Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Enni Mannerjoki

Asiakaspuheluvirran keskittäminen asiakaspalvelukeskukseen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto (YAMK)

Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

18.11.2021

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Enni Mannerjoki Asiakaspuheluvirran keskittäminen asiakaspalvelukeskukseen 62 sivua 18.11.2021
Tutkinto	Tradenomi (YAMK)
Tutkinto-ohjelma	Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja	Lehtori Pauli Järvensivu

Asiakaspalvelu on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Asiakaspalvelu on markkinointikeino ja erottautumisväline markkinoiden muista toimijoista, koska hyvää asiakaspalvelua ei kilpailija pysty varastamaan. Kiristyvässä kilpailussa asiakaspalvelu on selviytymiskeino, jolla yritys voi pärjätä. Yrityksen asiakaskeskeisyyttä ja -lähtöisyyttä voidaan mitata asiakastyytyväisyyskyselyiden ja asiakaspalautteen perusteella. Asiakaspalautteen merkitys toimintaa ohjaavana ja kehittävänä tekijänä pitäisi olla suuri. Asiakaspalaute tulisi nähdä arvokkaana mahdollisuutena kehittää toimintaa asiakaslähtöisesti.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan rakennuskonevuokrausalalla toimivan yrityksen pilottihanketta, jonka perusteella tutkittiin, parantaako asiakaspuheluvirran keskittäminen asiakaskokemusta. Pilottihankkeessa perustettiin asiakaspalvelukeskus, jonne asiakaspuhelut ohjattiin. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, onko asiakkaille merkitystä, kuka heitä palvelee ja millaiseksi he kokevat asiakaspalvelukeskuksen toiminnan.

Tutkielman teoriaosuus käsittelee asiakaspalvelua, asiakaskokemusta ja kehittämisen lähtökohtana olevaa asiakaspalautetta. Teoriaa on täydennetty muutosprosessilla ja muutosjohtamisen välineenä toimineella projektiosaamisella. Teoriakatsauksista on muodostettu tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka havainnollistaa tutkittavan ilmiön lähestymistapaa. Tutkimus on toteutettu määrällisenä tutkimuksena ja sen lähestymistavassa sovelletaan toimintatutkimuksen periaatteita, koska tutkittava ilmiö on ongelmakeskeinen ja käytännönläheinen. Tutkimuksen aineisto kerättiin strukturoidulla eli valmiilla vastausvaihtoehdoilla olevalla haastattelulomakkeella. Tutkimus toteutettiin puhelimitse kyselyhaastattelun menetelmällä, ja aineistoa käsiteltiin tilastollisen analyysin keinoin.

Tutkimus nosti esille asiakaspalvelijoiden ammattitaidon tärkeyden onnistuneen asiakaskokemuksen saavuttamisessa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että vaikka asiakkaat ovat pääasiassa tyytyväisiä asiakaspalvelukeskuksen kautta saatavaan asiakaspalveluun, pitäisi heille kuitenkin antaa mahdollisuus itse päättää, kenen kanssa he haluavat asioida. Tämän lisäksi asiakaspalvelukeskuksen toiminnan keskeisimpiä tekijöitä on puheluun vastaamisen nopeus, joka tulee ottaa huomioon toimintaa kehittäessä.

Avainsanat	asiakaspalvelu, asiakaskeskeisyys, asiakaspalaute, asiakaspalvelukeskus, muutosprosessi, muutosjohtaminen

Author Title Number of Pages Date	Enni Mannerjoki Connecting the Customer Calls to the Customer Service Center 62 pages 18 November 2021
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Business Development
Instructor	Pauli Järvensivu, Senior Lecturer

Customer service is a key element for companies, as it is a way to market the company and differentiate from competitors since it is intangible and cannot be copied. Thus, in the ever increasing competition, customer service is a way for the company to survive and thrive. Customer orientation and customer centricity can be measured by surveys and customer feedback. Customer feedback should be an important driving and informing factor in how the company operates and should be seen as a valuable tool to improve the ways of working.

This thesis investigates if consolidating a telephone customer service improves customer satisfaction in a construction equipment rental company. The aim of the thesis is to understand how the customers experience in a centralized customer service is different and find out if customer satisfaction is affected by it.

The theoretical framework focuses on the topics of customer service, customer experience and customer feedback as a driving factor for change. It also touches upon the themes of change management and project knowledge. These serve as the basis for creating the theoretical framework for the thesis.

The study was conducted using both qualitative and some elements of quantitative research methods as the problem being researched is practical and context dependent. The data was collected by conducting structured surveys done by telephone and analyzed using numerical analysis.

The thesis revealed the importance of skill of the customer agents as a key ingredient in customer experience. Based on the results one can conclude that even if the customers are generally satisfied with the service of a consolidated customer service, they prefer having the opportunity to choose who to deal with. Another finding is that the speed of reaching customer service is very important to the customers, and this should be taken into consideration when improving operations.

Keywords	Customer service, customer feedback, a centralized customer service, change management

Sisällys

1 Johdanto 1

2 Tutkimuksellisen kehittämistyön kokonaisuus 2

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävät 2
2.2 Tutkimuksellinen kehittämistyö 2
2.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi 3
2.3.1 Kehittämiskohteen ja -tavoitteen määrittäminen 8
2.3.2 Tiedon hankkiminen ja tietoperustan muodostaminen 10
2.3.3 Lähestymistavan valitseminen 10
2.3.4 Kehittämistyötä tukevien menetelmien käyttäminen 12
2.3.5 Aineistonkeruu ja tutkimusaineisto 13

3 Tutkimuskohteen tausta 14

3.1 Kohdeyrityksen kuvaus 14
3.2 Kohdeyrityksen toimiala 14
3.3 Mistä kehittyminen käynnistyy? 15
3.4 Nykytilanteen kuvaus 17
3.5 Tarkoitus, tavoitteet ja visio 19
3.6 Laajuuden rajaus 20
3.1 Mittarit ja tavoiteltava hyöty 21

4 Tietopohja asiakaspalvelun ymmärtämiseen 24

4.1 Palvelu 24
4.2 Asiakaspalvelu 25
4.3 Asiakaslähtöinen palvelu 26
4.4 Asiakaspalvelun laatu 27
4.5 Asiakaskokemus ja -ymmärrys 28
4.6 Asiakaspalaute kehittämisen lähtökohtana 29

5 Muutosprojekti: asiakaspalvelukeskus 30

5.1 Muutosprosessi 30
5.1 Projekti muutosjohtamisen välineenä 34
5.1.1 Projektin valmistelu- ja ideointivaihe 35
5.1.2 Suunnitteluvaihe 37
5.1.3 Toteutusvaihe 39

5.1.4 Päättämisvaihe 41

6 Tutkimus puheluvirran keskittämisestä asiakaspalvelukeskukseen 43

6.1 Tutkimustehtävä 43
6.2 Tutkimushaastattelu 44
6.3 Tutkimuslomake ja -kysymykset 47
6.4 Tutkimuskyselyn tulokset 49

7 Johtopäätökset ja kehittäminen 54

7.1 Tutkimuskyselyn johtopäätökset 54
7.2 Pilottiprojektin johtopäätökset 56
7.3 Tutkimuskyselyn mittauksen luotettavuus 58
7.4 Pohdinta ja jatkotutkimuksen aiheet 58

Lähteet 60

1 Johdanto

Toimintatutkimuksen keskiössä on rakennuskonevuokrausalan yrityksen toiminnan kehittäminen asiakaslähtöiseksi. Koska yrityksen toimintatapojen muutoshanke oli laajuudeltaan yli kaksivuotinen projekti, keskittyy tämä opinnäytetyö vain muutoshankkeen pilottiprojektin yhteen osa-alueeseen, joka toteutettiin Varsinais-Suomen alueella vuonna 2017–2018. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää asiakaspalveluprosessia siten, että tavoitettavuus paranee. Työn tuotoksena on pilottiprojektin ajaksi perustettu asiakaspalvelukeskus, jonka toimintaa tutkitaan asiakasnäkökulmasta.

Asiakaspalvelukeskus on keskitetyn asiakaspalvelun toiminto, jonka tarkoituksena on tarjota parempaa ja nopeampaa asiakaspalvelua. Puoli vuotta kestävä pilottihanke pitää sisällään asiakaspalvelukeskuksen perustamisen ja kehittämisen sekä uuden asiakaspalvelun toimintamallin. Perustettavaan asiakaspalvelukeskukseen yhdistetään kohdeyrityksen Varsinais-Suomen alueen asiakaspuheluvirta, ja sen tavoitteena on asiakkaiden yhdenvertainen ja tasalaatuinen palvelu sekä tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen. Pilottihankkeen tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen toimintaa asiakaskeskeiseksi, mutta kuitenkin kannattavuus edellä.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan, mitä vaikutuksia asiakaspuheluvirran keskittämisellä on asiakaspalvelukokemukseen. Onko asiakkaille merkitystä, kuka heitä palvelee? Millaiseksi asiakkaat kokevat asiakaspalvelukeskuksen kautta saatavan palvelun laadun? Onko asiakaspalvelukeskuksen jatkolle liiketoiminnallisia perusteluita? Tutkimus on toteutettu määrällisenä tutkimuksena ja sen lähestymistavassa sovelletaan toimintatutkimuksen periaatteita, koska tutkittava ilmiö on ongelmakeskeinen ja käytännönläheinen. Tutkimuksen aineisto kerättiin strukturoidulla eli valmiilla vastausvaihtoehdoilla olevalla haastattelulomakkeella. Tutkimus toteutettiin puhelimitse kyselyhaastattelun menetelmällä, ja aineistoa käsiteltiin tilastollisen analyysin keinoin.

Työ etenee tutkimuksellisen kehittämistyön kokonaisuudesta, pilottiprojektin toteutukseen ja lopulta asiakastyytyväisyyskyselyyn ja sen tuloksiin. Tutkielman teoriaosuus käsittelee asiakaspalvelua, asiakaskokemusta ja kehittämisen lähtökohtana olevaa asiakaspalautetta. Teoriaa on täydennetty muutosprosessilla ja muutosjohtamisen välineenä toimineella projektiosaamisella. Viimeseksi tarkastellaan tutkimustuloksien ja pilottiprojektin johtopäätöksiä sekä jatkotutkimuksen aiheita.

2 Tutkimuksellisen kehittämistyön kokonaisuus

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävät

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, saadaanko asiakaspalvelua parannettua keskitetyn toiminnan kautta. Onko asiakkaalle tärkeää saada palvelua tutun asiakaspalvelijan kanssa vai riittääkö, että asiakaspalvelu toimii sujuvasti ja moitteettomasti henkilöstä riippumatta? Työn tarkoituksena on tuottaa tietoa, miten asiakkaat kokevat puheluvirtojen keskittymisen asiakaspalvelukeskukseen, ja onko keskitetyllä toiminnolla liiketoiminnallisia perusteluita olemassaoloon. Tutkimuksessa kuvataan ja pyritään ymmärtämään asiakkaan kokemaa palvelunlaatua pilottiprojektin aikana keväällä 2018, jolloin uusi asiakaspalvelukeskus aloitti kokeilutoimintansa. Pilottiprojekti on osa isompaa ja kokonaisvaltaisempaa kehittämishanketta, jonka tavoitteena on uudistaa kohdeyrityksen toimintatapoja asiakaskeskeisemmäksi. Pilottiprojekti muodostaa tutkimuskohteen, jonka lähestymistapa on toimintatutkimus. Toimintatutkimukselliselle lähestymistavalle on luonteenomaista, että konkreettinen kehittämistoiminta yhdistyy tutkimukselliseen lähestymistapaan, jolloin kehittämisessä sovelletaan tutkimuksen tietoa (Toikko & Rantanen 2009, 19).

Tutkimuksen tehtävänä on kuvata ja ymmärtää, miten asiakkaat kokevat palvelun keskitetyn asiakaspalvelukeskuksen kautta sen sijaan, että palvelu tapahtuisi toimipisteissä tutun henkilön kautta. Tutkimuksen kautta pyritään löytämään viitteitä siitä, onko asiakaspalvelukeskukseen keskittyvillä puheluilla merkitystä asiakkaan kokemaan palvelukokonaisuuteen tämän toimintatutkimuksen kontekstissa. Lisäksi tarkastellaan, paraneeko tavoitettavuus, kun asiakaspuhelut keskitetään. Näiden tehtävien kautta muodostuu kokonaisnäkemys siitä, onko pilottiprojektissa toimivalle asiakaspalvelukeskukselle kokeilujakson jälkeen enää toimintaedellytyksiä. Johtopäätöksissä otetaan kantaa, pitäisikö asiakaspalvelukeskuksen toiminta laajentaa koko valtakunnalliselle tasolle.

2.2 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tutkimuksellinen kehittämistyö tarkoittaa konkreettisen kehittämistoiminnan ja tutkimuksellisen lähestymistavan yhdistämistä siten, että kehittämisessä sovelletaan tutkimuksen tietoa. Kehitystyöllä tarkoitetaan toimintaa, jonka tavoitteena on esimerkiksi luoda uusia tuotantomenetelmiä tai parannettuja palveluja. Tutkimuksellisesta kehittämistyötä voi-

daan kutsua myös kehittäväksi tutkimukseksi, jossa tietoa tuotetaan käytännön kehittämisprosessien yhteydessä. Tällöin kehittämistyö etenee tutkimuksellisen kysymyksenasettelun ja metodologian mukaisesti kohti konkreettista kehittämistyötä. Toisaalta tutkimuksellisessa kehittämistyössä voidaan edetä myös tiedontuotantoa ohjaavien käytännön ongelmien ja kysymysten mukaisesti. Tällöin pääpaino on puolestaan kehittämistoiminnassa, jossa kuitenkin hyödynnetään tutkimuksellisia periaatteita. (Toikko & Rantanen 2009, 19-22.)

Moilanen, Ojasalo ja Ritalahti puolestaan määrittelevät kirjassa Kehittämistyön menetelmät (2015), että tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia, uudistamaan käytäntöjä sekä luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. Sen tarkoituksena on yleensä luonnostella, kehittää ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Kehittämisen tueksi kerätään systemaattisesti sekä käytännöstä lähtevää että teoriapohjaista tietoa, jota arvioidaan kriittisesti. Tutkimuksellisessa kehittämisessä käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä ja ollaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa, mutta kehitystyötä vie eteenpäin kirjoittamis- ja esittämisprosessi. (Moilanen & Ojasalo & Ritalahti 2015, 18.)

Kehittämistoiminnan tavoitteena on saavuttaa entistä parempi tai tehokkaampi toimintatapa tai -rakenne. Lähtökohtana voi olla nykyisen tilanteen tai toiminnan ongelma, mutta myös näky jostakin tulevasta. Kehittämistoiminta voi kohdistua koko organisaation rakenteisiin ja prosesseihin, yksittäisten työntekijöiden ammatilliseen osaamiseen tai tuotekehitykseen. Kehittämistoiminnan tavoitteena on sekä käytännön kysymysten ja ongelmien ratkaisu, mutta myös niiden kuvaaminen ja välittäminen laajempaan keskusteluun. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tavoitellaan siis konkreettista muutosta, mutta kuitenkin myös perusteltua tiedon tuottamista. (Toikko & Rantanen 2009, 16-23.)

2.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi

Kehittämiskohteen tunnistaminen, siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen ja alustavien tavoitteiden määrittäminen ovat tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohtia. Seuraavassa vaiheessa haetaan kohteeseen liittyvää tietoa niin käytännöstä kuin teoreettisesta viitekehyksestä. Tiedonhaussa on keskeistä löytää näkökulma, josta katsoen tutkimuksellisessa kehittämistyössä edetään sekä luoda tietoperusta, jossa keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet määritellään. Käytännöstä kootun taustatiedon ja tutkimustiedon avulla määritellään tarkempi kehittämistehtävä ja rajataan kehittämiskohde.

Vasta näiden askelten jälkeen kuvataan kehittämistyöhön liittyvät prosessit ja suunnitellaan lähestymistapa ja menetelmät. Viimeiseksi toteutetaan kehittämishanke ja arvioidaan kehittämisprosessi ja lopputulokset. (Moilanen& Ojasalo & Ritalahti 2015, 23-25.)

Toikko & Rantanen (2009) puolestaan jakavat kehittämisprosessin tarkastelun kolmeen osaan:

1. Tehtäväkokonaisuuteen, joka koostuu perusteluista, organisoinnista, toteutuksesta, levittämisestä ja arvioinnista,
2. Etenemistä kuvaaviin malleihin, jotka ovat lineaarinen, spiraali, tasolta toiselle ja spagettimainen, sekä
3. Hallintaa ja etenemistä edistäviin välineisiin, joita ovat tarveanalyysi, looginen viitekehys, sosiaalinen analyysi, toimijoiden määrittely, dokumentointi, arviointiprosessi, neuvotteleva arviointi ja oppimisverkostot.

Tehtäväkokonaisuuden ensimmäisessä osassa, perusteluissa, otetaan kantaa siihen, mitä ja miksi kehitetään. Toiminnan lähtökohdat tulee olla määritelty, jotta tiedetään, miksi jotakin pitää kehittää juuri nyt. Kehittämisen perustelu voi nojata tulevaisuuden ihannekuvaan, visioon, tai johonkin nykytilan ongelmakohtaan, mutta sen tavoite tulee olla mahdollisimman konkreettisesti perustelu. Perustelujen jälkeen määritellään toiminnan organisointi: kuka tekee mitäkin ja millä resursseilla. Tässä vaiheessa tavoitteenasettelu hyväksytään ja virallistetaan, sekä aloitetaan käytännön toteutuksen suunnittelu ja valmistelu. Toteutuksen suunnittelusta tehdään toimintasuunnitelma, jossa kehittämisen tavoite ja kohde määritellään mahdollisimman konkreettisesti. Organisointivaiheessa määritellään myös kehittämisen toimijat, kuten projekti- ja ohjausryhmä sekä muut toimijat, joita kehittäminen koskee. (Toikko & Rantanen 2009, 57-60.)

Kolmannessa vaiheessa eli toteutuksessa määritellään kehitettävä toiminta. Toteutus koostuu ideoinnista, kokeiluista ja mallintamisesta, ja siinä vastataan kysymykseen, miten asetettu tavoite voidaan saavuttaa. Toteutus pyritään rajaamaan ja kohdentamaan mahdollisimman tarkasti, jonka jälkeen aloitetaan konkreettinen kokeilutoiminta. Testaamisen aikana ja sen päätteeksi kerätään palautetta, jotta toteutusta voidaan muuttaa ja kehittää. Kehittämistoimintaa ja sen tuloksia myös analysoidaan, pohditaan ja kuvataan. Neljännessä vaiheessa on toiminnan arviointi, jonka tavoitteena on suunnata kehittämisprosessia ja tuottaa tietoa, jonka avulla kehittämistä voidaan ohjata. Arvioinnin yhteydessä analysoidaan sitä, onko kehittäminen saavuttanut tarkoituksensa vai ei. Viimeinen vaihe on tulosten levittäminen eli juurruttaminen, joka ei välttämättä kuulu varsinaisen

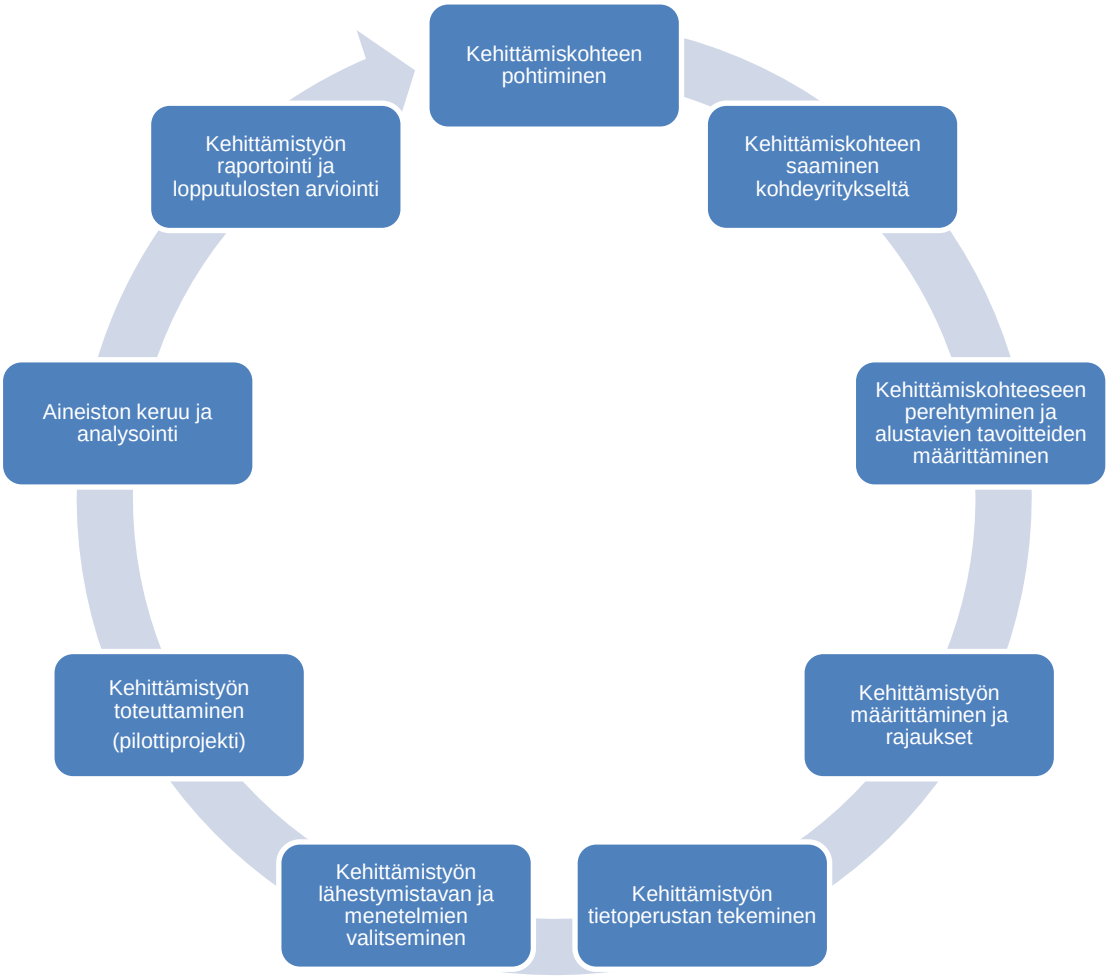
kehittämisprosessin sisälle, vaan se vaatii usein omaa erillistä prosessiaan. (Toikko & Rantanen 2009, 59-63.)

Kehittämisprosessi muodostuu siis perustelusta, organisoinnista, toteutuksesta, arvioinnista ja levittämisestä, mutta näistä tehtävistä muodostuvaa prosessia voidaan kuvata monin eri tavoin. Lineaarisessa mallissa projektityö kuvataan lineaarisesti vaiheittain, joka koostuu tavoitteen määrittelystä, suunnittelusta, toteutuksesta sekä päättämisestä ja arvioinnista. Toinen tapa kuvata projektityötä lineaarisesti on kehämäinen PCM-malli (project cycly management), joka koostuu alustavasta ohjelmoinnista, identifioinnista, suunnittelusta, implementoinnista ja arvioinnista. Kehittämisprosessia voidaan kuvata myös spiraalimallina, jossa etenemistä voidaan hahmottaa jatkuvana syklinä. Tässä syklissä perusteluvaihetta seuraa organisointi, toteutus ja arviointi, jonka jälkeen tulee uusi samanlainen tehtävistä muodostuva kehä. Toimintatutkimuksissa on korostettu spiraalimallin käyttöä, koska siinä korostuu havainnoinnin ja toteutuksen vuorovaikutus suunnitteluun ja reflektioon. Tasomallissa puolestaan prosessi etenee vertikaalisesti tasolta toiselle monisyisen arvioinnin kautta. Yksi esimerkki tasomallista on BIKVA-arviointimalli, jossa kehittämisprosessi kohdistuu nimenomaan arviointiin. Spagettimaisessa kehittämisprosessin mallissa sen sijaan edetään tilannekohtaisesti, koska se perustuu avoimeen ja vapaasti muotoutuvaan prosessiin, jossa dialogi muodostaa prosessin ytimen. (Toikko & Rantanen 2009, 65-71.)

