

Asiakaspalauteprosessin kehittäminen työeläkeyhtiön myyntiä tukevalla osastolla

Mari Seppälä

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi amk-tutkinto

Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma

2017



Tekijä(t) Mari Seppälä	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (ylempi AMK)	
Opinnäytetyön nimi Asiakaspalauteprosessin kehittäminen työeläkeyhtiön myyntiä tukevalla osastolla	Sivu- ja liitesivumäärä 52+1
<p>Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli kehittää erään työeläkeyhtiön myyntiä tukevan osaston asiakaspalauteprosessia, niin että se tukisi hyvän asiakaskokemuksen muodostumista. Työeläkeyhtiön tuotteet ovat tarkoin säänneltyjä ja niillä kilpailu on hankalaa. Asiakaskokemus on koettu kohdeyrityksessä tärkeäksi ja hyvän asiakaskokemuksen avulla halutaan kilpailuetua muihin eläkeyhtiöihin verrattuna.</p> <p>Kehittämistehtävässä kerrotaan tarkemmin kohdeyrityksen toimialasta eli työeläkealasta. Työeläkkeillä turvataan työntekijöiden ja yrittäjien toimeentulo muun muassa vanhuuden ja työkyvyttömyyden varalta. Työeläkevakuutukset ovat lakisääteisiä.</p> <p>Kehittämistehtävän alussa tutkittiin lähes koko kohdeyrityksen asiakaspalauteprosessin lähtötilanne strukturoitujen haastatteluiden avulla. Haastatteluja tehtiin viisitoista ja ne toteutettiin kesän 2014 aikana. Lisäksi haastateltiin tarkentavasti myyntiä tukevan osaston palvelupäällikköä.</p> <p>Lähtötilanteen kartoituksen jälkeen kehittämistehtävässä on vuorossa teoriaosuus ja se käsittelee asiakaskokemusta ja siihen liittyen asiakastytyvyyttä ja asiakaspalautteita. Asiakaskokemus on tänä päivänä tärkeä ottaa huomioon liiketoiminnassa. Jos asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun, niin he kertovat siitä mielellään eteenpäin ystävilleen. Hyvää asiakaskokemusta tuottava yritys saa näin helposti mainosta ja lisää asiakkaita. Asiakaspalautteet ovat yritykselle tärkeitä ja niiden perusteella voi kehittää palvelua parempaan suuntaan.</p> <p>Kehittämistehtävän tutkimussuuntaus oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tiedonhankinnan strategiana oli toimintatutkimus. Toimintatutkimus sopii tilanteisiin, joissa kohteena on ryhmän tai sen toiminnan kehittäminen.</p> <p>Kehittämistehtävässä kehitettiin myyntiä tukevan osaston asiakaspalauteprosessia lisäämällä palautteidenantomahdollisuuksia. Myös palautteiden kirjaamista helpotettiin ja palautteiden seuranta tehostettiin.</p> <p>Lopuksi arvioidaan kehittämistehtäväprosessia ja siitä oppimista.</p>	
Asiasanat asiakaskokemus, asiakaspalaute, asiakastytyvyys, työeläke	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämistehtävän tavoite ja rajausta	1
1.2	Kohdeorganisaation esittely	1
1.3	Myyntiä tukevan osaston esittely	2
1.4	Kehittämistehtävän kannalta keskeiset käsitteet	2
2	Työeläkeala	4
2.1	Finanssipalvelut	4
2.2	Työeläkejärjestelmä	4
2.2.1	Työeläkejärjestelmän hallinto	5
2.2.2	Työeläketurvan kehittäminen ja rahoitus	6
2.2.1	Työeläkeyhtiöiden välinen kilpailu	6
3	Kehittämistehtävän vaiheet ja aikataulu	8
3.1	Kehittämistehtävän ohjaus kohdeorganisaatiossa	9
4	Lähtötilanteen kartoitus	10
4.1	Erilaiset tutkimushaastattelut	10
4.2	Haastattelujen toteutus	10
4.3	Yhteenveto asiakaspalauteprosessin lähtötilanteesta	12
4.4	Palautteiden käsittely eri osastoilla	13
4.4.1	Palautteiden käsittely asiakaspalvelu- ja suurasiakaspalveluosastolla	13
4.4.2	Palautteiden käsittely Asiakaspalveluosastolla	13
4.4.3	Palautteiden käsittely Suurasiakaspalvelussa	14
4.4.4	Palautteiden käsittely asiakassuhteista vastaavissa yksiköissä	15
4.4.5	Palautteiden käsittely myyntiä tukevalla osastolla	15
4.4.6	Palautteiden käsittely Työhyvinvointipalvelut yksikössä	16
4.4.7	Palautteiden käsittely vakuutuspuolella	16
4.4.8	Palautteiden käsittely eläkepuolella	16
4.4.9	Palautteiden käsittely Viestintäosastolla	17
4.4.10	Palautteiden käsittely Liiketoiminnan kehitysyksikössä	17
4.4.11	Palautteiden käsittely Omat palvelut osastolla	17
4.4.12	Ideoita palautteiden parempaan hyödyntämiseen	18
4.4.13	Johtopäätökset lähtötilanteesta	18
4.5	Myyntiä tukevan osaston asiakaspalauteprosessin lähtötilanne tarkemmin	19
4.5.1	Ongelmat myyntiä tukevan osaston asiakaspalauteprosessissa	19
5	Asiakaskokemus	21
5.1	Asiakaskokemus palvelualalla	21
5.2	Asiakkaan vaikutus asiakaskokemukseen	22
5.3	Asiakaskokemuksen kehittäminen	23

5.4	Asiakaskokemuksen johtaminen	24
5.5	Asiakastyytyväisyys	25
5.5.1	Asiakkaan odotukset palveluilta tai tuotteilta	26
5.5.2	Tyytyväisyysasteen vaikutus asiakkaan reagointiin	26
5.5.3	Tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät	27
5.5.4	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	28
5.5.5	Asiakastyytyväisyyden mittauksen toteutuksen vaiheet	29
5.5.6	Asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmä	30
5.5.7	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen kohdeyrityksessä	30
5.5.8	Myyntiä tukevan osaston asiakastyytyväisyyden mittaaminen	31
5.5.9	Asiakastyytyväisyys finanssialalla	31
5.6	Asiakaspalautteet	32
5.6.1	Asiakaspalautteiden hyödyntäminen	32
5.6.2	Suora palaute	33
5.6.3	Palautejärjestelmä	33
5.6.4	Reklamaatiot	34
6	Muutoksen johtamisen haasteet	36
6.1	Muutosvastarinta	36
6.2	Sitoutumisen aikaansaaminen muutoksessa	37
6.3	Kehittämistehtävän vaikutukset ryhmiin	37
6.3.1	Tiimit	37
6.3.2	Ryhmät	38
6.3.3	Ero tiimien ja ryhmien välillä	38
7	Tutkimussuuntaus ja -menetelmät	39
7.1	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus	39
7.2	Toimintatutkimus	39
7.3	Tutkimusaineiston hankkiminen	40
8	Käytännön toimenpiteet myynnintuen asiakaspalauteprosessin parantamiseksi	41
8.1	Palautteiden antaminen	41
8.2	Uusi tapa antaa palautetta	42
8.2.1	Uuden palautteidenantotavan käyttö	43
8.3	Palautteiden kirjaaminen	44
8.3.1	Palautteiden kirjaaminen puhelunohjausjärjestelmään	44
8.4	Palautteiden käsittely ja seuranta	45
8.5	Asiakaspalvelun saamat palautteet	45
8.5.1	Palautteiden laajempi seuranta myyntiä tukevalla osastolla	46
9	Loppuarviointi	47
9.1	Kehittämistehtävän tavoitteiden saavuttaminen	47
9.2	Kehittämisehdotukset jatkoa ajatellen	48

9.3 Oma oppiminen kehittämistehtävän aikana.....	48
Lähteet	50
Liitteet.....	53

1 Johdanto

Kehittämistehtävän aihe sai alkunsa kohdeyrityksen halusta parantaa asiakaskokemusta menestyäkseen kovenevassa kilpailussa. Asiakkaille on tarkoitus luoda ylivertaista asiakaskokemusta, jonka avulla saataisiin kilpailuetua muihin saman alan yrityksiin verrattuna. Yhtenä asiakaskokemuksen parantamisen teemana oli kartoittaa nykyinen asiakaspalauteprosessi ja kehittää sitä niin, että se palvelisi asiakaskokemuksen kehittämisessä.

1.1 Kehittämistehtävän tavoite ja rajaus

Työni tavoite oli kehittää kohdeorganisaation myyntiä tukevan osaston asiakaspalauteprosessi toimivammaksi. Kehittämistehtävässä tutkittiin lähes koko kohdeorganisaation asiakaspalauteprosessin lähtötilanne, mutta muutokset rajattiin koskemaan vain kohdeorganisaation myyntiä tukevaa osastoa. Kehittämistehtävän tavoite on saavutettu, kun myyntiä tukevan osaston asiakaspalauteprosessi toimii sujuvasti.

1.2 Kohdeorganisaation esittely

Kehittämistehtävän kohdeyritys on suuri suomalainen työeläkeyhtiö. Työeläkeyhtiö huolehtii asiakasyritystensä työntekijöiden lakisääteisestä työeläketurvasta (TyEL) sekä yrittäjien lakisääteisestä työeläketurvasta (YEL). Yritys vakuuttaa työntekijänsä ottamalla TyEL-vakuutuksen ja yrittäjä vakuuttaa itsensä ottamalla YEL-vakuutuksen. Eläkeyhtiön asiakkaita ovat myös eläkeläiset, jotka saavat eläkkeen kyseisestä eläkeyhtiöstä.

Kohdeyrityksen tehtävä on varmistaa, että sen asiakkaat saavat työstään ansaitsemansa eläkkeen. Yritys edistää myös parempaa työelämää ja auttaa näin asiakkaita menestymään. (Kohdeorganisaation internetsivut 2016) Parempaa työelämää eläkeyhtiöt kehittävät työhyvinvointipalveluiden avulla. Työhyvinvointipalvelut ovat tärkeä osa työeläkeyhtiön palveluita.

Kohdeyritys on huolehtinut suomalaisten eläkkeistä jo yli 50 vuoden ajan. Kohdeyrityksellä on yli puoli miljoonaa vakuutettua ja eläkkeitä se maksaa yli kolmelle sadalle tuhannelle. Yli 60 000 yrittäjää on ottanut YEL vakuutuksen yhtiöstä. Yhteensä yritys palvelee lähes miljoonaa suomalaista. (Kohdeorganisaation internetsivut 2016.)

Kohdeyrityksessä on eri linjoja, jotka keskittyvät eri asioiden hoitoon. Tässä opinnäytetyössä keskeisessä asemassa ovat Asiakkuudet -linja sekä Eläkevakuutukset -linja.

1.3 Myyntiä tukevan osaston esittely

Kehittämistehtävän tarkoitus oli saada myyntiä tukevan osaston asiakaspalauteprosessi toimivammaksi. Osasto tuottaa palveluita niin yrityksen sisäisille, kuin ulkoisillekin asiakkaille. Yrityksen sisäisiä asiakkaita ovat alue- ja asiakaspäälliköt, joille tuotetaan paljon tarjouspalveluita ja muita myyntiä tukevia palveluita. Osaston asiakkaista suurin osa eli noin 400 on vahinkovakuutusyhtiön myyjiä. Osasto tuottaa palveluita myös usealle meklaritoimistolle. Myös kohdeyrityksen asiakkaat voivat olla suoraan yhteydessä osastolle työeläkevakuutusten siirtoihin liittyvissä asioissa.

Osasto tuottaa monenlaisia eläkevakuutusten myyntiä tukevia palveluita esimerkiksi tarjouspalvelu, raportointipalvelut, asiakaslistaukset kampanjoita varten, myyntikumppaneiden koulutus eläkevakuutusasioissa, myyntikampanjoiden suunnittelu, vakuutusten siirto- liike, sähköisten myyntiä tukevien palveluiden ylläpito ja kehittäminen. Tärkeä tehtävä on myös myntikumppaneiden palvelu eläkevakuutusten myyntiin liittyvissä asioissa puhelimitse sekä sähköpostitse.

Kehittämistehtävän aloitusvaiheessa myyntiä tukevalla osastolla työskenteli kahdeksan myynnintuen työntekijää, joista neljä oli tarjousasiantuntijaa ja kolme myynnintuen asiantuntijaa sekä lisäksi palvelupäällikkö, joka toimi myynnintuen esimiehenä. Heidän lisäksi osastolla työskenteli myyntikoordinaattori, yhteyspäällikkö sekä kentän koulutuspäällikkö. Lisäksi osastoa johtava yhteysjohtaja.

Eniten päivittäisiä kontakteja osaston asiakkaisiin on myynnintuen työntekijöillä, sillä heidän vastuullaan on muiden työtehtävien lisäksi myntikumppaneiden palvelu sähköpostitse ja puhelimitse. Tällä kehittämistehtävällä on eniten vaikutusta juuri myynnintuen työntekijöiden arkeen.

1.4 Kehittämistehtävän kannalta keskeiset käsitteet

Vahinkovakuutusyhtiö: Vahinkovakuutusyhtiö, joka myy myös kohdeyrityksen työeläkevakuutuksia.

Vahinkovakuutusyhtiön myyjä: Tätä nimitystä käytetään yleisesti myyntiä tukevan osaston ulkoisista asiakkaista, jotka työskentelevät vahinkovakuutusyhtiön palveluksessa. Näitä voivat olla esimerkiksi vahinkovakuutusyhtiön yhteyspäälliköt, myyntipäälliköt, vakuutusasiamiehet jne.

Myyntikumppani: Kohdeyrityksen vakuutuksia myyvä vahinkovakuutus Kumppanin myyjä tai meklaritoimiston meklari.

TyEL: Työntekijöiden lakisääteinen eläketurva.

YEL: Yrittäjien lakisääteinen eläketurva.

2 Työeläkeala

Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin kohdeyrityksen toimialasta eli työeläkealasta. Työeläkevakuutukset ovat finanssipalveluita ja niistä kerrotaan myös hieman.

2.1 Finanssipalvelut

Finanssipalveluita ovat vakuutus-, pankki ja sijoituspalvelut. Vakuutusten osalta palvelut jaetaan yksityis- sekä sosiaalivakuutuksiin. Yksityisvakuutuksia ovat yksityisten vakuutusyhtiöiden tarjoamat vapaaehtoiset vakuutukset. Sosiaalivakuutukset ovat julkisen vallan järjestämiä vakuutuksia sosiaalisten henkilöriskien varalle. Sosiaalivakuutuksia ovat työeläke-, työtapaturma-, työttömyys-, kansaneläke- sekä sairausvakuutukset. Sosiaalivakuutukset ovat lakisääteisiä. Pankkipalveluita ovat mm. talletuspalvelu, luottojen myöntäminen ja maksuliikenteen sekä raha- ja valuuttamarkkinakaupan hoitaminen. Pankkipalveluiden avulla asiakkaiden on mahdollista tasapainottaa kulutustaan ja siirtää rahaa toisille osapuolille. Sijoituspalveluille yhteistä on tuoton tavoittelu. Monet sijoituspalvelut ovat monimutkaisia kuten esimerkiksi indeksilainat ja johdannaiset. Yksinkertaisempia sijoituspalveluita ovat esimerkiksi yksittäisten yritysten osakkeet sekä korkorahastot. Kaikille finanssipalveluille on ominaista niiden aineettomuus, tuotannon- ja kulutuksen samankaltaisuus, varastoimattomuus sekä omistusoikeuden siirtymättömyys. (Ylikoski & Järvinen 2011, 14-17.)

2.2 Työeläkejärjestelmä

Työeläke on osa suomalaista sosiaaliturvaa, se on lakisääteinen kaikille työntekijöille ja yrittäjille kuuluva vakuutus, jonka tarkoitus on taata toimeentulo vanhuuden, työkyvyttömyyden ja perheenhuoltajan kuoleman varalta. (TELA 2016 a.) Lähes kaikki ansiotyö kuuluu työeläkejärjestelmän piiriin. Työeläkettä karttuu työsuhteista ja yrittäjätoiminnasta eli kaikki ansiotyötä tekevät palkansaajat tai yrittäjät saavat aikanaan työeläkettä. (Alhonsuo, Nisén, Nousiainen, Pellikka & Sundberg 2012, 98.)

Lakisääteisen työeläketurvan toimeenpanosta huolehtii työeläkeala. Työeläkelaitokset hoitavat työeläkevakuutuksia ja sijoittavat kertynyttä eläkevarallisuutta tulevaisuudessa maksettavia eläkkeitä varten. Ne keräävät vakuutusmaksut sekä tiedot työntekijöistä ja yrittäjistä sekä myöntävät eläkkeitä ja maksavat ne. Työeläkealalla on suuret rahastot ja ne on sijoitettava tuottavasti ja turvaavasti tulevaisuuden eläkkeitä varten. (TELA 2016a.) Työeläkeyhtiöiden rahastot ovat Suomen mittakaavassa todella suuria. Työeläkeyhtiöiden keskeisin tehtävä eläkkeiden maksun lisäksi onkin sijoitustoiminta finanssimarkkinoilla.

Työeläkejärjestelmä merkitsee suuria rahavirtoja Suomen kansantaloudessa. (Alhonsuo ym. 2012, 101.)

2.2.1 Työeläkejärjestelmän hallinto

Työeläkejärjestelmän hallintoa hoitaa hajautetusti usea eri työeläkelaitos. Yksityisellä puolella lakisääteisestä eläketurvasta huolehtii työeläkeyhtiöt, erityiseläkelaitokset, eläkekassat ja eläkesäätiöt. Julkisen puolen eläketurvasta huolehditaan julkisen puolen eläkelaitoksissa. Työeläkejärjestelmän lakisääteisenä yhteistyöelimenä toimii Eläketurvakeskus. Työeläkeala on tarkoin valvottua, yksityisten alojen työeläkejärjestelmää valvoo sosiaali- ja terveysministeriö sekä Finanssivalvonta. Valtiovarainministeriön ja valtion eläketurvan toimeenpanoa valvoo valtiontalouden tarkastusvirasto. (Eläketurvakeskus 2016a.)

Seuraavassa kuviossa on työeläkejärjestelmän eri toimijat. Valvovat elimet ja Eläketurvakeskus sinisellä. Oranssilla on merkitty eri työeläkelaitokset ja keltaisella vakuutetut.

