

## **Sähköisen asiakaspalautekyselyprosessin analysointi ja kehittämismahdollisuudet**

Elli Lampelo

Opinnäytetyö

Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma

2013



<b>Tekijä</b> Elli Lampelo	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2009
<b>Raportin nimi</b> Sähköisen asiakaspalautekyselyprosessin analysointi ja kehittämismahdollisuudet	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 35+10
<b>Ohjaaja</b> Jouni Soitinaho	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli analysoida yrityksen yhden yksikön sähköistä asiakaspalautekyselyprosessia sekä pohtia prosessin kehittämismahdollisuuksia tehtyjen tutkimushavaintojen ja teorian pohjalta.</p> <p>Opinnäytetyössä esitellään ajatus, jonka mukaan asiakastyytyväisyys tulisi kytkeä vahvemmin ja näkyvämmiin osaksi toiminnan ja laadun kehittämistä. Asiakastyytyvyyttä voidaan mitata keräämällä asiakaspalautteita, ja niistä saatua tietoa voidaan hyödyntää kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa ja toteuttamisessa. Prosessien kehittämiseksi työssä esitellään 3-vaiheinen kehittämismalli sekä ITIL:iin kuuluva jatkuva palvelun kehittäminen.</p> <p>Tutkimuksessa suoritettiin sähköisen asiakaspalautekyselyprosessin kartoitus, jonka pohjalta laadittiin prosessikaavio sekä toimintomatriisi. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, miten asiakaspalautteita kerätään ja hyödynnetään sekä mitä hyvää ja mitä kehitettävää prosessissa on. Tutkimusaineisto kerättiin kesäkuussa 2013 haastatteluilla sekä sähköisellä kyselytutkimuksella.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätös on, että kohdeyrityksen sähköistä asiakaspalautekyselyprosessia tulisi kehittää tehokkaamman ja laadukkaamman prosessin saavuttamiseksi sekä prosessin tuottaman tiedon parempaan hyödyntämiseen. Opinnäytetyön tuloksena työn tekijä laati kohdeyritykselle kehittämistoimenpide-ehdotukset prosessin parantamiseksi ja sen tuottaman tiedon hyödyntämiseksi prosessin sekä toimintojen kehittämisessä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Prosessit, asiakastyytyväisyys, palaute	

Degree programme in Information Technology

<p><b>Author</b> Elli Lampelo</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2009</p>
<p><b>The title of thesis</b> The analysis and development opportunities of online customer feedback process</p>	<p><b>Number of report pages and attachment pages</b> 35+10</p>
<p><b>Advisor</b> Jouni Soitinaho</p>	
<p>The purpose of this thesis was to analyze a company's online customer feedback survey process and to consider proposals for further development based on the findings and literature survey.</p> <p>This thesis introduces an idea that customer satisfaction should be a visible and well-connected part in the development of operational activities and quality system. Customer satisfaction can be measured by gathering customer feedback. The information and knowledge from customer feedback should be utilized in planning development work and at the implementation stage. For process improvement this thesis introduces an applicable three-step development model and ITIL's Continual Service Improvement.</p> <p>One of the study's tasks was to analyze the online customer feedback survey process and to draw a process chart as well as a functional matrix. Another task was to identify how customer feedback are gathered and utilized and what functions well in the process and what are the needs for further development. The research material was collected in June 2013 by conducting interviews and an online survey.</p> <p>The study concludes that the target company's online customer feedback survey process should be improved in order to gain more efficient and high quality process but also to improve better usability of the knowledge collected from customers. As a result of this thesis the author compiled proposals to the company for process development in order to improve the target company's process and for wider exploitation of knowledge gained by the process.</p>	
<p><b>Key words</b> Processes, customer satisfaction, feedback</p>	

# Sisällys

1 Johdanto .....	1
2 Asiakastyytyväisyys osana toiminnan ja laadun kehittämistä.....	3
2.1 Asiakaspalautteiden kerääminen.....	4
2.2 Asiakaspalautteiden hyödyntäminen.....	5
3 Prosessien kehittäminen.....	7
3.1 Nykytilan kartoitus.....	8
3.1.1 Prosessikuvaus .....	9
3.1.2 Prosessikaavio .....	10
3.1.3 Toimintomatriisi.....	11
3.2 Prosessianalyysi.....	13
4 ITIL.....	15
4.1 Jatkuva palvelun parantaminen.....	16
4.1.1 Demingin ympyrä ja seitsemän askeleen kehittämisprosessi .....	16
5 Tutkimus .....	19
5.1 Taustaa.....	19
5.2 Prosessikaavio .....	20
5.3 Toimintomatriisi.....	22
5.4 Haastattelut ja kyselyt.....	23
5.4.1 Tuloksien hyödyntäminen ja analysointi .....	23
5.4.2 Asiakaspalautekyselyjen tulokset .....	25
5.4.3 Asiakaspalautekyselyprosessi.....	26
5.4.4 Johdon näkökulma .....	27
5.5 Yhteenveto .....	30
6 Pohdinta ja johtopäätökset .....	32
6.1 Kehittämistoimenpide-ehdotukset.....	34
6.2 Tuloksien hyödyntämismahdollisuudet.....	34
6.3 Tekijän oma oppimisprosessi .....	35
Lähteet.....	36
Liitteet.....	39
Liite 1. Palvelupäälliköiden haastatteluiden kysymykset .....	39

Liite 2. Yksikön johtajan haastattelun kysymykset.....	40
Liite 3. Sähköisen kyselyn saatekirje .....	42
Liite 4. Sähköinen kysely .....	43
Liite 5. Linnun prosessikaavio .....	48

# 1 Johdanto

Tämän työn tavoitteena on tutkia palvelualalla toimivan yrityksen yhden yksikön sähköistä asiakaspalautekyselyprosessia. Työn tuotoksia ovat nykytilan kartoituksen tuloksena syntyneet prosessikaavio ja toimintomatriisi sekä pohdintaa ja kehitysehdotuksia prosessin kehittämiseksi. Luettavuuden vuoksi yritystä kutsutaan työssä nimellä Lintu ja prosessiin liittyviä palveluntarjoajia nimillä Siili ja Karhu.

Yrityksen asiakkaat lähettävät hakemuksia joiden perusteella asiantuntijat tekevät päätöksiä, jotka postitetaan asiakkaille. Tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä on yhteensä seitsemän ryhmää, joista kuusi työskentelee asiakasrajapinnassa. Viidessä ryhmässä asiakaspalautekysely toteutetaan sähköisesti ja yhdessä puhelimitse.

Kohdeyrityksessä tiedostetaan asiakastyytyväisyyden tärkeys osana toiminnan ja laadun parantamista. Yrityksen käytössä oleva sähköinen asiakaspalautekyselyprosessi oli tutkimushetkellä ollut käytössä noin vuoden, ja sitä kehitetään jatkuvasti. Yrityksen tavoitteena on kehittää ja muuttaa prosessia niin, että siitä saadaan mahdollisimman toimiva ja tehokas. Työn teoriaosuudessa esitellään prosessin kehittämiseen 3-vaiheista kehittämismallia, johon kuuluu nykytilan kartoitus, prosessianalyysi sekä prosessin parantaminen. Tässä työssä keskitytään nykytilan kartoitukseen sekä prosessianalyysiin. Työn tavoitteena ei kuitenkaan ole tuottaa valmista prosessianalyysia, vaan antaa tietoa sekä yrityksen työntekijöiden että tutkijan huomaamista ongelmista, haasteista, onnistumisista ja kehittämiskohteista sekä esitellä kehittämideoita. 3-vaiheisen kehittämismallin lisäksi teoriaosuudessa esitellään yksi ITIL:n elinkaarimallin viidestä osasta, joka on jatkuva palvelun parantaminen. Jatkuvan palvelun parantamisen tehtävänä on tunnistaa ja tehdä parannuksia liiketoimintaprosesseja tukeviin IT-palveluihin. Näin varmistetaan, että IT-palvelut vastaavat liiketoiminnan muuttuvia tarpeita. Vaikka ITIL on laaja koelma parhaita käytäntöjä muun muassa IT-palveluiden ja IT-infrastruktuurin hallintaan ja johtamiseen, joitakin käytäntöjä voidaan soveltaa myös muiden palveluiden ja niitä tuottavien prosessien parantamiseksi. Tässä työssä jatkuvan palvelun parantamisen käytäntöjä esitellään niin, että niitä hyödyntämällä mitä tahansa prosessia voidaan arvioida ja parantaa laadukkaalla tavalla.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yrityksessä tällä hetkellä kerätään ja hyödynnetään asiakaspalautteita sekä missä suoriudutaan hyvin ja missä voitaisiin parantaa. Tutkimuksen tulokset antavat yritykselle tietoa prosessianalyysiä ja prosessin kehittämistä varten. Tutkimus vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Miten asiakaspalautteita kerätään?
- Miten asiakaspalautteita hyödynnetään?
- Mitä hyvää ja mitä kehitettävää prosessissa on?

## 2 Asiakastyytyväisyys osana toiminnan ja laadun kehittämistä

Yrityksen toimintaa ja palvelun laatua voidaan kehittää keräämällä sekä analysoimalla asiakaspalautteita. Asiakkaalta saadaan tietoa palvelun sekä toiminnan hyvistä ja huonoista puolista. Tätä tietoa voidaan käyttää yhdessä yrityksen sisäisistä mittareista saadun tiedon kanssa laadun kehittämiseksi. Asiakaspalautteiden avulla voidaan myös mitata asiakastyytyväisyyttä, joka taas olisi hyvä olla mukana yrityksen laatumittareissa. (Keskitalo & Kyyhkynen 2003, 24–25.)

Yrityksillä on usein mielikuva siitä, mitä mieltä asiakkaat ovat yrityksestä ja sen palveluista. Tämä mielikuva ei aina vastaa todellisuutta, ja asiakaspalautteiden avulla voidaan selvittää, mitä ongelmia tai epäkohtia asiakkaiden mielestä palvelussa ja toiminnassa on. Asiakkailta kerättyjen palautteiden avulla voidaan vähentää niitä tilanteita, joissa asiakas on niin tyytymätön palveluun tai yrityksen toimintaan että lopettaa asiakassuhteen. On helpompaa pitää nykyinen asiakas kuin saada uusi asiakas, joten asiakkaan kuunteleminen on tärkeää. Tyytymättömät asiakkaat myös usein kertovat kokemuksistaan lähipiirilleen, jolloin yritys ei ainoastaan menetä vanhaa asiakasta, myös mahdollisesti uusia asiakkaita.

Lähtökohtana laadun määrittämiseen tulisi olla ajatus ”asiakas määrittelee laadun”. Asiakaspalautteiden avulla voidaan selvittää, mitä asiakkaan mielestä laatu on ja miten hän määrittelee tyytyväisyyden (Gerson 1993, 14.) Tällainen asiakaslähtöinen ajattelu perustuu siihen, että on asiakas se, joka ostaa ja käyttää palvelua, joten hänellä on ensikäden tieto palvelun hyvistä ja huonoista puolista. Vaikka laadukkaiden palveluiden tuottaminen on tärkeää, sen ei tulisi olla yrityksen päätavoite. Päätavoitteena tulisi olla se, että saadaan tyytyväisiä ja uskollisia asiakkaita. Asiakastyytyväisyys ja uskollisuus taas saavutetaan kun tuotetaan laadukkaita palveluita. (Gerson 1993, 12.) Palveluiden laatu on yksi asiakastyytyväisyyden osatekijä (Keskitalo & Kyyhkynen 2003, 28). Asiakastyytyväisyyttä ei kuitenkaan tulisi tavoitella hinnalla millä hyvänsä ja yleisesti laatu käsitetäänkin niin, että asiakkaan tarpeet täytetään yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Kaikki asiakkaat olisivat tyytyväisiä jos palvelut olisivat ilmaisia, mutta yrityksen toiminnan kannalta tämä ei olisi järkevää taikka laadukasta.



Tyytyväiset asiakkaat eivät aina tarkoita sitä, että palvelu olisi laadukasta. (Lecklin 2006, 18.)

Laadun kehittäminen on pitkän aikavälin prosessi, ja kestävän laadun saavuttamiseksi on tehtävä jatkuvaa työtä (Keskitalo & Kyyhkynen 2003, 25). Laadun mittaamiseksi ja parantamiseksi voidaan hyödyntää sekä asiakaspalautteita että yrityksen sisäisiä mittareita. Yrityksen sisäisillä laatumittareilla saadaan paljon arvokasta tietoa, mutta toisinaan ne eivät kerro koko totuutta. Sisäisten mittareiden vaatimukset saattavat täytyä, mutta asiakkaat voivat kokevat, ettei laatu ole tarpeeksi hyvää. Syynä voi olla, ettei laatuvaatimuksissa ole huomioitu sitä, että asiakas määrittelee laadun. (Gerson 1993, 61.) Asiakaspalautteita voidaankin hyödyntää myös mittareiden kehittämisessä: mikäli asiakaspalautteista ja mittareista saadaan ristiriitaisia tuloksia, mittareiden vaatimuksia tulisi tarkastella lähemmin.

