



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

PALAUTEPROSESSIN KEHITTÄMINEN ABB OY, DRIVES SERVICE YKSIKKÖ

Jemina Nijmolen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2018
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi ja kansainväliset liiketoiminnot



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi ja kansainväliset liiketoiminnot

JEMINA NIJMOLLEN
Palauteprosessin kehittäminen
ABB Oy, Drives Service yksikkö

Opinnäytetyö 51 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Toukokuu 2018

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia ABB Oy:n Drives Service yksikön palauteprosessia.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yksikön asiakaspalauteprosessia. Tarkoituksena oli tutkia ja analysoida nykyisten käyttäjien käyttökokemuksia asiakaspalauteprosessista ja analyysin perusteella tuoda esiin mahdollisia kehitysehdotuksia. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten palauteprosessia voidaan kehittää paremmaksi ennen sen ottamista laajempaan käyttöön yrityksen sisällä.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tiedonkeruun menetelmänä käytettiin teemoitettua fokusryhmähaastattelua. Haastattelu suoritettiin kahdelle eri ryhmälle; palautteen avaajille ja palautteen vastuuhenkilöille. Haastatteluiden avulla selvitettiin näiden ryhmien mielipiteitä ja kokemuksia asiakaspalauteprosessista.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että asiakaspalauteprosessin nykyiset käyttäjät ovat melko tyytyväisiä prosessiin nykyisellään. Palauteyökalu koettiin selkeäksi ja toimivaksi, mutta kehitystä vaatii vielä esimerkiksi täytettävien kenttien ohjeistukset. Asiakaspalauteprosessi on jo toimiva konsepti yksikössä, mutta tietoisuutta siitä ja sen käyttöä on saatava lisättyä. Tärkeimpiä tekijöitä tässä onnistumiseen on oikeanlainen viestintä.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää viestittäessä palauteprosessista, otettaessa palauteprosessia globaaliin käyttöön yrityksen sisällä sekä palauteyökalun kehityksessä.

Asiasanat: asiakaspalaute, asiakastyytyväisyys, palauteprosessi, haastattelu

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Marketing and International Business

JEMINA NIJMOLEN
Improving the feedback process
ABB Oy, Drives Service unit

Bachelor's thesis 51 pages, appendices 1 page
May 2018

The aim of this thesis was to develop the feedback process at the ABB Drives Service Unit. The purpose was to investigate and analyse the experiences of the current users of the customer feedback process, and based on the analysis to propose possible development suggestions. The research problem was to find out how to improve the feedback process before taking it to a wider use in the company.

The survey was carried out as a qualitative study and the method of collecting data was a themed focus group interview. The interview was held for two different groups; feedback creators and responsible persons. Through the interviews the opinions and experiences of the feedback process were investigated.

Based on this survey, one can say that the current users of the customer feedback process are already quite satisfied with the process. The feedback tool was experienced to be clear and functional, but development is still required, for example in the field instructions. The customer feedback process is already a working concept in the unit, but the awareness and use of it must be increased. The main focus in achieving that is on successful communication.

The study results can be utilized when communicating about the feedback process, when taking the feedback process into global use within the company and in the development of the feedback tool.

Key words: customer feedback, customer satisfaction, feedback process, interview

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	7
1.3	Toimeksiantajan esittely.....	7
1.4	Tutkimusraportin eteneminen	9
2	ASIAKASPALAUTE.....	10
2.1	Asiakaspalaute yritysmaailmassa.....	10
2.2	Palautekulttuuri	11
2.3	Positiivinen ja korjaava palaute	12
2.4	Palauteprosessi.....	14
3	ASIAKASTYYTYVÄISYYS	16
3.1	Asiakastyytyväisyyden merkitys yritykselle	16
3.2	Tyytyväisyysasteet	17
3.3	Asiakastyytyväisyyden ja palautteen kuuntelun suhde	19
4	TUTKIMUONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	21
4.1	Tutkimusongelma.....	21
4.2	Tutkimusmenetelmät	21
4.3	Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä.....	22
4.4	Analyysimenetelmä.....	23
4.5	Tutkimuksen toteutus	24
5	TULOKSET.....	29
5.1	Asiakaspalaute Drives Service yksikössä – nykytilanteen kuvaus	29
5.2	Palautteen avaajien haastattelu	33
5.2.1	Asiakaspalaute, asiakastyytyväisyys ja palauteprosessi	33
5.2.2	Palautetyökalu	35
5.2.3	Toimenpiteet palautteiden pohjalta.....	36
5.2.4	Viestintä	37
5.3	Palautteen vastuuhenkilöiden haastattelu	39
5.3.1	Asiakaspalaute, asiakastyytyväisyys ja palauteprosessi	39
5.3.2	Palautetyökalu	41
5.3.3	Toimenpiteet palautteiden pohjalta.....	42
5.3.4	Viestintä	43
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	45
7	POHDINTA	47
	LÄHTEET.....	49
	LIITTEET.....	51

TERMIT

Creator	Palautteen avaaja, ei välttämättä kuitenkaan palautteen antaja. Avaajan vastuu on havaita palaute ja kirjata se palautejärjestelmään.
Drives Service Maayksikkö	ABB yksikkö, johon tämä opinnäytetyö toteutettiin Paikallinen ABB maayksikkö toisessa maassa, Drives Service Suomen asiakas
Responsible	Palautteen vastuuhenkilö. Palaute ohjataan tälle henkilölle joko tiedoksi tai toimenpiteeksi. Toimenpiteitä ovat esimerkiksi palautteen aiheen tarkempi tutkiminen ja ratkaisujen löytäminen.

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Asiakaspalaute on tärkeämpää kuin koskaan. Yritykset Suomessakin ymmärtävät nykyään, että pelkkä palautteen kuuleminen ei riitä. Se pitää ennen kaikkea kuunnella ja palautteen pohjalta pitää toimia. Nykyään palautteen tiedostetaan olevan tärkeässä asemassa yrityksen kehittämisessä, kuten Silvennoinenkin (2004, 163) kirjassaan toteaa. Kaikki palaute ei ole positiivista, mutta epätyytyväiset asiakkaat ovat yrityksen paras mahdollinen oppimismahdollisuus.

Opinnäytteen toimeksiantaja ABB, Drives Service -yksikkö on kiinnostunut tästä aiheesta, koska palaute nähdään tärkeänä osana yrityksen toimintaa. Yhtiön strategiaan on määriteltä asiakaskeskeisyys ja Drives Service -yksikössä asiakkaan kuuntelu eli palautteen vastaanottaminen on myös ollut painopistealueena.

Palautetta hyödyntäen voidaan vaikuttaa moniin asioihin. Jotta kaikki palaute saadaan dokumentoitua, on tärkeää olla joku järjestelmä, jonne palautteen voi kirjata. Drives Servicesissä järjestelmä on olemassa, mutta sen käyttö myös yksikön sisällä on vielä toivottua vähäisempää. Järjestelmä halutaan samalla luoda tutummaksi omalle yksikölle, kun sen viemistä globaaliksi suunnitellaan.

Olen itse työskennellyt vuosia tässä yrityksessä etulinjan asiakaspalvelutehtävissä ja tiedostanut, että dokumentoitu asiakaspalaute ja sen pohjalta tehtävät kehitysprosessit eivät ole aina olleet yrityksen vahvuuksia. Vasta viime vuosina on herätty siihen, että asiakkaita pitää kuunnella, palaute pitää dokumentoida ja sen pohjalta pitää toimia. Tämän lisäksi olisi hyvä voida osoittaa yrityksen johdolle, että näin on toimittu. Näiden tavoitteiden täyttämistä varten on kehitetty erilaisia asiakaspalauteprosesseja ja –työkaluja erilaisiin tarpeisiin.

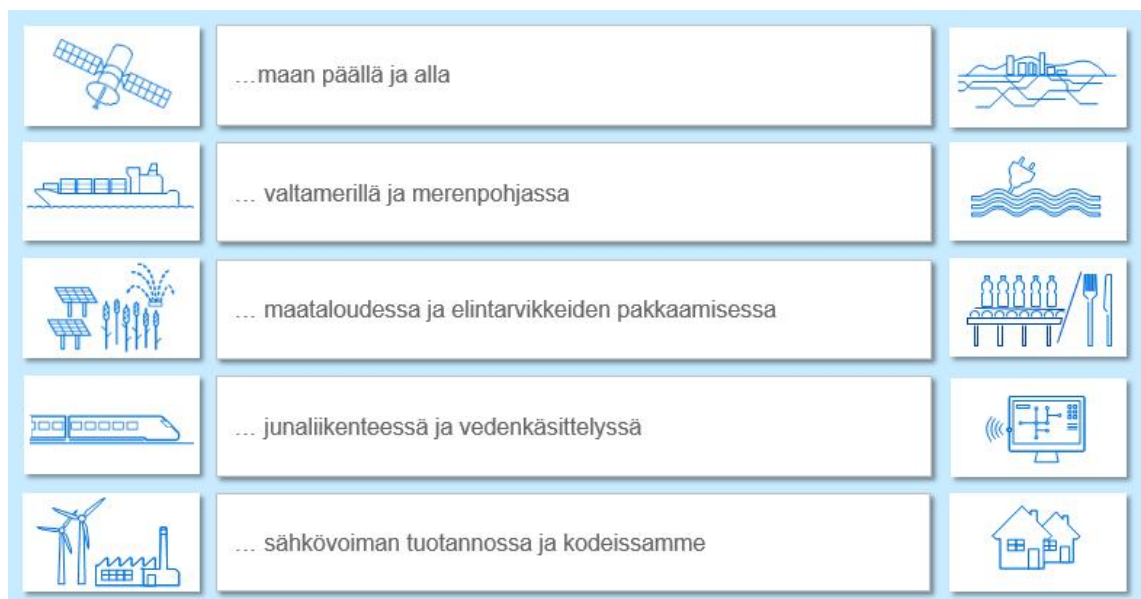
Koska prosessit ovat vielä niin uusia, koen, että tämä on hyödyllinen tutkimusaihe niin minulle itselleni kuin yrityksellekin. Koen myös, että henkilökohtaisesta kiinnostuksesta aiheeseen on hyötyä työtä tehdessä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Työn tavoite on kehittää yksikön asiakaspalauteprosessia. Tarkoituksena on tutkia ja analysoida nykyisten käyttäjien käyttäjäkokemuksia asiakaspalauteprosessista haastatteluiden avulla ja analyysin perusteella tuoda esiin kehittämisehdotuksia. Haastatteluilla selvitetään käyttäjien eli palautteen avaajien ja palautteista vastuullisten henkilöiden mielipiteitä ja kokemuksia asiakaspalauteprosessista. Itse palautejärjestelmän kehitys ei kuulu tämän työn tavoitteisiin.

1.3 Toimeksiantajan esittely

ABB on johtava teknologian edelläkävijä, joka on muodostunut kahden suuren eurooppalaisen sähköteknikkayrityksen ruotsalaisen ASEA:n ja sveitsiläisen Brown Boverin yhdistyttyä. (ABB Historia n.d.) ABB:n tarjontaan kuuluvat robotit, sähköistystuotteet, liikkeenohjaus-, teollisuusautomaatio- ja sähköverkkoratkaisut. (ABB lyhyesti n.d.)



KUVA 1. Sähkövoimaa ja automaatiota on kaikkialla (ABB tänään Power Point –esitys)

Henkilöstöä yrityksellä on noin 135 000 henkilöä. ABB on yksi suurimpia teollisia työnantajia Suomessa työllistäen noin 5300 henkilöä. Yrityksen liikevaihto on noin 2,3 miljardia euroa ja tuotekehitykseen ja tutkimukseen investoitiin vuonna 2017 131 miljoonaa euroa. Yrityksellä on toimintaa yli 100 maassa ja Suomessa noin 20 paikkakunnalla. Suomen tehtaat ovat keskittyneet Helsinkiin, Vaasaan ja Porvooseen. (ABB lyhyesti. n.d.)

ABB jakautuu neljään divisioonaan; Electrification products, Robotics and Motion, Industrial Automation ja Power Grids, jotka jakautuvat vielä erillisiin liiketoimintayksiköihin. (ABB tänään 2018). Yksikkö, johon tämä työ toteutetaan, kuuluu Robotics and Motion divisioonaan, Drives liiketoimintayksikköön ja sen alla vielä omaan Drives Service tulosyksikköön. Drives-yksikkö on keskittynyt pienjännitteisten taajuusmuuttajien sekä niiden ohjelmistotyökalujen kehitykseen ja valmistukseen. Näitä taajuusmuuttajia toimitetaan kaikkiin sovelluksiin ja teollisuudenaloihin ympäri maailmaa. (ABB Drives n.d..)

Drives Service on Drivesin varaosiin, palveluihin ja palvelutuotteisiin keskittynyt liiketoimintayksikkö. Tuotteita ovat kaikkien tuotetuen piirissä olevien taajuusmuuttajien varaosat, ennakkohuoltokitit, vaihtolaitteet sekä kymmeniä erilaisia niihin liittyviä palveluita kuten etäseuranta, käyttöönotto ja elinkaarenhallintapalvelut. Yksikössä työskentelee Suomessa noin 155 toimihenkilöä. Operatiivinen toiminta varastossa on ulkoistettu alihankkijalle. (Pyykkö 2017a.)

Globaalilla tasolla tarkasteltuna toimintaa on yli 100 maassa paikallisten Service-yksiköiden kautta. Toiminta käsittää yleensä myyntiyksikön sekä korjaamon. Suomen Drives Service toimii useimmille Drivesin tuotteille globaalina palvelukeskuksena (Global Service Center = maailmanlaajuinen palvelukeskus). Tämä tarkoittaa sitä, että Suomessa on useimpien tuotteiden hallinnan ja kehityksen päävastuu. (Pyykkö 2017a.)

Service-liiketoiminnan haasteet muodostuvat toiminnan kiireellisyydestä. Asiakkaan tehdas saattaa seisoa ja silloin ei ole minuuttiakaan hukattavaksi. Välillä yksittäiselle varosalle on saatettu jopa tilata oma lentokone. Päivässä lähtee keskimäärin 300 lähetystä. (Pyykkö 2017a.)

1.4 Tutkimusraportin eteneminen

Toisessa ja kolmannessa luvussa esitellään opinnäytetyön pohjana käytetyt teoreettiset osuudet; asiakaspalaute ja asiakastyytyväisyys.

Neljännessä luvussa käsitellään tämän opinnäytetyön tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät. Kvalitatiivinen tutkimusosuus koostuu kahdesta teemahaastattelusta. Toisessa haastateltiin palautteita avanneita henkilöitä ja toisessa palautteiden vastuuhenkilöitä.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset.

Kuudes luku käsittelee johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia, jotka syntyivät tätä tutkimusta tehdessä.

Viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään arvio opinnäytetyön prosessin onnistumisesta.

