

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk -tutkinto

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Annika Tapaila

**Opinnäytetyö**

SYSteam Business Solutions Oy:n asiakaspalvelurajapinnan kehittäminen

<b>Tekijä(t):</b>	Annika Tapaila
<b>Koulutusohjelma(t):</b>	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
<b>Opinnäytetyön nimi:</b>	SYSteam Business Solutions Oy:n asiakas- palvelurajapinnan kehittäminen
<b>Työn valmistumiskuukausi ja vuosi:</b>	Marraskuu 2009
<b>Työn ohjaaja:</b>	Nina Helander
<b>Sivumäärä:</b>	60

---

## Tiivistelmä

Asiakaspalvelu on markkinoinnin tärkeimpiä kilpailukeinoja. Asiantuntijapalveluja tuottavassa organisaatiossa korostuvat ennen kaikkea osaaminen ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Tässä työssä tutkitaan asiakaspalvelurajapinnan kehittämistä ja luodaan teoriapohjan ja käytännön case -yrityksen analysoinnin avulla uusi konstruktio, asiakaspalvelurajapinnan kehitysmalli SYSteam Business Solutions case -yritykselle.

Opinnäytetyön tekijä työskentelee SYSteam Business Solutionsin asiakaspalvelutiimissä ja vastaa osaltaan asiakaspalvelun kehittämisestä. Kehitystyötä on tehty jo paljon esimerkiksi palvelukonseptin osalta. Tämä työ keskittyy nyt kehityksen eteenpäin viemiseen asiakaspalvelurajapinnan osalta.

Työssä kuvataan ensin asiakaspalvelun teoriaa ja sen merkitys yrityksen kilpailukeinona. Case -yrityksen osalta kuvataan asiakasrajapinnan nykytila ja ongelmakohdat sekä tulevaisuuden tarpeet ja sen jälkeen esitellään asiakasrajapinnan kehitysmalli.

Tutkimus on konstrukttiivinen ja toteutettu pääosin kvalitatiivisin menetelmin. Tutkimuksen aineisto muodostui henkilöhaastatteluista, olemassa olevasta dokumentaatiosta sekä työn tekijän osaamisesta ja normaalin työn ohessa tehdyistä havainnoista. Lopputuloksena syntyi uusi käytännönläheinen konstruktio, jonka avulla SYSteam Business Solutions voi kehittää asiakasrajapintansa toimintaa ja laatua eteenpäin.

SYSteamin asiakaspalvelurajapinnan kehittäminen on jatkuva prosessi ja kehitysmallin soveltuvuutta, toteuttamista ja kehitystyön onnistumista arvioidaan tulevaisuudessa osana tätä jatkuvaa kehitystyötä.

<b>Author(s):</b>	Annika Tapaila
<b>Study programme(s):</b>	Entrepreneurship and Business Management
<b>Title of the thesis:</b>	Developing customer service interface for SYSteam Business Solutions
<b>Month and year of completion:</b>	November 2009
<b>Supervisor:</b>	Nina Helander
<b>Number of pages:</b>	60

---

## **Abstract**

Customer service is one of the main competitive advantages in marketing. In organizations that focus on providing knowledge-intensive business services, the significance of skill sets and interaction with the customer is emphasized. This report studies the development of a customer service interface and by combining theoretical knowledge and analysis of a specific case, a new development model is created for the company concerned, SYSteam Business Solutions.

The author is currently working in SYSteam Business Solutions as a member of the customer service team responsible for development of customer service within the company. Development is an ongoing process and a lot has been achieved already, especially with the service concept in general. This study focuses on further developing specifically the customer service interface.

This report first describes the theory of customer service and its significance as a competitive advantage. Further in this report the current status and issues as well as future needs of the company's customer service interface are described in detail. As a final conclusion, a development model for the company is introduced.

This study is constructivist in its methodology, that is, it has been carried out by using mainly qualitative methods. The material for the research consists of employee level interviews, existing documentation and the knowledge and experience of the author and also of the observations made by the author as part of her work at SYSteam Business Solutions. The final result is a practical construction that will provide tools and ideas for SYSteam to develop further its customer service interface activities and quality.

The development of the customer service interface at SYSteam is an ongoing process and the suitability, implementation and success of this development work will be assessed in the future as part of this ongoing process.

---

Keywords: Customer service interface, expert services, development of customer service

## **Esipuhe**

Tämän opinnäytetyön tekeminen on tarjonnut mielenkiintoisen uuden katsantokannan omaa työtäni kohtaan SYSteam Business Solutionsin asiakaspalvelussa. Työssä erityisen haasteelliseksi osoittautui selkeän poikkileikkauksen tekeminen asiakaspalvelurajapinnan nykytilasta jota itse kehitän työssäni jatkuvasti ja jonka nykytila tuntuu elävän kehityksen turbulenssissa jatkuvasti.

Olen aina tiennyt että kollegani ovat aktiivisia toiminnan kehittäjiä ja että SYSteamissa työntekijät yksilöinä välittävät kokonaisuudesta ja yrityksen onnistumisista. Kuitenkin osasitte yllättää minut positiivisesti palautteen antamishalukkuudellanne ja kehitysideoiden määrällä haastatelllessani teitä osana tätä työtä.

Uskon että työlläni pystyin tuottamaan case -yritykselle sen tarvitseman käytännönläheisen lopputuloksen, josta saadaan myös todellista liiketoiminnallista hyötyä.

Haluan kiittää SYSteam Business Solutionsia mahdollisuudesta toteuttaa tämä työ ja mahdollisuudesta päästä osaltani vaikuttamaan yritykselle merkittävien asioiden kehittämiseen. Erityisesti haluan kiittää esimiestäni motivoinnista ja kannustuksesta sekä kollegoitani heidän täydestä tuestaan ja arvostuksesta tätä tekemääni kehitystyötä kohtaan.

Haluan osoittaa kiitokseni myös opinnäytetyöni ohjaajalle Nina Helanderille tehokkaasta ohjauksesta ja viisaista neuvoista.

Haluan myös kiittää perhettäni sekä läheisimpiä ystäviäni vankkumattomasta tuesta ja kannustuksesta sekä etenkin uskosta minuun kaikessa tekemässäni.

Tampereella marraskuussa 2009

Annika Tapaila

## Sisällysluettelo

1.	Johdanto.....	8
1.1.	Työn tausta ja motivaatio .....	8
1.2.	Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	8
1.3.	Tutkimusote, menetelmät ja tutkimusprosessin kuvaus .....	9
1.4.	Raportin rakenne.....	12
2.	Case -yritys SYSteam Business Solutions Oy.....	13
2.1.	Toimialan kuvaus .....	13
2.2.	IT -alan ja asiantuntijapalveluiden suhdanneherkkyys .....	13
2.3.	Perustietoa case -yrityksestä .....	14
2.3.1.	Esittely ja SYSteam numeroina.....	14
2.3.2.	Osana isompaa konsernia .....	14
2.3.3.	Arvot ja tavoitteet.....	14
2.4.	SYSteamin asiakaspalvelurajapinta muutoksessa; ennen ja nyt.....	15
2.4.1.	Asiakaspalvelun tähänastinen kehitys SYSteamissa.....	15
2.4.2.	Asiakaspalveluasiakkaan määrittely .....	15
2.4.3.	Asiakaspalveluorganisaatio.....	16
3.	Asiakaspalvelun perustekijät ja asiakastyytyväisyys teorian valossa .....	17
3.1.	Palvelujärjestelmän osat .....	17
3.1.1.	Palvelukulttuuri .....	17
3.1.2.	Palvelupaketti .....	17
3.1.3.	Palvelutuotanto.....	18
3.1.4.	Palvelun laatu.....	18
3.2.	Asiakassuhteiden tasot ja uskollisuus.....	20
3.3.	Asiakastyytyväisyys .....	21
3.3.1.	Asiakastyytyväisyyden perustekijät.....	21
3.3.2.	Asiakastyytyväisyysjohtaminen .....	21
3.3.3.	Asiakastyytyväisyystiedon käyttöalueet .....	22
4.	Asiakaspalvelurajapinnan nykytila-analyysi SYSteam Business Solutions Oy:ssä .....	23
4.1.	Palvelujärjestelmän osat .....	23
4.1.1.	Palvelukulttuuri .....	23

4.1.2.	Palvelupaketti .....	23
4.1.3.	Palvelutuotanto.....	25
4.1.4.	Palvelun laatu.....	25
4.2.	Asiakassuhteiden tasot ja uskollisuus.....	28
4.3.	Asiakastyytyväisyys .....	28
4.3.1.	Asiakastyytyväisyyden perustekijät.....	28
4.3.2.	Asiakastyytyväisyysjohtaminen .....	29
4.3.3.	Asiakastyytyväisyystiedon käyttöalueet .....	29
4.4.	Tunnistetut ongelmakohdat asiakasrajapinnassa .....	30
4.4.1.	Yhteistyöhenki ja luovuus.....	30
4.4.2.	Palvelupaketti ja palvelutuotanto.....	30
4.4.3.	Tietojärjestelmät ja viestintä.....	30
4.4.4.	Asiakaspalvelutiimi, resurssit ja osaaminen.....	31
4.4.5.	Projektista asiakaspalveluun .....	32
4.4.6.	Asiakastyytyväisyysmittaus .....	32
5.	Tulevaisuuden tarpeet.....	33
5.1.	Palvelujärjestelmän osat .....	35
5.1.1.	Palvelukulttuuri .....	35
5.1.2.	Palvelupaketti .....	35
5.1.3.	Palvelutuotanto.....	36
5.1.4.	Palvelun laatu.....	36
5.2.	Asiakassuhteiden tasot ja uskollisuus.....	37
5.3.	Asiakastyytyväisyys .....	37
5.3.1.	Asiakastyytyväisyyden perustekijät.....	37
5.3.2.	Asiakastyytyväisyysjohtaminen .....	37
5.3.3.	Asiakastyytyväisyystiedon käyttöalueet .....	37
6.	Kehitysmalli .....	38
6.1.	Palvelujärjestelmän osat .....	38
6.1.1.	Palvelukulttuuri .....	38
6.1.2.	Palvelupaketti .....	39
6.1.3.	Palvelutuotanto.....	39
6.1.4.	Palvelun laatu.....	45
6.2.	Asiakassuhteiden tasot ja uskollisuus.....	48

6.3.	Asiakastyytyväisyys .....	48
6.3.1.	Asiakastyytyväisyyden perustekijät.....	48
6.3.2.	Asiakastyytyväisyysjohtaminen .....	48
6.3.3.	Asiakastyytyväisyystiedon käyttöalueet .....	49
6.4.	Yhteenveto kehityskohteista .....	50
7.	Yhteenveto .....	52
8.	Lähteet .....	53
9.	Liitteet.....	55
	Liite 1. Henkilöhaastattelujen keskustelurunko .....	55
	Liite 2. Asiakaspalvelun kehittäminen -haastattelun kyselylomake .....	58

# 1. Johdanto

## 1.1. Työn tausta ja motivaatio

SYSteam Business Solutions on IT -alan konsultointiyritys, jonka liiketoiminnan painopisteenä on Microsoft Dynamics toiminnanohjausjärjestelmiin ja niiden lisäarvoratkaisuihin liittyvien asi-  
antuntijapalveluiden tarjoaminen yritysasiakkaille.

Asiakaspalvelu on markkinoinnin tärkeimpiä kilpailukeinoja. Tavaratyyppejä tuotteita on helppo kopioida mutta hyvän palvelukonseptin kopiointi on vaikeaa. (Lahtinen ja Isoviita 2001, 45) Yri-  
tysten asiakasmenetyksistä 68 % johtuu asiakkaiden huonosta kohtelusta ja heikosta asiakas-  
palvelusta (Lahtinen ja Isoviita 2001, 10). SYSteam on viime vuosien aikana panostanut kasva-  
vassa määrin asiakaspalvelun laatuun osana strategiaansa kilpailukyvyyn parantamiseksi.

Vaikka SYSteamissa on jo panostettu asiakaspalvelukonseptin ja -organisaation kehittämiseen,  
tässä työssä käsitellään jatkuvaa kehitysprosessia. Asiakaspalvelun kehittäminen on osa toi-  
menkuvaani SYSteamin asiakaspalvelutiimin konsulttina. SYSteamissa halutaan palvella asiak-  
kaita hyvin ja yksilöllisesti hyödyntäen asiakaspalvelurajapinnassa sekä henkilöressurssien vah-  
vaa osaamista että teknologian tuomia mahdollisuuksia. Tämän työn tarkoituksena on tuottaa  
SYSteamille käyttökelpoinen kehityssuunnitelma asiakaspalvelurajapinnan kehittämiseksi huo-  
mioiden sekä nykyiset että tulevaisuuden tarpeet.

## 1.2. Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Työn tarkoituksena on asiakaspalvelurajapinnan nykytilaa, ongelmakohtia ja tarpeita asiakas-  
palvelun keskeisiin teoriakysymyksiin peilaamalla luoda selkeä ja toteuttamiskelpoinen kehitys-  
suunnitelma asiakaspalvelun parantamiseksi.

Työssä kuvataan, mitkä asiat SYSteam Business Solutionsin toimialan asiakaspalvelussa ovat  
kriittisiä ja ratkaisevan tärkeitä korkean asiakastytyvyyden ja kilpailuedun saavuttamiseksi,  
missä näistä asioista on toistaiseksi onnistuttu ja mihin ehdottomasti tulee panostaa tulevaisuu-  
dessa.

Seuraaviin kysymyksiin vastaaminen mahdollistaa tutkimuksen tavoitteen saavuttamisen:

- Miten asiakaspalveluorganisaatio ja sisäiset prosessit tukevat palvelun laatua?
- Miten asiakastyytyvääisyyttä voidaan lisätä asiakaspalvelurajapintaa kehittämällä?
- Miten asiakaspalveluorganisaation rakenne ja osaamistaso tukee asiakaspalvelurajapintaan liittyviä toimintoja?
- Millaisia prosesseja teknisten järjestelmien tulee tukea asiakaspalvelussa?
- Miten asiakastyytyvääisyys ja asiakkuudenhallinta voidaan säilyttää korkealaatuisena asiakkaan siirtyessä vaiheesta toiseen?

Tutkimusta lähdetään toteuttamaan näitä kysymyksiä pohtimalla ja etsimällä niihin validista aineistosta reliabeleja vastauksia.

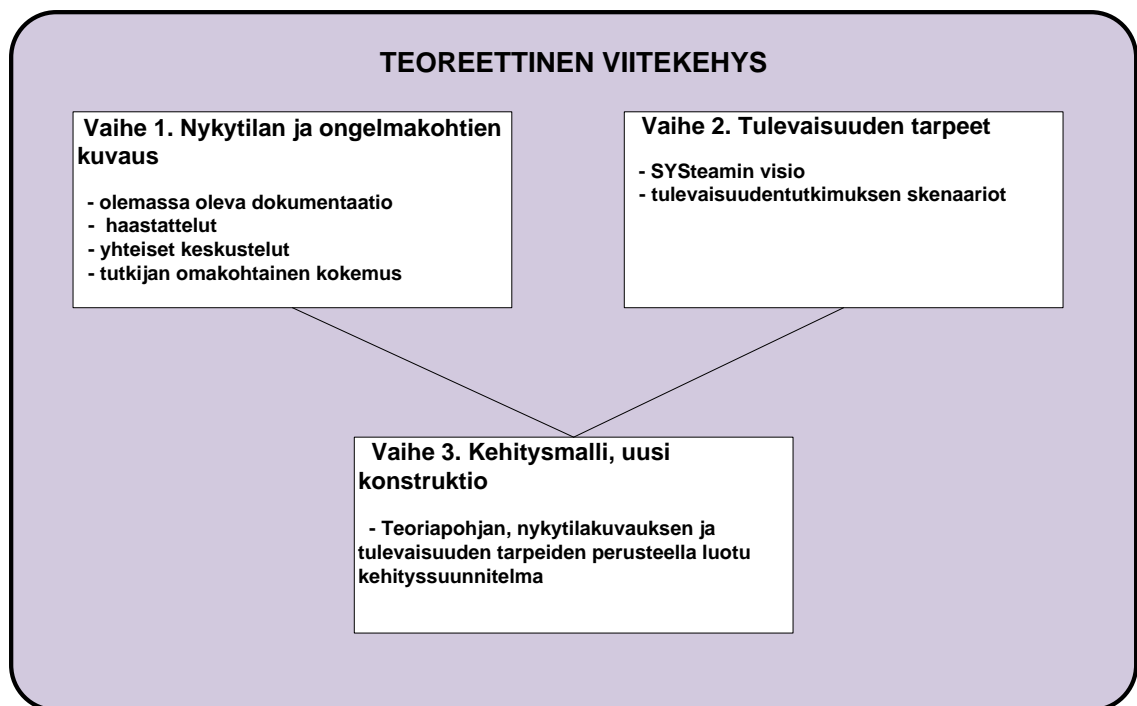
### 1.3. Tutkimusote, menetelmät ja tutkimusprosessin kuvaus

Työ toteutetaan konstruktiiivisella tutkimusotteella ja pääasiassa kvalitatiivisin menetelmin.

Tutkimuksessani yhdistyvät sekä vahva empiirinen puoli että teoreettinen tutkimus ja lopputuloksena on käytännönläheinen mutta myös teoreettisen tuen omaava kehitysmalli.

(Eriksson & Kovalainen 2008)

Tutkimusprosessi koostuu kolmesta eri vaiheesta:



Kuvio 1. Tutkimusprosessi

Seuraavassa osiossa kuvataan tutkimuksen kolme eri vaihetta yksityiskohtaisemmalla tasolla.

