

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteellinen tiedekunta

Tietojohtamisen ja informaatioverkostojen maisteriohjelma

*Anu Niskanen*

**ASIAKASPALAUTTEEN HYÖDYNTÄMINEN OSANA  
ASIAKASTIEDON HALLINTAA, CASE PANKKI**

Työnohjaaja/tarkastaja: Professori Aino Kianto

2. tarkastaja: Tutkijatohtori Miia Kosonen

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Niskanen, Anu
<b>Tutkielman nimi:</b>	Asiakaspalautteen hyödyntäminen osana asiakastiedon hallintaa, case pankki
<b>Tiedekunta:</b>	Kauppatieteellinen tiedekunta
<b>Pääaine:</b>	<b>Tietojohtaminen</b>
<b>Vuosi:</b>	2014
<b>Pro Gradu -tutkielma:</b>	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 88 sivua, 7 kuvaa, 5 taulukkoa, 1 liite
<b>Tarkastajat:</b>	professori Aino Kianto tutkijatohtori Miia Kosonen
<b>Hakusanat:</b>	asiakaspalaute, asiakastiedon hallinta, asiakaslähtöisyys, pankki
<b>Keywords:</b>	customer feedback, customer relationship management, customer orientation, bank

Pankkialan kilpailun kiristyessä asiakastyytyväisyys on noussut yhä tärkeämmäksi kilpailueduksi. Asiakkaista kerätään paljon tietoa, mutta osataanko kerätä juuri oikeanlaista tietoa ja hyödynnetäänkö kerättyä tietoa vielä riittävän hyvin? Asiakaspalautteen kerääminen, tallentaminen ja hyödyntäminen nousevat esiin osana yrityksen kilpailukykyä. Asiakaspalautteita tarkastellaan tässä tutkimuksessa tiedonhallinnan sykliden, asiakastiedon hallinnan ja asiakastyytyväisyyden kautta.

Tutkimuksen case -yrityksenä toimii pankki. Tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin teemahaastatteluin. Haastateltavana oli kymmenen henkilöä, jotka edustivat toimihenkilöitä, myyntipäälliköitä ja pankinjohtajia.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että asiakaspalautetta ei osata hyödyntää vielä täysmääräisesti. Johdon tuki, henkilöstön osaaminen ja oikea asenne ovat merkittävässä asemassa kun asiakaspalauteprosessia kehitetään. Lisäksi asiakkaille tulisi antaa mahdollisuus käyttää erilaisia palautekanavia. Kohdeorganisaatiossa palauteprosessi ei ollut kaikille tuttu, eikä myöskään palautteen kerääminen, tallentaminen ja hyödyntäminen ollut systemaattista. Asiakaspalautteen tärkeys kuitenkin oli tunnistettu ja palauteprosessia ollaan jatkossa kehittämässä.

## ABSTRACT

<b>Author:</b>	Niskanen, Anu
<b>Title:</b>	Customer feedback as part of the utilization of customer knowledge management
<b>Faculty:</b>	LUT, School of Business
<b>Master's Programme:</b>	<b>Knowledge Management</b>
<b>Year:</b>	2014
<b>Master's Thesis:</b>	Lappeenranta University of Technology 88 pages, 7 figures, 5 tables, 1 appendix
<b>Examiners:</b>	Professor Aino Kianto Post-doctoral Researcher Miia Kosonen
<b>Keywords:</b>	customer feedback, customer relationship management, customer orientation, bank

In the banking sector, competition is getting tougher and customer satisfaction has become increasingly important competitive advantage. There is a lot of information collected on customers, but is the collected data right and is that information considered as an advantage? Customer feedback gathering, saving and utilization arise as a crucial part of the company's competitiveness. In this study customer feedback is examined through data management cycles, customer data management and customer satisfaction.

The case company of this study is a bank. The empirical study was carried out by theme interviews. There were ten people interviewed; representing officers, sales managers and bank managers. The results of this study indicate that customer feedback is not in efficient use yet. Management support, staff knowledge and the right attitude play an important role when a customer feedback process will start to develop. In addition, customers should be given the opportunity to use a variety of feedback mechanisms. The feedback process of the target organization was not familiar to everyone, nor is the feedback collection, storage and utilization systematic. The importance of customer feedback, however, had been identified and the process will be developed further.

## **Alkusanat**

Tämä maisteritutkinnon suorittaminen ja pro gradun tekeminen oli iso haaste, mutta myös iso haave. Opiskelu oli vastapainoa työlle, hyvän porukan kanssa jaksoi matkata yliopistolle ja tehdä yötä myöten ryhmätöitä. Olen kiitollinen uusista tuttavuuksista, lukuisista nauruista ja yhteisistä jännittävästä hetkistä ennen tenttiä. Kiitän ohjaajiani professori Aino Kiantoa ja tutkijatohtori Miia Kososta, jotka antoivat neuvoja ja auttoivat matkan varrella tämän tutkielman tekemisessä. Kiitos myös perheelleni, ystäväilleni ja työnantajalle sekä työtovereille kannustuksesta ja joustamisesta kaikin tavoin. Jokainen kannustava sana auttoi minua muistamaan päämäärän.

Kotkassa 23.1.2014

Anu Niskanen

## Sisällysluettelo

1 Johdanto .....	8
1.1 Tutkielman tavoitteet .....	11
1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	12
1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely .....	12
1.4 Tutkielman rakenne .....	13
2 Asiakastiedon hallinta osana yrityksen asiakassuuntautunutta toimintaa .....	15
2.1 Tiedonhallinnan syklit .....	15
2.2 Yrityksen tietopääoma .....	17
2.3 Asiakastieto .....	20
2.3.1 CRM asiakastiedon hallinta .....	22
2.3.2 Sosiaalinen CRM .....	24
2.3.3 Asiakasprosessit .....	24
2.4 Asiakastyytyväisyys ja laadun määrittäminen .....	26
2.4.1 Reklamaatiot .....	30
2.4.2 Kun asiakas ei anna palautetta .....	33
2.4.3 Palautteen antaminen helpoksi .....	36
2.5 Asiakaspalauteprosessit .....	38
2.5.1 Palautteen kerääminen .....	39
2.5.2 Palautteen käsittely ja analysointi .....	42
2.5.3 Palautteen hyödyntäminen ja palaute johtamisen välineenä .....	42
2.6 Yhteenveto .....	79
3 Tutkimusmenetelmät .....	81
3.1 Kohdeyritys .....	81
3.2 Empiirisen tutkimuksen tavoitteet .....	83
3.3 Menetelmien valinta .....	83
3.4 Aineiston keruu .....	85
3.4.1 Haastateltavien valinta .....	89
3.4.2 Haastattelukysymysten laadinta .....	90
3.4.3 Haastattelujen tekeminen .....	92
3.5 Empiirisen aineiston analyysi .....	52
3.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	96
3.6.1 Tutkimuksen validiteetti .....	54
3.6.2 Relialibilibiteetti .....	55

3.6.3 Muuta laadullisen tutkimuksen arviointiin liittyvää.....	100
4 Tulokset .....	101
4.1 Asiakaspalauteprosessi tutkittavassa pankissa.....	101
4.1.1 Asiakaspalauteprosessin tunteminen kyseisessä pankissa .....	108
4.1.2 Palautteen saaminen ja kerääminen tällä hetkellä .....	61
4.1.3 Palautteen kirjaaminen .....	112
4.1.4 Palautteiden käsittely ja analysointi .....	115
4.1.5 Palautteiden hyödyntäminen.....	119
4.2 Palauteprosessin kehittäminen .....	69
4.2.1 Miten palautetta voitaisiin saada lisää? .....	69
4.2.2 Miten palautteista voitaisiin oppia ja hyötyä enemmän? .....	71
4.2.3 Järjestelmän ja kanavan selkeyttäminen .....	132
4.2.4 Tarvittava ohjeistus.....	74
4.3 Yhteenveto .....	136
5 Pohdinta ja johtopäätökset.....	139
5.1 Kehittämisehdotukset yritykselle .....	81
5.2 Rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet .....	149

## LIITTEET:

LIITE 1: Haastattelukysymykset

## Kuvat

Kuva 1. Tiedon määrän ja käytön kehittyminen.....	10
Kuva 2. Tutkimuksen rakenne.....	14
Kuva 3. Tiedonhallinnan sykli.....	16
Kuva 4. Tiedon jalostaminen.....	18
Kuva 5. Kohdeyrityksen henkilöasiakasliiketoiminnan organisaatiokaavio.....	46
Kuva 6. Asiakaspalauteprosessi.....	57
Kuva 7. Tulosten yhteenveto.....	76

## Taulukot

Taulukko 1. Yrityksen tietovirtojen lähteet.....	21
Taulukko 2. CRM -ajattelun kehittyminen.....	23
Taulukko 3. Matriisi asiakastyytyväisyyden toimintamalleista ja mahdollisuuksista.....	35
Taulukko 4. Palautteiden tila.....	59
Taulukko 5. Palautteiden käsittelyaika.....	59

## 1 Johdanto

Asiakkaaseen vaikuttaminen on yhä vaikeampaa, sillä viestien määrä on valtava ja erotuminen ja huomatuksi tuleminen vaatii jotain erityistä. Asiakkaat ovat yhä valveutuneempia, eikä heitä saa tekemään sellaista, joka ei heitä aidosti kiinnosta. Asiakkaat jakavat ja vertaavat kokemuksiaan ja valitsevat palveluntarjoajan yhä useammin toisten käyttäjien suosittelujen perusteella. 2000 -luvun vertaisverkostojen ja yhteisöpalvelujen suosittelujen painoarvo onkin kasvamassa edelleen. (Arantola, 2006, 15.) Yritysten välinen kilpailu on kiristynyt entisestään, tämä koskee myös pankkisektoria. Pankkien kilpailutilanteeseen ovat vaikuttaneet muun muassa internetpankkien yleistyminen, jolloin henkilökohtaisen kontaktin tarve on vähentynyt ja se, että pankit tarjoavat hyvin samankaltaista palvelua keskenään. (Wisner & Corney 2001.) Nykyisin kilpailu ratkaistaan usein tunnepitoisilla tekijöillä, kuten ystävällisellä palvelulla (Laamanen & Tinnilä, 2009, 95).

Asiakkailla on erilaisia tarpeita ja odotuksia. Asiakkaan tarve perustuu fyysisiin tarpeisiin tai tuotteen käytöstä saatavaan hyötyyn. Odotus liittyy asiakkaan mieltymyksiin ja mielikuviin tuotteesta, palvelusta tai organisaatiosta yleensä. Odotuksia ei useinkaan ilmaista tarkasti, vaan ne ovat erityisesti kuluttajien kohdalla piileviä. Odotusten ylittyminen saa aikaan tyytyväisyyttä. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 131.) Näitä piileviä tarpeita ja odotuksia selvittämällä yritys voi hankkia menestystä saadessaan mahdollisuuden suunnata katseensa tulevaan menneisyyden sijaan.

Parhaimmillaan asiakas kokee yrityksen palvelun tai tuotteen elämyksenä, josta hän kertoo lähiympäristölleen markkinoiden samalla yritystä eteenpäin. Erinomaiset asiakaskokemukset voivat johtaa syviin ja pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Yleensä asiakaskokemuksessa tarkastellaan yksittäistä tapahtumaa, mutta asiakaskokemus voidaan liittää yhtäläillä koko asiakassuhteeseen. Asiakaskohtaamisesta käytetään myös nimitystä ”totuuden hetki”. Asiakaskohtaamisen onnistumiseen vaikuttavat muun muassa tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet ja piirteet, ympäristö ja asiakkaan oma tilanne. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 100.)

Yritykset tarvitsevat tietoa siitä, miten niiden tarjoama palvelu on onnistunut. Tätä tietoa käytetään usein myös ulkoiseen viestintään silloin, kun halutaan esimerkiksi perustella asiakkaalle, miksi palvelu kannattaa ostaa ja mitä lisäarvoa palvelu tuottaa. Tietoa voidaan hyödyntää myös hinnoittelussa. (Jääskeläinen, Laihonon, Lönnqvist, Pekkola, Sillanpää & Ukko, 2013, 36.) Asiakaspalautteiden kautta yrityksellä on paremmat mahdollisuudet tun-



nistaa tyytymättömät asiakkaat, oppia heiltä ja tehdä korjaavat toimenpiteet asiakkuuksien säilyttämiseksi. (Andreassen & Streukens, 2013.)

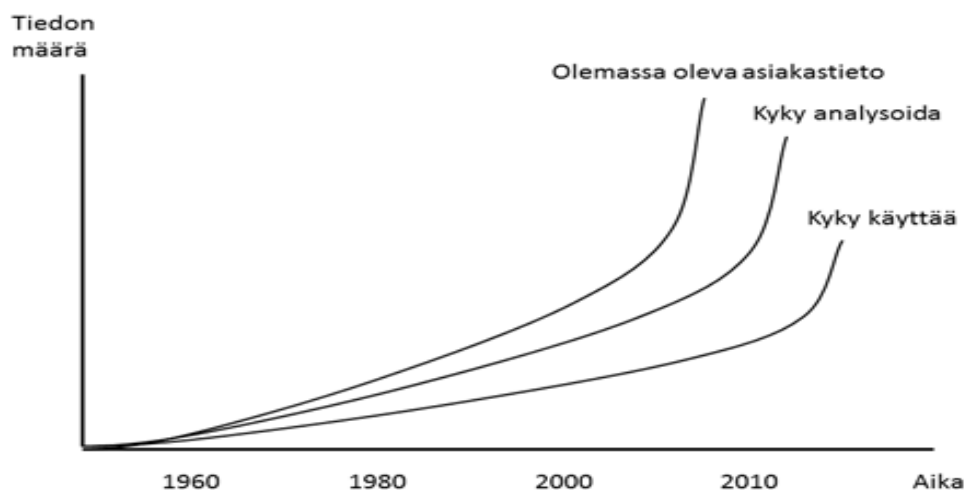
Asiakastyytyväisyyttä tarkastellaan usein organisaatio- tai yksikkökohtaisesti, vaikka asiakkaan saama palvelu olisi monen eri toimijan yhteistyössä tuottama. Esimerkiksi Nokian ja Applen rakentamat palvelujärjestelmät tuovat hyvin esiin sen, että yrityksen onnistuminen ei ole enää kiinni vain yritysten omasta sisäisestä suorituskyvystä vaan siitä, miten ne onnistuvat luomaan asiakasta miellyttävän palvelukokemuksen. Asiakas kuitenkin näkee usein vain palvelun, eikä hän ole kiinnostunut sen taustalla olevista järjestelmistä ja prosesseista. (Jääskeläinen et al. 2013, 19.)

Yksisuuntaisen markkinointiviestinnän sijaan yrityksen tulisi Mäntynevan mukaan (2001, 9 - 12) pyrkiä kaksisuuntaiseen dialogiin asiakkaan kanssa, jotta asiakas voisi kertoa omista toiveistaan ja tarpeistaan. Asiakaskeskeinen toimintatapa korostaa asiakkuuksia ja asiakaskeskeistä toimintaa. Asiakaskeskeisyyden taustalla on Customer Relationship Management, CRM, mikä tarkoittaa asiakastiedon ja asiakkuuksien hallintaa. Asiakastiedon hallinta lisää yrityksen asiakkuuksiin liittyvää tietämystä ja ymmärrystä siitä, millaista asiakkaan ostokäyttäytyminen on. Asiakkuudenhallinta myös lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta, mikä vahvistaa markkinoinnin kokonaiskannattavuutta. Myynnin ja markkinoinnin tehokkuuden kasvattamiseen tarvitaan määrätietoista asiakaslähtöisten toimintamallien ja prosessien kehittämistä. Asiakkuudenhallinta ei ole yksittäinen projekti, vaan se on jatkuva oppimisprosessi, jossa vastaamalla asiakkuuksien tarpeisiin päästään parempaan asiakaskannattavuuteen ja tätä kautta suurempaan asiakkuuksien kokonaisarvoon. CRM on liittännyt myös kustannus- ja hinnoittelujärjestelmän asiakkuuksiin. Asiakaskannattavuuslaskenta auttaa kohdistamaan toimenpiteitä ja resursseja oikein ja erilaistamaan hinnoittelua eri asiakasryhmien välillä. (Arantola, 2006, 28 - 29.) Asiakaslähtöisyys voi kuitenkin jäädä pelkäksi korulauseeksi ja tyhjiksi sanoiksi, (Lehtinen, 2004, 9) sillä asiakastietoa ei edelleenkään hyödynnetä riittävästi yrityksen päätöksen teossa ja näin aito kilpailuetu on jäänyt saavuttamatta. (Arantola, 2006, 11).

Asiakaskeskeisyys ilmenee asiakaslähtöisenä toimintatapana. Kun yritys ilmoittaa arvokseen asiakaskeskeisyyden ja toimintatavakseen asiakaslähtöisyyden, on asiakkaalla merkittävä rooli yrityksen arvomaailmassa. Käytännötoiminnot osoittavat, miten hyvin tämä todellisuudessa toteutuu. Asiakaskeskeisyyden ja asiakaslähtöisyyden mittaaminen on haasteellista, mutta asiakastyytyväisyyden tulokset ja asiakaspalautteet tuottavat tietoa näissä onnistumisesta. Asiakaskeskeisyyden tasosta kertoo myös se, miten asiakaspa-

lautteen keräämiseen ja hyödyntämiseen panostetaan yrityksessä. Asiakaspalauteprosessia analysoimalla voidaan tehdä johtopäätöksiä yrityksen asiakaskeskeisyydestä: mitä kattavampi ja hiotumpi palauteprosessi on, sitä asiakaskeskeisempi yritys todennäköisesti on. (Aarnikoivu, 2005, 30 - 31.)

Yritysten käytössä oleva asiakkuustieto lisääntyy merkittävästi kaiken aikaa (kuva 1), mutta tiedon käyttö ei lisäänty samassa määrin. Ne yritykset, jotka pystyvät hyödyntämään asiakastietoa tehokkaasti selviytyvät voittajina. Kyse ei ole niinkään tietojenkäsittelyongelmasta vaan enemmänkin asiakkuuden johtamiseen liittyvästä asenteesta. Yrityksessä on paljon tietoa asiakkaista, mutta koska tieto on hajallaan, se ei ole käyttökelpoista. Usein myös puuttuu halua käyttää tietoa. Tiedon kerääminen ei ole itsetarkoitus, vaan keskeistä on kyky ja halu käyttää sitä. Tietoa tulee käyttää liiketoiminnan tukena. (Lehtinen 2004, 124 - 124.)



Kuva 1: Tiedon määrän ja käytön kehitys (Lehtinen, 2004, 124).

Suomessa on Arantolan (2003, 81 - 82) mukaan hyvin voimakas kvantitatiivisen tiedonkeruun kulttuuri, jossa seurataan yhden muuttujan arvon kehittymistä vuosien varrella. Tämän kaltaisen seurannan lisäksi olisi tärkeää toteuttaa myös esimerkiksi ryhmäkeskusteluja pienen asiakasryhmän kanssa. Asiakkaan ymmärtäminen vaatii käyttäytymisdatan eli asiakkuushistorian ja taustatietojen yhdistelemisen lisäksi myös laadullista tietoa. Asiakasymmärryksessä tulisi pitää mielessä juuri kyseessä olevan yrityksen asiakkaat, sillä suomalaisilla keskiarvioilla ja kuluttajan käyttäytymisellä ei yleensä ole niin suurta painoarvoa kuin sillä, mitä yksittäisen yrityksen nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat kokevat, tuntevat ja miten he käyttäytyvät.

Myös pankkialalla asiakastyytyväisyys, asiakaskeskeisyys ja asiakkaan kuuleminen ovat nousseet keskeisiksi kilpailutekijöiksi. Mahdollisista toimenpiteistä huolimatta asiakastyytyväisyys suomalaisia pankkeja kohtaan on laskenut EPSI 2013 -tutkimuksen mukaan sekä kuluttaja- että yritysasiakaspuolella. EPSI -tutkimuksen mukaan ne pankit, jotka ovat panostaneet asiakaspalveluun hyötyvät eniten asiakastyytyväisyydestä. (EPSI -tutkimus, 2013.)

Finanssialan Keskusliiton julkaiseman Hyvän pankkitavan mukaan (2004) pankin tulee järjestää valitusten ja muiden asiakaspalautteiden käsittelymenettely. Asiakkaan saatavilla tulisi olla ohjeet asiakaspalautteen tekemiseen sekä konttorilla että tietoverkossa tarjottavien palveluiden osalta. Pankin henkilökunnan tulisi neuvoa asiakasta tarvittaessa palautteen antamisessa ja pankin tulisi vastata palautteeseen kohtuullisessa ajassa. Asiakkaat voivat saada neuvoja myös Vakuutus- ja rahoitusneuvonta FINEstä. Pankkiasioihin liittyvät yhteydenotot ovat yli kaksinkertaistuneet vuoden 2013 aikana verrattuna edelliseen vuoteen. Yhteydenotot liittyvät muun muassa korkomarginaaleihin ja pankkipalveluiden hinnoitteluun, mutta neuvonnan painopiste on siirtynyt enemmän asioiden ennakkointiin. Yhä useampi asiakas haluaa selvittää omat oikeutensa jo ennen ensimmäistä yhteydenottoa pankkiin. (FINE:n tiedote 22.10.2013.)

Asiakkaat ovat siis yhtä aktiivisempia ja niin tulee olla myös yritysten. Markkinat pakottavat yritystä kehittymään jatkuvasti, mutta se on tavoite, jota yrityksen johto ei koskaan kykene saavuttamaan Ståhlen & Wileniuksen (2006, 103) mukaan yksin. Jatkuvaa muutosta voi ylläpitää ja hallita vain itse organisaatio, sillä yritys on ihmisten muodostama organisaatio, jonka kehitys on riippuvainen informaatio- ja kommunikaatiovirroista ja niiden hallinnasta.

## **1.1 Tutkielman tavoitteet**

Tutkielman tavoitteena on selvittää miten asiakaspalaute sisältyy asiakastiedon hallintaan sekä miten asiakaspalautetta voidaan kerätä ja hyödyntää tehokkaammin. Tutkimus toteutetaan kohdeorganisaatiossa, joka on pankki. Asiakastyytyväisyyden ja asiakaskohtaamisten laadun parantaminen on ollut osa kohdepankin strategiaa kahden viimeisen vuoden aikana ja myös sitä ennen asiakastyytyväisyys on ollut merkittävässä roolissa osana toimintojen kehittämistä. Asiakaspalvelun kehittämiseen on panostettu runsaasti muun muassa koulutuksissa, työryhmissä ja valmentamisessa. Pankissa on tehty asiakastyytyväisyystutkimuksia 1 - 2 kertaa vuodessa, mutta muun asiakaspalautteen osalta prosessi ei ollut kovinkaan selkeä. Pankissa on kehitetty sisäistä toimintaa, mutta asiakasnäkökulmaa

ei ole otettu kovinkaan paljoa esille. Tämän vuoksi asiakaspalaute osana asiakasprosesseja sekä palautteen keräämisen, tallentamisen ja hyödyntämisen tehokkuus tuntui ajan-kohtaiselta ja mielenkiintoiselta tutkimusaiheelta.

## **1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset**

Päätutkimuskysymys on:

Millainen rooli asiakaspalautteella on asiakastiedon hallinnassa?

Alatutkimuskysymykset ovat:

Miten asiakaspalautteita kerätään ja käsitellään?

Miten yritys voi hyödyntää palautteita?

Miten palautemääriä voitaisiin lisätä?

Tutkimus rajataan käsittelemään asiakastiedon hallintaa, asiakaspalautteiden keräämistä, tallentamista ja hyödyntämistä teorian sekä empirian kautta. CRM:n tekniseen toteutukseen tai järjestelmien valintaan ei oteta kantaa. Case -yrityksenä toimii pankki. Tutkimuksessa keskitytään pankkitoiminnan henkilöasiakasliiketoimintaan ja siihen liittyvään asiakaspalautteeseen. Yritys- ja vakuutuspalvelut rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Rajaus johtuu siitä, että henkilöasiakas-, yritys- ja vakuutussektoreilla on käytössään erilaiset toimintamallit ja osittain myös eri tekniset järjestelmät sekä erilliset asiakastyytyväisyystutkimukset.

## **1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely**

Asiakas

Asiakas on organisaation tuotteiden ja palvelun hyödyntäjä, asiakas voi olla joko kuluttaja (B2C) tai toinen yritys (B2B). Liiketoiminnassa ja prosessien kehittämisessä on hyödyllistä ajatella asiakasta ihmisenä, myös B2B asiakkaita, sillä sitä kautta voidaan ymmärtää paremmin asiakkaan prosesseja ja tarpeita. Asiakkaat ryhmitellään usein asiakassegmentteihin. Asiakassuhde voi olla pitkä tai lyhyt. Pitkää asiakassuhdetta kutsutaan asiakkuudeksi. Organisaation tärkeimpiä asiakkaita kutsutaan esimerkiksi avainasiakkaiksi. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 99.) Tässä tutkielmassa käsitellään B2C -pohjaista asiakkuutta.

## Asiakaskokemus

Asiakaskokemus tarkoittaa yksittäisen asiakkaan tunnetilaa, joka syntyy asiakkaan ja organisaation välisessä kohtaamisessa. Asiakaskohtaamiset voivat liittyä esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden mainontaan, myyntiin, toimitukseen tai käyttöön. Asiakkaan tunnetila voi olla positiivinen, neutraali tai negatiivinen. Tunnetilan perusteella asiakas tekee tuotteiden ja palveluiden hankintaan ja käyttöön liittyviä päätöksiä. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 100.)

## Asiakaskuuntelu

Asiakaskuuntelu sisältää erilaisin menetelmin kerättävää tietoa asiakkaiden kokemuksista, käsityksistä ja odotuksista. Asiakaskuunteluksi kutsutaan yleensä arkipäivän tilanteissa kohtaamisissa saatua tietoa, asiakastytyväisyystutkimuksia, asiakaspaneeleja ja asiakaspalautetta. (Arantola, 2006, 151.)

## Asiakaspalaute

Palaute tarkoittaa asiakkailta järjestelmällisesti kerättäviä kokemuksia ja mielipiteitä yrityksen tuotteista, palveluista ja toimintatavoista. (Arantola, 2006, 151). Palautteella kartoitetaan asiakkaan tai sidosryhmän reaktiota organisaation ja sen prosessin toimintaan. Palautteen perusteella voidaan päätellä, miten prosessin tarkoitus on toteutunut asiakkaan tai sidosryhmän kannalta. Palaute voi olla myös spontaani kiitos tai moite. Palautetta voidaan saada esimerkiksi asiakaspalautekyselyjen kautta. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 104.)

## 1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielman rakenne koostuu viidestä pääluvusta ja niiden alaluvuista. Tutkimus alkaa johdannolla, jossa esitetään tutkimuksen taustat, tavoitteet, tutkimuskysymykset, keskeiset käsitteet ja aiheen rajaukset sekä tutkimuksen rakenne. Toinen luku sisältää kirjallisuuskatsauksen, joka määrittelee tutkimuksen viitekehyksen esitellen yrityksen asiakastiedon hallintaa ja CRM:ää, asiakastytyväisyyttä sekä asiakaspalautetta osana asiakasprosesseja. Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmiä, miten kyseinen tutkimus toteutetaan, miten tutkimukset validiteettia ja reliabiliteettia mitataan sekä kerrotaan, miten tutkimuksen tuloksia analysoidaan. Neljännessä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen aineisto ja saadaan käsitys siitä, miten case -yrityksen asiakastiedon hallintaa toteutetaan sekä miten asiakaspalautteita kerätään, tallennetaan ja hyödynnetään. Viidennessä luvussa esitetään johtopäätökset, peilataan empiirisen tutkimuksen tuloksia siihen, mitä kirjalli-

suuskatsauksessa on käyty läpi ja mitä tutkimuskysymyksillä haluttiin saada selville sekä millaisiin tuloksiin päästiin. Lopuksi tehdään yhteenveto, esitetään ehdotukset case - yritykselle sekä jatkotutkimukselle. Kuvassa on esitetty tutkimuksen rakenteen pääpiirteet.



Kuva 2. Tutkimuksen rakenne.

## **2 Asiakastiedon hallinta osana yrityksen asiakassuuntautunutta toimintaa**

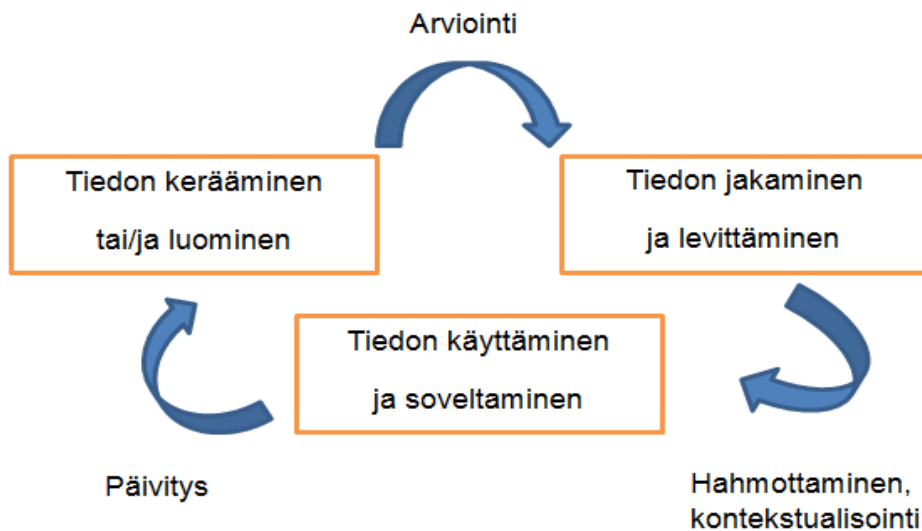
Tämä luku sisältää kirjallisuuskatsauksen, jonka perusteella luodaan tutkimuksen viitekehys. Kappaleessa kaksi käsitellään tiedonhallinnan syklien prosessimallia, yrityksen tietopääomaa, asiakastiedon hallintaa, asiakastyytyväisyyttä ja asiakaspalauteprosesseja sekä asiakaspalauteprosessin eri osa-alueita. Tiedonhallinnan syklit toimivat tutkimuksen pohjana ja tutkimuksen teoriaosuus ja empiria sekä johtopäätökset mukailevat prosessin eri vaiheita. Kappaleen lopuksi on esitetty viitekehyyksen yhteenveto.

### **2.1 Tiedonhallinnan syklit**

Tietämys on merkittävä voimavara jokaiselle yritykselle ja tietojohdamisesta on tullut yhä tärkeämpää viime vuosikymmenen aikana (Kayani & Zia, 2012). Tieto voi olla hiljaista tietoa tai eksplisiittistä, tiedolla on myös monta erilaista muotoa; tiedolla voidaan viitata esimerkiksi dokumentteihin, arkistoihin, tapaan toimia, prosesseihin ja kyvykkyyksiin. Tietojohdamisen perinteiset vaiheet ovat tiedon luominen, varastoiminen sekä jakaminen ja käyttäminen. Tietoa voi olla yksilöllä, ryhmällä tai organisaatiolla ja näistä jokainen osallistuu omassa roolissaan dynaamisesta tapahtuvaan jatkuvasti etenevään tiedonluomisen prosessiin. (Alavi, 2001.) Organisaation tiedonluomisessa on kyse siitä, että yksilöt jakavat tietoa toisilleen ja tietävät mitä tietoa muilla on. Yrityksen ja sen ympäristön välinen yhteys on erittäin tärkeää uuden tiedon luomisessa. Yhteys asiakkaisiin ja heiltä saatu palaute on tuote- ja palvelukehittämisessä välttämätöntä, jos aikoo menestyä markkinoilla. (Nonaka, von Krogh & Voelpel, 2006.) Grantin (1996) mukaan on tärkeää, että yrityksen johto koordinoi yrityksen tietämystä ja poistaa esteitä uuden tiedon luomiselle ja tiedon jakamiselle. Tiedon kehittymisen prosessista voidaan käyttää termiä tietojohdamisen syklit. Tiedonhallinnan syklit ovat jatkuvia prosesseja, jotka kuvaavat miten tietoa hallinnoidaan organisaatiossa ja joissa tieto jalostuu käyttöön ja palaa lopulta takaisin tietoprosessin kiertokulkuun. (Kayani & Zia, 2012.)

