



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Ulkoistettu asiakaspalvelu - tukipyyntöjen vähentäminen kohdeyrityksessä

Tarja Härkönen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Ulkoistettu asiakaspalvelu
- tukipyyntöjen vähentäminen
kohdeyrityksessä**

Tarja Härkönen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Elokuu, 2018

Tarja Härkönen

Ulkoistettu asiakaspalvelu -tukipyyntöjen vähentäminen kohdeyrityksessä

Vuosi 2018 Sivumäärä 38

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen asiakaspalvelun ulkoistamisen jälkeistä palveluketjun sujuvuutta asiakaspalvelun ja tukipalveluina toimivan back officen välillä. Tutkimuksessa selvitettiin, voidaanko prosessia sujuvoittaa vähentämällä asiakaspalvelun ja back officen välisiä kontaktimääriä tehostamalla ja selkeyttämällä palvelu- ja tukiprosesseja ilman, että tämä vaikuttaisi heikentävästi prosessien sujuvuuteen ja asiakaspalvelun tasoon.

Opinnäytetyö on toteutettu pääasiallisesti kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa on hyödynnetty myös kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineistona on käytetty kohdeyrityksen prosessikuvauksia, kirjallisia ohjeistuksia, tukipyyntöjä sekä keskusteluja henkilöstön kanssa aiheesta.

Tutkimustulosten perusteella löydettiin kehittämiskohteiksi tarve selkeyttää kirjallisia ohjeita päivittäisen työn sujuvoittamiseksi sekä työnohjauksellisia tarpeita. Tuloksien pohjalta jatkokehityksen seuraavina toimenpiteinä ovat yhteistyön kehittäminen ja tukipalveluiden selkeyttäminen.

Asiasanat: asiakaspalvelu, ulkoistaminen, prosessit, muutosjohtaminen

Tarja Härkönen

Outsourced customer service - how to minimize the amount of support requests

Year	2018	Pages	38
------	------	-------	----

The aim of this thesis was to study the service chain between customer service and the back office after outsourcing the customer service desk in the case company. The study investigates whether the process could be streamlined by reducing the contact volumes between customer service and the back office by clarifying service and support processes without undermining the level of customer service.

The thesis has been carried out mainly as a qualitative study, but also quantitative study methods have been applied. The data used in this research includes case company's written guidelines, support requests and discussions with the staff regarding the subject.

Based on the results of the study there are a few focus points that have been chosen as main development targets. The instructions need to be clarified to support the daily work. In addition, the back office would benefit from additional coaching to adjust in their new role as experts in order to be able to support customer service in their daily functions.

Keywords: customer service, outsourcing, processes, change management

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimialan ja toimeksiantajan esittely	7
3	Tutkimuksen tavoite	8
3.1	Aiheen rajaus ja keskeiset käsitteet	8
3.2	Tutkimuksen kuvaus ja toimintatavat	9
4	Palvelun ulkoistaminen	11
4.1	Muutoksen läpivienti organisaatiossa	13
4.2	Kohdeyrityksen asiakaspalvelun ulkoistaminen	15
4.3	Kohdeyrityksen asiakaskontaktien kuvaus	16
5	Tutkimusaineisto	17
5.1	Asiakaspalvelun ohjeistus ja kirjallinen materiaali	18
5.2	Kontaktimäärät	19
5.3	Kontaktien aiheet ja haasteet	21
5.4	Palveluneuvojien koulutus ulkoistetulla toimijalla	23
5.5	Back officen ryhmäkeskustelu	24
6	Tulokset	26
6.1	Ohjeistukset ja ohjaavuus	26
6.2	Henkilöstö	27
6.3	Tukipyynnöt	28
7	Tulosten hyödyntäminen yhtiössä	29
	Lähteet	32
	Kuviot	35
	Taulukot	36
	Liitteet	37

1 Johdanto

Asiakaspalvelun laatu ja asiakaskokemus ovat nousseet yhtä tärkeimmiksi kilpailutekijöiksi toimialasta riippumatta. Yrityksissä on herätty monikanavaisen palvelukokemuksen kehittämisen tärkeyteen ja siihen investoimiseen. Asiakasta halutaan ymmärtää ja heidän kaipaamaansa palveluun halutaan panostaa. Asiakaskokemukseen ja - tyytyväisyyteen panostaminen kannattaa, sillä asiakaspoistuma ja hintaherkkyys vähenevät asiakkaiden ollessa tyytyväisiä saamaansa palveluun. Nämä tekijät vaikuttavat suoraan uusasiakashankinnan investointeihin. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 10.)

Asiakaskokemukseen panostaminen onkin yhä useammin yrityksissä strateginen valinta. Jopa 24 prosenttia pörssiyrityksistä on ilmoittanut tämän olevan osa strategiaansa (Gerdt & Korkiakoski 2016, 5). Keinoja vastata palvelun ja sen laadun kehittämiseen on monia -aina yrityksen omaan asiakaspalveluun panostamisesta toimintojen ulkoistamiseen. Ulkoistettu asiakaspalvelu pystyy vastaamaan kysynnän muutoksiin ja yhteydenottomäärien kasvuun joustavasti sekä tarjoamaan aiempaa laajemmat palveluajat. Asiakaspalvelussa vastataan monikanavaisesti asiakaspuheluihin, sähköposteihin, kotisivuilla olevaan chat-palveluun tai sosiaalisen median palvelukanaviin esimerkiksi Twitterissä ja Facebookissa (Rajaniemi 2018).

Asiakaskokemusta ja -palvelua kehitettäessä tulee huolehtia palveluketjun sujuvuus palvelua tuottavan yrityksen sisäisissä prosesseissa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajan pyynnöstä organisaation asiakaspalvelun prosessien sujuvuutta liiketoimintaprosessin ulkoistuksen jälkeen. Tutkimuksessa selvitetään, voidaanko yrityksen ulkoistetun asiakaspalvelun ja yrityksen omassa organisaatiossa asiakaspalvelun tukipalveluna toimivan back officen keskinäisiä kontaktimääriä vähentää tehostamalla ja selkeyttämällä palvelu- ja tukiprosesseja. Samalla arvioidaan, onko riskiä siitä, että mahdolliset toimenpiteet heikentäisivät prosessien sujuvuutta tai asiakaspalvelun tasoa ja asiakaskokemusta.

Palveluprosessien sujuvuutta arviotaessa otetaan huomioon ennalta sovittu vastuu- ja työnjako asiakaspalvelun ja back officen välillä sekä prosessien tueksi laaditut työohjeet. Tutkimuksessa arvioidaan näiden kattavuutta sekä sitä, kuinka hyvin ohjeistukset vastaavat ja tukevat prosessien sujuvuutta. Opinnäytetyössä ei käsitellä palvelun siirtoa edeltäviä ulkoistuksen prosessivaiheita.

Tutkimus on toteutettu pääasiallisesti kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, mutta myös kvantitatiivista menetelmää hyödyntäen. Tutkimuksen aineistona on käytetty toimeksiantajan ulkoistetun asiakaspalvelun ja back officen välisiä sähköpostikeskusteluja ja puheluita satunnaisotantana toimeksiantajan kanssa ennalta sovitulta ajanjaksolta. Tutkimuksen aineistosta esille nousseet aiheet on ryhmitelty aihepiireittäin ja sisältöjä on verrattu organisaation sisäiseen työohjeistukseen ja prosessikuvauksiin. Tulosten pohjalta on pidetty koulu-

tus- ja keskustelutilaisuus yrityksen back officen henkilöstön kanssa. Yhdessä tämän keskustelun ja aineistoanalyysin tulosten pohjalta on tehty loppupäätelmät ja kehitysehdotukset tulevaa toimintaa silmällä pitäen.

2 Toimialan ja toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on sähkön vähittäismarkkinoilla toimiva energiayhtiö. Toimeksiantajan toiveesta sen nimeä ei julkisteta tutkimuksen yhteydessä. Konsernin asiakaspalvelussa tuotetaan konsernin sisällä sekä sähkön myynnin että sähköverkkoyhtiön asiakaspalvelua.

Opinnäytetyön toimeksiantaneessa organisaatiossa on ulkoistettu asiakaspalvelu vuonna 2015 asiakaspalvelun kehittämiseksi tehtyjen selvitysten johdosta. Asiakaskontaktien käsittely ulkoistettiin vuoden 2016 alussa. Asiakaspalvelun ulkoistaminen toteutettiin kaksiportaisesti: ensimmäisessä vaiheessa ulkoistettiin asiakaspuheluiden vastaanotto helmikuun 2016 aikana ja toukokuun 2016 aikana asiakassähköpostien käsittely. (Surakka 2017.)

Suomessa sähkön voi ostaa valitsemaltaan sähkön myyjäyhtiöltä ja sähkön siirrosta vastaa se paikallinen sähköverkkoyhtiö, jonka alueella sähköä käytetään eli sähköverkkoyhtiötä ei voi valita vapaasti. Suomessa sähköverkkoyhtiöitä eli jakeluverkonhaltijoita on 80 ja sähkön myyjäyhtiöitä noin 75. (Energiavirasto 2017a; Energiavirasto 2017b; Työ- ja elinkeinoministeriö 2017.)

Sähkøyhtiöiden ja sähköenergian osuuden kilpailutus mahdollistui vuonna 1995 ja tämän jälkeen vasta puolet heistä, jotka vastaavat sähkösopimuksista, ovat vaihtaneet joskus sähköyhtiötä. Suomen sähkömarkkinat ovat kuitenkin EU:n jäsenmaiden kesken tehdyssä vertailussa Ruotsin lisäksi EU:n kilpailullisimmat. Energia-alalla tehty muutos kilpailutuksen vapautuksesta ja lisääntyvä kilpailu yhtiöiden välillä asettaa paineita toimintojen tehostamiseen. Vuonna 2015 energiayhtiöt ovat panostaneet mainontaan jopa 6 prosenttia enemmän kuin vuotta aiemmin asiakaskäyttötymisen muutoksen myötä. (Kantar TNS 2016; Kantar TNS 2016b; Energiavirasto 2016).

Sähkøyhtiöiden on löydettävä ratkaisu siihen, kuinka pärjätä tehokkaasti markkinatilanteessa, jossa muutokset tapahtuvat nopeasti ja heijastuvat yrityksen asiakaspalveluun. Asiakaspalvelun on pystyttävä joustamaan kysynnän mukaan ja tarjota laadukas monikanavainen palvelukokemus. Hyvä asiakaspalvelu ja asiakaskokemus ovat nykypäivänä kilpailutekijöitä, joilla voidaan erottautua alalla toimivista kilpailijoista, ja tästä johtuen yritysten on panostettava asiakaspalveluun. Hyvä tuote ja edullinen hinta eivät enää riitä, vaan näiden lisäksi on pystyttävä tarjoamaan myös merkityksellinen asiakaskokemus (Aarnikoivu 2005, 31-32; Ahnger 2017).

3 Tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää toimeksiantajaorganisaation asiakaspalvelun prosessien sujuvuutta. Lisäksi selvitetään, voidaanko asiakaspalvelun kontaktimääriä organisaatioissa toimivaan back officeen vähentää tehostamalla palvelu- ja tukiprosesseja. Mahdolliset tehostamistoimenpiteet eivät saa vaikuttaa heikentävästi asiakaspalvelun tasoon.

Back officena toimii yhtiön myyntiorganisaatiossa toimiva asiakaspalvelu-yksikkö. Asiakaspalvelu-yksikkö on jaettu tehtäväperusteisesti kahteen tiimiin, joista toinen vastaa sopimuksiin ja toinen laskutukseen liittyvistä prosesseista. Tässä opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan sopimuksista vastaavan tiimin tukipyyntöihin. Sopimus-tiimin vastuualueena on kuluttajien sekä pk-yritysten sopimusten tekoon ja sopimusmuutoksiin liittyvät prosessit, tukipalvelutoiminnot, sähköisten asiointipalveluiden sekä kotitalouksien sähkönkulutukseen liittyvä neuvonta. Tukipyyntöjä vastaanotetaan sekä puhelimitse että sähköisesti. Tukipyyntöjen käsittely sitoo henkilöstöresursseja. Toimeksiantajalla ei ole aiempaa kokemusta vastaavan laajuisen toiminnon ulkoistamisprosessista eikä tavoitetasoa tukipyyntöjen määrälle määritetty ulkoistusprosessin aikana. (Surakka 2017).

Tutkimus on toteutettu pääasiallisesti kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineistona on käytetty toimeksiantajan ulkoistetun asiakaspalvelun ja back officen välistä viestintää sähköisesti ja puhelimitse. Käsitelty aineisto on valittu satunnaisotantana toimeksiantajan kanssa ennalta sovitulta ajanjaksolta. Tutkimuksen aineistosta esille nousseet aiheet on ryhmitelty aihepiireittäin ja näitä on verrattu organisaation sisäiseen työohjeistukseen ja prosessikuvauksiin. Näiden tulosten pohjalta on pidetty keskustelutilaisuus yrityksen back officen henkilöstön kanssa, ja yhdessä tämän ja aineistoanalyysin tulosten pohjalta on tehty loppupäätelmät sekä kehitysehdotukset tulevaa toimintaa silmällä pitäen. Opinnäytetyön päätavoitteena on tunnistaa tilanteet, joissa yhteydenotto back officeen voidaan välttää palvelu- ja tukiprosesseja tehostamalla. Lisäksi tutkimuksen tavoitteita selvitetään seuraavilla apukysymyksillä:

- Ovatko ohjeistukset ja koulutus riittävän selkeät ja hyvätasoiset?
- Tuleeko palvelu- ja tukiprosesseja tehostaa, jotta tavoitteeseen päästään?

