



Eveliina Rantakari

## **ASIAKASPALAUTEPROSESSIN KEHITTÄMINEN FINANSSIALAN YRITYKSESSÄ**

# **ASIAKASPALAUTEPROSESSIN KEHITTÄMINEN FINANSSIALAN YRITYKSESSÄ**

Eveliina Rantakari  
Opinnäytetyö  
Kevät 2013  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun seudun  
ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

---

Tekijä: Eveliina Rantakari

Opinnäytetyön nimi: Asiakaspalauteprosessin kehittäminen finanssialan yrityksessä

Työn ohjaaja: Terhi Mustakangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2013

Sivumäärä: 52 + 2

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen asiakaspalauteprosessin nykytilaa, palautteen hyödyntämistä ja palautteesta oppimista sekä tehdä näihin liittyen kehittämis ehdotuksia. Toimeksiantajana työlle oli finanssialan yritys, joka toimii ympäri Suomea sekä tarjoaa pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluja. Opinnäytetyön aiheen tutkimiselle oli tarve toimeksiantajalla.

Tutkimus suoritettiin laadullisella menetelmällä ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, jonka aineisto kerättiin haastatteleamalla seitsemää kohdeyrityksen työntekijää. Aiheen yksityiskohtaisen ja kattavan käsityksen varmistamiseksi jokaisella seitsemästä työntekijästä oli erilainen työnkuva. Työhön haastateltiin sekä toimihenkilötason, että esimiestason työntekijöitä kohdeorganisaatiosta. Valmiita tutkimushypoteeseja aiheesta ei ollut muodostettu etukäteen.

Teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin asiakastyytyväisyyden ja asiakaspalautteen väliseen yhteyteen, sekä asiakaspalauteprosessin sisältöön. Asiakastyytyväisyydestä hyödyntäminen ja organisaation oppiminen ovat myös osa teoreettista viitekehystä. Lisäksi kuvataan kohdeyrityksen nykyinen asiakaspalauteprosessi ja siihen liittyvä, jo olemassa oleva materiaali.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että asiakaspalauteprosessi mielletään yrityksessä epäselväksi. Lisäksi palautteiden hyödyntäminen on puutteellista ja toimintatavat palautteen kirjaamiseen vaihtelevia. Ohjeistusta organisaatiossa kaivattiin asiakaspalautteiden oikeaoppiseen kirjaamiseen ja käsittelyyn. Myös asiakaspalautteen hoitamiseen toivottiin selkeämpää vastuutusta.

---

Asiasanat: asiakastyytyväisyys, laadullinen tutkimus, oppiva organisaatio, palaute, valitukset

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics

---

Author: Eveliina Rantakari

Title of thesis: Developing customer feedback process in a finance branch organization

Supervisor: Terhi Mustakangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2013

Number of pages: 52+ 2

---

The aim of this Bachelors thesis was to study the present state of customer feedback process in the target organization. Furthermore, the topics of the exploitation of the feedback and learning from it are discussed. Making development suggestions related to the above-mentioned is used also one aim of the study. The client of this thesis is a finance branch organization, which operates across Finland and provides banking, insurance and investment services. The client had a demand for this type of study.

The study was conducted using a qualitative method, and the data was collected through theme interviews. To ensure a detailed and extensive understanding of the objective, seven employees with a different job description were interviewed. For the study both clerical workers and managers from the target organization were interviewed. Any hypotheses about the objective were not comprised beforehand.

The theoretical framework of the study consists of the relation between customer satisfaction and customer feedback as well as the customer feedback process itself. Exploitation of the customer satisfaction information and organizational learning are also components of the theoretical framework. In addition the current customer feedback process of the target organization and the existing related material are described.

According to the results, the customer feedback process is perceived equivocal in the organization. In addition, the exploitation of the feedback is inadequate and the actions in feedback registering are varied. The instructions for the correct registering and handling of the feedback were required. Moreover, specified responsibilities were hoped for the managing of the feedback.

---

Keywords: customer satisfaction, qualitative method, learning organization, feedback, complaints

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KOHDEYRITYKSEN JA TOIMIALAN ESITTELY .....	9
3	ASIAKASPALAUTE JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS.....	12
3.1	Asiakastyytyväisyys.....	12
3.2	Suoran palautteen järjestelmä.....	14
3.3	Asiakaspalautteen käsittely .....	17
3.4	Reklamaatit .....	18
4	ASIAKASTYYTYVÄISYYSTIEDON HYÖDYNTÄMINEN.....	19
5	ORGANISAATION OPPIMINEN.....	21
5.1	Kaksitasoinen oppiminen organisaatiossa .....	21
5.2	Oppiva organisaatio .....	22
6	TUTKIMUKSEN TAVOITE.....	25
6.1	Tutkimusmenetelmät .....	25
6.2	Teemahaastattelut ja tutkimuksen eteneminen .....	26
6.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	27
7	NYKYINEN ASIAKASPALAUTEPROSESSI .....	29
7.1	Asiakaspalautteen merkitys ja tavoite kohdeorganisaatiolle.....	29
7.2	Asiakaspalauteprosessi.....	30
8	TULOKSET.....	33
8.1	Nykytila.....	33
8.2	Hyöty ja oppiminen.....	35
8.3	Kehittäminen .....	37
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	42
10	POHDINTA.....	47
	LÄHTEET .....	50
	LIITTEET.....	53

# 1 JOHDANTO

Asiakaspalaute on avainasemassa yrityksen tuotteiden ja palveluiden kehityksen kannalta. Sen tärkeys on korostunut nykypäivänä, sillä asiakaslähtöinen kehittäminen on mainittava kilpailuetu yritykselle. Asiakastyytyväisyystietoa voidaan hyödyntää usealla eri alueella organisaation toiminnassa. Sitä voidaan myös pitää esimerkiksi kannuste- ja johtamisjärjestelmän perustana. Asiakastyytyväisyystiedon avulla on mahdollista selvittää yrityksen toiminnan ongelmakohtia ja onnistumisia sekä muutoksen tarvetta yrityksessä. Lisäksi se mahdollistaa syvemmän asiakastuntemuksen ja osuvammat markkinointitoimenpiteet yrityksessä.

Finanssipalvelut luokitellaan yleisesti asiantuntijapalveluiksi ja niiden prosessien kehittäminen on aikaa vievää sekä vaatii huolellista suunnittelua. Tuloksena tulisi olla kokonaisvaltainen ratkaisu asiakkaan talouden hoitoon. Lisäksi finanssipalveluiden yksi onnistumisen kriteereistä on, että asiakas itse osallistuu palvelun tuottamiseen ilmaisemalla mielipiteensä ja taustatietonsa palveluista. Toimiva asiakaspalauteprosessi ja – järjestelmä on siis tärkeä yritykselle laadukkaan toiminnan aikaansaamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Tarkoituksena tällä opinnäytetyöllä oli selvittää kohdeyrityksen asiakaspalauteprosessin nykytilaa sekä tehdä siihen liittyen kehittämis ehdotuksia. Lisäksi palautteesta oppimista ja palautteen hyödyntämistä kohdeyrityksessä tutkittiin. Toimeksiantajana työlle oli finanssialan yritys, joka työn luonteen takia halusi säilyä nimettömänä. Kohdeyritys toimii ympäri Suomea ja tarjoaa finanssialan palveluja niin yksityis-, kuin yhteisö- ja yritysasiakkaillekin. Tavoitteena työssä oli paikantaa nykyisen asiakaspalauteprosessin hyvät ja huonot puolet sekä tutkia miten palautteista voitaisiin hyötyä ja oppia vielä paremmin.

Kyseessä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka aineisto hankittiin teemahaastatteluiden avulla. Kohdeyrityksestä haastateltiin puolistrukturoidun

lomakkeen avulla seitsemää työntekijää, joiden työtaustat vaihtelivat. Tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava ja luotettava näkemys tutkittavasta aiheesta, joten haastateltaviksi valittiin sekä toimihenkilötason, että esimiestason työntekijöitä. Haastatteluiden teema-alueet jaettiin kolmeen eli asiakaspalauteprosessin nykytila, palautteesta oppiminen ja hyötyminen sekä prosessin kehittäminen. Koska tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tiettyä prosessia yrityksessä ja ratkaista tutkittavana oleva asia, oli tutkimuksen toteutusmenetelmäksi luonnollista valita laadullinen tapaustudkimus. Kvantitatiivisen eli tilastollisen tutkimuksen avulla ei olisi ollut mahdollista saada tarpeeksi monipuolisia mielipiteitä työn aihetta ajatellen.

Tutkimuskysymyksinä tälle työlle olivat: *Millainen kohdeyrityksen asiakaspalauteprosessin nykytila on ja miten prosessia voisi kehittää? Miten asiakaspalautteesta opitaan ja hyödytään kohdeorganisaatiossa?*

Tämän tutkimuksen rakenne koostuu kymmenestä luvusta. Ensimmäisenä lukuna on johdanto, jossa kerrotaan tutkimuksen aihe ja tavoite sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Lisäksi johdannossa esitellään työn toimeksiantaja lyhyesti. Toisen luvun tavoitteena on esitellä työn toimeksiantaja ja sen toimiala lukijalle. Kolmannessa luvussa kerrotaan asiakastytyväisyyden ja asiakaspalauteprosessin muodostumisesta sekä asiakaspalautteen käsittelystä. Koska kohdeyrityksen asiakastytyväisyystutkimukset ovat pääsääntöisesti ulkoistettu, keskitytään työssä tarkastelemaan suoran palautteen järjestelmää asiakastytyväisyystiedon hankkimisen välineenä. Myös reklamaatioista ja niiden hyödyntämisestä löytyy lyhyesti tietoa.

Neljännessä luvussa kerrotaan asiakastytyväisyystiedon hyödyistä ja hyödyntämisen osa-alueista organisaatioissa. Viidennessä luvussa tarkastellaan organisaation oppimista ja oppivan organisaation – mallia. Työssä käytetyistä tutkimusmenetelmistä ja työn etenemisestä sekä tutkimuksen luotettavuudesta kerrotaan luvussa kuusi. Seitsemännessä luvussa esitellään kohdeorganisaation nykyinen asiakaspalauteprosessi ja asiakaspalautteeseen liittyvä, jo olemassa oleva materiaali. Kahdeksannessa luvussa esitellään tutkimuksen tulokset teema-alueittain ja yhdeksännessä luvussa johtopäätökset

tutkimuksesta. Viimeisessä eli kymmenennessä luvussa arvioidaan työn onnistumista ja käytettyjä menetelmiä sekä annetaan kohdeyritykselle ehdotuksia jatkokehittämistoimenpiteistä aiheeseen liittyen.



## 2 KOHDEYRITYKSEN JA TOIMIALAN ESITTELY

Kohdeyritys tarjoaa pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluita sekä toimii ympäri Suomea. Kyseessä on finanssiryhmä, jonka liiketoiminta on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen eli pankkitoimintaan, varallisuudenhoitoon ja vahinkovakuutukseen. Palveluja yritys tarjoaa niin yksityis-, kuin yritys- ja yhteisöasiakkaillekin.

Finanssipalvelut terminä merkitsee yleisesti raha-asioiden hoitamiseen liittyviä palveluita, sillä lähes kaikki pankkien ja vakuutusyhtiöiden tarjoamat palvelut ovat finanssipalveluja (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2002, 9). Finanssipalvelut luokitellaan asiantuntijapalveluiksi, joiden tuottamiseen vaaditaan erityisosaamista. Asiantuntijuutta tarvitaan sekä finanssipalvelutuotteisiin, että asiakaspalveluun. Finanssipalvelut ovat kuitenkin luonteeltaan hyvin erilaisia. Osa niistä on yksinkertaisia rutiinipalveluja, jotka hoituvat myös itsepalveluna, kun taas osa on puolestaan vaikeaselkoisempia palveluja, joihin sisältyy useita erilaisia elementtejä. (Ylikoski & Järvinen 2011, 14.)

Prosessina finanssipalveluiden kehittäminen on aikaa vievä ja suunnittelua vaativa, sillä lopputuloksena on asiakkaan talouden hoitoon erilaisia konkreettisia ratkaisuja, ohjeita ja neuvoja. Finanssipalvelun onnistumisen edellytyksenä onkin, että asiakas itse osallistuu palvelun tuottamiseen ilmaisemalla omat palveluun liittyvät tarpeensa, toiveensa, ongelmansa ja taustatietonsa. (Ylikoski & Järvinen 2011, 14.) Asiakkaan antama palaute voidaan siis luokitella erittäin tärkeäksi tekijäksi finanssipalvelujen onnistumisen kannalta.

Finanssipalveluiden ominaispiirteisiin kuuluu selkeästi useimmista muista palveluista ja tuotteista eriäviä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat sekä markkinointiin että palveluun. Finanssipalvelut onkin tarkoituksenmukaista jakaa kahteen eri elementtiin niitä tarkasteltaessa. Ensimmäisenä elementtinä on asiakkaan ostama hyöty eli arvo, jonka asiakas saa hankkiessaan

finanssipalvelun. Toisena on palvelun hankkimiseen ja käyttöön liittyvä ominaisuus, eli varsinainen asiakaspalvelu. (Ylikoski & Järvinen 2011, 16.) Finanssipalveluista puhuttaessa asiakaspalvelu kannattaa kuitenkin määritellä palvelun luonteen takia kokonaisvaltaiseksi huolenpidoksi asiakkaista, eli yksittäisten palvelutilanteiden ja asiakassuhteiden hoitamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla.

Yleisesti palvelujen tärkeimmiksi ominaispiirteiksi luokitellut ominaisuudet, eli aineettomuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, heterogeenisuus, varastoimattomuus sekä omistusoikeuden siirtymättömyys, pätevät finanssipalveluiden osalta vain osittain. Asiakaspalvelua edellä mainitut ominaisuudet sopivat kuitenkin hyvin kuvaamaan. Esimerkiksi heterogeenisuus finanssipalveluissa toteutuu osittain vain siksi, että asiakaspalvelu tilanteineen on henkilökohtaista ja aina erilaista, mutta useimmat finanssipalvelut ovat pitkälle standardoituja tai kootaan pitkälti yhdenmukaisista elementeistä. Kuitenkin yleisten palveluominaisuuksien lisäksi finanssipalveluille voidaan luokitella kaksi niille ominaista erityispiirrettä. Ensimmäinen niistä on vastuullinen hoito eli finanssiyhtiön vastuu asiakkaan varallisuuden hallinnasta ja osaamistasoltaan riittävästä finanssipalveluihin liittyvästä neuvonnasta. Toisena ominaispiirteenä on kaksisuuntainen tietovirta eli se, että finanssiyhtiö ja asiakas molemmat tarvitsevat tietoa toisistaan finanssipalvelujen tuottamiseksi ja käyttämiseksi. (Ylikoski & Järvinen 2011, 16–17, 19.)