Tiedonhallinnan syklejä voidaan tarkastella usealla lähestymistavalla. Dalkir (2005, 25, 43) on tutkinut tiedonhallinnan syklejä ja päättänyt yhdistämään Zackin, Bukowitzin ja Williamsin sekä Wiingin mallit. Tiedonhallinnan sykli on esitelty kuvassa 3. Yhdistetyn syklimallin tärkeimmiksi vaiheiksi nousevat kolme vaihetta, jotka ovat:

1. tiedon kerääminen ja / tai tiedon luominen
2. tiedon jakaminen ja levittäminen
3. tiedon ymmärtäminen ja soveltaminen.



Kuva 3. Tiedonhallinnan sykli. (Dalkir, 2005.)

Tiedonhallinnan syklin ensimmäinen osio käsittää tiedon keräämisen ja / tai tiedon luomisen. Yrityksessä on paljon tietoa, mutta tunnistettu ja koodattu tieto käsittävät vain pienen osan koko yrityksen tietomäärästä. Kehittyminen ja osaamisen hallinta vaativat jatkuvaa tiedon keräämistä. Dalkir (2005, 78) painottaa, että tiedon keräämisen tulisi olla aina systemaattista ja harkittua, sillä sattumanvaraisesti kerätyn tiedon hyödyntämisestä ei ole taiketa. Tiedon kerääminen on myös paljon muuta kuin teknologiaa. IT:n tehtävänä on lähinnä varmistaa, että tieto on niiden saatavilla ketkä sitä tarvitsevat. Erilaisia toimintatapoja tarvitaan, sillä liiketoiminta, yrityskulttuuri ja ongelmanratkaisumallit vaihtelevat eri organisaatioissa. Jotkut organisaatiot keskittyvät toimittamaan standardituotteita ja -palveluja kun taas toiset etsivät jatkuvasti uusia tapoja tehdä asioita. Tiedon kerääminen voikin kattaa monenlaisia aktiviteetteja asiakastiedon järjestämisestä yhdeksi tietokannaksi aina mento-ointiohjelmiin. (Dalkir, 2005, 78.)

Siirryttäessä tiedon keräämisestä ja luomisesta tiedon jakamiseen, arvioidaan muun muassa tiedon validiteettia ja hyödyllisyyttä sekä puntaroidaan, onko uusi tieto parempaa kuin vanha. Toisena päävaiheena on tiedon jakaminen. Tiedonjakaminen on erityisen tehokasta niissä yrityksissä, joiden henkilökunta on kiinnostunut ammatillisesta osaamisestaan ja tavoitteistaan. Yrityksen sisällä on tärkeää tietää, mitä tietoa muilla on ja niin sanotut yri-



tyksen keltaiset sivut voivat olla yksi keino kertoa kunkin henkilön osaamisalueet. Myös tiedonhaltijoiden- ja jakajien erilaiset roolit olisi hyvä olla tiedossa. Rooleja ovat muun muassa tiedonvälittäjät, tietojohtajat ja arkistojat. Tiedon jakamista estäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi halu omia tietoa, luottamuspuola ja organisaation kulttuurin muodostavat esteet. Jakamista seuraa tiedon kontekstialisointi, jolloin tiedon haltija analysoi tietoa, erittelee sen sisältöä ja liittää sen aiemmin oppimaansa. (Dalkir, 2005, 140.)

Tiedonhallinnan viimeisenä vaiheena on tiedon käyttäminen ja soveltaminen. Tämä vaihe on koko prosessin tärkein, sillä jos siinä ei onnistuta, ovat kaikki edellä läpikäytyt vaiheet olleet turhia. On tärkeää, että tiedon käyttäjä tietää miten tietoa käytetään. Yhtä tärkeää on myös tiedostaa, että tiedon käyttäminen voi parantaa mahdollisuuksia onnistua työssään. Käytön jälkeen tieto syötetään takaisin ensimmäiseen vaiheeseen tiedon päivittämiseksi ajan tasalle. Tietämyksen hallinnan sykli toistuu sitä mukaa, kun sen käyttäjät käsittelevät ja yhdistelevät tietoa. Käyttäjät arvioivat tiedon käyttökelpoisuutta ja valitsevat parhaita käytäntöjä sekä keksivät uutta sisältöä työstäessään tietoa. (Dalkir, 2005, 43 - 44.)

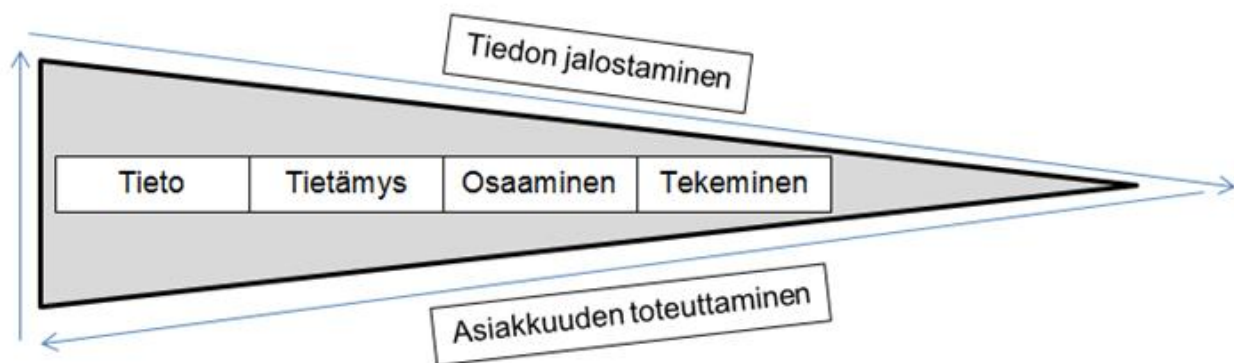
Fardin & Selselehin (2010) mukaan ne yritykset, jotka ovat ottaneet tiedonhallinnan syklit asianmukaisesti käyttöön, voivat hyödyntää niitä menestyksessään. Tieto, joka on jo olemassa, tulee järjestää sellaiseen muotoon, että sitä voidaan jakaa. Tiedonjakamisessa voidaan hyödyntää erilaisia keinoja, mutta kaikki tiedonhallinnan syklien osa-alueet tulisi ottaa yhtäläillä huomioon. Hyvällä tietojohtamisen politiikan suunnittelulla voidaan vaikuttaa siihen, miten houkuttelevilta syklien osa-alueet vaikuttavat työntekijöiden kannalta.

## **2.2 Yrityksen tietopääoma**

Tuotanto- ja kilpailuetua tuottavat resurssit ovat muuttuneet yhä aineettomammaksi. Yhä useammalla alalla tuottavinta pääomaa eivät ole enää koneet tai tuotantoprosessit, vaan tieto ja tiedon jalostaminen. Tietopääomaa voidaan tarkastella esimerkiksi yritykseen kerryntyneinä tietovarantoina tai yrityksen läpäisevinä tietovirtoina. Tietovarannoilla tarkoitetaan dokumentoitua tietoa ja osaamista, jotka sisältävät palveluita, tuotteita, asiakastietokantoja, prosessikuvauksia ja toimintamalleja. Tietovarannolla on merkitystä myös yrityksen arvoa määriteltäessä. Tietovirrat taas ilmenevät arvoina, kulttuurina tai rutiineina, jotka ohjaavat työntekijöiden toimintaa ja kommunikaatioita. Nämä virtaukset perustuvat muun muassa yrityksessä vallitseviin palkitsemiskäytäntöihin, näkemyksiin ja normeihin. Vakiintuneet käytännöt voivat muodostaa yritykselle hyvin toimivan perustan ja ne voivat toimia todellisena pääomana, mutta jos uudistumisen haaste on suuri, voivat vakiintuneet käy-

tännöt olla uudistumisen esteenä. Tietopääomassa onkin kyse siitä, millaista tietoa ja osaamista yritykseen on kerrytetty ja toisaalta siitä, kuinka totutut ajatus- ja toimintamallit kyetään murtamaan luotaessa jotakin täysin uutta. (Stähle & Wilenius, 2006, 14 - 17.)

Tietämyksen johtamisen tavoitteena on Mattisen (2006, 166 - 168) mukaan se, että asiakkaista kerätty tieto jalostuu osaamiseksi ja tekemiseksi. Asiakkaista on paljon tietoa eli dataa tai informaatiota ja näitä yhdistelemällä synnytetään tietämystä. Asiakkuuksissa syntyy jatkuvasti uutta tietoa, jonka pitäisi siirtyä tietämyksen, osaamisen ja tekemisen kiertokulkuun. Tiedon tulkinnan kautta syntyy ymmärrys ilmiöistä ja tietämys muuttuu osaamiseksi silloin kun syntyy valmiudet muuttaa tieto toimintasuunnitelmaksi ja soveltaa sitä käytännössä. Tiedosta tulee ymmärrystä vasta kun sen perusteella voidaan tehdä päätöksiä. (Arantola, 2006, 51 - 52). Tätä tiedon jalostamista kuvataan alla olevassa kuvassa. (Mattinen, 2006, 166 - 168.)



Kuva 4. Tiedon jalostaminen. (Mattinen, 2006, 166 - 168.)

Vaikka yrityksellä olisi valmius tehdä asioita tietämyksen perusteella, voi haasteeksi tulla taito muuttaa tieto toimintakyvyksi. Jokainen asiakaskohtaaminen ja tekeminen asiakkaan kanssa antaa edellytykset lisätä tietoa ja osaamista. Kilpailuetu syntyy ylivoimaisesta osaamisesta ja ylivertaisesta toteutuksesta. Kilpailijoilla voi hyvinkin olla samankaltaista tietoa asiakkaasta, mutta toinen yrityksistä osaa käyttää sitä oivaltavammin. Asiakasosaamisen keskeinen osatekijä on kyky tulkita pirstaleista tietoa ja yhdistää sitä luovasti rakentaen päättelyketjuja. (Mattinen, 2006, 166 - 168.)

Stählen & Wileniuksen (2006, 14 - 17) mukaan yrityksen tärkein ominaisuus kestävän kilpailukyvyn kannalta on uudistumiskyky. Pelkkä sopeutuminen muutokseen ei enää riitä, vaan yritykseltä vaaditaan proaktiivisuutta ja kykyä luoda ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Tulevaisuuden ennustaminen vaatii yritykseltä toimintaympäristön tuntemista ja

herkkyttä tunnistaa muutokset. Ei riitä, että tunnistaa kilpailijoiden liikkeitä tai kehittää omaa tuoteteknologiaa, vaan on huomattava ympäristön signaalit, kuten arvomaailman tai väestötrendien muutokset. Ulkoapäin tulevat signaalit vaikuttava yhä enemmän siihen, miten yritys huomioi omistajansa ja asiakkaansa sekä kommunikoi niiden kanssa. Tärkeintä tietoa saadaankin juuri erilaisten yhteyksien ja vuorovaikutussuhteiden kautta. Tiedon jalostaminen perustuu pääosin sosiaaliseen kommunikaatioon. Sen onnistumista ei voi jättää sattuman tai henkilökemioiden varaan, vaan tiedonjalostaminen vaatii oman suunnitellun sosiaalisen arkkitehtuurinsa ja siihen liittyvän osaamisen. (Stähle & Wilenius, 2006, 103 - 109.)

Yritykseen tulevat tietovirrat sisältävät tietoa itsestään, asiakkaista ja kilpailijoista. Yritykseen on ensinnäkin virrattava tarpeeksi tietoa toimintaympäristöstä, toiseksi tietoa on osattava tulkita ja kolmanneksi uuden tietämyksen pohjalta on osattava toimia. Palveluiden kehittämisessä asiakastiedon hallinta ja markkinatieto ovat avainasemassa. Mitä nopeammin ja kattavammin tietoa saadaan ja käsitellään, sitä tehokkaammin ja laadukkaammin palvelua on mahdollista kehittää. (Stähle & Wilenius, 2006, 103 - 109.)

Yrityksen tiedonjalostuksen kolme kriittistä pistettä ovat Stählen & Wileniuksen (2006, 103 - 109) mukaan:

1. Input, kyetäänkö saamaan ympäristöstä riittävästi informaatiota riittävän systemaattisesti.

Yrityksen on saatava luotettavaa palautetta omasta toiminnastaan asiakkailta ja sidosryhmiltä. Lisäksi tietoa on saatava kilpailijoiden toiminnasta ja markkinoiden muutoksesta. Asiakaspalaute on välttämätöntä, reklamaatioiden lisäksi myös myönteiset kokemukset ovat tärkeitä. Suuri osa informaatiosta saadaan vuorovaikutuksen pohjalta, ei kirjattujen faktojen pohjalta. Informaation tulee virrata jatkuvasti yritykseen ja yrityksen tulee olla vastaanottavainen sille. Yritykseen tulevan informaation tulisi olla tarpeeksi moniulotteista.

- Yrityksen on saatava tietoa menneisyydestään eli palautetta siitä mitä on tehty. Tarvitaan informaation systemaattista keräämistä ja prosessointia teknologian ja inhimillisen osaamisen avulla.
- On myös saatava tietoa ihmisten kokemuksista: mitä asiakkaat puhuvat ja miten toimivat? Työntekijöillä on paljon hiljaista tietoa, jota kertyy normaalissa vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja muiden ihmisten kanssa. Tämä hiljainen tieto saadaan esiin vain vuorovaikutuksessa. Mitä enemmän työntekijöillä on suhteita, yhteyksiä

ja yhteistyötä yksikön ulkopuolelle asiakkaiden, sidosryhmien ja kilpailijoiden kanssa, sitä ajankohtaisempaa tietoa heillä on yrityksen toimintaympäristöstä.

- Tulevaisuuden ennakointi on tärkeää: Millaisia muutoksia asiakkaiden palautteissa tai käyttäytymisessä on havaittavissa? Tulevaisuutta ennakoiva potentiaalinen tieto ilmenee heikkoina signaaleina yritysten ja ihmisten toiminnassa, puheissa ja asenteissa. Toistuessaan ilmiöt vahvistuvat muutosta ennakoiviksi trendeiksi, joita tulisi kyetä tulkitsemaan.

## 2. Troughput, miten organisaatiossa tulkitaan tietoa

Tiedon kerääminen ja jakaminen eivät sinänsä johda mihinkään, vaan tietoa pitää osata käsitellä ja tulkita. Tiedon välittäminen eri jakelukanavien kautta tietyille ryhmille ei riitä takaamaan tiedon jalostumista tai sen vaikutusta yrityksen toimintaan. Prosessointi vaatii tarkoitukseen soveltuvaa sosiaalista arkkitehtuuria ja tietofoorumeita, joiden kautta tietoa käsitellään ja viedään eteenpäin. Tiedon sisäinen prosessointi on yleinen ongelma yrityksissä, mutta siihen on vaikea löytää ratkaisua. Johtajan rooli kehittyvässä yrityksessä on paljolti sosiaalisen arkkitehdin rooli, mutta tätä ei olla useinkaan sisäistetty.

## 3. Output, kyetäänkö johtopäätökset viemään käytäntöön

Tietovirtojen ja päätösvallan tulisi olla yrityksessä mahdollisimman lähellä toisiaan. Työntekijöillä, jotka käsittelevät sisään tulevaa tietoa asiakasrajapinnassa, on oltava riittävästi päätös- ja toimeenpanovaltaa, jotta tiedon jalostamisesta olisi hyötyä ja sen perusteella tehty toiminnan korjaus olisi nopeaa. Pelkkä puhuminen ei riitä, vaan uusi tietämys on saatava muuttumaan käytännöksi mahdollisimman pian. Tämän onnistuminen määrittää, kykeneekö yritys luomaan tiedolla lisäarvoa.

### 2.3 Asiakastieto

Yrityksellä on käytössään erilaista tietoa. Termeihin customer knowledge management, customer insight ja customer intelligence on niputettu kolme erilaista asiakastiedon hallinnan aluetta. Ensiksikin on tietoa asiakkaille. Esimerkiksi web-sivustot ja itsepalvelusovellukset ovat keinoja, joilla yritys jakaa hallitsemaansa tietoa asiakkaille. Monella toimialalla asiakkaalla on pääsy tuotekuvauksiin, hinnastoihin ja asiakkuuden hoitoon tarvittaviin lomakkeisiin ja tämä tiedon jakaminen on parantanut asiakkaan kokemusta asiakkuudesta. Toiseksi saadaan tietoa asiakkailta. Asiakaslähtöisyyden kehittämisen edellytys on tiedon kysyminen asiakkaalta. Tietoa kerätään kyselyin ja haastatteluin. Yleisin tietosisältö on

mielipide eli asiakkaan käsitys, mutta tieto voi olla myös rutiininomaisesti kerättävää perustietoa kuten yhteystiedot ja kiinnostuksen kohteet. Kolmas tiedonhallinnan alue on tieto asiakkaista. Teknisten ratkaisujen kehittyessä tietoa asiakkaasta saadaan yhä enemmän muualta kuin itse asiakkaalta. Näiden kolmen näkökulman lisäksi asiakastieto tarkoittaa yrityksissä hyvin erilaista tietoa ja tietolähteitä. Välillä puhutaan asiakastietojärjestelmään tallennettavasta datasta ja välillä taas asiakastutkimuksista saaduista tuloksista. Asiakastietoa on sekä yksittäisiä henkilöitä tai organisaatiota koskeva yksilöity tieto, että asiakasta koskeva yleinen tieto. Onkin tarpeen erottaa tiedon lähteet, tiedon sisältö ja mitä tieto tarkoittaa. (Arantola, 2006, 51 - 52.)

Seuraavassa taulukossa on esitetty yrityksen tietovirtojen lähteet Ståhlea & Wilenius (2006, 102 - 109) mukaillen. He erittelevät tiedon kohteet asiakaspalautteisiin ja markkinatietoon. Tiedon muotoon vaikuttaa se, millä tavalla tieto on saatu; onko kyseessä faktatieto, perustuuko tieto kokemuksiin vai onko se tulkinnan tulosta. Asiakaspalaute kertoo yritykselle sisäistä tietoa omasta toiminnasta ja markkinatieto taas toimintaympäristön muutoksista.

<b>Tiedon kohde</b>	<b>Tiedon muoto</b>		
	<i>Faktat</i>	<i>Kokemukset</i>	<i>Tulkinnat</i>
Asiakaspalaute: oman toiminnan vaikutukset	<i>Yrityksen sisäiset lähteet: tilastot, analyysit</i>	<i>Asiakaspalvelussa toimivat työntekijät Asiakkaat</i>	<i>Asiakasyhteistyössä toimivat työntekijät: kokemukset ja raportit Tilastot ja muut tietolähteet</i>
Markkinatietoa: toimintaympäristön muutokset	<i>Ulkoiset lähteet: tilastot, analyysit</i>	<i>Sidosryhmäyhteydet</i>	<i>Globaalit verkostot: avainhenkilöiden näkemykset Tilastot, muut tietolähteet</i>

Taulukko 1. Yrityksen tietovirtojen lähteet. (Ståhle & Wilenius, 2006, 102 - 109.)

### 2.3.1 CRM asiakastiedon hallinta

CRM eli Customer Relationship Management on liiketoiminnan filosofiaa, jossa kuvataan strategiaa, jonka liiketoimintaprosessin, toimintojen ja yrityskulttuurin sydämessä asiakas on. IT-sovellukset taas ovat työkalu, jolla strategiaa voidaan toteuttaa (Rodger & Howlett, 2000.) CRM-tietojärjestelmä tulisivat rakentaa tukemaan yrityksen toimintaa, eikä olla erillinen sovellus, jonka toiminta ohjaa yritystä (Arantola, 2003, 106).

Arantolan (2003, 106) sanoin CRM tarkoittaa asiakaslähtöistä ajattelutapaa. Se sisältää asiakkuuden hallinnassa käytettävän tietojärjestelmän, joka pitää sisällään asiakkuuksien johtamisen strategiat ja konseptit. Rodger & Howlett (2000) kertovat, että asiakastiedon hallinnan avulla voidaan selvittää keitä yrityksen asiakkaat ovat, mitä he haluavat ja millaisia vaatimuksia he esittävät tuotteille ja palvelulle. Yksittäisestä asiakkaasta kerätään tietoa eri lähteistä, tieto järjestellään ja lajitellaan keskitetysti. CRM-järjestelmä mahdollistaa sen, että kaikilla yrityksen osastoilla on käytettävissään sama tieto asiakkaasta ja tieto on läpinäkyvää. Yhteisen datan avulla esimerkiksi tuotannon suunnittelussa voidaan käyttää helposti tietoa tulossa olevista markkinointikampanjoista. CRM:n avulla sekä asiakaspalvelun että backofficen toimintatapoja voidaan tehostaa, näin myös yhteisen ja kattavan asiakastiedon avulla asiakkaalle voidaan tarjota parempaa palvelua. CRM:n avulla johdetaan hyviä asiakassuhteita ja sitä kautta saavutetaan parempi menestys. Rakentamalla yksittäisiä asiakasprofilleja on mahdollista lisätä myyntiä ja syventää asiakassuhdetta. Yritysjohdossa pääsee hyödyntämään hyvän CRM-sovelluksen kautta liiketoimintatietoja, suorituskyvyn mittaamista ja profilointia.

Asiakkuusajattelu, mitä termiä Lehtinen (2004, 16 - 21.) käyttää CRM:stä, on syntynyt markkinoinnin kehityksen myötä. Erityisesti palvelujen markkinointi on antanut paljon asiakkuusajattelulle. Yritykset voidaan jakaa perinteisesti palvelupainotteisiin ja tavarapainotteisiin, mutta asiakkuuksia tarkasteltaessa tällä jaottelulla ei ole kovin suurta merkitystä. Alun perin asiakkuusajattelu oli lähinnä asiakaskantojen hallintaa ja tämä näkökulma on edelleen mukana vaikkakin näkökulma on merkittävästi laajentunut. CRM perustui aluksi IT-sovelluksiin kuten asiakaspalvelun automatisointiin ja tiedon tallentamiseen, mutta on sittemmin kehittynyt asiakaslähtöisen organisaatorakenteen ja prosessin kehittämisen välineeksi. CRM -ajattelun kehittymistä on kuvattu taulukossa 2.

CRM-vaihe/aalto	Saavutukset	Huomioita
<b>1980 - 1990</b> <b>Asiakaspalvelun automa-</b> <b>tisointi</b>	Säästöt call-centereiden avulla	Toteutus teleteknisin ratkaisuin
<b>1990 - 1995</b> <b>Asiakassuhdetiedon</b> <b>tallentaminen</b>	Asiakkaan tunteminen	Keskitettyjä tiedonhallintaratkaisuja
<b>1995 -</b> <b>Arvon tuottaminen</b> <b>asiakkaalle</b>	Asiakkaan arvon parantaminen asiakastuntemuksen avulla	Syntyi erilaisia kanta-asiakasohjelmia
<b>2000 -</b> <b>Asiakkuuslähtöisen</b> <b>johtamisen kehittyminen</b>	Organisaation kulttuurin muuttuminen asiakkuuslähtöiseksi	Toimintojen kehittäminen asiakkuusnäkökulman avulla
<b>2005 -</b> <b>Asiakkuuslähtöisen</b> <b>organisaation rakenteen</b> <b>ja prosessin kehittäminen</b>	Tehokas asiakkaan arvoa kehittävä organisaatio, jossa asiakas on subjekti	Erilaisten asiakkaan osallistumismallien kehittäminen: kumppanuusorganisaatio

Taulukko 2: CRM-ajattelun kehittyminen Lehtisen (2004, 16 - 21) mukaan.

Perus-CRM toimii myynnin, asiakaspalvelun ja toiminnan tehostamisvälineenä, lisäksi sen avulla pyritään pienentämään kustannuksia. Analyttisen CRM:n avulla voidaan analysoida asiakkaita ja asiakkuuksia ja tehdä päätöksiä siitä, mihin asiakkaisiin tai asiakasryhmiin kannattaa panostaa. Analyttinen CRM edellyttää mittavia tietovarastoja ja niiden tehokasta hyödyntämistä. (Lehtinen, 2004, 232 - 233.) Yrityksen CRM-tietokannoissa olevaa tietoa voidaan hyödyntää jatkossa yhä paremmin analyttisen CRM:n avulla (lyhenne aCRM). Analyttinen CRM tarkoittaa tietomassojen analysointia ja hyödyntämistä asiakkuuksien kehittämisessä ja päätöksenteon tukena. Asiakkuuksien syvempi ymmärtäminen mahdollistaa liiketoiminnan kehittämisen oikeaan suuntaan. Tulevaisuudessa tiedon jalostamisen taito onkin yhä tärkeämpää. aCRM:n avulla voidaan esimerkiksi saada tietoa mitä tuotteita samankaltaiset asiakkaat ovat ostaneet, miten markkinointikampanja kannattaa kohdistaa ja miten uuden asiakkaan elinkaari kehittyy, sekä tunnistaa ne asiakkaat, jotka ovat lähdössä pois. (Xu & Walton, 2005). Lehtisen (2004, 232 - 233) mukaan CRM:ää seuraa yrityksen johtamista ja asiakkuuksien johtamista painottava suuntaus, jossa korostetaan sitä, millä tavalla koko organisaation henkilökunta sisäistää asiakkuuden merkityksen ja asiak-

kuusajattelun. Tällöin puhutaan enemmän Leading Customer Relations -näkökulmasta ja siitä, miten pystytään muuttamaan yrityksen kulttuuria ja arvoja.

Pankit ovat olleet useita vuosia edelläkävijöitä CRM:n käytössä. Koska pankeilla on paljon asiakaskohtaamisia, on niiden suhteellisen helppoa kerätä asiakkaista tietoa kun taas esimerkiksi autojen tai huonekalujen valmistajilla kohtaamisia on vähän ja tietoa on näin ollen hankalampaa kerätä. (Winer, 2001.)

### **2.3.2 Sosiaalinen CRM**

Internet on mahdollistanut uudenlaiset yhteydet yrityksen ja asiakkaan välillä, verrattuna entiseen offline-aikaan. Samalla yritys voi hyödyntää verkkopalvelujen kautta tulevia kustannussäästöjä. (Winer, 2001.) Kuluttajat keskustelevat ja vaihtavat kokemuksiaan yhä enemmän sosiaalisen median kautta. Asiakkaat luottavat myös yhä enemmän ystäviensä ja kollegoidensa suosituksiin kuin perinteiseen mainontaan tai yrityksen viestintään. Yritystä koskevia keskusteluja käydään avoimesti sosiaalisessa mediassa, mutta yrityksen edustaja ei useinkaan ole mukana näissä keskusteluissa. Tässä suhteessa kuluttajien mielipiteiden vaikutus on edelleen vain kasvamassa. Sosiaalisen median noustessa yhä tärkeämmäksi viestintä- ja kommunikaatiovälineeksi, voidaan sosiaalinen media yhdistää myös CRM:ään, tätä kombinaatiota voidaan kutsua sosiaaliseksi CRM:ksi eli SCRM:ksi. (Woodcock, Green & Starkey, 2011.)

Yhdistämällä asiakastiedon hallinta ja sosiaalinen media, voidaan saavuttaa liiketoimintatuottoja alasta riippumatta. Tämä on mahdollista, kun olennaiset liiketoiminnan suorituskykyä edistävät tekijät, eli asiakastuntemus ja asiakkaan sitoutuminen, kasvavat. Taloudellista hyötyä voidaan soveltaa läpi asiakkuudenelinkaaren alkaen asiakaskashankinnasta, asiakaspidosta, asiakkuuden arvonkehitykseen ja päättyen kustannusten hallintaan. Sosiaalinen asiakkuuksienhallinta voi tarjota myös tietoa yritykselle, sillä se edesauttaa todellisten asiakaslähtöisten innovaatioiden syntyä. Asiakkaan käyttäytymisestä, asenteista ja mielialasta kertovaa tietoa voidaan hyödyntää koko arvoketjussa. (Woodcock et al. 2011.)

### **2.3.3 Asiakasprosessit**

Mattisen (2006, 40 - 43) mukaan asiakkuudet eivät ole prosesseja eikä prosessiajattelu aina sovi asiakkuustyön kehittämiseen. 1990-luvun loppupuolella esitelty asiakkuusajattelu sai monet yritykset panostamaan asiakkuuksien johtamiseen eli CRM:ään. Yrityksissä lähdettiin hakemaan asiakaslähtöisiä toimintamalleja, edistämään asiakkaiden uskollisuutta ja



ymmärtämään asiakaskannattavuuden perusteita. Jälkikäteen tarkasteltuna näihin CRM:n kehitystyön tuloksiin kohdistuu paljon kritiikkiä ja vain harvat yritykset ovat saavuttaneet asiakkuuksiin liittyvässä kehitystyössään ratkaisevaa kilpailuetua. Ongelmat syntyivät kun useimmat yritykset käyttivät asiakkuustyön kehittämiseksi prosessimallia. Siinä yrityksen ja asiakkaan prosessit kuvataan ensin erikseen ja sen jälkeen prosessit pyritään kytke- mään yhteen. Tämän asiakkuusprosessien kuvaamisen yhteydessä yritykset ovat uudista- neet asiakaskannan segmentointia, erilaistaneet tuotteita ja palvelujaan sekä määritelleet ohjelmia asiakasuskollisuuden saavuttamiseksi. Useissa yrityksissä tämä työ tehtiin asiak- kuuden prosessikuvaukseen nojaten. Ensimmäinen virhe tapahtui, kun prosessikuvauksia tehtiin konsulttien kanssa asiakkaita kuulematta. Yrityksen olisi tullut osallistaa asiakkaat kehitystyöhön ja ymmärtää heidän antamia ehtoja sujuvalle yhteistyölle. Koska yritykset kuvasivat prosesseja ilman syvällistä ymmärrystä asiakkaiden tunteista, toiminnasta ja motiiveista, prosessiajattelussa dokumentoitiin lähinnä olemassa olevaa, mikä taas ei tuot- tanut kilpailuetua. Mattinen esittää, että toinen virhe tapahtui kun prosessikuvauksen jäl- keen luultiin, että asiakas toimii prosessinomaisesti. Asiakasta ei kuitenkaan toimi kuin satunnaisesti jonkun annetun prosessin mukaisesti, eikä häntä voida pakottaa mihinkään tiettyyn prosessiin. Prosessin ja käytännön tasapaino onkin Dalkirin (2005, 15) mukaan herkkä. Prosessi, joka sanelee tiukasti säännöt ja toimintatavat voi tukahduttaa luovuutta ja kokeilunhalua, mutta toisaalta taas liian epäviralliset käytännöt voivat haitata uuden op- pimista ja tiedon jakamista organisaation sisällä.

