

Opinnäytetyö (AMK)

Ajoneuvo- ja kuljetustekniikka

2020

Miika Salo

# TYÖOHJEET DHL FREIGHT (FINLAND) OY:N ASIAKKUUKSILLE

Miika Salo

## TYÖOHJEET DHL FREIGHT (FINLAND) OY:N ASIAKKUUKSILLE

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää sekä toteuttaa DHL Freight (Finland) Oy:lle olemassa olevista työohjeista uudistettu versio, jonka avulla pystytään tulevaisuudessakin palvelemaan nimettyjä asiakkuuksia parhaalla mahdollisella tavalla Tampereen toimipisteessä. Työohjeet toimivat perehdyttämisen tukena uusille työntekijöille sekä kesälomatuurauksissa vakituisille työntekijöille muistin tukena.

Työ toteutettiin perehtymällä toimeksiantajan valmiiseen materiaaliin sekä yhteisellä palaverilla toimeksiantajan kanssa, missä päätettiin tavoitteista sekä siitä mihin työohjeen avulla pyritään. Työohjeen toteutuksen perustana olivat toimeksiantajan valmis materiaali sekä omakohtaiset kokemukset ja muistiinpanot erilaisten järjestelmien käytöstä sekä asiakkaiden tilauksien käsittelystä.

Työn tuloksena saatiin kattava ohjeistus, minkä avulla käyttäjä löytää tarvitsemansa tiedon eri prosessien toiminnoista nopeasti sisällysluettelo hyödyntäen. Tuloksena syntyi myös asiakkaiden tilaus-toimitusketjun prosessikuviot, joista nähdään yksinkertaisesti ja nopeasti silmäillen, miten asiakkaan sähköpostin tai kuljetustilausjärjestelmän kautta tulevat tilaukset etenevät toimitukseen ja siten asiakaspalvelun näkökulmasta koko prosessin päätöspisteeseen.

Työn tuloksia voidaan käyttää hyödyksi, kun uusia työntekijöitä perehdytetään asiakaspalvelutiimin työtehtäviin. Työohjetta voidaan tulevaisuudessa vielä jatkokehittää ottamalla mukaan prosessikuvioihin ja kaavioihin ajojärjestely, liikenteenhoito sekä laskutuspuoli. Asiakkuuksille suunniteltua työohjepohjaa voidaan tulevaisuudessa päivittää käsittämään myös loput asiakkuuksista sekä toimintatavat, joilla heidän tilauksiansa käsitellään.

### ASIASANAT:

asiakaspalvelu, asiakkuuksien hallinta, kuljetustilaus, logistiikka, rahdinkuljetus, työohje

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Automotive and Transportation engineering

2020 | 41 pages

Miika Salo

## WORK INSTRUCTIONS FOR DHL FREIGHT (FINLAND) OY CUSTOMERS

The aim of this thesis was to develop and implement a revised version of the existing work instructions, which would serve the designated customers in the best possible way at DHL Freight (Finland) Oy's Tampere office in the future. The work instructions support initiation of new employees and for permanent employees it works as memory support at during summer vacations.

The work was implemented by exploring the client finished material and by starting a meeting where the goals were decided and what the work instruction would aim to achieve. The implementation of the work instructions was based on the material prepared by the client and the author's personal experience and notes on the use of various systems and the processing of customer orders.

The result of the work was comprehensive instructions, which allow the user to quickly find the information they needed about the functions of different processes using the table of contents. The result was also to execute customer order-supply chain process diagrams, which show simply and quickly how orders coming through the customer's e-mail or transport order system progress to delivery and thus from the customer service point of view to the end point of the entire process.

The results of the work can be used to familiarize new employees with the work tasks of the customer service team and the work instructions can be further developed to include transport coordinating, traffic management and the billing side in process diagrams and charts. In the future, the work instruction template designed for customers can also be updated to include the rest of the customers as well as the methods in how their orders are processed.

### KEYWORDS:

customer relationship management, customer service, freight transport, logistics, shipping order, work Instruction

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimusmenetelmät	2
1.3 Työn rajaus	2
<b>2 TUTKIMUKSEN TOIMEKSIANTAJA</b>	<b>3</b>
2.1 Deutsche Post DHL Group	3
2.2 DHL Freight (Finland) Oy	4
<b>3 ASIAKASPALVELU</b>	<b>6</b>
3.1 Palvelu	6
3.2 Palvelutuote	7
3.3 Palvelun laatu	8
3.4 Asiakaspalvelun tehokkuuden mittaaminen	11
3.5 Asiakaspalvelun työtehtävät	12
<b>4 ASIAKKUUKSIEN HALLINTA</b>	<b>13</b>
4.1 Asiakkuuden elinkaari	14
4.2 Asiakashankinta	16
4.3 Tilaus-toimitusketju	17
4.4 Big Data ja sen hyödyntäminen asiakashallinnassa	18
<b>5 TYÖOHJEET</b>	<b>22</b>
5.1 Hyvän työohjeen vaatimukset	22
5.2 Prosessien kuvaaminen	23
5.2.1 Prosessikartta	25
5.2.2 Toimintamalli	26
5.2.3 Prosessin kulku	26
5.2.4 Työn kulku	27
5.2.5 Kuvauksessa käytettävät symbolit	29
<b>6 TYÖN TOTEUTUS</b>	<b>32</b>
6.1 Työohjeen ulkoasu	32
6.2 Työohjeen sisältö	34
6.3 Työohjepohja asiakkuuksien hoitoa varten	35

<b>7 YHTEENVETO</b>	<b>38</b>
---------------------	-----------

<b>LÄHTEET</b>	<b>40</b>
----------------	-----------

## **KUVAT**

Kuva 1. Työohjepohja.	33
Kuva 2. Asiakkuuksien työohjepohja 1/2.	36
Kuva 3. Asiakkuuksien työohjepohja 2/2.	37

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Palvelun koettu kokonaislaatu.	8
Kuvio 2. Palvelun toleranssivähykkeet.	10
Kuvio 3. Prosessin kuvaustasot.	25
Kuvio 4. Esimerkki prosessikartasta.	26
Kuvio 5. Esimerkki prosessikaaviosta.	27
Kuvio 6. Esimerkki työkulkukaaviosta.	28
Kuvio 7. Tapahtuma ( <i>Event</i> ).	29
Kuvio 8. Prosessin alku.	29
Kuvio 9. Prosessin loppu.	29
Kuvio 10. Toiminto ( <i>Activity</i> ).	30
Kuvio 11. Toiminto ( <i>Activity</i> ).	30
Kuvio 12. Valinta ( <i>Gateway</i> ).	30
Kuvio 13. Virta ( <i>Flow</i> ).	30
Kuvio 14. Tietovirta ( <i>Message Flow</i> ).	31
Kuvio 15. Tietoaineisto ( <i>Data Object</i> ).	31
Kuvio 16. Tilaus-toimitusketju yksinkertaistettu prosessikuvio asiakaspalvelijan näkökulmasta.	34

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyön aiheena on kehittää sekä toteuttaa DHL Freight (Finland) Oy:lle olemassa olevista työohjeista uudistettu versio, jonka avulla pystytään tulevaisuudessakin palvelemaan nimettyjä asiakkuuksia parhaalla mahdollisella tavalla. Opinnäytetyössä pyritään löytämään ratkaisu työohjeille, joilla saataisiin toimintatavat esille mahdollisimman yksinkertaisesti ja helposti. Työohjeet toimivat perehdyttämisen tukena uusille työntekijöille sekä kesälomaturauksissa vakituisille työntekijöille muistin tukena.

Nimettyjä asiakkuuksia on monia, joita DHL Freight (Finland) Oy:n Tampereen toimipisteen asiakaspalvelussa palvelee, ja toimintatavat ovat erilaisia. Toimeksiantajan nykyhetken työohjeet ovat sisäisessä verkossa eri kansioissa monella eri tiedostotyyppillä ilman johdonmukaista runkoa.

Tilaus-toimitusketju alkaa, kun asiakas ilmoittaa kuljetustarpeesta asiakaspalveluun eri kanavia käyttäen. Tilaus käsitellään, ja tilauksen tiedot siirtyvät toiminnanohjausjärjestelmistä eteenpäin monille muille henkilöille, jotka vastaavat kuljetustilauksen operatiivisesta toiminnasta eli järjestävät monikansallisen verkoston kautta kuljetuksen haluttuun kohteeseen. Opinnäytetyön lopputuloksena saatu työohje pyrkii yhdistämään kaikki tekijät, jotka pitää eri asiakkuuksien kohdalla huomioida.

Maantiekuljetuksien asiakaspalvelu on hektistä, ja tiedon saanti ja sen jakaminen eri kanavien kautta on tärkeässä osassa koko toimitusketjua. Työohje pyrkii tuottamaan asiakaspalvelussa olevalle henkilölle kanavat, joiden kautta olla yhteydessä asiakkaisiin saadaakseen ja jakaakseen tietoa tehokkaasti.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja toteuttaa olemassa olevista työohjeista uudistettu versio, jonka avulla voidaan tuottaa yhtenäinen sekä johdonmukainen työopas nimettyjen asiakkuuksien palvelemiseen.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Työohjeisiin tarvittava aineisto saadaan pääsääntöisesti vanhoista työohjeista yrityksen sisäisestä verkosta sekä tiedoista, joita on kerätty yrityksen asiakaspalvelussa. Toimeksiantaja on luonut käsikirjan, joka käsittelee asiakaspalvelussa tapahtuvia prosesseja ja joka toimii myös taustamateriaalina työoppaalle.

## 1.3 Työn rajaus

Työohje koostuu yhdestä yhtenäisestä työoppaasta, mistä ilmenee, miten tilaus-toimitusketju saadaan aikaiseksi. Työohje on rajattu käsittelemään vain tiettyjä asiakkuuksia sekä työohjeessa käsitellään kuljetustilausohjelmia, joita tarvitaan asiakkuuksien palvelimisessa.

## 2 TUTKIMUKSEN TOIMEKSIANTAJA

### 2.1 Deutsche Post DHL Group

Deutsche Post DHL Group on maailmanlaajuisesti toimiva, alun perin yhdysvaltalainen kuljetus- ja kuriiripalveluyhtiö. Vuonna 1969 kolme aloittelevaa yrittäjää, Adrian Dalsey, Larry Hillblom ja Robert Lynn, aloittivat yhteistyön San Franciscossa, ja heidän sukunimistään muodostui DHL. (Deutsche Post DHL Group 2020.)

Alussa yrityksen perustajat kuljettivat henkilökohtaisesti kuljetusasiakirjoja lentokoneella San Franciscosta Honolulun tullille. Tämä mahdollisti asiakirjojen käsittelyn ennen varsinaisen laivarahdin tuloa, minkä avulla vähennettiin odotusaikoja satamassa. Tämän myötä syntyi kansainvälinen lentopikapalvelu, jolla tarjottiin asia- sekä rahtikirjojen nopeaa kuljetusta lentäen. Verkosto kasvoi vuosi vuodelta suuremmaksi ja tavoitti vähitellen uusia asiakkaita ympäri maailmaa. (Deutsche Post DHL Group 2020.)

Deutsche Post DHL Group tarjoaa monia erilaisia logistiikkapalveluja yksityishenkilöille ja yritysasiakkaille. Näitä ovat esimerkiksi asiakirjojen ja pakettilähetysten lento- ja maantiekuljetuksia, vakiomuotoisia pakettilähetystyksiä sekä maailmanlaajuisia lento- ja merikuljetuksia. Yritys tarjoaa myös Euroopan laajuisia maantiekuljetuspalveluja kappaleta- varalle sekä osa- ja täyskuormille, räätälöityjä toimitusketjuratkaisuja sekä kansainvälisten liikelähetysten suoramarkkinointikampanjojen ja kevyiden lähetysten postijakelua. Nämä palvelut jakaantuvat vielä moniin erilaisiin pienempiin palveluihin, kuten pikakuljetuksiin, aikataulutettuihin noutoihin ja toimituksiin. (Deutsche Post DHL Group 2020.)

Deutsche Post DHL Group:n liiketoimintayksiköt voidaan jakaa seuraaviin osiin:

- Post & Parcel Germany on yksityis- ja yritysasiakkaille suunnattu pakettien ja postin nouto-, toimitus- ja palautuspalveluja kotimaassa ja ulkomailla tuottava yksikkö.
- DHL Express on pikakuljetuspalveluita ja kansainvälisiä lähetyksiä tuottava yksikkö.
- DHL Global Forwarding tarjoaa ilma-, meri-, raidekuljetuksia, logistiikkaratkaisuja, tullipalveluja, lisäpalveluja kuten rahtivakuutuksia, turvallisuuspalveluita sekä Afrikan ja Aasian maantiekuljetuksia.



- DHL Freight on liiketoimintayksikkö, joka tarjoaa maantie-, rautatiekuljetuksia, huolintapalveluita, räätälöityjä kuljetusratkaisuja sekä integroituja ratkaisuja.
- DHL Supply Chain tarjoaa toimitusketjuasiantuntemusta, varastointiratkaisuja, kuljetusratkaisuja, hallinnointipalveluita sekä integroituja ratkaisuja.
- eCommerce Solutions tarjoaa kansainvälisiä toimituksia verkkokauppasektorilla. Ydintoimintoja ovat mm. pakettien toimitus viimeisillä kilometreillä tietyissä Euroopan ja Aasian maissa sekä Yhdysvalloissa. (Deutsche Post DHL Group 2020.)

## 2.2 DHL Freight (Finland) Oy

DHL Freight (Finland) Oy:n pääkonttori sijaitsee Vantaalla DHL Business Parkissa. Siellä ovat pääkonttoritoiminnot, Länsi- ja Itä-Euroopan liikenteet sekä gateway-terminaali. Tampereella toimii nimettyjä asiakkaita palveleva tiimi, ja kaikkiaan DHL Freightin palveluksessa on noin 230 henkilöä. (Deutsche Post DHL Group 2020.)

Liiketoimintoyksikkö tarjoaa maantiekuljetuspalveluita kappaletavarasta osa- ja täyskuormiin, turvallisia kuljetuksia arvotavaroille sekä lämpötilasäädelyjä kuljetuksia. Liiketoimintayksikkö tarjoaa myös rautatie ja kotimaan kuljetuksia, huolintapalveluja, lisäpalveluja sekä erilaisia ratkaisuja logistisiin tarpeisiin, mutta opinnäytetyön alue keskittyy pelkästään maantiekuljetukseen. (Deutsche Post DHL Group 2020.)

