



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Asiakaskokemuksen kehittämistä tukeva asiakaspalautejärjestelmä julkisen sektorin organisaatioissa

Salovaara, Anu

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakaskokemuksen kehittämistä tukeva asiakaspalautejärjestelmä julkisen sektorin organisaatiossa

Anu Salovaara
Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta (YAMK)
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Anu Salovaara

Asiakaskokemuksen kehittämistä tukeva asiakaspalautejärjestelmä julkisen sektorin organisaatiossa

Vuosi

2017

Sivumäärä

90

Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä julkisen sektorin organisaatioiden valmiuksia asiakaskokemuksen kehittämiseen asiakaspalautteen avulla. Opinnäytetyössä kehitettiin julkiselle organisaatiolle asiakaspalautejärjestelmä, joka tukee sekä yhteiskehittämistä asiakkaan kanssa että asiakaskokemuksen kehittämistä.

Useassa julkisessa organisaatiossa asiakaslähtöisyys on keskeisessä asemassa strategiassa. Keräämällä asiakaspalautetta systemaattisesti asiakaskohtaamisista ja kehittämällä asiakaskokemusta, voidaan saavuttaa parempaa asiakastytyväisyyttä kuin perinteisillä asiakastytyväisyyskyselyillä. Parhaimmillaan asiakaspalautteet voivat parantaa asiakaskokemusta ja osallistaa asiakkaan yhteiskehittämiseen.

Opinnäytetyön viitekehyksessä käsiteltiin asiakaspalautejärjestelmää, asiakaspalautesykliä, yhteiskehittämistä ja asiakaskokemusta. Lisäksi työn alussa esiteltiin älykkään julkisen organisaation määritelmä. Kehittämistehtävän pohjana käytettiin viitekehyksessä esiteltyä asiakaspalautesykliä, jossa tuotetaan asiakaskokemustietoa, muun muassa asiakaskokemus- ja asiakastytyväisyysmittareiden avulla.

Opinnäytetyö eteni toimintatutkimuksen sykleissä niin, että esivaiheessa selvitettiin teema- haastatteluilla kohdeorganisaation lähtötilanne ja tutkittiin parhaita käytänteitä asiakaspalautejärjestelmän ja asiakaskokemuksen kehittämiseen benchmarkingin avulla. Benchmarkingistä ja teoriasta saatiin asiakaspalautejärjestelmälle tavoitetila, jota käytettiin pohjana ideointivaiheen aivoriihessä. Aivoriihessä keskeisenä menetelmänä oli tulevaisuudentutkimuksen backcasting-menetelmä. Syklin suunnitteluvaiheessa kehitettiin edeltävien syklien tuloksena asiakaspalautejärjestelmä, jota kohdeorganisaatio vielä arvioi.

Kehittämisprosessi kuvataan vaihe vaiheelta, joten julkiset organisaatiot voivat hyödyntää tuloksena syntyneitä toimintamallia asiakaspalautejärjestelmän kehittämiseen. Kehittämistehtävä osoitti, että osallistamalla työntekijät mukaan kehittämiseen voidaan kehittää parempi asiakaspalautejärjestelmä, koska työntekijät tietävät asiakaspalautteen keräämisen haasteet ja tuntevat toimintaympäristön asiakasrajapinnassa.

Opinnäytetyössä ei voida tyhjentävästi todeta asiakaspalautesyklin hyötyä kustannuksiin nähden, esimerkiksi takaisinsoittojen ja asiakkaan informoimisen osalta. Seuraavassa vaiheessa toteutettavassa pilotoinnissa on suositeltavaa selvittää saatavaa hyötyä kustannuksiin nähden.

Asiasanat: asiakaspalautejärjestelmä, asiakaspalaute, asiakaskokemus, julkinen organisaatio, yhteiskehittäminen

Anu Salovaara

Customer Feedback System Supporting the Development of Customer Experience in a Public Sector organisation

Year	2017	Pages	90
------	------	-------	----

The primary purpose of the thesis is to strengthen the capabilities of public sector's organisations to develop customer experience with customer feedback. The aim of this thesis was to develop for one public sector's organisation a customer feedback system, which supports co-creation with the customer as well as the development of customer experience.

Customer centricity is in the core of the strategy in many public sector's organisations. It is common that customer feedback is collected once a year long after the customer encounter. By collecting customer feedback systematically from customer touchpoints and improving customer experience, it is possible to gain better customer satisfaction than with traditional customer satisfaction surveys.

The theoretical section focuses on the concepts of customer feedback system, customer feedback cycle, co-creation and customer experience. In addition, the concept of smart public organisation is shortly introduced. The customer feedback system is developed according to customer feedback cycle, which collects information based on measurements of customer experience and customer satisfaction.

The research proceeded in active research cycles. First, the starting point of the organisation was researched with theme interviews. Also, in benchmarking the best practises in the field of development of customer feedback system and improving customer experience was studied. The next cycle of the research was ideation. Theory and the results of benchmarking were set as a goal in an ideation workshop, where a future research method, backcasting was used. In the last phase, the public organisation evaluated the developed customer feedback system.

As a result of this thesis a customer feedback system was developed. The development process was represented step-by-step in a way, so that it can be used by other public sector organisation to develop system supporting development of customer experience and co-creation. In conclusion, this thesis indicates that engaging the organisation and the employees to the development process it is possible to develop better customer feedback system.

However, in this research it could not be shown comprehensively what are the benefits of the customer feedback cycle compared to the costs, among others call backs to customer and informing customer of the improvements. It is recommended that the benefit evaluation and cost analysis is conducted in the next phase, which is piloting.

Keywords: customer feedback system, customer experience, public sector organisation, co-creation

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja kehittämistehtävä.....	8
1.2	Kehittämistehtävää tukeva tutkimus.....	8
1.3	Opinnäytetyön eteneminen.....	9
2	Teoreettinen viitekehys.....	9
2.1	Asiakaspalautejärjestelmä.....	9
2.1.1	Asiakaspalaute.....	10
2.1.2	Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys.....	11
2.1.3	Tiedon johtaminen ja asiakaspalautesykli.....	12
2.2	Yhteiskehittäminen.....	18
2.3	Asiakaskokemus.....	21
2.3.1	Asiakaskohtaaminen.....	23
2.3.2	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	24
2.3.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	27
3	Tutkimusprosessi.....	34
3.1	Kehittämiskohde.....	34
3.2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmän esittely.....	36
3.3	Esivaihe lähtötilanne: Teemahaastattelut ja palvelun blueprint.....	39
3.3.1	Teemahaastatteluiden aineistonkeruu.....	40
3.3.2	Teemahaastatteluiden tulokset.....	42
3.3.3	Palveluiden blueprint.....	46
3.4	Esivaihe tavoitetila: benchmarking.....	48
3.4.1	Benchmarking aineistonkeruu.....	50
3.4.2	Benchmarking-tulokset.....	50
3.5	Ideointivaihe: Aivoriihi.....	57
3.5.1	Aivoriihen aineistonkeruu.....	58
3.5.2	Aivoriihen tulokset.....	61
3.6	Lopputulos: Asiakaskokemusta tukeva asiakaspalautejärjestelmä.....	64
3.7	Kohdeorganisaation arvio asiakaspalautejärjestelmästä.....	72
4	Arviointi.....	74
4.1	Tutkielman eettisyys ja luotettavuus.....	74
4.2	Opinnäytetyön arviointi ja hyödynnettävyys.....	76
	Lähteet.....	80
	Kuviot ja kuvat.....	86
	Taulukot.....	87
	Liitteet.....	88

1 Johdanto

Monessa julkisen sektorin organisaatiossa on asetettu asiakastyytyväisyys yhdeksi organisaation tavoitteista. Asiakastyytyväisyyttä saatetaan mitata kyselyillä, jotka ovat pitkiä ja lähetetään pitkän ajan kuluttua asiakaskohtaamisen jälkeen. Jälkikäteen tehtävät asiakastyytyväisyyskyselyt kertovat kuitenkin vain menneisyydestä. Lisäksi kyselyiden luotettavuus perustuu asiakkaan muistikuvaan kaukaisuudessa olleesta palvelutapahtumasta. Asiakkaalta saatetaan kysyä, minkä arvosanan hän antaa organisaation suoriutumiselle. Jos asiakas antaa arvoksi neljä viidestä, miten organisaation tulisi kehittää toimintojaan? Eikö riitä, että julkinen organisaatio palvelee asiakasta hyvin, jopa arvosanan neljä arvoisesti?

Sydänmaanlakka (2015, 9 - 12, 66) on todennut, että maailma on globalisaation ja digitalisaation myötä pysyvästi muuttunut. Alves (2012) täydentää, että kansalaisten odotukset julkisten palveluiden saavutettavuuden ja joustavuuden suhteen ovat kasvaneet. Maailmanlaajuinen ilmiö tarkoittaa, että julkiset hallinnot ovat paineen alla joutuneet uudistamaan hallinnollisia rakenteita, sekä uudelleen järjestelemään prosesseja erilaisten innovaatioiden avulla.

Voidaankin sanoa, että asiakkaan aikakausi on alkanut. Kansalaisilla tulee olemaan isompi rooli tulevaisuuden asiakaslähtöisessä ja oppivassa julkisessa organisaatiossa, jota kutsutaan älykkääksi julkiseksi organisaatioksi. Asiakaslähtöisyys on palvelun katsomista asiakkaan tarpeista lähtien. Asiakaslähtöisessä organisaatiossa asiakas otetaan mukaan palvelun suunnitteluun ja kehittämiseen (Sydänmaanlakka 2015, 66 - 68, Virtanen ym. 2014 143 - 156). Lisäksi organisaatio tulee tuntea asiakkaiden käyttötottumukset ja pyrkiä syvälliseen asiakasymmärrykseen (Virtanen ym. 2014, 143 - 156).

Älykäs julkinen organisaatio kykenee uusiutumaan jatkuvasti. Tämä tarkoittaa, että organisaatio luo tietoa, jonka pohjalta syntyneen ymmärryksen avulla se pystyy ennakoimaan muutoksia ja oppimaan nopeasti. Organisaatiolle on tyypillistä systemaattinen osaamisen kehittäminen. (Sydänmaanlakka 2007, 218 - 220; Sydänmaanlakka 2015, 19 - 38; Virtanen ym. 2014, 96 - 105.) Innovaatioiden tavoitteena on, että palvelut vastaisivat paremmin asiakkaiden tarpeita (Alves 2012). Salgen ja Veran tutkimus (2012) osoitti, että julkisen organisaation asiakaslähtöisyyden ja organisaation oppimisen ollessa korkealla tasolla, innovatiivinen toiminta johtaa korkeampaan palvelun laatuun julkisessa organisaatiossa. Innovatiivisella toiminnalla tarkoitettiin uusien tuotteiden, palveluiden tai prosessien luomista. Organisaatio voi hyötyä innovatiivisesta toiminnasta myös vahvistamalla organisaation kykyä oppia uudesta ulkopuolisesta tiedosta.

Asiakkaan aikakausi nostaa asiakaskokemuksen keskiöön. Asiakaskokemus vaatii organisaatiolta kykyä luoda asiakkaalle arvokas kokemus. (Löytänä & Korhikoski 2014, 16.) Meyer ja

Schwager esittivät jo vuonna 2007, että mittaamalla asiakastyytyväisyyttä ei voida tietää, miten saavutetaan asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyys on ainoastaan sarja asiakaskokemuksia. Tai toisin esitettynä se on tulos, joka syntyy, kun positiivisista asiakaskokemuksista vähennetään negatiiviset. Tyytyväisyys saavutetaan, kun aukko asiakkaan odotusten ja syntyneen kokemuksen välillä täyttyy.

Johnstonin ja Kongin (2011) tutkimus osoitti, että asiakaskokemuksen parantaminen hyödyttää organisaatiota vähentyneinä kustannuksina ja tehokkuutena. Langergaardin (2011, 205 - 210) mukaan uusi julkinen hallinta (*New Public Management*) soveltaa yksityisen sektorin toimintatapoja julkiselle sektorille. Alves (2012) määrittää julkisen sektorin organisaatio eroavan yksityisestä toimintaympäristöltään, organisaatorakenteeltaan, tavoitteiltaan, suoriutumisen arvioinniltaan, sekä asiakkailtaan. Lisäksi palvelujen hinnoittelu on erilaista, koska tyydyttävästi kansalaiset maksavat palveluista verojen kautta. Uuden julkisen hallinnan tavoitteena on tehokkuus, suorituskyky ja asiakkaiden tarpeisiin perustuvien innovaatioiden korostaminen

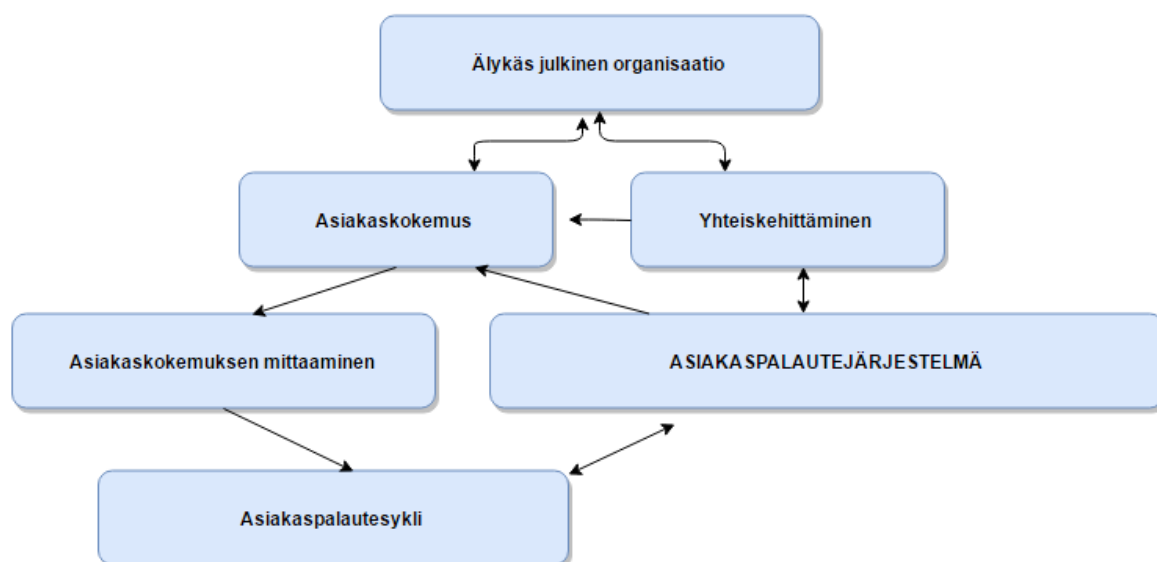
Asiakaspalautteilla voidaan parhaimmillaan osallistaa asiakkaita yhteiskehittämiseen, sekä parantaa asiakaskokemusta. Asiakaspalauttejärjestelmän avulla voidaan tuottaa asiakaskokemustietoa kehittämisen tueksi. Fundin ja Bergmanin (2003) tutkimus osoitti, että ilman systemaattista asiakaspalauttejärjestelmää asiakaspalautteen siirtäminen tuotekehitykseen, voi riippua työntekijän henkilökohtaisesta verkostosta. Tutkimuksessa mukana olleissa ruotsalaisissa teollisuusyrityksissä tuotekehityksestä vastaavat henkilöt olivat vuorovaikutuksessa asiakaspalveluhenkilön kanssa, esimerkiksi puolivuositaisissa yhteisissä kokouksissa. Tuloksista selvisi, että työntekijän tarvitessa apua asian käsittelemiseen, asiaa käsiteltiin henkilökohtaisesti kokouksissa, puhelimitse tai muilla vuorovaikutusvälineillä.

Tässä opinnäytetyössä asiakaspalauttejärjestelmä kehitetään yhteiskehittämisen ja asiakaskokemuksen näkökulmasta. Työssä puhutaan asiakaskokemuksesta, vaikka yhtä hyvin voitaisiin puhua palvelukokemuksesta. Jaakkolan, Helkkulan ja Aarikka-Stenroosin (2015) mukaan palvelukokemuksen ja asiakaskokemuksen välillä on joitakin eroja, kuten palvelun kontekstissa on enemmän vuorovaikutusta palveluntarjoajien ja asiakkaiden välillä. Kasvokkain tapahtuvassa asiakaskohtamisessa asiakkaat tuntevat olevansa aktiivisessa roolissa.

Kuviossa 1 on kuvattu teoreettinen viitekehys. Älykkäälle julkiselle organisaatiolle on tärkeää, että se sekä osallistaa asiakkaita kehittämiseen että keskittyy asiakaskokemukseen. Asiakaskokemukselle ja yhteiskehittämislle on yhteistä pyrkimys dialogiin ja vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa, asiakkaan osallistuminen ja asiakkaan äänen kuunteleminen. Edvardsson ja Tronvoll (2013) esittävät, että ymmärtääkseen asiakaskokemusta ja palveluinnovaatioita, tulee ensin ymmärtää palveluiden yhteiskehittämistä. Myös Klaus ja Maklan (2012) toteavat,

että yhteiskehittäminen tarkastelee asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti sisältäen kaikki asiakaskohtaamiset. Toisaalta yhteiskehittämisen näkökulmasta jää puuttumaan asiakaskokemuksen sosiaalinen yhteys, vertaisryhmän vuorovaikutus. Frown ja Paynen (2007) mukaan yhteiskehittämisen avulla voidaan kehittää prosesseja, jotka tukevat asiakaskokemusta.

Jaakkolan ym. (2015) mukaan asiakaskokemus ei aina synny yhteiskehittämällä. Asiakaskokemusta ja yhteiskehittämistä ei tulisi yhdistää, ”kokemuksen yhteiskehittämiseksi” (*experience co-reation*). Kun asiakkaan prosessi on vuorovaikutteinen, yhteistyöhön perustuva ja dialoginen, voidaan asiakaskokemuksen sanoa syntyneen yhteiskehittämisen tuloksena. Kokemus syntyy, koska palveluntarjoaja vaikuttaa kokemukseen tarjoamalla resurssit asiakkaalle ja panostamalla asiakaskokemukseen.



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja kehittämistehtävä

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa julkisen sektorin organisaatioille nykyistä paremmat valmiudet asiakaskokemuksen kehittämiseen asiakaspalautteen avulla. Opinnäytetyössä kuvataan asiakaspalautejärjestelmän kehittämisen prosessi vaiheittain niin, että prosessikuvaus on myös muiden julkisten organisaatioiden hyödynnettävissä, sekä syvennetään kohdeorganisaation asiakaspalautteeseen, ja sen kehittämistä tukeviin mahdollisuuksiin liittyvää ymmärrystä ja osaamista.

1.2 Kehittämistehtävää tukeva tutkimus

Kehittämistehtävän tueksi opinnäytetyössä selvitetään kohdeorganisaatiosta seuraavat asiat:

- Miten asiakaspalautejärjestelmä voi osallistaa asiakkaita yhteiskehittämiseen?
- Mitä asiakaspalautteita on asiakaskokemuksen näkökulmasta?
- Miten julkinen organisaatio voi hyödyntää paremmin asiakaspalautteita toiminnan kehittämässä, ja miten asiakaspalautetta voidaan kerätä systemaattisesti asiakasrajapinnasta?

1.3 Opinnäytetyön eteneminen

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsitellään seuraavassa luvussa (2). Viitekehyksessä määritellään, mitä tässä työssä tarkoitetaan asiakaspalautejärjestelmällä, yhteiskehittämällä ja asiakaskokemuksella.

Asiakaspalautteiden avulla voidaan kehittää toimintoja ja edistää organisaation oppimista, mutta tämä edellyttää, että tietoa johdetaan. Asiakaspalautejärjestelmän alaluvussa esitellään asiakaspalautesykli, jonka tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta. Asiakaspalautesykli sisältää muun muassa asiakaspalautteen keräämisen systemaattisesti, toimintojen kehittämisen ja rakenteellisten muutosten tekemisen, sekä tiedottamisen. Tässä työssä keskeiseen asemaan asiakaspalautesyklin lisäksi nousee asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyvät mittarit, jotka käsitellään asiakaskokemuksen alaluvussa.

Luvun kolme empiirisessä osuudessa esitellään ensin kehittämisenkohde. Tämän jälkeen perustellaan tutkimusote, sekä avataan kehittämisen prosessia ja käytettyjä menetelmiä. Kehittämisen prosessi etenee toimintatutkimukselle tyypillisissä sykleissä, joiden tuloksena syntyy kohdeorganisaatiolle kehitetty asiakaspalautejärjestelmä. Empiirisen osuuden päättää luku, jossa kohdeorganisaatio arvioi kehitettyä asiakaspalautejärjestelmää.

Työn lopussa luvussa neljä arvioidaan syntynyttä asiakaspalautejärjestelmää kohdeorganisaation lähtötilannetta, ja tutkimuskysymyksiä vasten. Lisäksi luvussa käsitellään opinnäytetyön eettisyyskysymyksiä ja luotettavuutta. Opinnäytetyö päättyy kohdeorganisaatiolle esitettäviin kehitysehdotuksiin, sekä arvioon toimintamallin hyödynnettävyydestä muissa julkisissa organisaatioissa.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Asiakaspalautejärjestelmä

Asiakaspalautteesta voidaan saada kokonaiskuva ja saavuttaa asiakasymmärrystä kehittämisen tueksi, kun asiakaspalautekanavat ja palautteen käsittely on määritelty (Arantola & Simola 2009, 27). Hsieh ja Yuan (2010) toteavat tutkimuksessaan, että asiakaspalautejärjestelmällä tuotetaan arvokasta tietoa siitä, miten asiakkaat ovat kokeneet saamansa palvelun suhteessa odotuksiinsa. Myös asiakkaiden odotusten tietäminen on tärkeää, koska asiakkaat arvioivat

palvelun laatua odotuksia vasten. Zeithamlin, Bitnerin ja Gremlerin (2009, 75) mukaan asiakkaiden odotukset ovat asiakkaiden uskomuksia siitä, minkälainen asiakaskokemus on.

Westcottin (2006) mukaan organisaation tulee kehittää prosessi, jossa aktiivisesti kuunnellaan asiakkaan ääntä. Asiakastiedon perusteella tallennetaan, analysoidaan, jaetaan ja suunnitellaan toimenpiteitä. Tärkeää on myös kouluttaa työntekijät kuuntelemaan asiakkaan ääntä. Prosessissa tulee mitata sekä asiakastytyväisyyttä että asiakaskohtaamisia.

Asiakastietoa on sekä yksittäistä asiakasta koskeva yksilöity tieto että asiakkaita yleisimmin koskeva yksilöimätön tieto. Jotta johto voi tehdä laadukkaampia päätöksiä, tulee asiakastiedon koskea sekä nykyisiä että tulevia asiakkaita. (Arantola 2006, 52.) Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen, ja Suokas (2011, 41) mukaan asiakastiedon kerääminen itsessään ei riitä asiakasymmärryksen syntymiseen. Tietoa on tätä ennen analysoitava ja hyödynnettävä, jotta syntyy asiakasymmärrystä.

Payne (2012, 35) väittää, että organisaation tulee kerätä asiakastietoa kaikista yhteyskanavista, koska näin saadaan kuva koko asiakaskokemuksesta. Polaine, Lovlie & Reason (2013, 161) esittävät syyksi, että jotkut kanavat asettavat odotukset liian korkeiksi, kun taas toiset laskevat ja eivät pysy muiden kanavien odotusten tasolla.

Tehokkaan asiakaspalauttejärjestelmän myötä organisaatio voi nähdä etukäteen muutokset toimintaympäristössä ja muokata omia toimintojaan vastaamaan muutoksiin. Toimiva asiakaspalauttejärjestelmä edellyttää kommunikointitaitoja ja kanavia, sekä yksilö että organisaatio-tasolla. Asiakaspalautteita voi tulla satunnaisesti organisaation sisältä ja asiakkailta, mutta organisaation on taattava systemaattinen tapa saada asiakaspalautetta. (Kärnä ym. 2005.)

2.1.1 Asiakaspalaute

Asiakaspalautteet voidaan jakaa suoraan asiakkailta tuleviin ja organisaatiolähtöisiin asiakaspalautteisiin. Organisaatiot saavat suoraa asiakaspalautetta useista eri kanavista. (Kärnä & Junnonen 2005.) Asiakaspalautteiden avulla organisaatiot saavat tietoa asiakkailta heidän tuotteeseen tai palveluun liittyvistä kokemuksista. Asiakkailta spontaanisti, ilman erillistä pyyntöä tulevissa asiakaspalautteissa, asiakkaat tuovat esiin ideoita, tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. Pyydettyssä palautteessa yrityksen aloitteesta asiakkailta pyydetään palautteita tuotteista tai palveluista. Asiakaspalautteet mahdollistavat asiakkaiden sitouttamisen ja edistävät asiakasuskollisuutta. (Bone, Lemon, Voorhees, Liljenquist, Fombelle, Detienne & Money 2017.) Arantola ym. (2009, 27) toteavat, että asiakaspalaute voi olla reklamaatio, kehitysehdotus tai kiitos.

Celuch, Robinson ja Walsh (2015) esittävät, että palautteisiin liittyvät tutkimukset ovat keskittyneet enemmän asiakastytyttömyyteen kuin asiakaspalautteisiin. Asiakaspalautteet voivat negatiivisten palautteiden lisäksi olla positiivisen tiedon, uusien ideoiden, ajatusten ja ehdotusten jakamista. Tutkimuksen tuloksista selviää, että keräämällä positiivista palautetta ja asiakkaan saadessa hyötyä palautteesta, johtaa se asiakkaan korkeampaan osallisuuteen ja hän antaa todennäköisemmin palautetta.

Fabijan, Olsson, ja Bosch (2015) katsovat, että asiakaspalautteet voidaan kerätä aktiivisessa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa käyttäen tekniikoita, kuten asiakashaastattelut, asiakaskyselyt ja asiakaskartoitukset. Arantolan (2006, 67-68) mukaan asiakastietoa voidaan kerätä asiakaspalvelussa niin, että kerätään tietoa asiakkaan käyttäytymisestä tai asiakasta pyydetään vastaamaan kyselyyn. Asiakaspalvelussa syntyy myös paljon hiljaista tietoa, ja aina asiakaspalautetta ei edes tunnista muodolliseksi palautteeksi. Asiakaspalveluhenkilölle tieto on epäjärjestelmällistä, mutta tietoa voidaan kerätä systemaattisesti ja muodostaa siitä yhteistä.

Kärnä ym. (2005) huomauttavat, että palautteen avulla organisaatiot voivat huomata kehittämiskohteita ja kehittää omaa suoritumistaan. Lisäksi palaute on väline jakaa kokemustietoa ja parempia käytäntöjä. Tällä tavalla se toimii osana tiedon johtamista ja oppimista.

Fabijan, Olsson ja Bosch (2015) huomasivat tutkimuksessaan, että asiakaspalautteen keräämisessä sosiaaliset verkostot ovat nouseva trendi. Sosiaalisen verkoston alustoja, kuten Twitter, Instagram ja Facebook, käytetään kasvavassa määrin asiakasymmärryksen saavuttamiseksi. Alustojen avulla yritykset voivat kerätä sekä kvalitatiivista palautetta asiakkaiden tuotekokemuksista että kvantitatiivista tietoa. Näitä tietoja voidaan käyttää tuotteiden parantamiseen, virheiden havaitsemiseen, kehittämispäätösten ja korjaavien toimenpiteiden tekemiseen. Sosiaalisten verkostojen lisäksi joukkoistamisen alustat antavat näkökulmaa asiakkaiden mielipiteistä tuotetta kohtaan. Joukkoistamisen avulla saadaan tietoa asiakkaiden odotuksista ja tarpeista.

2.1.2 Palvelun laatu ja asiakastytyttöisyys

Grönroosin (2010, 154) mukaan laatu syntyy asiakkaan kanssa vuorovaikutustilanteessa. Palvelu tai tuote ovat vain osa asiakkaan kokemaa laatua. Parasuraman, Berry ja Zeithaml (1991) ovat määrittäneet, että laatu on asiakkaan odotusten ja koetun palvelun erotus. Asiakkaan odotuksiin vaikuttaa huhupuheet (*word of mouth*), aikaisemmat kokemukset ja henkilökohtaiset tarpeet. Asiakkaan kokemaan laatuun taas vaikuttaa organisaatiolähtöiset tekijät, esimerkiksi aukko palvelun tuottamisen ja asiakkaan saaman tiedon välillä. Grönroosin (2010, 155) mukaan organisaatiolähtöisistä tekijöistä asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat sekä välittömässä asiakaspalvelussa olevat henkilöt että välillisesti taustalla olevat työntekijät.

Fischerin ja Vainion (2014) mukaan organisaation on mahdollista vaikuttaa lopputuloksiin parantamalla toimintojen laatua. Toimimalla laadukkaasti organisaation kannalta merkittävässä asioissa ja hyödyntämällä syntynyttä ymmärrystä, voidaan saada aikaan laadukasta tulosta. Löytänä & Korteso (2011) mukaan laatujohtaminen perustuu siihen, että laatua voidaan jatkuvasti parantaa. Organisaatio kehittää toimintojaan laatujohtamisen keinoin. Ero asiakaskokemuksen johtamiseen on siinä, että laatujohtamisessa asioita tarkastellaan yrityksestä käsin, kun taas asiakaskokemuksen johtamisessa asiakaslähtöisesti.

Asiakastyytyväisyys syntyy, kun organisaation tuotteet tai palvelu ylittävät asiakkaan odotukset. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata, vertaamalla asiakkaan todellista kokemusta asiakkaiden odotuksiin tuotteesta tai palvelusta. (Payne & Frow 2013, 53). Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa asiakkaiden edeltävät ja nykyiset asiakaskohtaukset, sekä tuotteesta ja palvelusta syntyneet kokemukset (Frow & Payne 2007).

Laatua käsitteenä julkisella sektorilla Rowley (1998) on tulkinut niin, että julkiset organisaatiot tekevät epämuodollisia, muodollisia ja psykologisia sopimuksia asiakkaiden kanssa. Sopimukset sisältävät vastavuoroisuutta, olettamuksia ja odotuksia, sekä tuovat suhteen keskiöön. Asiakkailla on tiettyjä odotuksia julkista organisaatiota kohtaan, kuten käsittelyajan ja aukioloaikojen suhteen. Negatiivinen kokemus taas johtaa negatiivisiin tunteisiin. Jotta sopimus olisi tehokas, tulee molempien ymmärtää sopimus. Lisäksi sopimuksen tulee täyttää molempien osapuolten tarpeet.

Maklan ja Klaus (2011) esittävät tutkimuksessaan, että palvelun laadun mittaaminen on useille yrityksille tarpeellista, mutta ei riittävää kertomaan asiakaskokemuksen tilasta. Johnstonin ja Kongin (2011) tutkimuksen mukaan organisaation asiakaskokemukseen panostaminen johti sekä asiakastyytyväisyyteen että paransi organisaatioiden kustannustehokkuutta. Lemke, Clark & Wilson 2010 käsitteellistivät tutkimuksessaan asiakaskokemuksen laadun (*customer experience quality*). Heidän asiakaskokemuksen laadun malli ottaa huomioon palvelun ja tuotteen laadun lisäksi muun muassa viestintäkohtauksen, asiakkaan osallistumisen (kokeuksellinen yhteys), käyttö kohtauksen, suhteen tuloksellisuuden (sitoutuminen, suositteluhaluus), sekä käyttöarvon. Organisaation on tärkeää osata laajentaa laadun näkökulmaa palvelun laadusta, alasta riippuen vertaisryhmän laatuun, asiakassuhteen laatuun, kuin myös asiakkaan käyttöprosesseihin.

2.1.3 Tiedon johtaminen ja asiakaspalautesykli

Sydänmaanlakka (2007, 218) esittää, että älykäs organisaatio käsittelee tietoa monipuolisesti, tieto kulkee ja muokkautuu organisaatiossa jatkuvasti. Tavoitteena on tiedon soveltaminen ja

kehittäminen. Paynen ym. (2008) mukaan tiedon johtaminen on tärkeää, erityisesti monimutkaisissa liiketoiminnoissa. Organisaatioiden tulee perustaa tiedon johtaminen arvon yhdessä luomisen prosessiin eikä tietoteknologiaan. Kärnän ym. (2005) mukaan palautteet voidaan nähdä oppimisen työkaluna. Oikein ajoitettu palaute voi estää ongelman syntymisen tai ainakin nopean reagoinnin ongelmaan.

Sydänmaanlakka (2007, 218 - 219) kuvaa tiedon portaat älykkäässä organisaatiossa niin, että tieto on ymmärrettävä ennen kuin sitä pääsee soveltamaan. Ymmärtävän soveltamisen kautta tieto voi edelleen kehittyä. Arantolan mukaan (2006, 55 - 75) asiakasymmärrystä voidaan tarkastella niin, että ensin tulee tietää, mistä asiakastietoa kerätään, millä työkaluilla ja minkälaisiin tietojärjestelmiin. Tämän jälkeen yksilöidään, mitä asiakastietoa kerätään. Viimeiseksi määritellään, kuka tietoa tulee hyödyntämään. Perinteisesti asiakastieto on johdon saatavilla, mutta asiakastietoa tulee hyödyntää kaikissa toiminnoissa. Sydänmaanlakka (2007, 218 - 219) jatkaa, että älykäs organisaatio varaa riittävästi aikaa tiedon ymmärtämiselle ja pyrkii kehittämisen portaille koko ajan.

Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehittäminen vaatii asiakasymmärrystä, kykyä kehittää toimintoja tämän ymmärryksen perusteella (Arantola ym. 2009, 4), sekä kokeilua ja innovatiivisuutta (Sydänmaanlakka 2007, 218 - 219). Asiakasymmärryksen syntyessä voidaan toimintaa kehittää innovointivaiheessa asiakaskeskeisempään suuntaan. Koska asiakaskokemus on dynaaminen asiakkaiden odotusten muuttuessa kaiken aikaa, täytyy myös organisaation kehittämisen olla jatkuvaa. Suunnitelmallinen toiminnan kehittäminen tarkoittaa, että organisaatiossa innovointi on systematisoitu ja vastuutettu tietyille henkilöille. (Löytänä ym. 2014, 85 - 87.) Kannattavuus taas edellyttää, että kehittäminen on kustannustehokasta. (Arantola ym. 2009, 4).