### **Vaihe 1. Nykytilan ja ongelmakohtien kuvaus**

SYSteamin asiakaspalveluasiakkaiden asiakaspalvelurajapinnan nykytilan ja ongelmien kuvaus tapahtui olemassa olevan dokumentoinnin ja osaamisen hyödyntämisen lisäksi käytännön työn ohessa. Esimerkiksi käyttötuen toimintojen prosessiin ja ongelmakohtiin syvennyttiin seuraamalla käyttötuen henkilön työtehtäviä ja käytännön työskentelyä. SYSteamissa jokaisella asiakaspalvelurajapinnan osa-alueella aina asiakkuudenhallinnasta asiakkaan tekniseen ympäristöhallintaan on olemassa nimetyt osaajat jotka muodostavat käytännön työhön perustuvan tiedonlähteen. Osana työtäni haastattelin eri osa-alueiden edustajia saadakseni mahdollisimman laajan ja ajankohtaisen kuvan asiakaspalvelurajapinnan nykytilasta ja ongelmakohtista. Kokoonnumme myös eri osa-alueiden edustajien kanssa keskustelemaan yhdessä asiakaspalvelurajapinnan nykytilasta.

Käytettävissä oleva aiheeseen liittyvä dokumentaatio koostuu muun muassa prosessi- ja tehtäväkuvauksista, ohjeistuksista ja asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista.

Nykytilaan ja olemassa oleviin ongelmiin liittyvän osa-alueen tärkeimmät tiedonkeruumenetelmät ovat siis olemassa olevaan dokumentointiin perehtyminen, henkilöhaastattelut, ryhmäkeskustelu ja havainnointi. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2009 seitsemän SYSteamin työntekijän yksilöhaastatteluina. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin asianmukaisesti tiedon jatkokäsittelyä varten. Haastattelujen yhteydessä haastateltavat täyttivät kyselylomakkeen jonka sisältö perustuu luvussa kolme esiteltävään asiakaspalvelun teoriaan. Haastattelukysymykset sekä kyselylomake ovat tämän työn liitteenä (Liitteet 1 ja 2). Havainnointia toteutettiin osana tutkijan normaalia työnkuvaava asiakaspalvelutiimin konsulttina sekä käyttötuen päivystäjänä. Ryhmäkeskusteluja käytiin asiakaspalvelutiimin kesken säännöllisesti kesän ja syksyn 2009 aikana järjestetyissä tiimipalaverissa.

Laadullinen tutkimus rakentuu aiemmista tutkittavasta aiheesta tehdyistä tutkimuksista ja muutoilluista teorioista, empiirisistä aineistoista sekä tutkijan omasta ajattelusta ja päättelystä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksessani on suuressa osassa tutkijan oma ajattelu ja päättely, edustaessani myös asiakaspalveluasiakkaiden asiakasrajapinnan palveluorganisaatiota ja omatessani laajan kokemuksen kyseiseen toimintaan liittyvien prosessien suunnittelusta, kehittämisestä ja käytännön toteutuksesta. Tutkimuksen kvalitatiivisuutta tukee se, että tutkimuksessa ei tulla laajalti hyödyntämään tilastotietoa, vaikkakaan kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote ei kumpikaan sulje pois toistensa tyypillisen aineiston käyttämistä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Kvalitatiivisen tutkimuksen peruseriaatteita mukaillen tutkimukseni pääasialliset aineiston keruumenetelmät ovat haastattelut ja havainnointi. Havainnointi on tehokas tapa kerätä tietoa liiketaloudellista empiiristä tutkimusta varten (Eriksson & Kovalainen 2008). Tutkimuksen käytännönläheisestä luonteesta johtuen tutkittavien näkökulmat otetaan vahvasti huomioon ja tutki-

jalla on laaja valintojen vapaus toteuttaa tutkimuksensa. Ennalta ei myöskään ole määritelty mitään ennako-odotuksia tuloksista, joka sekin tukee kvalitatiivista tutkimusta hypoteesittomuuden ollessa yksi kvalitatiivista tutkimusta useimmiten luonnehtivista seikoista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

## **Vaihe 2. Tulevaisuuden tarpeet**

Nykytilan ja sen ongelmien kuvaus toimii laajana pohjana kehitysmallin luomisessa, mutta tärkeä osa on myös tulevaisuuden tarpeiden määrittely. Mieleen nousevia kysymyksiä ovat muun muassa:

- Millaisia asiakasmääriä käsitellään esimerkiksi seuraavan kolmen vuoden sisällä?
- Pitääkö asiakaspalveluorganisaation pystyä tukemaan asiakkaita olemassa olevien järjestelmien lisäksi myös laajentuneen palvelukonseptin mukanaan tuomien muiden tuotteiden käytössä?
- Kuinka paljon yritys on valmis investoimaan asiakaspalvelutoimintojen laadukkaaseen ylläpitämiseen ja kehittämiseen?
- Kuinka nopeasti asiakaspalvelurajapinnan pitää pystyä reagoimaan muutoksiin esimerkiksi resurssien uudelleen jakamisessa, osaamisen tarpeiden kasvaessa tai henkilöstön kasvun yhteydessä?

Tulevaisuuden haasteista saadaan jonkinlainen kuva yrityksen johdon luomasta ja toistuvasti tiedottamasta tavoitetilasta ja kehityssuunnitelmasta. Tämän toteutumisen todennäköisyyttä voidaan arvioida, sekä luoda vaihtoehtoisia skenaarioita soveltamalla tulevaisuudentutkimuksen periaatteita. Tulevaisuudentutkimus ei ole tässä työssä isossa roolissa, mutta se voi tuoda jonkin verran hyötyä kyseisessä osa-alueessa soveltaen käytettynä. Tulevaisuuden tarpeita kartoittaakseni loin kolme skenaariota jotka perustuvat SYSteamin visioon ja liiketoimintasuunnitelmaan sekä yleisiin ennako-odotuksiin SYSteamin asiakaspalvelun tulevaisuuden kehitykseen liittyen. Skenaariot analysoitiin SYSteamin asiakaspalvelutiimin vetäjän ja kahden tiiminjäsenen avustuksella ja niiden todettiin kuvaavan kolmea todennäköisintä SYSteamin toiminnan tulevaisuuden vaihtoehtoa. Skenaarioita käytetään tässä työssä tulevaisuuden tarpeiden kartoituksessa ja esille tulevien tarpeiden merkitystä arvioitaessa.

## **Vaihe 3. Kehitysmalli, uusi konstruktio**

Tutkimuksen tavoitteena on luoda uusi konstruktio; kehitysmalli, jolla on teoreettisen viitekehyksen luoma tukeva pohja ja joka vastaa sekä nykytilan ongelmiin ratkaisevasti että tarjoaa tarvittavat työkalut jotta SYSteamin asiakaspalvelun asiakasrajapinta pystyy vastaamaan myös tulevaisuuden haasteisiin.

Kehitysmallin luomiseen perustuen tutkimus on näiltä osin konstrukttiivinen tutkimus. Konstrukttiivinen tutkimusote on innovatiivisia konstruktioita tuottava metodologia, jolla pyritään ratkaise-

maan reaali maailman ongelmia ja tällä tavoin tuottamaan kontribuutioita sille tieteenalalle, jossa sitä sovelletaan. (Lukka 2001, Alasuutari 1999) Mielestäni konstruktivinen tutkimus tarjoaa juuri tämän aiheen kaipaamaa käytännönläheisyyttä.

Olellaisena osana kehitysmallin luomisessa tulee olemaan asiakaspalveluorganisaation muodostama kokemus ja osaaminen ja henkilöhaastatteluiden ja yhteisen keskustelutuokion yhteydessä esiin nousevat kehitysideat.

## **1.4. Raportin rakenne**

Johdannon jälkeen raportissa esitellään aluksi luvussa 2 case -yritys SYSteam Business Solutions Oy ja sen toimialaan liittyvät erityispiirteet joilla on vaikutusta onnistuneeseen asiakaspalvelun merkitykseen kyseisen yrityksen liiketoiminnassa.

Tämän jälkeen työssä käsitellään asiakaspalvelun teoriaa ja asiakaspalvelun merkitystä yleisesti luvussa 3. Tarkemmin perehdytään esimerkiksi palvelukulttuurin, palvelun laadun ja asiakasyytyväisyyden osa-alueisiin.

Työn varsinaisessa tutkimusosassa, luvuissa 4 - 5 kuvataan case -yrityksen asiakaspalvelurajapinnan nykytila ja ongelmakohdat sekä tulevaisuuden tarpeet. Tämän jälkeen luvussa 6 esitellään teoriapohjan sekä nykytilan, ongelma-kohtien ja tarpeiden vertailun pohjalta selkeä kehitysuunnitelma. Luku 7 on yhteenveto työn toteutuksesta sekä työn tuloksista ja niiden merkityksestä.

## 2. Case -yritys SYSteam Business Solutions Oy

### 2.1. Toimialan kuvaus

ICT eli Information and Communication Technologies toimialan liikevaihto oli vuonna 2006 liki 17 miljardia euroa. Alan osuus Suomen bruttokansantuotteesta on kasvanut noin kymmeneen prosenttiin. Työllisyydestä ja tehdyistä työtunneista ICT:n osuus on yli viisi prosenttia. Vertailun vuoksi bruttokansantuoteosuudella mitattuna ICT on liki yhtä suuri toimiala kuin kauppa ja ala työllistää yhtä monta ihmistä kuin maa- ja metsätalous. (Muukkonen 2008)

Tietotekniikkapalveluiden osuus koko ICT toimialasta Suomessa on noin 15 % eli 2,7 miljardia euroa. Summaan sisältyy konsultointi, sovelluskehitys ja integrointi, ohjelmien ja laitteiden ylläpito ja tuki, hallinta-, käyttö- ja verkkopalvelut sekä koulutus. (Muukkonen 2008)

Palveluliiketoiminnan vuosikasvu ICT toimialalla on noin 4 % luokkaa kun taas verrannollisesti kooltaan yhtä suurella laitepuolella liiketoiminta ei kasva juuri lainkaan. Toimialalla onkin tyypillinen trendi keskittyä nimenomaan palveluliiketoimintaan entisen laitekauppapainotteisuuden sijaan. (Muukkonen 2008)

Tietotekniikkaa teknologiana pidetään myös Suomessa muiden toimialojen niin sanottuna pelastajana teknologian keskittyessä tarjoamaan lisää tehokkuutta muiden toimialojen operatiiviseen toimintaan. (Muukkonen 2008)

### 2.2. IT -alan ja asiantuntijapalveluiden suhdanneherkkyys

Vuoden 2009 kesäkuussa tutkimusyhtiö Gartner julkaisi tutkimuksen jossa kerrottiin että puolet yrityksistä leikkasi IT -budjettejaan vuoden 2009 ensimmäisen neljänneksen aikana. Kokonaisuutena vuoden 2009 IT -budjettien Gartner ennusti laskevan 4,7 % edellisvuoteen verrattuna. Suurimpien budjettileikkauksien kohteeksi on joutunut ammattilaispalvelu-, telekommunikaatio ja teknologiatalousarviot kymmenen prosentin pudotuksella. (Storås 2009)

Ohjelmistoteollisuus on kasvanut yli miljardin euron liikevaihdon omaavaksi toimialaksi Suomessa. Kansantalouden kannalta toimialan osuus on vasta noin prosentin luokkaa mutta kasvu on voimakasta. (Tekes 2003)

Sykliseksi kutsutaan yhtiötä, jonka liikevaihto ja tulos nousevat ja laskevat talouden suhdanteiden mukana. Jälkisyklisyys tarkoittaa että yritys saavuttaa huippunsa suhdannekierron loppu-

puolella. Tällaisia aloja ovat etenkin suuria investointituotteita myyvät yritykset sekä niiden alihankkijat. (Valli 2009)

SYSteamin toimiala on jälkisyklistä ohjelmisto- ja palveluliiketoimintaa jossa vuoden 2009 aikana tapahtunut maailmantalouden heikentyminen on alkanut vaikuttaa laskevasti uusien tietojärjestelmäprojektien aloitusmääriin edettäessä vuoden loppua kohti. Myynnin painopiste on näin ollen siirtynyt vähitellen uusmyynnistä niin sanottuun lisämyyntiin joka kohdistuu jo olemassa oleviin asiakkaisiin. Tämän seurauksena asiakaspalvelurajapinnan toimivuus, palveluprosessien kustannustehokkuus sekä palvelun korkea laatu ovat nousseet merkittäviksi kilpailutekijöiksi SYSteamin toimialalla.

## **2.3. Perustietoa case -yrityksestä**

### **2.3.1. Esittely ja SYSteam numeroina**

SYSteam Business Solutions Oy on IT -alan kokonaisvaltaisia palveluja tuottava yritys. SYSteamin päätuotteisiin kuuluvat Microsoft Dynamics toiminnanohjausjärjestelmät sekä niihin lisäarvoa tuovat liitännäistuotteet, tietoverkkoratkaisut ja muut tietojärjestelmiin liittyvät asiakkaiden liiketoiminnan kehittämiseen tähtäävät palvelut ja teknologiakehitys.

SYSteam Business Solutions Oy on osa pohjoismaista SYSteam konsernia johon kuuluu yhteensä yli 1000 työntekijää. Suomessa SYSteam Business Solutionsilla on 3 toimipistettä; Vantaalla, Tampereella ja Oulussa ja yhteensä kasvavaan joukkoon Suomen toimipisteissä kuuluu noin 50 työntekijää.

### **2.3.2. Osana isompaa konsernia**

Osana isompaa konsernia SYSteam elää kvartaalitaloudelle tyypillisissä kolmen kuukauden seurantajaksoissa. Ison konsernin tuki mahdollistaa investoinnit lisärekrytointeihin sekä osaamisen kehittämiseen myös taantuman keskellä. Konsernin tytäryrityksille pätevät kuitenkin myös tiukat raportointivaatimukset ja osittain toimintaan liittyviä päätöksiä jalkautuu emoyhtiöltä alaspäin Suomeen.

### **2.3.3. Arvot ja tavoitteet**

SYSteam uskoo yrittäjähenkeen ja näin ollen SYSteamin arvomaailmaan kuuluu suurena osana niin sanottu vastuullinen vapaus. Tämä tarkoittaa koko organisaation kattavaa luottamusta siihen että asiantuntijamme osaavat hoitaa asiat sekä asiakkaiden että SYSteamin parhaaksi. Vapaus antaa mahdollisuuden luovaan ja itsenäiseen työhön mutta kuitenkin koko organisaation tuella. Vapauden mukana tulee vastuu oman osa-alueen hyvästä hoitamisesta sovittujen raamien ja toimintamallien puitteissa.

SYSteamissa on listattu neljä selkeätä arvoa jotka erottavat meidät kilpailijoista ja muista alalla toimivista tahoista.

*Liiketoimintahyöty* - SYSteamin projektit tuovat positiivisia ja mitattavissa olevia hyötyjä asiakkaille ja SYSteamille itselleen. Asiakkaan paras on aina etusijalla ja SYSteamin kyky tarkastella IT:tä kokonaisuutena, takaa toimivat ratkaisut, jotka johtavat molemminpuoliseen kannattavuuteen.

*Asiaksläheisyys* - SYSteam on lähellä asiakkaitaan niin henkisesti kuin fyysisestikin. Henkilökohtaiset suhteet, läsnäolo asiakkaiden luona ja sitoutuneisuus ilmaisevat, että SYSteam haluaa osallistua asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseen aktiivisesti ja uteliaastikin ymmärtääkseen heitä mahdollisimman hyvin.

*Pitkäjänteisyys* - Yhteistyösuhteet, eettinen ja moraalisesti kestävä toiminta ovat aina tärkeämpiä kuin nopeat, pinnalliset voitot. Hyvät suhteet ovat edellytys pitkälle, kannattavalle yhteistyölle – SYSteam pitää aina asiakkaille antamansa lupaukset, vastuullisesti.

*Sitoutuneisuus* - edellyttää alttiutta ja uteliaisuutta selvittää, kuinka SYSteam voi osaamisellaan ja ratkaisullaan vahvistaa asiakasta. Aito kiinnostus asiakkaan liiketoimintaan on itsestäänselvyys, samoin kuin palava halu vastata asiakkaan odotuksiin. SYSteam välittää asiakkaistaan.

## **2.4. SYSteamin asiakaspalvelurajapinta muutoksessa; ennen ja nyt**

SYSteam on kehittänyt asiakaspalvelutoimintaansa kasvavassa määrin erityisesti vuodesta 2007 saakka. Tällöin luotiin pohja koko asiakaspalvelu -konseptille sellaisena kuin se nyt SYSteamissa tunnetaan.

### **2.4.1. Asiakaspalvelun tähänastinen kehitys SYSteamissa**

Pääasiallinen kehitys SYSteamissa tähän saakka keskittyy asiakaspalvelukonseptin eli palvelupaketin ja siihen liittyvien sopimusten kehittämiseen. Viime aikoina myös asiakaspalvelun roolit ja prosessit ovat kokeneet suuriakin muutoksia. On keskitytty myös laajentamaan asiakaspalvelua siten että se myös käytännössä kattaa kaikki SYSteamin myymät ja tukemat tuotteet ja järjestelmät. Tälläkin hetkellä SYSteamissa on meneillään asiakkaiden palvelupyyntöihin liittyvien uusien kehitettyjen prosessien jalkauttaminen käytäntöön.

### **2.4.2. Asiakaspalveluasiakkaan määrittely**

Asiakaspalveluasiakas on asiakas jolla on asiakaspalvelusopimus SYSteamin kanssa ja joka täten kuuluu Dynamics asiakaspalvelun piiriin. Asiakaspalveluasiakkaalla on käytössään yksi tai useampi SYSteamin tukema järjestelmä josta on maininta kunkin asiakkaan sopimuksessa. Asiakaspalvelu tarjoaa käyttötuen tälle järjestelmälle, nimitetyn asiakasvastuuhenkilön, sekä teknisen ympäristöjen ylläpidon. Osa asiakaspalvelusopimusta on myös järjestelmän eteenpäin kehittäminen yhdessä SYSteamin asiantuntijoiden kanssa asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

### **2.4.3. Asiakaspalveluorganisaatio**

Asiakaspalveluorganisaatio koostuu yhdestä tiimistä johon kuuluu tällä hetkellä yhdeksän henkilöä. Tiimiin kuuluu tiiminvetäjä, kaksi tukipalvelun päivystäjää, kolme teknistä Dynamics AX konsulttia ja kolme täysipäiväistä Dynamics AX sovelluskonsulttia. Myös tukipalvelun päivystäjät ovat Dynamics AX sovelluskonsultteja.

