



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Asiakaspalveluohjeiston kehittäminen autohuoltoketjulle

Hartikainen, Ville

Mäki, Janne

2013 Otaniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Otaniemi

Asiakaspalveluohjeiston kehittäminen autohuoltoketjulle

Ville Hartikainen
Janne Mäki
Liiketalous
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2013

Ville Hartikainen, Janne Mäki

Asiakaspalveluohjeiston kehittäminen autohuoltoketjulle

Vuosi 2013 Sivumäärä 40

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä päivitettiin ja parannettiin autohuoltoketju Atoy Autohuollon asiakaspalveluohjeistusta, joka on suunnattu työnjohtajille yrityksen huoltoliikkeissä. Opinnäytetyössä käytiin läpi koko prosessi lähtökohtatilanteesta lopputuloksiin ja tehtiin kehityssuunnitelma jatkotoimenpiteitä varten.

Atoy Autohuolto on kolme vuotta vanha autohuoltoketju ja se kuuluu Atoy-konserniin. Yritys on laajentunut nopeasti ja sillä oli tätä työtä tehdessä kymmenen toimipistettä ympäri Suomea. Lähtötilanteena oli valmis asiakaspalveluohjeistus ja vuoden 2013 aikana tehtyjen mysteryshopping-käyntien tulokset, jotka osoittivat, että ohjeistusta ei noudatettu täysin. Mysteryshopping-tuloksien ja johdon haastattelun perusteella ohjeiston jalkauttamisessa oli parantamisen varaa.

Tärkein tavoite asiakaspalveluohjeistuksen kehittämiseksi oli, että jokainen asiakas toimipisteestä ja asiakaspalvelijasta riippumatta saisi laadukkaan asiointikokemuksen. Opinnäytetyön tavoitteena oli selkeyttää ja kehittää ohjeistoa niin, että se toimii sekä uuden työntekijän perehdyttämisessä että vanhan työntekijän muistinvirkistäjänä. Atoy Autohuollolle tehtiin asiakaspalveluohjeistuksen päivittämisen yhteydessä kehityssuunnitelma jatkotoimenpiteistä.

Tämä opinnäytetyö oli kehitysprosessi, jossa olemassa olevaa dataa sovellettiin yhdessä teorian kanssa parannetun lopputuloksen aikaansaamiseksi. Opinnäytetyö kuvaa asiakaspalvelun jatkuvan kehittämisen kokonaisprosessin sekä asiakaskokemuksen johtamista ja parantamista työssä sovelletun kahden tason mallin mukaisesti. Osana asiakaspalveluohjeiston parantamista tehtiin työnjohtajille myös lyhyt esimiesohje, joka keskittyy esimiehenä toimimiseen Atoy Autohuollossa.

Kehitetty asiakaspalveluohjeistus otetaan käyttöön Atoy Autohuollossa ja se sai hyvät arviot yhtiön johdolta.

Asiasanat: asiakaspalvelu, ohjeisto, kehittäminen, palveluprosessit, toimintamallit, palvelumuotoilu

Janne Mäki, Ville Hartikainen

Updating customer service guide for a car service company

Year	2013	Pages	40
------	------	-------	----

This functional thesis describes the process of improving and updating the customer service guide for Atoy Autohuolto. It is intended for car service foremen working at the company. In this study, the whole process was gone through from the beginning to the end results. It also includes a development plan for Atoy Autohuolto for continuous customer service development.

Atoy Autohuolto is a three-year-old car service company chain and it belongs to Atoy-Concern. The company has expanded rapidly and currently it has ten branches around Finland. In the beginning of study the company had a customer service guide and they had carried out a mystery shopping study in the branches of the Helsinki Metropolitan area during the summer of 2013. The results showed that the processes in the customer service guide were not fully followed. An interview with the company management and the mystery shopping study results proved that there was a need for improvement in the implementation of the customer service guide and its protocols.

The main objective of the thesis was to improve the customer experience in all of the branches of Atoy Autohuolto, so that all the customers could receive a high quality experience regardless of which branch they use or who serves them. The objective was to simplify and improve the current customer service guide so that it can be utilized effectively while orientating a new employee. It also had to be useful for old employees as a reminder of customer service processes. While improving and updating the customer service guide, a development plan was conducted for Atoy Autohuolto regarding the development of customer service.

This thesis was a development process where the existing data was applied with the theory to create an enhanced customer service guide as an end result. The thesis describes the continuous process of developing customer service and the process of developing and managing customer experience through a two dimensional model. One part of the improved customer service guide was a short guide for foremen, which focuses on the daily responsibilities and tips on working as a superior in Atoy Autohuolto.

The improved and updated guide will be implemented to all branches of Atoy Autohuolto and it received positive feedback from the company management.

Keywords: customer service, guide, development, service processes, operating models, service design

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tavoitteet	7
1.2	Opinnäytetyön rajaus.....	8
1.3	Opinnäytetyöprosessi	8
2	Autohuoltoliiketoiminta Suomessa	9
2.1	Atoy Oy.....	10
2.2	Atoy Autohuolto	11
3	Nykytilanne.....	11
3.1	Palvelumuotoilu	13
3.1.1	Määrittely- ja tutkimusvaiheet	13
3.1.2	Suunnitteluvaihe	13
3.1.3	Palvelun tuotanto- ja arviointivaiheet	13
3.2	Palvelumuotoilu Atoy Autohuollossa	14
3.3	Asiakaspalvelun johtaminen ja kehittäminen	15
3.4	Asiakaspalvelun kehittäminen Atoy Autohuollossa	16
3.5	Mysteryshopping.....	18
3.6	Haastattelu ja kysely	18
4	Kahden tason malli	19
4.1	Palvelun kokoonpanoprosessi	20
4.1.1	Teknologia	21
4.1.2	Saatavuus	22
4.1.3	Vuorovaikutuksen määrä	23
4.1.4	Joustavuus	23
4.1.5	Palveluprosessien näkyvyys asiakkaalle	23
4.1.6	Työntekijöiden vaatteet	24
4.1.7	Toimipisteen ulkoasu	24
4.1.8	Toimitustapa	24
4.2	Asiakaskohtaaminen	25
4.2.1	Asiakaspalvelijan ulkoinen olemus	25
4.2.2	Työtilan ulkoinen olemus	25
4.2.3	Työntekijän ammattitaito	26
4.2.4	Palvelun kesto	26
4.2.5	Asiakkaan osallistuminen	26
4.2.6	Luotettavuus	26
4.3	Asiakkaan havainnot	27
4.4	Kohtaamistyytyväisyys.....	28
5	Asiakaskokemuksen kehittäminen.....	29

5.1	Ohjeiston visuaalisuus	29
5.1.1	Prosessit	30
5.1.2	Huomioitavaa	31
5.1.3	Työympäristökuvaus	31
5.2	Ohje esimiehille	31
6	Yhteenveto	33
	Lähteet	35
	Taulukot	38

1 Johdanto

Palvelualan yrityksissä asiakaspalvelu on osa yrityksen tuotetta ja tuotteen kilpailukyvyyn taakamiseksi on asiakaspalvelun oltava riittävän laadukasta. Lisäksi palveluyritys, jolla on useita liikkeitä, pitäisi pystyä tarjoamaan asiakkailleen samantasoista palvelua kaikissa toimipisteistään. Tämä opinnäytetyö on tehty tästä näkökulmasta autohuoltoketju Atoy Autohuollolle. Nopeasti laajentuneessa nuoressa yrityksessä on otettu tavoitteeksi keskimääräistä autohuoltoja parempi asiakaspalvelu, joten on tärkeää, että asiakkaita palveleva henkilökunta on tietoinen yrityksen asiakaspalvelutoimintamalleista ja myös noudattaa niitä. Toimintamallien opettamiseen on erilaisia vaihtoehtoja ja tässä opinnäytetyössä keskitytään kirjalliseen ohjeistoon.

1.1 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteet on päätetty yhdessä Atoy Autohuollon johtajan kanssa. Atoy Autohuollolla on olemassa asiakaspalveluohjeistus asiakaspalvelun parissa työskentelevälle henkilökunnalle, mutta ohjeistusta ei ole täysin sisäistetty tai pahimmillaan siihen ei ole juurikaan tutustuttu. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ja päivittää Atoy Autohuollon olemassa olevaa asiakaspalvelun asiakaspalveluohjeistusta. Käytännössä tämä tarkoitti asiakaspalveluohjeistuksen parantamista niin, että huoltopäälliköiden, työnjohtajien ja mekaanikoiden olisi helpompi sisäistää yrityksen toimintamallit ja soveltaa niitä asiakaspalvelutilanteissa.

Näkökulmaksi opinnäytetyöhön valittiin toimeksiantajan pyynnöstä erityisesti uuden työntekijän perehdyttäminen, mutta kuitenkin niin, että myös nykyiset työntekijät hyötyisivät asiakaspalveluohjeistuksesta. ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa” (Löytänä & Korteso 2011, 11). Tässä lauseessa tiivistyy hyvin se, miksi Atoy Autohuollossa halutaan henkilökunnan noudattavan laadittua ohjeistusta. Koska jokaisen työntekijän panoksella on asiakaskohtaamisten kautta suora vaikutus asiakkaan muodostamaan mielikuvaan yrityksestä, olisi jokaisen työntekijän sisäistettävä yrityksen määrittelemät oikeat toimintamallit.

Opinnäytetyön tekijät ottivat projektin alkaessa tavoitteekseen löytää Atoy Autohuollon asiakaspalveluprosessien kehittämiseen mahdollisimman hyvin soveltuvan valmiin mallin tai mallin, jota pystyy soveltamaan tässä kehityshankkeessa. Opinnäytetyön tavoitteena on tiedonvälitys ja tässä opinnäytetyössä kerrotaan mallien soveltamisesta käytäntöön (Hakala 1996, 192).

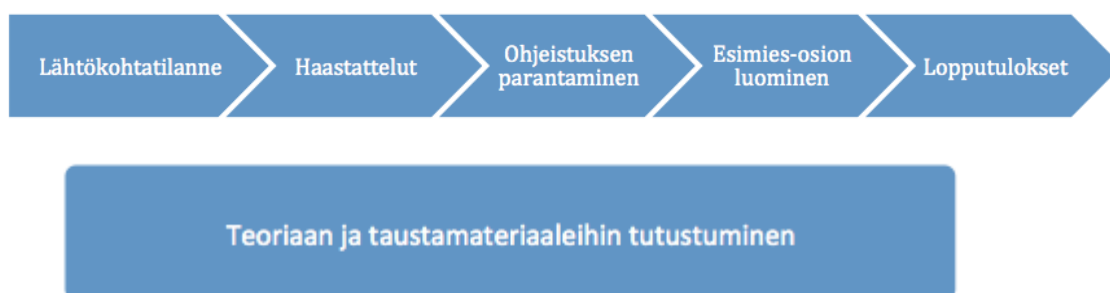
1.2 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyössä käydään läpi autohuollon asiakaspalveluprosessia yleisellä tasolla, tehtyjä parannuksia Atoy Autohuollon asiakaspalveluohjeistukseen sekä lyhyesti esimiehen roolista työpaikalla. Opinnäytetyön tuotosta, eli asiakaspalveluohjeistusta, ei voida julkaista opinnäytetyön yhteydessä, vaan se jää Atoy Autohuollolle. Opinnäytetyöhön ei kuulunut uusitun asiakaspalveluohjeistuksen jalkauttaminen eikä kenenkään kouluttaminen käytännössä. Asiakaspalveluohjeistusta uusiessa otettiin kuitenkin huomioon tulevaisuudessa tapahtuvat koulutukset.

1.3 Opinnäytetyöprosessi

Tämä opinnäytetyö on kehittämisprojekti, jossa kehitetään Atoy Autohuollon sisäistä ohjeistusta asiakaspalveluun. Sisäinen ohjeistus ei tule julkiseen jakoon, vaan kehittämisprosessista kirjoitetaan tämä opinnäytetyöraportti. Tässä raportissa on käyty läpi työn tietoperustaa, opinnäyteprosessin eri vaiheita, tehtyjä valintoja sekä lopputuloksia. (Laurea Opinnäytetyöohje 2011, 4-6.)

Kehittämisprosessin vaiheet on kuvattu kuviossa 1. Koko opinnäytetyöprosessin ajan käytettiin aktiivisesti ja monipuolisesti kirjallisuutta sekä muita lähteitä työn kannalta oleellisten teorioiden sekä mallien opiskeluun. Lisäksi opinnäytetyön tekijöillä oli käytössä Atoy Autohuollolta taustamateriaaleja, jotka kertovat erityisesti nykytilanteesta ja parin viime vuoden aikana tapahtuneista asioista Atoy Autohuollossa sekä yleisesti autohuoltoalalla.



