

**Kilpailuetuna  
ainutlaatuinen asiakaskokemus**

Tuomi Logistiikka Oy



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, liiketoiminnan kehittäminen

syksy, 2017

Päivi Niiniaho

Liiketoiminnan kehittäminen  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Päivi Niiniaho	<b>Vuosi</b> 2017
<b>Työn nimi</b>	Kilpailuetuna ainutlaatuinen asiakaskokemus	
<b>Työn ohjaaja</b>	Pirjo Valokorpi	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mitä tarkoittaa asiakastytyväisyys sekä antaa tietoa asiakastytyvyyteen vaikuttavista tekijöistä. Asiakastytyväisyys voidaan nähdä yrityksessä kilpailuetuna, joka ei ole kopiaitavissa ja vaikuttaa asiakaskokemuksiin. Nykyisen internetin ja sosiaalisen median avulla jaetaan tietoa nopeasti ja yrityksen on vastattava asiakkaan muuttuneisiin tarpeisiin ja toiveisiin ketterästi.

Asiakaspalvelun laatu on ratkaiseva kilpailutekijä, kun asiakas tekee hankintapäätöstä. Asiakaspalvelun kohderyhmäksi ajatellaan helposti vain ulkoinen asiakas, mutta yhtä tärkeä on myös sisäiset asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Asiakaspalvelu ei ole organisaation muusta toiminnasta irrallaan oleva toiminto, vaan sitä tulee kehittää osana organisaation kokonaisuutta. Asiakaspalvelu on osa asiakkaalle tarjottavaa tuotetta ja sen tulee tukea sitä mielikuvaa, jota asiakkaille halutaan yrityksestä tarjota. Yksilöllisyyteen pyrkivä, reaaliaikainen asiakaspalvelu on yrityksen kilpailuvaltti. Digitaaliset palvelut tulisi tuottaa asiakaspalvelun rinnalle, ei niitä kokonaan korvaamaan.

Tämä opinnäytetyö selvittää myös, millaisia menetelmiä on asiakaspalautteen keräämiseen ja millaisia ovat tulevaisuuden näkymät. Työni tarkoituksena on myös selvittää, millainen on asiakaslähtöinen asiakaspalvelu ja miten toimiva työyhteisö vaikuttaa asiakastytyvyyteen.

Työni toimeksiantaja on nuori julkisenalan toimija Tuomi Logistiikka Oy. Työni lopputuloksen tavoitteena on esitellä havaintojen, teorian ja kartoitettujen toimintatapojen pohjalta mielestäni parhaat ratkaisut toimeksiantajan asiakaspalautteiden keräysmenetelmistä.

## Avainsanat

asiakastytyväisyys, asiakastytyvyytutkimus, asiakaspalvelu

## Sivut

52 sivua.

Business development

Visamäki

---

<b>Author</b>	Päivi Niiniaho	<b>Year</b> 2017
<b>Subject</b>	Unique Customer Experience as a Competitive Edge	
<b>Supervisor</b>	Pirjo Valokorpi	

---

ABSTRACT

This thesis explores what customer satisfaction means and which factors are involved with customer satisfaction. Customer satisfaction can be a market competition asset to a company which cannot be copied by competitors and which affects customer experiences. Fast sharing of information takes place through modern social media and internet, and companies must respond to changing needs and re-quests of customers in agile manner.

The quality of customer service is a crucial competitive factor when the customer is making a purchase decision. External customers are commonly understood as the target group of customer service but internal customers as well as business partners are equally important from this perspective. Customer service is not a function separate from other organizational activity and it should be improved as a part of whole organization's development. Customer service is part of a product offered to the customer and it must bolster the brand image that is targeted to customers. Customer service focusing on individuality and real-time services is a competitive asset, and digital services should be accessible side-by-side with customer services, i.e. not designed to replace customer services completely.

The goal of thesis is to explain what customer satisfaction is, what are the methods of gathering customer feedback and what are the expectations for the future. The purpose of thesis is to clarify what customer-oriented customer service is and how the customer satisfaction is affected by well-functioning work community.

The client of thesis is a public-sector organization Tuomi Logistiikka Ltd with short history. The target is to demonstrate with observations, theory and charted practices what are the best solutions for collecting customer feedback for the thesis client.

**Keywords** Customer satisfaction, Customer satisfaction survey, customer service

**Pages** 52 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	2
1.2	Tutkimuksen toteuttaminen.....	3
1.3	Toimeksiantaja ja toimintaympäristö .....	3
1.4	Rajaus ja tutkimuskysymykset.....	4
2	ASIAKASTYYTYVÄISYYS .....	5
2.1	Asiakastyytyväisyyden määritelmä .....	9
2.2	Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät .....	10
2.3	Tyytymättömän asiakkaan kohtaaminen .....	12
2.4	Julkisen palvelun asiakastyytyväisyys .....	14
3	ASIAKASPALVELU OSANA YRITYKSEN LIIKETOIMINTAA.....	15
3.1	Palvelun määritelmä .....	16
3.2	Asiakaslähtöinen asiakaspalvelu.....	18
3.3	Asiakaspalvelu kilpailuetuna.....	20
3.4	Toimiva työyhteisö.....	22
4	ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS.....	25
4.1	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen.....	26
4.2	Asiakastyytyväisyysjärjestelmä.....	28
4.3	Asiakastyytyväisyystutkimuksen tavoitteet .....	29
4.4	Julkisenalan asiakastyytyväisyyden mittaamisen erityispiirteitä .....	30
5	MENETELMIÄ ASIAKASPALAUTTEEN KERÄÄMISEEN .....	31
5.1	Asiakastyytyväisyys tutkimukset.....	31
5.2	Asiakaskohtaukset.....	34
5.3	Mobiilipalautteet .....	36
5.4	Quick Response -koodit.....	37
6	KEHITTÄMISTOIMENPITEET.....	37
6.1	Nykyisen palautejärjestelmän kehittäminen.....	38
6.2	Sähköinen kauppapaikka tehokkaana osana palautejärjestelmää.....	42
6.3	Palautekoordinaattori .....	46
6.4	Tulevaisuuden näkymiä .....	47
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	50
	LÄHTEET.....	53

## 1 JOHDANTO

Kaikki organisaatiot pyrkivät menestymään ja jokainen organisaatio tietää, että se voi menestyä vain tunnistamalla ja tyydyttämällä asiakkaiden tarpeet muita paremmin. Miten sitten luodaan asiakkaalle hyvä asiakaskokemus, josta hän mielellään kertoo myös muille, ja millä tavoin asiakkaan kokemuksesta saadaan tietoa? Asiakaskokemuksesta syntyy tunne, jonka mittaaminen ei välttämättä ole yksiselitteistä. Palvelun huonous tai hyvyys on kuitenkin aina viime kädessä asiakkaan oma kokemus. Asiakastyytyväisyyttä tulee säännöllisesti seurata ja sen tuomaa tietoa hyödyntää aktiivisesti toimintojen ja palvelujen kehittämisessä.

Asiakastyytyväisyys on yrityksen elinehto. Ilman ostavaa asiakasta ei ole myöskään yritystoimintaa. Asiakastyytyväisyyden perusta on henkilökunta, jolla on riittävät taidot hallita asiakaspalvelutilanteita ja oikeanlainen esimiesten ja johdon tuki työlle. Asiakaspalvelun työntekijät on perehdytettävä niin, että he pystyvät tekemään organisaation kannalta hyviä päätöksiä ja ylittämään asiakkaan odotukset.

Työelämän laadun ja asiakastyytyväisyyden yhteys on vahva. Yrityksissä, jossa henkilökunta kokee työn palkitsevaksi, myös asiakkaiden arviot ovat myönteisempiä. Asiakkaan ei tarvitse tietää, kenen alaan palvelu kuuluu vaan palvelun on oltava helposti saatavilla. Suuntana on ns. ”yhden luukun” -toimintamalli. Myös julkisen alan yrityksissä on kiinnitetty huomiota asiakastyytyväisyyteen ja palvelua korostetaan vallankäytön sijasta.

Tiimien itseohjautuvat toimintamallit lisäävät oppimisen jakamista ja eri sektoreiden lähentymistä. Ryhmien sujuva yhteistyö ja toisilta oppiminen voi synnyttää jotain uutta ja ainutkertaista, jota kilpailijat eivät pysty kopiaamaan. Oppivassa organisaatiossa ihmisten työt liittyvät saumattomasti toisiinsa ja työt on organisoitu niin, että asiakkaiden tarpeet tulee kuuluksi. Työntekijöiden tulisi jatkuvasti keskustella palautteesta, jota asiakailta saadaan, ja toimintatapoja kehitettäessä on panostettava myös henkilökunnan kehittämiseen. Oppiva organisaatio ei opi vain virheitä korjaamalla vaan tarkastelemalla virheiden takana olevaa toimintaa.

Asiakastyytyväisyystutkimukset, jotka toteutetaan esimerkiksi kerran vuodessa, ovat asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta melko turhia. Kerran vuodessa tehtävä tutkimus on peräpeiliin katsomista. Ennen kuin tulokset on analysoitu ja saatu jalkautettua ovat ne jo vanhentuneet. (Löytänä & Korteso 2011, 193–194.) Nykytietämyksen mukaan aikaperusteisesta keräämisestä tulisi luopua ja siirtyä reaaliaikaiseen tapahtumapohjaiseen mittaamiseen.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kartoittaa, selkeyttää ja kehittää Tuomi Logistiikan asiakaspalautteiden toimintaprosessia. Toimintaprosessia selkeyttämällä saadaan Tuomi Logistiikan asiakaspalautteista ketterämmin tietoa toimintatapojen kehittämiseen ja tätä kautta lisättyä asiakastytyväisyyttä ja parannettua asiakaskokemusta tuoden näin Tuomi Logistiikkaan kilpailuetua.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia asiakastytyväisyyttä käsitteenä, asiakastytyvyyteen vaikuttavia tekijöitä, selvittää asiakaspalvelun roolia osana yrityksen liiketoimintaa sekä tutkia asiakastytyväisyyttä mittaavia toimintatapoja.

Vertailevan opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Tuomi Logistiikan materiaalitoimintojen asiakastytyväisyyden mittaamiseen sopivia menetelmiä ja osallistuvan havainnoinnin kautta selkeyttää ja kehittää nykyisiä palautekäytäntöjä.

Työni tarkoituksena on myös selvittää, millaista on asiakaslähtöinen asiakaspalvelu ja miten toimiva työyhteisö tuottaa hyvän asiakaskokemuksen. Asiakaspalvelu on tärkeässä roolissa puhuttaessa yrityksen asiakastytyväisyydestä. Asiakaslähtöisyyden tulee olla koko yrityksen toiminnan lähtökohta. Asiakaspalvelun kohderyhmäksi ajatellaan helposti vain ulkoista asiakasta, mutta yhtä tärkeitä ovat myös sisäiset asiakkaat ja yhteistyökumppanit.

Työni tavoitteena on kehittää Tuomi Logistiikan materiaalipalveluiden asiakaspalautejärjestelmää niin, että palautetta saataisiin reaaliaikaisesti jo tapahtumahetkellä ja asiakaspalautteet tallennettaisiin järjestelmään yhdenmukaisesti. Tätä kautta Tuomi Logistiikka saisi reaaliaikaista tietoa asiakastytyväisyydestä ja niistä toiminnoista, joita tulisi kehittää. Ketterän asiakaspalautejärjestelmän avulla Tuomi Logistiikan on mahdollista tuottaa hyviä asiakaskokemuksia, kehittää toimintaansa entistä asiakaslähtöisemmäksi ja sitä kautta saada tyytyväisiä ja sitoutuneita asiakkaita. Tuotamalla ajantasaista asiakaspalautetta on Tuomi Logistiikan mahdollista saada kilpailuetua vastaamalla jo ennakoon asiakkaiden tarpeisiin ja tulevaisuuden toimintatapamuutoksiin.

Eri tutkimuksissa on todettu, että nykyasiakkaat haluavat olla mukana kehittämässä yrityksen toimintoja ja haluavat antaa saamastaan palvelusta tai tuotteesta palautetta. Yrityksien tuleekin kehittää palauteprosessejaan niin, että palaute voidaan antaa heti toimintojen yhteydessä tai välittömästi tapahtuman jälkeen. Nämä reaaliaikaiset palautteet tulee käsitellä niin, että yritys saa niiden pohjalta tehdyt kehitysehdotukset nopeasti toimintamalleikseen. Palautteiden pohjalta tehdyt kehittämistoimenpiteet parantavat asiakastytyväisyyttä ja tuovat hyvää asiakaskokemusta.

## 1.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Aineistokeräyksen menetelmänä olen käyttänyt alan kirjallisuutta, havainnointia, osallistuvaa havainnointia sekä hyödyntänyt omaa kokemustani. Osallistuva havainnointi on ollut luonteenomaista, sillä työskentelen asiakasrajapinnassa palveluneuvojana toimeksiantajayrityksessä. Havaintojen teko on arkipäivää työn käsittäessä asiakkaiden palautteita ja asiakaskontakteja eri kanavien kautta. Työssäni olen havainnut, että asiakaspalautteiden tallentaminen ei ole täysin vakiintunut käytäntö eikä asiakaspalveluyksikössä seurata palautteiden läpimenoaika.

Näen asiakastytyväisyyden yhdeksi tärkeimmistä yrityksen toiminnoista. Kehittyvässä organisaatiossa näen tarpeen ja kehittämismahdollisuuden. Tuomi Logistiikka on nuori kahden yrityksen yhteenliittymä eivätkä kaikki toiminnot ole vielä vakiintuneet ”meidän omaksi tavaksi”. Esittelen työssäni, miten toimiva työyhteisö vaikuttaa olennaisesti myös asiakastytyväisyyteen. Koen toimivan työyhteisön ja asiakastytyväisyyden todella tärkeäksi ja haluan olla mukana näiden toimintojen kehittämisessä.

Toimeksiantajalla on käytössään kertaluonteisia asiakastytyväisyyskyselyitä, mutta johtuen yrityksen nuoresta iästä, ei asiakastytyväisyyskyselyillä ole vielä laajempaa historiaa. Materiaalipalvelujen vastuualueen asiakastytyväisyyskyselyyn olen tutustunut toisen yhteenliitetyn yrityksen toteuttaman tutkimuksen välityksellä ja käyttänyt tätä aineistoa tutkimuksessani. Kyseistä aineistoa minulla ei ole lupa liittää tähän opinnäyte-työhöni.

## 1.3 Toimeksiantaja ja toimintaympäristö

Toimeksiantaja on Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin omistama yhteishankinta- ja logistiikkayhtiö Tuomi Logistiikka Oy. Yritys tarjoaa omistajilleen hankinta-, materiaali-, kuljetus- sekä henkilöliikennepalveluita. Toiminta on julkisessa kentässä, joten palveluita tuotetaan mahdollisimman kustannustehokkaasti, mutta laadukkaasti yhteiskunnan varojen säästämiseksi. Toimeksiantaja arvostaa yhteistyössään tiedon jakamista, yhteistyötä, kannustamista, luottamusta ja avoimuutta. Yrityksen visiona on olla julkisen puolen voimakkain ja rohkein hankinta- ja logistiikkayhtiö. Toimintaa kehitetään jatkuvasti yhdessä 170 työntekijän kanssa. (Tuomi Logistiikka, 2017.) OECD:n käyttämän palvelualojenluokittelun mukaan yritys kuuluu kaupan ja logistiikan (Distributive Services) palvelu-alaan. Kaupan ja logistiikan palvelut muodostavat jakelupalveluiden ryhmän, jossa keskeistä on ihmisen ja tavaroiden kuljettaminen ja siirtäminen.

Julkisen palveluiden tilaajia tai tuottajia ovat joko kunnat, kuntayhtymät tai valtio. Esimerkkejä julkisista palveluista ovat sairaanhoito, poliisitoimi, koulut ja vankeinhoito. Julkisten palveluiden loppukäyttäjä on usein eri

kuin palvelun maksaja, joten varsinaisella loppukäyttäjällä kuten esimerkiksi potilailla on vähän valinnanvaraa palveluntarjoajien suhteen. Palvelut tuotetaan pääosin verovaroin, joihin poliittiset päätökset vaikuttavat. (Lönqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää & Vuolle 2010, 48–51.)

Tuomi Logistiikka Oy syntyi 1.1.2016 kun Tampereen Logistiikka liikelaitos ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin materiaalipalvelut yhdistettiin. Näistä muodostui Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin omistama hankinta- ja logistiikkayhtiö. Yhdistymisen myötä kahden erilaisen työskentelytavan yhdistämiseen kuuluu olennaisena osana myös muutos. Jotta uusia asioita voidaan kehittää, on oltava valmis luopumaan vanhasta. Vanhoista tavoista luopumisen avulla saadaan tilaa osaamisen kehittämiseksi ja uuden osaamiselle. Menestyviä yrityksiä yhdistää kokeileva toimintatapa. Riskit kasvavat, kun uudet asiat esimerkiksi uudet tuotteet ja palvelut, odottavat täytäntöönpanoa. Asiakkaiden tarpeet ja kilpailijoiden toimet voivat ajaa ohi yrityksen, jonka suunnittelu ja toteutusvaihe ovat liian pitkät. (Sumkin & Tuomi 2012, 47–49.)

Kahden erilaisen toimintatavan aallokossa ongelmat ilmenevät useimpien ihmisten välisissä suhteissa. Ihmiset eivät halua toisilleen pahaa, he vain näkevät työsuoritukset ja toteutustavan eri tavoin. (Juuti & Vuorela 2015, 45.) Uudessa yhdistyneessä yrityksessä kulttuuri pitää luoda ja omaksua uudelleen. Molempien yritysten pitää sanoutua irti vanhoista tavoista toimia ja keskittää toimintansa uuden alun tuomaan voimaan. Mitä nopeammin käsitys kahdesta eri leiristä murtuu, sitä helpompi on luoda aitoa yhteistoimintaa eri taustoista ja eri organisaatioista tulleiden välille. Luvassa oleva muutto samaan toimitilaan ja työpistejärjestelyt vakiinnuttavat toimintoja. (Mattila 2007, 218.)

#### 1.4 Rajaus ja tutkimuskysymykset

Tuomi Logistiikka Oy:n toiminta-alueina ovat tavaroiden ja palveluiden kilpailuttamispalvelut, kuljetuspalvelut liittyen tavarakuljetuksiin ja kotijakeiluun, henkilöliikennepalvelut sisältäen kuntien lakisääteiset ja vapaaehtoiset henkilö- ja ryhmäkuljetukset, materiaalipalvelut, jotka tarjoavat asiakkaille sähköiset tilauskanavat sekä hyllytyspalvelut, terminaalitoiminnot ja asiantuntijapalvelut. Tuomi Logistiikan laajan toiminta-alueen vuoksi olen tässä työssäni rajannut opinnäytetyöni yrityksen materiaalitoimintojen vastuualueen asiakastyytyväisyyden tutkimiseen ja palautejärjestelmän kehittämiseen. Kohderyhmäksi olen rajannut käyttäjäasiakkaat.

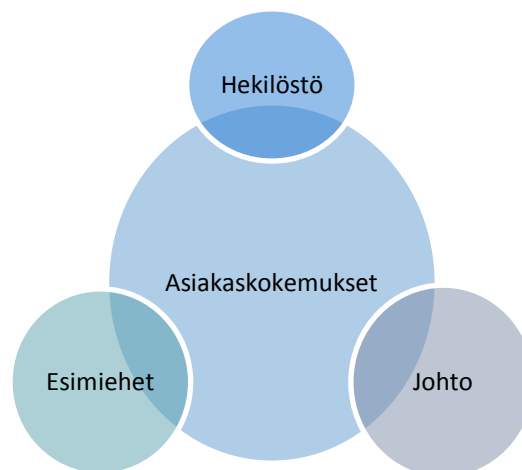
Käyttäjäasiakkailla työssäni tarkoitetaan Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin eri yksiköiden käyttäjäasiakkaita, jotka hyödyntävät materiaalitoimintojen sähköisiä tilauskanavia hankintasopimusten mukaisten tuotteiden ja palveluiden ostamiseen. Tilauskanavasta asiakasorganisaatiot ja yritykset voivat ostaa sopimustoimittajilta yrityksen hallin-



noimien hankintasopimusten piirissä olevia tarvikkeita ja palveluita. Suurimpina asiakkaina ovat yrityksen pääomistajat. Tässä opinnäytetyössäni haen toimintamallia siihen, miten Tuomi Logistiikan materiaalipalvelujen käyttäjäasiakas voi helposti antaa palautetta ja saa hyvän asiakaskokemuksen. Selvitän, kuinka asiakaspalautteet saadaan ketterästi ja yhdenmukaisesti käsiteltyä ja palautteista saatu tieto viipymättä siirrettyä toiminnan kehittämiseen. Asiakaslähtöisellä toimintamallilla varmistetaan tyytyväinen asiakas.

## 2 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Asiakaskäyttäytyminen ja asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat uudistumassa kovalla vauhdilla ja keskiössä ovatkin asiakkaiden kokemukset. Yritykset, jotka pystyvät vastaamaan asiakkaiden kokemuksiin ja innovatiivisuuteen ovat tulevaisuuden menestyjiä. Nykyisen internetin ja sosiaalisen median avulla jaetaan tietoa nopeasti muiden asiakkaiden tietoon. Meneillään olevasta kulttuurin muutoksesta kertoo myös se, että nykyisin asiakkaat reagoivat tunteillaan. Tämä merkitsee sitä, että yritysten tulisi selvittää, mihin nykyinen kilpailukyky perustuu ja tämän pohjalta tutkia, millaista muutosta organisaatio tarvitsee saavuttaakseen asiakkaiden toiveet niin, että he saavat myönteisiä kokemuksia yrityksen tuottamista palveluista ja tuotteista asiakasystävällisesti ja innovatiivisesti. Asiakastyytyväisyys on keskeinen tekijä pyrittäessä asiakasuskollisuuteen, mutta valitettavan usein asiakastyytyväisyyttä käsitellään vain massana ja kiinnitetäänkin huomiota siihen onko suuri osa asiakkaista tyytyväisiä tai tyytymättömiä. (Juutti 2015, 13–40.)



