

**KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU**  
Liiketalouden koulutus

Jaana Pahkin

**ASIAKASPALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN TALOUSHALLIN-  
NON PALVELUJA TARJOAVASSA YRITYKSESSÄ**

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2020



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Kesäkuu 2020**  
**Liiketalouden koulutus**

Tikkarinne 9  
FI 80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

**Tekijä**  
Jaana Pahkin

**Nimeke**  
Asiakaspalveluprosessin kehittäminen taloushallinnon palveluja tarjoavassa yrityksessä

**Toimeksiantaja**

**Tiivistelmä**

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää taloushallintopalveluja tarjoavan yrityksen asiakaspalveluprosessia ja lopputuotoksena tuottaa yritykselle asiakaspalveluprosessimalli. Tutkimuksen kohteena olivat yrityksen toimitusjohtaja ja työntekijät. Asiakaspalveluprosessin kehittämisen kannalta oli opinnäytetyössä selvitettävä yrityksen asiakaspalveluprosessin nykytila ja mahdolliset kehittämisen kohteet.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelulla ja Webropol-kyselyllä huhtikuun 2020 aikana. Teema-haastattelussa haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa ja kysely toteutettiin yrityksen työntekijöille. Kyselyssä oli sekä kvalitatiivisia että yksi kvantitatiivinen kysymystyyppi. Haastattelu analysoitiin teemoittelun ja koodauksen avulla. Myös kyselyn tulosten analysoinnissa käytettiin teemoittelua ja koodausta Webropol –raportointityökalun lisäksi.

Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan yrityksen asiakaspalveluprosessin nykytila oli ongelmallinen, koska palveluprosessi ei ollut täysin yhteneväinen. Palveluprosessi oli osittain hajanainen ja epäselvä. Kehittämisen kohteita on tulosten perusteella useita, ja kehittämistä vaativissa asioissa korostuivat erityisesti epätietoisuus asiakaspalveluprosessiin liittyvistä asioista ja tarpeellisen tiedon puuttuminen. Lopputuloksena syntyi service blueprint -asiakaspalveluprosessimalli.

Tuloksista on hyötyä yrityksen asiakaspalveluprosessin jatkokehittämisessä. Opinnäytetyöstä on hyötyä yritykselle perusasioissa ja se toimii suunnannäyttäjänä kohti toimivampaa asiakaspalveluprosessia.

**Kieli**  
Suomi

Sivuja 46  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 2

**Asiasanat**  
asiakaspalveluprosessi, palvelumuotoilu, palveluiden kehittäminen, service blueprint



**THESIS**  
**June 2020**  
**Degree Programme in Business Economics**

Tikkarinne 9  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +358 13 260 600

Author  
Jaana Pahkin

Title  
Developing Customer Service Process in a Finance Administration Service Company

Commissioned by

Abstract

The purpose of this thesis was to develop the customer service process in a company that provides finance administration services. The aim was to provide a model for customer service process by exploring the current status of the organization and the possible needs for improvements.

The research material was collected from by interviewing the employees and the managing director of the commissioning company. The interviews were themed and complimented with an online survey. The survey consisted of qualitative question types as well as one quantitative question. The data was analyzed by categorizing themes and coding. The survey tool, the survey data was analyzed with theming and coding, too.

The results showed that the current status of the organization was problematic. On the basis of the results it can be stated that the customer service process was not consistent. In addition, there were several objectives to be developed. The results can be utilized when developing the customer service process in the future.

Language  
Finnish

Pages 46  
Appendices 2  
Pages of Appendices 2

Keywords  
Customer service process, service design, development of services, service blueprint

## Sisältö

1	Johdanto.....	5
2	Palvelu.....	6
2.1	Palvelun prosessiluonne.....	6
2.2	Palvelun hyöty ja kannattavuus.....	6
2.3	Palveluasiakkaiden hallinta.....	8
3	Palvelumuotoilu osana kehittämistä.....	8
3.1	Palvelumuotoilu – mistä on kyse?.....	9
3.2	Palvelumuotoilun hyödyntäminen.....	10
4	Henkilöstön merkitys palveluprosessissa.....	12
4.1	Sisäinen markkinointi.....	13
4.2	Henkinen pääoma.....	15
5	Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä.....	16
6	Opinnäytetyön toteutus.....	16
6.1	Kysely.....	17
6.2	Haastattelu.....	18
6.3	Aineiston analysointi.....	19
7	Opinnäytetyön tulokset.....	20
7.1	Haastattelun tulokset.....	20
7.1.1	Asiakaspalveluprosessin nykytila.....	21
7.1.2	Kehittäminen.....	21
7.1.3	Kehittämisen tavoitteet.....	23
7.2	Kyselyn tulokset.....	24
8	Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset.....	27
8.1	Nykytila.....	27
8.2	Kehittäminen.....	29
8.3	Service blueprint -asiakaspalveluprosessimalli.....	30
9	Pohdintaa.....	32
9.1	Opinnäytetyöprosessin haasteita.....	32
9.2	Aineistonkeruun tarkastelua.....	33
9.3	Yhteys aikaisempaan tietoon.....	35
9.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia.....	37
9.5	Opinnäytetyön merkitys ja jatkokehitysmahdollisuudet.....	39
9.6	Loppusanat.....	41
	Lähteet.....	42

## Liitteet

- Liite 1 Verkkokyselyn kysymykset
- Liite 2 Teemahaastattelurunko

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aihe syntyi toimeksiantajan tilauksesta. Toimeksiantaja on taloushallinnon palveluja tarjoava yritys, tilitoimisto. Toimeksiantaja ei halua tuoda julki yrityksen yksityiskohtaisia tunnistetietoja opinnäytetyöraportin yhteydessä ja tästä syystä yrityksen taustatietoja ei esitellä opinnäytetyössä tätä johdannon osaa tarkemmin. Kyseessä on pien- ja mikroyrityksiin luokiteltava yritys, joka on toiminut taloushallinnon alalla jo kymmenien vuosien ajan. Yritys on menestynyt alalla hyvin. Yrityksen palveluihin kuuluivat asiakkaiden kirjanpito, osto- ja myyntireskontran hoitaminen, palkanlaskenta sekä konsultointipalvelut taloushallintoon liittyen.

Aiheena opinnäytetyössä on asiakaspalveluprosessin kehittäminen kyseisessä taloushallinnon palveluja tarjoavassa yrityksessä. Toimeksiantajan tavoitteena oli saada yritykseen yhteneväinen asiakaspalveluprosessi alkaen asiakassuhteen luomisesta ja näin ollen kehittää tilitoimiston asiakaspalveluprosessia selkeämmäksi. Tavoitteena opinnäytetyössä oli luoda lopputuotoksena tilitoimiston tarpeisiin sopiva asiakaspalveluprosessimalli, jonka avulla mahdollistuisi asiakaspalveluprosessin kehittäminen myös jatkossa, yrityksen henkilöstön ja johdon kesken. Asiakaspalveluprosessin kehittämistä lähestytään palvelumuotoilun näkökulmasta siten, että kehittäminen kohdistuu tyypillisiin palvelumuotoilulla kehitettäviin kohteisiin.

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa esitellään taustatiedot toimeksiannosta ja toimeksiantajasta sekä opinnäytetyön keskeiset valinnat. Toisessa, kolmannessa ja neljännessä luvussa käsitellään keskeisiksi nousevia käsitteitä ja luodaan opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta. Viidennessä luvussa esitellään opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä sekä käydään läpi menetelmät, kohderyhmä ja aineistoon liittyvät seikat. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen toteutus ja aineiston analyysi. Seitsemännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Kahdeksannessa luvussa tuodaan julki johtopäätökset ja yhdeksäs luku koostuu opinnäytetyön pohdintaosuudesta.

## **2 Palvelu**

Tässä luvussa kerrotaan palvelun prosessiluonteesta, palvelun hyödystä ja kannattavuudesta sekä palveluasiakkaiden hallinnasta. Opinnäytetyöni lukijan on tärkeää ymmärtää palvelun luonnetta, markkinoinnillisia seurauksia ja palveluasiakkaiden hallintaan liittyviä tekijöitä, koska näillä on selkeä roolinsa asiakaspalveluprosessin kehittämisessä. Tästä luvusta käy ilmi tekijöitä, joiden vuoksi tai joiden takia asiakaspalveluprosessin kehittäminen on järkevää.

### **2.1 Palvelun prosessiluonne**

Palvelu on palvelun tuottajan näkökulmasta erilaisten tapahtumien ja prosessien summa eli toimenpiteiden ketju, joka tuottaa asiakkaalle jonkin hyödyn. Asiakas on osa palvelun järjestelmää ja on kiinnostunut omista tavoitteistaan eikä varsinaisesti mieti palvelun tuottajan prosesseja käyttäessään palveluja. (Kinnunen 2003, 7.) Grönroosin (2009, 86) mukaan asiakas taas nimenomaan kokee ainakin jossain määrin palvelun tuottamisen prosessin kuluttaessaan palvelua. Asiakas ei näin ollen koe kuluttavansa pelkästään palveluprosessin lopputulosta.

Tärkein piirre palvelussa on sen prosessiluonne, sillä palvelu on prosessi, joka koostuu monista toiminnoista. Olennaista onkin ymmärtää, että palvelun kuluttaminen ei tarkoita niinkään palvelun lopputuloksen kuluttamista vaan prosessin kuluttamista. Tutkimusten mukaan juuri prosessin kokeminen vaikuttaa siihen, miten laadukkaaksi palvelu kokonaisuudessaan koetaan. ”Palvelut erottuvat toisistaan usein nimenomaan prosessiltaan”. (Grönroos 2009, 86 - 87.)

### **2.2 Palvelun hyöty ja kannattavuus**

Palvelun tuottajan on pohdittava, miten paljon ja yksilöllisesti asiakasta voidaan palvella, jotta kannattavuus säilyisi. Esiin nousevia päätöksentekotilanteita on monia, kun on mietittävä, palvellaanko kaikkia standarditoimenpiteiden mukaisesti vai yksityinen asiakas

huomioon ottaen, miten standardoitu palvelu voi olla, jotta asiakkaan saama hyöty varmasti syntyy, miten toimitaan virhetilanteissa ja kuinka paljon henkilöstölle annetaan vapautta palvelun toteuttamisessa. (Kinnunen 2003, 7 - 8.)

Palvelujen tuotteistaminen eli immateriaalisen tapahtuman saattaminen käsin kosketeltavampaan muotoon, ei ole yksiselitteistä suhteessa palvelun käsittelemiseen ja havaittavuuteen. Palvelun liiallinen standardisointi ei ole hyväksi, sillä standardit luovat vaikutelman asiakkaiden ja asiakkaiden ongelmien samankaltaisuudesta. Tällöin esimerkiksi konsultointitilanteissa, joissa palvelu on erikoisosaaminen, pelkästään vakio menetelmin asiakkaan palveleminen, ei välttämättä tuota asiakkaalle paljoakaan hyötyä. Näihin ainutlaatuisiin tilanteisiin ja asiakkaan tarpeisiin vaikuttavat palvelun tuottajan päätöksenteko ja prosessien hallinta. (Kinnunen 2003, 8.)

Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että yrityksen palvelujen parantaminen ja asiakassuhteiden kehittäminen kannattavat. Yrityksen johtotasolla on kuitenkin usein se tunne, ettei palvelun laadun parantaminen kannata, koska sen ajatellaan maksavan enemmän kuin mitä voidaan saavuttaa uudenlaisen liiketoiminnan lisätuloilla ja tuottavuus laskee. Näin ei kuitenkaan ole vaan palvelun laadun parannuksen katsotaan lähes aina parantavan tuottavuutta. Voidaankin ajatella päinvastoin niin, että nimenomaan laadun puute maksaa. Teollisuusyrityksiin liittyen on esitetty, että liiketoiminnan kuluista 35 prosenttia on huonosta laadusta johtuvia tarpeettomia kustannuksia. Tämän voidaan olettaa koskevan yhtä lailla myös palveluyrityksiä. Asiakaskeskeisten ja virheettömien järjestelmien sekä työntekijöiden kouluttamisen tarkoituksena ei ole kustannusten kasvattaminen vaan tarpeettomien kustannusten eliminoiminen. (Grönroos 2009, 174 - 176.)

Palvelujen menestymiseen markkinoilla vaikuttaa yrityskuva, jolla tarkoitetaan asiakkaan saamaa mielikuvaa yrityksestä, toiminnasta, palveluista ja henkilöstöstä. Näihin mielikuviiin tulisi suhtautua vakavuudella, kun palvelua suunnitellaan ja toteutetaan. Mielikuvat vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen siten, että ostava henkilö miettii palvelun tarjoajan aikaisempia suosituksia, kykyä toteuttaa palvelu tarjouksen mukaan sekä henkilökunnan kokemusta, ammattitaitoa ja yhteistyökykyä. Henkilökunnan osaaminen korostuu entisestään mielikuvissa, kun on kyseessä erikoisosaamista vaativa palvelu. (Kinnunen 2003, 8 - 9.)

### **2.3 Palveluasiakkaiden hallinta**

Palveluyrityksessä markkinoinnin sisältö ei ole aivan yksiselitteinen verrattuna teollisuusyritykseen, sillä palveluyrityksen kohdalla puuttuu ennalta tuotettu tuote. Etukäteen ei ole mahdollista valmistella kuin vain palveluprosessia ja joitakin osia palvelusta. Toimivan palveluprosessin aikaansaamiseksi on yhdistettävä kaikki resurssilajit. (Grönroos 2009, 90 - 91.)