Asiakkuus syntyy perättäisten asiointien yhteissummasta. Kun asiakkuutta tarkasteltiin tällaisena prosessina, huomattiin, että jokainen kohtaaminen ei ole totuudenhetki, vaan osa kohtaamisista on kriittisempiä kuin toiset. Asiakas myös arvioi eri tapaamisia erilailla verrattuna asiakkuuteen kokonaisuutena. Asiakastarkastelu edellyttää, että asiakkuuteen otetaan näkökulma eri toimintojen ja prosessien yli. Uudempaa asiakasajattelua on siirtyä asiakkuuksien tarkastelusta asiakaskannan tasolle, jossa toteutetaan asiakasvalintaa ja erilaisten asiakkaiden salkutusta erilaisiin asiakasryhmiin liiketoimintavaikutustensa perus- teella. (Arantola, 2006, 28 - 29.)

Asiakkuusajattelussa ei lähdetä vain siitä, mitä asiakkaat tänään tarvitsevat ja arvostavat. On tärkeää miettiä, mitä asiakkaat tarvitsevat huomenna. Jos liiketoiminta perustuu vain asiakkaiden ilmaisemien tarpeiden tyydytykseen, ei pitkäaikaista menestymistä voida taa- ta. Tutustumalla syvällisesti asiakkaiden tilanteeseen, voidaan löytää uusia mahdollisuuksia ja mahdollisuuksien tarjoaminen muodostuu yhä tärkeämmäksi asiakaslähtöisyyden

lähteeksi. (Storbacka & Lehtinen, 2002, 28 - 29.) Menestyvimmit yritykset yhdistävät kustannus- ja hinnoitteluajattelua sekä asiakassegmentointia ja tarkastelevat asiakkuuksia asiakaskannan, asiakkuuden ja kohtaamisten tasolla. Asiakastietoa ei siltikään hyödynnetä vielä niin monipuolisesti kuin pitäisi. (Arantola, 2006, 28 - 29.)

Asiakkaan toiminnasta voidaan siis piirtää prosessikuva toiminnan jälkeen, mutta ennen toimintaa kuvattu asiakkaan prosessi on arvailua, sillä asiakas ei juuri koskaan toimin täysin yrityksen olettaman mukaisesti. Prosessikuvaukset ovat silti tarpeellisia, koska niiden avulla voidaan verrata suunniteltua ja toteutunutta prosessia. Kun vertaillaan odotetun ja todellisen toiminnan eroja, voidaan tehdä toimintatavan kehittämiseen liittyviä havaintoja, kuten miksi asiakas ei tehnyt ostopäätöstä kun yrityksessä sitä odotettiin, miksi asiakas ei osannut käyttää tuotetta, niin kuin yritys oli tarkoittanut tai miksi asiakas ei antanutkaan palautetta kotisivujen kautta, vaikka yritys sitä pyysi. Analysoimalla suunnitellun ja toteutunneen prosessin eroja ja kuuntelemalla asiakasta, voidaan kehittää asiakastoimintatapoja. (Mattinen, 2006, 40 - 43.)

## **2.4 Asiakastyytyväisyys ja laadun määrittäminen**

Ympäristöllä on nykyään suurempi vaikutus yritykseen kuin yrityksellä ympäristöön, sillä tarjonta on ylittänyt kysynnän, asiakkaiden varallisuus on noussut ja sähköiset työkalut ovat antaneet valtaa asiakkaalle. Tuotteen merkitys yrityksen menestystekijänä on heikentynyt. (Hellman & Värilä, 2009.) Menestyäkseen on jokaisella yrityksellä oltava kilpailuetu ja yksi keino erottumiseen on asiakaspalveluun panostaminen (Reinboth, 2008). Vaikka monet pankit antavat asiakkaille korkean palvelulupauksen, on pankinvaihdon syynä edelleen useimmiten huono palvelu, minkä vuoksi palvelun laadun seuranta ja hallinta on yhä tärkeämpää. (Wisskirchen, Vater, Wright, De Backer & Detrick, 2006).

Reinbothin (2008) mukaan teollisuudessa laadun määrittelemine on helpompaa kuin palveluiden tuotannossa, laite joko täyttää tehtävänsä tai ei, mutta palvelun laadun määrittämisessä vaikuttavat enemmän käyttäjän oma arvomaailma ja mielenkiintoon pohjautuvat näkemykset. Asiakkaan ja yrityksen näkemykset palvelun laadusta voivat poiketa hyvinkin paljon toisistaan. Asiakaspalvelu tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan, eikä tuottaja näin voi etukäteen täysin varmistaa tuotteensa laatua, sillä hän kokee tuottamansa palvelun samaan aikaan asiakkaan kanssa. Palvelutilanteissa ei voida täysin välttää tilanteita, joissa asiakas on tyytymätön.

Tyytyväisyys on henkilön kokemus siitä, miten hänen tarpeensa ja odotuksensa on täytetty. Asiakastyytyväisyyden perusajatuksena on, että tyytyväinen asiakas ostaa enemmän ja kertoo positiivisesta kokemuksestaan muille. Pysyvää halukkuutta käyttää samaa yritystä kutsutaan asiakasuskollisuudeksi. Asiakastyytyväisyyttä voidaan arvioida muun muassa valitusten, menetettyjen kauppojen, tyytyväisyyskyselyjen ja kilpailijavertailututkimusten kautta. Tyytymättömyys on seurausta siitä, etteivät tarpeet ja odotukset täyty. Näiden täytyminen ei kuitenkaan aina johda tyytyväisyyteen. Erytistä tyytyväisyyttä voidaan saada aikaan yllättävällä ja voimakkaalla positiivisella kokemuksella. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 133 - 134.)

Laadun kokeminen on melko subjektiivista. Laatu on hyvä, jos laatu vastaa asiakkaan odotuksia. Jos odotukset ovat taas epärealistisen korkealla, ei laatu vastaa asiakkaan odotuksia, vaikka laatu olisi objektiivisesti mitattuna hyvä. Palvelun laatu on sitä, mitä asiakkaat kokevat. Ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutustapahtuma on ratkaiseva hetki, joka määrittää osaltaan asiakkaan laatukokemusta. Koska laatu luodaan ja tuotetaan asiakaskohtaamisissa, on laadun tuottamisessa mukana suuri joukko yrityksen työntekijöitä. Välittömässä asiakaspalvelussa työskentelevät tarvitsevat taustahenkilöiden apua työssään, mikä heijastuu asiakkaan kokemaan laatuun, joten myös taustatyöntekijät ovat vastuussa laadusta. Laatu kärsii jos kuka tahansa epäonnistuu taustatehtävissä tai asiakaskontaktissa. Yrityksen sisällä jokaisen tulisi valvoa osaltaan laatua, sillä erillinen laadunvalvontayksikkö ei tähän yksin pysty. Ulkoisessa markkinoinnissa tulisi muistaa jälleen, että asiakkaan kokema laatu muodostuu odotuksista ja laadun todellisista kokemuksista. Tämän vuoksi esimerkiksi mainonnassa ei tulisi luvata liikoja. (Grönroos, 2003, 104 - 159.)

Asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun osalta Arantola (2003, 34 - 35) puhuu kriittisistä tilanteista, jotka voivat horjuttaa asiakastyytyväisyyttä nopeastikin. Kriittinen tilanne on kielteinen ja kriittisyys voi johtua siitä, että tilanne on asiakkaalle epätavallisen tärkeä tai siitä, että kokemus poikkeaa voimakkaasti odotuksista. Negatiivisten kriittisten tilanteiden hyvä hoitaminen voi vahvistaa asiakkuutta, mutta ne voivat olla myös asiakassuhteen päättämisen syynä.

Storbackan & Lehtisen mukaan (2002, 54 - 55) ennen uskottiin, että asiakkaan tyytyväisyys on yhtä kuin hänen kokemiensa totuudenhetkien tyytyväisyyden yhteissumma. Tämän mukaan asiakas saattoi tulla tyytymättömäksi, jos asiakkuuden aikana jokin kohtaaminen epäonnistui. Asiakastyytyväisyyteen liittyvän tutkimus- ja kehitystyön kautta on kuitenkin havaittu, että asiakas muodostaa tyytyväisyytensä asiakkuuden eri tasoilla. On ha-

vaittu, että asiakas voi olla kovinkin tyytymätön yksittäiseen asiaan ja samalla tyytyväinen asiakkuuteen. Asiakkuustasoiseen tyytyväisyyteen liittyy muun muassa hinta- ja kilpailutekijöitä, kun taas kohtaamistason tyytyväisyys perustuu koettuun vuorovaikutukseen. Tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ei voidakaan tarkastella mustavalkoisesti niin, että asiakkaat jakautuisivat tyytyväisiin ja tyytymättömiin, sillä heidän tyytyväisyytensä taso voi vaihdella eri palvelujen ja tuotteiden kesken (Teodoru, 2007).

Peräkkäisistä asiakaskohtaamisista syntyy asiakkuus, josta asiakkaan tulisi saada arvoa. Tämä arvo voi jäädä kuitenkin syntymättä, vaikka kaikki kohtaamiset olisi hoidettu hyvin. Asiakas vertaa yrityksiä toisiinsa ja kilpaileva yritys voi tarjota prosesseja, joista asiakas kokee saavansa enemmän arvoa. Eri tyytyväisyystasojen sekoittaminen voi olla mittauksen yhteydessä ongelmallista: välillä asiakkaalta kysytään, miten jokin yksityiskohta asiakaskohtaamisessa on sujunut ja välillä kysytään kuinka tyytyväinen asiakas on yritykseen kokonaisuutena. Tällöin tulosten tulkinta ja hyödyntäminen on hankalaa. (Storbacka & Lehtinen, 2002, 54 - 55.)

Asiakastyytyväisyyttä tarkasteltaessa tulisi kiinnittää huomiota kahteen asiaan: miksi asiakas ostaa meidän tarjoamia ratkaisuja ja kuinka sitoutunut ja uskollinen asiakas on. Asiakastyytyväisyyden arviointi on kuitenkin hyvin toimiala- ja yrityskohtaista. Asiakastyytyväisyyttä on perinteisesti arvioitu ja mitattu asiakastyytyväisyyskyselyjen tulosten ja asiakasvalitusten avulla. Myös menetettyjen ja voitettujen asiakkuuksien määrää ja suhdetta sekä säännöllisesti ostavien osuutta kaikista asiakkaista on vertailtu. Asiakastyytyväisyyden arvioinnissa on yhtä tärkeää kartoittaa ne tekijät, joihin asiakas on tyytyväinen kuin ne, jotka asiakkaan mielestä eivät toimi. (Nieminen & Tomperi, 2008, 109 - 110.)

Muutokset asiakkaan ostokäyttäytymisessä, valitusten tekeminen ja osoitteenmuutos voivat olla hälytysmerkkejä siitä, että asiakas on vaihtamassa asiakkuuttaan toiseen yritykseen. Asiakkaat tekevät vaihtamispäätöksiä joskus paljon ennen kuin vaihtaminen tapahtuu, joten asiakkaisiin on syytä pyrkiä vaikuttamaan jo vaihtamista edeltävässä päätös vaiheessa. Yritykset, jotka ovat pystyneet huomioimaan nämä aikaiset signaalit, ovat kyenneet lisäämään asiakassuhteen pysyvyyttä merkittävästi. Perinteisesti ajatellaan, että tyytyväisin asiakas on lojaalein, mutta 70 % vaihtajista on tyytyväisiä, kannustin yrityksen vaihtamiseen on vain ollut riittävä. Toisaalta 90 % vaihtajista ei valita tyytymättömyyttään, he vain vaihtavat käyttämäänsä yritystä. Haastavinta onkin säilyttää ne kannattavat asiakkaat, jotka ovat tyytymättömiä, mutta jotka eivät siltikään valita. (Mäntyneva 2001, 22 - 24.)

Arantolan (2003, 40) mukaan valittaminen ja muun asiakaspalautteen antaminen ovatkin usein uskollisten asiakkaiden tunnusmerkkejä.

Asiakasuskollisuus ja asiakkuuksien keston pidentyminen voidaan saavuttaa panostamalla asiakastyytyväisyyteen ja asiakkaiden säilyttämiseen liittyviin toimiin. Asiakkaan arvoihin ja asenteisiin perustuvaa ostokäyttäytymistä on melko vaikeaa johtaa, mutta selviin tyytymättömyystilanteisiin on yleensä helppo reagoida parantavin toimenpitein. Asiakkuudenhallinnassa kannattaa panostaa asiakkuuksien kestoja pidentäviin toimiin, sillä uskolliset asiakkaat ostavat yleensä enemmän ja kokeilevat uusia tuotteita. He ovat myös hyviä markkinoinnin tukijoita positiivisen sanan välittäjinä lähipiirilleen. (Mäntyneva 2001, 22 - 24.) Se, että asiakas asioi yrityksessä yhä uudelleen, tarkoittaa yleensä sitä, että hän on tyytyväinen. Tyytyväisyys voi kohdistua muun muassa tuotteeseen, palveluun, myyjän tarjoamiin ratkaisuihin ja lisäarvoon tai parhaimmillaan näihin kaikkiin. On kuitenkin mahdollista, että asiakas asioi yrityksessä vain sen vuoksi, että muuta mahdollisuutta ei ole tai korvaavaa tuotetta tai palvelua ei ole saatavilla. (Nieminen & Tomperi, 2008, 109 - 110.)

Asiakkaan uskollisuuteen vaikuttavat Rothenbergerin, Grewalin & Iyerin (2008) mukaan viisi asiaa, jotka ovat: palvelujen tai tuotteen käyttöaste, hinta, laatu, kanta-asiakkuus ja tyytyväisyys valitusten käsittelyyn. Näiden asioiden painoarvo vaihtelee asiakkaiden välillä ja valitusten osalta esimerkiksi sen mukaan, tekeekö asiakas valituksia ja onko hän tyytyväinen vai tyytymätön sen tulokseen. Tyytyväinen asiakas on kuitenkin vähemmän riippuvainen hinnasta. (Matzler, Hinterhuber, Bailom & Sauerwein, 1996).

Kun asiakas tekee valintaa mistä yrityksestä tuotteen tai palvelun hankkii, ei ainut peruste ole tuotteen tai asiakaspalvelun laatu palvelutilanteessa, vaan yksi merkittävä tekijä on myös se, miten asiakas olettaa yrityksen toimivan, jos kaupan jälkeen ilmenee ongelmia. Monet asiakkaat asioivat tämän vuoksi mieluummin itse liikkeessä kuin tilaisivat tuotteen verkkokaupasta, koska luottamus alennuksen saamisen, tuotepalautusten ja kauppahinnan palauttamisen onnistumiseen on suurempi asioitaessa henkilökohtaisesti yrityksen edustajan kanssa. (Blodgett, Wakefield & Barnes, 1995.)

Osa negatiivisista kokemuksista ja palautteista johtuu Havusen mukaan (2000, 126 - 127) vuorovaikutuksessa tapahtuvasta viestinnästä. Olennaista viestinnässä on ymmärtämiseen liittyvät asiat. Vaikka ymmärrämme asian mitä meille sanotaan, ymmärrämme sen jokainen omalla tavallamme. Yleensä sanoman lähettäjä olettaa vastaanottajan ymmärtävän asian kuten hän tarkoitti ja vastaavasti vastaanottaja luulee ymmärtävänsä asia siten, miten vastaanottaja sen oli tarkoittanut. Jos vuorovaikutustilanteessa tiedon ymmärtämi-

nen perustuu tällaisiin olettamiin, on viestin perille saaminen hankalaa. Asiakkaalta kannattaakin pyytää heti tapaamisessa palautetta, siitä miten hän esitetyn asian ymmärsi.

Pankkisektorilla asiakkaat käyttävät erilaisia palveluja ja ovat vuorovaikutuksessa pankkiin useita eri kanavia pitkin. Palveluihin liittyviä vuorovaikutustilanteita koetaan eri tavalla: helposti ymmärrettävät tilioteasiat ja tuotetietoon liittyvät tilanteet koetaan niin sanotuiksi hygieniatuotteiksi, joihin liittyvän palvelun asiakas olettaa suoritettavan virheettömästi, eivätkä niissä tapahtuvat virheet yleensä riko asiakkaan suhdetta pankkiin. Sen sijaan palvelu, joka liittyy esimerkiksi varastettuun pankkikorttiin, henkilökohtaiseen sijoitusneuvontaan tai aikataulussa toimimiseen, ovat kriittisiä vuorovaikutustilanteita, jotka muokkaavat asiakkaan näkemystä pankista. Hyvin hoidettuna nämä palvelutilanteet vahvistavat asiakassuhdetta. Menestyäkseen pankin tulisi kiinnittää erityistä huomiota näihin kriittisiin vuorovaikutustilanteisiin ja niistä saatuun palautteeseen sekä vahvistaa henkilöstön osaamista näissä palvelutilanteissa. (Wisskirchen et al. 2006.)

#### **2.4.1 Reklamaatiot**

Menestyvät yritykset pyrkivät asiakaspalvelussaan laatuun, mutta myöntävät tekevänsä välillä virheitä. On toki tärkeää pyrkiä virheettömyyteen, mutta vähintäänkin yhtä tärkeää on toimia laadukkaasti virhe- ja vikatilanteissa. (Aarnikoivu, 2005, 87 - 92.) Yrityksen asiakaskeskeisyys joutuu koetukselle, kun palvelussa on tapahtunut virhe. Virheitä tapahtuu tahtomattaan, sillä työntekijät tekevät virheitä, järjestelmät kaatuvat, tuotteen laatu ei ole kohdallaan, muut asiakkaat aiheuttavat häiriötä tai asiakas ei osallistu palveluprosessiin vaikka prosessi sitä edellyttäisikin. Tällöin suunniteltu palveluprosessi ei johda asiakkaan kannalta hyvää tulokseen, koska odotettua laatutasoa ei saavuteta. Virheet eivät aina johdu yrityksen virheistä, vaan virheitä aiheuttavat myös asiakkaat. Epäonnistumisen syystä huolimatta yrityksen on hoidettava tilanne ja vastattava ongelman ratkaisemisesta niin, että asiakas on tyytyväinen. (Grönroos, 2003, 161 - 163.) Virheitä ei tarvitse pelätä, sillä virheiden pelon ilmapiiri aiheuttaa varmojen toimintatapojen noudattamisen, mikä taas estää luovuutta ja innovaatioiden syntymistä. Virheettömyyteen pyrkivä yritys keskittyy palveluelämyksen tuottamisen sijaan virheettömyyteen, mikä voi johtaa bulkkipalvelun tuottamiseen. Asiakaspalvelun laatu koostuu kuitenkin monesta muustakin tekijästä kuin palveluprosessin virheettömyydestä. (Aarnikoivu, 2005, 87 - 92.)

Reklamaatioiden käsittelyllä on merkittävä vaikutus siihen, mitä mieltä asiakas on yrityksen palvelukeskeisyydestä. Reklamaatio itsessään on kaikkea muuta kuin palvelulähtöistä.

Perinteinen tapa on pyytää asiakasta tekemään kirjallinen reklamaatio, joka käsitellään yrityksessä sovitun menettelytavan mukaisesti. Valitettavasti usein pyritään varmistamaan, ettei yrityksen tarvitsisi korvata asiakkaalle kuin välttämätön, olipa virheen aiheuttajana kuka tahansa. Yrityksen tulisi kuitenkin paremminkin pyrkiä saamaan asiakas tyytyväiseksi, kuin välttää hyvityksestä tulevia satunnaisia kustannuksia. (Grönroos, 2003, 162 - 164.)

Virhe- ja ongelmatilanteessa asiakaskohtaukset tulisi nähdä mahdollisuutena, sillä niihin sisältyy suuri määrä mahdollisuuksia sitouttaa asiakas yritykseen kasvattamalla hänen luottamustaan ja siten myös asiakasuskollisuuttaan. Luottamuksen kasvun seurauksena asiakas ei pelkää virhetilanteita, joita väistämättä joskus sattuu, koska tietää, että ne korjataan sujuvasti. Aarnikoivu (2005, 87 - 92) tiivistää ongelmatilanteen ratkaisun ja sitä kautta kasvavan luottamuksen seuraavasti:

**Virhe / ongelmatilanne +  
yrityksen nopea ja vastuullinen ratkaisuun tähtäävä toiminta +  
jälkihoito = luottamuksen kasvu**

Grönroos (2003, 164 - 173) puhuu palvelun normalisoinnista käsitelleessään asiakassuhteissa ilmenneiden virheiden, epäonnistumisten ja ongelmien korjaamista. Palvelun normalisointi on palvelukeskeinen tapa hoitaa tilanne ja vaihtoehto reklamaatioiden hoidolle. Koska koko organisaation vastuulla on havaita palvelussa esiintyviä puutteita, asiakkaiden tulisi joutua ilmoittamaan puutteesta tai ongelmasta vain, kun yritys ei itse ole havainnut ongelmaa. Käytännössä asiakas kuitenkin huomaa useimmat virheen ennen yritystä. Asiakaspalvelussa olevien tulisi ymmärtää, miksi puutteisiin täytyy reagoida heti ja heidän tulisi olla tietoisia vastuustaan havaita ongelmia. Henkilöstöä tulisi kouluttaa, jotta se osaisi hoitaa ongelmatilanteen ammatillisesti. Asiakaspalvelijoiden tulisi osata käyttää valtuuksiinsa virheiden ja asiakkaalle koituvien tappioiden korjaamiseksi. Heillä tulee olla tarpeeksi valtaa antaa korvaus, mutta heidän täytyy tuntea myös rajat, milloin korvausvaatimus tulee siirtää ylemmälle tasolle käsiteltäväksi.

Jos virallinen reklamaatio vaaditaan, reklamaation tekeminen tulisi tehdä mahdollisimman helpoksi. Valitusten käsittely tulisi suunnitella mahdollisimman vaivattomaksi ja mahdollisimman vähän byrokratiaa vaativaksi. Olisi hyvä, jos kirjallinen reklamaatio vaadittaisi vain silloin, kun se on juridisesti välttämätöntä tai jos kyse on suurista rahamääristä. Suurin osa tyytymättömistä asiakkaista ei joka tapauksessa vaivaudu tekemään reklamaatiota, vaan ovat alttiita siirtymään toisen yrityksen asiakkaiksi, kertomatta vaihdon syitä. Yrityksen tuli-

si ryhtyä aktiivisesti toimenpiteisiin virheiden korjaamiseksi, eikä odottaa asiakkaan vaatimuksia. Jokainen virhe tulisi korjata heti. Myös mahdollinen hyvitys tulisi tehdä heti. Anteeksi pyytäminen on paikallaan aina, mutta yleensä se ei riitä. Asiakkaille on korvattava tappiot ja virheet on korjattava. (Grönroos 2003, 164 - 173.)

Yksilön asenteet ja kokemukset voivat aiheuttaa häpeää ja muita negatiivisia tunteita valituksen tekemistä kohtaan. Myös ympäristön vaikutus sekä yksilölliset asiat, kuten ikä, tulot ja riskinotto kyky voivat vaikuttaa siihen, miten asiakas käyttäytyy reklamaatiotilanteessa. (Chulmin, Sounghie, Subin & Changhoon, 2003.) Varsinaisen virheen korjaamisen lisäksi tilanteessa tulisikin ottaa huomioon myös asiakkaan tunneperäiset reaktiot, kuten huolestuminen ja turhautuminen (Grönroos 2003, 164 - 173). Palautteenkäsittelyn johtaminen ja siihen liittyvät prosessit sekä henkilökunnan kyky toimia tilanteessa ovat erittäin tärkeitä tekijöitä, jotta korjaava toimenpide kyetään hoitamaan onnistuneesti. Myös henkilökunnan asennoituminen, kohteliaisuus ja ystävällisyys vaikuttavat suuresti asiakkaan tyytyväisyyteen. Yrityksen tulisi tehdä palautteen antaminen ja reklamointi mahdollisimman helpoksi, sillä ne tyytymättömät asiakkaat, jotka eivät anna palautetta ovat uhka yrityksen maineelle. (Kau & Loh, 2006.)

Hyvin hoidettu korjaustoimenpide auttaa palauttamaan asiakkaan luottamuksen yritykseen. Se myös johtaa usein positiivisen tiedon levittämiseen. (Kau & Loh, 2006.) Reklamaatioiden hoitotapa vaikuttaa siihen, suositteleeko asiakas yritystä toisille (Rothenberger et al. 2008). Tämä positiivinen asian kertominen eteenpäin auttaa houkuttelemaan uusia asiakkaita ja samalla se parantaa yrityksen positiivista imagoa. Onnistuneesti hoidettu reklamaation käsittely vahvistaa asiakassuhdetta ja sitouttaa asiakkaan yhä tiiviimmin yritykseen. Niiden asiakkaiden kohdalla, jotka ovat olleet ennen reklamaatiota tyytyväisiä yritykseen, luottamuksen kasvu ja positiivisen sanan levittäminen yrityksestä on yleisempää, kuin niiden asiakkaiden kohdalla, joiden positiivinen kuva yrityksestä muodostui vasta hyvin hoidetun reklamaation käsittelyn jälkeen. (Kau & Loh, 2006.) Jos valituksen käsittely on hoidettu onnistuneesti, kertoo asiakas tästä edelleen useammalle tuttavalleen verrattuna asiakkaaseen, joka sai kerralla onnistuneen tuotteen tai palvelukokemuksen. Yleisesti asiakas kertoo hyvin onnistuneesta korjaustoimenpiteestä viidelle tuttavalleen, mutta ensi kerralla suoraan saamastaan hyvästä kokemuksesta vain kolmelle. (Eccles & Durand, 1998.)



## 2.4.2 Kun asiakas ei anna palautetta

Se, että asiakkaat eivät anna palautetta huonosta palvelusta tai viallisesta tuotteesta, tekee yritykselle mahdottomaksi korjata tapahtuneet virheet ja kehittää toimintaansa. (Andreassen & Streukens, 2013). Vain muutama prosentti tyytymättömistä kertoo mielipiteensä palvelun tuottajalla, eikä tyytymättömyyden todelliseen syyhyn aina päästä käsiksi. Myöskään asiakastyytyväisyyskyselyt eivät anna aina täydellistä kuvaa asiakkaan kokemuksesta, sillä kyselyt ovat usein suppeita, eivätkä tarjoa asiakkaalle mahdollisuutta selvittää kokemustaan tarkemmin. (Reinboth, 2008.) Asiakkaat antavat mieluummin positiivista palautetta negatiivisen sijaan. Tämä pohjautuu psykologiseen vuorovaikutuksen malliin. Kun antaa positiivista palautetta, saa myös itse positiivisen kohtelun. (Eccles & Durand, 1998.)

Finanssialalla tiedetään tosiasia, että asiakkaan tyytyväisyyden kasvattaminen on tärkeää. Ainoa keino todentaa tyytyväisyystaso, on asiakkaiden todellisen mielipiteen selvittäminen. Haasteellisinta on löytää ne asiakkaat, jotka ovat piilevästi tyytymättömiä. He kertovat asiakastyytyväisyyskyselyissä olevansa tyytyväisiä, vaikka jokin yksityiskohta palveluissa tai tuotteessa ei miellytä heitä. Piilevästi tyytymättömien löytämiseen voidaan käyttää esimerkiksi asiakaspalauttejärjestelmää etsimällä sieltä negatiiviset palautteet. (Bloemer, Brijs, Swinnen & Vanhoof, 2002.) Asiakas tekee valituksen, jotta yritys korjaisi toimintaansa ja jotta asiakas voi perustella itselleen asiakkaana pysymisen. Tyytymätön asiakas, joka ei välttämättä halua pysyä asiakkaana, ei vaivaudu tekemään valitusta muutoin kuin ehkä rahakorvauksen toivossa. (Arantola, 2003, 40.)

Asiakkaat jättävät usein kertomatta tyytymättömyytensä tuotteeseen tai palveluun. Syitä tähän voivat olla muun muassa se, että arvioidaan palautteen antamisen olevan hyödyttömiä tai että palautteen tuoma hyöty ei ole sen arvoista verrattuna esimerkiksi siihen käytettyyn aikaan. Ajan menetys voi olla suurempi haitta kuin väärä tai huono tuote tai palvelu. Esimerkiksi silloin, kun asiakas saa ravintolassa väärän annoksen, hän ei ehkä kerro tästä tarjoilijalle, koska asiakkaalla ei ole aikaa odottaa uutta annosta saamansa tilalle. Tyytymättömyydestä kertomatta jättäminen voi johtua myös ihmisten persoonallisuuseroista. Toisille reklamointi on helppoa, mutta toiset kokevat sen kiusalliseksi, eivätkä sen vuoksi anna negatiivista palautetta. Jotkut asiakkaat taas vitkastelevat palautteen antamisessa tai virheellisen tuotteen palauttamisessa, jolloin asia vanhenee, eikä sen käsittely ole enää niin helppoa. Kuitenkin negatiivinen kuva tuotteesta tai palvelusta jää mieleen, vaikka asiakas ei itse asian korjaamiseksi mitään tekisikään. (Kim, Wang & Mattila, 2010.) Palveluun kohdistuvaa palautetta annetaan vielä vähemmän kuin tuotteeseen kohdistuvaa pa-

lautetta. Kuluttaja kertoo mieluummin ongelmista perheelleen ja tuttavilleen ennemmin kuin antaisi palautetta kyseessä olevalle yritykselle. Yleisesti ottaen tyytymätön asiakas kertoo negatiivisesta kokemuksestaan kahdeksasta kymmenelle tuttavalleen.

Useimmiten asiakkaat esittävät tyytymättömyytensä hienovaraisesti, vain harva haluaa korottaa ääntään. Tyytymättömyyttä ei aina haluta kertoa, mikä johtaa siihen, että asioita jää niin sanotusti hampaankoloon. Kielteiset asiat kumuloituvat, mutta näitä ei tuoda esille perinteisessä asiakastyytyväisyyskyselyssä vaan näiden purkamiseen tarvittaisi neutraali taho. Kun asiakasta vaivaa jokin tapahtuma jota ei ole korjattu, on mahdollista, että hän lopettaa asiakkuuden. Yrityksen tuleekin huolehtia siitä, että negatiiviset tilanteet käydään asiakkaan kanssa läpi huolellisesti, jotta mahdollisesti hampaankoloon jäävät asiat tunnistettaisiin. Myös asiakastyytyväisyystutkimuksista tulisi saada syvällisempää tietoa. (Mattiinen, 2006, 134 - 137.)

Eri aloilla toimivat yrityksen saattavat asennoitua erilailla palautteen saamiseen ja käsitteilyyn. Esimerkiksi autokaupat ovat enemmän palauteorientoituja kuin ruoka-, huonekalu- tai elektroniikkakaupat, mikä voi johtua osittain suuremmista myyntikatteista. Ruokakaupassa ostosten hinnat ovat pieniä, henkilökohtainen kontakti myyjään on yleensä vähäistä, tuotteet ovat tuttuja ja ostokset tehdään nopeasti. Tämän vuoksi asiakkaat heittävät esimerkiksi pilaantuneen tuotteen ennemmin pois, kuin vaivautuisivat antamaan siitä palautetta. Negatiivinen asiakaskokemus voi kuitenkin siitä huolimatta vaikuttaa asiakassuhteen laatuun. (Hansen, Wilke & Zaichkowsky, 2010.)

Yrityksellä ja asiakkaalla voi olla erilainen näkemys virheen vakavuudesta. Asiakas vertaa tapahtunutta aiempiin kokemuksiinsa ja asettaa myös asteikon sille, miten hyvin asia korjataan. Kun tapahtunutta virhettä aletaan korjata, tulisi yrityksen toimia aina ripeästi. On kuitenkin mahdollista, että yrityksen ja asiakkaan näkemys siitä, mitä ripeä toiminta on poikkeavat toisistaan. (Mattiinen, 2006, 134 - 137.) Jos valituksen tehnyt asiakas kokee, ettei hänelle anneta vastausta tarpeeksi nopeasti, huomaavaisesti ja empaattisesti, koko luottamussuhde kärsii (Grönroos, 2003, 162).

