

Asiakaspalvelun manuaalisten työtehtävien kartoitus digitalisaatioasteen parantamiseksi

Tiivistelmä

Tekijä Lonka, Juuso	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2020
	Sivumäärä 25 sivua + 1 liite	
Työn nimi Asiakaspalvelun manuaalisten työtehtävien kartoitus digitalisaatioasteen parantamiseksi		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Yritys X, Tietohallintojohtaja, Organisaatio X		
Tiivistelmä <p>Liikemaailma on jatkuvan muutoksen keskellä. Tulevaisuuteen on pakko panostaa, mikäli haluaa pysyä mukana kilpailussa. Käsite digitalisaatio on pyörinyt keskuudessamme jo vuosia, mutta silti hyvin harva tietää, mitä se käytännössä tarkoittaa ja miten se tulee vaikuttamaan organisaatioiden toimintaan. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantajayrityksen b2b-asiakaspalvelun manuaalisia prosesseja ja selvittää mitkä niistä kuormittavat organisaatiota eniten ja miten niitä mahdollisesti voitaisiin kehittää.</p> <p>Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja tutkimuksen aineistoa kerättiin niin paikan päällä kuin haastattelemalla. Haastatteluihin osallistui neljä asiakaspalvelun työntekijää, mutta keskusteluja käytiin organisaation muidenkin työntekijöiden kanssa. Aineistoa tutkimukseen kerättiin aikavälillä 7.9.-23.10.2020.</p> <p>Tässä tutkimuksessa saatiin kartoitettua asiakaspalvelun toiminnan tehokkuutta heikentäviä prosesseja. Tutkimuksen tuloksissa näille prosesseille esitettiin kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukset ovat positiivisia ja näiden ehdotusten avulla toiminnan tehokkuuden tulisi parantua. Muutosten toteuttaminen ei ole osana tätä opinnäytetyötä.</p>		
Asiasanat Digitalisaatio, digitalisaatioaste, asiakaspalvelu, dysfunktionaalinen		

Abstract

Author(s) Lonka, Juuso	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2020
	Number of Pages 25 pages, 1 appendix	
Title of Publication Mapping of manual tasks in b2b customer service to improve the degree of digitalization		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Name, title and organization of the client Company X, CIO, Organization X		
Abstract <p>World of commerce is in the middle of change. You must focus and invest for the future if you want to stay in business. As a concept the digitalization has been around us for a while. Anyhow very few people know what it's all about and how it's going to influence the operations of companies. Meaning of this thesis was to map the manual tasks of the b2b customer service for the client company. Main goal was to find tasks what could be improved with help of technology.</p> <p>This was a qualitative research and research material was collected by interviewing b2b customer service employees. All of the customer service employees participated in the interviews. There also have been discussions with other employees in the organization. Material for the study was collected in the period from 7th September to 23rd October 2020.</p> <p>This study shows where the biggest manual workload is coming for the customer service and what are the reasons for that. The development suggestions are positive and should improve efficiency of the operations. Implementing these changes were not part of the thesis.</p>		
Keywords Digitalization, Level of digitalization, customer service, dysfunctional		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Tutkimus.....	1
1.2.1	Tutkimusmenetelmä	2
1.2.2	Empiirisen aineiston keruu ja analysointi	2
1.2.3	Tarkoitus ja tavoitteet.....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
2	Toimeksiantajayrityksen esittely.....	4
3	Digitalisaatio	5
3.1	Mitä on digitalisaatio?	5
3.2	Digitalisaation vaikutuksia yrityksille	6
3.3	Digitalisaatio asiakaspalvelussa	7
3.4	Asiakkaasta johtuvat digitaaliset vaatimukset	7
3.5	Digitalisaation johtaminen.....	10
4	Automaatio	12
4.1	Mitä on automaatio?	12
4.2	Automaatio asiakaspalvelussa	12
4.3	Manuaaliset prosessit automaattisiksi	13
5	Haastattelut	14
5.1	Miksi haastatteleminen?	14
5.2	Valikoituneet kysymykset	14
5.3	Haastattelujen toteuttaminen	15
6	Tulokset.....	16
6.1	Tilauksien vastaanottaminen	16
6.2	Tiedonvienti.....	18
6.3	Hyvitykset.....	19
6.4	Usein toistuvat kysymykset.....	20
6.5	Digitalisaatioasteen parantaminen.....	20
7	Pohdinta ja johtopäätökset.....	22
7.1	Luotettavuus.....	23
	Lähteet	24
	Liitteet.....	1
	LIITE 1. Haastattelukysymykset	1

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Digitalisaatio on ajankohtainen käsite, johon ei ole yhtä suoraa määritelmää. Se on kuitenkin monen yrityksen asialistalla. Globalisaatio ja teknologian kehitys ovat ajaneet monien toimialojen toimintaa valovuosilla eteenpäin viimeisen vuosikymmenen aikana. Suurin osa kehityksestä on kuitenkin painottunut kuluttajapuolelle ja yritysten välinen toiminta on tulossa kovaa vauhtia perässä. Räjähdyksmäisesti kasvava digitaalisten palveluiden tarve ja niiden saatavuus ajavat yrityksiä entistä kovempaan kilpailuun.

Asiakaspolut ovat muuttuneet digitalisaation myötä, mistä johtuen yritysten on pakko kehittää toimintaansa, mikäli ne haluavat pysyä mukana kilpailussa. Digitaalisuus tulee olemaan isommassa roolissa yritysten toiminnassa tulevaisuudessa, oli toimiala mikä tahansa. Digitalisaation vaikutuksia voi nähdä nykyisin jokapäiväisessä elämässä esimerkiksi erilaisten chat-bottien muodossa. Yritysten on siis välttämätöntä kehittää omia toimintojaan, jotta ne pystyisivät tarjoamaan nykyajan asiakaspulun mukaisia palveluita.

Tässä opinnäytetyössä aiheeksi on valikoitunut b2b-asiakaspalvelun manuaalisten työtehtävien kartoittaminen ja tämän kartoituksen tarkoituksena on löytää toimintoja, jotka hyötyisivät eniten digitalisaation tarjoamista mahdollisuuksista. Aihe on ajankohtainen, koska kaupallinen maailma on suuren muutoksen keskellä ja digitaalinen kehitys on välttämätöntä. Digitalisoitumista pyritään hyödyntämään myös tämän opinnäytetyön tuloksissa. Erilaiset digitaaliset palvelut ovat pystyneet tehostamaan monia prosesseja ja näin myös työn tehokkuutta.

1.2 Tutkimus

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajayritykselle listaus toiminnoista, jotka hyötyisivät teknologian tarjoamista mahdollisuuksista parhaiten. Digitalisaatioasteen parantamisen myötä olisi mahdollista tehostaa työskentelyä ja keventää manuaalisten työtehtävien aiheuttamaa taakkaa asiakaspalvelussa. Muutoksien toteuttaminen ei ollut osana opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää vastauksia toimeksiantajan b2b-asiakaspalvelun digitalisaatioon liittyviin kysymyksiin:

1. Mitkä ovat toimeksiantajan b2b-asiakaspalvelun keskeisimmät manuaaliset tehtävät?
2. Kuinka paljon näihin toimintoihin käytetään aikaa ja resursseja?
3. Miten kyseisiä toimintoja voitaisiin tehostaa tai kehittää digitalisaation avulla?

1.2.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta. Tämä tutkimusmenetelmä soveltuu tähän opinnäytetyöhön tarkkaan valikoidun kohdejoukon vuoksi. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda listaus kehitettävistä toiminnoista. Laadullinen tutkimus antaa pohjaa kattavalle pohdinnalle ja paremmille tuloksille. Laadullinen tutkimus mahdollistaa myös numeraalisessa muodossa olevan tiedon hyödyntämistä, kuten esimerkiksi toimintojen kustannuksia ja aikaa. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeässä roolissa on saada kerättyä kaikki tarpeellinen tieto.

1.2.2 Empiirisen aineiston keruu ja analysointi

Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla toimeksiantajayrityksen työntekijöitä. Aineiston keräämiseen sisältyi yksi toimeksiantajan toimitiloissa tehtävä toimintojen seuranta. Seurannan tarkoituksena oli saada esille aiheita, joista pystyisi esittämään tarkentavia kysymyksiä haastatteluihin. Haastatteluita järjestettiin sekä ryhmissä että yksittäishaastatteluina. Paikan päällä esitettiin yleisiä kysymyksiä ryhmässä ja käsiteltiin tavallisia työruutiineita. Keskustelu oli vapaamuotoista ja jokaisen annettiin kertoa oma kantansa. Paikan päältä saatua tietoa hyödynnettiin laadittaessa tarkentavia kysymyksiä. Tarkentavat kysymykset esitettiin yksittäishaastatteluissa internetin välityksellä. Yksittäiset haastattelut nauhoitettiin, jotta aineiston analysoiminen olisi mahdollisimman todenmukaista ja tarkkaa.

Nauhoitteina sekä muistiinpanojen muodossa olevaa aineistoa analysoitiin pohdintoina. Pohdintaa tehtiin lähdeaineiston avulla, josta muodostettiin näkemys mahdollisten toimenpiteiden luomiseksi. Analysoimista ja pohdintoja tehtiin toiminnan tehokkuuden näkökulmasta toimeksiantajayrityksen toivomusten mukaisesti. Pohdinnoissa saattaa olla esillä tehokkuuden lisäksi myös muita näkökulmia, joihin muutokset voivat vaikuttaa.

1.2.3 Tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli kartoittaa asiakaspalvelussa olevia prosesseja ja selvittää, mitkä asiat ovat eniten aikaa kuluttavia tai kustannustehokkuudeltaan heikoimpia. Tämän kartoituksen ja empiirisen aineiston avulla oli tarkoitus päästä tarpeeksi syvälle b2b-asiakaspalveluyksikön toimintaan ja löytää sieltä kehityskohteiksi sopivia prosesseja. Tutkimuksen tavoitteena oli tehdä toimeksiantajayritykselle listaus asioista, joka priorisoitiin toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Tutkimuksen tuloksissa otettiin huomioon näiden muutoksien toteuttamisen vaikeus sekä kustannukset. Ratkaisujen toteuttaminen ei ollut osana tätä opinnäytetyötä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja noudattaa laadullisen tutkimuksen rakennetta. Rakenne koostuu johdannosta, toimeksiantajayrityksen esittelystä, teoriaosuudesta, empiirisestä osuudesta, tuloksista sekä pohdinnoista. Toimeksiantajayrityksen esittelystä käydään lyhyesti läpi, millä toimialalla yritys toimii ja miten opinnäytetyötä päädyttiin tekemään heidän kanssaan. Toimeksiantajayrityksestä ei voida kertoa kattavasti salassapitovelvollisuuden vuoksi.

