



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Asiakaspalvelukeskuksen palvelun laadun kehittäminen

Case:Fazer Leipomot Oy:n HoReCa-asiakkaat

Keto, Siru

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakaspalvelukeskuksen palvelun laadun kehittäminen-
Case:Fazer Leipomot Oy:n HoReCa-asukkaat

Siru Keto
Palvelujen tuottamisen ja johtami-
sen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2016

Siru Keto

**Asiakaspalvelukeskuksen palvelun laadun kehittäminen
Case: Fazer Leipomot Oy:n HoReCa-asiakkaat**

Vuosi 2016 Sivumäärä 36

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehitysideoita asiakaspalvelukeskuksen palvelun laadun kehittämiseksi. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Fazer Leipomot Oy, joka on johtava leipomoyritys Suomessa. Yrityksen asiakaspalvelukeskuksella on hyvin erityyppisiä asiakkaita, joita pyritään palvelemaan mahdollisimman hyvin. Työn tarkoituksena oli asiakaspalvelukeskuksen palvelun laadun kehittäminen palvelun nopeuden, laadun ja vaivattomuuden näkökulmasta. Asiakastyytyväisyyskyselyä ei ollut tehty yrityksen asiakkaille, joten opinnäytetyössä haluttiin selvittää asiakkaiden tyytyväisyys palvelun laatuun.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa keskityttiin työn kannalta keskeiseen teoriaan kuten palvelun laatuun ja sen kehittämiseen. Tähän kuului lisäksi teoriaa asiakaskokemuksesta, asiakastyytyväisyydestä, asiakaslähtöisyydestä ja lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle. Lisäksi opinnäytetyössä käsiteltiin asiakaspalvelukyky- ja tilanteita sekä palvelun keskittämistä asiakaspalvelukeskukseen.

Työn toiminnallinen osa toteutettiin käyttäen aivoriihettä ja standardisoitua kyselyä tutkimus- ja kehittämismenetelminä. Aivoriihessä mukana olivat yrityksen asiakaspalvelukeskuksen työntekijät kun taas kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia kysymyksiä sisältänyt kysely tehtiin yrityksen HoReCa-asiakkaille. Kyselyn tarkoituksena oli kerätä yrityksen asiakkailta tietoa, mitä mieltä he olivat yrityksen palvelun laadusta ja saada kehitysehdotuksia palvelun laadun kehittämiseksi.

Asiakkaat olivat asiakaspalvelun laatuun tyytyväisiä. Tuotoksena syntyi kehitysehdotuksia, joita nousi niin asiakaspalvelukeskuksen toimintaan kuin muihinkin yrityksen toimintoihin liittyen. Tärkeimmiksi kehitysehdotuksiksi nousi viestintä, tuotekehitys ja tuotepalautusten logistiikka.

Siru Keto

Producing High Quality Service in a Service Center- Case: Fazer Bakery's HoReCa-Customers

Year	2016	Pages	36
------	------	-------	----

The objective of this functional thesis was to develop the customer service and produce development suggestions for the commissioner organization's customer service center. The commissioner of this thesis was Fazer Bakeries, which is the leading bakery company in Finland. The company's customer service center has very different types of customers and they all should be served in the best way possible. The purpose of this thesis was to develop the customer service from the points of view of time, ease and quality of service. There was no previous customer satisfaction survey made in the company and for that reason the survey was conducted.

The theoretical framework of this thesis consists of two sections. The first section focuses on central theory about quality of service and how to develop it. The first section also includes theory about customer experience, customer satisfaction, customer-oriented approach and how to produce more value to the customers. In addition, customer service ability and situations of customer service, where the focus is on the Service Center, were covered.

The functional section of the thesis was implemented by using brainstorming and survey as the research and development methods. The brainstorming session was carried out with an employee from the company's service center. The survey, including qualitative and quantitative questions, was answered by the company's customers in the hotel, restaurant and catering field. This survey was made for investigating how satisfied the customers are with the services and for receiving development suggestions from the customers.

The customers were satisfied with the quality of the services. The output of the thesis was development suggestions. The development suggestions were related to the actions in the Service Center and also to other functions in the company. The main development suggestions were about communication, product development and the logistics of returning products.

Keywords: Customer satisfaction, Customer service, Development of service quality

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Fazer Konserni ja Fazer Leipomot Oy	7
3	Palvelun laadun kehittäminen	8
3.1	Palvelun laatu.....	8
3.2	Asiakaskokemus.....	11
3.3	Asiakastyytyväisyys	12
3.4	Asiakaslähtöisyys	14
3.5	Asiakaspalvelukyky	14
3.6	Asiakaspalvelutilanteet	15
3.7	Palvelun keskittäminen asiakaspalvelukeskukseen.....	16
4	Asiakaspalvelukeskuksen palvelun laadun kehittäminen.....	18
4.1	Aivoriihen teoria ja toteutus	18
4.2	Asiakaskysely HoReCa-asiakkaille	20
4.2.1	Kyselyn teoria ja toteutus	20
4.2.2	Kyselyn tulokset	23
4.2.3	Kehitysehdotukset palvelun laadun kehittämiseksi	24
5	Johtopäätökset	25
	Lähteet	27
	Kuvio..	29
	Liitteet.....	30

1 Johdanto

Yritysten toimintaan suuria muospaineita luo asiakkaan muuttuminen. Informaatioyhteiskunnan kehittyessä asiakas on yhä kriittisempi ja vaativampi kuin aiemmin, sillä asiakas vaatii sekä halpaa hintaa, että laadukasta asiakaspalvelua. Asiakaspalvelu on asiakaspalvelijan ja asiakkaan välinen kohtaaminen, jossa yrityksen asiakaspalvelija ilmentää toiminnassaan yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen, jolloin asiakaspalvelu on näiden kohtaamisen rajapinta. (Aarnikoivu 2015,16.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli Fazer Leipomot Oy:n asiakaspalvelukeskuksen palvelun laadun kehittäminen palvelun nopeuden, laadun ja vaivattomuuden näkökulmasta. Työn tavoitteena oli tuottaa kehitysideoita asiakaspalvelun laadun kehittämiseksi. Yrityksen asiakaspalvelukeskukseen kuuluu paljon toimintoja, kuten asiakaspalvelutyö ja neuvonta, tilausten käsittely sekä kuormien ja tilausasioiden selvitys, hyvitykset ja muut tukitoimet.

Opinnäytetyössä pyrittiin kehittämään palvelun laatua. Keskeisinä käsitteinä opinnäytetyössä oli palvelun laatu ja sen kehittäminen, yrityksen asiakaslähtöisyys sekä asiakastyytyväisyys. Keskeisten käsitteiden lisäksi opinnäytetyön käsiteltiin asiakaskokemusta ja lisäarvon tuottamista asiakkaalle, asiakaspalvelutilanteita, asiakaspalvelukykyä sekä asiakaspalvelun keskittämistä asiakaspalvelukeskukseen. Menetelminä opinnäytetyössä käytettiin aivoriihtä ja kyselytutkimusta. Aivoriihi toteutettiin yrityksen asiakaspalveluhenkilökunnan kanssa. Kysely tehtiin yrityksen HoReCa- asiakkaille. HoReCa- lyhenne tulee sanoista Hotels, Restaurants ja Catering (PTY 2013, 23).

Opinnäytetyö jakautuu kahteen isompaan kokonaisuuteen, teoreettiseen viitekehukseen sekä tämän jälkeen opinnäytetyön toiminnalliseen osaan. Luvussa kaksi on esitelty opinnäytetyön toimeksiantaja Fazer Leipomot Oy sekä leipomotoimialaa yleisesti. Kolmannessa luvussa käsitellään opinnäytetyön teoreettista viitekehystä. Neljännessä luvussa käsitellään opinnäytetyön toiminnallista osuutta ja käytettyjä menetelmiä, eli aivoriihtä sekä kyselytutkimusta. Neljännen luvun lopuksi esitellään kyselytutkimuksen tulokset sekä kehitysehdotukset Fazer Leipomot Oy:n asiakaspalvelun laadun parantamiseksi. Luvussa viisi on opinnäytetyön johtopäätökset.

2 Fazer Konserni ja Fazer Leipomot Oy

Fazer on kansainvälinen perheyritys, joka on perustettu vuonna 1891. Yritys tarjoaa leipomo-, makeis-, keksi- ja viljatuotteita sekä ruokailu- ja kahvilapalveluita. Yrityksen menestys on josta perustamisesta lähtien perustunut etenkin palvelun laatuun, parhaisiin tuotteisiin ja rakastettuihin brändeihin, sekä osaaviin ihmisiin ja vastuulliseen toimintatapaan. (Fazer konserni lyhyesti 2015.) Fazer on johtava leipomoyritys Suomessa, jonka kattavaan valikoimaan kuuluu tuoretuotteita, pakasteita ja pitkään säilyviä tuotteita. Iso osa yrityksen liikevaihdosta tulee tuoreesta pakatusta leivästä. (Fazer Leipomot 2015.)

Suomessa on monimuotoinen ja puolinen perheyritysvaltainen leipomoala, joka on elintarviketeollisuuden suurin toimiala. Ala työllistää Suomessa yli 7800 henkeä lähes 700 yrityksessä. Leipomoteollisuus on ollut aikaisemmin pitkälti kotomarkkinateollisuutta, mutta leipomotuotteiden markkinatilanne on muuttunut muutaman vuoden aikana nopeasti paistopistetoiminnan ja myymäläleipomoiden voimakkaan kasvun takia. Kokonaiskysyntä leipomotuotteille on laskenut Suomessa ja korvautunut osittain ulkomaisilla tuotteilla. Yritysten kilpailutilanne on kiristynyt lisääntyneen tuonnin, yritysten kasvuhakuisuuden, paistopistetoiminnan ja korvaavien tuotteiden kulutuksen kasvun takia. Kysyntää on heikentänyt myös vähentynyt kuluttajien ostovoima. (Hyrylä 2015, 33,71.)

Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen toimialapäällikkö Hyrylän (2015, 2) mukaan leipomotoimialan liiketoimintaympäristö on haastava, jolloin kasvu vaatii yritysten kilpailukyyn kehittämistä, toimintojen uudistamista ja tehostamista. Tämän lisäksi vaaditaan tuotekehitystä, erikoistumista ja ketteryyttä. Leipomotuotteiden kivijalkana on kuitenkin kotimaisuus ja leipomotuotteiden asema ruokakulttuurissamme takaa tuotteiden kysynnän myös jatkossa.

Toimialan asiakkuudet voidaan jakaa päivittäistavarakauppaan sekä HoReCa-kauppaan. Tähän kuuluu erilaisia ravintoloita, julkisia keittiöitä ja kahviloita. Alalla yksityinen sektori on kasvussa, mutta henkilöstö- ja julkiset keittiöt ovat vähentyneet. Samalla kahviloita ja ravintoloita tulee koko ajan lisää. HoReCa-kaupan kasvu onkin luettu alan mahdollisuudeksi tulevaisuudessa. (Hyrylä 2015, 75.) Fazer Leipomoiden asiakaspalvelun piiriin kuuluvista asiakkaista tässä opinnäytetyössä tarkastellaan HoReCa-asiakkaita.

3 Palvelun laadun kehittäminen

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön kannalta keskeisiä käsitteitä palvelun laadun kehittämiseksi. Luvussa käsitellään palvelun laatua, asiakaskokemusta ja lisäarvon tuottamista asiakkaalle, asiakastyytyväisyyttä ja asiakaslähtöisyyttä. Lisäksi luku käsittelee asiakaspalvelukykyä, asiakaspalvelutilanteita sekä asiakaspalvelun keskittämistä asiakaspalvelukeskukseen. Alla olevan luvun avulla pyritään tuottamaan käsitys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat palvelun laadun muodostumiseen ja mitkä tekijät pitää ottaa palveluiden kehittämisessä huomioon.

