

Yritys Oy:n Inbound -tiimin toiminnan tehostaminen



Honka, Susan

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Yritys Oy:n Inbound -tiimin toiminnan tehostaminen

Susan Honka
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2010

Susan Honka

Yritys Oy:n Inbound -tiimin toiminnan tehostaminen

Vuosi 2010 Sivumäärä 76

Opinnäytetyön aiheena oli finanssitoimialalla toimivan Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikön Inbound-tiimin toiminnan nykytilan selvittäminen. Lisäksi työn tavoitteena oli selvittää voidaanko tiimin toimintaa tehostaa ja kehittää. Työn lopputuloksena esitettiin näkemyksiä siitä millä keinoin tiimin toimintaa voidaan edelleen kehittää.

Tutkimuksen teoreettinen osa on jaettu kahteen osaan. Toisessa käsitellään asiakaspalvelua ja johtamista. Työn pääasiallisena teoriana on kyvykkyysteoria, jota tarkastellaan erilaisten määritelmien kautta. Syvällisemmin käsitellään kahdeksan kyvykkyuden mallia ja henkilöstöjohtamista yhtenä kyvykkyytinä.

Tutkimuksen empiirisessä osassa sovelletaan sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Empiirinen osuus suoritettiin case-tutkimuksena Yritys Oy:ssä puolen vuoden aikana. Tiedonkeruumenetelminä työssä käytettiin kyselytutkimusta, havainnointia ja tilastolliseen historiatietoon perehtymistä. Kyselytutkimuksen kohderyhmänä oli Inbound-tiimin jäsenet. Havainnointi toteutettiin niin ikään seuraamalla Inbound-tiimin jäsenten työskentelyä. Historiatieto sisälsi numereellista tietoa Inbound-tiimiin saapuneista ja vastatuista puheluista sekä saavutetusta palvelutasosta vuosien 2006 - 2008 aikana.

Tutkimustulosten perusteella tiimin toiminta vastasi Yritys Oy:n asettamaa hyvän asiakaspalvelun tasoa. Tiimin toiminnasta oli kuitenkin löydettävissä myös kehityskohteita ja etenkin kyvykkyyksien näkökulmasta toimintaa voidaan kehittää. Tiimin vankka kokemus ja ammattitaito näyttivät olevan toisaalta tiimin vahvuus, mutta uusien tavoitteiden valossa vanhat totut toimintatavat eivät enää toimi, vaan tiimin täytyy löytää uusia tapoja, joilla se voi päästä johdon asettamiin tavoitteisiin. Yhtenä avaintekijänä tavoitteiden saavuttamisessa näytti olevan tiimin johtamisen ja esimiestyöskentelyn kehittäminen.

Asiasanat: asiakaspalvelu, johtaminen, kyvykkyys, tehokas tiimi, osaamisen kehittäminen

Susan Honka

Improving the functioning of Inbound team in Yritys Ltd

Year	2010	Pages	76
------	------	-------	----

The purpose of the thesis was to study Customer Service operations in Yritys Ltd. The company operates in the financial industry. The main focus was to explore the functions of the Inbound team and it's current state regarding the ways of working, the management skills, and the tools used. The main target was to find out if it is possible to improve the operation of the Inbound team and optimize it's functions.

The theoretical framework of this thesis was divided in two parts: 1) the Theory of Customer Service and management and 2) the Theory of capabilities. The theory of capabilities was the main theory of the thesis. There are different types of capabilities. One capability will be presented more thoroughly - that is human resource management.

The research data was gathered by using both qualitative and quantitative methods. Data was collected using three different ways: informed inquiry, observation and analyse of the statistics. The target group of the inquiry was the members of the inbound team. The informed inquiry forms were delivered to the inbound team personally. The whole Inbound team was selected to the observation phase. The analyse of the statistics included the amount of arrived and answered phone calls from three years (2006-2008). The statistics included also information of the service level from the years 2006-2008.

Results show that the Inbound team can produce good customer service what comes to the set targets of the quality of the service. Results state that there are some functions that can be improved by developing the working processes of the team. If the Inbound team's functions are considered from the capabilities point of view there can be found issues that can be developed. The strength of the team seems to be the long experiences from the field of finance. On the other hand that might also be the weakness of the team. One key item is to develop the management skills and human resource management.

Key words: customer service, management skills, capabilities, efficient team, development of skills

SISÄLLYS

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön taustaa	6
1.2	Työn viitekehys ja työn rakenne	6
2	Tutkimuksen tavoite.....	8
2.1	Tutkimusongelma	8
2.2	Käsitteet	8
3	Finanssitoimiala ja asiakaspalvelu	9
3.1	Finanssitoimiala	9
3.2	Asiakaspalvelu	10
3.2.1	Asiakaspalvelu puhelimitse	12
3.2.2	Puhelimitse tapahtuvan asiakaspalvelun erityispiirteet.....	12
3.3	Puhelintyöskentelyn johtaminen	13
3.3.1	Puhelujen määrän ennustaminen.....	13
3.3.2	Resurssitarve	14
3.3.3	Tapahtuman kesto	14
3.3.4	Mittarit	15
3.4	Tietojärjestelmät	15
4	Kyvykkyysteoria	16
4.1	Kyvykkyuden määritelmiä.....	18
4.2	Kahdeksan kyvykkyuden malli.....	19
4.2.1	Vääntäminen	22
4.2.2	Venyminen.....	23
4.2.3	Elinkaari ja kyvykkyys	25
4.2.4	Kyvykkyuden rakentaminen.....	25
4.2.5	Tuotanto- ja toimituskyky	26
4.2.6	Markkinointikyky	29
4.3	Kyvykkyuden kehittäminen	30
4.3.1	Henkilöstöjohtaminen	32
5	Case: Yritys oy:n Inbound-toiminnan tehostaminen	39
5.1	Tutkimuksen taustaa	39
5.2	Yritys Oy	40
5.3	Asiakaspalvelu ja Inbound -tiimin toiminta.....	40
5.4	Tutkimuksen toteutus	42
5.4.1	Kyselytutkimus.....	42
5.4.2	Havainnointi.....	43
5.4.3	Tilastot ja muu materiaali.....	44
5.5	Tutkimuksen tulokset.....	44
5.5.1	Kyselytutkimus.....	44

5.5.2	Havainnointi.....	46
5.5.3	Historiatieto.....	49
5.6	Yhteenveto tutkimustuloksista	50
5.6.1	Hyvä asiakaspalvelu.....	50
5.6.2	Tavoitteet ja resurssit sekä esimiestyöskentely	51
5.6.3	Järjestelmät.....	51
6	Case-tutkimuksen tulosten analysointi ja johtopäätökset	52
7	Kyvykyys tehokkuuden lisääjänä	54
8	Johtopäätökset	59
	Lähteet	60
	Kuvat	61
	Liitteet.....	62

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyöni käsittelee erään finanssitoimialalla toimivan yrityksen Asiakaspalveluyksikön toimintaa. Toimeksiantajan pyynnöstä toimeksiantajan nimeä ei työssä käytetä vaan yrityksestä käytetään nimeä Yritys Oy.

Yrityksessä on tapahtunut muutamien vuosien aikana suuria muutoksia Asiakaspalveluyksikön näkökulmasta katsottuna. Asiakaspalvelutoimintaa on organisoitu uudelleen ja sen roolia yrityksen toiminnassa on nostettu uudelle tasolle. Nämä viime aikojen muutokset ovat luonnollisesti luoneet asiakaspalvelulle uusia haasteita ja tästä johtuen Asiakaspalveluyksikössä on käynnissä parhaillaan useita kehittämishankkeita ja -toimenpiteitä.

Asiakaspalveluyksikön toiminta on jaettavissa Outbound- ja Inbound-toimintaan. Viimeaikaiset kehitystoimet ja muutokset ovat koskeneet ennen kaikkea Outbound-toimintaa. Tästä syystä opinnäytetyöni keskittyy Yritys Oy:n Asiakaspalvelun Inbound -tiimin toimintaan. Työni tavoitteena on Inbound -tiimin toiminnan tarkempi analysointi liittyen erityisesti resurssien käyttämiseen, esimiehen rooliin ja käytössä oleviin toimintatapoihin. Tämän analysoinnin kautta tavoitteena on löytää niitä tekijöitä, joiden avulla Inbound -tiimin toimintaa voidaan tehostaa.

1.2 Työn viitekehys ja työn rakenne

Työni teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta osasta. Aluksi käsittelen asiakaspalvelua ja johtamista. Toisessa osassa käsittelen kyvykkyysteoriaa ja siihen liittyviä avainkäsitteitä, kuten osaamista, kyvykkyyden määritelmiä ja kyvykkyyden kehittämistä. Vaikka kyvykkyysteoria ei kokonaisuudessaan sovi toimeksiantajan tilanteeseen, esittelen sen varsin kattavasti. Toivon, että sen myötä toimeksiantajalle herää ajatuksia, joita hän voi organisaation toiminnassaan hyödyntää.

Työni toisessa luvussa esitän tutkimusongelman ja siihen liittyvät erilaiset näkökulmat. Kolmannessa luvussa käsittelen finanssitoimialaa ja asiakaspalvelua sekä niihin liittyviä erityispiirteitä. Neljännessä luvussa otan esille kyvykkyysteorian monia eri näkökulmia, joista yhtenä esitän Kahdeksan kyvykkyyden mallin. Case-osuudessa kerron tarkemmin toimeksiantajayrityksessä toteuttamastani Inbound-tiimin toiminnan analysoinnista ja kuudennessa luvussa esitän Case-tutkimuksen kautta esille tulleita kehitysehdotuksia. Seitsemännessä luvussa tuon esille vielä omia näkökulmia Yritys Oy:n Asiakaspalvelun

Inbound-tiimin toiminnasta kyvykkysteorian näkökulmasta. Päätän työn kahdeksanteen lukuun, jossa esitän vielä loppusanat opinnäytetyöhön liittyen.

2 Tutkimuksen tavoite

2.1 Tutkimusongelma

Työni tavoitteena on tutkia Yritys Oy:n asiakaspalvelun Inbound-tiimin toimintaa. Erityisesti tavoitteena on tutkia tiimin toiminnan tehokkuutta. Yrityksen asiakaspalveluun kohdistuu useita kehittämishankkeita tällä hetkellä. Asiakaspalvelun johdon näkökulmasta halutaan erityisesti selvittää Inbound-tiimin toiminnan nykytila ja voidaanko sen toimintaa tehostaa mm. esimiestyöskentelyä kehittämällä tai jollain muilla toimenpiteillä.

Siltä alueelta nousee kysymys

”Miten Inbound-tiimin toimintaa voidaan kehittää?”

Tulen tarkastelemaan tutkimusongelmaa useasta eri näkökulmasta. Ensinnäkin työn tavoitteena on löytää ne kyvykkyydet, jotka ovat tiimin toiminnan kannalta olennaisia ja miten niitä tulisi kehittää. Lisäksi tavoitteena on selvittää mitkä kyvykkyydet ovat olennaisia asiakaspalvelussa ja kuinka esimiestyöskentelyllä voidaan tarvittavia kyvykkyksiä tukea.

Inbound -tiimin toimintaan liittyen haastatellaan yrityksen Asiakaspalveluyksikön johtoa ennen tutkimusta. Näitä haastattelussa esille tulleita näkemyksiä ja mielipiteitä käytetään myöhemmin työn analysointivaiheessa. Analysointivaiheessa halutaan erityisesti selvittää erosivatko johdon ja tiimin jäsenten näkemykset ja jos niissä on havaittavissa eroja, niin millaisia.

2.2 Käsitteet

Työni avainkäsitteet ovat

Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelulla tarkoitetaan asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä kohtaamista. Asiakaspalvelua voi tapahtua useilla eri tavoilla. Asiakaspalvelua voi tapahtua mm. kasvotusten, puhelimitse ja internetin kautta.

Johtaminen

Johtamisella on tärkeä merkitys organisaation toiminnalle. Hyvä johtaminen ei ole käskyttämistä, vaan enemmänkin suunnan näyttämistä ja tarpeellisten toimintaolosuhteiden luomista. Johtaminen on jokapäiväistä toimintaa, jonka tavoitteena on luoda avoin ja luottavainen työilmapiiri.

Tehokas tiimi

Tiimi on pieni joukko ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja tavoitteisiin. Tehokas tiimi tarvitsee selkeän yhteisen näkemyksen päämäärästä ja konkreettista tavoitteista. Lisäksi tiimin jäsenten tulee olla vahvasti sitoutuneita tiimin tavoitteisiin ja työskentelytapoihin.

Kyvykkyys

Kyvykkyys kuvaa sitä, mitä organisaatio osaa tehdä.

Osaamisen kehittäminen

Menestyäkseen organisaation on kehitettävä osaamistaan. Tällä tarkoitetaan uuden osaamisen luomista ja osaamisen välittämistä kaikkien käyttöön organisaatiossa. Lisäksi tätä osaamista on pystyttävä nopeasti hyödyntämään tuotteiden ja prosessien kehittämisessä.

3 Finanssitoimiala ja asiakaspalvelu

3.1 Finanssitoimiala

Finanssitoimiala koostuu useista eri toimijoista, jotka tarjoavat palveluitaan erilaisille asiakkaille. Finanssit sanalla on alun perin tarkoitettu valtion varoja ja julkista taloutta. Tänä päivänä finanssi ilmaisulla tarkoitetaan yleensä raha-asioita, varallisuutta ja talousasioita. Finanssipalveluilla taas tarkoitetaan raha-asioiden hoitamiseen liittyviä palveluita. Pankkien ja vakuutusyhtiöiden tarjoamat palvelut ovat kaikki finanssipalveluita. Finanssitoimialan toimintaa sääntelevät ulkoiset toimijat ja toimintasäännöt, jonka vuoksi finanssitoimialalla toimivan yrityksen on huomioitava ulkoiset tekijät toiminnassaan. Finanssiyhtiöt ovat joko osakeyhtiöitä tai asiakkaidensa omistamia osuuskuntatyypisiä omistusyhteisöjä. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2002, 8 - 12.)

Finanssitoimiala poikkeaa muista toimialoista, koska sillä on enemmän sidosryhmiä kuin muilla toimialoilla. Yleensä yrityksen sidosryhmiksi katsotaan henkilökunta, asiakkaat, toimittajat ja valtiovalta. Finanssitoimialalla on kuitenkin huomattavasti enemmän ulkoisia sidosryhmiä valtiovaltan, asiakkaiden ja toimittajien lisäksi. Näitä ovat mm. alan järjestöt, tiedotusvälineet, finanssipalveluiden välittäjät, sijoittajat, omistajat, finanssiryhmittymän muut yhtiöt eli ns. yhteistoimintayhtiöt. (Ylikoski ym. 2002, 39 - 44.)

Valtiovaltan osalta suurin merkitys finanssiyritykselle on lainsäädäntö, josta vastaa vakuutusalan osalta sosiaali- ja terveysministeriö. Toimintaa valvoo rahoitustarkastus ja lisäksi Kansaneläkelaitoksella on suuri vaikutus vakuutusyhtiöiden toimintaan, sillä useimmat eläkeratkaisut vaativat Kelan päätöstä. Myös kuluttajaviranomaiset käsittelevät

finanssipalveluihin liittyviä asioita. Tiedotusvälineillä on niin ikään suuri merkitys yhtiön toiminnalle mm. mainonnan ja viestinnän kautta ja siksi, että se palvelee myös suuren yleisön ja median tarpeita. Tiedotusvälineissä saatetaan ottaa esille asioita, joilla on suora vaikutus asiakaspalvelijan työhön mm. kysymyksien kautta, joita mediassa esillä olleet asiat poikivat. (Ylikoski ym. 2002, 39 - 44.)

Lainsäädännön osalta finanssiyhtiön toimintaa säätelevät vakuutuslakilaki, kuluttajansuojalaki, laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa sekä laki elinkeinoharjoittajien välisten sopimusehtojen säätelystä. Lisäksi finanssiyhtiön toimintaan vaikuttavat kilpailulainsäädäntö, tietosuojalainsäädäntö ja korkolaki. Nämä lait mm. määrittelevät tarkasti sen minkälaisia palveluita ja tuotteita finanssiyhtiöt voivat tarjota ja niiden vaikutus näkyy niin ikään asiakaspalvelussa. Sen prosesseissa on huomioitava lain asettamat rajoitukset. Finanssitoimialalla erityisen merkittävää on, että lain mukaan asiakaspalvelu-tilanteessa asiakaspalvelijan on varmistettava asiakkaan ymmärryksen taso. Tämä siitä syystä, että vakuutuslain näkökulmasta sovitut asiat tulevat voimaan, kuten asiakas on ne ymmärtänyt. (Ylikoski ym. 2002, 44-47.)

3.2 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelulla tarkoitetaan asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä kohtaamista. Kohtaamisessa asiakaspalvelija ilmentää toiminnallaan yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen. Kohtaaminen voi tapahtua mm. kasvotusten, puhelimitse ja internetin kautta. (Aarnikoivu 2005, 16.). Yritysten tavoitteena on usein tuottaa hyvää asiakaspalvelua. Asiakaspalvelun osalta voidaan miettiä, mitä hyvällä asiakaspalvelulla tarkoitetaan. Tarkoittaako se laatua, ystävällisyyttä vai jotakin muuta? Ja miten laadukas asiakaspalvelu voidaan määritellä? Asiakaspalvelun laatua tai hyvyyttä on vaikea arvioida, koska se riippuu asiakkaan kokemuksesta. Palvelu voi olla teknisesti täydellistä, mutta jos se ei vastaa asiakkaan tarpeeseen, hän ei koe sitä hyväksi. (Kannisto & Kannisto 2008, 12.)

Hyvä asiakaspalvelun eräs määritelmä on seuraavanlainen:

- hyvässä asiakaspalvelussa vastataan asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin
- siinä kuunnellaan asiakasta
- sen tulee olla joustavaa
- asiakas asetetaan siinä aina etusijalle
- hyvässä palvelussa kunnioitetaan asiakasta ihmisenä
- ja asiakkaalle annetaan aikaa (Kannisto & Kannisto. 2008 12-13.).

Asiakaspalvelun rooli on erittäin tärkeä yritykselle. Yritys henkilöityy asiakkaalle asiakaspalvelijoissa. Näin ollen asiakaspalvelun roolia ei voi tarpeeksi korostaa yrityksen

toiminnan kokonaisuutta katsottaessa. Asiakaspalvelu on etenkin tärkeä informaatioresurssi yritykselle. (Ylikoski ym. 2002, 59.)

Hyvässä asiakaspalvelussa asiakaspalvelija osaa tunnistaa mihin asiakassegmenttiin palvelua käyttävä asiakas kuuluu. Asiakaspalvelun avulla on tarkoitus toisaalta myydä palveluja ja toisaalta kartoittaa laajemminkin asiakkaiden palvelutarpeita. Asiakaspalvelijan ammattitaito ja ihmistuntemus nousee tärkeään rooliin, sillä hänen on tehtävä tämä arviointi vuorovaikutustilanteessa. Asiakasrekisterit voivat toimia hyvänä apuna asiakkaan perustietojen selvittämisessä, mutta muuten tarvittava arviointi on tehtävä sillä kyseisellä hetkellä. (Ylikoski ym. 2002, 27.)

Se, kuinka finanssipalveluita tuotetaan, perustuu pitkälti yrityksen strategiaan valintoihin. Strategisilla valinnoilla halutaan yleensä painottaa finanssiyhtiön imagoa, toimintakulttuuria ja itse palvelutapahtumaa. Näin yrityksen johto määrittelee etukäteen ne menestystekijät, jotka ovat olennaisia yhtiön toiminnan turvaamisessa. Menestystekijöistä taas syntyy palvelukonsepti, jossa on kolme ulottuvuutta: teknologia-, räätälöinti- ja vuorovaikutusulottuvuus. Jos yrityksen tavoitteena on tuottaa hyvää asiakaspalvelua, joka perustuu henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen, sen täytyy tarkoin harkita mitä osia sen palvelukokonaisuudesta voidaan automatisoida. Jos taas menestys perustuu suureen volyyymiin ja edullisiin hintoihin, automaatiolla voidaan saada merkittävää apua toiminnan tehostamiseen. Ylikoski ym. 2002, 15-16.)

Teknologian näkökulmasta teknologian hyödyntäjiä voi olla kahta eri tyyppiä. Niitä, jotka luottavat korkean teknologian hyötyihin ja niitä, jotka suosivat alhaisen teknologian valintoja. Yhtiö, joka luottaa teknologian ylivoimaisuuteen ja automatisoi toimintoja, on ns. high-tech -suuntautunut yritys. Yritys, joka taas tuottaa palvelunsa perinteistä teknologiaa käyttäen tai jopa täysin manuaalisesti on low-tech -suuntautunut yritys. Täydellinen automaatio johtaa luonnollisesti siihen, että palvelu ei sisällä juurikaan vuorovaikutusta (low-touch), kun taas henkilökohtaiseen palveluun perustuvissa yrityksissä, on kyseessä tiiviiseen vuorovaikutukseen perustuva yritys (high-touch). (Ylikoski ym. 2002, 16-17.)

Finanssitoimialalla täysin räätälöidyn palvelun tarjoaminen tarkoittaisi täysin koneellista palveluntuotantoa. Tässä tavassa ainoastaan asiakkaan ja palveluyrityksen koneet kommunikoivat keskenään ennalta suunnitellulla tavalla. Käytännössä tämä on harvoin mahdollista, kun palvelutapahtumaan liittyy usein henkilökohtaista vuorovaikutusta. Palveluja voi toki standardoida mallintamalla ja ohjeistamalla palvelutilanteita. Näissäkin tilanteissa standardista huolimatta asiakkaiden erilaisuus tekee jokaisesta asiakaspalvelutilanteesta erilaisen. Räätälöinnin ja standardoidun palvelun välimuotoa kutsutaan massaräätälöinniksi. Siinä tuottavuutta voidaan kasvattaa automatisoinnilla ja standardoimalla osa

palveluelementeistä. Näitä edustavat erilaiset sijoitusidonnaiset vakuutukset ja sijoitusrahastot, joita voidaan markkinoida suurelle asiakaskunnalle kehittyneiden tietojärjestelmien avulla. (Ylikoski ym. 2002, 17.)

Kolmantena ulottuvuutena on vuorovaikutus. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan kommunikoinnin paljoutta ja tiiviyyttä, siis sitä kuinka paljon ja miten tiiviisti asiakkaaseen tulee olla yhteydessä. Mikäli palvelu vaatii paljon asiantuntemusta, vuorovaikutuksen tiiviys kasvaa. Näissä tilanteissa asiakaspalvelun rooli korostuu. Mitä räätälöidympi palvelu on kyseessä, sitä suuremman merkityksen asiakaspalvelu saa. (Ylikoski ym. 2002, 17-18.)

3.2.1 Asiakaspalvelu puhelimitse

Asiakaspalvelua voidaan hoitaa puhelimitse. Puhelimitse tapahtuva asiakaspalvelu voi olla kahdensuuntaista. Liike-elämässä puhutaan seuraavista asiakaspalvelumuodoista: outbound- ja inbound-toiminnoista. Outbound -toiminnassa yritys lähestyy asiakasta puhelimitse asiakaspalvelukeskuksen kautta. Inbound -toiminnassa taas vastataan asiakkailta tuleviin puheluihin. Näissä puheluissa asiakas yleensä soittaa yhtiön keskitettyyn puhelinpalveluun tai omalle yhteyshenkilölle. Puhelinpalvelukeskusten asiakaspalvelu perustuu kehittyneen puhelin- ja tietotekniikan hyödyntämiseen. Tekniikkaa hyödyntäen puhelut ohjataan jonoon ns. yhden jonon periaatteella, jolloin puhelut muodostavat jonon tulojärjestyksessä seuraavaksi vapautuvalle asiakaspalvelijalle.

3.2.2 Puhelimitse tapahtuvan asiakaspalvelun erityispiirteet

Puhelinpalvelussa on useita haasteita. Haasteita ovat mm:

- puheluruuhkat ajoittuvat tiettyihin aikoihin,
- odottavan asiakkaan aika kuluu hitaasti,
- asiakas ei näe puhelimitse jonon etenemistä, jolloin odottamisen syy jää epäselväksi
- puhelimitse odottava asiakas maksaa odotusajasta.

Erityisesti finanssitoimialalla puhelinpalvelun ongelmia ovat, että puhelimitse sovitut toimenpiteet pitää usein vahvistaa kirjallisesti ja se vaatii sopimuksen tulostamista ja lähettämistä asiakkaalle allekirjoitusta varten. Tämän jälkeen asiakkaan tulee vielä lähettää asiakirjat takaisin finanssiyhtiöön. Puhelinpalvelun käyttö on kuitenkin kiireisen elämänrytmin myötä lisääntynyt ja asiakkaan kannalta se koetaan edulliseksi tavaksi hoitaa asioita. Palvelutilanteen sujumista saattaa vaikeuttaa puhelintekniikan häiriöt. Lisäksi asiakaspalvelijalle haastetta luo se, että hänen on asioitava näkymättömän ihmisen kanssa,

jolloin ele- ja ilmekieltä ei voi hyödyntää. Myöskään havaintomateriaalia, kuten esitettä tai laskelmaa ei voi näyttää asiakkaalle. (Ylikoski ym. 2002, 83-84.)