Teoriaosuudessa käsitellään opinnäytetyöhön liittyviä keskeisiä käsitteitä. Tässä tapauksessa keskeisimmiksi käsitteiksi valikoituivat digitalisaatio sekä automaatio. Digitalisaatio- ja automaatio-osuuksia käsitellään vain tämän opinnäytetyön näkökulmien mukaisesti. Käsitteet ovat itsessään laajoja ja digitalisaatiolla ei ole tarkkaa määritelmää. Käsitteet avataan lähdeaineistojen pohjalta ja jokainen lähde on merkitty kappaleen perään. Empiirisessä osuudessa käydään läpi itse tutkimusta, aineiston keruuta sekä tuloksia. Opinnäytetyön lopussa on pohdinta, jossa esitellään myös mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

2 Toimeksiantajayrityksen esittely

Toimeksiantajayritys maahantuo ja markkinoi päivittäistuotteita ja kosmetiikkaa Suomessa ja Baltiassa. Yritys on suomalainen perheyritys, jolla on pitkät perinteet onnistuneiden tuotelanseerausten ja merkittävien markkina-asemien luomisessa. Yrityksen jakelussa on tuhansia tuotenimikkeitä ja se on yksi merkittävimmistä selektiivisen kosmetiikan markkinoijista Suomessa.

Yhteydenotto toimeksiantajayrityksen IT-puolen vastaavalle antoi mahdollisuuden esittämiseen ja tutkimusaiheesta keskusteluun. Ensimmäisen yhteydenoton jälkeen alettiin pohtia sitä, olisiko yrityksellä tarvetta ja aihetta, josta opinnäytetyötä lähdettäisiin toteuttamaan. Keskustelua käytiin sekä puhelimitse että Teams-palavereissa, joissa tutkimuksen aihetta rajattiin ja määritettiin sen tavoitteet. Samalla toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilön kanssa sovittiin myös, miten opinnäytetyö toteutetaan ja mitkä ovat heidän tavoitteensa.

Keskusteluissa toimeksiantajayrityksen kanssa nousi esille, että kyseessä on heille jo pidempään pohdinnassa ollut aihe. Opinnäytetyön avulla heille tarjoutui mahdollisuus saada ulkopuolisen näkemys aiheeseen ja saada digitalisaatioasteen kehittäminen liikkeelle. Tavoitteisiin ja rajauksiin liittyvissä keskusteluissa ilmeni, että mahdollisuuksien mukaan kyseisiä tuloksia voidaan hyödyntää muihinkin osa-alueille rajauksen ulkopuolelle.

3 Digitalisaatio

Kolmannessa luvussa käsitellään digitalisaatiota ja mitä sillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä. Käsiteltävänä ovat: digitalisaatio, digitalisaatio asiakaspalvelussa, asiakkaista johdettavat digitaaliset vaatimukset ja digitalisaation johtaminen. Digitalisaation teoriaosuudessa pyritään luomaan kuvaus digitalisaatiosta sekä antamaan viittauksia, miten eri aineistoista saatuja tietoja pystytään hyödyntämään tässä tutkimuksessa.

3.1 Mitä on digitalisaatio?

Digitalisaatio on yksi keskeisimmistä trendeistä yhteiskunnassa sekä yritysmaailmassa. Tämän termin uskotaan pysyvän keskuudessamme vielä pitkälle tulevaisuuteen. Digitalisaation vaikutukset tulevat olemaan valtavat ja joidenkin kirjailijoiden mukaan se on rinnastettavissa teolliseen vallankumoukseen. Digitalisaatio tarjoaa yrityksille aivan uudenlaisia mahdollisuuksia teknologian ja ohjelmistojen adoptoimisen myötä. Aihetta koskevan kirjallisuuden mukaan kyseessä on kokonaisuus, jota kuvaillaan digitaalisena muutoksena. Tämä muutos tulee koskettamaan jokaista osaa meidän yhteiskunnassamme. (Parviainen ym. 2017, 63 – 64.)

Ilmarisen ja Koskelan mukaan termi digitalisaatio on ollut käytössä viime vuosina, vaikkei sille ole mitään virallista tai edes kunnollista määritelmää. Digitalisaatio on ollut esillä jo 1990-luvulta alkaen ja sen ympärille on kehittynyt erilaisia alailmiöitä. Näitä alailmiöitä on esimerkiksi pelillistäminen, sisältömarkkinointi ja teollinen internet. Ilmarinen ja Koskela eivät pyri antamaan täydellistä määritelmää digitalisaatiolle, koska heidän näkemyksensä mukaan siitä ei ole hyötyä yrityksen liiketoiminnalle. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Digitalisaatiossa on kyse ilmiöstä, joka vaikuttaa kaikkien meidän elämiimme. Elämään, jossa sen vaikutukset näkyvät esimerkiksi soteuudistuksissa, jotta toiminnasta saataisiin tehokkaampaa. Pienemmällä yksilötasolla se voi olla vaikka konserttilipun ostamista matkapuhelimella. Keskeisydessään digitalisaatio on digitekniikan käyttöönottoa yhteiskunnan jokaisella osa-alueella. Työntekijöille digitalisaatio voi kuulostaa tietokoneiden käytön lisäämiseltä, mistä ei kuitenkaan ole kyse. Kyse on laajemmasta kokonaisuudesta, jossa otetaan huomioon yhteiskunnan muutokset ja kehitys sekä se, miten tulemmme toimimaan, ajattelemaan sekä kokemaan asioita. (Heikkinen 2020.)

Digitalisaatio on päässyt esille myös politiikassa ja uskotaankin, että kyseessä voisi olla yksi Suomen talouden pelastamisen kulmakivistä. Digitalisaation perimmäisenä ajurina toimii digitalisoituminen. Tätä tapahtuu, kun erilaisia asioita kuten esineitä tai prosesseja muokataan digitaalisiksi joko kokonaan tai osittain. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Mattinen lähestyy digitalisaatiotermiä eri tavalla ja käsittelee myös sen eroa digitointiin. Hänen huomioidensa mukaan digitalisaatiossa nimittävänä tekijänä toimii asiakas, ja digitalisaation pääasiallisena tarkoituksena on suunnitella uusia tapoja toimia asiakaspolun mukaisesti. Parhaimmillaan digitalisaatio on niissä tilanteissa, joissa yritys pystyy vastaamaan asiakkaan aitoon tarpeeseen puhtaasti digitaalisena palveluna. Digitalisaatio tulee olemaan tulevaisuudessa voittava konsepti ja siihen kannattaa todellakin panostaa. (Matti- nen 2020, 19-23.)

Kirjallisuudessa on käsitelty digitalisaatiota jo vuosikymmenien ajan, jonka takia tähän men- nessä tulleet muutokset ovat olleet verrattain hallittavia. Kaikilta muutoksessa pysyminen ei ole kuitenkaan luonnistunut ja uudelleen sopeutuminen ei ole ollut tarvittavalla tasolla. Nämä yritykset ovat saaneet huomata asiakasvirtojen muutoksen omassa toiminnas- saan. Digitalisaation lisääntyminen alkoi, kun saatavilla oleva tieto alkoi olla vapaammin kaikkien saatavilla. Tämä tieto tuli verkkoselaimiin ja teknologia mahdollisti sen nopean ja- kamisen. Internet-verkkoselainten ja internetin räjähdysmäisesti lisääntynyt käyttö puhalsi lisää tuulta digitalisaation siipien alle. (Gerdt & Eskelinen 2018, 9 – 13.)

Merkittävään rooliin digitalisaatiossa nousevat myös yritysten sisäiset roolit. Seuraavat vuo- det tulevat näyttämään, miten esimerkiksi tekoäly ja robotiikka tulevat vaikuttamaan meidän arkielämäämme. Nämä muutokset voivat olla myös merkittävässä roolissa yrityksille, kun ne osataan asettaa oikeisiin prosesseihin. Tekoäly, robotit sekä muut ohjelmistopohjaiset toiminnot yrityksiä prosesseissa ovat jo nyt iso osa useiden yritysten toimintaa. Tietokone ei pidä sairaslomia, kahvitaukoja, vuosilomia eikä sillä ole työtuntirajoitteita. Tällaisen toi- minnan kehityksen ansiosta yrityksiltä voidaan odottaa tulevaisuudessa huomattavasti suu- rempaa tehokkuutta ja prosesseissa tulleiden virheiden määrän laskua. (Gerdt & Eskelinen 2018, 9 – 13.)

3.2 Digitalisaation vaikutuksia yrityksille

Digitalisaatio on saanut paikkansa usean yrityksen strategiassa. Vuonna 2013 Mas- sachusetts Institute of Technology'n tekemän tutkimuksen mukaan yritykset, jotka panos- tavat digitaalisuuteen menestyivät toimialasta riippumatta kilpailijoihinsa verrattuna. Nämä yritykset, jotka panostivat paljon digitalisaatioon, pystyivät kasvattamaan liikevaihtoaan, kannattavuuttaan sekä markkina-arvoaan. Keskeisenä kysymyksenä yrityksille onkin, ke- nen vastuulla on seurata digitalisaation tarjoamia liiketoimintamahdollisuuksia ja pyrkiä to- teuttamaan niitä. Tietohallinto olisi ensimmäinen ehdokas kyseiseen rooliin, mutta epävar- maa on, riittääkö kyseisen yksikön liiketoimintaosaaminen. (Mitronen & Raikaslehto 2019.)

Toimialasta riippumatta digitalisaatio toimii ajurina muutoksessa sekä strategisena työkaluna. Digitalisaatio on aiheuttanut häiriöitä monilla toimialoilla, mutta toisaalta myös mullistanut asiakkaiden odotukset ja ostokäyttäytymisen sekä muokannut yritysten arvontuotantologiikkaa. Oman toimialansa perinteistä ajattelua kannattaa myös kyseenalaistaa. Tänä päivänä kilpaileva ratkaisu ei välttämättä tule sieltä, mistä sitä osaisi odottaa. (Digisyke 2020.)