Yrityksessä voi olla niin sanottuja kokopäiväisiä markkinoijia, joilla tarkoitetaan markkinointiin keskitettyä henkilöstöä. Yrityksen resursseissa on kuitenkin myös osa-aikaisia markkinoijia, joilla tarkoitetaan työntekijöitä, jotka tuottavat asiakkaille arvoa muissa palveluprosesseissa kuten toimituksissa tai suorissa myyntitoiminnoissa. Lahtisen ja Isoviidan (2001, 63) mukaan osa-aikaisia markkinoijia ovat esimerkiksi vastaanottohenkilöstö, toimistohenkilökunta sekä osa yritysjohdosta. Osa-aikaisten markkinoijien katsotaan olevan asiakkaan kanssa kontaktissa tärkeillä, kriittisillä hetkillä silloin, kun palvelu tuotetaan asiakkaalle toisin kuin kokopäiväisten markkinoijien, jotka eivät useinkaan pääse vastaavanlaisiin kriittisiin tilanteisiin asiakkaiden kanssa. (Grönroos 2009, 92.)

Muita asiakkaan kokemaan arvoon ja palvelun laatuun vaikuttavia resursseja ovat teknikat, työntekijöiden tietämys suhteessa teknisiin ratkaisuihin sekä yrityksen tapa, jolla asiakkaan aikaa pyritään hallitsemaan. Yrityksellä on oltava osaamista tarvittavien resursien kehittämisestä ja palveluprosessien hallinnasta, jotta asiakas saa palvelulta kaipaamaansa arvoa. Tähän yritys tarvitsee ohjausjärjestelmän, jonka avulla mahdollistuu resurssien yhdistäminen ja palveluprosessien hallinta. (Grönroos 2009, 92 - 93.)

## **3 Palvelumuotoilu osana kehittämistä**

Tässä luvussa kerrotaan yleisesti siitä, mistä palvelumuotoilussa on kyse, miten käsite on syntynyt, miten palvelumuotoilua voi hyödyntää yrityksessä ja miksi siihen panostaminen kannattaa. Koska palvelumuotoilu voi olla monelle käsitteenä vieras, on olennaista saada käsitys siitä, mitä sillä tarkoitetaan. Palvelumuotoilu liittyy opinnäytetyöhöni siten,

että se on yksi vaihtoehto palvelutoiminnan kehittämisessä ja kohdeyrityksen asiakaspalveluprosessin kehittämisessä on palvelumuotoilun piirteitä, joten käsitteen ymmärtäminen on tästä syystä lukijalle olennaista.

### **3.1 Palvelumuotoilu – mistä on kyse?**

Palvelumuotoilu (service design) on syntynyt muotoilun osaamisalan uudistumisen myötä. Muotoilu on ennen tarkoittanut esteettistä toimintaa, jossa tuotetta on ulkoisesti muokattu tuotekehitysprosessin lopussa. Muotoilua on kuitenkin alettu soveltaa myös strategisemmilla alueilla kuten kehitettäessä yrityksen liiketoimintaa. Palvelumuotoilu on lähtöisin näistä muotoilun monipuolisemmista lähtökohdista. Suomessa palvelumuotoilusta on tullut merkittävä ilmiö, koska sen avulla voidaan lisätä yritysten kilpailukykyä, vastata ihmisten yhä korkeampiin vaatimuksiin palveluihin liittyen ja varmistaa julkisen sektorin hyvinvointipalvelujen laadukkuus. (Forsberg ym. 2019, 31.)

Palvelujen merkitys maailmantaloudessa on kasvanut niin merkittävästi, että sen suhteen voidaan puhua yhteiskunnallisesta muutoksesta. Muutosprosessissa on kyse liiketoiminnan palvelullistamisesta, jota on terminä ryhdytty kasvavissa määrin käyttämään etenkin teollisuussektorilla. Palvelullistamisessa yrityksen tavoitteena on tuote-palvelukokonaisuuden tarjoaminen ja näin ollen tarkoituksena on vastata yhä paremmin asiakkaan tarpeisiin ja parantaa yrityksen kilpailukykyä. (Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019, 17.)

Palvelullistamisen muotoja voivat olla esimerkiksi yrityksen tarjoamat lisäpalvelut kuten koulutus- ja takuupalvelut tai koko liiketoimintamallin uudistaminen. Koska palvelutalous on kasvanut niin merkittävästi, on yritystenkin ajatusmaailma kokenut sen myötä muutoksen tuotelähtöisestä ajattelusta palvelulähtöiseen ajatteluun. Tällöin muutos koskettaa yrityksen huomion keskittymistä vuorovaikutukseen asiakkaan ja yrityksen välillä sekä juuri näiden kahden tekijän välisiin malleihin ja prosesseihin. Palvelulähtöisessä ajattelussa itse palvelu on kaiken perusta ja muut tekijät vain edesauttavat palvelun tarjoamisessa. (Forsberg ym. 2019, 17 - 18.)

### 3.2 Palvelumuotoilun hyödyntäminen

Palvelumuotoilua on mahdollista hyödyntää yrityksessä monella tavalla. Sitä voidaan hyödyntää yrityksen strategisella, systeemisellä ja asiakasrajapinnan tasolla. Tilanteessa, jossa näistä tasoista hyödynnetään vain yhtä, ylettyvät sen vaikutukset jossain määrin kuitenkin aina myös muille tasoille. Yhden tason kehittäminen palvelumuotoilun avulla saa aikaiseksi vain asteittaista parannusta, kun taas laaja, kokonaisvaltainen kehittäminen vaatii kaikilla tasoilla tapahtuvia muutoksia. Hyöty on tällöin suurempi, kun kehitetään kaikkia tasoja. (Forsberg ym. 2019, 55 - 56.)

Strategisella tasolla palvelumuotoilua voidaan käyttää kehittämään yrityksen palveluliiketoimintaa ja –tarjoomaa sekä asiakaskokemusta, jotta saadaan aikaiseksi kilpailuetu markkinoilla. Systeemisellä tasolla kehittämisen kohteena ovat asiakaslähtöiset linjaukset, joiden kautta vahvistetaan asiakaskokemusta ja tehostetaan palvelukehittämistä. Tällöin palvelumuotoilua käytetään, kun halutaan luoda ohjeistukset, standardit ja työkalut, joiden kautta asiakaslähtöisyys saadaan toteutumaan. Asiakasrajapinnan tasolla puolestaan kehittäminen koskettaa yksittäistä tuotetta/palvelua tai asiakaskokemuksen eri vaiheissa tapahtuvaa vuorovaikutusta. (Forsberg ym. 2019, 55 - 56.)

Palvelumuotoilussa on olemassa juuri sille tyypillisiä kehittämiskohteita. Nämä kohteet voidaan jakaa viiteen kokonaisuuteen:

1. palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittäminen
2. palvelutuotteiden ja tarjooman kehittäminen
3. palveluviestinnän, -myynnin ja markkinoiden kehittäminen
4. yrityksen sisäisen toiminnan kehittäminen
5. yrityksen liiketoiminnan kehittäminen. (Forsberg ym. 2019, 57.)

Näistä viidestä yleisimmin kehitettävä osa-alue on *palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittäminen*. Tässä kohtaa kuvioon astuu asiakasrajapinta, josta jo mainitsin. Palvelumuotoilun avulla voidaan lopputulemana muuttaa niin asiakkaiden kuin asiakasta palvelevien toimintamalleja. Mahdollisuutena on kehittää palvelumuotoilun avulla jo olemassa olevia prosesseja luomalla niihin uusia toimintoja tai luoda kokonaan uusia prosesseja. Vaikutukset yltävät tällöin palvelujen kontaktipisteisiin, esimerkiksi materiaaleihin tai

järjestelmiin. Lopputuloksena syntyy prosesseja, jotka ovat mahdollisimman toimivia ja johdonmukaisia asiakkaan näkökulmasta, mutta myös prosesseja, jotka ovat mahdollisimman tehokkaita, vaikuttavia ja työntekijäkokemuksen huomioivia koko yrityksen eli henkilöstön ja palveluntarjoajan näkökulmasta. (Forsberg ym. 2019, 58.)

*Palvelutuotteiden ja tarjoaman kehittämisessä* on kyse uudenlaisen palvelun tuottamisesta asiakkaalle. Tavoitteena on luoda palvelu, jonka vuoksi asiakas on valmis maksamaan ja kokee, että kyseinen palvelu synnyttää hänelle arvoa. Palvelumuotoilun ideana on luoda tietylle kohderyhmälle sopivien arvojen pohjalta palvelutuote, jonka arvona voi olla esimerkiksi ajan säästäminen, pienemmät riskit, palkitseminen, viihdyttäminen tai ekologisuus. Asiakasta ohjaava arvo voi näin ollen olla funktionaalista, emotionaalista tai arvopohjaista. (Forsberg ym. 2019, 58 - 59.)

*Palveluviestinnän, -myynnin ja markkinoinnin kehittäminen* pitää sisällään kehittämisen kohteena muun muassa palvelun brändäyksen, markkinointimenetelmät ja –materiaalit, hinnoittelumallit ja myyntiprosessin. Yritykselle voidaan määrittää myös palveluidentiteetti, jolla tarkoitetaan yrityksen tunnusomaista tapaa palvella asiakkaita. Tämän osa-alueen kehittämisessä palvelumuotoilulla varmistetaan, että asiakas on tietoinen palvelusta, siitä, mitä se sisältää ja näin lisätään palvelun kysyntää, saatavuutta ja käyttöastetta. (Forsberg ym. 2019, 59.)

*Yrityksen sisäisen toiminnan kehittäminen* tarkoittaa sitä, että kehittämisen kohteena ovat sisäiset rakenteet, toimintamallit ja palvelukulttuuri. Vaikutus asiakkaaseen voi olla suora tai välillinen. Konkreettisia kehittämisen kohteita voivat olla työtehtävien roolitukset, työrutiinit, työn organisointi tai työntekijäkokemuksen näkökulmasta työn sujuvuus, perehdytys, viihtyvyys työssä ja valmennusmallit. (Forsberg ym. 2019, 60.)

*Yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä* voidaan pureutua esimerkiksi asiakaslähtöisiin liiketoimintamalleihin, kilpailutekijöihin ja asiakkuusstrategioihin. Tavoitteena on kehittää asiakaslähtöistä liiketoimintaa, mikä edesauttaa yrityksen menestystä ja kasvua. Tässä kohtaa puhutaan siis yrityksen koko palveluliiketoiminnan kehittämisestä laajemmin ja voidaan käyttää myös termiä liiketoimintamuotoilu (business design), joka onkin alkanut nousta palvelumuotoilun rinnalla omaksi osaamisalaksi. (Forsberg ym. 2019, 61.)

Koska palvelumuotoilua voi hyödyntää hyvin monella eri osa-alueella ja käyttää sitä apuna monien eri asioiden kehittämisessä, on ennen kehittämistä pohdittava, mitä tarkalleen ottaen lähdetään kehittämään. Palvelumuotoilulla ei ratkota yhdellä kertaa kaikkia haasteita, kun kyse on yksittäisestä palvelumuotoiluprojektista. Kehittämisen kohdetta valittaessa aihetta voidaan rajata pohtimalla, millä yrityksen tasolla kehittämisen halutaan tapahtuvan, millainen kehittämisen kohde on sekä mitä innovatiivisuusastetta kehittämisen lopputuloksella tavoitellaan. Innovatiivisuusasteet jaetaan asteittaiseen, laajentavaan ja vallankumoukselliseen innovaatioon. Asteittaisella innovoinnilla tarkoitetaan lyhyen tähtäimen kehittämistä, jossa parannetaan olemassa olevaa tarjoomaa ja laajentavalla innovoinnilla taas tarkoitetaan haasteellisempaa kehittämistä, jossa kasvua tavoitellaan uuden tarjonnan tai asiakasryhmän kautta. Vallankumouksellisella innovoinnilla tarkoitetaan pitkän tähtäimen kehittämistä, jonka seurauksena saatetaan muuttaa koko toimialaa. (Forsberg ym. 2019, 62 - 64.)

Palvelumuotoiluun panostaminen kannattaa monestakin eri syystä. Ensinnäkin yritys on menestyvä, kun se reagoi liiketoimintaympäristön jatkuvaan muutokseen ja asiakkaiden nykyajan vaativiinkin vaatimuksiin. Tällöin menestyäkseen ja pärjätäkseen tarvitaan kokonaan uudenlaista ajattelua ja lähestymistapaa, mihin juuri palvelumuotoilu on omiaan tarjoamaan keinoja ja välineitä. Toiseksi asiakaskokemuksen merkityksen kasvua nykypäivän liiketoimintaympäristössä ei voi liikaa painottaa ja palvelumuotoilun avulla tällainen asiakaslähtöinen muuntautuminen on saavutettavissa. Kolmanneksi palvelumuotoilulla voidaan lisätä yrityksen kestävästä taloudellisesta lisäarvosta, kun kehitetään asiakasarvoa tuottavia ratkaisuja. Neljänneksi, kuten aikaisemmin mainittu, yksittäinen palvelumuotoiluun liittyvä projekti ei ole kestävä ratkaisu tai kilpailuetu, mutta laajemmalla palvelumuotoiluprojektilla voidaan saada aikaiseksi kestävä ja laajat vaikutukset yrityksen kilpailuetuun. (Forsberg ym. 2019, 217 - 218.)

#### **4 Henkilöstön merkitys palveluprosessissa**

Tässä luvussa esitellään, mitä tarkoitetaan sisäisellä markkinoinnilla ja henkisellä pääomalla. Kun yrityksessä kehitetään asiakaspalveluprosessia, on koko henkilöstön rooli erityisen merkittävä. Näiden kahden käsitteen avaaminen kertoo opinnäytetyön lukijalle,

miten suuri rooli sisäisellä markkinoinnilla ja henkisellä pääomalla on kehittämisessä. Käsitteiden ymmärtäminen on näin ollen tärkeää opinnäytetyön kannalta.