## **2.1 Asiakaspalautteiden kerääminen**

Asiakaspalautteita voidaan kerätä esimerkiksi sähköisillä ja paperikyselyillä sekä puhelinhaastatteluilla. Sähköisiä asiakaspalautteikyselyitä toteutetaan nykyisin enemmän kuin paperikyselyitä. Sähköisen kyselyn hyviä puolia paperikyselyyn verrattuna ovat muun muassa pienemmät kustannukset ja vastaamisen helppous. Palautteita saadaan myös spontaanin palautteen kautta. Spontaanilla palautteella tarkoitetaan sellaista palautetta, jota asiakas antaa omatoimisesti esimerkiksi puhelimitse, sähköpostitse tai palautelomakkeen kautta. Asiakaspalautteiden keräämisen systemaattisuus on tärkeää. Säännönmukainen, jatkuva palautteiden kerääminen ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen on tärkeää laadun ja toiminnan kehittämiseksi. Asiakaspalautteiden keräämisen prosessia tulee jatkuvasti tarkastella ja kehittää.

Kvantitatiivisissa tutkimuksissa asiakaskyselyiden mitta-asteikon valinta on hyvä pohtia tarkkaan. Yleisin mitta-asteikko tyytyväisyyden mittaamiseen on 5-portainen asteikko, jossa vaihtoehdot ovat erittäin tyytymätön, tyytymätön, ei tyytyväinen eikä tyytymätön, tyytyväinen ja erittäin tyytyväinen. 5-portaisen asteikon heikkona puolena on neutraali eli ei tyytyväinen eikä tyytymätön vaihtoehto, joka on usein asiakkaille liian helppo valinta. Tämä usein käytetty helppo valinta voidaan estää käyttämällä 4-portaista asteik-

koa, jolloin neutraali vaihtoehto jätetään pois. Tällöin asiakkaan on otettava kantaa siihen, onko hän tyytyväinen vai tyytymätön. Kouluarvosana-asteikko 4-10 on useimmille tutuin mitta-asteikko, ja arvosanan merkitys on usein helpompi hahmottaa. (Lecklin 2006, 109–110.) Toisinaan asiakaspalautekyselyiden kysymyksiä ja mitta-asteikkoja muutetaan. Muutoksen yhteydessä on hyvä arvioida myös sitä, kuinka vertailukelpoisia uuden kyselyjen tulokset ovat vanhojen tuloksien kanssa. Esimerkiksi mitta-asteikon muuttuessa tulokset eivät ole suoraan verrattavissa toisiinsa, ja onkin tiedostettava se, että vertailun tulokset ovat enemmän suuntaa-antavia.

## 2.2 Asiakaspalautteiden hyödyntäminen

Asiakaspalautteiden kautta saadaan tietoa muun muassa siitä, kuinka halukkaita asiakkaat ovat ostamaan ja käyttämään yrityksen palveluita jatkossa sekä siitä, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat yrityksen eri toimintoihin kuten asiakaspalveluun, laskutukseen sekä sopimus- ja maksuehtoihin. (Lecklin 2006, 106.) Asiakaspalautteiden hyödyntämisessä on tärkeä muistaa ottaa palautteista huomioon sekä negatiiviset että positiiviset asiat, niin tyytyväiset kuin tyytymättömät asiakkaat.

Asiakaspalautteita voidaan hyödyntää vain jos tieto on oikeellista ja tuoretta. Tietovirheet palautteiden keruussa sekä vanhojen tietojen käyttö tuottavat virheellisiä tuloksia. Esimerkiksi ohjelmistoyrityksen asiakkaat ovat voineet antaa palautetta siitä, etteivät ole tyytyväisiä ohjelmistotuotteen käytettävyyteen. Jos yritys on palautteen antamisen jälkeen kehittänyt tuotettaan mutta reagoi palautteeseen vasta uuden version lanseerauksen jälkeen, asiakaspalaute sisältää vanhaa tietoa, sillä se koski edellistä versiota. Palautteista saadut tulokset voivat johtaa tarpeettomiin tai jopa vahingollisiin muutoksiin. Asiakaspalautteista saatu tieto tulisi myös olla saatavilla ja käytettävissä, sillä jos tietoihin pääsy on vaikeaa tai se on estetty, ei palautteita voida hyödyntää (Lecklin 2006, 254–256).

Asiakaspalautekysely tulisi sisältää vain sellaisia kysymyksiä, joiden vastauksia hyödynnetään. Kyselyssä voidaan esimerkiksi tiedustella, mitä mieltä asiakkaat ovat laskutuksen toiminnasta. Jos yrityksellä ei ole aikomuksena muuttaa laskutuksen toimintaa huomimatta siitä, millaista palautetta he saavat asiakkailtaan, kerätään kyselyssä tarpeetonta

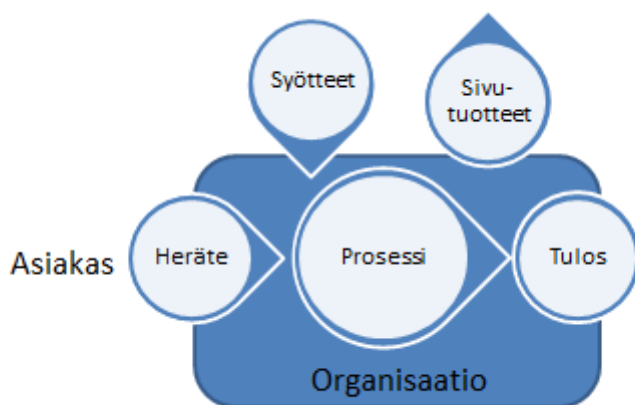
tietoa. Asiakkaat arvostavat sitä, että heidän mielipidettään kysytään, mutta jos he huomaavat ettei palautteita hyödynnetä, heille muodostuu kuva välinpitämättömästä yrityksestä. (Walker 2004.)

Asiakaspalautteiden kautta yritys saa tietoa muun muassa siitä, mitä mieltä asiakkaat ovat yrityksestä ja sen palveluista sekä millaisena he näkevät yrityksen. Palautteista saatua tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi uuden palvelun lanseeraamisessa ja markkinoinnissa, palvelun laadun parantamisessa sekä prosessien ja toimintatapojen kehittämisessä. Asiakaspalautteita käytetään siis paitsi yrityksen toiminnan kehittämiseen myös laadun parantamiseen.

### 3 Prosessien kehittäminen

Prosessi on sarja toisiinsa liittyviä, suoritettavia työtehtäviä. Osiin pilkottua tehtäväkuvausta voidaan myös kutsua prosessiksi. Prosesseja tarvitaan laajojen ja monimutkaisien toimintojen ja tehtävien selkiyttämiseksi ja hallinnoimiseksi. (Laaksonen 2008, 25.) Prosessin tarvetta ei aina tunnisteta yrityksessä. Monesti tapahtumaketjut laajenevat niin monimutkaisiksi että tarvittaisiin prosessi, jotta ketjua voitaisiin hallita. Toisaalta prosessi on saatettu tunnistaa, mutta huomataan, ettei se jostain syystä toimi. Prosessin kehittämiseksi prosessi pitää tuntea. Kuvaamalla prosessi se saadaan tutuksi, läpinäkyväksi ja selkeäksi. Prosessikuvaus onkin tärkeä osa prosessin haltuunottoa (Laaksonen 2008, 25).

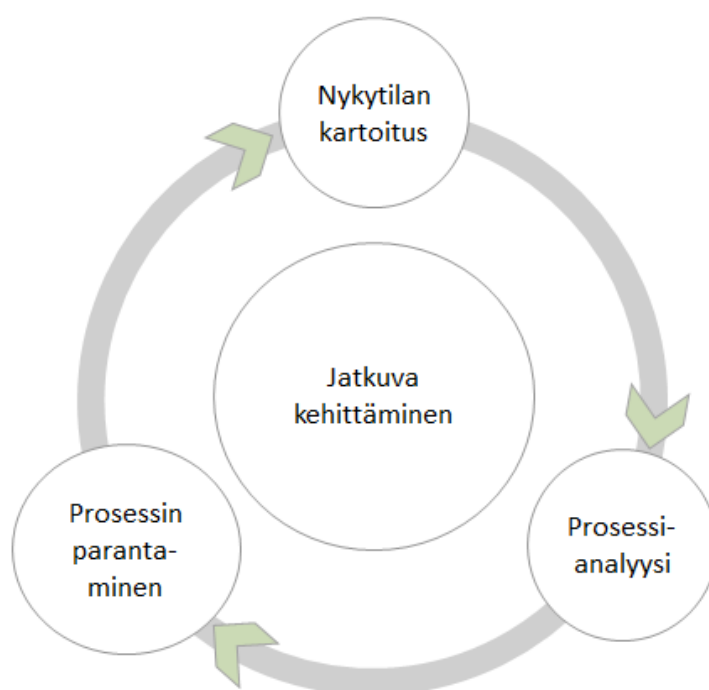
Prosessi on tapahtuma, joka toistuu samanlaisena useita kertoja. Prosessi käynnistyy herätteestä, esimerkiksi asiakkaan antamasta toimeksiannosta. Prosessiin syötetään syötteitä, kuten tietoa, materiaalia tai muita prosessin tarvitsemia panoksia. Syötteet muutetaan toiminnalla lopputulokseksi, kuten tuotteeksi, palveluksi tai tiedoksi. Toisinaan toiminta tuottaa myös sivutuotteita kuten jätteitä. (Tuurala 2010.) Prosessin eri vaiheet on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Prosessin vaiheet (Harvaara 2008, 2)

Kehittämällä prosesseja kehitetään myös yrityksen toimintaa. Yksi malli prosessien kehittämiseen on 3-vaiheinen kehittämismalli, jonka osia ovat nykytilan kartoitus, prosessianalyysi sekä prosessin parantaminen (kuvio 2). Nykytilan kartoituksen tavoitteena on

saada selville, mikä on prosessin nykytilanne. Kartoituksen tuotoksia ovat prosessikuvaus ja -kaavio ja sen tuloksia prosessin organisointi ja sen toimivuuden arviointi. Prosessianalyysin tavoitteena on selvittää ja ratkaista prosessin ongelmat ja valita kehittämistapa. Lopuksi laaditaan ja hyväksytään prosessisuunnitelma ja aloitetaan uudistetun prosessin käyttöönotto. 3-vaiheisen kehittämismallin mukaan prosessin toimivuutta tulisi arvioida säännöllisesti. Näin voidaan taata prosessin jatkuva kehittäminen. (Lecklin 2006, 134–135.)



Kuvio 2. Kolmivaiheinen kehittämismalli (Lecklin 2006, 134)

### 3.1 Nykytilan kartoitus

Ennen kuin prosessia voidaan kehittää, on selvitettävä, mikä on prosessin nykytilanne. Ohjaavia kysymyksiä nykytilan kartoittamiseksi ovat esimerkiksi: Mitä toimintoja ja tapahtumia prosessi sisältää? Mitä toimijoita prosessiin liittyy? Miksi prosessi on olemassa? Mikä sen tavoite on? Kartoituksen tärkeimpänä tehtävänä on mallintaa prosessi piirtämällä prosessikaavio sekä kirjoittamalla prosessikuvaus. Hartvaaran (2008, 3) mukaan prosessin mallintamisen tarkoituksena on kuvata toiminnan etenemistä, toiminnan tekijöitä, työtehtävien suoritusjärjestystä, ajallista kestoa sekä työtehtävien suoritusvastuun siirtymistä henkilöltä toiselle. Hartvaaran mukaan toimintaa voidaan samalla yk-

sinkertaistaa ja tehdä läpinäkyväksi sekä arvioida, tehdäänkö oikeita asioita oikein tai ylipäättänsä oikeita asioita. Prosessikaaviota ja -kuvausta voidaan täydentää toimintomatriisilla, jonka tehtävänä on kuvata prosessin tietovirtoja eri toimintojen ja toimijoiden välillä.

Asiakaspalautekyselyprosessi tuottaa suoritteita eli tuloksia yrityksen sisälle. Tällöin prosessin asiakkaita ovat esimerkiksi yrityksen johto ja esimiehet sekä loppukädessä asi-  
antuntijat. Nykytilan kartoituksessa on hyvä myös kerätä prosessin asiakkailta palautetta muun muassa prosessin toimivuudesta ja suorituskyvystä sekä kehittämiskohteista. Palautteita voidaan kerätä esimerkiksi erilaisilla kyselyillä ja haastatteluilla. (Lecklin 2006, 141–142.)

### **3.1.1 Prosessikuvaus**

Prosessikuvaus on sanallinen yleiskuvaus prosessista ja se sisältää prosessin keskeiset asiat. Prosessikuvaukseen voidaan sisällyttää esimerkiksi (Jyväskylän yliopisto) seuraavat asiat:

- Prosessin nimi ja prosessin omistaja
- Prosessin tavoite
- Prosessin alku ja loppu
- Rajapinnat muihin prosesseihin
- Asiakkaat ja muut sidosryhmät sekä heidän vaatimuksensa ja tarpeensa
- Keskeiset resurssit
- Vastuut
- Prosessin menestystekijät ja mittarit, suorituskyvyn mittarit
- Prosessin kehittäminen
- Tekijä, päiväys

Prosessikuvaus voi sisältää kaikki edellä mainitut asiat, mutta se voi olla myös lyhyempi. Tärkeää on, että tunnistetaan prosessin nimi, omistaja, tehtävä ja tavoite, alku, sisältö, loppu, syötteen, asiakkaat ja lopputulokset.

Prosessin omistaja on päävastuussa prosessin toiminnasta, kehittämisestä ja ylläpidosta. Prosessimittareiden kehittäminen ja seuraaminen kuuluu myös prosessin omistajan vastuulle. Mittareilla voidaan seurata prosessin menestystekijöiden toteumaa ja prosessin suorituskkyä. Menestystekijät ovat niitä tekijöitä, jotka ovat kriittisiä prosessin menestykselle. Suorituskky on mitattua tai muulla tavoin todennettua kykyä toimia tarkoituksenmukaisella tavalla. Päävastuun ollessa prosessin omistajalla, vastuuta voidaan myös jakaa eri rooleille eli henkilöille tai tiimeille. (Veini, M.) Tällöin prosessikuvauksessa tulee olla kuvattuna roolien tärkeimmät tehtävät, asemavastuut sekä kriittiset päätökset (Jyväskylän yliopisto).

