

Auni Hyttinen

Markkinakatsaus: puhelinpalvelun ja asiakaspalvelun kehittäminen

Opinnäytetyö

Tietojenkäsittely ja liiketoimintaosaaminen

Kevät 2024



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Hyttinen Auni

Työn nimi: Markkinakatsaus: puhelinpalvelun ja asiakaspalvelun kehittäminen

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), tietojenkäsittely ja liiketoimintaosaaminen

Asiasanat: asiakaspalvelu, kehittäminen, markkinoiden kartoitus, puhelinpalvelu, teknologia

Tässä opinnäytetyössä Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, miten Verohallinnon puhelinpalvelun ja asiakaspalvelua voitaisiin kehittää tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa markkinoita, millaisia uusia teknologioita on jo hyödynnetty muissa samankokoisissa organisaatioissa, joissa on puhelinpalvelua.

Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Verohallinnon kanssa. Kehittämistyön aihe tuli Verohallinnolta ja aihe valikoitui ja tarkentui yhteistyössä Verohallinnon edustajan kanssa. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa Verohallinnon puhelinpalvelun ja asiakaspalvelun kehittämisessä.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, koska tavoitteena oli saada tietoa muiden puhelinpalvelua käyttävien organisaatioiden puhelinpalvelusta ja asiakaspalvelusta. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa organisaatioiden nykyhetkestä ja miten he ovat kehittämässä palvelujaan tulevaisuudessa. Aineiston keruu tapahtui kyselylomakkeella, joka lähetettiin sähköpostitse kyselyyn osallistuville. Verkkokysely on nopea ja helppo tapa kerätä aineistoa. Kyselyssä oli laadullisia ja määrällisiä kysymyksiä. Tutkimuksen aineistoa analysoitiin Excel-tilukon ja värikoodien avulla.

Teoriaviitekehys pohjautuu digitalisaatioon, puhelinpalveluun, markkinoiden kartoitukseen ja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Lisäksi perehdytään toimintatapojen uudistamiseen ja asiakaskokemuksen ja teknologian yhdistämiseen. Teoriassa käsitellään myös asiakasymmärrystä, arvonluomista asiakkaalle ja asiakaskokemuksen kosketuspisteitä.

Tutkimuksen avulla saatiin kerättyä tietoa organisaatioiden puhelinpalvelun ja asiakaspalvelun nykyhetkestä. Lisäksi tutkimustuloksista saatiin tietoa organisaatioiden tulevaisuuden kehittämissuunnitelmista, jotka liittyvät puhelinpalveluun ja asiakaspalveluun.

Abstract

Author: Hyttinen Auni

Title of the Publication: Market Overview: Developing Telephone Service and Customer Service

Degree Title: Bachelor of Business Administration (Master's Level), Data Processing and Business Competence

Keywords: customer service, development , market research, technology, telephone service

In this thesis, the aim of the thesis is to develop and renew the Tax Administration's telephone service and customer service. The purpose of the thesis is to survey the market, what kind of new technologies have already been utilized in other organizations of the that have telephone service.

The thesis has been conducted in collaboration with the Finnish Tax Administration. The topic of the development work came from the Tax Administration, and the topic was selected and refined in cooperation with a representative of the Tax Administration. The research results can be used in the future in the development of the Tax Administration's telephone service and customer service.

The research was conducted as a case study because the goal was to gather information about the telephone service and customer service of other organizations that use the telephone service. The purpose of the research is to generate information about the current state of organizations and how they are developing their services in the future. Data collection was done through a survey questionnaire, which was sent via email to the participants. Online surveys are a quick and easy way to collect data. The survey included both qualitative and quantitative questions. The research data was analyzed using an Excel spreadsheet and color coding.

The theoretical framework is based on digitization, telephone service, market mapping and the development of customer experience. Additionally, it explores the renewal of operational practices and the integration of customer experience and technology. The theory also covers customer understanding, value creation for the customer, and touchpoints in customer experience.

The research allowed the collection of information about the current state of organizations' telephone services and customer service. Additionally, the research results provided information about organizations' future development plans related to telephone services and customer service.

Alkusanat

Aloitin opinnäytetyöprosessin alku vuodesta 2022. Aiheen olin valinnut työnantajan antamista vaihtoehtoista. Lähestyin sähköpostilla aihetta ehdottanutta ja sitä vielä täsmennettiin jonkin verran ennen kuin lopullinen aihe saatiin päätettyä ja mitä tavoitteita opinnäytetyölle olisi. Aiheena Verohallinnon puhelinalvelun kehittäminen tuntui sopivalta aiheelta, koska olin aikaisemmassa työnkuvassa tehnyt asiakaspalvelua ja pääasiassa puhelintyötä.

Muiden kurssien ohella opinnäytetyö eteni hitaasti keväällä 2022 ja vasta oikeastaan, kun viimeiset kurssit olivat enää suorittamatta, niin syksyllä 2023 pystyin panostamaan paremmin opinnäytetyöhön. Koin teoria osuuden kirjoittamisen haasteellisena, koska puhelinalvelusta ja siihen liittyvistä teknologioista ei löytynyt paljon materiaalia. Alkuvuodesta 2023 sain kuitenkin esittelyä tutkimussuunnitelman.

Kun kevään aikana ei ollut enää kuin yksi kurssi opinnäytetyön ohessa niin, sain edistettyä opinnäytetyötä hyvin. Ainoastaan tutkimuskyselyyn saatujen vastauksien määrä ei ollut kummoinen, joten päätin, että siirrän opinnäytetyön loppuun viemisen loppu vuoteen. Syksyllä 2023 sain muutamia vastauksia lisää ja pääsin aloittamaan analysoinnin ja johtopäätöksien kirjoittamisen.

Opinnäytetyö prosessi on ollut pääasiassa yksin työstämistä, ja aiheeseen on ollut mielenkiintoista perehtyä. Kiitän perhettä ja ystäviä, jotka ovat kuunnelleet opintojeni edistymiseen liittyviä onnistumisia ja tuskailujani. Lisäksi haluan kiittää työnantajaani opinnäytetyön aiheesta ja opinnäytetyön ohjaajaa Tanjaa muistuttelusta ja opinnäytetyön kommentoinnista sekä avusta, että sain tämän opinnäytetyön maaliin.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Digitalisaatio	3
2.1	Digitalisaatio julkishallinnossa.....	3
2.2	Digitalisaatio Verohallinnossa	4
2.3	Toimintatapojen uudistamisen mahdollisuudet	5
3	Asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen kehittäminen	8
3.1	Asiakasymmärrys.....	10
3.2	Arvon luominen asiakkaalle	11
3.3	Asiakaskokemuksen kosketuspisteet	12
3.4	Teknologia ja asiakaskokemus	13
4	Puhelinpalvelu	17
5	Markkinoiden kartoitus	19
6	Tutkimusstrategia	21
6.1	Opinnäytetyön metodologian valinta	21
6.2	Tapaustutkimus	21
6.3	Aineistonkeruu menetelmät	23
6.4	Aineiston analyysimenetelmä	25
7	Puhelinpalvelun ja asiakaspalvelun markkinakatsaus	27
7.1	Toimeksiantajankuvaus: Verohallinto	29
7.2	Puhelinpalvelun nykytilanne	30
7.3	Aineiston keruu ja analysointi	33
7.4	Puhelinpalvelu	34
7.5	Asiakaspalvelu	36
8	Tutkimustulokset	41
8.1	Puhelinpalvelu	43
8.2	Asiakaspalvelu	45
9	Johtopäätökset	47
9.1	Tutkimuksen luotettavuus ja laatu.....	48
9.2	Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet.....	48

Lähteet52

Litteet

1 Johdanto

Digitalisaatio on muuttanut maailmaa peruuttamattomasti. Muutos on tapahtunut pienin askelin mutta osittain muutos tapahtuu myös murroksina ja tämä tarkoittaa, että uusi palvelu tai toimintatapa on aivan erilainen kuin se, mihin on mahdollisesti totuttu. Digitalisaation tuoma muutos tarkoittaa, että täytyy luopua vanhoista tavoista tehdä asioita ja toimintamalleista, jotka sitten korvataan uusilla käytänteillä ja toimintavoilla. (Ilmarinen & Koskela 2015, 51.)

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

Millaiset uudet teknologiat soveltuvat Verohallinnon puhelinpalvelun uudistamiseen?

Millaisia hyötyjä Verohallinto saisi uusista teknologioista puhelinpalvelun ja asiakaspalvelussa?

Teoriaviitekehyksen on tarkoitus pohjustaa tutkimuskysymyksiä ratkaisemista. Ensimmäiseksi määritellään yleisesti digitalisaatiota ja sen jälkeen digitalisaatiota julkisessa hallinnossa sekä digitalisaatio opinnäytetyön toimeksiantajalla Verohallinnossa. Tässä osiossa käsitellään lopuksi myös toimintatapojen uudistamista, jonka lähtökohtana on asiakaskokemuksen kehittäminen ja parantaminen.

Seuraavassa osiossa teoriassa määritellään asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen kehittäminen julkishallinnossa, jonka lähtökohtana on asiakasymmärryksen ja arvonluomisen asiakkaalle. Lisäksi teoriassa käsitellään myös asiakaskokemuksen kosketuspisteet asiakaspalvelussa ja lopuksi käsitellään näkemystä asiakaskokemuksen kehittämistä ja parantamista teknologian avulla.

Viimeisenä teoria osuudessa tulee puhelinpalvelu ja markkinoiden kartoitus. Puhelinpalvelu on organisaatioiden yksi asiakaspalvelukanava, jota voi hyödyntää hyvin eri kokoiset organisaatiot. Kolmannessa osiossa määritellään markkinoiden kartoitusta. Markkinoiden kartoituksen tarkoitus on saada tarkempaa tietoa esimerkiksi, miten hankinnan kohde olisi hyvä määritellä ja on yksi vaihe hankinnan suunnitteluvaihdetta.

Tutkimusstrategiaksi on valittu tapaustutkimus ja tutkimusotteena käytetään määrällistä ja laadullista lähestymistapaa. Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtuu verkkokyselyllä. Laadullinen aineisto analysoidaan aineistolähtöisellä sisältöanalyysillä hyödyntäen koodausta ja teemoittelemalla. Määrällinen aineisto analysoitiin havainnoimalla.

Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Verohallinnon kanssa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, miten Verohallinnon puhelinpalvelua ja asiakaspalvelua voitaisiin kehittää tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa markkinoita, millaisia uusia teknologioita on hyödynnetty muissa samankokoisissa organisaatioissa, joissa on puhelinpalvelua ja asiakaspalvelua. Opinnäytetyössä selvitetään, minkälaiset tavoitteet organisaatio on asettanut puhelinpalvelun uudistamiselle ja kuvata mitä teknologisia ratkaisuja on hyödynnetty sekä mitä ratkaisuja jätettiin pois, jos teknologia ei ole soveltunut käyttötarkoitukseen tai ei ole tarpeeksi kehittyntä, jotta se olisi ollut hyödyllinen asiakaspalvelussa. Opinnäytetyö tuo uutta näkökulmaa, miten Verohallinto voi uudistaa puhelinpalveluaan ja asiakaspalveluaan tulevaisuudessa. Verohallinnolla on vuonna 2024–2025 edessä puhelinjärjestelmän toimittajan kilpailutus, mutta tähän kilpailutukseen ei ole tällä markkinakatsauksella ole vaikutusta vaan tuodaan esille erilaisia vaihtoehtoja, miten Verohallinto voi tulevaisuudessa kehittää puhelinpalveluaan ja asiakaspalveluaan. (Toimintavarmuutta ylläpitävät teknologiset muutokset 2022, 18).

