

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Laura Kivelä

ASIAKASTYYTYVÄISYYSJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN PKO:N
S-KUKKAKAUPPA JA HAUTAUSPALVELUTOIMINNASSA

Opinnäytetyö
Marraskuu 2016



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2016
Liiketalouden koulutus

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
013 260 600

Tekijä(t)
Laura Kivelä

Nimeke
Asiakastytyväisyysjohtamisen kehittäminen PKO:n
S-Kukkakauppa ja Hautauspalvelutoiminnassa

Toimeksiantaja
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Pohjois-Karjalan Osuuskaupan S-Kukkakaupan ja Hautauspalvelun asiakaspalautejohtamisen nykytilaa ja asiakkaiden toiveita ja näkemyksiä asiakaspalautteen keräämisestä sekä tehdä näihin liittyen kehittämissuhteita. Toimeksiantajana työlle oli Pohjois-Karjalan Osuuskaupan palvelutoiminnot ja opinnäytetyön aihe muotoiltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Tutkimus toteutettiin laadullisilla menetelmillä ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla sekä avoimia kysymyksiä sisältävillä kyselylomakkeilla. Kyseessä on kehittämistyö, jonka aineistosta pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolinen ottamalla huomioon sekä kohdeyrityksen työntekijät, että asiakkaat. Näin saatiin kaikkien osapuolten äänet kuuluviin ja siten mahdollisimman toimivia kehitysehdotuksia.

Teoreettinen viitekehys käsittelee asiakastytyväisyyden muodostumista ja palvelun laatua sekä erittelee asiakkaiden tyytyväisyys ja tyytymättömyystekijöitä. Keskeisessä osassa ovat myös nykyaikaiset asiakaspalautteen keräämisen keinot. Työntekijöiden haastatteluilla on selvitetty yrityksen nykyistä tilannetta. Yhdessä teoreettisen viitekehysten ja haastatteluista saatujen tietojen avulla on pyritty kehittämään yrityksen asiakastytyväisyysjohtamisen prosessia. Työn kehitysehdotukset on tiivistetty kaavioon, jossa on nähtävissä kaikki kuuntelujärjestelmän ulottuvuudet.

Kieli
suomi

Sivuja 42
Liitteet 2

Asiasanat
asiakastytyväisyysjohtaminen, asiakaspalaute, palvelun laatu



THESIS
November 2016
Business Economics

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
FINLAND
013 260 600

Author (s)
Laura Kivelä

Title
The Development of Customer Satisfaction Management in PKO's S-Kukkakauppa and Hautauspalvelu

Commissioned by
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

Abstract

In this thesis the objective was to explore customer satisfaction management and customers' views in collecting feedback in the target unit. The goal was to give development proposals based on these finds. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa commissioned the thesis. The subject of the thesis was formulated together with the client.

The study was conducted with qualitative methods and the data was collected by theme interviews and questionnaires containing open-ended questions. This thesis is development project. It aims to get as many points of views as possible by taking into account opinions from employees and customers. This ensures that all parties were able to participate and the development proposals are functional.

The theoretical framework of the thesis discusses the formation of customer satisfaction and service quality and compares customer satisfaction and dissatisfaction. It also introduces a wide selection of modern ways of gathering customer feedback. Employees' interviews were conducted in order to explain the current situation of the company. Together with the theoretical framework and information from the interviews the aim was to improve the company's customer satisfaction management process. All the improvement proposals are summarized in a graph that gathers all aspects of the system.

Language

Finnish

Pages 42

Appendices 2

Keywords

Customer satisfaction management, customer service, service quality

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Kukkakauppa- ja hautauspalveluala	5
1.2	S-Kukkakauppa ja Hautauspalvelu	7
1.3	Kehittämistavoite ja työn rajaus	8
2	Asiakastyytyväisyysjohtamisen työkalut	8
2.1	Asiakastyytyväisyysjohtaminen käytäntöön	10
2.2	Asiakastyytyväisyyden kuuntelu.....	12
2.3	Palvelun laatu.....	13
2.4	Tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät.....	14
2.5	Asiakaspalaute.....	15
2.5.1	Määrällinen ja laadullinen asiakaspalaute	17
2.5.2	Asiakkaan spontaanisti antama palaute	18
2.5.3	Sosiaalinen media	19
2.5.4	Asiakastyytyväisyystutkimukset.....	19
2.5.5	Mystery shopping ja jatkuvat palautekyselyt	20
2.5.6	Huhuu-sovellus.....	21
2.6	Asiakastyytyväisyystiedon hyödyntäminen	22
3	Asiakastyytyväisyysjohtamisen kehittäminen kohdeyrityksessä.....	23
3.1	Kehittämistyön lähestymistapa.....	24
3.2	Tiedonhankinnan menetelmät.....	25
4	Tulokset	28
4.1	Asiakaskyselyn tulosten analysointia	28
4.2	Asiakaspalautteen kerääminen kohdeyrityksessä	30
4.3	Uusi palautejohtamisen malli	32
5	Pohdinta.....	37
5.1	Yhteenveto	37
5.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet	38
5.3	Reflektio ja johtopäätökset	39
	Lähteet.....	41

Liitteet

Liite 1	Kyselylomake
Liite 2	Teemahaastattelurunko

1 Johdanto

Asiakastyytyväisyys on tieteenalana noussut esille jo 1980-luvulla ja on yksi mittari yrityksen menestykselle nyt ja tulevaisuudessa. Aiheesta julkaistaan jatkuvasti lisää materiaalia ja se on säilynyt tärkeänä osana yritysten strategioita. Osa voi katsoa aiheen olevan melko läpikäyty, mutta näin ei kuitenkaan ole. Ala kehittyy koko ajan ja uusia ideologioita tulee markkinoille jatkuvasti. Työn tietoperustassa onkin pyritty tuomaan esille niin uusia kuin vanhoja ajatusmalleja ja näin löytää kohdeyritykselle paras ja toimivin vaihtoehto. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää laaja alaisesti kohdeyrityksen asiakaspalauteprosessia. Aihetta lähestyttiin asiakastyytyväisyysjohtamisen näkökulmasta, jonka tavoitteena on ensisijaisesti toiminnan laadun ja liiketoiminnan kehittäminen. Työssä määriteltiin asiakastyytyväisyyden muodostumista ja palvelun laatua sekä eriteltiin asiakkaiden tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöitä. Lisäksi on esitelty keskeisimmät asiakaspalautteen keräämisen keinot nykyaikaisessa yrityksessä.

Pohjois-Karjalan Osuuskaupan S-kukkakaupan ja hautauspalvelun liiketoimintaa on harjoitettu vasta viiden vuoden ajan. Asiakaspalautte on tällaisessa palvelualan yrityksessä hyvin tärkeää, mutta myös osittain vaikeasti saatavissa palveluiden sensitiivisen luonteen vuoksi. Yksi tutkimuksen tärkeimmistä tehtävistä oli selvittää, kuinka asiakkaat kokevat palautteen keräämisen ja mikä olisi siihen heidän mielestään paras vaihtoehto. Vaikka yrityksessä kerätään palautetta, on nähty, että prosessia on mahdollista kehittää paremmaksi ja siksi aihe on hyvin ajankohtainen ja tarpeellinen.

1.1 Kukkakauppa- ja hautauspalveluala

Hautausala on muuttunut radikaalisti vuosikymmenten aikana. Hautaustoimistojen käyttö alkoi korostua Suomessa 1960-luvulla, ja nykyään hautaustoimistot nähdään monipuolisina ja laaja-alaisina palveluyrityksinä. Tämän myötä toimintatapoihin tuli muutoksia ja liikkeitten ulkoiseen ilmeeseen alettiin kiinnittää

huomiota. Käsiyökulttuurista siirryttiin teolliseen valmistukseen, ja nykyään hautaustoimistot tilaavat arkkunsa suoraan tukkuliikkeiltä. Hautaustoimistot tarjoavat omaisille erilaisia asiantuntijapalveluksia ja tuotteita, jotka liittyvät hautaamiseen. Valitessaan hautaustoimiston omaiset jättävät vainajasta huolehtimisen ammatti-ihmisten käsiin. Hautaustoimistot markkinoivat itseään usein täyden palvelun taloina, josta omainen saa kaiken haluamansa. Hautaustoimiston toimintaan liittyy paljon muutakin kuin arkkujen ja kuljetusten myynti. Hautaustoimisto voidaankin nähdä palvelukeskuksena, jossa räätälöidään tarjottavat palvelut asiakkaan mieltymysten mukaisiksi. (Erämaja 2006.)

Suomessa on arviolta noin 500 hautaustoimistoa, joista lähes 300 on Hautaustoimistojen Liiton jäsenyrityksiä. Lähes kaikki toimistot ovat perheyrityksiä, josta kohdeyksikkömme poikkeaa heti. Hautaustoimistoja voidaan luokitella kokonsa mukaan kolmeen eri luokkaan. Pienillä maaseutuhautaustoimistoilla on määrällisesti hyvin vähän toimituksia, mutta hautaustoimiston lisäksi yritys on myös kukkakauppa ja/tai pitopalveluyritys. Tällaiset toimistot toimivat usein omien perheenjäsenten työpanoksella. Maakuntakeskusten toimistoilla on yleensä noin 100–200 toimitusta vuodessa. Usein hautaustoimiston lisäksi toimiston yhteydessä on kukkakauppa tai muita välitettyjä palveluja, ja palkattuja työntekijöitä on useampia. Suurten kaupunkien toimistoilla toimeksiantojen määrä saattaa olla useita satoja. Nämä toimistot toimivat yleensä ainoastaan hautaustoimistoina, mutta välitettyjä palveluja on paljon. (Suomen Hautaustoimistojen Liitto ry, 2016.)

Joensuun alueella toimii useita kukka- ja hautauspalveluita tarjoavia yrityksiä joiden palvelut ovat lähtökohtaisesti hyvin samanlaisia. Yrityksen tuleekin miettiä tarkoin, miten se erottautuu muista pysyäkseen markkinoilla. Palvelualan yrityksessä asiakaspalvelu nousee merkittävään asemaan, ja siksi sitä tulisi pyrkiä kehittämään ja parantamaan jatkuvasti.

1.2 S-Kukkakauppa ja Hautauspalvelu

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa on 1900-luvun alussa perustettu osuuskunta, joka on lähtenyt liikkeelle muutamista pienistä myymälöistä. Yrityksen omistavat sen asiakasomistajat, ja vuonna 2014 pohjois-karjalaisia asiakasomistajatalouksia oli yli 70 000, joka on n. 79 % maakunnan väestöstä. Yrityksen verollinen myynti oli vuonna 2014 377,6 miljoonaa euroa, josta tulosta 13,8 miljoonaa euroa. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa työllistää noin 1140 henkilöä. (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2015.)

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa on merkittävä toimija maakunnassa. PKO määrittääkin perustehtävikseen kilpailukykyisten palvelujen ja etujen tuottamisen sekä maakunnan elinvoimaisuuden edistämisen. Yritys maksoi työntekijöilleen palkkoja ja palkkioita 28,6 miljoonalla eurolla ja maakuntaan veroja 2,1 miljoonalla eurolla. Asiakasomistajille maksettavia bonuksia, maksutapaetuja ja ylijäämäpalautusta maksettiin vuonna 2014 17,7 miljoonaa euroa. Lisäksi maakunnassa investoitiin ja tehtiin ostoja 34,5 miljoonalla eurolla. Näin ollen maakunnan saamat hyödyt PKO:n toiminnasta yltävät yhteensä 81,8 miljoonaan euroon. (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2015.)

Pohjois-Karjalan Osuuskaupan Hautauspalvelu on täyden palvelun hautaustoimisto, missä on mahdollista hoitaa kaikki hautajaisiin liittyvät järjestelyt. Yksikkö palvelee koko Pohjois-Karjalan alueella, ja palveluihin suositellaan ajanvaraus- ta. Toimipiste sijaitsee PKO:n pääkonttorin piha-alueella sijaitsevassa rakennuksessa Joensuun Siihtalassa. Hautaustoimisto tarjoaa osuuskaupan jäsenille alennuksia ja etuja palveluistaan. Tällaisia ovat mm. 10 %:n alennukset arkusta ja uurnasta sekä kuolinpesälle kertyvä bonus kaikista ostoista. Palveluihin kuuluvat kattavasti kaikki hautajaisjärjestelyt. Yritys auttaa hautamuistomerkin suunnittelussa yhteistyössä asiakkaan ja kiviliikkeiden kanssa. Kiviliikkeistä yhteistyössä PKO Hautauspalvelun kanssa toimivat Kaavin Kivi Oy, Sulokivi Oy ja Joen Kivituote Oy. Asiakkaalle tarjotaan myös perunkirjoitusten laatimista, muistotilaisuuksien järjestämistä sekä vainajan kuljetusta. Samoissa tiloissa hautauspalveluiden kanssa toimii S-Kukkakauppa, joka tarjoaa hautajaiskukkien lisäksi kukat kaikkiin juhliin ja tapahtumiin. (PKO Hautauspalvelu 2016.)