3.1 Palvelun laatu

Yrityksissä tehtävän kehittämistyön merkitys on kasvanut nopeasti, mutta toisaalta menestymiseen ei enää riitä, että organisaatio sopeutuu muutoksiin. Ne yritykset, jotka pystyvät itse viemään kehitystä eteenpäin, eli toimimaan moottoreina kehitykselle, pärjäävät parhaiten. Menestyjät kykenevät arvioimaan toteutunutta kehitystä ja tulevaisuuden kehitysnäkymiä, varautumaan niihin sekä erilaisissa tulevaisuuden tilanteissa pystyvät toteuttamaan pitkäaikaisia tavoitteitaan. Nopeasti muuttuva, verkostoituva, digitalisoituva ja globaalistuva toimintaympäristö luo muutostarpeita, sillä yritysten toiminta ja yhteiskunta pohjautuu yhä enemmän tietoon ja sen hallintaan. Isosta tiedon massasta yrityksen tulee pystyä poimimaan olennainen tieto, joka palvelee yritystä. Tiedon määrän lisääntyessä kasvaa myös uusien tavaroiden ja palvelujen määrä, jolloin kilpailu kiristyy entisestään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 13.)

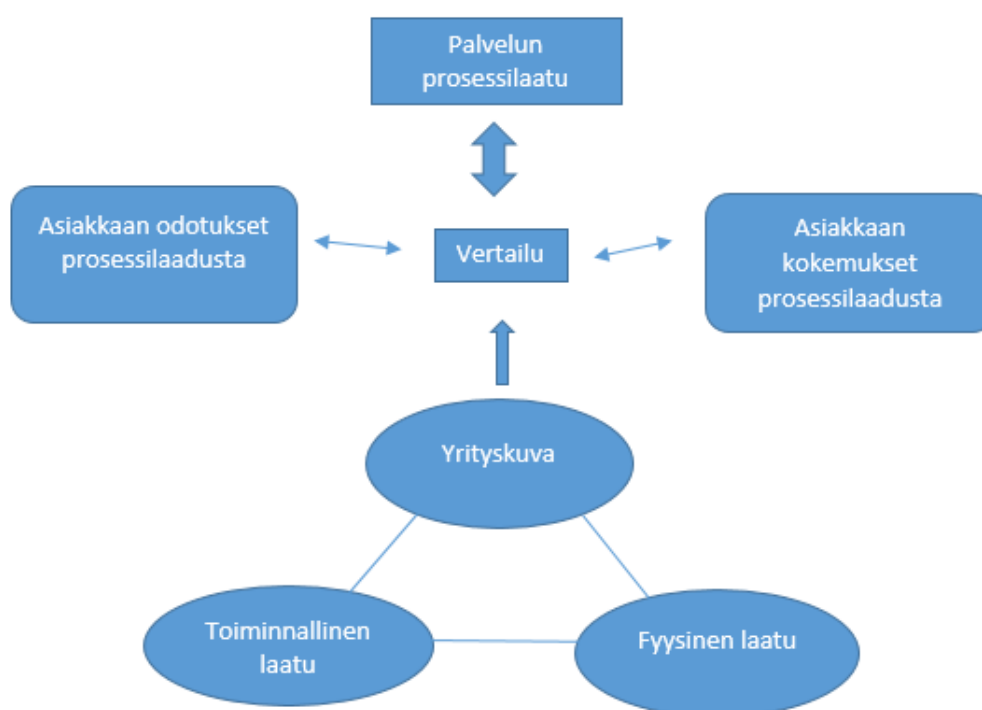
Palvelut ovat Grönroosin (2009, 79) mukaan prosesseja, jotka koostuvat joukosta toimintoja. Niille on tyypillistä, että ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja asiakas osallistuu aina palvelun tuotantoprosessiin. Palvelutilanteisiin kuuluu paljon resursseja, jotka voivat olla muun muassa ihmiset, muut fyysiset resurssit, tieto, järjestelmät ja infrastruktuurit.

Palvelu voidaan Lahtisen ja Isoviidan (2001, 50) mukaan jakaa neljään osaan, palvelukulttuuriin, palvelupakettiin, palvelutuotantoon ja palvelun laatuun. Palvelukulttuuriin kuuluu kaikki se, mitä asiakas kokee, näkee ja aistii palveluyhteisöstä, jolloin se on siis yhteisön palveluilmapiiri. Tämä heijastaa yhteisön arvoja ja vaikuttaa näin palvelujärjestelmän muiden osien toimintaan. Palvelukulttuuri syntyy pääsääntöisesti itsekseen ajan myötä, mutta sitä voidaan myös luoda ja muokata henkilöstöpolitiikan keinoin.

Palvelun laatu tarkoittaa Ylikosken (2001, 118) mukaan sitä, miten palvelu vastaa asiakkaan vaatimuksia ja odotuksia eli kuinka asiakkaan toiveet ja tarpeet tyydyttyvät. Laatu on asiakkaan muodostama näkemys palvelun onnistuneisuudesta, jolloin sitä tulee tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Myös Leppäsen (2007, 137- 138) mukaan on tärkeää muistaa, että palvelun laatu on subjektiivista, eli laatukriteereistä ja laadusta vastaa asiakas itse. Palvelun laatu

voidaan jakaa lopputuloksen ja palveluprosessin laatuun, jolloin asiakkaan kokemusten ja odotusten suhdetta tarkastellaan erikseen kummankin näiden tekijöiden osalta.

Laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat myös toiminnallinen ja fyysinen laatu sekä yrityskuva. Asiakkaan odotuksiin vaikuttaa yleensä muiden asiakkaiden jakamat palvelukokemukset, markkinointitoimenpiteillä annetut lupaukset ja se, mitä asiakas haluaa. Toiminnallinen laatu muodostuu henkilökunnan palveluvalmiudesta, käyttäytymisestä ja ilmapiiristä sekä kontaktihenkilöiden asenteista. Fyysiseen laatuun kuuluu yrityksen tilat, laitteet, koneet ja tekniset ratkaisut. Yrityskuvaan kuuluu myös asiakkaiden mielikuva yrityksestä. (Leppänen 2009, 64.) Kuva 1 näyttää kuinka kokemus palvelun laadusta muotoutuu.



Kuvio 1: Palvelun prosessilaadun muodostuminen (Leppänen 2009, 65)

Lahtisen & Isoviidan (2001, 56) mukaan asiakas arvioi palvelun laatua kaikessa tekemisessä ja luo nopeasti kuvan tuotteen laadusta. Yrityksen on näin ollen tärkeää seurata palvelun laatua jatkuvasti ja selvittää asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden odotukset, jotta pystytään palvelemaan paremmin erilaisia asiakasryhmiä. Odotuksiin vaikuttavat aikaisemmat kokemukset, mainonta ja muilta asiakkailta saatu käsitys tuotteesta tai koko yrityksestä. Parantamalla palvelun laatua, palvelun saatavuutta tai palvelutapaa voidaan tuottaa parempia asiakaskokemuksia. Tärkeää on kiinnittää huomiota toiminnalliseen sekä tekniseen laatuun. Palvelutavan ja määrän tulee vastata asiakkaan odotuksia ja tarpeita. (Bergström & Leppänen 2009, 190.)

Asiakas muodostaa palvelun laadusta mielikuvan usein tiettyjen tekijöiden pohjalta. Palvelun laatua voidaan tarkastella esimerkiksi pätevyyden ja ammattitaidon, luotettavuuden, uskottavuuden, saavutettavuuden sekä turvallisuuden näkökulmasta. Lisäksi mielikuva voidaan muodostaa kohteliaisuuden, viestinnän, asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen, palveluympäristön sekä palvelualltiuden näkökulmasta. (Rissanen 2005, 257- 258.)

Asiakas ei kuitenkaan välttämättä pysty edes ilmaisemaan mitä hyötyä he odottavat palvelulta ja myöskin asiakkaiden tarpeet saattavat muuttua. Odotetut hyödyt palvelusta voivat myös muuttua palvelun edetessä ja käyttökokemusten perusteella. Palvelutuotteella on myös eri osia ja sitä voidaan kuvata kerroksellisuuden avulla. Siinä on ydinyöty, varsinainen tuote ja laajennettu tuote. Varsinainen tuote voi olla esimerkiksi merkki ja laatu. Laajennettu tuote taas voi olla esimerkiksi myynnin jälkeiset palvelut. (Ylikoski 2001, 221- 223.)

Palvelun laatu koetaan usein erittäin tavoiteltavaksi arvoksi. Hyvä palvelu on nykyään erittäin oleellinen osa lisäarvoa tuotteelle, jota kaupallisessa vaihdannassa tavoitellaan. Kilpailutaloudessa tavaratuotteeseen liitettynä olevalla palvelulla on suuri merkitys tuotteiden erilaistajana ja lisäarvon lähteenä. (Rissanen 2005, 17, 23.) Laadun tuottaminen rakentuu Lundbergin ja Töytärin (2010, 86) mukaan yksityiskohdista ja niiden hallinnasta. Kokemus voi syntyä esimerkiksi palvelun saatavuudessa, henkilökohtaisesta kokemuksesta, asiantuntemuksesta ja palvelutapahtuman asianmukaisesta hoidosta.

Asiakkaan saama arvo voidaan määritellä olevan kokonaisyöty, jonka asiakas kokee saavansa jostain ratkaisusta joka voi olla esimerkiksi palvelu, tuote tai niiden yhdistelmästä verrattuna siihen kokonaisuuhraukseen, jonka asiakas ajan mittaan joutuu tekemään. Hyvä palvelu voidaan siis luokitella olevan myös ydinpalvelun lisäarvo. Palvelupaketin tai tuotteen tekninen laatu on asiakkaalle perusarvo ja sen lisäksi satava palvelu on tuotava positiivista lisäarvoa. Arvo täytyy tuottaa asiakkaalle vähitellen. (Grönroos 1998, 81.)

Palvelun laadun varmistamisessa on hyvä pystyä määrittämään, millaiseen palveluun pyritään ja miten palvelutapahtumat toteutuvat käytännössä. Näin pystytään mittaamaan tuloksia ja kehittämään palvelua. Liian tiukka palvelujen yhdenmukaistaminen voi kuitenkin olla vaarallista, sillä hyvää palvelua on vaikea monistaa ja standardisoida, koska asiakkaat haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä. Eri asiakkaatkin kokevat palvelun erilailla, jolloin palvelutason ja -määrän tulisi olla riittävän hyvä kaikissa tilanteissa. (Bergström & Leppänen 2009, 191.)

3.2 Asiakaskokemus

”Asiakaskokemus on seurausta asiakkaan arvioista ja niihin liittyvistä tunteista, jotka syntyvät yksittäisistä ja toistuvista vuorovaikutustilanteista palvelun tarjoajan työntekijöiden, palvelukanavien, järjestelmien, tuotteiden tai palvelujen kanssa.” Asiakaskokemukseen liittyy asiakkaan oma kokemus hankitun palvelun hyödyistä sekä siitä, miten hänet kohdataan ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa. Tilanteita voi olla esimerkiksi palvelukatkokset ja ongelmatilanteet, jolloin haetaan nopeita ratkaisuja. (Asiakastyytyväisyys on tie menestykseen, 2015)

Asiakaskokemuksen voidaan määritellä olevan myös niiden kohtaamisten, tunteiden ja mielikuvien summa, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Asiakaskokemuksen johtaminen pyrkii luomaan asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia, jotka tuottavat arvoa. Asiakaskokemuksen hyödyksi Löytänä ja Kortesus (2011, 13,56) lukevat muun muassa sen lisäävän asiakastyytyväisyyttä, se vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen, lisää mahdollisuuksia riskiin- ja lisämyyntiin asiakkaille ja pidentää asiakkuuden elinkaarta. Yritys tuottaa arvoa asiakkailleen jokaisessa kohtaamisessa. Jokaisessa kohtaamisessa yritys voi kartuttaa tietoaan asiakkaan tarpeista ja hyödyntää sitä seuraavissa kohtaamisissa. Näiden yksittäisten kohtaamisten lisäksi arvoa syntyy asiakassuhteen syventyessä ja kestäessä.

