



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

KATI NIEMI

Net Promoter Score -palautteet hyötykäyttöön

Case Silja Serenade

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
KOULUTUSOHJELMA YAMK 2020

Tekijä(t) Niemi, Kati	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2020
	Sivumäärä 70 + 1	Julkaisun kieli Suomi
<p>Julkaisun nimi Net Promoter Score -palautteet hyötykäyttöön: Case Silja Serenade</p>		
<p>Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK</p>		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön taustalla toimi toimeksiantajan, Tallink Silja Oy:n laivan Silja Serenaden, tarve ottaa teettämänsä Net Promoter Score (NPS) -kyselyn tulokset, niin numeeriset kuin kirjalliset palautteet, hyötykäyttöön ja kehittää asiakastyytyväisyysmittarin hyödynnettävyyttä.</p> <p>Työssä mallinnettiin palautteiden luvun käyttöönottoprosessi. Toimintatapa, joka sopii jo olemassa oleviin rutiineihin ja palaverikäytäntöihin. Mallin tarkoituksena oli toimia NPS-kyselyn tuloksien läpikäynnin aloitusta ohjaavana punaisena lankana kaikilla Silja Serenaden catering-osaston alla toimivilla osastoilla. Työssä tehdyssä tutkimuksessa tavoitteena oli tutkia, millä tavalla käyttöönotto kannattaa aloittaa ja tuoda osaksi päivittäistä toimintaa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin käyttämällä lähestymistapana tapaustutkimusta. Tietoa kerättiin sisäisen benchmarkingin keinoin vierailemalla kolmella saman yrityksen laivalla, jotka ovat jo aloittaneet palautteiden luvun omalta osaltaan. Vierailuiden aikana suoritettiin puolistrukturoitu haastattelu laivojen intendenteille ja osalle osastopäälliköistä. Vierailuilla suoritettiin myös toiminnan ja käytettävien raporttien ja kaavioiden havainnointia.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että hyötykäyttö kannattaa aloittaa systemaattisesti käyttäen apuna yhteistä suunnittelupohjaa. NPS-tulokset tulee ottaa viikoittaisten palaverien agendalle sekä kattavasti perehdyttää osastopäälliköt ja esimiehet järjestelmien käyttöön.</p> <p>Haastatteluiden pohjalta mallinnettiin toimintatapa NPS-palautteiden hyötykäytön aloittamiseen toimeksiantajalaivan esimiehille.</p>		
<p><u>Asiasanat</u></p> <p>NPS (Net Promoter Score), asiakaskokemus, prosessien mallintaminen, benchmarking</p>		

Author(s) Niemi, Kati	Type of Publication Master's thesis	Date May 2020
	Number of pages 70 + 1	Language of publication: Finnish
Title of publication Utilization of Net Promoter Score feedback: Case Silja Serenade		
Degree program in Management and Service Business, Master's Program		
<p>Abstract</p> <p>The background of this thesis came from the need to utilize customer open feedback comments received from Net Promoter Score (NPS) survey and enhance customer experience by using these comments on Tallink Silja Oy's vessel Silja Serenade. By doing this, the goal was to reach the target on continuous customer experience improvement.</p> <p>The goal of this thesis was to create a process model, so that the reading of the results and customer's open comments could begin. The purpose was to build a model that fits the existing meeting practices. The purpose of the model was to act as red thread guiding the start of the review in all departments operating under Silja Serenade catering department. The aim of the study was to investigate how the introduction should be initiated and integrated into day-to-day operations.</p> <p>The study was conducted using a case study as an approach. Data were collected through internal benchmarking by visiting, a semi-structured interview was conducted with the ship's intendants and some of the department managers. During the interviews activities were observed and reports and charts used as observation tools during the review.</p> <p>The research showed that it is worthwhile to start the utilization systematically according to a common action planning basis or other similar model. The NPS results should be included in the agenda of the weekly department meetings and the department managers and supervisors should be comprehensively acquainted with the use of the systems.</p> <p>On the basis of the interview results, a process model for initiating the utilization of NPS feedback for supervisors of the client ship was modeled.</p>		
<p><u>Key words</u></p> <p>NPS (Net Promoter Score), customer experience, process modelling, benchmarking</p>		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
2	TUTKIMUSASETELMA	7
2.1	Tutkimusongelmat	7
2.2	Opinnäytetyön tavoite.....	8
2.3	Tapaustutkimus	9
2.4	Toimeksiantaja.....	10
2.5	Tutkimuksen tausta	11
2.6	Opinnäytetyön rajaus	12
3	NET PROMOTER SCORE -PALAUTEJÄRJESTELMÄ.....	14
3.1	Net Promoter Scoren käyttö.....	16
3.2	NPS Tallink Siljalla	17
4	ASIAKASKOKEMUS	20
4.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen	20
4.2	Asiakaskokemuksen kehittäminen	21
4.3	Asiakaskokemus ja Net Promoter Score	22
5	PROSESSIEN MALLINTAMINEN	24
5.1	Prosessikuvaus on viestinnän väline	24
5.2	Prosessimallinnus.....	25
5.3	Mallin käyttöönotto.....	27
6	TIEDONKERUUMENETELMÄT.....	28
6.1	Benchmarking	28
6.2	Haastattelu.....	30
6.2.1	Puolistrukturoitu haastattelu	31
6.2.2	Haastattelun litterointi	31
6.3	Havainnointi.....	32
6.3.1	Havaintoaineiston kerääminen	34
6.3.2	Aineistoanalyysi	34
7	TUTKIMUKSEN KULKU	36
7.1	Nykytila-analyysi	36
7.2	Benchmarking-vierailut	39
7.2.1	Haastattelun kulku	40
7.2.2	Haastattelun tulokset – NPS osana päivittäistä toimintaa	41
7.2.3	Haastattelun yhteenveto.....	51
7.2.4	Havainnoinnin tulokset.....	52
7.2.5	Havainnoinnin yhteenveto.....	53

7.3	Benchmarkingin tulokset	54
7.4	Työn luotettavuus.....	55
8	KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSIN MALLINNUS	57
8.1	NPS-palautteet hyötykäyttöön -malli.....	57
8.2	Perustehtävä, kriittiset tekijät ja vastuut	64
8.3	Tarvittava osaaminen, menetelmät ja ylläpito	65
8.4	Suosituksia hyötykäytön aloittamiseen.....	65
9	POHDINTA.....	67
	LÄHTEET.....	69
	LIITE 1	

1 JOHDANTO

Laiva on monipuolinen kohde viihteen, ravintoloiden ja ostosten teon merkeissä tai vain matkustusväline paikasta toiseen. Risteilymatkustaminen on etenkin suomalaisille tuttu vapaa-ajanviettokohde. Traficom (2020) mukaan suomalaisten risteilymäärät jatkavat kasvuaan, ja vuonna 2019 matkustajamäärät ulkomaan meriliikenteessä kasvoivat 0,6%. Ruotsiin tehtiin laivamatkoja jopa 8,58 miljoonan matkustajan voimin. Myös Tallink Grupp kuljetti vuonna 2019 ennätysmäärän matkustajia, yli 9,8 miljoonaa matkustajaa kaikilla reiteillään (Tallink Siljan www-sivut 2019). Laivalla matkustaa kaiken ikäisiä asiakkaita eri kokoonpanoilla, joten myös asiakkaiden tarpeet vaihtelevat suuresti. Asiakkaat jättävät palautetta kokemuksistaan niin matkan aikana kuin matkan jälkeenkin, palaute onkin elintärkeä työkalu asiakaskokemuksen rakentamisessa.

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan parhaimmillaan asiakkaan tunnetta tai kokemusta, joka saa asiakkaan tulemaan uudelleen ja kertomaan positiivisesta kokemuksestaan muille. Asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan elämäntilanteen lisäksi henkilökohtainen odotusarvo, joten palveluntarjoajan on mahdotonta tutkimatta tietää, mitkä asiat vaikuttavat eniten yksittäisen asiakkaan kokemukseen. (Fischer & Vainio 2015.) Nykypäivänä tieto ja kokemukset asiakkaiden välillä kulkevat salamannopeasti. Ainoa keino välttää negatiiviset vaikutukset ja maksimoida positiiviset puheet on panostaa asiakkaiden kokemuksiin joka ikinen päivä. (Filenius 2015, 31.) Morganin (2019) mukaan vuosi 2020 tulee olemaan jännittävä vuosi nimenomaan asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta. Koskaan aiemmin ei ole ollut yhtä tärkeää tuottaa johdonmukaista ja saumatonta kokemusta asiakkaille, samalla keksien innovatiivisia tapoja täyttämään odotuksia. Työn kirjoittamisen aikana kävi ilmi, että vuodesta tulikin jännittävä koronapandemian lopettaessa useiden palveluyritysten toiminnan keväällä 2020.

Net Promoter Score (NPS) on yksi yleisimmin käytetty asiakaskokemuksen mittaamenetelmä, useiden asiantuntijoiden mukaan jopa paras tapa mitata asiakaskokemusta. NPS perustuu yhteen palvelutapahtuman jälkeen esitettävään yksinkertaiseen kysymykseen, jossa asiakkailta kysytään, kuinka halukkaita he ovat suosittelemaan yritystä muille asteikolla 0–10. Varsinainen mittari on suhdeluku, jossa

verrataan vahvoja suosittelijoita heihin, jotka eivät ole valmiita suosittelemaan. Seurattava NPS-arvo saadaan vähentämällä suosittelijoiden määrästä arvostelijoiden määrä. (Filenius 2015, 124.) Net Promoter Score -kyselyn kautta saadaan päivittäin suuret määrät tietoa asiakkaiden kokemuksesta ja tyytyväisyydestä, mutta kuitenkin nämä palautteet jäävät toimeksiantajalla nyt hyötykäyttämättä. Arantolan ja Simosen (2009, 5) mukaan näin käy usein, kun yrityksillä on käytössään paljon tietoa, mutta ei toimintamallia, jolla tätä tietoa jäsenettäisiin käyttöön. Heidän mukaansa kehittäminen tulisikin aloittaa jonkinlaisen seurantajärjestelmän tai -prosessin käyttöönotolla.

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena onkin mallintaa toimintatapa Net Promoter Score -kyselyn kautta saatavien palautteiden hyötykäytön aloittamiseen, jotta toimeksiantaja saisi täyden hyödyn teettämästään NPS-kyselystä. Kehitystyön konkreettisena tuotoksena tehdään prosessin mallinnus, joka tulee toimimaan toimintaa ohjaavana punaisena lankana palautteiden luvun käyttöönotossa. Tästä opinnäytetyöstä tulee hyötymään itse toimeksiantajan, Tallink Silja Oy:n aluksen Silja Serenaden, lisäksi, myös yrityksen muut laivat sekä mahdollisesti muut toimijat.

Toimeksiantajayrityksenä on Tallink Silja Oy:n alus Silja Serenade. Net Promoter Score mittarina on otettu käyttöön yrityksessä jo vuonna 2016, joten toimintaprosessi palautteiden lukuun on enemmän kuin ajankohtainen. Vuonna 2018 yrityksessä aloitti uusi asiakaskokemuspäällikkö, joka kiinnitti huomionsa vajaalla käytöllä olevaan mittariin. Saadakseen yrityksen eri organisaatiot keskittymään aktiivisemmin tämän tehokkaan mittarin hyötykäyttöön, aloitti hän 'Turning customer insight into actions – NPS action planning' -projektin, jonka tarkoituksena on ottaa NPS-tulokset tehokkaaseen käyttöön koko yrityksessä. (Kylmä henkilökohtainen tiedonanto 14.10.2019.) Tämä opinnäytetyö toimii toimeksiantajalla NPS-tulosten hyötykäytön aloittamisen pohjana.

Oma kytkös toimeksiantajaan on toimia työntekijänä ja esimiehenä Silja Serenadella työn kohteena olevassa organisaatiossa. Olen työskennellyt yrityksessä pian kahdeksan vuoden ajan, josta laivalla reilut viisi vuotta ja nykyisessä toimessani Housekeeping Managerina kaksi vuotta.

Myöhemmin työssä käytettäessä lyhennettä NPS tarkoitetaan toimeksiantajan, Tallink Silja Oy:n tapaa mitata asiakaskokemusta Net Promoter Score -kyselyä mittarina käyttäen. Jatkossa yrityksestä puhuttaessa käytetään muotoa Tallink Silja. Tallink Siljan teettämä NPS-kysely sekä mittaustapa käydään tarkemmin läpi luvussa 3.2 NPS Tallink Siljalla.

2 TUTKIMUSASETELMA

NPS-kyselyiden kautta saadaan valtava määrä tietoa asiakkaiden kokemuksesta eri kohtauspisteissä laivamatkan aikana. Tämä tieto tulee ottaa käyttöön ja hyödyksi asiakastyytyväisyyttä mittaavana ja asiakaskokemusta parantavana työkaluna. (Kylmä henkilökohtainen tiedonanto 14.10.2019.)

Tässä opinnäytetyössä suoritetaan tutkimus tapaustutkimusta lähestymistapana käyttäen. Tutkimusmenetelminä tullaan käyttämään sisäistä benchmarkingia, puolistrukturoitua haastattelua ja havainnointia. Työn tavoitteena on mallintaa NPS-kyselyn tuloksille käyttöönottoprosessi toimeksiantajan organisaatioon.

2.1 Tutkimusongelmat

Kananen (2015, 88) muotoilee tutkimusongelman työn missioksi tai visioksi, joka ohjaa työtä. Hänen (2013, 15) mukaansa tapaustutkimuksessa tarkoituksena on esittää tutkittavaan tapaukseen liittyvä ongelma, johon työssä keskitytään ja joka työn edetessä ratkaistaan. Tässä työssä tutkimusongelma ja alaongelmat on muodostettu työn tavoitteiden pohjalta. Työn tarkoituksena on tuottaa malli, joka vastaa tutkimusongelmaan.

Tutkimusongelmana tässä työssä on:

- Miten tutkimuksessa hankittavan tiedon pohjalta luodaan toimintatapa NPS-kyselyn kautta saatavien palautteiden hyötykäyttöön?

Tutkimusongelmaa täydennetään seuraavin alaongelmin:

- Miten palautteiden läpikäynti kannattaa tuoda osaksi päivittäistä toimintaa liitettäväksi jo olemassa oleviin rutiineihin?
- Millä tavoin asiakasnäkökulma otetaan huomioon palautteiden hyödyntämisessä?

Toimeksiantaja saa suuren määrän vastauksia teettämäänsä NPS-kyselyyn, mukaan lukien asiakkaiden jättämät avoimet palautteet. Asiakaskokemuksen jatkuvan

kehittämisen varmistamiseksi tulee myös nämä palautteet ottaa yrityksen käyttöön. Asiakaskokemuksen parantaminen on tärkeää ja ajankohtaista. Kuten Arantola ja Simonen (2009, 5) totesivat, suurien palautemäärien purkaminen ja läpikäynti sekä hyötykäyttö tulisi aloittaa jonkin toimintamallin käyttöönotolla. Tässä työssä luodaan malli palautteiden hyötykäytön aloittamiseen työn tavoitteen mukaisesti.

Tutkimuksessa tullaan keskittymään toimintatavan käyttöönottoon sekä käyttöönottoprosessin mallintamiseen. Vieraillemalla ja haastatteleamalla henkilöitä toiminnan aloittaneissa organisaatioissa päästään keskittymään kyseisiin teemoihin sekä keräämään tarvittavaa tietoa. Asiakasnäkökulma liittyy oleellisesti koko NPS-kyselyyn ja asiakastyytyvyyden mittaamiseen ja se liitetään osaksi tutkimusongelmaa, sillä tarkoituksena mittarin käyttöönotossa on parannettu asiakaskokemus.

2.2 Opinnäytetyön tavoite

Tämän kehittämistyön tavoitteena on mallintaa toimintatapa NPS-kyselyn kautta saatavien palautteiden hyötykäytön aloittamiseen Silja Serenaden catering-osastolla, jotta saataisiin laivan asiakaskokemusmittari tehokkaaseen käyttöön. Työn konkreettisena tuotoksena tehdään työprosessin mallinnus, joka tulee toimimaan osastoilla toimintaa ohjaavana punaisena lankana. Mallin tavoitteena on ohjata prosessin käyttöönottoa. Tarkoituksena on, että toimeksiantaja ottaa mallin käyttöön, tekee siitä rutiinin kaikilla cateringin alla toimivilla osastoilla ja vakiinnuttaa toiminnan osastojen itsensä kehitettäväksi ja ylläpidettäväksi.

Jotta kehittämistyön tavoitteeseen on mahdollista päästä, tutkitaan tapaustutkimusta lähestymistapana käyttäen benchmarkingin, haastattelun ja havainnoinnin keinoja, miten työssä hankittavan tiedon pohjalta aloitetaan toiminta palautteiden hyötykäyttöön. Opinnäytetyössä kerättävän aineiston pohjalta luodaan hyötykäytön käyttöönoton malli, josta saa luotua rutiinin jo olemassa oleviin palaverikäytäntöihin. Tarkoituksena oli, että uusi toimintatapa otettaisiin käyttöön ennen kesäsesonkia 2020. Kevään 2020 poikkeustilanteen vuoksi hyötykäytön aloittaminen on jouduttu siirtämään myöhemmäksi.

2.3 Tapaustutkimus

Lähestymistavaksi tähän opinnäytetyöhön on valittu tapaustutkimus (case study). Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 52–53) mukaan tapaustutkimus sopii kehittämistyön lähestymistavaksi nimenomaan, kun halutaan syventyä johonkin tiettyyn kohteeseen tai kokonaisuuteen (tapaukseen) ja tuottaa siitä uutta ja yksityiskohtaista tietoa. Myös Eriksson ja Koistinen (2014, 4; 36) määrittelevät tapaustutkimuksen nimensä mukaisesti jonkin tietyn tapauksen analysoinniksi, jonka tavoitteena on tuottaa ratkaisu. Vilkan (2015) mukaan tapauksena voidaan pitää esimerkiksi organisaatiota, yritystä, yksittäistä toiminnallista prosessia tai sen osaa. Kohteen tulee olla tarkasti eroteltavissa, jotta se voidaan rajata täsmällisesti (prosessi, toimenpide tai tilanne). Kun tutkimuksen alla on toiminta, aineistona voidaan käyttää ympärillä olevien toimijoiden haastatteluita ja kirjallisia kuvauksia.

Kohteena tässä työssä toimii liikkuva laivaympäristö, jonka esimiehistön käyttöön tullaan mallintamaan uusi toimintatapa vieläkin paremman asiakaskokemuksen luomisen avuksi. Laivan catering-osasto koostuu useasta matkailuelämyksiä tuottavasta osastosta. Jokaisella osastollaan on oma päällikkö, jonka lisäksi toimii muita esimiehiä, joita jokaista vakanssia pyörittää kaksi eri ihmistä. Tutkimus toteutetaan luonnollisessa ympäristössä eri menetelmiä käyttäen, sillä tapaus halutaan ymmärtää syvällisesti kuvattuna.

Ojasalon ym. (2014, 54–55) mukaan tapaustutkimus aloitetaan määrittämällä tutkittava tapaus, joka on tutkijalle jo joltain osaa tuttu. Tutkijalla tulee olla aiempaa tietoa alustavan kehittämistehtävän määrittelyyn. Tutkimuksen edetessä jo olemassa olevaa tietoa syvennetään uuden tiedon mukana. Lopullinen tuotos tehdään empiirisen aineiston keruun jälkeen. Tapaustutkimuksessa on mahdollista käyttää niin laadullisia kuin määrällisiä menetelmiä. Tyypillisesti kerätäänkin tietoa käyttäen monia eri menetelmiä, jotta saadaan kattava ja monipuolinen kuva tapauksesta. Myös Kanasen (2015, 67; 324) mukaan tapaustutkimuksen monimenetelmäisyys tuottaa syvällistä ymmärrystä tutkimukseen. Hän kirjoittaa, että haastattelulla pyritään ymmärtämään ja tuottamaan tietoa, jota voidaan testata tai varmentaa kyselyn menetelmillä.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 135) kertovat pitävänsä tapaustutkimuksen tavoitteena jonkin ilmiön kuvailua tai mallintamista. Tämän työn tavoitteena on tuottaa uutta tietoa jo osittain tutusta tutkittavasta kohteesta (NPS-kysely ja palautteet catering-osastolla) sekä mallintaa tiedon pohjalta toimintatapa käyttöönottoon. Tapaustutkimus sopii siis lähestymistavaksi tavoitteisiin pääsemisen varmistamiseksi.

2.4 Toimeksiantaja

Opinnäytetyössä toimeksiantajana toimii työpaikkani Silja Serenade, toinen Tallink Siljan Suomen lipun alla liikennöivistä laivoista. Tallink Siljalla on henkilöstöä maissa noin 500 ja merellä noin 1 000 henkilöä; se on osa Tallink Gruppia, yhtä Itämeren suurimmista matkustaja- ja rahtiliikennevarustamoista. Suomen lisäksi yrityksellä on toimintaa Virossa, Ruotsissa, Latviassa, Saksassa ja Venäjällä; joissa se työllistää yhteensä yli 7 400 henkilöä. Tallink Gruppinn laivoilla matkusti vuonna 2019 yhteensä reilut 9,8 miljoonaa matkustajaa. (Tallink Siljan www-sivut 2019.)

Oma työni laivalla on toimia Housekeeping managerina, tuttavallisemmin emäntänä. Työssäni vastaan muun muassa koko laivan siivouksesta, sekä suuresta määrästä materiaalitalauksia. Toimin myös hotelliosastolla esimiehenä. Hotelliosaston lisäksi laivan catering-osasto koostuu ravintola-, myymälä-, keittiö- ja viihdeosastoista. Laivan liikennöinnistä ja teknisestä puolesta vastaavat kone- ja kansiosastot, jotka tässä työssä rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Rajaus on tehty, koska työssä keskitytään ainoastaan asiakaspinnassa toimivien cateringin alla olevien osastojen NPS-kyselyn kautta saamiin palautteisiin.