Palvelut sisältävät lähetysseurannan, jonka avulla tilauksen tehnyt pystyy seuraamaan lähetyksen etenemistä erilaisten skannauksien mukaan. Tilauksen tekijä saa lähetystunnuksen, minkä avulla hän voi yrityksen kotisivuilta tarkastella lähetyksen etenemistä. Skannauksia ovat esimerkiksi noutoskannaus, jolloin yrityksen kotisivuilta voidaan suoraan katsoa, onko lähetys noudettu ja milloin. (Deutsche Post DHL Group 2020.)

Maantiekuljetuspalveluihin kuuluu erilaisia vaihtoehtoja:

- DHL Freight Euroconnect on kappaletavarapalvelu palletoidulle ja palletoimattomalle kappaletavaralle, joka tarjoaa ovelta ovelle –palvelua koko Euroopan alueella.
- DHL Freight Eurapid on palvelu päivätarkoille Euroopan laajuisille ovelta ovelle –kuljetuksille palletoidulle ja palletoimattomalle kappaletavaralle, sisältäen oman asiakaspalvelun.
- DHL Freight Coldchain on kuljetuspalvelu lämpötilasäädelyille kuormille.

- DHL Freight Highvalue on turvallinen kappaletavara-, osa- ja täyskuormakuljetuksia paremmalla seurattavuudella ja proaktiivisilla toiminnoilla.
- DHL Freight Euroline on Euroopan laajuisille osa- ja täyskuormille ovelta ovelle –kuljetuspalvelu.
- DHL Freight Special Transports on kuljetuspalvelu erittäin suurille tai painaville lähetyksille Euroopan alueella, sisältäen yksilöllisiä ja räätälöityjä palveluja. (Deutsche Post DHL Group 2020.)

### 3 ASIAKASPALVELU

Pesonen, Lehtonen ja Toskala (2002, 59) määrittelevät asiakaspalvelun seuraavalla tavalla: ”saada asiakas tyytyväiseksi, kokemaan laatua ja tuntemaan, että hän saa asian-tuntevaa, luotettavaa, nopeata ja juuri hänen henkilökohtaisiin ongelmiinsa paneutuvaa palvelua”. Asiakaspalvelu on asiakaspalvelijan ja asiakkaan välinen kohtaaminen, jossa asiakaspalvelija edustaa yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen (Aarnikoivu 2005, 16).

Asiakaspalvelun tavoitteena on tyytyväinen asiakas. Tyytyväisyys voidaan ymmärtää kuuluvan asiakkaan mielihyvän tunteeseen. Se, mitä hän sai, oli vähintäänkin sitä, mitä hän odotti, tai että hän pitää saamaansa ratkaisua hyvänä. Tyytyväinen asiakas on helpottunut siitä, että hänen ongelmansa tuli ratkaisuksi. (Pesonen ym. 2002, 62.)

Asiakaspalvelijan roolissa voi olla jokainen organisaation jäsen, joka työskentelyssään kohtaa asiakkaan kasvokkain kontaktissa, puhelimen välityksellä, sähköpostilla, tekstiviestein tai Internet-palvelujen ylläpitäjänä (Pesonen ym. 2002, 64).

Asiakas haluaa kaupankäynnin yhteydessä miellyttävän kokemuksen. Asiakaspalvelulla on suuri merkitys kokemukseen. Miellyttävä kokemus koostuu kuitenkin kokonaisuudesta, mikä sisältää esimerkiksi verkkosivustolla liikkumisen sujuvuuden, kuinka helposti asiakas tavoittaa myyjän tai asiakaspalvelussa työskentelevän henkilön, kuinka siististi tuotteet on pakattu tai pysäköintipaikkojen nopea saatavuus. Monet ajattelevat asiakaspalvelua omaksi osastoksi, joka reagoi kun kokemus ei ole halutunlainen. Määritelmä miellyttävälle kokemukselle on kuitenkin paljon suurempi. (Hyken 2020.)

Shep Hykenin (2020) teettämän kyselyn mukaan artikkelissa ”Mitä asiakkaat haluavat ja mitä eivät halua” yli 1000 vastaajaa kuvailevat hyvän asiakaspalvelun olevan nopeaa, avuliasta sekä ystävällistä.

#### 3.1 Palvelu

Palvelu voidaan määritellä olevan sellainen asiakkaalle tarjottava toiminto tai hyöty, joka on aineeton ja joka ei johda omistusoikeuteen. Asiakas ei voi saada palvelusta mallikapaletta, eikä sitä voi yleensä testata ennen ostoa, jolloin hän voi olla epävarma palvelu-

tuotetta ja sen laatua kohtaan. Asiakkaan epävarmuutta tulisi pyrkiä vähentämään tuomalla esille palvelun piirteitä, jotka voisivat auttaa asiakasta hahmottamaan palvelun ja sen laadun. (Pesonen ym. 2002, 23.) Konkreettisenä piirteenä voi olla esimerkiksi asiakaspalvelussa työskentelevän henkilön asiantuntemus palvelua kohtaan.

Palvelut ovat pääsääntöisesti ainutlaatuisia tilanteita, jolloin palvelun tuottaminen täsmälleen samalla tavalla seuraavalle asiakkaalle tai samalle asiakkaalle on lähes mahdotonta. Tällöin myös palvelun laatu vaihtelee, ja sitä on vaikea hallita. Laatua kuitenkin pitäisi pyrkiä systemaattisesti valvomaan ja pitämään se mahdollisimman tasaisena. (Pesonen ym. 2002, 24.)

Laadun kannalta tärkeää on, että jokainen asiakaspalvelija osaisi työnsä ja tuottaisi palvelun mahdollisimman samalla tavalla. Tätä edesauttaa henkilökunnan koulutus ja motivointi. Standardoimalla palveluprosesseja tai käyttämällä automaatiota voidaan palvelun laatua yhtenäistää. Palvelutuotannon standardoimisella voidaan saada palvelujen tasalaatuisuutta. Henkilökohtainen palvelu tosin tarjoaa mahdollisuuksia erottua kilpailijoiden joukosta. (Pesonen ym. 2002, 24.)

### 3.2 Palvelutuote

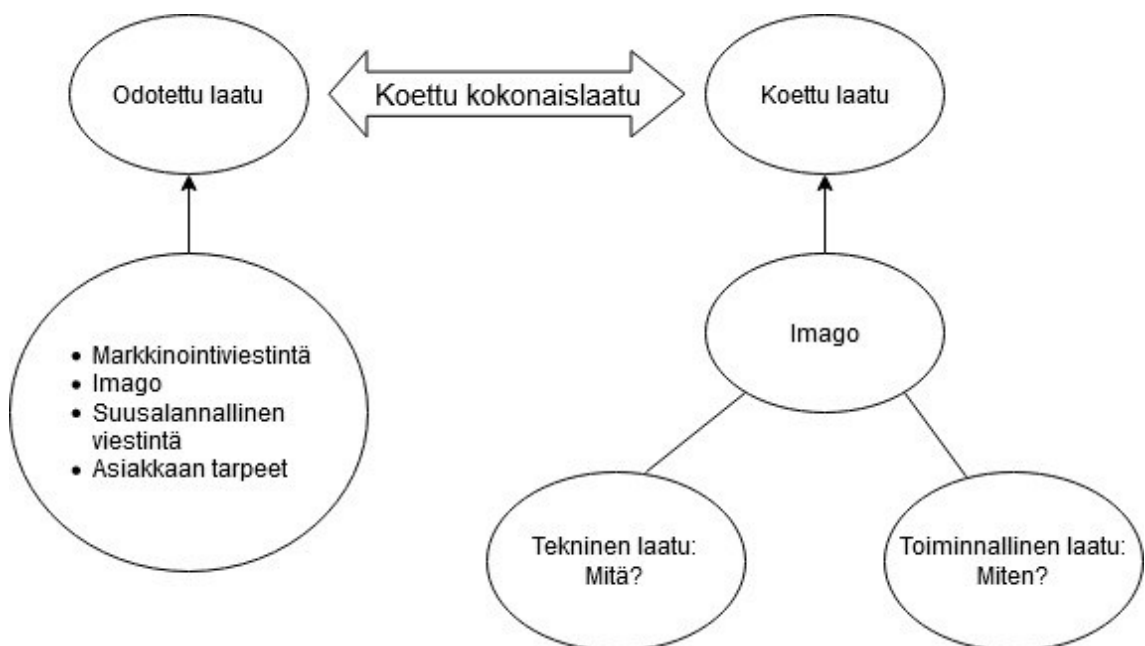
Palvelutuote voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: ydin- eli peruspalveluihin, lisä- eli liitännäispalveluihin sekä tukipalveluihin. Asiakas hankkii palvelun tyydyttääkseen jonkin tarpeensa. Tarve muodostaa perustan ostopäätökselle. Peruspalvelu on vastaus asiakkaan tarpeeseen sekä on yrityksen toiminnan lähtökohta ja liiketoiminnan keskipiste. (Pesonen ym. 2002, 30.)

Palveluyrityksen liikeidea ei välttämättä pysy ikuisesti muuttumattomana, ja yrityksen tuleekin jatkuvasti seurata ympäristöään ja soveltaa siinä tapahtuvia muutoksia. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja uusiakin liikeideoita voi syntyä sen seurauksena. (Pesonen ym. 2002, 30.)

Lisäpalvelut täydentävät peruspalveluita, ja ne takaavat peruspalvelun tuottamisen. Tukipalvelut ovat peruspalveluun liittyviä vaihtoehtoja, jotka eivät ole välttämättömiä mutta voivat helpottaa palveluiden käyttöä tai voivat lisätä palvelun käytön mukavuutta. Tukipalvelut tuovat palveluun lisäarvoa. (Pesonen ym. 2002, 31, 32.)

### 3.3 Palvelun laatu

Palvelua myyvä yritys ja kuluttajat ovat tekemisissä keskenään, ja se, mitä tapahtuu tässä vuorovaikutuksessa palvelutapahtuman aikana, vaikuttaa koettuun palvelun laadun tasoon. Vuorovaikutuksessa syntynyt käsitys laadusta luo pohjan koko palvelun laadun arvioinnille. Palvelun laatuun vaikuttavat vuorovaikutuksen lisäksi monet muut tekijät, ja Grönroosin mallissa (kuvio 1) kuvataan, kuinka asiakkaan kokema käsitys palvelun kokonaisuudesta syntyy. (Pesonen ym. 2002, 44, 45.) Palvelun laadun voidaan määrittellä asiakkaan henkilökohtaisen ennako-odotuksen ja toteutuneen kokemuksen väliseksi suhteeksi. Asiakaskokemus voi olla positiivinen jos odotukset ovat ennaltaan matalat ja palvelukokemus ylittää odotukset. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että palvelu olisi kokonaisuudessaan laadukas. (Tirkkonen 2014.)



Kuvio 1. Palvelun koettu kokonaislaatu (Pesonen ym. 2002, 44, 45).

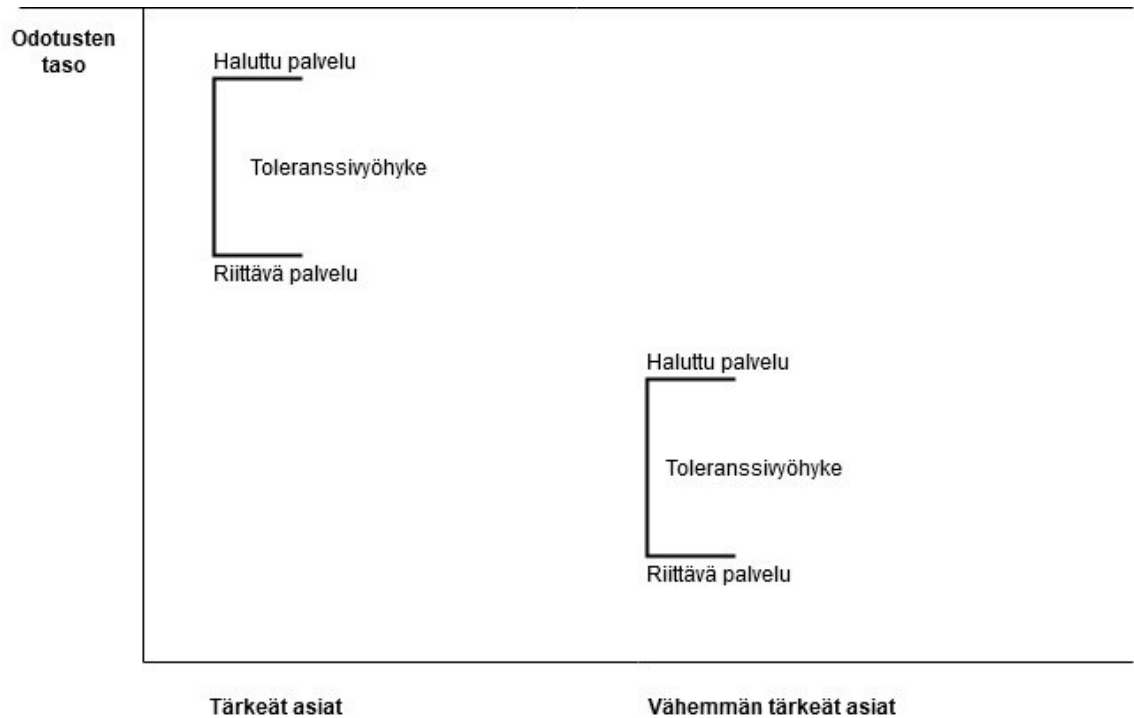
Pesonen, Lehtonen ja Toskala mainitsevat kirjassaan *Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena* (2002), että palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen ja toiminnallinen laatu,

jotka erottuvat yrityksen tai palvelun imagon kautta yhtenäiseksi käsitykseksi koetusta palvelun laadusta. Mikäli palvelulla tai yrityksellä on entuudestaan huono imago, se voi vaikuttaa koettuun palvelun laatuun heikentävästi, ja jos imago on hyvä, asiakas voi antaa helpommin anteeksi pienet poikkeamat laadussa. (Pesonen ym. 2002, 46.)

Imago eli yrityskuva tarkoittaa sitä mielikuvaa, jonka asiakas liittää yritykseen. Kokonaiskuva yrityksestä muodostuu asiakkaan omista kokemuksista ja siitä, mitä yrityksestä kerrotaan julkisuudessa ja yksityisissä keskusteluissa. (Pesonen ym. 2002, 49.)

