



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Palveluyrityksen yritysasiakaspalvelun kehittäminen

Kärkkäinen, Toni

2011 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Palveluyrityksen yritysasiakaspalvelun kehittäminen

Toni Kärkkäinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2011

Toni Kärkkäinen

Palveluyritys X:n yritysasiakaspalvelun kehittäminen

Vuosi 2011 Sivumäärä 53

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Palveluyritys X:n yritysasiakaspalvelua, sen nykytilaa sekä määritellä yritysasiakaspalvelun tavoitetila. Tutkimuksessa oli kolme varsinaista suurta työvaihetta, jotka olivat yritysasiakaspalvelun nykytilan kartoitus, asiakasluokitusmallien määrittäminen sekä yritysasiakaspalvelun tavoitetilan luominen, johon asiakasluokitusmallit kuuluivat olennaisimpana osana. Nykytilan kartoitus paljasti kuitenkin asiakasluokitusmallien ohella muitakin kehityskohteita, jotka ovat mainittuna yritysasiakaspalvelun tavoitetilassa.

Työn teoriaosuus käsittelee asiakaspalvelua yleisellä tasolla ja sitä, miten yrityksen tulisi hyödyntää sitä kilpailutilanteessa. Tuotteiden ja palveluiden runsas tarjonta markkinoilla sekä niiden samankaltaisuus ovat johtaneet kilpailutilanteeseen, jossa hinta tai laatu eivät ole enää ainoita kilpailukeinoja, vaan yritykset joutuvat keksimään yhä uusia tapoja, joilla tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Asiakaspalvelu on näistä kilpailukeinoista yksi, jonka avulla yritys voi parantaa muun toiminnan ohella mm. asiakastyytyvyyttä ja näin ollen tuottaa asiakkaalle lisäarvoa.

Yritysasiakaspalvelun kehittämistä varten asetettiin projekti. Tutkimus suoritettiin kuitenkin projektissa laadullisena tutkimuksena. Tutkimus toteutettiin hyvin pitkälti haastattelemalla yrityksen eri toimintayksiköiden edustajia, kuten asiantuntijoita, esimiehiä ja asiakaspalvelijoita. Kaikille eri yksiköiden edustajille laadittiin yksi kyselylomake, jossa kysyttiin, minkälaista palautetta he ovat saaneet omissa asiakasrajapinnoissaan. Näiden kysymysten avulla tehtiin ensimmäinen varsinainen työvaihe, eli nykytilan kartoitus, jonka avulla päästiin rakentamaan tavoitetilaa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Palveluyritys X:n yritysasiakaspalvelun nykytilan kartoituksen jälkeen tultiin siihen tulokseen, että Palveluyritys X:n yritysasiakaspalvelu on tyydyttävällä tasolla, mutta myös parannettavaa löytyy paljon. Nykytilan kartoitus toi esiin asioita, joita Palveluyritys X:n tulisi vielä kehittää, joka antoi eväitä Palveluyritys X:n yritysasiakaspalvelun tavoitetilan määrittämiseen. Ylivoimainen asiakaspalvelu tuo kilpailuetua yrityksille ja voi jopa joissain tapauksissa vaikuttaa ratkaisevasti asiakkaan ostopäätökseen tai yhteistyökumppanin valintaan.

Asiasanat: Asiakaspalvelu, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, kehittäminen, laatu

Toni Kärkkäinen

The Development of Palveluyritys X's Corporate Customer Service

Year	2011	Pages	53
------	------	-------	----

The aim of this Bachelors' thesis was to explore the corporate customer service of Palveluyritys X, its present state and define the desirable state of it. There were three major stages in the project, which were mapping the present state of the corporate customer service, defining customer service levels and creating a description of a desirable state of the corporate customer service, in which these customer service levels were playing a significant role. Nevertheless, mapping out the present state of the corporate customer service revealed other targets that needed to be developed. The development proposals for these issues are presented in the desirable state of the corporate customer service.

The theoretical part of the thesis deals with customer service in general and how an enterprise should utilize it in a competitive situation. The abundant supply of products and services in the market and the resemblance between them has lead between the competitors into the situation, where the price or the quality are not the only ways to compete with. Therefore companies must make up with new ideas, with which provide surplus value to their customers. Customer service is one of these competitive weapons, with which a company can, along with its other business functions, increase its customer satisfaction and thus provide surplus value to its customers.

A project was set up for developing the corporate customer service. Nevertheless, the survey was made with qualitative methods in the project. The survey was executed in large by interviewing the representatives of different units of the company, such as experts, superiors and customer servants. One form was made for all of the representatives of the company's different units, where the kind of feedback they had received at their own customer interfaces was asked about. By the means of these questions, the first major phase of the project, the present state was accomplished.

The study was performed with qualitative research methods. After mapping out the present state of the corporate customer service of Palveluyritys X, the project ended up with a conclusion that the corporate customer service of Palveluyritys X is on a satisfying level, but there is still a lot of room for improvements. Mapping out the present state of the customer service brought forth things that Palveluyritys X should develop, which gave the ingredients to define the desirable state of the corporate customer service. A transcendent customer service brings competitive advantage to a company and can even affect crucially to customer's purchasing decision or to the customer's choice of its partner in cooperation in some cases.

Key words: customer service, customer satisfaction, development, quality

SISÄLLYS

1	Johdanto	5
1.1	Työn tausta ja tavoitteet.....	5
1.2	Tutkimusongelma ja työn rajaus	5
1.3	Tutkimuksen rakenne	7
1.4	Aiemmat tutkimukset	8
2	Yritysesittely	8
3	Projektin tavoitteet.....	9
3.1	Katsaus projektiin	9
3.2	Projektityöskentely.....	9
4	Asiakaspalvelu	10
4.1	Asiakaspalvelu yleisesti	10
4.2	Palveluyritys X:n yritysasiakaspalvelu.....	11
4.3	Asiakaspalvelun merkitys yrityksen toiminnan kannalta.....	15
4.4	Asiakaspalvelu kilpailukeinona	15
4.5	Asiakastyytyväisyys	17
4.3	Asiakaspalvelu ja laatu	19
4.4	Asiakasuskollisuus.....	20
5	Yritysasiakaspalvelun kehittäminen -projektihankkeen suunnittelu	21
5.1	Aihevalinta	21
5.2	Projektioorganisaatio.....	24
6	Palveluyritys X:n yritysasiakaspalvelun nykytilan kartoitus.....	25
6.1	Nykytilan kartoituksen suunnittelu ja toteutus	25
6.2	Haastattelut ja haastateltavat	26
6.3	Haastatteluiden tulokset	27
6.4	Muiden tutkimusten tulokset	33
6.5	Projektihankkeeseen liittyvät muut projektit	34
6.6	Nykytilakartoituksen tulokset	34
7	Tavoitetilan kuvauksen määrittäminen.....	38
7.1	Tavoitetilan kuvauksen lähtökohdat.....	38
7.2	Tavoitetilan kuvauksen toteutus	38
7.3	Asiakasluokitusmallit	39

7.4	Asiakasluokitusmallien määrittelyminen	42
7.5	Muut tavoitetilassa kuvatut asiat	44
7.6	Tavoitetilan kuvauksen määrittelyn lopputulokset	45
8	Pohdintaa	46
8.1	Omaa pohdintaa projektin sekä työn osalta	46
8.2	Oma oppiminen ja oman osaamisen kehittyminen.....	47
	Lähteet	48
	Taulukot	50
	Kuviot	51
	Kuvat	52
	Liitteet.....	53

1 Johdanto

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Vallitsevassa kilpailutilanteessa, kun kilpailijoita on useita samalla toimialalla, samankaltaisia tuotteita on runsaasti tarjolla. Näin ollen kuluttajilla on suhteellisen paljon valinnanvaraa. Koska tuotteiden hinnoilla kilpaileminen menee koko ajan vaikeammaksi sekä hintojen polkeminen syö toimialan kaikilta osapuolilta katteet, on lisäksi pyrittävä kilpailemaan kaikilla muilla mahdollisilla tavoilla. Yksi näistä kilpailukeinoista on asiakaspalvelu, sen laatu ja sen tuottama lisäarvo asiakkaalle.

Palveluyritys X:n yritysasiakaspalvelun kehittämisprojekti sai alkunsa siitä, kun yrityksen sisällä huomattiin, ettei yritysasiakaspalvelu vastaa täysin asiakkaiden tarpeita. Tämä kävi ilmi mm. erään vuonna 2009 tehdyn taloustutkimuksen tuloksista, jossa vertailtiin saman alan toimijoita keskenään.

Negatiivisia asiakaspalautteita alkoi tulla asiakaspalvelun ohi suoraan yrityksen korkeimmalle johdolle, jonne ne eivät todellakaan kuuluisi, muuta kuin ääritapauksissa. Tämä paljasti taas sen, että asiakaspalvelussa mättää jokin tai sen tavoitettavuus on riittämättömällä tasolla. Asiakkaan on vaikea tietää mihin asiakaspalvelun puhelinnumeroon tai sähköpostiin kannattaa olla yhteydessä.

Oli tiedossa, että yrityksellä on liikaa asiakasrajapintoja asiakaspalvelun osalta sekä asiakaspalvelijoiden palvelun laatu vaihteli asiakaspalvelijoiden kesken. Tiedossa oli, että asiakasta pallorellaan ja vastauksen antaminen kestää kauan. Yritysasiakaspalvelu oli kärjistetysti sa-
nottuna ulkoistettu kuluttajavirastolle.

Aivan yrityksen ylimmältä johdolta tuli toimeksianto, jonka mukaan yrityksen yritysasiakaspalvelulle täytyy tehdä jotain, eli sitä täytyy kehittää ihanteelliselle tasolle. Tästä seurauksena yritysasiakaspalvelulle asetettiin projekti, joka ohjautui luonnollisesti Liiketoiminnan kehitys ja prosessit - yksikköön. Olin hakenut opinnäytetyöaihetta jo tovin ja lopulta pääsin kyseiseen yksikköön tekemään ko. projektia.

1.2 Tutkimusongelma ja työn rajaus

Opinnäytetyöni muodostuu projektihankkeesta ja se on rajattu yritysasiakaspalvelun nykytilan kartoitukseen ja tavoitetilan määrittelyyn. Varsinainen tavoitetilan implementointi ja sen suunnittelu sekä toteuttaminen on rajattu työn ulkopuolelle. Implementoinnin kustannusten arvioiminen jäi kuitenkin projektihankkeen määriteltäväksi. Ja kuten opinnäytetyön otsi

kosta saattaa päätelläkin, Palveluyritys X:n kuluttaja-asiakaspalvelu oli rajattu projektin ulkopuolelle.

Eräs erittäin keskeinen tutkimusongelma oli Yrityksen nimen, toimialan sekä toiminnan luonteen salaaminen. Se tuotti äärimmäisiä haasteita opinnäytetyön kirjoittamiselle, koska nämä seikat eivät saaneet käydä ilmi mistään. Heti alusta alkaen, Palveluyritys X ilmoitti, että opinnäytetyö tulee olla ehdottomasti salattu. Koska kouluni ei hyväksynyt opinnäytetyöni salaamista, opinnäytetyö tuli kirjoittaa sellaisin menetelmin, että yrityksen toiminnan luonne, nimi tai toimiala ei paljastuisi.

Ongelmat ilmenivät varsinkin, kun aloin luoda erilaisia havainnollistavia taulukoita sekä diagrammeja. Silloin, kun joutuu salaamaan pystyrivin sekä vaakarivin diagrammista, niin koko diagrammi menettää merkityksensä. Allekirjoittaneen piti hieman improvisoida taulukoita ja diagrammeja sekä kuvioita luodessa.

Pelkäsin myös, että koska työ on kirjoitettu ja asioista on puhuttu hieman yleisellä tasolla, opinnäytteestä ei tulisi niin hyvä ja kattava. Tämän taas pelkäsin heijastuvan omaan arvosanaani. Olen kuitenkin erittäin tyytyväinen aikaansaamaani lopputulokseen.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Siirtyessäni projektiryhmän jäseneksi projektin projektikortti oli jo valmiina. Projektikortin avulla lähdettiin tekemään projektille projektisuunnitelmaa. Projektisuunnitelman tekeminen ei vienyt kovin suurta osaa projektin kokonaiskestosta ja se hyväksyttiin heti ensimmäisessä ohjausryhmässä ilman tarkennuksia. Tästä oli hyvä jatkaa nykytilan kartoitukseen.

Opinnäytetyö koostuu Palveluyritys X:n yritysasiakaspalvelun nykytilan ja tavoitetilan kartoittamisesta. Tutkimus on luonteeltaan pääosin kvalitatiivinen. Projektin suurin työvaihe oli sen nykytilan kartoittaminen, jonka tilaa ruodittiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään asiakaspalvelua yleisesti ja sen hyödyntämistä kilpailukeinona, asiakasuskollisuutta, asiakastyytyväisyyttä ja asiakaspalvelun laatua.

Nykytilan kartoituksessa pyritään keskittymään asiakaspalvelussa ilmeneviin ongelmiin. Se, mikä toimii tai on hyvällä mallilla, on hyvin pitkälti jätetty mainitsematta. Tavoitetilassa taas puolestaan ilmi käyneisiin ongelmiin on pyritty löytämään ratkaisu, tai esittämään kuvaus, jonka avulla ongelma saadaan ratkaistua.

Lopuksi tutkimuksessa on esitetty kehitysideoita ja muita palautteita. Pohdintaa, johtopäätöksiä sekä yhteenvetoa on kuvattu projektin kahdeksannessa osiossa. Dokumentin loppuosassa ovat listattuina lähteet ja kuvat.

1.4 Aiemmat tutkimukset

Varmasti yksi projektin liikellepanijoista oli vuonna 2009 tehty tutkimus tai sen tulokset. Tutkimuksia on muitakin, mutta tämä oli varmasti projektin osalta olennaisin. Tutkimuksessa käytiin läpi asiakkaiden tyytyväisyyttä heidän käyttämiinsä palveluihin. Tutkimuksessa verrattiin saman alan toimijoita keskenään ja tuloksista kävi ilmi, että Palveluyritys X oli tipahtanut kärkikolmikosta aivan vertailtavien yritysten häntäpäähän.

Tutkimuksia on myös tehty yrityksen sisällä. Esimerkiksi yritysasiakaspalvelussa tehdään vuosittain inventaario, josta käy ilmi monenlaista статистиikkaa. Inventaariotiedoista voidaan nähdä esimerkiksi yleisimmät yhteydenottoaiheet, yhteydenottojen käsittelyajat tarkasti ja keskimäärin sekä tehtävät per asiakaspalvelija. Myös Palveluyritys X:n tekemää asiakastyytyväisyystutkimusta on hyödynnetty tätä opinnäytetyötä tehdessä.

On olemassa monenlaisia tutkimuksia liittyen Palveluyritys X:ään sekä sen yritysasiakaspalveluun, joita aion hyödyntää tässä opinnäytetyössä. Eräiden tutkimusten tietoja olen hyödyntänyt epäsuorasti opinnäytetyössä. Joitain tutkimustietoa, kuten Palveluyritys X:n asiakastyytyväisyystutkimusta olen käyttänyt suoraan opinnäytetyössä havainnollistavana kuvana.

Saman asian tiimoilta oli jo vuonna 2007 perustettu projekti. Tiedettiin jo silloin, että asioissa olisi parantamisen varaa. Projektilla saatiin silloin jo muutoksia aikaan, mutta kyseisen projektin jatko-osa jäi toteuttamatta. Nyt perustettu projekti pyrki viemään loppuun sen, mitä edellisen projektin jatkohankkeen oli tarkoitus tehdä.

2 Yritysesittely

Palveluyritys X on Suomessa ja ulkomailla palveluita tarjoava yritys. Palveluyritys X on yritysmuodoltaan osakeyhtiö.

Palveluyritys X:n palvelutarjonta koostuu useista eri palveluista ja se on markkinajohtaja toimialallaan. Yritys palvelee sekä kuluttaja- että yritysasiakkaita, joita yrityksellä on tuhansia. Yritys on myös markkinajohtaja toimialallaan.

3 Projektin tavoitteet

3.1 Katsaus projektiin

Projektin ensimmäisenä työvaiheena oli selvittää, miten Palveluyritys X:n yritysasiakaspalvelu toimii tällä hetkellä, eli tehdä nykytilan kartoitus sekä tunnistaa sen kautta keskeiset ongelmakohdat. Nykytilan kartoituksessa tunnistettujen ongelmakohtien avulla projektihankkeen tarkoituksena oli päästä rakentamaan yritysasiakaspalvelun tavoitetila.

Ennalta oli määritelty tiettyjä asioita, joita tavoitetilan tulee pitää sisällään. Tavoitetilassa tuli olla kuvattuna määriteltyjen tasojen mukaan skaalautuva 3-4-soinen asiakaspalvelu. Tavoitteisiin kuului myös kategorisoida asiakkaat ja määritellä, mitä palvelutasoa kunkin asiakkaan kohdalla sovelletaan. Yksi tavoite oli määritellä tiedonvälitysprosessi asiakasluokitusten mukaisesti asiakkaan ja Palveluyritys X:n välillä, ja Palveluyritys X:n sisäisesti sekä määritellä asiakasraportoinnin tarve eri asiakasluokissa. Projektihankkeessa tutkittiin myös yrityksen extranetin hyödyntämistä asiakaspalvelussa.

Projektihanke piti sisällään tavoitetilan toteutuksen suunnittelun ja aikataulun sekä tulosten implementoinnin kustannusarvion. Toteutuksen riskianalyysit säännöllisin väliajoin seurasivat luonnollisena osana projektihanketta, samoin kuin seurantaraportit. Tärkeää oli tehdä päätösehdotus jonka avulla saadaan myynti, liiketoimintajohto, asiakaspalvelu ja tuotanto toimimaan sulavasti yhdessä linjassa ja sovittujen toimintamallien mukaan.

Projektihankkeen päätuloksena kuului olla ylivoimainen, asiakkaan odotukset ylittävä asiakaspalvelu, joka edistää Palveluyritys X:n laatujohtajuutta. Hankkeen tulokset myös odotettiin näkyvän seuraavassa taloustutkimuksessa.

3.2 Projektityöskentely

Projektin on sarja ainutlaatuisia ja toisiinsa kytkeytyviä toimintoja, joilla on yksi tavoite tai päämäärä, jotka pitää toteuttaa määrättyssä ajassa, määrättyllä budjetilla ja määrättyjen spesifikaatioiden mukaan. Projekti on työ, jota tehdään määritellyn kertaluontoisen tuloksen aikaansaamiseksi. Projekti ei synny pelkästään nimittämällä työtä projektiksi. (Palveluyritys X:n sisäinen koulutusmateriaali. 2010.)

Projektit ovat olleet liike-elämässä jo pitkään. Projekti toimii hyvin liike-elämässä yhtenä toiminnankehittämistyökaluna, kun esimerkiksi liiketoimintaa tai prosesseja pyritään kehittämään.