Opinnäytetyön (2–5) toisessa, kolmannessa ja neljännessä sekä viidennessä luvussa tutustutaan tutkimuksen teoriaviitekehykseen. Luku 6 esittelee tutkimusstrategian ja tutkimuksen kehittämismenetelmät. Luvussa 7 on toimeksiantajan esittely ja tutkimuksen eteneminen. Luvussa 8 esitellään tutkimustulokset. Viimeisessä osiossa luvussa 9 kerrotaan johtopäätökset ja tutkimuksen luotettavuudesta sekä laadusta. Lopuksi on vielä pohdinta ja jatkotutkimusaiheet.

2 Digitalisaatio

Digitalisaatio on alkanut 1990-luvun puolivälissä, kun tieto tuli vapaammin kaikkien saataville verkkoselainten kehittymisen myötä. Teknologia on muuttanut meidän kaikkien ihmisten toimintatapoja. Se on myös vaikuttanut tapamme kommunikoida, etsiä tietoa ja hyödyntää yrityksiä ja eri organisaatioiden tarjoamia tuotteita sekä palveluita. Asioinnin yrityksiä ja organisaatioiden kanssa halutaan olla paljon nopeampaa ja helpompaa. Yrityksille ja organisaatioille digitalisaatio tarkoittaa myös mahdollisuuksia, mutta myös isoa haastetta. (Gerdt & Eskelinen 2018, 9–13.)

Digitalisaatio on liiketoiminnan kehittämisen ja uudistamisen väline. Digitalisaation avulla voidaan parantaa toiminnan laatua ja tarjota parempia asiakaskokemuksia. Toiminnan parantaminen edellyttää tehokasta toimintaa, joka voi muodostua automaatiosta ja sen optimoinnista datan, analytiikan ja kysyntä ennusteiden avulla. (Ilmarinen & Koskela 2015, 31–33.)

2.1 Digitalisaatio julkishallinnossa

Julkisen hallinnon digitalisaatiolla tarkoitetaan yhteiskunnan toimintojen muuttumista digitaaliseen muotoon. Aikaisemmat toiminnot ja palvelumallit muutetaan digitaalisiksi. Julkinen hallinto digitalisoituu ja automatisoituu teknologian kehittymisen sekä kuluttajien ja käyttäjien uusien palvelutarpeiden myötä. (Voutilainen 2020, 14–15.) Digitalisaatio poikkeaa julkisella puolella yksityisten organisaatioiden käytänteistä esimerkiksi lain ja politiikan yhteydestä toimintaan sekä organisaatorakenteiden erilaisuudella. (Autioniemi 2020, 7.)

Suomalaiseen yhteiskuntaan vaikuttaa isot rakenteelliset muutokset, kun yhteiskuntaa muotoillaan juuri nyt uudelleen ja digitalisaation avulla saadaan muutokset onnistumaan. Digitalisaatio haastaa kyseenalaistamaan jo olemassa olevat toimintatavat ja auttaa luomaan toiminnot entistä paremmiksi sekä joustavammiksi. (Julkisen hallinnon digitalisaatio, n.d.) Digitalisaation ja teknologian hyödyntäminen näkyy julkisten organisaatioiden strategioissa ja visioissa. Strategioissa on määritelty tekoälyn ja digitalisaation hyödyntämisen kehittäminen organisaatioiden palveluissa, prosesseissa ja toiminnassa. (Palomäki 2020, 178.)

Julkisen hallinnon uudistamisen keskipisteenä on e-hallinto, sähköiset palvelut ja digitalisaatio. Digitalisaatio on yhteydessä julkishallinnon rakenteisiin, toiminnan ja palveluiden kehittämiseen. Julkisten palveluiden kehittämisen tavoitteena on palveluiden laadun kehittäminen kustannusten

alentaminen ja itsepalvelun lisääminen. (Autioniemi 2020, 6.) Julkishallinnon toimintojen digitalisoinnin on arvioitu tuovan paljon hyötyä. Tavoiteltavia hyötyjä on esimerkiksi julkisen hallinnon kustannuksien väheneminen, työntehostuminen ja tuottavuuden kasvun myötä, kun käsittelyajat nopeutuvat ja kansalaisten käynti- ja puhelinasiointi tulee vähenemään. (Parviainen, Kääriäinen, Honkatukia & Federley 2017, 19.)

2.2 Digitalisaatio Verohallinnossa

Verohallinnon digitalisaatio on alkanut vuonna 1947, kun ensimmäiset reikäkorttikoneet on otettu käyttöön Helsingin verotusvalmisteluvirastossa. 1990-luvun puolessa välissä verotuksen käsittely mullistui, kun tietotekniikan käyttö mahdollisti tietojen keräämisen eri tahoilta ja verotus voitiin toimittaa ilman asiakkaan itse vuoden aikana keräämiään kuitteja. Verohallinto lähetti veroehdotuksen keräämistään verovuoden tiedoista asiakkaalle. 1998 on avattu asiakkaille vero.fi -sivusto, jonka myötä Verohallinnon tarjoama tiedon saatavuus parani verkkopalvelun myötä, mutta palvelu ei mahdollistanut vuorovaikutteista toimintaa asiakkaiden kanssa, toki puhelinpalvelu ja kirjeenvaihto oli yleistä vuorovaikutteista toimintaa siihen aikaan. (Tietotekniikka tulee Verohallintoon; Perusta sähköisille palveluille, 2021.)

Vuonna 2006 Verohallinto otti käyttöön sähköisen asiointiympäristön, joka oli tapa tuottaa uusia sähköisiä palveluja. Tämän jälkeen verkkoon tuli myös uusia vuorovaikutteisia palveluja ja esimerkiksi 2007 vuoden alusta kaikki suomalaiset saattoivat muuttaa verokortin ennakonpidätystä internetissä. Veroilmoitus verkossa -palvelu otettiin käyttöön seuraavana vuonna 2008, joka täydensi kehityksen, joka oli aloitettu veroehdotuksen käyttöönotolla vuonna 1995. (Vuorovaikutteiset sähköiset palvelut, 2021.)

Verotuksen automatisointi muotoiltiin Verohallinnon strategiseksi tavoitteeksi 1990-luvun alkupuolella. Automaatio sai laajempaa kantavuutta 2000-luvun alussa, jonka tavoitteena oli tehokkaampaa hallintoa automatisoinnin ja sähköisen asioinnin avulla. Verkkopalveluiden käyttö on lisääntynyt voimakkaasti ja verotoimistossa asiointi ja puhelinpalvelu on sen takia laskenut. (Asiakkaat verkossa, 2021.)

Digitaalisten palvelujen uudistus on tehty vuoden 2010-luvun VALMIS-hankkeen avulla. Vuonna 2013 Verohallinto päätti uudistaa verotuksen tietojärjestelmät ja korvata eri järjestelmät yhdellä valmisohjelmistoratkaisulla, GenTax-järjestelmällä. Valmis-hanke eteni käyttöönotto vaiheeseen vuonna 2016 ja kaikki verotuksen järjestelmät korvattiin yhdellä vuoden 2019 vuoden loppuun

mennessä. Asiakkaille uudistus näkyi, kun uusi asiointikanava OmaVero avattiin 2016 vuoden alussa ja vuonna 2019 kaikkien henkilö- ja yritysasiakkaiden verolajien palvelut olivat saatavilla OmaVerosta. (Virtaviivainen hallinto; OmaVero 2021.)

Digitalisaatio oli yksi pääministeri Juha Sipilän hallituksen ohjelman kokonaisuuksista. Digitalisaa-tiossa on kyse koko prosessin mylläämisestä eikä vain lomakkeiden sähköistämisestä. Verohal-linto ei ole vain muuttanut lomakkeita sähköiseksi vaan alkoi keräämään automaattisesti vero-tustietoja. Osin digitalisoinnin kautta Verohallinnon henkilöstö on vähentynyt 7 000:sta alle 5 000:een. (Saarinen, 2015.)

Digitaalisuus on verotuksen näkökulmasta merkittävä megatrendi. Digitaalisuuden kaikkia kehi-tyskulkua ja sen vaikutusta on mahdoton ennakoida. Uusilla teknologioilla on yhteisvaikutuksia tulevaisuuteen, jonka myötä sen vaikutuksia on haastava ennakoida. Julkisen talouden kehitystä on myös vaikea ennakoida keskipitkällä aikavälillä, mutta julkisen sektorin tehostamiseen ja stra-tegian uudistamiseen on tarvetta seuraavan 10 vuoden aikana. Uudistukset vaikuttavat myös Ve-rohallinnon palveluihin ja toimintatapoihin. Verohallinnon tavoitteena on rakentaa julkisia palve-luja ihmislähtöisesti. (Toiminta- ja taloussuunnitelma 2022–2026 2021, 2–3.)

2.3 Toimintatapojen uudistamisen mahdollisuudet

Digitalisaatio on yksi syy siihen, miksi asiakaskokemus on kasvanut organisaatioiden toiminnan kehittämisen tavoitteeksi. Digitalisaatio on myös kasvattanut ja monimutkaistanut organisaatioi-den ja asiakkaiden vuorovaikutusta. Tämän myötä on syntynyt isompi tarve johtaa ja kehittää asiakaspalvelua sekä toimintatapoja, joissa asiakas kohtaa organisaation. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 1.)

Organisaatiot, jotka uudistavat toimintatapojaan, menestyvät muita paremmin ja sellaiset orga-nisaatiot yleensä herkemmin myös uudistavat toimintaansa. Tulevaisuudessa harvempi organi-saatio menestyy uudistamatta toimintojaan. Organisaation tarjoama palvelu voi olla hyvää ja asia-kas tyytyväisyys on hyvällä mallilla, mutta se ei riitä tulevaisuudessa. On siis tarpeen luoda sellaisia toimintamalleja, joka saa asiakkaan tuntemaan yhdenvertaisuutta palveluntarjoajan kanssa eli asiakkaan menestys tuo palveluntarjoajalle menestyksen, eikä toisin päin. (Hänti 2021, 71.)

Teknologian kehittyminen ja sen avulla saavutettavat hyödyt vievät toimintoja koko ajan uusille alueille, vaikka ihmistyön tarve ei ole katoamassa kokonaan. Toimintoja voidaan kehittää myös

pienimuotoisesti ja silti saavuttaa tuloksia tehokkuudessa sekä asiakaskokemuksissa. Asiakkaat odottavat digitaalisilta palveluilta helppoutta, reaaliaikaisuutta, virheettömyyttä ja siksi odotuksiin vastaaminen edellyttää uudenlaisia tapoja tuottaa palveluja. (Ilmarinen & Koskela 2015, 120.)

