



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ASIAKASPALAUTE JA SEN PROSESSOINTI

HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMA

Päivi Laine-Alonen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2016
Restonomi Amk
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

LAINEN-ALONEN, PÄIVI:
Asiakaspalaute ja sen prosessointi – henkilöstön näkökulma

Opinnäytetyö 43 sivua.
Toukokuu 2016

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää palautteen hyödyntämistä yhteistyössä keittiöhenkilökunnan kanssa. Lisäksi selvitettiin palautteen keräämisen keinoja ja esteitä palautteen saamiselle ja hyödyntämiselle. Tutkimus toteutettiin pienessä varuskuntaravintolassa, jossa varusmiehiä oli paikalla päivittäin 15-65, koulutusohjelmasta riippuen. Lisäksi ruokailemassa kävi päivittäin noin 50 kantahenkilökuntaan kuuluvaa.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin asiakastyytyväisyyttä, asiakaspalvelua, laatua sekä markkinoinnin ja oppimisen vaikutusta asiakaspalveluun. Lisäksi perehdyttiin palautteeseen ja sen merkitykseen yksilön ja yrityksen kannalta, palautteen keräämisen keinoihin ja palautteen saamisen esteisiin.

Tutkimusote oli kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelminä käytettiin strukturoimatonta havainnointia, lyhyitä ryhmähaastatteluja asiakkaiden ruokailutilanteiden yhteydessä, kirjallisia palautteita sekä puolistrukturoitua teemahaastattelua keittiöhenkilökunnalle. Havainnoinnin kohteena olivat varusmiehet sekä kantahenkilökunta, ryhmähaastattelut tehtiin varusmiehille ja kirjallisia palautteita saatiin sekä varusmiehiltä että kantahenkilökunnalta. Henkilökunnan teemahaastatteluun osallistui kolme kokkia.

Tulosten perusteella varuskuntaravintolan asiakkaat eivät automaattisesti anna kovin paljon palautetta. Erikseen pyydettyä palautetta saa ja asiakkaat ovat myös innokkaita osallistumaan keskusteluun ateriapalvelujen toteuttamisesta, jos heille siihen tarjotaan mahdollisuus. Jotta asiakaslupaukset pysytään toteuttamaan ja saamaan asiakkaille merkityksellisiä asiakaskokemuksia, pitää palautetta pyytää säännöllisesti ja pyrkiä ottamaan asiakkaisiin henkilökohtaista kontaktia. Palautteen vastaanottaminen ja kirjaaminen on jokaisen työntekijän velvollisuus. Kehityskohteeksi nousikin palautteen aktiivinen kerääminen ja tallettaminen. Kirjattu asiakaspalaute kannattaa käydä henkilöstön kanssa yhdessä läpi päivittäin tai vähintään viikoittain. Henkilöstölle kannattaa antaa mahdollisuus ideointiin ja toiminnan kehittämiseen palautteen pohjalta. Yrityksen toimintaa kannattaa kehittää saadun palautteen perusteella sekä vahvistaa niitä toimintoja, joista asiakkaat antavat positiivista palautetta.

Asiasanat: asiakastyytyväisyys, asiakaspalvelu, laatu, palaute

ABSTRACT

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

LAINEN-ALONEN, PÄIVI:
Processing of Customer Feedback – Personnel Perspective

Bachelor's thesis 43 pages.
May 2016

The purpose of this thesis was to gather information about processing customer feedback in cooperation with kitchen personnel. Additionally, techniques and barriers of collecting feedback were accumulated. The research was carried out in a garrison restaurant with about 65-115 eaters daily

The theoretical section explores the concepts of high-quality customer service and customer satisfaction. In addition, the influence of marketing and learning on customer service was discussed. Additionally, the importance of customer feedback from both individual and business perspective was analyzed.

The empirical part consists of qualitative survey. The data was collected using non-structured observations, short group surveys, written feedbacks and half-structured theme surveys with kitchen personnel. The subject of the experiment were both conscripts and cadre.

According to the results, customers give only little feedback on their own initiative. However, when customers are encouraged to give feedback, they do so. The findings indicate that feedback must be requested regularly and personal contact with customers must be the aim in order to fulfill the customer promises and to achieve meaningful customer experiences. The results show that receiving and recording feedback must be a responsibility of every employee. As a consequence of this study, active feedback receiving and recording turned out to be one of the development areas in the research restaurant.

Key words: customer satisfaction, customer service, quality, feedback

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	ASIAKASPALVELU	6
	2.1 Asiakastyytyväisyys	6
	2.2 Asiakaspalvelu ja laatu yrityksen menestystekijänä.....	6
	2.3 Oppiminen ja asiakaspalvelu.....	8
	2.4 Asiakasymmärrys	10
	2.5 Markkinoinnin vaikutukset asiakaspalveluun	11
3	ASIAKASPALAUTE JA SEN PROSESSOINTI	13
	3.1 Palaute	13
	3.2 Palautteen merkitys yksilölle.....	13
	3.3 Asiakaspalautteen merkitys yritykselle ja sen kehittämiseksi.....	14
	3.4 Asiakaspalautteen kerääminen	17
	3.5 Palautteen saamisen esteet.....	18
	3.6 Palaute sosiaalisessa mediassa.....	19
4	LEIJONA CATERING	21
	4.1 Leijona Catering ja sen asiakkaat	21
	4.2 Tuotteet ja tuotekehitys	21
	4.3 Toiminnan vastuullisuus.....	22
	4.4 Asiakastyytyväisyyskyselyt Leijona Catering Oy:ssä.....	23
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	24
	5.1 Tutkimuksen tavoite	24
	5.2 Tutkimuksen toteutus	24
6	TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU	26
	6.1 Havainnointi ja ryhmähaastattelut	26
	6.2 Oppitunnilla saatu palaute	28
	6.3 Kirjalliset palautteet.....	29
	6.4 Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset	31
	6.5 Puolistrukturoitu kysely keittiöhenkilökunnalle.....	33
	6.6 Yhteenveto tutkimusmenetelmistä	34
	6.7 Tutkimuksen arviointi.....	34
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	36
8	POHDINTAA	40
	LÄHTEET	41

1 JOHDANTO

Kiristynvä kilpailu henkilöstöravintola-alalla pakottaa toimijat jatkuvasti parantamaan palvelun ja tuotteiden laatua. Asiakkaat ovat tuotteiden ja palvelujen käyttäjiä ja heillä on siten paras käyttökokemus. Asiakkailta oppiminen ei edellytä kaunopuheisuutta vaan avoimen ja huolellisen kuuntelemisen taitoa. Asiakkailta oppimisen hyöty voi kuitenkin jäädä rajalliseksi, jos havaintoja ei käsitellä kenenkään muun kanssa. (Sarala & Sarala 1997, 127, 141.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia asiakaspalautteen keräämisen keinoja ja esteitä palautteen saamiselle. Lisäksi on tarkoituksena selvittää, miten asiakaspalautetta voisi paremmin hyödyntää yhteistyössä henkilöstön kanssa. Aihe on mielenkiintoinen ja tarpeellinen tutkijan näkökulmasta, koska hän on näiden asioiden kanssa tekemisissä päivittäin omassa työssään ravintolapäällikkönä. Opinnäytetyö lähti liikkeelle kehitysjohtajan ehdotuksesta. Aihe onkin hyvin ajankohtainen, sillä Leijona Cateringissä asiakastytyvöisyyden jatkuva parantaminen on jokapäiväinen tavoite.

Opinnäytetyössä käytettiin menetelminä kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Aineistoa kerättiin havainnoimalla, ryhmähaastatteluilla, kirjallisilla palautelomakkeilla sekä puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Teoriaosuudessa käsiteltiin asiakastytyvöisyyttä, asiakaspalvelua ja laatua, asiakasymmärrystä sekä markkinoinnin vaikutusta asiakaspalveluun. Lisäksi pohdittiin palautetta, sen merkitystä yksilölle ja yritykselle sekä palautteen keräämisen keinoja ja esteitä. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan yhtä, melko pientä varuskuntaravintolaa, eikä tutkimuksesta saadut tulokset ole välttämättä yleistettävissä suurempiin varuskuntaravintoloihin.

2 ASIAKASPALVELU

2.1 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys lisää kannattavuutta. Tämä perustuu siihen olettamukseen, että parantamalla asiakaspalvelun laatua asiakastyytyväisyys kasvaa. Asiakkaan kokema palvelun laatu ja hänen ajallinen tai rahallinen uhrauksensa vaikuttavat koettuun arvoon ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen. Tyytyväisyys lisää asiakasuskollisuutta, mikä tarkoittaa asiakkaan halua asioida toistuvasti samassa yrityksessä. Pitkäaikaiset asiakassuhteet vakiinnuttavat liikevaihtoa ja niitä lisäämällä yrityksen kannattavuus lisääntyy. (Storbacka, Strandvik & Grönroos 1994, 23.)

Asiakastyytyväisyys on yrityksen kannalta tärkeää, koska 90 % tyytymättömistä asiakkaista vaihtaa toimittajaa. Kuitenkin vain 4 % asiakkaista kertoo palvelun tuottajalle tyytymättömyydestään palvelun tai tuotteen laatua kohtaan. Yrityksen kehityskohteet tuleekin priorisoida faktojen perusteella, koska nykyisten asiakkaiden säilyttäminen on huomattavasti helpompaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ei saisi olla mikään irrallinen projekti vaan osa jokapäiväistä toimintaa. (Laukkanen 2004.)

Morizin (2005, 27) mukaan asiakkaat ovat monimutkaisia. Heillä on yksilöllisiä tarpeita ja odotuksia, joita ei voi asettaa samaan muottiin. Kontekstista ja tilanteesta riippuen asiakkaalla voi olla samasta palvelusta erilaisia odotuksia. Asiakkaan odotukset palvelun suhteen voivat vaihdella hyvinkin paljon hänen ollessaan esimerkiksi työssä tai lomalla. Henkilökohtaisella asiakaspalvelulla voidaan lisätä asiakastyytyväisyyttä pääasemällä lähemmäs asiakkaan todellisia tarpeita kuin tietokoneiden tai robottien avulla.

2.2 Asiakaspalvelu ja laatu yrityksen menestystekijänä

Laatuajattelun sisältö on vuosien kuluksa muuttunut paljon. Aikaisemmin vallalla olleen niin sanotun hyväksyttävä laatutaso –ajattelun tilalle on erityisesti japanilaisten esittämänä noussut ajatus täydellisestä virheettömyydestä. Tämä pakotti myös länsimaat muuttamaan ajattelutapaansa 1970- ja 1980-luvuilla, jotta ne pysyisivät kilpailukykyisi-

nä Japaniin nähden. Nykyisin laatujohtaminen on monissa yrityksissä noussut strategisen tason asiaksi. (Tervonen 2001, 2.)

Tervosen (2001, 2) mukaan yritysten kiinnostus toiminnan kehittämiseen ja laatuun riippuu kysynnän ja tarjonnan keskinäisestä suhteesta. Silloin kun kysyntä ylittää tarjonnan, ei kehittämistä pidetä kovin tärkeänä, koska tuotteet menevät muutenkin kaupaksi. Tärkeintä on tällöin tuottaa mahdollisimman suuri määrä tuotteita tai palveluita. Motivaatio kehittämistyöhön kasvaa markkinatilanteen ollessa päinvastainen. Kovenevassa markkinatilanteessa voi paikoilleen jäädä yritykset hävitä markkinoilta. Lecklin (2006, 18) mukaan laatuajattelun lähtökohtana ovat sidosryhmät, erityisesti asiakkaat. Toiminta ei välttämättä ole asiakkaan näkökulmasta laadukasta, vaikka yrityksen sisäinen toiminta olisi tehokasta ja lopputuotteet virheettömiä. Jotta asiakkaan tarpeisiin voitaisiin vastata laadukkaasti, pitää ymmärtää asiakasta ja markkinoita. Asiakkailta ja muilta sidosryhmien edustajilta saatu palaute auttaa yritystä oman toimintansa arvioinnissa ja kehittämisessä.

Laatua voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman kannattavalla ja tehokkaalla tavalla. Yrityksen oma kannattavuus ei saa kärsiä asiakastyytyväisyyden kustannuksella. Laatuun liittyy myös suoritustason jatkuva parantaminen. Markkinoiden ja yhteiskunnan jatkuva muutos, kilpailijoiden toiminta ja innovaatiot aiheuttavat uusia vaatimuksia laadulle. (Lecklin 2006, 18.) Tervosen (2001, 187) tutkimuksen mukaan asiakasvaatimukset ja -kyselyt nousivat tärkeimmäksi laadun kehittämisen motiiveiksi. Muita motiiveja olivat muun muassa oma sisäinen kehityshalu, kilpailijoiden toiminta sekä viranomais- ja konserninjohdon vaatimukset.

Kokonaislaadun kannalta tärkeintä on se, että tehdään oikeita asioita. Ylilaatua, josta asiakas ei ole valmis maksamaan, ei kannata tehdä. Asiakkaan odotukset ylittävä laatu ei ole ylilaatua, jos laatu on se tekijä, jonka avulla yritys saavuttaa kilpailuedun. (Lecklin 2006, 19.) Tervosen (2001, 191) tutkimuksen mukaan laatuajatteluun luottavat yritykset uskovat laadun parantamisen näkyvän jollain aikavälillä myös kannattavuudessa.