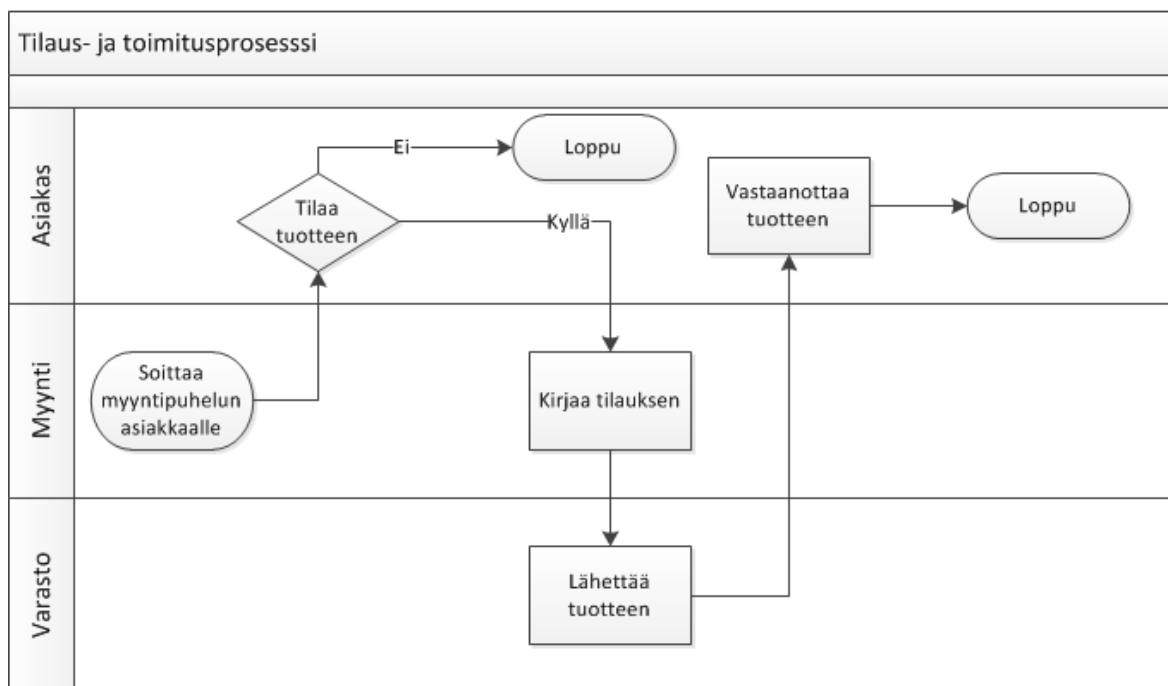
Prosessilla on selkeä tavoite ja päämäärä sekä alku ja loppu. Prosessin tavoitteena voi olla esimerkiksi tuottaa asiakkaille laadukkaita tuotteita kustannustehokkaasti. Prosessi voi alkaa asiakkaan antamasta tilauksesta, ja päättyä laadukkaasti ja virheettömästi valmistettuun tuotteeseen. Prosessin syötteitä voivat olla esimerkiksi materiaalit ja tieto. Prosessin resursseja ovat esimerkiksi järjestelmät, laitteet, henkilöstö, prosessiin vaikuttavat dokumentit kuten strategia sekä prosessiin liittyvät lomakkeet. (Hartvaara 2008, 4; Jyväskylän yliopisto.)

Prosessilla voi olla myös rajapintoja muihin prosesseihin, ja nämä rajapinnat tulisikin tunnistaa. Prosessilla on yleensä muitakin sidosryhmiä kuin asiakkaat, jotka vastaanottavat prosessin lopputuloksen. Prosessin muita sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi viranomaiset, yhteistyökumppanit ja tavarantoimittajat. Eri sidosryhmillä on omat vaatimuksensa prosessin tuotteita ja palveluita kohtaan. On tunnistettava, mihin asiakkaan tarpeeseen vastataan eli mihin he käyttävät prosessin tuotteita ja palveluita. (Hartvaara 2008, 4; Jyväskylän yliopisto.) Prosessikuvauksessa on hyvä mainita myös prosessin kehittämiskohteet niiden kehittämiseksi, parannuksien dokumentointitavat sekä parannusehdotukset (Jyväskylän yliopisto).

### **3.1.2 Prosessikaavio**

Prosessikaavion tarkoituksena on havainnollistaa prosessikuvauksen sisältö. Prosessi voidaan mallintaa esimerkiksi uimaratakaaviolla, jossa kuvataan kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee. Uimaratakaaviossa prosessin toimijat merkitään pystytasossa vasem-

paan reunaan usein siinä järjestyksessä, kun ne tulevat mukaan prosessiin. Prosessin toimijoita voivat olla esimerkiksi asiakas, yhteistyökumppani, alihankkija ja myyjä. Myös tietokannat ja järjestelmät voivat olla prosessin toimijoita. Prosessin vaiheet kirjataan tapahtumajärjestyksessä asianomaisen toimijan kohdalle. (Lahden ammattikorkeakoulu; Lecklin 2006, 140.) Kuviossa 3 on yksinkertaistettu esimerkki uimaratamallilla toteutetusta prosessikaaviosta, jossa kuvataan kuvitteellista tilaus- ja toimitusprosessia.



Kuvio 3. Esimerkki tilaus- ja toimitusprosessin prosessikaaviosta

### 3.1.3 Toimintomatriisi

Toimintomatriisiin (lävistäjämatriisi, tietomatriisi) tavoitteena on kuvata prosessin tietovirtoja kaaviona. Se on yksi apuväline prosessin ongelmien- ja kehittämiskohteiden löytämiseksi. Toimintomatriisi on visuaalinen tapa kuvata yrityksen sisäiset toiminnot ja toimijat sekä ulkoiset toimijat. Lisäksi matriisiin kuvataan eri toimintojen ja toimittajien välinen tiedonkulku. (Möttönen & Iskanius 2009, 29.)

Prosessin eri toiminnot ja toimijat sijoitetaan matriisiin lävistäjälle. Toimintoja ovat esimerkiksi myynti ja markkinointi ja toimijoita esimerkiksi asiakas, alihankkija ja maahan-tuoja. Toimintojen ja toimijoiden keskinäisellä järjestyksellä ei ole väliä, mutta luetta-vuuden kannalta ulkopuoliset toimijat sijoitetaan usein matriisin reunoille. Toiminto-



matriisissa kuvataan tietovirrat eri toimintojen ja toimijoiden välillä, ja ne kulkevat matriisissa aina myötöpäivään (Möttönen & Iskanius 2009, 29). Kulkeva tieto voi olla esimerkiksi budjettisuunnitelma, tilaus, raportti, reklamaatiot ja myyntiennusteet. Tietovirtojen lisäksi matriisiin voi kuvata myös prosessiin liittyvät ongelmat, haasteet ja kehittämiskohteet (Möttönen & Iskanius 2009, 29). Näitä voi olla esimerkiksi kommunikointi- ja järjestelmäongelmat, tietovirtojen katkeaminen, viivästykset sekä roolien ja vastuiden epäselvyydet. Myös eri toimintojen ja toimijoiden käyttämät järjestelmät voidaan kuvata. Tämä voi olla tarpeellista etenkin yrityksessä, jossa on käytössä useita erilaisia järjestelmiä. Tällaisien tilanteiden taustalla on usein yksi tai useampi fuusio, jolloin nykyiseen yritykseen on periytynyt useita eri järjestelmiä ja ohjelmia eikä niitä ole yhtenäistetty. Järjestelmien karsimisessa ja yhtenäistämässä toimintomatriisi onkin hyvä työväline analysoinnin avuksi.

Kuviossa 4 on kuvattu erään kuvitteellisen verkkokaupan yksinkertaistettu toimintomatriisi. Matriisin lävistäjälle on asetettu toimijat: asiakas, verkkokauppa, kustantaja sekä maahantuojat. Esimerkkimatriisissa kulkevia tietovirtoja ovat esimerkiksi asiakkaalta verkkokaupalle tuleva tilaus ja vastaavasti verkkokaupalta asiakkaalle tulevat tilausvahvistus sekä lasku.

Asiakas	Tilaus		
Tilau vahvistus Lasku	Verkkokauppa	Kirjatilau s	Kirjatilau s
	Kirjauutuudet	Kustantaja	
	Kirjauutuudet		Maahantuojat

Kuvio 4. Esimerkki toimintomatriisista

Kuviossa 5 kuvitteellisen yrityksen toimijat on erotettu siten, että yrityksen sisäiset toimijat on merkitty sinisellä ja ulkoiset toimijat violetilla. Tietovirrat on kuvattu vihreällä,

ja eri sovellukset ja järjestelmät punaisella. Vaikka järjestelmät ja sovellukset onkin esimerkkikuvassa esitetty yleisellä tasolla, matriisiin voi sisällyttää jokaisen järjestelmän ja sovelluksen erikseen nimettyinä.

Asiakas	Tilaus	Asiakassovellus			
Lasku	Jälleenmyynti	Myyntiraportit	Raportit 1-4	CRM	
	Jälleenmyyjä-sopimus	Markkinointi	Vuosiraportti	Taloushallinto-järjestelmät	
		Budjetti-suunnitelma	Maahantuonti	Tilaukset	Logistiikka-järjestelmät
		Tuotetiedot	Tuotetiedot	Tuotanto	Tilausjärjestelmä

Kuvio 5. Toinen esimerkki tietomatriisista

### 3.2 Prosessianalyysi

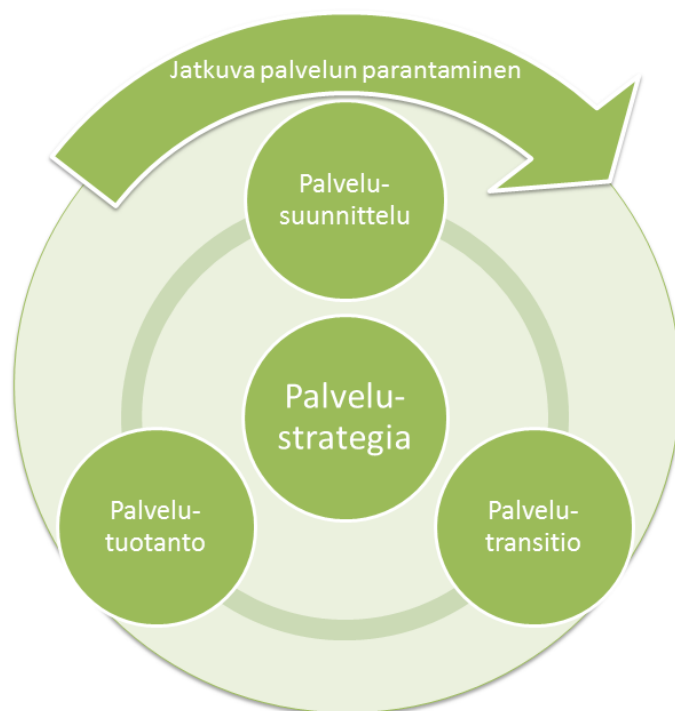
Prosessianalyysin tavoitteena on analysoida nykytilan kartoituksessa nousseet ongelmat ja löytää niille ratkaisu. Prosessianalyysin tuloksena syntyy kehittämistapa prosessin parantamiseksi. Yritykselle sopivimman kehittämistavan valitsemiseksi on useita eri menetelmiä. Yksi tapa on analysoida prosessikaaviota ja -kuvausta. Selkeistä ja hyvin tehdyistä kuvauksista voi nähdä mikä prosessissa toimii ja mikä ei toimi. Prosessin epäkohtia voi olla esimerkiksi turhat tai tuottamattomat työvaiheet, päällekkäisyydet, virheet, ylimääräiset kustannukset, monimutkaisuus ja hitaus. Analyysissä on hyvä hyödyntää työntekijöiden osaamista ja kokemusta, sillä heiltä voi saada paljon ideoita prosessin kehittämiseksi. (Lecklin 2006, 148–149.)

Prosessin kehittämiseksi valitut toteutustavat voivat vaihdella pienistä muutoksista jopa prosessin lakkauttamiseen tai toiminnon ulkoistamiseen (Lecklin 2006, 135). Prosessia voidaan kehittää esimerkiksi karsimalla tai vastaavasti lisäämällä työvaiheita, muuttamalla ja hankkimalla työvälineitä ja tiloja, luomalla ja selkiyttämällä ohjeita ja toimintatapo-

ja, jakamalla ja selkiyttämällä vastuita sekä yhtenäistämällä tai hankkimalla uusia järjestelmiä ja sovelluksia.

## 4 ITIL

ITIL on prosessikehys IT-palveluiden ja niiden tuottamiseen tarvittavien prosessien tehokkaaseen hallintaan ja johtamiseen. Se on laaja kokoelma parhaita käytäntöjä IT-palveluiden suunnitteluun, niiden toimittamiseen, IT-infrastruktuurin tehokkaaseen hallintaan ja johtamiseen. (ITSMF.) ITIL:n uusin versio, versio 3, perustuu palveluiden elinkaareen. Elinkaari muodostuu viidestä osasta: palvelustrategiasta, palvelusuunnittelusta, palvelutransitiosta, palvelutuotannosta ja jatkuvasta palvelun parantamisesta (kuvio 6). Jokaisesta osasta on julkaistu oma kirjansa. (Crown 2011, 68.) Tässä työssä ei käsitellä elinkaaren kaikkia osia, vaan työssä esitellään jatkuva palvelun parantaminen ja sitä kautta käytäntöjä prosessin parantamiseen ja hallintaan. Vaikka ITIL on tarkoitettu IT-palveluiden hallintaan ja johtamiseen, voidaan joitakin sen käytäntöjä hyödyntää myös muiden palveluiden hallinnassa ja johtamisessa. Tässä työssä käsitelläänkin palveluita ja niihin liittyviä prosesseja yleisesti.



