



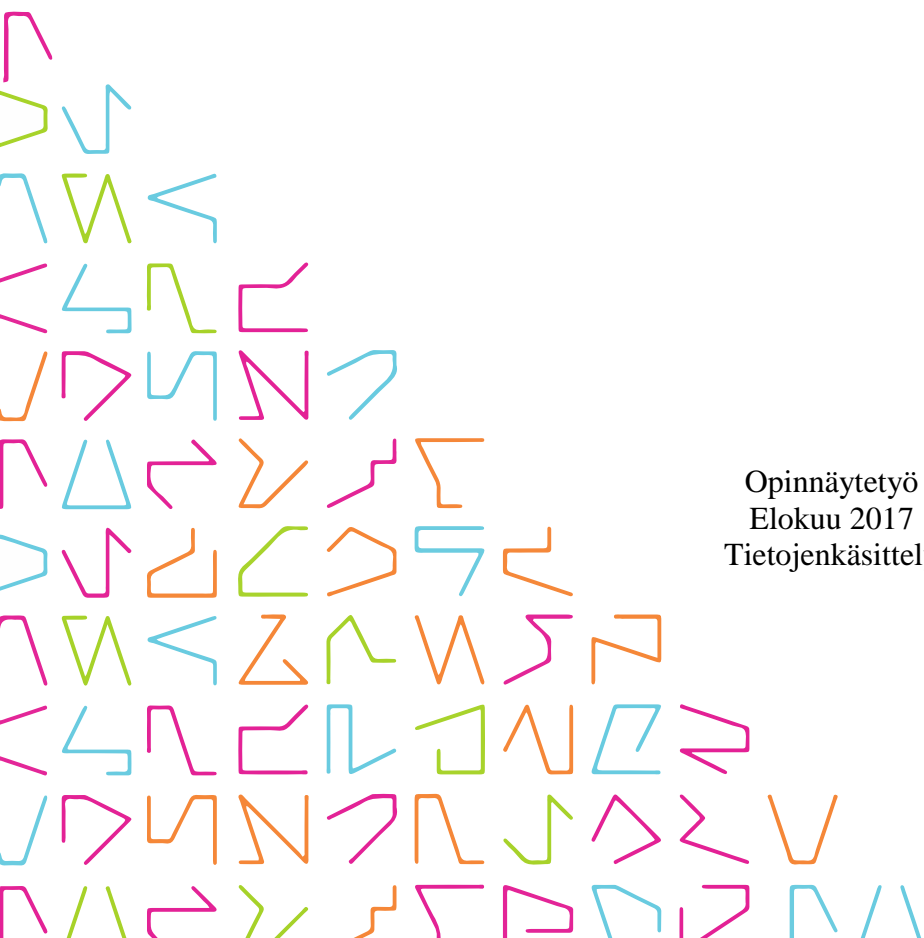
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TULEVAISUUDEN INNOVAATIOT SYNTYVÄT YHDESSÄ

Palaute- ja reklamaatioprosessi osana asiakaskoke-
muksen johtamista

Hannu Laine

Opinnäytetyö
Elokuu 2017
Tietojenkäsittely



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tietojenkäsittely

LAINEN, HANNU:

Tulevaisuuden innovaatiot syntyvät yhdessä
Palaute- ja reklamaatioprosessi osana asiakaskokemuksen johtamista

Opinnäytetyö 55 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Elokuu 2017

Työn tarkoituksena oli luoda Elenialle konsernitasolla systemaattinen ja yhtenäinen prosessi palautteiden sekä reklamaatioiden käsittelyyn. Prosessikehityksellä tavoitellaan tehokkaampaa ja tasalaatuisempaa asiakkaan yhteydenoton ja asiakassuhteen hoitamista sekä parempaa asiakaskokemusta.

Osana työtä selvitettiin Elenian palaute- ja reklamaatioprosessin nykytila ja liiketoiminnallisia tarpeita. Teoriaosuudessa palaute- ja reklamaatioprosessia tarkasteltiin asiakkaan tarpeista, asiakaskokemuksen johtamisen ja poikkeustilanteiden hallinnan eri näkökulmista, jonka lisäksi vertailtiin eri toimialojen hyvin menestyneitä yrityksiä näkökulman laajentamiseksi.

Työn lopputuloksena muodostettiin konsepti palauteprosessista ja toteutusehdotuksia, joiden avulla prosessikehitystä voidaan viedä vaiheittain käytäntöön. Lisäksi muodostettiin kehityspolku toteutusten implementoimisesta sekä tuodaan esille potentiaalisia aiheita opinnäytetöiksi.

Asiasanat: palauteprosessi, reklamaatioprosessi, asiakaskokemus, prosessikehitys, poikkeustilanteiden hallinta

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Information Systems

LAINEN, HANNU:

Future Innovations are Co-Created
Feedback and Reclamation Process as Part of Customer Experience Management

Bachelor's thesis 55 pages, appendices 3 pages
August 2017

The purpose of this thesis was to create a systematic and uniform approach to handling feedbacks and complaints within the Elenia group. The development process had two main aims: more efficient and consistent customer relationship, management of contacts from customers and customer relationships, and achieving a better customer experience.

The present state of the feedback and complaint process and the business needs in Elenia were investigated. Moreover, the feedback and complaint process was examined from a theoretical viewpoint in terms of customer needs, customer experience management and service recovery. Finally, a comparison of the process against the ways successful companies in different industries operate was conducted to broaden the perspective.

As a result of this study, a new concept of the feedback process was formed and proposals were made for practical implementation of the process development path. Furthermore, a number of potential topics for further studies were proposed.

Key words: feedback process, reclamation process, customer experience, process development, service recovery

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMEKSIANTAJA JA PALAUTEPROSESSI	8
	2.1 Toimintaympäristön kuvaus	9
	2.2 Palauteprosessin nykytila.....	10
	2.3 Asiakaskokemuksen tutkiminen ja liiketoiminnalliset vaikutukset.....	13
3	TARPEIDEN YMMÄRTÄMINEN	14
	3.1 Mitä asiakkaat odottavat	14
	3.2 Mikä on poikkeustilanne.....	17
	3.3 Mitä ovat pienet asiat	18
	3.4 Mitä pitäisi huomioida seuraavaksi	20
	3.5 Vertailu eri toimialojen yrityksiin.....	22
	3.5.1 Autonvuokrauspalvelu	23
	3.5.2 Majoituspalvelut.....	25
	3.5.3 Pankki- ja vakuutuspalvelut	29
4	PALAUTEPROSESSIN KEHITTÄMINEN	30
	4.1 Kehittämisen taustatekijät ja lähtökohdat	30
	4.2 Visiona jatkuva uudistuminen	33
	4.3 Palauteprosessin kulku ja kuvaus	33
5	KONSEPTIN VIEMINEN KÄYTÄNTÖÖN	38
	5.1 Työmaat kartalla	39
	5.2 Extranet-palvelukansio ja rajapinnat.....	39
	5.3 Yhteydenottojen ohjausautomaatiikan kehitys	42
	5.4 Asiakaskokemuskyselyn automatisointi	42
	5.5 Palveluliiketoiminnan kehittäminen	44
	5.6 Asiakkaiden osallistaminen tuote- ja palvelukehitykseen	45
	5.7 Urakoitsijoiden lisäkannustimet.....	47
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	48
	LÄHTEET.....	50
	LIITTEET	53
	Liite 1. Haastattelurunko.	53

ERITYISSANASTO

2FA	kaksivaiheinen tunnistautuminen
Asiakas	kuluttaja, yritys, viranomainen, palveluntarjoaja, urakoitsija, kolmasosapuoli tai vastaava taho
Beeta	ohjelmiston tai palvelun kokeiluversio
CRM	asiakkuudenhallintajärjestelmä
CIS	asiakastietojärjestelmä
CC	asiakaspalvelun työohjausjärjestelmä eri palvelukanavien kontaktien ohjaukseen ja priorisointiin
ERP	toiminnanohjausjärjestelmä
Elenian edustaja	Elenian välittömässä tai välillisessä ohjausvaikutuksessa toimiva henkilö tai organisaatio
Extranet	yrityksen tai muun yhteisön ja asiakkaan tai yhteistyökumppanin välinen Internet-teknologiaa hyödyntävä suljettu verkkopalvelu
Palauteprosessi	kuvaa kokonaisuutena palaute- ja reklamaatiotermien käsitteitä
Palaute	Palaute voi kohdistua yhteen tai useampaan eri aiheeseen ja olla sävyltään neutraalia, kiitosta, kritiikkiä tai kehitysehdotus, mutta se ei edellytä aina vastineen antamista asiakkaalle.
Palvelukanava	puhelin, sähköposti, chat, sosiaalinen media, internet-sivujen lomakkeet, kirje, faksi tai kasvotusten tapahtuva asiointi
Palvelupyyntö	tehtävä asiakkuudenhallintajärjestelmässä
Preferoitu	sosiaalisesti tai sekventiaalisesti odotuksenmukaista tai tavanomaista
Reklamaatio	Reklamaatio voi olla valitus palvelusta tai palvelutapahtumasta ja siihen voi sisältyä korvausvaatimus ja selvityspyyntö. Reklamaatio voi sisältää vain jonkin edellä mainitun elementin, mutta edellyttää kaikissa tilanteissa vastineen antamista asiakkaalle.
Sekventiaalinen	peräkkäinen riippuvuus, jossa yksi tila johtaa toiseen
SRP	paradoksi poikkeustilanteen hallinnasta
Sähköiset palvelut	tietoverkon välityksellä tarjolla olevia ja käytettäviä palveluita, kuten Elenia Aina -verkkopalvelu ja mobiilisovellus tai Elenia.fi-sivusto
TUPAS	TUPAS-standardi on pankkien kehittämä tunnistautumisjärjestelmä, joka on yleisesti käytössä verkkopankeissa sekä muissa sähköistä tunnistusta vaativissa palveluissa.

1 JOHDANTO

Palvelukulttuuria ja asiakaskokemusta on käsitelty vuosikymmenien ajan niin teoreettisella, käytännöllisellä kuin psykologisella tasolla. Sitä on tarkasteltu milloin mistäkin tutkimusaspektista tarkoituksena ymmärtää ihmisen käyttäytymistä suhteessa yritysten liiketoimintaan. Alati muuttuvat asiakkaiden tarpeet ja odotukset asettavat vaatimuksia yritykselle muuttaa toimintaansa, mutta miten ja minkä perusteella? Ihminen on aina jakanut kokemuksiaan, eikä arkaile tehdä niin nykypäivänäkään – päinvastoin. Ihminen jakaa kokemuksiaan ilman, että edes pyydetään, kokemuksia jotka luovat odotuksia. Entä, jos kokemuksista kysytään ja saatuja vastauksia hyödynnetään systemaattisesti? Saavutetaanko tällaisella toiminnalla esimerkiksi kilpailuetua muihin yrityksiin nähden vai onko jo liian myöhäistä ajatella tämänkaltaista vaihtoehtoa muiden yritysten ollessa edellä?

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda Elenialle konsernitasolla systemaattinen ja yhtenäinen toimintatapa palautteiden sekä reklamaatioiden käsittelyyn. Prosessikehityksellä tavoitellaan tehokkaampaa ja tasalaatuisempaa asiakkaan yhteydenoton ja asiakassuhteen hoitamista sekä parempaa asiakaskokemusta. Työhistoriani Eleniassa on alkanut kesällä 2006 ja olen toiminut asiakaspalveluympäristössä asiakasneuvojana sekä esimies- ja asiantuntijatehtävissä. Vastuullani on ollut muun muassa asiakkaiden palveleminen, palautteiden ja reklamaatioiden käsittely, asiakaskokemuksen kehittäminen ja asiakaskokemuskyselyiden, järjestelmien ja palvelukanavien kehittäminen. Palaute- ja reklamaatioprosessin (palauteprosessi) taustalla on sekä henkilökohtainen mielenkiintoni yhtenäisen ja läpinäkyvän prosessin kehittämiseen että Eleniassa esitetty tarve konsernitasoiselle ratkaisulle.

Opinnäytetyössä käsitellään Elenian palauteprosessin nykytilaa, asiakkaiden odotuksia ja tarpeita sekä muodostetaan yhteenveto palauteprosessiin olennaisesti liittyvistä näkökulmista. Taustatietoja nykytilan selvittämisessä on kerätty yrityksen liiketoimintajohtajilta, prosessinomistajilta ja asiantuntijoilta keskusteluista, henkilöhaastatteluista sekä olemassa olevista Elenian sisäisistä dokumenteista. Henkilöhaastattelun runko on esitetty liitteessä 1. Luvussa 2 esitellään toimeksiantaja ja käsitellään palauteprosessin nykytilaa. Samassa luvussa tuodaan esille erityisesti kaksi Elenialle aiemmin tehtyä diplomityötä asiakaskokemuksen johtamiseen ja kehittämiseen liittyen. Diplomi- ja opinnäytetyöt yhdessä tuovat ilmi selkeitä syitä, tarpeita ja hyötyjä palauteprosessin kehittämiseksi ja liit-

tyvät siten toisiinsa. Luvussa 3 lähestytään palauteprosessin kokonaisuutta asiakastarpeiden kautta ja tarkastellaan poikkeustilanteiden merkitystä osana asiakaskokemusta. Luvuissa 4 ja 5 keskitytään palauteprosessin kehittämiseen teorian lähtökohdista sekä lopputulosten esittelyyn. Lopuksi luvun 6 pohdinnassa analysoidaan työn tavoitteita, onnistumista ja mahdollisia jatkotöiden aiheita.

Opinnäytetyön kannalta lukijalta ei edellytetä pohjatietovaatimuksia. Erityissanasto on suositeltavaa lukea. Käsitys asiakaskokemuksen perusteista voi parantaa kokonaisuuden ymmärtämistä sekä toisaalta lisätä toivottua kriittistä ajattelua opinnäytetyötä kohtaan.

2 TOIMEKSIANTAJA JA PALAUTEPROSESSI

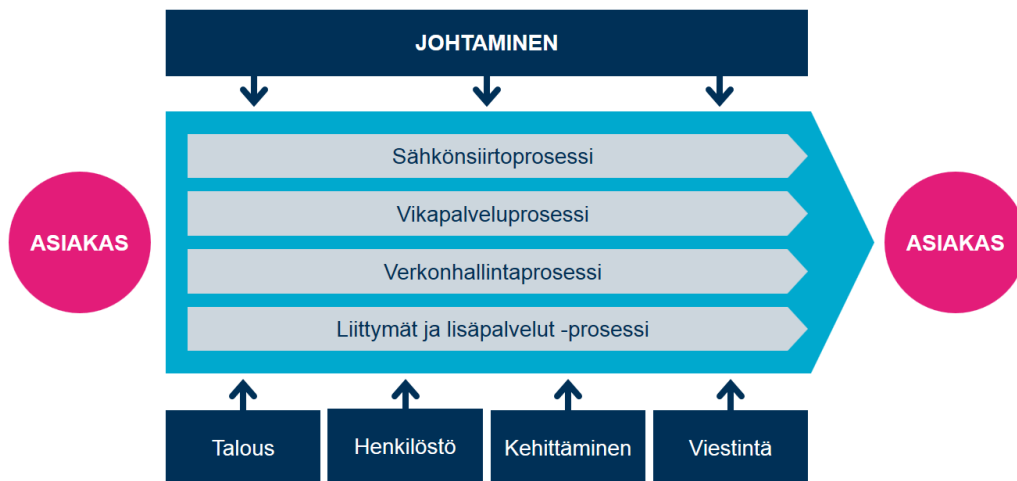
Elenia on vuonna 2012 alkunsa saanut, Suomen toiseksi suurin sähköverkkoyhtiö ja toiseksi suurin yksityinen kaukolämmön myyjä, joka syntyi yrityskaupassa Elenian ostaessa Vattenfall Oy:n sähköverkko- ja lämpöliiketoiminnat. Elenia-konsernin muodostavat sähkönjakelupalveluja tarjoava Elenia Oy sekä sen sataprosenttisesti omistamat tytäryhtiöt Elenia Lämpö Oy, Elenia Palvelut Oy ja Elenia Finance Oyj. Elenia palvelee 420 000:ta kotitalous-, yritys- ja yhteiskunta-asiakasta ja Elenia Lämmöllä lähes 5 000 asiakkaspimusta ja noin 85 000 loppukäyttäjää noin sadan kunnan alueella Kanta- ja Päijät-Hämeessä, Keski-Suomessa, Pirkanmaalla sekä Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla. Toimialuekartta on havainnollistettu kuvassa 1. Yhtiö vastaa verkkoalueellaan sähkö-, lämpö- ja maakaasuverkon toimivuudesta, ylläpidosta ja uudistamisesta. Elenia rakentaa sähkö-, lämpö- ja maakaasuverkkoa ja -liittymiä yhdessä kumppaniyhtiöidensä kanssa ja lähettää lisäksi asiakkaidensa sähkönkulutuksen energiatiedot sähkönmyyjille. Elenia Oy:n päätoimipaikka sijaitsee Tampereella ja Elenia Lämpö Oy:n päätoimipaikka Hämeenlinnassa (Elenia 2017).



KUVA 1. Elenian toimialuekartta (Elenia 2017, muokattu).

2.1 Toimintaympäristön kuvaus

Elenian toimintaa ohjaa johtamisjärjestelmä, jossa ratkaisevassa asemassa on asiakas. Elenian tavoitteet tulevat asiakkaan tarpeista ja lopputulokset näkyvät asiakkaalle. Toimintaan vaikuttavia ohjaustekijöitä tulee myös lainsäädännöstä, asetuksista ja politiikan saralta. Kaiken taustalla voidaan silti ajatella olevan kuka tahansa ihminen, joka asiakkaana omalla toiminnallaan vaikuttaa kehityksen suuntaan ja kulkuun. Esimerkkinä johtamisjärjestelmästä on kuvassa 2 Elenian sähköverkkoliiketoiminnan neljä pääprosessia, jotka muodostavat yhdessä kokonaisen palveluketjun ja prosessikokonaisuuden tukifunktioiden kanssa.



KUVA 2. Elenian johtamisjärjestelmä ja neljä pääprosessia (Elenia 2017, muokattu).