1.3 Kehittämistavoite ja työn rajaus

Tämä opinnäytetyö on ensisijaisesti uudistamisperustainen kehittämistyö. Tutkimus päätettiin toteuttaa kvalitatiivisena, sillä oli tärkeää, että tutkittavien näkökulmat pääsivät aidosti esille ja että haastateltavien kohdejoukko oli tarkoituksenmukaisesti valittu. Tavoitteena oli kehittää yksikölle uusi malli palautteiden keräämistä ja käsittelyä varten. Kehittämisen tueksi selvitettiin asiakkaiden ja työntekijöiden mielipiteitä sekä kartoitettiin nykyistä tilannetta asiakaspalautteen keräämisestä ja analysoimisesta. Vaihtoehtoja etsiessä on tärkeää ottaa huomioon palautteen keräämiseen merkittävästi vaikuttavat tekijät, kuten hautauspalveluiden sensitiivinen luonne. Työhön kerätyn tietoperustan ja haastatteluiden avulla kohdeyritykselle tehdään mallinnus, jossa käsitellään asiakaspalauteprosessin kulku.

Toimeksianto oli mahdollista toteuttaa joko laaja-alaisesti Pohjois-Karjalan Osuuskaupan palvelutoiminnoille tai rajatusti koskien vain yhtä palvelujen osaluuetta. Tutkimus päätettiin rajata koskemaan ainoastaan PKO:n S-Kukkakauppaa ja Hautauspalvelua. Näin varmistettiin, että aiheeseen paneuduttiin tarpeeksi syvällisesti, ja tutkimuksen tulokset ovat suoraan hyödynnettävissä kohdeyrityksessä ilman soveltavia toimenpiteitä.

2 Asiakastytyväisyysjohtamisen työkalut

Niiniluoto (1984, 13) jakaa tieteelliset tutkimukset kolmeen luokkaan: Perustutkimukseen, soveltavaan tutkimukseen sekä kehittämistyöhön. Tämä opinnäytetyö on ensisijaisesti kehittämistyö, jonka ominaispiirre on uuden ja parannettujen käytännön sovellusten luominen tutkimustulosten avulla. Tässä luvussa esitellään laaja-alaisesti asiakastytyväisyysjohtamisen perusteita ja sen voidaan katsoa olevan hyvin tiivis johdatus aiheeseen. Näin ollen työn lopussa esitetyt kehitysajat on helppoa pohjata teoreettisesta viitekehiksestä löytyvään tietoon.

”Asiakastyytyväisyysjohtaminen on asiakaslähtöinen integroitu johtamis- ja markkinointijärjestelmä, jossa asiakastyytyväisyyskokemuksista saadun rekisteröidyn palautteen avulla kehitetään toimintaa laatujohtamisen hengessä, sisäisen markkinoinnin keinoin ja jossa tietokantapohjaisen asiakassuhdemarkkinoinnin avulla mielikuvamarkkinoinnin periaatteita noudattaen syvennetään asiakassuhteita tulosta parantavasti.” (Rope & Pöllänen 1998, 53.)

Asiakastyytyväisyysjohtamisen Rope ja Pöllänen (1998, 53–54) katsovat olevan yhtenäinen johtamis- ja markkinointijärjestelmä. Sen tavoitteena on toiminnan laadun ja liiketoiminnan kehittäminen sekä tuloksellinen markkinointi. Järjestelmän avaintekijät he jakavat kahdeksaan käsitteeseen.

1. *Asiakaslähtöinen näkökulma*, joka tarkoittaa sitä, että asiakkaat ovat aina yksilöitä. Palautteen rekisteröinti ja markkinointi tapahtuu räätälöidysti asiakasta varten.
2. *Integroitu järjestelmämalli*, joka tarkoittaa sitä, että yrityksen saama palaute ohjaa liiketoimintaa ja markkinointia.
3. *Systemaattinen rekisteröity asiakaspalaute*, joka tarkoittaa sitä, että yrityksen saamaa palautetta kerätään ja analysoidaan jatkuvasti, ja siitä pyritään löytämään uusia ratkaisuja liiketoimintaan.
4. *Asiakastyytyväisyysperusteinen laatuajattelu*, joka tarkoittaa sitä, että laatua mitataan asiakkaan kokemusten kautta ja toimintaa kehitetään asiakastyytyväisyyden mukaan.
5. *Tietokantaperusteinen markkinointifilosofia*, joka tarkoittaa sitä, että yrityksen asiakastietokantaa käytetään ensisijaisesti markkinoinnin toimenpiteiden tietovarastona.
6. *Asiakassuhde markkinointi*, jolla varmistetaan, että kaikki toimenpiteet tehdään asiakassuhteen nykytilaan sopivasti.
7. *Mielikuvamarkkinointi*, jolla pyritään luomaan mahdollisimman hyvä, mutta realistinen mielikuva yrityksestä ja sen palveluista.
8. *Tulosperusteinen päämäärä*, jonka tavoite on se, että kaikki toimenpiteet tähtäävät liiketoiminnan tuloksentekoon. (Rope ja Pöllänen 1998, 53–54).

Rope ja Pöllänen (1998, 49–50) painottavat, että asiakastyytyväisyysjohtamisella ei korvata tai poisteta muita operatiivisia johtamisoppeja. Sen on tarkoitus olla kokonaisvaltainen johtamismalli jota toteutetaan kaikkialla yrityksessä. Johtamisen tulisi olla asiakaskeskeistä ja kattaa kaikki liiketoiminnan osa-alueet. Kaikki yrityksen toimet näkyvät asiakkaille joko välillisesti tai välittömästi ja vaikuttavat näin ollen asiakastyytyvyyteen. Lisäksi liiketaloudellisen menestyksen kannalta on tärkeää, että johtaminen on tilannekeskeistä ja toimintamalleja osataan soveltaa tarpeen mukaan.

2.1 Asiakastyytyväisyysjohtaminen käytäntöön

Löytänä ja Korteso (2011, 166–178) ovat sitä mieltä, että asiakaskokemuksen tavoitteet tulisi määritellä jo yrityksen strategiassa. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja esimerkiksi eri segmenteille rajattuja. Kun tavoite on selvillä, kehitetään toimintatapoja jotka mahdollistavat tavoitteeseen pääsemisen. Koska asiakkaan tyytyväisyys koostuu kaikista kohtaamisista yrityksen kanssa on tärkeää, että tavoite otetaan huomioon joka paikassa. Rope ja Pöllänen (1998, 214–218) painottavatkin, että asiakastyytyväisyysjohtamisessa asiakastyytyväisyys on asetettava selkeästi toiminnan tavoitteeksi. Jotta henkilöstö saadaan sitoutumaan tavoitteeseen, on panostettava sisäiseen markkinointiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokaiselle henkilöstön jäsenelle selvitetään konkreettinen liikeidean sisältö ja sen merkitys hänen omassa työssään. Kaikkien sisäisen markkinoinnin keinojen tulisikin tavoitella toiminnan kehittämistä sekä tasalaatuisuuden ja tyytyväisyyden takaamista. Nämä keinot Rope ja Pöllänen (1998) tiivistävät neljään osa-alueeseen. Sisäinen tiedotus pyrkii ensisijaisesti varmistamaan, että henkilöstö on tietoinen liikeidean lisäksi myös asiakastyytyväisyystavoitteista. Jotta tämä on mahdollista, täytyy palautteet ja niistä aiheutuvat toimenpiteet tiedottaa hyvin henkilöstölle. Toinen osa-alue on henkilöstön koulutus, jonka painopiste tulisi olla ensisijaisesti palveluosaamisessa ammattiosaamisen sijaan. Tähän kuuluu olennaisesti kaikkien uusien asiakastyytyväisyysjohtamiseen liittyvien välineiden käytön kouluttaminen.

Yrityksen henkilöstö on asiakkaan kokemukseen eniten vaikuttava tekijä. Jotta asiakaspalvelun laatua voitaisiin kehittää, yritykseen tuleva tieto täytyy saattaa kaikkien tiedosta hyötyvien luokse. Kuten Reinboth (2008, 92–93) toteaa, asiakasrajapinnassa työskentelevillä työntekijöillä on eniten tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan, mutta usein tämä tieto ei päädy johdon käsiin vaan johto kerää tietonsa suoraan kyselyistä ja tutkimuksista. Molemmat tiedot, niin tutkimuksista kuin suoraan asiakaspalvelijoilta saatu, ovat arvokkaita. Reinboth (2008, 92–93) onkin sitä mieltä, että keino kaiken tiedon vapaaseen kulkuun organisaatiossa on dialogi. Tämä tarkoittaa yhteisen todellisuuden luomista, jossa toisen ajattelua pyritään aidosti ymmärtämään korostamatta omia näkemyksiä. Dialogissa tärkeintä on aito kuunteleminen ja tasavertaisuus. Keskustele van ilmapiirin muodostuminen tapahtuu hitaasti, mutta johtajien kannustus nopeuttaa dialogin käyttöönottoa.

Kuten Löytänä ja Kortesus (2011, 166–178) sekä Rope ja Pöllänen (1998, 214–218) totesivat, jotta asiakaskokemus olisi mahdollisimman hyvä täytyy henkilöstöä organisoida siten, että tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi on kaikille selvillä. Keinoja tähän on Löytänen ja Kortesuson (2011, 166–178) mukaan mm. rekrytointi, kouluttaminen sekä johdon osallistuminen. Kouluttamisessa tulisi heidän mukaansa ottaa huomioon henkilöstön valmiudet ratkaista ongelmia ja kyky aidosti välittää asiakkaista. Tulisi myös muistaa, että henkilöstön sitouttaminen on tavoitteisiin pääsemisen ehto, sillä ”mä oon vaan töissä täällä” – asenteella ei lunasteta asiakkaiden odotuksia. Rope ja Pöllänen (1998) taas tiivistävät keinot neljään osa-alueeseen. Sisäinen tiedotus pyrkii ensisijaisesti varmistamaan, että henkilöstö on tietoinen liikeidean lisäksi myös asiakastytyväisyystavoitteista. Jotta tämä on mahdollista, täytyy palautteet ja niistä aiheutuvat toimenpiteet tiedottaa hyvin henkilöstölle. Toinen osa-alue on henkilöstön koulutus, jonka painopiste tulisi olla ensisijaisesti palveluosaamisessa ammatiosaamisen sijaan. Tähän kuuluu olennaisesti kaikkien uusien asiakastytyväisyysjohtamiseen liittyvien välineiden käytön kouluttaminen. Kolmanneksi osa-alueeksi määritellään kannustejärjestelmä, jossa työntekijät motivoitetaan kannusteilla pyrkimään kohti parempaa asiakastytyväisyyttä. Viimeinen osa-alue on yhteishengen luominen. Se on asiakastytyväisyyden varmistamisessa erit-

täin tärkeää, sillä hyvin toimivat ja yhteen hitsautuneet toimintaprosessit synnyttävät tyytyväisyyttä.

Löytänä ja Korteso (2011, 166–178) toteavat, että tavoitteisiin tähtääminen on pääosin konkreettisia toimenpiteitä ja valintoja. Prosesseja täytyy poistaa ja uudistaa jatkuvasti. Kun tavoitteet ja toimenpiteet ovat selvillä, on tärkeää mitata vastaavatko asiakkaiden kokemukset asetettuja tavoitteita.

2.2 Asiakastyytyväisyyden kuuntelu

Rope ja Pöllänen (1998, 56) määrittelevät asiakastyytyväisyyden kuunteluksi sen järjestelmän jolla yritys kerää ja tallentaa asiakaspalautetta. Siihen sisältyy sekä asiakastyytyväisyystutkimukset että asiakkailta saatu suora palaute. Molempien katsotaan olevan hyvin tärkeitä osia asiakastyytyväisyyden selvittämisessä. Asiakastyytyväisyys on yksi yritysten tärkeimpiä tavoitteita ja ilman sitä liiketoiminta on harvoin kannattavaa. Asiakastyytyväisyyteen kuuluu merkittävästi palvelun laatu sekä asiakkaiden tyytyväisyys ja tyytymättömyystekijät. Kaikki edellä mainitut ovat ydinasioita joita asiakaspalautteen keräämisessä tulisi selvittää. Asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmän voidaan katsoa olevan uusi malli asiakastyytyväisyyden tutkimiselle.

Asiakastyytyväisyys toimii yhtenä mittarina yrityksen menestykselle nyt ja tulevaisuudessa. Asiakaspalvelu ja palvelun laatu ovat suorassa yhteydessä asiakastyytyväisyyteen, mutta suurin määrittävä tekijä on asiakkaiden omat odotukset. Asiakastyytyväisyydestä saatavia mittaustuloksia voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan tarkkailussa. Mittauksista saatava informaatio voi selvittää esimerkiksi kuluttajien ostoaikeita tai uskollisuutta yritykselle. Asiakastyytyväisyys onkin hyvä keino erottautua kilpailijoista, ja siksi sen olisi syytä sisältyä yrityksen strategiaan. Asiakaspalautteen ja asiakastyytyväisyyden mittaamiseen panostaminen kertoo paljon yrityksen asiakaskeskeisyyden tasosta. (E-Conomic 2016.)

”Asiakaspalvelu on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen kohtaaminen, jossa asiakaspalvelija ilmentää toiminnassaan yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen” (Aarnikoivu 2005, 16). Asiakkaan ja yrityksen edustajan kohtaaminen on palvelun syntymisen hetki. On tärkeää, että kontaktihenkilö osaa sopeutua asiakkaan tyyliin, sillä kaikki tapaamiset ovat keskenään erilaisia ja ainutlaatuisia tilanteita. Mitä enemmän myyjä osoittaa soveltuvuutta alalle sekä ihmistenluku-taitoa, sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on onnistua palvelussaan. (Leppänen 2007, 134.)