Sosiaali- ja terveysministeriö		Valtiovarainministeriö	
Finanssivalvonta		Valtiontalouden tarkastusvirasto	
		Finanssivalvonta (sijoitustoiminta)	
Eläketurvakeskus			
Eläkevakuutusyhtiöt (6kpl) TyEL, YEL	Maatalousyrittäjien eläkelaitos maatalousyrittäjien eläkevakuutukset	Keva julkisen alan eläkevakuutukset	
Eläkesäätiöt (13 kpl) TyEL	Merimieseläke- kassa merimiesten eläke- vakuutukset	Muut julkiset toimijat	
Eläkekassat (6 kpl) TyEL, YEL			
Vakuutetut			

Kuvio 1. Työeläkejärjestelmän toimeenpano (mukaillen Eläketurvakeskus 2016b)

Hajautetusta työeläkejärjestelmästä on monia hyötyjä (TELA 2016b.):

- Kilpailu tehostaa toimintaa ja pitää liikekulut alhaisina
- Kilpailun myötä myös yhtiöiden asiakkaiden palvelu paranee
- Palvelut erilaistuvat eri vakuutusottajien tarpeisiin
- Riskit hajautuvat
- Sijoitustoiminnan riskit hajautuvat
- Myös suomalaiset pääomamarkkinat hyötyvät työeläkelaitosten erilaisista sijoitusstrategioista

2.2.2 Työeläketurvan kehittäminen ja rahoitus

Työeläketurvaa kehitetään kolmikantaisesti, eläketurvan sisällöstä säädetään laissa, mutta kehittäminen tehdään pääasiassa valtion ja työmarkkinajärjestöjen kesken. Työeläkelaisissa tapahtuviin muutoksiin ovat siis vaikuttamassa valtio, työnantajat, työntekijät ja yrittäjät. (Eläketurvakeskus 2016a.) Kolmikantaisen kehittämisen ansiosta työeläkejärjestelmän rahoitus on pysynyt kestäväällä pohjalla ja eläketurvan sisältöä on muutettu työelämän kulloisiinkin tarpeisiin sopivaksi. (TELA 2016b.)

Työeläke on etuusperusteinen eli eläke maksetaan luvatus suuruisena ja varat eläkkeisiin kerätään työeläkemaksuina. Suomessa työeläkkeet rahoitetaan pääosin osittain rahastovalla järjestelmällä. Osa kerättävistä työeläkemaksuista rahastoidaan tulevia eläkkeitä varten ja osa käytetään silloisten eläkkeiden maksuun. Osittaisella rahastoinnilla varaudutaan väestön ikärakenteen muutoksiin. Työntekijöiden eläkemaksut eivät nouse kohtuuttomiksi, kun osa eläkkeiden rahoituksesta hoidetaan rahastoiden avulla. (TELA 2016c.)

2.2.1 Työeläkeyhtiöiden välinen kilpailu

Yksityisellä alalla työnantajat ja yrittäjät voivat ottaa työeläkevakuutuksen miltä tahansa työeläkevakuuttajalta, joita ovat työeläkeyhtiöt, eläkesäätiöt sekä – kassat. Yksityisen alan eläkevakuuttajat kilpailevat keskenään ja niihin sovelletaan kilpailulainsäädäntöä. Kilpailun tavoite on parantaa palveluja sekä sijoitustoiminnan tuottoja ja tehostaa toimeenpanoa. Vakuutuksen ottajat ja vakuutetut hyötyvät kilpailusta. Vakuutusmaksut ja eläke-etuudet säännellään laissa, joten niillä eläkeyhtiöt eivät voi kilpailla. Kilpailua rajoittaa lakisääteinen tehtävä, tarkasti säännelty toiminta ja konkurssiyhteisvastuu. Kilpailutilanteesta huolimatta laki velvoittaa työeläkevakuuttajia yhteistyöhön vakuutusehtojen ja laskuperusteiden valmistelussa sekä tilastojen kokoamisessa. Yhteistyötä täytyy tehdä myös työeläkelakien toimeenpanoon ja kehittämiseen liittyvissä asioissa. Kilpailu ei saa kuitenkaan rajoittua enempää, kuin laissa edellytetään. (TELA 2016d.)

Työhyvinvointipalvelut ovat tärkeä kilpailutekijä työeläkeyhtiöille. Työhyvinvointipalveluiden tarkoitus on parantaa työkykyä. Niiden avulla vähennetään työkyvyttömyyseläkkeitä ja pienennetään eläkemenoja. Työeläkepalveluiden merkitys on suuri vakuutusnottajan valitessa eläkeyhtiötä. Hyvin hoidettuna työkyvyttömyysriskin vähentämiseen tähtäävät palvelut voivat vähentää asiakasyritysten kuluja ja lisätä niiden kilpailukykyä. Finanssivalvonta on antanut ohjeista työhyvinvointitoimintaa käytettävistä kuluista ja niiden kirjaamisesta, mutta työhyvinvointitoiminnan tavoitteita ja sisältöä ei ole määrätty lainsäädännöllä. (TELA 2016d.)

3 Kehittämistehtävän vaiheet ja aikataulu

Kehittämistehtävän aiheen sain mietittäväkseni jo kouluun hakemisen aikoihin keväällä 2013. Syksyllä 2013 aloitin opinnot ja aloin ottaa selvää kaikesta mikä liittyy asiakaskokemukseen ja asiakaspalautteisiin.

Tarkemmin kehittämistehtävääni liittyvään kirjallisuuteen aloin tutustua talven ja kevään 2014 aikana. Tässä kehittämistehtävässä kirjallisuus käsitteli asiakaskokemusta, asiakas-tyytyväisyyttä ja asiakaspalautteita. Luin myös esimerkiksi toimintatutkimukseen liittyvää kirjallisuutta.

Teoriaan tutustumisen jälkeen kartoitin kohdeyrityksen asiakaspalauteprosessin Lähtötilanteen. Lähtötilannekartoitus tehtiin lähes koko yritykselle, eikä vain kehittämistehtävän kohteena olevalle osastolle. Kohdeyrityksellä ei ole yhtenäistä asiakaspalauteprosessia eri osastoilla, joten päätimme työpaikan opinnäytetyönohjaajani kanssa, että on tarpeellista tutkia miten asiakaspalauteprosessi toimii eri puolilla yritystä. Toteutin tutkimuksen haastatteleamalla valittuja osastopäälliköitä ja yksiköiden johtajia. Haastattelut suoritin kesän 2014 aikana. Haastatteluiden pohjalta kirjoitin syksyn 2014 aikana yhteenvedon kohdeyrityksen asiakaspalauteprosessista. Myyntiä tukevan osaston asiakaspalauteprosessin lähtötilanteen tutkin tarkemmin.

Teoriaan tutustumisen ja lähtötilannekartoituksen jälkeen aloin miettiä millä muutoksilla myyntiä tukevan osaston asiakaspalauteprosessi saataisiin sujuvammaksi. Asiakaspalauteprosessia koskevat muutokset otettiin käyttöön keväällä 2015. Kesällä 2016 haastattelin myyntiä tukevan osaston palvelupäällikköä. Haastattelussa todettiin, miten muutokset olivat vaikuttaneet myyntiä tukevan osaston asiakaspalauteprosessiin.

Opinnäytetyötä kirjoitin ahkerammin syksyn ja talven 2016 aikana. Kevään 2017 aikana viimeistelin työtä ja palautin työn. Seuraavassa kuviossa on esitetty kehittämistehtävän eteneminen ja aikataulu.



Kuvio 2. Kehittämistehtävän vaiheet ja aikataulu

3.1 Kehittämistehtävän ohjaus kohdeorganisaatiossa

Kehittämistehtävää tein kohdeorganisaatiossa melko itsenäisesti, mutta sain apua opin-
näytetyön ohjaajaltani. Aluksi kehittämistehtävääni ohjasi markkinointipäällikkö, jonka vas-
tuualueelle kohdeorganisaation asiakaskokemus kuului. Hänen kanssaan suunnittelin läh-
tötilanteen kartoituksen ja työn etenemisen alkuvaiheessa. Apua asiakaskokemukseen liit-
tyissä asioissa sain myös kehityspäälliköltä, joka vastasi asiakaskokemuksen kehittämi-
sestä kohdeorganisaatiossa.

Muutoksia myyntiä tukevan osaston asiakaspalauteprosessiin mietin yhdessä osastolla
työskentelevän palvelupäällikön kanssa. Hän myös ohjasi opinnäytetyöni loppuun. Organi-
saatiossa tapahtuneiden muutosten jälkeen ohjaajan vaihtaminen oli välttämätöntä, sillä
markkinointipäällikkö, joka toimi aluksi ohjaajana, lähti pois organisaation palveluksesta.
Kehittämistehtävän rajauksen kannalta uusi ohjaaja oli opinnäytetyölleni sopivampi, sillä
hän työskentelee itse osastolla, jonka asiakaspalauteprosessia kehitettiin toimivammaksi.

4 Lähtötilanteen kartoitus

Tutkin kehittämistehtävän kohteena olevan yrityksen asiakaspalauteprosessin lähtötilanteen haastatteluiden avulla. Yrityksessä ei ole yhtenäistä tapaa hoitaa asiakaspalautteita. Mistään ei myöskään ollut saatavilla kootusti tietoa eri osastojen tavoista hoitaa asiakaspalautteita. Haastatteluiden avulla sain tehokkaasti selvitettyä asiakaspalauteprosessin lähtötilanteen eri puolilla yritystä.

4.1 Erilaiset tutkimushaastattelut

On olemassa monia eri tapoja tehdä haastattelu: yksilöhaastattelu tai ryhmähaastattelu kasvokkain, postitettu tai paikan päällä tehty lomakehaastattelu sekä puhelinhaastattelu. Voi tehdä joko strukturoidun, puolistrukturoidun tai avoimen haastattelun. Haastattelu on tarkkailun ohella moneen tilanteeseen sopiva perus tiedonhankintamenetelmä. (Metsämuuronen 2006, 111-112.)

Strukturoidussa haastattelussa käytetään yleensä lomaketta, jossa on valmiit kysymykset ja ne esitetään kaikille vastaajille yleensä samassa järjestyksessä. Strukturoitua haastattelua on hyvä käyttää, jos on paljon haastateltavia, jotka edustavat yhtenäistä ryhmää. Puolistrukturoidussa haastattelussa eli yksinkertaistettuna teemahaastattelussa kysymysten muotoa ja esittämisjärjestystä ei ole tarkasti määritelty. Haastattelu perustuu ennalta valittuihin teemoihin. Se sopii tilanteisiin, joissa tutkitaan intiimejä tai arkoja aiheita tai joissa halutaan selvittää esimerkiksi ihanteita ja perusteluja. Avoin haastattelu voi muistuttaa keskustelua. Haastattelijalla ei ohjaa keskustelua, vaan muutos voi lähteä tutkittavasta itsestään. Avoin haastattelu on hyvä valinta, jos haastateltavien kokemukset vaihtelevat paljon, käsitellään menneisyyttä tai heikosti tiedostettuja asioita. Myös silloin on hyvä valita avoin haastattelu, kun tutkittavia on vähän tai aihe on arkaluotoinen. (Metsämuuronen 2006, 114-115.)

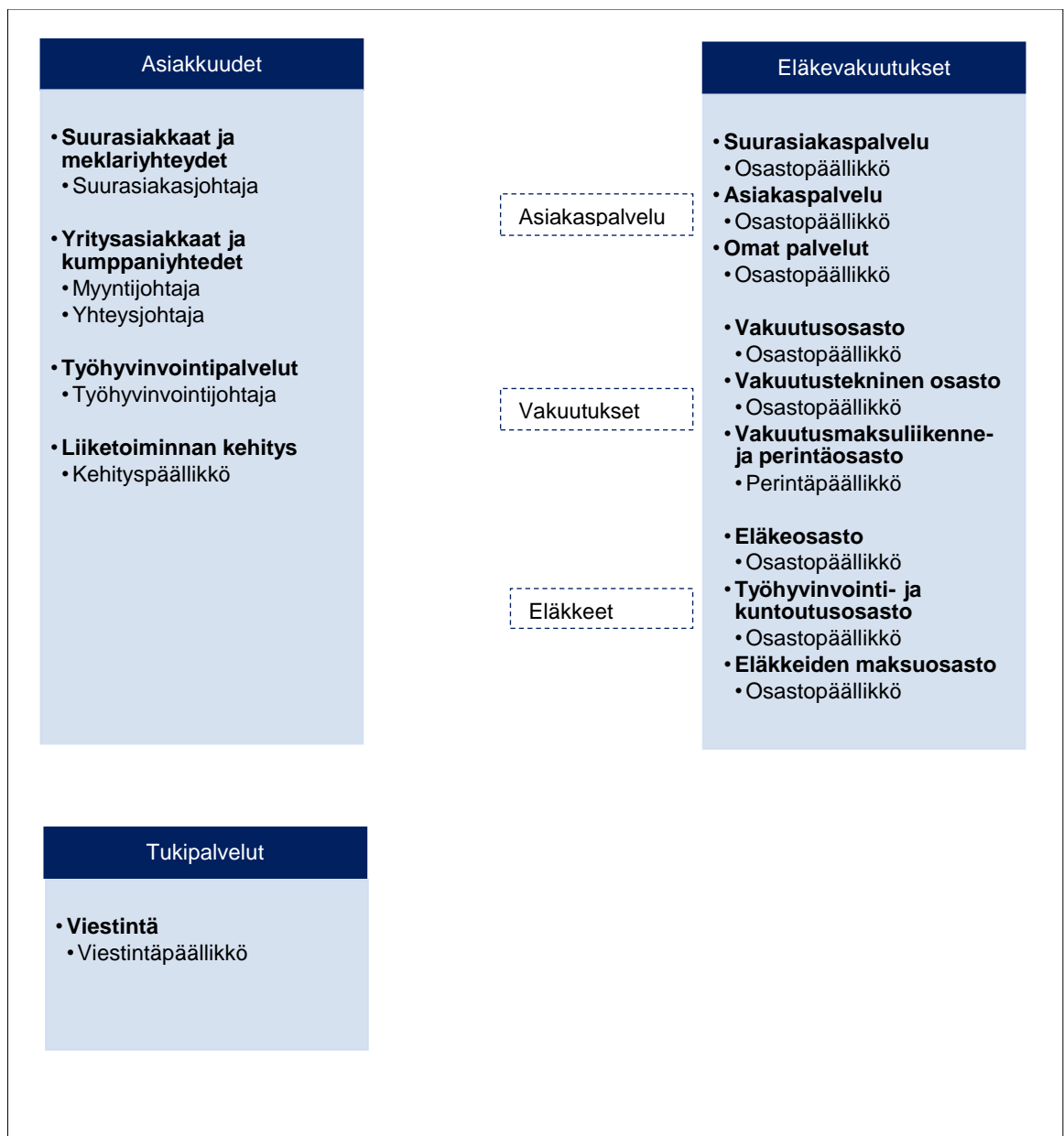
Haastatteluiden jälkeen aineisto on saatettava sellaiseen muotoon, että sitä voi analysoida. Yleensä haastattelut litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi aineiston analysointia varten. (Metsämuuronen 2006, 122.)

4.2 Haastattelujen toteutus

Haastatteluja varten suunnittelimme työpaikan opinnäytetyön ohjaajani kanssa lomakkeen, jossa oli valmiita avoimia kysymyksiä. Haastattelut olivat strukturoituja haastatteluja eli kyselylomakkeen kysymykset olivat pääsääntöisesti kaikille haastateltaville samat ja

esittämisjärjestys myös. Haastattelujen avulla selvitin, minkä verran kohdeorganisaation eri osastolle tulee asiakaspalautetta ja miten niitä käsitellään.

Haastateltaviksi valitsimme työpaikan opinnäytetyön ohjaajani kanssa kohdeorganisaation asiakkuudet- ja eläkevakuutukset linjojen osastopäälliköt ja yksiköiden johtajat. Muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Jokaiselle haastateltavaksi valitulle lähetin ensin sähköpostiviestin, jossa kerroin haastattelusta ja opinnäytetyöstä. Sähköpostin liitteenä oli myös valmiiksi haastattelulomake, että haastateltavat pystyivät jo valmiiksi katsomaan kysymyksiä ja mahdollisesti etsimään aineistoa haastattelua varten. Seuraavasta kuviosta näkee haastatteluiden jakautumisen organisaatioittain.



Kuvio 3. Haastattelut organisaatioittain

Haastattelut suoritin pääasiassa vuoden 2014 kesän aikana. Kesällä haastateltavat ehtivät paremmin ottaa osaa tutkimukseen, sillä organisaatiossa oli muuten rauhallisempaa, kuin muuhun aikaan vuodesta. Haastatteluja oli yhteensä viisitoista. Jokaista haastattelua varten varasin ensin aikaa puoli tuntia, mutta joissain tapauksissa haastattelut kestivät vähemmän aikaa. Oli myös muutama haastattelu, joissa aikaa tarvittiin enemmän. Haastateltavat henkilöt olivat valmistautuneet haastatteluihin hyvin. Osa oli varannut valmiiksi myös materiaalia liittyen osastonsa asiakaspalauteprosessiin. Tallensin haastattelut puhe-
limellani ja pian jokaisen haastattelun jälkeen litteroin haastattelut. Jokaisesta haastattelusta kirjoitin erikseen tiivistelmän, jonka pohjalta kirjoitin yhteenvedon asiakaspalauteprosessin nykytilasta. Kirjoittamani yhteenvedon toimitin sähköpostitse kaikille haastatelluille henkilöille.

Näiden haastatteluiden lisäksi selvitin tarkemmin myyntiä palvelevan osaston asiakaspalauteprosessin nykytilaa haastattelemalla vapaamuotoisesti myynnintuki ryhmän esimiestä. Työskentelen itse hänen alaisenaan kyseisessä ryhmässä, joten minulla oli jo ennestään aika tarkka kuva asiakaspalauteprosessista. Pohjana haastattelussa käytin samaa haastattelulomaketta, kuin muissakin haastatteluissa, mutta haastattelu eteni vapaamuotoisesti.