Löytänen ym. (2014, 81) mukaan asiakaskokemuksen kehittäminen sisältää toiminnan systemaattista kehittämistä ja sisäistä viestintää. Suunnitelmallinen asiakaskokemuksen johtaminen hyödyntää sekä asiakaskohtaamisista saatavaa palautetta tehokkaasti että kehittää asiakaslähtöisesti toimintamalleja. Näiden kahden avulla päästään asetettuihin tavoitteisiin.

Löytänen ym. (2014, 82 - 87) asiakaskeisen toiminnan systemaattisen kehittämisen sykli sisältää viisi osa-aluetta: mittaaminen, välitön analyysi, taktiset korjaukset, rakenteelliset korjaukset ja innovointi. Ensimmäisessä vaiheessa valitaan mittaamisen malli ja oikeat mittarit. Analyysivaiheessa mahdollisimman nopeasti analysoidaan tieto ja suoritetaan korjaavat toimenpiteet. Analyysi ja toimenpiteet tulee tehdä mahdollisimman lähellä asiakasrajapintaa. Yksikkö- ja organisaatiotasolla tulee olla tiedossa kokonaiskuva. Taktisen korjauksen vaiheessa hoidetaan saadut asiakaspalautteet. Esimerkiksi valtuutetaan asiakkaat parhaiten tuntevat työntekijät ratkaisemaan erilaisista odotuksista syntyvät pettymykset ja hoitamaan

asiakaskokemusmittarin mukaan huonon arvosanan antaneiden asiakkaiden arvostelut. Tavoitteena on, että toimintamalleja muutetaan niin, että arvostelua aiheuttaneet tekijät saadaan poistettua mahdollisimman hyvin ja nopeasti. Asiakaskeskeisen toiminnan kehittämisen syklin viimeisessä vaiheessa organisaatio viestii asiakaskokemuksen kehittämisestä niin sisäisesti kuin ulkoisesti, sekä kouluttaa henkilökuntaa.

Van Dooren (2011) esittää, että suorituskyvyn johtamisen kannalta yksi sykli ei riitä vaan tarvitaan tuplasykli (*douple-loop*). Yleensä suorituskyvyn johtamisessa pyritään parantamaan soveltamista. Käytännössä idea on, että pyritään toimimaan paremmin, jotta suorituskyky parane. Tämä on yhden syklin oppimista. Tuplasyklissä eli kahdessa syklissä tapahtuva oppiminen tekee monikerroksellisuuden mahdolliseksi. Tämä tarkoittaa ketterämpiä mittaamismenetelmiä, jotka muokkautuvat muuttuvassa ympäristössä ja suorituskyvyn johtamista lähellä toimintoja.

Kaplanin ja Nortonin (2000) mukaan strateginen oppiminen muuttuvassa ympäristössä on mahdollista tuplasyklin avulla. Toinen sykli tarvitaan, jotta voidaan tarkistaa onnistuuko soveltaminen, kuten ollaan suunniteltu. Tuplasyklin prosessi yhdistää taktisen johtamisen strategiseen johtamiseen. Kaksi palautesykliä mahdollistavat strategian testaamisen ja tarkkailemisen, mittareiden muokkaamisen, sekä strategioiden muokkaamisen muuttuvassa ympäristössä.

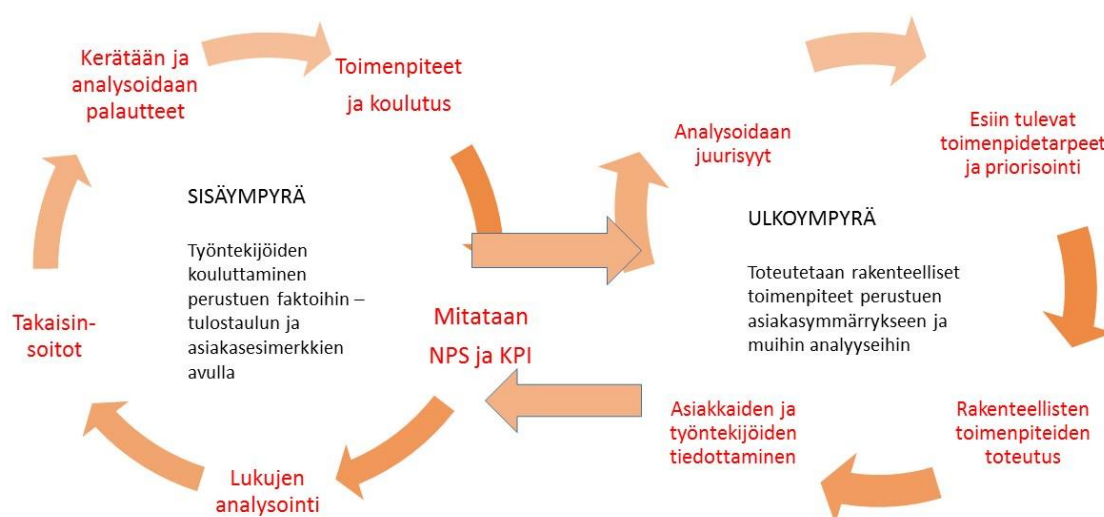
Kaplanin ym. (2000) ensimmäinen sykli on strategisen soveltamisen sykli, jossa paino siirtyy toimintaan painottuvista yksiköiden siiloista koko organisaation laajuiseen strategiseen suorituskyvyn johtamiseen. Toisessa syklissä testataan, toimiiko sovellettava strategia, ja tarvitseeko muokata kehittämistoimenpiteitä. Työryhmä voi kokoontua kvartaaleittain.

Markeyn, Reichheldin, ja Dullweberin (2009) kehittämä suljettu asiakaspalautesykli (*customer feedback loop*) sisältää myös tuplasyklin. Kuten Van Dooren (2011) esitti, myös heidän syklinsä perustuu sille, että mittaaminen ja asiakaspalautteisiin reagoiminen tapahtuu lähellä toimintoja. Sen sijaan, että kehitetään keskitettyjä asiakastutkimusmekanismeja, tulee asiakaspalautesykli viedä lähelle asiakasrajapintaa. Näin työntekijä saa arvion suoraan asiakkaalta, jota on juuri palvellut. Meyer ym. (2007) lisäävät, että organisaation johto tai toiminnalliset työryhmät vastaavat isoista trendeistä ja asioista.

Tavoitteena on ymmärtää tarkasti, mitä asiakkaat arvostavat, ja mitä asiakasrajapinnassa voidaan tehdä paremmin tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiakkailta saatu asiakaskokemustieto kerätään ja käytetään prosessien kehittämiseen paremmaksi, sekä käytäntöjen uudistamiseen. Vahvan asiakaspalautesyklin avulla voidaan yhdistää asiakasrajapinta ja päätöksentekijät, sekä ylläpitää asiakaslähtöisyyttä organisaatiossa. Liittämällä asiakkaat mukaan oppimisen kehtään voidaan auttaa toiminnallisia johtajia päätöksen teossa, esimerkiksi tuotekehityksen,

hinnoittelun, käytäntöjen ja prosessien kehittämistä koskevissa päätöksissä. (Markey ym. 2009.)

Kuviossa 2 on kuvattu asiakaspalautesykli, ja siihen sisältyvät sisä- ja ulkoympyrä. Ensimmäisessä, sisäympyrässä (*inner circle*), asiakaskokemusta mitataan asiakaskohtaamisista asiakaskokemusmittarin avulla. Esimerkiksi Net Promotor Score-mittarin (NPS) avulla, jossa asiakas antaa asiakaskohtaamiselle arvosanan 0 - 10. Asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt saavat tiedoksi asiakkaan antaman palautteen. Asiakkaalle soitetaan takaisin, jos hän on antanut arvosanan alle 7. (Markey ym. 2009). Korkiakosken ym. (2016) mukaan asiakaspalautteisiin tulee reagoida jatkuvasti ja tarpeeksi laaja-alaisesti. Organisaation tulee toteuttaa systemaattinen tapa ottaa yhteyttä asiakkaisiin asiakaspalautteiden pohjalta.



Kuvio 2: Asiakaspalautesykli (mukaillen Markey ym. 2009)

Asiakaskokemusta asiakaskohtaamisesta voidaan mitata myös Customer Effort Score mittarilla, joka mittaa asiakaskohtaamisen helppoutta ja nopeutta. Dixon ym. (2010) ovat sitä mieltä, että päästäkseen hyvään Customer Effort Score -lukuun organisaation tulee panostaa viiteen osa-alueeseen. Ensiksi organisaation tulee nykyisen ongelman lisäksi pyrkiä ratkaisemaan myös asiakkaan tuleva ongelma. Usein asiakkaiden uusintasoitoista liittyvät alkuperäiseen ongelmaan. Selvityksen mukaan uusintasoitoista 22 prosenttia olisi voitu ratkaista ensimmäisen yhteydenoton aikana. Tarjoamalla seuraavan vaiheen tietoa asiakkaalle proaktiivisesti, organisaatio vähentää asiakkaan vaivannäköä. (Dixon ym. 2010.)

Dixonin ym. (2010) mukaan toiseksi asiakasrajapinnassa työskentelevät tulee vastuuttaa asiakasvuorovaikutuksen tunnepuoleen. Tutkimuksen mukaan 25 prosenttia uusintasoitoista, johdettiin huonosta vuorovaikutuksesta asiakkaan ja asiakaspalveluhenkilöstön välillä. Asiakas ei joko luottanut häntä palvelleeseen henkilöön, ei pitänyt saamastaan vastauksesta tai ajatteli työntekijän piiloutuvan organisaation linjan taakse.

Kolmanneksi tulee pyrkiä vähentämään asiakkaiden asiointikanavan vaihtoa, panostamalla itsepalvelu asiointikanavien laatuun. Suurin osa uudelleen soittajista on käynyt organisaation nettisivuilla. Usein organisaatiot pyrkivät ohjaamaan asiakkaita itsepalvelukanaville, mutta parannuksia esimerkiksi nettisivuille ei tehdä helposti. Yksi vaihtoehtoa on ohjata asiakasta niihin kanaviin, mikä asiakkaalle sopii parhaiten. Asiointikanavia tulee tarkastella myös sen mukaan, kuinka helposti ongelma ratkeaa asiointikanavan kautta. Tutkimuksen mukaan tarvittiin 2.4. sähköpostia ratkaisemaan ongelma, kun puhelussa vastaava luku oli 1.7. (Dixon ym. 2010.)

Neljänneksi tyytymättömien asiakkaiden palautetta tulee käyttää asiakkaiden vaivannäön vähentämiseen. Asiakasrajapinnassa työskentelevien tulee ratkaista asiakkaan varsinainen asia, mutta tämän lisäksi tulee kerätä palautetta kehittämisen tueksi. Tämän tyyppinen oppiminen ja aktiivisuus ei pelkästään liity puhelinpalveluun, vaan sitä tulee tehdä myös muissa asiakas kohtaamisissa. (Dixon ym. 2010.)

Viidenneksi tulee valtuuttaa asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt tuottamaan alhaisen vaivannäön asiakaskokemuksia (*low-effort experience*). Nopeuden painottaminen laadun sijaan voi estää asiakkaan kannalta vähäisen vaivannäön asiakaskokemuksen syntymisen. Yksi rajoittava tekijä on keskimääräisen käsittelyajan painottaminen työntekijöiden suoriutumissa. Esimerkki yrityksessä, jossa luovuttiin käsittelyajan käyttämisestä työntekijöiden suoriutumista mittaavana tekijänä, uusintasoitot vähenivät 58 prosentilla. Yritys mittaa työntekijöiden suoriutumista kysymällä asiakkailta, kuinka hyvin palvelu vastasi asiakkaiden odotuksia. (Dixon ym. 2010.)

Asiakaspalautesyklin toisella, ulkoympyrällä (*outer circle*), asiakaspalautteen tiedot analysoidaan, ja etsitään syyt palautteen takana. (Markey & Reichheld 2011). Asiakaspalautteen pohjalta organisaatiolle syntyy lista keskeisimmistä ongelmista, sekä positiivisiin palautteisiin liittyvistä tekijöistä (Korkiakoski ym. 2016). Meyer ym. (2007) mukaan asiakaspalautteista saadaan myös tietoa asiakaskokemukseen liittyvien tavoitteiden ja trendien toteutumisesta. Löytänä ym. (2014, 84 - 85) esittävät, että saatuja tietoja analysoidessa, usein huomataan ongelmien takana olevan samat syyt. Näiden rakenteellisten ongelmien selvittämiseen ja korjaamiseen, organisaation tulee perustaa työryhmä, jossa on edustajat kaikilta ongelman kannalta olennaisilta osa-alueilta, esimerkiksi tuotanto, tuotekehitys, markkinointi ja asiakaspalvelu.

Työryhmän tulee tunnistaa myös tekijät, joissa onnistuttu ja hyödyntää opittua muualla yrityksessä. Organisaation tulee organisoitua niin, että asiakkaan asiointi on mahdollisimman sujuvaa, vaivatonta ja suosittelua luovaa.

Analysoitu ja koottu tieto jaetaan tiedoksi takaisin asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille, yksiköille ja johdolle, joiden tehtävänä on ryhtyä toimenpiteisiin, sekä tehdä priorisointia kustannusanalyysin perusteella (Markey ym. 2009). Meyer ym. (2007) ovat tulkinneet, että strategisesta analyysistä ja toimenpiteistä päättää organisaation johto. Organisaation johto vastaa myös asioista, jotka ovat useita osastoja koskevia. Korkiakoski ym. (2016) väittävät, että jos asiakaskokemustieto välitetään esimiehille ja ylimmälle johdolle liian tiiviissä muodossa, esimerkiksi keskiarvona useasta yksiköstä kerran kuussa, ei organisaation johto enää hyödy asiakaskokemustiedosta. Tällöin on riskinä, että johto ei saa tarpeeksi tietoa kehittämisen tueksi, eikä myöskään tietoa muutoksista yksiköiden ja kosketuspisteiden välillä.

Tuloksista keskijohto voi näin nähdä, miten heidän yksikkönsä toimenpiteet vaikuttavat asiakaskokemukseen. Keskijohdolla on mahdollisuus tiedon perusteella ryhtyä toimenpiteisiin parantaakseen asiakaskokemusta, esimerkiksi kehittämistoimenpiteillä, hinnoittelulla tai tuot ominaisuuksien kehittämisellä. Organisaation johto voi asiakaskokemustiedon perusteella seurata, miten strategia toteutuu asiakkaan näkökulmasta ja toteuttaa investointeja sen mukaisesti. (Markey ym. 2011.)

Viimeisessä vaiheessa ulkoympyrällä toteutetaan rakenteellisia muutoksia asiakaspalautteiden ja analysoidun tiedon perusteella, sekä tiedotetaan tehdyistä toimenpiteistä asiakkaita ja työntekijöitä. Organisaatiot voivat ryhtyä toimenpiteisiin välittömästi saatuaan palautteen, mikäli toimenpiteet ovat yksinkertaisia ja kohtuullisen hintaisia toteuttaa, esimerkiksi muutokset nettisivujen navigointiin. Usein kuitenkin asiakaspalautteeseen vastaaminen, vaatii investoimista resursseihin, jolloin organisaation tulee verrata kustannuksia mahdolliseen hyötyyn. (Markey ym. 2011.)

Asiakkaille tehtävässä viestinnässä tulisi painottaa tarinoita. Tarinoita tarvitaan numeerisen tiedon lisäksi, koska asiakaskokemus on osaksi tunnetta ja tunne konkretisoituu tarinoissa. Asiakaskokemuksen mittarit eli numerot kertovat kehittämistarpeesta, mutta vasta avoimen palautteen perusteella tiedetään, mitä kehitetään. Tästä syystä on tärkeää, että avointa palautetta jaetaan organisaation sisällä. (Korkiakoski ym. 2016.)

Korkiakosken ym. (2016) mukaan laaja-alainen mittausmallin käyttöönotto vaatii koulutusta sekä perusteista että työkaluista. Mittaamiseen osallistuvat täytyy myös sitouttaa. Mittaamisen tavoitteena on mahdollisimman korkea vastausprosentti, sekä paljon tietoa kehittämisen

tueksi. Näiden tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista mittaamalla asiakkaan valitsemissa kanavissa oikealla mittaamisen välineellä.

Korkiakoski ym. (2016) jatkavat, että asiakaskokemuksen kehittäminen on dynaamista, koska asiakkaiden tarpeet ja prosessi kehittyvät jatkuvasti. Tästä syystä myös asiakaskokemuksen mittaamisen tulee muuttua. Välinettä ja kyselyjen muotoa tulee tarpeen mukaan muokata. Mittaamisen painopiste tulee aina olla siellä, missä on eniten ongelmia ja korjattavaa.

Korkiakosken ym. (2016) mukaan asiakaskokemuksen mittaamisen ja organisaation sitouttamisen kannalta on tärkeää, että mittausmallia ja yksittäisiä mittausratkaisuja ensin pilotoidaan ja testataan. Markey ym. (2009) kertovat artikkelissaan esimerkin yrityksestä, jossa otettiin asiakaskokemus strategiseksi tavoitteeksi. Yritys kokosi asiakasrajapinnassa työskentelevistä työntekijöistä tiimin, joka suunnitteli, rakensi ja testasi asiakaspalautejärjestelmää. Tämän jälkeen järjestelmä otettiin käyttöön 70 eri maassa.

Korkiakosken ym. (2016) mukaan henkilökunnasta tulee valita asiakaskokemuksen mittaamiseen positiivisesti suhtautuvat vapaaehtoiset pilotointiin. Pilotointiin kannattaa valita kosketuspiste, josta saadaan hallittavissa oleva määrä tietoa, jonka käyttöä voidaan testata hallitusti. Kohteeksi kannattaa valita jokin akuutti ongelma, jonka ratkaisemisessa kerättävä asiakaskokemustieto voi auttaa. Pilotoinnin onnistumisen kannalta on tärkeää, että pilotointiin osallistujille on resursoitu riittävästi aikaa oppimiseen ja arvostelujen hoitamiseen. Arantola ym. (2009, 32) esittävät, että on tärkeää, että asiakastieto muuttuu organisaatiossa asiakasymmärrykseksi, ja organisaation on projektin edetessä asiakasymmärryksen lisääntymistä on seurattava. Asiakasymmärryksen pohjalta syntyy oppimista ja uusia ideoita, joiden mukaan täytyy nopeasti muokata suunnitelmia. Korkiakosken ym. (2016) mukaan pilotointivaiheessa ei vielä tule päättää työkaluista, vaan se kuuluu käyttöönottovaiheeseen.

2.2 Yhteiskehittäminen

Asiakaslähtöinen palvelujen uudistaminen on yhteiskehittämistä (Virtanen ym. 2014, 158). Yhteiskehittämisessä arvoa syntyy, kun asiakas ja palveluntarjoaja toimivat yhdessä. Arvo syntyy yhteisen palveluprosessin tuloksena. (Arantola & Simonen 2009, 2 - 3.) Asiakkaiden rooli on luoda yhdessä arvoa organisaation tarjoamien resurssien, ja muiden yksityisten ja julkisten resurssien avulla. Yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa korostaa asiakkaan ja tuottajan välisen suhteiden vuorovaikutusta ja dialogia. Asiakkaalla on aktiivinen rooli, ja hän voi sekä personoida että kehittää suhdettaan palveluntuottajiin. (Vargo, Maglio & Akaka 2008; Payne, Storbacka & Frow 2008, 83 - 84; Mukhtar, Ismail & Yahya 2012.)

Yhteiskehittäminen voi parantaa julkisen sektorin innovaatioita ja parhaimmillaan johtaa multistaviin innovaatioihin. Arvon yhteiskehittämisellä voidaan saavuttaa uudenlaisia ratkaisuja julkisen hallinnon ongelmiin. Osallistamalla kansalaiset yhteiskehittämiseen voidaan edistää julkisen organisaation hyväksyntää ja parempaa imagoa. Yhteiskehittämisen avulla kansalaiset tuntevat, että palveluja ei tuoteta ainoastaan heille vaan heidän kanssa, joka lisää laajempaa hyväksyntää. (Alves 2012.)

Zeithaml ym. (2009, 385 - 394) ovat tulkinneet niin, että asiakkaan ollessa mukana palvelun tuottamisessa, voi hän osaltaan vaikuttaa palveluprosessin onnistumiseen, ja näin myös omaan tyytyväisyyteensä. Asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen voidaan jakaa vähäiseen, keskitasoon ja korkeaan. Korkea osallistuminen tarkoittaa, että palvelua ei voida tuottaa ilman asiakkaan korkeaa osallistumista palveluprosessiin. Tehokas asiakkaiden osallistuminen voi nostaa todennäköisyyttä, että asiakkaiden tarpeisiin vastataan. Pankki alalla tehty tutkimus osoitti, että asiakkaat, jotka ovat olleet osallisina tehokkaassa palveluvuorovaikutuksessa ovat enemmän tyytyväisiä palveluun. Asiakkaat edistävät tai myötävaikuttavat palvelun tuottamiseen, kun he kysyvät kysymyksiä, ottavat vastuuta omasta tyytyväisyydestään, sekä valittavat palvelusta, jos siinä epäonnistutaan.

Organisaation tulee taata, että asiakas saa sekä arvoa tuotteen tai palvelun käytöstä että kokemuksen maksimaalisesta hyödystä (Mukhtar ym. 2012). Organisaation antaa asiakkaalle arvolupauksen, jonka perusteella asiakkaan tulisi ymmärtää, mitä hänelle ollaan tarjoamassa (Tuulaniemi 2011, 33). Organisaation tulisi viestinnässä tuoda esille arvolupausta (Meyer ym. 2007). Asiakkaalla on omat odotukset saatavasta arvosta. Hänen kokema arvo muodostuu vuorovaikutuksessa asiakaskohtaamisissa. Asiakas muodostaa käsityksen saamastaan arvosta omien odotuksien ja henkilökohtaisen kokemuksen perusteella. (Tuulaniemi 2011, 33.)

Perinteisessä tuotelähtöisessä ajattelussa palvelun käyttäjä on passiivinen, ja ajattelu perustuu organisaatiolähtöiseen ajatteluun (Virtanen ym. 2014, 158 - 161). Vargo ym. (2008) täydentävät, että perinteisessä tuotelähtöisessä ajattelussa organisaation rooli on tuottaa ja jakaa arvoa. Yhdessä luomisen ero perinteiseen tuotelähtöiseen ajatteluun, on että arvoa voidaan tuottaa yhdessä työntekijöiden, asiakkaiden, sidosryhmien, viranomaisten ja muiden osallisten kesken, mutta palvelunsaaja lopulta määrittää arvon.

Albinssonin, Pereran ja Sautterin (2016) mukaan arvon yhdessä luominen edellyttää lisäksi, että organisaatiot siirtyvät suljetusta järjestelmästä avoimeen verkostossa tapahtuvaan kehittämiseen. Yhteistyöverkostojen tavoitteena on luoda arvoa verkoston kumppaneille ja asiakkaiden yhteisöille.

Chathlothin, Altinayn, Harringtonin, Okumuksen ja Chanin (2013) tutkimus käsitteli muun muassa perinteisen tuoteajattelun ja yhteiskehittämisen ajattelun välisiä eroja hotellialan kontekstissa, sekä yhteiskehittämisen hyötyjä. Tutkimuksen valossa näyttäisi yhteiskehittämisen olevan kilpailuetu, jolla voidaan vastata tämän päivän dynaamisen maailman asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin. Tutkimus myös osoitti, että yhteiskehittäminen ja arvon luominen asiakkaille, ei ole mahdollista ilman organisaation strategioiden ja käytäntöjen tukea. Tarkoittaen muun muassa organisaation oppimista ja johtamista.

Mukhtar ym. (2012) kehittivät järjestelmän oppimisen johtamiseen (*Learning Management system LMS*). Järjestelmä on esimerkki järjestelmästä, joka tarjoaa apua oppimiseen ja tukee arvon yhdessä luomista. Menetelmä koostuu kolmesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään kaikkien sidosryhmien vaatimukset. Toisessa vaiheessa suunnitellaan järjestelmä sidosryhmien vaatimusten mukaisesti, esimerkiksi käyttämällä menetelmää DART. Viimeisessä vaiheessa testataan asiakkailta järjestelmä ja toteutetaan.

DART-asteikko on kehitetty arvioimaan kriittisiä tekijöitä kokemuksellisessa ympäristössä ja sen tarkoitus on auttaa yritystä arvioimaan edellytyksiään yhteiskehittämiseen. DART-asteikossa mitataan asiakaskokemuksen näkökulmasta dialogin, saavutettavuuden, riskien arvioinnin ja läpinäkyvyyden tasoja, asiakkaan kanssa käydyssä vuorovaikutuksessa. Ensimmäisellä tasolla dialogi edellyttää halua vuorovaikutukseen, ja että asiakkailta on välitön ja oikea-aikainen yhteys henkilöihin ja resursseihin. Henkilöt ja resurssit voivat osaltaan mahdollistaa tiedon ja ideoiden vaihdon. Organisaation tulee optimoida, miten, missä ja kuinka asiakkaat saavat mahdollisuuden arvon yhdessä luomiseen palveluntuottajan kanssa. Riskien arviointi elementissä asiakkaille annetaan mahdollisuus arvioida yhteiskehittämisen riskejä niin, että asiakkaita informoidaan heidän antaman panoksen hyödyistä ja kuluista. Viimeisessä elementin läpinäkyvyyden tarkoitus on näyttää organisaation lähtökohdat ja sitoutuminen avoimuuteen, sekä tarjota muillekin sidosryhmille mahdollisuus yhteiskehittämiseen. (Albinsson ym. 2016.)

Yhteiskehittämisessä korostuu asiakaskokemuksen merkitys (Virtanen ym. 2014, 158 - 161). Myös Arantola ym. (2009, 3) ovat samaa mieltä ja toteavat, että hyvä asiakaskokemus toimii sujuvasti ja täyttää sovitut raamit. Sovitut raamit tarkoittavat, että palvelu tarjotaan sovitulla tavalla ja hinnalla. Palvelun tulee olla myös oikea-aikaista ja nopeaa. Payne ym. (2008) mukaan asiakaskokemuksen luomisessa tärkeintä asiakkaalle on kokonaistarjoama ja käyttämisestä syntyvä arvo, ei niinkään tuotteen ominaisuudet.

Payne ym. (2008) kehittivät prosessiperusteisen viitekehyksen arvon yhdessä luomisen ymmärtämiseen ja parantamiseen. Viitekehys koostui kolmesta pää elementistä: Asiakkaan arvonluontiprosessi (B2C), palveluntuottajan arvonluontiprosessi ja palveluprosessi.

Arvon yhdessä luomisen viitekehyksessä asiakaskokemus koostuu asiakkaan tajunnasta, tunteista ja käyttäytymisestä. Asiakaskokemus johtaa asiakkaan oppimiseen. Asiakkaan tyytyväisyys ja asiakkaan osallistumisen taso määrittävät suhteen jatkumisen. Palveluntuottajan rooli on tarjota kokeellisia vuorovaikutustilanteita ja kohtaamisia, jotka asiakkaat kokevat auttavan heitä muokkaamaan heidän resurssejaan. Palveluntuottaja voi laajentamalla asiakasymmärrystään keskittyä rakentamaan dialogin asiakkaiden kanssa, ja tukea näin heidän asiakaskokemustaan ja oppimisprosessiaan. (Payne ym. 2008.)

Korkiakosken ym. (2016) mukaan organisaation tulee osoittaa asiakkaalle, että se on asiakaspalautteen arvoinen. Organisaatio voi osallistaa asiakkaan yhteiskehittämiseen ja parantaa asiakaskokemusta pyytämällä avoimesti asiakkaalta ehdotuksia siitä, miten sen tulisi kehittää toimintojaan. On tärkeää, että asiakasta aina kiitetään palautteesta. Palkinnon antamista kannattaa harkita tilanteissa, joissa asiakas on antanut selkeästi organisaation toimintojen kehittämiseen idean.

Asiakkaan ollessa tyytymätön palveluun on valituksen hoitaminen tärkeässä asemassa. Maklan ym. (2011) tutkimus osoitti, että tehokas valituksen hoitaminen on tärkeämpää asiakastyytyväisyyden kannalta kuin varsinaisten asiakaskokemusten hoitaminen.

Yhdessä luomisen viitekehysten käyttäminen edellyttää, että asiakkaan, palveluntuottajan ja palvelukohtaamisen prosessit kartoitetaan, jotta voidaan selvittää yhteiskehittämisen mahdollisuudet, määrittää epäonnistumiskohdat, parantaa palvelun kehittämistä ja tukea palvelun personointia asiakkaalle. Asiakkaan prosessien kartoittamiseen on useita tekniikoita: prosessianalyysi, asiakaspolun analyysi, palvelun blueprint, toimintojen kartoitus ja asiakasorganisaatiokohtaamisen analyysi. (Payne ym. 2008.)

Palveluntuottajan näkökulmasta arvon luominen alkaa ymmärtämällä asiakkaan arvонуomisen prosesseja. Palveluntuottaja voi auttaa yhteiskehittämistä suunnittelemalla asiakaskokemusta ja helpottamalla organisaation oppimista. Tämä sisältää yhteiskehittämisen mahdollisuuksien kartoittamista, suunnittelua, testausta ja yhteiskehittämisen mahdollisuuksien mallintamista asiakkaiden kanssa, asiakkaiden ratkaisujen soveltamista ja asiakaskohtaamisten johtamista, sekä sellaisten mittareiden luomista, jotka arvioivat tekeekö organisaatio oikeita arvolupauksia. (Payne ym. 2008.)

2.3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus syntyy totuuden hetkellä vuorovaikutustilanteessa, jossa asiakas kohtaa palvelutarjoajan (Grönroos 2009, 100; Klaus & Maklan 2013). Toisin sanoen asiakaskokemus on sarja kosketuspisteitä (*touchpoint*) (Meyer ym. 2007), joissa asiakkaalle syntyy tunteita ja

mielikuvia (Löytänä ym. 2011). Merkitykselliset kosketuspisteet voivat olla erilaisia eri asiakkaille. Kosketuspisteet ovat eri arvoisia. Kun kyseessä on palvelu, palveluvuorovaikutus on merkityksellisempi. (Meyer ym. 2007.)

Laittamalla kosketuspisteitä peräkkäin saadaan kosketuspistepolkuja eli asiakkaan polkuja (Löytänä 2011). Asiakkaan polku on se prosessi, jonka asiakas käy lävitse hankkiessaan tietoa tuotteesta tai palvelusta, tehdessään ostopäätöksen, käyttäessään tuotetta tai palvelua, tuki-palveluissa ja päätyessään uusintaostoon. (Korkiakoski ym. 2016.) Asiakkaan polun avulla voidaan kuvata, minkälaisia kokemuksia asiakkaalle syntyy eri kosketuspisteissä ja näin hahmottaa kosketuspisteiden vaikutus koko asiakaskokemukseen. Kun asiakaskohtaaminen ei ole ollut odotuksia vastaava tai pettymys asiakkaalle, on kosketuspisteen kokemus negatiivinen. Vastavasti odotukset ylittävä kokemus, on positiivinen. Niitä kosketuspisteistä tulee kehittää, joilla on suurin merkitys asiakaskokemukseen. (Löytänä ym. 2011).

Oleellista on määritellä, missä kanavissa asiakas haluaa olla organisaation kanssa vuorovaikutuksessa. Polun määrittelyssä on otettava huomioon organisaation kannalta tehokkain ja tuotoisin vuorovaikutus asiakkaan kanssa. (Korkiakoski ym. 2016.)

Meyer ym. (2007) mukaan suora kontakti ilmenee ostoksen, käytön tai palvelun yhteydessä, joka tapahtuu asiakkaan aloitteesta. Epäsuora yhteys sisältää usein suunnittelemtoman kohtaamisen yrityksen tuotteiden, palveluiden tai brändin kanssa. Kohtaaminen voi tapahtua kuu-lopuheiden välityksellä, suositusten tai kritiikin kautta, mainonnan, uutisraporttien välityksellä ja niin edelleen. Verhoef ym. (2009) ovat samaa mieltä ja jakavat asiakaskokemuksen kolmeen eri vaiheeseen ennen palvelua, palvelun tai tuotteen käytön ja palvelun käytön jälkeiset vaiheet. Meyer ym. (2007) jatkavat, että aikaisemmat kokemukset palvelusta ja tuotteesta, vaikuttavat odotuksiin.

Asiakaskokemus on asiakkaan sisäinen ja omakohtainen reaktio, joka syntyy asiakaskohtaamisessa (Meyer ym. 2007). Asiakaskokemus on holistinen luonteeltaan, sisältäen asiakkaan kognitiiviset, tunteelliset, sosiaaliset ja fyysiset vastineet palveluntuottajalle (Verhoef ym. 2009, 32). Löytänä ym. (2011) korostavat, että on tärkeää erotella kokemus ja palvelu. Palvelussa asiakas on passiivinen vastaanottaja, kun taas kokemus perustuu täysin asiakkaan tuntemuksiin. Asiakaskokemukseen keskittymällä organisaatio saa mahdollisuuden kasvattaa asiakkaalle syntyvää arvoa.

Tuulaneimi (2011, 74 - 75) jakaa asiakaskokemuksen arvon luomisen näkökulmasta toiminnalliseen tasoon, tunnetasoon ja merkitystasoon. Ensimmäisellä toiminnallisella tasolla organisaatio vastaa asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen siitä, että toiminta on vaivatonta, tehokasta ja nopeaa. Seuraavalla tasolla ovat asiakkaalle muodostuvat välittömät tuntemukset ja

henkilökohtainen kokemus palvelun tai tuotteen vastaavuudesta asiakkaan odotuksiin. Ylimmällä tasolla ovat mielikuva - ja merkitysulottuvuudet, eli kuinka palvelu tai tuote mahdollistaa asioita, joita asiakas haluaa oppia, oivaltaa tai saavuttaa.