2.3 Oppiminen ja asiakaspalvelu

Kiinnostus henkilöstön kyvykkyyden kehittämiseen johtuu paljolti tuottavuuden kasvun pysähtymisestä tärkeimmissä teollisuusmaissa 1960-luvun lopulta lähtien. Organisaatioiden kyvykkyyden kehittämisstrategia syntyi aikana, jolloin tuottavuus kääntyi laskuun. Kilpailu kiristyi ja ylitarjonnan myötä tuotteiden myynti vaikeutui. Enää ei riittänyt tuottavuuden kehityskeinoiksi määrien kasvattaminen, toiminnan rationalisointi ja teknologian kehittäminen. Oli entistä enemmän panostettava tuotteiden suunnitteluun ja valmistukseen. Organisaation kehittämisen tarpeen takana ovat viime kädessä yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuvat muutokset, ne pakottavat muuttumaan. Työelämän muutoshaasteet, kuten markkinoinnin kansainvälistyminen, kilpailun vapautuminen ja rajoitusten poistuminen, asiakkaiden vaatimusten ja arvojen kehittyminen sekä uuden teknologian käyttöönotto on pidettävä koko ajan mielessä, kun suunnitellaan organisaation kehittämistä. (Sarala & Sarala 1997, 25-27.)

Organisaatioiden kehittämistyötä ei juurikaan tehdä idealistisista tai periaatteellisista syistä. Kehittämistoimien avulla pyritään yleensä pienentämään kustannuksia ja/tai lisäämään myyntiä ja voittoja. Jos organisaatio haluaa menestyä kilpailun uusilla osaluilla, se pitää ottaa huomioon kilpailukyvyyn tärkeitä ulottuvuuksia kuten esimerkiksi luotettavat ja laadukkaat tuotteet ja palvelut, lyhyet toimitusajat, toiminnan joustavuus ja tuotekehittelyn nopeus. Jotta henkilöstö voi mukautua tuotantoympäristön jatkuviin muutoksiin ja pystyy suunnittelemaan työnsä niiden mukaan, pitää yrityksen panostaa henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen. Joustava toimintatapa edellyttää henkilöstöltä monipuolista ammattitaitoa. (Sarala & Sarala 1997, 27-29.)

Muutokset ovat olennainen osa organisaatioiden elämää. Jotta muutoksiin voidaan sopeutua mahdollisimman hyvin, tarvitaan jatkuvuutta tuovia kehitysmalleja. Muutosten ennakointi sekä yhteiseen oppimiseen liittyvät toiminta- ja ajattelumallit ovat tärkeitä hallintakeinoja. Oppivan organisaation käsite tarjoaa yhden hallintakeinon. Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan niitä toimintamalleja, joiden avulla organisaatio tukee yksilön ja ryhmän oppimista yhteisen kehityksen turvaamiseksi. Organisaation visio toimii organisaatiossa oppimisen lähtökohtana. Sen pohjalta määritellään työn tavoitteet ja kehittämishaasteet. Oppimista tukevassa organisaatiossa tuetaan sekä yksilö- että ryhmätasolla tapahtuvaa oppimista. Oppiminen on yksilö- ja organisaatiotason jatkuvaa vuoropuhelua, jota organisaation toimintamallit voivat joko edistää tai ehkäistä. (Num-

melin 2007, 123-124.) Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan yksilöt ja tiimit oppivat organisaatiossa vuorovaikutuksen seurauksena. Organisaatiot eivät opi, jos vuorovaikutusta ei ole. Yksilön älykäs toiminta rakentuu vuorovaikutuksessa sekä sosiaalisen että fyysisen toimintaympäristön kanssa. (Stenvall ja Virtanen 2007, 31.)

Yksilön oppimisen yhteydessä oppiminen voidaan määritellä kyvyksi uusiutua ja muuttaa pysyvästi toimintaa. Myös organisaation oppimiseen liittyy valmius hankkia uutta osaamista. Organisaation uusiutuminen tarkoittaa sen prosessien ja toimintatapojen muuttamista sekä jatkuvaa uuden osaamisen hankkimista ja sen välitöntä hyödyntämistä. (Sydänmaanlakka 2002, 50, 225.) Moilasan mukaan oppivaksi organisaatioksi voidaan luonnehtia henkilöstöään kouluttavaa organisaatiota tai sillä voidaan tarkoittaa organisaatiota, joka toimii ihmisläheisesti. Oppivana organisaationa voidaan pitää esimerkiksi yliopistoa, tuotekehitysorganisaatiota tai tietotekniikkayritystä. Joku voi pitää organisaatiotaan oppivana silloin, kun ihmiset ottavat opiksi omasta työstään tai oppivat erehdyksistä ja virheistä. (Moilanen 1999,1.)

Ihmiset pyrkivät kehittämään itseään omien kykyjensä edellyttämällä tavalla, mikäli ympäristö tarjoaa siihen mahdollisuuksia, tukea ja haasteita. Tehokkaan kehittämistoiminnan tunnuspiirteenä on pidetty sitä, että toiminta vahvistaa henkilön sisäistä motivaatiota ylläpitää ja lisää ammatillista osaamista. Innovaatiojohdetut yritykset pyrkivät luomaan henkilöstöä kannustavan ja motivoivan ilmapiirin, jossa innovointi on luonnollinen osa jokapäiväistä työtä. Tällaisen työympäristön ominaisuuksia ovat vapaus, tuki ja kannustus, taitava projektijohto, riittävät resurssit, riittävän väljä aikataulu, ympäristön tarjoamat haasteet sekä sopivassa määrin myös ympäristöstä kumpuavat paineet. Tiimit ja verkostot korvaavat hierarkkiset rakenteet. (Ruohotie 1998, 141.) Moilanen (1999) mukaan oppivassa organisaatiossa keskeistä on, että löydetään organisaation ja yksilön kannalta olennaiset asiat, jotta niitä voidaan yhdessä kehittää. Vain tällä tavoin varmistetaan sekä ihmisten että koko organisaation kehittyminen haluttuun suuntaan. (Moilanen 1999, 1.) Nopea toimintatapojen muuttuminen on olennaista, toisin sanoen se, miten nopeasti tarvittavat muutokset pystytään toteuttamaan. Opitun soveltaminen ja edelleen kehittäminen sekä asioiden nopea käytäntöön vienti on tärkeää. (Sydänmaanlakka 2002, 52.)

Oppivassa organisaatiossa tulee ilmapiiriin olla henkisesti turvallinen. Muita paremmin kilpailussa selviytyvät yritykset, joissa työskennellään turvallisessa ja luottamukselli-

sessä ilmapiirissä. Yrityksen työntekijöiden halu soveltaa ja hankkia uusia tietoja ja taitoja tukahdutetaan, jos epäonnistumisista ja virheistä rangaistaan systemaattisesti. Pelko epäonnistumisesta, syyttämisestä ja tuomitsemisesta ehkäisee innovaatioita tehokkaasti. Innovaatiojohtoisessa yrityksessä oppimista, yrittämistä ja kokeilua palkitaan etukäteen. (Ruohotie 1998, 141-142.) Sydänmaanlakan (2006) mukaan oppivassa organisaatiossa saa ja kuuluu tehdä virheitä, koska ne kuuluvat todelliseen oppimisprosessiin. Oleellista on, että virheistä pitää oppia. Oppivassa organisaatiossa liiketoiminnan ydin on oppiminen. (Sydänmaanlakka 2006, 51.)

Sydänmaanlakan (2006) mukaan strateginen johtaminen, eli henkilöstön ja johdon kyvykkyys tulkita maailmaa, kyseenalaistaa omia ajatusmalleja ja hahmottaa uusia sekä niiden pohjalta tarkastella organisaation strategiaa ja sen nopeaa toteuttamista on tärkeä taito, joka tukee organisaation oppimista. Ympäristön heikkojen signaalien lukeminen on tärkeää ja sen pohjalta kilpailuympäristön ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin reagointi nopeasti. On välttämätöntä kyetä uusiutumaan nopeasti, koska oppiminen ja kyky nopeisiin muutoksiin ovat keskeisiä kilpailukeinoja. (Sydänmaanlakka 2006, 54-57.)

Asiakkaat ovat tuotteiden ja palvelujen käyttäjiä ja heillä on siten paras käyttökokemus. Asiakkailta oppiminen ei edellytä kaunopuheisuutta vaan avoimen ja huolellisen kuuntelemisen taitoa, tavallinen yksittäinen asiakaskäynti saattaa jo olla paljastava. Asiakkailta oppimisen hyöty voi jäädä rajalliseksi, jos havaintoja ei käsitellä kenenkään muun kanssa. Työn kehittäminen ja kokeilutoiminta ovat asioita, joita kannattaa tehdä yhdessä muiden kanssa. Käytännössä osaamisen kehittämistä edistetään oppivassa laatuorganisaatiossa analysoimalla tehtäviä ja tulevaisuuden visioita ja edistämällä taitotiedon leviämistä kaikkialle organisaatioon koulutuksen ja opiskelun avulla. Työ tulee nähdä oppimisympäristönä ja oppia omista, asiakkaiden ja muiden kokemuksista analysoimalla ja hyödyntämällä niitä. (Sarala & Sarala 1997, 127, 141.)

2.4 Asiakasymmärrys

Asiakaslähtöisyyden käytännön määritelmä on usein se, että täytetään asiakkaan odotukset ja tarpeet. Enää ei kohdisteta katsetta pelkästään tuotteeseen eli tavaraan tai palveluun, vaan huomio kohdistetaan asiakkaaseen. Jotta voidaan muuttaa ajattelua tuotelähtöisestä asiakaslähtöisyyteen, pitää ymmärtää mitä on asiakkaan kokema arvo ja mis-

tä se syntyy. Tuotelähtöisessä ajattelussa arvo löytyy tuotteesta ja asiakas saa arvon hankkiessaan tavaran tai vastaanottaessaan palvelun. Palvelun arvoa on yleensä mitattu hinta-laatu-suhteella, eli on verrattu palvelusta maksettavaa hintaa palvelun laatuun. Asiakkaalle syntyy kuitenkin laatua nimenomaan palvelun tuottamista hyödyistä, seurauksista ja niiden vaikutuksista asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa ei yksipuoleisesti tuoteta tai luovuteta asiakkaalle vaan se syntyy palveluntuottajan ja asiakkaan yhteistoiminnalla prosessituloksena. Asiakas on siis aina mukana, kun arvoa syntyy. (Arantola & Simonen 2009, 2-3.)

Asiakaspalveluyrityksen on ymmärrettävä oman palveluprosessinsa ja asiakkaan prosessin välistä yhteyttä. Arvo syntyy näiden kahden prosessin yhtymäkohdassa. Yrityksen tulee pohtia, miten se voisi tehdä palvelustaan paremmin asiakkaan prosessiin sopivan. Yrityksissä keskitytään usein tarvepohjaiseen ajatteluun, eli uskotaan, että ollaan asiakaslähtöisiä silloin, kun asiakkaan tarpeet täytetään. Asiakas ei kuitenkaan aina tunnista omia tarpeitaan tai tiedä olemassa olevia ratkaisuja. Haasteet ehkä tunnetaan, mutta asiakas ei itse tiedä miten niitä ratkaistaan. Oikeanlaista asiakasymmärrystä omaava palveluyritys voi auttaa asiakasta hakemaan vastauksia ongelmiinsa. (Arantola & Simonen 2009, 3-4.)

2.5 Markkinoinnin vaikutukset asiakaspalveluun

Yritykset, joissa ymmärretään markkinointiosajien panoksen tärkeys liiketoiminnalle, ovat ymmärtäneet, että pitkällä tähtäimellä yrityksen kannattavana pitävät kassavirrat voivat tulla vain ja ainoastaan hyvin hoidetuista asiakassuhteista. Kassavirtaongelmiin voi hetkellisesti tuoda helpotusta erilaiset tasejärjestelyt tai omaisuuden myynti, mutta liiketoiminnallisesti kestävää helpotusta tai parannusta niiden avulla ei saada aikaan. Ainoastaan markkinoinnin avulla, erityisesti asiakassuhteissa, voidaan tehdä yrityksen kassavirtoja muuttavia siirtoja. (Tikkanen 2005, 55.) Yrityksen näkökulmasta ainoa sidosryhmä, joka kerryttää kassavirtaa, ovat asiakkaat. Yritykset haluavat pitää kiinni niistä asiakkaista, jotka ovat käyttäneet heidän palvelujaan. Ajatuksena on, että kerran hyvään alkuun saatu asiakassuhde tuottaa tulevaisuudessa kannattavaa liiketoimintaa pienemmällä vaivalla ja kustannuksilla. Markkinointi on onnistunut silloin, kun sekä asiakas että myyjä ovat tyytyväisiä. Asiakassuhde jatkuu todennäköisimmin silloin, kun kumpikin osapuoli on tyytyväinen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 9.)

Aarnikoivun (2005, 107) mukaan nykyään ei riitä, että vastataan asiakkaiden yhteydenottoihin. Nyt avaintekijänä on aktiivisuus asiakkaiden tarpeiden ja ennakkoinnissa ja aktiivoinnissa. Ei voida puhua enää pelkästään asiakaspalvelijoista ja myyjistä, vaan hyvä myyjä myy tuotteita, palvelee asiakkaita ja markkinoi tuotteita ja palveluja. Hyvä asiakaspalvelija myös myy ja markkinoi sekä palvelee tietysti asiakkaita. Roolien selkeyttämiseksi kannattaa henkilöstön kanssa käydä läpi toimenkuvat ja määritellä toimenkuvien edellyttämä rooli ja tavoitteet sekä valtuudet. Tittelillä on merkitystä, koska sitäkin vasten yrityksen työntekijä mieltää omaa rooliaan ja työnsä painopistettä.

Yhteydenotoissa asiakkaaseen on syytä kartoittaa, minkä kanavan käyttäminen tukee viestin perille menoa parhaiten. Asiakkaan kohtaaminen kasvokkain ei aina ole paras mahdollinen tapa lähestyä asiakasta. Kanavan valintaa helpottaa seuraava Adlerin ja Elmhörstin tekemä malli (taulukko 1), joka auttaa ymmärtämään millaista palautetta haluamme, millaisen kontrollin tarve viestillämme on ja millaisia yksityiskohtia viestimme sisältää. (Puro 2004, 48, Aarnikoivun 2005, 101 mukaan).