Julkishallinnossa täytyy myös uudistaa toimintatapoja, jotta sen toimintakyky pysyy haastavissakin tilanteissa. Tulevaisuudessa julkishallinto tulee kohtaamaan enemmän haasteita ja toimintatapojen kehittäminen voi parantaa asiakaskokemusta sekä julkishallinnon tuottavuutta. (Kuivalainen ym. 2022, 10.)

Gassenin (2021, 21) mukaan "teknologian avulla uudistetaan ja kehitetään organisaation toimintoja." Organisaatioissa yleensä ajatellaan, että teknologian avulla parannetaan toiminnan tehokkuutta mutta vastakohtana teknologiaa voidaan myös ajatella epävakana ja vaikeasti ennustettavana ilmiönä (Autioniemi 2020, 6). Yksinkertaiset, toistettavat ja ennustettavat toiminnot on helppoa suunnitella korvattavan tietokoneen hoidettavaksi ihmistä paremmin. Organisaatioiden toiminnoissa on kuitenkin paljon eri osa-alueita, joiden digitalisoiminen on haastavaa. Digitaaliset palvelut eivät esimerkiksi sovi palveluihin, joissa on paljon vaihtelevaisuutta. Palvelut, joissa käyttäjän tarve on monimutkainen ja huonosti ennustettavaa, on palvelua haastava standardoida yhteen konseptiin. Huonosti suunnitellut digitaalisoidut palvelut eivät osaa palvella ihmisten erilaisia tarpeita vaan saattavat johtaa uusiin ennustamattomiin ongelmiin, joiden myötä uudistetun digitaalisen palvelun hyödyt jäävät laihaksi. (Gassen 2021, 21.)

Organisaatioiden on muutettava ajattelutapaansa ja huomioitava asiakkaat asiakkaan omassa kontekstissa. Perinteiseen näkemykseen verrattuna tämä tarkoittaa, että näkyvän ja hallitun vuorovaikutuksen lisäksi palveluntarjoajien tulee laajentaa näkökulmiaan tutustuakseen asiakkaisiinsa entistä syvemmillä tasolla. Yritysten on siis uudistettava työkalujaan ja toimintatapojaan asiakkaiden ymmärtämiseksi. (Grönroos & Voima 2012, 15.)

Parhaimmillaan toimintatapojen uudistaminen ja kehittäminen tapahtuu yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaan kuuntelu, ymmärrys ja asiakkaantuntemus monella tasolla ja eri keinoin sekä useissa kanavissa auttaa organisaatiota kehittämään toimintatapojaan oikeaan suuntaan. Asiakkaat eivät enää ole passiivisia palveluiden vastaanottajia vaan paremminkin aktiivisia toimijoita, jotka muokkaavat organisaatioiden toimintatapoja vaatimalla tietoisesti parempaa palvelua tai joskus myös tiedostamattaan. Palvelujen menestykseen ei riitä pelkästään teknologiset ratkaisut, vaan tarkoitus on pohtia niitä uusia toimintatapoja, joilla voidaan tehdä asiakkaan kanssa yhteistyötä. (Hänti 2021, 71–74.)

Uusien teknologioiden hyödyntämisessä on aina riskinsä, jotka on hyvä tunnistaa ja huomioida. Tietoturvallisuus on riskien keskiössä mutta toiminnan jatkuvuuden turvaaminen on myös huomioitava uusien teknologioiden hyödyntämisessä, jotta palveluiden saatavuus ja palveluissa käytettävän tiedon oikeellisuus huomioidaan, kun uusia toimintoja otetaan käyttöön. (Rousku ym. 2017, 13.)

Toimintatapojen innovoinnissa on kyse siitä, että arvon muodostamaa rakennetta muutetaan. Teknologisessa toimintatavan uudistamisessa on kyse uudelta tavasta tehdä asioita. Kun organisaatio lähtee innovoimaan omia toimintatapoja sisäisen tehostamisen takia, yleensä muutokset toteutetaan pienissä osissa. (Hänti 2021, 79.)

Kun uudesta työkalusta ja teknologiasta halutaan saada todellista hyötyä, täytyy myös työntekijöiden työ- ja toimintatapojen muuttua. Tässä avainasemassa on huolellinen jalkautus, jolla varmistetaan, että uusi työkalu ja koulutus sekä ohjeistuksen kautta saatava riittävä osaaminen muuttuvat tuottavaksi toiminnaksi. Jos jalkauttaminen epäonnistuu, niin hankinta menee hukkaan eikä parannusta asiakas- tai työn toimintatapoihin saavuteta. (Ahvenainen ym. 2017, 126.)

Muutosvastarinta on yksi todellinen este sille, että toimintatapoja ei uudisteta, vaikka tiedettäisiin että organisaation toimintaympäristö on muuttumassa. Johdon täytyy sitoutua ja vaaditaan myös muutoksen puolesta puhujia, jotta saadaan mahdollisuus näyttää, mihin uudistamisella voidaan päästä. Toimintatapojen uudistaminen vaatii kokeiluhalukkuutta ja vahvaa sisäistä muutostoimintaa, jotta toimintatapoja saadaan muutettua. Jotta vanhat toimintatavat saadaan hylättyä, täytyy antaa rohkeasti vaan tilaa uusille toimintatavoille, vaikka työntekijät saattavatkin pelätä esimerkiksi omien työpaikkojensa puolesta. (Hänti 2021, 100.)

Täytyy kuitenkin muistaa, että hyvä asiakaskokemus ei ole kiinni teknologiasta. Yleinen tilanne-taju ja pelisilmä auttavat monessa eri tilanteessa, jopa enemmän kuin yksi uusi työkalu tai teknologia. Asiakaspalvelijoilta vaaditaan aina tilanteen ymmärtämistä ja erityisesti tunneälyä, joilla voidaan varmistaa asiakkaan todellinen tarve asiakaspalvelu tilanteissa. (Ahvenainen 2017, 127–133.)

3 Asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen kehittäminen

Asiakaskokemus on käytännössä väline, jolla konkretisoidaan asiakaslähtöisyyttä. ”Tutkimuskirjallisuudessa se on määritelty yleisesti organisaation kyvyksi ennakoita asiakkaiden muuttuvia tarpeita, oppia niistä ja reagoida niihin luomalla ylivertaista arvoa luovia palveluja.” Täytyy muistaa, että asiakaslähtöisyys ei ole kuitenkaan sitä, että tarjotaan aina asiakkaalle kaikkea mitä hän sattuu haluamaan, eikä se ole asiakkaan miellyttämistä. Asiakaslähtöisyyden ajattelu tapa on, että tarjotaan asiakkaalle, hänen kannaltansa paras ratkaisu tarpeeseen tai ongelmaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 1.)

Palvelussa on tärkeintä asiakkaan kokemus palvelusta. Asiakaskokemus läpäisee koko organisaation tarjoaman eli kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelunlaadun, palveluominaisuudet, luotettavuuden ja käytön helppouden. (Tuulaniemi 2011, 78.) Julkishallinnossa asiakaskokemus ja sen kehittäminen ei ole ihan niin yleistä kuin yksityisellä puolella. Julkisen puolen asiakas saattaa olla kadoksissa tai ainakin piilotettuna monien hallinnollisten kerrosten alle. Tärkein eli asiakas, kansalainen, on kuitenkin löydettävissä ja se on hyvä lähtökohta asiakaskokemuksen kehittämiseen. (Vuorinen, 2021.)

Gerdtin ja Eskelisen (2018, 41) mukaan asiakaskokemuksen tärkeys on kuitenkin tiedostettu myös julkisella puolella ja sen yhteys liiketoiminnalliseen menestykseen. Asiakaskokemuksen kehittämisprojektit eivät välttämättä aina ole menestyksiä, mutta niistä voi saada oppia, joka vähitellen kehittää digitaalista asiakaskokemusta eteenpäin ja oikeaan suuntaan. Asiakaskokemuksen kehittäminen ei siis ole pelkästään yksittäinen projekti, vaan paremminkin jatkumoa monen eri asian yhteinen kokemus asiakkaalle.

Asiakaskokemusta on digitalisaatio, asiakaspalvelu, henkilöstökokemuksen kehittäminen, palvelumuotoilu ja tukifunktiot. Asiakaskokemuksen kehittäminen rakennetaan organisaation toimintaympäristön mukaan ja tärkeä on myös ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat asiakaskokemukseltaan. (Korkiakoski 2019, 43–44.) Julkishallinnossa asiakaskokemuksen kehittämisessä on kyse toiminnan suunnittelusta siten, että asiakkaan eli kansalaisen näkökulma otetaan huomioon. Tärkeää on myös, että asiakkaat otetaan mukaan palvelukehitysprosessiin ja lisätään ymmärrystä heidän tarpeistaan. (Vuorinen, 2021.)

Asiakaskokemusta helposti lähestytään useimmiten palvelun teknisen laadun perspektiivistä. Nopeus ja helppous sekä asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin vastaaminen tai niiden ylittäminen ovat

kaikki tärkeitä asioita. Syvempi asiakaskokemus syntyy kuitenkin enemmän viestinnästä, kuunte-
lusta ja vuorovaikutuksesta asiakaspalvelu tilanteissa. Kun asiakkaalla on tunne, että asiakaspal-
velijalla on asennetta ja halua ratkaista asiakkaan ongelma sekä vastata oikeasti asiakkaan haas-
teisiin ja odotuksiin, niin muodostuu syvempi asiakaskokemus. (Ilmarinen & Koskela 2015, 189.)

Digitalisaatioon panostaminen ainoastaan ei itsessään tarkoita, että asiakaspalvelu paranee,
vaikka digitaalisten palveluiden osuus voi olla suuri ja asiakas harvemmin on yhteydessä asiakas-
palvelijan kanssa asioidessaan yrityksen kanssa. Asiakaspalvelu on keskeinen asiakaskokemuksen
kehittämisen toiminto mutta ainoastaan asiakaspalvelun kehittäminen ei ole riittävä asiakasko-
kemuksen kehittämisen näkökulmasta. (Korkiakoski 2019, 43–44.)

Asiakaskokemuksen kehittämisessä tulee myös huomioida henkilöstökokemuksen kehittäminen,
joka tarkoittaa yrityskulttuurin muuttaminen asiakaskeskeisemmäksi. Lisäksi henkilöstökokemuk-
sen kehittämisessä on tärkeä osa osaamisen kehittäminen kouluttamisen ja rekrytoinnin kautta,
ja on siten osa asiakaskokemuksen kehittämistä. Palvelumuotoilun avulla asiakaskokemusta ke-
hitetään paljon, koska organisaatioiden tulee ymmärtää paremmin asiakkaiden päätösprosesseja
ja siten muuttaa toimintatapojaan vastaamaan muuttuneita asiakastarpeita. Tukifunktioita ei tule
unohtaa asiakaskokemuksen kehittämisessä. Tukifunktioita voivat olla asiakaskokemuksesta eril-
lisiä tapahtumia mutta kuulua palvelukokemukseen, kuten järjestelmät tai aukioloajat. (Kor-
kiakoski 2019, 43–44.)