Kokemus rakentuu tekijöistä, joita palveluntuottaja voi kontrolloida, esimerkiksi asiakasrajapinta, ympäristö ja hinta. Lisäksi asiakaskokemus sisältää tekijät, jotka ovat tuottajan kontrollin ulkopuolella, esimerkiksi muiden asiakkaiden vaikutus ja tarkoitus käyttää tuotetta tai palvelua. (Verhoef ym. 2009.) Meyer ja Schwager (2007) mukaan kokonainen asiakaskokemus voi olla asiakaspalvelun laatua, mainostamista, pakkaus, tuote tai palvelun ominaisuudet. Schmitt (2010, 17) yhteen vetää, että kokonaisen asiakaskokemuksen näkökulma ottaa huomioon kaiken, joka tuottaa arvoa asiakkaan päätöksen tekoon, ostamiseen ja käyttöön.

2.3.1 Asiakaskohtaaminen

Shmittin (2010, 142) mukaan asiakaskohtaamisia voi tapahtua sekä kasvokkain että etäältä, esimerkiksi puhelimen tai kirjoittamisen välityksellä. Payne & Frow (2013) ovat tulkinneet, että organisaation, asiakkaan tai molempien aloitteesta tapahtuvia kohtaamisia on kolmen tyyppisiä: viestintäkohtaaminen, käyttökohtaaminen ja palvelukohtaaminen. Viestintäkohtaamisilla tarkoitetaan sellaisia toimintoja, joiden tarkoituksena on ottaa yhteyttä asiakkaaseen mainostaakseen ja toteuttaakseen jotain dialogia, esimerkiksi nettisivujen kautta. Käyttökohtaamisilla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun käyttöön liittyviä kohtaamisia, esimerkiksi tuote-tuki. Palvelukohtaamisilla tarkoitetaan asiakkaan ja asiakaspalveluhenkilöstön kohtaamista myös palveluaplikaatioiden välityksellä.

Gremler (2009) jakaa asiakaskohtaamiseen kolmeen kategoriaan: ihmiset, fyysiset todisteet ja itse prosessi. Fyysisiä todisteita ovat organisaation viestintä, teknologia ja nettisivut. Palveluprosessia arvioidaan sen mukaan, painottaako se teknologiaa vai ihmisläheisyyttä, sekä onko prosessi joustava. Grönroosin (2010, 225 - 226.) mukaan palvelukohtaamisen prosessi käsittää palvelun saavutettavuuden ja asiakkaan osallistumisen tason. Palvelun saatavuuteen vaikuttavat muun muassa henkilöresurssit ja taidot, aukioloajat ja sijainti, työkalut, prosessissa mukana olevien muiden asiakkaiden määrä ja taidot. Vuorovaikutusta palveluorganisaation kanssa voi olla viestintänä työntekijöiden ja asiakkaiden kesken, fyysisten resurssien kuten työkalujen kanssa ja järjestelmien kanssa.

Stein ym. (2016) tutkimus määritteli asiakaskokemuksen ymmärryksen kannalta seitsemän asiakaskohtaamisen elementtiä: ilmapiiri, teknologinen, kommunikatiivinen, prosessi, työntekijä - asiakasvuorovaikutus, asiakas - asiakasvuorovaikutus ja tuotevuorovaikutus. Ilmapiiri kattaa kaiken fyysisen, jonka asiakas havainnoi ollessaan vuorovaikutuksessa palveluntarjo-

ajan kanssa. Teknologiset elementit ovat tärkeitä asiakaskohtaamisissa. Esimerkiksi sovellukset, jotka sitouttavat asiakkaita yhteiskehittämiseen. Hyvä kommunikaatio voi ohjata asiakasta tekemään parempia päätöksiä johtaen positiivisen asiakaskohtaamiseen. Myös itse prosessilla on merkittävä rooli asiakkaan arvioidessa kokemustaan eri kosketuspisteissä.

Stein ym. (2016) korostavat työntekijöiden roolia asiakaskohtaamisissa, kuten myös muiden asiakkaiden vaikutusta. Tutkimuksessa yhdeksi elementiksi muodostui sekä suora että epäsuora kohtaaminen tuotteen kanssa, asiakkaan tutkiessa, kuluttaessa tai arvioidessa tuotetta tai palveluita. Eri asiakaskohtaamiset sisältävät eri elementtejä. Elementit voivat myös vaihdella sen mukaan, missä vaiheessa asiakaspolkua asiakas on. Lisäksi sillä on merkitystä, tapahtuuko asiakaskokemus fyysisesti vai sähköisessä ympäristössä. Tutkimuksesta selvisi, että ne elementit, joilla on merkitystä asiakkaalle kussakin asiakaskohtaamisessa, muodostavat kunkin asiakaskohtaamisen kokemuksen. Fischerin ym. (2014) mukaan on tärkeää, että organisaation arvolutaus lunastetaan jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Epäonnistumiset asiakaskohtaamisissa ovat luonnollisia, mutta niistä ei saa tulla jatkuvasti toistuvia eikä arvojen vastaisia.

2.3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Palvelukohtaamisen prosessia on johdettava, jotta voidaan mahdollistaa menestyksellisesti asiakkaan osallistuminen, ja mahdollistaa arvon yhdessä luominen (Payne & Frow 2013; Payne ym. 2008). Asiakaskokemus on luotava niin, että se luo arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle (Gentile, Spiller & Noci 2007).

Asiakaskokemuksen johtaminen (*Customer Experience Management*) käsittää tuotteesta tai palvelusta saatavan asiakaskokemuksen johtamisen strategisesti. Asiakaskokemuksen johtaminen yhdistyy asiakkaaseen jokaisessa palvelukohtaamisessa, ja yhdistää toisiinsa asiakaskokemuksen eri elementit. Näkökulma auttaa johtajia luomaan ja kehittämään tuotetta tai palvelua asiakkaan näkökulmasta. (Fatma & Saba 2014, 32 - 33; Schmitt 2010, 17 - 18; Grewal ym. 2009). Asiakaskokemuksen edeltäjä asiakassuhteiden johtaminen (*Customer relationship management*) systemaattisesti kerää ja analysoi tietoa asiakkaista, tavoitteena kasvattaa yksittäisten asiakassuhteiden arvoa ja yrityksen tuottoa. Asiakaskokemuksen johtaminen on laajempi käsite kuin edeltäjänsä. (Löytänä ym. 2011.)

Asiakaskokemuksen johtamisen tulee kehittää asiakaskokemusta sekä rationaalisesta että emotionaalista näkökulmasta (Frow ym. 2007). Asiakkaiden tunteiden huomioon ottaminen on tärkeä, koska tunteet voivat joko kasvattaa tai tuhota arvoa (Fatma ym. 2014). Tunteellisten tekijöiden huomioon ottaminen on tärkeää erityisesti kuluttaja-asiakkaiden ollessa kyseessä (Frow ym. 2007). Wall ja Envick (2008) kehittivät liiketoimintamallin, joka sitouttaa

asiakkaita tunteellisilla ja rationaalisilla tasoilla, sekä saavuttaa asiakkaan sitoutumista toimintaan. Näin syntyy kokonaisvaltaisen asiakaskokemus. Viitekehys ottaa huomioon toiminnalliset, mekaaniset ja humaniset vihjeet, jotka vaikuttavat asiakkaiden ajatuksiin, tunteisiin ja käyttäytymiseen. Toiminnalliset vihjeet liittyvät toimintoon itseensä, kuten tekniseen suoriutumiseen. Mekaaniset vihjeet ovat palvelun ulkoiset tekijät, esimerkiksi saavutettavuus, asiakaspalvelutilan siisteys ja taustamusiikki. Humaniset vihjeet liittyvät palvelun tarjoajaan itseensä, esimerkiksi asiakaspalveluhenkilöstön ystävällisyys ja ulkoinen olemus. Arvioimalla näitä tekijöitä organisaatio saa asiakkaiden palvelun laatuun liittyvistä tunteellisista ja rationaalisista kokemuksista.

Lisäksi asiakaskokemuksen johtamisen tarkoitus on määrittää, mitä eri kanavia asiakkaat voisivat käyttää, ja miten eri kanavat voivat vaikuttaa asiakkaisiin eri tavoilla (Payne 2008; Fatma 2014). Korkiakoski ym. (2016) esittävät, että organisaation tulee kohdata asiakas hänen toivomissaan kanavissa, sekä tarjota mahdollisuus kanavariippumattomaan vuorovaikutukseen organisaation kanssa. Asiakkaan ottaessa yhteyttä eri kanavissa, organisaation pitää pystyä yhdistämään asiakaskohtaukset yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämä luo haasteita yrityksen prosesseille ja työkaluille.

Fischerin ym. (2014) mukaan organisaation prosessien tulee olla riittävän yksinkertaisia ja läpinäkyviä, jotta kokonaisuuden hahmottaminen on mahdollista kaikilla tasoilla. Yksinkertaiset ja läpinäkyvät prosessit auttavat työntekijää ymmärtämään oman toiminnan vaikutukset asiakkaan kokemukseen. Myös visiolla ja strategialla on suuri merkitys toimintaa ohjaavina tekijöinä. Korkiakoski ym. (2016) ovat samaa mieltä ja toteavat, että asiakaskokemuksen kannalta on tärkeää, että sisäisen kommunikaation prosessit ja työkalut toimivat hyvin. Käytännössä asiakaspalvelun täytyy voida hyödyntää asiantuntijoita nopeasti ja reaaliaikaisesti, jotta asiakkaan vaikeankin kysymykseen voidaan vastata tyydyttävällä tavalla.

Asiakaskokemus tulee personoida asiakkaalle sopivaksi sekä fyysisessä että sähköisessä asiakaskohtauksessa. Jotta välttyttäisiin asiakkaan turhilta siirroilta yksiköstä toiseen, tulee työntekijät valtuuttaa tekemään päätöksiä asiakasrajapinnassa, lähellä asiakasta. Esimerkiksi sosiaalisen median kanavat tulee integroida asiakaspalvelun prosesseihin. Tämä tarkoittaa, että henkilökunnalla tulee olla kyky tunnistaa asiakas. Tämän jälkeen henkilökunnan tulee muuttaa toimintaansa asiakkaiden tarpeiden mukaan. (Korkiakoski ym. 2016.) Fisherin ja Vainion (2015, 110 - 111) mukaan työntekijän kokemuksella työyhteisön ilmapiiristä, ja sillä kuinka merkitykselliseksi hän työnsä kokee, on vaikutusta asiakaskokemukseen. Johtamisen tarkoitus on, että luodaan työyhteisössä edellytykset positiiviselle kokemukselle, joka välittyy edelleen asiakkaalle.

Steinin ja Ramaseshan (2016) tutkimuksesta selviää, että johtajat voivat parantaa asiakaskokemusta saavuttamalla ymmärrystä asiakas kohtaamisen elementeistä. Asiakkaanpolun perusteellinen ymmärtäminen edellyttää, että johtajat voivat piirtää asiakas kohtaamisen polun. Myös Meyer ym. (2007) esittävät, että organisaation tulee kartoittaa kaikki kosketuspisteet, sekä tarkkailla mahdollisia kehittämisen kohteita. Jokaisessa kosketuspisteessä aukko asiakkaan odotusten ja kokemuksen välillä, kertoo asiakkaan tyytyväisyyden tasosta. Korhonen ym. (2016) taas ovat tulkinneet, että asiakkaan kokonaisvaltainen ymmärtäminen on merkityksellistä oikea-aikaisen viestinnän ja palvelun rakentamisessa. Kun asiakkaan käyttäytymistä ymmärretään, voidaan myös resurssit kohdentaa asiakkaan kannalta optimaalisesti. Asiakkaan polun kautta saadaan tietoa, mitä kanavia asiakas todellisuudessa käyttäisi.

Korhosen ym. (2016) mukaan asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelma alkaa asiakaskokemuksen kannalta tärkeiden sisäisten prosessien ja osaamisten nykytila-analyysistä. Johnston ym. (2011) selvittävät tutkimuksessaan, kuinka organisaatiot voivat systemaattisesti kehittää asiakaskokemusta. Tulokset osoittivat, että aloite ja tavoitteen asettaminen ovat kriittisiä muutosprosessin onnistumiselle. Tuloksena syntyi myös toimintamalli asiakaskokemuksen kehittämiseen. Toimintamallissa ensin suunnitellaan ja asetetaan tavoite. Tämän jälkeen suoritetaan asiakastutkimus ja määritellään asiakaskokemus. Saatujen tietojen perusteella suunnitellaan kehittämistoimenpiteet ja toteutetaan toimintatutkimus. Toimintatutkimus osoittautui tärkeäksi asiakaskokemuksen kehittämisessä, koska työntekijän osallistuminen johti työntekijöiden parempaan sitoutumiseen. Lisäksi työntekijät tunsivat tyytyväisyyttä heidän työnsä saavuttamasta menestyksestä.

Tutkimus myös osoitti, että asiakkaiden aktiivinen osallistuminen kehittämiseen on tärkeää, esimerkiksi asiakaspaneelissa tai osana kehittämistiimiä. Viimeisessä vaiheessa toteutetaan muutoksia, sekä seurataan niiden vaikutuksia. Tuloksista selviää, että henkilökunnalle ja kustannustehokkuudelle tulee olla selkeät tavoitteet, joiden toteutumista seurataan. Tavoitteiden toteutumista vasten voidaan peilata asiakaskokemuksen kehittämisen hyötyä. On myös tärkeää, että varmistetaan asiakaskokemuksen kehittämisen prosessin soveltuminen organisaation muihin toimintoihin. Lisäksi kehittämistä on koordinoitava, sekä valvottava muutosten toteutumista. (Johnston ym. 2011.)

Fatma ym. (2014) täydentävät, että lisäksi asiakaskokemuksen johtamisen tarkoitus on määritellä parannettavat prosessit ja minimoida negatiiviset asiakaskokemukset. Johdonmukaisesti positiivinen asiakaskokemus johtaa tehokkuuteen. Fischerin ym. (2014) mukaan positiivinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakasta kuunnellaan ja hänen tilanteensa ymmärretään, sekä asiakkaan asia hoidetaan viivytyksettä. Organisaatio tulee lunastaa arvolupauksensa asiak-

kaalle. Lisäksi Korkiakoski ym. (2016) mukaan tulee ottaa huomioon teknologiaan ja työvälineisiin liittyvät kehittämistarpeet. Schmitt (2010, 25) kutsuu tätä jatkuvaksi asiakasläh- töiseksi innovointiprosessiksi.

Verhoefin, Lemonin, Parasuraman, Sirosin ja Schlesingerin (2009) kehittämän mallin mukaan asiakaskokemuksen johtaminen ottaa huomioon sosiaalisen ympäristön, palvelun rajapinnan brändin, asiakaskokemuksen dynamiikan ja asiakaskokemuksen johtamisen strategiat. Kor- kiakoski ym. (2016) täydentävät, että asiakaskokemuksen johtamisen strategian tulee liittyä organisaation tavoitteisiin ja olla linjassa brändin kanssa.

Korkiakosken ym. (2016) mukaan strategiaa luotaessa tulee määritellä konkreettiset ja totuu- den mukaiset tavoitteet. Lisäksi tulee määrittää mittarit, joilla tavoitteiden saavuttamista mitataan. Strategiaa kehitettäessä tulee tarkastella organisaatiokulttuuria, brändiä, palvelu- lupaista, toimintatapoja, prosesseja ja teknologiaa.

McCull-Kennedy, Gustafsson, Jaakkola, Klaus ja Zoe (2015) esittävät, että palvelun tarjoajan tulee ymmärtää asiakkaiden kokemusten, sekä asiakaskokemuksen arvioinnin muutoksia ajan kuluessa. Tämä tarkoittaa, että organisaatioiden tulee kerätä pitkäjänteisesti tietoa asiakas- kokemuksesta.

Asiakaskokemukseen vaikuttaa sosiaalinen ympäristö. Asiakaspalvelutilassa on usein samaan aikaan useita asiakkaita palveltavana, ja asiakkaat vaikuttavat toisiinsa. Toisten asiakkaiden lisäksi asiakaspalvelutilanteessa mukana olevat ystävät tai sukulaiset, voivat vaikuttaa asia- kaskokemukseen. Lisäksi asiakkaat saattavat olla vuorovaikutuksessa toisten asiakkaiden kanssa verkossa, ja laittaa asiakasarvosteluja organisaation nettisivuille, erilaisiin blogeihin ja chattihuoneisiin. (Verhoef ym. 2009.)

Asiakaskokemuksen dynamiikka tarkoittaa, että tämän hetkiseen asiakaskokemukseen vaikut- tavat aikaisemmat asiakaskokemukset. Asiakaskokemusta ohjaavat asiakkaiden tavoitteet pal- velulle tai tuotteelle. Myös muilla tekijöillä kuten esimerkiksi käytetyllä kanavalla, ajankoh- dalla tai liiketilalla on merkitystä asiakaskokemukseen. (Verhoef ym. 2009.)

2.3.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Maklan ym. (2011) esittävät, että asiakaskokemuksen ominaisuuksia ei saada mitattua perin- teisillä palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden mittareilla. Lovlie, Down ja Reason (2010, 180) ovat samaa mieltä ja täydentävät, että asiakastyytyväisyydsmittaukset eivät näytä pi- tääkö asiakas palvelusta vai ei. Mittauksilla ei saada tietoa, mitä, miksi tai miten tulisi kehit-

tää, jotta asiakaskokemus parantuisi. Paynen ym. (2008) mukaan asiakkaan arvonluomisprosessin kannalta on tärkeää, että tieto ei perustu ainoastaan tietoihin asiakastyytyväisyysmitauksista, vaan se sisältää syvää ymmärrystä asiakaskokemuksesta ja prosesseista.

Maklanin ym. (2011) mukaan asiakaskokemus on paljon laajempi ja rajattomampi kuin tuote tai palvelu, jonka takia sen mittaaminen on monimutkaisempaa. Asiakaskokemus tulee olla strateginen tavoite, sekä mittaamisen tulee olla yhteydessä tuottavuutta lähellä oleviin tuloksiin. McColl-Kennedy ym. (2015, 432) ovat tulkinneet, että organisaatiot voivat saada kokonaiskuvan asiakaskokemuksesta ainoastaan keräämällä ja analysoimalla tietoa asiakkaiden käytännöistä ja vuorovaikutuksesta kaikissa kanavissa. Näin organisaatiot voivat saada tietoa, jolla mahdollistaa merkityksellisiä ja personoituja asiakaskokemuksia. Asiakastieto on pääomaa, jota on johdettava kuten mitä tahansa pääomaa, systemaattisesti.

Korkiakosken ym. (2016) mukaan organisaatiolla tulee olla järjestelmä, joka mittaa kokonaisvaltaista asiakaskokemusta, jotta organisaatio voi systemaattisesti ja luotettavasti kehittää asiakaskokemusta, myös tulosten kannalta oikeaan suuntaan. Mittaamisen avulla organisaatio voi varmistua tehtyjen toimenpiteiden ja tulosten vaikutuksesta sen menestykseen. Asiakaskokemuksen mittaaminen sisältää neljä osa-aluetta: keneltä kysytään, mitä kysytään, milloin kysytään ja missä kanavissa kysytään.

Meyer ym. (2007) esittävät, että asiakaskokemusta mitataan asiakaskohtaisista, jotka ovat merkityksellisiä asiakaskokemukselle. Kosketuspisteiden merkityksellisyys muuttuu ajan kuluessa ja siten myös mitattavien pisteiden tulisi muuttua. Kaikki kosketuspisteet eivät ole yhtä arvokkaita kuin toiset. Korkiakosken ym. (2016) mukaan mittaamisen suunnittelu tulee lähteä asiakkaan näkökulmasta. Käytännössä mittaamiseen tulee valita asiakkaan käyttämät kanavat. Asiakkaan käyttäytymisen perusteella valitaan kosketuspisteisiin sopivat kysymykset ja mittaustavat.

Asiakassuhteen mittaamisen tulee käsittää useita mittareita, jotka käsittävät prosessit, toiminnot ja kanavat, joissa sitoutetaan asiakkaita ja ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa (Payne ym. 2008). Maklan ym. (2011) kehittivät asiakaskokemuksen laadun (*Customer Experience Quality EXQ*) asteikon, jonka mukaan asiakkaat arvioivat asiakaskokemusta tuotekokemuksen, tuloksen, asiakaskohtaisien ja koko asiakaskokemuksen kautta. Asteikko sopii parhaiten käytettäväksi suosittelua ja asiakastyytyväisyyttä mittaavien mittareiden rinnalla. Asteikko mahdollistaa asiakaskokemuksen eri tasojen linkittämisen asiakastyytyväisyyteen, uskollisuuteen ja positiiviseen puheeseen yrityksestä. Koska Maklanin tutkimus tehtiin pankkisektorilla, voidaan mittarin todeta sopivan parhaiten korkean osallisuuden ja korkean asiantuntijuuden palveluille.

Tuotekokemuksen ja asiakkaan kokeman tuloksen mittaaminen

Tuotekokemuksen tasossa asiakas arvioi muun muassa tuotevalikoimaa, tuotteen ominaisuuksia, lisäpalveluita ja tuotteita. Tuloksen ollessa keskiössä asiakas arvioi tuotetta edeltävien kokemusten ja kokonaiskustannusten perusteella. Kustannuksiin luetaan myös palvelun etsimiseen ja käyttöön kulutettu aika. (Maklan & Klaus 2012.)

Asiakaskohtaamisten mittaaminen

Meyer ym. (2007) esittävät, että mittaamalla asiakaskohtaamisia voidaan arvioida toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta. Tätä he nimittävät menneisyyden kuvantamiseksi (*past pattern*). Tuloksista voidaan havainnoida myös muutoksia. Maklanin ja Klausin ym. (2012) mukaan asiakaskohtaamisia arvioidessaan asiakas arvioi joustavuutta, proaktiivisuutta ja henkilöstön osaamista. Lisäksi asiakas arvioi koettua riskiä, joka tarkoittaa, esimerkiksi palvelun käyttämiin liittyvää henkistä riskiä.

Asiakkaalta voidaan kysyä, käyttäisikö hän palvelua uudelleen, tai mitä mieltä hän oli palvelun laadusta. Jotta kokemuksen laadusta voidaan saada luotettavaa tietoa, tulee kyselyn lähteä välittömästi asiakaskohtaamisen jälkeen, esimerkiksi automaattinen sähköinen kysely (Meyer ym. 2007.) Korkiakosken ym. mukaan (2016) asiakaskohtaamisen yhteydessä voidaan käyttää Net Promoter Score -mittarin-suosittelemiskysymystä. Tällöin kyselyn tulee olla lyhyt ja muokattu kyseiselle kosketuspisteelle sopivaksi.

Haanin, Verhoefin & Wleselin (2015) mukaan asiakaspalautemittareita ovat asiakastyytyväisyyttä mittaavat mittarit, sekä mittarit joilla selvitetään asiakkaan halukkuutta suositella organisaatiota. Jälkimmäiseen kuuluvat Net Promoter Score -mittari ja Customer Effort Score -mittari.

Net Promoter Score -mittari on kehitetty asiakaspalvelun testaamiseen. Net Promoter Score -mittari välittömästi luokittelee kaikki asiakkaat kolmeen ryhmään: suositteleviin, passiivisiin ja arvostelijoihin. Net Promoter Score -mittarissa kysytään asiakkailta kysymys: ”Kuinka todennäköisesti suosittelet tuotetta tai yritystä ystävälle tai kollegalle”. Jos vastaajat antavat luvun 9 tai 10, luokittelee mittari heidät suositteleviksi. Asiakkaat, jotka antavat kokemukseksi luvun 7 tai 8 ovat passiivisia. Asiakkaat, jotka antavat 6 tai alle ovat arvostelijoita. (Markey ym. 2009.)

Net Promoter Score -prosentti syntyy vähentämällä suosittelevien (9 - 10 arvosana) prosentista arvostelijoiden (0 - 6 arvosana) prosentin (Markey ym. 2009). Yleensä yritykset saavat tulokseksi 10 - 16 prosenttia, kun parhaimmat yritykset saavat tuloksen 75 - 85 prosenttia

(Gupta & Zeithaml 2006). Frow ym. (2007) esittävät, että jos yritys saa merkittävästi suuremman Net promoter Score -prosentin kuin kilpailijat, tulee yrityksen liiketoiminta kasvamaan nopeammin kuin kilpailijoiden.

Yritykset voivat myös hyödyntää Net Promoter Score -mittarista ainoastaan asteikkoa 0 - 10 ilman, että muuntavat lukuja prosentiksi (Haan, Verhoef & Wiesel 2015). Arvostelijoihin otetaan ohjeistuksen mukaan yhteyttä, ja heiltä kysytään, miksi he eivät suosittelisi organisaatiota. Avoimien palautteiden kerääminen mahdollistaa, että työntekijät nopeasti määrittävät, mitkä tekijät synnyttävät arvostelijoita, sekä millä toimenpiteillä työntekijät voivat tehdä asiakkaat jälleen tyytyväiseksi. (Markey ym. 2009.)

Dixonin, Freemanin ja Tomanin (2010) Customer Effort Score -mittari perustuu siihen, että asiakasuskollisuutta voidaan saavuttaa vähentämällä asiakkaan näkemää vaivaa, eli kuinka paljon he joutuvat tekemään ratkaistakseen ongelman. Taustalla on ajatus siitä, että palvelun tarkoituksena on auttaa asiakasta ratkaisemaan ongelma nopeasti ja helposti. Helppous tarkoittaa erilaisten esteiden poistamista niin, ettei asiakas joudu ottamaan yhteyttä useasti (tai tule siirretyksi useasti), joudu toistamaan asioita tai asioimaan useissa kanavissa. Käytännön esimerkkeinä asiakas etsii tietoa tuloksetta nettisivulta ja ottaa tämän jälkeen yhteyttä asiakaspalveluun. Tästä näkökulmasta toimiminen auttaa parantamaan asiakaspalvelua, vähentämään asiakaspalvelun kustannuksia ja vähentämään asiakkaiden tyytymättömyyttä.

Customer Effort Score -mittari toimii kysymällä asiakkaalta: ”Asteikolla 1 -5, kuinka paljon näit vaivaa saadaksesi toivomaasi palvelua?”. Asteikossa 1 on hyvin vähän vaivaa ja 5 on hyvin paljon vaivaa. Organisaatiot voivat vähentää asiakkaan näkemää vaivaa käyttäen hyväksi Customer Effort Score -mittarin lisäksi muita mittareita kuten uusintasoittojen määrää, asiointikanavan vaihtamisen määrää ja siirtojen määrää. (Dixon ym. 2010.)

Asiakastyytyväisyys on yleinen arvio tuotteen tai palvelun hankkimisesta ja käytöstä ajan kuluessa. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata kohtaamisesta tai yleisellä tasolla. (Gupta ym. 2006.) Morgan ja Regon (2006) mukaan Top 2 Box Customer Satisfaction Score mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä asteikolla 0 - 5. Nimi tulee siitä, että mittari tarkastelee asiakkaita, jotka ovat antaneet kaksi ylintä lukua asiakastyytyväisyyskyselyssä. Asiakkaalta kysytään: ”Asteikolla 1 -5, kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun?”. Average Customer Satisfaction Score mittaa asiakkaan keskimääräistä tyytyväisyyttä tuotteeseen tai palveluun kolmella osalla: yleinen arvio palvelun tai tuotteen hankkimisesta ja käytöstä, asiakkaan odotusten vahvistaminen ja tuotteen tai palvelun suoriutuminen verrattuna ideaali tuotteeseen tai palveluun.

Frown ym. (2007) mukaan mittareiden perusteella organisaatio voi arvioida, kuinka hyvin he ovat onnistuneet luomaan täydellisen asiakaskokemuksen. Erityisen tyytyväiset asiakkaat, esimerkiksi arvosanan 5/5 antaneet, ovat todellisesti lojaaleita ja tyytyväisiä. Sen sijaan juuri tyytyväiset, esimerkiksi 4/5 arvosanan antaneet, ovat vain hieman lojaalimpia kuin täysin tyytymättömät (1/5 arvosanan antaneet).

Koko asiakaskokemuksen mittaaminen

Maklanin ym. (2012) asteikon viimeisellä tasolla asiakas arvioi koko asiakaskokemusta, toisin sanoen palvelun tai tuotteen tuottamaa mielenrauhaa. Tämän tason arvioitaviin ominaisuuksiin kuuluu asiantuntijuus, prosessin helppous, yleinen suoriutuminen, tuttuudentunne ja yksilökohtaiset neuvot. Meyer ym. (2007) kuvaavat tätä nykyisyyden kuvaamiseksi (*present pattern*) tarkoituksena tarkastella asiakaskokemuksen tilaa syvällisemmin. Tiedonkeruu kohdistuu tietylle ajanjaksolle, esimerkiksi kvartaaliin. Malli voi sisältää asiakassuhde-, käyttökokemus- ja käyttäjäryhmätutkimuksia.

Lowlie ym. (2010, 180 - 181) kehittivät palvelun käytettävyyteen mittarin (*Service Usability Index*). Mittarissa palvelun laatua mitataan asteikolla 0 - 10. Asiakaspalautteen kerääjä itse määrittelee arvosanan syvähaastattelemalla käyttäjiä, sekä havainnoimalla palvelun käyttämistä heidän omassa toimintaympäristössään. Arvosana annetaan neljän kategorian perusteella: ymmärtävätkö käyttäjät palvelun arvoehdotuksen, asiakaskokemus, voiko palvelua käyttää vaivattomasti ja onko palvelu kaikkien saavutettavissa. Tutkijan raportoi yksityiskohtaisesti tulokset ja kuvaa tärkeimmät kohdat, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen. Tutkija myös antaa suositukset korjattavista asioista.

Palvelun käytettävyyden mittarissa mitataan asiakaskokemusta, joka sisältää myös asiakkaan saaman käyttöarvon, eli ei arvioida ainoastaan organisaation tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Keskeiseen asemaan nousee organisaation palvelulupaus, jota arvioidaan mittarissa asiakkaan kokeman toiminallisuuden ja asiakkaalle heräävien tunteiden valossa. Asiakaskokemusmittarissa on määriteltävä sellainen mittaamisen ajanjakso (riittävästi ennen ja jälkeen palvelun), joka mahdollistaa asiakkaalle asiakaskokemuksen arvioimisen eri aikoina ja läpi eri kanavien. (Lowlie ym. 2010, 180 - 181.)

Meyerin ym. (2007) mukaan koko asiakaskokemusta mittaavat nettipohjaiset kyselyt tulee muokata kyseiselle asiakkaalle sopivaksi. Asiakkaaseen otetaan yhteyttä suoraan henkilökohtaisesti tai puhelimitse. Myös käyttäjäfoorumeita tai fokusryhmiä voidaan käyttää tiedonkeruun menetelminä. Asiakkaalta voidaan muun muassa kysyä, mitä muita ominaisuuksia hän haluaisi, onko hän harkinnut muita palveluntarjoajia, ja mitkä hän näkee haasteena palvelun käytölle. Koska kyseessä on laajempi kysely, kyselyt tulisi lähettää tiettyinä ajanjaksoina/intervalleissa, ei ainoastaan asiakkaan ottaessa yhteyttä. Hyvä vaihtoehto on lähettää kyselyt

tietyille asiakasryhmille eri ajanjaksoina vuoden aikana, jolloin saadaan tasaisesti asiakaskokemustietoa.

Asiakaskokemuksen mittareiden valinnassa huomioitavat seikat

Korkiakosken ym. (2016) mukaan mittareiden valinnassa tulee ottaa huomioon liiketaloudelliset tavoitteet, tavoiteltu asiakaskokemus ja mitattavan asiakaskohtaamisen luonne. Ensimmäisenä päätetään, minkälaisia tuloksia halutaan (tulospittarit), sekä pyritään tunnistamaan ja mittaamaan kyseistä tekijää. Asiakaskokemuksen kehittäminen liittyy tunteeseen, tehokkuuteen tai helppouteen. Niin sanotut kokemusmittarit tulee valita mittaamaan valittuja tekijöitä. Kolmanneksi määritellään toiminnot, joita mitataan. Toiminnan mittareita voivat olla esimerkiksi asiakaspalvelun jonotusaika, tuen tarve tai asiakkaiden määrä.

Korkiakosken ym. (2016) mittaamisen mallissa pyritään löytämään yhteys tulospittarista ja toiminnan mittarista saatujen tietojen välillä. Kokemusmittarin avulla pyritään kehittämään toimintoja, jotta asiakkaan kokemus paranisi ja sitä kautta myös organisaation tulos. Arantolan ym. (2009, 22) mukaan numeerista tietoa tarvitaan, jotta voidaan havaita ajoissa asiakastytyvyyden lasku ja ryhtyä toimenpiteisiin tilanteen korjaamiseksi. Arvosanaa tärkeämpää on ymmärtää asiakkaan arvostamat asiat, sekä miten asiat toimivat.

Kenningham, Cooil, Aksoy, Anderssen ja Weiner (2007) väittävät, ettei asiakkaan aikomuksella suositella tuotetta tai palvelua, ole yhteyttä asiakastytyvyyden ja lojaaliuden kanssa. Heidän tutkimuksensa kolmen eri alan asiakkaiden keskuudessa osoitti, että suosittelu yksinään ei ole riittävä osoittamaan asiakkaan tulevaisuuden lojaalisuutta. Asiakkaiden yleistä asiakastytyvyyttä ja lojaaliuden mittareita seurattiin kahden vuoden ajan. Tuloksilla on merkitystä erityisesti johtajille, jotka suosivat Net Promoter Score -mittaria ainoana asiakkaan lojaalisuutta osoittavana mittarina. Tutkimus osoitti, että johtajien tulee tasapainoisesti johtaa eri asiakaskokemukseen liittyviä tekijöitä samanaikaisesti. Tutkimus ei kuitenkaan ole yleistettävissä kaikille aloille, ja sovellettavuus riippuu alan lisäksi asiakkaan luonteenpiirteistä.

