

Asiakkaan kulkemasta palvelupolusta tärkeä vaihe on jälkipalvelu, johon kuuluu asiakaspalautteen jättäminen. Asiakaspalautteella on merkittävä rooli siinä, millaisen asiakaskokemuksen asiakas saa. Asiakaspalautteen kerääminen on yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta erittäin tärkeä tapa kuunnella asiakasta. Asiakaspalautetta voidaan pitää tärkeänä osana yrityksen sisäistä ja ulkoista viestintää. Parhaimmillaan palautteella on merkittävä vaikutus yrityksen päätöksentekoon, jos kerätyn tiedon pohjalta on pystytty tekemään johtopäätöksiä. (Saarinen 2018)

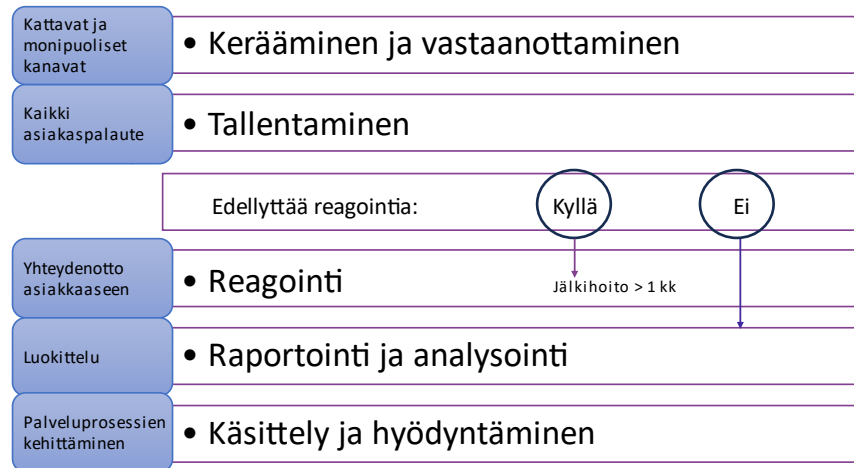
Palautteen saaminen asiakkaalta ei aina ole itsestäänselvyys. Yrityksen on osoitettava olevansa palautteen arvoinen. Korkiakoski ja Gerdt (2016) kirjoittavat, että asiakkailta kannattaa suoraviivaisesti kysyä, ideoita siitä miten he toivoisivat yrityksen toimivan. Korkiakoski ja Gerdt painottavat, ettei pyytäminen tarkoita sitä, etteikö yrityksessä osattaisi kehittää liiketoimintaa. Päinvastoin pyytäminen on viesti asiakkaalle, että yritys arvostaa heitä. On erittäin tärkeää, että yritys osoittaa arvostavansa asiakkaitaan kuuntelemalla heidän kokemuksiaan saamastaan palvelusta. Yritykset, jotka mittaavat asiakaskokemusta ja hyödyntävät saatua asiakaspalautetta päätöksenteossa tarjoavat parasta palvelua. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 17.)

Kirjassa Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen Löytänä & Kortesus (2011) kirjoittavat spontaanin palautteen merkityksestä asiakaskokemuksen kehittämisessä. Spontaanilla palautteella tarkoitetaan tilannetta, jolloin asiakas antaa kokemastaan palvelusta palautetta omasta aloitteestaan ja haluumanaan ajankohtana. Löytänä & Kortesus (2011) kirjoittavat, että spontaanin palautteen perusteella ei pelkästään voida tehdä johtopäätöksiä. Ne ovat kuitenkin arvokasta tietoa, koska spontaani palaute on suoraa palautetta ja ne antavat mahdollisuuden päästä syvällisempään keskusteluyhteyteen asiakkaan kanssa. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta asiakkaita on tarpeellista kannustaa spontaaniin palautteeseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 102.)

Palautteen antaminen kannattaa tehdä helpoksi ja vaivattomaksi. Tyypillisiä palautteen antokanavia on erilaiset palautelomakkeet nettisivuilla, sähköpostin ja puhelimen kautta annettava palaute tai edelleen paperiset palautelomakkeet. Jokaisen yrityksen on hyvä miettiä palautekanava, joka palvelee yrityksen omia tarpeita. Löytänä & Kortesus (2011) painottavat, että yrityksen on lisäksi tärkeää muistaa tiedottaa asiakkaita yrityksen palautekanavista. Olisi myös hyvä miettiä miten asiakasta pystyisi aktivoimaan antamaan palautetta tietyistä toiminnoista tai kohtauspisteistä. Samalla yrityksen pitäisi varmistaa, että palautekanavat ovat yhdistettynä suoraan palvelupolun kosketuspisteisiin. (Löytänä & Kortesus 2011, 102–103.)

Toiminnan kehittämisen kannalta on erittäin tärkeää, että spontaanisti saatu palaute kerätään yhteen ja sieltä tunnistetaan olennaisimmat asiat, jotta saatua palautetta voidaan hyödyntää johtamisessa ja kehitystyössä. Tämän kaltaisen passiivisen palautteen ominaispiirre on, että siinä korostuvat ääripäät. Palaute on suurimmaksi osaksi hyvin negatiivista tai äärimmäisen positiivista, täten vähemmälle jää keskialueen maltilliset palautteet. On myös tärkeää tunnistaa keneltä palaute tulee. (Löytänä & Kortesus 2011, 103.)

Aarnikoivu (2005) jakaa asiakaspalautteiden käsittelyn viiteen eri vaiheeseen. Kuviossa 3 on kuvattuna asiakaspalautteen käsittelyn vaiheet (Aarnikoivu 2005, 70).



KUVIO 3. Asiakaspalautteen käsittelyn vaiheet (Aarnikoivu 2005, 70, muokattu).

Ensimmäisenä asiakaspalautteen käsittely vaatii siihen tarkoitetun järjestelmän. Tämän jälkeen vaiheena palautteen käsittelyssä on palautteen tallennus, joka on tehtävä jokaisen palautteen kohdalla. Tämän jälkeen se raportoidaan ja analysoidaan. Analysoinnin jälkeen on palautteiden luokittelu sisältöanalyysiohjelman avulla. Luokitelluista palautteista tehdään yhteenveto niiden hyödyntämistä varten. Yhteenveto luokitelluista palautteista toimitetaan yrityksen johdolle ja esihenkilöille käsittelyä varten. Palautteet, jotka jäävät avoimeksi luokittelun jälkeen vaativat usein reagointia asiakkaan suuntaan normaalien korjaustoimenpiteiden lisäksi. Reagoinnin pitäisi tapahtua mahdollisimman nopeasti ja asiakkaan tyytyväisyys olisi hyvä varmistaa jälkihoidon avulla. (Aarnikoivu 2005, 70.)