#### **4.1 Sisäinen markkinointi**

Sisäisen markkinoinnin voidaan sanoa olevan johtamistapa, jonka tavoitteena on saada jokainen työntekijä työskentelemään mahdollisimman motivoituneesti. Kun ihminen kokee tekevänsä arvostettua työtä, on motivaatio työn tekemiselle korkeampi, kun taas itsensä tarpeettomaksi kokeva työntekijä voi puolestaan aiheuttaa negatiivisen ilmapiirin suhteessa niin muihin työntekijöihin kuin asiakkaisiin. (Lahtinen & Isoviita 2001, 62.) Grönroosin (2009, 443) mukaan sisäisen markkinoinnin johtaminen voi olla todellinen koettelemus. Sitä kuitenkin todella tarvitaan, jotta voidaan saavuttaa menestyksellinen ulkoinen markkinointi.

Sisäisen markkinoinnin katsotaan alkavan jo siinä vaiheessa, kun yritykseen on tulossa uusi työntekijä, jota haastatellaan ja myöhemmin perehdytetään työhön. Virheet, jotka tässä vaiheessa tehdään sisäisen markkinoinnin suhteen, ovat vaikeasti korjattavissa jälkikäteen. Kuten on sanottu, työntekijän motivaatio on tärkeässä roolissa yrityksen markkinoinnissa. Työntekijää ei voi kärkeä motivoitumaan vaan työolojen on oltava sellaiset, että työntekijä kokee niiden myötä olevansa motivoitunut ja haluavansa oma-aloitteisesti palvella asiakkaita hyvin. Työntekijälle on saatava tunne siitä, että työpanos on kannattava. (Lahtinen & Isoviita 2001, 65.)

Sisäisen markkinoinnin keinoja ovat koulutus, motivoiva esimiestoiminta ja sisäinen tiedotus. Markkinointi- ja palvelukoulutuksen on suuntauduttava koko henkilökunnalle ja ohjattava asiakassuuntaiseen ja laatua painottavaan toimintatapaan. Motivoiva esimiestoiminta sisältää työntekijöiden johdonmukaisen, oikeudenmukaisen, innostavan ja avoimen kohtelun sekä säännölliset keskustelut ja selkeät toimenkuvat tavoitteineen. Sisäisen tiedotuksen tulisi tapahtua sisäisten perehdyttämisoppaiden, tiedon perillemenon vahvistamisen sekä kasvokkaisten keskustelujen kautta. (Lahtinen & Isoviita 2001, 65.) Grönroosin (2009, 458 - 460) mukaan sisäiseen joukkoviestintään ja tiedotukseen liittyen mo-

net yritykset eivät itse asiassa edes tiedä, miten palvelustrategiasta tulisi kertoa työntekijöille ja tästä syystä erilaiset tukiaineistot, kuten tietokoneohjelmat sekä audiovisuaalinen ja kirjallinen materiaali, ovat merkittävässä roolissa.

Vaikkei sisäinen markkinointi ole mikään uusi asia, on se tuonut kuitenkin uusia näkökantoja henkilöressurssien hallintaan. Ensinnäkin on tiedostettava, että henkilöstön muodostamat sisäiset markkinat, ovat yrityksessä ne ensimmäiset markkinat, joihin huomion tulee kiinnittyä. Jos työntekijät eivät usko yrityksen ulkoisen markkinoinnin toimenpiteisiin ja lupauksiin tai eivät hallitse palveluprosessissa vaadittavia tekniikoita ja järjestelmiä tai heidän taitonsa eivät riitä, on tilanne ongelmallinen muun markkinoinnin suhteen. Tällöin työntekijöillä ei ole halua toimia osa-aikaisina markkinoijina. (Grönroos 2009, 443 - 444.)

Toinen sisäiseen markkinointiin liittyvä näkökulma on se, että yrityksen sisäiset prosessit ja toimenpiteet on toteutettava koordinoitusti ja yhtä määrätietoisesti kuin ulkoinen markkinointikin. Tämä siksi, että henkilöressurssien johtaminen vaikuttaa työntekijöiden kautta suoraan ulkoisiin suorituksiin ja kaikkien yrityksen toimenpiteiden on nimenomaan hyvä tähdätä ulkoisen suorituskyvyn parantamiseen. Kolmantena näkökantana on puolestaan sisäisten asiakkaiden eli työntekijöiden kohtelemisen samalla tavoin kuin ulkoisia asiakkaita kohdellaan. Tällä on selkeät vaikutukset yrityksen sisäisiin suhteisiin, sillä huono palvelua saava työntekijä, ei suurella todennäköisyydellä kykene tarjoamaan hyvää palvelua ulkoisille asiakkaille. (Grönroos 2009, 444)

Lahtisen ja Isoviidan (2001, 63) mukaan sisäisen markkinoin tavoitteet voidaan jaotella kuuteen ryhmään. Tavoitteena on saada koko henkilökunta sisäistämään yhteisön palvelufilosofia ja ylimmän johdon käsitykset, luoda kannustava, avoin työilmapiiri, joka rohkaisee avoimuuteen ja kannustaa henkilökuntaa ajattelemaan asioita laadun näkökulmasta. Lisäksi tavoitteina ovat `tämä ei kuulu minulle` -ajattelun kitkeminen henkilökunnasta, ihmisläheisen johtamiskulttuurin kehittäminen, ihmisten erilaisuuden arvostamisen oppiminen sekä jokaisen työpanoksen pitäminen yhtä arvokkaana. Grönroosin (2009, 451) mukaan sisäistä markkinointia tarvitaan, kun luodaan palvelukulttuuri yritykseen ja pyritään kehittämään henkilöstöä palveluhenkiseksi, kun pidetään yllä palveluhenkisyttä henkilöstön keskuudessa ja kun esitellään uusia tuotteita ja palveluja sekä markkinointikampanjoita ja -toimia työntekijöille.

Palvelukulttuurin luomisessa nousevat esille sisäisen markkinoinnin tavoitteet. Usein yrityksen tilanne on se, että palvelukulttuuri puuttuu kokonaan. Sen luomisessa erityisen olennaista on, että sisäisen markkinoinnin ensimmäinen tavoite toteutuu eli että kaikki yrityksessä työskentelevät johtoa myöten sisäistävät yrityksen toiminta-ajatuksen, strategian ja palvelut. Jos ei tiedetä, mitä yritys haluaa saavuttaa, ei voida odottaa ymmärrystä sille, miksi palveluhenkisyys ja osa-aikaisen markkinoinnin vastuu ovat merkittäviä asioita. (Grönroos 2009, 452.)

## **4.2 Henkinen pääoma**

Henkisellä pääomalla tarkoitetaan kaikkea sitä, mikä ei näy lukuina yrityksen kirjanpidossa ja taseessa. Toisin sanoen kyseessä ovat kaikki yrityksessä työskentelevät sekä asiakkaat ja verkostokumppanit. Yritys ei voi menestyä, jos sillä ei ole pätevää ja motivoitunutta henkilöstöä, joka on sitoutunut hyvään palveluun. Henkistä pääomaa voidaankin pitää yhtä tärkeänä kuin yrityksen lyhytaikaista rahoituspääomaa. Huomion arvoista tässä on, että henkinen pääoma on vähitellen muunnettavissa rahoituspääomaksi. (Grönroos 2009, 30 - 31.)

Henkinen pääoma jaetaan yksilölliseen ja rakenteelliseen pääomaan. Yksilöllisellä pääomalla tarkoitetaan henkilöstön, asiakkaiden ja verkostokumppaneiden osaamista ja käyttäytymistä. Se on häviävä pääoma, kun esimerkiksi työntekijä vaihtaa työpaikkaa. Rakenteellisella pääomalla tarkoitetaan sitä pysyvää ja jatkossakin hyödynnettävää osaa, joka sisältyy yrityskulttuuriin ja joka on siirrettävissä uudelle työntekijälle, asiakkaalle tai verkostokumppanille. Olennaista yrityksessä olisi saada muutettua yksilöllinen pääoma rakenteelliseksi tai säilyttää johtotason ja operatiivisen tason yksilöllinen pääoma. (Grönroos 2009, 31.)

Yrityksen tila on sitä parempi, mitä enemmän sillä on juurtunutta tietämystä, joka kuuluu rakenteelliseen pääomaan. Jos taas tietämys on siirtyvää, on yritys haavoittuvampi, koska tietämys katoaa työntekijän vaihtaessa työpaikkaa. Kuten on sanottu, yrityksen menestys on kiinni yrityksessä työskentelevistä ja siksi hyvien työntekijöiden pitäminen yrityksessä on erittäin merkittävää. Merkittävässä roolissa ovat myös ideoineen ja vaatimuksineen

yrityksen asiakkaat ja verkostokumppanit, jotka saavat aikaan toiminnallaan liiketoiminnan lisäksi kehittämistä yrityksen sisällä. (Grönroos 2009, 32)

## **5 Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajayritykseen sopiva asiakaspalveluprosessimalli. Asiakaspalveluprosessin nykytilaan toivottiin muutosta selkeämpään ja yhtenäisempään suuntaan. Mallin tarkoituksena oli kehittää yrityksen asiakaspalveluprosessia siten, että prosessi olisi yhteneväinen, selkeä ja sujuva, koko henkilöstön käytössä oleva, toimiva kokonaisuus. Mallin käyttöönoton toivottiin helpottavan asiakaspalveluprosessin kaikkia osapuolia. Lisäksi tarkoituksena oli, että mallia voitaisiin kehittää myös jatkossa yhdessä työntekijöiden kanssa.

Tarkoituksen myötä syntyi opinnäytetyön tutkimustehtävä. Jotta asiakaspalveluprosessimallin tuottaminen oli mahdollista, tuli opinnäytetyössä selvittää ensin, mikä on asiakaspalveluprosessin nykytilanne, miten palveluprosessiin liittyvät asiat hoidetaan nykyisin yrityksessä ja mitkä ovat mahdollisia ongelmia, jotka sillä hetkellä mahdollisesti estävät toimivan asiakaspalveluprosessin. Nykytilan selvittämisen jälkeen oli seuraavaksi tutkittava, mitä muutoksia tarvitaan, jotta asiakaspalveluprosessista saadaan kehitettyä yhteneväinen. Näiden tutkimuksellisten tehtävien pohjalta opinnäytetyössä mahdollistui asiakaspalveluprosessimallin luominen.

## **6 Opinnäytetyön toteutus**

Kyseessä oli kvalitatiivinen tutkimus, sillä opinnäytetyössä selvitettiin, mitä muutoksia tarvitaan yhteneväisen asiakaspalveluprosessin saavuttamiseksi eikä kyseisen asian selvittäminen olisi onnistunut kvantitatiivisin menetelmin. Aineisto kerättiin haastatteleamalla yrityksen toimitusjohtajaa ja kysely suunnattiin yrityksen kymmenelle työntekijälle. Työssä oli myös hieman kvantitatiivisia piirteitä kyselylomakkeen osalta, koska kyselyssä oli yksi asteikkoon perustuva kysymys.

## 6.1 Kysely

Käytin aineistonkeruussa Webropol –kyselyä, jolloin kyseessä oli verkkokysely. Uskoin anonyymien kyselyyn helpottavan tässä tapauksessa vastaamista ja sitä, että vastaukset olisivat mahdollisimman todenmukaisia, rehellisiä ja antaisivat mahdollisimman oikean kuvan tilanteesta. Toiseksi Webropol-kyselyn etuna on mielestäni kyselyn sähköinen muoto, jolloin vastaajan on oletettavasti sujuvampaa ja nopeampaa tuottaa tekstiä, jopa myös pidemmin kuin käsin kirjoittamalla. Myös minun oli sujuvampaa ja nopeampaa käsitellä Webropolin avulla kyselyn vastauksia, etenkin asteikkoon perustuvan kysymyksen osalta. Kyselyn avulla ajattelin saavani hyvin selville, miten vastaajat oikeasti kokevat kysytyt asiat ja millaisia subjektiivisia kokemuksia heillä on aiheeseen liittyen.

Kyselytutkimuksen tekeminen on kannattavaa, koska tutkimusaineisto muodostuu laajaksi ja usealta henkilöltä voidaan kysyä useita eri asioita. Myös ajankäytöllisesti kysely on toimiva tapa, sillä se säästää aikaa ja samalla myös tutkijan vaivannäköä suhteessa tutkimusaineiston saamiseen. Juuri ajankäytöllisistä syistä kysely oli toimiva valinta oppinnäytetyössäni. Vaikkei kysely kohdistunutkaan kuin kymmenelle hengelle, säästi sen tekeminen silti vaivannäköä ja aikaa. Kun kyselylomake on hyvin toteutettu, on aineiston käsitteleminen ja analysointi tietokoneella nopeaa. Webropol oli omiaan tukemaan tätä tosiasiaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 195.)

Kyselyn ongelmaksi sen sijaan voi muodostua se, ettei vastaajien suhtautumisesta tutkimukseen voida varmistua eikä näin ollen voida varmistua siitä, ovatko vastaukset rehellisiä ja onko niihin vastattu huolellisesti. Lisäksi ongelmana voi olla vastausvaihtoehtojen tulkinnanvaraisuus ja se, että kysymykset voidaan ymmärtää eri näkökulmasta kuin kysyjä on ne tarkoittanut. (Hirsjärvi ym. 2013, 195.) Tiedostin nämä mahdolliset ongelmat kyselyyni liittyen ja siksi kyselylomakkeen tulikin olla hyvin valmisteltu. Toivoin, että osaamiseni riittäisi oikeiden kysymysten laatimiseen. Kuten Hirsjärvi ym. (2013, 195) toteavat, kyselylomakkeen tekeminen vaatii tietoa ja taitoa.