Yrityksen tarjoama käsittää sekä aineettomat että aineelliset palvelut. Finanssitoimialalla palvelut ovat aineettomia, mutta niihin sisältyy konkreettisia osia kuten vakuutuskirjoja ja sopimuksia. Tärkeä ominaispiirre näissä palveluissa on, että ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Sopimukset ja esimerkiksi lainat ovat voimassa useita vuosia, mutta ne kuitenkin astuvat voimaan yleensä ostohetkellä. Kolmantena ominaisuutena on heterogeisuus eli palvelu on aina uniikkia eli erilaista. Toki jälleen monet palvelut ovat pitkälti standardoituja tai ainakin koottuja standardoiduista elementeistä (mm. sijoitussidonnaiset henki- ja eläkevakuutukset), mutta etenkin asiakaspalvelun jokainen asiakaspalvelutilanne on aina erilainen. Tässäkin on tapahtumassa muutosta, sillä yhä useampi yhtiö on standardoimassa niin kasvokkain kuin puhelimitse tapahtuvaa asiakaspalveluaan. Yksi merkittävä ominaisuus on myös se, että palveluita ei voi varastoida ruuhkahuippujen varalle, koska tuotanto ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti. Palvelujen viimeisimpänä ominaispiirteenä kuvattu omistusoikeuden siirtymättömyys ei taas sovi finanssipalveluihin. (Ylikoski ym. 2002, 14-15.)

3.3 Puhelintyöskentelyn johtaminen

Puhelintyöskentelyn johtamiseen vaikuttavat erityisesti puhelujen määrän ennustaminen. Tarvittavia resursseja on mahdoton arvioida, jos ei tiedetä kuinka paljon puheluita on odotettavissa. Lisäksi resurssitarpeen arviointiin vaikuttaa palvelutapahtuman kesto ja käytössä olevat järjestelmät. Kaikessa toiminnassa, niin myös puhelintyöskentelyssä työtä ohjaavat sovitut tavoitteet ja niitä varten kehitetyt mittarit. Seuraavassa käyn läpi näitä tekijöitä hieman tarkemmin.

3.3.1 Puhelujen määrän ennustaminen

Puhelintyöskentelyn haasteena on puhelumäärien ennustaminen ja sitä kautta riittävien tai sopivien resurssien allokointi. Puhelumäärien ennustamiseen vaikuttavia seikkoja on kuvattu liitteessä 1. Puhelujen määrän ennustamiseen vaikuttavat monet eri seikat, kuten käynnissä oleva sesonki, trendi, lomat, viikonpäivä, kellonaika, tehdyt markkinointitoimet ja historiatieto. Yrityksellä saattaa olla käynnissä markkinointikampanjoita, joissa lähestytään asiakkaita tai muuten potentiaalisia kohderyhmiä useilla eri kanavilla ja näiden toimenpiteiden seurauksena yrityksen asiakaspalveluun kohdistuu hetkellisesti enemmän yhteydenottoja kuin normaalitilanteessa. Erityisesti pankki- ja vakuutusalan yrityksissä lähestytään asiakkaita tiettyinä vuodenaikoina erilaisilla tiedotteilla, jolloin on oletettavissa,

että toimintaan kohdistuu ns. ruuhkapiikkejä, jolloin puhelumääriä voi olla vaikea ennustaa. (Huomo & Mäkelin 1993, 301.)

Teoriassa tarvittava laitekapasiteetti tai henkilöstömäärä voidaan laskea, jos liikennemäärä tiedetään. Käytännössä tämä on kuitenkin hankalaa, etenkin puhelupiikkien osalta. Pienempien call centereiden osalta tämä on erityisen hankalaa, koska niissä puhelujen määrä on hankala mitoittaa. Näissä yksiköissä ylivuotokysymykset tuleekin suunnitella erityisen huolella. Ongelmaksi näissä tulee se, että liian pitkän jonotuksen takia vastaamatta jäänyt puhelu, saattaa merkitä tyytymätöntä asiakasta ellei jopa menetettyä asiakasta. Huomo & Mäkelin ovat kirjassa kuvanneet puhelumäärään vaikuttavia tekijöitä ja niiden välisiä vaikutuksia liitteen 1 mukaisesti. (Huomo & Mäkelin 1993, 301.)

3.3.2 Resurssitarve

Puhelintyöskentelyn johtamisessa yhtenä tärkeänä tehtävänä on osata arvioida resurssitarve, eli henkilöstötarve. Henkilöstötarve riippuu saapuvien puhelujen määrästä, halutusta palvelutasosta, puhelujen kestosta, menetetyin puhelun kustannuksesta ja saavutetusta voitosta per puhelu. Sekä ennustetulla puhelumäärällä että henkilöstötarpeella on taas oma vaikutuksensa laitevaatimukseen ja budjetteihin sekä työvuoroihin. (Huomo & Mäkelin 1993, 301.)

Resurssimäärään vaikuttavat monet seikat, kuten saapuvien puhelujen määrä ja haluttu palvelutaso. Saapuvien puhelujen määrään yritys ei yleensä pysty juurikaan vaikuttamaan, sen säätelee pitkälti edellisessä luvussa kuvatut seikat. Haluttuun palvelutasoon ja puhelujen kestoon yritys sen sijaan pystyy vaikuttamaan mm. resurssien tarpeen huolellisella arvioinnilla ja niiden oikealla ohjaamisella. Lisäresursseja voidaan saada käyttöön siirtämällä ylivuodot ja kuormituspiikit ulkopuoliselle tekijälle tai palvelukeskukseen. Tarvittaessa resursseja voidaan vähentää siirtämällä vapaata kapasiteettia outboundiin

3.3.3 Tapahtuman kesto

Palvelutapahtuman keston oletetaan usein olevan eksponentiaalisesti jakautunut. Tällä tarkoitetaan, että palvelutapahtumat jakautuvat tietyn tarkastelunajan sisällä aina samalla tavalla ja sen myötä on usein katsottu, että sen pituuteen ei voida vaikuttaa. Siihen voidaan kuitenkin vaikuttaa monin tavoin. Yksi keino on asiakkaan tunnistaminen automaattisen numeerisen tunnistamisen (ANI= Automatic Number Identification) avulla. Lisäksi palvelutapahtumia voidaan normittaa, jolloin tehdään kullekin asiakas- ja keskustelutyypille malliskripti. Näin aikaa ei kulu turhaan pikkuasioihin ja tärkeät tehtävät tai hyvät asiakkaat saavat ansaitsemansa palvelun. Yksinkertaisesti kiinnittämällä huomioita tapahtuman kestoon

voidaan usein merkittävästi nopeuttaa tapahtumaa. Teknisiä keinoja ovat mm. soittajan tunnistamisen automatisointi tai sen nopeutus, tietokantahaun nopeutus tai ajoitus ennen keskustelun avausta. Teknisten keinojen lisäksi tapahtumia tulisi normittaa ja antaa niille tavoiteaika. Yleensä tässäkin pätee ajatus, että sitä saadaan mitä mitataan. (Huomo & Mäkelin 1993, 303.)

3.3.4 Mittarit

Palvelutasoa voidaan kuvata kahdella mittarilla. Ensimmäisessä mitataan keskimääräistä vastausaikaa. Toisessa mallissa mitataan sitä, kuinka moneen prosenttiin puheluista vastataan esim. 20 sekunnissa. Palvelutasolla tarkoitetaan siis yksinkertaisesti ajateltuna jonon pituutta tai kestoa. Yrityksen tulee aina tehdä tietoinen päätös palvelutasosta. Yrityksen sisällä toiminnoissa voi olla erilaiset tarpeet. Esim. vakuutusallalla myynnissä puheluun tulee vastata nopeammin, kun taas korvauskäsittelyn osalta asiakkaat ovat kärsivällisempiä. Myös eri vuorokauden aikana tai viikonpäivinä asiakkailla voi olla erilaiset odotukset. Päivällä töistä soittaessaan asiakas odottaa saavansa palvelua nopeammin kuin illalla kotoa soittaessaan.

Call Centerit voidaan jakaa kahteen ryhmään niiden tavoitteiden perusteella. Toiset ovat voittoa tavoittelevia (myynti) ja toiset voittoa tuottamattomia (palvelu). Todellisuudessa usein kuitenkin haetaan tasapainoa myynnin ja palvelutavoitteiden välillä. Jos tavoitteena on pelkästään palvella asiakkaita, call centerin mitoitus perustuu pelkästään palvelutasoon. Palvelutaso voi olla erilainen riippuen palveluista ja kellonajoista. Palvelutason määrittely taas riippuu yrityksen strategiasta, standardeista, asiakkaiden odotuksista ja haluun vastata puheluihin. (Huomo & Mäkelin 1993, 305.)

3.4 Tietojärjestelmät

Asiakaspalvelun rooli on erittäin tärkeä finanssiyhtiölle. Se on etenkin tärkeä informaatioresurssi, edellyttäen tietenkin, että kaikki palvelutapahtumissa esille tulleet tiedot kirjataan asiakastietojärjestelmään. Tämä on luonnollisesti hyvin tärkeää, sillä ilman sitä tiedot ovat vain itse asiakaspalvelijan tiedossa ja niitä ei voida hyödyntää jatkossa tehokkaasti. Jokin pienikin esille tullut asia voi tulevaisuudessa osoittautua tärkeäksi myöhemmin. Asiakastietojärjestelmään kirjattuja tietoja voidaan hyödyntää mm. markkinoinnissa, palvelujen kehittämisessä ja itse palvelutilanteissa. Myös asiakkaan näkökulmasta se tarkoittaa helppoutta ja sujuvuutta, kun hänen ei tarvitse selostaa kaikkea alusta asti uudelleen. Tämä taas tehostaa asiakaspalvelua niin asiakaspalvelijan kuin asiakkaankin näkökulmasta. Niin ikään myyntiorganisaatio hyötyy tietojen kirjaamisesta myyntityössään ja jälkimarkkinoinnissa.

Asiakaspalvelija käyttää asiakastietojärjestelmän lisäksi erilaisia tuotteisiin liittyviä järjestelmiä. Näissä järjestelmissä asiakaspalvelija voi tehdä toimenpiteitä liittyen asiakkaan pyyntöihin. Finanssialalla tällaisia järjestelmiä ovat mm. erilaiset asiakassuhteen hoitamiseen liittyvät järjestelmät.

Asiakaspalvelutyössä käytössä olevien järjestelmien ja fyysisten resurssien on sovittava asiakaspalvelijan työskentelytyyliin. Jos järjestelmät ovat epäsoivia, ne vaikeuttavat asiakaspalvelijan työtä ja turhauttavat heitä. Jos tällainen ristiriita on olemassa, niin koettu palvelun laatu kärsii. (Grönroos 2001, 428-429.)

4 Kyvykkyysteoria

Kyvykkyyttä kuvataan sitä käsittelevissä teoksissa hyvin eri tavoin ja siitä käytetyt käsitteet ovat kirjavia. Kuvaan tässä luvussa pääpiirteittäin mitä kyvykkyyksillä tarkoitetaan ja minkälaisia määrittelyjä niistä käytetään. Esitän myös tarkemmin muutamia kyvykkyyskäsitteitä ja niiden ominaisuuksia. Luvun lopussa kuvaan kyvykkyuden kehittämistä etenkin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Kyvykkyydellä kuvataan sitä, mitä organisaatio osaa tehdä ja sillä viitataan organisaation ominaisuuteen. Kyvykkyys saattaa viitata lisäksi organisaation kilpailutekijään. Mäkelinin ja Vepsäläisen (1995) mukaan kyvykkyys ei ole vain ydinosaamista. Kyvykkyys on jotakin elävää ja sellaista, jota voidaan kehittää. Yritysten tulee tietoisesti valita kyvykkyuden kehittämisen alueet ja sitä pitää myös johtaa. (Oiva 2007, 25.)

Oivan (2007, 75) tutkimuksessa kyvykkyuden johtaminen on kiteytetty kuuteen asiaan. Ensinnäkin kyvykkyudet kuvaavat mitä organisaatio osaa tehdä. Ne perustuvat organisaation aineettomiin ja aineellisten resurssien integraatioon ja ovat yhteydessä organisaation sisäisiin prosesseihin. Lisäksi ne ovat kehittyneet organisaation oppimisen ja johtamisen tuloksena. Toiseksi organisaation kyvykkyys viittaa organisaatiokokonaisuuteen, joka on syntynyt kyvykkyyksien hierarkkisen integroitumisen tuloksena (Oiva 2007, 75).

Kolmanneksi strategiakeskeinen kyvykkyuden johtaminen liittyy toimialan, strategian, kyvykkyudet, strategian toimeenpanona sekä oppimisen ja uusiutumisen toisiinsa. Ensimmäinen toimiala määrittää, mitkä kyvykkyudet ovat arvokkaita, strategia taas määrittää, mihin organisaation strategiset lupaukset perustuvat ja kyvykkyudet takaavat strategiassa annettujen lupauksien lunastamisen. Strategiakeskeisellä kyvykkyuden johtamisella tarkoitetaan sitä, että johdetaan niiden kyvykkyyksien vahvistumista ja uusiutumista, jotka ovat keskeisiä strategian toimeenpanon kannalta. (Oiva 2007, 75.)

Neljänneksi kyvykkyydet jaetaan toimialakohtaisiin peruskyvykkyyksiin ja organisaation strategisiin kyvykkyyksiin. Strategiset kyvykkyydet ovat organisaation kilpailutekijöitä, kun taas peruskyvykkyydet ovat toimialalla säilymisen kannalta perusedellytyksiä. Jos organisaatiolla on kilpailijoihin verrattuna suhteellisesti paremmat ja nopeammin kehittyvät kyvykkyydet ja lisäksi jos kyvykkyyksien tuottama arvo nousee toimialan kehitys- ja uusiutumismvauhtia nopeammin, kyvykkyydet ovat sen strateginen kilpailutekijä. (Oiva 2007, 75.)

Viidenneksi organisaation kyvykkyyden johtamisen merkittävyys riippuu toimialan uusiutumismvauhteesta. Toimialoilla, joilla kyvykkyydet kehittyvät nopeasti, kyvykkyyksien johtaminen on erittäin tärkeää. Kuudenneksi ihmisten johtamisprosessit ja -käytännöt edustavat organisaation tapaa integroida eri pääomatekijät arvoa tuottaviksi kyvykkyyksiksi. Tämä taas edellyttää korkeatasoista ihmisten johtamista. (Oiva 2007, 75.)

Kyvykkyyksmalli on ollut aina yksi näkökulma klassisessa strategisessa kehittämisessä. Olennaista kyvykkyyksajattelussa on ymmärtää, ettei se ole heikkouksien ja vahvuuksien kartoitusta SWOT-analyysien avulla. Kyvykkyyks on dynaamista ja kausaaliketjun alku, jonka toisessa päässä on kilpailuetu. Kyvykkyyksajattelun puolestapuhujat painottavat, että yritykset eivät voi hakea kilpailuetua entisistä asioista kuten johtamisesta tai laadusta, prosesseista tai markkinoinnista, jotka ovat liikaa keskittyneet kypsiin liiketoimintoihin. Kyvykkyyksajattelun korostajien mielestä täytyy muistaa, että varallisuus ja yritysten markkina-asema luodaan nimenomaan voittamalla premarket-kilpailu eli kilpailu ennen kuin liiketoiminta edes tulee tähän kypsaan vaiheeseen. (Huomo, Mäkelin & Vuoria 1995, 19.)

Huomo & Mäkelin (1995,21) kuvaa kirjassaan neljä eri näkökulmaa, joihin kaikkiin liittyy oma liikkeenjohdon oppisuunta. Nämä neljä näkökulmaa ovat kyvykkyyden lisäksi visio-, markkina- tai asiakasnäkökulma sekä toimintatapoja ja prosesseja korostava näkökulma. Nämä neljä näkökulmaa eivät sinällään ole yhteensovittettavissa, mutta yhdistämällä ja eri lailla painottamalla niitä yritys voi löytää oikeat ratkaisut. Esimerkiksi kyvykkyyks ja asiakasnäkökulmia yhdistelemällä löytyy todennäköisesti toimiva ratkaisu yritykselle. Kyvykkyyks on ns. sisäinen tekijä ja asiakasnäkökulma taas ulkoinen tekijä. Näiden kahden näkökulman osalta olennaista on miettiä, miten yritys voi kehittämällä kyvykkyyksiä luoda arvoa asiakkaille ja päästä uusille markkinoille. Toisaalta yrityksen johdon on mietittävä miten yritys voisi analysoida markkinoita ja arvoa asiakkaille ja sitä kautta tunnistaa tärkeimmät kyvykkyyksien kehittämisen kohteet. Tässä ajattelussa markkina eli asiakasnäkökulma on usein hyvin ymmärretty ja perinteinen tapa, kun taas kyvykkyyks pohjainen strategia on uusi ja huonommin ymmärretty näkökulma. (Huomo ym. 1995, 21.)

4.1 Kyvykkyyden määritelmiä

Hannuksen, Lindroosin ja Seppäsen (1999, 145) mukaan osaaminen on kyvykkyyksien avainelementti. Osaamisen johtamisen eri koulukuntien tulee nähdä ne toisiaan täydentävinä. Nämä eri koulukunnat painottavat eri asioita, eivätkä siten ole keskenään ristiriidassa vaan itse asiassa osaamisen kokonaisvaltainen johtaminen edellyttää kaikkien lähestymistapojen tuntemusta niin perustojen kuin tasojenkin suhteen.

Oiva taas erottaa kirjassaan myös osaamisen kyvykkyyksistä. Hänen mukaansa resurssit, erityisesti inhimilliset resurssit sisältävät osaamista. Osaaminen pysyy piilossa, kunnes se tulee esiin toiminnassa. Osaaminen on kuitenkin tarkoituksenmukaista ja sillä on arvoa silloin kun se liittyy infrastruktuuriin ja integroituihin sisäisiin prosesseihin. Näin yksilöllinen osaaminen voi muuntua sisäisten prosessien kautta kyvykkyydeksi. (Oiva 2007, 70.)

Dynaamiset kyvykkyydet kuvaavat organisaation kykyä johtaa kyvykkyyksien uusiutumista toimintaympäristön muuttuessa (Oiva 2007, 25). Dynaamisten kyvykkyyksien merkitys on suuri nopeasti muuttuvilla toimialoilla. "Adner ja Helfat (2003) määrittelevät dynaamiset kyvykkyydet johtajien kyvyksi rakentaa, integroida ja uudistaa kyvykkyyksiä". Oivan (2007) mukaan kyvykkyydet ja dynaamiset kyvykkyydet erottaa se, että dynaamiset kyvykkyydet viittaavat kyvykkyyksien johtamiseen (Oiva 2007, 71-74.).

Kyvykkyyksien osalta ongelmana on nähty nimenomaan niiden abstrakti luonne. Niitä on vaikea tunnistaa, kuvata ja mitata. Mäkelin ja Vepsäläinen (1995) korostaa niiden operationalisointia ja sisältöä. Ansoff kuvasi jo vuonna 1965 ja 1978 kyvykkyyksiä perusteellisesti. Kirjassa kuvataan Ansoffin kirjan sisältöä seuraavasti: "Yrityksen kyvykkyydet muodostavat ainutkertaisen, dynaamisen ja monipuolisen kokonaisuuden, tavallaan yrityksen persoonallisuuden" (Mäkelin & Vepsäläinen 1995, 17.).

Kyvykkyydet ovat usein organisaation sisäisiä tekijöitä ja perustuvat siten organisaation sisäisiä tekijöitä painottavaan strategisen johtamisen kenttään. Simonsin (2000) mukaan kuitenkin kyvykkyydet yhdistävät organisaation sisäiset ja ulkoiset strategisen johtamisen näkökulmat. Hänen määrittelyn mukaan toimintaympäristö ja strategia määrittelevät sen mitkä kyvykkyydet ovat keskeisiä. Jos yritys esimerkiksi haluaa erottautua asiakaslähtöisyydellä, sen tulee kehittää siihen liittyviä kyvykkyyksiä, kuten markkinoiden aistimista, asiakkaiden linkittämistä ja toimitus- ja palvelukanavien yhdistämiseen liittyviä kyvykkyyksiä. Näiden kyvykkyyksien johtaminen on silloin keskeisintä ja antavat suunnan myös muiden prosessien johtamiselle. (Oiva 2007, 66.)

Tämän ajatuksen mukaan kyvykkyydet hyödyntävät organisaatiossa olevia resursseja integroimalla ne keskenään ja infrastruktuurin kanssa ja tätä kautta lisäävät resurssien synnyttämää arvoa. Näin ollen resurssit ovat kyvykkyyksien välttämätön edellytys, mutta vasta kyvykkyydet kuvaavat, mitä organisaatio osaa tehdä. (Oiva 2007, 67.)

Jouko Hannus määrittelee kyvykkyydet osaamisen, prosessien ja IT -ratkaisujen kattokäsitteeksi liitteen 2 mukaisesti. Sisällöllisesti kyvykkyydet voidaan jakaa kahteen kyvykkyyksiryhmään - toiminnallisiin ja mahdollistaviin kyvykkyyksiin. Nämä kyvykkyyksiryhmät voidaan taas jakaa kuuteen kyvykkyyksialueeseen: asiakkuuksien hallinta, innovaatioiden johtaminen ja uusien tuotteiden kehittäminen, operatiivisen toiminnan ja kumppanuuksien hallinta (toiminnalliset kyvykkyydet), toiminnan ohjaus ja seuranta, henkilöstöjohtaminen ja IT- toiminnan johtaminen (mahdollistavat kyvykkyydet). Kukin kyvykkyyksialue voidaan taas jakaa alakyvykkyyksiin. (Hannus 2004, 89-90.)

Voidaan siis todeta, että kyvykkyydet liitetään voimakkaasti osaamiseen ja sen jalostumiseen organisaatiossa joksikin sellaiseksi ominaisuudeksi, joka erottaa yrityksen kilpailijoista. Kyvykkyyksijattelu ei välttämättä sellaisenaan sovi yrityksen strategiseksi valinnaksi, mutta yhdistämällä se käytössä oleviin strategioihin, sillä voidaan saavuttaa huomattavaa kilpailuetua. Tämä kuitenkin edellyttää, että kyvykkyyksiä osataan johtaa oikein.

Opinnäyteyössäni keskeisimpänä ajatuksena on, että kyvykkyydet kertovat, mitä organisaatio osaa tehdä ja ne muodostavat ikään kuin organisaation luonteen. Oikeiden kyvykkyyksien määrittelyllä ja niiden johtamisella organisaatio voi erottautua kilpailijasta ja saada sitä kautta selkeää kilpailuetua. Vaikka kyvykkyydet koetaan usein yrityksen sisäisiksi tekijöiksi, kyvykkyydet ovat kuitenkin aina jollain tavalla yhteydessä organisaation ulkopuolisiin tekijöihin. Näitä ulkoisia tekijöitä ei voi tästä syystä unohtaa, sillä ilman niiden huomioimista strategisesti tärkeiksi kyvykkyyksiksi saatetaan valita vääränlaisia kyvykkyyksiä.

4.2 Kahdeksan kyvykkyyden malli

Tässä luvussa esitän yhden kyvykkyyden määritelmän hieman syvemmin. Kyseessä on Kahdeksan kyvykkyyden malli, jonka Mäkelin ja Vepsäläinen esittävät kirjassaan *Kilpailu Kyvykkyydellä* (1995). Kirja on syntynyt tekijöiden keräämän tiedon pohjalta eri kyvykkyyden määritelmistä.

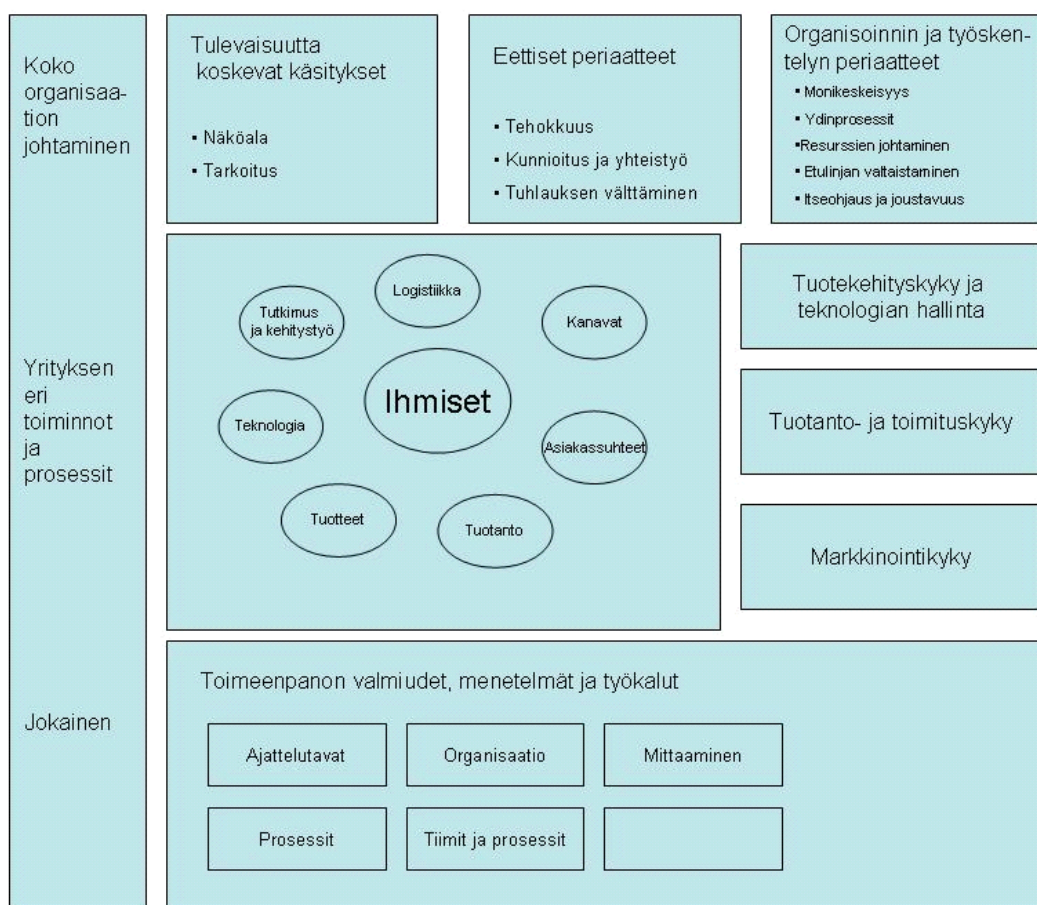
Kahdeksan kyvykkyyden mallissa kyvykkyyksien yläpuolella on kolme käsitteellisen johtamisen välinettä. Näitä ovat tulevaisuutta koskevat näkemykset, kuten näköala ja yrityksen tarkoitus. Nämä tekijät auttavat yritystä kilpailutilanteessa venymään. Eettiset periaatteet, kuten tehokkuus, kunnioitus ja yhteistyö (yrityksen arvot) sekä organisoimisen ja työskentelyn

periaatteet, kuten ydinprosessit, resurssien johtaminen, itseohjaus ja joustavuus, auttavat yhdessä taas yritystä vääntämään. Näiden alla ovat sitten kyvykkyydet eli osaamiset ja valmiudet yrityksen eri toiminnoissa, jotka johtavat tuotekehityskyvyn ja teknologian hallintaan, tuotanto- ja toimituskykyyn sekä markkinointikykyyn. Jokainen työntekijä osallistuu siten viime kädessä toimeenpanon valmiuksien, menetelmien ja työkalujen kehittämiseen ja käyttämiseen. Pureudun seuraavassa kyseiseen malliin hieman tarkemmin. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 17.)