Tekninen laatu kuvaa, mitä asiakas saa palvelutilanteessa ja mitä hänelle jää palvelusta, kun itse palvelutilanne on ohi. Toiminnallinen laatu kuvaa kokemusta, kuinka asiakas saa palvelun ja millaiseksi hän kokee palvelutilanteen. (Pesonen ym. 2002, 47.) Tirkkonen (2014) mainitsee artikkelissaan teknisen laadun tarkoittavan aineettomia ja aineellisia asioita, joita tuotetaan asiakkaalle ja asiakkaan kanssa palvelun yhteydessä. Toiminnallinen laatu sisältää ilmapiirin, vuorovaikutuksen sekä henkilökunnan käyttäytymisen, jotka vaikuttavat asiakkaan havaitsemaan kokonaislaatuun.

Kokonaislaatuun vaikuttaa myös se, minkälaisia odotuksia asiakkaalla on ollut etukäteen. Odotettu laatu kuvaa ennakkokäsityksiä laadusta. (Pesonen ym. 2002, 46, 47.) Palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä voivat olla myös spontaanisuus, huolenpito, ongelmanratkaisu sekä normalisointi. Palveluntarjoajan tulisi spontaanisti tehdä aloite huomattessaan tilanteen, johon voisi löytää ratkaisun. Normalisoinnilla tarkoitetaan sitä, että ongelmatilanteissa yritys on määrittänyt ennalta, kuka vastaa asiasta ja miten tilanne ratkaistaan. (Tirkkonen 2014.) Asiakkaalla on käsitys siitä, mikä palvelun taso on riittävä ja mitä palvelu voisi olla hänelle parhaimmillaan. Näiden kahden palvelun tason väliin jää hyväksyttävän palvelun alue eli palvelun toleranssivyöhyke. Se kuvaa palvelun tason vaihtelua, jonka asiakas sietää. Toleranssivyöhykkeen koko voi vaihdella palveluiden välillä; toiselta palvelulta vaaditaan hyvin tarkkaa tasaista laatua, kun taas toiselta hyväksytään suurempi vaihtelu. Palvelun toleranssivyöhykkeen muodostumista voidaan tarkastella kuvio 2:n mukaan. (Pesonen ym. 2002, 46, 47.)



Kuvio 2. Palvelun toleranssivyöhykkeet (Pesonen ym. 2002, 46, 47).

Toleranssivyöhykkeellä on myös yläraja, jolloin asiakas voi kokea saavansa liian hyvää palvelua. Palvelu voi tuntua asiakkaasta liian hienolta, minkä takia se voi muuttua hänelle epämiellyttäväksi. Jos esimerkiksi palvelutarjonta on todella monipuolinen eikä asiakas välttämättä osaa valita hänelle mieluistaan, voi tulla olo, ettei ole kykenevä tekemään päätöstä. Palvelukokemus voi kääntyä tällöin negatiiviseksi. Optimaalinen palvelun taso määräytyy asiakkaan henkilökohtaisen toleranssivyöhykkeen mukaan. (Pesonen ym. 2002, 47.)

Palvelun laatua voidaan mitata myös muilla erilaisilla menetelmillä. SERVQUAL – menetelmä on yksi tapa mitata, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Tässä menetelmässä verrataan asiakkaiden odotuksia heidän kokemuksiin eri osa-alueilla. Osa-alueet voidaan jottaa viiteen eri osaan:

1. Konkreettiseen ympäristöön.
2. Luotettavuuteen.
3. Reagointialttiuteen.
4. Vakuuttavuuteen.
5. Empatiaan. (Kukkonen 2013.)

Näitä viittä eri osa-aluetta kuvataan yhteensä 22 erilaisella attribuutilla. Vastaajat voivat arvioida seitsemän kohdan asteikolla odotuksensa palvelulta ja kokemansa palvelun. Kokonaislaatu lasketaan näiden odotusten ja kokemusten perusteella. Jos suurta eroa ilmenee asiakkaiden odotusten ja koetun laadun välillä voi tämä tarkoittaa, että palvelun laadussa on mahdollisesti puutteita. Laatuongelmat voidaan tällöin paikallistaa eri osa-alueiden tuloksista. Attribuutit, asteikot ja osa-alueet tulee harkita palvelukohtaisesti ja määrittää palvelulle sopivaksi. (Kukkonen 2013.)

### 3.4 Asiakaspalvelun tehokkuuden mittaaminen

Asiakaspalvelun suorituskykyä voidaan mitata erilaisin indikaattorein. Useasti asiakaspalvelun tehokkuutta käsiteltäessä tulee vastaan KPI (*Key Performance Indicator*) – lyhenne, joka tarkoittaa mitattavaa arvoa, minkä avulla yritys saavuttaa liiketoiminnan keskeiset tavoitteet. Yritykset käyttävät KPI:tä monella eri tavalla arvioidakseen heidän onnistumistansa asiakaspalvelussa sekä määrittämään tiimien suorituskykyä. (Klipfolio 2020.) Mittaamisella voidaan vaikuttaa myyntiin ja asiakkaiden säilyttämiseen. Sen avulla voidaan hallita asiakaspalvelutiimiä tehokkaammin sekä vähentää kustannuksia ja lisätä työtyytyväisyyttä. (Ordenes 2018.)

Suorituskyvyn mittaamisessa voidaan hyödyntää seuraavanlaisia indikaattoreita:

Asiakastyytyväisyyspisteet (*Customer Satisfaction Score*) – Tällä indikaattorilla voidaan tutkia, oliko asiakaskokemus hyvä vai huono. Asiakkaille pitäisi tehdä arvostelu helpoksi ja nopeaksi yhden klikkauksen tavaksi esimerkiksi palvelun lopussa. (Khlystova 2019.) Asteikko voi koostua tavallisista numeroista, mutta se voi koostua myöskin tähdistä, hymiöistä tai muusta vastaavasta (Steil 2017). Tavallisin asteikko koostuu kolmesta eri vaihtoehdosta: huonosta, tyydyttävästä ja hyvästä. Asiakastyytyväisyyttä mitataan 0 – 100 % pohjautuen saatuihin arvoihin. Tällä saadaan kattava kuva siitä, miten ihmiset kokevat asiakaspalvelun. (Khlystova 2019.)

Ratkaisu yhdellä kontaktilla (*First Contact Resolution*) – Tällä voidaan mitata asiakaspalvelun tehokkuutta ongelman ratkaisussa ensimmäisen puhelun tai yhteydenoton yhteydessä. Indikaattorilla saadaan tietää, kuinka hyvin asiakaspalvelija ymmärtää ja pystyy ratkaisemaan ongelman saman puhelun aikana. (Rehermann & Blumenau 2020.)



Ensimmäisen vastauksen vasteaika (*First Response Time*) – Nopeus on yksi osatekijä hyvälle asiakastytyvyydelle. Asiakas odottaa sujuvaa ja tehokasta palvelukokemusta. (Steil 2017.) Jos asiakkaalle vastataan nopeasti, asiakas kokee, että hänen asiansa hoidetaan (Sridhar 2018).

### 3.5 Asiakaspalvelun työtehtävät

DHL Freight (Finland) Oy:n asiakaspalvelussa Tampereella tarjotaan nimetyille yritysasiakkaille ratkaisuja sekä ohjeistusta maantiekuljetustilauksiin. Yritykset voivat lähettää kuljetustilauksia sähköpostitse tai tehdä itse kuljetustilauksen DHL Multishipping -järjestelmän avulla.

DHL Multishipping on kuljetushallintajärjestelmä (*Transport Management System*). Sen kautta yritykset voivat tehdä itse kuljetustilauksen manuaalisesti syöttämällä tarpeelliset tiedot lähetyksestä, jonka jälkeen tilauspyyntö tulee DHL:n järjestelmiin. Tämän jälkeen asiakaspalvelussa oleva henkilö käy tarkistamassa, että kaikki tarpeellinen tieto lähetyksestä on syötetty kuten, nouto-osoite, toimitusosoite, toimitusehtolauseke, rahdin tiedot, asiakasnumero sekä kaikki tarpeelliset viitenumerot noutoa varten. Rahdin tilankäyttö ajoneuvosta tarkastetaan laskemalla annettujen mittatietojen mukaan. Rahdituserusteena voi olla lähetyksen todellinen paino, tilavuuspaino, lavapaino, lavametripaino tai pituuskerroinpaino (Logistiikan maailma 2020).

Kuljetustilausten seuranta kuuluu asiakaspalvelun päivittäisiin työtehtäviin ja poikkeamista, jotka vaikuttavat lähetyksen kuntoon ja toimituksen aikatauluun, välitetään tieto asiakkaalle. Järjestelmä tuo päivittäin erilaisten skannauksien mukaan tietoja lähetyksen etenemisestä, ja algoritmit laskevat toimitusaikaan vaikuttavat tekijät. Järjestelmä ilmoittaa mahdollisista viivästyksistä.

## 4 ASIAKKUUKSIEN HALLINTA

Yritykset toimivat nykyisin dynaamisilla ja suuresti kilpailluilla markkinoilla, jolloin kattava asiakaslähtöinen strategia on avain menestykseen. Yrityksen on kasvatettava asiakaskuntaansa, säilytettävä nykyiset asiakkaansa sekä saatava saada nykyiset asiakkaansa käyttämään enemmän tuotteita tai palveluja, jotta yritys saisi pidettyä yllä vakautta ja kasvua. Kannattavuuden säilyttämiseksi ja lisäämiseksi yrityksen on varmistettava, että sen nykyiset asiakkaat pysyvät uskollisina ja tyytyväisinä tarjottuihin tuotteisiin ja palveluihin. (Cheng & Sang 2006, 8.)

Tämä kaikki vaatii asiakkuuksien hallintaa, jotta päästään haluttuihin tuloksiin. Asiakkuuksien hallinta (*Customer Relationship Management, CRM*) on sekä työkalu, että strategia asiakkaiden vuorovaikutuksen hallitsemiseen ja sen avulla voidaan automatisoida liiketoimintaprosesseja. Asiakkuuksien hallinta koostuu myynnistä, markkinoinnista ja asiakaspalvelutoiminnoista. (Anshari, Almunawar, Lim & Al-Mudimigh 2019.)

Bergström ja Leppäinen (2018, 358) määrittelevät kirjassaan asiakashallinnan käsitteen seuraavanlaisesti: "Asiakkuuksien hallinta on kokonaisuus, jolla yritys luo, ylläpitää ja kehittää jatkuvasti asiakassuhteitaan yhdessä asiakkaidensa kanssa lähtökohtanaan arvon tuottaminen asiakkaille, asiakkuuksien kannattavuus ja molempien tyytyväisyys."

Asiakkaan ymmärtäminen on lähtökohtana asiakashallinnalle. Sen rakentamiseen tarvitaan tietoja eri lähteistä kuten esimerkiksi tutkimusjulkaisuista, tilastoista ja ennusteista, joita yhdistelemällä saadaan yleiskuva siitä, miten ostaminen on kehittynyt omalla alalla. Asiakkaan kuuntelu voi olla aktiivista (kyselyjä, haastatteluja ja muita tutkimuksia nykyasiakkaille sekä kohderyhmään kuuluville ei-ostajille) tai passiivista (asiakkaalta saadaan palaute eri kanavissa eikä sitä pyydetä aktiivisesti). (Bergström & Leppäinen 2018, 360.)

Asiakastietokannoilla on suuri merkitys asiakkuuksien hallinnassa. Isot yritysasiakkaat ovat yleensä laskutusasiakkaita, jolloin rekisterissä on valmiina yrityksen yhteystiedot ja ostotietoja. Asiakasrekisteriin kirjataan yhteydenotot ja tehdyt toimenpiteet tarkemmin, kuten milloin on oltu yhteydessä asiakkaaseen, mitä on sovittu, mitä tarjouksia on tehty ja mitä erityistoiveita asiakkaalla on. Ilman toimivaa asiakasrekisteriä on vaikeaa rakentaa kestäviä ja kannattavia yritysasiakkuuksia. (Bergström & Leppäinen 2018, 366.)

Jokaisen organisaation jäsenen pitäisi pystyä päivittämään ja hyödyntämään tarvitsemiin asiakastietoja. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta, että kaikki tieto olisi kaikkien saatavilla. Roolipohjaiset asiakastietojärjestelmät ovat nykyaikaa. Työntekijöille määritellään roolit ja rooleille omanlaisensa näkymä ja oikeudet tiettyihin asiakkuuksiin. (Bergström & Lepäinen 2018, 366.)

#### 4.1 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuuden elinkaaren voi yleisesti jakaa viiteen päävaiheeseen: potentiaaliseen asiakkaaseen, uuteen asiakkaaseen, (uudelleen ostaneeseen) asiakkaaseen, kanta-asiakkaaseen ja suosittelijaan. Asiakkuus voi päättyä milloin vain, jolloin hänestä tulee entinen asiakas. Asiakas voidaan tällöin luokitella vielä erikseen entiseksi asiakkaaksi, jota Pietilä kutsuu ”+1 vaiheeksi”. Tämä yleinen vaiheistus ei sovellu välttämättä kaikkiin liiketoimintoihin, ja kukin yritys määrittelee asiakkuuksiansa vaiheet itse juuri heille sopivalla tavalla. (Pietilä 2019.)

Pietilä määrittelee asiakkuuksien vaiheet seuraavalla tavalla:

- Potentiaalinen asiakas ei ole vielä varsinainen asiakas. Yritys tai yrityksen edustaja on kuitenkin jo muodostanut mielikuvan asiakkaalle yrityksestä, tuotteesta ja brändistä. Asiakas on mahdollisesti voinut nähdä mainoksen tai yrityksen myyjä on voinut olla häneen yhteydessä. Ensikosketus yritykseen on useasti epäsuora, jolloin asiakas kuulee yrityksestä tai sen tuotteesta ystävältään. (Pietilä 2019.)
- Uusi asiakas on ensimmäistä ostostaan tekevä ja voi olla epävarma tuotteesta tai palvelusta. Yrityksen näkökulmasta uusi asiakas vaatii paljon huolenpitoa, sillä asiakas ei tiedä vielä, kuinka hänen kuuluisi toimia tai kuinka tuote tai palvelu toimii. (Pietilä 2019.)
- Uudelleenostanut asiakas on ostanut tuotteen tai palvelun uudestaan ja yrityksen ja asiakkaan välisessä suhteessa on onnistuttu. Tiiviistä suhdetta ei välttämättä ole vielä syntynyt, mutta suunta on oikeanlainen. (Pietilä 2019.)
- Kanta-asiakkaan ostotapahtumat ovat muuttuneet toistuviksi ja tavanomaiseksi. Yritykselle kanta-asiakkaat ovat usein tärkeitä menestyksen kannalta. Kanta-asiakkuus on pitkälti rutiininomaista toimintaa ja yrityksen käyttämisestä on tullut asiakkaalle tapa. (Pietilä 2019.)