Monet lait säätelevät finanssitoimintaa Suomessa. Tärkeimmät näistä ovat asiakaspalvelun kannalta vakuutustoiminnassa vakuutusopimuslaki ja pankkitoiminnassa MiFID – direktiivi eli Euroopan Unionin rahoitusmarkkinoita sääntelevä direktiivi. Nämä edellä mainitut määrittelevät tiedot, joita finanssiyhtiön tulee tarjota asiakkaalleen ja tiedot, joita asiakas on velvoitettu antamaan finanssiyhtiölle. Finanssialalla sovelletaan myös yleistä lainsäädäntöä, kuluttajalainsäädäntöä ja eräitä erityislakeja, kuten arvopaperilakia. (Ylikoski & Järvinen 2011, 19.)

Finanssimarkkinoilla Suomessa vallitsee oligopolitilanne eli useiden pienten toimijoiden lisäksi markkinoilla toimii muutamia suuria yrityksiä, jotka hallitsevat

markkinoita. Myös Suomessa finanssiala on kokenut suuria rakennemuutoksia viimeisen 20 vuoden aikana, kun sääntelyjen vapauttaminen on ollut pinnalla. Näiden rakennemuutosten seurauksena omistussuhteet ja yhteistyöverkot finanssialalla ovat muuttuneet sekä uusia toimintamalleja on kehitetty. Hyvänä esimerkkinä näistä ovat markkinoille muodostuneet muutamat suuret konglomeraatit eli niin sanotut täyden palvelun finanssitalot. Kyseessä on finanssialan konserneja, joihin kuuluu useita eri finanssialan yhtiöitä kuten pankki-, vakuutus-, henkivakuutus-, rahoitus- ja rahastoyhtiöitä. Myös erilaiset yhteistyösopimukset, kuten työeläkeyhtiöiden ja kiinteistöpalveluiden kanssa, ovat osa finanssialan konglomeraatteja. (Ylikoski & Järvinen 2011, 19–20.)

Finanssiyhtiöiden toimintaympäristö on sidosryhmineen hyvin moninainen. Sen sisäisiin sidosryhmiin voidaan yleisesti lukea vain henkilökunta. Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluu perinteisesti yrityksen omistajat, asiakkaat, toimittajat ja valtiovalta, mutta näiden lisäksi finanssiyhtiöillä on vielä poikkeuksellisen monta muuta ulkoista sidosryhmää. Niitä ovat alan järjestöt, tiedotusvälineet, tavarantoimittajien lisäksi palvelun toimittajat, finanssipalveluiden välittäjät, sijoittajat ja muut yhtiöt eli niin sanotut yhteistoimintayhtiöt. (Ylikoski ym. 2002, 38.)

### **3 ASIAKASPALAUTE JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS**

”Palaute on tietoa toiminnassa menestyksestä” (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 16). Lisäksi palaute on viestintää ja reaktion saamista tekoon. Palaute voi olla sanallista tai sanatonta, eli se tulee ilmi sanoina, tekoina, ilmeinä ja eleinä. Reaktiot työpaikoilla palautteeseen terminä vaihtelevat ja usein sanana se koetaan negatiiviseksi. Kuitenkin tutkimusten mukaan suurin osa ihmisistä haluaisi saada enemmän palautetta esimerkiksi epäonnistumisistaan ja onnistumisistaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 63.)

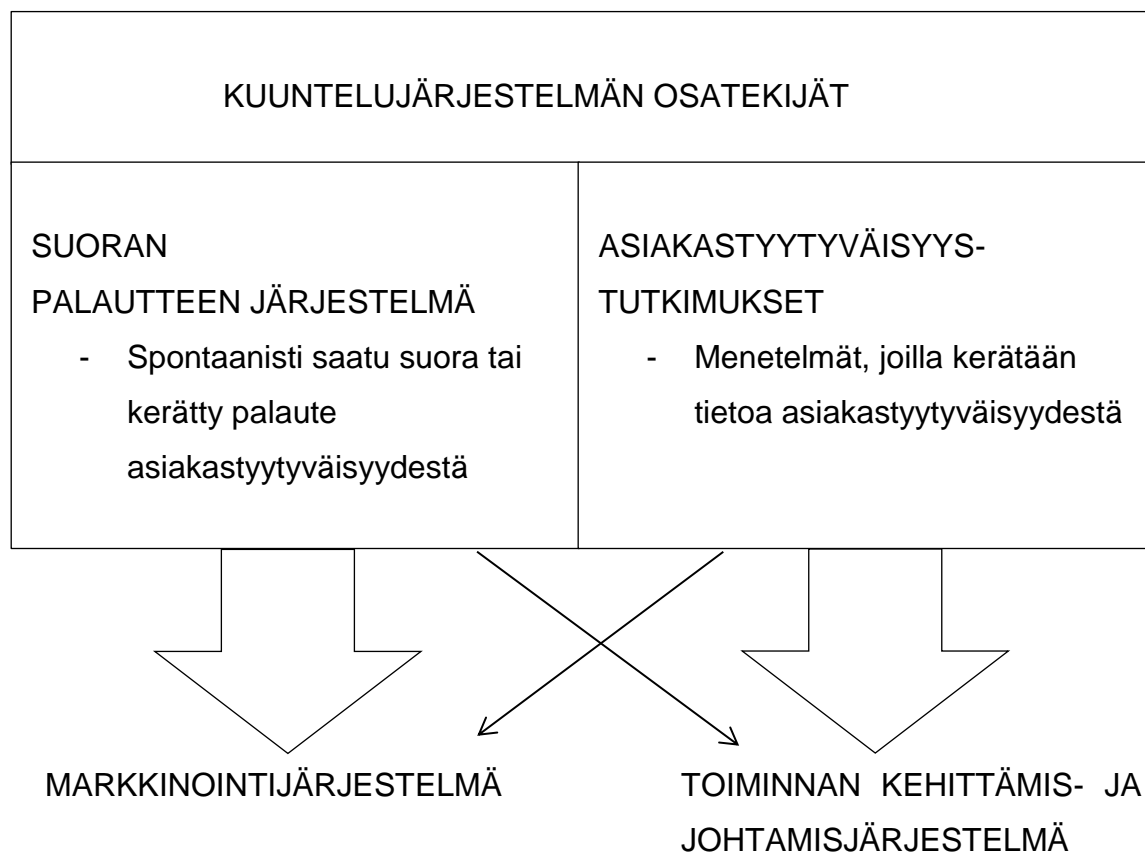
Usein ajatellaan että palaute voidaan jakaa negatiiviseen ja positiiviseen palautteeseen, vaikka ennemmin voisi sanoa, että on vain hyvin ja huonosti annettua palautetta. Kaikki hyvin annettu palaute on hyvää, koska se kehittää ja on rakentavaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 63.) Tarkoituksena palautteella onkin auttaa palautteen saajaa kehittymään. Palaute toimii myös lähtökohtana kasvulle ja oppimiselle. (Rasila & Pitkonen 2009, 5.)

Palautteen käyttötapa vaikuttaa palautteen voimaan. Jokaisessa työyhteisössä on jonkinlainen tapa suhtautua palautteeseen eli oma palautekulttuurinsa. Myös palautteen käyttö kehittymisen ja kehittämisen tukena on osa palautekulttuuria. Palautteelle voidaan listata 10 merkittävintä hyötyä: palaute on paras tapa kasvattaa itsetuntemusta, kätevin tapa näyttää tunteet, nopein tapa osoittaa työn merkitys, varmin tapa lisätä onnistumisia, yksinkertaisin keino pitää vastuullisena, laajin johtamisen tuki, varhaisin puuttumisen malli, tehokkain tapa käynnistää muutos, halvin henkilöstötutkimus ja helpoin tapa lisätä vuoropuhelua. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 38.)

#### **3.1 Asiakastyytyväisyys**

Asiakastyytyväisyyden selvittämisen avulla yritys voi kehittää sekä sisäistä toimintaansa, että asiakassuhdetta. Asiakastyytyväisyyden kuuntelu vaatii kuitenkin systemaattisen ja toimivan järjestelmän, jonka avulla yritys pystyy

keräämään ja tallentamaan asiakastyytyväisyyspalautetta. Asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmä sisältää sekä asiakastyytyväisyystutkimukset, että suoran palautteen järjestelmän (Kuvio 1). Asiakastyytyväisyystutkimukset ovat tutkimusmenetelmin tehtyjä markkinointitutkimuksia asiakastyytyväisyydestä ja siihen liittyvistä seikoista, kun taas suoran palautteen järjestelmä on erilaisten palautevälineiden (kuten puhelinpalaute, Internet) avulla saatua spontaania palautetta asiakastyytyväisyydestä. Vaikka molemmat ovat olennainen osa asiakastyytyväisyyden selvittämistä, ei niistä kumpikaan yksin muodosta toiminnallisesti laadukasta asiakastyytyväisyyden selvittämisvälineistöä. Menetelmiä onkin tarkoituksenmukaista käyttää rinnakkain, koska ne antavat hieman eri tavoin tietoa asiakastyytyväisyydestä ja ovat toisiaan täydentäviä. (Rope 2000, 576–577.)



*KUVIO 1: Asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmän osatekijät (Rope 2000, 576).*

Asiakastyytyväisyys on suurelta osin sidottu nykyhetkeen, koska kokonaisuudessaan se muodostuu yrityksen kontaktipinnalla asiakkaan subjektiivisista kokemuksista. Olennaista onkin, että asiakastyytyväisyys on hankittava aina yhä uudelleen päivittäisissä kontakteissa asiakkaan kanssa. (Rope 2000, 577.) Asiakaspalautteen aktiivinen hankkiminen, vastaanoton ja käsittelyn lisäksi, on myös olennainen osa laatutyötä organisaatiossa, sillä ilman toimivaa palautesysteemiä ei laatukaan ole mahdollinen (Ranne 2006, 26). Asiakkaiden aktiivinen kuunteleminen ja yksilöityjen kysymysten tekeminen esimerkiksi palveluista on tärkeää asiakaspalautteen saamiseksi (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 230). Organisaatioon olisi hyvä luoda sellainen ajattelutapa asiakaspalautteen keruuseen, että jokainen on vastuussa asiakaspalautteen keräämisestä ja sen tuonnista yrityksen käsiteltäväksi. Säännöllisen palautteen keruun avulla yritys pysyy paremmin ajan tasalla asiakkaiden tilanteesta ja ajatuksista. (Selin & Selin 2005, 180.)

Asiakastyytyväisyyden paranemisella on useita ulkoisia vaikutuksia organisaatiolle. Organisaatiosta puhutaan myönteiseen sävyyn, joka parantaa yrityksen tai sen osan imagoa myönteisten kokemusten lisäksi. Uusia asiakkaita alkaa kiinnostua yrityksestä ja nykyiset asiakkaat ostavat lisää palveluja. (Grönroos 2009, 264.) Asiakastyytyväisyyden mittaaminen pitkällä aikavälillä auttaa myös yritystä ottamaan selville, että ajattelevatko asiakkaat yrityksen kehittyvän koko ajan, menettävän markkina-asemaansa kilpailijalle vai polkevan paikallaan. Myös asiakkaan kontaktointi ja kuulumisten kysyminen on hienovarainen tapa mitata asiakastyytyväisyyttä, sillä se kertoo asiakkaalle yrityksen välittävän hänestä ja olevan kiinnostunut pitkän asiakassuhteen luomisesta. (Zikmund, McLeod & Gilbert 2003, 147.)

### **3.2 Suoran palautteen järjestelmä**

Jokainen vuorovaikutustilanne asiakkaan ja yrityksen välillä on mahdollisuus selvittää asiakkaan kokemuksia yrityksestä. Erityisesti asiakkaiden valitukset ja

kiitokset ovat tärkeitä suoran palautteen mittareina. Kaikki asiakaspalautteet, jotka ilmaisevat yksityiskohtaisia tyytyväisyys- tai tyytymättömyyskohteita, tulisi kanavoida yrityksen sisään. Asiakastyytyväisyyden palautejärjestelmä edellyttää suoran palautteen hoitoon kanavaa eli välineistöä, joka voi esimerkiksi olla asiakaspalautepuhelin, perinteinen palautejärjestelmä, kaavake tai Internet. (Rope 2000, 581.) Kohdeorganisaatiossa suoraa palautetta voi antaa Internetin, puhelinpalvelun tai kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen avulla.

Olennaista suoran palautteen järjestelmälle on, että palautteen antaminen tulisi tehdä mahdollisimman helpoksi, sekä aktiivinen kehoitus palautteen antoon pienentää asiakkaan kynnystä antaa palautetta yritykselle. Suurin arvo yritykselle suoran palautteen järjestelmästä muodostuukin sillä, että se antaa asiakkaalle mahdollisuuden vaivattomaan, helppoon ja luontevaan tapaan antaa palautetta. Koska suoran palautteen järjestelmä ei edellytä palautteen antoa nimellä, madaltaa se kynnystä antaa palautetta. Vaikka palautteen mahdollisimman suuri massa onkin yksi suoran palautteen onnistumisen keskeisimmistä kriteereistä, vähentää se monesti palautteiden yksilöinnin mahdollisuutta ja vaikuttaa näin ollen palautteen täysimääräiseen hyödyntämiseen. Esimerkiksi tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden syiden yksilöimättömyys ei anna mahdollisuutta kehitykselle, eikä yhteystietojen puuttuminen tyytymättömyyspalautteesta anna mahdollisuutta reagointiin ja asiakassuhteen jatkuvuuden varmistamiseen. Tärkeimpinä kriteereinä suoran palautteen hyödyntämiseen ja keräämiseen voisikin nähdä tietyt perustiedot, jotka tulisi aina saada kerättyä. Perustietoihin kuuluu tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät, sekä palautteen antajan nimi ja yhteystiedot. (Rope 2000, 581–582.)

Kaikille asiakastyytyväisyyden tiedonkeruuvälineille on kuitenkin olennaista, että kaikilta asiakkailta palautetta ei saada. Näin ollen palautemäärän merkittävyttä ei kannata asettaa liian korkealle. Suorapalautejärjestelmälle yksi tyypillisistä piirteistä on, että kysyttäessä yksilöityä tietoa tyytyväisyydestä yhteystietojen kera, jättävät sellaiset henkilöt vastaamatta joiden kohdalla kaikki sujui oletetusti. Vastaamatta jättäneiden osuus onkin keskeinen suorapalautteen

mittari tulosten tulkinnassa, sillä se kertoo suunnilleen kuinka monelle asiakaskontakteista toiminta oli suhteellisen neutraalia. (Rope 2000, 582.)