Aarnikoivun (2005, 14–15) mukaan asiakaspalvelussa puhutaan kuitenkin siirtymisestä uudelle aikakaudelle, jossa myyjän ja ostajan vastakkainasettelu korvataan yrityksen ja asiakkaan kumppanuussuhteella. Yritysten elinehdoksi on muodostumassa asiakaskeskeisyys ja onkin tärkeää, että palvelu kohtaa asiakkaan odotusten ja tarpeiden kanssa. Informaatioyhteiskunnan ansiosta asiakkaiden vaativuus ja kriittisyys on kasvanut, mutta palvelusta ei kuitenkaan usein haluta maksaa. Tämä luo yrityksille haasteen tasapainotella palvelun ja halpojen hintojen välillä.

2.3 Palvelun laatu

Grönroos (2001, 98) toteaa palvelun laadun jakautuvan tekniseen ja toiminnalliseen ulottuvuuteen. Hän tiivistää laadun kaksi ulottuvuutta kahteen sanaan: mitä ja miten? Myös Leppäsen (2007, 135–136) mukaan palvelun laatu koostuu monesta eri tekijästä. Laatu on subjektiivinen käsite, sillä jokainen määrittelee laatumittarit itse. Merkittävänä tekijänä määritellään kuitenkin myös asiakkaan odotukset ja kokemukset, joihin vaikuttaa esimerkiksi henkilön tarpeet, jaetut palvelukokemukset sekä markkinointitoimenpiteet. Näiden lisäksi hänen määrittelemäänsä laatuun kuuluu Grönroosin (2001) tavoin palvelun toiminnallinen ja fyysinen laatu. Toiminnallinen laatu sisältää henkilökunnan käyttäytymisen, ilmapiirin ja palveluolttiuden. Fyysinen puolestaan käsittää yrityksen asiakastilat, koneet sekä laitteet.

Grönroosin (2001, 98–101) mukaan palveluissa asiakas on vahvasti mukana tuotantoprosessissa mikä tekee palveluista monimutkaisia. Jotta yritys voisi kehittää palveluitaan, tulisi ymmärtää asiakkaiden odotuksia ja arvioita palvelun laadusta. Laatu täytyy määritellä selvästi, että sitä voitaisiin parantaa. Asiakkaiden arvioidessa palvelun laatua he miettivät mitä saavat yritykseltä itselleen. Tässä on kyse lopputuloksen laadusta eli siitä mitä asiakkaalle jää vuorovaikutustilanteen ollessa ohitse. Usein yritykset virheellisesti pitävät tätä osaa palvelun kokonaislaatuna. Palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on kuitenkin useita vuorovaikutustilanteita, joten tämä on vain yksi osa asiakkaan kokemasta laadusta. Laatumuutokseen vaikuttaa myös kuinka palvelun lopputulokseen on päästy.

2.4 Tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät

Asiakkaan tyytyväisyys tai tyytymättömyys voi johtua joko palvelun sisällöstä tai palveluprosessista. Mielenpide muodostetaan sen perusteella, miten odotukset ja kokemus kohtaavat. Jos palvelu vastaa asiakkaan odotuksia hän on tyytyväinen. Jotta yritys saisi asiakkaansa tyytyväiseksi, tulee sen panostaa palveluprosessiin sekä lopputuloksen laatuun. (Leppänen 2007, 138–139.) Jotta yrityksellä olisi mahdollisuus nousta markkinajohtajaksi alallaan, sen täytyy kiinnittää huomiota asiakaskokemukseen. Jos yritys kuitenkin tavoittelee riemuissaan olevaa asiakasta, täytyy odotukset pystyä ylittämään. Tämä lisää onnistuessaan yrityksen kilpailuetua. Täytyy kuitenkin muistaa, että kerran asiakkaan odotuksien ylityttyä tästä muodostuu uusi normaali odotustaso. Jos yritys palaa vanhaan, se alittaa asiakkaan odotukset ja lopputuloksena on pettynyt asiakas. (Löytänä & Korteso 2011, 161–164.)

Asiakaspalvelussa ei voida koskaan välttää tilanteita joissa asiakas on tyytymätön saamaansa palveluun. Tämä johtuu siitä, että jokaisella ihmisellä on erilaiset hyvän asiakaspalvelun kriteerit. Lisäksi palvelu tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan, jolloin asiakaspalvelija kokee tuottamansa palvelun yhtä aikaa asiakkaansa kanssa eikä siksi voi täysin varmistaa tuotteen laatua. (Reinboth 2008, 103.) Tilanteessa jossa asiakas on tyytymätön saamaansa palveluun on

tärkeää, että asiakasta kuunnellaan ja mahdollista ongelmaa aletaan välittömästi selvittää. Palvelussa havaitut virheet parantavat asiakastyytyväisyyttä, jos niihin suhtaudutaan oikein. Jos asiakas kokee palvelun huonoksi, tulisi muistaa ettei asiakas tahdo selitystä siitä miksi palvelu on ollut huonoa, vaan hyvän palvelukokemuksen. Asiakkaan ollessa tyytymätön täytyy asiakaspalvelijan reagoida tilanteeseen heti ja pyytää tapahtunutta anteeksi. Tämän jälkeen asiakkaalta kysytään miten hän toivoisi, että tilanne korjataan. Jos asiakas ehdottaa kohtuullista kompensatiota se toteutetaan heti. Koska asiakkaiden tekemät valitukset ovat hyvä keino löytää palveluvirheet, on negatiivinenkin palaute tervetullutta. Kun korjataan ja opitaan ilmi tulevista ongelmista, ei toisteta samoja virheitä uudelleen. (Leppänen 2007, 145–148.)

Erilaisilla tilanteilla ja asiakkailta on suuri vaikutus siihen mitkä asiat johtavat joko tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen. Nämä asiat eivät ole toisilleen vastakohtia vaan tyytyväisyyttä tuottaa kaikki tekijät, jotka asiakas kokee positiivisina yllätyksinä. Tyytyväisyystekijöitä voi olla esimerkiksi poikkeuksellisen hyvin hoidettu valitus, neuvon antaminen asiakkaan ongelmatilanteessa tai asiakkaan pyytämää ratkaisua positiivisemmän ratkaisun tarjoaminen. Tyytymättömyystekijöiksi katsotaan sovitusta asioista luistaminen, valitusten käsittelemättä jättäminen ja epätasainen toimintataso. Varmin tapa taata asiakkaan tyytyväisyys on minimoida tyytymättömyystekijät ja korjata mahdollisimman hyvin ne joita ei ole pystytty poistamaan. Lisäksi tulisi joka kerta pyrkiä tuottamaan asiakkaalle positiivisia yllätyksiä pienillä palvelutekijöillä jotka osoittavat huomaavaisuutta asiakasta kohtaan. (Rope & Pöllänen 1998, 165–168.)

2.5 Asiakaspalaute

Tämän luvun sisältö avaa asiakaspalautteen käsitettä ja esittelee erilaisia tapoja kerätä tietoa asiakkailta. Laajemmin esitellyt menetelmät on pyritty valitsemaan toimeksiantajan tarpeisiin sopiviksi. Ensisijaisesti valinnoissa piti miettiä hautauspalveluiden sensitiivistä luonnetta sekä toimeksiantajan toivetta mahdollisimman nykyaikaisista ja tulevaisuuteen tähtäävistä menetelmistä.

Löytänän ja Kortesuon (2011, 187–188) mukaan yrityksen lähtiessä mittaamaan asiakastyytyvyyttä ja keräämään asiakaspalautetta tärkeintä on keskittyä asioihin jotka auttavat tekemään päätöksiä ja osoittavat kehittämisen kohteet. Keinoja palautteen keräämiseen on valtavasti, ja ne voidaan asettaa janelle sen mukaan saadaanko tieto aktiivisesti kysymällä vai antaako asiakas palautteen omasta aloitteestaan (Kuvio 1). Yrityksen saama palaute asiakaskohtaamisista on usein asiakaspalvelijoiden vastuulla, sillä he toimivat ensisijaisesti asiakasrajapinnassa. Aarnikoivu (2005, 68–69) on sitä mieltä, että tulevaisuudessa yritysten tulisi tavoitella tilannetta jossa koko henkilöstö kirjaa aktiivisesti asiakaspalautetta. Arjessa saatava palaute sisältää usein olennaisia kehityskohteita, mutta silti palautteita hyödynnetään yrityksen toiminnan kehittämisessä hänen mielestään harmillisen vähän. Yritysten asiakaspalautteen tallentamiseen käytettävällä järjestelmällä on suuri vaikutus siihen kuinka paljon arvokasta palautetta kantautuu yrityksen päättäviin elimiin asti. Jos asiakaspalvelija koee palautteen kirjaamisen vaivattomaksi, on hänellä pienempi kynnys kirjoittaa havaintonsa ja saamansa palaute ylös.



Kuvio 1. Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri (Löytänä & Kortesuo 2011).

Yrityksen tulisi pitää huolta siitä, että sen palauteinfo on kunnossa. Palauteinfoilla tarkoitetaan sitä palautetta jonka yritys antaa asiakkaalleen tältä saamansa palautteen pohjalta. Tämä voidaan nähdä myös yrityksen markkinointivälineenä, mutta sen perimmäinen merkitys on osoittaa asiakkaille palautteen tärkeys. Näin yritys voi pyrkiä varmistamaan palautteen saamisen myös tulevaisuudessa. Palauteinfoja voi olla kolmeen eri tilanteeseen. Pikakorvausohjelmaa sovelletaan silloin kun tapahtunut merkittävä vahinko ja vaarana on kielteisen julkisuuden aiheutuminen. Tällöin kiitetään asiakasta palautteesta, selvitetään virheen syyt sekä pahoitellaan aiheutunutta haittaa ja korvataan vahinko. Vastaanotettaessa palautetta, jossa osoitetaan lievää tyytymättömyyttä, sovelletaan välitöntä palautemarkkinointia. Myös tässä kiitetään asiakasta palautteesta ja selvitetään virheen syyt ja sen korjaamiseksi tehdyt toimenpiteet. Tärkeintä on, että asiakas kokee ettei hänen palautteensa ollut turha. Näin kiinteytetään asiakassuhdetta. Kolmas palauteinfon muoto on asiakastyytyväisyysinfo, jolla pyritään luomaan asiakkaille kuva jatkuvasta toiminnan kehittämisestä sekä asiakaslähtöisyydestä. Info toteutetaan suoraviestintänä säännöllisin väliajoin ja se sisältää koosteen yrityksen asiakaspalautteen avulla tehdyistä muutoksista ja parannuksista sekä tiedon asiakaspalautteen määrästä. Tämä kuuluu keskeisenä osana yrityksen mielikuvamarkkinointiin. (Rope & Pöllänen 1998, 203–205.)

2.5.1 Määrällinen ja laadullinen asiakaspalaute

Kaupalliset markkinatutkimukset painottuvat usein määrälliseen eli kvantitatiiviseen asiakaspalautteen keräämiseen. Näin saadaan laaja otos, mutta aineisto on sisällöltään hyvin köyhää. Aineistosta saatava informaatio kertoo yleensä aiemmin tapahtuneista asioista, mutta antaa harvoin kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten. Ongelma on tutkimusten kaupalliset lähtökohdat joissa pyritään tutkimaan mahdollisimman paljon pienillä kustannuksilla. (Mattinen 2006, 47.)

Laadullisen eli kvalitatiivisen asiakaspalautteen kerääminen perustuu keskusteluun ja asiakkaan kuunteluun. Menetelmät ovat melko vaativia ja edellyttävät asiakaspalvelijalta tutkittavan kohteen ymmärtämistä ja asiakastuntemusta.

Laadulliset menetelmät eivät tuota tilastollisesti luotettavaa aineistoa, sillä sen tulokset ovat tutkijan tulkinta saamistaan havainnoista. Laadullisesta aineistosta kuitenkin löytyy määrällistä enemmän tarkkaa informaatiota ongelmista. (Matti-
nen 2006, 48–49.)

2.5.2 Asiakkaan spontaanisti antama palaute

Asiakkaan omasta aloitteesta valitsemallaan tavalla antama palaute luokitellaan spontaaniksi asiakaspalautteeksi. Löytänen ja Kortesuon (2011, 189–190) mukaan tällainen palaute katsotaan passiiviseksi ja on yritykselle hyvin arvokasta sillä se on luonteeltaan hyvin suoraa. Arantola (2006, 67) toteaa, että asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt vastaanottavat myös paljon palautetta jota ei kirjata mihinkään järjestelmään, tai josta ei jää niin sanotusti ”mustaa valkoiselle”. Joskus tätä asiakkailta saatavaa tietoa ei edes tunnisteta palautteeksi, mutta tästä syntyy kuitenkin asiakaspalvelijoille hiljaista tietoa siitä millaiseksi asiakkaat kokevat esimerkiksi yrityksen palvelun laadun.

Jotta spontaania asiakaspalautetta saataisiin mahdollisimman paljon, tulee palautteen antaminen tehdä helpoksi. Keinoja kannustaa asiakasta antamaan vapaamuotoista palautetta voi olla esimerkiksi nettisivuilta löytyvät palautelomakkeet, palautepuhelimet tai toimipaikassa esillä olevat palautelomakkeet. Tärkeintä on pitää huoli siitä, että valitut keinot ovat hyvin esillä.