Elenia hankkii sähkö- ja lämpöverkon rakentamisen ja kunnossapidon palvelut markkinoilta ja toimii yhteistyössä laajan kumppaniverkostonsa kanssa. Elenian kumppaneina toimii erikokoisia urakointipalveluita tarjoavia yrityksiä sekä koti- ja ulkomaisia materiaali- ja järjestelmätoimittajia. Kumppaniyritykset vastaavat muun muassa sähköverkon suunnittelusta, rakentamisesta ja kunnossapidosta, sähkökatkojen vianhoidosta sekä asiakkaiden tilaamien palvelutöiden hoitamisesta maantieteellisillä vastuualueillaan. Yhteisenä tavoitteena on erinomainen asiakaskokemus sekä tehokas ja laadukas toiminta, jossa kumppaniverkosto on merkittävässä roolissa. Elenia työllistää noin 800 – 1000 henkilöä vuosittain kumppaniverkostonsa kanssa, jonka lisäksi Elenialla on pitkä yhteistyöhistoria

teleyhtiöiden, kuntien sekä kuitu- ja vesisosuuskuntien kanssa. (Elenian vuosikertomus 2016). Kuvassa 3 havainnollisesta Elenian toimintaympäristön monimuotoisuutta.



KUVA 3. Infograafi esimerkkinä Elenian sähköverkon monimuotoisesta toimintaympäristöstä ja palveluista (Elenia 2016, muokattu).

2.2 Palauteprosessin nykytila

Yhteenvedo palauteprosessin nykytilasta perustuu aikajaksollisesti syyskuun 2015 ja maaliskuun 2016 välillä käytyihin keskusteluihin ja helmi-maaliskuussa 2016 toteutettuihin henkilöhaastatteluihin kuuden prosessinomistajan ja liiketoimintajohtajan kanssa sekä olemassa oleviin Elenian sisäisiin dokumentteihin. Johtopäätöksenä sisäisistä prosessikuvauksista, dokumentaatiosta, henkilöhaastatteluista ja eri asiantuntijoiden kanssa käydyistä keskusteluista on todettavissa, että Eleniassa ei ole olemassa yhtenäistä, selkeästi johdettua palaute- tai reklamaatioprosessia. Liiketoiminnoilla, yksiköillä ja prosesseilla on kuitenkin olemassa erinäisiä sekä kuvattuja että kuvaamattomia palauteprosesseja, jotka sellaisenaan toimivat kohtuullisen hyvin, mutta kokonaisuutena eivät tue toisiaan tai liiketoiminnan kehitystä.

"[...] siihen ei ole mitään sellaista prosessikuvausta tai toimintamallia että mitenkä se tulee ja mitenkä se pitäisi mennä [...] siinä on monta kanavaa mistä tulee sisään ja eikä ole suoraan sa-nottuna yhtenäistä miten ne pitäisi käsitellä". Elenian henkilöhaastattelu, henkilö A.

"Onko meillä selkeästi johdettu palaute- ja reklamaatioprosessi, niin ei ole. Onko meillä palaute- ja reklamaatioprosesseja, niin kyllä meillä on, joihin selkeitä toimintatapoja liittyy. Toiminta kui-tenkin on hyvin prosessikohtaisesti asettunutta." Elenian henkilöhaastattelu, henkilö D.

Elenian eri liiketoiminnoissa paikallinen toimintatapa korostuu vahvasti, erityisesti sil-loin, kun kysymys on avainasemassa toimivista henkilöistä. Samat piirteet pätevät niin lämpö- kuin verkkoliiketoiminnassa myyntipäälliköiden, yhteyshenkilöiden kuin urakoit-sijoiden ja Elenian projekteista vastaavien henkilöiden osalta. Palautteet hoidetaan, mutta kokonaisuutena määrä, käsittelyaika, asiakkaiden tyytyväisyys tai liiketoiminnan kehi-tykseen hyödynnettävä tieto jää asianosaisille sekä paikallisiin toimintatapoihin. Systemaattista palautteen käsittelyä, seurantaa ja raportointia ei ole suoranaisesti olemassa, tai systemaattisuus keskittyy edelleen yksittäisiin prosesseihin ja niiden toimintaan. Yksit-täisistä prosesseista palautteet ja kehitysehdotukset voivat kuitenkin johtaa laajempaan kokonaisvaltaiseen käsittelyyn, mutta eivät systemaattisesti. Toisaalta samoja asioita on voitu käsitellä useammassa eri yhteydessä. Lisäksi toimintatavat ovat haavoittuvaisia henkilöiden oman toiminnan muuttuessa ja tehtäviä hoitavien henkilöiden vaihtuessa. Usein palautetta koskeva kommunikointi on hoidettu joko puhelimitse tai sähköpostitse, ja siten tiedot ovat saatavissa vain asianosaiselta henkilöltä, olettaen, että tiedot ovat yhä tallessa ja henkilö muistaa asian. Asiakaspalvelun käsittelemissä reklamaatioissa ja pa-lautteissa on kuvattu selkeimmin toimintatavat sekä asiakassuhteen hoitamiseen liittyvien yhteydenottojen kirjaaminen.

"[...] ne sitten hoituvat aika lailla henkilön oman käytännön tavalla ja käytännön toimenpitein, mitkä ovat sinänsä aika vakiintuneita toimintatapoja. Vakiintuneet toimintatavat toimivat aika hy-vin, kun liiketoiminta on vakaata." Elenian henkilöhaastattelu, henkilö B.

"[...] Asiakaspalvelun kautta tuleva palaute on enemmän tällaista järjestelmällistä ja prosessin-omaista toimintaa. Sitten meillä on epävirallisia yhteydenottoja eri kanavissa ja tulee eri henki-löille, kun viestitään ja on määrättyjä yhteyshenkilöitä asiakkailla. Ja palautetta tulee sitten mo-nenlaista eri asiakkailta. Niissä ei oikein ole prosessia tai määriteltyä prosessia [...]" Elenian henkilöhaastattelu, henkilö B.

Palautemääristä on olemassa subjektiivisia, osittaisiin faktoihin pohjautuvia lukumääriä eri osa-alueilta ja prosesseista, mutta yhtenäistä kokonaiskuvaa ei ole muodostettavissa helposti. Toisaalta on epäselvää, mistä tai miten kaikki tiedot saataisiin kerättyä. Epävar-

muus tietojen yhdistämis- ja vertailukelpoisuudesta on vähintään yhtä suuri. Tietoa todellisista käsittelyajoista, työmääristä, palautteiden toistuvuudesta sekä mahdollisista prosessikehitykseen johtaneista toimenpiteistä ja vaikutuksista asiakkaalle tai asiakasryhmille, saati liiketoiminnalle ei siten suoranaisesti ole saatavissa. Elenian toimintaympäristön ja palveluiden laajuudesta johtuen asiakkailta kysytään kuitenkin systemaattisesti palautetta eri kohtaamispisteissä, mutta palautetta antaneelle asiakkaalle viestitään todella harvoin, mitä toimenpiteitä palautetta koskien on tehty tai tehdään. Reklamaatiot käsitellään asianmukaisesti ja asiakkaalle annetaan aina vastine. Erityisesti asiakaspalvelun toimintaa koskien asiakkaalta kysytään aktiivisesti palautetta, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus reagoida ja palautteita käsitellään säännöllisesti.

“Saatuja palautteita seurataan aktiivisesti liiketoiminnan ohjausryhmässä, josta sopivia kehitystoimenpiteitä lähdetään viemään eteenpäin. Osa toimenpiteistä näkyy asiakkaalle selkeästi, mutta edelleen iso osa on silti normaalia prosessikehitystä, joka ei suoranaisesti näy asiakkaalle [...] Esimerkkeinä vikapalveluilmoituksia koskien kuvan liittäminen osaksi vikailmoitusta. Toinen on aukioloaikoihin liittyvä asia, jonka pohjalta aukioloaikoja on laajennettu.” Elenian henkilöhaastattelu, henkilö D.

”En tiedä onko se enemmän reklamaatio vai kysely tai palaute, mutta kyllä näitä viikoittain tulee. Kyllä minun mielestä kaikki palaute tai reklamaatio mikä tulee sisään mistä tahansa kanavasta, niin pitäisi olla raportoitavissa.” Elenian henkilöhaastattelu, henkilö A.

”Asiakaspalvelun kannalta tiedetään selkeästi, mutta muita on paha sanoa. Todennäköisesti asiat koskettavat samoja asioita, mitä asiakaspalvelun kautta tulee. Tämä koostuu kuitenkin eri lähteistä, asiakaspalvelun raporteilta, myyntipäälliköiltä jne. Ei ole selkää kuvaa tällä hetkellä.” Elenian henkilöhaastattelu, henkilö B.

Asiakkaan on mahdotonta omatoimisesti seurata jättämänsä palautteen, reklamaation tai yhteydenoton käsittelyä, sillä asiakas ei saa tarkempaa tietoa Extranet-palvelusta tai verkkosivuilta asiansa hoitamisesta. Asiakas saa lisätietoja ainoastaan niissä tilanteissa, joissa häneen ollaan sovitusti ja säännöllisin väliajoin yhteydessä puhelimitse tai sähköpostitse. Asiakaspalvelun kyky palvella asiakasta reklamaation hoitotilanteissa on myös hyvin rajallinen, sillä näkyvyyttä koko reklamaation käsittelyketjuun ja tilanteeseen ei ole. Esimerkiksi reklamaation koskettaessa rakennustyömaata ja urakoitsijan toimintaa, joutuu asiakaspalvelija useimmiten selvittämään asiaa niin sisäisesti kuin urakoitsijalta.

”[...] kääntäisin tämän asian niin, että asiakkaan pitäisi aina tietää missä mennään. Se on huono, että jos sinä teet reklamaation etkä tiedä mitä sille tapahtuu. Ottiko siitä joku koppia. Ja vaikka se olisi käyty tekemässäkin, niin kukaan ei kuittaa yhtään mitään.” Elenian henkilöhaastattelu, henkilö A.

Johtopäätöksenä henkilöhaastatteluista on, että Eleniassa on sisäisesti hyvin tiedostettu se, mikä nykytilanne on. Samalla on osoitettu selkeä tarve yhtenäiselle palauteprosessille ja sen kehittämiseksi.

2.3 Asiakaskokemuksen tutkiminen ja liiketoiminnalliset vaikutukset

Eleniassa on tutkittu asiakaskokemuksen johtamista reguloidussa palveluliiketoiminnassa Toivakaisen (2014) sekä asiakaskokemuksen nykytilaa ja kehittämistä osana verkko-yhtiön liittymä- ja verkonhallintaprosessia Lindénin (2016) toimesta. Molemmat tutkimukset ovat tuoneet esille asiakaskokemuksen johtamisen tärkeyden sekä strategisena valintana että liiketoiminnassa näkyvänä tuottavuutena ja lisäarvona. Henkilöhaastatteluissa asiakaskokemus on todettu tärkeäksi ja lisäksi Elenia on julkisesti ilmoittanut sen olevan strateginen valinta. Muun muassa Elenian vuosikertomuksessa 2016 asiakaslähttöisyys toiminnankehittämisessä korostuu useissa eri yhteyksissä (Elenian vuosikertomus 2016).

Toivakaisen (2014) ja Lindénin (2016) tutkimusten johdosta sekä opinnäytetyön aiheen rajaamiseksi, liiketoiminnallisten kustannusvaikutusten ja erilaisten mittareiden sijasta tässä opinnäytetyössä tarkastellaan aihetta palauteprosessin tarvelähtöisyydestä, johon keskitytään seuraavassa luvussa 3.

3 TARPEIDEN YMMÄRTÄMINEN

Yksinkertaisia kysymyksiä riittää enemmän kuin on antaa yhtä yksinkertaisia vastauksia. Seuraavassa kappaleessa on esitetty orientoivia kysymyksiä, joihin vastauksia haetaan ja joita tarkastellaan eri näkökulmista alaluvuissa 3.1 - 3.3. Luvussa 3.4 tehdään yhteenvetoa edeltävien alalukujen huomioista ja näkökulmista.

Mitä asiakkaat odottavat? Mitä poikkeustilanteet ovat? Miten odotuksiin voi vastata ja mitä pitäisi tehdä seuraavaksi näihin vastatakseen? Mitä muut yritykset tekevät? Mitä pitäisi tehdä erottuakseen joukosta? Mistä ajatus lähti liikkeelle jonkin tekemisestä ja toteuttamisesta? Missä ja miten tehdyt toimet näkyvät? Kannattaako palautteiden ja reklamaatioiden käsittelyyn ylipäättään panostaa? Eikö riitä, että reklamaatiot tulevat hoide- tuksi? Miten negatiivinen tilanne käännetään positiiviseksi? Miten asiakaskokemus liittyy palauteprosessiin?

3.1 Mitä asiakkaat odottavat

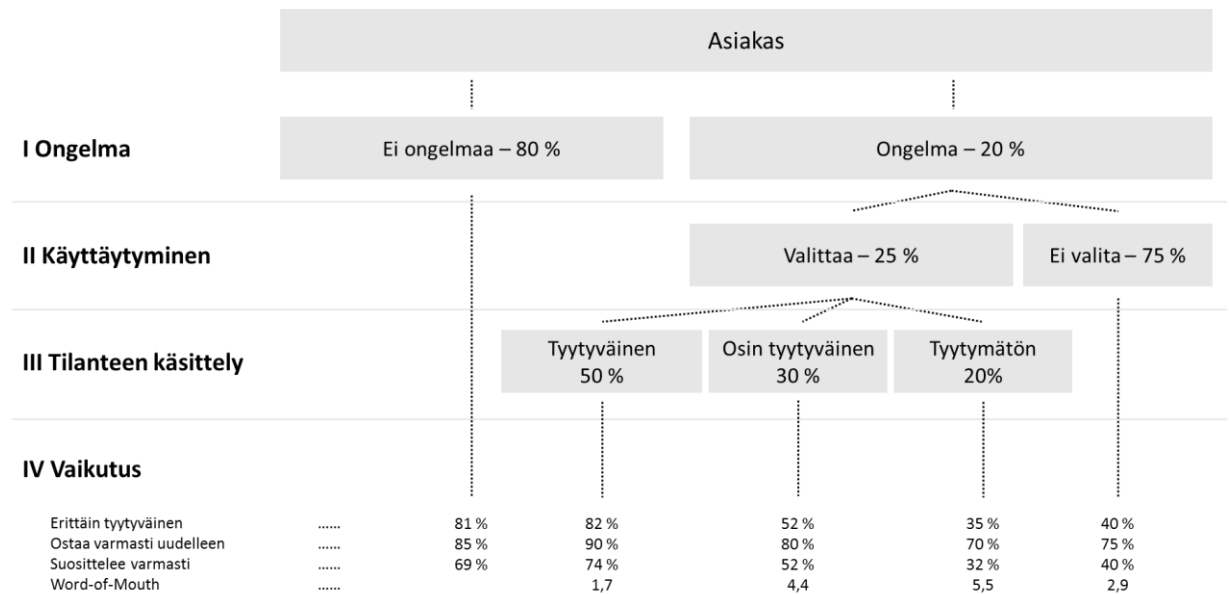
Yhä useammin asiakkaat haluavat palveluiden olevan reaaliaikaisia ja yrityksen reagoi- van nopeasti asiakkaan käyttäytymiseen sekä tarpeisiin. Se missä aiemmin riitti vuoro- kauden vasteaika, odotetaan nyt tapahtuvan tunteissa; se mikä aiemmin tapahtui tun- neissa, odotetaan tapahtuvan minuuteissa. Digitaalisista kanavista tulee yksi tärkeimmistä asiakaskokemuksen luojista (Filenius 2015). Samaan aikaan toimialarajat hämärtyvät ja niin asiakaspalvelulta kuin itsepalvelulta odotetaan yhtä paljon alasta riippumatta (File- nius 2015). Toisaalta asiakkaiden odotukset muuttuvat kiihtyvällä tahdilla uusien ideoi- den, tekniikoiden, teknologioiden, tuotteiden ja palveluiden kehittyessä. Uusia kilpaili- joita ilmestyy samaan aikaan markkinoille aiheuttamaan niin kutsuttuja markkinahäiriöitä (Löytänä & Kortesus 2011; Löytänä & Korhikoski 2014; Filenius 2015). Häiriöt tuotta- vat asiakkaalle usein lopulta positiivisia tuloksia, mutta voivat johtaa muiden yritysten toiminnan hankaloitumiseen, kilpailun kiristymiseen tai vaikuttaa yritysten olemassa ole- vien asiakkaiden pysyvyyteen negatiivisesti.

1900-luvun teolliselta aikakaudelta on siirrytty kuluneen vuosisadan ja viimeisen vuosi- kymmenyksen aikana niin kutsutulle asiakkaan aikakaudelle, jossa oikeanlainen infor-

maatio, yksinkertaiset toiminnot, palvelun sujuvuus ja nopeus ovat yrityksen menestyksen kannalta ratkaisevassa roolissa (Löytänä & Kortesus 2011; Löytänä & Korhikoski 2014; Filenius 2015). Asiakkaiden vaatimustaso kasvaa yhä korkeammaksi alati kehittyvien palveluiden ja tuotteiden sekä saatavilla olevan informaation johdosta. Hyppösen (2017) näkemyksen mukaan asiakkaan odotukset tulevat jopa karkaamaan monilta yrityksiltä nopeammin kuin yrityksellä on kykyä tai ymmärrystä vastata odotuksiin. Kehityssuunta johtaa väistämättä siihen, että perinteinen tuotelähtöinen innovointi ei ole yritykselle riittävää, jotta se voisi olla parhaiden yritysten kärkijoukkoa. Yrityksen pitäisi pystyä näkemään ja ennakoimaan asiakkaiden tulevia tarpeita ja innovoimaan asiakastarvelähtöisesti jo nyt paljon enemmän kuin tosiasiasa tehdään (Löytänä & Kortesus 2011; Löytänä & Korhikoski 2014; Filenius 2015). Ideoiden, tuotteiden ja palveluiden kopiointia on kuitenkin tehty jo vuosisatojen ajan. Nykypäivänä kopiointi on yhä helpompaa ja nopeampaa, ja sitä tapahtuu jatkuvasti (Filenius 2015). On tunnettua, että kulttuuria ja emotionaalisia arvoja ei voi kopioida sellaisenaan. On järkevämpää rakentaa täysin omaa kulttuuria, joka mahdollistaa tavan luoda ja tuottaa asiakkaalle uniikkeja sekä positiivisesti mieleenpainuvia kokemuksia kuin kilpailla helposti kopioitavilla palveluilla ja tuotteilla.