Julkishallinnon asiakaskokemuksen vaikutuksia voidaan tarkastella tuottavuuden, vaikuttavuus-
den ja saavutettavuuden kautta. Positiiviset asiakaskokemukset vaikuttavat palvelun tuottavuus-
teen. Palveluiden tuotantokustannukset pienevät esimerkiksi tyytyväisten asiakkaiden vähene-
vän palveluvaatimusten seurauksena ja vähempien valitusmäärien myötä tai tehostuneen tuo-
tantoprosessien ansiosta. (Vuorinen, 2021.)

Asiakaskokemus koetaan hyväksi, kun se on tehokas, helppoa ja siinä on tunnetta. Tehokkuutta
voidaan kehittää organisaation sisäisten prosessien toimivuudella ja sujuvuudella. Esimerkiksi di-
gitalisaation avulla organisaation toimintoja voidaan tehostaa. Asiakkaat arvostavat asioinnin
helppoutta ja käytännössä tämä tarkoittaa, että asiakasta on pystytty palvelemaan hänen valitse-
massaan kanavassa just sillä hetkellä ja asiakastarpeeseen on vastattu. Tunne on kaikista haasta-
vin osa-alue näistä ja sen myös merkityksellisin osa-alue. Tunne konkretisoituu silloin, kun asiak-
kaasta tuntuu, että hänet on huomioitu ja asiasta ollaan kiinnostuneita sekä asiakkaan odotukset
ylittyvät. (Korkiakoski 2019, 49.)

3.1 Asiakasymmärrys

Korkiakosken (2023, 58) mukaan asiakaskokemuksen kehittäminen alkaa asiakasymmärryksestä. Asiakasymmärryksen tarkoitus on paneutua ihmisten käyttäytymiseen ja pelkkä tarkastelu ei siis riitä vaan täytyy päästä syvälle asiakkaan maailmaan ja päätöksien teon monivaiheisuuksien ytimeen. Tunneälystä puhutaan usein johtamisen yhteydessä, mutta sitä tietoa ei ole hyödynnetty riittävästi asiakkaisiin. Asiakkaiden tarpeiden kokonaisvaltaisuutta kannattaa ottaa enemmän huomioon toimintojen kehittämisessä. (Hänti 2021, 11.)

Julkisen hallinnon palveluiden kehittämisen tavoitteena on myös palvelutarpeen vähentäminen tai ennaltaehkäisy, jonka myötä voidaan vaikuttaa palveluiden käyttäjien määrään. Siksi on tärkeää ymmärtää palveluiden käyttäjien ja sen ulkopuolella olevien asiakkaiden tarpeita. (Vuorinen, 2021.)

Digitaalisuuden ansiosta organisaatioilla on paljon enemmän tietoa asiakkaiden tarpeista, toiminnasta ja käyttäytymisestä. Organisaatioilla on mahdollista tuottaa tieto asiakasymmärrykseksi ja hyödyntää sitä monella eri tavalla toimintojen kehittämisessä. Digitaalisen asiakassuhteen vahvistaminen rakentuu merkityksellisyyden ja usein myös henkilökohtaisuuden sekä asiakkaan sen hetkisen tarpeen ja odotuksien sekä aidon ymmärtämisen varaan. (Ilmarinen & Koskela 2015, 177–178.)

Digitaalinen asiakaskokemus houkuttelee organisaatioita, koska sillä tavoitellaan erilaisia kustannussäästöjä esimerkiksi asiakkaiden itsepalvelun kautta. Kustannussäästöt houkuttelevat mutta tärkeämpää olisi kartoittaa tarkemmin asiakkaan odotukset ja asiakasymmärrys, eikä vaan ohjata asiakkaita verkkoon. (Korkiakoski 2023, 21).

Häntin (2021, 12) mukaan ”organisaatiot pyrkivät kehittämään digitaalisia asiointimahdollisuuksia, joihin lisätään ennakoivia toimintoja, sujuvaa käyttökokemusta ja luottamuksen aikaan saamista tekoälyä hyödyntämällä. Vaikka siis teknologian kehitykseen panostetaan, ei nk. pehmeitä taitoja voi unohtaa. Päinvastoin mitä kauempana ihmiskontaktista olemme, sitä tärkeämpää meidän on saada kokea ymmärrystä ja kohtelua ihmisenä.”

Organisaation voimavara on hyvä ja luottamuksellinen asiakassuhde, josta voidaan saada paljon erilaista tietoa toiminnan kehittämiseen (Hänti 2021, 53). Asiakastiedon hyödyntäminen mahdollistaa räätälöidyn kokemuksen tarjoamisen asiakkaille, jopa reaaliaikaisesti. Ennakoimalla asiak-

kaan tarpeet voidaan luoda asiakkaalle arvoa palvelukokemukseen. Nykyasiakkaiden palveleminen rakennetaan aikaisempien asiointien ja heidän antamien palautteiden ja ennakoidun polun mukaan. (Hänti 2021, 69.)

Asiakasymmärryksen tulee näkyä vuorovaikutuksen sisällössä, ajoituksessa ja palvelukanavavaihtelunnoissa. Avoimuus, mutkattomuus ja tasavertaisuus kuvaa digitaalisen ajan vuoropuhelua organisaatioiden ja asiakkaiden välillä. Digitalisessa ympäristössä inhimillisyydellä ja persoonallisuudella voi kuitenkin erottautua ja niiden avulla asiakkaita voi oikeasti koskettaa sekä asiakas kokee olevansa tärkeä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 177–178.)

3.2 Arvon luominen asiakkaalle

Organisaatioiden perustehtävä on luoda arvoa asiakkaille ja tämä on asiakkaille hyvin merkityksellinen asia. Asiakkaat haluavat aina saavuttaa jotakin tai ratkaista jonkin ongelman. Kun asiakas pystyy palvelun avulla saavuttamaan haluamansa lopputuloksen tai ratkaisun ongelmaan, hän kokee saavansa arvoa. Arvo on siis asiakkaan kokema hyödyllisyys. (Tuulaniemi 2011, 30.)

Vargon ja Lushin (2004, 11) mukaan asiakasarvo muodostuu asiakkaan ja palvelutarjoajan vuorovaikutuksesta. Asiakasarvoa luodaan koko palveluprosessin ajan ja palvelun painopiste tulisi olla nimenomaan asiakkaiden arvon luomisessa. Palveluprosessin arvonluonnissa helpotetaan ja tuetaan asiakkaan kokemusta sen sijaan, että luotaisiin valmiita arvoja asiakkaalle. Asiakas itse määrittää arvon ja organisaation tehtävä on osallistua arvon luomiseen yhdessä asiakkaan kanssa.

Perinteisesti julkisessa hallinnossa asiakas on nähty ainoastaan passiivisena palveluiden kohteena tai vastaanottajana mutta tänä päivänä julkisten palveluiden käyttäjiä kutsutaan asiakkaisiksi, jotka ovat kuluttajia, palveluiden käyttäjiä ja rahoittajia, joilla on oikeus vaatia vastinetta rahoilleen. Asiakas on olennaisesti mukana palveluiden tuottamisessa ja kehittämisessä sekä siinä korostuu asiakaslähtöisyys ja -keskeisyys. (Palomäki 2020, 176.)

Arvon luominen asiakkaalle tapahtuu, kun ymmärretään asiakkaan todelliset motiivit palvelun käyttämiseen. (Hämäläinen, Maula, Suominen 2016, 17). Arvonluominen asiakkaalle on yksinkertaisuudessaan sitä, että tavoitteena on poistaa asiakkaan ongelma tai tyydyttää tarve. Arvopauksen lunastaminen voidaan toteuttaa arvon muodostamisella, toimittamisella ja sen käyttöönotolla. Arvon rakenne muodostuu arvon ymmärryksestä, yhteisen arvon luomisella ja sen toimittamisella sekä käyttöönotolla. Asiakkaan saama arvo on keskeisin näistä mutta yhtä lailla

molempien, palveluntarjoajan ja asiakkaan saama arvo, joka on yhteistyön edellytyksenä. Arvo on siis keskinäisen riippuvuuden syy ja seuraus sekä toisiaan täydentävä palvelutapahtuma. (Hänti 2021, 75.)

Julkisen hallinnon palvelut ja osallistumismahdollisuudet luovat vain mahdollisuuden julkisen arvon luomiselle. Hyvät toimintamallit tai palveluprosessit ei ole riittävä, jos asiakkaat eivät käytä palveluita tai joskus palveluiden käyttäminen saattaa olla erilaista kuin mitä on odotukset ovat olleet palvelulle. (Houhala, Kuoppakangas, Stenvall & Salminen 2022, 8.)

Asiakasarvo on keskeinen asiakkaiden käyttäytymisen ja palveluiden käyttämisen selittäjä. Arvonluonti julkisen hallinnon on yksi osa palvelua ja se muodostaa asiakaskokemuksen, vuorovaikutuksen eli asiakkaan kohtaamisen ja se on palveluliiketoiminnan kehittämisen keskiössä. Asiakas arvoon vaikuttaa myös asiakkaan omat odotukset ja tavoitteet. Julkisen hallinnon palveluiden asiakas arvo saattaa laimentua yleensä silloin, kun palvelusta tulee rutiinia, jota ei edes huomaa päivittäin käyttävänsä. (Houhala ym. 2022, 8.) Tärkeää on siis tunnistaa asiakkuuden arvo ja sen avulla kasvattaa asiakaskokemuksen arvoa. Asiakkuuden arvon tunnistaminen ei tarkoita asiakas-kohtaamisten lisäämistä vaan esimerkiksi yhden asiakkaan kokeman kosketuspisteen muutosta. (Korkiakoski 2023, 24.)

Teknologia-ähtöisen kehittämisen vaarana voi olla, että palveluihin on saatettu esimerkiksi luoda toiminnallisuuksia, jotka eivät todellisuudessa tuota asiakkaille minkäänlaista arvoa. eikä silloin organisaatio tavoita hyötyjä käyttöönotetusta teknologiasta vaan saattaa jopa kääntyä heitä vastaan. Tähän ratkaisuna on tuoda palveluiden todelliset käyttäjät eli asiakkaat tarpeineen mukaan kehittämistyöhön, jotta voidaan saada käsitys, mitä heille tulisi tarjota ja miten lopullisen palvelun tulisi toimia. (Koskinen ym. 2019, 20.)

3.3 Asiakaskokemuksen kosketuspisteet

Asiakaskokemus muodostuu monien kohtaamisten yhteyksistä. Asiakas pitää kohtaamisia itseltään selvytenä, että he tulevat saamaan saman tasoista palvelua, jollaista kyseiseltä organisaatiolta odotamme. Monikanavaisen asiakaskokemuksen asiakas-kohtaamisia sanotaan kosketuspisteiksi, jolla tarkoitetaan kaikkia kanavia ja toimipisteitä, joissa asiakas voi törmätä organisaatioon. (Filenius 2015, 44–45.)