Yrityksen missio on ”Haluamme tarjota miellyttävän matkakokemuksen, joka ylittää asiakkaiden odotukset ja houkuttelee heidät tulemaan uudelleen” (Tallink Siljan www-sivut 2019). Missio on osa yrityksen strategiaa ja ohjaa muuta toimintaa. Strategia kertoo yrityksen tahtotilan ja suunnan, jonka pohjalta yritys toimii. Tavoitellun asiakaskokemuksen tulee olla linjassa yrityksen tavoitteiden ja brändin kanssa. On myös erittäin tärkeää viestiä sisäisesti ja sitouttaa koko henkilökunta yrityksen strategian toteuttamiseen. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Laiva on erityinen työympäristö, jossa työntekijät viettävät suuren osan ajastaan. Työn tahti on nopea ja työpäivät pitkiä (10 tuntia). Työtä tehdään jaksoissa, pääsääntöisesti kahdeksan tai kymmenen päivän työvuoroissa, joita seuraavat saman mittaiset vapaat. Työntekijät asuvat laivalla hyteissä, jotka toimivat henkilökunnan töissä ollessa toisena kotina. Niin työntekijöillä kuin kaikilla esimiehilläkin on vaihtopari, kollega, joka jatkaa samaa työtä toisen lähtiessä vapaalle. Parijohtaminen tuo esimiestyöhön oman mausteensa. Kollegan kanssa ei tehdä töitä yhtä aikaa, joten yhteisten linjausten ja toimintatapojen vetämisessä on välillä haasteita. Uusien toimintatapojen luominen voi tästä syystä ontua ja olla hidasta.

2.5 Tutkimuksen tausta

Net Promoter Score asiakastytyväisyyden mittarina on otettu käyttöön yrityksessä vuonna 2016. Tähän asti aktiivisessa käytössä ovat olleet vain kyselyn kautta saadut numeeriset arviot. (Kylmälä henkilökohtainen tiedonanto 14.10.2019.) Pelkkien numeroiden perusteella käytännön kehittäminen on vaikeaa, lähes mahdotonta. Numeeristen arvioiden perusteella muutokset asiakastytyväisyydessä näkee helposti, mutta syyt jäävät pimentoon. Kylmälän (henkilökohtainen tiedonanto 14.10.2019) mukaan NPS-tuloksia numeerisessa muodossa käydään läpi viikoittain laivojen intendenttien eli koko catering-osaston päälliköiden johdolla. Muutokset asiakastytyväisyydessä huomataan ja syitä selvitetään, mutta ilman asiakkaalta saatua kirjallista kommenttia vain pintapuolisesti.

'Turning customer insight into actions – NPS action planning' -mallintaminen on maaorganisaatiossa asiakaskokemuspäällikön aloittama projekti, jonka tarkoituksena on ottaa NPS-kyselyn kautta saatavat tulokset aktiiviseen käyttöön koko yrityksessä ja tehdä siitä jatkuva toimintatapa läpi organisaation laivoilta johtoryhmään ja takaisin. Tavoitteena on, että laivaston jokaisella laivalla, sekä maaorganisaatiossa, luettaisiin palautteita ja reagoitaisiin niihin. Isoon osaan palautteista voidaan reagoida nopeasti ja tehdä muutoksia paikallisesti. Osa palautteissa ilmenneistä ongelmista vaatii investointeja, ne ongelmat tulee tuoda esille myös johtoryhmän palaverissa. (Kylmälä henkilökohtainen tiedonanto 14.10.2019.)

Alkuvuodesta 2019 aloitettiin pilottityö yrityksen Ruotsin lipun alla seilaavilla laivoilla Silja Symphonylla ja Galaxylla. Silja Symphony on Serenaden sisarlaiva, lähes identtinen, ja liikennöi samalla Helsinki – Tukholma -reitillä. Silja Symphonyn organisaatio on hyvin samantapainen kuin Silja Serenaden, jossa tämä tutkimus toteutetaan. Galaxy liikennöi Turku – Tukholma -reitillä ja on organisaatio- ja matkustajarakenteeltaan joltain osin Serenadesta poikkeava. (Kylmä henkilökohtainen tiedonanto 14.10.2019.)

NPS-kyselyn kautta saatavat palaukset, niin numeeriset kuin kirjallisetkin, ovat luettavissa Qualtrics-nimisessä ohjelmassa, joka näyttää laivojen eri osastot, niiden osa-alueet sekä eri kohtaamispisteet eriteltyinä. Kohtaamispisteillä tarkoitetaan kaikkia asiakkaan kohtaamisia yrityksen kanssa (Korkiakoski & Gerdt 2016). Qualtrics:n kautta saadaan paljon raportteja ja kuvioita eri muodoissa asiakastyytyvyyden kehittymisestä eri ajankohdilta. Sinne päivittyvät myös asiakkaiden avoimet kirjalliset kommentit reaaliajassa. Qualtricsiin on rakennettavissa valmiita tietopohjia omilla näkymillä eri laivoille, jolloin oikea kohderyhmä saa oikean tiedon reaaliajassa. Qualtricsissä voidaan seurata myös koko yrityksen ja sen muidenkin laivojen tulosta. (Kylmä henkilökohtainen tiedonanto 14.10.2019.)

2.6 Opinnäytteen rajaus

Hirsjärven ym. (2009, 81) mukaan opinnäytteen rajaamisella tarkennetaan sitä, mitä tutkimuksessa halutaan tietää sekä sitä, mitä kerätyllä aineistolla halutaan osoittaa. Tämä opinnäytetyö rajataan koskemaan Silja Serenadella asiakasrajapinnassa cateringin alla toimivia osastoja (hotelli, ravintola, myymälä, keittiö ja viihde) ja niiden saamia palaukset. Työssä ei olla kiinnostuneita laivan liikennöintiin liittyvistä palauksetta, kuten tärinä ja sen aiheuttamat äänet, sääolot ja muut tekniset äänet, kuten moottorit, ilmastointi ja hissit. Rajaus tehdään, koska tekniset palaukset eivät kuulu osastoille, joiden NPS-kyselyn palauksetta tässä työssä tarkastellaan, eikä asiakkaiden antamista palauksetta huolimatta sääoloihin voida vaikuttaa. NPS-kyselyn palauksetta mukana voi kuitenkin tulla jatkuvassa ja aktiivisessa seurannassa mielenkiintoisia kommentteja liittyen esimerkiksi hyttien sijaintiin. Jossain vaiheessa

tulevaisuudessa voi myös näistä tiedoista olla hyötyä, ei kuitenkaan vielä tämän opinnäytetyön kannalta.

Työstä on rajattu pois myös muut Tallink Siljalla käytettävät asiakastyytyväisyyden mittarit, joita ovat muun muassa perinteiset asiakaspalautteet eri muodoissaan sekä Mystery Shopping -asiakaskäynnit. Kyseiset mittarit toimivat hyvin tarkoituksissaan, mutta tässä työssä tehtävälle tutkimukselle ja tuloksille, niillä ei ole merkitystä, koska tarkoituksena on nimenomaan kehittää toimintatapaa NPS-kyselyn kautta saatavien tulosten läpikäyntiin ja hyödyntämiseen.

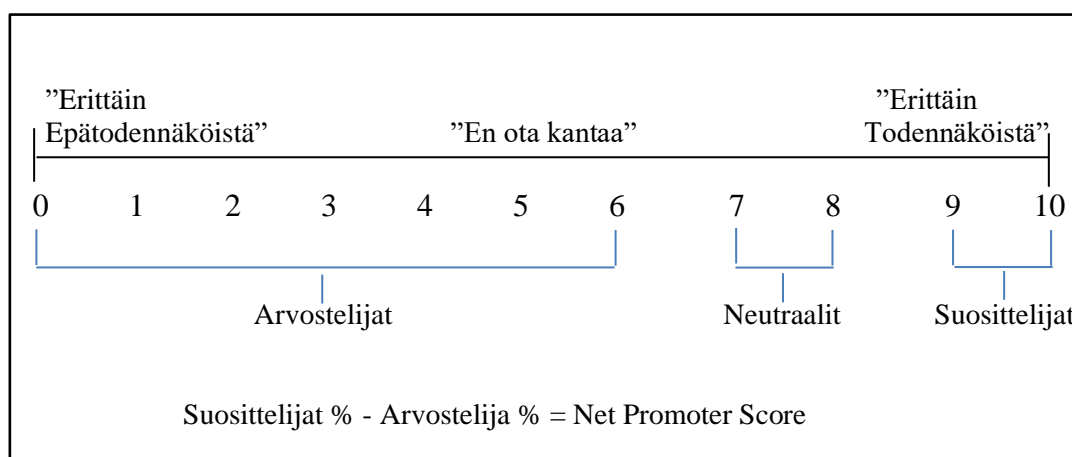
Työssä kehittämiskohteeksi on valittu NPS, koska se on käytössä toimeksiantajalla, mutta vaatii kehitystä ja aktiivista käyttöä. Fileniuksen (2015, 124) sanoin, NPS on yksi parhaista ja yksinkertaisimmista tavoista mitata asiakaskokemusta. Kysely on helppo toteuttaa, se voidaan automatisoida lähtemään asiakkaille matkan jälkeen. Myös kyselyn vastaukset kirjautuvat automaattisesti järjestelmään, josta niitä päästään lukemaan ja analysoimaan. (Kylmä henkilökohtainen tiedonanto 14.10.2019.)

Seuraamalla NPS:n kehitystä saavutetaan helppo tapa ajankohtaisen asiakaskokemuksen seurantaan sekä mahdollisiin korjaaviin toimenpiteisiin. Tarkkailemalla parhaita ja huonoimpia palautteita saadaan tietoa asiakkaiden kokonaistyytyväisyydestä. Seuraamalla ja tallentamalla palautteita aktiivisesti, pystytään yrityksessä parhaimmillaan tuottamaan kokemuksia, jotka johtavat suositteluun. Valitettavasti palautteita ei käytetä riittävän intohimoisesti kohtaamisten parantamiseksi, vaikka ideana onkin, että yritykset kehittäisivät systemaattisen tavan asiakkaiden jatkuvaan kontaktointiin. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

3 NET PROMOTER SCORE -PALAUTEJÄRJESTELMÄ

Reichheld (2003) esitteli Net Promoter Scoren kuvaamalla yksinkertaisen ja käytännöllisen tavan selvittää asiakkaiden tyytyväisyys suositteluhaluuden perusteella. Artikkelin mukaan suositteluhaluus on suoraan verrannollinen asiakasuskollisuuteen. Uskollisuuden Reichheld määrittelee olevan ihmisen halu panostaa johonkin luodakseen lujan suhteen. Asiakkaalle uskollisuus tarkoittaa halua pysyä yrityksen asiakkaana, kun yritys kohtelee häntä hyvin. Asiakasuskollisuus puolestaan vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. NPS-luvun perusteella voidaan ennakoida myös yrityksen taloudellista suoriutumista ja kasvua. Reichheld perustelee tätä sillä, ettei yksikään yritys voi kasvaa, jos sen asiakaskunta on tyytymätön ja sitoutumaton.

Net Promoter Score -kyselyn ydin on yksi palvelu- tai ostotilanteen jälkeen kysytty kysymys: ”Asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä yritystä tai tuotetta?” Kyselyyn vastaajat kategorisoidaan kolmeen ryhmään: kymmenen tai yhdeksän vastaaviin suosittelijoihin, kahdeksan tai seitsemän vastaaviin neutraaleihin ja kuudesta nollaan vastaaviin arvostelijoihin (Kuva 1). (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 4.)



Kuva 1. NPS:n laskeminen (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 4)

Itse NPS-luku lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosentuaalinen osuus suosittelijoiden osuudesta (Kuva 1). Lopputuloksena saadaan yrityksen Net Promoter Score eli asiakkaiden nettosuositeluaste. (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 4.)

Bain ja Companyn www-sivujen (2018) mukaan suosittelijat ovat lojaaleja ja innokkaita asiakkaita, jotka puhuvat yrityksestä hyvää ja suosittelevat eteenpäin ystävilleen ja kollegoilleen. He käyttävät ostamiaan palveluita hyvin todennäköisesti uudelleen tulevaisuudessa ja nostavat ostomääriään. Neutraaleja kutsutaan passiivisiksi, mutta tyytyväisiksi, koska he ovat tyytyväisiä tällä hetkellä, mutta tilanne voi muuttua nopeasti. Neutraaleilla uusintaosto ja suositteluodotus ovat jopa 50 prosenttia pienempiä kuin suosittelijoilla. He ovat myös valmiita vaihtamaan käyttämäänsä yritystä, jos kilpailijan mainos sattuu houkuttamaan enemmän. Arvostelijat taas ovat tyytymättömiä asiakkaita. Heidän kriittisyytensä ja huono asenne yritystä kohtaan huonontavat yrityksen mainetta eikä rohkaise uusia asiakkaita.

Reichheldin ja Markeyn (2011, 70) mukaan arvostelijat ovat vastuussa jopa 80–90 prosentista yrityksestä liikkeellä olevasta huonosta puheesta ja palautteesta. He kertoivatkin kirjassaan esimerkin hammaslääkärikäynnistä:

”Kuvittele, että olet uusi kaupungissa ja haet hammaslääkärää. Kuulet yhden huonon palautteen jostain hammaslääkäristä, montako positiivista kommenttia tarvitset ennen kuin valitsen kyseisen hammaslääkäriin?”

Esimerkki on kaunistelematon ja koskee kaikkia yrityksiä. Erityisen vahingollisena voidaan pitää matkailun ja vapaa-ajan vietossa, kukapa haluaisi viettää vapaa-aikaansa huonoksi kuulemassaan paikassa.

Suosittelijoiden ryhmä taas tuottaa reilut 80 prosenttia yrityksen kaikista suositteluista (Reichheld & Markey 2011, 70). Asiakkaiden hyvää puhetta ja suositteluita voidaankin pitää ilmaisena mainoskeinona, kun tyytyväiset asiakkaat kertovat kanssaihmisille, kuinka paljon he pitävät itse yrityksestä, sen tuotteesta tai palvelusta (Entrepreneur Europe 2018). Myös Schmitt, Skiera ja Van den Bulte (2011) tutkimuksessaan toteavat, että suosittelu on halvempaa kuin muut tavat hankkia asiakkaita. Suosittelemalla tulevat asiakkaat myös valittavat vähemmän kuin

asiakkaat, jotka tulevat perinteisten kanavien kautta. He myös tuovat lisää asiakkaita suosittelemalla kokemuksiaan edelleen.

Schmitt:n ym. (2011) tutkimuksen tulos osoittaa, että suosittelun kautta tulleet asiakkaat ovat niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä 25 prosenttia kannattavampia kuin muut asiakkaat. Heidän ostoksensa ovat jopa 20 prosenttia keskimääräistä suurempia ja he tuovat uusia asiakkaita neljästä viiteen kertaan todennäköisemmin kuin muut asiakkaat. Tutkimuksessa selvisi myös, että suosittelu toimii etenkin nuorempiin, alle 55-vuotiaisiin asiakkaisiin.

3.1 Net Promoter Scoren käyttö

Reichheldin ja Markeyn (2011, 253) mukaan tärkein ensimmäinen askel Net Promoter Scoren käyttöönotossa on kehittää toimintasuunnitelma ja olla joustava, kun tuloksia alkaa syntyä. Korhikoski ja Ylikoski (2011, 5) sanovat, ettei ole olemassa yhtä 'oikeaa' tulosta, jota kohti yritykset pyrkisivät, vaan yritysten tulee itse oppia, mikä heille sopii parhaiten. Bendle, Bagga ja Nastasioiu (2019) kertovat useiden yritysten NPS-strategioista. Heidän mukaansa yritykset usein lisäävät kyselyyn kokonaisarvosanaa selventämään joitain miksi-alkuisia jatkokysymyksiä, kuten miksi asiakkaat ovat tai eivät ole valmiita suosittelemaan, miksi yritys on parempi tai huonompi kuin kilpailijansa, tai mikä kokemuksessasi oli se, mistä pidit tai et pitänyt erityisesti. Heidän mukaansa yritysjohtajat havaitsivat ongelmakohtansa käyttämällä hyväksi NPS-tuloksia ja muuttavat sen perusteella toimintatapojaan parantaakseen asiakaskokemusta.

Korhikoski ja Ylikoski (2011, 5) toteavat, ettei ole olemassa mitään tiettyä tulosta, johon pitäisi pyrkiä. He myös muistuttavat, että kulttuuriset, toimialakohtaiset ja kilpailutekijät vaikuttavat siihen, mihin NPS-tulokseen päästään. Tyypillisesti Pohjois- ja Etelä-Amerikassa annetaan korkeampia tuloksia, kuin esimerkiksi Pohjoismaissa tai Japanissa.

Net Promoter Scorea on tutkittu myös muilla toimialoilla. Muun muassa Krol, Boer, Delnoij ja Rademakers tutkivat vuonna 2015 sairaalan potilastyytyväisyyttä samalla

verraten eri mittareita toisiinsa. Heidän mukaansa Net Promoter Score oli tutkimuksessa käytettyihin muihin asiakastytyväisyysmittareihin verrattuna vahvin globaalina mittarina, kun tarkoituksena on mitata asiakastytyväisyyttä ja ennustaa taloudellista kasvua. Heidän mukaansa yritykset ovat ottaneet NPS:n käyttöönsä helppona tapana mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä, vaikka menetelmä ja sen kyky mitata taloudellista kasvua ei ole kiistaton.

Myös Korkiakosken ja Gerdt:n (2016) mukaan NPS on herättänyt ristiriitoja, mutta sen voima on mittarin yksinkertaisuudessa. Numeroarvioinnin perusteella on helppo havaita toiminnassa hyvät ja huonot kohdat, jonka jälkeen voidaan tutustua annetun arvion syihin. Heidän mielestään NPS mittaa kuumeen, mutta aiheuttaja täytyy hakea avoimista kommentteista. Olennaista onkin keskittyä tämän taudin hoitamiseen eli asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen. Vain sen kautta saadaan tulokset, ja ennen kaikkea asiakaskokemus paranemaan.

3.2 NPS Tallink Siljalla

NPS on otettu käyttöön vuonna 2016, jonka jälkeen sitä on käytetty yhtenä asiakastytyväisyyden mittarina koko yrityksessä. Tallink Siljalla NPS-mittaustapa on sähköpostitse lähetettävä kysely, joka tulee asiakkaalle päivä matkan jälkeen. Kyselyä ei lähetetä kaikille, vaan vastaanottajat valitaan sattumanvaraisesti noin 20%–60% kaikista matkustajista, jotka ovat varanneet matkansa käyttäen Tallink Siljan omia varauskanavia ja lisänneet sähköpostiosoitteensa matkustajatietoihin. Kuitenkin joka päivä lähetetään noin 650 kutsua kyselyyn kaikilla viidellä päämarkkinalla (Suomi, Ruotsi, Viro, Latvia ja Venäjä). Välttyäkseen toistolta kyselyn lähetystä on rajattu niin, että jokainen matkustaja voi saada vain yhden kyselyn vuodessa matkustettua reittiä kohden. (Tallink Silja Insider 2019.)

Tallink Siljalla NPS-tulos lasketaan perinteisen laskukaavan mukaisesti; suosittelijoiden prosentuaalisesta määrästä vähennetään arvostelijoiden prosentuaalinen määrä. Neutraalien määrä on myös laskettu, mutta ne jäävät kokonaistuloksessa laskun ulkopuolelle. Kummallekin brändille Tallinkille (Virosta ja Latviasta liikennöivät linjat) ja Silja Linelle (Suomesta liikennöivät linjat) lasketaan

myös oma tulos kysymykselle: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit matkustamista Tallink/Silja Linella ystäville tai tuttavillesi?” (Tallink Silja Insider 2019.)

Kutsu kyselyyn lähetetään asiakkaalle sähköpostitse ja siihen vastaaminen vie asiakkaalta noin 10 minuuttia. Ensimmäisenä kysymyksenä esitetään NPS-kyselyn ydin, eli kuinka todennäköisesti suosittelisit matkustamista Silja Linella ystäville ja tuttavillesi? Kysymyksen jälkeen on avoin kysymys, johon asiakas voi vastata, miksi antoi kyseisen arvosanan. Tämän kokonaistuloksen määrittelevän kysymyksen lisäksi esitetään kysymyksiä matkan tarkoituksesta (yksityinen tai työmatka), matkaseurasta (esimerkiksi perhe tai ystävät) ja mahdollisesta vierailukohteesta (esimerkiksi itse laivaristeily, shoppailu tai vierailu tietyssä kohteessa). Kysely jatkuu arviointikysymyksillä, joissa tarkoituksena on saada arvio yhden ja viiden välillä eri kohteissa terminaalissa ja laivalla. Arvioitavat kohteet sisältävät kokonaisuudessaan laivan eri kohtaamispaikat eri ravintoloiden, myymälöiden ja yökerhojen osalta. Mukaan mahtuvat myös viihde, laivan neuvonta sekä kattavasti kysymyksiä hytistä. Kyselyn päättää kysymys koskien tärkeimpiä kehitysideoita, joilla saataisiin asiakkaan kokemus vielä paremmaksi. (Kylmä sähköposti 24.1.2020.)

Kyselyyn on jälkikäteen lisätty kohta, jossa kysytään, haluaako asiakas, että häneen ollaan yhteydessä kyselyyn koskien. Jos asiakas vastaa kyllä, lisää hän lomakkeelle sähköpostiosoitteensa tai puhelinnumeron. Asiakkaalta kysytään myös monivalintakysymyksenä, mitä aihetta hänen palautteensa koskee, sekä avoin kysymys: miksi haluat, että sinuun ollaan yhteydessä. Tällä hetkellä kysymys yhteydenotosta on aktivoituna asiakassuhdeosaston resurssien mukaisesti, eli ei koko ajan. (Kylmä sähköposti 24.1.2020.)