Asiakaspalautejärjestelmän avulla yritys saa kerättyä palautetta systemaattisesti, kirjattua ne ylös ja järjestelmän avulla reagointi kehittämistä vaativiin asioihin on nopeampaa. Jotta asiakkaat saadaan antamaan palautetta, tulisi kehittää järjestelmä, joka tukee palautteen antamista. Tärkeää suoran palautteen järjestelmälle on, että palautteen antaminen tulisi tehdä mahdollisimman helpoksi. Lisäksi voidaan käyttää aktiivista kehotusta palautteen antoon, joka pienentää asiakkaan kynnystä antaa palautetta yritykselle. Suurimman hyödyn yritys saa palautejärjestelmästä silloin kun se antaa asiakkaalle mahdollisuuden vaivattomaan, helppoon ja luontevaan tapaan antaa palautetta. (Saarinen 2018.)

Asiakaspalautejärjestelmää suunniteltaessa on tärkeää on määritellä vaatimukset sille, millaista tietoa halutaan kerätä ja minkälaisilla toimilla kyseinen tieto asiakkailta saadaan. Palautteen keräämisessä olisi hyvä miettiä, missä palautetta voidaan jättää ja kenellä palautetta on mahdollisuus antaa. Voidaan miettiä voiko asiakkaat antaa palautetta anonymisti vai onko palautteen antajaan tärkeää olla yhteydessä. Järjestelmää suunniteltaessa on myös hyvä varmistaa, että kaikilla asiakkailla on mahdollisuus antaa palautetta, eli on tärkeää miettiä missä kanavissa palautetta kerätään. Lisäksi on tärkeää selvittää kuinka paljon vaivaa palautteen antaminen aiheuttaa ja onko palautteen jättäminen asiakkaalle vaivan arvoista. Tällä saattaakin olla äärimmäisen suuri merkitys palautteen antamisessa ja vaikuttaa suuresti palautteen määrään ja siihen kuka palautetta jättää. (Saarinen 2018.)

Yrityksen toiminnan kehittämisen näkökulmasta asiakaspalautejärjestelmän tulisi olla työkalu, jonka avulla käydään vuoropuhelua asiakkaan kanssa. Pelkästään palautteen kerääminen ei yksin riitä. Palautejärjestelmä on toimiva silloin kun sen kerää tietoa, joka on hyödynnettävissä päätöksenteossa ja siitä saadun tiedon perusteella tehdään toimenpiteitä. (Saarinen 2018.) Organisaation johdolla on oltava suunnitelma siitä, kuinka saatua asiakastietoa hyödynnetään. Lisäksi järjestelmän suunnitteluun on syytä ottaa mukaan koko organisaatio. Asiakaspalauteprosessia täytyy myös säännöllisesti arvioida uudelleen ja kehittää, jotta se pysyy hyödyllisenä. (Martikainen 2018, 17.)

### **3.2 Asiakaspalautteiden keräämisen haasteet**

Haasteellista asiakaspalautteen keräämisessä on erityisesti saada asiakkaat antamaan palautetta. Jos asiakkaat eivät anna palautetta huonosta palvelusta tai tuotteesta, on yrityksen mahdotonta kehittää toimintaansa. Syitä siihen miksi palautetta ei anneta on monia. Syynä voi olla esimerkiksi se, että palautteen antaminen koetaan kokonaan hyödyttömäksi tai palautteen tuoma pieni hyöty ei ole siihen käytetyn ajan arvoista. Tällöin palautteen antamiseen käytetty aika koetaan suuremmaksi haitaksi kuin huonoksi koettu palvelu. Asiakkaan kokemus ja luottamus siihen vaikuttaako palaute yrityksen toimintaan vaikuttaa siihen, jättääkö asiakas palautetta. Asiakkaiden luottamus siihen, että heidän palautettaan

arvostetaan ja toiveitaan kuunnellaan antaa merkityksellisyyttä palautteenantoon. Palautteen jättäminen on myös kiinni persoonasta, toiset antavat herkemmin palautetta mutta toiset saattavat kokea sen kiusalliseksi. (Niskanen 2014, 36.)

Yleisesti palautteen antaminen vaatii asiakkaalta työtä. Palveluun tyytymättömän asiakkaan on itse tehtävä aloite ja otettava yhteyttä yritykseen. Tämän jälkeen asiakas joutuu kuvailemaan ongelman ja toivomaan, että asiakkaan asia ymmärretään oikein ja päästään toivottuun lopputulokseen. Se minkä asiakaspalautteväylän asiakas kokee miellyttäväksi, riippuu asiakkaan persoonasta. Yrityksen tulisikin kartoittaa huolella kaikki mahdolliset palautteenkeruumenetelmät. Niskanen (2014) esittää tutkimuksessaan Hupperzin (2007) esittämät kolme keinoa, joiden avulla asiakkaiden ääni palautteenannossa saadaan enemmän kuuluviin. Ensimmäinen keino on kouluttaa työntekijät ja antaa heille enemmän valtuuksia. Hupperzin mukaan (2007) asiakkaat kokevat palautteen antamisen helpoksi, jos sen voi tehdä suoraan palvelusta vastaavalle työntekijälle. Toinen keino Hupperzin mukaan on tehdä palautteen anto vaivattomaksi esimerkiksi niin, että työntekijä voi täyttää palautelomakkeen asiakkaan puolesta, jotta säästetään asiakkaan aikaa. Kolmas keino on lähestyttävyyys, toisin sanoen palautteen antaminen erilaisten kanavien kautta, jotta jokainen löytää itselleen sopivan kanavan antaa palautetta. (Niskanen 2014, 36.)