Tutkimuksessa kerätään lopuksi yhteen tulokset sekä keinot, joilla tuloksia voidaan hyödyntää organisaatiossa sekä millaisin toimenpitein nämä voidaan siirtää käytäntöön.

3.1 Aiheen rajaus ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön aiheen määrittely ja käytettävän lähdemateriaan laajuuden rajaus on tehty yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tutkimuksessa on keskitytty ainoastaan sopimustiimin vastuualueeseen kuuluviin kontakteihin ja asiakaspalvelussa toimivan laskustitiimin kontaktit ovat rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tukipyyntöjä vastaanotetaan sekä puhelimitse että sähköisesti ja tutkimus kattaa molempien kanavien kautta tulleet kontaktit. Kohdeyrityk-

sen asiakaspalvelussa palvelunumeroiden väliset puhelut tallennetaan koulutustarkoituksiin ja laadun varmentamiseksi. (Surakka 2016a.)

Materiaalin rajaamiseksi päätettiin tarkastella tukipyynnöitä tilastollisesti aikaväliltä 15.2.2016 - 30.9.2016 eli noin puolen vuoden ajalta. Sisältöanalyysissä hyödynnettävä otanta tukipyynnöistä on ajalta 1.9.2016 - 30.9.2016. Syyskuun 2016 kontakteista on analysoitu kaikki sähköiset tukipyynnöt sekä 13 prosenttia puhelimitse vastaanotetuista yhteydenotoista.

Tukipyynnöiden lisäksi lähdeaineistona käytetään asiakaspalvelun ja back officen käytössä olevia kirjallisia ohjeistuksia ja koulutusmateriaaleja. Ohjeistukset ja muut materiaalit on koottu yrityksen intra-sivustolle josta ne ovat asiakaspalvelun henkilöstön vapaasti käytettävissä (Laiho 2017). Tukipyynnöitä pelataan siihen, löytyykö yhteydenoton syyhyn vastaus koulutusmateriaaleista tai annetuista ohjeista ja olisiko palvelutilanteesta mahdollista suoriutua ilman yhteydenottoa back officeen. Lisäksi tutkitaan ohjataanko back officesta asiakaspalvelun palveluneuvojaa toimimaan siten, että jatkossa hän pystyisi hoitamaan vastaavan palvelutilanteen itsenäisesti.

Tämän opinnäytetyön keskeisinä käsitteinä ovat asiakaspalvelu, back office, tukipyyntö, prosessi:

Asiakaspalvelu: Yrityksen tarjoama palvelu, jossa yrityksen edustaja kohtaa asiakkaan samalla edustaen yritystä (Aarnikoivu 2015, 16). Tässä opinnäytetyössä asiakaspalvelulla käsitetään ulkoistetun asiakaspalvelun toiminnot.

Back office: yrityksen sisäinen tukitoiminto (Merriam-Webster 2017). Tässä opinnäytetyössä back officella käsitetään kohdeyrityksen sopimustiimi ja sille kuuluvat tehtävät.

Prosessi: toisistaan riippuvien toimintojen muodostama tehtäväkokonaisuus (Kiiskinen, Linkoaho, Santala 2002, 196).

Tukipyyntö: Tässä opinnäytetyössä tukipyynnöllä tarkoitetaan asiakaspalvelun yhteydenottoa back officeen. Tukipyynnön sisältö voi olla joko lisäohjeistuksen pyytämistä tai työtehtävän edelleenohjaamista back officen käsiteltäväksi ennalta sovitussa tilanteissa.

3.2 Tutkimuksen kuvaus ja toimintatavat

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja pohjautuu toimeksiantajan tunnistamaan kehitystarpeeseen. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantajan toiveiden ja tarpeiden mukaisesti tiiviissä yhteistyössä. Työ tehdään pääasiallisesti kvalitatiivisena toimintatutkimuksena, mutta myös kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödynnetään.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus keskittyy tutkimuskohteen ymmärtämiseen. Tutkimuksen pääpaino laadullisessa tutkimuksessa on laadussa, ei otannan laajuudessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tehdä päätelmiä yleistettävyydestä, vaan sen lähtökohtana on se, että yksittäistapauksissa toistuu yleisempi ilmiö. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 161, 181-182.)

Toisin kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa, kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa keskitytään suureen otokseen. Määrällinen tutkimus voidaan toteuttaa esimerkiksi kyselylomakkeella ja aineistosta pyritään löytämään tunnuslukuja ja jakaumia. Tämä edellyttää sitä, että tutkittava ilmiö on hyvin tunnettu. (Kananen 2015, 38.)

Toimintatutkimus on käytännönläheistä ja tarkoituksena on aikaansaada muutosta ja implementoida muutokset käytäntöön. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu muutosprosessiin ja tutkimuksen tarkoituksena on kehittää työtä ja siihen liittyviä prosesseja. Toimintatutkimuksessa ei siis riitä pelkkä ilmiöiden ymmärtäminen, vaan tämän lisäksi toimintaa tulee pystyä kehittämään käytännön tasolle saakka. (Kananen 2012, 37-42.)

Valittuun tutkimusaiheeseen toimintatutkimus sopii erityisen hyvin, koska sillä pyritään uudenlaisen toiminnan ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Toimintatutkimus on osallistava ja tutkimuksessa voidaan tiimin jäsenet ottaa mukaan aktiivisiksi toimijoiksi osaksi projektia. Työtehtävien muutoksessa voi osallistamisesta saada hyötyä, koska toimintaa ja siinä ilmeneviä ongelmia voidaan työstää yhdessä ja samalla kehittää uusia toimintamalleja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58-59.)

Kananen (2012, 39) on jakanut toimintatutkimuksen neljään eri vaiheeseen: suunnitteluun, toimintaa, arviointiin ja seurantaan (kuvio 1).



Kuvio 1: Toimintatutkimuksen eteneminen (mukailtu Kananen 2012, 39)

Usein nämä eri vaiheet kuitenkin toistuvat jo tutkimuksen aikana. Tutkimuksen edetessä voidaan kokeilla käytännössä millaisin toimenpitein päämäärään päästäisiin ja tämän pohjalta taas edelleen arvioida prosessin etenemistä. (Ojasalo, ym. 2014, 61.)

Tyypillisiä piirteitä kvalitatiivisessa tutkimuksessa Hirsjärvi ym. (2015, 164) mukaan on kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta sekä tiedon kerääminen itse havainnoiden ja tutkittavien kanssa keskustellen. Tutkimussuunnitelma on lisäksi mukautuva, eli sitä voidaan olosuhteiden mukaan tarvittaessa tarkastaa ja päivittää, mikäli tutkimuksen olosuhteet näin vaativat.

Tämän toimintatutkimuksen johdosta tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia voidaan myöhemmin seurata ja arvioida tarkastelemalla kontaktimäärien kehitystä. Lisäksi jo tutkimuksen aikana voidaan toimintamalleihin tehdä muutoksia, mikäli havaitaan osa-alueita, joiden osalta toimenpiteitä tulee tehdä välittömästi.

4 Palvelun ulkoistaminen

Mikäli organisaation omat resurssit eivät riitä tai organisaatiossa halutaan keskittyä ydintoimintoihin ja ulkoistaa osa toiminnoista, on asiakaspalvelun ulkoistaminen realistinen vaihtoehto toiminnan laadun takaamiseksi ja kehittämiseksi. Tämä ei kuitenkaan vähennä palveluita ostavan yrityksen vastuuta työn sujuvuuden ja palveluiden laadun osalta. Myös kontaktien sisällöllinen laadunvalvonta on jatkossakin osa toimeksiantaneen yrityksen palvelunohjausta ja osa päivittäistä työtä. (Aarnikoivu 2005, 63; Lehtikoinen & Töyrylä 2013, 117-118.)

Ulkoistamisella voidaan varmistaa työvoiman saatavuus ja jousto työtilanteen mukaan ja samalla vähennetään oman organisaation kiinteitä kustannuksia. Palvelua tarjoava yritys vastaa henkilöstökuluista ja pystyy toisaalta hyödyntämään resursseja myös muissa palveluissa. Ulkoistettaessa usein viimeistään määritellään toiminnon laatutaso ja sitoudutaan sovittuihin palveluntason mittareihin, mikäli näitä ei organisaatiossa ole jo aiemmin seurattu. Tämä edesauttaa tuotetun palvelun laadun tarkkailua ja usein yhtenäistää toimintatasoa. (Lehtikoinen ja Töyrylä 2013, 24-25.)

Ulkoistamisen tulee tukea ulkoistavan yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan tulee olla jatkossakin turvattua. Suunniteltujen tavoitteiden aktiivinen seuraaminen ja analysointi ovat yhteistyökumppanin kanssa toimiessa tärkeässä roolissa. Tarvittaessa toimintaa tulee kehittää ja korjata, mikäli tulokset ja analyysi antavat tähän aihetta. (Vilkkumaa 2007, 148-149.) Kehittämistarpeisiin on hyvä reagoida nopeasti palvelun laadun varmistamiseksi. Liiketoiminta on jatkuvaa kehitystä ja myös virheistä oppimista. Vaikka ulkoistamisen myötä tulosten analysointi voi olla työläämpää kuin jos toiminto olisi oman organisaation sisällä, ei tämä saa kuitenkaan olla este työn tekemiselle vaan siihen on varattava riittävästi resursseja sekä mietittävä ne mittarit joiden seuraaminen joita tulee aktiivisesti seurata.

Toimintaa ulkoistettaessa palveluntarjoajalle on taattava palvelun jatkuvuus. Tämän onnistumisen avainasemassa on molempien osapuolten osaava henkilöstö, viestintä sekä reagointi mahdollisiin havaittuihin ongelmiin. Ongelmiin reagointi tulee olla nopeaa sekä ratkaisukekeistä jolloin prosessin sujuvuus varmistuu myöhemmässäkin vaiheessa. Onnistumista lisäksi edesauttaa se, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus läpikäydä tilannetta, jolloin muutokseen sopeutuminen helpottuu. Henkilöstön osallistaminen vähentää muutosvastarintaa, eli haluttomuutta muutokseen jolloin halutaan pitää kiinni vanhoista toimintamalleista. Osaamisen siirron onnistuminen palvelun ostajalta palveluntarjoajalle on ulkoistamisen osalta tärkeää. Tämä tulee suunnitella huolella ja siihen tulee varata riittävästi aikaa ulkoistetun palvelun edellyttämällä tavalla. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 140-143; Järvinen 2016.)

Muutoksen johtaminen on toimintaa ulkoistettaessa keskeisessä roolissa. Muutosjohtajuus koostuu Kiiskinen ym. (2002, 56-57) mukaan seuraavista osa-alueista jotka tulee tiedostaa ja hallita:

- Uusien toimintamallien suunnittelu
- Prosessien uudistamiseen liittyvät tehtävät
- Henkilöstön vastarinnan kohtaaminen ja henkilöstön osallistaminen muutosprosessissa
- Tiedotus projektin edetessä
- Uusien toimintamallien toteutus käytännössä

Mitä tarkemmin kuvatut ja konkreettisimmat suunnitelmat muutosten läpiviennille on, sitä todennäköisimmin muutosprojektin läpivienti onnistuu. Henkilöstö kannattaa osallistaa uusien toimintamallien suunnitteluun jo hyvin aikaisessa vaiheessa, koska tämä kasvattaa muutokseen sitoutumista. Tämä ja uusien toimintamallien istutus käytäntöön on tärkeää niin työn sujuvuuden kuin muutosvastarinnan minimoinnin kannalta. (Kiiskinen ym. 2002, 56-57; Aarnikoivu 2008, 165.)

Palvelua tai toimintaa ulkoistettaessa on tärkeää, että valitun kumppanin kanssa kommunikatio toimii mutkattomasti. Palvelun toimivuuden vastuujako määritellään palvelusopimuksessa (taulukko 1). Toimeksiantajalla on vastuu kouluttaa ja sitouttaa palveluntoimittaja, kantaa vastuu tukipalveluista, palvelutason arvioinnista sekä palautteenannosta. Palveluntoimittajallakin on omat vastuunsa palvelun käynnistyksen jälkeen siitä, että sovittu työ vastaa laadullisesti sovittua. Palveluntoimittajalla on lisäksi oma vastuunsa sitouttaa oma toimintansa toimeksiantajan laatujärjestelmiin sekä kartuttaa ja jakaa kokemustaan toimeksiantajalle. Mikäli toimeksiantaja ei panosta riittävästi yhteistyöhön eikä kumppanuutta hallita systemaattisesti, on riskinä tyytymättömyys palvelun toimintaan eikä yhteistyö toimi parhaimmalla mahdollisella potentiaalilla. (Kiiskinen ym. 2002, 177-178.)