Kuva 1. Asiakaslähtöinen johtaminen (mukaillen; Juuti 2015, 33).

Myönteisen asiakaskokemuksen luomiseksi tulee esimiesten ja johdon tukea työntekijöitä niin, että nämä kykenevät parhaalla mahdollisella tavalla palvelemaan asiakasta. Asiakastyytyväisyys vaatii myös sen, että esimiehet

ja johto kehittävät toimintoja niin, että asiakaskeskeinen ajattelu on keskiössä kaikissa yrityksen toiminnoissa. Yrityksen tulisi nähdä asiakkaiden tuotteisiin ja palveluihin kohdistuvat toiveet ja odotukset eikä vain organisaation liiketoiminnallisia haasteita. (Juuti 2015, 28–33.)

Johtamisen suurena haasteena on organisaatiokulttuurin muuttaminen asiakaskeskeiseksi. Useimpien organisaatioiden kulttuuri korostaa lyhyen aikavälin taloudellisesta tuloksellisuutta, ja tällaisessa kulttuurissa asiakkaiden tarpeet ja toiveet jäävät sivuseikaksi. Organisaatioiden monimutkaisuus ja sekavat matriisit saavat aikaan sen, että organisaatiot ajautuvat pois perustehtävästään. Yrityksissä on saatettu joutua tilanteeseen, jossa yksiköt ja osastot työllistävät toisensa toiminnoilla, joiden asiakashyöty on olematon tai täysin merkityksetön. Tulisikin selvittää, kuinka organisaatiokulttuuria voidaan uudistaa niin, että otetaan huomioon perinteiset hyvät mallit ja näihin toimintoihin lisätään uudenlaisia asiakkaiden muuttuneita tarpeita ja toimintamalleja.

Toimintatapoja uudistettaessa tulisikin lähteä tarkastelemaan niiden organisaation palveluksessa olevia henkilöiden toimintaa, joihin asiakkaat ovat eri kanavien kautta päivittäin yhteydessä. Näiden asiakaspalvelussa työkentelevien henkilöiden kautta saa selvitettyä organisaation toimintatapojen vahvuudet ja heikkoudet asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen kannalta. Mikäli huomataan asiakastyytymättömyyttä, se ei useinkaan ole asiakaspalveluhenkilöstön syytä, vaan useimmiten esimiesten ja johdon ohjeet ovat laadittu niin, että asiakastyytyväisyys ei ole ollut tärkein tavoite. (Juuti 2015, 37–39.)

Asiakastyytyväisyyttä ei saavuteta, mikäli toiminta on organisoitu byrokraatialähtöisesti niin, että toimintaa säätelevät säännöt ja määräykset eikä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä ja ongelman ratkaisua nähdä ensiarvoisen tärkeänä. Asiakasta saatetaan pompottaa luukulta luukulle ja asiakkaan oma aktiivisuus määrää, saako hän haluamaansa palvelua. (Reinboth 2008, 7-9.) Yrityksen keskeinen arvo on asiakkaat, kiinteistöllä ei ole arvoa ellei siellä voida tehdä kannattavaa liiketoimintaa eikä sitä voi tehdä ilman asiakkaita. (Lehtinen 2002, 103.)

Asiakastyytyväisyyden perusta on henkilökunta, jolla on riittävät taidot hallita asiakastilanteita. Asiakaspalvelutaitoja voi opiskella, mutta käytäntö opettaa loput. (Reinboth 2008, 7-9.) Asiakkaan ja organisaation väliset kohtaamiset vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Huomioitavaa on myös se, että asiakas on yhteydessä organisaation nimenomaan sen palveluksessa olevien henkilöiden kautta. Tämä henkilökohtainen yhteydenpito on tärkeintä, kun pohditaan asiakastyytyväisyydenlaatua ja sisältöä. Asiakkaan kokemukset ja tuntemukset tulee ottaa huomioon ja asiakkaiden ongelmat tulisi ratkaista entistä yksinkertaisimmilla ja helposti käytettävissä olevilla tavoilla. Nykyisin asiakkaat painottavat tunteisiin liittyviä seikkoja ostospäätöksiä tehdessään ja myös hauskuutta saa olla mukana. (Juuti 2015, 41–45.)

Työhyvinvointi liittyy saumattomasti asiakastyytyvyyteen. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja häntä palvelevan henkilön välisestä suhteesta. Vain hyvin työssään viihtyvät henkilöt pystyvät siirtämään myönteisiä tuntemuksia asiakkaalle. Työhyvinvointi koostuu työyhteisöllisistä ja organisatorisista tekijöistä. Vuorovaikutuksellisiin taitoihin kuuluu työyhteisötaidot, tunneäly, avuliaisuus ja keskinäinen tuki. Organisatorisiin tekijöihin kuuluvat työn organisointiin, johtamiseen ja esimiestehtäviin liittyvät asiat. Nämä kaikki yhdessä näkyvät toimintoina asiakkaille ja toimintana, jota yritys tuottaa. (Juuti 2015, 65.)

Organisaation menestystekijät voidaan luokitella eri tavoin. Yleisesti menestystekijät jaotetaan taulukon 1 mukaisesti taloudellisiin ja ei-taloudellisiin. Yrityksen ei-taloudellisia menestystekijöitä ovat asiakastyytyväisyys, laatu, toimitusaika sekä tuottavuus. Taloudellisia menestystekijöitä ovat likviditeetti, kannattavuus, taloudellinen kasvu sekä tuotteen valmistuskustannukset.

Taulukko 1. Taloudelliset ja ei taloudelliset menestystekijät (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 22).

Taloudelliset	Ei taloudelliset
Likviditeetti	Asiakastyytyväisyys
Kannattavuus	Laatu
Taloudellinen kasvu	Toimitusaika
Tuotteen valmistuskustannukset	Tuottavuus

Nykyisin painotetaan aineettoman pääoman merkitystä. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan niitä organisaation ei-fyysisiä asioita, jotka tuovat hyötyä tulevaisuudessa. Aineettomia pääomia ovat mm. henkilöstön osaaaminen, yrityksen imago ja tuotantoprosessit. On huomattu, että aineeton pääoma tarjoaa organisaatioille paremmat mahdollisuudet menestymiseen kuin vain taloudelliset ja fyysiset tekijät. Organisaation tulisi tunnistaa omat tärkeät aineettomat resurssinsa, jotta voidaan keskittyä niihin asioihin, joita tulisi kehittää. Taulukossa 2 on kuvattu joitakin organisaation aineettoman ja fyysisen pääoman osa-alueita.

Taulukko 2. Aineettoman ja fyysisen pääoman osa-alueita (mukaillen Lönnqvist ym. 2006, 25).

Aineettomat	Fyysiset
Asiakastyytyväisyys	Asiakkaiden lukumäärä
Henkilöstön osaaminen	Reklamaatioiden lukumäärä
Innovatiivisuus	Toimitusaika
Työilmapiiri	Tuottavuus

Aineettomilla pääomilla tuetaan taloudellisten tulosten saavuttamista ja siksi ne ovat tärkeitä. Organisaation tuleekin tunnistaa ne menestymisen kannalta tärkeät tekijät ja tämän jälkeen aloittaa mittaaminen. (Lönnqvist ym. 2006, 29.)

Inhimilliseen pääomaan luetaan kuuluvaksi organisaation työntekijöihin kuuluvat asiat, esimerkiksi osaaminen ja koulutus. Suhdepääomaan kuuluvat mm. asiakassuhteet sekä yhteistyösopimukset. Rakennepääomaan kuuluvat mm. työilmapiiri sekä arvot ja kulttuuri. Kaikissa organisaatioissa löydetään kaikkiin kolmeen ryhmään kuuluvia aineettomia resursseja. Yrityksen toimialasta riippuen erilaisiin ryhmiin panostetaan eritavoin. Asian-tuntijaorganisaatiossa aineeton pääoma on hyvin tärkeä ja henkilöstön osaaminen on merkittävää organisaation menestymisen kannalta. Aineettomalla pääomalla on hyvin laaja merkitys. Aineettomana pääoman asiat eivät ole uusia myöskään mittauksen näkökulmasta, esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä mitataan monissa yrityksissä. Ei-taloudellisiin menestystekijöihin kuuluvat tekijät voidaan jakaa taulukon 3 mukaisesti. (Lönnqvist ym. 2006, 23-28.)

Taulukko 3. Ei-taloudelliset menestystekijä (Lönnqvist ym. 2006, 29).

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
Osaaminen	Suhteet asiakkaisiin	Arvot ja kulttuuri
Koulutus	Suhteet muihin sidosryhmiin	Työilmapiiri
Asenne	Maine	Prosessit ja järjestelmät
Tieto	Yhteistyösopimukset	Dokumentoitu tieto

## 2.1 Asiakastytyväisyyden määritelmä

Jokaisessa organisaatiossa voidaan tunnistaa toiminnan kannalta keskeiset asiat. Organisaation suorituskyykyä voidaan tarkastella menestystekijöiden tasolla. Menestystekijöiksi kutsutaan liiketoiminnan menestymisen ja strategian toteutumiseen tarvittavia keskeisiä asioita. Kriittisiksi menestystekijöiksi kutsutaan avainalueita, joilla saavutetaan korkea suoritustaso, jossa organisaatio tahtoo menestyä. Menestystekijänä voidaan nähdä mm. asiakastytyväisyys. Menestystekijät muodostavat keskenään syy-seuraussuhteita. Seuraustekijät kertovat yleensä liiketoiminnallisista tavoitteista ja tuloksista. Esimerkiksi asiakastytyväisyys voi olla syynä myynnin määrälle ja henkilöstön osaaminen voi olla syynä palvelun laadulle. (Lönnqvist ym. 2006, 13–23.)



Kuva 2. Esimerkki syy-seuraussuhteista

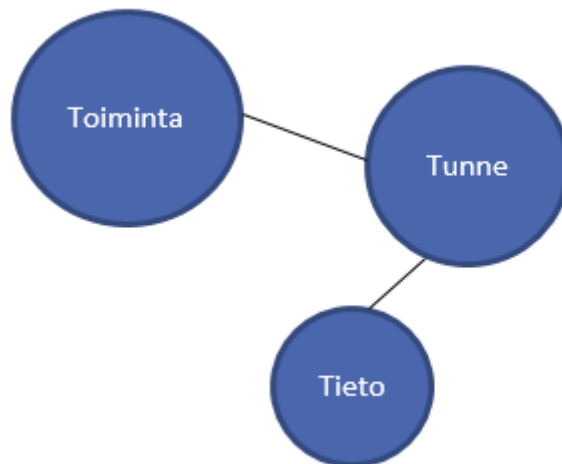
Asiakastytyväisyydellä on suora vaikutus yrityksen menestymiseen. Asiakastytyväisyys muodostuu yrityksen palveluihin ja tuotteisiin liittyvistä mielikuvista, tunteista ja kohtaamisista. Jokainen kohtaaminen, puhelu, sähköposti tai vaikkapa viesti sosiaalisessa mediassa synnyttää asiakkaassa mielikuvan yrityksestä; positiivisen tai negatiivisen. Toimiva yritysstrategia lähtee asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Asiakaskeskeisyyden tulee olla yrityksellä mielessä ensimmäisenä ja vasta sitten pohtia prosesseja ja toimintatapoja. (Gerdt & Korhonen 2016, 13.)

## 2.2 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Tyytyväisiä asiakkaita saadaan, kun yrityksen tiedonkulku, yhteistyö, innovatiivisuus ja ihmisten asenteet ovat kunnossa. Ennen kaikkea asiakastyytyväisyys vaatii yrityksen korkeassa asemassa olevilta henkilöiltä kykyä nöyrästi mieltää oma roolinsa muiden työntekijöiden auttamiseksi ja korostaa omassa työssään asiakkaiden palvelua. Asiakaskeskeisessä organisaatiossa arvostetaan asiakkaita ja asiakaskontakteille luodaan hyvät puitteet. Asiakaspalvelua suorittaville henkilöille määrällisten mittareiden sijaan tulee korostaa asiakaspalvelun laatua. Asiakaspalvelussa työntekijät on valmennettava niin hyvin, että he pystyvät tekemään organisaation kannalta hyviä päätöksiä ja samalla ylittämään asiakkaiden odotukset. (Juuti 2015, 31.)

Asiakastyytyväisyyteen olennaisena osana vaikuttaa myös ostajan maailmankuva eli se, mihin ihminen uskoo. Ihmisillä on keskenään erilaisia maailmankuvia. Maailmankuva muodostuu kunkin henkilön perintötekijöiden ja ympäristötekijöiden perusteella. Samanlaisen maailmankuvan omaavat ihmiset muodostavat markkinoinnin kannalta kiinnostavan ryhmän. Uskomuksia voi olla esimerkiksi seuraavat: ”ympäristönsuojelu on kaikkein tärkeintä” tai ”vain reseptilääkkeet ovat turvallisia”. Uskomusten pohjalta voidaan rakentaa markkinoinnin tueksi tarinaa, jossa tuote tai palvelu on osa tarinaa. Median valinta on tärkeää. Joitakin ryhmiä tulee lähestyä kansanomaisesti, kun taas toista ryhmää sivistyneemmällä tavalla. Termien tulee olla kohderyhmälle sopivia ja tarina tulee muokata esittämistavaltaan kohderyhmän maailmankuvaan sopivaksi. (Leppänen 2017, 37–44.)

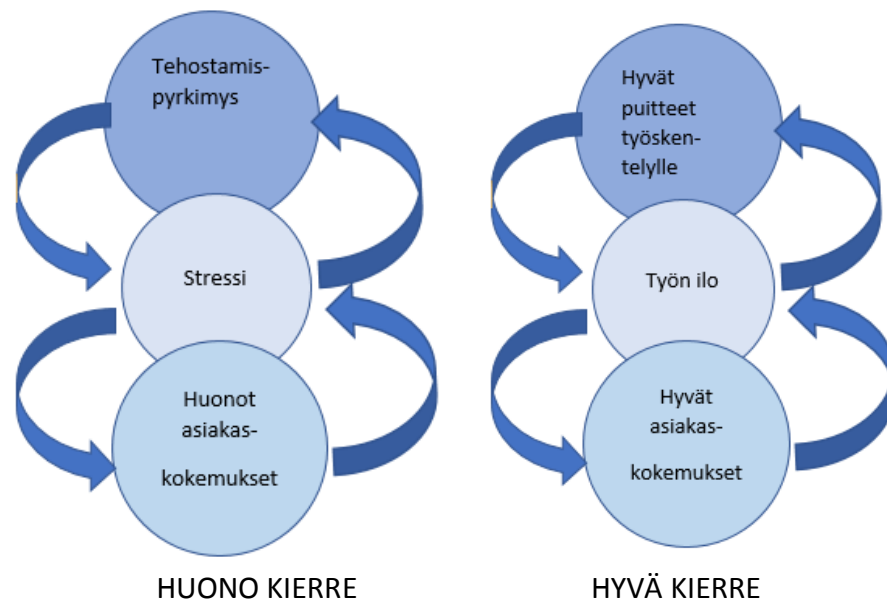
Asiakastyytyväisyyden kannalta on tärkeää, että organisaation palvelulupa on sellainen, että se on mahdollista täyttää. Vuorovaikutus asiakkaiden ja henkilöstön välillä on monipuolista ja myös asiakkaiden odotukset vaikuttavat siihen, ovatko he tyytyväisiä saamaansa palveluun. Työilmapiiri vaikuttaa suoranaisesti henkilöstön käyttäytymiseen ja sitä kautta asiakaskokemuksiin. Jos asiakaspalvelija on sitoutunut työhönsä ja organisaation, pystyy hän palvelemaan myös asiakasta ammattimaisesti. Asiakaspalvelija, joka ei tiedä varmuudella miksi tekee työtään, on myös asiakas kohtaamisessa usein epävarma. Hyvä palvelukokemus tuo asiakkaalle mielihyvän tunteen ja myönteisen kokemuksen. (Juuti 2015, 126–127.) Asiakaskokemus on saavuttamassa entistä tärkeämmän aseman. Myönteisen asiakaskokemuksen rakentamisessa on valjastettava henkilökunnan toiminta, tunne ja tieto.



Kuva 3. Asiakaskokemuksen rakennusaineet (Gerdt & Korhikoski 2016, 15).

Asiakaskokemuksen liiketoiminnallisia hyötyjä on mitattu ensimmäisiä kertoja vuonna 2012. Asiakaskokemukseltaan parhaat yritykset ovat kannattavampia, koska asiakkaat ovat pysyvämpiä muihin yrityksiin nähden eivätkä ole niin hintaherkkiä kuin muiden yritysten asiakkaat. Tyytyväiset asiakkaat myös suosittelevat näitä yrityksiä normaalia enemmän. Parhaaseen asiakaskokemukseen pyrkivät yritykset eivät jää odottamaan, että joku muu hoitaa hommat, vaan yrityksissä etsitään jatkuvasti uusia keinoja kehittää asiakaskokemustaan saadakseen kilpailuetua. Parhaiden yritysten johtajat uskovat asiakaskokemukseen ja ovat valmiita panostamaan prosesseihin, rahoitukseen ja strategiaan. Asiakaskokemus tulee olla yritystä ohjaava tekijä. Asiakaskokemusten tulee olla tasalaatuisia eli taso pitäisi nostaa satunnaisesta tasalaatuiseseen. Kokemus ei saa olla riippuvainen työntekijästä tai kanavasta, jossa asiakas sattuu asioimaan. Erilaisten kokemusten rakentaminen edellyttää, että yritys tuottaa tasalaatuisia ja eriliastavia kokemuksia. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä, he kokevat että yrityksen työntekijät ja yritys ovat aidosti kiinnostuneita heidän asioistaan ja haluavat tarjota heille parasta mahdollista palvelua. (Gerdt & Korhikoski 2016, 16–46.) Kokonaisvaltainen asiakaskokemus muodostuu siitä, mitä asiakas ajattelee ja millaisia tunteita tuote tai palvelu hänessä herättää (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 10). Hyviä asiakaskokemuksia voidaan asiakkaalle tarjota ystävällisen ja palvelualttiin henkilöstön voimin.

Organisaatioissa tulisi työt järjestää niin, että jokaisella olisi vuorovaikutusta myös asiakkaiden kanssa. Johdon tehostamispyrkimykset nähdään henkilöstössä usein toiminnan kautta ja toiminta liittyy usein asiakkaisiin. Jos henkilöstöllä ei ole keinoja vaikuttaa asiakkaan vuorovaikutukseen, henkilöstö turhautuu ja on alttiina stressille. Huono kierre tulisi katkaista mahdollisimman nopeasti ja saada tilalle hyvä kierre. Hyvä kierre saadaan aikaan sillä, että luodaan hyvät mahdollisuudet kommunikoida asiakkaiden kanssa. Kuviossa on esitetty tunnetasoisia vaikutuksia asiakaspalveluun. (Juuti 2015, 136.)



Kuva 4. Työskentelyn huono ja hyvä kierre (Juuti 2015, 136)

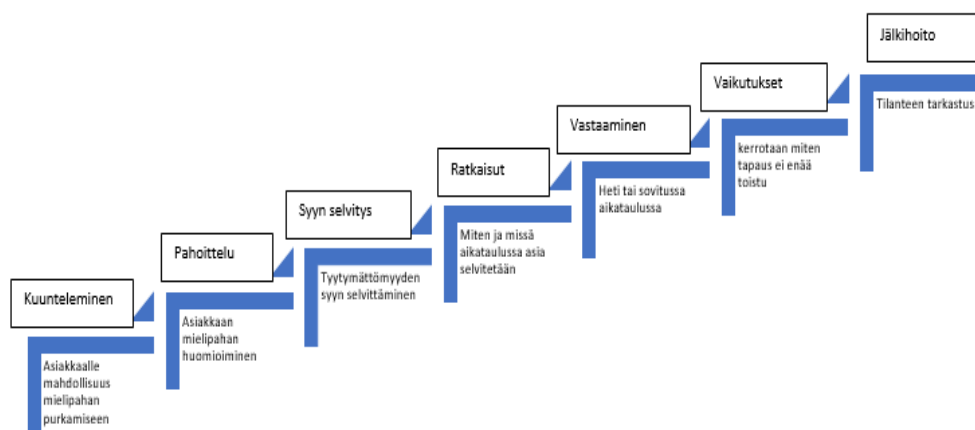
### 2.3 Tyytymättömän asiakkaan kohtaaminen

Laadukkaan asiakaspalvelun tavoitteena on virheiden ennaltaehkäiseminen tai virheiden korjaaminen mahdollisimman nopeasti. Asiakkaalta tulisi kysyä tyytyväisyyttä jo palvelutapahtuman aikana. Palvelutapahtuman korjaaminen on vaivattominta silloin, kun tapahtuma on vielä käynnissä. Palautteen antamisesta tulee tehdä mahdollisimman helppoa, sillä tyytymättömyyteen ja toiminnan kehittämiseen ei päästä käsiksi ellei asiakas kerro tyytymättömyydestään. (Reinboth 2008, 96–105.)