4.3 Yhteenvedo asiakaspalauteprosessin lähtötilanteesta

Lähtötilanteen kartoituksen perusteella niillä osastoilla, joille tuli paljon asiakaspalautteita, oli kiinnitetty eniten huomiota asiakaspalauteprosessiin ja sen toimivuuteen. Palautteita tuli eniten osastoille, joilla oli paljon asiakaskontakteja. Suurin osa palautteista tulikin asiakaspalveluosaston kautta. Heidän asiakaspalveluprosessinsa oli toimiva ja tehokas. Palautteiden kirjaaminen oli helppoa ja niiden luokittelu ja jatkokäsittely oli hyvin suunniteltu. Myös esimerkiksi suurasiakaspalveluosastolla oli systemaattinen ja toimiva asiakaspalauteprosessi, vaikka palautemäärät olivatkin maltillisia. Viestintäosastolla käsitellään palautteita, jotka annetaan kohdeyrityksen internetsivuilla olevan palautelomakkeen kautta. Myös heidän tapansa käsitellä palautteita oli tehokas ja toimiva. Suurin osa näistä palautteista toimitettiin eteenpäin myöhempää käsittelyä varten.

Osastoilla, joilla oli vähän suoria asiakaskontakteja, ei välttämättä ollut kiinnitetty juurikaan huomiota asiakaspalauteprosessiin, vaan harvoin tulevat palautteet käsiteltiin, miten parhaaksi nähtiin. Tämä tapa oli koettu toimivaksi, sillä palautemäärät olivat hyvin pieniä.

Lähtötilanteen kartoituksessa kysyttiin myös parannusehdotuksia asiakaspalauteprosessiin ja monet toivoivat lisää näkyvyyttä palautteille ja koko talon yhteistä palautejärjestelmää.

4.4 Palautteiden käsittely eri osastoilla

Palautteiden käsittelystä kerron osastoittain tai yksiköittäin. Ensin kuvaan asiakaspalveluosastojen palautteiden käsittelyä. Valtaosa palautteista tulee asiakaspalvelun kautta, joten näiden osastojen palautteiden käsittelyä kuvaan tarkemmin. Seuraavaksi kerron asiakasvastuullisten yksiköiden palautteiden käsittelystä, tässä yhteydessä kerron myös työhyvinvointipalveluiden palautteiden käsittelystä. Vakuutuspuolen osastojen palautteiden käsittelystä kerron erikseen ja kuten myös eläkepuolen palautteiden käsittelystä. Lisäksi kerron palautteiden käsittelystä Omat palvelut osastolla, viestintäosastolla ja Liiketoiminnan kehitysyksikössä.

Kohdeyrityksessä asiakkaat on jaettu kolmeen eri ryhmään palkkasummarajojen mukaisesti. Näitä ovat Kanta-asiakkaat, Avainasiakkaat ja Ratkaisiasiakkaat. Suurin ryhmä ovat Kanta-asiakkaat, joita ovat pienet yritykset sekä yrittäjät. Avainasiakkaita eli suuria- ja keskisuuria yritysasiakkaita on toiseksi eniten ja lisäksi on muutama Ratkaisiasiakas. Asiakkaiden palvelu on järjestetty eri tavalla aina ryhmän tarpeesta riippuen

4.4.1 Palautteiden käsittely asiakaspalvelu- ja suurasiakaspalveluosastolla

Asiakaspalvelu- ja suurasiakaspalveluosastolla on paljon asiakaskontakteja, sillä asiakkaat ovat ensisijaisesti yhteydessä näihin osastoihin. Kanta-asiakkaita palvelee ensisijaisesti asiakaspalveluosastolla. Suurten ja keskisuurten yritysasiakkaiden vakuutusasioiden hoito on keskitetty Suurasiakaspalveluosastolle. Molemmat osastot perustettiin syksyllä 2010 ja osastoilla on kerätty sekä käsitelty asiakaspalautteita systemaattisesti vuodesta 2011 alkaen.

4.4.2 Palautteiden käsittely Asiakaspalveluosastolla

Eniten asiakaskontakteja kohdeyrityksessä on asiakaspalveluosastolla, jossa niitä on kuukaudessa keskimäärin 20 000 kpl. Asiakaspalveluosastolla vastataan Kanta-asiakkaiden puheluihin ja sähköposteihin. Osa asiakkaista käy asiakaspalvelutoimistossa, jossa käy noin 150 asiakasta kuukaudessa. Palautteita tulee kaikista näistä kanavista ja niitä kirjataan kuukaudessa ylös keskimäärin 100 kpl.

Asiakaspalveluosastolla on systemaattinen malli palautteiden käsittelylle:

- Palautteet kirjataan suoraan puhelunohjausjärjestelmään, jossa palautteen luokaksi voi valita: kiitos, moite tai kehitysehdotus.
- Tiimivastaavat luokittelevat palautteet tarkemmin ja tekevät palautteista Excel koosteen kuukausittain.
- Kooste käydään läpi asiakaspalvelussa ja se toimitetaan kaikille niille osapuolille, joita palautteet koskevat.
- Kooste käsitellään lisäksi asiakaspalvelun ja eläke- sekä vakuutusprosessin laaturyhmissä ja Kanta-asiakaskonseptin johtoryhmässä.

Kiireiset asiakaspalveluun tulleet palautteet käsitellään heti ja asiakkaaseen ollaan yhteydessä viipymättä. Palaute voi johtaa toimenpiteisiin missä tahansa vaiheessa. Järjestelmiä koskevat palautteet toimitetaan aina kyseisen järjestelmän pääkäyttäjälle.

4.4.3 Palautteiden käsittely Suurasiakaspalvelussa

Suurasiakaspalvelussa hoidetaan keskisuurten ja suurten yritysten vakuutusasioita. Osaston vastuulla on noin 800 asiakkaan vakuutusasiat. Palautteita osastolle tulee puhelimitse, sähköpostitse ja asiakastapaamisista.

Osastolla on palautteiden käsittelylle kirjalliset ohjeet ja uudelle henkilölle opetetaan perehdytyksen yhteydessä, miten palautteiden kanssa tulee toimia. Osastolla kirjataan systemaattisesti kohdeyrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmään kaikki kehitysideat ja moitteet, kiitoksia ei kirjata ylös. Palaute kirjataan sen yrityksen ja yhteyshenkilön alle, joka on antanut palautteen. Palautteita seurataan asiakkuudenhallintajärjestelmästä raportin avulla. Asiakkuudenhallintajärjestelmästä saatavaan Excel-tiedostoon lisätään käsin tieto, mihin palvelupakettiin palaute liittyy ja tieto mitä yksittäistä palvelua palaute koskee.

Kiireiset palautteet käsitellään heti ja laitetaan tarvittaessa eteenpäin osastolle, jota palaute koskee. Lisäksi palautteita käsitellään tiimikokouksissa ja kerran kvartaalissa palautekooste käsitellään laaturyhmissä. Palautteista tehdään myös vuosittain yhteenveto ja siinä vaiheessa katsotaan, kuinka moni palaute johti muutokseen.

Vuonna 2011 asiakkuudenhallintajärjestelmään kirjattujen palautteiden määrä oli 55 kpl, seuraavana vuonna niitä kirjattiin alle 40 kpl ja ensimmäisen puolen vuoden aikana vuonna 2014 palautteita on kirjattu 15 kpl. Toimintaa on kehitetty palautteiden myötä ja osaamisen kasvaessa palautteiden määrä on hieman vähentynyt. Osastolla on hyvä henki

palautteiden kirjaamisessa. Henkilöt kirjaavat omatkin virheet ylös ja ne otetaan oppimis-
mahdollisuutena.

4.4.4 Palautteiden käsittely asiakassuhteista vastaavissa yksiköissä

Suuriasiakasyksikön vastuulla on pääosa kohdeyrityksen suurista avainasiakkaista ja kaikki ratkaisiasiakkaat. Yritysiasiakkaat ja kumppaniyhteydet yksikön vastuulla on keski-
suuret avainasiakkaat sekä maakuntien suurasiaakkaat. Yhteensä yksiköiden vastuulla on
noin 800 yritysasiakasta. Yksiköillä on vastuu näistä asiakkuuksista ja asiakaspysyvyy-
destä. Näissä yksiköissä asiakaspalautetta tulee ja sitä käsitellään melko samaan tapaan,
joten yksiköiden palautteiden käsittelystä kerrotaan samassa kappaleessa.

Näiden yksiköiden asiakasvastaavat saavat palautteita tapaamisissa sekä jonkin verran
myös sähköpostitse tai puhelimitse. Palautteet käsitellään yleensä tapauskohtaisesti.
Suuriasiakasyksikössä esimies on tarvittaessa yhteydessä asiakkaaseen, jos ei ongelma
muuten ratkea. Jos palaute, koskee asiaa, joka on jonkun muun organisaation vastuulla,
niin se välitetään yleensä sähköpostitse vastuuhenkilölle. Palautteita ei tallenneta mihin-
kään kootusti myöhempää tarkastelua varten. Negatiiviset palautteet käsitellään lähtöuh-
kana ja ne tallennetaan asiakkuudenhallintajärjestelmään. Näitä lähtöuhkia seurataan ra-
portoinnin avulla, kunnes tilanne on selvitetty. Asiakkailta tulleita kehitysehdotuksia käsi-
tellään konseptien ohjausryhmissä.

4.4.5 Palautteiden käsittely myyntiä tukevalla osastolla

Myyntiä tukevalla osastolla on kohdeyrityksen sisäisten asiakkaiden lisäksi asiakkaina
noin 400 vahinkovakuutusyhtiön myyjää. Osastolle tulee palautetta satunnaisesti
yleensä puhelimitse tai sähköpostitse. Palautteet käsitellään tapauskohtaisesti, kiireisiin
palautteisiin reagoidaan heti. Palautteita ei kirjata kootusti mihinkään ylös. Jos palaute ei
ole oman yksikön vastuualueelle kuuluva, niin se toimitetaan eteenpäin yleensä sähkö-
postitse.

Myyntiä tukevan osaston palauteiden käsittelyä tutkin myös tarkemmin toisen haastattelun
avulla. Tarkempi kuvaus on luvussa 4.5.

4.4.6 Palautteiden käsittely Työhyvinvointipalvelut yksikössä

Työhyvinvointipalvelut yksikkö tuottaa työhyvinvointia tukevia palveluita kohdeyrityksen yritysasiakkaille. Avain- ja Ratkaisiasiakkaille tuotetaan palveluita itse työhyvinvointipäälliköiden toimesta ja Kanta-asiakkaille palveluita tuotetaan suunnittelemalla sopivia työhyvinvointikokonaisuuksia.

Palautteita saadaan pääasiassa tapaamisissa. Työhyvinvointipäälliköt ovat sellaisissa rooleissa, että heidän saamansa asiakaspalautteet on pääasiassa positiivisia. Asiakkaat ovat yleisesti tyytyväisiä työhyvinvointiyhteistyöhön. Muiden osastojen vastuualueille kuuluvia palautteita ei juuri tule. Joskus asiakkailta saadaan kehitysehdotuksia muihin palveluihin liittyen ja ne toimitetaan sähköpostitse vastuuhenkilölle.

4.4.7 Palautteiden käsittely vakuutuspuolella

Vakuutusosastolle asiakaspalautteet tulevat pääasiassa asiakaspalvelun kautta, sillä asiakkaat ovat ensisijaisesti yhteydessä asiakaspalveluun. Osastolle tulee vain satunnaisesti suoraan palautetta ja niiden käsittelylle ei ole ohjeistusta. Suoraan tulevat palautteet käsitellään tapauskohtaisesti ja, jos palaute koskee toisen organisaation vastuulla olevaa asiaa, niin se välitetään sähköpostitse vastuuhenkilölle.

Vakuutustekninen osasto on tekemisissä sovellusten ylläpitoon liittyvien tietotekniikan toimittajien kanssa ja talon sisäisesti osastojen kanssa. Suoria asiakaskontakteja on hyvin harvoin. Myös vakuutustekniselle osastolle palaute tulee asiakaspalvelun kautta. Osastolle tulee niin harvoin suoraan palautetta, että palautteiden käsittelylle ei ole ollut tarvetta tehdä ohjeistusta.

Vakuutusmaksuliikenne- ja perintöosastolle palautteita tulee myös pääasiassa asiakaspalvelun kautta. Suoraan tulee vain muutamia palautteita. Niitä ei kirjata ylös vaan on toivottu, että ne kerrotaan esimiehelle, joka on yhteydessä asiakkaaseen tarvittaessa. Jos palaute koskee toisen organisaation vastuulla olevaa asiaa, niin palaute välitetään eteenpäin sähköpostitse.

4.4.8 Palautteiden käsittely eläkepuolella

Eläkeosastolle palautteet tulevat myös asiakaspalvelun kautta. Näitäkin palautteita tulee vain vähän, kuukauden aikana tulee noin neljä palautetta. Suoraan tulee niin vähän palautetta, että niiden käsittelylle ei ole ohjeistusta.

Eläkkeiden maksuosastolle palautteet tulevat myös asiakaspalvelun kautta. Osastolle tulee vain vähän suoria palautteita. On ohjeistettu, että ne kirjataan ylös Notesissa olevaan Exceliin. Vuositasolla näitä palautteita on noin kymmenen. Itse kerätyt palautteet käydään läpi tiimipalavereissa.

Työkyvynarviointi- ja kuntoutusosastolla hoidetaan työkyvyttömyyseläkkeiden hakemuskäsittelyä ja muutoksenhakua sekä ammatillisen kuntoutuksen asioita. Tk-eläkepuolella ja muutoksenhaussa on maltillinen puheluiden määrä, mutta kuntoutuksessa asiakaskontakteja on vuodessa noin 20 000 kpl. Osastolle tuleva palaute on pääosin myönnettyihin tuukiin liittyvää eli ollaan tyytymättömiä, jos tukea ei myönnetä tai ollaan tyytymättömiä myönnetyn tuen määrään. Näiden palautteiden käsittely on erilaista, kuin toiminnasta annetun palautteen käsittely. Jos tulee palautetta, joka on toisen organisaation vastuulla, niin se ohjataan esimiehelle, joka ohjaa palautteen vastuuhenkilölle.

4.4.9 Palautteiden käsittely Viestintäosastolla

Viestintäosastolla käsitellään internetin kautta tulleita asiakkaiden yhteydenottoja. Ohjeen mukaan palautteet käsitellään tai ohjataan käsittelyyn välittömästi. Muiden osastojen vastuualueelle kuuluvat palautteet välitetään sähköpostitse vastuuhenkilöille. Internetin kautta tulee yhteydenottoja kuukaudessa keskimäärin 150, mutta näistä vain muutama on palautteita. Palautteet liittyvät useimmiten johonkin julkisuudessa esillä olleeseen asiaan kuten esimerkiksi johdon palkkioihin.

4.4.10 Palautteiden käsittely Liiketoiminnan kehitysyksikössä

Liiketoiminnan kehityksen tehtävänä on kehittää kohdeyrityksen palveluja. Palautteita yksikölle tulee lähinnä organisaation sisältä, asiakaspalvelun ja johtajien kautta. Palautteita ei dokumentoida mihinkään, mutta niistä annetaan tarvittaessa selvitys ja huolehditaan, että joku on yhteydessä asiakkaaseen. Jos palaute koskee asiaa, joka on toisen organisaation vastuulla, niin se välitetään eteenpäin sähköpostitse.

4.4.11 Palautteiden käsittely Omat palvelut osastolla

Omat palvelut osasto tuottaa palveluita talon sisäisesti, joten osastolle tulevat palautteetkin ovat talon sisältä. Osasto on ollut toiminnassa vuoden verran ja alkuun palautteita on tullut paljonkin. Palautteiden perusteella on myös kehitetty toimintaa sujuvammaksi.

4.4.12 Ideoita palautteiden parempaan hyödyntämiseen

Haastatteluissa kysyttiin myös ”Miten kohdeyritys voisi paremmin hyödyntää asiakkaiden antamaa palautetta?” Tähän tuli monenlaisia ideoita ja toivomuksia palautteiden käsittelyn kehittämiseen.

Moni oli sitä mieltä, että palautteiden kirjaamisen olisi oltava mahdollisimman helppoa. Toivottiin, että palautteenkeruujärjestelmä linkittyisi jo olemassa oleviin työkaluihin. Yhtenä mahdollisuutena nähtiin palautteen kirjaaminen uuteen puhelunohjausjärjestelmään, jos se otetaan käyttöön koko talossa.

Pidettiin myös tärkeänä, että palautteisiin ja niiden johdosta tehtyihin toimenpiteisiin olisi näkyvyyttä. Palautteet pitäisi saada myös koottua yhteen talon tasolla. Tähän ehdotettiin koko talon kattavaa palautejärjestelmää, jonka avulla saataisiin palautteet kerättyä yhteen ja niistä saataisiin yhteenvetoja. Järjestelmä, joka keräisi palautteet yhteen, auttaisi myös tunnistamaan onko kyseessä yksittäisen asiakkaan mielipide vai tuleeko samasta asiasta palautetta useasta paikasta. Nykyään palautteet eivät välttämättä kohtaa, jos niitä tulee eri organisaatioihin.

Palautteen tunnistamista pohdittiin myös haastattelussa. Oltiin sitä mieltä, että kaikkea ei välttämättä tunnisteta palautteeksi ja siten osa palautteista jää kirjaamatta ylös. Organisaatioilla olisi hyvä olla ohjeistus siitä mikä on palautetta ja miten se kirjataan ylös. Myös myönteisen palautteen ylös kirjaamista ja hyödyntämistä pidettiin tarpeellisena.

4.4.13 Johtopäätökset lähtötilanteesta

Monelle osastolle asiakaspalautteet tulevat asiakaspalvelun kautta ja tätä toimintatapaa pidettiin hyvänä. Olisi kuitenkin hyvä saada tehokkaammin tietoon myös muille osastoille tuleva palaute. Palautteisiin haluttiin myös enemmän näkyvyyttä, kuin tällä hetkellä. Koko talon laajuinen palautejärjestelmä voisi ratkaista nämä ongelmat. Järjestelmän avulla voisi kootusti tarkastella palautteita ja tehdä niistä yhteenvetoja. Tällöin tulisi helpommin ilmi, mikä asia vaatii kehitystä ja mikä on vain yhden asiakkaan mielipide.

Asiakaspalauteprosessiin kaivattiin myös selkeyttä. Palautteiden tunnistamisesta ja kirjaamisesta olisi hyvä olla yhtenäinen ohjeistus talotasolla. Kaikilla olisi oltava myös paikka, minne saadun palautteen voi kirjata.

Asiakaspalauteprosessin lähtötilanteen kuvaus sekä johtopäätökset lähtötilanteesta toimitettiin myös yrityksen Liiketoiminnan kehitysyksikköön. Tässä kehittämistehtävässä keskityttiin kehittämään myyntiä tukevan osaston asiakaspalauteprosessia toimivammaksi, mutta lähtötilanteenkartoituksesta saatuja tietoja on mahdollista hyödyntää, kun koko kohdeyrityksen asiakaspalauteprosessia mahdollisesti kehitetään lähitulevaisuudessa.