4 Asiakaspalvelu

4.1 Asiakaspalvelu yleisesti

Tässä luvussa perehdytään työn teoreettiseen viitekehykseen. Aloitus tapahtuu yleisestä ja etenee kohti yksityiskohtaisempaa. Seuraavassa luvussa tarkastellaan ensin asiakaspalvelua ja sen henkilökunnan rakennetta Palveluyritys X:ssä, sitten asiakaspalvelua yleisellä tasolla. Tämän jälkeen tarkastellaan vielä asiakaspalvelun merkitystä yrityksen toiminnan kannalta sekä asiakaspalvelua kilpailukeinona, jonka jälkeen perehdytään asiakastyytyvyyteen. Tämän jälkeen tarkastellaan asiakasuskollisuutta, asiakaspalvelua ja laatua.

Asiakaspalvelu on yksi tärkeistä yrityksen toiminnan, laadun ja kannattavuuden varmistamisen tukitoiminnoista. Asiakaspalvelu on yritykselle strategisesti erittäin tärkeä funktio. Esimerkiksi asiakkaan säilyttämisen kannalta asiakaspalvelun rooli on elintärkeä, sillä se voi joko vahvistaa jo olemassa olevaa asiakassuhdetta, parantaa huonoissa kantimissa olevaa asiakassuhdetta tai pahimmassa tapauksessa jopa tuhota koko asiakkuuden.

Hyvä asiakaspalvelu on yrityksen näyteikkuna. Se on käytössä olevista markkinointikanavista tärkein, sillä asiakaspalvelijat ovat suorassa yhteydessä asiakkaisiin. Mediamarkkinoinnista puuttuu vastaava vuorovaikutuksellisuus. (Kannisto. 2008, 168.)

Asiakas on kuitenkin se taho, joka maksaa yrityksen jokaisen työntekijän palkan. ”Henry Fordin suuhun on pantu lausahdus ’Palkkoja ei maksa työnantaja hän vain käsittelee rahaa. Palkat maksaa asiakas’”.(Pesonen, Lehtonen & Toskala. 2002, 59.)

Asiakaspalvelua on kaikki asiakkaiden hyväksi tehty työ. Toiminnan tulos syntyy siitä, että asiakkaiden ja kontaktihenkilöiden (=henkilöt, jotka ovat asiakkaiden kanssa kontaktissa) välinen vuorovaikutus onnistuu hyvin. (Lahtinen & Isoviita. 2001, 45.)

Tätä opinnäytetyön teoriaosuutta kirjoittaessani olen pohtinut useita asiakaspalveluun liittyviä myyttejä ja luuloja. Kyseenalaistan sekä pyrin kumoamaan useita asiakaspalveluun liittyviä väitteitä ja käsitteitä. Käyttämässä kirjallisuudessani näitä yleisesti vallitsevia väitteitä ja luuloja on kyseenalaistettu sekä kumottu kiitettävästi. Käyttämäni kirjallisuuslähteet ovat tuoneet lisää perspektiiviä omaan ajatteluuni asiakaspalvelun suhteen.

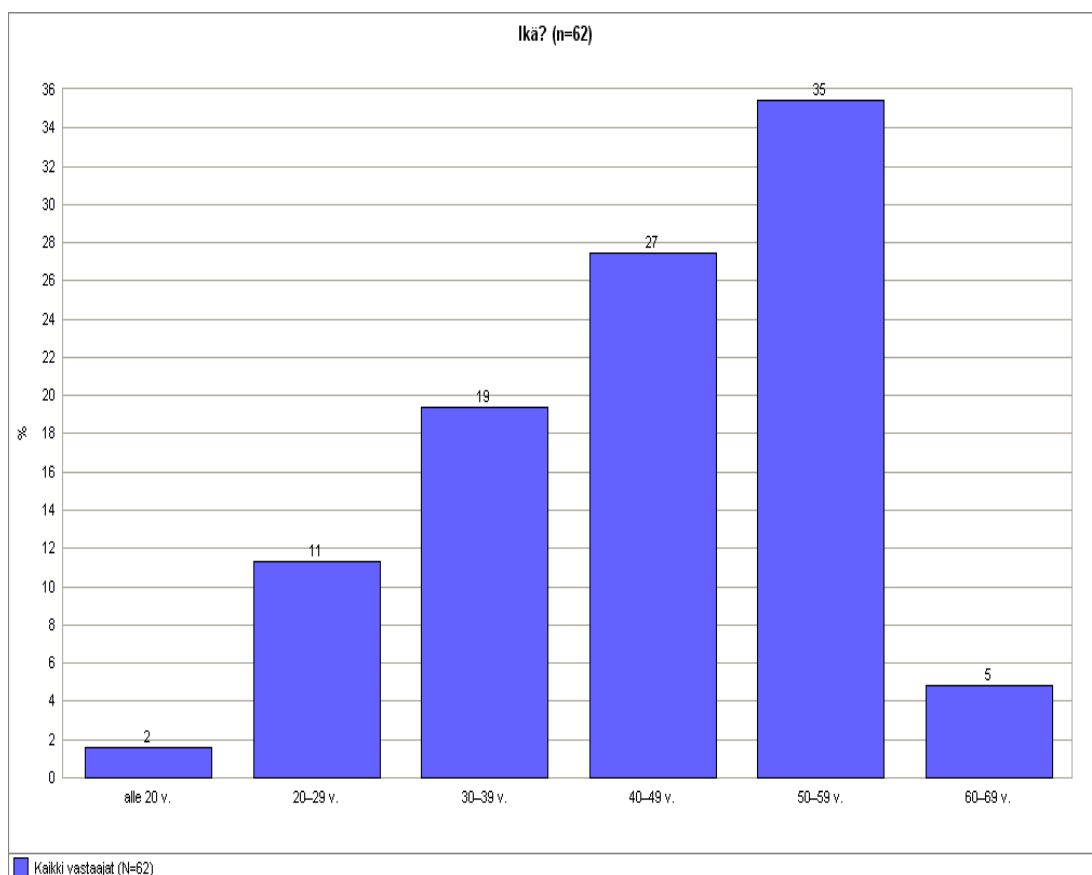
Henkilökohtainen kokemukseni asiakaspalvelusta on laaja. Olen koko tähänastisen kymmenvuotisen työurani työskennellyt myyntityössä ja sitä kautta asiakaspalvelussa. Olen aina haikunut asiakaspalveluluontoisiin töihin sekä aina viihtynyt niissä. Tämä kenties johtaa ulospäin suuntautuneesta luonteestani ja kovasta halusta olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa.

Olen saanut jokaisesta (asiakaspalvelu)työpaikastani lähtiessäni kiitettävät arvostelut, joten oletan hallitsevani jokseenkin asiakaspalvelun salat. En myöskään näe loppua asiakaspalvelutyölle, sillä tämän opinnäytetyön jälkeen yhtenä vaihtoehtonani on taas siirtyä myyntityöhön ja takaisin asiakasrajapintaan.

4.2 Palveluyritys X:n yritysasiakaspalvelu

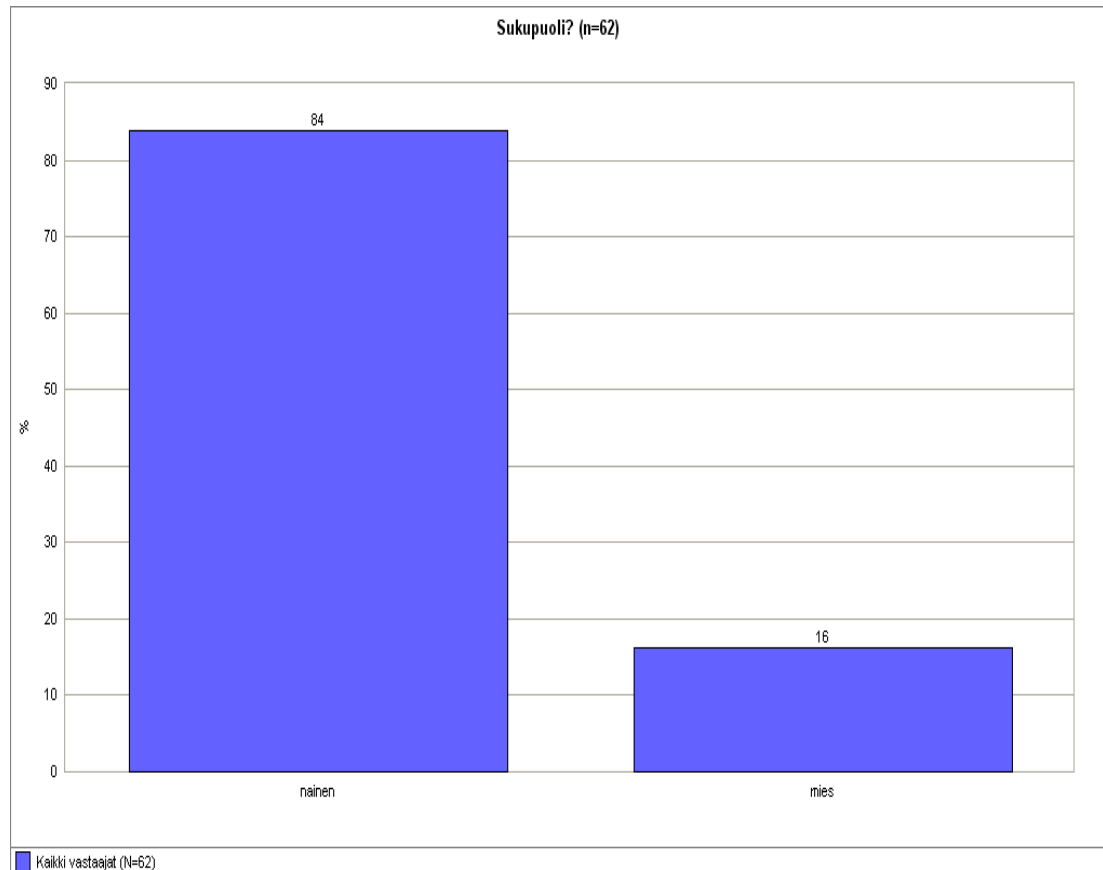
Palveluyritys X:n yritysasiakaspalvelussa luonnollisesti hoidetaan ja selvitetään yritysasiakaiden antamia toimeksiantoja. Yritysasiakaspalvelun ns. back office-toimintona toimii Myynnin tuki -yksikkö, joka on kuitenkin tässä opinnäytetyössä upotettu asiakaspalvelun kanssa saman otsikon alle selkeyttämisen vuoksi.

Palveluyritys X:n yritysasiakaspalveluyksiköt sijaitsevat eri puolilla Suomea. Nämä yritysasiakaspalveluyksiköt työllistävät noin 60 henkilöä. Yritysasiakaspalvelussa henkilökunnan tehtävämikkeet ovat pääasiallisesti asiakasneuvojia, joiden lisäksi heillä on lähivalmentajat. Esi-
miestoiminta yritysasiakaspalvelussa on palvelupäälliköiden ja asiakaspalvelupäällikön vastuulla.



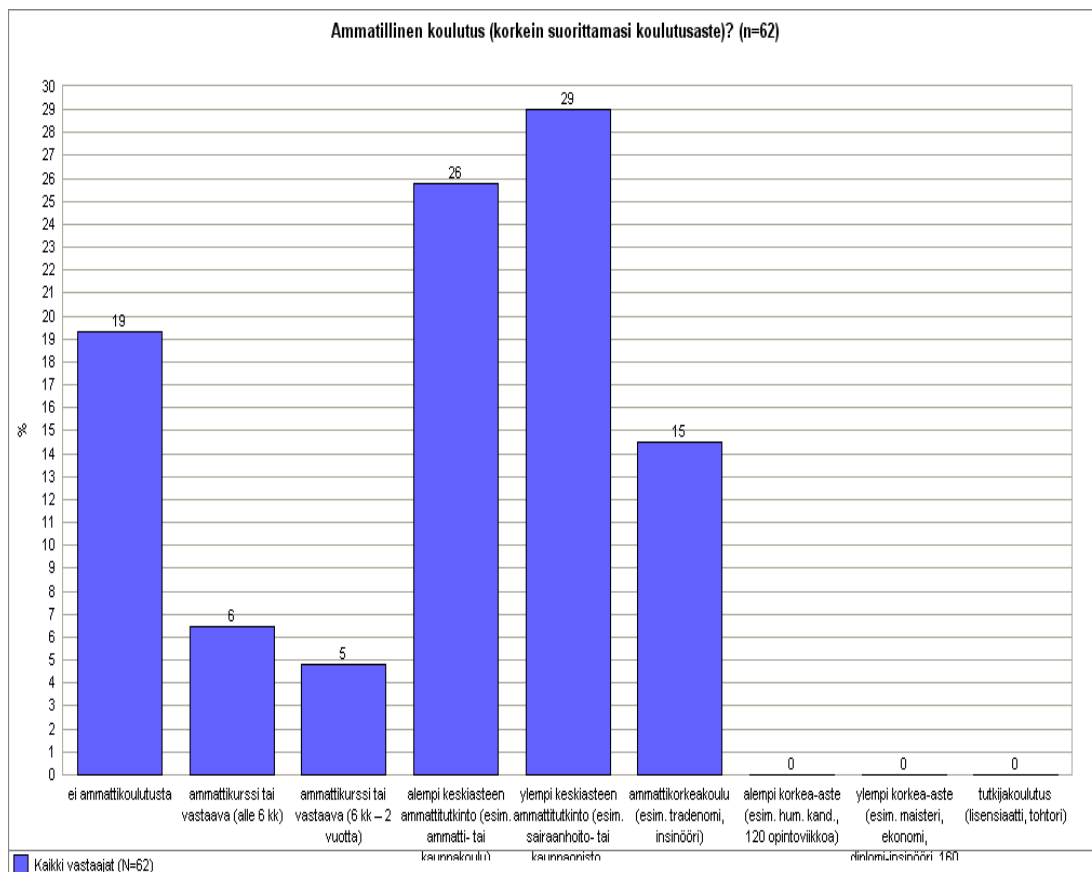
Kuvio 1. Palveluyritys X:n yritysasiakaspalvelijoiden ikäjakauma (Palveluyritys X:n sisäinen materiaali).

Yllä olevassa asiakaspalvelijoiden ikää mittaavassa kuviossa näkyy, kuinka asiakaspalvelijoiden määrä yritysasiakaspalvelussa nousee, aina 20-vuotiaista 59 ikävuoteen asti. Taulukosta näkee, että vähiten asiakaspalvelijoita on alle 20-vuotiaiden ikäluokassa. Eniten asiakaspalvelijoita löytyy taas 50 - 59-vuotiaiden ikäluokasta.



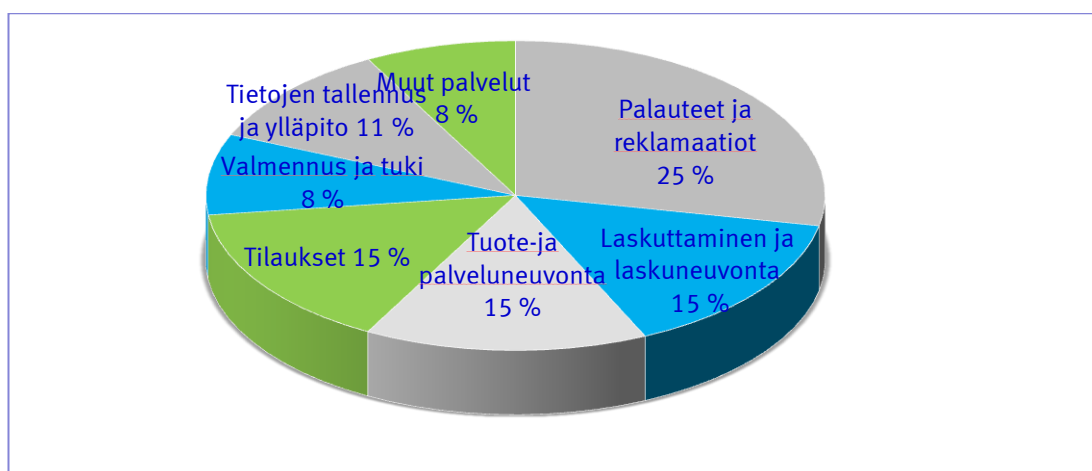
Kuvio 2. Palveluyritys X:n Yritysasiakaspalvelijoiden ikäjakauma (Palveluyritys X:n sisäinen materiaali).

Kuten kuviosta 2 voi huomata, suurin osa yritysasiakaspalvelun henkilökunnasta on naisia. Henkilökohtaisesti en näe eroja mies- ja nais-asiakaspalvelijoiden välillä. Oletettavasti kyse on asiakaspalvelijan osaamisesta ja oman kokemuksen perusteella, sukupuolella ei juuri ole merkitystä asiakaspalvelun laatuun.



Kuvio 3. Yritysassiakaspalvelun henkilökunnan koulutuksellinen tausta. (Palveluyritys X:n sisäinen materiaali).

Kuten kuviosta 3 huomaa, niin kaikilta asiakaspalvelijoilta löytyy jonkinlaista koulutustaustaa. Koulutus vaihtelee kuitenkin hyvinkin paljon eri asiakaspalvelijoiden kesken. Oman, aiemman koulutuksensa lisäksi asiakaspalvelijat saavat Palveluyritys X:n tarjoaman sisäisen asiakaspalvelu- ja kommunikaatiokoulutuksen.



Kuvio 4. Asiakaskontaktien luonne ja niiden jakautuminen.

Kuviosta 4 selviää, että palautteet ja reklamaatiot aiheuttavat eniten kontakteja yritysasiakaspalveluun. Voidaan kuitenkin todeta, että asiakaskontaktien aiheet ovat jakautuneet muiden suhteellisen tasapuolisesti (Palveluyritys X:n sisäinen materiaali.2009).

Seuraavassa taulukossa on taas listattu asiakaspalvelustatistiikkaa Palveluyritys X:n asiakaspalvelussa.