Toisaalta Haanin ym. (2015) tutkimuksista selviää, että asiakaspalautemittareilla, kuten Net Promoter Score, on vaikutusta asiakkaiden tyytyväisyyteen ja lojaaliuden säilymiseen, jos mittareita käytetään useita samanaikaisesti. Customer Effort Score -mittarilla ei ollut Net Promoter Score -mittarin tasoista tulevaisuutta ennustavaa vaikutusta, mutta tätä osaltaan selitti sen painottuminen palveluun. Sen sijaan yhdistämällä Customer Effort Score -mittari asiakastytyvyydestä kertovaan mittariin, voitiin saavuttaa parempaa asiakaslojaaliutta.

Haanin ym. (2015) tuloksista selviää, että sähköisessä asioinnissa asiakastytyvyyteen johtaa nykyiset, erityisen positiiviset kokemukset. Fyysisessä asioinnissa, erityisesti asiakkaiden asioidessa harvemmin, Customer Satisfaction Score -mittari on paremmin ennustava mittari.

Nykyiset positiiviset kokemukset ovat parhaita ohjureita lojaaliuden kannalta. Virallinen Net Promoter Score -mittari suoriutuu parhaiten perinteisillä hyöty- ja kokemusaloilla, kuten yleisen vakuutuksen yrityksissä, puhelinliittymissä, sekä huvipuistoissa ja sisustusliikkeissä. Keskittyminen menneisyyteen on vähemmän merkityksellistä kaikilla aloilla. Tuloksista selviää, että eri mittareiden yhdistäminen parantaa ennustettavuutta, mittarin käytettävyys riippuu käyttötarkoituksesta eikä ole yhtä ainoaa kaikille aloille sopivaa mittaria.

Asiakaspalautteen keräämisen menetelmät

Kyselyjä käytetään eniten mittaamiseen, koska ne ovat halvimmat kustannuksiltaan, sekä helposti muokattavissa. Sähköpostikyselyt ovat paperisia parempia, koska ne ovat helposti jaettavissa ja muokattavissa, sekä mahdollistavat välittömän analysoinnin ja toimenpiteet. Kyselyn suunnitteluun kannattaa käyttää aikaa, koska huonosti suunniteltu kysely voi itsessään aiheuttaa negatiivisen asiakaskokemuksen. (Meyer ym. 2007.)

Kyselyt sisältävät avoimia ja suljettuja kysymyksiä, joista avoimet kysymykset ovat tärkeimpiä, koska niiden avulla saadaan tietoa asiakaskokemuksen eri tasoista. Suljetut kysymykset eivät mahdollista asiakkaiden selityksiä vastauksille. Yleensä kyselyt sisältävät sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä. Avoimien kysymysten avulla saadaan tietää asiakkaiden oletuksista ja odotuksista. (Begum & Weheba 2016.) Bone ym. (2017) tutkimuksen mukaan asiakaskokemusta voi lisätä kyselyn alussa olevat kysymykset, joissa asiakasta pyydetään kertomaan positiivisesta kokemuksesta. Tämä perustuu sille, että asiakkaan asenteeseen ja käytökseen voidaan vaikuttaa sillä, että asiakas miettii positiivista kokemusta.

Automaattisten kyselyiden lähettämisessä kannattaa huomioida, että useita kertoja organisaatiossa asioivat eivät saa kyselyjä useaan kertaan. Kannattaa myös huomioida kyselyiden rajoitteet. Fokusryhmät, käyttäjäryhmäfoorumit, blogit, markkinointi ja havainnoivat tutkimukset voivat tuoda asiakaskokemustietoa, mitä kyselyt eivät tuo. (Meyer ym. 2007.)

Meyer ym. (2007) kertovat esimerkin yrityksestä, jossa asiakokemustietoa alettiin kerätä säännöllisesti, ja kerran kuukaudessa toiminnallisessa kokouksessa käsiteltiin asiakaskokemustietoa. Markkinoista vastaavat johtajat tarkastavat aina ennen taloustietoja asiakaskokemusasiant ja tehdyt toimenpiteet. Asiakaskyselyistä saadut tiedot asiakaskokemuksesta ovat kvartaaleittain tiivistelmänä johtajien käytettävissä.

Organisaation jokainen osasto on asiakaskokemuksen kannalta merkityksellinen. Markkinointiosaston tulee kerätä asiakastietoa eri markkinasegmenteistä, tiedottaa muita osastoja, sekä muokata viestintää asiakkaille saadun tiedon perusteella. Palvelutoimintojen tulee taata, että prosesseja, taitoja ja käytäntöjä kehitetään asiakaskokemuksen perusteella jokaisessa kosketuspisteessä. (Meyer ym. 2007.)

3 Tutkimusprosessi

Tässä luvussa esitellään ensin tutkimuskohde ja opinnäytetyössä käytetyt tutkimusotteet, jonka jälkeen kerrotaan yksityiskohtaisemmin käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä ja aineiston analyysitavoista.

3.1 Kehittämiskohde

Opinnäytetyön kehittämiskohde on Eläketurvakeskuksen Ulkomaisten eläkeasiain osasto. Kehittämistyö on rajattu osaston henkilöasiakkaisiin. Myöhemmin tässä työssä käytetään Eläketurvakeskuksesta lyhennettä ETK. Henkilöasiakkaita ovat ne, jotka ovat kerryttäneet eläkettä ulkomailla työskentelyn tai asumisen perusteella. Asiakaskokemuksen kosketuspisteistä mitattavaksi on rajattu asiakaspalvelu puhelimitse ja sähköpostitse, sekä aulan käyntiasiakkaiden asiakaspalvelu.

ETK on yksityisten alojen työeläkejärjestelmän yhteiselin ja asiantuntija. Suomessa eläkelainsäädännön kehittämisestä ja valmistelusta vastaa Sosiaali- ja terveysministeriö (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017). Eläkejärjestelmän valvonnasta taas vastaa Finanssivalvonta. Poikkeuksena Keva ja Evankelis-luterilaisen kirkon eläkerahasto, joita valvovat valtiontalouden tarkastusvirasto ja Kirkkohallitus. Työeläkejärjestelmän hallinto on hajautettu usealle työeläkelaitokselle. Työeläkejärjestelmän toimeenpanoa on kuvattu kuvassa 1. (Eläketurvakeskus 2017.)

Hajautetusta työeläkejärjestelmästä johtuen tietyt toiminnot hoidetaan keskitetysti ETK:ssa, joka on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos. ETK on siis osa välillistä julkista hallintoa samoin kuin julkisen sektorin eläkelaitokset, vaikka se ei maksa tai myönnä eläkkeitä. ETK tuottamia yhteisiä palveluja ovat laki-, valvonta- ja ulkomaanpalvelut, joista osa on viranomaistehtäviä. ETK toimii kansainvälisenä yhdyslaitoksena, myös julkisen sektorin laitosten puolesta. (Hieta-niemi & Ritola, 2007, 42 - 43.)

Työeläkejärjestelmän toimeenpano



Kuva 1: Työeläkejärjestelmän toimeenpano (Eläketurvakeskus 2017)

Ulkomaisten eläkeasian osasto palvelee sekä neuvon eläkkeen hakemisessa, että antaa apua yhteystietoihin ulkomaille karttuneen eläkkeen kyselyihin. Ydintehtävä on lähettää eläkehakemukset (työkyvyttömyys-, vanhuus- ja perhe-eläke) EU/ETA-maihin ja sosiaaliturvasopimus-maihin. (Eläketurvakeskus 2016.)

ETK:n strategiassa vuosille 2017 - 2021 on määritelty visio, toiminta-ajatus, arvot ja strategiset tavoitteet. Eläketurvakeskuksen arvot ovat seuraavan laiset:

- Palvella joustavasti, viestiä ymmärrettävästi, sekä saada aikaan tuloksia.
- Ammattitaitoa pidetään ajan tasalla ja johtaminen on vastuullista. Oma ja toisten työtä arvostetaan.
- Rohkeasti tulevaisuuteen katsominen: Haasteisiin tartutaan, tosiasioihin nojaututaan ja tulevaa ennakoidaan. (Eläketurvakeskus 2017.)

Tämän opinnäytetyön kannalta merkityksellisiä strategisia tavoitteita ovat muun muassa laadukkaat palvelut asiakkaille ja työeläketurvan toimeenpanon tehostaminen. Palvelut ovat helposti käytettäviä ja vastaavat asiakkaiden tarpeita. Tulevalla strategiakaudella uudistetaan palvelutuotannon tavoitteet ja seurantamittarit. Lisäksi asiakastyytyväisyyttä seurataan ja asiakasyhteistyötä tiivistetään. (Eläketurvakeskus 2017.)

Asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen edistää edellä mainittuihin tavoitteisiin pääsemistä, erityisesti asiakastytyväisyyden seuraamista ja seurantamittareiden määrittämistä. Asiakaskokemus liittyy sekä palvelun laadun kehittämiseen että asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen. Toisaalta asiakaspalautteen kerääminen ja yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa edistää asiakasyhteistyötä.

3.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmän esittely

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, koska kehittämistyön tarkoituksena on sekä saavuttaa syvälinen ymmärrys asiakaspalautejärjestelmään liittyvistä tekijöistä että hankkia tietoa luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa (Hirsijärvi ym. 2007, 16; Kananen 2012, 29 - 30). Työssä yhdistyvät tapaus- ja toimintatutkimusotteet. Eri tutkimusnäkökulmien yhdistäminen on yleistynyt tutkimustyössä. Koska tutkimuskysymykset ovat monimutkaisia, vaativat ne hyvin usein useita tutkimusnäkökulmia, jotta niihin voidaan vastata riittävällä tavalla. (Darlington & Scott 2002, 140.)

Työllä voidaan sanoa olevan tapaustutkimuksellisia piirteitä, koska kohteena on yksittäisen tapauksen, ETK:n Ulkomaisten eläkeasiain osaston, asiakaspalautejärjestelmä, jota tutkitaan luonnollisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä (Hirsijärvi ym. 2007, 131; Ojasalo ym. 2014, 52). Tapaustutkimuksellisuus korostuu erityisesti esivaiheessa, jossa pyritään kartoittamaan yksityiskohtaisesti ETK:n Ulkomaisten eläkeasiain asiakaspalautejärjestelmän nykytilaa (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 167). Lisäksi teorian ja useiden eri tutkimusmenetelmien avulla pyritään löytämään tietoa case organisaation prosessin kehittämiseksi (Ojasalo ym. 2014, 37, 54).

Toimintatutkimuksellisia piirteitä ovat työn käytännölläisyys, syklisyys, työntekijöiden osallistuminen kehittämiseen ja pyrkimys muutokseen (Ojasalo ym. 2014, 58; Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 33). Koska työn tavoite on muuttaa organisaation asiakaspalautteiden keräämiseen ja hyödyntämiseen liittyviä käytäntöjä, osallistetaan työntekijät prosessin kehittämiseen. Työntekijöiden osallistuminen asiakaspalautejärjestelmän kehittämiseen erityisesti ideointivaiheessa on tärkeää, koska työntekijät muun muassa tuntevat asiakaspalautteiden keräämisen haasteet asiakasrajapinnasta, ja miten asiakaspalautteita voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. (Ojasalo ym. 2014, 58 - 59.) Tutkimusprosessissa on piirteitä toimintatutkimuksen itsereflektiivisestä kehästä, jossa toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. (Heikkinen ym. 1999, 36 - 37.)

Kiviniemi (2010, 76) luonnehtii tutkimusprosessia niin, että sen aikana pyritään kasvattamaan ymmärrystä valitusta ilmiöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimusprosessin edetessä ja tutkimustehtävän muokkautuessa aineistonkeruumenetelmät muokkautuvat saavutetun tiedon ja muutosten mukaan.

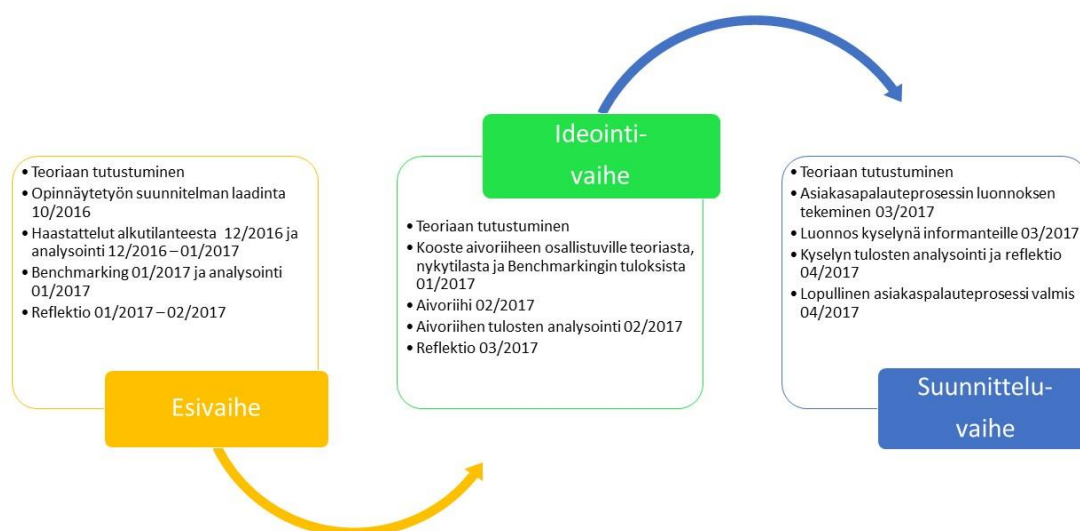
Taulukossa 1 kuvataan tutkimusprosessi kehittämisen kohteesta selvitettyjen kysymysten mukaan jaoteltuna. Taulukossa kuvataan myös valittujen tutkimusmenetelmien yhteys tutkimuskysymyksiin, sekä teoriaan.

KYSYMYS	TEEMAT	AINEISTO
Miten julkinen organisaatio voi hyödyntää asiakaspalautetta paremmin toiminnan kehittämisessä?	Älykäs julkinen organisaatio Yhteiskehittäminen Asiakaspalauttejärjestelmä Asiakaspalautesykli	Lähtötilanne teemahaastattelusta Tavoitetila benchmarkingista Aivoriihestä kehittämisideat
Mitä asiakaspalautteita asiakaskokemuksen näkökulmasta on?	Asiakaspalautte Asiakaskokemus	Teemahaastattelut
Miten asiakaspalauttejärjestelmä voi osallistaa asiakkaita yhteiskehittämiseen?	Älykäs julkinen organisaatio Yhteiskehittäminen	Benchmarking Aivoriihestä kehittämisideat
Miten asiakaspalautetta voidaan kerätä systemaattisesti asiakasrajapinnasta?	Asiakaspalautesykli Asiakaskokemuksen mittaaminen asiakaskohtaamisista	Benchmarking Aivoriien kehittämisideat

Taulukko 1: Tutkimuskysymykset, teoria ja käytetyt aineistonkeruumenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusprosessi (kuviokuva 3) voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen seuraavasti:

- Esivaihe, jossa pyritään ymmärtämään konteksti (Coughlan & Coughlan 2002, 230), ja kartoittamaan minkälaisia asiakaspalautteita tällä hetkellä saadaan, ja miten niitä hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Lisäksi benchmarkingilla pyritään saamaan asiakaspalauttejärjestelmän kehittämiseen parhaita käytänteitä.
- Ideointivaihe, jossa kerätään tietoa, palautetta ja analysoitua tietoa, suunnitellaan, ja arvioidaan toimintaa (Coughlan & Coughlan 2002, 230).
- Varsinainen suunnitteluvaihe, jossa kehitetään lopullinen asiakaspalauttejärjestelmä. Ennen lopullista asiakaspalauttejärjestelmää kerätään mallista vielä palautetta kohdeorganisaatiolta, sekä analysoidaan ja arvioidaan saatuja tietoja.



Kuvio 3: Opinnäytetyön tutkimusprosessi

Koko tutkimusprosessin ajan huolehdittiin kohdeorganisaation tiedottamisesta pyrkimällä viiteen vuorovaikutuksen ominaisuuteen: osallistuminen, sitoutuminen, vastavuoroisuus, vilpittömyys ja reflektiivisyys (Huovinen 2010, 101 - 103). Opinnäytetyöntekijälle osoitettiin yhteyshenkilö osaston sisältä, joka toimi opinnäytetyöntekijän pääinformanttina, työpajan toisena fasilitaattorina ja käytännön järjestelijänä tutkimusprosessin ajan (Koskinen ym. 2005, 83). Opinnäytetyöntekijä informoi tutkimusprosessin etenemisestä sekä pääinformanttia että osastopäällikköä (Huovinen 2010, 101 - 103).

Opinnäytetyössä käytettiin useita aineistonkeruumenetelmiä. Lähtötilanteen kartoittamiseen valittiin teemahaastattelut. Ennen ideointivaihetta toteutettiin benchmarking, jolla pyrittiin löytämään ideointia varten asiakaspalautejärjestelmän kehittämiseen ja asiakaskokemuksen mittaamisen parhaita käytänteitä. Erityisesti ideointivaiheessa korostui osallistavien menetelmien tärkeys, koska ideoinnissa haluttiin hyödyntää kohdeorganisaation työntekijöiden ammattitaitoa ja hiljaista tietoa. Ideointiin valittiin aineistonkeruumenetelmäksi aivoriihi. (Ojasalo ym. 2014, 61.) Nykyisestä asiakaspalautejärjestelmästä saatuja havaintoja käytettiin apuna arvioinnissa. Ideoinnin perusteella syntyneestä asiakaspalautejärjestelmästä pyydettiin vielä palautetta kyselyllä. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010, 80.)

Haastattelut ja aivoriihi nauhoitettiin, koska näin voitiin raportoida saadusta aineistosta tarkemmin (Ruusuvuori & Tiittula 2009, 15). Ojasalo ym. (2014, 107) mukaan nauhoittaminen toimii sekä opinnäytetyöntekijän muistiinpanona että tulkinnan apuna. Nauhojen jälkeenpäin kuunteleminen auttaa ymmärtämään paremmin, mitä haastateltava todellisuudessa tarkoittanut, ja avaa tekijälle uusia näkökulmia.

Nauhoitetut haastattelut ja aivoriihi litteroitiin eli kirjoitettiin tekstimuotoon (Ojasalo ym. 2014, 107; Eskola ym. 2015, 42; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 119). Litterointi on myös analyysin apuväline (Ojasalo ym. 2014, 107). Litteroinnin tarkkuus riippuu kehittämistehtävästä. Jos ainoastaan sanojen sisällöllä on merkitys, voidaan litterointi tehdä karkeammin. (Ojasalo ym. 2014, 107). Ruusuvuori ym. (2009, 16) esittävät, että litteroinnin tulee olla sitä tarkempi, mitä enemmän vuorovaikutusta analysoidaan. Ronkainen ym. (2013, 119) ja Eskola ym. (2015, 42) täydentävät, että litteraation tarkkuus riippuu myös tehtävästä analyysistä. Koska haastatteluissa ja aivoriihessä puhutulla sisällöllä oli merkitystä, ja analyysissa luokiteltiin sisältöä, tehtiin litterointi ylimalkaisemmin haastatteludialogista (Hirsijärvi ym. 2007, 138; Ronkainen ym. 2013, 119).

Syklit vuorottelevat niin, että esivaiheessa asiakaspalauteprosessin nykytilasta tehty prosessi-kaavio, on ideointivaiheessa tehtävän suunnittelun pohjana. Nykytilasta käytetään asiakaspalautejärjestelmän sijaan asiakaspalauteprosessikäsitettä, koska kohdeorganisaatiolla ei vielä ole asiakaspalautejärjestelmää. Asiakaspalauteprosessista puhuttaessa kuvataan asiakaspalauteiden käsittelyn kehityskulkua tai sarjaa tapahtumia. Työssä tavoitteena on luoda varsinainen asiakaspalautejärjestelmä, joka on toimintatapa asiakaspalauteiden järjestelmälliseen keräämiseen, analysointiin ja asiakaspalauteiden perusteella kehittämiseen. Ideointivaiheessa syntyneitä ideoita käytetään prosessin luonnoksen tekemiseen. Viimeisessä vaiheessa prosessin luonnosta vielä arvioidaan pyytämällä palautetta informanteilta. (Heikkinen ym. 2010, 79.)

3.3 Esivaihe lähtötilanne: Teemahaastattelut ja palvelun blueprint

Haastattelut valittiin kartoittamaan lähtötilannetta, koska asiakaspalautejärjestelmä ETK:n on selvittämätön alue (Hirsijärvi ym. 2007, 200 - 202). Sinkkonen ym. (2009, 83) toteavat, että haastatteluilla voidaan selvittää ihmisten toimintatapoja ja mielipiteitä. Hirsijärvi ym. (2007, 199 - 201) mukaan haastatteluiden etu on myös joustavuus. Haastatteluissa on myös mahdollista selventää saatavia vastauksia, joten haastattelut sopivat hyvin asiakaspalautejärjestelmän nykytilan selvittämiseen.

Haastattelulajiksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, koska se ei määritä kuinka syvälle haastattelussa mennään vaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen mukaan (Hirsijärvi & Hurme 2014, 48; Eskola & Vastamäki 2015, 35). Ojasalo ym. (2014, 41) mukaan teemahaastattelu on tarkoitukseltaan lähellä kyselyä, mutta teemahaastattelussa ei haluta liikaa ohjata haastateltavia. Haastattelu-teemat on suunniteltu hyvin etukäteen, mutta järjestystä ja aiheiden painotuksia voi muokata edeltävissä haastatteluissa esiin tulleiden asioiden mukaan.

3.3.1 Teemahaastatteluiden aineistonkeruu

Haastatteluiden suunnittelussa ohjaavana tekijänä oli tutkimusongelma (Eskola ym. 2015, 35). Haastattelun aikana käytettiin hyväksi teemarunkoa (Eskola ym. 2015, 35 - 36), joka oli suunniteltu hyödyntäen teoriaa asiakaskokemuksesta ja asiakaspalautejärjestelmästä.

Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää, mitä asiakaspalautteita asiakaskokemuksen näkökulmasta on tällä hetkellä, sekä miten asiakaspalautteet välitetään eteenpäin ja minne palautteet välitetään.

Haastatteluissa kysyttävät teemat olivat seuraavan laiset:

- asiakaspalautteet jaoteltuna hakemusprosessiin, asiakaspalveluun ja viestintään liittyviin palautteisiin
- asiakaspalautteen käsittely ja mahdollisesti siirtäminen eteenpäin
- asiakaspalautteet, joiden perusteella kehitetään toimintoja.

Näiden teemojen lisäksi haastateltavilta pyydettiin asiakaspalautteen keräämiseen liittyviä kehittämis ehdotuksia, sekä tarina hyvin sujuneesta asiakaspalvelutilanteesta, jonka johdosta asiakaspalautteen perusteella olisi kehitetty jotain toimintoa.

Teemojen painottaminen vaihteli sen mukaan, kuka oli haastateltavana. Esimerkiksi asiakasrajapinnassa työskentelevän kanssa keskusteltiin enemmän asiakaspalautteista yleisesti ja palautteiden keräämisestä. Esimiehen kanssa keskusteltiin asiakaspalautteista, joiden perusteella toimintaa kehitetään. Teemahaastattelulle tyypillisesti kysyttävät asiat muokkautuvat edeltävien haastatteluiden mukaan riippuen siitä, mitä tietoa edeltävissä haastatteluissa oli saatu. Esimerkiksi haastattelujen aikana selvisi, että palautteita kerätään yhteiselle jatkuvan parantamisen taululle. Tämä lisättiin kysyttävien asioiden joukkoon, eli kysyttiin mitä asiakaspalautteita lisätään taululle.

Hirsijärvi ym. (2014, 58) mukaan haastateltavien määrä riippuu aina tutkimuksen tarkoituksesta. Koska saatujen tietojen perusteella on tarkoitus tehdä prosessikaavio nykyisestä asiakaspalauteprosessista, tuli haastatteluja olla riittävä määrä analyysia varten. Kohdeorganisaation informantin kanssa yhteistyössä suunniteltiin, ketä haastatellaan, sekä haastateltavien määrä. Lopulta päädyttiin yhdeksään henkilöön. Aluksi haastateltiin kolmea henkilöä, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa, sekä lisäksi kahta asiakasrajapinnassa työskentelevää neuvojaa. Neuvojien haastatteleminen katsottiin tärkeäksi, koska haastavammat asiat ryhmän sisällä ohjautuvat heille. Toiset käsittelijät kysyvät neuvojlta, jos he eivät itse tiedä vastausta. Tämän jälkeen haastateltiin kolmea lähiesimiestä. Näiden lisäksi haastateltiin infor-

manttien suosituksesta yhteyspäällikkönä, koska hän käsittelee haastavimpia asiakastilanteita, ja on osa kehitystiimiä. Haastateltavien valinnassa otettiin huomioon, että tietoa asiakaspalautteista ja niiden käsittelemisestä, tuli saada kaikilta organisaation tasoilta.

	Haastateltava	Ryhmä	Haastattelu päivämäärä	Litteroituja sivuja
A1	Asiakasrajapinnassa työskentelevä käsittelijä		7.12.2016	3
A2	Asiakasrajapinnassa työskentelevä käsittelijä		7.12.2016	5
E/K3	Esimies		7.12.2016	4
A4	Asiakasrajapinnassa työskentelevä neuvoja		7.12.2016	3
A5	Asiakasrajapinnassa työskentelevä neuvoja		7.12.2016	3
E/K6	Esimies		8.12.2016	2
E/K7	Esimies		8.12.2016	2
E/K8	Yhteyspäällikkö		8.12.2016	2
A6	Asiakasrajapinnassa työskentelevä käsittelijä		8.12.2016	2
Yht.	9 henkilöä			26

Taulukko 2: Toteutuneet haastattelut

Jokaiselle haastattelulle varattiin tunti aikaa. Haastattelut kestivät noin 20 minuutista yhteen tuntiin. Haastattelun kesto riippui siitä, kuinka paljon kerrottavaa haastateltavalla oli kysyttäviin teemoihin. Nauhoilta litteroitu aineisto pilkottiin ja luokiteltiin eri teemoihin teorialähtöisesti (liite 2). Aineistosta löydetty asiakaspalautetyypit jaoteltiin riippuen asiakaskohtamisen ominaisuudesta; asiakaspalveluun, viestintään ja hakemusprosessiin liittyviin asiakaspalautteisiin (Gremler 2009.) Tämän jälkeen haastateltujen sitaatit jaoteltiin eri kategorioiden alle (Ojasalo ym. 2014, 110; Eskola ym. 2015, 43; Kananen 2012, 117, Ronkainen 2013, 124 - 125). Eri kategorioiden alla olevista sitaateista etsittiin samankaltaisuuksia, teemoittamalla vastauksia ja merkitsemällä eri aiheet eri väreillä.

Lisäksi litteroitu aineisto jaoteltiin sen mukaan, missä asiakaspalautetta käsiteltiin vastaanottamisen jälkeen. Aineistosta etsittiin myös sitaatit, jotka koskivat asiakkaalle palaamista ja asiakaspalauttejärjestelmän kehittämiseen liittyviä ideoita. Vain kaksi haastateltavaa osasi kertoa tarinan hyvin menneestä asiakaspalautteen käsittelystä, josta olisi ollut hyötyä sekä asiakkaalle että organisaatiolle. Ajatuksena oli, että tarinan kautta saataisiin uutta tietoa hy-

västä prosessista, mitä muuten ei oltaisiin saatu. Kysymyksen olisi myös voinut lähettää etukäteen, jolloin haastateltavilla olisi ollut enemmän aikaa miettiä vastausta. Joka tapauksessa tämän kysymyksen osalta haastattelun tavoite ei täyttynyt.

Tutkimusprosessin tiukasta aikataulusta johtuen litteroitu aineisto jouduttiin analysoimaan lyhyessä ajassa. Voidaan perustellusti miettiä, oliko aika riittävä ongelman ymmärtämiseen, ja oliko liian lyhyellä ajalla vaikutusta lopputulokseen. Toisaalta Hirsijärvi ym. (2007, 219) toteavat, ettei opinnäytetyön tekijä voi jäädä odottamaan kypsyttä liian kauan, ja analyysiin on ryhdyttävä heti aineistonkeruun jälkeen.

3.3.2 Teemahaastatteluiden tulokset

Haastateltaessa ilmeni, että asiakaspalaute käsitteenä ei ollut selvä. Hyvin usein asiakaspalautteen ajateltiin olevan joko selkeästi määriteltävä positiivinen palaute tai nykyisellään fyysisessä asiakaspalvelussa asiakkaalle annettavan kyselylomakkeen kautta tuleva asiakaspalaute. Useisiin kysymyksiin vastattiin, että asiakaspalautetta tulee harvoin tai ei ollenkaan. Tämä saattaa selittyä juuri sillä, että ei olla määritelty, mitä asiakaspalaute ylipäätään on, ja asiakaspalaute ajateltiin suppeasti. Yksi esimiehistä kuvaa tilannetta seuraavasti:

”Ehkä asiakaspalauteprosessin ongelmana on se, miten saadaan kaikki samalle aaltopituudelle siitä, että ymmärretään, mikä on asiakaspalaute ja mitä asiakaspalautteita pitää viedä eteenpäin. Asiakaspalautteita ovat esimerkiksi, kun asiakas kiittää tai kertoo, että hänen asiansa hyvin hoidettu. Tai asiakas valitsee siitä, ettei saa jotain palvelua, mitä viime asiointikerralla sai. Tämän tyyppisessä tilanteessa ei toimita yhteneväisesti.” (E/K6)

Nykyisessä asiakaspalauteprosessissa on hyvin tyypillistä, että asiakaspalautteen välittäminen eteenpäin riippui asiasta ja käsittelijästä. Tavanomaisimmat asiat käsittelijä hoiti itse, eikä asiakaspalaute välittynyt eteenpäin esimiehelle tai muihin työryhmiin. Mikäli asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilö katsoi, että palautteen perusteella on syytä muuttaa käytäntöä, hän välitti asian eteenpäin. Hakemusprosessiin ja asiakaspalvelun tasoon liittyvissä palautteissa ei ollut havaittavissa mitään tyypillisintä reittiä, vaan asiakaspalautteita voitiin viedä eteenpäin kaikkien kanavien kautta. Nykyisen asiakaspalauteprosessin kehittämistarpeista yksi esimiehistä kertoo seuraavasti:

”Asiakaspalauteprosessin kehittämisessä on kyse juuri siitä, että saataisiin määriteltyä tapa käsitellä asiakaspalautteita. Asiakaspalautteet jäävät joko henkilöille itselleen tai sitten menevät eteenpäin, mitä ihmeellisimpien kanavien kautta. Tämä on suurin ongelma tällä hetkellä.” (E/K7)

Aineistosta voitiin löytää kaikkiin kolmeen kategoriaan, asiakaspalveluun, hakemusprosessiin ja viestintään liittyviä asiakaspalautteita. Asiakaspalveluun asiakkaat ovat pääsääntöisesti erittäin tyytyväisiä, joten asiakaspalautteita tulee harvemmin. Asiakkaat toivovat sellaista

palvelua, joka on toimivallasta tai muusta syystä rajattu osaston tehtävien ulkopuolelle. Esimerkiksi käännöspalvelua vieraskielisten päätösten tai ulkomaan lähettämien lisäkyselyihin tai neuvontaa Kelan tai Verottajan asioissa.

Kasvotusten asiakaspalvelua annetaan aulan asiakaspalvelutilassa. Lähes kaikki haastateltavat kokivat asiakaspalvelutilassa olevan paperisen kyselylomakkeen nykyisellään toimimattomaksi. Yksi haastateltavista ei tiennyt, että tilassa on kyselylomake asiakkaille. Lomakkeella asiakas voi antaa samalla lomakkeella palautetta kaikista ETK:n palveluista. Asiakkaat täyttävät lomaketta hyvin harvoin, ja haastateltavat toivat esiin useita mahdollisia syitä. Yksi esimiehistä arvioi, että asiakkaat hyvin harvoin huomaavat lomakkeen asiakaspalvelutilassa. Kaksi asiakasrajapinnassa työskentelevää käsittelijää taas epäilivät, että asiakkaat eivät ehkä kehtaa ottaa lomaketta, koska lomake on tiskillä. Lomake myös täytetään käsittelijän läsnä ollessa.

Esimiehet käsittelevät kyselylomakkeella annetut asiakaspalautteet. Itse kyselylomakkeisiin liittyvä palautteenantoprosessi oli epäselvä esimiehille. Kaksi esimiehistä kertoo, ettei ole varma kuka kyselylomakkeet aulasta hakee, ja välittää osastolle. Lisäksi kyselylomakkeista on ollut vaikeaa saada selvää, että mille osastolle palaute kuuluu, ja mistä asiakaspalautteessa on ollut kyse. Joskus on käynyt niin, että lomaketta ei ole pystynyt käsittelemään ollenkaan. Yksi esimiehistä vielä toteaa, että yhden lomakkeella tulleen palautteen käsittely on vienyt todella paljon aikaa.

Hakemusprosessiin liittyviä asiakaspalautteita löytyi muun muassa käsittelyaikaan, Ulkomaan eläkkeen hakemuslomakkeeseen, ja itse prosessin kulkuun liittyviä asiakaspalautteita. Asiakasrajapinnassa työskentelevien vastauksissa korostuivat enemmän hakemusprosessin alkuun liittyvät asiakaspalautteet. Esimerkiksi asiakaspalautte, jossa asiakkaalle on epäselvää, minkä viranomaisen vastuulle hakemusprosessissa asia kuuluu ja ulkomaan päätöksen viivästyminen prosessin alussa tehtävien vakuuttamiskausien vuoksi. Toisaalta monet kokivat, että asiakkaat tietävät aika hyvin hakemusprosessin etenemisen johtuen nykyisestä nopeasta prosessista, tiedotuskirjeiden päivityksistä ja muista viime aikaisista toimenpiteistä.