3.3 Digitalisaatio asiakaspalvelussa

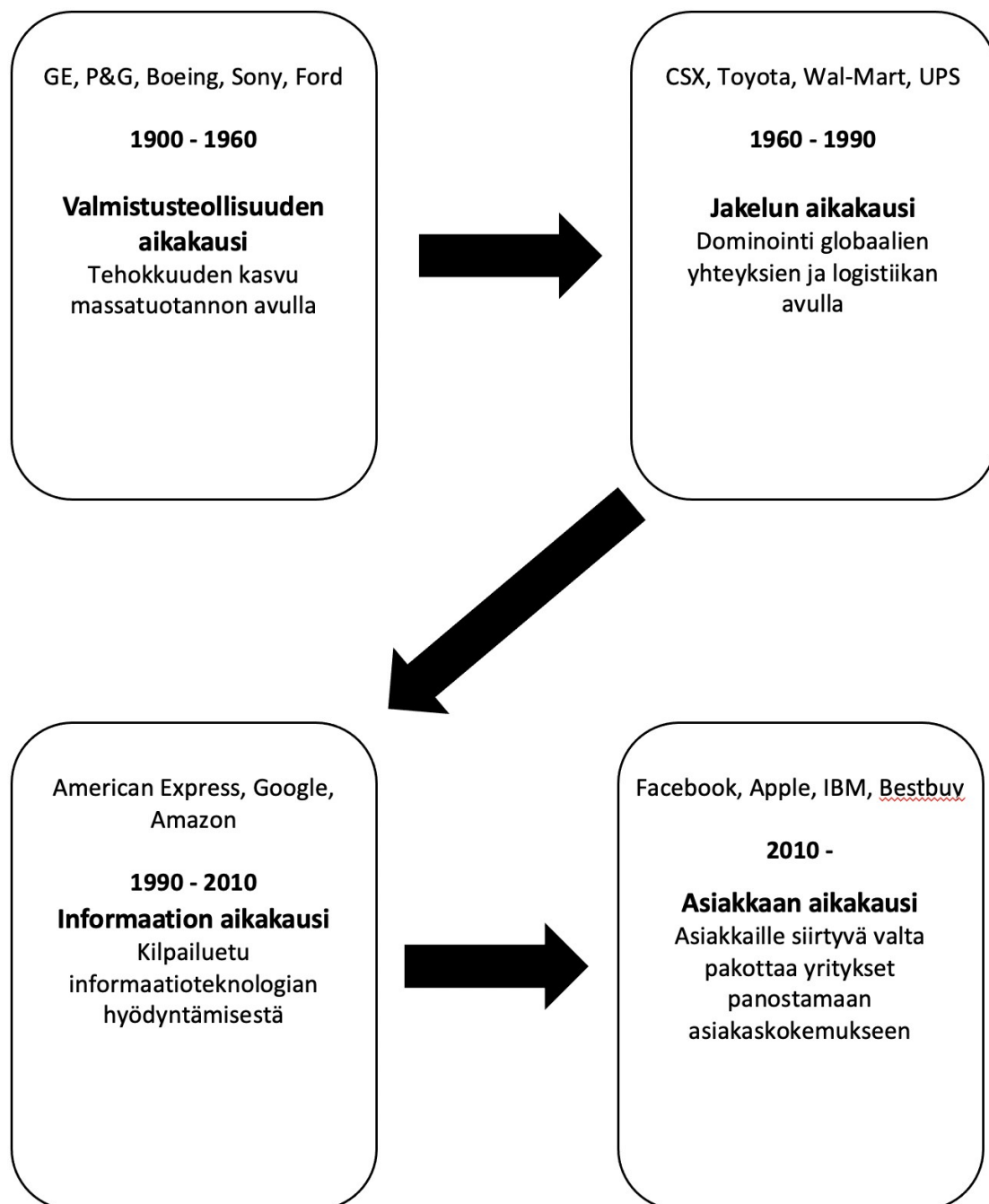
Kuluttajapuolella asiakaspalvelu on muuttunut paljon. Aiemmin asiakkaalle riitti, että tilatut tuotteet tulivat perille noin viikon aikana, mutta nykyisin asiakas voi odottaa saavansa tuotteen jopa tunneissa. Yritys tarvitsee taustalleen ajan tasalla olevan IT-infrastruktuurin. Kunnollisen IT-infrastruktuurin puuttuminen hankaloittaa digitaalisen asiakaskokemuksen luomista. (Gerdt & Eskelinen 2018, 57 – 58.)

Digitalisaatio on mahdollistanut jokaiselle asiakkaalle personoitua palvelua. Personoitu palvelu on iso osa asiakkaan palvelukokemusta, sillä se mahdollistaa sisällön tai palvelun räätälöimisen kullekin asiakkaalle sopivaksi. Asiakkaalle tulee kuitenkin antaa kokemus, jossa hän kokee olevansa tekemisissä ihmisen eikä koneen kanssa. Asiakaspalvelulta asiakkaat odottavat helpompaa kanssakäymistä. Asiakkaalla on odotus siitä, että asiat hoidetaan ensimmäisellä kerralla oikein siirtelemättä asiakasta paikasta toiseen. Yritys, jolla on kehittynyt, yksilöity ja yksinkertainen asiakaspalvelu saa todennäköisemmin muutettua uudet asiakkaat palaaviksi asiakkaiksi. (Juutilainen 2019.)

Asiakaskokemus on parantunut huomattavasti yrityksissä, jossa asiakasrajapintaan on kehitetty enemmän digitaalisia ratkaisuja. Tämä on vaikuttanut suoraan myös asiakassuhteiden paranemiseen. Huomattavin muutos on havaittu kokonaisvaltaisessa asiakaskokemuksen paranemisessa, jota on seurannut perässä tuotteiden ja palveluiden kehittäminen mahdollisimman asiakasystävällisiksi. (Fitzgerald ym. 2013, 5 – 6.)

3.4 Asiakkaasta johtuvat digitaaliset vaatimukset

Elämme ajanjaksoa, jossa asiakas pakottaa yritykset keskittymään asiakaskokemukseen. Asiakaslähtöisen toiminnan lisääntyminen sekä asiakaskokemuksen merkityksen kasvu ovat nostaneet palvelumuotoilun kysyntää. Forrester Researchin tutkimuksen mukaan yritykset toimivat tällä hetkellä asiakkaan aikakaudella (kuva 1.). Tällä aikakaudella parhaiten selviävät yritykset, jotka tuntevat asiakkaansa ja heidän tarpeensa ja näin tuottavat asiakkailleen heidän mieltymyksien mukaisia asiakaskokemuksia. (Koivisto ym. 2019, 20 – 22.)



Kuva 1. Siirtymä asiakkaan aikakaudelle (Koivisto ym. 2019).

Asiakkaan aikakausi on alkanut noin kymmenen vuotta sitten. Tällaiseen tilanteeseen on päädytty, kun samankaltaisten tuotteiden ja palveluiden määrä oli kasvava, eivätkä ne enää erottuneet tarpeeksi toisistaan. Internetin avulla asiakkaat pystyvät etsimään helposti tuotteita ja kilpailuttamaan niitä. Yritykset, jotka pystyvät reagoimaan tähän, voivat hyötyä tilanteesta eniten. Asiakkaiden odotukset ovat myös muuttuneet huomattavasti. Asiakkaalle pitää osata tuottaa arvoa, jota hän ei muualta saa. Digitaalisten palveluiden kehittäminen on ollut isossa roolissa positiivisen asiakaskokemuksen luomisessa. Tämä ei koske

pelkästään kuluttajapuolen toimintaa, vaan myös vastaavasti yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakkaiden odotukset kasvavat kovaa vauhtia. Vaikka yritysten välisessä liiketoiminnassa tyypillisesti korostuvat funktionaaliset tarpeet, niin pitää muistaa, että yrityksetkin muodostuvat ihmisistä. Yritysten välinen toiminta on näin myös hyvin inhimillistä toimintaa. (Koivisto ym. 2019, 22 – 24.)

Asiakkaan odotukset ovat muuttuneet digitalisaation myötä, joka on aiheuttanut kilpailuympäristön muuttumisen sekä haasteita yrityksille näiden uusien muutoksien kanssa. Yritys voi kasvattaa toimintaansa, mutta asiakaskokemukselle tärkeintä on yhtenäisyys. Henkilöstö ei voi luoda asiakaskokemusta kokonaan, vaan asiakas määrittelee odotukset ja tämän mukaan hänelle muodostuu joko positiivinen tai negatiivinen kokemus. Asiakaskokemus on asiakkaalle yrityksestä muodostunut käsitys. Tämä muodostuu eri kosketuspisteissä, joissa asiakas toimii yrityksen kanssa. Nämä kosketuspisteet muodostavat asiakkaalle tunteita niin vanhojen kuin uusien mielikuvien perusteella. Kosketuspisteiden määrä on kasvanut digitalisaation myötä. Yrityksellä on entistä vähemmän kosketuspisteitä, jotka ovat sen itsensä omistuksessa tai edes hallittavissa. Asiakkaat pystyvät jakamaan mielipiteitään ja kokemuksiaan useissa eri kanavissa, joihin yritys ei pysty vaikuttamaan. (Korkiakoski 2019, 16 – 20.)

Itsepalvelun lisääminen yritysten toiminnassa on ollut merkittävässä roolissa viime vuosina. Itsepalvelu on parantanut yritysten tehokkuutta ja asiakaskokemusta. Asiakkaita on myös ohjattu hyvinkin suoraviivaisesti itsepalvelun puolelle. Muutosta olivat aluksi tekemässä pankkialan toimijat, mutta muut toimialat tulivat nopeasti perässä. Tehokkaan itsepalvelun takana tulee kuitenkin olla erittäin toimivat toiminnot sekä prosessit, jotka ovat hiottu mahdollisimman automatisoiduiksi. Aluksi toimintaa voidaan kehittää asiakkaalle näkyvänä itsepalveluna, jota toteutetaan manuaalisena taustaprosessina ja tätä taustaprosessia tulisi automatisoida ajan mittaan. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Itsepalvelu on toiselle asiakkaalle palvelumuodoista houkuttelevin ja toiselle taas painajainen. Toiset haluavat hoitaa ostoprosessinsa itse, toiset vaativat henkilökohtaista yhteydenottoa ja palvelua. Yrityksen tulee tuntea asiakkaansa ja nähdä vaivaa ymmärtääkseen jokaisen asiakkaansa tarpeet. Tällaisen muutoksen tekeminen vaatii aktiivista johtamista. Uudenlaisen asiakaskokemuksen luomisen suurimpana esteenä onkin toiminut muutosprosessin hitaus sekä yritysten kyvyttömyys uudistumiseen. Tänäkin päivänä monet kyseenalaistavat yrityksen ulkopuolelta tulevia muutoksen merkkejä, eivätkä näin ole valmiita aloittamaan tarvittavaa kehitysprosessia. Aloitus tehdään vasta kun on pakko ja toiminta on jo jossain määrin kriisissä. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

3.5 Digitalisaation johtaminen

Dysfunktionaalinen johto tarkoittaa yritysjohtoa, joka ei ymmärrä tai osaa lukea digitalisaatiota, mutta osaa kyllä johtaa organisaatiota. Tämä heijastuu toimintaan siten, ettei yrityksen johdolla ole kunnollista käsitystä siitä, miten se pystyisi kehittämään toimintaa digitaalisten ratkaisujen avulla. Moni yrityksistä on digitoitunut, osittain tietoisesti ja osittain tiedostamatta. Kaikki muutokset eivät kuitenkaan tapahdu itsestään ja huomaamatta. Nämä muutokset vaativat ohjaamista ja johtamista, ja näitä muutoksista vastuussa on johtotiimi. Nämä ovat muutoksia, jotka eivät tule toteutumaan ilman toimitusjohtajan ja johtotiimin tukea. Yrityksen johtotiimin tulisi toimitusjohtajan kanssa sopia siitä, miten digitalisaatiohankkeita rahoitetaan ja mikä toiminnassa on hankalaa. Digitalisaation tulee kuulua jokaisen organisaation tavoitteisiin jollakin tavalla. Kyse on yrityskulttuurin kehittamisestä ja siitä, miten sen tulee olla osana liiketoiminnan kehittämistä. (Mattinen 2020, 83 – 85.)