Asiakaslähtöinen toiminta vaatii yritykseltä välitöntä reagointia asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin. Aarnikoivu (2005) kirjoittaa, että yritykset hyödyntävät yleisesti liian vähän arjen asiakaskohtaamisia. Näissä tilanteissa saatu palaute ei usein päädy yrityksen hyödynnettäväksi. Lisäksi asiakaspalautteen keräämisen haasteet liittyvät usein tietojärjestelmiin. Panostus asiakaspalauttejärjestelmään voi olla pieni, jos yritys ei ymmärrä sen tärkeyttä. Toimimaton asiakaspalauttejärjestelmä vähentää tallennetun palautteen määrää ja niiden analysointi vaikeutuu. Toimivassa järjestelmässä asiakkaan on mahdollista antaa palautetta vapaamuotoisella tekstillä, joka on kuitenkin raportoitavissa. (Aarnikoivu 2005, 69–70.)

Asiakaspalautteiden käsittelyn täytyisi olla suunnitelmallista ja prosessiin tulisi sitouttaa koko organisaatio. Asiakaspalautteiden hallinta voi olla osoitettuna tietyille henkilöille organisaatiossa. Yrityksissä usein toimiikin palautekoordinaattori,

jonka tehtävänä on huolehtia palautteiden asianmukaisesta käsittelystä ja analysoinnista. Johdon tehtäväksi jää asiakaspalautteiden seuranta ja suunnitella niiden perusteella tehtävät kehitystoimenpiteet. (Aarnikoivu 2005, 70–71.)

Käytettävät palautekanavat tulisi määrittää ja viestittää asiakkaalle. Mikäli palautekanavia ei ole selvästi määritelty, tulee palaute hallitsemattomasti ja kokonaiskuvaa ei synny. Asiakaspalautteen halutulle määrälle tulisi asettaa selkeä tavoite – määrän pitäisi aina kasvaa, ei pienentyä. Mikään yritys ei tietenkään haluaisi, että asiakas antaa negatiivista palautetta mutta asiakas pitäisi saada osallistumaan muilla tavoin. Negatiivinen palaute on kuitenkin arvokasta, koska se tarjoaa tärkeää asiakastietoa ja se antaa tilaisuuden päästä asiakkaan kanssa yhteiskehittämään toimintaa. (Arantola & Simonen 2009, 27.)

## 4 TYÖN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Kehittämissyö

Tämä opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisena kehittämisyönä. Tutkimusperustaiset kehittämistyöt eivät ole niin selvärajaisia verrattuna tutkimustyyppisiin opinnäytetöihin. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014) mukaan tutkimuksellinen kehittämissyö sopii esimerkiksi silloin kun pyrkimyksenä on ratkaista joku käytännön ongelma tai tavoitteena on uusien käytäntöjen luominen. Tavoitteena voi olla esimerkiksi uuden palvelun tai tuotteiden tuottaminen ja toteuttaminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18–20.) Tämän työn tarkoituksena on luoda uusia käytänteitä ja saada kehitysideoita palautejärjestelmän kehittämiseen.

Tutkimuksellisessa kehittämisyössä korostuu toiminnallisuus. Käytännönläheisyys on tutkimuksellisen kehittämisyön ominaispiirre, kun taas tieteellisen tutkimuksen tarkoituksena tuottaa tutkittavasta asiasta uutta teoretietoa. Tutkimuksellisessa kehittämisyössä haetaan tukea teoriasta mutta tekemistä ohjaa kuitenkin enemmän käytännölliset tavoitteet. (Ojasalo ym. 2014, 20.)

Tutkimukset voidaan jakaa kvalitatiiviseen (laadulliseen) ja kvantitatiiviseen (määrälliseen) menetelmään. Tässä työssä hyödynnetään laadullista menetelmää. Laadullisella menetelmällä tutkitaan yleensä ihmisten subjektiivisia kokemuksia ja merkityksiä erilaisista ilmiöistä. Laadullinen tutkimus on tulevaisuuteen painottuvaa ja sen tavoitteena on parantaa, kehittää tai uudistaa tutkittavaa kohdetta tai ilmiötä. (Pitkäranta 2014, 8–9.)

### 4.2 Teemahaastattelu

Laadullisen tutkimuksen yleisimmin käytetyt aineiston keruumenetelmät ovat haastattelu, kysely ja havainnointi. Näistä menetelmistä haastattelu on Pitkäranta (2014) mukaan käytetyin menetelmä. Haastattelun tarkoituksena on tutkia

ihmisten ajattelua, kokemuksia ja motivaatiota tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Haastattelut voidaan jakaa strukturoituun, puolistrukturoituun tai teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. (Pitkäranta 2014, 89.)

Haastattelu on joustava menetelmä ja se sopii hyvin erilaisiin tutkimusmenetelmiin. Haastattelun etuna on sen vuorovaikutteisuus, jonka avulla haastattelija pystyy itse suuntamaan tiedonhankintaa tiettyyn suuntaan. Haastattelun avulla on mahdollista saada syvällistä tietoa, koska esitetyille vastauksille voidaan pyytää perusteluita ja esittää lisäkysymyksiä. Haastattelijalta vaaditaan kuitenkin taitoa, jotta aineistonkeruuta pystytään säätämään tilanteen mukaan ja vastaajaa myötäillen. Haastatteluiden huonona puolena voidaan kuitenkin pitää sitä, että ne ovat usein aikaa vieviä. Haastattelut itsessään voivat venyä pitkiksi ja haastatteluiden litterointi eli purkaminen on hidasta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 31–32.)

Teemahaastattelu on vuorovaikutustilanne, joka etenee hyvin keskustelunomaisesti. Ennen teemahaastattelua tutkija suunnittelee haastattelussa käsiteltävät aiheet eli teemat. Haastattelun runko on hyvä tehdä mahdollisimman yksinkertaiseksi, jotta haastattelun aikana tutkija pystyy keskittymään keskusteluun, eikä vain muistiinpanojen tekemiseen. Teemahaastattelun runko ei tarkoita varsinaista kysymysrunkoa, vaan haastattelun runkona toimii valitut teemat, joista on tarkoitus keskustella. Haastattelijalla on kuitenkin hyvä olla valmiina eri teemoihin liittyviä kysymyksiä. Haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastatettaville samat mutta niiden järjestystä voidaan muuttaa tarpeen mukaan. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jotkut haastattelun näkökohdat ovat ennalta suunniteltuja mutta eivät kaikki. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 48.)