Agentti	eMail in *	CallIn *	CallOut *	Consult.	SMS	Yht. (*+SMS)	Tp lkm	Kontaktit * ka/pv	Kontaktit/h Tavoite tunnissa	Alle tavoitteen (pv)	Tavoitteessa (pv)	Yli tavoitteen (pv)	Arvio (pv)
Agentti1	6 623	4 233	2 256	698	1	13 113	171	77	11	6	0	0	2 Yli tavoitteen
Agentti2	4 562	3 889	1 522	656	1	9 974	152	66	9	6	0	0	2 Yli tavoitteen
Agentti3	6 388	703	2 185	1	0	9 276	146	64	9	6	0	0	2 Yli tavoitteen
Agentti4	6 697	318	861	6	0	7 876	131	60	9	6	0	0	2 Yli tavoitteen
Läihivalmentaja1	6 489	597	1 383	11	1	8 470	148	57	8	6	0	0	2 Yli tavoitteen
Agentti5	4 122	1 121	2 116	474	22	7 381	141	52	7	6	0	0	2 Yli tavoitteen
Läihivalmentaja2	5 472	625	1 508	58	5	7 610	168	45	6	6	0	1	0 Tavoitteessa
Agentti6	5 496	553	1 049	11	0	7 098	167	43	6	6	0	1	0 Tavoitteessa
Agentti7	4 240	1 232	904	284	2	6 378	151	42	6	6	0	1	0 Tavoitteessa
Agentti8	1 937	1 406	3 386	165	1	6 730	160	42	6	6	0	1	0 Tavoitteessa
Agentti9	3 618	751	1 036	206	0	5 405	129	42	6	6	0	1	0 Tavoitteessa
Agentti10	3 876	1 197	1 092	211	0	6 165	168	37	5	6	-1	0	0 Alle tavoitteen
Agentti11	3 249	635	612	94	0	4 496	123	37	5	6	-1	0	0 Alle tavoitteen
Agentti12	3 031	854	2 404	36	0	6 289	173	36	5	6	-1	0	0 Alle tavoitteen
Agentti13	3 409	535	1 292	104	0	5 236	158	33	5	6	-1	0	0 Alle tavoitteen
Agentti16	1 433	86	321	5	0	1 840	74	25	5	6	-1	0	0 Alle tavoitteen
Läihivalmentaja3	1 053	138	296	41	0	1 487	85	17	3	6	-1	0	0 Alle tavoitteen

Taulukko 1. Inventaariotietoa(Palveluyritys X:n sisäinen materiaali).

Yllä oleva taulukko käsittelee suoraa inventaariotietoa yritysasiakaspalvelijoiden kontakteista, niiden määrästä sekä kontaktien tavoitemäärästä. Taulukosta käy ilmi, että asiakaspalvelijalla on keskimäärin noin kuudesta kahdeksaan asiakaskontaktia tunnissa. Päivässä asiakaskontaktien määrä vaihtelee 17 - 77 kontaktin välillä. Pääosin voidaan sanoa, että tavoitteisiin päästään ihan hyvin. Tuntikohtainen tavoite on kuusi asiakaskontaktia (Palveluyritys X:n sisäinen materiaali).

Inventaariotietoa kerätään yritysasiakaspalvelussa pari kertaa vuodessa. Inventaariotietoa kerätään niin, että mm. Asiakaskontaktit, niiden luonne, määrä sekä yhteydenottokanava kirjataan asiakaspalvelijan toimesta inventaariojärjestelmään.

4.3 Asiakaspalvelun merkitys yrityksen toiminnan kannalta

Asiakaspalvelun merkitys yrityksen toiminnalle on kiistaton. Asiakaspalvelun toimimattomuus tai huono laatu voi turmella yrityksen maineen kokonaan. Toisaalta hyvällä asiakaspalvelulla voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua ja esimerkiksi luoda suoraan tai epäsuorasti lisämyyntiä kyseiselle yritykselle.

Modernissa asiakaspalvelussa menestymisen tärkein edellytys on pystyä toimimaan taitavasti ja innovatiivisesti kaikissa tilanteissa sekä luomaan kilpailuetua asiakaspalvelulla. Suurin este tälle on usein totutut ja vanhentuneet toiminta- ja ajattelumallit. Muuttamalla hieman asennoympäristöä ja suhdetta asiakaspalveluun saadaan aikaan kokonaan uusia oivalluksia joiden kautta koko asiakaspalvelun merkitys, asema ja arvostus yrityksessä muuttuvat pysyvästi (Balentor Oy.).

Yritysgurut hokevat kaiken aikaa, kuinka asiakaspalaute on yrityksille kullanarvoista tietoa asiakastytyvyyden kehittämisen kannalta. Pääroolissa pitäisi olla asiakkaan, eikä tuotteen. Jokainen yritys on palveluyritys. Asiakkaan pitää tuntea, että hänestä välitetään. Näiden ajatusten pitää myös läpäistä koko yrityksen toiminta siivoojasta toimitusjohtajaan. Joillakin yrityksillä tuntuu kuitenkin olevan varaa ulkoistaa asiakaspalvelunsa Kuluttajavirastolle. (Väänänen 2009.)

4.4 Asiakaspalvelu kilpailukeinona

Yrityksen kannalta katsottuna asiakaspalvelu on keskeinen kilpailutekijä, jota on mahdotonta erottaa erilliseksi osatoiminnoksi. Asiakaspalvelua ei voi pitää yrityksen pakollisena, kustannuksia aiheuttavana toimintona. Asiakaspalvelu täytyy nähdä yrityksen toimintaa vahvistavana elintärkeänä tukitoimintona.

Asiakaspalvelulla pystytään tuottamaan yritykselle monenlaista lisäarvoa. Hyvä asiakaspalvelu voi toimia kilpailuvalttina. Toisaalta huono asiakaspalvelu voi olla yritykselle myös toimintaa tai kannattavuutta heikentävä toiminto.

Hyvin usein asiakaspalvelutilanteessa asiakaspalvelun toiminta tai laatu ratkaisee kuluttajan ostopäätöksen. Joillain toimialoilla tai tietyn tyyppisessä liiketoiminnassa asiakaspalvelun saatavuus, laatu sekä nopeus ovat ratkaisevassa asemassa, kun asiakas valitsee tuotetta, palvelua tai yhteistyökumppaniaan. Näistä voisi vaikka mainita teleoperaattorit ja logistiikkayritykset.

Erään suomalaisen teleoperaattorin pitkistä asiakaspalvelujonoista kirjoitettiin useaan otteeseen mediassa negatiiviseen äänensävyyn ja tämä varmasti vaikutti monen kuluttajan teleoperaattorinvalintapäätökseen. Muina hyvinä esimerkkeinä, joissa asiakaspalvelun merkitys korostuu, ovat vakuutusyhtiöt, pankit sekä lentoyhtiöt. Lentoyhtiöllä viitataan siihen, kuinka pitkälle niiden asiakaspalvelun laatu on viety.

”Melko tarkkaan kuusi vuotta sitten liikenne- ja viestintäministeriö kehotti Viestintävirastoa ottamaan teleyritysten asiakaspalvelun erityistarkkailuun. Viraston tehtävä on pitää huolta, että teleyritykset kohtelevat asiakkaita lain mukaisesti. Syynä syyniin joutumiselle oli erityisesti asiakaspalvelupuhelinten koko ajan pidentyneet jonot.” (Siltala 2009).

Joskus tuote, palvelu tai esimerkiksi näiden hinta ovat niin hyviä, että kuluttaja tyytyy vielä huononkin asiakaspalvelun jälkeen ostamaan kyseisen tuotteen huonosta asiakaspalvelukokemuksesta huolimatta. Nämä tilanteet ovat kuitenkin harvassa. Esimerkiksi yrityksen markkinoidessa seuraavaa lanseeraamaansa tuotetta asiakas muistaa varmasti huonon asiakaspalvelukokemuksensa. Jos tuote tai sen hinta ei olekaan tällä kertaa ainutlaatuinen, asiakas saattaa muistaa negatiivisen asiakaspalvelukokemuksensa ja suosia mieluummin kilpailevan yrityksen vastaavaa palvelua tai tuotetta.

Olen itsekin ollut vastaavanlaisissa tilanteissa, niin asiakaspalvelijan kuin kuluttajan roolissa. Myönnän itsekin joskus tehneeni ostopäätöksen pelkästään äärimmäisen hyvän asiakaspalvelun tuloksena. Joskus taas olen poistunut paikalta ostamatta yhtään mitään asiakaspalvelijan vastenmielisen käyttäytymisen takia tai koettuani saaneeni huonoa asiakaspalvelua ylipäättäen.

Itse entisenä asiakaspalvelijana, asiakasneuvojana ja myyjänä voin kertoa kokemuksesta, että asiakaspalvelijalla on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan luomaan mielikuvaan koko yrityksestä, joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. Asiakaspalvelija saattaa olla asiakkaan ainut kontakti koko yritykseen ja näin ollen asiakaspalvelu on kenties ainut tekijä, joka vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan yrityksestä. Toisin sanoen yksi töykeä tai epäpätevä asiakaspalvelija voi töhriä joko koko yrityksen tai koko yrityksen asiakaspalvelun maineen. Yksi asiakaspalvelija voi pönkittää asiakkaan suhtautumista kyseiseen yritykseen esimerkiksi asiakaspalvelulla.

Esimerkkitapauksiakin tästä löytyy. Tiedän tapauksia, joissa asiakas on marssinut yritykseen tai soittanut yrityksen asiakaspalveluun syystä tai toisesta täysin tuohtuneena ja manannut koko yrityksen maanrakoon. Puhelun tai käynnin jälkeen asiakas on poistunut tilanteesta tai sulkenut puhelun hymy huulillaan ja kiittänyt vielä saamastaan loistavasta asiakaspalvelusta.

4.5 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on termi, joka kuvastaa asiakkaan odotusten täyttymistä. Yritysmailmassa asiakastyytyväisyys on tärkeimpiä tavoitteita kehityksen varmistamisessa. Jos asiakas on tyytyväinen, hän suosittelee helpommin ostamaansa tuotetta tai palvelua ja ostaa todennäköisemmin samaa tuotetta tai palvelua uudestaan. Asiakastyytyväisyys ei aina kuitenkaan takaa asiakasuskollisuutta tai asiakkaan suositteluhalukkuutta.

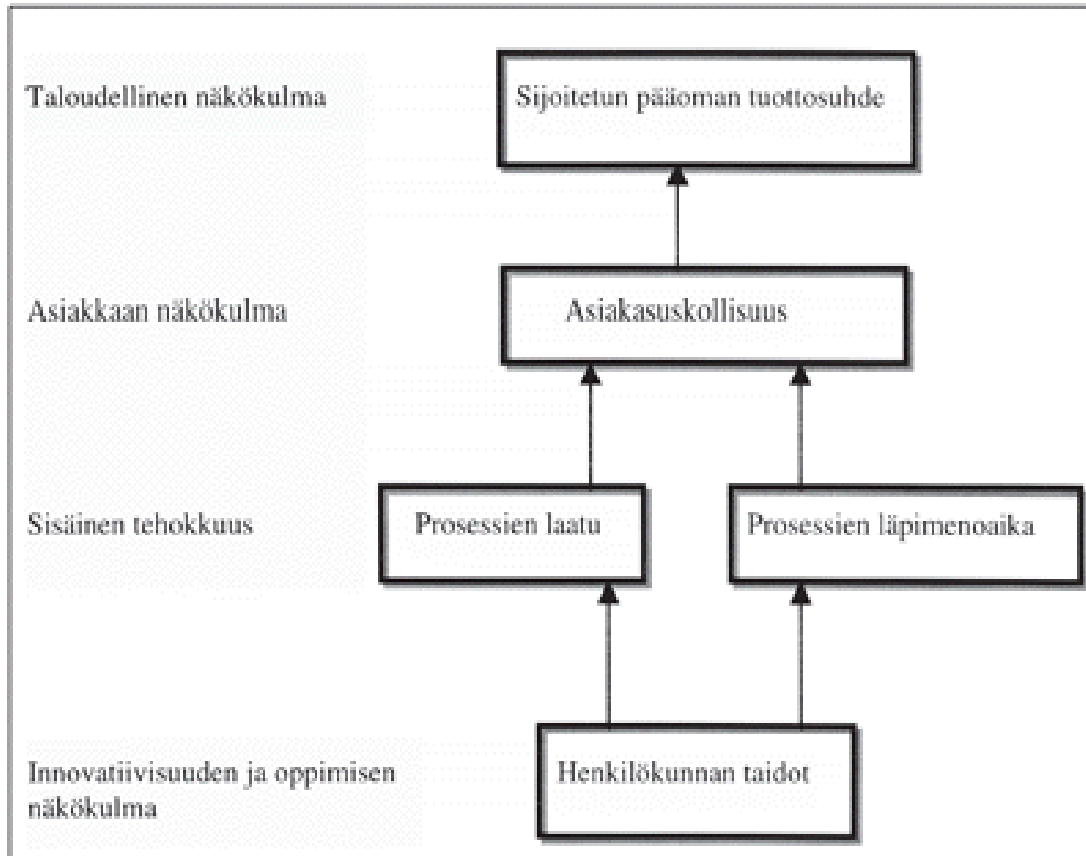
Asiakastyytyväisyys voi tarkoittaa tosiasiasa mitä tahansa. Se voi käsittää sellaisia tekijöitä kuin hinta, toimitusaika, vaatimusten mukaisuus, reagointi asiakkaan pyyntöihin, luotettavuus, ammattimaisuus sekä mukavuus - ja joskus se on kaikkien näiden ja muiden tekijöiden monimutkainen yhdistelmä. Teollisuuden alalta toiselle ja jopa eri tuotelinjojen kesken voi edellä mainittujen tekijöiden tärkeys vaihdella erittäin vahvasti (Kokkonen 2006).

Asiakastyytyväisyys ilmaisee asiakkaan palveluun kohdistuvien odotusten ja kokemusten suhdetta. Yleensä asiakkaat ostavat ensimmäisen kerran lähinnä odotustensa perusteella. Jotta yritys pystyisi pitkäaikaisiin kanta-asiakassuhteisiin, on asiakkaan kokemusten oltava jatkuvasti tasaisen hyviä, palvelipa häntä kuka tahansa. (Lahtinen & Isoviita. 2001, 44.)

Asiakastyytyväisyys määräytyy erilaisten tuote- ja palveluominaisuuksien (laatu, hinta, toimitusnopeus, jne.) funktiona ja näiden ominaisuuksien parantaminen johtaa asiakastyytyväisyyden kasvuun. Lisääntyneen asiakastyytyväisyyden oletetaan lisäävän asiakkaiden uusintaostoja (asiakkuuksien pysyvyyttä). Pysyvien asiakkuuksien myötä on mahdollista kasvattaa liiketoiminnan tulosta. (Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto).

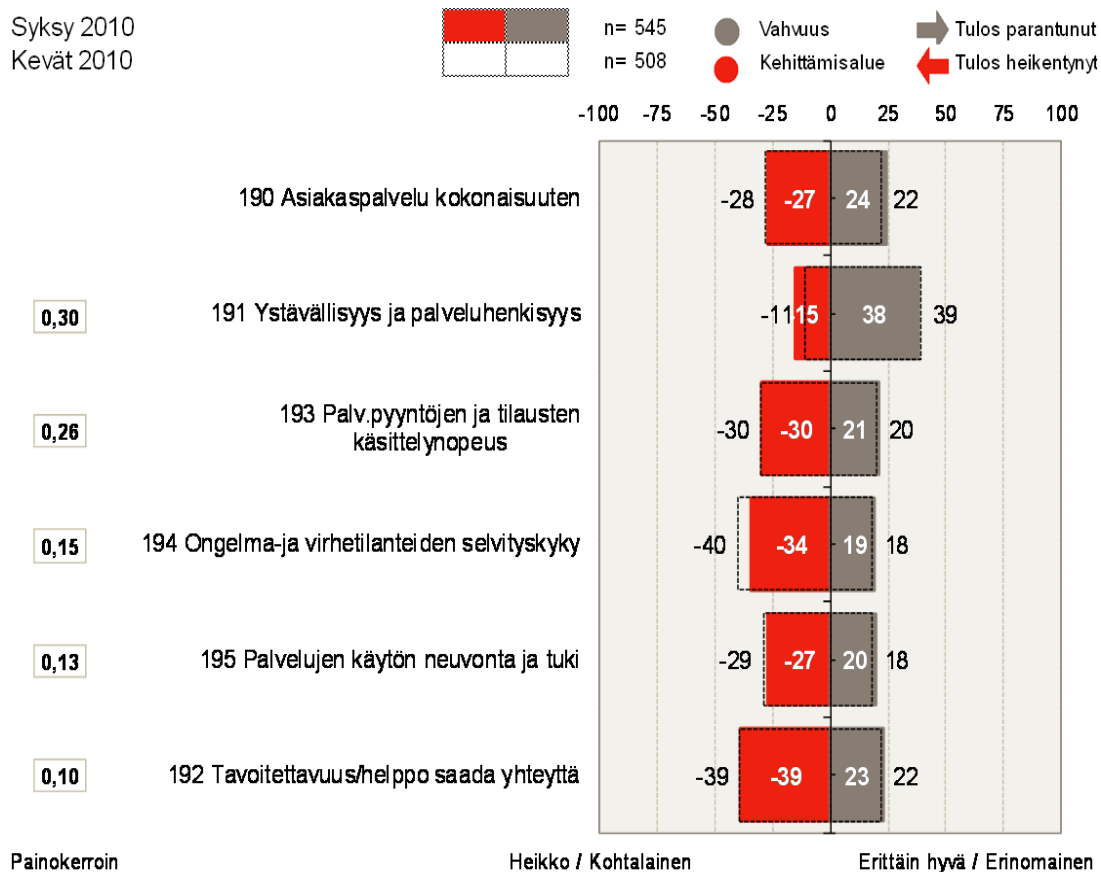
Monessa keskisuudessa tai suuressa organisaatiossa asiakastyytyväisyys on yksi tulokortin (Balanced Scorecard) keskeinen mittari. Asiakastyytyväisyys on keskeinen mittari myös ISO 9000 laatustandardissa, jossa asiakastyytyväisyyttä mitataan säännöllisin väliajoin, jotta sitä voitaisiin kasvattaa kehitystoimenpiteillä (Wikipedia. 2010).

Seuraavassa esimerkki Balanced Scorecard -kuviosta.



Kuvio 5. Kasuaalisuhteiden avulla esitetty Balanced Scorecard (esimerkki). (Laitinen.)

Asiakastyytyväisyyden säilyttäminen hyvällä tasolla on kaiken A ja O yrityksen asiakkuuksien hoidossa ja niiden säilyttämisessä. Asiakaspalvelun vaikutus asiakastyytyväisyyteen on erittäin keskeinen, joskaan se ei yksin muodosta sitä. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat myös muut seikat, kuten itse tuote ja sen laatu sekä ominaisuudet, toimitusvarmuus, saatavuus, hinta ja niin edelleen.



Kuvio 6. Palveluyritys X:n asiakastyytyväisyys (Palveluyritys X:n sisäinen materiaali, 2009.)

Kuten kuviosta saattaa huomata, asiakastyytyväisyys ei ole parasta mahdollista, mutta ystävällisyys ja palveluhenkisyys ovat ihan tyydyttävällä tasolla. Kyseinen asiakastyytyväisyystutkimus on yksi niistä aiemmin opinnäytetyössä mainituista asiakaspalvelun kehittämisprojektin liikkeellepanijoista.