Suorapalautteen vastauksissa merkittäviä asioita seurata ovat palautemäärän nousu totutusta tasosta, palautteen kohdistumisalueet toiminnassa ja palautteen antajat. Palautemäärän nousu voi oirehtia positiivisesta tai negatiivisesta tyytyväisyyskehityksestä. Palautteen kohdistuminen taas antaa impulssin reagoida sisäisessä kehityksessä tai vastaavasti kannustus- ja palkitsemistoimenpiteillä positiivissa asioissa. Palautteen antajat vaikuttavat asiakassuhteen hoidon lisäksi esimerkiksi markkinointitoimenpiteiden kohdistamiseen, jotta mahdollisten kielteisten kokemusten takia asiakassuhde ei vaarannu. (Rope 2000, 583.)

Suorapalautejärjestelmä kannattaa luoda jatkuvaksi toimintamalliksi, johon sisältyy atk-pohjainen palautepankki tyytyväisyystietojen luokittelua ja analysointia varten. Palautejärjestelmän kannattaisi sisältää varsinaisen suoran palautteen välineillä kerätyn palautteen lisäksi myös henkilöstön noteeraaman palautteen. Henkilöstön noteeraama palaute on asiakkaiden sanallisessa tai sanattomassa reagoinnissa huomattua palautetta, joka sisältää selkeän palautteen yrityksen toimintaa kohtaan. Kaikesta palautteesta 80 % on henkilöstön kautta saatua ja toimintamallina tulisikin olla, että kaikki palaute kirjataan aina. Henkilöstön tulkinnat palautteiden kirjaamistarpeesta aiheuttavat vaaran palautetiedon vinoutumisesta ja keskeisten kehitystä vaativien asioiden huomaamatta jäämisestä. Asiakashoitojärjestelmä eli palaute palautteesta – järjestelmä ja toiminnan kehittämisjärjestelmä hyödyntävät palautepankkiin koottua aineistoa eli tyytyväisyys- ja tyytymättömyyspalautteita sekä kehityskohteita. Palautteen keräämis- ja rekisteröintijärjestelmällä on keskeinen osa myös markkinointijärjestelmän, johtamisjärjestelmän ja palautepohjaisen kehittämisen kannalta. (Rope 2000, 584–585.)



### 3.3 Asiakaspalautteen käsittely

Asiakaspalautteen käsittely voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen organisaatiossa (Aarnikoivu 2005, 70). Olennaista asiakaspalautteen keräämisen ja vastaanottamisen kannalta ovat kattavat ja monipuoliset palautekanavat sekä palautteenannon helppous asiakkaalle (Rope 2000, 581; Aarnikoivu 2005, 70). Asiakkaan antaessa palautetta se tallennetaan aina, jonka jälkeen palautteet raportoidaan ja analysoidaan. Analysoinnin jälkeen palautteet luokitellaan sisältöanalyysiohjelman avulla ja luokitelluista palautteista tehdään yhteenveto hyödyntämistä varten. Tämä yhteenveto toimitetaan esimerkiksi yrityksen johdolle ja esimiehille käsittelyä varten. Luokittelun jälkeen avoimeksi jääneet asiakaspalautteet edellyttävät usein reagointia asiakkaan suuntaan prosessinkehitys- ja korjaustoimenpiteiden lisäksi. Reagoinnin tulisi olla mahdollisimman nopeaa ja asiakkaan tyytyväisyydestä tulee varmistua jälkihoidon avulla. Erityisen tärkeää jälkihoito on silloin, kun palaute on koskenut esimerkiksi vika- tai virhetilannetta. Suositeltava aika jälkihoidon toteuttamiseen on kuukauden kuluessa asiakaspalautteen tallentamisesta. (Aarnikoivu 2005, 70.)

Koko yrityksen tulisi olla sitoutunut palautteiden käsittelyyn ja käsittelyn tulisi olla systemaattista läpi koko organisaation. Monissa yrityksissä toimii palautekoordinaattori, joka koordinoi palautetta eri yksiköiden ja osastojen välissä sekä huolehtii palautteiden asianmukaisesta käsittelystä. Johdon tulisi seurata asiakaspalautteen lisäksi palautteiden johdosta tehtyjä toimenpiteitä yksiköiden ja osastojen toimesta. Palautteiden perusteella johdolla on myös mahdollisuus tehdä kehittämisvaatimuksia yrityksen toimijoille, strategisten linjausten lisäksi. Palautteiden tulisi olla mukana viikkopalaverien listoilla niin yksiköiden ja osastojen, kuin niiden rajat ylittävienkin yhteistyöpalavereiden osalta. (Aarnikoivu 2005, 70–71.) Palautteen täsmällinen käsittely on tärkeää positiivisten tulosten aikaansaamiseksi, sillä positiivinen asiakaspalaute antaa mahdollisuuden vahvistaa asiakkaan ja instituution välistä suhdetta. Negatiivisen asiakaspalautteen täsmällinen käsittely taas antaa mahdollisuuden pelastaa uskollinen asiakas ja välttää tyytymättömien asiakkaiden negatiivisen puheen yrityksestä. (Devinaga & Tan 2010, 157.)

### 3.4 Reklamaatiot

Valitus on yksinkertaisesti sanottuna tieto siitä, että odotukset eivät ole täyttyneet. Valitus tulisi kuitenkin nähdä asiakkaan lahjana yritykselle, sillä se antaa mahdollisuuden muuttaa tyytymätön asiakas tyytyväiseksi palvelun tai tuotteen puutteen korjaamisen avulla. (Barlow & Møller 1998, 20.) Valitus antaa myös yritykselle mahdollisuuden kehittää toimintaansa.

Yrityksen näkökulmasta reklamaatio on tapahtumana merkityksellinen, sillä asiakassuhteen ylläpitäminen onnistuneesti on tärkeää. Hyvin hoidettu reklamaatio saattaa saada aikaiseksi jopa lisämyyntiä ja asiakassuhteen vahvistumista, eikä asiakasta menetetä kilpailevalle yritykselle. Vastaavasti huonosti hoidettu reklamaatio saattaa johtaa asiakassuhteen menettämiseen. (Harimo, Hirvonen, Kinnunen, Laulainen & Yläpöntinen 2011, 116–117.)

Valitusten avulla on mahdollista saada lisää tietoa ihmisten käyttökokemuksista ja ajatuksena onkin saada asiakkaat kertomaan palvelusta. Nopean vastauksen antaminen reklamaatioon auttaa tilastojen mukaan säilyttämään ostajina 55–70 % valittavista asiakkaista ja nopean sekä tyydyttävän vastauksen saaminen pitää 95 % valittavista asiakkaista käyttäjinä. (Valvio 2010, 148.) Asiakkaita kannattaisi rohkaista valittamaan ja antamaan palautetta yritykselle.

Palvelussa esiintyvien puutteiden, virheiden tai laatuongelmien huomaaminen on yrityksen vastuulla ja asiakkaan tulisi joutua reklamoimaan vain, mikäli yritys ei ongelmaa ensin huomaa. On tärkeää muistaa, että suurin osa tyytymättömistä asiakkaista ei edes vaivaudu reklamoimaan, vaan siirtyy suoraan toisen yrityksen asiakkaaksi kertomatta mikä meni pieleen. (Grönroos 2009, 161.) Technical Assistance Research Programs Inc.:n teettämän tutkimuksen mukaan 27 tyytymättömästä asiakkaasta 26 ei valita eli suurin osa ei puutu saamaansa kohteluun tai kerro viallisesta tuotteesta (Valvio 2010, 147). Toisin sanoen yksi valittava asiakas edustaa kaikkia niitä, jotka eivät vaivaudu valittamaan. Näin ollen valituksesta kannattaa olla erittäin onnellinen tai vähintään arvostaa sitä, sillä se tarjoaa yritykselle toisen mahdollisuuden. (Healthcare Registration 2012, 8.)

## 4 ASIAKASTYYTYVÄISYYSTIEDON HYÖDYNTÄMINEN

Asiakastyytyväisyystieto vaikuttaa useaan alueeseen organisaatiossa ja sitä voidaan käyttää moniin eri tarkoituksiin. Käyttöalueina sillä voidaan pitää yrityksen toiminnan laadun ongelmakohtien selvittämistä, toiminnan tason ylläpitämistä sekä kannuste- ja johtamisjärjestelmän perustana olemista. Lisäksi palautetiedon systemaattinen saaminen asiakkailta, asiakkaiden arvostusten selvittäminen sekä markkinoinnin perustan luominen kanta-asiakkaille ja muille asiakkaille ovat sen käyttöalueita. (Rope 2000, 578–579.) Asiakastyytyväisyystiedon yhdistäminen kilpailijatietoon mahdollistaa yrityksen ”benchmarkkauksen” eli suoritustason vertailun suhteessa muihin toimijoihin (Aarnikoivu 2005, 67). Asiakaspalautteiden ja reklamaatioiden hyödyntäminen on myös tärkeä kilpailuetu pankeille, sillä nimenomaan pankin palvelun laatu auttaa erottautumaan toisesta pankista (Cocheo 2012, 31). Lisäksi asiakaspalautteen säännöllisen seuraamisen puute voi aiheuttaa yritykselle asiakkaiden ja tuottojen menetystä (Devinaga & Tan 2010, 157).

Asiakaspalaute voidaan nähdä arvokkaana mahdollisuutena kehittää yrityksen toimintaa asiakaslähtöisesti ja sen merkitys toimintaa ohjaavana ja kehittäväenä tekijänä on korostunut nykypäivänä (Aarnikoivu 2005, 67). Kaikki asiakaspalaute on apuna yrityksen toimintojen kehittämisessä enemmän asiakastarpeita vastaaviksi (Selin & Selin 2005, 180). Asiakkaiden ja heidän tarpeidensa entistä parempi tunteminen mahdollistaa myös osuvamman tuotekehityksen (Mäntyneva 2003, 77). Lisäksi muutoksen tarve organisaatiossa lähtee liikkeelle palautteesta, joka voidaan saada esimerkiksi asiakkailta, mittareista tai markkinavoimilta (Aalto 2002, 8).

Asiakaspalautteen avulla voidaan löytää toiminnan osa-alueita, jotka vaativat parannusta. Asiakaspalaute auttaa tunnistamaan kehitystä vaativat työntekijät, sekä antaa työntekijöille mahdollisuuden muuttaa käytöstään. Lisäksi asiakaspalaute auttaa tunnistamaan pettymystä aiheuttaneet palvelut ja sitä voidaan pitää myös aikaisena varoitusjärjestelmänä mahdollisista

menetettävistä asiakkaista ja tuotoista. Toisaalta taas asiakaspalautteen avulla on mahdollista määritellä ja tunnistaa hyvät työntekijät, palvelut ja tuotteet, jotka ovat myös tuottoisia yritykselle. Asiakaspalautteen avulla on mahdollista koota hyväksi havaittuja toimintatapoja, jotka sitten myös opetetaan kaikille työntekijöille. (Devinaga & Tan 2010, 157.)

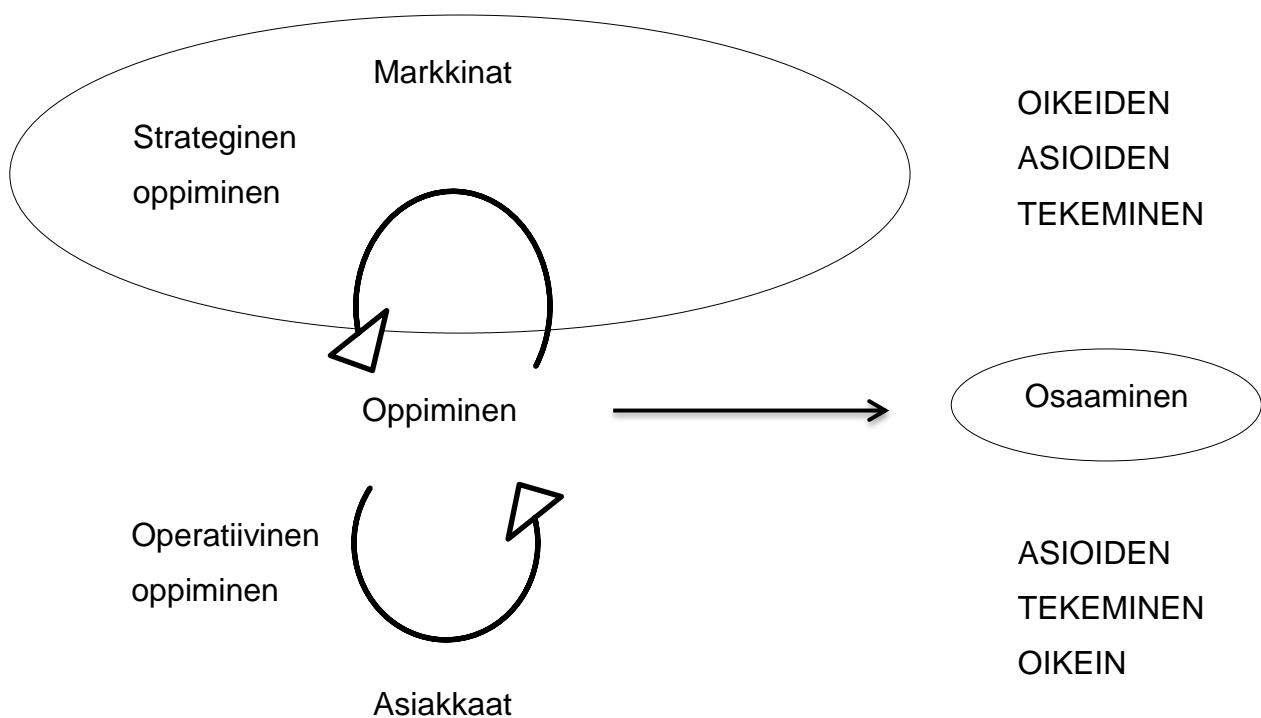
Toimivan asiakaspalautejärjestelmän avulla yritys saa tietoa asiakkaiden toiveista, tarpeista ja odotuksista sekä pystyy syventämään asiakastuntemustaan. Yritys myös pystyy tuottamaan asiakkaalle riittävästi lisäarvoa ja kehittämään asiakasrajapintatyöskentelyään yritystoiminnan lisäksi. Kun asiakkaiden tarpeet ja toiveet ovat tiedossa, pystyy yritys rakentamaan tarjontansa ja sovittamaan palvelukokonaisuutensa niitä vastaaviksi. Toimiva palautejärjestelmä mahdollistaa toimivan sisäisen tiedonkulun organisoinnin kehittämistyökaluksi. (Selin & Selin 2005, 180.)