2 ASIAKASPALAUTE

2.1 Asiakaspalaute yritysmaailmassa

Palautteella on tärkeä asema yrityksen kehittämisessä. Sen avulla ja sitä hyödyntäen opitaan ja uudistutaan. Niin koko yritykselle, työryhmälle kuin työntekijöillekin on tärkeää antaa, vastaanottaa ja käsitellä palautetta. Palaute antaa tietoa esimerkiksi siitä, mikä asia tai toiminto on jo hyvin, onko jotain kehitettävää tai kuinka hyvin annetuissa tavoitteissa on onnistuttu. (Silvennoinen 2004, 163-164.) Sarkkinen (2017) toteaa hyödyllisen palautteen edistävän asioiden etenemistä.

Feedback, englanninkielinen vastine palautteelle on löytänyt paikkansa myös suomen kielessä ja tarkoittaa takaisinsyöttöä. Palautteen avulla saadaan tuotua esille oma näkemys jostain asiasta tai suorituksesta. (Juholin 2008, 243.) Palaute on vaihtelevaa ja sitä sen kuuluukin olla. Palautteen sisältö voi olla kiitos, kehu, neutraali kommentti, kritiikki tai jopa varoitus. On annettu palaute mitä edellä mainituista tahansa, on se merkityksellinen työyhteisölle. (Juholin 2008, 247.)

Palautteen avulla saadaan ilmaistua myös epäonnistumisia. Antamalla palautetta luodaan mahdollisuus tehdä pieni korjausliike, jolla vältetään mahdollisesti koko yritystä koskeva suuri korjausliike. Kun jokainen antaa palautetta, on yritys täynnä tarkkaavaisia silmiä, neniä ja korvia aistimassa yrityksen tapahtumia. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 30.)

Perkka-Jortikan määritelmän mukaan palaute ohjaa ja motivoi ihmisten toimintaa. Palaute antaa arvioita toimintatavoista, tietoa tuloksista sekä ideoita toiminnan parantamiseen. Saadun palautteen avulla voidaan paitsi korjata virheitä, muuttaa huonoiksi todettuja toimintatapoja sekä luoda esimerkiksi uusia tuotteita tai palveluita. (Perkka-Jortikka 2005, 211.)

Palaute on ensiarvoisen tärkeää liiketoiminnan muutoksessa. Muutoksen tarpeen luo palaute, joka saadaan asiakkailta, markkinavoimilta, mittareista ja viivan alta. Siitä syntyy visio ja strategia, joiden kautta käynnistetään muutos ja ylläpidetään sitä. Muutoksen käynnistys ja ylläpito riippuvat siitä, millainen palautekulttuuri yrityksessä on ja kuinka

tehokasta se on. Palaute on osattava hyödyntää, jotta sen tuomat mahdollisuudet eivät mene hukkaan. (Aalto 2002, 8.)

Käyttäytymistä on vaikea muuttaa, olipa kyseessä sitten työ- tai yksityiselämä. On helpompi tehdä pieniä kuin suuria muutoksia. Näin ollen kannattaakin edetä pienin askelin. Organisaatio muuttuu pienin askelin, kun työntekijät pitävät huolen siitä, että muuttavat omaa toimintaa pienin askelin. Näin pienestä saadaan suurta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 30.)

Jos viestintää ei ole suunniteltu yrityksessä hyvin, jäävät asiakkaiden mielipiteet usein ainoastaan asiakaspalvelijoiden tietoon ja asiakaspalvelijat välttävät vastaanottamasta suullista palautetta, koska eivät tiedä, mitä sellaiselle palautteelle täytyy tehdä. Kun tieto siitä on, mitä suulliselle palautteelle tehdään, tieto välittyy helposti eteenpäin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 175.)

Työyhteisö on valmiimpi muutoksiin, kun yrityksessä vallitsee avoin vuorovaikutus ja hyvä palautekulttuuri. Hyvä palautekulttuuri luo valmiudet sille, että työyhteisössä ollaan tottuneita tietynlaiseen ajatteluun ja tapaan toimia, jolloin tarvittavien muutoksien pohdinta on osa jokapäiväistä työtä. Palautteiden avulla työyhteisö saa arvokasta tietoa niin kehitystarpeista, vahvuuksista ja heikkouksista kuin asiakkaiden tarpeistakin. (Ranne 2006, 27.)

2.2 Palautekulttuuri

Juholin (2008) avaa kirjassaan palautekulttuurin käsitettä. Osaksi organisaatiokulttuuria kuuluva palautekulttuuri rakentuu organisaatiossa sovitusta sovellettavista käytännöistä ja se perustuu organisaation arvoihin. Palautekulttuuri tulee esille niin arvoina kuin arvostuksinakin sekä myös asenteina ja käytäntöinä. Palautekulttuuri kehittyy käytäntöjen toistoista tai ne alkavat toistumaan jopa tiedostamatta. (Juholin 2008, 252.) Palautekulttuuri on kehittämisen ja oppimisen kulttuuri. Hyvä palautekulttuuri näkyy usein työntekijöiden parantuneessa itsetuntemuksessa. Se kehittää myös työntekijöiden työsuorituksia, opettaa ja avustaa kohti oikeanlaista tekemistä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 17.)

Drives Service-yksikössä halutaan kehittää palautekulttuuria siihen suuntaan, että palautteen antamisesta tulee lähes tiedostamaton tapa. Sen on oltava helppoa ja sillä nähdään tarkoitus. Tässä yhteydessä tarkoitetaan nimenomaan palautetta toimintatavoista, prosesseista, onnistumisista – työtä tai yksittäistä työsuoritusta kohtaan. Henkilökohtainen palaute ei välttämättä kuulu tämän palauteprosessin piiriin. Henkilökohtainen palaute usein annetaankin henkilökohtaisesti puhelimitse tai sähköpostitse.

Palauteprosessi tuo näkyvyyttä sille, että annettu palaute johtaa toimenpiteisiin ja se otetaan vakavasti. Työyhteisöä ei motivoi antaa palautetta, jos päällimmäisenä tuntemuksena on, ettei palautetta oteta vakavasti eikä tarvittavia toimenpiteitä sen pohjalta tapahdu. Drives Service yksikön palauteprosessi pakottaa aina vastaamaan palautteeseen ja se on asiakkaan kannalta ainoastaan positiivinen asia.

Kupias yms. (2011) kuvailevat palautteen oleva kuin peili niin työntekijälle, työyhteisölle kuin koko organisaatiollekin. Usein korostetaan vain asiakkaan antamaa palautetta, mutta myös työntekijöiltä tuleva palaute on tärkeää. (Kupias yms. 2011, 17.) Myös Drives Servicessä palauteprosessissa myös yksittäisen työntekijän palaute on arvokas. Kun huomaa jonkun epäkohdan tai korjattavan asian, avataan palaute. Palautteen ei tarvitse olla ainoastaan asiakkailta tulevaa, mutta tässä yksikössä se useimmiten on.

2.3 Positiivinen ja korjaava palaute

Asiakkaalta tuleva korjaava palaute on tuotteeseen tai palveluun liittyvä valitus tai huomautus, josta käytetään nimitystä reklamaatio. Reklamaatiotapauksissa palautteen antaja odottaa selvitystä sille, miksi hän sai huonoa palvelua tai viallisen tuotteen ja miten samanlainen estetään tapahtumasta jatkossa. Asiakkaalle tulisi antaa vastaus tällaiseen palautteeseen mahdollisimman pian, sillä reklamaation tekijät ovat usein taipuvaisia levittämään sanaa kokemastaan kärsimyksestä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 174.) Reklamaatiotapauksissa Ojanen (2013) kehottaa miettimään asiaa aina asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan näkökulma usein unohtuu tai siihen suhtautuu väheksyvästi, jos asiaa tarkastelee vain omasta näkökulmastaan. (Ojanen 2013, 123.)

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011) muotoilevat positiivisen ja negatiivisen palautteen muotoon kannustava ja korjaava palaute. Nimensä mukaisesti kannustava palaute kannustaa ja ilmaisee palautteen antajan tyytyväisyyttä siihen, miten on toimittu. Kannustava

palaute saattaa tuoda esiin sellaisia asioita, joita ei ole tiedostettu. Korjaava palaute puolestaan ilmaisee palautteen antajan tyytymättömyyttä ja tuo esiin korjaustarpeen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 73-74.)

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011, 157) keskittyvät positiivisen, kannustavan palautteen antamiseen ja kannustavat näkemään enemmän onnistuneita asioita kuin epäonnistuneita. Drives Servicen palauteprosessissa kannustava palaute nähdään yhtä tärkeänä kuin korjaavakin palaute. On tärkeää saada palautetta myös onnistumisista.

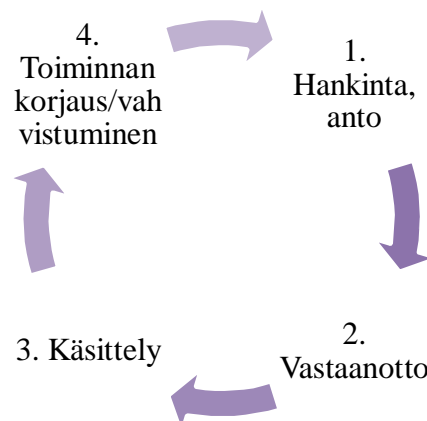
Negatiivinen palaute on kehittynyt terminä ja kehittyminen voidaan nähdä palautteen roolin ja merkityksen kasvamisella. Negatiiviseen palautteeseen on ennen ja osittain nykyinkin suhtauduttu kielteisesti johtuen sanan ”negatiivinen” luomasta kielteisestä mielikuvasta. Negatiivinen palaute on koettu asiana, jota kannattaa välttää. Sen roolia hyödyllisenä ja toimintaa kehittävänä tekijänä ei osattu nähdä. Tämän jälkeen käytössä yleistyi käsite kriittinen palaute, josta puolestaan saatiin mielikuva viisaasta, älykkäästä ja sivistyneestä asiasta. Oleellisina osina palautetta pidetyt tekijät rakentavuus ja kehittävyys eivät olleet löydettävissä sanasta ”kriittinen”, joten tämänkin käsitteen rinnalle on löytynyt vaihtoehtoja. Nykyisin käytettävät termit korjaava palaute, kehittävä palaute ja rakentava ja arvioiva palaute ovat parempia käsitteitä, koska jo termit itsessään kuvaavat sitä, mikä tarkoitus näillä palautteilla on. (Ranne 2006, 10-11.)

Palautteen antajan ja vastaanottajan suhtautuminen palautteeseen on erilainen ja suhtautumistapa on hyvin yksilöllinen. Palaute saatetaan toisinaan ymmärtää väärin tai sitä ei hyväksytä. Positiivinen palaute todetaan helpommin ja se jää myös paremmin mieleen verrattuna kielteiseen palautteeseen. (Perkka-Jortikka 2005, 212.) Positiivinen palaute kannustaa ja tuo esiin onnistumisen, arvostuksen ja vahvuudet. Kielteinen palaute saattaa olla loukkaavaa. (Repo & Nuutinen 2003, 172.) Jos palaute on kielteinen, voi se lisätä kielteisyyttä. (Perkka-Jortikka 2005, 212). Kielteistä palautetta eivät kuitenkaan ole virheistä tai puutteista kertominen, koska ilman niitä toiminnan muutos on mahdoton. (Repo & Nuutinen 2003, 172).

2.4 Palauteprosessi

Palautteisiin tulee suhtautua myös hieman kriittisesti. Repo ja Nuutinen (2003, 172) muistuttavat palautteen olevan aina palautteen antajan näkemys eli se ei ole ehdoton totuus. Palautteen antajia on erilaisia, joten mielipiteitä ja kokemuksia on yhtä paljon kuin niiden antajia.

Ranne (2006, 28) jakaa palauteprosessin neljään eri vaiheeseen, jotka seuraavat toisiaan kierros toisensa perään.



KUVA 2. Palauteprosessin vaiheet (Ranne 2006, 28)

Kierroksen kaksi ensimmäistä vaihetta ovat palautteen hankinta ja anto sekä niiden vastaanotto. Palaute voi tulla pyydettyinä tai pyytämättä ja sitä voi tulla säännöllisesti tai vain silloin tällöin. Parasta olisi, että palautetta kerättäisiin usein ja paljon. Usein jo palautteen keräysvaiheessa havaitaan puutteita, jos taidot palautteen keräämiselle ja antamiselle ovat heikot tai palautteen merkittävyyttä ei ymmärretä. Saatetaan myös kokea, ettei toiminnassa ole mitään parannettavaa. Vaikka palautteen anto- ja keräystaidot olisivatkin hyvät ja kokemusta siitä olisi paljon, eivät ne takaa, että palaute osattaisiin vastaanottaa hyvin. Tärkeä saatu palaute on saattanut jäädä käsittelemättä, jos tahtoa tai osaamista palautteen oikeanlaiselle vastaanottamiselle ei ole. (Ranne 2006, 28-30.) Hyvä vastaanottaja on aktiivinen ja hänellä on useita eri tapoja pyytää ja kerätä palautetta. (Ranne 2006, 108).

Kolmannessa vaiheessa palautteen vastaanottaja käsittelee palautteen perusteellisesti ja selvittää sille tarvittavat jatkotoimenpiteet. Viimeisessä vaiheessa toiminta tarkastetaan tarpeen mukaan. Jos palautteessa ilmaistu asia on ollut jo tiedossa ja vastaa nykyistä toimintatapaa, palaute toimii vahvistuksena kyseiselle asialle eikä muutoksia tarvita. Jos palaute ei vastaa aiempaa käsitystä ja toimintatapaa, toimintaa tarkistetaan ja muutoksia

tehdään tarvittaessa. Kumpikin viestivät sitä, millainen toimintatapa on toimiva ja mihin kannattaa keskittyä. Ranne (2006, 32) muistuttaa, että muitakin versioita palauteprosesista on, mutta ne koostuvat usein samoista tekijöistä kuin yllä kuvattiin. (Ranne 2006, 30-32.)

3 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

3.1 Asiakastyytyväisyyden merkitys yritykselle

Kokkonen luonnehtii artikkelissaan asiakastyytyväisyyden olevan organisaatiolle kaiken lähtökohta ja investointi tulevaisuuteen. Päämääränä jokaisella organisaatiolla on kuitenkin loppuasiakkaan palveleminen ja asiakas on pidettävä tyytyväisenä. Jos asiakkaita ja heidän tarpeitaan ei ymmärretä, on organisaation vaikea menestyä. Asiakas tulisi tehdä tyytyväiseksi täyttämällä hänen toiveensa ja odotuksensa. On vaikea yksiselitteisesti määrittellä, mitä asiakastyytyväisyys tarkoittaa. Se voi pitää sisällään esimerkiksi laadun, hinnan, luotettavuuden, palvelun tai palvelunantajan mukavuuden, toimitusajan tai monien eri asioiden yhdistelmiä. Asiakkaan käsitys on merkittävin asiakastyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Asiakkaiden käsitykset voivat erota suurestikin toisistaan, riippuen siitä millaiset odotukset ja käsitykset heillä on yrityksestä ja sen palveluista. (Kokkonen 2006.)