Etukäteen ei voida myöskään tietää, ovatko vastaajat perillä kyselyä koskevasta aiheesta. Toisinaan myös vastaamattomuuden suuri määrä voi olla haitaksi. (Hirsjärvi ym. 2013, 195.) Näiden kahden asian suhteen minulla oli kuitenkin vahva luotto, sillä ensinnäkin

uskoin vastaajien olevan tietoisia asiakaspalveluprosessista aiheena, koska se liittyi olennaisesti työhön. Lisäksi uskoin, että vastaajat olisivat sitoutuneita vastaamaan kyselyyni, koska sen seurauksena tilannetta työpaikalla voitaisiin kehittää. Lähdinkin näiden ajatusten perusteella tavoittelemaan korkeaa vastausprosenttia.

Verkkokyselyssä (liite 1) kysymykset koostuivat neljästä avoimesta kysymyksestä sekä yhdestä asteikkoon perustuvasta kysymyksestä, joka sisälsi neljä kohtaa. Asteikkoon perustuvan kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka selkeänä vastaajille näyttäytyi nykytilassa asiakaspalveluprosessin sisältö työpaikalla ja kuinka selkeäksi asiakaspalveluprosessi käsitteenä koetaan. Avoimien kysymysten tarkoituksena oli selvittää asiakaspalveluprosessin nykytila vastaajien näkökulmasta, nykyinen tyypillinen asiakaspalveluprosessin kulku, mahdolliset ongelmat asiakaspalveluprosessissa sekä asiakaspalveluprosessin kehittämistarpeet ja kehittämisen vaikutukset.

## **6.2 Haastattelu**

Toisena aineistonkeruumenetelmänä käytin haastattelua, jossa haastattelun kohteena oli yrityksen toimitusjohtaja. Koska haastattelutilanteessa tutkija on tutkittavan kanssa suorassa kielellisessä vuorovaikutustilanteessa, on haastattelu ainutlaatuinen tapa kerätä aineistoa. Haastattelun etuna on sen avoimuus ja joustavuus, kun aineiston keruuta on mahdollista säädellä reaaliajassa tilanteen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2013, 204 - 205.)

Haastattelun valitsemisen syynä voi olla esimerkiksi etukäteen tiedossa oleva aiheen vastausten monitahoinen tuottaminen. Syynä voi olla myös se, että vastauksia halutaan selvittää tai halutaan saada syventäviä tietoja pyytämällä perusteluja vastauksille. Lisäksi syyksi voi muodostua kysytyn aiheen tuntemattomuus, jolloin vastausten suuntia ei etukäteen tiedä. Juuri edellä mainituista syistä, haastattelun toteuttaminen oli järkevä valinta aineistonkeruumenetelmäksi työssäni. Oletin, että vastaukset tulisivat olemaan monipuolisia, mutta oletin myös, että olisi tarpeen saada syventäviä tietoja aiheeseen ja mielipiteisiin liittyen. Koska aihetta oli oletettavasti kartoitettu yrityksessä vain vähän, olisi vastausten suuntien etukäteen arvioiminen ollut haastavaa. (Hirsjärvi ym. 2013, 205.)

Haastattelu oli tässä tapauksessa oiva valinta myös siksi, että haastattelun etuihin luetaan haastateltavan tavoittaminen myöhemminkin, jos on tarvetta esimerkiksi aineiston täydentämiseen. Haastateltavan tavoittaminen myöhemmin olisi ollut mahdollista. Haastattelun sanotaan toisaalta vievän aikaa niin itse haastattelutilanteessa kuin siihen valmistautuessaakin kaikkine suunnitteluineen ja haastattelijan rooliin kouluttautumisineen. Haastattelutilanteessa ohjat on oltava haastattelijalla ja näin ollen kyse ei ole mistä tahansa keskustelusta. (Hirsjärvi ym. 2013, 206 - 207.)

Haastattelu toteutettiin luonnollisesti yksilöhaastatteluna, joka onkin tavallisin haastattelun toteutusmuoto. Valitsin teemahaastattelun, jossa ideana on kysymysten esittäminen tiedossa olevien teema-alueiden eli tiettyjen aihepiirien kautta. Teemahaastattelua pidetään juuri kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia hyvin vastaavana. Kyseinen haastattelu on avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto, sillä teemahaastattelu ei ole täysin strukturoitu, täysin ennalta määrätty eikä myöskään vapaa haastattelu, jossa tarkoituksena olisi selvittää haastateltavan ajatukset ja mielipiteet sitä mukaan, kun ne tulevat aidosti vastaan. (Hirsjärvi ym. 2013, 208 - 209.)

Teemahaastattelussa (liite 2) kysymykset rakentuivat aiheen ”asiakaspalveluprosessin kehittäminen” ympärille. Haastattelussa oli tarkoitus käsitellä samoja teemoja, jotka esiintyivät myös työntekijöille kohdistetussa kyselyssä. Teema-alueita haastattelussa oli kolme: asiakaspalveluprosessin nykytila, kehittämisen ja muutoksen tarpeet asiakaspalveluprosessissa sekä kehittämisen tavoitteet.

### **6.3 Aineiston analysointi**

Haastatteluaineiston analysoinnissa käytin teemoittelua ja koodausta. Teemahaastattelun analysoiminen oli luonnollista tehdä teemoittain, koska teemat löytyivät jo valmiiksi haastattelurungosta ja vastaukset noudattivat pitkälti teemoja. Kun haastatteluaineisto on litteroitu, järjestellään aineisto teemoittain. Apuna voi käyttää myös koodausta, jossa aineistoa jäsennellään ja luokitellaan. Teemoittelu tapahtuu niin, että aineistoista kerätään kunkin teeman alle kyseiseen teemaan liittyvät kohdat. Litteroitu aineisto käsitellään ”leikkaa ja liimaa” -tyyppisesti tekstinkäsittelyohjelmalla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kyselyaineiston analysoinnissa käytin hyödyni Webropol-raportointityökalua. Työkalun avulla saa raportin, jossa on mahdollista vertailla ja suodattaa vastauksia sekä havainnollistaa tekstivastausten tuloksia sanapilvien, graafien ja sanakarttojen avulla (Webropol Oy 2020). Lisäksi analysoin kyselyn avoimien kysymysten tuloksia syvemmin käyttämällä myös niissä koodausta ja teemoittelua kuten haastattelun analysoinnissa. Teemat syntyivät tulosten perusteella, kun vastauksista nousi esille joitakin toistuvia asioita. Kokosin esille nousseiden teemojen alle kuhunkin teemaan liittyvät asiat. Koodauksessa taas tarkoitukseni oli pilkkoa kyselyaineisto osiin erilaisten koodimerkkien avulla, jolloin aineistoa oli helpompi käsitellä ja tulkita.

## **7 Opinnäytetyön tulokset**

Opinnäytetyössä selvittävään kysymykseen haettiin vastausta haastatteleamalla sekä toteuttamalla kysely. Haastattelun kohteena oli yrityksen toimitusjohtaja, joka oli toiminut yrityksen toimitusjohtajana noin puolentoista vuoden ajan. Kysely toteutettiin yrityksen kaikille kymmenelle työntekijälle. Aineiston keruu toteutettiin huhtikuussa 2020 sekä haastattelun että kyselyn osalta. Seuraavaksi esitellään haastattelun ja kyselyn tulokset.

### **7.1 Haastattelun tulokset**

Haastattelun oli tuettava lähtökohtaisesti mahdollisimman hyvin opinnäytetyön tarkoituksia, koska ensinnäkin valintani oli haastatella vain yhtä henkilöä. Toiseksi kun tarkoituksena oli kehittää yrityksen asiakaspalveluprosessia selkeäksi ja yhteneväiseksi, olivat yrityksen johdon näkemykset merkittävässä roolissa asiaan liittyen. Opinnäytetyön kannalta olennaista oli saada tietää, mikä oli toimitusjohtajan näkemys asiakaspalveluprosessin nykytilasta, mitkä ovat kehittämisen kohteita ja mitä tavoitteita johto oli asettanut kehittämiselle. Nämä olivat tärkeitä tietoja siksi, että yrityksessä johto oli se taho, joka vastasi viime kädessä yrityksen prosesseista, myös asiakaspalveluprosesseista.

### **7.1.1 Asiakaspalveluprosessin nykytila**

Toimitusjohtajan mukaan yrityksen asiakaspalveluprosessista puuttui yhteneväisyys. Henkilöstön keskuudessa ei vallinnut yhtenäistä palvelumallia ja esimerkiksi palvelutyylit erosivat toisistaan. Tästä johtuen itse asiakaspalvelun tila oli hyvin vaihteleva. Kunkin työntekijän sen hetkiseen asiakaspalveluun vaikutti toimitusjohtajan mielestä se, että palvelun punaista lankaa ei ollut olemassa. Tällöin kukin työntekijä palveli asiakkaitaan sen mukaan, minkä koki itse hyväksi tavaksi. Asiakaspalvelun vaihtelevuus syntyi toimitusjohtajan mukaan myös siitä, että osaa asiakkaista niin sanotusti yli palveltiin eli palveltiin jopa liikaa siihen nähden, mikä olisi ollut tarpeen eikä peruspalvelun ylimenevästä palvelusta välttämättä laskutettu tarkoituksenmukaisesti. Samaan aikaan osa asiakkaista taas sai pelkästään niin sanotusti peruspalvelua. Palvelun skaala oli näin ollen hyvin laaja. Toimitusjohtaja ei kokenut, että itse asiakaspalvelu ontuisi yrityksessä vaan uskoi asiakaspalvelun laadun olevan hyvällä tasolla. Sen sijaan hän koki asiakaspalvelun olevan nimenomaan hajanaista.

Toimitusjohtajan mukaan asiakaspalveluprosessin nykytilaan oli vaikuttanut se, että tähän asti yrityksen asiat olivat yksinkertaisesti vain menneet vuosikausien ajan omalla painollaan, myös asiakaspalveluprosessin suhteen. Kehittämiseen ei ollut varsinaisesti panostettu. Lisäksi yrityksessä ei ollut ollut aikaa kehittää prosesseja, kun yritystä oli johdettu aikaisemmin vain yhden henkilön toimesta.

Vaikka hänen mielestään yrityksen oma kenttä oli nykyisellään hajanainen, tehtiin yrityksessä myös asioita oikein. Tästä kertoivat se, että perusasiat olivat kuitenkin toimineet ja yrityksessä oli ollut ammattitaitoista henkilöstöä. Myös yrityksen kasvu, asiakaskunnan lisääntyminen sekä yrityksen kiirinyt maine kertoivat toimitusjohtajan mielestä oikein tehdyistä asioista.

### **7.1.2 Kehittäminen**

Kysyttäessä asiakaspalveluprosessin kehittämistarpeista, nosti toimitusjohtaja esille useamman asian, joita yrityksessä haluttiin kehittää. Ensimmäinen niistä oli palvelupaketin

tarkentaminen ja uudelleen määrittely. Toimitusjohtajan mukaan yritykseen tarvittiin selkeä palvelupaketti, jota koko henkilöstö noudattaisi. Selkeä peruspalvelu tulisi määritellä ja määritellä mikä palvelusta ei enää kuulu peruspalveluun vaan olisi muuta lisämaksullista palvelua. Uudistetun palvelupaketin toimitusjohtaja ajatteli koskettavan ensisijaisesti uusia asiakkaita, jolloin yrityksellä olisi jokin valmis konsepti, jonka kautta asiakaspalveluprosessi kulkisi kaikille samalla, tietyllä mallilla. Vanhojen asiakkaiden kohdalla tarkoituksena oli, että palvelupakettia sovellettaisiin asiakaskohtaisesti niin, ettei asiakas kuitenkaan kokisi palvelun huonontuvan.

Palvelupakettiin toimitusjohtaja halusi lisättävän konsultoinnin määrää. Hänen mielestään asiakkaita oli konsultoitava silloin tällöin esimerkiksi kirjanpitäjän kommentteilla siitä, miten yrityksellä menee ja mitä yrityksessä on kirjanpidollisesta näkökulmasta tapahtunut viime aikoina. Näin palvelu sisältäisi enemmän taloushallinnon tietotaitoa ja se olisi omiaan parantamaan palvelun laatua. Myös erikoistilanteissa asiakkaille olisi tarjottava tietoa esimerkiksi mahdollisista yrittäjille tarkoitetuista tukiasioista, lainan lyhennyksistä ja lyhennysvapaista.

Toisena kehittämiskohteena toimitusjohtaja mainitsi henkilöstön asiakaspalvelualltiuden. Yrityksessä tulisi määritellä, millä aikataululla työntekijöiden pitäisi reagoida asiakkaiden hektisiin pyyntöihin eli miten nopeasti pyydetty työ olisi hoidettava. Toimitusjohtajan mielestä asiakkaiden peruspalvelun ulkopuolelle jäävät työpyynnöt, jotka vievät selkeästi aikaa, olisivat sellaisia, joita ei voinut vaatia tekemään nopealla aikataululla. Asiakkaidenkin olisi oltava siinä ymmärryksessä, ettei kymmeniä muitakin asiakkaita hoitava työntekijä voi hoitaa kaikkia pyydettyjä asioita heti. Aikamääreet oli siis määriteltävä. Myös sille oli toimitusjohtajan mukaan asetettava aikamääre ja raamit, millä aikataululla yritysten kirjanpidot tehdään, sillä hänen mielestään asiakkaan tulisi saada ajoissa toimitetun kirjanpitomateriaalin seurauksena kirjanpito tehtynäkin mahdollisimman nopeasti.