- Suosittelija on kanta-asiakas, joka on todella tyytyväinen yrityksen tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta. Suosittelijat mainostavat yritystä ja voivat käännättää muitakin yrityksen asiakkaiksi. Suosittelija on tehokas keino tuottaa uusia asiakkaita, varsinkin jos suosittelija on vaikutusvaltainen. (Pietilä 2019.)
- Entiset ja palaavat asiakkaat ovat asiakkaita, joita voidaan menettää kaikissa asiakkuuden vaiheissa erilaisista syistä. Asiakassuhteen päättyminen on luonnollinen osa asiakkuuden elinkaarta. Päättyvästä asiakassuhteesta voidaan oppia ja suhde päättää siten, että asiakas mahdollisesti palaa takaisin. (Pietilä 2019.)

Asiakkaan elinkaaren voi jakaa eri tavoin. Hubauer (2019) jakaa elinkaaren kolmeen eri vaiheeseen, joihin kuuluvat asiakkaan hankkiminen, sitouttaminen ja pitäminen. Hubauer jakaa päävaiheet vielä alaluokkiin, jotka tarkentavat elinkaaren vaiheiden muodostumista. (Hubauer 2019)

### 1. Asiakkaan hankkiminen

Tietoisuus – Potentiaalisella asiakkaalla on ongelma, joka tulisi ratkaista. Asiakkaat saavat tietoa yrityksen tuotteista ja palveluista eri kanavia käyttäen. (Hubauer 2019.)

Käännättäminen – Potentiaaliset asiakkaat ovat näyttäneet kiinnostuksensa palvelua tai tuotetta kohtaan, ja ovat käyneet esimerkiksi verkkosivustolla, ladanneet esitteitä tai olleet yhteydessä yritykseen muulla tavalla. Yrityksen henkilöstö pyrkii auttamaan ja antamaan hyödyllistä tietoa tuotteesta tai palvelusta, jotta asiakas saataisiin tekemään ostopäätös. (Hubauer 2019.)

### 2. Sitouttaminen

Ostoksen teko – Tässä kohtaa asiakkaalle pyritään tarjoamaan erinomainen kokemus. Lisäksi seurataan asiakkaan sitoutumista palveluun tai tuotteeseen (Hubauer 2019).

Aktivointi – Asiakas voi koska vain siirtyä kilpailevalle yritykselle, jos asiakas ei näe enää arvoa yrityksen tarjoamassa tuotteessa tai palvelussa. Asiakasta pitäisi tukea olemalla sopivasti vuorovaikutuksessa heidän kanssaan ja tarjoamalla apua ongelmissa. (Hubauer 2019.)

### 3. Pitäminen

Uusiminen – Sopimuksia voidaan uusia, jotta asiakas saadaan pidettyä. Tässä vaiheessa pitäisi olla vankka asiakassuhde ja olla tietoinen asiakkaan mahdollisista vastaväitteistä, jotka voivat estää häntä uusimasta sopimusta. (Hubauer 2019.)

Suosittelu – Asiakas on erittäin tyytyväinen ja luottaa yritykseen, tuotteeseen tai palveluun ja suosittelee yritystä eri kanavia käyttäen (Hubauer 2019).

#### 4.2 Asiakashankinta

Yritys voi kasvattaa myyntiään joko pyrkimällä lisäämään nykyisten asiakkaiden ostoja tai hankkimalla uusia asiakkaita. Lisämyynti nykyisille asiakkaille on usein kannattavampaa, kuin jatkuva uusien ostajien hankinta. Jos asiakkaita menetetään, niin uusasiakashankintaa tarvitaan korvamaan asiakasmenetyksiä. (Bergström & Leppäinen 2018, 362.)

Potentiaalisimmat uudet asiakkaat on mahdollista löytää nykyisten asiakkaiden kautta. Nykyisiä asiakkaita analysoimalla voidaan löytää oman asiakaskunnan ympäriltä paras kohderyhmä esimerkiksi jollekin uudelle uutuustuotteelle tai palvelulle. (Bergström & Leppäinen 2018, 362.)

Uusien asiakkaiden hankinnalle laaditaan yleensä tavoitteet ja periaatteet. Tällöin mietitään, tarvitaanko uusia asiakkaita ja minkä verran. Yrityksen kanta-asiakasohjelmassa voi olla riittävästi jäseniä, jolloin on parempi panostaa nykyisten asiakkuuksien kehittämiseen, kuin uusien asiakkaiden hankintaan. (Bergström & Leppäinen 2018, 371.)

Uusi asiakas määrittelee, millaista arvoa yritykseltä saatu palvelu tuottaa, ja mikäli asiakas havaitsee, että arvo on positiivinen, he ovat tyytyväisiä. Muussa tapauksessa asiakas voi harkita etsivänsä toisen yrityksen, joka täyttää heidän vaatimuksensa. Asiakkaan profilointi on tärkeää, jotta koko asiakkuuksienhallintajärjestelmä tarjoaisi asiakkaille henkilökohtaista ja räätälöityjä palveluja. Jokainen asiakas saisi tällöin palvelua oman tarpeen ja kiinnostuksen mukaan. (Anshari ym. 2019.)

### 4.3 Tilaus-toimitusketju

Tuotteiden tuotanto on hajautettu ympäri maailmaa ja tuotannossa tarvittavien komponenttien eri osia valmistetaan eri maissa ja ne kootaan yhteen toisaalla. Kuluttajien hankkimat hyödykkeet tai palvelut saavat lopullisen sisältönsä vaihteittain monien liiketoimien yhteisvaikutuksen seurauksena. Kuluttaja valitsee tarvitsemansa tuotteen lähikaupasta, johon tuote tulee maahantuojalta kauppaketjun jakeluorganisaation kautta. Ennen maahantuontia ketjussa on valmistaja, raaka-aineiden valmistaja, mahdollisen pakkausten ja niiden raaka-aineiden valmistajia, erilaisia varastoimisen ja kuljettamisen vaiheita sekä paljon tieto- ja rahavirtoja. Tätä ketjua voidaan nimittää arvoketjuksi ja se voidaan määrittellä eri yritysten muodostamaksi ketjuksi, jossa tuotteet jalostuvat vaihteittain alkutuotteista valmiiksi hyödykkeiksi. (Sakki 2014, 8.)

Jouni Sakki (2014, 9) määrittelee kirjassaan termin "*supply chain*" seuraavanlaisesti: "Supply chain on yrityksistä, niiden työntekijöistä ja yrityksen muista resursseista sekä osapuolten välisistä tieto- ja rahavirroista koostuva kokonaisuus, jossa tuotteet tai palvelut siirtyvät tavaroita toimittavilta yrityksiltä fyysisesti tai virtuaalisesti asiakkaille ja viime kädessä lopullisille kuluttajille".

Toimitusketjussa tavarat liikkuvat yhteen suuntaan raaka-ainelähteiltä kuluttajille. Jotta toimitusketju saadaan käynnistymään, tarvitaan ensiksi kysyntää. Kysyntä ja siihen liittyvä tiedon virta kulkevat toimitusketjussa pääosin vastakkaisiin suuntiin. Tilaus-toimitusketju on prosessi, jonka eri vaiheiden toteuttamiseen voi yrityksen sisällä osallistua monen eri vastualueen henkilöstöä. (Sakki 2014, 9,10.)

Logistiikka on osa toimitusketjuprosessia (*supply chain process*), jossa tavaravirtaa, siihen liittyvää varastointia, palveluita ja tietoa ohjataan mahdollisimman tehokkaasti valmistuslähteiltä lopulliselle kuluttajalle niin, että loppukäyttäjän tarpeet tulevat täytetyiksi. Logistiset toiminnot, kuten kuljettaminen ja varastoiminen, ovat tärkeitä arvoketjun toteutumisessa. Ne liittyvät yhteen organisaation eri puolilla tapahtuvia toimintoja ja toteuttavat tavaran tai palvelun tuottamisen vaiheet yhdeksi kokonaisuudeksi. (Sakki 2014, 11.)

Logistiikka on sarja erillään suoritettavia työtehtäviä ja toimenpiteitä, kuten pakkaamista, lastaamista, kuljettamista, purkamista, varastointia, suunnittelua, viestintää sekä valvomista. Tätä voidaan kutsua myös logistiseksi prosessiksi. (Sakki 2014, 12.)

Yritykset voivat ulkoistaa logistiikkansa, mikä tarkoittaa arvoketjussa tapahtuvan kuljetamisen, tavarankäsittelyn, varastoinnin ja niitä ohjaavan tietojenkäsittelyn siirtämistä näiden palvelujen tuottamiseen erikoistuneiden yritysten hoidettavaksi. Tämän ulkoisen palvelun tuottajan, eli logistiikkaintegraattorin tehtävänä on nopeuttaa ja tehostaa logistista arvoketjua sekä aikaansaada kustannussäästöjä luomalla laajoja toimialakohtaisia logistiikkaratkaisuja. (Sakki 2014, 12.)

Hankintatoimi on oleellinen osa tilaus-toimitusketjua. Ostajat ovat kuljetuspäätösten tekijöitä sekä toteuttavat käytännössä saapuvaan tavaravirtaan ja varastoitumiseen liittyvää materiaalin ohjaamista. (Sakki 2014, 15, 16.)

Tilaus-toimitusketju käynnistyy asiakkaiden tilauksista ja siitä alkaa tietovirran kulku yrityksen kautta tavarantoimittajille. Logistiikan ohella toteuttamiseen osallistuvat myynnin, asiakaspalvelun, hankinnan ja taloushallinnon henkilöt. Tilaus-toimitusketju on tiivistäen tavara-, tieto- ja rahavirtojen ohjaamista eli suunnittelua, tilausten käsittelyä, myyntiä sekä hankintaa. Se sisältää myös taloushallintoa, tilausten valvontaa, tapahtuma- ja muutostietojen välittämistä sekä tavarankäsittelyä, kuljettamista, varastoitumista, tehdastyötä, asiakirjojen tuottamista, laskuttamista, saatavien valvontaa ja maksujen suorittamista. (Sakki 2014, 16.)

Kuljetustapahtuma koostuu tavallisesti kolmesta vaiheesta. Tavarat siirretään alkupäässä usein yrityksen terminaaliin ja loppupäässä tavarat jaellaan terminaalista asiakkaalle. Välissä voi olla maantieteellisesti pitkä siirtymä kohti loppupäätä, jolloin tätä siirtymää voidaan kutsua runkokuljetukseksi. (Sakki 2014, 67.)

Kustannusten jakautumisen epäsuhde johtuu siitä, että pitkän matkan runkokuljetuksessa yhdistetään monen toimeksiantajan tavaroiden siirto samaan kuljetusyksikköön. Kuljettamisessa, niin kuin yleisesti logistiikassa, kokonaiskustannus riippuu paljon enemmän tapahtumien lukumääristä kuin tavaran painosta, tilavuudesta tai kuljetusetäisyydestä. (Sakki 2014, 67.)

#### 4.4 Big Data ja sen hyödyntäminen asiakashallinnassa

Termi "*Big Data*" tarkoittaa dataa, joka on niin suurta, nopeaa tai monimutkaista, että sitä on vaikea tai mahdotonta käsitellä perinteisillä menetelmillä. Teollisuusanalyttikko Doug Laney esitti Big Data –mallin nykyisen tietovaltavirran määritelmän kolmeksi V:ksi: Volume, Velocity ja Variety. (SAS Institute Inc 2020.)

- Volume – Organisaatiot keräävät tietoja useista lähteistä, kuten liiketapahtumista, älykkäistä laitteista (*Internet Of Things*), teollisuuslaitteista, videoista, sosiaalisesta mediasta ja monista muista lähteistä (SAS Institute Inc 2020).
- Velocity – Esineiden internettiin tulon lisääntyessä data virtaa yrityksiin ennennäkemättömällä nopeudella ja sitä on käsiteltävä ajoissa. RFID-tunnisteet, anturit ja älykkäät mittarit lisäävät tarvetta käsitellä näitä tiedon virtauksia lähes reaaliajassa. (SAS Institute Inc 2020.)
- Variety – Tiedot tulevat kaikenlaisissa muodoissa kuten strukturoidusta numeerisesta datasta, perinteisistä tietokannoista, tekstidokumenteista ja sähköposteista (SAS Institute Inc 2020).

Vuosien saatossa on otettu kolmen V:n luokitteluun mukaan vielä Variability ja Veracity komponentti kuvaamaan tietovirtaa.

- Variability – Lisääntyneen tiedonsiirtonopeuksien ja lajikkeiden lisäksi tietovirrat ovat arvaamattomia, ne voivat muuttua usein ja vaihdella suuresti. Yritysten on tiedettävä milloin jotain arvokasta tai epätavallista tietoa on nousemassa ja kuinka hallita päivittäisiä ja kausiluonteisia tapahtumien tuottamia datamääriä. (SAS Institute Inc 2020.)
- Veracity – Tietoja tulee niin monista eri lähteistä, tietojen yhdistäminen, läpikäynti koskien todenmukaisuutta ja muuntaminen eri järjestelmien välillä on vaikeaa. Yritysten on yhdisteltävä ja liitettävä toisiinsa useita datayhteyksiä tai muuten heidän tietonsa voivat nopeasti käydä hallitsemattomiksi. (SAS Institute Inc 2020.)

Toisin kuin perinteisten asiakashallintajärjestelmien kanssa, Big Data teknologioiden avulla yritykset voivat kerätä ja analysoida suodattamattomia asiakaslausuntoja, ymmärtää asiakkaiden asenteita ja käyttäytymistä sekä käydä kaksisuuntaista vuoropuhelua asiakkaidensa kanssa. Monien eri kanavien kautta tulleesta analysoidusta tiedosta voidaan rakentaa monirakenteinen asiakaskäyttäytymisen ennustava malli, jolla yritys voi tehokkaasti tarjota asiakkailleen räätälöityä tuotteita ja palveluja. (Suoniemi, Meyer-Waarden, Munzel, Zablah & Straub 2014.)

Asiakashallintajärjestelmä sisältää paljon tietoja, mutta suurin osa tiedoista on mm. yhteystietoja sekä ostettujen tuotteiden tietoja. Asiakashallintajärjestelmää pitäisi päivittää aktiivisesti ja järjestelmällisesti työntekijöiden toimesta. Big Data –tekniikoiden avulla voidaan myös käsitellä, tallentaa ja analysoida valtavia määriä tietoja, joita asiakas ei ole toimittanut ja käyttää niitä lisätietojen saamiseksi. (Rijemam 2019.)



