

PALVELUNEUVONNAN KEHITTÄMINEN

Case Uponor Infra Oy ja Uponor Suomi Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Kevät 2019
Julia Kataja

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kataja, Julia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 32+1	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi Palveluneuvonnan kehittäminen Case Uponor Infra Oy ja Uponor Suomi Oy		
Tutkinto Liiketalouden koulutusohjelma		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Uponor Infra Oy:n ja Suomi Oy:n palveluneuvontaa ja keksiä toimivia ratkaisuja, jotka olisivat palveluneuvonnan henkilöstön apuna yhteydenottoja käsiteltäessä. Palveluneuvonnan yhteydenottojen määrää ja sisältöä oli tarkoitus tarkastella, jotta saatiin selkeyttäviä kehitysideoita.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Teoreettiseen viitekehukseen käytettiin teoriaa palveluista, palveluprosessista ja asiakaskokemuksesta. Lähteinä käytettiin kirjallisuutta ja elektronisia tietolähteitä, sekä suomen-, että englanninkielisinä.</p> <p>Empiirisessä osuudessa käytettiin tiedonhankinnassa apuna benchmarking-menetelmää ja teemahaastattelua. Teemahaastattelussa haastateltiin alan asiantuntijoita teknisestä palvelusta, kotipalvelusta ja aulapalvelusta ja haastatteleamalla saatiin kattavaa tietoa. Benchmarking-menetelmällä vertailtiin hyviä toimintatapoja menestyneistä palveluyrityksistä.</p> <p>Benchmarkingin avulla saatiin hyödyllisiä kehitysideoita, joiden avulla on mahdollisuus selkeyttää palveluneuvontaa asiakkaan näkökulmasta ja vähentää henkilöstön työmäärän kuormitusta. Haastattelulla löydettiin kehityskohteita, joita alan asiantuntijat olivat havainneet työssään tai tutkimuksen tekijä havaitsi haastatteluiden avulla. Kehitysideat liittyivät suurelta osin yhteystietojen ja tuotetietojen tietopankkiin, NPS-pisteytykseen ja erilaisiin asiakastytyväisyystutkimuksiin, sekä yhteydenottojen selkeyttämiseen liittyviin työkaluihin.</p>		
Asiasanat palvelut, asiakaskokemus, kehittäminen, benchmarking		

Abstract

Author(s) Kataja, Julia	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 32+1	
Title of publication Development of customer service Case Uponor Infra Oy and Uponor Suomi Oy		
Name of Degree Degree Programme in Business Studies		
Abstract <p>This thesis deals with the development of customer service of the case company Uponor Infra Oy and Uponor Suomi Oy. The purpose was to find working solutions that would help the personnel to deal with customer contacts. New development ideas could be found by examining the contact rate and their content.</p> <p>This thesis was conducted as a qualitative study. The theoretical framework of this thesis consists of theory of service, service process and customer experience. The sources used in this thesis include literary sources and Internet sources in Finnish and in English.</p> <p>The empirical part was carried out by using benchmarking and theme interviews. The interviews were conducted by interviewing experts from all fields, technical services, home services and lobby services. These interviews provided comprehensive information. Benchmarking was used in comparing great procedures from successful companies.</p> <p>Benchmarking helped to discover great development ideas that help customer services from the customer's point of view, thus reducing the work load of personnel. The interviews produced a lot of development ideas based on what the interviewees had observed in their work or the interviewer had detected. The development ideas mainly concerned contacts and product information database, NPS-scoring, customer satisfaction surveys and contact management tools.</p>		
Keywords services, customer experience, development, benchmarking		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaus	2
1.2	Tutkimusmenetelmä	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	3
2	PALVELUT	5
2.1	Palvelun määritelmä	5
2.2	Palveluprosessi	6
2.2.1	Palveluprosessin uudelleensuunnittelu	6
2.2.2	Asiakkaan rooli palveluprosessissa	7
2.3	Palveluiden keskittäminen	8
2.3.1	Arvon luominen palvelussa	9
2.4	Asiantuntijapalvelut.....	10
3	ASIAKASKOKEMUS	11
3.1	Asiakaskokemuksen luominen.....	11
3.1.1	NPS = Net Promoter Score.....	13
3.2	Benchmarking.....	15
3.2.1	Bechmarking-prosessin 10 eri vaihetta	16
3.2.2	Benchmarkingin hyödyt	18
3.2.3	Benchmarking tiedonkeräys.....	18
4	PALVELUNEUVONTA CASE UPONOR INFRA OY JA UPONOR SUOMI OY	20
4.1	Palveluneuvonnan kehittäminen	20
4.2	Uponor lyhyesti.....	20
4.3	Palveluneuvonnan haastattelut.....	21
4.4	Benchmarking.....	22
4.4.1	Palveluaika	23
4.4.2	Usein kysytyt kysymykset	23
4.4.3	NPS=Asiakaskokemuspisteytys.....	24
4.4.4	Chatbot.....	25
4.4.5	Asiakastyytyväisyystutkimukset	26
4.4.6	Facebook.....	26
5	KEHITYSIDEAT JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	28
6	YHTEENVETO	29
	LÄHTEET	30

LIITTEET	33
----------------	----

1 JOHDANTO

Teollisuusyrityksiin palvelut ovat nousemassa yhdeksi menestystekijäksi. Teollisuustuotteiden elinkaari on usein pitkä, ja mitä pidempi tuotteen elinkaari on, sitä enemmän asiakas käyttää aikaa ja rahaa tuotteeseen liittyviin palveluihin. (Ojasalo 2008, 19.)

Monissa maissa on siirrytty palveluyhteiskuntaan. Palveluihin on kohdistettu suuria odotuksia. Palveluihin liitetään yleensä ajatus, että niiden ansioista yrityksen liiketoiminta ja kasvu on jatkuvaa, toiveena myös, ettei ympäristöä vahingoiteta. (Wahlgren & Kitunen 2012, 59.)

Opinnäytetyön aiheena on palveluneuvonnan kehittäminen. Uponor Infra Oy:lle ja Uponor Suomi Oy:lle tulee ympäri vuoden palveluneuvontaa koskevia yhteydenottoja puhelimitse ja sähköpostitse. Tällä hetkellä kyselyt hajaantuvat ympäri organisaatiota. Tarkoitus on alkaa työstämään palveluneuvontaa, johon kaikki yhteydenotot tulevat jatkossa. Se selkeyttää sisäisesti henkilöstölle palveluprosessia, neuvonnan ensiastetta ja kuinka organisaatio käsittelee jokaisen yhteydenoton vaihe vaiheelta.

Tarkoituksena on jakaa yhteydenotot tasaisesti henkilöstön välillä, vähentää asiakkaan aikaa ja vaivaa. Uponorin keskuksen ohjautuvat suurin osa palveluneuvonnan yhteydenotoista ja sieltä yhdistetään puhelut suoraan palvelurinkiin. Palveluringissä on aina henkilö, joka osaa vastata asiakkaan kyselyihin.

Kohdeyritys on teollisuusalan yritys ja se haluaa palveluitaan vielä selkeämmäksi. Tarkoituksena on tuoda selkeitä kehitysideoita, jotka selkeyttävät asiakkaan palveluprosessia.

Opinnäytetyön aihe muodostui ajan kuluessa. Aloitin Uponor Suomi Oy:llä kesätyöt vuonna 2017. Kesällä 2018 pääsin kesätöihin Uponor Infra Oy:lle. Aloin heti miettimään yritykselle opinnäytetyön tarvetta, koska yritys on minulle tuttu ja on todella mielenkiintoista tehdä isolle pörssiyritykselle tutkimusta, joka liittyy palveluihin ja niiden kehittämiseen.

Uponor Infra Oy:lle ja Uponor Suomi Oy:lle on tehty lukuisia opinnäytetöitä. Suurin osa töistä keskittyy kuitenkin pelkästään teollisuuteen. Keväällä 2018 Laura Tawast kirjoitti opinnäytetyön, joka käsitteli teollisuusyrityksen palvelullistumista. Tämä oli ensimmäinen opinnäytetyö Uponorilla, joka liittyi teollisuusyrityksen palvelullistumiseen. Oma tutkimukseni sivuaa hieman Tawastin opinnäytetyötä, mutta tässä tutkimuksessa syvennytään palveluneuvonnan kehittämiseen.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaus

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää kohdeyrityksen palveluneuvonnan yhteydenottoja puhelimitse ja sähköpostitse. Eli sitä, miten palveluneuvonnan yhteydenottoja käsitellään, miten palvella asiakasta ja mikä on asiakkaan avuntarve. Tavoitteena on saada palvelukonseptista toimiva, niin asiakkaan kuin työntekijöiden kannalta. Asiakkaan palveluneuvonnan avuntarve saattaa liittyä kohdeyrityksen tuotteisiin, mutta jatkossa myös kysymykset voivat liittyä yrityksen palveluihin ja applikaatioihin.

Opinnäytetyö rajautuu palveluringin yhteydenottoihin, eli kaikki palvelurinkiin tulevat puhelut ja sähköpostit, jotka liittyvät asiakkaan avuntarpeeseen. Tilaukset, tarjoukset ja myynti jäävät kokonaan pois tästä aiheesta. Tarkoitus on keskittyä vain asiakkaan palveluneuvontaa ja siihen, että miten erilaiset kontaktit hoidetaan vaihe vaiheelta.

Ongelma on, että kohdeyritys tarvitsee selkeän kuvan siitä, kuinka käsitellä erilaiset asiakkaiden tarpeet ja kuinka asiakasta palvellaan erilaisissa tilanteissa. Kohdeyritys on teollisuusyritys, jossa palvelut ja applikaatiot lisääntyvät. Henkilöstö tarvitsee selkeän ohjeituksen palveluneuvontaan. Jatkossa neuvonnan yhteydenotot voivat liittyä yrityksen antamiin palveluihin ja niiden käyttöön, eikä pelkästään tuotteisiin ja niiden tekniseen tukeen. Tällaisissa tilanteissa, kun yritys alkaa enemmän palvelullistumaan on todella tärkeää, että palveluihin osataan vastata.

Tutkimusongelmat:

- Miten kontaktien hoitaminen käsitellään?
- Mitä työkaluja palveluneuvonnan apuna tulisi käyttää?
- Millaista palvelua annetaan asiakkaalle, ja mikä on heidän avuntarve?
- Millaisia haasteita ja ongelmia henkilöstö kokee käsitellessään yhteydenottoja?

1.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutetaan case- eli tapaustutkimuksena. Teoriaosuus kerätään kirjallisista ja internet lähteistä. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tällä menetelmällä on tarkoitus kuvata todellista elämää. Tutkimusmenetelmällä tutkitaan aihetta kokonaisvaltaisesti. Arvolähtökohdat ovat tärkeä seikka, niillä pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä ja arvot muokkaavat niitä. Myös tosiasioiden löytäminen on pyrkimyksenä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Empiirinen tutkimus toteutetaan teemahaastattelulla ja benchmarking-menetelmällä. Haastatteluissa on tarkoituksena haastatella henkilöstöä teknisestä palvelusta, aulapalvelusta ja kotipalvelusta aiheeseen liittyvillä kysymyksillä. Teemahaastattelun avulla on tarkoitus tuoda kehitysideoita, jotka helpottavat palveluneuvonnan henkilöstöä.