Asiakkaalla on odotuksia muun muassa yrityksen tuotteiden laadusta, asiantuntemuksesta, osaamisesta ja uskottavuudesta. Odotukset syntyvät siitä, millaisia kokemuksia asiakkaalla on aiemmin ollut. Odotuksiin vaikuttavat myös tarpeet, yrityksen maine sekä muut samaa tuotetta/palvelua tarjoavat toimittajat. Jos yritys kykenee täyttämään tai jopa ylittämään asiakkaan odotukset, on sillä suora positiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen. (Lecklin 2006, 91.)

Lecklinin (2006) näkemyksen mukaan asiakastyytyväisyyteen luetaan kuuluvaksi tuotteen laadun lisäksi asiakkaan kokema näkemys yrityksen eri toiminnoista kuten myynnistä, sopimus- tai maksuehdoista tai asiakaspalvelusta. Suurin osa tiedoista voidaan kerätä asiakaspalautteella. Palaute on voitava kerätä ja dokumentoida, jotta laatua saadaan parannettua. (Lecklin 2006, 106.)

Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan kokemuksista, joten se kuvaa aina nykyhetkeä ja voi vaihdella päivittäin. Asiakastyytyväisyys vaatii jatkuvaa panostamista päivittäin oltaessa kontaktissa asiakkaan kanssa. Jotta asiakastyytyväisyyttä saadaan selvitettyä, on kerättävä toistuvasti palautetta asiakkaalta. (Rope & Pöllänen 1998, 59.)

Usein käsitteitä tyytyväisyys ja laatu verrataan toisiinsa. Tyytyväisyys on kuitenkin laajalaisempi käsite ja palvelun laatu on vain yksi asiakastyytyväisyyden osa muiden palvelukokemukseen vaikuttavan asian joukossa. Tyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa hankkimalla asiakkailta yksityiskohtaista tietoa siitä, mihin he ovat tyytyväisiä. Yritykset ja niiden palvelut ovat erilaisia, joten asiakastyytyväisyys syntyy jokaisessa yrityksessä eri tekijöistä. Asiakastyytyväisyyttä ei siis voida yleistää koskevaksi kaikkia yrityksiä, vaikka yritykset toimisivatkin samalla alalla. Erilaisilla tutkimuksilla mahdollistetaan kuitenkin oman yrityksen vertaaminen kilpailijoihin. (Ylikoski 2000, 149.)

3.2 Tyytyväisyysasteet

Rope ja Pöllänen (1998) kuvaavat kirjassaan asiakkaiden kokemuksia erilaisilla tyytyväisyysasteilla. Asiakkaan tyytyväisyysaste riippuu siitä, kuinka voimakas kokemus on ollut ja miten se on vastannut odotuksia. Tyytyväisyysasteet voidaan jakaa viiteen eri kategoriaan: syvästi pettyneet asiakkaat, lievästi pettyneet asiakkaat, odotusten mukaisen kokemuksen saaneet asiakkaat, lievästi myönteisesti yllättyneet asiakkaat ja vahvasti myönteisen yllätyksen asiakkaat. (Rope & Pöllänen 1998, 40-43.) Näitä kategorioita kuvaan tarkemmin seuraavaksi.

Syvästi pettyneet asiakkaat ilmaisevat tunteensa valittamalla, asiakassuhteen poikki laittamisella tai kertomalla kielteisiä asioita yrityksestä tai heidän tuotteesta/palvelusta. Kahta viimeksi mainittua syvästi pettynyt asiakas käyttää silloin, kun yritys ei ole käsitellyt valitusta asiakkaan toivomalla tavalla – korvaamalla tai poistamalla aiheutunutta pettymystä. Asiakkaan pettymys on mahdollista kääntää myönteiseksi tunteeksi hoitamalla valituksen hyvin.

Lievästi pettyneet asiakkaat, jotka harvoin omasta aloitteestaan valittavat, mutta kysyttäessä heidän mielipidettä käyttämänsä yrityksen tuotteesta, suosittelevat usein jonkin toisen yrityksen valitsemista. Usein päätyvät itsekkin seuraavalla kerralla toiseen tuotteeseen. Yritys on yleensä tietämätön lievästi pettyneistä asiakkaista, koska nämä asiakkaat eivät ilmaise tyytymättömyyttään suoraan yritykselle. Jos yrityksellä on käytössä jonkinlainen nopea palautejärjestelmä, voivat he tällöin saada tiedon myös lievästi pettyneistä asiakkaista.

Odotusten mukaisen kokemuksen saaneet asiakkaat, jotka harvoin antavat omasta aloitteestaan palautetta. Seuraukset riippuvat täysin siitä, millaiset odotukset asiakkaalla on ollut. Jos odotukset ovat korkeat ja ne täyttyvät, asiakassuhde useimmiten vahvistuu.

Lievästi myönteisesti yllättyneet asiakkaat, jotka antavat harvoin positiivista palautetta omasta aloitteestaan yritykselle, mutta jakavat kyllä positiivisia kokemuksiaan yrityksestä muille. Asiakassuhde näillä asiakkailla säilyy ja entisestään vain tiivistyy, jos yritys kykenee ylläpitämään samoja positiivisia kokemuksia myös jatkossa.

Vahvasti myönteisen yllätyksen asiakkaat, jotka usein omasta aloitteestaan antavat palautetta ja kiitosta suoraan yritykselle. Nämä asiakkaat ovat kokeneet jotain sellaista, jossa 1) odotustaso ei ole ollut korkealla ja yritys on suoriutunut tehtävästään loistavasti 2) on syntynyt kokemus jossain poikkeuksellisessa tilanteessa, jossa asiakas ei olisi odottanut saavansa sellaista palvelua kuin sai 3) jokin asia yrityksessä suoritettiin niin hyvin, että eivät olisi sellaista olettaneet saavansa. Vahvasti myönteisen yllätyksen kokeneet asiakkaat myös kertovat usein ystävilleen kokemastaan ja levittävät samalla positiivista kuvaa yrityksestä.

Asiakastyytyväisyys on pidettävä mielessä myös virhetilanteissa ja asiakas täytyisi jollain tavoin saada ilmaisemaan tyytymättömyytensä. Yrityksen on muuten mahdotonta olla siitä tietoinen. Virhetilanteen selvittämällä ja hyvittelyllä pyritään kääntämään tyytymättömän asiakas jälleen tyytyväiseksi. Valitettavasti siinä ei aina onnistuta. Erityisen vaikeaa tämä on silloin, kun asiakassuhde on vielä tuore tai, jos mielikuva yrityksestä on jo lähtökohtaisesti negatiivinen. Kun tilanteen korjausyritys epäonnistuu, asiakkaan tyytymättömyys kasvaa, sillä silloin hän kokee jo toisen pettymyksen. (Reinboth 2008, 103, 105.)

Olen työssäni asiakaspalvelussa huomannut, että asiakkaan ajatuksia on vaikea lukea, joten tyytymättömyys voi olla vaikeaa saada esiin. Jokin pieni asia on voinut vaivata asiakasta jo kauan, mutta hän ei ole ilmaissut sitä. Asia on voinut todellisuudessa olla niin pieni, että korjaus vie vain hetken ja asiakkaan tyytymättömyys häviää välittömästi. ABB:n monikansallinen kulttuuri vaikuttaa osaltaan siihen, että palautetta annetaan ja tyytymättömyyttä ilmaistaan herkästi.

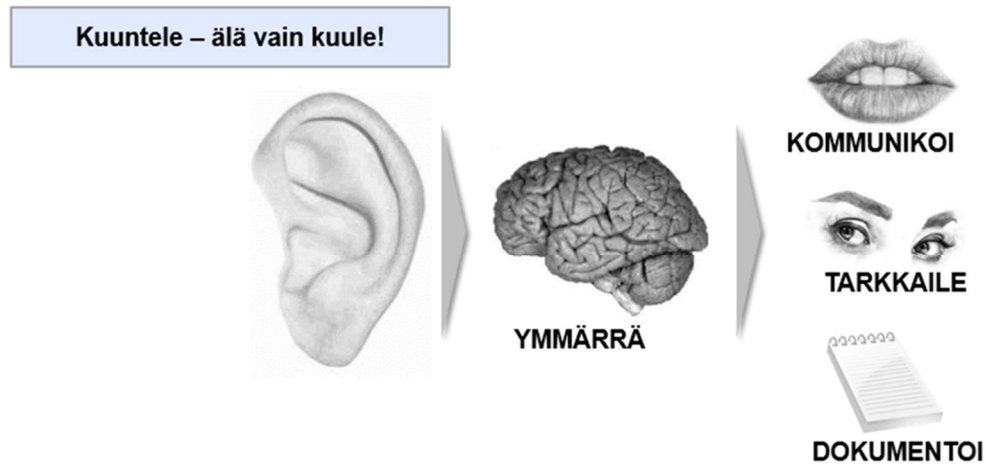
3.3 Asiakastyytyväisyyden ja palautteen kuuntelun suhde

Sysäyksen palautteen annolle luo usein asiakkaan epätyytyväisyys jotain asiaa kohtaan. Lecklin (2006) toteaa asiakasvalitusten käsittelyn olevan tärkeä osa asiakassuhteiden hallintaa. Tyytymätön asiakas levittää sanaa saamastaan huonosta tuotteesta tai palvelusta monelle, joten asiakasvalituksen oikeanlainen käsittely on tärkeässä asemassa. Se vaikuttaa suoraan asiakkaan tyytyväisyyteen ja valitusten huono käsittely voi pahimmassa tapauksessa tuhota yrityksen maineen. Jotta asiakassuhde säilyy, täytyy valitukseen reagoida ja vastata nopeasti. Asiakasvalitus kannattaa nähdä myös mahdollisuutena asiakassuhteen kehittämiseen, sillä tyytymätön ja valituksen tehnyt asiakas ei ole vielä lopettanut asiakassuhdetta. (Lecklin 2006, 103-104.)

Kun valitus käsitellään nopeasti ja asiallisesti, voi se ylittää asiakkaan odotukset ja tyytymättömästä asiakkaasta on mahdollista saada jälleen tyytyväinen. Valituksen käsittelyn päätehtävänä on korvata aiheutunut vahinko pikaisesti. Mukaan voidaan yhdistää yllätyslahja, mutta ”lahjominen on pidettävä kohtuullisena”, jottei sillä anneta mielikuvaa, että jokaisesta valituksesta saa lahjan. (Lecklin 2006, 103-104.) Myös Drives Servicessä korostetaan asiakasvalitusten oikeanlaista hoitamista. Virheitä tapahtuu, mutta niiden oikea hoito on ensiarvoisen tärkeää. Hyvä jälkihoito voi kääntää asiakkaan tyytymättömyyden tyytyväisyydeksi.

Rope ja Pöllänen (1998) esittelevät kirjassaan termin asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmä. Järjestelmää käytetään asiakaspalautteen keräämiseen ja tallentamiseen, oli kyseessä sitten suora palaute tai asiakastyytyväisyystutkimuksen kautta saatu palaute. Kumpikaan edellä mainituista palautemuodoista ei ole yksinään riittävä asiakastyytyväisyyden selvittämiseen, vaan ne täydentävät toisiaan antaen eri tavalla tietoa. Asiakastyytyväisyystutkimus on markkinointitutkimus, jossa tutkitaan asiakastyytyväisyyttä ja siihen liittyviä asioita käyttäen tietynlaisia tutkimusmenetelmiä. Suoralla palautteella on tarkoitus saada asiakkaan näkemykset nopeasti yrityksen tietoon käyttäen esimerkiksi puhelinpalautetta tai palautekortteja. (Rope & Pöllänen 1998, 56-57.) Tässä opinnäytetyössäni keskitytään suoraan palautteeseen. Yksikössä järjestetään vuosittain myös asiakastyytyväisyystutkimus, mutta sen luonne on hieman erilainen kuin suoran palautteen. Asiakastyytyväisyystutkimuksessa tarkastellaan yleisiä mielipiteitä erilaisista asioista, suoralla palautteella haetaan taas välitön palaute jostain tapahtuneesta tai vaivanneesta asiasta – esimerkiksi tarvittavasta korjauksesta.

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011) kirjassaan kehottavat: ”*Avaa silmäsi ja korvasi ja tee havaintoja*”. Ole valppaana ja avoimin mielin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 157.)



KUVA 3. Kuuntele – älä vain kuule! (Pyykkö 2017b)

Kuten yllä olevasta kuvasta voidaan havainnoida, palautteen kuunteleminen on tärkeää. Kuvaa käytetään Drives Service yksikössä havainnollistamaan palautteen tärkeys.

Pihlaja (2014) korostaa artikkelissaan asiakkaan kuuntelun tärkeyttä ja ilmaisee sen olevan jatkuvaa asiakaskokemusten mittaamista. Yritysten täytyy olla edellä kilpailijoitaan asiakkaan ymmärtämisessä sekä siinä, että yritys osaa hyödyntää ymmärryksen kautta saatuja tietoja tehokkaasti toiminnassaan. Asiakaskuuntelulla on mahdollista kääntää asiakkaan kielteinen kokemus vielä myönteiseksi tai ottaa asiakkaalta saadun idean käyttöön ennen kilpailijoita. Tietoa ei kannata kerätä ja pyytää, jos siihen ei aiota vastata. Olennaisinta asiakaskuuntelussa ovat toimenpiteet, joihin ryhdytään. (Pihlaja 2014.)

Drives Servicessä asiakastyytyväisyyttä mitataan vuosittain asiakastyytyväisyyskyselyllä. Yksikössä on kuitenkin havaittu, että jokapäiväinen palaute on myös tärkeä osa asiakastyytyväisyyttä. Palautteella asiakas saa ilmaista tyytyväisyytensä, tyytymättömyytensä, kehitysidean tai jonkin toiveen. Kun palautteelle on prosessi, se ei jää huomioidatta ja käsittelemättä. Näen, että tämän yksikön palauteprosessilla on suora yhteys asiakastyytyväisyyteen. Asiakas saa aina vastauksen palautteeseensa ja kokee näin itsensä kuulluksi.

4 TUTKIMUONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Tutkimusongelma

Opinnäytteen tutkimusongelmana on selvittää, miten Drives Servicen palauteprosessia voidaan kehittää paremmaksi ennen sen laajentamista laajempaan käyttöön yrityksen sisällä (myös kansainvälisesti).

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään ihmisten toimintaa. (Vilka 2005, 97-98). Lähtökohtana on kuvata todellista elämää ja tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 152).