Internet on nykypäivänä täynnä tietoa ja muiden asiakkaiden kokemuksia niin yrityksistä, tuotteista kuin palveluista. Muiden asiakkaiden kokemuksilla on tärkeä rooli tuotetta tai palvelua ostettaessa (Löytänä & Kortesus 2011; Filenius 2015). Myös kynnys kokemusten jakamiseen on muuttunut. Erityisesti huono kokemus välittyy sosiaalisen median kanavissa nopeasti laajalle yleisölle. Se, mikä aiemmin kerrottiin kymmenelle ystävälle, leviää tänä päivänä helposti satojen, jopa tuhansien ihmisten tietoisuuteen kanavasta riippuen. Asiakkaat odottavat kokevansa jotain. Odotus kokemuksesta perustuu mielikuvaan muiden asiakkaiden kokemuksista. Positiivisen kokemuksen kokeneet asiakkaat jakavat hyviä kokemuksiaan herkemmin, kuin asiakkaat, jotka ovat kohdanneet ongelman. Kirjallisuudessa on tuotu esille useaan otteeseen myös se näkemys, että käytännössä jo perustarpeiden ja -odotusten hoitaminen hyvin riittää hyvään asiakaskokemukseen ja odotusten täyttämiseen (Löytänä & Kortesus 2011; Löytänä & Korhikoski 2014; Filenius 2015). Toisaalta samalla tavalla kuin kokemus on yksilöllinen, on myös laatu erilaista jokaiselle ihmiselle. Tasalaatuista palvelua on mahdotonta tarjota, jolloin palvelun henkilökohtaisuuden ja kokemuksen merkitys korostuu (Löytänä & Kortesus 2011; Löytänä & Korhikoski 2014; Filenius 2015). Erityisesti huonot kokemukset pitäisi analysoida tarkasti, jotta ne vältetään jatkossa ja saadaan käännettyä positiiviseksi lopputulemaksi.

Gerdt ja Korkiakoski (2016) ovat lähestyneet asiaa asiakaskokemuksen vaikutusmallin kautta. Kuvassa 4 nähdään selkeästi vaikutukset ongelman kohdanneiden asiakkaiden käyttäytymisestä ja vaikutuksista, joista erityisesti ongelmatilanteiden (poikkeustilanne) näkökulmaa käsitellään seuraavassa kappaleessa ja alaluvussa 3.2.



KUVA 4. Asiakaskokemuksen vaikutusmallin esimerkitulokset (Gerdt & Korkiakoski 2016, muokattu).

de Matos, Henrique ja Rossi (2007) ovat tutkineet väittämää Service Recovery Paradoxista (SRP). SRP:ssä asiakas kokee suurempaa tyytyväisyyttä yrityksen toimintaan ja kokee saaneensa parempaa palvelua poikkeustilanteessa, kuin mitä hän olisi saanut, jos kaikki olisi sujunut virheettömästi. Kuvasta 4 on todettavissa johdonmukaisuus edellä esitettyyn väittämään. Aiemmin tehdyt tutkimukset paradoksista ovat kuitenkin ristiriitaisia eikä tuloksista päätellen malli sovellu jokaiseen tilanteeseen. SRP:n osalta on kuitenkin ilmeistä, että yksittäisissä poikkeustilanteissa väittäminen pitää hyvin paikkansa, jolloin asiakkaan tyytyväisyys ja sitoutuneisuus yritystä kohtaan vahvistuvat, kun tilanne hoidetaan hyvin. Hieman eri näkökulmasta, mutta samoihin loppupäätelmiin ovat päätyneet myös käyttäytymistieteiden tutkijat Chase, Richard ja Dasu (2016). Ihminen suosii tapahtumakulkua, joka paranee ajan kuluessa. Jos sama virhe toistuu useaan otteeseen tai virhe on erittäin vakava, osoittaa tutkimuksen analyysi myös sen, että tyytyväisyys ja sitoutuneisuus voivat heikentyä, mikäli tilannetta ei hoideta hyvin asiakkaan näkökulmasta.

Löytänän ja Kortesuon (2011) näkemys puolestaan on huomattavasti voimakkaammin ilmaistu, heidän viitatessaan tutkimuksiin, joiden perusteella hyvin hoidetussa poikkeustilanteessa asiakas on jopa 15 kertaa sitoutuneempi ja todennäköisemmin yrityksen suositteleva, kuin asiakas, joka ei ole tilannetta kokenut koskaan. Poikkeustilanteen hoitamiseen liittyy erityisesti päättymishetken kokemus, koska se jättää vahvimman muistikuvan tapahtumasta. Kohtaamisen pitäisi päättyä positiiviseen kokemukseen, jotta siitä jää myös positiivinen muistijälki, jonka asiakas muistaa vielä vuosienkin jälkeen (Löytänä & Korteso 2011; Chase, Richard & Dasu 2016).

Yhteenvedona voi todeta edeltävien näkökulmien vahvistavan näkemystä, että on syytä olla olemassa selkeä prosessi ja toimintatapa, jonka mukaisesti poikkeustilanteet hoidetaan. Virhe tai epäonnistuminen ei ole huono asia, vaan tärkeintä on huolehtia tilanteen erinomaisesta hoitamisesta. Virheiden hoitaminen ei kuitenkaan pitäisi olla jokapäiväinen tapahtuma (de Matos, Henrique & Rossi 2007; Löytänä & Korteso 2011; Ramshaw 2016; Chase, Richard & Dasu 2016).

3.2 Mikä on poikkeustilanne

Löytänä ja Korteso (2011) ovat määritelleet poikkeustilanteet yksinkertaisimmin. Poikkeustilanteet ovat kohtaamisia, jossa asiakkaan odotukset eivät täyty ja hän pettyy. He ovat tähdentäneet, että myös annetun lupauksen pettäminen on poikkeus.

Löytänä ja Korteso (2011) sekä Filenius (2015) ovat tuoneet ilmi, että vain harva yritys ymmärtää poikkeustilanteiden tärkeyden tai kykenee hyödyntämään näitä poikkeustilanteiden tarjoamia mahdollisuuksia. Lisäksi Löytänän ja Kortesuon (2011) yrityksille tekemän kyselyn perusteella ilmenee, että joka toisesta suomalaisyrityksestä puuttuu systemaattinen prosessi poikkeustilanteiden hallintaan ja käsittelyyn. Löytänä ja Korteso (2011) myös toteavat, että puolessa yrityksistä ei myöskään ole sovittuja toimintatapoja palautteiden käsittelyyn ja asiakkaan kontaktointiin. Edellä oleva kuvaa sitä, että harva yritys tekee kaikkensa johdonmukaisesti, jotta poikkeustilanne hoituisi asiakkaan kannalta mahdollisimman hyvin ja päättyisi positiiviseen kokemukseen.

Suurin syy asiakassuhteen lopettamiseen on useimmin juuri poikkeustilanteet, joissa asiakas pettyy saamaansa palveluun (Löytänä & Korteso 2011; Löytänä & Korkiakoski

2014; Filenius 2015). Erityisen huolestuttavia ovat ne poikkeustilanteet, joissa asiakas ei kerro pettymyksistään tai asiakkaan palvelukokemusta kohtaan ei osoiteta kiinnostusta. Tällöin yritys ei voi edes tietää pettynneestä asiakkaasta. Löytänä ja Kortesus (2011) toteavat tutkimusten osoittavan, että jokaista reklamaatiota kohti on olemassa 25 muuta valitusta, josta yritys ei ole kuullutkaan. Aiempaa kuvaa 4 tarkastellessa on myös huomattavissa, että valtaosa poikkeustilanteen kohdanneista asiakkaista ei anna palautetta. Jatkuvien kohtaamisten jälkeen tehtävät palautekyselyt auttavat osoittamaan kiinnostusta asiakasta ja hänen kokemustaan kohtaan sekä alentavat kynnyistä palautteen antamiselle.

Edeltävässä alaluvussa 3.1 ilmeni, että tutkimusten mukaan asiakkaat, joiden poikkeustilanteet yritys on hoitanut hyvin, ovat ensimmäisen poikkeustilanteen jälkeen jopa 15 kertaa sitoutuneempia kuin asiakkaat, jotka eivät ole tilannetta kokeneet. Asiakkaan sitoutuneisuus toistuvissa poikkeustilanteissa ei kasva, muttei välttämättä myöskään heikkene, jos tilanne hoidetaan hyvin (de Matos, Henrique & Rossi 2007; Löytänä & Kortesus 2011; Chase, Richard & Dasu 2016). Toisaalta asiakkaan tyytyväisyyttä ja kokemusta tilanteen hoitamiseen ei voida ymmärtää, jollei palautetta kysytä poikkeustilanteiden hoitamisesta. Riitatilanteissa voi helposti unohtua, että vaikka asiakas ei asian suhteen olisi oikeassa, on hän tunteidensa osalta aina oikeassa. Asiakkaan kokemuksen mittaaminen erityisesti poikkeustilanteen jälkeen on erityisen tärkeää, kuten vastaavasti tuotteen tai palvelun ostotapahtuman jälkeen, joista kumpaakaan ei yleensä tapahdu. Tapah-tuman jälkeinen tilanne on se hetki, jolloin on erityisen kriittistä huomioida ja sitouttaa asiakas, sillä tunnekokemus on vahvin siinä hetkessä (Filenius 2015).

3.3 Mitä ovat pienet asiat

Millä yritys voi sitten kilpailla, kun asiakkaan odotukset ja tarpeet muuttuvat yhä nopeammin kilpailijoiden varastaessa ideat, palvelut tai tuotteet eikä virheitä saisi tehdä? Fileniuksen (2015) mukaan useimmiten hyvään asiakaskokemukseen riittää se, että perusasiat hoidetaan hyvin, sujuvasti ja virheettömästi. Sama näkökulma on tullut esille myös eri asiantuntijoiden tekemissä tutkimuksissa (Löytänä & Kortesus 2011; Löytänä & Kor-kiakoski 2014; Gerdt & Korkiakoski 2016). Useimmiten niin sanotut isot asiat ovat sellaisia, joihin yksilönä ei ole vaikutusmahdollisuutta, jolloin pienet asiat muuttuvat merkityksellisemmiksi palvelutilanteissa asiakkaan kanssa (Filenius 2015). Käyttäytymistieteiden näkökulmasta Chase, Richard ja Dasu (2016) alleviivaavat erityisesti ihmisten tai-

pumusta rituaaleihin ja rutiineihin niiden tuodessa mukavuutta, järjestystä ja tuttavallisuutta, turvallisuuden tunteen lisäksi. Osa rituaaleista voi olla niin pieniä, että niitä on hankala jopa nimetä, mutta ne näyttävät merkittävää roolia asiakkaan tulkitessa kokemustaan palvelusta (Chase, Richard & Dasu 2016).

Katleena Korteso (2011) kertoo tiivistää omia kokemuksiaan seuraavasti: -- „kun yritys suunnittelee kaiken pienimpiä yksityiskohtia myöten, se kertoo paitsi tuotteiden laadusta myös tekijöiden uskosta omaan asiaan ja intohimosta tuotteeseen – raha asuu yksityiskohdissa“.

Huolimatta siitä, että kokemus kohdistuu tuotteeseen, on merkityksellisempää huomioida pienten asioiden merkitys ihmiselle kohdistuvassa kommunikoinnissa ja palvelussa. Yksi esimerkki pienistä asioista on jatkuvasti tapahtuva, huomioiva mukailu [”mm ’m ”] keskustellessa – vastapuoli huomaa, kun jätät sen tekemättä. Toinen esimerkki on, kun tilataan verkkokaupasta tuote, joka lähetetään postitse. Lähetyksestä saapuu vahvistus- ja lähetysilmoitus sähköpostiin. Lähetysilmoituksessa kerrotaan tilauksen lähetyksestä kirjepakettina, joka saapuu suoraan postiluukkuun. Jos paketti ei mahdu postiluukusta, Posti lähettää lapun, jolla paketin voi noutaa lähimmästä postitoimipisteestä. Kysymys pienissä asioissa voi olla pysähtymistä seuraavaan askeleeseen, joka asiakkaalla tulee eteen, ”entä, jos se paketti ei mahdu postiluukusta?”. Ja toimenpiteiden tekemistä jo ennen, kuin asiakkaan tarvitsee edes kysymystä esittää tai nähdä ylimääräistä vaivaa vastauksen saamiseksi yrityksen verkkosivuilta.

Edellä kuvattujen esimerkkien kaltaisilla pienillä asioilla, kuten sosiaalisessa tilanteessa tapahtuvilla reagoineilla tai vastaamalla seuraavaan ”entä, jos” -kysymykseen, voidaan päästä jo hyvään odotukset täyttävään asiakaskokemukseen. Edellä kuvatut tilanteet eivät todennäköisimmin riitä odotukset ylittävään asiakaskokemukseen, mutta luovat siihen mahdollisuuden. Odotusarvon ja tarpeen täyttämisen jälkeen on mahdollista aikaisintaan tuottaa lisäarvoa sekä ylittää asiakkaan odotuksia (Löytänä & Korteso 2011; Löytänä & Korkiakoski 2014; Filenius 2015; Chase, Richard & Dasu 2016). Edellä kuvatut esimerkit ovat hyvin yksinkertaisia, mutta vastaavat asiakkaan perustarpeeseen.

Yli kymmenen vuoden kokemuksellani asiakaspalvelusta, asiakaspalveluympäristöstä ja asiakkaista sekä heidän kertomistaan kokemuksista voin olla samaa mieltä seuraavasta

väittäjästä. Perusasioiden hoituminen sujuvasti, virheettömästi ja pienten asioiden huomioiminen ovat erittäin merkityksellisiä. Edellä mainittuja elementtejä on usein myös läsnä asiakkaiden antamissa avoimissa palautteissa, kun asiakaskokemusta on kysytty yhteydenoton jälkeen Elenian asiakaspalveluun. Löytänän ym. johtopäätökset tukevat myös omia kokemuksia ja havaintojani johdonmukaisesti. Kokemuksen positiivisuudesta tai negatiivisuudesta loppujen lopuksi aina päättää asiakas, ei yritys tai yrityksen edustaja. Tämän ymmärtäminen ja sisäistäminen omassa toiminnassaan on merkittävä askel asiakaslähtöisyyteen (Löytänä & Korkiakoski 2014).

3.4 Mitä pitäisi huomioida seuraavaksi

Viestiminen on oleellisesti läpinäkyvyyteen liittyvä näkökulma asiakaskokemuksen kehittämässä. Mitä asiakkailta saadun palautteen perusteella on tehty tai ollaan tekemässä? Erityisesti sisäinen viestintä on onnistumisen yksi tärkeimmistä tekijöistä, jotta sekä kulttuurillinen että toiminnallinen muutos vahvistuu johdonmukaisesti ja tulee luonnolliseksi osaksi myös asiakaskohtaamisissa henkilön asemasta ja roolista riippumatta. Gerdtin ja Korkiakosken (2016) mukaan vain viisi prosenttia yrityksistä on omasta mielestään onnistunut viestimään asiakkailleen, mitä saatujen palautteiden perusteella tehdään tai aiotaan tehdä. Perusasioiden tekeminen hyvin ja asiakkailta saadun palautteen systemaattinen hyödyntäminen, johdonmukaisesta ja jatkuvasta viestinnästä huolehtiminen sekä sisäisesti että ulkoisesti, ovat ratkaisevia tekijöitä muista yrityksistä erottautumisessa.

Yksittäisten toimintojen sijaan yritystä pitää tarkastella asiakkaan silmin yhtenä kokonaisuutena. Asiakkaan näkökulmasta ei lähtökohtaisesti ole merkitystä, missä liiketoiminnassa, yksikössä tai tiimissä yrityksen työntekijä työskentelee tai hoitaako asiaa urakoitsija tai aliurakoitsija. Löytänä ja Korteso (2011), Löytänä ja Korkiakoski (2014) sekä Filenius (2015) kukin painottavat toiminnan läpinäkyvyyden merkitystä ja yrityksen näkemistä kokonaisuutena asiakkaan silmin. Prosessin kehityksen näkökulmasta Laamanen (2005) myös painottaa sitä, että yrityksen toiminnan tehokkuus syntyy kokonaisuuden – ei osaoptimoinnin perusteella. Keskittymällä perusasioiden hoitamiseen aiempaa paremmin voidaan saavuttaa huomattavaa kilpailuetua muihin toimijoihin nähden (Filenius 2015; Gerdt & Korkiakoski 2016). Vain kokonaisuuksia johtamalla saadaan aikaan systemaattista, johdonmukaista toimintaa, jolla voidaan vahvistaa asiakkaan luottamusta niihin totuuden hetkiin, jossa luodaan kokemuksia (Löytänä & Korkiakoski 2014).

Tavanomaisen palautteen käsittelyssä – kuten pelkässä kiitoksessa hyvästä palvelusta – on mahdollista hyödyntää ennalta määriteltyjä sääntöjä ja automaatiota sekä koneoppimista, mutta ihmisen on aina syytä käsitellä poikkeustilanne. Poikkeustilanteissa empatiisuus, inhimillisuus ja kyky asettua asiakkaan asemaan sekä asiakkaan palveleminen hänen lähtökohdistaan pääsevät esille parhaiten. Aidossa ihmiseltä ihmiselle tapahtuvassa kommunikoinnissa tehdyt toimenpiteet, pienten asioiden huomiointi ja asiakkaalle positiivisten lopputulosten löytäminen ovat ratkaisevia tekijöitä. Toimintatapojen kautta tulee esille myös yrityksen kulttuuri, joka lunastetaan jokaisessa kohtaamisessa aina uudelleen (Löytänä & Korhikoski 2014). Se on kokemus, jonka asiakas muistaa ja jonka perusteella mielikuva yrityksestä säilyy.