Kuvio 6. ITILv3 Elinkaarimalli (JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, 6)

## 4.1 Jatkuva palvelun parantaminen

Jatkuvan palvelun parantamisen (Continual Service Improvement, CSI) tarkoituksena on varmistaa, että palvelut vastaavat liiketoiminnan muuttuvia tarpeita. Tämä saavutetaan tunnistamalla parannuskohteita ja tekemällä parannuksia liiketoimintaprosesseja tukeviin palveluihin. (Crown 2011, 33.) Tavoitteena on löytää tapoja palvelu-, prosessi- ja kustannustehokkuuden parantamiseksi, jolloin varmistetaan kilpailukykyiset, tehokkaasti tuotetut ja asiakkaiden tarpeita vastaavat palvelut (Franden 2012, 196; Wakaru).

Jatkuva palvelun parantaminen keskittyy asioiden mittaamiseen ja valvontaan (Wakaru). Kehitystä ei voi todeta ilman, että mitataan lähtötilanne ja valvotaan muutoksia tekemällä uusia mittauksia tietyin väliajoin. Jatkuvassa palvelun parantamisessa käytetään kolmen tyyppisiä mittareita: teknologia-, palvelu- ja prosessimittareita. Prosessimittareiden avulla saadaan tietoa siitä, miten palvelua johdetaan. Nämä mittarit ovat usein kriittisiä menestystekijöitä sekä avaintulosmittareita. Avaintulosmittareiden avulla mitataan kriittisten menestystekijöiden toteutumista. (Franden 2012, 204–205). Avaintulosmittarit keskittyvät usein seuraavista kohdista yhteen tai useampaan (Franden 2012, 205; Wakaru):

- Prosessin noudattaminen: suoritetaanko prosessin aktiviteetit sovitulla tavalla?
- Laatu: kuinka hyvin prosessi suoritetaan?
- Suorituskyky: kuinka tehokas prosessi on?
- Arvo: tuottaako prosessi lisäarvoa? Edistääkö se organisaation tavoitteita?

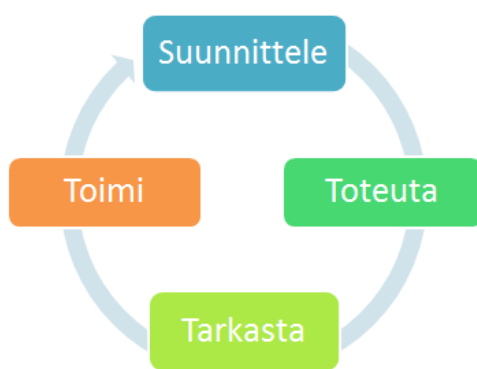
Kriittisten menestystekijöiden ja avaintulosmittareiden asettamisen jälkeen tulisi valita ne mittarit, joiden avulla voidaan mitata asetettujen tavoitteiden toteutumista. Mittareita voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja muutoksen toteuttamisen kustannukset. (Franden 2012, 205.)

### 4.1.1 Demingin ympyrä ja seitsemän askeleen kehittämisprosessi

Demingin ympyrä (kuvio 7) on eräs laatujohtamisen menetelmä prosessien hallinnassa, ja sitä hyödynnetään jatkuvan palvelun parantamisessa. Demingin ympyrä tunnetaan myös ”Plan-Do-Check-Act” eli PDCA-menetelmänä tai suomennettuna ”Suunnittele-

Toteuta-Tarkasta-Toimi”-menetelmänä. (Crown 2011, 85; Franden 2012, 201.) Ympyrä koostuu neljästä eri vaiheesta (Crown 2011, 85):

- Suunnittele: Palveluita tukevien prosessien suunnittelu tai muuttaminen
- Toteuta: Suunnitelman käyttöönotto ja prosessien hallitseminen
- Tarkasta: Prosessien ja palveluiden mittaaminen ja vertaaminen tavoitteisiin sekä raporttien tuottaminen
- Toimi: Prosesseja parantavien muutoksien suunnittelu ja käyttöönotto



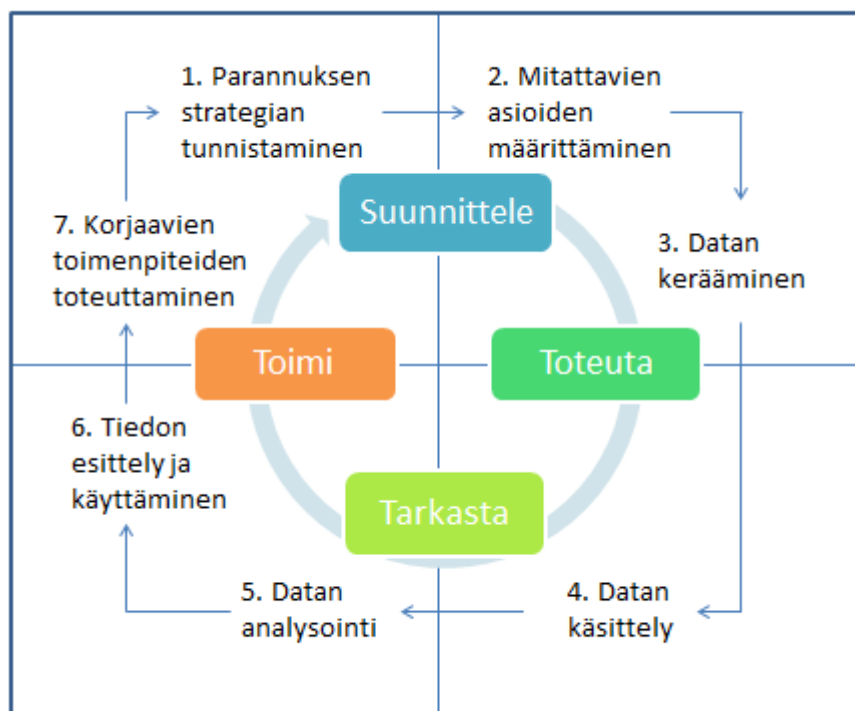
Kuvio 7. Nelivaiheinen prosessinhallintasykli; Demingin ympyrä (Ucisa, 2)

Jatkuva palvelun parantaminen sisältää seitsemän askeleen kehittämisprosessin, joka ”vastaa parannuskohteiden tunnistamisessa, määrittelyssä, keräämisessä, prosessoimisessa, analysoimisessa, esittämisessä ja implementoinnissa tarvittavien vaiheiden määrittelystä ja hallinnasta” (Crown 2011, 118). Kehittämisprosessissa ensimmäisenä määritellään prosessille liiketoiminta- ja IT-strategian mukainen visio eli tahtotila sekä nykytila ja tavoitetila. Tämän jälkeen suunnitellaan miten tavoitetila saavutetaan, tarkistetaan päästiinkö tavoitetilaan ja lopuksi pidetään kehitys käynnissä. (Heikkonen 2013, 29; Ucisa, 3.) Kehittämisprosessin seitsemän askelta ovat (Franden 2012, 207):

1. Tunnistaa strategia parannukselle
2. Mitattavien asioiden määrittäminen
3. Datat kerääminen
4. Datat käsittely

5. Datan analysointi
6. Tiedon esittely ja käyttäminen
7. Korjaavien toimenpiteiden toteuttaminen eli parannuksen implementointi

Seitsemän askeleen kehittämisprosessin voi asettaa Demingin ympyrään (kuvio 8), jolloin kehittämisprosessin eri alueet tulevat paremmin näkyviin. Yhdistämällä nämä kaksi menetelmää, kehittämisprosessiin liittyvä toiminta suoritetaan systemaattisesti ja sovitulla tavalla. Tällöin kehittämisprosessista saadaan tehokas ja laadukas. Prosesseja tulisi kehittää säännöllisin väliajoin. Jatkuvassa palvelun parantamisessa keskeistä onkin, että kehitystä jatketaan niin kauan kuin prosessi on olemassa (Heikkonen 2013, 30).



Kuvio 8. Seitsemän askeleen kehittämisprosessi (Franden 2012, 207)

## 5 Tutkimus

Tutkimus suoritettiin kesän 2013 aikana. Tutkimusta varten tekijä laati tutkimussuunnitelman keväällä 2013. Haastattelut ja kyselyt toteutettiin kesäkuussa 2013 ja tutkimusaineisto analysoitiin kesän ja syksyn aikana. Tutkimuksen kohteena olevaa prosessia kehitetään ja muokataan koko ajan. Tutkimuksessa kuvataan prosessia sellaisena kuin se tutkimushetkellä oli.

Tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä oli kuusi ryhmää, joista viidessä oli käytössä sähköinen asiakaspalautekysely – malli. Asiakaspalautekyselyitä oli käytössä neljä erilaista. Yhdessä ryhmässä asiakaspalautteiden kerääminen toteutettiin puhelinkyselyillä. Koska tutkimuksen aiheena on sähköisen asiakaspalautekyselyprosessin analysointi ja kehittämismahdollisuudet, tutkimuksessa keskitytään vain sähköiseen asiakaspalautekysely – malliin.

Tutkimusta varten tutkija keräsi aineistoa haastatteluilla ja sähköisellä kyselyllä. Koska prosessi ei ollut tutkijalle tuttu, tutkimusaineiston kerääminen aloitettiin haastatteluilla, jotka nauhoitettiin tutkijan käyttöä varten. Haastattelut mahdollistivat sen, että haastattelut pystyivät kertomaan prosessiin liittyvistä asioista laajemmin ja tutkija pystyi esittämään tarvittaessa lisäkysymyksiä. Haastateltavana oli yhdeksän henkilöä. Haastatteluiden jälkeen neljälle palvelupäällikölle lähetettiin sähköpostikutsu sähköiseen kyselyyn. Kyselyn tavoitteena oli saada tarkempia vastauksia haastatteluissa nousseisiin asioihin. Tutkija aloitti haastattelut tuotannon tuen palvelupäälliköstä, sillä hänen vastuullaan on tuottaa lista niistä asiakkaista, joille asiakaspalautekysely tulisi lähettää. Lisäksi hän tuntee prosessin teknisen puolen. Haastattelun pohjalta tutkija laati prosessikaavion ja toimintomatriisin.

### 5.1 Taustaa

Sähköinen asiakaspalautekysely -prosessimalli otettiin yrityksessä käyttöön kesäkuussa 2012. Ennen sähköistä mallia asiakaspalautekyselyt toteutettiin paperikyselyillä. Tuoloin kyselyjä lähetettiin kaksi kertaa vuodessa. Yritykset omat työntekijät, päätöksiä te-



kevät asiantuntijat, lähettivät kyselyjä kuukauden ajan. Vastaukset käsitteli ja analysoi ulkopuolinen taho, jolloin ryhmällä ei ollut mahdollisuutta tutkia yksittäisiä vastauksia.

Ennen siirtymistä sähköiseen malliin, kyselyjen kysymykset käytiin läpi yhdessä palvelupäälliköiden kanssa, jolloin heillä oli mahdollisuus vaikuttaa kysymyksiin. Kysymyksiä muutettiin vain vähän. Suurin muutos kyselyihin oli mitta-asteikon muuttaminen niin sanotuista kouluarvosana-asteikosta 4-10 5-portaiseen asteikkoon 1-5. Sähköinen malli mahdollisti myös taustamuuttujien keräämisen, eli esimerkiksi vastaajan iän, sukupuolen ja maakunnan. Tämä mahdollistaa sen, että tulevaisuudessa vastauksia voidaan analysoida monilla eri tavoilla, esimerkiksi ikäryhmän tai kunnan mukaan.

## 5.2 Prosessikaavio

Tutkimuksen pohjalta tutkija loi prosessikaavio (liite 5). Prosessi muodostuu pääpiirteittäin neljästä vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa haetaan tiedot niistä asiakkaista, joille lähetetään kutsu sähköiseen asiakaspalautekyselyyn. Toisessa vaiheessa asiakaspalautteet kerätään ja tallennetaan tietokantaan. Kolmannessa vaiheessa palautteet kootaan hyödynnettäviksi raporteiksi. Neljäs vaihe koostuu asiakaspalautteiden hyödyntämisestä.

Prosessin ensimmäinen vaihe toistuu kahden viikon sykleissä. Syklin ensimmäisellä viikolla haetaan tiedot niistä asiakkaista, joille on lähetetty päätös viimeisen kahden viikon aikana, ja joiden sähköpostiosoite on asiakastietokannassa. Tiedot kerätään Excel-tiedostoon muun muassa makroja hyödyntäen. Tiedot haetaan kolmesta eri tietokannasta, joista kaksi on Oraclen tietokantoja ja yksi DB2-tietokanta. Tässä työssä kyseisiä tietokantoja kutsutaan nimillä L1-, L2- ja Asiakastietokanta. Koska käytössä on kaksi erityyppistä tietokantaa, tiedonhaku ja -muodostus tapahtuvat Excelissä useammassa syklissä. Tällöin syntyy kaksi erillistä Excel-tiedostoa: yksi sisältää L1- ja Asiakastietokannasta haetut, yhdistetyt tiedot, ja toinen vastaavasti L2- ja Asiakastietokannan tiedot. Koska Asiakastietokanta ei sisällä tietoa siitä, missä maakunnassa asiakas asuu, Excel tekee myös haun erillisestä, maakuntatiedot sisältävästä Excel-taulukosta. Hausta syntyneet Excel-tiedostot kootaan käsin yhdeksi Excel-tiedostoksi. Tiedosto sisältää paitsi asiakas- ja taustatiedot myös tiedon siitä, mikä neljästä kyselystä hänelle lähetetään.