### **3. Asiakaspalvelun perustekijät ja asiakastyytyväisyys teorian valossa**

#### **3.1. Palvelujärjestelmän osat**

Lahtisen ja Isoviidan (2001, 50) mukaan hyvä palvelu koostuu neljästä osasta; palvelukulttuurista, palvelupaketista, palvelutuotannosta ja palvelun laadusta.

##### **3.1.1. Palvelukulttuuri**

Palvelukulttuuri eli palveluilmapiiri on palvelujärjestelmän osa josta asiakas aistii hyvin vahvasti kuinka sitoutunut yritys on ratkaisemaan asiakkaan ongelmia. Osa hyvää palveluilmapiiriä on luvata vain se minkä tietää varmasti pystyvänsä toteuttamaan. Palvelukulttuurin erilaisia tyyppejä ovat muun muassa:

- asiakassuuntaisuus; palveluhenkisyys ja ”asiakas on kuningas” -ajattelu
- me -henki; yhteen hiileen puhaltaminen ja toisten tsemppaus
- uutta luova kulttuuri; innovatiivisuus, sisäinen yrittäjyys ja pioneerihenki

(Lahtinen ja Isoviita 2001, 51)

Palvelukulttuuri on sisäinen palveluhenkinen ajattelutapa jonka asiakas aistii kaikessa vuorovaikutuksessa palveluyrityksen henkilöstön kanssa. Palvelukulttuuri vaikuttaa osaltaan asiakkaan mielikuvaan koestusta palvelusta.

##### **3.1.2. Palvelupaketti**

Palvelupaketti on useiden palveluiden muodostama kokonaisuus jota palveluyritys markkinoi. Palvelupaketti kootaan jonkin ydinpalvelun ympärille; ydinpalvelu vastaa kysymykseen mitä palveluyritys käytännössä tekee. Asiakas kiinnostuu ydinpalvelusta usein vasta kun sen ympärille on suunniteltu joukko liitännäispalveluita. Ydinpalvelun tuottaminen on yrityksen perustehdävän hoitamista, standardoitua perusammattitaitoa kun taas liitännäispalvelujen tuottaminen on räätälöityä erityisosaamista minkä avulla erottaudutaan kilpailijoista ja tuotetaan asiakkaalle yksilöllinen juuri tämän tarpeita vastaava palvelu.

(Lahtinen ja Isoviita 2001, 53)

### 3.1.3. Palvelutuotanto

Palvelutuotannon osia ovat:

- Palveltava asiakas
- Palveluympäristö
- Kontaktihenkilöstö
- Muut asiakkaat

Palvelujen tuottaminen on vaiheittainen tapahtumasarja jossa palvelu syntyy kun asiakas on kontaktissa palveluntuotantoprosessin muiden osien kanssa. (Lahtinen ja Isoviita 2001, 54)

Joissain tapauksissa, kuten esimerkiksi konsultointitoiminnassa, palveluympäristön vaikutus on hyvin vähäinen koska asiakkaan käynti palvelupisteessä on harvinaista. Sen sijaan konsultointitoiminnassa kontaktihenkilöiden osaaminen on erityisen tärkeässä roolissa. (Lahtinen ja Isoviita 2001, 54)

Palveltava asiakas kokee palveluympäristön asioidessaan yrityksen palvelupisteessä tai ollessaan muulla tavalla yritykseen yhteydessä. Nykyisin fyysinen palveluympäristö on useissa tapauksissa korvautunut sähköisellä palveluympäristöllä; joko palvelun Internetissä oleva käyttöliittymällä tai esimerkiksi sähköpostilla tapahtuvalla vuorovaikutuksella.

Asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttaa asiakkaan itsensä ja palveluympäristön lisäksi myös muut asiakkaat ja heidän toimintansa (Lahtinen ja Isoviita 2001, 54). Sähköisessä palveluympäristössäkin muiden asiakkaiden kohtaaminen on mahdollista, mikäli palvelu on esimerkiksi verkossa järjestettävä osallistujien välistä vuorovaikutusta sisältävä koulutus tai verkostoitumistilaisuus.

### 3.1.4. Palvelun laatu

*Odotukset ja kokemukset*

Lahtisen ja Isoviidan (2001, 55-57) mukaan palvelukokemus muodostuu palveluympäristön, vuorovaikutussuhteiden ja palvelun lopputuloksen laadusta. Ensivaikutelma on tärkeä ja melko pysyvä. (Lahtinen ja Isoviita 2001, 55-57)

Asiakas arvioi palvelun laatua palveluntuotantoprosessin joka vaiheessa muodostamalla itselleen laatumielikuvan. Laatumielikuva perustuu enemmän tunneseikkoihin kuin tosiasioihin. Laatumielikuvan perusteena on asiakkaan palveluun kohdistamat odotukset sekä palvelukokemus. (Lahtinen ja Isoviita 2001, 55-57) Odotusten ja kokemuksen muodostama laatuvaikutelma suodattuu vielä yrityksen imagon kautta lopulliseksi laatuarvioksi; hyvä imago antaa anteeksi joitakin laatupoikkeamia siten että puutteista huolimatta asiakas kokee laadun vielä ainakin tyydyttäväksi. Huono imago puolestaan vahvistaa asiakkaan huonoja kokemuksia entisestään. (Ylikoski 1999, 118)

Palveluodotuksia on erityyppisiä aina ihannepalvelusta ja parhaasta koetusta palvelusta hyväksyttävään eli alimpaan palvelutasoon. Asiakas reagoi voimakkaammin jos palvelun laatuodotus on alitettu kuin jos odotukset ylitetään. Kanta-asiakkaat sietävät palvelussa enemmän pettymyksiä kuin muut asiakkaat. (Lahtinen ja Isoviita 2001, 55-57) Asiakkaan riittäväksi kokeman laadun ja asiakkaan haluaman laadun välillä oleva tila on niin sanottu toleranssivyöhyke, eli hyväksyttävän palvelun joustovara (Ylikoski 1999, 121).

Mikäli asiakkaiden odotukset ovat epärealistisen korkealla, laatu koetaan alhaiseksi vaikka objektiivisesti arvioitaessa laadussa ei olisikaan vikaa. Ihanteelliseksi asiakas kokee palvelun kun odotukset ylitetään, tässä piilee kuitenkin vaarana se, että asiakas kokee maksavansa ylimääräistä turhan korkeasta laadusta. Yleisesti ottaen asiakkaat odottavat perusasioita eivätkä turhia hienouksia. Asiakkaat eivät yleensä siedä epäluotettavaa palvelua, virheitä ja rikottuja lupauksia. (Ylikoski 1999, 120-121)

Ylikosken (1999, 118) mukaan laatu muodostuu sekä siitä mitä asiakas palvelun lopputuloksena saa sekä siitä miten varsinainen palveluprosessi sujui. Näitä kahta laadun osatekijää kutsutaan tekniseksi eli lopputuloslaaduksi sekä toiminnalliseksi eli prosessilaaduksi. Tapa jolla palvelu suoritetaan saattaa olla asiakkaalle tärkeämpää kuin palvelun lopputulos. (Ylikoski 1999, 118)

Tulee muistaa että asiakkaat määrittelevät mikä on hyvälaatuista palvelua ja myös arvioivat koetun palvelun tason (Lahtinen ja Isoviita 2001, 55-57).

Palvelun laadun parantamisessa tulee ottaa erityisesti huomioon kolmen muun mainitun palvelujärjestelmän osan kehittäminen. On myös huomioitava että mikäli palvelun laatua yritetään parantaa henkilöstöä kouluttamalla, on palvelun laadun kasvun kannalta tehokkaampaa kouluttaa koko henkilöstöä kuin vain esimerkiksi muutamaa asiakaspalvelijaa tai johtoa. (Lahtinen ja Isoviita 2001, 55-57)

#### *Laadun arvioinnin kriteerit*

Seuraavassa on esitelty kymmenen laadun ulottuvuutta joiden suhteellinen merkitys vaihtelee palvelualoittain mutta jotka pitävät varsin hyvin paikkansa useimpien palvelujen kohdalla.

- *Luotettavuus* - palvelusuorituksen johdonmukaisuus ja virheettömyys, lupauten pitäminen ja palvelun suorittaminen oikein jo ensimmäisellä kerralla
- *Reagointialttius* - henkilöstön valmius ja halukkuus palvella asiakkaita, palvelun nopeus
- *Pätevyys* - palvelun tuottajilla eli asiakaspalveluhenkilöstöllä ja taustalla toimivilla henkilöillä on tarvittavat tiedot ja taidot
- *Saavutettavuus* - helppo yhteydenotto, asiakas ei joudu odottamaan palvelua kohtuuttoman kauan tai etsimään sopivaa yhteydenottokanavaa, asiat hoidetaan kerralla kuntoon
- *Kohteliaisuus* - huomaavainen ja asiakasta arvostava käytös, ystävällisyys
- *Viestintä* - asiakkaalle puhutaan sellaista kieltä ja käyttäen sellaisia termejä jota hän ymmärtää ja vakuutetaan asiakas siitä että hänen asiansa tulee hoidetuksi

- *Uskottavuus* - asiakas voi luottaa siihen että organisaatio ajaa hänen etuaan, uskottavuuteen vaikuttavat organisaation nimi, maine ja asiakaspalveluhenkilöstön persoonallisuus sekä tapa jolla palveluja myydään asiakkaille
- *Turvallisuus* - palveluun ei liity fyysisiä eikä taloudellisia riskejä, asioita käsitellään luottamuksellisesti, suurena vaikutustekijänä luottamuksen syntyyn on asiakasta palvelevan henkilön käyttäytyminen
- *Asiakkaan ymmärtäminen / tunteminen* - pyritään ymmärtämään asiakkaiden tarpeet huomioimalla asiakas yksilönä
- *Palveluympäristö* - konkreettiset asiat, ”näkyvät todisteet” palvelusta

(Ylikoski 1999, 126-129)

Yllä kuvattuja laadun arvioinnin kriteereitä käytetään case -yrityksen nykytilan kuvaukseen liittyvissä henkilöhaastatteluissa keskustelunaiheina sekä arviointikohteina.

### 3.2. Asiakassuhteiden tasot ja uskollisuus

Asiakassuhteet voidaan jakaa kolmeen tasoon sen perusteella kuinka kiinteiksi ne ovat kehittyneet.

Taso	Uskollisuuden siteet	Räätälöinnin aste	Tärkeimmät kilpailukeinot
1	Rahalliset siteet	Vähäinen	Edullinen hinta, mainonta
2	Rahalliset ja sosiaaliset siteet	Keskimääräinen tai melko laaja	Vuorovaikutussuhteet, luottamuksellisuus
3	Rahalliset, sosiaaliset ja rakenteelliset siteet	Räätälöity ja yksilöllinen	Yksilöllinen palvelu, kumppanuudet, laatu

Taulukko 1. Asiakassuhteen kolme tasoa ja asiakasuskollisuuden siteet

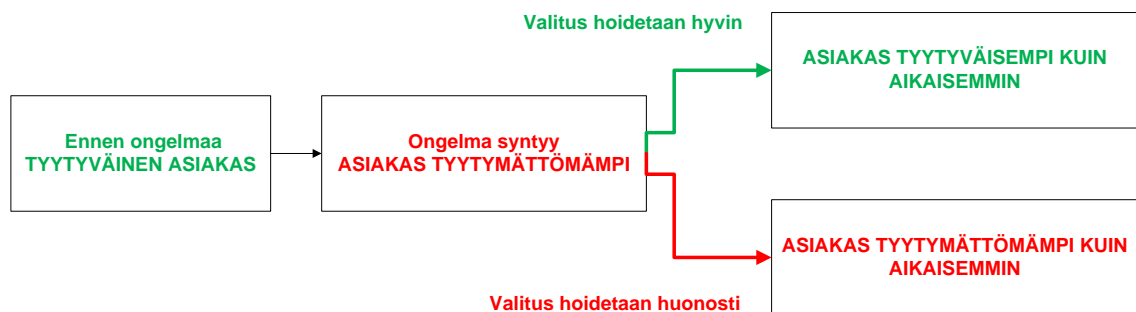
(Lahtinen ja Isoviita 2001, 83)

Asiantuntijapalveluissa on tyypillistä että toimitettavat ratkaisut ja palvelut ovat pitkälle räätälöityjä eivätkä paketoituja tuotteita (Parantainen 2007). Yksilöllinen palvelu ja todellinen kumppanuus asiakkaan ja toimittajan välillä ovat yleinen tavoite ohjelmistoliiketoiminnan asiantuntijapalveluyritysten keskuudessa. Asiakasuskollisuudella on suuri merkitys kun toimialalla jopa lisämyynti olemassa oleville asiakkaille saattaa tarkoittaa isoja projekteja ja näin ollen suuria määriä sidottuja resursseja sekä osaamisen kehittämistä.

### 3.3. Asiakastyytyväisyys

#### 3.3.1. Asiakastyytyväisyyden perustekijät

Asiakastyytyväisyys on asiakkaan palveluun kohdistuvien odotusten ja kokemusten suhde (Lahtinen ja Isoviita 2001, 44). Asiakastyytyväisyys on yritykselle kilpailukeino, jonka antamaa kilpailullista etumatkaa muiden yritysten on vaikea saavuttaa erityisesti silloin, kun yritys näkee enemmän vaivaa asiakkaidensa palvelemiseksi kuin kilpailijat (Lahtinen ja Isoviita 2001, 81). Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat asiakkaan odotukset ja kokemukset itse palvelusta mutta myös esimerkiksi siitä prosessista miten asiakkaan valitus ja palaute käsitellään. Reklamaatiokäsittelyn mielletään usein parhaimmillaan palauttavan asiakastyytyväisyyden tasolle joka se oli ennen ongelman syntymistä, mutta tosiasiaassa asiakastyytyväisyyttä on mahdollista jopa kasvattaa valitusprosessin kautta (Feargal 1993, 104-105):



Kuvio 2. Valitusten käsittelyn vaikutus asiakastyytyväisyyteen (pohjautuu Feargal 1993)

#### 3.3.2. Asiakastyytyväisyysjohtaminen

Asiakastyytyväisyysjohtamisen perusedellytyksiä ovat

1. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen  
Saadaan selville asiakastyytyväisyys sekä asiakastyytyväisyyden ja -tyytymättömyyden kohteet jonka perusteella toimintaratkaisut saadaan suunnattua oikein.
2. Asiakastietokanta  
Asiakastietokannan avulla asiakassuhdetta voidaan kehittää ja viestintää suunnata jopa yksilötarkkuudella.
3. Kehittynyt johtamiskulttuuri  
Mahdollistaa jatkuvan asiakastyytyväisyyspalautteen mukaisen liiketoiminnan kehittämisen.

(Rope & Pöllänen, 1994, 50-51)

Osa asiakastyytyväisyysjohtamista on asiakastyytyväisyyttä tukevan strategian luominen ja jalkauttaminen. Osana tätä strategiaa tulee miettiä asiakastiedon keräämistä ja ylläpitoa sekä asiakastyytyväisyyden mittausta. Asiakastyytyväisyyden mittaustavan tulisi vastata liiketoiminnan tarpeita siten, että saadut tulokset kertovat oleellisia asioita ja mahdollistavat asiakastyytyväisyyteen vaikuttavan toiminnan kehittämisen.

### 1.3.3. Asiakastyytyväisyystiedon käyttöalueet

Asiakastyytyväisyystietoa voidaan käyttää moniin eri tarkoituksiin käyttöalueittain:

1. yrityksen toiminnan laadun ongelmakohtien selvittäminen
2. toiminnan tason ylläpitäminen
3. kannuste-/johtamisjärjestelmän perustana toimiminen
4. palautetiedon saaminen asiakkailta systemaattisesti/asiakkaiden arvostusten selvittäminen
5. kanta-asiakkaisiin tai muihin asiakasryhmiin suuntautuvan markkinoinnin toteuttaminen

Jotta yritys voi tehokkaasti hyödyntää asiakastyytyväisyystietoa, tulee jo ennen tiedon keräämistä määritellä tulevat käyttökohteet jotta osataan kerätä oikeanlaista palautetta.

(Rope & Pöllänen, 1994, 61)

## 4. Asiakaspalvelurajapinnan nykytila-analyysi SYSteam Business Solutions Oy:ssä

### 4.1. Palvelujärjestelmän osat

#### 4.1.1. Palvelukulttuuri

Kuten aiemmin on esitetty, palvelukulttuuria arvioitaessa merkitystä on etenkin sillä kuinka hyvin lupauksista pidetään kiinni ja kuinka sitoutunut yritys on ratkaisemaan asiakkaan ongelmia.

SYSSteamin toteuttaman vuosittaisen asiakastyytyväisyyskyselyn vuoden 2008 tuloksissa asiakailta kysyttiin kysymyksiä joilla voidaan arvioida heidän näkemystään SYSSteamin palvelukulttuurista. Kysyttäessä kuinka hyvin SYSSteamin työntekijät pitävät lupauksensa oli asiakkaiden antama arvosana parantunut vuodesta 2007 vuoteen 2008 yli 8%.

SYSSteamin henkilöstölle toteuttamassani haastattelussa lupauksen kiinni pitämisen suhteen oli hajontaa mielipiteissä, osan mielestä lupauksista pidetään kiinni hyvin tai ainakin paremmin kuin mitä kilpailijat, osan mielestä luvataan liikoja ja toisten mielestä luvataan jopa liian vähän asioita.

SYSSteamin haastatelluista henkilöistä suurin osa oli selkeästi sitä mieltä että SYSSteam on sitoutunut ratkaisemaan asiakkaan ongelmia. Henkilöstömme ei tule vain töihin vaan suhtautuu vakavasti asiakkaiden tarpeisiin ja ongelmiin ja tekee parhaansa niiden ratkaisemiseksi.