TAULUKKO 1. Kanavan valinta

	palautteen luonne	Kyky kontrolloida viestin laadintaa	Kyky kontrolloida viestin vastaanottoa	Mahdollisuus yksityiskohtien esille tuomiseen
Kasvokkain viestintä	Välitön	Kohtuullinen	Erinomainen	Heikko
Puhelin	Välitön	Kohtuullinen	Heikohko	Heikko
Sähköposti	Viiveinen	Erinomainen	Heikko	Hyvä
Tiedote	Viiveinen	Erinomainen	Heikko	Hyvä
Tekstiviesti	Viiveinen	Kohtuullinen	Heikko	Heikko

Lähde mukailtuna Puro 2004, Onnistu viestinnässä.

3 ASIAKASPALAUTE JA SEN PROSESSOINTI

3.1 Palaute

Sydänmaanlakan (2002, 58) mukaan palaute on tärkeää koko yrityksen, tiimin ja yksilön oppimiselle. Yrityksessä käytössä oleva, toimiva palautejärjestelmä tukee koko organisaation oppimista. Tällöin organisaatio uudistuu jatkuvasti ja on valmis vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. (Sydänmaanlakka 2002, 63.)

Jotta palautejärjestelmät yrityksessä tukevat oppimista, pitää käytössä olla toimiva palautekulttuuri. Palautekulttuuriin liittyy oleellisesti yhteensopivat arvot kuten avoimuus, runsas kommunikointi, luottamus, yksilön kunnioittaminen, virheiden salliminen, hyvä yhteishenki, toisten tukeminen ja jatkuvan oppimisen korostaminen. (Sydänmaanlakka 2002, 63.)

Keskuskauppakamarin tekemä Yrityskulttuuri 2009-tutkimus osoittaa, että suurimmat haasteet yrityskulttuurin kehittämisessä liittyvät sisäiseen viestintään, työntekijöiden aktiivisuuden tukemiseen yrityksen toiminnan kehittämiseksi ja esimiestyön kehittämiseen (Keskuskauppakamari 2009, 13). Jos yrityksessä ylin johto työstää arvot toimintaohjeeksi itse ja jakaa ne henkilöstölle, saattaa käydä niin, että arvot jäävät henkilöstölle etäisiksi. Työntekijä saattaa kokea itsensä johdon pelinappulaksi, koska ohjeet tulevat hänelle ylhäältä annettuna. Jos työntekijä pääsee itse pohtimaan arvojen merkitystä ja sitä, miten niitä sovelletaan käytännössä, hän myös parhaiten sitoutuu noudattamaan niitä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 42-43.)

3.2 Palautteen merkitys yksilölle

Sydänmaanlakan (2002, 81) mukaan on tärkeää, että yksilö pystyy näkemään oman toimintansa vaikutukset koko organisaation toimintaan. Jotta yksilö pystyy näkemään oman tehtävänsä tarkoituksen, hänen tulee tietää koko organisaation visio ja oman yksikkönsä tavoitteet. Sen jälkeen yksilön on tiedettävä, mitkä ovat hänen avaintehtävänsä ja mitä osaamista ne vaativat.

Työntekijä ymmärtää työnsä merkityksen, kun hän ymmärtää mistä kokonaisuudesta hänen työnsä muodostaa osan. Työtä tekee mielellään silloin, kun sen ymmärtää tärkeäksi. Jotta työnsä kokee motivoivaksi kolmen ehdon tulee täyttyä. Työntekijällä täytyy olla ymmärrettävästi asetetut, haastavat mutta saavutettavissa olevat tavoitteet, hänellä täytyy olla itsenäisyys omien työtehtäviensä hoitamisessa ja hänellä täytyy olla mahdollisuus saada paljon palautetta. Työn merkityksen kokemus kasvaa, kun työntekijä saa palautetta ja huomaa, että muut ovat kiinnostuneita siitä, mitä hän tekee. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 18.)

Jotta palaute on toimivaa ja antaa kaikille mahdollisuuden vaikuttaa, palautteen on kuljettava kolmeen suuntaan, alhaalta ylös, ylhäältä alas ja vaakasuoraan eli alaiselta esimiehelle, esimieheltä alaiselle ja työkaverilta työkaverille. Nopea, korjaava palaute on välittämisen osoitus niin esimiehelle kuin työntekijällekkin. Sen avulla yksilöllä on mahdollisuus korjata käytöksensä virheet, muuttaa toimintaansa ja onnistua. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 24, 27.)

Palautteen saaminen riittävän usein auttaa yksilöä ja yritystä pienten korjausliikkeiden tekemiseen, jotta koko organisaation ei tarvitse tehdä suurta korjausliikettä. Pienin askelin toteutettu muutos on helpompi hallita ja sitä on myös helpoin seurata palautteen avulla. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 30.)

3.3 Asiakaspalautteen merkitys yritykselle ja sen kehittämiseksi

Yritysten liiketoimintaympäristö muuttuu koko ajan. Viimeisen vuosikymmenen aikana yksi tärkeimmistä muutoksista on ollut yritysten pyrkimys toimia asiakaskeskeisesti sen sijaan, että keskittyttäisiin pelkästään tuotteisiin ja tuotekeskeisiin toimintatapoihin. Asiakaspalautteen hyödyntäminen onkin yksi tärkeimmistä keinoista edistää asiakaslähteisyyttä, joka puolestaan on yksi yrityksen keskeisimmistä kilpailukeinoista. Tutkimusten mukaan suomalaisten yritysten johto kokee asiakasinformaation hyödylliseksi, mutta asiakkaaseen liittyvät informaatiojärjestelmät eivät kuitenkaan ole suomalaisissa yrityksissä kunnossa. (Uusitalo 2007, 249.)

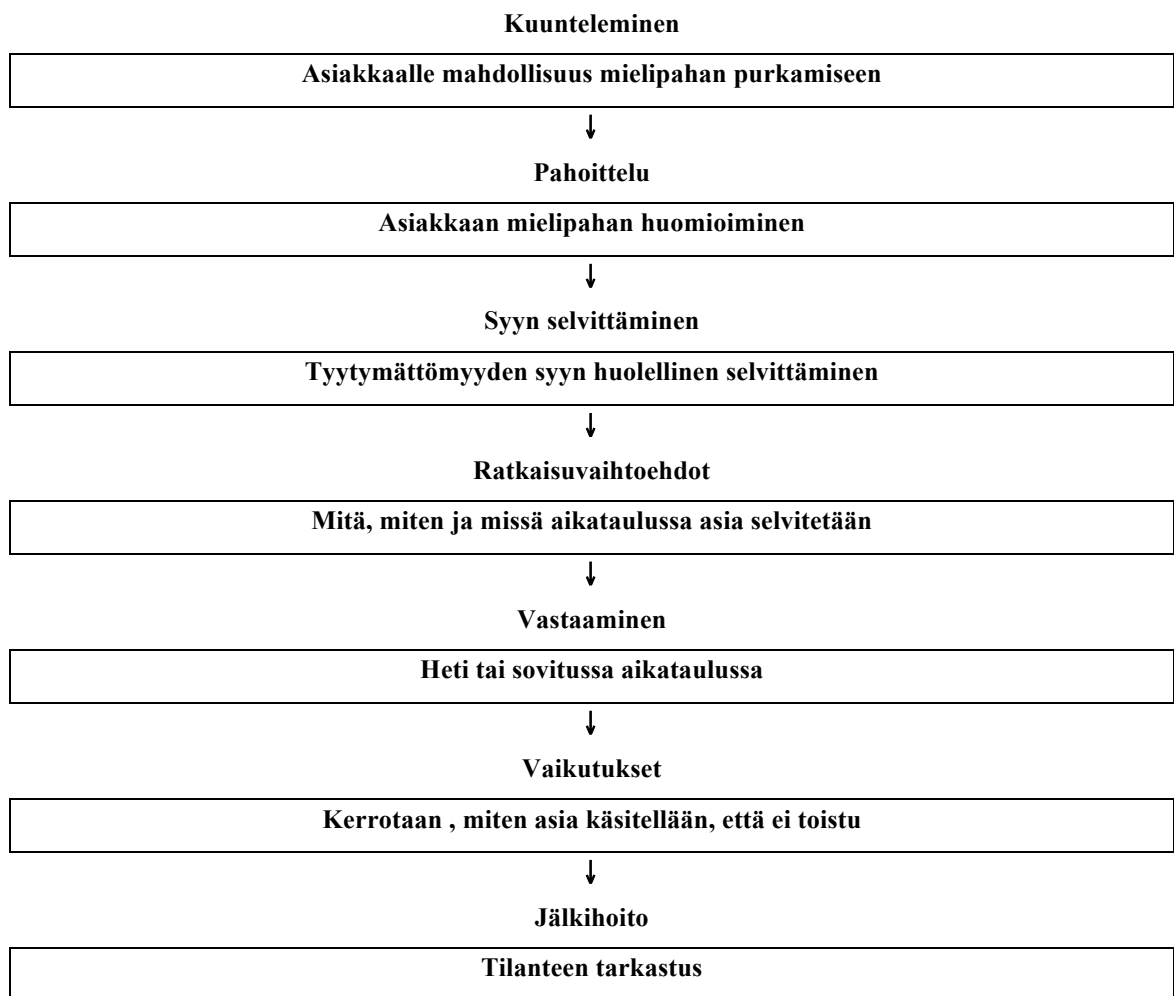
Jotta yritys pystyisi uudistumaan ja kehittymään jatkuvasti, pitää myös palautetta kerätä paljon. Palautteen merkitys on hyvin tärkeää organisaation oppimisen kannalta. Jotta

organisaatio ylittäisi huippusuorituksiin, on sen kerättävä palautetta jatkuvasti, systemaattisesti ja monipuolisesti. (Sydänmaanlakka 2002, 60.) Asiakastytyväisyyskyselyt nähdään usein yrityksissä välttämättömänä pahana ja niitä tehdään vain, koska on pakko. Usein jää huomiotta se, että asiakaspalautteen avulla voidaan kehittää omia prosesseja ja sitä kautta lisätä asiakastytyväisyyttä. Asiakaspalautteen tulisikin olla keskustelua asiakkaan kanssa, eikä pelkästään asiakkaan mielipiteen tiedustelua säännöllisin väliajoin. Vuoropuhelun avulla saadaan todellista lisäarvoa toiminnalle. (Männistö 2003.) Laukkanen (2004) mukaan asiakastytyväisyystutkimukset eivät yleensä johda mihinkään toimenpiteisiin, vaan niitä tehdään sen vuoksi, että laatujärjestelmä vaatii niin.

Asiakaspalaute auttaa yritystä ymmärtämään asiakkaitaan paremmin ja määrittämään omia tuotteitaan verrattuna kilpailijan tuotteisiin. Asiakaspalveluun kohdistuva palaute on äärimmäisen tärkeää, koska asiakaspalvelu on yksi tärkeimmistä asiakaskokemusta määrittävistä tekijöistä. Hyvällä ammattitaidolla saadaan huonotkin asiakaskokemukset käännettyä positiivisesti. Kysymysten asettelulla saadaan yksittäisten henkilöiden palvelusta tai toiminnasta tietoa, jota voidaan käyttää apuna henkilöstön kehittämisessä ja motivoinnissa. Palvelun kehittämisen lisäksi palautetta voidaan käyttää apuna markkinoinnissa. Näin yritykset voivat viestiä asiakkailleen, että heidän mielipiteistään välitetään. (Männistö 2013.)

Usein yrityksillä on se harhaanjohtava käsitys, että he tietävät kaiken ja ovat parhaita alallaan. Näin ei kuitenkaan todellisuudessa ole. Tärkeää on siis kuunnella asiakasta ja tehdä sen perusteella ratkaisuja. Asiakaspalautteen avulla voidaan jo etukäteen haistella, mitä kannattaa tehdä ja ehtiä näin kilpailijoiden edelle. Mutta myös jälkikäteen voidaan asiakaspalautteen avulla saada selville sitä, miksi asiakkaita on menetetty. Keskiössä on silloin se, miten asiakas voitaisiin saada takaisin. (Männistö 2013.) Hyvä laatu asiakaspalvelussa on tärkeää pyrittäessä hyvään tulokseen. Virheettömään toimintaan on mahdotonta päästä, tärkeintä onkin toimia laadukkaasti virhe- ja vikatilanteissa. Virheiden pelon ilmapiiri rajoittaa innovatiivisuutta ja luovuutta, koska pyritään toimimaan varmalla pohjalla vanhojen hyväksi koettujen toimintatapojen avulla ja tällöin palveluelämyksen tuottaminen jää taka-alalle. Virhe- ja ongelmatilanteiden hyvällä hoitamisella voidaan kasvattaa asiakkaiden luottamusta. Asiakkaan luottamusta kasvattaa se, että hän huomaa yrityksen ottavan vastuun myös epäonnistuessaan ja asiakas tietää, että virheet korjataan. (Aarnikoivu 2005, 87-88.)

Kuviossa 1 kuvataan sitä, miten onnistunut asiakaspalautteen käsittelyprosessi etenee.