Kuvio 1: Opinnäytetyöprosessi

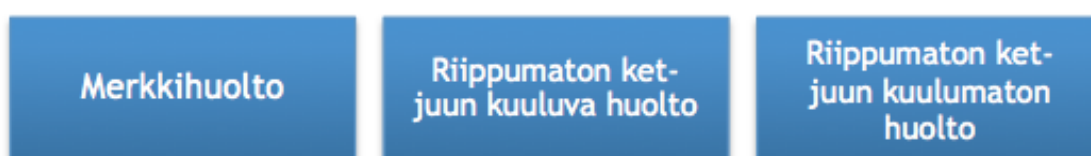
Lähtökohtatilannetta on avattu raportissa erityisesti Atoy Autohuollon asiakaspalveluohjeistuksen kautta sekä yleisesti asiakaspalvelusta. Lähtökohtatilanteeseen linkittyvät tehdyt Atoy Autohuollon johdon sekä henkilöstön haastattelut ja kyselyt, joilla pyrittiin selvittämään tarkemmin lähtökohtatilannetta ja tavoitteita.

Asiakaspalveluohjeistuksen parantamisessa keskityttiin kehittämään olemassa ollutta ohjeistusta haastatteluissa ja kyselyissä ilmitulleiden tavoitteiden ja toiveiden mukaisesti. Tässä vaiheessa hyödynnettiin myös paljon kirjallisuuden kautta opittua teoriaa asiakaspalvelusta sekä sen kehittämisestä ja johtamisesta. Ohjeiston kehittämiseen liittyi myös erillisen esimiesohjeen tekeminen.

Opinnäytetyöprosessin viimeinen vaihe oli lopputulosten kokoaminen ja raportin viimeistely. Tähän sisältyi myös palautteen pyytäminen toimeksiantajalta sekä itsearviointi koko projektista. Tämä opinnäytetyöprosessi noudattaa pitkälti Laurean opinnäytetyöohjeessa mainittua neljän vaiheen mallia, johon kuuluu orientaatiovaihe, suunnitelmavaihe, toteutusvaihe ja julkaisuvaihe. Tässä opinnäytetyössä julkaisuvaihe on suppeampi, sillä kaikkia lopputuloksia ei voida esittää julkisesti. Sovelletusti opinnäytetyön tekijät esittävät parannetun asiakaspalveluohjeistuksen vain Atoy Autohuollon johdolle ja opinnäytetyöraportin Laurean käytäntöjen mukaisesti julkisesti. (Laurean Opinnäytetyöohje 2011, 6.)

2 Autohuoltoliiketoiminta Suomessa

Autohuoltoliiketoiminta jakautuu Suomessa kolmeen eri ryhmään. Merkkiorganisaatioiden, kuten esimerkiksi Volkswagen-konsernin, pyörittämä huolto, niin kutsuttu vapaa eli merkistä riippumaton ketjuun kuuluva huolto ja vapaa mihinkään ketjuun kuulumaton merkistä riippumaton huolto. Suomessa on 1453 merkistatukseen omaavaa huoltopistettä. Riippumattomia huoltopisteitä on 2610 eli yhteensä Suomessa on noin 4063 huoltopistettä. (Atoy Oy 2013, 44.)



Kuvio 2: Autohuoltoliiketoiminta

Suomen markkina-alueella autojen keski-ikä on 12,6 vuotta ja autoja on yhteensä yli 2,5 miljoonaa (Atoy Oy 2013, 15). Atoy Autohuollon toimialueella on havaittavissa auton keski-ikä merkittävää vaihtelua päätoimialueen Uudenmaan ja yksittäisen toimipisteen omaavan Lapin välillä. Taulukon 1 mukaisesti keski-ikä vaihtelu Uudenmaan ja Lapin välillä on 3,7 vuotta. Autohuoltoliiketoiminnan kannalta autojen korkea keski-ikä on negatiivinen asia, sillä vanhoja autoja huolletaan harvoin tai ei ollenkaan (Mäki 2013).

Maakunta / Province	Keski-ikä / Average age
Uusimaa	10,4
Varsinais-Suomi	12,6
Satakunta	13,7
Kanta-Häme	13,1
Pirkanmaa	12,6
Päijät-Häme	12,9
Kymenlaakso	13
Etelä-Karjala	13,3
Etelä-Savo	13,7
Pohjois-Savo	13,5
Pohjois-Karjala	14,5
Keski-Suomi	13,4
Etelä-Pohjanmaa	14
Pohjanmaa	13,8
Keski-Pohjanmaa	13,6
Pohjois-Pohjanmaa	13,3
Kainuu	14,4
Lappi	14,1
Koko Suomi / Mainland Finland	12,6

Taulukko 1: Autojen keski-ikä Suomessa

2.1 Atoy Oy

Atoy Oy on vuonna 1930 perustettu alun perin autotarvikkeiden maahantuontiin erikoistunut yritys. Atoy laajensi 1950-luvulla tarvikkeista varaosiin ja korjaamolaitteisiin ja sen jälkeen kasvu yli 80 -vuotisen historian aikana on ollut jatkuvaa. Atoy-konserni toimii tänä päivänä neljässä maassa Itämeren ympärillä; Suomessa, Ruotsissa, Virossa ja Latviassa. Toimialan painopiste on varaosien maahantuonnissa, jota tukevat vahvat franchising-korjaamoketjut Suomessa ja Ruotsissa. Uusimpana laajenuksena on opinnäytetyön kohteena toimiva Atoy Autohuolto, jonka pääorganisaatio on Atoy Power Oy. (Atoy Oy 2013.)

Atoy Power on Atoy-konserniin kuuluva yritys, joka on keskittynyt raskaiden ja kevyiden ajoneuvojen huoltoon. Yritykseen kuuluu kolme raskaan kaluston korjaamoa Itä-Suomessa, diesel-erikoiskorjaamo, vaihteistokorjaamo ja 11 henkilöautokorjaamoa. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Kuopiossa, mutta henkilöautohuollon hallinto sijaitsee Espoon Kivenlahdessa. Atoy Power Oy:n liikevaihto vuonna 2012 oli 9,7 miljoonaa euroa. Atoy Power Oy työllistää tänä päivänä 120 henkilöä. (Atoy Power Oy 2013.)

2.2 Atoy Autohuolto

Atoy Autohuolto on vuonna 2010 perustettu autohuoltoketju, joka toimii pääkaupunkiseudun lisäksi Lappeenrannassa, Jyväskylässä, Oulussa ja Kemissä. Yhteensä toimipisteitä on kymmenen kappaletta. Atoy Autohuolto on Atoy Power Oy:n oma konsepti, jossa kaikki toimipisteet ovat yrityksen omia. Toimipisteitä johtaa paikallinen huoltopäällikkö, joka on raportointivasuudessa ketjun johtajalle. (Atoy Autohuolto 2013.)

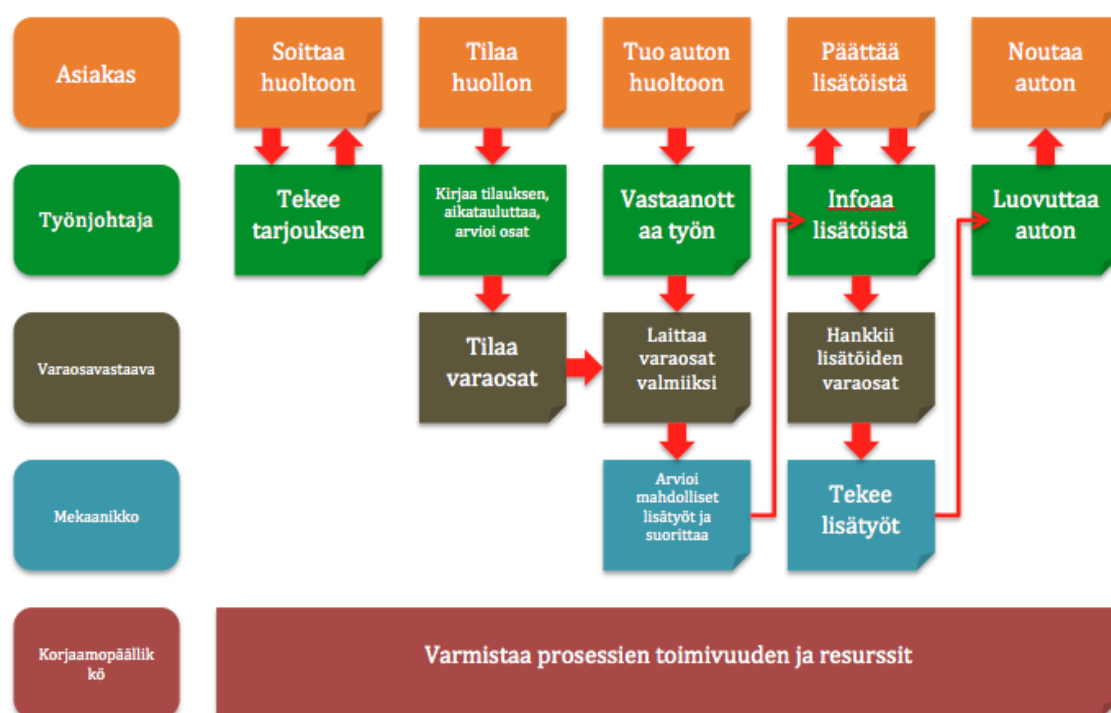
Atoy Autohuolto on päättänyt panostaa asiakaspalveluun ja ilmoittaa palvelualltiuden arvokseen. Lisäksi arvoihin kuuluvat henkilökunnan osaaminen koulutuksien ja asiantuntijuuden kautta sekä vastuullinen yritystoiminta. Yrityksen vahvuuksiin kuuluvat myös alkuperäiset tai alkuperäisiä vastaavat varaosat, mikä takaa huollon laadun. Atoy Autohuollon toimipisteet ovat vielä suhteellisen uusia ja niissä on kaikissa moderni korjaamotekniikka. Atoy Autohuolto on määritellyt kohderyhmäkseen 0-8 vuotta vanhojen autojen omistajat, mutta huoltaa kaikenikäisiä autoja. Atoy Autohuollon kilpailuetuja ovat kiinteät huoltopaketit, joiden hinnat ovat näkyvillä, ja kaikille veloituseton sijaisauto. (Atoy Autohuolto 2013.)

3 Nykytilanne

Atoy Autohuollon asiakaspalveluohjeiston on tehnyt alalla pitkään toimineet henkilökunnan jäsenet. Ohjeistoa tehtiin Atoy Autohuollon perustamisesta asti ja se saatiin kokonaisuudessaan valmiiksi kesäkuussa 2013. Siitä kuitenkin julkistettiin yrityksen sisäisesti osioita vuosien varrella ja sitä on muokattu käytännön kokemusten kautta mahdollisimman hyvin Atoy Autohuollon käyttöön sopivaksi. Ohjeisto sisältää tärkeitä prosessikuvauksia sekä ohjeita liittyen päivittäisiin toimintatapoihin huolto liikkeissä, keskittyen erityisesti asiakaspalveluun. Ohjeisto kuvaa tarkasti eri prosessien vaiheet erityisesti työnjohtajille ja huoltopäälliköille, mutta sisältää myös mekaniikoille kuuluvaa asiaa. Sen tarkoituksena on vastata työnjohtajille, huoltopäälliköille sekä mekaniikoille asiakaspalveluun ja Atoy Autohuollon konseptiin liittyviin kysymyksiin. (Atoy Autohuolto 2013.)

Atoy Autohuollon asiakaspalveluohjeistuksessa on kuvattu huollon perusprosessi, jota jokainen huoltotapahtuma noudattaa. Kuviossa 3 on kuvattuna kaikki toimijat, jotka osallistuvat yksit-

täiseen huoltotapahtumaan joltain osin. Prosessikaavion kuvaama prosessiketju noudattaa autohuoltoalan yleistä mallia. Mallissa jokaisella työntekijällä on oma rooli kokonaisuuden kannalta ja sen lähtökohtana on, että mekaanikot pystyvät keskittymään omaan ydinosansa eli autoihin ja muut toimijat ympärillä hoitavat muut toimenpiteet. Tässä mallissa on sovellettu organisaatioiden horisontaalisiin toimintoihin keskittyvää prosessirakennetta pienempään kokonaisuuteen. Prosessirakenteessa ideana on, että organisaatio rakentuu pienemmistä prosesseja tuottavista tiimeistä (Peltonen 2007, 37). Atoy Autohuollon tapauksessa voidaan tarkastella jokaista roolia omana tiiminään, kun esimerkiksi mekaanikot hoitavat autonhuolto prosessin, varaosavastaavat hoitavat varaosiin liittyvät toimenpiteet ja työnjohtajat hoitavat koko asiakaspalveluprosessin alusta loppuun.



Kuvio 3: Atoy Autohuollon prosessikaavio

Koko huolto prosessia opinnäytetyössä ei lähdetty muokkaamaan, vaan opinnäytetyö keskittyi työnjohtajan ja asiakkaan välillä tapahtuvien prosessien sekä muiden työnjohtajan tehtävien ohjeistamiseen ja parantamiseen. Myös korjaamopäälliköiden (sama kuin huoltopäällikkö) tulee osata asiakaspalveluprosessit, sillä he toimivat jatkuvasti työnjohtopisteessä tai paikkaavat työnjohtajia esimerkiksi sairastapauksissa. (Atoy Autohuolto 2013.)