Benchmarking menetelmää käyttämällä on tarkoitus vertailla muiden menestyvien organisaatioiden palveluita ja peilata niitä kohdeyritykseen. Tämän menetelmän avulla voidaan selvittää, mikä tekee menestyvistä palveluyrityksistä palveluosaajia. Ja näitä vertailuanalyysin tuloksia voidaan käyttää kohdeyrityksen palveluneuvontaa kehittäessä.

Teemahaastattelun tarkoituksena on haastatella tietyllä teemalla. Haastattelun avulla pystytään tutkimaan jokaisen haastateltavan ajatuksia, tuntemuksia ja uskomuksia yksilöllisesti. Haastattelussa jokaisella haastateltavalla on samat aihepiirit ja teema. Tällaisessa haastattelumuodossa ei myöskään käytetä kaavamaisia lomakkeita, joissa kysymyksillä on tietty järjestys ja ne ovat tarkkaan määritellyt. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.)

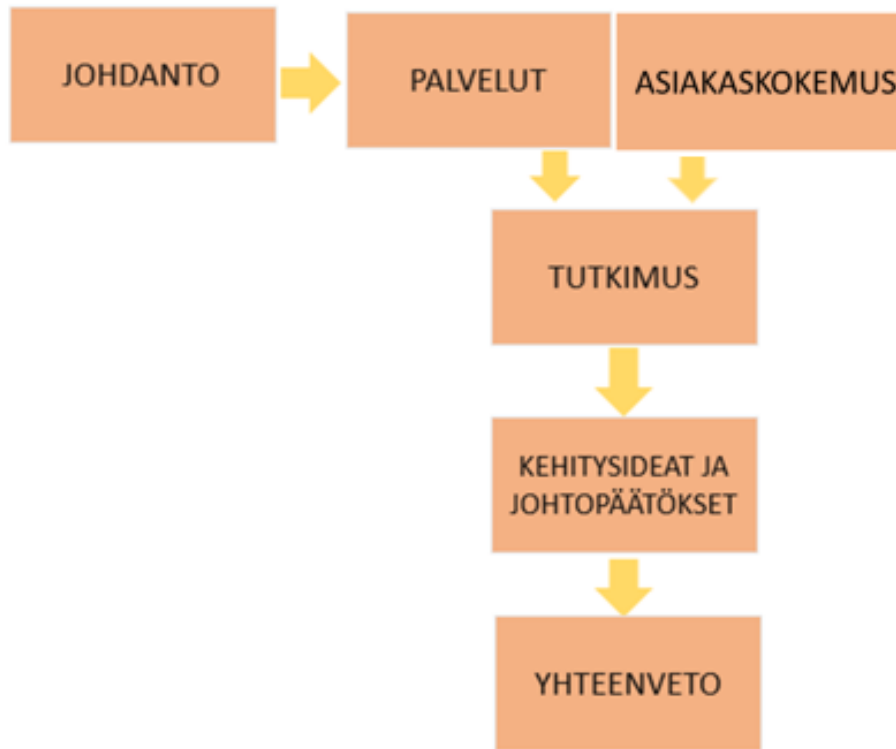
Haastattelua tekemällä ollaan suoraan vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, ja haastattelun tekeminen on hyvä tiedonkeruutapa. Teemahaastattelu on myös todella joustava tapa kerätä tietoa. Jos haastattelija havaitsee puutteita haastattelutuloksissa, hänen on mahdollista tavoittaa haastateltava jälkeinpäin ja täydentää haastattelua. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 204-206.)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa käsitellään aihetta kokonaisvaltaisesti, jonka jälkeen siirrytään ensimmäiseen teorialukuun. Ensimmäiset luvut käsittelevät palveluita ja sitä, kuinka asiakas otetaan osaksi palveluprosessia ja palveluiden keskittämistä.

Näiden jälkeen siirrytään käsittelemään asiakaskokemusta. Siinä käydään läpi NPS-pisteystystä ja benchmarkingia palveluiden kartoittamisen työkaluna.

Teoriaosuuksien jälkeen siirrytään tutkimukselliseen osuuteen, jossa käsitellään kohdeyritystä lyhyesti. Käydään läpi teemahaastatteluita ja benchmarkingia. Lisäksi esitellään palveluneuvontaa koskevat kehitysideat, jotka on tehty haastatteluita ja benchmarkingin tuloksia käyttämällä. Lopuksi käydään läpi tutkimustulokset, kehitysehdotukset ja yhteenveto. Seuraava kuvio 1 esittää opinnäytetyön rakenteen.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 PALVELUT

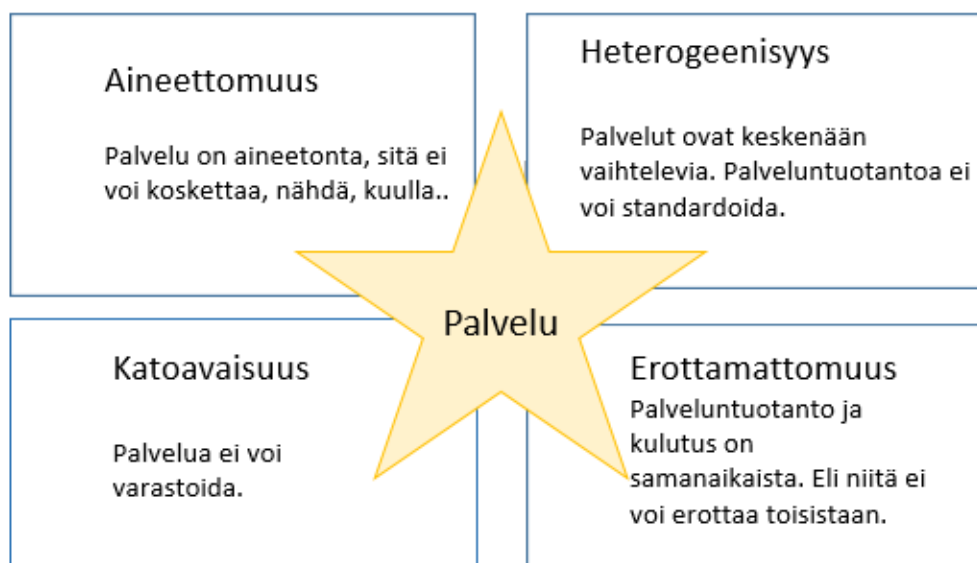
2.1 Palvelun määritelmä

Palvelun määritelmä ei ole yksiselitteinen, koska sanalla voi olla monenlaisia määritelmiä. Palvelu voi olla henkilökohtaista, mutta myös tuote voi luoda palvelua asiakkaalle. On olemassa asiakkaille näkymätöntä palvelua, johtuen siitä, että käsittely on passiivista. Tällaisia passiivisia palveluita ovat esimerkiksi reklamaatioiden käsittelyt ja laskutus. Yleensä palvelun tarjoajan ja asiakkaan välinen kommunikointi keskenään kuuluu palveluun. Prosessiluonne on tärkein piirre palveluissa. (Grönroos 2000, 79.)

Palvelussa tavoitteena on saada yritykselle liikevaihtoa ja tuottoa. Raha ei kuitenkaan ole palvelussa toiminnan syy, vaan toiminnan seuraus. Hyvä palvelu tekee asiakkaan iloiseksi ja asiakas levittää hyvää sanomaa palvelusta. Yrityksen palvellessa yhtä asiakasta oikein, se on samalla antanut yrityksestään positiivista kuvaa muillekin. (Lundberg 2002, 12.)

Jokainen meistä on saanut jonkinlaista palvelua, niinpä tiedämme miltä tuntuu saada palvelua ja olla asiakas. Eli kohtele muita, niin kuin toivot, että sinua kohdeltaisiin. (Lundberg 2002, 12.)

Palveluissa on neljä erityispiirrettä, jonka avulla niitä pystytään kuvailemaan. Palvelu on aineetonta, heterogeenista, katoavaista ja erottamattomuutta. Ihminen ei voi nähdä, koskettaa tai kuulla palvelua, koska se on aineetonta. Palvelutuotantoa ei voi standardoida yhteen tiettyyn ryhmään ja palveluiden välillä on eroavaisuuksia. Palvelua ei voi varastoida, koska palvelu ei ole aineellista. Palveluntuotanto ja kulutus on samanaikaista eli niitä on vaikea erottaa toisistaan. (Grönroos 2000, 79-80.) Alla kuvio 2, joka esittää palvelun erityispiireet:



KUVIO 2. Palveluiden erityispiirteet (Grönroos 2000.)

2.2 Palveluprosessi

Palveluprosessi voidaan luokitella asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevaan prosessiin tai yrityksen sisäiseen prosessiin. Palvelun kulku, kuvataan palveluprosessin avulla. Prosessia kehittämällä voidaan selkeyttää organisaation henkilöstön rooleja ja saada palveluprosessi selkeäksi. (Tirkkonen 2013.)

Palveluprosessin tuloksena syntyy palvelua ja asiakas on aina mukana palveluprosessissa. Prosessista syntyy tuottoa yritykselle ja palvelu tuottaa asiakkaalle hyödyn. Tämän prosessin kautta organisaatio saa itselleen parempaa asiantuntemusta. Prosessin aikana asiakaspalaute on todella tärkeää, jotta sitä voidaan kehittää. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40.)



KUVIO 3. Palveluprosessi

2.2.1 Palveluprosessin uudelleensuunnittelu

Palveluprosessin uudelleensuunnittelulla voidaan saada aikaan todella hyödyttäviä tuloksia, niin henkilöstölle kuin asiakkaalle. Tällöin yritys takaa itselleen kilpailuedun. Yleensä

uudelleensuunnittelu aloitetaan, jos todetaan vanhan palveluprosessin olevan jo aikansa elänyt. Muutosta palveluprosessissa tarvitaan silloin, kun asiakkaan tarpeet ovat muuttuneet tai huomataan kilpailijoiden menevän edelle. Kun kilpailijat menevät edelle, yrityksen kilpailuetu laskee. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 195.)

On kaksi eri syytä, miksi yrityksen on muokattava säännöllisesti palveluita tai jopa uusittava kokonaan. Ensimmäinen on ulkoisen ympäristön tuomat muutokset ja kun ympäristö muuttuu, palvelu vanhenee, jos sitä ei päivitetä. Toinen syy on palveluprosessien muuttuminen byrokraattiseksi. Se tuo mukanaan virallisia ja epävirallisia standardeja ja prosessi muuttuu kovin työlääksi. Tästä syystä erilaisien tilanteiden käsittelyyn kuluu paljon aikaa ja myös reklamaatioiden määrä kasvaa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 195.)