Kehittämisprosessin viimeinen tarkasteluosa koostuu kehittämisprosessia edistävistä välineistä. Perusteluvaiheen välineitä ovat muun muassa tarveanalyysi ja looginen viitekehys, mutta kehittämistoiminnan perustelut voivat nojata muihinkin kartoituksiin, tutkimuksiin ja jäsennyksiin. Tarveanalyysi on eräänlainen nykytilan kuvaus, joka perustuu systemaattiseen aineiston keruuseen, kuten haastatteluun tai kyselytutkimukseen. Sen tavoite on kehittämistarpeiden priorisointi, jonka pohjalta laaditaan tarkempi toimintasuunnitelma. Looginen viitekehys tulee tarveanalyysin jälkeen, ja siinä puolestaan kuvataan, mitä aiotaan kehittää. Loogisen viitekehyksen matriisi jäsentää tavoitteet, indikaattorit, todentamisen ja edellytykset, mutta samalla se myös määrittää tavoitteet, tarkoituksen, tulokset ja toimenpiteet konkreettisesti ja loogisesti. (Toikko & Rantanen 2009,73-78.)

Organisointia edistäviä välineitä sen sijaan ovat sosiaalinen analyysi ja toimijamatriisi. Sosiaalisen analyysin avulla kuvataan kehittämiskohteen sosiaalinen rakenne ja kehittämiskohteen toimintaympäristö. Toimijamatriisissa, joka on tiivistys sosiaalisesta analyysista, hahmotetaan kaikki keskeiset toimijat ja heidän roolinsa suhteessa kehittämistoimintaan. Sen tavoitteena on varmistaa, että keskeiset toimijat ovat organisoituneet kehittämistoimintaan mukaan. Toteutuksen seurantaa edistävä väline on dokumentointi, jonka avulla kehitystoimintaa pyritään systemaattisesti seuraamaan. Arviointia edistäviä välineitä puolestaan ovat prosessiarviointi ja neuvotteleva arviointi, jotka kohdistuvat kehittämistoiminnan perusteluiden, organisoinnin ja toteutuksen analysointiin. Neuvottelevassa arvioinnissa arviointi ja konkreettinen toiminta vuorottelevat keskenään, kun taas prosessiarvioinnissa prosessia ohjataan arvioinnin perusteella. Viimeisenä hallintaa ja etenemistä edistävinä välineinä ovat tulosten levittämisen välineet, kuten tuotteistaminen ja oppimisverkostot. Tuotteistaminen sopii selkeärajaisten ja sellaisenaan siirrettävien tulosten levittämiseen, kun taas oppimisverkosto soveltuu jatkokehittämistä edellyttävien ideoiden levittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 78-86.)

Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessi eteni sykleinä vaiheesta toiseen, vaikka prosessi ei edennytkään aina suoraviivaisesti eteenpäin. Toisinaan esimerkiksi laajuuden rajauksia ja tavoitteiden määrittelyä piti tarkastella uudelleen. Kuviossa 1 on kuitenkin määritelty prosessin päävaiheet. Kehittämistyö lähti liikkeelle vuonna 2017 kehittämiskohteen pohtimisesta ja kohdeyritykseltä saadusta toimeksiannosta, mutta hyvin nopealla aikataululla tämän opinnäytetyön kehityskohde valittiin ja laajuutta rajattiin nimenomaan vain asiakaspalvelukeskuksen pilottiprojektiksi. Kehittämiskohteeseen tutustuminen vei muutaman kuukauden aikaa, koska pilottiprojekti oli osa kokonaisvaltaisempaa muutoshanketta. Yhtä asiaa ei voinut kehittää ja muokata, ellei ymmärtänyt koko muutoksen laajuutta ja sen vaikutuksia niin henkilöstöön, asiakkaisiin kuin koko yritykseen.



Kuvio 1. Opinnäytetyön prosessin päävaiheet

Kehittämistyön tietoperustan hankkiminen käynnistyi heti kehittämiskohteeseen tutustumisen ja tavoitteiden määrittelyn jälkeen. Tietoperustaa lähdettiin koostamaan aluksi muutosjohtamisen ja -prosessin näkökulmasta, koska muutosprojekti vaati suuria toiminnallisia ja henkilöstöpoliittisia muutoksia pilottialueella. Muutosprojektin suunnitelma antoi rungon ja selkeät askelmerkit kehittämistyön konkreettiselle toteuttamiselle. Vasta tämän jälkeen tutustuttiin asiakaskeskeisen toimintamallin tietoperustaan sekä siihen, mistä hyvä asiakaspalvelu koostuu. Muutoksen projektisuunnitelman valmistelu ja tietopohjan perustaminen kestivät muutaman kuukauden. Jo varhaisessa vaiheessa tiedettiin, että asiakaspalvelukeskuksen pilotoinnin onnistumista pitää arvioida asiakaskokemuksen kautta, mutta kehittämistyön lähestymistavan ja menetelmien valitsemisessa vasta päätettiin, miten asiakastyytyväisyyttä kysytään.

Pilottiprojektin muutosvalmistelut käynnistyivät tammikuussa 2018 ja asiakaskysely tehtiin heti kuukauden kokeilujakson jälkeen, jotta pilotin aikana oli mahdollisuus vielä muokata suuntaa tai toimintatapaa asiakaskokemuksen perusteella. Asiakaspalvelukeskuksen pilotointi lopetettiin heinäkuussa 2018, jonka jälkeen kokemuksia ja tuloksia arvioitiin. Kokeilujakso oli kriittinen osa koko muutoshanketta, koska pilotin perusteella tehtiin johtopäätökset, miten toimintaa voidaan muuttaa asiakaskaskeskemmäksi koko valtakunnan tasolla. Aineistoa kerättiin heti kehityshankkeen alusta lähtien, mutta kriittisimmät aineistot analysoitiin heti asiakaskyselyn jälkeen helmikuussa 2018 sekä liiketoiminnallisesta näkökulmasta pilottiprojektin päättymisen jälkeen. Toimeksiantajayritykselle kokonaisvaltaisen kehittämistyön raportointi jatkui aina vuoteen 2019, mutta pilottiprojektin osalta se päättyi jo vuonna 2018.

2.3.1 Kehittämiskohteen ja -tavoitteen määrittäminen

Kehittämistyön ensimmäinen vaihe on löytää kehitettävä kohde ja laatia sille alustava tavoite. Kehittämistyö voi olla ongelmaperusteista, jossa pyritään etsimään ratkaisua käytännössä havaittuun ongelmaan tai uudistamisperusteista, jossa tavoitteena voi olla esimerkiksi uusi liiketoimintamalli, toimintaprosessien uudistaminen tai työkulttuurin muuttaminen. Kehittämiskohteen löytymisen jälkeen määritellään alustava tavoite, johon kehittämistyöllä pyritään. Tavoitteiden avulla voidaan rajata omaa näkökulmaa aiheeseen. (Moilanen & Ojansalo & Ritalahti 2015, 26.)

Tavoitteen määrittely on koko kehittämisprojektin perusta, ja se voi perustua yksittäiseen ideaan, tunnistettuun tarpeeseen tai ulkoiseen paineeseen. Tavoitteen määrittämisessä pyritään selkeästi rajattuihin ja ymmärrettäviin tavoitteisiin, joka mahdollistaa syvällisen perehtymisen rajattuun ilmiöön. Yleensä tavoite esitetään tutkimuskysymysten muodossa, joita on kaksi tai kolme. Tavoitteen asetannassa on tärkeää huomioida, ettei tutkimuksessa voida ratkaista kaikkia aiheeseen liittyviä ongelmia. (Toikko & Rantanen 2009, 65; Puusa & Juuti 2020, 4.)

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja sen tavoitteena on kokeilla uutta asiakaspalvelumallia, jossa asiakaspuheluvirrat keskittyvät toimipisteiden sijaan keskitettyyn asiakaspalvelukeskukseen. Kehittämishanke tehdään Cramo Finland Oy:lle, joka etenee pilottiprojektin suunnittelusta, toteutukseen, testaukseen ja lopuksi asiakastyytyväisyyskyselyyn, jolla selvitetään asiakkaiden kokemuksia uudesta toimintamallista. Lähtökoh-

tana on kohdeyrityksen tarve kehittää asiakaslähtöistä liiketoimintaa kannattavuus, henkilöstötyytyväisyys ja liikevaihdon kasvupotentiaali huomioiden. Jotta uutta asiakaspalvelumallia voidaan kehittää, on tarpeellista tutkia asiakkaiden odotuksia, kokemuksia ja tyytyväisyyttä saatuun asiakaspalveluun verrattuna.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä on kolme:

1. Miten asiakkaat kokevat asiakaspalvelukeskuksen toimivuuden?
2. Onko asiakkaille merkitystä, saavatko he palvelua keskitetyn toiminnon kautta sen sijaan, että heitä palvelisi toimipisteen tuttu henkilö?
3. Saavatko asiakkaat asiakaspalvelukeskuksen kautta hoidettua asiansa kerralla kuntoon?

Tutkimuskysymysten avulla pyritään selvittämään, onko asiakaspalvelukeskus toiminnallisuudeltaan sellainen, jolla asiakkaan kokemaa palvelua voitaisiin parantaa. Lisäksi asiakaspuheluvirtojen yhdistyminen asiakaspalvelukeskukseen tarkoittaa sitä, että asiakas ei välttämättä saa palvelua tutun myyjän kanssa, jonka kanssa hän toimii fyysisesti toimipisteessä asioidessaan. Onko tutulla myyjällä kuitenkaan merkitystä, jos asiakaspalvelu toisessa kanavassa on laadukasta ja asiakastarpeita tyydyttävää? Tutkimuskysymykseksi valittiin myös se, saavatko asiakkaat hoidettua asiansa kerralla kuntoon. Tällä kysymyksellä tarkastellaan palvelun sujuvuutta, mutta myös yrityksen sisäisiä prosesseja. Jos asian hoitaminen vaatii useita yhteydenottoja asiakkaalta yritykseen tai yritykseltä asiakkaaseen, palveluprosessi ei tällöin ole sujuva.

Työn tavoitetta puolestaan tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta: asiakkaat, henkilöstö sekä yritys/osakkeenomistajat. Asiakaspalvelukeskuksen pilotoinnin tavoite asiakkaille on sujuvoittaa asiakaspalvelua, jotta asiakas saa asiansa hoidettua kerralla kuntoon ja tavoitettavuus paranee. Tavoitteena on myös parantaa asiakaspalvelua siten, että puheluun vastaava henkilökunta on ammattitaitoinen ja heillä on aikaa palvella asiakasta häiriöttä. Pilottiprojektin tavoite henkilökunnalle on roolien ja toimenkuvien selkeytys, jolla vähennetään toimipisteelle tulevaa työtaakkaa. Tämä mahdollistaa resurssien ohjaamista uudelleen aktiiviseen kentällä tapahtuvaan asiakastyöhön. Yrityksen ja osakkeenomistajien näkökulmasta taas projektin tavoitteena on lisääntynyt liikevaihto lisääntyneen myynnin kautta, parempi henkilöstö- ja asiakastyytyväisyys sekä tehokkaampi toimintatapa, joka parantaa yrityksen kannattavuutta. Laajuuden rajaamisen vuoksi tässä opinnäytetyössä keskitytään vain asiakasnäkökulman tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen.

2.3.2 Tiedon hankkiminen ja tietoperustan muodostaminen

Kehittämistyön taustatiedon hankkimisessa on tärkeää, että otetaan huomioon esiolettamukset ja lähtökohdat, jotka nousevat esiin aikaisemmista tutkimuksista ja käytännön maailmasta. Lisäksi tarvittavaa tietoa voivat olla esimerkiksi yrityksen taustatiedot, johtamisen filosofia, yrityksen arvot, strategia, henkilöstön asenteet ja havainnot sekä tiedot toimialasta ja toimintaympäristöstä. Toimialan ymmärtämisen jälkeen voi kehittämistyöntekijä voi lähteä paikan päälle havainnoimaan kohdeorganisaatiota, tehdä mahdollisia alkuhaastatteluja ja luoda käsitteistöä, jota kehittämisympäristössä käytetään. Kerätty tieto dokumentoidaan, jotta siihen on helppo palata kehittämistyön edetessä. (Moilanen & Ojansalo & Ritalahti 2015, 28-29.) Tietoperusta voi rakentua ammattialalla vakiintuneista termeistä ja käsitteistä ja tärkeää onkin kuvata, miten käsitteitä määritellään kirjallisuudessa. Opinnäytetyössä on tärkeää kuvata, millainen on tekijän määrittelemien käsitteiden välinen yhteys, keskinäinen hierarkia ja käsitteiden käyttötapa. (Vilkka 2021, 36.)

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu muutosprojektin hallinnasta, joka pitää sisällään muutosprosessin kokonaisuuden. Teoriaosuudessa on keskitytty muutoksien johtamiseen yleisellä tasolla, joten siinä ei ole painotettu esimerkiksi henkilöstön osallistuttamisen tärkeyttä, muutosvoiman luomista tai nykyajan kompleksista muutosympäristöä. Muutosteoriaa käsitellään siksi, koska opinnäytetyössä muutetaan konkreettisesti henkilöstön toimintatapoja pilottiprojektin ajaksi. Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on tarkastella asiakkaan kokemaa palvelutilannetta muutoksen aikana, jonka vuoksi teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan asiakaskokemusta, asiakkaan ymmärtämistä sekä asiakaspalvelua ja sen laatua. Jotta tutkimuksen tuloksia analysoidessa ymmärretään asiakkaan käyttäytymistä paremmin, keskittyy teoriapohja asiakkaiden mielipiteiden kysymiseen.

2.3.3 Lähestymistavan valitseminen

Lähestymistavan valinnassa on keskeistä päättää, millaisten tieteellisten toimintaa ohjaavien ajatuskulkujen, teorioiden ja viitekehyksen sisällä tutkimusta aiotaan tehdä. On tärkeää myös pohtia, mitä tarkoitusta varten tutkimus ylipäätään tehdään. Lähestymistavan valintaan vaikuttaa ennen kaikkea se, onko tavoitteena kuvailla kyseistä ilmiötä vai onko tarpeen syvällisesti ymmärtää niitä tapahtumia, joita ilmiöön liittyy. Lähestymistavan valinta vaikuttaa siihen, mitä millaisia menetelmiä tutkimuksessa tulisi soveltaa.

(Puusa & Juuti 2020, 14-15.) Valli (2018) määrittelee, että nimenomaan tutkimusongelma on se, joka määrittää, millainen tutkimusasetelma ongelman ratkaisemiseen parhaiten soveltuu, millainen aineisto hankitaan ja millaisin menetelmin (Valli 2018, 26).

Toisaalta voidaan katsoa myös, että koko kehittämistehtävä määrittää sen, mikä lähestymistapa sopii parhaiten kulloiseenkin kehittämistyöhön. Kehittämishankkeessa voi olla silti piirteitä useasta lähestymistavasta. Lähestymistavat voidaan jakaa esimerkiksi tapaustutkimukseen, toimintatutkimukseen, konstruktiiviseen tutkimukseen, palvelumuotoiluun ja innovaatioiden tuottamiseen (Moilanen & Ojansalo & Ritalahti 2015, 36) tai tutkimusperustaisiin kehittämistöihin, kuten toiminnalliseen opinnäytetyöhön, palvelumuotoiluun ja design-tutkimukseen. (Vilkka 2021, 13.)

Lähestymistavoista innovaatio, konstruktiivinen tutkimus ja palvelumuotoilu ovat samankaltaisia. Innovaatioiden tuottamisella tarkoitetaan jotain uutta tuotetta, palvelua, prosessia, toimintamallia tai muuta toimintaa, jolla tuotetaan hyötyä. Sen vuoksi kaupallistaminen ja toteuttaminen on innovaatioissa tärkeää. Konstruktiivisessa tutkimuksessa puolestaan ei välttämättä tuoteta mitään uutta. Konstruktiivinen tutkimus tarkoittaa sitä, että käytännön ongelmaan luodaan jokin konkreettinen tuotos, kuten esimerkiksi ohje, käsikirja tai tuote. (Moilanen & Ojansalo & Ritalahti 2015, 38-41.) Palvelumuotoilu eroaa kehittämistoiminnaltaan siinä, että palvelumuotoilussa yhdistyy projektitoiminta, tutkimus ja käyttäjien osallistaminen. Siinä voidaan käyttää esimerkiksi tuotekehitysprosessissa, jossa yhdistyy ideointi, analyyttinen ajatteluprosessi ja visualisointi. (Vilkka 2021, 28-30.)

Lähestymistavoista design-tutkimus eroaa edellä mainituista tutkimuksista siinä, että sen kehittämisprosessi etenee suunnittelusta tiedon kokoamiseen, kokeiluun, testaamiseen ja lopuksi arviointiin. Design-tutkimuksessa kehittämistä lähestytään käytäntö- ja ongelmalähtöisesti toimijoiden näkökulmasta ja heidän toimintansa kannalta luonnollisessa ympäristössä, jolloin ratkaisut ovat usein tapauskohtaisia. (Vilkka 2021, 28-30.) Lähestymistavoista tapaustutkimuksen tavoitteena on puolestaan tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta, kun taas toimintatutkimuksessa painottuvat yhtäaikaisesti sekä tutkitun tiedon tuottaminen että käytännön muutosten aikaansaaminen. Tapaustutkimuksessa tutkitaan syvällisesti jotain kohdetta sen omassa ympäristössä, mutta muutosta ei viedä eteenpäin. Toimintatutkimuksessa puolestaan organisaation ihmiset osallistuvat aktiivisesti kehittämiseen, jossa pyritään ihmisten toiminnan muuttamiseen. (Moilanen & Ojansalo & Ritalahti 2015, 36-38.)

Koska toimintatutkimuksen pääajatuksena on löytää tieto, joka palvelee käytänteiden kehittämistä, toimii se parhaiten tämän opinnäytetyön tutkimuksen lähestymistapana. Toimintatutkimus on sosiaalinen prosessi, jonka tarkoituksena on nostaa hiljainen tieto tietoisuuteen ja keskustelun kohteeksi. Toimintatutkimuksen idea on, että teoria on käytäntöjen sisällä ja käytännöt ovat teorioiden sisällä. Siinä käytännön toimijat pohtivat ja kehittävät työtään, analysoivat, kuinka toiminta on historiasta kehittynyt nykyiseksi sekä kehittelevät vaihtoehtoja ongelmien ratkomiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintatutkimuksessa tuotetaan myös uutta tietoa, joiden pätevyyttä arvioidaan keskustelemalla, kokeilemalla käytännössä ja rinnastamalla aikaisempaan tietoon, mutta siinä myös julkaistaan kokemuksia ja niihin liittyvää tietoa yhteisön ulkopuolelle. (Valli 2018, 215-216, 228.)

2.3.4 Kehittämistyötä tukevien menetelmien käyttäminen

Lähestymisvalinnan jälkeen päätetään kehittämistyötä tukevien menetelmien käyttämisestä. Laadullisen tutkimuksen aineistot ovat tekstiä ja sen tavoitteet ovat usein kuvailevia, kun taas määrällisen tutkimuksen aineistot ovat numeraalisessa muodossa ja tutkimuksen tavoitteet ilmaistaan usein testattavien hypoteesien muodossa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kirjaus tapahtuu luonnollisen kielen avulla, kun taas määrällisessä tutkimuksessa puheesta kirjataan jatkojalostusta varten talteen muuttujien arvoja. (Puusa & Juuti 2020, 83-84.) Voidaan myös kuvata, että määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen soveltaja tarkastelee tutkittaviaan ulkopuolelta, kun taas laadullisen tutkimuksen suorittaja on kuin sisäpiirin tarkkailija. Vielä eräs laadullisen ja määrällisen tutkimuksen eroavaisuuksista on se, että määrällisessä tutkimuksessa tutkimusongelmat ja -menetelmät päätetään pääosin ennen varsinaiseen tutkimukseen ryhtymistä, kun taas laadullisen tutkimuksen tekemiselle se voi olla jopa haitallista. (Valli 2018, 18-21.)

Tämän opinnäytetyön menetelmäksi valikoitui kyselytutkimus puhelinhaastattelulla. Kyselyssä oli valmiit kysymykset ja vastaukset, jotka esitettiin kaikille haastateltavana oleville samanlaisena ja tietyssä järjestyksessä. Tällaisesta standardoidusta kyselyhaastattelusta käytetään nimitystä strukturoitu haastattelu, jonka tavoitteena on varmistaa, että haastattelija itse ei vaikuta haastateltavien vastauksiin omilla mielipiteillään. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 12.) Kyselyhaastattelussa kerätään määrällistä tietoa kyselylomakkeen avulla siten, että tutkija on suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa. Määrällisessä kyselyhaastattelussa tutkija ei ole kiinnostunut yksittäisistä vastauksista, vaan hänelle on tärkeämpää yksittäisistä vastauksista koostettu isompi aineisto, jota voidaan

jaotella erilaisiin kategorioihin. Tässä opinnäytetyössä käytetään määrällistä kyselyhaastattelua siksi, koska siinä tavoitellaan määrällisiä yleistyksiä. Asiakaspalvelukeskuksen palvelun laadun tutkimisessa ei ole niinkään tärkeää yksittäisten ihmisten vastaukset, kokemukset ja näkemykset, vaan suuremmasta massasta tulevat kuvaukset ja johtopäätökset. (Hyvärinen & Nikander & Ruusuvuori 2017, 92-93.)

2.3.5 Aineistonkeruu ja tutkimusaineisto

Valittu opinnäytetyyppi on aineiston valinnan lähtökohta, koska se kertoo mitä tarkoitusta varten tietoa tarvitaan. Tehtävänasettelusta, tavoitteista ja tutkimusongelmasta ilmenee, mistä ylipäätään tietoa tarvitaan. Aineistoa voidaan kerätä kyselyiden lisäksi myös tutkimushaastattelulla, havainnoinnilla, itse dokumentoivalla aineistolla sekä kuvallisilla, toiminnallisilla ja kirjoitetuilla aineistoilla. Toiminnallisessa opinnäytetyössä aineistoa on hyvä koota kehitettävästä toimintaympäristöstä ja kehittämistehtävään soveltuvista valmiista aineistoista. (Vilkka 2021, 48-51.)

Tutkimusaineiston keruutyypiksi valikoitui tässä opinnäytetyössä määrällinen tutkimus ja kyselyhaastattelu, koska sen avulla pystyy tutkimaan suurta määrää ja hyvin hajallaan olevien ihmisten mielipiteitä, asenteita, käyttäytymistä ja ominaisuuksia. Kyselyn mittaaminen tapahtuu mitta-asteikolla, jossa ryhmitellään, järjestetään, luokitellaan tai vakioidaan tutkittavat muuttujat. (Vilkka 2021, 56.) Kun aineistoa kerätään kyselylomakkeella, se voi tapahtua puhelinkyselynä, haastatteluna, kirjekyselynä, sähköposti- tai internetkyselynä. Muita aineistonkeruumenetelmiä ovat sosiaalisen median kautta tehtävät kyselyt sekä parivertailu, jossa vastaaja vertailee kahta eri asiaa toisiinsa. Tähän opinnäytetyöhön valikoitui kyselyn tekeminen puhelimitse, koska sen avulla saatiin varmistettua, että vastauksia tulee nopeasti ja varmasti. (Valli 2018, 93-102;114.)

Muuta aineistoa kerättiin ja tuotettiin systemaattisesti kehittämistyön eri vaiheissa. Dokumentointia tapahtui asiantuntija-, projekti- ja johtoryhmän tapaamisista muistioiden ja tilaisuuksien yhteenvetojen kautta. Myös henkilöstön osallistuttaminen ja muutoksen viestintäkiertueiden muistiot, ohjelmat, oheismateriaalit sekä osallistujilta kerätyt palautteet dokumentoitiin jatkokäsittelyä varten. Aineistoa syntyi myös erilaisista kartoituksista, analyyseistä ja selvityksistä, joita projektiryhmän toimesta tehtiin. Aineistosta rajattiin pois henkilöstötyytyväisyyskyselyn tekeminen ja sen tulokset sekä projektiryhmän etenemistä seuranneet muistiot. Kehittämishankkeessa hyödynnettiin niin kasvokkain ta-

pahtuvaa kommunikaatiota kuin välitöntä puhelinyhteyttä. Viestintää tapahtui myös sähköpostitse, yhteisen jaetun Sharepointin kautta sekä Skypen kautta. Kaikki hankkeen aikaiset keskustelut tallennettiin.