Kaikki asiakkaan palautteet ja kommentit kirjautuvat reaaliajassa Qualtricsiin. Qualtrics on luettavissa kaikille esimiehille, sieltä saadaan haettua palautteet koskien kaikkia kohtaamispaikkoja, joita NPS-kyselyssä esitetään. Eri kohtaamispaikkojen arviot esitetään myös erilaisina raportteina ja kuvioina, joka helpottaa läpikäyntiä päivittäin sekä esimerkiksi palavereissa. Kohtaamispaikkoja ovat kaikki matkan aikana tapahtuvat kontaktit matkustajan ja yrityksen välillä. Qualtrics esittää myös kuluvan kuukauden tilanteen, joka elää kyselyiden vastausten mukaisesti. Lopullinen tulos

saadaan seuraavan kalenterikuukauden aikana. (Kylmä henkilökohtainen tiedonanto
14.10.2019.)

4 ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan tunnetta tai kokemusta, joten se on aina yksilöllinen ja hyvin henkilökohtainen (Fischer & Vainio 2015; Filenius 2015, 25). Korkiakosken ja Gerdt:n (2016) mukaan asiakaskokemus syntyy yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutuksen tuloksena. Onnistuneen asiakaskokemuksen ydin on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, niiden täyttäminen ja parhaassa tapauksessa ylittäminen. Heidän mukaansa jopa 70% asiakaskokemuksesta on tunnetta ja vain 30% teknistä toimivuutta. Asiakkaan kokemus lähtee muotoutumaan jo ennen varsinaista tapahtumaa; aiemmat kokemukset, odotukset sekä asiakkaan halut ja toiveet synnyttävät asiakaskokemuksen. Fileniuksen (2015, 25) mukaan voidaankin sanoa, että asiakas on aina oikeassa, sillä hän katsoo asioita omasta näkökulmastaan. Näkökulma on absoluuttisesti henkilökohtainen, eikä kukaan voi näihin tunteisiin tai mielikuviin väittää vastaan.

4.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Fischer ja Vainio (2015) kertovat positiivisen asiakaskokemuksen syntyvän, kun lupaukset asiakkaille pidetään, ja palvelun laatu on yleisesti korkea; asiakas huomioidaan, asiakasta kuunnellaan ja hänen toiveitaan ja tilannettaan pyritään ymmärtämään. Valvion (2010, 67) mukaan koko yrityksen asiakaslähtöisyys mahdollistaa laadukkaan asiakaskohtamisen. Kun yritys toimii asiakaslähtöisesti, oppii se asiakkailtaan tavan, jolla he toivoisivat tulevaisuutta kohdatuksi. Fischer ja Vainio (2015) ovat samaa mieltä, heidän mukaansa jokaisen yrityksessä toimivan tulisi ymmärtää, kuinka oma toiminta vaikuttaa asiakaskokemuksen syntymisessä. Yrityksen toiminnassa vaaditaan läpinäkyvyyttä sekä selkeitä prosesseja, lisäksi henkilöstöä tulee kouluttaa ymmärtämään, että jokaisen oma työtehtävä vaikuttaa onnistumiseen.

Asiakaskokemukseen vaikuttavat myös yrityksen brändi ja siihen liittyvät tunnepohjaiset asiat. Kun asiakkaan tunneside yrityksen brändiin on vahva, on hän anteeksiantavaisempi ja joustavampi, mitä tulee mahdollisiin epäonnistumisiin. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9.) Asiakkaan positiivinen asenne kantaa siis

pitkälle, mutta se toimii myös toiseen suuntaan. Epäröivä tai negatiivinen asenne eivät lähtökohtaisesti anna edes sijaa onnistua asiakaskokemuksen synnyttämisessä (Filenius 2015, 25).

Nykypäivänä suurin osa ostoista tapahtuu internetin tai puhelimen välityksellä, joten teknologialla on merkittävä rooli asiakaskokemuksen rakentamisessa. Yrityksillä on tehokkaammat ja monipuolisemmat keinot tuottaa asiakaskokemuksia ilman fyysistä paikan päällä oloa. Nykypäivänä palveluiden tulee olla asiakkaiden saatavissa monikanavaisesti ja ympäri vuorokauden, samojen kehittyvien järjestelmien avulla voi myös olla helppoa löytää keinot erottua edukseen. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) Kuten todettu, asiakaskokemuksen muodostuminen alkaa jo ennen varsinaista kohtaamista. Myös Ahvenaisen ym. (2017, 36) mukaan ensimmäinen kosketus yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuu digitaalisessa muodossa, kun asiakas hakee tietoa tai vertailee vaihtoehtoja verkossa. Näin ensimmäinen kohtaamispiste on hakukone, internetsivusto tai sosiaalisen median profiili.

Yritykset eivät usein tuota koko palvelua tai tuotetta ainoastaan omin voimin, vaan ostamalla palveluita toisilta toimijoilta. Huomion arvoista on, että asiakaskokemukseen voivat vaikuttaa myös yrityksen alihankkijat. Mikäli tuotteen tai palvelun valmistus pettää tai viivästyy, on sillä suora vaikutus asiakaskokemukseen. Voidaan siis sanoa, että asiakaskokemus on kuin ketjureaktio, jossa jokainen kohtaamispiste asiakkaan ja yrityksen välillä muodostaa palan yksittäisestä asiakaskokemuksesta. Laadunvalvonta ja riskienhallinta ovatkin ensisijaisen tärkeitä asiakaskokemuksen kannalta. (Ahvenainen ym. 2017, 70.)

4.2 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Asiakaskokemuksen kehittämisessä on muistettava asiakaslähtöisyys ja aina lähteä liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Kehitystyön ensimmäisenä kysymyksenä voisi esimerkiksi esittää: ”Miten voimme luoda paremman kokemuksen asiakkaalle ja ylittää odotukset”. Kysymykseen vastaaminen aloitetaan asiakastietoon perustuvalla analyysillä, joka vaatii syvää asiakkaiden tuntemista ja luovaa ajattelua. (Gerdt & Eskelinen 2018, 236.)

Kehitystyö ja sen tulokset tulee tunnistaa ja hyväksyä organisaation kaikissa osissa. Kaikkien työntekijöiden tulee tietää, mistä ja kenestä he ovat vastuussa. (Reichheld 2003.) Kehitystyön tulee siis ylittää läpi yrityksen koko organisaation ja tavoittaa kaikkien toimijat. On muistettava, että asiakaskokemus ei ole yksittäinen projekti vaan jatkuva työ, joka koostuu eri vaiheista ja eri osa-alueita kehittävästä projekteista. Asiakaskokemuksen kehittäminen tulisi aloittaa mittaamisesta, yrityksen olemassa olevan kyvykkyyden tunnistamisesta ja hyödyntämisestä sekä prosessien parantamisesta. Apuvälineitä kehittämiseen löytyy teknologiasta, jonka nopea kehitys on siirtänyt asiakaskohtaamisten painopistettä kohti tehokkaampia prosesseja. (Gerdt & Eskelinen 2018, 41.) Morgan (2019) painottaa tekstissään kuitenkin, että teknologian murehtimisen sijaan tulisi keskittyä tunnepohjaisen perustan kehittämiseen. Tänä päivänä toimivan teknologian lisäksi asiakkaat haluavat tuntea tulevansa huomioiduksi. Yhä useammat yritykset suuntaavat huomiotaan asiakkaiden tunteiden huomioimiseen.

4.3 Asiakaskokemus ja Net Promoter Score

Korkiakosken ja Gerdt:n (2016) mukaan huonoimpien kokemusten tunnistaminen vaatii oikeanlaisia mittareita ja paljon työtä. Muutosta kaipaavat tekijät vaativat laajaa paneutumista asiakaskohtaamiseen ja sen aikana tapahtuneisiin virheisiin. Muutoksen rakentaminen edellyttää oman yrityskulttuurin tarkkailua kilpailijoiden seuraamisen sijaan. On ensiarvoisen tärkeää sitouttaa koko organisaatio tähän tavoitteeseen, jotta kaikki ymmärtävät asiakastyytyväisyyden mittaamista, miksi ja miten sitä kautta saatua tietoa voidaan hyödyntää. Tietoa on helppo seurata esimerkiksi Net Promoter Scoren kehitystä tarkkailemalla ja tehdä sen perusteella korjaavia toimenpiteitä.

Tarkkailemalla parhaita ja huonoimpia palautteita saadaan tietoa asiakkaiden kokonaistyytyväisyydestä. Seuraamalla aktiivisesti ja listaamalla, pystyy yritys parhaimmillaan tuottamaan kohtaamisia, jotka johtavat suositteluun. Kokemus on eniten tunnetta, ei yksittäisten kohtaamisten sujumista. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä, he kokevat, että yritys on kiinnostunut ja haluaa tarjota parasta mahdollista palvelua, tällöin asiakkaat jakavat tietoa omista kohtaamisistaan eteenpäin. Jos yritys kehittää

toimintaansa aktiivisesti palautteiden perusteella, yksittäisten kohtaamispisteiden tuottama kokemus paranee väistämättä. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Korkiakosken ja Gerdt:n (2016) mukaan palautteita seuraamalla yrityksillä tulisi olla selkeä kuva keskeisimmistä ongelmista sekä parhaista suosittelua synnyttävistä tekijöistä. He uskovat, että usein tämä jää asiakaspalvelun tehtäväksi, vaikka tiedolla olisi nimenomaan suurta merkitystä esimerkiksi tuotekehityksessä ja yrityksen johdossa. Usein tuloksia seurataan säännöllisesti ”mukava tietää” -kategorian alla, ilman yhteyttä yrityksen liiketoimintaan tai yhteenkään toimintasuunnitelmaan. Fileniuksen (2015, 125) mukaan erityisen hyödyllisenä Net Promoter Score -mittaristoa voidaan pitää, jos tuloksia seurataan aktiivisesti pitkällä aikavälillä. Tällöin voidaan seurata trendiä asiakaskokemuksen kehittymisessä. Tuloksia syntyessä tehdään korjaavia toimenpiteitä. Säännöllisesti seuraamalla nähdään, kuinka tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet. Reichheld (2003) painottaakin sitä, että polku pysyvään kasvuun alkaa luomalla lisää suosittelijoita ja vähentämällä arvostelijoiden määrää sekä tuomalla NPS näkyväksi osaksi organisaation toimintaa.

5 PROSESSIEN MALLINTAMINEN

Laamanen (2001, 4) määrittää prosessin joukoksi toisiinsa liittyviä toimintoja sekä niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joilla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Martinsuo ja Blomqvist (2010, 4) määrittelevät prosessin asiakkaalle lisäarvoa tuottavana tapahtumaketjuna, johon yritys käyttää resursseja päästäkseen toivottuun tulokseen. Laamanen ja Tinnilä (2013, 7) puolestaan käyttävät prosesseista ilmaisua toimintaketju, joka ylittää organisaatorajat. Tarkoittaen tällä yrityksen henkilöstön työtä ohjaavia toimintajärjestelmiä, eli toimintaa tukevia tapahtumien ketjuja, jotka täytyy tunnistaa, mallintaa ja asettaa prosessin toteutumiselle tavoitteita.

Laamasen (2001, 22–23) mukaan hyvin mallinnetussa ja toimivassa prosessissa hyötynä on toimiva yhteistyö asiakkaan kanssa, jolloin asiakas kokee saavansa hyvää palvelua; sekä toimiva organisaatio, jossa ihmiset ymmärtävät kokonaisuutta ja oman roolinsa siinä. Hyvin mallinnetussa prosessissa on tunnistettavissa myös, miten lisäarvoa tuotetaan läpi organisaation. Prosessien tarkoituksena on tuoda järjestystä ja mahdollistaa työn kehittäminen ja ihmisten itseohjautuminen.

5.1 Prosessikuvaus on viestinnän väline

Prosessien mallintamisessa tarkoituksena on rakentaa selkeä malli koko yrityksen yhteiselle toiminnalle. Tavoitteena on kuvata, mitä vaiheita ja asioita työvaiheissa odotetaan tehtävän. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) Laamanen (2001, 96) puolestaan pitää prosessien mallintamisen vähimmäistavoitteena sitä, että jokainen ymmärtäisi organisaation toimintaa ja tavoitteita paremmin. Johanssonin (2007, 28) mukaan mallintamalla pyritään helpottamaan toimintojen merkityksen ymmärtämistä kokonaisuudessa. Mallintamalla tehdään toimintatavat näkyviksi ja systematisoidaan ne. Parhaimmillaan mallinnus tarkoittaakin kokemusten vaihtoa ja hiljaisen tiedon muuttamista ääneen ilmaistuksi.

Prosessikuvauksessa tulee käydä ilmi kaikki prosessin kannalta kriittiset kohdat ja niiden väliset riippuvuudet. Hyvän kuvauksen pitäisi auttaa ymmärtämään prosessin kokonaisuutta ja omaa roolia sen tavoitteiden saavuttamisessa. Hyvin mallinnettu

prosessi luo yhteisiä mielikuvia organisaation toiminnasta, joka puolestaan mahdollistaa sujuvan yhteistyön. Prosessikuvaus toimii sisäisen viestinnän välineenä ja edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä. (Laamanen & Tinnilä 2013, 29; Laamanen 2001, 75–76.)

Jos on tarkoitus, että prosessi toteutettaisiin aina täysin tai lähes samalla tavalla, yksityiskohtainen kuvaus on välttämätön, jotta kaikilla olisi asioista yhdenmukainen tieto. Tällöin prosessikuvauksesta tulisi erotella myös henkilöiden roolit ja vastuut, tehtävissä tarvittavat välineet ja mahdollinen etukäteen hankittava tieto sekä prosessin dokumentointi. (Martinsuo & Blomqvist 2010 3–11.)

5.2 Prosessimallinnus

Mallilla tarkoitetaan yksinkertaistettua esitystä jostakin yksittäisestä ilmiöstä. Mallissa kuvataan vain osa ilmiön piirteistä, kuvaamalla selvennetään ymmärrystä mallinnettavasta kohteesta. Prosessien mallintamisen tarkoituksena voi olla ymmärryksen lisääminen tai toiminnan yhdenmukaistaminen, tai esimerkiksi uuden toiminnan käyttöönotto. Mallintamisen ei siis pitäisi olla itse tarkoitus, vaan lähtösyynä on havaittu ongelma tai muu muutostarve organisaatiossa. (Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen & Tamminen 2012, 21–26.)

Prosessimallinnus tulee aloittaa tarkalla suunnittelulla, jossa tavoite ohjaa mallinnusta; mitä mallinnetaan, millä tavalla ja miten tarkkaan (Luukkonen ym. 2012, 26). Martinsuo ja Blomqvist (2010, 17) muistuttavatkin, että mallinnettaessa prosesseja, niiden tavoitteiden tulee kulkea linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Tarkoituksena on selventää ja suunnitella kohteena olevaa asiaa ja luoda yhteistä ymmärrystä toimijoiden välille. Kuvausten tuottaminen yhdessä voi jo itsessään lisätä yhteistä ymmärrystä ja yhtenäistää ajattelutapaa toimijoiden välillä. Prosessimallinnus yhdessä voi siis olla yhtä tärkeää kuin tuloksena tuotettu malli. Pyrkimyksenä on saada luotua riittävän laajat kuvaukset ja määritelmät kohteelle. (Luukkonen ym. 2012, 53–54.)

Mallintamisessa raaka-aineina ovat tietämys kohteesta ja sen kehittämismahdollisuuksista. Ihanne olisi, jos tieto olisi kerättyinä kattavasti eri

lähteistä. Tietolähteiden valintaan vaikuttavat käytössä olevat resurssit, aikarajoitteet ja saatavuus. Mallintamisessa tärkeimpinä menetelminä ovat työpajat, haastattelut ja dokumenttien läpikäynti. Mallintamisen eri vaiheissa voi olla tarpeellista käyttää eri menetelmiä. (Luukkonen ym. 2012, 55.) Johanssonin (2007, 30) mukaan mallintamista tehtäessä myös typeriltä tuntuvien kysymysten esittäminen on tarpeellista, jotta varmistetaan, ettei ilmaan jää oletuksia ja väärää tietoa, vaan kaikille syntyy samanlainen kuva prosessista ja siihen liittyvistä käsitteistä.

Laamanen (2001, 21) kiteyttää mallintamisen vaiheet nopeimmillaan kahteen pääkohtaan (Taulukko 1). Prosessin tavoitteiden määrittämisen jälkeen aloitetaan prosessin aikana tehtävien toimenpiteiden suunnittelu.

Taulukko 1. Prosessien mallintaminen (Laamanen 2001, 21)

Prosessien mallintaminen		
1.	Toimenpiteiden ja resurssien suunnittelu	Selvitetään kohdat, joilla saadaan aikaan haluttu tulos
2.	Tietojen ja materiaalien selvitys	Otetaan selvää, mitä tietoja ja materiaaleja vaaditaan prosessin toteuttamiseen sekä mistä ne hankitaan

Mallintamisen suunnitteluvaiheessa selvitetään, mitä toimia tekemällä saadaan aikaan haluttu tulos ja mitä resursseja ne organisaatiossa tarvitsevat. Kun prosessin toimenpiteet ovat selvitetty, jatketaan mallintamista tarvittavien tietojen ja materiaalien selvittämällä sekä sillä, mistä ne hankitaan. (Taulukko 1.) Esitettyjen vaiheiden lisäksi Laamanen (2001, 52) muistuttaa, että tärkein lähtökohta prosessin mallintamisessa on aloittaa ja päättää prosessi asiakkaaseen. Käytännössä ensimmäisen ja viimeisen vaiheen tekee siis asiakas. Johansson (2007, 30) sanoo, että tärkeintä mallintamisessa on kuvata malli kaaviona ja määrittää sanallisesti prosessin perustehtävä, kriittiset menestystekijät sekä läpivientiin vaadittavat vastuut ja valtuudet. Malliin on hyvä kirjata myös prosessissa tarvittava osaaminen, asiakkaat, työmenetelmät ja -välineet. Näiden lisäksi määritellään, mistä prosessi alkaa sekä mihin se päättyy. Johansson muistuttaa, että ajan mittaan muuttuvat myös työtavat.

Prosessikuvauksia on muutettava niiden mukana, jotta malleja voidaan käyttää edelleen. Jo mallintamisen vaiheessa on syytä miettiä, miten ja kuka mallia jatkossa ylläpitää.

5.3 Mallin käyttöönotto

Martinsuo ja Blomqvist (2010, 14) nostavat esille uuden prosessin käyttöönotossa huomioitavia seikkoja, joita ovat muun muassa ihmisten osaamisen kehittäminen ja järjestelmien mukauttaminen. Konkreettisia toimia käyttöönoton aikana voivat olla esimerkiksi henkilökunnan koulutus- ja tiedotustilaisuudet, muutokset käytettävissä järjestelmissä tai jopa muutokset yrityksen muissa prosesseissa. He painottivat tällaisten käyttöönottoon liittyvien toimenpiteiden suunnittelun ja aikataulutuksen tärkeyttä hyvissä ajoin, mahdollisesti jo kehitystyön alkuvaiheessa. Voidaan ajatella, ettei prosessin käyttöä ole todellisuudessa aloitettu, ennen kuin toteuttava organisaatio ja sen asiakas ovat prosessin vaiheissa mukana.

Tässä opinnäytetyössä mallinnetaan NPS-tuloksien hyötykäytön käyttöönotto prosessina. Mallintaminen tullaan aloittamaan prosessin tavoitteesta, jotta se kulkisi linjassa toimeksiantajan tavoitteen kanssa. Prosessissa määritetään asiakas alkuun ja loppuun. Alun jälkeen jatketaan mallintamista Taulukossa 1. esitetyn mukaisesti. Prosessin mallinnuksessa tullaan myös Johanssonin (2007, 30) suosituksen mukaisesti kuvaamaan kaaviomaisesti sekä määrittämään sanallisesti mallin pääkohdat. Prosessin mallinnus tullaan tekemään työn aineiston perusteella ja esitellään tarkemmin luvussa 8.1 NPS-palautteet hyötykäyttöön -malli.

6 TIEDONKERUUMENETELMÄT

Tiedonkeruumenetelminä tässä työssä käytetään benchmarkingia, haastattelua ja havainnointia. Benchmarking on valittu toimeksiantajan toiveesta, koska tarkoituksena on tutustua kommenttien hyötykäytön jo aloittaneisiin oman yrityksen muihin organisaatioihin. Ojasalon ym. (2014, 44) mukaan benchmarkingin idea on vierailulla organisaatiossa, johon omaa toimintaa halutaan verrata ja jolta halutaan oppia jotain uutta. Usein vierailukohteeksi valitaan toinen, hyvin menestynyt organisaatio. Tässä työssä vierailun kohteena on NPS-palautteiden hyötykäytön aloittamisen jälkeen tuloksiaan huomattavasti parantanut sisarlaiva, sekä kaksi muuta Tallink Siljan laivaa. Muina tiedonkeruumenetelminä benchmarking-vierailulla tullaan käyttämään puolistrukturoitua haastattelua sekä toiminnan havainnointia.