Palvelun käyttäjä	Palveluntoimittaja
Käyttäjäkoulutus	Palvelun käynnistys
Tukipalvelujen organisointi ja tuottaminen	Operatiivinen työ
Palvelutason arviointi	Laadunohjaus ja -valvonta
Palautteenanto	Toimintospesifinen kokemuksen kartoitus
Palvelun sitoutus yrityksen laatupolitiikkaan ja laatujärjestelmiin	Palvelun kytkentä yrityksen laatujärjestelmään (ja sen mahdollinen sertifiointi)
	Osaamisen tarjoaminen

Taulukko 1: Palvelun vastuujakotaulukko (Kiiskinen ym. 2002, 177-178)

Yhteistyön kehittämistä voidaan lähestyä myös palvelumuotoilun avulla. Tuulaniemi (2011, 10) on sanonut että ”palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyttisesti että intuitiivisesti”. Mitään selkeää toimintamallia palvelumuotoilu ei tarjoa, vaan antaa vapaan kädet yhdistellä sekä tutkittua että kokemusperäistä tietoa ja näkemystä siitä, miten palvelu voisi toimia käyttäjäryhmälleen nykyhetkeä paremmin. Uutta toimintamallia luodessa palvelumuotoilu tarjoaa hyvät mahdollisuudet luoda uutta ja tehokasta toimintakulttuuria yhteistyössä toimeksiantajan ja palveluntoimittajan välillä.

Palvelun ja toimintamallien kehittäminen henkilöstön ja esimiestason kesken yhteistyössä on tärkeää muutosvaiheessa. Jos palveluntoimittaja voidaan osallistaa kehittämistyöhön kahden edellä mainitun lisäksi, lisää tämä palvelun suunnittelun onnistumista entisestään. Yhteissuunnittelu mahdollistaa kaiken tietotaidon ja resurssien yhdistämisen jolloin palvelun tai prosessin kehittäminen tapahtuu laaja-alaisesti monet erilaiset lähestymistavat huomioiden. (Jäppinen ja Sorsimo 2014, 84.)

Asiakaspalvelua ulkoistaessa ongelmat voivat pahimmassa tapauksessa näkyä suoraan asiakaille. Organisaatiossa onkin ymmärrettävä ja varattava riittävät resurssit huolehtimaan siitä, että palvelua seurataan ja kehitetään palveluntoimittajan yhdessä myös käyttöönoton jälkeen. Kaikille palvelun parissa joko suoraan tai välillisesti työskenteleville on myös sovitut prosessit ja palvelun käyttäjän ja -toimittajan roolit oltava selkeitä. Jatkuvalla muutosviestinnällä ja avoimella tiedottamisella varmistutaan siitä, että ymmärrys oman roolin tärkeydestä on kaikille selvää ja mihin päämäärään muutoksella pyritään (Aarnikoivu 2008, 169-170).

4.1 Muutoksen läpivienti organisaatiossa

Back officena toimivan sopimustiimin toimenkuva on muuttunut asiakasrajapinnassa toimimisesta palveluneuvojille tukipalvelua tuottavaksi asiantuntijatyöksi asiakaspalvelun ulkoistami-

sen yhteydessä. Tämä on muuttanut työtehtäviä merkittävästi sekä sitä, minkälaisia kontakteja back officessa käsitellään. Muutos voi aiheuttaa niin sanottua muutosvastarintaa, jossa tyypillisesti pidetään kiinni vanhoista toimintamalleista ja koetaan luopumisen vaikeutta vanhoista tutuista tavoista toimia (Kukkola 2016).

Viestinnän merkitys muutoksen aikana on merkittävä. Henkilöstön osallistaminen ja tiedotus vähentävät huolia ja auttaa suhtautumaan muutoksiin avoimemmin. Henkilöstölle tulee mahdollistaa keskustelu, kysymyksen esittäminen ja huolen ilmaisu. Ihmisen persoonallisuus vaikuttaa myös pitkälti siihen, miten koemme muutoksen. Esimiehen rooli muutosjohtajana vaatii tästä johtuen myös taitoa osata johtaa erilaisia persoonia ja tukea heitä muutoksen aikana oman muutosprosessinsa aikana. Muutoksen läpiviennin onnistumisessa avainasemassa on myös esimiehen ja johdon läsnäolo, kärsivällisyys ja systemaattinen toiminta. Muutoksessa tärkeää on myös se, että asioista keskustellaan avoimesti ja rehellisesti sekä se, että asiat perustellaan. Muutokseen on suhtauduttava realistisesti ja hyötyjen lisäksi myös mahdollisista haitoista on uskallettava rohkeasti keskustella henkilöstön kanssa. (Aarnikoivu 2016, 166-161; Hyppänen 2007, 220.)

Kaikkea organisaatioissa tapahtuvaa muutosta ja sen omaksumista ei saa vyöryttää esimiehille ja organisaation harteille, vaan myös työntekijöiden vuorovaikutus- ja alaistaidot vaikuttavat siihen, kuinka muutos onnistuu. Hyvä alaistaito sisältää Keskinen (2005, 20) mukaan taidon muun muassa hyödyntää resursseja järkevästi, aktiivisen osallistumisen ja velvollisuuden ilmaista mielipiteensä jotta työpaikan asiat edistyvät. Henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon ja työtehtävien suunnitteluun yhdessä muutosvaiheessa tukemisen kanssa lisää osallistumista ja sitoutuneisuutta palvelun tuottamiseen (Kiiskinen ym. 2002. 63-68).

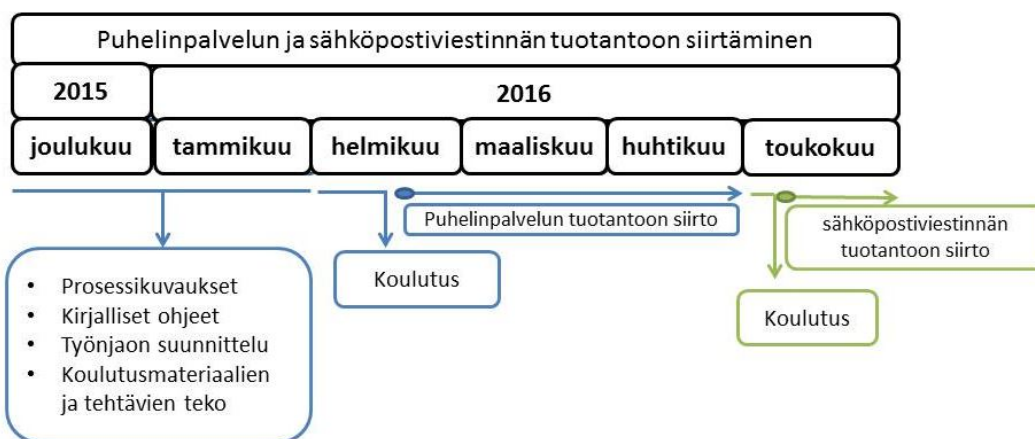
Muutosprosessin käynnistyessä on myös henkilöstöllä mahdollisuus vaikuttaa prosessin onnistumiseen toimimalla aktiivisesti ja esittämällä kysymyksiä mahdollisesti askarruttavista asioista. Omaan osaamista voi hyödyntää organisaation muuttuessa ja tuomalla oman asiantuntemuksensa esille esimerkiksi uusien työtehtävien suunnittelun saralla. Tämä vaatii sen että henkilöstö on aktiivista ja ilmapiiri kysymysten esittämiselle koetaan turvalliseksi ja avoimeksi. Prosessin käsittelyyn on hyvä varata riittävästi aikaa jolloin muutosta voidaan pohtia rauhassa sekä yksin että työyhteisön kesken.

Hyvään lopputulemaan päästään, kun jokainen organisaatiossa työskentelevä on sitoutunut yhteiseen päämäärään ja muutoksen tarpeellisuus on selkeä ja sisäistetty. Alais- ja esimiestaitojen lisäksi avainasemassa onkin koko organisaation ja henkilöstön yhteistyö. Jos kehittämistyötä on organisaatiossa tehty jo aiemmin, on sitoutuminen ja henkilöstön osallistaminen sujuu toiminnon ulkoistamisessakin luontevammin, koska sekä prosessi että sen etenemisen aikana koetut haasteet ovat tuttuja koko henkilöstölle (Skyttä 2005, 45-46).

4.2 Kohdeyrityksen asiakaspalvelun ulkoistaminen

Asiakaspalvelun ulkoistamisen käyttöönottovaihetta varten kohdeyrityksessä hyödynnettiin prosessikuvausta. Projektin alkuvaiheessa suunniteltiin transition eli käyttöönoton aikataulu ja palvelutuotannon prosessit, suunniteltiin palveluntoimittajan henkilöstön koulutus sekä päivitettiin asiakaspalvelun tukena olevat kirjalliset ohjeistukset vastaamaan sovittua prosessikuvausta. Asiakaspalvelun ulkoistamisessa transitiovaihe toteutettiin kaksiportaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa 1.2.2016- 15.2.2016 palveluntoimittajan henkilöstö koulutettiin. Koulutus sisälsi tuote-, palvelu- ja järjestelmäosaamisen sekä harjoittelun. Puhelinpalvelussa siirryttiin tuotantoon kun sekä tekniset valmiudet että henkilöstön osaaminen todettiin olevan toimeksiantajan puolesta hyväksytyllä tasolla. Palveluntoimittajan vastuulla on ollut henkilöstön peruskoulutus sisältäen asiakaspalvelu- ja myynnillisyysskoulutuksen. (Surakka 2016a.)

Käyttöönoton toinen vaihe käynnistettiin toukokuussa 2016, jolloin kohdeyrityksen asiakaspalvelun sähköinen asiakaspalvelu siirrettiin palveluntoimittajalle. Ennen siirtoa palveluntoimittajan henkilöstölle pidettiin koulutus jossa kerrattiin peruskoulutuksessa läpikäytyjä asioita, käytiin läpi toimeksiantajan kirjallisen viestinnän linjaukset ja palveluhenkisen kirjallisen viestinnän perusasiat. Molemmat koulutukset suunniteltiin ja pidettiin kohdeyrityksen asiakaspalvelussa työskentelevien palveluasiantuntijoiden toimesta. Back officen muuta henkilöstä ei osallistettu koulutusten toteuttamiseen aikatauluhaasteiden johdosta. Tuotantoon siirryttäessä toteutettiin myös seurantajakso, jolloin varmistuttiin siitä että palvelutaso on toimeksiantajan määrittelemällä hyväksytyllä tasolla. Kohdeyrityksen asiakaspalvelun ulkoistaminen toteutettiin yhteensä kuuden kuukauden aikana (kuvio 2). (Laiho 2017.)



Kuvio 2: Asiakaspalvelun ulkoistuksen aikataulu (Surakka 2016a)

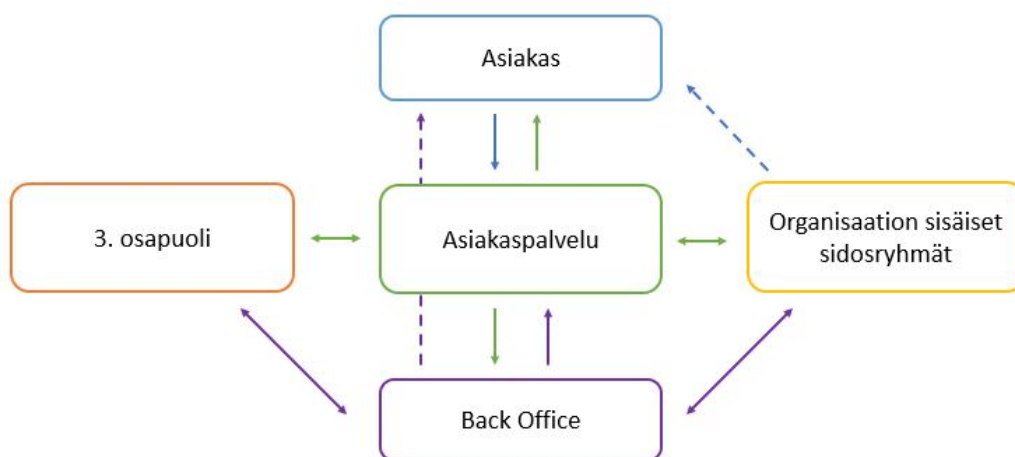
Palvelua ulkoistettaessa yhtenä hyväksymiskriteerinä voidaan pitää niin sanottua osaamismittausta, jolloin varmistetaan palveluntarjoajan kyvykkyydestä hoitaa sovittuja tehtäviä. Tämän lisäksi myös tukipalveluiden on oltava kunnossa. Tukipalveluiksi voidaan lukea työohjeet, prosessikuvaukset ja mahdollisuus asiantuntijoiden tukeen. Perehdyttämiseen ja osaamisen

siirtoon palveluntarjoajalle on hyvä varata riittävästi aikaa, jopa muutamiin kuukausiin saakka. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 142-144.)