On tärkeää, että palvelu tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, eikä päinvastoin. Jotta palvelu ei tuota asiakkaalle arvoa alentavia kokemuksia, tavoitteena on tehdä palvelusta joustavampaa. Palveluprosessin uudelleensuunnittelussa tarkastellaan palvelun eri vaiheita ja eliminoidaan niitä. Esimerkiksi jokin palvelun vaihe pystytään tekemään sujuvammaksi tai jopa poistamaan kokonaan ja tämä tekee prosessista virtaviivaisempaa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 196.)

2.2.2 Asiakkaan rooli palveluprosessissa

Eri aloilla palveluiden kehittäminen keskittyy hyvin erilaisiin asioihin. Perinteisillä palvelualoilla ei kehitetä tarpeeksi palveluita, vaan keskitytään enimmäkseen asiakaspalvelunosaamisen kehittämiseen. (Wahlgren & Kitunen 2012, 62.)

Kun palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin, silloin ne ovat kaikkein tuottoisimpia. Asiakkaan tarpeet on tärkeää tietää ennakoiden, jotta yritys ehtii reagoida niihin. Palvelut ovat tärkeää tuottaa aina lähellä asiakasta, koska asiakas on aina mukana prosessinkehittämisessä. Ennen palvelut kehitettiin ainoastaan asiakkaalle, mutta nykyään niitä kehitetään asiakkaan kanssa ja asiakkaat tarjoavat yritykselle ilmaisia kehitysideoita. Jokainen asiakkaan antama reklamaatio on otettava huomioon palveluprosessin kehityksessä. (Wahlgren & Kitunen 2012, 61-63.)

Asiakas on palveluiden vastaanottaja, joten tämän takia on tärkeää, että asiakas osallistuu palveluiden tuottamiseen/kehittämiseen. Asiakkaalta tuleva tieto ja arvioinnit palvelusta ovat todella tärkeää dataa organisaatiolle. Asiakkaalla täytyy olla selkeä ymmärrys roolistaan prosessin aikana. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11-12.)

Teollisuusyrityksen palvelut liittyvät yleensä niiden valmistamiin tuotteisiin. Kun yritys alkaa palvelullistumaan eli toimimaan teollisuuspalveluyrityksenä, palveluntarve ei rajoitu

enää ainoastaan tuotteisiin. Asiakkaalla voi tulla hyvinkin arvaamattomia palveluntarpeita, joihin yritys ei ole osannut ennalta varautua. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 28-29.)

Oman alansa tuotteisiin ja niihin liittyviin palveluihin teollisuusyrityksellä on kuitenkin etulyöntiasema. Tämä kuitenkin riippuu yrityksestä itsestään, että käyttävätkö ne asemansa edukseen. Etulyöntiasema johtuu seuraavista seikoista:

- Yrityksellä on hyvä tietämys asiakasyrityksistään.
- Yrityksellä on paras asiantuntevuus omista tuotteistaan.

Tuotteisiin liittyvissä palveluissa tarvitaan sen elinkaaren aikana palveluita liittyen esimerkiksi tuotteen huoltoon, työkaluihin, tekniseen tukeen yms. Tuotteiden valmistajalla on parhain tieto siitä, että mistä näitä palveluita saa tai sitten he pystyvät itse tuottamaan kyseisiä palveluita. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 28-29.)

Asiakas haluaa, että palvelu ja tavara on hyödyllinen hänen omaan toimintaympäristöönsä ja tekee ostopäätöksen sen mukaan. Monen organisaation luulo on, että asiakas tekee ostopäätöksensä, johtuen yrityksen edistyksellisestä teknologisesta palvelusta tai tuotteesta, tämä on kuitenkin väärä luulo. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 121-122.)

Yrityksissä, jotka siirtyvät palveluliiketoimintaan ei välttämättä ole palautejärjestelmiä tai ne ovat puutteelliset, myös kommunikaatio voi olla puutteellista. Tämä saattaa tuottaa ongelmia vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Asiakas saattaa turhautua, kun hänen on oltava vuorovaikutuksessa useaan henkilöön yrityksen sisällä. Myös asiakkaan viesti voi kiertää mahdollisesti organisaatiossa monen henkilön kautta. Kommunikaatio, palautejärjestelmät ja asiakastiedon hallinta ovat tärkeässä roolissa palvelua tuottavassa yrityksessä. Jos nämä eivät toimi, asiakkaan on hankala hoitaa omaa rooliaan palveluprosessissa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 121-122.)

2.3 Palveluiden keskittäminen

On hyvin tärkeää, että palvelut ovat keskitetty yhden yksikön alle, koska monesti teollisuusyrityksissä palvelut ovat hajautettu ympäriinsä. Palveluiden keskittäminen on yksi tärkeimmistä asioista palvelun tuottavuuden kannalta. Myynti ja tekninen tuki täytyy keskittää omiin yksikköihin, näillä yksiköillä on hyvä olla omat tietojärjestelmät, joilla seurailta ja tukea palveluita. Järjestelmien avulla pystytään mittamaan erilaisia asioita. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 36.)

Kauppalahden taloustutkimuksen mukaan palvelunsa keskittäneistä 92 prosenttia on tyytyväisiä toimintamalliinsa. Palvelun keskittämisestä on tullut yhä suurempi trendi ja se

tekee liiketoiminnasta kannattavampaa. Keskittäminen vähentää asiakkaiden kustannuksia ja silloin yksi palveluasiantuntija pystyy palvelemaan asiakkaita laajasti, mikä tekee asiakkaankin tyytyväisemmäksi. Keskittäminen vähentää kustannuksia ja helpottaa työtä. Yritykselle tulee keskittymisestä haasteita, koska sillä on oltava tarpeeksi osaamista usealle eri palvelulle tai toimialalle. (Jäämaa 2015.)

2.3.1 Arvon luominen palvelussa

Arvo liittyy aina asiakkaan aiempiin kokemuksiin ja siitä saadun hyödyn asiakas kokee saavansa tuotteesta tai palvelusta. Kuluttaja kokee saavansa arvoa tuotteesta tai palvelusta, mikäli hän saa ratkaisun ongelmaansa tai saavuttaa haluamansa. Arvo voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: määrälliseen ja laadulliseen arvoon. Laadullista arvoa on tuotteen laatu ja hinta. Määrällistä arvoa on kaikki palvelukokemukseen ja asiakaskokemukseen liittyvä arvon saaminen. (Tuulaniemi 2011, 17-19.)

Yrityksellä ja asiakkaalla on omat arvonsa. Arvot voivat syntyä tavoista, joita on ollut tai sitten ne voivat olla tietoisien pohdinnan tuloksena syntyneitä. Jokaisella yrityksellä on omat arvonsa ja henkilöstön tulee osata toimia yrityksen arvojen mukaisesti. Henkilöstön on myös ymmärrettävä, mitä organisaation arvot tarkoittavat, jotta osataan toimia niiden mukaisesti. (Eräsalo 2011, 124-125.)

Monesti palveluyrityksillä yksi tärkeimmistä arvoista liittyy asiakaskeskeisyyteen tai -lähtöisyyteen. Arvot kertovat yleensä palvelutilanteessa sen, että kuinka toimitaan ja millaisia asioita tavoitellaan palvelussa, mikä hyväksytään ja mitä ei hyväksytä. Tämä luo myös henkilöstölle selkeyttä tietää, kuinka kuuluu toimia eritilanteissa. (Eräsalo 2011, 124-125.)

Arvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa on parhain keino analysoida sekä organisaation saamaa arvoa asiakassuhteistaan ja asiakkaiden saamaa arvoa palveluyrityksestä. Asiakslähtöisyyden on oltava kannattavaa palveluyritykselle ja sitä rakennetaan jatkuvasti. Jos yritys tähtää vain asiakastyytyvyyteen, lopputulos voi olla, että asiakkuus ei enää ole kannattava yritykselle. Asiakastyytyväisyys mittaritkin voivat johtaa harhaan, koska asiakas voi olla todella tyytyväinen yritykseen, jos hän saa esimerkiksi halvalla tuotteita, mutta tällöin yritys ei hyödy asiakkaasta. Eli tavoitteena on saada asiakastyytyväisyyttä ja asiakkuus, joka tuottaa voittoa yritykselle. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen, 29-30.)

Arvoissa tulee esille myös etiikka, joka on hyvin periaatepohjainen. Etiikan avulla selvitetään, mitkä ovat yrityksen vakaumukset, mitä haluaa saavuttaa teoillaan tai mihin se pyrkii. (Eräsalo 2011, 124-125.)

2.4 Asiantuntijapalvelut

Kaikki palvelutyö on asiantuntijatehtävää ja jokainen asiakaspalvelija on oman alansa asiantuntija. Jotta asiantuntija pystyy toimimaan ammattimaisesti, hänellä tulee olla ymmärrys yrityksen tuotteista ja palvelusta. Tärkeä asia on, että asiakaspalvelija ymmärtää oman roolinsa ja koko palvelun tapahtumaprosessin. (Eräsalo 2011, 14.)

Tuotteisiin liittyvä asiantuntemus on tärkeässä asemassa asiakkaan silmissä. Asiakkaat haluavat asioida tuotteen asiantuntijan kanssa ostotilanteen yhteydessä. (Havunen 2000, 55.) Jotta yrityksellä on asiantuntijapalveluita, on heillä oltava erikoisosaaminen palveluista. Ilman tätä ei ole asiantuntijapalveluita. Tällaisissa palveluissa on oltava hyvät ongelmanratkaisutaidot, tieto ja taito ovat myös tärkeitä seikkoja. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.)

Asiantuntijapalveluiden luonne on erilainen kuin muiden palveluiden. Asiantuntijapalvelut ovat tiedon jakoa, joka on yhteydessä ongelmienratkaisuihin. Palvelussa jaetaan tietoa, neuvoa ja ohjeita asiakkaalle. Näitä palveluita on myös hankalempi digitalisoida, kuin muita palveluita, koska niissä on ratkaistava asiakkaiden ongelmia jakamalla asiantuntijoiden erityisosaamista. Tämän takia nämä palvelut säilytetään monesti henkilökohtaisena palveluna asiakkaalle. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10-11.)

Asiantunteva palvelu on sitä, mitä teollisuusyrityksen asiakkaat yleensä haluavat ja he haluavat, että henkilöstöllä on toimivaltuuksia laajasti. Asiakkaan mielestä palvelu muuttuu sekavaksi ja epäselväksi, mikäli asiakaspalvelija muuttuu useaan kertaan. Tästä voi olla jopa seuraus, että asiakas vaihtaa yritystä toiseen. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 124.)

Läpinäkyvyys palvelevan tiimin organisoitumisessa on osoittautunut asiakkaille tärkeäksi seikaksi. Asiakas haluaa selkeyttä palveluntuottamisessa, he haluavat tietää keneen ottaa yhteyttä ja kuka vastaa, mistäkin asiasta. Asiakaspalvelijan on osattava hoitaa jokainen yhteydenotto yksilöllisesti ja mukautua jokaiseen erilaiseen asiakaspalvelutilanteeseen sopivasti. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 125.)