Syklin toisen viikon alussa tarkistetaan, että samasta kyselystä ei lähde samalle asiakkaalle uutta kyselyä. Tarkistus tehdään eräajona: verkkolevyllä tallennetun Excel-tiedoston asiakastietoja verrataan asiakastietokannassa oleviin tietoihin aiemmin lähetetyistä kyselyistä. Jos asiakkaalle on lähetetty jokin neljästä kyselystä, tieto siitä on tallennettu Asiakastietokantaan kampanja-tauluun. Mikäli asiakkaalle on jo lähtenyt kysely jota nyt oltaisiin lähettämässä, ohjelmisto poistaa asiakkaan Excel-tiedostosta. Jos asiakkaalle ei ole lähetetty kyselyä, Asiakastietokannan kampanja-tauluun tallennetaan tieto nyt lähetettävästä kyselystä. Lopuksi ohjelmisto muodostaa uuden Excel-tiedoston, joka sisältää lopullisen listan kaikista niistä asiakkaista, joille asiakaspalautekysely tulisi lähettää.

Prosessin toisessa vaiheessa asiakaspalautteet kerätään sähköisellä kyselyllä ja tallennetaan tietokantaan. Sähköisten kyselyiden lähettäminen ja palautteiden tallentaminen on ulkoistettu. Prosessin ensimmäisen vaiheen lopputuloksena syntynyt Excel-tiedosto siirretään käsin Siilin web-tiedonsiirtopalveluun. Siili siirtää tiedoston sisältämät tiedot Karhun web-palveluun. Karhun ohjelmisto lähettää kullekin asiakkaalle sähköpostin, joka sisältää linkin tiettyyn kyselyyn. Asiakkaan vastattua kyselyyn vastaukset tallentuvat Karhun tietokantaan. Vastauksia ja tuloksia voi seurata reaaliaikaisesti Karhun web-palvelussa.

Prosessin kolmas vaihe muodostuu raporttien koostamisesta ja neljäs vaihe raporttien eli palautetiedon hyödyntämisestä. Raportteja on kolmenlaisia:

- kyselykohtaiset, analysoimattomat Karhun web-palvelun raportit
- väliaikaraportit
- vuosiraportit

Vastaukset päivittyvät Karhun web-palveluun käytännössä reaaliajassa. Kyselyistä saatuja vastauksia voi tarkastella kokonaisuuksina kyselyittäin, tai yksittäisiä vastauksia. Kustakin neljästä kyselystä saadaan oma raportti, joita voidaan hyödyntää yksikössä sellaisenaan.

Muutaman kuukauden välein tai tarvittaessa tuotannon tuen palvelupäällikkö kokoaa Karhun palvelusta raportit yhteen väliaikaraportiksi. Raportti lähetetään palvelupäälliköille sekä yksikön esimiehelle lisäanalysoitavaksi ja hyödynnettäväksi.

Vuodenvaihteen jälkeen Siili analysoi tarkemmin edellisen kalenterivuoden aikana saapuneet vastaukset ja tuottaa niistä vuosiraportin. Lisäksi tuotannon tuen palvelupäällikkö laskee kiitettävien arvosanojen prosenttiosuuden, joka liitetään vuosiraporttiin.

Asiakaspalautekyselyistä saatuja tuloksia hyödynnetään ryhmissä eri tavoin, eikä käytössä ole yhtenäistä käytäntöä. Tuloksien hyödyntämiseen liittyviä asioita käsitellään kappaleessa 6.4.

### **5.3 Toimintomatriisi**

Toimintomatriisiin (kuvio 9) on kuvattu sähköisen asiakaspalautekyselyprosessin toimijat seuraavasti: Linnun asiantuntijat, Linnun palvelupäälliköt, Linnun johto ja tuotannon tuen palvelupäällikkö, Siili, Karhu ja asiakas.

Linnun asiantuntijat keräävät asiakkailta sähköpostiosoitteita, jotka haetaan prosessin alussa Excel-tiedoston makroja hyödyntäen. Tuotannon tuen palvelupäällikön siirtää valmiin listan asiakkaista Siilille, jolloin se saa sähköpostiosoitteet ja taustatiedot niistä asiakkaista, joille asiakaspalautekysely tulee lähettää. Siililtä taas siirretään samat sähköpostiosoitteet ja taustatiedot Karhun web-palveluun. Karhun web-palvelusta lähtee asiakkaalle sähköpostilla kutsu kyselyyn.

Asiakkaan vastaus kyselyyn siirtyy Karhun web-palveluun. Karhun kyselykohtaisia raportteja saavat Siili sekä Linnun tuotannon tuen palvelupäällikkö. Siili analysoi raportin tiedot ja muodostaa niistä vuosiraportin Linnun johdolle ja tuotannon tuen palvelupäälliköille sekä muille palvelupäälliköille. Tuotannon tuen palvelupäällikkö laatii väliaikaraportin palvelupäälliköille. Palvelupäälliköt antavat raporteista johdettuja tuloksia asiantuntijoille.

Asiakas	Vastaus kyselyyn				
Kutsu kyselyyn	Karhu	Raportit 1-4	Raportit 1-4		
	Sähköpostiosoite Taustatiedot	Siili	Vuosiraportti	Vuosiraportti	
		Sähköpostiosoite Taustatiedot	Lintu -johto ja tuotannon tuen palvelupäällikkö	Väliaikaraportti	
				Lintu - palvelupäälliköt	Tulokset
			Sähköpostiosoite		Lintu -asiantuntijat

Kuvio 9. Toimintomatriisi

## 5.4 Haastattelut ja kyselyt

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin Linnun tiloissa kesäkuussa 2013. Tutkija haastatteli kuutta palvelupäällikköä, yksikön johtajaa sekä yhtä asiantuntijaa. Tutkijalla oli haastatteluita varten etukäteen laatimansa kysymykset (liitteet 1 ja 2) kaikissa paitsi asiantuntijan haastattelussa. Haastateltavia haastateltiin erikseen lukuun ottamatta kahta palvelupäällikköä, joiden ryhmällä on käytössä sama sähköinen kysely. Haastatteluissa selvisi, että yhdessä ryhmässä asiakaspalautteet kerätään puhelinkyselyllä, eikä heillä ole käytössä sähköistä asiakaspalautekyselyä. Tutkimuksessa onkin huomioitu vain viiden palvelupäällikön vastaukset. Tutkimuksen sähköinen kysely lähetettiin haastattelijan jälkeen neljälle palvelupäällikölle, joista kolme vastasi (liitteet 3 ja 4).

Tutkimusaineisto on käsitelty niin, että palvelupäälliköiden ja asiantuntijan vastaukset on analysoitu yhdessä kappaleissa 6.4.1, 6.4.2 ja 6.4.3. Johdon näkökulma on käsitelty erikseen.

### 5.4.1 Tuloksien hyödyntäminen ja analysointi

Palautteista saaduista tuloksista kolme neljästä palvelupäälliköstä seuraavat niitä, jotka kertovat käsittelijän osaamisesta ja ammattitaidosta sekä palveluasenteesta. Näitä ovat

asiantuntemus, asiakkaan opastaminen ja tiedottaminen, ystävällisyys sekä palvelun laatu. Yksi palvelupäällikkö seuraa edellä mainittujen lisäksi palautetta käsittelynopeudesta. Eniten hän seuraa sanallisia vastauksia, sillä hän kokee saavansa niistä eniten tietoa. Yksi neljästä palvelupäälliköstä kertoi, että ryhmä saa niin vähän palautteita, ettei hänellä ole mitään tiettyjä mittareita joita seuraisi. Kaksi viidestä vastaajasta kertoi kokevansa sanalliset vastaukset informatiivisimmaksi. Syiksi kerrottiin, että sanallisissa vastauksissa näkyy enemmän asiakkaan oma mielipide ja niissä asiakkaat voivat kertoa asioita, jotka eivät muutoin tulisi kyselystä ilmi.

Kyselyjen tuloksien analysoinnissa ja hyödyntämisessä yhtenäisten toimintatapojen käyttämisestä kaksi oli jokseenkin samaa ja yksi jokseenkin eri mieltä.

Kaksi kolmesta palvelupäälliköstä kertoo havaitsemistaan kyselyjen tuloksien poikkeamista tai epäkohdista useimmiten esimiehelle, kollegoille sekä johtoryhmälle ja yksi kertoo niistä toisinaan. Poikkeamista ja parannusehdotuksista kaksi raportoi esimiehelle tai/ja johtoryhmälle suullisesti ja yksi ei lainkaan. Poikkeamia ja parannusehdotuksia ei dokumentoida. Kaikki kolme vastasivat tekevänsä ryhmää koskevat päätökset tarvittavista muutoksista useimmiten itse. Ryhmässä tehdyistä muutoksista kerrotaan kollegoille, esimiehelle ja johtoryhmälle aina, useimmiten tai toisinaan.

Asiakaspalautteista saatua tietoa on hyödynnetty yrityksessä asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Muutoksia on tehty järjestelmiin, toimintatapoihin sekä asiakirjoihin. Kyselyn kohtaan ”Viimeisen vuoden aikana käytössä olleen palautekyselymallin avulla saatuja tuloksia on hyödynnetty...” kaikki kolme vastasivat muuttamalla vahoja toimintatapoja sekä luomalla uusia toimintatapoja, kaksi vastasi suunnittelemalla tai toteuttamalla koulutuksia ja kaksi muuttamalla tai lisäämällä asiakastiedotteita.

Asiakaspalautteissa toistui usein pyyntö väliaikatietojen lähettämisestä. Mitä pidempi hakemuksen käsittelyaika on, sitä enemmän asiakkaat haluavat varmistua siitä, että heidän hakemuksensa on käsittelyssä. Tähän tarpeeseen vastattiin, ja nykyisin asiakkaille lähetetään tekstiviestitse väliaikatietoja.

Asiakkaat antoivat palautetta heille lähetettävistä asiakirjoista, jotka koettiin vaikeaselkoisiksi. Palautteiden perusteella asiakirjoja on muokattu luettavammaksi. Jotkut asiakkaat kertoivat palautteissa, etteivät he olleet saaneet erästä asiakirjaa, joka tulisi lähteä kaikille asiakkaille. Muuttamalla toimintatapoja kaikki asiakkaat saavat nyt kyseisen asiakirjan.

Palvelupäälliköt seuraavat heille lähetettyjä väliaikaraportteja. Yksi palvelupäälliköistä oli sitä mieltä, että on hyvä asia että heille lähetetään valmiita raportteja. Yksi palvelupäällikkö taas toivoi, että hän pääsisi itse tarkistamaan tulokset milloin vain suoraan Karhun web-palvelusta.

Kysymykseen tuloksien käyttämisestä päivittäisjohtamisesta vastasi kaksi palvelupäällikköä. Toinen vastaajista kertoi, ettei tuloksien hyödyntäminen tunnu mielekkäältä vastauksien määrän pienuudesta johtuen. Toinen vastaaja kokee, että asiakastyytyväisyyttä voi käyttää esimiestyökaluna: näyttämällä asiakastyytyväisyystuloksia koko ryhmälle voidaan parantaa työmotivaatiota, innoittaa työntekijöitä ja luoda hyvää henkeä. Samalla esimiehelle tarjoutuu tilaisuus antaa omaa kiitosta työntekijöille.

#### **5.4.2 Asiakaspalautekyselyjen tulokset**

Neljä viidestä pitää kyselyistä saatuja tuloksia luotettavina sekä informatiivisina. Yksi kertoi tuloksien luotettavuuden ja informatiivisuuden kärsivän vastauksien vähyydestä. Lisäksi yksi vastaaja koki, että vaikka pitääkin tuloksia luotettavina, vastauksien määrä vaikuttaa jonkin verran tuloksien luotettavuuteen. Tuloksien luotettavuutta lisää se, että asiakkaalle lähetetään sähköpostitse linkki kyselyyn pian päätöksen lähettämisen jälkeen. Tällöin palvelukokemus on vielä tuoreessa muistissa, joten vastaukset ovat luotettavampia. Toisaalta luotettavuutta vähentää se, että jokainen vastaaja tulkitsee kysymykset omalla tavallaan. Tuloksien informatiivisuutta lisäsi kysymyksiä päivittäminen ennen uuden prosessin käyttöönottoa.

Uusien kyselyiden tuloksia voidaan viidestä vastaajasta kahden mielestä verrata vanhojen kyselyiden vastauksiin. Yksi vastaajista kertoi, ettei tuloksia voida verrata numeeristen tuloksien kohdalta, ja yhden vastaajan mielestä vastauksia on vielä niin vähän, ettei-

vät ne ole vertailukelpoisia. Yksi vastasi, ettei tuloksia voi verrata suoraan keskenään, sillä kysymykset ovat hieman muuttuneet.

Uuden ja vanhan kyselyn kysymyksiä pidetään vertailukelpoisina, sillä kysymyksiä muutettiin vain vähän. Numeeristen kysymysten mitta-asteikkoa muutettiin kouluarvosana-asteikolta 4–10 5-portaiseen asteikkoon 1–5. Näitä arvoja on vaikeampi verrata keskenään. Yksi ryhmä saa nykyisin vähemmän vastauksia, ja tämän vuoksi ryhmän palvelupäällikkö kokee, ettei uusia tuloksia voi verrata vanhoihin tuloksiin.