Löytänä ja Kortesuon (2011, 189–190) sekä Arantola (2006, 67) painottavat, että spontaanisti saatu palaute täytyy koota yhteen jotta esiin nousseita asioita voidaan hyödyntää jatkotoimenpiteissä. Myös epäjärjestelmällisesti kertyvä tieto täytyy pystyä tunnistamaan ja muodostaa siitä yhteistä. Yhteenvetoa tehtäessä on syytä muistaa, että asiakkaiden oma-aloitteisesti antamissa palautteissa on useammin edustettuina ääripäihin sijoittuvia mielipiteitä. Koska asiakas on saatanut nähdä vaivaa ajatustensa kertomiseen, on hyvä pyrkiä vastaamaan saatuun palautteeseen edes yksinkertaisella kiitoksella. Se viestii siitä, että yrityksessä arvostetaan asiakkaan antamaa palautetta.

2.5.3 Sosiaalinen media

Ennen vanhaan asiakas saattoi saadessaan huonoa palvelua jakaa huonon kokemuksen työtovereilleen ja lähipiirilleen. Digitalisaatio on kuitenkin saanut aikaan sen, että 2010-luvun tuottanut asiakas voi välittömästi palvelutilanteen jälkeen jakaa kokemuksensa koko maailmalle. Fileniuksen (2015, 19) mukaan monella sosiaalisen median käyttäjällä on kehittynyt sopivan kriittinen lukutaito, eikä kaikkia mielenilmauksia uskota sanasta sanaan. Silti riskinä on, että asiakkaan suutuksissa kirjoittama palaute alkaa elämään internetissä omaa elämänsä. Totuuden mukaisuudesta huolimatta tällaisen kirjoituksen vaikutus yrityksen brändiin voi olla huomattava. Nykyisin yritysten tulisikin vähintään seurata itseensä liittyvää keskustelua ja mahdollisuuksien mukaan myös osallistua siihen.

Löytänä ja Kortesuskoivat (2011, 137, 150–153), että sosiaalinen media paljastaa kuilun yritysten lupausten ja todellisuuden välillä. Siksi on äärimmäisen tärkeää huolehtia, että asiakkaiden kokemukset ovat positiivisia. Yrityksen ei ole mahdollista seurata kaikkea mitä siitä puhutaan. Yrityksille onkin tarjolla erilaisia ohjelmia kuten Google Alert ja Social Mention, jotka ilmoittavat aina kun yrityksen nimi mainitaan jollain sivustolla. Aktiivista seuraamista varten yrityksen tulee määritellä mitkä some-kanavat ovat erityisesti omalle kohderyhmälle tärkeitä ja keskittyä niihin.

2.5.4 Asiakastyytyväisyystutkimukset

Asiakastyytyväisyyskysely on tyypillisin asiakaspalvelun ja -tyytyväisyyden mittari. Kysymyksissä asiakasta pyydetään vastaamaan väitteisiin tuntemuksiaan vastaavalla numerolla. Usein tämän lisäksi asiakkaalle jätetään mahdollisuus antaa myös kirjallista palautetta asiakastapahtumasta. Aarnikoivu (2005, 37–38) on sitä mieltä, että vaikka asiakastyytyväisyystutkimukset mahdollistavat asiakkaan äänen kuulumisen ei tällaiset tutkimukset tule tulevaisuudessa riittämään. Reinboth (2008, 106–107) toteaaakin, että tässä muodossa teetätettyihin kyselyihin liittyy paljon puutteita joiden huomiotta jättäminen vääristää tuloksia

yrittäjien asiakkaiden tyytyväisyyden tasosta. Kysely on menneisyyteen katso-
mista, sillä asiakkaan poistuttua mahdolliseen tyytymättömyystilanteeseen puut-
tuminen on jo myöhäistä.

Asiakastyytyväisyys on ensisijaisesti tunne ja sen kääntäminen numeroksi voi
olla vaikeaa. Lisäksi jokainen ihminen kokee numerot eri tavalla, jolloin paras
arvosana merkitsee jollekin mahdotonta ja toiselle tilannetta kun ei keksi mitään
valitettavaa. Kaiken kaikkiaan numeroilla tehtävä kysely ei paljasta sitä minkä
takia asiakas antaa tietyn numeron. Jos asiakas antaa huonot arvosanat, eikä
kirjoita avoimeen palautteeseen syytä, ei yrityksellä ole muuta vaihtoehtoa kuin
arvilla kehittämisen kohdetta. (Reinboth 2008, 106–107.) On myös hyvin tär-
keää muistaa, että ihmisten vastaamiseen vaikuttaa monet sosiaaliset ja tunne-
peräiset asiat. Jos vastaajalla on huono päivä tai hän haluaa uskotella itselleen
toimivansa tietyllä tavalla, tutkimuksen tulokset eivät ole todenmukaisia. Löytä-
nä ja Korteso (2011, 137, 194) lisäävät listan jatkeeksi myös sen seikan, että
tutkimusten tulosten analysointi jää usein hyvin abstraktiksi. Kokonaistyytyväi-
syyden ollessa esimerkiksi 4,2 jää yrityksellä täysin epäselväksi mistä tulos oi-
keasti muodostuu ja mihin sen mukaan pitäisi jatkossa keskittyä.

2.5.5 Mystery shopping ja jatkuvat palautekyselyt

Jordan (2007, 1–7) kertoo mystery-shoppingin olevan erityisen hyvä tapa löytää
yrittäjien toiminnasta sen vahvuudet ja heikkoudet niin yleisesti kuin myös kil-
pailijoihin verrattuna. Tutkija kiinnittää normaalia asiakasta enemmän huomiota
yrittäjistä saatavaan palveluun, ympäristöön ja tuotteeseen, olemalla kuitenkin
täysin objektiivinen. Prosessissa normaalin asiakkaan tavoin toimiva tutkija ke-
rää tietoa ja tekee huomioita asioista joiden laadusta kohdeyrittäjä on kiinnostu-
nut. Myöhemmin asiointin jälkeen hän raportoi tekemistään huomioista takaisin
yrittäjälle. Löytänä ja Korteso (2011, 197) kuitenkin muistuttavat ettei haamu-
asiointi tuo lisää tietoa asiakkaiden tunnekokemuksista, mutta antaa konkreet-
tista tietoa siitä toimitaanko yrityksessä prosessien ja sovittujen toimintatapojen
mukaisesti. Tämä on mahdollista siksi, että tutkijalla on ennestään tiedossa yri-
tyksen toimintatavat ja tavoitteet. Tällaisissa tutkimuksissa varmistetaan en-

nen kaikkea prosessien ja toimintatapojen toimivuus ja toteutuminen arjen toiminnassa.

Nopeita ja jatkuvia palautteen keräämisen menetelmiä on lukuisia. Onnistumisen edellytyksenä on, että asiat osataan kiteyttää hyvin ja kysymyksissä keskittään olennaisiin asioihin. Mitä enemmän kysymyksiä on, sitä harvempi jaksaa vastata. Olennaisilla asioilla tarkoitetaan erityisesti yritykselle uutta informaatiota tuottavia kysymyksiä, sillä on turhaa kysyä asioita jotka saadaan selville myös olemassa olevalla taustatiedolla. Jatkuvan palautteen keräämisen hyödyt on palautteen reaaliaikaisuus sekä jatkuva yhteydenpito asiakkaaseen. Kun saatuja tuloksia analysoidaan, on muistettava erotella toisistaan yrityksen prosessien toimivuuteen liittyvät kysymykset asiakkaiden mielikuvia ja tunteita mitaavista kysymyksistä. (Löytänä & Korteso 2011, 200–201.)

Pikapalaute onkin yleistynyt viime vuosina kaikkialla. Mahdollisuuksia on monia kuten automaattisesti lähtevät palautekyselyt puhelimeen tai sähköpostiin asiointin jälkeen, tai myymälän yhteyteen sijoitetut pikapalautelaitteet. Ilmiönä pikapalaute on hyvin uusi, ja siksi maailmassa on tällä hetkellä vain muutamia pikapalautelaitteidenvalmistajia. Ala-Kivimäki (2016) kertoo sosiaalisen median lisänneen huomasti ihmisten antaman palautteen määrää. Koska internetissä annettu palaute päätyy yrityksen tietoon usein liian myöhään, yritykset ovat alkaneet kerätä nopeaa tietoa asiakkaidensa ja työntekijöidensä tyytyväisyydestä muilla tavoin.

2.5.6 Huhuu-sovellus

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa on lanseeraamassa markkinoille asiakaspalautteeseen keskittyvän sovelluksen. Sovellus on nimeltään Huhuu. Varis (2016) mainitsee, että PKO:n asiakkaat ovat useimmiten myös osuuskunnan jäseniä, mikä antaa saadulle palautteelle erilaisen roolin. Osuuskunnan toimintaan kuuluu olennaisesti sen jäsenien kuuntelu ja toiveiden huomioon ottaminen. Tavoitteena Osuuskaupalla onkin tarjota asiakasomistajille heidän toivomiaan palveluita parhaalla hinta-laatusuhteella, jonka jälkeen otetaan selvää onko tässä

tehtävässä onnistuttu. Varis (2016) kertoo, että Huhuu pyrkii olemaan asiakkaiden kanssa kasvokkain saatavalle palautteelle digitaalinen vastike. Sovellus antaa yksiköiden esimiehille ja päälliköille paremman mahdollisuuden keskustella suoraan asiakkaiden kanssa, sillä päälliköt ovat harvemmin asiakasrajapinnassa suurten massojen liikkumisen aikaan.

Varis (2016) otti esille kuinka Euroopan maiden digitalisoitumista vertaillaessa suomalainen yksilö on huomattavasti suomalaisia yrityksiä edellä. Tämän vuoksi suomalaisessa yritysmaailmassa tarvitaan paljon työtä, jotta voitaisiin saavuttaa asiakkaat digitaalisella tasolla. Huhuu-palvelu hakee helppoa ja suoraa yhteyttä asiakkaan ja yrityksen välille. Sovelluksella on mahdollisuus saada palaute aina oikealle henkilölle, sillä se toimii gps-paikannuksen avulla. Toisaalta valitsemalla järjestelmästä kohdan ”yleinen palaute” lähtee asiakkaan viesti suoraan osuuskaupan johtoryhmälle. Tämä tuo myös yrityksen johdon helposti tavoitettavaksi ja toivon mukaan alentaa asiakkaiden kynnystä ottaa yhteyttä myös ylempään taho.

2.6 Asiakastyytyväisyystiedon hyödyntäminen

Jotta asiakaspalautteen keräämisestä olisi yritykselle hyötyä, asiakastyytyväisyystietoa tulisi hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Rope ja Pöllänen (1998, 61–62) kehottavat tiedon käyttämistä useaan eri tarkoitukseen, kuten yrityksen toiminnan ongelmakohtien selvittämiseen tai toiminnan tason ylläpitämiseen. Tieto voi myös toimia johtamisjärjestelmän pohjana tai apuna markkinoinnin toteuttamisessa. Yrityksen täytyy määritellä mihin tehtävään se lähtee hakemaan tietoa sillä se vaikuttaa tiedonkeruuseen. Esimerkiksi ongelmakohtien selvittämiseen riittää kertaluontoinen asiakastyytyväisyyden selvittäminen, kun taas tavoitteen ollessa tason ylläpito, vaaditaan jatkuvaa tyytyväisyyden mittaamista. Bellingkrodt ja Wallenburg (2015) mainitsevat myös sen miten tärkeää palvelualoilla on olla innovatiivinen. Yrityksen kykyä olla innovatiivinen parantaa parhaiten itse asiakas. Asiakas on mahdollinen tietolähde, ja mitä enemmän ja paremmin asiakkaalta saadaan tietoa, sitä suurempi mahdollisuus yrityksellä on innovatiivisuuteen. Vaihtamalla tietoja asiakkaiden kanssa, yritys

vastaanottaa uusia ideoita ja tietoa markkinoiden vaatimuksista tai kilpailijoista mikä helpottaa innovatiivista toimintaa.

Aarnikoivu (2005, 70–71) jakaa asiakaspalautteen käsittelyn viiteen eri vaiheeseen. Tärkeintä asiakaspalautteen keräämisen kannalta ovat monipuoliset ja helposti tavoitettavissa olevat palautekanavat. Asiakkaan antama palaute tulisi aina tallentaa ja raportoida sekä analysoida. Kun palautteet luokitellaan sisältö-analyysiohjelman avulla, on luokitelluista palautteista helppoa tehdä yhteenvedoja hyödyntämistä varten. Kaikki yhteenvedot toimitetaan eteenpäin yrityksen johdolle ja esimiehille käsittelyä varten. Johdon täytyy seurata palautteiden lisäksi myös palautteiden johdosta tehtyjä toimenpiteitä. Palautteiden tulisi olla osana viikkopalavereita jotta palautteiden sisältö pysyy jatkuvasti esillä ja kaikkien tietoisuudessa.