Reklamaatiotilanteet voivat olla hyvinkin haastavia, sillä asiakkaan luottamus täytyy saada takaisin ja reklamaatiotilanne kääntää mahdollisuudeksi lujittaa asiakassuhdetta. Tyytymättömälle asiakkaalle pitää antaa oikeus tyytymättömyyden ilmaisuun joko henkilökohtaisesti tai sähköisen palauttejärjestelmän kautta. Jos yritys ei anna asiakkaalle mahdollisuutta purkaa mielipahaansa, tekee hän sen useimmiten esimerkiksi sosiaalisen median välityksellä. Yrityksen tulee oikeuttaa asiakkaan tunteet ja tämän jälkeen asiakas on yleensä valmis yhteistyöhön ongelman ratkaisemiseksi. Asiakkaan mielipahaa tulee pahoitella, kartoittaa ongelma ja selvittää, mikä aiheuttaa asiakkaan tyytymättömyyden. Asiakkaan kanssa tulee selvittää ratkaisuvaihtoehdot. Ongelma tulee ratkaista välittömästi tai sovituksessa aikataulussa. Asiakas tulee saada vakuuttuneeksi, että vaikka ongelma saadaan tältä erää korjattua, palaute otetaan yrityksessä vielä laajemmin käsittelyyn, kehitetään palveluja ja pyritään siihen että vastaavaa ei enää tapahtuisi. (Aarnikoivu 2005, 71–73.)



Palautteen jälkihoito puuttuu monen yritysten prosesseista. Kun asiakkaan palautteesta ja korvaavasta toimenpiteestä on kulunut sovittu aika, tulisi asiakkaaseen olla uudelleen yhteydessä ja varmistaa, että asiakas on ollut ratkaisuun tyytyväinen. Tämä osoittaa aitoa kiinnostusta asiakkaaseen ja ilmentää yrityksen kykyä oppia ja kehittää toimintojaan. (Aarnikoivu 2005, 71–73.)



Kuva 5. Tyytymättömän asiakkaan kohtaaminen (mukaillen Aarnikoivu 2005, 73)

Aina asiakasta ei kuitenkaan saada tyytyväiseksi, vaikka tilanne pyritään selvittämään ja asiakasta hyvittämään. Jos asiakkaalla on jo ennestään kielteinen kuva yrityksestä, tulee asiakkaan tyytyväiseksi saamisesta entistä haastavampaa. Samoin käy, jos asiakas tuntee pettyvänsä myös korjataan toimenpiteeseen. Kahdesti pettyneen asiakkaan luottamuksen takaisin saaminen voi viedä paljon aikaa ja vaatia useamman hyvittelyn. Asiakastilanne tulee kuitenkin selvittää aina loppuun asti, sillä tyytymättömän asiakkaan saaminen tyytyväiseksi usein varmistaa sen, että asiakkaasta tulee entistä sitoutuneempi. (Reinboth 2008, 105.)

Pauli Juuti kertoo kirjassaan ”Johda henkilöstö asiakastyytyväisyyteen” Goodmanin suorittamista tutkimuksista, joissa 60 % asiakastyytymättömyydestä aiheutuu tuotteista, organisaation toimintatavoista tai markkinointiviestinnästä ja noin 20 % henkilöstön tekemistä virheistä tai käyttäytymistavoista. Asiakastyytymättömyys johtuu useimmiten siitä, että johto ja esimiehet ovat luoneet asiakaspalvelulle mahdottomat toimintamallit. Asiakaspalvelua suorittavia henkilöitä on usein liian vähän ja asiakaspalvelupisteissä työskentelevien henkilöiden tehokkuutta mitataan sillä, kuinka monta asiakasta he palvelevat tietyssä ajassa. Asiakastyytymättömyyttä luodaan myös monimutkaisilla ja hankalilla järjestelmillä. Organisaation kannalta hankalin tilanne syntyy, kun markkinointi antaa liioitellun asiakaspalvelun, jota ei kyetä täyttämään. Yritys pettää asiakkaiden odotukset jatkuvasti ja aiheuttaa asiakkaille turhautuneisuutta. (Juuti 2015, 28–30.)

## 2.4 Julkisen palvelun asiakastytyväisyys

Julkisia palveluita ovat mm. sairaanhoito, koulut, vankeinhoito ja poliisitoiminnot. Julkiset palvelut rahoitetaan verovaroin ja päätöksiä ohjaavat poliittiset päätökset. Palveluiden tilaajia ovat valtio tai kunnat. Julkisilla palveluilla on paljon asiakkaita, ja käyttäjä on useimmiten eri taho, kuin maksaja ja näin ollen asiakkailta ei ole samanlaista valinnanvaraa kuin yksityisellä puolella. (Lönngqvist ym. 2010, 50.)

Myös julkisten palveluiden tarjoajien kiinnostus parempaan asiakaspalveluun on kasvussa. Asiakaspalvelu on osa kilpailukykyä ja nostaa imagoa. Tulevaisuudessa palvelut ja yhteydenottotavat monipuolistuvat. Ajankäyttö ja tarpeet muuttuvat ja rakennemuutokset tehostavat asiakaspalvelun uudistamistarvetta. Tulevaisuudessa asiakaspalvelua tulisikin kehittää suurempana kokonaisuutena. Yksittäisten palvelukanavien kehittämistä tärkeämpää olisikin kokonaisuuden kehittäminen sekä päällekkäisyyksien poistaminen. Toimintaa tulisikin kehittää niin, että yksi yhteinen monikanavainen palvelupiste toisi asiakkaan tarvitseman tiedon ja palvelun. (Rantanen 2013, 5-6.)

Kansallisella tasolla toimijat ovat sopineet vakiopalveluista, jossa tavoitteena on jo pitkään ollut yhteinen asiakaspalvelu. Vakiopalvelussa palvelun tulee olla helposti saatavissa eikä asiakkaan tarvitse tietää, kenen alaan palvelu kuuluu. Valtakunnallisesti yhteispalvelun kehittämistä johtaa valtiovarainministeriö. Palveluneuvojat kohtaavat asiakkaat palvelupisteessä ja neuvovat ja ohjaavat oikeiden palveluiden äärelle. Palvelupisteessä voi työskennellä myös eri alan asiantuntijoita joka ajanvarauksella tai kokoaikaisesti. Yhteispalveluun kuuluvat verkkopalvelut ja palvelupisteessä varusteena tulisi olla asiakaspääte omatoimiseen asiointiin tai palveluneuvojan tuella käytettäväksi. Yhteispalvelun palveluneuvojat ovat tärkeässä roolissa, jotta asiakas saa tarvitsemansa palvelun ja tiedon mahdollisimman vähällä vaivalla nopeasti. Yhteispalvelun tulee kehittyä jatkuvasti, sillä palvelut sähköistyvät ja informaatiota on tarjolla valtavasti, mutta kaikki tieto ei ole välttämättä löydettävissä. Tanskassa yhteispalvelumallia on kehitetty jo 1980-luvulta lähtien. Toimintaa säädetään lailla ja ”yhden luvun”-toimintamalli on hyvin vakiintunutta. Palvelumallin tavoitteena on lisätä asiakastytyväisyyttä, laatua ja tehostaa hallinnollista työtä. (Rantanen 2013, 7-10.) Myös palvelupisteen sijainnilla on merkitystä, vaikkakin palveluja saadaankin entistä enemmän verkosta. Fyysisiä palvelupisteitä tullaan tarvitsemaan aina, vaikka niiden muoto tulee muuttumaan entistä kevyemmäksi. Teknologiaa käytetään asiakkaan palvelun parantamiseksi ja asiakas opastetaan sähköiseen asiointiin. (Rantanen 2013, 10.)

Kuntaliiton tekemän tutkimuksen mukaan asiakkaiden asiakastytyväisyys on paremmalla tasolla pienissä kunnissa kuin suurissa kunnissa. Työelämän laadun ja asiakastytyväisyyden yhteys on vahva. Yrityksissä, jossa henkilökunta kokee työ palkitsevaksi, asiakkaiden arviot ovat myönteisem-

piä. Yhteys on vahva ja osoittaa kiistatta henkilöstön työn sisällön merkityksellisyyden suhteessa asiakastyytyväisyyteen. Tiimien toiminnan muutos enemmän itseohjautuvaan suuntaan lisäsi ammatillisen tiedon jakamista. Samalla pyritään verkostomaiseen työskentelyyn, jossa eri sektorien raja voidaan ylittää ja toiselta oppimista lisätään. Asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksia hyödynnetään ja niistä saatavalla palautteella ohjataan toiminnan kehittämistä. (Nakari 2009, 96–98.)

Julkisissa palveluissa esiintyy varsin usein tyytymättömiä asiakkaita, mutta myös muissa yrityksissä on saatettu unohtaa, keitä varten yritys ovat olemassa (Reinboth 2008, 7-9). Tehokas asiakkaan tarpeet huomioiva asiakaspalvelumalli on levinnyt myös julkisen palveluiden tarjoamiseen. Palvelutilanteissa tunteiden merkitys kasvaa yhä suuremmaksi ja laadukas asiakaspalvelu on olennainen osa nykyaikaista asiakaspalvelua. (Nieminen 2014, 11–12.)

Asiakkaiden kohtaaminen on liiketoiminnan keskiössä, sillä asiakkaat antavat arvoa yrityksille, joissa heidän tarpeisiinsa vastataan. Asiakkaan puheleuihin tulisi vastata viipymättä ja vastaajan tulisi olla henkilö, joka haluaa ja osaa auttaa asiakasta. Asiakkaiden hyvän palvelun tulisi olla myös julkisten virastojen ja laitosten toimintaa ohjaava tekijä. Valitettavan usein julkisten ja yksityisten yritysten keskeisin sidosryhmä on hallitus, valtuusto tai johto. Monella yrityksellä onkin vielä pitkä matka ennen kuin ne todella toimivat asiakaskeskeisellä tavalla. (Juuti 2015, 105–106.)

### **3 ASIAKASPALVELU OSANA YRITYKSEN LIIKETOIMINTAA**

Asiakaspalvelu ei ole organisaation muusta toiminnasta irrallaan oleva toiminto, vaan sitä tulee kehittää osana organisaation kokonaistoimintaa. Asiakaspalvelu on osa asiakkaalle tarjottavaa tuotetta, ja sen tulee tukea sitä mielikuvaa, jota asiakkaille halutaan yrityksestä ja sen tuotteista ja palveluista tarjota. Koko palvelukonseptin tulee olla linjassa strategian kanssa, jotta kaikki osat voivat tukea toisiaan. (Reinboth 2008, 34.) Hyvän palvelun tuottaminen, asiakkaista huolehtiminen ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen edellyttävät hyvää yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Palveluiden kehittäminen tulee olla jatkuvaa, mutta hallittua. (Rissanen 2005, 96.) Asiakkaiden tarpeita, mieltymyksiä ja toimintatapoja tutkitaan tarkasti ja näiden pohjalta tehdään tarkkoja toimintasuunnitelmia. Hyvä asiakaspalvelu syntyy kahden henkilön kohtaamisesta. (Nieminen 2014, 13.)

Monet asiakaspalvelutilanteet hoidetaan nykyisin digitaalisen palvelun avulla. Tämä ei kuitenkaan koskaan tule täysin korvaamaan hyvää henkilökohtaista asiakaspalvelua. Hyvä henkilökohtainen asiakaspalvelu tekee aina vaikutuksen, digitaalisten palveluiden lisääntymisestä huolimatta asiakas arvostaa henkilökohtaista neuvontaa sekä yksilöllistä palvelua.

(Nieminen 2014, 13.) Digitaaliset palvelut tulisikin tuottaa asiakaspalvelun rinnalle, ei niitä kokonaan korvaamaan.

Asiakaspalvelun laatu voi olla ratkaiseva kilpailutekijä, kun asiakas tekee hankintapäätöstä. Asiakaspalvelun kohderyhmäksi ajatellaan helposti vain ulkoista asiakasta, mutta yhtä tärkeitä ovat myös sisäiset asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Asiakaspalvelu on tuotteena vaikeasti määriteltävissä ja aineeton. Asiakkaiden odotuksista ja parannusehdotuksista ei välttämättä saada tietoa kassakoneen kautta. Palveluun perustuvien asiakassuhteiden rakentamisessa tärkeää on hyvä valmistelu. Asiakastyytyväisyyteen pyrkimystä helpottaa, jos yritys on pystynyt luomaan tuote- ja palvelukokonaisuudestaan brändin. Brändin rakentaminen edellyttää hyvää sortimenttia ja johdonmukaista toimintaa. Aikaa kuluu usein muutamasta vuodesta vuosikymmeneen. Vahvan brändin omaava yritys voi tarjota asiakkailleen laajan valikoiman, ja asiakas voi keskittää ostoksensa samaan yritykseen (Leppänen 2007, 54.) Brändi rakennetaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Yritys ei voi yksipuolisesti julistaa olevansa alan brändi. Maailman tunnetuin brändi on Coca Cola. Myös hyvästä e-bisneksestä on mahdollisuus luoda brändi kuuntelemalla asiakasta ja tarjoamalla helppoja kehittyviä ratkaisuja. (Rissanen 2005, 26–72.) Brändillään yritys viestii lupauksensa asiakkaille. Mielikuvien luominen on tärkeää

### 3.1 Palvelun määritelmä

Palveluita on määritelty monin eri tavoin. Määritelmässä on korostettu palvelun prosessiluonnetta, arvon luomista vuorovaikutuksessa ja asiakasnäkökulmaa. Kattavaa ja yksiselitteistä palvelun määritelmää ei kuitenkaan ole olemassa. Asiakasnäkökulma ja asiakkaan rooli korostuvat palvelutuotannossa. Palvelun lopputuloksen arvioinnista vastaa asiakas. Näin ollen onkin tärkeää määritellä, kuka on asiakas. Asiakas voi olla ulkoinen tai sisäinen asiakas, loppukäyttäjä, osakas tai kuluttaja.

Palvelut jaetaan ominaisuuksien avulla neljään ryhmään: aineettomat, heterogeeniset, tuotanto ja kuljetus tapahtuvat samanaikaisesti ja ne ovat katoavaisia. Palvelut ovat yleensä aineettomia, mutta aineelliset resurssit kuten tilat, laitteet ja kuljetuskalusto voivat olla hyvin tärkeässä roolissa palveluprosessia. Heterogeenisyydellä tarkoitetaan, että palveluita ei voida standardoida kuten tavaroita vaan palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Katoavaisuus liittyy siihen, että palveluita ei voida varastoida eikä tuottaa etukäteen. (Lönngqvist ym. 2010, 38–41.)

Kirjassaan ”Hyvä Palvelu” Tapio Rissanen määrittelee palvelun seuraavasti: ”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jolla asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvänä, ajan tai materian säästönä”. Palvelu

luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. Palvelu voidaan kokea täysin eri tavalla, mitä sen tuottaja on ajatellut. Palvelun laatu onkin asiakkaan kokemus. (Rissanen 2005, 7-14.)

Perinteisesti palvelut on jaettu kolmeen ryhmään: massapalvelut, asiantuntijapalvelut sekä palvelupajatyypiset palvelut. Massapalvelut ovat tuotokeskeisiä ja palveluhenkilöllä on vain pieni vaikutus. Palvelutapahtuma on lyhytkestoinen. Massapalveluissa lopputulos on tärkein. Massapalveluita ovat esimerkiksi pika-ravintolat. Asiantuntijapalvelut ovat prosessikeskeisiä ja palvelukontakti pitkä. Tyypillistä asiantuntijapalveluille on, että palveluhenkilöllä on suuri harkintavaltaa palvelun suhteen. Esimerkkejä asiantuntijapalveluille ovat lääkäripalvelut. Palvelupajatyypisissä palveluissa asiakas kulkee järjestelmän läpi saadakseen palveluja. Esimerkkeinä ovat hyllytyspalvelut ja vähittäiskauppa. (Lönngqvist ym. 2010, 48–49.)

Palvelutapahtumassa on kaksi osapuolta: palvelun tuottaja ja sen käyttäjä. Kaupallisissa palveluissa käyttäjät tavallisesti maksavat käyttämästään palvelusta, myös itsepalvelusta, tuottajalle korvauksen. Sama käytäntö on lisääntymässä myös julkisella puolella esimerkiksi palvelumaksujen muodossa. (Rissanen 2005, 18.) Palvelutuotannossa korostuu asiakkaan rooli. Palvelun lopputuloksen arvio yleensä asiakas, ja arvioon vaikuttavat myös asiakkaan aiemmat kokemukset ja tunteet. (Lönngqvist ym. 2010, 38–40.) Palvelua ei kuitenkaan kannata tehdä kaikille sopivaksi, sillä silloin se ei tyydytä erityisesti kenenkään tarpeita. Monet ostavat sitä mitä muutkin ostavat ja useat ihmiset pitävät oikeana sitä mitä muutkin pitävät oikeana. Tämä pätee myös ostokäyttäytymisessä. Sosiaalisen median välityksellä tiedot kulkevat nopeasti ja tarvitaankin vain muutama ihminen välittämään suurellekin ryhmälle tieto tuote -tai palvelukokemuksesta. (Leppänen 2007, 25–37.)

Palvelun keskeinen osa on usein aineeton. Koska palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, on sen laadukas tuottaminen usein vaatinut etukäteispanostuksia. Monet palvelun tuottajat ovat siirtyneet ajanvarausjärjestelmään. Asiakas varaa palvelusta etukäteen ajan, jolloin palvelu hänelle luovutetaan. Näin toimitaan mm. terveydenhuoltoalalla, pankki- ja vakuutuspalveluissa sekä kampaamoissa. Palvelu onkin vuorovaikutus, teko, tapahtuma tai toimitus. Hyvä palvelu saa asiakkaan palaamaan saman palvelun tuottajan luokse, vaikka esimerkiksi valikoima tai hinta olisi toisaalla parempi. (Rissanen 2005, 18–19.) Palveluilla on usein pitkäaikaisia vaikutuksia, ja aineelliset resurssit kuten tilat, kuljetuskalusto ja laitteet ovat keskeisiä koko palveluprosessin onnistumisen kannalta. (Lönngqvist ym. 2010, 40.)

### 3.2 Asiakslähtöinen asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen kohtaaminen, jossa asiakaspalvelija ilmentää toiminnassaan yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen. Kohtaamisen onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti se, kuinka asiakslähtöistä toiminta on yrityksen sisällä ja kuinka muilla yrityksen pää- ja tukipalveluilla asiakslähtöisyyttä tuetaan. Asiakslähtöisessä yrityksessä asiakkaita koskevaa tietopääomaa kartutetaan aktiivisesti ja erilaisia tiedonkeruukanavia hyödynnetään läpi organisaation. Asiakaspalvelunäkökulma tulisikin näkyä kaikessa yrityksen toiminnassa. (Aarnikoivu 2005, 16.) Asiakaspalvelijan suhtautuminen asiakkaisiin on erityisen tärkeää. Asiakaspalvelija on itse vastuussa suhtautumisestaan, mutta avainasemassa on myös esimiestyö ja johtaminen. Työympäristön tulee olla avoin, asiakaspalvelutaitoja tulee kouluttaa, ja lisäksi tulee antaa mahdollisuus työstää omia asenteitaan ja purkaa negatiivisia tuntemuksia. (Aarnikoivu 2005, 79). Asiakaskeskeinen asiakaspalvelu perustuu asiakkaan tarpeiden huomioon ottamiseen. Asiakkailla on erilaisia tarpeita ja vain silloin, kun asiakaspalvelijat arvostavat asiakkaiden tarpeita ja toimivat joustavasti ja luovasti, voi organisaatio tältä pohjalta olla asiakaskeskeinen (Juuti 2015,70).

Asiakaspalveluun vaikuttaa asiakaspalvelijan vuorovaikutustaitojen lisäksi myös tuote tai palvelu sekä yrityksen toimintatapa. Laatu koostuu pienistä palasista ja laadun kehittämiseen riittää jatkuvasti haasteita. Kehittämistä useimmiten on asiakaspalvelun seuraavissa prosesseissa:

- asiakslähtöisyys
- myyntityyli
- palvelun saatavuus
- itsepalvelujen vaivattomuus (Reinboth 2006, 7.)

Asiakaspalvelu tuleekin nähdä osana asiakkaalle tarjottavaa palvelupakettia. Hyvä asiakaspalvelu ei ole helposti määriteltävissä, vaan se on osaa suurempaa kokonaisuutta; mielikuvia, jota asiakkaille halutaan yrityksestä viestittää. Asiakaspalvelu toimii kilpailuetuna silloin, kun se tuottaa asiakkaalle mielihyvän tunteita. (Reinboth 2006, 34.) Nykyisin asiakkaalla on valinnassaan vaihtoehtoja. Nykyasiakkaat haluavatkin saada yritykseltä itselleen lisäarvoa, jota muualta ei saa. Lisäarvo on mielikuvien, tunteiden ja elämysten tasolla, joten sitä ei voida perinteisin menetelmin mitata. Asiakaskeskeinen toimintatapa on palveluultista ja haluaa ratkaista asiakkaiden ongelmia, joita asiakkaat toivovat organisaation ratkaisevan. Tuotteiden ja palvelujen tulee olla innovatiivisia, luovia ja tuoreita. Myös kekseliäisyys ja avoin suhtautuminen voi tuottaa asiakkaille heidän kaipaa- maansa mielihyvää. (Juuti 2015, 69–72).