Yksilötasolla asiakaspalaute tuo tietoa omasta toiminnasta ja sen kehittämistarpeista. Onnistumiset lisäävät motivaatiota työskentelyyn ja epäonnistumiset antavat mahdollisuuden itsetutkiskelulle sekä toiminnan korjaamiselle ja muuttamiselle. Asiakastyytyväisyyden ja asiakaspalautteen käsittelyn jälkeen siirrytään seuraavassa luvussa esittelemään organisaation oppimista.

## 5 ORGANISAATION OPPIMINEN

### 5.1 Kaksitasoinen oppiminen organisaatiossa

Perinteisen oppimisnäkökulman mukaan oppimista seuraa osaaminen. Yrityksen johdon tulisi kuitenkin varmistaa, että käytössä oleva osaaminen myös hyödynnetään yrityksessä. Oppiminen voidaan jakaa kahteen ryhmään organisaatiossa eli strategiseen ja operatiiviseen oppimiseen (Kuvio 2). Strategisessa oppimisessa varmistetaan, että yrityksessä tehdään oikeita asioita oikeiden asiakkaiden kanssa. Tavoitteena siinä on toiminnan uusintaminen ja tavoitteiden selkeyttäminen. (Mäntyneva 2003, 120.) Asiakaspalauteprosessin kannalta tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritys selkeyttää itselleen prosessin kulun vaihe vaiheelta ja sen, miten erityyppisiin palautteisiin tulisi reagoida.



*KUVIO 2: Organisaatiossa tapahtuva kaksitasoinen oppiminen (Mäntyneva 2003, 121).*

Operatiivisessa oppimisessa taas on tavoitteena oppia tekemään samat asiat vielä paremmin, joka omalta osaltaan lisää myös asiakastyytyväisyyttä organisaatiossa (Mäntyneva 2003, 120). Asiakaspalauteprosessin kannalta tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi asiakaspalautteiden nopeampaa ja laadukkaampaa käsittelyä jatkossa.

## **5.2 Oppiva organisaatio**

Oppivaksi organisaatioksi voidaan kutsua organisaatiota, joka kehittää ja muuttaa itseään sekä edistää organisaation jäsenten oppimista. Oppivan organisaation edellytyksenä on, että kehittyminen ja oppiminen nähdään luonnollisena ja normaalina osana työyhteisön ilmapiiriä. Oppimisnäkökulma tulisi myös sisällyttää osaksi organisaation strategisia suunnitelmia. Tärkeää on, että henkilöstöllä on oikeita vaikutusmahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen ja henkilöstö myös saadaan osallistumaan päätöksentekoon organisaatiossa. (Lecklin 2006, 232, 234.) Lisäksi on todettu, että ”organisaatiot oppivat ainoastaan oppivien yksilöiden kautta.” Kuitenkaan yksilön oppiminen ei ole tae oppivasta organisaatiosta, vaikka jälkimmäistä ei voi tapahtua ilman edellistä. Organisaation kyky oppia voidaan lukea osaksi yrityksen kilpailukyvyn perusteita. ( Jatkuva oppiminen 2013, hakupäivä 24.3.2013.)

Suoritusportaissa ja tiimeissä työskenteleville annetaan henkilöstön valtuuttamisen avulla ratkaisu- ja päätösvaltaa omaan työhönsä liittyviin asioihin sekä myös mahdollisuus tietyissä rajoissa ottaa riskejä ja käyttää itsenäistä valtaa. Kun henkilöllä on riittävä osaaminen ja rangaistusta mahdollisesta virheestä ei tarvitse pelätä, saadaan tuloksia aikaiseksi. (Lecklin 2006, 234.) Parhaita oppimisen paikkoja ovatkin epäonnistumiset ja virheet (Aalto 2002, 8). Lisäksi päätösten tekeminen varsinaisen työn tapahtumapaikalla lisää usein toiminnan nopeutumista ja tehostumista (Lecklin 2006, 234). Kun kohdeorganisaation asiakaspalauteprosessin ja – järjestelmän osaaminen on riittävällä tasolla työntekijöillä, saadaan myös asiakaspalautetta toiminnan tehostuttua enemmän ja paremmin hyödynnettyä. Ilmapiirin ollessa kehittävä ja oppimiseen kannustava, ei myöskään negatiivisesta palautteesta saatavaa

rangaistusta tarvitse pelätä, vaan palautteen voi nähdä oppimisen ja kehittymisen apuvälineenä.

Oppivassa organisaatiossa tavoitteena on levittää huippuosaamista nopeasti ja kohottaa suoritustasoa myös muissa yksiköissä. Onnistuneet ratkaisut ja hyvät käytännöt tulisi dokumentoida sekä saattaa systemaattisesti koko organisaation tietoon, jotta oppimisen hyödyntäminen voidaan maksimoida. Kehitysmuotoisen ilmapiirin lisäksi myös erilaiset joustavat kannustus- ja palkkiojärjestelmät kuuluvat oppivaan organisaatioon, sillä nopea palaute ja kannusteet lisäävät henkilökunnan aktiviteetti- ja valmiustasoa huippusuorituksen aikaansaamiseksi. Osana organisaatiokulttuuria tulisi olla urakierto ja – neuvonta sekä tiimin tehtävien laaja-alaisuus, henkilön monipuolisten tehtävien kehittämisen lisäksi. (Lecklin 2006, 234–235.) Kohdeorganisaation nykyisessä asiakaspalauteprosessissa palautteet dokumentoidaan erilliseen palautejärjestelmään, mutta palautteesta oppimisen hyödyntäminen on vielä puutteellista. Tieto ei leviä systemaattisesti eri yksikköihin, vaan hyvät ratkaisut ja käytännöt jäävät enemmän yksikkö- tai henkilötasolle organisaatiossa. Kannuste- ja palkkiojärjestelmiä henkilökunnan toiminnan motivoimiseen kuitenkin löytyy.

Lecklin (2006, 235) kertoo Saraloiden esittävän viisi eri pätevyysaluetta oppimisen edistämiseksi. Nämä viisi pätevyysaluetta ovat resurssien hallinta, yhteistyötaidot, tiedon hankinta, vuorovaikutustaitojen hallinta ja teknologian hyödyntäminen. Oppivan organisaation jäsenille on olennaista itseohjautuvuus eli he pystyvät itse tunnistamaan oppimisen tarpeensa sekä esimerkiksi ehdottamaan koulutusvastaaville tietojensa ja taitojensa täydennystä. Oppimismuotona tiimioppiminen on syvällisempää kuin yhdessä oppiminen. Osana oppimista ovat vuorovaikutteisen viestinnän lisäksi sosiaaliset taidot, yksilön vastuu ja keskinäinen positiivinen riippuvuus. Parhaassa tapauksessa voi kasvaneen tietotaidon lisäksi tulla itsetunnon, yhteistyötaitojen ja motivaation parantuminen. (Lecklin 2006, 235–236.)

Huomattavaa oppivalle organisaatiolle on se, että se hyödyntää myös virallisen organisaation ja määriteltujen tiimien lisäksi epävirallista organisaatiota ja

verkostoja. Esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa tai virkistystoiminnan yhteydessä voi syntyä toteuttamiskelpoisia ideoita tai ratkaisuja ongelmiin. Lisäksi organisaation kannattaa edesauttaa aloitetoimintaa ja erilaisia opintopiirejä. (Lecklin 2006, 236.)



## 6 TUTKIMUKSEN TAVOITE

### 6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen toteutukseen valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on koota aineisto luonnollisessa, todellisessa tilanteessa ja ihmisiä käytetään itse tiedonkeruun instrumenttina, esimerkiksi haastatteleamalla heitä aiheesta. Näin ollen tutkija voi luottaa omiin havaintoihinsa ja käytyihin keskusteluihin, sillä tarkoituksena on aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, eikä niinkään tietyn teorian tai hypoteesin testaaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Lähtökohtana tässä tutkimuksessa olikin kuulla kohdeyrityksen eri työntekijöiden mielipiteitä kohdeyrityksen asiakaspalauteprosessiin ja palautteiden hyödyntämiseen sekä niistä oppimiseen liittyen. Asiakaspalauteprosessin nykytilasta ja sen mahdollisista kehittämiskohteista ei ollut muodostettu etukäteen tutkimushypoteeseja tai yleensäkkään ennakko-olettamuksia ennen aineiston keruuta (Eskola & Suoranta 2000, 19).

Tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen tapaustutkimus. Tapaus- eli case-tutkimuksessa tutkitaan yhtä tai muutamaa tietyllä tarkoituksella valittua tapausta. Yleensä tutkimuksen kohteena on jonkun yrityksen tietty prosessi, toiminto tai osasto. Kohteena voi myös olla yrityksen historia tai tapahtumasarja. Tapauksen laajuus voi olla yksilötasolta aina toimialatasolle asti. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154, 157.) Tapaustutkimus ei ole puhtaasti menetelmä vaan se tulisi nähdä pikemminkin tutkimusotteena tai lähestymistapana tutkimukselle (Koskinen ym. 2005, 154; Eriksson & Kovalainen 2008, 116). Tarkoituksena tapaustutkimuksella on ymmärtää ja ratkaista tutkittavana oleva asia, mitä myös tutkimuskysymykset tukevat. Toisin sanoen tarkoituksena on selvittää tutkittavaa tapausta ja sitä, mitä siitä voi oppia. (Eriksson & Kovalainen 2008, 115.)

Aineiston hankintaan käytettiin laadullisena metodina teemahaastattelua ja kohdejoukko oli tarkoituksenmukaisesti valittua, kuten laadulliseen tutkimukseen kuuluu. Kohdejoukoksi haastatteluun valittiin seitsemän erilaisissa tehtävissä toimivaa kohdeyrityksen työntekijää. Sen avulla aiheesta pyrittiin saamaan mahdollisimman monitahoinen ja toisaalta myös yksityiskohtainen käsitys. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tarkoituksena oli panostaa tulosten laatuun eli keskittyään pieneen määrään tapauksia, jotka pyritään analysoimaan perusteellisesti (Eskola & Suoranta 2000, 18). Mukana teemahaastattelussa oli henkilöitä toimihenkilötasolta aina esimiestasolle asti. Haastateltavien erilaisten työtaustojen valinnan perusteena oli saada mahdollisimman kattava käsitys kohdeyrityksen asiakaspalauteprosessista ja sen toiminnasta kaikissa kohdeyrityksen palautekanavissa. Palautetta yrityksessä voi antaa kasvokkain, puhelimitse sekä Internet – sivuston kautta.

## **6.2 Teemahaastattelut ja tutkimuksen eteneminen**

Teemahaastattelu on haastattelutyypinä puolistrukturoitu, sillä haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on etukäteen määriteltä, mutta teema-alueiden järjestys ja laajuus voi vaihdella haastattelusta riippuen (Eskola & Suoranta 2000, 86). Toisin sanoen haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, eikä niinkään yksityiskohtaisten kysymysten (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluihin oli luotu tukilista teema-alueisiin liittyvistä kysymyksistä (Liite 1), mutta niiden kysymisjärjestys vaihteli haastatteluittain ja lisäkysymyksiä teemoihin liittyen esitettiin osassa haastatteluista. Puolistrukturoidun haastattelun mukaisesti tukilistan kysymykset olivat kaikille samat ja haastateltava sai valmiiden vastausvaihtoehtojen sijasta vastata omin sanoin. Teema-alueita tutkimuksessa oli kolme eli asiakaspalauteprosessin nykytila, asiakaspalautteesta oppiminen ja hyötyminen sekä prosessin kehittäminen. Näiden aihepiirien alle muotoutui tukilistaksi jokaiseen kolme kutakin teemaa käsittelevää kysymystä, joita käytettiin haastattelussa.

Laadullinen tutkimus on avoin tutkimussuunnitelmaltaan eli parhaimmillaan tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana, eikä tutkimusta prosessina ole välttämättä helppo pilkkoa toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Tutkimusvaiheet eli aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportti ovat tiiviisti kietoutuneina toisiinsa ja tulkinta jakautuukin usein koko prosessiin. (Eskola & Suoranta 2000, 15–16.) Tämän tutkimuksen valmistelu aloitettiin keskustelemalla aihealueesta kohdeyrityksen yhteyshenkilön kanssa ja tutustumalla jo olemassa olevaan teoriaan aiheesta kohdeyrityksessä. Myös tietoperustaa muista lähteistä työlle lähdettiin etsimään hyvissä ajoin. Näiden taustatutkimusten perusteella päätettiin teema-alueet ja tukikysymykset haastattelun toteutusta varten. Haastattelun teema-alueet ja tukikysymykset hyväksytettiin kohdeyrityksen yhteyshenkilöllä ennen tutkimuksen toteutusta.

Aineistokeruu teemahaastatteluilla suoritettiin heti tammikuun 2013 alussa kahden päivän aikana. Aikaa haastattelut veivät noin 15 minuutista 45 minuuttiin. Haastattelut nauhoitettiin ja siirrettiin koneelle litterointia varten. Siirretyt haastattelut kuunneltiin ja kirjoitettiin sanasta sanaan Word – tekstidokumenteiksi. Tämän jälkeen tekstimassasta etsittiin tutkimusongelman kannalta olennaiset vastaukset värittämällä ne kolmen teema-alueen mukaisesti kolmella erivärisellä puukynällä. Näin haastatteluista oli helpompi poimia olennaiset ja tärkeät asiat jokaisen teema-alueen vastauskoontia varten. Tematisoidun analyysin perusteella laadittiin raporttiin tulokset teemahaastatteluista. Teemahaastattelun tulosten perusteella lähdettiin myös rajaamaan tarkempaa teoriapohjaa aiheelle.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Vaikka tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, vaihtelee niiden tulosten luotettavuus ja pätevyys. Laadullisessa tutkimuksessa sen luotettavuutta parantaa tutkimuksen eri vaiheiden tarkka selostus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 226–227.) Luotettavuuden arviointi kvalitatiivisessa tutkimuksessa on osa koko tutkimusprosessia, sillä tutkija nähdään tutkimuksen keskeisenä tutkimusvälineenä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on

mahdollista tarkastella neljän termin avulla. Ensimmäinen niistä on uskottavuus eli tutkijan käsitteellistykseen ja tulkinnan vastaavuus tutkittavien käsitteisiin. Toisena on tutkimustulosten siirrettävyys eli tutkimustulosten mahdollinen yleistettävyys. Kolmantena on tutkimuksen varmuus, jota on mahdollista lisätä ottamalla huomioon tutkijan ennakkokäsitykset aiheesta. Viimeisenä tulee vahvistuvuus, jolla tarkoitetaan vastaavien tutkimusten tukea tehdyille tulkinnoille. (Eskola & Suoranta 2000, 210–212.)