4.3 Asiakaspalvelu ja laatu

Asiakas arvioi palvelun laatua palveluntuotantoprosessin jokaisessa vaiheessa. Arvioinnin kohteena ovat ydintuote ja kaikki liitännäispalvelut. Asiakkaille muodostuu nopeasti luotettavalta vaikuttava kuva siitä, mikä on hyvää ja mikä huonoa tavaraa. Sen sijaan asiakkaan ei ole yhtä helppoa arvioida palvelun laatua, joten hän muodostaa itselleen laatumielikuvan. Tämä pe-

rustuu siihen enemmän tunneseikkoihin kuin todellisiin tietoihin tai omiin kokemuksiin. 'Totta on se, mikä todeksi uskotaan'. Palvelun laadun kanssa suunnilleen samaa tarkoittaa käsite asiakaslaatu. (Lahtinen & Isoviita 2000, 61.)

Laatu tarkoittaa sitä, miten hyvin tuote (tavara tai palvelu) vastaa asiakkaan odotuksia ja vaatimuksia eli miten hyvin asiakkaan tarpeet ja toiveet täyttyvät. Laatu on näin asiakkaan muodostama yleinen näkemys tuotteen tai palvelun onnistuneisuudesta. Laatu on tavallaan asiakkaan asenne organisaatiota ja sen tarjoamia tuotteita kohtaan. Asiakas on laadun tulkit-sija ja laatua tulisikin aina tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Vain asiakas voi kertoa onko laatu hyvä vai huono, eli vastaako laatu sitä mitä asiakas odottaa. (Tuire Ylikoski 1991, 118.)

Kun asiakas vaihtaa kaikessa hiljaisuudessa kilpailijan tuotteisiin tai palveluihin antamatta palautetta ollenkaan, yritys ei välttämättä tiedosta omaa heikkoa palvelun laatuaan. Tämä on pahin mahdollinen skenaario yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta, koska yritys ei välttämättä tunnista omia heikkouksiaan, eikä pääse oman toimintansa huonon laadun syihin kiinni koskaan. Toiminta saattaa siis jatkua pitkäänkin huonolaatuisena, jopa niin, että yritys olettaa laadun olevan kohdallaan, vaikka tosiasiasa näin ei ole.

4.4 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuus on yritykselle äärimmäisen tärkeää. Moni liiketaloutta opiskellut tai harjoittanut tietää, että uusien asiakkaiden hankkiminen on huomattavasti kalliimpaa kuin nykyisten asiakkuuksien säilyttäminen. Tampereen teknillisen korkeakoulun suorittaman asiakas-tyytyväisyystutkimuksen mukaan uuden asiakkaan hankkiminen vaatii viisi kertaa enemmän resursseja kuin nykyisen asiakkaan säilyttäminen. (Laukkanen 1995.) Tässä kontekstissa erityisesti strategisten asiakkuuksien säilyttämisen merkitys korostuu.

Asiakasuskollisuus vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen siten, että alhainen asiakasuskollisuus johtaa suureen asiakaspoistumaan ja sitä kautta kasvaviin uusasiakashankintakustannuksiin. Monella toimialalla, joilla on laajat kuluttaja-asiakasmäärät kuten vähittäiskaupassa, tele-, pankki- ja media-alalla, asiakasuskollisuus on liiketoiminnan strategisen johtamisen peruskäsitteitä. (Wikipedia.)

Usein esimerkiksi junissa, busseissa, lentokoneissa, urheilukilpailuissa ja ravintoloissa toisilleen ventovieraat ihmiset kertovat omista palvelukokemuksistaan. Ihmisillä on halu kerrata omia kokemuksiaan. Sana leviää. Näin voidaan osin lievittää pettymyksen tunnetta. Joskus taustalla on ajatus tehdä palvelus hyvälle ystäville varoittamalla heitä. Joskus syynä voi olla halu kostaa koettu nöyryys. (Lahtinen & Isoviita. 2001, 42.)

Merkittävä seikka on se, että kun asiakas on tyytyväinen, tai varsinkin asiakkaan ollessa erittäin tyytyväinen, asiakas alkaa kehua saamaansa hyvää palvelua myös tuttavilleen ja lähipiirilleen. Eikä huonoa palvelua saanut kuluttaja tai yritys ei enää kerro pelkästään naapurille kokemuksistaan, vaan tieto leviää tänä päivänä vielä helpommin, nopeammin sekä suuremmalle yleisölle kuin ennen. Kun nykyään mieltii sosiaalisen median merkitystä tiedonjaon suhteen, sana hyvästä palvelusta voi kiiriä jos minkälaiseen foorumiin ja sieltä lukemattomien ihmisten nähtäville. Asiakastyytyväisyys ei aina kuitenkaan takaa asiakasuskollisuutta tai asiakkaan suositteluhalukkuutta.

Asiakkaat eivät suinkaan aina anna yritykselle rakentavaa palautetta saamastaan asiakaspalvelusta. Suomalaiset ovat tunnettuja harvapuheisuudestaan ja näin ollen usein asiakaspalautteen antamisen sijaan niin sanotusti äänestävät jaloillaan, joka merkitsee sitä, että asiakas vaihtaa kilpailevan yrityksen palveluihin tai tuotteisiin. Kuluttajan äänestäminen jaloillaan on yrityksen kannalta se kivuliaampi vaihtoehto verrattuna asiakaspalautteen antamiseen.

Asiakaspalautteen antaminen ei maksa yritykselle, eikä asiakkaalle mitään ja edistää yrityksen toiminnan kehityksen suunnittelua. Yrityksen toiminnan kehitys tulee loppupeleissä olemaan myös asiakkaan etu.

Jokainen yritys toivoo saavansa asiakaspalautetta. Oli toiminta millaista tahansa, asiakaspalvelua tai jotain muuta, yritys tarvitsee asiakaspalautetta kehittääkseen toimintaansa. Sanoetaan myös, että ne asiakkaat, jotka antavat aktiivisesti palautetta yritykselle, ovat yrityksen uskollisimpia asiakkaita ja sitoutuneita yrityksen toiminnan kehittämiseen.

5 Yritysassiakaspalvelun kehittäminen -projektihankkeen suunnittelu

5.1 Aihevalinta

Aihevalinta ei ollut täysin omissa käsissäni. Lähdin hakemaan työharjoittelupaikkaa / opinnäytetyöpaikkaa silloisesta työpaikastani. Hain työharjoittelupaikkaa ja paikkaa, jossa voisin tehdä opinnäytetyötä työpaikassani sen eri yksiköistä, suomesta ja ulkomailta. Tämän eri yksiköihin hakemisen mahdollisti syventävien opintojeni laajuus ja kirjavuus, eli olin ottanut syventäviä opintoja usealta eri liiketalouden osa-alueelta, suomeksi ja englanniksi.

Joka tapauksessa työharjoittelupaikkani sekä opinnäytetyöni aihe ratkesivat siihen, että johdattavassa asemassa olleet henkilöt tiesivät taustani, koska olin aiemmin hakenut opinnäytetyö- sekä työharjoittelupaikkaa. He tiesivät, että olen toiminut asiakaspalvelutyössä lähes koko suhteellisen pitkän työurani sekä olin silloisella hetkellä työskentelemässä kyseisen yrityksen asiakaspalvelussa. Olin ilmoittanut hakiessani, että asiakaspalvelu on aina ollut sydäntäni

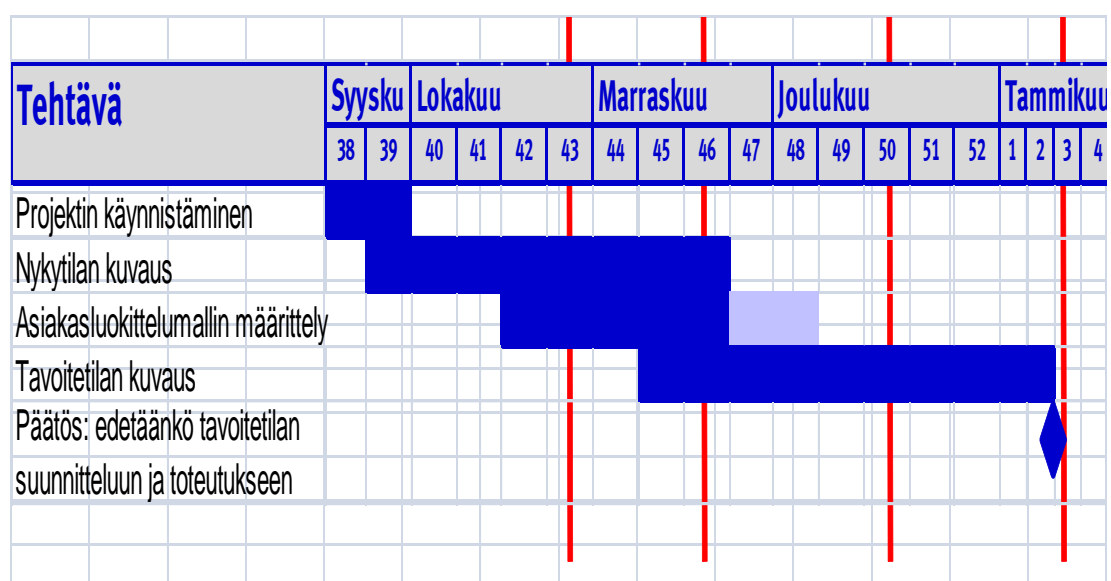
lähellä ja olen aina siitä pitänyt. Syventävissä opinnoissani olin opiskellut asiakkuuksia, niiden hoitoa, kanta-asiakasjärjestelmiä ja asiakaspalvelua

Kuten aiemmin mainitsin, asiakaspalvelu on aina ollut lähellä sydäntäni. Samoin on asioiden kehittäminen ja parantaminen. Minulle on tyypillistä, että jos jokin asia on pielessä, tartun siihen hyvin hanakasti asian korjaamiseksi.

Tiedettiin, että Palveluyritys X:n asiakaspalvelu ei ollut toivotulla tasolla. Palveluyrityksessä X, jossa työskentelin, oltiin eräässä yksikössä laittamassa vireille Asiakaspalvelun kehittämisen -nimistä projektia, johon tarvittiin sopivia työntekijöitä ja osajia. On selvää, että kun katsoo taustojani, niin olin varmasti varteenotettava vaihtoehto kyseiseen projektiin. Se ei kuitenkaan työpaikkojen ollessa kortilla yksin tietenkään riittänyt, vaan jouduin pitkän ajanjakson ajan myymään itseäni kyseiselle yksikölle. Lopulta odotus palkittiin ja pääsin erääseen yksikköön, projektiin kehittämään Palveluyritys X:n asiakaspalvelua.

Projektin tarkoituksena oli saada kehitettyä yrityksen asiakaspalvelu toivotulle tasolle, jopa sellaiselle tasolle, että Palveluyritys X voisi asiakastyytyväisyyden paranemisen ohella saavuttaa sillä kilpailuetua. Lisäksi tavoitteena oli monia muita asioita, jotka tulevat esille tässä opinnäytetyössä.

Projektin toimintaa ohjasi ohjausryhmä, joka oli projektin varsinainen päätösfoorumi. Projektiryhmän tehtävänä oli tuottaa materiaali ohjausryhmälle, joka sitten hyväksyisi projektiryhmän ehdotuksen suoraan, pienin tarkennuksin tai hylkäisi kokonaan. Tässä kyseisessä projektissa projektin ohjausryhmä hyväksyi kaikki projektiryhmän tekemät esitykset.



Taulukko 2. Projektin aikataulu.

Yllä oleva taulukko havainnollistaa projektin aikataulua. Projektin kannalta merkittävimmät kokoukset, eli ohjausryhmän kokoukset ovat merkittyinä taulukkoon punaisella viivalla.

Viikolla 43 / 2010 oli ensimmäinen ohjausryhmä, jossa hyväksyttiin projektin projektisuunnitelma. Seuraavassa ohjausryhmässä, viikolla 46 / 2010 hyväksyttiin projektin nykytilan kartointus. Kolmannessa ohjausryhmässä, viikolla 50 / 2010 hyväksyttiin asiakasluokitusmallit ja viimeisen ohjausryhmän hyväksyttäväksi jäi tavoitetila, viikolla 3 / 2011.

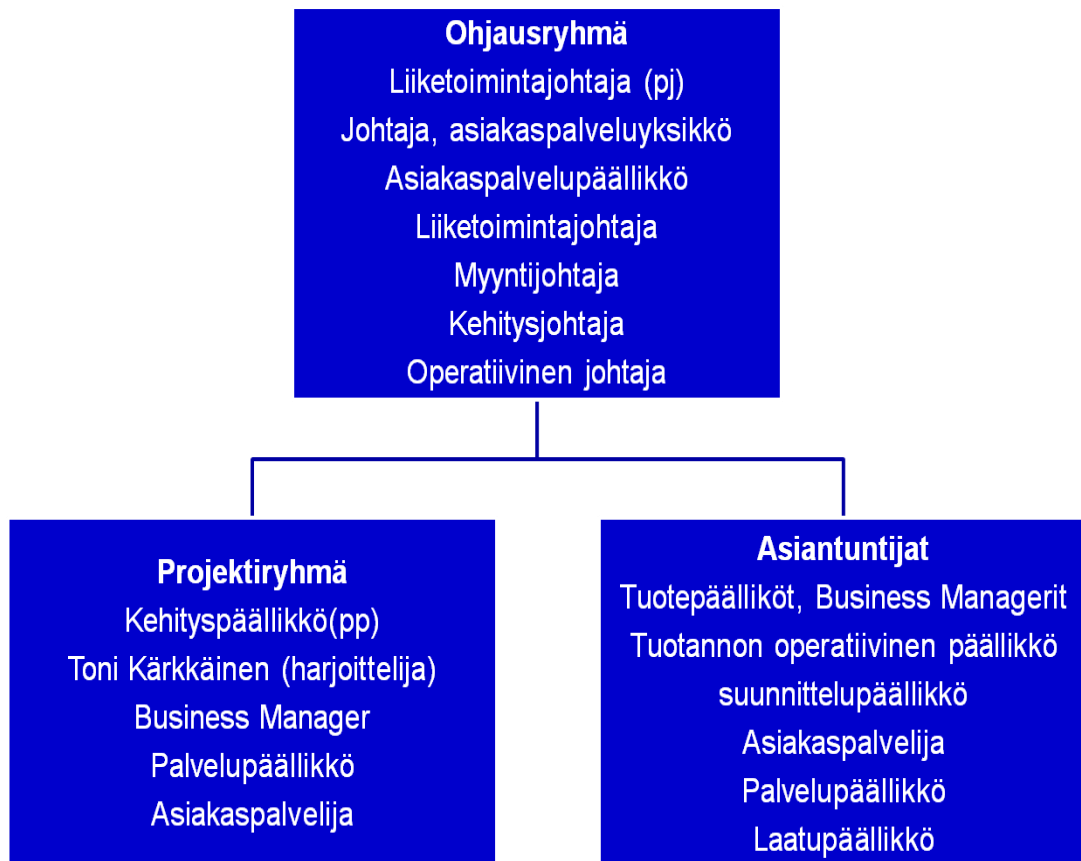
Project owner	xxxx xxxxxxxx	Project manager	Xxxx	Start date	20.9.2010	Reports to	Ohjausryhmä				
				End date	02.01.2011						
Starting situation / Background of the project				Impact							
<ul style="list-style-type: none"> Asiakaspalvelua keskitettiin 2009 yhteen kotipesään. Hankkeen jatkoa ei toteutettu Taloustutkimuksen luvut eivät ole mairittelevat Asiakkaan vaikea tietää mihin asiakaspalvelun puh.numeroon tai sähköpostiin kannattaa olla yhteydessä. Asiakasta pallorella ja vastauksen antaminen kestää kauan 				Financial <ul style="list-style-type: none"> Asiakaspalvelun parantuminen ja nopeutuminen, joka vähentää kustannuksia Tuotantoprosessin paraneminen, joka vähentää kustannuksia tuotannossa ja asiakaspalvelussa 		Non-financial <ul style="list-style-type: none"> Tuotantoprosessin laatu paranee 					
Scope and objectives				Key success factors / risks / prerequisites / interdependencies							
<ul style="list-style-type: none"> Yksinkertaistaa, selkeyttää asiakaspalvelua. Parantaa nykyistä palvelutasoa ja tehdä siitä proaktiivinen, asiakkaan odotukset ylittävä asiakaspalvelu. Edistää Palveluyritys X:n laatujohtajuutta, saavuttaa kilpailuetua ja lisätä kustannustehokkuutta, jotta tehty työ vastaa kustannuksia. 				Risks:							
Phasing / Roadmap				Team and governance							
<ol style="list-style-type: none"> Nykytilan kuvaus (nykytilan selvittäminen; haasteet, asiakkaat, toimintaversiot) – 4.10. valmis Tavoitetilan kuvaus - 1.11. valmis Toteutettavan asiakaspalvelun määrittely & lanseeraussuunnitelma - 1.11. Toteutus (vaiheistettu) – 2.1.2011 alkaen Pilotointi kategorioittain - 1.11. alkaen 				Project team <ul style="list-style-type: none"> xxxx xxxxx (pp) xxxx xxxxx xxxx xxxxxxx xxxx xxxxx Toni Kärkkäinen 				Asiantuntijat <ul style="list-style-type: none"> TP, BM xxxx xxxxx Xxxx xxxxx xxxx xxxxx Xxxx xxxxx 		Steering group/Owner <ul style="list-style-type: none"> Xxxx xxxxx (pj.) xxxx xxxxx Xxxx xxxxx xxxx xxxxx xxxx xxxxx xxxx xxxxx 	
Costs (1000 €)											
INTERNAL		EXTERNAL									
• Sisäinen työaika, pp	40 htp	• cost item	NNN								
• Sisäinen työaika, proj.ryhmä	5 x 10 = 50 htp	• cost item	NNN								
		• cost item	NNN								
TOTAL INTERNAL	NNN	TOTAL EXTERNAL	NNNN								
TOTAL		NNN NNN €									

Kuvio 7. Projektikortti (Palveluyritys X:n sisäinen materiaali).

Projektikortin on tarkoitus kertoa pääpiirteittäin projektista, sen tarkoituksesta, aikataulusta, osallistujista, tavoitteista, vaikutuksista ja riskeistä. Kuvan projektikortista on sensuroitu kaikki yrityksen salaiseksi luokitteleva tieto, kuten mm. osallistujien nimet. (Yrityksen sisäinen materiaali.)

5.2 Projektioorganisaatio

Alun perin projektioorganisaatio oli määritelty rakenteeltaan alla olevan kuvan mukaiseksi. Tilanteet kuitenkin elivät ja asiat muuttuivat jo projektin alkuvaiheessa niin, että projektin ohjausryhmää lukuun ottamatta jäseniä tippui projektista pois ennemmin tai myöhemmin.



Kuvio 8. Projektioorganisaatio.