Parhaimmillaan asiakkuuden pohjalle perustuva yhteistyö saavuttaa tason, jossa myyjä ja ostaja oppivat toisiltaan. Asiakkuudesta huolehtiminen ja

asiakkaiden tarpeista huolehtiminen edellyttävät tuotteiden ja palveluiden jatkuvaa kehittämistä muuttuneisiin tarpeisiin sopiviksi. (Rissanen 2005, 113.) Palveluvirheet ja niihin tarttuminen toimivat asiakastytyväisyyttä parantavina tekijöinä. Tutkimuksen mukaan asiakkaan tyytymättömyys lisääntyy, jos hän joutuu puhumaan ongelmasta useammalle organisaation edustajalle. Onkin tärkeää, että asiakasta ei pompotella paikasta toiseen organisaation sisällä. Kun asiakas on tyytymätön, haluaa hän kuulla, miten hän saa hyvän palvelukokemuksen, ei siis selitystä huonolle palvelulle. Asiakkaan palautteeseen on reagoitava välittömästi. Kun virheisiin suhtaudutaan ammattitaidolla, saattaa se jopa parantaa asiakastytyväisyyttä. (Lepänen 2007, 145–146.)

Organisaation suorituskyvyllä tarkoitetaan jonkin organisaatioyksikön, esimerkiksi liiketoimintayksikön, menestymistä valitusta näkökulmasta tarkasteltuna. Suorituskykyä tarkasteltaessa tulee huomioida kaikki sidosryhmät sekä niiden tarpeet. Ei riitä, että yritys maksimoi vain omistajien tarpeet, vaan tulee huomioida myös johdon, työntekijöiden sekä asiakkaiden tarpeet. Eri sidosryhmien tarpeet voivat olla hyvinkin erilaisia ja tästä syystä suorituskyky voidaan ymmärtää eri tavoin eri sidosryhmien keskuudessa. Toimintoja voidaankin tarkastella esimerkiksi asiakkaan näkökulmasta ja miettiä, mitä on tehtävä, jotta asiakas on tyytyväinen yrityksen tarjoamiin palveluihin. (Lönngqvist ym. 2006, 19–20.)

Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen ovat asiakashallinnan kannalta keskeistä. Yrityksellä tulee olla tieto asiakkaan ostokäyttäytymisestä ja toimittava sen mukaisesti. (Mäntyneva 2001, 15.) Yritysten ei kuitenkaan aina ole helppoa löytää asiakkaan palvelukykyä parantavaa sisältöä. Yritykset harhaantuvat omien mieltymystensä mukaan tai lähtevät poliittista alkuperää olevien toimintojen perään. Muutokset vaativat koko organisaation uuden oppimista ja tarpeettoman poisoppimista. Palvelujen kehittämiseen on koko yrityksen sitouduttava. Työyhteisöjen täytyy omaksua arvot ja toimintatavat, joilla se voi vastata asiakkaiden tarpeisiin ja oppia omasta ja asiakkaiden toiminnoista. Parhaimmillaan palvelujen kehittyminen nousee yrityksessä sellaiselle tasolle, että organisaatio pystyy käyttämään kokemuksiaan toiminnan kehittämiseen ja siirtämään hyvät käytännöt myös yrityksen muihin toimintoihin. (Rissanen 2005, 96.)

Asiakastyössä ensiarvoisen tärkeitä ovat asiakas- ja vuorovaikutustaidot. Nykyisin asiakkaat edustavat C-sukupolvea, jonka edustajat ovat jatkuvasti yhteydessä toisiinsa sähköisen viestinnän avulla. Yrityksen ja asiakaspalvelijan on pyrittävä tarjoamaan näille C-sukupolven asiakkaille elämyksiä ja positiivisia kokemuksia. Tieto hyvästä palvelusta ja houkuteltavuus sekä siihen liittyvät mielikuvat välittyvät laajalle joukolle. C-sukupolvelle hinta ja tuote sinänsä eivät ole ensisijaisia tekijöitä vaan asiakkaalle on tarjottava hänen etsimänsä elämys. (Nieminen 2014, 21.)

C - Sukupolven malli	
C= Connection: jatkuva yhteys	
kuluttajat:	
luottavat muiden mielipiteisiin	
jakavat kokemuksia	
hakevat elämyksiä	

Kuva 6. C-sukupolven malli (mukaillen Nieminen 2014, 21)

### 3.3 Asiakaspalvelu kilpailuetuna

Muutoksen hyödyntäminen ja erilaisuudesta oppiminen ovat mukavuusrajan ylittämistä. Oman toiminnan määrittely auttaa tunnistamaan kilpailijat, asiakkaat ja kumppanit. Toiminnan laajentamisen mahdollisuudet löytyvät toimintakentän ja toimintaympäristön rajapinnoilta. Yritysten innovaatio-toiminnassa puhutaan ekosysteemistä, joissa toimialarajat ylitetään. Ekosysteemeillä tarkoitetaan osaamisten yhdistämistä niin, että osa voi tulla kilpailijoilta, osa asiakkailta ja osa on omaa osaamista. Ekosysteemin kehittäminen tapahtuu tunnistamalla asiakkaan tarpeet ja kokoamalla asiakkaalle parhaan mahdollisen verkoston. Palveluita kehittäessä voidaan tarjota asiakkaalle yllättäviäkin lisäarvoja. Verkostoituminen ja yhteistyö eri alojen asiantuntijoiden kanssa voi tuottaa malleja asiakastyön kehittämiseen, uusiin ratkaisuihin ja uusiin aluevaltauksiin. (Sumkin & Tuomi 2012, 55–56.)

Hyvään asiakasyhteistyöhön on ydinosaamisen ympärille koottu monta yhtä aikaa vaikuttavaa tekijää. Ydinosaamisen hyödyntämisessä viestintäkulttuuri on tärkeää. Ryhmien sujuva yhteistyö ja toisilta oppiminen voi synnyttää jotain uutta ja ainutkertaista, jota kilpailijat eivät voi kopioida. (Rissanen 2005, 114.)

Asiakkaat arvostavat erityyppisiä asiakaspalveluita ja siksi palvelun määrittäminen hyväksi tai huonoksi on arvokysymys. Asiakaspalvelun kehittäminen on aloitettava nykyisten ja uusien asiakkaiden arvostuksiin tutustumalla. (Reinboth 2008, 109.) Asiakaspalvelussa vuorovaikutus on yleensä asiakkaan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutusta voi olla myös koneiden, laitteiden ja järjestelmien kanssa. Kun asiakas on yrityksen tiloissa, hän on vuorovaikutuksessa myös tilojen kanssa. Asiakkaan kokemukseen asiakaspalvelusta vaikuttaa myös asiakkaan saama palvelu, tuote tai yrityksen toimintatapa. (Reinboth 2008, 32.)



Asiakkaan saama palvelu ei saisi lähteä asiakastyössä olevan henkilön omista valinnoista, vaan palvelu tulisi olla linjassa yrityksen asiakaslähtöisen toimintatapaan. Asiakaspalvelua ei kannata heittää yhdeksi palveluksi muiden kilpailutekijöiden joukkoon. Siihen joko panostetaan kilpailutekijänä tai sitten valitaan muita tekijöitä, joilla organisaatio aikoo menestyä. Kilpailuvaltti asiakaspalvelusta syntyy, kun se hoidetaan kilpailijoihin nähden eri tavalla, laadukkaammin tai monipuolisemmin. (Reinboth 2008, 28–29.)

Onnistunut asiakaskohtaaminen edellyttää, että asiakas voidaan kohdata häiriöttä ja niin, että asiakaskohtaaminen ei muutu tietojen keräämiseksi erilaisiin hakukenttiin (Aarnikoivu 2005, 39–40). Asiakaspalvelun toteuttamiseen osallistuu jokainen organisaatiossa toimiva riippumatta siitä, kohtaako hän asiakkaan kasvotusten vai palveluketjun jossakin muussa vaiheessa. Koko ketjun toimivuus näkyy asiakkaalle palvelun laatuna. Laadun parantamisessa on panostettava toimintatapojen ja koko yrityksen toiminnan kehittämiseen. Jokaiselle yrityksessä toimivalle on myös tarjottava mahdollisuus osallistua toiminnan suunnitteluun siltä osin kuin se vaikuttaa hänen työhönsä. (Reinboth 2008, 109.)

Palveluprosessi voidaan kokea eritavoin, mutta kolme perusasiaa on kuitenkin yhteistä:

- palvelujen saatavuus
- vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa
- asiakkaan osallistuminen

Palvelujen saavutettavuuteen vaikuttavat seuraavat:

- henkilökunnan määrä ja taidot
- aukioloajat, aikataulut, tehtäviin käytetty aika, toimitilojen sijainti
- toimistojen, työpisteiden ja palvelupisteiden ulkonäkö ja sisustus

Näiden tekijöiden mukaan asiakkaat kokevat palvelun saavutettavuuden joko helpoksi tai vaikeaksi. Jos puhelimeen ei vastata tai asiakas ei löydä tarvitsemaansa palvelua, saavutettavuus on huono. Hyväkin palveluketji on pilattavissa tällä tavoin.

Palvelutyöntekijöiden vaikutus saavutettavuuteen:

- puhelimeen vastaamisen nopeus
- työntekijöiden lukumäärä
- työntekijöiden työtaidot
- ammattitaidot
- laskutusikäytäntö (Grönroos 2015, 227–228.)

Asiakkaan näkökulmasta asiakasarvo tarkoittaa hänen kokeman hyödyn ja kustannusten välistä erotusta tai suhdetta. Arvo on subjektiivinen ja erilainen kullekin asiakkaalle. Asiakasarvo voi siis myös olla negatiivista. Esimerkiksi pitkä odotusaika asiakaspalveluun luo usein negatiivista asiakasarvoa. Yritysjohdon trendinä onkin viime aikoina ollut optimaalinen tasapaino, jossa pyritään maksimoimaan asiakasarvo vähemmillä resursseilla. (Tirkkonen 2016.) Arvot vastaavat kysymyksiin: Minkä ajattelemme olevan organisaatiolle tärkeää? Mitä me edustamme? Keitä me olemme? Tämä kaiken kokooa yrityksen slogan. Se kertoo, keitä olemme, mitä edustamme ja mikä on yrityksen tehtävä. (Van den Brink 2002, 133.)

Organisaatio menettää uudistumiskykynsä, mikäli sen palveluksessa olevat henkilöt lakkaavat tarkastelemasta ja haastamasta yrityksen toimintoja asiakkaan näkökulmasta. Organisaatiot saavat ydinosaamiseensa asiakkaiden tuomaa osaamista. Jatkuva vuorovaikutus asiakkaiden kanssa pitää organisaation avoimena ja uusiutuvana. Organisaation ydinosaaminen vaatii jatkuvaa päivittämistä siihen, mitä markkinoilla tapahtuu. Asiakaspalvelutyössä olevat henkilöt tapaavat asiakkaita ja tietävät, mitä asiakkaat organisaatiolta odottavat. Asiakkaiden tunteiden ja asiakaskokemusten tulisi-kin nousta keskeisimpään asemaan, sillä tekniset laitteistot eivät korvaa inhimillisyyttä. (Juuti 2015, 90–91.)

Yritysten sloganeissa ja strategioissa nostetaan esiin, kuinka tärkeitä asiakkaat ovat yrityksille. Valitettavan usein asiakaspalvelu jää taustalle yrityksen arjessa. Useassa yrityksessä palvelukulttuurin puute näkyy yrityksen tavassa toimia. Asiakkaan rajapinnassa työskentelevät jäävät usein muiden tahojen jalkoihin. Palvelua pidetään suomalaisessa kulttuurissa alentavana. Suhtautumista palveluun kuvaa esimerkiksi se, että asiakaspalvelija nimikkeen käyttö on vähentynyt ja se on korvattu palveluneuvojan ja asiakasneuvojan nimikkeillä. (Aarnikoivu 2005, 14–16.)

Asiakaspalvelun keskittämällä suurempiin kokonaisuuksiin haetaan kustannustehokkuutta, mutta myös parempaa asiakaspalvelua. Asiakaspalvelukeskus hoitaa asiakaskontakteja usealla eri kanavalla niin, että varsinainen toiminnan mallintaminen tehdään muualla, ja asiakaspalvelukeskus toteuttaa kaavamaisesti etukäteen määrättyjä tehtäviä prosessin mukaisesti. Asioiden yhdenmukaisella toistamisella pyritään takaamaan laadukas ja tehokas palvelutilanne. Asiakaspalvelukeskus käyttää työssään useita teknisiä kanavia. Järjestelmät ovat yhdistettyinä asiakashallintajärjestelmään, josta voidaan tarvittaessa selvittää esimerkiksi asiakkaan toimitustilanne. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 80–82.)

### 3.4 Toimiva työyhteisö

Toimiva työyhteisö lähtee liikkeelle ajatuksesta, että jokainen tuntee oman työtehtävänsä paremmin kuin muut. Siksi työntekijän tulisi saada osallistua työyhteisönsä kehittämiseen. Kehittämistä toteuttavien henkilöiden

tulisi varmistua, että mahdollisimman moni henkilö on mukana kehittämissä. Kehittämisen tavoitteena on avata työyhteisön päämäärät siten, että voidaan luoda parempi suunta organisaation menestykselle. (Juuti & Vuorela 2015, 75.)

Ryhmässä ja tiimeissä tuotettava osaaminen voi olla paljon enemmän kuin yksilöiden erillinen osaaminen. Yhteistyö voi luoda uusia toimintamalleja, joita yksin toimiessa ei pystyttäisi kehittämään. Organisaation toimintamallien tulisi mukautua ja muuttua uusien visioiden mukaisesti. Nykyisen näkemyksen mukaan myös organisaation rakenteiden tulisi muuttua strategian mukaisesti. Kun yksilön osaaminen kehittyy, jalostuu se ryhmän osaamiseksi ja siitä edelleen koko organisaation osaamiseksi. (Sumkin & Tuomi 2012, 51.) Työpaikalla toteutettavat koulutustilaisuudet antavat varsinaisen opin lisäksi myös mahdollisuuden tutustua muihin ihmisiin ja kuulla heidän kommenttejaan. Erilaisissa tilaisuuksissa solmitaan ystävyys-suhteita ja luodaan yhteisiä kokemuksia. Ystävien kanssa on myös helppompi kohdata haasteita (Juuti & Vuorela 2015, 86.) Osaamisen ja työn dynamiikan mukaisesti jokainen työntekijä tarvitsee myös ymmärrystä strategian merkityksestä työssään. Ilman tätä ymmärrystä työntekijä ei pysty tekemään päivittäisiä valintoja mm. työnlaadusta, asiakaspalvelusta ja kiiretilanteiden hallinnasta. Työ edellyttää strategiaosaamista sekä tehäväkohtaista osaamista. (Sumkin & Tuomi 2012, 51.)

Työyhteisöissä on yleisesti käytetty menetelmää ”tekemällä oppiminen”, jossa siirretään neuvoja uudelle oppijalle. Tämän kaltainen tiedonjako ei johda yhteisön asiantuntijuuden ja tiedon tason kehittymiseen. Tällä tavoin opitaan vain niitä asioita, joihin tekeminen kohdistuu. Tekemällä oppiminen tuottaa tuloksia, kun siihen liitetään käsitteellisen ymmärryksen kehittymistä tukevaa oppimista. Parhaaseen liiketoimintaosaamiseen tulisi pyrkiä niin, että yksilöt yhdessä ja yksin työskennellessään pyrkivät tiedonhankinnan ja ongelmanmäärittelyn kautta luomaan uusia työskentelytapoja, joiden avulla työyhteisö pystyisi uudella tavalla ymmärtämään, mistä yksilön työssä on kyse ja miten voidaan vaikuttaa koko yksikön tulokseen. Yrityksen pyrkiessä vastaamaan osaamisellaan liiketoiminnan haasteisiin on erittäin tärkeää, että puhtaasti yksilökeskeisen ja yksittäisten henkilöiden osaamiseen pohjaavan tarkastelutavan asemasta kehitetään oppimista tukevia käytäntöjä, jotka perustuvat näkökulmiin yksilöistä työyhteisön osana, ja jotka tukevat työyhteisössä tarvittavan osaamisen kehittämistä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 214–215.)

Asiaosaamisen ja palveluosaamisen peruskivenä oppimisen tulisi kohdistua tietoon ja ymmärrykseen liittyvien käsitteellisten ongelmien ratkaisuun niin, että ennen kaikkea oppijan omia ajatuksia kehittelemällä sitoudutaan tutkimusprosessiin. Tämä tuottaa uusia tuloksia, ei niinkään tiedon kopiointia. Parhaimmillaan tutkiva oppiminen johtaa yhteisössä jaetun asiantuntijuuden kasvuun. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 217.)

Nykyinen nopeasti muuttuva ja monimutkainen ympäristö asettaa organisaation sopeutumisen koetukselle. Organisaation on menestyäkseen kyettävä muuntumaan ympäristön mukana. Yrityksen tulee olla ketterä ja nopea. Jatkuva muuntautuminen kuormittaa työntekijöitä ja on haasteena työhyvinvoinnille. Väsähtänyt ja eripurainen henkilöstö ei ole aktiivinen innovaatioiden lähde. Työnilo, työnhallinta ja innovatiivisuus kulkevat käsi kädessä. Luovuus on pitkäjänteisen työn tulosta. Jokainen ihminen on luova, mutta saattaa olla, että ihmisellä ei ole ollut mahdollisuutta keskittyä sellaisiin asioihin, joihin hänellä on parhaat ominaisuudet. Luova ihminen tarvitsee muita, jotka kannustavat häntä. Ihmiset tekevät työtä muiden ihmisten keskellä ja muille ihmisille. Työn tuottama arvo riippuu usein sen tuottamasta reaktiosta, jonka se antaa muille ihmisille. (Juuti & Vuorela 2015, 33–34.)

Hyvinvoivassa organisaatiossa ihmisten työt liittyvät saumattomasti toisiinsa ja työt on organisoitu asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen kannalta oikeisiin asioihin. Oppiva organisaatio perustuu oppimiseen ja kehittymiseen. Organisaatiossa ydinosaamisesta huolehditaan ja organisaation toiminta on keskittynyt ydinosaamisen kehittämiseen. Työntekijöistä pidetään huolta, ja kaikki pyrkivät huolehtimaan omasta ja muiden työhyvinvoinnista. Hyvinvoiva ihminen tekee myös hyviä tuloksia. (Juuti & Vuorela 2015, 43–44.) Työsuoritukseen vaikuttaa kaksi tekijää: osaaminen ja työmotivaatio. Paras tilanne on, kun työntekijä sekä osaa että haluaa tehdä työnsä hyvin. Työ parhaimmillaan tarjoaa työntekijälle sopivia haasteita ja se on kiinnostavaa, monipuolista, itsenäistä ja siitä saa palautetta. (Juuti & Vuorela 2015, 79.)

Jotta organisaatiossa pystytään sopeutumaan jatkuvaan muuttuvaan ympäristöön, on opittava jatkuvasti uutta. Organisaation palveluksessa olevien on jatkuvasti keskusteltava toimintatavoista perustuen palautteeseen, joka saadaan asiakkailta. Toimintatapoja kehitettäessä on panostettava myös henkilöstön kehittämiseen. Esimiehillä on tärkeä rooli ja heidän tulisi innostaa ja huolehtia jokaisen ihmisen kyvystä ja halusta oppia uutta. Työyhteisön menestyminen on nyky-yhteiskunnassa kiinni työntekijöiden kyvystä innovoida. Tulisikin kiinnittää erityistä huomiota siihen, kuinka tataan työympäristössä innovointimahdollisuus. Esimiehen tulee huomioida, että kurilla ja järjestyksellä ohjattu työyhteisö ei ole luova. Esimies, joka luo edellytykset luovuudelle eikä arvostele liian aikaisin eikä liian ankarasti, luo edellytykset uuden syntymiselle. Usein pienenkin innovaation syntyminen on vaatinut monien henkilöiden yhteistyötä. (Juuti & Vuorela 2015, 38.)

Tutkittaessa osaamisen johtamista johtavat juuret oppimisen teoriaan, jonka kehittäjänä pidetään Peter Sengeä. Teorian perusajatuksena on, että yhden organisaation jäsenen oppiminen ei takaa koko organisaation oppimista, mutta organisaatio voi oppia vain oppivien jäsenten avulla. Oppiva organisaatio-käsitteen kiinteästi liittyvän kehittämisen mallin ajatuksena on, että organisaatio ei opi vain virheitä korjaamalla vaan tarkastelemalla

virheiden takana olevaa toimintaa. Näin päästään vaikuttamaan organisaation toimintamalleihin luomalla niistä entistä kehittyneempiä. Organisaation menestymisen kannalta yhteinen osaaminen on tärkeää. Organisaation visio toteutuu työn tekemisen ja yhteisen osaamisen kautta. Organisaatiossa työ tekeminen edellyttää osaamista, motivaatiota sekä johtamisen yhteensopivuutta. (Tuomi & Sumkin 2012, 13–27.)

#### 4 ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS

Asiakastyytyväisyystutkimuksia tulisi käyttää johtamisen tukena pyrittäessä jatkuvaan palvelujen parantamiseen ja kehittämiseen. Kaikessa mitaamisessa ja tutkimuksessa on tärkeintä keskittyä asioihin, jotka auttavat tekemään johtopäätöksiä liiketoiminnan kehitystarpeista. Suomalaisiin asiakkaisiin liittyvistä tutkimuksista valitettavan suuri osa tehdään tutkimisen tai tavan vuoksi, ei niinkään kehittämisen tai johtamisen vuoksi. Syitä tähän on monia, mutta valtaosaa yrityksistä johdetaan muista kuin asiakaslähtökohdista. (Löytänä & Korteso 2011, 187–188.)