Teemahaastattelussa kannattaa lähteä liikkeelle haastateltavan ehdoilla. Näin keskusteluun saadaan rento ilmapiiri ja haastateltavan on helpompi keskustella aiheesta. Haastattelu on hyvä aloittaa laajalla kysymyksellä, johon haastateltavan on helppo antaa vastaus ja näin edetä edelleen syvemmälle aiheeseen. Eri haastatteluissa ei siis käydä teemoja samassa järjestyksessä läpi. Teemat pysyvät kuitenkin tästä huolimatta samoina, joten teemahaastattelut ovat keskenään vertailukelpoisia. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että tarkentavia kysymyksiä esittää sekä haastattelija, että haastateltava. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 48.)

Haastatteluiden tarkoituksena oli saada kattava kokonaiskuva nykyisestä palauteprosessista. Teemahaastattelut kohdennettiin sekä asiakkaille, että palautteita käsitteleville esihenkilöille. Asiakkaille lähetettiin sähköpostilla erillinen haastattelukutsu, joka näkyy liitteessä 1. Haastateltavaksi haluttiin edustajia molemmista ryhmistä, jotta saataisiin parempi kokonaiskuva palautejärjestelmän nykytilasta. Kolmelta eri asiakkaalta ja neljältä esihenkilöltä kysyttiin liitteessä 2 näkyvät työn teemoihin pohjautuvat kysymykset. Haastatteluissa teemat pysyivät samanlaisina mutta kysymykset saatettiin esittää osin epäsäännöllisessä järjestyksessä. Haastattelutilanteessa saatettiin kysyä myös lisäkysymyksiä keskusteluissa esiin nousseiden asioiden myötä.

Asiakashaastatteluiden tavoitteena oli selvittää, mitä palautekanavaa asiakkaat käyttävät ja miksi. Haastatteluissa haluttiin selvittää millaisen kokemuksen asiakkaat saavat palautetta jättäessään ja kehitetäänkö toimintaa asiakaspalautteiden perusteella. Esihenkilöille osoitettavassa haastattelussa tavoitteena oli saada selville, kuinka paljon asiakaspalautetta tulee ja mikä on yleisin palautteenantokanava, sekä kannustetaanko asiakkaita antamaan palautetta. Lisäksi haluttiin selvittää, kuinka palautteisiin reagoiminen vaihtelee eri vastaanottajan kohdalla ja mitä toimenpiteitä palautteen jälkeen tehdään.

### **4.3 Haastatteluaineiston analyysi**

Laadullinen aineisto voi olla kirjoitetussa muodossa, äänitteenä tai videon muodossa. Jos aineistomäärä on pieni, se voidaan lukea tai katsella useampaan kertaan ja sen avulla selvittää mitä aineisto kertoo. Jos aineisto on laaja, se kannattaa litteroida. Litteroinnin tarkoituksena on saada koko aineisto tekstimuotoon satarkasti. Litteroinnin avulla aineistoon on helpompi perehtyä. Sen avulla pystytään aineistosta erottamaan eri tarkkuustasoja hyvin yksityiskohtaisesti. (Puusa & Juuti 2020.)

Kun aineisto oli litteroitu se analysoitiin hyödyntämällä samankaltaisuuskaaviota. Samankaltaisuuskaaviossa on tarkoituksena järjestää kerätty aineisto teemoittain ja etsiä samankaltaisuuksia. Muodostuneista samankaltaisuuksista tehdään

isompia kokonaisuuksia ja ryhmät nimetään. Samankaltaisuuskaavion avulla on helppo hahmottaa aineistosta nousevat tärkeät asiat ja kartoittaa mahdolliset ongelmat. (Tuulaniemi 2011, 15.) Teemahaastatteluiden samankaltaisuuskaavio on nähtävissä liitteessä 3.

Haastatteluaineistosta jaoteltiin eri teemoja, jotka nousivat ydinteemoiksi tutkimusongelman selvittämisessä. Näitä teemoja ovat asiakaspalautetyypit, asiakaspalautteiden haasteet ja asiakaskokemus. Tulokset on esitelty seuraavassa luvussa.

## 5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

### 5.1 Teemahaastatteluiden tulokset

#### Asiakaspalautetyypit

Asiakaspalautetta sairaalahuoltoon tulee yleensä sähköpostin kautta. Asiakkaat käyttävät sähköpostia, koska kokevat sen helpoksi ja nopeaksi. Sähköpostin käyttämiseen liitetään myös mielikuva siitä, että sähköposti tavoittaa heti asiasta vastaavan henkilön. Satunnaisesti palautetta tulee myös puhelimitse. Jos asiakas ottaa esihenkilöön yhteyttä puhelimitse, asia on yleensä niin kiireellinen, että se vaatii esihenkilöltä välitöntä reagointia. Jonkin verran palautteita tulee myös Hai-pro-järjestelmän kautta. Tätä kautta annettavat palautteet mielletään akuuteiksi ja erittäin tärkeiksi.

Asiakastapaamisissa esihenkilöillä on tapana kysyä miten yhteistyö on sujunut. Esihenkilöiden mukaan tapaamisissa nousee jonkun verran esiin uusia kehitettäviä asioita mutta yleisimmin asiakkaiden kanssa keskustellaan jo aikaisemmin annetuista palautteista, ja mitä kyseiset asiat ovat edenneet. Asiakkaat pitävät asiakastapaamisia tärkeänä keinona kehittää yhteistyötä ja he kokevat, että he pystyvät keskustelemaan avoimesti esihenkilöiden kanssa, vaikka aiheet saattavat välillä olla haastaviakin.

Vastauksissa ilmeni, että asiakkaat arvostavat keskusteluita laitoshuoltajien sekä esihenkilöiden kanssa. Kaikki haastateltavat kertoivat, että he pitävät hyvänä, jos esihenkilö kysyy yksikön kuulumisia muutenkin kuin vain asiakastapaamisissa. Yksi vastaajista kertoi seuraavanlaisesti:

*”Tykkään käydä osastolla sellaista Small talk- tyyppistä keskustelua. Ja se on kiva, jos sairaalahuollon puoleltakin tullaan spontaanisti kysymään kuulumisia.”*

Asiakaspalautetta on mahdollista saada myös asiakastyytyväisyyskyselyiden kautta. Asiakkaat pitävät kyselyihin vastaamista tärkeänä mutta tällaisia heille tu-

lee harvakseltaan. Asiakastyytyväisyyskyselyiltä toivotaan selkeyttä sen suhteen, että mihin kysely kohdistuu ja mihin vastauksia hyödynnetään. Asiakastyytyväisyyskyselyt koetaan lisäksi aikaa vieviksi ja hankalaksi ymmärtää. Isossa organisaatiossa on välillä epäselvää mistä kyselyt tulevat ja mihin ne kohdistuvat.