Kun asiakkaalta on kerätty tietoa, se yritetään jalostaa osaamiseksi ja tekemiseksi. Mattinen (2006, 166–168) määrittelee jalostusvaiheessa olevat kolme kuilua jotka hidastavat saadun tiedon ottamista hyötykäyttöön. Tietoa on usein paljon, ja sen tulkinnasta muodostuu tietämys jota voi olla vaikea asettaa tekemisen muotoon. Ensimmäinen kuilu syntyykin kun dataa yritetään muuttaa ajattelumalleiksi. Muodostuneiden ajattelumallien kääntäminen toimintasuunnitelmiksi vaatii soveltamista. Toinen kuilu on siis ajattelumallien muuntaminen soveltamistaidoiksi. Viimeiseksi soveltamisesta syntyneet suunnitelmat täytyy viedä konkreettisesti tekemisen tasolle. Kolmas kuilu onkin soveltamistaitojen muuttaminen toteuttamiskyvyksi. Kun tieto onnistutaan muuttamaan tekemiseksi, yritykselle syntyy kilpailuetu. Kilpailijoilla voi olla samanlaista informaatiota käytössään, mutta menestyminen edellyttää tiedon luovaa tulkintaa.

3 Asiakastyytyväisyysjohtamisen kehittäminen kohdeyrityksessä

Tässä luvussa esitellään kehittämistyöhön valittuja menetelmiä. Menetelmiksi valikoituivat teemahaastattelut sekä asiakaskyselyt jotka ovat luonteeltaan hy-

vin erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. Koska tutkimus toteutettiin laadullisena, oli myös kyselylomakkeiden sisältö pyritty laatimaan tämän suuntaisesti. Menetelmien valintaa on pyritty perustelemaan laajasti kriittistä näkökulmaa unohtamatta.

Menetelmistä saadut tulokset sekä työn varsinainen tavoite, PKO:n S-Kukkakaupalle ja Hautauspalveluille suunniteltu uusi kuuntelujärjestelmä, löytyvät seuraavasta luvusta. Vahvasti teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvassa ehdotuksessa on otettu huomioon työntekijöiltä ja asiakkailta saadut mielipiteet ja palautteet. Teoreettisesta viitekehyksestä, haastatteluista sekä kyselyiden vastauksista löytyikin paljon kehitysideoita kohdeyksikköön. Työn lopputulos on tiivistetty kokoavaan kuvioon josta on helposti nähtävissä uusi ehdotettu toimintamalli.

3.1 Kehittämistyön lähestymistapa

Kun tavoitteena on työelämän kehittäminen etsitään ensisijaisesti uutta tietoa jota voidaan soveltaa käytäntöön. Toikko ja Rantanen (2009, 21–22) asettavat tutkimuksellisen kehittämistoiminnan työelämän kehittämistoiminnan ja tutkimuksen välimaastoon, sillä se yhdistää konkreettista kehittämistoimintaa ja tutkimuksellista lähestymistapaa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa lähtökohta on käytännön ongelmat ja kysymykset joita lähdetään ratkaisemaan tutkimuksellisten asetelmien ja menetelmien kautta. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2014, 58–59) määrittelevät toimintatutkimuksen siten, että siinä painottuu yhtä aikaa sekä tutkitun tiedon tuottaminen, että käytännön muutosten aikaansaaminen. Toimintatutkimuksessa onkin tavoitteena selvittää asioiden nykytilan lisäksi myös sitä miten niiden pitäisi olla. Olennaista on, että tutkimuksen ja kehittämisen kohteena oleva on aktiivisesti mukana muutoksessa ja vuorovaikutuksessa tutkijan kanssa. Opinnäytetyössä oli tavoitteena kehittää kukkakaupan ja hautauspalveluiden asiakaspalautejärjestelmää yhteistyössä työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa, jolloin tutkimus täyttää hyvin toimintatutkimuksen ominaispiirteet. Osallistava kehittäminen palveli työn tavoitteita parhaiten, sillä yhteisön jäsenet tietävät toiminnan oikeat haasteet ja tutkija tuo mukaan ulkopuolisen

näkökulman sekä teoreettisen osaamisen. Yhteistyöllä oli mahdollista löytää ratkaisuja joita kumpikaan osapuoli ei välttämättä yksin saisi selville.

Toimintatutkimukselle on Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2014, 61–62) mukaan tyypillistä käyttää erilaisia ihmisten aktiivisen osallistumisen mahdollistavia menetelmiä. Niillä saadaan parhaiten selville olemassa olevaa hiljaista tietoa ja ammattitaitoa. Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2005, 194–197) mukaan, kun tutkimukseen valitaan tiedonkeruumenetelmiä tulee pohtia menetelmän soveltuvuutta tutkittavan ongelman ratkaisuun. Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään tiedonkeruuseen teemahaastatteluita joilla osallistettiin tutkimukseen niin työntekijät kuin asiakkaat.

3.2 Tiedonhankinnan menetelmät

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroja on vaikeaa määritellä tarkasti sillä kaikki mittaaminen sisältää molempia puolia ja ne täydentävät toisiaan. Asiaa selventäväksi eroksi voidaan kuitenkin määritellä se, että kvantitatiivinen tutkimus käsittelee usein numeroita kun kvalitatiivinen tutkimus käsittelee ensisijaisesti asioiden merkityksiä. Tyypillisiä kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä ovat esimerkiksi haastattelujen suosiminen, tarkoituksenmukaisesti valittu kohdejoukko sekä tapauksien käsittely ainutlaatuisina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 127–128, 155.) Tämän opinnäytetyön kannalta laadullisen tutkimuksen piirteet täytyivät selvästi, jonka vuoksi myös menetelmät ovat sen mukaisia. Työssä tiedonhankintaa pohdittiin tehtäväksi useammalla eri menetelmällä, ja lopulta käyttöön valikoituivat teemahaastattelut sekä kyselyt. Koska työ on ensisijaisesti kehittämisperustainen, päätettiin tiedonhankinta toteuttaa laadullisena. Teemahaastatteluita käytettiin työntekijöiden mielipiteiden kartoittamiseen ja niistä saatuja tuloksia tarkastellaan luvussa 3.4. Laadullisilla kyselyillä selvitettyjä asiakkaiden ajatuksia käsitellään puolestaan luvussa 3.3. Tiedonhankintaa tehtiin kehittämisen perustaksi sekä yksikön nykytilan selvittämiseksi.

Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2005, 194–197) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä on usein haastattelu. Etu muihin tiedonkeruumuo-

toihin verrattuna on se, että aineiston keruuta on mahdollista säädellä. Kun valitaan menetelmäksi haastattelu, halutaan korostaa ihmisen mahdollisuutta tuoda vapaasti esille mielipiteitään itseään koskevista asioista. Haastattelussa syntyvä puhe on helppo sijoittaa laajempaan kontekstiin ja vastauksia on mahdollista selventää ja syventää. Tämän vuoksi teemahaastattelu valikoitui tiedonhankinnan menetelmäksi selvittäessä yksikön nykytilaa, sekä esimiehen ja työntekijän mielipiteitä aiheesta. (Liite 2) Teemahaastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimaastoon. Tyypillistä on, että haastattelussa läpi käytävät aihepiirit ovat selvillä, mutta tarkkoja kysymyksiä ei ole valmiiksi muotoiltu. Teemahaastattelu sopii niin kvantitatiiviseen kuin kvalitatiiviseenkin tutkimukseen.

Mäntynevan, Heinosen & Wrangen (2008, 73) mukaan haastateltavien määrän ratkaisee se kuinka nopeasti aineisto alkaa kylläntyä. Tutkimuksessa päätettiin haastatella erikseen yksikön esimiestä ja kukkakaupan työntekijää, sekä kerätä vastaukset yhteensä noin kymmeneltä kukkakaupan ja hautauspalvelun asiakkaalta. Näin mahdollistettiin organisaatiossa toimivien ihmisten aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön. Ottamalla tiedonkeruussa huomioon henkilöstön lisäksi myös asiakkaita, saatiin mahdollisimman monipuolisesti mielipiteitä kaikilta osapuolilta joihin asiakaspalaute ja sen kerääminen vaikuttaa.

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2005, 194–197) kertovat, että haastattelua suositetaan usein silloin kun halutaan tutkia arkoja tai vaikeita aiheita. Ilmeisesti tästä on tutkijoilla kuitenkin eriäviä mielipiteitä, ja jotkut ovat sitä mieltä, että kyselylomakkeet sopivat paremmin vaikeiden aiheiden tutkimiseen. Tämä on opinnäytetyön kannalta merkittävä seikka, sillä hautauspalveluiden asiakkaiden mielipiteiden kysymisen voidaan katsoa olevan hyvinkin arka aihe asianosaiselle. Koska tilanne on vaikea se ratkaistiin siten, että hautauspalveluiden esimies pyrki valitsemaan tutkimukseen mielestään siihen parhaiten kykeneviä asiakkaita. Lisäksi päätettiin, että paras vaihtoehto tavoittaa hautauspalvelun asiakkaat on postikysely. (Liite 1) Tämän voidaan kuitenkin katsoa vaikuttavan osittain tuloksiin, sillä optimaalisessa tilanteessa haastateltavat valikoituisivat sattumanvaraisesti. Kuitenkin Mäntynevan, Heinosen & Wrangen (2008, 72) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimukseen osallistuvilla henki-

löillä on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta asiasta. Näin ollen asiakkaiden harkittu valinta voi olla myös perusteltua. Kukkakaupan asiakkaiden kohdalla käytettiin satunnaisotantaa, jolloin kyselyyn vastanneet asiakkaat valikoituivat sattumanvaraisesti. Heidän vastaamisensa tapahtui liiketoissa asiain yhteydessä.

Jyrinki (1977, 25-27) nimeää kyselyn eduksi tiedonkeruumenetelmänä erityisesti tavoitettavuuden. Tämän lisäksi vastaaja saattaa kokea itsensä paremmin ”suojatuksi” jolloin arkoihin kysymyksiin vastaaminen tai negatiivisen palautteen antaminen on helpompaa. Nämä edut olivat tämän opinnäytetyön osalta menetelmän valinnassa hyvin merkittävässä roolissa. Tästä huolimatta kyselyyn liittyy myös ongelmia, sillä tutkijalla ei aina ole varmuutta siitä kuka kyselyyn on vastannut, ja onko vastaaminen tehty huolella tai rehellisesti. Jyrinki (1977, 25–27) mainitsee myös sen, että vastatuissa kyselyissä voi olla useampikin puutteellinen lomake josta aiheutuu lisätöitä tutkijalle. Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2014, 37) mukaan teemahaastattelu on tyypillinen valinta tutkittaessa palveluyritystä, sillä usein ei olla täysin varmoja mitä asiakkaat todella arvostavat. Opinnäytetyön edetessä todettiin kuitenkin kyselyn olevan tilanteessa haastatteluita parempi vaihtoehto.

Lomakkeessa pyrittiin jäljittelemään haastattelutilannetta niin hyvin kuin mahdollista. Asiakkailta haluttiin mahdollisimman vapaamuotoista pohdintaa aiheesta, mutta kuitenkin varmistaa kaikkien tarvittavien aihealueiden läpikäynti. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2005, 194) toteaa, että kyselylomakkeissa olevat avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden kertoa vapaasti mielipiteensä rajaamatta vastausta tiettyihin vaihtoehtoihin. Tämän vuoksi kyselylomake koostettiin kokonaan avoimista kysymyksistä. Kysely (Liite 1) jaettiin selkeästi viiteen eri osioon jotka käsittelivät asiakaspalautetta eri näkökulmista. Kaikki osiot sisälsivät apukysymyksiä, mutta tavoitteena oli saada asiakailta yleisesti ajatuksia kuhunkin aihealueeseen liittyen. Saatekirjeessä asiakkaita neuvottiinkin kirjoittamaan vapaasti omia mietteitään. Vastauksille oli varattu reilusti kirjoitustilaa. Asiakkaita motivoitiin vastaamaan kyselyyn S-Kukkakaupan lahjakortilla.

On melko selvää, että laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta ei voida arvioida yhtä hyvin kuin määrällisen. Aineiston validiteetti tarkoittaa sitä kuinka hyvin aineisto kattaa tutkittavan ilmiön, ja tulkinnan validiteetilla tarkoitetaan sitä tulkitako menetelmillä havaitut seikat oikein. (Anttila 1996, 409–410.) Aineiston validiteettiin on mahdollista vaikuttaa valitsemalla haastateltavat ja vastaajat tarkalla harkinnalla, mutta tulkinnan validiteetti on kuitenkin vaikeammin hallittavissa. Teemahaastatteluissa on mahdollista selventää asioita täsmentävillä kysymyksillä, mutta avoimessa lomakekyselyssä tätä vaihtoehtoa ei ole. Laadullisen tutkimuksen validiteetti rakentuukin tulkintojen paikkansapitävyydestä sekä tutkijan kyvystä havaita oikea kohderyhmä. Laadullisten menetelmien realibiliteetti taataan siten, että analysoimisessa pyritään ensisijaisesti tekemään perusteltuja ja avattuja kategorisointeja ja koodauksia. (Mäkelä 1990, 42.)

4 Tulokset

4.1 Asiakaskyselyn tulosten analysointia

Vastauksia kyselyihin saatiin yhteensä 13 kappaletta, joista neljä tuli hautaus-toimiston ja loput kukkakaupan asiakkailta. Määrällisen eron voidaan olettaa johtuvan vastausten keräämistavasta. Kukkakaupan asiakkaita pyydettiin vastaamaan kyselyyn asiointin yhteydessä, kun taas hautaus-toimiston asiakkaille lähetettiin kyselyt postitse. Tästä huolimatta esimerkiksi vastauksien pituuksissa tai syvällisyydessä ei näkynyt juuri eroavaisuuksia. Lomake jaettiin viiteen eri osioon joiden avulla pyrittiin saamaan kokonaiskuva asiakkaan ajatuksista koskien asiakaspalautetta. Jokaiseen osioon laadittiin vastaamista helpottavia apukysymyksiä. Saatekirjeessä asiakkaita ohjattiin kertomaan kaikki aiheesta he-räävät ajatukset, mutta kaikki vastaukset noudattivat hyvin tiiviisti apukysymyk-sien kaavaa.