Mittaamisen tarve on tunnistettu jo 1980-luvulla. Ei-taloudellisten mittareiden osuus on kasvanut mittaristoissa viime aikoina. Nämä mittarit eivät perustu rahamittaiseen tietoon. Tällaisia mittareita ovat mm. varaston kiertonopeus ja asiakastyytyväisyysmittarit. Mittareiden käyttöön liittyy monia etuja. Ne saattavat olla taloudellisia mittareita konkreettisempia työntekijöiden kannalta, ja ne voivat selventää tavoitteiden ymmärtämistä. Joissakin yhteyksissä puhutaan myös kovista ja pehmeistä mittareista. Kovat mittarit perustuvat yrityksen liiketapahtumiin tai suoritemaariin, kun taas pehmeät mittarit perustuvat ihmisten asenteisiin ja tunteuksiin. Pehmeitä mittareita ovat mm. asiakastyytyväisyyskyselyt sekä henkilöstön tyytyväisyyskyselyt. (Lönnqvist ym. 2006, 29.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksessa voidaan tutkia mm. asiakkaan kohtamaa asiantuntemusta, ystävällisyyttä, tilojen viihtyisyyttä sekä asiakkaan kokemusta yrityksen tuote- ja palveluvalikoimasta. Asiakastyytyväisyystutkimuksissa kartoitetaan niitä tekijöitä, joita asiakas kokee ostaessaan yrityksen tuotteita tai käyttäessään yrityksen tuottamia palveluita. Menestyvissä yrityksissä asiakaspalaute nähdään ohjaavana ja kehittävänä mahdollisuutena kehittää yrityksen toimintoja asiakaslähtöisesti. Asiakaspalautetta kerätään systemaattisesti monilla eri tavoilla.

Asiakastyytyväisyystutkimuksesta saatu palaute sekä arjen asiakaskohtamisista saatu palaute tallennetaan ja hyödynnetään asiakastyytyväisyyttä kehitettäessä. (Aarnikoivu 2005, 67.) Arjen asiakaskohtamisten kirjaaminen on ehkä asiakaspalautteiden haastavin vaihe. Asiakkailta asiakaskohtamisissa saatu palaute ei aina tule kirjattua palautejärjestelmään ja näin

palaute ei päädy koko yrityksen tietoisuuteen ja on esteenä toiminnan kehittämiseksi. Mikäli yritys ei hyödynnä arjen asiakaskohtaamisista saatua palautetta ei se myöskään pysty toteuttamaan asiakaslähtöistä toimintaa. Asiakaslähtöinen toiminta vaatii välitöntä reagointia asiakkaan tarpeisiin. (Aarnikoivu 2005, 69.)

Asiakastyytyväisyydelle asetetaan mittarit ja asetettuja tavoitteita seurataan. Mahdollisiin poikkeavuuksiin tulisi paneutua heti. Yrityksissä voidaan mitata mm. puhelinpalvelun ja sähköisen ostamisen palveluita. Mitattavia asioita voivat olla esimerkiksi jonotusaika, yhteydenottomäärät ja palvelujen toimivuus. Asiakaspalautteen keräämisen vastuu ja raportointi on yleensä asiakaspalvelutoiminnoilla johtuen sen asemasta asiakasrajapinnassa. (Aarnikoivu 2005, 68.) Palautteita kerätään asiakaskohtaamisten jälkeen myös sähköpostikyselyillä sekä puhelimitse. Tulevaisuuden tavoitteena on saada asiakaspalautteiden saanti mahdollisimman yksinkertaiseksi vastaajalle sekä saada palautteista hyödynnettävissä olevaa dataa lähes automaattisesti. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi sähköistä kaupapaikkaa, johon voidaan yhdistää automaattiset palvelukyselyt, kerätä asiakkailta kehitysehdotuksia ja mitata asiakkaan käyttämään ostosaikaa ja ostostentteon sujuvuutta. Palveluun voidaan yhdistää palvelevat chat-ikkunat sekä saada asiakkaan palautetta reaaliaikaisesti jo ostostenteko hetkellä. Tulevaisuudessa automatisoidun palautejärjestelmän ansiosta asiakaspalveluhenkilöiden oma aktiivisuudesta riippuvainen kirjaaminen palautejärjestelmään vähenee ja asiakkaiden palautteet saadaan välittömästi yrityksen hyödynnettäväksi. Yrityksen palautejärjestelmät ovat myös laadun tae ja mittaukset ovatkin osa ISO 9001 laatujärjestelmää. (Aarnikoivu 2005, 68.)

#### 4.1 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Mittaaminen katsotaan laajaksi toiminnaksi, jossa hankitaan kiinnostuksen kohteena olevasta tekijästä tietoa. Mittaaminen on keskeinen johtamisen apuväline, jonkin asian mittaaminen lisää asian merkitystä ja laittaa sen erityisen tarkkailun kohteeksi (Lönngqvist ym. 2010, 117).

”Mittari tarkoittaa täsmällisesti määriteltyä menetelmää, jonka avulla kuvataan jonkin menestystekijän suorituskykyä. Mittaristo taas on kokonaisuus, joka muodostuu mittauskohteen kannalta keskeisistä mittareista” (Lönngqvist ym. 2006, 13). Mittarin validiteetti ilmaisee, kuinka kattavasti ja tarkasti mittari pystyy kuvaamaan mittauksen kohteena olevaa tekijää. Mitattavia tekijöitä ovat mm. asiakastyytyväisyys sekä tuottavuus. Mittareita on monenlaisia ja ne voidaan jakaa suoriin ja välillisiin. Asiakaskyselyt sekä osaamiskartoitukset, jossa työntekijä itse arvioi osaamistaan, ovat subjektiivisia mittareita. Objektiiiset mittarit perustuvat faktoihin, joidenkin tapahtumien lukumäärän laskemiseen tai tapahtuman keston mittamiseen. Tästä esimerkkinä voi olla reklamaatioiden määrä. Objektiiisia mittareita on arvostettu, koska ne sisältävät usein vähemmän tulkinnanvaraisuutta, kun taas subjektiivisia mittareita on pidetty epäluotettavina,

koska ne eivät tuota niin yksiselitteistä lukuarvoa kuin objektiiviset mittarit. Subjekttiivinen arviointi sopii hyvin esimerkiksi maineen, osaamisen ja työhyvinvoinnin arviointiin. (Lönngqvist ym. 2010, 117–120.)

Mittaamisessa yrityksen tulee varmistaa neljä seuraavaa osa-aluetta.

- Missä kanavassa mitataan?
- Keneltä kysytään?
- Milloin kysytään?
- Mitä kysytään? (Gerdt & Korhonen 2016, 161.)

Mittaamisen liittyy kolme päävaihetta. Mitattavat tekijät tulee valita strategian pohjalta. Tämän jälkeen tulee suunnitella mitattavalle tekijälle sopivat mittarit. Jokaiselle mittarille sovitaan käyttötärpeet. Lönngqvist, Kujansivu ja Antikainen ovat esittäneet käyttötärpeet seuraavasti:

- Mistä mittarin data saadaan?
- Miten usein mittaus toistetaan ja tuloksista raportoidaan?
- Kuka vastaa mittarista?
- Mikä on mittarin tavoitearvo?
- Kenelle ja missä mittaus tulokset raportoidaan? (Lönngqvist ym. 2010, 121.)

#### Mittariston suunnittelu

Useimmiten suunnitteluvaiheen toteuttaa työryhmä. Erilaisia mittarivaihtoehtoja vertaillaan järjestelmiin ja resursseihin. Mittareiden suunnittelun tulisi lähteä mittauksen tarpeesta ja käyttökohteista. Mittauksen käyttötärpeet vaikuttaa mittausmallin, mitattavien asioiden sekä mittareiden valintaan. Mitattavien asioiden tulee olla liitettävissä yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin. Vain näin varmistetaan mittareiden merkitys ja hyödyllisyys toiminnan kehittämisen kannalta. Mitattavia asioiden määrä tulee olla harvittu, sillä kaikkea ei voida sisällyttää mittaukseen. Rajattu joukko hyviä mittareita auttaa löytämään kehitettävät kohteet.

#### Mittariston käyttöönotto

Mittauksen toinen vaihe on mittareiden käyttöönotto. Mittareiden käyttöönottoon, kehittämiseen ja tietojärjestelmän päivittämiseen on varattava riittävästi aikaa. Mittareista on hyvä kertoa koko henkilökunnalle ja samalla tiedottaa, mitä ja miksi mitataan. Mittaristoa yleensä suunnittelee vain rajattu joukko, mutta kehitysehdotuksia voi kerätä laajemmaltakin joukolta. Tämän kaltainen toiminta antaa organisaatiossa laajemman hyväksynnän mittaukselle.

#### Seuranta sekä toimenpiteet

Mittauksen kolmas vaihe on mittareiden käyttö osana johtamista. Mittareita käsitellään, ja niiden tuloksia seurataan ja tehdään niiden mukaan kehittämistoimenpiteitä. Mittauksen tavoitteena on tuottaa informaatiota

jostakin asiasta. Tämän perusteella saadaan selville, onko asetetut tavoitteet saavutettu, ja tarvittaessa tehdä korjaavia toimenpiteitä. Mittaaminen voi myös aiheuttaa organisaatiossa negatiivista vaikutuksia. Se voidaan kokea epäoikeudenmukaiseksi, ja väärin valitut mittarit voivat viedä toimintaa väärään suuntaan. Jos mittarit koetaan epäluotettaviksi, niillä ei ole kovinkaan suurta merkitystä päätöksenteossa. Mittarit voivat myös tuoda tietoa liian myöhään ja näin niiden tuloksia ei voida hyödyntää oikea-aikaisesti. Myös tulosten saanti luettavassa muodossa voi tuottaa haasteita. Mittareiden suunnitteluvaiheeseen tuleekin käyttää resursseja niiden oikea-aikaisen ja oikean tuloksen varmistamiseksi. Organisaatio ja sen toimintaympäristö muuttuvat jatkuvasti ja onkin varmistuttava, että myös mittaristoa kehitetään ja sen toimivuutta arvioidaan tasaisin väliajoin. (Lönqvist ym. 2010, 120–125.)

Useimmilla organisaatioilla on käytössään internet- ja intranet-sivustot. Sivustoilta saadaan yksityiskohtaista informaatiota käyttäjämääristä ja käyttötavoista. Tietotekniikkaa voidaan hyödyntää myös mittausdatan analysoinnissa ja tulosten raportoinnissa. Perinteiset internet ja sähköposti taas palvelevat tiedotettaessa henkilöstölle ja asiakkaille saaduista tuloksista. (Lehtinen 2002, 111.)

Mittaamisen perustarkoituksena on siis kerätä dataa johtamisen ja toiminnankehittämisen tueksi. Mittaamisessa tulee varmistua siitä, ettei se häiritse henkilöstöä eikä asiakasta. Esimerkiksi sähköiset kyselyt ovat niin helppoja järjestää, että niitä käytetään joskus liikaa. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että kyselyihin kyllästytään, ja niihin ei enää jakseta vastata. Mahdollisista kyllästymisistä huolimatta sähköisesti toteutettu haastattelu on kuitenkin nopein ja edullisin tapa saada informaatiota kyseltävästä asiasta. (Lehtinen 2002, 111.)

#### 4.2 Asiakastytyväisyysjärjestelmä

Kokonaisuutta, jossa systemaattisesti eri kanavista kerätään asiakaspalautteita, kutsutaan asiakastytyväisyysjärjestelmäksi. Asiakastytyväisyysjärjestelmä ei ole asiakastytyväisyystutkimus vaan laajempi kokonaisuus, jossa asiakaspalautteita kerätään asiakaslähtöisesti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 113–114.)





Kuva 7. Asiakastyytyväisyysjärjestelmä (mukaihen Ala-Mutka & Talvela 2004, 114)

Asiakastyytyväisyysjärjestelmä sisältää palautteiden systemaattisen keräämisen, tallentamisen, jatkojalostamisen ja vastuuttamisen oikeille kohde-ryhmille. Palautteiden kerääminen pohditaan asiakassegmenttikohtaisesti, jolloin jokaiselle asiakasryhmälle ja yhteistyötaholle on rakennettu oma kokonaisuus. Jokaiselle segmentille ei kuitenkaan tarvitse rakentaa omaa palautejärjestelmää, vaan eri segmenteille painotetaan heille olennaisia asioita. Asiakastyytyväisyysjärjestelmä on kokonaisuus, jossa käytetään eri kanavia. Nopeilla tekstiviestikyselyillä saadaan esimerkiksi nopea tieto toimintojen sujuvuudesta kun taas henkilökohtaisella haastattelulla saadaan selvitettyä asiakkaan syvällisempiä toimintatapoja. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 114–119.)

#### 4.3 Asiakastyytyväisyystutkimuksen tavoitteet

Asiakastyytyväisyyden perimmäinen tarkoitus on saada pysyviä, tyytyväisiä ja sitoutuneita asiakkaita. Tuotetta ja palvelua voidaan kehittää paremmin asiakasta palvelemaan asiakaspalautteita keräämällä. Palautteen analysointi auttaa kehittämään yrityksen toimintaa asiakkaan arvostamaan suuntaa. Palautteen hyödyntäminen on tärkeää siksi, että asiakkaan kokemus edesauttaa yrityksen brändin muodostumista, mutta myös sen takia, että asiakkaat kertovat kokemuksistaan muille. (Reinboth 2008, 33.)

Tuote- ja palveluinnovaatiot ovat helposti kopioitavissa toisin kuin asiakaskokemuksella luotu, pysyvä kilpailuetu. Asiakastyytyväisyyttä tulisi mitata jatkuvasti, ja muutoksiin tulisi reagoida välittömästi. Tutkimukset asiakaskokemuksen tuottamista liiketoimintahyödyistä ovat osoittaneet, että toimialasta riippumatta yritykset, jotka panostavat asiakaspalvelun kehittämiseen menestyvät kilpailijoitaan paremmin. (Questback 2016.)

Palveluun tyytymätön asiakas kertoo saamastaan kohtelusta tuttavilleen ja on yritykselle huonointa mahdollista mainosta. Ongelmien sattuessa on asiakas pidettävä ajan tasalla. Pahinta on se, että esimerkiksi viivästyksen sattuessa asiakkaalle ei kyetä kertomaan uutta aikataulua. Asiakkaan tehtävä ei ole kysellä asian etenemisestä. Kun asiakasta palvellaan hyvin, myös vaikeuksissa hänen luottamuksensa yritystä kohtaan kasvaa. Palaute

on yksi vuorovaikutuksenmuoto, ja siihen tulisi kannustaa asiakkaita. Mikäli palaute saadaan suullisesti, asiakaspalvelijan tulee saattaa se kirjalliseen muotoon. Asiakkaiden palaute on yleensä kielteistä, sillä vaikka kiitoksiin olisi aihetta, pitävät asiakkaat hyvää palvelua itsestään selvänä. Mitä enemmän kielteistä palautetta tulee, sitä suuremmassa vaarassa asiakaspalvelija on väsyä työhönsä. (Kannisto & Kannisto 2008, 158–166.)

Palveluvirheet havaitaan usein asiakkaiden tekemien valitusten perusteella. Asiakaspalautteen antaminen tulisinkin tehdä asiakkaalle helpoksi ja päivittäiseksi. Havaitut virheet pitää korjata välittömästi ja niistä tulee oppia. Sama virhe ei saa toistua jatkuvasti. (Leppänen 2017, 145–146.)

#### 4.4 Julkisen alan asiakastyytyväisyyden mittaamisen erityispiirteitä

Palveluiden mittaamiseen liittyy aina jonkin verran haasteita. Omaan palvelujen erityisryhmänä nähdään julkisten palveluiden mittaamiseen liittyvät haasteet. Julkisen palveluiden mittaamisen suunnitteluvaiheessa haasteita aiheuttaa se, että julkisilla organisaatioilla on useita sidosryhmiä. Näitä ovat esimerkiksi veronmaksajat, palvelujen asiakkaat, johtajat ja poliitikot. Näillä kaikilla on omat tavoitteensa; veronmaksajat haluavat maksaa mahdollisimman vähän veroja, mutta taas käyttäjän roolissa halutaan mahdollisimman hyvää palvelua. Julkisissa organisaatioissa on vaikeata yksilöidä tavoitteita eli mitattavia asioita. Julkisen sektorin mittariston käyttövaiheessa haasteeksi muodostuu mittauskulttuurin puuttuminen. Vaarana on, että mittaamisen merkitys toiminnan kehittämisessä sivuutetaan ja mittaamista ajatellaan ainoastaan negatiivisena seikkana. Käyttövaiheessa voi haasteita asettaa mittareiden suuri määrä. Pahimmassa tapauksessa mittarit tarjoavat liikkaa informaatiota vähemmän tärkeistä asioista ja liian vähän informaatiota tärkeistä asioista. Liian suuri mittaristo aiheuttaa sen, että niitä ei jakseta seurata, eikä niiden tarjoamaa informaatiota pystytä hyödyntämään organisaation kehittämisessä. (Lönngqvist ym. 2010, 126–128.)

Suuret julkiset organisaatiot, kuten esimerkiksi kunnat, tuottavat usein monia eri palveluita, esimerkiksi terveydenhuoltoa, julkista liikennettä, varastointia ja logistiikkaa. Organisaatiot ovat laajoja sisältäen yksiköitä, osastoja ja eri organisaatiotasoja. Nämä kaikki yhdessä aiheuttavatkin haasteita sopivien mittaristojen löytämiseksi. (Lönngqvist ym. 2010, 174–175.)

## 5 MENETELMIÄ ASIAKASPALAUTTEEN KERÄÄMISEEN

Asiakastyytyväisyystutkimuksen menetelmien valintaan vaikuttavat asiakasryhmät, tutkimuskohteena olevat seikat sekä toteutustapa. Raportointiohjelmistojen tulee mahdollistaa tulosten luokittelu monipuolisesti. Tutkimustieto tulee saada lukukelpoisena ja niin, että sen pohjalta voidaan toteuttaa kehittämistoimenpiteitä. Kysymykset ja menetelmät testataan ennen toteutusta. Tutkimusmenetelmien on oltava ehdottoman luotettavia huomioiden tietoturvasuhteisuus. Aiemmin tehdyt asiakastyytyväisyystutkimukset tulee ottaa huomioon kyselyä suunniteltaessa, mikäli ne ovat vertailukelpoisia. Tutkimustulosten tulee olla selkeitä, ja tutkimus tulee voida tehdä saman sisältöisenä valittuna ajanjaksona.

Asiakaspalautteiden keräämiseen ja tätä kautta asiakastyytyvyyden parantamiseen on useita mahdollisuuksia. Myös luetuttavuuden ja asiakastytyvyyden näkökulmasta vaihtoehtoja on monia. Yrityksen tulisi kuitenkin huomioida asiakkaiden tarpeet ja asiakkaissa tapahtuvat muutokset. Tiedon määrä, nopeus ja aktiivinen sosiaalinen media tekevät asiakkaista entistä valveutuneempia. Asiakaskokemusta tulisi mitata samassa pisteessä, jossa palvelukokemuksetkin syntyvät. Mittaustapoja ovat aktiiviset ja passiiviset mittaustavat. Aktiivisia mittaustapoja ovat mm. jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä ja valeasiakkuustutkimukset, passiivisia tapoja mm. palautelomakkeiden käyttäminen ja sosiaalisen median seuranta.



Kuva 8. Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot (mukaillen Löytänä & Kortesus 2011).

### 5.1 Asiakastytyväisyys tutkimukset

Net Promoten Score-kysely (NPS) on maailman ehkä käytetyin kyselytutkimus ja standardi kaikkialla maailmassa. Siinä kysytään ”Kuinka todennäköisesti suosittelet käyttämäsi palvelua läheisellesi tai ystävällesi?” Asiak-

kaat vastaavat arvostelulla 0-10. Jatkokysymys 7-10 vastanneille ”Mikä palvelussa oli hyvää?”, ja 1-6 vastanneille ”Miten kehittäisit palvelua?”. Voidaankin sanoa, että NPS mittaa asiakkaan kuumeen, mutta taudinkuva löytyy avoimista vastauksista. (Gerdt & Korhonen 2016, 166.) Toinen maailmalla yleisesti käytettävä asiakaskokemusmittari on Customer Effort Score (CES). Se pyrkii selvittämään, kuinka vaivattomaksi asiakas koki palvelun. Vaivattomuus lisää asiakastyytyväisyyttä ja kasvattaa asiakasuskollisuutta.

Asiakastyytyväisyystutkimusta on pidetty erityisenä aineistonkeruumenetelmänä 1930-luvulta alkaen. Kyselylomakkeen suosio on nykyisin laskussa ja pehmeämmät tavat ovat vallanneet alaa. Toteutustapa vaihtelee tarkoituksen ja kohderyhmän mukaan. Tapana voi olla nettikysely, sähköposti, tulostetut lomakkeet tai erillisenä linkkinä lähetetyt asiakastyytyväisyyskyselyt. Lomakkeessa voidaan käyttää monivalinta- ja avokysymyksiä. Kysymykset tulee miettiä tarkasti, jotta ne asiat, joihin halutaan vastaus, tulee kysytyä. Kysymysten muotoilu aiheuttaa eniten virheitä tutkimustuloksiin, sillä jos vastaaja ei ajattele samalla tavalla kuin tutkija, on seurauksena tulosten vääristyminen. Kysymykset eivät saa olla johdattelevia ja niiden tulee olla yksiselitteisiä.

Lomakkeen pituutta kannattaa pohtia tarkasti, sillä liian pitkät kyselylomakkeet karkottavat vastaajia. Liian pitkässä lomakkeessa käy helposti myös niin, että viimeisiin kysymyksiin vastataan ilman pohdintaa ja tutkimuksen luotettavuus kärsii. Lomakkeen kysymykset kannattaa pyrkiä muotoilemaan oikein, ja muoto pyrkiä tekemään henkilökohtaiseksi. Valmiit vastausvaihtoehdot kannattaa numeroida ja miettiä kysymyksiä myös analysoinnin kannalta. Kyselylomakkeen pohjana käytetään useimmiten väitteitä, joista asiakas ympyröi mielestään sopivimman vaihtoehdon. (Aaltola & Valli 2007, 102–105.) Kysymykset tulee pohtia strategian pohjalta. Kysymyksiä käytetään mm.