3 ASIAKASKOKEMUS

3.1 Asiakaskokemuksen luominen

Asiakaskokemus on asiakkaan kokemus tai tunne palvelusta. Hyvä asiakaskokemus saa asiakkaan kertomaan positiivista palautetta saamastaan palvelusta ja se saa asiakkaan palaamaan yritykseen uudelleen. (Fischer & Vainio 2014, 9-10.) Asiakkaat odottavat palveluiden olevan nopeaa ja kehittyvää. Asiakkaat ovat entistä vaativampia. Yritysten asiakaskokemusmittaukset saattavat mennä huonompaa suuntaan, vain koska asiakkaat osaavat vaatia entistä enemmän. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että yrityksen omat palvelut olisivat heikentyneet, vaan asiakkaat ovat saaneet parempaa palvelua kilpailijalta tai yrityksen lupaa asiakkaalleen jotain parempaa, mitä osaa antaa asiakkaalle. (Korkiakoski 2018.)

Asiakaskokemus syntyy, kun asiakas saa vastauksen kysymykseensä nopeasti, hänet otetaan huomioon, kuunnellaan ja asiakassuhdetta pidetään yllä. Asiakkaan ymmärtäminen on tärkeässä asemassa asiakaskokemuksen luomisessa. Myös lupausten pitäminen ja palveluiden korkea laatu ovat osa asiakaskokemuksen rakentamisesta. Nämä kaikki kriteerit täyttyvät, kun palveluprosessi on asiakkaalle tarpeeksi yksinkertainen ja henkilöstö koulutetaan ymmärtämään oman roolinsa palvelutilanteessa. (Fischer & Vainio 2014, 9-10.)

Yrityksen täytyy olla valmis tarjoamaan asiakkaalle sen, mitä asiakkaat haluavat. Jos yritys ei ole valmiustilassa, niin kilpailija voi olla nopeampi. Yhtenäisellä ja positiivisella asiakaskokemuksella saadaan yritykseen jatkuva kasvu. (Questback 2017-2018.) Asiakaskokemusta luodessa yrityksen on tunnettava omat asiakkaansa ja polku, jota pitkin asiakas kulkee. Kun yritys tuntee asiakkaan, heillä on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua ja erottautua muiden joukosta. (Lähtenmäki 2018.)

Alla kuva 1, jossa selkeytettyä asiakkaan matkan ymmärtäminen. Lähtötilanne on, että asiakkaalla on jokin tarve. Tämä voi liittyä esimerkiksi tuotteeseen. Jonka jälkeen asiakas laittaa tuotteensa ostoskoriin ja tekee ostopäätöksensä. Tuotteen ostettuaan asiakas jakaa positiivisia kokemuksiaan tuttavilleen. Lopputuloksena syntyy hyvä asiakaskokemus.



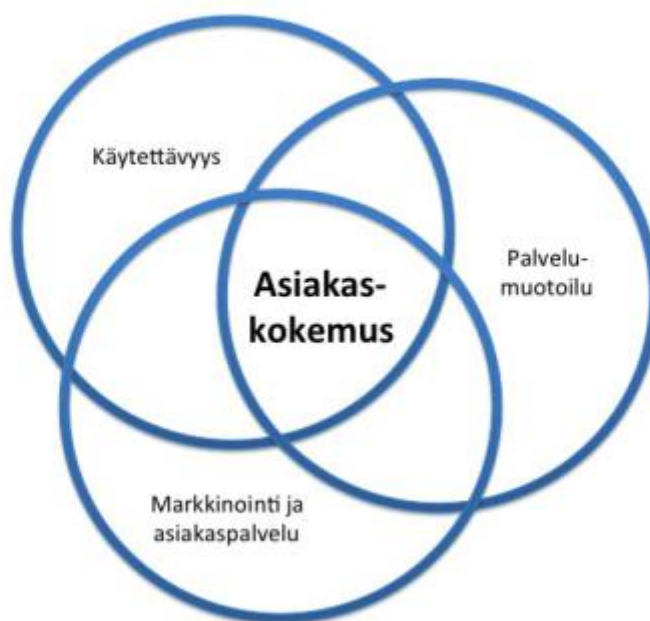
KUVA 1. Asiakkaan matkan ymmärtäminen (Sininen meteoriitti 2018.)

Asiakkaan odotukset ja vaatimukset palvelusta nousevat korkeammalle kovan kilpailun myötä, kun kilpailu on kovaa, silloin asiakkaallekin tulee laajempi ymmärrys palvelutarjonnasta. Tällöin myös yrityksen on oltava todella muuntautumiskykyinen, koska asiakas on tietoinen omista yksilöllisistä tarpeistaan. Yrityksen tulee panostaa asiakasymmärrykseen ja ottaa asiakkaat osaksi palveluprosessin suunnittelua. (Helander ym., 29-30.)

Asiakaskokemuksen luomisessa on haasteena, että yritys saa uudet palvelut vastaamaan asiakkaan odotuksia ja, että asiakas näkee digitalisoitumisen uutena mahdollisuutena. Asiakkaat vaativat jatkuvaa kehitystä, kun yksi uusi keksintö on tuotu asiakkaiden ulottuville, he odottavat jo seuraavaa ideaa. (Uski 2014.)

On todettu, että yksi tärkeimmistä seikoista asiakkaalle on hinta-laatusuhde, mutta pelkäänsä tämän tiedon avulla organisaatio ei pysty saavuttamaan omaa kilpailuetuaan. Asiakaslähtöisyyttä onkin muutettu strategisempaan suuntaan eli otetaan huomioon arvon luominen, liikesuhteen hoitaminen ja kannattavuuden ylläpitäminen. Tätä kutsutaan termillä asiakasläheisyys ja siinä tarkastellaan syvällisesti asiakassuhteen ymmärtämistä. Asiakasläheisyydessä panostetaan pitkiin asiakassuhteisiin, ja tiedonkeruu asiakkaista on hyvin laskelmallista ja tärkeää yritykselle. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen, 29-30.)

Organisaation sisäinen laatu on merkittävä tekijä hyvän asiakaskokemuksen luomiseen. On tärkeää, että vuorovaikutus toimii yrityksessä, ei yksiköiden välillä, koska sillä on vaikutusta palvelunlaatuun. (Fischer & Vainio 2014, 9-10.)



KUVA 2. Asiakaskokemus (Korkiakoski 2014.)

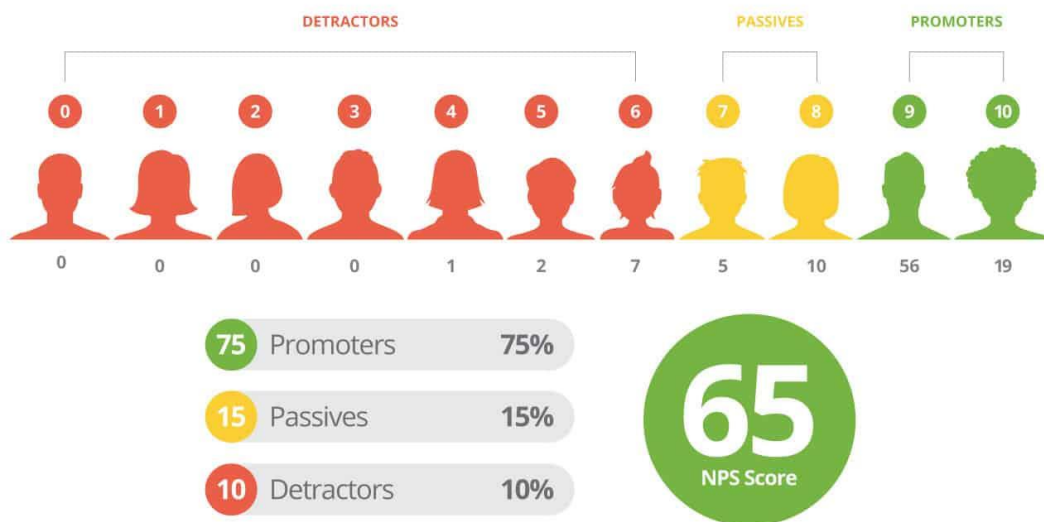
Yllä oleva kuva 2 selkeyttää asiakaskokemuksen osa-alueet. Käytettävyys on yksi näistä kolmesta asiakaskokemuksen osa-alueesta. Kaikki yritykseltä löytyvä informaatio täytyy olla helposti löydettävissä, kuten tuotetiedot ja yhteystiedot. Jos asiakas ei löydä tietoja nopeasti esimerkiksi nettisivulta, niin hän soittaa mieluummin. Kun tiedot ovat vaikeasti löydettävissä, tämä lisää yhteydenottoja puhelimitse asiakaspalveluun. (Korkiakoski 2014.)

Asiakkaiden tarpeet muuttuvat jatkuvasti, tällöin tarvitaan palvelumuotoilua. Sen avulla pystytään uudistamaan tuotteita ja palveluita. Tämä helpottaa vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välillä. (Korkiakoski 2014.) Asiakaspalvelu on edelleen yksi tärkeimmistä osa-alueista asiakaskokemuksen luomisessa. Markkinointi on myös hyvin näkyvä osa ja se on todella vuorovaikutteista. (Korkiakoski 2014.)

3.1.1 NPS = Net Promoter Score

NPS eli Net Promoter Score on asiakaskokemusta mittaava pisteytys. Mittaustapaa käyttävät yritykset ympäri maailmaa. Pisteytys kertoo, mitä asiakkaat ajattelevat yrityksestä. Ovatko he tyytyväisiä yrityksen palveluihin ja suosittelisiko niitä muille. Pisteytyksen avulla pystytään vertailemaan oman yrityksen tuloksia muihin kilpailijoihin. NPS-pisteytys voi olla mitä vain -100 - 100 välillä. (Surveymonkey 2018.)

NPS- mittaustavasta on tehty paljon tutkimuksia, jotka näyttävät, että yrityksen liikevaihdon ja NPS pisteytyksen välillä on yhteyksiä. Yksi tutkimuksen tehneistä on Harvard Business Review. (Surveymonkey 2018.)



KUVA 3. NPS-pisteytys taulukko (ReviewTrackers 2016.)

Net Promoter Scoressa asiakkaan vastauksen pisteytys on asteikolla 0-10. Pisteiden laskeamiseen tarvitaan vähintään 65%:n vastausaste. Pisteytyksessä on kolme eri luokkaa:

0-6: detractors = arvostelijat/vähättelijät

7-8: passives = passiiviset/neutraalit

9-10: promoters = suosittelijat

(ReviewTrackers 2016.)

Asiakasuskollisuuden mittaamisessa NPS on helppo mittaustapa. Yrityksen johto pystyy vertailemaan myös eri osastojen pisteytyksiä ja niistä voi esimerkiksi huomata, jos myynnin ja teknisen neuvonnan välillä on eroavaisuuksia. Kun pisteytystä vertailee kilpailija yritykseen, täytyy alkaa miettimään, että mitä muutoksia yrityksen tulisi tehdä tavoittaakseen melko saman kaltaiset pistemäärät. NPS pisteytys, joka on yli 55% pidetään erittäin hyvänä tuloksena. Organisaation saatua todella hyvät NPS pisteytykset, se voi johtaa yrityksen kasvuun. (ReviewTrackers 2016.)