Ensimmäisessä kysymyskokonaisuudessa asiakkailta tiedusteltiin yleistä suh-tautumista palautteen pyytämiseen. Kaikki vastanneet arvostivat palautteen an-

tamisen mahdollisuutta ja uskoivat, että palautteista on hyötyä kohdeyritykselle. Kuitenkin vastaajista vain neljä koki aktiivisen palautteen pyytämisen positiivisena asiana, kun muut kokivat sen ärsyttävänä ja luotaan työntävänä. Kaikille vastaajille oli yhteistä se, että palautetta annettiin mieluiten myönteisistä kokemuksista ja negatiiviset asiat jäivät sanomatta. Muutama vastaaja kertoi antavansa huonoa palautetta ainoastaan äärimmäisissä tilanteissa.

Toisessa osiossa käsiteltiin parasta ajankohtaa palautteen antamiselle. Tämä oli kysymyksistä ainoa, jossa kukkakaupan ja hautaussektorin asiakkaiden mielipiteet erosivat selkeästi toisistaan. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että palautetta on mahdollista antaa myös jonkin ajan kuluttua asiain jälkeen. Kukkakaupan asiakkaiden mielestä kuitenkin paras vaihtoehto on antaa palaute välittömästi. Tätä perusteltiin asioiden unohtumisella ja tunteiden laimentumisella. Hautaussektorin asiakkaat puolestaan kokivat, että pieni väli asiain ja palautteen antamisen välillä on jopa toivottava juuri siksi, että tunteet ehtivät tasaantua. Vastauksissa näkyvä ero selittyy helposti, kun otetaan huomioon millaisista palveluista on kysymys. Tästä huolimatta kaikki vastaajat kokivat, että liian pitkä väli asiain ja palautteenannon välillä johtaa unohduksiin ja siten epärealistisempaan palautteeseen.

Kolmanneksi selvitettiin asiakkaiden mielipiteitä palautteen keräämisen muodoista. Tämän osion vastaukset sisälsivät eniten hajontaa. Positiivinen palaute ja kiitokset haluttiin poikkeuksetta antaa kasvotusten, mutta negatiivisen palautteen antamiseen suora kontakti koettiin haastavaksi ja pelottavaksi. Suurin osa vastasi antavansa kritiikin mieluiten valmiilla paperisella lomakkeella. Vain muutama koki sähköpostin hyvänä kanavana. Muuten sähköpostin käyttöä kuvailtiin ärsyttäväksi ja viestien uskottiin hukkuvan muiden joukkoon. Puhelin sai kaikista vähiten kannatusta. Kolme henkilöä sanoi vastaavansa mieluummin tekstiviestillä kuin puhelimitse, ja kaksi kertoi toivovansa puhelinsoittoa. Muilta vastaajilta molemmat vaihtoehdot saivat kuitenkin hyvin jyrkän negatiivisen mielipiteen.

Neljäs osio käsitteli asiakastyytyväisyyskyselyjä. Asiakkaiden suhtautuminen oli hyvin positiivista ja kaikki kertoivat vastaavansa kyselyyn mielellään. Vastaajat

kokivatkin poikkeuksetta, että asiakastyytyväisyyskyselyistä on hyötyä yritykselle. Normaalista palautteesta poiketen, sähköposti sai tässä osiossa yhtä paljon kannatusta kuin paperinen lomake. Eroa voi mahdollisesti selittää se, että asiakkaat mieltävät valmiin lomakkeen toimivan myös sähköpostin välityksellä toimitettuna, kun taas yleisesti palautteen pyytäminen tuntui sähköpostin kautta turhalta.

Viimeisenä lomakkeessa käytiin läpi sosiaalista mediaa. Vastaajista ainoastaan kolme oli vierailut yrityksen Facebook-sivuilla, jonka lisäksi oli kaksi henkilöä jotka käyttivät Facebookia, mutta eivät olleet löytäneet S-Kukkakaupan Facebook-sivua. Muut eivät osallistuneet lainkaan sosiaaliseen mediaan. Tästä joukosta löytyi vain muutama jotka kokivat palautteen annon ja vuorovaikutuksen sosiaalisessa mediassa mieluisaksi ja tarpeelliseksi. Kielteisesti suhtautuneet mielsivät väylän liian julkiseksi palautteen antoa varten. Ideoita sivujen sisältöön tuli kuitenkin reilusti myös niiltä jotka eivät vielä käytä sosiaalista mediaa. Sivuilta toivottiin erityisesti informatiivista sisältöä kuten aukioloaikoja, hintoja sekä kukkien hoito-ohjeita.

Asiakkaat vastasivat melko hyvin kaikkiin lomakkeen kysymyksiin, mutta vastusten perustelut jäivät melko vähäisiksi. Kehitysehdotusten kannalta tärkeintä on saada asiakkaan mielipide selville, joten siltä osin materiaalista pystytään löytämään kaikki oleellinen. Olisi kuitenkin ollut mielenkiintoista selvittää syitä vastauksiin, jotka jäivät nyt osittain epäselviksi. Tämä olikin olennaisin negatiivinen puoli menetelmän vaihtuessa haastattelusta kyselyksi, sillä haastattelussa myös nämä asiat olisi ollut mahdollista selvittää.

4.2 Asiakaspalautteen kerääminen kohdeyrityksessä

Pohjois-Karjalan Osuuskaupan S-Kukkakaupan ja Hautauspalveluiden asiakaskäyttöön pidetään yhteyttä hyvin monipuolisesti. Perinteisen kasvotusten tapaamisen lisäksi työntekijät ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa myös puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Lähtökohtaisesti kaikilta hautauspalvelun asiakkailta on tiedossa puhelinnumero ja kotiosoite. Sähköposteja vaihdetaan tarvittaessa.

Tämä luo hyvät mahdollisuudet kerätä asiakkailta palautetta eri keinoin. Tällä hetkellä aktiivista palautteen keräämistä ei tehdä lainkaan. Hautauspalvelulle on tehty sen historian aikana yksi asiakastytyväisyyskysely ja kukkakaupalle sel-laista ei ole tehty lainkaan. Kysely toteutettiin hyvin pian liiketoiminnan aloitta-misen jälkeen ja se lähetettiin kaikille siihen mennessä hautaustoimistossa asi-oineille asiakkaille. Tuloksissa ei löytynyt yksikölle mitään kehityskohteita. (Kei-jonen 2016.)

Spontaanialia asiakaspalautetta tulee Keijosen (2016) mukaan yksikköön melko vähän. Oman haasteensa tuo Hautauspalvelun asiakkailta saatavan palautteen tulkinnan varaisuus. Asiakas on hautaustoimiston palveluita käyttäessään usein hyvin herkässä tilassa ja tunteet sekoittavat tilannetta. Sama asiakas voidaan kohdata asian tiimoilta useamman kerran ja kaikilla kerroilla asiakkaan tunte-mukset voivat poiketa hyvin paljon toisistaan. Tämä vaatii työntekijältä hyvää tilannetajua erottaa oikea mielipide tunnekuohun vallassa annetusta palauttees-ta. Kukkakaupan puolella palautetta tulee aktiivisemmin ja se on monipuoli-sempaa. Kantola (2016) sanoo palautetta tulevan lähes päivittäin. Usein positiivinen palaute tulee asiakkaan lähtiessä. Negatiiviset palautteet tulevat molem-mille puolille pääsääntöisesti sähköpostin välityksellä.

Hautauspalvelu ei esiinny lainkaan sosiaalisessa mediassa, mutta S-Kukkakaupalla on omat Facebook-sivut. Lisäksi kukkakauppa saa paljon näky-vyyttä Pohjois-Karjalan Osuuskaupan Instagram-tilillä. Keijonen (2016) kokee, että sosiaalisessa mediassa on yksiköllä vielä paljon kehitettävää. Tällä hetkellä he eivät tuota sinne kovin paljoa sisältöä. Hän seuraa itse yksiköstä internetissä käytävää keskustelua, mutta kertoo ettei sellaisia ole vielä tullut vastaan. Hänen toiveensa olisikin saada asiakkaat reagoimaan ja osallistumaan sosiaalisessa mediassa ja löytää se sisältö joka kiinnostaa juuri heidän asiakkaitaan. Tällä hetkellä Facebook-sivuja ei mainosteta asiakkaille lainkaan ja kotisivuilta puut-tuu linkki sivustolle. Yksikön asiakaskunnan keski-ikä on melko korkea, minkä vuoksi uskotaan, että suuri osa asiakkaista ei kaipaa yritystä sosiaaliseen me-diaan. Kuitenkin yksiköllä on paljon potentiaalista nuorta asiakaskuntaa, minkä vuoksi asiaa ei voi jättää huomioimatta. Keijonen toivoo, että Pohjois-Karjalan Osuuskaupan lanseeraama Huhuu-palvelu tulisi käyttöön myös heidän asiak-

kaillaan. He ovat kuitenkin Kantolan kanssa yhtä mieltä siitä, että kuten sosiaalisen median kohdalla myös tässä vastaan tulee asiakkaiden korkea keski-ikä, joka vähentää toistaiseksi potentiaalisten käyttäjien määrää.

4.3 Uusi palautejohtamisen malli

Koska työn tavoitteena on kehittää yksikön asiakaspalauteprosessia asiakastytyväisyysjohtamisen näkökulmasta, on tärkeää ottaa huomioon käsitteen määritelmä ja sen toteutuminen. Rope ja Pöllänen (1998, 53–54) jakoivat järjestelmän avaintekijät kahdeksaan käsitteeseen, joista asiakaslähtöinen näkökulma toteutuu yksikössä jo hienosti. Integroitu järjestelmämalli edellyttää sitä, että yrityksen saama palaute ohjaa liiketoimintaa. Pohjaksi tälle tarvitaan systemaattisesti rekisteröityä asiakaspalautetta, jota ei tällä hetkellä tehdä lainkaan. Tästä syystä ensimmäinen kehityskohta on asiakaspalautteen taltioinnin ja analysoinnin aloittaminen. Tämä voidaan järjestää yrityksen parhaaksi kokemalla tavalla, mutta tärkeintä on jatkuvuus ja järjestelmällisyys, jonka ansiosta palautteet ovat aina löydettävissä ja niistä on helppo muodostaa kokonaisuuksia. Tämän myötä mahdollistuu liiketoiminnan suunnittelu ja korjailu palautteiden pohjalta.

Löytänän ja Kortesuon (2011, 166–178) mukaan asiakkaan tyytyväisyys koostuu kaikista kohtaamisista yrityksen kanssa. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että asiakastytyväisyys asetetaan selkeästi toiminnan tavoitteeksi ja henkilöstö sitoutetaan tavoitteeseen. Tämä vaatii sisäiseen markkinointiin ja kouluttamiseen panostamista. Kuten Rope ja Pöllänen (1998) painottavat, henkilöstön täytyy olla tietoinen liikeidean lisäksi myös asiakastytyväisyystavoitteista. Jotta tämä on mahdollista, täytyy palautteet ja niistä aiheutuvat toimenpiteet tiedottaa hyvin henkilöstölle. Yhteishenki ja palveluosaaminen ovat kohdeyksikössä hyvin vahvalla pohjalla. Näiden tason ylläpitämisen lisäksi sisäiseen markkinointiin täytyy sisällyttää myös kaikkien uusien asiakastytyväisyysjohtamiseen liittyvien välineiden käytön kouluttaminen. Onkin tärkeää, että uusista palautteisiin liittyvistä toimintatavoista informoidaan ja koulutetaan koko henkilökuntaa. Palautteiden taltiointi tulisikin järjestää niin, että koko henkilökunta pystyy työssään toteuttamaan sitä vaivattomasti.