- Toimiiko palvelu sovitusti?
- Oletko tyytyväinen saamaasi palveluun?
- Suositteletko palvelu muille?

Työni toimeksiantaja Tuomi Logistiikka Oy on kahden julkisenalan yrityksen yhteenliittymä. Näistä toisessa yrityksessä on vuosittain toteutettu internet-pohjainen asiakastyytyväisyyskysely. Suunnitteluvaiheessa on kartoitettu tutkimuskohteet, ja lomakkeen lähtökohdaksi on valittu aikaisemmilta vuosilta muokkautuneet kysymykset. Asiakastyytyväisyyskysely on koostunut viidestä osasta. Kyselyn avulla haluttiin selvittää asiakkaiden tyytyväisyys seuraaviin asioihin:

- organisaation palveluhenkisyys
- laatu
- toimintavarmuus
- sähköinen asiointi
- tiedonkulku



Kuva 9. Asiakastyytyväisyyskyselyllä mitattavia prosesseja

Palveluhenkisyttä mitataan kysymyksellä:

Onko palvelu mielestäsi ystävällistä?

Laatua mitataan kysymyksellä:

Toimiiko palvelu sujuvasti?

Toimintavarmuus selvitetään kysymyksellä:

Saako palvelun sovitusti?

Sähköinen asiointi mitataan kysymyksellä:

Onko sähköisen asioinnin mahdollisuus riittävä?

Tiedon kulkua mitataan kysymyksellä:

Saako palvelusta hyvin tietoa?

Yleisarviointi mitataan kysymyksellä:

Miten kokonaisuudessa arvioit palvelun?

Asiakastyytyväisyyskyselyn päätteeksi palautteet analysoidaan ja raportoidaan. Analysoinnin tuloksena palautteet luokitellaan. Luokittelun mukaan ne ovat hyödynnettävissä johdolle ja esimiehille. Luokittelussa kiinnitetään huomiota prosessiin, jota palaute koskee. Palaute tulee käsitellä, tehdyt toimenpiteen kirjata sekä reagoida myös asiakkaalle asiakaspalautteesta. On olennaista, että asiakaspalautteisiin reagoidaan nopeasti ja varmistetaan asiakkaan tyytyväisyydestä palautteen jälkihoitoon. Asiakaspalautteiden käsittelyyn tulisi koko yrityksen sitoutua. Usein yritykseen nimetään vastuhenkilö, joka koordinoi ja seuraa, että jokainen palaute tulee asiallisesti hoidettua loppuun asti. (Aarnikoivu 2005, 71.)

## 5.2 Asiakaskohtaamiset

Asiakkaan ymmärtäminen vaatii asiakkaan kuulemista. Asiakasta tulisi kuulla objektiivisesti ja subjektiivisesti. Objektiivinen kuuleminen tapahtuu pätevällä tilastollisella menetelmällä, jossa asiakkailta kysytään tyytyväisyyttä heidän käyttämiin palveluihin ja tuotteisiin. Tutkimus voidaan toteuttaa keskimäärin kerran vuodessa. Tutkimuksessa tulisi selvittää, millälaisia muutoksia asiakkaat ovat kokeneet ja miten asiakkaiden tärkein pitämät asiat ovat muuttuneet. Subjektiivinen asiakkaan kuuleminen tulisi olla jokapäiväistä asiakkaan kuulemista. (Lehtinen 2002, 112.) Mittaaminen tulisi toteuttaa niin, että asiakkaalle ei koidu tästä haittaa. Kysely voidaan toteuttaa nykyisin digitalisaatiota hyödyntäen. Asiakkaan kuulemisella on erittäin suuri vaikutus organisaation toimintaan. Kuulemisella saadaan reaaliaikaista tietoa asiakkaiden tarpeista, ja toimintoja voidaan kehittää asiakkaiden haluamaan suuntaan. (Lehtinen 2002, 112.)

### Suullinen ja kirjallinen palaute

Asiakaspalautteen kerääminen edellyttää etukäteissuunnittelua. Suunnittelussa tulee huomioida, millaista tietoa ja palautetta asiakkailta halutaan kerätä. Suunnitteluvaiheessa tulee huomioida, kerätäänkö asiakaspalautetta tietyiltä asiakassegmenteilta vai kootaanko palautetta koko yrityksen asiakkailta. Palautteen keräämisessä tulisi huomioida, kerätäänkö palautetta esimerkiksi muutaman viikon ajan, ja kerätäänkö palautetta tiettyin väliajoin. Palautteen kirjaaminen järjestelmiin on prosessin haastavin vaihe.

Palautteen keräämisessä tulee selvittää, millä tavoin saadaan puhelimesta ja kasvotusten hankittu palaute kirjattua järjestelmään, niin että se ei ole vain asiakaspalvelun muistin varassa. Teknologian tuo helpotusta esimerkiksi puhelinnauhoitusten ja palautejärjestelmien muodossa. Yrityksillä on käytössä sähköpostipohjaisia palautejärjestelmiä, joista palautetta saadaan kerättyä reaaliaikaisesti. Palautetta kerätään myös palautelaatikoiden avulla. Palautelaatikoita on mm. kaupoissa, sairaaloissa ja kuntosaleilla. Palautelaatikoihin asiakkaat jättävät usein vastauksen spontaanisti, ja kehitysehdotuksia voidaan käyttää toiminnan kehittämiseen.

Eräänlaisia nykyaikaisia palautelaatikoita ovat myös ”Happy or Not”-laitteet. Ne mittaavat asiakastyytyväisyyttä tapahtuman yhteydessä tai välittömästi palvelutapahtuman jälkeen. Reaaliaikaisesta palautteen keräämiseen tarkoitettuja ”Happy or Not”-laitteita voi nähdä mm. kassojen ja tapahtumapaikkojen yhteydessä. Niillä saadaan välitöntä dataa palvelutapahtumasta. Laitteiden heikkoutena on se, että selvittämättä jää, mistä asiakas piti tai ei pitänyt ja millaisia parannusehdotuksia asiakas tahtoisi.

### Avoimet haastattelut

Tapahtumien ja esittelyiden yhteyteen järjestetyissä palautehaastattelussa saadaan kontaktoitua suurta määrää asiakkaita kerralla, ja asiakkaiden on jutustelun lomassa helppoa tulla kertomaan omia kokemuksiaan.

Palautteet tulisi saada kirjattua järjestelmään viipymättä, jotta se voidaan analysoida ja saada tiedot talteen toimintojen kehittämistä varten. Avoimet haastattelut ja teemakeskustelut ovat aikaa vieviä, ja niitä tulisi tehdä vain rauhallisessa ja kiireettömässä ympäristössä. Vapaa palaute asiakkaalta sisältää paljon tietoa, mutta niiden tallentaminen ja hyödynnettävyys palvelujen kehittämiseen ei välttämättä vastaa niihin käytetyn työajan määrää. Palautteen purkaminen ja tallentaminen järjestelmään vaatii myös aikaa, ja purku tulee tehdä suunnitellusti niin, että jokainen vastaus tulee käsiteltyä samalla tavalla.

#### Ryhmähaastattelut

Tietyissä ryhmissä on mahdollisuus järjestää erityisiä ryhmäkeskusteluja, joissa tutkimushaastattelija haastattelee tiettyä ryhmää ja kerää palautteita. Ryhmille voidaan jakaa ennakkoon kysymykset, joita ryhmähaastattelussa tahdotaan tutkia. Ryhmähaastattelussa saadaan esimerkiksi tiettyä asiakasryhmältä nopeita vastuksia. Yleensä ryhmähaastatteluun osallistujat kertovat avoimesti toivomuksistaan ja arvostavat sitä, että heidän kokemustaan kysytään, ja että heillä on aidosti mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen. Haastattelun pohjalta tehdään muistio, joka jaetaan työryhmässä työskenteille. Korjaustoimenpide-ehdotukset jaetaan yrityksen johdolle ja kehitysryhmän vastaavalle.

#### Yksilöhaastattelut

Tutkimushaastattelija haastattelee yksittäisiä henkilöitä ja täyttää haastattelulomakkeen. Haastattelu tapahtuu pääsääntöisesti kasvotusten.

Palautteen keräämistä voidaan suunnitella yhdessä asiakkaan kanssa, jotta palautteen keräämisestä tulisi luonnollinen osa asiakkaan toimintoja. Asiakkaille tulisi kertoa palautteenannon hyödyistä, ja toimintojen kehittämistä toteuttaa asiakaslähtöisiksi yhdessä asiakkaan kanssa ja asiakkaan toivomuksia kunnioittaen. Palautteiden luottamuksellisuus ja asiakkaan henkilösuoja tulee huomioida palautetta kerätessä. Etenkin toiminallisia menetelmiä käytettäessä on pohdittava, saadaanko luotettavampaa dataa ulkopuolisen palautteen kerääjän kautta kuin, jos kyselyn esittää oma ”tuttu” asiakaspalvelusta. Palautteenkeräämisessä voidaan käyttää useampia menetelmiä, mutta jos menetelmiä on liikaa, asiakkaat eivät jaksaa osallistua kaikkiin, ja tiedonkeruusta tulee hajanaista.

#### Työntekijäpalaute

Asiakas voi antaa palautetta saamastaan asiakaspalvelusta, ja esimies voi seurata reaaliaikaisesti, miten asiakaspalvelu toimii. Toimintoja päästään kehittämään välittömästi yhdessä työntekijöiden kanssa. Analytiikan avulla voidaan palaute saada esimerkiksi työntekijä-, toimipiste- tai toimialakohtaisesti. Palautteen avulla voidaan taata asiakkaille nopea palvelu, ja ongelmakohtiin päästään tarttumaan välittömästi.

### Toimipistepalaute

Palautteen avulla voidaan seurata yrityksen strategisia tavoitteita eri toimipisteissä tai esimerkiksi eri liiketoiminta-alueilla. Palautteen avulla päästään kohti yhteisiä tavoitteita, ja tarvittaessa suuntaa saadaan korjattua nopeasti.

### Tuotepalaute

Tuotepalautteen avulla voidaan mitata asiakkaiden tuotetyytyväisyyttä reaaliajassa. Tuotesortimenttia voidaan kehittää asiakkaiden toivomusten pohjalta. Palvelun avulla saadaan suora palautekanava yrityksen sekä asiakkaan välille. (Feedtrail, 2017.)

## 5.3 Mobiilipalautteet

Mobiilipalauteratkaisujen avulla yrityksen on mahdollista saada palautetta suoraan asiakaskokemuksen muodostumishetkellä. Palautedata voidaan tallentaa yrityksen toivomusten mukaisesti, ja tuloksia voidaan analysoida reaaliaikaisesti. Palvelua voidaan hyödyntää myös some-markkinoinnissa, ja asiakkaat voivat jakaa kokemuksiaan eteenpäin. Reaaliaikaisella palautedatalla voidaan kohdentaa palaute oikealle kohderyhmälle ja palautteisiin voidaan reagoida välittömästi. Esimerkiksi, jos asiakas jättää negatiivisen palautteen tai pyytää vastinetta, saa nimetty henkilö heti ilmoituksen puhelimeensa, ja asiakaskokemus on mahdollista vaihtaa heti negatiivisesta positiiviseen.

Asiakaspalautteiden mittaamisessa suunta on selkeästi reaaliaikaistumassa. Kyselyt halutaan järjestää helposti ja nopeasti. Mittauksista halutaan säännöllisiä prosesseja ja aiempaa automaattisempia. Mittaukset voivat tapahtua säännöllisesti tietyn väliajoin tai aktivoitua asiakkaan toiminnan perusteella. Kysely voidaan esimerkiksi asettaa aktivoitumaan ostotapahtuman jälkeen tai kun asiakas on ollut passiivinen tietyn ajan.

Tarvittaessa voidaan luoda myös ”ad hoc”-kyselyitä helposti ja nopeasti. Provad IMS on tällainen palvelun laadun mittaamiseen soveltuva ratkaisu, jonka avulla voidaan lähettää automaattisia kyselyitä missä tahansa digitaalisessa kanavassa, esimerkiksi tekstiviestillä tai sähköpostilla. (Matula, 2017.) Heti palvelun tai ostotapahtuman jälkeen lähetettävät tekstiviestikyselyt, joissa kahdella tai kolmella kysymyksellä kysytään tapahtuman onnistumisesta, puoltavat paikkaansa nopean asiakaspalautteen saamiseksi. Tekstiviestikyselyn avulla saatavaa nopeaa informaatiota voidaan käyttää heti hyödyksi palvelun kehittämisessä. Tekstiviesti kyselyt ovat usein seuraavanlaisia:

- Arvostele saamasi palvelu asteikolla 1-10.
- Vastasiko saamasi palvelu odotuksia? 1-10
- Suositteisitko palvelua ystävällesi? 1-10

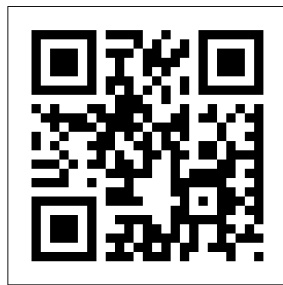


## 5.4 Quick Response -koodit

Nykyisin paljon käytössä olevien Quick Response -koodien (QR-koodi) avulla voidaan selvittää asiakastyytyvää nopeasti ja reaaliaikaisesti. QR-koodin avulla voi asiakas antaa palautetta omalta älypuhelimeltaan heti palvelutapahtuman jälkeen. QR-koodia voidaan käyttää esimerkiksi mobiilikäyttäjän ohjaamiseksi haluttuun verkko-osoitteeseen tai asiakastytyvääsloimakkeeseen. QR-kooditekniikka on alun perin kehitetty teollisuuden tarpeisiin liukuhinnalla kulkevien tuotteiden seurantaan. Nykyäänä QR-koodin käyttö laajenee yhä, ja käyttökohteita on rajattomasti.

QR-koodin käyttö on yksinkertaista, ja koodi voidaan lukea älypuhelimella, johon on asennettu QR-koodin lukemiseen tarkoitettu ohjelma. Laitteessa olevan kameran avulla laite tunnistaa QR-koodin ja ohjaa käyttäjän suoraan jollekin verkko-sivustolle. Koodin luettuaan voi tehdä erilaisia toimintoja riippuen koodin sisällöstä. (Tietoweb Oy, 2017.)

QR-koodisi:



Kuva 10. QR-koodi Tuomi Logistiikan internetsivulle

## 6 KEHITTÄMISTOIMENPITEET

Asiakaspalautteiden keräämiseen, ja tätä kautta asiakastytyvääsloisuuden parantamiseen, on useita mahdollisuuksia. Myös luotettavuuden ja asiakaskokemuksen näkökulmasta vaihtoehtoja on monia. Yrityksen tulee huomioida asiakkaiden yksilölliset tarpeet, reaaliaikainen vaikuttaminen ja uuden teknologian luomat mahdollisuudet nopeaan reagointiin. Tiedon valtava määrä, nopeus ja aktiivinen sosiaalinen media tekevät asiakkaista entistä valveutuneempia.

Osallistuvan havainnoinnin, teorian ja erilaisten palautemahdollisuuksien kartoittamisen tuloksena olen havainnut, että Tuomi Logistiikka kykenee parantamaan asiakastytyvääsloisyyttä kolmella asiakaspalautteisiin liittyvällä kehittämismenetelmällä ja saamaan tätä kautta kilpailuetua. Seuraavissa kappaleissa esittelen kehittämisehdotukset:

- Nykyisen palautejärjestelmän kehittäminen
- Sähköinen kauppapaikka osaksi palautejärjestelmää
- Palautekoordinaattori

## 6.1 Nykyisen palautejärjestelmän kehittäminen

Seuraavassa pyrin työssä tekemiäni havaintojen ja keskustelujen pohjalta havainnollistamaan nykyisen palautejärjestelmän ja selvittämään, miten palautejärjestelmää voitaisiin tutkimuksesta saadun tiedon mukaisesti kehittää. Tuomi Logistiikan nykyinen asiakaspalautejärjestelmä on avoin palautejärjestelmä, jonka linkki löytyy yrityksen internet-sivuilta sekä yrityksen yhteystiedoista. Kaikki asiakaspalautteet on asiakaan osan helpottamiseksi ohjattu yhteen asiakaspalautelaatikkoon. Asiakkaat ja yhteystyökumppanit lähettävät palautetta, tilauksia ja toimituksiin liittyviä tiedusteluja sekä muita yhteydenottoja asiakaspalvelun yhteiseen laatikkoon. Palautejärjestelmää hyödynnetään myös sisäisenä tiedotuskanavana.

Asiakaspalveluyksikön neljän henkilön tiimi käsittelee järjestelmään tulleita palautteita ja kirjaa asiakkailta puhelimesta saadut palautteet järjestelmään. Asiakaspalautteisiin pyritään vastaamaan viipymättä tai edelleen ohjaamaan palautteet asiantuntijoille. Toimin itse asiakaspalvelutiimin jäsenenä ja omiin havaintoihini pohjautuen näen, että esimerkiksi kiireessä kaikkien asiakkaiden suullisia palautteita ei kirjata järjestelmään. Asiakaspalautetta voidaan toimeksiantaja yrityksessä antaa kasvokkain, puhelimitse, verkkosivujen kautta tai suoraan asiakaspalvelun palautelaatikkoon osoitetulla sähköpostiviestillä. Palautejärjestelmän vastausviestissä asiakkaalle annetaan kolmen päivän vastauslupaus.

Havaintoihini perustuen yksittäiset asiakaspalautteet hoidetaan ja ratkaistaan hyvin, mutta järjestelmän hyödynnettävyys ja raportointiosuuden käyttö eivät ole yleisesti tiedossa. Palauteprosessi mielletään yrityksessä haasteelliseksi, ja palautteiden hyödyntäminen on paikoin puutteellista. Palautejärjestelmä ei tavoita kaikkia käyttäjiä ja kaikkia ohjelman mahdollisuuksia ei osata hyödyntää. Ohjelman koulutusta tulisi lisätä ja sähköinen käyttöohje tulisi saada asiakkaiden ja henkilökunnan käyttöön. Toimintatavat vaihtelevat käyttäjien kesken ja asiakaspalautteiden yhdenmukaiseen käsittelyyn ja kirjaamiseen kaivattaisiin ohjeita.

Yhtenäinen toimintamalli tulisi luoda myös asiakkailta saatavien kehitysehdotusten tallentamiseen. Palautteiden yhtenäinen ja oikea-aikainen käsittelytapa antaisi tasalaatuista tietoa asiakaspalautteista, ja tieto voitaisiin hyödyntää organisaation eri yksiköissä. Asiakaspalaute on arvokas mahdollisuus korjata ja kehittää yrityksen toimintamalleja.

Nykyisen toimintatavan mukaan asiakkaiden sähköisiin lomakkeisiin antamat palautteet tallentuvat seuraavan kuvan mukaiseen lomakkeeseen.

Riippumatta, millä sivustolla asiakaspalaute on annettu, siirtyy palaute aina ensisijaisesti asiakaspalveluyksikön käsiteltäväksi.

The screenshot shows a web-based form for logging customer feedback. The form is organized into several columns and rows of input fields. Key elements include:

- Top Row:** Status (\*Tila) set to 'Uusi', Responder (\*Vastuuhenkilö) set to 'Niinaho Päivi', and a plus sign icon.
- Second Row:** Contact method (Yhteydenottotapa), Contact person (Yhteydenottaja), and a plus sign icon.
- Third Row:** Customer (\*Asiakas), Contact person (\*Yhteyshenkilö), and a plus sign icon.
- Fourth Row:** Initiator (Toimittaja), Service user (Palvelun käyttäjä), and a plus sign icon.
- Fifth Row:** Email (\*Sähköposti), Phone (\*Puhelin), and Contact type (Yhteydenotto).
- Sixth Row:** A large empty text area for the message (\*Otsikko).
- Seventh Row:** Description (Kuvaus) with a large empty text area.
- Bottom Section:** Service (\*Palvelu), Service type (\*Palautetyyppi), Classification (\*Luokittelu), Service responsible (\*Palveluvastaava), Urgency (Kiireellisyys), and Complaint classification (\*Reklamaation luokitus).
- Other Fields:** Name (Nimike) and Status/Action (Tilaus/toimitus).

Kuva 11. Tuomi Logistiikan asiakaspalautejärjestelmään avautuva yhteydenottolomake

Asiakaspalveluhenkilöstön oman aktiivisuuden varassa on esimerkiksi kiitosten ja muun sanallisen palautteen kirjaaminen. Kiitosten kirjaamista ei useinkaan nähdä tarpeelliseksi, mutta yrityksen toimintojen kehittämisen kannalta myös hyvin hoidetut toimintaketjut tulisi saada palautejärjestelmään. Myönteisen palautteen saaminen asiakkaalta on kannustavaa, ja jokainen muistaa pitkään saamansa hyvän palautteen. Hyvän palautteen saanti voidaan pitää kannustimena, ja joissakin yrityksissä on tapana palkita henkilöitä tai tiimejä, jotka saavat asiakkailta hyvää palautetta. Palkintona voi olla kiitos, kakkukahvit tai vaikka lomapäivä.

Myönteinen palaute kannustaa ja kielteinen lannistaa. Yrityksissä, joissa palautteita aletaan systemaattisesti keräämään, tulisi opastaa henkilökuntaa palautteen vastaanottamiseen. Palaute on tarkoitettu yritykselle ja sen toiminnolle, ei niinkään yksittäiselle henkilölle. Vaikka palaute kohdistuu palvelutyötä tekevään henkilöön, on otettava huomioon, että henkilö työskentelee tietyissä olosuhteissa organisaation antamien sääntöjen mukaan. (Juuti 2015, 143–145.)