Työnjohtajien tehtäviin kuuluu esimiehenä toimiminen mekaniikoille ja heidän vastuullaan on, että mekaanikot ovat tietoisia asiakaspalveluohjeistuksesta vähintään siltä osin, kuin se mekaniikoita koskettaa. Alkuperäisessä asiakaspalveluohjeistuksessa ei ollut käyty läpi esi-

miehenä olemista, mutta se lisättiin asiakaspalveluohjeistukseen liitteenä. (Atoy Autohuolto 2013.)

3.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilulla käsitetään palveluliiketoiminnan kokonaisvaltainen suunnittelu- ja kehittämisprosessi (Tuulaniemi 2011, 27). Palvelumuotoilu käsittää useamman vaiheen ja mallista riippuen se jaetaan osa-alueisiin. Mallit sisältävät vähintään kaksi vaihetta, jolloin palvelumuotoilu yleensä jaetaan palvelun suunnittelu- ja toteuttamisvaiheeseen (Miettinen, Kalliomäki & Ruuska 2011, 108). Useat palvelumuotoilun mallit kuitenkin jakavat muotoiluprosessin useampaan vaiheeseen. Tuulaniemi (2011, 130-131) on jakanut palvelumuotoiluprosessin viiteen vaiheeseen, jotka koostuvat tarkemmista prosessin osa-alueista.

3.1.1 Määrittely- ja tutkimusvaiheet

Palvelumuotoilun ensimmäisessä vaiheessa, jossa kehitystyö aloitetaan, määritellään yrityksen tavoitteet ja tarpeet kehitystyölle. Määrittelyvaiheessa myös tehdään esitutkimus omasta organisaatiosta ja toimintaympäristöstä ymmärtämisen helpottamiseksi. Kun määrittelyvaihe on tehty yrityksen näkökulmasta riittävällä laajuudella, siirrytään prosessissa tutkimusvaiheeseen. Tutkimusvaihe koostuu selvityksistä erityisesti palvelun käyttäjistä eli asiakkaista ja palvelua tuottavasta henkilökunnasta. Riippuen siitä, onko yrityksellä jo toimintaa vai onko yritys vasta aloittamassa toimintaansa, voidaan tutkimuksissa hyödyntää myös nykyisiä asiakkaita tai käyttää ainoastaan potentiaalisia asiakkaita. Asiakkaiden tarpeiden ja odotusten kartoittamisen lisäksi tutkimusvaihe sisältää yrityksen strategista suunnittelua. Strateginen suunnittelu tässä vaiheessa sisältää yrityksen liiketoimintamallin suunnittelemisen ja tavoitteiden täsmentämisen palveluprosessin osalta. (Tuulaniemi 2011, 130.)

3.1.2 Suunnitteluvaihe

Palvelumuotoilun suunnitteluvaihe sisältää palvelun suunnittelemisen konkreettisella tasolla. Suunnitteluvaiheessa ideoidaan erilaisia vaihtoehtoja, jotka pyrkivät ratkaisemaan tutkimusvaiheessa esiin tulleita asiakkaiden ongelmia. Suunnittelun alkuvaiheessa voidaan käyttää erilaisia suunnittelutekniikoita riippuen yrityksen toimialasta. Suunnitteluvaiheen loppupuolella yrityksellä tulisi olla jo selkeä konsepti tai prototyyppi palvelustaan. Suunnitteluvaiheessa yritys voi jo testata konseptiensa ja prototyyppiensä kautta palvelumallinsa toimivuutta esimerkiksi pienen kohderyhmän kanssa. (Tuulaniemi 2011, 131.)

3.1.3 Palvelun tuotanto- ja arviointivaiheet

Palvelun tuotantovaihe koostuu pilotoinnista ja lanseerauksesta (Tuulaniemi 2011, 131). Pilotoinnin tarkoituksena on saada selkeä käsitys konseptin toimivuudesta käytännössä oikeiden asiakkaiden kanssa. Pilottivaiheessa konseptia voidaan kehittää palautteen ja havainnoinnin perusteella pilotin jatkuessa tai vasta pilottivaiheen lopussa. Pilotin aikana yritys pystyy tarkentamaan ansaintamallia ja kun palvelukonseptin todetaan toimivan, täytyy yrityksen vielä dokumentoida koko konsepti sekä tehdä viimeistelyt ennen lopullista lanseerausta (Tuulaniemi 2011, 232).

Atoy Autohuollossa asiakaspalveluohjeisto on palvelukonseptista tehty dokumentaatio, jonka on tarkoitus olla apuna uuden liikkeen avaamisessa sekä uuden työntekijän perehdyttämisessä. Lanseerausvaiheessa palvelu täytyy tuoda asiakkaiden tietoisuuteen esimerkiksi kohdenne-tulla markkinoinnilla, sillä hyvä tuote eikä palvelu itsessään tuota voittoa ilman asiakkaita (Kotler 2005, 183-184).

Palvelun arviointivaiheessa konsepti on saatu markkinoille ja siirrytään palvelun tuotantoti-laan, jossa palveluprosessiin tulee kuitenkin suhtautua kriittisesti ja sitä tulee arvioida jatku-vasti (Tuulaniemi 2011, 237-240). Arviointivaiheeseen kuuluu palvelun mittaaminen, kehittä-minen ja johtaminen, joita on tarkemmin kuvailtu kohdassa 3.2.

3.2 Palvelumuotoilu Atoy Autohuollossa

Atoy Autohuollon asiakaspalveluohjeisto kehitettiin alun perin, koska haluttiin luoda mahdolli-simman aukoton palvelukonsepti tarjoamaan asiakkaalle laadukasta asiointikokemusta. Palve-lukonsepti sisältää asiakkaalle tarjotut hyödyt (Miettinen ym. 2011, 119) sekä keinot, joilla asiakkaalle pystytään tarjoamaan haluttu hyöty. Konseptisuunnittelun aloitusvaiheessa tarvi-taan laajaa ymmärrystä toimialasta, asiakkaiden tarpeista sekä kilpailijoista. Ilman näitä pe-rustietoja on vaikea asettaa realistisia tavoitteita yrityksen toiminnalle sekä taloudellisille mahdollisuuksille. Konseptoidessaan asiakaspalvelua ja toimintamallia yrityksen täytyy ottaa huomioon palvelun tuotantotapa, rakenne ja päävaiheet, jotta konseptin monistaminen hel-pottuisi (Miettinen ym. 2011, 107-108). Atoy Autohuollon tapauksessa päävaiheet ovat ki-teytettynä prosessikaavioon (ks. kuvio 3) ja tarkemmin avattuna asiakaspalveluohjeistossa. Palvelun tuotantotapa ja rakenne avautuvat osittain prosessikaaviossa, mutta muilta osin on Atoy Autohuollon johdon tehtävä määrittellä ne.

Atoy Autohuollon tapauksessa asiakaspalveluohjeiston palvelumuotoilun tuotantovaiheessa on hyödynnetty pilotointia niin, että yhtä toimipistettä on käytetty pilottina. Myös Atoy Auto-huollon toiminnan aloittamisen jälkeen joitain toimintatapojen päivityksiä on testattu yhdes-sä toimipisteessä ennen niiden jalkauttamista muihin toimipisteisiin. Pilotin tarkoituksena on selvittää palvelun ja toimintaprosessien toimivuus käytännössä sekä johdon ja työntekijöiden

sitouttaminen toimintamalliin (Vaahtojärvi 2011, 134). Pilotoinnin etuna on se, että sen perusteella voidaan palvelukokonaisuuteen tehdä muutoksia ennen toimintamallin laajempaa käyttöönottoa (Tuulaniemi 2011, 230-231). Pilotoinnin avulla Atoy Autohuolto on pystynyt yhden toimipisteen kokemusten ja palautteiden avulla lanseeraamaan parannetun ja toimivan palveluprosessin kerralla kaikkiin toimipisteisiinsä.

3.3 Asiakaspalvelun johtaminen ja kehittäminen

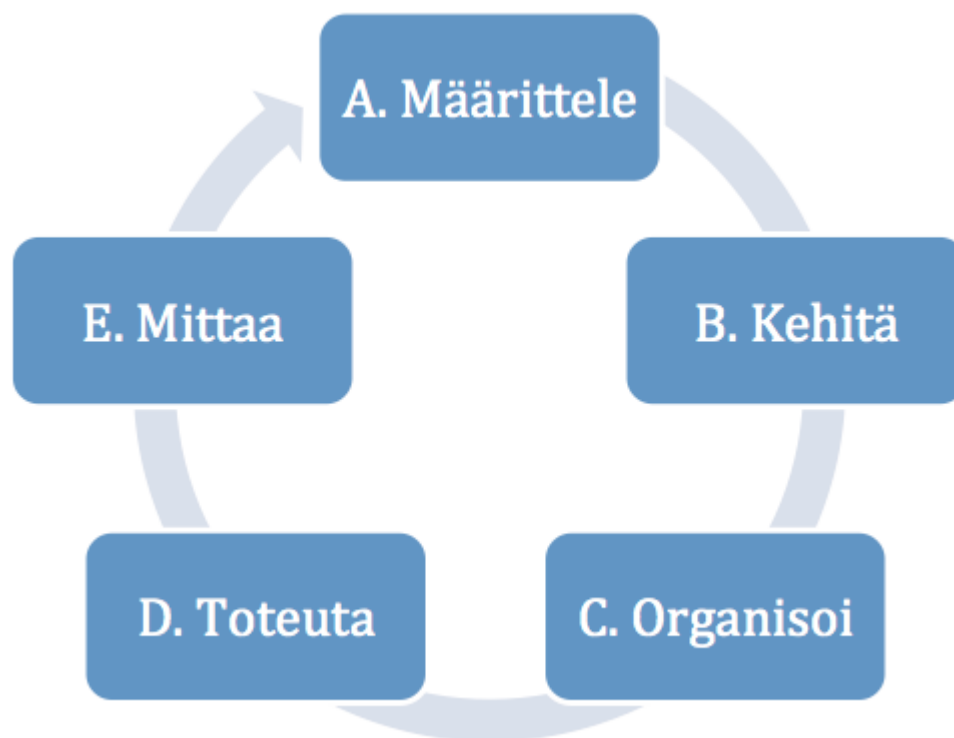
Asiakaspalvelua täytyy johtaa ja kehittää jatkuvasti, sillä muuten asiakastyytyväisyys laskee ja yrityksen kannattavuus laskee asiakkaiden vähetessä (Reinboth 2008, 31-32). Asiakaspalvelua kehitettäessä ja johtaessa yrityksen johdon kannattaa miettiä, mitä se oikeasti haluaa kehittää. Asiakaspalvelu on osa asiakaskokemusta, johon kuitenkin vaikuttavat yrityksen muutkin osa-alueet kuin vain suora asiakaspalvelu. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat tai pystyvät vaikuttamaan (Löytänä ym. 2011, 15) mukaan seuraavat yrityksen toiminnot:

- Asiakaspalvelu
- Markkinointi
- Tuotanto
- Myynti
- Talous
- Henkilöstöjohtaminen

Opinnäytetyössä keskityttiin parantamaan Atoy Autohuollon asiakaspalvelua, mutta ohjeistoa kehitettäessä kiinnitettiin huomiota asiakaskokemukseen kokonaisvaltaisemman näkökulman ja ymmärryksen saamiseksi. Asiakaskokemuksella ymmärretään se kokonaisuus, miten asiakas kokee yrityksen ja kaikki, mikä pystyy yrityksessä luomaan asiakkaalle arvoa (Löytänä ym. 2011, 11-16). Jos esimerkiksi palkanlaskenta on epäonnistunut tehtävässään ja vastaanottovirkailijalta on jäänyt palkka saamatta, saattaa asiakkaan kokemus heti huonota hermostuneen vastaanottovirkailijan käytöksen vuoksi.

Asiakaskokemukseen vaikuttaa koko yritys ja tästä johtuen asiakaskokemuksen tavoitteet määritellään yrityksen strategiassa (Löytänä ym. 2011, 166). Atoy Autohuollossa on määritetty asiakaskokemukselle tavoitteet ja niihin on kiinnitetty huomiota erityisesti asiakaspalvelun osalta, sillä se on päivittäisistä rutiineista näkyvin asiakaskokemukseen vaikuttava osa-alue Atoy Autohuollossa. Asiakaskokemuksen johtamista ja soveltamista Atoy Autohuollon muilla osa-alueilla ei avata tässä opinnäytetyössä enempää, sillä ne eivät sisälly eivätkä suoraan liity asiakaspalveluohjeistoon.