Yrityskulttuuri kokee isoja muutoksia digitalisaation johdosta. Perinteiset hierarkiat ja sen aiheuttamat esteet tullaan raivaamaan ja digitalisaatio tulee lisäämään organisaation läpinäkyvyyttä sekä avoimuutta. Organisaatiot, jotka menestyvät tässä muutoksessa ovat niitä, jotka reagoivat nopeasti eivätkä pelkää epäonnistumisia. Tämä muutos ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan se vaatii aktiivista johtamista. Johtamista, missä päätöksentekoa hajautetaan ja annetaan tiimeille enemmän valtuuksia tehdä toimia. Tämän kaltainen johtaminen on muutoksen johtamista organisaation kaikilla tasoilla. Digitalisaatio etenee nopeasti, mutta kehitykseen ehtii vielä mukaan. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Liikemaailma digitalisoituu jatkuvalla tahdilla ja IT ei voi enää toimia yritysten tukitoimintona, vaan sen on oltava osana strategiaa. Tämän muutoksen johtaminen vaatii myös yrityksen johdolta hyvää teknologista ymmärrystä. Osa yrityksistä ajattelee edelleen, ettei aihe kosketa heitä, mikä ei pidä paikkaansa. Tämä muutos tulee koskettamaan kaikkia yrityksiä. Perusongelmana voidaan kuitenkin pitää sitä, että IT:n tuottamaa arvoa yritykselle on hyvin haastavaa mitata. Muutos vaatii kuitenkin uudistuksia ja uuden tekeminen vaatii epäonnistumisia, testaamista ja kehittämistyötä. Tämä prosessi voi olla hidas ja se voi tuottaa tulosta vasta vuosien päästä. Tämä kehitys tulee toteuttaa yrityksen sisällä, eikä sitä oikein voida ulkoistaa. Kehitykseen tarvittava tieto on parhaiten yrityksen itsensä hallussa, eikä vastuuta kehityksestä voida sysätä kokonaan IT-johdolle. (Lappalainen 2018.)

Strategisena valintana ja johtamistehtävänä digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen on yhtä olennaista kuin yrityksen muutkin liiketoiminnan kehityskohteet. Yrityksen uudistumiskyvyn parantaminen ja nopeuden kehittäminen tulisi olla digitalisaatiojohtamisen keskiössä. Tulisi siis pohtia, miten yrityksessä saadaan tieto asiakkaan käyttäytymisen muutoksesta tai yleisesti markkinoiden muuttumisesta. Digitalisaation johtaminen yrityksessä voi vaatia

isojakin uudistuksia. Nämä uudistukset voivat koskea esimerkiksi organisaatorakenteiden uusimista ja itseohjautuvuuden lisäämistä tiimeille ja muille osaajille. Jälkimmäinen voidaan toteuttaa siirtämällä esimerkiksi päätöksentekovaltaa lähemmäs asiakasrajapintaa. Menestyvien yritysten tulee reagoida tähän aiheeseen nopeasti. Yritysten tulee olla valmiina oppimaan uutta ja kokeilemaan uusia ratkaisuja, koska digitalisaation aiheuttama muutos tulee nopeasti. (Digisyke 2020.)

Yrityksiltä ja varsinkin yritysten johdolta edellytetään entistä rohkeampia ratkaisuja lukuisten muutosten keskellä. Tarvitaan aivan uudenlaisia strategisia valintoja, koska kilpailua voi tulla aivan mistä suunnasta tahansa. Teknologian kehityksen myötä sekä asiakkaiden vaatimustason noustessa perinteiset liiketoimintamallit ja ansaintalogiikat voivat olla täysin kilpailukyvyttömiä. Digitalisaation johtamisessa on kyse yrityskulttuurin kehittamisestä. Yrityskulttuurin tulee olla kannustava innovaatioita kohtaan, mahdollistaa kokeilut ja sallia myös epäonnistumiset. Yritykset, jotka ovat uudistumiskykyisiä, ovat huomattavassa etulyöntiasemassa kilpailijoihinsa nähden. Kun huomiota painotetaan varmisteluun, virheiden välttämiseen, toiminnan tehokkuuden maksimoimiseen ja jo olemassa olevan säilyttämiseen, niin yrityskulttuuri voi toimia uudistumisen ja kehityksen esteenä. Tällöin yrityskulttuuri ei ole tarpeeksi joustava eikä kykene ripeisiin muutoksiin. (Hämäläinen ym. 2020.)

4 Automaatio

Neljännessä luvussa käydään läpi automaatiota ja mitä sillä tarkoitetaan tämän opinnäytetyön kohdalla. Tarkempaan käsittelyyn on otettu automaatio asiakaspalvelussa ja manuaalisten prosessien automatisointi. Nämä alueet ovat olennaisessa osassa tutkimuksen tuloksien analysoimisessa.

4.1 Mitä on automaatio?

Prosessit voivat tapahtua ihmisten toimesta tai automaatiotekniikan toteuttamana. Kun puhutaan automaatiosta, tarkoitetaan toimintaa, joka toteutuu ilman ihmisen vaikutusta tai ohjausta. Tällöin kyseessä on itsestään tapahtuvaa toimintaa. Nykyteknologian avulla tämä tarkoittaa sitä, että ihmisen tekemää fyysistä työtä tai päättelytyötä voidaan korvata ohjelmistoilla ja laitteilla. (Oulu 2020.)

Toiminnot, jotka tehdään toistuvasti samalla tavalla ovat rutiineja. Näitä rutiineja on käytännössä jokaisessa organisaatiossa ja yrityksessä. Toiminnot ovat usein jokapäiväisiä ja niitä toteutetaan itsestäänselvyytenä. Tämän vuoksi tällaiset rutiinit voivat jäädä huomaamatta. Tyypiesimerkkinä toimii tietojen vieminen järjestelmästä toiseen. Nämä tehtävät saattavat viedä kerralla vain minuutteja, jonka vuoksi pidemmän ajan vaikutukset jäävät huomaamatta. Mikäli tietyt rutiinit toistuvat päivästä ja vuodesta toiseen, ne kannattaa automatisoida. Automatisointi voi olla näissä tapauksissa esimerkiksi sovellusautomaatiota, jossa tietokoneohjelma suorittaa nämä rutiinit ihmisen tekemän työn sijasta. Asiakaspalvelussa automatisointi voi olla toistuvien rutiinien helpottamista esimerkiksi uuden ohjelmiston avulla. Automatisoinnin ansiosta nämä prosessit eivät vaatisi aikaa manuaaliselta työltä ja näin asiakaspalvelijalla jää enemmän aikaa muihin toimintoihin. (CGI 2019.)

4.2 Automaatio asiakaspalvelussa

Asiakkaiden onneksi digitalisaation aikaansaaman automaation vuoksi yhä useammat yritykset pitävät jotakin tukipalvelua auki vuorokauden ympäri ja viikon jokaisena päivänä. Asiakkailla on nykyisin myös paremmat mahdollisuudet saada asiakaspalvelua muutenkin kuin vain puhelimitse. Tänä päivänä asiakaspalvelulle on tärkeää, että palvelu on monikanavaista sekä reaaliaikaista. Tutkiessa asiakaspolkua ja asiakkaaseen liittyviä prosesseja löydetään usein hyviä kehityskohteita. Näihin panostaminen vaikuttaa usein suoraan toiminnan kustannuksiin parantamalla niitä. Toimintojen automatisoinnin avulla voidaan hoitaa yksinkertaiset tehtävät automatisoidusti sekä ohjata asiakasyhteydenottoja ja muita tapahtumia organisaation sisällä tai kolmansille osapuolille ilman asiakaspalvelun vaikutusta. Näiden prosessien kehittäminen synnyttää sivutuotteena tyytyväisempiä asiakkaita ja

asiakaspalvelijoita. Tämä johtuu suoraan siitä, että asiakas saa palvelua entistä nopeammin ja pienemmällä vaivalla, ja sama heijastuu myös asiakaspalvelijan työnkuvassa. Automaatio on vain saatava toimimaan organisaation tarpeiden mukaisesti. Automaation toimiessa oikein nykyteknologia mahdollistaa sen opettamisen sekä itseoppimisen. (Korpaeus, 2018.)

Toimivan asiakaspalvelun kivijalkana voidaan pitää prosessiautomaatiota. Asiakkaan näkökulmasta on erittäin tärkeää, ettei hän joudu turhaan odottelemaan palvelua. Asiakas odottaa tulevansa ymmärretyksi ensimmäisellä kerralla ja toivoo, että asiat saataisiin hoidettua kerralla kuntoon toivotulla tavalla ja sopivassa kanavassa. Virtuaaliset prosessit pysyvät myös hallinnoimaan ja siirtelemään suuria määriä tietoa eri järjestelmien välillä ja pysyvät tekemään tätä tehtävää taukoamatta ja väsymättä. Näiden isojen datamäärien käsittelyn kanssa tekoäly on korvaamaton apu asiakaspalvelijalle. Tekoäly voi oppia hakemaan juuri oikeaa dataa juuri oikealla hetkellä tai auttaa asiakaspalvelijaa tämän antamien kommentojen mukaisesti. (Reilio 2018.)