3 Tutkimuskohteen tausta

3.1 Kohdeyrityksen kuvaus

Cramo tarjoaa nykyaikaisia vuokrausratkaisuja rakennusyrityksille sekä kaupan, teollisuuden ja julkisen sektorin asiakkaille. Sen tehtävänä on helpottaa asiakkaiden ja kumppaneiden elämää, johon myös yrityksen asiakaslupaukset tähtäävät: aina ajallaan, kuuntelemme sinua aina ja kalusto on aina kunnossa. Cramo on yksi Suomen suurimmista koneiden ja laitteiden vuokrauspalveluihin erikoistuneista yrityksistä, joka aloitti toimintansa vuonna 1953 nimellä Rakentajain Konevuokraamo. Vuonna 2006 suomalainen Rakentajainkonevuokraamo ja ruotsalainen Cramo fuusioituivat, jolloin syntyi 14 maassa toimiva ja Helsingin pörssissä listattu Cramo-konserni. Hollantilainen Boels Rental -konserni tuli Cramon omistajaksi vuonna 2020, jonka jälkeen toiminta laajentui 17 maahan, 750 toimipisteeseen ja 7500 työntekijään. Cramo-brändi toimii edelleen Pohjoismaissa ja Baltiassa. (Cramon ja maailman historia.)

Vuonna 2016 julkistettiin uusi Shape & Share -strategia vuosille 2017–2020, jonka tavoitteena oli markkinoita nopeampi kasvu, pääoman tuottojen nosto ja kestävän osingon jakaminen. Strategiakauden aikana siirtokelpoisten tilojen liiketoiminta eriytettiin omaksi yhtiökseen, ja sen tarkoitus oli vahvistaa yhtiön kilpailukykyä sekä kasvumahdollisuuksia organisaation optimoinnin ja erikoistumisen myötä. Strategiassa määritettiin ei-suorien kulujen säästöohjelma, koska Adapteon eriytymisen myötä organisaation koko oli osittain ylimitoitettu nykyiselle Cramolle. (Koponen 2019, 7, 29.) Yrityksen Shape & Share -strategia toimi tämän opinnäytetyön kehittämishankkeelle, jossa tavoiteltiin toiminnan tehostamista sekä kasvupohjan luomista.

3.2 Kohdeyrityksen toimiala

2000-luvun edetessä rakennuskoneiden vuokraus alkoi voimakkaasti lisääntyä, kun rakennusteollisuus alkoi ulkoistamaan kalustoaan. Rakennusalan yrityksen huomasivat, että oman kaluston käyttö ja ylläpitäminen ei ollut taloudellisesti enää järkevää. Vuok-

raustoimiala markkinat kasvoivat rakennusteollisuuden ulkoistustarpeiden myötä kymmenessä vuodessa noin 300 miljoonasta 800 miljoonaan euroon. Toinen iso markkinamuutos oli jo vuonna 2015 oli ennustettavissa, kun arvioitiin, että toimialalle syntyy entistä suurempia toimijoita samalla, kun pieniä ja keskisuuria toimijoita poistuu. Ensin yhdistyi Suomen markkina, sitten Pohjois-Eurooppa ja nyt fuusioituu Eurooppa. (Mikkilä, 2015)

Foreconin mukaan vuonna 2019 koko Suomen rakennuskonevuokraustoiminnan arvo on ollut 840 miljoonaa euroa. Se jakautuu uudistalorakentamiseen (373milj.), korjausrakentamiseen (189milj.) ja muihin toimialoihin (279milj.). Rakentaminen on ylivoimaisesti suurin vuokrakoneiden käyttäjäsektori, jonka jälkeen tulevat teollisuus, palvelusektori, julkishallinto ja kuluttajat. Rakennuskonevuokrauksen määrä kasvoi 25% vuodesta 2013 vuoteen 2018, mutta vuonna 2019 vuokravolyymin ennustettiin nousevan 5%, vuodelle 2020 enää 3%. (Laitinen, 2019.)

Cramon pääkilpailijoita Pohjoismaissa ovat Ramirent, Renta Group sekä useammat pienemmät toimijat. Pohjoismaita tarkasteltuna Cramo oli vuonna 2018 sekä Suomessa että Ruotsissa toiseksi suurin, kun taas Norjassa kolmanneksi suurin toimija. Ramirent, joka on Pohjoismaissa markkinajohtaja, siirtyi Eurooppalaisen Loxamin omistukseen vuonna 2018. Vuonna 2018 Cramon suurin segmentti oli Skandinavia (Ruotsi ja Norja), joka edusti 59 % koko kone- ja vuokrausliiketoiminnasta. Suomi, Viro, Liettua ja Puola puolestaan edusti 23 % sekä Keski-Eurooppa (Saksa, Itävalta, Unkari, Tsekki ja Slovakia) muodostivat 18 % yhtiön liikevaihdosta. (Koponen 2019, 14-23.)

Koska toimialalla oli näkyvissä jo suuria markkinamuutoksia yritysten fuusioitumisten myötä, oli myös Cramo Finlandin tehtävä muutoksia toiminnassaan, jotta se houkuttelisi yritysostajia. Tähän Cramo vastasi ensin eriyttämällä Adapteo-liiketoiminnan omaksi yritykseen ja sen jälkeen organisaatiota tehostettiin maakohtaisesti. Tämä opinnäytetyö keskittyy Suomen organisaatiomuutoksen pilottiprojektin pieneen osioon, jolla oli kuitenkin vaikutus koko Cramo Finlandin toiminnan tehostamisohjelmaan ja sitä kautta merkitys koko toimialalla vallinneeseen suurempaan yritysten fuusioitumistrendiin.

3.3 Mistä kehittyminen käynnistyy?

Muutostarve tulee usein ulkoapäin, koska maailma muuttuu nopeammin kuin organisaatiot. Yrityksiä ravistelevat muutokset tulevat usein myös yrityksen oman toimialan ulkopuolelta, jonka vuoksi yrityksen täytyy olla tietoinen muutokseen vaikuttavista tekijöistä.

Yrityksen toiminta tulee olla yhteensopiva tulevaisuuden kanssa, joka tarkoittaa sitä, että toimintaa pitää jatkuvasti muuttaa tulevaisuuden toimintaympäristöön sopivaksi. (Piha & Sutinen 2020, 32.)

Kehittämisen ja muutosten suunnittelu käynnistyy liiketoiminnan lähtötilanteen ymmärtämisestä, jossa otetaan huomioon liiketoiminnan tilanne, asiakkaat, tuotteet ja palvelut, sijainti, organisaatiokulttuuri, johtajuus ja esimiehisyys, sisäiset vaikutusmekanismit ja historia. Jotta oikeat ongelmat ja parhaat ratkaisut löytyvät, on tärkeää osallistuttaa koko henkilöstö yhteisen kehittämisen äärelle. Henkilöstö ei kuitenkaan aina löydä uudistumistarvetta, mutta yrityksen tulevaisuuden kannalta muutoskykyä ja jatkuvan kehittämisen kulttuuria on silti hyvä ylläpitää. Yrityksen on tiedostettava, miten paljon se pystyy omaksumaan uutta ja samalla olemaan toimintakykyinen. (Korhonen & Bergman 2019, 18-23.)

Toisaalta muutos ei ole koskaan itsetarkoitus, joten kysymykseen ”miksi uudistua?” pitää olla selkeä vastaus. Uudistumista ja kehittymistä saadaan kuitenkin aikaiseksi esimerkiksi sillä, että olemassa olevia rakenteita ravistellaan tehtävänkierrolla tai toimenkuvien uudistamisella, jotta syntyy tilaa uusille ajatuksille. Toisaalta keskusteluihin voi tuoda mukaan konkreettisesti asiakasnäkökulmaa tai yritys voi käyttää apuna ulkoisia asiantuntijoita, joiden avulla kehitysideoita tulee esiin. Jotta muutos tulee henkilöstölle tutummaksi ja uuden hyväksymiselle on edellytykset, on hyvä ottaa turvallisia askeleita mukavuusalueen ulkopuolelle pienien kokeilujen avulla. Ennen nykytilan määrittämistä on tärkeää tuntea liiketoiminnan lähtötilanteesta vielä yrityksen historia. Ennen muutoksien aloittamista on kriittistä tunnistaa organisaation ydinvahvuudet, jotta uudistumiset eivät tuhoa organisaation perimää. Myös edelliset muutokset, kokemukset, opit ja traumat on hyvä käsitellä etukäteen, jotta tiedetään paremmin, mille perustalle uutta ollaan rakentamassa. (Korhonen & Bergman 2019, 23.)

Tämän opinnäytetyön kehittäminen käynnistyi siitä, että kohdeyritys oli valinnut strategiakseen muuttaa toimintaa entistä kannattavammaksi samalla, kun luo pohjan tulevaisuuden kasvulle. Kohdeyrityksen johtoryhmä teki keväällä 2016 on harjoituksen, jossa yritettiin mallintaa uuden rakenteen vaikutuksia tuloslaskelmaan. Käytännössä työssä oli kaksi vaihetta: miten muutokset vaikuttaisivat asiakkaiden käyttäytymiseen (liikevaihtoon) ja miten muutokset vaikuttaisivat kustannuksiin (kannattavuus). Laskelmien perusteella vaikutti siltä, että potentiaalia on, mutta epävarmuustekijöitä esimerkiksi kuljetuskustannuksien osalta oli liian paljon, jotta laskelmien perusteella olisi voitu tehdä varmoja

päätöksiä. Siksi tammikuussa 2017 johtoryhmä päätti, että uutta mallia testataan valitulla alueella ja päätökset jatkosta tehdään pilottikokemuksen perusteella. Koska uuden rakenteen luominen yritykselle sisältää paljon yksityiskohtia, keskittyy tämä opinnäytetyö vain yhteen osa-alueeseen: asiakaspalvelukeskuksen pilotointiin.

3.4 Nykytilanteen kuvaus

Kehittämistoimintaa lähdetään toteuttamaan nykytilan määrittelyn pohjalta, jonka perusteella luodaan yhteinen näkemys kehittämisen kohteesta ja sen avulla rajataan aihealue. Nykytilan määrittelyssä kerrotaan, miten kehittämistilanteeseen on tultu ja mikä on kehittämisen lähtötilanne. Nykytilan analyysi perustuu olemassa olevaan toimintaan ja sitä voidaan tarkastella ja kuvata ongelmanratkaisu- ja määrittelymenetelmillä. Nykytilan kehittämistarpeiden tunnistamisessa voidaan käyttää esimerkiksi SWOT-analyysiä, mielle- ja käsitekarttaa, fokusryhmähaastattelua, tarveanalyysia tai ongelmamatriisimenetelmää, joiden kautta saadaan eri tahojen ja sidosryhmien näkemyksiä esille. Valittava ongelmanratkaisu- ja määrittelymenetelmä riippuu siitä, mitä ollaan kehittämässä ja mitä toimintaa ollaan tutkimassa. (Salonen ym. 2017, 40, 56.)

Korhonen & Bergman (2019) puolestaan toteaa, että nykytilan ymmärtäminen on keskeistä nimenomaan muutosmatkan kokoluokan hahmottamisessa. Hänen mukaansa nykytilaa voi hahmottaa liiketoiminnan raportteja ja mittareita hyödyntämällä, asiakastiedon ja henkilöstötutkimusten perusteella, mutta myös yrityksen tunnetilan ymmärtämisellä. Nykytilaa tarkastellessa on hyvä tutustua organisaation päätöksentekomalleihin ja -foorumeihin, henkilöstön arkityöhön, organisaation vaikutusmekanismeihin ja valtasuhteisiin sekä käynnissä oleviin projekteihin ja hankkeisiin. Nykytilan selvityksen työkaluina toimivat muun muassa SWOT-analyysin, kuvakortit, prosessisimulaation. (Korhonen & Bergman 2019, 38-39.)

Lisäksi lähtökohtien määrittelyssä eli nykytilaa kuvaavassa tarveanalyysissa vastataan kysymyksiin: miksi jotakin pitää kehittää juuri nyt, mitä ja keitä kehittäminen koskee, mikä on ongelma, mitä on tapahtunut, mitä on tapahtumassa, mikä on kehittämistoimen tulos, mitä aiotaan kehittää ja kenen intressissä on nostaa esille kehittämiseen liittyvät asiat. Kehittämistoimen lähtökohtana voi olla joko nykytilanteen ongelma tai tulevaisuuden ihannekuva eli visio. (Toikko & Rantanen 2009, 57, 73-75.)

Kehityshankkeessa käytettiin nykytilan selvittämiseen prosessisimulaatiota, joiden avulla pyrittiin etsimään hukkaa ja näkökulmia siihen, miten toimintaa voisi tehostaa sammalla, kun asiakaskokemusta voitaisiin parantaa. Toisena nykytilan selvitystapana tutustuttiin yrityksen mittareihin ja keskeisiin lukuihin, joiden perusteella tehtiin alustavia laskelmia siitä, että mitä toimintoja muuttamalla voitaisiin päästä muutoshankkeen tavoitteisiin. Henkilöstön näkökulmasta tärkeimmäksi nykytilan määrittelyksi valittiin tarinankerronta, jossa kuvattiin nykyisen toiminnan haasteet ja alustavat kehitysehdotukset, miten haasteista voidaan selvitä yhdessä. Lisäksi luotiin vahva visio, joka toimi muutoksen tarpeellisuuden voimana. Tässä opinnäytetyössä keskitytään nykytilan määrittämiseen ongelmanmäärittelyn kautta, joita ovat:

1. Asiakkaat eivät saa yhteyttä asiakaspalvelijoihin
2. Henkilökunnan epäselvät roolit
3. Yrityksen omien toimipisteiden välinen keskinäinen kilpailu
4. Toiminnan tehottomuus

Ensimmäisenä ongelmana kuvattiin asiakkaiden yhteydenoton hankaluudet. Ennen muutosta Varsinais-Suomen alueen asiakkaat soittivat lähimpään tai tutuimpaan toimipisteen puhelinnumeroon, jossa heitä palveltiin. Toimipisteissä toimi kaksi henkilöä siten, että toimipisteiden 10 tunnin aukioloaika saatiin turvattua. Toimipisteen työntekijät työskentelivät aamulla ensimmäiseksi ja iltapäivällä viimeiseksi aina yksin, jonka vuoksi toiminnan haasteena oli varsinkin aamuisin tulevat ruuhkapiikit. Toimipisteen henkilöstö palveli ensisijaisesti aina toimipisteeseen sisään tulleita asiakkaita ja toissijaisesti puhelimitse tavoittelevia asiakkaita. Tämä tarkoitti sitä, että asiakaspuheluihin ei aina vastattu ja/tai odotusaika oli usein hyvin pitkä. Monet asiakkaat ehtivät soittamaan jo kilpailijalle, ennen kuin Cramon asiakaspalvelija ehti ottaa heihin uudelleen yhteyttä. Tämän toiminnan riskinä oli menettää liikevaihtoa ja pahimmassa tapauksessa menettää asiakkuus kokonaan kilpailijalle.

Toisena ongelmana oli toimipisteiden välinen kilpailu ja oman edun tavoittelua. Lähtötilanteessa Cramo Finlandilla on 54 toimipistettä, joissa jokaisessa yksikössä oli sama kalusto- ja palveluvalikoima. Lähtötilanteen rakenne ei siis ottanut huomioon paikallisia erityistarpeita tai sitä, oliko täysin hajautettu kalustovalikoima taloudellisesti järkevä. Lisäksi toimipisteet saattoivat olla lähellä toisiaan, joka aiheutti sisäistä kilpailua siitä, kuka asiakastilauksen ja siitä tulevan liikevaihdon saa. Jotta toimipisteiden välistä kilpailua

voitiin vähentää ja asiakaskokemusta parantaa, pilottiprojektissa lähdettiin etsimään vastauksia siihen, kuinka toimipistekeskeisestä toiminnasta saadaan asiakaskeskeistä.

Kolmantena nykytilan ongelmana oli epäselvät roolit. Ennen muutosta toimipisteen funktiona oli palvella käyviä asiakkaita, vastata puheluihin ja sähköposteihin, avata asiakastilejä, toimittaa netin kautta tulevia tilauksia, toimia varastoina sekä huoltokeskuksina. Tämän lisäksi toimipisteissä tehtiin asiakkaan palauttaman tai kuljetuksella tulevan tavaran tarkastus- ja kunnostustyötä. Toimipisteen työntekijöiden tehtävät olivat siis hyvin monipuoliset, jossa korostui ennen kaikkea työntekijän tekninen osaaminen asiakaspalveluosaamisen sijaan. Toimipisteessä työskenteli keskimäärin kaksi henkilöä suuria kaupunkeja lukuun ottamatta. Epäselvät roolit ja passiivinen, odottava myyntityö johti siihen, että toimipiste ei juurikaan itse voinut vaikuttaa liikevaihdon kasvattamiseen, vaikka se oli heidän tärkein mittari.

Neljäntenä nykytilanteen ongelmana oli toiminnan tehottomuus. Toimipisteen toinen tärkeä mittari oli kaluston kiertonopeus. Varsinkin etäisyyksiltään kaukana oleville toimipisteille saattoi kertyä hitaammin kiertävää kalustoa, koska kaluston sisäiset siirrot tulivat yksittäisen toimipisteen kuluksi. Vaikka kaluston kiertonopeutta seurattiin, ei tarvittaviin kaluston siirtotoimenpiteisiin ryhdytty, sillä jokainen rahtikustannus koitui toimipisteen maksettavaksi. Yksittäisen toimipisteen näkökulmasta oli siis parempi pyrkiä optimoimaan oman toimipisteen kuluja mahdollisimman pieneksi ja siten varastoida tavaraa omiin hyllyihin. Toimipistekeskeisestä toimintatavasta puuttui ymmärrys siitä, miten käyttöasteiden parantuminen olisi vaikuttanut koko yrityksen kannattavuuteen.

3.5 Tarkoitus, tavoitteet ja visio

Kehittymismotivaatio on ensin synnyttävä johtoryhmässä, jonka jälkeen on tärkeää alusta asti saada koko organisaatio mukaan kehittämistoimintaan siten, että heidän antama palaute otetaan oikeasti huomioon suunnitelmissa. Henkilöstön palautteiden, näkemysten ja osallistumisen avulla saadaan muutoksen toteutumiselle vankka pohja. Organisaation muutoshalu löytyy vahvan näkemyksen kautta siitä, ettei samalla polulla enää voi jatkaa. Muutostavoitteen tulee olla siis niin iso, että henkilöstö ymmärtää, ettei tavoitteisiin päästä vain vanhoja tapoja viilaamalla. (Korhonen & Bergman 2019, 44-45.)

Koska organisaatioiden on arvioitava uudelleen strategiansa, rakenteensa ja liiketoimintamallinsa nykypäivän myrskyisässä liiketoimintaympäristössä, hyvin toteutettu visio,

joka perustuu asiakasarvoon, voi olla avain menestykseen (Kangas & Kujala & ym. 2019, 158). Tämän opinnäytetyön pilottiprojekti on osa kokonaisvaltaista kehityshanketta, joka perustuu kasvutavoitteeseen ja aiempaa kannattavamman liiketoiminnan tavoittelemiseen. Muutoksen taustalla toimii yrityksen visio ”1-10-1”, jonka päämääränä on olla liikevaihdolta Suomen suurin, parantaa kannattavuutta 10-prosenttiyksikköä verrattuna 2017 vuoteen ja olla toimialan houkuttelevin työnantaja vuonna 2025. Kunnianhimoisten tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatio tarvitsee isoja, rakenteellisia muutoksia prosesseihin, rooleihin, vastuualueisiin ja toimintatapoihin. Hankkeen tavoitteet edellyttävät, että organisaatio etsii jatkuvasti uusia asiakkaita ja kehittää uutta asiakastarjoamaa. Aiempaa tehokkaampi työskentely puolestaan tarkoittaa käytännössä sitä, että tehdään vähemmän resursseilla huomattavasti enemmän. Päämäärän saavuttaminen tarkoittaa myös sitä, että organisaation on pystyttävä houkuttelemaan ja säilyttämään alan parhaat työntekijät.

Vaikka muutostavoite on määritelty koko valtakunnalliselle organisaatiomuutokselle ja tässä opinnäytetyössä keskitytään vain Varsinais-Suomen alueen pilottiprojektiin, toimii kuitenkin sama 1-10-1 -muutosvisio ja tavoitteet yhtälailla myös tämän projektin toimeenpanevana tekijänä. Taustalla ovat samat muutostavoitteet saada toiminnasta asiakaskeskeisempää kuin koko yritystä koskevassa muutoshankkeessa, mutta nyt vain pienemmässä mittakaavassa. Muutostavoitteiden pohjalta projektiryhmä lähti ideoimaan erilaisia toimintatapoja, joilla haluttuihin tuloksiin voitaisiin päästä. Pilottiprojektin tarkoituksena on luoda asiakaspalveluprosessista sujuvampi siten, että asiakkaat saavat paremmin yhteyttä asiakaspalvelijoihin kuin ennen. Muutoksen tavoitteena on muuttaa toimintatavat ja yrityskulttuuri asiakaskeskeisempään suuntaan. Tämä tarkoittaa sitä, että aikaisemmasta toimipisteillä tapahtuvasta passiivisesta asiakastyöstä tehdään aktiivisempaa myyntityötä. Jotta asiakasaktiviteetteja saadaan lisättyä, toimipisteen rakenteita täytyy muuttaa siten, että asiakastyöhön jää merkittävästi aikaisempaa enemmän aikaa.

3.6 Laajuuden rajaus

Pilottiprojekti on osa yrityksen kokonaisvaltaisempaa ja monivuotista muutoshanketta. Kokonaisvaltaisen muutoshankkeen tarkoituksena on tehostaa kaluston hallintaa, luoda tehokkaampi varastorakenne sekä selkeyttää prosesseja, joka vapauttaa henkilöstön aikaa myynnin tekemiseen. Jotta toimispisterakenne olisi tehokkaampi, on ensiksi määriteltävä erilaiset toimipistetyypit ja toimipisteen toiminnot. Kokonaisvaltaisessa muutos-

hankkeessa otetaan kantaa muun muassa toimipisteiden työmenetelmiin ja -prosesseihin, kuten myös kalustovalikoiman määrittämiseen, kalustontarkastustyöhön, korjaamojen sijaintiin, asiakaspalvelukeskuksen perustamiseen, toimitusten hallintaan, asiakaspuheluvirtoihin, verkkokauppatilauksiin ja vuorotyöhön. Hankkeessa määritellään toimipisteiden keskeisimmät mittarit, jotka mittaavat toimipisteiden tehokkuutta.

Kokonaisvaltaisessa hankkeessa uuden toimipisterakenteen tueksi kehitetään optimaalinen logistiikkaratkaisu. Hankkeessa otetaan kantaa logistiikkakumppaneiden valintaan, keskitettyyn ajojärjestelyyn ja logististen ratkaisujen automatisointiin. Muutoshanke pitää sisällään myös logistiikka-analyysin, jolla varmistetaan oikeat, kustannustehokkaat toimenpiteet. Logistiikalla pyritään lisäksi parantamaan koneiden ja laitteiden saatavuutta sekä palvelu- ja toimituskykyä. Toimipisterakennetta muutettaessa määritellään myös uudelleen henkilöstön roolit ja vastuunjaot, jotka tuovat toimintaan tehokkuutta. Hankkeessa otetaan kantaa siihen, millaisia rooleja meillä on eri toimipistetyypeissä, ja mitä taitoja työntekijät tarvitsevat toimiakseen uudessa työympäristössä. Roolien, vastuiden ja toimintatapojen muutos muuttaa myös organisaatiorakennetta, jolloin hankkeessa määritellään, mikä organisaatiomalli tukee hankkeen tavoitteita.

Kokonaisvaltainen kehityshanke jakautui pienempiin osaprojekteihin. Laajuuden rajaamisen vuoksi tässä opinnäytetyössä keskitytään Varsinais-Suomen toimialueen pilottiprojektiin, jossa toimintatapoja muuttamalla perustettiin asiakaspalvelukeskus palvelemaan keskitetysti asiakaspuheluita ja -tilauksia. Pilottiprojektin tavoitteena oli selvittää, mikä vaikutus asiakaskokemukseen on sillä, että palvelu tapahtuu keskitetysti. Työn tarkoituksena on pilotoida puheluvirran siirtämistä toimipisteistä keskitetylle toiminnolle, jotta toimipisteissä vapautuu enemmän aikaa asiakassuhteiden ylläpitämiselle ja myyntityölle. Tässä työssä kuitenkin sivutaan kokonaisvaltaista kehityshanketta, koska muutoksen laajuuden ymmärtämisellä on vaikutus pilottihankkeen menettelytapoihin ja lopputulokseen.