Asiakaspalvelun johtamisen ja kehittämisen osalta Atoy Autohuollossa noudatetaan asiakaskokemuksen johtamisen portaista sovellettua mallia, joka näkyy kuviossa 4. Alkuperäisessä mallissa asiakaskokemuksen johtamiseen tehty malli oli kuvattuna portailla, jotka alkoivat määrittelystä ja päättyivät uudelleenmäärittelyyn (Löytänä ym. 2011, 167). Atoy Autohuollossa asiakaspalvelun kehittäminen nähdään kuitenkin jatkuvana prosessina, joten oli luontevampaa kuvata johtamisprosessi syklinä (ks. kuvio 4).



Kuvio 4: Asiakaspalvelun johtamisen ja kehittämisen sykli

3.4 Asiakaspalvelun kehittäminen Atoy Autohuollossa

Määrittelyvaihteessa määritellään yrityksen tavoitteet kehitettävän kohteen osalta. Kun puhutaan asiakaspalvelun kehittämisestä ja johtamisesta, niin yritys voi asettaa esimerkiksi tavoitteeksi asiakastyytyväisyyden parantamisen. Konkreettiseksi tavoitteeksi voidaan esimerkiksi määrittää reklamaatioiden vähentyminen tietyllä prosenttimäärällä (Löytänä ym. 2011, 166-169). Silloin kun toimiala on kilpailtu niin, että matalammalla hinnalla ei ole enää yrityksen kannattavan toiminnan kannalta järkevää erottautua, on mietittävä muita kilpailuetuja (Lawfer 2004, 72). Hintakilpailun lisäksi on muitakin erottautumisen keinoja, mutta autohuoltoliiketoiminnassa varsinaisella tuotteella, eli auton huoltotoimenpiteillä on vaikea erottautua. Tässä tapauksessa luomalla asiakkaalle lisäarvoa paremmalla palvelulla, on mahdollista saada yritys esille muista saman toimialan yrityksistä (Kotler 2005, 123). Atoy Autohuollon

johto määritteli vuonna 2010 yritykselle tavoitteet asiakaspalvelun osalta ja niihin kuului hyvällä asiakaspalvelulla erottautuminen (Koski 2013).

Asiakaspalvelun kehittämisessä luodaan toimintamallit tai pyritään parantamaan olemassa olevia malleja, jotta asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan. Atoy Autohuollossa kehitettiin työntekijöiden ja johdon työkokemusta sekä asiantuntijuutta hyödyntäen toimintamallit asiakaspalveluun.

Asiakaspalvelun organisoinnilla tarkoitetaan henkilöstön johtamista ja siihen kuuluvat esimerkiksi rekrytointi, kouluttaminen sekä palkitseminen (Löytänä ym. 2011, 170). Organisointi pystytään tässä yhteydessä myös käsittämään asiakaspalveluprosessien jalkauttamisena. Rekrytointipäätöksillä yrityksen johto ja rekrytoijat pystyvät vaikuttamaan siihen, millaisia ihmisiä yrityksellä on asiakaspalvelijoina. Asiakaspalvelijoille täytyy kouluttaa yrityksen kehittämät toimintamallit, jotta ne näkyvät käytännössä. Kouluttamisella voidaan tässä yhteydessä ymmärtää laajemmin eri kouluttamisen keinot kuten virtuaalikoulutuksista kirjalliseen ohjeistoon ja henkilökohtaiseen perehdyttämiseen. Atoy Autohuollossa kouluttamiseen on käytetty kirjallista ohjeistoa sekä esimiehen tuella tapahtuvaa perehdyttämistä. Palkitsemisella pystytään kannustamaan asiakaspalvelijoita tuottamaan parempaa asiakaspalvelua.

Toteuttamisvaihe koostuu päivittäisten rutiinien suorittamisesta. Yrityksen johdon osalta tämä tarkoittaa palveluprosessin johtamista eli tarvittaessa toimintatapojen uudistamista, kyseenalaistamista ja kehittämistä. Työntekijät tekevät myös päivittäisiä valintoja toteutukseen liittyen. Työntekijä voi esimerkiksi jättää jonkin asiakaspalveluprosessin osan tekemättä, koska kokee sen liian työlääksi tai epämiellyttäväksi. (Löytänä ym. 2011, 175-177.)

Yrityksen täytyy jatkuvasti mitata toimintaansa, jotta toimintaa voidaan kehittää ja tarkastella tavoitteiden täyttymistä (Harvard business essentials 2003, 107-108). Asiakaspalvelun laadun mittaamisella pyritään selvittämään asiakaspalvelun heikkouksia, jotta saadaan paikannettua kehittämiskohteet. Asiakaskokemusta voi mitata monella eri tavalla kuten esimerkiksi palautelomakkeilla, asiakastyytyväisyyskyselyllä tai reklamaatioiden analysoimisella (Löytänä ym. 2011, 188).

Asiakaskokemusta mitataan Atoy Autohuollossa jatkuvasti esimerkiksi tekstiviestikyselyillä huollossa käynneille asiakkaille (Koski 2013). Mittaaminen on tärkeää Atoy Autohuollossa, sillä se kertoo asiakaspalveluohjeiston eri prosessien toimivuuden käytännössä. Lisäksi Atoy Autohuolto teki laajan mysteryshopping-tutkimuksen kesällä 2013 toimipisteisiinsä, millä selvitetiin asiakaskokemuksen tasoa (ks. kohta 3.4). Kun asiakaspalvelun taso on saatu mitattua, asiakaspalvelun johtamisen syklissä päästään uudestaan määrittelyyn. Tässä vaiheessa yrityksen johto määrittelee asiakaspalvelun nykytilan perusteella korjaustoimenpiteet sekä tarvitta-

essa päivittää tavoitteet. Atoy Autohuolto on asiakaspalvelun kehittämisen osalta tämän opinnäytetyön aikana määrittely- ja kehitysvaiheessa.

3.5 Mysteryshopping

Atoy Autohuollossa suoritettiin mysteryshopping-tutkimus kesällä 2013 pääkaupunkiseudun viiteen toimipisteeseen. Mysteryshopping-tutkimus on yksi paljon käytetty asiakaskokemuksen mittaamisen työkalu, jolla pyritään selvittämään koeostajien avulla, millainen on todellinen asiakaskokemus yrityksessä (MSPA 2013). Tutkimuksella haluttiin nähdä nykyinen asiakaspalvelun taso ja tutkia asiakaspalveluohjeiston jalkautumisen onnistuminen eri toimipisteiden välillä. Tutkimuksessa havainnoitiin asiakasprosessin eri vaiheita. Asiakaspalvelu sai kaikilta osallistujilta kehuja ja huomioita erityisesti asiakaspalvelijan aidosta kiinnostumisesta asiakkaan ongelmia kohtaan.

Vaikka mysteryshopping-tulokset olivat kokonaisuudessaan kaikki positiivisia, niin tuloksista löytyi myös kohtia, jotka eivät olleet saaneet täysiä pisteitä. Tulosten perusteella parantamisen varaa oli asiakaspalvelun tavoitettavuudessa, eli puhelimeen ja sähköpostiin vastaamisessa. Lisäksi joitain Atoy Autohuollon asiakaspalveluprosessiin liittyviä vaiheita jäi suorittamatta asiakaskäyntien yhteydessä. Monesti kyse oli tietyn prosessin poisjääminen ajan säästämiseksi ja työnjohtajan oman työn helpottamiseksi. (Mäki 2013.)

3.6 Haastattelu ja kysely

Opinnäytetyössä haastateltiin Atoy Autohuollon johtajaa. Tavoitteena oli selvittää nykytilannetta Atoy Autohuollossa johdon näkökulmasta sekä selkeyttää toimeksiantajan visiota asiakaspalvelun osalta. Haastattelu tehtiin avoimilla kysymyksillä, jotta saatu tieto oli mahdollisimman tarkkaa ja vastaukset kattavia (Hakala 1996, 147).

Haastattelussa tuli esille haaste uusien työntekijöiden perehdyttämisestä Atoy Autohuollon tavoille. Erityisen tärkeäksi tämän asian tekee ketjun nopea laajentuminen ensimmäisen kolmen vuoden aikana, mikä on tarkoittanut paljon uusia työntekijöitä. Atoy Autohuollon perehdyttämissuunnitelma kaipaa kehittämistä ja ketjun yhtenäisyyden ja uusien työntekijöiden nopean ja perusteellisen perehdyttämisen kannalta sitä olisi järkevä kehittää mahdollisimman nopeasti. (Koski 2013.)

Tällä hetkellä uuden mekaanikon aloittaessa Atoy Autohuollossa, on hänen perehdyttäminenä työnjohtajan vastuulla. Sen lisäksi, että työnjohtajan täytyy opettaa uudelle mekaanikolle Atoy Autohuollon toimintatavat ja työympäristö, on työnjohtajan opeteltava tuntemaan uuden mekaanikon erikoisosaaminen ja työskentelytavat. Jokaisella mekaanikolla on erikois-

osaamisenaan tietyt merkit, joissa hän erityisen hyvä. Johdon toive oli, että opinnäytetyön näkökulmana toimisi uuden työntekijän perehdyttäminen sekä ketjujohtaminen. Atoy Autohuollon tavoitteena ovat mahdollisimman yhtenäiset prosessit ketjun jokaisessa toimipisteessä. (Koski 2013.)

Atoy Autohuollossa on mietitty työntekijöiden kannustamisesta lisämyyntiin. Ei auta jos sanot työntekijälle, että sinun täytyy nyt myydä pyyhkijänsulkuja. Asia täytyy tuoda esille esimerkin kautta, kuten esimerkiksi: ”Olemme saaneet asiakkailta palautetta huonoista pyyhkijänsulusta huollon jälkeen. Tästä lähtien kysymme jokaiselta asiakkaalta, että tarkastammeko pyyhkijänsulat ja vaihdammeko ne tarvittaessa.” (Koski 2013.)

Haastattelun aikana keskusteltiin myös niin sanotun vuosikellon suunnittelemisesta, eli käytännössä kalenterin, jossa aikataulutettaisiin koulutuksellisia kampanjoita asiakaspalveluun. Nämä kampanjat nostaisivat aina kerrallaan esille yhden asiakaspalveluprosessin vaikeasti sisäistettävistä kohteista, jotka tulivat esille mysteryshopping-tutkimuksessa, eli esimerkiksi sijaisautojen omavastuunpoisto. Opinnäytetyössä ei tällaista kalenteria luoda, mutta tarkoituksena on jakaa asiakaspalveluohjeistuksesta asioita kahteen eri ryhmään ja toiseen näistä ryhmistä tulevat sellaiset prosessien osa-alueet, jotka voivat sopia hyvin kampanjoiden aiheeksi. (Koski 2013.)

Huoltopäälliköille tehtiin opinnäytetyön aikana lyhyt sähköpostikysely (ks. liitteet) nykytilanteesta ja heidän toiveistaan asiakaspalveluohjeistukseen liittyen. Kyselystä ei tehty kovin pitkää, sillä huoltopäälliköille tehty kysely oli tarkoitettu vain tukemaan muita opinnäytetyön lähteitä ja tiedossa oli, että liian pitkään kyselyyn saadaan vastauksia heikommin työkiireiden vuoksi (Hyyryläinen 2013). Huoltopäälliköiden vastauksista erottuivat erityisesti heidän vastauksensa kysymyksessä, jossa kysyttiin, mikä on heidän mielestään paras tapa jalkauttaa ja opettaa toimintamalleja. Jalkauttamiskohdan vastaukset sisälsivät esimerkiksi opetusvideon, sähköpostitiedotteen, koulutusta sekä asiakaspalveluohjeistuksen lehtiönä (Hyyryläinen 2013; Ylipahkala 2013).