Asiakaskokemus rakentuu ajasta eli aikana ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeisenä koetuissa kosketuspisteissä, joilla siis tarkoitetaan kaikkia vuorovaikutustilanteita, jossa asiakas ja organisaatio kohtaavat. Kosketuspisteiden merkitys on tärkeä asiakaskokemuksen muodostumisessa. Kosketuspisteitä voi olla esimerkiksi organisaation eri palvelut, internet-sivut ja asiakaspalvelupiste sekä sosiaalinen media. Näiden kaikkien erilaisten kosketuspisteiden kautta rakentuu kokonaisvaltainen asiakaskokemus. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 2.)

On oleellista, että organisaatio ymmärtää, että asiakaskokemusta tulee tarkastella monitasoisesti rakentuvana. Yksittäisten asiakaskokemuksien ulkopuolella on tärkeä tunnistaa mahdollisuuksia erilaisien ja uusien kosketuspisteiden rakentumiselle, joiden avulla mahdollisesti tulevaisuudessa asiakassuhdetta voidaan kehittää. Lisäksi asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta on tunnistettava, että millaisia edellytyksiä organisaatiolla on hallita jo olemassa olevia kosketuspisteitä ja luoda uusia. Digitalisaatio mahdollistaa uudenlaisten kosketuspisteiden kehittämisen asiakaspalvelupolun varrelle. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 2.)

Hyvä asiakaskokemus tapahtuu kuin huomaamatta, kun asia tapahtuu nopeasti ja vaivattomasti, se riittää usein hyvään asiakaskokemukseen. Asiakaskokemus on aina yksilöllistä ja henkilökohtainen. Asiakas on käytännössä aina oikeassa, koska tulkinta palvelusta on asiakkaan oma näkökulma, eikä kukaan voi väittää vastaan, etteikö asiakas olisi kokenut palvelua siten, kun hän sen kokee. Julkishallinnon palveluissa asiakkaan asenne vaikuttaa palvelukokemukseen. Asiakkaan epäröivä ja negatiivinen ei ole hyvä lähtökohta hyvään asiakaskokemukseen. (Filenius 2015, 23–25).

Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen päivästä toiseen tasalaatuisena ja laadukkaana on mahdollonta. Digitaalisten kanavien yleistymisen ja käyttäminen tuo haasteita, koska asiakas odottaa, että asiakaskokemus on samanlainen palvelutiskillä kuin verkkopalveluissa tai puhelinpalvelussa. Yleensä asiakas asioi useammassa kanavassa asiakkuutensa aikana, joten hyvän asiakaskokemuksen luominen yhdessä kanavassa on haasteellista ja yhtälö vaikeutuu, kun palveluntuottajan täytyy hallita useampi kanava yhtä aikaa. (Filenius 2015, 26.)

3.4 Teknologia ja asiakaskokemus

Valtionvarainministeriö on laatinut digitalisoinnin periaatteet julkiselle hallinnolle. Julkisen hallinnon palveluiden kehittämisen keskellä asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden ja käyttäjien todelliset

tarpeet, tavoitteet ja myös harmitusta aiheuttavat aiheet. Julkisen hallinnon asiakkaita ovat ihmiset ja yritykset, joita palvellaan mahdollisimman yhtenäisesti. Palvelukehitys alkaa selvittämällä asiakkaan näkökulmasta palvelun tärkeimmät ominaisuudet ja kun asiakas on mukana palvelunkehityksessä koko ajan, saadaan palvelusta palautetta nopeasti. Kehityksen suuntaa voidaan muuttaa tarvittaessa asiakkaan kokeman hyödyn perusteella. (Digitalisoinnin periaatteet, 2017.)

Korkiakosken (21, 2023) mukaan digitaalista asiakaskokemusta ei ole olemassa. Digitaalisiin kanaviin liittyy kyllä paljon mahdollisuuksia, kun asiakkaat käyttävät sujuvasti digitaalisia palveluja ja haluavat hoidella asioitaan helposti. Lähtökohtaisesti asiakas ei kuitenkaan tarkoituksella etsi digitaalista asiakaskokemusta vaan ennemminkin digitaalisuus toimii mahdollistajana.

Palvelujen digitalisaatio on mahdollistanut sen, että asiakkaiden palveleminen verkossa on entistä vaivattomampaa. Sitä myöten palvelujen siirtäminen sähköisiin palveluihin on tullut organisaatioille myös edullisemmaksi ja tuonut huomattavia kustannussäästöjä. Lisäksi teknologinen kehitys on aukaissut mahdollisuuksia organisaatioille uusien palveluiden kehittämiseen ja mahdollistaneet asiakassuhteiden vahvistamisen. (Koivisto ym. 2019, 19.)

Teknologia on ollut vuosikymmeniä vuorovaikutuksen mahdollistaja ja sen avulla on ylitetty rajoja, on nykyinen kehitys tehnyt teknologiasta myös yhdenlaisen vuorovaikutuskumppanin. Erilaiset kohtaamiset älykkäiden teknologioiden kanssa ovat jo päivittäistä sosiaalista arkea myös asiakaspalvelutilanteissa. (Laaksonen ym. 2020, 63.)

Teknologia on myös arkipäiväistynyt ja hyödykkeistynyt, se ei ole enää vain it-ammattilaisten oikeus vaan enemmänkin jokaisen yritysjohtajan käsissä ja asialistalla. (Ilmarinen & Koskela 2015, 65). Digitalisaation myötä organisaatiot tarvitsevat erilaisia teknologioita asiakaspalvelua varten ja ilman investointeja teknologiaan on mahdotonta rakentaa hyvää asiakaskokemusta digitalisoituvassa yhteiskunnassa. Asiakaskokemuksen kehittämiseen on käytettävissä kehittyviä uusia teknologioita, osalla toimijoista on jo laajasti käytössä eri teknologioita ja joitakin uusia teknologioita vasta testataan erilaisissa kehittämissuunnitelmissa. (Gerdt & Eskelinen, 2018, 17.)

Markkinoilla tapahtuva kilpailua käydään tänä päivänä yksityisten organisaatioiden välillä nimenomaan asiakaskokemusten välisenä kilpailuna. Menestys määritetään entistä enemmän yritysten kyvyllä suunnitella ja toteuttaa asiakaskokemuksia, jotka levittävät huomiota tuotteista ja palveluista kohti asiakaspolun aikana tapahtuvia moniulotteisia asiakaskokemuksia. Edellytykset ja vaatimukset toteuttaa entistä parempia asiakaskokemuksia on jatkuvassa muutoksessa. Asiakaskokemuksen ympärille rakentuvia ekosysteemejä muokkaavat entistä enemmän uudet teknologiat, kuten robotiikka ja tekoäly. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 3.)

Teknologia ei voi täysin korvata asiakaspalvelutyöntekijöitä lähitulevaisuudessa, mutta teknologiaa tullaan hyödyntämään asiakaspalvelussa työntekijöiden kanssa yhteistyössä. siksi on tärkeää yhdistää teknologia saumattomasti asiakaspalveluun. Sujuvalla ja saumattomalla yhdistämisellä organisaatiot voivat saavuttaa tehokkaan palvelutiimin, joka hyödyntää työntekijöiden ja teknologioiden vahvuuksia verrattuna vain ihmisistä koostuviin palvelutiimeihin. Tämä voi olla tulevaisuudessa avain menestykseen. (Xiao & Kumar 2019, How to deploy robotics into customer service: Is it more easily said than done?)

Organisaation tulee olla koko ajan hereillä toimintaympäristön, teknologian ja asiakasymmärryksen parissa. Teknologiset murroskohdat saattavat jäädä organisaatioilta huomaamatta ja hyödyntämättä, jos ei olla hereillä. Murroskohtien huomaaminen vaatii organisaatiolta asiakasymmärrystä, jotta teknologia osataan hyödyntää oikeassa muodossa ja oikeaan aikaan asiakkaiden palvelemisessa. Tämä koskee myös julkishallinnon tuottamia palveluja. (Korkiakoski 2023, 20.)

Palomäen mukaan (2020, 176) teknologian kehittyminen mahdollistaa asiakkaiden aktiivisen osallistumisen erilaisten palveluiden kehittämiseen. Lisäksi asiakastiedolla ja asiakkaiden osallistamisella on suuri merkitys organisaation digitalisoimisen onnistumisessa. Julkisen hallinnon digitalisaatiohankkeet usein kohdistuvat uudenlaisten palvelumuotojen ja kanavien kehittämiseen asiakaslähtöisesti. Uuden teknologian tai palvelun käyttöönotossa tulee huomioida työntekijöiden koulutus ja riittävä ohjeistus, jotta uuden teknologian tai palvelun hyödyt saadaan liitettyä asiakaskokemukseen. (Ahvenainen ym. 2017, 126.)

Teknologialla on iso rooli toimintojen tehostamisessa. Useimmiten organisaatiot ovat päätyneet siihen, että asiakaspalvelun eturintamassa ovat asiakaspalvelijat, eikä esimerkiksi tekoälyn tukema chat-palvelu. Asiakaskokemuksen kehittämisen suuri potentiaali kuitenkin liittyy tunteisiin ja teknologiaan. Pystyykö teknologia vaikuttaa asiakaskokemuksen kehittämisen tärkeään tunne osa-alueeseen? Toistaiseksi markkinoilla ei ole ratkaisuja tähän haasteeseen, joka voisi korvata ihmisten välisen vuorovaikutuksen. (Korkiakoski 2019, 52.) Ahvenaisen ym. (2017, 130) mukaan asiakaskokemuksen kehittäminen on yksi suurimmista muutoshankkeista ja se vaatii useamman esteen ylittämistä sekä uusien siltojen rakentamista, joten pelkästään uuden teknologian ostaminen ei tätä ongelmaa ratkaise.

Tällä hetkellä eri organisaatiot ottavat vähitellen käyttöön ja kehittävät älykkäitä asiakaspalvelurobottien, älykkäiden puheportaalien ja online-asiakaspalvelujärjestelmien rakentamista ja soveltamista. Tekoälysovelluksien kehitys asiakaspalvelualalla on suhteellisen kypsää, mutta nykyiset

asiakaspalvelujärjestelmät eivät ole riittävän tarkkoja ymmärtämään asiakkaiden aikomuksia ja käyttökokemus on erittäin epätydyttävää. (Xingping, Xusheng & Yeteng 2022, 632.)

Kuitenkin teknologioiden kehittyessä tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta ja pienentää palvelukustannuksia, kun teknologioita otetaan käyttöön ja niillä korvataan ihmistyöntekijöiden tarjoamia järjestelmiä ja palveluita. Tekoälyn tukema asiakaspalvelu on tulevaisuutta, joka parantaa palvelujen joustavuutta ja mahdollistaa myös henkilökohtaista palvelua. (Wang, Huang, Hong, Liu, Guo & Chen 2023, 1002–1003.) Lisäksi tekoälyn hyödyntämisellä tavoitellaan liiketoiminnan tehokkuutta ja asiakaspalveluprosessien parantamista. (Bilal, Zhang, Cai, Akram, Halibas 2023, 1.) Legrosin (2021, 2) mukaan taas robottipalveluiden joustavuuden puute voi olla erityisen haasteellista puhelinpalvelussa mutta niiden hyötynä on, että ne ovat käytettävissä koko ajan ja niiden toiminnasta ei tarvitse maksaa palkkaa, kun haetaan kustannussäästöjä.