Kolmantena kehittämistä vaativana asiana toimitusjohtaja kertoi olevan asiakaspalveluprosessin yhteneväisyyden siten, että koko henkilöstö tietäisi, mitä palvelu on minimisään ja mitä sen halutaan, odotetaan olevan. Tähän tarvittiin hänen mielestään selkeä ohjeistus ja mielellään siten, että ohjeistukselle olisi ensin pohja, joka sitten muokattaisiin yhdessä koko henkilöstön kanssa työyhteisöön ja yritykseen sopivaksi malliksi. Näin

kuunneltaisiin kaikkien mielipiteitä ja saataisiin mahdollisesti hyviä, uusia ideoita. Raamit ja perusta olisi kuitenkin tultava ensin johdolta.

Neljäntenä toimitusjohtaja kaipasi kehitystä itse asiakaspalveluprosessin kulkuun yrityksessä tietyiltä osin. Jatkossa tarkoituksena oli toimia siten, että asiakkaaseen olisi yhteydessä heti tarjouksen hyväksymisen jälkeen joko kirjanpidon vastaava tai palkanlaskennan vastaaja tai tarvittaessa molemmat, jos asiakkaalle olisi tarkoitus toteuttaa sekä kirjanpito että palkanlaskenta. Nämä vastaavat henkilöt sitten kertoisivat uudelle asiakkaalle, kuka on heidän kirjanpitäjänsä ja/tai palkanlaskijansa, ohjaisivat oikealle työntekijälle ja vastaavat saattaisivat kirjanpitäjän ja/tai palkanlaskijan ajan tasalle siitä, millainen asiakasyritys on ja mitä asiakkaan kanssa on sovittu.

Näiden kehittämiskohteiden lisäksi kehitettävää oli toimitusjohtajan mukaan asiakkaisiin kohdistuvassa laskutuksessa, jonka olisi pitänyt olla yhtenäisempi. Laskutuskuvion kehittäminen oli osittain jo aloitettu johdon toimesta. Myös johtoportaan liittyvät koulutukset nousivat haastattelussa esille. Toimitusjohtaja sanoi niidenkin olevan osa kehittämistä siten, että koulutuksia olisi hyödynnettävä enemmän osaamisen lisäämisessä.

### **7.1.3 Kehittämisen tavoitteet**

Asiakaspalveluprosessin kehittämisen tavoitteena toimitusjohtaja kertoi olevan yhtenäisen perusmallin aikaansaamisen. Mallin piti hänen mielestään sopia sekä kirjanpitäjälle että toimia asiakkaan näkökulmasta. Muiksi kehittämisen tavoitteiksi hän listasi yhtenäisyyden, hyvän palvelun, asiakkaan tyytyväisyyden, yrityksen menestyksen ylläpitämisen ja kasvattamisen sekä tuloksen kasvun.

Lisäksi toimitusjohtaja kertoi, että työntekijän näkökulmasta tavoitteisiin kuuluivat turvallisuuden ja levollisuuden tunne työn tekemisessä, kun työntekijälle olisi selkeää, miten prosessi kulkee ja mitä siihen tarkalleen ottaen kuuluu. Uusien työntekijöidenkin perehdyttäminen olisi selkeämpää, kun asiakaspalveluprosessista olisi olemassa valmis malli. Tavoitteisiin kuuluivat myös yrityksen hyvä maine, jota toimitusjohtaja piti tärkeänä, kun yrityksessä ei juurikaan ehditty panostaa markkinointiin.

## 7.2 Kyselyn tulokset

Kyselyyn vastasi ensimmäisellä kyselykierroksella neljä työntekijää kymmenestä ja toisella kierroksella kaksi työntekijää lisää. Kaiken kaikkiaan kyselyyn vastasi siis kuusi työntekijää kymmenestä. Vastausprosentti oli näin ollen 60. Koska opinnäytetyössä oli tarkoitus kehittää yrityksen asiakaspalveluprosessia selkeäksi ja yhteneväiseksi, oli kyselyn tavoitteena selvittää yrityksen työntekijöiden mielipiteitä yrityksen asiakaspalveluprosessin nykytilasta, käsitteen tunnettuudesta, kehittämisen kohteista ja kehittämisen vaikutustavoitteista. Näiden tietojen selvittäminen oli oleellista kehittämisen kannalta, jotta saatiin tietää, mikä on tilanne asiakaspalveluprosessissa erityisen olennaisessa roolissa olevien työntekijöiden kohdalla.

Webropolissa luodun kyselyn linkki lähetettiin yrityksen kaikille kymmenelle työntekijälle. Kysymyksistä yksi oli asteikkoon perustuva kysymys, jossa selvitettiin kuinka selkeänä vastaajille näyttäytyi asiakaspalveluprosessin sisältö työpaikalla ja kuinka selkeäksi asiakaspalveluprosessi käsitteenä koettiin. Vastaajien tehtävänä oli valita vastauksensa vaihtoehdoista 1 = ei lainkaan selkeä, 2 = ei kovin selkeä, 3 = en osaa sanoa, 4 = melko selkeä ja 5 = erittäin selkeä.

Taulukosta 1 käy ilmi, kuinka selkeinä vastaajat pitivät asiakaspalveluprosessia käsitteenä, asiakaspalveluprosessin sisältöä työpaikalla, asiakaspalveluprosessiin kuuluvia asioita omassa työssä ja työpaikan ohjeistusta asiakaspalveluprosessiin liittyen. Asiakaspalveluprosessia käsitteenä piti melko selkeänä kolme vastaajaa, ei lainkaan selkeänä yksi vastaaja ja kaksi vastaajista ei osannut sanoa, kuinka selkeänä piti käsitettä. Asiakaspalveluprosessin nykyistä sisältöä työpaikalla piti melko selkeänä kolme vastaajaa, ei lainkaan selkeänä yksi vastaaja ja kaksi vastaajista ei osannut sanoa, kuinka selkeänä piti asiakaspalveluprosessin sisältöä. Asiakaspalveluprosessiin kuuluvia asioita omassa työssään piti melko selkeänä vastaajista neljä, ei ollenkaan selkeänä yksi vastaaja ja yksi vastaaja ei osannut sanoa, kuinka selkeänä piti asiakaspalveluprosessiin kuuluvia asioita omassa työssään. Työpaikan ohjeistusta asiakaspalveluprosessiin liittyen piti melko selkeänä kolme vastaajaa, yksi ei lainkaan selkeänä ja kaksi ei osannut sanoa, kuinka selkeänä piti työpaikan ohjeistusta.

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediानी
Asiakaspalveluprosessi käsitteenä	1	0	2	3	0	6	3,17	3,5
Asiakaspalveluprosessin nykyinen sisältö työpaikalla	1	0	2	3	0	6	3,17	3,5
Asiakaspalveluprosessiin kuuluvat asiat omassa työssäsi	1	0	1	4	0	6	3,33	4
Työpaikan ohjeistus asiakaspalveluprosessiin liittyen	1	0	2	3	0	6	3,17	3,5
Yhteensä	4	0	7	13	0	24	3,21	4

Taulukko 1. Kuinka selkeitä työntekijöille olivat asiakaspalveluprosessi käsitteenä ja asiakaspalveluprosessiin liittyvät asiat työpaikalla? (1 = ei lainkaan selkeä...5 = erittäin selkeä)

Avoimien kysymysten aineiston analysoinnin teemoiksi muodostuivat **tiedon kulku, yhtenäiset käytännöt ja ohjeet, työntekijän osallistuminen aloituspalaveriin sekä aika-aulut**. Aineistossa oli eniten mainintoja näistä toistuvista teemoista. Esittelen seuraavaksi aineiston analyysin järjestyksessä teemoittain.

Aineistosta kävi toistuvasti ilmi **tiedon kulkuun** liittyvät asiat. Tämä tuli esille työntekijöiden kuvaillessa asiakaspalveluprosessin nykytilaa, kehittämissuunnitelmissa sekä toiveissa kehittämisen vaikutusten suhteen. Työntekijät kokivat, että tiedotus ei nykytilassa toimi työpaikalla ja tieto ei kulje. Työntekijät toivoivat kehittämisen vaikuttavan niin, että kirjanpitäjän vaihtuessa uusi asiakkaan kirjanpitäjä olisi tietoinen, mitä asiakkaan kanssa on sovittu.

Tiedotus ei toimi, kun tulee uusi asiakas. Tiedonkulussa, tiedottaminen on pulonkaura joissakin tapauksissa --

Kun johto ottaa uuden asiakkaan, niin tieto ei kulje kirjanpitäjälle, mitä on sovittu kirjanpidon tekemisestä.

Kirjanpitäjän vaihtuessa tietäisi miten asiakasta on opastettu, jottei tulisi siinä vaiheessa asiakkaalle epävarma olo onko kirjanpito tehty oikein --

Myös **yhtenäisten käytäntöjen ja ohjeiden tarve** nousi esille aineistosta. Tämä kävi ilmi kehittämissuhteissa ja toiveissa kehittämisen vaikutusten suhteen. Työntekijöiden mielestä työpaikalla tarvittaisiin yhteistä käytäntöä kuten kirjallista listausta siitä, mitä on käytävä läpi erilaisten yritysten kanssa sekä kaikille yhtenäisiä ohjeita.

Yhteinen käytäntö toimistolle olisi hyvä asioista joita käydään läpi. Eri yritysmuodoille pitäisi olla oma kirjallinen listaus, mitä käydään läpi --

-- Yhtenäiset ohjeet kaikille.

Aineistosta nousi esille tarve **työntekijän osallistumiseen asiakkaan kanssa käytävään palaveriin**. Työntekijöiden keskuudessa oltiin sitä mieltä, että kirjanpitäjän tulisi osallistua palaveriin. Se tuli ilmi asiakaspalveluprosessin nykytilasta kerrottaessa ja kehittämissuhteissa.

Kirjanpitäjä ei osallistu uuden yrityksen aloituspalaveriin.

Kirjanpitäjän pitäisi osallistua palaveriin ja käydyt asiat pitäisi kirjata ylös.

Kirjanpitäjän pitäisi jo heti alkuvaiheessa olla mukana neuvottelussa, kun uuden asiakkaan kanssa neuvotellaan kirjanpidosta --

Lisäksi aineistosta nousi esille **aikataulut**. Tämä tuli ilmi kehittämissuhteissa ja toiveissa kehittämisen vaikutuksista. Työntekijöiden mielestä prosessi ei toiminut aikataulujen suhteen sovitulla tavalla kaikkien asiakkaiden kohdalla ja monen asian hoitaminen yhtä aikaa sai epäilemään työntekijän tuottaman palvelun laatua. Työntekijät kokivat, että kiireeseen pitäisi saada muutosta. Lisäksi he kokivat, että kehittämisen vaikutukset kiireeseen, vähentäisivät painetta ja toivoivat, että kehittämisen myötä ei aiheutuisi töiden ruuhkaantumista.

Joidenkin asiakkaiden kohdalla prosessi ei toimi sovitulla tavalla aikataulullisesti -- ja aiheuttaa siksi viivästymisiä ja/tai ylimääräistä painetta.

Kiire. Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen nopeasti.

Kiire, paine vähenee

Toivon, että kehitystyöt helpottavat työskentelyn tasaisuuteen ajallisesti niin, että selvitystyö vähenisi ja työt ei ruuhkautuisi määräpäivien lähestyessä.

## **8 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset**

Tässä luvussa esitellään yhteenveto tuloksista ja tuodaan esille johtopäätökset suhteessa tuloksiin. Selvitin opinnäytetyössä vastausta kysymyksiin: ”Mikä on yrityksen asiakaspalveluprosessin nykytilanne? Mitä muutoksia tarvitaan, jotta asiakaspalveluprosessista saadaan kehitettyä nykyistä yhteneväisempi?”. Tuloksista nousi esille selkeitä teemoja, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiini. Haastattelun tuloksista on selkeästi nähtävillä, mikä on asiakaspalveluprosessin nykytilanne ja että kehittämisen kohteita on yhteensä kuusi. Teemat, jotka nousivat kyselyn tuloksista esille ja joihin liittyviä asioita esiintyi toistuvasti, olivat tiedon kulku, yhtenäiset käytännöt ja ohjeet, työntekijän osallistuminen aloituspalaveriin sekä aikataulut. Seuraavaksi käydään läpi asiakaspalveluprosessin nykytilaan ja kehittämisen kohteisiin liittyen haastattelun ja kyselyn tulosten yhteenveto ja johtopäätökset.

### **8.1 Nykytila**

Toimitusjohtajan ja työntekijöiden mielestä asiakaspalveluprosessin nykytila oli osittain ongelmallinen. Toimitusjohtaja kertoi, että yrityksen asiakaspalveluprosessista puuttui yhteneväisyys siten, että henkilöstö ei toteuttanut yhtenäistä palvelumallia, jonka johdosta palvelu ja palvelun laatu olivat luonteeltaan hyvin vaihtelevia eivätkä kaikki toteuttaneet yhtenäistä palvelupakettia. Kehittämiseen ei ollut aikaisemmin panostettu eikä kehittämiseen ollut toimitusjohtajan mielestä ollut riittävästi aikaa. Hänen mielestään perusasiat toimivat kuitenkin hyvin. Työntekijöiden mielestä tieto ei kulkenut riittävästi työpaikalla, työntekijät eivät osallistuneet asiakkaan kanssa käytävään aloituspalaveriin tai

neuvotteluihin eivätkä aikataulut toimineet suhteessa asiakkaisiin tai suhteessa oman työn tekemiseen.

Näistä tuloksista voidaan päätellä, että asiakaspalveluprosessin nykytila oli tosiaan ongelmallinen joiltain osin eikä palveluprosessi siten ollut toimiva kokonaisuus. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että asiakaspalveluprosessin nykytila oli sekava ja epäselvä, mikä aiheutti asiakkaiden eriarvoista kohtelua. Lisäksi tästä aiheutui epäselvyyttä ja toisistaan poikkeavia käytäntöjä palvelupaketin toteuttamisessa työntekijöiden keskuudessa. Sekavuutta ja epäselvyyttä aiheuttivat tiedon kulkemattomuus ja epätietoisuus tärkeistä asioista.