Kyselyistä saadut tulokset valuvat asiakastytyväisyysmittariin jota seurataan tavoitekortilla ja se vaikuttaa myös tulokorttiin ja sitä kautta tulospalkkioon.

### **5.4.3 Asiakaspalautekyselyprosessi**

Neljän viidestä mukaan prosessin käyttöönoton alkuvaiheessa oli jonkin verran ongelmia. Yhden vastaajan mukaan prosessiin käyttöönotossa on edelleen ongelmia. Ongelmiksi nousivat henkilö- ja yhteistyökumppanivaihdokset, tekniset ongelmat, tuloksien hyödyntämisen vähyys, prosessikaavion luominen sekä yhden ryhmän asiakkaille lähtivät väärät kyselyt. Lisäksi alkuperäinen ajatus vastauksien saamisesta reaaliaikaisesti ei ole vielä toteutunut. Neljä haastateltavaa koki, että prosessi on alkuvaiheen ongelmien jälkeen toiminut hyvin ja ongelmitta.

Yhdessä ryhmässä vastausprosentti on pienentynyt, muissa ryhmissä koettiin, että vastausprosentti on likipitään sama.

Vastaajista yksi oli täysin ja kaksi jokseenkin samaa mieltä siitä, että he tietävät prosessikonaisuuden ja sen eri työvaiheet, prosessin työvaiheet on selkeästi roolitettu ja he tietävät kenen vastuulle mikäkin työvaihe kuuluu. Yksi haastateltavista koki, että prosessin alkuvaihe on hyvin roolitettu, mutta tuloksien saapuessa ei. Prosessin kuvaamisesta yrityksen käytänteen mukaisesti yksi oli täysin samaa mieltä ja kaksi jokseenkin eri mieltä.

Neljä viidestä oli sitä mieltä, että uusi prosessimalli on parempi kuin entinen. Yksi vastaajista sanoi, että nykyinen olisi parempi, jos vastauksien määrä olisi isompi.

Asiakaspalautekyselyjen toteuttaminen sähköisesti koetaan paremmaksi tavaksi kuin paperilla. Nykyisen prosessimallin hyvinä puolina pidetään kyselyjen lähettämisen helppoutta verrattuna paperikyselyn lähettämiseen sekä vastauksien saamisen nopeutta ja helppoutta. Koska kyselyjä tehdään koko ajan, asiakastyytyvyyden laskiessa voidaan reagoida nopeasti ja ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. Hyvänä pidettiin myös prosessin kehittämisen mahdollisuuksia, joita ovat esimerkiksi taustamuuttujien hyödyntämistä jatkossa sekä vastauksien tutkimisen muuttuminen reaaliaikaisemmaksi. Nykyinen malli mahdollistaa myös sen, että vastauksia voidaan tutkia yksittäin tai jopa käsittelijäkohtaisesti.

Prosessissa kehitettäväksi asioiksi nousi vastausten saaminen reaaliaikaisesti, vastaajien määrä ja vastausprosentti, toimintatapojen yhtenäistäminen sekä yleinen vastuu prosessista. Vastaajien määrän sekä vastausprosentin nostamiseksi pohdittiin paluuta paperikyselyyn, sillä kyseinen ryhmä sai tuolloin enemmän vastauksia kuin sähköisellä kyselyllä. Yksi haastateltava pohti myös niin sanotun porkkanan tarjoamista vastaajille, esimerkiksi sellaisen, että vastaajien kesken arvottaisiin jokin palkinto. Yksi koki tarvetta kyselyjen kysymyksien tarkistamiseksi ja muuttamiseksi. Yksi haastateltava koki ongelmaksi sen, ettei palveluntarjoaja Siili tuota kiitettävien arvosanojen prosenttiosuutta, joka on mittari tulokortilla. Kyseinen prosenttiosuus lasketaan Linnussa. Toimintatapojen yhtenäistämiseksi ehdotettiin vastuuhenkilön nimeäminen prosessille. Vastuuhenkilö vastaisi siitä, että ryhmät toimivat yhteisillä, sovitulla tavoilla, jolloin toiminta olisi yhdenmukaista ja johdonmukaista. Kysyttäessä pitäisikö prosessilla olla nimetty omistaja, eli prosessin operatiivisesta hallinnasta ja kehittämisestä vastaava henkilö, kaikki kolme vastasivat myöntävästi. Vanhasta prosessimallista yksi haastateltavista toivoi kouluarvosanoja takaisin, sillä hän koki ne informatiivisemmaksi ja selkeämmiksi.

#### **5.4.4 Johdon näkökulma**

Alkukankeuksista huolimatta prosessin käyttöönotto on lähtenyt hyvin käyntiin. Vaikka kysely ei lähdekään asiakkaalle heti päätöksen antamisen jälkeen kuten oli alun perin



tarkoitus, prosessi toimii kuitenkin hyvin. Prosessilla ei ole yleistä vastuuhenkilöä, mutta sellainen on suunnitteilla.

Yrityksellä on tapana vastata asiakaspalautteiden kautta tuleviin suoriin palautteisiin. Asiakaspalautteiden vaikuttamisesta toimintaan, esimerkiksi prosessimuutoksiin, ei erikseen ilmoiteta asiakkaille, sillä yleisen asiakaskirjeen lähettäminen kaikille asiakkaille tuottaisi liian paljon kustannuksia. Tilanne saattaisi olla erilainen, jos asiakaskirjeen tai tiedotteen voisi välittää sähköisessä muodossa, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa.

Asiakaspalautetiedon jakamiseksi ja hyödyntämisen johtamiseksi on olemassa karkea malli, joka on ollut käytössä jo useita vuosia. Mallin tavoitteena on tuottaa tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä prosessien kehittämiseen ja esimiestyöhön. Mallin käyttämistä ei kuitenkaan ole seurattu, joten ei ole tietoa siitä, käykö jokainen palvelupäällikkö sen säännöllisesti läpi. Suunnitteilla on malli, jolla taattaisiin palautetiedon käsittely ja hyödyntäminen yhtenäisien, hyvien käytänteiden mukaisesti. Tarkoituksena on, että asiakaspalautekyselyjen tuloksien sisältävien raporttien läpikäynti olisi säännönmukaista. Ryhmästä riippuen asiakastytyväisyys käytäisiin läpi esimerkiksi viikko- tai kuukausitasolla. Asiakastytyväisyys on väliaikaisesti otettu pois käytöstä tulospalkkiosta, mutta se otetaan takaisin käyttöön kunnes siirtymäaika sähköiseen prosessiin on ohi. Jatkossa tuloskortti tulee käydä automaattisesti läpi ryhmissä.

Johdolla ei ole varmaa tietoa siitä, jaetaanko kyselyjen tuloksia ja tietoa niiden perusteella tehdyistä muutoksista. Todennäköisesti tietoa jaetaan ryhmien sisällä, mutta tiedottaminen muiden ryhmien välillä on ehkä heikompa. Johtoryhmäkokouksissa käsitellään asiakastytyväisyyttä, jolloin esimies saa tietoa muista ryhmistä sekä päätöksistä. Johtoryhmässä käsitellään sekä hyväksytään tai hylätään ryhmäpäälliköiden ehdottamat isot muutokset ryhmän prosessiin. Tieto siitä, onko muutostarve johdettu asiakaspalautteista, ei aina ole selvää.

Asiakastytyväisyys on yksikölle hyvin tärkeää, ja työntekijät tietävätkin että sitä seurataan ja huonoihin tuloksiin puututaan. Asiakastytyväisyyden seuraaminen on myös esimiesjohtamistyön kannalta hyvä asia, ja antamalla työntekijöille välitöntä palautetta

esimerkiksi käsittelyaikojen pidentymisestä tai asiakkaiden kiitoksista, voidaan kannustaa ja innostaa työntekijöitä.

Sähköisen asiakaspalautekyselyn tuottama tieto koetaan riittäväksi asiakastyytyväisyyden arviointiin ja mahdollisiin kehitystoimiin. Tuloksien ja siten analyysien luotettavuutta heikentää vastaajien pieni määrä. Kesäksi 2013 Lintu palkkasi datalouhijan, jonka tehtävänä oli tutkia tuloksien ja analyysien luotettavuutta. Analysoidessa tuloksia onkin oltava kokemusta ja osaamista, jotta tuloksia osaa tulkita oikein. Esimerkiksi hidas käsittelyaika on asia, joka vaikuttaa saatuihin tuloksiin. Se vaikuttaa myös niihin kysymyksiin, jotka eivät liity käsittelyajan hitauteen, esimerkiksi päätöksen perustelut. Tuloksia tulkittaessa tällaiset asiat on otettava huomioon: olivatko asiakkaat tyytymättömiä melkein kaikkeen koska käsittelyaikamme oli huono, vai onko koko palvelukokemus oikeasti ollut huono.

Yksi sähköisen asiakaspalautekyselyn tuomista mahdollisuuksista on koulutuksien kohdistaminen tiettyihin henkilöihin. Sähköisten kyselyiden sisältämät taustatiedot mahdollistavat sen, että asiakaspalautteista nähdään, kuka on ollut käsittelijänä. Vastauksia tutkimalla voidaan selvittää käsittelijöiden heikot alueet ja antaa heille tarvittavaa koulutusta. Näin koulutusta ei tarvitse järjestää kaikille työntekijöille vaan ainoastaan niille, joille koulutuksen järjestäminen on tarpeellista. Tätä mahdollisuutta onkin päästy jo hyödyntämään.

Yhtiön strategia on vaikuttanut jonkin verran asiakaspalautekyselyn kysymyksiin ja asiakastyytyväisyyden halutaan tukevan strategiaa. Strategian suunnitteluun palautetiedosta johdetut tulokset ovat vaikuttaneet vain vähän.

Asiakastyytyväisyyden mittaamista pidetään oleellisena osana laadun arviointia, valvontaa ja varmistamista. Yksi käytössä olevista laatumittareista on osaamismittari. Osaamismittari muodostuu kolmesta tekijästä: virheprosentista joka kertoo sen, kuinka paljon on tehty virheitä, pidetyistä koulutuksista sekä asiakkaiden kyselyssä antamasta arviosta osaamisesta.

Panostamalla asiakaskontaktien laatuun voidaan myös hitaasti rakentaa yrityksen brändiä ja ilmettä. Näitä voidaan rakentaa joka puhelinkontaktilla: puheluihin vastataan heti, palvelija vastaa hyvin ja on osaava, taitava ja hoitaa asian kerralla loppuun. Tämä on hidasta ja hiljaista työtä eikä se tapahdu heti, mutta lopulta asiakkailla alkaa kertautua hyvä tunne yrityksestä. Joskus saatetaan miettiä liikaa laadukkaiden kontaktien kustannuksia, mutta on ymmärrettävä, että jollei kontaktien laatuun panosteta, se tulee kostaumaan.

Asiakastyytyväisyystuloksia hyödynnetään yrityksessä markkinoinnissa, esimerkiksi myyntiesitteissä. Asiakaspalautekyselyjen tuloksia voidaan siis hyödyntää kilpailuaseman parantamisessa. Asiakaskokemuksen johtaminen on myös osa kilpailuedun saavuttamista sekä taloudellista parannusta. Hyvän asiakaskokemuksen kolme tärkeää tekijää ovat nopeus, hyvät verkkopalvelut sekä se, että asiantuntijat tavoitetaan heti puhelimitse.

Asiakastyytyväisyyden mittaamista halutaan kehittää siten, että kysely lähtisi asiakkaalle heti päätöksen antamisen jälkeen ja että se lähtisi useammalle henkilölle. Sähköpostiosoitteita tulisikin kerätä enemmän, mutta asiakkaat pitäisi myös saada motivoitumaan vastaamaan kyselyihin. Lisäksi asiakastyytyväisyyttä ja palvelukokemusta voitaisiin mitata muilla keinoin, esimerkiksi puhelun jälkeen lähetettävillä tekstiviestikyselyillä, joissa olisi muutama helppo kyllä-ei –kysymys. Samantapaisen kyselyn voisi toteuttaa myös verkkopalveluissa.

Asiakastyytyväisyyden vaikuttavuuden lisäämiseksi kehitystyössä voitaisiin kehittää tuloksien tarkemmalla analysoinnilla. Tuloksista saataisiin enemmän hyödynnettävää tietoa jos tutkittaisiin ja pohdittaisiin syitä siihen, miksi jokin tulos on huono.

## **5.5 Yhteenveto**

Sähköistä asiakaspalauteprosessia pidetään parempana kuin entistä prosessimallia. Prosessin hyväksi puoliksi koetaan kyselyjen lähettämisen helppous, vastauksien saamisen nopeus ja helppous, kyselyjen jatkuvaa toteuttaminen sekä prosessin kehittämismahdollisuudet. Prosessin käyttöönotossa oli jonkin verran ongelmia, mutta jatkuvan kehittä-

misen kautta prosessi on saatu toimivammaksi. Suurin osa pitää sähköisistä kyselyistä saatuja tuloksia luotettavina ja informatiivisina, ja myös johto kokee että kyselyiden tuottama tieto on riittävää asiakastyytyväisyyden arviointiin ja mahdollisiin kehitystoimiin. Tuloksia hyödynnetään muun muassa toimintatapojen kehittämiseen sekä uusien toimintatapojen luomiseen, mutta myös asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen. Sähköinen asiakaspalautekyselymalli on mahdollistanut annetun palautteen kohdistamisen tietylle asiantuntijalle. Näin asiantuntijalle voidaan antaa suoraan palautetta, mutta myös tarvittaessa järjestää kohdennettuja koulutuksia niitä tarvitseville.