Asiakkaat eivät mainitse antavansa palautetta Paketti-järjestelmän kautta. Haastattelussa kuitenkin asiasta kysyttiin, koska haluttiin selvittää järjestelmän käyttöä. Kokemukset Paketista olivat hyvin yhdenmukaiset. Asiakkaat tekevät Paketin kautta huoltopyyntöjä mutta eivät ole ajatelleet, että järjestelmän kautta annettaisiin palautetta. Asiakkaat kokevat, että Paketin käyttö on jäänyt vähäiseksi koska järjestelmänä se koetaan hankalaksi, eikä sen käyttöön ole kunnolla perehdytty.

Esihenkilöiden haastatteluissa vastaukset olivat yhtenäiset asiakkaiden kanssa: kaikki esihenkilöt kertoivat, että kukaan heidän asiakkaistaan ei käytä Paketti-järjestelmää palautteen antokanavana. Kysyttäessä, onko asiakkaiden kanssa keskusteltu Paketin käytöstä. Yksi esihenkilöistä kertoo seuraavasti:

*”Kun asiakastapaamisessa tästä on muistutettu, että muistatteko et Paketinkin kautta voi antaa palautetta. Niin vastaus on ollut, että on helpompi kirjoittaa sähköposti -kuin lähteä sitä Pakettia etsimään. Pakettia ei ehkä koeta tarpeeksi selkeäksi. Paketista kaivataan jonkun muun kuin esihenkilön pitämää opastusta osastoille.”*

### **Palautteiden haasteet**

Määrällisesti palautetta tulee vähän, joka voidaan nähdä haasteena. Palautetta asiakkailta ei tule viikoittain. Haastavana asiana on se, että jos palautetta annetaan esihenkilölle, se on yleensä negatiivista, koska asian korjaaminen koetaan tärkeäksi. Asiakkaat eivät anna palautetta ”vähäisestä syystä”. Kun palautetta annetaan, asia on silloin yleensä ollut pinnalla yksikössä jo pidempään, jonka takia siihen toivotaan esihenkilön reagoitua. Yksi vastaajista kertoi:

*”Pieneksi koetut asiat yleensä käydään läpi sairaalahuoltajien kanssa. Jos kyse on isommasta asiasta, mukaan otetaan esimies.”*

Kaikki palautteet tai kehitysideat eivät välttämättä kulkeudu yksiköistä esihenkilöille, koska asiakkaat käyvät keskusteluita laitoshuoltajien kanssa suoraan. Osa työntekijöistä kertoo omalle esihenkilölleen tällaisista keskusteluista mutta valtaosa jää raportoimatta eteenpäin. Yksi asiakas kertoi seuraavanlaisesti: *”On paljon asioita, jotka keskustellaan yksikön sairaalahuoltajien kanssa. Osa sairaalahuoltajista puhuvat näistä oman esimiehen kanssa ja osa eivät.”* Esihenkilöillä ei välttämättä ole ajantasaista kuvaa siitä miten omalla vastuualueella menee asiakkaan näkökulmasta. Riski negatiivisen palautteen antamiseen kasvaa silloin kun yksikössä vaihtuu sairaalahuoltaja. Asiakkaat kokevat, että uusilla sairaalahuoltajilla ei ole aina selkeää kuvaa siitä, miten yksikössä toimitaan.

Palautteiden haasteina voidaan pitää myös sitä, että asiakaspalautteita ei analysoida tai luokitella. Esihenkilöt arvioivat itse kuinka akuutti ja tärkeä palaute on. Saatuja asiakaspalautteita ei raportoida eteenpäin, eikä tähän ole olemassa ohjeistusta. Palautteiden käsittely siis vaihtelee eri esihenkilöiden kesken. Jos esihenkilö itse arvioi, että palaute on sen verran kriittinen tai vakava, että se pitää ottaa heti esille – silloin asiasta raportoidaan eteenpäin omalle esihenkilölleen.

Pidettyjen haastatteluiden perusteella on erilaisia käytäntöjä palautteiden tallentamisen ja kirjaamisen kanssa. Saatuja palautteita ei kirjata systemaattisesti mihinkään järjestelmään. Sähköpostilla tulleet palautteet jäävät yleisimmin vastaanottajan omaan sähköpostiin. Esihenkilöille tulee sähköpostia päivittäin suuret määrät, joiden vuoksi asiakaspalautteet jäävät herkästi muiden viestien alle.

Asiakastapaamisista esihenkilöt pyrkivät tekemään muistiota mutta näitä ei kerätä mihinkään omaan järjestelmään. Kaikista asiakastapaamista ei kuitenkaan muistioita tehdä. Haipron kautta tulleet palautteet jäävät järjestelmään mutta niiden tarkastelu myöhemmässä vaiheessa koetaan hankalaksi, koska järjestelmästä on vaikea löytää ilmoituksia jälkikäteen.

### **Asiakaskokemus**

Sairaalahuollon sisäisillä asiakkailla on erityiset asiakasodotukset saatavaa palvelua kohtaan. Yhteistyön on oltava sujuvaa ja sairaalahuollon on pystyttävä toteuttamaan luvatut palvelut. Asiakkaat kokevat, että heidän saamansa palvelu vaikuttaa suuresti siihen, millaisen asiakaskokemuksen he pystyvät tarjoamaan

omille asiakkailleen, eli potilaille. Tämän vuoksi asiakkaat pitävät tärkeänä sitä, miten sairaalahuolto kehittää omia palvelujaan. Asiakkaille lisäarvoa tuo selkeä asiakaspalauttejärjestelmä, joka on yksinkertainen käyttää ja palaute on mahdollista antaa nopeasti. Asiakashaastatteluissa nousi kerta toisensa jälkeen käsitteet nopeus, helppous ja saavutettavuus. Sähköposti koetaan yleisimmin järjestelmäksi, joka on nopea, helppo ja se saavuttaa halutun henkilön välittömästi.