3.1 Mittarit ja tavoiteltava hyöty

Kehittämisellä haetaan muutosta nykyisyyteen, jotta aikaisemmat toimintatavat tai -rakenteet olisivat tehokkaampia tai parempia. Muutostavoitteen on oltava mahdollisimman konkreettinen. (Toikko & Rantanen 2009, 16; 57.) Tavoitetilan suunnittelussa otetaan kantaa myös kehittämisen kannalta tavoiteltaviin hyötyihin, joita voidaan määrittää esimerkiksi taloudellisesta, asiakas- ja sidosryhmän, prosessien ja toiminnallisuuden sekä

henkilöstön osaamisen näkökulmasta. Johtoryhmällä ja organisaation muulla henkilöstöllä voi olla erilainen suhtautuminen muutokseen ja siitä saataviin hyötyihin. Organisaation johto näkee kehittämistoiminnan kokonaiskuvan, kun puolestaan henkilöstö peilaa muutosta omasta, kapeammasta perspektiivistä. (Juhta 2012).

Taloushyötyjä ovat muun muassa kustannussäästöt ja tuottavuuden kasvu, kun taas asiakas- ja sidosryhmähyötyjä ovat esimerkiksi parempi asiakastyytyväisyys tai uudet asiakkaat. Prosessien ja toiminnallisuuden hyötyjä ovat tehokkaammat prosessit, kyky innovoida ja tuottaa lisäarvoa sekä laatuodotuksiin vastaaminen. Henkilöstön ja osaamisen perspektiivistä hyötyjä ovat osaamisen kehittyminen, oikeat henkilöt oikein kohdennettuna sekä työtyytyväisyyden lisääminen. Jotta muutoksen onnistuminen voidaan todentaa, valitaan hyötyjen seuraamiseen toiminnan ja ohjauksen suorituskyvyn mittarit. Mittareita valittaessa tulee kiinnittää huomioita, mitataanko oikeita asioita. Mittareiden avulla hyötyjen toteutumista voidaan seurata sekä kehittämishankkeen kuluessa että muutoshankkeen päätyttyä. (Juhta 2012).

Hyötyjä eli muutoksen tuloksia ja tuotoksia voidaan kuvata esimerkiksi kuvioilla, valokuvilla, mallinnuksilla tai piirroksilla, jotka visualisoivat ja konkretisoivat muutosta. Tuloksia voidaan lisäksi esittää numeroin, taulukoin tai graafein. Hyötyjä arvioidessa tulee ottaa huomioon hyödyn kohteena olevien henkilöiden näkemykset saavutetuista tuloksista ja muutoksista. Kehittämistoiminnan hyödyt tulee arvioida organisaation jokaisen tason tai ryhmän näkökulman perusteella. Kun henkilöstö ymmärtää muutoksen tuoman hyödyn, heidän on helpompi ymmärtää kehittämiseen johtaneet syyt ja sen tarpeellisuuden. (Salonen ym. 2017, 63.)

Muutoksen arvioinnissa esitetään kehittämistoiminnalle kriittistä pohdintaa suhteessa kehittämiselle asetettuihin tavoitteisiin. Kehittämistoiminnan arviointi voi tapahtua ennen arvioitavaa toimintaa, toiminnan aikana tai toteutuksen päätyttyä, jolloin arviointitapa määräytyy tilanne- ja tapauskohtaisesti. (Salonen ym. 2017, 64.) Mittauksia voidaan tehdä lähtötilanteessa ennen interventiota ja intervention aikana, jolloin havaitaan intervention vaikutus. Mittaukset voidaan tehdä myös lähtötilanteessa, intervention aikana ja intervention jälkeen, jolloin havaitaan intervention pysyvät vaikutukset. (Toikko & Rantanen 2009, 100). Arviointi voi olla esimerkiksi itsearviointia, ulkoista arviointia tai vertaisarviointia. (Salonen ym. 2017, 64.)

Kehittämistoiminnan vaikuttavuuden tutkiminen vaatii muutosten mittaamista. Asiakasmuutosten mittareita ovat asiakastyytyväisyyden mittarit, muutoksen tehneet henkilömäärämittarit, työkyvyn tason mittarit ja standardoidut, kysymyssarjoihin perustuvat mittarit. Kokeilujen onnistumista voidaan arvioida myös määrällisten kartoituksien ja selvityksien avulla, kuten asiakaspalautteiden kautta. Konkreettisten muutosten sijasta voidaan tutkia myös koettua vaikuttavuutta kyselylomakkeiden avulla. Vaikuttavuuden arviointi voi olla konventionaalista, osallistavaa tai kriittistä vaikuttavuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 150-153.) Muita tutkimus- ja analyysimenetelmiä ovat havainnointi, haastattelu, kysely tai dokumenttien sisällönanalyysi. Lisäksi voidaan käyttää itsearviointia tai osallistavaa arviointimenetelmää. Kehittämistoiminnassa arvioidaan toiminnan muutoksen lisäksi myös oppimisprosessia, kun taas perinteisessä tutkimuksessa arvioidaan itse toimintaa. (Salonen ym. 2017, 65.)

Kehittämistoiminnassa voidaan käyttää valmiita tai itse kehitettyjä mittareita. Valmiiden mittareiden käytössä tulee ottaa huomioon mittareiden reliabiliteetti ja stabiliteetti. Valittavan mittarin tulee olla luotettava ja riippumaton muista mittaukseen vaikuttavista tekijöistä. Itse kehitetyssä mittarissa tutkimusteema pilkotaan osakysymyksiksi tai osaväittämiksi sekä valitaan esitysmuoto ja vastausskaala. Sekä itse kehitetty mittari että valmis mittari on testattava esitutkimuksessa. (Valli 2018, 27-28.) Mittareilla mitataan sitä, mihin ollaan pyrkimässä. Yleensä yritystoiminnassa tavoitellaan kasvua, jota pystyy mittaamaan esimerkiksi asiakasmäärien, kanta-asiakkaiden, liikevaihdon tai liikevoiton avulla. Erilaiset kilpailut, palkinnot, sertifikaatit ja laatustandardit puolestaan auttavat arvioimaan palveluiden laatua suhteessa muihin alan toimijoihin. Kuitenkin, jos halutaan arvioida yrityksen menestystä asiakkaiden hyvinvoinnin, tyytyväisyyden tai uskollisuuden avulla, on asiakaspalaute nopea tapa mitata palvelun onnistumista. (Ugas ym. 2012, 57.)

Pilottiprojektissa asiakaspalvelukeskuksen mittareiksi valittiin asiakkaan kokema palvelun laatu, vastausprosentin kehittyminen ja asiakaspuhelumäärät suhteessa tarvittavaan henkilömäärään. Näillä mittareilla pyritään saada selville, onko palvelu asiakaskeskeistä ja asiakkaita tyydyttävää sekä onko toiminta ylipäätään kannattavaa. Tästä opinnäytetyöstä kuitenkin on rajattu pois tarkemmat, koko pilottialuetta koskevat kustannushyötyanalyysit, jolloin painopiste hyötyjä arvioitaessa on pelkästään asiakaspalvelukeskuksen toiminnallisuudessa ja nimenomaan asiakasperspektiivistä. Asiakaspalvelukeskuksen palvelun laatua tutkitaan tutkimushaastattelun avulla, kun taas vastausprosentin kehittymistä ja asiakaspuhelumääriä tarkastellaan luvussa 6.2. Pilottiprojektin johtopäätökset.

4 Tietopohja asiakaspalvelun ymmärtämiseen

4.1 Palvelu

Mitä palvelulla tarkoitetaan? Palvelu yleisesti voidaan määritellä siten, että palvelu ratkaisee asiakkaan jonkin ongelman, palvelu on prosessi tai palvelun voi kokea, mutta sitä ei voi omistaa. Lisäksi palvelussa on merkittävää ihmisten välinen vuorovaikutus. (Tuulaniemi 2011, 59). Teknologioiden ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes puolestaan määrittelee, että palvelu on toiminta tai toimintojen yhdistelmä, jonka palveluntarjoaja toteuttaa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa vastatakseen asiakkaan tarpeisiin (Tekes 2010).

Yhden teorian mukaan palvelut voidaan jakaa kolmeen palvelukategoriaan tavaroiden ja palveluiden eri roolien hahmottamiseksi. Nämä kategoriat ovat asiakaspalvelu, tuotepalvelu ja palvelutuotteet. Asiakaspalvelu tarkoittaa sellaista palvelutoimintoa, joka tapahtuu fyysisen tuotteen myynnin johdosta, eikä siitä peritä erillistä korvausta. Esimerkiksi hintatiedusteluihin vastaaminen tai myyntitapahtuma ovat asiakaspalvelua. Tuotepalvelu puolestaan tarkoittaa, että palvelu täydentää fyysistä tuotetta ja siitä peritään korvaus. Tuotteen toimittaminen asiakkaalle tai sen asennus ovat tuotepalvelua. Palvelutuotteella taas tarkoitetaan palvelua, joka on fyysisen tuotteen hankinnasta riippumaton. Tällaisesta itsenäisestä palvelutarjoamasta peritään asiakkaalta korvaus. Palvelutuote voi olla esimerkiksi auton huoltopalvelu. (Brax 2007, 10.)

Palvelun määritteleminen riippuu kontekstista ja näkökulmasta. Palvelua voidaan määritellä aineettomaksi, jossa omistusoikeus ei yleensä siirry, sitä ei voi myydä edelleen ja sitä ei voi esitellä tehokkaasti ennen ostoa. Lisäksi palvelua ei voi varastoida, sen tuotanto ja kulutus ovat samassa paikassa sekä siinä tuottajan ja kuluttajan välinen suhde on suora. Palvelussa asiakas osallistuu suoraan palvelun tuottamiseen. Yritykset vastaavat palveluiden kehittämisestä ja tuottamisesta, johon tarvitaan hallinnollisia resursseja, rahaa, henkilöstöä, ammattitaitoa ja johtamista. Palvelut ovat näiden tekijöiden yhteisvaikutuksen tulos. (Laitinen & Harisalo & Stenvall 2013, 36, 40.)

4.2 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu voidaan määritellä asiakkaan ja asiakaspalvelijan väliseksi kohtaamiseksi, jossa asiakaspalvelija ilmentää toiminnassaan yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen. Se on rajapinta, jossa asiakaspalvelija toimii koko yrityksen edustajana. Asiakaspalvelukohtaamisen onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka asiakaslähtöistä toimintaa yrityksessä harjoitetaan. Asiakaspalvelu on markkinointikeino ja erottautumisväline markkinoiden muista toimijoista, koska hyvää asiakaspalvelua ei kilpailija pysty varastamaan. Kiristyvässä kilpailussa asiakaspalvelu on selviytymiskeino, jolla yritys voi pärjätä. Laadukasta palvelua saavat asiakkaat suosittelevat yritystä eteenpäin lähipiirilleen, joka on paras myynti- ja markkinointikeino. Yrityksen kannattaa siis panostaa asiakaspalvelussa mainepääoman kasvattamiseen. (Aarnikoivu 2005, 16-20;95.)

Asiakaspalvelutilanne on ainutkertainen, koska asiakas kuluttaa samanaikaisesti asiakaspalvelijan tuottaman palvelun ja palvelutilanne ei koskaan toistu täysin samanlaisena. Tilanteeseen vaikuttavat asiakaspalvelija, asiakas, yritys sekä asiakkaan ja asiakaspalvelijan ympäristöön liittyvät tilannetekijät. Asiakaskohtaamiseen vaikuttaa myös asiakaspalvelijan ja asiakkaan persoona, tausta, kokemukset ja asenne. Asiakkaan asennoitumiseen vaikuttavat yrityksen maine, imago ja mielikuva yrityksestä, mutta myös aikaisemmat kokemukset määrittelevät palvelutilanteen laatuodotukset. Hyvän ensivaikutelman antaminen on tärkeää, koska siinä syntynyt uusi informaatio joko tukee asiakkaan olemassa olevaa mielikuvaa tai muuttaa sitä. Asiakas tarkentaa ja rakentaa yritysmielikuvaa jokaisessa kohtaamisessa 1/12-säännön mukaisesti, jolloin yksi kielteinen kokemus edellyttää 12 positiivista kokemusta. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen kohtaaminen on merkityksellinen. (Aarnikoski 2005, 93.)

Asiakaspalvelusta on tullut niin kriittinen osa yritysten toimintaa, että se on yhä useammin asiakaskokemuksen kehittämisen keskeisin toiminto. Erilaisten digitaalisten ratkaisujen myötä asiakas on entistä harvemmin yhteydessä ihmiseen, kun hän asioi yrityksen kanssa. Tämän vuoksi harvemmin tapahtuva ihmisten välinen kohtaaminen on entistä kriittisemmässä asemassa. Asiakaspalvelun kehittämisessä täytyy ottaa huomioon myös koko asiakaskokemus, jolloin pelkkä kasvokkain tai digitaalisesti tapahtunut asiakaspalvelu ei riitä toiminnan kehittämiseen. (Korkiakoski 2019, 44.) Myös Aarnikoivu (2005) toteaa, että asiakaspalvelun kehittäminen tarkoittaa asiakaspalvelunäkökulman laajentumista kaikkeen yrityksen toimintaan (Aarnikoivu 2005, 16).

Hyvän asiakaspalvelijan ominaisuudet kiteytyvät oikeaan palveluasenteeseen, haluun palvella ja haluun tutustua asiakkaaseen vastatakseen tämän odotuksiin. Asiakaspalvelija keskittyy asiakassuhteen hoitoon, asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ja ennakoimiseen siten, että asiakaskohtaamisessa oivalletaan asiakasarvon tuottavat elementit. Asiakassuhde tulee näkyä kehittyvänä jatkumona, jota hoidetaan systemaattisesti, ja jossa luottamussuhde rakentuu asiakkaan ja yrityksen välille. Asiakaspalvelijan tehtävänä on myydä koko yritys asiakkaalle ja synnyttää kestävä asiakassuhde. (Aarnikoski 2005, 59)

Asiakaspalvelun keskiöön tulisi nousta tavoitteet asiakasuskollisuuden saavuttamisesta ja asiakkuuksien syntymisestä, joita luodaan asiakassuhteen hoitamisella, kehittämisellä ja ylläpidolla. Hyvä asiakassuhde on asiakkuus, jossa asiakas ja palveluntarjoajat suhtautuvat toisiinsa positiivisesti. Yksittäisten palveluiden sijaan asiakkuusajattelussa markkinoinaan yhtiön osaamisen kehittämistä ja kokonaisvaltaista osaamista asiakassuhteen aikana. (Ylikoski & Järvinen & Rosti 2002, 75). Asiakkuuden hoitoa tarvitaan, jotta asiakas palaa uudelleen ostamaan yrityksen palveluita tai tuotteita (Aarnikoski 2005, 23).

4.3 Asiakaslähtöinen palvelu

Palvelua tarjoavan yrityksen on ymmärrettävä asiakkaan toimintaa, jotta asiakkuudessa syntyvää arvoa voi ymmärtää käytännössä. Asiakasarvoa muodostuu palveluiden tuottamista hyödyistä, seurauksista ja vaikutuksista suhteessa asiakkaan omiin tavoitteisiin, ei niinkään palvelun ominaisuuksista itsessään. Arvoa syntyy yhteisten prosessin tuloksena, jossa asiakas ja palveluntuottaja toimivat yhdessä. Voidaan myös arkisemmin sanoa, että arvoa siis syntyy asiakkaan kokemuksen kautta. (Arantola & Simonen 2019, 2-3.) Asiakaslähtöisyyden toteutuminen edellyttää asiakaskeskeisyyden arvoon sitoutumista. Asiakaskeskeisyyden arvosta kumpuaa asiakasläheisyyttä eli monipuolista ja lisääntyvää asiakastietopääomaa, joka on asiakaslähtöisyyden edellytyksenä. Asiakaskeskeisyyden tulee heijastua kaikkeen yrityksen toimintaan toimialasta riippumatta, jotta voidaan puhua asiakaslähtöisestä toimintatavasta. Asiakaspalvelukeskuksen henkilöstön sitoutuminen hyvään asiakaspalveluun ja asiakaskeskeisen toiminnan arvoon ei riitä palvelukulttuurin muodostumiseen. Asiakaspalvelu on vain yksi asiakaslähtöisyyttä toteuttava osa-alue, kun taas asiakaskeskeisyys on koko yrityksen läpäisevää toimintaa. (Aarnikoski 2005, 16, 27.)

Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan ydin on ymmärtää asiakasta samalla, kun yritys kehittää liiketoimintaansa tämän ymmärryksen perusteella. Asiakaskeskeistä palvelua on kuitenkin vaikea kehittää, koska asiakastieto on usein pirstaloitunut eri paikkoihin, jolloin tiedon käytettävyydessä ja jalostamisessa on haasteita. Palvelun kehitys edellyttää, että asiakkaan toiminnasta ja haasteista on tarpeeksi tietoa. Kun asiakas on mukana palvelun kehitysprosessissa, on asiakasnäkökulma ja -ymmärrys tällöin aina otettu huomioon. (Arantola & Simonen 2019, 4-6.) Toisaalta voidaan katsoa, että asiakaskeskeinen lähestymistapa nojaa ihmiseltä ihmistä varten -näkökulmaan. Tällöin ihminen toimii toista ihmistä varten auttaakseen, jossa keskeistä on inhimilliset taidot aistia, ajatella ja aito halu auttaa toisia. (Hänti 2021, 11.)

Kun yritys osoittaa asiakkaan arvostuksen toimintaprosesseissaan, syntyy hyötyä niin asiakkaalle kuin yritykselle. Yrityksen elinehto on koko yritystoiminnan läpäisevä asiakaskeskeinen ajattelu, jolloin tyytyväisten ja uudelleen ostavien asiakkaiden kautta mahdollistuu liiketoiminnan jatkuvuus. Voidaan myös sanoa, että asiakkaat tarpeineen ovat koko yrityksen liikeidean lähtökohta. Asiakkaista ja potentiaalisista asiakkaista määrittyy yrityksen asiakaskeskeisyyden sisältö. Asiakkaan kokema yrityksen asiakaskeskeisyys ei aina kuitenkaan tarkoita laadukasta asiakaspalvelua, vaan joskus asiakkaat voivat kokea esimerkiksi halvan hinnan olevan asiakaskeskeistä toimintaa. Asiakas on yhä vaativampi, kriittisempi ja uskottomampi kuin aikaisemmin, jolloin yrityksen on luotava laadukasta asiakaspalvelua samalla, kun yrityksen kustannukset ja sitä kautta palvelun hinta eivät saa nousta. Asiakas vaatii niin laadukasta asiakaspalvelua kuin halpaa hintaa. (Aarnikoski 2005, 14, 29.)

4.4 Asiakaspalvelun laatu

Palveluprosessin toiminnalliseen laatuun kuuluu ammattitaito, jolla viitataan riittäviin tietoihin ja taitoihin, jotta ammattitaitoinen ratkaisu saadaan aikaiseksi. Laadun kokemukseen liittyy myös asenteet ja käyttäytyminen, joka vaikuttaa asiakkaan tunteeseen siitä, miten hänet huomioidaan ja ratkaistaanko hänen tarpeensa ystävällisesti ja spontaanisti. Laatuun vaikuttavat lähestyttävyys ja joustavuus, kuten palveluntarjoajan sijainti, aukioloajat ja työntekijät. Lisäksi laadun kokemukseen vaikuttavat luotettavuus, uskottavuus, maine ja palvelunantajan kyky hallita tilanne, ratkaista ongelma ja löytää uusi, toimiva ratkaisu. (Vilkka 2021, 95- 96.) Asiakaspalvelukeskuksen hyöty asiakkaalle on se, että laajemman osaamisen tarjoava tiimi pystyy tuottamaan paremman lopputuloksen. Yksit-

täisen asiakaspalvelija ei välttämättä pysty hallinnoimaan tarpeeksi laajaa osaamisaluetta, jolloin heillä voi olla haastetta vastata asiakkaiden monimutkaisiin kysymyksiin. (Korkiakoski 2019, 72.)

Asiakaspalvelukeskuksen onnistuneen toiminnan yksi merkittävimmistä laatukriteereistä on tasalaatuisuuden toteutuminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaan saaman palvelun taso ei vaihtele merkittävästi henkilöittäin. Asiakaspalvelukeskuksessa puhelu voi ohjautua kenelle vain, mutta sen tarkoituksena ei ole sitouttaa asiakasta yksittäiseen työntekijään, vaan yritykseen. On tärkeää taata asiakkaille tasalaatuinen palvelukokemus, koska henkilöittäin vaihteleva palvelutaso on yritykselle riski. Epätasalaatuisuus herättää asiakkaassa närkästystä, epävarmuutta ja epäluottamusta yritystä kohtaan. Tasalaatuisuutta saadaan aikaiseksi toimivalla osaamistason määrittämisellä, osaamistasoa vastaavien henkilöiden rekrytoinnilla, koulutuksella sekä laadukkaalla esimiestyöllä. (Aarnikoski 2005, 60-61.)

4.5 Asiakaskokemus ja -ymmärrys

Asiakkaalle hyvä kokemus syntyy tehokkuudesta, helppoudesta ja tunteesta. Tehokkuus syntyy yrityksen sisäisten prosessien toimivuudesta ja sujuvuudesta, joka ilmenee asiakkaalle lisäarvona eli rahan vastineena. Helppous puolestaan syntyy asioinnin helppoutena, joka näkyy yrityksen palveluna asiakkaan valitsemassa kanavassa ja hetkessä siten, että asiat tulevat kerralla kuntoon. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakas saa helposti yhteyden yritykseen ja asiointikanavan vaihtaminen onnistuu ilman ongelmia. Asiakkaan kokema helppous ei välttämättä tarkoita sitä, että asiakas asioi verkossa ja palvelee siellä itse itseään, vaan yrityksen tulisi tarjota monipuolisia tapoja asiakaskommunikaatioon. (Korkiakoski 2019, 49-50.)

Asiakaskokemuksen kolmas elementti on tunne, joka käsittää 2/3 osaa koko asiakaskokemuksesta. Tunne on yksilöllinen ja tilanneriippuvainen, jonka vuoksi tunteen synnyttäminen on vaikeaa. Se on seuraamus asiakassuhteesta tai yksittäisestä kohtaamisesta, jolloin henkilökohtaiseen vuoropuheluun kannattaa erityisesti panostaa. Vahvimmat tunteet liittyvät ihmisten välisiin kohtaamisen ja siksi ihminen voi luoda ainutlaatuisen tunne-elämyksen ja kestävän suhteen asiakkaan ja brändin välille, mutta myös tuhota tämän suhteen tuottamalla asiakkaalle pettymyksen. (Korkiakoski 2019, 50-52.)

Asiakasymmärryksessä on kyse ihmisten käyttäytymisen syvällisestä ymmärtämisestä, jolloin pelkän näkyvän käyttäytymisen tarkastelu ei riitä. Kun on taito asettua toisen asemaan, halua auttaa ja tavoitteena on yhtenäisyyden tunne, päästään asiakkaan maailmaan ja päätöksenteon monivaiheisuuteen sisälle. Asiakasymmärrys käsittää tunneälyn, sosiaalisen älykkyyden, luottamuksen ja inhimillisyyden, joiden kautta on mahdollista saavuttaa vahva side yhteiseen tulevaisuuteen omistautumiselle. Asiakasymmärryksessä ja tunnetaidoissa kyse on kiinnostuksesta, kuuntelemisesta, aistimisesta, yhteisyydestä ja ihmisten välisten kemioiden huomioimista. Syvällinen asiakastarpeiden ymmärtäminen tarkoittaa sitä, että ymmärretään toiminnan vaikuttimet, toiminnan laukaisevat ja jarruttavat tekijät sekä inhimillinen ajattelu, joiden pohjalta asioita tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta tunteita ymmärtäen ja motivaatiotekijät tunnistaen. Asiakasymmärrys pohjautuu haluun olla yhteydessä muihin ihmisiin sekä haluun auttaa toisia ihmisiä. (Hänti 2021, 11.)

4.6 Asiakaspalaute kehittämisen lähtökohtana

Asiakastyytyväisyyden mittaamisen suunnittelun ensimmäinen vaihe on tiedostaa, mitä mittaamisella halutaan saada aikaiseksi ja mitä tietoa tarvitaan, jotta yritys voi kehittää toimintaansa palautteen perusteella. Mittaamisen suunnittelussa tulisi miettiä, keneltä asiakaskokemuksen palautetta kysytään, milloin ja missä kanavassa palautetta kysytään sekä se, mitä mittauksessa kysytään. Mittaamista voidaan tehdä esimerkiksi heti kohtaamisen jälkeen, jolloin mittauksen laukaisee esimerkiksi asiakkaan asiointi ja se päättyy asiakkaan vastaamaan kyselyyn. Tällöin prosessi on suoraviivainen ja se kohtelee kaikkia asiakkaita samalla tavalla. (Korkiakoski 2019, 71.)