Vastaajat kokivat että he tuntevat prosessikokonaisuuden ja sen eri työvaiheet, prosessi on selkeästi roolitettu ja he tietävät, kenen vastuulle mikäkin työvaihe kuuluu. Kysyttäessä, käytetäänkö tuloksien analysoinnissa ja hyödyntämisessä yhtenäisiä toimintatapoja, saatiin hieman eriäviä tuloksia: kaksi oli jokseenkin samaa ja yksi jokseenkin eri mieltä. Yksi prosessin kehitettäväksi noussut asia oli toimintatapojen yhtenäistäminen. Johdon haastattelussa tuli ilmi, että yrityksessä on suunnitteilla malli palautetiedon käsittelyn ja hyödyntämisen takaaminen yhtenäisien, hyvien käytänteiden mukaisesti. Prosessille toivotaan myös omistajaa, joka olisi vastuussa koko prosessista. Johdon mukaan yleisen vastuuhenkilön nimittäminen prosessille on suunnitteilla. Tuloksista havaittuja poikkeamia ja parannusehdotuksia ei dokumentoida, ja ne raportoidaan suullisesti tai ei lainkaan. Ryhmää koskevat muutokset tehdään usein itse, ja tehdyistä muutoksista ei aina kerrota kollegoille, esimiehelle tai johtoryhmälle.

Sähköisen asiakaspalautekyselymallin yhtenä tavoitteena oli lähettää asiakkaalle kutsu kyselyyn heti päätöksen antamisen jälkeen, mutta tähän tavoitteeseen ei ole vielä päästy. Tutkimuksessa tuli esiin myös toive, että palvelupäälliköt pääsisivät itse Karhun web-palveluun, jolloin he voisivat itse seurata kyselyiden tuloksia. Lisäksi vastaajien määrää ja vastausprosenttia haluttiin nostaa, ja sähköpostiosoitteiden kysyminen asiakkailta sekä asiakkaiden motivointi vastaamiseen mahdollisen palkinnon avulla.

## 6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen kohdeyrityksessä sähköinen asiakaspalautekyselyprosessi on edelleen keskeneräinen. Tässä tutkimuksessa syntyneiden löydösten perusteella tutkija suosittelee prosessin parantamiseksi työssä esitetyn 3-vaiheisen kehittämismallin hyödyntämistä. Nykytilan kartoituksen pohjalta voidaan selvittää, mitä prosessissa tarkalleen ottaen tapahtuu, mitä ongelmia on tunnistettavissa ja mitä kehitettävää prosessissa on. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää, mutta ne eivät yksistään riitä. Tutkija suosittelee laatimaan prosessista sanallisen ja johdonmukaisen prosessikuvauksen, jossa voidaan hyödyntää muun muassa tässä työssä esitettyjä ehdotuksia. Prosessikuvaus tulisi laatia siten, että sitä on helppo noudattaa käytännön työssä. Kuvauksessa tuli kiinnittää huomioita myös eri vastuuhenkilöiden rooleihin ja vastuisiin prosessin eri vaiheissa. Nykytilan kartoituksen jälkeen tulisi tehdä prosessianalyysi. Prosessianalyysi sisältää analyysin havaituista ongelmista ja niiden syistä. Sen jälkeen voidaan määritellä ne toimenpiteet, joilla ongelmat voidaan ratkaista. Tämän jälkeen valitaan kehittämistapa, laaditaan toimintasuunnitelma vastuujakoineen prosessin parantamistyössä. Tavoitteena on, että prosessista saadaan selkeä, läpinäkyvä ja dokumentoitu. 3-vaiheisen kehittämismallin tärkeä osa on jatkuva parantaminen. Yrityksessä olisi hyvä myös pohtia, kuinka usein prosessia tarkastellaan ja parannetaan jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti. Prosessin jatkokehittämisessä voidaan hyödyntää myös ITIL:n jatkuvaan palvelun parantamiseen kuuluvaa Demingin ympyrää ja seitsemän askeleen kehittämisprosessia. Jatkuvan palvelun parantamisessa prosessille asetetaan onnistumisen mittarit, kerätään ja analysoidaan saatu tieto ja sen avulla parannetaan prosessia.

Prosessin kehittämiseksi olisi hyvä tarkastella tutkimuksen perusteella laadittua prosessikaaviota. Tarkastelussa voidaan arvioida prosessin riskejä ja muita prosessia haavoittavia ja kuormittavia tekijöitä. Linnun sähköistä asiakaspalautekyselyprosessia voidaan tarkastella paitsi kokonaisuutena myös vaiheittain:

- Ensimmäinen vaihe: tiedonhaku niistä asiakkaista, jolle lähetetään kutsu sähköiseen asiakaspalautekyselyyn
- Toinen vaihe: asiakaspalautteiden kerääminen ja tallentaminen

- Kolmas vaihe: asiakaspalautteiden kokoaminen raporteiksi
- Neljäs vaihe: asiakaspalautteiden hyödyntäminen

Ensimmäisen vaiheen riskejä ovat prosessin ja siihen liittyvien työtehtävien monimutkaisuus sekä se, että vastuu ja tarkempi tieto vaiheen työtehtävistä ovat yhdellä henkilöllä. Vaiheen monimutkaisuus voi tuottaa turhaa ja ylimääräistä työtä. Monimutkaisuutta voi välttää menetelmävalinnoilla ja tehtäväkohtaisilla kuvauksilla. Lisäksi huomioitavaa on, että tietojen yhdistäminen käsin voi heikentää tiedon luotettavuutta, oikeellisuutta ja eheyttä inhimillistenkin virheiden vuoksi. Vaihetta olisi hyvä arvioida uudelleen ja pohtia esimerkiksi käsin tehtävän työn vähentämistä tai työtehtävien automatisointia ja sähköisten järjestelmien käyttöönottoa. Vaiheen vastuu voi olla yhdellä henkilöllä, eikä varahenkilölle välttämättä ole tarvetta. Työtehtävät tulisi kuitenkin dokumentoida selkeästi ja ennalta sovitulla tavalla, jolloin tarpeen tullessa myös toinen henkilö voi suorittaa työvaiheen. Yksi tärkeä dokumentti tähän onkin prosessikaavio.

Toisen ja kolmannen vaiheiden pohdittavaksi asiaksi nousee Siilin rooli prosessissa. Siilin tehtävänä on siirtää Karhun web-palveluun tieto niistä asiakkaista, joille lähetetään kutsu sähköiseen kyselyyn sekä tuottaa Linnulle vuosiraportti Karhun web-palvelusta saatujen tietojen perusteella. Vuosiraporttiin liitetään Linnussa laskettu kiitettävien arvosanojen prosenttiosuus. Ulkopuolisin silmin Siili näyttää ylimääräiseltä toimijalta prosessissa etenkin, kun Siilin roolin voisi korvata Linnussa yhdellä omalla työntekijäpanoksella. Asiakkaiden tietojen siirtäminen Karhun web-palveluun Siilin kautta on prosessin tehokkuuden kannalta turha ylimääräinen työvaihe. Prosessitarkastelussa jäi pohtimaan, miksi kiitettävien arvosanojen prosenttiosuutta ei lasketa Siilissä. Näitä toisen ja kolmannen vaiheiden asioita olisi hyvä tarkastella arvioitaessa prosessin toimivuustehokkuutta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin sekä huomioida samanaikaisesti toiminnan kustannustehokkuus.

Neljäs vaihe on kuvattu prosessikaaviossa vain yhtenä toimintona: tuloksien hyödyntämisenä. Vaihetta ei voi kuvata tarkemmalla tasolla, sillä tuloksien analysoinnille ja niiden hyödyntämiselle ei ole käytössä selkeitä, yhtenäisiä toimintatapoja. Sopimalla yhteiset, hyvät toimintatavat voidaan varmistaa, että toiminta on tehokasta ja laadukasta. Toimintatapoja laadittaessa on hyvä huomioida jokaisen ryhmän tarpeet erikseen.

Yksikön johtajan haastattelussa kävikin ilmi, että suunnitteilla on malli asiakaspalautekyselyiden tuloksien käsittelyyn ja hyödyntämiseen. Mallissa tullaan huomioimaan, että joidenkin ryhmien on hyvä käydä tulokset läpi useammin kuin muiden. Tuloksien hyödyntämistä voisi tehostaa myös siten, että Karhun web-palveluun sallittaisiin pääsy vähintäänkin niille palvelupäälliköille, jotka kokevat ne tarpeelliseksi oman toimintansa kannalta.

Prosessin toiminnan ja kehittämisen varmistamiseksi prosessille olisi hyvä nimetä omistaja. Prosessissa tapahtuu vähän dokumentointia, ja sen lisäämistä olisi hyvä harkita. Esimerkiksi dokumentoimalla palvelupäälliköiden kehitysehdotukset olisi selvästi nähtävillä, milloin ehdotus on johdettu asiakaspalautteista. Tällöin saadaan näyttöä siitä, että sähköinen asiakaspalautekyselyprosessi tuottaa yritykselle tarpeellista ja hyödynnettävissä olevaa tietoa kehitystoimenpiteisiin. Dokumentoimalla ja analysoimalla sähköisen asiakaspalautekyselyn tuloksien poikkeamia saataisiin selkeästi näkyviin uusia kehittämiskohteita tavoitteena tuottaa asiakkaille parempia palvelukokemuksia.

## **6.1 Kehittämistoimenpide-ehdotukset**

1. Nykytilan kartoitus, prosessianalyysi ja prosessin parantaminen hyödyntäen 3-vaiheista kehittämismallia
  - 1.1 Prosessikuvauksen laatiminen
  - 1.2 Prosessiomistajan nimeäminen
2. Prosessin säännöllinen tarkastelu ja kehittäminen
3. Pääsy Karhun web-palveluun kaikille tai osalle palvelupäälliköistä
4. Dokumentoinnin lisääminen tarkoituksenmukaisesti
5. Viestinnän ja tiedon jakamisen parantaminen muiden ryhmien sekä johtoryhmän välillä

## **6.2 Tuloksien hyödyntämismahdollisuudet**

Kohdeyrityksen lisäksi tätä tutkimusta tukevaa teoriataustaa voi hyödyntää organisaatioiden prosessien parantamisessa. Tutkimusta varten laadittuja haastattelu- sekä kyselytutkimuskysymyksiä voi hyödyntää kokonaan tai osittain nykytilan kartoittamiseen sekä kehittämis- ja korjausehdotusten keräämiseen prosessianalyysivaiheessa. Tuloksia voi

hyödyntää kehittämistoimenpidesuunnitelmaa tehtäessä sekä tiedonkulun parantamisessa itse prosessin tuottamien tulosten vaikuttavuuden lisäämiseksi.

### **6.3 Tekijän oma oppimisprosessi**

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen prosessi, jonka aikana opin paljon uutta ja pystyin myös hyödyntämään aiemmin oppimaani. Minua kiinnostavat asiakaspalautteiden ja siten asiakastytyväisyyden hyödyntäminen toiminnan ja laadun kehittämisessä sekä prosessien analysointi ja kehittäminen. Halusin yhdistää nämä asiat opinnäytetyöksäni. Opinnäytetyötä tehdessäni opin uusia ja tarpeellisia asioita etenkin prosesseista ja niiden kehittämisestä. Pääsin myös ensimmäistä kertaa pitämään haastatteluja, ja opin jokaisella haastattelukerralla jotain uutta. Kokemus oli mielenkiintoinen ja opettavainen. Teorian laatimiseen löytyi paljon aineistoa. Haastavin osuus oli ITIL, joka ei ollut minulle ennestään tuttu muutoin kuin nimeltä. Kattavien ja selkeiden lähteiden löytäminen jatkuvasta palvelun parantamisesta oli vaikeaa, joten aiheen ymmärtäminen ei ollut helppoa.

Laadin keväällä 2013 kurssityönä tutkimussuunnitelman opinnäytetyötäni varten. Tutkimussuunnitelmaa laatiessani tutustuin etenkin asiakaspalautteiden keräämiseen, hyödyntämiseen sekä laadun parantamiseen asiakaspalautteista saadun tiedon avulla. Tutkimukselle oli paljon kysyntää, ja olikin mukava huomata, miten monet yritykset ovat halukkaita parantamaan asiakaspalauteprosessiaan. Tämä kertoo siitä, että yritykset ymmärtävät asiakkaiden mielipiteiden ja kokemusten tärkeyden toiminnan ja laadun kehittämisessä. Mielenkiinto tutkimusaiheeni kohtaan antoi lisäintoa työn tekemiselle. Vaikka alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen keräsin tutkimusaineiston ennen teorian laatimista, se ei haitannut työskentelyäni. Tutkimussuunnitelman laatimisen ansioista minulla oli jo tarpeeksi tietoa aiheesta tutkimusaineiston keräämiseksi.

Tutkimuksen suorittaminen kohdeyrityksessä oli miellyttävä kokemus. Yritys on aidosti kiinnostunut ja halukas kehittämään sähköistä asiakaspalautekyselyprosessia, ja minut otettiin avoimesti vastaan. Oli mukava tehdä töitä yrityksen henkilökunnan kanssa, sillä he olivat paitsi ammattitaitoisia ja osaavia työntekijöitä, myös ystävällisiä ja auttavaisia ihmisiä.