Nykyisen käytännön mukaan asiakaspalvelun muun työn ohella hoidettava palautejärjestelmä saattaa jäädä kiireellisempien tehtävien alle. Noutoasiakkaat ja asiakaspuhelut hoidetaan ensin, ja palautejärjestelmään tulevia palautteita käsitellään aina kiireen helpottaessa. Havaintojeni perusteella näkisin, että palautteiden ohjaaminen jo verkkosivuilla palautejärjestelmän eri osioihin, eli esimerkiksi eri välilehdille, nopeuttaisi palautteiden käsittelyä ja näin parantaa oleellisesti asiakastytyvääisyyttä.

Palautejärjestelmän seuranta-ajaksi valitsin elokuun ja syyskuun 2017. Palautejärjestelmään palautteita tuona aikana tallennettiin yhteensä 2161 kappaletta. Palautteet jakautuivat seuraavan kuvan mukaisesti.



Kuva 12. Toimeksiantajan palautteiden jakautuminen tarkastelujaksolla.

16 % palautteista koski erillishankintoja ja minihankintoja. Nämä palautteet ovat mm. tiedusteluja hankinta-asiakirjoista tai pyyntöjä esimerkiksi sairaalakoneiden hankkimiseksi.

6 % palautteista koski hyllytyspalveluita eli esimerkiksi muutospyyntöjä hyllytyspalvelutuotteista.

5 % palautteista koski kuljetuksia. Pääsääntöisesti nämä palautteet koskivat kuljetusten viivästymisiä tai kadonneita kuljetuksia.

7 % palautteista koski sähköisen ostopaikan tunnuksiin liittyviä kysymyksiä eli esimerkiksi käyttäjätunnusten avaamispyyntöjä.

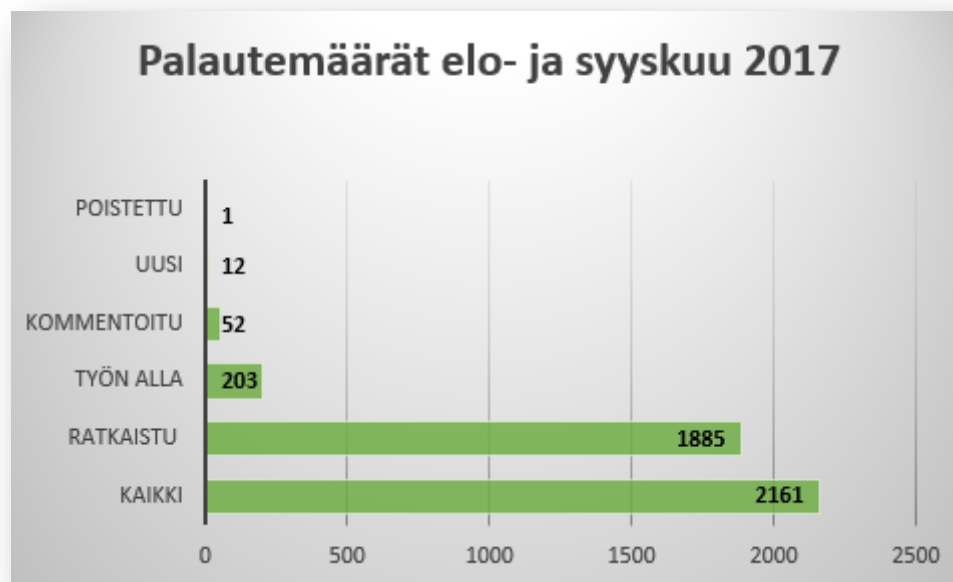
1 % palautteista koski sopimusasioita eli esimerkiksi kysymyksiä Tampereen Kaupungin kilpailutetuista sopimuskumppaneista.

13 % palautteista koski varaston toimintaa eli esimerkiksi keräilyvirheitä.

7 % palautteista koski varaston vastaanoton toimintaa eli esimerkiksi toimitusaikatiedusteluja suoratoimitustuotteista.

6 % palautteista oli tallennettu kohdentamattomiksi eli ne sisälsivät esimerkiksi harjoittelupaikkakyselyitä sekä muita yleisiä tiedusteluasioita. Palautteita eniten saatiin sähköisiin ostopalveluihin liittyen. Näitä kokonaismäärästä oli 39 %. Sähköisiin ostopalveluihin liittyviä kysymyksiä ovat esimerkiksi toimitusaikakyselyt, tuotetiedustelut ja -muutokset ja ehdotukset tuotevalikoimiin.

Seuraavassa kuvassa on elokuun ja syyskuun 2017 aikana palautejärjestelmään tulleet palautemäärät sekä niiden käsittelytilanne 3.10.2017. Palautteita on tarkastelujaksolla tullut 2161 kappaletta, näistä on ratkaistu 1885 kpl, työn alla ja kommenttikierroksella palautteita on yhteensä 255 kpl. Asiakaspalveluyksikössä palautteiden läpimenoaikaa ei seurata. Laadukkaan asiakaskokemuksen saamiseksi palautejärjestelmän raportointijärjestelmää tulisi kehittää entistä reaaliaikaisemmaksi, jotta asiakkailta saatu palaute saadaan viipymättä toiminnankehittämiseen.



Kuva 13. Toimeksiantajan palautteiden käsittelyvaihe 3.10.2017

Nykyisen palautejärjestelmän kehittämistoimenpiteet havaintoihin sekä teoriaan perustuen ovat seuraavat:

- raportointijärjestelmän kehittäminen
- käyttäjäystävällisyyden parantaminen
- koulutuksen lisääminen sisäisille ja ulkoisille asiakkaille
- sähköisen käyttöohjeen laatiminen
- palautteiden käsittely- ja seurantaprosessin selkeyttäminen
- tavaksi positiivisten palautteiden kirjaaminen

- käsittelyaikojen määrittely
- palautteiden keräämisen tehostaminen
- läpinäkyvyyden lisääminen

## 6.2 Sähköinen kauppapaikka tehokkaana osana palautejärjestelmää

Selviytyäkseen jatkuvasta kiireestä on asiakkaan saatava palvelut ja informaatio yhdestä kanavasta. Asiakkaat sitoutuvat siihen palveluun, joka pystyy helpottamaan arkea erilaisilla hyödykkeillä, palveluilla ja tarjoamaan elämyksiä. Asiakkaat edellyttävät vuorovaikutusta. Pelkkä jaloilla äänestämisen vähenee, ja asiakkaat kantavat oman vastuunsa palveltavina ja toiminnan kehittäjinä. (Aarnikoivu 2005, 75.) Digitalisoitumisen ansiosta meillä on entistä tehokkaammat, nopeammat ja monipuolisemmat keinot tuottaa hyviä asiakaskokemuksia. Modernin teknologian hyödyntäminen laajentaa yritysten toimintamahdollisuuksia. Asiakkaiden ostojen siirtyessä entistä enemmän verkkoon tulisi myös kohtaamisten painopiste siirtää verkkoon. (Gerdt & Korhikoski 2016, 127.) Verkkokaupassa asiointi mobiililaitteilla, kuten matkapuhelimilla ja taulutietokoneilla, on kasvussa. Sähköisen ostospaikan tekniset ratkaisut tuleekin valita niin, että käyttö myös mobiilisti on mahdollista.

Asiakkaat haluavat tulla palvelluiksi siellä, missä ovat. Puhelimen rinnalle tarvitaan muita välineitä. Yrityksen tuleekin ennakoida tulevaa ja olla asiakasta edellä. Suomessa asiakaspalvelusta hoidetaan yli 90 % puhelimitse, mutta jo yli 65 % haluaa tulla palvelluiksi digitaalisissa kanavissa. Puhelinpalvelu istuu tiukassa suuryritysten organisaatioissa, mutta ongelmalliseksi puhelinpalvelut tekee niiden hinta ja lisäarvon puute. (Gerdt & Korhikoski 2016, 52–139.)

Yksi nopeimmin kehittyvistä teknologian osa-alueista on monikanavainen asiakaspalvelu. Aiemmin asiakaspalvelun työkaluina toimineiden sähköpostin ja puhelimen rinnalle yrityksiin on tullut chat-palvelut, itsepalveluportaalit ja tietämyskannat. Myös sosiaalisen median palvelukanavat ovat nopeasti yleistymässä. (Gerdt & Korhikoski 2016, 138.) Uudet digitaaliset kanavat ovat nopeita ja auttavat asiakasta ostoprosessin eri vaiheissa. Itsepalveluportaalissa asiakkaiden on mahdollista tarkastella omia tilaustietoja ja päivittää asiakastietojaan. Avoimet itsestään päivittyvät tietämyskannat ovat moderneja tietopankkeja, joista asiakkaat löytävät yleisimmin kysytyt kysymykset, ja vastaukset löytyvät älykkään haun avulla. Nykyiset asiakkaat ovat tottuneet nopeisiin yhteydenottokanaviin, ja asiakaspalvelun yhdistäminen pikaviestipalvelujen avulla ostoprosessiin yleistyy ja palvelee nopeaan palveluun tottunutta asiakaskuntaa. (Gerdt & Korhikoski 2016, 52–139.)

Asiakaskokemus muodostuu kohtaamisten summasta. Digitalisaatio, globalisaatio ja sosiaalinen media ovat tuoneet aivan uuden aikaulottuvuuden. Tieto kulkee salamannopeasti ja asiakaskokemukseen tulee panostaa

ihan jokaisena päivänä (Filenius 2015, 31). Asiakaskokemuksissa on huomattava, että asiakas valitsee, missä ja milloin hän haluaa asioitaan hoitaa. Toimintatavat ovat muuttuneet, ja ne yritykset, jotka pystyvät muuntu- maan helpon ostamisen mahdollistajiksi, tulevat menestymään jatkossa muita paremmin. Myynnin ja ostamisen nopeus ja laajuus on muuttunut. Twitter-päivitykset, keskustelupalstat ja suosittelupalstat tarjoavat nopeita kanavia viestittää asiakaskokemuksista. Markkinoinnin vanha sanan- lasku, jossa kerrotaan hyvästä kokemuksesta yhdelle ja huonosta kymme- nelle, voidaan nykyisin tuplaannuttaa. Hyvät ja huonot kokemukset leviä- vät hetkessä hyvinkin laajalle. (Löytänä & Korteso 2011, 30–31.)

Tuomi Logistiikassa on kehitteillä uudistettu verkkokauppamainen tuotteiden ja palveluiden tilauskanava. Rekisteröityneille käyttäjille suunnattu sähköinen kauppapaikka on ketterä ja nykyaikainen asiakkaiden kohtaamispaikka. Kauppapaikka vaatii tunnistautumisen, joten se on myös tietoturvallinen ja rekistöitävissä kaikkien yhteistyökumppaneiden käyttöön. Tähän monikanavaiseen ostospaikkaan voidaan yhdistää työkalut viestintään, raportointiin ja reaaliaikaiseen asiakaspalautteiden tallennukseen. Järjestelmä mahdollistaisi palautteiden vapaamuotoisen tekstin kirjoittamisen ja mahdollistaisi myös yksilöidyt raportit. Tyytyväisyysmittaukset tulisi mahdollistaa niin sisäisiltä kuin ulkoisilta käyttäjiltä. Palautteiden automatisointi helpottaisi asiakaspalvelijan työtä ja tekisi asiakaspalautteesta luotettavan ja reaaliaikaisen.

Monikanavainen palautejärjestelmä, jossa hyödynnetään uusia digitaalisia kanavia kuten pikaviestipalvelut, some ja itsepalveluportaalit yleistyvät maailmalla nopeasti, sillä niiden avulla on mahdollista saada reaaliaikaista tietoa tapahtuman onnistumisesta, ja kehittämistä vaativiin kohteisiin päästään vaikuttamaan heti. Sähköistä kauppapaikkaa voidaan hyödyntää myös sisäisenä palautekanavana. Tämä vaikuttaisi parantavasti myös sisäiseen viestintään ja toimintojen läpinäkyvyyteen. Asiakkaita, omistajia sekä henkilökuntaa voitaisiin kannustaa palautteiden antamiseen esimerkiksi seuraavin keinoin:

- toimintojen pelillistämällä
- kannustamalla kehitysideointiin
- palautteiden antajia palkitsemalla

Toimintoja on mahdollista seurata Web-analytiikan avulla. Web-analytiikka tarkoittaa verkkosivujen kävijöiden käyttäytymisen mittausta ja analysoimista. Mittaaminen mahdollistaa verkkopalvelujen jatkuvan kehittämisen. Hyödyntämällä web-analytiikkapalveluja yritys pystyy parantamaan asiakasymmärrystä. Analytiikan avulla voidaan seurata käyttäjien toimintatapoja esimerkiksi: asiointien määrä, käyttöaika ja yhteydenottojen määrät. Analytiikasta saatu tieto tehostaa sivustolle asetettuja tavoitteita, ja johtaa parempaan asiakaskokemukseen. Raportoinnin hyödynnettävyys

antaa yrityksestä avoimempaa yrityskuvaa ja parantaa osaltaan myös kilpailukykyä. Analytiikasta saadaan paras hyöty, kun se yhdistetään koko liiketoiminnan kehittämiseen. (Lahtinen 2013, 152–157.)

Tuomi Logistiikan palautejärjestelmään ohjautuvat kaikki osoitteeseen asiakaspalvelu@tuomilogistiikka.fi lähetetyt palautteet. Palautteita saadaan esimerkiksi seuraavista: toimitusaikatiedustelut, tuotetiedustelut, työhakemukset, aikataulut, kilpailutuksia koskevat tiedustelut, mainospostit, hankinta esitykset sekä sähköiseen ostamiseen liittyvät tiedustelut. Palautteiden tarkastelujaksoksi olen valinnut elokuun ja syyskuun 2017. Tarkastelujakso kuvastaa koko vuoden toimintaa. Palautteiden määrät tai jakautuminen eri segmentteihin ei oleellisesti muutu vuoden aikana. Tarkastelujakson otannasta voi huomata, että asiakkaiden palautteista suurin osa koskee sähköistä kauppapaikkaa ja olisikin luonteenomaista liittää palautteet suoraan sähköiseen ostospaikkaan. Toimitusaikatiedustelut ja tunnuksiin liittyvät palautteet tulisi hoidettua useimmiten jo asiakkaan asiointin yhteydessä. Elokuun ja syyskuun 2017 aikana tulleista palautteista lähes 50 % koski sähköistä kauppapaikkaa.



Kuva 14. Sähköisen ostamisen palautteet elo- ja syyskuulta 2017

Asiakkaat kaipaavat nopeita, tehokkaita palvelukanavia, joilla he pystyvät vaikuttamaan häntä palvelemaan yritykseen. Yrityksien haasteena tulee olemaan asiakkaiden yksilöllisyyden huomioiminen. Asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttavat Kotlerin teorian mukaan psykologiset tekijät, sosiaaliset tekijät, kulttuuriin liittyvät tekijät sekä yksilölliset tekijät. Yksilöllisyyden huomioiminen tulee olemaan yrityksille sekä haaste että mahdollisuus. (Aarnikoivu 2005, 75–77.) Voisiko reaaliaikainen monikanavainen asiakaspalautejärjestelmä nostaa asiakastytyväisyyden uudelle tasolle?



Nykyasiakkaat ovat valmiita antamaan palautetta todella nopeasti- sekä hyvää että huonoa. Yrityksen tuleekin tarjota siihen selkeät ja hyvät keinot. (Gerdt & Korhonen 2016, 157.) Heti palvelun tai ostotapahtuman jälkeen asiakkaalta voidaan kysyä kahdella tai kolmella kysymyksellä tapahtuman onnistumisesta, Palautteen antaminen pitää olla vapaaehtoista, ja sen pitää olla asiakkaan ohitettavissa. Myös kysymysten asettelu on tärkeää, jotta vastaajat varmasti ymmärtävät kysymykset. Kysymyksissä pitää olla selkeästi eroteltuna, kysytäänkö järjestelmän toimivuutta vai ostospaikan toimivuutta.

Ostotapahtuman aikana tai sen jälkeen voidaan asiakkaalle lähettää esimerkiksi seuraavanlainen kysymys selvittämään asiakastytyväisyyttä tukichat-palveluun.

0%

Olen tyytyväinen tukichat-palveluun

En osaa sanoa

1 2 3 4 5

Tyytymätön Tyytyväinen

Jatka

Kuva 15. Verkkokysely (Kaikkonen 2017)

Asiakkailta suoraan kysyttäessä yrityksellä on mahdollisuus kerätä tietoa asiakkaan todellisista tarpeista ja motiiveista. Hyvä asiakaskysely kannattaa pohtia tarkasti. Kysymysten suunnitteluun ja järjestykseen kannattaa paneutua perusteellisesti.

Tuomi Logistiikka on kahden julkisenalan yrityksen yhteenliittymä. Näistä toisessa yrityksessä on vuosittain toteutettu asiakastytyväisyyskysely. Vuoden 2015 kyselyn tuloksista tiedonkulku on arvioitu yrityksen heikoimmaksi kohdaksi. Tiedonkulkua voitaisiin oleellisesti parantaa sähköiseen ostospaikkaan yhdistetyllä, sähköisellä palautekanavalla. Nykyisin myös sähköiset kauppapaikkaohjelmistot mahdollistavat uutiskirjeen lähettämisen rekisteröityneille asiakkaille. Tyypillisesti asiakkaalle lähetetään postia seuraavasti:

- tervetuloa asiakkaaksi viesti
- tilausvahvistus
- ilmoitus tilauksen muutoksesta mm. toimitustavan tai -ajan muutoksesta
- uudet tuotteet ja kampanjat. (Lahtinen 2013, 150.)

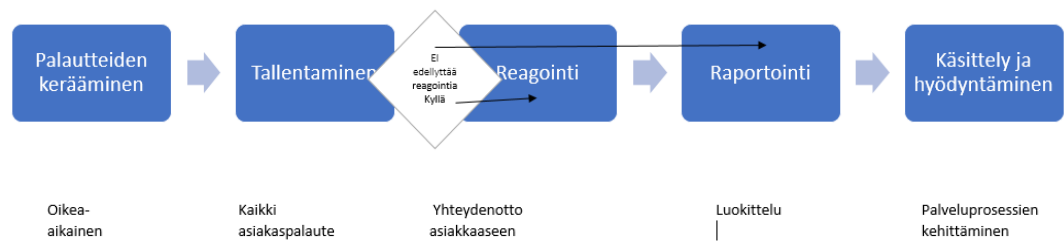
### 6.3 Palautekoordinaattori

Digitalisaation myötä asiakkaan ostokäyttäytyminen on muuttunut merkittävästi. Asiakas hoitaa suurimman osan ostoprosessistaan itse, ja verkostoista on tullut tärkeitä myyntikanavia. (Gerdt & Korhonen 2016, 46.) Tähän verkostojen väliin, palautteiden ohjailuun on syntynyt tarve palautekoordinaattorille. Palautekoordinaattori voi olla yksi henkilö tai tehtävät voitaisiin vastuuttaa yksikölle. Palautekoordinaattorin toimenkuva voisi olla seuraava:

- palautteiden kerääminen
- tallentaminen
- reagointi asiakkaalle / yksiköihin
- raportointi / läpimenoajan seuranta
- asiakasyhteistyö
- kehitysehdotuksiin reagointi
- palautteiden jälkihoito

Palautekoordinaattorin tehtäväkenttänä näkisin koko palautejärjestelmän kehittämisen yhdessä asiakkaiden ja yksiköiden kanssa. Tärkeinä tehtävinä on myös asiakasyhteistyö, kehitysehdotuksiin reagointi ja kannustaminen palautteiden antoon. Myös palautteiden jälkihoito on erittäin tärkeää, jotta asiakkaat tietävät, että heidän lähettämänsä palautteet ja kehitysehdotukset ovat aidosti kiinnostaneet ja johtaneet toimenpiteisiin. Palauteisiin reagointi tulisi olla mahdollisimman nopeaa, ja asiakkaan tyytyväisyydestä tulisi varmistua. Erityisen tärkeää jälkihoito on silloin, kun palaute on koskenut virhetilannetta.

Palautekoordinaattorin tehtävää havainnollistaa seuraava kuva.



Kuva 16. Asiakaspalautteen käsittely (mukaillen Aarnikoivu 2005,70)

Palauteprosessin kehittämisessä koordinaattorin tehtäväksi näkisin palautteiden käsittelyn ja hyödyntämisen sekä suunnitellut jatkotoimenpiteet. Asiakkaiden ja yksiköiden tulisi saada palautteiden perusteella tehdyistä toimenpiteistä tietoa, ja näihin olisi hyvä sisällyttää jotakin konkreettista, jota on jo tehty palautteiden perusteella. Näin vastaajat tuntevat tulleen kuulluiksi ja pystyvänsä vaikuttamaan toimintoihin. Yleisesti käytetty menetelmä on julkaista avoimet kysymykset esimerkiksi yrityksen kotisivuilla ja laittaa näihin vastukset. Ne saattavat kiinnostaa useita asiakkaita, tiedotusvälineitä tai joissakin tapauksissa kaikkia kuntalaisia.

Palautteet ja niiden perusteella tehdyt toimenpiteet tulisi tiedottaa henkilöstölle saakka. Organisaatioiden tulisi kehittää palautteiden mukaisesti toimintojaan ja saada koko henkilöstö mukaan. Kehitystyötä ei kannata tehdä esimiesvetoisesti. Esimerkiksi jos on kolme kehitystavoitetta, niille jokaiselle voi sopia oman vastuuhenkilön. Tutkimustulokset ovat alku, josta kehitys lähtee. (Korteso 2014, 241–244).