Kahdeksan kyvykkyyden mallissa keskeiset kyvykkyydet kuvataan kuvassa 1 mallilla, jossa kyvykkyydet on jaettu kolmeen eri tasoon riippuen siitä kuka tai mikä organisaation osa voi kyvykkyyteen vaikuttaa. Ylimmällä tasolla on koko organisaation johtamisesta vastaavat henkilöt, toisella tasolla ovat yrityksen eri toiminnot ja prosessit ja kolmannella tasolla on jokainen organisaation jäsen.

Mallin mukaan kyvykkyyden sisältö koostuu seuraavista osista:

- tulevaisuutta koskevat käsitykset, jotka auttavat yritystä venymään
- nykyhetkeä koskevat periaatteet, jotka auttavat yritystä vääntämään
- kahdeksan aluetta, joilla yrityksen kyvykkyys tavallisimmin esiintyy
- kolmen keskeisimmän kyvykkyyden eli tuotekehityskyvyn ja teknologian, tuotanto- ja toimituskyvyn sekä markkinointikyvyn jatkuvasta uudistamisesta
- yhteisistä jokaisen työntekijän hallinnassa olevista toimeenpanon valmiuksista, menetelmistä ja työkaluista (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 88.).



Kuva 1 Kahdeksan kyvykkyyden mallin kolme tasoa
(Mäkelin & Vepsäläinen, 1994, 88)

Kahdeksan kyvykkyyden mallissa esitetään kyvykkyyksien laajuus, sen ajattelu yhdistelmänä, kuinka osaamiset ja valmiudet määritellään, kyvykkyyden lajit ja kuinka ne painottuvat yrityksen arvoketjun eri osissa. Kyvykkyys jaetaan kirjassa rakenteeltaan kahteen osaan: osaamiseen ja valmiuksiin. Osaaminen on käänös englanninkieliselle termille Competence ja valmius taas sanalle Capability. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 81.)

Osaaminen käsitetään usein suppeana teknisenä osaamisena. Ja valmius taas määritellään Mäkelinin & Vepsäläisen (1994, 82) kirjassa mm seuraavasti:

- liiketoimintaprosessit ovat yritysstrategian rakennusosia
- yrityksen menestyminen riippuu siitä, kuinka sen ydinprosessit muuntuvat strategisiksi valmiuksiksi, jotka tarjoavat ylivoimasta arvoa asiakkaille
- yritykset luovat näitä valmiuksia tekemällä strategisia investointeja, joiden rajat ylittävät tulosityksiköiden ja toimintojen rajat

- koska perinteiset rajat näin ylittyvät, valmiuksien kehittämistä vastaaminen kuuluu ylimmälle yritysjohdolle.

Sekä Competence että Capability saavat hyvin erilaisia määritelmiä riippuen konsultista ja kirjasta. Core Competence on Prahaladin ja Hamelin artikkelissa *The core competence of the corporation* (1990) kuvattu ydinosaamiseksi. Se tarkoittaa heille kattokäsitettä eli jotta jokin yrityksen kyvykkyys pääsee Core Competence asemaan, siltä vaaditaan tiettyjä erityisominaisuuksia. Sen lisäksi Core Competence on kommunikaatiota, mukanaoloa ja sitoutumista työskentelemään yli organisaatorajojen. Toisin sanoen voidaan kirjan mukaan myös puhua prosesseista, suhteista ja yhteistyökyvyistä. Kirjan mukaan ydinosaaminen tunnistetaan kolmesta tekijästä:

- 1) se tarjoaa potentiaalisen pääsyn laajoille markkinoille
- 2) se tarjoaa merkittävän edun asiakkaalle lopputuotteessa
- 3) ja sitä on vaikea kopioida (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 83-84.).

Kyvykkyys kulkee prosesseissa tulosityksikköorganisaation yli ja tästä syystä ylimmän johdon tärkein tehtävä on kehittää ja ylläpitää yrityksen kyvykkyyttä. Kyvykkyyspohjaisessa strategiassa mikään päätös ei ole erillinen, vaan jokainen investointi rakentaa tai purkaa asiakassuhdetta. Tässä mallissa yrityksen arvomaailma on osa yrityksen kyvykkyyttä. Jos arvot ja suorituskyky ovat ristiriidassa, on organisaatiolla hankala johtamisongelma. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 89.)

4.2.1 Väätäminen

Väätämisellä tarkoitetaan henkisten resurssien käytön tehokkuutta. Kolme keskeistä eettistä periaatetta ovat:

- Kyvykkyuden tulee olla tehokkaan, kilpailukykyisen tuotannon, tuotekehityksen ja markkinoinnin malli. Mallin tulee sopia niin suurille kuin toimintansa uudistaville että uusille kasvaville yrityksille. Tämä tarkoittaa sitä, että uusien kyvykkyysien kehittämiseksi perustava johtamisoppi johtaa tietä kasvuun ja uusien työpaikkojen luomiseen. Strateginen ajattelu ja operatiivisen toiminnan kehittäminen on pystyttävä yhdistämään ja tuotannon lisäksi painoa on annettava myös teknologialle, tuotekehitykselle ja markkinoinnille.
- Peruslähtökohtana on yhteistyö, konsensus ja toisten kunnioitus eli esim. työntekijöiden kykyjä on mahdollisimman laajasti hyväksikäytettävä ja asiakkaista huolehdittava yksilöllisesti.
- Kolmantena periaatteena on nuukuus eli kyvykäs yritys vastustaa tuhlausta kaikissa muodoissa. Se siis käyttää kaikkea vähemmän; työtä, aikaa, pääomia, tiloja jne. Se on

samalla pohja kestäväälle ja ympäristöystävälliselle kehitykselle. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 91-92.)

Edellä mainittujen eettisten periaatteiden lisäksi yritys tarvitsee konkreettiset ohjeet organisaation kehittämiseen ja arjen työskentelyyn. Kun katsotaan 1990 -luvulla menestyviä yrityksiä koko yrityksen tasolla organisoinnin ja työskentelyn viisi keskeistä periaatetta näyttävät olevan Mäkelinin & Vepsäläisen (1994, 92-97) mukaan:

- Monikeskeinen verkosto-organisaatio
- Keskittyminen ydinprosesseihin
- Keskittyminen yrityksen resurssien ja kyvykkyyden johtamiseen. Yrityksen menestyminen edellyttää huomion kiinnittämistä esim. henkilöresursseihin sekä tekniseen ja markkinainfrastruktuuriin eli tietotaitoon.
- Etulinjan työntekijöiden valtaistaminen. Tämä valtaistaminen koskee kaikkia; tehdastyöntekijöitä, myyjiä, asiakaspalveluhenkilöitä ja johtoa. Tavoitteena on, että he kaikki etsivät jatkuvasti uusia mahdollisuuksia parantaa yrityksen tuotteita ja prosesseja.
- Itseohjautuva, joustava yritys. Tällä tarkoitetaan johtamistasojen lukumäärän radikaalia vähentämistä, siten että johdon tehtävä ei ole ainoastaan komentaa ja valvoa vaan luoda puitteet ja pelisäännöt, jotka edesauttavat työntekijöiden luovuuden vapautumista.

4.2.2 Venyminen

Venymisellä tarkoitetaan niitä tulevaisuutta koskevia ominaisuuksia, jotka saavat yrityksen Venymään. Näitä ovat mm visio, missio, arvot ja haasteet. Visiolla tarkoitetaan kuvaa tulevaisuudesta. Mitä visuaalisempi ja rikkaampi versio se on, sen paremmin se puhuttelee organisaatiota. Missiolla tarkoitetaan taas lähinnä tehtävää tai merkitystä. Tässä yhteydessä puhutaan myös usein megatrendeistä ja haasteista. Aina visio ja missio eivät ole kuitenkaan parhaita mahdollisia sanavalintoja. Mäkelin & Vepsäläinen kuvaavat mm Hamelin & Prahaladin ajatuksia vision korvaamisesta Näköala -sanalla ja mission korvaamisesta Tarkoitus -sanalla. Tämä siksi, että visio viittaa visionääriin eli yhteen ihmiseen, kun sen pitäisi nimenomaan viitata koko organisaation yhteiseen asiaan. Molemmat edellä mainitut ovat sanoja, jotka ovat jaettuja ja yhteisiä, jotka auttavat yritystä Venymään ja myös saavuttamaan paremmin Näköalan ja Tarkoituksen kuin Visio ja Missio. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 97-98.)

Mäkelin & Vepsäläinen kuvaavat niin ikään Hamelin & Prahaladin käsitystä strategisesta johtamisen erästä peruskäsitteestä yhteensopivuudesta, josta englanniksi käytetään sanaa fit, Heidän käsityksen mukaan fit tulee korvata käsitteellä misfit, joka auttaa yritystä edelleen venymään. Kun fit tarkoittaa yrityksen ympäristön, sen kyvykkyyksien ja tavoitteiden välistä yhteensopivuutta, misfit on välttämätöntä, jotta yhteistyöhön saadaan tarvittavaa painetta. Sen avulla saadaan liikkeelle yrityksen piilevät voimavarat, kuten ihmiset ja

liiketoimintayksiköt. Venymisellä pyritään myös pääsemään irti keskinkertaisuudesta ja tavoittelemaan epätavallista. Venyminen voi näkyä yrityksen toiminnassa seuraavilla tavoilla:

Henkinen johtajuus

Henkisellä johtajuudella tarkoitetaan, että jollakin samalla alalla toimivalla yrityksellä on näköalan asettajan rooli. Joku yritys siis toimii alan henkisenä johtajana ja näyttää muille yrityksille suunnan tulevaisuutta varten. Yksi hyvä esimerkki tästä on tietotekniikka-alalla Microsoft. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 99.)

Poisoppiminen

Ajoittain yritykselle on myös tärkeää poisoppiminen ja unohtaminen. Tilanteissa, joissa kaikki merkit viittaavat siihen, että toimintaa ja suuntaa täytyy muuttaa, on yrityksen unohdettava entinen ja osattava tulkita ympäristöä ja tehtävä tarvittavat muutokset. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 99.)

Liikekannallepano

Yrityksen tulee mobilisoida ennen kuin se on myöhäistä eli tehdä toimenpiteitä vielä silloin kun sillä on siihen resursseja. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 101.)

Erilaisuuden merkitys ja johtoryhmä

Mäkelin kuvaa kirjassaan kuinka menestyvissä yrityksissä usein palkataan työntekijät talon sisältä ja työskentelevä johto omaa samanlaisen taustan. Tämä saattaa usein johtaa siihen, että sen sijaan kun pitäisi käsitellä strategioita, käsitellään pieniä täysin merkityksettömiä asioita ja aika kuluu mm. turhien kalvoesitysten tekemiseen. Ainakin ajoittain olisi järkevää korostaa erilaisuutta ja jopa ”luovasti tuhota” nykyistä tapaa toimia. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 101-102.)

Kognitiiviset ja emotiiviset johtamiskäsitteet

Yrityksen näkymättömään arvoon vaikuttavat yrityksen äly- ja tunnetekijät. Hamel & Prahalad (1994, 127) korostavat että menestys riippuu jokaisen työntekijän sekä älyllisestä että emotiivisesta energiasta. Monet pienet yritykset ovat saattaneet syrjäyttää suuret yritykset markkinoiden huipulta, koska heidän työtään ohjaa jaettu unelma, syvästi koettu tarkoitus ja näkemys huomisen mahdollisuuksista. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 102.)

4.2.3 Elinkaari ja kyvykkyys

Jokainen yritys tarvitsee erilaista kyvykkyyttä eri yrityksen elinkaaren vaiheessa. Syyt elinkaaren vaiheesta toiseen siirtymiselle voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia ympäristömuutoksia. Kun erilaiset kyvykkyudet korostuvat eri yrityksen kehitysvaiheissa, se myös vaikuttaa henkilöstöön, sillä eri vaiheissa tarvitaan erilaisia ihmisiä ja osaamista. Oikean kehitysvaiheen havaitseminen on osa kyvykkyyteen perustuvaa strategia-ajattelua. Voi olla erityisen haastavaa yritysjohdolle havaita oikea hetki tehdä tarvittava muutos. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 106-109.)

4.2.4 Kyvykkyuden rakentaminen

Kirjassa Kilpailu kyvykkyydellä (1995) esitetään kolme mallia kyvykkyuden rakentamiselle: porrasmalli, sekä-että-malli ja 3V-malli. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 122.)

Porrasmallin ovat esittäneet mm. Williamson ja Hay, Baden-Fuller ja Stopford ja Hamel ja Prahalad. He korostavat strategisten tavoitteiden pilkkomista virstanpylväiksi, jotka asettavat yrityksille selkeän lyhyen tähtäimen prioriteetin. Koska yritys ei voi tavoitella montaa tavoitetta yhtä aikaa, sen pitää saavuttaa yksi tai korkeintaan kaksi tavoitetta kerrallaan. Tätä varten yrityksellä täytyy olla selkeät lyhyen tähtäimen tavoitteet. Näin yritys pystyy kohdistamaan toimenpiteensä koko organisaation osalta kohti samoja tavoitteita. Oikeat toimenpiteet eivät kuitenkaan saa noudattaa ainoastaan muodissa olevia johtamisajatuksia vaan niiden tulee olla nimenomaan aloitteita, jotka kehittävät kyvykkyksiä. Kun yritys valitsee oikeat virstanpylväät, ne lisäävät yritykset ulottuvuutta. Ehtona on kuitenkin, että kyseessä ovat nimenomaan portaat eikä tikkaat, koska tikkailta voi pudota. Tarkoituksena on, että saavutetut tavoitteet pidetään, jolloin kyvykkyudet summautuvat. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 122 - 123.)

Sekä-että-malli poikkeaa edellä mainitusta sillä, että aiemmin vaihtoehtoisina pidettyjä kyvykkyksiä tavoitellaankin yhtä aikaa, toki kuitenkin edelleen portaiden avulla peräkkäin. Tyypillinen esimerkki tästä on tehokkuuden ja asiakaskohtaisuuden yhdistäminen eli käytännössä massaräätälöinti osana Lean-toimintatapaa. Lean-tuotannossa tavoitteena on työntekijöiden elinikäinen sitouttaminen yritykseen. Tällöin työntekijöitä ei nähdä kustannuksena vaan pääomana. Lisäksi tehtävänä on itseohjautuvien laajan toimenkuvan omaavien työryhmien perustaminen, virheiden välttäminen kaikissa vaiheissa ja jokaisen kohdalla, joustava koneistus sekä itseohjaus suhteissa toimittajiin ja lattiatason yhteydet ulos. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 123.)

3V-malli kuvaa kyvykkyyksien rakentamista Vitaalisuuden, Venymisen ja Väännön välisenä harmonisena dynamiikkana. Vitaalisuudella tarkoitetaan uudistumista. Venymisellä taas tarkoitetaan kykyä luoda uusia strategisia portaita. Uudet strategiset portaavat luodaan jatkuvan parantumisen, kykyjen systemisen yhdistämisen tai läpimurtoprojektien kautta. Väännöllä puolestaan tarkoitetaan tässä yhteydessä tulosten irrottamista ja repimistä olemassa olevista kyvykkyyksistä. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 124.)

4.2.5 Tuotanto- ja toimituskyky

Tuotanto- ja toimituskyky on yksi Kahdeksan kyvykkyyden mallissa kuvastusta kyvykkyydestä. Tässä yhteydessä esitetään myös asiakaspalveluun liittyen palvelukyky.

Ennen kyvykkyydpohjaista liiketoimintastrategiaa sitä on edeltänyt tehokkuusvaatimusten lisääntyminen monella eri alueella. Teknologian hallinnassa on pystyttävä integroimaan useita eri teknologioita, tuotekehityksessä läpimenoaikoja on pitänyt lyhentää, logistiikassa varastot ovat vähentyneet ja asiakaskohtainen jakelu lisääntynyt. Myös markkinointi on kohdannut tehokkuuden lisäämisen paineita. Tehostaminen on alkanut tuotannosta ja päätynyt liiketoimintaprosessien uudelleen suunnitteluun Lean-periaatteella. Tuotannon osalta yrityksillä on useita mahdollisuuksia menestyä. Yksinkertaisella tasolla nämä tekijät voidaan jakaa kahteen, ne ovat moninaisuus ja määrä. Kustannukset kasvavat sekä tuotannon määrän että moninaisuuden funktiona. Massatuotannon aikakaudella ihmiset ja koneet voitiin ohjelmoida tarkasti etukäteen, kun taas Lean-tuotanto vaatii ihmiseltä enemmän jatkuvan sopeutumisen, yhteydenpidon, ulos ja sisään tapahtuvan kommunikoinnin takia. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 192- 203.)

Tuotannosta lähtevälle tuhlauksen ja odottamisen karsinnalle jatkoa on ollut toimitusketjujen ja logistiikan kehittäminen. Lean-johtaminen näkyy yhtä lailla ostoissa ja asiakaspalvelussa kuin tehtaan lattiallakin. Toimitusverkkojen keskeiset tavoitteet ovat tarjottavan palvelun laatu ja kustannukset. Rajun reengineering myötä kustannukset nousevat rajusti kun esimerkiksi toimitusaikaa halutaan lyhentää viikosta päivään tai laajempien valikoimien toimituksia halutaan kehittää luotettavammiksi. Parantuneen palvelun myötä voidaan olettaa, että saatava hyötykin nousee. Hyöty nouseekin, mutta usein rajoitetummin. Nopeus ei olekaan itseisarvo, vaan sitäkin tarkastellessa on usein otettava huomioon kehittämisen vaikutus Arvoon Markkinoilla (Market Perceived Value). Toisaalta asiaa voidaan tarkastella myös erilaisten markkinointistrategioiden vaatimuksien kautta yrityksen logistiselle kyvykkyydelle. Näitä strategioita ovat mm kustannusjohtajuus, asiakastarpeiden mukainen palvelun differointi, ylivoimainen palvelun laatu tai brandin imago, innovatiiviset tuotteet tai teknologinen johtajuus. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 203-204, 223-224.)

Kun tuotantoprosessit on määritelty, voidaan tarkastella koko tuotantokyykyportfolioa. Tuotantokyykyportfolioon kuuluu myös päätökset alihankkijoista ja yhteistyöstä kansainvälisissä tuotantoverkoissa. Tuotantokyyky voidaan esittää matriisilla, jossa on kuvattu esim. tehtaan tuotantorakenne ja siinä tuotettava tuotevalikoima. Tuotantorakenne perustuu käytettävien koneiden automatisointiin ja ohjauksen integrointiin, tuotantosolujen layouttiin ja materiaalivirtojen järjestelyyn, kapasiteetin ohjaukseen sekä työntekijöiden tehtäväkuvauksiin. Tuotantovalikoimien luokittelu taas perustuu erilaisten komponenttien ja tuotteiden lukumäärään sekä eräkokoihin, joita voidaan tuottaa yhdellä linjalla tai tehtaassa. Tässä matriisissa tehokkaat tuotantoprosessit sijoittuvat matriisin lävistäjälle. Näitä ns. geneerisiä tuotantokyykyjä ovat: konstruktiokyyky, kappaletavaran valmistuskyyky, massatuotanto- ja kokoonpanokyyky sekä raaka-aineen jalostuskyyky. Kun tuotantokyyvyn pallukka sijaitsee lävistäjällä, on tuotantokyyky tehokkaasti toteutettu. Edellä kuvatulla matriisilla voidaan kuvata kehityksen suurien linjojen tai tuotantostراتيجoiden muutoksien lisäksi myös yrityksen yksittäisiä tuotantoinvestointeja. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 207-209.)

Tuotanto- ja toimitustoiminnan lisäksi yritysten palveluiden kehittäminen ja logistiikka ovat suurien haasteiden edessä. Mutta toisaalta tilanne luo myös kasvavia mahdollisuuksia. Tulevaisuudessa yrityksen palvelukyyky perustuu siihen, millaisia jakelukanavia se pystyy käyttämään palvellakseen asiakasta hyvin.

Yrityksen on tehtävä strategisia valintoja omien myynti- ja jakeluyksiköiden ja toisaalta esim. teknisen tukkukaupan, suunnittelutoimistojen ja urakoitsijoiden välillä jakelukanavaa valittaessa. Kehitettävien palveluprosessien tehokkuuden varmistamisen ohella niiden tulee sovittaa kokonaisuus yrityksen teknologia-, tuote-, tuotanto- ja markkinointistrategioihin. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 212.)

Palvelukyykyä voidaan arvioida palvelustrategiamallilla. Siinä sovitetaan yhteen palvelutapa ja jakelukanava. Portfoliomallissa on kaksi osa-aluetta: jakelukanavat ja palvelutavat. Jakelukanavia voi olla neljä erilaista: sisäinen organisaatio, konsultit ja välittäjät, kenttäorganisaatio ja toimialaverkot. Palvelutavoissa taas neljä pääluokkaa on: kiinteä palvelusuhde, asiakaskohtainen palvelu, standardipalvelu ja rutiinipalvelu. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 212.)

Palvelukyyvyn portfoliomallilla voidaan arvioida, kuinka tehokkaasti erilaisia palveluita voidaan toimittaa valittujen jakelukanavien kautta. Jos palvelukyykyä kuvaava pallukka on lävistäjän yläpuolella, resurssit eivät ole tehokkaassa käytössä ja asiakas saattaa kokea olevansa liian sidottu palvelutoimittajaan. Toisaalta jotkin palvelut edellyttävät sellaista asiantuntemusta, että asiantuntija- ja välittäjäportaot ovat välttämättömiä virheettömän ja hyvän laatutason

säilyttämiseksi. Erilaiset virheet saattaa merkitä turhia kustannuksia ja teknisten laatuongelmien riskiä lävistäjän alapuolisissa palveluissa. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 213.)

Tehokkaat palveluprosessit ovat matriisin lävistäjällä. Tällaisia geneerisiä palvelukykyjä ovat: prosessin hallintakyky, kehitys- ja neuvontakyky, joustava yhtenäispalvelukyky ja vaivaton käyttöpäalvelukyky. Palveluprosessien arvioiminen on moniulotteisempaa kuin tuotantoprosessien analyysit, koska tarjonta- ja toimitusverkoissa voidaan määritellä useita erilaisia jopa päällekkäisiä palveluja. Tästä syystä palvelukyvyyn arviointi ja mittaaminen on hankalampaa, mutta toisaalta yrityksen kilpailukyvyyn kannalta yhä tärkeämpää. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 213-214.)

Palvelujen kehitys nähdään usein joko tai asetelmana. Helposti ajatellaan, että palvelut muuttuvat joko yksinkertaisempiin toimitusketjuihin tai asiakaskohtaisempaan suuntaan. Lisäksi usein korostetaan, että kiinteät asiakassuhteet ja asiakkaan tunteminen ovat tärkeitä, mutta toisaalta esitetään että elektroniset markkinat kiristävät kilpailua ja vähentävät asiakasuskollisuutta monella alalla. Todellisuudessa kuitenkin erilaiset palvelut lisääntyvät ja organisaatioiden välinen yhteistyö monipuolistuu. Näin yritysten tavat menestyä markkinoilla lisääntyvät. Esimerkiksi tietotekniikan avulla yritykset voivat erikoistua, mutta myös laajentaa toimintaa lisäarvopalveluihin. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 215.)

Perinteinen palveluiden ongelma on, että yhden kenttäorganisaation kautta pyritään toimittamaan mahdollisimman useita erilaisia palveluita. Tällöin puhutaan universaalipalveluista. Sen ongelmana on usein tehottomuus vaikka sillä pyritäänkin laajaan asiakaskuntaan ja mittakaavaetuihin. Raskas keskitetty organisaatio ei pysty palvelemaan tehokkaasti erilaisia asiakkaita, koska heitä ei tunneta eikä segmentoida kustannusten tai kannattavuuden mukaan. Tällaiset universaalipalvelut ovat usein syntyneet palvelulaitosten erioikeuksien tai monopolien suojassa ns. suljetulle sektorille. Perinteisiä esimerkkejä suljetusta sektorista on pankit ja vakuutusyhtiöt. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 215.)

Tunnusmerkkeinä universaalille palvelulle voidaan katsoa kankea hierarkkinen organisaatio, tuotteiden ja asiakkaiden ristisubventio, taipumus rakentaa kaikenkattavia integroituja tietojärjestelmiä ja pyrkimys palvella asiakkaita yhdeltä luukulta tavoitteena alueellinen tasa-arvo. Universaalipalvelu johtaa toimialalla markkinaosuuskilpailuun, joka kasvattaa kustannuksia kuitenkin ilman olennaista palvelutason paranemista. Jos kustannuksia halutaan alentaa, tulee yrityksen tehdä rakenteellisia muutoksia. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 215-216.)