Globalisaatio myötä asiakkaat ja muut yhtiökumppanit saattavat toimia aivan eri kellonaikoihin. Toimistotyötunnit voivat olla erilaiset eri toimijoiden välillä. Automaatio mahdollistaa tukiportaalin tarjoamisen myös oman yrityksen toimistotuntien ulkopuolelle. Mikäli sähköinen portaali on ohjelmoitu monipuolisesti ja laadukkaasti, voidaan ongelmia ratkaista jopa tekoälyn avulla. Tulevaisuudessa tekoäly tulee kehittymään ja peruskysymyksiin osataan löytää ratkaisu entistä nopeammin. Pelkkä automatisoitu asiakaspalvelu ei itsessään kuitenkaan luo parasta mahdollista asiakaskokemusta. Hyvä asiakaskokemus voidaan yleisesti tarjota, kun ihminen tuottaa palvelua toiselle ihmiselle. Kokonaisuus, joka muodostaa erinomaisen asiakaspalvelun, koostuu sekä automatisoiduista sähköisistä tukiportaaleista että henkilökohtaisesta palvelusta. (Hirvikoski 2017.)

4.3 Manuaaliset prosessit automaattisiksi

Asiakaspalvelussa ilmeneviä toistuvia prosesseja pystytään helpottamaan automatiikalla. Automaation hyödyt korostuvat varsinkin silloin, jos asiakaspalvelussa on useita tapauksia, joissa joudutaan tekemään päivittäin toistuvia rutiineja manuaalisesti. Näitä rutiineja voivat olla esimerkiksi toistuvat sähköpostitiedustelut tai palveluaikojen sopimiset asiakkaiden kanssa. Prosessien automatisoimisen avulla voidaan luoda asiakaspalvelijalle tehokas ja skaalautuva alusta. Alusta, jossa automaatio hoitaa manuaalisina tehtävinä toistuvat rutiinit. Tämä helpottaa asiakaspalvelijan työtaakkaa ja näin hän pystyy panostamaan enemmän asiakaskohtaamiseen. (Reilio 2018.)

5 Haastattelut

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksen haastatteluosuus. Haastatteluissa esitettiin kysymyksiä, jotka mahdollistivat tarkemman kartoittamisen. Haastatteluissa oli äärimmäisen tärkeää pysyä opinnäytetyön tavoitteiden sisällä ja näiden haastatteluiden kysymyksien tuli tukea tutkimuskysymyksiä. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan, miksi empiirisen aineiston keräämistä toteutettiin haastatteleamalla ja miksi se on osoittautunut tärkeäksi osaksi tätä opinnäytetyötä. Toisessa alaluvussa käydään läpi kysymyksiä, joita haastatteluissa esitettiin ja kerrotaan, miten ne tukevat tämän opinnäytetyön tavoitetta. Viimeisessä alaluvussa kerrotaan, miten haastattelut toteutettiin.

5.1 Miksi haastatteleminen?

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa b2b-asiakaspalvelun manuaalisia toimintoja. Kyseessä on henkilömäärältään pieni yksikkö, jossa kaikille työntekijöille on rajattu oma toimija vastualueensa. Erot eri toimittehtävissä ja alueissa vaikuttavat siihen, minkälaisista tehtävistä työntekijöiden työt enimmäkseen koostuvat. Voi olla tilanteita, jossa jokin työtehtävä on toiselle työntekijälle huomattavasti isommassa roolissa kuin toiselle. Tämän vuoksi oli äärimmäisen tärkeää saada selville, millaisia tehtäviä kukin tekee ja millaisista tehtävistä suurin kuormitus tulee. Haastattelut olivat erittäin tärkeitä myös siksi, että toimeksiantajayrityksessä ei ole toteutettu aiemmin yksityiskohtaista työtehtävien kartoitusta asiakaspalveluyksikössä.

Toimeksiantajan toimistolla ollessa, tavoitteena oli seurata yksikön normaalia työpäivää. Päivämäärä oli ennalta sovittu, jotta jokainen työntekijä tässä tietyssä yksikössä olisi paikalla. Toimistolla seurattiin jokaisen toimipisteen asiakaspalvelijan työskentelyä ja käytiin vapaamuotoista keskustelua. Keskusteluissa pyrittiin nostamaan esille kunkin kohdalla mieleen tulevia asioita, joiden koettiin kuormittavan työpäivää. Kaikesta kirjattiin muistiinpanoja ylös tulevia haastatteluja varten. Muistiinpanojen avulla oli helppoa paikantaa yleisimpiä aiheita, jotka olivat tulleet esille käytännössä jokaisen toimipisteen kohdalla. Nämä yleisimmät aiheet otettiin käsittelyyn myöhemmissä haastatteluissa.

5.2 Valikoituneet kysymykset

Haastattelukysymyksiä tehdessä muistiinpanoista ja tutkimuskysymyksistä oli hyötyä kysymysten rajaamisessa sekä haastatteluiden ohjaamisessa oikeaan suuntaan. Valikoituneet haastattelukysymykset pyrkivät löytämään tarkentavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastattelun kysymykset löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä.

Haastatteluissa kaikille esitettiin samat kysymykset, mutta kysymyksiä tehdessä otettiin huomioon eri toimipisteissä esille nousseita asioita. Kysymysten tarkoituksena oli saada työntekijät kuvailemaan työpäiviään ja kertomaan, millaisista tehtävistä päivät koostuvat. Lisäksi tavoitteena haastattelussa oli löytää syitä erilaisille manuaalisille tehtäville. Haastattelun kysymykset olivat ohjaavia ja niihin pystyi vastaamaan vain opinnäytetyötä hyödyntävällä tavalla. Haastattelun lopussa esitettiin kaksi vapaamuotoisempaa kysymystä opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Vapaamuotoisten kysymysten tarkoituksena oli herättää keskustelua aiheesta ja löytää asioita, joita ei aiemmilla kysymyksillä ollut noussut esille. Haastatteluihin valikoituneiden kysymyksien avulla onnistuttiin saamaan tarvittavaa tietoa opinnäytetyön tutkimuksen kannalta.

5.3 Haastattelujen toteuttaminen

Tutkimuskohteena olevan yksikön työntekijöitä haastateltiin. Läsnäolopäivän aikataulu oli ennalta sovittu, jotta kaikki tarvittavat työntekijät olisivat paikalla. Paikan päällä haastattelu oli vapaamuotoista ja keskusteluita ei paikan päällä nauhoitettu. Tarpeelliset tiedot kerättiin muistiinpanoihin. Opinnäytetyöprosessin alussa sovittiin yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa, että tarkentavat haastattelukysymykset toteutetaan etäyhteyden avulla.

Etäyhteyden hyödyntämiseen päädyttiin maailman tilanteen ja pitkien välimatkojen vuoksi. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -ohjelmiston välityksellä. Ennen yksilöllisiä haastatteluita, toimeksiantajayritykselle toimitettiin tietosuojalomake, jossa kerrottiin mikä haastatteluissa on tarkoituksena. Lomake toimitettiin haastatteluiden nauhoittamisen vuoksi. Tietosuojalomakkeella tehtiin selväksi, että haastatteluissa ilmenevät asiat säilytetään pseudonymisoidusti ja mitään henkilöön tai yritykseen yhdistettäviä tietoja ei tulla käsittelemään opinnäytetyössä.

Etäyhteyden avulla jokaisen haastattelun nauhoittaminen oli erittäin sujuvaa ja jokainen vastaus tai niistä kertynyt tieto pysyi alkuperäisessä muodossaan. Nauhoitteiden avulla tulosten analysoiminen oli huomattavasti suoraviivaisempaa, koska vastaukset olivat pysyneet alkuperäisessä muodossa ja olivat tarvittaessa paikannettavissa. Etäyhteyden kanssa suoritettavat haastattelut järjestettiin kohdehenkilölle sopivana ajankohtana. Haastatteluihin varattiin aikaa noin 30 minuuttia, joka osoittautui sopivaksi.

6 Tulokset

Tässä osiossa käsitellään tutkimuksesta selvinneitä aiheita b2b-asiakaspalvelun yksikössä. Aiheet on käsitelty erillään toisistaan ja listattu ja alla olevaan järjestykseen. Listaus on yhdestä viitteen niin, että listauksen ensimmäinen osio on merkitykseltään suurin.

1. Tilauksien vastaanottaminen
2. Tiedonvienti
3. Hyvitykset
4. Usein toistuvat kysymykset
5. Digitalisaation parantaminen

Priorisoinnissa otettiin huomioon toteutuksen mahdolliset kustannukset ja hankaluusaste. Tulokset analysoitiin empiiristä aineistoa hyödyntäen. Tulokset toteutettiin lähdeaineiston avulla. Listauksen tavoitteena on osoittaa kehitettäviä toimintoja b2b – asiakaspalvelun yksikössä. Kehitettävien toimintojen kohdalla on annettu niille mahdollisia kehitysvaihtoehtoja. Näiden ehdotusten toteuttaminen ei ole osana tätä opinnäytetyötä.