KUVIO 1. Tyytymättömän asiakkaan kohtaaminen (Aarnikoivu 2005) muokattu

Asiakastyytyväisyyskyselyiden vastauksissa on syytä kiinnittää huomiota palautteisiin, jotka koskevat yrityksen tärkeitä avaintoimintoja. Palautteista saatu tieto kannattaa ryhmitellä, jotta löydetään erityisen tärkeitä kehittämistä vaativat asiat. Erityisen myönteiset tai erityisen kielteiset kokemukset ja asiat ovat tärkeitä, samoin kuin asiat, joista tulee paljon palautetta. Joidenkin asiakkaiden tai asiakasryhmien antama palaute voi olla yrityksen toiminnan kannalta erityisen tärkeää. Henkilökunnan kannalta erityisen motivoiva toimintatapa on toiminnan kehittäminen myönteisen asiakaspalautteen avulla. Niiden avulla saadaan selville, mikä on mennyt hyvin ja mitkä palvelun osa-alueet ovat asiakkaille erityisen tärkeitä. Näitä toimintamalleja pyritään vahvistamaan organisaatiossa. (Tuurala 2010.)

3.4 Asiakaspalautteen kerääminen

Jokaisen menestyvän yrityksen pitää olla kiinnostunut asiakkaidensa mielipiteistä ja asenteista. Joskus asiakaspalauteprosessi toimii hyvin ilman erillisten tutkimusten järjestämistä. Tämä edellyttää yrityksen edustajien ja asiakkaiden välistä aktiivista vuorovaikutusta ja palautteen järjestelmällistä prosessointia. Näin saadaan asiakaskokemukset hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti. Mattisen (2006, 66-68) mukaan olisi tärkeää saada asiakaspalautteita mahdollisimman nopeasti heti tapahtuman jälkeen, koska jo seuraavana päivänä asiakkaan mielipide on voinut muuttua.

Asiakaspalautteen systemaattiselle keräämiselle on olemassa erilaisia menetelmiä. Ennen palautteen keräämistä kannattaa tehdä etukäteissuunnittelua. Suunnitteluvaiheessa on hyvä huomioida seuraavia asioita: millaista tietoa ja palautetta asiakkailta halutaan, kuinka suurelta asiakasjoukolta palautetta halutaan, miten palautteen kerääminen toteutetaan ja minkälaisia menetelmiä käyttäen, mikä on sopiva ajankohta palautteen keräämiselle, minkälaisia kustannuksia kerääminen aiheuttaa ja kuka kerää, koostaa ja jäsentelee palautteen. (Pieviläinen, Pyykkönen & Saukkonen 2014, 7-8.)

Asiakaspalautteiden käsittelyprosessi koostuu palautteiden keräämisestä tai vastaanottamisesta, luokittelemisesta ja tallentamisesta, selvitystyöstä ja asiakkaalle annetusta vastineesta. Myös yrityksen yhteistyökumppanit ja alihankkijat pitäisi ottaa osaksi asiakaspalauteprosessia. Asiakas antaa palautteen siihen yritykseen, josta on tuotteen tai palvelun ostanut, vaikka palaute todellisuudessa kohdistuu kolmanteen osapuoleen. (Aarnikoivu 2005, 87-92.)

Asiakaspalautetta saadaan usein päivittäisissä asiakaspalvelutilanteissa. Asiakaspalvelijan pitäisikin kuunnella asiakasta herkällä korvalla osana arkipäiväistä työtä. Kuuntelun tavoitteena on selvittää yhteistyön sujuvuutta. Asiakasta kuuntelemalla saadaan selville prosessin ongelmakohtia ja niihin voidaan puuttua nopeasti ilman massiivisia kehitysprojekteja. Asiakas on usein tyytyväinen, kun hän huomaa, että palautteeseen reagoidaan nopeasti. (Mattinen 2006, 54-61.) Tutkimuksissa on todettu, että jos asiakkaan ongelma ratkaistaan menestyksekkäästi, hän kertoo siitä useammalle kuin siitä, jos hän alunperinkin on saanut hyvää palvelua (Eccles & Durand 1998, 68-71). Asiakaspalvelijan arjessa saama palaute tulisi kirjata aktiivisesti ylös ja hyödyntää (Aarnikoivu 2005, 68).

Asiakaspalautetta kerätään aktiivisesti ja säännöllisesti asiakastyytyväisyystutkimuksilla. Näissä tutkimuksissa kartoitetaan muun muassa asiakkaan kokemusta asiakaspalvelusta ja sen asiantuntemuksesta, ystävällisyydestä, tiloihin liittyvistä asioista, tuote- ja palveluvalikoimasta sekä kartoitetaan asiakkaan tarpeita. Tämän informaation avulla suunnitellaan yrityksen toimintaa ja tavoitteita. Asiakastyytyväisyystutkimuksista saatu informaatio yhdessä kilpailijatietouden kanssa mahdollistaa yrityksen suoritustason vertailun muiden yritysten suorituksiin. Asiakastyytyväisyystutkimusten lisäksi palautetta kerätään asiakaskohtaamisten jälkeen sähköpostitse tehtävillä kyselyillä tai puhelimitse. (Aarnikoivu 2005, 67.) Asiakastyytyväisyystutkimuksessa asiakkaalta pitäisi kysyä, mitkä asiat vaikuttavat tyytyväisyyteen, kuinka tärkeitä nämä asiat ovat kokonaisuuden kannalta ja mikä on asiakkaan tyytyväisyystaso tällä hetkellä. Asiakastyytyväisyyskysely saattaa myös nostaa asiakkaan odotuksia. Jos asiakkaan mainitsemiin epäkohtiin ei puututa tai reagoida, se laskee asiakkaan kokemaa tyytyväisyystasoa. (Kuoppamäki 2006, 26.)

3.5 Palautteen saamisen esteet

Yrityksen on hyvin vaikea korjata virheet ja kehittää toimintaansa jos asiakkaat eivät anna palautetta huonosta tuotteesta tai palvelusta. Tyytymättömyyden todelliseen syyhyn on vaikea päästä käsiksi sen lisäksi, että vain muutama prosentti huonoa palvelua tai huonolaatuisen tuotteen saaneista asiakkaista kertoo mielipiteensä palvelun tuottajalle. Asiakkaat kokevat usein, että palautteen antaminen henkilökunnalle on ajanhukkaa ja aiheuttaa vain ylimääräisen paperin täyttämisen. Sen sijaan ihmiset kertovat negatiivisista kokemuksistaan perheelle ja ystäville. Asiakas antaa mieluummin positiivista kuin negatiivista palautetta. Tämä perustuu psykologisen vuorovaikutuksen malliin; ihmiset vastaavat suosionosoituksella, kun heille itselleen on tapahtunut jotakin miellyttävää. (Eccles & Durand 1998, 68-71.) Suomalainen on haastava asiakas siinä mielessä, että hän antaa harvoin selvää palautetta. Suomessa ajatellaan herkästi, että turha valittaa, koska asioita ei kuitenkaan korjata, parempi on vaihtaa asiointipaikkaa tai tuotemerkkiä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 42.)

Myöskään asiakastyytyväisyyskyselyjen avulla ei aina saada realistista kuvaa asiakkaan kokemuksesta, koska asiakkaalla ei useinkaan ole mahdollisuutta selvittää kokemustaan tarkasti kysymysten suppeuden takia. Usein asiakastyytyväisyyskyselyissä asiakas vas-

taa väitteisiin rastittamalla tuntemuksiaan vastaavan numeron. Asiakastyytyväisyys on kuitenkin tunne ja aina sen ilmaiseminen numeroina ei ole kovin helppoa. Lisäksi rajoitteita asettaa se, että ihmiset kokevat numerot hyvin eri tavoin. Myös asiakkaan tunnetila ja mieliala vaikuttavat siihen, minkä numeron he antavat. Kysely voi mitata asiakkaan tunnetilaa, mutta ei sitä, mikä merkitys saadulla palvelulla on ollut tuohon tunnetilaan. (Reinboth 2008, 106-107.)

Usein asiakkaan ja yrityksen välinen viestintä ja kanssakäyminen tapahtuu yhden osaston tai henkilön kautta. Tämän johdosta asiakaspalvelijalle syntyy paljon hiljaista tietoa asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Usein tämä hiljainen tieto ei kuitenkaan päädy organisaation tiedoksi. Voi olla, että asiakasrajapinnassa oleva henkilö ei tiedä omaksumansa tiedon merkitystä, koska se on hänelle jokapäiväistä ja tuttua. Toisaalta yrityksestä saatua puuttua toimiva tiedontallennusjärjestelmä; tiedon tallentaminen voi tuntua vaivalloiselta, yrityksessä ei ehkä toimi sisäinen viestintä tai asiakaspalvelija haluaa pitää tiedon omanaan. Hiljaisen tiedon koodaamiseksi ja jakamiseksi yritykseen tarvitaan selkeitä käytäntöjä ja organisaatiomalleja. (Arantola & Simonen 2009, 26.) Reinbothin (2008, 32) mukaan asiakastyötä tekevät työntekijät ovat avainasemassa asiakasta koskevan tiedon välittämisessä johdolle. Siksi on tärkeää mahdollistaa avoin dialogi johdon ja työntekijöiden välillä.

3.6 Palaute sosiaalisessa mediassa

Nykyään yritykset saavat asiakaspalautetta myös sosiaalisen median kautta. Tätä ei voi jättää huomiotta, koska digitaaliset viestintävälineet ovat jatkuvasti lähes kaikkien saatavilla. Monelle yritykselle voi olla säikähdysten paikka, kun asiakkaiden negatiivinen palaute pamahtaa Facebook-seinälle tai Twitteriin. Tällaisessa tilanteessa ei ole lainkaan merkityksetöntä, kuinka yritys palautteeseen reagoi. Asiakaspalautteeseen vastaaminen sosiaalisessa mediassa vaatii yritykseltä nopeaa reagointia ja toisaalta tarkkaa harkintaa. Haastetta lisää se, että nämä vaatimukset voivat olla hyvin räikeässä ristiriidassa keskenään. Suutarin (2013) tutkimuksen mukaan sosiaaliseen mediaan tulleita viestejä lukevan asiakkaan mielikuva yrityksestä voi kohentua myös negatiivisen palautteen ollessa kyseessä. Näin tapahtuu, jos yritys reagoi huonoon palautteeseen asiallisesti; osoittaa olevansa kuulolla ja valmis korjaamaan tilanteen. Sen sijaan, että yrittää vältellä asiaa ja

poistaa asiakkaan negatiivisen palautteen sisältävän viestin, on parempi lähteä rohkeasti selvittämään asiakkaan asiaa.

Sosiaalisessa mediassa annettuun palautteeseen on syytä reagoida nopeasti ja laadukkaasti sen vuoksi, että asiakkaan ongelma on julkisesti kaikkien nähtävillä. Hyvä asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa on tärkeää, koska parasta ja halvinta markkinointia ovat asiakkaiden positiiviset kommentit netissä. Koska asiakaspalvelun osittainen siirtyminen sosiaaliseen mediaan on tosiasia, jokainen yritys joutuu miettimään, mikä olisi mahdollisimman kustannustehokas tapa hoitaa palvelu siellä. Huono asiakaspalvelu mediassa on yritykselle uhka – erinomainen asiakaspalvelu taas on kilpailuetu (Kanerva 2014, 1.)

4 LEIJONA CATERING

4.1 Leijona Catering ja sen asiakkaat

Valtion omistama Leijona Catering Oy aloitti toimintansa 1.1.2012, kun Puolustusvoimien ravitsemispalvelut yhtiöitettiin. Leijona Catering Oy toimii yli 50 toimipisteessä kaikkialla Suomessa ja sen palveluksessa on noin 470 ruoka-alan erikoisosaajaa. Yhtiön juuret ulottuvat aina vuoteen 1918 saakka, jolloin itsenäistyneeseen Suomeen perustettiin armeija ja sen ruokahuolto käynnistettiin. (Leijona Catering 2014.)

Leijona Cateringin suurin asiakas on Puolustusvoimat, jolle Leijona toteuttaa kaikki ruokapalvelut. Varusmiespalvelustaan suorittaville miehille ja naisille tarjotaan päivittäin neljä ateriaa varuskunnissa, kenttä- ja maasto-olosuhteissa sekä viisi ateriaa aluksilla. Varusmiesten ohella varuskunnissa tarjotaan ruokapalveluita henkilökunnalle, kertausharjoituksissa oleville sekä Puolustusvoimien vieraille. Varuskuntaravintoloiden lisäksi leijona Cateringillä on opiskelija- ja henkilöstöravintoloita. (Leijona Catering 2014.)

4.2 Tuotteet ja tuotekehitys

Leijona Cateringin toimintaa kehitetään jatkuvasti ja kunnianhimoisesti. Leijonan tavoitteena on olla toimialan menestynein yritys sekä halutuin kumppani ja työpaikka. Leijona Cateringin vuosikertomuksen 2014 mukaan asiakkaille luvataan seuraavaa:

Kuuntelemme aina tarkasti. Täytämme asiakkaittemme ruokaan ja ruokailuun liittyvät tarpeet ja toiveet aikaan ja paikkaan katsomatta. Onnistumme tehtävässämme, koska kuuntelemme asiakkaittamme paitsi tarkalla korvalla, myös hellällä sydämellä.

Tunnumme ja kannamme vastuun. Asiakkaittemme hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkein tehtävämme. Huolehdimme tehtävästämme tinkimättä

ja haasteiden edessä taipumatta. Sillä kun asiakkaamme voivat hyvin, koko Suomikin voi paremmin.

Luomme parhaita hetkiä. Ruokamme on puhdasta ja tuoretta, ravitsevaa ja terveellistä, maistuvaa ja herkullista. Tunnumme maailman keittiöt, mutta raaka-aineissa suosimme suomalaista. Teemme mahdollisimman paljon itse. Näistä aineksista luomme päivän parhaat hetket.