Teknologian ja asiakaskokemuksen haasteena on, että teknologia ei pysty vastaamaan asiakkaiden kolmeen suurimpaan ongelmaan, kuten esimerkiksi robotit tai tekoäly ei pysty käsittelemään monimutkaisia pyyntöjä, palvella henkilökohtaisesti kuin ihmistyöntekijät tai ymmärtämään asiakkaiden tunteita. (Humans vs. Robots: Why AI Won't Replace Humans in the Call Center, 2018.)

Organisaatioiden ei pitäisi myöskään vain ottaa tekoälyä käyttöön uusimman teknologian käyttöönoton vuoksi, vaan niiden tulee harkita tarkasti, missä tekoäly voi todella parantaa heidän CRM-prosessejaan, vastata markkinoijien tarpeisiin, parantaa heidän työtään ja vaikuttaa myönteisesti käyttäjien vuorovaikutukseen tekoälysovellusten kanssa. (Ledro, Nosella & Dalla Pozza 2023, 6.)

Teknologisen hyötyjen saavuttaminen palveluiden kehittämisessä vaatii organisaatiolta kuitenkin vahvaa asiakaslähtöisyyttä. Organisaatiot ovat saattaneet törmätä haasteisiin omia digitaalisia palveluita kehittäessään teknologia edellä ja unohtaneet samalla asiakkaat kehittämisen ulkopuolelle. Organisaatio on silloin unohtanut asiakkaan todelliset tarpeet, joihin teknologian olisi tullut tarjota toimivampi tai kokonaan uusi ratkaisu. (Koivisto 2019, 20.)

4 Puhelinpalvelu

Puhelinpalvelua tarjoavia organisaatioita on hyvin erikokoisia ja heidän puhelinpalvelunsa volyymit ovat erilaisia. Puhelinpalvelua voi hyödyntää hyvinkin erikokoiset organisaatiot. Bergströmin ja Leppäsen (2021) mukaan puhelinpalvelua käytetään paljon asiakkaiden neuvonnassa. Puhelinpalvelu on nopeaa, helppoa ja edullinen tapa olla yhteydessä asiakkaisiin. Puhelin on ollut pitkään organisaatioiden asiakaspalvelun pääkanava. Puhelinpalvelun käyttäminen yhtenä palvelukanavana selittyy helppoudella ja tehokkuudella, kuten sillä, että asiakas saa useimmiten heti vastauksen soittamalla puhelinpalveluun. (Gerdt & Eskelinen, 2018, 27.)

Puhelinpalvelua käytetään paljon asiakkaiden neuvonnassa. Puhelinpalvelu on nopeaa, helppoa ja edullinen tapa olla yhteydessä asiakkaisiin. Puhelinpalvelussa on kaksi päämuotoa: Asiakas soittaa palvelulinjalle (inbound) ja asiakaspalvelija soittaa asiakkaalle (outbound). (Bergström & Leppänen, 2021.) Puhelin on ollut pitkään organisaatioiden asiakaspalvelun pääkanava. Puhelinpalvelun valta-asema selittyy nopeudella. Soittamalla puhelinpalveluun asiakas hyvin usein saa vastauksen heti. (Gerdt & Eskelinen, 2018, 27.)

Puhelinpalvelussa asiakaspalvelijat ovat pääasiallinen yhteys organisaation ja asiakkaan välillä. Asiakaspalvelijoilta vaaditaan usein suorittamaan palvelutilanteessa useita erilaisia tehtäviä samanaikaisesti, kuten esimerkiksi palvelunlaadun ylläpitäminen, mukaan lukien tarkkaavaisuus, havainnointikyky, reagointikyky ja asiakastyytyväisyys. Asiakaspalvelijat ratkaisevat asiakkaiden ongelmia ja vastaanottavat suuren määrän puheluita lyhyessä ajassa, palvelutilanteen mukaan. (Chicu, del Mar Pàmies, Ryan & Cross 2018, 84.)

Julkishallinnon suurin asiointi kanava on omatoiminen sähköinen asiointi ja toiseksi suurin kanava on puhelinpalvelu, joka kuitenkin arvioidaan vähenevän merkittäväksi ja mm. Chat-palveluiden kysyntä vastaavasti tulee lisääntymään merkittävästi tulevaisuudessa. Taloustutkimuksen tekemän tutkimuksen mukaan yli 50-vuotiaat suosivat enemmän käynti- ja puhelinasiointia ja alle 50-vuotiaat suosituin asiointikanava on sähköinen asiointi. Puhelinpalvelu kuitenkin nousee kärkeen molemmissa ikäryhmissä tärkeimmäksi, jos otetaan huomioon toiseksi ja kolmanneksi tärkeimmiksi mielletyt asiointikanavat. (Uudistuksen taustalla toimintaympäristön muutokset 2022, 6.)

Neuvonta kuuluu osaksi hallintolaissa säädettyjä hyvän hallinnon perusteita, lisäksi tähän kuuluu myös palveluperiaate, viranomaisten toiminnan tuloksellisuus palvelutuotannossa sekä viranomaisten välinen yhteistyö. (Mitä tarkastettiin 2016, 11.) Tietoa julkishallinnon puhelinpalveluista

löytyy parhaiten viranomaisen verkkosivustolta ja esimerkiksi Verohallinnon verkkosivuilla on tarkat kuvaukset palvelunumeroista ja paljon puhelinnumeroita, jolloin asiakkaan on helpompi hahmottaa puhelinalvelun rooli ja käyttötarkoitus. (Viranomaisten asiakasneuvontapalvelut ovat pääosin toimivia 2016, 21.)

Puhelinalvelussa asiakaspalvelija käyttää usein sähköisiä tietojärjestelmiä samalla, kun hän keskustelee asiakkaan kanssa. Puhelinneuvonnan aikana asiakaspalvelija yleensä etsii tai käyttää tietoja tietojärjestelmästä heti puhelun alusta alkaen, kun asiakas kertoo syyn soittoonsa. Tietojärjestelmän käyttäminen vaikuttaa asiakkaan kanssa käytävään keskusteluun. (Raevaara 2014, 13.) Asiakaspalvelijat ovat avainasemassa asiakastyytyväisyyden saavuttamisessa puhelinalvelussa. Jotta asiakastyytyväisyys puhelinalvelussa saavutetaan, on keskityttävä sekä teknologioiden että asiakaspalvelijoiden palvelun laatuun ja sovitettava nämä asiakkaiden palveluodotuksiin. (Chicu ym. 2018, 86.)

Asiakkaat yleensä tietävät, että heidän tietojansa tarvitaan, jotta asiakaspalvelija pääsee katsomaan asiakkaan tietoja järjestelmästä. Puhelinalvelussa asiakas ei kuitenkaan näe, mitä asiakaspalvelija tekee ja mihin hän suuntaa huomionsa, siten asiakaspalvelija joutuu huolehtimaan keskustelemalla siitä, että asiakas osaa tulkita tilannetta ja asiakaspalvelija joutuu samalla myös tasapainoilemaan kahden tietolähteen välillä. Asiakaspalvelijan on yhdistettävä asiakkaan kertoma ja tietojärjestelmään tallennetun tiedon sekä ratkaistava, miten toimia, jos tiedot esimerkiksi poikkeavat toisistaan. Asiakaspalvelijoiden käyttäessä tietojärjestelmää, jonka aikana he selittävät toimintaansa asiakkaalle ja se yleensä auttaa asiakasta ymmärtämään milloin asiakaspalvelija kiinnittää huomionsa enemmän tietojärjestelmään ja milloin asiakaspalvelija kuuntelee tarkemmin asiakasta. (Raevaara 2014, 13.)

Puhelinalvelu on parhaillaan murroksessa ja teknologiaa tullaan hyödyntämään puhelinalvelussa tulevaisuudessa enemmän. Se ei kuitenkaan tarkoita, että ihmisten välinen vuorovaikutus olisi loppumassa puhelinalvelussa. Asiakaspalvelijat puhelinalvelussa tarjoavat edelleen kriittisen kosketuspisteen asiakaspolulla ja teknologiaa hyödynnetään parantamaan asiakaspalvelijoiden suorituskykyä puhelinalvelussa tehokkaampien ja lisäarvoa tuottavien kokemusten tarjoamiseksi. (Humans vs. Robots: Why AI Won't Replace Humans in the Call Center, 2018.)

5 Markkinoiden kartoitus

Euroopan unionissa julkisissa hankinnoissa noudatetaan menettelytapoja, joista on säädetty hankintadirektiivein ja jokaisella maalla on oma lainsäädäntö, Suomessa noudatetaan hankintalakia. Keskeinen periaate hankinnoissa on lain mukaan kilpailuttamisvelvollisuus. Markkinoiden kartoituksen tarkoitus on hyödyntää kilpailutusmahdollisuuksia ja julkisten varojen tehostaminen. Julkisten hankintojen periaatteita ovat syrjimättömyys, tasapuolisuus, avoimuus ja suhteellisuus. (Nieminen 2016, 11.)

Usein julkisilla hallinoilla ei ole tarkkaa tietoa siitä, millaisia tuotteita tai palveluita markkinoilla on tarjolla tai minkälaiset ratkaisut sopisivat parhaiten julkishallinnon tarpeisiin. Vaikka joskus aikaisemmin vastaavia hankintoja olisi tehty, aiemmin käytössä ollut tieto ja ratkaisut ovat mahdollisesti muuttuneet ja kehittyneet. Silloin on järkevää kartoittaa markkinatilannetta. (Eskola ym. 2017, 318.)

Niemisen (2016, 11) mukaan hankintojen suunnittelussa ja valmistelussa tiedon hankkiminen ja ylläpitäminen on tärkeää. Hankinnan valmisteluun kuuluu markkinoiden kartoittaminen, mitä toimittajamarkkinoilla on tarjolla. Näin voidaan selkeämmin määrittämään hankinnan kohde sekä valinta- ja vertailuperusteet. Markkinoiden kartoittaminen ja perehtyminen tarjontaa auttaa ymmärtämään mitkä ovat edellytykset onnistuneeseen hankintaan. Markkinaselvitys tulee myös selkeästi erottaa mahdollisesta tulevasta kilpailutuksesta.

Markkinakartoituksen tavoitteena on saada tarkempi käsitys siitä, miten hankinnan kohde kannattaisi tarjouspyynnöissä määritellä. Markkinakartoituksella voidaan selvittää myös, mitä hankintamenettelyä kannattaa käyttää. Markkinakartoitus on osa hankinnan suunnitteluvaihetta, ja siksi markkinakartoitus on suunniteltava sisällöllisesti ja viestinnällisesti hyvin, jotta se hyödyntää mahdollisimman paljon julkista hallintoa. (Eskola ym. 2017, 319.)