Kokemusten jakamista tapahtuu jatkuvasti. Yrityksen omatoiminen esilletulo, läpinäkyvyyden ja johdonmukaisuuden vahvistaminen viestivät asiakkaille siitä, että asiakas ja hänen kokemuksensa otetaan vakavasti ja hänen asiastaan välitetään. Löytänen ja Kortesoja (2011) mukaan asiakas vertaa yrityksen reagointinopeutta poikkeustilanteissa asiasta ja asiakkaasta välittämiseen. Chase, Richard ja Dasu (2016) esittävät kuitenkin näkemyksen, ettei ajalla ole suoranaista merkitystä asiakkaalle, jos se ei ole kohtuuttomasti pidempi tai lyhyempi kuin tavanomaisesti reagointiajan odottaisi olevan – silloin, kun ei ole kyse kriittisestä tilanteesta. Tilanteiden käsittely harvoin on kestoltaan identtisen pituinen. Oleellisemmaksi Chase, Richard ja Dasu (2016) nostavat väittämän siitä, millä tavoin asiakasta palvellaan siinä tilanteessa ja kuinka odotusaika hoidetaan. Palataan näkökulmaan, että pienet asiat ratkaisevat. Esimerkiksi asian käsittelyn viivästyessä, uuden ajankohdan ilmoittaminen milloin asiakkaalle vastataan, voi olla täysin riittävä tapa positiiviseen kokemuksen tuottamiseksi. Lopputuloksen ja muistijäljen asiakas muodostaa vasta loppuvaiheessa, mutta positiivisella ja loppua kohden paranevalla palvelutilanteella kokemus ja muistijälki tapahtuneesta on todennäköisimmin positiivinen sekä vahvempi, jonka asiakas todennäköisimmin jakaa verkostolleen sellaisenaan (Chase, Richard & Dasu 2016).

Yrityksen näkeminen kokonaisuutena ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen edellyttää systemaattista tiedon keräämistä onnistumisista ja epäonnistumisista laaja-alaisesti. Saadusta palautteesta pystytään muodostamaan näkemykset ongelmakohdista ja vahvuuksista sekä tarkastelemaan kehitystä aiempaan ajankohtaan nähden. Jatkuva palautteen ke-

rääminen ja analysointi auttavat myös reagoimaan sekä ennakoimaan tarpeita, joita asiakkailta on. Laamanen (2005) puolestaan tuo esiin hyvin olennaisen näkökulman, jossa asiakasta ei kiinnosta itse palvelu tai tuote, vaan mitä hän voi tehdä ja saavuttaa sen avulla. Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuvaa muutosta, toimintatapojen uudistamista, innovointia ja asiakkaiden osallistamista osana perinteistä tuotekehitystä (Löytänä & Korteso 2011; Gerdt & Korkiakoski 2016). Aito asiakaskeskeisyys ja -lähtöisyys sekä kilpailuetu syntyvät asiakkaiden kanssa tapahtuvasta dialogista, jonka avulla syntyvät myös innovatiivisimmat ratkaisut (Löytänä & Korkiakoski 2014; Filenius 2015). Samalla, kun palautteen pyytäminen viestii asiakkaalle, että yritys arvostaa häntä, on yhtä tärkeää muistaa kiittää asiakasta palautteesta tai liiketoiminnan kehittämiseen johtaneesta ideasta (Gerdt & Korkiakoski 2016). Kokemusten mittaamisessa ja palautteen keräämisessä olennaista on jatkuvuus ja johdonmukaisuus; kokemus on eri tekijöiden summa, jonka vuoksi mittauksen tulee olla osa kaikkia liiketoimintaprosesseja ja mittaamisen perustua monipuolisiin kosketuspisteisiin (Löytänä & Korteso 2011; Löytänä & Korkiakoski 2014; Filenius 2015; Gerdt & Korkiakoski 2016).

Edellä kuvattuihin näkökulmiin ja huomioihin palataan vielä luvussa 4, jossa käsitellään palauteprosessin kehitystä. Ennen palauteprosessin kehitykseen siirtymistä tarkastellaan seuraavissa alaluvuissa eri toimialojen yrityksiä, aiempien alalukujen näkökulmista.

3.5 Vertailu eri toimialojen yrityksiin

Toimialarajojen hämärtyessä tullaan yhä useammin siihen tilanteeseen, että samaan tarpeeseen, ongelmaan tai kysymykseen ratkaisua miettii useampi ihminen ja visioi jotain uutta. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan eri palveluyritysten toimintaa ja ratkaisuja yli toimialarajojen. Yritykset ovat eri tavoin onnistuneet menestymään liikeidean pohjalta, johon liittyy asiakkaiden keskinäinen vuorovaikutus, yrityksen tai palveluntarjoajan toiminnan läpinäkyvyys ja palveluiden saatavuus ongelmatilanteissa.

3.5.1 Autonvuokrauspalvelu

Autonvuokrausyritys 24 Rental Network Oy:n (24Rent) liiketoimintaidea on kiteytetty kahteen lauseeseen, ”Vuokraa auto läheltäsi viidessä minuutissa” ja ”Miksi auton vuokraaminen ei voisi olla helppoa ja joustavaa” (24Rent.fi 2017). Tarina juontaa juurensa autonvuokrauksen vaikeudesta sekä kankeudesta. Yrityksellä ei ole tällä hetkellä varsinaista asiakaspalvelua, vaan kaikki asiointi tapahtuu ensisijaisesti itsepalveluna 24rent.fi-sivustolla ja matkapuhelimella lunastettaessa sekä palautettaessa autoa. 24Rent myös julkaisee sivuillaan avoimia asiakaspalautteita ja asiakkaiden antamia arvioita palvelusta (24Rent.fi 2017).


24Rent tuli markkinoille vuonna 2011, josta lähtien liikevaihto on kehittynyt tasaisesti ja vuoden 2016 liikevaihto on ollut yli 1,9 miljoonaa euroa (Asiakastieto.fi 2017). 24Rent on onnistunut luomaan positiivisen markkinahäiriön ja vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin sekä muuttamaan odotuksia autonvuokrauksesta. Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen on keskeistä palvelun toteuttamiseksi, mutta merkityksellisempää ovat teot, joilla asiakas kohtaan ja palvelu hoidetaan. Erityisesti huomioiden se, että valtaosin kommunikointi tapahtuu automaattisesti ennen, sillä hetkellä ja jälkeen vuokraustapahtuman. Yhteydenotto asiakaspalvelusta tai asiakaspalveluun tapahtuu vain poikkeustilanteissa, jolloin emotionaaliset arvot nousevat tärkeämmäksi, jotta asiakkaalle jää tunnesidonnainen kokemus palvelusta sekä tilanteen hoitamisesta (Löytänä & Korkiakoski 2014). Esimerkiksi 24Rent.fi -sivustolta otetuista kuvakaappauksista, kuvista 5, 6, 7 ja 8 on nähtävissä, että asiakkaalla on ollut selkeä ongelma, joissa johdonmukaisesti pienillä ja yrityksen kannalta merkityksettömillä toimilla on luotu vahva, positiivinen muistijälki ja asiakaskokemus sekä asiakkaan sitouttaminen.

“ Erittäin hyvää asiakaspalvelua 

Vuokrasin ylimääräisen tunnin, koska muuten olisin myöhästynyt 10min palautuksesta. Tänään tuli s-posti, jossa kerrottiin että tätä ei veloiteta ja toivottiin että se piristäisi päivää. Ja näin se todella teki, kiitos siitä. Erittäin hyvää asiakaspalvelua, tulen varmasti käyttämään palveluanne uudestaan sekä suosittelemaan teitä tutuilleni.

5.12.2016 - Tatu, Helsinki


KUVA 5. Kuvakaappaus asiakaspalautteesta 24Rent.fi-sivustolta (24Rent 2017, muokattu).

“ Parasta että ei tarvinnut nähdä ketään tai puhua kenenkään kanssa 

Kaikki meni hyvin ja oli helppoa. Parasta oli koko vuokrauksessa se, että ei tarvinnut nähdä ketään tai puhua kenenkään kanssa. Myös hinta ja se, että auton sai vuokrattua muutamaksi tunniksi kerrallaan.

24.2.2017 - Sauli, Helsinki

KUVA 6. Kuvakaappaus asiakaspalautteesta 24Rent.fi-sivustolta (24Rent 2017, muokattu).

“ Toimiva asiakaspalvelu 

Kaikki toimi loistavasti. Auton tankissa oli tosin lähtiessä vajetta, mutta hyvän asiakaspalvelun ansiosta sekin saatiin selvitettyä. Toimivasta asiakaspalvelusta suuri plussa.

17.5.2017 - Minna, Järvenpää

KUVA 7. Kuvakaappaus asiakaspalautteesta 24Rent.fi-sivustolta (24Rent 2017, muokattu).

“ Asiakaspalvelu toimi hyvin



*Auton avausmekanismi ei toiminut tekstiviestillä, onneksi asiakaspalvelu oli palveluultista ja paikalle saatiin huoltomies alle 20 minuuttiin :). Ehdottomasti vuokraan uudestaan teiltä, vuokraamani paku oli erinomainen ajettava!
(Renault 15m3)*

18.5.2017 - Antti, Lohja

KUVA 8. Kuvakaappaus asiakaspalautteesta 24Rent.fi-sivustolta (24Rent 2017, muokattu).

Palautteita lukiessa 24Rent.fi -sivustolta on huomattavissa, että helppous, sujuvuus ja tuen saatavuus ongelmatilanteissa nousevat kriittiseksi liiketoiminnan kannalta. Toisaalta tilanteet, joissa asiakkailta on selkeästi ollut vaikeuksia tai jotka olisivat voineet kääntyä negatiiviseksi kokemukseksi, on onnistuttu toistuvasti kääntämään positiiviseksi. Tämä johtopäätös on tehtävissä selkeästi palautteista, joissa asiakas on ilmaissut ongelman sekä asiassa tehdyn ratkaisun. Palautteista ilmenee subjektiivisellakin tulkinnalla päällimmäiseksi jäänyt, hyvin positiivinen tunnekokemus palvelusta ja poikkeustilanteiden hoitamisesta. Kokonaisuutena yrityksen toiminta on asiakkaalle avointa ja läpinäkyvää, johon perustuen kenellä tahansa on mahdollisuus muodostaa mielipiteensä yrityksen palveluista ja luoda oma odotuksensa palvelusta.

3.5.2 Majoituspalvelut

Airbnb on asunnonvarauspalvelu, jossa on luotu palvelualusta ja mahdollistettu alustan käyttäminen myyjälle sekä ostajalle. Palvelun idea on, että voi tarjota huoneiston tai vaikka vain yksittäisen huoneen matkailijan käyttöön ja ansaita rahaa. Airbnb saa prosentuaalisen osuuden myynnistä. Vuonna 2008 perustetun yrityksen markkina-arvo on tätä työtä kirjoittaessa arviolta 31,5 miljardia euroa (Dillon 2016). Huolimatta siitä, että Airbnb:n markkinaosuus majoitus- ja hotellivarausten määrästä on yhä marginaalinen, on Airbnb useamman mittarin asteikolla tarkasteltuna erittäin hyvin menestynyt yritys yksinkertaisella idealla ja asiakaslähtöisellä konseptillä (Dillon 2016; Statista 2017).

Asiakkaan on helppo tarkastella eri puolilla maailmaa olevia asuntoja, asunnon suurpiirteisen sijainnin ja hintojen näkyessä kartalla, joka on nähtävissä kuvassa 9.



€69 ⚡ La Salentina, sea, nature & relax
 Koko talo/asunto · 9 vuodetta
 ★★★★★ 76 arvostelua



KUVA 9. Vuokrattava huoneisto Italiassa (Airbnb 2017, muokattu).

Kuvissa 10 ja 11 on esimerkkinä asuntoa koskevat arviot, arvioitavat asiat, avoin palaute sekä arvostelun jättäneiden asiakkaiden määrä. Lisäksi on mahdollista merkitä muiden asiakkaiden antamia arvosteluita hyödyllisiksi tai ne voi raportoida aiheettomiksi tai asiattomiksi.

76 arvostelua



Hae arvosteluista

Tarkkuus



Sijainti



Viestintä



Sisäänkirjautuminen



Puhtaus



Arvo



Käännä arvostelut kieleen Suomi



Jon
tammikuuta 2017

Raportoi

Hyödyllinen | 10

This extremely beautiful apartment can be warmly recommended for families and friends. The three double bed bedrooms make the apartment ideal for couples and families that like to cook Italian food, enjoy great scenery and discover the local coast and towns. A rental car is needed to get a round. The house was modern, clean and well functioning.



Juan
toukokuuta 2017

Raportoi

Hyödyllinen

It was great! The house is comfortable and has a huge terrace with an amazing view, you can witness a beautiful sunrise. Dory is a wonderful host, always very kind and helpful at all time. The surroundings are beautiful. An auto is needed. I highly recommend it!

KUVA 10. Vuokrattavan huoneiston arvostelut ja avoimet sanalliset arviot (Airbnb 2017, muokattu).



Sallie
huhtikuuta 2017

Raportoi

Hyödyllinen | 1

When I opened the Airbnb page and saw Dory's place, I booked it! It is everything that is seen - clean, tidy, functional home with breathtaking views. Dory does not speak english fluently, but uses email translation efficiently. She also has a friend, Federico, who is 100% reliable with recommendations, interpretation, reservations - anything. It's best to use (SENSITIVE CONTENTS HIDDEN) with him. They are an excellent team. For those visiting from the U.S. - lights that don't switch off are on a timer! lol, efficient europeans ***cell phone/GPS service is inconsistently available - Dory and Federico will meet you in a nearby town (probably Corsana) and lead you to her home (not on the map). It's in a beautiful, central location for visiting the area. Puglia is not yet a common tourist destination, but will be soon. We arrived at Brindisi early and drove to see Trulli homes - Locorotondo, Alberobello, Cisterno, Ostuni and arrived at Dory's late in the evening. We traveled up the west coast to Gallipoli one day (Lido Punta della Suina!) and the east coast (Otranto, hike to Baia dei Turchi beach, Lecce) another. On our way to Almalfi Coast, we toured in Matera (with (EMAIL HIDDEN) Antonio Manicure). Bottom line - Dory's place 100% recommend with added benefit of Federico's assistance - very eager to suggest tours, boat tours, restaurants, anything! Not sure it's allowed via Airbnb but any questions, please email me (EMAIL HIDDEN) Ciao!

KUVA 11. Matkustajan palaute huoneistosta, josta sensitiiviset tiedot on sensuroitu automaattisesti (Airbnb 2017, muokattu).

Airbnb:n kaltaisessa palvelussa pienillä yksityiskohdilla ja muiden asiakkaiden jakamilla kokemuksilla voi olla suuri merkitys siinä, tuleeko asunto vuokrattua vai valittua viereinen kartalla näkyvä asunto. Oleellista palvelussa on läpinäkyvyys, asiakkaiden kokemusten jakaminen ja ihmiseltä ihmiselle tapahtuva kommunikointi niin muiden asiakkaiden kuin myyjän ja ostajan välisessä toiminnassa.

Osaltaan Airbnb on hyvin aktiivinen myyjien, eli asunnon omistajien suuntaan palvelun kehittämisessä ja kertoo blogi-kirjoituksissa avoimesti neuvoja, miten omien asuntojen tarjontaa voi parantaa sekä omaa toimintaa kehittää. Lisäksi Airbnb tarjoaa valikoituja kohteita ja tietoa myös matkailijoille perustuen erityyppiseen tietoon palvelun vierailukohteista. Tietojen perusteella Airbnb voi käydä esimerkiksi tutustumassa maahan, kaupunkiin tai alueeseen, jolla on viitteitä kasvuun ja julkaista blogi-kirjoituksen tarinan muodossa kohteesta ennen kuin alueesta on tullut edes suosittu. Vastaavalla tavalla blogi-kirjoituksia on myös erittäin suosituista kohteista, palveluista ja majoituksista erilaisen perspektiivin saamiseksi sekä ideoiden jakamiseksi.

3.5.3 Pankki- ja vakuutuspalvelut

Pankki- ja vakuutusyhtiöiden, kuten OP Ryhmä ja LähiTapiola, sähköisissä palveluissa on itsepalvelukanavat ja sähköinen asiointikansio kaikista yhteydenotoista, vahinkoilmoituksista sekä niiden käsittelystä. OP Ryhmä on viestinyt julkisesti päätöksestään panostaa ja investoida digitaalisten palveluiden kehittämiseen jopa 2 miljardia euroa viiden vuoden aikana (OP Ryhmä 2016). Erityisesti pankkipalveluiden siirtyessä verkkopalveluiden ja mobiilisovellusten välityksellä tapahtuvaksi löytyy synergiaetuja myös muuhun liiketoimintaan sekä asiakastarpeisiin vastaamiseksi.

OP Ryhmän mobiilisovelluksella asiakas voi nykyään hoitaa sekä raha-asiat, että vakuutuksiin liittyvän asioinnin sekä viestinvaihdot. Jos esimerkiksi pyöräillessä kaatuu ja silmälasit rikkoutuvat, on mahdollista tehdä vahinkoilmoitus heti. Tämän jälkeen on mahdollista käydä lääkärissä ja optikolla, hoitaen samalla vahinkoilmoituksen mobiilisovelluksen välityksellä tai täydentäen sitä tarpeen vaatiessa. Sovelluksella on mahdollista tarkastella tehtyjä ilmoituksia, niiden käsittelyä tai lähettää lisätietoja tapaukseen liittyen. Tarvittaessa sovelluksesta löytyy suoraan yhteydenottomahdollisuudet sähköisesti ja puhelimitse. Kaikki tapahtumat ovat samalla tavalla nähtävissä myös verkkosivustolla olevasta palvelukanavasta, jolloin asiakkaalle muodostuu yhtenäinen palvelukokemus ja kokonaisuus yrityksen kanssa asioimisesta.