Asiakaskokemusajattelussa asiakas siirretään keskiöön. Kaikki yrityksen toiminnot vaikuttavat asiakkaan muodostamiin kokemuksiin, jolloin kaikissa yrityksen toiminnoissa tulisi löytää toimintatavat, jotka tukevat tavoitteiden mukaista asiakaskokemuksen muodostumista. (Löytänä ja Kortesus 2011, 26.) Yrityksen on kuitenkin hankala vaikuttaa asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä, sillä siihen vaikuttaa paljon erilaisia tekijöitä, kuten omat ja toisten asiakkaiden kokemukset, kilpailijat, tuotteet ja palvelut. (Leppänen 2007, 55, 137.)

Asiakkaat odottavat, että asiakaspalvelu ylittää odotukset. Yksinkertaisimmillaan se on hyöty ja siitä muodostuva arvo, jonka vuoksi asiakas ostaa palvelun tai tuotteen. (Löytänä & Kortesus 2011, 61- 62.) Odotukset ylittävä kokemus syntyy kun ydinkokemuksen lisäksi kokemukseen lisätään muita elementtejä, joita asiakas ei osannut odottaa. Näitä elementtejä ovat muun muassa henkilökohtainen ja aito palvelu, joka on räätälöity juuri asiakkaan vaatimuksille sopivaksi. Usein ajatellaan, että yritysten välisessä kaupanteossa asiakaskokemuksella ei ole suurta merkitystä, sillä päätöksenteko on erilaista kuin kuluttajabisneksessä. Todellisuudessa yritysasiakkuudet saattavat olla kriittisempiä kuin kuluttaja-asiakkuudet. (Löytänä & Kortesus 2011, 64.)

Myynti ja asiakaspalvelu ovat usein ne toiminnot, joilla on eniten kohtaamisia asiakkaiden kanssa. Samaan aikaan yrityksen muut toiminnot vaikuttavat suuresti siihen, pystyvätkö asiakaspalvelu ja myynti luomaan sellaisia kokemuksia, jotka ylittävät asiakkaan odotukset. Asiakaskokemuksen vaikuttajina nähdään työntekijät, jotka ovat lähimpänä asiakasta, eli myynti,

asiakaspalvelu ja markkinointi. Kuitenkin yrityksen kaikki toiminnot vaikuttavat asiakaskokemukseen. Lakiosasto vastaa sopimuksista, talous laskujen sisällöstä, tuotekehitys tuotteiden käytettävyydestä ja ITC asiakkaille tarkoitetuista verkkopalveluista. (Löytänä & Kortesus 2011,15, 24.)

Yritystoiminnassa kehityshankkeet ja projektit toteutetaan usein asiakasta varten. Usein niillä pyritään luomaan lisäarvoa asiakkaalle ja usein ne toteutetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Jotta päästään hyvään lopputulokseen, on tarpeellista ymmärtää asiakkaan tarpeita ja odotuksia. (Rissanen 2005, 259.)

3.3 Asiakastyytyväisyys

Henkilöstön vaikutus asiakastyytyvyyteen on suuri. Asiakas on yritykselle paras mainos ja pääoma, jolloin henkilöstön tulisi pyrkiä ajattelemaan asiakkaan etua kaikessa toiminnassaan. Asiakastyytyvyyden jatkuva mittaus antaa tietoa tyytyväisyydestä ja sen kehityksestä. Lisäksi mittauksella voidaan saada tietoa ongelmista nopeastikin. Asiakastyytyvyyden mittamiseen voidaan käyttää asiakaspalautetta, koehenkilöä, Case- tutkimusta tai asiakasraatia. Asiakastyytyvyyden tutkimisen rinnalla tulisi tutkia myös henkilöstön työtyytyväisyyttä, sillä sen kehittäminen ja parantaminen luovat asiakastyytyväisyyttä. (Perkkarinen, Sääski & Vornanen 2000, 170-171.)

Asiakaspalvelussa nopea reagointi ja vastuunotto ovat tärkeitä. Ennakoivalla toiminnalla päästään hyviin tuloksiin. Väärästä tiedosta ja informaation puutteesta aiheutuu hermostuneisuutta, epävarmuutta ja ylimääräistä työtä. Huonosti tiedottavalle yritykselle saattaa tulla myös huono maine ja turhia kuluja ja työtä kun joudutaan oikomaan väärinkäsityksiä ja vastailemaan kyselyihin. Vaikka informaatio olisi negatiivista, voi se olla avain tyytyväisyyteen, jolla voidaan parantaa luottamusta ja ehkäistä suuriakin ongelmia. Asiakkaita tulisi tiedottaa vaikka asiat olisivatkin selvän oloisia ja tiedotus tulisi tapahtua aina ennen kuin asiakas saa tiedon muualta. Esimerkkinä voidaan käyttää toimituksen viivästymistä. Mikäli asiakas saa tiedon ennalta, hän voi olla täysin tyytyväinen, mutta mikäli asiakas joutuu itse odottamaan ja ottamaan yhteyttä, voi asiakas olla tyytymätön. (Pitkänen 2006, 62- 63.)

Asiakkaan ja yrityksen käsitykset asiakastyytyväisyydestä saattavat erota toisistaan paljonkin. Tämän takia yrityksen on hyvä seurata asiakastyytyväisyyttä tasaisin väliajoin. Toiminnan painopisteet asiakastyytyvyyden kehittämisessä kannattaa suunnata laadun kehittämiseen pienin askelin. Toiminnan kehittämisessä tulisi pystyä nopeasti hyödyntämään myös satunnaisesti saatua palautetta ja ottaa virheiden ennaltaehkäisymenetelmät tehokkaaseen käyttöön. Lisäksi tärkeää on ylläpitää henkilöstön motivaatiota sekä tunnistaa onnistumiset ja soveltaa näistä saatuja oppeja käytäntöön. (Reinboth 2008, 96- 97.)

Vaikka liian hyvät laatuvaatimukset voivat ensisilmäyksellä vaikuttaa hyvältä asialta, sitä ne eivät välttämättä ole. Erilaiset näkemykset yrityksen ja asiakkaan välillä voivat viitata siihen, ettei yritys tunne asiakasta ja hänen odotuksiaan laadun suhteen. Jos asiakas on valmiiksi tyytyväinen, saattaa olla, ettei asiakas arvosta laadun nostamista niin kuin yrityksessä on kuviteltu. Erilaisten kehitystoimenpiteiden avulla pitää pyrkiä tilanteeseen, jossa asiakastyytyväisyys, yrityksen asettamat laatuksiteerit, tuotteesta maksettava hinta sekä kustannusrakenne ovat tasapainossa keskenään. (Reinboth 2008, 97- 98.)

Johtaminen asiakastyytyväisyyden avulla voi muodostua kehityksen esteeksi, mikäli se estää organisaation osaamisen kehittämisen. Mikäli mittauksissa asiakkaat ovat tyytyväisiä, voi este muodostua helposti, sillä asiakkailta ei tule painetta kehittymiselle. Asiakkaita voidaan kuulla esimerkiksi kahdella eri tavalla, objektiivisesti ja subjektiivisesti. Objektiivisessä menetelmässä asiakkaiden kuuleminen tehdään tilastollisesti pätevällä käytännöllä, jossa asiakkailta kysytään heidän tyytyväisyyttään keskeisiin tekijöihin. Subjektiivisessä menetelmässä asiakkaan kuuleminen on osa arkipäivää, mutta sen pitää kuitenkin olla systematisoitu niin, että asiakaspalveluhenkilöt keräävät tietyn menetelmän avulla asiakkaiden kommentteja ylös, joiden pohjalta laatua voidaan kehittää. (Lehtinen 2002, 111-112.)

Asiakastyytyväisyyteen tulisi panostaa ja pyrkiä ennaltaehkäisemään virhetilanteita mahdollisimman hyvin tai sellainen tulisi korjata heti. Vaikka virheiden ennaltaehkäisyyn panostetaan, ei asiakaspalvelussa voida kokonaan välttää tilanteita, joissa asiakas on tyytymätön. Ihmiset kokevat hyvin erilaiset asiat hyväksi palveluksi ja asiakaspalvelu kulutetaan ja tuotetaan samaan aikaan, jolloin asiakaspalvelun tuottaja kokee tuottamansa palvelun samaan aikaan asiakkaan kanssa. (Reinboth 2008, 103.) Asiakkaan saaminen tyytyväiseksi vaatii yritykseltä palveluprosessiin panostamista sekä huolehtimista lopputuloksen laadusta. Asiakkaat ovat keskenään hyvin erilaisia, jolloin kaikkia ei pitäisi palvella täysin samalla tavalla. (Leppänen 2009, 65.)

Hyvä asiakkuudesta huolehtiminen, asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ja hyvän palvelun tuottaminen edellyttävät hyvää yhteistyötä asiakkaiden kanssa, mutta myös tuottajatiimin sisällä. Hyvään yhteistyöhön kuuluu palvelujen hallittu, mutta jatkuva kehittäminen. Muutokset vaativat koko työyhteisöltä tarpeettoman poisoppimista ja uuden oppimista. Muutosten keskellä vaarana saattaa kuitenkin olla toiminnan tehokkuuden menettäminen ja laadun heikkeneminen. Tehokas tapa palvelun kehittämisen haasteisiin on oppiva organisaatio, jolloin omaksutaan sellaiset toimintatavat ja arvot, jossa se kykenee itse reagoimaan muutoshasteeseen ja oppimaan jatkuvasti sekä asiakkaiden, että omasta toiminnastaan. Muuttuvassa yhteiskunnassa avainasemaan nousee organisaatioiden kyky oppia uutta. Näiden ominaisuuksien avulla ne voivat reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin ja johtaa itse kehitystään. (Rissanen 2005, 96.)

3.4 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyys on yrityksen toimintaa ohjaava ajattelutapa ja toisaalta tämän ajattelutavan mukaan tapahtuvaa markkinointitehtävien toteuttamista. Yrityksen ajattelutapana asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan sitä, että asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen on toiminnan lähtökohtana. Asiakslähtöisyys näkyy myös yrityksen käytännön toiminnassa. Se näkyy siinä, mitä yritys tekee ja siinä, miten asiakas kokee organisaation. Asiakaskeskeisyyden tulisi myös näkyä asiakkaalle. Asiakkaan täytyy tuntea, että yritys on kiinnostunut hänen tarpeistaan ja toiveistaan ja että häntä palvellaan hyvin. (Ylikoski 2001, 34, 40.)

Lepolan, Pulkkinen, Raivion, Selinheimon ja Sulkasen (1998,16) mukaan peruslinjat asiakaspalvelun toimintaan tulee määritellä liikeideassa, jotta pystytään toimimaan asiakslähtöisesti. Siinä määritellyt linjaukset palvelusta tulee siirtää käytännön toimintaan, eli siihen miten henkilökunta perehdytetään, koulutetaan ja näitä määriteltyjä linjauksia tulee myös seurata. Siirtyminen palveluyhteiskunnaksi tuotantokeskeisestä yhteiskunnasta on nostanut yleiseen tietoisuuteen hyvän palvelun tärkeyden ja asiakkaiden vaatimukset sen suhteen.