Nyt uudet palvelut eriytyvät universaalipalveluista siten, että palveluaukkoihin kuten itsepalvelu ja asiakaskohtainen konsultointi, syntyy uusia yrityksiä ja entiset yhtiöittävät

toimintaansa. Tulevaisuudessa seuraavana vaiheena tehostamis- ja kyvykkyyss pohjaiset strategiat viedään tuotannosta palveluihin. Esimerkiksi asiakaskohtaista asiantuntijatukea voidaan saada multimediaympäristössä. Lisäksi palvelu-, viihde- ja koulutusorganisaatiot käyvät läpi samanlaiset kehitysvaiheet kuin teollinenkin tuotanto. Joustavuuden ja tehostumisen lisäksi on kuitenkin tulevaisuudessa määriteltävä tarkemmin palvelukyky, joka ottaa huomioon asiakkaiden tarpeiden muutokset, liiketoiminnan ja teknologian elinkaaret ja infrastruktuurin kehitysvaiheen. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 216.)

4.2.6 Markkinointikyky

Markkinointikyky on toinen Kahdeksan kyvykkyyden mallissa kuvattu kyvykkyys. Asiakaspalvelu luo usein kuvan asiakkaille yrityksestä ja näin ollen asiakaspalvelulla on tärkeä rooli yrityksen markkinoinnissa.

Markkinointikyky on koko organisaation ominaisuus. Siksi sitä voidaan kuvata Lean-mallilla. Kuten aiemmin mainitsin, Lean-tuotannossa ensimmäinen tehtävä on työntekijöiden elinikäinen sitouttaminen yritykseen. Työntekijä ei ole kustannus vaan yrityksen pääomaa. Lisäksi Lean-mallissa tehtävinä ovat itseohjautuvien laajan toimenkuvan omaavien työryhmien perustaminen, virheiden välttäminen kaikissa vaiheissa ja jokaisen kohdalla, joustava koneistus sekä itseohjaus suhteissa toimittajiin ja lattiatason yhteydet ulos. Tästä syystä useissa menestyvissä yrityksissä markkinointikykyä rakennettiin luomalla oma dealerverkko, luotiin ennakoiva ja suhdanteita vastustava myyntipolitiikka kotikäynteineen ja hallittiin asiakastietoja sekä otettiin myyjät mukaan tuotantoon ja tuotekehitykseen. Tämä vastuunottaminen palkittiin pysyvänä asiakassuhteena. Asiakas ei ollut näin ollen pelkästään myyjän murhe, vaan koko tehtaan asia. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 223-224.)

Monessa yrityksessä sisäiset prosessit ja asiakkaan prosessit nähdään usein erillisinä ja tällöin niitä myös kehitetään erillisinä prosesseina. Kuitenkin sisäisten prosessien toimivuus on lähtökohta sille, että asiakaspalvelu toimii ja on laadukasta. Jakelukanavien hyödyntämisen osalta sisäiset prosessit on oltava kunnossa. Suhdemarkkinointia ei voida kehittää, ellei huomioida yrityksen sisäisten prosessien kustannuksia, läpimenoa ja laatua.

Jakelukanavalla on ratkaiseva merkitys asiakasprosesseihin, joten niin ikään sillä on vaikutusta sisäisiin prosesseihin. Asiakassuhde vaikuttaa niin ikään palveluprosessiin. One-to-one markkinoinnin keskeinen idea onkin rakentaa suora, kaksisuuntainen yhteys asiakkaan kanssa, jolla on vaikutus kaikkiin kolmeen aiemmin mainittuun asiaan: sisäisiin prosesseihin, jakelukanaviin ja asiakkaan prosesseihin. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 224-225.)

Kun markkinointia verrataan tuotantoon, siinä on vielä enemmän erilaisia termejä. Kukin termi liittyy yleensä aina johonkin kirjaan tai konsulttiin. Kun kaikkia eri käsitteitä

tarkastellaan, ne voidaan tiivistää kahteen eri kyvykkyyteen: suhde- ja monikanavamarkkinointiin. Nämä ovat kaksi aivan eri asiaa, joiden tulisi kuitenkin tukea toisiaan. Valitettavan usein näin ei ole. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 226.)

Monikanavamarkkinoinnilla tarkoitetaan markkinointia, jossa on integroitua markkinointiviestintää ja asiakkaan kontaktipinnan integrointia. Ensimmäisellä tarkoitetaan medioiden yhdistämistä sekä yhteistyötä yrityksen toimintojen ja osastojen kesken tai jakelukanavien ja/tai mainostoimistojen kanssa. Jälkimmäisessä taas oleellista on asiakkaiden kaikkien yhteydenottojen rekisteröiminen kontaktijärjestelmään. Tällä asiakaskontaktien kokonaisuutta korostavalla näkemyksellä on yhteys kyvykkyyteen perustuvan johtamisen kokonaisvaltaisuuteen. Mikään kontakti ei siis ole irrallinen vaan se on osa rakennettavaa asiakassuhdetta eli kyvykkyyttä pitkällä aikavälillä. (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 226.)

Kahdeksan kyvykkyyden mallista voidaan lopuksi todeta, että siinä liitetään kyvykkyydet osaamiseen, kuten aiemmin esitetyissä määritelmässä. Mallissa puhutaan kuitenkin osaamisen sijasta ydinosaamisesta, Core Comptencestä. Tällöin puhutaan erityisominaisuuksia omaavasta kyvykkyydestä. Siinä Core Comptence on sidoksissa voimakkaasti organisaatiossa tapahtuvaan kommunikaatioon, kaikkien työntekijöiden mukana olemiseen sekä sitoutumiseen yli organisaatorajojen.

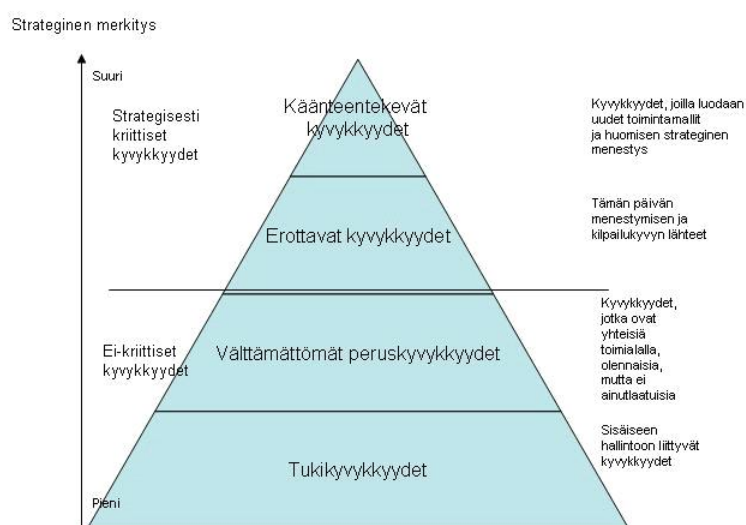
Kahdeksan kyvykkyyden malli eroaa kuitenkin siinä, että siinä otetaan kantaa siihen miten kyvykkyyksien avulla organisaatio voi saada kilpailuetua muihin yrityksiin nähden - eli vääntämällä ja venymällä. Mallissa henkilöstön sitoutumisella ja oikealla johtamisella on suuri merkitys, ilman sitä vääntäminen ja venyminen on mahdotonta.

4.3 Kyvykkyyden kehittäminen

Jouko Hannus määrittelee kyvykkyydet osaamisen, prosessien ja IT-ratkaisujen kattokäsitteeksi (2004, 89-90). Hänen mukaansa sisällöllisesti kyvykkyydet voidaan jakaa kahteen kyvykkyyksryhmään - toiminnallisiin ja mahdollistaviin kyvykkyyksiin. Nämä kyvykkyyksryhmät voidaan taas jakaa kuuteen kyvykkyyksalueeseen: asiakkuuksien hallinta, innovaatioiden johtaminen ja uusien tuotteiden kehittäminen, operatiivisen toiminnan ja kumppanuuksien hallinta (toiminnalliset kyvykkyydet), toiminnan ohjaus ja seuranta, henkilöstöjohtaminen ja IT -toiminnan johtaminen (mahdollistavat kyvykkyydet). Kukin kyvykkyyksalue voidaan taas jakaa alakyvykkyyksiin, joista yhtenä on henkilöstöjohtaminen. Tarkastelen seuraavaksi henkilöstöjohtamista hieman syvällisemmin, koska case-osuudessa paneudun nimenomaan yhden tiimin toimintaan ja sen johtamiseen.

Henkilöstöjohtamisen alakyvykkyudet ovat ihmisten johtaminen, resursointi, osaamisen kehittäminen ja johtaminen, palkitseminen, työ hyvinvoinnin varmistaminen sekä henkilöstöhallinnon tapahtumakäsittely ja järjestelmät (Hannus 2004, 89-90).

Jotta kyvykkyuksien kehittämiseksi voidaan määritellä oikeat prioriteetit ja painopisteet, tulee kyvykkyuksien strategista merkitystä arvioida. Tätä arviointia tehdessä kyvykkyudet jaetaan usein strategisen merkityksen näkökulmasta neljään ryhmään kuvan 2 mukaisesti:



Kuva 2 Hannuksen kyvykkyuksien ryhmittely strategian merkityksen mukaan (Hannus 2004, 98).

- Käänteentekevät kyvykkyudet -> Näillä luodaan uudet toimintamallit ja huomisen strateginen menestys
- Erottavat kyvykkyudet -> Nämä ovat tämän päivän menestymisen ja kilpailukykyyn lähteet
- Välttämättömät peruskyvykkyudet -> Nämä ovat yhteisiä useimmille organisaatioille kyseisellä toimialalla. Ne ovat olennaisia, mutta eivät luo ainutlaatuisuutta.
- Tukikyvykkyudet -> Nämä liittyvät sisäiseen hallintoon. (Hannus 2004, 94.)

Edellä mainituista kyvykkyyksistä Käänteentekevät ja Erottavat kyvykkyydet ovat strategisesti kriittisiä kyvykkyyksiä, kun taas kaksi alempaa eivät ole kriittisiä kyvykkyyksiä.

4.3.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen osalta strategisesti kriittisiä kyvykkyyksiä ovat henkilöstöjohtamisen strategian määrittäminen, ihmisten johtaminen, asiantuntijoiden rekrytointi, kehityskeskusteluiden läpivienti ja osaamisen kehittämisen sisällön tuottaminen.

Peruskyvykkyyksistä ei-kriittisiä ovat palkitsemisjärjestelmät, koulutuksen toteutus, ei-asiantuntijoiden rekrytointi. Lisäksi ei-kriittisiä ovat tukikyvykkyydet, kuten oppimisen ja koulutuksen hallinnointi, organisaatio-ilmastotutkimukset ja palkanlaskenta sekä työsuhteasioiden hoitaminen. (Hannus 2004, 95.)

Henkilöstön osaamisella, innostuneella asenteella ja sitoutumisella on entistä suurempi merkitys yritykselle. Sen kiistaton vaikutus yrityksen kilpailu- ja menestystekijänä tunnustetaan ja henkilöstöjohtaminen katsotaan keskeiseksi osaksi sisäistä strategiaa. Henkilöstöjohtamisen strategiasta vastaa linjajohto. Hyvä ihmisten johtaminen tarkoittaa nimenomaan johdonmukaisuutta, välittämistä, oikeudenmukaisuutta sekä ihmisen että kokonaisuuden kannalta. Johtaminen ei kuitenkaan tarkoita miellyttämistä, vaan siihen liittyy vaikeita päätöksiä ja valintoja. Henkilökunnan lisäksi johtajuutta olisi hyvä arvioida myös asiakkaiden ja omistajien näkökulmasta. Johtaminen on muuttunut teollisen ajan toimintaympäristön ajoista huomattavasti. Vallan, voiman ja erilaisten sanktioiden käytöstä on siirrytty enemmän ohjaavaan suuntaan.

Johtamisen avaintehtäviä ovatkin nykyisin:

- suunnan antaminen ja tärkeiden asioiden osoittaminen
- organisaation innostaminen
- vahvan kulttuurin ja arvopohjan rakentaminen
- mahdollisuuksien ja edellytysten luominen, esteiden poistaminen
- valintojen ja päätösten tekeminen ja tähän liittyvä vastuunotto
- erotuomarina toimiminen
- verkostojen johtaminen vaikuttamiskyvyllä ja osaamiseen perustuvalla arvovallalla, ei pakkokeinoilla
- roolien ja vastuiden selkeys (Hannus 2004, 253.)

Hyvä johtajuus on Hannuksen (2004, 254) mielestä osittain henkilökohtainen piirre, mutta toisaalta se on taito, jota voi oppia. Tästä syystä onkin tärkeää, että organisaatiossa kehitetään systemaattisesti ja strategian mukaisesti johtamisvalmiuksia.

Strategioiden ja arvojen toiminnallistamisen tärkein kanava on käytännön johtamistyö. Johtamistyö on päivittäistä toimintaa, mutta tärkeitä tilaisuuksia ovat suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Jos organisaatiossa tapahtuu merkittäviä muutoksia, voi olla tarpeellista pitää organisaation kattava kehityskeskusteluprosessi, jotta strategia saadaan heti toiminnallistettua. (Hannus 2004, 255.)

Esimiehen rooli

Esimiestyöskentely ja työnohjaus ovat yksi tärkeä tekijä niin strategisesti että tiimin jäsenten kannalta. Esimiehen rooli on kovasti muuttunut teollisuuden vallan ajoista. Nyt esimieheltä odotetaan enemmän valmentavaa otetta kuin vanhakantaista käskyttämistä. Esimies ei kuitenkaan saa olla kaveri, vaan hänen täytyy kyetä esittämään tavoitteita ja vaatia niiden toteutumista. Etenkin asiakaspalvelutyössä esimiehen rooli on antaa asiakaspalvelijoille eväitä palvella asiakkaita entistä paremmin ja tähän kyetään ainoastaan, jos heille annetaan riittävästi palautetta. Palautetta taas pystytään parhaiten antamaan, kun esimies seuraa vierestä, kuinka asiakaspalvelija tekee työtään. Tämän seurannan tulee olla systemaattista ja sisältää jonkin tyyppistä arviointia, josta voidaan jatkossa seurata kuinka asiakaspalvelija on kehittynyt työssään.

Esimiehen ammattitaito perustuu moneen tekijään. Näitä ovat ominaisuudet, tiedot, taidot, kyvyt ja asenteet. Jotta voi toimia esimiehenä, vaaditaan henkilöltä kahdenlaisia ominaisuuksia: alaan liittyvää ammattitietoa ja asiantuntemusta sekä ihmisten käsittelyyn liittyviä taitoja. Riippuen siitä kuinka esimies itse ajattelee omasta osaamisestaan, hän painottaa vahvempaa osaamisaluetta todennäköisesti myös esimiestyössään. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 66- 73.)

Esimiehen rooli on olla johdon ja työntekijöiden välissä ja pyrkiä saamaan työntekijät työskentelemään johdon asettamien tavoitteiden mukaisesti. Aina tämä ei ole helppoa, etenkin jos asetetut tavoitteet eivät ole linjassa käytettävissä olevien resurssien kanssa. Lisäksi työntekijät odottavat esimieheltä kaikenlaista ja asiakkaitakin pitäisi palvella hyvin. Näissä tilanteissa esimies voi kokea olevansa ahdistunut ja myötäilee tarvittaessa vuorotellen johtoa ja työntekijöitä. Tämä saattaa johtaa työn ilon menettämiseen ja yhteistyö niin työntekijöiden kuin johdonkin kanssa kärsii. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 66- 73.)

Toisaalta esimies voi kokea olevansa erittäin tärkeä tekijä yrityksen toiminnassa. Tällöin henkilö pitää omaa asemaansa erittäin tärkeänä esimerkiksi yhdyssiteenä yrityksen johdon, asiakkaiden ja työntekijöiden välillä. Ja itse asiakaspalvelussa näin kuuluisi ollakin, koska asiakaspalvelu on usein ensimmäinen kosketuspinta asiakkaalle yritykseen ja se luo näin kuvan

siitä minkälainen yritys on. Näissä tapauksissa työilmapiiri on yleensä hyvä ja avoin. Tästä hyötyvät myös asiakkaat, koska työntekijät ovat selvillä työhönsä liittyvistä asioista ja työilmapiiri on hyvä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 66-73.)

Resurssointi

Resurssoinnin osalta tärkeään rooliin nousee strategialähtöinen henkilöstösuunnittelu, osaavan henkilöstön saatavuuden varmistaminen, tehokas rekrytointi- ja perehdytysprosessi sekä systemaattinen urasuunnittelu ja työnkierto. Lisäksi yksi avaintekijä on tehokkaiden tiimien rakentaminen. Toimiakseen hyvin tiimillä tulee olla selkeä yhteinen tavoite ja tehtävä ja kaikkien jäsenten tulee olla sitoutuneita yhteiseen tavoitteeseen ja tehtävään. Tiimillä tulee olla laajat valtuudet tehtävänsä toteuttamiseen ja toimintansa kehittämiseen. Tiimejä voi olla monenlaisia ja niillä on omat rakenteeseen ja johtamiseen liittyvät ominaisuutensa. Tiimit voidaan ryhmitellä mm tarkoituksen, ajan tai laajuuden perusteella. Katzenbach ja Smith (1993) ovat määritelleet tiimin pieneksi joukoksi osaamisalueiltaan toisiaan täydentäviä henkilöitä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja suorituskäytävöitteisiin sekä työskentelytapaan, josta he itse yhdessä kantavat vastuun. Tässä määritelmässä tulee esille tiimiorganisaation ja suorituskäytävyn välinen yhteys - tiimit ja hyvä suorituskäytävä edellyttävät toinen toisiaan. Perusedellytyksiä tiimin toiminnalle on, että tiimillä on selkeä yhteinen näkemys päämääristä ja konkreettisista tavoitteista sekä vahva sitoutuminen niihin sekä yksilön, että koko tiimin tasolla. Näitä tiimin edellytyksiä kuvataan liitteessä 4. (Hannus 2004, 256- 260.)

Tiimin tehokkuutta voidaan tarkastella tiimin kehitysvaiheiden kautta (Katzenpach ja Smith 1993), jossa ensimmäisessä vaiheessa puhutaan työryhmästä. Tässä vaiheessa kyseessä on joukko ihmisiä, jotka toimivat ensisijaisesti yksilöinä. He jakavat tietoa keskenään ja tekevät päätöksiä, joiden avulla kukin voi selvittää paremmin omalla vastualueellaan. (Hannus 2004, 260-261.)

Pseudotiimi syntyy kun työryhmästä lähdetään rakentamaan tiimiä. Tiimityöntarve on havaittu, mutta se ei kykene vielä aidosti toimimaan yhteisten päämäärien eteen. Potentiaalinen tiimi on tiedostanut yhteisen päämäärän ja pyrkii saavuttamaan sen yhteistyön kautta. Konkreettiset tavoitteet ovat kuitenkin vielä epäselvät, eivätkä tiimin toimintatavat ole vielä täsmentyneet. (Hannus 2004, 260-261.)

Aidossa tiimissä, tiimin jäsenet ovat aidosti sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintatapaan. Näissä tiimeissä sekä yksilöt että tiimi kantavat vastuuta. Huipputiimi on poikkeuksellisen suorituskäytävyn tiimi. Siinä toteutuu kaikki aidon tiimin piirteet ja sen lisäksi tiimin jäsenet ovat vahvasti sitoutuneet toistensa yksilölliseen kasvuun ja

menestykseen. Huipputiimit ovat kuitenkin niin harvinaisia, että ne muodostavat tiimin jäsenille ainutlaatuisen kokemuksen. (Hannus 2004, 260-261.)

Tiimien luonne voi olla hyvin erilainen. Eräs merkittävä tekijä tiimien osalta on niille annetut valtuudet. Kun annetut valtuudet on viety pitkälle, tiimejä kutsutaan yleensä itseohjautuviksi tiimeiksi. Tällainen tiimi voi olla hyvä missä tahansa tilanteessa, jos se voi toimia suhteellisen itsenäisesti ja kantaa kokonaisvaltaisen vastuun tuotteen tai palvelun tuottamisesta ulkoiselle tai sisäiselle asiakkaalle. Näiden tiimien avulla on saavutettu hyviä tuloksia, mutta myös epäonnistumisia. Suurimpana syynä epäonnistumiseen on nähty puutteellinen johdon sitoutuminen, joka on sitten näkynyt joko kärsimättömytenä tai haluttomuutena henkilökohtaiseen asennemuutokseen. (Hannus 2004, 261.)

Merkittävän uuden osaamisen luominen vaatii pitkän ajan, usein monen vuoden valmistelun. Tästä syystä valmistelut tulisi aloittaa riittävän ajoissa, mielellään jo ennen kuin liiketoiminnallinen tarve on olemassa. Uuden osaamisen luominen kannattaisi aloittaa strategisista kyvykkyyks- ja osaamisalueista ja niihin liittyvistä kehityskohdista eikä yksilötasosta. Kehityskohteiden kehittäminen kannattaisi aloittaa esimerkiksi nykyisten henkilöiden osaamisen kehittämällä koulutuksella, itseopiskelulla, valmennuksella tai työnkierrolla. Lisäksi tarvittavaa osaamista kannattaa rekrytoida. (Hannus 2004, 262-263.)

Toimialan yhteiset kehittämishankkeet voivat olla niin ikään hedelmällisiä silloin kun ne eivät liity kilpailuedun kannalta kriittiseen osaamiseen. Lisäksi keinoina voivat olla strategisten kumppanuuksien muodostaminen sellaisten organisaatioiden kanssa, joilla on haluttua, omaa osaamista täydentävää osaamista sekä rakennejärjestelyt esim. sellaisten yritysten hankinta, joilla on haluttua osaamista. Yksilötason osaamisen kehittäminen tulisi aina olla suunniteltua. (Hannus 2004, 262-263.)

Ne organisaatiot, jotka todella ovat edelläkävijöitä, kehittävät tietoisesti ja järjestelmällisesti osaamisen hallintaa. Osaamisen kehittämisen osalta on tärkeä ymmärtää, että erilaiset koulutuskuntien tarjoamat lähestymistavat ovat työkaluja ja että ylimmän johdon on aktiivisesti panostettava kehittämiseen henkilöstöjohdon ohella. (Hannus 2004, 264.)

Osaamisen kehittäminen

Menestyvien yritysten toiminnassa on selkeästi huomattavissa, että ne luovat jatkuvasti uutta osaamista, välittävät tehokkaasti uuden osaamisen kaikkien käyttöön ja nopeasti hyödyntävät sen tuotteiden ja prosessien kehittämisessä. Osaamisen kehittäminen lähtee aina yksilön osaamisesta, jonka organisaatio sitten pystyy muuntamaan organisaation yhteiseksi osaamiseksi liitteen 5 mukaisesti.

Liitteessä osaaminen on jäsennetty kahden ulottuvuuden suhteen - luonne ja organisatorinen kattavuus. Luonteen osalta strukturoimaton osaaminen on yksilön tai yhteisön hyödynnettävissä, mutta sitä ei kyetä suoraan siirtämään muille. Strukturoitu osaaminen on taas saatettu määrämuotoiseen tai koodattuun muotoon, jolloin se on jaettavissa. Tässä yhteydessä muoto voi olla esim. malli, ohje, menetelmä tai tietokoneohjelma. (Hannus 2004, 266.)

Organisatorisen kattavuuden osalta taas osaaminen voi olla yksilöosaamista, jolloin se on vain yhden yksilön hyödynnettävissä. Toisaalta se voi olla jaettua, yhteisön yhteistä osaamista. Yhteisöllä tarkoitetaan tiimiä, organisaatioyksikköä, yritysten verkostoa tai muuta vastaavaa yksilöiden tai yritysten yhteisöä. Organisatorinen oppiminen syntyy siitä, että yksilöosaaminen muunnetaan yhteisön yhteiseksi osaamiseksi. Jotta näin voi tapahtua, tulee strukturoimaton osaaminen muuttua strukturoiduksi osaamiseksi. (Hannus 2004, 266.)

Yksilöosaamisessa taas osaaminen perustuu henkilön kokemukseen ja taitoihin, jolloin se on myös hankala viestiä muille. Rakenneosaaminen on taas formaalista ja systemaattista, tällöin osaamista voidaan jakaa mm. käsikirjojen, mallien ja tietojärjestelmien avulla. Organisaation tulee jakaa osaamista tiimeissä ja aikaan saada oppimista koko organisaation tasolla. Jos näin ei tapahdu, ei organisaatio kykene uudistumaan ja säilyttämään kilpailukykyään. (Hannus 2004, 267.)

Jotta organisaatio saa aikaan rakenneosaamista, se edellyttää yhteisöltä tehokasta tietojen jakamista. Tärkeintä tässä on, että yrityksellä on tiedon ja osaamisen jakamista edistävä kulttuuri ja sitä tukevat johtamis- ja kannustejärjestelmät. Aika usein yritysten palkitsemis- ja kannustejärjestelmät perustuvat puhtaasti yksilösuoritukseen ja kannustavat siten enemmän tiedon pitämiseen itsellä kuin sen jakamiseen. (Hannus 2004, 267.)

Osaamisen jakamista voidaan tukea mm. tietoteknisillä työkaluilla. Siinä tavoitteena on niin ikään välittää ja jakaa parhaisiin käytäntöihin liittyvää tietoa sekä paikallistaa organisaation parhaat asiantuntijat, joita sitten voidaan hyödyntää yhteistyön apuvälineiden avulla. Tässä

yhteydessä puhutaan Knowledge Management -järjestelmistä, jotka voidaan jakaa kahteen ryhmään: dokumenttiorientoidut järjestelmät ja henkilöorientoidut järjestelmät. Ensimmäisessä keskitytään asiakirjojen monipuoliseen ja tehokkaaseen hallintaan. Niiden tehtävänä on auttaa käyttäjiä löytämään suuresta dokumenttimassasta omalta kannalta relevantit aineistot. Henkilöorientoidussa järjestelmässä taas tarkoituksena on tunnistaa ne henkilöt, joilla on tai voi olla käyttäjän kannalta kiinnostavaa tietoa. Näiden järjestelmien haasteena on ennen kaikkea se, että saadaan kaikki käyttäjät motivoitua jatkuvasti päivittämään tietoa. (Hannus 2004, 267-268.)