Tutkimuksen validius eli pätevyys kertoo mittarin tai tutkimusmenetelmän kyvystä mitata juuri sitä asiaa, jota oli tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2008, 226). Realistisessa luotettavuusnäkemyksessä käytetään perinteistä validiteetin käsitettä, joka jakautuu kahteen osaan. Ensimmäinen käsitteistä on sisäinen validiteetti, jolla tarkoitetaan tutkimuksen teoreettisen ja käsitteellisen määrittelyn vastaavuutta. Tutkijan tieteellinen ote ja tieteenalansa hallinta tulevat esille sisäisessä validiteetissa. Toinen käsitteistä on ulkoinen validiteetti, joka ilmaisee tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten pätevyyden suhteessa aineistoon. Tutkimushavainnon kuvaaminen, täsmälleen sellaisena kuin se on, tekee siitä ulkoisesti pätevän. (Eskola & Suoranta 2000, 213.)

Tämän tutkimuksen luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan valitsemalla mahdollisimman tuoreita ja päteviä lähteitä, unohtamatta alan perusteoksia. Myös lähteiden monipuolisuuteen kiinnitettiin huomiota. Tutkimuksen eri vaiheet pyrittiin raportoimaan selkeästi ja tarkasti vaihe vaiheelta, jotta tutkimuksen luotettavuus ei ainakaan tämän takia kärsi. Teoriapohja tutkimuksessa on tiiviisti sidoksissa haastatteluihin, joiden perusteella tutkimuksen lopullinen teoriapohja muokkautui. Tällä pyrittiin varmistamaan myös tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten pätevyys suhteessa aineistoon.

## **7 NYKYINEN ASIAKASPALAUTEPROSESSI**

Tässä luvussa esitellään kohdeorganisaation nykyinen asiakaspalauteprosessi ja siihen liittyvä, jo olemassa oleva materiaali aiheesta. Materiaali sisältää sekä kohdeorganisaation omia että ryhmätasoisia näkemyksiä asiakaspalautteesta ja – prosessista. Ensimmäisenä käydään läpi yleisesti asiakaspalautteen merkitystä ja tavoitetta kohdeorganisaatiossa, jonka jälkeen kerrotaan nykyisen asiakaspalauteprosessin sisällöstä.

### **7.1 Asiakaspalautteen merkitys ja tavoite kohdeorganisaatiolle**

Kohdeorganisaation Intranet kertoo asiakaspalautteen olevan keskeinen osa asiakkuuksien hoitomalleja ja tarvekartoituksia. Jatkuva ja aktiivinen asiakaspalautteen kerääminen sekä hyödyntäminen ovat tukena kilpailukykyisten tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Kilpailukykyiset tuotteet ja palvelut vahvistavat asiakaspitoa yrityksessä. Asiakaspalautteen avulla saadaan myös tietoa kilpailijoiden vahvuuksista ja heikkouksista. (Kohdeorganisaation Intranet 2012a, hakupäivä 12.10.2012.) Ryhmän tavoitteissa asiakaspalautteiden tavoitteeksi määritellään lisäksi asiakaspoistuman pienentäminen ja palautteesta oppiminen. Tavoitteena on myös varmistaa ohjeistuksen ja seurannan avulla, että kaikki asiakkaat saivat samanlaiseen palautteeseen samansisältöisen vastauksen. (Kohdeorganisaation Intranet 2009, hakupäivä 12.10.2012.)

Asiakaspalautteen tärkeyttä on korostettu kohdeorganisaation ryhmän hyvän liiketavan periaatteissa. Sen mukaan asiakkaan palautetta tulisi arvostaa, sillä se on mahdollisuus parantaa organisaation toimintaa. Asiakasvalitukset tulisi käsitellä viipymättä osana sisäistä valvontaa ja raportointia, ja tälle käsittelylle löytyy oma järjestelmänsä ja prosessinsa. Asiakkaalle tulisi myös antaa ohjeet asian puolueettomaan jatkokäsittelyyn, mikäli palautteen käsittely ei ole tuottanut asiakkaalle hyväksyttävää tulosta. (Kohdeorganisaation Intranet 2012b, hakupäivä 12.10.2012.)

## 7.2 Asiakaspalauteprosessi

Asiakaspalaute määritellään kohdeorganisaatiossa seuraavanlaisesti: ”Asiakaspalaute on potentiaalisen, nykyisen tai menetetyn asiakkaan positiivinen tai negatiivinen viesti tai kehitysehdotus. Se voi olla myös hänen ilmaisemansa kilpailutieto.” Palaute voi siis olla kiitos, moite, kehitysehdotus, kilpailijatieto tai tieto siitä, että asiakas jättää kohdeorganisaation. Organisaation mukaan palaute ei kuitenkaan ole normaaliin kohteliaaseen käyttäytymiseen liittyvä kiitos tai muu vastaava ilmaisu, eli sen kohdistumisen täytyy olla yksilöidympi. Esimerkiksi tieto siitä, mihin asiakas on kiinnittänyt huomiota tuotteessa tai palvelussa yksilöi palautteen kohdistumisen tiettyyn asiaan. Asiakaspalaute ei myöskään ole kuvaus normaalista palautetilanteesta tai asiakkaan käyttöönsä ottamista uusista palveluista. Asiaton viesti tai viesti, jolla ei ole arvokasta asiasisältöä, ei täyty myöskään kuvausta asiakaspalautteesta. Ryhmän Intranetissä sijaitsevista ohjeista löytyy esimerkkejä kunkin palautelajin oleellisesta, kirjattavasta sisällöstä. (Kohdeorganisaation Intranet 2009, hakupäivä 12.10.2012.)

Asiakaspalauteprosessin eteneminen jaetaan viiteen osaan kohdeorganisaatiossa ja palautetta asiakas voi antaa kasvokkain tai puhelimitse tapahtuvissa kohtaamisissa, kohdeorganisaation verkkosivun kautta tai asiakkaan oman verkkopalvelun kautta verkkoviestillä. Ensimmäisenä vaiheena asiakaspalauteprosessissa on palautteen kerääminen, joka etenee palautteen kirjaamiseen. Kirjaamisen jälkeen tulee palautteen hoitaminen ja palautteen seuranta. Viimeisenä kohtana prosessissa on palautteen hyödyntäminen tuote- ja palvelukehityksessä. (Kohdeorganisaation Intranet 2009, hakupäivä 12.10.2012.)

Palauteprosessin kerrotaan olevan osa myyntityötä ja mitä laadukkaampaa kirjattu palaute on, sitä monipuolisemmin ja konkreettisemmin tietoa voidaan hyödyntää toiminnassa. Olennaista onkin mieltää myynnin ja asiakassuhteen kannalta oleelliset tiedot, jotta pystytään kysymään ja kuuntelemaan oikeita asioita laadukkaasti palautteen saamiseksi. Itse palautejärjestelmän avulla on tarkoitus kerätä ja tallentaa systemaattisesti asiakastyytyvyyttä koskevaa

tietoa, jota sitten hyödynnetään palveluiden, prosessien, toimintatapojen ja yksittäisten asiakkuuksien kehittämisessä. (Kohdeorganisaation Intranet 2009, hakupäivä 12.10.2012.) Reklamaatioiden käsittely on pääosin vastuutettu yksiköiden ulkopuolelle omaan erilliseen toimintoonsa ja asiakastytyväisyyystutkimukset ulkoistettu noin muutaman kerran vuodessa toteutettaviksi.

Palautteen kirjaamiselle periaatteina ovat palautteen tiivis kirjaaminen ja se, että kaikki palaute tulisi kirjata välittömästi. Kirjatussa palautteessa tulee myös näkyä millä tavalla palautteeseen reagoitiin ja miten asiaa hoidettiin asiakkaalle. Palautteiden lisäksi myös reklamaatiot kirjataan palautejärjestelmään. Palautteesta kirjataan järjestelmään palautteen käsittelijä, palautteen käsittelyn tila, palautelaji, palvelukanava eli mihin palaute kohdistuu, palvelualue/-aihe eli palautteen kohdistuminen, palautelähde ja yhteystapa asiakkaaseen. Myös kohdeorganisaation tekemät toimenpiteet ja lisätiedot kirjataan palautteen vastauksen lisäksi. (Kohdeorganisaation Intranet 2009, hakupäivä 12.10.2012.)

Ryhmän mukaan kaikkiin asiakkaiden antamiin palautteisiin tulisi vastata vuorokauden sisällä tai viimeistään seuraavana pankkipäivänä, kuitenkin pois lukien anonyymisti annetut palautteet. Palaute tulisi kirjata suoritetuksi vasta kun tilanne tai asia on hoidettu asiakkaalle loppuun asti ja palautteeseen vastattu. Kehitysehdotus tulisi myös olla selvitetty siten, että asiakkaalle pystytään kertomaan asian eteneminen ja mahdollisesti kehitysehdotuksen toteutumisesta jotakin, esimerkiksi ajankohta. Ennen suoritetuksi kirjausta tulisi moitteeseen liittyvät mahdolliset virheen korjaukset ynnä muut jatkotoimenpiteet olla tehtynä ja viestitettynä asiakkaalle. Palautteen hoitajaksi kohdeorganisaatiossa määritellään asiakkaan konttorissa tai vaihtoehtoisesti puhelimesta kohdannut henkilö. (Kohdeorganisaation Intranet 2009, hakupäivä 12.10.2012.)

Asiakaspalautteen säännöllinen analysointi tekee mahdolliseksi toiminnan kehittämisen. Palautteesta oppiminen pitää sisällään kohdeorganisaation mukaan palautetietojen analysoinnin, sekä kehittämistoimenpiteiden käynnistämisen ja seurannan. Palautteen hyödyntämisessä auttaa

palautejärjestelmä, josta on mahdollista saada monipuolista tietoa, mikäli sitä on kirjattu systemaattisesti. Palauteraportointi taas antaa kokonaiskuvan todellisista asiakasreaktioista, sekä yksittäisiä havaintoja laajemman kuvan asiakasrajapinnasta. Toiminnan kehittämiseksi on mahdollista hakea erityisesti niitä palautteita, jotka ovat lähinnä omaa tekemistä. (Kohdeorganisaation Intranet 2009, hakupäivä 12.10.2012.)

Palauteraporttien hyödyntämiseksi raportointia on mahdollista saada usealla eri tavalla järjestelmistä. Raportointia voi saada palveluittain, kanavittain, kuukausittain, käsittelyajan mukaan, pankeittain palautteiden määrät ja käsittelyajat sekä yksittäisistä palautteista palautteen numerolla. Käyttäjä voi myös valita mukaan otettaviksi valitulla aikavälillä: kaikki palvelut tai yksittäiset valikosta valitut palvelut, asiakkaan palautteet/sisäiset palautteet/kaikki, kesken/suoritetut/kaikki, kiitokset/moitteet/kehitysehdotukset/asiakas jättää pankin/muut/kaikki, yksittäisen pankin/kaikki pankit ja yksittäinen konttori/kaikki. Käyttöoikeudet palauteraportoinnin kokonaislukujen katsomiseen on koko henkilöstöllä. (Kohdeorganisaation Intranet 2009, hakupäivä 12.10.2012.)



## 8 TULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään työn aiheen kannalta oleelliset tutkimustulokset sekä suoria lainauksia vastaajien mielipiteistä aiheeseen liittyen. Tulokset on luokiteltu kolmen teema-alueen mukaisesti. Toisin sanoen tulokset on luokiteltu vastauksiin, jotka liittyvät asiakaspalauteprosessin nykytilaan, palautteesta oppimiseen ja palautteen hyödyntämiseen sekä kehittämisehdotuksiin. Lisäksi jokaisen alaotsakkeen alusta löytyy lyhyt selostus kunkin teema-alueen haastatteluissa kysytyistä kysymyksistä.

### 8.1 Nykytila

Asiakaspalauteprosessin nykytilaa selvittäessä vastaajia pyydettiin kuvailemaan asiakaspalauteprosessin etenemistä kohdeyrityksessä. Myös sitä kuka käsittelee palautteet ja kuinka säännöllisesti palautetta analysoidaan sekä vastaajien reagointia asiakaspalautteeseen kysyttiin. Suurimmalle osalle vastaajista prosessi oli epäselvä ja osa totesi, ettei heidän mielestään koko prosessia ole olemassa kohdeyrityksessä.

*”Sanon ihan rehellisesti, että siis silleen isossa mittakaavassa minun mielestä meillä ei ole koko prosessia olemassakaan.”*

Kuitenkin yksittäisen asiakaspalautteen hoitamisen koettiin olevan hyvällä tasolla ja palautteen kirjaamisjärjestelmän toimiva. Tässä vastaajat nimenomaan painottivat sitä, että yksittäiset asiakaspalautteet hoidetaan ja ratkaistaan hyvin sekä nykyinen palautteen kirjaamisjärjestelmä palvelee yksittäisen palautteen käsittelyä hyvin. Huomattavaa oli kuitenkin, että asiakaspalauttejärjestelmän käyttöön ja asiakaspalautteen kirjaamiseen perehdytyksen kokivat toimihenkilötason vastaajat huonoimmaksi tai kokonaan puuttuvaksi. Yksi vastaajista totesi, ettei osaa käyttää olemassa olevaa palautteen kirjausjärjestelmää. Esimiestason vastaajat taas kokivat pääsääntöisesti että asiaan perehdytetään, mutta osaamisen ylläpitäminen ja

asiakaspalautteen tärkeyden korostaminen on jäänyt hieman taka-alalle kohdeorganisaatiossa.

Yleisenä toimintatapana palautteen vastaanotossa ja kirjaamisessa oli palautteen kuunteleminen ja siitä kiittäminen sekä palautteen mahdollinen eteenpäin ohjaaminen. Eteenpäin palautetta kerrottiin ohjattavan esimerkiksi asiaa koskevalle henkilölle, esimiehelle tai kohdeyrityksen kehitysyksikköön. Yleisenä toimintatapana nähtiin myös palautteen vastaanoton ja käsittelyn jälkeen asiakkaalle soittaminen, jossa tilannetta selvennettiin asiakkaalle sekä pahoiteltiin tapahtunutta. Myös molempia osapuolia miellyttävä ratkaisu palautetilanteessa oli pyrkimyksenä. Palautteen kirjaamiseen ja eteenpäin ohjaamiseen vastaajat kertoivat käyttävänsä useimmiten pankin palautejärjestelmää tai sähköpostia, riippuen palautteen luonteesta. Myös suullisesti vastaajat kertoivat välittävänsä palautetta eteenpäin. Vastaajat kertoivat myös että palautteeseen johtanut tilanne käydään usein esimiehen ja toimihenkilön välisenä keskusteluna läpi ja mietitään, olisiko tilanteen voinut hoitaa toisin tai paremmin. Tulleita palautteita kerrottiin käytävän myös läpi konttorin palaverieissa ajoittain. Palautteen käsitteleminen koettiin yhteistyöksi esimiehen ja toimihenkilön välillä, mikäli palaute oli esimerkiksi henkilöä koskevaa. Päävastuu palautteiden käsittelystä nähtiin olevan yksikön esimiehellä. Palautteiden analysoinnin koettiin jäävän pääsääntöisesti yksittäisen palautteen käsittelyyn.