Big Data teknologioiden avulla yritykset voivat automatisoida asiakkuuksienhallintaprosessit aina asiakastietojen keräämisestä niiden hallintaan ja analysointiin. Koneoppimismalgoritmit, jotka kehittyvät reaaliaikaisesti tekevät analyysijä asiakastietojen mukaan ja tarjoavat yritykselle päätöksentekoa varten tarvittavat tiedot. (Suoniemi ym. 2014.)

Asiakkaan hallinta jäsennyillä tiedoilla kuten osoite, yhteystiedot ja viimeisimmät yhteyshetket yritykseen on vain yksi osa kokonaisuutta. Asiakkaan hallinta on ensisijaisesti yrityksen sisäpuolelta lähtevä lähestymistapa, jossa yritys käsittelee asiakasta lähettämällä viestejä ja tallentamalla perustietoja hänestä. Tätä varten se käyttää ennalta määriteltyjä kanavia asetettuina aukioloaikoina. Tästä yrityksen määrittelemästä prosessista puuttuu joustavuus. (Rijemam 2019.)

Vuorovaikutus tapahtuu asiakaslähtöisesti tai ulkopuolelta. Viestintä on kaksisuuntaista ja asiakas päättää milloin hän ottaa yhteyttä organisaatioon. Hän odottaa vastausta nopeasti myös työajan ulkopuolella. Kaikkien yrityksessä tulisi olla tavoitettavissa eri kanavia käyttäen. (Rijemam 2019.)

Asiakkaiden toiminnan kuten verkkosivuston käyntimäärän, klikkausten määrän sekä sivulle takaisin tuloprosentin analysointi on yrityslähtöinen prosessi, jota tekevät pääasiassa analyytikot. Analyytikot tuottavat standardisoituja raportteja markkinoijille säännöllisesti. Big Datan myötä analyytikon rooli voi muuttua, kun vaaditaan ennakoivampia tuloksia reaaliajassa. (Rijemam 2019.)

Big Datan avulla erilaisia asiakkaita voitaisiin ymmärtää reaaliajassa. Tietotekniikkainsinöörit voivat antaa ennakoivia suosituksia kehittää tai toimittaa oikea tuote tai palvelu, oikeaan hintaan ja oikeaa kanavaa pitkin. Näiden suositusten avulla voitaisiin tuoda organisaatiolle lisäarvoa sekä viedä asiakashallinta uudelle tasolle. (Rijemam 2019.)

Oikeilla algoritmeilla on mahdollista suorittaa useita analyysijä, joilla voidaan tarjota parempia palveluja asiakkaille. Rijemam esittelee artikkelissaan seuraavat analyysimenetelmät:

- Kuvioanalyysi – Auttaa löytämään uusia malleja tietojoukosta tai tietojoukkojen yhdistelmästä. Sisäiset ja ulkoiset sekä jäsenneilyt ja jäsentämättömät tietolähteet olisi hyvä yhdistää mallien löytymiseksi. (Rijemam 2019.)
- Mielipideanalyysi – Selvitetään mitä asiakkaat sanovat yrityksen tuotteista tai palveluista. Tällä voidaan ratkaista ongelmia, ennen kuin ne leviävät liian suuriksi ja voidaan parantaa palvelua. (Rijemam 2019.)

- Markkinointianalyysi – Analysoi asiakkaiden vuorovaikutusta organisaation kanssa sekä keskenään markkinointipäätösten ja viestien optimoimiseksi. (Rijemam 2019).
- Suositusanalyysi – Analyysin avulla voidaan saada tietää mitä palveluja tai tuotteita suositella asiakkaalle. Mitä paremmin suositus sopii asiakkaan tarpeisiin, sitä korkeammaksi muuntokurssi kääntyy. (Rijemam 2019.)
- Vaikutusanalyysi – Analyysin avulla voidaan selvittää, kenellä asiakkaista on eniten vaikutusta kaikkiin muihin asiakkaisiin. Vaikutuksien tunteminen antaa yritykselle suuren edun ja auttaa palvelemaan asiakkaita paremmin. (Rijemam 2019.)

Eri analyysitavat sopivat erilaisiin tilanteisiin, riippuen mikä on tarve ja millaista dataa halutaan esitettävän.

## 5 TYÖOHJEET

Työohjeet parantavat työtehokkuutta ja niiden avulla varmistetaan oikeanlainen tapa tehdä työ. Työohjeita voidaan kutsua tilanteen mukaan myös vakiotoimintamenetelmiksi (*Standard Operating Procedures*), työapuvälineiksi tai käyttöohjeiksi. Niiden tarkoituksena on yksinkertaisesti kertoa, kuinka jokin tietty työtehtävä suoritetaan. Työohjeet rakentavat ja säilyttävät tietoa yrityksen sisällä. Työntekijän suullinen ohjeistus jättää tilaa tulkinnalle ja inhimillisille virheille. Jos tieto pysyy pelkästään alkuperäisen työnsuorittajan tiedossa, riskinä on, että kun mainittu työntekijä lähtee yrityksestä, niin tieto lähtee mukana. Työohjeilla voidaan välttää tiedon katoaminen yrityksestä ja voidaan tarjota menetelmä, kuinka tietty työtehtävä on tehokkainta suorittaa. Työohjeilla vähennetään riskiä tehdä työtehtävä väärin tai aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia tai vaarallisia tilanteita. (Gluu 2020.)

### 5.1 Hyvän työohjeen vaatimukset

Työohjeen tulisi kuvata työtehtävän suorittaminen erittäin tarkasti, eikä tulkinnalle saisi olla varaa. Ohjeiden tulisi olla mahdollisimman lyhyitä ja yksinkertaisia sekä kirjoitettu niin, että ne ovat helposti ymmärrettävissä. Ohjeet olisi pidettävä ajan tasalla sekä lyhyinä ja ytimekkäinä. (Gluu 2020.)

Henkilöillä, jotka suorittavat työtehtävää, pitäisi olla aina paikasta riippumatta mahdollisuus päästä käsiksi työohjeisiin nopeasti. Työohjeet on pidettävä ajan tasalla ja työntekijän tulisi pystyä helposti päivittämään ohjeita tarpeen mukaan. (Gluu 2020.)

Työohjeiden tulisi noudattaa tiettyä tyyliä ja koostua yhteneväisestä terminologiasta, ulkoasusta ja tavoista, jotta niitä on helppo seurata. Visuaalinen ilme voi tuoda helppoutta työohjeen ymmärtämiseen. Työprosessia voidaan kuvata myös kuvilla, piirroksilla tai videoilla mahdollisuuksien mukaan riippuen käyttötarkoituksesta. (Gluu 2020.)

Työohjeen pitäisi kirjoittaa henkilö, joka on työskennellyt kuvattavan tehtävän parissa. Tällä mahdollistetaan asiantuntevan ja tarkan ohjeen luominen. Mikäli kirjoittajalla ei ole tarkkaa tietoa työtehtävän suorittamisesta, hänen olisi hyvä konsultoida sekä käydä suoritus läpi henkilön kanssa, joka on ollut tekemisissä tehtävän kanssa. (Gluu 2020.)

## 5.2 Prosessien kuvaaminen

Prosessi määritellään eri paikoissa eri tavalla. Prosessi voidaan määritellä olevan joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteen muutetaan tuotteiksi. Prosessit eivät ole luonteeltaan myöskään samanlaisia. Prosessi voi olla vaiheittain etenevä, joka etenee alkutilasta selkeiden perättäisten vaiheiden kautta lopputilaan tai prosessi voi olla päämäärän määrittämä prosessi eli tavoitetilaan päästään, mutta vaiheiden suoritusjärjestyksestä ei voida etukäteen määritellä, vaan prosessin edetessä eri tilanteet määrittävät suoritusjärjestyksen. (Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen & Tamminen 2012.)

Prosessikuvauksia voidaan hyödyntää työn kuormituksen mittaamisessa, työnjaon ja vastuiden selkiyttämisessä, resurssitarpeiden, ongelmatilanteiden ja päällekkäisyyksien selvittämisessä sekä uuden työntekijän perehdyttämisessä ja työnohjauksessa. Prosessikuvauksilla voidaan kehittää palvelua, mitata tuloksia, kartoittaa tietoturvariskejä, arvioida laatua ja kerätä hiljaista tietoa. (JHS 2002.)

Prosessikuvausten kuuluisi olla tarkoituksenmukaisia ja niiden olisi tuotava toimintaan jonkunlaista hyötyä. Prosessin kuvaaminen alkaa prosessien tunnistamisesta ja kuvattavan prosessin valitsemisesta. (JHS 2002.)

Prosessikuvaus voi olla yksinkertaistettu esitys jostakin todellisen maailman ilmiöstä. Sillä voidaan kuvata vain osa ilmiön piirteistä piilottaen muut, ja tällä tavalla selvennetään ymmärrystä mallinnettavasta kohteesta. Mallintamisen tarkoituksena voi olla esimerkiksi ymmärryksen lisääminen kohdealueesta, toiminnan yhdenmukaistaminen tai toiminnan seuranta. (Luukkonen ym. 2012.)

Prosessin kuvaus on hyvä rajata, koska sillä varmistetaan, että prosessin alku ja loppu on määritelty hyödyllisellä tavalla. Rajauksessa on hyvä ottaa huomioon tarkoituksenmukaisuus ja hallittavuus. Valittaessa prosessia ja rajattaessa on hyvä huomioida käytettävä kuvaustaso. Liian löysästi tehty rajaus ei välttämättä ole tarkoituksenmukainen, sillä prosessista voi muodostua vaikeasti hahmoteltava ja hallittava. Liian tiukka rajaus ei puolestaan välttämättä tuo esille uutta tietoa eikä anna lisäarvoa. (JHS 2002.)

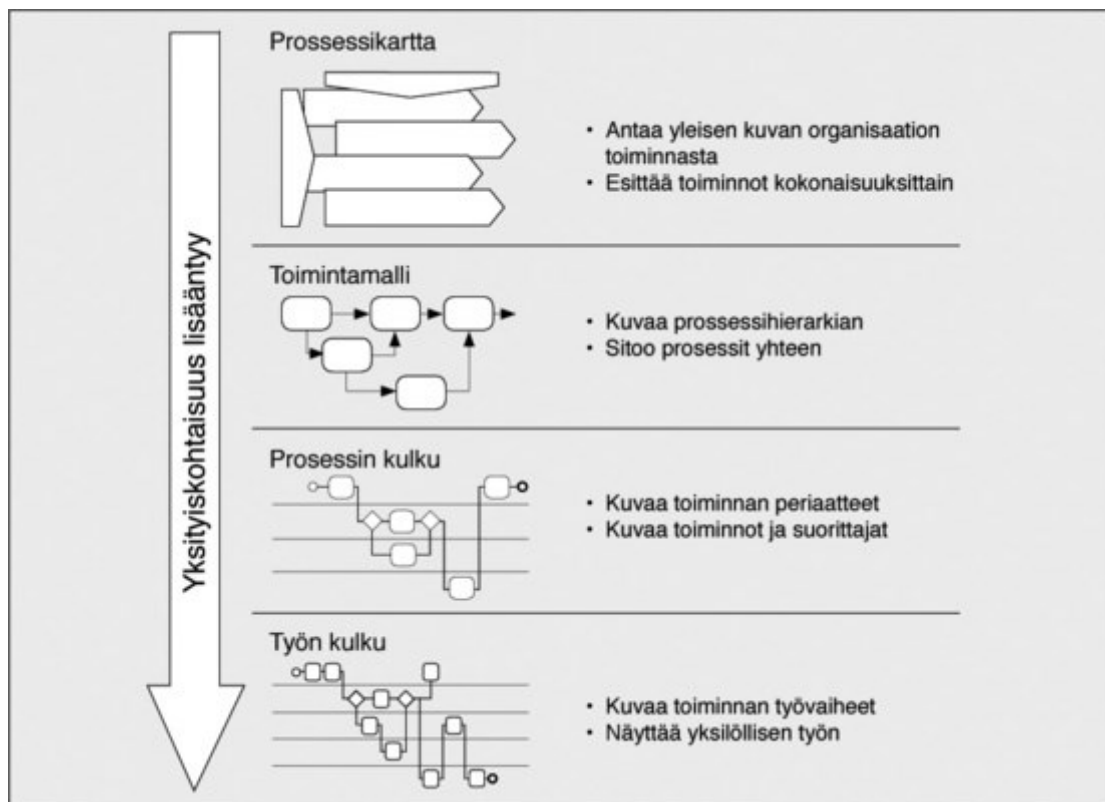
Aluksi on hyvä selvittää, miksi prosessi kuvataan ja mihin tarkoitukseen kuvausta käytetään. Uuden työntekijän perehdyttämiseen tarkoitettu prosessin kuvaus kuuluisi olla yksityiskohtaisempi kuin esimerkiksi johdon tarpeisiin kuvattava prosessi. Tällä on vaikutusta prosessin kuvaustarkkuuteen, kuvaustavan ja välineiden valintaan. (JHS 2002.)

On hyvä selvittää etukäteen, mitkä prosessit ovat tarkastelun alla ja ketkä tulevat käyttämään kuvauksia. Olemassa oleva prosessiarkkitehtuuri voi tarjota hyviä datapisteitä mallinnettavien prosessien tunnistamiseksi. (Joebges 2019.)

Prosessin kuvaamisen voi aloittaa laatimalla prosessin perustiedot, koska sillä helpotetaan prosessikuvauksen päättämistä. Prosessiin osallistuvien tehtävät ja vastuut on selvitettävä ennen mallinnusta. Prosessia kuvattaessa tulee päättää, millainen prosessikaavio laaditaan, mitkä ovat prosessin vaiheet ja työvaiheet sekä ketkä osallistuvat prosessin eri vaiheisiin. Kuvauksessa tulee huomioida, missä prosessin vaiheessa asiakas on mukana ja millä tavoin hän osallistuu prosessiin. (JHS 2002.)

Prosessin kuvaus koostuu prosessin perustiedoista, sanallisesta kuvauksesta ja kaaviosta, jotka täydentävät toisiaan. Kuvauksessa on tärkeää, että niistä löytyvät tarpeelliset asiat selkeästi ja johdonmukaisesti. Prosessin perustiedot auttavat tunnistamaan prosessin lähtökohdat, sanallinen kuvaus tukee prosessin graafista kuvausta ja kuvaa tarkemmalla tasolla prosessin etenemiseen liittyviä tehtäviä. (JHS 2002.)