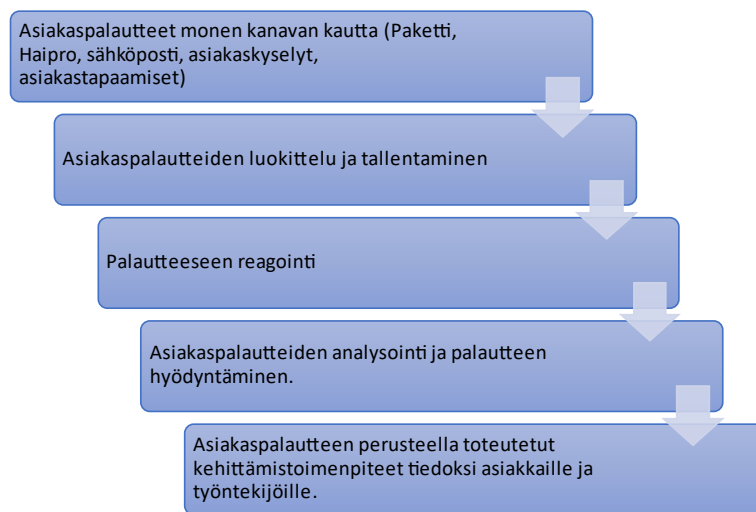
Esihenkilöt vastaavat asiakkaiden palautteisiin ystävällisesti, vaikka asiakaspalaute voi välillä olla melko negatiivista. Asiakkaat kokevat, että kirjalliseen palautteeseen vastataan tarpeeksi nopeasti. Esihenkilöt vastaavat palautteisiin asiakkaalle joko samana päivänä tai seuraavana arkipäivänä. Asiakkaiden mukaan kynnyks antaa palautetta on pieni, vaikka palautetta annetaan suhteellisen harvoin.

Vaikka asiakkaat tavoittavat esihenkilöt hyvin ja saavat vastauksen, he eivät kuitenkaan ole välttämättä ajan tasalla siitä, mitä palautteen antamisen jälkeen tapahtuu. Asiakkaat kokevat, etteivät ole aina varmoja siitä, onko palautteen antaminen vaivan arvoista ja tämä on ajoittain turhauttavaa. Esihenkilöt vastaavat asiakkaille, että palaute on otettu vastaan ja toimenpiteitä aletaan tekemään. Tämän jälkeen asiakkaat eivät kuitenkaan välttämättä tiedä, mitä toimenpiteitä asi-alle tehdään.

Palautteita käsitellään asiakastapaamisissa mutta tapaamisia ei välttämättä ole joka kuukausi. Asiakkaat mainitsivat, että kokemuksen mukaan palautetta annetaan usein samoista asioista. Kun samasta asiasta joudutaan usein muistuttamaan, syntyy kokemus, että palautteen antaminen on tehotonta. Asiakkaat toivovat, että palautteen antaminen johtaisi todellisiin toimenpiteisiin ja tästä tiedotettaisiin kunnolla asianomaisia.

## 5.2 Kehittämisehdotukset

Suurimmat haasteet nykyisessä palauteprosessissa on hallitsematon palautevirta, palautteiden käsittely ja raportointi, tallentaminen ja asiakkaiden tiedottaminen. Asiakaspalautteiden käsittelyä voitaisiin selkeyttää Aarnikoivun (2005) mallia mukaillen.



KUVIO 4. Sairaalahuollolle kehitetty asiakaspalautemalli (mukaillen Aarnikoivu 2005).

Asiakaspalautetta olisi hyvä kerätä edelleen aktiivisilla (asiakaskyselyt ja asiakastapaamiset) ja passiivisella (spontaanit palautteet) menetelmällä. Eri palautekanavat (Paketti, sähköposti, Haipro) olisi hyvä säilyttää, mutta eri palautekanavista tulevat palautteet pitäisi tallentaa yhteen paikkaan. Paketti-järjestelmän tunnettavuutta tulisi kasvattaa ja sen käyttöä selkeyttää. Jos Paketti-järjestelmästä halutaan edelleen kehittää ensisijainen palautekanava – virallinen kanava pitäisi tehdä näkyväksi. Tällä hetkellä Paketin käyttö on asiakkaille, sekä esihenkilöille vierasta. Järjestelmää ei osata tuoda keskusteluihin esihenkilöiden toimesta, koska sen käyttöä ei tunneta. Myös asiakkaat kokevat, etteivät tiedä mihin palaute menee Paketin kautta, jonka vuoksi järjestelmää ei mielellään hyödynnetä.

Asiakkaat käyttävät kuitenkin ensisijaisesti palautekanavana sähköpostia ja Haipro-järjestelmää. Jos asiakkaiden kokemuksen mukaan kyseiset tavat ovat helppo ja vaivaton tapa antaa palautetta, ei tätä mahdollisuutta kannattaisi poistaa. Myös asiakastapaamisten ja asiakaskyselyiden kautta tulevat palautteet olisi hyvä tallentaa samaan järjestelmään, jotta kaikki asiakaspalautteet löytyisivät yhdestä paikasta.

Asiakaspalautteita varten olisi kannattavaa perustaa oma tallennuspaikka, jossa ne olisivat palautteita käsittelevien nähtävissä. Asiakaspalautteet olisivat tallennushetkellä hyvä luokitella. Kun luokittelu tehdään, saadaan kokonaiskuvat siitä, millaista palautetta yleisimmin vastaanotetaan ja mitkä asiat vaativat erityisesti kehittämistä. Esihenkilöt voisivat toimia palautteiden tallentajana, mutta luokittelun voi tehdä esimerkiksi palautekoordinaattori, joka tarvittaessa hallinnoi palautteiden tallennusjärjestelmää. Palautekoordinaattorin tehtävänä olisi palautteiden luokittelu, analysointi ja tiedon jalostaminen.

Kun asiakaspalautteet tallennetaan järjestelmään ne ovat helposti myös organisaation johdon katsottavissa. Tällä hetkellä asiakaspalautteita raportoidaan eteenpäin, jos esihenkilö itse arvioi sen tarpeelliseksi. Tämä kuitenkin johtaa siihen, että valtaosa palautteista jää vain yhden ihmisen tietoon. Organisaation johdon tulisi olla ajan tasalla asiakaspalautteista ja täten toiminnan nykytilasta. Jos palautteita ei tallenneta ja raportoida eteenpäin, jää valtaosa palautteista hyödyntämättä.