Asiakailta on kysytty kyselyssä esimerkiksi vaikuttavatko SYSSteamin työntekijät aidon kiinnostuneilta ja innostuneilta yhteistyöhön ja parannusta vuoden 2007 kyselystä vuoden 2008 kyselyyn oli 7,5%.

Palvelukulttuurin tyypeistä asiakassuuntaisuus nimenomaan palveluhenkisyden osalta näyttäisi olevan SYSSteamin sisäisen kyselyn perusteella vallitsevin palvelukulttuurijattelu tällä hetkellä. Me -henkeä toivotaan parannettavaksi ja varsinaista yrittäjähenkeä tai erityisen vahvaa innovatiivisuutta ei pääsääntöisesti oltu havaittu. Näiden sijaan haastateltavat pitivät palveluhenkisyttä ja sen toteutumista käytännön elämässä lähes itsestään selvänä asiana.

#### 4.1.2. Palvelupaketti

SYSSteamin sisäisessä kyselyssäni oli vastaajien kesken selkeästi eri näkökulmia siihen mistä muodostuu SYSSteamin palvelupaketin ydin osa ja mitkä ovat tämän ympärille rakennettuja liitännäispalveluita. Osan mielestä käyttötuki ja yleensäkin järjestelmän nykytilan ja järjestelmän toimivuus nykyisessä muodossaan ovat SYSSteamin asiakaspalvelun peruspalvelu. Hajontaa vastauksissa oli siinä onko järjestelmän kehittäminen eteenpäin osa peruspalvelua vai liitännäispalvelua. Persupalvelujen määrittelyä kannattaisi tarkentaa SYSSteamin sisällä.

SYSteamin asiakkaille toteuttamassa kyselyssä ei valitettavasti ole kohtia joissa asiakas voisi arvioida SYSteamin palvelupakettia tai -tarjontaa.

Alla on kuvattu asiakaspalvelusopimuksen perusosat ja sopimuksen sisältö nykyisellään.

#### *Asiakaspalvelusopimukset*

Ylläpitoasiakkuus tarkoittaa sitä että järjestelmän käyttöönottoprojekti on päätetty ja on siirrytty ylläpidon ja jatkokehityksen piiriin jolloin asiakkaan kanssa solmitaan asiakaspalvelusopimus. Asiakaspalvelusopimusneuvottelujen pohjana on sisäisen työn tuloksena kehitetty sopimusmalli.

Sopimuksen eri osiot ja niiden sisältö:

- Yleinen sopimusosa  
Yleinen sopimusosa sisältää sopijaosapuolten tiedot, sopimuksen sisällön yleisen kuvauksen, kuvauksen sopijapuolten edellytyksistä, yleisen hintakuvauksen sekä ehdot hintojen muutoksiin liittyen ja sopimuksen voimassaolonaika tiedot.
- Palvelukuvaus  
Palvelukuvaus osiossa määritellään mitä palveluita sopimus pitää sisällään. Standardi sopimusmallissa näihin sisältyvät käyttötuki, nimetty asiakasvastuuhenkilö, tekniset järjestelmäympäristöjen ylläpitotyöt sekä pienkehitystyöt. Käytännössä asiakkailla on käytössään SYScare käyttötuki arkisin 8-16 jossa vastaanotetaan, kirjataan ja seurataan asiakkaiden palvelupyynnöt. Käyttötuesta myös vasteajat kuuluvat perussopimukseen. Asiakasvastuuhenkilön palvelut sisältävät säännöllisin väliajoin järjestettävät asiakasta-paamiset esimerkiksi palautteen antamiseksi puolin ja toisin sekä kehityssuunnitelmien laatimiseen ja kehityksen seurantaan. Joissain tapauksissa asiakaspalvelusopimus sisältää myös resurssivarauksen eli konsulttipalveluita käytettävissä kuukaudessa sovittu määrä henkilötyöpäiviä.
- Hinnat  
Hintaosiossa määritellään palvelujen hinnat. Standardisopimuksessa on kiinteä kuukausihinta sekä konsultointipalveluista ja asiakasvastuuhenkilön palveluista sovittu tuntihinta. Hintaosiossa määritellään myös esimerkiksi se miten matkakustannukset laskutetaan.
- Yleinen palveluhinnasto
- Nimetyt yhteyshenkilöt sekä asiakkaan että SYSteamin puolelta
- Palvelupyyntölomake

#### 4.1.3. Palvelutuotanto

Palvelutuotannon osia ovat palveltava asiakas, palveluympäristö, kontaktihenkilöstö sekä muut asiakkaat.

SYSteamin tyypillinen palveltava asiakas on yritystasolla pieni- tai keskiuuri yritys, toimialat vaihtelevat valmistavasta teollisuudesta tukkukauppaan ja palveluliiketoimintaan. Henkilötasolla palveltava asiakas on yleensä asiakasyrityksen IT -osaston henkilö tai ainakin palvelun piirissä olevan järjestelmän pääkäyttäjä ja näin ollen omaa laajat tietotekniset taidot ja ymmärtää jonkin verran teknistä termistöä.

Palveluympäristö ei ole asiakaspalvelutapahtumassa yleensä kovin konkreettinen vaan yhteydenotto tapahtuu sähköpostilla tai puhelimitse. Tyypillisin yhteydenotto on asiakkaan ongelmatilanteessa käyttötukeen raportoima palvelupyynnö tai suoraan konsultille tai asiakasvastuuhenkilölle raportoitu kehitystyötilaus jossa asiakas tilaa muutoksen toteutettavaksi järjestelmään.

Pääasiallisena kontaktihenkilöstönä toimii käyttötuen päivystävä henkilö sekä satunnaisesti tietyissä tilanteissa lähes kaikki SYSteamin konsultit. Asiakkaalle nimetty asiakasvastuuhenkilö pitää säännöllisin väliajoin palaverin asiakkaan edustajan kanssa jolloin käydään läpi palaute, avoimet asiat, tulevat tarpeet sekä SYSteamilla tarjolla olevat uudet ratkaisut tai lisäarvotuotteet.

Kaikki SYSteamin konsultit on ohjeistettu toimimaan tietyn prosessin mukaisesti kun heille osoitetaan asiakaspalveluasiakkaiden tilaamia palvelupyynnöjä tai kehitystyitä.

SYSteam tallentaa kaikki asiakaspalveluasiakkailta vastaanotetut palvelupyynnöt ja kehitystyöt yhteen järjestelmään ja kaikesta viestinnästä tallennetaan päivämäärä, aika ja yhteyshenkilö sekä yhteydenpidon keskeinen sisältö. Haastattelujeni yhteydessä toivottiin toistuvasti selkeämpää dokumentointia asiakkaille tehdyistä töistä ja työtilauksista.

#### 4.1.4. Palvelun laatu

Palvelun laatu on asiakkaan arvioitavissa ja muodostuu asiakkaan odotuksien vertaamisesta itse palvelutapahtuman kokemukseen. Teoriaosassa esiteltiin myös kriteerejä joita voidaan käyttää palvelun laadun arvioimiseen.

SYSteamin työntekijöiden haastattelussa näkemykset asiakkaiden odotusten realistisuudesta olivat vaihtelevia, mutta yksimielisyyttä ilmeni siinä että SYSteam on parantanut palvelunsa laatua viime aikoina, ja että asiakkaat ovat kuitenkin keskimäärin tyytyväisiä palveluun. Esille nousi myös ajatus siitä, että asiakkaat odottavat yhä selkeämmin SYSteamin tarjoavan myös liiketoimintaosaamista, ja että tässä SYSteam voisi palvella asiakkaitaan vieläkin paremmin.

Verrattaessa palvelun prosessilaatua palvelun lopputuloslaatuun kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä että SYSteam suoriutuu paremmin palvelun lopputulosta arvioitaessa kun taas prosessin laadussa on enemmän kehitettävää.

Haastatteluissa käytiin läpi kaikki kymmenen palvelun arvioinnin kriteeriä:

- *Luotettavuus*

Pääosin haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että SYSteamin palvelu täyttää luotettavuudelle määritetyt kriteerit; palvelusuorituksen johdonmukaisuus ja virheettömyys, lupausten pitäminen ja palvelun suorittaminen oikein jo ensimmäisellä kerralla.
- *Reagointialttius*

Reagointialttius on haastateltavien mielestä SYSteamin asiakaspalvelussa hyvällä tasolla. Lähes kaikissa SYSteamin voimassaolevissa asiakaspalvelusopimuksissa on käytössä käyttötuen vasteajat eli aika joka maksimissaan saa kuluu palvelupyynnön vastaanottamisesta palvelupyynnön selvityksen aloitukseen. Vasteajat määräytyvät palvelupyynnön kriittisyyden perusteella.
- *Pätevyys*

Ongelmallisena pidetään palvelupyöntöjen ohjaamista oikealle osaajalle ratkaistavaksi.

Asiakaspalveluasiakkaita palvelevat ensisijaisesti asiakaspalvelutiimin omat konsultit, mutta joissain tapauksissa alkuperäisessä käyttöönottoprojektissa mukana olleet konsultit myös asiakaspalvelutiimin ulkopuolelta osallistuvat isolla työmäärällä myös ylläpitovaiheessa asiakkaan palvelemiseen. Microsoftin toiminnanohjausjärjestelmiin liittyen on olemassa sertifiointitesti jonka SYSteamin konsultit suorittavat omasta erityisosa-alueestaan. Tämän jälkeen konsultit ovat niin sanotusti sertifioituja osaajia.
- *Saavutettavuus*

Asiakkaat ovat yhteydessä SYSteamin asiakaspalveluun pääosin sähköpostitse, ainoastaan harvakseltaan puhelimitse. SYSteamin käyttötuki palvelee arkisin kello 8-16.

Kaikki haastatteluun osallistuneet SYSteamin työntekijät olivat sitä mieltä että palvelun saavutettavuus on hyvä tai erittäin hyvä.
- *Kohteliaisuus*

Haastatellut henkilöt SYSteamilla olivat sitä mieltä että asiakkaita palvelee huomaavaisesti ja asiakkaita arvostaen.
- *Viestintä*

Haastatteluissa tuotiin esille että asiakkaille lähtee usein teknistä termistöä sisältäviä sähköposteja ja että emme puhu asiakkaan kanssa aina samoilla termeillä. Tavoitetilaksi esitettiin muun muassa sitä että edes liiketoiminnan ter-

meillä puhuminen ei olisi riittävää vaan viestinnän asiakaskohtaisuus vietäisiin pidemmälle ja puhuttaisiin asiakkaan omilla termeillä.

Asiakkaan kanssa viestimiseen osallistuvat pääasiassa konsultit, käyttötuen päivystävä henkilö sekä asiakkaalle nimetty asiakasvastuuhenkilö.

- *Uskottavuus*

Aiemmin tässä työssä esitellyn mukaisesti uskottavuuteen vaikuttavat organisaation nimi ja maine, asiakaspalveluhenkilöstön persoonallisuus sekä se että asiakas voi luottaa siihen että organisaatio ajaa hänen etuaan.

SYSteamin sisällä haastattelemani henkilöt olivat johdonmukaisesti sitä mieltä että SYSteamin imago ei ole niin hyvä että asiakkaat sen vuoksi antaisivat anteeksi osan virheistämme. Haastateltavat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä että SYSteamin palveluorganisaatio ja palvelun myyntitapa antavat asiakkaalle kuvan että SYSteam ajaa asiakkaan etua.

- *Turvallisuus*

Yleinen mielipide haastateltujen keskuudessa on että asiakkaan asioita käsitellään luottamuksellisesti ja että palveluhenkilöstö käyttäytyy luottamusta herättävästi. SYSteamin sopimuksissa olevassa IT2000 YSE (Yleiset sopimusehdot) liitteessä on maininta kaikkien osapuolten välillä vaihdettujen tietojen luottamuksellisuudesta. Asiakkaiden tietojen ollessa erityisen arkaluontoisia on joissakin tapauksissa sopimukseen sisällytetty vielä tiukempia erityisehtoja salassapitoon liittyen.

- *Asiakkaan ymmärtäminen / tunteminen*

Pidemmän asiakassuhteen ja sitä kautta muodostuneen luottamuksen luontaisena jatkeena asiakkailta tulee tarpeita syvällisempään liiketoiminnan konsultointiin ja tässä koettiin että SYSteamilla on vielä sisäisesti opittavaa.

SYSteamin konsulteilla on kokemusta eri toimialoilta käytännön työstä hyvinkin laajalti, joissakin tapauksissa konsultti on aiemmin työskennellyt asiakkaan puolella tietyn toimialan erityisosaajana.

- *Palveluympäristö*

Kaikilla haastatelluilla oli positiivinen näkemys SYSteamin tämänhetkisestä palveluympäristöstä, eli konkreettisista ja näkyvistä todisteista jotka liittyvät palveluun. Kuitenkin kehitettäväksi asioiksi nostettiin esille systemaattisuus esimerkiksi dokumentoinnin muodossa, raportit toteutetusta palvelusta asiakkaalle sekä asiakkaan mahdollisuus itse tarkastella esimerkiksi listoja tehdyistä palvelupyynnöistä, niiden statuksia sekä annettuja ratkaisuja.

Tällä hetkellä asiakkaille on tarjolla yksinkertainen asiakaspalvelun portaalinäköymä jonne Internetin kautta kirjautumalla asiakas voi tarkastella SYSteamin järjestelmässä heille kirjattuja töitä tai työtilauksia sekä esimerkiksi niiden statusta.

SYSteamin asiakastytyväisyyskyselyssä (2008) tiedusteltiin asiakkaiden näkemystä hintojen ja palvelun laadun suhteesta. Asiakkaiden arviot olivat parantuneet vuoden 2007 arviosta vuoden 2008 arvioon huikeat 38%. Valitettavasti tähän mennessä SYSteamin toimesta toteutetut asiakastytyväisyyskyselyt eivät tarjoa tarkempaa tietoa palvelun laadusta tai esiteltujen laatuksien toteutumisesta.

## **4.2. Asiakassuhteiden tasot ja uskollisuus**

SYSteamin asiakashankinnassa edullinen hinta ja mainonta eivät ole koskaan olleet tärkeimpiä kilpailukeinoja. Sen sijaan painotetaan yksilöllistä palvelua, osaamisen laatua ja todellista kumppanuussuhdetta asiakkaan kanssa. Haastatellessani SYSteamilaisia eräs tiiminvetäjä ja asiakasvastuuhenkilö kommentoi, että asiakastytyväisyys ei ole vielä riittävällä tasolla koska asiakas ei ”julista SYSteamin nimeä ja kerro että heidän liiketoimintansa perustuu kumppanuuteen SYSteamin kanssa”. Mielestäni tämä kuvastaa hyvin yrityksen tavoitetta luoda kestäviä ja syvällisiä yhteistyösuhteita asiakkaidensa kanssa.

Yksi asiakasuskollisuuden, ja samalla asiakastytyvyyden, tason mittari on referenssiasiakkaat. SYSteamin tavoitteena on että sekä suuren ja haastavan että mittasuhteiltaan pienemmänkin projektin jälkeen asiakas kokee saaneensa niin paljon ja laadukasta palvelua että hän lupautuu puhumaan puolestamme myös muille, referenssinä.

Asiakasuskollisuutta pidetään SYSteamissa tärkeänä. Yleisempää on että asiakas siirtyy SYSteamille kilpailevan toimittajan asiakaslistalta kuin SYSteamilta kilpailijalle. Asiakasuskollisuutta pyritään kaikin tavoin ylläpitämään. SYSteam pyrkii kehittämään asiakkaidensa liiketoimintaa ja järjestelmiä pidemmällä tähtäimellä jolloin asiakkaiden suuri vaihtuvuus ei ole toivottavaa eikä SYSteamin liiketoimintaa tukevaa.

## **4.3. Asiakastytyväisyys**

### **4.3.1. Asiakastytyvyyden perustekijät**

Aiemmin teoriaosuudessa esitellyn mukaisesti asiakastytyväisyys perustuu asiakkaan odotusten ja kokemusten suhteeseen.

Reklamaatiot vastaanottaa ja käsittelee asiakkaalle nimetty asiakasvastuuhenkilö.

#### **4.3.2. Asiakastyytyväisyysjohtaminen**

SYSteamilla on hyvät edellytykset onnistua asiakastyytyväisyysjohtamisessa. Asiakastyytyväisyyttä mitataan säännöllisesti ja edellisiltä vuosilta on kertynyt aineistoa jonka perusteella voidaan analysoida ja verrata asiakastyytyväisyyden kehitystä. SYSteamissa on käytössä CRM -järjestelmä jolla asiakastiedot tallennetaan ja jonka avulla niitä voidaan analysoida. Myös johtamiskulttuuri tukee asiakastyytyväisyysjohtamista; vuoden 2009 teemana onkin ollut koko yrityksessä asiakaspalvelu ja tavoitteena että kaikki asiakkaat ovat tyytyväisiä.

#### **4.3.3. Asiakastyytyväisyyssiedon käyttöalueet**

SYSteam hyödyntää asiakaspalautetta jonkin verran esimerkiksi motivaationa työntekijöille mutta kannustepalkkiota tai vastaavaa ei varsinaisesti ole sidottu mitenkään asiakastyytyväisyyteen. Asiakaspalautteen kautta havaittuihin selkeisiin ongelmakohtiin ja laatu poikkeamiin toki puututaan.

SYSteamin asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset on suunniteltu arvioimaan enimmäkseen projektiliiketoiminnassa onnistumista, ei niinkään uutena kehitysaskelena olevaa asiakaspalvelukonseptia.

## 4.4. Tunnistetut ongelmakohdat asiakasrajapinnassa

### 4.4.1. Yhteistyöhenki ja luovuus

#### *Me-henki*

Yleisesti ottaen me-hengen ja tiimityön koettiin olevan kohtalaisen hyvällä tasolla.