Uuden toimintamallin onnistumisen edellytyksenä on oikea-aikainen tiedottaminen. Muutosohjelma olisi hyvä nimetä niin, että henkilökunnalle selviää hankkeen merkitys. Hyvä nimi yhdistää materiaalit, koulutuksen ja koko toiminnan yhdeksi kokonaisuudeksi. Digitalisaatio läpivalaisee koko yrityksen toiminnan, ja asiakaskokemuksesta eivät voi olla enää vastuussa vain asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt. Asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemuksen parantaminen tulisi olla koko yrityksen yhteinen suunta. (Gerdt & Korhonen 2016, 145–146.)

#### 6.4 Tulevaisuuden näkymiä

Sähköisten kanavien kehittyminen on merkittävässä roolissa yrityksen tulevaisuudessa. Sähköisen ostamisen ratkaisussa yhdistyvät tarvikkeiden ja palveluiden tilaaminen ja laskunkäsittely sekä hankintasopimusten käyttö. Automaatio, robotiikka sekä mobiilipalvelut tulevat muuttamaan yrityksen

toimintoja ketterimmäksi sekä lähemmäksi asiakkaita. Tulevaisuuden ennusteissa on myös kiristyvää kilpailua sekä lain tuomia muutoksia. Työvoiman ja asiakaskunnan kansainvälistyminen velvoittaa palveluntarjontaan myös muilla kielillä. Ikärakenteen muutokset vaikuttavat palveluiden ja tuotteiden kysyntään.

Tulevaisuuden asiakkaat arvostavat suuria kokonaisuuksia, ketteryyttä ja vuorovaikutusmahdollisuuksia. Yrityksen tulee huomioida tulevaisuudessa myös kestävä kehityksen tuomat arvostukset, kestävät materiaalit, kierrätys, luonnonsuojelu ja eettiset valinnat. Digitalisaatio muokkaa hoito- ja opiskelutarvikkeita, ja varastointitarpeet muuttuvat. Onko enää viiden vuoden kuluttua kysyntää kopiopaperille, käsipaperille tai painetuille esitteille? Innovatiiviset sekä luonto- ja käyttäjäystävälliset ratkaisut tulevat vaikuttamaan koko toimintakenttään. Kierrätysmahdollisuuksien tarjoaminen ja jatkokäsittelyt tulevat muuttamaan muotoaan ja vaikuttavat yrityksen toimintoihin. Tietoturvallisuuteen liittyvät kysymykset muokkaavat rajusti digitaalista ostokäyttäytymistä. Miten muuttuu toimitilojen tarve ja suoratoimitusten määrä? Nämä kaikki yhdessä ja erikseen tulevat vaikuttamaan asiakkaisiin, henkilöstöön, ja koko yrityksen toimintakenttään.

Tieto- ja viestintäteknikka tarjoaa mahdollisuuksia tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Se myös muokkaa nykyisiä työtehtäviä ja tekee osan töistä tarpeettomiksi. Työnteko ei ole enää sidottu aikaan ja paikkaan. Tämä tuo uusia haasteita johtamiselle ja työntekijöiden jaksamiselle. Miten tämä kaikki tulee muuttamaan asiakaskokemusta?

Siitä, miten tunne- ja tietojärjestelmät liittyvät yhteen, on olemassa erilaisia mielipiteitä. Joidenkin mielestä järjestelmät toimivat itsenäisesti ja toisten mielestä tietojärjestelmät dominoivat tunnepuolta. (Havunen 2000, 45.) Siirtykö ostaminen täysin sähköisiin palveluihin ostoskeskusten muuttuessa olohuoneiksi, ja vahvistavatko marketit osaamistaan tavarajakelijoina? Miten asiakastyytyväisyyttä mitataan tulevaisuudessa? Onko sähköinen ostopaikka virtuaalitodellisuuden aikaansaama mielihyvän keskus, jossa tavarat ja palvelut voidaan käsin kosketella ennen ostopäätöksen tekoa? Muutoksen vaikuttavimpana osana on teknologian kehittyminen, tekoäly, automaatio, robotisaatio sekä virtuaalitodellisuus. Valinnan mahdollisuudet, yksilöllisyys ja toiminta-ajan joustavuus kiehtovat ihmisiä. Kattavien tietoliikenneyhteyksien rakentaminen Suomeen ja maailmalaa-juisesti vaatii vielä kuitenkin aikaa ja investointeja.

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etlä on arvioinut että tekoäly tulee korvaamaan suomalaisista työpaikoista 36 % seuraavan 10–20 vuoden aikana. Digitalisaatio tekee ammatteja tarpeettomaksi, mutta taas toisaalta synnyttää uusia tehtäviä. Lisääntymään tulevat mm. virtuaaliset lääkäriasemat, joissa asiakas saa diagnoosin videopuhelun välityksellä. Myös opiskelu on siirtymässä laajemmin verkkoon. Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa on otettu käyttöön ohjelmistorobotiikkaa, ja myös puhelin- ja

asiakaspalvelukeskusten myyjät tullaan elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen arvion mukaan korvaamaan lähes täysin roboteilla. (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etlä, 2015.)

Kaikkea robotit eivät kuitenkaan osaa. Ihmisille jää luovuutta, intuitiota ja keksimistä vaativat työt. Myöskään sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvat ammatit eivät ole ainakaan vielä koneiden hoidettavissa. Digitalisaatio vapauttaa ihmisen ajasta ja paikasta, mutta kaiken koneellisen yhteydenpidon rinnalle, ihmiset tulevat myös tulevaisuudessa kaipaamaan ai-toja ihmiskontakteja.

Elinkeinoelämän keskusliiton vuoden 2015 raportissa kerrotaan, että tietokaapeliyhteys tulee Aasiasta Jäämeren rantaa pitkin Norjaan ja siitä Helsingin kautta muuhun Eurooppaan. Tämä noin 800 miljoonan euronhanke on tärkeä digitalisaation edistäjä. Suomen syrjäinen sijainti, suomen kieli ja pienet markkinat eivät enää tulevaisuudessa ole esteenä kaupankäynnille. (Jungner, 2015.) Myös teknologia luo uusia mahdollisuuksia, ja mm. GPS-paikannusta voidaan hyödyntää kuljetustenseurannassa. Kuljetusten seuranta ja paikallistaminen käyvät vaivatta ja nopeasti. Varaston hallinnossa voidaan käyttää radiotaajuisia etätunnistetta (RFID) sekä viivakoodoja. Näiden koodien avulla voidaan seurata varastosaldoja lähes reaaliaikaisesti. (Lönnqvist ym. 2010, 143–144.)

Tietosuojakysymykset haastavat meidät uudella tavalla teknologian lisääntyessä. Onko tulevaisuuden tunnistautuminen mahdollista vain sormenjäljellä tai ihon alle laitetulla tunnisteella? Yksilöllisyydensuoja, tietoturvallisuus ja identiteettivarkaudet tulevat kehityksen myötä lisääntymään, ja nettiturvallisuuteen vaaditaan uusia ratkaisuja.

Tulevaisuuden trendeistä kiireen vähentäminen, hiljaisuus ja oman elämyksen löytäminen ovat tärkeässä roolissa etsittäessä asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen palveluihin. Pehmeiden arvojen, kädentaitojen sekä muun luovan toiminnan kysyntä tulee tulevaisuudessa kasvamaan. Innovatiiviselle yritykselle olisikin mahdollista yhdistää pehmeät arvot omaan asiakaslähtöiseen liiketoimintaan. Perinteiset tehokuuteen perustuvat ajattelumallit tulee päivittää paremmin nykytarpeita vastaaviksi.

Henkilöstön tulee saada pohtia yhdessä asiakkaan tarpeita. Työ, joka tarjoaa mahdollisuudet tuottaa asiakkaalle mielekästä palvelua, tuo hyvää mieltä myös työntekijälle. Työhyvinvointi ja asiakkaan saama mielihyvä luovat toinen toisensa. Vaatimukset ja valvonta tuottaa työpahoinvointia ja johtavat huonoon asiakaspalveluun. Kun henkilöä arvostetaan, hän antaa arvoa myös koko organisaatiolle ja asiakkaille. (Juuti 2015, 141.)

Työelämän kehittämisen erikoislehti Telma 3/2017 käsittelee henkilöstön yhteistyön voimaa artikkelissaan ”Yhdenvertaisuuden esikuvaksi”. Helsingin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialojen yhdistyessä on pohdittu kaupungin työntekijän työhyvinvointia. Ihminen pystyy kasvamaan ammattilaisena,

jos häntä kuunnellaan, ja hän näkee työnsä vaikutukset. Työhaastattelut vaihtuvat testeiksi, joissa pohditaan, sopiiko työntekijän kulttuuriin, jossa työyhteisö toimii. Henkilökunta on laittanut yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistämisen tärkeäksi tavoitteeksi työssään. Kun työntekijät voivat hyvin työssään, se kertautuu asiakkaiden kokemuksissa. ”Kun työntekijät voivat olla ylpeitä työstään, kaikki rullaa todella hyvin”, toteaa Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialajohtaja Tommi Laitio. (Kokko 2017.)

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Uusia tapoja kuulla asiakasta ideoidaan jatkuvasti. Jatkossa mittaamiseen kuuluu vähemmän itse mittaamista ja teknistä työtä, sillä suuntana on asiakkaiden kanssa yhteisesti tekemällä ja kokemalla löytää asiakasta parhaiten palvelevat toimintatavat. Perinteiset asiakastyytyväisyystutkimukset eivät nykytutkimusten valossa palvele parhaalla mahdollisella tavalla asiakaskokemuksen kehittämistä. Yritysten tulisikin rakentaa uudenlainen tapa mitata asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen parantamiseen vaaditaan koko yritykseltä halukuutta kuunnella asiakkaita ja kehittää toimintoja yhteistyössä heidän kanssaan. Yritysten tulisi olla aidosti kiinnostuneita asiakkaiden toivomuksista, tulevaisuuden näkymistä sekä käyttää uuden teknologian tuomia mahdollisuuksia. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen tulisi tehdä reaaliaikaisesti tai mahdollisuuksien mukaan jo ennakkoon tutkia, mitä asiakkaat tahtovat.

Tyytyväinen, työhönsä sitoutunut henkilökunta kykenee myös parhaaseen asiakaspalveluun. Lisäarvoa saadaan henkilökunnan sitouttamisella asiakaslähtöiseen toimintamalliin. Henkilökunnan osallistuessa kehittämiseen, sitoutuu se samalla noudattamaan itse kehittelemiään toimintatapoja. Hyvänä esimerkkinä on Pirkanmaan sairaanhoitopiirin laboratorion Fimlabin saama Millenium-säätiön tunnustuspalkinto internet-pohjaisen ajanvarausjärjestelmän käyttöönotosta. Ajanvarausjärjestelmä on ensimmäinen maassamme. Internetissä varattu aika pitää paikkansa 2 minuutin tarkkuudella. Fimlabin muutoksissa koko henkilöstöllä on ollut mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan. Tämä on vaikuttanut siihen, että koko henkilöstö on suhtautunut myönteisesti liikelaitostumiseen. (Juuti 2015, 94.)

Yrityksen menestyminen rakennetaan asiakastyytyväisyydestä, ja asiakas-keskeisyys tulisi olla yritystä ohjaava tekijä. Asiakkaiden tyytyväisyyttä tulisi mitata lähtökohtaisesti siksi, että löydetään pullonkaulat ja tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät. Vastaanotetut palautteet tulisi saattaa käytäntöön asiakastyytyväisyyden parantamiseksi, ja niistä tiedottaminen tulisi tehdä sellaisella laajuudella, että se tavoittaa koko asiakaskunnan sekä

henkilökunnan. Tulevaisuudessa vielä niin, että järjestelmä mahdollistaisi asiakkaan yksilöllisen huomioimisen.

On nähty, että edelläkävijäyritykset tutkivat tarkoin, miten voivat ratkaista asiakkaidensa tarpeet, ja miten ne voivat ratkaista yhteiskunnan ongelmia hoitamalla omaa liiketoimintaansa yhä paremmin. Tulevaisuuden menestäjät yhdistävät tuloksetekokyvyn, henkilöstön tyytyväisyyden ja asiakas-tyytyväisyyden. Tulevaisuuden yritysten tulee olla valmiita muutokseen ja riskien ottoon, ehdottaa poikkeavia ratkaisuja, kokeilla uusia asioita sekä kyseenalaistaa vanhat toimintamallit. Innovointia ei voida rajata vain yhden osaston tai työntekijän arkeen, vaan se on mahdollistettava ja kannustettava jokaisen työntekijän työtapoihin. Jatkuva oppiminen ja oppimisen jakaminen tulee yrityksen toimintatavaksi, kun ihmisille annetaan vapaus ja vastuu organisoida omaa työtään. Digitalisaation mahdollistamat uudet toimintatavat tuovat mahdollisuuden reaaliaikaiselle tiedonkeräämiselle, viestinnälle ja tiedon jakamiselle. Digitaalisuus antaa mahdollisuuden yhä syvempään ja yksilöllisempään yhteistyöhön asiakkaan kanssa. (Oikarinen 2016.) Yrityksen menestystekijöinä tulee olemaan asiakastuntemus, ydinosaamisen kehittäminen sekä siihen liittyvät kalustot ja henkilöstö. Yrityksen menestys edellyttää asiakkaan tuntemista ja ketterää muuntautumista. Tulevaisuuden kilpailu voitetaan tunteella, ei pelkällä tekniikalla. (Lehtinen 2002, 101.)

Kirjoittaessa opinäytetyöntäni ja vertailllessani eri asiakaspalautemahdollisuuksia tulin vakuuttuneeksi, että asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa myös tapa, kuinka sitä tutkitaan. Pitkät kyselylomakkeet tai erilaiset haastattelumenetelmät eivät toimi nykyaikaisessa toimintaympäristössä, jossa on totuttu tiedonvälitykseen heti tapahtumahetkellä. Myöskään hitaat ja kankeat tyytyväisyyskyselyt eivät tuo reaaliaikaista dataa, jolla päästään kehittämään yrityksen toimintoja asiakaskeskeisempään suuntaan heti toimenpidettä vaativan tapahtuman jälkeen.

Tuomi Logistiikassa näen parhaaksi vaihtoehdoksi jatkaa jo olemassa olevan palautejärjestelmän kehittämistä sekä kehittää sähköiseen ostopaikkaan oma, ketterä, myös mobiililaitteessa toimiva monikanavainen asiakaspalautejärjestelmä. Järjestelmätoimittajan ylläpitämä ratkaisu tarjoaisi monipuolisen mahdollisuuden palautteiden antamiseen sekä viestinnän parantamiseen. Tutkimuksen tuloksena on myös, että palautejärjestelmä pitäisi vastuuttaa niin, että jokainen palaute järjestelmässä vastaanotetaan, tallennetaan, raportoidaan, analysoidaan, luokitellaan ja käsitellään loppuun sovitussa ajassa.

Asiakkaat ovat nykyisin halukkaita antamaan palautetta ja ottavat mielellään osaa yrityksen kehittämiseen. Mittausten säännöllisyys ja automatisointi tukee yrityksen jatkuvaa kehitystä. Parhaat yritykset pystyvät rakentamaan palvelunsa niin, että palvelua tarjotaan jo ennen kuin asiakas edes tajuaa tarvitsevansa sitä. Tämä perustuu siihen, että saamme asiakkaista

heidän luvallaan aika paljon tietoa ja pystymme käyttämään sitä parempaan palveluun. (Korpeus, 2017.)

Asiakkaat kaipaavat nopeita ja tehokkaita palvelukanavia, joilla he pystyvät vaikuttamaan häntä palvelemaan yritykseen. Reaaliaikainen monikanavainen asiakaspalautejärjestelmä nostaa asiakastyytyväisyyden uudelle tasolle. Tuomi Logistiikan palvelulupauksen sopii hyvin reaaliaikainen käyttäjäystävällinen asiakaspalautejärjestelmä; helposti, joustavasti, taloudellisesti ja kehittyvä arjen mukaisesti.

Tervetuloa digiaikaan -asiakkaat ovat jo täällä!



## LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. (2007). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*. Juva: Bookwell.
- Aarnikoivu, H. (2005). *Onnistu asiakaspalvelussa*. Juva: WSOY.
- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. (2017). *Viiden tähden asiakaskokemus*. Helsinki: Kauppakamari.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. (2004). *Tee asiakassuhteista tuottavia asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Brink, M. (2015). *Muuttuvat ihmiset ja organisaatiot - Seitsemän askelta henkisessä kehityksessä*. Helsinki: Kirjokanta Oy.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2015). *Otetaan digiloikka! Suomi digikehityksen kärkeen*.  
Haettu 18.9.2017 osoitteesta [https://ek.fi/wp-content/uploads/Otetaan\\_digiloikka\\_net.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/Otetaan_digiloikka_net.pdf)
- Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA (2015). *Työn murros. Riittääkö dynamiikka*. Haettu 20.9.2017 osoitteesta [https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA\\_B269\\_Tyon\\_murros\\_kansilla\\_high\\_res.pdf](https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA_B269_Tyon_murros_kansilla_high_res.pdf)
- Feedtrail (2017). *Vihdoin, oikeasti reaaliaikainen palauteratkaisu*. Haettu 27.3.2017 osoitteesta <https://www.feedtrail.com/fi/>
- Filenius, M. (2015). *Digitaalinen asiakaskokemus*. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus*. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C. (2015). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: Talentum.
- Havunen, R. (2000). *Uusi näkökulma asiakkaaseen -oivaltamisen kautta tuloksiin*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Hiltunen, A. (2014). *Johtamisen taito -elämänmittainen matka*. Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. (2015). *Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, K. (2014). *Työn mielekkyyden johtaminen – käytännön opas*. Helsinki: Talentum.

Kaikkonen, M. (2017). *10 vinkkiä kyselyiden tekemiseen*. Haettu 17.10.2017 osoitteesta <https://blog.zef.fi/10-vinkkia-kyselyiden-tekemiseen>.

Kannisto, P. & Kannisto, S. (2008). *Asiakaspalvelu. Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä?* Tampere: Amk-kustannus Oy.

Kilpinen, P. (2008). *Liekeissä – Miten johtaja inspiroi ihmiset siirtymään muutokselle*. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Kokko, M. (2017). Yhdenvertaisuuden esikuvaksi. *Telma Työelämän kehittämisen erikoislehti* 3, 30-35.

Korpeus, T. (2017). Näin voimme parantaa asiakaskohtaamisen laatua. haettu 5.9.2017 osoitteesta <https://www.provad.fi/blogi/tomi-korpeus-business-fmn-haastattelussa-asiakaskohtaamisten-laatua-voidaan-parantaa-automatisoinnilla>

Lahtinen, T. (2013). *Verkkokaupan käsikirja*. Helsinki: Suomen yritysikirjat Oy.

Lehtinen, J. (2002). *Asiakkuuslähtöinen johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. (2006). *Suorituskyvyn mittaaminen - tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Helsinki: Oy Nord Print Ab.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonon, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. (2010). *Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä*. Helsinki: Tietosanoma.

Löytänä, J. & Korteso, K. (2011). *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.

Mandatum Life (2016). *Tulevaisuudentutkija: uuden ajan yritys putsaa pois hierarkiat*. Haettu 5.9.2017 osoitteesta <https://www.mandatum-life.fi/life-journal/artikkeli/-/article/tulevaisuudentutkija-uuden-ajan-yritys-putsaa-pois-hierarkiat>

Mattila, P. (2007). *Johdettu muutos – avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Helsinki: Talentum.

- MCS (2012). Leanin hyödyntäminen. Haettu 4.11.2016 osoitteesta [http://leaniksi.fi/leanin\\_hyodyntaminen/](http://leaniksi.fi/leanin_hyodyntaminen/)
- Mäntyneva, M. (2001). *Asiakkuudenhallinta*. Vantaa: Wsoy.
- Nakari, R. & Sjöblom, S. (2009). *Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio*. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Nieminen, M. (2014). *Monikulttuurinen asiakastyö*. Helsinki: Tietosanomaa.
- Provad (2015). Palvelun laadun mittaaminen. Haettu 20.9.2017 osoitteesta <https://www.provad.fi/palvelut/palvelun-laadun-mittaaminen>
- Questback (2016). Asiakaskokemuksen mittaamisen ABC. Haettu 17.5.2016 osoitteesta <https://www.questback.com/fi/blogi/asiakaskokemuksen-mittaamisen-abc/>
- Rantanen, T. (2013). *Kunnan asiakaspalvelu*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Reinboth, C. (2008). *Johda ja kehitä asiakaspalvelua*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Rissanen, T. (2005). *Hyvä palvelu*. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Rissanen, T. (2006). *Hyvä palvelun kehittäminen*. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Ruuska, K. (2012). *Pidä projekti hallinnassa – suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus*. Vantaa: Hansaprint.
- Selin, E. & Selin, J. (2013). *Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan*. Espoo: Hansaprint Oy.
- Sumkin, T. & Tuomi, L. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen- organisaation oppimisen oivalluksia*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs organisaatio*. Vantaa: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tietoweb Oy (2017). QR-koodit. Haettu 2.3.2017 osoitteesta <http://www.qr-koodit.fi/etusivu>
- Tirkkonen, T. (2016). *Palveluprosessi*. Blogijulkaisu 20.11.2013. Haettu 17.5.2016 osoitteesta <https://terhotirkkonen.com/tag/tukipalvelu/>

Tuomi Logistiikka Oy (2017). Haettu 14.10.2017. osoitteesta <http://tuomilogistiikka.fi/palvelut>

Vuorinen, T. (2014). *Strategiakirja- 20 työkalua*. Helsinki: Talentum.