Prosessikuvausdokumenteja ovat perustietolomake, prosessikaaviot ja toiminnot-taulukko. Ohessa on Julkisen hallinnon suositusten (JHS) mukainen nelitasoinen kuvaus (kuvio 3), miten prosessit voidaan jakaa prosessikarttaan, toimintamalliin, prosessin kulkuun ja työnkulkuun. Välttämättä ei ole tarkoituksenmukaista kuvata prosessia kaikilla neljällä tasolla vaan valita yksi taso tai yhdistellä muutamia. (JHS 2002.)

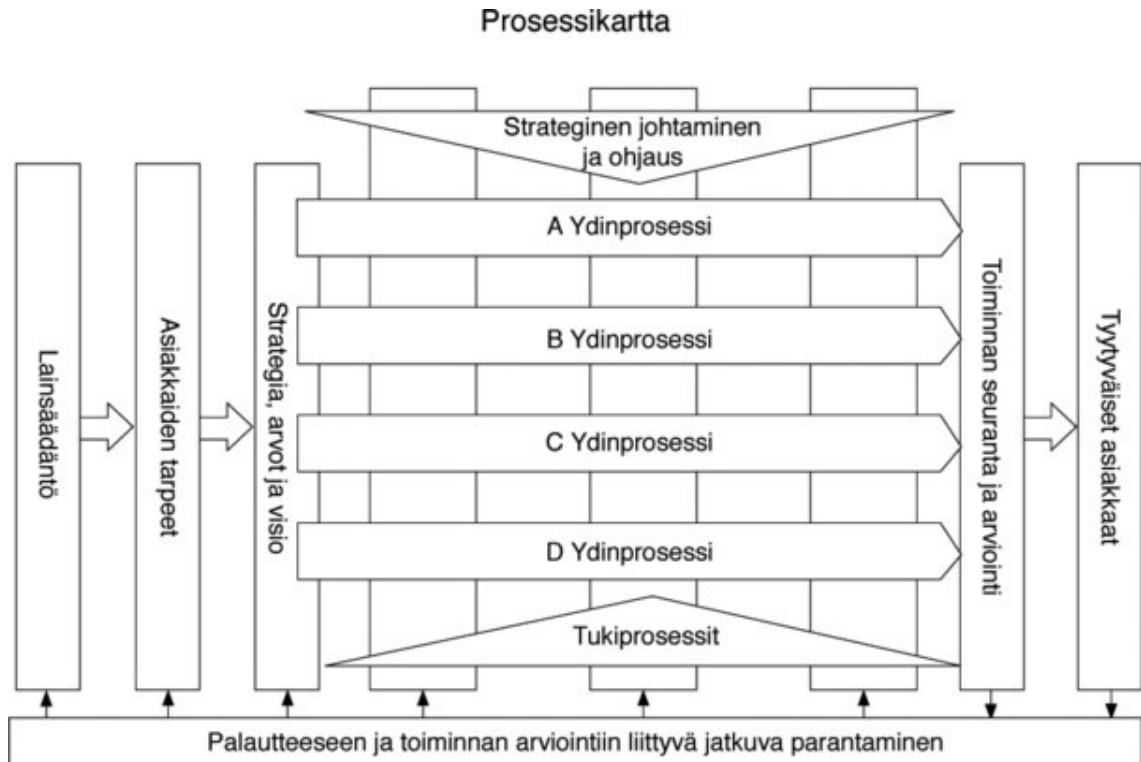


Kuvio 3. Prosessin kuvaustasot (JHS 2002).

### 5.2.1 Prosessikartta

Prosessikartta on ylin taso, jossa kuvataan organisaation toiminto. Siinä esitetään organisaation toiminnot kokonaisuuksittain. Prosessikartan tehtävä on tuoda esille kokonaiskuva organisaation toiminnasta. Yleisin tapa on pelkistetty prosessikartta, jossa esitetään tärkeimmät prosessit (ydin- ja tukiprosessit), pelkistetty organisaatio ja toimintaympäristö. Ydinprosessi kertoo, minkälaisia tavoitteita organisaatiolla on ja miten se niihin pyrkii. Tukiprosessit luovat edellytyksiä ydinprosessin toiminnalle. (JHS 2002.)

Prosessikartalla voidaan hahmottaa kokonaiskuva, sen avulla voidaan esitellä organisaation toimintaa, se toimii ulkoisen viestinnän apuvälineenä ja se on päätöksenteon apuväline. Prosessikartan kuvaamiseen on erilaisia tapoja, mutta ohessa JHS:n esittämä yksi tapa (kuvio 4). (JHS 2002.)



Kuvio 4. Esimerkki prosessikartasta (JHS 2002).

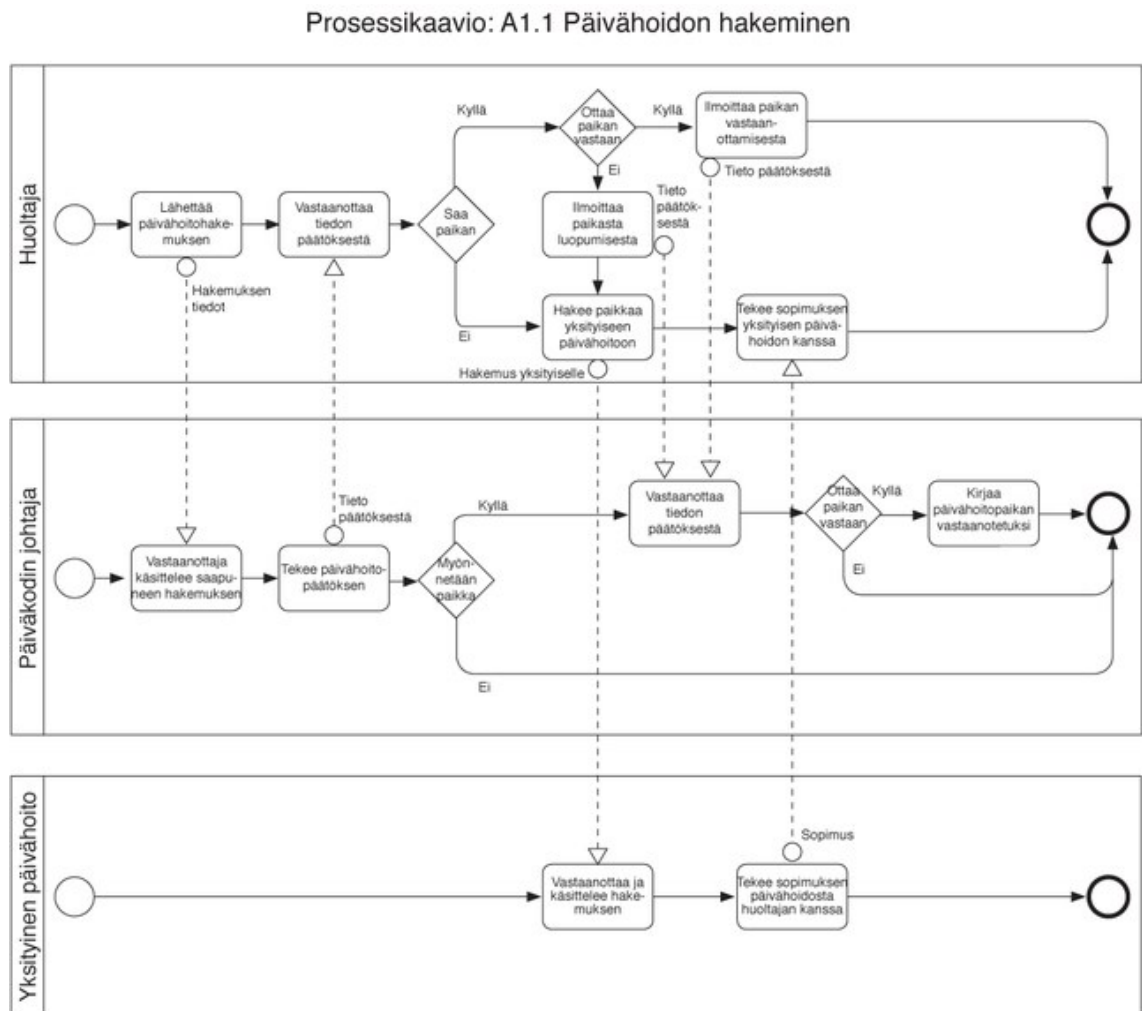
### 5.2.2 Toimintamalli

Tällä tasolla kuvataan prosessihierarkia eli prosessien jakautuminen osaprosesseiksi sekä kuvataan prosessien väliset riippuvuudet ja vuorovaikutukset sekä rajapinnat muuhun ympäristöön. Toimintamalli antaa johdolle kokonaiskuvan toiminnasta ja sitoo prosessit yhteen. Taso kuvaa prosessien etenemisen ja niihin vaikuttavat tekijät. (JHS 2002.)

### 5.2.3 Prosessin kulku

Prosessin kulku tasolla kuvataan toiminnan työvaiheet, toiminnot ja niistä vastaavat toimijat. Tällä tasolla voidaan tuoda esille toiminnan nykyiset ongelmat. Prosessin ja sen vaiheiden kuvaamisessa pitää huomioida valitun prosessin jakautuminen osaprosesseiksi, toiminnoiksi ja tarvittaessa tehtäviksi. Osaprosessit, toiminnot, tehtävät sekä syötteet nimetään ja niiden tiedot ja tarkoitus kuvataan. Palveluiden ja osaprosessien välinen vuorovaikutus kuvataan ja prosessit, osaprosessit ja tehtävät numeroidaan hierarkkisesti

tai muulla tunnistettavalla tavalla. Ohessa JHS:n esimerkki (kuvio 5) asiakkaan päivähoidon hakemisprosessista. (JHS 2002.)



Kuvio 5. Esimerkki prosessikaaviosta (JHS 2002).

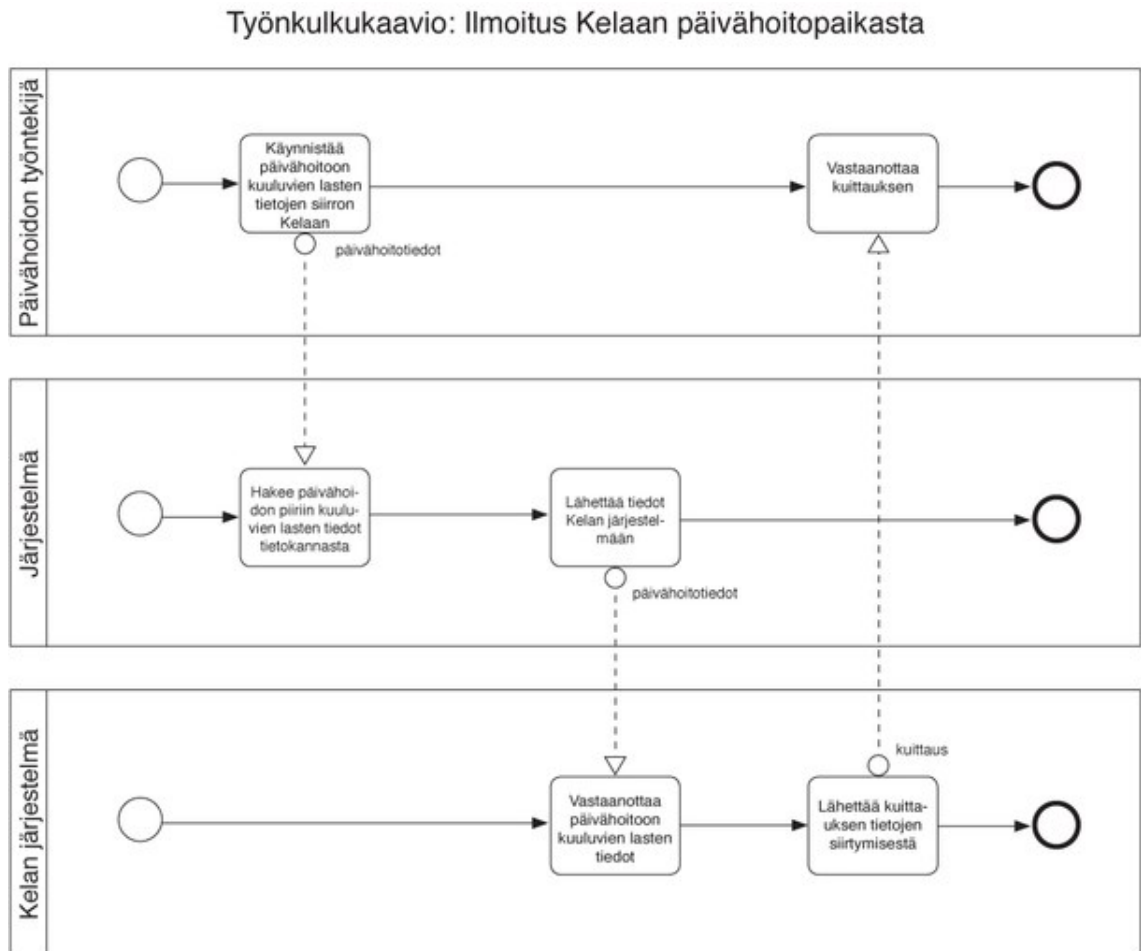
#### 5.2.4 Työn kulku

Tällä tasolla kuvataan prosessin kulkua toimintatasoa tarkemmin. Suurin ero tällä toimintatasolla on, että prosessien sisäiset ja ulkoiset riippuvuudet kuvataan tietotyyppinä sekä nähdään, missä muodossa tieto eri toimintojen välillä liikkuu. Prosesseihin liittyvien tietovarastojen ja ulkoisten järjestelmien välinen tieto on myöskin kuvattava riittävän tarkasti käyttötarkoituksen mukaisesti. Tätä tasoa voidaan käyttää, kun halutaan kehittää



prosessia, muodostaa prosessin mukaiset työohjeet tai vaikkapa kehittää prosessia sähköiseksi palveluksi. Tällöin esitetään tarkalla tasolla tehtävien väliset yhteydet, niiden sisältö ja suunta. Jokaisesta tehtävästä tulee tietää siihen tulevan ja siitä lähtevän tiedon tyyppi ja tietokentän pituus tai muoto. (JHS 2002.)

Oheassa JHS:n esimerkki (kuvio 6) päivähoitopaikan ilmoittamisesta Kelaan työnkukkaaviona.



Kuvio 6. Esimerkki työnkulkukaaviosta (JHS 2002).

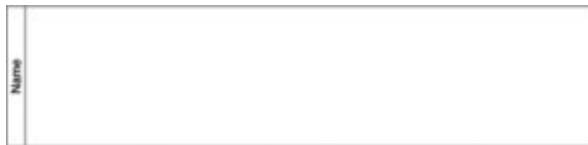
Työnkulkukaavioissa kuvataan vaihe vaiheelta, mitä hallintaan ja käsittelyyn liittyviä toimenpiteitä kuhunkin vaiheeseen sisältyy (JHS 2002).