Välitön reagointi palautteisiin vaatisi selkeät toimintaohjeet organisaation sisälle, jotta palautteen tullessa tiedetään, mitä toimenpiteitä palautteen vastaanottamisen jälkeen vaaditaan. Asiakkaat ovat yhtä mieltä siitä, että palautteisiin vastataan asianmukaisesti. Tästä huolimatta asiakkaat kokevat epävarmuutta siitä, mitä toimenpiteitä palautteen jälkeen tehdään. Tämän vuoksi olisi myös tärkeää kehittää yhtenäinen toimintamalli esihenkilöiden tueksi palautteen käsittelyyn.

Toimintamallin avulla palautteiden käsittely voitaisiin sujuvoittaa ja varmistettaisiin asiakkaiden tasalaatuinen asiakaskokemus. Saarisen (2018) mukaan palauteprosessin pitäisi olla sellainen, jonka avulla käydään vuoropuhelua asiakkaan kanssa. Jotta asiakkaat kokevat palautteen antamisen vaivan arvoiseksi

olisi tärkeää, että he tietäisivät miten palautteiden avulla kehitetään toimintaa. Niskanen (2014, 36) mainitsee, että palautteen jättämiseen vaikuttaa erityisesti se, kuinka merkitykselliseksi palautteen anto koetaan. Tällä hetkellä asiakkaiden kokemuksen mukaan asiakaspalautteita kerätään mutta näiden pohjalta harvemmin tehdään toimenpiteitä. Tämän vuoksi palautteen antamista ei välttämättä nähdä vaivan arvoisena.

Kun palautteet on tallennettu ja luokiteltu asianmukaisesti, syntyy kokonaiskuva siitä millaisia palautteita asiakkailta saadaan. Esimerkiksi jos asiakaspalautteita tulisi paljon johonkin tiettyyn työtehtävään liittyen, tähän päästäisiin kiinni, kun kaikki palautteet on tallennettu samaan paikkaan. Tämän perusteella pystyttäisiin tekemään johtopäätös, että työtehtävään liittyen on järjestettävä työntekijöille koulutusta. Esihenkilöiden toimesta asiakkaita informoitaisiin, että palautteiden perusteella on tehty toimenpiteitä. Tällä tavalla asiakaspalautetta hyödynnettäisiin toiminnan kehittämisessä, eikä palautetta kerättäisi vain tavan vuoksi.

### **5.3 Tutkimuksen eettisyys ja validiteetti**

Kaikkia tutkimuksia koskee tutkimuseettisyys. Tällä tarkoitetaan kaikkia tutkimusprosessin eri vaiheita aina tutkimusaiheeseen, menetelmiin ja tutkimusaineiston käsittelyyn. Näihin lukeutuu esimerkiksi tutkittavan tietoinen suostumus ja anonyymiteetin suojaaminen, sekä tutkimusluvan hakeminen. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnissa validiteetilla tarkoitetaan sitä kuinka hyvin valittu lähestymistapa ja menetelmä tuottaa tietoa tutkittavasta asiasta (Puusa & Juuti 2020.)

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin Teams-ohjelman välityksellä. Haastatteluihin varattiin henkilökohtaiset ajat ja haastattelut pyrittiin järjestämään häiriöttömässä tilassa. Haastateltavat antoivat etukäteen suostumuksen haastatteluun ja haastattelutilanteessa heille kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan ja tallennukset poistetaan heti litteroinnin jälkeen. Haastateltaville kerrottiin myös, että työssä säilyy vastaajien anonymiteetti, eikä työn loppuraportissa tule tietoon heidän henkilöllisyytensä.

Menetelmänä teemahaastattelu osoittautui oikeaksi tutkimusmenetelmäksi tähän työhön. Vaihtoehtona tutkimuksen yhdeksi menetelmäksi oli myös kysely. Kyselyn avulla vastauksia olisi todennäköisesti saatu enemmän kuin haastatteluilla. Laadullista haastatteluaineistoa analysoitaessa määrä ei kuitenkaan korvaa laatua. Teemahaastatteluun päädyttiin, koska haastatteluiden perusteella tutkittavasta asiasta oli mahdollista saada yksityiskohtaisempaa ja laajempaa tietoa. Kun haastattelujen määrää pohditaan, analysoidaan aineiston kylläntymistä eli saturaatiopistettä. Kun uudet haastattelut eivät enää tuota uutta tietoa, on saturaatiopiste saavutettu ja haastatteluista on tarpeeksi. (Ojasalo ym. 2014, 112.) Pidettyihin haastatteluihin osallistui seitsemän henkilöä. Määrällisesti luku on pieni ja haastatteluissa saavutettiin saturaatiopiste eli vastausten kylläntyminen melko nopeasti, koska vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia kaikilla haastattavilla.

Haastattelut pidettiin pitkällä aikavälillä, joka vaikutti aineiston purkamiseen. Yhdestä haastattelusta ei ollut nauhoitusta saatavilla ja muistiinpanoihin oli haastavaa palata pitkän tauon jälkeen. Työn luotettavuutta olisi lisännyt enemmän kuin yhden menetelmän käyttö. Aikataulusyiden takia tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista. Saadusta aineistoista on kuitenkin pystytty keräämään kehitysehdotuksia toimeksiantajalle.

Opinnäytetyön edetessä jouduin pohtimaan, mikä teoreettinen tieto on työn kokonaisuuden kannalta merkityksellistä ja onko teoriaosuudessa sellaista, joka ei anna lisäarvoa työlle. Työn edetessä on tehty rajauksia alkuperäiseen opinnäytetyösuunnitelmaan verrattaessa, sekä teoriaan on otettu uusi näkökulmia mukaan. Työn lopputuloksen kannalta oli kuitenkin järkevää muokata teoreettista viitekehystä. Työhön teoriatieto on haettu luotettavista lähteistä, joka lisää työn luotettavuutta.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa nykyisen asiakaspalautejärjestelmän haasteet ja saada selville asiakkaiden kokemus asiakaspalauteprosessista. Toimeksiantajan toiveena oli selvittää myös miksi käytössä olevaan Paketti-järjestelmään on tullut palautteita vähän ja kuinka paljon asiakkaat tällä hetkellä antavat palautetta muiden kanavien kautta.