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää totuutta tutkittavasta asiasta. Tavoitteena on saada kuvauksia ihmisten kokemuksista ja käsityksistä. Kokemus on henkilökohtainen näkemys ja käsitys puolestaan on enemmän opittu, tyypillinen tapa ajatella tietyllä tavalla. (Vilka 2005, 97-98.) Hirsjärvi yms. (2000, 152) näkevät tavoitteen olevan ennemmin tosiasioiden löytämistä tai paljastamista kuin jo olemassa olevien väittämien todentamista.

Vilka (2005) määrittelee kvalitatiivisella tutkimusotteella tehtävän tutkimuksen tärkeäksi tehtäväksi emansipatorisuuden. Tällä hän tarkoittaa sitä, että tutkimuksen olisi lisättävä tutkimukseen osallistuvien ymmärrystä asiasta ja myötävaikuttaa heidän tapansa ajatella ja toimia. (Vilka 2005, 103.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tiedonkeräyksen menetelmänä haastatteluita ja ryhmäkeskusteluina tehtäviä paneeleja. (Lecklin 2006, 107, 109).

4.3 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemoitettua fokusryhmähaastattelua. Teemahaastattelu, jota voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, sisältää nimensä mukaisesti teemoja, joita tutkimusongelmasta voidaan eritellä. (Vilka 2005, 101). Teemat ovat ennalta määrätyt ja kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä. (Eskola & Vastamäki 2007, 27).

Eskola ja Vastamäki (2007) yksinkertaistavat haastattelun idean. Kun tavoitteena on saada tietoa siitä, mitä joku jostakin asiasta ajattelee, kysytään sitä häneltä. Tutkijan aloitteesta ja hänen ehdoilla käydään siis tavallaan keskustelu, jossa tutkijan tarkoituksena on selvittää tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat ja myös asiat, jotka tutkijaa kiinnostavat. (Eskola & Vastamäki 2007, 25.)

Vilka (2005) tuo teemahaastattelun yhteydessä myös esille käsitteen emansipatorisuus, joka yllä olevassa kappaleessa esiteltiin. Tietyn ryhmän haastattelu (teemahaastattelu ja varsinkin fokusryhmähaastattelu) on hyvä tapa toteuttaa tavoitetta tutkimuksen emansipatorisuudesta. Kun haastateltavalle ryhmälle sallitaan yhteisen näkemyksen luominen käsiteltävistä teemoista, vahvistaa se tutkimuksen emansipatorisuutta. Tällöin ryhmä ei ole ainoastaan tutkimusaineiston keräyksen väline, vaan he saavat tuottaa myös omaa keskustelukulttuuria riippumatta siitä, mikä on tutkijan tutkimuksen tavoite. (Vilka 2005, 103.)

Tässä tutkimuksessa valittiin käytettäväksi kohderyhmä- ja teemahaastattelu, koska koin sen parhaana tapana saada kerättyä kerralla paljon tietoa. Kohderyhmänä tämän tutkimuksen haastatteluissa ovat vain Suomessa toimivat oman yksikön henkilöt eivätkä yksikön asiakkaat, koska tätä palautejärjestelmää käyttää tällä vain Drives Service Suomen oma henkilöstö. Palautetyökalua ei ole vielä julkistettu globaaliin käyttöön, joten monikaan Drives Servicen asiakkaista ei ole tästä työkalusta vielä tietoinen. Drives Servicessä asiakkaat ovat toisia ABB-yksiköitä eri maissa ja nämä eri maiden ABB-yksiköt ovat tekemisissä loppuasiakkaiden kanssa. ABB Drives Service Suomella ei siis ole suoraa loppuasiakaskontaktia. Palaute, jota nyt on kerätty, tulee eri maiden ABB-yksiköistä. Joku henkilö Drives Servicessä on saanut palautteen toisen maan ABB-yksiköstä ja tunnistaa, että tämä olisi kirjaamisen arvoinen palaute. Hän kirjaa sen jälkeen palautteen palautejärjestelmään.

Ryhmähaastattelussa voidaan kerätä tietoa usealta henkilöltä yhtä aikaa ja siksi se onkin tehokas tapa kerätä tietoa. Ryhmähaastattelun hyviä puolia ovat ryhmän tuki, jos joku ei muista jotain asiaa tai joku on ymmärtänyt jonkun asian väärin. Huonona puolena ryhmähaastattelussa nähdään usein se, että kielteisiä asioita ei välttämättä uskalleta tuoda esiin. Ryhmässä voi olla myös joku äänekkäs ja määräävä henkilö, jonka vuoksi keskustelu voi suuntautua hänen määräämän suunnan mukaiseksi. Haastattelijan onkin varauduttava puheliaampiin ja vähemmän puheliaampiin haastateltaviin. (Hirsjärvi 197-198.)

4.4 Analyysimenetelmä

Sisällönanalyysi on yksi kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän metodi. Tutkittavat aineistot voivat olla esimerkiksi kirjoja, haastatteluita tai puheita. Sisällönanalyysissä eritellään, etsitään yhtäläisyyksiä ja eroja ja tiivistetään sisältöä. Sisältö on jo valmiiksi tekstimuodossa tai se on sellaiseksi muutettu. Käsiteltävä aineisto jaetaan ensin pieniin osiin, sen jälkeen käsitteellistetään ja viimeiseksi muodostetaan uudelleen uudeksi kokonaisuudeksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sisällönanalyysissa pyritään löytämään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään löytämään joku logiikka toiminnalle tai jokin tyypillinen kertomus. Sillä kuvataan tutkittavien henkilöiden merkitysmaailmaa. Tutkija tekee päätöksen mistä näitä lähtee etsimään. Tutkimusaineistoa tiivistetään jakamalla sitä osiin ja aineistosta karsitaan pois tiedot, jotka eivät ole tutkimusongelman kannalta olennaisia. Tätä tehdään tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin tukeutuen. Lopputuloksena saadaan uusi kokonaisuus tekstiä, joka ryhmitellään sen mukaan, mitä etsitään. Tavoitteena on ymmärtää ja uudistaa tutkittavien henkilöiden tapoja ajatella ja toimia riippuen siitä millaisia käsitteitä, luokituksia ja malleja on muodostunut. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimus pohjautuu jo johonkin teoriaan tai ajattelumalliin. Tavoitteena on luoda uusia teoreettisia käsityksiä tai malleja asiasta, jota tutkitaan. (Vilka 2005, 140-141.)

Teemahaastattelua analysoin teemoittain ja koin, että teemat helpottivat analysoimista. Analyysiosiota kirjoittaessa käsitelin teemaa ja sen alle koottuja asioita kokonaisuutena.

Toteutustavan ansiosta aiheet oli jo jaoteltu teemoittain ylös ja niitä oli helppo alkaa käymään läpi. Lisäksi kokosin samaan kirjoittamani vapaassa keskustelussa esille tulleet aiheet.

Analyysiä tehdessäni rajasin pois yksityiskohtaiset palautetyökalun kehitysehdotukset ja teen niistä koonnin erikseen toimeksiantajalle. En kokenut niiden tuovan lisäarvoa tähän työhön, koska moni parannusehdotus oli sanan tai lauserakenteen muuttamista tai eri otsikoiden sijoittelua palautelomakkeessa. Haastattelujen aikana tuli myös paljon yleistä keskustelua, jonka koin hyödyksi ja kirjasin myös sitä tiiviisti ylös. Analyysivaiheessa en kuitenkaan nähnyt tarpeelliseksi tuoda sitä sisältöä tähän työhön, mutta teen myös niistä koonnin toimeksiantajalle, koska siellä oli paljon hyviä kommentteja.

Haastattelun teema-aiheet olivat: 1) Asiakaspalaute, asiakastyytyväisyys ja palauteprosessi 2) Palautetyökalu 3) Toimenpiteet palautteiden pohjalta 4) Viestintä. Näillä teemoilla halusin selvittää mielipiteitä ja kokemuksia edellä mainituista aiheista. Näiden teemojen avulla koin saavani sellaista tietoa, jota tutkimukseen tarvitsen.

Aluksi kirjoitin puhtaaksi haastatteluista saadut materiaalit ja itse ylös kirjoittamani kommentit. Tämän jälkeen luin niitä useamman kerran, jotta olisin mahdollisimman syvällisesti tutustunut aineistoon. Kaikkiin teemoihin ei tullut saman verran vastauksia, mutta pidin kaikki teemat analyysissä mukana.

Teema-alueet olivat jo alun perin haastatteluun muodostettu, joten analysoinnin aloittaminen oli asteen helpompaa. Yhdistelin haastattelutietoja teemojen mukaisesti. Etsin vastauksista samankaltaisuuksia sekä poikkeavuuksia. Tein havaintoja sen perusteella, miten usein vastaukset toistuivat. Pilkoin saamani aineiston pienempiin osiin, annoin niille omat käsitteet ja kasasin sen jälkeen uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi.

4.5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kahtena fokusryhmähaastatteluna. Näillä haastatteluilla halusin selvittää mielipiteitä, näkemyksiä ja kokemuksia palauteprosessista. Keskustelun avulla saadaan jaettua tietoa, ilmaistua mielipiteitä, saadaan mahdollisesti uusia ideoita sekä herätetään ajatuksia esimerkiksi jollain toisella tavalla ajatteluun. Esimerkiksi sähköposti-

haastattelu ei olisi antanut kaikkia näitä mahdollisuuksia, olisi ollut suppeampi sekä vie-
nyt enemmän aikaa. Haastattelu luo mahdollisuuden lisäkysymyksille, uuden luonnille ja
uusille näkökulmille.

Haastatteluja järjestettiin kaksi, koska halusin saada tietoa niin palautteen avaajilta kuin
vastuuhenkilöiltäkin. Ajattelin jo etukäteen, että heillä on varmasti erilaisia näkökulmia,
koska roolit ovat erilaiset. Näin haastatteluihin saatiin sellaisia henkilöitä, joilla varmasti
on jo kokemusta palautejärjestelmästä ja heitä haastatteleamalla saisin eniten tietoa pro-
sessin nykytilasta ja kehitysehdotuksia. Kuten Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006)
toteavat, haastatteluihin valittavat henkilöt olisi valittava sillä perusteella, että heillä olisi
parhaiten tietoa asioista, joita tutkimukseen halutaan haastattelun avulla saada.

Palautejärjestelmästä näki tilastot, ketkä olivat avanneet eniten palautteita (creators) ja
ketkä olivat saaneet eniten palautteita käsiteltäväksi (responsibles). Näistä kahdesta muo-
dostettiin omat ryhmät. Kaikki haastateltavat olivat minulle jo entuudestaan tuttuja, koska
työskentelen heidän kanssaan samassa yksikössä. Tämä helpotti haastattelutilannetta ja
koen, että henkilöt olivat sen takia haastattelutilanteessa rentoja, avoimin mielin ja uskal-
sivat tuoda myös epäkohtia esille.

Vilka (2005) korostaa, että kohderyhmän tuntemisesta on apua teemahaastattelun kysy-
myksiä pohtiessa. Hän huomauttaa, että tuttu kohderyhmä voi olla myös ongelma, jos
kysymykset heijastavat tutkijan omaa ennakkokäsitystä aiheesta. Kohderyhmäläiset saat-
tavat havaita tämän ja vastaavat tavalla, jota tutkija toivoo, eivätkä niin, miten itse asian
kokevat ja käsittävät. Tällöin tutkimusaineisto ei välttämättä koostu asioista, jotka vastai-
sivat tutkimuksen tavoitteeseen. (Vilka 2005, 105.) Itse en kokenut tuttua kohderyhmää
ongelmaksi. Kysymykseni olivat sellaisia, joihin en olettanut tai halunnut saada tietynlai-
sia vastauksia.

Haastatteluihin kutsuttavat henkilöt ovat omissa töissään kiireisiä, joten lähestymistapa
haluttiin mahdollisimman keveäksi. Sen pohjalta syntyi ajatus toteutustavasta, jossa jo-
kainen saa aluksi itsekseen pohtia ja kirjata mielipiteitään omille lapuille ja käydä sen
jälkeen liimaamassa laput isoilla julisteilla olleiden eri teema-alueiden alle. Koen, että
tällainen lähestymistapa on miellyttävämpi myös vähän hiljaisemmille osallistujille, näin
myös he saavat tuotua oman mielipiteensä varmasti esille, eivätkä jää äänekkäimpien

henkilöiden varjoon. Pieni mietintätuokio antaa mahdollisuuden ajatusvirralle ja on vapaampaa, kun ei tarvitse heti haastattelun alettua alkaa ääneen miettimään ja yrittää keksiä jotain sanottavaa. Jokainen saa hetken olla omien ajatustensa kanssa ja käydä läpi aihetta päässään.

Haastattelukutsut lähetin viikkoa ennen sovittua haastatteluajankohtaa. Palautteen avaajien haastattelu pidettiin 18.4.2018 klo 10-11 ja palautteen vastuuhenkilöiden haastattelu 20.4. klo 14-15. Kutsussa kerroin haastattelun tarkoituksen ja luonteen sekä ilmaisoin, millaisia asioita he voisivat etukäteen pohtia. Näitä olivat esimerkiksi yleinen käsitys palauteprosessista, omat käyttökokemukset sekä kehitysideat.

Palautteen avaajien haastatteluryhmään osallistuneet henkilöt työskentelevät työtehtävissä, jossa asiakkaiden kanssa ollaan tekemisissä päivittäin ja saavat palautetta sitä kautta paljonkin. Haastateltavia kutsuttiin 8, mutta osallistumaan pääsi 7 henkilöä. Henkilöt työskentelevät yksikössä erilaisissa tehtävissä, esimerkiksi asiakaspalvelussa ja myynnissä.

Palautteen vastuuhenkilöiden haastatteluryhmään kutsuttiin 8 henkilöä ja tähän haastatteluun pääsi osallistumaan 5 henkilöä. Tämän ryhmän henkilöt työskentelevät pääasiassa erilaisissa kehitystehtävissä.

TAULUKKO 1. Haastattelut

	Päivämäärä	Kellonaika	Paikka	Osallistujien lukumäärä
Palautteen avaajat	18.4.2018	10-11	ABB, neuvotteluhuone Multi	7 henkilöä
Palautteen vastuuhenkilöt	20.4.2018	14-15	ABB, neuvotteluhuone Calypso	5 henkilöä

Haastatteluja ei nauhoitettu, koska en nähnyt sitä tarpeelliseksi johtuen erilaisesta haastattelutilanteesta. Osallistujat kirjasivat itse ajatuksensa muistilapuille ja numeroivat omansa, jotta tietyn henkilön mielipiteet oli tunnistettavissa analyysivaiheessa. Nämä muistilaput toimivat pohjana keskustelulle. Muistilapuista koostui jo suurin osa kirjallisesta materiaalista ja keskustelua käytiin vielä niiden pohjalta. Lisäksi haastatteluiden purku oli suunniteltu tehtäväksi niin pian haastatteluiden jälkeen, että keskustelut säilyvät vielä tuoreessa muistissa. Kirjasin haastatteluiden aikana ylös myös tulleita suoria kommentteja sanantarkasti.