*”Siis käytännössä tällä hetkellä ei, en kyllä niinkö itte mitenkään säännöllisesti, ei oo mitään niinku että tietyn mallin mukaan säännöllisesti analysoitais, vaan silloin kun se palaute tulee eteen niin se hoijetaan.”*

Vastaajat totesivat myös, että palautemassan analysoinnin vähyyden takia eri yksiköillä ei esimerkiksi ole tietoa toisiin yksikköihin tulevien palautteiden laadusta tai koko pankkitasolla tulevien palautteiden laadusta ja määrästä. Esimiehet kokivat tulleiden palautteiden määrän yleisesti ottaen varsin vähäiseksi ja vastuuttamisen esimerkiksi palautteiden analysoinnista puutteelliseksi. Haastatelluille toimihenkilöille vastuu palautteiden käsittelystä ja

palautteiden analysoinnin määrä ei ollut selkeää. ”Se on vähä ufo-arvoitus aina”, totesi yksi vastaajista palautteiden käsittelyvastuusta kysyttäessä.

Asiakaspalautteeseen reagoinnin kerrottiin olevan hyvin tapauskohtaista, mutta kuitenkin ammattitaitoista ja kaikki palautteet otetaan vakavasti. Vastaajat kertoivatkin, että tällä hetkellä palautteiden kirjaamisen tarpeellisuus on heidän ammattitaitoonsa ja maalaisjärkeensä perustuvaa, eikä niinkään mihinkään ohjeistukseen kirjaamista vaativista palautteista. Asiakaspalautteen kysymisen kerrottiin myös olevan pääsääntöisesti henkilön oman aktiivisuuden ja joskus hieman rajallistenkin aikaresurssien varassa. Erityisesti positiiviset palautteet koettiin sellaisiksi, että ne saattavat jäädä helposti kirjaamatta. Reklamaatiot taas miellettiin yleisimmäksi kirjattavaksi palautteenlajiksi.

*”Mutta kun näitä samantyyppisiä asioita on hirveen monta, niin sit ku se on yks asia siellä toisten joukossa, niin arki tahtoo valitettavasti mennä niin että ne akuuteimmat ja kiireisimmät tekee ja sitte muut hommat jää välillä vähän huonommalle huomiolle, niin kyllä tää tämmönen palautteen järjestelmällinen analysointi on nyt vähän kärsinyt.”*

Osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että palautetta saattaisi tulla enemmän, mikäli kaikki tullut palaute kirjattaisiin aina. Haastateltavien vastauksista nousi selkeästi esille että asiakaspalautteen käsittelemiseen, hyödyntämiseen ja analysointiin vastaajat kaipaisivat toimintaohjeistusta.

## **8.2 Hyöty ja oppiminen**

Asiakaspalautteesta oppimista ja asiakaspalautteen hyödyntämistä kohdeyrityksessä selvitettiin kysymällä vastaajilta tämän hetkistä hyötyä palautteesta sekä sitä, miten ja mitä asiakaspalautteesta opitaan tällä hetkellä. Oppimista palautteesta kysyttiin niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. Haastateltavilta kysyttiin myös sitä, miten hyöty palautteesta saataisiin maksimoitua. Vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että palautteen hyödyntäminen kohdeorganisaatiossa jää tällä hetkellä enemmän yksilö- ja yksikkötasolle, kuin koko organisaatiossa hyödynnettäväksi. Hyödyn palautteesta koettiin olevan hyvin yksittäistä eli jäävän siihen, kun se

käsitellään. Vastaajien mielestä suurin hyöty palautteesta saadaan tällä hetkellä palautteiden käsittelyn yhteydessä, jossa myös oppiminen tapahtuu erityisesti henkilötasolla. Myös yksikötasolla oppiminen voi tapahtua, mikäli huomataan esimerkiksi että jostain tietystä asiasta, palvelusta tai vaikka tuotteesta tulee palautetta useamman kerran. Tällöin asian suhteen ryhdytään toimenpiteisiin ja mahdollisesti myös tiedotetaan työpaikalla asiasta suuremmalle joukolle.

Palautteesta saatavia hyötyjä vastaajat luettelivat useampia. Haastateltavien mukaan palautteen avulla on mahdollista löytää ja tunnistaa vahvuuksia toiminnassa. Palautteen kerrottiin paljastavan osaamisaukkoja toiminnassa sekä vääriä toimintatapoja organisaatiossa. Näin ollen esimerkiksi lisäkoulutuksen tarpeiden henkilöstössä kerrottiin tulevan esille. Vastaajat kokivat palautteen olevan myös avainasemassa palvelujen kehittämisen ja parantamisen kannalta. Rakentavan palautteen kerrottiin myös auttavan henkilöitä oman toimintansa kehittämisessä jatkossa, esimerkiksi enemmän asiakkaiden toiveita vastaavaksi.

*”Siis kyllähän jos se on asiallinen palaute, sitte kehitetään sitä tuotetta tai palvelua, niin kyllähän se aina etteenpäin on. Et eihän sitä nyt voida jäädä jumimaan et oltais 80 – luvulla, et pakkohan sitä on kehittyä ja mennä virran mukana ja mielellään vähä eelläki.”*

Positiivisen palautteen kerrottiin kannustavan tekemisessä ja totta kai kertovan onnistumisista sekä oikein tehdyistä asioista. Palautteen nähtiin myös olevan suuressa osassa asiakkaiden tyytyväisyyden kannalta, sillä jo pelkkä palautteen kysyminen saa asiakkaan tuntemaan itsensä tärkeäksi. Palautteen hyödyntämisen ja siitä oppimisen todettiin olevan kilpailuetu, sillä palautteen tullessa suoraan asiakkailta pystytään myös organisaatiota kehittämään asiakaslähtöisesti.

*”Siis totta kai se on meidän arvoja, meidän pankin arvoja kuvastava asia. Me kuunnellaan ja ollaan läsnä ja lähellä asiakasta, asiakkaan elämäntilanteissa mukana.”*

Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että kaikesta palautteesta tulisi oppia. Kuitenkin se, että mitä niistä voi oppia, oli hieman epäselvää haastatelluille.

Palautteen kerrottiin ainakin opettavan ihmisten erilaisuudesta ja siitä, että asioihin löytyy erilaisia näkökantoja. Erityisesti tekemistään virheistä vastaajat kokivat oppivansa aina.

Palautteen hyödyn maksimointiin koettiin auttavan muun muassa sen, jos organisaation palautejärjestelmiä käytäisiin paremmin läpi työntekijöiden kanssa. Palautteiden säännöllinen analysointi ja koontien tekeminen niistä lisäisi hyötymistä palautteesta vastaajien mukaan. Palautteiden hyvin seuraaminen lisäisi myös organisaation oppimista palautteista haastateltavien mielestä.

### **8.3 Kehittäminen**

Asiakaspalauteprosessin kehittämisehdotuksia ja -kohteita selvitettäessä haastateltavilta kysyttiin nykyisen asiakaspalauteprosessin hyviä ja huonoja puolia sekä sitä, mitä palautteesta tulisi oppia ja hyötyä jatkossa. Lisäksi kysyttiin sitä, miten asiakaspalauteprosessia, palautteesta oppimista ja palautteesta hyötymistä voisi jatkossa kehittää ja tehostaa kohdeorganisaatiossa. Haastateltavia pyydettiin kiteyttämään asiakaspalauteprosessista kahdesta kolmeen pääkohtaa, jotka he kokivat prosessissa huonoksi ja hyväksi.

Hyvänä nykyisessä prosessissa vastaajat kokivat jo olemassa olevat, valmiit kirjausjärjestelmät palautteelle eli itse asiakaspalautejärjestelmän ja tarvekartoituksen. Haastateltavien mielestä palautteita on myös helppo välittää eteenpäin ja käsitellä. Palautteet saa vastaajien mukaan kirjattua seikkaperäisesti ja tarkasti järjestelmiin sekä ne pysyvät tallessa asiakkaan tiedoissa pitkänkin aikaa. Niitä voi tarkistaa ja hyödyntää toiminnassa vielä myöhemminkin. Haastateltavien mukaan hyvä asia on myös se, että toimenpiteitä vaativat palautteet käsitellään aina. Asiakkaan kannalta hyvänä asiana nähtiin myös useat eri kanavat ja vaihtoehdot antaa palautetta.

Nykyisessä prosessissa vastaajat kokivat huonoksi asiaksi palautteiden puutteellisen hyödyntämisen ja sen, että järjestelmiä ei hyödynnetä niin hyvin kuin olisi mahdollista esimerkiksi osaamattomuuden takia. Erityisesti ison palautemassan hyödyntämisen ei koettu olevan tarpeeksi järjestelmällistä. Haastateltavat kokivat myös, että pelkästään yksittäisten palautteiden analysointi saattaa aiheuttaa vääriä johtopäätöksiä organisaatiossa. Palautteiden pankkitason koonnin puuttuminen koettiin myös negatiiviseksi asiaksi nykymallissa. Haastateltavat totesivat myös, että palautteista ei opita tarpeeksi tällä hetkellä.

Haastateltavien mielestä asiakaspalautteen ja sen keräämisen tärkeys on jäänyt hieman taka-alalle kohdeorganisaatiossa. Palautteiden raportointi ja aktiivinen kerääminen ei myöskään ole vastaajien mielestä tarpeeksi aktiivisella tasolla ja vaatii terävöittämistä asian tärkeyden korostamisen lisäksi. Haastateltavien mielestä puutteellista oli työntekijöiden kouluttaminen asiakaspalauteprosessiin ja erityisesti sen oikeaoppiseen etenemiseen organisaatiossa. Myös toimintamallit ja pelisäännöt palautteiden käsittelystä koettiin puutteelliseksi. Selkeä vastuuttaminen asiakaspalauteprosessin eri vaiheissa oli haastateltavien mielestä epäselvää tai kokonaan puuttuvaa.

*"No hyvää on varmasti se, että se siis nyt ylipäättään on olemassa tällainen järjestelmä ja kyllä mää koen vaikka tää meidän tapa on erittäin vajaavainen ja puutteellinen, niin hyvää on kuitenkin se, että kyllä me ne käsitellään ne meille tulevat palautteet, jotka siis edellyttää toimenpiteitä. Mutta huonoa on se, että ei me tosiaan sitä isoa palautemassaa olla kovin järjestelmällisesti hyödynnetty. Että siellä olis varmasti paljon vielä semmosta, mitä vois poimia ja käyttää."*

Tulevaisuudessa haastateltavien mukaan palautteista tulisi kaikkien oppia organisaatiossa eli oppia myös yksikkö- ja pankkitasolla yksilötason lisäksi. Palautteista pitäisi hyötyä löytämällä niistä ne olennaisimmat asiat, joissa organisaation tarvitsee kehittyä ja parantaa toimintaansa. Myös positiivisista palautteista olisi hyvä löytää ja tunnistaa organisaation vahvuuksia. Vastaajien mielestä asiakkaita tulisi enemmän kuunnella ja näin ollen löytää toiminnasta onnistumisia ja epäonnistumisia, joiden avulla pystytään kehittämään parempia tuotteita ja palveluita. Palautteiden parempi hyödyntäminen auttaisi vastaajien mielestä tulevaisuuden suunnittelussa organisaatiossa ja kertoisi alan

senhetkisestä kilpailutilanteesta, että kuinka yritys esimerkiksi pärjää kilpailijoihin verrattuna.

*”No meidän pitäis hyödyntää sitä (palautetta) meidän tekemisissä. Eliikkä kun alkaa tuleen samasta asiasta paljon palautetta, meidän pitää miettiä sitä, että pysytäänkö me muuttamaan toimintaa sen mukaiseksi mitä asiakkaat meiltä haluaa. Mehän ollaan täällä asiakkaita varten ja meidän pitää tarjota asiakkaille parhaat palvelut taloudelliseen menestykseen. Ja jos asiakaspalautteet tulee sellasesta, että me ei pystytä sitä tarjoamaan, niin meidän pitää miettiä että miten me muutamme toimintaa. Ja mitä oppia siitä.”*

Kehittämisehdotuksia asiakaspalauteprosessiin ja palautteesta oppimiseen sekä hyödyntämiseen vastaajat kertoivat useita. Asiakaspalautteen tärkeyttä kohdeorganisaatiossa tulisi korostaa ja tehtäessä tarvekartoitusta asiakkaalle, tulisi myös aina kysyä palautetta sen yhteydessä. Haastateltavien mielestä palautteen keräämiseen ja kysymiseen vaadittaisiinkin aktiivisuutta ja panostusta enemmän jatkossa. Myös palautteen massaa pitäisi kasvattaa vastaajien mielestä, jotta siitä voisi tehdä paremmin johtopäätöksiä. Haastateltavien mukaan palautejärjestelmät ja – prosessi tulisi käydä läpi kaikkien kanssa esimerkiksi konttorin aamupalaverissa ja mahdollisesti lisäksi sisällyttää materiaalia aiheesta uuden työntekijän perehdytysuunnitelmaan.

*”Eliikkä se lähtee ihan nyt siitä et nyt okei se merkitys korostetaan, mut opetetaan henkilöille et miten se sinne järjestelmiin laitetaan eli et oo pulassa sen kans sitte.”*

Haastateltavat toivoivat että kohdeorganisaatioon luotaisiin selkeä prosessi, jossa hyödynnetään palautetta ja joka sisältää toimintamallin palautteiden käsittelylle pankkitason vastuutuksineen, esimerkiksi siitä, että miten palautteiden käsittely konttoreissa etenee oikeaoppisesti. Myös ohjetta siihen, mikä on toimenpiteitä vaativa palaute, kaivattiin. Asiakaspalautteet ja – valitukset tulisi ottaa vakavasti ja käsitellä viipymättä, sekä luoda ihanteellinen käsittely- ja vastausaika asiakaspalautteelle. Vastaajat toivoivat lisäksi, että palautteen käsittelyprosessissa olisi hyvä olla mukana niin sanottu välivastaus palautteesta asiakkaille. Tällä tarkoitettiin tietoa asiakkaalle siitä, että palaute on vastaanotettu ja käsittelyssä sekä asiaan palataan mahdollisimman pian. Prosessiin toivottiin myös ohjetta siitä, miten asiakas ohjataan puolueettomaan

jatkokäsittelyyn, jos kohdeorganisaation palautteeseen antama vastine ei tyydytä asiakasta.