Kohdeyrityksen asiakaspalvelun ulkoistamisessa kaksipuolaisuus mahdollisti seurantajakson, jolloin varmistettiin osaamisen olevan halutulla tasolla ennen lisäpalveluiden siirtämistä palveluntoimittajalle. Tämän seurantajakson aikana kohdeyrityksessä arvioitiin ja hiottiin ohjeistusta, tiedottamista ja työtehtävien sisältöä ja vastuujakoa. Porrastamisen myötä sekä palvelun käyttäjän että palveluntoimittajan henkilöstöllä oli aikaa sisäistää palvelun toiminta ja tehtäväjako sekä nostaa esille aiheita, joista toivottiin lisää tietoa. Lisäksi palveluntoimittajalla oli aikaa hioa omat toimintamallit kuntoon. Molemmat osapuolet kokivat valitun toimintamallin hyväksi, koska kirjallisen viestinnän siirto sujui joustavasti ja nopeasti sen jälkeen, kun palvelun sisältö oli rauhassa omaksuttu. (Laiho 2017.)

4.3 Kohdeyrityksen asiakaskontaktien kuvaus

Kuviossa 3 on kuvattu kohdeyrityksen asiakaskontaktien kulku asiakkaan joko soittaessa tai ottaessa yhteyttä sähköisesti asiakaspalveluun. Asiakaspalvelun tukena pääasiallisesti toimii back office, mutta ennalta määritellyissä tilanteissa voidaan tukea pyytää myös organisaation muilta sidosryhmiltä tai olla yhteydessä toimialalla toimivaan kolmanteen osapuoleen. Kolmannet osapuolet ovat joko toimialalla toimivia sähköverkko- ja sähkönmyyntiyhtiöitä tai toimeksiantajan muita yhteistyökumppaneita.



Kuvio 3: Asiakaskontaktit kohdeyrityksessä (Surakka 2016a)

Asiakaskontaktit pääasiassa käsitellään asiakaspalvelussa, mutta tarvittaessa pyydetään tukea tai ollaan yhteydessä joko back officeen tai organisaation muuhun sidosryhmään. Kolmanteen osapuoleen ollaan yhteydessä ainoastaan ennalta määritellyissä tilanteissa. Asiakkaisiin ollaan yhteydessä tarvittaessa myös back officesta tai muualta organisaation sisältä. Asiakaskontaktien kulkurakenne on pyritty organisaatiossa pitämään mahdollisimman kevyenä ja suoraviivaisena. Kontaktimääriä ja niiden kestoa seurataan aktiivisesti ja poikkeamiin pystytään puuttamaan nopeasti. Näiden lisäksi myös asiakaskontaktien aiheet kirjataan ylös ja tilastoidaan

raportointia ja seurantaan varten. Asiakaspalvelun ja back officen välisiä kontakteja seurataan myös aihetasolla jotta mahdolliset koulutustarpeet voidaan havaita ja toimintaa pystytään parantamaan viiveettä. (Surakka 2017.)

Asiakaspalvelun kontaktimääriä ja laatutasoa seurataan säännöllisesti kuukausitasolla. Laatu-raportissa raportoidaan lisäksi varsinaisen asiakaskontaktin jälkeinen käsittelyaika, eli aika joka käytetään varsinaisen puhelun päätyttyä sovitun asian hoitamiseksi. Jälkikäsitteilyaikaan sisältyy moninaisia työtehtäviä sopimuksen tekemisessä ja asiakastietojen päivittämisestä aina tukipyynnön tekemiseen. Asiakaskontaktien ja näiden jälkeiset käsittelyajat vaihtelevat kuukausittain. Vaihteluun on monia syitä, esimerkiksi uusien henkilöstöresurssien palkkaaminen nostaa hetkellisesti käsittelyaikoja. Myös järjestelmäongelmat, sähkömarkkinoilla tapahtuvat muutokset ja vuodenaajat jolloin rakennetaan ja muutetaan paljon näkyvät piikkeinä käsittelyajoissa. (Surakka 2017.)

5 Tutkimusaineisto

Tutkimustyö eli lähdeaineistoon tutustuminen toteutetaan kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tutustutaan kohdeyrityksen asiakaspalveluun yleisesti sekä läpikäydään saatavilla olevat prosessikuvaukset, kirjalliset ohjeistukset, koulutusmateriaali ja muut käytettävissä olevat aineistot jotka löytyvät kootusti asiakaspalvelun käytössä olevalta intra-sivustolta. Ensimmäisen vaiheen kirjallisen materiaalin läpikäyntiä jatketaan myös toisessa aineiston läpikäynnin vaiheessa jossa tutustutaan sekä puhelimitse että sähköpostitse lähetettäviin tukipyyntöihin. Tukipyyntöjen sisältöä verrataan saatavilla olevaan kirjalliseen materiaaliin. Materiaaliin tutustumisen lisäksi osallistutaan sopimustiimin ryhmäkeskusteluun.

Toinen vaihe lähdeaineistoon tutustumisessa on tukipyyntöihin tutustuminen. Puhelut asiakaspalvelusta back officeen kuunneltiin ja analysoitiin 1.12.- 31.12.2016 välisenä aikana ja sähköpostit luettiin ja analysoitiin 1.1.2017 -28.2.2017 välisenä aikana. Puheluiden kuuntelemisesta koulutustarkoituksessa tulee kohdeyrityksessä ilmoittaa henkilöstölle etukäteen kirjallisesti (Liite 1). Sähköpostien läpikäyntiin kirjallista ilmoitusta ei tarvita. Puheluiden ja sähköpostien sisältöä verrataan saatavilla oleviin prosessikuvauksiin, kirjallisiin ohjeistuksiin ja muihin asiakaspalvelun käytössä oleviin materiaaleihin, jotka löytyvät kootusti intra-sivustolta.

Asiakaspalvelu hoitaa ainoastaan selkeät ja helppohoitoiset asiakaskontaktit jotka eivät vaadi myöskään asiakastietojärjestelmän syväosaamista. Mikäli kontaktin sisältö vaatii aikaa vievää selvitystä tai vaatii syvempää järjestelmä- tai tuoteosaamista, siirretään kontaktin käsittely back officeen. Osa palveluprosesseista on sovittu hoidettavan back officessa, jolloin asiakaskontakti tai asian käsittely siirretään automaattisesti asiakaspalvelusta eteenpäin. Tukipyynnöt ovat asiakaspalvelun yhteydenottoja back officeen joko puhelimitse tai sähköpostilla. Pääasiallisesti kiireettömät pyynnöt lähetetään sähköpostilla ja puhelimitse hoidetaan kiireel-

liset esimerkiksi palvelutilanteessa lisävarmistusta tai -ohjeistusta vaativat yhteydenotot. Päälinjaukset kiireellisten ja kiireettömien yhteydenottojen välille on kirjattu aihetasolla, mutta asiakaspalvelussa on jokaisen omalla vastuulla arvioida se, onko kontakti kiireellinen vai ei. (Surakka 2016b.)

Tukipyyntöjen lisäksi asiakaspalvelu ohjaa back officeen vastattavaksi myös suoraan asiakkailta tulleita sähköposteja, joita he eivät pysty käsittelemään itse. Näitä sähköposteja ei oteta tutkimuksessa huomioon, koska edelleenvälitetyt viestit liittyvät aina tilanteisiin, jotka on ennalta määritelty back officen hoidettavaksi eikä asiakaspalvelu pystyisi näitä itsenäisesti käsittelemään. Asiakaskontaktit välitetään suoraan eteenpäin, eikä näitä myöskään tästä joh-tuen lueta asiakaspalvelun hoidettaviin kontakteihin. (Härkönen 2016.)

5.1 Asiakaspalvelun ohjeistus ja kirjallinen materiaali

Kohdeyrityksellä on asiakaspalvelun ja help deskin käytössä SharePoint-alustalla oleva intra-sivusto. Sivustolla prosessikuvaukset ja ohjeet on lajiteltu aihepiireittäin käytettävyyden hel-pottamiseksi omille alisivustoilleen. Alasivustot löytyvät aihepiireittäin, esimerkiksi ohjeet asiakkaiden käytössä oleviin sähköisiin palveluihin löytyvät omalta sivulta ja laskutukseen liittyvät ohjeet omalta sivultaan. Ohjeita ja tukimateriaalia on yhteensä noin 120 erillistä tiedostoa päivittäisen työn tueksi. Ohjeet jakautuvat kolmeen pääkategoriaan:

1. Järjestelmä ja prosessiohjeet
2. Tuotteet, hinnastot ja kampanjamateriaalit
3. Koulutusmateriaali

Näiden pääkategorioihin kuuluvien materiaalien lisäksi intra-sivustolle on tallennettu lisäksi asiakaspalvelun sisäiset tiedotteet. Tiedotteita lähetetään viikoittain ohjeisiin, ajankohtaisiin asioihin, asiakasviestintään ja palvelun toimintaan liittyen. Ohjeiden ja tiedotteiden ylläpito-vastuu on toimeksiantajalla. Palveluntuottaja ei tuota materiaalia intraan, mutta tarvittaessa esimerkiksi palveluntuottajan toimittamat seurantaraportit ja kokousmuistiot lisätään toimek-siantajan toimesta sivustolle. (Laiho 2017.)

Intra-sivustolla ohjeet on jaettu aihepiireittäin omiksi alisivuikseen. Alasivuilla on lyhyet yhteenvedot kunkin ohjeen sisällöstä, mutta tarkat tiedot löytyvät aukaisemalla tiedosto. Nopeatempoisessa asiakaspalvelutyössä tämä voi hidastaa palvelua ja pidentää asiakaskontak-tien kestoja. Ohjeiden sijainti sivustolla on aihepiiriirippuvainen ja ristiviittauksia sivujen välillä on vähän. Ohjeiden löydettävyyys haku-toiminteella sivustolla on heikko, sillä haku pa-lauttaa paljon hakutuloksia, jolloin oikean ohjeen löytyminen on hankalaa. Ohjeiden käytet-tävyyden kannalta onkin tärkeää ymmärtää, mihin prosessin osaan ohjetta tarvitaan, jotta se löytyy sivustolla navigaation kautta.

Palveluntuottajalla ei ole mahdollisuutta itse vaikuttaa sivustorakenteeseen tai ohjeiden sisältöön muuta kuin antamalla näistä palautetta toimeksiantajalle. Palautteenanto on pyritty tekemään mahdollisimman helpoksi, ja tätä varten palveluneuvojat voivat halutessaan täyttää palautelomakkeen nimettömästi, soittaa tai lähettää sähköpostia palveluasiantuntijoille joilla on päävastuu ohjeiden päivittämisestä ja ajantasaisuudesta. Myös palveluntuottajan esimiehet keräävät palautetta palveluneuvojilta ja toimittavat tämän palveluasiantuntijoille. Palautetta on annettu tasaisesti ja näihin on reagoitu nopeasti. (Laiho 2017.)

Ohjeiden suuri määrä luo haasteen näiden ajantasaisena pitämiselle. Mikäli ohjeissa on päällekkäisyyttä, lisää tämä ylläpitoon käytettävän ajan määrää. Sivuston käytettävyyden ja ylläpidon helpottamisen kannalta tulisi selvittää voisiko ohjeita yhdistää, tiivistää tai kirjoittaa auki suoraan sivustolle tai esittää kuvina tai taulukkoina. Prosessimenetelminä tähän voidaan käyttää SharePoint analytiikan hyödyntämistä, tilastoja puhelu- ja sähköpostiliikenteestä kuin asiakaspalvelun ja back officen henkilöstön yksilöhaastatteluja. SharePointin tarjoama sivustoanalytiikan keruu-ominaisuus kertoo, millä sivuilla vierailaan usein ja mitkä ohjeet ovat etsityimpien tiedostojen mukana (Lubowicka, 2017). SharePointin raportointityökaluja hyödyntämällä voidaan heti tarkistaa mitkä alasivut ovat korkealla ja mitkä matalalla käyttöasteella. Matalan käyttöasteen sivujen osalta voidaan tarkastella tulisiko ohjeet nostaa paremmin hyödynnettäviksi tai siirtää muille sivuille jotka ovat aktiivisemmassa käytössä. Harvoin käytettyjä ohjeita voidaan tilanteen mukaan poistaa sivustolta yhdistämällä niiden asiasisältö muihin saman aihepiirin ohjeisiin.