4.5 Myyntiä tukevan osaston asiakaspalauteprosessin lähtötilanne tarkemmin

Lähtötilanteen kartoituksen yhteydessä haastattelin kohdeyrityksen myyntiä tukevan osaston osastopäällikkönä toimivaa yhteysjohtajaa. Häneltä sain tietoa asiakaspalauteprosessin lähtötilanteesta, mutta tarkensin tietojani vielä toisen haastattelun avulla. Haastattelin osastolla myynnintuen esimiehenä toimivaa palvelupäällikköä. Myynnintuen kautta tulee valtaosa osastolle tulevista palautteista, sillä myynnintuki palvelee päivittäin myyntikumppaneita puhelimitse sekä sähköpostitse. Työskentelen myös itse myynnintuessa, joten minulle oli jo valmiiksi näkemys siitä, miten asiakaspalauteprosessi toimii. Haastattelu antoi vahvistusta tiedoilleni.

Haastattelussa ilmeni, että myynnintuelle tuli palautteita sekä puhelimitse, että sähköpostitse. Jokaisen työntekijän omalla vastuulla oli kirjata palaute ylös. Palautteille ei ollut mitään yhteistä paikkaa, jonne ne olisi tullut kirjata. Monet kirjasivatkin saamansa palautteen paperille. Nämä paperilapuille kirjatut palautteet käsiteltiin kahden viikon välein pidettävissä tiimipalaverissa. Kiireiset palautteet käsiteltiin mahdollisimman pian. Palautteita osastolle tuli hyvin maltillinen määrä ja palautteiden antajat olivat useimmiten myyntikumppaneita. Joitain palautteita saatiin myös asiakkailta ja ne koskivat useimmiten vakuutuksen siirtoon liittyviä asioita.

4.5.1 Ongelmat myyntiä tukevan osaston asiakaspalauteprosessissa

Myyntiä tukevalla osastolla asiakaspalauteprosessin lähtötilanteessa ongelmalliseksi koettiin ainakin palautteiden kirjaaminen, sillä ei ollut olemassa yhteistä paikkaa, jonne kaikki olisivat voineet kirjata saamansa palautteet. Papereille kirjatut palautteet eivät myöskään välttämättä jääneet talteen myöhempää tarkastelua varten. Lähtötilanteessa ei voinut olla varma, että kaikki palautteet tulivat varmasti kirjattua ylös ja hoidettua. Työntekijä ei välttämättä muistanut palautetta enää tiimipalaverin ajankohtana, sillä palaverit pidettiin kahden viikon välein. Kiireiset palautteet oli toki viety eteenpäin ennen palaveria, mutta niidenkin käsittely palaverissa olisi tarpeen ainakin oppimismielessä.

Lähtötilanteessa otettiin myös mietintään palautteiden antamisen helpottaminen, sillä joidenkin myyntikumppaneiden mielestä palautteiden antaminen oli hankalaa. Ajateltiin

myös, että jos palautteita voisi antaa monella eri tavalla, niin kynnys antaa palautetta maldaltuisi. Ongelmakohtiin olisi mahdollista puuttua aiemmin, jos palautteita annettaisiin innokkaammin. Ropen (2000, 581) mukaan palautteen antaminen tulisi tehdä asiakkaalle helpoksi. Asiakkaita voi esimerkiksi tiedottaa avatusta palautepuhelinlinjasta ja kehottaa soittamaan sinne, niin asiakkaan on helpompi antaa palautetta.

5 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on kohtaamisten ja mielikuvien summa, jonka asiakas yrityksestä muodostaa. Asiakaskokemukseen vaikuttavat vahvasti tunteet ja alitajuiset tulkinnat. Tämän vuoksi yrityksen on mahdollista vaikuttaa vain siihen, millaisia kokemuksia se haluaa luoda. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa kaikki mihin voi ottaa tuntumaa, siihen vaikuttaa yrityksen markkinointi, myynti, asiakaspalvelu, jakelu, huhupuheet, puskaradio, omat odotukset ja etenkin yrityksen tuotteet ja palvelut. Yrityksen pitäisi pystyä tarjoamaan laadukas asiakaskokemus kaikissa kosketuspisteissä, joihin asiakas ilmestyy. (Kankkunen & Österlund 2012, 52.) Asiakkaat haluavat nykypäivänä enemmän, kuin vain tuotteita ja palveluita, siksi useat yritykset ovat alkaneet kiinnittää huomiota asiakaskokemukseen (Kotler & Armstrong 2014, 249).

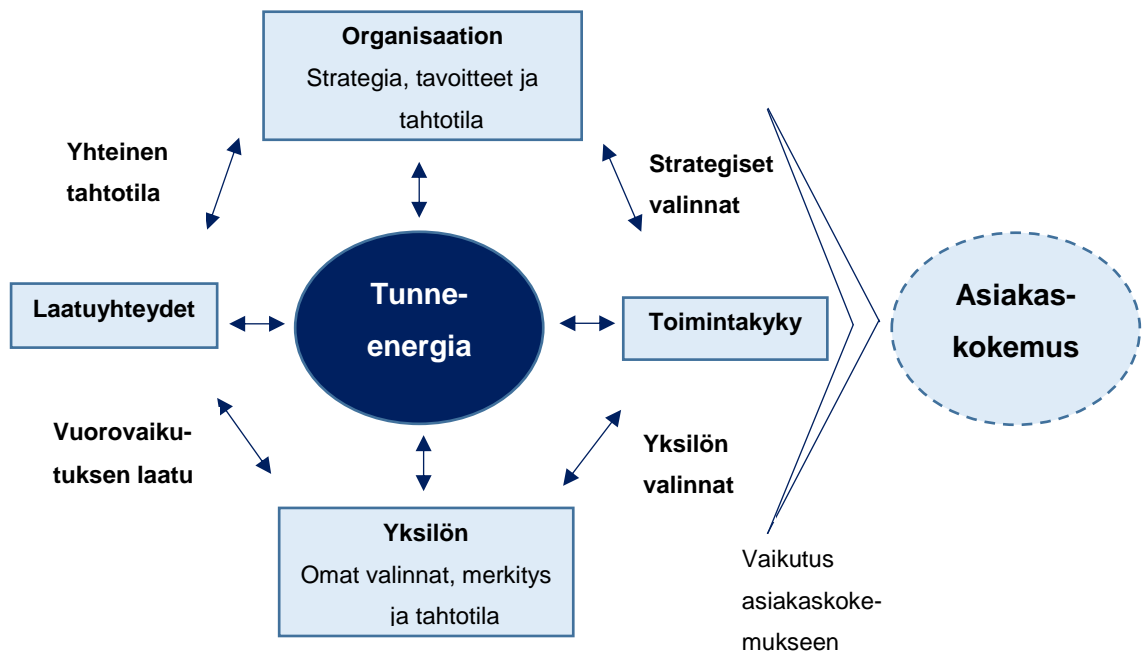
Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon: satunnainen kokemus, odotettavissa oleva kokemus ja johdettu kokemus. Satunnainen kokemus vaihtelee riippuen ajasta, paikasta ja henkilöstä. Odotettavissa oleva kokemus sisältää aina tietyt elementit. Se on suunniteltu ja se on riippumaton ajasta ja paikasta. Johdettu kokemus on erottuva ja se tuottaa asiakkaalle arvoa, se on suunniteltu ja se on riippumaton ajasta ja paikasta. (Löytänä & Korteso 2011, 50–52.)

On haastavaa tai jopa mahdotonta tuottaa aina hyviä ja tasalaatuisia asiakaskokemuksia. Yhä haastavammaksi asian on tehnyt digitaalisten kanavien yleistyminen. Yrityksen pitäisi pystyä tuottamaan sama asiakaskokemus henkilökohtaisessa palvelutilanteessa ja verkkopalvelussa. Henkilökohtaisessa palvelutilanteessa asiakaspalvelijan mieliala ja ihmissuhdetaidot vaikuttavat asiakaskokemukseen. Verkkopalvelussa näitä vaikutuksia ei ole, mutta on haaste kehittää palvelu sellaiseksi, että se täyttää asiakkaan tarpeet tuottaen positiivisen mielikuvan. Onnistuneen digitaalisen asiakaskokemuksen syntyminen edellyttää ainakin asiakkaan tarpeen ymmärtämistä sekä prosesseja, jotka tukevat asiakastarpeen toteutumista ja järjestelmät tukemaan näitä prosesseja. (Filenius 2015, 26-30.)

5.1 Asiakaskokemus palvelualalla

Palveluliiketoiminnassa kilpailuedun synnyttäminen vaatii uudenlaista ajattelua ja toimintaa. On tärkeää, että jokainen ymmärtää oman käyttäytymisensä vaikutuksen muihin ja toisten yksilöiden ja yksiköiden merkityksen asiakaskokemuksen syntymisen osana. Asiakkaalle syntyy positiivinen kokemus, kun hänet huomioidaan, häntä kuunnellaan ja hä-

nen tilanteensa ymmärretään. On tärkeää, että asiakkaan kysymyksiin pyritään vastaamaan viipymättä ja häneen pidetään yhteyttä. On myös pidettävä lupaukset ja palvelun on oltava korkealaatuista. (Fischer & Vainio 2015, 9.)



Kuvio 4. Tunne-energia vahvistaa toimintakykyä ja siten myös asiakaskokemusta (mukailen Fisher & Vainio 2015, 12).

Kuviossa 4 näkyy miten työyhteisökokemus vaikuttaa asiakaskokemukseen. Jos kaikki kuvan elementit tukevat positiivisen tunne-energian synnyttämistä, niin organisaatio voi antaa parhaimpansa asiakaskohtaamisissa. Yritykselle syntyy näin yliverstaista kilpailukykyä palveluliiketoiminnassa. Kuvion neljän eri osa-alueen välillä on tärkeää merkityksellisyden kokemus. Yksilön on tärkeää tuntea itsensä ja työnsä merkitykselliseksi, jotta syntyy positiivista tunne-energiaa. Laatuyhteydet syntyvät työntekijöiden kohtaamisista työpaikoilla. On tärkeää, että myös nämä yhteydet synnyttävät positiivista tunne-energiaa. Organisaation johdon on tärkeää viestiä ymmärrettävästi strategisista tavoitteista. Kun yksilön mielestä hänen työtehtävänsä tukevat koko organisaation strategisia tavoitteita, niin hänelle syntyy positiivista tunne-energiaa, joka lisää yksilön toimintakykyä. Kaikilla näillä on merkitystä positiivisen asiakaskokemuksen syntymiseen. (Fisher & Vainio 2015, 12-13.)

5.2 Asiakkaan vaikutus asiakaskokemukseen

Asiakaskokemukseen vaikuttaa koko organisaation toiminta, mutta myös asiakas itse vaikuttaa siihen, miten hän kokee palvelun. Asiakas on palvelua vastaanottavana kohteena

sekä aktiivisena osallistujana kokemuksessa. Väsyneenä ja huonotuulisena asiakas kokee palvelun huonompana ja huomaa puutteet palvelussa. Jos asiakas jaksaa itse osallistua palvelutapahtumaan esimerkiksi kertomalla tarkemmin tarpeistaan, hän kokee helposti itsekin palvelun positiivisemmin. Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa tuotteiden, palveluiden ja palvelukonseptien lisäksi yksilöiden kyky luoda laatuyhteyksiä organisaation sisällä ja asiakkaiden kanssa. (Fisher & Vainio 2015, 166-167.)

Asiakkaan ja asiakaspalvelua tekevän työntekijän kohtaamisissa syntyy helposti vahvasta kiertäviä kierteitä suuntaan ja toiseen. Asiakkaiden tunteilla on vaikutusta myös palveluhenkilöstön mielialoihin. Kun tunteet ovat positiivisia tulee palveluhenkilölle helposti halu palvella jatkossa vieläkin paremmin. Samoin se vaikuttaa myös asiakaskokemukseen ja asiakkaan haluun pysyä yrityksen asiakkaana. Negatiiviset kokemukset taas voivat johtaa siihen, että asiakas vaihtaa yritystä. (Fisher & Vainio 2015, 90-91.)

Asiakaskokemus on aina yksilöllinen ja siihen vaikuttavat tunteet ja mielikuvat. Yksilölliseen näkökulmaan vaikuttaa muun muassa asiakkaan osaaminen, hintatietoisuus sekä asenne. Digitaalisten palveluiden käytössä asiakkaan osaamisen merkitys korostuu, sillä niiden käyttö vaatii teknisiä taitoja. Asiakkaan hintatietoisuudella on vaikutusta ostopäätökseen. Asiakkaan varallisuus ja elämäntilanne vaikuttavat siihen, miltä hinta asiakkaasta tuntuu. Myös asenne yritystä kohtaan vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen. Jos asiakkaan asenne on negatiivinen, niin asiakaskokemuksessa on vaikea onnistua. (Filenius 2015, 24-25.)

5.3 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Asiakaskokemuksen kehittäminen lähtee halusta palvella asiakasta mahdollisimman hyvin. Kehittämisen tulee olla jatkuva prosessi ja sen suunnittelun tulisi aina alkaa johdon työpöydältä. On hyvä kehittää yrityksen avainalueita ja prosesseja, jotka ovat tärkeitä asiakaskokemuksen kannalta. Vahva asiakaspalvelukulttuuri on paras tapa tuottaa erinomaisia asiakaskokemuksia. Asiakaskeskisen kulttuurin rakentaminen vaatii yritykseltä pitkäjänteisyyttä, aikaa ja sitoutumista. Rekrytointiin on myös hyvä kiinnittää huomiota ja rekrytoida yritykseen asenteeltaan oikeanlaisia osaajia. Ihmisillä on suuri vaikutus asiakaskokemukseen. Asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä on hyvä kuunnella ja kannustaa heitä raportoimaan kaikki saamansa asiakaspalautteet sekä kokeilemaan uudenlaisia toimintatapoja. Toimintaa merkittävästi muuttavat innovaatiot syntyvät usein juuri asiakasrajapinnassa. Myös työn seurannassa ja palkitsemisessa on hyvä ottaa huomioon asiakaskokemus ja nykyiset asiakassuhteet, eikä ajatella vain uusmyyntiä. On myös tärkeää kiinnittää huomiota prosesseihin, että ne eivät vaikeuta hyvän asiakaskokemuksen

syntymistä. Joihinkin tilanteisiin olisi hyvä sopia toimintatavat tarkkojen prosessien sijaan. Tarkkaan määritellyt prosessit voivat olla joskus toimimattomia asiakkaan kokemuksen kannalta. (Gerdt & Korhikoski 2016, 96-119.)

Hyvään asiakaskokemukseen pyrkivän organisaation kannattaa miettiä myös seuraavia asioita (Kankkunen & Österlund 2012, 53.):

- Mitä palveluita ja välineitä asiakkaat käyttävät? Miten asiakkaat käyttävät niitä? Hyödynnetäänkö nykyisiä valmiuksia kunnolla?
- Pystyykö yritys tarjoamaan omaa sisältöään ja palveluitaan nopeasti kaikissa ympäristöissä?
- Pystyykö yritys viemään läpi nopeita teknologisia muutosprojekteja?
- Kuka organisaatiossa pysyy kanavasta toiseen pomppivan asiakkaan perässä?

5.4 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisen englanninkielinen termi on customer experience management eli CEM. CEM on CRM ajattelun seuraaja, mutta sillä on laajempi näkökulma yrityksen ja asiakkaan välisiin suhteisiin. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on lisätä asiakkaille tuotettua arvoa ja yrityksen tuottoja, luomalla asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia. Asiakaskokemuksen johtamisen on kokonaisvaltainen ajattelutapa ja se huomioi yrityksen kaikki osa-alueet. (Löytänä & Korteso 2011, 12-14.)

Asiakaskokemuksen johtamisen perusta on ydinkokemus. Se on hyöty ja arvo, jotka muodostuvat, kun asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Ydinkokemuksen luominen on yrityksen perustehtävän tuottamista. Asiakaskokemuksen johtamisen tehtävänä on varmistaa, että yritys pystyy aina tuottamaan ydinkokemuksen. Odotusten ylittäminen on hyvä tavoite, mutta asiakas arvostaa sitä, että hänen odotuksensa täytetään. Ydinkokemuksen on oltava kunnossa ennen, kuin yritys pystyy tuottamaan odotukset ylittäviä kokemuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 61-62.)

Asiakaskokemuksen johtamisella on mahdollista saavuttaa monia hyötyjä, joita Löytänä & Korteso (2011, 13) luettelevat seuraavasti:

- Asiakkaiden sitoutuminen vahvistuu.
- Asiakastyytyväisyys lisääntyy.
- Suosittelijoiden määrä kasvaa.
- Ristiin- ja lisämyynnin mahdollisuudet kasvavat.
- Asiakkuuden elinkaari pitenee.
- Asiakkaiden suositteluhaluus kasvaa.
- Asiakkaiden antamat kehitysideat lisääntyvät.
- Brändin arvo kohoaa.
- Henkilöstö sitoutuu vahvemmin.
- Asiakaspoistuma pienenee.
- Negatiivisten palautteiden määrä vähenee.

- Asiakashankinnan kustannukset pienenevät.

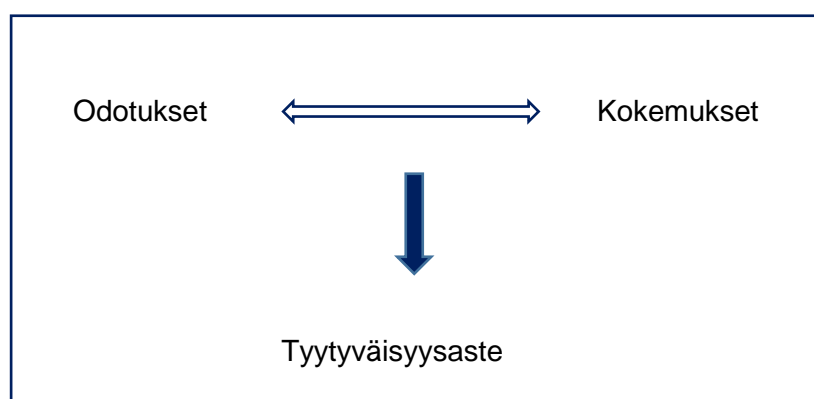
5.5 Asiakastyytyväisyys

Menestyvälle yritykselle on tärkeää, että sillä on tyytyväisiä asiakkaita. Tyytyväiset asiakkaat suosittelevat yrityksen palveluita myös tuttavilleen, joten yritys saa helpommin uusia asiakkaita ostamaan tarjoamiaan tuotteita ja palveluita.