Asiakaspalautteen kerääminen tulee olla systemaattista ja tarkoin dokumentoitua, eikä sekä voi perustua muistamiseen tai yksittäisen työntekijän päätökseen. Tällä tavalla voidaan varmistaa, että mittaamisesta saatu tieto on luotettavaa. Vain luotettavan tiedon pohjalta voidaan tehdä oikeita ratkaisuja asiakastasolla ja kehittämistyössä. Palautteiden avulla voidaan hahmottaa laajemmin yrityksen haasteita ja kehitystarpeita, mutta myös yksittäisellä palautteella on silti suuri merkitys. Palautekyselyn systematisointiin ja prosessin toimivuuteen tulee kiinnittää huomiota, koska se käynnistää asiakaskohtaisen kehittämisen kehän. (Korkiakoski 2019, 71.)

Asiakaskeskeisyyttä ja -lähtöisyyttä voidaan mitata asiakastyytyväisyyskyselyiden ja asiakaspalautteen perusteella, mutta siihen vaikuttaa myös yrityksen panostukset asiakaspalautteen keräämiseen ja hyödyntämiseen. Yritys on sitä asiakaskeskeisempi, mitä kattavampi ja hiotumpi sen palauteprosessi on. Asiakaskeskeisyyttä tulisi mitata myös yrityksen panostuksilla asiakaspalveluun, jotka kertovat arvojärjestyksestä ja asennoitumisesta. Tällaisia panostuksia ovat esimerkiksi asiakaspalveluhenkilöstön osaamisen kehittäminen, palkitsemiskäytännöt sekä muiden henkilöstöryhmien koulutus asiakaspalveluun liittyen. (Aarnikoski 2005, 31.)

Asiakaspalautteen merkitys toimintaa ohjaavana ja kehittävänä tekijänä pitäisi olla suuri. Asiakaspalaute tulisi nähdä arvokkaana mahdollisuutena kehittää toimintaa asiakaslähtöisesti. Asiakastyytyväisyystutkimuksissa kartoitetaan muun muassa tekijöitä, joita asiakas on kokenut positiivisena palvelutilanteessa sekä asiakkaan kokemusta asiakaspalvelun asiantuntemuksesta ja ystävällisyydestä. Tutkimusten tulosten avulla voidaan määrittää yrityksen toiminnalle suuntaviivoja ja tavoitetasoja. Palautetta voidaan hyödyntää esimerkiksi vertailemalla jonotus- ja vastausaikoja suhteessa asiakkaan näkemykseen kohtuullisesta odotusajasta. Näin voidaan määrittää asiakkaan odotusten ja toteuman välinen ero eli asiakkaan kokema kokonaislaatu. (Aarnikoski 2005, 67.)

5 Muutosprojekti: asiakaspalvelukeskus

5.1 Muutosprosessi

Muutoksien hallinta strukturoidusti varmistaa sen, että muutokset toteutetaan perusteellisesti ja sujuvasti, joka puolestaan mahdollistaa pysyvien hyötyjen saavuttamisen. Oli kyse sitten koko organisaatiotason systemaattisesta muutosohjelmasta tai yksittäisestä tietystä muutosprojektista, täytyy johtajien keskittyä tuloksiin, poistaa esteet muutoksen tieltä, välittää henkilöstölle yksinkertaisia ja tehokkaita viestejä sekä jatkuvasti seurata muutoksen edistymistä. (Tang 2019, 47-48.) Tähän opinnäytetyöhön valittiin John P. Kotterin 8-vaiheinen muutosjohtamisen malli, koska se on yleisesti tunnettu ja perinteisesti käytössä oleva malli.

John P. Kotterin mukaan kahdeksan vaihetta organisaation muuttumiseen ovat kiireellisyyden tunteen luominen, muutosta ohjaavan ryhmän perustaminen, muutosvision laatiminen, muutosvisiosta viestiminen, vision mukaan toimimiseen kannustaminen, nopeiden onnistumisten luominen ja saavuttaminen, kehityksien vahvistaminen ja muutoksen

jatkaminen sekä muutoksen vakiinnuttaminen pysyväksi toimintatavaksi. (Appelbaum ym. 2012, 765-766.)

1. Vaihe: Muutoksen tärkeyden tunteen luominen. Tässä ensimmäisessä vaiheessa luodaan kiireellisyyden tunne, jotta muutoksen tarve ymmärretään organisaatiossa. Vain kiireellisyyden tunteella ja muutostarpeen ymmärtämisellä muutosta johtavilla henkilöillä on tarpeeksi voimaa ja uskottavuutta vaaditun muutosohjelman käynnistämiseksi. (Appelbau ym. 2012, 766.) Tässä opinnäytetyössä muutoksen tarpeellisuutta perusteltiin kunnianhimoisten tavoitteiden kautta. Jotta muutoksen tavoitteisiin päästäisiin sovitussa aikarajassa, olisi nykyisen toiminnan muututtava radikaalisti. Oli muututtava juuri nyt, jos halutaan pärjätä markkinoiden kiristyvässä kilpailussa. Muutoksen kiireellisyyden tarvetta korostettiin kaikessa viestinnässä, mutta ennen kaikkea myös muutosprojektin aikataulun luomisessa. Haluttiin, että muutoksen suunnittelu käynnistyy välittömästi, ja tavoitteena oli mahdollisimman nopeasti päästä käynnistämään pilottiprojektit.

2. Vaihe: Voimakkaan ohjausryhmän luominen. Muutoksen toisessa vaiheessa perustetaan muutosta ohjaava tiimi, jonka kokoonpano tulee olla oikeanlainen. Tiimin tulisi koostua avainpelaajista, jotta ryhmän ulkopuolelle jääneet henkilöt eivät voi estää muutoksen edistymistä. Lisäksi tiimissä tulee olla edustettuna asiantuntemusta kaikista asiaankuuluvista näkemyksistä sekä uskottavuutta, jotta muut työntekijät ottavat ryhmän lausunnot vakavasti. Lopuksi ryhmässä tulee olla johtajuutta, jotta se pystyy ohjaamaan muutosprosessia. (Appelbau ym. 2012, 767.) Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeessa mukana olleet osallistujat koostuivat kohdeyrityksen keskijohdon henkilöistä, jotka kaikki toimivat esimiesasemassa. Projektiryhmä koostui operatiivisen toiminnon kaikkien eri osa-alueiden päälliköistä, jolloin ryhmän asiantuntemus ja uskottavuus oli taattu. Kehittämiseen valitut henkilöt toimivat myös muutoksen läpiviejinä omissa toimintayksiköissään. Projektiryhmälle nimettiin myös tukiryhmä, joka koostui muun muassa henkilöstö- ja taloushallinnon ihmisistä. Ohjausryhmänä puolestaan toimi yrityksen johtoryhmä.

3. Vaihe: Vision luominen. Kolmannessa vaiheessa muotoillaan muutokselle selkeä ja järkevä visio. Tehokas visio on välttämätön nykytilanteen murtamiseksi, mutta sen avulla työntekijöiden on myös helpompi ymmärtää ja toimia sen mukaan, vaikka ensimmäiset muutosaskeleet olisivatkin tuskallisia. (Appelbau ym. 2012,

769.) Kuten edellä mainittu, tämän muutosprojektin tavoitteeksi valittiin 1-10-1 -visio, jonka tavoitteena oli vuoteen 2025 mennessä olla alan halutuin työnantaja, 10 %-yksikkö parempi kannattavuus ja olla liikevaihdolta Suomen suurin. Muutosvisio oli selkeä, kunnianhimoinen ja mieleenpainuva. Muutoksen jokainen viestintätilanne käynnistyi muutosvision kertaamisella, jolla varmistettiin, että henkilöstö ymmärtää muutoksen tarpeellisuuden.

4. Vaihe: Visiosta keskusteleminen. Neljännessä vaiheessa muutosvisiosta tulee kommunikoida. Viestintä on kriittinen osa muutosprosessia, koska sen avulla voidaan vähentää epävarmuutta ja epäselvyyttä. (Appelbau ym. 2012, 770.) Jotta muutostilanteista ja -haasteista voidaan selvitä, täytyy koko organisaatiossa olla hyvä keskusteluyhteys. Yhteisellä keskustelulla saadaan luotua turvallisuutta muutoksen keskellä. Hyvä keskustelukulttuuri tarkoittaa dialogia, jonka alkuperäinen ajatus on erilaisten totuuksien yhteen saattaminen siten, että totuutta voidaan koetella yhdessä. Dialogisuus ei siis ole vain puhetta, kuuntelua ja keskustelua, vaan siinä kaikki voivat oppia ja muuttaa mielipiteitään. Ihmisillä herää tarve keskustella, kun asiat ympärillä muuttuvat. Sen vuoksi muutosjohtamisessa on tärkeää rakentaa jatkuvaa dialogista keskustelukulttuuria. (Unkari-Virtanen & Rahmel 2019, 45-46; 53.) Muutosprojektille luotiin kattava viestintäsuunnitelma, jonka avulla muutosvisiosta viestittiin ja henkilöstöä rohkaistiin tuomaan omia näkökantoja esille. Muutoksen etenemisestä kerrottiin muun muassa Intra-tiedotteilla, henkilöstölehden kautta, tiedostustilaisuuksissa, avoimen Sharepoint-kansion kautta, sähköpostiviestein, palaverikäytäntöjen myötä, johdon kuukausittaisilla kyselytunneilla sekä alueellisilla muutoksen viikkokirjeillä. Henkilöstö pääsi vaikuttamaan muutoksen sisältöön Roadshow-kiertueiden aikana, toimipistekierroksilla ja Kick-Off-tilaisuuksissa.

5. Vaihe: Muiden toiminnan valtuuttaminen vision mukaan. Viidennessä vaiheessa kannustetaan henkilöstöä toimimaan muutosvision mukaisesti. Tyypillisesti työntekijöiden voimaannuttaminen sisältää neljän suuren esteen käsittelemisen: rakenteet, taidot, järjestelmät ja esimiehet. (Appelbau ym. 2012, 772.) Ennen konkreettisen muutoksen aloittamista henkilöstöä kannustettiin kertomaan pilottiprojektin muutoksiin liittyvistä ongelmista ja ratkaisuehdotuksista rakentavasti. Muutoksien aikana henkilöstöltä kerättiin palautetta siitä, mikä toimii ja mitkä asiat vielä pitäisi hioa parempaan suuntaan, jotta toiminta etenee kohti muutosvisiota.

Tässä viidennessä vaiheessa lähiesimiehen tuki osoittautui erittäin tärkeäksi, jotta muutos pysyi vauhdissa ja vanhaan toimintatapaan ei enää palattu.

6. Vaihe: Lyhytaikaisisten voittojen luominen ja saavuttaminen. Kotterin näkemyksen mukaan muutosten näkeminen sekä ihmisten tekemän työn tunnustaminen pidemmän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi on ratkaisevan tärkeää. (Appelbau ym. 773.) Myös muutosprojektin etenemisen onnistumisista viestittiin ensin päivätasolla, sitten viikkotasolla ja lopuksi kuukausitasolla. Onnistumiset kasvoivat pienistä tekemisistä vähitellen aina isoiksi voitoiksi.

7. Vaihe: Kehityksen vahvistaminen ja muutoksen jatkaminen. Kotter toteaa, että johtajien voi olla houkuttelevaa julistaa voitto, kun ensimmäiset merkit suorituskyvyn paranemisesta ovat näkyvissä. Koska uudet prosessit voivat kuitenkin taantua, on ratkaisevan tärkeää, että johtajat käyttävät näitä lyhyen aikavälin hyötyjä käsitelläkseen muita ongelmia, kuten järjestelmiä ja rakenteita, jotka eivät ole äskettäin toteutettujen muutosten mukaisia. (Appelbau ym. 2012, 773.) Myös Cramon kokonaisvaltaisessa muutoshankkeessa edettiin ensimmäisen muutoksen vaiheesta seuraaviin muutoksiin. Pilottiprojektin asiakaspalvelukeskuksen toiminnan käynnistyttyä onnistuneesti myös muut alueelliset muutokset käynnistyivät. Muutokset koskivat henkilöstön roolien muutoksia, keskittämispisteen perustamista, logistiikkaverkoston muuttamista ja organisaatiorakenteen muuttumista.

8. Vaihe: Uuden menettelytavan vakiinnuttaminen. Kotter uskoo, että uudet käyttäytymiset ovat alttiina huononemiselle, jos ne eivät ole juurtuneet sosiaalisiin normeihin ja yhteisiin arvoihin, kun muutospaineet lieventyvät. (Appelbau ym. 2012, 774.) Uuden toimintatavan vakiinnuttamisen varmistamiseksi henkilöstölle luotiin uuden tavan mukaiset mittarit, joiden avulla voidaan seurata matkaa kohti muutosvision täyttymistä. Tämän lisäksi johtamisjärjestelmässä otettiin huomioon seuraavien kuukausien ajan mahdollisuus keskustella muutoksesta ja sen herättämistä tunteista.

John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi antoi hyvät lähtökohdat muutoksen läpivientiin. Muutosjohtamisen välineeksi ja Kotterin mallin tueksi valittiin se, että muutosta viedään läpi projektina. Projekti tuo kokonaisvaltaista hallintaa ja suunnitelmal-

lisuutta, ja sen avulla muutosta pystytään jäsentämään selkeiksi kokonaisuuksiksi. Projektin avulla siis toteutettiin itse käytännön muutos, jota kuvataan seuraavissa kappaleissa.

5.1 Projekti muutosjohtamisen välineenä

Projektin määritelmänä käytetään sitä, että se on aikataulutettu, tietyillä panostuksilla kestäviin tuloksiin pyrkivä tehtäväkokonaisuus ja sitä varten on perustettu oma organisaatio. Projektilla on juuri kyseistä projektia varten asetetut tavoitteet, joilla kuvataan toivottua muutosta. Varsinkin kehitysprojekteilla pyritään saada aikaiseksi pitkäaikaisia parannuksia, mutta projekti itsessään on kertaluontoinen ja kestoltaan rajattu. (Silfverberg 2004, 18.) Projektin päämääränä on vastata asiakkaan tai yrityksen toivomuksiin tietyssä laatutasossa. Käytössä on resursseja (aikaa, rahaa ja ihmisiä), mutta vain rajoitetun ajan. Tärkeintä on luoda toimiva lopputulos, joka vastaa uusiin, ennen kokemattomiin tilanteisiin. (Helsingin Yliopisto 2006.)

Toisaalta voidaan määritellä, että projekti on suunniteltu kokonaisuus, joka pyrkii tiettyyn tavoitteeseen. Sen avulla pyritään ratkaisemaan erityyppisiä ongelmia, jotka voivat liittyä esimerkiksi organisaation rakenteisiin, prosesseihin tai johtamiseen. Muutoksen ja projektin onnistumisen yksi tärkeimmistä tekijöistä on asianosaisten mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa siten itseään koskeviin muutoksiin. Muita projektin onnistumisen tekijöitä ovat riittävä vuorovaikutus, joustava tiedonsiirto, luottamus, toisten kuunteleminen ja projektissa työskentelevien työhyvinvointi. (Hantula & Suhonen & Paasivaara 2012, 37-39.)

Kehittämisprojektin avulla testataan uuden palvelun tai toimintamallin toimivuutta. Sen onnistumisen määrittää se, miten hyvin projekti on kiinnittynyt organisaatioon ja kuinka hyvin sen kehittämisluonne on ymmärretty. Kehittämistoiminta organisaatiossa on johdon käynnistämä suunnitelmallisesti ja systemaattisesti etenevä prosessi, jossa korostuu ongelman havaitseminen, tietojen keruu, analysointi, palautteen käsittely, toimenpiteiden suunnittelu ja niiden toteuttaminen (Hautala & Ojalehto & Saarinen 2012, 12; 64)

Toisaalta voidaan katsoa, että onnistunut muutos koostuu muutostarpeen määrittelystä, yhteisen näkemyksen luomisesta, muutoskyvyn huolehtimisesta, ensimmäisistä toimenpiteistä ja ankkuroinnista käytäntöön. Henkilöstön tulee ymmärtää, mitä muutetaan ja miksi, ja jotta muutosprosessi voi alkaa, täytyy vanhasta toimintatavasta luopua. Kun on tarve muuttaa organisaation tapaa toimia, rakenteita ja yhteistyötä, tulee luoda avoin

dialogi henkilöstön kanssa. (Valpola 2004, 29-40.) Kehitystoiminnan johtamistavoissa tulisi siis ottaa huomioon tiimien ja johdon välinen vuorovaikutus, jotta avoin kommunikaatio ja tietojen jakaminen olisi mahdollista (Toikko & Rantanen 2009, 92-94).

Projektin etenemistä kannattaa arvioida muutaman viikon mittaisten etappien jälkeen, joissa päätetään, miten kehitettävän asian kanssa tulisi edetä. Etenemistä voidaan mitata vertaamalla todellista tilannetta suunnitelmaan. Kehitysprojektille voidaan asettaa ennalta määritettyjä rajoja päätöksenteon tueksi, kuten esimerkiksi numeraalisia välitavoitteita. (Hassi & Maila & Paju 2015). Projekti piti sisällään neljä päävaihetta: valmistelun, suunnittelun, toteutuksen ja lopetuksen. Jokaisen vaiheen jälkeen oli tarkastuspiste, jossa arvioitiin, onko suunta oikea ja tehdäänkö oikeita asioita. Projektin onnistumisen varmistaminen oli hanketta johtavan henkilön sekä ohjausryhmän vastuulla.

5.1.1 Projektin valmistelu- ja ideointivaihe

Projekti-idean kehittely voi olla osa projektia tai se voi olla jo ennalta määritetty. Kehitysprojektin voi aloittaa myös esiin tullut ongelma, johon lähdetään etsimään ratkaisua. Kehitysteeman valinnan jälkeen siirrytään ideoimaan ja arvioimaan kehitettyjä ideoita sekä lopulta suunnittelemaan parhaimpia ideoita eteenpäin. Tehdyn aloitteen tai ehdotuksen pohjalta itse projektisuunnitelmaa ryhdytään vasta valmistelemaan. (Jalava & Keinonen 2008, 30-33.)

Ideointivaiheessa tehdään tavoitteenasettelu, suuntaaminen, rajaus ja toimintaympäristön analyysi. Tätä etukäteissuunnittelua tehdään ennen kuin varsinaista projektisuunnitelmaa edes on olemassa. Ideointivaiheen tärkein osuus on projektin tarpeen määrittely, jolla vastataan kysymyksiin, mihin tarpeeseen projekti etsii vastausta ja mitä projektin tulee saada aikaiseksi. Lisäksi projektin valmisteluvaiheessa tulee ymmärtää projektin asiakkaan ja tilaajan tarpeet. Yhteisellä ideoinnilla ja suunnittelulla saadaan sitoutettua eri toimijoita projektiin. (Kymäläinen ym. 2016, 13-16.)

Hankeaikataulu		8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tulos 1.	Esisuunnittelu																	
1.1.	Ruotsin malliin tutustuminen																	
1.2.	Hankkeen toteutusorganisaation määrittely ja perustaminen																	
1.3.	Tärkeiden sidosryhmien informointi hankkeen valmistelusta																	
1.4.	Hankkeen käynnistämisestä tiedottaminen																	
1.5.	Ohjausryhmän hyväksyntä																	
Tulos 2.	Projektisuunnitelma																	
2.1.	Tavoitteiden asettaminen																	
2.2.	Kehitystarpeiden kuvaus																	
2.3.	Aikataulun laatiminen																	
2.4.	Resurssien suunnittelu																	
2.5.	Projektin mittarit																	
2.6.	Riskit ja laadun varmistus																	
2.7.	Viestintäsuunnitelma																	
2.9.	Yksityiskohtaisten työsuunnitelmien laatiminen																	
2.10.	Budjetin laskenta																	
2.11.	Projetkisuunnitelman arviointi ja hyväksyntä																	
Tulos 3.	Hankkeen käynnistäminen																	
3.1.	Työpajojen sisällön valmisteluun liittyvät työvaiheet																	
3.2.	Hankkeen toteutustiimin perehdyttäminen / kick-off																	

Taulukko 1. Pilottiprojektin valmisteluvaihe

Pilottiprojektin valmisteluvaihe koostui kolmesta isosta kokonaisuudesta: esisuunnittelusta, projektisuunnitelmasta ja hankkeen käynnistämisestä. Esisuunnittelussa tutustuttiin taustamateriaaleihin, perustettiin hankkeen toteutusorganisaatio, informoitiin sidosryhmiä projektin suunnittelusta ja lopuksi haettiin ohjausryhmältä hyväksyntä projektisuunnitelman tekemisen käynnistämiselle. Projektisuunnitelma piti sisällään tavoitteiden asettamisen, kehitystarpeiden kuvauksen, aikataulun laatimisen, resurssien suunnittelun, projektin mittareista päättämisen sekä riskit ja laadun varmistuksen. Isoiksi kokonaisuuksiksi tuli myös viestintäsuunnitelman tekeminen ja yksityiskohtaisten työsuunnitelmien laatiminen. Projektisuunnitelmassa otettiin myös kantaa budjettiin, jonka jälkeen ohjausryhmä arvioi ja hyväksyä suunnitelman. Viimeisenä valmisteluvaiheena oli työpajojen sisällön valmisteluun liittyvien asioiden suunnitteleminen sekä hankkeen toteutustiimin perehdyttäminen.

Valmisteluvaiheessa kehitetään ratkaisuehdotuksia ongelmiin, jotka ovat projektin tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeitä. Jotta tässä voidaan onnistua, tulee keskusteluilmapiirin olla avoin, omien näkemysten esittämiseen tulee rohkaista, ideoita pyritään saamaan mahdollisimman paljon ja ehdotuksia tulee jatkojalostaa. Lopuksi ratkaisuehdotuksia yhdistellään ja niistä valitaan parhaat ideat, mutta lopullisena tavoitteena on luoda yksi tai useampi konsepti, joka vastaa projektin tavoitteisiin. (Kymäläinen ym. 2016, 17.)

Valmisteluvaiheen varsinainen ideointi ja toteutustiimin perehdyttäminen käynnistyi projektiryhmän yhteisellä Kick-Off-tilaisuudella, jossa käytiin läpi projektin tavoitteet, tuotokset, osallistujien rooli ja vastuut, ryhmän välinen kommunikointi, riskit ja aikataulu. Tilaisuuden tavoitteena oli myös motivoida henkilöstöä, tutustua toisiin ja rakentaa luottamusta. Kaikki Kick-Off-tilaisuudessa näytetty ja kehitetty materiaali dokumentoitiin tarkasti jatkokäsittelyä varten. Tämän aloitustapaamisen jälkeen käynnistettiin varsinaiset työpajat, jossa muutosta lähdettiin valmistelemaan. Ensimmäisessä työpajassa kerrattiin muutoksen tavoitteet ja tuotokset sekä projektiryhmän jäsenten rooli ja vastuut. Tämän jälkeen yhdessä pohdittiin, mikä ongelma nykyisessä toiminnassa on, joka estää muutostavoitteeseen pääsemisen. Ongelman määrittelyyn ja ratkaisuehdotusten suunnitteluun käytettiin aivoriihimenetelmää.

Brainstorming-tekniikkaa hyödynnettiin siis konkreettisten muutosehdotusten suunnittelussa. Tällä tavalla pyrittiin löytämään prosessiin mahdollisimman monta vaihtoehtoista toimintatapaa, mutta aivoriihen avulla voitiin myös suunnitella tai päättää, mitkä työtehtävät siirtyvät toimipisteiltä asiakaspalvelukeskukseen. Brainstorming-tekniikalla keskitytään laadun sijasta määrään, ollaan innoissaan kaikkien ehdotuksista ja kannustetaan luomaan uusia ja villejä ideoita. Tekniikka sopii, kun halutaan löytää ratkaisuvaihtoehtoja johonkin tiettyyn ongelmaan ja luoda sosiaalista yhteenkuuluvuutta projektitiimin sisällä. (Chauncey 2013, 4-5.) Kaikki kehitysideat dokumentoitiin tarkasti, ja parhaimpia ehdotuksia lähdettiin jatkojalostamaan. Nimenomaan aivoriihityöskentelyn tuloksena tuli idea, että asiakaspuheluvirrat keskitettäisiin asiakaspalvelukeskukseen.