Chulmin et al. (2003) mukaan asiakkaan asenne palautteen antamista kohtaan, oletus siitä saatavasta hyödystä ja koettu todennäköisyys onnistuneesti hoidetusta palautteesta vaikuttavat siihen, aikooko asiakas antaa palautetta vai ei. Asiakkaiden luottamus siihen, että heidän ongelmat ja tyytymättömyys ovat tärkeitä tietoja yritykselle, rohkaisee antamaan palautetta ja tekemään valituksia. Kun asiakkailla on tunne siitä, ettei asiakkaan äänellä ole merkitystä ja ettei palautteen antamisesta ei ole hyötyä, jäävät palautemäärät pieniksi.

Asiakkaiden tulisi tietää, että heidän palaute on tervetullutta ja ne niihin suhtaudutaan vakavasti. Helppokäyttöiset palautteenantokeinot ja asenne, ettei valitus ole vastakkainasettelua, edesauttavat palautteen saamista. (Hanse et al. 2010.)

<p><b>1.</b> <b>Ei ongelmia tuotteissa tai palveluissa</b></p> <p>Asiakas ei sano mitään</p> <p>Yrityksen toimet: On tyytyväinen</p>	<p><b>2.</b> <b>Ei ongelmia tuotteissa tai palveluissa</b></p> <p>Asiakas tyytymätön ja kertoo sen</p> <p>Yrityksen toimet: Asiakkaan opastaminen</p>
<p><b>3.</b> <b>Ongelmia tuotteessa tai palvelussa</b></p> <p>Asiakas ei sano mitään</p> <p>Yrityksen toimet: Tyytymättömyyden kertomisen aktivoiminen ja rohkaisu</p>	<p><b>4.</b> <b>Ongelmia tuotteessa tai palvelussa</b></p> <p>Asiakas tyytymätön ja kertoo sen</p> <p>Yrityksen toimet: Korjaavat toimenpiteet</p>

Taulukko 3. Matriisi asiakastyytyväisyyden toimintamalleista ja mahdollisuuksista (Eccles & Durand, 1998.)

Matriisissa on kuvattu miten asiakkaan tyytymättömyys voi esiintyä silloin kun tuotteessa tai palvelussa on vikaa tai kun vikaa ei ole ollut.

1.) Palvelu ja tuote toimivat eikä asiakas anna palautetta, joten yritys olettaa, että kaikki on kunnossa. Tässä tilanteessa yritys ei todellisuudessa kuitenkaan tiedä, oliko asiakas tyytyväinen vai ei, koska mitään palautetta ei saatu. Asiakkaan paluuta ei voida varmistaa eikä luottamuksen tasoa voida mitata.

2.) Toisessa tapauksessa tuotteessa tai palvelussa ei ole vikaa, mutta asiakas tekee silti valituksen. Yrityksen ongelma on siinä, ettei asiakas tunne ostamaansa tuotetta tai ei osaa käyttää sitä ja kokee sen vuoksi tuotteen tai palvelun negatiivisesti. Yrityksen tulisi kertoa asiakkaalle jo ostohetkellä riittävästi tuotteen tai palvelun ominaisuuksista, jotta sen ominaisuudet ja asiakkaan odotukset kohtaisivat paremmin.

3.) Kolmannessa tilanteessa tuotteessa tai palvelussa on oikeasti ongelmia, mutta asiakas ei anna siitä palautetta yritykselle. Lopputuloksena asiakas ei palaa yritykseen eikä yrityksellä ole mahdollisuutta korjata tilannetta, koska se ei tiedä tyytymättömyydestä. Yritys voi menettää sekä asiakkaan, että tärkeää tietoa tuotteen tai palvelun kehitystarpeista. Yrityksen tulisi ryhtyä toimenpiteisiin, joiden avulla voitaisiin rohkaista asiakasta antamaan negatiivista palautetta.

4.) Neljäntenä on tilanne, jossa tuotteessa tai palvelussa on ongelmia ja asiakas myös kertoo tästä yritykselle. Yritys voi ryhtyä tarvittaviin korjaaviin toimenpiteisiin ja asiakas on edelleen mukana prosessissa, mikä parantaa lopputulosta, koska häneltä saadaan tärkeää tietoa tuotteen tai palvelun kehittämiseen. Jos korjaustoimenpide on hoidettu hyvin, lisää se asiakkaan tyytyväisyyttä ja sitoutumista yritykseen. (Eccles & Durand, 1998.)

### **2.4.3 Palautteen antaminen helpoksi**

Palautteen antaminen ja etenkin valittaminen vaatii työtä. Yleensä tyytymättömän asiakkaan tulee itse tehdä aloite ja ottaa yhteyttä yritykseen, selittää ongelma ja toivoa, että vastaanottaja hyväksyy selvityksen sekä toimii siten, että päästään toivottuun lopputulokseen. Jokainen valittava asiakas haluaa, että hänen kohtaama epäkohta korjataan oikeudenmukaisesti. Asiakkaat kokevat palautteen antamisen eri väylien kautta erilaisilla riippuen heidän luonteestaan ja esimerkiksi siitä, kuinka kaukana yrityksestä asuvat. Joillekin verkkosivujen kautta annettava palaute on paras, toinen taas haluaa tulla ehdottomasti hoitamaan asian paikanpäälle. (Huppertz, 2007.)

Yrityksen tulisikin tutkia kaikki mahdollisuudet, joiden avulla se voisi saada enemmän asiakaspalautetta. Sähköisen palautejärjestelmän käyttö on yksi keino alentaa asiakkaan kynnystä antaa palautetta. Järjestelmästä on kuitenkin hyötyä vasta sitten, kun palautteita hyödynnetään yrityksessä ja myös etulinjan työntekijät tuntevat palautteen ja oppivat niistä. (Andreassen & Streukens, 2013.) Johdon tulisi panostaa siihen, että asiakkaat antaisivat palautteen yritykselle, jotta asia saataisiin korjattua mahdollisimman nopeasti, eikä asiakassuhde kärsisi. Valitukset antavat johdolle mahdollisuuden korjata yksittäistä kuluttajaa kohdanneen virheen, mutta samalla se auttaa systemaattisesti muita yrityksen asiakkaita, joita vastaavanlainen tilanne voi kohdata. (Huppertz, 2007.)

Huppertz (2007) esittää kolme keinoa, joiden avulla tyytymättömän asiakkaan ääni saadaan kuuluumaan:

1. Etulinjan työntekijöiden koulutus ja valtuuksien vahvistaminen: Asiakkaat kokevat palautteen antamisen helpoksi, kun sen voi tehdä suoraan asiakaspalvelussa ensimmäiseksi kohtaamalle työntekijälle. Jos asiakas lähetetään johdon puheille, halu tehdä valitus pienenee.
2. Vaivattomuus: Etulinjan työntekijä täyttää asiakkaan puolesta tarvittavat lomakkeet, jotta asiakkaalta ei kuluisi enempää aikaa tai vaivaa.

3. Lähestyttävyyys: Palautteiden antaminen tehdään helpoksi erilaisten kanavien kautta, esimerkkinä maksuttoman palautepuhelinnumeron antaminen asiakkaiden käyttöön.

Yritykset voivat luoda hiljaisella ja eksplisiittisellä tiedolla ympäristön, jossa palautteen ja myös negatiivisen palautteen antaminen on helppoa. Hiljaisena tietona palautteen vastaanottohalukkuus voi näkyä henkilökunnan auttavaisuudessa, ystävällisyydessä, ripeydessä ja taidoissa. Kun myyjä kertoo asiakkaalle, että tämä voi ottaa häneen aina yhteyttä, mikäli tuotteen kanssa ilmenee ongelmia, luo se asiakkaalle kuvan siitä, että henkilökunta arvostaa yritystä ja on valmis seisomaan sen tuotteiden ja palveluiden takana. Eksplisiittisesti yritys voi mainostaa asiakkailleen esimerkiksi tuotteen vaihto-oikeutta, kaupan peruuttamismahdollisuutta tyyliin ”100 % tyytyväisyys, tai rahat takaisin”. Tämän kaltainen markkinointi vahvistaa voimakkaasti asiakkaan mielikuvaa onnistuneesta reklamaatiokäsittelystä. Sen sijaan ilmoitukset ”palautusaika vain 30 päivää, ei ilman kuittia” ja ”vain vaihto toiseen tuotteeseen” luovat kuvaa, ettei yritys yleensä ole kovin halukas käsittelemään valituksia ja korjaamaan ongelmia. Myynnin jälkihoito puhelimitse tai kirjeitse luo myös vaikutelman asiakkaalle, että yritys on kiinnostunut asiakkaasta ja tuotteen tai palvelun toimivuudesta. Yleensä tämä jälkihoito on edullista ja nopeaa toteuttaa. (Blodgett et al. 1995.)

Tuote tai palvelu itsessään ei vaikuta siihen, miten halukas asiakas on tekemään reklamaation tai kertomaan asiasta negatiivisesti eteenpäin tuttavilleen. Reklamaatiokäyttäytyminen on suhteellisen yhdenmukaista riippumatta siitä millainen tuote tai palvelu oli kyseessä tai oliko se kallis vai halpa. Pienten ja paikallisten myyjien ja palveluntarjoajien tulisi erityisesti kiinnittää huomionsa, siihen millaisen ongelmienratkaisumielikuvan ne antavat asiakkaille, sillä profiloituminen hankalaksi asioiden selvittelijäksi voi olla kauaskantoista. (Blodgett et al. 1995.)

Valituksen tehneet asiakkaat eivät vain halua, että virhe tulee korjatuksi, vaan myös reilun ja kohteliaan kohtelun. Jos kohtelua on huonoa, vaikka virhe tulisikin korjatuksi, ei asiakas välttämättä pala enää koskaan liikkeeseen ja lisäksi hän kertoo huonosta kokemuksestaan tuttavilleen. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että yrityksen henkilökunta on koulutettu kommunikoimaan tyytymättömän asiakkaan kanssa. Työntekijöiden tulisi huomioida, että tyytymätön asiakas voi olla stressaantunut ja käyttäytyä ärtyisästi. Työntekijöiden tulisi käyttäytyä tilanteessa rauhallisesti ja empaattisesti ja antaa asiakkaalle mahdollisuus selittää ongelmansa. (Blodgett et al. 1995.)

## 2.5 Asiakaspalauteprosessit

Kaikki yrityksen toiminta on osa jotain liiketoimintaprosessia, yrityksessä ole sellaista toimintaa, joka ei kuuluisi johonkin prosessiin. Kun perinteiset kilpailuedut kuten tuotteet ja palvelut ovat helposti kopioitavina menettäneet kilpailuetunsa, tuovat hyvin suunnitellut ja johdetut prosessit, eli toimintatavat, kestävästä kilpailuetua yritykselle. Sen sijaan, että mietittäisiin mitä asioita yrityksessä tehdään, prosessiajattelu perustuu ajatteluun siitä, *miten* asioita tehdään ja *mitä tuloksia* saadaan aikaan. Prosessi on ryhmä toisiinsa sidoksissa olevia tehtäviä, jotka yhdessä luovat arvoa asiakkaalle. Prosessi on suunnitelmallinen ajallisesti etenevä tehtäväketju, jolla on alku ja loppu, sekä selkeästi määritellyt syötteet ja tuotokset. Prosessimainen ajattelutapa alkaa asiakkaasta ja loppuu asiakkaaseen. Prosessimallisen ajattelun hyötyjä ovat muun muassa asiakkaan kokemaa palvelun parempi laatu, työntekijöiden tunne asioiden hallitsemisesta, toiminnan selkeät tavoitteet ja tulosten mittaaminen sekä toiminnan kehittäminen asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi. Hyvin hoidetut prosessit myös vapauttavat aikaa ja energiaa ongelmien luovaan ratkaisuun ja sitä kautta uusien innovaatioiden kehittämiseen. (Nieminen & Tomperi, 2008, 198 - 110.) Asiakaspalauteprosessi on yksi yrityksen prosesseista, jonka eri vaiheiden tulisi toimia saumattomasti yhdessä.

Asiakaspalauteprosessi koostuu yleensä erilaisen asiakaspalautteen keräämisestä ja vastaanottamisesta, palautteiden luokittelusta ja tallennuksesta, palautteiden välittämisestä vastuuhenkilöille sekä käsittelystä, jonka jälkeen asiakkaalle annetaan tarvittaessa vastine ja palaute hyödynnetään kehitysehdotuksena. Tehdyistä toimenpiteistä tallentuu tieto järjestelmiin, joiden raportointien kautta saadaan tietoa palautteiden määrästä, laadusta ja siitä, mihin ne kohdistuvat. Palautteita tulisi seurata ja hyödyntää toiminnan kehittämisessä aktiivisesti, jotta niiden kerääminen olisi hyödyllistä.

Yrityksen tulisi olla tietoinen myös yhteistyökumppaneiden ja alihankintana käyttämiensä yritysten toiminnasta ja osallistua näiden asiakaspalauteprosessiin, sillä asiakas kokee ostaneensa palvelun yhdestä paikasta. Vaikka palaute kohdistuu kolmanteen osapuoleen, tulisi asiakkaan voida hoitaa palautteen antaminen helposti sen yrityksen kautta, josta on tuotteen tai palvelun alun perin hankkinut. (Aarnikoivu, 2005, 87 - 92.)

### 2.5.1 Palautteen kerääminen

Asiakaspalautteen merkitys toimintaa ohjaavana ja kehittävänä tekijänä korostuu. Menestyvissä yrityksissä asiakaspalautte nähdään arvokkaana mahdollisuutena kehittää toimintaa asiakaslähtöisesti. (Aarnikoivu, 2005, 67 - 73.) Asiakkailta voidaan saada parhaat kehitysideoita, jos heiltä osataan vain kysyä oikeat kysymykset. (Mattinen, 2006, 43 - 44). Lähelläkohtaisesti koko yrityksen eri tilanteissa asiakkaita kohtaava henkilökunta kirjaa aktiivisesti asiakaspalautetta. (Aarnikoivu, 2005, 67 - 73).

Asiakaspalautetta voidaan kerätä usealla eri tavalla. Palautetta saadaan sekä suoraan kysymällä että jokapäiväisissä asiakastilanteissa. Asiakasta tulisikin kuunnella osana arkipäivää. Asiakkaan kuuntelussa pyritään ymmärtämään miten yhteistyö sujuu. Kuuntelun taito vaatii herkkyyttä ymmärtää toista ihmistä. Kuuntelu ei edellytä erillistä metodia, vaan se tapahtuu yksilötasolla. Yrityksessä on yleensä hyvä käsitys siitä, mitä asiakasyhteistyössä tapahtuu. Siitä huolimatta asiakas kertoo tarinansa erilailla kiinnittäen huomionsa eri asioihin kuin yritys. Useimmiten asiakas kertoo mieleenpainuvimmista kokemuksistaan, joista negatiiviset tulisi käsitellä pikaisesti alta pois. Kuuntelussa analysoidaan asiakkuuden toteutunutta prosessia. Yrityksillä on usein asiakkuuteen suunnitellut prosessit, mutta asiakas toimiikin usein toisin kuin yritys on oletanut. Poikkeamakohtat nousevat esiin prosessin kehittämiskohteiksi. Asiakkaan kuuntelun perusteella prosesseihin voidaan tehdä nopeitakin korjausliikkeitä ilman massiivisia kehitysprojekteja. Muutos näkyy myös asiakkaalle nopeana reaktiona. (Mattinen, 2006, 54 - 61.) Arjessa saatu palaute kirjataan aina järjestelmiin ja hyödynnetään edelleen (Aarnikoivu, 2005, 67).

Palautetta kerätään arjen kohtaamisten lisäksi myös esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimuksilla säännöllisin väliajoin. Näissä tutkimuksissa kartoitetaan muun muassa asiakkaan tarpeita, asiakkaan kokemusta toteutuneen asiakaspalvelun asiantuntemuksesta, ystävällisyydestä, tilojen viihtyisyydestä, mielipidettä tuote- ja palveluvalikoimasta. Asiakastyytyväisyystutkimusten antaman informaation avulla voidaan määrittää yrityksen toiminnalle suuntaviivoja ja tavoitetasoja. Asiakastyytyväisyystutkimusten antama informaatio, yhdistettynä kilpailijatietoon, mahdollistaa myös benchmarkkauksen. Asiakaspalautetta kerätään erillisten tutkimusten lisäksi asiakaskohtaamisten jälkeen asiakkaan kokemusta kartoittavilla sähköpostikyselyillä ja puhelimitse tehtävillä haastatteluilla. (Aarnikoivu, 2005, 67 - 73.)

Verkossa annettavaan asiakaspalautteeseen kohdistuu erilaisia uskomuksia liittyen palauteprosessiin ja palautteen vaikutukseen. Positiivista mielikuvaa luovat palautepalvelun

hyödyllisyys, helppokäyttöisyys ja miellyttävyys. Myös asiakkaan tietotekniset taidot vaikuttavat siihen, miten hän suhtautuu palautteen antamiseen sähköisten kanavien kautta. Palautteiden sähköinen muoto helpottaa palautteisiin vastaamista, sillä ne voidaan luokitella aiheen mukaisesti. Myös johdon on helpompaa seurata ja analysoida palautteiden juurisyytä, kun ne on saatavilla hakujen perusteella ja luokiteltuina. (Andreassen & Streukens, 2013.) Yrityksen tulisi kehittää verkkosivujaan aktiivisesti, jotta ne pysyvät kilpailukykyisinä ja palvelisivat erilaisia asiakkaita. (Alrawi & Elkhatib, 2009).

Erityisesti peruspankkipalveluihin liittyvää palautetta voidaan kerätä lomakkeilla, joita toimihenkilöt antavat asiakkaille ja joita löytyy myös konttorien asiakastiloista. Palautelomakkeet tulisi olla helposti saatavilla. Antamalla lomakkeen asiakkaalle, toimihenkilö saattaa saada palautetta myös suullisesti ja tämä palaute tulisi kirjata yhtä lailla asiakaspalautetietokantaan. Jos palautelomakkeessa kysytään asiakkaan nimeä ja osoitetta, vähentää se vastauksien määrää, joten nämä tiedot olisi hyvä olla vapaaehtoisesti täytettäviä. Lomakkeiden palautuslaatikko kannattaa laittaa pankin oven lähelle. Asiakkaille voidaan antaa myös palautelomakkeen mukana palautuskuori, jonka postimaksu on maksettu. (Wisnerin & Corneyn, 2001.)

Palvelutuotannon mittaamista on toteutettu perinteisesti asiakastyytyväisyyskyselyillä ja haastatteluilla. Näissä kyselyissä asiakkaan rooli on rajoittunut kyselyyn vastaamiseen. Näiden kyselyjen haasteena on se, että yksi kysely sopii harvoin kaikille asiakkaille, sillä asiakkaat arvostavat eri asioita. Kyselyä voitaisiin parantaa kysymällä asiakkaalta ensin, mitä asioita hän arvostaa ja sen jälkeen pyytää palautetta näistä asioista. (Jääskeläinen et al. 2013, 17.)

Palauteprosessin menestyksellinen läpimeno vaatii teknisten sovellusten lisäksi myös oikeaa asennetta ja ymmärrystä asiakaspalautteen merkityksestä. Vaikka arjen kohtaamisissa saadaan paljon palautetta, on palautteen kirjaaminen ollut perinteisesti heikoin lenkki palautteen keräämisessä. Arjen kohtaamisissa saatu palaute ei useinkaan saavuta laajempaa tietoisuutta ja tule hyödynnetyksi koko yrityksen tasolla toiminnan kehittämisessä. Palautteen kerääminen on myös usein hyvin epäsystemaattista ja riippuvaista asiakaspalvelijan aktiivisuudesta. (Aarnikoivu, 2005, 67 - 73.) Pankeissa on Wisnerin & Corneyn (2001) mukaan kaikkien tärkeintä kerätä palautetta peruspankkipalveluihin liittyen, vaikka toki myös erityistilanteisiin liittyvää palautetta halutaan kuulla. Asiakkaiden aloitteesta saadaan palautetta enemmän erityistilanteisiin liittyen, joten pankin tulee kerätä itse aktiivisesti palautetta peruspalveluista.



Jos asiakkailta kysytään vain heidän tarpeistaan ja ostamisen motiiveista, ovat vastaukset yleensä odotettuja ja ennalta tiedossa olevia. Asiakkaiden tarpeita voidaan kuvata jäävuorena, jonka huipun tarpeet asiakas osaa itse kertoa ja kuvailla. Onkin tärkeää osata löytää asiakkaan tiedostamattomat ja piilevät tarpeet ja ongelmat. (Matzler et al. 1996.) Myös Mattisen (2006, 43 - 44) mukaan perinteisissä puhelinhaastatteluissa tai lomakepohjaisissa asiakaskyselyissä saatu tieto on usein kovin ohutta. Osaava haastattelija reagoi kommentteihin ja hakee keskusteluun syvyyttä. Kysyjän on osattava tulkita ja yhdistää tietämystään ja ohjata asiakasta uusien oivallusten pariin.

Asiakaspalaute tulisi saada Mattisen (2006, 66 - 68) mukaan heti tapahtuman jälkeen, sillä jo seuraavana päivänä asiakkaan lausunto on voinut muuttua. Ihmisen muisti on suhteellisen lyhyt, mielikuvat ja uskomukset voivat piankin tulla värittämään kokemusta. Sellaisiin palautteisiin, jotka on annettu viikkojen tai kuukausien kuluttua tapahtumasta, tulisi suhtautua kriittisesti. Kuuntelijan tulee siis olla kriittinen lähteen ja tarinan luotettavuudesta ja objektiivisuudesta. On myös kysymyksiä, joihin asiakkaan on ehkä hankala vastata avoimesti. Esimerkiksi kysyttäessä yrityksen henkilökunnan käyttäytymisestä ja heidän ominaisuuksistaan, saattaa haastateltava asiakas kaunistella vastaustaan, koska hän kokee kysymyksen kiusalliseksi.

Useimmiten palaute annetaan suoraan etulinjan työntekijöille virallisten asiakaspalautekanavien sijaan. Valitettavasti työntekijät eivät aina vie saamaansa palautetta eteenpäin. Erityisesti negatiivinen palaute voi jäädä helpommin raportoimatta, vaikka sen tärkeys palvelun parantamisen mahdollistajana tunnustetaankin. Tutkijoiden mukaan sosiaalisella pääomalla on positiivinen vaikutus työntekijöiden halukkuuteen raportoida negatiivista palautetta, sen sijaan sosiaalisen pääoman merkitys on vähäisempi silloin kun työntekijät ovat motivoituneita kertomaan positiivisesta palautteesta. (Wirtz, Tambyah & Mattila, 2010.)

Asiakaspalautteen käsittelyn ongelmat voivat liittyä myös tietojärjestelmiin. Asiakaspalautetta ei ole aina mielletty kriittiseksi prosessiksi, joten sille ei ole ehkä annettu niin paljon painoarvoa järjestelmissä. Tämän vuoksi asiakaspalvelija voi kokea palautteen tallentamisen vaivalloiseksi, mikä voi johtaa siihen, että palaute jää kokonaan kirjaamatta. Vapaa- muotoisen tekstin kirjoittamisen mahdollisuus helpottaa asiakaspalautteen kirjaamista koodien ja palautepolkujen sijaan. (Aarnikoivu, 2005, 67 - 73.)

## **2.5.2 Palautteen käsittely ja analysointi**

Asiakkaan antama palaute tallennetaan aina. Tallennuksen jälkeen palautteet raportoidaan ja analysoidaan. Analysoinnin avulla palautteet myös luokitellaan. Luokitellusta palautteesta tehdään yhteenveto, jota yrityksen johto ja esimiehet voivat hyödyntää. Asiakaspalaute käsitellään mahdollisesti loppuun siellä organisaation osassa, jota palaute koski. Tehdyt toimenpiteet kirjataan ja avoin asiakaspalaute kirjataan käsitellyksi. Asiakaspalaute saattaa prosessinkehitystoimenpiteiden ja korjaavien toimien lisäksi vaatia yhteydenoton asiakkaaseen. Tämä yhteydenotto tulisi tehdä mahdollisimman nopeasti. Lisäksi olisi tärkeää varmistua asiakkaan tyytyväisyydestä jälkihoidolla esimerkiksi kuukauden kuluessa, varsinkin jos kyseessä on ollut vika- tai virhetilanne. (Aarnikoivu, 2005, 67 - 73.)

Kun asiakas esittää tyytymättömyytensä yritykselle, tulisi ongelma tunnistaa ja ratkaista. Yhteys asiakkaaseen pidetään avoimena ja asiakkaalle kerrotaan, missä vaiheessa asian käsittely on. Kun asiakaspalautetta kerätään ja analysoidaan systemaattisesti, saadaan selville toistuuko samanlainen palaute samankaltaisissa palvelutilanteissa tai tuotteissa ja usein toistuviin epäkohtiin voidaan pureutua nopeasti. (Fundin & Bergman, 2003.) Yrityksellä tulee olla järjestelmä, minkä avulla se voi hyödyntää korjaavien palautteiden ja reklamaatioiden kautta saatuja kokemuksia. Palvelun puutteet, tuotteen laatuongelmat ja muut virheet johtuvat usein jostakin prosessin rakenteellisesta ongelmasta tai työntekijän asenteesta. Nämä ongelman perussyöt on syytä eritellä ja korjata. (Grönroos 2003, 164 - 173.)

On tärkeää pitää asiakas ajan tasalla palautteen käsittelyn tilasta, erityisesti virheen korjaustilanteessa. Asiakkaalle tulee aina kertoa, että virhe on havaittu ja korjaustoimenpiteet ovat käynnissä. Jos virheen korjaukseen kuluu aikaa, asiakkaalle kerrotaan prosessin eri vaiheista ja aikataulusta. Kun ongelma on ratkaistu, ilmoitetaan asiakkaalle tuloksesta ja samalla kerrotaan, mitä yritys on oppinut virheestä ja mitä toimenpiteitä se on tehnyt prosessin parantamiseksi. (Grönroos 2003, 164 - 173.)

## **2.5.3 Palautteen hyödyntäminen ja palaute johtamisen välineenä**

Asiakaspalaute on yksi osa yrityksen asiakastiedon hallintoa ja siihen liittyy paljon tietoa ja tietämystä, jota tulisi osata johtaa. Tietämys perustuu Dalkirin (2005, 45) sanoin älyyn ja kokonaisvaltaiseen toimintaan niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasollakin. Yrityksen tietopääoman kehittämiseen tarvitaan tietoista ja järjestelmällistä oppimista, kokemusten sekä parhaiden käytänteiden jakamista. Tavoitteena on kerätä ja jakaa tietämystä laajem-

paan käyttöön. Tätä tukevat tieto- ja viestintäteknikka, kuten ryhmäohjelmistot, intranet ja erilaiset tietokannat. Liiketoimintaprosessien ja yrityskulttuurin tulisi tarjota kaikille työntekijöille mahdollisuus ja tarvittavat kannustimet olemaan aktiivisia ja osallistumaan koko tiedonhallinnan elinkaareen. (Dalkir, 2005, 45.)

Asiakaspalaute auttaa tunnistamaan ongelma-alueet ja vahvuudet sekä auttaa kehittämään uusia ideoita palvelun parantamiseksi (Wirtz et al. 2010). Asiakaspalaute tulee ottaa aina mahdollisuutena ja asiakkaita tulee rohkaista antamaan palautetta. Virheen korjaaminen palautteen kautta on ensimmäinen askel asiakkaan tyytyväisyyden palauttamisessa ja asiakassuhteen jatkuvuuden varmistamisessa. Yrityksessä tarvitaan kuitenkin myös sisäisiä korjaavia tekoja, jotta asiakkaan ei tarvitsisi tehdä enää valituksia. (Rothenberger et al. 2008.)

Asiakaspalautteet tulisi antaa asiakaskohtaisesti vastaavalle henkilölle, mutta arvon tuottaminen palautteiden avulla on ylimmän johdon strateginen kysymys. Asiakkuustasolla mitataan asiakkaan kokemaa arvoa ja tätä käsitellään strategisena asiana. Kohtaamisella kysytyä asiakkaan kokemaan laatua ja tuloksia käytetään jatkuvaan operatiivisen toiminnan kehittämiseen. (Storbacka & Lehtinen, 2002, 54 - 55.) Asiakaspalautteen käsittely tulisi olla systemaattista läpi koko organisaation. Palautteiden tulisi olla esillä yksiköiden ja osastojen viikkopalavereissa samoin kuin laajemmissa yhteisissä palavereissa. (Aarnikoivu, 2005, 67 - 73.)

Asiakastietoa hyödynnetään monella tapaa yrityksen toiminnassa ja sen palvelujen kehittämisessä. Esimerkiksi tuotevalikoiman kehittämisessä voidaan hyödyntää asiakastietoa, mutta tämä hyödyntäminen ei suoraan näy asiakkaalle, vaikka valikoima tuntuisikin jatkossa sopivammalle. (Arantola, 2003, 81 - 82.)

Mattisen (2006, 36 - 37) mukaan useinkaan ylin johto ei saa niin paljon painavaa ja syvällistä tietoa asiakkaistaan kuin se haluaisi. Asiakkaiden päätöksiä ymmärretään usein pinnallisesti, vaikka syvällisempääkin tietoa asiakkaan käyttäytymisestä olisi saatavilla. Ongelmana ei ole johdon kiinnostuksen vähyys vaan se, että tietoa asiakkaista ei osata jalostaa luovasti ja ytimekkäästi. Asiakas ei ole vain tunnuslukuja tai pääomaa, sillä asiakas voi milloin tahansa lähteä, vaikka häneen olisi panostettu kuinka paljon tahansa.

Yritysten johtoryhmien agendaan tulisi Aarnikoivun (2005, 67 - 73) mukaan kuulua aina asiakaspalautteen käsittely, mutta harvassa johtoryhmässä tämä on käytäntönä. Jos johtoryhmässä käsitellään asiakaspalautetta, usein kyseessä on poikkeustapaus. Tällä tavoin

asiakkaan ääni jää suurelta osin kuulematta. Asiakkaan antama palaute jää usein palautetta koskevaan asiakaspalvelutoimintoon, joka pyrkii hyödyntämään sitä omassa toiminnassaan pystymättä kuitenkaan ilman yrityksen johdon tukea ja sitoutumista vaikuttamaan koko prosessiin. Jos yritys ei hyödynnä arjen asiakaskohtaamisista saatavaa tietoa, ei yritys pysty toteuttamaan asiakaslähtöistä toimintaan, sillä asiakaslähtöinen toiminta on välitöntä reagoimista asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin.