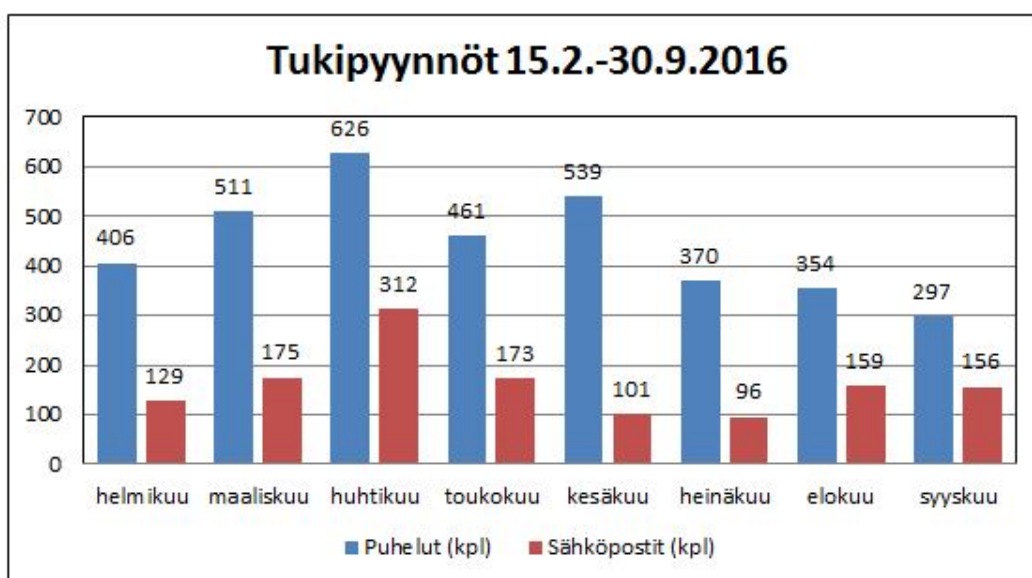
5.2 Kontaktimäärät

Back officen toiminta on suunniteltu resurssitehokkuuden näkökulmasta. Resurssitehokkaassa toiminnassa varmistetaan se, että resursseilla eli tässä tapauksessa back officen henkilöstöllä on aina työtehtäviä tehtävänä ja odottamassa käsittelyä. Resurssitehokkuudella pystytään maksimaalisesti hyödyntämään käytössä olevan henkilöstön ammattitaito ja työaika. Tällöin töiden läpimenoaika voi olla hitaampi ja työtehtävät kasautuvat, joka voi aiheuttaa toistuvia yhteydenottoja back officeen samaan asiaan liittyen, toisin sanoen virtaustehokkuus on heikompi resurssitehokkuuden korostuessa. Toistuvat yhteydenotot samaan asiaan liittyen ja pitkät käsittelyviiveet heikentävät asiakaspalvelun tehokkuutta ja pahimmillaan voivat vaikuttaa heikentävästi asiakkaan palvelukokemukseen. (Modig ja Åhlström 2013, 20-21; 48-50.)

Kontaktimäärät asiakaspalvelusta back officeen vaihtelevat kuukausittain reippaasti. Määriin voi vaikuttaa esimerkiksi yrityksen markkinointi, laskutuksen aikataulut, toimeksiantajasta riippumattomat muutokset sähkömarkkinoilla kuten myös uusien palveluneuvojien rekrytointi. Kontaktimääriin vaikuttaa myös toimeksiantajan viestintä ajankohtaisista asioista asiakaspalveluun. Myös viestintä ja kertaus jo aiemmin läpikäytyihin asioihin liittyen on tärkeää, jotta ylläpidetään ammattitaitoa myös sellaisiin tuotteisiin, palveluihin ja palvelutilanteisiin liittyen jotka eivät ole päivittäisiä aiheita asiakaspalvelutilanteissa. (Laiho 2017.)

Seuraavassa kuviossa 4 on esitetty tukipyynnöiden kontaktimäärät aikaväliltä 15.2.2016 - 30.9.2016. Back office vastaa puheluihin ja sähköposteihin arkisin 8.30 - 16.00 välisenä aikana ja muina aikoina tukipyynnö lähetetään sähköpostitse. Pääasiallisesti yhteydenotot asiakas-palvelusta tehdään puhelimitse. Puheluiden ja sähköpostien määrät korreloivat keskenään. Yhteydenottomäärät ovat vähentyneet palvelun käyttöönoton vakiintumisen myötä. (Surakka 2016a.)

Asteittain puhelumäärät ovat tasaantuneet ja lähteneet laskuun. Sähköpostien osalta yhteydenottomäärät ovat vähäisimmät heinäkuussa. Syyskuussa on seurantajakson hiljaisin kuukausi. Tarkastelujaksolla ei ole ollut suuria henkilöstömuutoksia ja tämä on osaltaan vaikuttanut siihen, että toistuvat yhteydenotot samoihin aiheisiin liittyen ovat vähentyneet palveluiden ja järjestelmien tullessa tutuiksi henkilöstölle. (Laiho 2017.)



Kuvio 4: Tukipyynnöiden kontaktimäärät 15.2.-30.9.2016

Puheluita on vastaanotettu tarkastelujaksolla yhteensä 3564 kappaletta ja sähköposteja 1301 kappaletta. Tilastoinnissa on yhden asian hoitamiseen liittyvät sähköpostiketjut käsitelty yhtenä eli lukumäärä vastaa yksittäisiä puhelinkontakteja. Sähköposteissa samaan viestiketjuun voi liittyä useita viestejä tai yksittäisen asian selvittämiseen voi liittyä useita myös sidosryhmille lähetettyjä viestejä.

Tarkastellessa tarkemmin 1.9.-30.9.2016 aikana lähetettyjä viestejä kävi ilmi, että sähköpostilla lähetetyt tukipyynnot on lähetetty pääosin back officen aukioloajan puitteissa. Lähetetyistä viesteistä yhteensä 71 prosenttia eli 117 kappaletta on vastaanotettu arkisin kello 8.30 - 16.00 välisenä aikana jolloin back officeen voisi myös soittaa. Yhteydenottomäärät on esitetty taulukossa 2.

Sähköpostien lähetysajankohdat 1.9.-30.9.2016	
Arkipäivä klo 8.30 – 16.00	117 kpl
Arkipäivä, muut ajat	30 kpl
Lauantait	9 kpl
Yhteensä	156 kpl

Taulukko 2: Sähköpostien lähetysajankohdat

Tukipyyntöjen osalta on yksittäisen palveluneuvojan valittavissa se, lähetetäänkö sähköposti vai ollaanko back officeen yhteydessä puhelimitse. Suurin osa sähköpostien lähettämisestä ajoittuu back officen aukioloaikaan. Tämä voi johtua siitä, että viestisisältö on ennalta sovitusti sellainen, että tämä tulee lähettää kirjallisena. Myös henkilön oma tulkinta siitä, onko asia kiireinen vai ei vaikuttaa yhteydenottotapaan. Viestien käsittely back officessa on hitaampaa kuin puhelukontaktin aikana asian käsittely ja tästä johtuen olisi hyvä selvittää voisiko palveluajan puitteissa tehtävät tukipyynnöt ohjata puhelimeen sähköpostien sijaan.

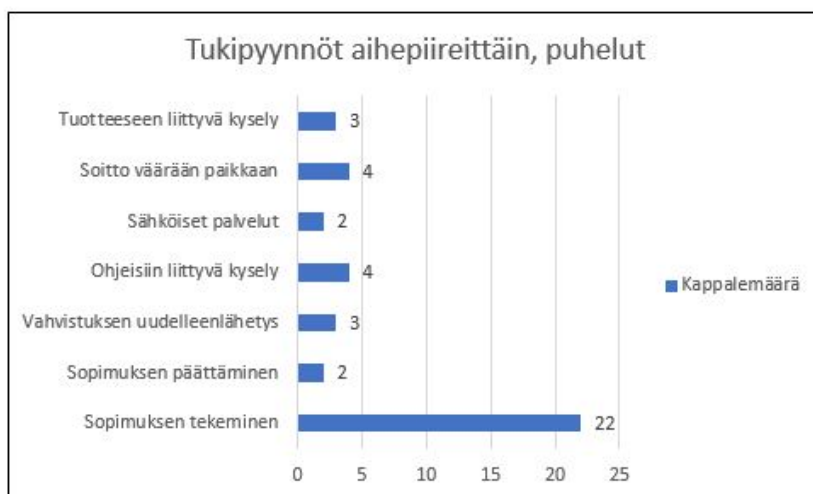
Asiakaspalvelua ulkoistettaessa ei ole määritetty back officeen tulevien tukipyyntöjen määrän tasoa eikä näitä myöskään aktiivisesti seurata palvelun operatiivisissa palaverissa (Surakka 2017). Kontaktimäärien säännöllinen seuranta ja tilastointi voisi olla hyvä lisä tukipalveluiden seurantaan. Seuranta tukisi operatiivista toimintaa kartoitettaessa aiheuttaako esimerkiksi markkinointitoimenpiteet tai henkilöstön vaihtuvuus muutoksia joihin tulisi reagoida. Kontaktimäärien nousu tai usein saman aiheen toistuvuus voivat toimia myös indikaattorina tiedottamisen tehotustustarpeelle tai lisäkoulutukselle. Seuranta toteutettaessa määrien lisäksi myös aihepiirien seuranta toisi tärkeää tietoa siitä korostuuko tietty yhteydenottojen syy muita enemmän, onko yhteydenotoissa ennakoitavia kausivaihteluita tai voitaisiinko kontaktit ehkäistä kokonaan tiedottamisella, koulutuksella tai paremmilla ohjeistuksilla.

5.3 Kontaktien aiheet ja haasteet

Syyskuun 2016 kontaktit on valittu yhdessä kohdeyrityksen kanssa tutkimuksen materiaaliksi kahdesta syystä: syyskuussa toiminta on vakiintunutta tuotantoon siirtymisen jälkeen eikä henkilöstömuutoksia palvelun tuottajalla ole ollut muutamaan kuukauteen. Kontaktimäärät ovat tasaantuneet palvelun käyttöönoton jälkeen joka tapahtui helmikuussa 2016.

Asiakaspalvelu voi soittaa back officeen arkisin kello 8.30 - 16.00 välisenä aikana. Yhteensä aikavälillä 1.9.-30.9.2016 on back officessa vastattu 297 puheluun ja 156 sähköiseen tukipyyntöön. Tämän lisäksi back officessa on käsitelty edelleenvälitettyjä asiakassähköposteja joita tässä tutkimuksessa ei käsitellä. Tutkimusta varten back officeen soitetuista puheluista tut-

kimusta varten kuunneltiin satunnaisotantana yhteensä 40 puhelua. Puheluiden ja sähköpostien aihejakaumat on esitetty kuvioissa 5 ja 6.



Kuvio 5: Puheluiden aiheet

Valtaosa puhelusta liittyi sopimuksen tekemiseen. Kysymykset liittyivät niin järjestelmäteknisiin haasteisiin, poikkeustilanteisiin kuin toimintaohjeiden varmistamiseen. Pääosin puhelut vastaavat sovittua tehtävänjakoa, sillä ainoastaan 7,5 prosenttia puhelusta oli joko soitettu väärään paikkaan tai oli jo koulutettu ja ohjeistettu palveluneuvojille. Sähköisesti lähetetyt tukipyynnöt jakautuivat yhteentoista aihepiiriin eli sisällöltään ovat huomattavasti moninaisempia kuin soitetut. Lukumäärältään suurin syy yhteydenottoihin on kuitenkin vastaava kuin puhelussa, eli sopimuksen tekeminen ja siihen liittyvät asiat.



Kuvio 6: Sähköisten tukipyynnöiden aiheet

Yhteydenottoja on vastaanotettu sopimuksen päättämiseen sekä voimassaolevaan sopimukseen liittyen. Lisäksi ohjeistukset sekä kohdeyrityksen asiakkailleen tarjoamat sähköiset palvelut ovat toistuvia yhteydenoton aiheita. Viestejä on lähetetty lisäksi väärään back officeen.

Sovittu vastuujako asiakaspalvelun ja back officen välillä vaikuttaa osaltaan tukipyyntöjen määrään. Vahvistusten uudelleen lähettämiset asiakkaille sekä reklamaatioiden ja selvityspyyntöjen käsittely kuuluvat back officen tehtäviin, koska nämä vaativat syvempää palvelu-, tuote-, ja järjestelmäosaamista. Lisäksi selvitystyöt vievät aikaa ja toimeksianto asiakaspalvelussa on hoitaa selkeät palvelutilanteet. (Laiho 2017.)

Sähköpostitse lähetetyt yhteydenotot ovat olleet ohjeistuksen mukaisesti isompaa selvitystä vaativia tai kiireettömämpiä tilauksia tai varmistuspyyntöjä. Valtaosa selvitystä vaativista asioista on ollut sellaisia, joita ei ole voitu ohjeistaa asiakaspalvelun tehtäväksi, vaan ne vaativat syvempää osaamista ja kuuluvat back officen käsiteltäväksi.

5.4 Palveluneuvojen koulutus ulkoistetulla toimijalla

Ensiasteen palveluneuvojen peruskoulutuksessa on pyritty käymään kattavasti läpi tyypillisimmät ja usein toistuvat asiakastilanteet sekä harjoittelemaan järjestelmien käyttö sujuvaksi. Tämän lisäksi läpikäydään ohjeistukset harvemmin esiintyviin kysymyksiin tai palvelutilanteisiin sillä tasolla, jotta tiedetään mistä ohjeet tarvittaessa löytyvät. Harjoitteluun kuuluu lisäksi asiakaskontaktien hoito kokeneemman palveluneuvojan valvoessa töiden sujumista ennen itsenäisen työskentelyn aloittamista. Harvoin esiintyvät kysymykset tai tilanteet ovat niitä, jolloin helposti turvaudutaan back officen tukeen. Ohjeiden löytäminen on ollut haasteellista, koska ohjetta ei ole heti löytynyt intran hakutoiminnolla, sen nimeäminen on ollut vaikeasti tulkittava tai ohjetta on etsitty väärällä nimellä. Back officeen ollaan yhteydessä myös jos palveluneuvojen lähitukena toimiva lähivalmentaja on varattu eikä apua voida pyytää muualta. (Laiho 2017.)