Yllä oleva organisaatiokaavio kertoo alkuperäisestä projektioorganisaatiosta. Kaaviossa henkilöiden nimet on korvattu heidän titteleillään. Ylimmässä laatikossa on kuvattuna projektin ohjausryhmä. Vasemmassa alalaidassa on kuvattuna alkuperäinen projektiryhmän kokoonpano. Oikeassa alalaidassa on kuvattu projektissa käytettäviä asiantuntijoita.

Jo hyvin varhaisessa vaiheessa oltiin kuitenkin siinä tilanteessa, että projektiryhmä oli supistunut kahteen henkilöön. Nämä kaksi jäljelle jäänyttä projektiryhmän jäsentä olivat kehityspäällikkö, joka toimi projektissa projektipäällikkönä sekä minä, joka toimin projektityöntekijänä projektissa. Projektiryhmän muista jäsenistä muutama pääsi satunnaisesti osallistumaan projektiryhmän kokouksiin.

Projektipäällikön vastuulla oli useita muita projekteina, joissa hän toimi joko projektipäällikkönä tai projektiryhmän jäsenenä. Näin ollen projektipäällikkö oli hyvin kiireinen, etenkin projektin alkuvaiheessa. Hän kuitenkin onnistui johtamaan projektia muiden projektiensa ohella ja lähinnä toimintamalli oli sellainen, että projektipäällikkö kertoi projektipäällikön kokemuksella ja näkemyksellä, mitä seuraavaksi kenenkin projektin jäsenen kuuluisi seuravaksi tehdä.

Koska itse olin projektipäällikön ohella ainut jäljellä oleva varsinainen projektiryhmän jäsen, tehtävät jäivät suurimmaksi osaksi minun vastuulleni. Projektissa luodut dokumentit ja sisältö ovat suurimmaksi osaksi minun kädenjälkeäni, joko yksin tai sitten projektipäällikön kanssa yhteistyönä tuotettu.

Olin myös ainut varsinainen pelkästään ko. projektiin nimetty projektityöntekijä. Muut osallistujat olivat projektissa omien töidensä ohella ja osallistuivat projektiin sitä mukaa kuin omilta varsinaisilta töiltään ehtivät. Asiantuntijat osallistuivat projektiin pyydettyinä ja mahdollisuuksiensa mukaan.

Projektin tiedonjakoa varten piti keksiä jokin ratkaisu. Niinpä päätin perustaa projektille omat nettisivut, Palveluyritys X:n intranettiin. Vastuullani oli sivujen päivittäminen, sisältö ja mm. käyttäjien luku- ja kirjoitusoikeuksien hallinnointi.

6 Palveluyritys X:n yritysasiakaspalvelun nykytilan kartoitus

6.1 Nykytilan kartoituksen suunnittelu ja toteutus

Jotta joskus päästäisiin ihanne- eli tavoitetilaan, piti kartoittaa nykytila. Sitä kautta päästäisiin käsiksi vallitseviin ongelmiin. Nykytilan kartoitus oli projektihankkeiden vaiheista ylivoimaisesti eniten työtä ja aikaa vaativa työvaihe.

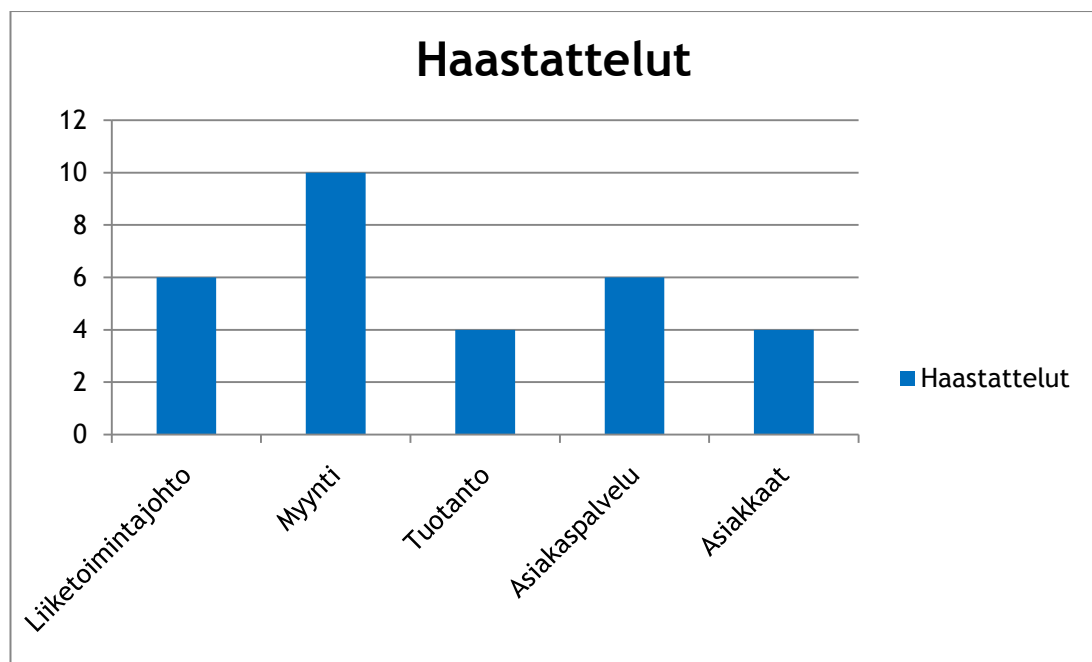
Nykytilan kartoituksessa pyrittiin kuvaamaan Palveluyritys X:n yritysasiakaspalvelussa vallitseva tilanne tällä hetkellä: miten asiakaspalvelu toimii asiakaspalvelijoiden, tuotannon, myynnin ja asiakkaiden näkemänä. Olennaisimpana tiedonkeruumenetelmänä projektihankkeessa käytettiin haastatteluja.

Muita projektihankkeessa käytettyjä tietolähteitä olivat yrityksen sisällä tehdyt erilaiset tutkimukset ja inventaariotiedot. Projektihankkeessa haastateltiin Palveluyritys X:n eri toimintayksiköiden edustajia, esimiehiä, johtoa sekä tavallisia työntekijöitä ja muita asiantuntijoita. Näin saatiin kattava kokonaiskuva siitä, mikä on toivotulla tasolla ja mitä voisi parantaa.

6.2 Haastattelut ja haastateltavat

Virallisia haastatteluja tehtiin noin 25, jotka on dokumentoitu. Muita hieman epävirallisempia suullisia haastatteluja tehtiin kuitenkin useampia, mutta näistä haastatteluista ei ole virallisia muistiinpanoja tai muita asiakirjoja olemassa. Näistä haastatteluista kertynyt informaatio on kuitenkin sisällytetty projektihankkeen dokumentteihin.

Seuraava kuvio havainnollistaa haastateltavia ja heidän lukumäärää:



Kuvio 9. Haastattelujen ja haastateltavien lukumäärä.

Liiketoiminnan edustajien haastatteluja tehtiin virallisesti noin viisi kappaletta, joista vastasivat palvelupäälliköt, liiketoimintajohtajat sekä markkinointipäällikkö, laatu- ja kehityspäällikkö sekä muutama kehityspäällikkö. Lisäksi business managereita kuultiin suullisesti projektihankkeen edetessä. Projektin ohjausryhmässä liiketoiminnan edustajat esittivät omia näkemyksiään sekä vastasivat projektihankkeen asettamiin päätösehdotuksiin. He määrittivät suuntaviivat hankkeen etenemisen osalta.

Myyntin osalta haastateltiin yhdeksää myyntipäällikköä. Myyntijohtajan mietteet tulivat esille suullisissa haastatteluissa sekä ohjausryhmän kokouksissa.

Tuotannon edustajista haastateltiin neljää eri henkilöä, joista muutamaa haastateltiin useampaan otteeseen. Tuotannon haastatteluista vastasivat palveluesimies, kolme suunnittelijaa ja tuotannon operatiivinen päällikkö.

Asiakaspalvelijat olivat luonnollisesti asiakkaiden ohella tärkeimpiä tiedonlähteitä, kun yritysasiakaspalvelun nykytilaa kartoitettiin. Asiakaspalvelun edustajat olivat läsnä useissa projekti-hankkeen viikkopalavereissa. Eri asiakaspalvelun edustajia ja asiantuntijoita kutsuttiin erillisiin workshoppeihin tarpeen mukaan. Projektihankkeessa haastateltiin yritysasiakaspalvelun palvelupäälliköt, yhteyspäällikkö, asiakaspalvelupäällikkö sekä Asiakaspalveluyksikön johtaja.

Viimeisimpänä, mutta ei suinkaan vähäisimpänä, kuultiin asiakkaita. Kuultaviksi asiakkaiksi valittiin yrityksen strategisia tai suuria yritysasiakkaita. Asiakkaat olivat luonteeltaan sellaisia, jotka käyttivät paljon tai kattavasti ja monipuolisesti Palveluyritys X:n palveluita. Valitettavasti näissä puitteissa en pysty myöskään nimeämään asiakkaita, mutta näitä haastateltuja asiakkaita oli sekä kotimaisia että ulkomaisia ja he kaikki toimivat eri toimialoilla. Näitä asiakkaita oli neljä. Asiakashaastatteluja tehtiin, jotta saataisiin palautetta asiakkailta, mitä mieltä he ovat ja mitä kokemuksia heillä on Palveluyritys X:n asiakaspalvelusta ja sen toimivuudesta.

Haastateltaville luotiin yksi kysymyssapluuna. Tätä samaa kysymyssapluunaa käytettiin kaikkien sisäisten haastateltavien kanssa, mutta kaikkien haastattelujen aikana syntyi luonnollisesti kysymyksiä keskustelun edetessä. Kysymyksiä muokattiin hieman asiakashaastatteluja varten.

6.3 Haastatteluiden tulokset

Liiketoimintajohdon laatupäällikköä haastatellessa sisäinen viestintä nousi vahvasti esille. On erittäin tärkeää, että yrityksen sisäinen viestintä toimii. Se vaikuttaa useaan asiaan, kuten siihen, että jotain tiettyä asiaa ei ala hoitamaan usea taho samaan aikaan. Se toisaalta vaikuttaa ulkoiseen viestintään siten, että kun sisäinen viestintä toimii, asiakkaalle lähtee yritykseltä yhtenäistä tietoa.

Myyjien mukaan asiakkaat eivät välttämättä suostu ottamaan yhteyttä muuta kuin yhteen henkilöön ja valitettavan usein tämä henkilö on asiakaspalvelun sijaan myyjä. Tällöin myyjät joutuvat hoitamaan harmillisen paljon asiakaspalvelua, mikä taas kuormittaa myyjien omaa pääasiallista työtä, eli myyntityötä. Tämä syö paljon myyntiin suunnattuja resursseja. Asia ei kuitenkaan ole aivan niin yksinkertainen, sillä hyvin usein asiakas vaatii vain yhden kontaktipisteen, jossa asioida. Myyjä yhteydenottokanavana on yksi niistä asioista, joka ei ole missään linjassa asiakaspalvelun suhteen, sillä useat asiakkaat asioivat oikeassa kanavassa, eli yritysasiakaspalvelussa.

Palautetta tuli siitä, että asiakasta pallorellaan Palveluyritys X:n sisällä. Tämä on hieman kaksipiippuinen ongelma, sillä osaksi ongelma on siinä, että asiakas ottaa yhteyttä väärään

asiakaspalvelukanavaan, jolloin hänet joudutaan ohjaamaan yrityksen sisällä toisiin, oikeisiin asiakaspalvelukanaviin. Toisaalta, nykytilan kartoituksessa kävi ilmi, että monet yrityksen (asiakaspalvelu)prosesseista ovat sen luontoisia, että niiden läpivienti kestää kauan, koska asiat joutuvat kulkemaan usean eri tahon lävitse yrityksen sisällä ennen ratkaisua.

Tähän pallotteluun oli erään myyntipäällikön mukaan syynä asiakaspalvelun puutteellinen koulutus, joka ei myynnin mukaan ole tasalaatuista. Eli kun asiakas oli yhteydessä asiakaspalveluun, asiakaspalvelija ei välttämättä osannut vastata asiakkaan kysymykseen tai ratkaista hänen ongelmaansa. Tästä seurasi se, että asiakaspalvelija joutui siirtämään asian jonkin toisen tahon käsittelyyn, joka oli valitettavan usein myyntipäällikkö. Pääosin myyntipäälliköt olivat tähän asiakaspalvelun yliherkkään delegoimiseen hyvin tyytymättömiä. Myyntipäälliköt siis peräsivät lisää koulutusta asiakaspalvelijoille.

Myynnillä on katsominen omaan toimintaansa väärin yhteydenottokanavien ja henkilöiden suhteen. Osa asiakkaista on ohjeistettu ottamaan yhteyttä väärään kanavaan. Joissain tapauksissa valitettavasti myyjä on ohjeistanut asiakkaan ottamaan yhteyttä myyjään itseensä. Näissä tapauksissa myyjä syö itse itseltään omia resurssejaan, sillä nämä asiakkaat voitaisiin ohjeistaa ottamaan yhteyttä asiakaspalveluun. Asiakaspalvelu on avoinna maanantaista perjantaihin klo 08-18 ja myyjät joutuvat vastailemaan puhelimeen myös ennen ja jälkeen asiakaspalvelun aukioloaikojen, joka on varmasti heistäkin epämiellyttävää.

Ilmi kävi, että asiakkaat eivät osaa välttämättä käyttää kaikkia Palveluyritys X:n palveluita. Tästä syntyy yhteydenottoja asiakaspalveluun ja myyntiin ja muualle yrityksen sisällä. Kun asiakas ottaa yhteyttä, ensin hän kenties ottaa yhteyttä väärään paikkaan. Viimein, kun asiakas pääsee tai hänet ohjataan oikeaan asiakaspalvelukanavaan, asiakas ei välttämättä tiedä asiakasnumeroa tai muita asiakaspalvelutapahtuman hoitamiseen liittyviä tietoja, kuten sopimusnumeroita. Tästä syntyy vaikeuksia, sillä esimerkiksi asioiden tiedusteleminen ilman asiakasnumeroa on vaikeaa, sillä yrityksellä on monien asioiden osalta salassapitovelvollisuus, joten pelkästään oman nimensä kertomalla asiakkaalle ei voida kertoa aivan kaikkia asiakastietoja, mitä asiakas vaatii.

Tässä kontekstissa nousivat esiin asiakaspalvelijoiden liian kapeat valtuudet. Asiakaspalvelijoilla ei ole valtuuksia kertoa kaikkia tietoja asiakkaalle, vaan tietyssä pisteessä menee raja, jolloin myyjän on oltava asiakkaaseen yhteydessä. Näitä tietoja ovat esimerkiksi tietyt hintatiedot, jotka myyjät sopivat asiakkaan kanssa sopimusta tehdessä. Nämä ovat sen luokan tiedot, että ne voivat aiheuttaa vahinkoa mennessään väärälle taholle ja kuten aiemmin mainittua, ilman asiakasnumeroa tai sopimusnumeroa näitä tietoja ei voi asiakkaalle luovuttaa, vaikka asiakas niitä kuinka vaatisikin.

Yksi todella keskeinen myynniltä ja muilta tahoilta tullut negatiivinen palaute oli puhelu- ja e-mail -vastausaikojen pitkä kesto. Asiakkailta tulee toistuvasti palautetta siitä, että asiakaspalveluun ei pääse puhelimella läpi tai, että jonotusajat ovat kohtuuttoman pitkiä. E-mailien osalta sanoma oli sama: Vastausajat ovat tolkkuttoman pitkiä. Asiakkaat olivat näreissään siitä, että e-maileista ei tule minkäänlaista saapumisilmoitusta, joten asiakas ei voi edes olla varma, että hänen viestinsä on mennyt perille saati sitten otettu käsittelyyn.

Projektihankkeessa yhtenä tavoitetilan päätuloksista oli proaktiivinen tiedottaminen asiakkaalle. Eli mikäli Palveluyritys X:llä on tiedossa esimerkiksi häiriö tuotannossa, joka tulee viivästyttämään palvelua tai asiakkaan tuotteen saamista, siitä pitäisi pystyä tiedottamaan asiakasta etukäteen, jolloin asiakas tai hänen asiakkaansa pystyvät myös varautumaan asiaan ennalta. Proaktiivisella tiedottamisella Palveluyritys X saa paljon anteeksi ja useat reklamaatiot jäävät asiakkaalta tekemättä.

Tästä hyvänä esimerkkinä proaktiivisesta tiedottamisesta voidaan mainita lentoyhtiöt tai ainakin niistä SAS. Omien viimeaikaisten lentokokemusten perusteella heidän proaktiivinen tiedottaminen tuntuu olevan suhteellisen hyvällä tasolla. Viimeksi lentäessäni Blue 1:n lennolla noin pari tuntia ennen lähtöaikaani sain viestin matkapuhelimeeni, että lentoni on myöhässä. Totta kai olin pettynyt siihen, että lentoni tulisi olemaan myöhässä, mutta olin toisaalta erittäin tyytyväinen siihen, että sain siitä tiedon etukäteen, jolloin pystyin varautumaan kaikkeen siihen, mitä myöhästyminen minulle tulisi aiheuttamaan. Tämä oli huomattavasti parempi vaihtoehto kuin epätietoisena odottaminen lentokentällä.

Myynti oli vastaanottanut palautetta asiakkailta, että heidän kanssaan tulisi palaverata yhdessä. Näin saataisiin mutkattomasti laadittua toimintamallit asiakkaan asiakaspalvelun osalta. Näiden palaverien tietojen pohjalta Palveluyritys X:n olisi helpompi laatia MOP (Master Operation Plan) ko. yritykselle. Samassa yhteydessä hoituisi asiakkaan tiedottaminen mm. heidän yhteydenottokanaviensa osalta. Valitettavasti ei juuri millään yrityksellä ole mahdollisuutta palaverata kaikkien asiakkaidensa kanssa yhdessä, joten palaverit tulisivat koskemaan lähinnä strategisia asiakkaita.

Henkilöitynyt asiakaspalvelu aiheutti paljon keskustelua. Se jakoi mielipiteitä niin eri toimintayksiköiden edustajien kesken kuin niiden sisälläkin. Myyjien eri asiakkailta saamat palautteet olivat ristiriidassa keskenään. Toiset asiakkaat vaativat jonkun nimetyn yhteyshenkilön, joka hoitaa heidän asiakaspalvelemisensa. Toisille asiakkaille taas riitti esimerkiksi yksi sähköpostiosoite tai puhelinnumero, jossa asiakaspalvelu hoitui. Pääasia oli, että asiakaspalvelu pelaa. Se mitä asiakas halusi, riippui hyvin pitkälti asiakasyrityksen edustajasta, hänen asemastaan tai iästään. Kävi ilmi, että nuoremman sukupolven edustajille kelpasi hyvin sähkö-

postiosoite, johon asioida, kun taas vanhemman koulukunnan edustajat olivat vailla nimettyä yhteyshenkilöä sekä omaa puhelinnumeroa.