Haastatteluissa esimiesten näkökulmasta asiakkailta tulee alkuvaiheen sijasta palautteita enemmän silloin, kun hakemusprosessi on jo kestänyt. Usein esimiehille ohjautuvat asiakkaat ovat tyytymättömiä asioihin. Tämä saattaa vaikuttaa siihen, että esimiehen tai kehityspäällikön näkökulmasta asiakkaiden palautteet liittyvät enemmän ulkomaan päätöksen kestämiin. Yksi esimiehistä kertoo seuraavasti:

”Esimiehelle tulevat palautteet koskevat lähinnä hakemusprosessin loppupäätä, jolloin asiakkaat ovat tyytymättömiä asioihin. Erityisesti tilanteissa, joissa eivät saa jotain palvelua, ja asia jää heidän itsensä vastuulle.”(E/K6)

Vaikka käsittelyaika on ollut lyhyt, niin asiakaspalautetta tulee edelleen hakemusten käsittelyajasta. Tosin tässä voi olla taustalla, että asiakas ei ymmärrä, mikä osa prosessia kuuluu Ulkomaisten eläkeasiain osaston vastuulle. Ulkomaan eläkkeen hakemista varten tarkoitettu U-liitteestä, tulee asiakaspalautteita jonkin verran. Tosin tässä vastauksissa oli hajontaa. Osa haastateltavista vastasi, ettei asiakaspalautteita tule ollenkaan koskien U-liitettä. U-liitteeseen liittyvät palautteet liittyvät täyttämiseen ja siihen, että ei ymmärretä miten edellisen hakemuksen yhteydessä ilmoitetut tiedot eivät löydy valmiiksi Ulkomaisten eläkeasiain osaston rekisteristä. Lisäksi eräs asiakasrajapinnassa työskentelevä käsittelijä kertoo asiakaspalautteista seuraavasti:

”Henkilöasiakkailta olen saanut eniten asiakaspalautetta siitä, että asiakkaat ovat toivoneet tietoa, miten asioita voisi hoitaa verkossa ja ylipäätään parempia ohjeita. Lisäksi hämmennystä aiheuttaa se, että kansalliset eläkeasiat voi hoitaa verkossa, mutta Ulkomaisten eläkeasiain osaston asioita ei. Nämä asiakkaat toivoisivat mahdollisuutta asioida sähköisen palvelun kautta.” (A9)

Viestintään liittyvät palautteet voidaan jakaa nykyisen sisällön parantamiseen, sähköposteihin, kirjeisiin ja nettisivuihin. Lisäksi palaute voi koskea jonkun uuden asian tiedottamisen tarvetta. Voidaan todeta, että viestintään liittyvillä asiakaspalautteilla oli suoraviivaisempi ja selkeämpi käsittelyprosessi kuin hakemusprosessiin ja asiakaspalveluun liittyvillä palautteilla. Tämä varmasti selittyy sillä, että viestintään liittyviin asioihin on nimetty vastuuhenkilöt Kehitystiimistä. Jos esimerkiksi asiakaspalautteen perusteella ilmenee kirjeessä korjaustarvetta, haastateltavat voivat asiakaspalautteen suoraan vastuuhenkilölle, joka muokkasi kirjettä. Vastaavasti neuvojat ja nettisivujen vastuuhenkilö yhteistyössä päivittivät maakohtaisia tietoja. Yleensä viestinnän tarvetta harkitaan vasta, kun asia liittyy laajempaan joukkoon asiakkaita. Esimerkiksi viestintäosaston, esimiesten ja kehitystiimin yhteistyöllä on laadittu tiedotteita, kun suuri määrä asiakkaita on ottanut yhteyttä samasta asiasta.

Erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt toivoivat, että positiivinen palaute näkyisi paremmin käsittelijöille. Palautteen antamisesta on viimeisen vuoden aikana keskusteltu osastolla paljon. Käytäntö on ollut, että asiakkaan antama positiivinen palaute välitetään suoraan asiaa hoitaneelle käsittelijälle. Monet asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt kokivat tämän käytännön heikkoudeksi sen, että tällöin positiivinen palaute ei tule kaikkien tietoon. Eräs asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilö tosin totesi, että joskus asiakkaiden positiivistakin palautetta on käsitelty esimerkiksi osastokokouksessa. Haastattelussa esimiehet kertoivat, että heille välittyy asiakkaiden positiivisia palautteita harvemmin.

Haastatteluista tuli ilmi, että palautteen antamista oli osastolla mietitty paljonkin, ja työtapojen kehittämistä varten oli kehitetty yhteisen jatkuvan parantamisen taulu. Taululle käsit-

telijät veivät palautetta, jos huomasivat jossain työtavassa epäkohtia tai sähköisissä järjestelmissä kehitettävää. Taululla olevista kehitysehdotuksista, ei haastateltavien mukaan voi päätellä, onko palaute asiakas- vai käsittelijälähtöinen. Jotkut haastateltavista totesivat, että taululla on lähinnä käsittelijälähtöisiä kehittämisideoita. Toisaalta eräs asiakasrajapinnassa työskentelevä käsittelijä kertoi vieneensä asiakaspalautteen perusteella taululle idean, jossa sähköiseen järjestelmään voitaisiin rakentaa hälytys, joka estäisi vastaisuudessa asiakkaan kannalta epäsuotuisan tilanteen syntymisen. Taulun ideoiden viemisestä eteenpäin vastaa nykyisellään osaston Johtoporras. Haastatteluiden perusteella välittyi kuva, että palautteiden perusteella on kehitetty lähinnä sähköisiä järjestelmiä. Jatkossa ideoiden jatkokäsittelystä vastaa Kehittämistiimi, joka vie toteuttamiskelpoiset ideat suoraan käytäntöön.

Yleisluontoisessa asiassa, esimerkiksi palaute nettisivujen sisällöstä, asiakkaalle ei ole käytäntönä palata. Asiakaspalautteesta kiitetään, ja pyydettyä voidaan palata. Tosin eräs haastateltavista totesi, ettei asiakkaalle voi oikein palautteen vastaanotto hetkellä luvata mitään. Vastausta selittää osaltaan se käytäntö, että ensin kerätään useampi tapaus, ennen kuin lähetetään toimintatapaa tai viestintää muuttamaan.

Haastateltavat suhtautuivat hyvin myötämielisesti asiakaspalautteen keräämiseen systemaattisesti. Monet tosin miettivät, miten asiakkaat saadaan motivoitua vastaamaan kyselyihin. Muutamat myös pohtivat sitä, että miten asiakaspalautteiden keräämisessä otetaan huomioon asiakaskunnan kyvyt käyttää sähköisiä välineitä. Asiakkaat ovat joko vanhuuseläkeikäisiä, työkyvyttömiä tai omaisen menettäneitä, joiden kyvyt ja motivaatio vastata kyselyihin voivat olla hyvin alhaiset. Kaksi haastateltavaa kehotti ottamaan huomioon kyselyjen suunnittelussa, että asiakkaille tulee selväksi eläkkeen hakemiseen liittyvien eri laitosten roolit, niin ettei asiakas vastaa kyselyssä toisen laitoksen toimivaltaan liittyvään asiaan. Monien vastauksissa toivottiin, että asiakaspalautteen kerääminen voitaisiin toteuttaa helposti ja mahdollisimman yksinkertaisesti.

Haastattelussa tuli esiin myös asiakaskokemukseen ja asiakkaisiin liittyviä tekijöitä, jotka tulee ottaa huomioon asiakaspalautejärjestelmää kehitettäessä. Näistä aiemmin mainittu asiakkaiden kyvyt käyttää teknisiä välineitä tai antaa palautetta ovat yksi tekijä. Lisäksi eräs haastateltavista esitti, että asiakkaan kokemukseen vaikuttaa myös se, kuinka kauan asiakas on odottanut ulkomaanpäättöstä. Asiakaskokemus voi olla eri riippuen siitä, onko asiakas odottanut ulkomaan päätöstä esimerkiksi kolme kuukautta vai kahdeksan vuotta.

Myös esimiesten kommenteista tuli esille, että asiakkaat ovat sitä tyytymättömämpiä mitä kauemmin kokonaisprosessi kestää, vaikka viivästys ei johtuisikaan Ulkomaisten eläkeasiain osaston toimivallassa olevasta asiasta. Tämä on yksi asiakaspalautejärjestelmän kehittämisessä huomioitavista asioista.

3.3.3 Palveluiden blueprint

Teemahaastatteluista saatu aineisto analysoitiin tekemällä palvelun blueprintti, joka kuvaa yksityiskohtaisesti asiakaspalauteprosessin etenemistä (Ojasalo ym. 2014, 44).

Prosessianalyysi valittiin analysointimenetelmäksi, koska se on hyvä menetelmä palveluorganisaatioiden kehittämisessä, erityisesti suunnitteluvaiheessa (Ojasalo ym. 2014, 44; Zeithaml, Bitner, Gremler 2009, 265). Prosessianalyysillä tutkitaan organisaation prosesseja ja selvitetään prosessin heikkouksia sekä pyritään edelleen löytämään ratkaisuja ongelmiin. (Ojasalo ym. 2014, 44).

Eri prosessianalyyseistä palvelun blueprintti valittiin analyysin muodoksi. Vaikka palvelun blueprintillä nimensä mukaisesti tyypillisesti kuvataan asiakkaan palveluprosessia, katsottiin se parhaaksi tavaksi analysoida aineistosta asiakaspalauteprosessin nykytilaa. Erityyppisistä prosessianalyyseistä palvelun blueprintti ottaa parhaiten huomioon asiakkaalle näkyvän prosessin (Ojasalo ym. 2014, 44; Zeithaml ym. 265), ja sillä voidaan kuvata palveluprosessia asiakaskokemuksen näkökulmasta (Hewing 2014, 81). Koska palvelun blueprintillä ei tässä opin- näytetyössä kuvata palveluprosessia, käytetään työssä palveluprosessin sijasta asiakaspalaute- prosessi nimitystä.

Palvelun blueprinttiä käytetään asiakaspalauteprosessin visualisoimiseen, analysoimiseen ja suunnitteluun (Hewing 2014, 81). Analyysin jälkeen asiakaspalauteprosessista piirretään etenemiskartta (Ojasalo ym. 2014, 44). Palvelun blueprintillä pyritään kuvaamaan visuaalisesti, miten asiakaspalaute etenee palvelutuotannon asiakaskohtaamisen jälkeen eri taustaprosesseissa (Zeithaml ym. 265). Samaan prosessikarttaan piirretään asiakkaan ja palveluntarjoajan prosessit sekä niiden yhtymäkohdat. Tällä pyritään näkemään asiakaspalauteprosessin kriittisiä kohtia. (Ojasalo ym. 2014, 44). Koska opinnäytetyö on rajattu koskemaan organisaation sisäistä asiakaspalauteprosessia, ei asiakkaita tästä syystä haastateltu. Asiakkaiden haastattelimisella olisi tosin saatu paremmin asiakkaan näkökulma esiin asiakaspalauteprosessissa.

Palvelun blueprintissä prosessikartan tekeminen aloitetaan asiakaskohtaamisen prosessista. Prosessikartasta on nähtävissä sekä asiakkaan että työntekijän roolit. Kartasta on nähtävissä, milloin asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä vuorovaikutusta tapahtuu, sekä milloin asiakkaalla on vaikutusta taustaprosesseihin. Taustaprosessin toimintojen lisäksi kuvataan asiakkaalle näkyvät prosessit. (Hewing 2014, 82; Zeithaml ym. 265.)

Hewingin (2014, 82 - 83) mukaan prosessikartassa kaikki asiakaspalauteprosessiin liittyvät toiminnot kuvataan aikajärjestyksessä horisontaalisessa suunnassa. Vertikaalisessa suunnassa kuvattavat toiminnot sisältävät kuusi tasoa asiakkaasta alaspäin; vuorovaikutuksen rajapinta

(asiakkaan toiminnot), näkyvät toiminnot, sisäinen rajapinta, toimimisen rajapinta ja soveltamisen rajapinta. Sisäisen rajapinnan alapuolella ovat tukitoiminnot, ja yläpuolella ovat asiakaspalvelijan hoitamat toiminnot asiakkaalle päin. Sisäisen rajapinnan tasoon kuvattiin ne toiminnot, jotka asiakaspalvelija tekee itse asiakaspalautteen johdosta. Toimimisen rajapinnan alapuolella ovat autonomisesti toimivat prosessit, jotka eivät edellyttää vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Tähän tasoon kuvataan eri työryhmät ja kokoukset, joissa asiakaspalautetta voidaan käsitellä. Viimeisellä rajapinnalla, soveltamisen rajapinnalla, ovat palvelun mahdollistavat toiminnot. Tähän tasoon kuvataan prosessit ja toiminnot, joissa asiakaspalautteen perusteella toimintaa kehitetään.

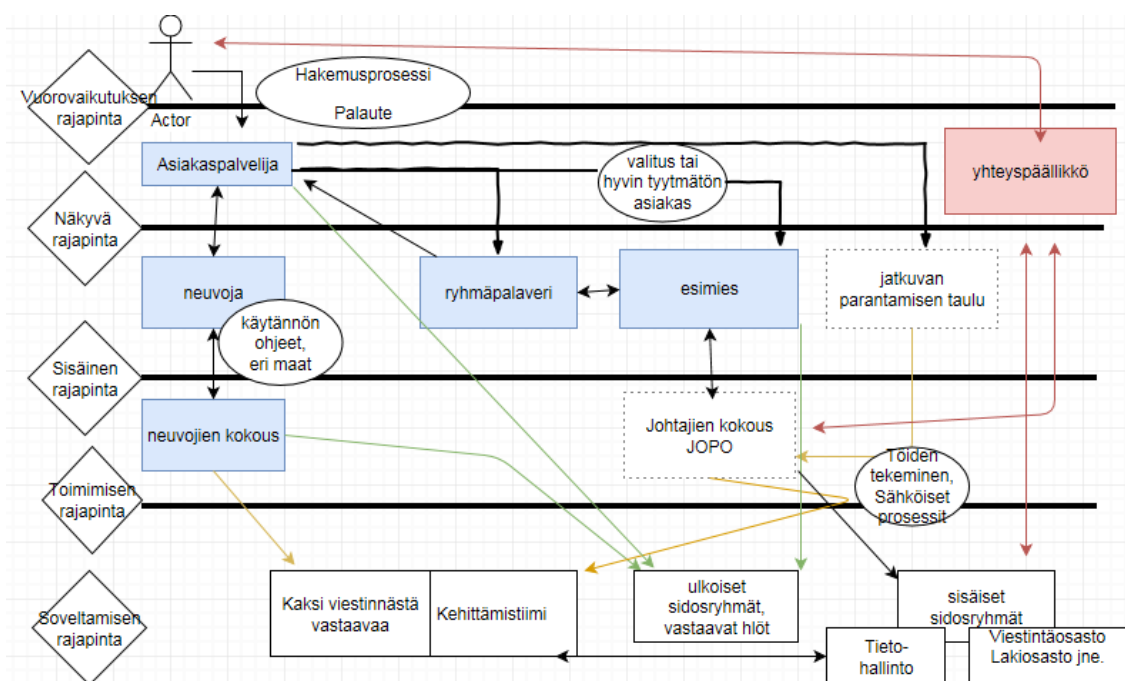
Haastatteluiden perusteella ainoastaan viestintään liittyvien asiakaspalautteiden käsittely noudatti tiettyä kaavaa. Viestintään liittyvät palautteet palautteen vastaanottanut henkilö välitti suoraan Kehittämistiimin vastuuhenkilöille. Hakemusprosessiin ja asiakaspalveluun liittyvät asiakaspalautteiden välittyminen eteenpäin oli haastateltavien vastausten mukaan hyvin käsitelijä ja asiakkoista. Ne asiakaspalautteet, joita käsitelijä ei hoitanut itse tai neuvonjan avustuksella, välittyivät joko neuvojen palaverin, ryhmäpalaverin tai esimiehen kautta eteenpäin. Esimiehille välittyi selkeästi eniten sellaisia asiakaspalautteita, joissa asiakas oli hyvin tyytymätön. Neuvojen palaverin ja johtoportaan palaverin voidaan katsoa olevan autonomisia prosesseja, joissa suunnitellaan toiminnan kehittämistä. Asiakaspalautteen perusteella tapahtuva kokonaisvaltainen kehittäminen tapahtuu soveltamisen rajapinnassa, jossa ovat muun muassa viestinnän ja sähköisten prosessien kehittämisestä vastaava Kehittämistiimi, sekä ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät ja niihin liittyvien työryhmien palaverit.

Kuvioon 4 palvelun blueprintti on kuvattuna esimerkki, miten hakemusprosessiin liittyvä asiakaspalautte voisi edetä. Esimerkissä asiakas on tyytymätön käsittelyaikaan. Hän ottaa yhteyttä asiakaspalveluun ja ihmettelee, miksi hakemus on lähtenyt ulkomaille lähes puoli vuotta hänen jättämän hakemuksen jälkeen. Asiakas antaa myös palautetta tiedottamisesta liittyen hänen hakemusprosessiinsa. Ennen asiakaspalautteen viemistä eteenpäin käsitelijä arvioi, onko palautteen perusteella ylipäättään tarpeen ryhtyä toimenpiteisiin. Hän saattaa myös jutella asiasta neuvonjan kanssa. Vaihtoehtoisesti hän voisi mainita asiasta myös ryhmäpalaverissa. Jos asiakas on hyvin tyytymätön tilanteeseen ja käsitelijän mielestä tilanne on kärjistynyt, välittyy asiakaspalautte esimiehelle.

Neuvoja voi viedä asian myös neuvojen kokoukseen. Haastatteluiden perusteella ei voi päätellä, menisikö palaute yhteisen parantamisen taululle. Tästä syystä taulu on katkoviivoilla. Jotta asia etenisi Johtoportaan käsiteltäväksi, tulisi kyse olla useampaa asiakasta koskeva asia ja vaatia linjanvetoa. Tästä syystä kuviossa 4 myös Johtoporras (JOPO) on merkitty katkoviivoilla.

Vihreät nuolet osoittavat, että jos asiakkaan palautteessa olisi kysymys sidosryhmän prosessista, voisi esimies tai käsittelijä viedä kyseisestä työryhmästä vastaavalle henkilölle asiakaspalautteen. Kuviossa 4 oranssit nuolet osoittavat, että on mahdollista, että asiakaspalautte päätyisi Kehittämistiimin käsiteltäväksi, jos esimerkiksi asiakaspalautteen perusteella tiedottamista on parannettava tai sähköistä käsittelyjärjestelmää on kehitettävä.

Asiakas saattaa ottaa yhteyttä suoraan yhteyspäällikköön (kuviossa punainen laatikko ja punaiset nuolet), jonka yhteystiedot hän on saanut esimerkiksi nettisivuilta. Yhteyspäällikölle tulee usein maihin liittyviä asioita. Hakemusprosessin kulusta asiakaspalautetta antava voisi soittaa, ja kysyä kohdemaan osuudesta hakemusprosessissa yhteyspäälliköltä, sekä hakemusasiansa kiirehtimisestä. Suurimman osan asiakkaista yhteyspäällikkö hoitaa itsenäisesti. Mikäli asiakaspalautte koskee useampaa asiakasta, voi hän yhteistyössä neuvojen kanssa viedä tietoa nettisivujen maakohtaisiin kansioihin tai esimiesten kanssa suunnitella yleistä viestintää. Laajempi tiedottaminen tulee kyseeseen hyvin harvassa tilanteessa. Esimerkiksi puhelinpalveluun soitetaan samasta asiasta toistuvasti. Asia on otettu Johtoportaan esiin, sekä yhteistyössä viestintäosaston kanssa ollaan suunniteltu tiedottamista laajemmalle joukolla.



Kuvio 4: Asiakaspalauteprosessin prosessikartta (palvelun blueprint)

3.4 Esivaihe tavoitetila: benchmarking

Ennen varsinaiseen ideointivaiheeseen siirtymistä toteutettiin benchmarking. Ojasalo ym. (2014, 43) mukaan benchmarking sopii hyvin toimintaprosessien kehittämiseen. Singh, Grover & Singh (2013) esittävät että benchmarkingia on organisaation sisäistä, eri toimintojen välillä,

suorien kilpailijoiden välistä, toiminnallista ja prosesseihin liittyvää. Tässä työssä toteutettu benchmarking on yleispätevää prosessin parhaiden käytäntöjen vertailuanalyysia. Parhaiden käytänteiden benchmarking on vaikeasti toteutettavissa, mutta sillä voidaan saada aikaan merkittävää parannusta prosessiin (Deros, Yusof & Salleh 2006). Benchmarking auttaa tunnistamaan heikkouksia nykyisissä toiminnoissa, ja määrittämään mitä voidaan tehdä paremmin. (Singh, Grover & Singh 2013; Ojasalo ym. 2014, 43.)

Toteutetun benchmarkingin tavoitteena oli määrittää parhaat käytänteet asiakaspalauteprosessin kehittämiseen asiakaskokemuksen ja yhdessä kehittämisen näkökulmasta. Benchmarkingin avulla tavoiteltiin myös ideoita asiakaspalauteen keräämiseksi systemaattisesti asiakasrajapinnasta, sekä asiakaskokemuksen mittaamiseen ja kehittämiseen.

Ojasalo ym. (2014, 43) mukaan benchmarking vaatii perusteellisen pohjatyon tekemistä, jotta voidaan määrittää benchmarkingin edellyttämät kehittämisen kohteet. Myös Singh ym. (2013) ja Deros ym. (2006) esittävät, että ennen benchmarkingia tulee määritellä kehittämistä vaativat toiminnot, sekä kerätä tietoa kehitettävästä organisaatiosta. Kehitettävästä organisaatiosta tulee kerätä tietoa aukoista suoriutumisessa, prosesseissa ja toiminnoissa. Benchmarkingia toteutettaessa käytettiin asiakaspalauteprosessin nykytilasta saatuja tietoja hyödyksi. Aineistosta etsittiin vastausta kysymyksiin; mikä on oman asiakaspalauteprosessin suoriutumisen verrattuna organisaatioon, jossa on hyvä asiakaspalauteprosessiin ja asiakaskokemusta mitataan, miksi nämä yritykset ovat parempia, mitä kohdeorganisaatio voi oppia heiltä ja miten kohdeorganisaatio voi saada opit organisaation käytäntöihin.

Benchmarking voidaan toteuttaa yrityksessä, joka on joko samalta alalta tai kokonaan toisen alan yrityksessä, jossa on sama toimintaprosessi (Singh ym. 2013; Deros ym. 2006; Tuulaniemi 2011, 139). Nivan ja Tuomisen (2005, 17) mukaan parhaat käytännöt voivat löytyä pienestä ja kannattavasta yrityksestä. Yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa päätettiin etsiä benchmarkingiin yksityistä pientä tai keskisuurta yritystä, joka on kehittänyt hyvän asiakaspalauteprosessin. Opinnäytetyön tavoitteiden kannalta oli tärkeää, että yritys on panostanut asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Benchmarking kohteeksi valittiin Fredman Group Oy, jossa asiakaspalautejärjestelmä on kehitetty toimivaksi, ja asiakaskokemus on otettu koko yrityksen strategiseksi tavoitteeksi. Perustelluksi kohteeksi Fredman valikoitui, koska yrityksessä asiakaspalautea kerätään systemaattisesti ja toimintaa kehitetään asiakaskokemuksen näkökulmasta. Asiakaskokemusta mitataan useissa kosketuspisteissä. Vaikka Fredman ei ole saman alan yritys eikä edes julkiselta sektorilta, sopii Fredman hyvin prosessin parhaiden käytänteiden vertailemiseen asiakaskokemuksen ja yhdessä kehittämisen näkökulmasta. (Fredman Group 2017.)

3.4.1 Benchmarking aineistonkeruu

Benchmarking toteutettiin haastattelemalla Fredman Group Oy:n Asiakaskokemus- ja Brändijohtajaa Susanna Paloheimoa 16.1.2017. Haastattelu kesti kaksi tuntia, ja se nauhoitettiin. Haastattelun tavoitteena oli selvittää seuraavat asiat:

- Miten Fredman on kehittänyt hyvän asiakaspalauteprosessin?
- Millä menetelmillä asiakaskokemusta mitataan? Onko käytössä esimerkiksi Net Promotor Score tai Customer Effort Score?
- Miten ja mistä kanavista asiakaspalautteita Fredmanilla asiakaskokemuksen näkökulmasta kerätään?
- Millä keinoin asiakasrajapinnasta voidaan kerätä asiakaspalautetta systemaattisesti?
- Mitä hyötyä asiakaspalautteista on ollut toimintojen kehittämisessä?
- Mitä käytäntöjä on asiakkaalle palaamisessa?

3.4.2 Benchmarking-tulokset

Fredman Group Oy on perheyritys, jonka liikevaihto on noin 26 miljoonaa euroa. Henkilökuntaa on noin 70 henkilöä. Myöhemmin tässä työssä Fredman Group Oy:stä käytetään nimitystä Fredman. Tytäryritys Fredman Professional Kitchen Oy myy tuotteita ammattikeittiöille. Kärkituotteita ovat digitaalinen keittiön johtamisjärjestelmä Fredman Pro, Carita-kuituliina, Elmukelmu, Comple take away -pakkaukset ja Comple-ateriapalvelujärjestelmä. Fredman Operations Oy vastaa Fredman Groupin omasta tuotannosta, kuten Eskimo-tuotesarjan, Carita-kuituliinan ja Comple-vuokien valmistuksesta, logistiikasta, hankinnoista ja Eskimo brändin tuotemyymisen. Fredman Group Oy:n tasolla on tyypillisiä konsernitason palveluita yhtiöille. (Paloheimo 2017; Fredman Group 2017.)

Vuoden 2015 alussa Fredman aloitti uudistuksen, jossa yrityksen strategiaan tuotiin ylivoimainen asiakaskokemus. Strategian uudistuessa koko tuotevalikoima käytiin lävitse asiakkaan prosessista lähtien. Fredmanin tuotteilla ruuan parhaat maut pyritään säilyttämään tarjoamalla täydelliset työvälineet valmistamiseen, säilytykseen, kuljetukseen ja puhdistukseen. Tavoitteina tulevaisuudessa on kansainvälistyminen, teknologian hyödyntäminen liiketoiminnassa, tyytyväiset asiakkaat ja työntekijät, hyödyn ja businessarvon tuottaminen asiakkaille, innovaatiot ja kestävä kehityksen mukainen liiketoiminta. (Paloheimo 2017.)

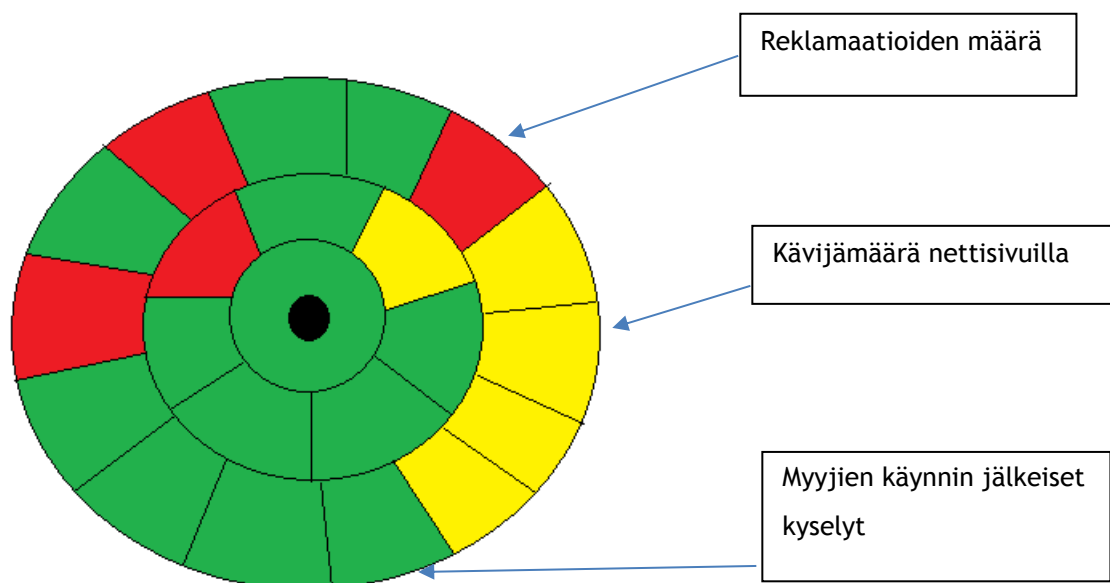
Fredmanin asiakkaita ovat kuntakeittiöt, tärkeimpänä vanhusten ateriapalvelut, tukkukaupat, kauppojen keskusliikkeet ja ammattikeittiöt. Suoramyynti kuluttajille on vähäistä. Sekä Fredman Professional Kitchenillä että Fredman Operationilla on omat verkkokaupat. Operationin verkkokauppa palvelee Eskimo-brändillä kuluttaja-asiakkaita ja Kitchenin verkkokaupassa asioivat ammattikeittiöalan asiakkaat, myös jotkin jälleenmyyjät. (Paloheimo 2017.)

Organisaatiokaaviossa ylimpänä on asiakaskokemus, ja alimpana ovat konsernin tarjoamat tukipalvelut. Asiakaskokemukseen liittyviä asioita käsitellään erillisessä työryhmässä kerran kuukaudessa, jonne tulee myös asiakaspalautteita käsiteltäväksi. Myynnin edustajat ovat mukana sekä asiakaskokemusta käsittelevässä työryhmässä että tuotekehittelyn työryhmässä. (Paloheimo 2017.)

Asiakaskokemus muodostuu koko toiminnan kattavasta ketjusta kosketuspisteitä. Asiakaskokemus alkaa siitä, kun asiakas havaitsee Fredmanin ensimmäisen kerran, esimerkiksi lehtimainoksesta, ja päättyy tuotteen ollessa asiakkaalla. Fredman on määritellyt yhteensä 246 kosketuspistettä. Näistä kosketuspisteistä Fredman on valinnut mitattavat kosketuspisteet. Jokainen mitattava kosketuspiste mitataan yhteneväisesti Likertin asteikolla 1 - 10. Asiakaskokemuksen keskiarvo muodostuu mitattavien kosketuspisteiden tuloksista. (Paloheimo 2017; Fredman Group 2017.)

Asiakaskokemustieto eri mittareista kerätään WheelQ -verkkosovellukseen, jossa asiakaskokemustieto näkyy koottuna yhteen ympyrään (Kuvio 5). Asiakaskokemusta mitataan nettisivujen kehityksestä (näkyvyys), asiakkaille lähetettävistä sähköpostikyselyistä, myyjien käyntejä mittaavista kyselyistä, sekä toimitusvarmuus- ja reklamaatioluvuista. Kokonaistilanne näkyy verkkosovelluksella liikennevalonäkymästä, josta näkee asiakaskokemuksen tilanteen eri väreillä merkittynä. (Fredman Group 2017.)

Esimerkiksi kuviossa 5 reklamaatioiden määrä näkyy punaisella, joka tarkoittaa, että mitattavana ajanjaksona valituksia on tullut tavoitemäärää enemmän. Kuviossa 5 kävijämäärät näkyvät keltaisella, joka näyttää, että nettisivujen kävijämäärät eivät ole kasvaneet tavoitteen mukaisesti. Sen sijaan kuvassa vihreällä ovat muun muassa myyjien käyntejä mittaavat kyselyt. Asiakkaiden antamat arvosanat myyjien käynneille ovat tavoitetasossa.



Kuvio 5: Kokonaiskuva asiakaskokemuksesta näkyy sovelluksella (mukaiillen WheelQ 2017)

Asiakkaille lähetetään sähköpostikysely kerran vuodessa. Kyselyjä lähtee joka kuukausi eli asiakastietokanta on pilkottu, jotta asiakaskokemustietoa saadaan tasaisesti koko vuoden. Sähköpostikysely sisältää kuusi kysymystä:

- Olisiko asiakas valmis suosittelemaan Fredmania?
- Vastaavatko tuotteet tuotelupausta eli ammattilaisen tuotteelta vaatimaa laatua?
- Ymmärtääkö ja tunteeeko Fredman sekä ammatti- että kotikeittiön arkea?
- Kuinka hyvin asiakas löysi tuotetiedon? Miten oikeellista tuotetieto on?
- Millainen oli viimeisin asiointikokemus Fredmanin kanssa?
- Millainen oli asiakkaan asiointikokemus kaikissa kanavissa? (Paloheimo 2017.)

Kyselyssä oleva suosittelevakysymys pohjautuu Net Promotor Score -mittariin. Viimeinen kysymys palvelun sujumisesta vaivattomasti tulee Customer Effort Score -mittarista. Fredman on kuitenkin muokannut kysymykset omalle toiminnalleen sopivaksi eikä noudata täysin mittarien ohjeita. Asiakkaan arvioimat kanavat sisältävät asiakkaan yhteydenoton asiakaspalveluun, chattiin, sähköpostiin, laukupäällikköön tai asiakaskokemusjohtajaan, sekä asiakkaan asioinnin verkkopalvelun ja sosiaalisen median kautta. Jokaiseen kysymykseen pyydetään asiakasta antamaan arvosana asteikolla 1 - 10. Lopuksi asiakas voi vielä antaa avointa palautetta, joka kerätään sovellukseen talteen. (Paloheimo 2017.)

Fredman mittaa asiakaskohtamista myyjän kanssa sähköpostitse lähettävällä kyselyllä. Myyjä kysyy käynnin yhteydessä asiakkaalta, haluaisiko hän arvioida myyjän käynnin. Jos asiakas

suostuu, myyjä lähettää hänelle sähköpostiin linkin valmiiksi tehtyyn kyselyyn. Kyselyssä asiakas arvioi myyjää 1 - 10 asteikolla. Tärkeintä on, että kysely lähetetään välittömästi myyjän käynnin yhteydessä, jolloin asiakkaan kokemus on asiakkaalla tuoreessa muistissa hänen vastatessaan kyselyyn. (Paloheimo 2017.)

Asiakkaaseen ollaan yhteydessä, jos hän antaa arvosanaksi alle tai ylitse kahdeksan. Fredmanilla tietyt henkilöt on vastuutettu asiakaskokemuksen liittyvien palautteiden takaisinsoittoihin. Asiakkaalle palaaminen on koettu erittäin hyödylliseksi, erityisesti hyvin tyytymättömien asiakkaiden kanssa, koska näin saadaan mahdollisuus korjata mahdollinen virhe. Samalla on mahdollisuus saada tyytymätön asiakas takaisin tyytyväiseksi, ja jopa suosittelijaksi. Asiakkaat ovat olleet huojentuneita ja yllättyneitäkin, että asia halua halutaan hoitaa kuntoon. Usein samalla saadaan arvokasta tietoa toiminnan kehittämiseksi. Yhdeksän tai kymmenen arvosanan antaneelta asiakkaalta pyydetään suositusta. Nettisivuille on koottu eri aloilta ja erilaisilta asiakkailta asiakasreferenssejä. (Paloheimo 2017; Fredman Group 2017.)