Markkinakartoituksen avulla saadaan laadittua hankinnan määrittelyt ja ehdot sekä siten paremmin saadaan hankittua tarvetta vastaavia ja kustannustehokkaita palveluja ja tuotteita. Markkinakartoitusta voidaan tehdä erilaisin keinoin, mutta julkinen hallinto voi esimerkiksi itse selvittää markkinoilla olevia erilaisia vaihtoehtoja. (Eskola ym. 2017, 319–322.)

Suomen valtio on tehnyt vuonna 2021 it-hankintoja yli miljardilla eurolla, joten julkiset hallinnot ovat sen verran isoja ostajia, että se ohjaa vahvasti alan yritysten toimintaa. Julkisen hallinnon järjestämisissä kilpailutuksissa pärjää vain tietyn liikevaihdon ylittävät it-talojen osaajat. Tämän

vuoksi julkiset hallinnot eivät ole saaneet välttämättä parhaita tekijätiimejä ja innovatiivisimpia tuotteita. Julkisten It-hankintojen tiukat kokemusvaatimukset johtavat siihen, että kokemusvaatimuksia kaunistellaan ja suuret hankinnat päätyvät aina suurille yrityksille. Julkisen hallinnon näkökulmasta liikevaihdoltaan riittävän suurten tekijöiden suosimisessa halutaan varmistaa, että toimittaja pystyy täyttämään sopimuksen. (Luoma-aho, 2022.)

Tiukasti rajaavien kriteerien sijaan tulisi lähteä liikkeelle vaikuttavuudesta. Toinen haaste julkisen hallinnon hankinnoissa on kiire ja resurssit. Hankinnat tehdään usein liian lyhyellä varoitusaajalla edellisten kilpailutuksien pohjalta. Markkinoiden kartoituksen hyödyt tiedetään hyvin mutta silti resurssipulan takia ne jäävät hyvin usein tekemättä. Liian nopeasti tehdyt hankinnat näkyvät julkiselle hallinnolle tehottomina prosesseina ja heikkoina lopputuotteina. (Luoma-aho, 2022.)

6 Tutkimusstrategia

Nykypäivänä työelämässä nopeat muutokset ovat arkipäivää, ja ne ovat tuoneet haasteita ja mahdollisuuksia yrityksien toimintaympäristöön. Organisaation täytyy olla ketteränä mukana muutosnopeudessa ja se luo painetta jatkuvaan uudistumiskykyyn. Kehittämismenetelmien avulla organisaatioissa pyritään luomaan uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita ja palveluja ulkoisten tai sisäisten tarpeiden pohjalta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 11–12.)

Ojasalon ym. (2014, 15) mukaan: ”kehittämispohjaisen oppimisen lähtökohta on aito työelämän kehittämistarve.” Työelämän kehittämistarve tulee ilmi käytännöstä nousseiden ongelmien tai käytäntöjen uudistamisen tarpeesta ja tutkimuksellisen kehittämismenetelmän avulla voidaan mahdollisesti myös luoda työelämään uusia käytänteitä. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tietoa kerätään järjestelmällisesti ja arvioimalla kriittisesti kerättyä tietoa käytännöistä ja teorioista. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan ominaispiirteitä ovat aktiivinen vuorovaikutus eri tahojen kanssa ja kehitystyön edistäminen kirjoittamalla sekä esittämällä sitä eri vaiheissa eri kohderyhmille. (Ojasalo ym. 2014, 18.)

6.1 Opinnäytetyön metodologian valinta

Kehittämiskohteen metodin valintaa voi lähestyä eritavoin. Aluksi pohditaan minkälaisen lähestymistavan eli metodologian mukaan opinnäytetyötä aletaan suunnittelemaan. Metodologian valinnassa ei ole kyse konkreettisesti menetelmien, kuten haastattelun tai kyselyn valinnasta vaan metodologian valinta ohjaa opinnäytetyön tekijää menetelmien valinnassa. Hyvä on kuitenkin huomioida, että useat menetelmät sopivat mihin tahansa metodologiaan. (Ojasalo ym. 2014, 51–52.)

6.2 Tapaustutkimus

Opinnäytetyön metodologiaksi valikoitui tapaustutkimus menetelmä. Se on hyvin tyypillinen liikelouden tutkimusstrategia ja sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Tapaustutkimus metodologina soveltuu kehittämistehtävään, kun on tarkoitus tuottaa uutta tietoa kehittämisen

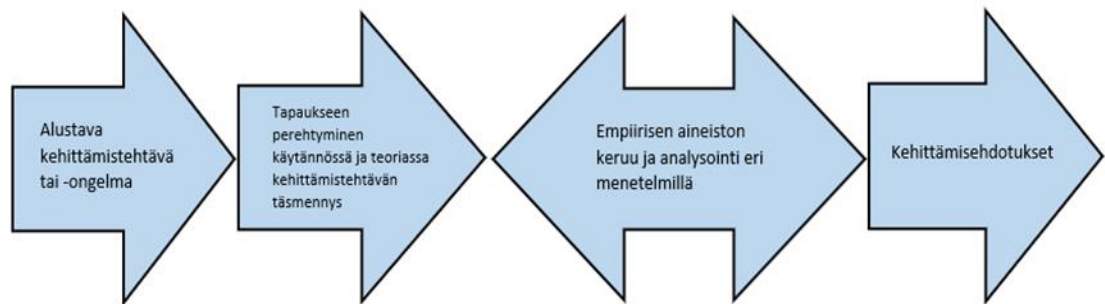
tueksi. Tutkimuksen kohteena voi olla itse yritys, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. (Ojasalo ym. 2014, 52–53.)

Tapaustutkimuksen avulla voidaan kerätä tietoa useista erinäkökulmista ja osoittaa keskeisten toimijoiden ja heidän välisensä vuorovaikutuksen. Tapaustutkimuksen tarkoitus on saada vastaukset, miten ja miksi asiat tapahtuvat. Tapaustutkimus on hyödyllinen prosessin tutkimista ja ymmärtämisen kehittämistehtävissä. Tapaustutkimus on joustava metodi, eli se ei ole aikariippuvaista eikä menetelmän rajoittamaa. Se voidaan suorittaa muutamassa päivässä, kuukaudessa tai useiden vuosien ajan. (Simons 2009, 23.)

Tapaustutkimuksen tavoite on tuottaa tietoa tässä hetkessä tapahtuvasta toiminnasta sen todellisessa toimintaympäristössä ja tilanteessa. Tapaustutkimuksen avulla voidaan ymmärtää kehittämisen kohdetta laajasti hyvin käytännönläheisessä toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada tietoa suppeasta kehittämiskohteesta paljon kuin isosta joukosta vähän. (Ojasalo ym. 2014, 52–53.)

Kehittämistehtävään tapaustutkimus metodologina soveltuu parhaiten lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää perusteellisesti kehittämisen kohdetta ja tuottaa myös uusia kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimukselle on yleistä, että tutkimuskohteita on vähän, kuten yrityksen yksi toiminto, niin kuten tässä opinnäytetyössä. Tärkeintä on, että tutkimuskohde on yksi kokonaisuus. Tutkimuskohteen valinta lähtee aina käytännön tarpeesta ja asetettujen tavoitteiden perusteella, jotka on asetettu kehittämistehtävälle. (Ojasalo ym. 2014, 53.)

Tapaustutkimus yleensä aloitetaan tutkittavasta tapauksesta, eikä pelkästään yleisistä teorioista. Aiheeseen täytyy perehtyä, vaikka olisikin aiempaa tietoa kehittämiskohteesta, jotta saadaan määriteltyä todellinen kehittämiskohde. Sen jälkeen voidaan alkaa miettimään tarkempia kysymyksiä, jotka auttavat tarvittavan taustatiedon etsimisessä. Tapaustutkimuksessa kehittämiskohteen tarkka valinta ei ole aina ensimmäinen vaihe, vaan taustatiedon keräämisestä huolimatta kehittämiskohde täsmentyy kehittämisprosessin edetessä. Seuraavassa kuvassa (kuva 1.) on havainnollistettu tapaustutkimuksen eteneminen. (Ojasalo ym. 2014, 54.)



Kuva 1. Ojasalo ym. (2014, 54) mukaan tapaustutkimuksen vaiheet

Anttilan (2006, 288) mukaan tapaustutkimuksen vaihteita ovat ensimmäisenä määritellä kehittämistehtävän tavoitteet ja pohtia, mikä on tutkimuksen kohde? Mitä piirteitä, yhteyksiä ja prosesseja halutaan kehittää? Toisessa vaiheessa laaditaan tutkimussuunnitelma ja valitaan mitä tiedonkeruu menetelmää käytetään. Sen jälkeen kootaan aineisto. Kolmannessa vaiheessa järjestetään kerätty aineisto analyysi tiivistettyyn ja yhteneväiseen muotoon, joka kuvaa hyvin kehittämiskohdetta. Lopuksi raportoidaan tutkimustulokset ja tarkastellaan tuloksien käyttökelpoisuutta.

Simonsin (2009, 4) mukaan tapaustutkimuksen ensisijainen tavoite on tutkia yksittäisen tapauksen ainutlaatuisuutta. Anttila (2006, 287) kuvaa tapaustutkimusta intensiivisenä tutkimusmenetelmänä ja tapaustutkimuksen johtopäätökset perustuvat enemmän selityksiin kuin tulkintaan. Tapaustutkimuksessa ei ole tarkoitus edustaa yleistettävyyttä ja sen tuloksia ei tule pitää yleisinä näkemyksinä ja se ei ole tapaustutkimuksen tarkoituskaan.

6.3 Aineistonkeruu menetelmät

Opinnäytetyön kehittämiskohde on määritelty, lähestymistapa ja tavoitteet ovat selvillä. Seuraavaksi pohditaan kehittämisen tukena käytettäviä menetelmiä. Tutkimusmenetelmät on jaettu määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. (Ojasalo ym. 2014, 104.)

Kehittämiskohdetta halutaan tutkia sekä määrällisin ja laadullisin keinoin. Tutkimusmenetelmien yhdistämistä kutsutaan triangulaatioksi eli tutkimalla aihetta tai ilmiötä useista eri näkökulmista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että käytetään useita erilaisia aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 105). Vilkan (2021, 2) mukaan määrälliseen ja laadulliseen liittyvät

eroavaisuudet eivät ole toisiaan poissulkevia vaan paremminkin eroavaisuudet lähentävät menetelmiä, ja ne risteytyvät monella eri tavalla toisiinsa. Metsämuurosen (2006, 134) mukaan tutkimusmenetelmät eroavat kuitenkin toisistaan melko paljon, joten olisi järkevää valita vain toinen pääasialliseksi tutkimusmenetelmäksi.