Haastattelut pidettiin yksikön omissa neuvotteluhuoneissa kahtena eri päivänä. Alkuvaiheet olivat molemmissa haastatteluissa samat. Ennen haastatteluja olin kirjoittanut isoille valkoisille papereille teema-aiheet ja muutaman apukysymyksen mietinnän tueksi. Molemmille ryhmille teemat olivat samat. Ennen kuin osallistujat saapuivat, liimasin teema-aihepaperit neuvotteluhuoneen seinille. Molempien haastatteluiden aluksi toivotin osallistujat tervetulleiksi ja kiitin, että pääsivät osallistumaan. Esittelin haastattelun aiheen ja tarkoituksen sekä kerroin, miten haastattelu tultaisiin toteuttamaan. Ensin jokainen saa pohtia itsekseen aiheita ja sen jälkeen keskustellaan yhdessä. Tämän jälkeen esittelin isoille papereille kirjoitetut teemat ja niiden alle listatut muutamat apukysymykset. Jaoin jokaiselle osallistujalle muistilaput sekä tussin. Jokainen sai tässä vaiheessa alkaa miettiä ja kerätä omia ajatuksiaan lapuille. Liikkuminen oli tämän aikana huoneessa vapaata, joten pöydän ääreen ei ollut pakko jäädä.

Haastatteluihin oli varattu aikaa 1 tunti. Puolet siitä käytettiin omaan pohdintaan ja puolet keskusteluun. Kun puoli tuntia oli kulunut, jokainen oli käynyt liimaamassa omat laput isoille teemalapuille. Minulle oli avustaja, joka luki lapuilta kirjoituksia, jotta sain itse keskittyä syntyvään keskusteluun, sen johtamiseen sekä ylös kirjaamiseen. Aihealueita käytiin paperi kerrallaan läpi ja jokaisesta keskusteltiin kerrallaan. Keskustelua heräsi mukavasti myös muiden kirjoittamien kommenttien pohjalta. Lopuksi kysyin vielä yleisiä kommentteja ja mieleen tulleita asioita.

Molempia haastatteluja yhdisti se, että osallistujat olivat erittäin yksimielisiä asioista ja eriäviä mielipiteitä ei juurikaan ollut. Keskustelua tuli jonkun verran, suurin osa oli lähinnä aihetta syventävää keskustelua eikä uusia ajatuksia palauteprosessista noussut enää oikeastaan esille. Luulen, että tämä johtui siitä, että muistilapuille kerätyissä olivat jo tärkeimmät asiat nostettuina esiin.

Haastattelut erosivat hieman toisistaan siten, että palautteen avaajilla oli enemmän yleisiä mielipiteitä ja muutamia kehitysehdotuksia, kun taas vastuuhenkilöillä oli selvästi enemmän ideoita, kehitysehdotuksia ja vahvoja mielipiteitä. Vastuuhenkilöt ovat tiiviimmin ja syvemmin tekemisissä palautteiden kanssa johtuen heidän vastuustaan käsitellä esimerkiksi palautteilta tulleita kehitysehdotuksia, joten mielipiteitä ja kokemusta aiheeseen vaikutti heillä olevan enemmän.

Molemmissa haastatteluissa oli vapautunut ja positiivinen tunnelma. Niistä jäi hyvä ja onnistunut tunne. Toteutustapa oli onnistunut valinta ja sain kommentteja osallistujilta myöhemmin, että tyylistä todella pidettiin. Muutama henkilö kommentoi myöhemmin, että innostuivat toteutustyylistä niin, että käyttävät joskus samaa tyyliä omissa palaverissaankin. Toteutustapa helpotti osaltaan myös minun työtä, kun haastattelua tuli dokumentoitua osallistujien toimesta samalla, kun he kirjasivat muistilapuille kommenttejaan.

5 TULOKSET

5.1 Asiakaspalaute Drives Service yksikössä – nykytilanteen kuvaus

Drives Servicessä on ollut jonkin aikaa käytössä palautejärjestelmä, jonne spontaanipalautteeksikin yksikössä kutsuttu palaute on voitu kirjata. Palautelomake sijaitsee ulkoisella sivustolla, jonne koko ABB:n henkilöstöllä on pääsy. Palautejärjestelmä on melko uusi, joten tietoisuus siitä on vielä heikkoa.

Palaute voi viestiä esimerkiksi hyvin tehdystä työstä tai kehittämistä vaativasta asiasta. Drives Servicen asiakaspalvelussa on painotettu palautteiden merkitystä ja asiakaspalvelijat ovat valmiudessa, kun havaitsevat palautteen, kirjaavat sen järjestelmään. Asiakaspalveluun useimmat palautteet tulevat ensimmäisenä tietoon. Drives Servicen asiakaspalvelussa on siis kiinnitetty erityistä huomiota siihen, että havainnoidaan asiakkailta tulevaa palautetta.

Palauteprosessin tavoitteena on oppia tunnistamaan palaute ja dokumentoida se ja sen aiheuttamat toimenpiteet paremmin. Palautteeseen on tarkoitus vastata kahden työpäivän kuluessa.

Tällä hetkellä vain Drives Servicen oma henkilöstö on toiminut asiakaspalautteiden avaajina. He ovat omissa asiakaskontakteissaan saaneet tai huomanneet jonkun palautteen aiheen ja ovat tämän jälkeen toivottavasti kirjanneet palautteen palautejärjestelmään.

Palauteprosessin kulku:

1. askel: creator tunnistaa, että saa palautteen
2. askel: creator kirjaa palautteen palautekantaan
3. askel: palaute annetaan tehtäväksi sopivimmalle responsible-henkilölle
4. askel: responsible kirjaa ratkaisun
5. askel: creator kommunikoi ratkaisun palautteen antajalle

Creator on palautteen avaaja ja responsible palautteen vastuuhenkilö. Avaaja kirjaa palautteen palautejärjestelmään ja vastuuhenkilö käsittelee palautteen. Palautteen avaajat voivat avata palautteen toisen henkilön puolesta tai itse, palautteesta, jonka ovat saaneet

tai havainneet. Pääasiassa palautteen olisi tarkoitus olla toimintoja, työkaluja tai kommunikaatiota kehittävää, josta jolle voidaan konkreettisesti tehdä toimenpiteitä asian parantamiseksi. Myös positiivinen palaute otetaan mielellään vastaan. Palautetta voi siis antaa mistä vain. Palautelomakkeeseen on prosessinomistajan toimesta määritelty kategorioita, joista palautetta on yleisimmin saatu.

Palautteella on yleensä eri vastuuhenkilö kuin avaaja, koska yleensä saatu palaute vaatii jotain toimenpiteitä, jotka usein kuuluvat jollekin toiselle henkilölle kuin palautteen avaajalle. Vastuuhenkilö määräytyy sen perusteella, mitä palaute koskee. Esimerkiksi asiakaspalvelija saa palautteen järjestelmävirheestä ja, koska asia ei kuulu hänen vastualueelleen, määrätään palautteelle vastuuhenkilö järjestelmätiimistä. Tällaiseen järjestelyyn on päädytty, koska se on loogisin tapa käsitellä palautteita ja palaute saadaan aina käsiteltäväksi aiheen asiantuntijalle. Palautteen avaajat eivät ole mukana palautteiden käsittelyssä, jos vastuuhenkilöksi on valittu joku muu henkilö. Vastuuhenkilö on aiheen asiantuntija ja osaa antaa parhaan vastauksen palautteeseen.

Tällä hetkellä palautteen avaajat toimivat palautteiden havainnoijina. Palautteen avaajan vastuulla on tarkkailla omassa työssään tilanteita ja tunnistaa, jos jokin asia on palautteen arvoinen. Tämän takia lukuisia palautteita on todennäköisesti jäänyt kirjaamatta. Valvontaa sille, että kaikki palaute kirjattaisiin, ei siis ole. Palautteen kirjaaminen on ollut jokaisen työntekijän omalla vastuulla. Sen takia palautejärjestelmästä halutaan viestiä, jotta sitä tullaan hyödyntämään paremmin ja jokainen saatu palaute kirjattaisiin.

Palaute, jonka henkilöt saavat, ei välttämättä liity heidän omaan toimintaansa tai työhönsä. Kun palautekanta laajennetaan globaaliin käyttöön, voi palautteen kirjata kuka tahansa eikä välikäsiä enää tarvita. Jos palautteen avaaja on saanut henkilökohtaista palautetta, hän voi kirjata sen palautejärjestelmään. Palautteella ei tällöin kuitenkaan ole varsinaista vastuuhenkilöä, eikä palautteen avaaja välttämättä halua kirjata saamaansa henkilökohtaista palautetta palautejärjestelmään vaan pitää sen omana tietonaan.

Palautejärjestelmän tarkoitus on tallentaa palautteet ja niiden käsittelyvaiheet, joten palautteita halutaan käsitellä järjestelmän kautta eikä palautteen avaajien tämän takia haluta olevan suoraan yhteydessä vastuuhenkilöihin.

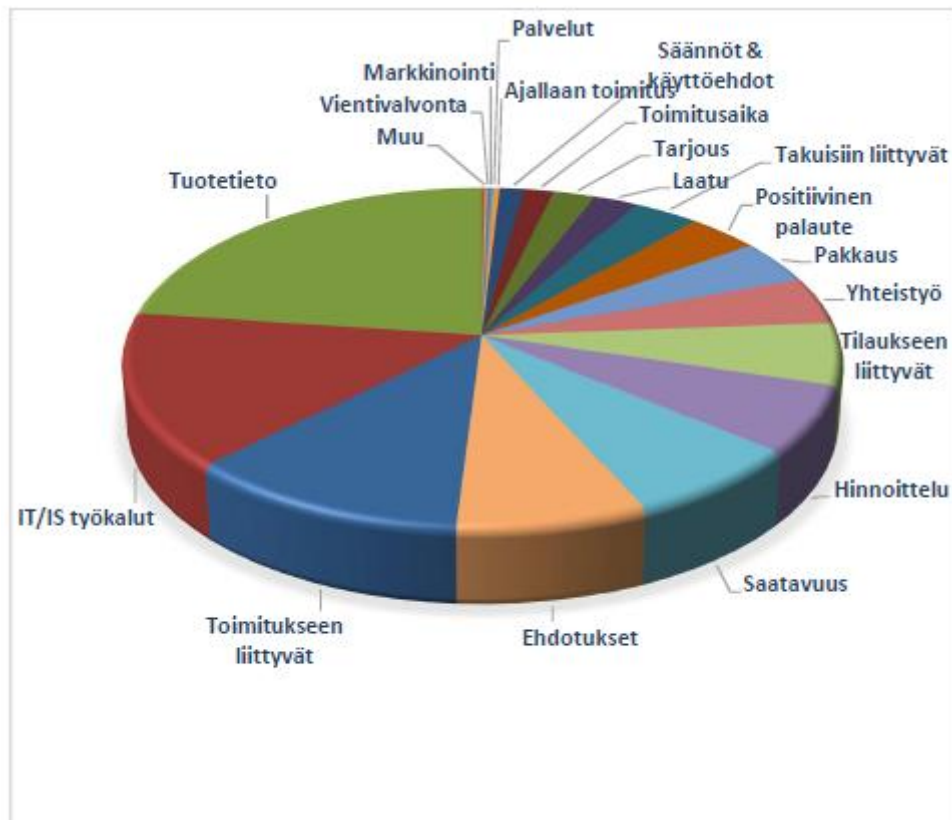
Palautteen avaajan vastuulla on kirjata palaute järjestelmään selkeästi. Liitteestä 1 on nähtävissä palautelomakkeen tämän hetkinen muoto. Lomakkeeseen täytetään otsikko, asian kuvaus, maa, organisaatio, yhteyshenkilö (eli palautteen antaja), päivämäärä jolloin palaute on saatu, osasto, kategoria, kiireellisyys ja mahdolliset liitteet. Palautteen vastuuhenkilön vastuulla on huolehtia palautteen käsittelystä, etenemisestä ja sulkemisesta. Palautteen vastuuhenkilö määritetään sen mukaan, millainen palaute on saatu.

Palautteelle määrätään aina vastuuhenkilö, mutta palaute ei aina vaadi toimenpiteitä. Palaute annetaan siis joko tiedoksi tai toimenpiteeksi. Esimerkiksi positiivinen palaute annetaan tiedoksi henkilölle, jota palaute koskee. Korjaava palaute vaatii aina toimenpiteitä, joten se annetaan tehtäväksi henkilölle, jonka vastuualueelle korjaustoimenpide kuuluu ja hänestä tulee palautteen vastuuhenkilö. Palautteen vastuuhenkilö voi olla kuka tahansa yksikössä, riippuen siitä, mitä palaute koskee. Esimerkiksi järjestelmävirhettä koskevan palautteen vastuuhenkilöksi määrätään järjestelmävastaava. Vastuuhenkilö tutkii palautteen, selvittää syyt ja tekee tarvittavat jatkotoimenpiteet.

Kun palaute on tallennettu palautejärjestelmään, lähtee siitä automaattinen sähköpostiviesti palautteen avaajalle sekä prosessinomistajalle, joka on vastuussa palautteen ohjauksesta eteenpäin oikealle henkilölle. Näiden parin henkilön vastuulla on selvittää, kuka on oikea henkilö palautteen vastuuhenkilöksi. Kun palautteeseen on vastattu, lähtee siitä automaattinen sähköpostiviesti palautteen avaajalle. Palautteen avaajan on kommunikoidava vastaus erikseen palautteen antajalle, jos palautteen antaja on eri henkilö kuin palautteen avaaja.