6.1 Tilauksien vastaanottaminen

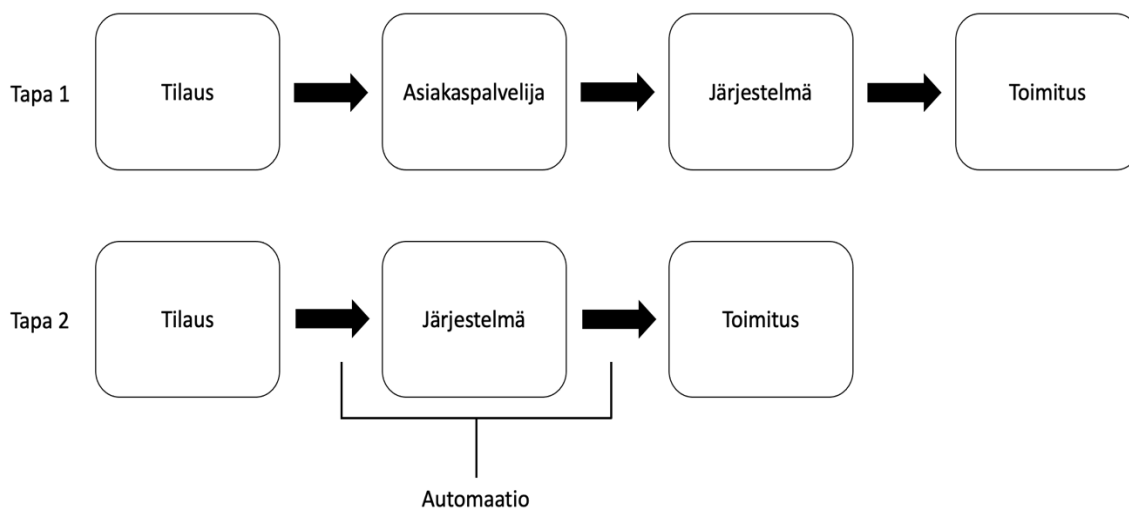
Toimistovierailun aikana sekä työntekijähaastatteluita tehdessä ilmeni, että suurin osa manuaalisesta työstä syntyy tilauksien manuaalisesta siirtämisestä toiminnanohjausjärjestelmään. Aineistosta ilmeni myös, että tilauksien vastaanottaminen ei ole yksiselitteinen prosessi, vaan tilauksia tulee eri tiedostomuodoissa ja eri kanavien kautta. Tämän vuoksi tilauksia joudutaan purkamaan käsityönä ja automatiikkaa on haastavaa hyödyntää, koska tilaukset voivat olla erilaisilla pohjilla. Tilauksien syöttäminen järjestelmään teettää paljon manuaalista työtä asiakaspalvelun työntekijöille. Hyvä asia on, että suurimpien asiakkaiden tilaukset menevät suoraan toiminnanohjausjärjestelmään. Näiden suurimpien asiakkaiden tilausmäärät vastaavat noin 80 % tilauksista. Jäljelle jäävä osa aiheuttaa ison osan manuaalisesta työstä tilauksen vastaanottamisvaiheessa. Käytännössä 20 % tilauksista teettää 80 % manuaalisesta työstä, mikä kuvaa hyvin sitä, kuinka kuormittavaa manuaalinen tiedonvienti tälle yksikölle on.

On ymmärrettävää, että kaikilla asiakkailla ei ole käytössä tilauksen tekemiseen samanlaisia järjestelmiä, jonka takia on haastavaa saada hyödynnettyä yhtä tiettyä järjestelmää kaikkien asiakkaiden kohdalla. Tällä hetkellä on asiakkaita, jotka tekevät tilauksia sähköpostiviestien, Excel-, pdf- ja Word-tiedostojen avulla. Asiakkaan tehdessä tilauksen esimerkiksi Word-tiedoston muodossa, joutuu asiakas tekemään manuaalista työtä. Manuaalinen työ

on jossain määrin asiakkaalle välttämätöntä, mutta teknologia mahdollistaa esimerkiksi automaattisesti tilauksien uusimisen sekä auttaa pitämään kaiken informaation oikeana ja ajantasaisena.

Manuaalinen työ lisää virheen mahdollisuutta. Asiakkaiden manuaalisesti tekemät tilaukset sisältävät mahdollisuuden virheeseen. Virhe voi johtua puutteellisesta tai virheellisestä informaatiosta. Mikäli vastaanottajalla ei ole tarkasti määriteltyä tilauspohjaa, jonka mukaan tilaus tehdään, joutuu vastaanottaja purkamaan tilaukset manuaalisesti toiminnanohjausjärjestelmään. Tässä kohtaa on mahdollista, että tilaus on käsitelty kahteen otteeseen manuaalisesti ihmisen toimesta.

Haastatteluissa ilmeni, että asiakkaalla on myös mahdollisuus tilata sellaisia tuotteita, joita toimeksiantajayrityksellä ei ole vielä edes myytävänä. Tuotekatalogeista tuotteet voidaan kuitenkin löytää. Katalogeista ilmenee myös, milloin tilaus on mahdollista toteuttaa. Joiltakin asiakkailta tämä jää huomaamatta ja toimituskelvoton tuote päätyy tilauksen sekaan. Tämä aiheuttaa sen, että järjestelmä ei laske tilausta läpi, koska asiakas yrittää ostaa tuotteita, joita ei ole. Nämä kaikki pitää manuaalisesti korjata pois tilauksesta. Asiakkaaseen ollaan yhteydessä tapauskohtaisesti ja selvitetään tapahtunut virhe. Osa tilauksista kirjataan ylös ja toimitetaan jälkikäteen, kun tuotetta on saatavilla. Toiminnan tehokkuudelle olisi tärkeää saada tilaukset vietyä automaattisesti toimitusvaiheeseen asti (Kuva 2.).



Kuva 2. Tilauksen polku yksinkertaistettuna

Tälle prosessille on erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Ensimmäisenä vaihtoehtona on kehittää asiakkaalle itsepalvelu, jota työestetään manuaalisena taustatyönä. Pitäisi pyrkiä siihen, että asiakkailla olisi visuaalinen näkymä tilausta tehdessä siitä, mitä he tilaavat ja kuinka paljon. Tämä myös mahdollistaisi sen, ettei asiakas pystyisi tilamaan tuotteita, joita ei ole saatavilla.

Tulevaisuudessa tilaus pystyttäisiin tekemään esimerkiksi verkkoalustalla tai verkkokaupassa. Lähtöpiste voi olla kuitenkin paljon alempana esimerkiksi jakamalla asiakkaille valmiit tilauspohjat. Tarkoituksena olisi aloittaa pienestä ja kehittää toimintaa asteittain. Tilauksesta syntyvä tieto olisi tärkeää saada mahdollisimman yhtenäisessä muodossa, jotta prosessia voitaisiin kehittää digitaalisemmaksi. Tilauksen vastaanottaminen voisi olla tulevaisuudessa hyvin suoraviivaista. Automatiikan ja teknologian avulla siitä pystyttäisiin vähentämään paljon manuaalista työtä sekä virheitä.

6.2 Tiedonvienti

Listauksessa ensimmäisenä esille nousee tiedon viennistä syntyvä manuaalinen työ. Asiakaspalvelun työntekijät käyttävät merkittävän osan työajastaan tiedon viemiseen eri järjestelmien välillä. Kyseessä voi olla esimerkiksi asiakastilausten käsittelyä tai tuotetietoihin tulevia muutoksia. Lukuisia asiakkaiden tekemiä tilauksia viedään manuaalisesti toiminnanohjausjärjestelmään. Kyseessä on toistuva prosessi, joka kuormittaa asiakaspalvelua. Tätä prosessia olisi hyvä saada ohjattua digitaalisempaan suuntaan. Manuaalisessa työssä on ajankäytön lisäksi muitakin haasteita. Ihminen ei ole täydellinen ja tekee satunnaisesti pieniä virheitä. Kyse voi olla inhimillisestä virheklikkauksesta tai siitä, että jokin rivi on jäänyt huomioimatta. Virheitä voi tapahtua satunnaisesti, mutta jos prosessi toistuu usein monella eri työntekijällä, syntyy tästä merkittävä määrä virheitä. Tämä aiheuttaa lisää työtä asiakaspalvelulle korjauslaskujen tai hyvityksien muodossa. Haastatteluissa selvisi, että yhtenä kuormittavana tekijänä pidetään hyvityksien tekemistä. Hyvitykset syntyvät pienistä virheistä, jotka voivat olla hinnoissa, tuotemäärissä tai kampanjoissa. Hyvityksiä käsitellään tarkemmin listauksen seuraavassa vaiheessa.

Tuotetietoihin ja kampanjoihin tulevat muutokset ovat osa asiakaspalvelun arkea. Heidän pitää hakea tietoa mahdollisista muutoksista ja mikäli jokin tieto on ollut virheellistä, niin sen täytyy manuaalisesti päivittää tilauksen jokaiseen kohtaan. Mikäli nämä muutokset olisivat automaattisesti järjestelmässä, niin se vähentäisi ajankäyttöä tiedon etsimisestä, sekä pienentäisi virheen mahdollisuutta. Virheistä syntyvä lisätyö heikentää työntehokkuutta.

Asiakaspalvelussa usein toistuvia prosesseja voitaisiin helpottaa automatiikalla. Automatisoiduissa prosesseissa voi myös tapahtua virheitä, mutta niiden paikantaminen on yleensä helppoa ja virheen korjaaminen nopeaa. Automatiikkaa voisi hyödyntää tiedon viemisessä. Tilaukset pitäisi saada automaattisesti toiminnanohjausjärjestelmään, mikä vapauttaisi suoraan aikaa asiakaspalvelun työntekijöille. Automatiikan hyödyntämisen pitäisi myös pienentää virheen mahdollisuutta, jolloin myös tehtävien hyvityksien määrä vähenisi.

Muutoksen toteuttaminen tässä tapauksessa ei ole aivan suoraviivaista, jonka takia se on voinut jäädä hieman taka-alalle. Muutos vaatisi uudistusta esimerkiksi tilausten vastaanottamiseen ja yrityksen sisällä liikkuvan tiedon käsittelyyn. Kyse ei kuitenkaan ole pelkästään tilauksista syntyvästä työstä, vaan myös organisaation sisäiseen informaation kulkuun pitäisi saada muutoksia. Muutokset voitaisiin toteuttaa pienin kustannuksin, jolloin se parantaisi toiminnan tehokkuutta huomattavasti sekä vapauttaisi aikaa muihin tehtäviin. Toimintaa voitaisiin myös tehostaa hyödyntämällä nykyisten järjestelmien maksimaalinen potentiaali. Tämä vaatisi syvempää perehtymistä järjestelmiin ja niiden toimintaan. Tämä muutos vaatisi tulevaisuudessa asiakaspalvelulta hieman enemmän tietoteknistä osaamista. Mikäli tiedonsiirto saataisiin automatisoitua, olisi hyvä, että tätä prosessia tarkkailemassa olisi osaavia ihmisiä.

6.3 Hyvitykset

Opinnäytetyön aloitusvaiheessa käydyissä keskusteluissa toimeksiantajan kanssa, nousi esille jo heille jossain määrin tiedossa olevia asioita. Esille nostettiin hyvityksien tekeminen ja se, kuinka paljon niiden tekemisen koetaan kuluttavan asiakaspalvelun resursseja. Sama asia nousi esille myös asiakaspalvelutyöntekijöiden haastatteluissa. Keskusteluista kävi ilmi, että näistä asioista ollaan organisaatiossa jo jossain määrin tietoisia.