Toimitusvarmuutta ja reklamaatioita Fredman on mitannut vuosikausia. Jokainen reklamaatio tutkitaan. Laatupäällikkö seuraa reklamaatioiden määriä, jotka tallennetaan sisäiseen intranettiin. Intranetistä taas on integraatio WheelQ -verkkosovellukseen. Toimitusvarmuus raportoidaan sovellukselle tuotannosta, joka laskee asiakaskohtaisesti, kuinka monta virheriviä tulee asiakkailta tilauksiin liittyen. (Paloheimo 2017.)

Sekä toimitusvarmuudelle että reklamaatioiden määrälle Fredman on itse määrittänyt tavoitetasoa, sekä laskenut sen perusteella indeksin. Indeksi on tarpeellinen, jotta kaikkia koskevia tulpisteitä voidaan mitata yhteneväisesti. Indeksien mukainen tulos tulee WheelQ -verkkosovellukselle. Luvuista tulee paremmuuden mukaan vihreä, keltainen tai punainen, jossa vihreä kertoo, että asiakaskokemuksen kannalta tilanne on hyvä. Reklamaatioiden määrien tavoiteluvut perustuvat historiatietoon. Koska toimitusvarmuus taas on yksi kilpailuvalteista, Fredmanin tavoitteet sille korkeat, perustuen myös asiakkaiden odotuksiin. (Paloheimo 2017; Fredman Group 2017.)

Kuukausittaiset nettisivujen kävijämäärät WheelQ -verkkosovellukselle tulevat Googlen analytiikasta. Fredman on määrittänyt myös nettisivujen kävijämäärille indeksin, joka vertailee nykyistä tilannetta elokuun 2016 lähtötilanteeseen. Indeksien tarkoituksena on kertoa markkinoinnista vastaaville, miten markkinoinnissa on onnistuttu nettisivujen näkyvyydessä. Esimerkkinä marraskuussa 2016 tehtiin paljon markkinointityötä Facebookissa, joka näkyi liikenteenä nettisivuilla. (Paloheimo 2017.)

Asiakaskokemuksen mittaamisesta saatuja tietoja käytetään toiminnan kehittämisessä. Paloheimo (2017) kertoo esimerkkinä paperisen tuotekuvaston, Tuotekuvasto paperisena poistettiin käytöstä, koska kaikki paperisessa tuotekuvastossa olevat tuotetiedot löytyvät verkosta. Asiakkaat antoivat toistuvasti huonoja arvosanoja, koska tuotekuvastoa ei ollut. Todettiin, että asiaan täytyy reagoida, ja tehtiin paperinen vuosijulkaisu, jossa tuotetietoa on saatavilla.

Asiakaskokemuksesta mitattavia asioita muokataan sen mukaan, mikä koetaan tärkeäksi. Asiakaskokemuksen osa-alueista halutaan tietää, mikä toimii nyt, ja miten alue on kehittynyt tietynä ajanjaksona, esimerkiksi vuoden aikana. Lisäksi halutaan tietää, mitkä toimenpiteet ovat johtaneet lukujen kehitykseen. Esimerkiksi kun pakkausten tekstit on uudistettu, voidaan asiakkaille lähettää kysely, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat uusiin teksteihin. (Paloheimo 2017.)

WheelQ -verkkosovellukseen kerätään avointa palautetta asiakkailta. Asiakaspalautteita henkilöstö kirjaa itse sisäisen lomakkeen kautta. Verkkosovellukseen kerättävä asiakaspalautte voi olla joko positiivista tai negatiivista, jonka lomaketta täyttävä arvioi saadessaan palautteen. Lomakkeelta valitaan kategoria, mistä asiakas antaa palautetta, esimerkiksi tuote tai asiakaspalvelu. Kaikki Fredmanilla näkevät sovelluksesta kerätyt palautteet. Kaikkien velvollisuus on myös käydä lukemassa palautteita. Sovelluksella voi myös hakea palautteita hakusanalla. (Paloheimo 2017.)

Asiakas voi antaa asiakaspalautetta nettisivuilla ”Ota yhteyttä” -lomakkeella, jonka kautta tulee paljon asiakaspalautteita, muun muassa reklamaatioita. Lisäksi on lomake, jolla voi ehdottaa tuoteideaa. Ideat käsitellään tuotekehityksen työryhmässä. Kun asia on käsitelty työryhmässä, asiakkaalle vastataan, lähdeettiinkö ideaa kehittämään eteenpäin. (Paloheimo 2017.)

Asiakaspalautetta voi tulla yhteistyökumppanin ylläpitämän Chat -palvelun kautta. Koska asiakkaat tietävät, että Fredman on läsnä sosiaalisessa mediassa, asiakaspalautetta tulee säännöllisesti myös sosiaalisen median kautta. Jokaiseen asiakaspalautteeseen ja reklamaatioon palataan asiakkaalle. (Paloheimo 2017.)

Nyt mitattavien kosketuspisteiden lisäksi on suunniteltu syvällisempien puhelinhaastatteluiden toteuttamista. Fredmanin avainhenkilöt soittaisivat asiakkaille kolme - viisi puhelua kuukausittain, joissa he keskustelisivat syvällisemmistä aiheista asiakkaiden kanssa. Tätä tietoa tultaisiin käyttämään tuotekehityksessä. Tällä hetkellä on vielä selvittävänä, miten puhelusta saatu tieto saadaan vietyä WheelQ -verkkosovellukseen. Lisäksi tulossa on asiakaspuhe-

lujen jälkeen lähetettävät kyselyt. Puhelinoperaattorin kanssa ollaan kehittämässä asiakaspalvelunumeroon soittaneille puhelun jälkeen lähetettävää tekstiviestikyselyä. Fredmanilla asiakaspalveluun tulevia puheluja ei ole määrällisesti paljon. (Paloheimo 2017.)

Fredman on myös suunnitellut Chat -palvelun ja nettisivujen mittaamista. Nettisivujen toimivuutta mitattaisiin niin, että nettisivujen bannerin avulla asiakkaalta kysyttäisiin halukkuutta vastata kysymyksiin nettisivujen osalta. Toistaiseksi on haluttu rajata mitattavia asioita, ja tästä syystä nämä eivät vielä ole tulossa mitattaviin asioihin. (Paloheimo 2017.)

Benchmarkingin avulla saatiin ymmärrys siitä, miten hyvä asiakaspalauteprosessi asiakaskokemuksen ja yhdessä kehittämisen näkökulmasta on mahdollista rakentaa käytännössä. Asiakaskokemus on nostettu keskeiseksi Fredmanin tavoitteeksi läpi koko organisaation. Tämä tukee sitä, että myös työntekijät ovat sitoutuneita sekä asiakaskokemuksen muodostamiseen, että asiakaspalautteiden keräämiseen ja niihin reagoimiseen. Fredmanille asiakkaalle arvontuottaminen on yksi tavoitteista.

Strategiasta on havaittavissa yhdessä kehittämisen elementtejä. Myös käytännön työssä tämä näkyy läpinäkyvyytenä, dialogina asiakkaiden kanssa, sekä asiakkaan mahdollisuutena osallistua oman asiakaskokemuksen kehittämiseen, esimerkiksi lomake tuoteidean ehdottamiseksi. Asiakasta myös informoidaan hänen antamansa panoksen hyödyistä. Asiakkaille palataan aina asiakaspalautteen saamisen jälkeen. Jos asiakas on ehdottanut tuoteideaa, hänelle kerrotaan, lähdeittiinkö tuoteideaa viemään eteenpäin. joten asiakas saa tiedon hänen antamansa panoksen hyödyistä. Muutenkin asiakkaan palautteenanto on tehty helpoksi niin nettisivujen kuin sosiaalisen median kautta.

Fredmanilla asiakaskokemuksen mittaaminen ja asiakaspalautteiden kerääminen systemaattisesti asiakasrajapinnasta on mahdollistettu teknologian avulla. Verkkosovelluksen avulla Fredman näkee reaaliaikaisesti asiakaskokemuksen tilanteen määrittelemissään kosketuspisteissä, sekä voi reagoida asiakaskokemuksen muuttumiseen nopeasti. Asiakaskokemuksen mittarit on muokattu Fredmanille sopiviksi. Asiakaskyselyjä tehdään sekä välittömästi asiakaskohtaamisen jälkeen että kerran vuodessa asiakkaalle lähetettävällä laajemmalla kyselyllä. Kaikki avoimet palautteet, myös positiiviset, tallentuvat järjestelmään, josta ne ovat kaikkien luettavissa. Asiakaskokemuksesta kerätyn tiedon läpinäkyvyys estää tiedon siiloutumista yrityksessä.

Fredmanin asiakaspalauteprosessissa oli havaittavissa hyvin vähän yhtäläisyyksiä kohdeorganisaation kanssa. Tätä selittää osaltaan se, että kohdeorganisaatiossa ei olla määritelty asiakaspalauteprosessia, kun taas Fredman on käynyt suuren muutosprosessin, jossa asiakaspalauteprosessia on kehitetty. Samankaltaisuutta löytyy siitä, että asiakaspalautteita käsitellään ke-

hittämisen työryhmissä. Konkreettisista esimerkeistä selvisi, että Fredmanilla asiakaskokemuksen mittaamisesta ollaan saatu hyötyä kehittämistyöhön. Toiminnan kehittämisen kannalta tärkeäksi nousee, asiakkaiden antamien avoimien palautteiden ohella, takaisinsoitot asiakkaille määritellyissä tilanteissa. Vastuutetun henkilön soittaessa asiakkaalle saadaan arvokasta tietoa muun muassa asiakaspalvelun, viestinnän ja tuotteiden parantamiseksi. Myös myyntipäälliköt ovat hyötäneet asiakaspalautteista, koska he voivat reaaliajassa seurata asiakkaiden antamia palautteita, sekä myyjien suoriutumista asiakkaiden näkökulmasta.

Muutosprosessin yhteydessä Fredman oli käynyt toiminnot lävitse asiakkaan prosessista lähtien. Ulkomaisten eläkeasiain osastolla asiakkaiden tarpeita ja toiveita on selvitetty vuosien mittaan erilaisilla palvelun laatuun ja asiakastyytyvyyteen liittyvillä kyselyillä. Kuitenkaan asiakkaan polun kosketuspisteitä ei ole määritetty. Kosketuspisteet oli Fredmanilla määritetty, ja Fredman seuraa toimintansa kannalta tärkeimpien kosketuspisteiden kehitystä. Kosketuspisteiden lisäksi Fredman seuraa erilaisia tulokseen, toimintoihin ja markkinointiin liittyviä mittareita. Teknologisella ratkaisulla mahdollistettiin asiakaskokemustietojen systemaattinen ja nopea kerääminen, sekä helppo analysointi. Eri mittareita muokataan tarpeen mukaan. Teknologisen ratkaisun ansiosta asiakasrajapinnasta voidaan helposti kerätä avointa palautetta asiakkailta. Avoimet asiakaspalautteet ovat koko henkilöstön nähtävillä.

Taulukkoon 4 on tehty yhteenveto benchmarkingin tuloksista. Ensimmäisessä sarakkeessa kuvataan asiakaskokemuksen tai yhteiskehittämisen kannalta merkittävä tekijä. Tämän jälkeen seuraavissa sarakkeissa kuvataan, onko kyseinen tekijä käytössä Fredmanilla ja Ulkomaisten eläkeasiain osastolla. Taulukossa Ulkomaisten eläkeasiain osastosta käytetään UM-osasto lyhennettä. Viimeisessä sarakkeessa kerrotaan, soveltuuko kyseinen tekijä osaston tehtäviin.

	Fredman Group	UM-osasto	Soveltuu UM-osaston tehtäviin
Asiakaskokemus on otettu keskeiseksi strategiseksi tavoitteeksi	Kyllä	Ei	kyllä
On määritetty, mitä halutaan kehittää. Tuotteet/toiminnot on käyty lävitse asiakkaiden tarpeista lähtien	Kyllä	osittain	Kyllä
Asiakkaan arvoketjun kaikki kosketuspisteet on määritetty	Kyllä	Ei	Kyllä
Kosketuspisteistä asiakaskokemuksen kannalta kriittisimmät on valittu mitattavaksi	Kyllä	Ei	Kyllä
Asiakaskokemusta mitataan systemaattisesti eri asiakaskohtaamisista	Kyllä	Ei	Kyllä

Asiakaskokemuksen kannalta tärkeimmät mittarit on valittu	Kyllä	Ei	Kyllä
Asiakaskokemusta kokonaisuutena/ asiakastytyväisyyttä mitataan kerran vuodessa	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Asiakas on mukana luomassa arvoa organisaation tarjoamien resurssien avulla	Kyllä	Ei	Kyllä
Asiakkaiden kanssa käydään säännöllisesti vuoropuhelua toiminnan kehittämiseksi, ja asiakkaita osallistetaan yhteiskehittämiseen.	Kyllä	Ei	Kyllä
Asiakkaita informoidaan heidän antamansa panoksen hyödyistä.	Kyllä	Ei	Kyllä
Asiakkaiden on mahdollista antaa palautetta sähköisesti ja/tai paperisesti	Kyllä	Kyllä	Kyllä

Taulukko 3: Yhteenveto benchmarkingin tuloksista

3.5 Ideointivaihe: Aivoriihi

Tutkimusprosessin syklin ideointivaiheessa toteutettiin aivoriihi eli työpaja, joka on luova ongelmanratkaisumenetelmä. Työpajan tarkoituksena oli tuottaa ideoita asiakaspalautejärjestelmän kehittämiseen. (Hassinen 2008, 46; Ojasalo ym. 2014, 158 - 161.) Slocumin (2003, 9 - 10) mukaan luovien menetelmien tarkoituksena on osallistaa työntekijä päätöksentekoprosessiin. Luovien menetelmien on todettu sekä parantavan ratkaisun laatua että sitouttavan työntekijät itse ratkaisuun. Työntekijöiden osallistaminen suunnitteluun on paljon tehokkaampaa kuin korjaustoimenpiteiden tekeminen jälkeenpäin.

Hassinen (2008, 46) esittää, että työpaja soveltuu helposti omaksuttaviin ongelmiin, joihin löytyy useita ratkaisuvaihtoehtoja. Asiakaspalautteen keräämiseen asiakasrajapinnasta on olemassa useita ratkaisuja, johon asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö voi vaivattomasti tuottaa ideoita. Ojasalon ym. (2014, 160) mukaan ideoinnin tavoite on löytää parhaat ideat toteuttamista varten. Ideointimenetelmän käytöllä on mahdollista saada paljon ideoita, joka parantaa ratkaisun laatua (Slocum 2003, 153; Ojasalo ym. 2014, 160).

Aivoriihen fasilitaattorilla on tärkeä rooli, koska luovat menetelmät edellyttävät vetäjältä taitoja ja menetelmien hallintaa (Ojasalo ym. 2014, 159). Hassisen (2008, 45 - 47) mukaan onnistuakseen aivoriihen osallistujien tulee noudattaa kuutta sääntöä; osallistujien tulee keskittyä tuottamaan paljon ideoita, ideointivaiheessa ei saa esittää kritiikkiä, ideoiden järjestyttä ei tarvitse perustella, kaikki ideat ovat sallittuja ja esitettyjä ideoita voidaan yhdistellä, sekä

parannella eteenpäin. Fasilitaattorin tehtävä on huolehtia, että aivoriihen aikana noudatetaan sääntöjä, sekä esittää kysymyksiä, jotka edistävät uusien ideoiden syntymistä. (Hassinen 2008, 45, 47.) Järjestettyyn aivoriihen pyrittiin luomaan avoimuuden ja kiireettömyyden ilmapiiri. Avoimella ilmapiirillä kannustettiin osallistujia luovuuteen (Ojasalo ym. 2014, 158 - 159; Slocum 2003, 153).

3.5.1 Aivoriihen aineistonkeruu

Hassisen mukaan (2008, 46) aivoriihi eli työpaja soveltuu parhaiten alle 10 henkilön ryhmälle. Syksyn alkupalaverissa työpajaan suunniteltiin osallistuvaksi kaikki lähiesimiehet, vähintään kolme työntekijää asiakasrajapinnasta ja yksi kehitystiimiläinen. Lopulta kohdeorganisaation ehdotuksesta työpajaan osallistui viisi asiakasrajapinnassa työskentelevää työntekijää, yksi lähiesimies ja yhteyspäällikkö, eli yhteensä kuusi henkilöä.

Työpaja pidettiin Eläketurvakeskuksessa 14.2.2016 kello 12:30 - 15. Työpajan tarkoituksena oli ideoida asiakaspalautejärjestelmä, jossa näkyy asiakkaan ääni, kokemus ja osallistuminen. Työpajaa suunniteltiin kahdessa suunnittelupalaverissa yhdessä informantin kanssa, joka toimi myös työpajan toisena fasilitaattorina. Näiden palaverin tuloksena syntyi työpajalle suunnitelma (Liite 2). Suunnitelmassa työpaja aikataulutettiin ja tehtävät jaettiin fasilitaattorien kesken. Toisen fasilitaattorin vetäessä omaa osuuttaan, toisen fasilitaattorin tehtävä oli jakaa materiaalit ja pitää huoli aikataulun pitämisestä, sekä huolehtia nauhureista.

Työpajan alussa, esivaiheessa, esiteltiin opinnäytetyötä yleisesti, asiakaskokemusta ja yhteiskehittämistä käsitteinä, sekä haastatteluiden ja benchmarkingin tulokset. Haastatteluiden tulosten valossa kerrottiin nykyhetken tilasta. Työpajaan mennessä saadusta aineistosta muodostui tavoitetila, joka kerrottiin työpajan esivaiheessa. Esivaiheessa myös kerrottiin työpajan kulusta, nauhoittamisesta, sekä työpajassa käytettävistä menetelmistä.

Visioidussa tavoitetilassa asiakaskokemus on otettu keskeiseksi strategiseksi tavoitteeksi. Tavoitetilassa ollaan luotu asiakaspalautejärjestelmä, joka kerää asiakaspalautteita systemaattisesti asiakasrajapinnasta ja tukee asiakaskokemuksen kehittämistä. Lisäksi asiakaspalautejärjestelmässä on huomioitu seuraavat tekijät:

- Asiakaspalautejärjestelmä on läpinäkyvä ja pyrkii osallistamaan asiakkaita yhteiskehittämiseen.
- Asiakaspalautteet on määritelty, myös positiivista palautetta kerätään ja palautteet on tehty näkyväksi läpi organisaation.
- Asiakaspalautteiden kerääminen ja seuraaminen ovat helppoa.
- Asiakaspalautteen perusteella kehitettävät toiminnot on määritelty asiakkaiden tarpeet huomioiden.
- Asiakkaiden on mahdollista antaa palautetta valitsemissaan kanavissa.

- Asiakaskokemuksen kehittämiseen on määritelty vastuuhenkilö/vastuuhenkilöt.
- Asiakaspalautteiden analysointiin, keräämiseen ja jakamiseen on tekninen väline. Asiakaskokemusta mitataan kosketuspisteistä ja koko asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemusmittarit on myös määritelty.
- Asiakkaan arvoketjun kaikki kosketuspisteet on määritelty.
- Kosketuspisteistä asiakaskokemuksen kannalta kriittisimmät on valittu mitattavaksi.
- Asiakaskokemusta mitataan systemaattisesti eri asiakaskohtaamisissa.
- Asiakaskokemusta kokonaisuutena/ asiakastyytyvyyttä mitataan kerran vuodessa.
- Asiakkaiden kanssa käydään säännöllisesti vuoropuhelua toiminnan kehittämiseksi.
- Asiakasta informoidaan asiakaspalautteen hyödyistä ja asiakkaalle palaamiseen on määritelty toimintamalli.

Aivoriihen esivaiheen jälkeen käytettiin lämmittelyharjoitukseen Coctails-työkalua, jonka tarkoituksena oli virittäytyminen aivoriiheen ja fokuoituminen päivän teemaan. Lämmittelyharjoituksessa osallistujille annettiin tussi ja paperia. Paperi toimi osallistujien pääsylippuna juhliin. Siihen osallistajat kirjoittivat nimensä, energian lähteensä ja odotuksensa työpajalle. Kun pääsyliput olivat valmiit, osallistujien tehtävänä oli jutella vähintään kolmen henkilön kanssa pääsylipun aiheista. Tämän jälkeen kirjattiin fläpille yhteenveto osallistujien odotuksista päivän aivoriihelle. Jokainen myös kertoi suullisesti odotuksensa työpajalle. (Kantojärvi 2012, 56.)

Ideointivaiheessa käytettiin backcasting eli taaksepäin listaamisen menetelmää, sekä MeWeUs-työkalua ryhmän tasapuoliseen aktivointiin. Taaksepäin listaamisen menetelmän avulla oli tarkoituksena saada ideoita asiakaspalautejärjestelmän käytäntöön viemiseen. Menetelmässä keskeistä on miettiä, miten haluttu tulevaisuus voidaan saavuttaa vallitsevassa toimintaympäristössä. Apuna visioinnissa käytetään aiemmin kuvattua tavoitetilaa. Osallistujia pyydettiin miettimään, miten tavoitetilaan päästään, sekä mitä tulee olla toteutunut vuonna 2025, sitten 2020, 2019, 2018 ja lopulta vuonna 2017. Osallistujille oli myös mahdollista kyseenalaistaa annettu tavoitetila, mikäli katsoivat että tavoitetila ei ole mahdollista toteuttaa. Seinälle oli kiinnitetty fläppipapereita niin, että vasemmassa reunassa oli nykytila ja oikeassa reunassa oli tavoitetila (Kuva 3). Näitä yhdisti aikajana, jossa olivat mainitut vuosiluvut. (Talvela & Stenman 2012, 56 - 57.)



Kuva 2: Fläppipapereille viedyt backcastingin tulokset

Jotta jokainen osallistuja saatiin aktivoitua ideointiin, päädyttiin käyttämään MeWeUs -menetelmää. Menetelmä jakaantuu kolmeen vaiheeseen: yksilötyöskentely, pienryhmätyöskentely ja koko ryhmänä työskentely. Yksilötyöskentelyvaiheessa jokainen osallistuja pohti keinoja tavoitetaan pääsemiseksi yksin. Ideat pyydettiin kirjoittamaan post-it -lapulle ja viemään itse valittuun kohtaan aikajanaa fläppitaululle. Tämän jälkeen jokainen kertoi muille lyhyesti ideoistaan. Pienryhmätyöskentely toteutettiin muodostamalla kahden - kolmen hengen ryhmiä, jossa jatkettiin ideointia. Ryhmät lisäsivät ideoita fläpin aikajanalalle. Ryhmien ideat purettiin, sekä ideointivaiheen lopuksi vielä koko ryhmänä keskusteltiin ideoista tavoitetaan pääsemiseksi. (Kantojärvi 2012, 54 -55.)

Arviointivaiheessa kaikki osallistujat saivat arvioida ideoita kriittisesti fasilitaattorin johdolla. Arvioinnissa, käytettiin menetelmää, jossa jokaiselle osallistujalle jaettiin 100 € papereille kirjoitettuna. Neljälle lapulle kirjoitettiin: 50 €, 30 €, 20 € ja 10 €. Osallistujat jakoivat rahat parhaiksi arvioimilleen ideoille, niin että isoimmat summat saivat kaikista parhaimmat ideat. (Hassinen 2008, 48; Ojasalo ym. 2014, 161.) Toteuttamiskelpoisia ideoita valittiin ne, jotka saivat eniten rahaa (Ojasalo ym. 2014, 161).

Työpaja päättyi yhteenvetoon, jossa kerrattiin työpajassa keskustellut asiat. Lisäksi peilattiin työpajaa alussa esitettyihin odotuksiin.

3.5.2 Aivoriihen tulokset

Ideointivaiheessa kerättiin ideoita aluksi laajasti asiakaspalautejärjestelmän kehittämiseen. Backcasting mukaisesti osallistujat sijoittivat ideansa sen vuosiluvun alle, jolloin katsoivat, että idea voitaisiin viedä käytäntöön. Taulukossa 1. on kuvattu kaikki ideat, jotka työpajassa kerättiin fläpppaperille. Ideat on jaettu yleisesti asiakaspalautejärjestelmää kuvaaviin, asiakaspalautteen keräämistä käytännössä koskeviin ideoihin ja toiminnan kehittämiseen liittyviin ideoihin. Taulukossa ideat on kerrottu alkaen vuonna 2017 toteutettavista, ja etenevät tämän jälkeen vuoteen 2025 saakka. Työpajan osallistujia pyydettiin myös miettimään, mitä hyötyä asiakaspalautteiden keräämisestä voidaan saada. Työpajassa oltiin pääsääntöisesti sitä mieltä, että asiakaspalautetta olisi hyvä kerätä systemaattisesti.

Asiakaspalautejärjestelmä yleisesti	Asiakaspalautteen kerääminen käytännössä	Toiminnan kehittäminen palautteen perusteella
Vuosi 2017	Vuosi 2017	Vuosi 2017
<ul style="list-style-type: none"> - kanavat on määritelty - palautteen keräämisen välineet on määritelty - on selvitetty eri eläkelajien väliset erot - asiakassegmentointi tehty kriittisten ja vähemmän kriittisten välillä - kysymysten määrä ja arvoasteikko on määritelty - koeasiakkaat 	<ul style="list-style-type: none"> - lomakekysely - puheluiden äänittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakaspalautejärjestelmä on osa laatutyötä. Vastuuhenkilön on nimetty.
-haastatteluissa esiin tulleisiin puutteisiin ollaan kehitetty ratkaisut. Esimerkiksi, mitä tehdään puhelimesa annetuille palautteille.	- Asiakaspalautteiden kyselykanavat on hyvin suunniteltu	
- asiakkaalta saatua palautetta arvostetaan	- sähköinen asiakaspalautekysely, joka lähtisi automaattisesti, kun hakemusasia on saatu päätökseen.	
-asiakkaan on helppo antaa palautetta ja nopeasti - ollaan mietitty, miten helposti kerätään, käsitellään ja analysoidaan palautetta	-Asiakaspalautteen antaminen välittömästi puhelun jälkeen.	
	- on määriteltynä, onko kyselyissä mukana itse soitetut puhelut	
v. 2018 - 2019	v. 2018 - 2019	v. 2018 - 2019
Vuonna 2018 tehdään väliarvio ja tarkastelu <ul style="list-style-type: none"> - korjaustoimenpiteet - asiakkaiden aktivointi - yhteydenotto asiakkaaseen (lisää tarkentavia kysymyksiä) 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakkaalta pyydetään palaute järjestelmällisesti, esimerkiksi ulkomaan päätöksen saavuttua 	<ul style="list-style-type: none"> - kuukausiraportit automaattisesti - mahdollisuus avoimeen palautteeseen, joka muodostuu automaattisesti raportiksi - ääni tai tekstiviesti

-Asiakkaiden on helppo käyttää määriteltäviä menetelmiä	eETK hankkeen ensimmäisen vaiheen välineet käytössä (v. 2019) - asiakaskokemustietoa kerätään myös uusista kanavista	
v. 2020 - 2025	v. 2020 - 2025	v. 2020 - 2025
- järjestelmässä on onnistuttu motivoimaan asiakkaita vastaamaan	Jos Eessi aikana tehdään yhteenvetoja, liitettäisiin yhteenvedon lähettämisen yhteyteen linkki kyselyyn	

Taulukko 4: Kaikki fläppitaululle kirjatut asiakaspalautejärjestelmän kehittämisideat

Kun ideoita oli saatu laajasti kerättyä fläppi-työkalulle, aloitettiin ideoiden arviointi. Organisaatiolähtöisestä asiakaspalautteen keräämisestä parhaimpana ideana pidettiin puhelujen jälkeen tehtävä kyselyä. Kyselyssä asiakkaalta kysytään puhelun yhteydessä, että haluaisiko hän antaa palautetta. Käytännössä puhelun lomassa toteutetaan asiakaspalautekysely. Asiakkaalta kysyttäisiin, onko jotain mitä asiakas muuttaisi tai onko ollut jotain ongelmia? Todettiin, että kysymyksiä voi olla maksimissaan kolme kappaletta, kun kysely toteutetaan välittömästi varsinaisen asian hoitamisen jälkeen.

Keskusteltiin benchmarkingin yrityksen, Fredmanin syvähaastatteluiden määrästä per avainhenkilö, joka oli 3-5 kappaletta kuukaudessa. Syvähaastattelut olivat vastuutettu tietyille henkilöille. Tätä määrää pidettiin maksimissaan kuukaudessa. Kaikista paras tapa olisi pyytää palautetta saman tien, ei niin että joku soittaisi jälkepäin. Puheluiden yhteydessä tehtävien kyselyiden vastaukset, käsittelijä kirjaisi itse sovittuun paikkaan. Tämän tyyppinen asiakaspalautekysely katsottiin olevan mahdollista toteuttaa jo tänä vuonna.

Lisäksi tämän vuoden aikana voitaisiin alkaa kerätä asiakkailta tulevaa avointa asiakaspalautetta. Yleisesti työpajassa koettiin, että asiakkaiden palautteiden oleminen näkyvämmiin esillä, myös positiivisten palautteiden, näyttäisi että asiakkaiden palautteita arvostetaan. Koettiin myös hyväksi, että asiakaspalautteet näkyisivät kaikille. Tämä toteutettaisiin niin, että henkilö, johon palaute kohdistuu saisi tietää koko asian, mutta muut näkisivät palautteen yleisellä tasolla.

Pitkän tähtäimen tavoitteena pidettiin sitä, että olisi teknologinen väline, joka lähettäisi kyselyn automaattisesti. Välivaiheena voisi olla mahdollista lähettää kysely tekstiviestillä puhelun jälkeen. Automaattinen kuukausiraportointi ehdotettiin toteutettavaksi vuosien 2018 - 2019 aikana. Raportointi olisi tekninen työkalu, joka keräisi palautteita, esimerkiksi tekstiviestivastauksista. Työkalu muodostaisi jonkinlaisen tiivistelmän tuloksista. Tärkeintä on, että työkalu mahdollistaisi tiedon keräämisen helppouden, sekä mahdollistaisi tiedon analysoinnin.

Työkalun avulla vältytään siltä, että syystä tai toisesta asiakaspalaute jää keräämättä. Asiakaspalautteiden vieminen manuaalisesti riippuu lopulta käsittelijästä.

Asiakaspalautejärjestelmän ominaisuuksista tärkeäksi korostui se, että käytettävää menetelmää olisi asiakkaan helpompi käyttää. Lisäksi sen on oltava myös työntekijöille helppo käyttää, koska nykytilanteessa palautteita on kirjattu harvoin sovittuihin taulukkoihin. Asiakaspalautteiden kanavat on myös oltava hyvin suunniteltu. Asiakas voi antaa nopeasti ja vaivattomasti palautetta.

Työpajassa keskusteltiin, että asiakkaalle on palattava, jos antaa huonon arvosanan, Lisäksi on otettava jotenkin huomioon, ettei samalle asiakkaalle lähde monta viestiä. Lisäksi toivottiin ominaisuutta, että voisi antaa teksti- tai ääniviestillä palautteen, jos kädet vapisee tai ei kunnolla voi puhua.

Asiakaspalautteiden keräämiseen ehdotettiin nimitettäväksi vastuuhenkilö. Todettiin, että asiakaspalautejärjestelmä on osa laatutyötä. Ennen asiakaspalautejärjestelmän laajempaa käyttöönottoa, ehdotettiin että tehtäisiin muutamia koekyselyjä asiakkailta.

Työpajassa koettiin tärkeäksi, että asiakkailta saatua palautetta arvostetaan. Erityisesti negatiivinen palaute tulee nähdä mahdollisuutena. Tällöin asiakaspalautetta voitaisiin analysoida vähän tarkemmin. Esimerkiksi, miksi asiakas oli niin tyytymätön osaston toimintaan? Oltai-siinko voitu tehdä enemmän?

Työpajan lopussa keskusteltiin, että olisi hyvä kartoittaa, mikä on mahdollista jo nyt. Alkuun ei tarvitse tehdä välttämättä suuria toimenpiteitä. Esimerkiksi aluksi voitaisiin kehittää Aulan asiakaspalautekyselyä niin, että tulisi hymiöillä annettava palaute. Hyvänä ajatuksena pidettiin esimerkiksi tabletilla annettavaa asiakaspalaute, joka menisi suoraan järjestelmään. Tämä nähtiin kuitenkin mahdollisena vasta pitkän ajan tähtäimellä, mahdollisesti vuonna 2025. Keskusteltiin mahdollisuudesta asentaa Aulaan sähköinen laite, jossa voisi olla hymiöarviointi ja valitut kysymykset. Yhtä mieltä oltiin siitä, että paperilomakkeeseen olisi hyvä saada joku väline. Nykyisellään lomake ei toimi, kun ei tiedetä, koska asiakas on käynyt, kuka on asiaa hoitanut ja mitä asiaa koskee.

Keskusteltiin siitä, että kun palautetta aletaan kerätä, niin määrä voi yllättää. Nykyiselläänkin palautetta voi olla yllättävän paljon, kun opitaan tunnistamaan palaute. Keräämisessä voi olla iso työ, jos myös asiakkailta tulevia palautteita aletaan kerätä systemaattisesti, esimerkiksi asiakkaan kiittäessä tai valittaessa jostakin.

Työpajan lopussa palattiin osallistujien odotuksiin työpajaan kohtaan. Monelta osin työpajan katsottiin olevan onnistunut. Työpajan osallistujat totesivat, että työpajassa tuli uusia ideoita ja oli keskustelua. Työpajan aikana saatiin syntymään useita konkreettisia ehdotuksia. Myös ideoissa näkyi se, että asiakaspalautejärjestelmän avulla asiakkaan ääntä kuunneltaisiin paremmin. Keskustelua syntyi myös siitä, että pitää vielä harjoitella tunnistamaan, mikä on asiakaspalautetta. Yksi ehdotus oli, että nyt jo kerättäisiin asiakaspalautteita, jo harjoittelun vuoksi.