### 5.2.5 Kuvauksessa käytettävät symbolit

JHS:n mukaisissa kuvaustasoissa käytettävät symbolit ovat listattuna sekä selitettynä seuraavaksi:

#### Toimija

Eri toimijat (roolit) erotellaan vaakasuuntaisilla uimaradoilla (*swimlane*) toisistaan. Toimijat kuvastavat siis vastuualueita. Yksi toimija voi koostua yhdestä tai useammasta radasta, jotka ovat kiinni toisissaan ja muodostavat yhdessä altaan (*pool*). Kaaviokuvissa eri toimijat erotetaan toisistaan jättämällä niiden väliin tyhjä tila. (JHS 2002.) Kuvio 7 esittää tapahtuma symbolia.



Kuvio 7. Tapahtuma (*Event*) (JHS 2002).

#### Prosessin alku

Prosessin alkua voidaan esittää pallomaisella symbolilla. Kuvio 8 esittää prosessin alkusymboli.



Kuvio 8. Prosessin alku (JHS 2002).

#### Prosessin loppu

Prosessin loppua voidaan esittää tummemmalla pallomaisella symbolilla. Kuvio 9 esittää prosessin loppua.



Kuvio 9. Prosessin loppu (JHS 2002).

### Toiminto (*Activity*)

Toimintosymbolilla kuvataan prosessia, osaprosessia ja tehtävää. Plus-merkki alareunan keskellä tarkoittaa, että toiminnolla on alatoimintoja. (JHS 2002.) Kuvio 10 esittää toiminto symbolia ja kuvio 11 toimintasymbolia, joka sisältää alatoimintoja.



Kuvio 10. Toiminto (*Activity*) (JHS 2002).



Kuvio 11. Toiminto (*Activity*) (JHS 2002).

### Valinta (*Gateway*)

Valintasymbolilla kuvataan valintatilanteita, joissa virta voi haarautua tai yhdistyä. Sitä käytetään, kun prosessissa tehdään päätös jostakin asiasta. Tällöin prosessi jakaantuu kyllä- ja ei-polkuihin. Merkki nimetään kysymyksellä, johon vastataan ”kyllä” tai ”ei”. Joskus saattaa olla myös tarpeen käyttää useampia polkuja. (JHS 2002.) Kuvio 12 esittää valintasymbolia.



Kuvio 12. Valinta (*Gateway*) (JHS 2002).

### Virta (*Flow*)

Virta symbolilla kuvataan toimintojen suoritusjärjestystä prosessissa. Virta esitetään yhtenäisellä viivalla, jossa on nuoli kuvaamassa siirtymissuuntaa. (JHS 2002.) Kuvio 13 esittää virtasymbolia.



Kuvio 13. Virta (*Flow*) (JHS 2002).

### Tietovirta (*Message Flow*)

Tietovirta symbolia käytetään silloin, kun esitetään jonkun tiedon tai dokumentin siirtämistä toimijalta toiselle tai toimijoiden ja tietovarastojen välillä. (JHS 2002.) Kuvio 14 esittää tietovirran symbolia.



Kuvio 14. Tietovirta (*Message Flow*) (JHS 2002).

#### Tietoaineisto (*Data Object*)

Symbolia käytetään kuvaamaan asiakirjaa tai asiakirjallista tietoa, joka liittyy johonkin toimintoon. Symboli voi myös tarkoittaa esimerkiksi asiakirjaa, joka syntyy toiminnon seurauksena. (JHS 2002.) Kuvio 15 esittää tietoaineisto symbolia.



Kuvio 15. Tietoaineisto (*Data Object*) (JHS 2002).

## 6 TYÖN TOTEUTUS

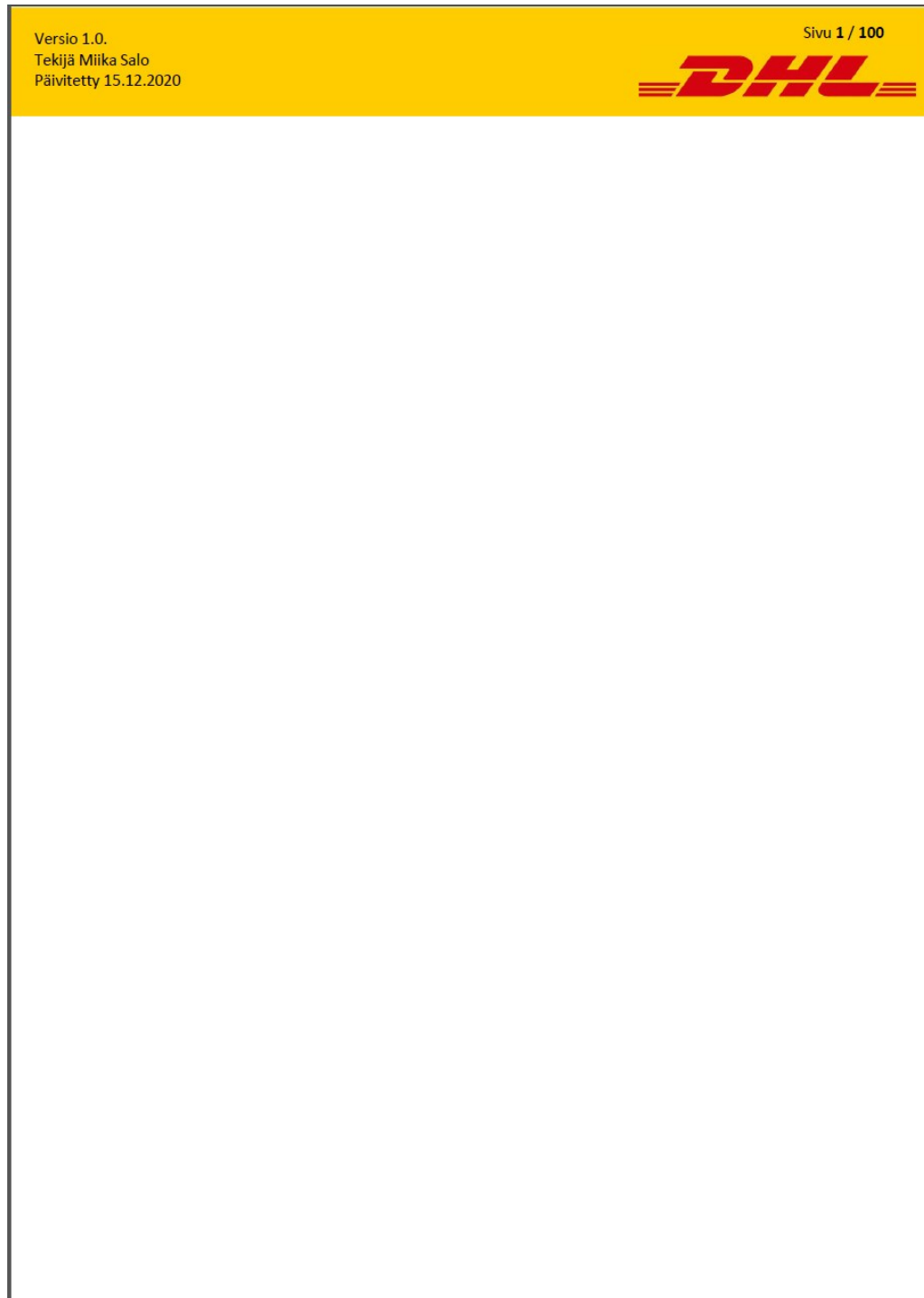
Työohjeen toteutus alkoi tutustumalla toimeksiantajan valmiiseen materiaaliin, mikä löytyi yrityksen sisäisestä verkosta. Toimeksiantajalla oli entuudestaan tehty asiakkuuksille työohjepohja, mutta pohjaa ei ollut käytetty kaikkien asiakkaiden kohdalla. Työntekijät olivat tehneet asiakkaille ohjeita erilaisille tiedostopohjille, eivätkä ohjeet noudattaneet yhdenmukaisuutta.

Toimeksiantaja oli tehnyt erillisen käsikirjan asiakaspalvelun avuksi, mistä saatiin paljon tietoa, miten eri maiden tuonti- sekä vientitilaukset käsitellään ja miten rahdin koko ja kuljetuspalvelu vaikuttaa siihen, mihin järjestelmään tilaus syötetään.

Toimeksiantajalla ei ollut entuudestaan prosessikuvioita kuljetustilauksien tilaus-toimitusketjusta, joten tämä otettiin osaksi työohjetta. Uuden työntekijän tai kenen tahansa työopasta lukevan on tärkeää nähdä suurempi kuva, millä tavalla kuljetustilauksia käsitellään erilaisista kanavista ja miten tuonti- tai vientimaa, rahdin koko ja kuljetuspalvelu vaikuttavat tilauksen käsittelyyn sekä millä tavalla tilattu materiaali päätyy onnistuneesti vastaanottajalle. Prosessikaaviot ja -kuviot tuottavat myös arvokasta tietoa yrityksen johdon henkilöstölle, jos halutaan kehittää tai parantaa prosesseja. Sähköisen kuljetustilausjärjestelmän osalta saatiin toimeksiantajalta vahvistettuja tietoja, miten käsittely tapahtui.

### 6.1 Työohjeen ulkoasu

Työohjeen ulkoasu päätettiin seuraavan toimeksiantajan nykyistä runkoa, joka koostui ylätunnisteesta olevasta brändin väristä sekä logosta. Vasempaan yläkulmaan laitettiin näkyville versionumero, tekijän nimi sekä milloin työohje on viimeksi päivitetty. Oikealle puolelle ylätunnistetta tuotiin sivunumero sekä yrityksen logo. Muu osa ohjeesta pidettiin valkoisena. Kuvassa 1 on esitelty työohjeen ulkoasua.



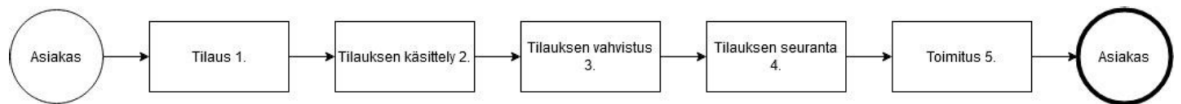
Kuva 1. Työohjepohja.

Työohje tehtiin Microsoft Word tiedostoon, koska se on helposti muokattavissa ja kyseinen ohjelma löytyy lähes miltä koneelta tahansa. Tiedostomuotoon voidaan tarvittaessa tehdä kätevästi päivityksiä. Tiedoston koko muodostui suureksi, minkä takia työohje tallennettiin PDF-tiedosto muotoon, joka voidaan avata nopeasti suoraan nettiselaimen

## 6.2 Työohjeen sisältö

Työohjeen alussa käsiteltiin, kuinka työopas on rajattu käsittelemään yleisiä käytössä olevia ohjelmia. Asiakas voi tehdä kuljetustilauksen manuaalisesti sähköpostitse tai tekemällä tilauksen sähköisesti kuljetustilausjärjestelmästä. Sisällysluettelon tekeminen oli ehdoton vaatimus työohjeelle, koska sen avulla lukija löytää tarvitsemansa kohdan nopeasti. Työohjeen alussa käsitellään myös käytetyt lyhenteet ja sanasto.

Kuljetusten tilaus-toimitusketju kuvattiin aluksi oheisella yksinkertaisella prosessikuvioilla, josta selviää nopeasti mitä toimintoja kuuluu koko prosessiin tilauksesta vastaanottamisesta tilauksen toimittamiseen vastaanottajalle. Kuvio 16 esittää yksinkertaisesti kokonaisprosessin.



Kuvio 16. Tilaus-toimitusketju yksinkertaistettu prosessikuvio asiakaspalvelijan näkökulmasta.

Tämän jälkeen luotiin yksityiskohtaisempi prosessikuvio kuljetusten tilaustoimitusketjusta. Kuvioista selviää, miten sähköpostitse ja sähköisen kuljetustilausjärjestelmän kautta tullut asiakkaan tilaus etenee erilaisten toimintojen mukaan toimitetuksi vastaanottajalle. Tilauksen käsittelyyn vaikuttaa moni asia, kuten onko kyseessä tuonti- vai vientitilaus, kuljetuspalvelu, mikä on tuonti- ja vientimaa sekä rahdin koko. Prosessin eri toiminnot numeroitiin prosessikuvioon, minkä perusteella tehtiin toimintotaulukko, johon kerättiin tieto siitä, mitä asiakaspalvelijan kuuluu tehdä kunkin toiminnon kohdalla.

Laajemman tilaustoimitusketjun prosessikuvio pilkottiin vielä viiteen eri työnkulkukaavioon. Työnkulkukaaviot kuvaavat asiakaspalvelijan tehtävät ja tilauksen etenemisen tilausvahvistukseen asti. Tilausvahvistuksessa asiakas saa lähetysseurant numeron ja jos on kyse vientitilauksesta, niin tämän lisäksi myös rahtikirjan sekä kollilaput. Ensimmäisessä kaaviossa kuvataan asiakkaan noutotilaus ulkomailta Suomeen kuljetustilausjärjestelmän kautta. Toisena kuvattiin asiakkaan vientitilaus Suomesta ulkomaille kuljetustilausjärjestelmän kautta. Kolmantena kuvattiin asiakkaan kappaletavaran tuontitilaus

sähköpostitse. Neljäntenä kuvattiin asiakkaan osa- tai täyskuorman noutotilaus sähköpostitse. Viimeisenä kuvattiin asiakkaan kappaletavaran, osakuorman ja täyskuorman vientitilaus sähköpostitse.

Työnkulkukaavioiden jälkeen erilaiset toiminnot tuotiin esille taulukoidusti, joita hyödyntäen asiakaspalvelija tekee tilauksen. Toimintotaulukko koostuu numeroidusta otsikkokentästä sekä erillisistä tekstiosioista. Tekstiosioissa ohjeistetaan, mitä toimintoja pitää kyseisen prosessin kohdalla tehdä. Erilaisten tilausjärjestelmien käyttö on ohjeistettu tässä osiossa kuvien sekä tekstin avulla.

Työohjeen loppuun tehtiin yleinen työohjepohja asiakkuuksille, jonka mukaan toimeksiantaja voi rakentaa asiakaskohtaiset ohjeet vielä lopuille asiakkuuksille. Työohjepohjalle tehtiin yksityiskohtaisemmat ohjeet, jotka rajattiin koskemaan vain tiettyjä asiakkuuksia.