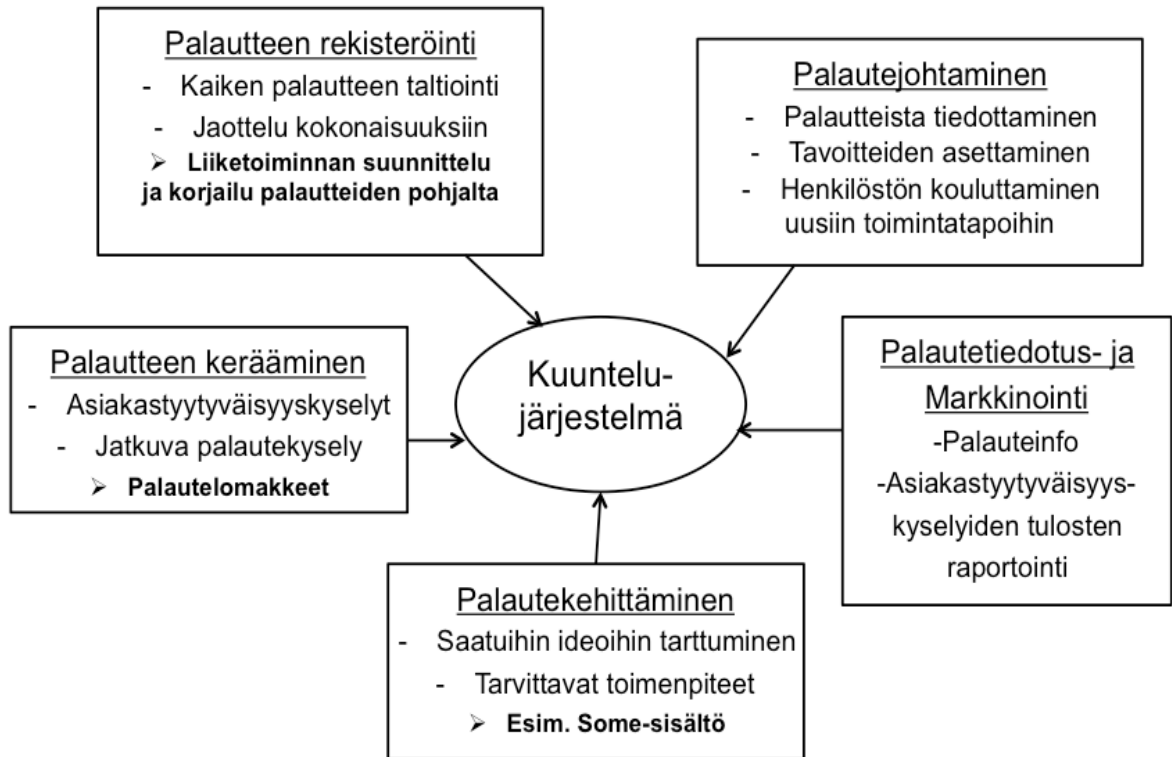
Yksikössä ei järjestetä viikkopalavereja koska työskentely tapahtuu vuoroissa. Näin ollen koko henkilökunta ei ole koskaan yhtä aikaa paikalla. Tämä lisää haastetta informaation jakamiseen ja edellyttää palautteita koordinoivan esimiehen tarkkaavaisuutta siinä, että kaikki tieto on jokaisen työntekijän saatavilla. Myös tämän vuoksi palautteiden taltiointi tulisi järjestää siten, että kaikilla työntekijöillä on pääsy tarkastelemaan kirjattuja palautteita.

Ropen ja Pölläsen (1998, 53–54) määrittelemiin avaintekijöihin kuuluu olennaisesti myös asiakastyytyväisyysperusteinen laatuajattelu jossa toimintaa mitataan ja kehitetään asiakastyytyväisyyden mukaan. Modernista asiakastyytyväisyyden selvittämisestä voidaan käyttää termiä asiakastyytyväisyyden kuuntelu, joka sisältää sekä asiakastyytyväisyystutkimukset että asiakkailta saadun suoran palautteen. Yksikössä on toteutettu aiemmin ainoastaan yksi asiakastyytyväisyyskysely pian liiketoiminnan aloituksen jälkeen. Koska asiakastyytyväisyys on yksi yritysten tärkeimpiä tavoitteita, on sen mittaaminen otettava säännöllisesti käyttöön. Tutkimuksessa teetätettyjen kyselyiden perusteella myös asiakkaiden suhtautuminen asiakastyytyväisyyskyselyihin on hyvin myönteistä. Kaikki olivat valmiita vastaamaan kyselyyn ja uskoivat siitä olevan hyötyä. Ehdottaisinkin, että yksikössä aloitettaisiin säännöllisesti tuottaa kyselyitä asiakkaiden toiveiden mukaan sähköpostitse tai paperisilla lomakkeilla.

Aarnikoivu (2005, 70–71) mainitsi asiakaspalautteen keräämisen kannalta tärkeimmäksi monipuoliset ja helposti tavoitettavissa olevat palautekanavat. Koska asiakastyytyväisyyskyselyt järjestetään vain tietyn aikavälein näkisin, että yksikössä olisi hyvä olla myös väylä jatkuvaa palautteenantoa varten. Aikaisemmin palautteet ovat tulleet sähköpostitse, mutta kuten asiakkaiden haastatteluista kävi ilmi suurin osa ei koe sitä sopivaksi tavaksi antaa palautetta. Voisikin olla hyvä asettaa toimitiloihin myös paperisia palautelomakkeita joita asiakkaat voivat halutessaan täyttää. Aktiiviseen lomakkeiden tuputtamiseen suhtauduttiin nihkeästi, mutta myyjien ammattitaidolla on mahdollisuus tilanteen mukaan ohjata asiakasta antamaan myös kirjallista palautetta jota on helppo taltioida ja käsitellä jälkikäteen.

Kuten Grönrooskin (2001, 98–101) toteaa, yrityksen täytyy ymmärtää asiakkaiden odotuksia ja arvioita palvelun laadusta jotta se voisi kehittää itseään. Arvioidessaan palvelun laatua asiakkaat miettivät mitä saavat yritykseltä itselleen. Keräämällä säännöllisesti asiakaspalautetta pysyttäisiin jatkuvasti selvillä siitä miten asiakkaiden odotukset ovat kohdanneet todellisuuden kanssa. Tämän vuoksi on tärkeää, että palautetta pyydetään toistuvasti. Myös suullisesti tulevat palautteet olisi hyvä taltioida kirjallisesti jotta ne saadaan osaksi tarkastelua ja varmasti koko henkilökunnan tietoon. Parhaiten palautteen keräämisessä onnistutaan kun palautteesta tehdään osa normaaleja työprosesseja.

Yksikön työntekijät olivat vahvasti sitä mieltä, että heidän asiakaskuntaansa on vielä toistaiseksi hyvin vähän sosiaalisessa mediassa. Myös asiakkaille teetetyt kyselyt puolsivat tätä väitettä, sillä vastaajista vain pieni osa kertoi osallistuvansa sosiaaliseen mediaan. Tästä huolimatta yritykset eivät voi kiistää sitä tosiasiaa, että tulevaisuudessa sosiaalisessa mediassa näkyminen tulee olemaan välttämätöntä. Tämän vuoksi asiaan tulee kiinnittää huomiota jo nyt. S-Kukkakaupalle on perustettu oma Facebook-sivu, jonka mainostamiseen ja sisällöntuottamiseen täytyy alkaa panostaa entistä tehokkaammin. Kuten Keijonen (2016) mainitsikin, kotisivuille tulisi lisätä linkki, joka ohjaa asiakkaan myös Facebook-sivuille. Tämän lisäksi myymälästä olisi hyvä löytyä maininta sivuista sekä myyjille antaa ohjeistus sivujen mainostamisesta asiakkaille. Sisällöltä asiakkaat toivoivat erityisesti informatiivisuutta kuten aukioloaikoja, hintoja sekä kukkien hoito-ohjeita. Hyvin suurta muutosta sisältöön ei tarvitse tehdä. Kuitenkin useamman asiakkaan toivomat hoito-ohjeet voisivat olla potentiaalinen lisä kukkakaupan kanavalle ja tuoda sinne lisää kävijöitä. Samalla saadaan ilmaista mielikuvamarkkinointia osaavasta ja asiantuntevasta henkilökunnasta.



Kuvio 2. Uusi kuuntelujärjestelmän malli. (Mukaillen Wrangle 2007.)

Työn kehitysehdotukset saa sujuvasti tiivistettyä Wrangen (2007) esittämään kuuntelujärjestelmän kaavioon. (Kuvio 2.) Kuviossa on nähtävissä kaikki järjestelmän ulottuvuudet, jotka vaikuttavat vahvasti toisiinsa. Kaavion sisältö on muokattu kohdeyksikölle, mutta on myös hyvin sovellettavissa esimerkiksi yrityksen muihin palvelutoimintoihin.

Kohdeyksikössä tehdään palautteen ja asiakastyytyväisyyden osalta jo valmiiksi paljon asioita oikein. Tärkein kehityskohta onkin järjestelmällisyyden lisääminen sekä selvän järjestelmän määrittäminen. Lähtökohtaisesti yksikössä ei kerätä aktiivisesti asiakaspalautetta. Tähän ehdotettiin asiakastyytyväisyyskyselyiden säännöllistä järjestämistä sekä asiakkaiden toivomien palautelomakkeiden lisäämistä liiketiloihin. Näillä toimilla palautteen kerääminen saadaan hyvään vauhtiin.

Kun asiakkailta saadaan palautetta, on seuraava osa järjestelmää järjestää palautteiden taltiointi. Palautteiden taltiointi ei työssä oteta kantaa, sillä se vaatisi resurssien ja vaihtoehtojen tarkempaa kartoittamista. Selvät

ohjenuorat ovat kuitenkin selvillä. Taltioinnin tulee olla säännöllistä ja vaivatonta jotta se saadaan osaksi yksikön työrutiineja ja arkea. Parhaiten taltioinnin hyödyt tulevat esiin kun palautteita on mahdollista ryhmitellä kokonaisuuksiksi. Näin palautteiden avulla voidaan suunnitella ja korjata liiketoimintaa.

Saadut ja taltioidut palautteet ovat yksikölle turhia jos niihin ei reagoida. Kuuntelujärjestelmään kuuluukin olennaisesti palautteista löytyviin kehitysideoihin tarttuminen ja ongelmakohtien selvittäminen. Kohdeyksikölle toimii tästä hyvänä esimerkkinä asiakkaiden toiveet sosiaalisen median sisällöstä. Tämän lisäksi asiakkaille tulee osoittaa selkeästi palautteen merkitys. Asiakas joka ei saa antamaansa palautteeseen vastausta on helposti entinen asiakas, tämän vuoksi palauteinfo tulee olla kunnossa. Kohdeyksikössä ei ole selkeästi määriteltyä palauteinfon sisältöä vaan tilanteet hoidetaan tapauskohtaisesti. Koen, että tätä on yksikössä turhaa lähteä muuttamaan niin kauan kuin resurssit mahdollistavat kaikkien huomioimisen erikseen. Asiakkaiden silmissä yksilöllinen vastaus on aina arvokas ja hyvää palvelua viestivä ele. Myös asiakastytyväisyyskyselyiden tuloksia on syytä viestiä asiakkaille. Se osoittaa, että tuloksista ollaan aidosti kiinnostuneita ja niiden pohjalta pyritään tarvittaessa tekemään parannuksia. Tämä motivoi asiakkaita vastaamaan myös tuleviin kyselyihin.

Kaikkea edellä mainittua hallitaan hyvällä palautejohtamisella. Palautejohtaminen pitää sisällään tavoitteen asettamisen asiakastytyväisyydelle ja kaikki toimet tuohon tavoitteeseen pääsemiseksi. Henkilöstön tulee olla tietoinen tavoitteesta sekä kaikista yritykseen tulevista palautteista ja niistä aiheutuvista toimenpiteistä. Jokaisella työntekijällä tulisi olla välineet toteuttaa kuuntelujärjestelmää ja ymmärtää oma roolinsa sen toteuttamisessa. Tämän toimimisesta on vastuussa ensisijaisesti yksikön esimies.

5 Pohdinta

5.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää yksikön asiakaspalauteprosessia asiakastyytyväisyysjohtamisen näkökulmasta. Kun lähdettiin selvittämään yrityksen nykytilannetta huomattiin, että prosessia ei ole juurikaan määritelty vaan saadut palautteet on käsitelty erillisinä tapauksina. Palautetta ei myöskään ole aiemmin kerätty yksikön toimesta. Tämän lähtökohdan mukaisesti täytyi lähteä etsimään hyvin perustavanlaatuisia kehitysehdotuksia joita löytyi teoreettisesta viitekehystä helposti. Työn aikataulut muuttui, sillä alkuperäisen suunnitelman mukaan tutkimuksen piti valmistua elokuuhun mennessä. Työskentelyn ajankohtana kesä oli hyvin haastava valinta, sillä kesälomat aiheuttivat viivästymisiä niin koulun kuin toimeksiantajan osalta. Lomien vuoksi myös yhteydenpito toimeksiantajaan vaikeutui ajoittain. Muilta osin yhteistyö toimeksiantajan kanssa toimi loistavasti.

Teoreettiseen viitekehykseen löytyi materiaalia melko hyvin. Haasteena olikin valita aiheen kannalta olennaisin tieto ja rajata kaikki ylimääräinen pois. Kuten jo johdannossa todettiin, asiakastyytyväisyyttä on käsitelty hyvin paljon. Jotta tutkimus tarjoaisi jotain uutta, mukaan pyrittiin ottamaan hyvin tuoreita lähteitä joista haettiin uusia näkökulmia aiheeseen. Mielestäni vanhojen ja uusien lähteiden rinnastaminen onnistui hienosti ja tuloksena syntyi tasapainoinen teoreettinen viitekehys, josta oli helppoa lähteä soveltamaan uusia kehitysideoita kohdeyksikölle. Eniten jäin kaipaamaan esimerkkejä sekä jo tehtyjä tutkimuksia samalta toimialalta, sillä sensitiivisyyden vaikuttaminen asiakaspalveluun on mielestäni mielenkiintoista. Vastaavia tutkimuksia ei kuitenkaan juuri löytynyt etsinnöistä huolimatta.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan kaikki tutkimusmateriaali oli tarkoitus hankkia teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuksen edetessä toimeksiantajan ehdotuksesta asiakkaiden haastattelut muutettiin kyselylomakkeilla suoritettaviksi.