On tärkeää, että koko yrityksessä sitoudutaan palautteiden käsittelyyn. Johdon tulisi asiakaspalautteiden lisäksi seurata myös eri yksiköiden ja osastojen tekemiä korjaavia toimenpiteitä palautteiden johdosta. Johto voi myös nostaa tarvittaessa palautteiden perusteella kehittämisvaatimuksia ja tehdä strategisia linjauksia. (Aarnikoivu, 2005, 67 - 73.) Yrityksen asiakaspalautemekanismin ja organisaation oppimisen hyödyntämisen merkittävänä tekijöinä ovat Caemmererin & Wilsonin (2010) mukaan ylimmän johdon lisäksi myös keskijohto ja työntekijät. Organisaation oppiminen suhteessa osaamisen kehittämiseen ja palvelutason parantamiseen riippuu siitä, miten asiakaspalautetiedot on kerätty, miten tietoa käytetään yrityksen eri yksiköissä. Keskijohdolla on merkittävä rooli organisaation oppimisen kehittämisessä ja se myös auttaa kaikkia yksiköitä toimimaan samalla tavalla. On tärkeää, että asiakaspalautetta saadaan sekä paikalliselta että koko toimialan tasoilta. Organisaatiotasolta palautetta, kuten palvelun johdonmukaisuuden kehittämistä, hyödynnetään pitkän aikavälin strategiassa. Ihannetapauksessa palautteet mahdollistaisivat sisäisen benchmarkkauksen eri yksiköiden välillä, jotta parhaat käytänteet saataisi esiin. Jotta palautemekanismin avulla voitaisiin parantaa organisaation oppimista, tulisi työntekijät ja keskijohto osallistaa tähän liittyvään kehitystyöhön. Organisaation eri yksiköitä ja toimipaiikat tulisi saada yhtä lailla mukaan hankkeeseen, jotta tiedonvaihto lisääntyisi ja paikallinen palaute tulisi hyödynnettyä.

Keskijohdon tuki on tärkeää, jotta tietoa saadaan kerättyä ja hyödynnettyä koko organisaation läpi. Paremmilla sisäisillä verkostoilla ja avoimella keskustelulla saavutetaan palvelun laadun parannusta, optimismia palauteprosessia kohtaan, parempaa sitoutumista organisaatioon sekä sen tuotteisiin niin työntekijöiden kuin keskijohdonkin keskuudessa. Keskijohto voi hahmottaa palautejärjestelmän oppimisen välineenä kontrollointivälineen sijaan, mikä lisää taas työntekijöiden halukkuutta tarkastella tietoja ja käyttämään palautejärjestelmään hyväkseen. (Caemmerer & Wilson, 2010.)

Usein palautteista puhuttaessa tarkoitetaan negatiivista palautetta, vaikka myös positiivista palautetta saadaan. Positiivista palautetta tulisi käyttää yksittäisten henkilöiden palkitsemi-

seen, tunnustus tulisi antaa julkisesti ja palautteen saajaa tulisi käyttää roolimallina koko organisaatiolle. On tärkeää keskustella positiivisesta palautteesta, sillä se auttaa ymmärtämään organisaation vahvuuksia ja vahvistaa niitä edelleen. Positiivisen palautteen esille tuominen auttaa myös siinä, ettei tule tunnetta, että negatiiviseen palautteeseen tukehdutaan. (Wirtz et al. 2010.)

## 2.6 Yhteenveto

Luvun kaksi sisältämä kirjallisuuskatsaus muodosti tutkimuksen teoreettinen viitekehysten. Aluksi esiteltiin tiedonhallinnan syklit Dalkirin (2005) mukaan. Tieto etenee syklissä hankinnasta, käsittelyyn ja hyödyntämiseen. Lopulta tieto palaa takaisin ensimmäiseen sykliin päivittämistä varten ja aloittaa kierroksen uudelleen. Yritykset keräävät valtavia määriä erilaista tietoa asiakkaistaan hyödyntäen asiakastiedon hallinnan järjestelmiä kuten CRM:ää, mutta todellisen kilpailuedun ja asiakaslähtöisen toimintatavan saavuttamiseksi tiedon hyödyntämisessä on kuitenkin vielä opittavaa. (Lehtinen, 2004, 9; Arantola, 2006, 11). Myös asiakastiedon käsittely on jatkuva prosessi, jossa hankitaan ja luodaan uutta tietoa sekä tehdään tulkintoja, jotta tieto muuttuu ymmärrykseksi. Ymmärryksen hyödyntäminen toiminnassa ja sitä kautta toteutettu toiminnan uudistaminen on tärkein ominaisuus kestävän kilpailukyvyyn kannalta. (Mattinen, 2006, 166 - 168; Ståhle & Wilenius 2006, 14 - 17.)

Asiakaslähtöisen toimintatavan yksi tärkeimmistä tekijöistä on asiakkaan kuunteleminen ja yrityksen toiminnan mukauttaminen asiakastarpeita vastaavaksi. Asiakastyytyväisyys voi koostua monesta eri tekijästä, kuten asiakkaan odotuksista, palvelun ja tuotteen ominaisuuksista sekä asiakkaan omasta käytöksestä. Joskus tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen vaikuttava asia on pieni ja joskus suuri, se riippuu myös siitä keneltä asiaa kysytään, sillä asiakas ja yritys voivat antaa samoille asioille erilaiset painoarvot. Asiakastyytyväisyyttä tulee tutkia, mutta pitää muistaa, että kaikki asiakkaat eivät kerro tyytymättömyydestään. Nämä hiljaiset mielipiteet ja tarpeet tulisi saada kuitenkin esiin. Asiakaspalauteprosessi sisältää tiedon keräämisen, tallentamisen ja hyödyntämisen ja myös siihen liittyvä tieto kulkee Dalkirin esittämän (2005) tiedonhallinnan syklin mukaisesti. Yrityksen johto on merkittävässä roolissa suunnannäyttäjänä, työntekijöiden sitouttamisessa, prosessin tehokkaan toiminnan mahdollistajana sekä kannustajana asiakaspalautteen keräämisessä, tallentamisessa ja hyödyntämisessä. Henkilöstön aktivoinnin lisäksi myös asiakkaita tulisi kannustaa antamaan palautetta.

### 3 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa käyn läpi empiirisen tutkimuksen pääkohdat ja tutkimuksen kulun. Aluksi esittelen kohdeyrityksen, jota tutkimus käsittelee. Sen jälkeen käyn läpi empiirisen tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmän valinnan. Kuvailen miten tutkimus toteutetaan ja miten aineisto kerätään. Kerron miten haastateltavat on valittu, miten haastattelukysymykset on laadittu ja miten haastattelut suoritetaan sekä miten aineisto on analysoitu. Lopuksi käyn läpi erilaisia laadullisen tutkimuksen arvioinnin kriteerejä.

#### 3.1 Kohdeyritys

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutetaan pankkikontekstissa. Kohdeyrityksenä on pankki, jonka liiketoiminta alueena ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. Kyseinen pankki esiintyy tutkimuksessa nimellä pankki tai kohdeyritys. Pankin henkilöasiakasliiketoiminnan organisaatiokaaviossa ylimpänä ovat hallitus. Seuraavalla tasolla ovat toimitusjohtaja ja pankinjohtajat, jotka muodostavat myös johtoryhmän. Pankinjohtajien ala ovat myyntipäälliköt, jotka toimivat toimihenkilöiden esimiehinä. Toimihenkilöissä on päivittäispalvelujen parissa työskenteleviä palvelumyyjiä, rahoitus- ja sijoitusneuvoja sekä -asiantuntijoita. Tässä tutkimuksessa haastatellaan henkilöasiakaspankkiliiketoiminnan toimihenkilöitä, myyntipäälliköitä ja pankinjohtajia. Alla on esitetty pankin organisaatiokaavio henkilöasiakaspalvelujen puolelta, jossa myös haastattelut on toteutettu.



Kuva 5: Kohdeyrityksen henkilöasiakasliiketoiminnan organisaatiokaavio.

### 3.2 Empiirisen tutkimuksen tavoitteet

Teoriaosuudessa käytiin läpi tiedonhallinnan syklejä, yrityksen tietopääomaa ja CRM:ää sekä asiakastyytyväisyyttä ja näihin kiinteästi liittyvää asiakaspalautetta. Yleisellä tasolla esitettiin asiakaspalautteeseen liittyviä asioita, kuten miksi asiakaspalautteen saaminen on tärkeää, miten sitä voidaan kerätä, käsitellä ja hyödyntää sekä mitä siitä seuraa, jos palautetta ei anneta ja mitä yritys voisi tehdä, jotta palautetta tulisi enemmän. Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten kohdeyrityksen asiakaspalauteprosessi toimii kyseisessä pankissa. Lisäksi kartoitetaan johdon ja toimihenkilöiden näkemyksiä yrityksen asiakaspalautteen keräämiseen, käsittelyyn ja hyödyntämiseen. Pyrkimyksenä on myös selvittää, löytyykö yrityksen asiakaspalauteprosessissa kehitettävää.

### 3.3 Menetelmien valinta

Tutkimustapoja on olemassa kaksi, kvalitatiivinen eli laadullinen ja kvantitatiivinen eli määrällinen analyysi. Alasuutarin (1993, 14 - 21) mukaan nämä tutkimustavat voidaan erottaa toisistaan, mutta niitä voitaisiin soveltaa myös saman tutkimusaineiston analysoinnissa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa analysointi suoritetaan lukujen ja niiden välisten tilastollisten yhteyksien avulla. Lähtökohtaisesti aineisto saatetaan taulukkomuotoon, jossa tutkimusyksiköille annetaan arvoja eri muuttujilla. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa käsitellään kokonaisuutena, jossa tarkastellaan yksittäisen kokonaisuuden sisäistä rakennetta. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämiseen, ei tilastolliseen selittämiseen (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari, 1995, 126). Asiakaspalautetta ja asiakastiedon hallintaa koskevaan tutkimukseen sopii käytettäväksi laadullinen tutkimustapa, koska tarkoituksena on selvittää yksilöiden mielipiteitä ja kokemuksia, ja kuvata sitä kautta yleisemmällä tasolla, miten tutkittavassa pankissa kyseiset asiat ovat tällä hetkellä. Tutkimalla yksittäistä tapausta riittävän tarkasti saadaan näkyviin se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisellä tasolla. Laadullisen tutkimuksen taustalla on ajatus, että yksityisessä toistuu yleinen. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2000, 196.) Laadullisen tutkimuksen kohteena on yleensä ihminen ja ihmisten maailma (Varto, 1992).

Vaikka aineisto koostuisi erillisistä tutkimusyksiköistä, kuten yksilöhaastatelluista henkilöistä, ei näiden välille voida rakentaa tilastollisia todennäköisyyksiä. Laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja tulosten tulkitsemisesta. Havainnot pelkistetään tarkastelemalla havaintoja vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja

kulloisenkin kysymyksen asettelun kannalta olennaista. Havaintojen määrää myös karsitaan yhdistelemällä havaintoja yhdeksi havainnoksi tai harvemmaksi havaintojen joukoksi. Tähän päästään etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai nimittäjä, joka pätee poikkeuksetta koko aineistoon. Pelkistämisen tarkoitus ei ole kuitenkaan määrittellä tyyppitapauksia tai keskivertoyksilöitä vaan yksikin poikkeus kumoaa säännön ja osoittaa, että asiaa pitää pohtia uudelleen. Laadullisessa tutkimuksessa tulosten tulkitseminen tapahtuu tutkittavasta ilmiöstä ja siihen liittyvistä havainnoista muodostettujen merkitysten tulkinnan kautta. (Alasuutari, 1993, 22 - 37.) Tämä tutkimus suoritetaan henkilöhaastatteluina, sillä niin voidaan saada tarkkaa tietoa tutkimuksen kohteena olevista henkilöistä. Haastattelut suoritetaan teemahaastatteluina puolistrukturoidulla haastattelulomakkeella, jotta haastattelu etenisi suhteellisen samassa järjestyksessä ja mikä tärkeintä, käsittelisi juuri tämän tutkimuksenalaisena olevaa tietoa. Toinen vaihtoehto olisi ollut tehdä haastattelu kokonaan teemahaastatteluna tai toteuttaa ryhmähaastatteluja, mutta niiden riskinä olisi ollut liian laava aihepiiri, haastattelujen hankala organisointi ja se, että ryhmähaastattelussa kaikkien ääni ei välttämättä olisi tullut yhtäläillä kuuluviin.

### **3.4 Aineiston keruu**

Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimustapaa, koska henkilöhaastattelujen avulla voidaan selvittää yrityksen toimintatapoja, toimihenkilöiden ja johdon näkökulmia sekä tavoitteita liittyen asiakaspalautteeseen kyseissä yrityksessä. Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti tai samanaikaisesti eri tavoin yhdistelemällä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. Näitä aineistokeruumenetelmiä voidaan käyttää myös kerätessä määrällisen tutkimuksen aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 71.)

Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmän tulee aina olla perustelua, joten haastatteluakaan ei voi valita pohtimatta sen soveltuvuutta kyseisen ongelman ratkaisuun. (Hirsjärvi et al. 2000, 192.) Kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii, kuten toimii, on järkevintä kysyä asiaa häneltä itseltään (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 72 - 74). Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelu valitaan usein kun halutaan korostaa ihmistä subjektina tutkimustilanteessa. Ihminen luo merkityksiä ja on aktiivinen osapuoli, hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman avoimesti. (Hirsjärvi, et al. 2000, 191.)



Haastattelun etuna on sen joustavuus. Haastattelijan on mahdollisuus toistaa kysymys, selkeyttää sanavalintoja ja oikaista väärinkäsityksiä. Tällaista keskustelun mahdollisuutta esimerkiksi postitettava lomakemuotoinen kysely ei mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 72 - 74.) Haastateltavat on myös mahdollista tavoittaa myöhemmin, jos on tarpeen täydentää aineistoa (Hirsjärvi et al. 2000, 192). Joustavuutta haastatteluun tuo myös se, että haastattelijalla voi kysyä kysymykset missä järjestyksessä tahansa. Haastatteluissa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavana olevasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 72 - 74.) Ilman tarkkaa haastattelukysymysten etukäteissuunnittelua voi keskustelu kuitenkin ohjautua sivuun aiheesta ja vastauksia tulee osioon ”muut asiat”. (Metsämuuronen, 2008, 40). Haastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että haastateltavat saavat etukäteen vähintäänkin tiedon haastattelun teemasta. Myös haastattelukysymykset olisi hyvä antaa hyvissä ajoin haastateltavalle. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 72 - 74.) Haastattelun etuna on, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt yleensä suostuvat mukaan tutkimukseen (Hirsjärvi et al. 2000, 192). Ihmiset eivät kuitenkaan välttämättä lupaudu mukaan tutkimukseen, jos eivät tiedä mitä aihetta haastattelu koskee. Tämän vuoksi aiheen kertominen ennakkoon on suositeltavaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 72 - 74.)

Haastattelijalla voi toimia samalla havainnoitsijana ja kirjata ylös sen lisäksi mitä sanotaan myös miten se sanotaan. Havainnoinnin käytöstä tai sen vaikutuksesta tutkimustuloksiin tulisi kuitenkin mainita erikseen tutkimustyössä. Haastattelua ei mielletä tietokilpailuksi, mikä on hyvä asia. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 72 - 74.) Tämän tutkielman haastatteluissa ei käytetä havainnointia, sillä osa haastatteluista on tarkoitus suorittaa puhelimitse.

Tutkimuksen haastattelut suoritetaan teemahaastatteluna puolistrukturoidulla kyselylomakkeella yksilöhaastatteluina. Kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset ja he voivat vasta niihin vapaasti omin sanoin. Haastattelukysymykset voidaan esittää eri järjestyksessä, jos keskustelu sitä niin ohjaa, mutta haastattelujen perusrunko on sama. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 72 - 74.) Haastattelijana voin esittää tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä, mutta välttelen johdattelevien kysymysten esittämistä. Strukturoitu haastattelu sopii niihin tutkimuksiin, joissa haastateltavia on paljon ja he edustavat melko samanlaista ryhmää (Metsämuuronen, 2008, 40). Haastattelut tehtiin lokakuussa 2013 pankin tiloissa kasvotusten, yksi haastattelu suoritettiin puhelinhaastatteluina. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Puhelinhaastatteluja tehtiin lopulta vain yksi, sillä tämän puhelimesta tehdyn haastattelun osalta tallenteen äänenlaatu oli ajoittain heikko, eikä aivan kaikkea saatu kirjoitettua puhtaaksi. Haastattelun aikana tehdyt muistiinpanot olivat kattavat. Litterointia, eli puhtaaksikirjoitusta, ei yleensä käytetä kvalitatiivisessa tutkimuksessa, mutta laadullisessa

tutkimuksessa sitä käytetään sen ymmärtämiseen, kuinka tutkimukseen osallistuvat organisoivat puheensa. (Metsämuuronen, 2008, 42).

### **3.4.1 Haastateltavien valinta**

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, joten haastatteluaineiston määrän ei tarvitse olla valtavan suuri. Aineisto voi koostua yhdestä tai useammasta yksilöhaastattelusta. (Hirsjärvi et al. 2000, 194 - 197; Tuomi & Sarajärvi, 2009, 85 - 86.) Pyrkimys on kuvata tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa ja antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Onkin tärkeää, että haastateltaviksi valitaan ne henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja tietoa aiheesta. Haastateltavien valinta ei siis tapahdu sattumanvaraisesti vaan harkitusti. Harkinnanvaraisuuden ja sopivuuden määrittää tutkimuksen tekijä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 85 - 86.)

Empiirinen tutkimus suoritetaan case -yrityksessä henkilöhaastatteluina ja haastateltavia on yhteensä kymmenen. Heistä kolme edustaa johtoa, kolme myyntipäälliköitä ja neljä toimihenkilöitä. Heitä ei valittu sattumanvaraisesti vaan valinta tapahtui harkitusti. Valinta tehtiin osittain toimitusjohtajan kanssa ja osittain henkilöiden omien esimiesten kanssa. Kyseiset haastateltavat valittiin, koska he edustavat kohdeyrityksen henkilöstöä laajasti eri tasoilta, osaamisalueilta, konttoreista ja ikäryhmistä. Haastatteluun valittiin tarkoituksella sekä toimihenkilöitä että pankinjohtajia ja heidän välillään toimivia myyntipäälliköitä, jotta tutkimustulokset vastaisivat mahdollisimman realistisesti pankin eri asemassa olevien henkilöiden mielipiteitä. Pelkän yhden ryhmän edustajien haastattelemineen olisi voinut vääristää vastauksia ja sitä kautta myös tutkimustuloksia. Kaikilla haastateltavilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelujen lukumäärä todettiin riittäväksi ohjaavan professorin taholta. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin etukäteen haluavatko he osallistua haastatteluun, vain yksi joutui perumaan haastattelun työkiireiden vuoksi, ja hänen tilalleen valittiin toinen haastateltava.

### **3.4.2 Haastattelukysymysten laadinta**

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa edetään tiettyjen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan. Teemahaastattelussa etukäteen valitut aiheet perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 75.)

Tässä tutkimuksessa haastattelu etenee teemoittain asiakaspalautteen nykytilanteen kartoittamisesta, vastaajan näkemyksistä ja kokemuksista lopulta prosessin vaiheiden kehittämiseen. Kysymykset mukailevat Dalkirin (2005) tiedonhallinnan syklejä, joiden pääosiot ovat tiedon hankinta ja luominen, jakaminen ja käsittely sekä tiedon hyödyntäminen. Aluksi kartoitetaan, miten vastaaja tuntee pankin asiakaspalauteprosessin. Tällä kysymyksellä halutaan selvittää, millä tasolla vastaajan tietämys on ja mistä lähtökohdista hän tarkastelee prosessia sekä vastaa esitettäviin kysymyksiin. Seuraavaksi selvitetään miten asiakaspalautetta saadaan ja kerätään kyseisessä pankissa tällä hetkellä sekä miten palautteen määrää voitaisiin lisätä. Kirjallisuuden mukaan asiakaspalautetta saadaan pääsääntöisesti liian vähän. Tätä tietoa tuki myös toimitusjohtajan kanssa ennakkoon käydyt keskustelut, joten oli luonnollista kysyä suoraan miten palautemääriä voitaisiin lisätä. Seuraavaksi tiedustellaan, miten palautteet käsitellään ja analysoidaan ja kuka nämä vaiheet hoitaa. Kolmas pääaihe käsittelee asiakaspalautteen hyödyntämisestä tällä hetkellä. Samalla kysytään, miten palautteita voitaisiin vastaajan mielestä hyödyntää nykyistä paremmin ja miten palautteista voitaisiin oppia tehokkaammin.

Seuraavaksi kartoitetaan millaista tukea ja ohjeistusta vastaaja on saanut asiakaspalauteprosessiin liittyen ja millaista tukea hän vielä kaipaa. Esimiehiltä ja johtajilta kysytään lisäksi, miten he itse ovat ohjeistaneet alaisiaan ja mitä tukea he jatkossa haluaisivat antaa. Haastattelun lopuksi kysytään vielä mitä muuta vastaaja haluaa kertoa aihealueesta. Haastattelujen edetessä huomasin, että moni otti esiin asioita, joita ei varsinaisesti kysyty. Muutaman haastattelun jälkeen, otin muun muassa positiivien palautteen käsittelyyn ja raportointipalvelun hyödyntämiseen liittyviä kysymyksiä mukaan keskusteluun. Esitin myös lisäkysymyksiä, kuten tietääkö haastateltava missä tilanteissa asiakaspalautte olisi johtanut toiminnan muutokseen.

### **3.4.3 Haastattelujen tekeminen**

Haastattelu on eräänlaista keskustelua, mutta siinä haastattelijalla on ohjat. Tutkimustarkoituksiin tehty haastattelu on mielletävä systemaattisena tiedonkeruun muotona. Haastattelulla on tavoitteet, ja sen avulla pyritään saamaan luotettavia ja mahdollisimman päteviä tietoja. Haastattelut voidaan suorittaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina. Valinta riippuu siitä, keitä haastateltavat ovat ja mikä on tutkimuksen aihe. Haastattelujen pituudet voivat vaihdella, yleensä ne kestävät tunnista kahteen riippuen siitä onko haastateltava puhelias vai niukkasnainen. Ennen varsinaisia haastatteluja on syytä tehdä koehaastattelu, jonka avulla voidaan testata haastatteluun kuluva aikaa sekä haastattelukysymyksiä.

(Hirsjärvi et al. 2000, 194 - 198.) Suoritetut haastattelut kestivät noin kahdestakymmenestä minuutista neljäänkymmeneen minuuttiin ja koin, että sain kerättyä tässä ajassa riittävästi tietoa. Koehaastattelua en lopulta tehnyt, mutta kävin haastattelukysymyksiä läpi ennakkoon yhden ulkopuolisen henkilön sekä kahden haastateltavan kanssa.

### **3.5 Empiirisen aineiston analyysi**

Laadullisen tutkimuksen raportin kirjoittamisen eri vaiheet eivät välttämättä erotu niin hyvin omiksi osa-alueiksi kuin määrällisessä tutkimuksessa. Esimerkiksi aineiston keruu ja analysointi voivat olla kietoutuneina läheisesti toisiinsa, eikä niitä voida erottaa toisistaan. (Metsämuuronen, 2008, 21.) Aineiston analyysi alkoikin osittain jo haastattelutilanteessa, jossa tein paljon muistiinpanoja, kirjasin ylös esiin nousevat pääkohdat ja yhdistelin haastattelun eri vaiheissa esiin tulleita asioita. Se, miten empiiristä aineistoa käsitellään, riippuu Hirsjärven et al. (2000, 207) mukaan tutkijan tutkimusprosessin alkuvaiheessa tekemistä valinnoista. Tutkimusongelmat saattavat ohjata tiukasti menetelmien ja analyysien valintaa, mutta niin ei välttämättä tarvitse olla. Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen ydinasia ja siihen tähdätään jo tutkimusta aloitettaessa. Vasta analyysivaiheessa tutkijalle voi selvitä, miten ongelmat olisi pitänyt asettaa.

Empiirisestä aineistosta voidaan tehdä päätelmiä vasta esitöiden jälkeen. Ensimmäiseksi tarkastetaan aineiston tiedot: sisältyykö aineistoon virheellisyyksiä ja puuttuuko tietoja. Toiseksi suoritetaan tietojen täydentäminen, jos se on tarpeen. Esimerkiksi haastateltaviin voidaan olla yhteydessä tietojen täsmentämiseksi. Kolmanneksi järjestetään aineisto tiedon tallennusta ja analyysia varten. Kvalitatiivisen aineiston järjestämisessä on suuri työ, johon tulee varata riittävästi aikaa. Kun aineisto on kerätty, tulisi sen analysointi aloittaa heti. (Hirsjärvi et al. 2000, 207 - 209.) Litteroin haastattelut sitä mukaa kun ne oli tehty, jotta haastattelu olisi kokonaisuudessaan hyvin muistissa. Litterointivaiheessa kiinnitin huomiota uudestaan asioihin, jotka nousivat esiin ja kirjasin avainkäsitteitä sekä teemoja ylös. Litteroinnin jälkeen työstin aineistoa jakamalla vastaajat kolmeen ryhmään: toimihenkilöt, myyntipäälliköt ja johtajat. Annoin vastaajille sattumanvaraisesti kirjaintunnisteet A - K (litteroinnissa H tarkoitti haastattelijaa), jotta lukija voi paremmin eritellä eri henkilöiden vastaukset. Lisäksi kirjaimet takasivat haastateltavien anonymiteetin. Poimin vastauksista runsaasti suoria viittauksia, jotka elävöittävät tekstiä ja antavat lukijalle totuudenmukaisen kuvan siitä, mitä mieltä haastateltava on kyseisestä asiasta.

Tutkimus ei ole vielä valmis kun tulokset on analysoitu, vaan ne tulee myös tulkita. Tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä, hän myös selkeyttää aineiston analyysissä esiin tulleita merkityksiä. On huomioitava miten tutkittavien kielelliset ilmaukset ja tutkijan oma kielenkäyttö vaikuttavat tutkimustuloksiin. (Hirsjärvi et al. 2000, 211 - 212.) Etenin analysoinnissa haastattelun rungon mukaan ja jaottelin vastaukset tutkimuksen teemojen perusteella. Vertasin eri haastatteluryhmien vastauksia keskenään, sillä halusin selvittää eroavatko toimihenkilöiden, myyntipäälliköiden ja johtajien tiedot ja näkemykset toisistaan. Tarkoitukseni oli myös etsiä sekä samankaltaisia vastauksia, että aivan toisistaan poikkeavia näkemyksiä, jotta saisin mahdollisimman hyvän kuvan tutkittavasta kokonaisilmelmästä. Se, että haastateltavat edustivat eri portaita organisaation hierarkiassa, muodostui tutkimuksen kannalta tärkeäksi, sillä keskenään eri ryhmien edustajien vastaukset poikkesivat toisistaan varsinkin prosessin tuntemisen osalta. Toimihenkilöiden, myyntipäälliköiden ja johtajien vastaukset mukailivat kuitenkin saman ryhmänsä edustajien vastauksia melko paljon, eikä uutta tietoa ollut lopulta saatavilla niin paljoa kuin odotin. Vaikka näin pienellä otoksella ei ehkä voida puhua kylläntymisestä, alkoivat vastaukset toistaa lopulta itseään.

Ongelmallista on, jos tutkijalla on hyvin voimakas ennako-oletus tutkimustuloksista. Pahimmillaan mikään aineisto ei saa käännettyä tutkijan päätä alkuperäisestä oletuksestaan. Subjektiiiviset ennakkokäsitykset eivät kuitenkaan saa vaikuttaa aineiston käsittelyyn ja johtopäätöksiin. (Metsämuuronen, 2008, 47.) Tutkimukseen kytkeytyy silti moninkertaisia tulkintoja, sillä tutkittava, tutkija ja lukija tulkitsevat tutkimusta, tai jotakin sen vaihetta, jokainen omalla tavallaan. (Hirsjärvi, et al. 2000, 211 - 212). Oma roolini case -organisaatiossa vaikuttaa varmasti siihen, miten käsittelen ja ymmärrän asioita, mutta en antanut omien mielipiteideni näkyä haastatteluissa tai raportoinnissa, vaan muodostin johtopäätökset teoreettisen viitekehityksen ja haastatteluaineiston perusteella.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 92) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy aina useita kiinnostavia asioita, joita ei ehkä etukäteen osannut ajatella. Yhdessä tutkimuksessa ei kuitenkaan voi tutkia montaa asiaa, vaan on keskityttävä tarkasti rajattuun ilmiöön. Tässäkin tutkimuksessa muu mielenkiintoinen materiaali siirrettiin jatkotutkimuksiin.

### **3.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Vaikka tutkimuksissa yritetään välttää virheiden syntymistä, silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikkien tehtyjen tutkimusten luotettavuutta pyritään arvioimaan. Tutkimuksen luotettavuuden mittauksessa käytetään erilaisia mittaus- ja tut-

kimustapoja. Arviointiin liittyvät käsitteet ovat validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti eli toistettavuus. (Hirsjärvi et al. 2000, 213.) Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa tutkimuksen vapautta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä (Varto, 1992, 103 - 104). Koska kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä, on myös yksittäisessä tutkimuksessa arvioita kyseisen tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 136). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tämä koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. (Hirsjärvi et al. 2000, 214.)

### **3.6.1 Tutkimuksen validiteetti**

Validius tarkoittaa mittarin ja tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä, mitä tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeiden osalta vastaaja on saattanut käsittää kysymykset eri tavalla kuin kysyjä on ajatellut, ja tämä vaikuttaa vastausten laatuun. (Hirsjärvi et al. 2000, 213.) Myös haastatteluissa huomasi, että haastateltavat ymmärsivät esitetyn kysymyksen hieman eri tavoin. Näissä tapauksissa tein lisäkysymyksiä, jotta saisin vastauksia tarkoittamaani asiaan.

Laadullisen aineiston ja siitä tulkinnan avulla löydettyjen merkitysten ja merkityskategorioiden luotettavuus riippuu siitä, miten ne vastaavat tutkimushenkilöiden, tässä työssä haastateltavien, ilmaisuissaan tarkoittamia merkityksiä ja missä määrin ne vastaavat teoreettisia lähtökohtia. Laadullisen tiedon luotettavuudessa on siis kyse tulkintojen validiteetista. Aineiston kohdalla validiteetti merkitsee aitoutta: aineisto on aitoa, kun tutkimushenkilöt puhuivat samasta asiasta kuin tutkija oletti. Aineiston on oltava myös relevanttia ongelman asetteluun taustalla olevien teoreettisten käsitteiden suhteen. Johtopäätökset ovat valideja silloin, kun ne vastaavat mitä tutkittavat tarkoittivatkin, eli tutkija ei ole esimerkiksi ylitulkinnut ilmaisuja. (Syrjälä et al. 1995, 129.) Vaikka aineistonhankinnassa tapahtuisi tutkimuksen luotettavuuden kannalta tutkimusta heikentäviä virheitä, nämä yleensä paljastuvat ja tutkija korjaa aineistoa uudella aineistonhankinnalla. (Varto, 1992, 104).

Tutkimuksen tekijän objektiivisuus voi vaikuttaa havaintojen luotettavuuteen ja puolueellisuuteen. Tämä nousee esiin, jos tutkija pyrkii suodattamaan kuulemansa ja perustamaan tiedon omiin kokemuksiinsa. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa tutkija tarkastelee aina tietoa oman kehüksensä läpi, sillä hän on itse tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 134 - 136.) Varton (1992, 26) mukaan ihminen ei voi päästä ulkoiseksi tarkkailijaksi tutkiessaan toista ihmistä, joten tutkijan tapa ymmärtää kysymykset, joita hän muiden kohdalla tutkii, vaikuttaa koko ajan hänen tutkimukseensa.

Oma työroolini case -yrityksessä johti kyseisen tutkimusaiheen pariin. Minulla oli myös ennako-oletuksia siitä, ettei asiakaspalauteprosessi ole ehkä aivan kaikkien tiedossa tai ainakaan toimintamallit eivät ole joka konttorissa samat ja juuri tämä herätti kiinnostuksen tutkia asiaa. En kuitenkaan antanut ennako-oletusteni vaikuttaa haastattelutilanteissa, vastausten analysoinnissa tai tutkimuksen johtopäätöksissä.