*”No tosiaan se (prosessin tehostaminen) lähtee ihan siitä alusta. Jokainen tietää miten sitä palautetta pitää arvostaa ja minkälaista palautetta mää kirjaan järjestelmiin, millon mää kysyn asiakkaalta palautetta ja et se lähtee ihan niinkö sieltä. Et korostetaan, nostetaan tän asian merkitystä ja teknistä osaamista nimenomaan. Ja vaan sitä massaa lisäämällä me saahaan parannettua tätä oppimista ja hyötymistä, ja se oppiminen ja palautteen hyödyntäminen pitää nyt mallintaa että kuka ja miten. Kuka tästä asiasta meidän pankissa vastaa, että luoda joku niinkö malli. Et onkse joku työryhmä vai onkse joku henkilö, onko se jonku toimenkuvassa. Et kuka koordinoi ja kasaa vaikka kahdesti vuodessa jonku työryhmän käymään asiakaspalautteet läpi.”*

Asiakaspalautteelle vastaajat toivoivat yleisesti enemmän näkyvyyttä organisaatiossa. Varsinkin positiivisia palautteita saisi tuoda enemmän esille. Talokohtainen raportointi ja koonti tulleista palautteista tulisi jatkossa olla haastateltavien mielestä, jotta näkisi onko samanlaisia ongelmia tai palautteita tullut muissakin konttoreissa ja miten vastaavanlaiset tilanteet on ratkaisu. Palauteraporttien tulisi olla myös helposti luettavissa ja saatavilla. Esimerkiksi aihe- tai tuotealueittain tehdyt raportit voisivat olla toimivia vastaajien mukaan. Palautteiden käsittelyyn voisi olla nimettynä henkilö, joka laittaisi käsiteltyjä palautteita ja raportteja johtoryhmälle tiedoksi sekä tekisi niistä esityksiä heille. Ehdotuksena tuli myös, että organisaation eri tuotealueiden prosessivastaavat voisivat seurata omasta tuotealueestaan tulevaa palautetta. Tärkeänä seikkana haastateltavat kokivat lisäksi sen, että koontien tulisi palautua takaisin asiakasrajapintaan, jotta ne voidaan hyödyntää toiminnassa.

*”Ja saamaan siitä (palautteesta) sit helpot raportit ja se sitte jos sitä raportointia ei ole, niin ihmiset ei oo aktiivisia keräämään sitä palautetta ku ei tieta että mihin se menee. Ei kukaan viitti tehdä semmosta työtä jos ei sitä niinkö ite tiä että onko sillä merkitystä. Niin ehkä se raportointi pitäis nyt sitte laittaa kuntoon, että sitä myös kerättäis enemmän.”*

Asiakkaita tulisi jatkossa aktivoida enemmän antamaan palautetta haastateltavien mielestä. Mahdollisesti myös nykyisiä järjestelmiä voisi kehittää eteenpäin, jotta asiakkaan on helppo antaa palautetta. Lisäksi uusien järjestelmien luomista ehdotettiin, mikäli vanhoja ei pystytäkään kehittämään tarpeeksi. Asiakkaita voisi aktivoida antamaan palautetta verkossa enemmän.



Ehdotettuja toimintatapoja tähän olivat verkkopalvelussa silloin tällöin tulevat herätteet ja asiakkaalle lähetettävät verkkoviestit, jotka pyytävät antamaan palautetta. Näiden tulisi tietenkin olla vapaaehtoisia ja ohitettavissa olevia asiakkaalle. Haastateltavat toivoivat että organisaatiossa toiminnassa olevan jatkuvan asiakastyytyväisyyskyselyn toimintaa voisi käydä läpi, sillä se on jäänyt epäselväksi osalle haastateltavista. Jatkuvan asiakastyytyväisyyskyselyn palautteita voisi myös käydä konttoritasolla läpi kerran kuukaudessa ja mahdollisesti esimieskokouksessa yhteenvetoja siitä esimiesten kanssa.

*”Oisko siinä sitte jotaki kehittämisen paikkaa, kun selkeästi kyllä se on tavallaan tähän sähköseen maailmaan menossa, että verkossa tulis asiakkaalle mahdollisesti herätteitä ja muita, että niinkö antaisitko palautetta tähän miten tämä asia hoituu ja ootko ollu tyytyväinen tähän palveluun ja muuta. Ehkä siellä semmosia pieniä täkyjä vois asiakkaalle aika ajoin tulla.”*

Haastateltavien mielestä yksilötasolla voisi käydä läpi saatuja palautteita kehitys- ja valmennuskeskusteluissa sekä muutenkin lisätä keskustelua asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden kanssa tulleista palautteista. Heiltä voisi saada käytännön kehitys- ja ratkaisuehdotuksia tilanteisiin sekä uusia ideoita toimia. Tuli myös ilmi, että haastateltavien mukaan sisäisessä palauteprosessissa voisi olla kehitettävää. Esimerkiksi kehitysyksikköön eteenpäin laitetuista palautteista voisi olla hyvä saada jokin vastine, että onko esimerkiksi asiakkaan laittama kehitysehdotus tuotteeseen jo suunnitteilla tai tulossa käyttöön, jotta asia saataisiin myös tietoon asiakkaille. Lisäksi eteenpäin välitetyistä palautteista kohdeorganisaation sisällä haastateltavat toivoivat jonkinlaista kuittausta niiden perille menosta ja käsitellyksi tulosta. Haastatteluissa tuli ilmi, että asiakaspalauteprosessia kehitettäessä tulisi ottaa myös huomioon muutosten vaatima kulttuurinen muutos organisaatiossa, joka saattaa olla haastava.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen asiakaspalauteprosessin nykytilaa ja tehdä haastatteluiden pohjalta mahdollisia kehittämisehdotuksia prosessiin. Lisäksi asiakaspalautteesta oppiminen ja asiakaspalautteen hyödyntäminen olivat osa tutkimuskysymystä. Tutkimus toteutettiin kohdeyritykselle sisäisenä tutkimuksena teemahaastattelun keinoin. Tässä luvussa esittelen keskeisimmät johtopäätökset ja niiden osalta kehittämisehdotukset kohdeyritykselle.

Asiakaspalauteprosessin nykytilaa selvitettäessä suurimmaksi puutteeksi koettiin prosessin epäselvyys. Asiakaspalauteprosessin eteneminen tulisi vaihe vaiheelta käydä läpi kohdeyrityksessä ja muodostaa siitä selkeä prosessikaavio. Lisäksi perehdytys palautteen kirjaamiseen ja järjestelmään koettiin puutteelliseksi, joten yrityksen kannattaa käydä läpi ohjeistukset asiakaspalautteesta henkilöstön kanssa ja lisätä materiaalia ohjeistuksista uuden henkilön perehdytysuunnitelmaan. Kohdeyrityksen Intranetistä tulisi löytyä ohjeistukset edellä mainittuihin asioihin. Huomattavaa tuloksissa perehdytyksen kannalta oli myös se, että toimihenkilötason vastaajat kokivat perehdytyksen asiakaspalautteeseen huonommaksi, kuin esimiestason vastaajat. Tämä tukee omalta osaltaan haastatteluissakin esille tullutta väitettä, että asiakaspalaute on ollut kohdeyrityksessä jo jonkun aikaa taka-alalla eli esimerkiksi osana perehdytysuunnitelmaa asiakaspalaute ei ole. Tuloksista selvisi myös, että kokemus tuo varmuutta ja näkökantaa asiakaspalautteiden hoitamiseen. Lisäksi asiakaspalautteen tärkeyttä tulisi korostaa yrityksessä, koska asiakaspalaute on tärkeä tekijä yrityksen kilpailukyvyn kannalta ja auttaa yritystä kehittämään toimintaansa entistä paremmin asiakastarpeita vastaavaksi.

Palautetta vastaajat kertoivat kirjaavansa palautejärjestelmään tai vaihtoehtoisesti lähettävänsä palautteen eteenpäin sähköpostilla. Palaute tulisi kuitenkin yrityksessä kirjata aina palautejärjestelmään sen hyödyntämiseksi,

eikä pelkästään lähettää sähköpostilla eteenpäin. Vaarana tässä on palautetiedon vinoutuminen ja yrityksen kannalta olennaisten asioiden kirjaamatta jääminen. Vastauksista myös selvisi, että vastaajat tekevät omia tulkintojaan palautteen kirjaamistarpeesta, vaikka ehdottomasti kannattavinta yritykselle olisi kirjata palaute aina. Kohdeyrityksen Intranetin materiaalin mukaan Intranetistä pitäisi löytyä myös esimerkit jokaisen palautelajin oleellisesta, kirjattavasta sisällöstä. Tästä voisi siis tulkita, että jo aiheesta olemassa olevien materiaalien hyödyntäminen kohdeyrityksessä on jokseenkin puutteellista. Lisäksi yrityksen kannalta olisi hyödyllistä ottaa asiakastytyväisyyden keräämiseen mukaan henkilöstön noteeraama palaute (katso sivu 16), suoran palautteen välineistön lisäksi.

Palautteiden kysymisen ja kirjaamisen kerrottiin olevan henkilön oman aktiivisuuden varassa. Aktiivinen asiakaspalautteiden hankkiminen ja kirjaaminen on kuitenkin tärkeää, koska tutkimusten mukaan 80 % palautteesta on henkilöstön avulla saatua. Henkilöstön tulisi kysyä aktiivisesti palautetta ja tehdä yksilöityjä kysymyksiä esimerkiksi palveluista palautteen saamiseksi. Lisäksi henkilöstön palkitsemisjärjestelmää kannattaisi kehittää tämän osalta, jotta palautteiden kirjaaminen koettaisiin hyödylliseksi ja motivoivaksi. On todettu, että nopea palautteen saaminen ja kannusteet lisäävät henkilökunnan aktiviteetti- ja valmiustasoa huippusuorituksen aikaansaamiseksi. Palautteiden kirjaamisella saavutettu tulos ja toimenpiteet organisaatiossa olisi hyvä näkyä asiakasrajapinnassa työskentelevillekin.

Vastaajien mukaan kohdeorganisaation tulleet asiakaspalautteet käydään läpi palaverissa ajoittain. Palautteita kannattaisi kuitenkin käydä yksikkötasolla säännöllisesti läpi, esimerkiksi viikoittain aamupalaverissa, jotta asiakaspalautteissa pysytään ajan tasalla. Tämä helpottaisi toistuvien ongelmien huomaamisessa ja hyvien käytäntöjen laajemmassa tietoon saattamisessa. Olennaista on myös se, että asiakastytyväisyys on suurelta osin sidottu nykyhetkeen ja se tarvitsee hankkia yhä uudelleen, jolloin myös palautteiden seuraaminen tulisi olla reaaliaikaista ja säännöllistä. Vastaajien mukaan kiitos – palautteet palautelajina jäävät helpoiten kirjaamatta, kun taas reklamaatiot miellettiin yleisesti kirjatuimmiksi. Suoran palautteen järjestelmässä

tärkeimpiä mittareita ovat asiakkaiden kiitokset ja valitukset, joten kiitosten kirjaamisen kannattaa panostaa jatkossa enemmän. Peukalosääntönä voisikin pitää, että kaikki yksityiskohtaisia tyytyväisyys- tai tyytymättömyyskohteita sisältävät palautteet tulisi kanavoida yrityksen sisään.

Yksi suoran palautteen onnistumisen tärkeimmistä kriteereistä, eli palautteen massa, koettiin etenkin esimiestason henkilöiden toimesta liian pieneksi kohdeyrityksessä. Asiakkaita kannattaisi kehottaa aktiivisesti palautteen antoon, mikä vähentäisi todennäköisesti kynnystä antaa palautetta. Palautteen massan lisäksi on erityisen tärkeää panostaa palautteiden laatuun eli tietyt perustekijät tulisi sisältyä aina palautteeseen. Toisin sanoen palautteen antajan nimi ja yhteystiedot sekä yksilöity tyytyväisyys-/tyytymättömyystekijä takaisivat palautteen paremman hyödyntämisen jatkossa. Palautteiden käsittelyn ja analysoinnin vastuutus koettiin epäselväksi. Yritykselle hyvä ratkaisu tähän voisi olla esimerkiksi yksikkökohtainen palautekoordinaattori, joka vastaa palautteiden laadusta yksikössä ja palautekoontien laittamisesta johtotasolle. Johtotason tulisi myös säännöllisesti käydä läpi tulleita palautteita ja seurata yksiköiden tekemiä toimenpiteitä palautteiden johdosta. Kuten yksi haastatelluista ehdotti, voisi asiakaspalautteet ottaa säännöllisesti asialistalle esimieskokouksissakin.

Palautteiden hyödyntämisen koettiin yleisesti jäävän yksilö- tai yksikötasolle organisaatiossa. Toisin sanoen suurin hyöty palautteesta tulee sen käsittelystä, jolloin oppiminen palautteesta tapahtuu erityisesti henkilötasolla. Virheiden tekeminen koettiin tilanteeksi, jossa on mahdollista oppia aina jotakin. Yrityksen hyvät palautekäytännöt tulisi dokumentoida ja saattaa koko organisaation tiedoksi, jotta palautteiden hyödyntäminen saataisiin maksimoitua. Organisaation kaksitasoisen oppimisnäkökulman kannalta tarkasteltaessa kohdeyrityksessä tulisi ensin saattaa strategisen oppimisen näkökulma (katso sivu 21) kuntoon, jotta operatiivinen oppiminen mahdollistuu. Ensin tulisi siis varmistaa oikeiden asioiden tekeminen asiakaspalauteprosessin kannalta, ennen kuin varmistetaan asioiden tekeminen oikein. Tällä tarkoitetaan nimenomaan sitä, että ensin laitetaan asiakaspalauteprosessi teknisesti

kuntoon eli varmistetaan perusasioiden osaaminen, ennen kuin opetellaan tekemään asioita vielä entistä paremmin.