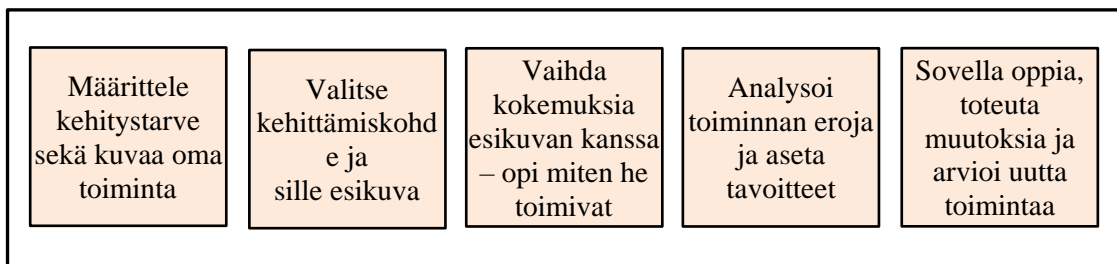
6.1 Benchmarking

Benchmarking sanana on lähtöisin englannin kielisestä sanasta ”benchmark”, joka tarkoittaa maastossa olevaa vertailukohtaa, johon muut mittaukset suhteutetaan. Kuvaavasti benchmarking onkin menetelmä, jonka perustana on kiinnostus toisten toimintaan ja menestymiseen. Oppia haetaan vertaamalla omaa toimintaa systemaattisesti toiseen toimijaan, hyvään esikuvaan. (Vuorinen 2013, 158; Ojasalo ym. 2014, 43.) Vuorisen (2013, 158) mukaan suomeksi menetelmää voidaan kutsua myös sanoilla esikuva-analyysi, vertailukehittäminen tai kokemusten siirto.

Benchmarkingissa tavoitteena on jonkun tietyn organisaation osa-alueen kehittäminen, kuten laadun, toimintaprosessin tai työtavan. Omaa toimintaa verrataan toiseen kohteeseen, usein hyvin menestyneeseen käytäntöön. Menetelmää voidaan käyttää myös jonkin yksittäisen ongelman ratkaisemiseen. Toiminnan tavoitteena ei ole kopiointi, vaan toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. (Vuorinen 2013, 158–159; Ojasalo ym. 2014, 43.) Vuorisen (2013, 159) mukaan toteuttamistavat voidaan jakaa neljään päälinjaan, joista yksi on sisäinen benchmarking, jota tässä tutkimuksessa käytetään. Sisäisessä benchmarkingissa verrataan oman tekemisen tasoa eri toimintojen välillä tai vaihtoehtoisesti jotain

toimintaa saman yrityksen eri yksikön toimintaan, jolloin voidaan löytää parhaita toimintatapoja koko organisaatioon.

Vuorinen (2013, 160) kuvaa benchmarkingin käyttöä viisivaiheisena prosessina (Kuva 2). Vaiheiden jakamisen tarkoituksena on, että benchmarkingista saisi otettua täyden hyödyn.



Kuva 2. Benchmarking-prosessi (Vuorinen 2013, 160)

Benchmarking-prosessi alkaa oman kehittämiskohteen tunnistamisella ja määrittelyllä sekä nykytoiminnan kuvaamisella (Kuva 2). Omasta kehityskohteesta tulee olla perusteelliset tiedot ennen esikuvan hankintaa. Jos kyseessä on ulkopuolinen toinen organisaatio, tulee myös miettiä, mitä toinen osapuoli saa kokemustensa vaihtamisesta. Esikuvan löytämisen jälkeen päästään käsiksi kehitystyöhön. Tavoitteena on löytää toiminnan keskeiset erot ja syyt erojen takana. Merkittävimpien kuilujen löydyttyä kriittisesti arvioidaan sekä voidaan soveltaa saatuja oppeja omassa toiminnassaan. (Vuorinen 2013, 160–161.)

Vuorisen (2013 163–164) mukaan myös saman alan toimijat voisivat enemmän hyödyntää oppeja ilman pelkoa kilpailuasetelmasta. Monilla aloilla painitaan samanlaisten haasteiden kanssa, mutta yritysten toiminta voi olla paikallista, jolloin suoraa kilpailutilannetta ei synny. Yritykset voisivat hankkia kumppaneita eri kaupungeista ja keskustella yhteisistä ongelmista.

Benchmarking -vierailun on syytä olla järjestelmällisempi ja suunnitellumpi tapa oppia, kuin normaali yritysvierailu. Jotta benchmarking-vierailusta saataisiin paras mahdollinen hyöty, tulisi vertailun tavoitteiden olla selvillä ennen vierailua. Sen lisäksi tulisi suunnitella etukäteen lista vierailun aikana havainnoitavista ja kysyttävistä asioista. Vierailun aikana kirjataan ylös havaintoja ja vastauksia, joita

jälkeenpäin kriittisesti ja luovasti sovelletaan oman organisaation käyttöön. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

6.2 Haastattelu

Kanasen (2015, 143) mukaan haastattelu on ainoa menetelmä silloin, kun tutkittava tieto suuntautuu menneeseen tai tulevaan. Hänen mukaansa haastattelu sopii menetelmäksi myös silloin, kun tutkittavaa kohdetta ei tunneta tarkasti, eikä yksityiskohtaisia kysymyksiä sen vuoksi voida esittää. Myös Hirsjärvi ym. (2009, 205) sanovat, että haastattelu on perusteltua valita menetelmäksi, kun tutkimuksen alla on vähän kartoitettu, tuntematon alue. Silloin tutkijan on vaikeaa tietää etukäteen, mihin suuntaan vastaukset menevät. Haastattelu on erinomainen menetelmä myös, kun halutaan syventää saatavia vastauksia. Haastateltava voi kertoa aiheesta laajemmin, kuin mitä on ennalta pystytty suunnittelemaan. Lisäksi voidaan pyytää perusteluja ja esittää lisäkysymyksiä.

Haastattelua tiedonkeruumenetelmänä voidaan käyttää useassa eri muodossa, joista Vilkan (2015) mukaan puolistrukturoitu haastattelu on yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto. Tarkoituksena on, että kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta järjestystä voi vaihdella haastattelun kulun mukaisesti. Tärkeää on, että haastattelutilanteen voi pitää rentona ja keskustelu soljuu haastattelun kulun mukaisesti. Sanamuotoja voidaan vaihdella, osan kysymyksistä jättää kysymättä tai kysyä muita haastattelun edetessä mieleen tulevia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2014, 108.)

Haastatteluja voidaan pitää yhdestä henkilöstä ylöspäin ryhmähaastatteluihin. Haastateltaessa useampaa ihmistä on ryhmähaastattelu tehokas tiedonkeruun muoto, samassa haastattelussa saadaan tietoa useammalta ihmiseltä yhtä aikaa. Ryhmä voi auttaa, jos kyseessä on muistinvaraiset asiat tai mahdolliset väärinymmärrykset. (Hirsjärvi ym. 2009, 210–211.) Kananen (2013, 94) muistuttaa, että ryhmää haastateltaessa tulee kaikkien mielipiteet ja ajatukset huomioida tasapuolisesti. Jokaisella osallistujalla tulee olla yhtäläiset mahdollisuudet osallistua haastattelun kulkuun ja tiedon tuottamiseen. Vilka (2015) ehdottaa, että työelämää kehitettäessä,

kun tavoitteena on yhteisten käsitteiden ja toimintatapojen luominen, kokeiltaisiin ryhmähaastattelua tutkimusaineiston keräämisen keinona.

6.2.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltaviksi valitaan henkilöitä, joita tutkittava ilmiö koskettaa. Ihmisiä, jotka osallistuvat tutkittavaan tapauksen toimintaan. Jos tapaukseen liittyviä henkilöitä on vaikea löytää, valitaan ne, jotka tietävät tapauksesta eniten. (Kananen 2013, 94.) Vilka (2015) ehdottaa haastattelun alkuun nopeaa tutkimuksen läpikäyntiä, jolla varmistetaan, että haastateltavat ovat tietoisia tutkimuksen tarkoituksesta ja ovat edelleen valmiita haastateltaviksi. Aloituksen jälkeen haastattelijan tehtävänä on esittää kysymyksiä ja huolehtia, että ryhmä pysyy asiassa. Haastattelijan tulisi myös huolehtia siitä, että kaikki pääsevät osallistumaan keskusteluun ja kertomaan oman mielipiteensä. Tavoitteena onkin keskustelun aikaansaaminen ja edistäminen jakamalla puheenvuoroja.

Tutkimushaastatteluissa tulisi välttää kysymyksiä, joihin voidaan vastata kyllä tai ei. Kaikkea ei tarvitse kysyä suoraan, mutta jos vastaus jää maininnan tasolle tutkimuksen kannalta tärkeässä asiassa, voidaan haastateltavaa pyytää tarkentamaan vastaustaan. Haastateltavaa voidaan myös pyytää kuvailemaan tai antamaan käytännön esimerkki. Sen sijaan laajempiin käsityksiä ja kokemuksia kartoittaviin vastauksiin päästään kysymällä mitä, miten, millainen tai miksi alkavilla kysymyksillä. (Vilka 2015.)

6.2.2 Haastattelun litterointi

Haastattelut nauhoitetaan, jottei vastausten muistiin kirjaaminen vie huomiota itse haastattelutilanteelta sekä ilmeiden, eleiden, painotuksen ja taukojen havainnointi jää huomiotta. Tallennettu aineisto mahdollistaa myös paluun haastatteluun syvemmän analysoinnin merkeissä. Nauhoitettu aineisto myös litteroidaan eli kirjoitetaan tekstimuotoon. Tutkijan on hyvä huomioida, että sanatarkkaa kuvausta voi käyttää sitaattina lopullisessa työssä. (Kananen 2015, 156–160.)

Vilka (2015) muistuttaa, että litterointi on aikaa vievä ja työläs osa haastatteluiden läpikäyntiä, tähän kannattaakin varautua etukäteen. On kuitenkin hyvä muistaa, että auki kirjoituksen aikana tutkija pääsee käymään vuoropuhelua tutkimusaineistonsa kanssa. Tästä on hyötyä muun muassa silloin, kun tutkija määrittelee aineistoin riittävyyttä sekä tulkitsee vastauksia tutkimusongelman kannalta. Haastattelun kirjoittaminen tekstimuotoon helpottaa tutkimusaineiston läpikäyntiä, ryhmittelyä ja luokittelua.

Litterointi tulee tehdä sanasta sanaan, kuten haastateltavat ovat puhuneet. Kulkua ei saa muuttaa tai muokata. On kuitenkin mahdollista tehdä vain osittainen litterointi, mikäli tutkimuksen tavoite, analyysitapa ja -välineet antavat myöten. Litteroinnin tarkkuus riippuu siitä, mitä tutkimuksella tavoitellaan. Litteroinnin tarkkuudella on tekemistä myös tutkimuksen luotettavuuden kanssa, tutkijan on esitettävä tutkimustekstissään, miten tarkkaan litterointi seuraa haastattelun kulkua. (Vilka 2015.)

6.3 Havainnointi

Havainnointi tutkimusmenetelmänä on tietoista tarkkailua, jossa katseleminen ja kuuntelu suunnataan koko tutkimuskohteeseen. Kysely ja haastattelu tuovat tietoa siitä, mitä tutkittavat ajattelevat, uskovat tai tuntevat. Ne eivät kuitenkaan kerro mitä todella tapahtuu. Havainnointia apuna käyttämällä voidaan selvittää, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. (Hirsjärvi ym. 2009, 212; Vilka 2006.) Vilkan (2006) mukaan havainnointi on tutkimusaineiston tuottamisen tapa, jossa tarkoituksena on tutkia vuorovaikutustilannetta ja ymmärtää näin syvällisesti tutkimuskohdetta. Hänen mukaansa tieteellinen havainnointi eroaa arkipäiväisestä siinä, että se on järjestelmällistä, suunniteltua ja kriittistä.

Havainnointi voidaan jakaa useaan eri menetelmään, joita voidaan kuvata eri ääripäillä. Yleisimmin puhutaan siitä, miten tiukasti säädeltyä havainnointi on. Vaihtoehdot ovat systemaattinen ja tarkkaan jäsenneily tai hyvin vapaa kohteen toimintaan mukautuva. Jäsenneily havainnointi edellyttää tutkittavan kohteen ennalta tuntemista ja muistiinpanotekniikan tarkkaa suunnittelua. Toinen ääripää kertoo siitä,

miten paljon havainnoija osallistuu tutkittavaan toimintaan. Karkeasti voidaan yleistää, että määrällisissä tutkimuksissa painotetaan systemaattista havainnointia, kun taas laadullisessa osallistuvaa havainnointia. (Hirsjärvi ym. 2009, 214–2015; Vilkka 2006.)

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija tekee havainnoita vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa osallistumalla tutkittavan yhteisön elämään. Osallistuvaa havainnointia voidaan tehostaa jäsennellyn havainnoinnin menetelmien avulla. Tutkija osallistuu yhteisön toimintaan, mutta havainnointi kohdistetaan vain ennalta määrättyihin asioihin, tapahtumiin ja tilanteisiin, joihin on päädytty muiden menetelmien tavoin tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteiden pohjalta. (Vilka 2015.)

Kanasen (2013, 88–89) mukaan havainnoimalla kerätään tietoa seuraamalla tapauksen toimintaa. Hänen mukaansa havainnointi sopii tutkimusmenetelmäksi etenkin, jos tutkittavana tapauksena ovat prosessit, jotka liittyvät ihmisiin. Prosessien toiminnot ovat usein kuvattuja, mutta toiminta käytännössä voi tapahtua dokumentoinnista eriyvällä tavalla, jolloin tutkijan on hyvä tutustua toimintaan havainnoimalla. Samalla voidaan päästä käsiksi dokumentoimattomaan ”hiljaiseen” tietoon, jota ei tavoiteta esimerkiksi haastattelun keinoin. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan työntekijöiden kokemukseräistä, henkilökohtaista tietoa ja osaamista, jota ei ole kirjattuna mihinkään ylös (Arantola & Simonen 2009, 26).

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin havainnoinnin menetelmänä käyttämään strukturoimatonta havainnointia. Strukturoimattomaan päädyttiin, koska tutkijalla ei ollut etukäteen tiedossa, mitä kaikkea toimintaa ja havainnointivälineitä benchmarkattavissa organisaatioissa on käytössään, vaan eri havainnointiaineisto päädyttiin keräämään haastattelun jälkeen vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa. Kuten Vilka (2015) kirjoittaa, strukturoimatonta havainnointia voidaan tehostaa jäsennellyn havainnoinnin menetelmien avulla. Tässä työssä päätettiin etukäteen havainnoida toimintaa, käytettäviä raportteja ja kaavioita sekä mahdollisia muita havainnointikeinoja.

6.3.1 Havaintoaineiston kerääminen

Havaintoaineistoa kerätään usein haastatteluiden yhteydessä sekä erilaisista dokumenteista. Havaintoja voidaan tehdä teksteistä, tilanteista, tapahtumista ja ihmisten puheesta tai käyttäytymisestä, kuten eleistä, ilmeistä ja liikehdinnästä. Havainnoitaviin dokumentteihin kuuluvat muun muassa eri raportit, tekstit, kertomukset ja sähköisessä muodossa olevat viestit, kotisivut ja blogit. Usein voi myös olla, että kaikkea aineistoa ei tarvitse kerätä itse, vaan niitä on löydettävissä valmiina yllä kerrotuista lähteistä. (Vilka 2006.)

Haastattelun aikana voidaan keskustelua suunnata tutkimusongelman kannalta mielekkääseen suuntaan, jolloin usein pyritään saamaan tietoa siitä, millä tavalla tutkittavat noudattavat kuvailemaansa tilannetta. Havainnoidessa haastattelun aikana on suunnattava mielenkiinto kaikkeen, mitä tutkimuskohteen jäsenet tuottavat toiminnallaan. Kaikkeen, mikä mahdollisesti antaa vastauksia tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin ja tätä kautta edistää omaa ymmärrystä tutkimuskohteesta. (Vilka 2006.) Hirsjärven ym. (2009, 213) mukaan suurin etu onkin se, että havainnoimalla haastattelutilanteessa voidaan saada suoraa tietoa tutkittavasta toiminnasta ja käyttäytymisestä.

6.3.2 Aineistoanalyysi

Vilka (2006) pitää kenttätyöpäiväkirjaa olennaisena osana koko tutkimusta, se on hyödyllinen muistiinpanoväline kaikessa tutkimuksessa. Päiväkirjaan tallennetaan yksityiskohtaisesti havaintoja, tapahtumia ja tunteita pian haastattelun tai havainnoinnin jälkeen. Jäsennellyssä havainnoinnissa hyödyksi on myös tarkistuslista, jossa on lueteltuna ne asiat, joita on tarkoitus havainnoida. Tarkistuslista toimii erinomaisesti myös pitkissä haastatteluissa, jotta muistetaan, mitä on jo käsitelty ja mitä käsittelemättä, tai jos johonkin asiaan pitää vielä jälkikäteen palata. Muistiinpanot eivät kuitenkaan saa häiritä haastattelun luonnollista kulkua. Pääsääntöisesti laadullisessa tutkimuksessa tutkija suuntaa haastattelua ja havainnointiaan tiettyihin asioihin, esimerkiksi kysyy vain tiettyjä teemoja ja niihin liittyviä seikkoja, jolloin havainnointi kohdistetaan tiettyihin ennalta valittuihin toimintoihin.

Niin haastattelu- kuin havainnointiaineisto tulee tiivistää helpommin käsiteltävään muotoon, johon Vilka (2006) käyttää termiä pelkistäminen. Pelkistäminen on sisällönanalyysia, jossa tarkastellaan vain tutkimukselle olennaisia asioita. Kanasen (2013,106–107) mukaan aineistoa tulee lukea läpi useita kertoja, jotta tutkija saisi siitä tarkan kuvan. Aineiston analyysi kuuluu aloittaa heti ensimmäisen haastattelun jälkeen ja kasvattaa näin ymmärrystä jokaisen aineiston keräämisen kohdalla. Tarkoituksena ei ole, että aineistoa vain kerätään, vaan että siitä opitaan. Jos eri aineistoja kerätään kerrallaan ilman analyysiä, voi tuloksesta tulla pinnallinen.

Laadullisissa menetelmissä tavoitteena on muotoilla sääntö tai yleinen teoria, joka pätee koko tutkimusaineistoon. Tämä tapahtuu yhdistelemällä ihmisiä, kokonaiskuvaa ja tekstiä koskevia havaintoja. Teorian tai säännön muotoilun jälkeen tulkitaan tuloksia ja osoitetaan havaintojen merkitys koko tutkimusaineiston, teorian ja mahdollisten muiden tutkimusten avulla. (Vilka 2015.)

7 TUTKIMUKSEN KULKU

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelmänä päädyttiin käyttämään sisäistä benchmarkingia, jossa tarkoituksena on tutustua ja vieraila oman yrityksen muissa organisaatioissa, tässä työssä Tallink Siljan kolmessa laivassa. Menetelmäksi valittiin banchmarking, koska sen myötä päästään tutustumaan työn tavoitteena olevan toiminnan aloitukseen toisaalla, arvioimaan sitä ja soveltamaan saatuja oppeja omassa toiminnassa. Sisäiseen benchmarkingiin taas päädyttiin sen antamien hyötynäkökulmien perusteella. Kozakin (2004, 11) mukaan sisäisen benchmarkingin hyötyjä ovat helppo kaksisuuntainen kommunikaatio sekä mielipiteiden ja näkemysten vaihto eri osastojen välillä. Etuihin kuuluvat myös yhteinen kieli, kulttuuri ja systeemit sekä helppo pääsy eri tiedostoihin.

7.1 Nykytila-analyysi

Vuorisen (2013, 252) mukaan eri toimenpidesuunnitelmat aloitetaan usein päämäärien ja tavoitteiden määrittämisellä sekä eri analyyseja suorittamalla. Useat yritykset tekevät analyysejä omasta tilanteesta, ympäristöstä, kilpailutilanteesta sekä asiakkaista. Tätä vaihtoehtoisten suuntien arviointia ja valintaa eri näkökulmia käyttämällä kutsutaan nykytila-analyysiksi. Nykytilanteen määrittämisessä yksi suosituimmista menetelmistä on SWOT-analyysi. SWOT-analyysia päädyttiin käyttämään myös tämän kehitystyön tutkimuksen alkutilanteen määrittämisessä. Kuten Vuorinen (2013, 160) Benchmarking-prosessia kuvatessaan muistuttaa, tulee prosessi aloittaa oman kehittämiskohteen tunnistamisella ja nykytoiminnan kuvaamisella. Omasta kehityskohteesta tulee olla perusteelliset tiedot ennen esikuvan hankintaa, jotta osataan sanoa tarkasti se, mitä benchmarkingilla halutaan kehittää.

Lyhenne SWOT muodostuu sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats eli suomeksi vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tavoitteena on alun perin ollut tarkastella analyysin avulla organisaation asemaa strategisten valintojen tueksi. Työkalua voidaan kuitenkin käyttää ylipäättään tuottamaan selkeää kokonaiskuvaa yrityksen nykytilasta vertailemalla sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia muun muassa

kilpailuympäristön luomiin ulkoisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. SWOT:n tarkoitus on tuottaa tietoa valintojen ja toimintasuunnitelmien tekoon. (Vuorinen 2013, 88.)

Vuorinen (2013, 89) suosittelee SWOT-analyysissä havainnointivälineenä käytettävän neliosaista taulukkoa, jossa ylävasemmalle tuodaan organisaation vahvuudet, pohtien, miten niitä tulisi käyttää edelleen hyväksi ja vahvistaa. Oikea yläkulma on varattu heikkouksille, joiden kohdalla mietitään, miten heikkouksia poistetaan, lievennetään tai vältetään. Taulukon alareunassa vaikuttavat yrityksen ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Alavasemmalle sijoittuvat mahdollisuudet ja se, miten varmistetaan niiden hyödyntäminen. Oikeassa alakulmassa esitetään uhat, miten ne poistetaan, lievennetään tai käännetään mahdollisuuksiksi. Alla (Taulukko 2) on tutkija pohtinut Silja Serenaden catering-osaston nykytilannetta Vuorisen tarjoamien näkökulmien mukaisesti.