Erityisesti toivottiin, että asiakkailta päin nykyisellään tulevia asiakaspalautteita aletaan kerätä. Esimiehen kannalta on tärkeintä, että kerätään asiakaspalautteita, ja sitä mukaan näkee mitä toimintoja kehittää.

Työpajassa keskusteltiin tulevaisuuteen suuntautuvasta hankkeesta, joka on tuomassa uusia yhteydenpitokanavia. Keskusteltiin mahdollisista vaikutuksista asiakaskokemustiedon keräämiseen. Asiakkaiden tarpeita on jo hankkeessa kartoitettu, sekä selvitetty asiakkaiden kokemuksia heidän asioidessa Ulkomaisten eläkeasiain osaston kanssa. On selvinnyt, että asiakkaalle ei ole merkitystä, mikä organisaatio asiaa hoitaa vaan tärkeintä on, että asia tulee hoidetuksi.

3.6 Lopputulos: Asiakaskokemusta tukeva asiakaspalautejärjestelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää osallistava ja asiakaskokemusta mittaava asiakaspalautejärjestelmä kohdeorganisaation ETK:n Ulkomaisten eläkeasian osastolle. Tässä luvussa esitellään teorian ja tutkimusprosessin tuloksena kohdeorganisaatiolle kehitetty asiakaspalautejärjestelmä.

Tutkimusprosessin lähtötilanteen haastatteluista kävi ilmi, että keskeisin ongelma on, ettei ole määriteltynä selkeää asiakaspalautejärjestelmää. Haastatteluissa tuotiin esiin, että on tärkeää määrittää, mikä on asiakaspalautetta. Samoin tarve systemaattiselle asiakaspalautteen keräämiselle on olemassa. Työntekijät kokivat, että asiakaspalautteiden keräämisen avulla voidaan saada asiakkaan ääni paremmin kuuluviin. Toisaalta esimiehet toivovat enemmän tietoa kehittämisen tueksi. Lisäksi haastatteluissa työntekijät kokivat tärkeäksi, että myös asiakkaiden antamat positiiviset palautteet tulisivat näkyväksi.

Asiakaspalautteiden kerääminen systemaattisesti on tärkeää, jotta organisaation oppimisen ja toimintojen kehittämisen tueksi saadaan jatkuvasti tietoa. Tässä työssä kehitettävä asiakaspalautejärjestelmä tukee asiakaskokemuksen kehittämistä ja yhteiskehittämistä. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan ETK:n Ulkomaisten eläkeasiain osaston henkilöasiakkaita.

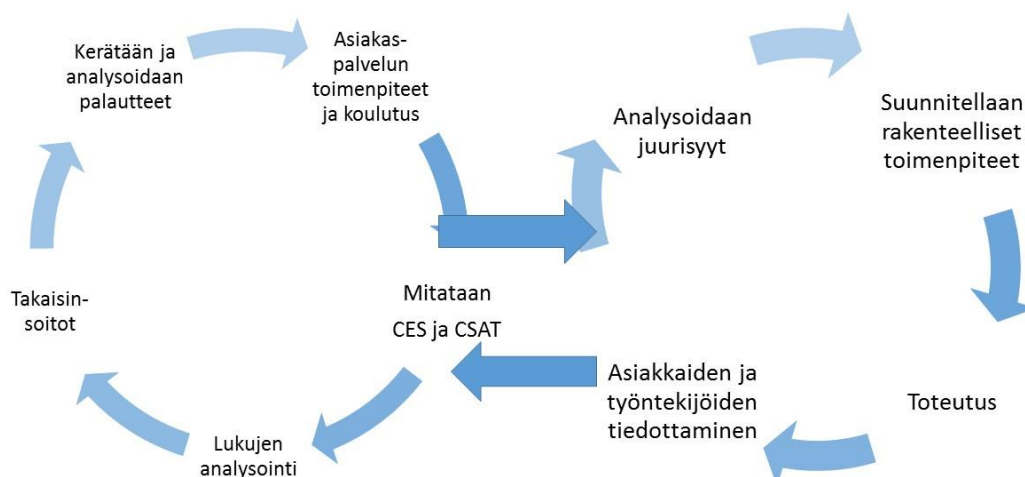
Asiakaspalautteita voidaan määrittää olevan asiakkailta suoraan tulevat palautteet ja organisaatiolähtöiset asiakaspalautteet. Asiakkailta tulevia palautteita ovat spontaanit palautteet, joissa asiakas tuo esiin idean, osoittaa tyytymättömyyttä tai tyytyväisyyttä, esimerkiksi kiittämällä. Lisäksi palautteita ovat asiakkailta organisaation pyytämät palautteet, esimerkiksi asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden mittaamiseen liittyvät kyselyt.

Asiakaspalauttejärjestelmässä asiakaspalautetta tulisi kerätä sekä edellä mainitun määrittelyn mukaisesti suoraan spontaanisti asiakkailta tulevia palautteita että asiakaskokemusta mittaavilla kyselyillä. Systemaattisesti avoimen palautteen kerääminen on tärkeää, koska avoimet palautteet ovat niitä, jotka kertovat, mitä tulee kehittää. Myös positiivisten palautteiden kerääminen hyödyttää organisaatiota, koska niiden avulla tiedetään, missä on onnistuttu. Benchmarkingin tuloksista selviää, että avoimen palautteen kerääminen asiakasrajapinnasta on helposti toteutettavissa teknologisia ratkaisulla. Benchmarkingin yrityksessä avoimet palautteet olivat kaikkien nähtävillä. Aivoriihessä ideoitiin, että työntekijä, jota palaute koskee saisi tietää kaikki palautteeseen liittyvät asiat. Muille asiakaspalautte näkyisi yleisellä tasolla. Mikäli teknologia mahdollistaa tämän toteutuksen, näin on suositeltavaa tehdä.

Asiakaskokemusta kannattaisi mitata sekä koko asiakaskokemuksesta laajemmilla kerran vuodessa toteutettavilla kyselyillä, että asiakaskohtaamisista. Tässä työssä mitattaviksi kosketuspisteiksi on valittu puhelin, sähköposti ja asiakaskäyntien asiakaspalvelu. Näihin kosketuspisteisiin valitaan oikeat mittarit.

Asiakaspalauttejärjestelmä voitaisiin toteuttaa Markey ym. (2009) kehittämän asiakaspalautesyklin mukaisena (kuvio 6). Syklissä on kaksi ympyrää, joista ensimmäisessä hoidetaan asiakaspalautteita lähellä asiakasrajapintaa. Lisäksi ensimmäisessä ympyrässä kerätään asiakaspalautteita, mitataan asiakaskokemusta eri mittareilla asiakaskohtaamisista ja koko asiakaskokemuksesta, sekä analysoidun tiedon perusteella suunnitellaan toimenpiteet asiakkaan palvelumiseksi paremmin. Kuviossa Customer Effort Score -mittarista käytetty lyhennettä CES ja Customer Satisfaction score -mittarista CSAT.

Asiakaspalautesyklin toisessa ympyrässä selvitettäisiin sovellettavan strategian sopivuutta, ja suunniteltaisiin ja priorisoitaisiin rakenteellisia muutoksia asiakaspalautteista analysoidun tiedon perusteella. Asiakaspalautteen perusteella toteutetuista kehittämistoimenpiteistä tiedotettaisiin asiakasta ja työntekijöitä.



Kuvio 6: ETK:n Ulkomaisten eläkeasiain osastolle kehitetty asiakaspalautesykli (mukaillen Markey ym. 2009)

Asiakaskohtamisiin puhelimessa, sähköpostilla ja käyntiasiakkaan kanssa voisi valita mittarin, joka sopii parhaiten Ulkomaisten eläkeasiain osaston toimintoihin ja tavoitteisiin. Tärkeää on, että mitataan samalla mittarilla ajan kuluessa, jotta vertailtavuus säilyy. Ylipäättään on tärkeää, että asiakaskokemuksesta tietoa kerätään pitkäjänteisesti. Kyselyn tulee lähteä välittömästi asioinnin jälkeen, jotta asiakkaalla olisi asiakaskokemus ”tuoreessa muistissa”.

Käytetyin mittari on Net Promotor Score -mittari, jossa kysytään asiakkaan suosittelemisluokkua. Mittari ei sovellu Ulkomaisten eläkeasian osaston tehtäviin, koska asiakkaat eivät voi valita palvelua. Sen sijaan asioinnin helppoutta ja sujuvuutta mittaava Customer Effort Score -mittari sopii asiakaskohtamisten mittaamiseen. Aineistosta käy ilmi, että Customer Effort Score -mittari toimii parhaiten, kun se yhdistetään muuhun mittariin, esimerkiksi asiakastytyvyyttä mittaavaan Customer Satisfaction Score -mittariin. Palvelun sujuvuuden lisäksi voidaan selvittää sekä asiakkaan kokemia haasteita, että palvelun laatua Top 2 Box Customer Satisfaction Score -mittarilla. Asiakaskohtamisen jälkeen lähetettävä kysely voisi sisältää seuraavat kysymykset:

- Asteikolla 1 -5, Eläketurvakeskus teki minulle helpoksi asiani hoitamisen (Customer Effort Score)
- Asteikolla 1 - 5, kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun? (Customer Satisfaction Score)
- Saitko asiasi hoidettua? Kyllä/En.

Tämän lisäksi kyselyssä pyydettäisiin vielä kertomaan kokemuksesta omin sanoin. Asiakkaan arvosana kuvaa, kuinka paljon kehitettävää asiakkaan mielestä toiminnoissa on. Kehittämisen kannalta avoimet vastaukset ovat merkittävimpiä, koska ne kertovat, mitä pitää kehittää. Kyselyyn voisi vielä lisätä erillisen kohdan, jossa kysytään asiakkaan suostumus takaisinsoittoon palautteen johdosta.

Myöhemmin tässä työssä on kerrottu pilotoinnista. Kun asiakaspalautejärjestelmä on päätetty ottaa käyttöön, analysoinnin ja jakamisen kannalta paras ratkaisu voisi olla, että kysely lähetetään sähköisessä muodossa. Puhelun jälkeen kysely on mahdollista toteuttaa tekstiviestinä lähetettävänä linkkinä sähköiseen kyselyyn. Puheluiden jälkeen lähetettävissä kyselyissä on tärkeää järjestää niin, että asiakkaalle ei lähde monta kyselyä hänen soittaessaan useasti puhelintalveluun. Asiakkaan ottaessa yhteyttä sähköpostitse, voitaisiin vastauksen perään liittää pyyntö, jossa asiakkaalta pyydetään palautetta palvelusta, sekä liittää linkki kyselyyn.

Myös käyntiasiakkaiden asiakaspalvelussa toteutettava kysely, kannattaisi saada sähköiseen muotoon. Haastatteluissa nykyinen paperikyselylomake todettiin erityisen huonosti toimivaksi, koska kyselylomaketta ei pystytty kohdentamaan oikeaan yksikköön ja lomakkeen käsittelyssä oli ollut paljon ongelmia, esimerkiksi kirjoituksesta ei saanut selvää. Sähköinen kysely voitaisiin toteuttaa niin, että kysytään asiakkaalta lupa saada lähettää kysely asiakkaan puhelinnumeroon asiakaspalvelukäynnin jälkeen. Työpajan tuloksena tulevaisuuden tavoitteeksi katsottiin sähköisen palautevälineen saamista asiakaspalvelutilaan, esimerkiksi palauteautomaattina.

Aineistosta tulee ilmi, että asiakaspalautejärjestelmän on oltava läpinäkyvä. Lisäksi asiakkaalle palautteen antamisesta aiheutuva kulu ja syntyvä hyöty on tuotava esiin. Näin asiakas voi tehdä riskiarviointia, haluaako hän jättää palautteen. Tätä edistää, että kyselyssä kerrottaisiin, mihin palautetta kerätään (palvelun parantamiseksi) ja kauanko asiakkaalla menee palautteen tekemiseen aikaa.

Asiakasrajapinnassa työskentelevät kannattaisi valtuuttaa hoitamaan asiakaspalautteita. Työntekijät valtuutettaisiin ratkaisemaan ensi kädessä, miten tyytymätön asiakas saadaan tyytyväiseksi. Sekä benchmarkingin tuloksista, että teoriasta tulee esiin takaisinsoittojen tärkeys. Benchmarkingin yrityksessä, Fredmanilla tämä näkyi käytännössä niin, että takaisinsoitosta saatiin tietoa toimintojen kehittämisen tueksi. Takaisinsoittojen kautta voitiin myös korjata vihreitä, jotka muuten ei olisi tullut ilmi.

Asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden tulisi soittaa takaisin asiakkaalle, joka on antanut huonon arvosanan. Takaisinsoitto tehdään asiakkaan antaessa arvosanan 5 tai 4 Cus-

tomer Effort Score -mittarista ja 1 tai 2 Customer Effort Score -mittarista. Tämän voisi toteuttaa joko niin, että kaikki osallistuvat takaisinsoittoihin ja asiakaspalautteiden hoitamiseen, tai että tiimistä on valtuutettu kaksi - kolme henkilöä takaisinsoittoihin. Tärkeintä on, että takaisinsoitto tehdään mahdollisimman pian palautteen jättämisen jälkeen, jotta asiakas yhdistää puhelun ”tuoreessa muistissa” olevaan palautteeseen. Asiakkaalle on tärkeää välittää tunne, että asiakkaan asiasta välitetään eikä kyseessä ole yksi tehtävistä.

Asiakaskokemuksen alkuvaiheessa on hyvä keskittyä niihin asiakkaisiin, jotka ovat mittareiden mukaan antaneet huonoja arvosanoja, ja ovat näin tyytymättömiä. Myös passiiviset (keksitason arvosanoja antaneet) ja suositelijat (korkeita arvosanoja antaneet) voivat antaa suuntaa kehittämisellä. Asiakkaille, jotka eivät anna asiakaspalautetta, kannattaisi lähettää tietoa mitä asiakaspalautteen perusteella on kehitetty.

Asiakaskohtaamisten lisäksi on tärkeää saada tietää asiakkaan koko asiakaskokemuksesta, siitä alkaen, kun hän ensimmäisen kerran sai tietää, että ulkomaan työskentelystä on karttunut eläkettä ulkomaille ja hänen tulee hakea sitä Ulkomaisten eläkeasiain osaston kautta, siihen saakka, kun asiakas on saanut ulkomaan päätöksen. Koko asiakaskokemusta voitaisiin mitata laajemmalla kyselyllä, joka lähetetään kerran vuodessa välittömästi ulkomaan päätöksen saamisen jälkeen.

Aineistosta teoriaosuuden Service Usability Indexistä (Lowlie ym. 2010, 180 - 181) ja benchmarkingistä saa parhaimman kuvan, miten laajempi koko asiakaskokemusta koskeva kysely kannattaa toteuttaa. Ensin olisi kuitenkin määriteltävä, minkälaista asiakaskokemusta tavoitellaan. ETK:n strategia määrittää, että palvelun tulee olla helposti käytettävää, joustavaa ja laadukasta, sekä asiakkaalle annettavan tiedon tulee olla ymmärrettävää. Lisäksi palvelun tulee vastata asiakkaan tarpeisiin. Lähetettävässä kyselyssä voitaisiin kysyä asiakkaalta, olisiko näissä onnistuttu asiakkaan näkökulmasta. Lisäksi olisi hyvä kysyä kuinka ollaan onnistuttu asiakaskohtauksissa koko asiakaskokemuksen näkökulmasta. Jos jonkun toiminnan kehittämiseen tarvitaan lisää tietoa, niin kyselyn kysymyksiin kannattaisi sisällyttää kysymys kehitettävästä toiminnosta. Esimerkiksi mikäli halutaan kehittää nettisivuja, niin voidaan kysyä, löysikö asiakas etsimänsä tiedon nettisivuilta, sekä pyytää kertomaan mitä toivoisi kehitettävän. Lisäksi olisi hyvä mitata tehtyjen toimenpiteiden toimivuutta asiakkaan näkökulmasta. Koko asiakaskokemusta mittaava kysely voitaisiin toteuttaa seuraavan laisena:

- Asteikolla 1 - 5, kuinka tyytyväinen olet ollut saamaasi palveluun? (Customer Satisfaction Score)
- Oletko saanut palvelua joustavasti ja helposti?
- Onko saamasi tieto ollut ymmärrettävää?
- Millainen oli viimeisin asiointikokemus Ulkomaan eläkeasian osaston kanssa?
- Millainen on ollut asiointikokemus kaikissa kanavissa?

Työpajassa pidettiin parhaimpana ratkaisuna asiakaspalautteen keräämiseen puhelinhaastattelua. Puhelinhaastattelu voitaisiin toteuttaa, esimerkiksi niin että asiakkaalta kysyttäisiin puhelun päätteeksi, että haluaako hän vastata asiakaskyselyyn. Tällaisen kyselyn todettiin olevan mahdollista toteuttaa heti. Huonona puolena on, että puhelimesta asiakkaan voi olla vaikea antaa hänen henkilökohtaista asiaansa hoitavalle henkilölle negatiivista palautetta. Työpajassa todettiin negatiivisen palautteen olevan erityisen arvokasta kehittämisen kannalta. Menetelmänä haastattelu on varsin kallis, koska vie työntekijän aikaa sekä haastattelun ajan, että tietojen tallentamisen ajan.

Toisaalta aineistoista, benchmarkingin tuloksista ja teoriasta (Lowlie ym. 2010, 180 - 181; Meyer ym. 2007), käy ilmi, että puhelinhaastattelua voidaan käyttää syvällisemmän haastattelun tekemiseen. Alkutilanteen haastatteluissa ja työpajassa tuotiin esiin, että osalla asiakkaista ei ole mahdollisuutta vastata sähköisiin kyselyihin. Puhelinhaastattelu vastaisi näiden asiakkaiden tarpeisiin.

Parhain hyöty puhelinhaastattelusta saataisiin kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen mittaamisessa. Suositeltavaa on, että pilotointivaiheessa testataan menetelmän toimivuutta. Lisäksi kannattaa tehdä kustannusanalyysiä, jotta nähdään, onko saatu hyöty kustannuksiin nähden linjassa. Sähköpostilla lähetetyn kyselyn etuna on palautteen välitön jakamis- ja analysointimahdollisuudet.

Asiakaspalautesyklin toisessa, ulkoympyrässä kerättäisiin yhteen arvosanat, asiakaspalautteista avoimet vastaukset ja takaisinsoitosta saadun tiedot, sekä analysoitaisiin ne. Tulosten perusteella etsittäisiin ratkaisuja palvelun laadun ja prosessin sujuvuuden parantamiseen. Palautteista tulisi löytää vihjeitä siihen, mitä tietoa asiakas saattaisi seuraavassa vaiheessa kaivata. Voidaanko tarjota tietoa alkuperäisen ongelman yhteydessä seuraavasta vaiheesta niin, että vältetään uudelleensoitto? Voidaanko tehdä jotain niin, että asiakkaan asiointi sujuisi helpommin ja joustavammin? Ensimmäisessä silmukassa lähellä toimintoja asiakaspalautteiden ja tarinoiden avulla voitaisiin kouluttaa asiakasrajapinnassa työskenteleviä asiakkaan kanssa käytävän vuorovaikutuksen tunne puolesta.

Oleellista asiakaspalautesyklissä on, että asiakkaalle palattaisiin hänen antaessaan palautetta. Asiakkaalta tuleviin palautteisiin kannattaisi palata aina, joka osaltaan tukisi yhdessä kehittämistä ja antaisi kuvan siitä, että asiakkaan palautetta arvostetaan. Tämä parantaisi asiakaskokemusta. Mikäli asiakas on antanut konkreettisen kehittämisidean, asiakkaalle kerrottaisiin, lähdetäänkö hänen ideoitamaansa toteuttamaan. Asiakkaan vastatessa organisaation lähettämään kyselyyn kiitettäisiin asiakasta. Mikäli asiakas on antanut huonon arvosanan, asiakkaalle kannattaisi palata kuten edellä kerrottu.

Teknologisella ratkaisulla voidaan asiakaspalautetta kerätä ja analysoidaan automaattisesti, hyvänä esimerkkinä voidaan pitää benchmarkingissa mukana olleen Fredmanin työkalua. Myös työpajassa pidettiin tulevaisuuden tavoitteena sitä, että olisi teknologinen väline, joka lähettäisi kyselyn automaattisesti, analysoisi palautteet ja tekisi tuloksista raportin automaattisesti.

Asiakaspalautesyklin toisessa ympyrässä selvitetään sovellettavan strategian sopivuutta ja tehtäisiin rakenteellisia muutoksia asiakaspalautteista analysoidun tiedon perusteella. Ennen muutosten toteutusta olisi tärkeää priorisoida asiakaspalautteista tulleita kehittämissideoita. Asiakaskokemuksen kehittämiseen kannattaisi olla nimettynä henkilö, joka koordinoisi asiakaskokemuksen parantamista ja yhdessä kehittämistä asiakkaan kanssa lävitse eri toimintojen. Työpajassa asiakaskokemuksen kehittäminen katsottiin kuuluvan laaturyhmän vastuualueeseen.

Asiakaskokemuksen kehittämistä varten voitaisiin perustaa työryhmä, joka kokoontuisi kerran kuussa tarkastelemaan asiakaskokemuksen kokonaistilannetta ja asiakaspalautteista ilmenneitä asioita. Kokouksessa on hyvä olla osaston toimintojen kehittämisestä vastaavat henkilöt. Tässä kokouksessa mietittäisiin mahdolliset rakenteelliset muutokset, muutokset prosessiin tai viestintään, muutokset asiakaskokemuksesta mitattaviin asioihin tai mittareihin ja niin edelleen. Keskijohdolle ja johdolle tulisi lähteä tarpeeksi laaja raportti asiakaskokemuksen tilanteesta kvartaaleittain. Keskijohto ja johto voisi selvittää, tulisiko asiakaskokemustiedon valossa tehdä muutoksia sovelletaan strategiaan. Johdon tulisi keskustella asiakaskokemuksen tärkeimmistä ajureista, ja siitä miten asiakaskokemuksen lukuja voitaisiin parantaa.

Palvelun blueprintissä selviää, että asiakaspalautte saattoi edetä hyvin erilaisia reittejä kehittämisvaiheeseen riippuen käsittelijästä. Samaa asiakaspalautetta saatetaan käsitellä useissa työryhmissä. Toisaalta asiakaspalautte ei tule kaikkien tietoon, joten asiakkaiden soittaessa samasta asiasta, voidaan myös samaa asiaa käsitellä yhtä aikaa usean tahon toimesta. Kun asiakaspalautteet tallennettaisiin samaan paikkaan, josta ne ovat kaikkien nähtävillä, vältetään ongelmalta, että samaa asiaa käsitellään tahattomasti useassa paikassa. Selkeyttämällä prosessin vastuunjako voitaisiin välttyä asian tarpeettomalta käsittelyltä useassa työryhmässä.

Asiakkaiden palautteiden liittyessä asiakaspalveluun, asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt etsisivät ratkaisuja, miten palveluprosessia voidaan sujuvoittaa ja palvelun laatua parantaa osaston resurssien ja muiden rajausten edellyttämässä rajoissa. Kerätyt asiakaspalautteet, myös avoimet palautteet, olisivat kaikkien nähtävillä. Asiakaskokemuksesta vastaava henkilö

tarkkailisi asiakaspalautteita ja asiakaskokemuksen kokonaistilannetta, sekä välittäisi eteenpäin palautteet, joita on syytä käsitellä sisäisissä tai ulkoisissa kehittämisen työryhmissä. Hän myös huolehtisi, että hakemusprosessiin ja viestintään liittyvät asiakaspalautteet menevät vastuuhenkilöille.

Asiakaskokemuksen kehittämiseen vastuutettu henkilö vastaisi siitä, että asiakaspalautesyklin viimeisessä vaiheessa asiakaspalautteen perusteella kehitetyistä asioista tiedotetaan sekä henkilöstöä että asiakkaita. Myös yhdessä kehittämisen kannalta on tärkeää, että asiakas saa tiedon, että palautteiden perusteella toimintoja kehitetään. Asiakkaita voitaisiin tiedottaa esimerkiksi nettisivuilla niistä toimenpiteistä, jotka on toteutettu asiakkaiden palautteiden perusteella. Kaikista paras vaihtoehto asiakkaan kannalta on, jos hän itse saa tiedon, mikäli hänen ehdotuksen perusteella toimintoa on lähdetty kehittämään. Asiakaspalautteiden perusteella kehitetyistä toimenpiteistä tiedottaminen, vaikuttaa positiivisesti asiakaspalautteiden saamiseen tulevaisuudessa.

Asiakaskohtaamisen elementit voivat vaihdella sen mukaan, missä vaiheessa asiakas on asiakaspolkua. Myös sillä on merkitystä, että asioiko asiakas sähköisesti vai fyysisesti. Jokainen asiakas tulee kohtaamiseen omine odotuksineen, ja eri elementit ovat merkitykseltään erilaisia eri asiakkaille. Luonnollisesti näillä tekijöillä on vaikutusta myös asiakaskokemuksesta saataviin tuloksiin. Haastatteluissa eräällä haastateltavalla oli hyvä huomio, että myös sillä on merkitystä asiakaskokemukseen, onko ulkomaan päätöksen saaminen kestänyt pitkään.

Pilotointiin voidaan valita jokin akuutti ongelma selvitettäväksi. Usea haastateltava kertoi, että asiakkaat kokivat epäselväksi, mikä palvelu kuuluu Ulkomaan eläkeasian osaston hoidettavaksi. Toimivallan epäselvyydellä voi olla vaikutusta asiakaskokemukseen. Pilotoinnissa voitaisiin testata puhelinhaastatteluita koko asiakaskokemuksen mittaamiseen. Tässä yhteydessä voitaisiin lisätä aiemmin mainittujen kysymysten lisäksi esimerkiksi kysymys siitä, tiesikö asiakas, että ulkomaan eläkettä tulee hakea ETK:sta tai onko asiakkaalle selvää, kuka hänen asiansa hoitaa sen jälkeen, kun ulkomaan eläkehakemus on välitetty toiseen maahan?

Koska valittavan asiakaskohtaamisen luonne tulee olla sellainen, että tietoa tulee hallittavissa oleva määrä, kannattaisi asiakaskohtaamisen mittaamisen kohteeksi valita sähköposti. Pilotointiin tulisi valita vapaaehtoiset työntekijät, jotka suhtautuvat positiivisesti asiakaspalautteen keräämiseen ja asiakaskokemuksen parantamiseen. Viimeiseksi tulisi vielä varmistaa, että työntekijöillä on riittävästi aikaa sekä itse asiakaspalautteiden keräämiseen, että takaisinsoittoihin.

Pilotoinnissa asiakaspalautejärjestelmästä esiin tuleviin ongelmiin ja kehittämiskohteisiin, tulisi pyrkiä etsimään ratkaisua joustavasti ja nopeasti. Aivoriihen laajassa ideointivaiheessa esitettiin, että vuonna 2018 voitaisiin tehdä väliarvio asiakaspalautejärjestelmän toimivuudesta ja suoritettaisiin korjaustoimenpiteitä. Jos pilotointi toteutuu vuonna 2017, korjaustoimenpiteitä tulisi tehdä pitkin matkaa ja suositeltavaa olisi, että vuonna 2018 tähän resursoitaisiin aikaa.

3.7 Kohdeorganisaation arvio asiakaspalautejärjestelmästä

Tutkimusprosessin viimeisessä vaiheessa kohdeorganisaatiolta pyydettiin arviota kehitetystä asiakaspalautejärjestelmästä. Kohdeorganisaatiosta järjestelmää arvioi organisaation valitsemat neljä henkilöä: osastopäällikkö, EU-eläkeneuvoja, EU-eläkekäsittelijä ja lähiesimies.

Asiakaspalautejärjestelmä lähetettiin arvioitavaksi sähköpostitse 3.4.2017. Arvioinnille annettiin viikko aikaa, jonka jälkeen vastaukset toimitettiin sähköpostilla.

Kohdeorganisaatiolle kehitetty asiakaspalautejärjestelmä katsottiin palautteissa hyväksi pohjaksi asiakaspalautejärjestelmän kehittämiseksi. Kahdessa annetuista palautteista todettiin, että pilotointiin jää tosin vielä paljon konkreettista työtä ennen kuin asiakaspalautejärjestelmää voidaan lähteä käyttämään. Lisäksi järjestelmässä hyvänä pidettiin sitä, että kysely lähtee asiakkaalle heti asiakaskohtaamisen jälkeen. Yhdessä palautteessa pidettiin hyvänä ratkaisuna, että asiakaspalvelua kehitetään lähellä asiakasrajapintaa niin, että asiakkaiden kanssa työtä tekevät ovat mukana kehittämistoiminnassa.

Useasta palautteesta kävi ilmi, että asiakaspalautejärjestelmän haasteeksi katsottiin kyselyiden saaminen asiakkailta. Yhdessä palautteessa ratkaisuksi ehdotettiin asiakkaiden palkitsemista, esimerkiksi niin että vastanneiden asiakkaiden kesken arvottaisiin palkinto. Lisäksi yhdessä vastauksista koettiin haasteeksi aulan asiakaspalvelun jääminen pois pilotoinnista, koska pilotoinnissa olisi hyvä testata myös aulan asiakaspalvelun mittaamista. Erityisesti ongelmalliseksi aulan asiakaspalvelun jääminen pois muodostuu, jos pilotoinnin ja käyttöönoton väliin jää pitkä aika. Mikäli mittaaminen ei ole mahdollista teknisellä välineellä, ratkaisuksi ehdotettiin pilotointiin paperilomaketta.

Palautteissa toivottiin, että opinnäytetyössä otettaisiin kantaa asiakkaiden tiedottamisesta, takaisinsoitoista ja puhelinhaastatteluista saatavaan hyötyyn verrattuna kustannuksiin. Tässä työssä ei voida täysin tyhjentävästi arvioida saatavaa hyötyä, koska tähän ei ole kaikkia tarvittavia tietoja saatavilla, esimerkiksi toimintoihin työntekijöiden käyttämä aika. Käytännössä asiaa voitaisiin arvioida paremmin pilotoinnin jälkeen, kun oltaisiin saatu asiakkailta palautteita, sekä tiedettäisiin asiakaspalautteiden keräämisen ja analysointiin menevä aika.

Lisäksi palautteissa toivottiin järjestelmään ratkaisua, miten asiakaspalautteista voidaan erottaa ne, jotka eivät koske kohdeorganisaation tehtäviä. Esimerkiksi niin, että asiakkaan arviointiin asiakaskokemuksesta vaikuttaa pitkään viipynyt ulkomaan päätös.

Työssä asiakaspalautejärjestelmän pohjaksi otettu asiakaspalautteen sykli perustuu siihen, että takaisinsoittojen avulla saadaan tärkeää tietoa kehittämien tueksi. Näin voitaisiin saada asiakkaita tyytymättömistä tyytyväisiksi. Benchmarkingin yritys Fredman oli kokenut erityisen hyödylliseksi takaisinsoitot, koska edellä mainittujen lisäksi saatiin tietää virheistä toiminnoissa, joita ilman takaisinsoittoja ei oltaisi saatu tietoon. Esimerkiksi asiakas oli antanut huonon arvosanan, koska hänelle ei oltu koskaan palattu soittopyyntöön. Asiakkaalle soitettaessa takaisin virhe saatiin korjattua. Takaisinsoitot voidaan myös jättää pois asiakaspalautejärjestelmästä, mikäli katsotaan ettei niistä saada vastaavaa hyötyä.

Asiakkaiden tiedottaminen palautteiden perusteella kehitetyistä toiminnoista on tärkeää, jotta avoimuus ja prosessin läpinäkyvyys olisivat mukana koko prosessissa. Perusteet tähän löytyvät yhteiskehittämisen teoriasta, jonka mukaan näin voidaan paremmin osallistaa asiakkaita yhteiskehittämiseen. Käytännössä asiakas on halukkaampi antamaan palautetta ja kehittämisideoita, kun hän tietää, kauanko palautteen antamiseen menee (kulu) ja mitä vaikutuksia palautteen antamisella on (hyöty). Aina ei ole mahdollista kertoa asiakkaalle, lähdetäänkö toimintoja palautteen perusteella kehittämään. Yhtenä vaihtoehtona voisi harkita vaihtoehtoa, että nettisivuilla tiedotettaisiin asiakaspalautteiden perusteella kehitetyistä toiminnoista.

Puhelinhaastattelut palautteen keräämismenetelmänä saivat menetelmistä eniten kannatusta työpajassa. Työssä ollaan tuotu esiin sekä puhelinhaastatteluja puoltavia tekijöitä että haastatteluja vastaan olevia. Erityisesti teoriaosuus painottaa sitä, että sähköisillä kyselyillä voidaan mahdollistaa paremmin tiedon jakaminen ja automaattinen analysointi.

Pilotointiin on mahdollista ottaa mukaan aulan asiakaspalvelun mittaaminen. Kohdeorganisaatiolta saatujen palautteiden käsittelyssä kävi ilmi, että sähköposteja tulee harvemmin suoraan henkilöasiakkailta. Koska palautteissa koettiin aulan asiakaspalvelun mittaaminen tärkeäksi ja henkilöasiakkaiden sähköpostien määrä saattaisi jäädä liian pieneksi pilotoinnin kannalta, suositellaan aulan asiakaspalvelun mittaamisen ottamista mukaan pilotointiin. Jos mittaamista ei ole mahdollista suorittaa sähköisesti, voitaisiin mittaaminen tehdä paperilomakkeilla ja tallentaa manuaalisesti.

Kehitetyn asiakaspalautejärjestelmän heikkous on, että ei voida olla varmoja vaikuttaako asiakkaan antamaan palautteeseen toisen organisaation toiminta. Tämä johtuu myös osaltaan

toimialan ominaispiirteistä, sekä siitä että asiakkaat eivät aina ole varmoja, kenen toimivaltaan mikäkin palvelu kuuluu. Pilotoinnissa voitaisiin selvittää asiaa. Esimerkiksi kiinnittämällä huomiota niihin palautteisiin, joissa toimivaltakysymys saattaisi olla epäselvä. Keräämällä näitä palautteita yhteen voisi selvittää, annetun palautteen syy-seuraus -yhteys. Kyselyn kysymyksiä ja viestintää kannattaa mahdollisimman ketterästi ja nopeasti muuttaa asiakaspalautteiden mukaan.