Palkitseminen

Palkitsemisjärjestelmät voivat olla tehokas väline organisaation toiminnan suuntaamisessa. Nämä järjestelmät voivat ohjata toimintaa myös väärään suuntaan, mikäli niiden määrittelemisessä ei ole osattu ottaa huomioon tarvittavia seikkoja. Edelläkävijäorganisaatiot noudattavat palkitsemisessä mm seuraavanlaisia periaatteita:

- tavoite on selkeästi kytketty strategiaan tavoitteisiin
- arvojen mukaista toimintaa kannustetaan
- kokonaisuuden suorituskykyä korostetaan yksilösuorituskyvyn rinnalla
- innovatiivisuutta ja uudistamista kannustetaan. (Hannus 2004, 268-269.)

Erityisen tärkeää on, että palkitsemisjärjestelmän perusteet ovat yhtenäiset organisaation eri osissa ja henkilöillä, joilla on sama toimenkuva. Yhdenmukaisuus ei kuitenkaan poissulje joustavuutta eli että työntekijöille tarjotaan vaihtoehtoisia palkitsemistapoja, kuten sapattivapaat, eläkesäästämissuoraukset jne. (Hannus 2004, 268-269.)

Luottamuksen, vuorovaikutuksen ja työilön rakentaminen

Työntekijöiden välisen luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentamisessa sosiaalisella pääomalla on suuri merkitys. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan vallitsevia henkilösuhteita, vuorovaikutusta ja luottamusta. Jos sosiaalinen pääoma on runsasta, se lisää kanssakäymistä ja vastaavasti kanssakäyminen lisää sosiaalista pääomaa. Vahvalla sosiaalisella pääomalla on taas suora vaikutus toiminnan tehokkuuteen ja ihmisten sitoutumiseen.

Sosiaalista pääomaa kohtaan kuitenkin kohdistuu monia paineita. Esimerkiksi projektimaisen toimintatavan, esim. etätöiden johdosta, yhä useammat henkilöt työskentelevät muualla kuin kiinteässä yhteisessä työyhteisössä. Jos suhteet tästä syystä katkeavat, häviää myös sosiaalinen pääoma. Toisena suurena uhkana on esimiesten toiminta. Vain harvat esimiehet osaavat rakentaa aidosti sosiaalista pääomaa. Tärkeimpänä nähty sosiaalisen pääoman

elementti on luottamus ja avoin vuorovaikutus. Johdon ja esimiesten tulisikin omalla toiminnallaan korostaa tuota luottamusta ihmisiin ja varmistaa mahdollisimman avoin ja nopea informaation jakaminen. (Hannus 2004, 269-270.)

Työiloon on viime aikoina vaikuttanut ilmiö, jossa työyhteisössä ylenmääräisestä työnteosta on tehty arvo. Etenkin tämä on näkynyt 2000-luvun alun noususuhdanteen aikana aloittavissa uusien alojen yrityksissä, joissa henkilökunta on ollut suhteellisen nuorta. Yleensä kuitenkin liiallisella työnteolla ei ole hyviä vaikutuksia kumpaankaan osapuoleen - ei työntekijään eikä itse asiassa työnantajaankaan. Usein seurauksena on perhesuhteiden ongelmia, uupumusta ja muita terveydellisiä ongelmia. Menestyvissä organisaatioissa nämä seikat onkin otettu huomioon ja niissä vallitsee kulttuuri, jossa korostetaan yksilötasolla sekä tehokasta työsuoritusta että elämän tasapainon varmistamista. (Hannus 2004, 271.)

Jotta yrityksen johto ja esimiehet ovat tietoisia työilmapiirin tilasta, useissa yrityksissä tehdään säännöllistä työilmapiirin seuranta. Menestyvissä yrityksissä kerran tai kaksi kertaa vuodessa tapahtuvien perusteellisten tutkimusten lisäksi tehdään nopeasyklisiä lyhyitä tutkimuksia useita kertoja vuodessa. Näillä pyritään saamaan tietoa niistä seikoista, joihin organisaation täytyy päästä puuttumaan nopeasti. Nämä kyselyt kohdistuvat usein tilanteisiin, joissa yrityksessä on käynnissä laaja kehittämis- ja muutosohjelma ja joiden vaikutuksia halutaan arvioida.

Nopeasykliset tutkimukset toteutetaan usein web-pohjaisilla lomakkeilla, jotka lähetetään henkilöstölle sähköpostitse. Tutkimuslomake sisältää vain muutaman kysymyksen ja tutkimus voidaan toteuttaa esimerkiksi kaksi kertaa kuussa. Menestyvien yritysten tapana on myös tutkia arvojen toteutumista osana sekä kattavampaa että nopean palautteen tutkimuksiakin. Tällöin saadaan tietoa siitä, miten vastaajat kokevat yhteisten arvojen toteutuvan käytännössä. (Hannus 2004, 271-272.)

Henkilöstöhallinnon tapahtumakäsittelyprosessit ja tietojärjestelmät

Etenkin suurissa yrityksissä on tärkeää, että henkilöstöhallinnon perusprosessit, kuten työsuhdeasioiden hoito, palkanlaskenta hoidetaan tehokkaasti yhtenäisillä ja integroiduilla prosesseilla. Henkilöstöhallinnossa on mahdollista jakaa palveluita ja näin mm. ulkoistaa osa henkilöstöhallinnon tehtävistä. Se onkin yksi ulkoistamispalveluiden nopeimmin kasvavia alueita. (Hannus 2004, 272.)

Yhteenvetona henkilöstöjohtamisesta voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisesta voi muodostua kilpailuetua tuova kyvykkyys, mikäli johto on sitoutunut todella henkilöstöjohtamiseen. Tämä sitoutuminen tulee näkyä esimerkkinä olemisena ja todellisena

läsnäolona organisaation toiminnassa. Hyvä johtaminen voi parantaa huomattavasti organisaation tulosta ja tehokkuutta avoimuudellaan ja luottamuksen ilmapiirillä.

5 Case: Yritys oy:n Inbound-toiminnan tehostaminen

5.1 Tutkimuksen taustaa

Työni käsittelee finanssitoimialalla toimivan yrityksen Asiakaspalveluyksikön Inbound-toimintaa. Toteutin tutkimuksen puolen vuoden aikana 2008-2009 ollessani kyseisen yrityksen palveluksessa. Toimeksiantajan kanssa yhdessä asetettuja tavoitteita oli saada selkeä kuva Inbound -tiimin toiminnasta saapuvien puheluiden ja käsiteltyjen kontaktien määrästä, työajan jakautumisesta itse palvelutapahtumaan ja ns. jälkitöihin sekä peilata henkilöstökyselyn osalta tiimin omaa näkemystä nykytilanteesta. Näiden tietojen perusteella tavoitteena oli luoda käsitys siitä voidaanko tiimin resursseja käyttää tehokkaammin ja niiden käyttöä suunnitella tarkemmin sekä voidaanko tiimin toimintaa kehittää jollakin muulla tavalla.

Tutkimuksen aineisto koostuu sekä primäärisestä että sekundäärisestä aineistosta. Primäärisellä aineistolla tarkoitetaan tässä aineistoa, joka on kerätty tämän opinnäytetyön teon yhteydessä. Primääristä aineistoa kerättiin kolmella eri tavalla, havainnoimalla, haastatteluilla ja kyselytutkimuksella. Sekundääristä tietoa ovat mm. Yritys Oy:n hallussa olevat tilastot ja raportit, joita tullaan hyödyntämään työn tekemisessä.

Tutkimusotteen osalta tutkimustoiminta jaetaan empiiriseen ja teoreettiseen tutkimukseen. Empiirinen tutkimus taas jaetaan kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvantitatiivista tutkimusta nimitetään myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Kvalitatiivista tutkimusotetta nimitetään taas laadulliseksi tutkimukseksi. Nämä kaksi tutkimusmenetelmää esitetään usein toistensa vastakohtina. Tässä työssäni sovellan molempia tutkimusmenetelmiä, sillä yhdistän molempien tutkimusmenetelmien aineiston hankintatapoja, kuten havainnointia ja kyselytutkimusta. (Eskola & Suoranta 2000, 7-10.)

Työn empiirisessä osuudessa selvitetään Yritys Oy:n Inbound-tiimin toimintaa. Case-osassa esitellään ensin lyhyesti Yritys Oy yrityksenä ja sen jälkeen heidän Asiakaspalveluyksikköön kuuluvan Inbound-tiimin toimintaa. Näiden jälkeen keskitytään tiimin jäsenille tehtyyn kyselyyn, itse suorittamaani havainnointiin sekä raporttien kautta historiatietoon mm. saapuviin puhelumääriin, jotka ovat avainasemassa Inbound-toimintaa tarkastellessa. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksesta saadut vastaukset, havainnot ja tilastot historiatietoon pohjautuen. Lopuksi esitetään vielä tutkimuksen avulla kootut kehitysideat.

5.2 Yritys Oy

Yritys Oy on finanssitoimialalla toimiva vakuutusyhtiö. Yhtiö tarjoaa asiakkailleen mm. eläkevakuuttamisen ja henkilövakuuttamisen ratkaisuja. Yhtiö työllistää tällä hetkellä noin 500 työntekijää ja se tarjoaa asiakkalleen palveluita verkkopalvelun, yhteistyöverkoston ja oman asiakaspalvelun kautta. Palvelukanavia täydentää vielä oma alueellinen myynti-organisaatio. Yrityksen toimintaperiaatteina on tuottaa asiakkailleen hyötyä olemalla aktiivinen ja rohkeasti erilainen.

Viimeisten vuosien aikana Yritys Oy:n asiakaspalvelun roolia on haluttu muuttaa tukea antavasta toimijasta aktiivisen toimijan suuntaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että Asiakaspalveluyksikön rooli on entistä enemmän ottaa osaa liikkeenvaihdon kasvuun ja sitä kautta kasvattaa omalta osaltaan Asiakaspalvelun roolia yrityksen merkittävänä tuloksentekijänä eikä vain kulueränä.

Osaltaan tätä aktiivisuutta on haluttu tukea kehittämällä ns. Aktiivinen malli. Se sisältää mm. ohjeistusta henkilökunnalle aktiivisen mallin käytöstä. Nyt tavoitteena on kehittää Inbound -tiimin toimintaa tähän aktiivisen mallin suuntaan. Aktiivinen malli ei itse asiassa tarkoita vain aktiivista ulospäin soittamista vaan näkyy myös asiakkaan soittaessa Yritys Oy:n asiakaspalveluun. Käytännössä asiakkaan tilanne tulisi kartoittaa jokaisessa asiakkaan kanssa käydyssä puhelussa ja tarttua mahdollisiin lisämyyntiin mahdollisuuksiin.

5.3 Asiakaspalvelu ja Inbound -tiimin toiminta

Yrityksen toimintaa sääntelee lainsäädäntö, kuten kaikkia finanssitoimialalla toimivia yrityksiä. Yritys Oy:n Asiakaspalvelun tavoitteena on yrityksen arvolupauksen mukaisesti tuottaa hyvää ja laadukasta asiakaspalvelua. Tämä tarkoittaa aktiivisuutta, asiakkaan ymmärtämistä, ainutlaatuisia ratkaisuja, helppoutta ja ammattilaisuutta omalla toimialallaan.

Asiakaspalveluyksikkö koostuu puhelinpalvelusta ja verkkopalveluista. Kaiken kaikkiaan Asiakaspalveluyksikkö työllistää 40 henkilöä. Puhelinpalvelu jaetaan vielä Outbound- ja Inbound-toimintaan. Outbound- tiimejä on organisaatiossa kolme ja niiden tehtävänä on vastata asiakkaiden aktiivisesta kontaktionnista ns. vuosihuoltosoittojen ja erilaisten kampanjoiden yhteydessä. Inbound-tiimin tehtävänä on taas vastata kaikkiin asiakaspalvelupuheluihin. Case-osuudessa käsittelen nimenomaan Asiakaspalvelun Inbound-tiimin toimintaa. Työni ulkopuolelle on rajattu ylivuotopuheluista vastaava ulkopuolinen toimija.

Kuten kaikilla kyseisellä toimialalla toimivilla yrityksillä, niin myös Yritys Oy:n Inbound-tiimin rooli on yritykselle tärkeä. Inbound-tiimin asiakaspalvelijat luovat asiakkaalle mielikuvan yrityksestä omalla toiminnallaan. Heidän tavoitteenaan on palvella hyvin asiakasta kuuntelemalla, olemalla ystävällinen ja aktiivinen. Puhelintyöskentelyn haasteena asiakaspalvelulle on itse työväline eli puhelin. Asiakaspalvelija ei näe asiakasta, joten ilmeiden ja eleiden käyttäminen ei ole mahdollista. Myöskään erilaisten materiaalien, kuten kuvien esittäminen ei ole mahdollista. Yritys Oy:n Asiakaspalvelu perustuu pitkälti vuorovaikutukseen eli siinä mielessä voidaan puhua high-touch -yrityksestä. Tämä on ymmärrettävää, sillä monet tuotteet saattavat olla asiakkaalle vaikeasti ymmärrettäviä ja tällöin asiakkaan pitää pystyä keskustelemaan asiantuntijan kanssa saadakseen oikea vastaus kysymykseensä. Ainoastaan verkkopalvelun osalta ollaan lähempänä käsitettä low-touch, jossa tosin siinäkin asiakas voi kommunikoida verkkopalvelun asiakaspalveluhenkilön kanssa sähköisten viestien kautta.

Yleisen käsityksen mukaan puhelumäärät vaihtelevat kelloajan, päivän ja vuoden ajan mukaan. Suurimmat piikit näiden käsitysten mukaan asettuvat viikon alkupäiviin ja vuoden alun ja lopun kuukausiin. Alku- ja loppuvuoden piikit puhelumäärissä johtuvat osittain myös siitä, että asiakkaille lähetetään juuri noihin aikoihin suuri määrä tiedotteita, jotka sitten kumuloivat asiakaspuheluita Inbound -tiimille. Tätä tiedotteiden lähettämistä on kuitenkin pyritty jakamaan pidemmälle aikavälille, jolloin puhelumäärien tulisi olla tasaisempia läpi vuoden. Joka tapauksessa esimerkiksi verotukseen liittyvät asiat tulevat jatkossakin aiheuttamaan ruuhka-aikoja vuoden loppuun. Kesäkuukaudet ovat käsityksen mukaan selkeästi rauhallisempia.

Toimeksiantajan Inbound -tiimi koostuu 12 henkilöstä ja heidän esimiehestään. Tiimi vastaa asiakaspuheluihin maanantaista perjantaihin. Tiimin toiminnasta vastaa esimies, jonka tehtäviin kuuluu tiimin toiminnan tavoitteiden seuranta, uusien asioiden tiedottaminen ja läpikäynti, vierivalmennus ja ongelmatilanteiden selvittäminen sekä asiakaspuheluihin vastaaminen. Tiimin jäsenen tavoitteena on hoitaa 40 asiakaskontaktia päivässä ja palvelutasolle on määritelty oma prosentuaalinen tavoite. Käytännössä se tarkoittaa, että asetettuun tavoiteprosenttiin pääsemiseksi puheluihin tulisi vastata 20 sekunnin kuluessa. Lisäksi jokaisella tiimin jäsenellä on tavoitteena saada myydyksi yrityksen tuotteita sekä välittää myyntivinkkejä organisaation sisällä. Johdon käsityksen mukaan tuo 40 asiakaskontaktin tavoite pitäisi olla hyvin saavutettavissa.

Valtaosa tiimin jäsenistä on toiminut yrityksen palveluksessa jo useamman vuoden ajan. Lisäksi suurimmalla osalla on jo yli kymmenen vuoden kokemus toimialalta. Tiimi toimii avokonttorissa, jossa jokainen tiimin jäsen on lähellä toisiaan. Myös tiimin esimies istuu samoissa tiloissa. Työtä tehdään tietokoneen äärellä ja asiakastapahtumat kirjataan

sähköisesti yrityksen järjestelmiin. Asiakkaat soittavat yhteiseen palvelunumeroon, jossa asiakas valitsee ensimmäiseksi, haluaako palvelua suomeksi vai ruotsiksi. Tämän jälkeen hän valitsee tuotekohtaisesti, mitä hänen asiansa koskee. Näitä valintoja ovat eläke-, sijoitusvakuutus tai muut vakuutuspalvelut. Puheluihin vastaa ensiksi vapautunut asiakaspalvelija siinä järjestyksessä, kun puhelut ovat tulleet jonoon.

Itse palvelutapahtuma alkaa asiakkaan tunnistamisella, jossa asiakkaan kerrottua sosiaaliturvatunnuksensa asiakaspalvelijalle, hän pääsee käsiksi asiakastietojärjestelmän kautta asiakkaan yhteystietoihin ja yhteenvedoon asiakkaalla olevista tuotteista. Riippuen asiakkaan asiasta asiakaspalvelija valitsee tarvitsemansa järjestelmän, jossa hän jatkaa asiakkaan palvelimista. Asiakaspalvelijalla on mahdollisuus tehdä joitakin asiakkaan pyytämiä toimenpiteitä puhelun aikana, mutta suurin osa vaatii dokumentin lähettämistä asiakkaalle esimerkiksi allekirjoitettavaksi. Tämän työn tekee myös asiakaspalvelija, joko puhelun aikana tai sen jälkeen.

5.4 Tutkimuksen toteutus

5.4.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus toteutettiin kontrolloituna paperikyselynä. Kontrolloituja kyselyitä on kahdenlaisia. Kyselyn muoto, jossa tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti, nimitetään informoiduksi kyselyksi. Tässä kyselymuodossa tutkija voi mennä esim. työpaikoille jakamaan lomakkeen ja samalla kertoa tutkimuksen tavoitteista sekä selostaa että vastata mahdollisiin kysymyksiin. Toisessa kyselytyypissä - henkilökohtaisesti tarkastettu kysely - tutkija lähettää lomakkeet postitse. Tässä kyselymuodossa tutkija kuitenkin noutaa lomakkeet itse ja samalla hän saattaa keskustella vastaajien kanssa tutkimukseen liittyvistä kysymyksistä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2000, 182-184.)

Kyselytutkimuksen lomaketta suunniteltaessa on tärkeää kiinnittää huomioita kolmeen asiaan:

- 1) Ennen kyselylomakkeen laatimista tutkijan on selvitettävä itselleen kysymykset, joihin hän etsii vastauksia ja mitkä taustamuuttujat tutkimukseen saattavat vaikuttaa.
- 2) Tutkimuslomakkeen tulee täyttää tietyt kriteerit (esim selkeys, loogisuus).
- 3) Tutkimuslomake on esitettävä ennen käyttöä (Heikkilä 2001, 47-49, 57.).

Kyselytutkimus toteutettiin 2. - 11.3.2009 informoituna kyselynä. Kysely toimitettiin jokaiselle henkilökohtaisesti ja siihen vastattiin nimettömänä. Tutkimuslomakkeesta pyrittiin tekemään mahdollisimman helppo vastata ja tästä syystä kyselyn tutkimuskysymyksistä kymmenen sisälsi valmiit vastausvaihtoehdot ja viiteen kysymyksiin pyydettiin avointa vastausta (liite

11). Kyselyyn vastasi 11 henkilöä yhden henkilön ollessa sairauslomalla tutkimusaikana. Tutkimuskysymykset koskivat henkilöiden työkokemusta, työskentelytapoja ja ajatuksia asiakaspalvelusta, käytössä olevista työkaluista, yhteistyöstä muiden yksiköiden kuten korvauspalvelun kanssa, esimiestyöskentelystä jne. Kyselyn tavoitteena oli saada tietoa kuinka henkilöstö kokee tämän hetkisen tilanteen.

5.4.2 Havainnointi

Toisena tutkimusmenetelmänä työssäni on havainnointi. Havainnoinnin tarkoituksena on saada tietoa siitä, toimivatko ihmiset siten kuin ovat sanoneet. Havainnoinnin etuna on mm. että se mahdollistaa välittömän ja suoran tiedon saannin organisaation toiminnasta sekä käyttäytymisestä. (Hirsjärvi ym. 2000, 199-200.)

Havainnoinnin haittoina on taas nähty havainnoijan mahdollinen häiritsevä vaikutus, joka saattaa jopa muuttaa tilanteen kulkua. Lisäksi havainnoijan emotionaalinen sitoutuminen saattaa tarkoittaa sitä, että tutkimuksen objektiivisuus saattaa kärsiä. (Hirsjärvi ym. 2000, 200-201.)

Havainnoinnin lajeja on useita. Karkeasti se voidaan jakaa systemaattiseen ja osallistuvaan havainnointiin. Työssäni käytin osallistuvaa havainnointia. Tässä tapauksessa se tarkoittaa asiakaspalvelun Inbound -tiimin jäsenten vierikuuntelua lisäluureissa sekä työtapojen havainnointia vieressä havainnoiden. (Hirsjärvi ym. 2000, 201-204.)

Jokaista tiimin jäsentä kuunneltiin yhden kerran keskimäärin 1,5 tuntia / henkilö. Kuuntelu tapahtui ns. tuplaluurien kautta vierikuunteluna. Kuuntelun aikana kiinnitettiin huomioita puhelun keston ja sen jakautumiseen itse puhelinaikaan ja ns. jälkityöaikaan. Nämä havainnot kelloitettiin. Lisäksi havainnointiin kaikki ne järjestelmät, joita asiakaspalvelija puhelinkeskustelun aikana käytti. Itse asiakaspalvelijan kommunikointia havainnointiin eli kuinka asiakaspalvelija reagoi asiakkaan kysymyksiin, osattiinko mahdollisiin ostosignaaleihin reagoida, selvisikö asiakkaan asia puhelun aikana vai pitikö asiaan palata myöhemmin jne.

Havainnoinnin tavoitteena oli selvittää, kuinka tiimin jäsenet todellisuudessa toimivat ja mitä työvaiheita työ sisältää. Lisäksi haluttiin selvittää, kuinka kauan itse asiakaspuhelu kestää ja kuinka paljon taustatöihin kuluu aikaa.

5.4.3 Tilastot ja muu materiaali

Edellä mainittujen tutkimusmenetelmien lisäksi olen hyödyntänyt Inbound - toiminnan raportointia. Käytännössä nämä raportit sisältävät numereellista tietoa saapuvien puheluiden määrästä, vastatuista puheluista sekä vastausprosentista. Johtuen uuden puhelinjärjestelmän käyttöönotosta vuonna 2006, käytettävissäni oli ainoastaan vuosien 2006, 2007 ja 2008 vuoden täydelliset raportit. Tästä syystä olen vertaillut vain edellä mainittujen kolmen vuoden lukuja työssäni. Tavoitteena oli saada näiden raporttien avulla käsitys siitä kuinka paljon puheluita todella tulee ja onko niiden osalta tapahtunut paljon muutoksia viimeisen kolmen vuoden aikana.

Kaiken kaikkiaan hyödynsin kolmenlaista materiaalia. Ensimmäkin käytettävissäni oli saapuneiden puheluiden määrä kolmen vuoden ajalta. Lisäksi raporteista oli saatavissa tieto vastatuista puheluista. Näiden tietojen avulla oli selvitettävissä myös eri asiakasryhmien väliset erot puhelumäärissä sekä saapuneiden että vastattujen puheluiden osalta. Kolmanneksi näiden tietojen pohjalta voitiin laskea keskimääräiset vastausprosentit kaikille kolmelle vuodelle niin kokonais- että jonotasoilla.

5.5 Tutkimuksen tulokset

5.5.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus toteutettiin 2.-11.3.2009. Kyselyyn vastasi 11 vastaajaa yhden työntekijän ollessa sairauslomalla. Kaikissa lomakkeissa ei ollut vastauksia avoimiin kysymyksiin, mutta ne otettiin kuitenkin mukaan tutkimustuloksia arvioitaessa.

Taustatiedot

Kyselyn aluksi selvitettiin minkä ikäisiä vastaajat olivat ja kuinka kauan he ovat työskennelleet finanssitoimialalla ja Yritys Oy:n palveluksessa. Iältään tiimin jäsenet olivat suurimmaksi osaksi 36 - 55 -vuotiaita (72 %). Suurimmalla osalla vastaajista (55 %) oli yli 10 vuoden työkokemus toimialalta ja lisäksi samansuuruisella joukolla oli vähintään kolmen vuoden työkokemus Yritys Oy:n palveluksessa. Iän ja työkokemuksen perusteella voidaan katsoa, että tiimi koostuu erittäin kokeneista työntekijöistä.

Asiakaspalvelutapahtuma

Seuraavaksi tiimin jäseniltä kysyttiin kuinka paljon he arvioivat kuluvan aikaa toisaalta asiakaspueluihin ja toisaalta ns. jälkitöihin työpäivästä. Lähes 40 % vastasi, että asiakaspuhelut kattavat työajasta 50 - 74 %. Mielenkiintoista on se, että 45 % oli sitä mieltä, että asiakaspuhelut vievät vain 25 - 49 % työpäivästä. Ns. jälkitöihin katsottiin kuluvan suhteellisen paljon aikaa, sillä 72 % vastasi siihen kuluvan 25 - 49 % työpäivästä.