#### *Luovuus*

SYSteamin sisäisiä arvoja ovat osajien vastuullinen vapaus. Tämän uskotaan kannustavan myös luovuuteen jonka puolestaan uskotaan johtavan liiketoiminnalliseen menestymiseen. Kiirettä pidetään luovuutta estävänä tekijänä kun taas aikaa ja rauhallista, hiljaista tilaa pidetään luovuuden elinehtona (Koski 2001, 39). Luova yksilö osana asiantuntijayhteisöä tarjoaa luovuu- tensa tuotosta asiantuntijayhteisölle joka joko hyväksyy tai hylkää sen (Koski 2001, 82). Luovat työntekijät muodostavat usein omia työrutiinejaan säästääkseen aikaa luovalle ajattelulle ja näiden joskus omalaatuistenkin työtapojen ymmärtäminen on elinehto luovien ihmisten johtami- sessa (Koski 2001, 88). Kollegoiden kesken kahvipöytäkeskusteluissa on usein noussut esille toive ”luovasta työtilasta”. Visioissa on kuvailtu tilaa jossa voi hiljentyä yksin miettimään sohvalle tai nojatuoliin mutta jossa toisaalta voi myös isompi ryhmä vapaasti heitellä ideoita ja kirjata niitä esimerkiksi fläppitaululle. SYSteamin Tampereen konttorilla erillistä rauhallista tilaa ei ole tällä hetkellä käytettävissä.

### 4.4.2. Palvelupaketti ja palvelutuotanto

#### *Asiakkaan aktiivinen osallistuminen palveluprosessiin*

Haastattelemani henkilöt SYSteamilla kokivat että asiakkaan aktivoiminen osallistumaan enemmän palveluprosessiin toisi selvää lisäetua. Palvelun lopputuloksen koettiin parantuvan selkeästi ja siten myös asiakastytyväisyyden. Asiakkaan aktiivinen osallistuminen tarjoaisi myös mahdollisuuden saada välittömästi selkeätä palautetta tehdystä työstä.

Käytännössä tällä hetkellä asiakas raportoi palvelupyynnön tai tilaa kehitystyön jonka jälkeen SYSteamin konsultit toteuttavat tarpeen, joissain tapauksissa konsultti on yhteydessä asiakkaa- seen lisätietojen saamiseksi. Prosessin koettiin olevan ”asiakas jää odottamaan” -tyylinen ilman varsinaista vuorovaikutusta palvelun tuotantoprosessin aikana.

### 4.4.3. Tietojärjestelmät ja viestintä

Käyttötukeen liittyvässä sähköpostiliikenteessä käytetään Microsoft Office Outlook - toiminnallisuutta johon useammalla henkilöllä on käyttöoikeudet. Puhelut ohjataan keskitetysti päivystävän henkilön matkapuhelimeen.

Palvelupyynnöt ja kehitystyöt tallennetaan Microsoft AX järjestelmään räätälöityyn työkaluun jota kutsutaan AXP:ksi. Kyseessä on alun perin projektinhallintaan suunniteltu tehtäväluettelon

omainen työkalu, joka mahdollistaa muun muassa tehtävien yksilöllisen numeroinnin, statuksen seurannan, liitetiedostojen tallentamisen sekä tehtävien osoittamisen eri henkilöille.

Projekti- ja asiakaspalvelutoiminnassa käytetään resursointiin ja jossain määrin tehtävähallintaan MS Project sovellusta.

Asiakastietoja hallinnoidaan erillisenä omassa järjestelmässään.

Asiakkailla on käytössään AXP järjestelmän Internet portaali josta he voivat reaaliajassa seurata palvelupyyntöjensä ja kehitystöidensä statusta.

Sisäisen viestinnän osalta koettiin joidenkin haastateltavien keskuudessa että viestintää tapahtuu ja se on sisällöltään laadullisesti hyvää, mutta viestinnän kohdistamisessa ja perille saamisessa on parannettavaa. Asiakaspalvelulle, sen toiminnoille ja asiakaspalvelutiimille toivottiin parempaa näkyvyyttä SYSteamin sisällä.

#### 4.4.4. Asiakaspalvelutiimi, resurssit ja osaaminen

##### *Asiakaspalvelutiimi*

Asiakaspalvelutiimi on se osa organisaatiota jolla on parhaiten tiedossa miten asiakaspalvelun prosessit toimivat ja joilla on eniten kokemusta asiakaspalvelutehtävistä ylläpitoasiakkaille.

Ohessa SYSteamin asiakaspalvelun ja erityisesti asiakaspalvelutiimin osalta SWOT analyysi josta käy ilmi tiimitason kehityskohteita.

##### SWOT -analyysi

<p>Strengths (sisäinen)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiimin jäsenten monipuolinen osaaminen joka yhdessä muodostaa kattavan osaamiskokonaisuuden</li> <li>- Asiakaspalveluhenkisyys</li> <li>- Luotuna selkeä konsepti jota myydä asiakkaille</li> <li>- Syvällistä toimiala- ja asiakasosaamista kokeneemmilla konsulteilla</li> </ul>	<p>Weaknesses (sisäinen)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Myynnillisen otteen puute asiakastyöskentelyssä</li> </ul>
<p>Opportunities (ulkoinen)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Askel edellä kilpailijoita ja hyvät referenssit</li> <li>- Palvelujen tuotteistaminen yleistyy</li> <li>- Kysyntää joustavalle palvelulle</li> <li>Ainutlaatuinen asiakaspalvelukonsepti</li> </ul>	<p>Threats (ulkoinen)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nykyisten asiakkaiden menetykset</li> </ul>

Kuvio 3. SYSteamin asiakaspalvelutiimin SWOT -analyysi

### *Resurssit*

SYSteamin konsulttien jakautuminen niin sanotusti projektityöhön ja asiakaspalvelutyöhön ei kuitenkaan läheskään kaikkien kohdalla tarkoita ettei töitä tehtäisi myös ristiin eri toiminnoille. Tiiminvetäjillä ja projektipäälliköillä on käytössään MS Project jota käytetään asiakaspalvelun ”projektien” ja käyttöönottoprojektien resursointiin ja tehtävien aikataulutukseen. Esille nostettiin myös ajatus siitä että asiakaspalvelutiimin tulisi kyetä hoitamaan kaikki asiakaspalveluasiakkaiden työt sekä osaamisen että resurssien puolesta.

#### **4.4.5. Projektista asiakaspalveluun**

Tähän on jo tullut parannusta sillä SYSteamin kehitetty projektimetodi alustavasti huomioi myös projektin päätösvaiheessa siirtymävaiheen asiakaspalveluun. Myös projektimetodin prosessien mukanaan tuoma selkeämpi ja sovitun mallinen dokumentaatio esimerkiksi projektin aikana tehdyistä muutoksista, tarjoaa paremmat mahdollisuudet ottaa asiakkuus haltuun projektin jälkeä asiakaspalvelussa.

#### **4.4.6. Asiakastyytyväisyysmittaus**

Asiakastyytyväisyyskyselyn Suomen SYSteam Business Solutionsin osalta ruotsalainen konserni. Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset painottavat enemmän projektiliiketoimintaa kuin Suomen osalta nykyisellään merkittävää asiakaspalvelua.

## 5. Tulevaisuuden tarpeet

Tässä esitellään tulevaisuudentutkimuksen skenaariomenetelmällä luodut kolme skenaariota SYSteam Business Solutionsin tilasta vuosina 2010 - 2012. Skenaariot perustuvat muun muassa SYSteamin liiketoimintajohdon esittämiin tavoitteisiin sekä ennustettuun tulevaisuuden kehitykseen.

### Skenaario 1

Vuonna 2010 - 2012 SYSteam on Suomessa johtava pienten ja keskisuurten yritysten IT-ratkaisujen kokonaistoimittaja ja on johtavan markkina-asemansa ansiosta mukana kaikissa merkittävissä kaupoissa vähintään ensimmäisellä tarjouskierroksella. SYSteamia konsultoidaan yleisissä viestimissä alansa johtavana yrityksenä. Asiakkaiden keskuudessa SYSteam tiedetään joustavaksi kumppaniksi joka tunnetaan etenkin hyötyajattelusta.

SYSteamilla on kattava tarjonta tuotteita ja palveluja sekä useita referenssitapauksia näyttönä palvelutarjonnastaan. SYSteam kattaa toimipisteillään Suomen koko maan laajuisesti ja konttoreita sijaitsee nykyisen Vantaan, Tampereen ja Oulun lisäksi Vaasassa, Turussa, Jyväskylässä, Lappeenrannassa ja Kuopiossa. Kasvu on tapahtunut pääasiassa yritysostojen avulla ja henkilöstö on lisääntynyt noin 300 konsulttiin eli kasvanut keskimäärin kuusinkertaiseksi.

Perustuotteen eli Microsoft toiminnanohjausjärjestelmien lisäksi SYSteam toimittaa palvelin- ja tietokantaratkaisuja ja -palveluja sekä lisäarvo- ja liitännäistuotteita eri toimialojen erikoistuneisiin tarpeisiin. Henkilöstö on jakaantunut selkeästi eri tuotekohtaisiin osaamisalueisiin.

SYSteamin asiakasmäärä ja asiakkaiden keskimääräinen koko on kasvanut räjähdysmäisesti vuoteen 2009 verrattuna. Asiakkaita on tullut sekä uusasiakashankinnan että niin sanottujen haltuunottojen kautta kilpailijoilta. SYSteamin valttikortteina asiakashankinnassa ovat laaja tuotevalikoima sekä yksilöllinen palvelu kuitenkin selkeän konseptin mukaisesti. Jatkuvan ylläpidon piirissä SYSteamilla on yli 100 asiakasta. Asiakkaiden tuoma työmäärä on jakautunut tasaisesti uusien tuotteiden käyttöönottoprojektien ja ylläpidon välillä. SYSteam tekee myös paljon sisäistä kehitystyötä uusien toiminnallisuuksien ja ratkaisujen kehittämiseksi ja tuotetarjonnan sekä -osaamisen kasvattamiseksi.

SYSteamilla on oma asiakaspalveluun erikoistunut yksikkönsä jossa työskentelevien henkilöiden osaaminen yhteensä kattaa kaikki myytävät tuotteet ja palvelut. Asiakaspalveluorganisaatiossa työskentelee noin 50 henkilöä.

## **Skenaario 2**

Vuonna 2010 - 2012 SYSteam on Suomessa omien tuotteidensa alalla johtavassa asemassa ja näin ollen mukana kaikissa merkittävässä toiminnanohjausjärjestelmäkaupoissa vähintään tarjouskierroksella. Asiakkaiden keskuudessa SYSteam tunnetaan sopivan kokoisena kumppanina pk-yrityksille ja joustavana palveluntarjoajana.

SYSteamilla on toimipisteitä nykyisten Vantaan, Tampereen ja Oulun lisäksi muutamalla muulla paikkakunnalla, esimerkiksi länsirannikolla (Vaasa) ja Keski-Suomessa (Jyväskylä). Kasvua on tapahtunut muutaman pienen yritystalon kautta sekä rekrytoimalla, henkilöstön määrä on noin 150. Henkilöstö on jakaantunut selkeästi eri tuotekohtaisiin osaamisalueisiin.

SYSteamin tuotetarjonta kattaa Microsoftin toiminnanohjausjärjestelmät sekä lisäarvo- ja liitännäistuotteita mutta tuotevalikoima ei vielä kykene vastaamaan kaikkiin asiakkaiden tarpeisiin kokonaisvaltaisesti.

SYSteamin asiakasmäärä on kasvanut merkittävästi ja jatkuvan ylläpidon piirissä on noin 70 asiakasta. Merkittävä määrä asiakkaita on siirtynyt SYSteamille kilpailijoilta joustavuuden, yksilöllisen palvelun ja palvelutarjonnan laajuuden houkuttelemana. Työmäärä jakautuu melko tasaaisesti toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoprojektien ja ylläpitopalveluiden välillä. SYSteam tekee paljon sisäistä kehitystyötä tuotevalikoiman, -osaamisen ja erikoisratkaisujen kehittämiseksi.

SYSteamilla on laaja asiakaspalveluun erikoistunut tiimi jonka osaaminen kattaa lähes kaikki tuotevalikoiman tuotteet ja palvelut. Asiakaspalveluorganisaatiossa työskentelee 10-20 henkilöä.

## **Skenaario 3**

Vuonna 2010 - 2012 SYSteam on Suomessa omien tuotteidensa alalla markkina-asemassa kolmen johtavan yrityksen joukossa. Asiakkaiden keskuudessa SYSteam tunnetaan pk-yritysten toiminnanohjausjärjestelmien toimittajana ja joustavana kumppanina.

SYSteamilla on toimipisteitä kuten nykyisellään, Vantaalla, Tampereella ja Oulussa, Oulun konttorin merkitys ja henkilöstömäärä on kuitenkin lisääntynyt. Kasvua on tapahtunut pääasiassa rekrytoimalla ja SYSteamissa työskentelee noin 80 henkilöä.

SYSteamin tuotetarjonta kattaa Microsoftin toiminnanohjausjärjestelmäratkaisut sekä muutamia merkittäviä lisäarvo- ja liitännäistuotteita.

SYSteamin asiakasmäärä on kasvanut uusasiakashankinnalla ja niin sanottujen haltuunottojen kautta. Useita asiakkaita on siirtynyt kilpailijoilta SYSteamille pääasiassa palvelun joustavuuden ja yksilöllisyyden vuoksi. SYSteamilla on jatkuvan ylläpidon piirissä 30-50 asiakasta. Työmäärä on painottunut ylläpitoasiakkaiden tuomaan työhön.

SYSteamilla on oma asiakaspalvelutiiminsä jossa työskentelee noin 10 henkilöä. Tiimin osaminen on laaja-alaista mutta ei kata täysin koko tuote- ja palveluvalikoimaa.

<b>SYSteam tulevaisuudessa vuosina 2010 - 2012</b>	<b>Skenaario 1</b>	<b>Skenaario 2</b>	<b>Skenaario 3</b>
<b>Toimipaikat</b>	Maanlaajuinen kattavuus	Hieman laajentunut kattavuus	Nykyiset
<b>Henkilöstö</b>	300 (kuusinkertainen)	150 (kolminkertainen)	70 (pientä kasvua)
<b>Tuotevalikoima</b>	Kokonaisvaltainen valikoima	Laajahko mutta ei vielä kokonaisvaltainen	Muutamia lisäarvotuotteita
<b>Markkina-asema</b>	Johtava	Johtava tuotevalikoiman puitteissa	2.-3. tuotevalikoiman puitteissa
<b>Ylläpitoasiakkaita</b>	yli 100	70	30-50
<b>SYScare tukipyynnöitä</b>	yli 500/kk	noin 300-500/kk	100-300/kk
<b>Asiakaspalveluorganisaation koko</b>	50 hlöä	10-20 hlöä	noin 10 hlöä

Kuvio 4. SYSteamin tulevaisuuden skenaarioiden yhteenveto

## 5.1. Palvelujärjestelmän osat

### 5.1.1. Palvelukulttuuri

Kaikissa SYSteamin tulevaisuudenskenaarioissa on oleellisena osana henkilöstön määrän kasvu joko rekrytointien tai yritysostojen kautta. Myös toimipisteiden määrän arvioidaan todennäköisesti lisääntyvän. Nämä muutokset saattavat vaikuttaa yhteishengen heikentävästi ja toisaalta lisätä itsenäisen yksityisyrittäjyyssuuntautuneisuuden tekemisen määrää ja mielialaa. SYSteamissa lähes kaikki konsultit ovat tähänastisesti osallistuneet asiakkaiden palvelemiseen ja mikäli näin on jatkossakin, myös uuden henkilöstön asiakassuuntautuneisuudesta tulee huolehtia palvelukulttuurin laadun ylläpitämiseksi.

### 5.1.2. Palvelupaketti

Palvelupaketin osalta merkittävin tulevaisuuden tarve muokkautuu asiakkuuksien tarpeiden vaihtelevuuden ja tuote portfolion mukaan. Oletettavaa on että myytävien tuotteiden, eli käytännössä tuettavien järjestelmien määrä kasvaa merkittävästi kuten myös tuotteistettujen ratkaisujen määrä. Lisäksi voidaan olettaa, että asiakasmäärä asiakasrajapinnassa kasvaa ja näin ollen asiakaskunnassa esiintyy entistä laajempi valikoima erityyppisiä tarpeita.

On huomioitava myös kilpailevien toimijoiden asema markkinoilla ja se miten SYSteam pystyy rakentamaan ja ylläpitämään palvelupaketin joka tarjoaa kilpailuetua myös tulevaisuudessa.

### 5.1.3. Palvelutuotanto

Palvelutuotannon näkökulmasta tulevaisuuden tarpeisiin vaikuttavia tekijöitä ovat asiakasmäärän kasvu, kontaktihenkilöstön määrän kasvu ja osaamistaso sekä mikäli tarjottavat tuotteet radikaalisti muuttuvat, myös mahdollisesti palveluympäristön merkityksen kasvaminen.

Lähes kaikki SYSteamin konsulteista ovat tähän saakka olleet usean eri osa-alueen tai tuotteen moniosaajia. Tulevaisuudessa tuotemäärän kasvu ja osaamistasoon kohdistuvien vaatimusten kiristyminen saattaa vaatia konsulttien erikoistumista entistä enemmän tiettyihin tuotteisiin tai osa-alueisiin. Tarpeisiin voidaan vastata myös tehostetulla yhteistyöllä eri osaajien kesken.

Nykyisellään palveluympäristö konkreettisenä asiana, kuten esimerkiksi toimitilojen laatu, ei ole järin suuressa merkityksessä. Asian merkitys saattaa kuitenkin muuttua, mikäli aletaan tarjota enemmän koulutuspalveluja tai jonkinlaisia järjestelmien ylläpitopalveluja.