Perinteisesti kuluttajahyödykemarkkinoilla asiakas on sellainen henkilö (business to business markkinoilla yritys tai organisaatio), johon on syntynyt asiakassuhde eli hän on ostanut yrityksen tuotteita tai palveluita. Asiakastyytyväisyyttä ajatellen asiakas-käsite ei edellytä asiakassuhdetta yritykseen. Asiakas on jokainen, jonka kanssa yritys on jollain tavalla kontaktissa. Asiakastyytyväisyys edellyttää aina kokemusta, joten asiakas on asiakastyytyväisyyttä tarkastellessa aina henkilö. Organisaatioita ei katsota asiakkaita vaan henkilöt näissä organisaatioissa ovat asiakkaita. (Rope 2000, 536-537.)

Asiakastyytyväisyys syntyy yrityksen vaikutuspiiriin tulleen henkilön kokemuksista, jotka henkilölle muodostuu yrityksen kontaktipinnan toiminnasta. Kontaktipintoja ovat kaikki asiakkaan ja yrityksen väliset henkilökontaktit (esim. asiakaspalvelu), tuotekontaktit (esim. tuotteen kestävyys), tukijärjestelmäkontaktit (esim. laskutus) sekä miljöökontaktit (esim. toimipaikan siisteys). Kontakteista syntyneet kokemukset, joko täyttävät etukäteisodotukset tai ne poikkeavat odotuksista, joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. (Rope 2000, 536-537.)

Seuraavassa kuviossa kuvataan kokemusten ja odotusten välistä suhdetta:



Kuvio 5. Tyytyväisyyden muodostuminen (mukaillen Rope 2000, 538.)

Asiakkaan etukäteisodotuksista muodostuu vertailuperusta kokemuksille. Saman tasoinen palvelu saattaa erilaisen odotustason vallitessa tuottaa joko pettymyksen tai positiivisen yllätyksen riippuen asiakkaan odotuksista. Odotustason ollessa korkea saman tasoinen

palvelu saattaa tuottaa pettymyksen ja matalan odotustason vallitessa taas positiivisen yllätyksen. (Rope 2000, 538.)

5.5.1 Asiakkaan odotukset palveluilta tai tuotteilta

Asiakkaan odotukset yrityksen palveluita tai tuotteita kohtaan voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan: ihanneodotukset, ennakko-odotukset ja minimiodotukset. **Ihanneodotuksiin** vaikuttaa henkilön arvomaailma, joten eri henkilöiden odotukset ovat erilaisia. Esimerkiksi kaupan palveluista ihanneodotukset voivat olla: edulliset hinnat, ystävällinen palvelu, laadukkaat tuotteet, hyvä sijainti jne. **Ennakko-odotukset** tarkoittaa käsitteeltään samaa, kuin imago eli asiakkaan mielikuva yrityksestä tai sen tuotteista. Ennakko-odotuksiin vaikuttaa monta seikkaa: toimialaperusta, liikeideaperusta, markkinointiviestintä, kokemukset yrityksen toiminnasta, julkisuudesta saatu tieto yrityksestä, suusta suuhun viestintä eli toisilta henkilöiltä kuullut kokemukset, yrityksen markkinoinnilliset elementit esim. yrityksen nimi, logo, liikemerkit jne. Oleellista on, että mielikuvaan vaikuttaa aina henkilön oma arvomaailma ja asenneperusta. Samasta tilanteesta eri henkilöille muodostuu erilainen mielikuva. **Minimiodotukset** kuvaa asiakkaan asettamaa vähimmäistasoa, jota hän odottaa yritykseltä tai sen tuotteelta. Minimiodotukset ovat erilaisia eri henkilöillä, eri tilanteissa, eri toimialoilla ja eri yrityksillä. Minimiodotukset ovat nousseet monilla aloilla johtuen esimerkiksi koulutustason noususta, kasvaneesta tulotasosta, teknisestä kehityksestä, kilpailun kiristymisestä sekä lainsäädännön tuote- ja kuluttajansuojasta. Aiemmin riittävä toiminnan taso ei aina enää riitä täyttämään asiakkaan toiveita. (Rope 2000, 538-544.)

Kun asiakas suhteuttaa kokemukset ennakko-odotuksiin hänelle syntyy tyytyväisyys-tyytymättömyysreaktio. Asiakkaalle voi syntyä lievästi myönteisiä tai vahvasti myönteisiä kokemuksia. Jos odotukset eivät täyty, niin kokemukset voivat olla lievästi kielteisiä tai vahvasti kielteisiä. Myönteisten kokemusten seurauksena asiakkaan odotukset yrityksen toiminnasta nousevat. Jos myönteinen kokemus on ollut vahva, niin asiakas kertoo siitä mahdollisesti toisillekin. Myönteinen kokemus myös vahvistaa asiakassuhdetta tai helpottaa asiakassuhteen vahvistamista. Kielteisten kokemusten seurauksena mielikuva yrityksen ennako-odotuksista huononee. Asiakassuhde heikkenee tai jopa katkeaa. Asiakkaat myös kertovat mahdollisesti huonoista kokemuksista eteenpäin ja vaikutukset imagoon ovat laajemmat. (Rope 2000, 545-546.)

5.5.2 Tyytyväisyysasteen vaikutus asiakkaan reagointiin

Tyytyväisyysasteella on vaikutusta siihen, miten asiakas reagoi yritystä kohtaan. Rope (2000, 546-548) kertoo erilaisista reagoititavoista seuraavasti:

- Vahvasti pettyneet reagoivat helposti valittamalla, katkaisemalla asiakassuhteen tai levittämällä negatiivista sanaa. Näihin valituksiin yrityksen on tärkeä reagoida ja pystyä poistamaan asiakkaan pettymystilanne.
- Lievästi pettyneet eivät välttämättä valita vaan ostavat seuraavalla kerralla toisen tuotteen ja suosittelevat toisen yrityksen käyttämistä. Jos halutaan saada palautetta myös näiltä asiakkailta, on yrityksellä hyvä olla toimiva palautteenkeruujärjestelmä.
- Jos yrityksen toiminta oli asiakkaan odotusten mukaista, niin tyytyväisyyttä ei reagoita omatoimisesti. Näissä tapauksissa odotustasosta riippuen voi reagointi olla erilaista. Jos odotukset olivat korkealla ja asiakkaan odotukset täyttyvät, niin siinä tilanteessa asiakassuhde yleensä lujittuu. Jos odotukset olivat keskimääräisiä, niin silloin asiakassuhde ei välttämättä lujitu eikä heikkene. Matalien ennako-odotusten täytyttyä asiakas ei välttämättä ole tyytyväinen, vaan kilpailijoiden on helppo markkinoida omia tuotteitaan ja palveluitaan näissä tilanteissa.
- Lievän myönteisen yllätyksen kokeneet eivät välttämättä anna palautetta, mutta jatkavat asiakassuhdetta ja mahdollisesti suosittelevat yrityksen palveluista tutuilleen.
- Vahvan myönteisen yllätyksen kokeneella asiakkaalla on voinut olla matala odotustaso, tai kontaktitilanne on ollut poikkeuksellisen hyvä. Näissä tapauksissa asiakas antaa usein palautetta tai suosittelee yritystä tuttavilleen.

5.5.3 Tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät

On olemassa erilaisia tyytyväisyys ja tyytymättömyystekijöitä, jotka eivät välttämättä ole toistensa vastakohtia. Seuraavassa kuviossa on esimerkkejä tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöistä.

Tyytyväisyystekijöitä ovat esimerkiksi:	Tyytymättömyystekijöitä ovat esimerkiksi:
Poikkeuksellisen hyvä asiakaspalvelu.	Sovittujen asioiden pettäminen, esimerkiksi aikataulun viivästyminen.
Ongelmatilanteen mallikas hoitaminen.	Epätasainen toimintataso, joka ei vastaa imagoa.
Edullisemmän tai laadukkaamman ratkaisun tarjoaminen.	Valitusten käsittelemättä jättäminen.

Kuvio 6. Asiakastyytyväisyyden ja tyytymättömyyden aiheet. (mukaillen Rope 2000, 558.)

Tyytyväisyystekijä on asiakkaalle positiivisen yllätyksen tuottaja. Tyytyväisyystekijän ei ole asioiden odotusten mukainen toiminta, vaan se on odotustekijä, jonka uskotaan toteutuvan. Tyytymättömyyden laukaisee tilanne, jossa odotustekijä ei toteudu. Esimerkiksi toimituksen myöhästyminen aiheuttaa tyytymättömyyttä, mutta toimituksen ajallaan oloa asiakas pitää itsestään selvänä ja se ei aiheuta erityistä tyytyväisyyttä, jos asiakkaan odotukset eivät ylitä. Tyytyväisyyttä rakentaessa kannattaa minimoida tyytymättömyystekijät eli toiminnan on oltava tasaisen laadukasta kaikissa tilanteissa. On varmistettava, että tyytymättömyystekijät korjataan ja on pyrittävä toimimaan niin, että asiakas yllättyy positiivisesti. (Rope 2000, 558–560.)

5.5.4 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Koska kaikki asiakkaat eivät anna palautetta omatoimisesti, on asiakastyytyväisyyden mittaaminen erityisen tärkeää. Kun yrityksessä mitataan monipuolisesti asiakastyytyväisyyttä, niin saadaan kattavampi kokonaiskuva. Erilaisten asiakastyytyväisyysmittausten ja -tutkimusten avulla on mahdollista saada palautetta myös lievästi tyytyväisiltä tai tyytymättömiltä asiakkailta.

Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan kokemuksista yrityksen kontaktipinnalla ja siksi asiakastyytyväisyys on sidottu nykyhetkeen. Asiakastyytyväisyys on lunastettava aina uudelleen jokapäiväisissä kontakteissa asiakkaan kanssa. Asiakastyytyväisyystutkimuksella onkin hyvä selvittää asiakkaan kokemuksia yrityksen kontaktipinnasta, eikä yleistä mielikuvaa tuotteesta. Asiakastyytyväisyyden selvittäminen vaatii jatkuvaa ja systemaattista mittaamista. Palautetta on hankittava jatkuvasti asiakaskontakteista. (Rope 2000, 577). Asiakastyytyväisyyttä kannattaa mitata monipuolisesti, jotta saadaan perustietoja toiminnankehittämistä varten. Asiakaspalautteiden lisäksi tietoa saadaan erilaisilla tyytyväisyystutkimuksilla. Tyytyväisyyttä voi mitata kirje- tai sähköpostikyselyinä, puhelinkyselyinä, palautelomakkeiden avulla, haastatteluiden avulla. Hyvä tapa saada tietoa tyytyväisyydestä ovat myös asiakaspaneelit. (Lecklin 2006, 105-110.)

Asiakastyytyväisyyttä pitäisi seurata säännöllisesti. Voidaan suorittaa erilaisia mittauksia, jotka täydentävät toisiaan. Tutkimuksissa kannattaa kiinnittää huomiota myös tyytymättömien asiakkaiden osuuteen. (Lecklin 2006, 112-113.) Palautteen hankkiminen toiminnasta auttaa organisaatiota parantamaan toimintaansa. Tyytymättömien asiakkaiden hyvän palvelun avulla voidaan saada arvokasta tietoa kehittämiseen ja samalla on mahdollista vahvistaa asiakassuhdetta. (Lecklin & Laine 2009, 18.)

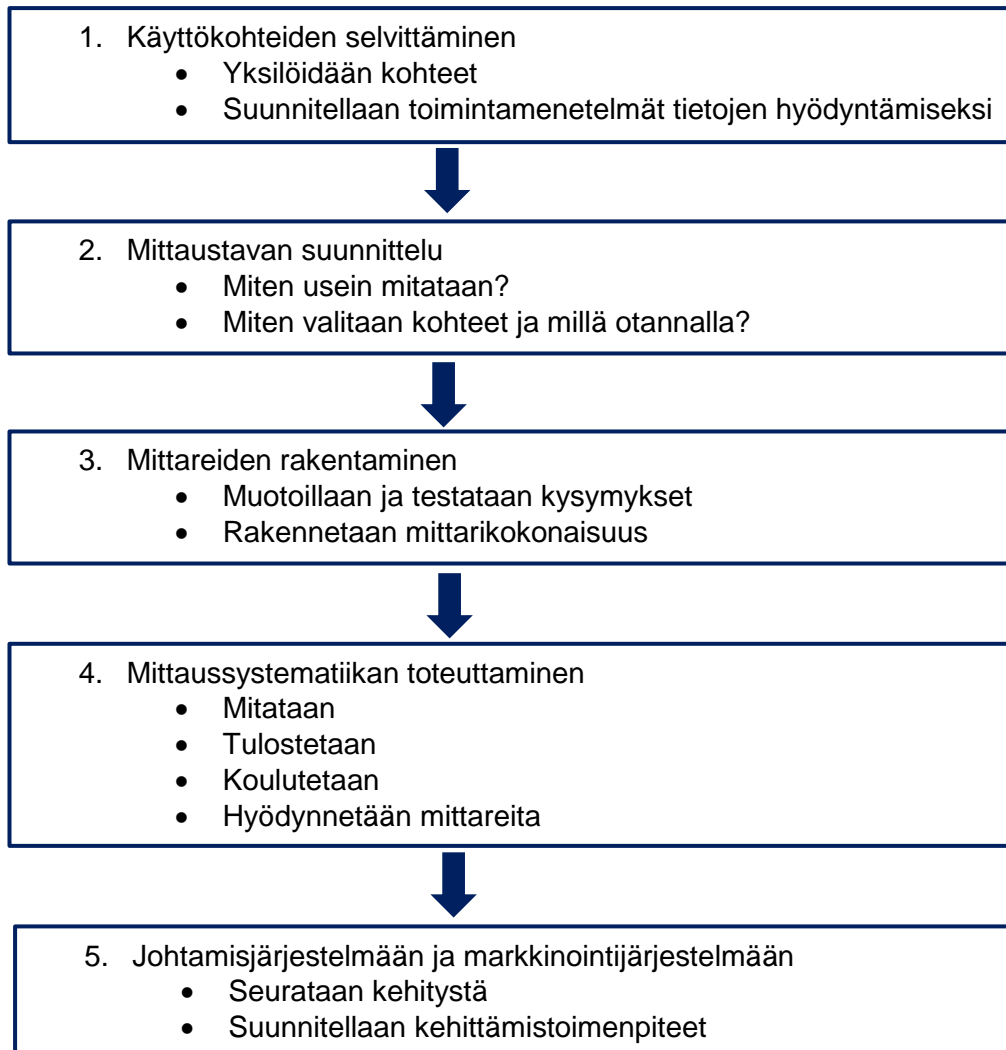
5.5.5 Asiakastytyväisyyssmittauksen toteutuksen vaiheet

Asiakastytyväisyyden mittaamisen suunnittelussa on ensin mietittävä käyttökohteet, joissa asiakastytyväisyyssietoa tullaan hyödyntämään. Asiakastytyväisyyssietoa voidaan käyttää Ropen (578, 2000) mukaan moniin eri tarkoituksiin:

- Yrityksen toiminnan laadun selvittämiseen
- Toiminnan tason ylläpitoon
- Kannuste- tai johtamisjärjestelmän perustana
- Palautetiedon hankkimiseen ja asiakkaiden arvostusten selvittämiseen
- Kanta-asiakas ja asiakasmarkkinoinnin suunnitteluun

Usein asiakastiedon keruujärjestelmä on kompromissi hyödyntämismahdollisuuksien ja taloudellisten sekä toiminnallisten tarkoitusten välillä. Täydellinen asiakastiedon keräysvälineistö olisi vaikeasti toteutettavissa. (Rope 2000, 577-580.)

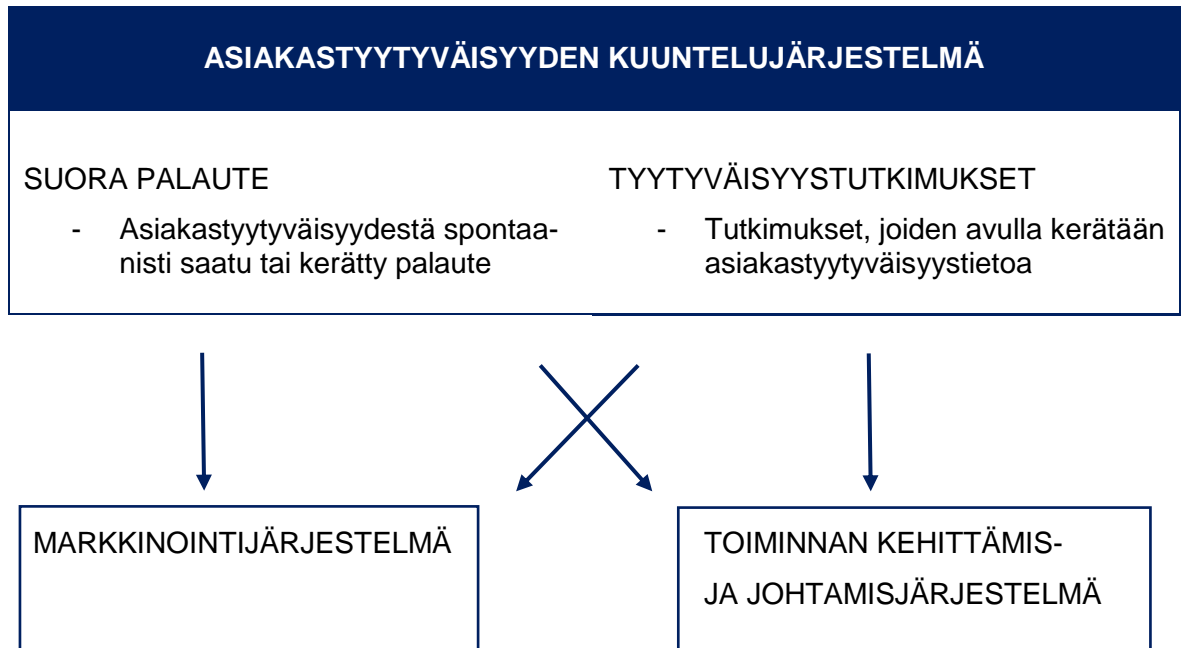
Asiakastytyväisyyden selvittämismittauksen suunnittelu ja rakentaminen noudattaa seuraavaa kaavaa:



Kuvio 7. Asiakastytyväisyyssmittauksen vaiheet (mukaillen Rope 2000, 578.)