Yhteistyö asiakkaan kanssa tarjoaa mahdollisuuksia toimia asiakslähtöisemmin ja vaikuttaa sitä kautta yrityksen menestymiseen. Vuokon (1997, 99) mukaan asiakslähtöisyyden hyödyntämisen onnistumisessa tulisi yhteistyön olla mahdollisuuslähtöistä, eli sen pitää perustua asiakkaan tarpeisiin. Yhteistyöstä suurin osa on edelleen kuitenkin monissa tilanteissa ongelmälähtöistä. Ensimmäiseksi tulisi pyrkiä ajattelemaan mitä asiakas haluaa. Asiakkaat usein haluavat tehdä yhteistyötä saavuttaakseen etuja, joita he tavoittelevat. Toiseksi yrityksen kannattaa katsella omaa toimintaympäristöään tarkasti ja käytetäänkö yrityksen yhteistyösuhteita hyödyksi tehokkaasti. Yhteistyö luo asiakasuskollisuutta ja sillä on hyviä vaikutuksia informaatiokanavana. Lisäksi asiakkaan kanssa tehty tiivis yhteistyö luo mahdollisuuden jatkuvaan tiedon keräämiseen asiakkaan tarpeista.

3.5 Asiakaspalvelukyky

Asiakaspalvelukykyyn vaikuttavat erilaiset palveluresurssit, joita ovat palveluympäristö, henkilöstö sekä palvelussa käytettävä teknologia, järjestelmät ja laitteet. Osa palveluresursseista toimii taustalla näkymättömästi, osa toimii välittömästi asiakkaan kanssa kosketuksissa. Asiakaspalveluhenkilöstön määrä ja laatu vaikuttavat palvelun saatavuuteen ja sujuvuuteen. Myös ruuhka-aikoina asiakaspalvelijoita tulisi olla riittävästi ja heidän tulisi olla hyvin palveluhenkisiä ja osaavia. Alakohtaisesti tarvitaan erilaista osaamista, mutta hyvän asiakaspalvelijan perusominaisuuksiin kuuluvat esimerkiksi oman alan tuotetietous ja asiantuntemus, asiakasymmärrys sekä joustavuus, viestintätaidot, yleinen kohteliaisuus ja ystävällisyys, täsmällisyys ja nopeus sekä oikeudenmukaisuus. (Bergström & Leppänen 2009, 183- 184.)

Myyntiorganisaation täytyy tuntea asiakkaansa ja ostokäyttäytymisen lainalaisuudet, jotta yritys voi tarjota myyjilleen mahdollisimman paljon apua sisäisellä markkinoinnilla. Tämä tarkoittaa, että asiakaspalveluhenkilöstö on aidosti perehdytetty yrityksen arvoihin, ajatusmaailmaan, toimintatapoihin ja esimerkiksi kampanjoihin. Asiakaspalvelijan täytyy tuntea motivaatioita ja asenteita jotka vaikuttavat myyntiin. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen 2006, 22-23) Palveluhalu on yksi hyvän asiakaspalvelijan ominaisuus, sillä asiakkaat haluavat tuntea, että myyjä haluaa antaa asiantuntemuksensa ja tietonsa hänen käyttöönsä. Palvelu siis merkitsee, että työntekijä on halukas tekemään työssään enemmän kuin velvollisuus vaatii. Empatia, havainnointikyky, tilanneherkkyys ja ihmissuhdetaidot ovat ensisijaisen tärkeitä hyvälle asiakaspalvelijalle. (Pekkarinen, Sääski & Vornanen 2000, 26.)

Myyjän ja asiakkaan välinen kommunikaatio kuuluvat olennaisena osana business to business-myyntiin. Vaikka tehokkaaseen kommunikaatioon liittyy ongelmia, voidaan ne kaikki ratkaista. Monilla yrityksillä on käytössä ilmaisnumero, jolloin asiakas puhuu usein keskimääräistä pidempään. Tällä pystytään vaikuttamaan asiakastyytyvyyteen ja antamaan palveluhenkisen kuvan yrityksestä, jolla pystyy erottumaan kilpailijoista. Myyjä ei puhelimen välityksellä näe asiakkaan olosuhteita, ilmeitä ja eleitä, jolloin ei voida käyttää eleviestinnän etuja hyödyksi. (Leppänen 2007, 60- 61.)

Tietojärjestelmistä vastaavat asiantuntijat ovat harvoin suoraan kontaktissa asiakkaiden kanssa, mutta heillä on suuri vaikutus asiakaskokemuksen luomisessa. Tärkeimmät tekijät asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta ovat toimintavarmuus, käytettävyys, ja järjestelmien kehittäminen. Usein verkkopalvelut saattavat olla toteutettuja yrityksen toimintojen ja prosessien näkökulmasta, jolloin ne eivät ole asiakkaan näkökulmasta suunniteltuja. (Löytänä & Korteso 2011, 97, 187.) Teknologiat, järjestelyt ja laitteet ovat tärkeitä sekä asiakaspalvelijalle mutta myös itsepalveluasiakkaalle. Teknisten laitteiden täytyy toimia ja niiden käyttö pitäisi olla mahdollisimman helppoa. (Bergström & Leppänen 2009, 184- 186.)

3.6 Asiakaspalvelutilanteet

Asiakaspalvelutilanteet voivat olla joko räätälöityjä tai rutiininomaisia. Rutiinipalvelussa asiakas saattaa käyttää toistuvasti samaa palvelua, jolloin sen toimiminen on tärkeintä ja riittävää. Lisäksi palvelun nopeus, saavutettavuus ja helppous ovat tärkeitä. Henkilökohtaisen palvelun merkitys saattaa olla asiakkaalle hyvinkin suuri, sillä henkilökohtaisella palvelulla pyritään ratkaisemaan asiakkaan huolenaiheita ja ongelmia yksilöllisesti. Erilaisia palvelutilanteita saattaa olla paljonkin, joihin kaikkiin yrityksen tulee panostaa. Palvelutilanteita voivat olla juuri nämä rutiinitalanteet, ensikohtaaminen, johon asiakas tarvitsee enemmän opastusta ja aikaa, normaali palvelutilanne, jolloin asiakas tuntee jo palvelun ja odottaa samanlaista

palvelua tai parempaa kuin aikaisemmin. Lisäksi palvelutilanteisiin kuuluu vaativa sekä kriittinen palvelutilanne, jolloin asiakas saattaa olla tyytymätön tai asiakkaalle on tapahtunut jotain odottamatonta. (Bergström & Leppänen 2009, 182.)

Palvelutilanteita voidaan tarkastella myös tarkoituksen mukaan. Asiakas voi tarvita opastusta tai lisätietoa ostopäätöstä varten. Asiakas voi kuitenkin olla myös tyytymätön ja haluaa antaa palautetta tai saada hyvitystä. Palveluprosessissa ja konseptissa tulisi huomioida nämä kaikki erilaiset palvelutilanteet ja pyrkiä kehittämään ratkaisumalli eri tilanteisiin. (Bergström & Leppänen 2009, 183.) Nykyisessä ja etenevässä määrin tulevassa markkinatilanteessa yritysten avainkysymykseksi nousee kuinka asiakas saadaan ostamaan jatkossakin yrityksen tuotteita kun samoilla markkinoilla on lukuisia yrityksiä, jotka tarjoavat vastaavia palveluja ja tuotteita. Yritysten tulee erottautua positiivisesti kilpakumppaneista ja tämä pystytään tekemään esimerkiksi asiakaspalvelulla. Palvelukokemuksen tuottamisesta asiakkaalle tulee asiakaspalvelun murrostilanteessa avainasia. (Aarnikoivu 2005, 19-20.)

Yksi tapa erottua markkinoilla on kilpailijoita parempi asiakaspalvelu, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Hyvän asiakaspalvelun merkitys korostuu aloilla, joissa tuotteet ovat samankaltaisia monella kilpailijalla. Palvelu voi olla joko yrityksen päätuote tai tavaratuotteeseen liitetty lisäosa. Asiakaspalvelun tarkoituksena on auttaa ja opastaa asiakasta mahdollisimman hyvin. Siihen vaikuttavat monet yrityksen ulkoiset ja sisäiset tekijät, jolloin asiakaspalvelun kokonaisvaltainen kehittäminen edellyttää palvelukonseptin huolellista testaamista ja suunnittelua. (Bergström & Leppänen 2009, 180-181.)

Ostajana on usein organisaatio, joka voi olla muun muassa laitos, yritys, yhdistys tai säätiö. Business to business-kaupoissa ammattiohjaaja toimii kolmella markkinoilla, jälleenmyynti-, tuotantohyödykemarkkinoilla ja julkisella sektorilla. (Perkkarinen ym. 2000, 146-147, 167.) Yritysten ostaminen on myös suunnitelmallisempaa, jolloin ostotarpeista suurin osa on ennakoituja ja ostaminen tarkkojen laskelmien mukaista. Lisäksi yrityksen päättäjät tai asiantuntijat ja vaikuttajat vaikuttavat ostoprosessiin. Julkisen sektorin hankinnoissa kilpailutus tekee ostamisesta aikaa vievää ja erilaisempaa. (Bergström & Leppänen 2009, 145.)

3.7 Palvelun keskittäminen asiakaspalvelukeskukseen

Asiakaspalvelua ei voi Aarnikoivun (2005, 37) mukaan suunnitella, toteuttaa ja kehittää ilman asiakkuuksien tuntemusta. Yrityksissä saatetaan olettaa hyvän palvelun toteutuvan toiminnassa, mutta syvemmältä paljastuu usein näennäisesti hyvä palvelu, joka perustuu organisaation omiin kuvitelmiin palvelun laadusta ja tasosta, kuin asiakkaiden näkemyksiin. Myös mukaan asiakasyhteistyön keskeinen tekijä laatuajattelun piirissä on asiakkaan kuuntelu. Käyttämällä parhaiten tilanteeseen sopivia keinoja pystytään asiakkaan ajatuksia kartoittamaan

säännöllisesti. Toisaalta ymmärtämällä paremmin asiakkaiden entiset, nykyiset ja tulevat tarpeet, voidaan asiakkaille tarjota hyvää palvelua asiantuntevasti.

Palvelun kehittämisessä tulee ensiksi perehtyä erilaisten asiakkaiden palvelutarpeisiin ja odotuksiin. Myös erilaiset palvelutilanteet tulisi ennakoida ja palvelulupauksen tulisi olla realistinen, sillä asiakkaille ei saa markkinoinnissa luvata parempaa palvelua kuin käytännössä pystytään antamaan. Teoriassa jokaista asiakasta pitäisi palvella yksilöllisesti ja joustavasti, mutta käytännössä kuitenkin jo kustannussyistä ryhmittely on tarpeen. Yrityksellä voi olla muun muassa uusia asiakkaita, jotka tarvitsevat apua tai tavanomaisesta poikkeavia tilanteita, joissa palveluun on panostettava enemmän. (Bergström & Leppänen 2009, 182.)

Asiakaspalvelun keskittämisellä isompaan kokonaisuuteen on usein haettu kustannustehokkuutta ja parempaa asiakaspalvelua standardisoimalla asiakkaan hoitoon liittyviä asioita ja asiakaspalvelu määrittyihin luokkiin. Asiakaspalvelukeskus hoitaa asiakaskontakteja useaa eri kanavaa hyödyntäen. Varsinainen asiakkaan palvelujen suunnittelu ja hoitaminen sekä toiminnan mallintaminen on muualla ja asiakaspalvelukeskus tekee kaavamaisesti etukäteen sovitut tehtäviä suunniteltujen prosessien mukaisesti. Monikanavaisessa asiakaspalvelukeskuksessa käytetään erilaisia teknisiä kanavia ja järjestelmät on integroitu operatiivisiin järjestelmiin, josta asiakaspalvelija pystyy selvittämään asiakkaan muun muassa laskutustilanteet, kontaktit ja toimitukset. (Ala- Mutka & Talvela 2005, 80- 81.)