NPS ei kuitenkaan kerro syitä, miksi asiakas on antanut yritykselle hyvät pisteytykset, joten on tärkeää tehdä NPS-mittauksen rinnalla myös asiakastytyväisyystutkimusta, jotta saa tietää syyt asiakkaantyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen. (Surveymonkey 2018.)

3.2 Benchmarking

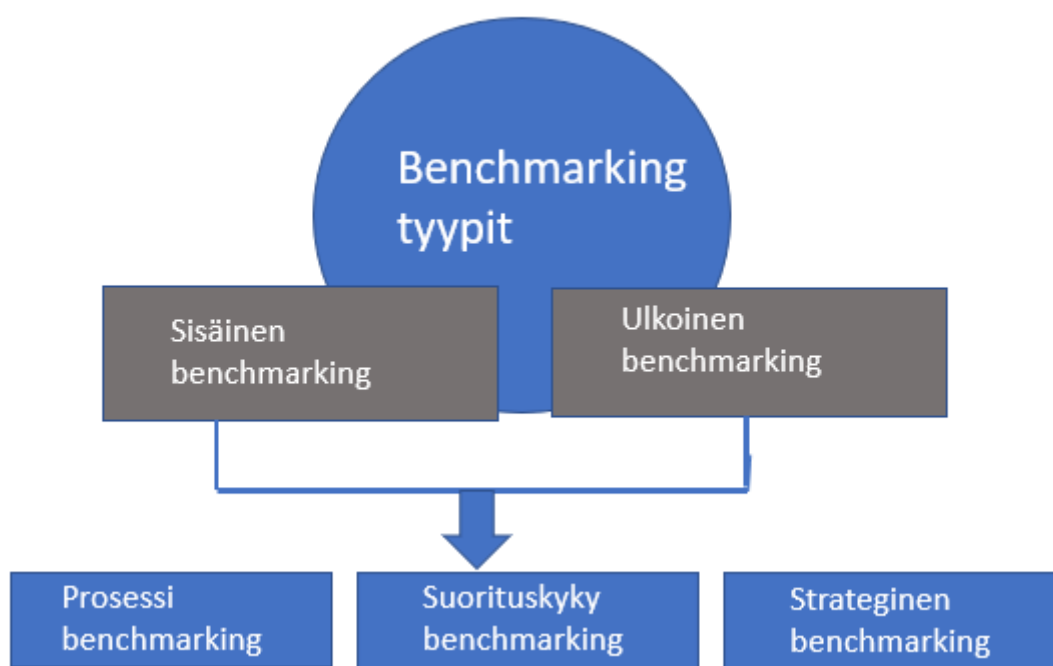
Englanninkielinen termi benchmarking tarkoittaa vertailuanalyysia ja vertaiskehittämistä. (UEF 2018). Benchmarking on menetelmä, jonka avulla pystytään vertailemaan menestyneiden yritysten toimintatapoja esimerkiksi palveluita. Benchmarkingissa on tarkoitus oppia, tutkia tai havainnoida yrityksen menetelmiä ja ottaa niistä hyöty omaan organisaatioon. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 80-81.)

Tiedon keräystapa alkaa ensi tutkimisesta, että millä yrityksellä menee hyvin ja mistä voi olla hyötyä omaan organisaatioon. Kun yritykset on kartoitettu, aletaan kerätä tietoa siitä, että kuinka he ovat saavuttaneet hyvän maineensa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 80-81.)

Tietoa yrityksistä pystyy keräämään tutustumiskäyntien avulla, myös konsultit ovat hyvä vaihtoehto. Kun muita yrityksiä on analysoitu ja saatu tutkimustulokset, aletaan miettiä, voidaanko kehittää toimintatapoja tai menetelmiä omassa organisaatiossa tai voidaanko, jopa kopioida kokonaan jokin hyvän menetelmän tutkimustuloksista. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 80-81.)

Benchmarkingissa on monia eri tapoja hankkia tietoa. Mikäli suora yhteys yritykseen vertailu mielessä ei jostakin syystä onnistu, voidaan käyttää muita eri tapoja hankkia yrityksestä tietoa. Internetissä on helppo tehdä nopeaa kartoitusta yrityksestä esimerkiksi heidän kotisivuiltaan voi saada paljon tarpeellista tietoa. Yrityksen omat palvelukanavat ovat hyvä tietolähde ja erilaiset yritysrekisterit. Benchmarking-menetelmää hyödyntäessä on tärkeää noudattaa lakeja tehdessään vertailuanalyysijä, mikäli niitä ei noudata vertailuanalyysin tekijä voi menettää oman yrityksensä maineen. (Tuulaniemi 2011.)

Benchmarkingissa on kahta eri päätyyppiä: sisäinen vertailuanalyysi ja ulkoinen vertailuanalyysi. Sisäisessä vertailuanalyysissä keskitytään organisaatiossa yksilöön tai ryhmään ja heidän käytäntöihin ja suorituskykyyn. Ulkoisessa vertailuanalyysissä vertaillaan eri toimialojen suorituskykyä. Nämä kaksi päätyyppiä voidaan lajitella kolmeen eri alatyypin: prosessivertailu, suorituskykyvertailu ja strateginen vertailu. Alla olevassa kuvassa tämä malli. (Best practices 2018.)



KUVA 4. Benchmarking tyypit (Best practices 2018.)

3.2.1 Benchmarking-prosessin 10 eri vaihetta

Benchmarking on alun perin Japanista. Tänä päivänä sen voi nähdä monissa eri paikoissa, esimerkiksi erilaisilla kursseilla ja kirjoissa. Seuraavaksi esittelyssä benchmarking prosessin 10 erivaihetta, jota voi käyttää hyödyksi mm. tuotteiden- ja palvelunkehittämisessä. (Niva & Tuominen 2005, 33.)

1. Määrittele kohde:

On tärkeää miettiä, että mikä asia on tärkeä yrityksen tuottavuudelle. Kyseisellä asialla täytyy olla myös vaikutusta henkilöstöön ja asiakastyytyvyyteen. (Niva & Tuominen 2005, 36.)

2. Löydä yritykset:

Benchmarking analyysin tekijän on osattava erottamaan joukosta parhaimmat ja menestyvimmat organisaatiot. Sellaisia yrityksiä saattaa löytyä samalta alalta ja myös eri alan yrityksistä. On tärkeää, että kummatkin saavat hyötyjä benchmarking kumppanuudesta ja että toiminta olisi mahdollisimman jatkuvaa. (Niva & Tuominen 2005, 37.)

3. Mittaa suorituskyky erot:

Erilaiset mittarit ovat tärkeitä vertailua tehdessä, yrityksistä potentiaalisin ja menestynein valitaan suorituskykymittareiden avulla. Arvioinnissa on hyvä ottaa huomioon yrityksen suorituskyky ja suorituskyvyn kehittyminen. (Niva & Tuominen 2005, 38.)

4. Menestyksen tekijät:

Menestyksen tekijöitä voi olla useampia, mutta on todella tärkeää tunnistaa tärkeimmät tekijät. Esimerkiksi organisaatiolla voi olla vahva osaaminen palveluihin, joka on tuonut heille menestystä. (Niva & Tuominen 2005, 39.)

5. Opi, miten me teemme:

On hyvä ottaa käyttöön erilaisia tekniikoita, kuten kuvaaminen, mittaaminen ja rajaaminen. Jotta pystyy arvioimaan ja vertailemaan yrityksiä on ymmärrettävä ja osattava omia prosesseja. (Niva & Tuominen 2005, 40.)

6. Opi, miten he tekevät:

On tärkeä löytää parhaimmaksi todettu prosessi ja tutustua siihen, koska se auttaa vertailun tekijää kehittämään omassa prosessissa. (Niva & Tuominen 2005, 41.)

7. Sovella ja ota käyttöön:

Selkeät suunnitelmat ja aikataulut ovat osa prosessia. Benchmarkingin analyysin tekemisessä mukana olevien henkilöiden täytyy olla sitoutuneita ja kykeneviä suoriutumaan omasta roolistaan. (Niva & Tuominen 2005, 43.)

8. Kehitystavoitteet:

Tavoitteita on asetettava eri aikavälillä ja myös se, mitä aikoo varmasti toteuttaa. Tämä on yksi tärkeimmistä asioista tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Niva & Tuominen 2005, 42.)

9. Vakiinnuta ja kehitä:

Suunnitelmia ja tavoitteita täytyy seurata loppuun asti, jotta prosessi saavuttaa kaikki tavoitteet, joita siihen on laitettu. Myös koko prosessin ajan on käytettävä eri mittareita, jotta pystyy kehittämään omaa prosessiaan jatkuvasti. (Niva & Tuominen 2005, 44.)

10. Benchmarking-prosessi ja uudet tavoitteet:

Prosessi on pitkäaikainen ja se on jatkuvaa, sille asetetaan vain uusia tavoitteita ja etsitään uusia yrityksiä vertailun kohteeksi. (Niva & Tuominen 2005, 45.)

3.2.2 Benchmarkingin hyödyt

Benchmarkingissa voidaan käyttää toisen yrityksen hyväksi todettuja toimintatapoja hyödyksi. Mikäli benchmarking yritys on tehnyt virheitä, pystytään välttämään omassa toiminnassa tietyt virheet, joita toinen yritys on saattanut tehdä. Yritys pystyy tekemään myös strategisia valintoja tuntemalla alan toimijat. Markkinatarjonnan laaja tuntemus tuo yritykselle positiivisia etuja ja yritys erottuu muiden joukosta. (Tuulaniemi 2011.)

Käyttämällä benchmarkingia saa monia hyötyjä omaan yritykseen. Poimimalla yritykseen uusia toimintatapoja tai ideoita, yrityksen palvelut saavat uudistusta. Nämä uudet ideat tai toimintatavat näkyvät usein ulospäin ja tämä usein johtaa yrityksen myynnin kasvuun. Yritys voi löytää keinoja, joilla pienentää oman organisaation kustannuksia, esimerkiksi työvoimakustannusten vähentäminen, jos työntekijän tilalle löytyisi jonkinlainen automaatio, ettei henkilön työvoimaa tarvittaisi. Benchmarking työkalu on todella hyvä tapa kehittää tuotteiden laatua. Poimimalla tuotteisiin liittyvää informaatiota voi saada hyödyllistä tietoa tuotekehitykseen. (Suttle 2018.)

3.2.3 Benchmarking tiedonkeräys

Yrityksistä löytyy helposti hyödyllistä tietoa internetistä. Yrityksen omilta kotisivuilta pystyy löytämään paljon informaatiota, josta pystyy saamaan selkeän käsityksen esimerkiksi kilpailija yrityksestä. Tavoitteet, missio ja strategiat ovat yleensä aina julkisesti esillä organisaation kotisivuilla. Myös markkinointitilanteet ovat monien kotisivuilla. Usein yritykset julkaisevat vuosikertomuksen, josta pystyy saamaan kattavasti tietoa kohdeyrityksestä. Yrityksistä saa tietoa, myös erilaisten hakukoneiden kautta. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 94-95.)