Vastaavalla tavalla LähiTapiola on tuonut vakuutuspalvelut saataville S-mobiilin avulla, jossa S-Pankin palvelut sekä LähiTapiolan vakuutukset ovat käytettävissä samoilla periaatteilla kuin OP Ryhmällä. Keskinäisiä toiminnallisia eroja mobiilisovellusten ja palveluiden sisällöissä luonnollisesti on yritysten välillä, mutta toimintakonsepti on hyvin samansuuntainen. Asiakkaan saatavilla on helposti ja vaivattomasti nykyaikaisia palveluita perinteisten palvelukanavien (esimerkiksi puhelin, kirje- ja sähköposti) lisäksi.

Tähän esimerkkitapaukseen ei ole liitettävissä mobiilisovelluksista kuvakaappauksia sovellusten tietoturva-asetusten estäessä näiden ottamisen, mutta palveluihin on mahdollista tutustua esimerkiksi Google Play Store ja Apple iTunes-verkkokaupassa.

4 PALAUTEPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Edeltävässä luvussa käsiteltiin teoriaa ja tuotiin esille näkökulmia, joiden avulla voidaan vastata asiakkaiden odotuksiin. Seuraavissa alaluvuissa yhdistetään teoriaa, toteutetuista henkilöhaastatteluista esille nousseita ideoita ja haastateltavien ajatuksia sekä tekijän ajatuksia prosessikehityksen lähtökohdaksi. Kokonaisuus luo perustan tavoiteltavalle lopputulokselle ja visiolle kehityksestä.

Palauteprosessia suunniteltaessa tavoitteena on, että

- prosessi on liiketoimintariippumaton ja skaalautuva
- asiakaskokemuksen mittaaminen kattaa eri palvelukanavat ja poikkeustilanteet
- asiakkaiden osallistaminen ja dialogin rakentaminen on osa palvelukehitystä
- läpinäkyvyys lisääntyy Elenian ja asiakkaan välillä
- muodostuu vaiheittainen kehityspolku palauteprosessin käytäntöön viemisestä.

Alaluvussa 4.1 käsitellään kehittämisen lähtökohtia ja luodaan perustaa alaluvun 4.2 visiolle, josta jatketaan alaluvun 4.3 palauteprosessin kulkuun. Kehityspolkuja ja käytäntöön viemistä käsitellään luvussa 5.

4.1 Kehittämisen taustatekijät ja lähtökohdat

Elenialla asiakaskokemus on selkeä strateginen valinta, joka jo sellaisenaan on merkittävä valtuutus asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseen. Palveluliiketoiminnan jatkuva kehittäminen ja asiakaspalvelun tarjoaminen myös muille energia-alan toimijoille luo toisen strategisesti tärkeän tavoitteen niin palauteprosessille kuin poikkeustilanteiden hallintaan sekä toiminnan kehittämiseen. Energia-alan murroksen vuoksi myös tehokkuuden ja älykkäiden toimintatapojen löytäminen edellyttää uudenlaisia tapoja toimia – niin järjestelmien kuin ihmisten toiminnassa. Älykkyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä toiminnan kehittämistä ja tekemistä järkevällä, tuottavalla sekä kustannustehokkaalla tavalla hyödyntäen modernia teknologiaa ja yhteistyötä. Keskeistä on ihmisten toiminnan keskittäminen asioihin, joissa tekniikalla tai automaatiolla ei voida saavuttaa samaa lopputulosta ja toisaalta automatisoidaan niitä asioita sekä tekemisiä, jotka ovat täysin rutiininomaisia eivätkä edellytä ihmisen läsnäoloa ja työpanosta saman lopputuloksen saavuttamiseksi.

Palauteprosessin kehittämiseen liittyvät olennaisesti tietojärjestelmät ja kulttuuri, jotka ovat yhtä vahvasti toisiinsa sidoksissa. Molemmat koskettavat sekä Elenian että kumppaneiden henkilöstöä ja jokainen ihminen on yhtä ratkaisevassa roolissa kokonaisuunnistuksen kannalta. Tietojärjestelmiin liittyvä kehitys on valtaosin ratkaistavissa sekä teknisesti että toimintatavoilla. Lisäksi kehittämistä voidaan usein vaiheistaa ja toteuttaa sekä omatoimisesti että kumppaneiden avulla. Kulttuuri puolestaan on huomattavasti monimuotoisempi ja kompleksisempi kokonaisuus, jonka syntymistä ja kehittämistä ei ole mahdollista suoraviivaistaa kuten tietojärjestelmien tai prosessien kehitystä. Erityisesti kumppaniverkoston laajuus asettaa omat haasteensa palauteprosessin jalkauttamiselle ja systemaattiselle toiminnalle. Toisaalta, Elenia on tehnyt strategisia valintoja pitkäaikaisista kumppanuuksista ja yhteistyön kehittämisestä. Kumppaniverkosto on eri asiayhteyksissä osoittanut valmiutensa toiminnan kehittämiseen asiakaslähtöisellä kärjellä, joka mahdollistaa suotuisan kasvualustan. Jatkuva, systemaattinen viestintä tehtävistä toimista ja toimenpiteistä sekä asiakkaalle, kumppaneille että yrityksen sisällä, on johdon sitoutumisen lisäksi yksi tärkeimmistä, ellei jopa tärkein, perusedellytys onnistumiselle.

Elenian liiketoimintaan liittyy vapaa kilpailu lämpöliiketoiminnassa ja tulevaisuudessa maakaasuliiketoiminnassa markkinasääntelyn uudistuessa, energia-alan palveluliiketoiminnassa. Vapaan kilpailun lisäksi huomioitavana on reguloitu sähköverkkoliiketoiminta. Palauteprosessin kehityksessä on näin ollen syytä huomioida liiketoimintojen erilaiset hyötynäkökulmat. Reguloitussa liiketoiminnassa hyötyjä ei voida mitata esimerkiksi suorana myynnin kasvuna, toisin kuin lämpö- ja maakaasun tai palveluliiketoiminnassa. Hyödyt näkyvät liiketoiminnasta riippuen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä välillisinä ja välittöminä kustannushyötyinä, myynnin kasvuna ja asiakaskokemuksen kehittymisenä.

Asiakkaiden systemaattinen osallistaminen tuote- ja palvelukehitykseen voi parhaimmillaan auttaa uusien innovaatioiden luomisessa, joka potentiaalisesti voi hyödyttää koko Elenian asiakaskuntaa liiketoiminnasta riippumatta. Huomioitaessa muut energia-alan yritykset, joille Elenia Palvelut Oy tarjoaa palveluita, syntyy aivan uudenlainen hyötynäkökulma koko energia-alaa ja valtakunnallisesti asiakkaita ajatellen. Muutos on pysyvää ja se tapahtuu yhä kiihtyvämmällä tahdilla. Pysyäkseen muutoksen mukana täytyy huolehtia perusasioiden toimivuudesta varmasti ja laadukkaasti. Pitää osallistaa, viestiä asiakkaalle sekä keskustella asiakkaiden kanssa, mitä ollaan tekemässä ja varmistaa, että se mitä tehtiin, tehtiin myös oikein. Tällöin on mahdollista katsella turvallisesti ympärilleen

ja sekä kehittää että luoda asiakkaiden tarpeisiin uusia tuotteita ja palveluita. Samalla voidaan vahvistaa ymmärrystä siitä, mitä asiakas yritykseltä odottaa. Mitä aikaisemmin muutossignaaleja saadaan ja toisaalta saadaan varmistettua minkä tahansa tapahtuman jälkeen asiakkaan kokemus, sitä varmempia voidaan olla siitä, että toiminta vastaa odotuksia.

Energia-alaa ei voi suoranaisesti kuvata kiinnostavaksi ja kiehtovaksi, mutta asiakkaalle toimialalla ei ole merkitystä. Tämä kehityssuunta tulee vahvistumaan asiakkaan odotusarvojen ja vaatimusten muuttuessa. Asiakkaat haluavat tietää, mitä he hyötyvät tuotteista ja palveluista sekä mitä niiden avulla voi saavuttaa. Samalla asiakkaat haluavat nähdä, lukea ja kuulla rehellisiä kokemuksia muilta, kuin yritykseltä itseltään. Vanha väittämä pätee yhä nykypäivän kommunikoinnissa ja palveluiden tai tuotteiden ostamisessa -- ”luotan enemmän kaverini kertomaan kokemukseen, kuin yrityksen, viranomaisen tai muun auktoriteetin itsestään ja toiminnastaan kertomaan tarinaan”.

Tarinat sisältävät tunteita, joihin pohjautuen ihminen tekee useimmiten ratkaisuja. On tunnettua, että Maslowin tarvehierarkiateoriaa käytetään muun muassa kaupan ja markkinoinnin kohdentamisessa. Mikään ei ole uskottavampaa ja luotettavampaa kuin aidon kokemuksen jakaminen, kokemuksen, jonka toinen henkilö itse kertoo omista lähtökohdistaan. Hän asettaa itsensä, rehellisyytensä ja luotettavuutensa panteiksi, jotka voi kääntää perustavanlaisiin kysymyksiin Maslowin tarvehierarkiassa.

Palauteprosessin kehityksessä on olennaisena lähtökohtana pidetty sitä, että olemassa olevia tietojärjestelmiä hyödynnetään ja niitä kehitetään tukemaan prosessin toimintaa. Eleniassa eri järjestelmien keskinäisiä rooleja on määritelty ja tavoitellaan monipuolista sekä tehokasta järjestelmien käyttöä. Resurssit ovat selkeämmin kohdennettavissa ja kehitys fokuoitua, sen sijaan, että hankittaisiin uusia järjestelmiä ja hajautettaisiin resursseja liialti eri järjestelmiin. Taulukossa 1 on kuvattu keskeisimpiä palauteprosessin kannalta olennaisia tietojärjestelmiä.

TAULUKKO 1. Osa Elenian tietojärjestelmistä ja niiden rooleista.

Järjestelmä	Termi	Kuvaus
Asiakkuudenhallinta	CRM	Asiakkaiden yhteydenotot ja palvelupyynnöt, palautteiden, reklamaatioiden ja yhteydenottojen käsittely sekä raportointi
Toiminnanohjaus	ERP	Työtilaukset, työmaaprojektien dokumentaatio
Asiakastieto	CIS	Asiakassuhdetta koskevat tiedot, kuten yhteystiedot, sopimus- ja laskutusasiat
Asiakaspalvelun työnohjaus	CC	Eri palvelukanavista tulevien kontaktien ohjaus ja priorisointi

4.2 Visiona jatkuva uudistuminen

Elenian visiona on yhtenäisten toimintatapojen, prosessien ja järjestelmien kehityksen avulla rakennettava jatkuva, henkilökohtaisen kokemuksen luova dialogi asiakkaiden kanssa. Palauteprosessi auttaa Eleniaa tunnistamaan asiakkaan odotuksia ja tarpeita sekä ennakoimaan poikkeustilanteita jo varhaisessa vaiheessa. Tavoitteena on kulttuuri, jossa asiakkaan kanssa kommunikointi on ihmiseltä ihmiselle tapahtuvaa, yksilöllistä ja hyvää asiakaskokemusta luovaa. Toiminnan läpinäkyvyys luo ymmärrystä ja inhimillisyyttä yrityksen kulttuurista sekä toiminnasta, jossa elenialaiset ja Elenian kumppanit ovat yksi ja sama osapuoli.

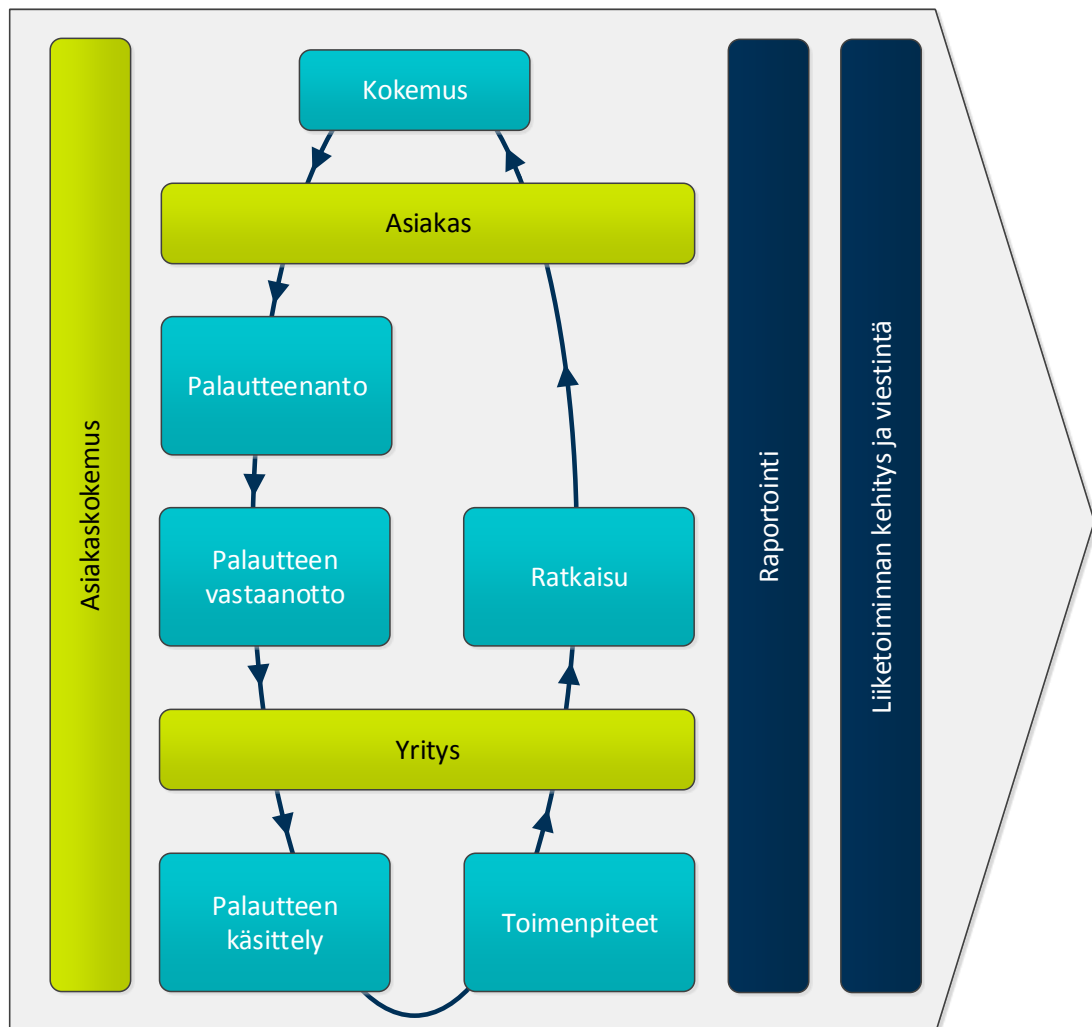
Lopputuloksena syntyy asiakkaille, medialle, kumppaneille, vaikuttajille ja henkilöstölle läpinäkyvä konsepti jatkuvan kehittämisen ja uudistumisen mallista, jossa asiakas on toiminnan keskiössä ja Elenia toimialarajat ylittävä vertailukehittämisen yritys.

4.3 Palauteprosessin kulku ja kuvaus

Seuraavaksi käsitellään palauteprosessin kulkua kokonaisuutena, joka on kuvattu sanallisesti ja havainnollistettu kuvassa 12. Tässä alaluvussa sanalla palaute tarkoitetaan erityisnäytössä kuvattua palaute ja reklamaatio -termejä yhtenä käsitteenä. Käytettävien

termien johdosta on suositeltavaa lukea erityissanastossa käsitteet: asiakas, extranet, palaute ja reklamaatio.

Kuvasta 12 on nähtävissä, että asiakas ja asiakkaan kokemus ovat prosessin luova elementti. Asiakas reagoi kokemuksensa perusteella, antaa palautteen ja saa vahvistuksen, että yritys on ottanut palautteen vastaan. Toimenpiteinä palautteen käsittely voi olla monivaiheinen ja sisältää useita yhteydenottoja yrityksen ja asiakkaan välillä ennen ratkaisun syntymistä. Ratkaisu syntyy yhdessä asiakkaan kanssa ja asian käsittelemisen jälkeen kysytään asiakkaan kokemusta tilanteen hoitamisesta ja tyytyväisyyttä ratkaisua koskien, mahdollistaen asian uudelleenkäsittelyn tarvittaessa. Kokonaisuutena saatavia tietoja palautteista, muun muassa palautteiden aiheista, kategorioista, käsittelyajoista, ratkaisuista sekä asiakaskokemuksesta saadaan raportoitua ja hyödynnettyä liiketoiminnan kehityksessä sekä viestinnässä asiakkaille.



KUVA 12. Palauteprosessin prosessikartta.

Seuraavana käydään tarkemmin läpi palauteprosessin läpikulku, joka on havainnollistettu kuvassa 13, sanallisen kuvauksen päätteeksi.

Asiakas antaa palautteen valitsemassaan palvelukanavassa ja palaute vastaanotetaan sekä kirjataan CRM:ään. Palaute kirjataan palvelupyynnönä ja tallentuminen aktivoi automaattisen työnkulun. Työnkulku perustuu palvelupyynnön luokittelutietoihin ja sisältöön. Jos työnkulun sääntöjen perusteella palvelupyynnönä tulkitaan valmiiksi, lähetetään asiakkaalle kiitos palautteesta. Muussa tapauksessa palvelupyynnön ohjautuu käsiteltäväksi työnkulussa määritellylle vastuuryhmälle. Työnkulun päätyttyä asiakas saa tunnisteen ohjeineen yhteydenpitoa varten, jonka lisäksi palvelupyynnönä on nähtävissä Extranet-palvelussa. Viesti tunnistetietoineen lähetetään automaattisesti matkapuhelinnumeroon tai sähköpostiosoitteeseen sen perusteella, mikä on asiakkaan suosima yhteydenottokanava. Oletuksena suositaan tekstiviestiä, jotta asiakas saa tiedon mahdollisimman pian palautteen vastaanottamisesta. Jos palautteen antanut asiakas pystytään tunnistamaan työnkulussa, liitetään palvelupyynnönä automaattisesti asiakkuuteen. Muussa tapauksessa mahdollinen asiakkuuteen liittäminen tehdään palvelupyynnön käsittelyn yhteydessä.