Leijona Cateringissa tehdään jatkuvaa ja suunnitelmallista tuotekehitystä. Varusmiesten jaksamisen kannalta on erityisen tärkeää huomioida aterioiden proteiini-, kuitu- ja energiasisältö, ja kaiken ateriasuunnittelun pohjalla ovatkin kansalliset ravitsemussuositukset. Keväällä 2014 otettiin käyttöön uudet ruokalihat, joiden suunnittelutyön perustana olivat uudet ravitsemussuositukset ja tavoitteena ruokien makumaailman selkeyttäminen. Uuden ruokalistan ruoat tehdään itse. Joukko-osastoihin toimitetaan lisäksi taistelumuonapakkauksia, joiden tilaus- ja toimitusprosessi on ollut muutoksen kohteena. Suurimpia muutoksia käyttäjän kannalta ovat olleet ruoan valmistustavan muutos ja energiamäärän kasvu. Leijona Cateringin saama ISO 9001 sertifikaatti osoittaa, että yritys toimii järjestelmällisesti ja asiakaslähtöisesti laadun kehittämisessä. (Leijona Catering 2014.)

4.3 Toiminnan vastuullisuus

Leijona Cateringissa halutaan valmistaa ateriat itse paikan päällä puhtaista kotimaisista raaka-aineista ja tarjota parhaita makuhetkiä ja asiakaslähtöisiä palveluja kaikenlaisiin tilanteisiin ja olosuhteisiin. Ympäristökuormituksen vähentäminen koko ketjussa on jatkuva tavoite ja ympäristöasioiden huomioimista edellytetään myös yhteistyökumppaneilta. Ympäristöasioissa parhaat vaikutusmahdollisuudet liittyvät omiin prosesseihin ja niiden eri vaiheisiin. Näitä tarkastelemalla systemaattisesti voidaan ympäristökuormitavuutta alentaa huomattavasti. Leijona Cateringille on myönnetty ISO 14001 -sertifikaatti, joka vaatii yritystä määrittämään ympäristöpäämääränsä ja –tavoitteensa, sekä johtamisjärjestelmän, jonka avulla kyseiset tavoitteet saavutetaan. (Leijona Catering 2014)

Toiminnan vastuullisuuteen liittyy läheisesti myös henkilöstön hyvinvointi ja työssä jaksaminen sekä osaamisen kehittäminen. Työskentelyn johtaminen on henkilöstön hyvinvoinnin kannalta ratkaisevan tärkeä asia. Johtamisen kehittäminen on Leijona Cateringissa yksi painopistealue. Hyvin organisoitu työterveyshuolto on toinen tärkeä painopistealue ja siinä erityisesti ennakkoiva ja ennaltaehkäisevä toiminta sekä työkykyä ylläpitävä toiminta. Leijona Cateringin strategiset tavoitteet määrittelevät vuosittain henkilöstön kehittämisen painopistealueet. Vuonna 2015 osaamisen kehittämisessä korostuivat valmennukselliset vuorovaikutustaidot ja verkosto-osaaminen.

Strategiansa mukaisesti Leijona Catering haluaa tarjota päivän parhaita hetkiä sekä asiakkailleen että henkilöstölleen. Tähän päästäkseen on ratkaisevan tärkeää, että työskentely johdetaan osaavasti. Edellisvuonna aloitettu johtamis- ja esimiestyön kehittäminen jatkui vuonna 2015 keskeisinä teemoina valmentavan työskentelytavan ja muutosjohtamisen taidot. Loppuvuonna myös vuorovastaavat aloittivat valmennuksellisten vuorovaikutustaitojen vahvistamiseen tähtäävän koulutuksen. Leijona Cateringille myönnetty OHSAS 18001 -sertifikaatti kertoo yrityksen panostavan tosissaan turvallisen työympäristön aikaansaamiseksi. (Leijona Catering 2015).

4.4 Asiakastytyväisyyskyselyt Leijona Catering Oy:ssä

Leijona Cateringin vuosikertomuksen 2014 mukaan asiakastytyväisyyden jatkuva parantaminen on jokapäiväinen tavoite. Asiakastytyväisyyttä seurataan päivittäin ravintoloissa, joissa on mahdollista antaa palautetta kirjallisesti siihen tarkoitukseen erityisesti suunnitelluilla palautelapuilla. Sen lisäksi asiakkailla on mahdollisuus antaa palautetta päivittäin yrityksen nettisivujen kautta. Ota yhteyttä –lomakkeen kautta voi antaa palautetta ja saada palautteeseen vastauksen. Vuonna 2015 Leijona Catering sai noin 5800 päivittäispalautetta. Kaksi kertaa vuodessa järjestetään asiakastytyväisyystutkimus varusmiehille, kantahenkilökunnalle sekä muille asiakkaille. Varusmiesten asiakastytyväisyystutkimus tehdään paperilomakkeilla ja henkilökunnan kysely internetin välityksellä. Vastaukset ovat luottamuksellisia ja vastaukset käsitellään nimettöminä tutkimusyrityksen toimesta.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia asiakaspalautteen keräämisen keinoja ja esteitä palautteen saamiselle. Lisäksi on tarkoituksena selvittää, miten asiakaspalautetta voisi paremmin hyödyntää yhteistyössä henkilöstön kanssa. Asiakastyytyväisyyden parantaminen on ollut osa yrityksen strategista toimintaa jo usean vuoden ajan. Yrityksessä tehdään kaksi kertaa vuodessa asiakastyytyväisyystutkimuksia, mutta asiakaspalautteen osalta prosessia halutaan kehittää edelleen. Henkilökunnalla on paljon kokemusta ja näkemystä sekä hiljaista tietoa asiakaspalvelusta ja nyt tätä kokemusta ja hiljaista tietoa halutaan saada näkyvään muotoon.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus kuvaa yrityksen todellista elämää ja siihen liittyviä tarpeita. Tutkimukseen on ryhdytty yrityksen tarpeista ja tutkijan mielenkiinnosta aihetta kohtaan. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat sen perustuminen suhteellisen pieneen tapausmäärään ja tavoite ymmärtää tutkimuskohdetta syvällisesti (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 156-159). Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä Hirsijärvi ym. (2008, 160) mukaan ovat:

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä:

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kuvataan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
2. Suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä (esimerkiksi kynä-paperi-testeillä) hankittavaan tietoon. Perusteluna tälle on näkemys, että ihminen on riittävän joustava sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin. Apuna täydentävän tiedon hankinnassa monet tukijat käyttävät myös lomakkeita ja testejä.
3. Käytetään induktiivista analyysiä. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohtana ei ole teoria tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Sitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija.
4. Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa. Suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tällaisia metodeja

- ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskusiiviset analyysit.
5. Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
 6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti.
 7. Käsitellään tapaukset ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.

Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään strukturoimatonta havainnointia asiakkaiden parissa, lyhyitä ryhmä- ja yksilöhaastatteluja ruokailutilanteiden yhteydessä sekä vääpelioppituntia, jonka aikana on mahdollisuus palautteen antamiseen. Näillä keinoilla pyritään saavuttamaan syvällistä asiakasymmärrystä eli pyritään ymmärtämään asiakkaan tilanteita, tarpeita, käyttäytymistä ja arvoja. Hirsijärven ym. (1996, 208) mukaan havainnointi sopii hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi. Havainnoinnin avulla päästään luonnollisiin ympäristöihin ja saadaan välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden tai ryhmien toiminnasta ja käyttäytymisestä. Vuorovaikutuksen tutkimisessa havainnointi on erinomainen menetelmä, samoin kuin tilanteissa, jotka ovat vaikeasti ennakoitavia ja nopeasti muuttuvia. (Hirsijärvi ym. 1996, 208.)

Aineistoa hankitaan myös kirjallisten palautteiden avulla, joista pyritään ryhmittelyn avulla löytämään yhdenmukaisuuksia. Asiakasymmärryksen hankkimisen jälkeen pyritään hankitun tiedon ja ymmärryksen pohjalta ideoimaan mahdollisimman avoimesti uusia ratkaisuja. Jotta henkilöstö saataisiin ideointiin mukaan, tehdään henkilöstölle puolistrukturoitu teemahaastattelu siitä, mitä ja miten heidän mielestään asiakkailta tulisi kysyä, jotta toimintaa voitaisiin kehittää.

6 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU

6.1 Havainnointi ja ryhmähaastattelut

Havainnointia suoritettiin varuskuntaravintola x:n linjastossa ja ruokasalissa 1.11.-30.12.2015 välisenä aikana aamiaisella, lounaalla tai päivällisellä. Havainnointi suoritettiin piilohavainnointina, jolloin tutkittavat eivät tieneet olevansa havainnoinnin kohteena. Havainnointikertoja oli keskimäärin kolme viikossa. Tutkija osallistui työn tekoon linjastossa, joten tutkijan läsnäolo ei vaikuttanut tutkittavien käyttäytymiseen. Tavoitteena oli tallentaa asiakkaiden toiminta mahdollisimman luonnollisena ja aitona. Tutkija kirjasi havaintonsa mahdollisimman tarkasti alkuperäisessä muodossaan. Henkilökunnalle kerrottiin, että havainnointia tullaan tekemään, mutta ei kerrottu minä päivinä havainnointi toteutetaan. Tällä pyrittiin siihen, että havainnointi ei vaikuttaisi työskentelyyn.

Havainnointipäivinä asiakasmäärät vaihtelivat suuresti jopa saman päivän sisällä. Asiakkaita oli eri aterioilla noin 50-200. Asiakasmäärien lisääntyessä havainnointi vaikeutui, koska se aiheutti kiirettä keittiön puolella ja linjaston täydentämisessä. Varuskuntaravintola, jossa havainnointi toteutettiin, ei ollut tutkijalle kovin tuttu, joten vahvoja ennako-odotuksia tulosten suhteen ei ollut. Ravintolan asiakkaat eivät vaihdu kovin usein, joten heille toiminta ravintolassa ja sen linjastossa on pääosin tuttua.

Havainnoinnin perusteella varusmiesasiakkaat vaikuttavat yleisesti tyytyväisiltä päästessään ruokailemaan. Linjaston alussa olevat leivät ja levitteet olivat ensimmäinen asia, joka herätti tunteita ja keskustelua. Varusmiehet kommentoivat myönteisesti, jos oli lämmintä, juuri paistettua leipää. Jos vastapaistettua leipää ei ollut, kommentteja ei kuulunut lainkaan. Tutkija huomioi kuitenkin, että tällöin olivat suosiossa leivänpaahtimeen laitettavat leivät. Levitteistä suosittu oli Oivariini ja se aiheutti myös suullisia kommentteja:

”Jee, Oivarinia”

”Nyt on levitteet kohdillaan”

”Hyvä et Oivariini on saatu takaisin”

Lämpimän ruoan kohdalla ei kommentteja paljon kuulunut. Tutkijalle syntyi mielikuva, että ruokailuun tulo oli varusmiehille niin positiivinen asia, että valituksia ja toiveita ei siinä vaiheessa juurikaan esitetty. Annosmääristä päätellen nälkä oli kova ja ruoka maistuvaa, ainakaan sitä ei biojätteeseen päätynyt juuri lainkaan. Ruokailun aikana pöydissä tapahtuneissa ryhmähaastatteluissa varusmiehet kommentoivat ruokia ja palveluita jonkin verran.

”ihan törkeen hyvää ruokaa”

”mehua pitäis aina olla, mehu pelastaa varusmiehen päivän”

”puuroon kyllästyy paitsi jos on hilloo, ei mehukeittoa, pliis”

”iltapala ja muu ruoka on sopivan vaihtelevaa, joskus kaipais lämmitettävää iltapalaa”

”kinkkua enemmän juuston sijaan”

”enemmän proteiinia aamupalalle”

Varusmiehet vaikuttivat innokkailta keskustelemaan ruokailuista ja ryhmähaastattelu-
tuokioiden aikana varusmiehiä kerääntyi pöydän ympärille muistakin pöydistä. Ryhmä-
haastattelut toteutettiin päivällisellä 10.11. ja 17.12.2015. Tutkijalle tuli vahvasti sellai-
nen tunne, että varusmiehet kokivat hyvin positiivisena ravintolapäällikön mielenkiin-
non heidän ateriointiaan kohtaan. Kun kysyttiin, miten varusmiehet mieluiten antaisivat
palautetta, vastaukseksi saatiin joko mobiililaitteella tapahtuva palaute, joka olisi mah-
dollisimman yksinkertainen ja nopea tai perinteinen, jo käytössä oleva paperilappu. Va-
rusmiehet ehdottivat, että silloin tällöin jaettaisiin esimerkiksi yhdelle tai kahdelle pöy-
täkunnalle palautelaput ja kynät pöytiin. Näin saataisiin palautetta paremmin. Yhden
varusmiehen ehdotus palautteen antamiseen oli happy or not- palautelaite, jossa teema
vaihtelisi päivittäin. Esimerkiksi niin, että yhtenä päivänä arvioitaisiin kastiketta, toise-
na pääruokaa ja niin edelleen. Näin voisi helposti ja nopeasti ohi kulkiessaan antaa arvi-
on ruoasta tai sen osa-alueesta. Palautteen antamisen esteeksi varusmiehet mainitsivat
kiireen tai sen, että eivät kokeneet palautteen antamista tarpeelliseksi.

Varuskuntaravintola x:ssä henkilökunta ja varusmiehet ottavat lounaan samasta linjas-
tosta, joten tutkija pystyi havainnoimaan samaan aikaan myös ruokailemassa käyvää
henkilökuntaa. Ruokaan liittyviä kommentteja tuli melko vähän.

”onko voimariini loppu?”

”miks ei jouluateriaa mainostettu enemmän?”

”hernekeitto ei tarvis olla ikinä listalla”

”ihanan näköinen salaattipöytä”

”hyvännäköiset vaihtoehdot, vaikee valita”

Ruokaan liittyviä negatiivisia kommentteja ei linjastossa kuulunut ainakaan tutkijan läsnä ollessa. Tämä saattaa johtua hienotunteisuudesta tai siitä, että siihen ei ollut tarvetta. Maksupäätteeseen ja sen hitauteen liittyen tuli muutamia kommentteja.