Tilanteessa otettiin huomioon hautaustoimistoasioinnin herkkä luonne jonka vuoksi tutkimukseen osallistuminen tahdottiin tehdä asiakkaille niin mukavaksi kuin mahdollista. Kyselylomakkeen ansiosta asiakkaat pystyivät vastaamaan kysymyksiin omassa rauhassaan. Sekä kukkakaupan että hautaustoimiston asiakkaiden kyselyt olivat täysin samanlaiset. Tämän vuoksi koin lomakkeen laatimisen osittain hankalaksi, sillä oli tärkeää ettei hautaustoimiston asiakkaat koe kysymyksiä hyökkääviksi tai loukkaaviksi. Tämä riski pyrittiin minimoimaan myös asiakkaiden erikseen valitsemisella. Vaikka lomake oli muotoiltu koostumaan ainoastaan avoimista kysymyksistä ja vastaajia kannustettiin vastaamaan pohdiskelevasti, olivat vastaukset hyvin lyhyitä. Uskonkin, että teemahaastatteluiden avulla olisi asiakkaiden mielipiteitä saatu kartoitettua paljon syvemmin. Jännitin hieman riittääkö saatu materiaali johtopäätöksien tekemiseen, mutta sisältö alkoi onneksi kylläntyä kiitettävästi.

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Jatkotutkimusmahdollisuuksia nousi mieleeni työtä tehdessä useampia. Jos tarkastellaan uudesta palautejohtamisen mallista kertovaa lukua, voidaan huomata ainakin kolme aihetta joiden parista löytyisi varmasti uusi aihe tutkimukselle. Ensimmäinen potentiaalinen tutkimusaihe on ehdotetun palautteiden tallennus- ja käsittelyjärjestelmän kehittäminen yksikön toiveiden ja tarpeiden mukaan. Kuten työssä todetaan, yksikössä ei tällä hetkellä ole määriteltyä palauteprosessia, jonka vuoksi myös prosessia tukevat järjestelmät puuttuvat. Koska painotan tutkimuksessa, että palautteiden säännöllinen tallentaminen on välttämätöntä on tilanteen ratkaiseminen potentiaalinen uuden kehitystyön aihe.

Toinen tutkimusaihe löytyy palautelomakkeista. Yksikössä ei tällä hetkellä ole lainkaan mahdollisuutta antaa kirjallista palautetta, mikä kuitenkin nousi asiakailta kysyttäessä hyvin toivotuksi palautekanavaksi. Myöskään asiakastytyväisyyskyselyitä ei ole järjestetty kuin kerran aikaisemmin. Sekä palautelomakkeen laatiminen ja testaaminen, että asiakastytyväisyyskyselyn laatiminen ja teettäminen ovat potentiaalisia tutkimuksen aiheita.

Viimeinen aihe on yrityksen sosiaalisen median tarkempi kartoittaminen ja kehittäminen. Yritysten sosiaalisten medioiden kehittämistä on viime aikoina tehty paljon opinnäytetöitä ja näkisin, että tälläkin yksiköllä olisi hyvä mahdollisuus hyödyntää aiheessa opiskelijoiden osaamista. Tästä luvusta voidaankin huomata, että uusilla toimeksiannoilla on mahdollista saada suurin osa tässä opinnäytetyössä annetuista kehitysehdotuksista sovellettua käytäntöön.

5.3 Reflektio ja johtopäätökset

Opinnäytetyö oli huomattavasti pidempi prosessi kuin osasin odottaa. Koska tutkimus toteutettiin toimeksiantona, täytyi työskentelyssä ottaa huomioon myös toisten osapuolten aikataulut. Aikataulut oli työskentelyssä eniten parantamisen varaa vaativa osa-alue, sillä alkuperäinen suunnitelma oli aivan liian tiivis. Liian tiukan aikataulun lisäksi työtä vaikeutti kesälle osuva ajankohta, joka oli yhteistyön kannalta hyvin haastavaa juuri kesälomien vuoksi.

Menetelmien osalta jouduttiin tekemään työn edetessä kompromisseja. Alkuperäisen suunnitelman mukaan kaikki tiedonkeruu piti tapahtua teemahaastatteluiden avulla. Pienten pohdintojen jälkeen asiakkaiden haastattelut vaihtuivatkin kyselylomakkeisiin, joka osittain vaikutti myös lopputulokseen. Kyselyssä on helppoa ohittaa epämieluisia tai vaikeita kysymyksiä ja jättää vastauksia perustelematta. Tämän vuoksi haastatteluilla olisi ollut mahdollista saada asiakkailta vielä syvällisempää tietoa. Lisäksi kuten jo aiemmin mainitsin, hautauspalvelun osalta asiakkaat valittiin tietoisesti, mikä ei ole tutkimuksen kannalta koskaan ideaali tilanne. Vastaukset kyllääntyivät todella hyvin pienestä lukumäärästä huolimatta. Täytyy kuitenkin muistaa, että kyseessä on kaiken kaikkiaan hyvin pieni otos joten on mahdollista, että tulokset eivät ole täysin yleistettävissä.

Työn lopputulos on mielestäni viivästyksistä huolimatta onnistunut ja yksikölle löydettiin paljon kehittämisideoita. Työn teoreettisen viitekehyksen ja kyselyistä saatujen vastausten yhdistäminen toimi hyvin ja näin ollen kehitysehdotuksia oli helppoa perustella. Erityisen tyytyväinen olen juuri teoreettiseen viitekehykseen, joka on mielestäni hyvin informatiivinen ja tiivis kuvaus asiakastytyväisyysjoh-

tamisen ja asiakaspalauteprosessin perusteista. Toivon, että työstä saatuja ehdotuksia otetaan yksikössä käytäntöön ja niiden myötä asiakastyytyväisyys paranee entisestään. Kokonaisuutena työ rakentuu siten, että sitä on mahdollisuus hyödyntää soveltavasti myös muissa yrityksen palveluyksiköissä.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.
- Ala-Kivimäki, P. 2016. Suomalainen ei anna palautetta kasvotusten mutta painaa myymäläkonetta – onko pikapalautteesta mitään hyötyä. Helsingin Sanomat. <http://www.hs.fi/ura/a1460089062720>. 14.4.2016.
- Anttila P., 1996. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Helsinki. Akatiimi Oy.
- Arantola, H. 2006. Customer insight Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYPro.
- Bellingkrodt, S. & Wallenburg, C. 2015. The role of customer relations for innovativeness and customer satisfaction: A comparison of service industries. The International Journal of Logistics Management. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJLM-06-2012-0038>. 16.4.2016.
- E-conomic. 2016. Asiakastyytyväisyys. <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/asiakastyytyvaisuus>. 10.3.2016.
- Erämaja Tapani. 2006. Viimeinen matka Toimintatutkimus kirkollisen hautauskentän professostruktuurista. Helsingin Yliopisto. Teologinen tiedekunta. Väitöskirja. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/21599/viimeine.pdf?sequence=1> 3.4.2016.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Jordan, M. 2007. Mystery Shopping 2- volume set. Nevada: SunLover Publishing.
- Jyrinki, E. 1977. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Vaasa: Oy Gaudeamus Ab.
- Kantola, R. 2016. Asiakaspalvelija. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Haastattelu 6.7.2016.
- Keijonen, J. 2016. Palvelupäällikkö. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Haastattelu 6.7.2016.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.
- Niiniluoto, I. 1984. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Helsinki: Otava.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- PKO- hautauspalvelu. 2016. Palvelut –Asianmukaisella arvokkuudella. S-ryhmä. <http://pko-hautauspalvelu.fi/>. 2.3.2016.
- Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 2015. PKO:n tilinpäätöstiedote Työhyvinvointiin investoiminen paransi tulosta. S-ryhmä. https://www.s-kanava.fi/uutinen/pkon-tilinpaatostiedote/1672097_10834. 2.3.2016.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

- Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Helsinki: WSOY.
- Suomen Hautaustoimistojen Liitto ry. 2016. Tietoa hautaustoimistoihin liittyen. Suomen Hautaustoimistojen Liitto ry. <http://www.hautaustoimistojenliitto.fi/medialle>. 26.5.2015.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Varis, A. 2016. Talousjohtaja. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Haastattelu 2.6.2016.
- Wrangle, K. 2007. Kuuntelujärjestelmän operationalisointi. Luentoaineisto. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.

Arvoisa S- kukka- ja hautauspalvelun asiakas,

Opiskelen Karelia ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja teen opinnäytetyöni Pohjois-Karjalan Osuuskaupan S- kukkakaupalle ja hautauspalvelulle. Tavoitteena on kartoittaa S- kukka- ja hautauspalvelun asiakkaiden mielipiteitä siitä, miten palautteen kerääminen koetaan ja miten se toivottaisiin tehtävän. Vastauksien avulla teillä on mahdollisuus vaikuttaa asiakaspalautteen keräämiseen tulevaisuudessa.

Osallistuminen edellyttää lomakkeen kysymyksiin vastaamista ja sen palauttamista mukana tulevassa palautuskuoressa. Täytetyn lomakkeen voi palauttaa myös S- kukkakaupalle. Osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti ja vastausten tulokset julkaistaan ainoastaan yhteenvetomuodossa. Lomakkeessa on yhteensä viisi aihealuetta joita on tarkennettu lisäkysymyksillä. Kysymysten alle on varattu tilaa vastausten kirjoittamiselle, ja tarvittaessa tekstiä voi jatkaa lomakkeen toiselle puolelle. Vastauksissa voi tuoda ilmi kaikki heränneet ajatukset kyseisestä aihealueesta.

Pyydän vastaamaan mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 8.8.2016 mennessä. Kiitokseksi vastauksestanne kuoressa on mukana lahjakortti Pohjois-Karjalan Osuuskaupan S-kukkakauppaan.

Kiitän lämpimästi vaivannäöstänne.

Terveisin,

Laura Kivelä
Liiketalouden opiskelija

3. Miten palautetta tulisi kerätä?

- Annatteko palautetta mieluummin omin sanoin vai esimerkiksi valmiilla lomakkeella?
- Miten koette palautteen antamisen kasvotusten?
- Miten koette palautteen keräämisen sähköpostilla? Vastaatteko mielellänne?
- Miten koette palautteen keräämisen puhelimitse? Soitto vai tekstiviesti?

4. Vastaatteko mielellänne asiakastyytyväisyyskyselyihin?

- Uskotteko, että annetuista vastauksista on hyötyä?
- Mitä kautta vastaisitte kyselyyn mieluiten (sähköposti, paperinen lomake jne.)?

5. Mitä mieltä olette yrityksen sosiaalisesta mediasta?

- Oletteko löytäneet S- kukka ja hautauspalvelun Facebook-sivut?
- Voisitteko kuvitella antavanne palautetta sosiaalisen median kautta?
- Toivoisitteko, että henkilökunnan kanssa voisi olla vuorovaikutuksessa sosiaalisen median välityksellä?
- Millaista sisältöä lukisitte mieluiten S- kukka- ja hautauspalvelun sivuilta?

Nykyiset palautekanavat

- Millä eri tavoin pidät yhteyttä asiakkaisiin? (puhelin, s.posti...)
- Kuinka usein asiakkailta saadaan palautetta?
- Missä tilanteissa palautetta saadaan?
- Mitä eri keinoja asiakkailla on antaa palautetta?
- Miten palautteet jakaantuvat näihin vaihtoehtoihin?
- Huomaako eroja palautteiden jakautumisesta eri kanaviin? (Esim. Negatiivista palautetta vastaanotettaisiin eniten s.postilla yms.)

Palautteiden käsittely

- Onko reklamaatioille tai kehitysehdotuksia sisältäville palautteille luotu jokin reagointi/toimintamalli?
- Seurataanko toimipaikassa miten reklamaation tai kehitysehdotuksen pohjalta tehdyt toimenpiteet ovat onnistuneet?

Asiakkaan spontaanisti antama palaute

- Minkä kanavien kautta spontaania palautetta yleensä saadaan? (kasvokain, puhelin, sähköposti, some, muu)
- Kuinka saatu palaute taltioidaan tällä hetkellä?
- Viedäänkö palautetta eteenpäin?
- Kenelle ja kuinka usein?
- Pitäisikö mielestäsi saatuja palautteita käydä yhdessä läpi?
- Onko työssä mahdollista kirjata saatu asiakaspalaute välittömästi ylös?

Aktiiviset palautekyselyt

- Pyydetäänkö asiakkailta aktiivisesti palautetta?
- Mitä kautta?
- Kuinka pian asiakkaaseen ollaan yhteydessä?

Asiakastyytyväisyyskyselyt ja mystery shopping

- Kuinka usein teetätte asiakastyytyväisyyskyselyitä?
- Mitä kautta kyselyt on teetätetty? (s.posti, paperinen lomake...)
- Onko se mielestäsi tarpeeksi usein?
- Onko kyselyissä tullut esille kehityskohteita?
- Jos kyllä, onko niihin tartuttu ja onko muutoksien vaikutusta seurattu?
- Miten osallistujat on valikoitu ja millainen osallistumisprosentti kyselyissä on ollut?
- Onko yksikössä tehty koskaan mystery shopping tutkimusta?
- Jos kyllä, koitko sen hyödylliseksi?

Sosiaalinen media

- Kuinka osallistutte sosiaaliseen mediaan tällä hetkellä?
- Koetko sen olevan riittävää?
- Miten aktiivisesti seuraatte teistä käytävää keskustelua sosiaalisessa mediassa?
- Miten somen päivittäminen on tällä hetkellä koordinoitu?
- Mainostatteko asiakkaille toimipaikan some-kanavia?
- Uskotko huhu-palvelun toimivan palautekanavana teidän yksikössänne?