Opinnäytetyö oli pitkä prosessi. Työn aloitus tapahtui vuoden 2022 alussa ja opinnäytetyö valmistui vuoden 2023 joulukuussa. Lopullisen työn teoreettinen viitekehys poikkeaa alkuperäisestä opinnäytetyön suunnitelmasta. Työn edetessä ongelmaksi muodostui, ettei teoria tue tarpeeksi hyvin tutkimuksen tarkoitusta. Tämä kertoo siitä, että työtä suunniteltaessa teoriaan olisi pitänyt tutustua nykyistä laajemmin ja tutkimusongelmaa olisi pitänyt pohtia laajemmin.

Tutkimusosiossa laadukkaamman lopputuloksen kannalta haastatteluaineistoa olisi kannattanut kerätä laajemmin ja käyttää enemmän kuin yhtä menetelmää. Aikataulusyistä muita menetelmiä ei kuitenkaan hyödynnetty. Haastattelut toteutettiin väljällä aikataululla ja työn tekemiseen oli haastavaa syventyä pitkien taukojen jälkeen. Pitkittynyt prosessi näkyy opinnäytetyön lopputuloksessa ja toimeksiantajalle työn tuoma lisäarvo on vähäinen.

Opinnäytetyön lopputuloksena kuitenkin saatiin toimeksiantajalle kehitysideoita asiakaspalauteprosessin käsittelemiseen. Aineistoa saatiin erityisesti siitä, kuinka paljon asiakkailta kerätään palautetta ja mitä kanavaa asiakkaat käyttävät. Lisäksi aineistosta saatiin selville kuinka tasalaatuista palvelua eri asiakkaat saavat jättäessään palautetta ja kuinka asiakaspalautteita organisaatiossa käsitellään ja hyödynnetään.

Pidetyistä haastatteluista selvisi myös, että yksiköissä asiakkaat jakavat palautetta suoraan työntekijöille. Tämän perusteella asiakaspalautejärjestelmää kannattaisi tarkastella myös tästä näkökulmasta. Palauteprosessia kannattaisi jatkokehittää suuntaan, jossa saataisiin yksiköissä oleva hiljainen tieto asiakaspalautteita käsittelevien henkilöiden tietoon.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: Alma Talent.

Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen: totuuksia tuloksellisuudesta. Helsinki: WSOYpro.

Arantola, H & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus. Viitattu 1.4.2023. [256\\_09 Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana \(businessfinland.fi\)](https://businessfinland.fi/256_09_Palvelemisesta_palveluliiketoimintaan_-_Asiakasymmarrys_palveluliiketoiminnan_perustana)

Asiakaskokemus rakentuu pienistä asioista. 2023. Verkkosivu. Viitattu 1.9.2023. [Mitä tarkoittaa asiakaskokemus, ja miten se rakennetaan? | Sanoma Markkinointi Routa](#)

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent.

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

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Viro: Print Best.

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

Martikainen, S. 2018. Asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen. Case Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusohjelma. Savonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 1.4.2023. [Martikainen Sirpa.pdf \(theseus.fi\)](#)

Niskanen, A. 2014. Asiakaspalautteen hyödyntäminen osana asiakastiedon hallintaa, case pankki. Kauppatieteiden tiedekunta. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 1.4.2023. [Gradu.pdf \(lut.fi\)](#)

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma P

Opas asiakaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen. N.d. Kreapal. Viitattu 1.4.2023. [Asiakaskokemusopas.pdf \(kreapal.fi\)koivu](#)

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy.

Puusa, A & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo Oy.

Saarinen, T. 2018. Toimiva palautejärjestelmä päätöksenteon tukena. Verkkosivu. Viitattu 1.4.2023. [Toimiva palautejärjestelmä päätöksenteon tukena | Arter Blogi](#)

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 4.painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukutsu

Hei,

Olen Pirita Salonen ja työskentelen Tampereen yliopistollisen sairaalan sairaalahuollossa. Työni ohessa opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa restonomin tutkintoon johtavassa koulutusohjelmassa. Teen opintoihin liittyvää opinnäytetyötä, jonka toimeksiantajana toimii Taysin sairaalahuolto.

Opinnäytetyöni aiheena on asiakaspalauttejärjestelmän ja asiakaskokemuksen kehittäminen. Työtäni varten tarkoitukseni on haastatella sairaalahuollon asiakkaita koskien nykyisiä palautteikäytäntöjä.

Haastattelut toteutan teemahaastatteluina ja haastatteluun menee aikaa alle 30 minuuttia. Haastattelen mielelläni joko Teamsin välityksellä tai kasvotusten mutta toki haastattelun voi toteuttaa myös puhelimitse. Haastattelut tullaan nauhoittamaan. Haastattelun ajankohta sovitaan henkilökohtaisesti.

Haastatteluiden tallenteet käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käsitellään vain opinnäytetyön työstämistä varten. Työn valmistuttua äänitteet tuhoetaan. Tutkimuksen tulokset luovutetaan Tays sairaalahuololle opinnäytetyön raportin muodossa. Opinnäytetyöraportissa kaikki haastattelutulokset tullaan esittämään nimettöminä. Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseus-verkkosivustolla, joka on ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden julkaisukanava.

Ystävällisin terveisin,

*Pirita Salonen*

## Liite 2. Teemahaastattelut

### Asiakaspalautteita käsittelevien haastattelut

1. Yleisimmät palautekanavat ja kuinka paljon palautetta saadaan?
2. Kuinka nopeasti asiakaspalautteisiin reagoidaan?
3. Kysytäänkö asiakkaalta aktiivisesti palautetta vai odotetaanko, että asiakas antaa itse?
4. Mitä palautteelle tapahtuu sen saapumisen jälkeen? Asiakaspalautteiden kirjaaminen/toimenpiteet/raportointi eteenpäin. Kuinka toimintaa kehitetään palautteiden avulla?

### Asiakkaiden haastattelut

1. Käytetyin palautekanava, miksi? Kuinka usein palautetta annetaan?
2. Paketin käyttö.
3. Asiakaskokemus nykyisestä palauteprosessista.
4. Asiakaspalautteisiin reagointi.
5. Palautteen jälkeinen toiminta. Mitä odotuksia palautteen jälkeen on?

## Liite 3. Samankaltaisuuskaavio