Tuloksista voidaan päätellä myös, että sekavuutta ja epäselvyyttä aiheuttivat selkeiden ohjeiden ja yhteisten käytänteiden puuttuminen. Työntekijät eivät tulosten perusteella tuntuneet tietävän, miten palveluprosessissa pitäisi toimia. Nykytilan ongelmallisuudesta kertoivat myös vastaukset aikataulujen toimimattomuudesta ja kiireestä, mistä voidaan vetää johtopäätös, jonka mukaan palveluprosessissa työn tekemisen aikataulut eivät toimineet. Tästä aiheutui kiire ja sitä myötä paineen tunne. Kehittämisen suhteen tulokset kertovat siitä, että kehittämiseen ei yksinkertaisesti oltu aikaisemmin panostettu lainkaan.

Kyselyssä oli yksi asteikkoon perustuva kysymys, jossa työntekijöiltä kysyttiin, kuinka selkeinä he pitivät asiakaspalveluprosessia käsitteenä, asiakaspalveluprosessin nykyistä sisältöä työpaikalla, asiakaspalveluprosessiin kuuluvia asioita omassa työssä ja työpaikan ohjeistusta liittyen asiakaspalveluprosessiin. Kukaan vastanneista työntekijästä ei pitänyt näitä asioita erittäin selkeänä. Tuloksista voidaan siis päätellä, että kellekään yrityksen työntekijöistä ei ole täysin selvää, mitä asiakaspalveluprosessilla tarkoitetaan, mitä siihen kuuluu työpaikalla ja omassa työssä ja mikä on työpaikan ohjeistus tähän liittyen.

Lisäksi asteikkoon perustuvan kysymyksen kohdista jokaiseen yksi ja sama työntekijä vastasi niin, ettei pitänyt yhtäkään kohdista lainkaan selkeänä. Tuloksista kävi ilmi myös, että vähintään yksi, korkeintaan kaksi työntekijää per kysymys ei osannut sanoa, kuinka selkeinä piti kysytyjä asioita. Näistäkin tuloksista on pääteltävissä, että nykytilanne on osittainen ongelmallinen, koska kaikki työntekijät eivät pitäneet palveluprosessin olennaisia osia selkeinä ja osa työntekijöistä ei osannut ollenkaan sanoa, miten selkeinä pitivät



sama kaikilla asiakkailla. Tiedotus ja tiedon kulkeminen tulisi jatkossa varmistaa yrityksen sisäisessä prosessissa ja tähän liittyen työntekijöiden tulisi myös osallistua asiakkaan kanssa käytäviin palavereihin.

### 8.3 Service blueprint -asiakaspalveluprosessimalli

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli lopputuloksena tuottaa asiakaspalveluprosessimalli, jonka avulla yrityksen palveluprosessi olisi selkeämpi ja yhtenäisempi, toimiva kokonaisuus. Mallin toivottiin mahdollistavan sen kehittämisen myös jatkossa henkilöstön kesken. Asiakaspalveluprosessimallin luominen mahdollistui opinnäytetyön tutkimustulosten pohjalta.

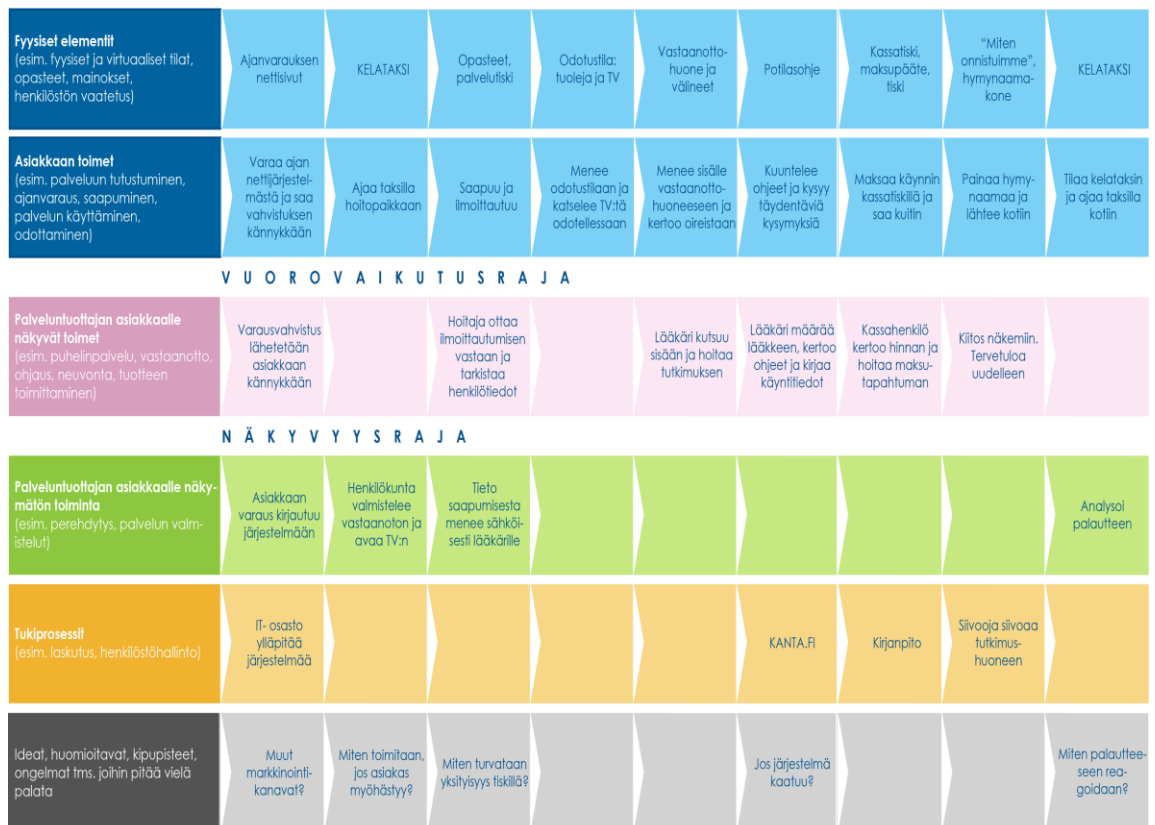
Käytin asiakaspalveluprosessimallin luomisessa service blueprint -työkalua. Opinnäytetyön tuloksista kävi ilmi, että yrityksessä tuntui vallitsevan yleinen epätietoisuus koskien palveluprosessia. Tietoa ei näyttänyt olevan tarpeeksi ja/tai tieto ei kulkenut tarpeeksi. Service blueprint -työkalu tuntui luonnolliselta tavalta selkeyttää yrityksen palveluprosessia ja näin ollen lisätä tietoisuutta, tiedon määrää ja tiedon kulkemista suhteessa palveluprosessiin.

Palvelujen kehittämisessä haasteita voi aiheuttaa palvelun kuvaileminen ja kuvaaminen. On avainasemassa pystyä kuvaamaan palveluprosessia, sillä näin yrityksen henkilöstön on mahdollista hahmottaa, mikä on sen rooli osana palveluprosessia ja mitkä ovat palveluprosessin vaiheet. Service blueprint on hyödyllinen työkalu nimenomaan muotoilussa ja palveluprosessin määrittelyssä. (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2012, 180.) Service blueprinting on asiakaskeinen lähestymistapa, jossa kuvataan asiakkaan matkaa kartalla suhteessa palveluntarjoajan toimiin. Kyseistä tekniikkaa käytetään useimmiten juuri lisäämään ymmärrystä asiakkaan näkökulmasta ja näin ollen mahdollistuu sellaisten päätösten teko, joiden myötä asiakassuhde ei kärsi. (Meroni & Sangiorgi 2011, 112.)

Service blueprint -kaavion avainkomponentit ovat asiakkaan havaittavissa olevat fyysiset palvelut, asiakkaan toiminnot, asiakaspalveluhenkilöstön näkyvät toiminnot, asiakaspalveluhenkilöstön asiakkaalle näkymättömät toiminnot ja tukiprosessit. Holmbergin ja Ka-

tajamäen (2020) mukaan kaavio paljastaa myös palvelun kipupisteet, joihin palvelun kehittämässä on panostettava. Kaaviosta voi olla olemassa useita erilaisia variaatioita esimerkiksi sen mukaan, miten tarkasti prosessia on kuviossa kuvailtu. Tärkeintä on pitää mielessä, että kaavion tarkoituksena on toimia nimenomaan hyödyllisenä työkaluna, ei tiukkana palvelumuotoilun säännöstönä. (Wilson ym. 2012, 181 - 182.)

## PALVELUPROSESSI SERVICE BLUEPRINT -MALLIIN



Kuva 1. Esimerkki service blueprint -kaaviosta: lääkärikäynti (Holmberg & Katajamäki 2020.)

Opinnäytetyön myötä toimeksiantajalle luomani service blueprint -asiakaspalveluprosessimalli on perusajatukseltaan pitkälti samankaltainen kuin yllä olevassa kuvassa 1. Yritykselle suunnittelemani malli ei ole nähtävissä opinnäytetyössä, koska päädyimme yhdessä toimeksiantajan kanssa siihen, ettei yrityksen asiakaspalveluprosessimallista tehdä julkista siinä ilmenevien yksityiskohtaisten tietojen takia. Näin ollen asiakaspalveluprosessimalli jää ainoastaan yrityksen omaan käyttöön ja malli ei tästä syystä ole tämän opinnäytetyön liitteenä.

Kerron kuitenkin pääpiirteet tekemästani service blueprint -mallista. Malli koostuu seitsemästä kontaktipisteestä, joiden alle on rakennettu avainkomponentit esimerkki-kaavion mukaisesti. Kontaktipisteet on määritelty yrityksen asiakaspalveluprosessin kulkuun sopiviksi ja asianmukaisiksi. Olen huomionnut asiakaspalveluprosessimallissa opinnäytetyön tulokset siten, että malliin on kirjattu juuri niitä asioita, joita tuloksista kävi ilmi ja joilta osin asiakaspalveluprosessi mahdollisesti ontui. Malli on siis rakennettu niin, että sen sisältämien toimintojen ja prosessien on tarkoitus tehdä asiakaspalveluprosessista selkeämpi niin johdolle kuin työntekijöille. Malli on tehty excel-taulukko-ohjelmalla, mikä mahdollistaa sen, että malli on muokattavissa helposti.

## **9 Pohdintaa**

Kerron tässä luvussa opinnäytetyöprosessin haasteista ja arvioin prosessissa tehtyjä ratkaisuja. Tarkastelen myös opinnäytetyön tulosten yhteyttä tietoperustaan. Lisäksi pohdin tutkimuksen luotettavuutta, työn jatkokehitysmahdollisuuksia ja opinnäytetyöni merkitystä niin yritykselle kuin suhteessa omaan kehittymiseen.

### **9.1 Opinnäytetyöprosessin haasteita**

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi alkujaan hyvin, sillä opinnäytetyön aihepiiri löytyi helposti. Toimeksiantajalla oli selkeä käsitys siitä, että yrityksen asiakaspalveluprosessia olisi kehitettävä. Hieman enemmän päänvaivaa aiheutti se, ettei lähtökohtaisesti ollut täysin selvää, mitä osa-aluetta juuri minä voisin opinnäytetyöni kautta kehittää. Forsberg ym. (2019, 64) kertovatkin teoksessaan, että ennen kehittämisen aloittamista, pitäisi pohdita, mitä oikeastaan aiotaan kehittää, koska palvelumuotoilulla voidaan kehittää toimintaa hyvin laaja-alaisestikin.

Haastavinta oli se, että yrityksen asiakaspalveluprosessissa olisi ollut paljon kehittämisen kohteita ja kehittämisen suunnan määrittely oli minulle tästä syystä hankalaa. Kaikkea ei opinnäytetyön puitteissa voinut lähteä kehittämään ja oli valittava jokin yksittäinen asia,

mihin keskittyä tässä työssä. Siltikin asiakaspalveluprosessimalli piti edelleen sisällään monia asioita, joita olisi näkökulmastani kannattanut kehittää erikseenkin. Yksittäisen palvelumuotoiluprojektin ollessa kyseessä, ei voida kuitenkaan ratkaista kaikkea (Forsberg ym. 2019, 64).

Koin jonkinasteista riittämättömyyden tunnetta pitkin työtä, sillä tiedostin alusta alkaen, ettei opinnäytetyöni tulisi tuottamaan kovin suurta ja näkyvää vaikutusta yrityksen hajanaiseen tilanteeseen. Koen, etten pystynyt antamaan yritykselle kaikkea sitä, mitä olisin halunnut. Opinnäytetyöni vaikutukset tulevat näkymään todennäköisimmin perusasioissa. Olen kuitenkin jaksanut uskoa ja toivoa, että opinnäytetyöni toimisi jonkinlaisena suunnannäyttäjänä ja alkusysäyksenä yritykselle niin, että yrityksen olisi työni avulla helpompi hahmottaa tilanne ja jatkaa kehittämistä. Kuten toin esille opinnäytetyöni alkupuolella, Forsbergin ym. (2019, 55 - 56) mukaan palvelumuotoilun hyödyt ovat laajemmat, mitä useampaa yrityksen tasoa kehitetään. Yhden tason kehittäminen vaikuttaa kuitenkin jossain määrin myös muihin tasoihin. Kehittäminen kohdistui omasta näkökulmastani opinnäytetyössä eniten yrityksen systemiseen tasoon. Systemisellä tasolla palvelumuotoilun tarkoituksena on luoda työkalut ja ohjeistukset, jotka edesauttavat palveluiden ja asiakaskokemusten kehittämistä ja tuottamista asiakaslähtöisesti.