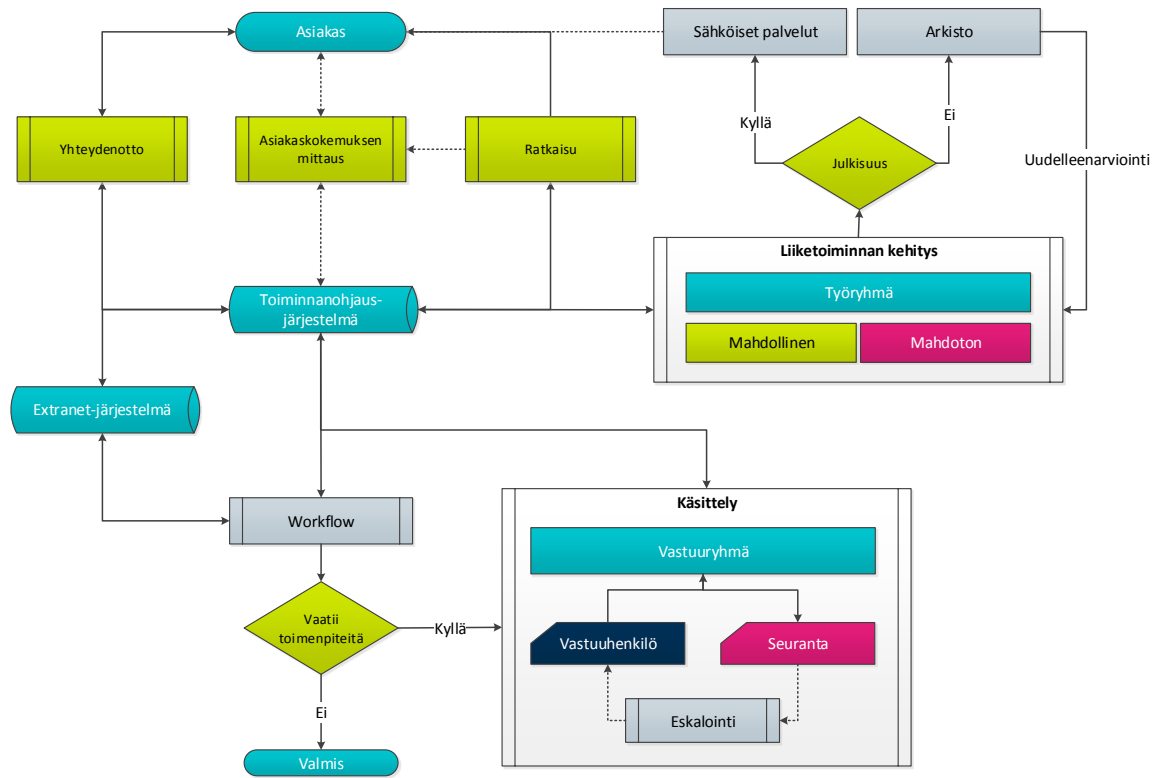
Asiakassuhteessa olevat asiakkaat voivat rekisteröityä ja käyttää Extranet-palvelua palautteen hoitamiseen ja muuhun asiointiin sekä yhteydenpitoon. Asiakkaat, jotka eivät ole asiakassuhteessa voivat käyttää Extranet-palvelua saadun tunnistetiedon ja kirjautumiseen vaadittavan yksilöintitiedon perusteella palautteen hoitamiseksi, perinteisten palvelukanavien (esimerkiksi puhelimen, sähköpostin ja kirjepostin) lisäksi.

Palvelupyynnölle asetetaan työnkulussa takaraja, jolloin palvelupyynnönä on viimeistään otettava käsittelyyn. Palvelupyynnöllä on lisäksi vastausajankohta asiakkaalle. Asiakas näkee hänelle tarkoitetun vastausajankohdan, mutta ei palvelupyynnön käsittelyn takarajaa. Mikäli jostain poikkeuksellisesta syystä palvelupyynnönä ei ole otettu käsittelyyn ennen takarajaa, varotoimenpiteenä palvelupyynnönä eskaloidaan, jotta asiakkaan kanssa päästään ratkaisuun tai, että asiakas saa vähintään lisätietoja asian käsittelystä vastausajankohtana. Palvelupyynnön sisältö ja tilatiedot päivittyvät niin ikään Extranet-palveluun. Palvelupyynnön käsittelyn yhteydessä vastausajankohta asiakkaalle päivitetään, jolloin asiakkaalla on ajantasainen tieto käsittelyn etenemisestä. Palvelupyynnön ratkaisemisen jälkeen lähetetään kysely asiakkaalle kokemuksesta asianhoitamisesta sekä tyytyväisyy-

destä itse ratkaisuun. Palvelupyynnö voidaan avata uudelleenkäsiteltäväksi asiakkaan vastineen kera, mikäli asiakas ei ole tyytyväinen ratkaisuun tai esitettyssä ratkaisussa on esimerkiksi virhe. Muussa tapauksessa asian käsittely päättyy ja asiakkaalta saatu arviointi on osa asiakaskokemusta sekä tuloksia, joita hyödynnetään liiketoiminnan kehittämisessä.

Saatuja palautteita raportoidaan esimerkiksi määrään, ajankohtaan, liiketoimintaan, prosessiin, kategoriaan, käsittelyaikoihin ja asiakkaan kokemukseen sekä tyytyväisyyteen perustuen. Sovituin määräajoin kuten, neljännesvuosittain kokoontuu työryhmä, joka koostuu eri liiketoimintojen edustajista. Työryhmän yksi tavoitteista on palveluliiketoiminnan kehittäminen kokonaisuutena, joita ei välttämättä yksittäisen prosessin ohjausryhmässä ja sen toiminnan kautta voida arvioida. Tavoitteena on saavuttaa asiakkaan näkökulmasta katsottuna yhtenäinen ja eheä palveluketju läpi yrityksen eri toimintojen. Tavoitteena on tunnistaa eri liiketoimintojen kannalta palautteita ja kehitysehdotuksia, heikkoja ja hiljaisia signaaleja, trendejä ja eri prosessien toiminnassa ilmenneitä tai muutoin laaja-alaisia vaikutuksiltaan ja hyödyiltään olevia elementtejä. Työryhmä voi osoittaa tehtäviä esimerkiksi yksittäiselle tai useammalle prosessille tai liiketoiminnalle jatkotyökentelyä ja lisäselvityksiä varten. Vastaavalla tavalla työryhmän käsiteltäväksi voidaan tuoda yksittäisestä prosessista tai liiketoiminnasta koko konsernin kannalta olennaisia käsiteltäviä tai asioita, joiden arvioidaan hyödyttävän laaja-alaisemmin eri liiketoimintoja tai prosessien toimintaa. Työryhmän sijaan päätöksen palautteista, jotka ovat mahdollisia tai mahdottomia toteuttaa voi tapahtua liiketoiminnassa tai yksittäisen prosessissa ja sen ohjausryhmässä. Aiemmin käsitelty, silloisessa ajankohdassa mahdottomaksi todettu toteutusehdotus voidaan ottaa uudelleenarvioitavaksi esimerkiksi lainsäädännön tai asiakastarpeiden muuttuessa. Lopputuloksena palautteet ja toimenpiteet julkaistaan yrityksen verkkosivuilla läpinäkyvyyden luomiseksi tai arkistoidaan siinä tapauksessa, jos julkaisematta jättämiselle on perusteltu syy. Työryhmällä tulee olla riittävä tuki ja mandaatti toimintaan sekä päätösten tekemiseen.

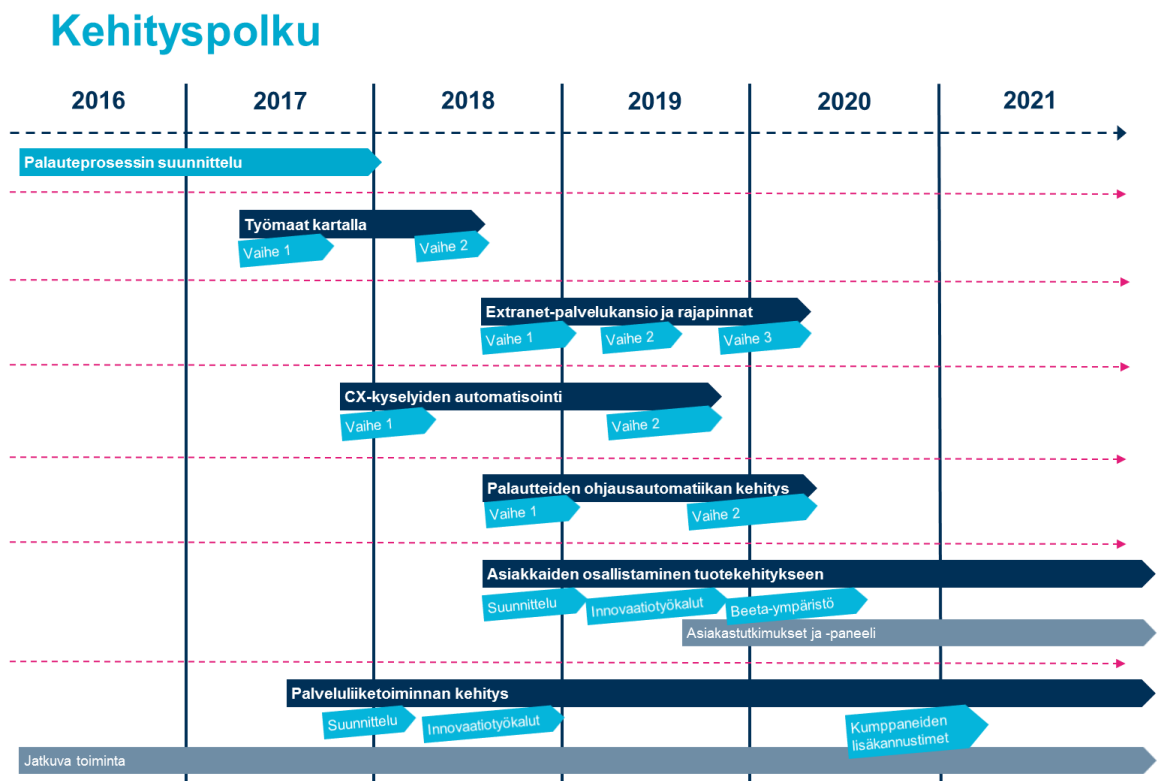
Kuvassa 13 on esitetty palauteprosessin yksityiskohtaisempi kuvaus ja eteneminen vaiheittain.



KUVA 13. Palauteprosessin kuvaus.

5 KONSEPTIN VIEMINEN KÄYTÄNTÖÖN

Palauteprosessin implementointi osaksi koko Elenia-konsernin toimintaympäristöä edellyttää tietojärjestelmien kehittämistä, yksityiskohtien läpikäymistä sekä johdon sitoutumista. Seuraavissa alaluvuissa esitettävät toteutusehdotukset ovat näkemyksiä ja ideoita, miten palauteprosessin kehitystä edistetään eri ratkaisuin ja toimenpitein. Ideat ovat syntyneet teorian kautta ilmenneistä asiakkaiden vaatimuksista ja tarpeista, esille nousseista aspekteista toteutetuissa henkilöhaastatteluissa, globaalista kehityksestä, asiakkailta saadusta palautteesta ja omasta näkemyksestäni. Toteutusehdotuksista tätä työtä kirjoittaessa osa edellyttää yhä jatkotyöskentelyä, osa ehdotuksista on määriteltävänä ja osa toteutuksessa olevia. Kuvassa 14 on esitetty parhaan arvion mukainen aikataulu ja ehdotus, miten eri toimenpiteitä voidaan viedä käytäntöön. Eleniassa eri työryhmien jatkotyöskentelyn ja toteutusten kannalta tehtävät päätökset voivat vaikuttaa ehdotuksen lopulliseen muotoutumiseen myös aikataulun kannalta. Mahdolliset muutokset voivat paikoin muuttaa myös palauteprosessin kulkua konseptista.



KUVA 14. Kehityspolku palauteprosessin toteutusehdotusten implementointiin.

5.1 Työmaat kartalla

Elenia investoi sähköverkkoon ja verkkopalveluihin vuotuisesti yli 100 miljoonaa euroa. Elenia Säävarma -sähköverkkoa rakennetaan noin 3 000 kilometriä vuodessa. Elenian tavoitteena on nostaa maakaapeloidun sähköverkon osuus 70 prosenttiin vuoteen 2028 mennessä. Lindénin (2016) tekemässä diplomityössä nousi erityisesti esille puutteellisesti hoidetut työmaan jälkityöt ja niihin liittyvien reklamaatioiden määrä. Asiakkaan reklamoidessa ja ottaessa yhteyttä asiakaspalveluun on asiakaspalvelijan tiedonsaanti työmaa-alueista ja vastuuhenkilöistä hyvin rajallinen. Asiakaspalvelijalla tulee olla helposti ja nopeasti saatavilla sekä nähtävissä tieto eri alueiden työmaista vastuuhenkilöineen.

Toteutus on karttapohjainen työkalu, josta ilmenee eri kaapelointi- ja rakentamishankkeet. Kartalla voidaan esittää tietoja muun muassa Säävarma-projekteista ja liittymä- sekä pientöiden rakentamisesta, joita toteutetaan eri sähkö- ja lämpöverkon alueilla. Palvelua on mahdollista hyödyntää sekä Eleniassa sisäisesti että julkisessa verkossa asiakkaille. Kartalla näytettäviä tietoja on mahdollista rajata yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen tietoliikenteeseen pohjautuen. Toisaalta samaa tietoa voidaan tarjota asiakkaalle ja esimerkiksi mahdollistaa yhteydenotto valittua työmaata koskien, jolloin yhteydenotto saadaan ohjattua oikealle vastuuhenkilölle ja urakoitsijalle käsiteltäväksi, yksinkertaistaen näin palautteen tai reklamaation käsittelyä.

Ensimmäisessä vaiheessa karttapalvelu tehdään Elenian sisäiseen käyttöön ja se sisältää sähköverkkoa koskevia töitä. Toisessa vaiheessa toteutus laajennetaan asiakkaiden hyödynnettäväksi tarpeellisine, rajattuine tietoineen yhdistäen ja jatkaen kehitystä luvussa 5.2 kuvattavalla tavalla. Tutkittavaksi ja arvioitavaksi jää, laajennetaanko toteutuksen käyttö sisältämään myöhemmässä vaiheessa myös lämpö- ja maakaasutyömaa-alueet.

5.2 Extranet-palvelukansio ja rajapinnat

Valtaosin yhteydenottoja koskeva kommunikointi ja yhteydenpito tapahtuvat Elenian asiakaspalveluun puhelimitse tai sähköpostilla, jonka lisäksi yhteydenottoja tulee myös muissa palvelukanavissa kuten sosiaalisessa mediassa ja chat-keskusteluina. Esimerkiksi

Elenian verkkosivuilta tulevat yhteydenottolomakkeet ovat sähköpostitse saapuvia ja käsiteltäviä viestejä, jotka asian käsittelyn yhteydessä kirjataan asiakkuudenhallintajärjestelmässä (CRM) asiakkaan tietoihin.

CRM:ään on mahdollista luoda rajapinta, joka mahdollistaa uusien yhteydenottojen kirjaamisen ja tiedon vaihdannan muiden järjestelmien välillä, kuten Extranet-palvelussa, Elenian verkkosivuilla ja toiminnanohjausjärjestelmässä (ERP). Erityisesti CRM:n ja Extranet-palvelun välisellä integraatiolla voidaan luoda toiminnallisuudet, joiden avulla saadaan asiakasta koskevia tietoja esitettyä ja päivitettyä Extranetin ja CRM:n välillä. ERP- ja CRM-järjestelmien välinen integraatio puolestaan mahdollistaa palautteiden ja reklamaatioiden ohjauksen vastaavasti urakoitsijalle. Toteutuksen avulla asiakkaan nähtävillä on hänen yhteydenottohistoriansa ja asiakas voi viestiä suoraan Extranet-palvelun kautta, jolloin yhteydenotot viesteineen tallennetaan suoraan asiakkaan tietoihin ja oikealle vastaanottajalle, joka asiakkaan palautetta tai reklamaatiota käsittelee.

Toteutuksen tarkoituksena on tehostaa asiakkuuden hoitoa ja kommunikointia, palautteiden käsittelyä ja seuranta sekä sujuvoittaa palvelutapahtuman kulkua, tuoden reaaliaikaisuutta tiedonsaantiin. Toteutus mahdollistaa asiakkaalle helpomman lähestymisen ja yhteydenottamisen sopivaan vuorokauden aikaan. Toisaalta toteutus voi vähentää asiakaspalveluun tulevien yhteydenottojen määrää muissa palvelukanavissa ja suoraviivaistaa toimintaa esimerkiksi tilanteissa, joissa keskustelu käydään urakoitsijan kanssa, kun asiakkaan on mahdollista nähdä hänen yhteydenottonsa käsittelytilanne viimeisimpine tietoineen.

Extranet-palvelukansion toteutuksessa on huomioitava myös asiakkaat, jotka eivät ole asiakassuhteessa ja joita ei voida tunnistaa vahvasti esimerkiksi TUPAS-tunnistautumisella. Asiakassuhteen muodosta riippumatta asiakkaan tulee kyetä asioimaan palautettaan koskien sähköisissä palvelukanavissa. Ei-asiakassuhteessa olevien osalta on syytä arvioida kaksivaiheista tunnistautumista (2FA), riittävän luotettavuuden ja henkilön oikeellisuuden varmistamiseksi. Esimerkiksi asiakas voidaan tunnistaa palvelupyynnön tunnisteella tai sen osalla ja asiakkaan puhelinnumerolla tai sähköpostiosoitteella. Tunniste ja varmenne voidaan lähettää asiakkaan valinnan mukaisesti joko tekstiviestillä tai sähköpostilla.

Ensimmäisessä vaiheessa CRM:n ja Extranetin välinen palvelukansion toteutus on kahdensuuntaisen viestinnän toteutus asiakassuhteessa oleville asiakkaita.