Asiakaspalvelukeskus voidaan kuvata niin, että se on yhden tai useamman kontaktointikanavan kautta asiakaspalvelua hoitava organisaatioyksikkö. Tämä voi sisältää kaikkea aina teknisestä tuesta ja muusta informaation antamisesta myyntitoimintoihin. (Ala- Mutka & Talvela 2005, 16.) Asiakaspalvelukeskustyössä asiakassuhteen luonne eroaa useista muista asiakaspalvelijan ja asiakkaan välisistä suhteista. Erilaisuus syntyy kohtaamisen ainutkertaisuuteen, sillä asiakaspalvelija ja asiakas saattavat kohdata vain kerran. Useissa asiakassuhteissa voidaan luottamusta rakentaa pitkällä aikavälillä, mutta asiakaspalvelukeskuksessa jokainen puhelu on ratkaiseva. (Häkkinen & Uski 2006, 11.)

Asiakaspalvelukeskuksessa palvelu toteutetaan yleensä niin, ettei asiakasvastuuta ole nimetty, jolloin asiakkaalla ei ole nimetty yhteyshenkilöä. Palvelutilanne saattaa olla pitkälle kodifioitu, eli asiakastietoa saadaan levitettyä laajalle ja nopeasti. Lisäksi yhdenmukaisella asioiden toistamisella pyritään luomaan laadukas, tehokas ja hyvä palvelutilanne. Teknologian hyödyntäminen korostuu myös tulevaisuudessa, sillä näin palvelua pystytään toteuttamaan ja kehittämään tehokkaasti. (Ala- Mutka & Talvela 2005, 80- 81.)

Häkkisen ja Uskin (2006, 9) mukaan asiakaspalvelukeskukset, jotka löytävät toimintatavan työskennellä asiakkaiden kanssa ratkaisuja tuottavasti ja kehittää toimintaansa sekä huolehtivat työntekijöistään, pystyvät menestymään kiristyvässä kilpailussa. Hintakilpailu tai tuotteiden tekninen kehittäminen ei yksinään riitä onnistumiseen, sillä asiakaspalvelukeskuksen toiminnan ydin on ihmisten välinen kohtaaminen. Tämän yhteyden voidaan ajatella olevan menestyksen perusta, sillä asiakaspalvelukeskuksen toimintaa hyödyntävät yritykset ovat lähtökohtaisesti olemassa asiakasta varten.

4 Asiakaspalvelukeskuksen palvelun laadun kehittäminen

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön toiminnallista osuutta eli kyselytutkimuksen tekemistä Fazer Leipomot Oy:n asiakkaille. Kyselytutkimuksen kysymysten luomiseen ja asiakasymmärryksen syventämiseen käytettiin aivoriihä, joka järjestettiin asiakaspalvelukeskuksen työntekijöille. Tämän jälkeen seuraavassa luvussa kuvataan kyselytutkimusta tutkimusmenetelmänä sekä kuinka kysely toteutettiin. Lopuksi avataan kyselytutkimuksen tuloksia.

4.1 Aivoriihen teoria ja toteutus

Aivoriihi on niin sanotun luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Ryhmään kuuluu yleensä 6-12 henkilöä sekä vetäjä ja myös sihteeriksi voidaan nimittää joku ryhmän henkilöistä. Ryhmän vetäjän johdolla ideoidaan ratkaisua johonkin ongelmaan tai sitten kokonaan uusia lähestymistapoja. Aivoriihi alkaa esivaiheella, jossa asetetaan ja rajataan tavoitteet ja toimintaperiaatteet. Tässä vaiheessa pyritään vapautumaan kaikista turhista ennakkoluuloista ja mieltä rajoittavista tekijöistä. Ideointivaihe alkaa vapaalla ideoinnilla, jossa ideoita ei perustella ja niiden arvioiminen on kiellettyä. Vetäjä kirjaa ideat ylös ja näitä ideoita pyritään kehittämään ja yhdistelemään koko ajan. (Ojasalo ym. 2009, 146.)

Aivoriiehen kuuluu, ettei ideoita tuomita tai arvioida. Vetäjän tulee kannustaa liioiteltujen ja villien ideoiden keksimiseen ja aivoriihessä tulee muistaa, että määrä on laatua tärkeämpää. Lisäksi muiden ideoiden kehittäminen on tärkeää ja jokainen osallistuja sekä idea tulee olla yhtä arvokas. (Ojasalo ym. 2009, 147.) Valintavaiheessa ideoita tarkastellaan kriittisesti ja niitä pyritään arvioimaan. Jotta kaikki pääsevät sanomaan mielipiteensä puheenvuorot voidaan jakaa esimerkiksi vuorojärjestyksessä. Puheenvuoroissa voidaan käyttää eri tekniikoita hyödyksi esimerkiksi pyytämällä osallistujia merkitsemään mielestään kolme parhainta ideaa. Ideakävelymenetelmässä kukin kirjoittaa niin monta ideaa kuin keksii, tämän jälkeen ideat ripustetaan seinälle niin, että jokaisen väliin jää tyhjää tilaa, jolloin muut saavat täydentää ideoita. (Ojasalo ym. 2009, 146.)

Aivoriihen voi toteuttaa esimerkiksi pöydän ääressä niin, että hyödynnetään ideakortteja, mind mapia tai Post-it lappuja. Ryhmän koolla sekä vetäjällä on aivoriihessä suuri merkitys. Pienessä ryhmässä ei välttämättä synny lennokkaita ideoita ja isossa moni saattaa jäädä vain tarkkailijaksi. Aivoriihessä tarvitaan johtaja, joka pitää huolta, että sääntöjä noudatetaan. Johtaja myös kiihdyttää prosessia ja rytmittää ideointia. Ideointihetket voivat kestää joko hetken tai muutamia tuntejakin. (Ojasalo ym. 2009, 147.)

Aivoriihi toteutettiin Fazer Leipomoiden Vantaan toimipisteessä Vaaralassa 9.3. Aivoriheen osallistui yhteensä 16 asiakaspalvelukeskuksen työntekijää sekä asiakaspalvelukeskuksen esimies. Aivoriihen aluksi valittiin sihteeri, jonka jälkeen aivoriheen osallistujille korostettiin, että kukin osallistuja saa vapaasti tuoda esille näkemyksensä. Aivoriihen ensimmäisessä osassa listattiin kaikki asiakaspalvelun toimet. Tämän jälkeen pohdittiin kuinka asiakassegmentiksi valikoituneet HoReCa- asiakkaat eroavat yrityksen muista asiakkaista ja mitkä asiakaspalvelun toimet korostuvat juuri kyseisellä segmentillä. Aivoriihessä koottiin myös asiakkaan ja yrityksen palvelupolut sekä listattiin tukitoimintoja, jotka vaikuttavat asiakaspalvelukeskuksen toimintaan. Näin pystyttiin pohtimaan mitä toimintoja, tarpeita ja kokemuksia asiakkaalla saattaa olla. Lopuksi asiakaspalvelukeskuksen työntekijät saivat esittää ehdotuksia kyselytutkimuksen kysymyksiksi.

Asiakaspalvelijat korostivat tiedotuksen merkitystä asiakkaille. Heidän mukaansa etenkin tietuille HoReCa-asiakkaille on tärkeää, että tiedottaminen on nopeaa ja oikea-aikaista. Kysymysehdotuksiksi muodostuikin kysymys yhteydenpidon riittävydestä yrityksen kanssa. Lisäksi aivoriihestä poissaolleen asiakaspalveluhenkilön kanssa keskusteltiin HoReCa-asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Hän toi esiin, että monet HoReCa-asiakkaat ovat kiinnostuneempia esimerkiksi tuotetiedoista ja muutoksista tuotteisiin liittyen.

Myös hänen mielestään tiedottaminen on tärkeää ja sen voisi sisällyttää kyselytutkimukseen. Lisäksi asiakaspalvelija korosti etenkin vaivattomuutta, sillä asiakas voi valita itselleen helpoimman tilauskanavan. HoReCa-asiakkailla korostuvat valikoima ja saatavuus, sillä tuotteiden on oltava useassa paikassa oikein ja oikeaan aikaan. Näin ollen nopea ja hyvä asiakaspalvelu ongelmatilanteissa on tärkeää. Etenkin julkisen ja yksityisen sektorin välillä näkyy asiakaspalvelijan mukaan valikoiman tärkeys. Julkisella sektorilla tilaukset ovat hyvin ohjattuja esimerkiksi kuntatasolla, kun taas esimerkiksi yksityinen ravintola saattaa pystyä tilaamaan kaikkia tuotteita. Näissä tilanteissa asiakaspalvelun tulee tietää yrityksen taustoja, jotta voidaan palvella mahdollisimman hyvin.

Aivoriihessä selvisi myös, että HoReCa-asiakkaat eroavat päivittäistavarakaupan asiakkaista paljon. HoReCa-alaan kuuluu myöskin erilaisia asiakkaita, jolloin asiakkaita pitää palvella yksilöinä. Asiakaspalvelukeskuksen asiakaskontakteista suurin osa on HoReCa-asiakkaiden

kanssa. Näillä asiakkailla korostuu käyttöjärjestelmän apupyynnöt, sähköpostitilaukset, va-
kiotilausten teko ja muutokset sekä asiakaspalveluneuvonta. HoReCa -asiakkaat ovat kiinnos-
tuneet enemmän esimerkiksi tuotetiedoista ja muutoksista. Päivittäistavarakaupan- puolella
tilauksista 96 prosenttia tehdään järjestelmän kautta kun taas HoReCa- puolella tilauksista
tehdään järjestelmän kautta huomattavasti vähemmän eli 68 prosenttia. Esimerkiksi monet
pienet liikkeet saattavat tehdä tilauksen mieluummin soittamalla.

4.2 Asiakaskysely HoReCa-asiakkaille

4.2.1 Kyselyn teoria ja toteutus

Kysely on yksi tapa kerätä aineistoa. Siinä kerätään aineistoa standardisoidusti ja koehenkilöt
muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Standardoituus tarkoittaa tiedon
keräämistä täsmälleen samalla tavalla kaikilta vastaajilta. Aineisto käsitellään yleensä kvanti-
tatiivisesti, mikäli se kerätään juuri kyselyn avulla. Samoin kokeelliset tutkimusasetelmat,
strukturoidut haastattelut ovat tässä suhteessa samanlaisia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara
2013, 193- 196.)

Kyselytutkimuksen etuna on laajan tutkimusaineiston kerääminen, sillä tutkimukseen voidaan
saada paljon henkilöiltä, joilta voidaan kysyä monia asioita helposti. Tutkimus kyselyn avulla
on tehokas, sillä se säästää vaivaa, aikaa sekä aikataulu ja kustannukset pystytään arvioimaan
melko tarkasti. Mikäli lomake on suunniteltu huolellisesti, voidaan aiheisto käsitellä ja analy-
soida nopeasti. (Hirsjärvi ym. 2013, 193- 196.)

Toisaalta kyselyssä tulosten tulkinta voi osoittautua ongelmalliseksi ja tutkimukseen liittyy
myös heikkouksia. Aineistosta saattaa tulla pinnallinen ja tutkimuksesta teoreettisesti vaati-
maton. Ongelmia voi syntyä, sillä ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat
ovat vastanneet tutkimukseen ja samoin voi syntyä katoa, eli vastausta ei välttämättä tule ol-
lenkaan. Myöskin kyselyn vastausvaihtoehdot ovat voineet olla vajavaiset tai välttämättä ky-
selyyn vastaajat eivät ole osanneet vastata tai eivät ole olleet perehtyneitä aiheeseen. Myös
lomakkeen laatiminen vie paljon aikaa ja vaatii tukijalta taitoa ja tietoa. (Hirsjärvi ym. 2013,
193- 196.)