Hyvityslaskuja tulee virheellisistä tilauksista, veloituksista tai toimituksista. Nämä virheet voivat johtua inhimillisistä syöttövirheistä tai informaation puutteista. Haastatteluissa esille nousivat ongelmat tiedonkulussa. Nämä puutteet voivat olla joissain kampanjoissa tai hintojen ja tuotetietojen muutoksissa. Kaikki yksittäiset muutokset eivät välttämättä ole tulleet suoraan asiakaspalvelun tietoon, jolloin asiakkaalta on voinut tulla tilaus esimerkiksi väärällä kampanjalla. Hyvityslaskujen tekeminen vaatii liian paljon ajallista resurssia tämän hetkiseen työntekijämäärään suhteutettuna. On selvää, että tämä on työtä, jota ei voida jättää tekemättä ja johon on pakko löytää aikaa. Tärkeintä olisikin ennaltaehkäistä virheitä ja niistä syntyviä hyvityksiä.

Mikäli hyvityslaskuihin käytetään huomattavasti aikaa, toiminnan tehokkuus laskee. Virheiden määrää pitäisi saada laskettua manuaalista työtä karsimalla sekä sisäisen tiedonkulun parantamisella. Muutokset esimerkiksi kampanjoissa löytyvät järjestelmästä, mutta eivät välity asiakaspalvelun työntekijän tietoon. Nämä muutokset pitäisi saada päivitettyä automaation avulla suoraan tilaukseen. Nyt asiakaspalvelun työntekijä tarvitsee ilmoituksen tapahtuneesta muutoksesta, jonka jälkeen hänen pitää päivittää kyseinen muutos. Hyvitysten tekeminen on manuaalista työtä ja vaatii aikaa työnteosta.

6.4 Usein toistuvat kysymykset

Haastatteluissa ilmeni, että jokainen asiakaspalvelutyöntekijä törmää toistuviin kysymyksiin, jotka voivat koskea esimerkiksi tilausta tai tuotteita. Moni asiakas haluaa asiakaspalvelulta esimerkiksi tietoja tilauksestaan. Yleisimpänä kysymyksenä nousi esille tilauksen tilanne tai sijainti. Asiakaspalvelun työntekijöille suurin osa asiakasyhteydenotoista tulee sähköpostin välityksellä. Tämä voi aiheuttaa sitä, että suurien viestimäärien vuoksi osa viesteistä voi jäädä huomaamatta. Asiakaspalvelijalle meneviä yhteydenottoja saataisiin karsittua pienemmäksi automaation avulla.

Kuluttajapuolella moni asiakas on tottunut jo itsepalveluun tällaisissa tilanteissa. Itsepalvelu voisi toimia esimerkiksi hyvin ohjelmoidun chatbotin avulla, jossa ohjelma hakee asiakkaan haluamaa tietoa tämän kanssa käydyn keskustelun perusteella. Tätä ideologiaa pystyisi hyödyntämään varmasti tulevaisuudessa enemmän myös b2b-puolella, joka mahdollistaisi myös sen, että asiakas voisi selvittää tilannetta toimistotuntien ulkopuolella. Näin kuormitusta voitaisiin mahdollisesti keventää huomattavasti ja asiakas saisi tapauskohtaisesti nopeammin tarvitsemansa tiedon. Kaikkia tapauksia tekoäly ei kuitenkaan välttämättä pysty ratkaisemaan, mutta se osaa ohjata asiakkaan oikean asiakaspalvelutyöntekijän luokse. Tekoäly kuitenkin kehittyy sitä nopeammin, mitä enemmän sitä käytetään. Lähitulevaisuudessa voisi olla mahdollista, että tekoäly osaisi auttaa asiakkaita nopeasti monessa eri asiassa.

Muutokset tässä prosessissa ovat tehokkaita niin asiakkaille kuin työntekijöillekin. Automaation hyödyntäminen asiakkaan ohjaamisessa tarjoaisi asiakkaalle hänen haluamansa tiedon nopeammin kuin aiemmin ja vapauttaisi aikaa myös asiakaspalvelun työntekijöiltä. Markkinoilta löytyy useita erilaisia kustannustehokkaita ratkaisuja teknisen puolen toteutukselle. Näiden toimintojen toteuttamisen ei pitäisi olla mahdotonta, jos ohjausjärjestelmät pystyisivät keräämään ja jakamaan tarpeellisen tiedon tilauksista ja toimituksista.

6.5 Digitalisaatioasteen parantaminen

Listauksen neljässä edeltävässä kohdassa on nostettu esille erilaisia prosesseja, jotka tuottavat eniten manuaalisia tehtäviä b2b-asiakaspalvelussa. Tässä listauksen kohdassa käydään läpi, miten melkein kaikki listatut asiat ovat pohjimmillaan sidonnaisia toisilleen ja miten toisen asian kehittäminen voi poistaa taakkaa toiseltakin alueelta. Digitalisaatioasteen mittaaminen on haastavaa ja sen tulos voi vaihdella huomattavasti riippuen siitä, mitä

muuttujia lasketaan mukaan. Tässä opinnäyteyössä pyritäänkin vain löytämään prosesseja, joissa digitalisaation tuomat mahdollisuudet voivat tehostaa ja parantaa työskentelyä.

Tuloksissa on nostettu esille neljä isointa ongelma-aluetta, joissa toiminnan tehokkuus on heikoimmillaan, mutta kuitenkin parannettavissa. Nämä ongelma-alueet osittain linkittyvät toisiinsa tai pahentavat toinen toistaan, minkä takia aiheet ovat priorisoitu tässä järjestyksessä. Mikäli tilauksia saataisiin täsmällisemmässä muodossa, voitaisiin rakentaa niiden viemiseen erilaisia automaattisia ratkaisuita. Automaattisten ratkaisujen toteuttaminen vähentäisi välittömästi manuaalista työtä tiedonviennistä. Tiedonvienti on suurin manuaalisen työn aiheuttaja. Manuaalisessa työssä on otettava aina huomioon virheen mahdollisuus. Mitä enemmän manuaalista työtä, sitä enemmän mahdollisia virheitä. Näistä virheistä aiheutuu hyvityksiä, jotka joudutaan toteuttamaan manuaalisesti. Hyvitysten jälkeen priorisoinnissa esille nostettiin usein toistuvat kysymykset. Näihin toistuviin kysymyksiin voitaisiin kehittää sekä asiakkaalle että työntekijöille nopeampia ja tehokkaampia ratkaisuja. Digitalisointi lisää kehitystä ja teknologia mahdollistaa tehokkaamman toiminnan. Tulevaisuudessa asiakaspalvelun työntekijöiden roolit tulevat väkisin muuttumaan. Uudet roolit tulevat vaatimaan hieman enemmän tietoteknistä osaamista ja siihen kouluttautumista. Automaattisten toimintojen hyödyntämisen tulisi parantaa työn tehokkuutta ja minimoida virheiden mahdollisuudet.

7 Pohdinta ja johtopäätökset

Liikemaailma tulee muuttumaan jatkuvasti. Digitalisaatio terminä tulee pysymään keskuudessamme pitkään ja sen vaikutukset tulevat kasvamaan jatkossa. Vaikutukset tulevat näkymään niin asiakkaille, työntekijöille kuin johtajillekin. Kyseessä on muutos, johon kaikkien organisaatioiden on vastattava omalla toiminnallaan. Toiminnanmuutosten tuloksia ei tulla huomaamaan heti, vaan ne vaativat aikaa, halua yrittää ja myös valmiutta epäonnistua.

Tutkimusta tehdessä ilmeni, että toimeksiantajayrityksellä on suuri tarve kehittää toimintaa b2b-asiakaspalveluyksikön puolella. Positiivisena asiana on pidettävä sitä, että yrityksellä itsellään on halua kehittää toimintaa ja he uskovat digitalisaation mahdollistamiin parannuksiin. Työntekijöiden puolella digitalisaation tuomia uudistuksia oltaisiin ottamassa avosylin vastaan. Työntekijät ovat itse myös tunnistaneet parannuskohteita ja odottavatkin näille parannuksia. Suurimman työkuorman aiheuttavia manuaalisia prosesseja tulisi tehostaa erilaisten digitaalisten palveluiden avulla. Näiden muutosten jälkeen työnkuvat muuttuisivat vähemmän manuaalisiksi ja enemmän ohjelmistoja hallitseviksi ja valvoviksi. Tämä vapauttaa aikaa asiakaspalvelun ydinalueelle, eli itse asiakaspalveluun ja muihin toimintaa kehittäviin toimintoihin.

Tutkimustulosten mukaan b2b-asiakaspalvelussa on neljä kriittistä prosessia, jotka kuormittavat liikaa työpäiviä. Näitä prosesseja on mahdollista keventää nopeallakin aikataululla. Tutkimuksen tulosten mukaan asiakaspalvelun perustoimintoihin tulisi saada mittavia muutoksia tulevaisuudessa. Tulevat muutokset voisivat vaikuttaa nopeasti asiakaspalvelutyöntekijöiden työhön, mutta vaikutukset tehokkuudessa näkyisivät luultavasti vasta myöhemmin. Automaation rooli asiakaspalvelun toiminnassa nousisi muutoksien myötä huomattavasti suuremmaksi ja sen hyödyntäminen onkin tässä opinnäytetyössä avainasemassa. Työntekijöiden korvaamista täysin automatiikalla ei kuitenkaan pidetä vaihtoehtona. Asiakkaat odottavat edelleen saavansa palvelua myös ihmisiltä ja tätä pitää pystyä tarjoamaan jatkossakin.

Toimeksiantajalla on kehitteillä b2b-verkkokaupan laajentaminen, johon olisi tavoitteena vähitellen ohjata kaikki puhelin- ja sähköpostitilaukset. Verkkokauppatoiminnan laajentaminen auttaisi varmasti b2b-asiakaspalvelun toiminnan kehittämisenä. Tilauksien vastaanottaminen tulisi yhdenmuotoisemmaksi ja tilaukset saataisiin samaa kanavaa pitkin jatkokäsittelyyn. Tämä muutos mahdollistaisi automaattisen tilauksen viennin toimitukseen saakka, mikäli tilauksen tiedoissa ei ole virheitä. Kampanjoiden, hintojen ja tuotteiden päivittäminen pystyttäisiin mahdollisesti toteuttamaan reaaliajassa asiakkaalle, joten näistä syntyneet virheet vähenisivät. Uudistusten avulla toiminnan tehokkuuden tulisi nousta entistä korkeammalle tasolle. Verkkokaupalla olisi mahdollista karsia isoimpia ongelmia pois ja samalla se

keventäisi manuaalisen työn määrää b2b-asiakaspalvelun yksikössä. Uudistuksella on myös rajattomat mahdollisuudet kehitykseen ja uskon, että toimeksiantajayritys pystyisi tarjoamaan jatkossa entistä parempaa asiakaskokemusta asiakkailleen.