”Hankkikaa lähimaksuominaisuus, niin jono nopeutuu”

”tää on taas tänään tällä päällä”

”ei kai teillä siellä takana ole kiire”

Toisen ruokavaihtoehdon hetkellinen loppuminen linjastosta aiheutti yhdessä asiakkaassa silminnähden ärtymystä. Hän soitti työkaverille ja kertoi, että ei tänne kannata tulla, kun ei ole ruokaa. Muut asiakkaat odottivat rauhallisesti, kun heille kerrottiin, että kohta tulee lisää ruokaa.

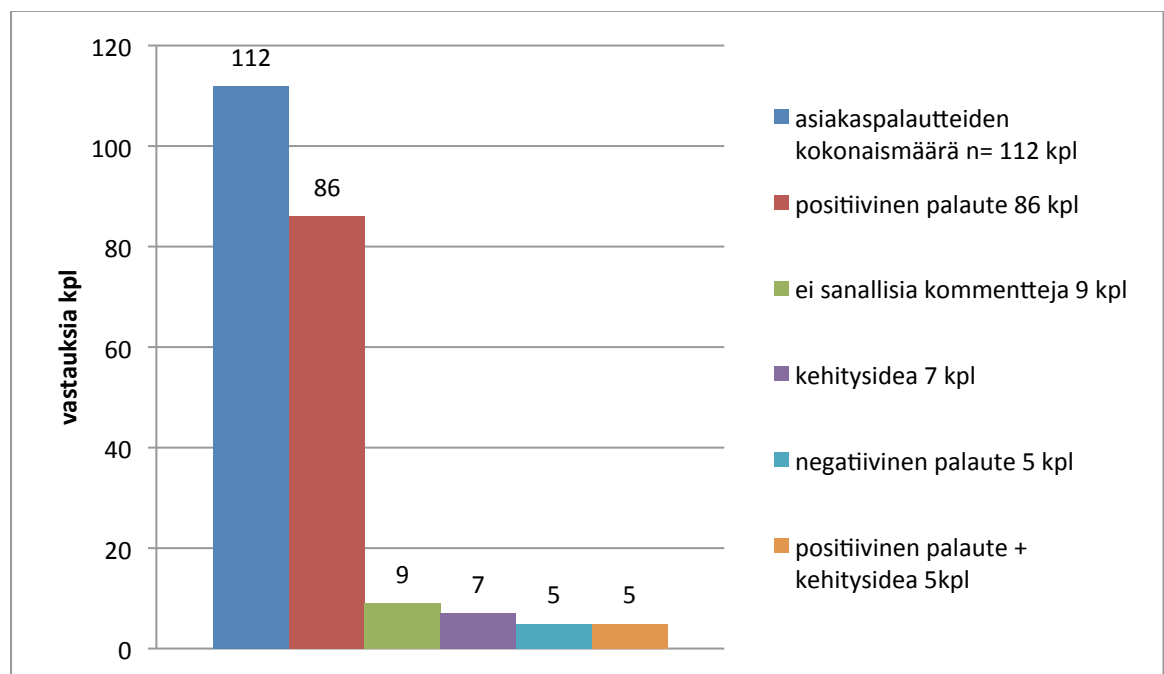
6.2 Oppitunnilla saatu palaute

Tutkimuksen aikana, 18.1.2016, tutkija kävi Merisotakoululla pitämässä oppitunnin vääpelinä yksikössä -kurssilaisille. Kyseessä olivat henkilöt, jotka tulevat mahdollisesti toimimaan varuskunnissa yksikön vääpelinä ja näin ollen ovat avainasemassa, kun ajatellaan yhteistyötä varuskunnan ja sen ruokapalvelujen tuottajan kanssa. Oppitunnin aikana kurssilaisilla oli mahdollisuus antaa palautetta ja esittää kysymyksiä esityksen pitäjälle. Kurssilla olleilla henkilöillä oli kaikilla kokemusta Puolustusvoimien palveluksessa olemisesta ja ruokapalvelujen käytöstä siinä yhteydessä. Oppitunnin aikana kävi ilmi, että tarvetta palautteen antamiselle ja kysymyksille todella on. Palaute ja kysymykset liittyivät pääasiassa alusmuonitukseen, sen tilauskäytäntöihin, tavarantoimitukseen ja pakkauskokoihin.

6.3 Kirjalliset palautteet

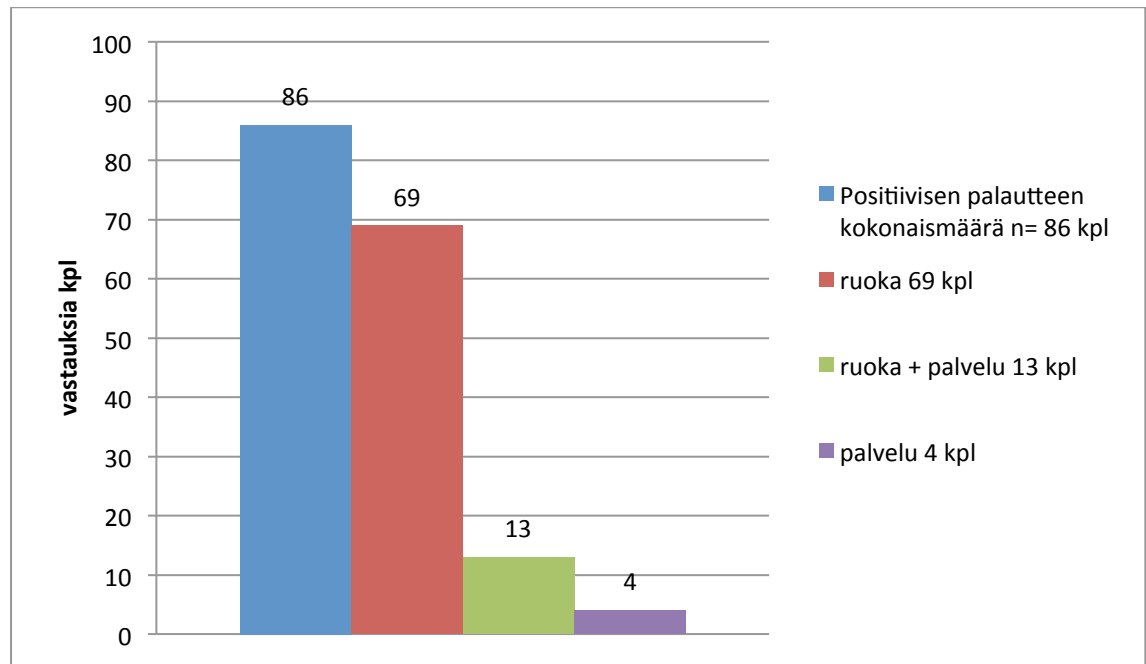
Ravintolan asiakkailla on mahdollisuus antaa palautetta kirjallisesti varuskuntaravintolassa joka päivä. Palaute annetaan Leijona Cateringissa käytössä olevalla valmiilla palautelapulla. Syyskuun 2015 puolivälistä tammikuun 2016 loppuun palautteita tuli yhteensä 112 kpl. Useimpina päivinä palautteita ei tullut yhtään kappaletta. Kun varusmiehiltä erityisesti pyydettiin palautetta, saatiin parhaimmillaan 11 palautetta yhdeltä aterialta. Palautteissa arvioidaan valmiiseen pohjaan asiakaspalvelua ja ruoan maistuvuutta asteikolla erinomainen, hyvä, ihan ok, menettelee ja parannettavaa. Palautteet kirjataan intranettiin kuukausittain ja asiakkaille tulostetaan näkyville kooste tuloksista.

Palautelomakkeessa on myös kohta sanalliselle palautteelle. Lähes jokainen vastaaja laittoi sanallista palautetta, ainoastaan yhdeksän palautetta 112:sta oli ilman sanallista palautetta. Sanallinen palaute antaa parhaiten vinkkejä siitä, missä on onnistuttu ja missä olisi vielä kehittämisen varaa. Sanalliset palautteet jaoteltiin viiteen eri teemaan: Positiivinen palaute, negatiivinen palaute, kehitysidea, positiivinen palaute + kehitysidea sekä ei kommentteja. Seuraavassa kuviossa esitetään, miten eri teemat jakautuivat lukumäärän perusteella (kuvio 2).



KUVIO 2. Asiakaspalautteen sanalliset kommentit lukumäärinä.

Kuvio 3. esittää, miten positiivinen palaute jakautuu ruoan, ruoan sekä palvelun ja palvelun arviointiin.



KUVIO 3. Positiivisen palautteen jakautuminen teemoittain.

Sanallista negatiivista palautetta tuli viisi kpl:

- ”unohdettu iltapala jäi pieni nälkä”*
- ”puuro loppui kesken”*
- ”iltapala puuttui reserviupseerikurssilta”*
- ”missä Oivariini, miksi vain perunaa ruokana?”*
- ”pottumuusi oli liian suolaista”*

Kehitysideoita oli kirjoitettu seitsemään lappuun:

- ”toivon iltapalaksi pitsaa”*
- ”Aamupalalla olisi tärkeää olla myös leikkelettä”*
- ”Kinkkua tai muuta lihaa leivän kanssa voisi olla enemmän”*
- ”Aamupalalle jokin rahka, Oivariinia leivälle”*
- ”Oivariini takaisin”*
- ”Leijonakortin käyttäjille kannattaisi tarjota esim 10 sentin alennus/ateria. Kaikkien toiminta nopeutuisi & tehostuisi tarjoten mahd. kustannussäästöjä.”*
- ”saisiko voimariinin takaisin levitteisiin, kiitos!”*

Kehitysideoita liitettynä positiiviseen palautteeseen oli viisi kappaletta:

- ”Hyvää ja maukasta ruokaa, aamupalalle toivoisin useammin ruisleipää.”*

Erittäin hyvät ruoat ja henkilökunta on ystävällistä. Jos mahdollista voisiko lisätä tulisia kastikkeita maustetarjontaan.”

”Oivariini takaisin. Palvelu ja ruoka ollut loistavaa.”

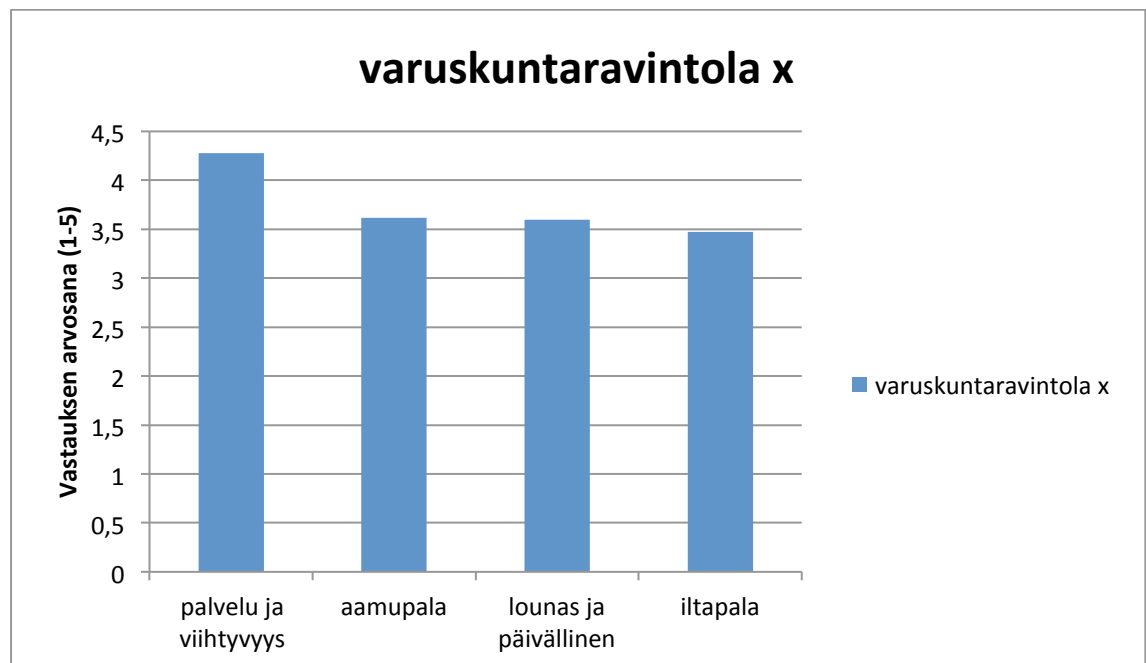
”Oivariini jokapäiväiseksi. Salaatit hyviä.”

”Oivariini takaisin! Ruuat ovat olleet hyviä, sekä palvelu asiallista.”

6.4 Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset

Tutkimuksen kohteena olevassa varuskuntaravintolassa toteutetaan kaksi kertaa vuodessa asiakastyytyväisyyskysely. Syksyn 2015 asiakastyytyväisyyskysely varusmiehille toteutettiin viikoilla 36-38. Kysely tehtiin paperilomakkeilla, jotka palautettiin varuskuntaravintolaan. Vastauksia saatiin 14 kpl. Kysymyksiin vastattiin asteikolla 1-5, lisäksi oli mahdollisuus sanallisiin kommentteihin.