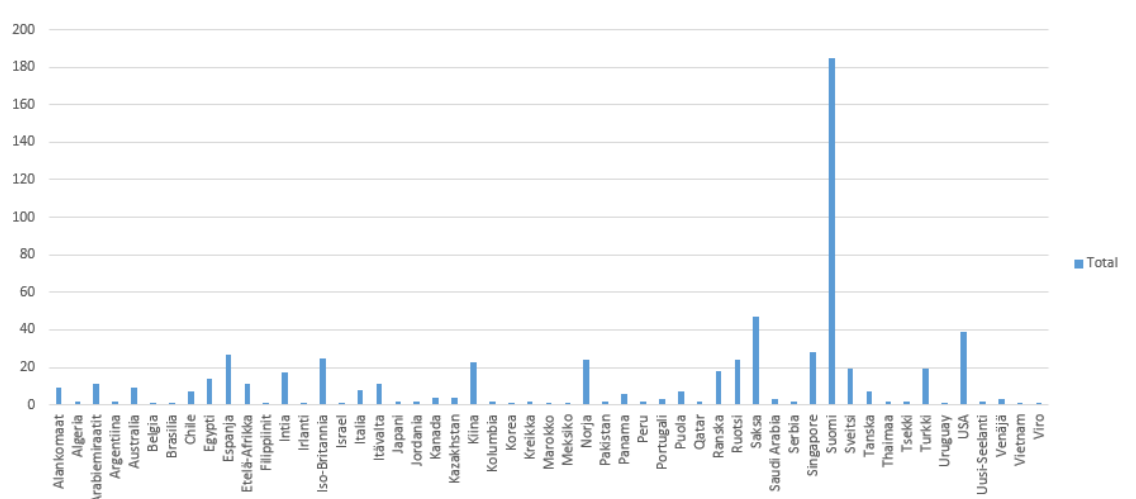
Jos palaute vaatii pidempää kehitystä, palaute suljetaan kommentoiden asian vaativan pidempiaikaista kehitystä ja kehittäminen jatkuu erillisenä projektina. Näissä tapauksissa ei tiedetä kuinka kauan kehitys vie, joten on nähty järkevämmäksi sulkea palaute. Voi esimerkiksi olla, että kehitys vaatii järjestelmäpäivityksen, joita ei tapahdu usein.

Alla olevassa kuviossa 2 havainnollistetaan palautelomakkeessa olemassa olevia kategoriaita ja niiden osuuksia saaduista palautteista vuonna 2017. Kuvio 1 esittää maat, joista palautteita on tullut vuonna 2017. Palautteiden kirjaaminen on tällä hetkellä ollut vain pienen ryhmän vastuulla, näihin lukeutuvat asiakaspalvelu ja myyntiyksikkö. Esimerkiksi asiakaspalvelutiimissä oli vuoden 2017 tavoitteena avata vähintään 12 palautetta per henkilö. Tämä on lisännyt saatujen palautteiden määrää huomattavasti.



KUVIO 1. Saatujen palautteiden kategoriat vuonna 2017

Kuten yllä olevasta kuviosta voidaan havaita, eniten palautteita on tullut tuotetietoihin, työkaluihin ja toimituksiin liittyen.



KUVIO 2. Maat, joista palautteita on saatu vuonna 2017

Yllä oleva kuvasta voidaan todeta, että palautteita on saatu useasta eri maasta. Eniten palautteita on saatu Suomesta, Saksasta ja Yhdysvalloista.

5.2 Palautteen avaajien haastattelu

Ensimmäisessä haastattelussa haastattelin palautteen avaajia (creators) ennakkoon määriteltujen teema-alueiden pohjalta. Seuraavissa neljässä kappaleessa on eritelty haastattelutulokset teema-alueittain.

5.2.1 Asiakaspalaute, asiakastyytyväisyys ja palauteprosessi

Tällä teemalla halusin selvittää mielipiteitä ja kokemuksia asiakaspalautteesta, asiakastyytyväisyydestä sekä palauteprosessista yleisesti. Mitä nämä asiat heille merkitsevät, miksi ovat olemassa ja miten ne näkyvät heidän työssään?

Palauteprosessi koettiin kaikkien osallistujien kesken hyödyllisenä ja sen olemassaolo nähtiin tarpeelliseksi. Muutamat toivoivat samanlaista prosessia muillekin yrityksille.

”Miksei tällaista oo aina ollut olemassa, tällainen pitäis olla joka firmassa!”, avaaja 1

Yksimielisiä oltiin siitä, että palautekannan olemassaololla saadaan **dokumentoitua ongelmien ratkaisuja ja voidaan seurata mahdollisten kehitysten kulkua**. Tärkeänä pidettiin sitä, että tallennettujen palautteiden avulla saadaan mahdollisuus näyttää saatuja palautteita myös ylemmälle taholle yrityksen sisällä ja sitä kautta myös he näkevät, millaisia ongelmia yksikön sisällä kohdataan. Aiheesta keskusteltaessa nousi esille yleinen näkemys siitä, että ylempi johto on yleensä monista päivittäisistä työasioista tietämätön.

”Mehän tässä ollaan ne, jotka on asiakkaiden kans päivittäisessä tekemisessä. Monesti tuntuu, ettei ne tuolla ylempänä oikein tiää millaisten ongelmien kanssa painitaan.”, avaaja 5

Tutkimuksessa nousi esiin, että palautekannan kautta on helppo myös etsiä, onko jotain asiaa jo aiemmin käsitelty. Huolta aiheutti palautekannan olemassaolon selvyys kaikille ja se, että kannan kautta voi tulla ”turhaa” palautetta. Esimerkiksi turhasta palautteesta tuotiin esille tapaus, jossa palautteen aihe oli jo palautteen antajan kanssa aiemmin käsitelty. Aihe oli myös niin yksinkertainen, että asia olisi ennemmin voitu käydä nopeasti läpi sähköpostin tai puhelimen välityksellä.

”Ykskin palaute oli sellanen päivittäiseen työhön liittyvä tilauskysymys, jonka olin jo aiemmin käynyt läpi ja ohjeistanut. Turhaan siitä enää palaute avattiin, kun ei vaatinut enää toimenpiteitä.”, avaaja 2

Tärkeänä koettiin vastuuhenkilöiden anonyymiyden pitäminen. Vastuuhenkilön nimi hahutettiin pitää piilossa, jotta palautteen avaaja ei voisi ottaa suoraan yhteyttä vain häneen. Tarkoituksena kuitenkin nähtiin palautekannan käyttö.

”Jos vastuuhenkilön nimi on näkyvässä, niin sieltä tulee kyllä jatkuvaa pommitusta sille tyypille koko ajan.”, avaaja 1

Päätavoitteina nähtiin työtapojen, prosessien ja Suomen Drives Servicen toiminnan parantaminen. Koettiin myös, että tällaisen palautteenantomahdollisuuden kautta voidaan **parantaa asiakastyytyväisyyttä ja saada näkymätön palaute näkyväksi**. Palautteet edesauttavat virheiden löytämistä ja sitä kautta niiden korjaamista.

Palaute koetaan tärkeänä osana ja hyvänä työkaluna tiedon kululle puolin ja toisin. Palautetta keräten asiakasta ja hänen näkökulmaansa asioihin ei unohdeta.

Palautetyökalun helppokäyttöisyys koettiin tärkeänä, jotta alennetaan kynnystä antaa palautetta tekemällä siitä mahdollisimman nopeaa ja helppoa. **Palaute nähtiin hyvänä kehittämisen apuna**. Palautteiden käsittelyn ja tehtyjen toimenpiteiden kommunikoinnin myötä asiakkaille näytetään, miten välitämme ja haluamme parantaa toimintaamme.

Tutkimuksen mukaan oma rooli palauteprosessissa nähtiin olevan palautteen tunnistamisessa ja kirjaamisessa. Osana vastuuta koettiin selvästi myös palautteen seuranta. Kehityksenä tähän liittyen toivottiin vastauksien saamista nopeammin sekä vastausten laadun parantamista. Palautteisiin saadut vastaukset eivät ole palautteen avaajien mielestä olleet aina riittävän hyviä asiakkaille viestittäviksi. Toivottiin myös jonkinlaista seurantajärjestelmää, josta olisi helposti nähtävissä missä vaiheessa palautteen käsittely on menossa.

Tutkimuksessa nousi esiin näkemys, jonka mukaan **palautekannan kautta palautetta antaessa jotain varmasti tapahtuu**. Asiakasta kuunnellaan ja se vaikuttaa suoraan asiakastytyväisyyteen.

”Niinhän se menee, et kun sinne kantaan laittaa palautteen, niin jonkun on pakko se sieltä käsitellä. Sillon se on ihan varmaa, että asialle varmasti jotain tehään mikä on asiakkaan kannalta ihan mahtavaa!”, avaja 4

Koettiin, että kun palautteet tehdään näkyviksi, muut näkevät, että asioille tehdään jotain. Palautteiden kautta saadaan kehitettyä asioita asiakkaiden toiveesta. Jos yksiköltä kysyttäisiin, miten kuuntelette asiakasta, kanta olisi helppo näyttää ja kertoa, että näin meillä kuunnellaan ja asioihin tartutaan. Näkemyksenä oli, että yrityksen on muututtava teknologiayhtiöstä asiakaspalvelijaksi. **Asiakkaita on kuunneltava ja palautekanta on siihen hyvä väline.**

5.2.2 Palautetyökalu

Tällä teemalla halusin selvittää näkemyksiä käytössä olevasta palautetyökalusta. Millaiseksi palautetyökalu koetaan ja nähdäänkö siinä jotain kehitettävää.

Tutkimuksen mukaan **työkalu koetaan pääosin selkeäksi ja hyvin toimivaksi**. Työkalun koettiin löytyvän helposti, jos tietää mistä etsiä. Joillekin kannan löytäminen aiheutti ongelmia, mutta he olivat kuitenkin jotain kautta sinne aina löytäneet. Haasteena nähtiin saada työkalu kaikkien tietoisuuteen. Jos sitä ei helposti löydä, saattaa palaute jäädä kirjaamatta.

Työkalua pidettiin selkeänä ja palaute on sinne helppo täyttää. Tärkeänä koettiin helppokäyttöisyyden säilyttäminen. Erityisen hyvänä pidettiin sitä, ettei palautelomakkeessa ole liikaa kenttiä täytettäväksi sekä palautteen muotoa ei ole määritelty.

Yrityksessä on käytössä monenlaisia työkaluja ja pohdintaa herätti, onko tämä vain yksi työkalu muiden joukossa, jota käyttää vain muutama satunnainen henkilö. **Oikeanlaisen ja näkyvän viestinnän merkitys koettiin tärkeänä**. Niiden avulla palautetyökalusta tehdään hyödyllinen ja sen tarkoitus on kaikille selvä. Erillinen palautekanta nähtiin myös mahdollisena haittana. Palautetta ei välttämättä tule annettua, jos pitäisi erikseen ensin

löytää ja sitten täyttää lomake. Palautekanta herätti myös turhautumista, koska koettiin, että asianosaisiin voi olla suoraan yhteydessä esimerkiksi sähköpostitse.

”Mietin vaan, että miksi joku käyttäisi tätä palautesysteemiä eikä ottaisi yhteyttä suoraan kontaktihenkilöön.”, avaja 3

Parannettavaa työkalun osalta nähtiin muutamissa kohdissa. **Täytettävien kenttien ohjeistusta pitäisi parantaa**, osa kohdista oli tulkinnanvaraisia ja ei tiedetty, mitä kohtaan pitäisi täyttää. Osa valikoista oli aiheuttanut epäselvyyttä, niissä koettiin olevan liikaa vaihtoehtoja eikä tiedetty, mitä olisi pitänyt valita. Muutamaan kategoriaan annettiin lisäysehdotuksia. Tallennuspainike sivun yläosassa oli saanut aikaan hämmennystä ja ehdotettiin, että painike löytyisi lomakkeen alareunasta, joka olisi luonnollisempi paikka. Ehdotettiin myös, että tallennuksen jälkeen tulisi ilmoitus, joka kertoisi palautteen olevan tallennettu ja ilmoitettaisiin missä ajassa palautteeseen voisi odottaa vastausta.

Osa palautelomakkeen pakollisista täytettävistä kohdista koettiin epäselviksi, koska niihin ehdotettiin jonkinlaista lisätieto-ominaisuutta täytettävän kentän viereen. Ehdotettiin myös pienen kysymysmerkin lisäämistä jokaisen otsikon viereen. Kysymysmerkkiä painamalla saisi lyhyen lisätiedon kyseisestä kohdasta. Tuli monia kehitysehdotuksia sanojen tai paikkojen muuttamisista.

5.2.3 Toimenpiteet palautteiden pohjalta

Palautteet johtavat usein jonkinlaisiin toimenpiteisiin, esimerkiksi korjaukseen tai kehitykseen ja tällä teemalla halusin selvittää näkemyksiä niistä. Toimenpiteet voivat olla helppoja ja nopeita tai vaatia pidemmän ajan. Palautteiden pohjalta voidaan luoda kehitystehtäviä, jotka vaativat pidemmän käsittelyajan. Kehitettävä asia on monimutkaisempi ja vie aikaa ja vaatii enemmän tutkimusta ja työtä. Tällaisia voivat yksikössä olla esimerkiksi työkalukehitykset, jotka voivat viedä vuosiakin aikaa.

Luottavaisia oltiin sen suhteen, että **palautekannan kautta kirjattuihin palautteisiin tartutaan ja toimenpiteitä tullaan tekemään**. Kehitystehtävien olemassaolo tiedettiin yleisesti, mutta niitä ei ollut osunut omalle kohdalle. Huolta aiheutti se, että viestitäänkö pidempään kestävästä kehitystoimenpiteestä palautteen antajalle vai suljetaanko palaute

vain ilmoittaen, että ongelma otetaan työn alle. Oltiin epävarmoja siitä, saako palautteen antaja väliaikatietoja tai ikinä tietoa siitä, että kehitystehtävä suoritettiin loppuun.

Kehitystehtävät ovat näkyvissä yksikössä vain sisäisesti, joten koettiin epäselvänä se, näkyykö ratkaisu mitenkään palautteen antajalle tai kirjaajalle. Esille nousi huoli, että palautteen antaja ei välttämättä jatkossa koe mielekkyyttä antaa palautetta, jos tällaisten pitempiaikaisten selvitysten väliaikatietoja ei anneta. Kehitysideana toivottiin, että napin painalluksella palautteen voisi muuttaa kehitystehtäväksi.

5.2.4 Viestintä

Tällä teemalla halusin saada mielipiteitä siitä, miten ja millä keinoin tietoisuutta palauteprosessista voidaan jakaa ja eroavatko keinot jotenkin, kun palautekannasta viestitään globaalisti. Jotta palautteen olemassaolo muistetaan, on siitä tärkeää tasaisin väliajoin muistuttaa.

Tietoisuuden jakamista yksikön sisällä ehdotettiin yksikön yhteisissä kuukausi-infoissa, osastopalavereissa tai sähköpostitse. Tärkeänä koettiin, että aiheesta **on viestittävä usein ja tuotava esille palautteen luomat mahdollisuudet kehittää ja kehittyä.**

Globaali viestintä koettiin vaikeana aiheena eikä mielipiteitä siihen juurikaan osattu antaa. Palautekannan globaalista julkaisusta ehdotettiin viestintää sähköpostitse tai pitämällä verkkokoulutuksia.