### **3.6.2 Reliabiliteetti**

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi et al. 2000, 213). Riippumatta siitä, onko tutkimus laadullinen vai määrällinen, on tutkimuksessa selvitettävä, kuinka vastaava tutkimus olisi mahdollista toteuttaa uudelleen. Laadullisen tutkimuksen kohdalla vastaavuudella tarkoitetaan tutkimusta, jossa lähtökohdat ovat kutakuinkin samanlaiset ja jossa pyritään noudattamaan aiemmassa tutkimuksessa raportoitua tutkimustapaa, tulkintaa ja yleistämistä. Koska tutkimukset ovat ainutlaatuisia, ei täydellistä vastaavuutta voida kuitenkaan tavoitella, mutta kontrollitutkimusten avulla voidaan todistaa edellisen tutkimuksen pätevyys. (Varto, 1992, 111 - 112.) Haastatteluun voi sisältyä erilaisia virhelähteitä. Jos esimerkiksi haastattelutilanteeseen liittyy jännitystä, voi se vaikuttaa haastateltavaan ja hänen vastauksiinsa. Myös aihealue, josta keskustellaan voi aiheuttaa sen, ettei haastateltava kerro oikeita mielipiteitään. Tällaisia aihealueita voivat olla muun muassa taloudellinen tilanne, rikollisuus ja sairaudet. Haastateltava saattaa myös puhua erilaisilla haastattelutilanteissa kuin saattaisi puhua jossakin muussa yhteydessä, sillä haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista. (Hirsjärvi et al. 2000, 193 - 194.)

Tässä tutkimuksessa on tehty tietoinen valinta, ettei tutkija haastatellut oman tiimin henkilöitä, eli omia alaisiaan, koska haastattelijan esimiesasema olisi voinut vaikuttaa vastauksiin. Haastateltavien valinta tehtiin myös niin, ettei haastateltavina olleet vain johtajat, koska ennako-odotuksena oli, että heiltä tulisi ehkä kaikista positiivisimmat vastaukset, jotka eivät välttämättä kuvaisi koko kentän tietoa ja mielipiteitä.

### **3.6.3 Muuta laadullisen tutkimuksen arviointiin liittyvää**

Tutkimuksen tekemiseen liittyy läheisesti myös eettisyys ja tutkijan moraalit. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 125). Jo aiheenvalinnassa eettiset ratkaisut ovat edessä kun kysytään kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään. Moraalinen kysymys on myös miten tutkimuksen kohteena olevia henkilöitä kohdellaan. Aineistonkeräämisessä on

huomioitava muun muassa anonymiteetin takaaminen, luottamuksellisuus ja aineiston tallentaminen asianmukaisesti. (Hirsjärvi et al. 26 - 27.) Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut kulkevat käsi kädessä. Uskottavuus perustuu siihen, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 132 - 133.) Tutkimuksessani nämä vaatimukset täyttyvät, sillä haastateltavat pysyivät anonyymeinä ja tiedot olivat tallennettu luottamuksellisesti. Haastateltaville kerrottiin etukäteen tutkimuksen tarkoitus ja toteutustapa sekä heille lähetettiin sähköpostilla haastattelukysymykset etukäteen. Heille annettiin myös mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta.

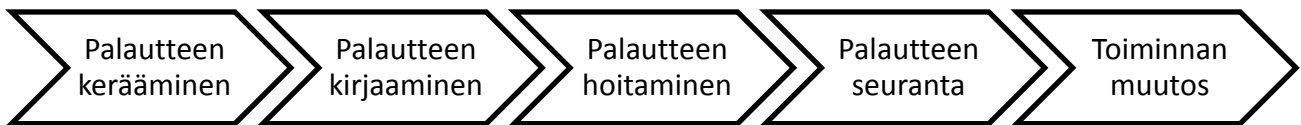


## 4 Tulokset

Luvussa neljä esitellään ensin kohdeyrityksenä olevan pankin asiakaspalautteeseen liittyvää ohjeistusta, jonka jälkeen selvitetään, mitä haastateltavat kertoivat pankin asiakaspalveluprosessissa, palautteen keräämisestä, kirjaamisesta sekä käsittelystä ja hyödyntämisestä. Luvun loppuosa keskittyy asiakaspalauteprosessin kehittämiseen.

### 4.1 Asiakaspalauteprosessi tutkittavassa pankissa

Pankin sisäisen ohjeistuksen mukaan asiakaspalautte on keskeinen osa asiakkuuksien hoitomalleja ja asiakaskartoituksia kyseisessä pankkiryhmässä. Palautejärjestelmän avulla kerätään ja tallennetaan systemaattisesti asiakastyytyvää koskevaa tietoa. Tietoa hyödynnetään palveluiden, prosessien, toimintatapojen sekä yksittäisten asiakkuuksien kehittämisessä. Tavoitteena on lisätä asiakastyytyvää ja asiakaspitoa, tehostaa tuote- ja palvelukehitystä sekä saada kilpailijatiedon kautta tietoa kilpailijoiden vahvuuksista ja heikkouksista. (Pankin materiaali 30.9.2009, 25.11.2010, 12.9.2012.)



Kuva 6. Asiakaspalauteprosessi pankin sisäisen materiaalin (25.11.2010) mukaan.

Asiakaspalautteeksi voidaan katsoa kaikki pankin saama palaute riippumatta siitä, kuka palautteen on antanut, missä tilanteessa tai minkä kanavan kautta se on annettu. Palautteen antajana voi olla pankin asiakas, entinen asiakas tai ei-asiakas. Oleellisen palautteen sisältö on kuvattu pankin sisäisissä ohjeissa melko tarkasti. Kyseessä voi olla positiivinen tai negatiivinen palaute, kehitysehdotus tai kilpailijatieto. Palautetta ei ole asiakkaan normaali kohteliaisuus tai kiitos, vaan palaute tulee olla yksilöity: mihin asiakas on kiinnittänyt huomiota kyseisessä tilanteessa tai tuotteessa. Mitä laadukkaampaa tietoa palaute on, sitä monipuolisemmin ja konkreettisemmin tietoa voidaan hyödyntää. (Pankin materiaali 30.9.2009, 25.11.2010, 12.9.2012.)

Asiakas voi antaa suoraa palautetta toimihenkilölle, se voi tapahtua spontaanisti tai kysyttäessä. Palautetta voi antaa myös verkkopankissa ja pankin internetsivuilla. Ohjeissa mainitaan myös, että palautetta voi antaa konttorilla palautelomakkeilla. Asiakkaan toimihenkilölle antama palaute kirjataan asiakastietojen palautejärjestelmään sille kuuluvaan luok-

kaan, joita ovat esimerkiksi asiakaspalvelu ja tarkennuksena asiakkaan huomiointi tai odotusajat. Palaute lähetetään lähimmän esimiehen tietoon, joka ryhtyy tarvittaviin toimenpiteisiin. Esimies voi kuitata palautteen ja lähettää se tiedoksi edelleen. Yksittäistä henkilöä koskeva moite annetaan tiedoksi tämän esimiehelle, henkilön nimeä ei kirjoiteta palautejärjestelmään. Kiitoksessa toimihenkilön nimi sen sijaan saa näkyä. (Pankin materiaali 30.9.2009, 25.11.2010, 12.9.2012.)

Palautteet tulisi viedä välittömästi järjestelmään. Palautteet tulisi kirjata tiiviisti ja niihin on tarkoitus kirjoittaa vain oleellisin tieto. Kirjatussa palautteessa tulee näkyä, miten palautteeseen reagoitiin ja miten asiaa hoidettiin asiakkaalle päin. Myös reklamaatiot kirjataan järjestelmään. Palautteiden kirjaajan ja käsittelijän tulisi lisäksi huomioida, että selvittely- ja tukipyynnöt voivat sisältää palautetta. Konttorissa palautteen kirjaaja valitsee kahdesta palautejärjestelmästä kumpaa hän käyttää, toinen on tarkoitettu pankin omien asiakkaiden nimellä annetuille palautteille ja toinen ei-asiakkaiden ja anonyymien palautteiden kirjaamista varten. Asiakas voi itse antaa palautetta pankin verkkopankin kautta joko nimellään tai nimettömänä. Palautteeseen kirjataan käsittelijä, palautteen tila, laji, palvelukanava, palvelualue, palautelähde, yhteystapa, pankin tekemät toimenpiteet ja palautteen vastaus. (Pankin materiaali 30.9.2009, 25.11.2010, 12.9.2012.)

Osa palautteista vaatii yhteydenoton asiakkaaseen, osasta riittää, että ne käsitellään pankin sisällä ja saatetaan tarpeen mukaan asianosaisten tietoon. Yhteydenottoa vaativassa palautteessa asiakkaaseen tulisi olla yhteydessä 24 tunnin aikana, mutta asiaa ei välttämättä tarvitse ratkaista tässä ajassa. Jos palaute on moite tai kehittämisidea, kestää palautteen hoito keskimäärin pidempään kuin pelkän kiitoksen sisältävän palautteen käsittely. Usein riittää, että asiakkaalle kerrotaan asian olevan hoidossa ja luvataan olla yhteydessä ratkaisun löydyttyä. (Pankin materiaali 30.9.2009, 25.11.2010, 12.9.2012.)

Palautteen käsittelyn tehokkuus ja käsittelyajat tutkimuksen kohteena olevassa pankissa 1.9.2012 - 1.9.2013 olivat raportointipalvelun tietojen mukaan seuraavanlaiset: kyseisen vuoden aikana palautteita oli kirjattu järjestelmään 432 kappaletta, joista 377 oli merkattu suoritetuksi ja 55 oli kesken. Käsittelyaika vaihteli alle vuorokaudesta maksimiin 292 päivään. Käsittelyaika oli keskimäärin 10 vuorokautta.

Palautteiden tila:

Suoritettu	377 kpl
Kesken	55 kpl
Palautteita yhteensä	432 kpl

Käsittelyaika:

< 1vrk	135 kpl	35,9 %
1 - 2 vrk	70 kpl	18,6 %
3 - 5 vrk	65 kpl	17,3 %
> 5 vrk	106 kpl	28,2 %

Taulukot 4 ja 5. Palautteiden tila ja käsittelyaika. Pankin sisäiset raportit 15.10.2013.

Palautteiden määrä vaihteli kuukausittain 19 palautteesta 51 palautteeseen. Eniten kaikista palautteista oli kirjattu moitteita, toiseksi kehitysehdotuksia ja kolmanneksi kiitoksia. Noin 7 % palautteista oli kirjattu lajilla ”muu”, joten näiden palautteiden sisältöä ei voida otsikon perusteella suoraan nähdä.

Palautteenhoidossa kunnioitetaan asiakkaan toiveita esimerkiksi yhteydenottokanavasta, henkilökohtaisesta kontaktista ja anonyymiudesta. Ohjeistuksen ja seurannan avulla varmistetaan, että asiakkaat saavat samanlaisen palautteeseen samansisältöisen vastauksen. Palaute kirjataan suoritetuksi kun tilanne on hoidettu loppuun asti. Palautteen hoitajia ovat konttorissa asiakkaan kohdanneet henkilöt, verkkopankin kautta tulleen palautteen hoitaja tai puhelimesta asiakkaan kohdannut henkilö sekä keskuspankissa taustatukena olevat asiantuntijat. Palautteenhoitajia ovatkin kaikki pankkiryhmän henkilöt, jotka hoitavat jonkun asiakastilanteen missä tahansa paikassa tai kanavassa. Jos palautteen ensimmäisenä vastaanottanut ei osaa tai voi hoitaa asiaa loppuun, siirretään asia eteenpäin esimerkiksi henkilölle, jolle asiakas on vastuutettu. Vakavissa reklamaatiotilanteissa ja tärkeiden asiakkuuksien kohdalla asiakkuuden nykytila olisi hyvä varmistaa esimerkiksi puhelimitse vielä palautteen hoidon jälkeen. (Pankin materiaali 30.9.2009, 25.11.2010, 12.9.2012.)

Palautejärjestelmä antaa mahdollisuuden seurantaan erilaisilla hakukriteereillä, haku voidaan kohdentaa esimerkiksi yksittäisen konttorin asiakaspalvelua koskeviin moitteisiin tiettylle ajanjaksolle. Palauteraportointi kertoo myös palautteiden keskimääräisen käsittelyajan ja palautteiden tilan. Ohjeiden mukaan asiakaspalautteen käsittelyn tehokkuutta tulee seurata aktiivisesti. Raportin avulla saadaan kokonaiskuva todellisista asiakasreagoineista, mikä antaa asiakasrajapinnasta yksittäisiä havaintoja laajemman kuvan. (Pankin materiaali 30.9.2009, 25.11.2010, 12.9.2012.)

Palautetta antamalla asiakas pyrkii vaikuttamaan kyseessä olevaan asiaan. Asiakaspalautteiden säännöllinen läpikäyminen mahdollistaa toiminnan kehittämisen. Palautteesta

oppiminen sisältää palautteiden analysoinnin ja kehittämistoimenpiteiden käynnistämisen ja seurannan. Toiminnan kehittämiseksi raportilta voidaan hakea erityisesti niitä palautteita, jotka ovat lähinnä omaa tekemistä. Palautteen hoitamista on myös sen varmistaminen, ettei kielteinen asiakaskokemus toistu palautetta antaneen tai muun asiakkaan kohdalla. (Pankin materiaali 30.9.2009, 25.11.2010, 12.9.2012.)

Reklamaatioiden käsittelyyn on laadittu erillinen toimintaohje. Ohjeen mukaan pankilla tulee olla tehokkaat menettelytavat kaikenlaisien reklamaatioiden eli asiakasvalitusten käsittelemiseksi asianmukaisesti ja mahdollisimman nopeasti. Pankin tulisi varmistaa, että kaikki pankin toimihenkilöt ovat tietoisia siitä, miten asiakasvalitusmenettely on pankissa järjestetty. Pankin johdon vastuulla on informoida henkilökuntaa ohjeistuksen muutoksista. Reklamaatiot, joihin liittyy korvausvaatimus tai joissa asiakas edellyttää vastausta pankilta, pyydetään kirjallisena. Asiakasvalitukset vastaanottaa ja kirjaa keskitettyjen palvelujen yksikkö, joka hankkii tarvittaessa lisäselvityksiä. Asiakasvalitusohjeessa on eritelty euromääräiset rajat sekä vastuuhenkilö tai yksikkö, jossa päätökset korvauksesta tehdään. (Pankin materiaali 24.4.2012.)

#### **4.1.1 Asiakaspalauteprosessin tunteminen kyseisessä pankissa**

Ensimmäiseksi halusin haastattelussa kartoittaa, kuinka hyvin vastaajat tuntevat pankin asiakaspalauteprosessin. Halusin myös selvittää, tuntevatko toimihenkilöt, myyntipäälliköt ja johto prosessin yhtä hyvin. Neljä toimihenkilöä vastasi, että he tuntevat pankin asiakaspalauteprosessin huonosti tai eivät kovinkaan hyvin. Kaksi heistä kertoi, että osaavat ottaa palautetta vastaan, mutta eivät aina tiedä mitä palautteelle pitäisi tehdä ja mihin se tulisi kirjata. Se, mitä palautteille tapahtuu kirjaamisen jälkeen, oli epäselvää. Myös kaikki kolme myyntipäällikköä sanoivat, etteivät tunne prosessia kovinkaan hyvin, eivät ainakaan kaikkia sen vaiheita. Heistä tuntui, että prosessissa on sellaisia kohtia, joita eivät tunne. Nämä liittyivät muun muassa prosessin laajuuteen ja palautteiden keskitettyyn käsittelyyn.

Haastateltavista johtajista yksi kertoi hallitsevansa asiakaspalauteprosessin hyvin ja toinen erittäin hyvin. He kuvailivat prosessia niin, että asiakkaalta saatu tai kysytty palaute kirjataan palautejärjestelmään, jonka jälkeen se välitetään eteenpäin asianomaiselle, analysoidaan ja hyödynnetään. Palautteet ryhmitellään asiakokonaisuuksiin, sen mukaan mitä ne koskevat. Palautteilla haetaan tietoa nykyisistä ja entisistä pankin asiakkaista. Palautteina kerätään kiitosta, moitteita, kehitysehdotuksia ja kilpailuun liittyviä asioita sekä tietoa pankin vaihtoon johtaneista syistä. Kolmas johtaja sen sijaan kertoi, ettei tunne palautepro-

sessia konkreettisella tasolla niin hyvin, hän kuitenkin kuvaili prosessia haastattelun edessä samoilla pääpiirteillä.

#### 4.1.2 Palautteen saaminen ja kerääminen tällä hetkellä

Toimihenkilöt kertoivat, että palautetta saadaan asiakkailta suoraan kassalla, infossa ja neuvottelutilanteissa. Neuvottelutilanteet käsittävät asiakastapaamisia esimerkiksi päivitysraha-asioiden, rahoituksen tai sijoituksen parissa. Rahoitukseen ja sijoitukseen liittyvät tapaamiset on sovittu useimmiten aikavarauksena. Varsinkin kassalla ja infossa asiakkaat antavat palautetta pääsääntöisesti kysymättä. Tällaisissa tilanteissa palaute on ollut useimmiten negatiivista. Haastateltavana olleet kaksi kassassa ja infossa työskentelevää toimihenkilöä eivät itse kysy aktiivisesti asiakkaalta palautetta. Sovituissa neuvotteluissa asiakkaat antavat palautetta lähinnä kysyttäessä, mutta myös siellä asiakkaan aloitteesta annettu palaute on ollut lähinnä negatiivista. Haastateltavina olleet rahoitus- ja sijoitusneuvojat kertoivat, että heistä toinen kysyy palautetta jokaiselta asiakkaalta ja toinen satunnaisesti. Tarvekartoituksen, eli asiakkaan kokonaistilanteen selvittämisen, yhteydessä saadaan myös palautetta.

Vastaajat kokivat, että negatiivista palautetta tulee enemmän kuin positiivista. Negatiivisen palautteen vastaanottamista ei koettu epämiellyttävänä, vaan se kyettiin ajattelemaan tärkeänä osana kehittämistä. Aina negatiivisen palautteen vastaanottaminen ei kuitenkaan tunnu kovin helpolta, kuten tässä kuvataan:

*”Ja tota mie en tiää että onko ne lisääntynyt, mutta tää pankin vaihtamisen uhka, sitä tulee nykyään hyvin paljon mutta minkäs sille tekee kun on laki ja ohjeet. Että tuntuuhan se ikävältä kun asiakas on oikein tuohduksissaan niin se ei oikein ota sitä infoa vastaan siinä vaiheessa kun yrität selostaa ja joskus on sitten kielimuuri, ettei aina oikein ymmärrä toisiamme. Mutta täytyy ite rauhallisen yrittää pysyä.” (J)*

Kaiken kaikkiaan vastaajien mielestä palautetta kysytään pankissa vähän. Pidempään pankissa olleet kertoivat, että ennen palautetta kysyttiin aktiivisemmin, mutta nyt koko palauteasia on päässyt unohtumaan.

*”Mä muistan vielä aikoinaan kun puhuttiin, että kolme asiaa: onko jotain erityisen hyvää ollut mistä haluat antaa kiitosta, jotain kehitysehdotusta, että onko ollut joku sellainen tilanne joka on jäänyt kaivelemaan. Etteihän se aina liity siihen kohtaamiseen joka on käynnissä.” (C)*

Asiakaspalautetta saadaan myös puhelimessa, verkkoviesteinä sekä pankin internetsivujen kautta. Asiakkaiden verkkopankissa lähettämät verkkoviestit ja palautteet tulevat pankin omaan verkko- ja puhelinpalvelutiimiin. Tänne tulevat myös osa puheluista, mutta suurin osa puheluista menee suoraan valtakunnalliseen puhelinpalveluun. Kyseisen tiimin myyntipäällikölle välitetään myös sähköpostitse asiakkaiden valtakunnalliseen puhelinpalveluun antamaa palautetta. Pankin internetsivuilla lähetettävä palaute menee valtakunnalliseen käsittelyyn, josta samalla tavalla välitetään konttorille sellaiset palautteet, jotka vaativat toimenpiteitä.

Missään konttoreissa ei ollut palautelomakkeita asiakkaiden saatavilla. Lomakkeiden käyttö oli jäänyt pikkuhiljaa pois osittain haastateltavien tietämättäkin. Palautelomaketta pidettiin vanhanaikaisena ja sen ongelmaksi muodostuu se, että palaute tulee joka tapauksessa kirjata manuaalisesti järjestelmään. Reklamaatiot, joissa asiakas esittää suurempia korvauksia, sen sijaan pyydetään aina tekemään kirjallisena.

Päivittäisen palautteen keräämisen lisäksi pankissa on suoritettu asiakastyytyväisyysmittauksia, joissa ulkopuolinen taho on soittanut neuvottelussa käyneille asiakkaille ja haastatellut heitä. Näitä tutkimuksia tehdään noin 1 - 2 kertaa vuodessa. Näiden tutkimusten tuloksia on käyty läpi jokaisessa tiimissä, joten kaikki ovat päässeet osallistumaan niihin liittyviin keskusteluihin. Pankki on osallistunut satunnaisesti myös mystery shopping -tutkimukseen, mutta sen otos on hyvin pieni eikä siitä saadusta palautteesta ollut tietoa tässä yhteydessä.

#### **4.1.3 Palautteen kirjaaminen**

Palautetta voidaan kirjata kahteen erilliseen paikkaan, riippuen siitä, annetaanko palaute asiakkaan nimissä vai anonyymisti ja lisäksi siitä, mihin palaute halutaan antaa tiedoksi. Asiakkaan tietoihin kirjataan hänen toimihenkilölle antama palaute, kun taas koko pankkiryhmää koskevat kehitysehdotukset ja nimettömät palautteet kirjataan pankin intranet sivujen kautta. Palautejärjestelmä koettiin pääosin hankalaksi, koska järjestelmässä on liian monta valikkoa, joista tarkenteita pitäisi valita. Tämän lisäksi oli epätietoisuutta siitä, mihin anonyymit palautteet kirjataan. Useampi vastaaja kertoi, ettei tuntenut tätä toista pankkiryhmän palautejärjestelmän lainkaan.

Toimihenkilöt kertoivat, että kirjaavat palautteita harvakseltaan järjestelmiin. Kaikkien mielestä palautteita ei saada kaiken kaikkiaan paljoa, mutta sitä saadaan silti huomattavasti enemmän kuin mitä sitä kirjataan.

*”Et se määrä, varmaan niin kuin suullinen määrä on paljon, paljon, paljon isompi niin kuin sitten se kirjoitettu mikä menee esimiehille tai tonne järjestelmään.” (D)*

Useimmiten niin sanotut räikeimmät palautteet kirjataan ja varsinkin jos ne ovat negatiivisia. Palautteet jäävät kirjaamatta, silloin kun palautteen sisältöä ei koeta tärkeäksi tai kun palaute on ympärilyöriä. Sellaisia palautteita kuten ”tämä on hyvä pankki” ja ”olen ihan tyytyväinen”, ei koeta tarpeellisiksi kirjata järjestelmiin. Tarkentavien kysymysten tekeminen olisi tärkeää, mutta aina niitä ei kysytä. Myöskään johto ei toivo tällaista palautetta kirjattavaksi, sillä siitä ei ole hyötyä toiminnan kehittämisen kannalta.

Toimihenkilöiden mukaan palautetta tulee heille pääasiassa suoraan suullisesti asiakkaalta ja heidän oman harkintansa varaan on jäänyt kirjaavatko he niitä järjestelmään. Joskus palautetta on tullut heille myös sähköpostilla ja verkkoviesteillä. Tarvittaessa he ovat välittäneet viestit esimiehelleen. Näitä palautteita ei useinkaan ole kirjattu erikseen palautejärjestelmiin, ellei kyseessä ole ollut asiakkaan toive saada palaute tai kehitysehdotus eteenpäin.

Sellaisiakin palautteita ja kehitysehdotuksia, joita olisi viedä eteenpäin, jää kirjaamatta.

*”Sieltä jää varmasti aika paljon sieltä myös sellasta mistä voisi saada ideoita, kehitysehdotuksia ja muita niin niitä jää. Moni kehittämisehdotus voi olla kato sellanen että ihmiset vaan ajattelevat, että joo tossa se taas puhuu, ei se ole meillä mahdollista toteuttaa niin se ei tule, tai lähde siitä yhtään mihinkään.” (B)*

Useampi haastateltava sanoi, että ehkä pankissa on kangistuttu niin omiin kaavoihin, ettei osata ajatella asiakkailta tulevia kehitysehdotuksia toteutuskelpoisina.

Siihen, ettei palautteita kirjata kerrottiin syyksi osittain se, että palautteista puhutaan työkavereille ja tiimissä suullisesti, eikä sitä se vuoksi huomata erikseen viedä järjestelmään. Muita syitä siihen, ettei palautetta kirjata ylös olivat se, ettei tiedä minne ja miten palaute kirjataan ja kun ei tiedä mihin palaute menee ja käsitteleekö sitä kukaan. Kirjaaminen voi jäädä, jos samasta asiasta tulee paljon palautetta, mutta henkilöllä on mielikuva, ettei palautteen antaminen vaikuta asiaan. Tästä esimerkkinä olivat konttorin kassajonot, joista voitaisi kirjata joka päivä samanlaista palautetta. Kerrottiin myös, että kun aikaa on vähän, nousee muu tekeminen palautteen kirjaamisesta tärkeämmälle sijalle.

Positiivista palautetta kirjataan huomattavasti vähemmän kuin negatiivista. Toimihenkilöt kertoivat, että positiivinen palaute voi jäädä kirjaamatta, koska se harvemmin vaatii mitään toimenpiteitä. Toisaalta voidaan miettiä, mielletäänkö kiitos aina palautteeksi.

*”Mä ite ajattelen, tai varmaan kaikki ajattelee, että asiakaspalaute on tämä kielteinen palaute, me varmaan kerätään paljon sitä ja koodataan järjestelmään, mutta mä toivoisin toisaalta sitä positiivista sinne, että saisi oikeasti sitäkin tietoa.” (E)*

Se, ettei positiivisia palautteita kirjata johtuu myös ehkä useamman haastateltavan mainitsemasta suomalaisesta vaatimattomuudesta.

*”Mutta en mie sitten ole sen tyyppinen että mie viittisin niitä hirveästi hehkutella, että jos vaikka joku asiakas on tyytyväinen, niin ihan kiva mutta ei niitä sitten itte viitti kauheesti retostella... Että ihan tässä normaalisti teen työni, että ei tässä nyt ollut mitään.” (K)*

Jotkut arvelivat myös toisin päin, että erityisen huonoa omaan toimintaan kohdistuvaa palautetta ei ehkä haluta kirjata järjestelmään, koska ihminen luonnostaa puolustelee itseään ja tekemisiään.

#### **4.1.4 Palautteiden käsittely ja analysointi**

Asiakaspalautteiden käsittelyprosessi ei ollut selvää aivan kaikille haastatelluista. Suurin osa heistä laittoi palautteet esimiehilleen, mutta joku ei tiennyt, kenelle palautteet tulisi laittaa. Usein toimihenkilöille jäi epäselväksi, mitä palautteille tämän jälkeen tapahtuu.

*”No ei ei kyllä ole, en tiedä kuka niitä analysoi ja kenelle ne menee, ei ole mitään hajua siitä.” (I)*

He luottivat kuitenkin siihen, että palautteet hoidetaan ja niihin vastataan tarvittaessa. Myyntipäälliköt kertoivat saavansa palautteita työlistoilleen, joista ottavat ne mahdollisimman nopeasti käsittelyyn. Jos palaute vaatii toimenpiteitä tai yhteydenottoa asiakkaaseen, myyntipäälliköt hoitavat yleensä ne. Osa palautteista meni suoraan johtajien työlistalle, mutta suurin osa näistä oli jo käsitelty jollakin tasolla. Kun toimihenkilöt luottivat, että heidän eteenpäin siirtämänsä palautteet tulevat hoidetuksi, myyntipäälliköiden kohdalla tilanne oli hieman toinen. Heistä kaksi totesi, ettei ollut varma katsooko heidän esimiehensä, eli johtajat, palautteita ja tulevatko ne hoidettua. Toisaalta eräs myyntipäällikkö kertoi huolehtivansa aina erillisellä sähköpostilla tai muulla viestillä tiedon johtajalle, jos hän siirsi heidän hoidettavakseen palautteita ja hän oli aina saanut vastauksen, että asia on hoidos-



sa. Yleisesti palautteisiin ei palattu, sekä toimihenkilöt että myyntipäälliköt kertoivat, etteivät he kuule eteenpäin laittamistaan palautteista enää sen jälkeen.

Haastatteluissa kävi selväksi, että palautteisiin pyritään vastaamaan mahdollisimman pian, mielellään jo ensimmäisen vuorokauden kuluessa. Asiakkaalle halutaan kertoa, että kaikki palautteet ovat tärkeitä ja asiakasta ja hänen näkemyksiään arvostetaan. Ohjeistuksen mukaan asiakkaaseen tulisi olla yhteydessä samalla kanavalla millä hän on lähestynyt pankkia, ellei muuta ole toivottu. Useampi henkilö kertoi kuitenkin mieluummin soittavansa asiakkaalle kuin, että vastaisivat palautteeseen esimerkiksi verkkoviestillä. Soittamalla asian selvittäminen tuntui helpommalta, koska asiakkaalta voidaan kysyä lisäkysymyksiä ja samalla todettiin myös, ettei esimerkiksi äkäisen verkkoviestin lähettänyt asiakas ollut yleensä puhelimesta enää niin vihaisen kuuloinen. Eräs myyntipäälliköistä kertoi, että soiton yhteydessä hänellä on tapana myös palautteen hoidon lisäksi kysyä asiakkaalta muuta palautetta, jotta kaikki mahdolliset negatiivisetkin asiat tulisivat selvitettyä.

Suurin osa palautteista ei vaadi toimenpiteitä ja ne kuitataan suoritetuksi. Jos käsittelijä kokee, että hän haluaa antaa palautteen edelleen tiedoksi jollekin, hän on laittanut sen eteenpäin seuraavalle henkilölle. Kun palaute oli käsitelty ja siirretty tiedoksi eteenpäin, ei palautteisiin ole kuitenkaan aina kirjattu mitä toimenpiteitä on jo tehty. Tähän asiaan yksi johtajista haluaisi selkeyttä, jotta palautteen tiedoksi saaja tietäisi, että asia on jo ratkaistu.