5.5.6 Asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmä

Asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmän avulla yrityksen on mahdollista kerätä ja tallentaa asiakastyytyväisyyspalautetta. Kuuntelujärjestelmä antaa impulsseja yrityksen sisäisen toiminnan ja asiakassuhteen kehittämiseen. Suoran palautteen järjestelmä ja asiakastyytyväisyystutkimukset ovat molemmat olennainen osa asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmää. Suoran palautteen järjestelmällä ja tutkimalla saadaan eri tavoin tietoa asiakastyytyväisyydestä, joten niitä on hyvä käyttää rinnakkain. (Rope 2000, 576-577.)



Kuvio 8. Asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmän osatekijät (mukaillen Rope 2000, 576.)

5.5.7 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksessä suoritetaan tasaisin väliajoin asiakastyytyväisyystutkimuksia erikokoisille yritysasiakkaille ja yrittäjille. Tutkimuksia suoritetaan yleensä lähettämällä sähköpostitse kysely valitulle asiakasryhmälle. Myös erilaisista asiakaskohtaamisista kerätään palautetta. Kysely lähetetään näissä tilanteissa tapaamisen tai puhelun jälkeen ja kysytään asiakkaan mielipidettä kyseisestä kohtaamisesta. Näin asiakkailta saadaan nopeaa palautetta. Kohtaamispalautteet ovat pääsääntöisesti olleet todella positiivisia. Kohtaamispalautekyselyiden lisäksi onkin tärkeää tehdä asiakastyytyväisyystutkimuksia, sillä silloin saadaan vastauksia myös sellaisilta asiakkailta, jotka eivät välttämättä ole usein yhteydessä kohdeyritykseen.

5.5.8 Myyntiä tukevan osaston asiakastytyväisyyden mittaaminen

Myyntiä tukevan osaston palveluista saadaan palautetta asiakastytyväisyystutkimuksen avulla. Tutkimus on suoritettu lähettämällä sähköpostitse kysely kaikille myyntikumppaneille. Tutkimus on tehty usean vuoden ajan kaksi kertaa vuodessa, ensimmäinen kysely on ollut kesäkuussa ennen lomia ja toinen kysely on ollut joulukuussa. Alhaisen vastausprosentin takia vuonna 2016 lähetettiin vain yksi asiakastytyväisyyskysely ja se lähetettiin joulukuussa. Kyselyn vastausprosentti oli 20 ja se ei poikennut juurikaan aiempien kyselyiden vastausprosentteista.

Asiakastytyväisyystutkimuksen avulla saadaan paljon arvokasta tietoa toiminnan kehittämiseen. Kyselyiden avoimista vastauksista saadaan paljon kehitysideoita. Jos monet ovat tyytymättömiä samaan asiaan, niin se poimitaan kehityslistalle. Näitä kehitettäviä asioita parannetaan mahdollisuuksien mukaan. Joitain asioita saadaan muutettua nopeastikin, jos kyse on esimerkiksi toimintatavan muutoksesta. Tietotekniset muutokset vievät enemmän aikaa ja rahaa, mutta niitäkin tehdään. Esimerkiksi myyntikumppaneita varten luotua extranet sivustoa eli Myyntipalvelua kehitettiin erillaiseksi ja lähtökohtana kehityksessä oli käyttäjiltä tulleet palautteet.

Myös osaston sisäisille asiakkaille eli asiakas- ja aluepäälliköille lähetetään vuosittain kysely asiakastytyväisyydestä. Tutkimus on paljon suppeampi, kuin myyntikumppaneille tehtävä kysely, sillä sisäisiltä asiakkailta saadaan helpommin palautetta myös suoraan. Molempien asiakastytyväisyystutkimusten tulokset ovat myös kannustinjärjestelmän perustana. Tutkimuksen tuloksilla on vaikutusta myyntiä tukevan osaston henkilöstön vuosittaisiin tavoitepalkkioihin.

Asiakastytyväisyystutkimuksen lisäksi saadaan myös suoria palautteita. Niitä saadaan yleensä sähköpostitse tai puheluiden yhteydessä. Suorat palautteet kirjataan ylös ja niihin reagoidaan. Niitä myös käsitellään myynnin tuen tiimipalavereissa.

5.5.9 Asiakastytyväisyys finanssialalla

Finanssialalla asiakkaiden tyytyväisyys perustuu palveluiden ominaisuuksiin ja monipuolisuuteen. Palveluiden helppokäyttöisyys ja saatu asiakaspalvelu ovat myös tärkeässä asemassa asiakastytyväisyyden muodostumisessa. Asiakas on tyytyväinen, kun hänen odotuksensa toteutuvat tai ylittyvät. Myös luottamus on erittäin tärkeä asiakastytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Tyytyväisyyteen vaikuttaa myös hinta ja palveluiden käyttöön menevä aika. Asiakastytyväisyys vaikuttaa uskollisuuteen ja sitä kautta yhtiön kannattavuuteen. (Ylikoski & Järvinen 2012, 70–71.) Uusien asiakassuhteiden luominen on kallista, joten

vanhojen hyvien asiakkaiden säilyttäminen on vakuutusyhtiöille tärkeää kannattavuutta ajatellen.

Asiakkaan tyytymättömyys voi aiheutua monesta eri syystä. Tyytymättömyyden aiheuttaa usein palveluissa tapahtuneet virheet esim. ydin- tai asiakaspalvelussa tapahtuneet virheet ja huono reagointi palveluvirheisiin. Tyytymättömät asiakkaat siirtyvät herkästi kilpailijan asiakkaiksi. (Ylikoski & Järvinen 2012, 73.)

5.6 Asiakaspalautteet

Menestyneessä yrityksessä asiakaspalautetta pidetään arvokkaana mahdollisuutena asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseen. Asiakaspalautetta kerätään systemaattisesti monesta kanavasta. Asiakastyytyväisyystutkimuksia tehdään säännöllisin väliajoin ja tutkimustulosten avulla voidaan määritellä yrityksen toiminnalle suuntaviivoja ja tavoitetasoja. Asiakaskohtaamisissa saatu palaute tallennetaan ja hyödynnetään. Palautetta kerätään myös asiakaskohtaamisten jälkeen asiakkaan sähköpostikyselyillä ja puhelimitse. Tavoitetasojen toteutumista seurataan erilaisten raporttien avulla. Asiakaskohtaamiset ovat olleet yleensä palautteen keräämisen heikoin lenkki, niistä palaute ei usein päädy yrityksen toiminnan kehittämisen aineiksi. (Aarnikoivu 2005, 67–69.) Kaikki asiakkailta saatu myönteinen sekä kielteinen palaute auttaa yritystä kehittämään toimintaansa asiakkaan tarpeita vastaaviksi. Organisaatioon kannattaa luoda asiakaspalautteen keruu-ajattelu. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen yrityksen työntekijä kerää asiakaspalautetta ja tuo sitä käsiteltäväksi. Mitä säännöllisemmin palautetta kerätään, sitä paremmin yritys on tietoinen asiakkaiden tarpeista. (Selin & Selin 2013, 212.)

5.6.1 Asiakaspalautteiden hyödyntäminen

Jos yritys haluaa rakentaa kilpailuetua asiakaskokemuksen avulla, on tärkeää, että yritys hyödyntää saamansa palautteet ja viestii tuloksista sekä sisäisesti, että ulkoisesti. Parasta asiakaskokemusta tarjoavat yritykset kehittävät liiketoimintaansa asiakaspalautteiden perusteella ja mittaavat ahkerasti asiakaskokemusta. Asiakkailta kannattaa pyytää suoraan palautteita ja kehitysideoita. Pyytäminen viestii asiakkaille, että yrityksessä arvostetaan asiakkaita. Saatujen palautteiden ja kehitysideoiden perusteella tehdyistä muutoksista on tärkeää viestiä yrityksessä sisäisesti ja myös asiakkaille. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 175-177.)

5.6.2 Suora palaute

Kaikista asiakkaan ja yrityksen välisistä vuorovaikutustilanteista on mahdollisuus selvittää asiakkaan kokemuksia yrityksestä. Suoran palautteen keräyskanava voi olla esimerkiksi Internet, asiakaspalautepuhelin, lipuke, jonka täyttämällä voi kommentoida kokemuskensa. Palautteen antaminen tulisi tehdä asiakkaalle helpoksi. Asiakkaita voi esimerkiksi tiedottaa avatusta palautepuhelinlinjasta ja kehottaa soittamaan sinne, niin asiakkaan on helpompaa antaa palautetta. Suoran palautteen järjestelmä mahdollistaa yleensä palautteen antamisen nimettömänä, joten kynnys antaa palautetta madaltuu. Vaivattoman ja helpon palautejärjestelmän avulla yrityksen on mahdollista saada runsaasti palautetta ja siten keskeisin palaute saadaan asiakkailta yrityksen tietoon. (Rope 2000, 581–582.)

5.6.3 Palautejärjestelmä

Ongelmat asiakaspalautteen käsittelyssä liittyvät usein myös tietojärjestelmään. Jos asiakaspalautetta ei ole mielletty tärkeäksi prosessiksi, niin sen on saanut vähäisen painoarvon. Asiakaspalvelutilanteessa palautteen tallentaminen koetaan vaivalloiseksi ja palaute jää helposti tallentamatta. Järjestelmä, joka mahdollistaa vapaamuotoisen tekstin kirjoittamisen ja sisällön raportoitavuuden, helpottaa asiakaspalvelijan työtä. (Aarnikoivu 2005, 66–67.)

Palautejärjestelmä kannattaa toteuttaa niin, että se sisältää sekä suoran palautteen välineillä kerätyn palautteen, että kaiken henkilöstön keräämän palautteen. Kaikesta palautteesta noin 80 prosenttia saadaan henkilöstön välityksellä, joten sen tallentaminen on erityisen tärkeää. Kaikki palaute, olipa se moite, kiitos tai kehitysehdotus, on hyvä kerätä palautepankkiin. Jos osa palautteista jää tallentamatta, voi palautetiedosto vinoutua ja jotkut kehitystyötä edellyttävät osa-alueet voivat jäädä vaille huomiota. (Rope 2000, 583–584.)

Selin & Selin (2013, 212) luettelevat, että toimivan asiakaspalautejärjestelmän avulla yrityksen on mahdollista:

- tietää millaiset toiveet ja tarpeet asiakkaalla on
- syventää asiakastuntemustaan
- välttää turhia väärinkäsityksiä esimerkiksi lupauksen toteutumiseen ja odotusten täyttymiseen liittyen
- rakentaa asiakkaan toiveita ja tarpeita vastaavan palvelukokonaisuuden
- organisoida toimiva sisäinen tiedonkulun kehittämistyökalu
- tuottaa asiakkaalle riittävästi lisäarvoa
- kehittää asiakastyöskentelyään ja toimintaansa jatkuvasti

Asiakkaat antavat palautetta sitä avuliaammin, mitä enemmän heille näkyvät yrityksen toteuttamat muutokset ja toiminnan kehittäminen. (Selin & Selin 2013, 212) On myös hyvä huomioida, että kun asiakas on valmis antamaan palautetta, niin asiakas on yleensä valmis tekemään yhteistyötä jatkossakin (Selin & Selin 2013, 204).

5.6.4 Reklamaatiot

Reklamaatio on asiakkaan antamaan korjaavaa palautetta. Se on huomautus tai valitus, joka koskee palvelua tai tuotetta. Reklamaation tekijä odottaa, että palvelun tarjoaja selvittää miksi tuote oli virheellinen tai miksi palvelu oli huonoa. Asiakas haluaa myös tietää miten palvelun tarjoaja estää vastaavan tulevaisuudessa. Palvelun tarjoajan on hyvä reagoida reklamaatioon nopeasti, sillä asiakas kokee kärsineensä ja on altis kertomaan tapahtumasta tutuilleen. Reklamaatioon tulee vastata kohteliaasti, vaikka palaute ei olisi-kaan ollut aiheellinen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 174.) Reklamaatiotilanteet voivat päättyä asiakassuhteen katkeamiseen tai asiakkaan entistä tiiviimpään sitoutumiseen. Tilanteet ovat haasteellisia, sillä asiakkaan luottamus täytyy aina voittaa. Tyytymättömälle asiakkaalle kannattaa antaa mahdollisuus tyytymättömyyden ilmaisuun ennen, kuin asiakkaalle esittää ratkaisuvaihtoehtoja. Tarvittavat toimenpiteet ongelman ratkaisemiseksi on hyvä tehdä heti ja asiakkaalle kannattaa kertoa, että palaute käsitellään laajemmin yrityksessä ja sen perusteella pyritään kehittämään toimintaa, jotta vastaavaa ei tapahdu uudelleen. (Aarnikoivu 2005, 72–73.)

Asiakkaat ovat tyytymättömiä virheisiin, joista palvelun tuottaja on vastuussa ja jotka olisi voitu välttää. Asiakas ei suhtaudu virheeseen niin kriittisesti, jos hän kokee olleensa itsensä vastuussa virheestä ja virhe on satunnainen. Palvelun tuottajan on kuitenkin pyrittävä korjaamaan virhe. Asiakkaan negatiivisia asenteita voidaan lieventää nopealla ja asiakasta arvostavalla toiminnalla virhetilanteessa. (Ylikoski & Järvinen 2012, 77-79.)

Virhe- ja ongelmatilanteet asiakaskohtamisessa voi nähdä myös mahdollisuutena. Asiakkaan luottamus kasvaa, jos yritys ottaa vastuun myös epäonnistumisista. Asiakkaan ei tarvitse pelätä ongelmatilanteita, sillä hän tietää, että ne hoidetaan. Asiakas voi luottaa yritykseen hyvinä ja huonoina hetkinä ja etenkin siihen, että yritys kantaa vastuun virhetilanteissa. (Aarnikoivu 2005, 88.) Poikkeustilanteisiin kannattaa reagoida nopeasti ja laatia vastaus asiakkaan lähtökohdista. Ratkaisuun kannattaa lisätä odotukset ylittävä elementti, että asiakas yllättyy positiivisesti. Hyvin hoidetun reklamaatiotilanteen ansiosta pettuneestä asiakkaasta voi tulla yrityksen suosittelija. (Löytänä & Korteso 2011, 219.)

Reklamaatiolanteissa on Valvion (2010, 148) mukaan hyvä muistaa ainakin seuraavat asiat:

- Asiakkaalta kannattaa pyytää heti anteeksi.
- Asiakkaaseen kannattaa luottaa.
- Ei pidä väittää asiakkaan olevan väärässä.
- Vastuuta ei pidä siirtää toisille.
- Valitus kannattaa hoitaa mahdollisimman nopeasti.
- Ei pidä luvata mitään sellaista, mitä ei voi toteuttaa.

6 Muutoksen johtamisen haasteet

Vaikka kehittämistehtävään liittyvät muutokset työtavoissa eivät olleet suuria, niin perehdyin silti muutosta koskevaan kirjallisuuteen. On tärkeää, että pienetkin muutokset tehdään oikein ja koko ryhmä otetaan huomioon. Kaikessa kehittämisessä pitäisi ottaa huomioon ihmiset, joita kehittäminen ja muutokset koskevat. Mitä enemmän työntekijä saa itse olla päättämässä työnsä muutoksista, sitä sitoutuneempi hän on muutoksiin.

Muutoksen vaiheet ovat Pontevan (2010, 23) mukaan seuraavat:

- Muutosta edeltävä vaihe
- Uhan kokemisen vaihe
- Vastustuksen vaihe
- Hyväksyminen

Muutosta edeltävä vaihe on usein yksilön kannalta ristiriitainen: levottomuus lisääntyy, eri ryhmien väliset erot lisääntyvät ja huhut lähtevät liikkeelle. Tässä vaiheessa on oltava aikaa avoimelle keskustelulle, jotta huhuilta vältytään. Uhan kokemisen vaiheessa ihmiset ovat epävarmoja tulevasta ja tuntevat olonsa uhatuksi. Tuki ja tiedotus ovat tässä vaiheessa erityisen tärkeitä. Uhan kokemisen väistyttyä alkaa vastustuksen vaihe. Kaivataan vanhaa ja uudesta ei pidetä. Vanhasta luopumiselle on annettava tilaa, jotta on mahdollista sitoutua uuteen. Vasta kun ihmiset ovat käsitelleet perinpohjaisesti muutoksen aiheuttamat asiat, he ovat valmiita hyväksymään muutoksen. Tässä vaiheessa on tärkeää kouluttaa ihmisiä muutoksen ja tukea heitä muutoksessa. (Ponteva 2010, 23-25.)

6.1 Muutosvastarinta

Usein uudet asiat saavat aikaan muutosvastarintaa, jonka taustalla ovat tavallisesti inhimilliset pelot. Ei tiedetä miten pärjätään uudessa tilanteessa tai ei tiedetä riittääkö osaaminen enää. Usein muutosvastarintaan suhtaudutaan pelon sekaisin tuntein. Mietitään jopa miten olisi mahdollista viedä muutos läpi huomaamatta, että ei syntynyt muutosvastarintaa. Muutosta yritetään usein myös viedä läpi voimaa käyttämällä, mutta mitä lujemmin muutosta yritetään työntää eteenpäin, sitä lujemmin muutosta vastustetaan. Muutosvastarintaa kohtaan kannattaa organisaatiossa rakentaa positiivinen asenne. Jos muutosvastarintaa yritetään jyrätä, niin se ei häviä vaan jatkaa työtään muutosta vastaan aina tilaisuuden tullen. (Skyttä 2000, 46-47.)

Muutosvastarinnan ilmenemismuotoja ovat muutoksesta irtisanoutuminen, samaistumattomuus, epävarmuus suunnasta ja pettymys. Muutoksesta irtisanoutuminen ilmenee sitoutu-

mattomuutena. Muutokseen samaistumattomuus ilmenee esimerkiksi menneiden muistelemisena. Epävarmuus suunnasta ilmenee hämmästyksenä ja pettymys ilmenee kielteisyytenä tai suuttumuksena. Johdonmukainen ja jatkuva muutosviestintä mahdollistaa muutostarinnan kääntämisen tavoitellun muutoksen mukaiseksi toiminnaksi. (Ponteva 2010, 24-25.)