Syventävää koulutusta palveluntuottajan palveluneuvojille ei järjestetä säännöllisesti, vaan ainoastaan tarpeen mukaan esimerkiksi lisä- tai täydennyskoulutuksena. Koulutus hoituu palveluntarjoajan toimesta jolloin riski siihen, ettei tieto kulje halutunlaisesti tai asioita painotetaan väärin kasvaa. Nämä lisäävät haasteita siihen, kuinka tietotaitoa pystytään ylläpitämään, jotta tukipyyntöjen määrä pysyy kohtuullisena. Palveluneuvojen vaihtuvuus lisää tukipyyntöjen määrää silloin, kun kohdeyrityksen tuotteet ja prosessit eivät vielä ole tuttuja. Tarvittaessa kaikille palveluneuvojille järjestetään kertauskoulusta, jossa käydään yhdessä läpi esille nousseita asioita tai tilanteita jotka ovat herättäneet kysymyksiä. Mikäli tutkimuksen lopputuloksena nähdään järkeväksi siirtää osa työtehtävistä asiakaspalvelun ensiasteen hoidettavaksi, koulutetaan nämä kohdeyrityksen asiantuntijoiden toimesta ennen töiden siirtämistä. (Laiho 2017.)

Toimeksiantajan vastuulla on palvelutason arviointi sekä koulutuksen järjestämisestä kuten kappaleessa 4 on jo aiemmin todettu Kiiskisen ym. (2002, 177-178) mukaan. Mahdolliset henkilöstömuutokset yhdessä palveluntarjoajan vastuulla olevan koulutuksen kanssa voivat lisätä riskiä siihen että palvelutaso laskee ja virheiden määrä lisääntyy. Toimeksiantajan tulisi olla aktiivinen toimija ja yhdessä palveluntuottajan kanssa kehittää jatkuvan koulutusprosessin malli jossa koulutusta ja kertausta tarjotaan säännöllisesti.

5.5 Back officen ryhmäkeskustelu

Kohdeyrityksen back officen henkilöstön (yhteensä 8 henkilöä, pois lukien ryhmän esimies) kanssa läpikäytiin yrityksen intra-sivustolta löytyvä ohjeistus sekä työtehtävien vastuujao 22.10.2016. Lisäksi keskusteltiin sovittuista työnjaosta asiakaspalvelun ja back officen välillä ja siitä, miksi aiherajaukset on tehty ja voidaanko näitä tarkistaa. Keskustelulla on pyritty selkeyttämään työnjakoa ja lisäämään back officen ohjaavaa roolia, jotta asiakaspalvelu voi suoriutua jatkossa saman sisältöisistä kontakteista itsenäisesti. (Henkilöstöpalaveri 2016.)

Vastuujaon ja ohjeistuksen läpikäynnin lisäksi käytiin vapaata keskustelua työnjaosta, käytännön kokemuksista ja omasta roolista ohjaavana tukena asiakasrajapinnassa toimiville palveluneuvojille. Ryhmäkeskustelussa pohdittiin toimintamalleja, joilla voitaisiin opastaa entistä itsenäisempään työskentelyyn ja ohjeistuksen hyödyntämiseen. Lisäksi pohdittiin omaa tapaa työskennellä ja kuinka omassa tiimissä ja päivittäisessä työssä sovittu toimintamalli ja työnjako toteutuvat. Läpikäynnissä ilmeni, ettei vastuunjakoa työtehtävien välillä ole ollut kaikille selkeää. Tästä johtuen todettiin, että asiakaspalvelua on kehoitettu ottamaan yhteyttä back officeen, vaikka tehtävistä olisi voinut suoriutua itsenäisesti saatavilla olevan kirjallisen ohjeistuksen turvin.

Back officessa ei ole kaikilta osin neuvottu tai ohjattu kertaamaan kirjallista ohjeistusta vaikka tämä voisi kannustaa palveluneuvojaa itsenäisempään työskentelyyn. Osa henkilöstöstä ei ollut tutustunut organisaation intra-sivuston sisältöön riittävästi jotta olisi pystynyt ohjaamaan asiakaspalvelun edustajan kertaamaan oikeita ohjeita. Back officessa on myös ajateltu, että tehtävät sujuvat nopeammin tai virheettömämmin mikäli ne hoidetaan itse. Tästä johtuen sovittua vastuujakoa asiakaspalvelun ja back officen välillä ei ole aina noudatettu. Tämä on voinut ohjata asiakaspalvelun palveluneuvojia ottamaan yhteyttä back officeen palvelutilanteen itsenäisen hoitamisen sijaan.

Kirjalliset ohjeistukset on koettu raskaiksi, määrältään runsaiksi ja hankaliksi löytää intra-sivustolta. Keskustelussa toivottiin ohjeistusten keventämistä ja päällekkäisten ohjeiden karstimista. Ohjeiden ja työnjaon läpikäynti ryhmäkeskustelun kautta koettiin hyödylliseksi. Järjestelmätekniset ominaisuudet vaikuttavat osaltaan sovittuun työnjakoon asiakaspalvelun ja back officen välillä ja osa työnjaosta on määritelty osaamistason mukaan. Back officen tehtävistä osa voitaisiin hoitaa asiakaspalvelussa kouluttamalla ja ohjeistamalla palveluneuvojat

näihin uusiin tehtäviin. Lisäksi selvitetään voidaanko järjestelmän tuomia haasteita ratkaista. Työnjakoon asiakaspalvelun ja back officen välillä vaikuttavat muun muassa osaamistaso ja tietojärjestelmien tuomat rajoitteet. Tutkimalla lisää voitaisiinko asiakaspalvelun osaamista ja työtehtäviä monipuolistamalla voidaan yhteydenottomääriä vähentää esimerkiksi kohdeyrityksen sähköisten palveluiden ja tietojärjestelmiin tehtävien muutosten osalta. (Laiho 2017.)

Back officen tehtävänkuvan kirkastamiseen ja osaamisen vahvistamiseen voidaan hyödyntää workshop-työskentelyä. Workshopeissa voidaan yhdessä suunnitella toimintamalleja ja työnjakoa henkilöstöä osallistavalla tavalla. Työskentelytapoina voidaan käyttää esimerkiksi Palvelupolku-, 8x8- tai ns. OTTO-menetelmiä. Näiden lisäksi voidaan keskustella työtehtävistä ohjatusti jolloin saadaan jaettua tietoa ja kokemusta työtovereiden kesken. Tehtävänkuvaa ja palvelutilanteita voidaan läpikäydä yhdessä jolloin vertaistuen kautta voidaan yhteisöllisesti miettiä esimerkiksi miten tietyt asiat voitaisiin hoitaa tai mitä asiantuntijaroolissa toimiminen oikeastaan merkitsee. Workshopien kautta ryhmäytyminen tapahtuu huomaamatta ja aiheita voidaan käydä läpi ilman leimaantumisen pelkoa.

Palvelupolku-menetelmää käytetään haluttaessa nähdä olemassa oleva palvelu käyttäjän perspektiivistä ja kuinka toimivaksi se koetaan palvelun eri vaiheissa. Palvelupolku onkin yksi palvelumuotoilun tapa tarkastella prosessin toimivuutta. Palvelupolku-menetelmässä luodaan palvelumuotoilun keinoin ja on erityisen hyödyllinen silloin, kun palvelu halutaan nähdä käyttäjän perspektiivistä ja sitä voi hyödyntää uuden palvelun tuotantotavan luonnissa. (Innokylä 2012; Helsingin yliopisto). Palvelupolku-menetelmä antaa äänen loppukäyttäjälle ja foorumin kertoa kuinka palvelu saadaan toimivammaksi ja käyttäjäystävällisemmäksi.

8 x 8 -menetelmää jota hyödynnetään ratkaisun ideoinnissa asetettuun ongelmaan. 8x8-menetelmässä kirjataan ongelma paperille ja tämän ympärille lisätään kahdeksan uutta paperia joille kirjoitetaan asetetusta ongelmasta mieleen nouseva näkökulma. Näiden uusien näkökulmien ympärille lisätään taas kahdeksan uutta ajatusta ja ideaa joita voidaan hyödyntää ongelmanratkaisussa. (Helsingin yliopisto.) Esimerkkinä back officessa voidaan miettiä esimerkiksi tietyn prosessia ja etsiä sille parempi ratkaisu yhdessä.

OTTO-menetelmä on haastattelutekniikka, jonka avulla voidaan täsmentää tavoitteet ja toimintamallit sekä kiinnittää huomio jo löytyvän osaamisen hyödyntämiseen. Työtehtävien muuttuessa haastattelutekniikka auttaa ryhmää löytämään ratkaisut ja toimintamallit uuteen toimintaympäristöön ja tämä samalla tukee itsenäistä ongelmanratkaisua ja omaaloitteisuutta. Tämä ennen pitkää ryhmäyttää ja ohjaa toimintaa ilman, että se sitoisi koutuuttomasti esimiehen resursseja. (Havunen 2007, 25-26.) Koska palvelun ohjaus on aina toimeksiantaneella yrityksellä ja osaamistason ylläpito ja tarkkailu ovat osa tätä vastuuta, henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin minimoi ulkoistamiseen liittyviä mahdollisia ongelmia ja vähentää muutosvastarintaa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 117-118, 138-139).

Oikeanlaisella ohjauksella ja motivoinnilla voitaisiin ohjata back officen henkilöstöä omaksumaan asiakaspalvelun ulkoistuksen myötä uusi työrooli asiantuntijana ja tukipalvelua tuottavana yksikkönä. Tämä välittyy suoraan myös asiakaspalveluun, sillä opettamalla ongelmanratkaisukykyä ja siirtämällä tietotaitoa kerrytetään palveluneuvojien ammattitaitoa. Oikeanlainen valmennus näkyy myös tuottavuudessa, lisää työntekijöiden ammatillista itsetuntoa ja parantaa viestinnällisiä taitoja. (Callcentrehelper 2017; Callcentrehelper 2018.)

6 Tulokset

Tutkimuksessa saatiin monipuolisesti tietoa siitä, miten kohdeyrityksen asiakaspalvelun prosessit sujuvat ja mitkä taustatekijät ovat määritelleet työnjaon asiakaspalvelun ja back officen välillä. Palvelukokonaisuus on laaja ja vaatii palveluntoimittajan palveluneuvojilta hyvää alan perustuntemusta sekä järjestelmä- ja tuoteosaamista. Back officen asiantuntijoilla on syvempi tuote- ja järjestelmäosaaminen. Tutkimustuloksissa analysoidaan tarkemmin työnkulun haasteita ja kartoitetaan ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi. Näiden pohjalta annetaan myös ehdotus siitä, kuinka tuloksia voidaan hyödyntää yhtiössä ja toimintaa kehittää.

Tutkimuksen tulokset painottuvat selkeyttämiseen ja parantamiseen sekä henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön ohjaukseen. Asiakaspalvelun ja back officen henkilöstöjen roolin selkeyttäminen, riittävä perehdytys ja säännöllinen koulutus auttaisivat ymmärtämään miksi jokainen työtehtävä ja palveluprosessin on tärkeä ja toisaalta aktivoisi toimimaan yhdessä ja kehittämään toimintaa. Yhteisöllisyyden kasvattaminen voisi vähentää ajatusta siitä, että back officessa tehtävien hoitaminen itse olisi parempi ratkaisu kuin palveluneuvojien ohjaaminen.

6.1 Ohjeistukset ja ohjaavuus

Ohjeiden hyödyntäminen asiakaspalvelun palvelutilanteissa tuo haasteita ja apua pyydetään enemmän soittaen back officeen kuin käytetään aikaa ohjeen etsimiseen intrasta. Harvoin toistuvissa tilanteissa onkin ymmärrettävää, että apua haetaan asiantuntijoilta. Kokemus ja rutiinin muodostuminen työkokemuksen kertyessä vähentää yhteydenottojen tarvetta. Henkilöstömuutokset aiheuttavat hetkellisen nousun tukipyyntöjen määrässä koska uudet palveluneuvojat tarvitsevat aina enemmän tukea erityyppisissä palvelutilanteissa ja järjestelmien käyttöönotuksessa.

Ohjeiden parempi löydettävyys sekä back officen ohjaavuuden lisääminen auttaisivat pidemmällä aikavälillä tukemaan palveluneuvojien päivittäistä työtä ja vähentäisi kontaktimääriä. Ohjeiden sisältö ja sijainti Intra-sivustolla olisi hyvä käydä läpi yhteistyössä palveluntoimittajan kanssa jotta käytettävyys helpottuisi. Ohjeiden visualisointia olisi hyvä myös pohtia koska kuva tai kaavio esitysmuotona tekstin sijaan voisi nopeuttaa palvelutilanteita. Päivittäisessä työssä helppolukuiset ohjeet nopeuttavat palvelutilanteita sekä vähentävät yhteydenottojen määrää back officeen. Sekä asiakaspalvelun että back officen henkilöstöltä voisi kartoittaa koetaanko jotkut työvaiheet tai tehtävienjaot turhiksi ja miten he itse ratkaisivat tilanteen.

Näin saataisiin loppukäyttäjien näkemys siitä, miten tehtävät olisi järkevä hoitaa. Muutosten tekeminen henkilöstön tahdon mukaisesti lisäisi myös sitoutuneisuutta ja motivaatiota koska asioihin voidaan vaikuttaa itse.