5.1.2 Suunnitteluvaihe

Ideointivaiheessa tehtyjen ratkaisujen perusteella luodaan projektisuunnitelma. Projektin käynnistyksen jälkeen keskitytään sen toteuttamiseen. Projekti siis toteutetaan lähtökohtaisesti projektisuunnitelman mukaan, mutta toteutusta ei siinä ole kuvattu tai suunniteltu kaikkien yksityiskohtien osalta. Projektin edetessä suunnitelmaa tarkennetaan, jotta toteutettavat tehtävät voidaan suorittaa. Projektisuunnitelma koostuu yleisesti taustan määrittelystä, tavoitteista, toteutuksesta, aikataulusta, tuotoksista, sidosryhmistä, budjetista, resursseista, viestinnästä, riskeistä ja lähteistä. (Kymäläinen ym. 2016, 25;50.)

Hankeaikataulu		8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tulos 5.	Pilottien suunnittelu																	
5.1.	Workshopit																	
5.2.	Nykytila-analyysi																	
5.3.	Asiakas- ja henkilöstöhaastattelut																	
5.4.	Asiakasratkaisut																	
5.5.	Logistiikka-/kuljetusratkaisut																	
5.6.	Toimipisteverkosto																	
5.7.	Henkilöstöratkaisut																	
5.8.	Toimipistetoimintojen ratkaisut ja kaluston optimointi																	
5.10.	Hankkeen seuranta ja sisäinen arviointi																	
5.11.	Raportointi ohjausryhmälle																	
5.12.	Hankkeen toteutusta ja tuloksia koskeva tiedotus																	
Tulos 6.	Hankkeen arviointi																	
6.1.	Väliarvioinnin tekeminen																	

Taulukko 2. Pilottiprojektin suunnitteluvaihe

Pilottiprojektin suunnittelutyö tapahtui neljässä eri työpajassa, jotka kestivät aina kaksi päivää kerrallaan. Projektipäällikkö valmisteli kaikki työpajapäivät ja -tehtävät projektisuunnitelman mukaisesti. Suunnitteluvaihe sisälsi työpajatyöskentelyt, nykytila-analyysin tekemisen, asiakas- ja henkilöstöhaastattelut ja asiakasratkaisujen suunnittelemisen. Tämän lisäksi suunnitteluvaiheessa otettiin kantaa logistiikka- ja kuljetusratkaisuihin, toimipisteverkostoon, henkilöstöratkaisuihin sekä toimipisteen toimintojen ratkaisuihin, joka piti sisällään myös asiakaspalvelukeskuksen perustamisen suunnittelutyön. Suunnittelun aikana seurattiin hankkeen edistymistä, raportoitiin säännöllisesti ohjausryhmälle ja viestittiin suunnittelun edistymisestä henkilöstölle. Näiden vaiheiden jälkeen tehtiin väliarviointi, jossa päätettiin projektin jatko.

Pilottiprojektin suunnittelutyöpajojen aluksi kuvattiin toimipisteiden asiakaspalveluprosessi auki kuvainnollisesti piirtäen ja prosessikaaviota hyödyntäen, jolloin muutostyötä on helpompi ja havainnollisempi lähteä suunnittelemaan. Prosessin piirtämisen jälkeen käydään läpi uudelleen projektin tavoitteet, muutoksen tarkoitus ja tavoiteltavat tuotokset, jotta nähdään, mitä nykyisessä prosessissa pitäisi muuttaa, jotta päästään hankkeessa tavoiteltuun lopputulokseen. Prosessisimulaatio ja -analyysi antaa pohjaa muutoksen miksi-tarinalle, jota hyödynnetään hankkeen jalkautusvaiheessa.

Toisena prosessin kehittämismenetelmänä käytettiin Lean-periaatteen mukaista 5S-työkalua, jotta prosessista voidaan poistaa kaikki ylimääräinen hukka, joka ei tuota asiakasarvoa. Koska muutoshankkeen yksi tavoitteista on parantaa Cramo Finlandin kannattavuutta, on tärkeää luoda virtaviivainen toimintamalli, jossa asiakaskokemus olisi mahdollisimman sujuva. 5S-mallin avulla voidaan muuttaa henkilöstön ajattelutapaa,

luoda jatkuvan parantamisen kulttuuria, parantaa kannattavuutta tekemällä entistä tuottavampaa työtä sekä eliminoida arvoa tuottamattomat työt. 5S-tekniikassa on viisi porrasta, joista ensimmäisenä kohtana on lajitella asioita siten, että kaikista niistä asioista luovutaan, joita ei tarvita suoritettavaan työhön. Tämän jälkeen järjestellään ja puhdistetaan kaikki jäljelle jääneet asiat. Lopuksi vakiinnutetaan uudet menetelmät ja sitoutetaan henkilöstö uusiin rutiineihin. (Sarkar 2005, 2-9.) Lean-menetelmää käytettäessä projektiryhmä oli jalkautunut operatiiviseen toimintaan sisään, jotta henkilöstöä voitiin kannustaa uusien toimintatapojen löytämiseen.

Suunnitteluvaiheessa kävi ilmi, että asiakkaat joutuvat toisinaan odottamaan puhelimeen vastausta kauan, jonka vuoksi lähdettiin etsimään ratkaisuja, kuinka asiakasprosessia voitaisiin parantaa. Kehitystoiminnan tuloksena oli kokeilla asiakaspuheluvirtojen yhdistämistä asiakaspalvelukeskukseen, jotta asiakaspalvelu nopeutuisi ja se olisi yhtenäisempää. Etsityn datan perusteella Varsinais-Suomen vastausprosentti oli ennen muutosta 67 %. Tämä tarkoittaa sitä, että reilu 1/3 osa asiakkaista ei tavoite Cramon henkilökuntaa ollenkaan, joka puolestaan tarkoittaa suoraan menetettyä liikevaihtoa. Suunnittelussa käytettiin dataa asiakaspuhelumääristä ja niiden keskimääräisestä kestosta, jonka perusteella arvioitiin tarvittava henkilökunnan määrä. Suunnitelma sisälsi konkreettisen asiakaspalvelukeskuksen perustamisen työvälineineen sekä henkilöstön rekrytointisuunnitelman.

5.1.3 Toteutusvaihe

Projektisuunnitelma ilmenee käytännön toimintana toteutusvaiheessa, ja sen kautta projektin tavoite saavutetaan (Kymäläinen ym. 2016, 50). Toteutusvaihe suunnitellaan tarkaksi tehtävien listaksi yhdessä projektiryhmäläisten kanssa. Työsuunnitelma pitää sisällään muutoksen konkreettiset toimenpiteet ja niiden aikataulun, jotka vievät hanketta kohti tavoiteltuja tuotoksia. Projektisuunnitelmassa työsuunnitelma kannattaa olla yleisellä tasolla, kun taas yksityiskohtainen suunnitelma on hyvä määritellä hankkeen suunnitteluvaiheen aikana. (Silfverberg 2004, 45.)

Kokeilujen organisointi aloitetaan alustavien selvitysten perusteella, jonka jälkeen valitaan kehittämistoimintaan sopiva tapa toteuttaa kokeilu. Kokeilusta saadut havainnot kerätään ja analysoidaan, ja niiden pohjalta tehdään tarvittavia muutoksia toimintatapaan. Muutoksien arvioinnin jälkeen toimintaa kehitetään uudelleen. Kehittämistoiminta voi olla

myös pilotoivaa, eli toimintaa kokeillaan ensin rajatussa ympäristössä ja vasta myöhemmin laajemmissa ympäristöissä, tai käyttäjäkeskeistä eli Living Lab-mallista, jonka mukaan tuotekehitys tapahtuu aidoissa toimintaympäristöissä, joissa on mahdollista kerätä käytettävyyteen liittyvää tietoa. Osallistamisen kautta varmistetaan asiakkaiden, työntekijöiden ja sidosryhmien tarpeiden mahdollisimman hyvä huomioiminen sekä varmistetaan heidän sitoutuminensa kehittämistoimintaan. Tärkeimpien sidosryhmien osallistuminen kehityksen suunnitteluun ja päätöksentekoon mahdollistaa muutoksen tuloksellisuuden. (Toikko & Rantanen 2009, 90; 99-102.)

Hankeaikataulu																	
		8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tulos 7.	Pilottien toteutus																	
7.1.	Pilotoinnin käynnistäminen																	
7.2.	Tuloksien seuraaminen																	
7.3.	Tuloksien analysoiminen																	
7.4.	Henkilöstö- ja asiakaspalaute																	
Tulos 8.	Tulosten arviointi																	
8.1.	Tulosten arviointi																	

Taulukko 3. Pilottiprojektin toteutusvaihe

Pilottiprojektin toteutusvaihe koostui pilotoinnin käynnistämisestä, tuloksien seuraamisesta, tulosten analysoimisesta sekä henkilöstö- ja asiakaspalautteesta. Tämän jälkeen arvioitiin saadut tulokset ja kokemukset. Toteutusvaihe piti sisällään useita hyvin yksityiskohtaisia työkokonaisuuksia, jotka on jätetty tästä opinnäytetyöstä pois. Tammikuussa 2018 pidettiin pilottiprojektin alueellinen Kick-Off-tilaisuus, jossa henkilöstöä koulutettiin tulevaan toimintamalliin. Varsinaiset aluemuutokset aloitetiin helmikuussa 2018 koulutuksien, toimipisteiden valmisteluiden ja muiden muutosvalmisteluiden jälkeen. Pilotoinnin tarkoituksena oli testata ja kehittää erilaisista toimintamalleista käytännössä toimivia ratkaisuja, jonka vuoksi toimintatavat pilotointiaikana muuttuivat useaan kertaan. Pilotointia seurattiin päämittareiden avulla ja jatkokehitettiin muun muassa henkilöstön palautteen perusteella helmikuusta 2018 aina syksyyn 2018 asti. Muutoshankkeen onnistumiset ja kehityskohteet analysoitiin neljän kuukauden pilotoinnin jälkeen kesäkuussa 2018, joiden perusteella simulointialueisiin tehtiin isoja rakenteellisia muutoksia heti kesälomien jälkeen elokuussa 2018. Elokuusta eteenpäin pilottialueen kehitystyö hidastui ja alueet jäivät odottamaan neljäksi kuukaudeksi lopullisia toimintataparatkaisuja, jotka tulivat käyttöön valtakunnallisella tasolla.

Käytännön muutostyö lähti asiakaspalvelukeskuksen esimiehen ja työntekijöiden valinnalla. Henkilöstöllä oli mahdollisuus hakea kyseisiin rooleihin, jotka alueen päällikkö haastatteli ja valitsi. Samaan aikaan toimipisteissä järjesteltiin työt siten, että puheluiden ja yksikköön valittujen henkilöiden siirtyminen oli mahdollista. Alueen asiakkaille ilmoitettiin, että alueella on asiakaspalvelukeskuksen kokeilu käynnissä, jolloin heidän puhelunsa tulevat siirtymään toimipisteiden sijasta suoraan keskitetyssä funktiossa toimiville asiantuntijoille. Henkilöstövalintojen ja asiakasviestinnän jälkeen perustettiin konkreettinen asiakaspalvelukeskus, jonne avattiin uudet puhelinliittymät. Henkilöstö siirtyi asiakaspalvelukeskukseen sovittuna avauspäivänä.

Asiakaspalvelukeskuksen tarkoituksena oli toimia vain asiakkaiden puheluita, sähköposteja ja chat-viestejä palvelevana toimintona. Se tuki toimipisteiden toimintaa tekemällä toimipisteiden puolesta hallinnollisia ja asiakashallintaan liittyviä tehtäviä. Asiakaspalvelukeskukseen asiakkaalla ei ollut mahdollisuutta kävellä sisään, vaan kyseessä oli tukitoiminto. Tämä vapautti toimipisteiltä aikaa palvella käyviä asiakkaita entistä paremmin ja selkiytti rooleja. Vaikka asiakaspalvelukeskuksen perustaminen tarkoitti sitä, että toimipisteiden toiminnot muuttuivat lähtötilanteesta paljon, keskitymme silti tässä opinnäytetyössä vain asiakaspalvelukeskuksen toimintaan ja asiakkaan kokemaan palveluun.

Tilausten keskittäminen asiakaspalvelukeskukseen tarkoitti sitä, että toimipistekohtaisesta liikevaihdon seurannasta luovutaan osittain. Toimipisteille kertyvä liikevaihto muodostui pilottiprojektissa enää fyysisesti käyvien asiakkaiden tuomasta liikevaihdosta. Tärkeämpänä mittarina oli seurata koko pilottialueen liikevaihdon kasvua, kun tilausvirta keskitetään alueen yhteen toimintoon. Asiakaspalvelukeskuksen tavoitteena oli yhtenäistää ennalta sovittua liiketoiminta-aluetta, palvella asiakkaita saumattomasti ja virtaviivaistaa prosessia. Asiakaspalvelukeskuksen tärkein taviote oli saada luotoa parempaa asiakaspalvelua vähemmillä resursseilla kuin ennen. Toteutusvaiheessa kuitenkin kävi ilmi, että asiakaspalvelukeskus sitoi Varsinais-Suomen alueelle henkilöresursseja enemmän kuin aikaisemmin. Viikoittaista reilua 200 asiakaspuhelua palveli kolme työntekijää, mutta toisaalta toiminnan aikana vastausprosenttia saatiin parannettua 67 %:sta 83 %:n.

5.1.4 Päättämisvaihe

Kehitettävä toiminta ei saa jäädä riippuvaiseksi projektista ja sen rahoituksesta. Kehitysprojekti pitäisi olla niin sanotusta lähtöpotku ja kehityksen moottori uudelle toiminnalle.

Hankevaiheen jälkeisestä toiminnasta vastaa organisaatio, joten hankeorganisaation varaan ei voi pitkäaikaista toimintaa perustaa. Projektilla voidaan vahvistaa esimerkiksi organisaation osaamista, jonka kautta hankkeen todelliset kehitysvaikutukset tulevat syntymään. (Silfverberg 2004, 20.) Projekti tulee päättää sisällöllisesti, joka tarkoittaa sitä, että projektin tuotokset viimeistellään luovutuskuntoon ja saatetaan käyttäjälle. Päätösvaiheessa tehdään myös hallinnollinen päätös, joka liittyy henkilöstön rooleihin sekä esimerkiksi kustannusselvityksiin. Projektin päättyessä tehdään myös loppuarviointi. Lopetus tulisi tehdä sovitussa aikataulussa ja projektin tavoitteiden täyttyessä. (Kymäläinen ym. 2016, 54.)

Hankeaikataulu																	
		8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tulos 9.	Jatkon suunnittelu ja hankkeen lopettaminen																	
9.1.	Hankkeen sisäinen arviointi: vaikutukset, tulokset, kokemukset ja opit																	
9.2.	Loppuraportin laadinta																	
9.3.	Tiedottaminen hankkeen keskeisistä tuloksista																	
9.4.	Ehdotuksen laadinta mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten																	
9.5.	Ylläpidosta sopiminen																	
9.8.	Projektin päättäminen																	

Taulukko 4. Pilottiprojektin päättämisvaihe

Pilottiprojektin päättämisvaihe piti sisällään hankkeen sisäisen arvioinnin, loppuraportin laatimisen, projektin keskeisten tuloksien tiedottamisen, jatkotoimenpide-ehdotusten laatiminen, ylläpidosta sopimisten sekä projektin päättämisen. Pilottiprojektin päätösvaihe koostui kolmesta eri vaiheesta. Ensiksi projektin tulokset analysoitiin kesäkuussa 2018, jossa huomattiin merkittäviä parannustarpeita pilottialueen toimintaan. Muutokset tehtiin heti kesälomien jälkeen elokuussa 2018. Tämän jälkeen varsinainen pilottiprojekti projektiryhmän osalta loppui, mutta pilottialueen toiminta pysyi sellaisenaan vielä joulukuuhun 2018 asti. Joulukuussa 2018 saatiin valmiiksi koko valtakunnallisen muutoshankkeen analyysit ja toimintasuunnitelmat, jonka jälkeen pilottialueen toimintaa vielä kertaalleen muutettiin. Pilottialue joutui siis olemaan neljän kuukauden ajan murrostilassa ennen kuin lopullinen muutos vakiinnutettiin pysyväksi käytännöksi. Tämän opinnäytetyön ulkopuolella olevan pilottiprojektin kustannus-hyötyanalyysin ja henkilöstötyytyväisyyskyselyn lopputuloksena oli se, että asiakaspalvelukeskuksen toiminta päätettiin pilottiprojektin jälkeen. Valtakunnallisen tason levittämiselle ei ollut liiketoiminnallisia perusteluita.

6 Tutkimus puheluvirran keskittämisestä asiakaspalvelukeskukseen

6.1 Tutkimustehtävä

Tutkimuksen tehtävänä on kehittää toimintatutkimuksen avulla asiakaskeskeinen toimintamalli, jossa asiakaspalvelukeskus palvelee asiakkaita entisen toimipisteen henkilöstön sijaan. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, onko asiakkaalle tärkeää saada palvelua tutun asiakaspalvelijan kanssa vai riittääkö, että asiakaspalvelu toimii sujuvasti ja moitteettomasti henkilöstä riippumatta. Työn tarkoituksena on tuottaa tietoa, miten asiakkaat kokevat puheluvirtojen keskittymisen asiakaspalvelukeskukseen ja paraneeko asiakaspalvelu aikaisemmasta kokemuksesta. Tutkimuksessa kuvataan ja pyritään ymmärtämään asiakkaan kokemaa palvelunlaatua pilottiprojektin aikana keväällä 2018, jolloin uusi asiakaspalvelukeskus aloitti kokeilutoimintansa.

Tämä tutkimustehtävä koostu tutkimuskysymyksistä, jotka antavat tietoa tutkimustehtävän toteuttamista varten. Tutkimuskysymyksiä on kolme ja ne ovat: miten asiakkaat kokevat asiakaspalvelukeskuksen toimivuuden? Onko asiakkaille merkitystä, saavatko he palvelua keskitetyn toiminnon kautta sen sijaan, että heitä palvelisi toimipisteen tuttu henkilö? Saavatko asiakkaat asiakaspalvelukeskuksen kautta hoidettua asiansa kerralla kuntoon? Tutkimuskysymyksiin pyrittiin saamaan vastauksen kyselyhaastattelun perusteella, jossa asiakaspalvelukeskusta käyttäneiltä asiakkailta on kysytty kokemuksia asiakaspalvelukeskuksen toimivuudesta.

Koska tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää asiakaspalvelun laadun tekijät sekä hyvän asiakaskokemuksen syntyminen, on tutkimuksellisessa viitekehyksessä tarkastelu näitä asioita teoreettisesti. Tämän tutkimuksen mittareiksi valittiin asiakkaan kokeman palvelun laatu. Tämä mittarit ovat suoraan kytköksissä projektin tavoitteisiin, joilla toivottiin saavan aikaiseksi asiakaskeskeinen toimintamalli liikevaihdon kasvattamiseen, mutta kuitenkin kannattavuus huomioiden. Tutkimuksen muita mittareita, asiakkaiden vastausprosentin kehittyminen ja henkilöstön määrä suhteessa saapuviin puhelumääriin, tarkastellaan luvussa 6.2. Pilottiprojektin johtopäätökset.

6.2 Tutkimushaastattelu

Yksi tapa vähentää haastattelijan aiheuttamia mittausvirheitä on strukturoida kyselylomake ja määritellä tarkasti haastattelijalle sallittu käytös. Tällaisessa haastattelumuodossa suunnittelematonta ja spontaania vuorovaikutusta on pyritty vähentämään. Kyselyhaastattelussa kysymykset ja vastaukset ovat mahdollisimman yksiselitteisiä. Ensiksi haastattelija antaa kaikille haastateltaville samat vastaamista koskevat ohjeet, jotka pitävät sisällään muun muassa haastattelun etenemisen askeleet ja valittavissa olevat vastausvaihtoehdot. Vastausvaihtoehdot voivat olla esimerkiksi Likert-asteikon mukaisia, jossa valittavana on viisi eri vaihtoehtoa täysin samaa mieltä … täysin eri mieltä -asteikon väliltä. Valittavana voi olla myös myönteisiä, neutraaleja ja kielteisiä vaihtoehtoja tiettyihin väittämiin, joista vastaaja valitsee oman suhtautumisensa esitettyyn asiaan. (Hyvärinen ym. 2017, 95.)

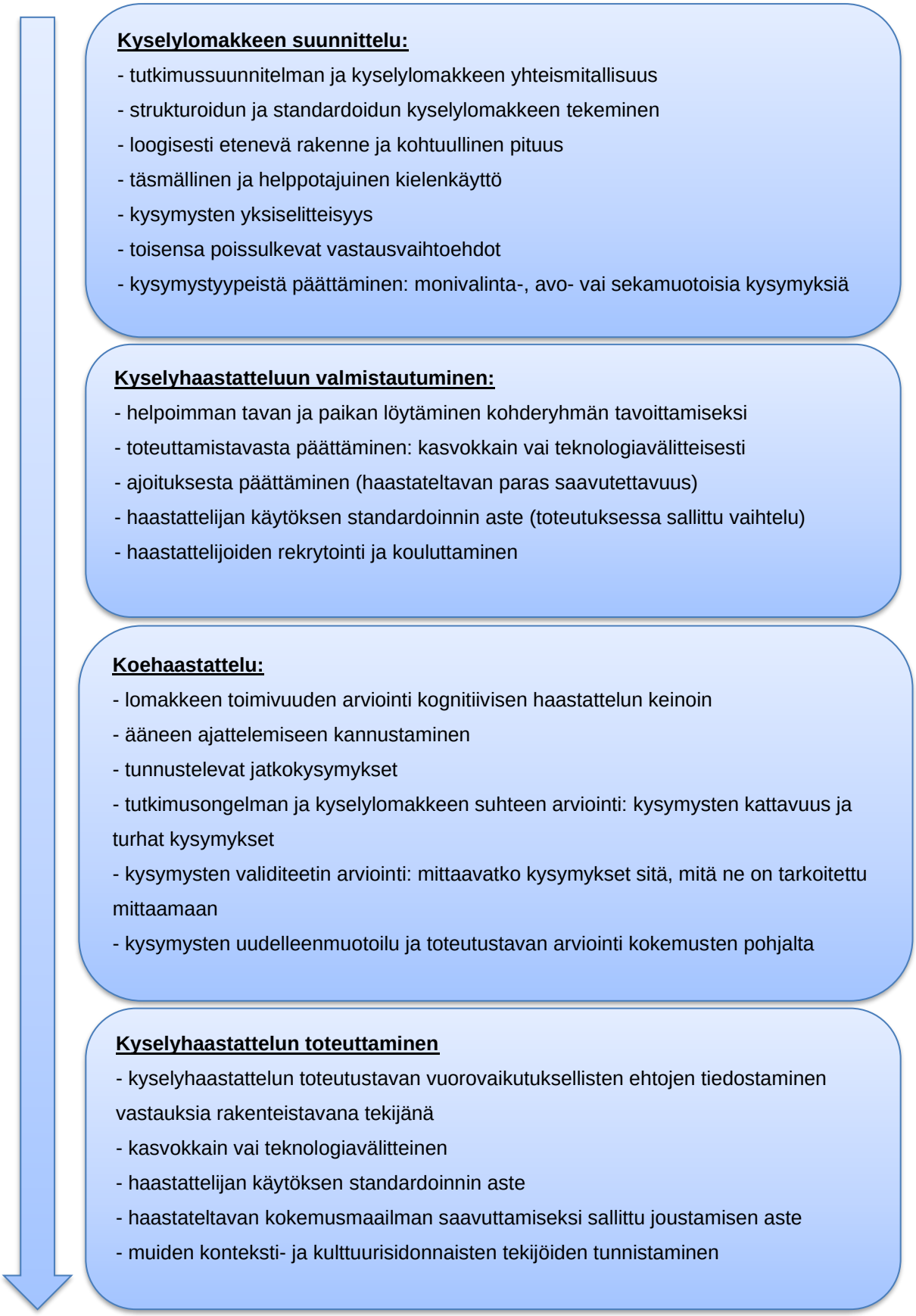
Tämän opinnäytetyön tutkimushaastattelun tehtiin puhelimitse. Puhelinhaastattelun etuna on se, että vastausten saanti on nopeaa ja siten haastattelijoita tarvitaan vähemmän. Tässä tiedonkeruumuodossa kysymyksiä ei kuitenkaan voi olla kovin suurta määrää ja oheismateriaalia ei voida käyttää. Lisäksi joidenkin vastaajien tavoittaminen voi olla vaikeaa ja vastaajan on myös helppo kieltäytyä vastaamasta. Tämän vuoksi haastattelijalla tulee olla hyvät ihmistenkäsittelytaidot, jotta haastateltavilta saadaan vastauksia. (Heikkilä 2014, 67.)