Toisessa vaiheessa rajapinnan käyttöä voidaan laajentaa esimerkiksi Elenian verkkosivuille yhteydenottolomakkeiden korvaamiseksi, työmaakartalle ja urakoitsijoiden sekä asentajien mobiilisovelluksiin. Tämä mahdollistaa yhteydenottojen suorat kirjaukset CRM:ään. Esimerkiksi käytettäessä sitä työmaat kartalla -toteutuksessa, on asiakkaalla mahdollisuus suoraan kirjata palaute tai reklamaatio tarvittavine tietoineen oikealle työmaalle. Urakoitsijoille ja asentajille tämä luo puolestaan mahdollisuuden kirjata palautteet ja reklamaatiot yhdessä asiakkaan kanssa työmaalla. Lindénin (2016) työssä ilmeni selkeästi kustannusvaikutukset, mikäli työmaalta on ehditty jo siirtää työkoneet ja materiaalit pois. Tämän vaiheen toteutus edesauttaa nopeampaa reagointia reklamaation käsittelyyn sekä kustannusten pienentämiseen, kun tilanteeseen voidaan reagoida sekä Elenian että urakoitsijan toimesta. Toteutus ei poista kaikkia jälkikäteen ilmeneviä reklamaatioita, mutta mahdollistaa aikaisemmän reagoinnin ja toimenpiteiden tekemisen.

Ensimmäisen ja toisen vaiheen toteutus voi olla järkevää toteuttaa päinvastaisessa järjestyksessä tai mahdollisuuksien mukaisesti samanaikaisesti, jotta alkuvaiheen toteutuksesta saadaan mahdollisimman suuri hyöty sekä asiakkaan että Elenian kannalta. Asiakkaan tunnistamisen ja linkittymisen yhteydessä yhteydenotto näkyy asiakkaan Extranet-palvelukansiossa.

Kolmannessa vaiheessa CRM:n ja ERP:n välinen integraatio luo urakoitsijalle mahdollisuuden käyttää ja työskennellä omien työnohjausjärjestelmiensä avulla kohdentaen reklamaatiot oikeaan työmaahan kaikkine taustatietoineen. Tällöin saadaan yksityiskohtaista tietoa työmaata koskevista reklamaatioista sekä asiakkaan ja urakoitsijan välinen kommunikointi mahdollisimman suoraviivaiseksi. Lindénin (2016) työssä ilmenee, ettei asiakas valtaosin kiinnitä huomiota tai erota sitä, onko kyseessä Elenia vai urakoitsija, joka työmaalla toimii. Toteutus mahdollistaisi läpinäkyvyyttä ja tietoisuuden kasvattamista siitä, kuka urakoitsija työmaalla toimii, vaikkei tällä ole suoranaista merkitystä asiakaskokemuksen kannalta. Toteutus joka tapauksessa suoraviivaistaa entisestään asiakkaan mahdollisuutta kommunikoida vastuuhenkilön kanssa, mutta jättää silti Elenialle näkyvyyden asian käsittelyyn ja ratkaisuihin kokonaisuutena. Toiminta antaa tällöin mahdollisuuksia myös urakoitsijoiden lisäkannustimien luomiseen.

5.3 Yhteydenottojen ohjausautomaatiikan kehitys

Alalukujen 4.3 ja 5.2 pohjalta on käynyt jo ilmi, että asiakkaiden yhteydenotot kirjataan CRM:ään. CRM:ssä yhteydenottoja luokitellaan muun muassa aiheittain, liiketoiminnoittain ja muine tarkenteineen. CRM:ään kirjattaviin palautteisiin voidaan luoda luokittelusääntöihin pohjautuva ohjausautomaatiikka, jonka perusteella tehtävä päätyisi määritellylle vastuuryhmälle käsiteltäväksi. Ohjausautomaatiikassa tulee kuitenkin huomioida tehtävän eskalointi ennakoivasti, mikäli aikaraja on umpeutumassa. Tällä tavoin voidaan varmistaa, ettei tehtävä jää yksinomaan yhden ryhmän tai henkilön vastuulle, esimerkiksi odottamattoman poissaolon sattuessa. Toisaalta ennakoivalla eskaloinnilla tavoitteena on varmistaa, että asiakkaalle näkyvään takarajaan mennessä on lisätietoja tai ratkaisu asian käsittelystä sen sijaan, että vasta takarajan umpeuduttua tehtävä eskaloitaisiin ja potentiaalisesti asiakas joutuu kysymään tilanteen edistymistä tai pettyy lupauksen pitämättömyyteen.

Ensimmäisessä vaiheessa ohjausautomaatiikan kehitys koskettaa vain Elenian sisäisesti ohjattavia ja käsiteltäviä tehtäviä. Toisessa vaiheessa ohjausautomaatiikka laajennetaan kahdensuuntaiseksi integraatioksi CRM- ja ERP-järjestelmän välillä, jolloin urakoitsijoille ohjattavien palautteiden ja reklamaatioiden käsittely saadaan osaksi kokonaisuutta.

Tutkittavaksi jää, voidaanko ohjausautomaatiikassa hyödyntää koneoppimista, robotiikkaa tai vastaavaa pidemmälle kehitettyä ratkaisua, kuin tavanomaisten sääntöjen, eli ehtojen tulkintaa.

5.4 Asiakaskokemuskyselyn automatisointi

Yrityksen toiminnan ja kehittämisen kannalta erityisen tärkeässä roolissa on jatkuvan asiakaskokemuksen mittaaminen. Asiakaskokemusta on mitattu ja mittaustapaa kehitetty menneiden vuosien aikana Eleniassa sekä saatuja tuloksia hyödynnetty toiminnan kehittämisessä. Asiakaskokemusta ei kuitenkaan saada mitattua systemaattisesti kaikista kohtaamispaikoista opinnäytetyön kirjoitushetkellä.

Asiakaskokemusta on lähtökohtaisesti mitattava kaikista niistä kohtaamispaikoista, joissa palvelua tarjotaan ja asiakas kohdataan, jotta palvelun laadusta ja asiakaskokemuksesta saadaan kokonaisuutena oikea käsitys. Toisaalta asiakaskokemuksen mittaamisen pitäisi tapahtua mahdollisimman reaaliaikaisesti todellisen tunne- ja kokemustilan saavuttamisen kannalta. Asiakaskokemuksen mittaamisen automatisointi sekä tulosten raportointi on mahdollista toteuttaa muun muassa yhdessä asiakaspalvelun Contact Center -järjestelmätöimittäjän (CC) kanssa. Tähän soveltuvaa ratkaisua on kehitetty yhdessä järjestelmätöimittäjän kanssa ja pilotoitu syksyn ja loppuvuoden 2016 aikana. Pilotin aikana ilmenneitä kehityskohteita palveluntarjoaja on luvannut kehittää vastaamaan esitettyjä tarpeita.

Asiakaskokemuksen mittauksen automatisoinnilla vähennettäisiin tarpeetonta manuaalista päivittäistä kyselyiden lähettämiseen ja raportointiin liittyvää työtä. Samalla vähennetään inhimillisten virheiden mahdollisuutta prosessissa. Näin saadaan parempi kokonaiskuva puhelimesta, sähköpostista ja chat-keskusteluista, kun kyselyt toteutetaan cc-järjestelmän tapahtumien perusteella sekä lyhyemmällä reagointiajalla. Samalla voidaan varmistaa, ettei samalle asiakkaalle lähetetä liian usein kyselyitä. Sosiaalisen median palvelukanavia ei ole välttämättä järkevää vielä tässä vaiheessa ottaa osaksi mittauskanavia huolimatta siitä, että palautetta tulisi mitata kaikista kanavista.

Automatisoinnin avulla saadaan myös reaaliaikaisempi reagointimahdollisuus asiakkaalta saatuun palautteeseen nykytilanteeseen verrattuna. Erityisesti poikkeustilanteiden selvittämisen mahdollisuus heti alkuvaiheessa paranee ja siten myös tilanteen korjaaminen asiakkaan toivomaan lopputulokseen. Kun poikkeustilanne on käsitelty, kysyttäisiin asiakkaan kokemusta asian hoitamisesta ja tyytyväisyydestä ratkaisuun. Asian hoitamista koskeva palaute kytkeytyy tällöin osaksi palauteprosessia ja prosessi voi toistua tarpeen vaatiessa. Tilanteissa, joissa asiakas on tyytymätön ratkaisuun, palaute voidaan kohdistaa kyseiseen palvelupyyntöön ja avata uudelleenkäsiteltäväksi.

Ensimmäinen vaihe on ottaa käyttöön CC-järjestelmän asiakaskokemuskyselytyökalut, kun palveluntarjoaja on saattanut kehitystyön loppuun tarvittavilta osin.

Toinen vaihe on CRM:ään kirjattujen palautteiden ja reklamaatioiden integrointi osaksi asiakaskokemuskyselyitä ja niiden mittausta. CRM:n rajapinnasta voidaan lähettää tieto käsitellyistä palautteista tai yhteydenotosta, joka ohjataan CC-järjestelmän kautta. Tämä toimii syötteenä asiakaskokemuskyselyn lähettämiseksi.

Toteutuksella saadaan valtaosin asiakaskokemusmittauksen ja automatiikan piiriin ne kosketuspisteet, joissa asiakkaita kohdataan. Osaksi asiakaskokemuksen mittausta voidaan myös alaluvun 5.2 kehitysvaiheiden myötä sisällyttää urakoitsijoiden kanssa systemaattinen asiakaskokemuksen mittaus. Toteutus mahdollistaa lisäkannustimien luomisen pidemmällä aikajaksolla, jolloin palautteiden ja reklamaatioiden kirjausten sekä käsitteilyn lisäksi saadaan asiakasnäkökulma osaksi kokonaisuutta.

5.5 Palveluliiketoiminnan kehittäminen

Palauteprosessin johtamisessa tulee tarpeelliseksi myös liiketoiminnan kehittämisen työryhmä tai vastaava toimintamalli, jossa käydään läpi säännöllisin väliajoin koostettuja yhteenvetoja palautteista: onnistumisista ja epäonnistumista sekä potentiaalisista kehityskohteista ja -toimenpiteistä. Työryhmän yksi tärkeimmistä tavoitteista on palveluliiketoiminnan kehittäminen kokonaisuutena, joita ei välttämättä yksittäisen prosessin ohjausryhmässä ja sen toiminnan kautta voida arvioida. Tavoitteena on saavuttaa asiakkaan näkökulmasta katsottuna yhtenäinen ja eheä palveluketju läpi yrityksen eri toimintojen. Tavoitteena on tunnistaa eri liiketoimintojen kannalta palautteita ja kehitysehdotuksia, heikkoja ja hiljaisia signaaleja, trendejä ja eri prosessien toiminnassa ilmenneitä tai muutoin laaja-alaisia vaikutuksiltaan ja hyödyiltään olevia elementtejä. Työryhmä voi koostua olemassa olevista eri prosessien omistajista ja liiketoimintojen edustajista ja se toimii enemmän koordinoivassa roolissa. Olennaista on, että yrityksen toimintaa arvioidaan yhtenä kokonaisuutena asiakkaan näkökulmasta.

Palautteet voidaan delegoida työryhmän käsittelyn jälkeen eri liiketoiminnoille tai prosessien ohjausryhmille suunnittelua, toimenpiteitä ja projektointia varten. Tarkoituksena on tunnistaa kehityskohteita mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja tutkia asiakkaan tarpeita sekä toisaalta peilata liiketoiminnan strategisten valintojen mukaisia tarpeita. Samalla on mahdollisuus saada tukea tehdyille päätöksille sekä toimenpiteille. Toiminnan vaikutusten pitäisi heijastua liiketoiminnasta asiakkaalle ja asiakkaalta liiketoimintaan.

Lähtökohtana on erityisesti läpinäkyvä ja osallistava toiminta yrityksen sisällä yrityskulttuurin kehittämiseksi. Mahdollisimman läpinäkyvä, suoraviivainen ja henkilöstöä osallistava toiminta edellyttää perinteisen raportoinnin ja sovittujen palaverikäytäntöjen lisäksi

myös työkaluja innovaatioiden käsittelemiseen ja hallintaan. Toisaalta nykyaikainen ketterä kehitys ja toteutusten iterointi sekä nopea reagointi ovat perusedellytyksiä, jotka yksinään eivät voi olla ryhmän vastuulla. Yksi mahdollinen vaihtoehto työkaluksi tämän tyyppisessä toiminnassa on Viima Solutions Oy:n (Viima) ratkaisu innovaatiotyökaluista. Työkalun hyödyntäminen on mahdollista sekä yrityksessä sisäisesti että yhdessä asiakkaiden kanssa. Ratkaisu mahdollistaa hyvin suoran kommunikoinnin, uusien ideoiden ehdottamisen, yhdessä kommunikoinnin sekä viestimisen, mitä toimenpiteitä eri ideoille tehdään. Ja viestiminen siitä, mitä esimerkiksi muut ajattelevat eri ideoista ja toteutettujen toimenpiteiden onnistumisista. Työkalu on hyvin käytännöllinen esimerkkiratkaisu asiakkaiden osallistamisessa tuote- ja palvelukehitykseen erillisissä projekteissa tai osana asiakaspaneeleita, joita käsitellään enemmän alaluvussa 5.6.

Tämä toteutusehdotus edellyttää vielä tarkempaa suunnittelua työryhmän toiminnan kannalta sekä hyödynnettävien työkalujen jatkotutkimista ja pilotoitinkäyttöä.

5.6 Asiakkaiden osallistaminen tuote- ja palvelukehitykseen

Sähkö ja lämpö ovat hyödykkeitä ja asiakkaalle nykypäivän yhteiskunnassa välttämättömyyksiä, joita ei ole suoranaisesti mahdollisuutta tuntea tai koskettaa. Erityisesti sähkö on näkymätöntä, mutta merkityksellisintä on se, mitä sähköllä tai lämmöllä voi tehdä tai mitä niillä voi saavuttaa. Ihminen luonnostaan etsii keinoja saavuttaa itselleen hyötyjä tuotteesta ja palvelusta, eikä sähkö tai lämpö ole tässä asiassa poikkeus. Sähköisten palveluiden käyttö ja niihin kohdistuvat odotukset kasvavat jatkuvasti. Perustarpeiden kannalta asiakkaat odottavat ja haluavat hoitaa asioitaan heille sopivana ajankohtana. Jotkin asiakkaat ovat jopa erittäin tyytyväisiä siihen, ettei heidän tarvitse asioida kenenkään henkilön kanssa. Toinen aspekti on täysin uudenlaisten palveluiden ja tuotteiden luominen asiakkaille. Esimerkiksi älykkään sähköverkon, sähkövarastojen, sähkönsyöntä-jouston, kotiautomaation lisääminen ja vastaavanlaiset palvelut kehittyvät tulevaisuudessa. Joka tapauksessa tullaan siihen pisteeseen, että sähköisissä palvelukanavissa eri muutosten ja asioiden hoitamisen pitäisi onnistua sujuvasti. Asiakkaiden osallistaminen tuote- ja palvelukehitykseen voi olla seuraava: yhtenä tapana on perinteinen tutkimus- ja asiakaspaneeleihin osallistuminen ja toisena sähköisten palveluiden käyttäminen niin sanotussa kokeiluympäristössä (beeta).

Extranet-palvelusta (tuotanto) on mahdollista tehdä toinen, asiakkaiden käytettävissä oleva beeta-ympäristö. Varsinainen kehitystyö tehtäisiin edelleen omassa kehitysympäristössään, josta julkaistaisiin haluttuja osia Extranet-palvelun beeta-ympäristöön. Asiakkaat saavat tällöin käyttää palvelua ja kommentoida toiminnallisuuksia, joiden pohjalta voidaan tehdä haluttuja muutoksia sekä jättää tarpeettomat toteuttamatta. Mahdollisimman aikainen palaute asiakkaalta toimivista ja ei-toimivista asioista auttaa ohjaamaan kehitystä oikeaan suuntaan. Toimivat kokonaisuudet julkaistaan Extranet-palvelun tuotantoympäristöön kaikkien asiakkaiden saataville.

Mahdollisuus Extranet-palvelun beeta-ympäristön käyttöön voi olla täysin vapaata, samoin kuin palaaminen Extranet-palvelun tuotantoympäristöön. Tämä osaltaan luo asiakkaalle läpinäkyvyyttä, mitä ollaan kehittämässä ja miten; samalla mahdollistetaan kenen tahansa halukkaan osallistaminen ja osallistuminen kehitystyöhön. Osana Extranet-palvelua on mahdollista hyödyntää innovaatiotyökaluja, jotka mahdollistavat kommunikoinnin suoraan asiakkaiden kanssa heidän ideoitaan koskien, jonka lisäksi muut asiakkaat voivat ehdottaa, arvioida ja kommentoida jo olemassa olevia ehdotuksia.

Perinteisempi tutkimus- ja asiakaspaneeli on mahdollista hyödyntää syväluotaavamman analyysin tekemiseksi palvelua käyttäviltä asiakkailta. Tutkimukset ja asiakaspaneelit on syytä jakaa selkeyden vuoksi kahteen toteutustapaan. 1) Tutkimuskyselyt keskittyvät tuotteisiin ja palveluihin. Toteutustapa ja käytäntö edellyttää vielä tarkempaa suunnittelua, jotta prosessi pysyy mahdollisimman kevyenä ja kuhunkin tutkimustilanteeseen sopivana. 2) Asiakaspaneeli keskittyy asiakkaiden kokonaistarpeiden selvittämiseen ja analysointiin, johon yhdistettäisiin myös asiakaskokemuskyselyiden kautta saatavia tuloksia; viestivätkö eri tarpeet ja saatu palaute johdonmukaisesti vai löytyykö näistä esimerkiksi keskinäisiä ristiriitoja, joihin on syytä paneutua ennen johtopäätösten tekemistä.

Asiakas tai asiakkaat, joiden palautteen johdosta on tehty toimenpiteitä tai asiakkaan esittämä ehdotus on toteutettu tuotantoon, on syytä palkita ja huomioida. Palkinnon suuruus ei ole välttämättä merkitsevää. Palkitseminen on jo itsessään yksi odotuksen ylittävistä ja lisäarvoa luovista tekijöistä, jonka lisäksi asiakas voi sitoutua yhä vahvemmin yrityksen toimintaan sekä palvelun kehittämiseen, kun asiakas voi kokea hyötyvänsä sekä välittömästi että välillisesti osallistumisestaan.