Kontaktien sisältöä tulee jatkossakin aktiivisesti seurata ja mikäli jokin aihepiiri korostuu, voidaan tähän puuttua nopeasti tiedottamalla asiasta ja kouluttamalla palveluneuvojia. Kuten aiemmin kappaleessa 4 on todettu (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 117-118), on kontaktien sisällöllinen laadunvalvonta osa toimeksiantaneen yrityksen palvelunohjausta. Ohjeistuksien osalta on toivottu selkeytystä ja karsimista. Tämä vaatii oman projektinsa ja tarvittaessa myös nykyisten prosessien uudelleenmäärittelyä. Mikäli on mahdollista suoraviivaistaa työnjakoa tai prosesseja olisi tämä nostaa yhdeksi realistiseksi vaihtoehdoksi.

Palveluntarjoajan henkilöstön vaihtuvuus asettaa omat haasteensa syväosaamisen muodostumiselle, mutta tämän ei tulisi olla este prosessien sujuvuutta tarkastellessa. Palveluntarjoajan koulutusprosessia tulee kehittää säännölliseksi ja nostaa esille aiheita, jotka toistuvat usein tukipyynnöissä back officeen. Tämä vaatii aktiivista roolia jokaiselta back officen henkilöltä, jotta kehitystarpeet nostetaan esille. Säännölliseen tiedon keruuseen on luotava toimima malli, koska tukipyyntöjen sisällöllisen tarkkailun lisäksi myös määriä tulee seurata osana toiminnan ohjausta. Palveluntuottajan kanssa tehtävää yhteistyötä olisi hyvä kehittää myös tämän osalta aiempaa tehokkaammaksi jotta koulutus ja viestintä olisivat aktiivinen osa yhteistyötä. Koulutussuunnitelmaa laadittaessa ei saa unohtaa help deskin omia koulutustarpeita vaan koulutusta tulee tarjota aktiivisesti myös tukipalveluna toimivalle henkilöstölle.

Palveluntuottajan ohjaus on toteutettu pääosin sähköisesti ja puhelimitse. Toimeksiantajan läsnäololla on suuri merkitys ja koulutus- ja kertauspäivien lisäksi näkyvyyden ja fyysisen läsnäolon lisäävyttä olisi hyvä harkita. Toimialan toimintamallit vaativat tarkkuutta ja järjestelmät tuovat päivittäiseen työhön omat haasteensa. Toimeksiantajan edustajien säännöllinen läsnäolo esimerkiksi tarjoamalla tukipalvelua samassa työtilassa voisi antaa kanavan palveluneuvojille oppia hyvin matalalla kynnyksellä. Tämä vaatisi palveluntuottajalta toisaalta paljon joustoa, koska tyypillisesti toimeksiantajan henkilöstö ei työskentele samassa toimitilassa. Mahdollisuutta kannattaisi kuitenkin tutkia olisiko se juridisesti mahdollista toteuttaa.

6.2 Henkilöstö

Back officen ammatillista roolia asiakaspalvelun tukena tulee vahvistaa, jotta uuden työroolin sisäistäminen ja siinä toimiminen on kaikille selkeää. Lisäksi henkilöstöä pitää osallistaa enemmän päätöksentekoon ja prosessien suunnitteluun jolloin työskentely on mielekästä ja toimintamallit tuttuja. Osallistuminen omien töiden suunnitteluun sitouttaa työntekoon ja auttaa luomaan työskentelytapoja jotka sopivat omaan työskentelytapaan ja rytmiin. Myös back officeen tulee varata riittävästi aikaa oman ammatillisen osaamisen ylläpitoon päivittäisten työtehtävien lisäksi. Työnohjaukselliset toimenpiteet ja tehtävänkuvan kirkastaminen

ovat tässä tärkeässä asemassa, jotta uusi rooli tukena toimivana asiantuntijana sisäistetään kunnolla. Toimenpiteinä voidaan käyttää jo aiemmin mainittua ammatillista valmentamista, johon OTTO-menetelmä (Havunen 2007, 25-26) on hyvä työväline.

Esimiehen rooli palvelua ulkoistettaessa ja muutosvaiheen läpiviennissä on tärkeä. Jotta henkilöstö omaksuu uuden roolinsa tukipalveluita tarjoavana back officena, vaatii tämä avointa viestintää ja osallistamista. Jos oma rooli organisaatiossa ei ole selkeä, voi se näkyä päivittäisessä työssä sitoutumattomuutena muutokseen ja vanhoissa toimintamalleissa pitäytymisenä. Muutoksen läpivienti vaatii kärsivällisyyttä ja tavoitteellista, aktiivista toimimista henkilöstön johtamiseen muutosvaiheen yli.

Palveluntuottajan henkilöstön vaihtumiseen on varauduttu luomalla koulutusprosessi ja runko, jotta resurssien muutos sujuu mahdollisimman helposti. Jos henkilöstön vaihtuvuus on suurta, aiheuttaa tämä sen, ettei syväosaamista synny, vaan palvelun tuotto jää pinnalliselle tasolle. Jotta tukipyynnöiden kontaktimäärä saadaan vähentymään, vaatii tämä henkilöstön kokemusperäistä oppimista. Ohjeistukset toimivat usein toistuvien palvelutilanteiden osalta hyvin ja tukea tarvitaan silloin kuin ohjeet eivät suoraan kerro vastausta kuinka toimia. Tärkeä rooli palvelun sujuvuudella on myös palveluntuottajan henkilöstön pysyvyydellä ja henkilöstötyytyväisyydellä. Palveluntuottajan henkilöstön koulutuksessa suurin vastuu on heidän lähiesimiehillään jotka toteuttavat koulutuksen yhdessä luotujen toimintamallien pohjalta. Koulutusrungon tulee olla aina ajantasainen ja se olisi hyvä käydä läpi säännöllisesti. Palautteenantoon ja -keruuseen olisi hyvä luoda oma säännöllinen malli, esimerkiksi operatiivisten palaverien yhteydessä.

6.3 Tukipyynnöt

Back officen resurssitehokas toiminta aiheuttaa ajoittain pullonkauloja, jolloin etenkin sähköisten tukipyynnöiden käsittelyaika pitkittyy työmäärän ruuhkautuessa. Pitkä käsittelyviive voi johtaa uusiin yhteydenottoihin niin asiakkailta kuin asiakaspalvelulta, koska asian käsittely ei ole sujunut joutuisasti. Monenkertaiset yhteydenotot sitovat sekä asiakaspalvelun että back officen resursseja. Koska etenkin sähköiset tukipyynnöt sisällöllisesti ovat sellaisia, ettei työtehtäviä pystytä siirtämään palveluntoimittajalle, tulisi yhteydenotot pyrkiä käsittelemään viiveettä. Tämä taas voi olla haaste, koska back officella on myös muita prioriteetiltaan korkeammalla tasolla olevia päivittäisiä tehtäviä. Tukipyynnöiden vastausajan määrittäminen sekä selkeä vastuuttaminen esimerkiksi vuoropäivin eri henkilöille voisi auttaa käsittelyviiveen pienentämiseen.

Toinen havaittu ongelma on saman työtehtävän aloittaminen uudelleen, eli samaan asiaan joudutaan palaamaan useasti eri henkilöiden toimesta. Käytössä olevat tietojärjestelmät tuovat oman haasteensa ja rajoitteita, jonka takia osa työtehtävistä joudutaan välittämään asiakaspalvelusta back officen tehtäväksi. Osa työtehtävistä taas siirretään eteenpäin, koska asia-

kaspalvelussa ei ole asian käsittelyyn tarvittavaa järjestelmien ja tuotteiden syväosaamista. Tehtävän siirto prosessissa resurssilta toiselle hidastaa asiakaskontaktin läpimenoaika ja tuo päällekkäistä työtä, koska samaa informaatiota joutuu käsittelemään useampi taho. Tuotteiden syväosaamista ja työtehtävien siirtämistä asiakaspalveluun voitaisiin mieltä yhtenä keinona vähentää tehtävien siirtoa back officelle. Tämä onnistuu helposti kun henkilöstön vaihtuvuus on minimoitu ja perusosaaminen on riittävän hyvällä tasolla. Tehtävien siirrossa tulee kuitenkin varautua siihen, että asiakaskontaktien käsittelyajat tulevat pitenemään. Tämä vaikuttaa kustannustehokkuuteen ja palvelun kannattavuuteen, joten mahdollinen tehtävien siirto tulee suunnitella huolella.

Kolmas ongelma tukipyyntöjen käsittelyssä liittyy kanavaan, jolla tukipyyntö lähetetään back officen käsiteltäväksi. Palveluneuvoja voi itsenäisesti päättää soittaako vai lähettääkö hän asiasta sähköpostin. Monet kontaktit olisivat läpimenoajaltaan huomattavasti lyhyempiä, jos tukipyyntö olisi hoidettu puhelimesta sähköpostin sijaan. Koska suurin osa tukipyynnöistä on lähetetty back officen aukioloaikoina, olisi esimerkiksi ohjeistuksiin liittyvät kyselyt, sopimusvahvistuksen uudelleenlähettämispyyntöt ja sopimuksen tekemiseen liittyvät tiedustelut olleet helppo selvittää puhelimesta. Puheluiden priorisointi sähköisen viestin sijaan on työnohjauksellinen toimenpide jota kannattaisi ainakin kokeilla seurantajakson ajan. Back officen henkilöstö voisi seurantajakson aikana kerätä palautetta ja lopuksi kertoa mielipiteensä kannattaako puhelinta priorisoida yhteydenottokanavana vai ei.

7 Tulosten hyödyntäminen yhtiössä

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa tukipyyntöjen sisällöstä ja vinkkejä toiminnan tehostamiseen. Tutkimus auttaa löytämään ne tilanteet, joissa ohjeistus ei ole riittävää ja vaatii selkeyttämistä. Lisäksi pyritään löytämään palvelutilanteet, jotka koetaan hankaliksi ja toisen asteen tukeen otetaan yhteyttä varmistusta varten. Kohdeyrityksen omaa henkilöstöä voidaan tukea omassa työssään sitouttamalla henkilöstö tukipalveluna toimimiseen ja osallistamalla aiempaa enemmän palveluprosessien ja ohjeistuksien luomisessa.

Palvelun kehittäminen on jatkuva prosessi ja muutoksen johtaminen vaatii aktiivista ohjausta. Back office-työskentelyn sisältö on muuttunut huomattavasti; aiemmin toimittiin suoraan asiakasrajapinnassa, kun nyt toimitaan asiantuntijoina ja asiakaspalvelun tukena. Henkilöstön osallistaminen palvelun tuottamiseen ja kehittämiseen aiempaa enemmän voi toimia sitouttavana tekijänä ja auttaa oman roolin omaksumisessa tukipalveluiden asiantuntijana. Monet palveluntoimittajan kanssa sovitut työvaiheet on koettu ryhmäkeskustelussa kerrotun mukaan etäisiksi ja tehtävät on hoidettu itse sen sijaan, että asiakasrajapinnassa toimivia henkilöitä olisi tuettu päivittäisessä työnteossa. Tämä aiheuttaa sen, että palveluneuvojat eivät opi hoitamaan tilanteita itsenäisesti ja back office työllistyy tehtävistä jotka eivät heille varsinaisesti kuulu.

Back officen henkilöstön koulutus ja osaamisen kehittäminen ovat aivan yhtä tärkeitä kuin palveluntuottajan henkilöstönkin. Henkilöstön toiveita kuulemalla ammatillista osaamista voitaisiin kehittää ja osaamiskarttaa laajentaa henkilöä itseään kiinnostaviin mielekkäältä tuntuviin tehtäviin. Tehtävän toteutuksen suunnittelu ja aikataulutus annetuissa rajoissa lisää itsenäisyyttä ja tulosvastuuta annetusta tehtävästä. Perustelemalla miksi tietty tehtävä on tärkeä ja mitä sellaista osaamista henkilöllä on joka koetaan hyödylliseksi nimenomaisessa tehtävässä parantaa motivaatiota ja sitoutuneisuutta organisaatioon. Myös palveluntuottajan kannattaa omassa työssään hyödyntää samaa periaatetta jos mahdollista. Palveluneuvojan ollessa kiinnostunut myynnillisestä asiakaspalvelusta voitaisiin miettiä pystytäänkö henkilöä kouluttamaan ja resursoimaan nimenomaan kyseisten kontaktien hoitamiseen. Toisena esimerkkinä mainittakoon tekninen neuvonta ja järjestelmäosaaminen, luontaisten kiinnostuskohteiden hyödyntäminen työympäristössä ja osaamisen syventäminen auttaisi asiakaskontaktien hoidossa. Kontaktit voidaan ensisijaisesti välittää henkilöille joilla motivaatio ja kiinnostus kyseistä asiaa kohtaan on suuri. Tämä lisää henkilöstön tyytyväisyyttä, vähentää vaihtuvuutta ja motivoi työn tekemisessä.