Tutkimuskysely tehtiin yhteistyössä Innolink-konsulttiyhtiön kanssa, joka toimi puolueettomana tutkimushaastattelun tekijänä. Projektiryhmässä päädyttiin ulkopuolisen konsulttiyhtiön käyttöön siksi, että asiakkaiden vastauksiin ei vaikuttaisi kyselyn haastattelijan tausta. Jos kysely olisi tehty Cramon henkilökunnan voimin, olisi haastattelussa ollut riskinä, että asiakas käyttäisi tilaisuutta hyödyksi myös tilausten, reklamaatioiden tai muiden asioiden hoitamiseen, jolloin itse kyselyyn vastaaminen olisi hankaloitunut. Tämän lisäksi 50 puhelinhaastatteluun tekemiseen projektiryhmän voimin olisi mennyt liian paljon aikaa suhteutettuna käytettävään projektityöskentelyaikaan.

Tutkimuksen vastaajat eli otanta perustui asiakastietojärjestelmästä saaduista tiedosta. Otantaan valikoitui asiakkaat, jotka olivat soittaneet asiakaspalvelukeskukseen sen kuukauden aikana, jolloin asiakaspalvelukeskus perustettiin ja uusi toimintamalli oli käy-

tössä. Asiakaspalvelukeskukseen soittaneista kaikista 984 asiakkaasta otettiin satunnaisotannaksi 50 asiakasta. Otanta kattoi siis 5,08 % asiakkaista, jolloin otos oli tarpeeksi edustava ja suuri.

Kyselyhaastattelun prosessi etenee neljän vaiheen mukaisesti, jotka ovat kyselylomakkeen suunnittelu, kyselyhaastatteluun valmistautuminen, koehaastattelu ja kyselyhaastattelun toteuttaminen. Kyselylomakkeen suunnitteluvaihe pitää sisällään strukturoidun kyselylomakkeen tekemisen, kun taas kyselyhaastattelun valmistautumisvaiheessa päätetään kyselyn toteutustavasta ja kohderyhmän valikoimisesta. Koehaastattelussa arvioidaan kyselylomakkeen toimivuutta, jonka jälkeen tehdään tarvittavia muutoksia. Viimeisessä vaiheessa toteutetaan itse kyselyhaastattelu. (Hyvärinen ym. 2007, 95-97.) Myös tämän opinnäytetyön kyselyhaastatteluprosessi eteni kyseisen mallin mukaisesti. Kyselylomakkeen suunnittelun jälkeen otettiin yhteyttä konsulttitoimistoon, jonka kanssa tutkimuskysymyksiä hiottiin paremmaksi. Konsulttiyrityksen kanssa sovittiin kyselyhaastattelun aikataulu, esihaastattelun aikataulu sekä tulosten läpikäymisen ajankohta. Seuraavassa taulukossa on esitetty kattavammin kyselyprosessin eteneminen.



Taulukko 5. Kyselyhaastattelun prosessi (Hyvärinen ym. 2007, 95-97.)

6.3 Tutkimuslomake ja -kysymykset

Tutkimuslomakkeen laatimisen vaiheisiin sisältyvät niin tutkittavien asioiden nimeäminen, lomakkeen rakenteen suunnittelu, kysymysten muotoilu, lomakkeen testaus, lomakkeen rakenteen ja kysymysten korjaaminen sekä lopullinen lomake. (Heikkilä 2014, 48.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuslomake ideoitiin ja laadittiin yhdessä projektiryhmän kanssa. Lomaketta testattiin yhtenä päivänä kohderyhmälle, jonka jälkeen kysymysten järjestystä ja pituutta hieman muutettiin. Lopullinen lomake päätettiin yhdessä testikyselyn jälkeen.

Kysymystyyppejä ovat avoimet, suljetut tai sekamuotoiset kysymykset. Avoimia kysymyksiä käytetään, kun vaihtoehtoja ei tarkkaan tunneta etukäteen. Ne ovat työläitä käsitellä, mutta toisaalta avoimien kysymysten vastaukset voivat joskus tuoda uusia näkökantoja tai hyviä parannusehdotuksia. Suljetuissa eli strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi annettuja, jolla pyritään sekä vastausten yksinkertaiseen käsittelyyn että virheiden minimoimiseen. Suljetuissa kysymyksissä vastausvaihtoehtoja ei saa olla liikaa, kaikille vastaajille on löydyttävä sopiva vaihtoehto ja vastausvaihtoehtojen tulee olla toisensa poissulkevia. Sekamuotoisissa kyselyissä puolestaan osa vastausvaihtoehdoista ovat avoimia. Sitä käytetään silloin, kun on epävarmaa, keksitäänkö kysymyksiä laadittaessa kaikki vastausvaihtoehdot. (Heikkilä 2014, 48-52.) Tässä opinnäytetyössä käytetään strukturoituja kysymyksiä, joita laadittiin yhteensä yhdeksän kappaletta. Avoimia kysymyksiä on puolestaan yksi, koska sillä haluttiin saada selville parannus- ja kehitysehdotuksia uudesta asiakaspalvelukeskuksen toiminnasta.

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Turun asiakaspalvelukeskuksen asiakkaan kokemaa palvelun laatua sen jälkeen, kun asiakaspalvelukeskus oli ollut käytössä 1 kuukauden. Tutkimus toteutettiin puhelinhaastattelulla syys-lokakuussa 2018. Tutkimus perustuu 50 vastaukseen ja tässä raportissa esitetään tutkimuksen päätulokset. Tutkimuskysymyksiä on yhteensä 10, jotka ovat seuraavat:

1. Oletko huomannut, että puhelusi Cramolle ovat päätyneet aikaisemmasta poiketen eri toimipisteelle/henkilölle?
    - Kyllä
    - Ei

2. Millainen mielikuva sinulle on jäänyt puhelinsoittosi yhteydessä Cramon asiakaspalvelukeskuksen toiminnasta?
    - Positiivinen
    - Negatiivinen
    - Neutraali

3. Onko puhelimitse tapahtuvan asiakaspalvelun laatu mielestäsi muuttunut aiemmasta...
    - parempaan suuntaan
    - ei muutosta
    - huonompaan suuntaan

4. Yhteistyön yleinen sujuvuus asiakaspalvelukeskuksen kanssa
    - Asteikko 0=hyvin heikko - 10 = erinomainen

5. Cramon asiakaspalvelijan palvelualttius ja ystävällisyys
    - Asteikko 0=hyvin heikko - 10 = erinomainen

6. Asiakaspalvelun ymmärrys asiakastarpeista
    - Asteikko 0=hyvin heikko - 10 = erinomainen

7. Cramon asiakaspalvelijan asiantuntemus
    - Asteikko 0=hyvin heikko - 10 = erinomainen

8. Puheluun vastaamisen nopeus
    - Asteikko 0=hyvin heikko - 10 = erinomainen

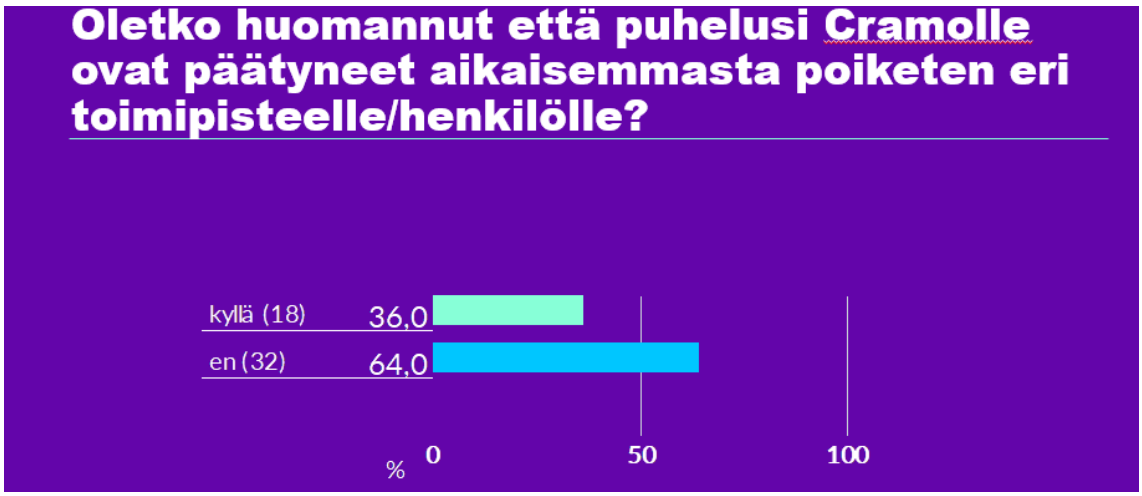
9. Saitko hoidettua asiasi kerralla kuntoon, kun viimeksi asioit Cramon asiakaspalvelukeskuksen kanssa?
    - Kyllä
    - Ei

10. Miten toivoisit Cramon asiakaspalvelukeskuksen toiminnan kehittyvän?

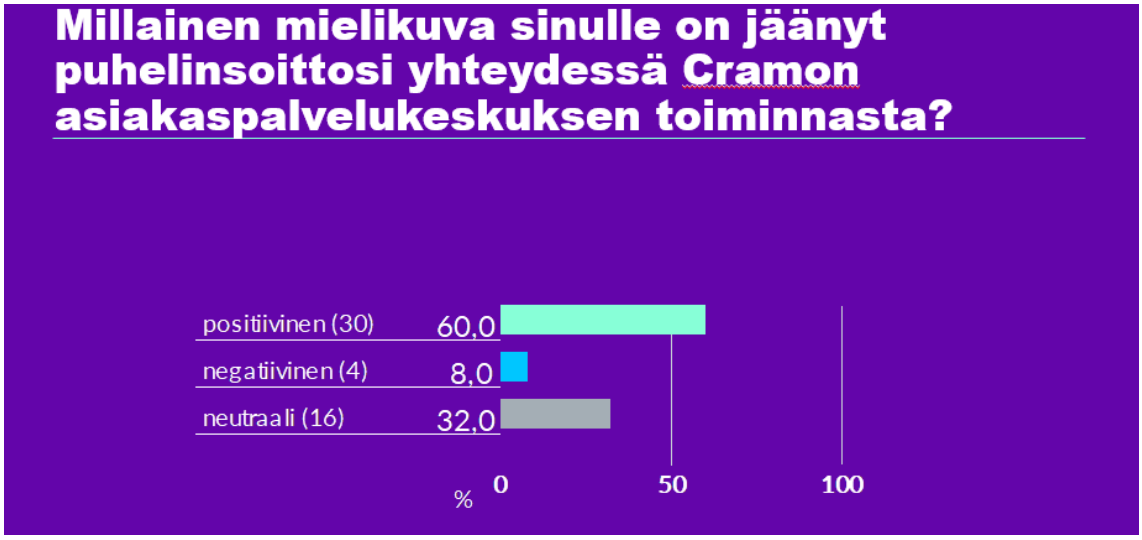
Tutkimuskysymyksien avulla pyrittiin ottamaan selvää, ovatko asiakkaat huomanneet puhelujen keskittyneen asiakaspalvelukeskukseen. Jos ovat, miten he kokevat palvelun laadun muuttuneen verrattuna aikaisempaan toimintamalliin. Näiden kysymysten avulla saadaan selville, onko asiakkaalle merkitystä, vaikka puhelut olisivat keskitetysti hoidettuja. Lisäksi haluttiin ottaa selvää, onko uuden asiakaspalvelukeskuksen asiakaspalvelijoiden toiminta ystävällistä ja asiantuntevaa. Tutkimuskysymysten avulla pyrittiin myös selvittämään, joutuuko asiakas odottamaan, että puheluun vastataan. Tällä tavoin saadaan asiakkaiden näkökulma siihen, pystyykö asiakaspalvelukeskus palvelemaan tarpeeksi nopeasti kyseisellä henkilöstömäärällä vai onko resursointia tarvittaessa muutettava. Viimeisenä kysymyksenä oli avoin kysymys siitä, miten asiakas toivoo Cramon asiakaspalvelukeskuksen toiminnan kehittyvän. Koska toimintamalli oli uusi, on hyvä saada asiakkaiden suora palaute ja kehitysehdotukset, jotta toimintaa voidaan muuttaa entistä asiakaskeskeisemmäksi.

6.4 Tutkimuskyselyn tulokset

Ensimmäisenä kyllä/ei -kysymyksenä oli, onko asiakas huomannut puhelun päätyvän aikaisemmasta poiketen eri toimipisteelle tai henkilölle? Vastanneista henkilöistä 64 % eli 32 vastaajaa kertoi, että ei ole huomannut puheluiden keskittyvän eri paikkaan kuin ennen. Kuitenkin 34 % eli 18 vastaajaa ilmoitti, että he ovat huomanneet puhelun siirtyvän keskitettyyn puhelinpalveluun. Toisena kysyttiin, millainen mielikuva asiakkaalle on jäänyt Cramon asiakaspalvelukeskuksen toiminnasta puhelinsoiton yhteydessä. Vastausvaihtoehdot olivat positiivinen, negatiivinen tai neutraali, johon 60 % eli 30 vastaajaa kertoi, että heille on jäänyt positiivinen mielikuva Cramon asiakaskaspalvelukeskuksen toiminnasta, kun taas 8 % eli neljä vastaajaa kertoi, että heille on jäänyt negatiivinen kuva. Loput 32 % eli 16 vastaajaa sanoi, että heille on jäänyt neutraali kuva.

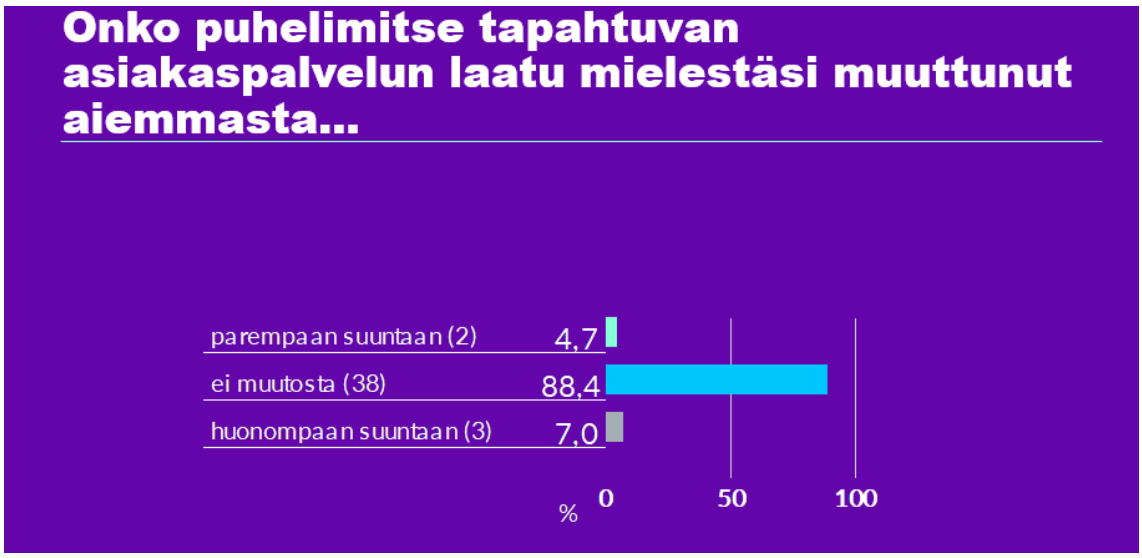


Taulukko 6. Asiakkaan huomaaminen puheluiden siirtymisestä asiakaspalvelukeskukseen



Taulukko 7. Asiakkaan mielikuva asiakaspalvelukeskuksen toiminnasta

Kolmantena kysymyksenä kysyttiin, onko puhelimitse tapahtuvan asiakaspalvelun laatu mielestäsi muuttunut aiemmasta. Vastausvaihtoehdot olivat parempaan suuntaan, ei muutosta, huonompaan suuntaan, joista vain 4,7 % eli 2 vastaajaa sanoi, että palvelu on muuttunut parempaan suuntaan aikaisemmasta. Valtaosa (88,4 %) vastanneista ilmoitti, etteivät he ole huomanneet muutosta aiempaan. Loput 7 % eli 3 vastaajaa ilmoitti, että he ovat kokeneet huonompaa palvelua kuin aikaisemmin.



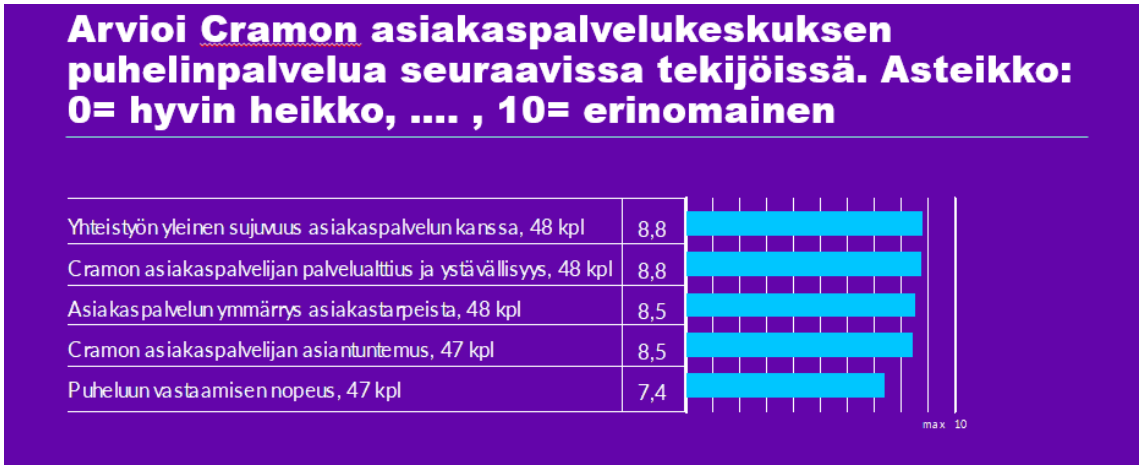
Taulukko 8. Asiakkaan kokema palvelun laatu

Neljäntenä kysymyksenä kysyttiin yhteistyön yleisestä sujuvuudesta asiakaspalvelukeskuksen kanssa. Vastausasteikko oli 0 = hyvin heikko – 10 = erinomainen. Vastaajia oli yhteensä 48, joista 6,3 % kertoi yhteistyön yleisen sujuvuuden olevan (asteikolla 1 - 10) 7, kun taas 29,2 % vastaajista antoivat arvosanaksi 8. Vastaajista 39,6 % antoivat yhteistyölle arvosanan 9 ja loput 25% antoivat arvosanaksi täyden 10. Kaikkien vastaajien vastaukset huomioiden asiakaspalvelukeskuksen sujuvuuden keskiarvoksi tuli 8,8. Kaikki vastaukset osuivat asteikolle 7-10, jolloin yhtään hyvin heikkoa tai linjasta poikkeavaa vastausta ei tullut.

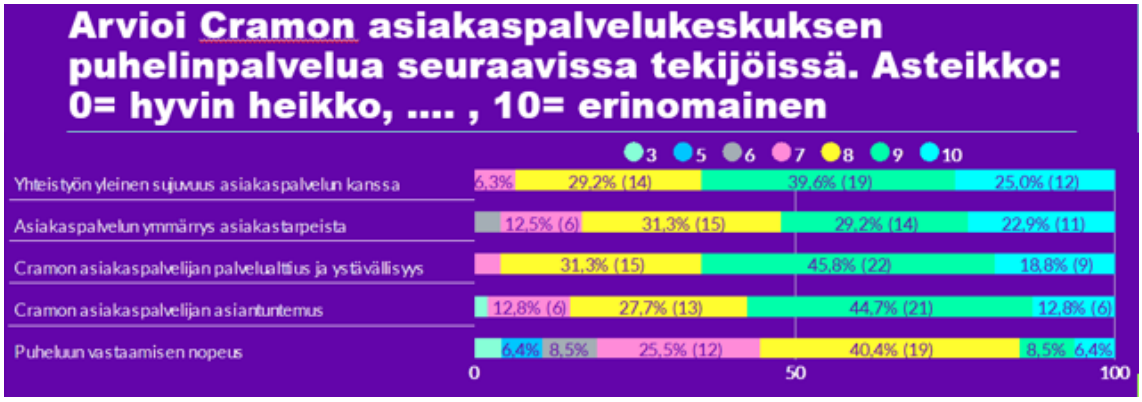
Viidentenä kysymyksenä kysyttiin Cramon asiakaspalvelijan palvelualttiudesta ja ystävällisyydestä. Asteikko oli sama 0 = hyvin heikko – 10 = erinomainen. Vastaajia oli yhteensä 48 ja vastausten keskiarvoksi tuli myös 8,8. Vastaajista 4,1 % antoivat arvosanaksi 7, kun taas 31,3 % antoivat arvosanaksi 8. Valtaosa eli 45,8 % vastaajista arvosanaksi 9 ja loput 19,8% arvosanaksi 10. Myös tässä kysymyksessä vastaajien vastaukset olivat asteikolla 7-10, jolloin erittäin kriittisiä arvosanoja ei tullut yhtään.

Kuudentena kysymyksenä kysyttiin asiakaspalvelijan ymmärrys asiakastarpeista asteikolla 0 = hyvin heikko – 10 = erinomainen. Vastaajia oli yhteensä 48, joiden antamien vastausten perusteella keskiarvoksi muodostui 8,5. Vastaukset jakautuivat siten, että 4,1 % vastaajista antoi arvosanaksi 6, 31,3 % vastaajista 8, 29,2 % vastaajista 9 ja loput 22,9 % antoi arvosanaksi 10. Tässä asiakaspalvelijan ymmärrys asiakastarpeista -kysymyksessä oli enemmän hajontaa kuin edellisissä kysymyksissä.

Seitsemäntenä kysymyksenä kysyttiin Cramon asiakaspalvelijan asiantuntemuksesta asteikolla 0 = hyvin heikko - 10 = erinomainen. Vastaajia oli jälleen 48 ja vastausten keskiarvoksi tuli 8,5. Vastaajista 2 % antoivat asiakaspalvelijan asiantuntemukselle arvosanaksi 3, kun taas 12,8 % vastaajista antoivat arvosanaksi 7. Vastaajista 27,7 % antoivat arvosanaksi 8, vastaajista 44,7 % arvosanaksi 9 ja loput 12,8 % vastaajista antoivat arvosanaksi 10. Vaikka vastausten keskiarvo oli hyvä 8,5, oli vastaukset hajautuneet arvosanojen 3 - 10 välille.



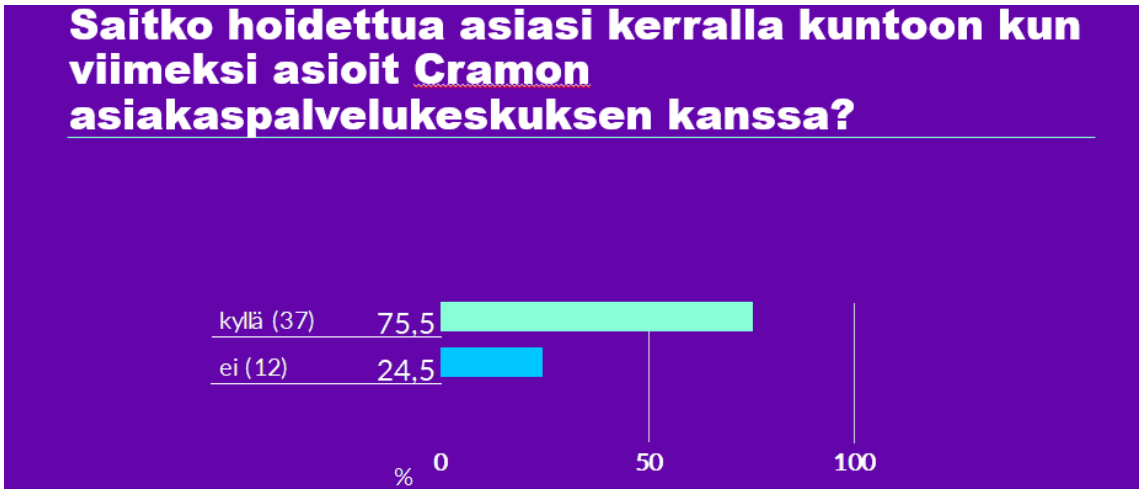
Taulukko 9. Asiakkaiden kokema palvelu. Vastaajien keskiarvot.



Taulukko 10. Asiakkaiden kokema palvelu. Vastausten hajonta asteikolla 0–10.