Taulukko 2. Silja Serenaden catering-osaston SWOT-analyysi

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Halu kehittää toimintaa - Kiinnostus - Toimiva taustaorganisaatio - Toimivat järjestelmät 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kiinnostuksen puute - Uudet järjestelmät ja työkalut - Ajankäytölliset ongelmat - Vuoroviikot
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkailta runsaasti palautetta - Vahva brändi 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negatiivinen palaute - Kilpailutilanne - Poikkeustilanne

Toimeksiantajan vahvuudeksi on laskettu organisaatiossa oleva vahva halu kehittää toimintaa ja ottaa NPS-kyselyn kautta saatavat palautteet hyötykäyttöön (Taulukko 2). Organisaatiossa on useita nuoria ja innovatiivisia esimiehiä, jotka ymmärtävät asiakaskokemuksen ja sen kehittämisen merkityksen. Laivan esimiehistön vahva halu

ja kiinnostus kehittämistyötä kohtaan vahvistetaan luomalla malli, jonka käyttöönotossa saadaan avoimet palautteet saatettua tiedoksi niin osaston esimiehille kuin henkilöstöllekin. Vahvuudeksi lasketaan myös koko yritystä tukeva, osaava taustaorganisaatio, jonka ammattilaisten avulla saadaan luotua eri tietoja osastojen tarpeita mukailleen. Taustaorganisaatiolla tarkoitetaan maissa toimivia asiakaskokemus- ja IT-osastoja, joissa henkilökunta työskentelee muun muassa kehittäen eri mittaristoja ja niissä synnyttävää tietoa. Toimivat järjestelmät, kuten palautteiden lukuun tarkoitettu Qualtrics, ylläpidetään ja kehitetään ammattilaisten avustuksella käyttäjien eli laivojen esimiesten toiveita mukailleen.

Heikkouksien alle on kategorioitu kiinnostuksen puute, jota voi alkuun esiintyä esimiesten joukossa, jollei nähdä oman osaston vaikutusta suoraan asiakasyhteyteen. Myös cateringin osastolla työskentelee henkilöitä ilman suoraa asiakaskontaktia. Kiinnostuksen puutetta lievennetään tuomalla esille tietoisuutta asiakastyytyväisyyden merkitystä yritykselle säännöllisesti palavereissa esittämällä esimerkiksi eri lukuja ja raportteja, joita saadaan NPS-kyselyn kautta. Uusien järjestelmien ja työkalujen sekä ajankäytölliset heikkoukset tulevat korostumaan uuden toimintatavan käyttöönoton yhteydessä. Uusi asia ja siihen perehtyminen sekä käytön harjoittelu tulee viemään esimiesten aikaa jo valmiiksi hektisistä työpäivistä. Käyttöönoton yhteisellä läpikäynnillä sekä selkeällä mallilla siitä, mitä odotetaan tehtävän, voidaan välttää uhan toteutumista. Sisäisenä uhka voi toteutua myös työvuoroviikkojen vaihtelussa. Eri esimiehillä on erilaiset tavat toimia sekä eri painopisteet toiminnassaan. Vastaavien henkilöiden tulee kiinnittää huomiota kummankin viikon toimintaan ja varmistaa, että NPS-tuloksien läpikäynti on osana.

Yrityksen ulkoisiin mahdollisuuksiin kuuluvat asiakkailta runsaasti saatava palaute. Asiakkaat ovat kiinnostuneita ja sitoutuneita yritykseen, joten he jättävät runsaasti palautetta niin positiivista kuin negatiivistakin sekä kehitysehdotuksia pyydettyä (esimerkiksi NPS-kyselyt) ja oma-aloitteisesti (Kylmä henkilökohtainen tiedonanto 14.10.2019). Tämän opinnäytetyön päätavoitteena onkin asiakkaiden antamien palautteiden hyödyntämisen varmistaminen. Yrityksen vahva brändi ja mielikuva asiakkaille tulee jatkossakin hyödyntää niin markkinoinnissa ja myynnissä kuin asiakkaiden palautteisiin vastaamisessa kehittämällä toimintaa edelleen asiakkaiden toivein mukaisesti. Tässä työssä asiakaspalautteet ja vahvan brändin luoma mielikuva

lasketaan mukaan ulkoisiin mahdollisuuksiin, sillä ne tulevat yrityksen toiminnan ulkopuolelta.

Ulkoisiin uhkiiin kuuluvat asiakkaiden negatiivinen palaute sekä kilpailutilanne. Työssä aiemmin on puhuttu negatiivisen palautteen ja puheen vaikutuksista asiakkaisiin. Kiinnittämällä huomiota niihin ja korjaamalla sekä vastaamalla asiakkaille, torjutaan huonon puheen vaikutuksia ja käännetään pettyneet asiakkaat tyytyväisiksi. Korkiakoski ja Gerdt (2016) muistuttavat, että on hyvin tärkeää osoittaa kuuntelevansa ja arvostavansa asiakkaita ja heiltä saatua palautetta. Parasta asiakaskokemusta tarjoavat yritykset mittaavat ja ennen kaikkea kunnioittavat ja käyttävät saamaansa palautetta yrityksensä kehittämiseen. Jänkälän (2019, 54) mukaan kilpailutilanne matkailualalla käy kiivaana vuodesta toiseen ja matkailun olleen kasvusuuntainen jo vuosien ajan. Kilpailutilanteessa etenkin kestävän kehityksen arvojen noudattaminen ja näkyvyyteen panostaminen luo kilpailuetua. Nämä näkökulmat huomioiden käännetään ulkoiset uhat yrityksen mahdollisuuksiksi. Myös poikkeustilanteet, kuten kevään 2020 koronapandemia, nousevat yrityksen ulkopuolelta uhkaamaan kaikkea yritystoimintaa, myös koko palvelusektoria sekä luomaan lisää kilpailua poikkeustilanteen päättyessä. Tämäkin uhka tulee käyttää hyödyksi mahdollisimman hyvin.

7.2 Benchmarking-vierailut

Nykytilanteen selvittämisen jälkeen suunniteltiin benchmarking-vierailut kolmelle Tallink Siljan laivalle; NPS-palautteiden pilotoinnin vuonna 2019 aloittaneille Silja Symphonylle ja Galaxyille sekä hiljattain toiminnan intendentin johdolla aloittaneelle Baltic Princessille. Tutkimuksen alusta alkaen oli selvää, että benchmarkattavat organisaatiot ottavat mielellään tutkijan vierailulle, jakavat kokemuksiaan ja näkökulmiaan sekä kertovat tekemästään työstä. Vierailut suoritettiin maaliskuussa 2020. Benchmarking-vierailun yhteydessä suoritettiin puolistrukturoitu haastattelu. Haastateltaviin kuuluivat kaikkien laivojen intendentit sekä osa eri osastojen päälliköistä. Yhdellä laivalla haastateltiin vain intendenttiä.

Jotta vierailuista saatiin hyöty irti, oli vierailujen tavoite, kysyttävät kysymykset sekä osa havainnoitavista toimista päätetty valmiiksi. Vierailun aikana päätettiin puolistrukturoidun haastattelun lisäksi havainnoida, mitä eri raportteja haastateltavat käyttävät tiedonkeruun- ja henkilöstön havainnointikeinoina. Toiminnan havainnointiin päädyttiin, jotta saataisiin kuvaa siitä, mitä keinoja organisaatiot käyttävät ja miten he kokevat ne toimiviksi ja kannattaviksi. Vierailulla tehdyn haastattelun runko kysymyksineen on työn liitteessä 1.

Vierailut etenivät kaikilla laivoilla saman kaavan mukaisesti. Haastattelut suoritettiin vieraillemalla laivalla ja tapaamalla ensin laivan intendentti, joka kahdella laivalla kutsui haastatteluun osallistuvat osastopäälliköt paikalle. Haastattelut pidettiin kahdella laivalla intendentin toimistossa, yhdellä oltiin laivan konferenssiosastolla kokoushuoneessa. Osa osastopäälliköistä oli valmistautunut haastatteluun ottamalla mukaansa materiaaleja, yllä mainittuja eri raportteja sekä muita havainnointikeinoja. Osaan taas tutustuttiin haastattelun jälkeen, joko suoraan tietokoneelta tai havainnoimalla materiaaleja suoraan henkilökunnan tiloissa.

7.2.1 Haastattelun kulku

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin benchmarking-vierailulla suorittamaan haastattelu, kun tutkimuksen alla oli yhtä aikaa tuttu käsite, mutta toimintatavoilta tuntematon alue. Etukäteen ei tiedetty, millä tavoin hyötykäyttö on aloitettu ja otettu osaksi toimintaa. Haastattelu menetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu sen joustavan luonteen vuoksi, koska jo etukäteen tiedettiin, mihin asioihin haastattelussa halutaan saada vastauksia. Vilkan (2015) mukaan puolistrukturoitu haastattelu antaa strukturoitua haastattelua enemmän tilaa kysyä myös muita tilanteen mukana tulevia kysymyksiä, perusteluja tai esimerkkejä.

Haastateltaessa kysymysten järjestys pysyi pääsääntöisesti etukäteen laaditun listan mukaisena. Haastattelutilanne pyrittiin pitämään vapaana, vastauksien lomassa syntyi vapaata keskustelua aiheesta. Juuri keskustelun syntymisen vuoksi haluttiin haastattelut järjestää mahdollisuuksien mukaan ryhmähaastatteluina. Vilkan (2015) mukaan ryhmä voi auttaa ja täydentää muistinvaraisia asioita sekä korjata mahdollisia

väärinymmärryksiä. Työn haastatteluissa kysyttiin myös pari muuta mieleen tullutta kysymystä sekä vastauksia tarkentavia kysymyksiä. Haastattelun edetessä varmistettiin, että jokainen haastateltava sai antaa oman vastauksensa jokaiseen kysymykseen.

Haastattelut aloitettiin tutkimuksen nopealla läpikäynnillä, jotta kaikki haastateltavat tietäisivät mistä on kyse. Ennen varsinaisen haastattelun alkua varmistettiin vielä, että kaikille haastateltaville sopii haastattelun nauhoittaminen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, ja pian haastattelun jälkeen kirjoitettiin auki eli litteroitiin. Hirsjärvi ym. (2009, 223) suosittelevat, että aineiston käsittely aloitetaan mahdollisimman pian keruun ja yksittäisten haastattelujen jälkeen. Analyysia ei siis tehdä vain yhdessä vaiheessa vaan pitkin matkaa. Tässä työssä litterointi aloitettiin samana päivänä käydyn haastattelun kanssa. Litteroinnissa kirjoitettiin ylös kaikki keskustelu haastattelutilanteen aikana. Ei kuitenkaan täysin sanatarkasti, vaan keskittyen asiasisältöön. Sanatarkkaa litterointia käytettiin vain, kun koettiin jonkin tietyn lauseen osuvan hyvin kysytyyn kysymykseen, mahdollinen tuloksissa käytettävä sitaatti mielessä. Litteroitua tekstiä tuli kolmesta haastattelusta yhteensä 28 sivua.

Haastatteluaineistoa luettiin läpi useita kertoja, tavoitteena tarkastella tutkimukselle olennaisia asioita. Vilkan (2006) sanoin tavoitteena analyysissä oli muodostaa aineistosta yleinen teoria yhdistelemällä vastauksia, kokonaiskuvaa ja täydentämällä havainnoilla. Kanasen (2013, 107) mukaan analyysissä aineistoa tulisi katsoa tutkimusongelman kautta löytääkseen vastaus ja tyypillinen kertomus, samalla hakea saadusta aineistosta samanlaisuutta tai erilaisuutta. Näin tehtiin myös tämän työn haastatteluaineiston läpikäynnissä.

7.2.2 Haastattelun tulokset – NPS osana päivittäistä toimintaa

Tässä luvussa käydään läpi työssä tehtyjen haastatteluiden tulokset. Haastatteluja suoritettiin saman yrityksen kolmessa eri laivassa. Yhteensä haastateltavia haastatteluissa oli 12 henkilöä, intendentit ja osastopäälliköitä. Kaikissa haastattelussa koettiin tärkeäksi NPS-kyselyn kautta saadun palautteen hyötykäyttäminen laivoilla, joissa voidaan suoraan puuttua ja kehittää toimintaa avoimien palautteiden perusteella.

Vastaukset on purettu haastattelussa esitetty kysymys kerrallaan, niissä on käytetty haastateltavien suoria lainauksia. Haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi suorat lainaukset on koodattu käyttäen lyhenteitä N naisesta ja M miehestä. Koodin jälkeen tulevaa numeroa käytetään erottamaan henkilöt toisistaan. Haastattelut aloitettiin kehitystyön läpikäynnillä, jonka aikana vaihdettiin jo ensimmäisiä ajatuksia aiheesta NPS. Eräs osastopäällikkö tiivistä ajatuksiaan NPS-palautteiden läpikäynnistä seuraavasti:

Alun perin niinku mä luulin, et tää on ihan huuhaa juttu ja silleen - nyt on ihan hyvä, pysyy kartalla, mitä ne asiakkaat nyt mieltii meistä. [M2]

Kuten kommentista kaikuu, toiminnan aloittaminen herätti osastopäälliköissä erilaisia tuntemuksia, osa odotti palautteita toisia vähemmän innoissaan. Läpikäynnin vaivattomuus ja syntyneet tulokset muokkasivat ajatuksia kuitenkin nopeasti myönteisempään suuntaan.

Ensimmäisenä kysymyksenä keskusteltiin tuloksien ja avoimien palautteiden läpikäynnistä Qualtricsissa, kuka osastoilla lukee kommentit ja kuinka usein. Kaikilla haastatelluilla laivoilla käydään palautteita läpi viikoittain jokaisella cateringin alla toimivilla osastoilla. Palautteiden luku on jaettu osastopäällikön ja osaston esimiesten tehtäväksi. Joillain osastoilla suurimman työn tekee osastopäällikkö, toisilla esimiehet. Intendentit ovat yhtä laivaa lukuun ottamatta jättäneet palautteiden luvun osastoille, ja saattavat itse käydä seuraamassa kokonaisuutta epäsäännöllisesti 'välillä kolmesta neljään kertaa kuukaudessa, välillä kolme kertaa viikossa'. Lähes kaikki totesivat viikoittaisen läpikäynnin riittäväksi, kuten eräs osastopäällikkö totesi:

Se viikkointervalli on oikeastaan aika hyvä, koska sitten niitä kerkii tulemaan tarpeeks niitä vastauksia. [N3]

Kerran viikossa oli siis yleisimmin käytetty lukutahti, vaikka osa kävi läpi mielellään useamminkin. Palautteiden osastokohtaisen läpikäynnin lisäksi, NPS:n kehittymistä, eri lukuja ja avoimia kommentteja käydään läpi myös intendentin vetämässä viikoittaisten palaverissa yhdellä laivalla. Toisella on joka toinen viikko vastaava palaveri, jossa NPS on aiheena vaihtelevasti. Etenkin aloituksen yhteydessä

ensimmäisenä pilotoinnin aloittaneella laivalla läpikäynti oli alkuun joka viikkoista ja pakollista. Haastateltavat kokivat sen kuitenkin tärkeäksi osaksi aloitusta, kun palautteiden läpikäynti piti pitää mukana osana viikoittaista toimintaa ei sitä voinut vahingossa unohtaa. Yksi osastopäällikkö ilmaisi ajatuksensa näin:

Tärkeämpää siinä aloituksessa se, et tai intendentti otti tän dailyssä, sovittiin et kerran viikossa käydä läpi, et mitä te ootte tehny ja se on tosi kypsää. Ku sun piti just ennen sitä viikon dailya taas jotaki keksii... [M1]

Muut haastateltavat yhtyivät ajatukseen. Avoimia kommentteja siis seurataan joka laivalla säännöllisesti ja toimia tehdään, kun nähdään tarpeelliseksi. Yhdellä laivalla on siivousliikkeillä tärkeä osa hyttien ja yleisten tilojen siivouksessa. Siellä on otettu käyttöön viikoittainen palaveri siivousliikkeiden ryhmänjohtajien kanssa. Palaverissa käydään läpi kaikki viikon aikana tulleet palautteet hyttinumeroineen. Niin sanotussa NPS-palaverissa otetaan myös palautteiden perusteella viikon teema, johon keskitytään ja kiinnitetään erityistä huomiota päivittäisessä siivouksessa. Osastopäällikkö kommentoi palaverin tuloksia seuraavasti:

Kyllä semmonen trendi on ollut, että me ollaan parempia tänä vuonna, ku viime vuonna. Et sen näkee niistä desimaalin tarkkuudella, että jos on ollut 3,3 viime vuonna niin nyt se on ollut 3,4. [M1]

Myös muut haastateltavat pystyivät vastaamaan samoin, Qualtricsin tarjoamat numeeriset arvot ovat lähteneet nousuun toiminnan aloittamisen jälkeen. Seuraavana kysymyksenä esitettiin palautteiden lukuun liittyvä kysymys, jos laivoilla on käytössään kirjattu malli, jota seurataan. Haastatteluissa kävi ilmi, että yhdelläkään laivoista ei ole käytössään tarkoituksella kehitettyä mallia, jota palautteiden luvussa käytetään. Kahdella laivalla oli aloitettu seuranta toimistolta saadun yhteisen suunnittelupohjan mukaisesti ja he ovat saaneet hyviä tuloksia sekä olleet tyytyväisiä toimintaansa. Suunnittelupohjassa tarkoituksena on aloittaa tulosten läpikäynti kirjaamalla pohjaan kolme kehityskohdetta ja suunnitelma sekä aikataulu epäkohdan korjaamiselle. Pilotoinnin aloittaneella laivalla alun jälkeen kirjaaminen pohjalle on kuitenkin lopetettu. Alussa pohja toimi tarkoitukseensa ja auttoi alkuun. Kun toiminta

osastoilla saatiin pyörimään, ei kirjaukselle nähty enää tarvetta. Toimistolta saatua yhteistä suunnittelupohjaa kommentoitiin muun muassa seuraavasti:

Se oli ihan hyvä alotuspohja. Mut mä uskon, et se on niinku lähteny sit ku se sai sen jalan sijan tässä, niin se lähti omalla tavallaan, et tietyt asiat jää turhaks hetken päästä. [N1]

Vaikka toiminnan liikkeelle saamisen jälkeen lomakkeelle ei ollut enää käyttöä koettiin se alun hahmottamiseen tärkeänä. Kaikilla laivoilla jokainen osasto käy palautteita läpi viikoittain ja on kehittänyt itselleen ja osastolleen parhaiten sopivan tavan. Yksi käy palautteet läpi kerran viikossa laivaan tullessaan, toinen joka maanantai ja perjantai, osa aina ennen sovittua palaveripäivää. Haastatteluissa oli kuitenkin huomattavissa se, että osastot noudattivat itse kehittämänsä mallia, vaikkei mallia oltukaan etukäteen suunniteltu.

Ensimmäisessä haastattelussa osastoilla oli olemassa selkeät osastokohtaiset mallit, joiden mukaisesti on toimittu lähes vuoden ajan. Kaikilla osastoilla on lisätty olemassa oleviin palavereihin agendalle NPS ja asiakastyytyväisyys. Eräällä osastolla käydään joka viikko läpi kaaviota, joka kuvaa henkilökunnan aktiivisuutta (proactiveness) ja asiakaspalvelua (customer service). Kaavio on osaston itsensä toivoma raportti, joka kehitettiin taustaorganisaation toimesta heitä varten ja saadaan tulostettua suoraan Qualtrics-järjestelmästä. Osastolla on yhdessä asetetut tavoitteet, joita seurataan. Palaverin jälkeen kaavio laitetaan esille paikkaan, josta kaikilla on mahdollisuus se nähdä. Samalla osastolla on myös kuukausipalaveri, jossa käydään läpi NPS-kyselyn kautta saadut avoimet kommentit, jonka jälkeen ne lisätään palaverin pöytäkirjaan, josta jälleen kaikki pääsevät niitä selaamaan. Osastopäällikön mukaan malli toimii heillä erinomaisesti.

Toisessa haastattelussa toiminta ei ole toimiston yhteisen suunnittelupohjan mukaan aloitettua, eikä yhtä systemaattista kuin ensimmäisessä haastattelussa. Laivan tulokset eivät myöskään ole lähteneet toivottuun nousuun, mutta paljon pieniä askeleita on otettu kohti tasaisempaa laatua. Haastateltavien mukaan, he ovat todella hyviä tietyissä asioissa, mutta eivät lainkaan hyviä toisissa. Nämä ovat asioita, joihin on lähdetty keskittymään, korostetaan hyvää ja pyritään vähentämään huonoa. Haastattelussa

toimintaa kuvattiin ehkä hieman vapaaksi, eikä täysin ohjeistuksen mukaan aloitetuksi:

Vi har kanske inte gjort det by the book på papper, utan mera så här. (heiluttaa käsiä ympäriinsä) [N4]

Haastateltavan mukaan toimintaa ei ole aloitettu paperilla oikein, vaan enemmän sekavasti. Vaikka toimintaa voisi kuvata hieman sekavaksi ja sieltä täältä aloitetuksi, jokainen osasto kuitenkin käy läpi palautteita ja suunnittelee toimintaansa niiden mukaisesti. Osastot myös saavat kuukausittain raportin kaikista avoimista kommenteista sekä lähitulevaisuudessa osastokohtaisesti viikoittain.

Kolmannen haastattelun laivalla toiminta on vasta aloitettu intendentin aktiivisella otteella, käyttäen työkaluna aiemmin mainittua yhteistä suunnittelupohjaa. Laivassa ei vielä saada maaorganisaatiosta valmiita raportteja, vaan kaikki osastot hakevat itse tulokset Qualtricsista. Osa printtaa palautteita nähtäväksi osastoilleen. Tällä laivalla selkeää mallia noudattaa intendentin vetämä palaveri joka viikko. Palaverissa käydään NPS-palautteita ja kehittymistä läpi euro- ja matkustajamääräisesti. Intendentin mukaan palaverikäytäntö on ollut avainasemassa tuomassa tietoa ja kiinnostusta eteenpäin osastojen esimiehille.