6.2 Sitoutumisen aikaansaaminen muutoksessa

Aito sitoutuminen on mahdollista saavuttaa vain, kun henkilöllä on mahdollisuus päättää asiasta omalta kohdaltaan. On voitava ottaa omat pelot turvallisesti esille ja asiaa on oltava aikaa työstää useammalta näkökulmalta. Pikku hiljaa pelkojen ja miinusmerkkien rinnalle alkaa tulla pohdintojen seurauksena plussia, jotka vähitellen työntävät miinuksia taka-alalle. On tärkeää, että kehittämistyössä edetään sellaista vauhtia, että ihmiset pystyvät sitoutumaan omalla painollaan. (Skyttä 2000, 47.)

Muutoksen sitoutumista edistää syiden ymmärtäminen, eli miksi muutos kannattaa tehdä. Tämä edellyttää tietoja organisaation kokonaistilanteesta ymmärrettävässä muodossa. Tehokas johtamiskeino on ottaa suunnitteluun mukaan ihmiset, joita muutos koskee. Käydään yhdessä läpi kokonaistilanne, syyt ja vaihtoehdot. Tämä luo edellytykset muutosten hyväksymiselle ja muutoksiin sitoutumiselle. (Helin 2006, 165.)

6.3 Kehittämistehtävän vaikutukset ryhmiin

Kehittämistehtävän muutokset koskevat myyntiä tukevaa osastoa ja enimmäkseen myyntituki ryhmää. Ryhmässä työskentelee seitsemän henkilöä ja lisäksi ryhmän esimies. Ryhmään kuuluu myös tarjoustiimi. Seuraavaksi kerrotaan hieman eroja tiimien ja ryhmien välillä.

6.3.1 Tiimit

Helinin (2006, 213) mukaan tiimit määritellään joukoksi ihmisiä, joilla on

- yhteiset tavoitteet, joiden saavuttamisesta kaikki ovat vastuussa
- valtuudet ja resurssit tehtävien hoitamiseen
- toisiaan täydentäviä erikoistaipumuksia ja taitoja

Spiikin (2004, 39) mukaan tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet melko pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi, sovittun päämäärän ja sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyössä.

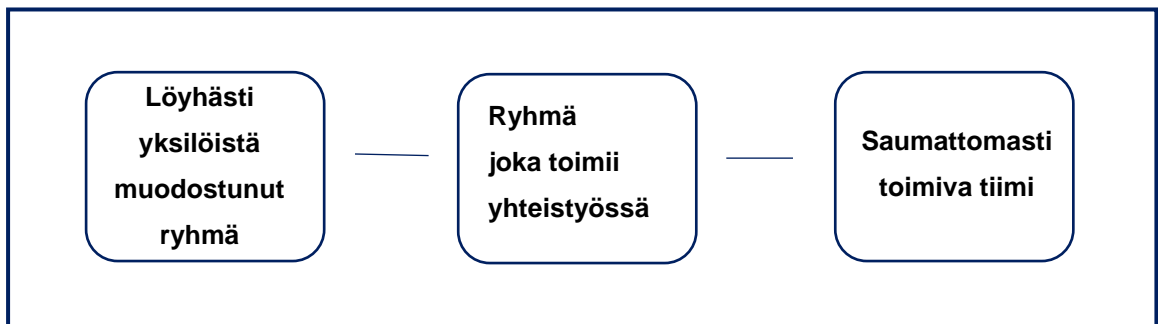
6.3.2 Ryhmät

Ryhmä määritellään kahden tai useamman yksilön muodostamaksi joukoksi, jonka jäsenet ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään ja joiden jäsenillä on yhteiset tavoitteet (Heikkilä 2002, 16.)

6.3.3 Ero tiimien ja ryhmien välillä

Ero tiimin ja työryhmän välillä on, se että perinteisesti työryhmissä vastuu tavoitteiden saavuttamisesta keskittyy ryhmän esimiehelle. Tiimissä vastuunkantajina ovat parhaassa tapauksessa kaikki tiimin jäsenet. Selkeä ero on myös se, että työryhmään valitaan jäsenet osaamisten ja taitojen perusteella. Tiimeissä huomiota kiinnitetään myös jäsenten taipumuksiin, sillä jokainen tiimin jäsen hoitaa myös kehittämiseen tai johtamiseen liittyvää roolia. (Helin 2006, 213.)

Kuviossa 9 vasen laita kuvaa työryhmää, jonka jäseniä ei kouluteta eikä heitä vaadita työskentelemään tehokkaasti yhdessä. Ihmiset on jaettu ryhmiin hallinnollisista syistä. Heidän ei tarvitse paljoakaan kommunikoida toistensa kanssa eikä heiltä odoteta ryhmäpäätöksiä. Keskellä on yhteistyötä tekevä ryhmä. Kohta jatkumossa riippuu siitä, miten paljon yhteistyötä ryhmän jäsenet tekevät. Mitä enemmän yhteistyötä tehdään, sitä lähempänä ollaan saumattomia tiimejä. Saumattomissa tiimeissä jäsenten työskentely on koordinoitua, tiimin jäsenet myös kommunikoivat tiiviisti keskenään. Saumattoman tiimin menestys riippuu tiimin jäsenten kyvystä tehdä yhteistyötä muiden tiimin jäsenten kanssa. Yksittäisen jäsenen työpanoksella ei olisi samaa arvoa ilman muiden tiimin jäsenten työpanosta ja ilman tiimin päämääriä. (Heikkilä 2002, 17–18.) Myynnintuki ryhmä, jota kehittämistehtävän muutokset koskevat on yhteistyössä toimiva ryhmä, sillä ryhmän jäsenet tekevät yhteistyötä keskenään. Ryhmään kuuluvassa tarjoustiimissä jäsenet tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään eli se on saumattomasti toimiva tiimi.



Kuvio 9. Ryhmä-tiimi-jatkumo (mukaillen Heikkilä 2002, 17.)

7 Tutkimussuuntaus ja -menetelmät

Kehittämistehtävän tutkimussuuntausta valitessani tutustuin oppitunneilta saamaani materiaaliin sekä tutkimuksia koskevaan kirjallisuuteen. Tähän kehittämistehtävään oli luonnollista valita tutkimussuuntaukseksi kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.

7.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja siten ymmärtää ilmiötä paremmin. Lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on lähellä tutkittavia ja jopa osallistuu heidän toimintaansa sekä tekee ilmiöstä perusteltuja tulkintojaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94). Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita eikä pyritä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tavoin yleistykseen. Tavoitteena on kuvata, ymmärtää ja antaa mielekäs tulkinta toiminnasta. Laadullisessa tutkimuksessa ilmiö halutaan ymmärtää syvällisesti.

Analyysi ei ole tutkimuksen viimeinen vaihe, vaan se on toimintana mukana koko tutkimusprosessin ajan. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään ja analysoidaan vuorotellen koko tutkimusprosessin ajan. Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista tutkia prosesseja, joihin on melkein mahdotonta paneutua määrällisen tutkimuksen tilastollisin analysein. Tiedon keruun ja analysoinnin hoitaa pääasiassa tutkija itse. Tutkimus on usein kuvailevaa eli deskriptiivistä, ja tutkija itse on kiinnostunut tutkittavista prosesseista, merkityksistä ja ilmiön ymmärtämisestä. (Kananen 2010, 21-22.) Laadullinen tutkimus sopi tähän kehittämistehtävään, sillä tavoitteena oli tutkia yhden prosessin nykytila syvällisesti ja kehittää sitä samalla paremmaksi.

7.2 Toimintatutkimus

Tutustuttuani kirjallisuuteen erilaisista kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategioista, toimintatutkimus tuntui sopivalta strategialta tämän kehittämistehtävän toteuttamiseksi. Toimintatutkimuksessa pyritään kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi tai ratkaisemaan jokin käytännössä oleva ongelma.

Työyhteisöstä yksikin työntekijä voi tehdä toimintatutkimusta, mutta yleensä on kuitenkin kyseessä koko työyhteisön muutosprosessi ja kaikkien osapuolien sitoutumista projektiin tarvitaan. (Metsämuuronen 2006, 102). Toimintatutkimus sopii tilanteisiin, joissa on kohteena ryhmä ja sen toiminta. Toimintatutkimuksessa tutkija on tutkittavan yhteisön jäsen ja toimii eräänlaisena muutosagenttina yrityksessä. Toimintatutkimuksessa on tähtäimenä muutos ja sen kokeilu ja läpivieminen, joten se vaatii tutkijalta paljon tietoa ja perehtymistä

ilmiöön. (Kananen 2010, 15, 28). Toimintatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla eikä vain siitä, miten asiat nykyään ovat. Tavoitteena on muuttaa nykytilaa. (Ojasalo ym. 2009, 58).

Kehittämistehtävässä oli tarkoituksena parantaa kohdeyrityksen myyntiä tukevan osaston asiakaspalauteprosessia. Ensin tutkittiin, miten asiakaspalauteprosessi toimii kohdeyrityksen eri osastoilla ja sen jälkeen tutustuttiin tarkemmin myyntiä tukevan osaston asiakaspalauteprosessin toimivuuteen. Työskentelen itse tutkittavassa organisaatiossa osastolla, jonka asiakaspalauteprosessia tutkittiin ja kehitettiin toimivammaksi. Kehittämistehtävään liittyvään tiedonhankintaa ja nykytilan tutkimusta tein itsenäisesti opinnäytetyön ohjaajani avustuksella, mutta käytännön toimenpiteiden suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistui myös osaston muita työntekijöitä.

7.3 Tutkimusaineiston hankkiminen

Hankin kehittämistehtävään tietoa kirjallisuudesta sekä haastatteluiden avulla. Myös havainnoimalla sain tietoa, sillä työskentelen itse osastolla, jonka prosessia kehitettiin toimivammaksi. Päivittäisessä toiminnassani minun oli mahdollista tehdä havaintoja osaston asiakaspalauteprosessin toimivuudesta.

Luin paljon erilaista lähinnä asiakaskokemukseen liittyvää kirjallisuutta saadakseni hyvän kuvan aiheesta. Teoriatietoon perustuen mietin myös parannuskeinoja asiakaspalauteprosessiin. Tutustuin myös tutkimuksen tekemiseen liittyvään kirjallisuuteen sekä kirjallisuuteen, joka käsittelee muutosjohtamista.

Lähtötilanteen kartoituksessa haastattelut toteutettiin puolistrukturoidun haastattelulomakkeen avulla. Haastatteluista kerrottiin tarkemmin luvussa 4. ”Lähtötilanteen kartoitus”. Myyntiä tukevan osaston asiakaspalauteprosessin nykytilan selvitin haastattelemalla myynnintuki ryhmän esimiestä vapaamuotoisesti. Haastattelu tapahtui noin vuosi pienimuotoisten muutosten jälkeen. Haastattelu eteni vapaamuotoisesti. Olin kirjoittanut ylös kysymykset, joihin halusin vastauksen ja lisäksi ryhmän esimies sai kertoa nykytilasta.

8 Käytännön toimenpiteet myynnintuen asiakaspalauteprosessin parantamiseksi

Toimenpiteitä asiakaspalauteprosessin parantamiseksi kohdeyrityksen myynnintuessa mietittiin tehtyjen haastatteluiden ja kirjallisuuteen tutustumisen pohjalta, myös aiemmista asiakastytyväisyystutkimuksista saatua tietoa käytettiin hyväksi muutoksia mietittäessä. Asiakaspalauteprosessiin tehtiin osittain kustannussyistä melko pieniä muutoksia. Muutokset haluttiin myös toteuttaa sellaisella aikataululla, että ne eivät voineet olla kovin isoja. Tärkeiksi seikoiksi nostettiin palautteen antamisen helppous, palautteiden kirjaamisen helppous sekä palautteiden seuranta.

8.1 Palautteiden antaminen

Lähtötilanteen kartoituksen mukaan kohdeyrityksen myyntiä tukevalle osastolle annettiin palautteita puheluiden yhteydessä sekä sähköpostitse. Jonkin verran palautteita annettiin myös suoraan tapaamisten yhteydessä. Myyntikumppaneille tehtävistä asiakastytyväisyystutkimuksista oli usein noussut esille, että palautteen antaminen ei ollut helppoa. Monet myyntiin liittyvät asiat myyjä voi hoitaa itse Myyntipalvelussa, joka on myyntikumppaneita varten luotu extranet sivusto. Tällöin hänen ei tarvitse olla suoraan yhteydessä myynnintukeen. Ropen (2000, 581) mukaan suoran palautteen antaminen pitäisi olla asiakkaalle mahdollisimman helppoa. Asiakkaita olisi hyvä myös kannustaa palautteiden antamiseen.

Myyjien palautteiden antomahdollisuuksia haluttiin helpottaa ja monipuolistaa. Parannuksia palautteidenantomahdollisuuksiin ryhdyttiin miettimään yhdessä myynnintuen esimiehen kanssa. Puhelimen ja sähköpostin lisäksi haluttiin luoda myyjille mahdollisuus antaa palautetta myös Myyntipalvelussa, jossa he hoitavat paljon työtehtäviä itsenäisesti. Sitä kautta myyjien olisi helppo antaa palautetta mihin kellonaikaan tahansa, juuri silloin kuin heille sopii.

Palautteidenantoon mietittiin kahdenlaista tapaa. Ensimmäinen vaihtoehto oli lisätä Myyntipalveluun samanlainen lomake, joka yrityksen julkisilla internetsivuilla oli jo palautteiden antamista varten. Toisena vaihtoehtona Myyntipalveluun lisättäisiin kuvapalkki, jota klikkaamalla aukeaisi sähköposti ja sitä kautta myyjän antama palaute ohjautuisi suoraan palautteita varten luotavaan sähköpostilaatikkoon. Osastolla tehtyjen keskustelujen jälkeen nämä kaksi vaihtoehtoa esiteltiin henkilölle, joka vastaa linjan tietotekniikka hankkeista. Häneltä saimme neuvoja, miten edetä. Ensin oli tehtävä projektiehdotus, joka sisältää nämä molemmat vaihtoehdot.

Teimme myynnintuen esimiehen kanssa projektiehdotuksen, jossa olivat nämä kaksi vaihtoehtoa. Tekemämme projektiehdotuksen perusteella saimme kustannusarviot siitä, millaisilla työmäärillä muutokset olisivat toteutettavissa. Kustannustehokkaammaksi tavaksi osoittautui toinen vaihtoehto eli Myyntipalvelun etusivulle lisättävä kuvapalkki, jota klikkaamalla myyjä voisi antaa palautteen sähköpostitse. Myös osastopäällikkö hyväksyi tämän toisen vaihtoehdon ja se päätettiin toteuttaa.

8.2 Uusi tapa antaa palautetta

Uusi kuvapalkki, jonka kautta myyntikumppanin olisi mahdollista antaa palautetta, lisättiin Myyntipalveluun nopealla aikataululla maaliskuussa 2015. Toteutusta varten tilattiin ensin uusi sähköpostilaatikko palautteille. Kuvapalkin suunnittelussa olivat lisäksi mukana Myyntipalvelun pääkäyttäjät sekä kumppaneille suunnatusta tiedottamisesta vastaava yhteyspäällikkö. Yhdessä päädyimme hyvin perinteiseen tekstiin: ”RISUT JA RUUSUT. Anna meille palautetta. Miten voimme palvella sinua paremmin?” Ajattelimme, että ”risut ja ruusut” on kaikille tuttu ilmaisu ja siksi myös tässä tapauksessa toimiva. Kuvan tekstin yhteyteen suunnitteli kohdeyrityksessä markkinointiosastolla työskentelevä graafinen suunnittelija. Myyntipalvelun pääkäyttäjät lisäsi kuvapalkin Myyntipalvelun pääsivulle pian suunnittelupalaverin jälkeen.



Kuva 1. Myyntipalvelun palautekuvake (Kohdeyrityksen Myyntipalvelu sivusto)

Myyntipalveluun lisättiin samana päivänä myös uutinen uudesta palautteennatomahdollisuudesta. Sillä tavoin haluttiin kannustaa myyjiä antamaan palautetta uudella tavalla. Uuti-

sen lisäämisestä päätimme yhdessä samassa palaverissa, jossa suunnittelimme kuvaketta Myyntipalveluun. Uutisen suunnitteli yhteyspäällikkö, jonka vastuulla kumppaniviestintä on. Seuraavana on yhteyspäällikön suunnittelema uutisteksti:

Anna meille risuja tai ruusuja!

Myyntipalvelun etusivulle on ilmestynyt Risut ja ruusut -kuvake, jota klikkaamalla sinulle avautuu mahdollisuus antaa meille palautetta.

Voit laittaa Risut ja ruusut -kuvakkeen kautta meille myynnin tukeen palautetta tai kehitysehdotuksia toiminnastamme, Myyntipalvelusta tai vaikka materiaaleista. Voit myös laittaa meille tietoa, mikäli huomaat jotain häiriöitä Myyntipalvelussa.

Pääasia, että laitat meille viestiä! Haluamme auttaa sinua asiakastyössäsi kaikilla tavoilla ja jotta pystymme kehittämään toimintaamme, tarvitsemme sinua kertomaan miten meillä menee. Kipinkapin siis viestittelemään!

Palautteenantomahdollisuudesta kerrottiin myös pari viikkoa myöhemmin uutiskirjeessä, joka myyjille lähetetään myyntiä tukevalta osastolta. Myös uutiskirjeessä olevan tekstin suunnitteli yhteyspäällikkö, joka vastaa kumppaniviestinnästä. Uutiskirjeen osiosta on alla kuvakopio.



Kuva 2. Osa uutiskirjeestä vahinkovakuutuskompanin myyjille

8.2.1 Uuden palautteidenantotavan käyttö

Yrityksistä huolimatta myyntikumppanit eivät omaksuneet uutta tapaa antaa palautetta. Haastattelin myynnintuen esimiestä vuoden päästä siitä, kun uusi palautepalkki lisättiin Myyntipalvelun etusivulle. Hänen kertomansa mukaan palautteet tulevat edelleenkin vain puhelimitse ja sähköpostitse samalla, kun henkilöt hoitavat muitakin asioita. Palautteita tuli aiemminkin hyvin vähän ja tilanne oli aivan sama myös vuoden päästä muutoksesta. Tämän uuden palautteidenantomahdollisuuden avulla ei onnistuttu saamaan lisää palautteita eikä myöskään kehitysehdotuksia.

8.3 Palautteiden kirjaaminen

On myös tärkeää, että asiakaspalautteen kirjaaminen on mahdollisimman helppoa ja että kaikki kirjaavat saamansa palautteet ylös.