Oman yrityksen myynti- ja palveluhenkilöstö on hyvä tiedonkeräys lähde, sillä heillä on yleensä hyvä käsitys kilpailijan palveluista, tuotteista, hinnoista ja asiakkaista. Myyjät myös kuulevat monesti kilpailijayrityksien palveluista asiakkailtaan. Oman yrityksen myyjien tietoa kannattaa käyttää benchmarking vertailussa. Organisaatiossa saattaa olla monia eri osastoja, joilta kannattaa kerätä tietoa benchmarking tutkimusta varten. Eri osastoilla saattaa olla erilaista tietoa ainakin kilpailija yrityksistä. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 94-95.)

Erilaiset messut ja tapahtumat ovat hyvä tapa saada tietoa yrityksistä ja heidän palveluistaan. Messuilta saa mukaan paljon materiaalia yrityksistä ja niitä kannattaa ottaa mukaan tutkimusta varten. Erilaisista ammattilehdistä kerättävä tieto saattaa olla hyvin kattavaa. Suoramarkkinointipostituksista ja mainoksista on hyvä kerätä tietoa. Esimerkiksi

sähköpostiin tulevat suoramarkkinointipostit tulevat tasaisin väliajoin ja niissä voi olla tietoa kampanjoista, palveluista tai tuotteista. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 94-95.)

4 PALVELUNEUVONTA CASE UPONOR INFRA OY JA UPONOR SUOMI OY

4.1 Palveluneuvonnan kehittäminen

Neljännessä luvussa esitellään lyhyesti kohdeyritys sekä käydään läpi haastattelut. Haastatteluissa on haastateltu kolmea eri henkilöä, jotka kuuluvat kohdeyrityksen aulapalveluun, tekniseen palveluun ja yksityisasiakkaiden palveluneuvontaan. Haastattelut on äänitetty ja litteroitu. Jokaiselta haastateltavalta on kysytty lupa haastattelun äänittämiseen ja tietojen käyttämiseen tätä opinnäytetyötä varten.

Lisäksi käydään läpi benchmarking-vertailut neljästä eri menestyksekkästä yrityksestä. Jokainen yritys on onnistunut palveluntuotannossa jollakin tapaa. Benchmarking-yritykset ovat Finnair, Säästöpankki, Toyota ja DNA. Yritykset ovat valittu, sillä perusteella, että niiden palvelut ovat hyvin erilaisia keskenään ja he ovat saavuttaneet Suomessa palveluillaan näkyvyyttä.

Benchmarking-yrityksissä kerätään tietoa erilaisista internet lähteistä ja benchmarkataan yritysten sosiaalisen median kanavia. Benchmarkingissa on tarkoitus käydä testaamassa yritysten palveluita, joita he tarjoavat nettisivuillaan esimerkiksi chatbot.

4.2 Uponor lyhyesti

Uponor on yksi alansa johtavista yrityksistä ja toimintaa yrityksellä on eripuolilla maailmaa. Suurin toiminta sijoittuu Eurooppaan ja Pohjois-Amerikkaan. Uponor tuottaa yhdyskuntateknisiä ratkaisuja, he panostavat veden jakeluun sekä energiatehokkaisiin lämmitys- ja viilennysratkaisuihin. Uponorin toiminta jakautuu Suomessa kahteen osaan: Uponor Infra Oy, joka tuottaa yhdyskuntateknisiä ratkaisuita ja Uponor Suomi Oy, joka tuottaa käyttövesijärjestelmiä ja sisäilmastoratkaisuja. Uponor on yksi alansa johtavista yrityksistä.

Vuonna 2017 henkilöstöä yrityksellä oli 30 erimaassa noin 4000 henkilöä ja Uponorin liikevaihto oli noin 1,2 miljardia euroa. (Uponor 2017.)

Uponorin visiona on rikastuttaa omilla ratkaisuillaan ihmisiä maailmassa. Brändin kehittäminen, kasvu ja toiminnallinen tehokkuus ovat olleet kolme tärkeintä asiaa Uponorin strategian luomisessa. Uponorin arvot, kuten alla olevassa kuvassa, ovat connect, build ja inspire eli yhdistää, rakentaa ja inspiroida. Arvot näkyvät Uponorin toiminnassa joka organisaatiotasolla. (Uponor 2017.)

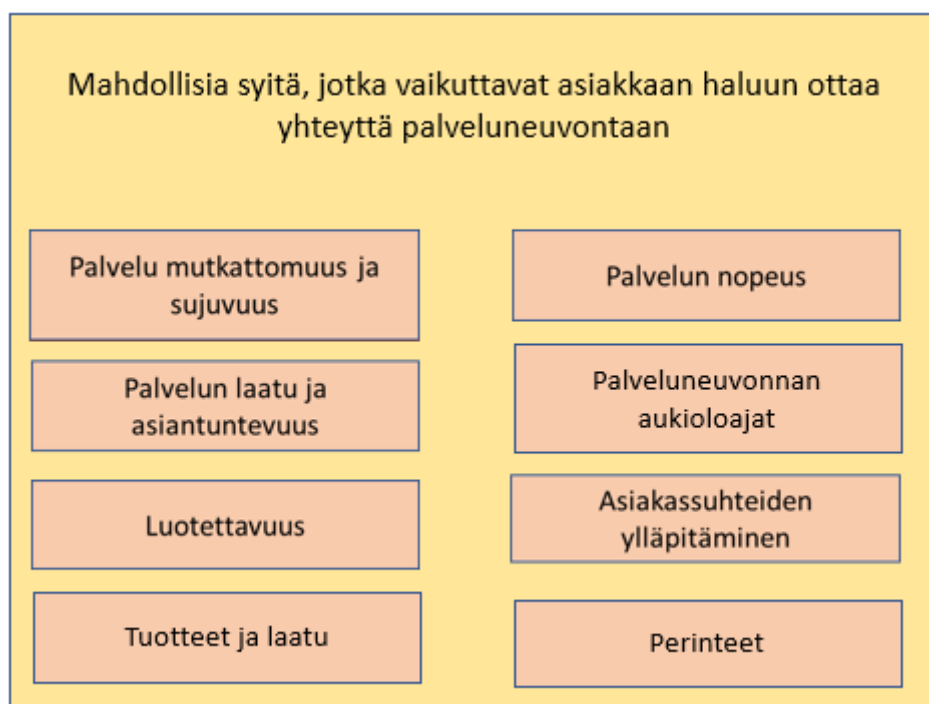
Connect. Build. Inspire.

KUVA 5. Uponorin arvot (Uponor 2017.)

4.3 Palveluneuvonnan haastattelut

Alla kuvio 4, jossa mahdollisia syitä sille, että asiakas haluaa käyttää yrityksen palveluita. Asiakas arvostaa nopeaa ja mutkatonta palvelua. Asiakas voi kokea palvelun huonoksi, mikäli palvelun saanti kestää kovin kauan. Palveluajoilla on vaikutusta asiakastyytyvyyteen, palveluajat on oltava selkeästi esillä. Asiakkaat haluavat laajoja palveluneuvonnan aukioloaikoja. Mikäli asiakas ei voi tavoittaa palveluntarjoajaa kellon ympäri, yrityksellä on oltava ainakin sähköposti, jonne asiakas voi olla yhteydessä, milloin vain, vaikka ei saisi-kaan vastausta heti. Palvelijan asiantuntemus on asiakkaalle merkittävä seikka. (Callwa-ves 2015.) Palvelun luotettavuus, tuotteet ja asiakassuhteiden ylläpitäminen vaikuttavat asiakkaiden suhtautumiseen palveluihin. (Vauhkonen 2013.)

Perinteillä voi olla vaikutusta asiakkaan haluun ottaa yhteyttä palveluneuvontaa. Yrityksen vahvat perinteet voivat ohjata asiakkaan päätöstentekoa, jos yritys on toiminut esimerkiksi alallaan kauan.



KUVIO 4. Mahdollisia syitä, jotka vaikuttavat asiakkaan haluun olla yhteydessä (Vauhkonen 2013.)

Haastatteluiden tarkoituksena on saada selvyttä, kuinka toimiva palveluneuvonta on ja lisäksi selvittää, kuinka voisi helpottaa yhteydenottojen määrää. Mitä ongelmia tai haasteita haastateltavat kokevat yhteydenottoja käsitellessä. Haastattelun avulla halutaan tietää millaisia asiakkaita ja yhteydenottoja tulee, kuinka palveluneuvonnan henkilöstö käsittelee yhteydenotot.

Haastatteluihin valittiin henkilöt kolmesta eri tiimistä. Jokaisesta tiimistä haastateltiin yksi henkilö. Haastateltavat valittiin asiantuntevista tiimeistä, jotka vastaavat päivittäin asiakkaiden kyselyihin puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Haastatteluiden avulla oli tarkoitus saada selvyttä, millaisia ongelmia ja puutteita haastateltavat henkilöt olivat havainneet käsitellessään yhteydenottoja. Haastatteluissa haluttiin saada selkeys siihen, mikä helpottaisi tiimien työskentelyä.

Teemahaastattelu on vuorovaikutusta haastateltavan kanssa. Haastattelijalla on mukanaan tukikysymyksiä tai lyhyet muistiinpanot, jotka tukevat teeman kulkua. Haastattelu tehdään tietyn teeman mukaan. Haastateltavaksi on valittava henkilöitä, joilla on paras asiantuntemus tutkimuksen aiheisiin. Teemahaastattelussa haastateltavilla on mahdollisuus avoimeen keskusteluun, tämä tekee haastattelumuodosta todella suosittua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2008.)

Teemahaastattelu sopi parhaiten tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena ei ollut tehdä kaavamaista haastattelua. Myöskään monivalintakysymykset eivät avaisi tämän tutkimuksen ongelmia tarpeeksi. Joten haastattelu toteutettiin tietyn teeman mukaan ja aihepiirit olivat samat kaikissa haastatteluissa. Opinnäytetyön lopussa liitteenä teemahaastattelun kysymysrunko. Haastattelumuoto oli erittäin hyvä, koska teemahaastattelussa oli mahdollisuus vapaaseen keskusteluun haastateltavan kanssa, ja kysymyksillä johdateltiin haastattelun suuntaa teeman mukaisesti.

4.4 Benchmarking

Benchmarking eli vertaiskehittäminen, benchmarking-vertailua suunnitellessa organisaation on tärkeää kartoittaa ensin oman toiminnan tarpeet ja kehityskohteet. Tämän jälkeen yritys pystyy poimimaan helpommin muilta vertailtavilta yrityksiltä hyviä toimintatapoja. (Malmström 2018.)