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta voidaan käyttää silloin, kun halutaan saada tulok-
siksi esimerkiksi prosenttiosuuksia ja lukumääriä tutkimusaiheeseen liittyen. Jotta kvantitatiiv-
ista tutkimusta voidaan hyödyntää, tulee otoksen olla riittävän suuri ja edustava. Aineiston
keruussa käytetään standardisoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiita vastausvaihtoeh-
toja. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa rajoitutaan yleensä pieneen määrään ta-
pauksia, joita pyritään analysoimaan tarkasti. Tutkittavat valitaan yleensä tarkasti eikä vält-
tämättä pyritä tilastollisiin yleistyksiin. (Heikkilä 2008, 16.)

Lomakekyselyt ovat yksi tyypillisimmistä aineistonkeruumenetelmistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää järkevän kohderyhmän rajaaminen ja oikean tutkimusmenetelmien valinta. Tutkimuksen tavoite usein ratkaisee käytettävän tutkimusmenetelmän. Tutkimuksessa perusjoukko on tutkimuksen kohteena olevat, josta voidaan valita osa ja tehdä heille otantatutkimus. (Heikkilä 2008, 16.)

Tutkimuksen eri vaiheet muodostavat kokonaisuuden eli tutkimusprosessin. Prosessin käynnistää tutkimusongelman määrittäminen sekä olemassa olevaan tietoon perehtyminen. Tutkimussuunnitelma tulee sisältää tietoja kaikista tutkimukseen vaikuttavista asioista. Suunnitelmasta tulisi selvittää miksi ja mitä tutkitaan, mitä aineistoa käytetään ja miten tiedot hankitaan, käsitellään ja miten tulokset raportoidaan. Kun aineisto on kerätty ja tallennettu, käsitellään saatu aineisto. Tiedot tulee käsitellä niin, että saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin ja ratkaistaan tutkimusongelma. (Heikkilä 2008, 22.) Kyselyn avulla haluttiin selvittää asiakaspalvelukeskuksen asiakkaiden tyytyväisyys palvelun laatuun. Kyselytutkimuksen tuloksia käytetään asiakaspalvelutyön laadun kehittämiseen.

Kyselytutkimus rakennettiin asiakaskas palvelijoille pidetyn aivoriihen sekä toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen kautta. Opinnäytetyössä päädyttiin harkinnanvaraiseen näytteeseen. Harkinnanvaraisessa näytteessä käytettävät tutkimusyksiköt pyritään poimimaan niin, että tutkittavat edustavat perusjoukkoa niin hyvin kuin mahdollista tiettyjen ominaisuuksien mukaan. Mikäli tutkimuksen aihealue ja perusjoukko tunnetaan mahdollisimman hyvin, voidaan silloin päästä parempiin tuloksiin (Heikkilä 2014, 39). Tutkimuksen kohde valittiin harkitusti muutamien kriteerien perusteella. Tutkimuksen kohteeksi kuuluvia asiakkaita rajattiin muun muassa tilaustavan ja tilattavien tuotehierarkioiden mukaan. Näytteeseen valittiin pääsääntöisesti HoReCa-asiakkaista kouluja, ravintoloita sekä tukkuliikkeitä. Näytteeseen valittiin 103 asiakasta myös ympäri Suomen. HoReCa-asiakkaista oli käytössä rekisteri, josta opinnäytetyötä varten saatiin sähköpostilista.

Toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun perusteella ilmeni, että asiakastyytyväisyyttä ei ole selvitetty järjestelmällisesti. Tämän takia haluttiin selvittää mitä asiakkaat ovat mieltä palvelun laadusta. Tutkimus päädyttiin tekemään yrityksen asiakaspalvelun HoReCa-asiakkaille toimeksiantajan toiveen perustella, sillä vaatimuksen sekä tarpeet ovat erilaisia muihin asiakkaisiin verrattuna. Kyselytutkimuksen taustalle kerättiin teoriaa sekä asiakaspalvelijoille pidettiin aivoriihi, jossa keskusteltiin ilmentyneistä ongelmista ja niistä asioista, mistä kyselytutkimus kannattaa rakentaa.

Kyselylomake on kyselytutkimuksen olennainen osatekijä. Tietokoneavusteiset menetelmät yleistyvät ja mahdollistavat tietojenkäsittelyn nopeammin. Lomake tulee suunnitella tutustuen kirjallisuuteen sekä tutkimusongelmaan tarkemmin. Ongelma tulee täsmentää, käsitteet

määritellä tarkasti ja valita tutkimusasetelma. Kyselyn tekijän tulee tietää mihin kysymyksiin vastausta etsitään ja mitkä ovat taustatekijät ja mikä voi olla vaikutusta tutkittaviin asioihin. Tutkimuksen tekijän täytyy varmistaa, että tutkittava asia saadaan selville tutkimuslomakkeen kysymysten avulla. Tutkimuslomakkeella tulee myös pyrkiä herättämään vastaajan mielenkiinto. Lomakkeen täytyy olla selkeä, teksti ja kysymykset hyvin aseteltuja, vastausohjeet selkeät sekä kysymysten tulee edetä loogisesti. Kysymyksiä täytyy esittää vain yksi kerralla ja kysymykset tulisi asetella teemoittain. Opinnäytetyön toimeksiantajan pyynnöstä tutkimus suoritettiin lomakekyselynä, joka päädyttiin suorittamaan internet-lomaketta apuna käyttäen sen helppouden ja nopeuden takia. (Heikkilä 2008, 48).

Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään KyselyNetti- internetpohjaista kyselytutkimuspohjaa, johon pystyi muokata kyselytutkimuksen valittujen teemojen mukaan. Kyselytutkimuksen kysymykset suunniteltiin niin, että vastauksiksi saadaan sekä kvantitatiivisia sekä kvalitatiivisia vastauksia. Lomakkeen pystyi muodostamaan niin, että se sisälsi sekä avoimia, että monivalinta kysymyksiä Likertin asteikkoa käyttäen. Tällä haluttiin varmistaa sekä numeeriset vastaukset sekä myös saada kuuluviin asiakkaiden mielipide palvelun laadusta. Kyselyn teemoiksi valittiin nopeus, vaivattomuus sekä palvelun laatu, jotka ovat asiakaspalvelun lähtökohdat Fazer Leipomot Oy:ssä. Kyselytutkimuslomake löytyy liitteestä 1.

Heikkilän (2008, 61) mukaan tutkimuslomakkeeseen sisältyy kaksi osaa, varsinainen lomake sekä saatekirje. Saatteella voidaan motivoida vastaajaa täyttämään lomake ja selvittää tutkimuksen taustaa. Saatekirje saattaa ratkaista haluaako vastaaja ottaa osaa kyselyyn. Saatekirjeessä kerrottiin kuka on tutkimuksen toteuttaja ja mikä on tutkimuksen tavoite ja tutkimustulosten käyttötapa. Saatekirjeessä korostettiin vastausten luottamuksellisuutta ja käyttötarkoitusta. Saatekirje on liitteessä 2.

KyselyNetti-sivuston lomake valittiin tutkimukseen, sillä se oli hyvin selkeärakenteinen sekä ohjaus sähköpostitse lähetetystä saatekirjeestä oli helppoa (KyselyNetti 2016). Lomakkeen alkuun sijoitettiin helpompia kysymyksiä, jolla pyrittiin herättämään ja pitämään vastaajan mielenkiintoa yllä kyselyn loppuun asti. Kyselytutkimuksen alussa kysyttiin taustatietoja varten kuinka usein asiakkaat ovat yhteydessä asiakaspalveluun ja mitä yhteydenotto koskee. Asiakkailta kysyttiin myös tilaavatko he pääosin pakastetuotteita vai tuoretuotteita, jotta pystyttiin hahmottamaan millainen asiakkaan toimintatapa tilausten käsittelyssä on. Teemoittain kysymyksiä tutkimuksessa on kahdesta kolmeen. Palvelun nopeuteen liittyen kysyttiin onko vastaus yhteydenottoon ollut tarpeeksi nopeaa ja onko asia hoidettu riittävän nopeasti. Tutkimuksessa kysyttiin kokevatko asiakkaat palvelun olevan vaivatonta ja yhteydenotto riittävää. Nämä kysymykset päätettiin toteuttaa Likertin asteikkoa käyttäen, mutta myös avoin kommentti kysymyksen vastaamiseen oli mahdollista. Tämän lisäksi kyselyyn vastaajia

pyydettiin valitsemaan listasta kolme heille tärkeintä tekijää asiakaspalvelussa. Lopuksi vastaajat saivat avoimesti kertoa, minkälaiseksi kokee palvelun laadun asiakaspalvelussa ja millainen palvelu on verrattuna muihin vastaaviin alan toimijoihin. Lopuksi osallistujat saivat antaa palautetta kuinka palvelun laatua voi parantaa tulevaisuudessa.

Kyselylomakkeessa oli sekä avoimia kysymyksiä, että vastausvaihtoehtoja sisältäviä eli strukturoituja kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä haluttiin hyödyntää uusien ideoiden, näkökantojen sekä kehitysehdotusten saamisessa. Lomakkeen strukturoiduissa kysymyksissä käytettiin hyödyksi Likertin asteikkoa. Lomakkeessa käytettiin viisi portaista asteikkoa, joissa ääripäin oli vastausvaihtoehdot täysin samaa tai erimielistä ja välissä vastausvaihtoehto mikäli vastaaja ei osannut sanoa mielipidettään kysymykseen. Saatekirje sekä linkki internetkyselyyn lähetettiin yhteensä 103 asiakkaalle sähköpostitse 19.4.2016. Vastausaikaa kyselylle oli viikko. Kyselyyn vastasi 36 henkilöä, joista osa ei vastannut kaikkiin kysymyksiin. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen noin 35 prosenttia.

Vastaukset tallentuivat suoraan tietokantaan, sillä kysely toteutettiin internetissä. Käsittely oli mahdollista tilasto-ohjelmistolla heti aineiston keruun päätyttyä. NettiKysely-tallensi strukturoitujen kysymysten vastaukset valmiiksi analysoitavaan muotoon. Vastaukset kysymyksiin löytyvät liitteestä 3. Avoimet vastaukset tiivistettiin tuloksiksi nostamalla esiin palvelun laatuun liittyviä myönteisiä kokemuksia ja kehittämiskohteita. Vastaukset jaoteltiin kysymyskohtaisesti niin, että positiiviset sekä kehittävät kommentit jaoteltiin eri osioihin.

4.2.2 Kyselyn tulokset

Puolet (18/36) kyselyyn vastanneista Fazer Leipomoiden asiakaspalvelun asiakkaista ovat olleet yhteydessä asiakaspalveluun harvemmin kuin kuukausittain. Yhteydenotto koski pääosin tilausasioita ja reklamaatioita. Lisäksi asiakaspalveluun otettiin yhteyttä kuormiin, aikatauluihin ja tuotetietoihin liittyvissä asioissa. Vastaajista suurin osa (29/35) kertoi tilaavansa pääosin tuoretuotteita, loput pakastetuotteita.

Vastausaika yhteydenottoon koettiin olevan nopeaa. Kaikista vastaajista melkein jokainen (31/35) vastasi vastausajan olleen nopeaa tai erittäin nopeaa. Osa vastaajista soitti vain tilauksia tai teki tilauksen pääsääntöisesti järjestelmien kautta, jolloin asiakaspalvelun tarve oli vähäisempää. Lisäksi asiakkailta saattaa olla sopimuksen mukaan vain muutama mahdollinen tilaustuote, jolloin palvelun tarve ei ole kovin suurta. Myöskin asiakkaan ongelmaan tai asiaan oli reagoitu nopeasti. Kaikkiaan 35 vastaajasta 14 oli sitä mieltä, että asia oli hoidettu erittäin nopeasti ja 20 vastaajaa koki, että asia on hoidettu nopeasti.