On huomattava, että asiakkaan kokemukseen vaikuttavat edellä mainitun tekijän lisäksi sosiaalinen ympäristö, esimerkiksi tuttava, joka hakee eläkettä samaan aikaan, sekä asiakkaan aikaisemmat kokemukset kohdeorganisaation kanssa. Löytänä ym. (2011) ovatkin todenneet, että asiakaskokemus on aina asiakkaan subjektiivinen tuntemus organisaation toiminnoista. Tämän vuoksi organisaatio ei koskaan voi täysin vaikuttaa asiakkaan kokemukseen. Organisaatio voi valita, millaisen kokemuksen organisaatio pyrkii luomaan.

4 Arviointi

Ensimmäiseksi tässä luvussa tarkastellaan kehittämisprosessia eettisyyden ja luotettavuuden näkökulmasta. Lopuksi kerrotaan, miten opinnäytetyön tavoitteiden arvioidaan toteutuneen, miten kehittämistyössä onnistuttiin, sekä opinnäytetyön hyödynnettävyyttä laajemmin.

4.1 Tutkielman eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön eettisyydestä huolehdittiin noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä koko tutkimusprosessin ajan (Hirsijärvi ym. 2007, 23 - 24; Kuula 2006, 34 - 35). Tutkimusprosessin aikana noudatettiin avoimuutta. Opinnäytetyöntekijä huolehti, että kohdeorganisaatiossa tiedettiin opinnäytetyöntekijän roolista ja motiiveista, opinnäytetyön syistä ja taustoista, sekä opinnäytetyön suoritustavasta ja eettisistä tekijöistä. (Koskinen ym. 2005, 280 - 282.) Opinnäytetyö on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti noudattaen järjestelmällisyyttä. Työssä toteutetut toimenpiteet on perusteltu teoretiedolla ja dokumentoitu (muun muassa haastatteluiden litterointi). Tutkimustyö suoritettiin noudattamalla rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Työn tueksi haettiin teoriaosuudessa tutkittua ja kriittisesti arvioitua tietoa, ja tutkimusosuudessa haettiin käytännön tietoa. Opinnäytetyön tulosten julkistamisessa noudatettiin avoimuutta. (Kuula 2006, 34 - 35; Hirsijärvi ym. 2007, 23 - 24; Ojasalo ym. 2014, 22.)

Aineistonkeruussa eettisyys näyttäytyy muun muassa niin, että haastateltavat osallistuivat haastatteluun vapaaehtoisesti, ennen haastatteluiden alkua kerrottiin opinnäytetyön tavoitteesta ja etenemisestä, haastattelun kestosta ja haastattelun nauhoittamisesta. Lisäksi haastateltavalle kerrottiin, että nauhat puretaan testimuotoon eli litteroidaan. Myös litteroidun aineiston anonymisoinnista (nykytilan kartoittaminen), ja haastattelunauhojen tuhoamisesta

tiedotettiin. Haastateltaville painotettiin, että osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista, ja haastateltava voi keskeyttää haastattelun, milloin tahansa ja mistä syystä tahansa. (Kuula 2006, 99 - 129.)

Koska opinnäytetyöntekijä työskentelee kohdeorganisaatiossa, oli hänellä ennen opinnäytetyön empiiristä osuutta esiyymmärrys siitä, minkälainen kohdeorganisaation asiakaspalauteprosessi on. Myös tutkimusprosessin edetessä näkemys muokkaantui. (Ronkainen ym. 2013, 122 - 123; Kiviniemi 2010, 81 - 83.)

Opinnäytetyön tulosten luotettavuuteen pyrittiin tieteellisten menetelmien oikealla käytöllä, sekä kiinnittämällä huomiota käytettävän tiedon luotettavuuteen. Työssä tuotettiin uutta tietoa, käyttämällä teoriaan perustuvia menetelmiä sekä tiedonkeruussa että analysoinnissa. Edellä mainittu eri vaiheiden ja tulosten sekä dokumentaatio että perustelu, edistävät tulosten luotettavuutta. (Kananen 2012, 162 - 173; Heikkinen & Syrjäla 2010, 147 - 148.)

Opinnäytetyön tuloksia arvioidaan luotettavuuden näkökulmasta. Heikkinen ym. (2010, 147 - 159) esittävät, että toimintatutkimusta validiteetin sijasta arvioitaisiin validoinnilla, jossa viisi pääperiaatetta ovat; historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Laatua tulee kuitenkin arvioida kokonaisuudesta, ei yksittäistä kriteeriä tarkastellen. Kananen (2012, 166) taas toteaa, että luotettavuus arvioidaan kustakin käytetystä menetelmästä tämän omalla kriteerillä. Tämä tarkoittaa että sen lisäksi että menetelmät perusteltiin teorialla, sekä kehittämisprosessi dokumentoitiin tarkasti.

Arvio tulosten luotettavuudesta teoriaan perustuen

Asiakaspalautejärjestelmän kehittämistä tarkasteltiin asiakaskokemuksen ja yhteiskehittämisen näkökulmasta. Julkinen organisaatio voi saavuttaa korkeampaa asiakastyytyvyyttä ja palvelun laatua, kehittämällä asiakaskokemusta ja mahdollistamalla asiakkaiden osallistumisen yhteiskehittämiseen. Johdonmukaisesti positiivinen asiakaskokemus on yhteydessä organisaation tehokkuuteen.

Teoria asiakaspalautesyklistä soveltui erityisen hyvin kohdeorganisaation asiakaspalautejärjestelmän kehittämiseen, koska tavoitteena oli kerätä asiakaspalautetta systemaattisesti asiakasrajapinnasta ja hyödyntää asiakaspalautetta toiminnan kehittämisessä. Asiakaspalautesyklin ensimmäisessä syklissä asiakaskokemustietoa kerätään asiakaskohtaamisista ja mitataan asiakaskokemuksen mittareilla. Toisessa syklissä on määritelty, miten analysoitua asiakaskokemustietoa käytetään hyväksi toiminnan kehittämisessä.

Kvalitatiivinen tapaustutkimus valittiin, koska opinnäytetyössä tutkittiin yhtä tapausta, ETK:sta. Toimintatutkimuksellisella otteella oli mahdollista osallistaa organisaatio ja työntekijät asiakaspalautejärjestelmän kehittämiseen. Työntekijöiden osallisuus oli tärkeää, koska he tunsivat parhaiten toimintaympäristön ja haasteet, jotka liittyivät asiakaspalautteen keräämiseen asiakasrajapinnasta. Osallistamalla työntekijät kehittämiseen, voitiin osaltaan tukea muutosprosessin läpiviemistä.

Teemahaastatteluiden voidaan katsoa olevan sopiva menetelmä lähtötilanteen selvittämiseen, koska teemahaastattelut sopivat ennestään tuntemattoman aiheen selvittämiseen. Teemahaastatteluilla saatiin selvitettyä asiakaspalautteen keräämisen ja hyödyntämisen nykytila.

Toteutettu benchmarking täydensi hyvin kerättyä teoriaa, joiden avulla saatiin asetettu asiakaspalautejärjestelmälle tavoitetila. Työntekijöiden osallisuus oli tärkeää ideointivaiheessa. Toteutettu aivoriihi on hyvä menetelmä ideoiden tuottamiseen. Lopputuloksena syntyi asiakaspalautejärjestelmä, jossa on otettu huomioon aikaisempien syklien tulokset.

4.2 Opinnäytetyön arviointi ja hyödynnettävyys

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli antaa julkisen sektorin organisaatioille nykyistä paremmat valmiudet asiakaskokemuksen kehittämiseen asiakaspalautteen avulla. Lisäksi kohdeorganisaatiosta selvitettiin; miten asiakaspalautejärjestelmä voi osallistaa asiakkaita yhteiskehittämiseen, mitä asiakaspalautteita on asiakaskokemuksen näkökulmasta, miten julkinen organisaatio voi hyödyntää paremmin asiakaspalautteita toiminnan kehittämisessä ja miten asiakaspalautetta voidaan kerätä systemaattisesti asiakasrajapinnasta.

Kohdeorganisaatio arvioi, että tuloksena syntynyttä asiakaspalautejärjestelmää voidaan käyttää pohjana asiakaspalautejärjestelmän kehittämiseksi. Kuten aiemmin todettiin, työssä ei voida tyhjentävästi todeta asiakaspalautesyklin hyötyä kustannuksiin nähden, muun muassa takaisinsoittojen ja asiakkaan informoimisen osalta. Seuraavassa vaiheessa toteutettavassa pilotoinnissa olisi suositeltavaa tutkia asiakaspalautejärjestelmästä saatavaa hyötyä kustannuksiin nähden.

Lisäksi seuraavassa vaiheessa tulisi pohtia, miten asiakkaan tiedot ja hänen antamansa asiakaspalaute voidaan yhdistää. Koska opinnäytetyöntekijällä ei ole kykyä arvioida tietosuojasäännösten vaikutuksia, jätettiin tietojen yhdistäminen lopputuloksista pois. Asiakkaan kannalta on tärkeää, että pyritään yhtenäiseen asiakaskokemukseen kanavariippumattomasti. Asiakas saattaa kysyä seuraavassa asiakaskohtaamisessa, mitä hänen jättämälleen asiakaspalautteelle on tehty. Tällöin olisi hyvä, että työntekijä näkisi asiakkaan jättämän palautteen.

Ojasalo ym. (2014, 47 - 48) ovat tulkinneet, että opinnäytetyötä arvioidaan sen mukaan, saavutettiinko asetetut tavoitteet ja ovatko tulokset siirrettävissä muihin yhteyksiin. Kanasen (2014, 137) mukaan myös toimintatutkimuksena toteutetun opinnäytetyön tuloksia arvioidaan kehittämistehtävän tavoitteita ja lähtötilannetta vasten.

Arvioitaessa kehitettyä asiakaspalautejärjestelmää lähtötilanteeseen nähden voidaan todeta tavoitteiden pääosin toteutuneen. Teemahaastattelun tuloksista selvisi, ettei työntekijöille ollut selvää, mikä on asiakaspalautetta. Kehitetyssä asiakaspalauteprosessissa on määritelty asiakaspalaute. Teemahaastatteluissa ilmeni myös tarve avoimen ja positiivisen palautteen keräämiseen, jotka molemmat sisältyvät kehitettyyn järjestelmään.

Kehittämistehtävän tavoitteina oli, että asiakaspalautetta kerättäisiin systemaattisesti asiakasrajapinnasta ja asiakaspalautetta voitaisiin hyödyntää entistä paremmin toiminnan kehittämisessä. Kehitetyssä asiakaspalautejärjestelmässä asiakaspalautetta kerätään systemaattisesti asiakaskohtaamisista, jotka työssä oli määritelty asiakaspalveluun puhelimitse, sähköpostitse, sekä asiakaspalveluun aulan käyntiasiakkaille. Asiakaskohtaamisia mitataan asiakastyytyvyyttä mittaavalla mittarilla, sekä asioinnin helppoutta ja sujuvuutta mittaavalla mittarilla. Toiminnan kehittämistä varten kysytään myös avointa palautetta. Koko asiakaskokemusta mitataan laajemmilla asiakkaan polun viimeisessä vaiheessa lähetettävällä kyselyllä. Asiakaspalautejärjestelmässä on määritelty tekijät, jotka edesauttavat asiakkaan osallistumista yhteiskehittämiseen.

Teemahaastattelut vahvistavat tarpeen asiakaspalautteen keräämiseksi systemaattisesti asiakasrajapinnasta, jotta saataisiin enemmän tietoa toiminnan kehittämisen tueksi. Teemahaastatteluiden ja aivoriihen tuloksena ei kuitenkaan saatu tietoa siitä, minkälaista tietoa kehittämisen tueksi tarvitaan. Tämä voi osittain selittyä sillä, että ei ole määriteltynä, mikä ylipäättään on asiakaspalautetta, joten työntekijöillä ei ollut kuvaa siitä, minkälaista tietoa voitaisiin saada perinteisten asiakastyytyvyyškyselyiden lisäksi. Toisaalta kehitetty asiakaspalautejärjestelmä olisi ottanut paremmin huomioon kohdeorganisaation toiminnan kehittämisen tarpeet, jos tämä tieto olisi saatu aineistosta.

Teemahaastatteluiden tulokset olivat samanlaisia Fundin ym. (2003) tutkimuksen tulosten kanssa eli asiakaspalautteen eteneminen riippuu käsittelijästä ja henkilökohtaisesta verkostosta, erityisesti kohdeorganisaation hakemusprosessiin ja asiakaspalveluun liittyvissä palautteissa. Palvelun blueprint osoittaa, että asiakaspalautteita voidaan käsitellä useissa eri työryhmissä riippuen siitä, kuka asiakaspalautteen vastaanottaa. Haastatteluissa kävi ilmi, että on käsittelijäkohtaista, viedäänkö palautetta eteenpäin. Sen sijaan viestintään liittyvien palautteiden eteneminen oli selkeämpää, koska palautteille oli määritelty vastuuhenkilöt.

Kehitettyssä asiakaspalautejärjestelmässä on määriteltynä, mitä asiakaspalautetta kerätään ja miten sitä hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Asiakaspalveluun liittyvä kehittäminen, tulisi tehdä lähellä asiakasrajapintaa. Asiakaspalautejärjestelmän sisältyy, että asiakaskokemuksen kehittämiseen vastuutetaan henkilö. Rakenteellisia muutoksia, hakemusprosessiin ja viestintään liittyviä kehittämistoimenpiteitä voitaisiin arvioida erillisessä työryhmässä. Myös esimiehille lähetettäisiin raportti kvartaaleittain.

Kuitenkin asiakaspalautejärjestelmä on ainoastaan yksi väline, jota voidaan hyödyntää asiakkaiden osallistamiseen yhteiskehittämiseen ja asiakaskokemuksen parantamiseen. Tutkimustyön tuloksista ja muusta aineistosta käy ilmi, että asiakaskokemuksen johtaminen lähtee siitä, että asiakaskokemus otetaan osaksi organisaation strategiaa. Kun asiakaskokemus nähdään koko organisaation tavoitteena, voidaan parhaimmillaan estää tiedon siiloutuminen eri osastoille. Asiakaskokemuksen menestyksellinen johtaminen edellyttää, että asiakaskokemuksen strategiaa määriteltäessä otetaan huomioon palvelulupaus, organisaatiokulttuuri, brändi, sekä erilaiset toimintatavat ja prosessit. Lisäksi työntekijäkokemuksella on vaikutusta asiakaskokemukseen.

Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen kannalta on tärkeää, että konkreettisten ja realististen tavoitteiden lisäksi organisaatio määrittää asiakkaan polun ja kosketuspisteet. Ymmärtämällä asiakasta paremmin ja tuntemalla asiakkaan valitsemat kanavat, voidaan resursseja kohdentaa paremmin palvelun kehittämiseen ja viestintään.

Tässä työssä asiakaskokemuksen ottaminen strategiseksi tavoitteeksi oli rajattu työn ulkopuolelle. Kohdeorganisaatiolle kehitettiin asiakaspalautejärjestelmä, johon asiakaskokemuksen mittaamisen kosketuspisteiksi oli valittu sähköposti, puhelin ja käyntiasiakkaat. Jos asiakaskokemusta halutaan kehittää kokonaisvaltaisesti, tulisi kohdeorganisaation ottaa asiakaskokemus strategiseksi tavoitteeksi, sekä määritellä kaikki kosketuspisteet. Kosketuspisteiden määrittäminen voitaisiin aloittaa siitä, missä vuorovaikutusta asiakkaan kanssa syntyy, esimerkiksi nettisivut, sosiaalinen media. Näistä kosketuspisteistä voitaisiin valita kaikista merkittävimmät mitattavaksi. Lisäksi voitaisiin valita asiakaskokemuksen näkökulmasta parhaimmat mittarit. Mittareiden tulisi mitata asiakaskokemukseen, tulokseen, toimintoihin ja markkinointiin liittyviä tekijöitä.

Organisaation palvelulupauksen määrittäminen on tärkeää, koska organisaatio voi palvelulupauksen kautta ohjata asiakkaiden odotuksia palvelun suhteen. Asiakkailta saatavia palautteita tulee arvioida siten että, tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta palvelulupauksen toiminnallisuutta ja asiakkaissa herättäviä tunteita. Palvelulupauksen kautta voidaan myös peilata, kehitetäänkö ja mitataan oikeita asioita suhteessa palvelulupaukseen. Kun pyritään hyvään

ja yhtenäiseen asiakaskokemukseen, tulee palvelulupaus lunastaa jokaisessa asiakaskohtaamisessa, myös kirjeissä, verkkosivuilla, sähköposteissa, sopimuksissa ja niin edelleen.

Asiakaspalautejärjestelmässä asiakkaalle tarjotaan mahdollisuus yhteiskehittämiseen organisaation kanssa. Yhteiskehittämisen kannalta on tärkeää, että organisaatio pyytää avoimesti asiakkailta ehdotuksia siitä, miten sen tulee kehittää toimintojaan. Yhteiskehittämisen ottaminen osaksi organisaation strategiaa, tarkoittaa että organisaatio määrittää, missä, miten ja kuinka asiakkaita osallistetaan yhteiskehittämään palveluita. Esimerkiksi nettisivuilla voidaan pyytää kehittämisideoita tai kehittää erillinen alusta, jossa voidaan ketterästi ja nopeilla iteroitukierroksilla kehittää sähköisiä palveluita asiakkaan kanssa.

Tulevaisuuden julkisen organisaation tulee olla avoin rajapinnoiltaan ja kehittää toimintoja avoimessa verkostossa. Vähentyvät resurssit edellyttävät julkisilta organisaatioilta kykyä toimia verkostossa. Arvoa luodaan sidosryhmille ja asiakkaiden yhteisöille.

Opinnäytetyössä kuvattua toimintamallia voidaan hyödyntää julkisen sektorin organisaatioissa, joissa halutaan kehittää asiakaspalautejärjestelmä, joka tukee yhteiskehittämistä ja asiakaskokemuksen kehittämistä. Koska kehittämisprosessi on dokumentoitu ja raportoitu vaihe vaiheelta, voidaan toimintamallia käyttää hyväksi myös muissa julkisissa organisaatioissa.

Lähteet

Kirjat

Arantola, Heli. 2006. Customer insight: Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WS Bookwell Oy.

Eskola, J., & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: PS-kustannus Oy.

Darlington, Y. & Scott, D. 2002. Qualitative research in practice, stories from the field. Philadelphia: Open University Press.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum Meida Oy.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro OY.154 -155.

Hassinen, J. 2008. Ideointityökalupakki, Ideointimenetelmiä ja -työkaluja ideanikkareille. Partus Oy.

Hewing, M. 2014. Business Process Blueprinting. Wiesbaden: Springer Gabler.

Heikkinen, H. Huttunen, R. Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija, missä tekijä. Juva: Atena Kustannus Oy

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2010. Toimintatutkimuksen käytäntö: Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H. & Syrjälä, L. 2010. Tutkimuksen arviointi. Toimintatutkimuksen käytäntö: Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hietaniemi, M. & Ritola, S. 2007. Suomen Eläkejärjestelmä. Eläketurvakeskuksen käsikirjoja. Gummeruksen kirjapaino Oy.

Hirsijärvi, S. Hurme H. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2010. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus Opinnäytetyönä. Jyväskylä: Tampereen Yliopistopaino.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämisen muotona: miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Suomen yliopistopaino.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: PS-kustannus Oy.

- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Langergaard, L. 2011. Understanding of "users" and "innovations" in public sector context. Teoksessa Sundbo, J. & Toivonen, M. (toim.): User-based innovation in services. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Lockwood, T. 2010. Forward. Teoksessa Lockwood, T. (toim.) Design Thinking. Integrating Innovation, Customer experience, and Brand Value. New York: Allworth Press.
- Lovlie, L, Downs, C, Reason, B. 2010. Bottom-Line Experiences: Measuring the Value of Design Service. Teoksessa Lockwood, T. (toim.) Design Thinking. Integrating Innovation, Customer experience, and Brand Value. New York: Allworth Press.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Payne, A. 2012. Handbook of CRM. Taylor and Francis.
- Payne, A., Frow, P. 2013. Strategic Customer Management: integrating relationship marketing and CRM. New York: Cambridge University Press.
- Polaine, A. Lovlie, L., Reason, B. 2013. Service design from Insight to Implementation. Brooklyn, New York: Rosenfeld Media.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom- Yläne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Sinkkonen, I., Nuutila, E. & Törmä, S. 2009. Helppokäyttöisen verkkopalvelun suunnittelu. Hämeenlinna: Tietosanoma Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta. Helsinki: Talentum.
- Tiittula, L & Ruusuvuori, J. Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2009. Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy
- Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2009. Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. Singapore: MacGraw Hill.

Artikkelit

- Albinsson, P., Perera, B Y, Sautter, P 2016. DART Scale Development: Diagnosing A Firm's Readiness for Strategic Value Co-Creation. Journal of Marketing Theory and Practise. 24.1. 45-58.

- Alves, H. 2012. Co-creation and innovation in public services. *The Service Industries Journal*. 33:7-8, 671 - 682.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. *Tekesin katsaus 256/2009*
- Begum, S. & Weheba, G. 2011. Techniques for Analyzing Customer Feedback. *Journal of Management & Engineering Integration*. 4.2, 129 - 134.
- Bone, S., Lemon, K., Vorhees, C., Liljenquist, K. Fombelle, P. & Money, R. 2017. "Mere Measurement Plus": How Solicitation of Open-Ended Positive Feedback Influences Purchase Behavior. *Journal of Marketing Research* 54.1, 156.
- Chathloth, P., Altinay, L., Harrington, R., Okumus, F. & Chan, E. 2013. Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 32, 11 - 20.
- Celuch, K., Robinson, N. & Walsh, A. 2015. A framework for encouraging retail customer feedback. *The Journal of Services Marketing*. 29, 4, 280 - 292.
- Coughlan, P. & Coughlan D. 2002. Action Research for Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22, 2, 220 - 240.
- Dixon, M, Freeman, K. & Tomas, N. 2010. Stop Trying to Delight Your Customers. *Harvard Business Review*. 88.7, 8.
- Deros, B., Yusof, S. & Salleh. A. 2006. A Benchmarking implementation framework for automotive manufacturing SMEs. *Benchmarking: An International Journal*. 13, 4, 396 - 430.
- Fabijan, A., Olsson, HH., Bosch, J. 2015. Customer feedback and data collection techniques in software R&D: a literature review. *International Conference of Software*.
- Fatma, Saba. 2014. Antecedents and Consequences of Customer Experience Management - A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Business and Commerce* 3.6. 32 - 49.
- Frow, P. & Payne, A. 2007. Special Issue Papers. Towards the "perfect" customer experience. *Journal of Brand Management*. 15.2, 89 - 101.
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. 2007. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*. 25.5, 395-410.
- Edvardsson, B. & Tronvoll, B. 2013. A new conceptualization of service innovation grounded in S-D logic and service systems. *International Journal of Quality and Services*. 5.1, 10 - 31.
- Fundin, A. & Bergman, B. 2003. Exploring the customer feedback process. *Measuring Business Excellence*. 7, 2, 55 - 65.
- Grewal, D., Levy, M., Kumar, V. 2009. Customer Experience Management in Retailing An Organizing Framework. *Journal of Retailing* 85, 1-14.
- Gupta, S. & Zeithaml, V. 2006. Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*. 25.6.
- Haan, E., Verhoef, P. & Wiesel, T. 2015. The Predictive ability of different customer feedback metrics for retention. *International Journal of Research in Marketing*. 32, 195 - 206.

- Hiseh, Y, Yauan, S. 2010. Modeling service experience design processes with customer expectation management. A system dynamics perspective. 39.7, 1128- 1144.
- Jaakkola, E., Helkkula, A. & Aarikka-Stenroos, L. 2015. Service experience co-creation conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*. 26.2, 205 - 182.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2000. Double-loop management: making strategy a continuous process. Harvard Business School Publishing. 2, 4.
- Keningham, T., Cooil, B., Aksoy, L., Andreassen, T., Weiner, J. 2007 The Value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing Service Quality*, 17.4, 361 - 384.
- Klaus, P. & Maklan, S. 2012. EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience. *Journal of Service Management*. 23.1., 5 - 33.
- Kärnä, S. & Junnonen, J-M. 2005. Project Feedback as a Tool for Learning. Australian Construction Industry Conference. 47 - 55.
- Johnston, R. & Kong, X. 2011. The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*. 21.1, 5 - 24.
- Lemke, F., Clark, M., Wilson, H. 2010. Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Academy of Marketing Science Journal*. 39.6, 846 - 869.
- McCull-Kennedy, J., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P. ja Zoe, J. 2015. Fresh perspectives on customer experience. *The Journal of Services Marketing*. 29.6/7, 430 - 435.
- Maklan, S, Klaus, P. 2011 Customer experience: Are we measuring the right things? *International Journal of Market Research*. 53.6, 771.
- Markey, R. Reichheld, F. & Dullweber, A. 2009. Closing the Customer Feedback Loop. *Harvard Business Review*. 3-6.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding customer experience. *Harvard Business Review*. 85.2, 116 - 26, 157.
- Morgan, N. & Rego, L. 2006. The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science*. 25.5.
- Mukhtar, M., Ismail, M., Yahya, Y. 2012. A hierarchical classification of co-creation models and techniques to aid in product or service design. *Computers in Industry*. 63.4, 289 - 297.
- Parasuraman, A. Berry, L. & Zeithaml, A. 1991. Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model. *Human Resource Management*. 30.3, 335-364.
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. *Academy of Marketing Science Journal*. 36-1, 83 - 96.
- Rowley, J. 1998. Quality measurement in the public sector: Some perspectives from the service quality literature. *Total Quality management*. 9, 2-3. 321 - 333.
- Salge, T. & Vera, A. 2012. Benefiting from Public Sector Innovation: The Moderating Role of Customer and Learning Orientation. *Public Administration Review*. 72.4, 550 - 560.

Schmitt, B.H. 2010. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. New Jersey. John Wiley & Sons Inc.

Singh, B., Grover, S. & Singh, V. 2013. An overview of benchmarking process: The Continuous improvement tool. International Journal of Research. 1, 80 - 83.

Slocum, N. 2003. Participatory methods toolkit. A practitioner's manual. King Baudouin Foundation ja The Flemish Institute for Science and Technology Assessment.

Stein, A. Ramaseshan, B. 2016. Towards the identification of customer touch point elements. Journal of Retailing and Consumer Services. Vol. 30. 8 - 19.

Talvela, J. & Stenman, K. 2012. Tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Nro 35. Kotka. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Van Dooren, W. 2011. Petter Performance Management. Public Performance & Management Review. 34.3, 420 - 433.

Vargo, S., Maglio, P., Akaka, M. 2008. On value and value co-creation. A service systems and service logic perspective. European Management Journal. Volume 26, Issue 3. 145 - 152.

Virtanen, P. Suoheimo, M. Lamminmäki, S, Ahonen, P. & Suokas, M 2011. Matkaopas asiakaslähtöisen sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki: Tekes.

Westcott, R. 2006. Your Customers Are Talking, But Are You Listening? Quality Progress. 39.2. 22 - 27.

Wall, E. Envick, B. 2008. Business plan development for service ventures: Integrating customer experience management. the Entrepreneurial Executive 13. 117 - 125.

Internet-lähteet

Eläketurvakeskus. 2017. Eläkejärjestelmän hallinto- ja valvonta. Viitattu 7.4.2017. <http://www.etk.fi/elakejarjestelmat/suomi/elakejarjestelman-hallinto-ja-valvonta/>

Eläketurvakeskus. 2016. Tehtävä. Viitattu 11.12.2016. <http://www.etk.fi/tietoa-etk-sta/etk-lyhyesti/tehtava/>

Eläketurvakeskus. 2016. Näin haet eläkettä ulkomailta -site. Tulostettu 11.12.2016. <http://www.etk.fi/wp-content/uploads/N%C3%A4in-haet-el%C3%A4kett%C3%A4-ulkomailta.pdf>

Eläketurvakeskus. 2017. Strategia. Viitattu 7.4.2017. <http://www.etk.fi/tietoa-etk-sta/etk-lyhyesti/tehtava/strategia/>

Eläketurvakeskus. 2017. Työeläkejärjestelmä kuvina. Viitattu 7.4.2017. <http://www.etk.fi/tietoa-etk-sta/kuvapankki/tyoelakejarjestelma-kuvina/>

Fredman Group Oy. 2017. Fredmanin tarina. Viitattu 20.1.2017. <https://fredmangroup.com/group/tarina-fredman-group/>

Fredman Group Oy. 2017. Veitset on teroitettu, ylivoimaista asiakaskokemusta tarjolle. Viitattu 20.1.2017. <https://fredmangroup.com/veitset-teroitettu-ylivoimaista-asiakaskokemusta-tarjolle/>

Markey, R. & Reichheld, F. 2011. Loyalty Insights, From feedback to action. Viitattu 27.3.2017 http://www.bain.com/Images/LOYALTY_INSIGHTS_From_feedback_to_action.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Työeläketurva. Viitattu 7.4.2017. <http://stm.fi/elake-turva>

WheelQ Oy. 2017. WheelQ ominaisuudet. Viitattu 21.3.2017. <http://www.wheelq.com/en/features>

Muut lähteet

Paloheimo, S. 2017. Brändi- ja asiakaskokemusjohtajan haastattelu 16.1.2017. Fredman Group Oy. Espoo.

Kuviot ja kuvat

Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys	8
Kuvio 2: Asiakaspalautesykli (mukaiillen Markey ym. 2009)	15
Kuvio 3: Opinnäytetyön tutkimusprosessi	38
Kuvio 4: Asiakaspalauteprosessin prosessikartta (palvelun blueprint)	48
Kuvio 5: Kokonaiskuva asiakaskokemuksesta näkyy sovelluksella (mukaiillen WheelQ 2017)	52
Kuvio 6: ETK:n Ulkomaisten eläkeasiain osastolle kehitetty asiakaspalautesykli (mukaiillen Markey ym. 2009)	66
Kuva 1: Työeläkejärjestelmän toimeenpano (Eläketurvakeskus 2017)	35
Kuva 2: Fläppipapereille viedyt backcastingin tulokset.....	60

Taulukot

Taulukko 1: Tutkimuskysymykset, teoria ja käytetyt aineistonkeruumenetelmät	37
Taulukko 2: Toteutuneet haastattelut	41
Taulukko 4: Yhteenvedo benchmarkingin tuloksista	57
Taulukko 3: Kaikki fläppitaululle kirjatut asiakaspalautejärjestelmän kehittämisideat	62

Liitteet

Liite 1. Aivoriihen suunnitelma.....	89
Liite 2 Teemahaastatteluista litteroidun aineiston teemoittaminen.	90

Liite 1.Aivoriihen suunnitelma

Mukaillen Outi Kinnusen työpajan suunnitelma. Laurean Fasilitointi-opintojakson opintomateriaalia

Vaihe	Aloitus	Tutustuminen lämmittely	Ideoiden kerääminen (laaja)	Tauko 15min	Tiedonhankinta (syvälle sisälle) Arviointi	Totuus	Lopetus
Miten	Esittely	Coctails	Backcasting/ MeWeUs		Raha		Puhuva keppi
Kello	12:30 - 13	13 - 13:15	13:15 - 13.50		14:05 - 14:30	14:30 - 14:45	14:45 - 15
Min	30 min	15 min	yht. 30 min Vaihe 1: 2 min Purku: 5 min Vaihe 2. 10 min Purku 2: 5 min Vaihe 3: 10 min		yht. 30 min 15 min aikaa arvioida paremmuus järjestykseen 15 minuuttia laskemiseen (molemmat laskee)	15 min	15 min
Miksi	Pohjaa työskentelylle	Virittäytyminen & Focusoituminen	Prosessin ideointi		Ideoiden kriittinen tarkastelu	Käydään lävitse toteutettamiskelpoiset	
Vastuuhlö	Fasilitaattori 1	Fasilitaattori 2	Fasilitaattori 2		Fasilitaattori 1	Fasilitaattori 1	Fasilitaattori 1
Tavoite	käsitteiden asiakaskokemus ja yhdessä kehittäminen ymmärtäminen Nykytilan tulosten ja tavoitetilan asettaminen		Millä ratkaisulla päästään tavoitetilaan		Arvioida ideoita, ja valita ideoista toteuttamiskelpoiset		*Yhteenveto workshopista *palaute -> täytyivätkö omat odotukset *kiittäminen
Tarvikkeet	Powerpoint, Fläppitaulu	Paperia Tusseja eri väreisiä	Post it lappuja Fläppitaulu Teippiä		Eri väriset pienet post-it		
Tallentaminen		Kuva fläpistä	Nauhurit		Nauhurit Päälle	Nauhurit päällä	Kuvat fläpistä Nauhurit päälle

Liite 2 Teemahaastatteluista litteroidun aineiston teemoittaminen.

Asiakaspalautteet jaoteltuna:

- Positiivinen palaute
- Asiakaspalveluun liittyvät palautteet
- Hakemusprosessiin liittyvät palautteet
- Viestintään liittyvät palautteet
- Sähköiseen järjestelmään liittyvät palautteet

Asiakaspalautteiden hoitaminen:

- Asiakaspalaute, jonka työntekijä selvittää itse
- Asiakaspalaute, joka etenee ryhmäpalaveriin
- Asiakaspalaute, joka etenee kehitystiimille
- Asiakaspalaute, joka etenee neuvojille
- Asiakaspalaute, joka viedään yhteiselle jatkuvan parantamisen taululle
- Asiakaspalaute, joka etenee sidosryhmän kehittämissyöryhmään
- Asiakaspalaute, joka etenee esimiehille
- Asiakaspalaute, joka etenee osaston johtoryhmään
- Asiakaspalaute, joka etenee yhteyspäällikölle

Osaston käytännöt asiakkaalle palaamisessa

Kehitysideoita asiakaspalautejärjestelmän kehittämiseen ja tarinat