Avoimena kysymyksenä kysyttiin, kuinka hyvin yhteistyö korvauspalveluyksikön kanssa sujuu, koska Inbound-tiimin jäsenet saattavat olla sinne yhteydessä moneen otteeseen päivän aikana, he mm. yhdistävät tarvittaessa asiakkaita heille. Yhteistyö näyttää toimivan pääsääntöisesti hyvin, sillä 55 % vastanneista ilmoitti yhteistyön sujuvan hyvin ja 18 % erinomaisesti.

Järjestelmät

Käytössä olevien järjestelmien osalta kysyttiin, mitkä kolme järjestelmää työntekijät kokevat helpoimmiksi käyttää ja toisaalta mitkä ovat vaikeakäyttöisimmät (liite 6).

Helppokäyttöisimmiksi tiimin jäsenet kokivat asiakasjärjestelmän (22 %), tarjousjärjestelmä (22 %) ja verkkopalvelut (19 %). Vaikeakäyttöisimmät olivat hoitojärjestelmä 2 (34 %), korvausjärjestelmä (29 %) ja hoitojärjestelmä 1 (17 %).

Käytetyin järjestelmä oli luonnollisesti puhelinjärjestelmä. Kaikki vastaajat nimesi sen eniten tai toiseksi eniten käytetyksi järjestelmäksi. Seuraavaksi käytetyin oli asiakasjärjestelmä, jonka yli puolet vastaajista nimesi eniten käytetyimmäksi järjestelmäksi. Muuten mainittiin intra, hoitojärjestelmä 1, tarjousjärjestelmä, CRM, skannaus, laskimet ja verkkopalvelut. Lisäksi neljä järjestelmää eivät saaneet ollenkaan mainintoja. Näitä olivat hoitojärjestelmä 2, netti, hoitojärjestelmä 3 ja korvausjärjestelmä. Tämä näyttää jollain lailla korreloivan vaikeakäyttöisten järjestelmien osalta, koska juuri hoitojärjestelmä 2 ja korvausjärjestelmä olivat kolmen vaikeakäyttöisimmän järjestelmän joukossa eniten mainittuja.

Aktiivinen malli ja hyvä asiakaspalvelu

Tiimin jäseniltä kysyttiin, kuinka he toimivat käyttäessään organisaation käytössä olevaa aktiivista mallia työssään. Suurin osa vastasi silloin kartoittavansa asiakkaan tilanteen ja tarjoavansa asiakkaalle tilanteeseen sopivaa tuotetta ja yrittävänsä muuttaa asiakkaan päätöstä mikäli asiakkaan asiana on esim. vakuutuksen irtisanominen.

Hyvää asiakaspalvelua pyydettiin arvioimaan viiden tekijän näkökulmasta asteikolla 1 - 5 (ei ollenkaan tärkeä - erittäin tärkeä): myynnillisuus, aktiivisuus, selkeys, helppous ja ammattitaito (liite 7). Kaikista tärkeimpänä pidettiin ammattitaitoa. Myös selkeys nähtiin tärkeänä, koska sitä pidettiin joko erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Myynnillisuus ei korostunut, sillä sekä aktiivisuus että helppous olivat tiimin jäsenten mielestä tärkeimpiä tekijöitä kuin myynnillisuus.

Työmotivaatio, esimiehen rooli ja asetetut tavoitteet sekä kehitysehdotukset

Koko tiimi tulee mielellään töihin, mutta esimieheltä toivottiin enemmän kannustusta. Tuotteisiin liittyvää tietoa sen sijaan esimieheltä tunnuttiin saavan tarpeeksi. Tähän kysymykseen saatiin kuusi vastausta. Asetettujen puhelumäärä- ja myyntitavoitteiden osalta etenkin myyntitavoitteet koettiin suhteellisen korkeiksi. Näissä kommentoissa korostettiin sitä, että ns. jälkitöiden hoitaminen vie suuren osan ajasta ja silloin myyntityö jää vähemmälle ja näin myös asetetut tavoitteet koettiin haasteellisiksi.

Kehitysehdotukset ja terveiset kohdassa toivottiin lisää kannustustilaisuuksia myyntineuvottelijoille ja taustatöiden kehittämistä. Jotkut vastaajista kokivat, että asiakaspalvelun taso on huonoa, koska puhelimiin ei vastata. Tämä taas vastaajan mukaan saattaa yrityksen huonoon valoon. Resurssien osalta oltiin myös huolissaan, koska vaihtuvuus on suurta. Tämän osalta ehdotettiin myös työntekijöiden parempaa sitouttamista, jotta ei jatkuvasti tarvitsisi olla kouluttamassa uusia henkilöitä ja huomata kohta, että henkilö on jo lähdössä pois. Lisäksi työympäristön ja informaation saamisen tärkeyttä korostettiin. Järjestelmien osalta toivottiin selkeyttä ja määrän vähentämistä.

5.5.2 Havainnointi

Havainnointi toteutettiin siten, että jokaista tiimin jäsentä kuunneltiin yhden kerran noin 1,5 tunnin ajan. Kuuntelut tehtiin 19.1. - 5.2.2009. Yhteensä tuona aikana kuunneltiin 89 puhelua. Puhelun kuuntelu tapahtui ns. tuplaluurien kautta, jolloin saatettiin kuunnella sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan puhe. Puhelun aluksi kirjattiin puhelun alkamisaika sekä päättämisaika. Puhelun keston lisäksi seurattiin sitä, kuinka paljon aikaa kului itse puhelutapahtumaan, jälkitöihin ja ns. välipuheluihin, joissa tarvittaessa kysytään neuvoa asiantuntijalta. Lisäksi kirjattiin tiedot siitä, mihin jonoon asiakaspalvelija vastasi ja mitä tuotetta asiakkaan asia koski. Toimeksiantaja on jakanut asiakkaat kolmeen ryhmään: henkilöasiakkaat, yritysasiakkaat ja myyntihenkilöstön tuki. Toimeksiantaja on niin ikään jakanut tuotteet seuraaviin ryhmiin: eläkevakuutukset, sijoitusvakuutukset ja muut palvelut. Puhelun aikana pidettiin myös kirjaa siitä, mitä järjestelmiä asiakaspalvelijat käyttivät ja mitä jälkitöitä

puhelun jälkeen tehtiin. Tyypillisesti näitä olivat erilaisten dokumenttien lähettäminen asiakkaalle allekirjoitusta varten.

Puhelun kulku

Tervehtimisen jälkeen asiakkaalta tiedusteltiin, kuinka häntä voidaan auttaa. Tämän jälkeen tapahtui asiakkaan tunnistaminen. Asiakkaan tunnistus tapahtuu asiakkaan sosiaaliturvatunnuksen (myöhemmin sotu) avulla. Asiakkaan sotu näpytellään aluksi asiakastietojärjestelmään, joka sisältää mm. asiakkaan yhteystiedot ja asiakkaalla olevien vakuutusten vakuutuslajit. Näin ollen tämä järjestelmä oli käytössä lähes joka puhelussa Riippuen asiakkaan asiasta, voi olla että sotu piti näpytellä useampaan järjestelmään puhelun aikana. Sen lisäksi, että asiakkaan sotu joudutaan kirjaamaan useaan kertaan, joutuu asiakaspalvelija käyttämään omia käyttäjä- ja salasanoja useaan kertaan, jos puhelun aikana piti käyttää useita järjestelmiä.

Asiakkaan asian kuultuaan asiakaspalvelija pyrki parhaansa mukaan ratkaisemaan asian. Joskus tuo ratkaiseminen vaati ns. välipuhelua toimeksiantajan asiantuntijoille tai asiakkaan yhdistämistä suoraan esimerkiksi korvauspalveluun, jossa asian selvittämistä jatkettiin. Osassa puheluissa asiakkaalle luvattiin palata, sillä asian selvittäminen vaati lisäselvityksiä, joita ei puhelun aikana ollut mahdollista tehdä. Tämä saattoi johtua esimerkiksi siitä, ettei tarvittavia henkilöitä tavoitettu puhelun aikana.

Tarvittaessa asiakkaalle luvattiin lähettää tarvittavia dokumentteja allekirjoitusta varten, sillä läheskään kaikkia muutoksia (esim. sopimuksen irtisanomista tai edunsaajan lisäystä) ei voi tehdä puhelimitse. Toki oli myös asioita, joita voidaan tehdä suoraan järjestelmiin, kuten eläkevakuutuksen maksusuunnitelman muutokset eli käytännössä maksujen suuruuden pienentäminen tai suurentaminen ja maksuajan pidennys.

Puhelun lopuksi asiakaspalvelija kertasi vielä sovitut tai tehdyt toimenpiteet ja kiitti asiakasta soitosta. Asiakaspalvelija niin ikään kirjasi puhelinjärjestelmään mitä asiaa puhelu koski ja käytettiinkö aktiivista mallia puhelun aikana. Suurimmassa osassa puheluista aktiivista mallia katsottiin käytetyksi.

Puhelun aikana tehdyt toimenpiteet

Jokaisella asiakaspalvelijalla näytti olevan omat tapansa työstää asiakkaan asiaa. Osa kirjoitti puhelun aikana vihkoon merkintöjä esimerkiksi asiakkaan sotun, jotka sitten puhelun lopuksi kirjasi vaadittaviin järjestelmiin. Vain harva asiakaspalvelija kirjasi asioita suoraan CRM-järjestelmään. CRM-järjestelmän osalta on kuitenkin todettava, että se oli vasta otettu

käyttöön ja sen täydellinen integrointi oli vielä kesken, joten CRM-järjestelmä piti erikseen avata, mikäli sitä halusi käyttää. Osa asiakaspalvelijoista kirjoitti asiat suoraan järjestelmään, jolloin esim. sotun ja paperin käyttö oli vähäisempää.

Keskimäärin asiakaspalvelutapahtuman kesto oli 5,6 minuuttia. Vaihteluväli puhelun keston osalta oli muutamasta minuutista 21 minuuttiin saakka. Kuten aiemmin olen kuvannut, puhelintyöskentelyn haasteena on itse palvelutapahtuma. Ennen puhelun vastaamista asiakaspalvelija ei tiedä kuin mistä asiakasryhmästä puhelu tulee ja mitä tuotetta puhelun pitäisi koskea. Muuten asiakaspalvelijan on tehtävä ratkaisut juuri palveluhetkellä eikä hän voi valmistautua asiakkaan kysymykseen etukäteen, näin ollen puheluiden pituudet saattavat vaihdella suuresti.

Puhelun jälkeen tehdyt toimenpiteet

Puhelusta seuranneet jälkityöt esim. dokumenttien lähettäminen, tapahtuivat hyvin eri tavoilla. Osa teki, tulosti ja postitti dokumentit välittömästi puhelun jälkeen. Osa taas kirjoitti tehtävänä olevat jälkityöt itselleen ylös ja työsti ne myöhemmin. Jokaisella asiakaspalvelijalla oli tätä varten varattu aikaa työpäivän aikana. Nämä toimenpiteet jäivät kuitenkin usein kirjaamatta CRM- järjestelmään, joka varmasti helpottaisi asiakkaan palvelua myöhemmin. Jälkityöt saattoivat tarkoittaa sähköpostin lähettämistä organisaation sisällä esimerkiksi korvauspalvelulle.

Keskimäärin jälkitöihin käytetty aika oli 2,3 minuuttia. Tuo aika tarkoitti, että 29 % seuratasta ajasta kului jälkitöiden tekemiseen. Tämä on siis samansuuntainen tulos, kuin kyselytutkimuksessa, jossa tiimin jäsenet arvelivat 25 - 49 % työpäivästä kuluvan jälkitöiden tekemiseen. Pisimmällään aika oli 19 minuuttia ja lyhyimmillään aikaa kului vain minuutin verran. Jälleen kerran jälkitöiden tekemiseen kuluva aika on riippuvainen asiakkaan asiasta. Joskus asia hoituu puhelun lomassa, kun taas joskus asiakkaalle täytyy valmistella useita eri asiakirjoja esimerkiksi allekirjoitusta varten tai asiaa täytyy selvittää organisaation sisällä esimerkiksi lakimiesten avulla.

Tosiasiassa havainnoinnin aikana käytetty jälkitöihin kuluva aika ei ole ehkä koko totuus, koska osa asiakaspalvelijoista teki nuo työt vasta havainnoin jälkeen.

Muut kommentit

Jos resurssien käyttöä tarkastellaan, havainnoinnin perusteella yhteen asiakaskontaktiin kului keskimäärin 7,9 minuuttia. Näin ollen yhden työpäivän aikana asiakaspalvelija pystyy tuon ajan mukaan käsittelemään noin 49 asiakaskontaktia. Tämän perusteena on laskelma, jossa

jokaisella asiakaspalvelijalla on käytössään 6,5 tuntia tehokasta työaikaa eli 390 minuuttia. Kun yhden asiakaskontaktin hoitamiseen jälkitöineen havainnoinnin perusteella kului 7,9 minuuttia, asetettu 40 asiakaskontaktin tavoite pitäisi ylittyä yhdeksän asiakaskontaktilla päivässä.

$$6,5 \text{ h} \times 60 \text{ min} = 390 \text{ min}$$

$$390 \text{ min} / 7,9 \text{ min} = 49,4$$

5.5.3 Historiatieto

Historiatiedon osalta tarkasteltiin toimeksiantajan sisäisiä raportteja. Nämä raportit sisälsivät lukuja kolmen vuoden ajalta (2006-2008) saapuvista ja vastuista puhelumääristä sekä kokonaistasolla että asiakasryhmittäin tiedot saavutetusta palvelutasosta.

Saapuvat ja vastatut puhelut

Inbound-tiimi vastaa noin 100 000 asiakaspuheluun vuodessa. Kun tarkastelujaksona on käytetty kolmea vuotta (2006-2008), puheluiden määrissä ei ole tapahtunut suuria muutoksia (liite 8). Tyypillisesti puheluiden määrä laskee kohti kesäkuukausia ja lähtee nousuun taas syksyllä. Kiireisimpinä ajanjaksoina tiimi vastaa kuukaudessa noin 30 % suurempiin puhelumääriin kuin rauhallisina kesäkuukausina. Alla olevasta kuvasta on nähtävissä, että vuonna 2006 puhelumäärä on ollut hieman suurempi kuin muina vertailuvuosina. Muuten puhelumäärät jakautuvat varsin samantyyppisesti tarkasteluvuodesta riippumatta.

Saapuneista puheluista osa jää käsittelemättä. Syitä tähän voi olla mm. puhelun katkeaminen jostakin syystä tai puheluun ei ehditä vastata, ennen kuin asiakas päättää lopettaa odottamisen. Puheluihin pyritään vastamaan mahdollisimman nopeasti, mutta kiiretilanteissa tämä ei ole aina mahdollista ja asiakas saattaa lopettaa puhelun ennen kuin hänen puheluun vastataan. Käsitellyt kontaktit noudattelevat hyvin samankaltaista kuvaa kuin saapuneet kontaktit (liite 9).

Toimeksiantaja jakaa asiakaspuhelut kolmeen eri ryhmään. Näitä ovat henkilöasiakkaat (myöhemmin HA), yritysasiakkaat (myöhemmin YR) ja myyntihenkilöstön tuki (myöhemmin MT). Kullekin ryhmälle on muodostettu oma jononsa, joihin vastaamista seurataan puhelinjärjestelmän avulla.

Kun puheluiden määrää tarkastellaan jonoittain, on löydettävissä suurempia eroja. Suurin osa asiakaspuheluista tulee HA- ja MT -jonoihin. Kaikkina kolmena tarkasteluvuotena lähes 90 % puheluista koostuu näistä puheluista (2006, 90 % / 2007, 87 % / 2008, 88 %). HA- ja MT -

jonojen osalta puhutaan keskimäärin useista tuhansista puheluista kuukaudessa, kun taas YR-jonon osalta kyseessä on muutamista sadoista puheluista kuukaudessa. YR-jonon osalta on huomattavissa selkeät piikit tammi- ja joulukuussa, jolloin yrittäjät hoitavat verotuksellisista syistä mm. eläkevakuutusasioita.

Palvelutaso

Palvelutaso on historiatiedon valossa pysynyt kolmen vuoden aikana suunnilleen samalla tasolla. Keskiarvoisesti palvelutason vaihteluväli on ollut noin kuusi prosenttia kolmen vuoden aikana. Palvelutason vaihtelu selittyy osaltaan strategian painotuksien muutoksista eri vuosina. Pääsääntöisesti palvelutaso on noussut alkuvuoden jälkeen kohti kesää ja taas vastaavasti laskenut kohti vuoden loppua (liite 10). Tämän selittää suurimmaksi osaksi puhelumäärien kasvu vuoden alussa ja lopussa. Alla olevasta kuvasta on kuitenkin nähtävissä, että kuukausitasolla ei palvelutasossa tapahdu suuria muutoksia muutamaa kuukautta lukuun ottamatta vaikka puhelumäärät ovat yli 30 % suuremmat vuoden lopussa ja alussa.

5.6 Yhteenveto tutkimustuloksista

5.6.1 Hyvä asiakaspalvelu

Niin tiimin jäsenten ja yritysten tavoitteiden mukainen hyvä asiakaspalvelu näyttää toteutuvan, jos tarkastellaan asiakkaan saamaa palvelua ystävällisyyden, kuuntelun ja asiantuntemuksen näkökulmasta. Tiimin jäsenet näkivät ammattitaidon kaikkein tärkeimpänä tekijänä. Havainnoinnin perusteella asiakkaat saivat ystävällistä palvelua vaikka asiakkaan oma käytös ei olisi ehkä antanut sille aiheutta. Asiakasta jaksettiin palvella ystävällisesti vaikka osaksi asiakaspalvelija saattoi saada varsin negatiivisesti sävyteisen puhelun. Niin ikään asiakaspalvelijat pitivät selkeyttä tärkeänä tekijänä. Se onkin puhelintyöskentelyssä tärkeää, sillä kuten jo aiemmin olen todennut asiakkaan ”näkyttömyys” tuo työskentelyyn lisähaastetta ja puhelimesta kerrottuna asia saattaa helposti kuulostaa asiakkaan mielestä sekavalta. Myynnillisyyttä ei sen sijaan pidetty niin tärkeänä. Tämä on kuitenkin yksi johdon tavoite, sillä sitä kautta asiakaspalvelu kokonaisuudessaan voi nostaa omaa arvoaan organisaation sisällä ja saada mahdollisuuksia edelleen kehittää toimintaansa. Aktiivisuus nähtiin tärkeämpänä tekijänä kuin myynnillisuus. Se on sinällään linjassa yrityksen arvojen kanssa, mutta todellisuudessa havainnoinnin perusteella aktiivisuutta ei esiintynyt johdon tarkoittamassa muodossa juurikaan puheluiden aikana. Vain harvassa puhelussa asiakkaalta tiedusteltiin aktiivisesti tarvetta muille yrityksen tarjoamille tuotteille ja palveluille.

5.6.2 Tavoitteet ja resurssit sekä esimiestyöskentely

Kun tiimin resurssitarvetta tarkastellaan suhteessa 40 asiakaskontaktin tavoitteeseen, 12 henkilön resurssilla pitäisi pystyä vastaamaan 9 600 puheluuun kuukaudessa (12 hlö x 40 kontaktia x 20 pvä). Historiatietoa tarkastellessa 12 hengen resurssilla tavoitteena oleviin kontaktimääriin pitäisi pystyä yltämään. Itse asiassa hiljaisimpina aikoina, kuten kesäkuukausina puhelumäärän ollessa 36 % alhaisempi, seitsemän hengen resurssi pitäisi riittää saapuvien puheluiden vastaamiseen. Näitä arvioita tarkastellessa on kuitenkin muistettava, että henkilöresursseihin vaikuttavat sairaspöissaolot, sovitut työvuorot jne.

Resursseihin riittävyteen vaikuttaa niin ikään puheluun kuluva aika. Havainnoinnin mukaan yhden asiakaskontaktin hoitamiseen kuluu keskimäärin 7,9 minuuttia, josta 5,6 minuuttia asiakaspuheluun ja 2,3 minuuttia taustatöihin. Näiden lukujen valossa tiimille asetettu 40 asiakaskontaktin hoitaminen päivässä pitäisi olla mahdollista. Jos katsotaan, että tehokasta työaikaa työpäivässä on tauot vähennettyinä noin 6,5 tuntia, se mahdollistaisi yhdelle asiakaskontaktille lähes kymmenen minuutin aikatavoitteen. Tässä valossa siis tiimille asetetut tavoitteet ovat varsin kohtuulliset. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että 12 henkilön resurssi on ainakin hiljaisimpina aikoina vajaakäytössä ja tällöin resursseja voitaisiin käyttää esimerkiksi Outound-kampanjoihin.

Esimiestyön osalta näyttäisi siltä, että kaiken kaikkiaan esimiehen toimintaan ollaan varsin tyytyväisiä. Eniten esimieheltä toivottiin tukea päivittäiseen työhön kannustamisen kautta. Havainnoinnin perusteella esimiehen toimesta tapahtuvaa vierikuuntelua tapahtui hyvin vähän. Sen systemaattinen tekeminen saattaisi lisätä myös työntekijöiden tunnetta siitä, että heitä todella tuetaan omassa työssään.

5.6.3 Järjestelmät

Tiimillä on käytössään useita eri järjestelmiä. Havainnoinnin ja haastattelujen perusteella näitä työkaluja on yhteensä 14. Kyselytutkimuksen ja havainnoinnin perusteella osa järjestelmistä koetaan hankaliksi käyttää ja etenkin järjestelmästä toiseen siirtyminen vie aikaa. Tähän yhtenä syynä oli se, että asiakkaan tunnistaminen saatetaan joutua tekemään useampaan kertaan puhelun aikana riippuen käytetystä järjestelmästä. Järjestelmien suuresta lukumäärästä huolimatta varsinaisessa käytössä näytti olevan noin kuusi järjestelmää.

Uutena työkaluna tiimin kuten koko organisaation käyttöön on tullut CRM-järjestelmä, johon kaikki asiakaskontaktit tulisi kirjata. Koska CRM-järjestelmän integrointi oli vielä kesken työtä tehdessä, jätin sen varsin pienelle huomiolle. Sen verran kuitenkin havainnoinnissa oli

nähtävissä, että sitä ei ollut otettu vielä käyttöön kaikkien tiimin jäsenten osalta. Vain harva asiakaspalvelija kirjasi kontakteja CRM-järjestelmään.

6 Case-tutkimuksen tulosten analysointi ja johtopäätökset

Kun havainnoinnin ja kyselytutkimuksen tuloksia peilataan johdon kanssa käymiini keskusteluihin herää muutama kysymys. Ensinnäkin hyvän asiakaspalvelun määrittelyn osalta käsitykset ja tavoitteet siitä, että palvelu on tällä hetkellä asiantuntevaa ja ystävällistä, on linjassa johdon käsitysten kanssa. Kuitenkin johdon mainitsemat aktiivisuus ja myynillisyydet eivät näyttäisi olevan toivotulla tasolla. Myynillisyyttä ei katsota tiimin keskuudessa kovin tärkeäksi, joka ei edesauta sen lisääntymistä palvelutapahtumissa. Tähän yhtenä syynä voi olla tiimin historia ja aiempi toiminta vain tukea antavana elimenä. Tiimi ei ole vielä sisäistänyt myynillisyyttä osana omaa työtään. Myynillisyydet on kuitenkin osa aina asiakaspalvelua. Tämän pohjalta herää ajatus, että tiimi ei ehkä tiedosta myynillisyyttään tai rohkene muuttaa toimintaansa siihen suuntaan.

Aktiivisuus on taas ymmärretty osaksi toimintaa, mutta sitä ei ole kuitenkaan sisäistetty johdon ymmärtämällä tavalla. Johto määrittelee aktiivisuuden siten, että asiakaspalvelija ei ainoastaan ratkaise asiakkaan ongelmaa vaan rohkeasti ottaa esille asioita ja tarpeita, joita asiakas ei välttämättä ole tiedostanut ja sitä kautta saada mahdollisesti myytyä lisää. Tiimin jäsenet kokevat aktiivisuuden kyselyn mukaan suhteellisen tärkeäksi, mutta havainnoinnin perusteella sitä ei juurikaan havaittu. Tämän pohjalta syntyy ajatus, että tiimin jäsenille ei ole täysin selvää se, mitä tällä aktiivisuudella tarkoitetaan.

Tähän yhtenä ratkaisuna voisi olla tiimin jäsentenkin kaipaama esimiehen kannustus ja vierikuuntelu, joka havainnoinnin mukaan on ollut varsin vähäistä. Systemaattinen vierikuuntelu antaa esimiehelle mahdollisuuden puhelun jälkeen ottaa esille asioita, joihin asiakaspalvelija voi jatkossa kiinnittää huomioita eli esimerkiksi miten asiakkaan piilossa olevia tarpeita olisi voinut tuoda esiin. Säännöllinen vierikuuntelu antaa varmasti hyvät eväät kehityskeskusteluille, jos kuunteluista tehdään muistiinpanoja. Myynillisyyden kokeminen haasteelliseksi on linjassa kyselytutkimuksen tulosten kanssa. Niissä tiimin jäsenet kertoivat myyntitavoitteiden olevan haasteellisia.

Resursoinnin osalta tiimissä näyttäisi olevan riittävästi ihmisiä. 12 hengellä pitäisi pystyä hoitamaan Inbound -tiimiin saapuvat puhelut. Kuitenkin palvelutaso antaa ymmärtää, että parantamisen varaa vielä jää. Havainnoinnin perusteella esimerkiksi MT jonossa työskentelevät henkilöt vastaavat varsin vähän puheluihin ja heidän työ koostuu pitkälti erilaisista kirjauksista järjestelmiin, joita he saavat tehtäväksi myyjiltä, meklareilta jne.