Tärkeänä nähtiin, että on saatava mahdollisimman paljon palautetta erilaisista asioista. Tarkoituksena ei nähty, että palautetta saadaan pelkästään esimerkiksi logistiikasta. Painotettiin sitä, että **viestintäkanavat tulisi valita oikein, jotta jokainen henkilö jokaisessa yksikössä on tietoinen palautekannasta.** Viestinnän vastuuta toivottiin jaettavaksi, koska palaute nähtiin koko yksikön yhteisenä asiana ja jokainen voisi viestiä siitä sopivan paikan tullessa. Viestintää voitaisiin tehostaa sillä, että palautekannan yhteyteen tuodaan tilastoja luoduista ja käsitellyistä palautteista – ja näitä tilastoja voidaan esitellä viestittäessä palauteprosessista. Kun tulokset ovat näkyvillä, asiat ovat konkreettisia ja käsin kosketeltavia.

Ehdotettiin, että kukin tiimi voisi avata muutaman palautteen harjoituksena, jotta kaikki ymmärtäisivät prosessin ja tulisivat tutuiksi sen kanssa. Koettiin, että tämä madaltaisi kynnystä palautteen avaamiselle. Asiasta saatetaan olla tietoisia, mutta sen suhteen ollaan liian epävarmoja.

”Monesti on niin, että on kyllä kuullut asiasta, mutta se tuntuu tavallaan pieneltä möröltä ja sit ei uskalla tehdä mitään.”, avaaja 6

Näkemyks palautteen annosta on se, että usein ei uskota sillä olevan mitään merkitystä. Koetaan, että yrityksessä on sellainen mielikuva, että onko mitään merkitystä, kirjaanko palautteen vai en. Viestinnän merkitystä painotettiin tässäkin, sillä pyyhittäisiin myös vääriä mielikuvia.

Yhtenä ideana tuli kilpailu tai muu aktivointi. Se koettiin yhtenä tehokkaana keinona viestiä aiheesta. Pohdittiin, olisiko mahdollista toteuttaa joku pieni kilpailu, jossa eniten palautteita avannut saisi jonkun pienen palkinnon. Kilpailussa koettiin vaarana vain se, että palautteita avattaisiin vain palkinnon toivossa ja palautteen sisältö ei välttämättä olisi oikea.

Painotettiin sitä, että varsinkin globaalissa viestinnässä maayksiköille viestinnällä on tärkeä merkitys. Pitää antaa **vahvat perustelut, miksi palautekanta on olemassa ja esimerkkejä siitä, mitä toimia on jo tehty annettujen palautteiden perusteella.**

Tärkeää oli keskustella ohjeista, joita ei vielä ole olemassa. Halusin saada mielipiteitä siitä, minkälaisia ohjeita tarvittaisiin, missä muodossa ja mikä olisi oikea säilytyspaikka niille. Erityisen tärkeänä pidettiin sitä, että **ohjeiden täytyy olla yksinkertaiset eikä liian pitkät tai vaikealukuiset.** Ehdotettiin muutaman sivun Word-ohjetta tai Power Point esitystä. Missään nimessä ohjetta ei haluttaisi videomuodossa.

Ohjeita ehdotettiin löytyväksi palautekannan ohesta. Tilausjärjestelmään (BOL) toivottiin linkkiä palautekantaan, siellä se olisi monelle näkyvillä ja saisi kenties helpommin antamaan palautetta. Sieltä olisi ainakin tilauksentekijöille helppo pääsy palautekantaan. Täytyy ottaa myös huomioon se, että tilauksentekijät ovat vain pieni osa palautteenantajista, joten linkki täytyisi saada muihinkin paikkoihin. Tietoisuutta voitaisiin jakaa myös

ulkoisella sivustolla, jonka etusivulta tuo feedback linkki löytyy. Ehdotettiin opetusta maayksiköille sekä kirjallisten ohjeiden tekemistä ja jakamista sähköpostitse.

5.3 Palautteen vastuuhenkilöiden haastattelu

Toisessa haastattelussa haastattelin palautteen vastuuhenkilöitä (responsibles) ennakkoon määriteltyjen teema-alueiden pohjalta. Seuraavissa neljässä kappaleessa on eritelty haastattelutulokset teema-alueittain.

5.3.1 Asiakaspalaute, asiakastyytyväisyys ja palauteprosessi

Tällä teemalla halusin selvittää mielipiteitä ja kokemuksia asiakaspalautteesta, asiakastyytyväisyydestä sekä palauteprosessista yleisesti. Mitä nämä asiat heille merkitsevät, miksi ovat olemassa ja miten ne näkyvät heidän työssään?

Koettiin, että palauteprosessin avulla pystytään palvelemaan maayksiköitä paremmin ja tehokkaammin ja sitä kautta loppuasiakkaita. Palautteilla saadaan myös tietoa maailmalta, jos maailma muuttuu ja voimme kehittää yritystä oikeaan suuntaan. **Palaute koettiin asiakkaan äänenä** ja sitä yrityksellä on halu kuunnella tarkalla korvalla.

Tavoitteena nähtiin nostaa dokumentoidun palautteen määrää, jotta sillä voidaan näyttää yksikkömme olevan välittävä ja varmistetaan, että ongelmiin tartutaan.

Palautteiden avulla saadaan mahdollisuus parantaa työkaluja, prosesseja ja kommunikaatiota. **Koettiin tärkeänä, että asiakkaalla tulee olla mahdollisuus antaa palautetta** ja sitä varten on oltava työkalu, jotta palautetta voidaan raportoida. Näin annetaan parempaa asiakaspalvelua, toimintaa parannetaan jatkuvasti ja sitä kehitetään asiakaslähtöisesti.

Palauteprosessissa vastuuhenkilöt ymmärtävät olevansa tärkeässä roolissa, koska palautteet siirretään heille käsiteltäväksi. Oleellisena onnistuneessa palauteprosessissa koettiin myös se, että **vain palautteiden vastuuhenkilöt eivät ole vastuussa - vastuu on myös palautteiden avaajilla**. Koetaan, että tulee paljon palautteita, joissa tiedot ovat puutteelliset tai lisätietoja tarvitaan. Heillä on vastuu kysyä palautteen antajalta heti tarvittavat lisätiedot. Näin asiakas/palautteen antaja saa vastauksenkin nopeammin.

Palautteiden ensimmäinen tarkistaminen ja toimeksianto ovat olleet yhden henkilön, prosessinomistajan vastuulla. Ehdotettiin, että tätä taakkaa helpottaakseen palautteiden tarkistamiseen ja toimeksiantoon olisi kahden viikon kiertävät vuorot yksikköjen välillä. Koettiin epäoikeudenmukaisena, jos vastuu on vain yhdellä henkilöllä. Riskinä kiertävässä vuorossa koettiin oman vuoron muistaminen.

”Mitenköhän sitä oman vuoronsa muistaisi... Entä jos on kipeenä tai lomalla? Kenen vastuulla sit olisi?”, vastuullinen 2

Pahimmillaan vuoron unohtuminen koettiin johtavan siihen, että palaute saattaa jäädä pariksi viikoksi käsittelemättä ja sillä ei anneta hyvää kuvaa palautteen antajalle.

Kritiikkiä esitettiin siitä, miten kaikki vastuuhenkilöt eivät ota tehtävänsä tarpeeksi vakavasti.

”Välillä tuntuu olevan sellainen asenne, että se (palaute) pitää saada äkkiä alta pois ja raapustaa vaan jotain vastaukseksi. Asiakastahan me täällä kaikki palvellaan, joten annetaan vastaus sitten, kun on jotain oikeesti arvokasta sanottavaa”, vastuullinen 1

Vastuuhenkilöiden roolista toivottiin yksinkertaisia ohjeita. Mitä heidän tehtäviin kuuluu ja kuka auttaa tarvittaessa? Ehdotettiin myös sääntöjä palautteiden tutkimisen laajuuteen. **Yhtenäiset toimintatavat tuntuivat puuttuvan** ja koettiin, että kaikilla ei ole tietoa, kuinka hyvin palaute pitää käsitellä.

Ylemmän johdon toive on ollut, että palautteet tulevat vain maayksiköiden suunnalta. Palautejärjestelmä nähtiin kuitenkin sopivana myös sisäisten palautteiden käsittelyyn. Esimerkiksi, jos huolintaosasto haluaa antaa palautetta asiakaspalvelulle, voisi sen antaa palautekannan kautta.

Oleellisimpana pidettiin sitä, että **palaute tunnistetaan ja saadaan kirjattua**. Palautteen antaminen ja vastaaminen koettiin toimintatavaksi, johon pitäisi aktiivisesti pyrkiä. Paljon palautteita on saatu ja ratkaistu aiemminkin, mutta siitä ei ole ennen jäänyt mitään dokumentointia.

5.3.2 Palautetyökalu

Tällä teemalla halusin selvittää käytössä olevaa palautetyökalua. Millaiseksi palautetyökalu koetaan ja nähdäänkö siinä jotain kehitettävää. Vain muutama tästä ryhmältä oli itse avannut palautteita, joten palautetyökalu ei siinä mielessä ollut heille niin tuttu kuin edelliselle haastatteluryhmälle. Tämän ryhmän lähtökohta työkalun osalta oli siinä, mitä tapahtuu sen jälkeen, kun palaute on jo järjestelmässä.

Palautetyökalu koettiin toimivaksi ja selkeäksi. Automaattista muistutusviestiä palautteesta vastuuhenkilölle toivottiin lähetettäväksi kerran päivässä, jotta palaute tulee käsitellyksi. Jokaisesta uudesta palautteesta vaadittiin sähköpostia tulevaksi ja muistutusominaisuutta toivottiin. Huolta herätti se, että vastuuhenkilöt eivät näe miten tarina päättyy eivätkä tiedä oliko palautteen antaja tyytyväinen vastaukseen. **Toiveena esitettiin jonkinlaista loppuratkaisun vaatimista.** Pahaa mieltä oli usein aiheuttanut se, että oli nähnyt ison työn vastauksen kirjaamiseen, mutta ikinä ei saanut tietoa kommentoiko asiakas jotain vai mitä tapahtui.

”Mua on ihan sama vaivannut. Voisko vaikka siinä olla joku ratkaisuboksi, josta pitäis valita onko tyytyväinen vai tyytymätön vastaukseen?”, vastuullinen 3

Yllä mainittua ehdotusta pidettiin loistavana ja sellaisen toivottiin tulevan käyttöön. Pohdintaa aiheutti kuitenkin vielä se, miten ja mihin kohtaan tuo toteutetaan niin, että se on selkeä ja looginen.

Kehitysehdotuksina toivottiin isompia kirjoituslaatikoita lomakkeelle. Nyt palautetta lukiessa teksti on kirjattuna yhdelle riville ja on vaikealukuinen. **Kaivattiin myös välitalennusmahdollisuutta** eli palautteen tai vastauksen voisi tallentaa välillä ilman, että palaute tai vastaus lähtee vielä eteenpäin.

Palautetyökalu sai kehuja, että se ei ole yhtä raskas käyttää kuin yrityksessä käytössä oleva virallisempi, loppuasiakkailta tulevien valituksien palautetyökalu, jossa on täytettävä monta kohtaa todella perusteellisoin kuvauksin. **Palautetyökalua kuvailtiin selke-**

äksi, sopivan yksinkertaiseksi ja helppokäyttöiseksi. Suuri toive oli saada automaatiota muistutuksiin. Toivottiin myös, että palautteen voisi jättää auki ”toivelistalle”. Esimerkiksi joku kehitys jäisi odottamaan sopivampaa aikaa tai mahdollisuutta toteutukselle.

Aihekategorioiden toivottiin olevan lomakkeessa selkeitä ja kategorian valittuaan palaute lähtisi automaattisesti oikealle vastuuhenkilölle. Jos kategorian jättää tyhjäksi, menisi palaute yleisesti jollekin vastuussa olevalle henkilölle. Kategorioihin toivottiin vaihtoehtoa ”muu”, koska koettiin, että palautetta voi tulla muistakin aiheista kuin mitä lomakkeelle on tällä hetkellä määritelty.

Yleisesti oltiin tyytyväisiä siihen, että uuden palautteen tultua tulee automaattisesti sähköposti. Muutama kuitenkin toivoi sähköpostiin linkkiä, joka veisi suoraan palautteelle. Palautelomakkeella on mahdollista valita näkyykö palaute kaikille, joilla on pääsy kantaan. Suurin osa oli sitä mieltä, että kaikki palaute pitäisi olla näkyvää. Osa kuitenkin oli huolissaan siitä, että tulee sellaista palautetta (esimerkiksi hinnoista), joka ei saisi näkyä muille maayksiköille. Niin salaisen palautteen tuleminen koettiin kuitenkin harvinaisena ja arkaluontoiset palautteet tulisivat todennäköisesti muuta kautta. Ehdotettiin myös sellaista, että **olisi valittavana ”luottamuksellinen” ja vastaus menisi silloin piiloon.**

Sähköpostiviestin toimivuus mietitytti. Jos avatusta palautteesta ei tulekaan sähköpostia, mitä palautteelle silloin tapahtuu? Onko palautekannalla sellainen vastuuhenkilö, joka seuraa tulleita palautteita koko ajan ja huolehtii, että jokaisella palautteella on vastuuhenkilö?

5.3.3 Toimenpiteet palautteiden pohjalta

Palautteet johtavat usein jonkinlaisiin toimenpiteisiin, esimerkiksi korjaukseen tai kehitykseen ja tällä teemalla halusin selvittää näkemyksiä niistä. Toimenpiteet voivat olla helppoja ja nopeita tai vaatia pidemmän ajan. Palautteiden pohjalta voidaan luoda kehitystehtäviä, jotka vaativat pidemmän käsittelyajan. Kehitettävä asia on monimutkaisempi ja vie aikaa ja vaatii enemmän tutkimusta ja työtä. Tällaisia voivat yksikössä olla esimerkiksi työkalukehitykset, jotka voivat viedä vuosiakin aikaa.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että suurin osa ei ollut tietoinen, että palautteen pohjalta voidaan tehdä joku erillinen kehitystehtävä, jonka kautta kehitys jatkuu. Monen huoli oli se, että

kuka pitää huolen, että toimenpiteet tai kehitystehtävät edistyvät? Jos palautteen sulkee, saattaa koko asia unohtua. Kuka ohjeistaa ja ilmoittaa, jos palaute tarvitsee erillisen kehitystehtävän? Myös tässä haastatteluryhmässä esiintyi huoli siitä, **miten varmistetaan, että kehitystehtävien eteneminen ja valmistuminen kommunikoidaan palautteen antajalle?** Jos palaute kerran suljetaan, jääkö asiakas tiedottomaksi miten asia loppujen lopuksi päättyi?

Ongelmana koettiin palautteiden tulo monesta eri kanavasta. Sama henkilö on voinut antaa palautetta sähköpostitse muutamallekin eri henkilölle ja hän on voinut myös kirjata palautteen palautekantaan. Palautteen pohjalta on siis jo voitu tehdä toimenpiteitä. Koettiin, että **palaute saatetaan usein kirjata myöhään ja toimenpiteet sen ratkaisemiseksi on jo tehty.** Esteenä toimenpiteille ilmaistiin yksityiskohtien puuttumisen palautteesta. Palautteet koetaan joskus puutteellisiksi ja niitä on hankala alkaa selvittämään.