Lähtötilanteessa myynnintuen työntekijät kirjasivat saamansa palautteet ylös yleensä paperilapuille ja palautteet käsiteltiin tiimipalaverissa, joita pidettiin kahden viikon välein. Kiireiset palautteet toimitettiin eteenpäin esimiehelle ja ne käsiteltiin nopeasti. Lähtötilanteen kartoituksen perusteella olisi tarpeellista olla yhteinen paikka, jonne kaikki voisivat kirjata palautteet.

Lähtötilanteen kartoituksen mukaan, joillain osastoilla oli käytössä yhteinen Excel-tiedosto, jonne palautteet kirjattiin. Tiedostoon kirjaaminen oli koettu toimivaksi tavaksi, kun palautemäärät eivät olleet isoja. Myös myynnintuen saamia palautteita ajatellen yhteinen Excel-tiedosto tuntui aluksi helpoimmalta ratkaisuta palautteiden kirjaamiseen, sillä yhteisiä tiedostoja oli ryhmässä jo ennestään käytössä muiden asioiden kirjaamiseen. Yhteisestä tiedostosta palautteet olisivat nopeammin kaikkien ryhmän jäsenten nähtävillä ja varmemmin käsittelyssä palaverissa. Muokkasin palautteita varten Excel-tiedoston, jota voisivat päivittää kaikki myynnintuen työntekijät ja palautteet päättyisivät näin samaan paikkaan.

8.3.1 Palautteiden kirjaaminen puhelunohjausjärjestelmään

Kohdeyrityksen myynnintuessa otettiin toukokuussa 2015 käyttöön uusi puhelunohjausjärjestelmä. Järjestelmän käyttöönotto mahdollisti sen, että palauteet voi kirjata suoraan puhelunohjausjärjestelmään heti puhelun jälkeen. Palautteiden kirjaaminen suoraan puhelunohjausjärjestelmään oli helpompi ja toimivampi tapa, kuin erillinen Excel-tiedosto. Samaa puhelunohjausjärjestelmää ja palautteiden kirjaamistapaa oli käytetty aiemmin jo yrityksen asiakaspalveluosastolla, jota kautta suurin osa yrityksen asiakaspalautteista tulee. Lähtötilanteen kartoituksesta kävi ilmi, että kirjaamistapa oli koettu toimivaksi, joten siitäkin syystä oli hyvä, että sama tapa saatiin käyttöön myös Myynnintuessa. Puhelunohjausjärjestelmässä palaute luokitellaan heti. Eri luokkia ovat kiitos, moite ja kehitysehdotus.

Puhelunohjausjärjestelmän käyttöönotto liittyi yrityksessä meneillään olevaan suurempaan muutokseen ja järjestelmän käyttöönottoa ennen myynnintuen työntekijät koulutettiin käyttämään järjestelmää. Koulutuksen yhteydessä näytettiin myös, miten palautteet saa kirjata puhelun jälkeen. Myynnintuen työntekijät ottivat muutoksen tyytyväisinä vastaan, sillä puhelunohjausjärjestelmä helpotti töiden liikkuvuutta ja myös palautteiden kirjaaminen helpottui.

Puhelunohjausjärjestelmään on niin luontevaa ja helppoa kirjata palaute, joten tämä tapa oli hyvin käytössä vuoden päästä uuden järjestelmän käyttöönotosta. Palautteita tulee myynnintuelle vähän, mutta ne kirjataan tunnollisesti puhelunohjausjärjestelmään. Ryhmässä ymmärretään palautteiden tärkeys, joten kaikki kirjaavat palautteet ylös. Muita kuin puhelimitse tulleita palautteita ei kirjattu samaan järjestelmään. Palautteita tulee vähän, joten niitä ei ole koettu tarpeelliseksi kirjata samaan paikkaan ylös.

8.4 Palautteiden käsittely ja seuranta

Palautteiden käsittely ja seuranta tehostuivat uuden puhelunohjausjärjestelmän myötä. Kun kaikki kirjaavat palautteet heti ja ne kirjataan samaan paikkaan, niin niitä on paljon helpompi ja nopeampi seurata. Kaikki palautteet käsitellään tiimipalaverissa, joka pidetään kahden viikon välein. Kiireisiin palautteisiin reagoidaan heti ja ne käsitellään välittömästi. Tärkeät palautteet laitetaan myös koko osastolle tiedoksi. Kehittämistehtävän tutkimuksen ja suunnittelun aikana palautteita käsiteltiin tiimipalavereissa enemmän, kuin normaalisti ja niiden kirjaamisen tärkeyttä painotettiin.

Useimmat palautteet ovat sellaisia, että niihin voidaan vastata jo suoraan puhelun yhteydessä tai vastaavasti sähköpostilla. Myös nämä palautteet kirjataan ylös ja käsitellään tiimipalaverissa. Kiireiset palautteet, joihin työntekijä ei itse osaa vastata kerrotaan viipymättä esimiehelle. Jos palaute koskee toisen osaston vastuulla olevaa asiaa, niin se välitetään eteenpäin sähköpostitse tai puhelimitse.

8.5 Asiakaspalvelun saamat palautteet

Myyntikumppanit soittavat paljon myös suoraan kohdeyrityksen asiakaspalveluun. Myös näiden puheluiden aikana he voivat antaa palautetta. Aiemmin nämä palautteet lähetettiin kuukausittain myyntiä tukevalle osastolle. Kiireiset palautteet toki nopeammin.

Asiakaspalvelulle oli esitetty toiveita, että palautteet olisivat kaikkien näkyvillä helpommin ja nopeammin. Kuten lähtötilanteen kartoituksessakin tuli ilmi niin, koko yrityksen tasoisesti oli halukkuutta palautteiden parempaan näkyvyyteen. Asia tuli ilmi monessa eri haastattelussa.

Asiakaspalveluosastolla ymmärrettiin asian tärkeys ja palautteiden näkyvyyttä kehitettiin onnistuneesti. Kaikki asiakaspalvelun saamat palautteet tallennetaan Sharepoint-työtilaan, jonne on pääsy myös muilla, kuin asiakaspalveluosaston työntekijöillä. Palautteet ovat paljon helpommin nähtävillä, sillä aiemmin ne toimitettiin eri osastoille Excel-tiedostoina.

8.5.1 Palautteiden laajempi seuranta myyntiä tukevalla osastolla

Kaikkien asiakaspalvelun saamien palautteiden tallentaminen Sharepoint-työtilaan mahdollisti myös muiden, kuin myyntikumppaneiden kautta tulleiden palautteiden seuraamisen. Myös asiakkailta tulee palautteita, jotka liittyvät myyntiä tukevan osaston tehtäviin. Aiemmin asiakaspalveluosastolla oli käyty palautteet läpi ja lähetetty osastoille eteenpäin heitä koskevat palautteet.

Muutoksen jälkeen kaikki palautteet ovat nähtävillä Sharepoint-työtilassa ja osastolla voidaan itse katsoa palautteita laajemmin ja arvioida mikä voisi olla osittain myös osaston työtehtäviin liittyvää. Myyntiä tukevalla osastolla päätettiin, että on tärkeää seurata jollain tasolla kaikkia asiakaspalvelun kirjaamia palautteita. Myynnintuki ryhmästä valittiin henkilö, joka seuraa kaikkia palautteita ja poimii niistä osastolle tärkeät palautteet. Poimitut palautteet käydään läpi kuukausittain palaverissa. Palautteista saadaan ideoita toiminnan kehittämiseen ja lisäksi osaston työntekijöille muodostuu myös parempi kuva, siitä mitä asiakkaat haluavat palveluilta.

9 Loppuarviointi

Tässä luvussa pohdin kehittämistehtävän tavoitteiden saavuttamista sekä mahdollisia kehittämisehdotuksia. Mietin myös omaa oppimistani kehittämistehtävän aikana.

9.1 Kehittämistehtävän tavoitteiden saavuttaminen

Kehittämistehtävän tavoitteena oli saada myyntiä tukevan osaston asiakaspalauteprosessista entistä toimivampi. Muutamia muutoksia prosessiin tehtiin, mutta ei mitään suurta. Palautteidenantomahdollisuuksia monipuolistettiin, mutta palautteita ei uuden tavan kautta alkanut silti tulla. Uudenlainen mahdollisuus antaa palautteita oli suunnattu myyntikump-paneille, joten olisi varmaankin ollut tarpeellista haastatella muutamaa myyjää ennen, kuin suunniteltiin uusi palautepalkki Myyntipalveluun. Haastatteluissa olisi voinut tulla ilmi, että Myyntipalvelun kautta ei välttämättä ole tarvetta antaa palautetta, vaan sähköposti ja puhelin ovat ihan toimivia.

Palautteiden määrä on kyseisellä osastolla hyvin maltillinen ja siihen ei tullut muutosta. Palautteiden kirjaaminen helpottui projektin aikana uuden puhelunohjausjärjestelmän ansiosta. Järjestelmän käyttöönotto ei suoranaisesti liittynyt opinnäytetyöhön, mutta kehittämistehtävässä oli haastateltu osastoa, jolla sama puhelunohjausjärjestelmä oli jo käytössä. Haastattelun perusteella tiedettiin, että palautteet kannattaa jatkossa kirjata suoraan uuteen järjestelmään, sillä toisella osastolla tapa oli koettu helpoksi ja toimivaksi.

Osastolla oli kehittämistehtävän aikana enemmän puhetta asiakaspalautteista ja niiden tärkeyttä tuotiin esille kehittämis- ja suunnittelupalavereissa. Osaston henkilöstölle tuli kehittämistehtävän aikana lisää ymmärrystä asiakaspalautteiden sekä niiden käsittelyn tärkeydestä. Osastolla ryhdyttiin myös seuraamaan koko talontasoisia palautteita, kun siihen tarjoutui mahdollisuus.

Asiakaspalauteprosessista tuli toimivampi kehittämistehtävän aikana, joten tavoite saavutettiin. Muutokset olivat pieniä, mutta niistäkin oli apua asiakaspalauteprosessin toimivuutta ajatellen. Suuri asia oli silti, että nyt osaston henkilöstö osaa arvostaa palautteita eri tavalla, kuin aiemmin. Tämä tapahtui osittain sen ansiosta, että kehittämistehtävän aikana palautteet olivat enemmän esillä.

9.2 Kehittämisehdotukset jatkoa ajatellen

Palautteiden käsittely toimii osastolla hyvin, mutta myös sähköpostitse tulevat palautteet olisi hyvä saada jatkossa tallennettua samaan paikkaan, kuin puhelimitse vastaanotetut palautteet. Palautteita olisi paljon helpompi tarkastella jälkikäteen, kun ne olisi kerättyinä yhteen paikkaan.

Palautteiden käsittelystä olisi tärkeä laatia myös uudet kirjalliset ohjeet. Palautteiden käsittelyprosessi on osastolla tiedossa, mutta uusien työntekijöiden perehdytyksessä kirjalliset ohjeet olisivat tarpeen.

Myyntikumppaneilta olisi myös hyvä selvittää kyselyn avulla, mikä olisi heidän mielestään helppo ja toimiva tapa antaa palautteita. Nyt palautemäärät ovat hyvin maltillisia ja voi olla, että toimivalla tavalla palautteita ja samalla kehittämisehdotuksia saataisiin enemmänkin. Palautteiden määrää ei varsinaisesti ole tarvetta kasvattaa, mutta olisi hyvä saada tietoa mahdollisimman pian, jos jokin asia ei tue myyntiä. Myyntikumppanit hoitavat myös paljon kohdeyrityksen asiakkaiden vakuutusasioita ja saavat kohdeyritystä koskevia palautteita asiakkailta. Myös näitä palautteita saataisiin paremmin tietoon toimivan palautteenantotavan avulla.

9.3 Oma oppiminen kehittämistehtävän aikana

Omalla kohdallani kehittämistehtävän teko kesti pitkään, sillä pidin välissä vuoden perhevapaan, enkä keskittynyt silloin opinnäytetyön tekoon. Ennen perhevapaalle jäämistä, ehdin kuitenkin tehdä muutoksia palauteprosessiin ja vuoden päästä tutkin haastattelun avulla, miten muutokset olivat vaikuttaneet. Jos olisin ollut mukana työelämässä myös vapaavuoden aikana, niin olisin suunnitellut pieniä muutoksia prosessiin silloinkin. Nyt minulle tuli vuoden päästä yllätyksenä, että uutta tapaa antaa palautetta ei oltu käytetty.

Kehittämistehtävän aikana huomasin, että on paljon helpompi suunnitella ja kehittää joka päiväistä toimintaa, kun siihen osallistuu itse. Kotoa käsin on vaikeampi miettiä, miten jokin asia toimisi paremmin töissä.

Aluksi ryhdyin tekemään kehittämistehtävää ajatellen, että kehittämisosuus olisi laajempi, kuin yhden osaston asiakaspalauteprosessin kehittäminen. Nopeasti kuitenkin huomasin, että sellaista tehtävää minun olisi melko mahdotonta toteuttaa ilman, että työ olisi ollut todella rönsyilevä. Kehittämistehtävän aiheeseen liittyvän kyselytutkimuksen tein ennen tarkkaa rajausta, joten sitä ei voinut hyödyntää lopullisessa työssä. Jos aloittaisin uuden

kehittämistehtävän nyt, niin rajaisin työni tarkasti jo heti aluksi, niin sen saisi tehtyä tehokkaammin valmiiksi.

Kehittämistehtävän venymistä ajallisesti olisi ollut hyvä välttää, sillä yritysmaailmassa tapahtuu muutoksia nopealla tahdilla. Oman kehittämistehtäväni aikana tapahtui organisatiomuutoksia ja alkuperäinen opinnäytetyönohjaajani lähti yrityksestä. Onneksi kuitenkin sain uuden ohjaajan ja työn rajauksen kannalta uusi ohjaaja oli sopivampi ohjaamaan kehittämistehtävääni. Myös vahinkovakuutuskumppanilla oli suuria muutoksia meneillään opinnäytetyöni aikoihin, joten siinä voi olla osasy, että uusi tapa antaa palautetta jäi vaille käyttöä.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. WS Bookwell Oy. Juva.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Infor. Suomen Graafiset Palvelut Oy. Kuopio.

Alhonsuo, S. Nisén A. Nousiainen, S. Pellikka, T. & Sundberg, S. 2012. Finanssitoiminnan käsikirja. Finva. Bookwell Oy. Jyväskylä.

Eläketurvakeskus 2016a. Eläkejärjestelmän hallinto ja valvonta. Luettavissa: <http://www.etk.fi/elakejarjestelmat/suomi/elakejarjestelman-hallinto-ja-valvonta/> Luettu 28.12.2016.

Eläketurvakeskus 2016b. Työeläkejärjestelmä kuvina. Luettavissa: <http://www.etk.fi/tietoa-etk-sta/kuvapankki/tyoelakejarjestelma-kuvina/>. Luettu 29.12.2016.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo Oy. Saarijärven Offset Oy. Saarijärvi.

Fisher, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum Media Oy. Helsinki.

Gerdt, B & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Talentum Media Oy. Lietua.

Heikkilä K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Helin K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja. Juvenes Print. Jyväskylä.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Julkaisuja. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Jyväskylä.

Kankkunen, P. & Österlund, P. 2012. Tykkäämistalous. Sanoma Pro. Helsinki.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2014. Principles of Marketing. Global Edition. Kendallville. United States of America.

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Talentum. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum. Karisto Oy. Helsinki.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä Kokemusbisnekseen. Talentum. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International MetHelp Ky. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. WSOYpro

Ponteva K. 2010. Onnistu muutoksessa. WS Bookwell Oy. Juva.

Rope, T. Suuri Markkinointikirja. 2000. Kauppakaari. Otavan Kirjapaino Oy. Helsinki.

Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Hansaprint Oy. Espoo.

Spiik K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Dark Oy. Vantaa.

Skyttä A. 2000. Tiimitys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Yritystaito.

TELA 2016. Työeläkealan toimijat. Luettavissa: http://www.tela.fi/alan_toimijat. Luettu 28.12.2016.

TELA 2016. Työeläkejärjestelmän perusteet. Luettavissa: http://www.tela.fi/jarjestelman_perusteet. Luettu 29.12.2016

TELA 2016. Työeläkkeiden rahoitus. Luettavissa: http://www.tela.fi/tyoelakkeiden_rahointus. Luettu 29.12.2016.

TELA 2016. Kilpailu työeläkealalla. Luettavissa: <http://www.tela.fi/kilpailu>. Luettu 29.12.2016.

Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Finva. Bookwell Oy. Jyväskylä.

Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2012. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Finva. Bookwell Oy. Jyväskylä.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Kauppakamari. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Liitteet

Liite 1. Asiakaspalauteprosessin lähtötilanteen kartoitus haastattelulomake

Kysymykset koskevat spontaania palautetta.

Huomioon otetaan sekä myönteinen, että kielteinen palaute ja kehitysehdotukset:

Miten paljon organisaatioonne tulee palautetta asiakkailta tai muilta sidosryhmiltä?

- esim. kuinka monta yksittäistä palautetta kuukauden/ vuosineljänneksen aikana?
- Minkälaisista asioista palautetta tulee?
- Mitä kanavaa pitkin palautetta tulee? (Puhelin, verkko, kohtaamiset)

Miten organisaatiossanne käsitellään suoraan asiakkaalta saatavaa palautetta?

- Kuvaile ja kerro miten palautteita käsitellään.
- Miten luokittelette palautteet?
- Mihin kirjaatte palautteet?

Miten palautteen käsittely on ohjeistettu organisaatiossanne?

- Onko teillä olemassa kirjalliset ohjeet palautteiden käsittelylle?
- Miten on varmistettu, että ohjeet ovat kaikkien tiedossa ja niiden mukaisesti toimitaan?

Miten menettelette, jos palaute koskee asiaa, joka ei ole teidän organisaationne vastuulla?

- Miten löydetään taho kenelle palaute kuuluu?
- Miten huolehditaan, että palaute menee eteenpäin?
- Miten palautteet toimitetaan niistä vastaaville henkilöille/osastoille?

Miten palauteprosessia ja sen toimintaa seurataan?

- Tilastoja, tunnuslukuja, yhteenvetoja, palvelupoikkeamat?

Kuinka hyvin palautteita on mielestäsi onnistuttu käyttämään hyväksi kehittämissätyössä?

- Voitko kertoa jonkin hyvän esimerkin onnistuneesta palautteiden hyödyntämisestä?

Miten voisimme entistä paremmin hyödyntää asiakkaiden ja sidosryhmien meille antamaan spontaania palautetta?

Miten käsitellään kyselyissä tulleet avoimet palautteet?