Palvelun käynnistyksen jälkeen toimintaa on kehitetty käytännössä huomattujen muutostarpeiden perusteella ja saadun palautteen pohjalta, keskittyen asiakaspalvelun työnjakoon ja koulutuksen kehittämiseen. Uusien asiakaspalvelun työntekijöiden koulutusprosessin huolehtii palveluntarjoaja itsenäisesti toimeksiantajan tuella ja yhteisesti sovitun prosessin mukaisesti. Kertauskoulutusta järjestetään toimeksiantajan puolelta tarpeen mukaan, ja lisäksi ajankohdaisista asioista tiedotetaan aktiivisesti niin sähköisesti kuin lähiesimiesten kautta suoraan asiakaspalvelussa työskenteleville. Koulutusta tulisi kuitenkin kehittää, jotta koulutusvastuu ei siirry toimeksiantajalta toimeenpanijalle. Koulutusvastuu on aina toimeksiantajalla, joten aktiivinen ja myös henkilöstölle näkyvä rooli tiedon tehokkaassa ja oikeamallisessa siirtymisessä on kriittisen tärkeää.

Toimeksiantaja ei aktiivisesti seuraa palveluntuottajan laaturaporttiin sisällytettyä asiakaskontaktin jälkikäsitteilyaika, vaikka käsitteilyajan muutokset voivat kertoa haasteista, joita ei ole aktiivisesti raportoitu. Näitä haasteita voivat esimerkiksi olla järjestelmätekniset ongelmat, ohjeistusten epäselvyys ja henkilöstöresurssien vaihtuvuus. Muutokset kontakti- ja käsitteilyajoissa ovat luonnollisia ja heijastelevat pitkälti kontaktimääriä. Tästä huolimatta aktiivisuus ja havainnointi edesauttaa mahdollisiin ongelmatilanteisiin reagoimisen nopeasti. Back officen henkilöstön aktiivinen viestintä toistuvista ongelmatilanteista tukee laatutason seuraamista.

Asiakaspalvelun ulkoistaminen on uudistanut organisaation prosesseja ja tapaa työskennellä. Etsittäessä uutta tapaa toimia vaaditaan henkilöstöltä kykyä luopua vanhoista toimintamalleista ja omaksua uutta. Jotta tämä onnistuu, on muutosten oltava sisäistetty, ymmärretty ja osattava implementoida omaan päivittäiseen työhön. Systemaattisella muutosjohtamisella ja

avoimella viestinnällä sekä toisaalta työntekijöiden puolelta alaistaitojen kehittämisellä tullaan ennen pitkää pääsemään tilanteeseen, jossa ulkoistetusta asiakaspalvelusta ja back officen roolista tulee uusi normi. Tällöin ei enää mietitä kyseenalaisteta vallitsevaa olotilaa ja verrata sitä menneeseen, vaan hyväksytään tosiasia että osa palvelun tuottamisesta ja päivittäisten tehtävien hoitamisesta on ulkoistettu yhteistyökumppanille. Myös luottamus siihen, että asiat hoidetaan sovitusti kasvaa kokemuksen karttuessa.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää palvelun kehittämisessä sekä raportoinnin parantamisessa. Päällekkäisiä tai turhia työtehtäviä karsittaessa saadaan vapautettua resursseja sekä palvelun käyttäjällä että tuottajalla muihin työtehtäviin. Tämä tuo kustannussäästöjä koska aika voidaan käyttää muiden työtehtävien hoitamiseen eikä sido useampaa henkilöä saman tehtävän hoitamiseen. Palveluntoimittajan koulutustarpeista huolehtiminen ja säännöllinen läsnäolo on palvelun käyttäjän velvollisuus sekä hyödyttää molempia osapuolia koska tietotaidon karttuessa myös kontaktien kestot lyhenevät. Koulutusten sisältö voi olla laadultaan ker- taavaa jolloin käydään läpi jo aiemmin opetettua ja palvelusopimukseen sisällytettyä asioiden hoitoa tai se voi olla myös täysin uuden tuotteen tai järjestelmän käyttöönottokoulutusta. Näiden lisäksi myös palveluntoimittaja järjestää omia sisäisiä koulutuksiaan omalle henkilös- tölleen. Palvelun käyttäjän läsnäolo taas toisi lisäarvoa yhteistyölle siten että tietotaito siir- tyisi suoraan henkilöltä toiselle, kynnys asioiden kyselyyn madaltuisi ja vaikeaksi tai hankalak- si koetut palvelutilanteet voitaisiin käydä yhdessä läpi ja miettiä kuinka ne voidaan jatkossa hoitaa esimerkiksi järjestelmäteknisesti oikein.

Asiakaspalvelun ulkoistaminen on pidentänyt palvelun aukioloaikoja ja tuonut lisää tarvittua nopeaa reagointia asiakasmäärän kasvaessa ja asiakaskontaktien volyymin noustessa. Palvelun ulkoistaminen on tapahtunut hallitusti ja hyvin tuloksin. Palvelutaso on pysynyt hyvänä eikä asiakaskokemus ole kärsinyt ulkoistamisesta. Valtaosa asiakaspalvelun ja back officen työnja- osta on toimiva ja yhteistyö palvelun käyttäjän ja toimittajan välillä sujuu hyvin. Palveluket- juja ja prosesseja voidaan kuitenkin vielä tehostaa jolloin työnteko helpottuu ja nopeutuu. Palvelun vakiinnuttua onkin hyvä aika syventyä back officen henkilöstön roolin kirkastamiseen ja luotujen toimintamallien toimivuuden arvioimiseen. Lisäksi voidaan tarkastella ohjeistuksi- en toimivuutta, sovitun työjaon mielekkyyttä tehtävien hoitamisen kannalta ja Päällekkäisten tehtävien karsiminen tuo lisäksi kustannussäästöjä molemmille osapuolille.

Lähteet

Painetut

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Talentum Media

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy

Gerdt, B., Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. Painos. Helsinki: Tammi

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy

Jäppinen, T., Sorsimo, J. 2014. Muotoiluajattelu muutosjohtamisen työkaluna julkisten palvelujen uudistamisessa. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Tampere: Tammerprint, 81-92.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Tampereen yliopistopaino - Juvenes Print

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen opas. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print

Kiiskinen, S., Linkoaho, A., Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy

Lehikoinen, R., Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Skyttä, A. 2005. Tiimitys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Otava: Innotiimi Oy

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Liettua: Talentum Media OY

Sähköiset

Ahnger, T. 2017. Asiakaskokemus on uusi tuotteesi. Viitattu 18.8.2018.
<https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/salesforce/asiakaskokemus-on-uusi-tuotteesi/01eadd34-510c-32cf-aa5b-93f2c1bfec2c>

Callcentrehelper. 2017. Being Super-Busy: The Modern Excuse for Not Coaching Staff. Viitattu 2.4.2018.

<https://www.callcentrehelper.com/being-super-busy-the-modern-excuse-for-not-coaching-staff-118053.htm>

Callcentrehelper, 2018. How to Create a Coaching Culture in the Customer Centre. Viitattu 2.4.2018. <https://www.callcentrehelper.com/how-to-create-a-coaching-culture-in-the-contact-centre-123805.htm>

Energiavirasto. 2016. Sähkön vähittäismarkkinat EU:n kilpailullisempia. Viitattu 15.9.2017. <https://www.energiavirasto.fi/-/suomen-sahkon-vahittaismarkkinat-eu-n-kilpailullisimpia>

Energiavirasto. 2017a. Sähkö. Viitattu 15.9.2017. <https://www.energiavirasto.fi/yrietykset-ja-yksityishenkilot-sahko>

Energiavirasto. 2017b. Jvh tekniset tunnusluvut. Viitattu 15.9.2017. <https://www.energiavirasto.fi/documents/10191/0/jvh+tekniset+tunnusluvut+2015.xlsx/ede-b08fc-9985-4c47-8c8c-7e84363fbc1f>

Helsingin yliopisto. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Viitattu 2.4.2018. <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm>

Innokylä. 2012. Palvelupolku. Viitattu 2.4.2018. <https://www.innokyla.fi/web/malli111607>

Järvinen, P. 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Viitattu 18.8.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen/8601857d-65d9-3cae-8202-4b3f58fa1565>

Kantar TNS. 2016a. Energian toimitusvarmuus rakentaa luottamusta energia-alaan. Viitattu 17.11.2016. <https://www.tns-gallup.fi/uutiset/energian-toimitusvarmuus-rakentaa-luottamusta-energia-alaan>

Kantar TNS. 2016b. TNS Energiabarometri kuluttajakäyttämisen ymmärtämiseen ja ennakoointiin. Viitattu 17.11.2016. <https://www.tns-gallup.fi/uutiskirje/2016/uusi-energiabarometri-kuluttajakayttaytymisen-ymmartamiseen-ja-ennakointiin>

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Viitattu 20.7.2018. <https://docplayer.fi/3559430-Soili-keskinen-alaistaito-luottamus-sitoutuminen-ja-sopimus.html>

Kukkola, E. 2015. Muutosjohtaminen 4: Muutosvстарinnan voittaminen. Viitattu 20.7.2018.
<https://peruspelijaohtaja.com/2015/11/21/muutosjohtaminen-4-muutosvстарinnan-voittaminen/>

Lubowicka, K. 2017. 5 Questions to Ask Before Choosing the Right SharePoint Analytic Solution. Viitattu 2.4.2018.
<https://piwik.pro/blog/5-questions-to-ask-when-choosing-sharepoint-analytics/>

Merriam-Webster. 2016. Back-office. Viitattu 29.10.2017.
<https://www.merriam-webster.com/dictionary/back-office>

Mådig, N., Åhlström, P. 2013. Tätä on lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Halmstad: Bulls Graphics Ab

Rajaniemi, M. 2018. Mitä tarkoittaa hyvä asiakaspalvelu vuonna 2018?. Viitattu 14.3.2018.
<http://projant.fi/mita-tarκοittaa-hyva-asiakaspalvelu-vuonna-2018/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Sähkömarkkinat. Viitattu 15.9.2017.
<http://tem.fi/sahkomarkkinat>

Vilkkumaa, M. Tulosrohmut: yrityksen kannattavuuden suojaaminen. Viitattu 18.8.2018.
<https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/CAJBDXDTEB#kohta:Tulosrohmut>

Julkaisemattomat

Elisa OrangeContact CC. 2016. Puheluraportti 15.2.2016-30.9.2016. Viitattu 5.8.2018.

Henkilöstöpalaveri. 2016. Asiakaspalvelu-sivuston läpikäynti. 22.11.2016. Viitattu 5.6.2017.

Härkönen, T. 2016. Sähköpostikoulutus 9.5.2016. Koulutusmateriaali. Viitattu 8.4.2018.

Laiho, T. 2017. Palveluasiantuntijan haastattelu. 17.11.2017. Yritys x. Vantaa.

Surakka, H. 2016a. Palveluesimiehen haastattelu. 21.12.2016. Yritys x. Vantaa

Surakka H. 2016b. Asiakaspalvelu nyt ja jatkossa - koulutus 1.2.2016. Koulutusmateriaali. Viitattu 19.10.2017.

Surakka, H. 2017. Palveluesimiehen haastattelu. 15.12.2017. Yritys x. Vantaa

Kuviot

Kuvio 1: Toimintatutkimuksen eteneminen (mukailtu Kananen 2012, 39)	10
Kuvio 2: Asiakaspalvelun ulkoistuksen aikataulu (Surakka 2016a)	15
Kuvio 3: Asiakaskontaktit kohdeyrityksessä (Surakka 2016a)	16
Kuvio 4: Tukipyyntöjen kontaktimäärät 15.2.-30.9.2016	20
Kuvio 5: Puheluiden aiheet.....	22
Kuvio 6: Sähköisten tukipyyntöjen aiheet	22

Taulukot

Taulukko 1: Palvelun vastuujakotaulukko (Kiiskinen ym. 2002, 177-178)	13
Taulukko 2: Sähköpostien lähetyssajankohdat.....	21

Liitteet

Liite 1: Henkilöstölle lähetetty sähköposti puheluiden kuuntelusta.....	38
-------------------------------------------------------------------------	----

Liite 1: Henkilöstölle lähetetty sähköposti puheluiden kuuntelusta

Tutkimus asiakaspalvelun ensiasteen tukipyyntöprosessista

Tarja Härkönen

to 24.11.2016 20:47

Vastaanottaja: Tarja Härkönen <Tarja.Harkonen@student.laurea.fi>;

Hei,

Opiskelen Laurea AMK:ssa tradenomiksi ja teen opinnäytetyötä siitä, kuinka voisimme Vantaan Energialla tehostaa asiakaspalvelun ensiasteen tukipyyntöprosessia. Tutkimusta varten käyn läpi syyskuun (1.9.–31.9.2016) aikana puhelimitse ja sähköpostitse vastaanotetut tukipyynnöt

Puhelut käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisti. Tutkimuksessa käsitellään ainoastaan puheluiden sisältöä ja peilataan puheluita siihen, onko ohjeistus ja koulutus riittävää ja tukeeko aiemmin sovittu töiden vastuujako sujuvaa palveluprosessia. Lisäksi tarkastelen hyödynnetäänkö luotuja ohjeistuksia vai ei.

Aineiston läpikäynti tapahtuu joulukuun (1.12.2016 – 31.12.2016) aikana.

Vastaan mielelläni mahdollisiin kysymyksiinne koskien opinnäytetyötäni ja tukipyyntöjen läpikäyntiä.

Ystävällisin terveisin,
Tarja Härkönen