Tämän opinnäytetyön jatkoksi voisi suorittaa tutkimuksen, jossa seurattaisiin mahdollisten muutosten vaikutuksia. Näitä vaikutuksia tulisi analysoida muutosten toteuttamisen jälkeen. Toinen vaihtoehto olisi teoreettinen työ, jossa toteutetaan ratkaisuja tässä opinnäytetyössä ilmenneille kehittämiskohteille. Nämä ratkaisut voisivat olla esimerkiksi tämän opinnäytetyön ehdotusten mukaisia. Verkkokaupan toteuttamisen jälkeen olisi mahdollista toteuttaa tutkimus, missä peilattaisiin tässä tutkimuksessa ilmenneitä ongelmia uuteen tilanteeseen. Tämä antaisi hyvän kuvan yritykselle siitä, miten digitaalisten palveluiden kehittäminen voisi vaikuttaa tutkimuksessa olleen yksikön toimintaan.

7.1 Luotettavuus

Asiakaspalvelun kehitettävistä prosesseista tehtiin priorisoitu listaus tehokkuuden parantamiseksi. Keskeisimpänä tavoitteena oli siis selvittää, mitkä toiminnot kuormittavat eniten asiakaspalvelua. Näiden toimintojen tuli olla sellaisia, jotka ovat mahdollisesti kehitettävissä teknologian avulla. Opinnäytetyö olisi voinut olla koko organisaation laajuinen, mutta yrityksen suuren koon ja tutkimukseen käytettävän ajan puitteissa alue rajattiin b2b-asiakaspalvelun yksikköön. Tavoite tälle tutkimukselle oli hyvin suoraviivainen ja realistisesti toteutettavissa.

Opinnäytetyön teoriaosuus on rakennettu monista eri lähteistä. Lähteitä on haettu suomen ja englannin kielellä. Teoriaosuudessa on keskitytty opinnäytetyön piiriin kuuluviin asioihin. Teoriaosuudessa esillä olevat käsitteet ovat todella laajoja sekä toimialoja rikkovia, joten juuri aiheeseen liittyvän aineiston kerääminen oli olennaista. Teoriaosuuden käsitteet olivat valikoituneet tukemaan mahdollisimman hyvin opinnäytetyön aihetta. Lähteitä kerätessä ja tulkitessa on pyritty hyödyntämään vain asiallinen ja luotettava aineisto.

Tutkimukseen tarvittavaa aineistoa kerättiin paikan päällä sekä haastatteluiden muodossa. Haastattelut nauhoitettiin analysointia varten. Haastattelun kysymykset olivat rakennettu opinnäytetyön aihetta tukeviksi. Haastateltavalle annettiin kuitenkin vapaus kertoa asiat omin sanoin, jotta kaikki tarvittava tieto saataisiin esille. Jotta tutkimukseen saatiin tarvittava määrä aineistoa, haastatteluihin osallistui jokainen b2b-asiakaspalvelun työntekijä.

Lähteet

CGI Oy. 2019. Johtajan opas: Poista organisaatiosi aika- ja laatusyöpöt automatisoitujen työkalujen avulla. Viitattu 23.10.2020. Saatavissa https://www.cgi.fi/sites/default/files/files_fi/white-papers/automaatio_opas.pdf.

Digisyke. 2020. Digitalisaation strateginen johtaminen liiketoiminnan perustana. Viitattu 21.10.2020. Saatavissa <https://research.uta.fi/digisyke/digitalisaation-johtaminen/>.

Fitzgerald, M. Kruschwitz, N. Bonnet, D. Welch, M. 2013. Embracing digital technology – A New Strategic Imperative. Viitattu 21.10.2020. Saatavissa https://d1wqtxs1xzle7.cloudfront.net/48780763/MIT_Digital_Technology.pdf?1473710748=&response-content-disposition=inline%3B+filename=Embracing_Digital_Technology_A_New_Strat.pdf&Expires=1603307588&Signature=PRMApv-BR2CnUBuKwHWQP~N3WEfKyd-FBJ2BPSITZ~ShNuMX4q63nnqCx6eLXhPoBVY9topbyl16pZzSRmqBGUvAEXuhnRX8p3Uca8VK4NKpV8MXnv-zbxjLDjyECm8LIRiLS5f4qtJPwlsG54JpAzglm8VRTYGNrKsUJ56i3HNVRHW1OLKx4NouZr5404zTe0owLHELtiESSwV7nQCwTWttZVJ-dB5PQ1nuI2yFD18V5pZ59piMhnP2ozFJqEq3u6oMz~tVjOB85CnhLwNu65LW~1qdiM6L43B~hf-3sXKAXsyavzJUXIU1~U7-igkclUZxDq9NIEEIbO6slnEQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA.

Gerdt, B. Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiaskaskokemus.

Heikkinen, H. 2020. Digitalisaation pikakurssi: hyödyt ja haasteet yrityksille. Viitattu 19.10.2020. Saatavissa <https://talentree.fi/softa/digitalisaation-pikakurssi/>.

Hirvikoski, A. 2017. Erinomainen asiakaspalvelu syntyy automaation ja henkilökohtaisen palvelun yhdistelmänä. Viitattu 02.11.2020. Saatavissa <https://www.rapal.com/fi/blogi/tukipalvelu-automaatio-vs-henkilokohtainen-asiakaspalvelu>.

Hämäläinen, V. Maula, H. Suominen, K. 2016. Digiajan strategia.

Ilmarinen, V. Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja.

Juutilainen, J. 2019. Asiakaspalvelu ja digitalisaatio. Viitattu 19.10.2020. Saatavissa <https://www.digikaappaus.fi/asiakaspalvelu-ja-digitalisaatio/>.

Koivisto, M. Säynäjäkangas, J. Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun Bisneskirja.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus.

Korkiakoski, K. Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus.

Korpaeus, T. 2018. Mitä hyötyä on prosessien automatisoinnista asiakaspalvelussa? Viitattu 02.11.2020. Saatavissa <https://blog.kauppalehti.fi/asiakaspalvelun-uusi-aika/mita-hyoty-a-on-prosessien-automatisoinnista-asiakaspalvelussa>.

Lappalainen, T. 2018. Digitalisaation johtaminen vaatii yleisjohdoltakin hyvää teknologista ymmärrystä. Viitattu 21.10.2020. Saatavissa <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2018/digitalisaation-johtaminen-vaatii-yleisjohdoltakin-hyvaa-teknologista-ymmarrysta>.

Mattinen, M. 2020. Mistä Kasvua? Opas digiajan johtajalle.

Mitronen, L. Raikaslehto, T. 2019. Voittava strategia

Oulu. 2020. Prosessitekniiikan perusta | Automaatiotekniikka. Viitattu 07.11.2020. Saatavissa https://www oulu.fi/sites/default/files/content/PTperusta_automaatio.pdf

Parviainen, P. Kääriäinen, J. Tihinen, M. Teppola, S. 2017. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. Viitattu 21.10.2020. Saatavissa <http://www.sciencesphere.org/ijispm/archive/ijispm-0501.pdf>

Reilio, E. 2018. Mitä eroa on prosessien automatisoinnilla ja robotiikalla asiakaspalvelussa? Viitattu 22.10.2020. Saatavissa <https://blog.kauppalehti.fi/asiakaspalvelun-uusi-aika/mita-eroa-on-prosessien-automatisoinnilla-ja-robotiikalla-asiakaspalvelussa>

Röyskö, H. 2016. Kohden vuotta 2020 – näkökulmia digitalisaation vaikutuksista ikääntyvien arkeen. Viitattu 19.10.2020. Saatavissa https://media.sitra.fi/julkaisut/Muut/Kohden_vuotta_2020.pdf.

Liitteet

1(2)

LIITE 1. Haastattelukysymykset

1. Miten kuvailisit työviikkosi aikataulua?

Mitkä ovat pääpiirteittäin tehtäviä, joita suoritat kunkin työpäivän aikana? (ma,ti,ke jne.)

Miten päivät eroavat toisistaan työtehtävien puolesta?

2. Miten hallitset työtaakkaasi?

Onko teillä joitain automaattista järjestelmää, joka antaisi teille työtehtäviä aikataulutettuna? (ajanvarausjärjestelmä yms.)

Paljonko uskot käyttäväsi aikaa pelkästään työpäivän aikatauluttamiseen?

Pystytkö jakamaan työtehtäviä tasaisesti jokaiselle työpäivälle?

Onko sinulla aina mahdollisuus käyttää tarvittava aika asiakkaan asioiden parissa?

3. Miten asiakas ottaa yhteyden sinuun?

Mikä on yleisin tapa kommunikoida asiakkaan kanssa?

Törmäätkö usein samoihin kysymyksiin, jotka toistuvat uudelleen ja uudelleen?

Jos kyllä

Mitkä ovat kysymyksiä, jotka tulee useimmiten vastaan?

4. Minkä tietokoneohjelman parissa uskot käyttäväsi eniten aikaa?

5. Kuinka paljon uskot käyttäväsi aikaa päivistäsi, pelkästään tiedonviemisessä SAP-järjestelmään?

Oletteko aina toiminut noin vai onko toiminnassa ollut mitään muutoksia? (Sillä ajalla, kun olet ollut yrityksessä)

Kauanko olet ollut töissä yrityksessä?

6. Oletteko saaneet minkälaista ohjausta erilaisten ohjelmistojen käyttöön? (email, SAP, Excel jne.)

Oletko koskaan pyytänyt ohjeistusta jonkun ohjelman käyttämiseen?

LIITE 1 2(2)

Onko teillä ollut koulutuspäiviä tai tunteja, jossa käynte läpi ohjelmistoja, jotka ovat teillä suurimmassa käytössä?

7. Kuinka usein joudut olemaan yhteydessä yrityksen eri osastojen kanssa? (Varasto, Osto / Myynti, Tietohallinto)

Esimerkki: Sanotaan, että on tullut muutos hinnoitteluun tai kampanjaan. Mistä saat kyseisen tiedon?

Kuinka usein joudut ”siivoamaan” virheitä, jotka johtuvat jostain vanhasta tai virheellisestä informaatiosta?

Mihin virheeseen törmäät eniten?

8. Kuinka saat ajankohtaisen tiedon

Tuotteista

Kampanjoista

Hinnoista

Toimituksista

9. Mitkä ovat manuaalisia työtehtäviä, jotka tulevat sinun mieleesi ja kuormittavat eniten työpäivääsi?

10. Mitä ajattelet digitalisaatiosta? Kuinka uskot sen vaikuttavan sinun työtehtäviisi? Mitä / ketä varten digitalisaatiota tehdään?