## Lähteet

Crown, 2011. ITIL-sanasto ja lyhenteet, suomenkielinen. Luettavissa: <http://www.iti-officialsite.com/nmsruntime/saveasdialog.aspx?IID=1214&sID=242&ei=ZVNiUvn7IcKL4ASGkI-GABw&usg=AFQjCNHjYASpPNhZgpg7fzwBoj00CkhHmA&sig2=rIELN4nUHLvZqkVxMaPKfQ>. Luettu: 19.10.2013

Franden, P. 2012. ITIL For Dummies. John Wiley & Sons, Ltd.

Gerson, R. 1993. Measuring customer satisfaction. Crisp Publications Inc.

Hartvaara, M. 2008. Miten ja miksi prosesseja mallinetaan? Teknillinen korkeakoulu Lahden keskus. Luettavissa: [http://www.lpt.fi/tykes/news\\_doc/prosessit\\_mea-hartvaara.pdf](http://www.lpt.fi/tykes/news_doc/prosessit_mea-hartvaara.pdf). Luettu: 25.9.2013.

Hayes, B. 2008. Measuring customer satisfaction and loyalty. 3. painos. American Society for Quality

Heikkonen, P. 2013. ITIL v3:n hyödyntäminen pk-yrityksen strategisessa suunnittelussa. Opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. Luettavissa: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61509/heikkonen\\_pekka.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61509/heikkonen_pekka.pdf?sequence=1). Luettu: 19.10.2013.

Hurttila, S. 2003. Laadun ja asiakastyytyväisyyden merkitys b-to-b-markkinoilla – case Hurtti-Paino Oy. Opinnäytetyö. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu.

itSFM. ITIL. Luettavissa: <http://www.itsfm.fi/index.php?k=17072>. Luettu: 18.10.2013.

JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS 182 ICT-palvelujen kehittäminen: Laadunvarmistus. Luettavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS182/JHS182.doc>. Luettu: 19.10.2013.

Jyväskylän yliopisto. Prosessikortti. Luettavissa: <https://www.jyu.fi/yliopistopalvelut/laatu/materiaaleja/prosessien-mallintamisen-materiaalit/prosessikortti>. Luettu: 25.9.2013

Keskitalo, P. & Kyyhkynen, M. 2003. Palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden merkitys ja mittaaminen business-to-business asiakassuhteissa – case Väriläiskä Oy. Opinnäytetyö. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu.

Laaksonen, R. 2008. Henkilöstöstrategian prosessikuvaus strategisen johtamisen näkökulmasta. Personnel Strategy Process Description in Strategic Management Perspective. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kandidaatintutkielma. Luettavissa: [http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/36329/henkilostostragian\\_prosessikuvaus\\_strategisen\\_johtamisen\\_nakokulmasta.pdf?sequence=1](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/36329/henkilostostragian_prosessikuvaus_strategisen_johtamisen_nakokulmasta.pdf?sequence=1). Luettu: 29.9.2013

Lahden ammattikorkeakoulu. Prosessien mallinnusohje. Luettavissa: [http://www.lpt.fi/tykes/instructions\\_docs/Menettelyohjeet\\_ja\\_lomakkeet\\_prosessien\\_kuvaamiseksi120410.pdf](http://www.lpt.fi/tykes/instructions_docs/Menettelyohjeet_ja_lomakkeet_prosessien_kuvaamiseksi120410.pdf). Luettu: 15.9.2013

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Talentum.

Möttönen M. & Iskanus P. 2009. Oulun yliopisto, Raahen toimintayksikkö. Luettavissa: [http://www.oulu.fi/sites/default/files/content/TOMI\\_3\\_raportti.pdf](http://www.oulu.fi/sites/default/files/content/TOMI_3_raportti.pdf). Luettu: 15.9.2013

Sieppo, P. 2002. Laatu IT-alalla – case Baudia Verkkopalvelut Oy. Opinnäytetyö. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu.

Tuurala T, 2010. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. Laatuakatemia. Luettavissa: <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>. Luettu: 25.9.2013.

Ucisa. ITIL – Introducing continual service improvement. Luettavissa:  
[https://www.ucisa.ac.uk/~media/Files/members/activities/ITIL/continual\\_service\\_improv/ITIL\\_Introducing%20Continual%20Service%20Improv%20pdf](https://www.ucisa.ac.uk/~media/Files/members/activities/ITIL/continual_service_improv/ITIL_Introducing%20Continual%20Service%20Improv%20pdf). Luettu:  
18.10.2013.

Veini, M. Prosessiomistajan velvollisuudet ja tiimien merkitys. Luettavissa:  
<http://www.veini.net/prosessinomistaja.html>. Luettu: 25.9.2013

Wakaru. Jatkuva palvelun parantaminen (JPP). Luettavissa:  
<https://www.wakaru.fi/etusivu/lue-lisaa/itil3/jatkuva-palvelun-parantaminen>. Luettu:  
10.10.2013.

Walker, S. 2004. Five tips for using customer feedback to improve business. Luettavissa:  
<http://www.walkerinfo.com/knowledge-center/walker-library/article.asp?id=700&catid=9&pnum=1&ptitle=Business%20and%20Corporate%20Ethics>. Luettu: 22.3.2013

## Liitteet

### Liite 1. Palvelupäälliköiden haastatteluiden kysymykset

#### Hyödyntäminen

1. Onko kyselyiden tuloksia on hyödynnetty? Miten ja mitä on hyödynnetty?
2. Oletko hyödyntänyt tuloksia omassa päivittäisjohtamisessa?
3. Mitä kysymyksiä ja/tai tuloksia etenkin seuraat?
4. Kuinka usein tarkistat raportteja?
5. Miten raportoit ylöspäin (esimiehelle ja/tai johtoryhmälle)?

#### Tulokset

1. Saadaanko nykyisen prosessin avulla mielestäsi luotettavia tuloksia?
2. Ovatko tulokset informatiivisia? Kertovatko ne asiakkaista ja asiakastyytyväisyydestä?
3. Voidaanko saatuja tuloksia verrata edellisiin tutkimuksiin?
4. Mihin mittareihin valuu tietoa?

#### Prosessi

6. Mitä hyvää näet prosessissa? Mikä toimii?
7. Mitä kehitettävää näet prosessissa? Mikä ei toimi?
  - 7.1 Onko ehdotuksia siitä, miten epäkohdan saisi toimimaan?
8. Miten uuden prosessin käyttöönotto on lähtenyt käyntiin?
  - 8.1 Onko eroa entiseen? Onko vastausprosentti sama?
  - 8.2 Onko nykyinen tapa parempi?
  - 8.3 Olisiko joitain asioita, joita mielestäsi olisi hyvä ottaa käyttöön edellisestä tavasta?

## Liite 2. Yksikön johtajan haastattelun kysymykset

### Yleisesti

1. Onko asiakaspalauteprosessi yhtenäistetty Linnussa?

### Mittaamisesta

1. Tuottaako sähköinen asiakaspalautekysely johdon näkökulmasta riittävää tietoa asiakastytyvyyden arviointiin ja mahdollisiin kehittämistoimintoihin?
2. Asiakastytyvyys on yksi yrityksen mittareista. Miten se muodostetaan?

### Hyödyntämisestä

1. Onko yksikössänne olemassa selkeä malli, jolla asiakaspalautetietoa jaetaan ja sen hyödyntämistä johdetaan?
2. Miten taataan yhtenäiset, hyvät käytänteet palautetiedon käsittelyssä ja hyödyntämisessä?
3. Miten taataan että kyselyjen tulokset ja tieto niiden perusteella tehdyistä muutoksista ovat kaikkien saatavilla?
4. Viestitäänkö asiakkaille, että heidän palautteensa on vaikuttanut toimintaan? Miten?

### Strategia ja kehittäminen

1. Onko palautetiedosta johdetut tulokset ohjannut strategisen toimintasuunnitelman tekemistä?
2. Pidätkö asiakaskokemuksen, ja siten asiakastytyvyyden, mittaamista oleellisena osana laadun arviointia, valvontaa ja varmistamista?
3. Entä johtaako tieto parannus- tai kehittämistoimiin?
4. Olisiko jokin esimerkki asiakaspalautekyselyn tuottaman tiedon perusteella tehdystä parannuksesta?

### Kilpailusta

1. Pystytäänkö asiakaspalautekyselyjen tuloksia hyödyntämään jatkuvasti toiminnan ja kilpailuaseman parantamisessa? Koetteko saavanne kilpailuetua ja taloudellista parannusta asiakaskokemuksen johtamisesta?
2. Voiko mielestänne asiakastytyvyyden nostaa kilpailuvaltiksi?

## Prosessin kehittäminen

1. Mitä kehittäisitte asiakastyytyväisyyden mittaamisessa?
2. Mitä kehittäisitte asiakastyytyväisyyden vaikuttavuuden lisäämiseksi kehittämistyössä?

### Liite 3. Sähköisen kyselyn saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

Tämä on kutsu vastaamaan opinnäytetyöhöni liittyvään kyselyyn. Tämän sähköisen asiakaspalautekyselyprosessiin liittyvän kyselyn tavoitteena on kerätä tietoa henkilökunnalta prosessista ja siitä saatujen tulosten hyödyntämisestä.

Vastauksesi antavat tärkeää tietoa prosessin kehittämiseksi ja siitä saatujen tietojen hyödyntämiseksi asiakaspalvelun kehittämistyössä.

Kysely tehdään anonymisti ja vastauksia käsitellään luottamuksella.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Kyselyyn voi vastata 30.6.2013 asti. Kiitän ajastasi jo etukäteen.

Linkki sähköiseen kyselyyn:

Ystävällisin terveisin,

Elli Lampelo

## Liite 4. Sähköinen kysely

Hyvä vastaaja,

Tämän sähköisen asiakaspalautekyselyprosessiin liittyvän kyselyn tavoitteena on kerätä tietoa henkilökunnalta prosessista ja siitä saatujen tulosten hyödyntämisestä.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Kysely on nimetön. Vastauksesi antavat tärkeää tietoa prosessin kehittämiseksi ja siitä saatujen tietojen hyödyntämiseksi asiakaspalvelun kehittämistyössä.

### 1. Tiedän prosessikokonaisuuden ja sen eri työvaiheet.

Täysin samaa mieltä	
Jokseenkin samaa mieltä	
Jokseenkin eri mieltä	
Täysin eri mieltä	
Perusteluni	

### 2. Prosessi on kuvattu käytänteemme mukaisesti.

Täysin samaa mieltä	
Jokseenkin samaa mieltä	
Jokseenkin eri mieltä	
Täysin eri mieltä	
Perusteluni	



3. Prosessin työvaiheet on selkeästi roolitettu.

Täysin samaa mieltä	
Jokseenkin samaa mieltä	
Jokseenkin eri mieltä	
Täysin eri mieltä	
Perusteluni	

4. Tiedän kenen vastuulle mikäkin työvaihe kuuluu.

Täysin samaa mieltä	
Jokseenkin samaa mieltä	
Jokseenkin eri mieltä	
Täysin eri mieltä	
Perusteluni	

5. Pitäisikö prosessilla olla nimetty omistaja, eli prosessin operatiivisesta hallinnasta ja kehittämisestä vastaava henkilö?

Kyllä	
Ei	
Perusteluni	

6. Kyselyjen tuloksien analysoinnissa käytetään yhtenäisiä toimintatapoja.

Täysin samaa mieltä	
Jokseenkin samaa mieltä	
Jokseenkin eri mieltä	

Täysin eri mieltä	
Perusteluni	

7. Kyselyjen tuloksien hyödyntämisessä käytetään yhtenäisiä toimintatapoja.

Täysin samaa mieltä	
Jokseenkin samaa mieltä	
Jokseenkin eri mieltä	
Täysin eri mieltä	
Perusteluni	

8. Kerron havaitsemistani kyselyn tulosten poikkeamista ja epäkohdista:

	Kollegoilleni	Esimiehelleni	Johtoryhmälle
Aina			
Useimmiten			
Toisinaan			
Harvoin			
En koskaan			

9. Kerron ryhmässäni tehdyistä kyselyn tuloksiin perustuvista muutoksista:

	Kollegoilleni	Esimiehelleni	Johtoryhmälle
Aina			
Useimmiten			
Toisinaan			
Harvoin			
En koskaan			

10. Teen itse ryhmää koskevat päätökset tarvittavista muutoksista

Aina	
Useimmiten	
Toisinaan	
Harvoin	
En koskaan	

11. Raportoin kyselyjen tuloksista havaitut poikkeamat ja parannusehdotukset esimiehelleni tai/ja johtoryhmälle:

Kirjallisesti	
Suullisesti	
Ei lainkaan	

12. Dokumentoin kyselyjen tuloksista havaitut poikkeamat ja parannusehdotukset:

Kyllä	
Ei	

13. Viimeisen vuoden aikana käytössä olleen palautekyselymallin avulla saatuja tuloksia on hyödynnetty:

Muuttamalla järjestelmää/järjestelmiä	
Luomalla uuden järjestelmän/uusia järjestelmiä	
Muuttamalla toimintatapoja	
Luomalla uusia toimintatapoja	
Suunnittelemalla tai toteuttamalla koulutuksia	
Muuttamalla tai lisäämällä asiakastiedotteita	
Tuloksia ei ole hyödynnetty	
Muu, mikä?	

14. Asiakaspalautteet ovat tärkeä osa laadun varmistusta ja valvontaa toiminnan laadun parantamiseksi.

Täysin samaa mieltä	
Jokseenkin samaa mieltä	
Jokseenkin eri mieltä	
Täysin eri mieltä	

Muita kommentteja prosessista:

Kommentteja tästä kyselystä tai aiemmin pidetystä haastattelusta:

Liite 5. Linnun prosessikaavio