”Palautteita on vaikea selvittää hyvin, jos ei tiedä mitä tulisi tutkia. Ne on usein tosi turhauttavia.”, vastuullinen 1

5.3.4 Viestintä

Tällä teemalla halusin saada mielipiteitä siitä, miten ja millä keinoin tietoisuutta palauteprosessista voidaan jakaa ja vaikuttaako kannan globaaliksi julkaiseminen siihen tapaan jotenkin. Jotta palautteen olemassaolo muistetaan, on siitä tärkeää tasaisin väliajoin muistuttaa.

Yksikön sisäisessä viestinnässä tuli ehdotus, että **palautteista voitaisiin viestiä yksikön yhteisessä kuukausi-infossa.** Tällöin voitaisiin näyttää статистиikkaa palautteiden määrästä ja esimerkiksi esitellä muutaman palaute ratkaisuihin lyhyesti. Ehdotettiin muutama sivun palauteyhteenvedosta, jonka jokainen tiimi voisi käydä läpi omassa palaverissaan. Yhteenvedossa voisi olla kerrottuna palautteiden määrä, montako palautetta on tällä hetkellä käsiteltävänä, mistä aiheista palautetta on tullut ja miten palautteita on ratkaistu. Viestintää koettiin tarvittavan vielä paljon. Palauteprosessi koettiin erinomaisena ja vielä parempana, kun kaikki ovat siitä tietoisia ja palautetta saadaan paljon lisää.

Palautteen tunnistusta toivottiin koko yksikköön. Jokainen voisi omalla toiminnallaan edesauttaa palautteiden kirjaamista. Ehdotetaan palautetta kohdatessa, että: ”Hei, avaa palaute.”.

Muilla maayksiköille palautekantaa markkinoidessa nähtiin tärkeänä ”myydä” sitä helpo-
pona työkaluna. **Hyvänä ajatuksena pidettiin palautekannan laajentamista käyttöön
myös maayksiköihin.** Kun palautteen antaja kirjaa palautteen itse, tulee se varmasti oi-
keassa muodossa. Tärkeänä nähtiin viestinnän yhteydessä painottaa sitä, että palautteelle
kirjataan tarpeeksi yksityiskohtaiset tiedot.

*”Mitä vähemmän välikäsiä niin sen selkeämpää. Ja viestitään niin, että jo-
kaiselle tulee into kirjata palautteita.”, vastuullinen 3*

Globaaliin viestintään ehdotettiin käytettäväksi verkkokoulutuksia. Lisäksi asiakaspal-
velu ja myynti voisi sopivissa tilanteissa mainita palauteprosessin olemassaolosta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Palauteprosessi toimii nykyisellään jo ihan hyvin, mutta on vielä kovin suppea, kun palautteen antaminen vaatii välillisesti jonkun henkilön kyseisestä yksiköstä havainnointia sille, että on palautetta saanut. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011, 175) pitivät viestintää oleellisena onnistumisen tekijänä. Lisäksi he painottivat, että ilman tietoa, mitä palautteelle täytyy tehdä, jää palaute usein huomiotta. Edellä mainitut asiat totesin myös tässä tutkimuksessa, kun havaitsin, että palauteprosessia voidaan kehittää viestimällä siitä laajemmin ja näkyvämmin. Kun tietoisuutta palautekannan olemassaolosta lisätään, niin yksikön sisällä kuin globaalistikin, palautteiden määrä kasvaa huomattavasti. Totuttelu ja opettelu vievät aikaa, mutta tästä palautejärjestelmästä saadaan varmasti jokapäiväinen työkalu. Palautteista ja niiden aikaan saamista kehityksistä on tärkeää viestiä. Näin näytetään, että palautteet todella ovat tärkeässä asemassa ja otetaan vakavasti. Ihmisille luodaan tunne siitä, että palautteiden pohjalta tullaan tarvittaessa tekemään jotain.

Silvennoisen (2004, 163) mukaan on tärkeää antaa, vastaanottaa ja käsitellä palautetta. Tämä tutkimus vahvisti Silvennoisen näkemyksen, sillä tutkimus osoitti, että palaute koetaan tärkeänä osana yksikön toimintaa ja palauteprosessi varmistaa palautteen käsittelyn. Perkka-Jortikan (2005, 211) mielestä palaute on mahdollisuus saada arvioita toimintatavoista ja ideoita toiminnan parantamiseen. Ranne (2006, 27) näkee asian samalla tavalla ja ilmaisee palautteiden olevan arvokas tiedonlähde kehitystarpeista, vahvuuksista ja heikkouksista. Tutkimuksessani Perkka-Jortikan ja Ranteen näkemykset näyttäytyivät ymmärryksenä, että palautteiden ja niiden käsittelyn myötä asioita saadaan parannettua, kehitettyä tai viestittyä.

Palauteprosessia kannattaa yksikön sisällä esitellä yhteisissä kuukausi-infoissa sekä pyytää jokaista tiimiä käsittelemään aihetta tiimipalavereissaan. Kehityksen tärkeimpänä kohteena on saada työntekijät tunnistamaan palaute ja vielä kirjaamaan se järjestelmään. Pihlajan (2014) näkemys todistaa edellä mainitun, sillä hänen mukaansa palautetta ei kannata kerätä ja pyytää, jos siihen ei aiota vastata.

Tärkeänä tekijänä tässä palauteprosessissa on itse palautetyökalu, jossa palautelomake sijaitsee. Lomake on tarpeeksi yksinkertainen ja sen täyttäminen on nopeaa, joten kynnys palautteen antamiselle on matala. Lomakkeeseen kaivataan pieniä hienosäätöjä, mutta

pääasiassa sen koettiin olevan hyvä. Lomaketta voisi parantaa yksinkertaistamalla sitä ja pakollisten kenttien määrää voisi vähentää. Pakollisia täytettäviä kenttiä ei tarvitsisi olla kuin otsikko, aihe, maa, palautteen antajan nimi ja kategoria. Kehittämällä lomaketta tärkeä osa prosessin toimivuutta varmistetaan.

Lecklinin (2006,106) mukaan asiakastyytyväisyys koostuu asiakkaan kokemuksista ja näkemyksistä, joita voidaan kerätä dokumentoidun palautteen avulla. Tutkimukseni osoitti, että asiakastyytyväisyyden ja palautteen yhteys on merkittävä ja palauteprosessi nähdään yksikössä positiivisena, asiakastyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä. Siitä kannattaa olla ylpeä ja sitä kannattaa esitellä myös muille yksiköille.

Rope ja Pöllänen (1998, 56-57) toteavat asiakkaiden kuuntelun olevan tärkeää, ja oleellista on, että on järjestelmä, jonne palaute voidaan tallentaa. Tutkimukseni tulokset vahvistivat Ropen ja Pölläsen näkemystä, koska asiakkaan kuuntelun tärkeys on ymmärretty ja palauteprosessin olemassaolo on erinomainen esimerkki siitä, että on olemassa järjestelmä palautteen tallentamiseen. Asiakasta pidetään tärkeänä ja häntä halutaan kuunnella.

Tutkimuksen mukaan palautteen avaajien ja vastuuhenkilöiden näkemykset ovat hieman erilaiset, johtuen luultavasti heidän eri rooleista palauteprosessissa. Vastuuhenkilöt keskittyivät enemmän kehittämiseen, koska he ovat tiiviimmin tekemisissä palautteiden ratkaisussa. Heidän roolinsa on haastavampi, joten oli arvokasta saada kerättyä heiltä kokemuksia ja mielipiteitä, jotta heidän tekemistään voitaisiin helpottaa.

Näkisin, että on kiinnitettävä huomiota myös palautteiden sisältöön. Jos huomataan puutteellisia tai toisenlaisen käsittelytavan vaativia palautteita, otetaan heti yhteyttä palautteen avaajaan ja ohjeistetaan toimimaan oikein.

Tämän opinnäytetyön tekemisen kautta huomasin, miten palaute todella on tärkeää yrityksessä. Drives Servicessä se on alettu ottamaan vakavasti ja sanaa palautejärjestelmän hyödyllisyydestä halutaan levittää. Prosessinomistaja on omistautunut, innokas ja positiivisella asenteella tässä palauteprosessissa mukana, joten näkisin palauteprosessin olevan arvokas työkalu. Pihlaja (2014) korostaa kuuntelun tärkeyttä, asiakkaan ymmärtämistä ja saatujen tietojen hyödyntämistä. Tutkimukseni vahvisti tämän näkemyksen, koska yksikössä koetaan, että asiakkaat arvostavat, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteensä otetaan vakavasti.

7 POHDINTA

Tutkimuksen luotettavuutta pyritään jälkikäteen arvioimaan. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin käsitteellä. Validiteetti tarkastelee sitä, onko tutkittu sitä, mitä oli tarkoitus tutkia. Kuvauksien ja niihin liittyvien tulkintojen on oltava yhteensopivia, jotta validiteetti toteutuu. (Hirsjärvi yms. 213-214.) Tutkimusongelmana oli selvittää, miten Drives Servicen palauteprosessia voidaan kehittää paremmaksi ennen sen laajentamista laajempaan käyttöön yrityksen sisällä. Mielestäni tutkimuksella onnistuttiin saamaan vastaus tähän ongelmaan eli validiteetti sen osalta toteutui.

Tuloksia ei voida pitää luotettavina, jos tutkija tarkastelee tuloksia oman ajattelumallinsa pohjalta. Luotettavuutta parantaa tutkimuksen toteutuksen tarkka selostaminen. (Hirsjärvi yms. 213-214.) Myös näiden osalta koen, että tutkimustani voidaan pitää luotettavana. Haastatteluteemat rakensin sen pohjalta, mitä koin tutkimuksen kannalta oleellisimmiksi. Molemmissa haastatteluissa osallistujat saivat ilmaista mielipiteensä teemoista vapaasti. Osallistujat olivat haastatteluissa yksimielisiä ja pohdinkin, mikä tähän on syynä. Tulin siihen tulokseen, että henkilöt olivat samanlaisen ajatustavan omaavia ja ajatukset yhtenivät sen takia. Kummassakaan haastattelussa ei ollut henkilöitä, jotka olisivat estäneet eriävien mielipiteiden ilmaisemisen.

Haastattelun toteutusta auttoi paljon se, että olin itse hyvin tuttu tämän palauteprosessin kanssa. Keskustelua oli helppo seurata ja tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä. Keskustelu eteni molemmissa ryhmissä ongelmitta eikä se karannut missään vaiheessa muihin aiheisiin, niin kuin usein saattaa käydä.

Haastattelua voisi kehittää niin, että kysymykset lähetettäisiin osallistujille etukäteen. Jos kysymykset olisi lähetetty etukäteen, olisi osallistujilla ollut enemmän aikaa, joten aiheiden pohdinta olisi voinut olla syvällisempää ja näkemyksiä olisi voinut syntyä enemmän eri näkökulmista. Haastattelutilanteeseen saapuessa tämä etukäteen pohdittu tieto olisi tosin voinut jo unohtua, jos sitä ei ole kirjoittanut ylös. Haastatteluhetkessä syntyvä tieto on spontaanimpaa ja kommentit ovat yleensä sellaisia, jotka tulevat ensimmäisenä mieleen. Myös muiden kommentit aiheesta voivat herättää uusia näkökulmia ja mielipiteitä. Koska jo etukäteen tiedostin, että haastateltavat ovat omissa töissään kiireisiä ja aikaa on

vähän, en kokenut tarpeelliseksi lähettää kysymyksiä etukäteen. Hyviä tuloksia saatiin myös käyttämälläni metodilla.

Opinnäytetyö prosessina sujui mielestäni hyvin, koska aihe oli kiinnostava ja jo minulle tuttu. Teoriaosuus oli suhteellisen helppo rakentaa, koska teoriaa valituista aiheista löytyi melko paljon. Haastattelut sujuivat hyvin ja aihe herätti kiinnostusta. Analysoinnin koin haastavana ja sen olisin voinut toteuttaa paremmin. Opin paljon palauteprosessista, sen eri vaiheista sekä palautteen merkityksestä yritykselle.

LÄHTEET

ABB. N.d. Lyhyesti. Luettu 9.1.2018. <http://new.abb.com/fi/abb-lyhyesti>

ABB. N.d. Drives. Luettu 15.1.2018. <http://new.abb.com/fi/abb-lyhyesti/suomessa/yksikot/drives>

ABB. N.d. Historia. Luettu 9.1.2018. <http://new.abb.com/fi/abb-lyhyesti/historia>

ABB. 2018. ABB tänään Power Point –esitys. Luettu 4.2.2018. ABB Intranet.

Aalto, M. 2002. Parjaavasta Kolautteesta Korjaavaan Palautteeseen. Ryttylä: My Generation Oy.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. 2. painos. Helsinki: Infor Oy.

Eskola & Vastamäki. 2007. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: viikkoaloittelevalla tutkijalla. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kokkonen, O. 2006. Asiakastyytyväisyys kaiken perusta. Julkaistu 2.10.2006. Luettu 3.2.2018. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/asiakastyytyvaeisyys-kaiken-perusta/>

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto.

Ojanen, M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin. Helsinki: Talentum.

Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pihlaja, S. 2014. Lopeta asiakastyytyväisyyden mittaaminen! Julkaistu 16.12.2014. Luettu 16.1.2018. <https://www.mark.fi/artikkeli/lopeta-asiakastyytyvaisyyden-mittaaminen/>

Pyykkö, H. Asiakaspalvelupäällikkö. 2017a. Haastattelu 18.10.2017. Helsinki.

Pyykkö, H. 2017b. Feedback Power Point –esitys. Luettu 3.11.2017. ABB sähköposti. Kuvan käyttöoikeus saatu.

Ranne, J. 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Hakapaino.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Repo, I. & Nuutinen, T. 2003. Viestintätaito. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastytyväisyysjohtaminen. 4. painos. Juva: WSOY.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Sisällönanalyysi. Luettu 8.3.2018. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemahaastattelu. Luettu 21.3.2018. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työterveyslaitos. Julkaistu 20.3.2017. Luettu 11.5.2018. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>
- Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

LIITTEET

Liite 1 Palautelomake (ABB SharePoint)

New Feedback

NB - End customer feedback must be shared using [CCRP](#) form.
 NB - In case of new ideas or service product development use [Service Lab](#) form
 Instructions and information about the Feedback process can be found from Site Contents -> Documents

Title:

Summarize in few words what this feedback is about.

Feedback description:

Selected feedbacks are published on the main page of Drives Service SharePoint site. Please consider using English.

Country:

Organization(s): ABB organization

Contact person(s): ABB Contact information

Date of feedback: The date when the feedback was noted

Department:

Category:

Urgency: Low

Attachments: [Click here to attach a file](#)