Palautteesta saatavat hyödyt olivat yleisesti ottaen hyvin tiedossa kohdeorganisaatiossa. Palautteen avulla kerrottiin olevan mahdollista kehittää ja parantaa toimintaa sekä palveluja asiakaslähtöisesti. Lisäksi palautteen kerrottiin kannustavan tekemisessä ja olevan kilpailuetu yritykselle. Palautteen kysymisen todettiin myös lisäävän asiakkaiden tyytyväisyyttä. Yrityksessä tulisi ottaa huomioon jatkossa, että palautteen kysymisen lisäksi palautteen oikeanlainen ja nopea hoito voi lisätä asiakastyytyväisyyttä ja -pitoa yrityksessä. Tämän vuoksi palautteiden oikeaoppiseen käsittelyyn ja kirjaamiseen tulisi panostaa. Vastaajat kertoivatkin, että organisaation palautejärjestelmien läpikäynti henkilöstön kanssa auttaisi palautteen hyödyn maksimoinnissa jatkossa.

Nykyisen asiakaspalauteprosessin osalta vastaajat kokivat hyväksi asiakaspalautteen kirjaamisjärjestelmät ja asiakkaan useat eri mahdollisuudet antaa palautetta. Suoran palautteen järjestelmässä tulisikin panostaa asiakkaan helppoon ja vaivattomaan tapaan antaa palautetta, jota palautekanavien monipuolisuus lisää. Vastaajien mukaan palautteiden parempi hyödyntäminen tulevaisuudessa auttaisi myös yrityksen alan kilpailijatietojen selvittämisessä sekä tulevaisuuden suunnittelussa. Toisin sanoen parempi hyödyntäminen mahdollistaisi yrityksen ”benchmarkkauksen” eli suoritustason selvittämisen suhteessa kilpailijoihin sekä palautetiedon käytön esimerkiksi markkinointitoimenpiteiden kohdistamisessa.

Kehitysehdotuksia asiakaspalauteprosessiin olivat muun muassa niin sanottu välivastaus palautteelle ja ohjeistus asiakkaan ohjaamisesta puolueettomaan jatkokäsittelyyn, mikäli annettu vastaus palautteeseen ei tyydytä asiakasta. Prosessin kehittämisen kannalta nämä voisivat olla ehdottomasti hyvä asia, sillä ne omalta osaltaan vaikuttavat varmasti asiakastyytyväisyyteen positiivisesti palautteiden käsittelyn osalta. Asiakaspalautteelle toivottiin myös enemmän näkyvyyttä organisaatiossa sekä keskustelun lisäämistä asiakasrajapinnassa palautteiden osalta. Oppivan organisaation – malliin (katso sivut 22–24) kuuluu

osaamisen ja suoritustason lisääminen yli yksikkörajojen sekä epävirallisen organisaation hyödyntäminen toiminnassa. Oppivan organisaation – mallia kannattaisi näin ollen hyödyntää myös kohdeyrityksen toiminnan kehittämisessä ja oppimisen lisäämisessä. Lisäksi vastaajat ehdottivat jatkossa asiakkaiden palautteenannon aktivoinniksi verkkoviestien tai herätteiden laittamista verkkopankkiin, mikä toimintatapana olisi varmasti hyvä ja asiakkaita aktivoiva. Tämä voisi lisätä asiakkaan tunnetta omasta tärkeydestään yritykselle sekä pienentää kynnystä palautteen antamiseen.

Yleisesti haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että asiakaspalauteprosessiin toivottaisiin enemmän helppoutta verrattuna nykyiseen. Helpommin luettavissa ja saatavilla olevia raportteja palautteesta, sekä tietenkin asiakkaalle helppoutta palautteen antamiseen. Ennen suurempia järjestelmätekniillisiä muutoksia voisi kuitenkin käydä läpi kohdeyrityksen nykyiset palautejärjestelmät ja niiden ohjeistukset huolellisesti sekä miettiä niiden mahdollista jatkokehittämistä. Lisäksi sisäisen palauteprosessin kannalta tulleet kehittämis ehdotukset kannattaa ottaa huomioon toiminnan kehittämisessä. Koska tässä työssä keskitytään lähinnä ulkoisen asiakaspalauteprosessin kehittämiseen, en lähde sisäiseen palauteprosessiin ottamaan kantaa.

## 10 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen asiakaspalauteprosessin nykytilaa ja tehdä siihen liittyen kehitysehdotuksia. Lisäksi palautteesta oppimista ja palautteen hyödyntämistä tutkittiin kohdeyrityksessä. Tutkimus suoritettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin seitsemän teemahaastattelun avulla. Keskeisimpiä tutkimustuloksia työlle olivat asiakaspalauteprosessin yleinen epäselvyys sekä nykyisten järjestelmien täysimääräisen hyödyntämisen ja palautteisiin liittyvän vastuutuksen puute kohdeorganisaatiossa. Aiheeseen liittyen saatiin myös haastatteluiden avulla paljon toteuttamiskelpoisia kehitysideoita. Seuraavaksi esittelen omia ajatuksiani työn toteuttamiseen ja onnistumiseen liittyen sekä esitän ehdotuksia mahdollisista jatkotoimenpiteistä aiheeseen liittyen kohdeyritykselle.

Teemahaastattelu aineiston keruumenetelmänä toimi hyvin tämän työn osalta, sillä tutkimuskysymyksiin saatiin aiheen kannalta olennaisia ja monitahoisia vastauksia, kuten oli tarkoituksena. Lisäksi puolistrukturoitu haastattelulomaketyyppi toi paljon uusia, haastattelukysymyksiin liittymättömiä mielipiteitä ja näkökulmia aiheesta. Seitsemän henkilöä oli hyvä määrä haastatella, mutta jälkepäin ajateltuna työhön olisi voinut haastatella enemmän toimihenkilöitä kahden sijasta. Huomasin haastatteluita litteroitaessa, että toimihenkilöiden ja esimiesten näkökulmat aiheeseen vaihtelivat jonkin verran, joten aineiston kylläntymisen varmistamiseksi olisi toimihenkilötason haastateltavia voinut olla enemmän. Tämä omalta osaltaan vaikuttaa varmasti tutkimuksen luotettavuuteen. Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen päätin siis esittää tutkimuksen kannalta oleelliset tulokset jaottelemalla haastateltavat esimiehiin ja toimihenkilöihin, koska huomasin heillä tutkimustulosten kannalta oleellisia näkemyseroja tietyissä vastauksissa. Erityisesti tämä haastateltavien jaottelu oli kannattavaa asiakaspalautejärjestelmän käytön ja sen perehdyttämisen jatkotoimenpiteiden kannalta ajateltuna.

Työn suunniteltu toteuttamisaikataulu osoittautui liian tiukaksi ja loppujen lopuksi työ oli valmis noin kuukautta myöhemmin, kuin oli suunniteltu. Haastattelut saatiin toteutettua ajallaan, mutta niiden litterointi osoittautui odotettua haastavammaksi ja paljon aikaa vieväksi. Tämä omalta osaltaan hidasti työn etenemistä. Henkilökohtaisesti vaikeimmaksi osaksi työssä koin sopivien lähteiden löytämisen, sillä asiakaspalaute terminä ei tuonut paljoa hakutuloksia, vaan vaati laajempien aihekokonaisuuksien tutkimista oikeiden lähteiden löytämiseksi. Reklamaatioista sitä vasten olisi löytynyt paljonkin hyödynnettävän arvoista tietoa, joten sinällään harmi etteivät reklamaatiot olleet työn pääaiheena. Toisaalta tämä tarjosi oman haasteensa työn tekemiselle, eikä voi ainakaan sanoa että tietoperustaa työlle olisi ollut liian helposti saatavilla.

Yllätyin itsekkin siitä kuinka vähän tietoa esimerkiksi asiakaspalautteen hyödyntämisestä ja palauteprosessin etenemisestä löytyi kaiken kaikkiaan. Varsinkin suomenkieliset lähteet tuntuivat käsittelevän pelkästään reklamaatioita tai esimiehen ja alaisen välisiä palautekäytäntöjä. Erityisesti työn alkuvaiheessa tuntui, että sopivien lähteiden löytäminen on lähes mahdotonta. Loppujen lopuksi työn lähteiden määrä kuitenkin osoittautui riittäväksi, vaikka sitä aluksi epäilin. Lähteiden käyttö vain vaati paljon soveltamista ja vertailua eri lähteiden välillä, jotta pääsin haluamaani lopputulokseen tietoperustan osalta. Työn kansainvälisten lähteiden määrään olen erittäin tyytyväinen ja aikaresurssien salliessa, olisi niiden määrä voinut olla vielä nykyistä suurempikin.

Jos jotakin työn suhteen muuttaisin, niin se olisi parempi yhteydenpito toimeksiantajaan alusta asti. Lisäksi työn aikataulutavoitteiden tarkempi sopiminen ja työn tavoitteiden tarkempi määrittely olisivat voineet parantaa työn lopullista laatua. Kuitenkin koen, että työn tietoperusta ja tutkimustulokset ovat tiiviisti sidoksissa ja vastaavat toisiaan. Pidän tätä tärkeänä kriteerinä työn onnistumiselle, koska kyseessä on laadullinen tutkimus, johon kuuluu tutkimustulosten vaikutus tietoperustan rakentumiseen. Yhteistyö ohjaavan opettajan kanssa sujui moitteettomasti. Sain ohjausta työn tekemiseen aina kun sitä tarvitsin sekä henkilökohtaisesti koin ohjaamisen erittäin kannustavaksi ja



myönteiseksi työn onnistumisen kannalta. Toivottomaltakin tuntuvat tilanteet helpottuivat, kun ohjaaja jaksoi kannustaa ja motivoida työn tekemisessä.

Tämän työn tekeminen opetti minulle paljon tutkimuksen tekemiseen ja toteuttamiseen liittyen. Erityisesti työn vaatimat aikaresurssit olisivat voineet olla realistisemmat, mikäli kokemusta vastaavanlaisista tutkimuksista olisi ollut etukäteen. Lisäksi omien tekemisten tarkempi aikatauluttaminen olisi voinut auttaa työn nopeammassa toteutuksessa. Sidosryhmien tärkeydestä työn tekemiselle ja onnistumiselle opin paljon. Yllättävää oli myös se, että työn edetessä opin nauttimaan tämän tutkimuksen tekemisestä, vaikka alku tuntuikin niin vaikealta.

Uskoisin työstä olevan hyötyä toimeksiantajalle, sillä tutkimustulokset antoivat paljon hyödyllistä tietoa asiakaspalauteprosessin nykytilasta ja kehittämisideoita prosessin tehokkaampaan hyödyntämiseen jatkossa. Jatkotoimenpiteinä työlle esittäisin nykyisten asiakaspalauteprosessiin liittyvien ohjeistusten läpikäyntiä ja selkeän prosessikaavion luomista. Osa tutkimustuloksista osoitti selkeästi, että yrityksessä löytyy jo olemassa olevaa ja hyödyntämisen arvoista materiaalia aiheesta, mutta sen hyödyntäminen kohdeyrityksessä on kovin puutteellista. Asiakaspalautteen näkyvyyteen kohdeyrityksessä kannattaa siis panostaa jatkossa. Lisäksi asiakaspalautteen oikeaoppisen kirjaamisen ja käsittelyn läpikäynti koko henkilöstön kanssa sekä materiaalin lisääminen aiheesta perehdytysuunnitelmaan kannattaa toteuttaa kohdeyrityksessä. Nämä auttavat omalta osaltaan asiakaspalautteen hyödyn maksimoinnissa jatkossa, sillä palautteen oikealla kirjaamisella on mahdollista vaikuttaa palautteen laatuun ja välttää tärkeiden palautteiden kirjaamatta jääminen.

## LÄHTEET

Aalto, M. 2002. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. Ryttylä: My Generation Oy.

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Infor Oy.

Barlow, J. & Møller, C. 1998. Ota asiakasvalitus lahjana. Tietosanoma.

Cocheo, S. 2012. Science of the complaint. ABA Banking Journal June 2012, 30-35.

Devinaga, R. & Tan, T. M. 2010. A Theoretical Review of Improving Self Service Effectiveness Using Customer Feedback at Commercial Banks. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences 2010 (23), 149-160.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. London: Sage.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Jatkuva oppiminen, eBCM VET. 2012. Hakupäivä 24.3.2013.  
<http://www.ebcm-vet.net/index.aspx?GroupId=96>.

Harimo, A., Hirvonen, E., Kinnunen, J., Laulanen, J-P. & Yläpöntinen, J. 2011. Millainen on onnistunut reklamaatio? S.Kalliomaa (toim.). Vuorovaikutus myyntityössä. Avaimia myyntityöhön. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 116–136.

Kohdeorganisaation Intranet 2012a. Asiakaspalautteen raportointi. Sisäinen lähde. Hakupäivä 12.10.2012.

Kohdeorganisaation Intranet 2012b. Hyvän liiketavan periaatteet. Sisäinen lähde. Hakupäivä 12.10.2012.

Kohdeorganisaation Intranet 2009. Asiakaspalautteet ja sisäiset palautteet. Sisäinen lähde. Hakupäivä 12.10.2012.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Ihana, kamala palaute. Helsinki: Yrityskirjat.

Ranne, J. 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: ai-ai Oy.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari.

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

Ten Tips for Effectively Handling Customer Complaints. 2012. Healthcare Registration 21 (11), 8-10.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2002. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. Helsinki: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus oy.

Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. 2006. Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. 4. painos. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Zikmund, W. G., McLeod, Jr. R. & Gilbert, F. W. 2003. Customer Relationship Management. Integrating Marketing Strategy and Information Technology. LLC: Wiley.

## LIITTEET

### LIITE 1

#### Teemahaastattelulomake

##### Nykytila:

- Kuvaile asiakaspalauteprosessi.
- Kuka käsittelee palautteet ja kuinka säännöllisesti palautetta analysoidaan?
- Miten reagoit asiakaspalautteeseen?

##### Hyöty ja oppiminen:

- Miten tällä hetkellä hyödytään palautteesta?
- Miten hyöty palautteesta saataisiin maksimoitua?
- Mitä ja miten palautteesta opitaan?

##### Kehittäminen:

- Mitä hyvää/ huonoa nykyisessä prosessissa on?
- Mitä palautteesta tulisi oppia ja hyötyä?
- Miten asiakaspalauteprosessia, sekä palautteesta oppimista ja hyötymistä voisi kehittää/ tehostaa?

## Haastattelut

Haastateltava A, esimiestaso, haastattelupäivä 2.1.2013.

Haastateltava B, toimihenkilötaso, haastattelupäivä 2.1.2013.

Haastateltava C, esimiestaso, haastattelupäivä 2.1.2013.

Haastateltava D, esimiestaso, haastattelupäivä 3.1.2013.

Haastateltava E, esimiestaso, haastattelupäivä 3.1.2013.

Haastateltava F, toimihenkilötaso, haastattelupäivä 3.1.2013.

Haastateltava G, esimiestaso, haastattelupäivä 3.1.2013.