Asiakaspalvelu koettiin myös vaivattomaksi. Kysymykseen palvelun vaivattomuudesta vastasi yhteensä 35 asiakasta, joista hieman yli puolet eli 18 vastasi asiakaspalvelun olevan erittäin

vaivatonta, sekä 16 vastaajaa koki asiointiin olevan vaivatonta. Vaivattomuus näkyi myös asiantuntevana palveluna. Suuri osa (33/35) vastaajista koki yhteydenpidon olevan myös joko riittävää tai erittäin riittävää. Kyselyyn vastanneiden mielestä kolme tärkeintä tekijää asiakaspalvelussa oli nopeus, luotettavuus sekä ystävällinen palvelu. Lisäksi asiakkaille tärkeää oli palvelun laadukkuus, lähestymisen helppous, asiakaspalvelijan tiedot ja taidot sekä yhteydenotto tarvittaessa. Ei niin tärkeäksi vastaajat kokivat etujen mukaisen toiminnan.

Palvelun laatu koettiin hyväksi ja vastaukset avoimiin kysymyksiin olivat sisällöltään myönteisiä. Eräs vastaaja kertoi kuitenkin asiakaspalvelun olevan yleensä hyvää ja todella ystävällistä, mutta välillä asiat hoidetaan kuitenkin vain mahdollisimman nopeasti. Palvelu koettiin ystävälliseksi ja laadukkaaksi sekä helposti lähestyttäväksi. Monet vastaajat kokivat palvelun laadussa tärkeäksi asiantuntevuuden, joka näkyy asiakaspalvelutyössä. Avoimien vastauksien mukaan asiakaspalvelu oli ollut myös luotettavaa. Osallistujia pyydettiin myös vertaamaan asiakaspalvelua muihin vastaaviin toimijoihin. Kysymykseen vastasi 17 henkilöä, joista neljä koki palvelun olevan samalaista kuin muilla toimijoilla. Loput vastasivat palvelun olleen joko hyvää tai parempaa kuin muilla toimijoilla. Palvelun koettiin avoimissa vastauksissa olevan nopeaa, asiallista ja riittävää ja hieman parempaa toimintaa kuin muilla toimijoilla. Yksi vastaaja myös kertoi tuotteiden olevan varmasti tuoreita ja oikeaan aikaan perillä.

Viimeisenä asiakkailta kysyttiin kuinka palvelua pystyttäisiin parantamaan tulevaisuudessa. Kysymykseen vastasi 9 henkilöä, joista neljä vastaisi palvelun tason olevan nyt hyvä, jolloin asiakaspalvelu voisi vain pyrkiä pitämään saman tason myös jatkossa. Loput neljä vastausta oli varsinaisia kehitysehdotuksia, jotka liittyivät tiedotteiden ja mainoksien lähettämiseen, tuotepalautusten hakemiseen sekä valikoiman muutoksiin esimerkiksi Sydänmerkkituotteiden osalta. Kehitysehdotuksista ei mikään vastaus varsinaisesti koskenut asiakaspalvelun kehittämistä. Vastaukset kyselytutkimukseen löytyy liitteestä kolme.

4.2.3 Kehitysehdotukset palvelun laadun kehittämiseksi

Fazer Leipomot Oy:n asiakaspalvelun palvelun laadun koettiin olevan hyvää, luotettavaa ja asiantuntevaa. Asiakkaat olivat tyytyväisiä palvelun nopeuteen ja vaivattomuuteen. Asiakkaat toivoivat yrityksen asiakaspalvelun pysyvän laadultaan yhtä hyvänä myös tulevaisuudessa.

Kehitysehdotuksia saatiin asiakaspalveluun kohdistuvien kehitysedotuksien sijaan yrityksen muihin toimintoihin ja tekijöihin liittyen. Kyselytutkimuksessa ilmeni, että asiakkaat toivoisivat tilatessa saavansa tiedon saako kaikkia tuotteita varmasti samalle toimituspäivälle. Kehitysedotus tuli myös tiedotteiden ja mainosten lähettämiseen. Vastauksissa toivottiin esimerkiksi sähköpostitse tietoa niin uutuuksista kuin sesonkituotteistakin.

Kyselyn vastauksissa toivottiin muutoksia tuotevalikoimaan. Tuotekehityksen tulisi kiinnittää huomiota tuotteiden suolapitoisuuksiin. Sydänmerkki-tuotteita toivottiin enemmän, jotta useampi tuote voisi sopia asiakkaan valikoimaan paremmin. Vastauksissa mainittiin Sydänmerkki-aterioiden yleistyvän ja tämän takia myös vähäsuolaista leipää kaivataan valikoimiin.

Kehitysehdotus tuli myös yrityksen logistiikkaan liittyen ja tuotepalautuksien poishakemiseen. Asiakas toivoi selkeitä ohjeita kuinka toimia palautusten kanssa. Asiakas kertoi, että vaikka Fazer Leipomot Oy:n kanssa on sovittu pakasteiden palautus, ei välttämättä pakastekuljetuksista vastaava yritys ota palautuksia vastaan tarpeeksi nopeasti ja vaivattomasti.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehitysideoita Fazer Leipomot Oy:n asiakaspalvelun palvelun laadun kehittämiseksi. Tarkoituksena oli asiakaspalvelukeskuksen laadun kehittäminen palvelun nopeuden, laadun ja vaivattomuuden näkökulmasta. Tarkoituksena on saatujen tulosten ja kehitysehdotusten mukaan parantaa palvelun laatua myös tulevaisuudessa. Toimeksiantajan toiveen mukaan kyselytutkimuksesta pyrittiin saamaan helposti uudelleentoteuttava, jotta kysely voidaan suorittaa uudelleen myös tulevaisuudessa palvelun laadussa tapahtuvien muutosten selvittämiseksi.

Prosessissa tehtiin asiakastyytyväisyyskysely, josta saatiin kokonaiskuva palvelun laadusta. Kyselytutkimuksen vastaukset olivat sisällöltään myönteisiä ja palvelun laatuun oltiin tyytyväisiä. Tarkoituksena oli saada konkreettisia kehitysehdotuksia suoraan asiakkailta. Kehitysehdotukset koskivat kuitenkin pääsääntöisesti yrityksen muita toimintoja, jolloin varsinaisia ongelmakohtia ei asiakastyytyväisyyskyselyssä asiakaspalvelua koskien noussut. Saatuja kehitysehdotuksia voidaan kuitenkin hyödyntää muissa organisaation toiminnoissa.

Yritysten kehitystyön merkitys on kasvanut, jolloin koko organisaation tulisi kehittyä jatkuvasti asiakkaita kuunnellen ja muutoksiin sopeutuen. Pitkäaikaiset tavoitteet pystytään saavuttamaan, mikäli yritys pystyy arvioimaan kehitystä myös tulevaisuudessa ja pystyvät viemään omaa kehitystään eteenpäin. (Ojasalo ym. 2009, 13.) Kyselytutkimuksessa saatuja kehitysideoita tulisi pyrkiä viemään yrityksen toimintaan mahdollisimman tehokkaasti. Asiakaspalveluun liittyvät tulokset tullaan käymään läpi asiakaspalveluhenkilökunnan palaverissa, jossa esitellään kyselytutkimuksen tulokset sekä kehitysehdotukset. Kyselytutkimuksen vastauksista nousseita kehitysideoita liittyen yrityksen tuotekehitykseen, tiedottamiseen ja logistiikkaan toimeksiantaja pystyy viestimään suoraan kyseiseen organisaation toimintoon. Näin pystytään panostamaan ongelmakohtiin ja mahdolliset ongelmat korjaamaan oikeiden henkilöiden toimesta.

Asiakaspalvelussa jokaisessa asiakkaan kanssa käydyssä kohtaamisessa pyritään luomaan arvoa asiakkaalle. Näissä tulisi pyrkiä jatkuvasti keräämään tietoa asiakkaista ja palvelun laadusta, jolloin saatuja tietoja voidaan hyödyntää tulevilla kohtaamisilla. (Löytänä & Korteso 2011, 13, 56.) Jatkossa Fazer Leipomot Oy voisi pyrkiä jatkuvan palautteen saamiseen asiakkailtaan, joko yrityksen asiakaspalvelun, edustajien tai esimerkiksi nettialustan kautta.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell.
- Ala- Mutka, J & Talvela, E. 2005. Tee asiakassuhteista tuottavia. 2.painos. Helsinki: Talentum.
- Berström, S & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing.
- Grönroos, C.1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3.painos. Helsinki: WSOYpro.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Bookwell.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Bookwell.
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18.painos. Porvoo: Bookwell.
- Häkkinen, M. & Uski, A. 2006. Ratkaiseva yhteys. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Lahtinen, J. Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Lehtinen, J.2002. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita Publishing.
- Leppänen, E. 2007. Asiakslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Leppänen, E.2009. Menesty erikoistumalla. Miten hallitsen ja teen tulosta mikromarkkinoilla. Yrityskirjat.
- Lepola, R., Pulkkinen, I., Raivio, L., Selinheimo, R & Sulkanen, L. Asiakaspalvelu. 1998. Porvoo: WSOY.
- Lundberg, T & Töytäri, J. 2010. Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen: taitoa, tunnetta, intoa & intohimoa, osaajan asenne ratkaisee aina. Lahti: Positiivarit.
- Löytänä, J & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2.painos. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. 1.-2. painos. WSOYpro.
- Pekkarinen, E., Sääsä, K & Vornanen, J. 2000. Henkilökohtainen myyntityö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua. Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Juva: WS Bookwell.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Fram.
- Rissanen, T. 2005. Yrittäjän käsikirja 2005. Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa: Fram.
- Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki. Edita.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2.painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Sähköiset lähteet

Asiakastyytyväisyys on tie menestykseen. 2015. Taloussanomat. 20.1.2015. <http://www.taloussanomat.fi/dna/2015/01/20/asiakastyytyvaisuus-on-tie-menestykseen/2015695/325>

Fazer Konserni lyhyesti. Fazer. 2015. Viitattu 20.10.2015.

Fazer Leipomot. Fazer Group 2015. Viitattu 8.10.2015. <http://www.fazergroup.com/fi/tieto-meista/vuosikertomus/fazer-leipomot/>

Hyrylä. 2015. Leipomoteollisuus. Viitattu 8.2.2015 http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2560/22_TOIMIALARAPORTTI_Leipomoteollisuus_2015.pdf

PTY. 2013. Päivittäistavarakauppa 2012-2013. Viitattu 24.5.2016. http://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2012_vuosijulkaisu.pdf

Muut lähteet

Aivoriihi. 9.3.2016. Fazer Leipomot Oy.

Asiakaspalvelijan haastattelu. 15.3.2016. Fazer Leipomot Oy.

KyselyNetti.2016. <https://www.kyselynetti.com/>

Kuvio..