Myyntipäälliköt kertoivat, että he tuntevat omalta osaltaan palautteiden käsittelyn, mutta eivät tiedeneet miten muut käsittelevät palautteita. Ei tiedetty, käsitelläänkö palautteita kootusti pankkikohtaisesti ja eikä myöskään tiedetty sitä, kuka palautteita seuraa. Eräs myyntipäällikkö kommentoi palautteiden käsittelystä seuraavaa:

*”Nyt on ihan oikeesti sellanen tunne, että no mul on niitä tuolla ja mä niitten kanssa hää-rään yksin. Mut se, että niitä olisi linjassaan koko meidän pankin läpi, saattaa joku muukin hää-rätä niin kuin minä.” (C)*

Kaikki pankille tulevat palautteet raportoituvat erilliseen asiakaspalauteraportointijärjestelmään. Järjestelmään on kaikilla avoin pääsy. Myyntipäälliköt eivät seuranneet aktiivisesti palautteiden raportointijärjestelmää, eivätkä kaikki tunteneet sitä kovinkaan hyvin. Johtajista kaksi seurasi raporttia säännöllisesti, noin kuukauden välein. Koska kaikki palautteet löytyvät raportointipalvelun kautta, eivät kaikki johtajat kaivanneet samoja palautteita tiedoksi omalle työlustalleen. Tällä hetkellä palautteita ei kuitenkaan analysoida systemaattisesti, tämä johtuu osittain siitä, ettei palautejärjestelmän hyödyntämistä ole organisoitu

pankkitasolla ja siitä, että palautteita tulee suhteellisen vähän. Pankin johtoryhmässä palautteita ei yleensä käsitellä, mutta johtoryhmän jäsenet ovat käyneet keskenään läpi tarvittaessa yksittäisiä palautteita ja etsineet niihin ratkaisuja. Pankin hallituksen kokouksissa käydään säännöllisesti läpi senkaltaiset palautteet, joihin liittyy suurempia korvausvaatimuksia tai julkisia prosesseja. Hallituksessa ei käydä muuten yleisesti palautteita läpi, mutta puhelinuudistukseen eli tavoitettavuuteen liittyviä palautteita oli käsitelty vähän aikaa sitten.

#### 4.1.5 Palautteiden hyödyntäminen

Toimihenkilöt kertoivat, että asiakaspalautteet auttavat toiminnan kehittämisessä, mutta he eivät osanneet kertoa, miten palautteita hyödynnetään nyt. Myyntipäälliköt kertoivat tietävänsä miten palautteita hyödynnetään heidän omissa tiimiessään, mutta niiden hyödyntäminen talotasolla oli epäselvää. Tässä erään johtajan kommentti palautteiden hyödyntämisestä:

*”En mä tiedä hyödynnetäänkö sitä. Varmaan se on niin paljon siitä käsittelijästä kiinni, että havaitseeko se, että me tehdään jotain väärin. Koska se on kehittämisen väline, meidän pitäisi sitä kautta kehittää toimintaa ja löytää niitä toimintatapoja tehdä. Mutta minun mielikuva on, että se ei ole niin systemaattista. Me ei varmaan ihan kauheesti sitä hyödynnetä.”*

(E)

Kolme neljästä toimihenkilöstä vastasi, ettei palautteita ole käyty tiimipalavereissa tai muissa tilanteissa läpi. Yhdessä toimihenkilön tiimissä palautteita sen sijaan oli käyty läpi ja palavereissa oli käsitelty sekä positiivisia että negatiivisia palautteita. Palautteista oli keskusteltu ja mietitty yhdessä muun muassa sitä, mitä olisi voitu tehdä toisin, jotta palvelu olisi sujunut paremmin, miksi asiakasta oli juoksutettu turhaan ja olisiko asian voinut hoitaa nopeammin.

Haastateltavina olleet myyntipäälliköt kertoivat käsittelevänsä tiimipalavereissa yksittäisiä palautteita satunnaisesti. Kyseiset myyntipäälliköt eivät ole haastattelussa esiintyvien toimihenkilöiden esimiehiä, mikä osoittaa, että eri tiimeissä on eri käytäntöjä. Palautteiden käsittelyssä haluttiin herättää keskustelua, jotta toimihenkilöt näkisivät asian asiakkaan silmin. Esimiehet pyrkivät olemaan antamatta itse vastauksia, sillä he halusivat, että tiimiläiset pohtivat asiaa itse. Myös se, että ihminen puolustaa luonnostaan itseään, voi vaikuttaa siihen, miten rakentavasti hän kykenee keskustelemaan tapahtuneesta vieheestä.

*”Kyl niistä ihan varmaan sitten tulisi sellaisia enemmän mistä otettaisi opiksi ja käydä ne, tietysti niiku yhdessä niitä läpi, koska joku voi olla sitä mieltä, että se toimihenkilö on toiminnut just ihan oikein, niin käytäisi läpi, että miksi sitten siitä asiakkaasta tuntunut siltä. Koska jos asiakas kokee, että hänelle tuli sellainen tunne, tai kuka tahansa kokee, että hänelle tuli sellainen tunne, toinenhan ei voi siihen sanoa, että et sie voi tuntea noin, että siun tunne on väärä. Koska tunne ei ole koskaan väärä, vaan siinä voi olla joku väärinkäsitys, toinen ei vaan ole sitä tarkoittanut, toinen on ymmärtänyt jonkun sanan tai eleen tai ilmeen niin eri tavalla miten se on tarkoitettu.” (A)*

Palautteita ei kuitenkaan käsitelty kovinkaan usein tiimipalavereissa. Sen sijaan lähes jokaisessa palaverissa keskusteltiin asiakastilanteista ja niissä esiin tulleista asiakkaiden hyvistä ja negatiivisista kommentteista, sekä siitä miten tilanteessa olisi voinut toimia. Näitä asiakascasejen läpikäyntejä pidettiin hyvinä, sillä niiden avulla ainakin tiimi pystyy oppimaan ja kehittymään. Joku kuitenkin totesi, että nämä eivät ole sitä varsinaista palautetta, koska näissä kertojana on vain vastapuoli, eli pankki.

*”Siinähan tulee sitä mitä asiakas on kokenut, hyvää ja huonoa. Ja mietittiin sielläkin ratkaisuja mitä pystytään nyt tekemään ja mitä pystytään nyt helpottamaan. Ja mitä me viestitään asiakkaalle. Mutta sitten jos me puhutaan asiakaspalauttejärjestelmän kautta tulleista palautteista, niin en kyllä muista milloin me oltaisi niitä käsitelty tai katsottu niitä palautteita porukalla. Ja, että oltaisi pyritty etsimään sieltä jotain porukalla, niin ei ole ollut.” (F)*

Koko pankin palavereissa asiakaspalautteita ei käsitelty lukuun ottamatta asiakastytyväisyyskyselyä. Rahoituksen kilpailutilanteeseen liittyvistä palautteista keskustellaan pienemmässä luottoryhmässä viikoittain. Palautteet on kuultu neuvottelijoilta suullisesti ja ne myös käsitellään suullisesti, raportointijärjestelmästä niitä ei tässä yhteydessä haeta.

*”Varmasti niin kuin pankkitasolla paljon olisi tällä puolella vielä petraamista jos sieltä nousee asioita esiin, varsinkin sen jälkeen vielä kun asiakkaaseen ollaan oltu yhteydessä sen palautteen jälkeen. Miten hyvin ne tulee sitten tiedoksi aina eteenpäin, että onko se saatu ratkaistua. Siinä meillä on hyvät kehitysmahdollisuudet eteenpäin.” (G)*

Myyntipäälliköillä oli tapana käydä negatiivinen palaute sen henkilö kanssa läpi, ketä palaute koski. Yhdessä sitten pohdittiin, mitä tilanteessa oli tapahtunut ja miten muuten tilanteen olisi voinut hoitaa. Jos negatiivinen palaute koski jotakin toimihenkilöä, myyntipäälliköt eivät välittäneet palautetta suoraan kyseiselle henkilölle, vaan he ottivat asian keskustellen puheeksi. Jos palautteessa oli asiattomia tai henkilökohtaisuuksiin meneviä huomautuksia,

ei niitä tuotu toimihenkilön tietoon, sillä niistä koettiin tulevan vain mielipahaa, eivätkä ne auta heitä kehittymään työssään. Positiiviset palautteet välitettiin suoraan tiedoksi toimihenkilölle ja niitä nostettiin esiin myös tiimipalavereissa. Positiivisia palautteita haluttiin jakaa, jotta hyviä toimintatapoja saataisi esiin ja onnistumisten kautta haluttiin jakaa myös hyvää mieltä.

Palautteiden nykyiset määrät koettiin sen verran pieniksi, ettei niiden perusteella kannata tehdä aina johtopäätöksiä ja yleistyksiä asiakkaiden mielipiteistä, pankin toiminnan sujuvuudesta tai muuttaa toimintatapoja. Kun palautteita tulee vähän, voi yhteen palautteeseen reagoiminen johtaa suuremman asiakasryhmän tyytymättömyyteen. Yksittäiset palautteet koettiin kuitenkin aina tärkeiksi ja niihin pyritään löytämään ratkaisu.

Yhden johtajan mukaan asiakaspalautteiden tärkein hyödyntäminen on siinä tilanteessa kun palaute saadaan suoraan ja siitä opitaan heti. Konkreettinen asia, missä palautteet huomioidaan, on hinnoittelu. Kun kilpailutilanteesta tulee palautetta, reagoidaan sen mukaan lainojen ja tilien hinnoitteluun nopeastikin. Muutama haastateltava muisti jonkin palautteen, minkä johdosta oli tehty muutoksia pankin toimintaan. Nämä koskivat muun muassa konttorin jonotusaikoja ja itsepalvelutiloihin liittyviä käytännönasioita. Muutokset olivat nopeita ja ne toteutettiin konttoritasolla. Useampi haastateltava kuitenkin sanoi, ettei heidän mieleen tule sellaisia muutoksia pankkitasolla, jotka olisivat asiakaspalautteesta lähtöisin. Pankkiryhmän verkkosivuihin ja tekniikkaan sen sijaan asiakaspalautteiden koettiin vaikuttavan hyvin, joskin muutosten aikatauluista ei ollut tietoa. Palautemäärät ovatkin kasvaneet huomattavana piikkinä silloin, kun verkkopalvelussa on jotakin ongelmaa. Myös puhelinuudistus on saanut aikaan palautetta, joka on ollut lähinnä negatiivista. Eräs toimihenkilö kommentoi siihen liittyvää palautetta ja sen hyödyntämistä seuraavasti:

*”Ja vähän tietysti kun on uusi systeemi niin siinä menee aikaa, että ihmiset siihen tottuu, mutta kyllä sitä itekkin välillä miettii, että onks tää nyt sitten se kaikista paras ratkaisu kuitenkaan kun tuntuu että siitä tulee jatkuvasti, ei vähene se palaute siitä kuitenkaan, ja kun se on sitä negatiivista kuitenkin. Että tietysti siinä on se vanhat tottumukset että, mutta vähän tulee se että niin tiukasti pidetään kiinni siitä nykyisestä tota, tuntuu että miettiikö kukaan sitten niitä kun sitä negatiivista tulee niin paljon, että onko edes mietitty jotain vaihtoehtoa mitä siinä sitten voisi olla.” (J)*

## 4.2 Palauteprosessin kehittäminen

Seuraaviin alakappaleisiin on koottu haastatteluissa esiin tulleita pankin asiakaspalveluprosessin kehittämiseen liittyviä asioita. Palautteen määrien kasvattaminen, palautteista hyötyminen ja oppiminen, järjestelmän selkeyttäminen ja riittävä ohjeistus olivat asioita, jotka nousivat erityisesti esille.

### 4.2.1 Miten palautetta voitaisiin saada lisää?

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että palautetta tulisi saada määrällisesti enemmän. Palautteista puhuminen ja aiheen pitäminen esillä, nostaisivat ensisijaisesti kerättävän palautteen määrää.

*”Kyllä se lähtee tietenkin siitä, että se että asiakaspalautteen kerääminen on osa sitä myyntityötä, että se on normaali asiakaskohtaamiseen liittyvä asia, mikä on se yhtä luonnollista kuin asiakkaan perustietojen käyminen läpi tässä asiakaskohtaamisessa. Ja onhan se osa meidän tarvekartoitusta myös. Että esille nostaminen ja sen niin kuin merkityksen korostaminen ovat varmaan niitä keinoja mikä se meidän tapamme on toimia.” (G)*

Palautteen antamista ja keräämistä haluttiin helpottaa niin asiakkaan kuin pankinkin näkökulmasta. Pidettiin tärkeänä, että asiakas voisi antaa palautetta konttorilla niin halutesaan.

*”Tässäkään kun ei ole mitään sellaista palautelaatikkoa, en tiää tuleeko niihin yleensä, jos aatteleen niin vaikka ravintoloissa on aina pöydissä ne ja kynät valmiina, että palautetta voi antaa. Että oisko sitten sellanen ainakin. Olisi selkeästi se mahdollisuus, että nyt kun ei ole mitään niin harvalle tulee, että sitten voisi tulla paremmin mieleen, että tuossa onkin tuollainen, että tulikin jotain sanottavaa.” (J)*

Lomakkeita pidettiin osin vanhanaikaisina, mutta toisaalta hyvinä asiakaspalautteen keräämisen välineinä. Lomakkeiden sijaan pankkiin ehdotettiin myös nykyaikaisempia tapoja kysyä palautetta, näitä olivat lyhyt tabletilla suoritettava kysely ja niin sanotut värilliset hymiöt, joista voi painaa punaisen ja vihreän väliltä oliko palveluun tyytyväinen.

*”Miun mielestä pitäisi olla, että että täällä voi antaa palautetta. Miun mielestä se kuuluis olla. Eiks joka yrityksessä ole semmonen, että pitäisi olla paikka, muukin paikka kuin antaa jonain verkkoviesteinä tai näin, niin olla jotain lomakkeita tos näkyvillä ja sitten tota palautelaatikko. Miusta se olisi asiakkaiden oikeus ja meidän velvollisuus.” (A)*

Konttorissa käynnin jälkeen asiakkaalle olisi hyvä lähettää verkkoviesti, sähköposti tai tekstiviesti, jossa kysytään, miten neuvottelu sujui ja oliko hän tyytyväinen. Useampi haastateltavista mainitsi, että asioidessaan muissa yrityksistä, saavat he erilaisia kyselyjä, joista esimerkiksi tekstiviestikyselyt ovat olleet onnistuneita. Myös puhelua pidettiin hyvänä keinona kerätä palautetta. Yksi kommentoi kuitenkin, että jos näitä kyselyjä tehdään, tulisi ne toteuttaa heti samana päivänä, sillä seuraavana päivänä on asiakkaan mielipide jo mahdollisesti muuttunut, eikä palaute ole aitoa. Hän kritisoikin sähköpostikyselyä liian hitaaksi. Toisaalta erityisesti johtajat muistuttivat, että asiointi konttorissa tulee vähenemään koko ajan, joten palautejärjestelmää tulisi kehittää niin, ettei se ohjaa vain konttorikanaavaan. Palautetta tulisi voida antaa yhä helpommin verkkopankista ja mobiilisti. Verkkopankkiin kaivattiin helpompaa reittiä löytää palaute, mutta eräs haastateltava totesi, että on haastavaa valita, mikä asia on toista tärkeämpi ja mitä nostetaan milloinkin esille. Yksi ajatus, joka nousi esiin, oli verkkopalvelun niin sanottu pakotettu ohjaus asiakaspalautteeseen. Se voisi toimia samalla tavalla kuin nykyinen ohjaus osoitetietojen tarkistamiseen.

Se, että palautteen keräisi jokin ulkopuolinen taho, nousi esiin muutamassakin haastattelussa. Sen koettiin säästävän pankin resursseja ja tuottavan luotettavampaa tietoa. Myös analysointi ja raportointi voisi olla sitä kautta systemaattisempaa ja tehokkaampaa.

*”Ja se meidän oma tapa tai kumppani joka keräisi aktiivisesti sitä asiakaspalautetta, se olisi tietysti siinä mielessä parempi juttu, että olisi sitten ulkopuolinen neutraali, joka voi sen asiakkaan palautteen kirjata just niin kuin se sen kertoo. Että voi, että me voimme vähän kaunistella jos se minua koskee.” (F)*

Rehellisen asiakaspalautteen antaminen voi olla haasteellista asiakkaalle, sillä hän ei välttämättä kehtaa sano häntä palvelleelle henkilölle, ettei ollutkaan tyytyväinen saamaansa palveluun.

*”Mutta sitten jos sille antaa sen lomakkeen sille asiakkaalle siinä sitten niin niin laittaako se sitten siihen että jos se on ollut tyytymätön niin laittaako se sitten siihen sen rehellisesti ja antaa sen sulle.” (K)*

Asiakas voi kuitenkin kertoa tuttavilleen negatiivisesta kokemuksestaan vaikka ei antaisikaan kehittävää palautetta pankille.

*”Kyl mie vähän luulen, että kaikki sanoo että on, että on kiva pankki ja näin, että hyvä jos sitte miettii, että pysykö se sitten tuolla turuilla ja toreilla, että miten ne osa sitten horjattaa sanomaan jotain muuta.” (D)*

Haastateltavien mukaan palautteet olisi hyvä voida antaa anonymisti. Silloin asiakkaan ei tarvitsisi miettiä, kehtaako hän antaa rehellistä palautetta. Pankin puolelta anonymit palautteet ovat hyviä palvelunkehittämisen avuksi, mutta ne tuovat haasteen, sillä asiakasta voi voida enää tavoittaa jälkikäteen, häneltä ei voida kysyä lisätietoja tapahtuneesta eikä tapahtunutta voida hyvittää hänen osaltaan.

Palautteen määrien nostamiseksi kaksi haastateltavaa esitti ajatuksen palautteen keräämisen teemaviikoista, jolloin palautteita kerättäisi aktiivisesti kaikilta asiakkailta ja palautteet käsiteltäisi sen jälkeen avoimesti. Teemaviikkojen avulla palautteen keräämisestä voisi muodostua luonnollinen tapa toimia.

#### **4.2.2 Miten palautteista voitaisiin oppia ja hyötyä enemmän?**

Myös tässä kohtaa nousi voimakkaasti esiin se, että palautemääriä tulisi nostaa nykyisestä, jotta palautteen hyödyntäminen voisi olla tehokkaampaa. Toimihenkilöt kokivat tiimipalaverin parhaaksi paikaksi käsitellä palautteita. Sopivan pienessä ryhmässä syntyisi keskustelua ja tiimi voisi miettiä miten asiakastilanne olisi voitu hoitaa paremmin. Myös myyntipäälliköistä kaksi piti tiimipalavereja hyvänä foorumina käsitellä asiakaspalautteita. Tiimipalavereissa kun uskallettaisi paremmin nostaa itseäänkin koskevia palautteita esille, myös negatiivisia. Yhdessä pohtimalla ja kokemuksilla jakamalla saataisi selville, mitä pitäisi kehittää ja miten jatkossa kannattaisi toimia. Jos palaute on kuitenkin kovin henkilökohtaista, ei sitä haluttu tuoda muiden tietoon.

*”Mun mielestä just sillä keskustelulla ja sillä avoimuudella että nii kun ihmiset, et myö voitaisi tuoda niitten muitten niin kutsuttuja mokia tavallaan siihen yhteiseen käsittelyyn kun myö jokainen tehdää niitä virheitä ihan varmasti ja se ei ole aina upeaa kun siinä välillä pinna palaa ja muuta asiakkaan kanssa kun on, mut voitais tuoda ne siihen yhteiseen käsittelyyn ja sitä kautta jutella niistä niin, mun mielestä se on se juttu.” (B)*

Myös koko pankin yhteisissä palavereissa toivottiin käsiteltävän asiakaspalautteita, mutta yleisemmällä tasolla. Usea haastatelluista haluaisi kuulla miten paljon palautetta on tullut ja mitä se koskee sekä onko jotain erityistä asiaa, jota tulisi niiden perusteella kehittää. Erään toimihenkilön mukaan koko pankin palavereissa ei ole synny kovinkaan helposti keskustelua, joten sinne ei ehkä kannattaisi ottaa asioita kommentoivaksi. Myyntipäälliköistä yksi esitti kuitenkin ajatuksen, että koko pankin palavereissa otettaisi hyvin lyhyiden tilastotietojen jälkeen esille jokin asiakaspalautte tarinan muodossa ja ihmisiä pyydetäisi

pohtimaan, miltä heistä tuntuisi, jos he asettaisivat itsensä asiakkaan sijaan. Tämän kaltaisia osallistavia palaverieita voisi olla useamman kerran vuodessa.

Johdon edustaja kommentoi, että muutoksien pitäisi koskea koko pankkia, eikä olla vain yksittäisen toimihenkilön tai tiimin päätös toimia toisin. Myös muut johtajat kannattivat koko pankkia koskevia toimintamalleja.

*”Käytännössä se tarkoittaa että esimies muuttaa jonkun mallin kuinka toimitaan. Se ei oikein riitä, että yksi toimihenkilö päättää toimia toisella tavalla. Pitäisi kuitenkin saada koko pankissa se toiminta muuttumaan, eihän siinä muuten mitään järkeä ole.”* (E)

Palautteet koettiin tärkeiksi pankin toimintojen kehittäjänä myös yksilön kehittämisessä. Sekä toimihenkilöt että johdon edustaja kertoivat, että palautteen saaminen kehittää myös yksilöitä. Se, miten palautteita saataisi vielä enemmän toimihenkilöille, pohdiskeltiin näin:

*”Mutta olisihan se hienoa, itse asiassa yksilön kehittämisen kannalta, jos meillä olisi systeemi, että minä saisin, minä myyjänä, minä toimihenkilönä saisin palautteet niistä asiakkaista jotka on käyttäneet mun palvelua, niin kuin yksilön kehittämisen kannalta musta se hän olisi ihan upeeta.”* (F)

Positiivista palautetta toivottiin kaiken kaikkiaan lisää. Niiden avulla voidaan todeta mitä on mennyt hyvin ja olla ylpeä itsestään. Positiivista palautetta voitaisiin A:n mukaan hyödyntää myös markkinoinnissa, joka voitaisiin perustaa asiakkaiden mielipiteisiin, eikä vain siihen, mitä pankki luulee asiakkaiden itsestään kuvittelevan. Positiivisen palautteen kautta voidaan myös jakaa onnistumisia ja hyviä toimintamalleja. Toiveena esitettiin, että ihmiset rohkaistuisivat kertomaan saamistaan hyvistä palautteista muille.

*”Aika helposti jos sä saat se positiivisen palautteen ja se kohdistuu sinuun henkilönä, sä saat ne kiksit itse siitä. Sain mä perjantaina positiivisen palautteen itse asiassa puhelimesa. Se oli nopeasta toiminnasta. En itsekään kirjannut sitä mihinkään, minne mä sen olisin kirjannut.”* (E)

Asiakaspalautteet koettiin tärkeiksi kautta linjan. Useampikin nosti esiin sen, että on vaarallista olettaa mitä asiakkaat pankista ajattelevat ja sen vuoksi asiakaspalautteiden pyytäminen, kirjaaminen, analysointi ja hyödyntäminen koettiin tärkeiksi.

*”No on tärkeätä että tota eihä myö voida kehittyä. Että se on väärin jos myö käydään oletamaan mitä ne asiakkaat ajattelee meistä, että kyllähän meidän pitää ehdottomasti niiltä saada se oikea mielipide jotta sitten tietää että. Meillä on tietysti omat mielipiteet siitä, että*



*mikä meillä toimii ja mikä ei, mutta asiakkaasta se voi olla ihan toinen ja monta kertaa varmaan onkin niin. Ilman muuta, niitä vartenhan me täällä ollaan. Että kyllä se on jokaisen oman kehittymisenkin kannalta tärkeää.” (H)*

*”On se vähän hölmöä, että me kaikki organisoidaan ja tehdään sisäisesti ja unohdetaan se asiakas ni se ei ole kauhean hyvä asia. Koska toihan on voimavara, jolla me pystytään niin kuin kehittämään omaa toimintaa. Ja sitä kautta lisäämään omaa ansaintaa ja niin edelleen.” (E)*

*”Vaikka me kuinka täällä sisäisesti mietitään miltä se asiakkaasta näyttää niin me ei kuitenkaan osata sitä silleen katsoa kuin se asiakas sen kokee. Meille tulee helposti kaikenlaisia esteitä ja ei näin voi tapahtua ja ei tämä ole mahdollista ja tota, niin kuin suljetaan ovia ja mietitään kuitenkin niin kuin sisälähtöisesti näitä asioista. Vaikka yritetään pitää se asiakas siellä keskiössä ja silloin jos se asiakas oikeasti mukana tässä niin silloinhan ei tarvitsisi niin paljon sitä miettiä, asiakas voisi kertoa tavalla tai toisella mikä se tapa olisi miten nämä asiat tulisi heidän näkökulmastaan hoitaa. Ja nythän sitä ei tapahdu.” (F)*

#### **4.2.3 Järjestelmän ja kanavan selkeyttäminen**

Johtajat olivat sitä mieltä, että nykyistä asiakaspalautejärjestelmää sekä palautteiden käsittelyprosessia tulisi uudistaa. Olisi mietittävä kokonaan miten asiakaspalauteprosessi toimii pankkitasolla. Palautteiden määrälle tulisi asettaa tavoitteet ja palautteiden sisältö tulisi määrittää, jotta palaute olisi laadukasta. Käsittelyä tulisi yhdenmukaistaa ja käsittelyn nopeutta tulisi korostaa. Pankkitasolla tulisi myös määrittää vastuuhenkilöt, jotka seuraisivat palautteita ja aikataulu, kuinka usein he kävisivät palautteita, sekä niistä johtaneita tuloksia ja kehitystä läpi.

Toimihenkilöiden aktivoiminen ja asian esillä pitäminen nousivat tärkeiksi tekemisiksi, mutta ne haluttiin toteuttaa vasta kun pankin oma prosessi on kunnossa. Johdon ja esimiesten tulisi ensin sisäistää asiat ja ylipäätään päättää, miten tärkeänä asiakaspalautetta pidetään. Tätä ennen tulisi kuitenkin ratkaista myös se, kerätäänkö palautetta itse vai otetaan ko siihen mukaan jokin ulkopuolinen taho. Palauteprosessin kehittämiseen liittyvät olennaisesti myös järjestelmien uudistaminen ja uuden tekniikan hyödyntäminen. Toimihenkilöt pitivät nykyistä asiakaspalautejärjestelmää monimutkaisena ja mieluummin yksinkertaisivat sitä. He kokivat sen olevan kuitenkin käyttökelpoinen, kunhan he saivat sen käyttöön tarvittavan opastuksen.

#### 4.2.4 Tarvittava ohjeistus

Toimihenkilöistä kolme kertoi, ettei ollut saanut minkäänlaista ohjeistusta asiakaspalautteisiin liittyen. Yksi toimihenkilö kertoi, että oli saanut ohjeen, että palautteet kirjataan järjestelmään. Toimihenkilöt kertoivat, että nykyinen palautejärjestelmä on monimutkainen, joten he haluaisivat ohjeistusta järjestelmän käyttöön. He haluaisivat ohjeet siitä, mihin suullinen palaute kirjataan, kenelle palautteet laitetaan käsiteltäväksi ja miten ne teknisesti kirjataan järjestelmään. Lähinnä lukuisat valikot olivat tuottaneet päänvaivaa. Se, että palautejärjestelmiä on kaksi, oli uutta tietoa monelle. Eräs toimihenkilö toivoi apua esimieheltään ajankäytön hallintaan, koska hänestä tuntui, ettei aikaa jäänyt tarpeeksi palautteiden kirjaamiseen. Myös siihen, miten asiakkailta voisi saada enemmän palautetta ja miten heidät saisi kertomaan tarkemmin ja syvällisemmin kokemuksistaan, kaivattiin tukea.

Myyntipäälliköt kertoivat, etteivät he olleet saaneet palautteisiin liittyen juurikaan ohjeita, mutta asiasta on keskusteltu jollakin tasolla. Myyntipäälliköt eivät kuitenkaan pääsääntöisesti kaivanneet tähän liittyvää ohjeistusta. He halusivat silti tietää, miten palautteet käsitellään pankkitasolla ja miten prosessi kokonaisuudessaan toimii, koska tällä hetkellä he tunsivat vain tavan, miten itse hoitavat palautteita. Yksi myyntipäällikkö toivoi myös, että käytäisi läpi sitä, miten toimihenkilöitä voitaisiin kannustaa pyytämään tarkempaa palautetta. Haastateltavina olleet myyntipäälliköt olivat ohjeistaneet tiimensä toimihenkilöitä palautteen antamiseen muun muassa käymällä valmennuskeskusteluissa jokaisen kanssa läpi miten palautejärjestelmä toimii, keräämään palautetta aktiivisesti ja kannustamalla toimihenkilöitä kertomaan avoimesti palautteista. Eräs myyntipäälliköistä kertoi huomanneensa, että jos ikävimpiä palautteita ei käydä läpi, ne voivat jäädä vaivaamaan pitkäksikin aikaa toimihenkilöä. Hänen mielestään on pääasia, että palaute tulee käsiteltyä sekä asiakkaan että toimihenkilön kannalta. Varsinkin negatiiviset palautteen on voitu käsitellä suoraan toimihenkilön kanssa, eikä palautteita ole aina sen vuoksi viety järjestelmään. Jokainen myyntipäällikkö oli hoitanut ohjeistuksen omalla tavallaan ja osalla siitä oli kulunut jo jonkin aikaa.

Yksi johtajista kertoi näin miten hänen esimies on häntä ohjeistanut palautteiden osalta:

*”Olen X:n kanssa käynyt tätä läpi ainakin sillä tavalla, että mitä palautetta me saamme sitten vaikka henkilökohtaisesti tai tulee se sitten meille käsiteltäväksi, että käydään heti se palaute läpi sen henkilön kanssa läpi keltä se on saatu ja varmistetaan, että jos emme itse ole, niin kuka on se henkilö kuka on siihen asiakkaaseen yhteydessä nimenomaan kun se*

*vaatii siitä yhteydenottoa asiakkaaseen päin. Nopeus on se mitä oma esimieheni korostaa tässä asiassa.” (G)*

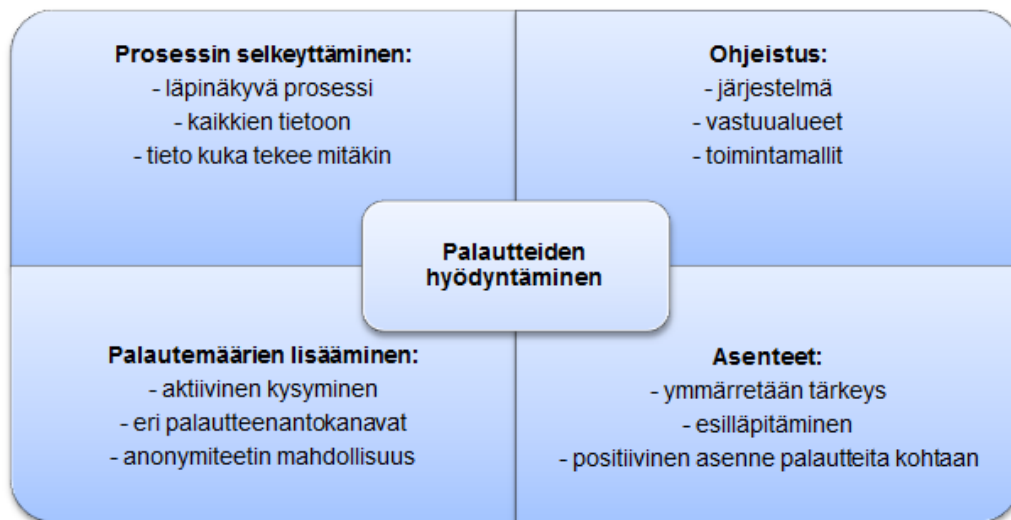
Toinen johtajista kertoi, että häntä on ohjeistettu niin, että palautetta tulee kerätä. Kolmas johtaja sanoi, ettei häntä ole ohjeistettu mitenkään, mutta hän on ollut itse laatimassa ohjeita korvausvaatimusten käsittelyä varten. Johtajat eivät kokeneet tällä hetkellä tarvitsevänsä uusia ohjeita, mutta jos prosessia ja järjestelmää uudistetaan, tulee asioiden läpikäyminen silloin ajankohtaiseksi.