### 6.3 Työohjepohja asiakkuuksien hoitoa varten

Työohjepohjana käytettiin toimeksiantajan alkuperäistä pohjaa, jonka ulkoasua muutettiin alkuperäistä selvemmäksi. Alkuperäiseen pohjaan lisättiin taulukko brändin väreillä, mistä selviää ohjeen nimi, minkä yrityksen tai osaston ohje on kyseessä, tekijän nimi ja päivämäärä sekä hyväksyjän nimi ja hyväksymispäivämäärä. Taulukkoon lisättiin myös rivit, joista selviää vastaava asiakaspalvelija, asiakaspalvelijan tuuraaja sekä asiakkaan vastuumyyjä.

Ensimmäiselle sivulle listattiin erilaisten ikonien ja otsikoiden alle tietoja asiakkaasta. Ensin lisättiin kohdat, joista ilmenee yrityksen asiakasnumero, yhteystiedot sekä pääsääntöiset henkilöt, jotka tekevät tilauksia. Tämän jälkeen tuotiin esille tavaran noutopaikan tai toimituspaikan yhteystiedot, riippuen onko kyseessä vienti vai tuonti. Kolmantena kohtana on pääsääntöiset tilauskanavat, johon voidaan listata, mitä kautta yritys pääsääntöisesti tilaa kuljetukset. Kuvassa 2 näkyy ensimmäisen sivun asiat.



<b>Ohjeen nimi:</b>	
Yritys / Osasto:	
Tekijä + pvm:	
Hyväksyjä + pvm:	
Päivitetty (pvm):	
Vastuu asiakaspalvelija:	
Tuuraaja:	
Myyjä:	



#### Yrityksen asiakasnumerot sekä yhteystiedot:

Tähän listataan yrityksen käyttämät asiakasnumerot sekä yrityksen yhteystiedot.

#### Pääsääntöiset tilaajat:

Tähän listataan yrityksestä pääsääntöisesti tilauksia tekevät henkilöt ja heidän yhteystietonsa.



#### Tavaran noutopaikan yhteystiedot (Vienti):

Tähän voidaan listata kuljetuksen noutopaikat, kun kyse on viennistä.

#### Tavaran toimituspaikan yhteystiedot (Tuonti):

Tähän voidaan listata kuljetuksen toimituspaikat, kun kyse on tuonnista.



#### Pääsääntöiset tilauskanavat

Tähän voidaan listata mitä kautta asiakas pääsääntöisesti tilaa kuljetukset.

## Kuva 2. Asiakkuuksien työhjepohja 1/2.

Työhjepohjan seuraavalla sivulla tuodaan esille tietoja asioista, joita operatiivisessa toiminnassa tulee ottaa huomioon. Tämä sivu kerää yhteen tiedon siitä, miten asiakkaan tilaukset käsitellään, mitä tavaraa pääsääntöisesti kuljetetaan, mistä tavara pääsääntöisesti noudetaan tai mihin tavara viedään. Yleisesti nämä tiedot tulevat tilauksen yhteydessä, mutta varsinkin säännöllisten tilauksien kohdalla tieto on hyvä kirjata esille.

Tällä osiolla myös tuodaan lukijalle tieto siitä, mitä asioita pitää tuoda esille muille osapuolille, jotka ovat tärkeässä osassa tilaus-toimitusketjun onnistumisesta. Ajojärjestelylle, liikenteensuunnittelulle/liikenteenhoidolle tai muille osapuolille on annettu erilliset otsikokentät, joiden alle voidaan tuoda huomionarvoista tietoa, joka voi vaikuttaa suoraan heihin ja mistä he voivat tarvita tietoa.

Laskutukselle on varattu oma otsikon alainen kohta, mihin voidaan tuoda esille tietoa laskutukseen liittyvistä tiedoista. Esimerkkinä voi olla tapaus, jossa yrityksen kanssa on sovittu tietystä rahditusperusteisesta laskutuksesta, jolloin asiakaspalvelijan täytyy tietää

tarkastaa, että kyseisen asiakkaan tilaukset ovat syötetty tietyn perusteen mukaan lavametrinä tai kuutioina. Kuvassa 3 on esitetty operatiivisen toiminnan osuus työohjeessa.

### Operatiivinen toiminta



#### Tilauksen käsittely:

**Tavaran kuvaus:** Tähän voidaan kertoa mitä tavaraa yritykseltä pääsääntöisesti lähtee. Minkä kokoista tavaraa ja voidaanko päälle yleisesti lastata?

**Nouto / Toimitus:** Tähän voidaan kertoa mistä tavara pääsääntöisesti noudetaan tai mihin tavara viedään.

Tähän kerrotaan, kuinka asiakkaan erilaiset tilaukset käsitellään.



#### Ajojärjestelylle liittyvät tiedot:

Tähän voidaan listata tietoja, jotka pitää ottaa huomioon ajojärjestelyssä.



#### Liikenteensuunnittelulle/liikenteenhoidolle tai muille liittyvät tiedot:

Tähän voidaan listata tietoja, jotka pitää tuoda esille liikenteen suunnittelulle, liikenteenhoidolle tai muille kolmansille osapuolille.



#### Laskutukseen liittyvät tiedot:

Tähän voidaan listata tietoja, jotka pitää ottaa huomioon laskutuksessa.

Kuva 3. Asiakkuuksien työohjepohja 2/2.

## 7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön aiheena oli kehittää sekä toteuttaa olemassa olevista työohjeista uudistettu versio, jonka avulla pystytään tulevaisuudessakin palvelemaan nimettyjä asiakkuuksia parhaalla mahdollisella tavalla. Työn tekeminen alkoi yhteisellä palaverilla toimeksiantajan kanssa, jossa päätettiin tavoitteista ja siitä, mihin työohjeen avulla pyritään. Tavoitteena oli kehittää ja toteuttaa uusia työohjeita, joista voidaan luoda yhtenäinen sekä johdonmukainen työopas nimettyjen asiakkuuksien palvelemista varten. Työn aikana pyrittiin löytämään ratkaisu, jolla saataisiin toimintatavat esille mahdollisimman yksinkertaisesti ja helposti saataviksi.

Opinnäytetyönä syntyi kattava ohjeistus sisällysluetteloineen, jonka avulla käyttäjä löytää tarvitsemansa tiedon nopeasti. Työ tuo esille sähköisen järjestelmän ja sähköpostin kautta tapahtuvat tilaus-toimitusketjun prosessikuviot, joista nähdään yksinkertaisesti ja nopeasti silmäillen, miten erilaiset tilaukset etenevät toimitukseen ja siten asiakaspalvelun näkökulmasta koko prosessin päätöspisteeseen. Työnkulkukaaviot edesauttavat hahmottamaan sekä näkemään asiakaspalvelijan toimenkuvat siihen tilanteeseen asti, että asiakas saa tilauksesta tilausvahvistuksen. Tällöin tilaus-toimitusketju on saatu asiakaspalvelun kautta alkamaan. Asiakkuuksia varten päivitettiin toimeksiantajan alkupeäinen työohjepohja. Pohja tukee työntekoa tuomalla johdonmukaisesti asiakkuuksista tärkeimmät tiedot esille sekä antamalla tietoa asiakkaiden erilaisten tilauksien käsittelystä ja tiedoista, mitkä pitää tuoda esille ajojärjestelijöille, liikenteensuunnittelulle ja -hoidolle tai muille kolmansille osapuolille.

Työohjeen suunnittelu lähti käyntiin miettimällä sen ulkoasua ja päättämällä, että se toteutetaan yrityksen brändin mukaisilla väreillä ja noudattamalla aiemmissa dokumenteissa olevia asetteluja. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellyistä JHS:n prosessien kuvauksista ja työnkulkukaavioista saatiin luotettava pohja toteutuneille kuvioiden ja kaavioiden esitystavoille. Työohjeen sisällön laatiminen tapahtui seuraten laajemman tilaus-toimitusketjun prosessikuviota. Tämä määritteli reunaehdot sille, kuinka pitkälle työohjetta jatketaan. Prosessikuvio sisälsi tilaus-, käsittely-, vahvistus-, seuraus- ja toimitustoiminnot eri kanavien kautta tulleille tilauksille sekä toiminnot riippuen kuljetustilauksen kohdemaasta, rahdin koosta sekä palvelusta. Näitä havainnollistettiin toimintotaulukkona, jossa ohjeet ovat sekä sanallisesti että kuvina.

Aineiston kerääminen työohjetta varten tapahtui alkuun järjestelmällisesti noudattaen tilaus-toimitusketjun toimintojen etenemistä. Työohjeen kirjoittamisen yhteydessä kuitenkin ilmeni asiahaaroja, jotka oli myös tarpeellista ottaa ohjeisiin mukaan, kuten esimerkiksi vaarallisten aineiden tietojen syöttäminen. Tämä johti siihen, että aineiston keräystä jatkettiin myös työohjetta kirjoittaessa. Opinnäytetyön aineiston kerääminen oli osittain syklimäistä eli aineistoa hankittiin alkuun tiettyjä toimintoja varten ja kirjoitettiin. Toimintoihin palattiin, kun ilmeni uusia mahdollisia vaikuttavia tekijöitä. Tämä on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle, koska kaikkia ratkaisuun vaikuttavia ilmiöitä ja vaikuttavia tekijöitä ei välttämättä tunneta entuudestaan.

Aineistoa kerättiin toimeksiantajan sisäisestä verkosta. Lisäksi toimeksiantaja oli entuudestaan tehnyt erillisen käsikirjan asiakaspalvelun avuksi. Näistä aineistoista saatiin luotettavia tietoja siitä, mihin eri järjestelmiin erilaiset tilaukset syötetään ja miten vaaralliset aineet lisätään tilaukseen. Toimeksiantajalta saatiin vahvistettuja tietoja, miten tilausten käsittely tapahtuu sähköisen tilausjärjestelmän kautta. Muuta materiaalia kerättiin työn aikana ja tämä toimi myös pääsääntöisenä aineistona erilaisten järjestelmien käyttöohjeiden luonnissa.

Työ selvensi ja vahvisti aiempaa tietämystä siitä, mitkä asiat vaikuttavat tilauksen syöttämiseen järjestelmiin. Prosessikuviot ja työnkulkukaaviot havainnollistivat, kuinka monella eri tavalla asiakkaan tekemää kuljetustilausta voidaan käsitellä. Kuvioiden ja kaavioiden tekeminen opettivat myös käsittelemään isoja kokonaisuuksia ja kuvaamaan niitä.

Työohjetta voidaan jatkossa vielä kehittää ottamalla mukaan prosessikuvioihin ja kaavioihin ajojärjestely, liikenteenhoito sekä laskutuspuoli. Tämä voi omalta osaltaan tuoda lisäarvoa asiakaspalvelun laatuun, kun tiedetään, miten heidän käsittelynsä vaikuttaa koko tilaus-toimitusketjuun. Asiakkuuksille kohdistettuja työohjeita voidaan laajentaa tulevaisuudessa käsittämään myös loput asiakkuuksista. Asiakaspalvelijat voivat täten hyödyntää suunniteltua ja toteutettua työohjepohjaa ja näin ollen laatia erilliset ohjeet vielä lopuille asiakkuuksille.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ang, L. & Buttle, F. 2010. Managing For Successful Customer Acquisition: An Exploration. Viitattu 18.10.2020 [https://www.researchgate.net/publication/261587534\\_Managing\\_For\\_Successful\\_Customer\\_Acquisition\\_An\\_Exploration](https://www.researchgate.net/publication/261587534_Managing_For_Successful_Customer_Acquisition_An_Exploration)

Anshari, M; Almunawar, M.; Lim, S. & Al-Mudimigh, A. 2019. Applied computing and informatics: Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. Viitattu 17.10.2020 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210832718300735>

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Blumenau, M. & Reherrmann, J. KPIs For Customer Service Managers. Customer Service Key Performance Indicators and Metrics. Viitattu 19.10.2020 <https://www.datapine.com/kpi-examples-and-templates/customer-service#first-call-resolution-fcr>

Cheng, C. & Sang, L. 2006. Methods and systems for customer lifecycle definition and categorization. United States Patent. Viitattu 17.10.2020 <https://patentimages.storage.googleapis.com/a3/17/54/74361dd7087508/US7152039.pdf>

Deutsche Post DHL Group 2020. About Us. Viitattu 4.10.2020 <https://www.dpdhl.com/en/about-us.html>

Gluu, 2020. How to write work instructions. Viitattu 20.10.2020 <https://www.gluu.biz/how-to-write-work-instructions/>

Hokkanen, S.; Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2004. Logistisen ajattelun perusteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu: Kopijyvä Oy.

Hubauer, Jn. 2019. 3 Customer lifecycle touchpoints that determine the fate of your cx. Viitattu 18.10.2020 <https://blog.userlane.com/customer-lifecycle/>

Hyken, S. 2020. What Customers Want... And Don't Want – A Special Article For Customer Service Week. Viitattu 23.12.2020 <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2020/09/27/what-customers-want--and-dont-want--a-special-article-for-customer-service-week/?sh=562551a61dda>

JHS 152 Prosessien kuvaaminen, 2002. Viitattu 22.10.2020 <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html#H2>

Joebges, P. 2019. The Ultimate Guide to Process Modelling. Viitattu 25.10.2020 <https://blog.leonardo.com.au/the-ultimate-guide-to-process-modelling>

Klipfolio, 2020. What is a KPI? Measure your performance against key business objectives. Viitattu 19.10.2020 <https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator>

Ordenes, P. 2018. Customer Service KPIs – The Key Metrics To Track. Viitattu 19.10.2020 <https://www.executestrategy.net/blog/kpis-customer-service-teams>

Pesonen, H.; Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rijmenam, M. 2019. How Big Data Turns CRM into Something Truly Valuable. Viitattu 17.10.2020 <https://medium.com/dataseries/how-big-data-turns-crm-into-something-truly-valuable-c44f55482557>

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta – Digitalisoitumisen haasteet. Vantaa: Ants Tuur, OY Flagella.

SAS Institute Inc., 2020. History of Big Data. Viitattu 17.10.2020 [https://www.sas.com/en\\_us/insights/big-data/what-is-big-data.html#](https://www.sas.com/en_us/insights/big-data/what-is-big-data.html#)

Suoniemi, S.; Meyer-Waarden, L.; Munzel, A.; Zablah, A. & Straub, D. 2014. Use of Big Data analytics for customer relationship management: Point of parity or source of competitive advantage?.

Tirkkonen, T. 2014. Palvelun laatu – määritelmä, mittaaminen ja kehittäminen. Viitattu 23.12.2020 <https://terhotirkkonen.com/2014/04/29/palvelun-laatu-maaritelma-mittaaminen-ja-kehittaminen/>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.