### 5.1.4. Palvelun laatu

Tulevaisuudessa palvelun laadun tarpeiden voidaan olettaa pysyvän lähestulkoon samoina, haasteet korkean laadun saavuttamiseksi sitä vastoin saattavat kasvaa merkittävästi ja vaatia selkeää panostusta tai investointia. Merkittävän osan palvelun laadun arviointia muodostavat asiakkaan odotustason suhde toteutuneeseen kokemukseen. Jatkossakin SYSteamin on huolehdittava että palveluja myytäessä myydään vain sitä mitä palvelu oikeasti pystyy parhaimmillaan tarjoamaan. Lisäksi on huomioitava että mikäli palvelun laatua pyritään nostamaan henkilöstöä kouluttamalla, on paljon enemmän hyötyä kouluttaa suuri määrä henkilöitä kuin vain muutama asiakaspalvelija.

#### *Laadun arvioinnin kriteerit*

Laadun arvioinnin kriteereiden osalta tulee huomioida SYSteamin tulevaisuuden muutokset ja rakentaa kaikkien eri toimintojen yhteensopiva kokonaisuus joka tukee näiden kriteerien toteutumista. On huomioitava erityisesti organisaation koon kasvun vaikutukset eri laatukriteerien osa-alueilla.

- *Luotettavuus*
- *Reagointialttius*
- *Pätevyys*
- *Saavutettavuus*
- *Kohteliaisuus*
- *Viestintä*
- *Uskottavuus*
- *Turvallisuus*
- *Asiakkaan ymmärtäminen / tunteminen*
- *Palveluympäristö*

## 5.2. Asiakassuhteiden tasot ja uskollisuus

Asiakkaiden määrän kasvu ei saisi johtaa siihen että SYSteam etäänny asiakkaitaan tai ei kykene muodostamaan todellisia kumppanuussuhteita sekä isojen että pienempien asiakkuuksien kanssa. Referensseillä tulee olemaan entistä suurempi merkitys tulevaisuudessa kiristyneen kilpailun seurauksena ja tavoitellun markkina-aseman saavuttamisessa.

SYSteamin tavoitteena on kehittyä kokonaisvaltaiseksi palveluntarjoajaksi eli niin sanotuksi ratkaisutaloksi. Asiakkaat ovat toistuvasti ilmaisseet haluaan ostaa kiinteähintaisia, tuotteistettuja ja ratkaisuja täysin yksilöllisen mutta hinnaltaan kalliimman palvelun sijaan. Ratkaisujen tuotteistamisesta tulee kustannustehokkaampaa, kun ne ensin toteutetaan yhdelle asiakkaalle esimerkiksi tietyn toimialan tarpeita vastaamaan, kuin että SYSteamin asiantuntijat kehittäisivät ratkaisuja omissa testijärjestelmissään. Tiivis kumppanuussuhde asiakkaan kanssa mahdollistaa yhteistyön ratkaisuja kehitettäessä ja tukee kehitettyjen ratkaisujen myyntiä myös referenssien muodossa. Ilman syvää asiakassuhdetta ja uskollisia asiakkaita paketoitujen ratkaisujen tuottaminen ja myyminen on erittäin haasteellista.

## 5.3. Asiakastyytyväisyys

### 5.3.1. Asiakastyytyväisyyden perustekijät

Asiakastyytyväisyyden rooli kilpailuedun saavuttamisessa on tulevaisuudessa vähintään yhtä merkittävä kuin nykyisin. Asiakaskeskeisyyden lisääntyessä kaikilla toimialoilla myös SYSteamin pitää pystyä reagoimaan tulevaisuuden tarpeisiin.

### 5.3.2. Asiakastyytyväisyysjohtaminen

Asiakastyytyväisyysjohtaminen on tähänastisesti ollut hyvällä tasolla ja vastannut tarpeisiin lähestulkoon kaikkien perusedellytysten osa-alueilla. Sekä asiakastyytyväisyyden mittauksen, asiakastietokannan ja kehittyneen johtamiskulttuurin osalta tulevaisuuden tarpeet muodostunevat normaalin jatkokehittämisen kaltaisiksi.

### 5.3.3. Asiakastyytyväisyystiedon käyttöalueet

Asiakaspalvelun kehittäminen ja etenkin laatutason nostaminen saattaa jatkossa vaatia jonkinlaista kannustetta henkilöstön motivoimiseksi. Osaltaan kannusteena voisi toimia välitön asiakaspalaute. Ongelmien ratkaisu ja niistä kiitoksen saaminen on osalle SYSteamin työntekijöistä tärkeä motivaatiotekijä työnteolle. Myös runsaampi asiakaspalautteen määrä mahdollistaisi toiminnan ongelmakohtien selvittämisen entistä tehokkaammin.

## 6. Kehitysmalli

Asiakaspalvelussa ja asiakastyytyväisyydessä moni asia vaikuttaa toiseen ja kokonaisuuden parantamiseksi pitää kehittää useita asioita yhtäaikaaisesti. Kuvaan kehitysmallissa osittain laajoja kehitettäviä kokonaisuuksia, tavoitetoimia jotka vaikuttavat asiakaspalvelurajapintaan positiivisesti, mutta pyrin tuomaan esille myös konkreettisia esimerkkejä niiltä osin kuin ne soveltuvat kokonaisuuteen ja voidaan yksityiskohtaisesti kuvata.

### 6.1. Palvelujärjestelmän osat

#### 6.1.1. Palvelukulttuuri

Palvelukulttuurin eli palveluilmapiirin tulisi olla yhteishenkeä kannustava sekä luovuuden ja innovatiivisuuden salliva. Henkilöstön tulisi olla asiakassuuntautuneista sekä kaikkien yrityksessä tulee tiedostaa mitä asiakkaalle voidaan luvata ja miten tärkeitä on annettujen lupauksen pitäminen.

Yrityksen ja koko henkilöstön tulisi tietoisesti panostaa yhteishengen parantamiseen ja etenkin eri konttoreiden välisen yhteistoiminnan tehostamiseen. Yhteishengen parantamisen tulisi tapahtua normaalin työn ohessa lisääntyneenä vuorovaikutuksena ja aktiivisuutena eri osajien ja esimerkiksi tiimien välillä. Vapaa-ajan aktiviteetit tai yhteiset tapahtumat voivat olla paikallaan toisiin tutustumisen vuoksi etenkin jos henkilöstössä on jatkossa paljon vaihtuvuutta. Työilmapiirin yhteishengen parantamiseksi taas voitaisiin lisätä yhteistoimintaa esimerkiksi erilaisten tuotteiden pitämiseksi ja järjestämisessä tai käyttää mahdollisuuksien mukaan hyödyksi toisten osaamista eri toimipisteiden välisessä toiminnassa.

Uutta henkilöstöä rekrytoitaessa tulee ehdottomasti huomioida henkilöiden asiakassuuntautuneisuus ja kiinnostus palvella asiakkaita. Nykyisen henkilöstön keskuudessa tulee kannustaa aktiiviseen vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa ja tuoda esille jokaisen asiakaspalvelutilanteen merkitys asiakkaan kokonaismielikuvaan SYSteamista. Tarvittaessa henkilöstön kasvaessa esimerkiksi yritysostojen kautta tulee asiakaspalvelun prosessit ja käytännöt jalkauttaa uusille tekijöille tehokkaasti ja selkeästi.

SYSteamin koko henkilökunnan tulee kaikissa tilanteissa luvata asiakkaalle vain sen minkä pystymme pitämään. Käytännössä kaikkien tulee tiedostaa, mitkä kaikki asiat joita asiakkaalle kerromme, ovat tai voidaan tulkita lupauksina.

Yleisellä tasolla tulee olla kaikkien tiedossa mikä asiakaspalvelun nykytila on, eli mitä pystymme toteuttamaan ja mitkä ovat meille haastavimmat osa-alueet. Asiakaspalvelutiimi voisi järjestää

selkeitä tiedotustilaisuuksia ja viestinvaihtoa liittyen siihen mitä asiakaskohtaiset tavoitteet ovat ja miten hyvin ne on saavutettu. Esimerkiksi kuinka usein vasteajat toteutuvat käyttötuen palvelupyynnöissä tai miten pitkiä palvelupyyntöjen ratkaisuaikat ovat keskimäärin. Myös esimerkiksi kehitystöihin liittyen asiakkaille annettavat työmääräarviot ovat lupauksia joiden tulee pitää paikkansa. Jotta paikkansapitävyyttä voidaan arvioida, tulee kaikki asiakkaalle annetut työmääräarviot tallentaa jotta toteutunutta työmäärää voidaan verrata alun perin luvattuun työmäärään.

### **6.1.2. Palvelupaketti**

SYSteamin Dynamics asiakaspalvelun sopimussisältö on selkeästi määritelty ja käydään tarkkaan asiakkaiden kanssa läpi. SYSteamin tulisi tuoda selkeästi esille palvelupaketin sisältöä, esimerkiksi selkeä kaaviokuva jossa kuvataan sopimuspalvelut ja lisäpalvelut voisi havainnollistaa asiaa parhaiten. Tämä kuva voitaisiin julkaista asiakaspalvelusivustolla sekä koko palvelukokonaisuudesta tiedottaa esimerkiksi säännöllisissä kvartaalokokouksissa joita SYSteam järjestää.

Mikäli tuotevalikoima ja asiakasmäärä kasvaa suuresti tulee palvelupaketin eri osioissa huomioida mahdollisesti muuttuneet tarpeet.

Palvelupaketin osalta joustavuutta tulisi mahdollistaa ja miettiä jotta palvelupaketti olisi yksilöllisiin tarpeisiin muokattavissa ja siten mahdollisimman kilpailukykyinen kaikille asiakkaille.

### **6.1.3. Palvelutuotanto**

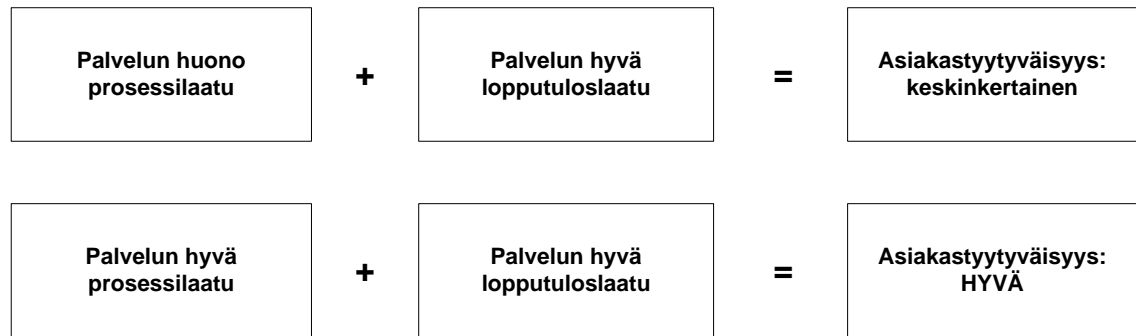
#### *Prosessi, järjestelmät ja seuranta*

Palvelun tuotantoon pitäisi luoda ja jalkauttaa selkeä prosessi. Prosessin noudattamista tulee seurata ja siinä onnistumista mitata. Prosessia jalkautettaessa tulee huolehtia että asia tuodaan kaikkien tietoon tasalaatuisesti ja samanmuotoisena.

Prosessin seuranta ja kehittämistä varten tulee siinä onnistumista ja sen tasalaatuisuutta pystyä mittaamaan, eli prosessin eri vaiheista tulee tallentua tietoa tätä seuranta varten tähän soveltuvaan järjestelmään.

Osittain SYSteamissa on jo kehitetty prosessia ja jalkautettukin sitä, käytännöt vain eivät vielä ole vakiintuneet ja eri toimijoiden rooleissa ja vastuissa on vielä edelleen kehitettävää. On tärkeää järjestää tiedottamista, ohjausta ja koulutusta tukemaan prosessien käyttöönottoa ja käyttöä.

SYSteamilla on mahdollisuus parantaa selkeästi palvelutuotantoa kokonaisuutena parantamalla palveluprosessin laatua. Palveluprosessin lopputuloslaatu on hyvällä tasolla. Varmistamalla käytössä olevan palveluprosessin systemaattinen toteutuminen saadaan asiakastytyväisyys paremmalle tasolle sekä voidaan kerätä palautetta prosessin edelleen kehittämiseksi. Mikäli taas prosessia ei systemaattisesti toteuteta, on heikentyneen asiakastytyväisyyden lisäksi myös prosessin jatkokehittäminen palautteen perusteella lähestulkoon mahdotonta.

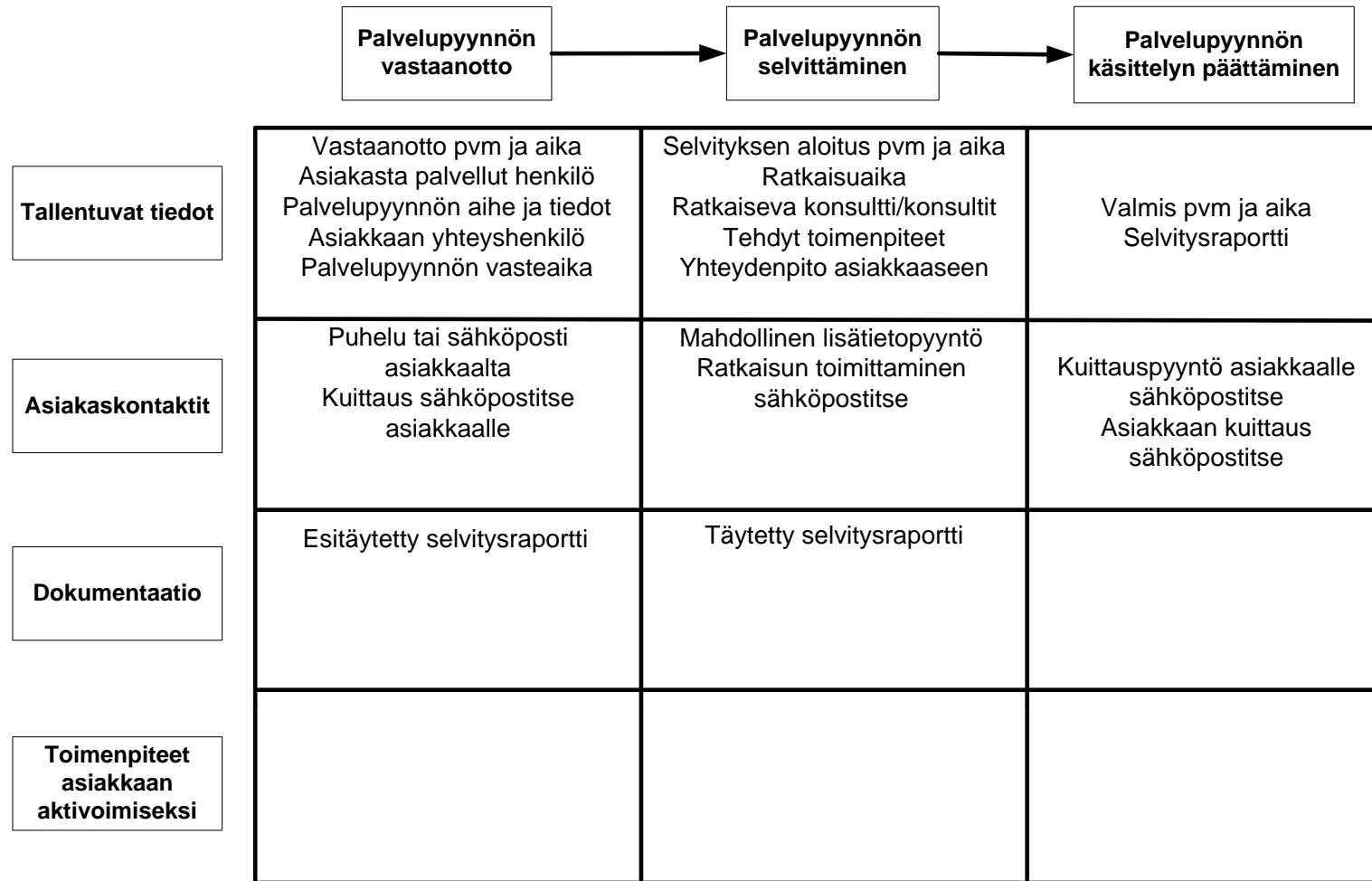


Kuvio 5. Prosessilaadun kehittämisen vaikutus asiakastyytyväisyyteen

Kuviossa 6. on kuvattu SYSteamin asiakaspalvelun palvelupyynnöprosessin tärkeimmät vaiheet sekä niissä muodostuvat ja tallentuvat tiedot, asiakaskontaktit dokumentit sekä toimenpiteet joita vaiheessa tehdään asiakkaan aktivoimiseksi. Mustalla kuvatut kohdat ovat nykytilaa ja punaisella on kuvattu prosessin vaiheisiin osa-alueittain liittyvät kehityskohteet.

Kuviossa 7. puolestaan on kuvattu palvelupyynnöprosessiin liittyvien tärkeimpien tukiprosessien nykytilaa ja kehityskohteita vastaavalla tavalla.

Palvelupyynnöjen seuranta ja raportointi vaatii kehittämistä. Palvelupyynnöjen tarkempi seuranta (kts. Kuvio 7.) tuottaisi prosessien kehittämisen ja palvelun laadun arvioinnin kannalta arvokasta tietoa.



Mustalla kirjatut toteutuvat nykytilanteessa

Kuvio 6. Palvelupyöntöprosessin kehityskohteet vaiheittain (kehityskohteita ei julkaistu)

Seuranta	Raportointi	Resursointi ja osaamisen kehittäminen
<p>Vastaanotettujen palvelupyyntöjen määrät yhteensä ja asiakkaittain Tavoite vasteaika vs. toteuma yhteensä ja asiakkaittain</p>	<p><b>SISÄINEN</b> Vasteaikatoteumat Palvelupyyntöjen määrät Ratkaisuajat</p> <p><b>ULKONEN</b> Vasteaikatoteumat Palvelupyyntöjen määrät Ratkaisuajat</p>	<p>Osaamiskartoitus Tiimin sisäiset resursoinnit</p>

Mustalla kirjatut toteutuvat nykytilanteessa

Kuvio 7. Palvelupyyntöprosessin tukiprosessien kehityskohteet (kehityskohteita ei julkaistu)

### *Asiakaspalvelutiimi*

Asiakaspalvelutiimin roolia tulisi tuoda enemmän esiin SYSteamin sisällä sekä sen vahvuuksia ja osaamista korostaa asiakkaiden keskuudessa. Lisäksi tulee tehdä selkeä linjanveto siitä miten asiakaspalveluasiakkaiden, etenkin projekteista juuri siirtyneiden asiakkuuksien, työt ohjataan; asiakaspalvelutiimin konsulteille vai myös tiimin ulkopuolisille konsulteille.