Kolmannessa haastattelukysymyksessä keskusteltiin hyötykäytössä tehdyistä toimista ja niiden vaikutuksista. Keskustelua heräsi eniten toimintatavan käyttöönnotosta ja sen tuomista kokemuksista. Pilotoinnin aloittaneella laivalla oli alkuun paljon yhteistyötä ja tukea maista taustaorganisaatiosta, jonka jälkeen pidettiin omia kokouksia ja perehdytystilaisuuksia. Alkuun oli vaikeuksia, joita ratkottiin yhdessä maaorganisaation kanssa. NPS-kyselyn kysymysten asettelua sekä raportteja muokattiin ja Qualtricsista saatavia pohjia kehitettiin helppolukuisemmiksi. Näille tietopohjille kerääntyä laivakohtaisesti käyttäjille olennaista tietoa reaaliajassa. Osa kehitystyöstä jatkuu edelleen. Osastopäälliköt olivat tyytyväisiä ja aktiivisesti käyttivät hyväkseen saatua tietoa, eräs kommentoi seuraavasti:

Mehän saatiin muokata tavallaan sitä, että mitä me tarvitaan, mitä me halutaan ja mihin me halutaan verrata. Siitähän se kaikki silloin lähti. [N3]

Pilottilaiva siis aloitti tietopohjien ja kyselyn muokkaamisella oman kokemuksen karttumisen mukaan. Läpikäynti aloitettiin kirjaamalla jokaiselta osastolta palautteiden perusteella kolme 'kipeyskohtaa' sekä niiden ratkaisuehdotukset yhteiselle suunnittelupohjalle, jonka jälkeen kohtia lähdettiin ratkomaan. Ajan edetessä osa kirjasi lomakkeelle myös uusia kohtia, pysyäkseen itse kartalla, toiset eivät kokeneet sille tarvetta. Alkuun he pitivät palaverin intendentin kanssa joka viikko. Palaverissa käytiin läpi, millä tavalla on haettu ratkaisua kuluneella viikolla.

Toisessa haastattelussa ei ole otettu suunnittelupohjaa käyttöön, vaan ajatuksena oli, että osastot käyvät palautteita läpi ja tekevät työtä itselleen. Osa vain lukee kommentteja ja osa on tallentanut toimiaan itselleen sopivassa muodossa. Eräs osastoista kertoi kirjaavansa omaan vuosisuunnitelmaansa toimia siitä, mitä halutaan saada tehdyksi. Osasto saa myös joka viikko kommentteja nopeista ja helpoista korjauksen kohdista, esimerkiksi lamppu rikki ja ne luonnollisesti ohjataan korjattavaksi saman tien. Kyseinen laiva liikennöi haastatelluista laivoista haastavimmalla aikataululla ja reitillä, jolloin kommentteja tulee paljon 'oman vaikutuksen kehän ulkopuolelle'. Osastojen haasteena onkin oppia 'pelisilmää' palautteiden luvussa, 'kaikkean ei voi jumittaa – kaikelle ei voi mitään', jolloin tulee keskittyä palautteisiin, joihin voidaan vaikuttaa.

Kolmannen haastattelun laivalla aloitettiin yhteisellä suunnittelupohjalla maaliskuussa 2020. Intendentti antoi osastopäälliköille tehtäväksi käydä läpi osastonsa tuloksia ja hakemaan sieltä kolme kehittämisen kohdetta sekä suunnittelemaan strategiaa niiden korjaamiseen kirjattavaksi pohjaan. Tarkoituksena on, että osastopäälliköt tutustuvat samalla Qualtricsin toimintaan ja osastonsa nykytilaan. Intendentti on itse ohjannut esimiehiä Qualtricsin käytössä, hän on myös tehnyt yksinkertaisia ohjeistuksia osastojen avuksi. Pääsääntöisesti tutustuminen on kuitenkin tehty itsenäisesti ja vaihtoparin vieressä oppimalla. Intendentti otti käyttöön myös Microsoft Teams -ohjelman, jonne loi ryhmän suunnittelua varten. Osastot ovat lisänneet sinne täyttämänsä pohjat ja ne ovat siellä kaikkien nähtävillä.

Neljäntenä aiheena keskusteltiin ei-kannattavista toimista, joihin haastateltavat ovat mahdollisesti törmänneet hyötykäytön aloituksen yhteydessä. Yhdessäkään

haastattelussa ei kuitenkaan koettu, että mikään tehdyistä toimista olisi ollut turha tai ei-kannattava. Ainoa asia, joka tuli ensimmäisessä haastattelussa puheeksi, on jo mainittu suunnittelupohjan käytön lopettaminen, kun toiminta on saatu rutiiniksi ja rullaamaan osastoilla. Haastateltavat kommentoivat kirjausta muun muassa näin:

Näön vuoksi, jos joku käy katsomassa niin sitten niitä kirjataan, mut periaatteessahan tuo on ihan turha. [N3]

Se on ihan hyvä kirjata sinne ne asiat alussa. Mille sä voit ja mille sä et voi, et mitkä kuuluu jonnekki muualle. Koska sillon ne menee, turha tuhlata energiaa siihen. [N1]

Toisessa haastattelussa turhauttavana koettiin vain joidenkin raporttien vaikealukuisuus ja käytön jäykkyys. Onneksi raporteihin on helppo vaikuttaa ja muutos tähänkin on jo tulossa.

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin koko laivan henkilöstön tuomista osaksi NPS:n läpikäyntiä, sen tapoja ja aktiivisuutta. Aiemmissa kysymyksissä ja vastauksissa on jo sivuttu aihetta. Ensimmäisen haastattelun osastoilla pidetään koko osaston palavereita joko kerran viikossa tai joka toinen viikko. Palavereissa on agendalla aina NPS ja asiakastyytyväisyyden muut mittarit. Raportteja ja kommentteja printataan esille sekä liitetään osaksi palaveripöytäkirjaan. Jokainen työntekijä on siis osana NPS-palautteiden läpikäynnissä. Jokaisella on mahdollisuus tietää, mitä mitataan ja miten sekä oman toimintansa vaikutuksista asiakastyytyväisyyteen. Osastopäälliköt painottivat positiivisen palautteen esiintuomista.

Toisessa haastattelussa puhuttiin samoista asioista kuin ensimmäisessäkin sekä positiivisen palautteen tärkeydestä työmotivaatiota kohottavana tekijänä. Henkilökuntaravintolan, eli messin, seinillä on infotelevisioita, joihin on laitettu esille kaikkien nähtäväksi NPS ja Mystery Shopping -tulokset. Tieto on siis kaikkien nähtävillä siellä. Osastot kokevat kuitenkin haasteeksi tiedon tuomisen kaikille, kun laivalla käy niin paljon henkilökuntaa vain viikonlopputöissä. Osastot käyvät palautteita ja tuloksia läpi myös osastopalavereissa, mutta ne eivät ole osa viikoittaista agendaa. Osastopäälliköt myöntävätkin tämän olevan oma kehittämiskohta. Heidän

mukaansa työntekijöillä on kuitenkin myös tärkeämpiä asioita muistaa, esimerkiksi kampanjat, jotta varmistettaisiin paras mahdollinen myynti. Eräs osastopäällikkö oli sitä mieltä, ettei henkilöstö tunne yrityksen asiakastyytyväisyysmittareita ja kommentoi aiheeseen seuraavasti:

Om vi går genom fartyget nu och så frågar du tio stycken vad betyder NPS? Jag är ledsen att säga, en av tio max vet. [M6]

Haastateltavan mukaan laiva voidaan kiertää kysyen henkilökunnalta, mitä tarkoittaa NPS. Hän arveli enintään yhden kymmenestä tietävän. Kolmannen haastattelun osastoilla työ on vielä alkutekijöissään. Osa osastoista on kuitenkin jo pidemmän aikaa puhunut viikkopalaverissaan NPS:stä sekä printannut kommentteja esille henkilökunnan nähtäväksi.

Seuraavana selvitettiin, miten kehitystoimia tai ulkokehän palautteita on tuotu tiedoksi johtoportaan. Tähän kysymykseen saatiin kaikilta sama vastaus, jonka mukaan asiat laitetaan tarvittaessa eteenpäin osastopäällikön tai intendentin johdolla omille yhteyshenkilöille. Suunnittelupohjan eteenpäin vievää ideaa kommentoitiin yhdellä laivalla muun muassa seuraavasti:

Et laitettais ne tonne ja sit joku tärkeempi ihminen lukee ne ja veis niitä eteenpäin. Mut mä en usko, et kukaan tärkeempi ihminen lukee ne, kyl me viedään niitä omia kanaviamme pitkin. [N1]

Nyt tänä päivänä kyllä me käytetään varmaan meidän omia kanavia oikeisiin henkilöihin ja mun mielestä se on ihan normaali tapa. Hovimestari tulee ravintolapäällikölle, ravintolapäällikkö tulee mulle ja mä meen [omalle esimiehelle] ja niin edespäin. Niin ei se ole niinku kauhean kummallista. [N1]

Haastattelussa ilmeni selkeä mielipide siitä, ettei asiat mene lomakkeelta eteenpäin, sillä laivan ulkopuolella ei ole nimettyä henkilöä tähän tehtävään. Sen sijaan nopeasti vastaus saadaan, kun se esitetään suoraan asiasta vastaavalle henkilölle.

Viimeisenä kysymyksenä esitettiin asiakasnäkökulmaa selventävä kysymys. Asiakasnäkökulma on yrityksessä yksi painopiste vuodelle 2020 – Focus 2020. Kaikissa haastatteluissa kerrottiin painotettavan henkilökunnalle asiakkaan tärkeyttä ja sitä, miten me toimimme täällä käyttäen asiakaspalvelua omana kilpailuetunamme. Eräs osastopäällikkö painotti henkilökohtaisen asiakaspalvelun tärkeyttä sillä, että kaikkien tulee oma-aloitteisesti lähestyä asiakasta, eikä odottaa asiakkaan tekemää ensimmäistä askelta. Hän kommentoi mietteitään seuraavasti:

Me push pushataan, et ota sä se ensimmäinen askel, sen sijaan et sä odotat siellä. [N2]

Ottamalla itse ensimmäinen kontakti, esimerkiksi tervehtimällä, saadaan luotua asiakkaalle heti alkuun tervetullut olo. Kaikilla laivoilla tiedostetaan ja positiivisessa ympäristössä muistutetaan, että henkilökunta tekee hyvää työtä mukavalla tavalla. Kaikilla laivoilla panostetaan hyvien palautteiden esiintuontiin henkilökunnalle. Myös Korkiakosken ja Gerdt:n (2016) mukaan juuri avoimien palautteiden jakaminen on tärkeä keino nostaa esille työssään onnistuneita työntekijöitä. Asiakkaat antavat useasti palautetta juuri henkilötasolla. Onneksi tämä on todettu myös kaikilla haastatelluilla laivoilla, yhdessä haastattelussa positiivisesta palautteesta pohdittiin seuraavaa:

Kun siellä on niitä täyden viiden pisteen pylpyröitä niin nehän nostetaan aina esille tavallaan kannustamaan, et se ei ole mikään mahdottomuus, et sä pystyt saavuttamaan tämmösen. [N3]

Positiivisen palautteen esille ottaminen on esimiehille mukavaa ja kannustavaa. Välillä kuitenkin tulee myös negatiivista palautetta koskien henkilökuntaa, ne käydään aina läpi tilanteesta riippuen joko 'koko porukan kanssa' tai henkilökohtaisesti yhdessä palautetta koskevan työntekijän kanssa. Korkiakoski ja Gerdt (2016) painottavatkin myös negatiivisen palautteen jakamisen tärkeyttä, sen avulla kaikki työntekijät voivat oppia välttämään vastaavia virheitä tulevaisuudessa.

Yhdessä haastattelussa myönnettiin, että asiakasnäkökulmaa voitaisiin korostaa vielä nykyistä enemmän. Haastattelussa mainittiin, että asioita on usein taipumus ajatella ja

suunnitella omasta näkökulmasta siitä, joka on helpoin, nopein, kätevin ja kustannustehokkain. Tällöin valitettavasti voi asiakas unohtua.

Muuta keskustelua haastatteluiden aikana syntyi hyvästä yhteistyöstä maaorganisaation kanssa sekä toimivasta työkalusta, Qualtricsista, jossa eri raportit ovat helposti löydettävissä ja maaorganisaation kanssa yhteistyössä edelleen kehitettävissä. Kuten Korhikosken ja Gertd:n (2016) sanoin todettu, NPS numerona on vain numero, joka kertoo asiakastytyvyyden suunnan, mutta ei syitä. Tämän vuoksi NPS-kyselyn kautta saatavien avoimien kommenttien lukeminen on erittäin tärkeää. Kaikki haastateltavat ovat todenneet saman, erään osastopäällikön mukaan NPS on vain numero. Se on kuusi tai seitsemän, mennä ylös ja alas, sinne ja tänne. Hänen mukaansa numerosta näkee trendit, mutta avoimet kommentit ovat supertärkeitä:

Jag tycker också att det är bara en siffra, det är sex och sju de åker upp och ner och hit och dit. Man kan se trender där naturligtvis. Och de öppna kommentarerna tycker jag är superviktiga. [M6]

Ehdoton paras osio on se, et nämähän tulee vain kahden-kolmen päivän viiveellä, elikkä me päästään reagoimaan tosi nopeasti. [N3]

Numero ei siis ilman kommenttia kerro paljoakaan, onneksi asiakkaat jättävät myös paljon avoimia kommentteja, jotka kirjautuvat järjestelmään reaaliajassa. Qualtrics asiakastytyvyyssyöskentelyn työkaluna sai kaikissa haastatteluissa kiitosta. NPS-kyselyn tulokset kirjautuvat automaattisesti järjestelmään ja ovat sieltä luettavissa ja hyödynnettävissä kaikilla laivoilla ja osastoilla. Haastatteluissa pohdittiin myös sitä, että palautteiden luku on avannut miettimään asioita uusiksi sekä sitä, miten me voidaan itse omalla toiminnalla vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen tavoin, joita ei olla huomattu ajatella aiemmin. Silmiä avaavaa palautteiden luvun kokemusta kommentoitiin muun muassa seuraavasti:

No se pisti jokaista miettimään uusiks asioita. Ollaan niinku arkipäivä sokeita, jos voi sanoa. [N1]

7.2.3 Haastattelun yhteenveto

Heti alkuun kaikissa haastatteluissa todettiin NPS-kyselyn kautta saadun palautteen luku ja hyötykäyttö tärkeäksi suoraan laivoilla, joissa voidaan nopeasti puuttua ja kehittää toimintaa avoimien palautteiden perusteella. Vaikka alkuun osassa eri laivojen osastoja otettiin mittari ja sen palautteiden läpikäynti vastaan epäilevästi, on skeptisyys osa muutosta, ja alun epävarmuuden jälkeen toiminta koettiin vaivattomaksi. Viimeistään tulosten paraneminen muutti ajattelua myönteiseksi.

Haastattelussa oli tarkoituksena selvittää, onko muilla laivoilla otettu käyttöön jotain tiettyä toimintamallia palautteiden lukuun. Selvisi, ettei ole, ja jokainen osasto on itse kehittänyt omiin rutiineihinsa sopivat tavat toimia. Kun näistä toimista keskusteltiin, kävi ilmi, että palautteiden luvun vakiinnuttaminen on kuitenkin muovannut ajan kanssa toimivat mallit, joita ylläpidetään ja kehitetään edelleen osastojen itsensä toimesta. Palautteiden luvun aloittamisessa käytettiin kahdella laivalla suunnittelupohjaa onnistuneesti. Suositeltavaa olisi ollut, että kolmannellakin laivalla läpikäynti aloitettu yhdessä systemaattisemmin.

Keskeinen kysymys tutkimuksessa oli myös Qualtrics-järjestelmän ja sen tarjoaman tiedon hyödyntäminen. Haastatteluiden perusteella perehdytys järjestelmän toimintaan laskee kynnystä käyttää saatavilla olevaa tietoa monipuolisemmin, kuten kattavan perehdytyksen järjestäneillä laivoilla on huomattu. Myös Qualtrics järjestelmänä ja sen taustalla toimiva organisaatio saivat kaikissa haastatteluissa kiitosta toimivuudesta ja hyvästä yhteistyöstä. Varsinainen tulosten luku ja läpikäynti Qualtricsista on jaettu osastopäälliköiden ja esimiesten vastuulle niin, että tulokset käydään läpi vähintään kerran viikossa kaikilla laivoilla.

Yhteiset palaverit laivojen esimiehille on yleisesti käytössä koko laivastossa. NPS-tuloksista puhuminen on otettu osaksi intendenttien vetämiä viikoittaista palaveria ja se on koettu hyödylliseksi. NPS-mallissa tarkoituksena on, että koko henkilöstö tuntee pääpiirteittäin toimintatavan ja keskeiset tulokset sekä muutokset niissä. Siksi onkin tärkeää keskustella aiheesta myös koko osastoa koskevissa palavereissa ja antaa konkreettisia lukuja ja jakaa saatuja palautteita, kuten kahdessa haastattelussa

kerrottiin tehdyn. Kolmannessa haastattelussa ei koettu tarpeelliseksi henkilöstön tuntevan palautteen lähdettä, vaikka sen voidaan ajatella liittyvän keskeisesti asiakaskokemuksen muodostumiseen. Jokaisessa haastattelussa kerrottiin kiinnitettävän huomiota asiakasnäkökulmaan ja asiakkaan huomioimiseen. Kiitosta ja kehitettävää jaetaan henkilöstölle säännöllisesti myös asiakkaalta tulleen palautteen muodossa.

7.2.4 Havainnoinnin tulokset

Vilkan (2006) mukaan haastattelutilanteessa pyritään havainnoimaan sitä, miten haastateltavat noudattavat kuvailemaansa tilannetta. Mielenkiinto on suunnattava kaikkeen, mitä haastateltavat tuottavat toiminnallaan, kaikkeen mikä mahdollisesti voi vastata tutkimusongelmaan. Tässä työssä havainnointiin aineistoa täydentävänä menetelmänä päädyttiin samasta syystä, kuin puolistukturoituun haastatteluunkin, ei tunnettu aihetta ja käytettäviä raportteja sekä Qualtricsin tarjoamia mahdollisuuksia tarpeeksi hyvin, jotta osattaisiin kysyä tarkennettuja kysymyksiä. Laivakohtaiset tietopohjat tarjoavat oman näkyvyyden jokaiselle laivalle, jolloin ei ole näkyvyyttä siihen, mitä raportteja ja kaavioita muut käyttävät.

Tässä työssä käytettiin osallistuvan havainnoinnin keinoja, joissa havainnointia kohdistettiin ennalta määritettyihin toimintoihin, joihin päädyttiin tutkimuksen tavoitteiden pohjalta. Havainnoimalla kerättiin siis tietoa laivojen tavoista käyttää Qualtricsista saatavia eri raportteja ja kaavioita. Lisäksi tutustuttiin henkilöstön tiedottamiseen käytettäviin keinoihin sekä palaverissa käytettäviin muihin materiaaleihin ja niiden esiintuontiin.

Ensimmäisellä vierailulla osastopäälliköillä oli näyttää alkuperäiset suunnittelupohjat, joihin oli täytetty jokaisen osaston kohdalla vähintään kolme kehittämisen kohdetta ratkaisuehdotuksineen. Haastateltavat pitivät lomakkeita hyvinä lähtötilanteen kartoittajina ja apuvälineinä. Haastattelussa oli myös näytiltä erään osaston samaa kuukausiraportti kaikista NPS-kyselyn kautta saatavista avoimista kommentteista, joka toimii osastolla hyvin yleistä tietoa tuottavana välineenä. Haastattelussa oli myös esillä kaavio, joka kuvasi osaston aktiivisuutta ja asiakaspalvelun tasoa. Haastattelun jälkeen

käytiin osastopäällikön johdolla katsomassa, millä tavoin kaavio on laitettu esille osaston takavarastoon kahvipisteen seinälle. Osastopäällikön mukaan kaavio seinällä herättää positiivisessa mielessä keskustelua ja pohdintaa henkilökunnan kesken. Samalle seinälle kiinnitetään myös positiiviset asiakaspalautteet kaikista eri kanavista.

Toisella vierailulla tutustuttiin haastattelun lisäksi laivan avainlukuihin palaverin muodossa ennen varsinaista haastattelua. Palaverissa käytiin läpi laivan kehittämiskohtia ja toimia, joita on jo tehty. Itse haastattelun aikana ei päästy läpikäymään raportteja muuten, kuin puheen tasolla. Useat osastopäälliköt pitivät Qualtricsia hyvänä työkaluna, mutta tämän hetkisiä raportteja kankeina ja vaikealukuisina. Raportteihin on tulossa muutos lähiaikoina. Muutos tuo jokaiselle osastolle oman raportin, yhden yhteisen sijaan. Uudet raportit tullaan lähettämään automaattisesti osastopäälliköille viikoittain. Haastattelun aikana oli haastateltavissa havaittavissa turhautumista tilanteeseen, niin huonoihin tuloksiin kuin kankeisiin raportteihinkin. Haastattelutuloksissakin kävi ilmi, ettei toimintaa ole tehty systemaattisesti eikä NPS-tuloksien jakamista henkilöstölle koeta tärkeäksi. Vaikka tämän opinnäytetyön teoriassakin on todettu tiedottamisen olevan avainasemassa asiakastyytyväisyyttä kehitettäessä.

Kolmannen vierailun laivalla toiminta on vasta aloitettu intendentin johdolla. Havainnoitaviin raportteihin ei päästy käsiksi, sillä osastot eivät vielä saa valmiita raportteja, vaan hakevat tulokset itse Qualtricsista. Tulevaisuudessa valmiit raportit tulevat käyttöön myös tälle laivalle. Haastattelussa katsottiin kuitenkin intendentin vetämien palaverien materiaaleja, joissa on selkeästi tuotu esille NPS-kyselyn kautta saatavia lukuja euro- ja matkustajamääräisesti. Intendentti kertoi materiaalien herättävän esimiesten kiinnostusta ja toimivan näin tarkoituksessa herättää ajatuksia ja motivaatiota palautteiden läpikäyntiin joka osastolla.