Tähän vertailuanalyysiin valittiin neljä organisaatioita: Toyota, Säästöpankki, DNA ja Finnair. Näiden yritysten palvelut ovat hyvin erilaisia keskenään, mutta jokainen yritys on

onnistunut jollakin tapaa palveluiden tuottamisessa. Tarkoituksena on löytää palveluista onnistumisia ja uusia toimintatapoja, joista voisi olla hyötyä kohdeyrityksen palveluille. Benchmarking menetelmän avulla halutaan poimia hyviä toimintatapoja palvelualoilla menestyneiltä yrityksiltä ja saada niistä kehitysideoita kohde yritykseen.

4.4.1 Palveluaika

Palveluneuvonnan palveluajat nousivat esille ja niiden välillä on hyvin paljon eroja. Säästöpankki palvelee asiakkaitaan arkisin klo 8-22 ja tämä on todennäköisesti asiakkaiden mieleen. Finnair puolestaan palvelee asiakkaitaan 24/7 ja heiltä todennäköisesti odotetaan, että asiakas saa vastauksen kysymykseensä melkein heti. Palveluajat ovat palvelulupauksia asiakkaalle ja yrityksen on pystyttävä pitämään antamansa lupaukset. Seuraava kuvio 5 esittää palveluneuvonnan palveluaikoja.

Palveluneuvonnan palveluaika	
Toyota	Ark. 12-15
Finnair	24/7
Säästöpankki	Ark. 8-22
DNA	Ark. 8-18 ja la 9-16:30
Uponor	Ark. 8-16

Nämä ovat palvelulupauksia, joita yritys antaa asiakkailleen.

KUVIO 5. Esimerkkejä palveluneuvonnan palveluajoista.

4.4.2 Usein kysytyt kysymykset

Jokaisella vertailuanalyysi kohdeyrityksellä on nettisivuillaan usein kysytyt kysymykset ja kysymyksissä on erittäin kattavaa tietoa. Jos asiakas on oikeissa soittaa palveluneuvontaan, hän katsoo ensin usein kysytyjä kysymyksiä ja vastaus voi löytyä listalta. Näin ollen hän tuntee säästävänsä aikaa ja vaivaa, myös yritys säästää jokaisesta kysymyksestä aikaa. Asiakas tuntee, että häntä on palveltu hyvin, vaikka palvelu ei ole konkreettista.

Teollisuusyrityksen on tärkeää huomioida, että kaikki asiakkaan kysymykset eivät liity ai-noastaan organisaation tuotteisiin ja niiden tekniseen puoleen, vaan kysymykset voivat liit-tyä, myös yrityksen palveluihin ja applikaatioihin.

DNA:lla oli nettisivuillaan keskustelufoorumi usein kysytyistä kysymyksistä ja heidän sivuil- laan oli kaikista kattavimmat vastaukset. He olivat koonneet kaikki kysymykset aina tie- tystä kategoriasta ja sinne sai kommentoida ja esittää vielä lisäkysymyksiä.

Alla kuva 6, jossa esimerkki Toyotan usein kysytyistä kysymyksistä. Toyota valmistaa au- toja, mutta heillä on kysymyksissä erittäin paljon heidän palveluihin ja applikaatioihin liitty- viä kysymyksiä. Esimerkiksi kuinka kirjautua heidän sovellukseen. Jokaiseen kysymyk- seen on, kattavat vastaukset, että asiakas voi saada selvitettyä asiansa usein kysytyjen kysymysten avulla.

20. Miksi Touch & Go:n navigaattorin kartat eivät ole ajan tasalla ja miksi sen päivitys maksaa?

21. Miten saan Touch&Go:n karttapäivityksen?

22. Miksi kaikissa Toyota-autoissa ei enää ole vakiona tunkkia ja rengasavainta?

23. Toimiiko uusi puhelimeni autoni handsfree-järjestelmässä?

24. Miten MyToyota-asiakasportaali toimii ja miten sinne kirjaututaan?

KUVA 6. Esimerkki Toyotan usein kysytyt kysymykset (Toyota 2018.)

4.4.3 NPS=Asiakaskokemuspisteytys

Vertailuanalyysia tehdessä tuli esille, että jokaisella yrityksistä on kansainvälinen NPS-pis- teytys, joka kuvaa asiakkaiden käyttäjäkokemusta. Toyotan ja Säästöpankin pisteytykset ovat erittäin hyvällä tasolla ja ne kuuluvat, jopa Suomen parhaimpiin NPS-pisteytyksiin. Tämä antaa mahdollisesti asiakkaille yrityksestä luotettavan kuvan ja yritykselle hyvän maineen. NPS-pisteytys on hyödyllinen yritykselle ja sillä pisteistä pystytään tulkitsemaan asiakkaidentyytyväisyyttä.

Benchmarking-vertailussa selvisi, että asiakaskokemukset ovat olleet hyviä Säästöpan- killa, Toyotalla ja DNA:lla. Puolestaan Finnairilla prosentti on 31%. Jos pisteytys ei miel- lytä organisaatioita, he voivat tehdä NPS-pisteytyksen rinnalle

asiakastyytyväisyystutkimuksia ja saavat tarkemmin selville, että miksi asiakkaat antavat heille nämä kyseiset pisteytykset. Asiakastyytyväisyystutkimusten kautta yritys voi tehdä muutoksia saavuttaakseen paremmat pisteet.

Seuraava kuvio 6 näyttää, jossa näkyy yritysten NPS-pisteytykset. Tästä voidaan huomata, että Toyotan pisteet ovat todella korkeat.



KUVIO 6. NPS-pisteytykset 2018

Yritykset uskovat, että NPS-pisteytys lisää henkilöstön motivaatiota ja henkilöstö pystyy tätä myöten tuottamaan asiakkaalle vieläkin paremman palvelukokemuksen. Pisteytys auttaa yritystä ymmärtämään omat kehitysalueet asiakkaiden näkökulmasta. Asiakaskokemuksen mittaukset asettavat yritykselle tavoitteita. Yritykset asettavat selkeitä tavoitteita asiakkaiden käyttäjäkokemuspisteytyksestä ja he pystyvät seuraamaan pisteytyksen kautta, että ovatko saavuttaneet tavoitteensa. (ReviewTrackers 2016.)

4.4.4 Chatbot

Chatbotilla saadaan aikaan parempaa asiakaskokemuksesta. Se vähentää asiakaspalvelun kustannuksia ja yrityksen toiminnasta tulee tehokkaampaa. Tämän seurauksena asiakkaat sitoutuvat paremmin saadessaan tehokasta palvelua. (Expert system 2018.)

Chatbot osoittautui todella nykyaikaiseksi ja kaikilla muilla paitsi DNA:lla vertailuanalyysiin kuuluvista organisaatioista oli käytössään chat omilla kotisivuillaan. Chatbotissa osoittautui tärkeäksi palveluaikojen oikeellisuus, koska esimerkiksi Toyotan sivuilla kerrottiin palveluajoista, että palvelevat arkisin kello 12-15 ja silti, kun viestikenttää laittoi viestiä tiistai iltana kello 20:30, heiltä sai vastauksen heti. Eli aukioloajat olivat virheelliset ja palvelevat

chatissa joka arkipäivä ilta myöhään asti. Chatbotissa yksi tärkeimmistä tekijöistä on vastausaika. Asiakkaat olettavat, että saavat vastauksen kysymykseensä melkein heti. Jokaisen vertailuun kuuluvan yrityksen chatbotissa sai vastauksen kysymykseen heti.

4.4.5 Asiakastytyväisyystutkimukset

Säästöpankki on julkaissut asiakastytyväisyystutkimusten tuloksia omille kotisivuilleen. Vuonna 2017 he julkaisivat asiakastytyväisyystutkimuksen tulokset, jossa olivat saaneet palvelusta 4,5 tähteä. Tulokset olivat hyvin positiivisia ja koko yrityksestä tuli todella luotettava kuva. Alla esimerkkejä heidän kotisivuillaan olevasta asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksista.

”Säästöpankista olen saanut kaiken, mitä olen tarvinnut! Asiakkaan kohtaaminen pankissa on aivan huippuluokkaa. Säästöpankki hoitaa asiakaspalvelun hyvin! Me olemme myös yritysasiakkaita ja meillä kaikki palvelu on ollut ensiluokkaista! Kiitos!” (Säästöpankki 2017.)

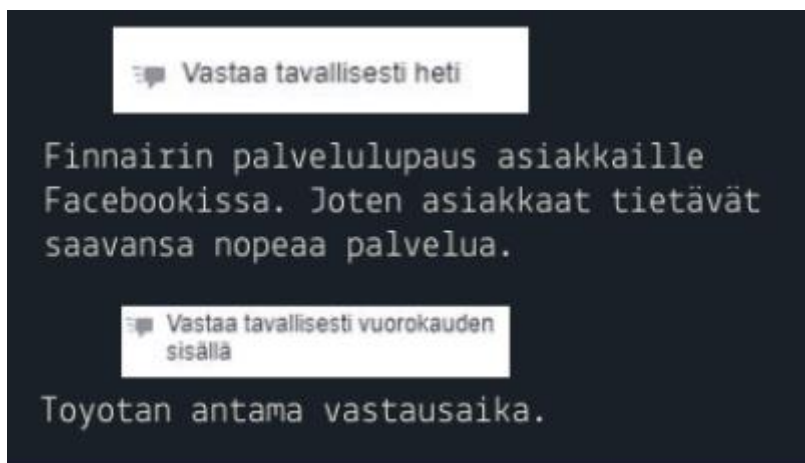


KUVA 7. Säästöpankin asiakastytyväisyystutkimuksen tulos 2017 (Säästöpankki 2017.)

Tuloksista voi huomata, että asiakkaat ovat pitäneet heidän palvelustaan, kun palaute on todella positiivista. Palautteista on hyötyä heille markkinoidessaan yritystä ja asiakas saa heti luotettavan ja miellyttävän kuvan yrityksestä tuloksia lukiessa.

4.4.6 Facebook

Facebook-yrityssivun perustaminen tuo yritykselle näkyvyyttä. Monet yritykset ovat jo kauan käyttäneet Facebookia markkinoinnissa. Nykyään yrityksen täytyy olla todella aktiivinen Facebook markkinoinnissa, jotta voi erottua muista. Julkaisujen täytyy olla monipuolisia ja laadukkaita, myöskin sisällön täytyy olla kohdistettu asiakkaita varten. Visuaalisuus on tärkeää, jotta julkaisut kiinnittävät asiakkaan huomion. (Suomen digimarkkinointi 2018.)



KUVIO 7. Organisaatioiden palvelulupaukset Facebookissa

Jokaisella vertailuyrityksellä oli yhteistä, että he päivittivät Facebookiaan aktiivisesti ja pitivät, tällä tavoin yhteyttä asiakkaisiin jatkuvasti. Kaikilla oli asiakkaille lupauksia vastausajoista. Esimerkiksi Finnairilla näkyi Facebookissa, että vastaavat viesteihin tavallisesti heti ja tämä näyttää asiakkaalle hyvältä ja he varmasti laittavat yritykselle Facebookissa-kin viestiä, kun sieltäkin saa vastauksen nopeasti. Toyotalla oli, että vastaavat tavallisesti vuorokauden sisällä. Tämä ei juurikaan houkuttele asiakkaita laittamaan viestiä Facebookissa, jos vastauksen saamisessa kestää.