5.7 Urakoitsijoiden lisäkannustimet

Aiemmissa luvuissa on viitattu urakoitsijoiden lisäkannustimiin palautteiden, reklamaatioiden kirjaamisten, käsittelyn sekä asiakkailta saatavan palautteen kannalta. Tämän työn yhteydessä ei ole tutkittu aiemmin saatuja palautteita ja reklamaatioita sekä toiminnan kehitystä urakoitsijakohtaisesti, eikä se ole ollut tämän työn fokuksessa. Lisäkannustimet ovat vielä tässä vaiheessa tulevaisuuden mahdollisuus, sillä palauteprosessi luo perustaa lisäkannustimien kehittämiseksi sekä yhteistyön syventämiselle. Asiakaskokemuksen kokonaisuus olisi tällöin arvioitavissa kolmesta eri näkökulmasta: asiakkaan, urakoitsijan ja Elenian kokemuksesta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Työn tavoitteena on ollut palauteprosessin luominen Elenialle. Tavoite on edellyttänyt irtaantumista yksityiskohdista ja vaatinut keskittymistä laajempaan kokonaisuuteen. Kehitystarve on monimuotoinen ja laaja kokonaisuus niin tietojärjestelmien, toimintatapojen kuin kulttuurin näkökulmasta. Palauteprosessia on lähestytty asiakastarpeiden, poikkeustilanteiden hallinnan ja asiakaskokemuksen näkökulmasta, unohtamatta liiketoimintaa sekä globaalia palvelukehitystä. Luvun 3 teoriassa on tuotu ilmi asiakkaan kannalta kriittisiä elementtejä sekä vertailtu muiden toimialojen yrityksiä, joita on hyödynnetty palauteprosessia suunniteltaessa. Teorian kautta selkeitä kilpailutekijöitä on tunnistettavissa muihin yrityksiin nähden ja palauteprosessin kehittämisen avulla voidaan luoda liiketoiminnallista lisäarvoa. Huomionarvoista on myös Toivakaisen (2014) ja Lindén (2016) tutkimusten lopputulokset liiketoiminnallisista hyödyistä, joihin palauteprosessilla voidaan osaltaan vaikuttaa. Asiakaskokemus on menneen vuosikymmenen aikana noussut toistuvasti esille ja sen merkitys on kasvanut yhä enemmän toimialasta riippumatta. Samoja asiakaskokemukseen liittyviä elementtejä ja perustarpeita on havaittu vuosikymmeniä sitten. Näihin ei yleisesti yritys-elämässä ole pysähdetty kiinnittämään huomiota ja tehty toimenpiteitä niin paljoa, kuin olisi aiheutta. Muutosten tahti on niin nopea, että vakaudesta ja perusasioiden hyvästä hoitamisesta tulee vielä aidosti arvokkaampaa. Vauhti kiihtyy näennäisen tai todellisen kiireen lisääntyessä. Kilpailun kiristyessä ja ihmisen kognitiivisen kuorman kasvaessa tapahtuu myös huomaamatta sekä väsymistä että laiskistumista. Perusasioiden helposta, hyvästä ja sujuvasta hoitamisesta tulee yhä merkittävämpi osa hyvää asiakaskokemusta. Kun perusasiat hoidetaan hyvin ja pieleen menneet poikkeustilanteet esimerkillisesti, positiiviset kokemukset jäävät yhä vahvemmin mieleen.

Asiakaskokemus on kuin henkilöstökokemus ja yrityskulttuuri: se on ainoa kopioimattomissa oleva kilpailutekijä. On vähintään yhtä tärkeää osallistaa henkilöstö toiminnan kehittämiseen, kuin kuunnella mitä asiakkaiden kokemukset palvelusta kertovat. Toisaalta asiakkaan kokemus yrityksestä tai sen palveluista ja tuotteista on juuri sellainen, kuin yrityksen henkilöstö on ja millainen kulttuuri tosiasiallisesti on läpi organisaation – ihmisen asemasta ja roolista riippumatta. Miten oma toiminta näyttää kokonaisuudessa tai poikkeaa muista? Asiakkaan odotukset lunastetaan joka kerta uudelleen eri kohtaamisissa. Ihmisen sosiaalinen älykkyys ja käyttäytyminen eroavat, ja kun kulttuuri on ihmisistä lähtevää sekä heidän kauttaan ilmenevää, ihmisten

kehittämiseen ja johtamiseen on panostettava. Toisaalta kehityksen tulisi lähteä vahvasti henkilön omista mielenkiinnon kohteista, jolloin sopivien ihmisten löytämiselle heille oikeisiin ja tarvittaviin tehtäviin – tavoiteltavien lopputulosten kannalta – on todennäköisimmin tuottavaa. Tämä on huomattavasti monimuotoisempi ja pitkäkestoisempi prosessi toteuttaa kuin yksittäistä toiminnallista prosessia tai järjestelmää koskevat muutokset voivat olla.

Työn tuloksena on syntynyt palauteprosessin kuvaus sekä sanallisessa että prosessikaavion muodossa, jota on käsitelty luvussa 4. Lisäksi on luotu kehityspolku ja konkreettisia ehdotuksia prosessin käytäntöön viemisestä vaiheittain, joita on kuvattu luvussa 5. Työ on tältä osin saatettu vaiheeseen, joka edellyttää prosessin ja toteutusehdotusten läpikäyntiä Eleniassa. Johdon yhteinen näkemys palauteprosessin kehitystarpeesta ja sitoutumisesta kehitykseen on yksi avaintekijä jatkotyöskentelyn kannalta. Tulevaisuuden innovaatiot ja parhaat toimintavat syntyvät yhdessä, jolloin myös toteutukset saadaan parhaiten sovitettua Elenian toimintaympäristöön.

Aloittaessani prosessin suunnittelua visioni lopputuloksesta on ollut melko selkeä ja työn aikana visio on vahvistunut sekä kehittynyt. Eri lähteet kirjallisuudesta ja tutkimuksista tukevat myös kokonaisuutta. Työn valmistuminen on kuitenkin kestänyt oletettua kauemmin päivätyön ja opiskeluiden yhteensovittamisesta johtuen. Toteutusehdotukset olisivat voineet olla vielä pidemmälle meneviä ja visionäärisempiä eritoten esitettyjen ehdotusten sekä niiden vaiheiden osalta, mutta olen silti tyytyväinen tähän astiseen lopputulokseen ja ehdotusten käytännönläheisyyteen. Visio prosessista antaa suuntaa tavoiteltavalle lopputulokselle ja on toisaalta realistista todeta, että pelkästään siinä ajassa, jossa näitä ehdotuksia toteutetaan, näkemykset joiltain osin ovat varmasti rikastuneet.

Tämä työ nosti esille runsaasti mielenkiintoisia Aspekteja, joihin voisi perehtyä syvällisemmin ja tutkia lisää. Erityisesti henkilöstökokemukseen, kulttuuriin ja muutosjohtamiseen tai taloudellisiin vaikutuksiin liittyviä näkökulmia ei ole tämän opinnäytetyön yhteydessä käsitelty osittain aiheen rajauksesta johtuen. Tietojärjestelmien integrointi palauteprosessin laajuudessa, automaation määrittely ja koneoppimisen hyödyntäminen sekä käyttäytymistieteet asiakaskokemuksen ja poikkeustilanteiden hallinnan näkökulmasta voisivat olla mielenkiintoisia aiheita opinnäytetöiksi.

LÄHTEET

24rent.fi. 2017. Verkkosivusto. Luettu 26.5.2017. <http://www.24rent.fi>

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

Airbnb. 2017. Verkkosivusto ja mobiilipalvelu. Luettu 26.5.2017. <http://www.airbnb.com>

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Espoo: Human Interest.

AHTO'17. 2017. Työpaja. Tuote- ja palvelusuunnittelutyöpaja 31.1.2017. Finlandia-talo. Helsinki.

Asiakastieto. 2017. Verkkosivusto. Tietopalvelun toimittaja. Luettu 26.5.2017. <http://www.asiakastieto.fi>

Barlow, J., Müller, C. & Bützow, H. 1998. Ota asiakasvalitus lahjana. Helsinki: Tietosanomaa.

CEM 21016. Customer Experience Management 2016. 2016. Seminaari 27.10.2016. Scandic Park. Helsinki.

Chase, R. & Dasu, S. 2016. Want to Perfect Your Company's Service? Use Behavioral Science. Artikkel. Verkkomedia. Harvard Business Review. Luettu 29.5.2017. <https://hbr.org/2001/06/want-to-perfect-your-companys-service-use-behavioral-science>

Data-Driven Design Day. 2016. Tiedon hyödyntäminen osana palvelusuunnittelua 21.9.2016. Seminaari. Tavastia-klubi. Helsinki.

de Matos, C., Henrique, J. & Rossi, C. 2007. Artikkel. Verkkomedia. Journal of Service Research. Service Recovery Paradox: A Meta-Analysis. Luettu 29.5.2017. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670507303012>

Dillow, C. 2016. Artikkel. Fortune-verkkomedia. Can Airbnb Book a Billion Nights a Year By 2025? Luettu 26.5.2017. <http://fortune.com/2016/04/11/airbnb-bookings-one-billion-a-year/>

Elenian vuosikertomus. 2015. Luettu 30.6.2016. <http://www.elenia.com>

Elenia infograafi. 2016. Luettu 26.5.2017. Elenian markkinointimateriaali.

Elenian vuosikertomus. 2016. Luettu 26.5.2017. <http://www.elenia.com>

Elenian johtamisprosessi. 2017. Luettu 30.6.2017. Elenian sisäinen materiaali.

Elenian toimialuekartta. 2017. Luettu 13.3.2017. <http://www.elenia.fi/yritys/toimialuekartta>

Elenian verkkosivusto. 2017. Luettu 13.3.2017. <http://www.elenia.fi>

Freitag, J. & Haywood, J. 2016. Airbnb & Hotel performance. An analysis of proprietary data in 13 global markets. Markkina-analyysi. Luettu 26.5.2017. http://www.str.com/Media/Default/Research/STR_AirbnbHotelPerformance.pdf

Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palvelulla. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2008. Julkaistu 2008. Artikkel. European Business Review. Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates? Luettu 17.6.2017. https://www.researchgate.net/publication/215915805_Service_Logic_Revisited_Who_Creates_Value_And_Who_Co-creates

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOYpro.

Grönroos, C. 2010. Julkaistu 2011. Artikkel. Industrial Marketing Management. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. Luettu 29.5.2017. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850110001197>

Hyppönen, H. 2017. Tulevaisuusnäkymät. Luento. Yksityistilaisuus 12.5.2017. Tampereen Torni-Hotelli. Tampere.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

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

Kvist, H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit: Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä. Helsinki: Sedecon.

Laamanan, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 6. painos. Helsinki: Laatukeskus.

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

Lindén, J. 2016. Asiakaskokemuksen nykytila ja kehittäminen sähköverkkoyhtiön liittymä- ja verkonhallintaprosessissa. Tampere. Tampereen teknillinen yliopisto.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Korhioakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.

OP Ryhmä. 2016. Mediatiedote. Yrityksen verkkopalvelu. OP Ryhmä tähtää uudessa pitkän aikavälin strategiassaan monialaiseksi palveluyritykseksi. Luettu 20.5.2017. <https://www.op.fi/op?cid=-76233>

Ramshaw, A. 2015. Blogi-kirjoitus. Genroe-verkkomedia. How To Use the Service Recovery Paradox To Your Advantage. Luettu 26.5.2017. <https://www.genroe.com/blog/when-does-the-service-recovery-paradox-work-and-when-does-it-fail>

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Statista. 2017. Statistics and facts on Airbnb. Verkkosivusto. Luettu 26.5.2017. <https://www.statista.com/topics/2273/airbnb/>, <https://www.statista.com/statistics/339845/company-value-and-equity-funding-of-airbnb/>

Suomen Asiakastieto. 2017. Verkkosivusto. Luettu 26.5.2017. <http://www.asiakastieto.fi>

Toivakainen, S. 2014. Asiakaskokemuksen johtaminen reguloidussa palveluliiketoiminnassa. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko.

Mistä on kyse?

Elenialla on nostettu vahvasti esille tarpeen kuvata palaute- ja reklamaatioprosessi, joka palvelisi koko Elenia-konsernia ja samanaikaisesti itselläni on ollut ajatus opinnäytetyöstä keskittyen palautteiden systemaattisempaan käsittelyyn Eleniassa. Palauteprosessi on silti enemmän projektinomaisen työ tässä vaiheessa ja opinnäytetyö on tarkoitus tehdä tämän sivutuotteena.

Palauteprosessi on tarkoitus tehdä ensin kuvauksena prosessitasolla ja toimintojen kehityspolkuun sen sijaan, että keskityttäisiin yksittäisen tai yksittäisten järjestelmien kehittämiseen.

Miksi haastattelu tehdään?

Haastattelun avulla on tarkoitus kuvata nykytilaa, hahmottaa mahdollisia ongelmakohtia, kartoittaa tulevia tarpeita sekä tulevaisuuden visioita palauteprosessin tueksi ja kehittämiseksi. Toisaalta tuoda tietoisiksi meneillään olevasta työstä, samalla kertaa osallistaen ja sitouttaen mukaan kehitykseen. Muutoksen suurin painoarvo on eniten kulttuurillisessa kuin toiminnallisessa tai teknisessä muutoksessa. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan sekä haastateltavat anonymisoidaan.

Mikä on haastattelun rakenne ja teemat?

Keskustellaan hiukan millaisena näet nykytilanteen. Kuinka tapahtumista tällä hetkellä raportoidaan ja miten laatua valvotaan. Lopuksi keskustellaan kulttuurista ja kehityssuunnasta.

Mikä on palaute?

Kyseessä voi olla yleinen palaute, joka on kritiikkiä, kiitosta tai neutraalia sävyllään. Palaute voi myös olla reklamaatio palvelusta tai palvelutapahtumasta ja siihen voi sisältyä korvausvaatimus. Palaute voi olla myös pelkästään korvausvaatimus tai selvityspyyntö. Yleisimmin reklamaatioihin kuitenkin liittyy jonkinasteinen odotus korvauksesta tai sen yhteydessä esitetään korvausvaatimus. Palautteen sisältö ja tyyppi määrittelevät vaatiiko palaute jatkokäsittelyä.

Haastattelun päättäminen

Kiitos haastattelusta ja kommenteista.

Haastatteluteemat ja kysymykset

Teema: Nykytila

- Miten kuvailisit tämän hetkisen palaute- ja reklamaatioprosessin?
- Miten prosessit tukevat toisiaan palautteiden ja reklamaatioiden käsittelyn kannalta?
- Mitkä ovat mielestäsi isoimpia ongelmia tai vaikeimpia asioita ratkaistavana kokonaisuutta mielessä pitäen?
- Kuinka nopeasti asiakas saa vastauksen palautteeseensa?
- Missä tilanteissa ja kuinka usein asiakkaaseen ollaan yhteydessä?

Teema: Raportointi ja laadunvalvonta

- Minkälaista tietoa saat palautteita ja reklamaatioita koskien? Miten ja millaisissa yhteyksissä sekä kuinka usein?
- Kuinka paljon palautteita ja reklamaatioita käsitellään vuosittain [tätä prosessia koskien? Entä koko Eleniassa?
- Miten usein samasta asiasta tai palvelutapahtumasta saadaan palautetta?
- Miten ja millä perustein kehitystoimenpiteitä viedään eteenpäin ja toteutukseen?
- Mitä kehitystä prosessin eri osa-alueilla on mielestäsi tapahtunut annetun palautteen, reklamaation tai kehitysehdotuksen pohjalta? Entä yrityksen toiminnassa kokonaisuutena? Voitko antaa kaksi tai kolme esimerkkiä?
- Kuka tai ketkä ovat olleet suurimmat hyötyjät kehitystoimenpiteiden jälkeen?
- Mitä saavutettu hyöty on? Kuinka hyötyjä on todettu tai mitattu?
- Miten vastineiden laatua seurataa?
- Miten käsittelyaikoja mitataan tällä hetkellä?
- Kuinka läpinäkyvää toiminta on asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja organisaation kannalta?

Teema: Kulttuuri ja kehitys

- Mikä on näkemyksesi siitä, mitä asiakkaat odottavat meiltä antaessaan palautetta?
- Millainen palauteprosessin tulisi mielestäsi olla?
- Mitkä elementit vähimmillään täytyy olla olemassa?
- Mikä on kaikista merkityksellisistä asioista, joka toimivan palauteprosessin avulla tulisi saavuttaa?
- Mitkä elementit puolestaan tekevät tästä erinomaisen?
- Miten haluaisit seurata tulevaisuudessa palautteita? Aikoisitko seurata?
- Millaisia ohjausmekanismeja pitäisi olla? Onko jo olemassa olevia mitä on syytä säilyttää?
- Millä tavalla palautteet ohjaavat tulevaisuudessa prosessin toimintaa?
- Mikä on mielestäsi tärkein elementti, jonka avulla erotumme muista palveluyrityksistä?
- Mikä tai mitkä ovat kaikista tärkeimpiä tekijöitä, joiden avulla haluttu lopputulos saavutettaneen?
- Kun mietit yrityksiä, joilla palauteprosessi toimii mielestäsi esimerkillisellä tavalla, mikä yritys tulee ensimmäisenä mieleesi? Minkä johdosta?

- Millaisia sellaisia tekijöitä näet tulevaisuuden kannalta, joita on syytä huomioida?
- Miten luonnehdit yrityksessä vallitsevaa kulttuuria?
- Miten luonnehdit valmiutta siirtyä entistä läpinäkyvämpään toimintaan palautteiden avulla?
- Millainen kulttuuri mielestäsi tukee haluttua lopputulosta?
- Miten nykyinen kulttuuri mielestäsi asettuu tämän kanssa? Mihin asioihin erityisesti täytyisi keskittyä ja panostaa muutosjohtamisessa?
- Miten mahdollistetaan riittävä kulttuurillinen kypsyyys ja asenteellinen valmius muutokseen?