7.2.5 Havainnoinnin yhteenveto

Havainnointivälineinä ja -työkaluina kaikilla laivoilla käytettiin Qualtricsin tarjoamia valmiita raportteja ja kaavioita tuloksista ja niiden kehittymisestä eri aikaväleillä. Raportteja ja kaavioita saadaan kymmenissä eri muodossa, tarjoten eri tietoja.

Osastopäälliköt voivat itse toivoa omaan käyttöönsä parhaiten sopivia, taustaorganisaatio kehittää parhaan kykynsä mukaisesti. Avoimia kommentteja saadaan tilattua raporttimuodossa automatisoituna kerran viikossa tai kuukaudessa, jolloin vältetään tuntien 'klikkailutyöltä' Qualtricsissa.

Yhteisen suunnittelupohjan lomakkeita oli haastatteluissa nähtävillä ja niitä oli täytetty osastoittain vaihtelevalla mielenkiinnolla, kuitenkin niin, että työ oli saatu alkuun. Osastopäälliköt näyttivät myös palaverimateriaalejaan sekä esillepanoa, jotka havainnoivat selkeästi nykytilaa ja motivoivat henkilöstöä.

7.3 Benchmarkingin tulokset

Benchmarking-prosessi aloitetaan oman toiminnan nykytilanteen analysoinnilla, kuten tässä kehitystyössä SWOT-analyysin avulla toimittiin. Oman toiminnan tunnistamisen jälkeen haetaan esikuva, johon omaa toimintaa halutaan verrata. Tässä kehitystyössä oli selkeää tehdä vierailu sisarlaivalle, mutta esikuvan haun yhteydessä huomattiin myös yrityksen muiden laivojen tulokset, joten vierailu päädyttiin tekemään kaikilla kolmella hyötykäytön aloittaneella laivalla. Perinteisesti benchmarking-vierailulla tavoitteena on löytää toiminnan keskeiset erot ja syyt niiden takaa. Tässä työssä tarkoituksena oli vierailulla selvittää, millä tavalla benchmarkattavat organisaatiot ovat aloittaneet NPS-kyselyn tuloksien hyödyntämisen toiminnassaan.

Kun vierailukohteena olivat saman alan ja yrityksen organisaatiot, oletuksena oli, että kaikilla on vastassa samanlaiset haasteet. Vierailulla tehdyn haastattelun ja kokemusten vaihdon yhteydessä voitiin todeta kannattavia toimintatapoja ja soveltaa niitä tässä työssä esitettävässä prosessimallinnuksessa. Haastattelutuloksien avulla pystyttiin arviomaan kehittämissuosituksia sekä sitä, mitä ei suositella tehtäväksi toimeksiantajalla.

7.4 Työn luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudessa on kysymys siitä, että tutkimuksen eri vaiheet tehdään oikein, jotta saadaan luotua luotettavaa ja uskottavaa tutkimustietoa. Tapaustutkimuksessa perusedellytyksenä on työn tarkka dokumentaatio, jotta sitä voitaisiin pitää luotettavana. Tämä tarkoittaa, että kaikki tehdyt valinnat kirjataan ylös ja perustellaan. Tapaustutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeintä on, että pystytään perustelemaan ja näyttämään toteen se, mitä tutkimuksessa esitetään. Ei riitä, että tutkija tietää tulosten olevan oikeat, sitä mitä ei ole tekstinä, ei ole olemassa työn lukijoille. (Kananen 2013, 115–116; 122.)

Kanasen (2013, 117–122) mukaan tapaustutkimuksen luotettavuustarkasteluun sopii parhaiten laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit, mutta vain jos on käytetty laadullisia tiedonkeruumenetelmiä. Vaikeaa luotettavuuden arvioinnista tekee se, jos tutkitaan ihmisiä ja heidän toimintaansa. Ihmiset voivat muuttaa kantaansa ja toimintaansa, jonka vuoksi muun muassa tutkimuksen siirrettävyys ei usein ole mahdollista. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tuloksien pitävyyttä muissa samantyyillisissä tapauksissa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan muun muassa arvioitavuuden, dokumentaation ja saturaation avulla.

Arvioitavuudella tarkoitetaan kaikkien opinnäytetyön aikana tehtyjen vaiheiden, valintojen ja toiminnan kirjaamista työn arvioinnin mahdollistamiseksi. Dokumentaatio liittyy läheisesti arvioitavuuteen, sillä kaikki yllä mainitut tulee dokumentoida työn raporttiin sujuvasti ja perusteellisesti luotettavuuden ja uskottavuuden varmistamiseksi. Saturaatio kertoo tarvittavan aineiston riittävästä määrästä. Uutta aineistoa tulisi kerätä niin kauan, kun samat vastaukset alkavat toistua. Tärkeintä tapaustutkimuksen luotettavuuden kannalta on kuitenkin pystyä perustelemaan se, mitä esitetään. (Kananen 2013, 118–120.)

Tässä opinnäytetyössä on pyritty tarkasti selittämään koko tutkimuksen kulku vaihe vaiheelta sekä perustelemaan kaikki tehdyt valinnat, mukaan lukien lähestymistapa ja tiedonkeruumenetelmät. Valinnat on perusteltu käyttäen työn teoriaa apuna. Tämän tapaustutkimuksen raportin arvioitavuuteen ja dokumentointiin on siis edellä kuvatuksi kiinnitetty erityistä huomiota. Aineiston keruussa saturaatio saavutettiin osin jo toisen

haastattelun aikana. Ensimmäinen haastattelu avasi silmiä ja herätti paljon ahaa-elämyksiä. Toisesta haastattelusta saatiin toimintatapojen ja toiminnan aloituksen näkökulmasta kuitenkin ensimmäiseen haastatteluun verrattuna poikkeavia vastauksia, joiden tuottamat tulokset eivät kuitenkaan ole olleet toivotulla tasolla. Kolmannessa haastattelussa vastaukset toistivat itseään suurelta osin tarjoten kuitenkin mielenkiintoisia näkökulmia tutkittavaan tapaukseen. Työssä suoritettiin haastattelut tutkittavan tapauksen ja valitun sisäisen benchmarkinigin kannalta kaikkiin mahdollisiin organisaatioihin.

Tutkijan oman toiminnan luotettavuutta pohditaan myös tapaustutkimuksen näkökulmasta. Työn kohteena oleva tapaus on tutkijalle jo joiltain osin ennalta tuttu ja tavoitteena on syventää tutkijan tietoa valitusta tapauksesta. Tässä kehitystyössä tutkija on työssään päässyt tutustumaan tapaukseen, eli Silja Serenaden catering-osaston NPS-kyselyn tuloksiin jo ennen opinnäytetyön aloittamista. Kehitystyötä aloittaessa hän on päässyt tutustumaan tuloksien luvussa käytettävään järjestelmään jo etukäteen. Se, mitä tutkija ei ennen tekemäänsä tutkimusta tiennyt oli, millä tavoin NPS-tuloksia on muissa organisaatioissa alettu hyötykäyttämään ja millä tavoin se kannattaa aloittaa toimeksiantajalla. Tutkijalle käytettävät raportit ja kaaviot eivät myöskään olleet ennalta tuttuja. Koska kyseessä on tutkijan omaan työhön läheisesti liittyvä kehitystyö, oli mielenkiinto ja tutkimusongelman ratkaisunhalu korkealla, nämä osaltaan vahvistavat työn tuloksen luotettavuutta.

Tämän opinnäytetyön tietoperustassa lähdeaineistona on käytetty laajasti ja monipuolisesti alan kirjallisuutta ja pyritty löytämään tuoreimpia painoksia. Teoriaa ja työn näkökulmaa on täydennetty kansainvälistä tutkimustietoa sekä artikkeleita apuna käyttäen.

8 KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSIN MALLINNUS

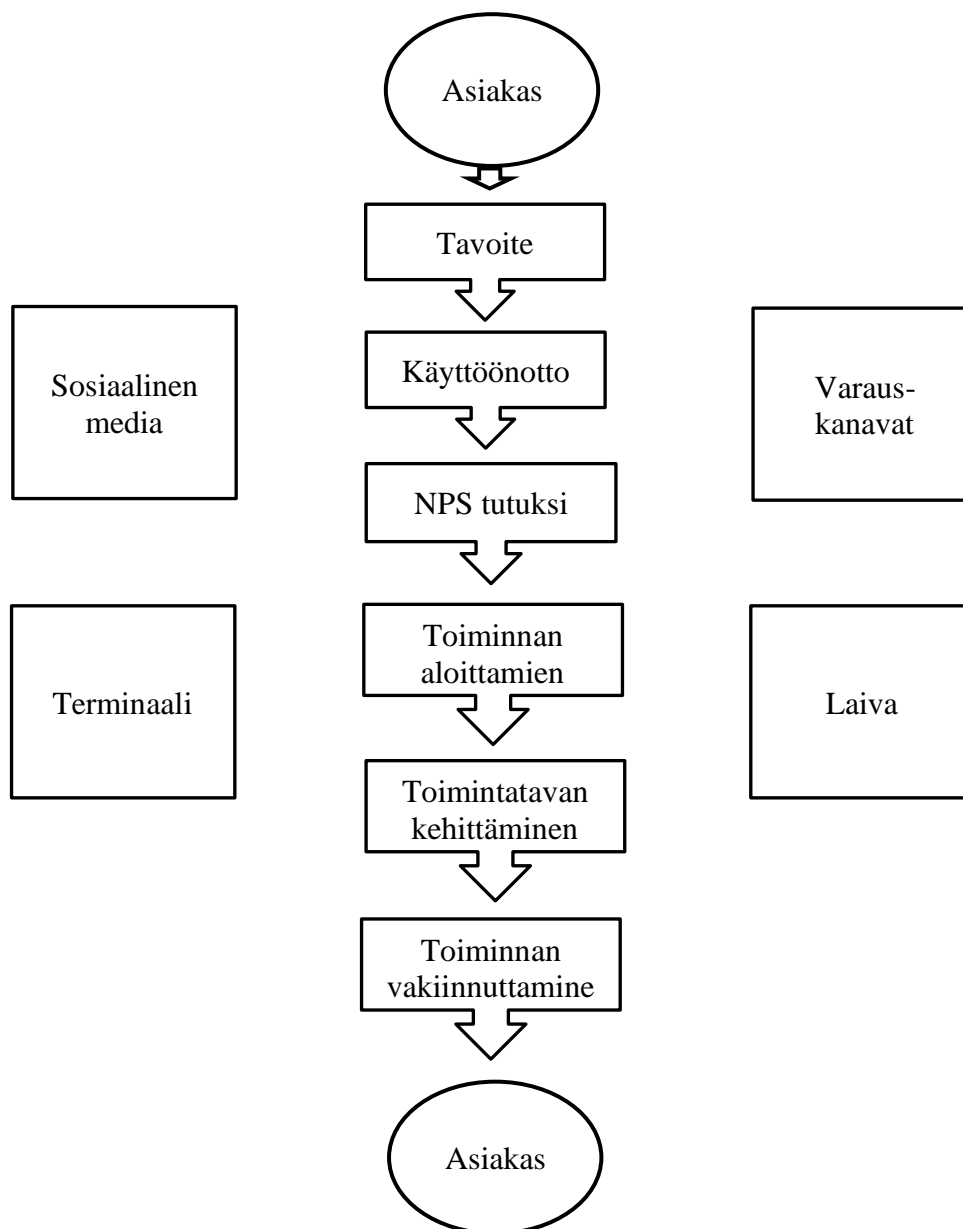
Työn tavoitteiden mukaisesti on tässä opinnäytetyössä tutkittu benchmarkingia, puolistrukturoitua haastattelua ja havainnointia menetelminä käyttäen, miten lähdetään mallintamaan toimintatapaa toimeksiantajalle NPS-kyselyn kautta saatavien palautteiden hyötykäytön aloittamiseen. Taustalla on toimeksiantajan tarve saada asiakaskokemusmittari tehokkaaseen käyttöön. Kehitystyön johtopäätöksenä ja konkreettisena tuotoksena on tehty prosessin mallinnus, joka esitellään luvussa 8.1 NPS-palautteet hyötykäyttöön -malli.

Haastattelun tuloksista saatiin paljon hyvää aineistoa mallintaa prosessi sekä kirjoittaa suosituksia toimeksiantajan harkintaan toimien aloittamisen tueksi. Alun perin pidettiin haastatteluiden perusteella tehtävää kyselyä toimeksiantajalle mahdollisena tuloksia vahvistavana menetelmänä. Haastattelutulosten monipuolisuus ja yksioikoisuus kuitenkin muuttivat mieltä, sillä on turhaa esittää kysymyksiä, joihin haastatteluiden tulokset esittävät jo yksimielisiä vastauksia. Yhdessä toimeksiantajan kanssa päädyttiin tekemään palautteiden lukuun käyttöönottoprosessin mallinnus haastattelutulosten pohjalta.

8.1 NPS-palautteet hyötykäyttöön -malli

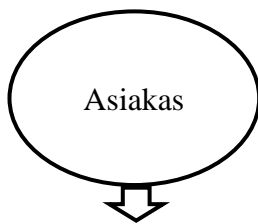
Työprosessin mallintamisen tarkoituksena on lisätä ihmisten ymmärrystä jostain tietyistä kokonaisuudesta sekä omasta roolistaan siinä. Mallintamisen tavoitteena voi olla toiminnan yhdenmukaistaminen tai uuden prosessin käyttöönotto. (Luukkonen ym. 2012, 26; 53.) Kuten tässä työssä tavoitteena on luoda malli koko catering-osaston yhteiselle toiminnalle. Käyttöönoton malli kootaan teoriaosassa esitetyn prosessimallinnuksen Johanssonin (2007, 30) esittämän mukaisesti; osittain kaaviona, samalla sanallisesti määrittämällä perustehtävä ja olennaisimmat vaiheet.

Käyttöönottomalli esitetään ensin yhteenvetona (Kuva 3), jossa näkyy prosessi kokonaisuudessaan. Yhteenvedon jälkeen käydään käyttöönottoprosessi läpi kohta kohdalta vaiheet tarkemmin selittäen.



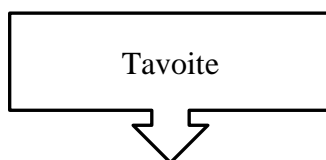
Kuva 3. Yhteenveto käyttöönottoprosessin mallista

Laamasen (2001, 52) mukaan tulee mallintaminen aloittaa ja päättää asiakkaaseen, niin myös tässä prosessissa (Kuva 3). Asiakkaan jälkeen prosessissa käydään läpi keskeiset vaiheet edeten prosessin päättävään asiakkaaseen. Kuvion sivuilla on asiakkaiden keskeiset kosketuspisteet yritykseen. Tässä toimintatavan käyttöönoton prosessissa asiakas on aloittamassa prosessia vastaamalla sähköpostitse matkan jälkeen tulleeseen NPS-kyselyyn ja jättämällä avoimia kommentteja valitsemiinsa kohtauspisteisiin (Kuva 4).



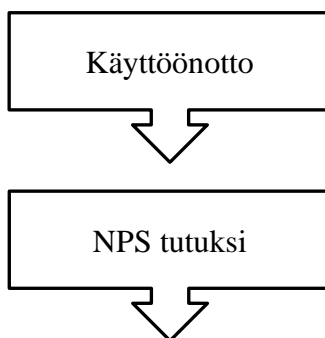
Kuva 4. Asiakas käyttöönottoprosessin aloittajana

Prosessin ensimmäisen vaiheen tekee siis asiakas vastaamalla kyselyyn ja kertomalla kokemuksestaan ja mahdollisista onnistumisen hetkistä sekä kehittämisen kohteista (Kuva 4). Prosessin mallintamisessa toimeksiantajan ensimmäinen työ on prosessin tavoitteen määrittäminen. Tavoite määritellään ennen varsinaisten toimenpiteiden suunnittelua, jotta tavoite kulkisi linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Kylmälän (henkilökohtainen tiedonanto 14.10.2019) mukaan 'Turning customer insight into actions – NPS action planning' projektissa tavoitteena on koko Grupp tason jatkuvan systemaattisen parantamisen malli. Linjaten tähän yrityksen NPS-mallintamisen tavoitteeseen toimeksiantajan mallin tavoitteena voidaan pitää jatkuvaa parannusta asiakaskokemuksessa (Kuva 5).



Kuva 5. NPS-palautteet hyötykäyttöön -mallin tavoite

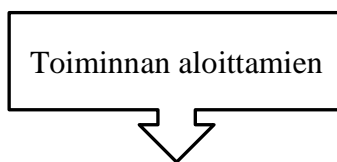
Tavoitteen mallintamisen jälkeen (Kuva 5), edetään prosessin toimenpiteiden, menetelmien ja työvälineiden suunnitteluun. Tämän työn prosessissa edellä mainitut tekijät valittiin työn tutkimustulosten perusteella. Kun tavoitteeseen pääsemiseksi tehdyt linjaukset ovat valmiina siirrytään prosessin käyttöönottoon ja prosessin ensimmäisiin askeleisiin (Kuva 6).



Kuva 6. Toimintatavan käyttöönotto ja prosessin ensimmäinen askel

Käyttöönotossa ensimmäinen askel on NPS:n tuominen tutuksi esimiehille ja osastopäälliköille (Kuva 6). Toimeksiantajalla käydään NPS-tuloksia läpi viikoittain järjestettävässä intendentin vetämässä palaverissa, mutta vain numeerisesti ja pintapuoleisesti. Työn alkukartoituksessa kävi selväksi, ettei suuri osa esimiehistä tai osastopäälliköistä tiedä tarkasti, mikä NPS on ja miten sitä käytetään. Ensimmäinen askel onkin tuoda NPS tutuksi esimiehistöille. Haastattelutulosten perusteella suositellaan, että toimeksiantajalla otettaisiin intendentin palaveriin viikoittain läpikäytäväksi jatkuvaksi agendaksi myös muita Qualtricsin tarjoamia lukuja, esimerkiksi euromääräiset tulokset herättelemään esimiehiä tulosten tärkeydestä. Työssä tehdyissä kaikissa kolmessa haastattelussa mainittiin osan osastoista suhtautuneet skeptisesti NPS-palautteisiin, mutta hyvin alkaneen alun jälkeen huomanneet sen kannattavaksi työkaluksi. Perehtyminen kannattaa siis tehdä jo heti alkuun perusteellisesti.

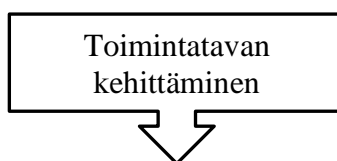
Perehtymisessä ja osaamisen kehittämisessä apuna voidaan käyttää NPS-palavereita ja Qualtrics-järjestelmän käytön perehdytyksiä, mikäli niille koetaan tarvetta. Perehdytystarpeen määrittäminen olisi voinut olla yhtenä kyselyn kysymyksenä, jos kysely toimeksiantajalle olisi päätetty järjestää. Haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin todeta yhteisen palaverin järjestelmän käytöstä olevan paikallaan, kuten kahdella toiminnan menestyksekkäästi aloittaneella laivalla on toimittu. Myös vaiheittaisten käyttöohjeiden kokoaminen aloituksen yhteydessä voi olla tarpeen. Perehtymisen aikana voi tulla toimeksiantajallakin omia toiveita raporttien ja kaavioiden muodoista, joita tässä vaiheessa laitetaan eteenpäin maaorganisaatioon. Perehtymisen jälkeen seuraavana askeleena prosessissa seuraa toiminnan aloittaminen (Kuva 7).



Kuva 7. Prosessin toinen askel – toiminnan aloittaminen

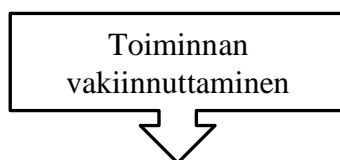
Järjestelmän ja raporttien käytön opetteluun jälkeen aloitetaan itse toiminta, eli NPS-tulosten läpikäynti (Kuva 7). Haastatteluissa kahden laivan osastopäälliköt suosittelivat suunnittelupohjan avulla toiminnan aloittamista, sitä suositellaan myös tässä mallinnuksessa. Pohjan tarkoituksena on käydä läpi eniten palautteita saavia parannusehdotuksia ja listata ne ylös lomakkeelle samalla suunnitellen mahdollisia ratkaisuja. Pohjaan kirjataan tehtävä kehitys, vastuuhenkilö, suunniteltu valmistuminen ja tämän hetkinen status. Tarkoituksena pohjan täytössä on, että osastopäällikkö yhdessä esimiesten kanssa käyvät läpi tuloksia ja avoimia kommentteja sekä kirjaavat pohjalle niitä, joihin voidaan vaikuttaa paikallisesti. Toiselle pohjalle kirjataan mahdollisia tukea tarvitsevia palautteita, joita ei voida ratkoa itse.

Haastatteluissa tulosten läpikäynnin aloittamisessa tärkeänä pidettiin säännöllisiä yhteisiä palavereita, joissa muistutetaan toiminnan tärkeydestä ja käydään läpi kehitystä esimerkiksi intendentin johdolla. Toimimalla näin ei voida 'unohtaa' läpikäyntiä muiden kiireiden keskellä. Toiminnan aloittamisen yhteydessä on hyvä aloittaa NPS:stä puhuminen myös koko henkilöstön osastopalavereissa, jotta tuodaan tietoa eteenpäin koko organisaatioon ja mahdollisesti ideoita jo prosessin seuraavaan askeleeseen (Kuva 8). NPS:n tarkoituksena on, että koko henkilöstö tietää, mistä palautetta saadaan, miten tulee parantaa ja mikä on sitä hyvää, jota jatketaan ja korostetaan ennestään.