Kysymyslomakkeessa kysyttiin eri järjestelmiin liittyviä ongelmia. Eräänä palautteena myyjät kertoivat, että asiakaspalvelussa ei hyödynnetä tarpeeksi asiakastietoja. Tarkemmin sanottuna asiakaspalvelun käyttämää CRM-järjestelmää ei seurattu asiakaskontaktien yhteydessä tarpeeksi. Tällöin asiakkaiden aiemmat palvelutapahtumat ja niiden kuvaukset saattoivat jäädä asiakaspalvelijalta huomaamatta. Koko järjestelmän tarkoitus perustuu siihen, että se toimii asiakastapahtumien tietopankkina, josta asiakastietoja voidaan tarvittaessa ammentaa.

Myyntin mukaan asiakaspalvelun ruuhkautumista varten olisi hyvä olla suunnitelma, jolla ruuhka saataisiin purettua tai sitä pystyttäisiin hallitsemaan ruuhkan aikana, ilman että asiakaspalvelu ajautuu kaaokseen. Esimerkiksi lisää back office -tyyppisiä toimintoja peräänkuulutettiin. Näihin back office -toimintoihin voitaisiin ohjata esim. ruuhkatapauksissa asiakaspalvelun normaalisti hoitamia toimeksiantoja ruuhkien purkamiseksi. Myynti joutuu tähän back office -toimijan rooliin valitettavan usein. Myynti kertoi saaneensa asiakkailta palautetta siitä, että asiakasta ei informoida, mikäli asiakaspalvelu ruuhkautuu. Tämä oli selkeä tiedottamiseen liittyvä ongelma.

Kohdeyritykseni toimii useassa eri maassa. Eräänä ongelmana tässä muodostui se, että jokin monikansallinen asiakasyritys saattoi käyttää kohdeyritykseni palveluita esimerkiksi Suomessa ja Ruotsissa, mutta varsinainen asiakkuus Palveluyritys X:llä oli Ruotsissa ja sitä hoidettiin sieltä käsin. Näissä tapauksissa asiakaspalvelun oli haasteellista toimia, sillä asiakkuuteen liittyvät sopimukset oli tehty yrityksen eri maan liiketoimintayksikössä ja näin ollen paljon asiakkuudenhoitoon liittyvää tietoa sijaitsi ulkomaisessa yksikössä.

Kun selviteltiin kontaktirajapintoja asiakkaalta Palveluyritys X:lle päin, kävi ilmi, että niitä on aivan liikaa. Myynti jakautui kuitenkin tämän asian tiimoilta. Toiset olivat sitä mieltä, että esimerkiksi asiakkaan kontaktit tuotantoon ovat välttämättömiä. Toiset taas olivat sitä mieltä, että asiakkaiden tulisi olla aina yhteydessä vain ja ainoastaan asiakaspalveluun ja kaikki yhteydet suoraan tuotantoon tulisi katkaista tai poistaa. Näkökanta tähän kysymykseen perustui kuitenkin hyvin pitkälti siihen, keneltä asiaa kysyttiin, eli oliko kyseisellä myyjällä vastuulleen sellaisia asiakkuuksia, jotka vaativat jostain syystä suoraa kontaktia tuotantoon vai ei.

Tuotannon, kuten muidenkin eri liiketoimintaryhmien näkemys oli suhteellisen yhtenäinen. Peräänkuulutettiin asiakaspalvelun tuotteistamista, kuten muidenkin palveluiden osalta on tehty. Sopimuksiin kirjataan jokin asiakaspalvelutaso. Esitettiin toiveita, että rahalla saa parempaa asiakaspalvelua, johon palataan tavoitetilassa.

Eräässä tuotannon haastattelussa vaadittiin, että kaikille suuremmille asiakkaille tulisi olla MOP eli Master Operation Plan kuvattuna. Vastuut tulisi määritellä tarkemmin ja poikkeustilanteet tulisi kuvata. Esimerkiksi kriisiviestintää tulisi parantaa ja kuvata tarkemmin. Yhdeksi ongelmaksi nousi se, että asiakkaista puhutaan niiden vanhoilla nimillä. Yritykset muuttavat nimeään tai fuusioituvat ja nimi muuttuu sitä kautta. Kohdeyrityksessä näistä yrityksistä puhutaan vieläkin vanhoilla nimillä, mikä aiheuttaa hankaluuksia.

Jo ennen tuotannon haastatteluita kävi ilmi, että tuotannosta ollaan yhteydessä suoraan asiakkaisiin. Tämä jakoi mielipiteitä niin tuotannon kuin muidenkin haastateltavien kesken. Joissain tapauksissa suoraa kontaktia tuotannosta asiakkaaseen pidettiin välttämättömänä, kun taas toiset liputtivat näiden kontaktien poistamisen puolesta.

Sisäinen viestintä tuntui olevan välttävällä tasolla. Useassa eri asiayhteydessä paljastui, että sisäinen viestintä ei toimi, eikä esimerkiksi tuotanto saa vastauksia lähettämiinsä viesteihinsä yrityksen sisällä. Tämä taas aiheuttaa sen, että tuotannolta loppuu kiinnostus ilmoittaa asioista, kun tietoa jatkotoimenpiteistä ei heille heru.

Asiakaspalvelun väki oli sitä mieltä, että tuotannon sekä asiakaspalvelun välistä puuttuu tukihenkilö. Tukihenkilölle olisi tarvetta, sillä asiakaspalvelijat eivät voi tietää kaikkea, mitä tuotannossa tapahtuu ja toisinpäin. Asiakaspalvelu ehdotti tukihenkilöksi palvelupäällikköä.

Asiakaspalvelun edustajat pitivät tuotekohtaista asiakaspalvelua hyvänä vaihtoehtona. Liiketoiminnan edustajat olivat kuitenkin tyrmänneet tuotekohtaisen asiakaspalvelun useaan otteeseen, sillä kaikille tuotteille ei ole resursseja perustaa omaa asiakaspalvelua.

Asiakaspalvelijat totesivat, että osa asiakkaista asioi useaan eri asiakaspalvelupisteeseen tai kanavaan. Tämä on turhaa, sillä asiakkaille on pyritty osoittamaan kanava, johon heidän kuuluisi asioida. Kaikkiin linjoihin tulee vääriä asioita, tilauksia sekä toimeksiantoja. Tämä aiheuttaa paljon päänvaivaa asiakaspalvelussa, koska eri asiakaspalvelukanavien ihmiset on koulutettu hoitamaan tietynlaisia asioita, joten heillä ei välttämättä ole aina kovin syvällistä tuntemusta oman osaamisalueensa ulkopuolella. Kun asiakaspalvelija joutuu palvelemaan asiakasta hänelle vieraalla alueella, asiakaspalvelun taso voi heilahdella laidasta laitaan.

Asiakasneuvojien valtuudet nousivat puheenaiheeksi workshoppeissa. Varsinkin asiakaspalvelun edustajat olivat sitä mieltä, että asiakaspalvelijoilla on liian kapeat valtuudet hoitaa asioita. Tämä estää asiakaspalvelijoita toimimasta, joka taas synnyttää toimeksiantojen delegointia muualle organisaatioon. Tämä koituu viime kädessä asiakkaan ongelmaksi, kun asiakas joutuu odottelemaan vastausta luvattoman pitkiä aikoja.

Järjestelmien hitaus sekä niiden käyttö ja hyödyntäminen saivat kovaa kritiikkiä. Tietojärjestelmiä on liian paljon, ne ovat hitaita eivätkä palvele kaikkia tarpeita. Järjestelmät eivät myöskään aina keskustele keskenään. Lisäksi järjestelmien käytöstä tuli palautetta. Mainittiin, että järjestelmissä olevaa tietoa ei lueta tarpeeksi tai ei muuten hyödynnetä. Petrattavaa oli asiakaspalvelun mukaan niin järjestelmissä kuin käyttäjien osaamisessa ja koulutuksessakin.

Tiedottamisen osalta asiakaspalvelun mukaan pitäisi määritellä, mistä asioista myynnille tiedotetaan ja varsinkin sisäistä tiedonkulkua pitäisi parantaa. Kaikki yrityksen sisällä toimivat liiketoimintaryhmät pitäisi saada toimimaan paremmin harmoniassa niin tiedonkulun, kuin toiminnankin osalta. Tuotannon jalkautuksia ei myöskään hoideta riittävän hyvin asiakaspalvelun toteutuksen kanssa. Lisäksi tuotannon toimintamallit tulisi tarkastaa asiakaspalveluprosessien välillä.

Asiakaspalvelun haastatteluissa kävi ilmi, että Palveluyritys X:ssä on vuosien varrella itse tehty useita erilaisia asiakaskohtaisia asiakaspalveluratkaisuja, joista on erinäisiä ohjeita asiakaspalvelussa. Tämä johtuu eri ihmisten, esimerkiksi asiakaspalvelijoiden, henkilökohtaisista kontakteista henkilöihin yrityksissä, joille asiakaspalvelua tehdään.

Asiakaspalvelun edustajat pitivät erittäin tärkeänä sitä, että sisäinen viestintä /ohjeistus pitäisi olla standardoitu ja mikäli näistä on tarvetta poiketa, toiminnasta on tehtävä tarkka ohjeistus kaikille tahoille, jotka ovat asian kanssa tekemisissä. Ratkaisumyynti asiakaspalveluasiakkailla tulee olla määritelty henkilö, joka vastaa ohjeistuksien paikkansapitävyydestä.

Asiakashaastatteluissa tuli esille paljon mielenkiintoisia pointteja. Asiakkaissa ilmeni selkeästi kaksi koulukuntaa asiakaspalvelutoiveissa: toiset halusivat henkilökohtaista asiakaspalvelua, kun taas toiset halusivat omaa asiakaspalvelutiimiä. Useimmat asiakkaista kuitenkin toivoivat niin sanottua yhden putken mallia asiakaspalvelun osalta. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaalle osoitetaan yksi yhteydenottokanava, jossa he voisivat asioida kaikkien tuotteiden ja palveluiden osalta.

Kuten aiemmista haastatteluista kävi ilmi, henkilöityneistä asiakaskontakteista oli päästävä eroon. Se, että yksi asiakaspalvelija palvelee asiakasta eri tasolla kuin toinen, joka oli tiedossa oleva ongelma. Palvelu ei tällöin ollut tasalaatuista eivätkä asiakaspalveluprosessit olleet linjassa. Ongelmia ilmeni varsinkin, kun joku henkilö asiakaspalvelussa oli erikoistunut tietyn asiakkaan palvelemiseen ja hän jäi esimerkiksi vuosilomalle tai vaihtoi työtehtäviä. Häntä tuuraava asiakaspalvelija ei välttämättä tiennyt, miten ko. asiakkaan kanssa oli aiemmin menetelty, varsinkin, mikäli ohjeita ei ollut missään kuvattu selkeästi.

Palautteista kävi ilmi, että kohdeyritykseni extranet ei ole toivotulla tasolla. Tosin oli jo ennestään tiedossa, että extranetissä pitäisi olla kattavammat palvelut ja asiakkaat pitäisi ohjata käyttämään yhä enemmän extranetiä. Asiakkaat olivat sitä mieltä, että he olisivat valmiita käyttämään extranetin tarjoamia palveluominaisuuksia, jos niitä olisi kattavammin tarjolla ja ne todella toimisivat. Ylipäätään asiakkaat toivoivat, että extranet olisi työkalu, josta he voisivat selailla omia tietojaan, olivat ne sitten mitä tahansa tietoja.

Kuten myyjienkin haastatteluista kävi ilmi, asiakkaat toivoivat proaktiivista tiedottamista. Näin he pystyvät varautumaan ongelmiin, kun asioista tiedetään etukäteen, esimerkkinä vaikkapa palvelulupaus, joka tulee epäonnistumaan. Näin ollen asiakkaat pystyvät tiedottamaan omille asiakkailleen eli loppukäyttäjille, ja välttävät reklamaatioilta sekä muilta ikäviltä seurauksilta, aivan kuten kohdeyritykseni.

Reklamaatio- ja vahingonkorvausprosessi tuntuivat hiertävän useaa asiakasta. Palautteena tuli, että prosessi on vaikea ja aivan liian hidas. Muun muassa vahingonkorvaushakemuksia oli vaikea täyttää. Tämänkin palvelun toivottiin hoituvan extranetin kautta.

Laskutuksen osalta palautetta sateli mm. laskuneuvonnan osalta. Laskuneuvonta oli usein ruuhkautunut pahasti, eivätkä asiakkaat välttämättä päässeet läpi asiakaspalveluun. Myös laskutuksen osalta extranetin kehittämistä toivottiin. Asiakkaat halusivat esimerkiksi saavansa laskuraportit extranetin kautta. Laskutukseen haluttiin lisää läpinäkyvyyttä ja asiakkaat toivoivat pystyvänsä kohdentamaan laskuja tilauksilleen.

Oli mielenkiintoista kuulla, että asiakkaat toivoivat myös palautetta omasta toiminnastaan käyttäessään Palveluyritys X:n palveluita. Palvelulupaus jää hyvin usein toteutumatta asiakkaan oman puutteellisen toimintansa vuoksi. Asiakas ei välttämättä itse edes aina tiedä toimivansa väärin, joten olisi tärkeää informoida asiakasta siitä.

Kaikkia yrityksen sisällä olleita eri toimintayksiköiden edustajia haastateltiin oman alansa asiantuntijoina. Näin saatiin tarkka ja kattava kokonaiskuva yritysasiakaspalvelussa vallitsevasta nykytilasta.

6.4 Muiden tutkimusten tulokset

Negatiivisten asiakaspalautteiden lisäksi yritysasiakaspalvelun nykytilaa pystyttiin tutkailemaan yrityksen sisällä tehdyillä erilaisilla tutkimuksilla, kuten asiakastyytyväisyystutkimuksilla. Näiden tutkimusten avulla saatiin tarkempaa tietoa lukujen valossa.

Kun tätä kvantitatiivista tutkimustietoa yhdisteltiin haastatteluista saatuihin kvalitatiivisiin tutkimustuloksiin, saatiin hyvin täsmällinen kuva nykytilasta. Asiakastyytyväisyystutkimukset, inventaariotiedot sekä kaikki muu yrityksen sisältä saatu tieto tukivat hyvin pitkälti asiakaspalautteita.

6.5 Projektihankkeeseen liittyvät muut projektit

Projektihankkeen nykytilan kartoituksessa ilmenneiden ongelmien korjaamiseksi oli jo laitettu alulle useita projekteja, jotka tulisivat valmistuessaan korjaamaan jonkin tietyn ongelman. Nämä projektit tulisivat korjaamaan merkittävän suuren osan ongelmista. Näitä muita projekteja, jotka olivat yritysasiakaspalvelun kehittämisprojektiin jollain tavalla kytköksissä, oli yhteensä 18.

Projektihankkeen nykytilan kartoituksessa tunnistettiin myös sellaisia ongelmia tai kehityskohteita, joita varten ei ollut meneillään minkäänlaisia kehityshankkeita tai projekteja. Niinpä projektissa laadittiin laaja Excel-tilaus, jossa oli tunnistettu kaikki meneillään olevat projektit, jotka liittyvät yritysasiakaspalvelun kehittämisprojektiin jollain tapaa. Samaan Excel-tilaukseen tehtiin listaus siitä, mitä tai minkälaisia hankkeita tulisi käynnistää tiettyjen tunnistettujen ongelmakohtien korjaamiseksi. Kyseisessä taulukossa on listattuina meneillään olevien projektien aikataulut sekä käynnistämisaikataulut niille projekteille, jotka tulisi käynnistää.

6.6 Nykytilakartoituksen tulokset

Yhteenvetona voidaan sanoa, että Palveluyritys X:n yritysasiakaspalvelu ei ole totaalisen re-tuperällä, mutta se ei ole myöskään toivotulla tasolla. Kehityskohteita löytyy runsaasti. voidaan myös todeta, että osa näistä kehityskohteista on helposti korjattavissa, kun taas osa niistä vaatii hieman mittavampia investointeja.

Seuraavassa taulukossa on listattu asiakaspalveluun vaikuttavia keskeisimpiä ongelmakohtia:

Ongelma - kehityskohde	Toimintayksikkö			
		Liiketoimintajohto	Myynti	Tuotanto
Sisäinen viestintä	x	x	x	x
Väärät yhteydenottokanavat	x	x	x	x
liikaa asiakaspalvelurajapintoja	x	x	x	x
Asiakkuus toisessa maassa	x	x		x
Asiakaspalvelun puutteellinen koulutus	x	x	x	
Asiakaspalvelijoiden kapeat valtuudet		x		x
Asiakaspalvelun ylipitkät vasteajat	x	x	x	x
Reklamaatioprosessin hitaus	x	x		
Asiakastietojen hyödyntäminen / Asiakastietojärjestelmien käyttö		x		x
Yrityksen vanhat / huonot / hitaat tietojärjestelmät	x	x	x	x
Asiakaspalvelun ja tuotannon välinen tukihenkilö puuttuu		x	x	x
Asiakaspalvelua ei ole tuotteistettu			x	x
Liikaa räätälöityjä, asiakaskohtaisia asiakaspalveluratkaisuja	x	x	x	x

Taulukko 3. Asiakaspalveluun vaikuttavat keskeisimmät ongelmakohdat. (Palveluyritykselle tehdyt haastattelut, 2010.)

Tunnistetut ongelmat on rastitettu sen mukaan, miten ne ovat eri toimintayksiköissä tunnistettu ongelmaksi. Syy, miksi taulukkoon ei ole voitu listata kaikkia ongelmakohtia on se, että ensinnäkin näkemykset asioista ja ongelmista vaihtelivat myös toimintayksiköiden sisällä. Esimerkiksi toiset myyjät olivat sitä mieltä, että asiakkaiden kontaktit tuotantoon pitäisi katkaista kokonaan, kun taas toiset myyjät pitivät sitä joidenkin asiakkaiden kohdalla tarpeellisenä tai jopa välttämättömänä.

Toinen syy miksi taulukko on hieman kärjistetty, on se, että jotkut asiat tai menetelmät eivät olleet toisten mielestä ongelmia. Jälleen esimerkki myynnin puolelta, jossa toiset sanoivat, että he haluavat olla asiakkaidensa yhteydenottokanava, kun taas toiset harmittelivat sitä, että asiakkaat ovat asiakaspalvelun sijaan heihin yhteydessä.

Kehityskohteiden osalta voidaan sanoa, että kaikkien ongelmien ydin ei aina ole yritysasiakaspalvelussa, vaan ongelman juurisyy löytyy jostain muualta. On selvää, että esimerkiksi tuotannossa ilmenneet toimintahäiriöt näkyvät heti asiakaskontaktien määrässä ja negatiivisen asiakaspalautteen muodossa.