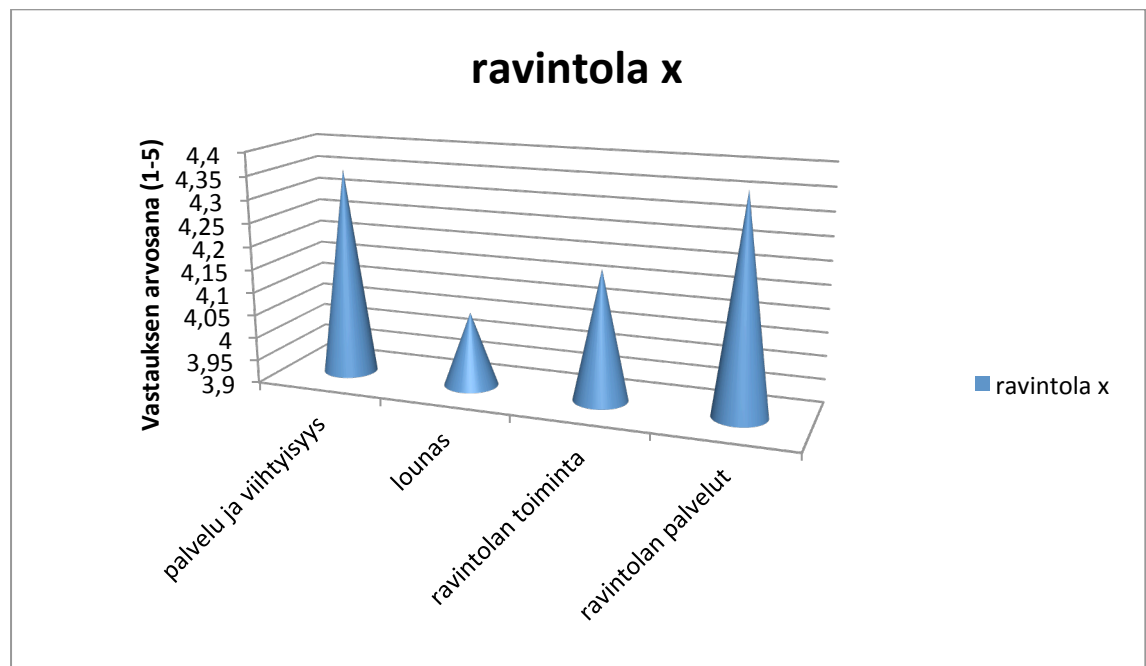
Seuraavassa kaaviossa esitetään tuloskooste asiakastyytyväisyyskyselystä vastausten keskiarvon mukaan (kuvio 4).



KUVIO 4. Kooste varusmiesten asiakastyytyväisyyskyselystä syksyllä 2015.

Asiakastyytyväisyystutkimuksessa sanallisia kommentteja tuli 4 kpl, joissa kiiteltiin varuskuntaravintolan toimintaa, ruokaa ja palvelua.

Vastaava kysely toteutettiin varuskuntaravintolassa käyvälle kantahenkilökunnalle net-tiversiona ja vastausaika oli viikot 38-40. Vastaajien lukumäärä oli yhteensä 11 henkilöä. Kuviossa 5. esitetään tuloskooste kantahenkilöstön asiakastyytyväisyyskyselystä vastausten keskiarvon mukaan. Myös henkilöstön kyselyssä asteikko oli 1-5 ja sanallisiin kommentteihin oli mahdollisuus.



KUVIO 5. Kooste kantahenkilökunnan asiakastyytyväisyyskyselystä syksyllä 2015.

Sanallisia palautteita tuli 6 kpl:

”Jatkakaa samaan malliin”

”Jatkakaa samaan malliin”

”Keittoruokat suhteessa kalliita”

”Kiitos oikein hyvästä ruoasta ja hyvästä palvelusta! Yrittäkää jaksaa vaikka olette kovilla vähäisen henkilöstömäärän vuoksi”

”Ruoka on parantunut paljon viime aikoina. Siitä iso kiitos! Täytyy taas ruveta siellä lounastamaan”

”Työntekijöiden vaihtuvuus on liian suuri. Pitkään vakituisena olleita on enää vähän jäljellä. Pystyisikö tällaisessa vähän haastavassa kohteessa tarjota työntekijöille jotain bonusta? Varsinkin tilauspalvelut on helpompi hoitaa henkilöstön kanssa, joka on ollut pidempään kohteessa ja ollut mukana vakioluonteisissa tapahtumissa”

6.5 Puolistrukturoitu kysely keittiöhenkilökunnalle

Työpaikkani ryhmäkehityskeskustelun yhteydessä 26.1.2016 tehtiin henkilökunnalle kysely asiakaspalautteen keräämisestä ja sen käsittelytavoista. Teemoina olivat: Asiakaspalautteen keräämisen ja sen käsittelyn nykytila, millä eri menetelmillä työpaikallasi kannattaisi kerätä asiakkailta palautetta ja miten toivoisit, että työpaikallasi tai yrityksessä käsitellään palautetta. Kyseessä on pieni työyhteisö, ravintolapäällikkö ja kolme kokkia, joten kysely toteutettiin yhteisenä pohdintana ja keskusteluna.

Asiakaspalauteprosessin nykytilaa kysyttäessä vastaajia pyydettiin kuvailemaan prosessia nykyään. Prosessi oli selvästi vastaajille epäselvä tai sen koko olemassaolo epäiltiin. Asiakastyytyväisyyskysely tehdään kaksi kertaa vuodessa, mutta sen tuloksia ei käsitellä kunnolla paikallistasolla, vaan tulokset käsitellään jossain ylemmällä taholla. Varsinaista hyötyä kyselystä nähtiin olevan vähän. Päivittäistä kirjallista palautetta ei ole käsitelty yhteisesti eikä suullista palautetta ole kirjattu ylös.

Kysyttäessä henkilöstöltä toiveita asiakaspalautteen keräämisestä ja käsittelystä, tutkijalle tuli tunne, että henkilöstö ei tunne olevansa vastuussa asiakaspalautteen keräämisestä ja sen tuomisesta yrityksen käsiteltäväksi. Palautteen vastaanottaminen valmiilla palautelapuilla koettiin riittäväksi. Suullisen palautteen kirjaamista ei koettu tarkoituksenmukaiseksi tai sitten koettiin, että aika ei riitä palautteiden ylöskirjaamiseen. Asiakkaan antamaa kiitosta ei koettu suoranaisesti palautteeksi, joka pitäisi kirjata ylös. Palautteen keräämiseksi ei siis tullut uusia ideoita. Palautteiden käsittelemisestä kaksi työntekijöistä oli sitä mieltä, että ne pitää käsitellä yhteisesti. Yksi työntekijöistä koki, että palautteen kautta ei saada mitään työkaluja toiminnan kehittämiseen. Lähinnä siksi, että ollaan ketjuohjauksessa, eikä asioihin voida riittävästi vaikuttaa paikallistasolla.

”Eihän me voida vaikuttaa ruokalistoihin, ne tehdään Kuopiossa.”

”Tää nyt on näin, ei näillä resursseilla parempaan pysty.”

Käytäessä läpi viimeisimmän asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia ja viimeisiltä kolmelta kuukaudelta saatua kirjallista palautetta henkilökunta osoitti kuitenkin suurta kiinnostusta. Varsinkin sanallisesti annettu palaute ja kehittämisideat poikivat runsaasti keskustelua. Hyvin monissa asioissa nähtiin, että niihin ei voida vaikuttaa paikallistasolla. Toi-

saalta moniin asioihin oli ensimmäinen kommentti, että ei voida vaikuttaa, mutta kuitenkin enemmän keskusteltaessa vaikutusmahdollisuuksia löytyi. Myös käytännön työssä tehtiin muutoksia pienin askelin toiveiden mukaisesti.

6.6 Yhteenveto tutkimusmenetelmistä

Tutkimusmenetelminä tässä tutkimuksessa käytettiin havainnointia, ryhmähaastatteluja, suoraa palautetta oppitunnilta, kirjallisia palautteita, varusmiehille ja kantahenkilökunnalle tehtyjä asiakastyytyväisyyskyselyjä sekä puolistrukturoitua kyselyä keittiöhenkilökunnalle. Kuviossa 6 on esitetty yhteenveto käytetyistä tutkimusmenetelmistä sekä niiden toteutusaikatauluista

HAVAINNOINTI	1.11.-30.12.2015	3 X VIIKOSSA
RYHMÄHAASTATTELUT	1.11.-30.12.2015	2 KPL
OPPITUNNILLA SAATU PALAUTE	18.1.2016	1 KPL
KIRJALLISET PALAUTTEET	15.9.2015-31.1.2016	
ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY		
VARUSMIEHILLE	VKOT 36-38	
HENKILÖKUNNALLE	VKOT 38-39	
PUOLISTRUKTUROITU KYSELY HENKILÖKUNNALLE	26.1.2016	1 KPL

KUVIO 6. Yhteenveto tutkimusmenetelmistä

6.7 Tutkimuksen arviointi

Virheiden syntymistä pyritään välttämään tutkimuksessa, mutta silti tulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Tehdyn tutkimuksen luotettavuutta pyritäänkin kaikissa tutkimuksissa arvioimaan. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta, eli sitä, toistuisivatko tutkimuksen tulokset samanlaisina, jos tutkimus toistettaisiin. Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että mittaavatko tutkimusmenetelmät haluttuja asioita ja ovatko tutkimusmenetelmät luotettavia. Molemmat termit liitetään usein määrälliseen tutkimukseen ja niiden käyttöä pyritään välttämään laadullisen tutkimuksen yhteydessä. (Hirsijärvi ym. 2008, 226-227.)

Laadullisen tutkimuksen tulisi silti olla luotettava ja pätevä. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä parantaa triangulaatio eli useiden tutkimusmenetelmien käyttö. (Hirsijärvi ym. 2008, 228.) Tässä tutkimuksessa luotettavuus ja pätevyys perustuvat triangulaatioon, joka koostuu kuudesta eri menetelmästä. Eri menetelmillä saadut tulokset olivat hyvin yhdensuuntaisia. Mikäli tutkimus toistettaisiin, käytetyillä tutkimusmenetelmillä saataisiin mitä luultavimmin samanlainen tulos. Tutkimuksen avulla saatiin arvokasta tietoa myös siitä, miten tutkimuksen kohteena olevassa varuskuntaravintolassa kannattaa lähteä kehittämään asiakaspalautteen keräämistä ja hyödyntämistä henkilökunnan kanssa yhteistyössä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Leijona Cateringissä asiakastyytyväisyyden jatkuva parantaminen on jokapäiväinen tavoite. Palautteen antamiselle tarjotaan monia kanavia, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva siitä, missä mennään. Laukkasen (2004) mukaan asiakastyytyväisyyden mittaaminen tulisi olla osa jokapäiväistä toimintaa ja yrityksen kehityskohteet tulisikin priorisoida nimenomaan faktojen perusteella.

Haasteeksi muodostuu se, miten näitä faktoja saadaan kerättyä asiakkailta säännöllisesti ja miten niistä saatu tieto ja kehittämisehdotukset saadaan yhdessä henkilökunnan kanssa tuotua käytäntöön. Asiakastyytyväisyystutkimukset eivät yleensä johda mihinkään toimenpiteisiin, vaan niitä tehdään sen vuoksi, että laatujärjestelmä vaatii niin (Luukkainen 2004). Näin ei kuitenkaan tarvitse olla, jos asiakaspalautteen hyödyntämiseen todella halutaan panostaa.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että asiakkaat eivät anna kovin paljon palautetta, ellei sitä heiltä erityisesti pyydetä. Vaikka tutkija oli havainnointia suorittaessaan hyvin lähellä asiakkaita ja ikään kuin saatavilla koko ajan, ei kommentteja ruokaan tai palveluun liittyen tullut juuri lainkaan. Suomalainen on haastava asiakas siinä mielessä, hän antaa harvoin selvää palautetta (Lahtinen & Isoviita 2001, 42). Toisaalta se palaute, mikä tulee suoraan asiakkaalta linjastossa, olisi ensiarvoisen tärkeä kirjata ylös, jotta se ei unohdu tai jää hyödyntämättä yrityksessä. Asiakkaan ja yrityksen välinen viestintä ja kanssakäyminen tapahtuu usein yhden henkilön kautta. Asiakaspalvelijalle syntyy tällöin hiljaista tietoa asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Tämä hiljainen tieto ei useinkaan päädy organisaation hyödyksi, koska asiakaspalvelija ei ymmärrä omaksumansa tiedon tärkeyttä eikä kirjaa sitä ylös (Arantola & Simonen 2009, 26.) Keittiöhenkilökunnan puolistrukturoidussa haastattelussa nousi esiin se, että henkilökunta ei näe tarvetta kirjata saamaansa palautetta ylös. Toisaalta taas kantahenkilökunnalta saatuja kommentteja ei aina mielletä palautteeksi, joka pitäisi tuoda yrityksen tietoon.

Tutkimuksen aikana vastaan tuli yksi selvästi tyytymätön asiakas. Hän tuohtui, kun ruoka loppui linjastosta hetkellisesti kesken ja soitti työtoverilleen, että tänne ei kannata tulla. Ravintolapäällikkö meni hetken kuluttua keskustelemaan tyytymättömän asiakkaan kanssa ja pahoitteli tilannetta. Asiakkaan käytös muuttui hetkessä paljon myönte-

semmäksi ja hän totesi, että ei tämä nyt niin vakavaa ole. Hän koki tullessa huomioiduksi. Kyseinen asiakas lähti ruokailusta hymyssä suin, huikkasi lähtiessään vielä hyvät päiväjatkot ja käy edelleen päivittäin ravintolan asiakkaana, huomattavasti iloisempana ja puheliaampana kuin ennen. Tästä voi päätellä sen, että korjaavien toimenpiteiden ei aina tarvitse olla kovin massiivisia, pääasia, että asiakas kokee tullessa huomioiduksi.