Mikäli henkilöstömäärä ja tuettavien tuotteiden määrä kasvaa SYSteamissa suuresti seuraavien vuosien aikana, tulisi konsulttien osaamista keskittää tiettyihin tuotteisiin ja osa-alueisiin. Organisaatiomuutoksina esimerkiksi sovellusarkkitehtien nimeäminen asiakaskohtaisesti voisi olla hyödyllistä. Näin vähintään yksi konsultti tuntisi asiakkaan järjestelmäratkaisun kokonaisvaltaisesti.

### *Osaaminen*

Osaamisen kehittämisen, ylläpitämisen ja jakamisen tulee olla asiakaspalvelutiimissä vahvasti näkyvissä. Uusien tuettavien tuotteiden sekä versioiden myötä asiakaspalvelutiimin konsulttien osaaminen vaatii jatkuvaa kehittämistä. Mentorointia, jossa kokeneempi konsultti toimii tarvittaessa aloittelevamman konsultin tukena ja ohjaajana, kannattaisi jatkaa ja myös kehittää pidemmälle. Osaamisen kehittäminen ja esimerkiksi mentorointiin kuluva aika tulee huomioida kannustejärjestelmiä muokattaessa.

Osaamisen keskittäminen tiettyihin osa-alueisiin ja järjestelmiin saattaa olla tarpeen mikäli tuotemäärä ja henkilöstömäärä kasvavat voimakkaasti. Tehokkaana moniosaajana toimiminen vaikeutuu tuettavien järjestelmien määrän kasvaessa.

### *Projektista asiakaspalveluun*

Kuviossa 8. on kuvattu käyttöönottoprojektista asiakaspalveluun siirtymisen prosessin vaiheita ja niihin liittyviä vastuita rooleittain. Prosessissa päävastuu on tulevalla asiakasvastuuhenkilöllä joka toimii läheisessä yhteistyössä projektipäällikön kanssa. Mahdollisuuksien mukaan tulevaksi asiakasvastuuhenkilöksi pyritään nimeämään projektin aikainen projektipäällikkö. Asiakasvastuuhenkilö ja projektipäällikkö toimivat yhteistyössä asiakkaan käyttöönottoprojektin vetäjän tai projektin johtoryhmän kanssa.

Asiakasvastuuhenkilö esittelee tulevan asiakaspalvelusopimuksen sekä siihen liittyvät prosessit asiakkaan projektipäällikölle tai projektin johtoryhmälle. Esittely toteutetaan ensin asiakaspalvelusopimuksen neuvottelu- ja määrittelyvaiheessa mutta käydään läpi myöhemmin uudelleen yksityiskohtaisemmin juuri ennen siirtymävaihetta. Tässä vaiheessa käydään läpi asiakaskohtaiset erityistarpeet, mikäli sellaisia on liittyen asiakaspalvelun toimintaan, esimerkiksi raportoinnin yksityiskohtaisuuden osalta. Asiakkaan kanssa käydään myös läpi heidän pääyhteyshenkilönsä ja vastualueet.

Tämä SYSteamin ja asiakkaan edustajista koostuva ydintiimi suunnittelee sopivan siirtymävaiheen aikataulun ja varaa tarvittavat resurssit ja palaveriajankohdat. SYSteamin asiakasvastuu-

henkilö nimeää järjestelmän kaikille osa-alueille asiakkuuden vastuukonsultin sekä esimerkiksi teknisen ympäristövastaavan ja vastaa asioiden tiedottamisesta siirtymävaiheeseen liittyen.

Siirtymävaiheen alussa järjestetään niin sanottu ”Asiakaspalvelun Kick-Off” -tilaisuus, mahdollisesti projektin päätöstilaisuuden yhteyteen. Tilaisuuteen kutsutaan asiakkaan puolelta kaikki henkilöt jotka osallistuvat ylläpitovaiheeseen joko raportoimalla ongelmatilanteita tai esimerkiksi jatkokehityksen osalta. SYSteamin puolelta kutsutaan kaikki asiakkuutta varten resursoidut eri osa-alueiden osaajat sekä käyttötuen nimetty edustaja. Tilaisuuden tavoitteena on esitellä jatkossa yhteistyössä toimivat asiakkaan ja SYSteamin edustajat toisilleen kasvotusten.

Tulevat asiakaspalvelun eri osa-alueiden konsultit ottavat vastuun asiakkuuden niin sanotusta haltuunotosta omien erityisosa-alueidensa ollessa kyseessä. Tekninen ympäristövastaava ottaa vastuun ympäristökuvauksista ja etäyhteyksistä.

SYSteamin sisällä projektikonsultit ja asiakaspalvelukonsultit käyvät läpi sisäisissä palavereissa järjestelmämuutokset, erityiset toimintatavat, liittymät ja muut tarvittavat tiedot osa-alueeseen liittyen. Myös dokumentaation muoto, laajuus ja sijainti käydään läpi.

Tekninen ympäristövastaava pitää palaverin projektin aikaisen teknisen vastuuhenkilön kanssa ja tarvittaessa luo tai päivittää ympäristökuvauksia ja etäyhteysohjeita. Hän huolehtii myös tarvittavat käyttäjätunnusmuutokset tai käyttöoikeusmuutokset muita uusia konsultteja varten. Ympäristövastaava sopii suoraan asiakkaan tekniseksi vastuuhenkilöksi nimetyn resurssin kanssa tulevat niin sanotut huoltoikkuna-aikataulut ja muut jatkotoimenpiteet.

SYSteamin käyttötuen nimetty edustaja huolehtii asiakkaan tiedottamisen käyttötukipalveluiden osalta.



Kuvio 8. Projektista asiakaspalveluun siirtymävaiheet ja vastuut

### Resurssien hallinta

Resurssien hallintaa tulee tehostaa siten että projektityöt ja asiakaspalvelutyöt resursoidaan toisensa huomioiden ilman päällekkäisyyksiä. Resursoinnissa tulisi huomioida eri konsulttien osaamisalueet sekä kehitystä vaativat alueet siten että heille osoitetaan töitä myös heidän osaamistaan kehittäville osa-alueille.

Resursointiin liittyen tulee myös määritellä miten työt jaetaan asiakaspalvelutiimin ja muiden konsulttien kesken.

#### 6.1.4. Palvelun laatu

Palvelun laatuun vaikuttaa suuresti kolmen edellä kuvatun osa-alueen; palvelukulttuurin, palvelupaketin ja palvelutuotannon kehittäminen. Laadun ja laadun paranemisen mittaaminen myös perustuu osittain edellä kuvattujen osa-alueiden seurantatietojen analysoimiseen.

Kuvaan tässä osiossa sekä sitä miten edellä kuvattujen osa-alueiden kehitysajatukset vaikuttavat laadun arvioinnin kriteereihin että myös kyseisten laatukriteerien erillisiin kehitysideoihin.

*Laadun arvioinnin kriteerit*

- *Luotettavuus*

Tietämyksen lisääntyessä palvelupaketin sisällöstä ja siitä miten asiakaspalvelu SYSteamissa nyt toimii parantaa lupauksen pitämisen tasoa asiakaspalvelurajapinnassa. Palveluprosessin jalkauttaminen ja kehittäminen lisää palvelun johdonmukaisuutta sekä todennäköisyyttä sille että palvelu suoritetaan oikein heti ensimmäisellä kerralla. Palvelusuorituksen virheettömyyttä voidaan arvioida tehokkaammin, kun käytössä on systemaattinen palveluprosessi jota myös seurataan ja jonka tuloksia mitataan.
- *Reagointialttius*

Palvelupyyntöjen vasteaikojen seuranta ja raportointi osana palveluprosessia antaa mahdollisuuden mitata ja verrata tuloksia siitä miten nopeasti SYSteam reagoi asiakkaan ongelmatilanteissa.
- *Pätevyys*

Osaamisen kartoittaminen, kehittäminen ja kehityksen seuranta sekä osaamisen keskittäminen tiettyihin osa-alueisiin ja tuotteisiin parantaa asiakaspalvelurajapinnassa toimivien resurssien pätevyyttä. Sovellusarkkitehtina, eli kokonaisvaltaisena järjestelmien tuntijana toimiminen nimetyille asiakkaille mahdollistaisi konsultin kehittymisen myös asiakkaan liiketoiminnan osaajana.
- *Saavutettavuus*

Saavutettavuuden on todettu olevan hyvällä tasolla eikä kehitystarpeita ole ilmennyt.
- *Kohteliaisuus*

Myöskään kohteliaisuuden osalta ei ole havaittu kehittämistarpeita tai puutteita.
- *Viestintä*

Viestinnän osalta tulisi kiinnittää huomiota siihen missä muodossa viestejä SYSteamilta lähtee asiakkaille sekä kuinka teknistä kieltä viestinnässä käytetään. Asiakaskeskeisesti ajatteleva konsultti pohtii viestiä muotoillessaan miten asiakas asian näkee ja mitä asiakas viestiltä toivoo. Asiakkaan hyvin tunteva konsultti taas osaa viestiä asiakkaan kielellä.
- *Uskottavuus*

Uskottavuuteen vaikuttaa osaksi yrityksen imago, osaksi asiakaspalveluhenkilöstö ja asiakkaan mielikuva siitä ajaako yritys hänen etuaan.

Asiakaskeskeisesti ajatteleva henkilöstö vahvistaa asiakkaan käsitystä siitä että asiakkaan etu on palvelevan yrityksen etu. Systemaattiset palveluprosessit ja niiden kehittäminen vahvistavat yrityksen imagoa asiakkaiden kesken. Markkinajohtajan aseman saavuttaminen ja sitä kautta toimialan vaikuttajana toimiminen vahvistavat yrityksen imagoa jolloin myös uskottavuus paranee.

- *Turvallisuus*

Turvallisuuteen ja luottamuksellisuuteen liittyen ei ole havaittu erityisiä kehitystarpeita. Asiakkaan toimialan luottamuksellisuuden perusteella voidaan esimerkiksi sopimusvaiheessa painottaa erikseen sopimusehtojen salassapitovelvollisuutta ja sitä miten se käytännössä huomioidaan SYSteamissa.

- *Asiakkaan ymmärtäminen / tunteminen*

Asiakkaan tunteminen ja tämän liiketoiminnan ymmärtäminen vaatii syvää ja vuorovaikutteista suhdetta asiakkaan kanssa. Sovellusarkkitehdin nimeäminen asiakaskohtaisesti on mielestäni paras keino luoda SYSteamin sisälle verkosto jossa sovellusarkkitehdit tuntevat asiakkaan järjestelmäratkaisut sekä liiketoiminnan ja voivat näin jakaa tietoa muille konsulteille ja osallistua vahvasti asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseen. Jotta SYSteam voi toimia asiakkaan kokonaisvaltaisena kumppanina, se edellyttää asiakkaan tuntemista joka puolestaan edellyttää tähän nimettyjä ja varattuja resursseja. Tulevaisuudessa asiakasmäärän kasvaessa asiakkaan liiketoiminnan ja järjestelmäratkaisujen tuntemisen merkitys kasvaa ja toisaalta asiakkaan tunteminen vaikeutuu konsultitasolla, jolloin vastuuhenkilöiden nimeäminen SYSteamissa tulee lähes välttämättömäksi.

- *Palveluympäristö*

Palveluympäristön kehityskohteiksi muodostuivat prosessien seuranta, raportointi sekä asiakkaan mahdollisuudet itse tarkastella palvelupyyntöprosessin etenemistä ja toteutumista.

Palvelutuotanto -osiossa on kuvattu tapoja joilla voidaan lisätä asiakkaan mahdollisuuksia palvelupyyntöjen seurantaan sekä sitä miten raportointia ja seuranta yleensä voidaan parantaa.

Palveluympäristöä ja esimerkiksi raportointia kehitettäessä kannattaa tulevaisuutta ajatellen huomioida asiakkaiden erilaiset tarpeet ja toiveet ja luoda työkaluja joilla joustavasti voidaan vastata niihin.

## 6.2. Asiakassuhteiden tasot ja uskollisuus

Saavuttaakseen uskollisia ja pitkäkestoisia asiakassuhteita tulee SYSteamin edelleen painottaa yksilöllistä ja räätälöityä palvelua ja tavoitella tilannetta jossa SYSteamin tekijät todella tuntevat asiakkaan ja tämän liiketoiminnan. Asiakasuskollisuutta voidaan parantaa sitouttamalla asiakasta entistä enemmän esimerkiksi yhteisten kehityshankkeiden muodossa. Esimerkiksi erilaisten järjestelmäratkaisujen tuotteistamista voidaan toteuttaa yhteistyössä useamman ratkaisua tarvitsevan asiakkaan kanssa. SYSteam voisi vahvistaa asiakassuhteitaan myös tarjoamalla kumppanuuden mukana erilaista lisäarvoa, kuten verkostoitumista ja niin sanottua benchmarkingia SYSteamin asiakkaiden välillä.

Asiakasuskollisuuden perusta on luonnollisesti tyytyväinen asiakas. Tyytyväisistä asiakkaista on mahdollista saada referenssiasiakkaita joiden avulla SYSteam voi erottua edukseen kilpailijoiden massasta.

## 6.3. Asiakastyytyväisyys

### 6.3.1. Asiakastyytyväisyyden perustekijät

Kuten jo aiemmin on kuvattu, tietoisuutta asiakaspalvelun nykytilasta tulee lisätä SYSteamissa sisäisesti sekä toisaalta kehittää palveluprosesseja edelleen vastaamaan paremmin asiakunnan tarpeita.

Asiakashuolto prosessin systemaattisuudella ja jatkuvalla kehittämisellä on iso rooli asiakastyytyväisyyden parantamisessa. Aiemmin on kuvattu miten palvelun prosessilaatu ja lopputuloslaatu molemmat vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Näiden kehittäminen tulee huomioida vahvasti jotta asiakastyytyväisyyden tasoa voidaan parantaa. Myös esimerkiksi reklamaatioiden tehokas käsittely on yksi selkeä asiakastyytyväisyyteen vaikuttava tekijä.

### 6.3.2. Asiakastyytyväisyysjohtaminen

Asiakastyytyväisyysjohtaminen vaatii SYSteamin panostusta asiakastyytyväisyyden mittaamiseen sekä asiakastietokannan käyttöön ja käytön kehittämiseen.

Asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttaminen konsernitason tasolla tuo mukanaan haasteita, mutta perinteinen asiakastyytyväisyyskysely lomakkein ei ole ainoa tapa kerätä asiakastyytyväisyyden arviointia mahdollistavaa tietoa. Asiakkaiden tarpeiden, toiveiden ja etenkin odotusten tunteminen sekä SYSteamin onnistuminen asiakkaiden silmissä ovat avainasemassa asiakastyytyväisyyden arvioinnissa. Näiden asioiden jatkuva läpikäynti asiakkaan kanssa, esimerkiksi asiakasvastuuhenkilön järjestämissä palavereissa antaa arvokasta tietoa asiakastyytyväisyyden tasosta ja kehityksestä. Tällä tavalla toteutettuna asiakastyytyväisyyttä voidaan arvioida jatkuvasti ja

siten nopeammin arvioida syy-seuraus suhteita mikäli asiakastytyväisyyden taso radikaalisti muuttuu.

Asiakastietokannan käytön tehostaminen asiakaspalvelurajapinnassa toimivien henkilöiden keskuudessa tukisi asiakaskeskeistä ajattelua SYSteamin sisällä.

Johtamiskulttuuri on SYSteamissa koettu hyvänä ja asiakaskeskeisenä. Selkeitä kehittämiskohteita tältä osa-alueelta ei ole noussut esiin. Pitää kuitenkin huomioida että asiakaskeskeisyys ja tyytyväisten asiakkaiden tavoite tulee olla jatkuvaa, eikä jäädä vain yhden vuoden visioksi tai teemaksi.

### **6.3.3. Asiakastytyväisyystiedon käyttöalueet**

Asiakastytyväisyystiedon hyödyntämisessä käytännössä SYSteamilla on parannettavaa. Tietoa pitäisi käyttää systemaattisesti ja tehokkaasti prosessien ja toimintojen ongelmakohtien löytämiseen ja ratkaisemiseen. Kun asiakaskeskeisyys, asiakastytyväisyys ja asiakkaan tunteminen ovat selkeästi yrityksen tavoitteita, tulee näitä myös joillain tavoin mitata ja huomioida esimerkiksi kannustepalkkiojärjestelmässä.

Lisäksi myynti- ja markkinointi voisi entistä enemmän yksilöllisen tiedon perusteella kohdistaa markkinointiaan tiettyihin asiakasryhmiin tai jopa toteuttaa yksilömarkkinointia.

SYSteamin tulee hieman enemmän pohtia millaista tietoa asiakkaista halutaan kerätä ja miten tiedon keruu ja tallennus toteutetaan sekä kenen vastuulla se on. Asiakastiedon tehokkaampi hyödyntäminen on selkeästi mahdollisuus kasvattaa etumatkaa kilpailijoihin nähden.

#### 6.4. Yhteenveto kehityskohteista

Alla olevassa taulukossa on kuvattu kehityskohteet aiheitasolla, konkreettiset esimerkit kehityksen eteenpäinviemiseksi sekä kuvattu kyseisen osa-alueen kehityksestä vastaava ja siihen osallistuva yrityksen sisäinen taho.