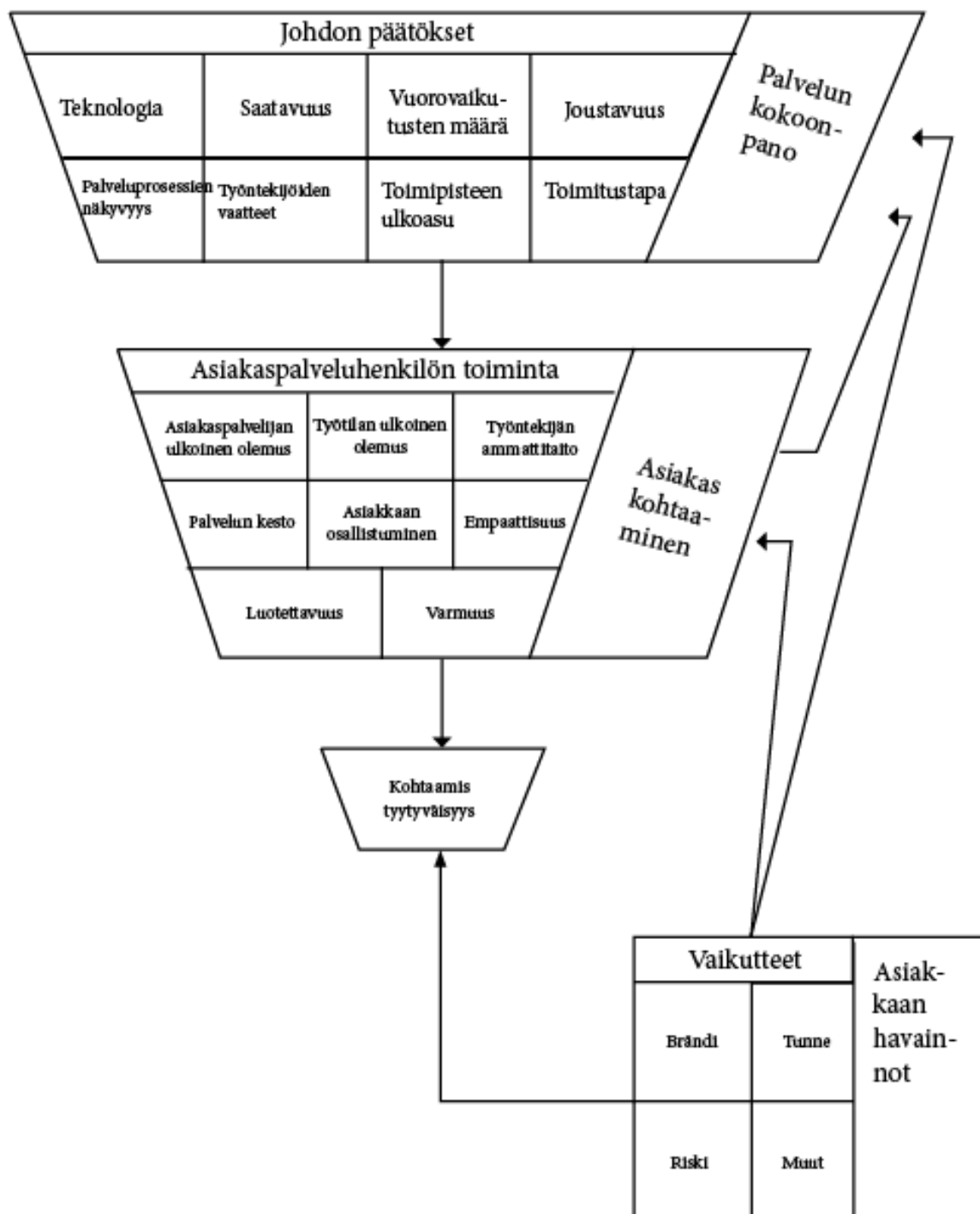
4 Kahden tason malli

Kahden tason mallissa asiakkaan kokema kohtaamistyytyväisyys muodostuu kahden prosessin, palvelun kokoonpanon ja asiakaskohtaamisen, summana. Asiakkaan kokema kohtaamistyytyväisyys ei ole kuitenkaan koskaan sama, vaikka kaikki kokoonpanon ja asiakaskohtaamisen prosessien muuttujat saataisiin vakioksi. Kahden tason malli selittää tämän sillä, että jokainen asiakas tulkitsee saamansa palvelukokemuksen omien havaintojensa perusteella. Kahden tason mallissa palvelun kokoonpanon sekä asiakaskohtaamisen prosessit on jaettu kahdeksaan osatekijään. (Mayer, Bowen & Moulton 2003, 623.)

4.1 Palvelun kokoonpanoprosessi

Palvelun kokoonpanoprosessi koostuu kahden tason mallissa yrityksen johdon tekemistä päätöksistä palveluun liittyen. Palvelun kokoonpano sisältää mallin mukaan asiat, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen ja asiakastyytyvyyteen, mutta joihin asiakaspalvelija ei pysty asiakaspalvelutilanteessa vaikuttamaan. Palvelun kokoonpanoprosessi koostuu osa-alueista, jotka yrityksen johto määrittelee ja tarvittaessa muuttaa asiakaspalvelijoilta saaman palautteen perusteella. (Mayer ym. 2003, 623.)

Palvelun kokoonpanoprosessi on pitkälti palvelumuotoilua ja se sisältää kaikki asiakaspalveluprosessin toimintamallit. Palvelun kokoonpanoon sisältyy toimintamallien lisäksi kaikki kiinteä osuus asiakaspalveluprosessista eli Atoy Autohuollon tapauksessa esimerkiksi huoltorakennus ja asiakaspalvelijoiden vaatetus.



Kuvio 5: Kahden tason malli suomennettuna

4.1.1 Teknologia

Mallissa teknologialla tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen määrittämää asiakashallintajärjestelmää ja muita asiakkaan palveluun liittyviä apuvälineitä joihin asiakaskohtamisessa asiakaspalvelija ei pääse vaikuttamaan. Teknologiaa voidaan käyttää helpottamassa esimerkiksi

asiakaspalvelun tavoittamista. Erilaiset teknologiat esimerkiksi puhelinjärjestelmissä mahdollistavat puheluiden ohjaamisen vaivattomasti jopa ilman henkilökustannuksia oikeaan paikkaan (Kiruthu 2013).

Asiakashallintajärjestelmät ovat keskeisessä roolissa yritysten asiakaspalvelussa. Asiakashallintajärjestelmä on arvokas esimerkiksi kun kerätään tietoa asiakkaasta seuraavaa käyntiä varten. Näin lisäarvo asiakkaan suuntaan kasvaa kun yritys on tietoinen hänen aikaisemmista tapahtumista asian osalta. (Aarnikoivu 2005, 167.)

Atoy Autohuollossa teknologiaa käytetään internetissä, asiakashallinnassa ja puhelinliikenteessä. Asiakkaalle on luotu helppo kanava tavoittaa asiakaspalvelija internetin huoltovarauksen kautta. Atoy Autohuolto on myös sijoittanut hinnastonsa ja palvelunsa näkyvästi internet-sivustoille jotta asiakas tietää jo ennen yhteydenottoa tarjonnasta. Puhelin liikennettä helpottamassa on paikallisten työnjohtajien lisäksi ajanvarauskeskus jossa asiakkaita palvelee ammattitaitoinen henkilökunta auttaen asiakasta ongelmatapauksissa ja ohjaten heidät oikeaan toimipisteeseen.

Atoy Autohuolto käyttää asiakashallinnassa omaa käyttöliittymää, jolla asiakaspalvelu on sujuvaa ja arvoa tuottavaa ja asiakaskäynnistä jää tieto käynnistä ja sen sisällöstä seuraavaa käyntiä varten. (Koski 2013.)

Teknologian liiallisella käytöllä asiakaspalvelussa on myös riskinsä. Alalla, jossa palveluun liittyy paljon erityistietoa, haluaa asiakas tutkimusten mukaan mielellään asiantuntevaa henkilökohtaista palvelua. Mikäli asiantuntevan palvelun saantia rajoitetaan ja sitä yritetään korvata teknologialla, välittyy asiakkaan suuntaan usein negatiivista ilmapiiriä. Näin ollen yleisellä tasolla vaativissa, erityistietoa omaavissa, palveluissa, teknologiaa käytetään mieluummin asiakaspalvelun tukena, ei korvaajana. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 134.)

4.1.2 Saatavuus

Saatavuutta on esimerkiksi sitä kuinka helposti tuote tai palvelu on tarvittaessa saatavissa. Asiakkaan kannalta on tärkeää että palvelu tai tuote sijaitsee mahdollisimman lähellä asiakasta varsinkin kun palvelun vuoksi täytyy saapua paikalle, eikä sitä esimerkiksi tavoitella puhelimella tai internetillä.

Palvelutilan tulisi olla suunniteltu niin että se on helppo löytää ja että se ohjaa asiakasta toimimaan. Jos asiakas ei löydä perille, joutuu jonottamaan ja odottamaan palvelua, tarvitaan esimerkiksi vuorojärjestelmä. (Ylikoski ym. 2006, 148.)

4.1.3 Vuorovaikutuksen määrä

Vuorovaikutuksen määrällä tarkoitetaan vaiheita joita asiakas kohtaa asioidessaan asiakaspalvelijan kanssa. Palvelun suunnitteluvaiheessa yritys määrittää asiakkaan kokeman henkilökohtaisen vuorovaikutuksen suhteen itsepalveluun. Ihmiset eivät osta palvelua kaupalta, välineeltä tai tuotteelta. Ihminen ostaa palvelun ihmiseltä. Se, kuinka monimutkainen palvelusi on, ei ole merkityksellistä, sillä 80 % menestyksestä on riippuvaista asiakaspalvelun taidoista ja 20 % palvelun teknisistä ominaisuuksista. (Lawfer 2004, 50.)

Autohuolto alalla vuorovaikutuksia asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä syntyy pakostikin monia. Ensimmäiseksi auton huollon tarve täytyy tarkasti kartoittaa. Tämän jälkeen asiakas tuo auton huoltoon. Huollon aikana asiakkaaseen ollaan yhteydessä mahdollisten lisätöiden osalta tai auton valmistumisesta. Tämän jälkeen asiakas tulee hakemaan autonsa. Viimeisenä asiakkaalle lähetetään Atoy Autohuollon tapauksessa palautekysely, johon kontaktit kyseisen huollon osalta päättyvät. (Ks. kuvio 3.)

Työvaiheita voi siis tapauksesta riippuen olla hyvinkin monta. Se, mikä on hyvä keskiverto määrä työvaiheita, riippuu yrityksestä ja sen palveluista. Mikäli valittu palvelu on asiakkaalle pakollista suorittaa, haluaa asiakas todennäköisesti suoriutua siitä mahdollisimman pienellä määrällä vuorovaikutuksia. Tätä voi kutsua esimerkiksi vaivattomaksi palveluksi. (Mayer ym. 2003, 626.)

4.1.4 Joustavuus

Yrityksessä johto voi määritellä työntekijälle mahdollisuuksia joustaa palveluissa asiakkaan kanssa. Itseisarvona ei tulisi pitää organisaatiota vaan sen mahdollistamaa toimintaa. Joustava yrityksen sisäinen yhteistyö ja sen tuoma hyöty on ensiarvoisen tärkeä asiakkaita palvellessa. (Aarnikoivu 2005, 50.)

Atoy Autohuollossa joustavuutta on haettu autohuoltokonseptin vahvalla samankaltaisuudella. Yhteensä kymmenen pistettä palvelee asiakkaita samalla hinnastolla ja toimintaperiaatteilla.

4.1.5 Palveluprosessien näkyvyys asiakkaalle

Yritys määrittää ennakkoon mitä asiakas näkee palveluprosessien aikana. Palvelun toteuttamisen kaikki vaiheet eivät välttämättä aina ole oleellisia asiakkaan kannalta. Siksi osa yrityksistä on valinnut näkyvyyden asiakkaan suuntaan niin, että itse palvelu tapahtuu asiakkaan ulottumattomissa. Asiakas tilaa palvelun ja se toimitetaan hänelle valmiina. (Mayer ym. 2003, 624.)

Atoy Autohuollossa palveluprosessit on määritelty niin että asiakas ei näe itse huoltotapahtumia. Suurin syy tälle autohuoltoalalla on, että usein huollot vievät useita tunteja ja eroavat näin ollen esimerkiksi parin kymmenen minuutin auton katsastuksesta joissa koko katsastusprosessin ajanvarauksesta lopulliseen ajoneuvon tarkastukseen pääsee seuraamaan vierestä.

4.1.6 Työntekijöiden vaatteet

Yhtenäinen vaatetus työntekijöiden välillä kehittää asiakkaan silmissä laatumielikuvaa yrityksestä. Laadukas yhtenäinen vaatetus parantaa ennakkomielikuvaa yrityksestä, asiakas muokkaa mielessään kuvan yrityksestä ensimmäiseksi ulkoisten ominaisuuksien kautta. Myöhemmin saatua kuvaa muokkaavat asiantuntemus ja kokonaisvaltaiset vuorovaikutustaidot.

Asiakaspalvelija osallistuu yrityksen markkinointiin omalla toiminnallaan ja olemuksellaan. Hyvä vaatetus on suuri osa asiakaspalvelijan olemusta. Hyvin istuvissa mukavissa vaatteissa asiakaspalvelijan on hyvä olla ja itsevarmuus kasvaa. (Huhtala 2012.)

Atoy Autohuollossa työvaatetus on määritelty tarkasti työntekijöiden osalta. Kaikille työntekijöille löytyy työhousut, paita, paksumpi pitkähihainen paita ja takki. Lisäksi asentaja saa housu, paita yhdistelmän sijasta valita haalarin käyttöönsä.

4.1.7 Toimipisteen ulkoasu

Toimipisteen ulkoasulla on suuri merkitys asiakkaan odotukseen palvelusta. Yritys pystyy vaikuttamaan asiakkaan hyvään palvelukokemukseen asiakaspalvelun lisäksi esimerkiksi värein, huonekaluin, valaistuksella, äänentasolla ja jopa hajusteilla. Jokaisella näistä asioilla pystytään muodostamaan mielihaluja ja tarpeita. (Mayer ym. 2003, 625.)

Myös selkeä opastus toimipisteissä on tärkeää asiakkaan viihtyvyyden kannalta. Toimipisteen ulkoasulla ja sen luomalla ympäristöllä asiakas pyritään ohjaamaan heille ennakkoon määritetyille alueille. Yritys pyrkii ennakkoon määrittelemään asiakkaalle niin kutsutun palvelupolun, mitä pitkin asiakas ohjataan oikeaan paikkaan. (Tuulaniemi 2011, 81.)