Kahdeksantena kysymyksenä kysyttiin mielipidettä puheluun vastaamisen nopeudesta asteikolla 0 = hyvin heikko – 10 = erinomainen. Vastaajia oli 48, joiden antamien vastausten keskiarvo oli 7,4. Vastaajista 4,3 % antoivat arvosanan 3, kun taas vastaajista 6,4 % antoivat arvosanaksi 5. Vastaajista 8,5 % antoivat arvosanan 6 ja vastaajista 25,5

% arvosanan 7. Vastanneista 40,4 % antoivat arvosanaksi 8, vastaajista 8,5 % arvosanaksi 9 ja loput 6,4 % vastaajista antoivat arvosanaksi 10. Myös puheluun vastaamisen nopeudesta vastaukset hajaantuvat asteikolle 3 – 10. Viimeisenä strukturoituna kysymyksenä oli, että saiko asiakas hoidettua asiansa kerralla kuntoon. Vastaajia oli yhteensä 48, joista 36 eli 75,5 % vastasi kyllä. Puolestaan 12 vastaajaa eli 24,5 % vastasi, että ei saanut hoidettua asiaansa kerralla kuntoon.



Taulukko 11. Asioiden hoitaminen kerralla kuntoon

Kun viimeisenä kysymyksenä kysyttiin, miten asiakas toivoisi Cramon asiakaspalvelukeskuksen toiminnan kehittyvän, tuli vastauksia niin vastausnopeuteen liittyen kuin asiakaspalvelijoiden ammattitaitoon liittyen. Lisäksi palautteista tuli ilmi, että asiakas ei välttämättä saa asiaansa hoidettua kerralla kuntoon ja aukioloajat voisivat olla pidemmät. Avoimet vastaukset olivat:

- Aamuisin kahdeksan pintaan on hankala saada ketään kiinni, jonotusaika on pitkä, noin 7min menee ennen kun saa jonkun kiinni
- Aukioloaika on huono. Menee jo neljältä kiinni
- Eivät aina tiedä asiasta mitä kysyy, kun puhelut menee eri paikkaan
- Kuittaus palautetuista tuotteista olisi hyvä saada tekstarilla tai sähköpostilla
- Kun meillä on telinevuokraaminen suurta, niin toivoisimme, että heillä olisi niitä. Meidän hankinnat ovat vähentyneet paljon sen vuoksi Cramolta, kun niitä ei ole.
- Nopeus kun yrittää soittaa
- On iso organisaatio ja yhdellä henkilöllä on vain yhdestä asiasta tietämystä, niin on aika vaikea saada joskus asiat kerralla kuntoon

- Puhelinvaihde ottaa valtaa ja sitä kautta tulee ongelmia, kun kentälle pitäisi kommunikointi toimia. Käytännön asioista ei välttämättä ole tietoa.
- Saisi suoraan yhteyden Turkuun, koska silloin saisi asian hoidettua kerralla
- Tarjouksien vastaamisnopeutta ja täsmällisyyttä. Muuten ihan ok toimintaa.
- Toivon, että nettisivuilla olisi edelleen suorat yhteydet toimipisteisiin
- Useaan kertaan koitin ottaa yhteyttä ja yhdistivät välillä Turkuun ja välillä Poriin ja puhelu katkesi jatkuvasti ainakin 4-5 kertaa, kun sanottiin, että odota hetki. En tiedä oliko heinä osaamisessa puutteita vai oliko linjoissa vikaa.

7 Johtopäätökset ja kehittäminen

7.1 Tutkimuskyselyn johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön kolmeksi tutkimuskysymykseksi valikoitui, miten asiakkaat kokevat asiakaspalvelukeskuksen toimivuuden, onko asiakkaille merkitystä, saavatko he palvelua keskitetyn toiminnon kautta sen sijaan, että heitä palvelisi toimipisteen tuttu henkilö sekä saavatko asiakkaat asiakaspalvelukeskuksen kautta hoidettua asiansa kerralla kuntoon. Tutkimustuloksista saadaan vastaukset tutkimusongelmiin, ja tuloksien johtopäätöksiä käsitellään seuraavissa kappaleissa.

Tutkimuksesta käy ilmi, että vaikka osa asiakkaista (36 %) olivat huomanneet puheluiden siirtyvän asiakaspalvelukeskukseen, he kuitenkin antoivat pääosin hyvää palautetta asiakaspalvelukeskuksen toiminnasta. Tämä käy ilmi tutkimuskysymyksistä 2 ja 3, joissa kartoitettiin palvelun laatua ja asiakkaalle syntynyttä mielikuvaa palvelukokemuksen jälkeen. Kaikista vastaajista 60 % ilmoitti, että asiointi oli positiivista, kun taas vain 8 % ilmoitti kokevansa palvelun negatiivisena. Loput 32 % suhtautui asiaan neutraalisti. Jälkikäteen tuloksia analysoidessa olisi ollut kiinnostavaa nähdä, kuinka monta prosenttia heistä, jotka olivat huomanneet puheluiden siirtyvän asiakaspalvelukeskukseen, kokivat palvelun laadun kuitenkin olleen positiivista tai neutraalia. Vaikka 36 % vastaajista ilmoitti huomanneensa puheluiden siirtyvän asiakaspalvelukeskukseen, oli huomattavan suuri osa kaikista vastaajista (88,4 %) kuitenkin sitä mieltä, että puhelimitse tapahtunut asiakaspalvelun laatu ei kuitenkaan ollut muuttunut aikaisemmasta palvelukokemuksesta. Vain 4,7 % ilmoitti palvelun parantuneen ja 7 % vastaajista puolestaan ilmoitti palvelun huonontuneen verrattuna aikaisempaan asiakaspalveluun. Tämän perusteella voidaan

yleistää, että vaikka osa asiakkaista koki puheluiden siirtyneen muualle, ei palvelun laatu yleisesti ottaen kuitenkaan ollut muuttunut verrattuna aikaisempiin kokemuksiin.

Cramon asiakaspalvelukeskuksen asiakaspalvelijat saivat hyvät arvosanat, kun asiakkaat arvioivat heidän palvelualttiuttaan, asiantuntijuuttaan, asiakasymmärrystä, ystävällisyyttä ja yleistä palvelun sujuvuutta. Vastausten keskiarvo näiden kysymysten välillä oli 8,5–8,8, kun arvosana 0 on hyvin heikko ja arvosana 10 on erinomainen. Tutkimuksen kannalta tämä oli erittäin tärkeä tieto, koska asiakaspalvelukeskuksen perustamisessa rekrytoitiin alan ulkopuolelta henkilöitä vastaamaan asiakaspuheluista. Vain yksi työntekijä oli aikaisemmin ollut Cramon toimipisteessä töissä. Vaikka asiakaspalvelijat olivat uusia ja he vasta opettelivat Cramon tuote- ja palvelutuntemusta, ei tällä ollut kuitenkaan suurta merkitystä asiakkaan kokemaan palvelun laatuun.

Yhdeksi tärkeimmistä havainnoista tuli se, että asiakkaat kokivat puheluun vastaamisen olevan hidasta. Kaikkien vastaajien kesken puheluun vastaamisen nopeuden keskiarvoksi tuli vain 7,4. Tutkimuksesta ei käy ilmi, miten asiakkaat kokivat puheluun vastaamisen nopeuden ennen asiakaspalvelukeskusta. Tämän vuoksi ei voida analysoida, oliko vastaamisen nopeus huonompaa vai parempaa kuin ennen. On kuitenkin selvää, että puheluihin vastataan asiakkaiden mielestä liian hitaasti, joka heikentää asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Avoimista kommenteista käy ilmi, että puhelut toisinaan saattoivat yhdistyä kahden paikkakunnan välillä, jonka vuoksi asiakas oli kokenut vastaamisen nopeuden hitaaksi. Avoimissa kommenteissa oli myös kaksi muuta palautetta koskien vastausnopeutta. Nämä olivat kommentit ”Aamuisin kahdeksan pintaan on vaikea saada ketään kiinni, jonotusaika on pitkä, noin 7 min menee, kun saa jonkun kiinni” sekä palaute ”Nopeus, kun yrittää soittaa”.

Avoimista kommenteista kävi ilmi, että monet asiakkaat kuitenkin toivovat palvelua saman toimipisteen kanssa, jossa ovat tottuneet asioimaan. Tätä näkemystä tukee kommentit: ”Toivon, että nettisivuilla olisi edelleen suorat yhteydet toimipisteisiin”, ”Saisi suoraan yhteyden Turkuun, koska silloin saisi asian hoidettua kerralla” sekä palaute ”Eivät aina tiedä asiasta mitä kysyy, kun puhelut menevät eri paikkaan”. Tulosten perusteella voidaan todeta, että vaikka asiakkaat ovat pääasiassa tyytyväisiä asiakaspalvelukeskuksen kautta saatavaan asiakaspalveluun, pitäisi heille kuitenkin antaa mahdollisuus itse päättää, kenen kanssa he haluavat asioida. Koska tutkimuksessa nimenomaan tutkittiin asiakkaiden näkemystä asiakaspalvelukeskuksen toimimisesta, tutkimuksessa korostui se, että asiakkaiden puhelut olivat siirtyneet muualle kuin aikaisemmin. Toisaalta olisi

ollut mielenkiintoista tutkia samaa aihetta myös siten, että Varsinais-Suomen alueen asiakkailta olisi kysytty samat kysymykset ilman, että asiakaspalvelukeskuksen nimeä mainitaan. Kysymykset olisivat olleet yleisellä tasolla, joista olisi tullut tämän tutkimuksen verrokki. Olisivatko asiakkaat vastanneet samalla tavalla kysymyksiin, jos asiakaspalvelukeskusta ei olisi mainittu? Olisiko tutkimustulos ollut erilainen, jos puhelimitse saadun palvelun laatua olisi kysytty yleisellä tasolla?

Johtopäätösten lopuksi mainittakoon, että asiakkaiden kokeman palvelun laatu ei ollut merkittävästi muuttunut verrattuna aikaisempaan palveluun. Tutkimus tehtiin vain kuukausi asiakaspalvelukeskuksen perustamisen jälkeen, ja jotta toiminnan laadun kehittymistä olisi voitu seurata, olisi kyselytutkimus pitänyt tehdä uudelleen. Tutkimuksesta ei käy siten ilmi, miten asiakaspalvelijoiden ammattitaidon kehittyminen vaikuttaa asiakkaiden kokemaan palveluun. Tämän tutkimuksen perusteella asiakaspalvelukeskuksen jatkamiselle olisi ollut perusteita asiakasnäkökulmasta, vaikka tutkimus sisälsi myös negatiivista palautetta koskien puhelun vastaamisen nopeuteen. Tähän ongelma-alueeseen pitäisi kiinnittää huomiota ja kehittyä, jotta asiakkaan kokemaa palvelua saataisiin entistä enemmän parannettua.

7.2 Pilottiprojektin johtopäätökset

Cramo Finland haluaa olla asiakaslähtöinen organisaatio, joka tuntee asiakkaiden tarpeet ja vastaa niihin jatkuvalla yhteistoiminnallisella palvelujen kehittämisellä. Sujuvat asiakaslähtöiset prosessit lisäävät tehokkuutta ja tuottavat kustannussäästöjä. Uudistamisen tarkoitus oli varmistaa kohdeyrityksen olemassaolo myös tulevaisuudessa vastaamalla paremmin asiakkaan tarpeisiin, vähentämällä omien toimipisteiden välistä kilpailua ja parantamalla tuotteiden ja palveluiden saatavuutta. Pilottiprojektin tavoitteena oli löytää asiakaskeskeinen toimintamalli, mutta kuitenkin kannattavuus edellä. Asiakaskokemuksen ja -ymmärryksen teoriassa painotettiin, että syvällinen asiakasymmärrys lähtee ihmisen käyttäytymisen ymmärtämisestä. Teoriassa myös painotettiin, että asiakaskeskeisyydessä on tärkeää ymmärtää asiakkaan kokemat tunteet. Koko asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan ydin on siis ymmärtää asiakasta, mutta tässä pilottihankkeessa asiakasta ei kuitenkaan otettu mukaan kehittämiseen. Jos asiakaspalvelukeskuksen pilotoinnin voisi toistaa, olisi asiakas ehdottomasti kehittämisen keskiössä.

Asiakaspalvelukeskuksen pilotointia arvioitiin hankeryhmän ja henkilöstön toimesta säännöllisesti. Projektissa ei tehty varsinaista SWOT-analyysia, mutta vahvuudet ja heikkoudet tunnistettiin. Vahvuudeksi listattiin se, että asiakaspalvelukeskuksen kautta palvelu on yhtenäisempää ja asiakaspalvelun laadun parantaminen ja kehittäminen on helpompaa, kun asiakaspalvelijahenkilöstö on keskitetyssä toiminnossa ja yhden esihenkilön alaisuudessa. Vahvuutena on myös se, että asiakaspalvelukeskuksessa asiakaspalveluun, lisämyyntiin ja tarpeiden kartoittamiseen pystytään keskittymään paremmin kuin toimipisteissä. Keskitetyn asiakaspalvelukeskuksen toiminnan laatu paranee, joka voi johtaa niin lisämyynnin tekemiseen kuin tilauksien tekovaiheen tarkkuuden parantamiseen ja siten virheiden määrän vähenemiseen. Keskitetyn toiminnon kautta lisäksi vastausprosentti paranee, josta kertoi pilottialueen merkittävä kehitys 67 %:sta 83 %:iin. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat saavat entistä paremmin yrityksen henkilökunnan kiinni.

Asiakaspalvelukeskuksen pilotoinnin heikkouksia puolestaan olivat uusien työntekijöiden kouluttamisen haasteet. Asiakaspalvelukeskuksen henkilöstö eivät ole suorassa kontaktissa vuokrattavien koneiden ja laitteiden kanssa, jonka vuoksi ammattitaidon kehittyminen oli hidasta. Uudet työntekijät opettelivat tuotteita katalogeista sitä mukaan, kun asiakastilauksia saapui. Koska asiakaspalvelukeskuksen toiminta oli avainasemassa asiakaspalvelun osalta, oli suuri riski palkata työhön uusia henkilöitä, joilla ei ollut alalta aikaisempaa kokemusta. Lisäksi riskinä oli palvelun tasalaatuisuus, joka ilmeni esimerkiksi asiakkaalle siten, että aikaisemmat hintaneuvottelut ja tinkimiset eivät puhelimitse enää onnistuneet. Toimipisteen henkilöstö saattoi antaa tutuille asiakkaille lisäalennuksia, kun taas asiakaspalvelukeskus vuokrasi tuotteita siihen hintaan, minkä järjestelmä kertoi.

Asiakaspalvelukeskus toimi kuitenkin juuri siten, kun sen tarkoitus olikin toimia. Toiminnan avulla saatiin vastausprosenttia parannettua, mutta toiminnan jatkon kannalta kynnyskysymykseksi nousi henkilöstömäärän tarve suhteessa asiakaspuhelumääriin. Asiakaspuheluita saapui yli 200kpl viikossa, joka työllisti kolmea asiakaspalvelijaa. Alueellinen kannattavuus huomioiden, tämä nosti henkilöresurssitarpeita yhden henkilön verran verrattuna aikaisempaan toimintamalliin. Henkilöstömäärän nousun avulla liikevaihto ei kuitenkaan lähtenyt kasvamaan, joka tarkoitti sitä, että alueen kannattavuus huononi tämän osalta verrattuna aikaisempaan. Kannattavuusnäkökulma huomioon ottaen asiakaspalvelukeskuksen toiminnalla ei ole jatkon kannalta liiketoiminnallisia perusteluita.

7.3 Tutkimuskyselyn mittauksen luotettavuus

Tutkimus on luotettava, jos se on tehty tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaan. Mittauksen hyvyyttä ja luotettavuutta kuvataan käsitteillä validiteetti ja reliabiliteetti, jotka muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. Luotettavuutta alentaa muun muassa käsittelyvirheet, mittausvirheet, peitto- ja katovirheet sekä otantavirheet. Validiteetti tarkoittaa sitä, miten on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä pitikin mitata. Kysely- ja haastattelututkimuksissa validiteettiin vaikuttaa se, saadaanko kysymysten avulla ratkaisu tutkimusongelmaan. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan, kun taas ulkoisessa reliabiliteetissa mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Reliabiliteetti voidaan todentaa mittaamalla samaa asiaa kahdella tai useammalla kysymyksellä, jonka jälkeen lasketaan näiden vastausten välinen korrelaatiokerroin. (Heikkilä 2014, 178-179.)

Jotta tutkimus olisi luotettava, täytyy otoksen olla edustava ja tarpeeksi suuri, vastausprosentti korkea ja kysymysten on mitattava oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman (Heikkilä 2014, 178). Kysymysten asettelusta jätettiin kokonaan pois vastaajien taustatiedot, koska sillä ei ollut merkitystä vastausten tulkitsemisessa tai johtopäätösten tekemisessä. Vastaajat eli otanta perustui asiakastietojärjestelmästä saaduista tiedosta. Otantaan valikoitui asiakkaat, jotka olivat soittaneet asiakaspalvelukeskukseen sen kuukauden aikana, jolloin asiakaspalvelukeskus perustettiin ja uusi toimintamalli oli käytössä. Asiakaspalvelukeskukseen soittaneista kaikista 984 asiakkaasta otettiin satunnaisotannaksi 50 asiakasta. Otanta kattoi siis 5,08 % asiakkaista, jolloin otos oli edustava ja suuri. Tutkimusongelmana puolestaan oli mitata asiakkaiden kokemaa palvelun laatua. Tutkimuksen tulosten perusteella saatiin selville, miten asiakkaat kokevat asiakaspalvelukeskuksen toiminnan. Tutkimuksen tulokset siis kattavat tutkimusongelman, jolloin tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

7.4 Pohdinta ja jatkotutkimuksen aiheet

Tutkimuksen tulosten analysoimisen jälkeen tärkeimmäksi kehitysehdotukseksi nousee asiakaspalvelukeskuksen saatavuuden parantaminen siten, ettei asiakkaiden tarvitse jonottaa puhelinlinjoilla liian kauaa. Ensinnäkin tulisi selvittää, kuinka kauan asiakkaat kes-

kimäärin joutuvat jonottamaan palvelua ja toiseksi tulisi tarkastella, riittääkö asiakaspalvelukeskuksen henkilöresurssit palvelemaan nykyistä puhelumäärää. Tämän lisäksi puheluita tulisi tarkastella siten, että niistä nähdään puheluiden keskimääräinen kesto ja puhelun ajoitus. Onko huomattavissa, että tiettyyn kellonaikaan tulee enemmän puheluita? Voidaanko tällaisiin kysyntäpiikkeihin varautua resursoimalla henkilökuntaa eri tavalla?

Lisäksi jo aikaisemmin mainittu tutkimuksen uusiminen olisi tärkeää, jotta huomattaisiin, kehittyykö palvelun laatu asiakaspalvelijoiden ammattitaidon karttuessa. Jos vastausnopeutta saataisiin myös parannettua, kuinka positiivinen vaikutus tällä olisi asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Yrityksen sisäiseksi jatkotutkimukseksi puolestaan tarvittaisiin tarkempi kustannus-hyötyanalyysi, jonka perusteella voidaan määrittää, onko asiakaspalvelukeskuksen olemassaololle taloudellisia perusteita valtakunnallisella tasolla. Tuoko asiakaspalvelukeskus merkittävästi lisää liikevaihtoa pitkällä aikavälillä tai onko sen ylläpitäminen kustannustehokasta, jos toimintaa laajennetaan? Näiden analyysien jälkeen voidaan päättää, kannattaako asiakaspalvelukeskuksen toimintaa jatkaa ja levittää koko valtakunnalliselle tasolle.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Alma Talent.

Appelbau, Steven H. & Habashy, Jean & Malo, Jean-Luc & Shafiq, Hisham 2012. Journal of Management Development. Emerald Article: Back to the future: revisiting Kotter´s 1996 change model. Emerald Group Publishing, Canada. (PDF) Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model (researchgate.net). Luettu 5.10.2021

Arantola, Heli & Simonen, Kimmo 2019. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. 256_09 Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana (businessfinland.fi) Luettu 15.8.2021

Brax, Saara A. Palvelut ja tuottavuus. Teknologiakatsaus 204/2007. Palvelu ja tuottavuus (kulmat.fi) Painotalo Miktor, Helsinki. Luettu 16.10.2021

Chauncey, Wilson 2013. Brainstorming and Beyond. A User-Centered Design Method. Publisher Morgan Kaufman.

Cramo. Cramon ja maailman historia. Historia | CRAMO . Luettu 15.9.2021.

Hantula, Ritva & Suhonen, Marjo & Paasivaara, Leena 2012. Hallinnon tutkimus 1/2012. Projektit terveydenhuollon muutoksen keinona – hoitotyöntekijöiden näkökulma. 108066-Artikkelin teksti-195564-1-10-20210517.pdf. Luettu 26.9.2021

Hautala, Tiina & Ojalehto, Mira & Saarinen Johanna 2012. Työelämää kehittämässä. Ammattikorkeakoulu projektimaisen kehittämisen kumppanina. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publising Oy.

Helsingin Yliopisto 2006. Clt310pro: Projektinhallinta – kevät 2016. Mikä on projekti? - clt310pro: Projektinhallinta - kevät 2006 (helsinki.fi). Luettu 3.11.2021

Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, Tampere.

Hänti, Sirpa 2021. Asiakkaista ansaintaan. Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Alma Talent Oy, Helsinki.

Jalava, Urpo & Keinonen, Kari 2008. Projektin suunnittelu – tie tuloksiin. Heimo-Koru Oy.

JUHTA – julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHT-suositukset 2012. JHS-171 ICT-palvelujen kehittäminen: Kehittämiskohteiden tunnistaminen. http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS171/JHS171.html#H10. Luettu 14.9.2021.

Kangas, Anni & Kujala, Johanna & Heikkinen, Anna & Lönnqvist, Antti & Laihonen, Harri & Bethwaite, Julia 2019. Leading Change in a Complex World: Transdisciplinary Perspectives. Tampere University Press, Tampere. 978-952-03-0845-2.pdf (tuni.fi). Luettu 17.10.2021

Koponen, Olli 2019. Cramo Yhtiöraportti 9/2019. 30.9.2019. Inderes Yhtiöraportti . Luettu 1.10.2021.

Korhonen, Hille & Bergman, Tytti 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent.

Korkiakoski, Kari 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent, Helsinki.

Kymäläinen, Hanna-Riitta & Lakkala, Minna & Carver, Eric & Kamppari, Kimmo 2016. Opas projektityöskentelyyn. Tieteestä toimintaan -verkkojulkaisu. Helsingin Yliopisto, Helsinki. Opas_projektityöskentelyyn_2016.pdf (helsinki.fi). Luettu 23.9.2021

Laitinen, Ilpo & Harisalo, Risto & Stenvall, Jari 2013. Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Kansainvälinen vertailu. Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Laitinen, Tuomas 2019. Forecon. Rakennuskonevuokraus kääntyy ensi vuonna taas kasvuun. 10.12.2019. Rakennuskonevuokraus kääntyy ensi vuonna taas kasvuun | Forecon Oy. Luettu 1.10.2021.

Mikkilä, Timo 2015. KUOKASTA BITTIIN – Omistamisesta vuokraukseen. Rakennuskoneala Suomessa 1940-2020 . Tekninen Kauppa ja Palvelut. Grano Oy, Helsinki

Moilanen, Teemu & Ojasalo, Katri & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4.painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Piha, Kirsi & Sutinen, Mika 2020. Muutosvoimaa. Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Alma Talent.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Salonen, Kari & Eloranta, Sini & Hautala, Tiina & Kinos, Sirppa 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print , Tampere

Silfverberg, Paul 2004. Projektiopas. Osa 2: Projektisuunnittelun käsikirja. Suomen Ympäristökeskus, Helsinki. Microsoft Word - Projektiopas_Osa II_uusi_syyskuu.doc (helsinki.fi). Luettu 5.9.2021.

Teknologia ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. palveluliiketoiminnan_sanasto.pdf (businessfinland.fi). Helsinki. Luettu 1.11.2021

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos, Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. 4.painos. Talentum Media Oy

Ugas, Outi & Törmikoski, Ilona & Meriläinen, Pentti & Teräväinen, Hanne, & Heikkilä, Hannu & Konttinen, Lea 2012. Kasvunvara. Työkaluja parempaan palveluun. Kasvunvara.pdf (sitra.fi). Libris Oy, Helsinki. Luettu 9.10.2021

Unkari-Virtanen, Leena & Rahmel, Päivi 2019. Muutosjohtajan pelimerkit. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Helsinki.

Valli, Raine 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5.uudistettu painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Alma Talent.

Vilkka, Hanna 2020. Akateemisen lukemisen ja kirjoittamisen opas. PS-Kustannus, Jyväskylä

Vilkka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. 1.painos. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Vilkka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. PS-kustannus, Jyväskylä.