Vaikeuksia prosessissa aiheutti Suomessa ja koko maailmalla levinnyt koronavirus. Viruksen myötä julkisia paikkoja suljettiin useiden viikkojen, jopa kuukausien ajaksi ja opinnäytetyön kannalta ongelmalliseksi muodostui kirjastojen sulkeutuminen kriittiseen aikaan, kun tarve lähdemateriaalille oli suuri. Koen, että lähdemateriaalin vaikea saataavuus vaikutti jonkin verran opinnäytetyöni tietoperustan määrään ja laatuun alenevasti.

## **9.2 Aineistonkeruun tarkastelua**

Opinnäytetyöprosessin aineistonkeruu teemahaastattelun muodossa oli mielestäni onnistunut. Teemahaastattelun kolme teemaa ”asiakaspalveluprosessin nykytila, kehittämisen ja muutoksen tarpeet sekä kehittämisen tavoitteet” olivat tarkoituksenmukaisia tutkimuskysymyksen selvittämistä ajatellen. Etukäteen valittujen teemojen avulla, pystyin ohjaa-

maan haastattelun etenemistä ja esittämään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastattelun kesto oli yksi tunti, nauhoitin haastattelun puhelimella ja haastattelutilanteessa välittyi rento, kiireetön ja avoin tunnelma.

Vaikka haastattelu tuntui onnistuneelta, on otettava huomioon, että omat tulkintani haastateltavan puheista, voivat erota osittain siitä, miten haastateltava loppujen lopuksi oikeasti tarkoittanut. On myös mahdollista, että kysymysten muotoilu ei ole onnistunut. Kuten Puusa ja Juuti (2020, luku 6) teoksessaan toteavat, haastatteluun liittyen on hyvä muistaa tulkintavirhekysymykset, jotka koskevat juuri haastateltavan kannalta epäselvästi kysytyjä kysymyksiä. Kuitenkin haastattelu teemoittain vähensi riskiä koskien tulkintavirhekysymyksiä, sillä käytössäni ei ollut yksityiskohtaisia kysymyksiä vaan laajempia kysymyskokonaisuuksia teemoittain.

Haastattelua voidaan yleisesti pitää tavoitteellisena ja tutkijan aloitteesta tapahtuvana keskusteluna. Haastattelija toimii tässä tapauksessa johdattelijana ja haastattelija ja haastateltava vaikuttavat tilanteessa toisiinsa, koska kyseessä on vuorovaikutteinen tilanne. Uskottavuus päätelmien suhteen edellyttää, että haastattelu nauhoitetaan. Haastattelun avulla on mahdollista kerätä uskottavia päätelmiä tuottavaa aineistoa, mutta on myös muistettava, että haastattelun tulkinta on kuitenkin tutkijan omaa puhetta siitä, miten haastateltava on tulkinnut asioita. Lisäksi haastattelun käyttöä tulee aina ensin pohtia tutkimuskysymysten ja tutkimustavoitteiden näkökulmista. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.)

Työn kyselyosuus sen sijaan ontui mielestäni jonkin verran. Oikeiden kysymysten keksiminen ja kysymyksenasettelu tuntuivat jo lähtökohtaisesti haastavilta tehtäviltä. Toivoin ja odotin, että kyselyn vastaukset olisivat olleet laajempia ja pureutuneet syvemmin kysytyihin asioihin. Vastaukset jäivät osittain pintapuolisiksi. Syitä tähän voi olla monia ja ilman tarkempaa selvittämistä on vaikea arvioida, miksi aineisto jäi melko pieneksi tai toisekseen, miksi kaikki työntekijät eivät vastanneet kyselyyn. Yksi näistä syistä on mielestäni se, että tutkimuksen perusjoukko oli jo lähtökohtaisesti pieni. Hirsjärven ym. (2013, 195) mukaan kyselyn heikkouksiin luetaan juuri aineiston pinnallisuus ja teoreettinen vaatimattomuus. Lisäksi ei voida tietää, millä vakavuudella kyselyyn on suhtauduttu tai tietävätkö vastaajat edes kysytystä aiheesta. Kyseiset riskit kyselyn suhteen oli joka tapauksessa otettava ja sain kuitenkin aineistoa sen verran, että tekemäni tulkinnat oli mahdollista tehdä.

Ennen aineistonkeruuta olin miettinyt, että olisin tarvittaessa valmis keräämään lisää aineistoa haastattelemalla myös työntekijöitä, jos kysely ei tuottaisi tarpeeksi informaatiota. En kuitenkaan päätenyt haastattelemaan työntekijöitä, koska ryhmähaastattelussa ongelmaksi olisi voinut muodostua se, etten olisi saanut tarpeeksi luotettavia vastauksia ryhmätilanteesta ja sosiaalisista tekijöistä johtuen. Yksilöhaastattelujen ongelmana taas olisi ollut aineiston laajuus suhteessa opinnäytetyöni aikatauluun, joskin haastattelun vastaukset olisivat todennäköisesti olleet sisällöltään rikkaampia kuin kyselylomakkeen vastaukset.

### **9.3 Yhteys aikaisempaan tietoon**

Palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittämistä voidaan pitää palvelumuotoilussa yleisimpänä kehittämisen kohteena. Lopputuloksena on mahdollista saavuttaa prosesseja, jotka ovat toimivia sekä asiakkaan että yrityksen henkilöstön näkökulmasta. Kehittäminen kohdistui opinnäytetyössäni palveluprosessiin ja kontaktipisteisiin, mutta kehittämisen voidaan nähdä vaikuttavan myös muihin tyypillisiin palvelumuotoilulla kehitettäviin kohteisiin. Palveluviestinnän, -myynnin ja markkinoinnin kehittämisen näkökulmasta service blueprint -asiakaspalveluprosessimalli on osa yrityksen palveluidentiteettiä, jonka määrittäminen onkin tässä kyseisessä kehittämisen kohteessa tyypillistä. Lisäksi yrityksen sisäisen toiminnan kehittämisen näkökulmasta asiakaspalveluprosessimallin kehittämisen vaikutukset ylettyvät työtehtävien roolitukseen, työn organisointiin, työntekijöiden perehdytykseen, viihtyvyyteen työssä sekä valmennusmalleihin. Tuloksistakin kävi ilmi, että toimitusjohtaja toivoi kehittämisen vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin ja uusien työntekijöiden perehdyttämisen selkeyteen. (Forsberg ym. 2019, 58 - 60.)

Opinnäytetyön tulokset johtavatkin mielestäni luonnostaan pohtimaan näkökulmina yrityksen henkilöstö ja henkilöstön rooli yrityksen asiakaspalveluprosessissa. Tietoperustasiassa toin jo esille henkilöstön merkityksen palveluprosessissa eikä henkilöstön merkitystä voida väheksyä tämän opinnäytetyön tulostenkaan jälkeen. Sisäinen markkinointi ja henkinen pääoma nousevat erityisen tärkeään rooliin yrityksen asiakaspalveluprosessin

kehittämisessä, etenkin, kun tuloksista käy ilmi, että henkilöstö ei näyttänyt olevan täysin tietoinen yrityksen asiakaspalveluprosessimalliin liittyvistä olennaisista asioista.

Tulokset osoittavat, että yrityksessä tarvitaan sisäisen markkinoinnin osaamista ja sisäisen markkinoinnin omaksumista osaksi johtajuutta. Lahtisen ja Isoviidan (2001, 62) mukaan sisäinen markkinointi on johtamistapa, joka tähtää mahdollisimman motivoituneisiin työntekijöihin. Sisäisen markkinoinnin toimiva johtaminen olisi kannattava sijoitus yrityksen henkiseen pääomaan.

Heikkinen ja Kartano (2015) ovat omassa kehittämistyössään tutkineet kuljetusalan yrityksen asiakaspalveluprosessia. Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää kohdeyrityksen asiakaspalveluprosessia selvittämällä asiakaspalveluprosessin nykytila ja tehdä kehittämistyön tuloksena prosessikaavio kehittämisisideoineen. Heikkinen ja Kartano (2015, 59 - 62) kertovat kehittämistyönsä johtopäätöksissä, että yrityksen johdon ja henkilöstön tulisi järjestää työpaja, jonka myötä luotaisiin kaikille yhtenäinen toimintatapa kirjallisine ohjeineen. Kehittämistyön johtopäätöksissä tuodaan ilmi myös, että yritykselle strategisesti merkittävää asiakkuuden rakentamisessa on omien prosessien selkeä kuvaaminen vaihe vaiheelta, suhteessa asiakkaan prosessiin. Kyseisen kehittämistyön tulokset tukevat tältä osin oman työni näkökulmia ja sitä, että asiakaspalveluprosessin kehittäminen oli järkevää juuri asiakaspalveluprosessimallin avulla.

Lehdon (2016) toiminnallisessa opinnäytetyössä luotiin talonrakennusta harjoittaneelle Vex Solutions Oy:lle kehitysideoita asiakaspalveluprosessin kehittämiseen service blueprint -prosessikaavion avulla. Kehitysideoiden visualisoimisen myötä oli tarkoituksena, että kyseinen yritys voi niiden kautta kehittää myös jatkossa asiakaspalveluaan. Idea Lehdon opinnäytetyössä on näin ollen hyvin samankaltainen kuin omassa työssäni. Lehdon (2016, 29) mukaan palvelumuotoilulla on mahdollista kehittää palveluprosessia laadukkaasti ja käyttäjälähtöisesti. Lehdon opinnäytetyön tuotoksena syntyneen service blueprint -prosessikaavion ideana on kuvata asiakkaan kulkema palvelupolku ja kehitysideat, jotka syntyivät palvelumuotoilun myötä. Myös Lehdon opinnäytetyö tukee oman kehittämistyöni hyödyllisyyttä ja onnistumista.

Lehdon opinnäytetyön yhtenä näkökulmana on asiakasymmärrys sekä asiakkaan osallistaminen osana palvelun tuottamista ja kehittämistä. Omassa työssäni en ottanut tarkastelun kohteeksi vastaavaa asiakasnäkökulmaa tarkemmin. Tämä oli tietoinen päätös, koska kohdeyrityksen kehittämishalu painottui vahvasti nimenomaan yrityksen sisäisen prosessin kehittämiseen eikä asiakasnäkökulma niinkään noussut tässä vaiheessa esille. Esille ei noussut viitteitä siitä, etteikö yrityksessä olisi oltu tietoisia siitä, mitä yrityksen asiakkaat haluavat tai tarvitsevat. Tuloksista kävi ilmi, että toimitusjohtaja koki asiakaspalvelun itsessään olevan laadultaan hyvällä tasolla. Tästä voisi vetää varovaisen johtopäätöksen siitä, ettei yritys ollut esimerkiksi saanut huonoa asiakaspalautetta niin paljoa, että kehittämistä olisi koettu olevan juuri asiakasymmärryksen näkökulmasta. Vaikka tuloksista kävi ilmi, että asiakaspalvelu oli vaihtelevaa, sen vaikutukset tuntuivat toimitusjohtajan ja työntekijöiden mielestä kohdistuvan negatiivisesti yrityksen sisäiseen prosessiin.

Lisäksi opinnäytetyön aihe oli rajattava jotenkin ja tässä tapauksessa asiakasnäkökulmaan keskittyminen jäi rajauksen ulkopuolelle. Siitä huolimatta asiakasnäkökulma olisi ollut myös tässä opinnäytetyössä asiaan kuuluva eikä asiakasnäkökulmaa voi missään nimessä väheksyä asiakaspalveluprosessin kehittämisessä tai palvelumuotoilussa. Palvelumuotoilussa on nimenomaan tarkoitus aloittaa prosessi hankkimalla ymmärrys asiakkaan tarpeista ja toiveista (Miettinen 2011, 61). Asiakasnäkökulman tutkiminen kyselyllä tai haastatteluilla ja siten asiakkaan osallistaminen osaksi kehittämistä olisi epäilemättä lisännyt asiakkaan ymmärrystä myös tässä yrityksessä.

#### **9.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia**

Tutkimuksen tulosten luotettavuus vaihtelee aina, vaikka virheitä pyritäänkin jo lähtökohtaisesti välttämään. Siksi tutkimuksen luotettavuutta on hyvä arvioida ja tähän on olemassa useita erilaisia tutkimustapoja, joita arvioinnissa voi käyttää. Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa tarkoitetaan tutkimuksen reliäabeliutta eli mittaustulosten toistettavuutta ja tutkimuksen validiutta eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä tiettyä asiaa, jota on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.)

Kuitenkin, kun kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, siihen liittyvät tulokset reliabiliteetista ja validiteetista eivät ole aivan yksiselitteisiä. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat ensinnäkin käsitteitä, jotka olennaisesti liitetään ensisijaisesti kvantitatiiviseen tutkimukseen kvalitatiivisen tutkimuksen sijaan ja on toiseksi perusteltua ajatella, ettei kvalitatiivisessa tutkimuksessa ole kahta samanlaista tapausta, jolloin eivät päde kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaiset arvioinnit luotettavuudesta. Tällöin kvalitatiivisessa tutkimuksessa on löydettävä muita tapoja arvioida luotettavuutta ja pätevyyttä. (Hirsjärvi ym. 2013, 232.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi lisätä tutkimuksen toteuttamisesta kertominen tarpeeksi tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Tällöin olennaista on se, miten luotettava on selostus tutkimuksen tekemisestä, miten totuudenmukaisia ovat esimerkiksi aineistoin tuottamisen olosuhteet ja millä perusteilla aineisto on vaikkapa luokiteltu analyysivaiheessa. Tällainen tarkkuus on luotettavuutta arvioidessa merkittävää kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Siispä, myös tulkintojen perusteleminen tarkasti on hyvin olennaista. (Hirsjärvi ym. 2013, 232 - 233.)