5 KEHITYSIDEAT JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Viimeisessä luvussa käsitellään haastatteluiden ja benchmarking-menetelmällä saadut kehitysideat ja johtopäätökset. Molemmat menetelmät olivat hyödyllisiä ja molemmista muodostui hyviä kehitysideoita kohdeyritykselle.

Benchmarking-menetelmän avulla vertailtiin yritysten palveluita keskenään ja saatiin kattavia kehitysideoita. Vertailuanalyysi organisaatiot erosivat paljon toisistaan, mutta jokaisella oli palveluissaan samankaltaisia toimintatapoja. Haastatteluiden avulla saatiin vastauksia kohdeyrityksen henkilöstön näkökulmasta. Haastatteluissa nousi esille selkeitä kehityskohteita.

Vertailuanalyysissä nousi esille yritysten kotisivuilla olevat usein kysytyt kysymykset. Asiakas pystyy mahdollisesti löytämään kysymyksensä usein kysytyjen kysymysten listauksesta ja samalla saa vastauksen ilman, että hänen täytyy soittaa palveluneuvontaan. Kysymykset on oltava kattavat ja helposti löydettävissä. Asiakkaiden kysymyksiä on seurattava aktiivisesti ja sen mukaan kehitettävä usein kysytyjä kysymyksiä.

Yrityksen kotisivujen on tarkoitus palvella asiakasta ja asiakkaan on löydettävä kaikki tarvittava tieto yrityksestä ja yrityksen tuotteista. Kotisivujen on oltava selkeät ja helposti luettavat. Palveluneuvonnan palveluajat osoittautuivat tärkeäksi asiakkaan palvelun kannalta. Asiakkaan on tiedettävä, milloin on mahdollista ottaa yhteyttä yritykseen.

NPS-pisteityksellä on mahdollista mitata yrityksen eri osastojen asiakaskokemusta. Osastojen välisiä asiakaskokemuksia on tärkeää mitata ja sen avulla on mahdollista huomata eroavaisuuksia. Näiden osastojen välisiä NPS-tuloksia tulisi vertailla keskenään ja mikäli toisella osastolla on paremmat tulokset tulisi toisen osaston parantaa käyttäjäkokemuksia, jotta ylletäisiin parempiin tuloksiin. NPS-pisteityksen tuloksia kannattaisi julkaista yrityksen omilla kotisivuilla.

6 YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää palveluneuvontaa ja etenkin palveluneuvontaan tulevia yhteydenottoja. Tavoitteena oli etsiä työkaluja, jotka helpottavat henkilöstöä ja asiakkaita.

Teemahaastattelun ja benchmarking-menetelmällä saatiin toimivia kehitysideoita kohdeyritykselle. Teemahaastattelussa haastateltiin kohdeyrityksen henkilöstöstä kolmea eri henkilöä. Haastatteluissa tuli esille hyviä kehityskohteita. Benchmarking-menetelmällä vertailtiin neljän eri yrityksen palveluita ja toimintatapoja, joista oli hyötyä kohdeyritykselle.

Teoriaosuudessa käytiin läpi palveluita ja palveluiden kehittämistä. Tämän jälkeen siirryttiin käsittelemään asiakaskokemusta ja asiakaskokemuksen kehittämistä benchmarkkaamisen avulla ja käytiin läpi NPS-pisteystystä asiakaskokemuksen mittauksena. Teoriaosuu- den oli tarkoitus pohjustaa tietoa, jota pystytään käyttämään tutkimuksen tukena.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksessa tiedonkeruutapana käytettiin haastattelua ja haastateltiin kohdeyrityksen henkilöstöä. Kolmesta eri tiimistä valittiin jokaisesta yksi henkilö haastatteluun. Jokaisella haastateltavalla on oma roolinsa asiakkaan neuvonnassa ja kaikki ovat asiantuntevia omassa työtehtävässään. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, myös benchmarking-menetelmää käytettiin tutkimuksessa hyödyksi. Benchmarkingissa kartoitettiin neljä menestynyttä palveluyritystä, vertailtiin heidän toimintatapojansa ja poimittiin kohdeyritystä hyödyttävät toimintatavat.

Teoriaosuus koostettiin kirjallisista ja elektronisista lähteistä, lähteissä oli tärkeä kiinnittää huomiota niiden julkaisupäivämääriin ja luotettavuuteen. Kielenä oli suomi ja englanti. Elektronisten lähteiden luotettavuuden arvioinnissa on oltu erityisen tarkka, jotta internetistä otetut lähteet eivät vaikuta tutkimuksen luotettavuuteen. Haastattelut kerättiin Uponorin asiantuntevalta henkilöstöltä. Haastattelu tapana käytettiin teemahaastattelua, joka sopi hyvin tähän opinnäytetyöhön. Teemahaastattelussa oli mahdollisuus vapaaseen keskusteluun, joka lisäsi haastattelun monipuolisuutta. Tukikysymykset kirjattiin huolellisesti ylös ja valmistelut tehtiin hyvin ennen haastattelun tekoa, jotta saataisiin mahdollisimman kattavat haastattelut.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Restamark Oy.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C. 2000. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Havunen, R. 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen. Oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Oy Edita Ab.

Helander, N, Kujala, J, Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Lundberg, T. 2002. Palvele, vaikuta, menesty! Asiakaspalvelun ABC. Lahti: Positiivarit Ky.

Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä. Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoitu. Helsinki: Talentum.

Wahlgren, A. & Kitunen, A. 2012. Kohti laadukasta palveluliiketoimintaosaamista. Jyväskylä: Juvenes Print.

Elektroniset lähteet:

Uponor. 2018. Uponor Oyj:n vuosikertomus 2017 julkaistu [viitattu 20.10.2018]. Saatavissa: <https://investors.uponor.com/fi/ir-aineisto-ja-uutiset/sijoittajauutiset/uponor-oyj-n-vuosikertomus-2017-julkaistu>

Best practices. 2018. About Benchmarking [viitattu 28.12.2019]. Saatavissa: <https://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/insights/what-is-benchmarking-definition-types!opendocument>

Callwaves. 2015. Hyvän asiakaspalvelun tunnusmerkit [viitattu 3.1.2019]. Saatavissa: <http://www.callwaves.fi/blogi/mahtavaa-247-asiakaspalvelu/hyvan-asiakaspalvelun-tunnusmerkit/>

- Campbell, C. 2016. Net promoter score can improve customer experience [viitattu 10.10.2018]. Saatavissa: <https://www.reviewtrackers.com/net-promoter-score/>
- Expert system. 2018. Chatbot: What is Chatbot? Why are Chatbots Important [viitattu 25.12.2018]. Saatavissa: <https://www.expertsystem.com/chatbot/>
- Jäämaa, J. 2015. Keskittäminen on trendikästä, viisas keskittäminen rahanarvoista [viitattu 27.9.2018]. Saatavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/iss-keskittaminen-on-trendikasta-viisas-keskittaminen-rahamarvoista>
- Korkiakoski, K. 2014. Mistä asiakaskokemus on tehty [viitattu 7.10.2018]. Saatavissa: <https://karikko.wordpress.com/2014/03/27/mista-asiakaskokemus-on-tehty/>
- Korkiakoski, K. 2018. Asiakaskokemuksen trendit [viitattu 7.1.2019]. Saatavissa: <https://www.futurelab.fi/asiakaskokemuksen-trendit-2018/>
- Lähteenmäki, L. 2018. Asiakaskokemus [viitattu 28.12.2018]. Saatavissa: <https://www.meteoritti.com/asiakaskokemus/>
- Malmström, T. 2018. Benchmarking [viitattu 9.1.2019]. Saatavissa: <https://nhg.fi/palvelut/benchmarking/>
- Questback. 2017-2018. Asiakaskokemus [viitattu 7.10.2018]. Saatavissa: <https://www.questback.com/fi/ratkaisut/asiakaskokemus/>
- Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2008. Teemahaastattelu [viitattu 9.1.2019]. Saatavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Suomen digimarkkinointi. 2018. Facebook yrityssivu ja sillä erottuminen [viitattu 4.12.2018]. Saatavissa: <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/facebook-yrityssivu-ja-silla-erottuminen>
- SurveyMonkey. 2018. NPS vahvuudet ja heikkoudet: Miksi NPS [viitattu 15.10.2018]. Saatavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/nps-pros-cons-why-use-nps/>
- Suttle, R. 2018. The Advantages of Benchmarking for an Organization [viitattu 9.1.2019]. Saatavissa: <https://smallbusiness.chron.com/advantages-benchmarking-organization-30952.html>
- Säästöpankki. 2017. Asiakastytyväisyys tulos 2017 [viitattu 29.11.2018]. Saatavissa: <https://saastopankkiryhma.mynewsdesk.com/tag/asiakastytyvaeisyys>
- Tirkkonen, T. 2013. Palveluprosessi [viitattu 25.9.2018]. Saatavissa: <https://terhotirkkonen.com/2013/11/20/palveluprosessi/>

Toyota. 2018. Usein kysytyt kysymykset [viitattu 28.12.2018]. Saatavissa:
<https://www.toyota.fi/forms-v2/forms.json?tab=pane-palaute>

University of eastern Finland. 2018. Benchmarking [viitattu 23.10.2018]. Saatavissa:
<https://www.uef.fi/benchmarking>

Uski, S. 2014. Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? [viitattu 7.1.2019]. Saatavissa:
<https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tiedon-blogi/mista-rakentuu-hyva-asiakaskokemus/56cf4ad9-0d06-3ebd-a28a-96cf08297991>

Vauhkonen, H. 2013. Palvelupolku ja kontaktipisteet [viitattu 4.1.2019]. Saatavissa:
<https://hannavauhkonen.wordpress.com/2013/11/13/palvelupolku-ja-kontaktipisteet/>

Väätäinen, M. 2015. Miksi jokaisen johtajan tulisi ymmärtää asiakkaiden palvelupolku [viitattu 26.9.2018]. Saatavissa: <https://www.solita.fi/blogit/miksi-jokaisen-johtajan-tulisi-ymmartaa-palvelupolku/>

Suulliset lähteet:

Anoschkin, I. 2018. Aulapalvelu. Uponor Infra Oy. Haastattelu 25.10.2018.

Löppönen, J. 2018. Tekninen palvelu. Uponor Infra Oy. Haastattelu 17.12.2018.

Salminen, M. 2018. Kotipalvelu. Uponor Suomi Oy. Haastattelu 27.11.2018.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelu

Mitä teet työssäsi?

Millaisia kyseleitä teille tulee?

Ovatko asiakkaat yritys- vai kuluttaja asiakkaita?

Käytätkö joitakin työkaluja työssäsi?

Miten toimit tilanteessa, jossa et pysty itse ratkaista asiakkaan ongelmaa tai kysymystä?

Tuleeko paljon kysymyksiä esimerkiksi erilaisista palveluista ja applikaatioista?

Näkisitkö, että jokin uusi työkalu voisi helpottaa työtäsi?