Osa-alue	Esimerkkitoimenpiteet	Kehityksestä vastaa / osallistuu
<b><u>PALVELUKULTTUURI</u></b>		
Yhteishenki	Tuoteinfot ja workshopit, osaamisen jakaminen, luovuuden työtilat	Johto ja tiiminvetäjät / koko organisaatio
Luovuus ja innovatiivisuus	Tiiminvetäjät ja johto huomioivat erityisen luovuuden ja palkitsee uusista innovaatioista	Johto ja tiiminvetäjät / koko organisaatio
<b><u>PALVELUPAKETTI</u></b>		
Tietoisuus	Infot, kaaviokuvat, yleinen tiedottaminen	Asiakaspalvelutiimi
Joustavuus	Lisäpalveluiden ja eri asiakaspalvelupaketin tasojen kehittäminen	Asiakaspalvelutiimi
<b><u>PALVELUTUOTANTO</u></b>		
Palveluprosessi	Prosessin jalkauttaminen, kehittäminen ja seuranta	Asiakaspalvelutiimi
Vastuiden jakaminen	Vastuiden selkeä jako sekä sisältöjen määrittely	Johto / asiakaspalvelutiimi
Asiakkaan aktivointi	Asiakasportaali, vuorovaikutukseen kannustaminen	Asiakaspalvelutiimi
Sisäinen raportointi	Prosessin seuranta, tilastoraportit, seurantaan tukevan tiedon tallentaminen	Asiakaspalvelutiimi / asiakasvastuuhenkilöt
Ulkoinen raportointi	Ad hoc raportit, kuukausiraportti, töiden aikataulus ja kustannusarvio	Asiakaspalvelutiimi / asiakasvastuuhenkilöt
Osaaminen	Osaamisen jakaminen, mentorointi, workshopit ja tuoteinfot	Tiiminvetäjät / koko organisaatio
Resursointi	Resursointityökalujen kehittäminen, työmäärä ja aikatauluseuranta	Johto / tiiminvetäjät
Projektista asiakaspalveluun siirtyminen	Systemaattisen prosessin luominen ja jalkauttaminen	Projektipäälliköt ja asiakasvastuuhenkilöt

Osa-alue	Esimerkkitoimenpiteet	Kehityksestä vastaa / osallistuu
<b><u>PALVELUN LAATU</u></b> Viestintä Asiakaskeskeisyys Asiakkaan tunteminen	Perehtyminen asiakkaan toimintaan ja käyttämiin termeihin Asiakaskeskeisyyteen kannustaminen Sovellusarkkitehdin nimeäminen	Koko organisaatio Johto Liiketoimintayksikkö / tiiminvetäjät
<b><u>ASIAKASSUHTEIDEN TASOT</u></b> Asiakkaan sitouttaminen	Yhteiset kehityshankkeet	Johto / asiakasvastuuhenkilöt
<b><u>ASIAKASTYYTYVÄISYYS</u></b> Asiakkaan odotukset Asiakastyytyväisyyden mittaaminen Asiakastietokanta Asiakastyytyväisyystiedon hyödyntäminen	Tietoisuuden lisääminen asiakaspalvelun nykytilasta Asiakaspalvelutoiminnan huomioiminen asiakastyytyväisyyskyselyissä Palautekeskustelut asiakkaan kanssa Tietokannan aktiivisen käytön lisääminen Integrointi osaksi asiakaspalvelun työkaluja Tiedon hyödyntäminen prosessien ongelmakohtien löytämisessä ja ratkaisemisessa Myynti- ja markkinointi asiakastietoa tehokkaasti hyödyntäen	Asiakaspalvelutiimi / koko organisaatio Johto / asiakasvastuuhenkilöt Johto ja asiakaspalvelutiimi / koko organisaatio Johto ja asiakaspalvelutiimi

## 7. Yhteenveto

Työn tavoitteena oli esitellä asiakaspalvelun keskeisiä teorioita sekä kuvata ja arvioida case - yritys SYSteam Business Solutionsin asiakaspalvelurajapinnan nykytila ja ongelmakohdat, tulevaisuuden tarpeet ja luoda näiden perusteella käytännönläheinen kehitysmalli.

Nykytila ja ongelmakohdat saatiin tehokkaasti kartoitettua. Tulevaisuuden tarpeita hahmoteltiin tulevaisuudentutkimukseen ja SYSteamin visioon perustuen. Asiakaspalvelun teorian tukemana luotiin nykytilan, ongelmakohtien ja tulevaisuuden tarpeiden perusteella kehitysmalli.

Kehitysmallissa kuvataan kehitystarpeita yleisellä tasolla sekä mahdollisuuksien mukaan konkreettisin esimerkein. Kehitettävät osa-alueet on jaoteltu samoin kuin miten asiaa on lähestytty teoriaosuudessa sekä nykytilaa ja tulevaisuuden tarpeita kuvaavissa osioissa. Työn tuloksena syntynyt kehitysmalli on käytännönläheinen ja se pohjautuu validista lähdeaineistosta muodostuvaan teoriaan. Etenkin nykytilan kuvaus ja tulevaisuuden tarpeiden kartoitus tarjoavat varmasti mielenkiintoisia näkökulmia asiakaspalvelurajapinnan kehittämiseen muissakin palveluyrityksissä eri toimialoilla.

Työn edetessä kävi ilmi, että jokaisessa osa-alueessa on kehitettävää. Osa kehityskohteista on merkitykseltään suurempia ja osa hieman pienempiä. Palvelutuotanto nousi selkeästi esiin eniten kehitystä kaipaavana osa-alueena. Sen lisäksi että palvelutuotannossa on eniten kehitettävää, tulee huomioida sen suuri merkitys palvelun laadun ja asiakastyytyvyyden kannalta.

SYSteamin kannattaa tulevaisuudessa korostaa asiakaskeskeisyyttä ja sitä kautta mahdollisuudet todella vaikuttaa tässäkin tutkimuksessa havaittujen kohteiden kehittämiseen paranevat huomattavasti.

Asiakaspalvelurajapinnan kehittäminen on kokonaisuus jossa kaikki tekijät vaikuttavat toisiinsa ja pienikin muutos voi tuoda yritykselle huomattavaa kilpailuetua.

## 8. Lähteet

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne 2008. Qualitative Methods in Business Research. London: SAGE Publications Ltd

Feargal, Quinn 1993. Asiakas ykköseksi. Rauma: Kirjapaino Oy West Point

Koski, Jussi T. 2001. Luova Hierre. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy

Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet, 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Lukka, Kari 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. [online] <http://www.metodix.com>

Muukkonen, Henrik 2008. Tietoviikko -artikkeli 29.3.2008. [online] [http://www.tietoviikko.fi/kaikki\\_uutiset/article134446.ece](http://www.tietoviikko.fi/kaikki_uutiset/article134446.ece)

Parantainen, Jari 2007. Tuotteistaminen - rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Rope, Timo & Pöllänen, Jouni 1998. Asiakastytyväisyysjohtaminen, 4. painos. Juva: WSOY

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [online] <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Storås Niclas 2009. Tietoviikko verkkoartikkeli 8.6.2009. [online] [http://www.tietoviikko.fi/kaikki\\_uutiset/article297091.ece?s=l&wtm=tietoviikko/-10062009](http://www.tietoviikko.fi/kaikki_uutiset/article297091.ece?s=l&wtm=tietoviikko/-10062009)

Tekes 2003, Ohjelmistotuotteet SPIN 2000-2003 teknologiaohjelma loppuraportti: Ohjelmistotuotteilla kansainväliseen menestykseen. Helsinki. [pdf] [http://www.tekes.fi/fi/document/43301/spin\\_loppuraportti\\_pdf](http://www.tekes.fi/fi/document/43301/spin_loppuraportti_pdf)

Valli, Matti 2009. Pörssisäätiö verkkoartikkeli 22.10.2009. [online] <http://www.porssisaatio.fi/artikkelit/sijoittajat-siirtyneet-jo-keskisyklisiin-osakkeisiin>

Ylikoski, Tuire 1999. Unohtuiko asiakas? 2. painos. KY-Palvelu Oy. Keuruu: Otavan Kirjapaino

## 9. Liitteet

### Liite 1. Henkilöhaastattelujen keskustelurunko

- ▶ **Palvelukulttuuri**

**Jos palvelukulttuurin laadulla tarkoitetaan sitä miten sitoutunut yritys on ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia ja että yritys lupaa vain sen minkä pystyy pitämään - kuinka hyvänä pidät SYSteamin palvelukulttuuria?**

- ▶ **Palvelupaketti**

**Ydinpalvelulla tarkoitetaan sitä mitä yritys käytännössä tekee ja liitännäispalvelut rakennetaan ydinpalvelun ympärille kilpailukyvyn parantamiseksi. Ydinpalvelu on perustuote ja liitännäispalvelut ovat räätälöityä erityisosaamista. - Mikä on mielestäsi SYSteamin ydinpalvelu ja mitkä liitännäispalveluja (asiakaspalvelussa)?**

**Mihin suuntaan palvelupakettia tulisi mielestäsi kehittää?**

- ▶ **Palvelutuotanto**

**Miten mielestäsi voitaisiin parantaa asiakkaiden aktiivista osallistumista palveluprosessiin?**

**Onko SYSteamin työntekijöiden osaaminen mielestäsi kehittynyt riittävästi konsultoitavien tuotteiden kehitykseen ja palveluprosessin tarpeisiin nähden?**

- ▶ **Palvelun laatu 1**

**Jos palvelun laatu muodostuu asiakkaan odotuksista palvelulle suhteessa asiakkaan saamaan palvelukokemukseen, kuinka hyväksi uskot SYSteamin asiakkaiden arvioivan palvelun laadun?**

**Eli ovatko asiakkaiden odotukset realistisia, ala- tai yläkanttiin?**

**Palveleeko SYSteam asiakkaita odotuksia vastaavasti, yli odotusten vai alittaako palvelu odotukset?**

- ▶ **Palvelun laatu 2**

Lopputuloslaatu ja prosessilaatu

**Miten arvioisit SYSteamin onnistuvan palveluprosessissa?**

**Miten arvioisit SYSteamin onnistuvan palvelun lopputuloksessa?**

**Ongelmakohdat?**

- ▶ Asiakastyytyväisyys

**Onko SYSteamin asiakastyytyväisyystaso mielestäsi riittävällä tasolla?**

**Panostaako SYSteam mielestäsi tarpeeksi asiakastyytyväisyyteen?**

**Mitkä seikat mielestäsi eniten heikentävät SYSteamin asiakkaiden tyytyväisyyttä?**

**Miten asiakastyytyväisyyttä voitaisiin mielestäsi parantaa?**

- ▶ SYSteamin arvot

**Kuinka hyvin tunnet mitä SYSteamin arvot ovat?**

**Miten hyvin SYSteam mielestäsi elää arvojensa mukaisesti?**

Liiketoimintahyöty – positiivisia ja mitattavia hyötyjä asiakkaille ja SYSteamille

Asiakasläheisyys – SYSteam on lähellä asiakkaitaan ja haluaa osallistua aktiivisesti ja uteliaasti asiakkaan toimintaan ymmärtääkseen sitä mahdollisimman hyvin

Pitkäjänteisyys – Yhteistyösuhteet, moraalisesti ja eettisesti kestävä toiminta on aina tärkeämpää kuin nopeat, pinnalliset voitot

Sitoutuneisuus – SYSteam selvittää kuinka ratkaisullaan voi vahvistaa asiakasta, palava halu vastata asiakkaan odotuksiin, SYSteam välittää asiakkaistaan

- ▶ Asiakaspalvelu yleisesti

**Kuinka hyvin mielestäsi tunnet SYSteamin asiakaspalvelun toiminnan kokonaisuutena eli eri osa-alueet jotka sisältyvät sopimukseen sekä prosessit joilla palvelua toteutetaan?**

**Koetko itse osallistuvasi palvelun tuottamiseen?**

**Koetko voivasi vaikuttaa palvelun laatuun?**

**Kouluarvosanalla 4-10 mille tasolle arvioisit SYSteamin asiakaspalvelun kokonaisuutena tällä hetkellä? \_\_\_\_\_**

- ▶ Tehtävän kuva ja palvelun tuotanto

**Onko omaan rooliisi asiakaspalvelussa olemassa ohjeistus, prosessikuvaus tai muu tehtäväkuvaus liittyen siihen miten asiakaspalveluasiakkaita tulee palvella ja miten palvelun eri vaiheissa tulee toimia?**

**Jos on, toimitko mielestäsi ohjeistuksen mukaisesti?**

**Jos on, toimivatko muut samassa roolissa olevat mielestäsi ohjeistuksen mukaisesti?**

**Ongelmakohtia / parannettavaa?**

- ▶ Asiakaspalveluprosessi

**Onko asiakaspalveluprosessi oman tehtäväkenttäsi osalta yhtäläinen kaikille asiakkaille?**

**Ovatko SYSteamin sisäiset prosessit asiakaspalvelun osalta mielestäsi selkeitä?**

- ▶ Asiakaspalveluhenkisyys

**Oletko usein suoraan yhteydessä asiakkaisiin?**

**Palveletko mielelläsi asiakkaita?**

**Onko sinua mielestäsi perehdytetty tai koulutettu riittävästi jotta pystyt toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla roolisi mukaisissa asiakaspalvelutehtävissä?**

**Ongelmakohtia / parannettavaa**

- ▶ Järjestelmät ja asiakastieto

**Mitä mieltä olet asiakaspalvelun käyttämistä tietojärjestelmistä?**

**Kuinka paljon tarvitset tietoa asiakkaista ja yhteyshenkilöistä työssäsi ja koetko tietoihin käsiksi pääsemisen helpoksi?**

- ▶ Sisäinen viestintä ja resursointi

**Koetko että SYSteam tiedottaa sisäisesti tarpeeksi hyvin asiakaspalveluun liittyvistä asioista; tapahtumista, muutoksista, onnistumisista yms.?**

**Miten SYSteam mielestäsi onnistuu resursoinnin hallinnassa asiakaspalvelun osalta?**

**Oletko joutunut työssäsi tilanteeseen jossa resursoinnissa on ohjattu sinulle projektiasiakkaiden ja asiakaspalveluasiakkaiden työtehtäviä liikaa päällekkäin?**

- ▶ Yhteenveto

**Mainitse vähintään kolme mielestäsi suurinta ongelmakohtaa tai kehitystä vaativaa seikkaa liittyen SYSteamin asiakaspalveluun yleensä tai omaan työnkuvaasi asiakaspalvelussa?**

**Mihin asioihin seuraavan kahden vuoden aikana tulisi mielestäsi eniten panostaa SYSteamin asiakaspalvelussa?**

## Liite 2. Asiakaspalvelun kehittäminen -haastattelun kyselylomake

	1	2	3	4	5
	En lainkaan samaa mieltä	En samaa mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Erittäin samaa mieltä
<b>Palvelukulttuuri</b>					
SYSteamin työntekijät ovat asiakaspalveluhenkisiä					
SYSteamin työntekijöiden keskuudessa vallitsee hyvä me -henki					
SYSteamin työntekijät ovat yrittäjähenkisiä ja innovatiivisia					
<b>Palvelupaketti</b>					
SYSteamin palvelupaketti on kilpailukykyinen					
Systeamin palvelupaketti pystyy vastaamaan nykyasiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin					
<b>Palvelutuotanto</b>					
SYSteamin työntekijät ovat osaavia					
SYSteamin asiakkaat osallistuvat palveluprosessiin itse aktiivisesti					
SYSteamin työntekijöiden osaamista kehitetään riittävästi					

**Palvelun laatu**

SYSteamin imago on niin hyvä että asiakkaat antavat anteeksi osan virheistämme						
Asiakkaiden odotukset palvelusta vastaavat todellisuutta						
Systeamin palvelu vastaa asiakkaiden odotuksia						
SYSteamin palvelu on luotettavaa (johdonmukaista ja virheetöntä, lupaukset pidetään ja palvelu suoritetaan oikein jo ensimmäisellä kerralla)						
SYSteamin palvelussa reagointialttius on hyvää (henkilöstön valmius ja halukkuus palvella asiakkaita, palvelun nopeus)						
SYSteamin henkilöstö on pätevää eli palvelua tuottavilla henkilöillä on tarvittavat tiedot ja taidot						
Palvelun saavutettavuus on hyvä (helppo yhteydenotto, asiakas ei joudu odottamaan palvelua kohtuuttoman kauan tai etsimään sopivaa yhteydenottokanavaa, asiat hoidetaan kerralla kuntoon)						
Asiakkaita palvellaan huomaavaisesti, kohteliaasti ja käyttäytymällä asiakasta arvostaen						
Asiakkaalle puhutaan käyttäen kieltä ja termejä joita hän ymmärtää ja asiakas vakuuttuu siitä että hänen asiansa tulee hoidetuksi						
Palveluorganisaatio (koko yritys ja asiakaspalveluhenkilöstö) ja palvelun myyntitapa antavat asiakkaalle kuvan että palvelun tuottaja ajaa asiakkaan etuja						
Palvelussa asiakkaan asioita käsitellään luottamuksellisesti ja palveluhenkilöstö käyttäytyy luottamusta herättävästi						
SYSteam ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja huomioi asiakkaat yksilöinä						
SYSteamin palveluun liittyvät konkreettiset asiat; palveluympäristö ja näkyvät todisteet palvelusta ovat hyviä						

**Asiakastytyväisyys ja arvot**

SYSteamin asiakkaat ovat tyytyväisiä						
SYSteam panostaa asiakastytyvyyteen						
SYSteam seuraa asiakastytyvyyden tasoa aktiivisesti						
SYSteam tuottaa liiketoimintahyötyä asiakkailleen						
SYSteam on lähellä asiakkaitaan ja haluaa osallistua aktiivisesti asiakkaiden toimintaan						
SYSteam haluaa ymmärtää asiakkaitaan ja etenkin heidän erityistarpeitaan						
SYSteamin toiminta asiakkaiden kanssa on pitkäjänteistä pidemmän aikavälin hyötyä tavoittelevaa						
SYSteam pyrkii vastaamaan asiakkaiden odotuksiin ja on sitoutunut palvelemaan asiakkaitaan						