Kuvio 1: Palvelun prosessilaadun muodostuminen9

Liitteet

Liite 1: Kyselytutkimuslomake.....	31
Liite 2: Saatekirje.....	33
Liite 3:Kyselytutkimuksen vastaukset	34

Liite 1: Kyselytutkimuslomake

1. Kuinka usein olette yhteydessä Fazer Leipomot Oy:n asiakaspalvelun kanssa?

Päivittäin
Viikoittain
Kuukausittain
Harvemmin

2 Missä toiminnoissa olette olleet yhteydessä asiakaspalveluun pääosin?

Uudet tilaukset
Tilausmuutokset
Kuormat
Aikataulut
Reklamaatiot
Tuotetiedot
Muu

3. Käytättekö Fazer Leipomot Oy:n tuotteista pääosin?

-Tuoretuotteita
-Pakasteita

1. Onko vastaus yhteydenottoonne ollut tarpeeksi nopeaa?

1. Erittäin nopeaa
2. Nopeaa
3. En osaa sanoa
4. Ei ole ollut nopeaa
5. Ei ole ollut lainkaan nopeaa

2. Onko asianne hoidettu riittävän nopeasti?

1. Erittäin nopeasti
2. Nopeasti
3. En osaa sanoa
4. Ei kovin
5. Ei lainkaan nopeasti

1. Asiointini yrityksen asiakaspalvelun kanssa on ollut vaivatonta?

1. Erittäin vaivatonta
2. Vaivatonta
3. En osaa sanoa
4. Ei kovinkaan vaivatonta
5. Ei ole ollut lainkaan vaivatonta

2. Yhteydenpito asiakaspalvelun kanssa on ollut riittävää?

1. Erittäin riittävää
2. Riittävää
3. En osaa sanoa
4. Ei kovinkaan kovinkaan riittävää
5. Ei ole ollut lainkaan riittävää

3. Valitse seuraavista Teille kolme tärkeintä tekijää asiakaspalvelussa.

- luotettavuus
- nopeus
- palvelun laadukkuus
- ystävällinen palvelu
- lähestyminen on helppoa
- toiminta on etujeni mukaista
- näkökulmani ymmärretään ongelmatilanteissa
- minuun otetaan tarvittaessa yhteyttä
- palveluhalukkuus
- asiakaspalvelijan tiedot ja taidot
- muu, mikä?

1. Palvelun laatu asiakaspalvelussa vastaa odotuksianne?

1. Vastaa erittäin hyvin
2. Vastaa hyvin
3. En osaa sanoa
4. Ei vastaa kovinkaan hyvin
5. Ei vastaa ollenkaan hyvin

2. Minkälaiseksi koette asiakaspalvelun laadun?

- Vapaa sana

3. Minkälaiseksi koette palvelun laadun verrattuna muihin kaltaisiiimme toimijoihin?

- Vapaa sana

4. Miten voimme parantaa palvelun laatua tulevaisuudessa?

-Vapaa sana

Liite 2: Saatekirje

Hyvä Fazer Leipomot Oy:n asiakas,

Fazer Leipomot Oy toteuttaa yhdessä Laurea- ammattikorkeakoulun opiskelijan kanssa kyselytutkimuksen asiakastyytyväisyydestä yrityksen asiakaspalvelukeskuksen toimintaan osana opinnäytetyötä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiakastyytyväisyyttä nopeuden, vaivattomuuden ja palvelun laadun näkökulmasta. Tarkoituksena on kehittää asiakaspalvelun toimintaa ja parantaa palvelun laatua.

Tutkimusmateriaali kerätään kyselylomakkeen avulla sähköisesti ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastausaika kyselyyn on 15.4.2016 asti. Toivomme, että Teillä riittäisi aikaa ja kiinnostusta vastataksenne kyselyyn. Lomakkeen täyttäminen vie aikaa vain muutaman minuutin.

Kyselyyn pääset alla olevasta linkistä:

Kaikkien kyselyyn vastaanottaneiden kesken arvotaan 10 tuotelahjakorttia.

Mikäli Teille tulee tutkimuksesta, kyselyyn osallistumisesta tai lomakkeen täyttämisestä lisäkysymyksiä, voitte ottaa yhteyttä sähköpostitse osoitteeseen siru.keto@laurea.fi

Kiitos osallistumisestanne ja vaivannäöstänne jo etukäteen.

Ystävällisin terveisin

Siru Keto
Restonomiopiskelija
Laurea Ammattikorkeakoulu

Liite 3: Kyselytutkimuksen vastaukset

1. Kuinka usein olette yhteydessä Fazer Leipomot Oy:n asiakaspalvelun kanssa? *

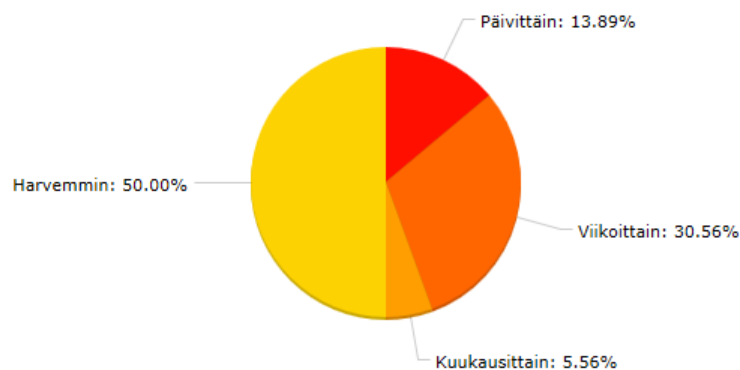
Osallistujamäärä: 36

5 (13.9%): Päivittäin

11 (30.6%): Viikoittain

2 (5.6%): Kuukausittain

18 (50.0%): Harvemmin



2. Missä toiminnoissa olette olleet yhteydessä asiakaspalveluun? *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Osallistujamäärä: 34

16 (47.1%): Uudet tilaukset

14 (41.2%): Tilausmuutokset

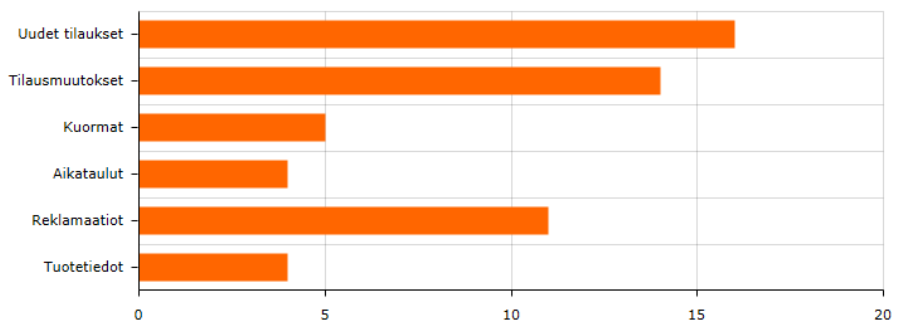
5 (14.7%): Kuormat

4 (11.8%): Aikataulut

11 (32.4%): Reklamaatiot

4 (11.8%): Tuotetiedot

- (0.0%): Muuta



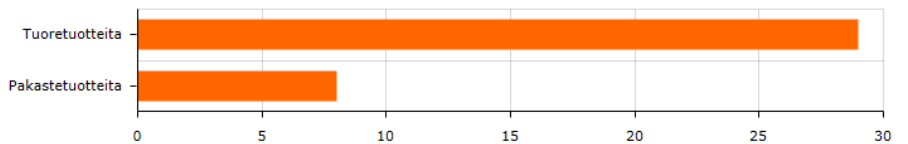
3. Mitä Fazer Leipomot Oy:n tuotteita käytätte pääosin? *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Osallistujamäärä: 35

29 (82.9%): Tuoretuotteita

8 (22.9%): Pakastetuotteita



Palvelun nopeus

Kysymys	Erittäin nopeaa (1)	Nopeaa (2)	En osaa sanoa (3)	Ei kovin-kaan nopeaa (4)	Ei lainkaan nopeaa (5)
Onko vastausaika yhteydenottoon ollut tarpeeksi nopea?	6 kpl	25 kpl	4 kpl	0 kpl	0 kpl
Onko asianne hoidettu riittävän nopeasti	14 kpl	20 kpl	1 kpl	0 kpl	0 kpl

Avoimet kommentit 4 kpl:

- Pääasiassa hoidamme tilausasiat Aromi-järjestelmän kautta.
- Olen soitellut vain tilauksia, ei ole ollut tarvetta muuhun.
- Vastaus aina pikaisesti ja ystävällinen ja asiantunteva henkilökunta.
- Erittäin hyvää asiakaspalvelua olen saanut kaikissa yhteydenotoissa.

Palvelun vaivattomuus

Kysymys	Erittäin vaivatonta (1)	Vaivatonta (2)	En osaa sanoa (3)	Ei kovin-kaan vaivatonta (4)	Ei lainkaan vaivatonta (5)
Onko asiointi yrityksen asiakaspalvelun kanssa ollut vaivatonta?	18 kpl	16 kpl	1 kpl	0 kpl	0 kpl

Avoimet kommentit 1 kpl:

- On ollut tosi asiantuntevaa palvelua

Palvelun riittävyys

Kysymys	Erittäin riittävää (1)	Riittävää (2)	En osaa sanoa (3)	Ei kovin-kaan riittävää (4)	Ei lainkaan riittävää (5)
Onko asiointi yrityksen asiakaspalvelun kanssa ollut riittävää?	11 kpl	22 kpl	2 kpl	0 kpl	0 kpl

Valitse seuraavista kolme Teille tärkeintä tekijää asiakaspalvelussa

Osallistujamäärä: 35

25 (71.4%): Luotettavuus

22 (62.9%): Nopeus

13 (37.1%): Palvelun laadukkuus

14 (40.0%): Ystävällinen palvelu

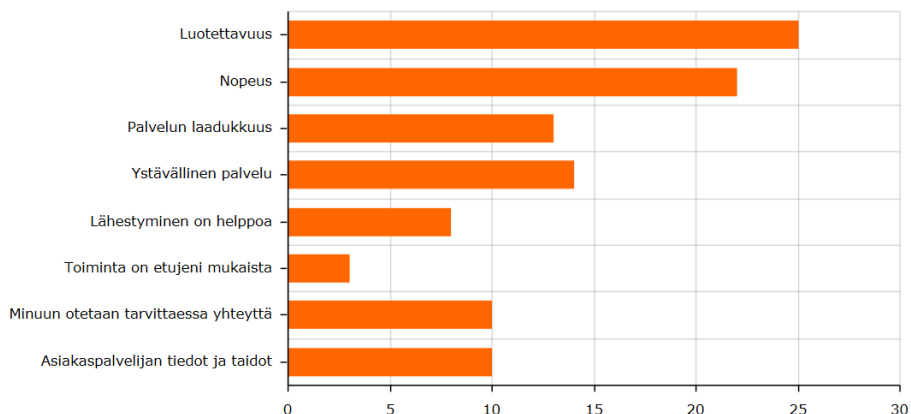
8 (22.9%): Lähestyminen on helppoa

3 (8.6%): Toiminta on etujeni mukaista

10 (28.6%): Minuun otetaan tarvittaessa yhteyttä

10 (28.6%): Asiakaspalvelijan tiedot ja taidot

- (0.0%): Muuta



Palvelun laatu

Kysymys	Erittäin hyvin (1)	Hyvin (2)	En osaa sanoa (3)	Ei kovinkaan hyvin (4)	Ei lainkaan hyvin (5)
Kuinka hyvin palvelun laatu asiakaspalvelussa vastaa odotuksianne?	11 kpl	23 kpl	1 kpl	0 kpl	0 kpl

Avoimet kysymykset

Palvelun laatu koetaan olevan...

Hyvää, laadukasta palvelua	Ammattitaitoista, luotettavaa, nopeaa	Parempi kuin muilla toimijoilla	Yhtä hyvä kuin muilla toimijoilla/ riittävää	En osaa sanoa/ ei ole kokemusta muista toimijoista
5 kpl	4 kpl	4 kpl	5 kpl	1 kpl

Miten voimme parantaa palvelun laatua tulevaisuudessa?

Tämän hetkisen tason ylläpitäminen	En osaa sanoa	Tiedotteiden lähettäminen	Tuotevalikoiden muutos	Tilauksen helpotus	Pakastepalautusten poishakeminen helpommaksi
3 kpl	2 kpl	1 kpl	2 kpl	1 kpl	1 kpl