Kuten haastatteluissa kävi ilmi, Palveluyritys X:n sisäinen viestintä ei ollut toivotulla tasolla. Sisäisen viestinnän toimivuus vaikuttaa moneen asiaan, kuten siihen, että jotain tiettyä asiaa tai toimeksiantoa ei ala hoitamaan usea taho samaan aikaan. Se myös toisaalta vaikuttaa siihen, että sisäisen viestinnän pelatessa, asiakkaalle lähtee yritykseltä yhtenäistä tietoa. ristiriitainen tieto asiakkaalle saman yrityksen eri lähteistä nakertaa pahasti yrityksen uskottavuutta.

Väärät yhteydenottokanavat oli tunnistettu kaikissa yrityksen toimintayksiköissä. Tästä asiasta oltiin hyvin yhtä mieltä kaikissa toimintayksiköissä, että asiaan oli saatava jokin ratkaisu, jotta asiakkaat saataisiin ottamaan yhteyttä oikeaan yhteydenottokanavaan, jotta asiakasta palvelisi oikea, osaava henkilö tai taho. Se, että asiakas ottaa yhteyttä oikeaan asiakaspalvelukanavaan on ratkaiseva seikka hänen saamansa palvelun laadun takaamiseksi.

Asiakaspalvelurajapintojen paljous liittyy hyvin läheisesti väärin yhteydenottokanaviin. Se, että asiakaspalvelun laatu taataan, edellyttää sitä, että asiakas ottaa yhteyttä oikeaan asiakaspalvelukanavaan. Oikea asiakaspalvelukanava ei taas esimerkiksi ole tuotanto tai liiketoiminta, vaan asiakaspalvelu, jossa asiakasta palvelee asiakaspalveluun koulutettu henkilö. Näkemykset tarpeellisista asiakaspalvelurajapinnoista vaihtelivat hieman, mutta kaikki toimintayksiköt olivat yhtä mieltä siitä, että asiakaspalvelurajapintoja on liikaa.

Kaikki muut, paitsi tuotanto kokivat ongelmaksi sen, että jonkin asiakasyrityksen asiakkuus oli varsinaisesti jossain muualla kuin Palveluyritys X:n Suomen yksikössä. Tämä oli varsinkin tiedonkulun kannalta ongelma. Se, että tuotanto ei ottanut mitään kantaa tähän asiaan, on täysin ymmärrettävää, sillä he eivät varsinaisesti ole asiakkuudenhoidon kanssa missään tekemisissä, vaan he hoitavat oman tuotannollisen roolinsa.

Asiakaspalvelijoiden koulutus nousi esille lähinnä myynnin haastatteluista. Esimerkiksi viestinnän heikkoudet johtuivat usein asiakaspalvelijoiden koulutuksen puutteesta. Koulutuksen puute taas johti siihen, että asiakaspalvelijat delegoivat heille tulleita toimeksiantoja muille tahoille yrityksen sisällä ja näin ollen asiakasta alettiin pallotella yrityksen sisällä. Tämä taas vei pitkiä aikoja ja asiakkaat närkästyivät. Myynnin ihmiset mainitsivat esimerkiksi järjestelmäkoulutuksen olevan tarpeen. Myös tuotekoulutusta peräänkuulutettiin hyvinkin paljon. Koulutusta oli siis lisättävä.

Toisaalta delegointiin liittyen, palautetta tuli siitä, että asiakaspalvelijoilla on liian kapeat valtuudet. Joissain asiakaspalvelutilanteissa asiakaspalvelijalla ei yksinkertaisesti ole valtuuksia tehdä tiettyjä toimenpiteitä, joita asiakaskontaktin hoitaminen edellyttää. Näissäkin tapauksissa asiakaspalvelija joutuu delemoimaan taas ja valitettavan usein se on myyjä, jolle asia joudutaan delemoimaan.

Yksi päivänselvä fakta jo ennen haastatteluja oli liian pitkät vasteajat Palveluyritys X:n yri-tysasiakaspalvelussa. Tiedettiin jo ennakkoon, että ne ovat välillä kohtuuttoman pitkiä ja asiakkaat olivat tähän tuhtuneita. Sama palaute tuli myös myynnin edustajilta. Vasteajoille oli siis tehtävä jotain.

Reklamaatioiden hoito kokonaisuudessaan tunnistettiin liiketoimintajohdon sekä myynnin puolelta toimimattomaksi. Prosessi on kestoltaan liian pitkä ja se on kaikin tavoin hankala ja monimutkainen.

Asiakastietojärjestelmiä ei hyödynnetty tarpeeksi, josta varsinkin myynniltä tuli palautetta. Kuitenkin myös osa asiakaspalvelijoista tunnisti tämän faktan, mutta he vetosivat siihen, että järjestelmät eivät palvele heitä toivotulla tavalla.

Asiakaspalvelun käytössä olevat tietojärjestelmät eivät ole joko teknisesti tyydyttävällä tasol-la tai niitä ei päivitetä. Järjestelmiä ei myöskään lueta tarpeeksi asiakaskontaktien yhteydes-sä, jolloin tärkeää asiakastietoa jää pimentoon ja asioiden ratkaiseminen saattaa kestää kau-an. Näissä tapauksissa tilanteet olisivat kenties ratkaistavissa helpommin, mikäli asiakastieto- ja hyödynnettäisiin asiakaskontaktien käsittelyssä.

Kaikki muut vertailtavat toimintayksiköt, paitsi liiketoimintajohto, ottivat kantaa tuotannon sekä asiakaspalvelun väliseen ns. tukihenkilöön liittyen. Siitä oltiin yhtä mieltä, että tällaisel-le tukihenkilölle oli tarvetta. Kuitenkin hieman erimielisyyttä siitä, kuka tällaisena tukihenki-lönä yrityksessä toimisi.

Tuotanto ja asiakaspalvelu liputtivat asiakaspalvelun tuotteistamisen puolesta. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että kaikille yrityksen tuotteille luotaisiin oma asiakaspalvelu. Kuiten-kin, varsinkin liiketoimintajohto otti asiaan jyrkän, kielteisen kannan. Liiketoimintajohto on viime kädessä se, joka määrää ja tekee päätökset.

Viimeinen kohta taulukossa kertoo sen, että kaikki haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että asiakaskohtaisia ratkaisuja on liikaa ja niistä tulee päästä eroon. Tämä fakta oli lähes kaikkien tiedossa jo ennen projektia. On selvää, että tällaiset ns. ”purkka-klemmari -viritykset” eivät ole kenenkään, varsinkaan yrityksen ja sen asiakaspalvelun edun mukaisia. Asiakaspalvelun,

kuten muunkin toiminnan tulee olla virtaviivaista ja yhdenmukaista, jotta palvelun laatu säilyy tasaisena.

Asiakailta saadut palautteet rajattiin taulukosta tarkoituksella pois. Tämä sen takia, että asiakkaat eivät voineet ottaa kantaa esimerkiksi Palveluyritys X:n sisäiseen viestintään tai vaikka ulkomailla sijaitsevien asiakkaiden hoitomalleihin.

Projektiryhmä laati Nykytilan Kartoitus - ohjausryhmän materiaalin. Ohjausryhmä hyväksyi projektiryhmän tekemän esityksen pienin tarkennuksin. Tämä tarkoitti sitä, että seuraavaksi voitaisiin siirtyä tavoitetilan kuvaukseen.

7 Tavoitetilan kuvauksen määrittäminen

7.1 Tavoitetilan kuvauksen lähtökohdat

Tavoitetilan kuvausta lähdettiin rakentamaan liiketoiminnan ennalta määrittelemän tahtotilan lisäksi nykytilan kartoituksessa tunnistettujen kehityskohteiden perusteella. Liiketoiminta oli siis määritellyt tietyt kriteerit, jotka tavoitetilassa tulee olla. Liiketoiminta myös määritteli projektihankkeen scopeen nykytilan kartoituksen, jonka avulla päästäisiin kiinni tällä hetkellä vallitseviin ongelmakohtiin.

Nykytilan kartoituksessa ilmenneille ongelmakohtille on tavoitetilan kuvauksessa määritelty parannusehdotuksia, eli toimintamalleja ja kuvauksia siitä, miten ne tulisi paremmassa asiakaspalvelussa hoitaa. Osa ongelmista on saatu ratkaistua projektin luoman asiakasluokitusmallin avulla.

7.2 Tavoitetilan kuvauksen toteutus

Tavoitetilan kuvauksen määrittely oli projektin viimeinen varsinainen työvaihe. Tavoitetilan kuvausta lähdettiin toteuttamaan liiketoimintajohdon ennalta määrittelemien toiveiden ja nykytilan kartoituksessa ilmenneiden kehityskohteiden parannusehdotusten perusteella.

Kuten aiemmin mainittua, tavoitetilaan kuvauksessa oli esiteltyä ratkaisut esille tulleiden ongelmakohtien ratkaisemiseksi. Näihin lähinnä haastattelussa ilmi käyneisiin seikkoihin on esitetty ratkaisuja seuraavassa. Kehityskohteita lähdettiin ratkomaan yksi kerrallaan.

7.3 Asiakasluokitusmallit

Yksi projektin merkittävimmistä liiketoimintajohdon ennalta määrittelemistä vaatimuksista oli kolmitasoinen, määriteltyjen tasojen mukaan skaalautuva asiakasluokitusmallijärjestelmä. Näiden asiakasluokitusmallien tarkoitus oli yhdenmukaistaa ja virtaviivaistaa asiakaspalvelua ja sen tasoa Palveluyritys X:n yritysasiakaspalvelussa. Näiden mallien avulla asiakkaat voitaisiin pudottaa tiettyyn asiakaspalveluluokkaan. Tietyn palveluluokan sisällä kaikkia asiakkaita palveltaisiin tietyllä tasolla ja heille tarjottaisiin samanlaatuista asiakaspalvelua. ”Purkklemmari -virityksistä” päästäisiin näin eroon.

Esimerkkinä samanlaisesta asiakasluokitusmallista voidaan käyttää lentoyhtiöiden käyttämää kanta-asiakasluokittelua. Tällaisesta porrasmallisesta asiakaspalvelumallista voidaan käyttää esimerkkinä vaikka Finnair Plus -kanta-asiakasjärjestelmää, josta seuraavassa kuvaus:

Etu	Basic	Silver	Gold	Platinum
Classic-palkintolennot	●	●	●	●
Any Seat -palkintolennot	●	●	●	●
PlusShop-tuotteiden ostaminen pisteillä	●	●	●	●
Lähtöselvitys tekstiviestillä, verkossa ja automaateilla	●	●	●	●
Pisteiden kerääminen yhteistyökumppaneiden palveluista	●	●	●	●
Pisteiden kerääminen luottokorttiostoksista	●	●	●	●
Yhteistyökumppaneiden palveluiden ostaminen pisteillä	●	●	●	●
Alennukset yhteistyökumppaneiden palveluista	●	●	●	●
Matkatavaroiden maksu pisteillä	●	●	●	●
Etusija jonotuslistalla tason mukaan	●	●	●	●
Korotettu tasopistekertymä		+10 %	+15 %	+25 %
Alennus Finnair Tax Free -ostoksista		-10 %	-10 %	-10 %
Bisnesluokan lähtöselvitys		●	●	●
Turvataarkastuksen nopeutettu Priority Lane*		●	●	●
Kaksi matkalaukkua mukaan ilman lisäveloitusta**		●	●	●
Finnairin lounge käytössä Finnairin lennoilla		●	●	●

Vahvistettu paikka bisnesluokassa 48 h ennen Euroopan lentoa***			●	●
Vahvistettu paikka turistiluokassa 48 h ennen kaukokohteen tai Euroopan-reittilentoa****			●	●
Matkustusluokan korotusetu			●	●
Erikoismatkatavarat veloituksetta Finnairin lennoille*****			●	●
Palvelunumero			●	●
oneworld Business Class- ja Frequent Flyer -lounge + 1 vieras			●	●
Pääsy Finnair Spa & Saunas -alueelle veloituksetta				●
Pisteet eivät vanhene seurantajakson aikana				●
oneworld ensimmäisen luokan lähtöselvitys ja lounge				●

Taulukko 4. Finnair Plus asiakaspalvelutasot (Basic, Silver, Gold, Premium) sekä niiden keskinäiset erot. (Finnair Oyj, Finnair Plus -kanta-asiakasohjelma.)

Finnair Plus -malli on neliportainen, mutta se perustuu samaan logiikkaan kuin Palveluyritys X:n vastaava asiakasluokitusmalli, eli mitä enemmän ostat, sitä enemmän palvelua saat. Kuitenkin Finnair Plus -ohjelmassa, myös palveluyritys X:n asiakasluokitusmallissa asiakas pystyy halutessaan ostamaan itsensä seuraavalle palvelutasolle. Palveluyritys X:n asiakasluokitusmalli on kuitenkin neljän portaan sijaan kolmiportainen.

7.4 Asiaksluokitusmallien määrittelyminen

Projektihankkeessa lähdettiin määrittelemään kolmitasoista asiaksluokitusmallia. Näissä asiaksluokissa pyrittiin kuvaamaan kullakin tasolla tarjottavat palvelut ja niiden laatuavoitteet.

Kolmanteen ohjausryhmän kokoukseen mentäessä projekti oli luonut kolme eri asiakspalvelutasoa sekä määritellyt kullakin tasolla tarjottavat palvelut ja niiden laatuavoitteet. Projektiryhmä esitti näitä asiaksluokitusmalleja Palveluyritys X:n virallisiksi asiaksluokitusmalleiksi.

Asiaksluokkien erot on kuvattu useassa eri taulukossa, joista asiakasyrityksen saamaa palvelutasoa voi vertailla keskenään. Valitettavasti kuvaa kaikista taulukoista ei voi liittää opinnäytetyöhön, sillä se toisi julki yrityksen toiminnan luonteen. Eri asiaksluokkien palvelutasoissa on kuitenkin eroja mm. kontaktirajapintojen ja yhteydenottokeinojen määrässä, vasteajoissa, itse asiainnissa sekä asiakasraportoinnissa. Myös asiakkuudenhoitomallit ovat erilaisia eri asiaksluokissa.

Seuraavassa esimerkkinä taulukko asiakkaalle tarjottavista kontaktirajapinnoista ja yhteydenottokeinoista.

	<u>Palvelutaso</u>	<u>Palvelutaso</u>	<u>Palvelutaso</u>
Kontaktirajapinta	Pronssi (yleinen)	Hopea	Kulta
Asiakspalvelu	X	X	X
Myynti		X	X
Liiketoiminta		(haluttaessa)	X
Palvelupäällikkö, Tuotepäällikkö, BM		X	X
Tuotanto			X
Yhteydenottokeinit			
Puhelin	X	X	X
E-mail	X	X	X
Extranet		X	X
Tekninen tuki	X	X	X
Muut Online-palvelut			X
Internet-lomakkeet	X	X	X

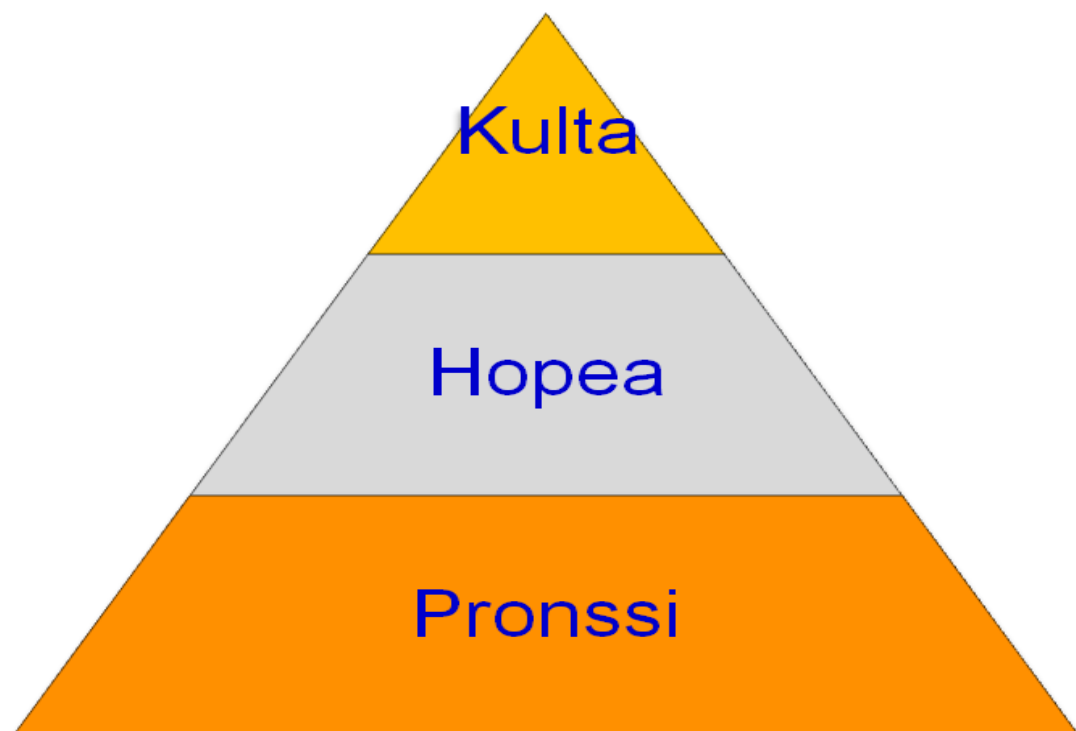
Taulukko 5. Asiakkaan kontaktirajapinnat ja yhteydenottokeinit Palveluyritys X:ssä.

Asiaksluokitusmalleja määriteltäessä pyrittiin kuvaamaan, mitä palveluja tarjotaan, kenelle tarjotaan, mitä kautta tai mitä kanavaa pitkin tarjotaan ja kuinka usein tarjotaan. Se, millä perusteilla asiaksluokka määräytyy, jää liiketoiminnan tehtäväksi. Liiketoiminnan tehtäväksi jäi myös asiaksluokkien valvominen, eli asiakkaiden siirto asiaksluokasta toiseen. Ohjausryhmässä päätettiin, että tämä asiaksluokat päivitetään vähintään kerran vuodessa.

Lisäksi projektin tehtävänä tuli määritellä se, miten menetellään, kun yritysasiakkaana olevat yritykset tekevät yritysostoja tai fuusioituvat. Tarkemmin sanottuna projektin tehtävänä oli määritellä kriteerit sille, miten näissä tilanteissa palvelutasot periytyvät. Projektissa päädyttiin siihen lopputulokseen, että asiaksluokat periytyvät yritysostojen ja fuusioiden yhteydessä.

Projektiryhmä esitti asiaksluokitusmalleiksi kolmiportaista asiakaspalvelutasoa. Tämä kolmiportainen asiaksluokitusmalli sai työnimekseen ”Kulta, Hopea, Pronssi”. Jokaisella näistä kolmesta tasosta saisi erilaatuista asiakaspalvelua, joista luonnollisesti Kulta-asiakkaat paras, ja Pronssi-asiakkaat vaatimattominta palvelua. Tavoitteena oli, että liiketoimintajohto osoittaa kunkin asiakkaan johonkin näistä luokista.