4.1.8 Toimitustapa

Yrityksen on tehtävä päätös toimitustavan osalta asiakkaan puolesta, kuinka yritys haluaa toimittaa palvelunsa asiakkaalle. Hotellin täytyy päättää tavoittaako se asiakkaitaan matkayhtiön, valtakunnallisten ajanvarausjärjestelmien vai internetin kautta. Vai päättääkö se

esimerkiksi käyttää kaikkia kanavia. Toisena esimerkkinä pizzeria voi valita onko sillä käytössä toimitusjärjestelmä kotiovelle vai tarjoaako se vain pöytäasiakkaille. (Mayer ym. 2003, 627.)

Atoy Autohuolto käyttää autohuoltoalalla tyypillistä tapaa toimittaa palveluaan. Asiakas tuo autonsa aamulla huoltoon ja hakee sen iltapäivällä. Ajanvarauksen voi tehdä joko internetissä tai puhelimitse. Toimitustavan kilpailuetuna Atoy Autohuolto on helpottanut toimitustapaansa asiakkaalle veloitusettomalla sijaisautolla. Näin ollen asiakas ei joudu luopumaan huollon ajaksi autoa vaativista asioista. Huoltopäivän valintakin helpottuu kun oman auton tilalle saa sijaisauton.

4.2 Asiakaskohtaaminen

Kahden tason mallissa asiakaskohtaamisen prosessi sisältää henkilökunnan toiminnan asiakaspalvelutilanteessa. Palvelun kokoonpanovaiheessa yrityksen johto on voinut esimerkiksi määrittellä, että asiakaspalvelijoilla on aina puhdas yrityksen logopaita päällä asiakaspalvelussa. Henkilökunnan jäsen kuitenkin tekee itse päätöksen, että jaksako hän käydä vaihtamassa tahraantuneen paidan puhtaaseen. Tahraantunut paita asiakaspalvelutiskillä vaikuttaa asiakkaan muodostamaan mielikuvaan yrityksestä. Asiakaskohtaamisen prosessi on kahden tason mallissa jaettu kahdeksaan osa-alueeseen ja ne on avattu seuraavissa kappaleissa. (Mayer ym. 2003, 638.)

4.2.1 Asiakaspalvelijan ulkoinen olemus

Yritys voi vaikuttaa asiakaspalvelijan ulkoiseen olemukseen esimerkiksi tarjoamalla vaatetusta ja nimikylttiä. Se mitä yritys ei pysty takaamaan on henkilön peseytyminen, hiustenleikkaus ja vaatteiden puhtaus ja siisteys. Henkilökunnan jäsen on itse vastuussa ulkoisesta olemuksestaan. Ryppyinen ja likainen paita antaa heti yrityksestä epäammattimaisen kuvan. Asiakaspalvelijan ulkonäköön vaikuttaa myös hänen mielentilansa työtä tehdessä. Murjottava ja tiuskiva työntekijä ei tuota asiakkaalle hyvää mielikuvaa yrityksestä. (Mayer ym. 2003, 628.)

Atoy Autohuolto käyttää ulkoisen yrityksen palveluita työntekijöiden vaatetuksen hoitoon. Työntekijöillä on aina puhtaat vaatteet tarjolla. Asiakaspalvelussa suurimman vaikutuksen tekee kuitenkin asiakaspalvelijan henkilökohtainen asenne, johon Atoy pystyy vaikuttamaan hyvällä ja kannustavalla työilmapiirillä.

4.2.2 Työtilan ulkoinen olemus

Työtilan tulisi aina olla siisti ja järjestyksessä. Usein työtiloja somistetaan toimialaan sopivilla kuvilla ja motivaatio lauseilla. Somistuksissakin pitää kuitenkin olla varovainen. Kun seinälle ripustaa jotain tulee pitää huolta siitä, että se on suorassa ja ehjä. Työtila on ympäristö jossa asiakasta palvellaan ja siitä syystä siitä tulisi pitää yhtä hyvää huolta kuin itse asiakkaastakin. Siistillä työtilalla annat asiakkaalle ensivaikutelman, että hän on tervetullut (Mayer ym. 2003, 629).

4.2.3 Työntekijän ammattitaito

Yritykselle erityisen tärkeää on asiakaspalvelijan roolissa työskentelevän työntekijän panostus. Käytännössä kaikki asiakaspalvelun elementit kulminoituvat siihen kuinka paljon työntekijä panostaa asiakaspalveluun. Ystävällinen palvelu perustuu henkilökohtaiseen palveluun. Asiakkaan tyytyväisyys syntyy luottamuksen ja turvallisuuden lisäämisestä. Kun ongelma saadaan ratkaistua ja tarve tyydytettyä helposti, vaivattomasti, nopeasti ja laadukkaasti, voidaan sanoa että asiakas on tyytyväinen. (Reinboth 2008, 41.)

4.2.4 Palvelun kesto

Palvelun kesto merkitsee sen toteutumista ensimmäisestä yhteydenotosta itse palvelun toteutumiseen asti. Palvelun kestoon liittyy siis yhteydenoton, itse palvelun toteuttamisen ja palvelun luovuttamisen kesto. Eri keston vaiheet ovat kriittisiä ja voivat johtaa jopa asiakkuuden kariutumiseen pahimmassa tapauksessa. Yksinkertaisesti selitettynä autohuollossa liian pitkä jono ja sitä kautta palvelun kesto saattaa ohjata asiakkaan hankkimaan huollon muualta missä palvelun kesto on lyhyempi. Palvelun kesto on siis yksi merkittävä palvelukriteeri asiakkaalle. (Mayer ym. 2003, 630.)

4.2.5 Asiakkaan osallistuminen

Asiakkaan osallistumisella tarkoitetaan hänen aktiivista osallistumista palvelun prosesseihin. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että esimerkiksi autonhuoltamisessa asiakkaan täytyy tuoda oma autonsa toimipisteelle auton huoltamista varten. Kaikki vaiheet joissa tarvitaan asiakkaalta mielipidettä tai tekemistä palveluun liittyen, ovat hänen osallistumista. Asiakkaan osallistumisesta pitää tehdä kuitenkin mahdollisimman vaivatonta ja mukavaa. Atoy Autohuolto on luonut osallistumiseen vaiheen, jossa asiakas pääsee jatkamaan arkeaan laina-autolla. Tämä vaihe voi vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen ja toimii Atoy Autohuollolle kilpailuetuna muihin autohuolto toimijoihin verratessa. (Mayer ym. 2003, 631.)

4.2.6 Luotettavuus

Luotettavuuden perustana toimii kahden ihmisen välinen luottamus, eli tässä tapauksessa asiakkaan ja asiakaspalvelijan (Peltonen 2011, 77). Luotettavuutta voidaan kuvata esimerkiksi autohuollossa sillä, että asiakkaan tiedot ja varauksen sisältö ovat oikein hänen saapuessaan paikalle. Mikäli esimerkiksi asiakkaan auton valmistuminen viivästyy, eikä hänelle ilmoiteta siitä, katoaa luottamus helposti koko yritystä kohtaan.

Luotettavuutta pidetään tärkeimpänä asiakaspalvelun kohtana. Mikäli asiakas ei luota palveluun, hän ei osta palvelua. Luotettavuutta pystytään rakentamaan oikeastaan kaikella aikaisemmin mainituilla vaiheilla. Tärkeintä on kuitenkin asiakaspalvelijan panos ja rehellisyys. Asioita voi mennä palvelun aikana pieleen ja tulos voi olla huono, mutta mikäli asiakaspalvelija hoitaa asian rehellisesti ja kertoo asiakkaalle mistä oli kyse, voi tilanteen vielä pelastaa. (Lawfer 2004, 108.)

4.3 Asiakkaan havainnot

Kahden tason malli muistuttaa asiakkaan roolista palveluprosessien tulkitsijana. Asiakas kokee saamansa palvelun aina omien havaintojensa näkökulmasta. Asiakkaan havainnointiin pystytään vaikuttamaan hieman esimerkiksi markkinoinnilla, mutta yrityksen on lähdettävä siitä, että jokainen asiakas on oma muuttujansa lopullisen asiakaskokemuksen syntymisessä. Asiakkaan havaintoihin vaikuttavat esimerkiksi ennakkoluulot alaa kohtaan, hänen sen hetkinen tunnetila ja mahdollinen kokemus riski, esimerkiksi siitä että auto ei tulekaan kuntoon tai että autolle käy huollon aikana jotain. Mikäli asiakkaalla on ennakkoon huonoja kokemuksia esimerkiksi Atoy Autohuollon tapauksessa autohuollosta, on häneen pyrittävä tekemään jopa tavallista parempi vaikutus. (Mayer ym. 2003, 636.)

Yrityksellä tulee olla brändi. Brändiin liittyy monia asioita, mutta tärkeintä brändin muodostamisessa on, että yritys edustaa jotakin. Atoy Autohuolto edustaa laatua, luotettavuutta ja ystävällisyyttä (Atoy Autohuolto 2013). Yrityksen luotettava suoriutuminen alallaan on vahvempi tekijä kuin yksikään mainoskampanja. Kaikki miltä yritys näyttää, tuntuu ja kuulostaa vaikuttaa asiakkaan tunteeseen yritystä kohtaan. Yrityksen menestys riippuu kyvystä tuottaa arvoa asiakkaille. Asiakkaan tarpeet tulisi tiedostaa ja ylittää heidän odotuksensa (Kotler 2003, 196).

Asiakkaan tunteisiin yritystä kohtaan saattaa vaikuttaa niinkin pieni asia kuin vesilammikkoon astuminen sisäänkäynnin edessä tai paha ruuhka ja kiire autoa hakiessa, eli asioita joihin yritys ei käytännössä pysty vaikuttamaan. Tällöin sujuva ja ystävällinen asiakaspalvelu korostuu. (Mayer ym. 2003, 638.)

4.4 Kohtaamistyytyväisyys

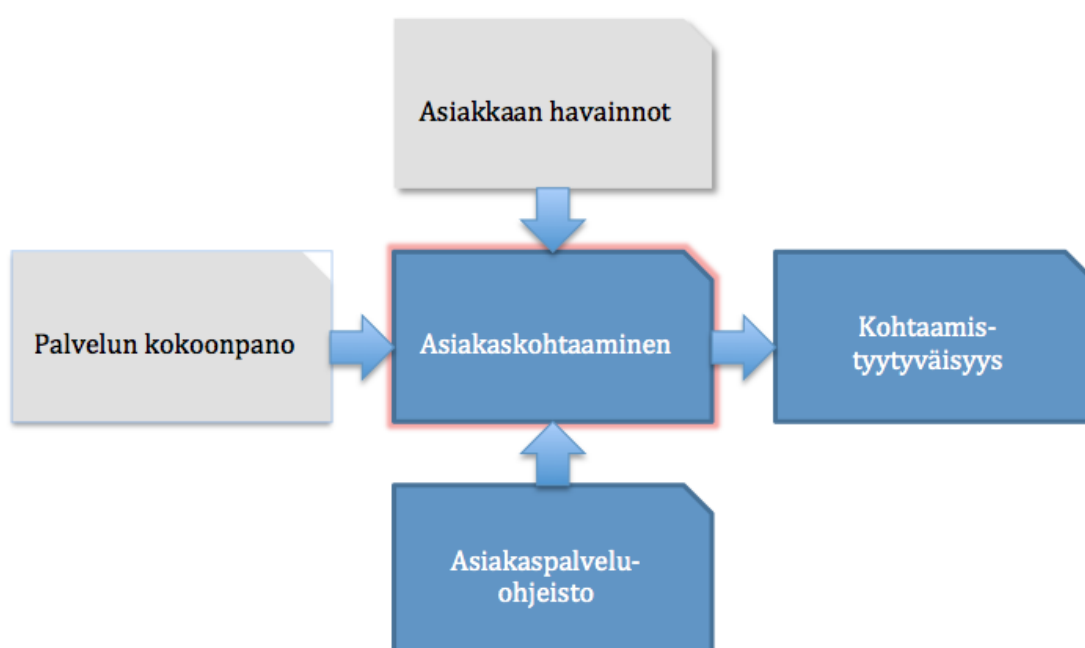
Kohtaamistyytyväisyys muodostuu asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen aikana. Kahden tason mallissa kohtaamistyytyväisyys rakentuu palvelun kokoonpanoprosessin ja asiakaskohtaamisen kautta. Asiakas kuitenkin tekee näiden kahden osa-alueen osista omat tulkinsansa, joten kohtaamistyytyväisyyttä ei voida täysin vakioida yrityksen tavoitteissa (Aarnikoivu 2005, 93-95). Yritys pystyy parantamaan kohtaamistyytyväisyyttään parantamalla palvelun kokoonpanoon ja asiakaskohtaamiseen liittyviä prosesseja, sillä sujuvat prosessit yrityksen puolelta kestävät myös kriittisen asiakkaan tarkastelun. Asiakaspalveluprosessejaan kehittäessä yrityksen kannattaa kahden tason mallin mukaisesti ottaa huomioon asiakkaat ja kuunnella heidän palautettaan (Mayer ym. 2003, 623). Kohtaamistyytyväisyys on osa laajempaa asiakaskokemusta, joka muodostuu asiakkaan ja yrityksen välisestä kokonaisuudesta. Vaikka kohtaamistyytyväisyys olisi korkealla, asiakaskokemus voi olla negatiivinen, jos auto ei toimisikaan kunnolla huollon jälkeen. Kohtaamistyytyväisyys voidaan siis nähdä tarkemmin asiakaspalvelun suunnittelun ja toteuttamisen onnistumisen mittarina, kun taas asiakaskokemus toimii koko yrityksen onnistumisen mittarina. Toisaalta kun ajatellaan asiakaskokemusta koko yrityksen onnistumisen mittarina, niin tulee tilanteita, joissa esimerkiksi asiakaspalvelu joutuu paikkaamaan huollossa tehdyn virheen jälkiä.