Ryhmähaastattelujen yhteydessä ei myöskään tullut varusmiehiltä kovin paljon kehittämisideoita tai palautetta. Tutkijalle tuli kuitenkin tunne, että varusmiehet kokivat haastattelutilanteet hyvin myönteisiksi tapahtumiksi. Kehuja ruoan ja palvelun suhteen tuli paljon. Asiaan saattaa vaikuttaa se, että haastateltavina olleet reserviupseerikoululaiset tulivat suuremmista varuskunnista, joissa ei ole yhtä hyviä mahdollisuuksia varusmiesten henkilökohtaiseen kohtaamiseen eikä yhtä kotoisaa, pienen varuskuntaravintolan tunnelmaa. Oppitunnilla saatu palaute on tutkimusmenetelmänä hyvin lähellä ryhmähaastatteluja. Oppitunnille osallistuvat väapelikurssilaiset olivat hyvin aktiivisia palautteen antamisen suhteen. Heiltä saatiin positiivista ja negatiivista palautetta sekä kehittämis ehdotuksia.

Tutkimuksen teon aikana asiakkaiden antaman kirjallisen palautteen määrä vaihteli päivittäin erittäin paljon. Useimpina päivinä palautetta ei tullut lainkaan paitsi erikseen pyydettyä. Suomessa asiakas ajattelee herkästi, että turha valittaa, koska asioita ei kuitenkaan korjata, parempi vaihtaa asiointipaikkaa tai tuotemerkkiä (Lahtinen & Isoviita 2001, 42). Varuskuntaravintolassa asioiva varusmies ei kuitenkaan voi vaihtaa asiointipaikkaa, vaikka haluaisikin. Siksi varusmiesasiakkaiden hyvinvoinnin turvaamiseksi onkin ensiarvoisen tärkeää kuunnella asiakkaita ja kehittää toimintaa palautteiden perusteella. Organisaatioiden kehitystyötä ei juurikaan tehdä idealistisista tai periaatteellisista syistä (Sarala & Sarala 1997, 27-29). Leijona Cateringin asiakaslupauksissa sanotaan, että kuuntelemme asiakkaitamme paitsi tarkalla korvalla, myös hellällä sydämellä, tunnemme ja kannamme vastuun ja luomme parhaita hetkiä (Leijona Catering 2014). Jotta nämä asiakaslupaukset täyttyvät, on Leijona Cateringissä pyrittävä jatkuvaan asiakasymmärryksen parantamiseen.

Syksyn 2015 asiakastytyväisyyskyselyyn vastasi 100 % paikalla olleista varusmiehistä. Näin korkea vastausprosentti kertoo siitä, että armeijassa on totuttu toimimaan, niin kuin käsketään. Kehitysideoita tästä asiakastytyväisyyskyselystä ei saatu kovin paljoa. Lähinnä tuloksista voidaan peilata sitä, mille tasolle asiakkaat arvioivat varuskuntara-

vintolan tuotteet ja palvelut. Asiakaspalaute olisi tärkeää saada mahdollisimman nopeasti heti tapahtuman jälkeen, koska jo seuraavana päivänä asiakkaan mielipide on voinut muuttua (Mattinen 2006, 66-68). Tähän teoriaan peilaten kaksi kertaa vuodessa toteutettava asiakastyytyväisyyskysely ei anna kovinkaan paljoo konkreettisia työkaluja kehittämistä varten.

Henkilökunnan teemahaastattelusta kävi ilmi, että henkilökunta ei täysin ymmärrä omaa rooliaan asiakaspalautteen keräämisessä. Asiakasrajapinnassa olevan henkilön hiljaisen tiedon esiintuomisen esteenä voi olla esimerkiksi se, että puuttuu toimiva tiedontallennusjärjestelmä, tiedon tallentaminen tuntuu vaivalloiselta, yrityksen sisäinen viestintä ei toimi tai asiakaspalvelija haluaa pitää tiedon omanaan (Arantola & Simonen 2009, 26). Näiden esteiden poistamiseksi pitäisi yritykseen luoda avoin ja turvallinen keskusteluyhteys keittiöhenkilökunnan välillä. Yrityksen työntekijöiden halu soveltaa ja hankkia uusia tietoja ja taitoja tukahdutetaan, jos epäonnistumisista tai virheistä rangaistaan systemaattisesti (Ruohotie 1998, 141, 142). Jotta kaikki palaute pystyttäisiin hyödyntämään, pitää keittiöhenkilökunnalla olla luottamus johtoa ja työkavereita kohtaan. Sydänmaanlakan (2006, 51) mukaan, oppivassa organisaatiossa saa ja kuuluu tehdä virheitä. Oleellista on, että virheistä pitää oppia (Sydänmaanlakka 2006, 51). Työyhteisön toimintakulttuurin muuttaminen voi olla hankalaa, jos ei ole totuttu antamaan ja saamaan palautetta jatkuvasti. Oman näkemykseni mukaan kulttuurinmuutos saadaan aikaan vain harjoittelemalla palautteen antamista ja saamista jatkuvasti. Vähitellen opitaan se, että asiakkaan palaute onkin meille apuväline ja pieniä virheitä tekevät kaikki, eikä niistä rangaista.

Tutkimuksen mukaan asiakkaita ei tule kovin paljon negatiivista palautetta tai kehittämisideoita. Tämä ei kuitenkaan vähennä asiakaspalautteen merkitystä. Palautteiden käsittelyssä kannattaa keskittyä positiivisiin asioihin, eli niihin seikkoihin, missä on onnistuttu hyvin. Tämä on henkilökunnan kannalta erityisen motivoiva tapa toimia ja se lisää työntekijöiden työhyvinvointia.

Toiminnan kehittämisen kannalta pidän tärkeänä jatkaa asiakaspalautteen keräämistä. Erityisen tärkeänä näen päivittäisen palautteen keräämisen ja kirjaamisen. Varusmiesasiakkailta, erityisesti reserviupseerikurssilaisilta, kannattaa kysyä palautetta viimeistään kuukauden kuluttua kurssin aloituksesta. Näin pystytään ongelmiin tai kehitystarpeisiin puuttumaan mahdollisimman pian. Ja aina pitää muistaa se, että kerran tutkittu

tieto ei ole ikuisesti paikkaansa pitävää. Yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut muuttuvat ja kehittyvät, samoin muuttuvat myös asiakkaiden motivaatiot ja tarpeet.

Pienessä varuskuntaravintolassa näen mahdollisuutena henkilökohtaisen kontaktin ottamisen asiakkaisiin. Kontaktin otto voi olla asiakkaiden kanssa keskustelua linjastossa tai kassalla, toisaalta kontaktia voi ottaa silloin tällöin ruokailun yhteydessä, kun asiakkaat jo istuvat pöydässä. Tärkeää on kirjata kaikki kuultu palaute ylös, jotta se voidaan saattaa kaikkien tietoon ja miettiä sen avulla toiminnan kehittämistä. Viikoittaiset palaverit ovat tähän tarkoitukseen sopiva foorumi. Näin palautteisiin pystytään reagoimaan nopeasti ja saadaan koko henkilökunta mukaan kehittämistyöhön. Kun palautteita - niin negatiivisia kuin positiivisiakin - käydään läpi viikoittain, henkilökunta oppii ymmärtämään palautteiden ja niiden kirjaamisen merkityksen.

8 POHDINTAA

Opinnäytetyöni aihevalinta varmistui syksyllä 2015, kun aloitin uudessa työpaikassa ravintolapäällikkönä. Työ eteni aikataulun mukaisesti, vaikka välillä tuottikin melkoista päänvaivaa. Työn ohessa tehtävä opiskelu vaatii aina melkoisesti, koska aikaresurssit ovat rajalliset. Toisaalta omassa työpakassa tehty tutkimus tuntui mielekkäältä ja syvällisempi keskustelu asiakkaiden kanssa oli antoisaa ja hyvin mielenkiintoista.

Oman työni näkökulmaa olisi voinut ehkä laajentaa tekemällä teemahaastattelun jonkin suuremman paikan keittiöhenkilökunnalle siitä, miten heidän mielestään asiakaspalautetta voisi paremmin hyödyntää yhteistyössä henkilöstön kanssa. Tässä tutkimuksessa sain kuitenkin itselleni kattavaa tietoa siitä, miten palautetta tulisi meidän ravintolasamme kerätä ja miten sitä kannattaisi edelleen käsitellä. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi jossakin suuressa varuskuntaravintolassa tehty vastaavanlainen tutkimus. Olisi mielenkiintoista tietää, minkälaisia ideoita henkilökunnalla olisi asiakaspalautteen käsittelyyn suuressa työyhteisössä.

Oman oppimiseni kannalta pidän työn tekemistä erittäin antoisana. Oli mukava huomata, miten helppoa oli keskustella asiakkaiden kanssa ja ottaa heiltä vastaan palautetta. En pidä itseäni kovin ulospäin-suuntautuneena, mutta toisaalta huomasin, että asioita pysyy tekemään, kun motivaatio niiden tekemiseen on riittävän korkea.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki. Sanoma Pro oy.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. 3. Painos. Infor.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus. Helsinki. Luettu 30.11.2015. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.
- Eccles, G. & Durand, P. 1998. Complaining customers, service recovery and continuous improvement. *Managing Service Quality*, vol. 8, nro 1, sivut 68 - 71. Luettu 29.10.2015. <http://search.proquest.com.elib.tamk.fi/docview/198073891?accountid=13208>
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uusittu painos. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.
- Kanerva, P. Asiakaspalvelu siirtyy sosiaaliseen mediaan. Artikkelit. Luettu 23.4.2016. <http://www.amt.fi/static/artikkelit/72.pdf>
- Keskuskaupakamari 2009. Yrityskulttuuri raportti. Luettu 13.2.2016. http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri_2009_web_1.pdf
- Kuoppamäki, M. 2006. Asiakastyytyväisyys palveluun ja asiakasuskollisuus yritys x:n tapauksessa. Jyväskylän yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Pro gradu –tutkielma. Luettu 7.11.2015. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/9789/URN_NBN_fi_jyu-2006430.pdf?sequence=1
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Laukkanen, S. 2004. Asiakastyytyväisyys. Suomen laatuyhdistyksen julkaisu. Jaosjulkaisu 1/95. Luettu 11.11.2015. <http://butler.cc.tut.fi/~jan/laatujohtaminen/2004/Asiakastyytyvaisuus220904.pdf>
- Leclin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki. Talentum.
- Leijona Catering. 2014. Vuosikertomus. Verkkojulkaisu. Luettu 31.10.2015. https://leijonacatering.fi/sites/default/files/dokumentit/leijona_catering_vuosikertomus_2014.pdf
- Leijona Catering. 2015. Verkkojulkaisu. Luettu 2.4.2016. <https://leijonacatering.fi/uutiset/2015/05/leijona-cateringille-tyoterveys-ja-turvallisuusjarjestelmien-ohsas-18001>
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Helsinki. Talentum.
- Moilanen, R. 1999. Oppiva organisaatio? Verkkoartikkeli. Luettu 13.2.2016. <http://www.pcuf.fi/sytyke/lehti/kirj/st19993/09.pdf>

Moriz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. Köln International School Of Design. Luettu 29.11.2015. http://stefan-moritz.com/_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf

Männistö, J. 2013. Asiakaspalautteen merkitys liiketoiminnalle. Luettu 21.6.2014. <http://yrittajanuoret.fi/2013/12/10/asiakaspalautteen-merkitys-liiketoiminnalle/>

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Juva. WS Bookwell Oy.

Pieviläinen, H. Pyykkönen, A. & Saukkonen, T. 2014. Asiakkaan äänellä. Menetelmäopas asiakaspalautteen keräämiseen sosiaalityössä. Luettu 18.10.2015. www.jelli.fi/lataukset/2011/04/Asiakkaan-äänellä-menetelmäopas.pdf

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

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki. Edita Publishing.

Sarala, U., Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio. 4. Painos. Tampere. Tammer-paino Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki. Edita Prima Oy.

Storbacka, Strandvik & Grönroos. 1994. Managing Customer Relationship for Profit. The dynamics of Relationship Quality. International Journal of Service Industry Management, Vol. 5 No. 5, 23. Luettu 12.11.2015. https://www.researchgate.net/profile/Kaj_Storbacka/publication/235281531_Managing_Customer_Relationships_for_Profit_The_Dynamics_of_Relationship_Quality/links/542613070cf238c6ea7786ba.pdf

Suutari, S. 2013. Julkinen asiakaspalvelu Facebookissa-tarkastelussa suomalaiset teleoperaattorit. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Pro gradu –tutkielma. Luettu 7.11.2015. [file:///Users/omaMac/Downloads/Suutari_Sini-2013-Julkinen_asiakaspalvelu_Facebookissa_%E2%80%93_tarkastelussa_suomalaiset_teleoperaattorit%20\(3\).pdf](file:///Users/omaMac/Downloads/Suutari_Sini-2013-Julkinen_asiakaspalvelu_Facebookissa_%E2%80%93_tarkastelussa_suomalaiset_teleoperaattorit%20(3).pdf)

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 2. Painos. Jyväskylä. Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki. Talentum.

Tervonen, A. 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Väitöskirja. Luettu 7.11.2015. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/31210/isbn%209789522148483.pdf?sequence=1>

Tikkanen, H. 2005. Markkinointi ja liiketoimintaosaaminen. Luettu 29.11.2015 http://www.edu.fi/download/116234_liiketoimintaosaaminen_tikkanen.pdf

Tuurala, T. Laatuakatemia. 29.08.2010. Luettu 18.10.2015 <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>

Uusitalo, K. 2007. Asiakaspalautetta rekisteröivän informaatiojärjestelmän kehittäminen kohdeyrityksen asiakaslähtöisen johtamisen tueksi. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Luettu 13.2.2016. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67705/978-951-44-6886-5.pdf?sequence=1>