### **4.3 Yhteenveto**

Johtajat tiesivät eniten aiheesta ja heillä oli tietoa myös suunnitteilla olevista palauteprosessin parantamiseen liittyvistä hankkeista ja asiakastytyväisyystutkimuksista. Myyntipäälliköillä taas oli eniten ideoita siihen, miten palautetta voitaisiin kerätä enemmän ja miten sitä voitaisiin hyödyntää. Myyntipäälliköt toimivat sen mukaan miten ovat tottuneet toimimaan, mutta heillä ei ollut tarkkoja tietoja muiden tiimien toiminnasta ja pankin prosesseista. He eivät myöskään seuranneet palautteita aktiivisesti eivätkä tunteneet raportointipalvelua hyvin. Toimihenkilöt eivät tunteneet palauteprosessia pääsääntöisesti kovinkaan hyvin. Osa heistä tiesi mihin palautteet kirjataan, osalle se oli epäselvää. Kaikki haastateltavat totesivat, että palautemäärät ovat pieniä ja toisaalta palautetta saadaan suullisesti, mutta sitä kirjataan ylös hyvin vähän. He olivat yhtä mieltä myös siitä, ettei asiakaspalautteita ole pidetty esillä eikä niihin ole annettu erityisiä ohjeistuksia. Toimihenkilöt kaipasivat ohjeita siihen, mihin palaute kirjataan ja miten kirjausjärjestelmä toimii. Myyntipäälliköt eivät kaivanneet varsinaisia ohjeita, mutta he halusivat, että palauteprosessi olisi selkeä, ja jokainen tietäisi mitä se sisältää.

Kaikki vastaajat kommentoivat, että asiakaspalautteen kerääminen on ensiarvoisen tärkeää ja asiaa tulisi pitää esillä pankissa. Myös johtajat pitivät palautteiden keräämistä ja hyödyntämistä erittäin tärkeänä, mutta ennen uusien ohjeiden antamista tai palauteprosessin esille nostamista he halusivat, että meneillään olevat kehittämistyöt muun muassa palautejärjestelmän ja sähköpostipalautekyselyn suhteen on viety loppuun. Myös kokonaan uusia palautteen keräämis- ja analysointitapoja esimerkiksi ulkoisen toteuttajan tiimoilta haluttiin kehittää ennen kuin palauteasiaa haluttaisiin nostaa strategiaan ja tärkeimpien tekemisten joukkoon. Johtajien mukaan johdon tulee ensin itse olla sitoutunut aiheeseen, jonka jälkeen asiakaspalautteen tärkeys tulisi oivalluttaa myös muilla. Vasta tämän jälkeen toimintaan on mahdollista saada muutoksia.

Tärkeimmät johtopäätökset ovat, että asiakaspalauteprosessia ei koeta kovinkaan selkeäksi eikä eri henkilöiden roolia siinä tunneta. Ohjeistus koettiin erityisesti toimihenkilöiden puolelta vajavaiseksi eikä yhtenäisiä toimintamalleja ollut. Palautemäärien nostaminen oli olennainen asia, johon esitettiin keinoja pankin aktivoitumisesta ja eri palautekanavien hyödyntämisestä sekä anonyymien palautteen antamisen mahdollisuuksista. Palautteet koettiin tärkeiksi ja toivottiin, että palauteasiaa pidettäisi enemmän esillä. Palautteiden hyödyntämistä voitaisiin haastattelujen mukaan kehittää pankissa nykyisestään. Johtopäätökset on kiteytetty kuvassa 7.



Kuva 7. Tulosten yhteenveto.

## 5 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään vastauksia tutkimuksen alussa esitettyihin kysymyksiin, tehdään yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta ja empiriasta sekä niiden yhteneväisistä löydöksistä. Viidennen luvun lopuksi esitän kehittämissuhteita case -yritykselle, pohdin tutkimuksen rajoitteita ja esitän jatkotutkimusaiheita.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli ”Millainen rooli asiakaspalautteella on asiakastiedon hallinnassa?” Alatutkimuskysymykset olivat: Miten asiakaspalautteita kerätään ja käsitellään? Miten yritys voi hyödyntää palautteita ja miten palautemääriä voitaisiin lisätä? Tutkimuksen tarkoituksena oli siis selvittää, miten asiakaspalautte esiintyy osana asiakasprosessia ja miten palautetta voidaan kerätä, tallentaa ja hyödyntää. Tutkimuksen viitekehys perustui kirjallisuuskatsaukseen tiedonhallinnan syklistä, asiakastiedon hallinnasta ja sen yhtenä osana olevasta asiakaspalautteesta.

Empiirinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna puolistrukturoidulla kyselyllä kohdeorganisaation kymmenelle henkilölle, jotka toimivat eri tehtävissä. Haastattelujen avulla oli tarkoitus saada selville case -pankin toimintatapoja, miten kohdeyrityksessä kerätään, tallennetaan ja hyödynnetään asiakaspalautteita ja miten tätä prosessia voitaisiin kehittää. Haastateltaviksi valittiin toimihenkilöitä, myyntipäälliköitä ja johtajia, jotta vastauksista saataisi hyvä poikkileikkaus koko pankin toiminnasta. Pelkkä johtajien tai toimihenkilöiden haastattelu olisi voinut antaa vääristyneen kuvan, sillä heidän vastauksensa erosivat osittain melko paljon toisistaan. Tutkimustulosten yleistettävyyttä ajatellen on muistettava, että tutkimus kohdistui vain yhteen yritykseen eikä tuloksia voida sen vuoksi yleistää laajemmin.

Asiakkaista kerätään eri organisaatioissa hyvin paljon tietoa, mutta tietoa ei ehkä käytetä riittävän tehokkaasti hyödyksi. Tällä hetkellä näyttäisi siltä, että palveluyritykset eivät huomioi riittävästi asiakasta osana palvelutuotantoa. Asiakas on kuitenkin keskeinen tietolähde sekä onnistuneen palvelun osatekijä. (Jääskeläinen et al. 2013, 17.) Tehokas tiedonhallinta edellyttäisi, että organisaatio tunnistaisi, tuottaisi, hankkisi ja hyödyntäisi juuri sille tärkeää tietoa. Olisi myös tehtävä selkeä ero digitalisoidun tiedon ja todellisten tietovarojen välillä. Ihmiset muodostavat organisaation tärkeimmän tietovarannon, organisaatio ei itsessään siihen pysty. Tietojohtamisen syklit kuvaavat miten tieto muuttuu informaatiosta strategiseksi voimavaraksi. Yksi tietojohtamisen prosessien tärkeimpiä tehtäviä on pyrkiä tunnistamaan ja paikantamaan tietoa ja tietolähteitä organisaation sisällä. Tieto muuttuu

arvokkaaksi kun se on saatettu ymmärrettävään eksplisiittiseen muotoon, joka helpottaa myös tiedon levittämistä. Tätä tietomuotoa kutsutaan myös kodifoiduksi tiedoksi. Verkotot, käytännöt ja erilaiset kannustimet auttavat tiedon siirtymistä henkilöltä toiselle, ongelmanratkaisua sekä perustamaan päätöksen parhaaseen mahdolliseen tietoon. Kun tätä arvokasta tietoa ensin testataan käytännössä, siirtyy siihen perustuva osaaminen organisaation tietovarastoon ja sitä kautta muodostaa se organisaation muistin. (Dalkir, 2005, 26.)

Tutkittavassa pankissa asiakaskohtaamisten määrää ja myyntilukuja voidaan tarkastella aikavaraus- ja raportointijärjestelmien kautta, mutta kohtaamisten laatua ei voida saada selville ilman asiakkaan antamaa palautetta. Laatua ei voida myöskään määrittää neuvottelijan subjektiivisella näkemyksellä, sillä asiakkaalla ja myyjällä voi olla hyvinkin erilaiset näkemykset asiasta. Olisi siis tärkeää, että asiakaspalautetta ja kilpailijatietoa kerättäisi ja tallennettaisi aktiivisesti ja systemaattisesti. Mattisen (2006, 36 - 37) mukaan olisi ensiarvoisen tärkeää, että yrityksen johto olisi tietoinen asiakkaiden mielipiteistä ja se sitoutuisi asiakaslähtöiseen toimintaan. Yrityksen on mahdotonta kehittää toimintaansa, jos se ei saa asiakkailtaan palautetta (Andreassen & Streukens, 2013). Haastattelututkimuksen ja kirjallisuuden perusteella palautteiden määrän tulisi olla riittävä ja sisältö avattavissa, jotta asiakkaiden mielipiteet saataisi laaja-alaisesti ja tarkasti yrityksen tietoon. Tutkittavassa pankissa tunnistettiin tosiasia, että asiakkaat antavat paljon enemmän palautetta kuin sitä kirjataan järjestelmiin. Tämä johtui osittain, siitä että järjestelmä koettiin kömpelöksi tai aikaa palautteiden kirjaamiseen ei ollut. Aarnikoivu (2005, 67) kuitenkin muistuttaa, että myös päivittäisissä asiakaskohtauksissa saatu palaute olisi erittäin tärkeää kirjata järjestelmiin toiminnan kehittämisen kannalta.

Asiakaspalautteita hyödynnetään Aarnikoivun (2005, 67 - 73) mukaan yleisesti muun muassa asiakaspalvelun, tuotteiden ja tuotevalikoiman kehittämisessä. Palautteiden hyödyntäminen on tärkeää organisaation eri tasoilla. Aarnikoivu kannustaa käymään läpi asiakaspalautteita yhteisissä palavereissa ja johtoryhmässä. Lisäksi johdon olisi hyvä seurata, että palautteiden kerääminen, käsittely ja hyödyntäminen ovat systemaattista koko organisaation tasolla. Caemmerer & Wilson (2010) esittävät, että myös keskijohdolla on tärkeä asema asiakaspalauteprosessin kehittämisessä, sillä he voivat kannustaa henkilöstöä osallistumaan kehitystyöhön ja asennoitumaan positiivisesti, toimimaan eri yksiköissä samalla tavalla ja kehittää organisaation oppimista palautteiden käsittelyn kautta. Myös Alrawin & Elkhatibin (2009) mukaan olisi välttämätöntä hyödyntää työntekijöiden inhimillistä pää-

omaa ja osallistaa heitä ongelmanratkaisuun. Tällä tavalla voidaan saavuttaa pitkän aikavälin strategiset tavoitteet. Tämän tutkimuksen haastatteluissa nousi esiin se, ettei positiivista palautetta pidetä riittävästi esillä. Syynä ajateltiin olevan suomalainen vaatimattomuus. Wirtz et al. (2010) kannustavat kuitenkin positiivisten palautteiden yhteistä käsittelyä, sillä se kohottaa itseluottamusta ja auttaa muistamaan sen, etteivät kaikki palautteet suinkaan ole negatiivisia ja parantaa sitä kautta asenteita asiakaspalautteisiin yleisellä tasolla.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös miten palautemääriä voitaisiin lisätä. Päälimmäisiksi ratkaisuksi nousivat sekä kirjallisuuden että tehtyjen haastattelujen mukaan asiakkaiden rohkaiseminen palautteen antamiseen ja henkilökunnan aktivointi palautteen keräämiseen, hyvin hoidetut palautetilanteet sekä palautteen keräämisen eri keinojen hyödyntäminen. Teodoru (2007) esittää, että joillekin asiakkaille palautteen antaminen on helppoa, toiset taas eivät halua sitä antaa, etenkin jos kyseessä on negatiivinen palaute. Varsinkin jos palautemäärät ovat pieniä, olisi pankin hyvä huomioida, että kaikista äänekkäimmät asiakkaat eivät välttämättä edusta koko asiakaskunnan mielipidettä, eikä korjaaviin toimenpiteisiin välttämättä kannata panostaa. Yrityksen tulisikin saada selville myös hiljaisempien asiakkaiden mielipiteet, sillä vain muutama prosentti kertoo tyytymättömyydestään yritykselle suoraan (Reinboth, 2008). Myös haastatteluissa mainittiin, ettei yksittäisten mielipiteiden vuoksi kannata aina tehdä muutoksia.

Yrityksen tulisi tehdä palautteen antaminen niin helpoksi kuin mahdollista. Henkilökunnan osaaminen on tärkeää, jotta erityisesti suorassa asiakaspalvelussa olevat henkilöt osaisivat pyytää ja vastaanottaa palautetta ja hoitaa reklamaatioasioita ja näin luoda positiivisen kuvan palautteen antamiselle. Johdon asema korostuu, kun puhutaan toimintatapojen kehittamisestä ja uusiin toimintamalleihin sitoutumisesta. Johdon kannattaa seurata aktiivisesti palautteita, kiinnittää huomiota usein toistuviin palautteisiin ja sitä kautta miettiä toiminnan muutoksia (Huppertz, 2007.) Pankkien tulisi rohkaista asiakkaita antamaan palautetta avoimella palautekulttuurilla, hyvin hoidetuilla reklamaatiotilanteilla ja tarjoamalla palautteen antamiseen erilaisia keinoja muun muassa tietotekniikkaa hyödyntäen. Tulisi kuitenkin muistaa se, että kaikki asiakkaat eivät osaa tai halua käyttää sähköisiä kanavia, joten myös perinteiset palautekeinot tulisi olla tarjolla. Teodoru (2007.)

Chulmin et al. (2003) ovat koostaneet viisi toimenpidettä, jotka vaikuttavat asiakaspalauteprosessiin. Samankaltaisia asioita nousi esiin myös tutkimuksen teoriaosuudessa ja empiirisessä tutkimuksessa.

1. Yrityksen johdon tulisi tiedostaa, että valitukseen kohdistuvat asenteet vaikuttavat palautteiden määrään. Asenteisiin voidaan vaikuttaa pikkuhiljaa parantamalla pitkäkestoisesti palautteenkäsittelyn prosessia ja siihen liittyvää palvelua.

2. Hyvitysten määrän tulisi korvata minimissään asiakkaalle syntyneet kulut ja menetys, mutta vielä parempi olisi antaa korvaukseksi jotakin ylimääräistä, joka parantaisi asiakkaan mielikuvaa siitä, että palaute kannatti todellakin antaa.

3. Asiakkailla tulisi olla erilaisia väyliä ja keinoja antaa palautetta, jotta sen antaminen olisi mahdollisimman helppoa.

4. Yrityksen tulisi kertoa asiakkaille heidän mahdollisuuksistaan antaa palautetta ja kannustaa heitä siihen.

5. Yrityksessä palautekulttuurin kehittäminen on tärkeää, asiakkaan antamaa palautetta tulee arvostaa ja palautteet tulee hoitaa vastuullisesti ja nopeasti. Työntekijöitä tulisi motivoida yhä enemmän hankkimaan palautetta ja kuuntelemaan asiakasta.

Osa asiakaspalautteista koskee reklamaatioita. On tosiasia, että virheitä tapahtuu, eikä niitä kannata pelätä. Virheiden ratkaiseminen on tilanne, jossa asiakkaan luottamus ja tyytyväisyys yritykseen voi horjua tai toisaalta vahvistua. (Grönroos, 2003, 161 - 163.) Ne asiakkaat, jotka eivät ole tyytyväisiä reklamaation korjaustapaan, kokevat matalampaa luottamusta yritystä kohtaan kuin ne, jotka ovat tyytymättömiä tuotteeseen tai palveluun, mutta jotka eivät tee asiasta reklamaatiota. Tämän vuoksi korjaavien toimenpiteiden käsittelyä ei voida laiminlyödä, sillä se voi johtaa luottamuksen menettämiseen ja negatiivisen sanan leviämiseen. (Kau & Loh, 2006.) Valitettavasti useat asiakkaat kokevat valituksen tekemisen yrityksen henkilökunnalle ajan tuhlaukseksi tai turhaksi, vaikka heidän ostamassaan tuotteessa tai saamassaan palvelussa esiintyisi ongelmia (Eccles & Durand, 1998).

Kirjallisuuden ja haastattelututkimuksen perusteella tehtyjen johtopäätösten kautta voidaan todeta, että tutkimuksen kohteena olleessa pankissa asiakastiedon hallinnan tarkoituksena on kerätä, tallentaa ja hyödyntää asiakastietoa liiketoiminnan kehittämiseksi ja asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi sekä sitä kautta kilpailuedun saamiseksi. Asiakaspalautteen voi-



daan katsoa olevan olennainen osa asiakastiedon hallintaa kyseisessä pankissa, sillä palautteiden kautta on mahdollista saada asiakkaan mielipiteet ja toiveet yrityksen tietoon. Pankissa kerätään paljon tietoa asiakkaista, mutta asiakaspalautteiden osalta sitä haluttaisiin saada lisää. Palauteprosessiin ja -järjestelmään kaivattiin ohjeistusta. Myös palautteiden hyödyntämisessä koettiin olevan kehittämismahdollisuuksia.

## **5.1 Kehittämisehdotukset yritykselle**

Tutkimuksen viitekehyksen ja haastattelujen perusteella voidaan case -pankille esittää kehittämisehdotuksia liittyen asiakaspalauteprosessiin. Osa näistä kehittämisehdotuksista on suhteellisen helppo toteuttaa arjen työssä, mutta osa vaatii laajempaa suunnittelua ennen niiden toteuttamista.

Ensiksikin olisi tärkeää, että asiakaspalautteen rooli ja tärkeys tunnustetaan osana asiakastiedon hallintaa. Johdon rooli on erityinen palauteprosessin kehittämisen ja onnistuneiden tulosten kannalta. Kun henkilökunnan asenne on positiivinen ja he tietävät mitä heiltä odotetaan, on helpompaa saada palautteen kerääminen, tallentaminen ja hyödyntäminen osaksi arkea. Henkilökunnan ei tulisi pelätä sitä, että heille annetaan negatiivista palautetta ja heidän tulisi myös uskaltaa tuoda palaute esille. Pankin tulisi aktivoida myös asiakkaita palautteen antamiseen. Tätä helpottaa organisaation palautteenantoa tukeva kulttuuri, palautetta pyydetään aktiivisesti ja asiakasta kannustetaan antamaan myös negatiivista palautetta. Asiakkaille olisi hyvä kertoa erilaisista palautteenantokanavista, kuten mobiiliin ja verkkopankin tarjoamista mahdollisuuksista. Lisäksi olisi hyvä järjestää mahdollisuus antaa palautetta paikanpäällä konttorilla, mutta jos lomakkeet tuntuvat vanhanaikaisilta, voisi palautteen antamiseen olla erityinen kosketusnäytöllinen sovellus. Se, että asiakkaat voisivat antaa palautetta anonymisti, nousi vahvasti esiin teoriassa ja haastatteluissa. Anonyymiin palautteen antamiseen tuleekin antaa mahdollisuus, jotta voidaan olla varmoja palautteen rehellisyydestä.

Koska yritys ei voi kehittää toimintaansa ilman, että se tietää mitä asiakas ajattelee, olisi tärkeää, että saada palautemäärät nousuun. Pelkkä palautemäärän nousu ei kuitenkaan paranna asiakastyytyväisyyttä tai kilpailukykyä, joten palautteiden hyödyntämistä tulisi kehittää. Vaikka nykyinen palautteiden käsittelytapa tuntui toimivalta siltä osin, että palaute hoidetaan pääsääntöisesti itse tai annetaan omalle esimiehelle, kannustan pankkia nimeämään vastuuhenkilöt, jotka kävisivät säännöllisin väliajoin palautteita läpi, analysoisivat niitä ja tarvittaessa välittäisivät tietoa eteenpäin. Yhteyshenkilöt voisivat myös koostaa

johdolle säännöllisesti raportin palautteiden sisällöstä, jotta palautteet voitaisiin huomioida toiminnan suunnittelussa.

Pankin sisäinen palautteenantojärjestelmä koettiin osittain kankeaksi ja sen tilalle toivottiin kokonaan uutta järjestelmää, mutta toisaalta vanhaakin järjestelmää kuvailtiin toimivaksi, kunhan sen käyttöön olisi saatavilla tarvittava ohjeistus. Etenkin uudemmat toimihenkilöt kaipasivat ohjeita palautejärjestelmän käyttöön. Jos nykyisen palautejärjestelmän käyttöä jatketaan, olisi tärkeää huolehtia siitä, että käyttäjät tietäisivät miten järjestelmä toimii.

Yhteenvetona toimenpidelistä kehittämistoimenpiteistä:

- Palauteprosessin selkeyttäminen
- Prosessikuvaus tehdään kaikille tutuksi
- Yhteinen tapa toimia
  - ohjeet
  - kulttuuri
  - asenteet
  - asiakaspalautemenetelmät ja järjestelmät
- Palautteiden käsittely eri tasoilla
  - toimintatapa
  - vastuuhenkilöt
  - laajuus
  - säännöllisyys
- Viestintä ylhäältä alas
  - selkeät tavoitteet
  - johdon sitoutumisen näkyminen

## **5.2 Rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet**

Tutkimuksen aihetta on tutkittu jo paljon ja aiheesta löytyi runsaasti kirjallisuutta. Oli haasteellista valikoida tästä runsauden määrästä juuri tähän tutkimukseen parhaiten sopivat lähteet. Tutkimuksen tekijän oma rooli organisaatiossa loi omat haasteensa etenkin haastattelujen tekemiseen, mutta asetuin haastattelijan roolissa ulkopuoliseksi, enkä antanut omien mielipiteideni näkyä tai johdatella haastateltavia. En myöskään valinnut haastateltaviksi henkilöitä omasta tiimistäni. Se, että toimin kyseisessä organisaatiossa myyntipäällikkönä ja olin jokapäiväisessä työssäni tekemisissä asiakaspalautteen kanssa, sai minut päätyämään kyseiseen aiheeseen. Tämä tutkimustulos on hyödyllinen kohdeorganisaatiol-

le, mutta erityistä uutta tietoa tutkimuksesta ei saatu selville. Oman työni ja organisaation asiakasprosessien kehittämisen kannalta koin tutkimuksen tekemisen mielekkääksi, sillä kuten tutkimuksesta kävi ilmi, on asiakaspalauteprosessissa parannettavaa.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia, miten asiakas voidaan osallistaa asiakasprosessien ja asiakaspalautejärjestelmän kehittämiseen. Kirjallisuus kehottaa asiakkaan osallistamiseen, samoin empiirisen tutkimuksen tulosten mukaan asiakas tulisi saada läheisesti kehittämään yrityksen prosesseja, mutta olisi mielenkiintoista pohtia miten se toteutetaan konkreettisella tasolla erilaisissa yrityskonteksteissa. Asiakkaan osallistamista selvittävän tutkimuksen voisi toteuttaa esimerkiksi tapaustutkimuksena, jossa tarkastellaan miten organisaatio on toteuttanut kyseisen hankkeen. Olisi myös mielenkiintoista selvittää, tarvitaanko jatkossa kokonaan uudenlaisia asiakaspalautteen keräämis- ja hyödyntämiskeinoja ja millaisia ne voisivat olla. Erityisesti virtuaalisesti ja mobiilisti toteutettavien palautteenantojärjestelmien käyttäminen tulee varmastikin laajenemaan lähi vuosina, joten näiden palveluiden hyödyntämistä olisi kiinnostavaa tutkia.

Lähteet:

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

Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Alavi, M. 2001. Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issue. MIS Quarterly, vol. 25, nro 1, sivut 107 - 136.

Alrawi, K. & Elkhatib, S. 2009. Knowledge Management Practices In The Banking Industry: Present And Future State - Case Study. Journal of Knowledge Management Practice, vol. 10, nro. 4.

Andreassen, T. W. & Streukens, S. 2013. Online complaining: Understanding the adoption process and the role of individual and situational characteristics. Managing Service Quality, vol. 23, nro 1, sivut 4 - 24.

Arantola, H. 2006. Customer Insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WS Bookwell Oy.

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas: kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Porvoo: WSOY.

Blodgett, F.G., Wakefield, K.L. & Barnes, J.H. 1995. The effects of customer service on consumer complaining behavior. Journal of Services Marketing, vol. 9, nro 4, sivut 31 - 42.

Bloemer, J., Brijs, T., Swinnen, G. & Vanhoof, K. 2002. Identifying latently dissatisfied customers and measures for dissatisfaction management. International Journal of Bank Marketing, vol. 20, nro 1, sivut 27 - 37.

Caemmerer, B. & Wilson, A. 2010. Customer feedback mechanisms and organisational learning inservice operations. International Journal of Operations & Production Management, vol. 30, nro 3, sivut 288 - 311.

Chulmin K., Sounghie K., Subin I. & Changhoon S. 2003. The effect of attitude and perception on consumer complaint intentions. Journal of Consumer Marketing, vol. 20, nro 4, sivut 352 - 371.

Dalkir, K. 2005. Knowledge Management in Theory and Practice. Butterworth-Heineman, Burlington, USA: Elsevier Inc.

- Eccles, G. & Durand, P. 1998. Complaining customers, service recovery and continuous improvement. *Managing Service Quality*, vol. 8, nro 1, sivut 68 - 71.
- Fard, H. D. & Selseleh, M. 2010. Measuring Knowledge Management Cycle: Evidence from Iran. *European Journal of Scientific Research*, vol. 41, nro 2, sivut 297-309.
- Fundin, A.P. & Bergman B. L. S. 2003. Exploring the customer feedback process. *Measuring Business Excellence*, vol. 7, nro 2, sivut 55 - 65.
- Grant, R. M. 1996. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 17, Winter Special Issue, sivut 109 - 122.
- Grönroos, C. 2003. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Porvoo: WSOY.
- Hansen, T., Wilke, R. & Zaichkowsky, J. 2010. Managing consumer complaints: differences and similarities among heterogeneous retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol 38, nro 1, sivut 6 - 23.
- Havunen, R. 2000. *Uusi näkökulma asiakkaaseen - oivaltamisen kautta tuloksiin*. Helsinki: Edita.
- Hellman K. & Värilä S. 2009. *Arvokas asiakas*. Helsinki: Taletum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita*. 6. uudistettu painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Huppertz, J. W. 2007. Firms' complaint handling policies and consumer complaint voicing. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 24, nro 7, sivut 428 - 437.
- Jääskeläinen, A., Laihonon, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V. & Ukko, J. 2013. *Arvoa palvelutuotannon mittareista*. Tampere: Juvenes Print.
- Kau, A-K. & Loh, E. W-Y. 2006. The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants. *Journal of Services Marketing*, vol. 20, nro 2, sivut 101 - 111.
- Kayani, J. & Zia, M. Q. 2012. The Analysis of Knowledge, Knowledge Management and Knowledge Management Cycles: A Broad Review. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, vol. 1, nro 6.

- Kim, M. G., Wang, C. & Mattila, A. S. 2010. The relationship between consumer complaining behavior and service recovery: An integrative review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 22, nro 7, sivut 975 - 991.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. 4. painos. *Prosessijohtamisen käsitteet*. Espoo: Redfina Oy.
- Lehtinen, R. J. 2004. *Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mattinen, H. 2006. *Asiakkuusosaaminen*. Helsinki: Talentum.
- Matzler, K., Hinterhuber, H.H., Bailom, F. & Sauerwein, E. 1996. How to delight your customers. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 5, nro 2, sivut 6 - 18.
- Metsämuuronen, J. 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Mäntyneva, M. 2001. *Asiakkuuden hallinta*. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. *Myynnin johtamisen uusi aika*. Porvoo: WSOY.
- Nonaka, I., von Krogh, G. & Voelpel, S. 2006. Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, vol. 27, nro 8, sivut 1179 - 1208. London: Sage Publications.
- Reinboth, C. 2008. *Johda ja kehitä asiakaspalvelua*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Rothenberger, S., Grewal, D. & Iyer, G. R., 2008. Understanding the Role of Complaint Handling on Consumer Loyalty in Service Relationships. *Journal of Relationship Marketing* 2008, vol. 7, nro 4, sivut 359-376.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. 2002. *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. *Luova tietopääoma*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Rauma: Kirjapaino West Point Oy.
- Teodoru, S. 2007. Will You Still Love Me Tomorrow? *ABA Bank Marketing*, vol. 39 nro 2, sivut 22-25.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Winer, R.S. 2001. A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*, vol. 43, nro 4, sivut 89-105.

Wirtz, J., Tambyah S. K. & Mattila A. S. 2010. Organizational learning from customer feedback received by service employees: A social capital perspective. *Journal of Service Management*, vol. 21, nro 3, sivut 363 - 387.

Wisner, J.D. & Corney, W.J. 2001. Comparing practices for capturing bank customer feedback -Internet versus traditional banking. *Benchmarking: An International Journal*, vol. 8 nro 3, sivut 240 - 250.

Wisskirchen, C., Vater D., Wright, T., De Backer, P. & Detrick. C. 2006. The customer-led bank: converting customers from defectors into fans. *Strategy & Leadership*, vol. 34, nro 2, sivut 10 - 20.

Woodcock, N., Green, A. & Starkey, M. 2011. Social CRM as a business strategy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, vol. 18, sivut 50 – 64.

Xu, M. & Walton, J. 2005. Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 105, nro 7, sivut 955 - 971.

Sähköiset lähteet:

EPSI Rating, pankkien asiakastyytyväisyys. 2013. [Viitattu 7.10.2013]. Saatavilla: <http://www.epsifinland.org/images/stories/Reports/Banking/banking%202013%20finland%20press%20release.pdf>

Finanssialan Keskusliitto. 2004. Hyvä pankkitapa. [Viitattu 22.11.2013]. Saatavilla: [http://www.fkl.fi/materiaalipankki/ohjeet/Dokumentit/Hyva\\_pankkitapa.pdf](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/ohjeet/Dokumentit/Hyva_pankkitapa.pdf)

FINE, Vakuutus- ja rahoitusneuvonta. 2013. [Viitattu 22.11.2013]. Saatavilla: [http://www.fine.fi/userfiles/file/22102013\\_Asiakkaat\\_hereilla\\_pankkiasioissa.pdf](http://www.fine.fi/userfiles/file/22102013_Asiakkaat_hereilla_pankkiasioissa.pdf)

Pankin materiaali 30.9.2009, 25.11.2010, 24.4.2012, 12.9.2012. Kohdeyrityksen sisäiset internet sivut.

Rodger, K. & Howlett, D. 2000. What is CRM? [Viitattu 2.10.2013]. Saatavilla:

[http://www.web1579.vs.speednames.com/pdf/WhatIsCRM\\_WhitePaper.pdf](http://www.web1579.vs.speednames.com/pdf/WhatIsCRM_WhitePaper.pdf)



## **Liite 1:**

### **HAASTATTELUKYSYMYKSET:**

Miten hyvin tunnet pankin asiakaspalauteprosessin?

#### **Asiakaspalautteen kerääminen**

Miten asiakaspalautetta saadaan ja kerätään pankissa tällä hetkellä?

Miten palautteen määrää voitaisiin lisätä?

#### **Asiakaspalautteen käsittely ja analysointi**

Miten palautteet käsitellään ja analysoidaan?

Kuka palautteet käsittelee?

#### **Asiakaspalautteen hyödyntäminen**

Miten asiakaspalautteita hyödynnetään tällä hetkellä?

Miten palautetta voitaisiin hyödyntää paremmin ja miten palautteista voitaisiin oppia tehokkaammin?

#### **Johdon tuki**

*Toimihenkilöt / myyntipäälliköt:*

Millaista tukea ja ohjeistusta olet saanut esimieheltä / johdolta asiakaspalautteisiin liittyen?

Millaista tukea ja ohjeistusta kaipaat?

*Myyntipäälliköt / johto:*

Millaiset ohjeet ja millaista tukea myyntipäällikkönä / johtajana olet itse antanut?

Millaista tukea ja ohjeistusta haluat jatkossa antaa?

**Onko vielä jotakin muuta mitä haluat kertoa asiakaspalautteisiin liittyen?**