Tämän varsinaisen opinnäytetyön tuloksen eli asiakaspalveluohjeiston muokkaamisen tarkoituksena on parantaa asiakaskokemusta prosessien kautta. Selkeät prosessit luovat asiakaskohtaamisesta sujuvaa ja antavat Atoy Autohuollon toiminnasta laadukkaan vaikutelman. Henkilökunnan olemus lähtee heistä itsestään, mutta olemusta voi tukea laadukkaalla koulutuksella ja apuvälineillä kuten käytettävissä olevalla selkeällä ohjeistolla. Ohjeisto kuvaa toimitilojen olemusta ja kertoo miten eri asiat asetellaan esille ja miten paikoista pidetään huolta, jotta ne tarjoavat konseptin mukaisen kokonaisuuden asiakkaalle. Ajankäyttöä parannetaan toimivilla tietoteknisillä työkaluilla ja selkeällä asiakaspalveluohjeistolla. Asiakasta täytyy aina kuunnella ja Atoy Autohuollolla asiakaspalvelun prosessit vievät asiakaskontaktia myös asiakaslähtöiseen suuntaan.

Kun Atoy Autohuollon prosessit ovat kunnossa, voidaan asiakaspalvelussa keskittyä asiakkaalle arvon luomiseen. Esimerkkejä arvoa tuottavista toimintavoista ovat: oston helpottaminen, segmentoinnin hyödyntäminen ja sitä kautta personoitujen kokemusten luominen, selkeä hinnoittelu ja kokemusten luominen myymälöissä (Löytänä ym. 2011, 79). Atoy Autohuolto on selvästi pyrkinyt löytämään mainittuja asioita. Esimerkiksi huoltojen hinnoittelu on tehty selkeäksi kiinteillä pakettihinnoilla ja internetistä luettavaksi. Asiakaspalveluohjeiston kehittämisen kautta Atoy Autohuolto pystyy tulevaisuudessa keskittymään vieläkin parempaan kokemusten luomiseen asiakkaille toimipisteissään.

5 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Asiakaspalveluohjeistoa kehitettiin sekä sisällöllisesti että visuaalisesti, jotta siitä olisi työnjohtajille enemmän hyötyä. Tavoitteena oli nostaa asiakaskokemuksen tasoa Atoy Autohuollon toimipisteissä ja työnjohtajien toimiessa asiakaspalvelijoina, heidän työpanoksellaan on merkittävä vaikutus asiakaskokemukseen erityisesti kohtaamistyytyväisyyden kautta. Ohjeiston kehittämisessä hyödynnettiin aikaisemmin mainittuja mysteryshopping-tuloksia, haastatteluja ja kyselyitä, minkä lisäksi kokonaisuuden luomiseen käytettiin kahden tason mallia. Kahden tason malli sisältää palvelumuotoilua, mutta keskittyy kokonaisvaltaisemmin selittämään asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät.



Kuvio 6: Ohjeiston kehittäminen asiakaskohtaamista tukeväksi

5.1 Ohjeiston visuaalisuus

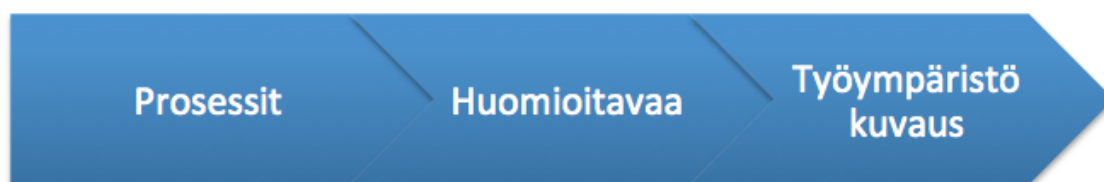
Nykyinen olemassa oleva ohjeisto on koottu tärkeistä asioista, joiden esilletuonti on puutteellista. Ohjeisto on vaikealukuinen ja työläs ymmärtää. Käytännössä sen sisältämät tärkeät tiedot ja prosessikuvaukset hukkuvat ympärillä oleviin vähemmän tärkeisiin asioihin.

Käytännön kautta oppiminen välittyy yleensä helposti yhdeltä työntekijältä toiselle erilaisina toimintatapoina ja rutiineina. Onkin tärkeää milloin ja missä tilanteissa teoriaa voidaan pitää käytäntöjä tukevana. Sokkona ohjeita seuraava henkilö ei tule koskaan hyväksi työntekijäksi. Asioita on hyvä soveltaa teorian kautta. (Collin ym. 2010, 49.)

Opinnäytetyössä kehitettiin ohjeistoa yksinkertaistamalla sisältöä niin että oleelliset asiat korostettiin muusta ympärillä olevasta sisällöstä. Ohjeistossa karsittiin käytännössä pitkistä kappaleista lyhyitä lauseita jotka esitettiin numeroituna tärkeysjärjestyksessä omassa osiossaan. Haastatteluiden (Hyyryläinen 2013; Metzler 2013; Ylipahkala 2013) ja mysteryshopping-tuloksien (Mäki 2013) kautta saatiin eroteltua sisällöstä asiat jotka ovat tärkeitä ja jääneet henkilökunnalta huomaamatta.

Ohjeistuksen kehittämisessä keskityttiin päivittäisiin prosesseihin, jotka toistuvat ja joissa oli mysteryshopping-tuloksien mukaan pieniä ongelmia. Prosesseissa havaittiin tutkimuksen pohjalta kohtia joita jätettiin suorittamatta. Nämä kohdat olivat yleensä osana suurempaa prosessia ja kohtia jotka epähuomiossa tai tarkoituksella jäävät suorittamatta kokonaisuuden yksinkertaistamisen vuoksi.

Ohjeisto koostuu elementeistä ja se on jaettu seuraavalla tavalla:



Kuvio 7: Asiakaspalveluohjeiston rakenne

5.1.1 Prosessit

Prosessit ovat ohjeiston tärkein osa-alue. Prosessit toteutuvat monta kertaa päivän aikana ja ovat suorassa kytköksessä asiakkaiden kanssa. Atoy Autohuolto on rakentanut prosessinsa ajatellen mahdollisimman hyvää asiakaspalvelua. Voidaan ajatella siis että jokainen prosessista toteuttamatta jätetty pienikin osa-alue huonontaa asiakkaan kokemaa palvelua. Lisäksi prosessit sisältävät osa-alueita jotka ovat välttämättömiä juridisesti Atoy Autohuollon ja asiakkaan välisen kaupan syntymiseen.

Prosessit oli aikaisemmin kuvattu ohjeiston kappaleiden lisäksi työkortein. Työkorteissa oleva sisältö ei kuitenkaan ollut yksinkertaistetumpaa kuin ohjeistosta löytyvä teksti, joten käytännössä niiden teoreettinen hyöty jäi käytännössä toteutumatta. Ohjeistoa kehitettiin niin että nopealla selailulla pystyy löytämään tärkeimmät asiat prosessin onnistumisen kannalta. Jokai-

nen prosessi alkaa muutamalla siihen kuuluvalla tärkeimmällä seikalla, jotka on järjestetty prosessin sujuvuuden kannalta järkevään järjestykseen.

5.1.2 Huomioitavaa

Jokaisen prosessin jälkeen seuraa huomioitavaa kappale johon on kerätty ohjeistosta löytyviä prosessia tukevia kohtia. Nämä kaksi osa-aluetta olivat sekaisin nykyisessä ohjeistuksessa ja näin konkreettiset prosessin onnistumisen kannalta oleelliset asiat jäivät huomaamatta. Huomioitavaa osion asiat ovat lähinnä tapoihin ja prosessin sujuvuuden kannalta tärkeitä asioita jotka helpottavat henkilökunnan toimintaa ja luovat asiakkaalle entistä paremman asiakaskokemuksen käynnistään Atoy Autohuollossa.

5.1.3 Työympäristökuvaus

Alkuperäinen asiakaspalveluohjeisto koostui pitkistä lauseista ja kappaleista jotka piilottivat sisältönsä esimerkiksi tärkeät prosessit. Toisin kuin jatkuvasti toistuvat prosessit, toistuvat työympäristökuvausten sisältämät konseptiin liittyvät toimenpiteet käytännössä toimipisteissä noin kerran päivässä. Tämä osio sijoitettiin ohjeiston takaosaan.

Työympäristökuvaus osio on kirjoitettu laajemmin ja se kuvaa asioita tarkemmin kuin aiemmin esille tulleet prosessit. Ajatuksena on että esimerkiksi sijaisautoihin liittyvistä asioista kiinnostuneella on aikaa syventyä aiheeseen hieman pidemmäksi aikaa. Ulkoasua muutettiin selkeämmäksi ja kappaleista tehtiin ilmeisempiä jotta lukija pystyy hengähtämään lukiessaan tekstiä ja löytää helpommin etsimänsä kohdan.

5.2 Ohje esimiehille

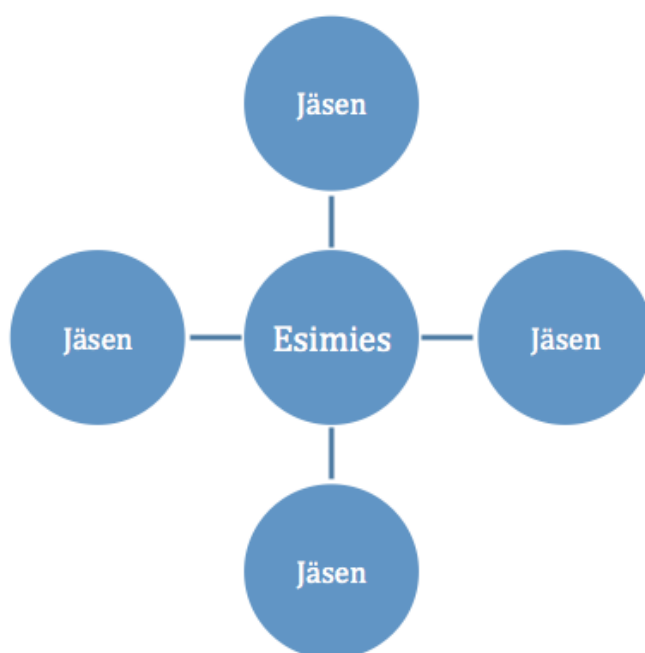
Esimiehelle tarkoitettussa liitteessä on kerätty tärkeitä asioita niin haastatteluiden ja teorian avulla. Liitteen tarkoituksena on avustaa esimiesasemassa työskentelevää henkilöä ymmärtämään aseman vastuu ja merkitys toimipisteen toiminnan kannalta (Luukkonen 2013). Atoy Autohuollossa on sen kolmevuotisen historian aikana noussut esimiesasemaan henkilöitä esimerkiksi mekaanikon roolista. Esimiesasema tarvitsee kokonaisvaltaisen perehdyttämisen ja kouluttamisen ja monesti Atoy Autohuollon tapauksessa kasvu esimieheksi onkin tapahtunut portaittain tuuraamisesta jokapäiväiseksi esimiestoiminnaksi.

Liite sisältää asioita ja esimerkkejä tilanteista, joihin uusi esimies voi organisaatiossa törmätä. Pahimmassa tapauksessa uusissa tilanteissa väärin toimiminen voi tarkoittaa auktoriteetin menettämistä (Luukkonen 2013).

Asiakaspalveluohjeistoon lisättiin esimiesohje, koska osa uusista työnjohtajista on saattanut toimia aiemmin mekaanikkona samassa toimipisteessä tai jossain muussa yrityksessä, eikä heillä ole esimieskokemusta aiemmilta työpaikoiltaan. Jos työnjohtajalla ei ole aiempaa kokemusta esimiestehtävistä, voi esimerkiksi olla vaarana, ettei hän osaa ottaa mekaanikkoihin riittävää etäisyyttä. Pientä etäisyyttä kuitenkin vaaditaan, jotta auktoriteettiasema pystytään luomaan ja säilyttämään (Peltonen 2007, 151). Esimiehenä olemiseen liittyy myös tiettyjä vastuita ja velvollisuuksia, joista työnjohtajia halutaan muistuttaa. Esimiesliitteen on ennen kaikkea tarkoitus toimia työnjohtajille muistutuksena heidän asemastaan Atoy Autohuollon toimipisteissä.