Edellä mainittujen tietojen pohjalta syntyy kysymys, että voiko myyntihenkilöstön tuen kokonaan irrottaa asiakaspalvelusta. Näin näiden muutaman henkilön työpanos saataisiin paremmin hyödynnettyä itse asiakaspuheluissa. Tällä hetkellä asiakaspalvelu vastaa kolmen asiakasryhmän puheluihin ja palvelutasotavoite on kaikilla jonoilla sama. Edelleen aiemmin mainittujen tietojen pohjalta syntyy ajatus, voiko asiakasryhmiä priorisoida siten, että kaikille ryhmille ei olekaan samaa palvelutasotavoitetta, vaan esimerkiksi myyntihenkilöstön tuen osalta olisi palvelutason tavoite alhaisempi. Näin ulkoiset asiakkaat, kuten henkilöasiakkaat ja yritysasiakkaat saisivat palvelua nopeammin ja palvelutaso saattaisi kokonaisuudessa nousta.

Yksi tekijä on myös tiimin osaaminen. Resurssien määrän ja saapuvien puheluiden määrän osalta resurssit ovat riittävät. Puheluiden aikana joudutaan kuitenkin havainnoinnin perusteella turvautumaan jonkin verran ns. välipuheluihin eli asioita täytyy tarkistaa esimerkiksi lakimiehiltä ja/tai muilta asiantuntijoilta ja tämä vie aikaa. Osaamisen lisäämisellä välipuheluiden määrää saatettaisiin saada pienemmäksi. Jos asiakasryhmiä priorisoidaisiin, voitaisiin osaamisen kehittäminen aluksi keskittää tärkeimmille asiakasryhmille. Yksi vaihtoehto voisi olla myös kouluttaa jokaiselle asiakasryhmälle ensisijaiset asiakaspalvelijat. Tässä ongelmana on kuitenkin tiimin pieni koko ja sitä kautta työvuorojen suunnittelu siten, että aina olisi paikalla riittävä määrä kyseisen asiakasryhmän asiakaspalvelijoita.

Kyselytutkimuksessa tiimin jäsenet kokivat puhelumäärät haasteellisiksi. Tämä on sinällään ristiriidassa puhelujen pituuden osalta. 40 asiakaskontaktin tavoite pitäisi olla hyvin saavutettavissa sen mukaan.

Havainnoinnin perusteella yhteen asiakaskontaktiin kului keskimäärin aikaa 7,9 minuuttia. Lyhyimmän ja pisimmän asiakaskontaktin ero oli kuitenkin yli 20 minuuttia. Edellä mainittujen tietojen perusteella syntyy ajatus, että asiakaskontaktitavoitteen lisäksi olisi hyvä asettaa ns. aikatavoite yhden asiakaskontaktin hoitamiseksi. Tätä tavoitetta voitaisiin sitten seurata ja tarvittaessa miettiä, mitä toimenpiteitä aikatavoitteen saavuttaminen vaatii.

Puhelun pituuteen vaikuttaa havainnoinnin perusteella eittämättä järjestelmien suuri määrä. Suuri määrä ja järjestelmien osittainen päällekkäisyys on johtanut siihen, että tiimin jäsenet ovat kukin valinneet omat "mielijärjestelmänsä" eivätkä välttämättä käytä uusinta järjestelmää, koska vanha on tutumpi ja sitä kautta se koetaan ehkä helpommaksi käyttää. Osaltaan tähän voidaan varmasti vaikuttaa työnohjauksella ja jälleen kerran vierikuuntelusta

voisi olla apua. Vierikuuntelussa oikeiden järjestelmien käyttöön voidaan kiinnittää huomioita ja ohjata asiakaspalvelijoita järjestelmien käytössä.

Kyselyn ja havainnoinnin mukaan näyttäisi myös siltä, että järjestelmien suuri määrä saattaa tarkoittaa, että asiakaspalvelija joutuu kirjautumaan useampaan järjestelmään puhelun aikana. Miten tästä voitaisiin päästä eroon? Samoin asiakkaan tunnistus saatetaan joutua tekemään enemmän kuin kerran yhden puhelun aikana. Voisiko järjestelmiä yhdistää siten, että yhdellä tunnistuksella päästään kaikkiin järjestelmiin?

Jälkityöt lisäävät yhteen asiakaskontaktiin kuluvaan aikaa. Tätä voitaisiin helpottaa automatisoimalla osa toimista esimerkiksi CRM-järjestelmän kautta, jos se vain on teknisesti mahdollista. Jos CRM-järjestelmä sisältäisi useimmin tarvittavat dokumentit ja nämä voitaisiin luoda järjestelmän kautta, asiakaspalvelijan ei tarvitsisi hakea tarvittavia dokumenttipohjia erikseen. Lisäksi jos vielä asiakkaan yhteystiedot (nimi, osoite jne.) saataisiin suoraan järjestelmästä, säästäisi asiakaspalvelija aikaa dokumenttien työstämisessä. Lisäksi asiakaspalvelijan työtä voitaisiin helpottaa verkkopalvelutunnuksia käyttävien asiakkaiden kohdalla hyödyntämällä enemmän verkkopalvelun suojattua viestien lähettämistä. Näin asiakaspalvelija voisi esimerkiksi lähettää tarvittavia dokumentteja postin sijasta verkkopalvelun kautta.

7 Kyvykkyys tehokkuuden lisääjänä

Toimeksiantajan kanssa yhteiseksi sovittuja tavoitteita case-osuudelle oli tiimin toiminnan nykytilan selvittäminen, resurssien käyttö ja niiden käytön tehostaminen sekä koko tiimin toiminnan kehittämiskohteiden löytäminen. Viimeisimpänä haluan tuoda esille toisenlaisen näkökulman tarkastella asiaa nimittäin tiimin kyvykkyysien kehittäminen toiminnan tehokkuuden lisääjänä.

Kyvykkyyttä tarkasteltaessa lähdän liikkeelle Mäkelinin ja Vepsäläisen (1994) kuvaamasta Kahdeksan kyvykkyuden mallista, joka jakaantuu kolmelle eri tasolle. Ylimpänä tasona on koko yrityksen johtamisen taso, jossa merkittävänä tekijöinä ovat tulevaisuutta koskevat näkemykset, eettiset periaatteet sekä organisoinnin ja työskentelyn periaatteet. Toisella tasolla on yrityksen eri toiminnot ja prosessit, joita ovat kahdeksan kyvykkyyttä, tuotekehityskyky ja teknologian hallinta, tuotanto- ja toimituskyky sekä markkinointikyky. Kolmannella tasolla on jokaisen henkilökohtainen vaikutus toimeenpanon valmiuksiin. Näitä ovat menetelmät ja työkalut, kuten ajattelutavat, organisaatio, mittaaminen, prosessit sekä tiimit ja projektit. Koska tässä kohdin tarkastelen vain yhden tiimin toimintaa, keskityn jatkossa kolmanteen tasoon eli jokaisen henkilökohtaiseen vaikutukseen toimeenpanon valmiuksiin.

Kyvykkyysteorian mukaan yrityksen kyvykkyys tai kyvykkyyksien tulee olla jotain sellaista kyvykkyyttä, jolla saavutetaan kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. Kyvykkyydet ovat usein organisaation sisäisiä tekijöitä ja perustuvat siten organisaation sisäisiä tekijöitä painottavaan strategisen johtamisen kenttään. Kyvykkyydet kuitenkin yhdistävät myös sisäiset ja ulkoiset strategisen johtamisen näkökulmat ja sen vuoksi yrityksen toimintaympäristö ja strategia määrittelevät keskeiset kyvykkyydet. Kilpailuetua tuova kyvykkyys voi olla jokin aivan pieni asia.

Asiakaspalvelun Inbound-tiimin tehtävänä on tarjota asiakkailleen hyvää ja laadukasta asiakaspalvelua tehokkaasti. Lisäksi heidän tulee aktiivisesti kartoittaa mahdollisia myynnin paikkoja ja hyödyntää ne tarjoamalla oikeita tuotteita asiakkaille. Jos näitä tehtäviä ja vaadittavia ominaisuuksia katsotaan tarvittavien kyvykkyyksien kautta, mitkä kyvykkyydet ovat tiimin toiminnan kannalta oleellisia.

Ensinnäkin hyvä asiakaspalvelu vaatii tällä toimialalla hurjan määrän tietoa. Jos katsotaan kyseisen tiimin toimintaa, se vastaa kolmen asiakasryhmän puheluihin. Näitä ovat jo aiemmin mainitsemani henkilöasiakkaat, yritysasiakkaat ja myyntihenkilöstön tuki. Lisäksi nämä kolme asiakasryhmää on jaettavissa tuoteryhmien mukaan kolmeen eri kategoriaan: eläkevakuutukset, sijoitusvakuutukset ja muut vakuutuspalvelut. Myös oman lisänsä tuo ruotsinkielinen palvelu, josta käytännössä vastaa muutama asiakaspalveluhenkilö. Tästä on johdettavissa yksi kyvykkyys - tuotetietous. Tiimin jäsenet ovat työkokemukseltaan erittäin kokenutta väkeä, kuten kyselytutkimuksen tuloksista voidaan havaita. Yli puolella on yli kymmenen vuoden työkokemus alalta. Edellä mainittujen tietojen valossa syntyy kuitenkin ajatus, että takaako se kuitenkin, että asiakas saa todella aina asiantuntevaa palvelua.

Esimerkiksi voidaan olettaa, että osa yritysasiakkaiden kysymyksistä on varsin erilaista osaamista vaativaa kuin henkilöasiakaspalvelut. Tosiasia on tietenkin, että puheluista suurin osa tulee henkilöasiakkailta, mutta siitä huolimatta yritysasiakkaiden asiakaspalvelua kannattaisi varmasti kehittää ja mahdollisesti eriyttää se kokonaan muusta asiakaspalvelusta.

Tuotetietouden lisäksi voidaan pohtia edelleen, mitä kyvykkyyksiä tarvitaan tuotetietouden lisäksi, jotta voidaan tarjota hyvää ja laadukasta asiakaspalvelua. Asiakaspalvelun perusominaisuuksia voidaan katsoa olevan ystävällinen ja asiakasta kuunteleva asiakaspalvelu, tällöin voidaan puhua ehkä palveluasenteesta yhtenä kyvykkyytenä.

Yleinen käsitys niin johdolla kuin itse asiakaspalvelijoilla on, että palveluasenne on kunnossa. Kuitenkin viime kädessä asiakas on se, joka määrittelee saiko hän hyvää asiakaspalvelua vai ei. Siitä syystä varmasti tähänkin kyvykkyyteen olisi hyvä kiinnittää huomioita. Voidaan

mieltä edelleen, että palveluasenteen todellista tilannetta voisi selvittää asiakkailta esimerkiksi lyhyen aikavälin tutkimuksilla vaikka web-kyselyä hyödyntäen. Tällöin asiakkaalta voitaisiin kysyä palvelutapahtuman päätyttyä muutamalla kysymyksellä palvelun onnistumisesta. Tekemällä kyselyä säännöllisesti, voitaisiin muodostaa Asiakaspalvelun oma palvelutasomittari, jonka avulla saataisiin nopeasti tietoa palvelutasosta ja näin tarvittavat kehitystoimet voitaisiin tehdä nopeasti. Yhtenä etuna on, että tehtyjen muutosten vaikutus selviäsi nopeasti jatkuvan kyselyn avulla.

Yhtenä johdon tavoitteena on lisätä myynnillisyyttä. Voidaan pohtia edelleen mitkä tekijät vaikuttavat siihen ja mitä kyvykkyyksiä kehittämällä siihen päästään. Inbound-tiimissä on totuttu usean vuoden ajan vastaamaan asiakkaiden esittämiin kysymyksiin ja toimimaan ikään kuin organisaation tukena. Nyt kuitenkin suuntaus myynnillisempää suuntaan on tapahtunut Asiakaspalveluyksikön roolin muuttuessa. Tämä tarkoittaa suurta muutosta tiimin jäsenille ja heidän esimiehelleen. Merkittävän uuden osaamisen luominen vaatii pitkän ajan, usein monen vuoden valmistelun. Tästä syystä valmistelut tulisi aloittaa riittävän ajoissa, mielellään jo ennen kuin liiketoiminnallinen tarve on olemassa. Esimiehen tuki ja oikeanlaiset työnohjausmenetelmät nousevat tärkeään rooliin.

Jotta toiminta lähtisi oikeaan suuntaan, ehkä lukujen ja raporttien lisäksi olisi hyvä mieltä niitä tekijöitä ja osaamisalueita, joita kehittämällä myynnillisyyttä voidaan lisätä. Tätä voisi ehkä tarkastella sitä kautta mitä myyntityö ylipäättään vaatii. Myyntityö on ennen kaikkea vuorovaikutusta. Myyntitapahtuma koostuu ensikosketuksesta, asiakkaan tilanteen kartoituksesta, tuotteen tai ratkaisun tarjoamisesta ja myyntitilanteen päättämisestä. Puhelimessa tapahtuva myynti on entistä haasteellisempaa vuorovaikutuksen kannalta, koska siinä asiakaspalvelija ei näe asiakasta ja tällöin eleiden ja ilmeiden käyttäminen ei ole mahdollista.

Puhelimessa ja etenkin asiakaspalvelussa myynti on haasteellista siksi, että asia tulee asiakaspalvelijalle vastaan juuri siinä hetkessä ja ratkaisu asiakkaalle tarjottavasta tuotteesta on tapahduttava välittömästi. Tämä vaatii hyvää tuotetietoutta ja rohkeutta, jotta asiakaspalvelija uskaltaa tehdä ehdotuksen. Voidaankin mieltä edelleen, pystyvätkö ja haluavatko kokeneet asiakaspalvelijat oppia näitä vaadittavia kyvykkyyksiä. Todennäköisesti pystyvät, jos halua on tarpeeksi paljon. Toisaalta totutuista vanhoista tavoista on vaikea päästä eroon, joten helppoa se ei ole. Voisiko tässä hyödyntää enemmän yhteistyöverkostoja ja heillä käytössä olevia hyväksi osoittautuneita käytäntöjä.

Menestyvien yritysten toiminnassa on selkeästi huomattavissa, että ne luovat jatkuvasti uutta osaamista, välittävät tehokkaasti uuden osaamisen kaikkien käyttöön ja nopeasti hyödyntävät sen tuotteiden ja prosessien kehittämisessä. Osaamisen kehittäminen lähtee aina yksilön

osaamisesta, jonka organisaatio sitten pystyy muuntamaan organisaation yhteiseksi osaamiseksi.

Osa osaamisesta voidaan strukturoida, jolloin sitä voidaan jakaa mm. käsikirjojen, mallien ja tietojärjestelmien avulla. Organisaation tulee jakaa osaamista tiimeissä ja aikaan saada oppimista koko organisaation tasolla. Jos näin ei tapahdu, ei organisaatio kykene uudistumaan ja säilyttämään kilpailukykyään. Jotta organisaatio saa aikaan rakenneosaamista, se edellyttää yhteisöltä tehokasta tietojen jakamista. Tärkeintä tässä on, että yrityksellä on tiedon ja osaamisen jakamista edistävä kulttuuri ja sitä tukevat johtamis- ja kannustejärjestelmät. Aika usein yritysten palkitsemis- ja kannustejärjestelmät perustuvat puhtaasti yksilösuoritukseen ja kannustavat siten enemmän tiedon pitämiseen itsellä kuin sen jakamiseen. Tähän liittyen herää ajatus, että työntekijöiden palkitsemis- ja kannustejärjestelmiä voisi kehittää siten, että yhtenä kriteerinä olisi jokin tiimin yhteinen tavoite eikä pelkästään yksilön oma tavoite. Näin kannustettaisiin työntekijöitä toimimaan vielä enemmän yhdessä ja tätä kautta myös toimintaa voitaisiin tehostaa.

Edellisten ajatusten lisäksi voidaan pohtia edelleen voitaisiinko osaamista vielä enemmän strukturoida, tehdä malleja esimerkiksi minkälaisille asiakkaille eri tuotteita kannattaa tarjota, etenkin uusien tuotteiden osalta, tai tehdä ohjeita järjestelmien käytöstä. Järjestelmien määrän ollessa suuri luulisi ainakin uuden henkilön olevan aluksi hieman epävarma mitä järjestelmiä tulee käyttää. Ja koska järjestelmät ovat osittain päällekkäisiä eli samoja toimintoja voi tehdä useamman järjestelmän kautta, johdonmukaisuuden vuoksi kannattaisi tehdä ohjeet siitä, mitä järjestelmiä kulloisessakin tilanteessa pitää käyttää.

Työntekijöiden välisen luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentamisessa sosiaalisella pääomalla on suuri merkitys. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan vallitsevia henkilösuhteita, vuorovaikutusta ja luottamusta. Jos sosiaalinen pääoma on runsasta, se lisää kanssakäymistä ja vastaavasti kanssakäyminen lisää sosiaalista pääomaa. Vahvalla sosiaalisella pääomalla on taas suora vaikutus toiminnan tehokkuuteen ja ihmisten sitoutumiseen. Sosiaalista pääomaa kohtaan kuitenkin kohdistuu monia paineita. Yhtenä uhkana on esimiesten toiminta. Vain harvat esimiehet osaavat rakentaa aidosti sosiaalista pääomaa. Tärkeimpänä nähty sosiaalisen pääoman elementti on luottamus ja avoin vuorovaikutus. Johdon ja esimiesten tulisikin omalla toiminnallaan korostaa tuota luottamusta ihmisiin ja varmistaa mahdollisimman avoin ja nopea informaation jakaminen.

Jotta yrityksen johto ja esimiehet ovat tietoisia työilmapiirin tilasta, useissa yrityksissä tehdään säännöllistä työilmapiirin seurantaa. Menestyvissä yrityksissä kerran tai kaksi kertaa vuodessa tapahtuvien perusteellisten tutkimusten lisäksi tehdään nopeasyklisiä lyhyitä tutkimuksia useita kertoja vuodessa. Näillä pyritään saamaan tietoa niistä seikoista, joihin

organisaation täytyy päästä puuttumaan nopeasti. Nämä kyselyt kohdistuvat usein tilanteisiin, joissa yrityksessä on käynnissä laaja kehittämis- ja muutosohjelma ja joiden vaikutuksia halutaan arvioida.

Nopeasykliset tutkimukset toteutetaan usein web-pohjaisilla lomakkeilla, jotka lähetetään henkilöstölle sähköpostitse. Tutkimuslomake sisältää vain muutaman kysymyksen ja voidaan toteuttaa esimerkiksi kaksi kertaa kuussa. Menestyvien yritysten tapana on tutkia arvojen toteutumista osana sekä kattavampaa että nopean palautteen tutkimuksiakin. Tällöin saadaan tietoa siitä miten vastaajat kokevat yhteisten arvojen toteutuvan käytännössä.

Esimiestyöskentely ja työnohjaus ovat yksi tärkeä tekijä niin strategisesti että tiimin jäsenten kannalta. Olen työssäni todennut jo useaan kertaan esimiehen ja oikean työnohjauksen tärkeästä roolista toiminnan kehittämisessä. Näin voidaan katsoa, että se on myös yksi tärkeistä kyvykkyyksistä. Etenkin asiakaspalvelutyössä esimiehen rooli on antaa asiakaspalvelijoille eväitä palvella asiakkaita entistä paremmin ja tähän kyetään ainoastaan, jos heille annetaan riittävästi palautetta.

Palautetta taas pystytään parhaiten antamaan, kun esimies seuraa vierestä kuinka asiakaspalvelija tekee työtään. Tämän seurannan tulee olla systemaattista ja sisältää jonkin tyyppistä arviointia, josta voidaan jatkossa seurata kuinka asiakaspalvelija on kehittynyt työssään.

Tehokkuuden lisäämiseksi resurssointi on yksi avaintekijä. Resurssoinnin osalta on etenkin mietittävä miten käytössä olevia resursseja voidaan käyttää parhaalla mahdollisella tavalla. Resurssoinnissa tärkeää on strategialähtöinen henkilöstösuunnittelu eli että palkataan henkilöitä, joiden osaaminen tukee yrityksen strategiaa. Lisäksi osaavan henkilöstön saatavuuden varmistaminen, tehokas rekrytointi- ja perehdytysprosessi sekä systemaattinen urasuunnittelu ja työnkierto mahdollistavat resurssoinnin onnistumisen. Tiimityöskentelyyn tulee niin ikään kiinnittää huomioita. Tiimityöskentelyn onnistumiseksi tiimillä tulee olla selkeä yhteinen tavoite ja tehtävä. Tiimin jäsenten tulee olla sitoutuneita yhteiseen tavoitteeseen ja tehtävään. Tiimin tehokkuutta ja toimivuutta lisää se, että sillä on laajat valtuudet tehtävänsä toteuttamiseen ja toimintansa kehittämiseen.

Edellisiin ajatuksiin liittyen voidaan edelleen pohtia onko Inbound- tiimillä nyt parhaat kyvyt käytössä ja tukeeko tämän hetkisen tiimin jäsenten osaaminen yrityksen Asiakaspalveluyksikön strategiaa. Osaamisen tasoa voisi ehkä tarkastella hieman tarkemmin ja verrata sitä asetettuihin tavoitteisiin. Jos tavoitteet ja osaaminen ei kohtaa, tarkoittaisi se joko oikeanlaisen koulutuksen tuottamista tiimille tai kokonaan uusien henkilöiden rekrytointia.

Järjestelmien merkitystä ei voi myöskään unohtaa. Yhden määrittelyn mukaan kyvykkyys on kattokäsite, jonka alla on mm. tietotekniikkaratkaisut. Näin ollen voidaan katsoa, että käytetyt järjestelmät ovat yksi kyvykkyys, johon kannattaa kiinnittää huomioita.

Asiakaspalvelijoilla on käytössään 14 erilaista järjestelmää. Tähän liittyen herää kysymys, että vastaavatko kaikki nämä järjestelmät käyttötarkoitustaan. Kyselyn mukaan neljää näistä järjestelmistä ei käytetä ollenkaan. Niin ikään kyselyn ja havainnoin mukaan tällä hetkellä työntekijät käyttävät varsin omien mieltymysten mukaan järjestelmiä, joten tietuentyypinen järjestelmällisyys puuttuu niiden käytössä.

8 Johtopäätökset

Näin työn lopuksi voidaan todeta, että tutkimuskysymykseen saatiin vastaus. Inbound-tiimin toimintaa voidaan tehostaa ja kehittää. Opinnäytetyössä esitetään niitä kehitysehdotuksia, joiden avulla uskon tiimin toiminnan tehostuvan. Työssä kuvataan niin ikään niitä kyvykkyksiä, jotka tutkimustulosten perusteella voidaan katsoa oleellisiksi tiimin toiminnan kannalta. Organisaatiolle merkittävien kyvykkyysien määrittelystä olisi varmasti hyötyä Yritys Oy:ssä, mutta myös useissa muissa organisaatioissa. Toki tällaisen määrittelytyön aloittaminen kannattaisi aloittaa ylimmän johdon taholta, jolloin voidaan määritellä aluksi koko organisaation kannalta strategisesti tärkeät kyvykkyudet.

Toivon, että etenkin esille tulleet ajatukset mahdollisista kyvykkyyksistä saisi Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikön johdon miettimään, mitä kyvykkyksiä heidän asettamat tavoitteet ja strategiat vaativat ja miten näitä kyvykkyksiä voitaisiin kehittää. Olen esittänyt työssäni niitä kyvykkyksiä, jotka havaintoni perusteella ovat oleellisia tiimin toiminnalle ja kuinka niitä voitaisiin edelleen kehittää. Koko organisaation tasolla voi esille nousta muita strategisesti tärkeitä kyvykkyksiä. Tavoitteenani on kuitenkin herättää ajatuksia ja keskustelua organisaation toiminnan kehittämistä kyvykkyysien näkökulmasta.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu Asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. 4.painos. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hannus, J., Lindroos, J.E & Seppänen, T. 1999. Strateginen Uudistuminen - osaaminen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: Hakapaino Oy.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet - Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Heikkilä, T. 2001. 3. uudistettu painos. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. 6. uudistettu laitos. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Huomo, T. & Mäkelin, M. 1993. Palveluprosessit ja Monikanavamarkkinointi - Suorat asiakassuhteet uuden teletekniikan avulla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Huomo, T., Mäkelin, M. & Vuoria, A. 1995. 2. uudistettu painos. Visio 2000 - Transformaation mahdollisuudet ja menetelmät. HM&V Research Oy.

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1999. Esimiehenä Palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY Kirjapainoyksikkö.

Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu - Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä?, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mäkelin, M. & Vepsäläinen, A. P.J. 1994. Kilpailu Kyvykkyydellä - Teknologia-, tuotanto- ja markkinointistrategiat. Helsinki: Hakapaino Oy.

Oiva, A. Oulu 2007. Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Oulu: Oulu University Press.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2002. Hyvä Asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla. Helsinki: Yliopistopaino,.

Julkaisemattomat lähteet

Haastattelut Yritys Oy:n Asiakaspalvelu yksikön johtaja, myyntijohtaja ja Inbound -tiimin esimies, Helsinki helmikuussa 2009.

Raportit; Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikön raportit vuosilta 2006-2008.