Seuraavassa kuva kolmiportaisesta asiaksluokitusmallista.



Kuva 1. Kolmiportainen asiaksluokitusmalli.

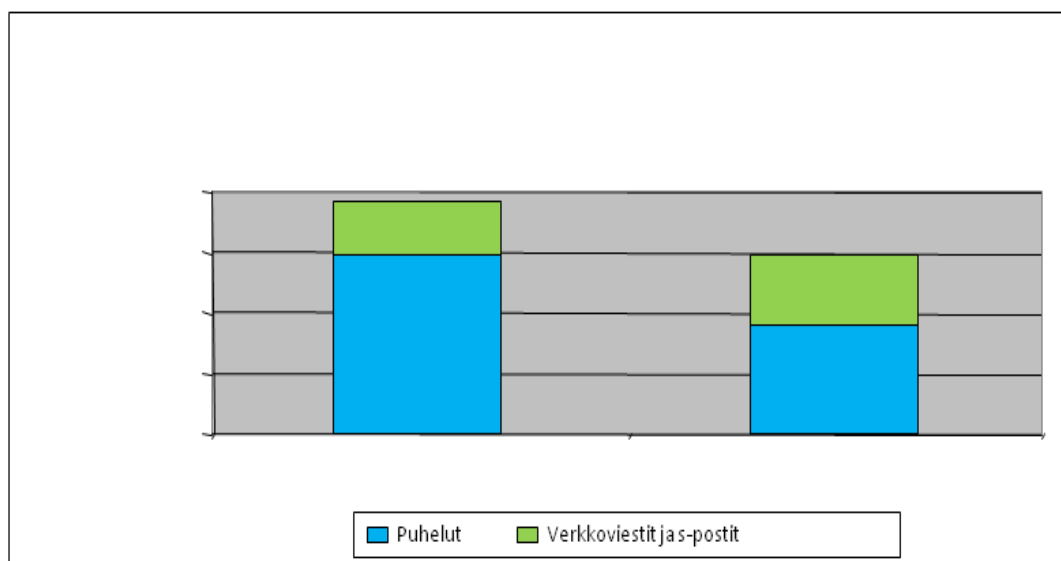
Projektiryhmä ehdotti, että asiakasluokitusmalleissa liiketoiminta määrittelee perusteet, joilla asiakkaita luokitellaan eri asiakasluokkiin. Asiakasluokat pitäisi määräytyä ostojen ja / tai haasteellisuuden perusteella. Lisäksi liiketoiminnan tulisi olla se funktio, joka valvoo ja seuraa asiakasluokissa olevia asiakkaita sekä niiden mahdollista siirtoa asiakasluokasta toiseen. Projektiryhmä ehdotti, että asiakasluokitusmallit ulottuisivat koskemaan asiakasyritysten tytäryhtiöitä sekä fuusioiden tai yritysostojen jälkeen niihin yhdistyneitä yrityksiä.

Perusolettamuksena oli, että asiakas on aina lähtökohtaisesti pronssitason asiakas. Hopea- tai Kultataso edellyttää esimerkiksi laajaa Palveluyritys X:n palveluiden käyttöä tai suuria ostoja. Projektiryhmä ehdotti, että asiakas voisi ostaa itsensä (yrityksensä) hopeatasolta kultatasolle tiettyä rahasummaa vastaan.

Projektiryhmän toiveena oli, että asiakaspalvelutasoa nostettaessa tai laskettaessa asiakasta pitää informoida asiasta. Asiakkaalle olisi hyvä perustella, minkä vuoksi hänen palvelutasoaan muutettiin. Asiakkaan informoiminen tulisi tapahtua sopimusneuvotteluiden aikana, sopimusta uusittaessa tai jo olemassa olevien asiakkaiden kohdalla mahdollisimman pian.

7.5 Muut tavoitetilassa kuvatut asiat

Tavoitetilassa oli olennaista, että Palveluyritys X pyrkii lisäämään itse asioinnin mahdollisuutta, sillä jokainen asiakaskontakti on yritykselle erittäin kallista. Tämän faktan voi huomata, kun miettii oman vakuutusyhtiön tai pankin asiakaspalvelun ja asioinnin siirtymistä verkkoon.



Kuvio 10. Palveluyritys X:n itse asioinnin lisääminen ajanjaksolla X (Palveluyritys X:n sisäinen materiaali).

Yllä olevasta kuviosta käy ilmi, että suorien asiakaskontaktien määrää pyritään vähentämään ja itseasiointia lisäämään. Puheluita pyritään vähentämään suhteessa enemmän kuin sähköpostikontaktien määrää.

Kuten opinnäytetyössä aiemmin mainittiin, projektiin liittyviä hankkeita tai projekteja oli vireillä useita. Loppujen lopuksi paljastui, että näitä hankkeita oli yhteensä 18 kappaletta. Projektin edetessä ja viimeistään tavoitetilaa kuvatessa paljastui, että nämä hankkeet tulevat korjaamaan suurimman osan nykytilan kartoituksessa ilmenneistä ongelmista.

Suurin osa näistä hankkeista oli tietojärjestelmien kehittämiseen liittyviä hankkeita. Asiakaspalvelun kehittämissuunnitelman tavoitetilan toteutumisen edellytyksenä olivat nämä hankkeet, tai tarkemmin sanottuna hankkeiden implementointi.

Projektiryhmä listasi myös muita tavoitetilan edellytyksiä, joista ylivoimaisesti suurin oli erilaisiin ICT-järjestelmiin investoiminen. Projektiryhmä laati myös näistä ICT-järjestelmiin liittyvistä hankkeista sekä muista hankkeista Jatkokehitystoimenpiteet-taulukon, jossa olivat kuvattuina kaikenlaiset hankkeet, jotka projektiryhmä koki tarpeellisiksi joko tavoitetilan toteutumisen kannalta tai muuten yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta.

Asiakaspalvelijoiden valtuuksia tulee lisätä. Tällä nopeutetaan esimerkiksi reklamaation hoitoprosessia, sillä mikäli asiakaspalvelijalla on esimerkiksi tiettyyn summaan asti mahdollisuus hyvittää asiakkaalle jokin summa, prosessi nopeutuu. Samalla asiakaspalvelijoiden koulutusta lisätään ja heille annetaan pääsy kaikkiin tarvittaviin asiakastietojärjestelmiin.

Muutamia kultatason poikkeuksia lukuun ottamatta suorat asiakkaiden yhteydet tuotantoon katkaistaan kokonaan mahdollisimman pian. Kaikki asiakaspalvelu pyritään hoitamaan joko asiakaspalvelun tai itse asioinnin kautta. Tällä varmistetaan asiakkaan saaman asiakaspalvelun laatu.

7.6 Tavoitetilan kuvauksen määrittelyn lopputulokset

Tavoitetilan kuvaus valmistui ajallaan ohjausryhmän kokoukseen. Tavoitetilan kuvauksessa suurinta roolia näyttelivät edelleen aiemmin luodut asiakasluokitusmallit. Lisäksi siinä tuotiin esille kaikki muutkin edellytykset tavoitetilan toteutumiselle.

Projektin ohjausryhmä hyväksyi tämänkin dokumentin, tosin pienin tarkennuksin. Tämä tarkoitti sitä, että projektiryhmän luomaa Tavoitetilan kuvausta lähdettiin viemään isompiin pöytiin, missä päätöksenteko suuremmista asioista tapahtuu.

Projekti saatiin siis päätökseen onnistuneesti, kun ohjausryhmä hyväksyi projektin viimeisen esityksen, eli Tavoitetilan kuvauksen. Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa ei ollut vielä selvinyt, löytyykö projektille rahoitus, eli aletaanko projektin aikaansaamia tuloksia implementoida. Henkilökohtaisesti uskon, että näin tulee tapahtumaan. Samanlainen tunnelma oli aistittavissa ohjausryhmän jäsenistä.

Projektin tuottama tavoitetilan kuvaus jäi siis odottelemaan päätöstä täytäntöönpanosta. Lopputuloksena kuitenkin parempi, asiakkaan odotukset ylittävä maailmanluokan asiakaspalvelu, jonka avulla pyritään edistämään Palveluyritys X:n kilpailukykyä, laatujohtajuutta ja parantamaan asiakastyytyvyyttä, vähentämään kustannuksia, nopeuttamaan asiakaspalvelua sekä yksinkertaistamaan asiakaspalveluprosesseja, jotta tehty työ vastaa kustannuksia. Nämä ovat eväät, joilla luodaan täydellinen asiakaspalvelu.

8 Pohdintaa

8.1 Omaa pohdintaa projektin sekä työn osalta

Johtopäätöksenä voidaan vetää se, että ICT - järjestelmät tai niihin investoiminen ja niiden päivittäminen ratkaisevat hyvin suuren osan ongelmista. Järjestelmiin investoiminen ole yksistään menestyksen takaamisen avain, vaan kaikki niistä saatavissa oleva hyöty on otettava irti, niin järjestelmistä kuin niiden käyttäjistäkin. Jotta järjestelmät palvelisivat yritystä mahdollisimman hyvin, niitä täytyy osata käyttää ja hyödyntää. Tämä taas vaatii henkilöstön kouluttamista ja perehdyttämistä.

Itseasioinnin rooli tulee korostumaan tulevaisuudessa entisestään. Siihen liittyy olennaisena osana erilaisten tietojärjestelmien kehittäminen. Itseasiointijärjestelmät pitää tuoda asiakkaiden saataville ja niiden käyttö on tehtävä mahdollisimman yksinkertaiseksi ja vaivattomaksi. Itseasioinnin avulla saadaan painettua kustannuksia alas merkittävästi.

Prosessien tehostaminen kentällä vähentäisi kontakteja asiakaspalveluun ja näin ollen kokonaiskustannukset vähenisivät kosolti. Kuten tekstissä aiemmin on todettu, tuotantoprosesseissa ilmenneet ongelmat näkyvät heti asiakaspalvelussa, joka taas kertoo siitä, että näiden prosessien tehostamiseen sekä sujuvuuteen voisi kenties kiinnittää vielä enemmän huomiota. Tällä saataisiin laskettua asiakaspalvelukontaktien aiheuttamia kustannuksia.

8.2 Oma oppiminen ja oman osaamisen kehittyminen

Oma oppimiseni jatkui koko projektin ajan. Oman oppimisen kehityskaari oli varmasti jyrkästi nousujohteinen ja joka päivä törmäsin uusiin asioihin sekä oppi paljon uutta.

Minulla ei myöskään ollut työelämästä kokemusta projektityöskentelystä. Nyt tunnen hallitsevani projektityöskentelyn perusteet jo erittäinkin hyvin. Tätä osaamisen tasoa saattoi omalta osaltaan tehostaa se, että en ollut projektissa vain yksi projektin jäsenistä, vaan projektin ainoa varsinainen työntekijä ja osan ajasta jopa projektipäällikkö.

Se, että sain paljon työtehtäviä projektin osalta vastuulleni, oli tietenkin aluksi hieman haastavaa aloittelijalle, mutta työtehtävien tekeminen keveni sitä mukaa, kun oma osaamiseni kehittyi. Tästä toimintatavasta oli suuri hyöty oman oppimiseni kannalta.

Yhtenä esimerkkinä osaamisesta voidaan mainita vaikkapa projektin tiedonjakoa varten perustetut nettisivut. Olin kyseisen sivun pääkäyttäjä ja omistaja sekä tein näille sivuille kaikki projektia koskevat päivitykset sekä vastasin kaiken sisällön tuottamisesta sivulle. Esimerkiksi tämä nettisivujen päivittäminen tuli itselle uutena asiana ja siitä tulee olemaan takuuvarmasti hyötyä tulevaisuudessa.

Projektin aikana minä tai minä yhdessä projektipäällikön kanssa teimme yhteensä parisataa erilaista Word-, Excel- tai muita dokumentteja. Voin myöntää, että PowerPoint- ja Excel-osaaminen on kehittynyt valtavasti.

Vaiherikkaan työ- ja opintojakson jälkeen merkittävää kehitystä oli havaittavissa. Tällä kehityksellä tarkoitan sekä itseäni että yrityksen toimintaa. Projektista yhteenvetona voisi sanoa, että investoinneilla myös luodaan pitkällä tähtäimellä säästöjä, ei pelkästään kustannuksia.

Projekti onnistui mielestäni hyvin. Samaa mieltä oli myös ohjausryhmä, joka hyväksyi jokaisen projektiryhmän tekemän ehdotuksen, viimeistä esitystä myöten. Osa näistä esityksistä tosin hyväksyttiin pienin tarkennuksin.

Se, että kaikki projektiryhmän tekemät esitykset hyväksyttiin, on merkki siitä, että tekemisessä on onnistuttu. Omaan suoritukseen voi projektin tiimoilta siis olla hyvinkin tyytyväinen.

LÄHTEET

Balentor Oy. Asiakaspalveluvalmennus. Tulostettu 15.10.2010.

<http://www.balentor.fi/fi/palvelut/liiketoiminnan-kehityspalvelut/liiketoiminnan-palveluvalmennukset/>

Finnair Oyj. Finnair Plus Kanta-asiakasjärjestelmä. Tulostettu 27.12.2010.

http://www.finnair.fi/finnaircom/wps/portal/finnair/plus/about-finnair-plus/benefits/fi_FI?fp_tab=fp_tabs_silver

Lahtinen J, & Isoviita, A. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 3.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Lahtinen J. & Isoviita A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laitinen, E. Kasuaalisuhteiden avulla esitetty, Balanced Scorecard (esimerkki). Tulostettu 26.12.2010.

http://www.google.com/imgres?imgurl=http://www.acatiimi.fi/2001/5_01/kaavio1.gif&imgrefurl=http://www.acatiimi.fi/2001/5_01/5_01f.htm&usq=__HQ8xbsQFpUSi23VKapxzE0jWtHg=&h=298&w=400&sz=22&hl=fi&start=6&zoom=1&um=1&itbs=1&tbnid=yslX8SzHB9i3JM:&tbnh=92&tbnw=124&prev=/images%3Fq%3Dasiakastytyvy%25C3%25A4isyys%2Bkaavio%26um%3D1%26hl%3Dfi%26sa%3DN%26rls%3Dcom.microsoft:%26tbs%3Disch:1

Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. Asiakkuusajattelu. Tulostettu 19.11.2010.

<http://www.kouvola.lut.fi/files/download/Asiakkuusajattelu.pdf>

Laukkanen, S. 1995. Asiakastytyväisyys - Miksi asiakastytyväisyys on tärkeä? Suomen laatu-yhdistys, jaosjulkaisu 1/95. Tulostettu 05.12.2010.

Kannisto P & Kannisto S. 2008. Asiakaspalvelu - Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? Tampere: AMK-Kustannus.

Kokkonen, O. 2006. Mitä on asiakastytyväisyys? Tulostettu 10.11.2010. <http://www.qk-karjalainen.fi/?sivu=Artikkelit&id=64>

Palveluyritys X:n sisäinen materiaali. 2009a. Tulostettu 10.01.2011.

Palveluyritys X:n sisäinen koulutusmateriaali, 2009. Tulostettu 04.01.2011.

Palveluyritys X:n sisäinen materiaali. 2009b. Asiakastyytyväisyystutkimus. Palveluyritys X. Helsinki. Tulostettu 10.12.2010.

Pesonen, H-L Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.

Siltala, T. 2009. Asia joka ei parane: operaattorien asiakaspalvelu. Tietoviikko, 1.10.2009. Tulostettu 01.11.2010. <http://www.tietoviikko.fi/blogit/ uutiskommentti/article333309.ece>

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Toinen painos. Helsinki: KY-palvelu.

Väänänen, K. 2009. Yritys, ethän ulkoista asiakaspalveluasi meille!. Tulostettu 28.10.2010. <http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/arkisto2009/?announcementId=fff6a87c-f0c5-465c-a1fd-04b341969699&groupId=ebfeb3db-2b3c-4236-9b16-970ba1bf087f>

Wikipedia. 2010. Asiakastyytyväisyys. Tulostettu 26.11.2010. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Asiakastyytyvy%C3%A4isyys>

Wikipedia. 2010. Asiakasuskollisuus. Tulostettu 20.12.2010. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Asiakkuusindeksi>

TAULUKOT

Taulukko 1. Inventaaritietoa(Palveluyritys X:n sisäinen materiaali).	14
Taulukko 2. Projektin aikataulu.	22
Taulukko 3. Asiakaspalveluun vaikuttavat keskeisimmät ongelmakohdat. (Palveluyritykselle tehdyt haastattelut, 2010.)	35
Taulukko 4. Finnair Plus asiakaspalvelutasot (Basic, Silver, Gold, Premium) sekä niiden keskinäiset erot. (Finnair Oyj, Finnair Plus -kanta-asiakasohjelma.).....	41
Taulukko 5. Asiakkaan kontaktirajapinnat ja yhteydenottokanavat Palveluyritys X:ssä.	42

KUVIOT

Kuvio 1. Palveluyritys X:n yritysasiakaspalvelijoiden ikäjakauma (Palveluyritys X:n sisäinen materiaali).	12
Kuvio 2. Palveluyritys X:n Yritysasiakaspalvelijoiden ikäjakauma (Palveluyritys X:n sisäinen materiaali).	12
Kuvio 3. Yritysasiakaspalvelun henkilökunnan koulutuksellinen tausta. (Palveluyritys X:n sisäinen materiaali).....	13
Kuvio 4. Asiakaskontaktien luonne ja niiden jakautuminen.	13
Kuvio 6. Kasuaalisuhteiden avulla esitetty Balanced Scorecard (esimerkki). (Laitinen.)	18
Kuvio 7. Palveluyritys X:n asiakastyytyväisyys (Palveluyritys X:n sisäinen materiaali, 2009.) .	19
Kuvio 8. Projektikortti (Palveluyritys X:n sisäinen materiaali).	23
Kuvio 9. Projektioorganisaatio.	24
Kuvio 10. Haastattelujen ja haasteltavien lukumäärä.	26
Kuvio 11. Palveluyritys X:n itse asiainnin lisääminen ajanjaksolla X(Palveluyritys X:n sisäinen materiaali).	44

KUVAT

Kuva 1. Kolmiportainen asiakasluokitusmalli.	43
---	----

LIITTEET

Liite 1

Haastattelukysymykset:

- Mitä asiakaspalautetta olet saanut omilta asiakkailtasi koskien Palveluyritys X:n Yritysassiakaspalvelua?
- Mitä kehitysehdotuksia koskien Yritysassiakaspalvelua on tullut Asiakkailta?
 - o Ulkoinen: Mitä asiakkaalle lisää?
 - o Sisäinen: Omat prosessit/toiminta
 - o Työkalut (mm. järjestelmät) yms.

Lisäksi lukuisia kysymyksiä esitettiin palavereiden yhteydessä spontaanisti haastatteluiden edetessä.