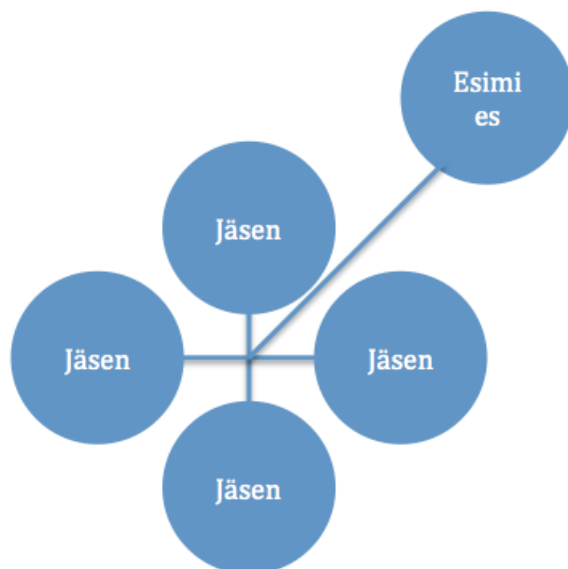
Esimiesohjeeseen kirjoitettiin kohta työyhteisön hyvinvoinnista. Esimies on vastuussa oman ryhmänsä hyvinvoinnista ja siksi kaikki työyhteisön ilmapiiriä hiertävät asiat on selvitettävä ennen kuin ne vaikuttavat jokapäiväiseen toimintaan ja pahimmillaan liiketoimintaan. Työyhteisön hyvinvointiin liittyy myös esimiehen väärin käytetty valta tai suosiminen. Jottei valtaa tai suosimista päästäisi käyttämään väärin, on hyvä, että ryhmän jäseniin on yhteys esimiehen mahdollisella esimiehellä. (Hannula, Ingberg & Virta 2012, 25.)

Atoy Autohuollon toimipisteissä esimies on ajallisesti ja paikallisestikin ryhmänsä keskellä (ks. kuvio 8). Moisaloon mukaan tämä on yleistä ja suositeltavaa tilanteessa, jossa vaaditaan tiivistä läsnäoloa. Atoy Autohuollossa mekaanikot ovat päivittäin tekemisissä esimiehen kanssa, sillä esimies on vastuussa varaosien tilaamisesta ja huoltojen päivittäisen läpimenon organisoimisesta. Mikäli esimies syystä tai toisesta ottaa tässä tilanteessa etäisyyttä, laiminlyö hän ryhmäänsä (Moisalo 2010, 27).



Kuvio 8: Esimies ryhmänsä keskellä

Kuvion 8 kuvaama esimies ryhmänsä keskellä - mallin vastakohtana voidaan nähdä perinteisemmät vahvaa hierarkiaa noudattavat johtamismallit, joissa esimies on aina alaistensa yläpuolella. Kuvion 9 kuvaama malli, jossa esimies on ryhmänsä ulkopuolella, ei ole Atoy Autohuollon korjaamoilla käytössä. Usein kun esimies ajautuu irralleen omasta ryhmästään, ovat syynä ulkopuoliset haasteet ja sidokset kuten projektit ja suunnitteluun liittyvät palaverit (Moisalo 2010, 28).



Kuvio 9: Esimies ryhmänsä ulkopuolella

6 Yhteenveto

Opinnäytetyötä tehdessä tavoitteena oli selkeyttää olemassa olevaa asiakaspalveluohjeistusta helpommin sisäistettäväksi. Harva ihminen oppii asioita pelkästään lukemalla, joten meidän täytyi ottaa huomioon myös asiakaspalveluohjeistuksen jalkauttaminen. Ohjeistus pilkottiin selkeisiin osioihin ja tärkeimmät vaiheet kiteytettiin prosesseista niin, että niiden kouluttaminen on helppoa. Asiakaspalveluohjeistuksen jalkauttamisessa koulutuksilla on iso rooli, sillä niissä pystytään ottamaan pelkän itseopiskelun lisäksi huomioon monipuolisemmin erilaisia oppimistekniikoita, kuten audiovisuaalista oppimista sekä osallistavaa oppimista. Asiakaspalveluohjeistusta tehdessä on pyritty ottamaan huomioon visuaalisen oppimisen periaatteita kuvien kautta, mutta koulutuksissa päästään syvemmälle esimerkiksi videoiden kautta. Koulutuksilla on iso rooli työnjohtajien ja muiden Atoy Autohuollon työntekijöiden ammattitaidon kasvattamisessa, sillä suuri osa käytännöllisistä taidoista ja osaamisesta opitaan työssä ja työpaikoilla (Collin 2010, 212).

Atoy Autohuollon organisaation merkittäviä etuja on sen joustavuus. Joustavassa oppimismallissa, jossa organisaatio oppii itse itseltään. Atoy Autohuollon kannattaa nuorena organisaationa harkita tämän mallin soveltamista koulutuksiansa kautta. Tällä mallilla olisi mahdollista parhaimmassa tapauksessa saada aikaan merkittäviä etuja esimerkiksi tämän opinnäytetyön tuloksen, päivitetyn asiakaspalveluohjeiston, jalkauttamisen kehittämisessä. (Dochy, Gijbels, Segers & Bossche 2011, 47.)

Asiakaspalveluohjeistuksen jalkauttamiseen sopii koulutusten lisäksi Janne Kosken visioima ”vuosikello” ja on suositeltavaa, että Atoy Autohuollon koulutusvastaava tekisi sellaisen. Tämä vuosikello olisi yksi konkreettinen työväline työnjohtajien kouluttamisessa ja sitä kautta asiakaspalvelun parantamisessa. Vuosikellon ideana on kerätä jokapäiväisiin rutiineihin liittyviä asioita Atoy Autohuollon asiakaspalveluohjeistuksesta muistuttamaan kohtien olemassaolosota. Tästä esimerkkinä toimii sijaisauton omavastuunpoiston nostaminen helmikuussa aiheeksi asiakkaiden paremman palvelemisen kautta, mikä myös nostaa yrityksen myyntiä. Parannetun ohjeistuksen pohjalta tähän työkaluun aiheiden poimiminen on helppoa. Vuosikelloa tulisi käyttää kaikissa Atoy Autohuollon toimipisteissä ja sen aiheiden ympärille kannattaisi rakentaa kannustavia kampanjoita, joissa esimerkiksi toimipisteet voisivat kilpailla keskenään. Määräaikaisten kampanjoiden aikana asioista tulee helposti rutiineja yksi asia kerrallaan ja vuosikellon kampanjoiden ideana onkin muistuttaa ja opettaa niistä asiakaspalvelun osa-alueista, jotka saattavat jäädä helposti tekemättä.

Kun prosessit ovat Atoy Autohuollon henkilökunnalla hallussa, jää asiakkaan palvelulle enemmän aikaa. Ajalla pystytään tuottamaan asiakkaan käynnille arvoa kuuntelemalla ja sitten kertomalla ratkaisu hänen ongelmiinsa mielellään palvelun tuottamien hyötyjen kautta. Näin ostoprosessin aikana lisätään sitä arvoa, jonka itse tuote tai palvelu asiakkaalle tuottaa. (Löytänä 2011, 80.)

Opinnäytetyön kautta eteenpäin kehitettyä asiakaspalveluohjeistoa tullaan käyttämään kouluksissa ja jokapäiväisessä työnjohdon toiminnassa ja uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Asiakaspalveluohjeisto tulee olemaan siis merkittävä osa päivittäisessä työnteossa Atoy Autohuollon toimipisteissä. Atoy Autohuollon koulutusvastaava oli erityisen tyytyväinen ohjeiston helppolukuisuuteen ja sisällön jakamiseen kahteen osa-alueeseen.

Lähteet

- Aarnikoivu H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.
- Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. 2010. Luovuus, oppiminen ja asi-
antuntijuus. Helsinki: WSOYpro.
- Dochy, F., Gijbels, D., Segers, M. & Bossche, P. 2011. Theories of learning for the workplace.
London: Routledge.
- Hakala, J. 1996. Opinnäyte ja sen ohjaaminen. Helsinki: Gaudeamus.
- Hannula, P., Ingberg, P. & Virta, M. 2012. Palvelua, kiitos - Asiakaspalvelun saloja. Pornainen:
Cottonmark.
- Harvard business essentials 2003. Boston, Mass. : Harvard Business School Press.
- Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. Helsinki: Readme.fi.
- Lawfer, M. 2004. Why customers come back. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Mayer, K., Bowen, J. & Moulton, M. 2003. A proposed model of the descriptors of service pro-
cess. Journal of Services Marketing Volume: 17 Issue: 6. Sivut 621-639.
- Miettinen, S. (toim.), Kalliomäki, A. & Ruuska, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknolo-
giainfo Teknova.
- Moisalo, H. 2010. Arjen johtaminen: käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor.
- Peltonen, A. 2011. Kunnioita asiakasta, lisää luottamusta. Helsinki: CC Lakimiesliiton kustan-
nus.
- Peltonen, T. 2007 Johtaminen ja organisointi. Helsinki: Ky-palvelu.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Vaahojärvi, K. (Miettinen, S. toim.) 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknologiaiinfo Teknova.
- Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu. Helsinki: Finanssi- ja vakuu-
tuskustannus.

Internet-lähteet

- Huhtala, M. 2012. Fidary Asiakaspalvelu. Viitattu 17.11.2013.
http://www.herkkuammatti.fi/pdf/Fidary_asiakaspalvelu_lowres.pdf,
- Kiruthu, L. 2013. Using technology to improve customer service. Viitattu 15.11.2013.
<http://www.nation.co.ke/lifestyle/smartcompany/Using-technology-to-improve-customer-service/-/1226/2041584/-/emooau/-/index.html>
- MSPA 2013. Value of mystery shopping. Viitattu 19.11.2013. <http://mysteryshop.org/value>

Julkaisemattomat lähteet

Atoy Power Oy. 2013. Esitysmateriaali. Espoo.

Atoy Oy. 2013. Esitys. Helsinki.

Atoy Autohuolto. 2013. Asiakaspalveluohjeistus. Espoo.

Hyyryläinen, M. 2013. Huoltopäällikön haastattelu. 24.10.2013. Atoy Autohuolto. Vantaa.

Koski, J. 2013. Johtajan haastattelu. 8.10.2013. Atoy Autohuolto. Espoo.

Laurea. 2011. Opinnäytetyöohje. 30.5.2011. Espoo.

Luukkonen, N. 2013. Esimiesasema. Haastattelu 8.11.2013. Accenture Oy. Helsinki.

Metzler, M. 2013. Huoltopäällikön haastattelu. 29.10.2013. Atoy Autohuolto. Vantaa.

Mäki, J. 2013. Mysteryshopping-tulokset. Atoy Autohuolto. Espoo.

Ylipahkala, P. 2013. Huoltopäällikön haastattelu. 21.10.2013. Atoy Autohuolto. Oulu.

Kuvat

Kuvio 1: Opinnäytetyöprosessi.....	8
Kuvio 2: Autohuoltoliiketoiminta.....	9
Kuvio 3: Atoy Autohuollon prosessikaavio	12
Kuvio 4: Asiakaspalvelun johtamisen ja kehittämisen sykli	16
Kuvio 5: Kahden tason malli suomennettuna	21
Kuvio 6: Ohjeiston kehittäminen asiakaskohtaamista tukevaksi	29
Kuvio 7: Asiakaspalveluohjeiston rakenne.....	30
Kuvio 8: Esimies ryhmänsä keskellä	32
Kuvio 9: Esimies ryhmänsä ulkopuolella	33

Taulukot

Taulukko 1: Autojen keski-ikä Suomessa	10
--	----

Liitteet

Liite 1 Kysymyksiä huoltopäälliköille	40
---	----

Liite 1 Kysymyksiä huoltopäälliköille

Asiakaspalveluohjeisto

Mikä olisi teidän mielestänne paras tapa jakaa tietoa asiakaspalveluohjeista?

Email, tekstiviesti, lehtiö, video, koulutus, joku muu mikä?

Miten uusi henkilökunnan jäsen tulisi perehdyttää asiakaspalveluohjeistoon?

Itsenäisesti, vanhemman henkilökunnan jäsenen opastuksella, koulutuksella, joku muu mikä?

Miten asiakaspalveluohjeiston käyttöönottoa tulisi edistää?

Palkinto, taputus olkapäähän, joku muu mikä?

Miten ohjeistoa tulisi kehittää jatkossa paremmin sisäistettäväksi?

Milloin olet viimeksi katsonut ohjeistusta?

Onko nykyisessä ohjeistuksessa jokin turha kohta?

Puuttuuko ohjeistuksesta jotain oleellista, varsinkin uuden työntekijän kannalta?