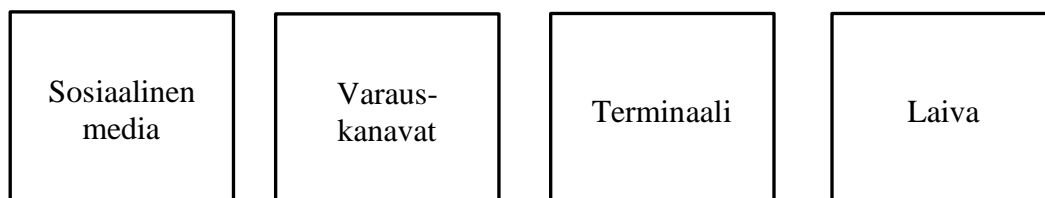
Kuva 8. Prosessin kolmas askel – toimintatavan kehittäminen

Kun toiminta saadaan rullaamaan ja palautteiden luku ja läpikäynti osaksi osastojen päivittäistä toimintaa siirtyy hyötykäytön ylläpitäminen ja kehittäminen enemmän osastojen vastuulle tarkoituksena saada luotua itselle sopivimmat tavat läpikäyntiin (Kuva 8). Haastatteluaineiston perusteella jokainen osasto on kehittänyt itselleen sopivat toimintatavat, joita on kehitetty edelleen osaston sisällä. Osastojen tuleekin päättää, lukeeko tuloksia osastopäällikkö vai esimiehet. Lisäksi sen tulee päättää, luetaanko palautteita kerran viikossa vai useammin, ja miten palautteet käydään yhdessä läpi, ja kirjataanko tuloksia vielä aloituksen jälkeen ylös, sekä mitä raportteja seurataan. Kun pääperiaatteet ovat osastoilla selvinä ei läpikäyntiin tuhlaudu usean ihmisen aikaa, vaan toimintatapa saadaan sujuvaksi osaksi arkea ja toiminnan vakiinnuttamista (Kuva 9).



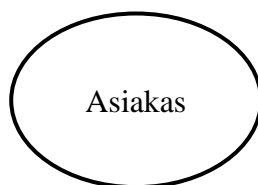
Kuva 9. Prosessin neljäs askel – toiminnan vakiinnuttaminen

Prosessin vakiinnuttamisessa (Kuva 9) tarkoituksena on saada ujutettua palautteiden luku ja läpikäynti säännölliseksi ja luonnolliseksi osaksi kaikkien cateringin alla toimivien osastojen toimintaa. Vakiinnuttamisessa tärkeimpänä on muistaa, ja muistuttaa, minkä vuoksi tuloksia käydään läpi ja pitkäjänteisesti jatkaa työtä, vaikkei palautteita päivittäin tulisikaan tai tuloksia koko aikaa syntyisi. Korkiakosken ja Gerdt:n (2016) mukaan on äärimmäisen tärkeää, että yritys osoittaa kuuntelevansa ja arvostavansa asiakkailtaan saamaansa palautetta. Heidän mukaansa parasta asiakaskokemusta tarjoavat yritykset mittaavat asiakastytyvääisyyttä intohimoisesti ja käyttävät aikaansa ja saamaansa palautetta toimintansa kehittämiseen. Palautetta yritys saa asiakkailta runsaasti ja useiden eri kanavien kautta (Kuva 10).



Kuva 10. Asiakkaiden keskeiset kosketuspisteet yrityksen kanssa

Yritysten tulee olla asiakkaiden saatavissa monikanavaisesti ja ympäri vuorokauden useissa eri kosketuspisteissä (Kuva 10). Tallink Siljan eri kosketuspisteisiin asiakkaiden kanssa kuuluvat useat sosiaalisen median kanavat, varauskanavat, terminaalit ja laivan eri kohtauspisteet. Sosiaalisen median kanaviin kuuluvat muun muassa Facebook, Instagram, Youtube ja Twitter. Omien kanavien lisäksi Tallink Silja on löydettävissä myös muilta matkailusivustoilta, kuten Tripadvisor. Varauskanaviin kuuluvat internetsivut, mobiilisovellus, puhelinpalvelu sekä matkamyymlät. Edellä mainittujen kanavien kautta saa jo ennen varausta kattavasti tietoa yrityksestä ja eri matkustusvaihtoehdoista. Internetsivuilla löytyy myös eri keinot ja lomakkeet yhteydenottoon. (Tallink Siljan www-sivut 2019.) Ennen matkalle lähtöä asiakas kulkee terminaalin kautta lähtöselvityksen ja laivaannousuportin läpi. Näissä pisteissä on useita mahdollisuuksia kontaktiin yritykseen henkilökunnan kanssa. Laivalla asiakkaan ja yrityksen kohtauspisteisiin kuuluvat kaikki sisäänkäynnin vastaanotosta hyttiin, ravintoloista myymälään ja viihteeseen. Käyttöönottoprosessin aloitti ja myös päättää asiakas (Kuva 11).



Kuva 11. Asiakas käyttöönottoprosessin päättäjänä

Prosessin päättää asiakaspalautteen perusteella parannettu asiakaskokemus (Kuva 11), joka pitää sisällään asiakasnäkökulmasta tehdyt parannukset palveluun ja tuotteeseen; tässä tapauksessa näihin kuuluvat esimerkiksi hytin viihtyvyyden ja siisteyden parantaminen, ravintolan ja myymälän valikoiman kehittäminen, tai jokin asiakkailta tuleva palaute, jota ei ilman keskittynyttä lukua huomattaisi edes ajatella, kuten haastatteluissakin todettiin.

8.2 Perustehtävä, kriittiset tekijät ja vastuut

Johansonin (2007, 30) mukaan tärkeintä prosessin mallintamisessa on kuvata malli kaaviona (yllä) sekä määrittää sanallisesti keskeisimmät tehtävät. Työssä kuvatus prosessin perustehtävänä on ottaa NPS-kyselyn kautta saatu asiakaspalaute käyttöön, säännöllisesti läpikäyden tuloksia ja avoimia palautteita koko osaston kanssa. Prosessin tavoitteena on palautteiden hyötykäytön kautta jatkuva asiakaskokemuksen kehittäminen. Jotta tavoitteisiin päästäisiin, pitää läpikäynnistä tehdä viikoittainen toimintatapa jokaisella cateringin alla toimivalla osastolla. Työssä kuvattu prosessi on osa laajempaa koko yrityksen toimintaa koskevaa NPS-tuloksien käyttöönottoa.

Prosessin kriittisiin menestystekijöihin voidaan haastatteluiden perusteella sanoa kuuluvan henkilökunnan sitouttaminen, kattava perehdytys Qualtricsin käyttöön ja toimintatavan vakiinnuttaminen jatkuvaksi käytännöksi. Kun kaikki toimivat yhteisen tavoitteen eteen voidaan saavuttaa tuloksia. Haastattelutuloksista voidaan lukea, että läpikäyntiin systemaattisesti sitoutuneet organisaatiot ovat saaneet näkyviä tuloksia aikaan. Jotta läpikäynnistä saadaan sujuvaa, tulee toimintaan osallistuvat henkilöt perehdyttää käytettäviin työkaluihin ja järjestelmiin käyttäen apuna konkreettisia toimia, kuten koulutus- ja tiedotustilaisuudet ja tarvittavat muutokset Qualtrics-järjestelmään.

Prosessin käyttöönotossa suuri vastuu toiminnan aloittamisessa on catering-osaston päälliköllä eli intendentillä. Hänen tehtävänsä on valjastaa osastopäälliköt aloittamaan ja kehittämään toimintaa ja osaltaan vastata siitä, että töihin ryhdytään ja sovituisissa toimintatavoissa ja aikatauluissa pysytään. Osastopäälliköillä on vastuu oman osastonsa esimiesten ja henkilöstön sitouttamisessa prosessiin ja pitää huoli siitä, että palautteita läpikäydään palaverissa kehittämistoiminta mielessä. Osastojen esimiesten vastuulla on hoitaa oma tehtävänsä prosessissa ja tuoda NPS ja muiden asiakastyytyväisyysmittareiden tuloksia esille henkilöstölle niin palaverissa kuin työpisteissäkin, jotta kaikilla olisi mahdollisuus osallistua ja seurata kehittymistä.

8.3 Tarvittava osaaminen, menetelmät ja ylläpito

Prosessin läpiviennissä tarvittaviin osaamisiin kuuluvat Qualtrics-järjestelmän ja mahdollisten muiden raportointiohjelmien käytön osaaminen. Qualtricsin osaamiseen kuuluvat tiedonhaku ja laivan tietopohjien luku, eri raporttien ja kaavioiden osaaminen sekä osastokohtaisten kohtaamispisteiden tuloksien lukeminen. Kuten mallinnuksessa on mainittu, nämä osaamiset voidaan kouluttaa yhdessä tai muuten perehdyttää käyttäjille. Muihin raportointiojelmiin kuuluvat esimerkiksi Excel- taulukkolaskentajärjestelmä ja Microsoft Teams -tiimiyhteistyön keskus, mikäli näitä halutaan käyttää apuvälineinä, sekä yrityksen käytössä olevat muut ohjelmat.

Prosessimallin ylläpidon ja kehittämisen vastuu siirtyy osastopäälliköille toimintatavan vakiinnuttamisen yhteydessä. Osastojen tulee itse huolehtia, että palautteet luetaan ja niihin tarvittaessa reagoidaan. Kun toimintatavat ajan mukaa muuttuvat, tulee osaston sisällä pitää huolta siitä, että tieto kulkeutuu kaikille asianomaisille, jotta prosessi voi jatkua katkeamattomana.

8.4 Suosituksia hyötykäytön aloittamiseen

Haastattelutuloksien pohjalta annetaan myös suosituksia toimeksiantajalle käyttöönoton tueksi. Suositukset eivät vaadi toimeksiantajalta uusia resursseja tai ylimääräisiä työtunteja. Kahdella haastatelluista laivoista on intendentteillä ollut iso rooli vetäjänä ja motivoijana. Haastatteluaineiston perusteella suositellaankin, että myös toimeksiantajalla intendentti osallistuisi toiminnan aloittamiseen tukemalla ja motivoimalla esimiehiä, sekä ottamalla viikoittaisiin palavereihin NPS:n laajemmin agendaksi käyden läpi vaihtelevasti eri tuloksia, jotta monipuolisuutta ja NPS:n kautta saatavaa tiedon kattavuutta tuotaisiin laajemmin esille.

Tulosten perusteella suositellaan esimiehille sekä NPS:n ja Qualtricsin perehdytystä järjestettäväksi laivalla esimerkiksi kahdella peräkkäisellä viikolla, jotta suurin osa pääsisi osallistumaan. Qualtrics perehdytykseen sisällytetään tiedonhaun ja eri raporttien läpikäyntiä. Prosessin alusta lähtien on tärkeää, että kaikki tietävät, mistä on kysymys, ja asiakasnäkökulma on mukana prosessin läpiviennissä.

Haastatteluiden perusteella käytönoton aloittamiseen suositellaan yhteisen suunnittelupohjan tai muuta vastaavaa työkalun käyttöä, jotta läpikäynti olisi systemaattista ja prosessilla olisi jokin konkreettinen tuotos, jota seurata. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, haastateltavat pitivät alussa hyvänä ideana sitä, että alkuun joudutaan tekemään enemmän työtä, kunnes palautteiden luku tulee luonnolliseksi osaksi.

Osastojen tulee tehdä yhteiset säännöt NPS-tulosten läpikäyntiin ja päättää, kuka palautteita käy läpi ja kuinka usein. Lisäksi NPS sekä muut asiakastyytyväisyysmittarit ja asiakaskokemus ylipäättään tulee ottaa osaksi osastopalavereita koko henkilökunnan sitouttamiseksi.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli mallintaa toimintatapa toimeksiantajan teettämän NPS-kyselyn kautta saatavien avoimien palautteiden hyötykäytön aloittamiseen. Tavoitteeseen päästiin etukäteen suunniteltua aikataulua nopeammin, sillä keväällä 2020 vallinnut erikoistilanne, koronapandemia, antoi opiskelulle ja opinnäytetyön suorittamiselle odotettua enemmän aikaa. Työssä lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, jonka koettiin sopineen tutkimukseen hyvin. Se antoi mahdollisuuden keskittyä vain tutkimuksen alla olevaan tapaukseen ja sen selvittämiseen useita tiedonkeruumenetelmiä ja analysointitapoja käyttäen. Sisäinen benchmarking toimi tapauksessa toivotusti. Haastateltujen organisaatioiden päälliköt osallistuivat mielellään tutkimukseen.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät muuttuivat hieman työn edetessä. Alun alkaen benchmarking-vierailuilla suunniteltiin tehtävän teemahaastattelu, jossa olisi keskusteltu etukäteen suunniteltujen teemojen ympärillä, ilman valmiita kysymyksiä. Tutkimuksessa kuitenkin päädyttiin muutamaankin kysymykseen, sillä koettiin, että ainakin niihin oli tutkimuksessa saatava vastaukset. Jälkikäteen ajateltuna päätös oli oikea, ja aineistoon saatiin kerättyä mallintamiseen tarvittavia asioita. Teemahaastattelun tuloksien kirjoittaminen raporttiin olisi voinut kuitenkin olla selkeämmin jaksotettavissa. Havainnointi vierailuilla toi työlle lisäarvoa muun muassa eri raporttien ja kaavioiden muodossa. Etukäteen tutkijalla ei ollut tietoa siitä, minkälaisia mahdollisuuksia oli tarjolla myös toimeksiantajan käyttöön.

Työhön suunniteltiin tehtäväksi saadun haastatteluaineiston perusteella kysely toimeksiantajan esimiehille haastattelutuloksia vahvistavana menetelmänä. Yhdessä toimeksiantajan kanssa päädyttiin kuitenkin jättämään kysely pois jo valmiiksi laajan aineiston ansiosta. Työn tavoitteissa on kerrottu, että työssä tehty prosessimallin käyttöönottoon oli tarkoitus aloittaa ennen kesäsesonkia 2020. Valitettavasti tämän työn kirjoittamisen aikana ei tätä tarkoitusta päästy vielä toteuttamaan kevään poikkeustilanteen vuoksi. Poikkeustila lopetti organisaation toiminnan toistaiseksi tämän opinnäytetyön valmistumisen aikoihin. Toimeksiantajan kanssa on kuitenkin sovittu, että kyseinen malli otetaan käyttöön, kunhan toiminta saadaan jälleen

aloitettua normaaliin tapaan. Hyväksi onneksi kaikki työn benchmarking-vierailut ehdittiin suorittaa juuri ennen poikkeustilanteen alkua ja laivojen liikennöinnin keskeyttämistä.

Tutkimusongelmana tässä työssä oli: ”Miten hankittavan tiedon pohjalta luodaan toimintatapa NPS-kyselyn kautta saatavien palautteiden hyötykäyttöön?” Tutkimuksessa saatiin kerättyä laaja haastatteluaineisto, jonka pohjalta saatiin mallinnettua toimintatavan käyttöönottoprosessi. Kuten todettu, työtä jouduttiin muokkaamaan alkuperäisestä suunnitelmasta toimeksiantajaa paremmin palvelevaksi vaihtoehdoksi. Kehitystyössä vastattiin kysymykseen visuaalisen prosessimallin muodossa, joka jää toimeksiantajan käyttöön ja jatkokehitykseen.

Alaongelmina työssä olivat ”Miten palautteiden läpikäynti kannattaa tuoda osaksi päivittäistä toimintaa liitettäväksi jo olemassa oleviin rutiineihin?” ja ”Millä tavoin asiakasnäkökulma otetaan huomioon palautteiden hyödyntämisessä?” Haastatteluaineisto vastasi laajasti ensimmäiseen alaongelmaan. Työssä ei ole esitetty täysin yksityiskohtaisesti kaikkia haastatteluissa ilmenneitä tapoja ja raportteja läpikäyntiin. Yksityiskohtaisempia tietoja tullaan esittämään laajemmin toimeksiantajalle ja laivan esimiehille, kunhan jälleen päästään työntekoon, ja palautteiden läpikäynti on taas ajankohtaista. Haastatteluissa saatiin monia hyviä esimerkkejä, joita voidaan käydä yhdessä arvioiden ja omaan toimintaan soveltaen läpi, kuten benchmarkingin tarkoituksena on.

Asiakasnäkökulma NPS-kyselyn teettämisessä ja läpikäynnissä on avainasemassa. Työssä on mainittu yrityksen vuoden 2020 painopisteisiin kuuluvan juuri asiakasnäkökulmaan panostaminen. Haastatteluissa todettiin siinä olevan vielä kehittymisen paikkoja. Asiakastyytyväisyysmittarien käytön tehokas aloittaminen tulee parantamaan asiakasnäkökulmaa myös toimeksiantajalla.

LÄHTEET

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 20.2.2020.
<https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017#>
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Viitattu 15.10.2019.
https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf
- Bain & Company www-sivut. 2018. Viitattu 23.1.2020.
<http://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score.aspx>
- Bendle, T.K, Bagga, C.K. & Nastasoju A. 2019. Forging a Stronger Academic-Practitioner Partnership – The Case of Net Promoter Score (NPS). Journal of Marketing Theory & Practice. Viitattu 23.1.2020.
<https://doi.org/10.1080/10696679.2019.1577689>
- Entrepreneur Europe 2018. Word-of-Mouth Advertising. Viitattu 8.1.2020.
<https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/word-of-mouth-advertising>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 30.01.2020.
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksiä_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. 2. uud. p. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 20.2.2020.
<https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-2132-7>
- Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus: Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent. Viitattu: 18.2.2020. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/DAEBDXDTEB#>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Johansson, V. 2007. Prosessien kuvaaminen. Teoksessa Laitinen, M., Saarti, J., Rouvari, A. & Luokkanen S. Laatu ratkaisee: Laatu työn opas korkeakoulukirjastoille. Helsinki: Suomen tieteellinen kirjastoseura, 27-36. Viitattu 26.2.2020. https://www.stks.fi/wp-content/uploads/2015/05/Laatu_Ratkaisee.pdf
- Jänkälä, S. 2019. Matkailun toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 18.3.2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161292>

- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Helsinki: Talentum. Viitattu: 25.1.2020. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/GAIBHXCTEB#avaa>
- Korkiakoski, K. & Ylikoski, T. 2011. Suosittelun johtaminen ja Net Promoter Score – analyysistä toimenpiteisiin. Viitattu 23.01.2020. <https://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelun-johtaminen-ja-Net-Promoter-Score.pdf>
- Kozak, M. 2004. Destination benchmarking: Concepts, practices, and operations. Cambridge, MA: CABI Pub. Viitattu 25.2.2020. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=297535>
- Krol, M.W., Boer, D., Delnoij, D.M. & Rademakers, J.J.D.J.M. 2015. The Net Promoter Score – an asset to patient experience surveys? Health Expect. Viitattu 24.1.2020. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/hex.12297>
- Kylmä, H-R. 2019. Head of Customer Experience, Tallink Silja Oy. Helsinki: Henkilökohtainen tiedonanto 14.10.2019.
- Kylmä H-R. 2020. Head of Customer Experience, Tallink Silja Oy. Helsinki: Sähköposti 24.1.2020.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatuokeskus.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2013. Prosessijohtamisen käsitteet. 5. uud. p. Helsinki: Teknologia teollisuus.
- Luukkonen, I., Mykkänen, J., Itälä, T., Savolainen, S. & Tamminen, M. 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen: Tasot, näkökulmat ja esimerkit. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto ja Aalto-yliopisto. Viitattu 24.2.2020. <https://www.uef.fi/documents/677096/736588/SOLEA-Luukkonen-ym-Prosessien-ja-toiminnan-kuvaaminen.pdf/b8e58ae0-2e53-48d0-97ef-512ee74b526e>
- Martinsuo, M & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 9.1.2020. [https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/prosessien-mallintaminen-osana-toiminnan-kehittamista\(0fcee334-b120-4b28-9433-c996a0d24657\).html](https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/prosessien-mallintaminen-osana-toiminnan-kehittamista(0fcee334-b120-4b28-9433-c996a0d24657).html)
- Morgan, B. 2019. Five Trends Shaping the Future of Customer Service. Forbes. Viitattu 26.2.2020. <https://forbes.com/sites/blakemorgan/2019/12/17/5-predictions-for-customer-experience-in-2020/#13af19f02ec7>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

- Reichheld, F. & Markey, R. 2011. The ultimate question 2.0: How net promoter companies thrive in a customer-driven world. Boston, MA. Harvard Business Review Press.
- Reichheld, F. 2003. The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review. Viitattu 8.3.2020. <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Schmitt, P., Skiera, B. & Van den Bulte, C. 2011. Referral Programs and Customer Value. Journal of Marketing 46-59. <https://doi.org/10.1509/jm.75.1.46>
- Tallink Siljan Insider -intranetsivut. 2019. Viitattu 23.01.2019. Vain yrityksen sisäisessä käytössä.
- Tallink Silja Oy www-sivut. 2019. Viitattu 22.1.2020. <https://www.tallinksilja.fi>
- Traficom liikenne- ja viestintävirasto www-sivut 2020. Viitattu 12.5.2020. <https://www.traficom.fi/>
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi. Viitattu 3.2.2020. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi.pdf>
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 3.2.2020. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

HAASTATTELURUNKO

Etukäteen suunnitellulla puolistrukturoidun haastattelun kysymyslistalla olivat seuraavat kysymykset:

1. Kuinka usein palautteita käydään läpi? Kuka? Ja millä foorumilla?
2. Millaista mallia palautteiden hyötkäytössä seurataan?
3. Millaisia toimia on tehty?
4. Minkälaisia kokemuksia osastoilla on ei-kannattavista toimista?
5. Millä tavalla NPS on tuotu osaksi koko henkilöstön päivittäistä työtä?
6. Millä tavalla kehitystoimia on tuotu ylös johtoportaan?
7. Miten asiakasnäkökulma on huomioitu?