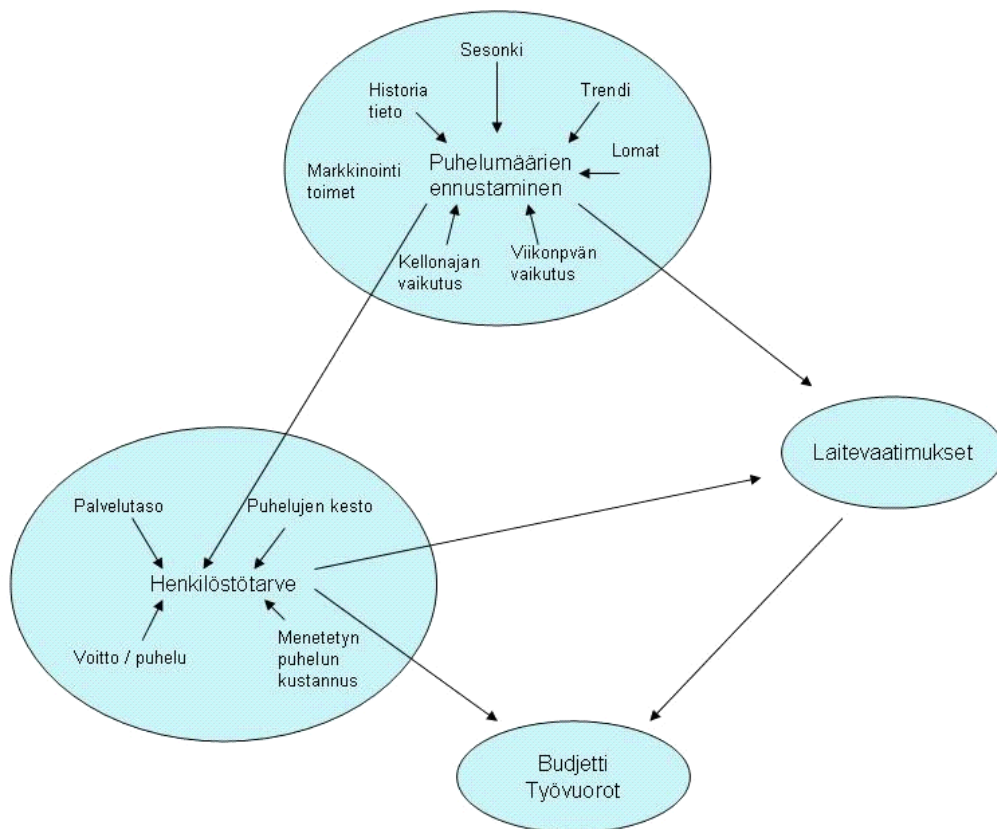
Kuvat

Kuva 1 Kahdeksan kyvykkyyden mallin kolme tasoa	21
Kuva 2 Hannuksen kyvykkyyksien ryhmittely strategian merkityksen mukaan	31

Liitteet

Liite 1 Puhelumäärien ennustamiseen vaikuttavat asiat.....	63
Liite 2 Kyvykkyyksien jäsenitys -malli	64
Liite 3 Palvelukykyjen portfoliomalli	65
Liite 4 Tehokkaan tiimitoiminnan kulmakivet	66
Liite 5 Organisatorisen oppimisen prosessi Hannuksen mukaan.....	67
Liite 6 Yritys Oy:n käytetyimmät järjestelmät.....	68
Liite 7 Yritys Oy:n hyvä asiakaspalvelu	69
Liite 8 Yritys Oy:n saapuvat puhelut 2006-2008	70
Liite 9 Yritys Oy:n käsitellyt kontaktit vuosina 2006-2008	71
Liite 10 Yritys Oy:n vastausprosentti vuosina 2006 - 2008.....	72
Liite 11 Kyselytutkimuksen lomake	73

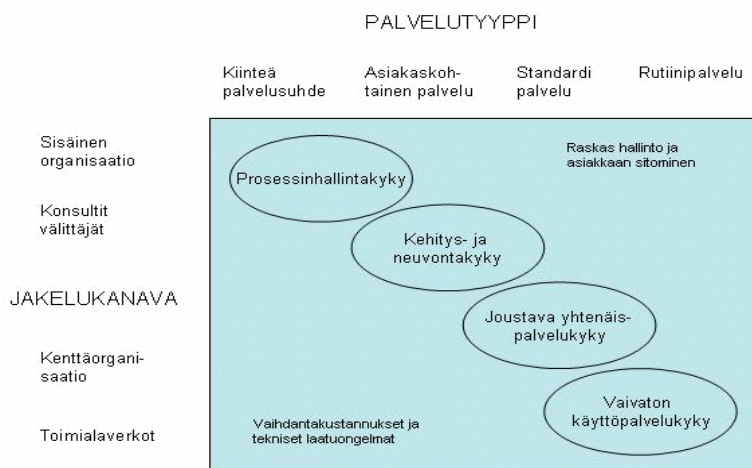
Liite 1 Puhelumäärien ennustamiseen vaikuttavat asiat



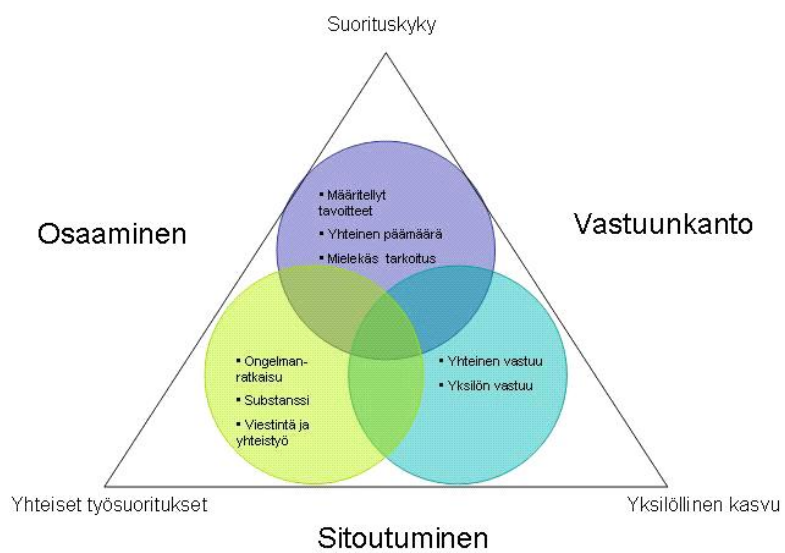
Liite 2 Kyvykkyyksien jäsennys -malli

		Kyvykkyydet		
		Osaaminen	Prosessit	IT-ratkaisut
Toiminnalliset kyvykkyydet	Asiakkuuksien hallinta			
	Innovaatioiden johtaminen ja uusien tuotteiden kehittäminen			
	Operatiivisen toiminnan ja kumppanuuksien hallinta			
Mahdollistavat kyvykkyydet	Toiminnan ohjaus ja seuranta			
	Henkilöstöjohtaminen			
	IT toiminnan johtaminen			

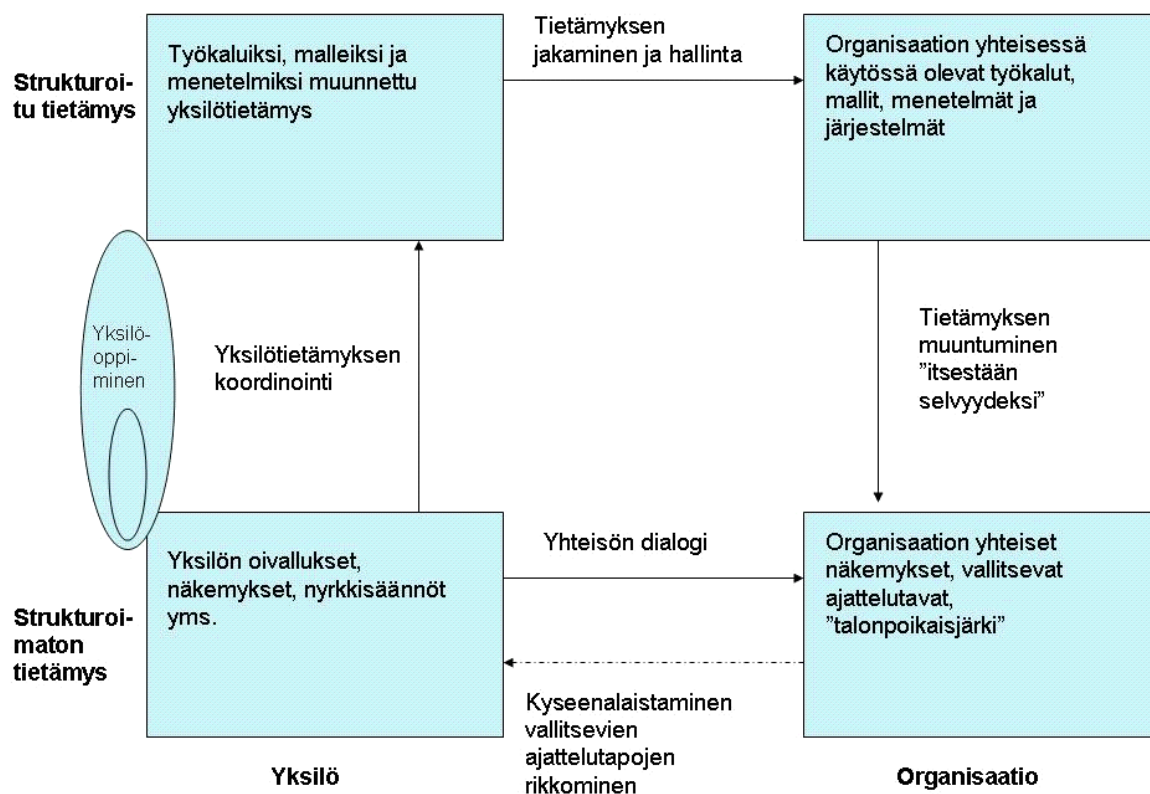
Liite 3 Palvelukykyjen portfoliomalli



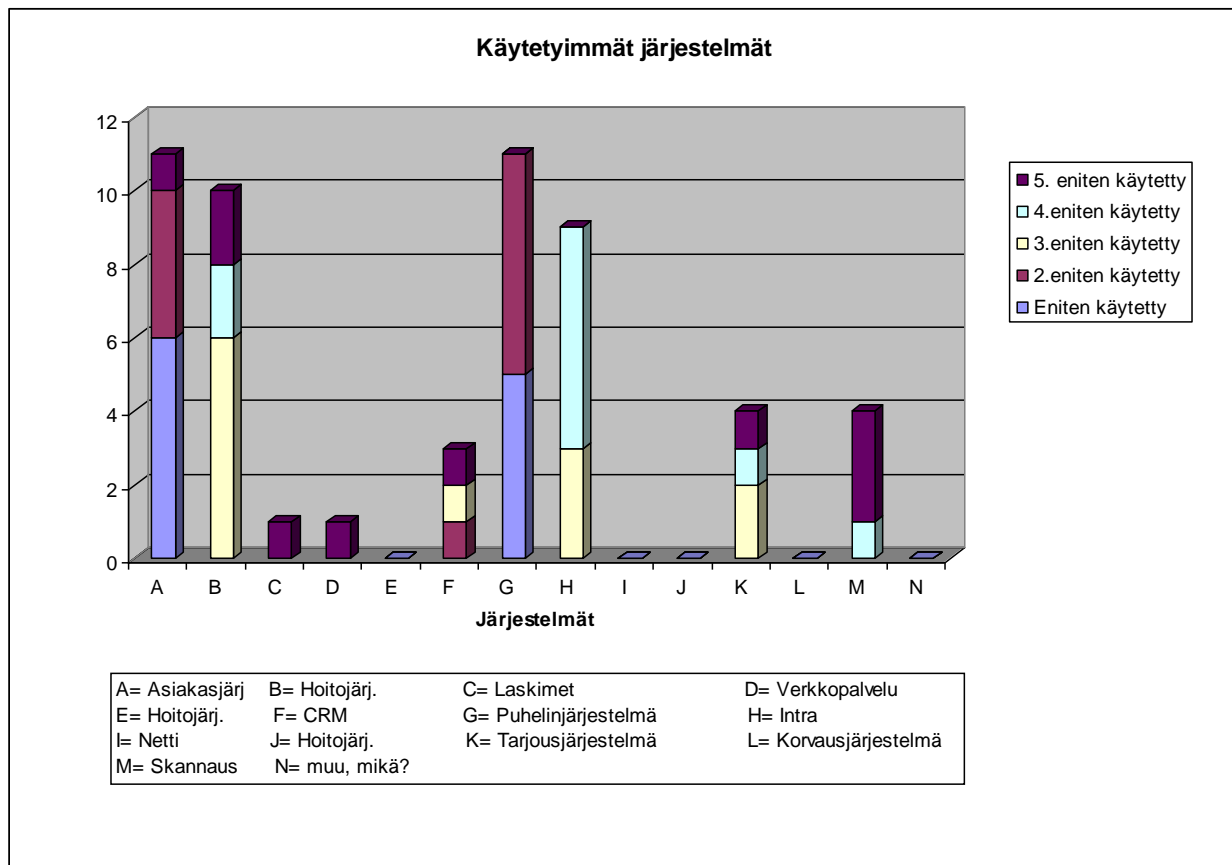
Liite 4 Tehokkaan tiimitoiminnan kulmakivet



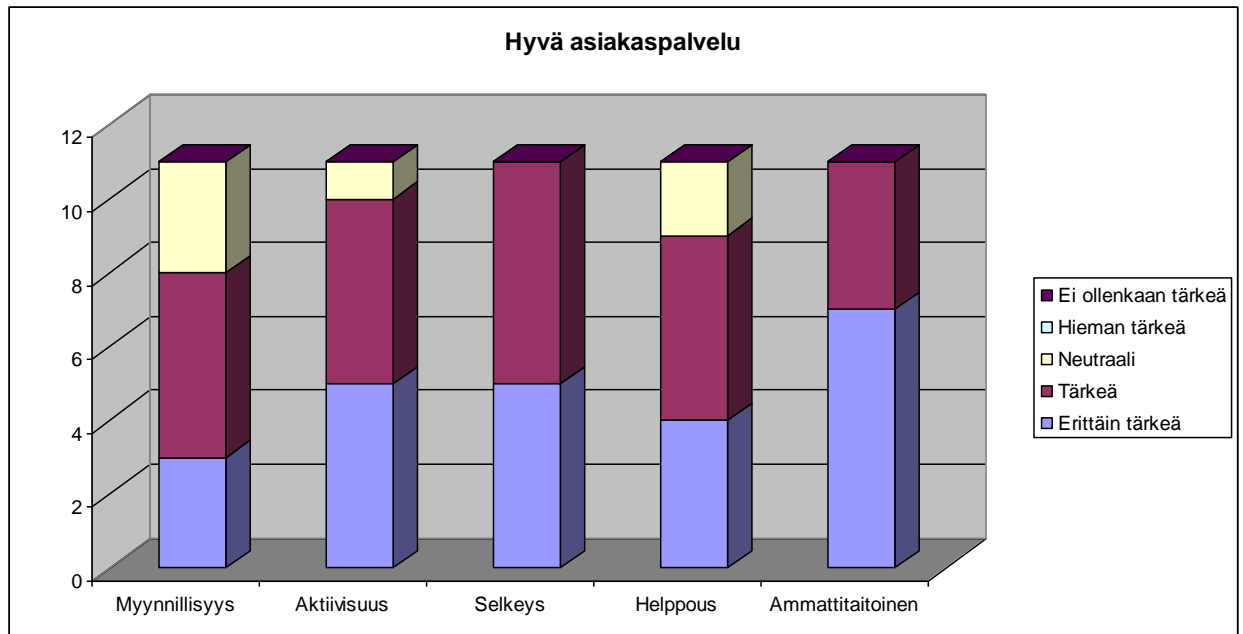
Liite 5 Organisatorisen oppimisen prosessi Hannuksen mukaan



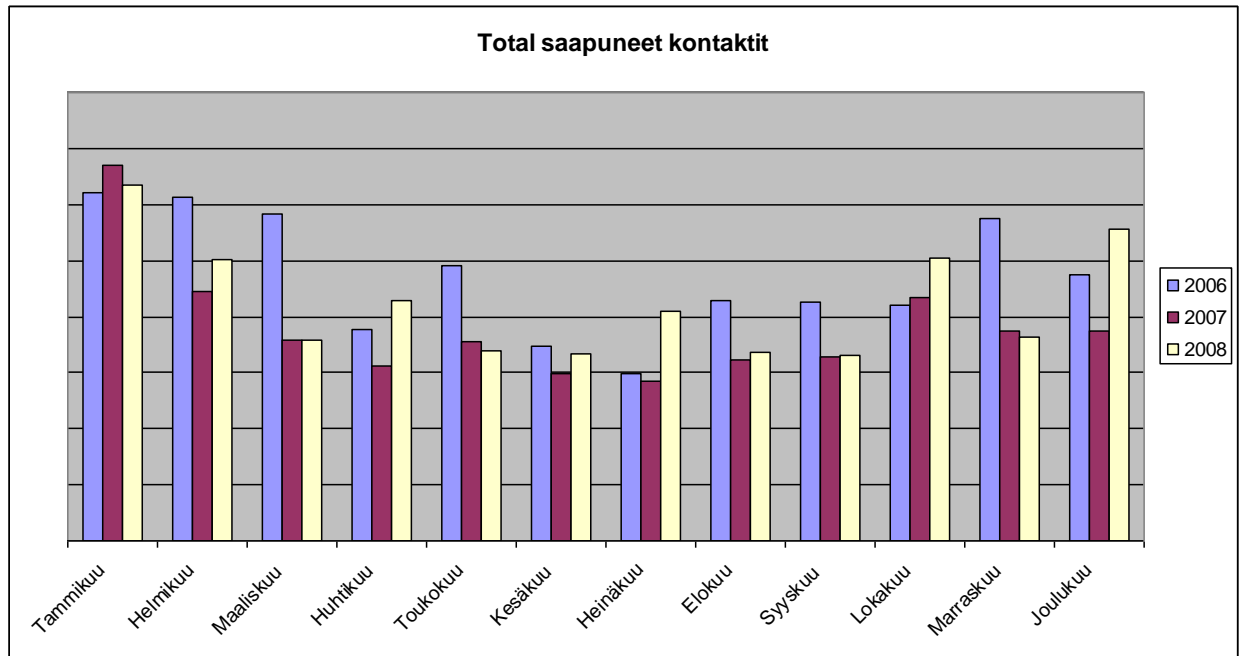
Liite 6 Yritys Oy:n käytetyimmät järjestelmät



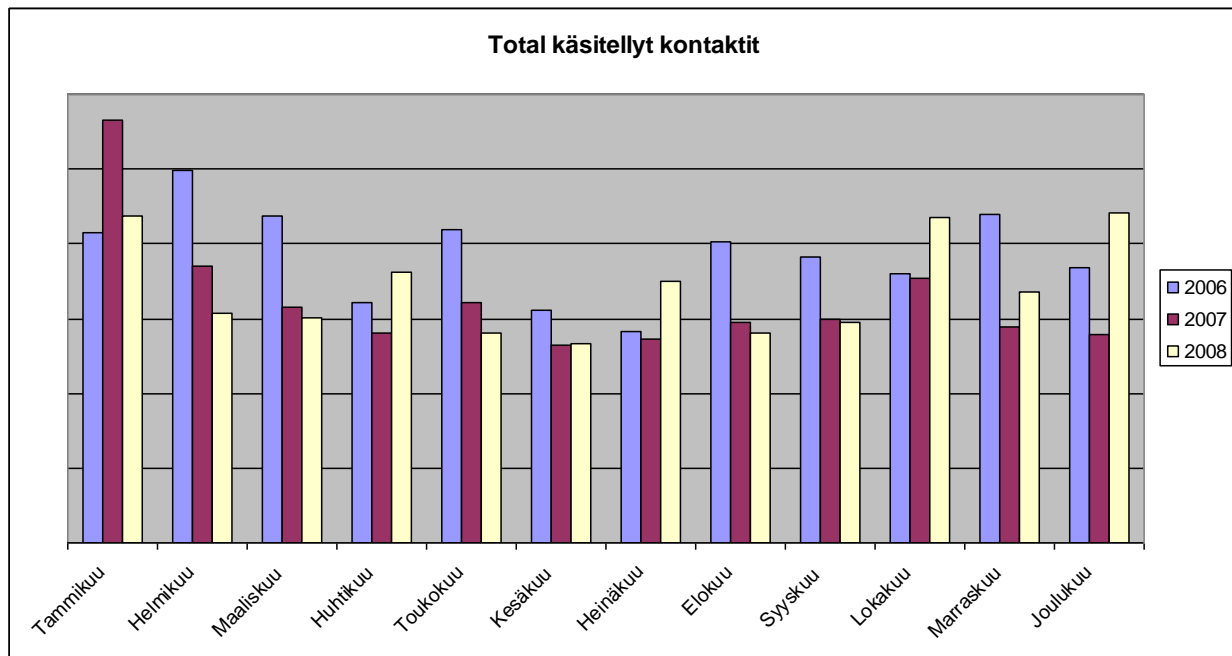
Liite 7 Yritys Oy:n hyvä asiakaspalvelu



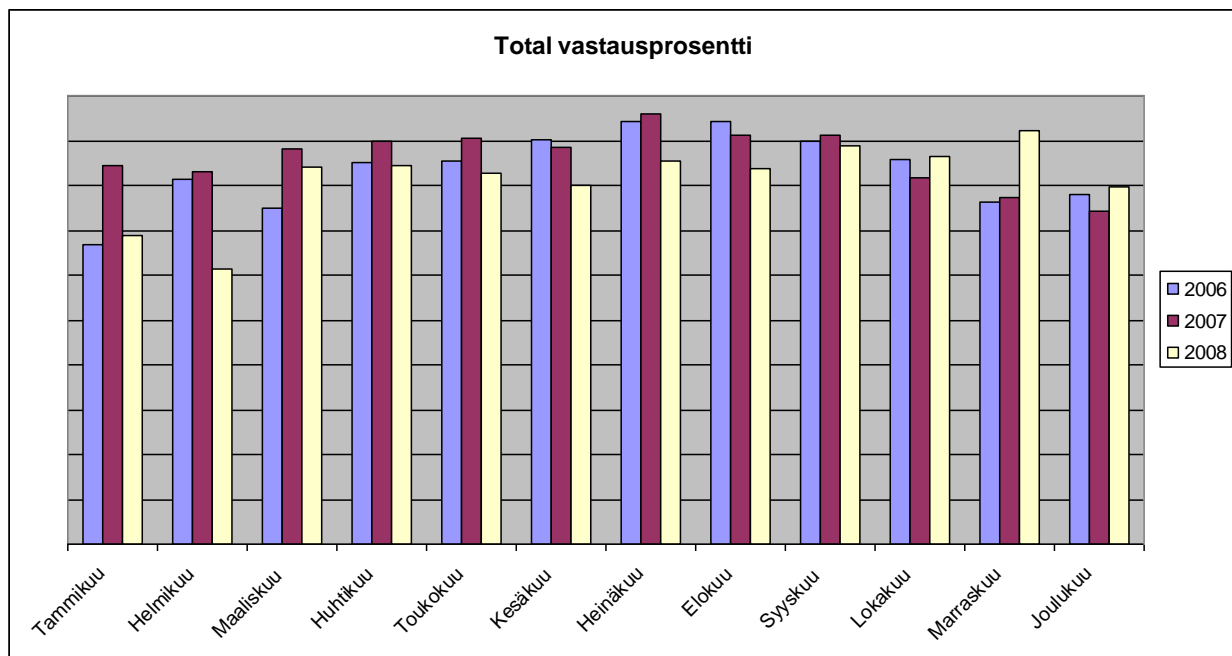
Liite 8 Yritys Oy:n saapuvat puhelut 2006-2008



Liite 9 Yritys Oy:n käsitellyt kontaktit vuosina 2006-2008



Liite 10 Yritys Oy:n vastausprosentti vuosina 2006 - 2008



Liite 11 Kyselytutkimuksen lomake

1) Ikäsi

18 – 25 vuotta

26 – 35 vuotta

36 – 45 vuotta

46 – 55 vuotta

56 – 65 vuotta

2) Kuinka kauan olet ollut Yritys Oy:n palveluksessa?

0 – 1 vuotta

1 – 3 vuotta

3 – 5 vuotta

5 – 10 vuotta

yli 10 vuotta

3) Työkokemuksesi pankki- tai vakuutusosalta?

0 – 1 vuotta

1 – 3 vuotta

3 – 5 vuotta

5 – 10 vuotta

yli 10 vuotta

4) Arvioi kuinka paljon työajastasi kuluu asiakaspuheluiden hoitamiseen yhden työpäivän aikana?

0 – 24 %

25 – 49 %

50 – 74 %

75 – 100 %

- 5) Entä kuinka paljon aikaa vievät ns. taustatyöt, kuten lomakkeiden printtaus ja lähetys asiakkaalle, sähköpostiviestien kirjoitus asiakkaille tai Vakuutus- ja korvauspalvelulle?

0 – 24 %

25 – 49 %

50 – 74 %

75 – 100 %

- 6) Arvioi yhteistyötä Vakuutus- ja korvauspalvelun kanssa asiakaspalvelutilanteissa?

toimii erinomaisesti

toimii hyvin

toimii tyydyttävästi

toimii välttävästi

ei toimi ollenkaan

kommentit _____

- 7) Mitkä järjestelmän koet helppokäyttöisimmäksi (valitse enintään 3 kpl)?

- vastausvaihtoehdot (14 kpl)

- 8) Entä mitkä koet vaikeakäyttöisimmäksi (valitse enintään 3 kpl)?

- vastausvaihtoehdot (14 kpl)

- 9) Kerro lyhyesti miten toimit asiakaspuheluissa, jossa raportoit käyttäväsi aktiivista mallia?

10) Tuletko mielelläsi töihin?

kyllä

ei

kommentit _____

11) Saatko mielestäsi tarpeeksi tukea esimieheltäsi?

12) Miten koet asetetut myynti ja puhelumäärätavoitteet? / Ovatko asetetut myynti ja puhelumäärätavoitteet toteutettavissa?

13) Kuinka tärkeänä näet seuraavat tekijät, kun mietit hyvää asiakaspalvelua?
Asteikko on seuraava: 1 = ei ollenkaan tärkeä / 2 = hieman tärkeä / 3 = neutraali / 4 =
tärkeä / 5 = erittäin tärkeä.

1 2 3 4 5

Myynnillisuus

Aktiivisuus

Selkeys

Helppous

Ammattitaitoinen

14) Miten kehittäisit asiakaspalvelua?

15) Muut terveiset

Kiitos ajastasi ja vastauksista!