Puusan ym. (2020) mukaisesti laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden avulla. Näiden voidaan sanoa liittyvän toisiinsa, olevan luonteeltaan monimutkaisia kokonaisuuksia ja tulevan ilmi erilaisina tutkimuksen eri vaiheissa. Olennaista on osata rakentaa toimiva tutkimusasetelma ja valita tutkimuksen kysymyksenasettelua vastaava kohdejoukko. Tutkimusasetelman rakentaminen alussa onnistui hyvin ja hahmottui melko helposti. Kohdejoukko vastasi ehdottomasti kysymyksenasettelua, joskaan ei voida pois sulkea edelleenkin sitä näkökulmaa, että kohdejoukkona olisi voinut olla lisäksi yrityksen asiakkaat.

Olen pyrkinyt lisäämään tutkimukseni luotettavuutta kertomalla tarkasti tutkimuksen vaiheista ja siihen liittyvistä tekijöistä. Lisäksi olen perustellut tulkintojani asianmukaisella tarkkuudella. Luotettavuutta voisi yleisesti ottaen heikentää esimerkiksi haastatteluun liittyen aineistossa esiintyvät virhetulkinnat kysymysten ja vastausten suhteessa kuten aikaisemmin mainitsin ja sama virhetulkintojen mahdollisuus voisi esiintyä myös kyselyssä. Kyselyn kohdalla on olemassa se mahdollisuus, että virhetulkinnat vaikuttivat kyselyyn vastaamiseen ja sitä kautta opinnäytetyön tulosten luotettavuuteen jonkin verran alenevasti.

Triangulaation periaatteeseen liittyy, että tutkimuksen luotettavuutta pyritään lisäämään käyttämällä monia menetelmiä. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan useiden eri aineistojen käyttämistä tai usean eri tiedon kohteen hyödyntämistä, tutkijatriangulaatiolla tarkoitetaan useamman tutkijan osallistumista tutkimusprosessiin, teoriatriangulaatiolla tarkoitetaan useamman teoreettisen näkökulman käyttämistä ja menetelmätriangulaatiolla tarkoitetaan useamman tiedonkeruumenetelmän käyttämistä. Käytin opinnäytetyössä aineistotriangulaatiota siten, että hyödynsin kahta eri tiedon lähdettä, työntekijöitä ja johtoa. Lisäksi käytin menetelmätriangulaatiota siten, että hyödynsin kahta eri tiedonkeruumenetelmää, haastattelua ja kyselyä. (Puusa ym. 2020, luku 11.)

## **9.5 Opinnäytetyön merkitys ja jatkokehitysmahdollisuudet**

Kyseessä on toimeksiantajalle hyödyllinen opinnäytetyö siitäkin huolimatta, etten itse kokenut pystyväni antamaan opinnäytetyöni puitteissa yritykselle tarpeeksi. Työ on toimeksiantajalle hyödyllinen, koska yrityksellä ei ollut olemassa asiakaspalveluprosessimallia eikä asiakaspalveluprosessi ole ollut aikaisemmin tutkimuksen kohteena ja sitä oli kehitettykin yrityksessä vähänlaisesti. Opinnäytetyöni kautta saatava tieto on arvokasta, koska toiminnan kehittäminen todella vaatii yksityiskohtaisempaa asioiden selvittämistä, tutkimista ja arvioimista. Tutkimusprosessin tarkoituksena oli juuri tällaisen yksityiskohtaisemman informaation esiin tuominen.

Työssä on hyvät jatkokehitysmahdollisuudet. Koska asiakaspalveluprosessia ei ollut yrityksessä aikaisemmin tutkittu vastaavalla tavalla, tutkittiin siihen liittyviä asioita työssäni vasta ensimmäistä kertaa. Kuitenkin asiakaspalveluprosessi on monitasoinen ja laaja kokonaisuus eikä yhdellä opinnäytetyöllä selvitetä tai ratkaista sitä kaikkea, mitä voisi ja jopa pitäisi. Tutkimista ja kehittämistä kannattaisi siis ehdottomasti jatkaa yrityksessä ja jalostaa esimerkiksi niin, että pureuduttaisiin asiakaspalveluprosessin kaikkiin osa-alueisiin syvällisemmin ja tarkemmin kuin mitä tässä opinnäytetyössä oli mahdollista.

Jatkokehitysmahdollisuus koskee jo itsessään opinnäytetyön lopputuloksena syntyneitä tuotosta, asiakaspalveluprosessimallia. Mallin oli tarkoitus toimia perustana, jonka päälle voitaisiin alkaa kehittää vanhaa ja luoda mahdollisesti jotakin uutta. Se, että yrityksellä

on nyt käytössään konkreettinen malli asiakaspalveluprosessista, sen eri vaiheista ja vaiheisiin liittyvistä tekijöistä, mahdollistaa todennäköisemmin mallin kehittämisen jatkosakin. On yrityksestä kiinni, valjastaako se asiakaspalveluprosessimallin jatkossa käyttöönsä niin, että kehittäminen jatkuu ja etenee.

Yrityksen kannattaisi jatkaa kehittämistä opinnäytetyöni pohjalta siten, että service blueprint -asiakaspalveluprosessimalli käytäisiin ensisijaisesti vaihe vaiheelta läpi yhdessä henkilöstön kanssa. Tällainen ryhmätyöskentely mahdollistaisi mallin kehittämisen, kun sen hahmottaminen henkilöstön keskuudessa saisi mahdollisesti aikaan uusia ideoita tai uusia huomioon otettavia asioita, joita opinnäytetyöstäni ei välttämättä edes käy ilmi. Lisäksi on mainittava, että kehittämistä tapahtuisi mielestäni tässä kohtaa jo siinäkin mielessä, että yrityksen asiakaspalveluprosessimalli ja asiakaspalveluprosessin kulku selkeytyisivät ryhmätyöskentelyn kautta koko henkilöstölle. Toisin sanoen tällainen toiminta tukisi sitä opinnäytetyön tulosten johtopäätöksiinkin liittyvää näkökulmaa, että kaikki tietäisivät, mistä yrityksen asiakaspalveluprosessissa on kyse.

Ryhmätyöskentelyn lisäksi tärkeää olisi, että yrityksen johtohenkilöt tutustuisivat myös johdon näkökulmasta asiakaspalveluprosessimalliin. Koska yrityksessä selvästi on epäselvyyttä ja epävarmuutta asiakaspalveluprosessista ja siihen liittyviin tekijöihin, olisi ehdottoman tärkeää, että johto määrittäisi mallin avulla yrityksen asiakaspalveluprosessin raamit ja käsittelisi yksityiskohtaisesti ne vaiheet, jotka kuuluvat selkeästi johdolle. Esimerkiksi tuloksissa esille noussut laskutuksen yhtenäistäminen voisi olla yksi niistä palveluprosessin osa-alueista, jossa johdon tulisi määritellä selkeät raamit ja konkreettisesti kirjata ne osaksi asiakaspalveluprosessimallia.

Mainitsemisen arvoista on vielä se, että kuten pohdintaosiossa toin esille, asiakasnäkökulman käsitteleminen jäi opinnäytetyössä vähälle. Jatkokehittämistä ajatellen, olisi järkevää lähteä tutkimaan ja selvittämään asiakasnäkökulmaa erillisenä projektina. Tämä toisi tärkeää lisäinformaatiota osaksi asiakaspalveluprosessimallia ja jälleen kehittäisi yrityksen asiakaspalveluprosessia entistäkin parempaan suuntaan, kun asiakasymmärrys lisääntyisi.

## 9.6 Loppusanat

Tässä vaiheessa opinnäytetyötä, on sanomattakin selvää, että opinnäytetyön merkitys omalle kehitykselle on suuri. Matka on ollut opettavainen ennen kaikkea siten, että olen kehittynyt valtavasti tutkijana ja oppinut hallitsemaan tutkimuksen tekemistä. Prosessin edetessä oli hetkiä, jolloin koin osaamattomuuden ja riittämättömyyden tunteita. Loppua kohden opinnäytetyön suunta kuitenkin kirkastui. Koin tutkimustehtävän mielenkiintoisena ja jos aikaa olisi ollut enemmän, olisi mielenkiintoni riittänyt tutkimaan yrityksen asiakaspalveluprosessia syvemmin.

Koen kaiken kaikkiaan saavuttaneeni opinnäytetyön tavoitteet. Opinnäytetyöni vastaa asetettuihin tutkimuksellisiin kysymyksiin sekä tuottaa lopputuloksena asiakaspalveluprosessimallin, joka mahdollistaa yrityksen asiakaspalveluprosessin kehittämisen. Tutkimusongelman ratkaiseminen perustuu aineistonkeruun menetelmiin, jotka toimivat ainakin osittain, aineiston helppoon tulkittavuuteen, selkeisiin johtopäätöksiin, asianmukaiseen tietoperustaan sekä näiden yhteisvaikutuksesta tuotettuun asiakaspalveluprosessimalliin.

Lopuksi vielä Puusan ym. (2020) mielenkiintoisesta näkemyksestä laadullisen tutkimuksen perimmäisistä päämääristä. Heidän mukaansa menetelmien hallinnan lisäksi laadullisessa tutkimuksessa on merkittävää myös se, että tutkimuksen eettisiä päämääriä toteutetaan. Laadullisen tutkimuksen tekemisen tarkoituksena on ihmisten auttaminen kohti entistä parempaa elämää ja tätä kautta hyvän saavuttaminen. Tästä näkökulmasta tutkijan onkin ymmärrettävä toimivansa, teknisten asioiden lisäksi, toisten ihmisten elämän laatuun vaikuttavana kehittäjänä. Tällainen näkökulma muutoin hyvin teoreettisessa tutkimusmaailmassa on piristävä ja asianmukainen, koska tämän opinnäytetyön tekeminen on tuntunut minusta hyvin henkilökohtaiselta ja työpaikan tilanteen kehittäminen ja parantaminen tärkeiltä asioilta. Toivonkin, että kehittämisen myötä olen onnistunut auttamaan yrityksen henkilöstöä kohti työhyvinvoinnin lisääntymistä ja samalla kohti parempaa elämää siltä osin.

## Lähteet

- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Forsberg, S., Koivisto, M. & Säynäjäkangas, J. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Heikkinen, J & Kartano, H. 2015. Asiakaspalveluprosessi toimimaan! Tapaustutkimus kuljetusalan yrityksestä. Yrittäjäyys ja liiketoimintaosaaminen. Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103625/heikkinen\\_kartano\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103625/heikkinen_kartano_.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 22.5.2020
- Holmberg, A. & Katajamäki, P. 2020. Laadukas palvelu ja tyytyväinen asiakas. <https://sotenavigaattori.fi/laadukas-palvelu-ja-tyytyvainen-asiakas/>. 19.5.2020.
- Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos Oy.
- Lehto, E. 2016. Asiakaspalveluprosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla – Case Vex Solutions Oy. Palveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.  
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/111867/Palvelumuotoilu.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 25.3.2020.
- Meroni, A. & Sangiorgi, D. 2011. Design for Services. Great Britain: MPG Books Group.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy: Helsinki.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy. Ellibs Library.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. 7.3.4 Teemoittelu.  
[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html). 28.3.2020.
- Webropol Oy. 2020. Automaattinen kyselytutkimuksen raportointi.  
<https://webropol.fi/kysely-ja-raportointityokalu/analysoi-ja-visualisoi/>. 28.3.2020.
- Wilson, A., Zeithaml, V.A., Bitner, M. Jo. & Gremler, D.D. 2012. Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. Berkshire: McGraw-Hill Education.

## Verkkokyselyn kysymykset

1. Oletko huomannut työpaikallasi ja/tai omassa työssäsi asiakaspalveluprosessiin liittyviä epäkohtia tai ongelmia? Mitä?

2. Kuinka selkeitä sinulle ovat tällä hetkellä seuraavat asiat? Vastausasteikko 1 – 5.

1 = ei lainkaan selkeä

2 = ei kovin selkeä

3 = en osaa sanoa

4 = melko selkeä

5 = erittäin selkeä

Asiakaspalveluprosessi käsitteenä yleisesti

1                      2                      3                      4                      5

Asiakaspalveluprosessin nykyinen sisältö työpaikalla yleisesti

1                      2                      3                      4                      5

Asiakaspalveluprosessiin kuuluvat asiat omassa työssäsi

1                      2                      3                      4                      5

Työpaikan ohjeistus asiakaspalveluprosessiin liittyen

1                      2                      3                      4                      5

3. Kuvaile tyypillisen asiakaspalveluprosessin kulku töissä?

4. Pitäisikö asiakaspalveluprosessia mielestäsi kehittää? Miten?

5. Jos asiakaspalveluprosessi vaatisi mielestäsi kehittämistä, miten toivot kehittämisen vaikuttavan?

## Teemahaastattelurunko

### 1) Asiakaspalveluprosessin nykytila

- ✓ Asiakaspalveluprosessin tilanne tällä hetkellä
- ✓ Nykytilaan vaikuttavat tekijät
- ✓ Asiakaspalveluprosessin tyypillinen kulku
- ✓ Nykytilanteen mahdolliset ongelmat
- ✓ Havainnot ja huomiot toimimattomuudesta

### 2) Kehittäminen ja muutokset

- ✓ Muutoksen tarpeet ja kehittämisen kohteet
- ✓ Asiakaspalveluprosessin osa-alueet, joihin keskitytään
- ✓ Asiakasnäkökulma, asiakaslähtöisyys
- ✓ Tärkeimmät ja merkittävimmät kehittämistä vaativat asiat

### 3) Kehittämisen tavoitteet

- ✓ Tavoitteet, joihin pyritään
- ✓ Toivottu lopputulos
- ✓ Vaikutukset asiakaspalveluun
- ✓ Vaikutukset työn tekemiseen