Kun valitaan pääasialliseksi tutkimusmenetelmäksi määrällinen menetelmä, voidaan tapaustutkimuksen analyysia syventää ja lisätä tutkimustuloksien luotettavuutta laadullisilla menetelmillä. Silloin tapaustutkimuksen idea on löytää tutkimusaineistosta asioita, jotka ovat poikkeuksellisia, erikoisia tai sitten niin tavallisia, yleisiä, että niiden tarkempi tulkinta tuo oleellisesti lisää ja luotettavuutta tutkimukseen. (Metsämuuronen 2006, 134.)

Yleisempiä aineistonkeruu menetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista kerätty tieto. Kaikkia erilaisia menetelmiä voidaan käyttää yhdistettynä, yksittäin tai rinnakkain kehittämistehtävän ja resurssien mukaan. (Tuomi ym. 2018, 83).

Kyselymenetelmä on yksi eniten käytetyin yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa ja se sopii hyvin monenlaisien aiheiden ja ilmiöiden tutkimukseen. Kyselytutkimuksen etu on se, että kyseluiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja kysely on menetelmänä nopea ja tehokas. Kyselyn heikkoutena pidetään kerätyn tiedon pinnallisuutta ja, että ei voida arvioida miten vakavasti tiedonantajat ovat kyselyyn suhtautuneet. Vastaukset saattavat olla hataria, jos tiedonantajalla ei ole riittävää tietoa tutkimuksen aiheesta. (Ojasalo ym. 2014, 121–122.)

Kyselymenetelmää voidaan hyödyntää monella eri tavalla. Tavallisin tapa on internetissä täytettävät kyselyt, joissa vastaaja täyttää itse lomakkeen. Vaihtoehtona on myös puhelimitse tai kasvokkain tehtävät kyselyt, joissa haastattelija täyttää lomakkeen vastaajan puolesta. Tiedonkeruu menetelmä vaikuttaa siihen, millaisia kysymyksiä voidaan esittää ja millaisia vastauksia saadaan sekä miten tiedonkeruu menetelmä vaikuttaa tutkimustuloksen luotettavuuteen. (Ojasalo ym. 2014, 121.)

Aineiston keruussa onnistutaan parhaiten, kun aineistonkeräämiseen osallistuvilla henkilöillä on kiinnostusta ja tietoa tutkimusaiheesta. Opinnäytetyön tekijän kannattaa myös tutustua aihepiiriin ja millaista kieltä tai sanastoa kehittämiskohteesta käytetään. Kehittämistehtävässä on tärkeää huomioida myös kysymyksien muotoilu, jotta kyselyyn vastaaja kertoo enemmän asiasta eikä vain vastaa yhdellä tai muutamalla sanalla. (Vilkkä 2021, 2.)

Kysymyksien sisältö, muotoilu ja esitystapa ovat tärkeässä asemassa, kun suunnitellaan kyselyä. Kysymysten tulee antaa vastaajalle tunne, että kysymykseen voi vastata. Yhteen kysymykseen ei

tule laittaa kahta eri asiaa tai kahta samanlaista kysymystä. Kysymyksissä tulee välttää ja, sekä, sekä että ja tai sanoja. Analysointi vaiheessa ei voida alkaa arvuuttelemaan, mihin kysymykseen vastaaja on vastannut. Kysymyksissä ei tule myöskään olla turhia, vaikeita ja johdattelevia tai monimerkityksellisiä ilmaisuja. Kysymyksien tulee olla sellaisia, johon kehittämisiongelman kannalta saadaan selkeä vastaus. Kysymykset on hyvä testata ennen varsinaista aineiston keruuta. (Vilka 2021, 2.)

Kanasen (2015, 326) mukaan ”määrällinen tutkimus tuottaa vastauksia oletteluihin ilmiön tekijöihin, mutta ympäristön muuttuessa myös ilmiöt muuttuvat.” Määrällisessä tutkimuksessa voi käyttää avoimia eli strukturoimattomia kysymyksiä, joilla on tarkoitus varmistaa, että ilmiö on tutkijan hallussa. Yksin kertaisimmillaan jokaisessa kysymyksessä voi olla varavaihtoehto eli ”jokin muu”, jonka tarkoitus varmistaa, että kysymyksen vaihtoehdoista ei jää mikään vaihtoehto pois, koska tutkija ei voi tietää sitä etukäteen. Määrällinen tutkimus ei aina tuo ratkaisua tutkimusongelmaan. Aina voi nousta seikkoja, jotka vaativat lisätutkimusta. (Kananen 2015, 326.)

6.4 Aineiston analyysimenetelmä

Kerättyä aineistoa käsitellään aineistoille tyypillisillä analyysimenetelmillä. (Kananen 2015, 83.) Analysoinnin tavoitteena on tuottaa opinnäytetyön kehittämistehtävään uutta näkökulmaa tai tutkimustuloksia. Tämä tavoite täyttyy vain siten, että kootaan uutta empiiristä tietoa ja aihetta tarkastellaan teoreettisesti, jota ei mahdollisesti ole aikaisemmin tehty. Analysointia tehdään arvioimalla aineiston sisällön laatua ja määrää verrattuna kehittämistehtävän asetettuihin tavoitteisiin. (Vilka 2021, 3.)

Kyselymenetelmällä saadaan sekä laadullista että määrällistä aineistoa. Laadullista aineistoa saadaan avoimilla kysymyksillä ja määrällistä aineistoa saadaan etukäteen määritellyillä vastauksilla. (Ojasalo ym. 2014, 134.) Tapaustudkimus metodina hyödyntää aineistojen yhdistelyä, koska aineistojen yhdistelyllä voidaan syventää ymmärrystä kehittämistapaukseen. (Vilka 2021, 3.)

Määrällisessä tutkimuksessa on hyvin tarkkaan määritelty se, mikä menetelmä soveltuu millekin aineistolle. Kun kyseessä on tilastollinen analyysimenetelmä, on kysymyksen suunnittelu vaiheessa huomioitava, millaisia analyysimenetelmiä voidaan käyttää erilaisien kysymysten yhteydessä. Kysymykset sanelevat sallitut tilastolliset toiminnot, tosin määrällistä aineistoa voidaan myös analysoida hyvin erilaisien menetelmällä, mutta silti tiukkojen ehtojen vallitessa. Määrälli-

sessä tutkimuksessa analyysi menetelmät tulee pitää mielessä, kun suunnitellaan kyselylomakkeen kysymyksiä. Kysymyksen muoto vaikuttaa siihen, millaisia analyysimenetelmiä voidaan käyttää. (Kananen 2015, 83.)

Laadullisen tutkimuksen analyysin tavoitteena on perehtyä syvällisesti omaan kerättyyn aineistoon, että aineisto tiivistyy ja täsmentyy. Tätä voidaan tehdä luokittelemalla. Luokittelemalla aineistoa saadaan vastauksia kehittämisiongelman tutkimuskysymyksiin. Luokittelua voi tehdä esimerkiksi koodaamalla aineisto eri väreillä, jonka nopeuttaa aineiston ymmärtämistä mutta ei kuitenkaan anna vielä syvällistä analyysia. Pääluokittelun jälkeen luokitellaan vielä alaluokat omilla väreillä. Näin alkaa hiljaa muodostumaan aineistosta saatua tulkintaa. Aineistosta saatu tulkinta ei ole kuitenkaan kehittämistehtävän tulos vaan tulkinta, jota verrataan kehittämistehtävän tavoitteisiin ja opinnäytetyön teoriaan. (Vilka 2021, 3.)

Monimenetelmäisessä tutkimuksessa käytetään useita tutkimusmenetelmiä, jolloin tutkimusongelmaa lähestytään eri näkökulmista. Laadullisen tutkimuksen selityksiä voidaan testata määrällisellä tutkimuksella. Määrällisellä tutkimuksella voidaan tilastollisesti vahvistaa laadullisen tutkimuksen selitykset. Määrällisen aineiston tulokselle voidaan löytää selitys laadullisen analyysin kautta. (Kananen 2015, 323.) Vilkan (2021, 3) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistosta voidaan tarkastella joitakin asioita numeerisesti aineiston hahmottamiseksi. Määrällistä aineistoa, tutkimuskohdetta ja siitä saatua tietoa voi osittain tarkastella laadullisen tutkimuksen tapaan sosiaalisesti rakentuneena. Normaali tapa on koota tutkimuksen aineistoa kyselyssä avoimilla kysymyksillä käsittelemättä aineistoa kuitenkaan numeerisesti.

Aineistojen yhdistäminen vaatii opinnäytetyön tekijältä monipuolisia analyysitaitoja. Eri aineistoja analysoidaan hieman eritavoin ja käyttäen aineistokohtaisesti eri analyysi menetelmiä sekä aineiston merkityssuhteiden tulkintaa. Opinnäytetyössä tämä tarkoittaa tutkijan tulee osata aineistoja yhdistäessä analysoida ja tulkita niitä eri tavoin sekä yhdistää erilaisten aineistojen tulkintaa tuloksiksi ja päätelmiksi. (Vilka 2021, 3.)

7 Puhelinpalvelun ja asiakaspalvelun markkinakatsaus

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada vastaukset tutkimuskysymyksiin:

Millaiset uudet teknologiat soveltuvat Verohallinnon puhelinpalvelun uudistamiseen?

Millaisia hyötyjä Verohallinto saisi uusista teknologioista puhelinpalvelun ja asiakaspalvelussa?

Opinnäytetyön metodologiksi valikoitui tapaustutkimus. Tapaustutkimus on yleinen tutkimusstrategia ja sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Tapaustutkimus sopi markkinakatsaukseen ja puhelinpalvelun sekä asiakaspalvelun kehittämiseen, koska sen avulla saatiin tuotettua uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimus soveltui metodologiaksi, koska sen avulla voitiin kartoittaa puhelinpalvelun ja asiakaspalvelun uusia teknologioita käytännön läheisesti ja saatiin kehittämiskohteesta paljon tietoa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda Verohallinnon tietoon uusia teknologioita, joilla voitaisiin kehittää Verohallinnon puhelinpalvelua tulevaisuudessa. Markkinakatsaus antaa todellista tietoa markkinoilla olevista teknologioista ja mitä teknologioita muut organisaatiot käyttävät puhelinpalvelussaan tai asiakaspalvelussaan. Opinnäytetyön tarkoitus ei ole suoraan kehittää puhelinpalvelua ja asiakaspalvelua, vaan koota tietoa siitä, mitä puhelinpalvelu tai asiakaspalvelu voisi olla tulevaisuudessa ja mihin suuntaan palveluita voidaan kehittää.

Aineiston keruu tapahtui määrällisin ja laadullisin keinoin. Pääasiallinen aineiston keruu tapahtui kysely menetelmällä, koska se on nopea ja tehokas tapa kerätä tutkimusaineistoa. Kyselyn avulla kerättiin määrällistä aineistoa ja laadullisen aineiston keruu tapahtui kyselylomakkeessa olevilla avoimilla kysymyksillä.

Tutkimuskyselyyn osallistuvat yritykset valittiin sen perusteella, joilla oli puhelinpalvelu osana asiakaspalvelua. Tutkimukseen osallistujat kartoitettiin lähettämällä yrityksiä nettisivujen kautta palautetta tutkimuskyselystä ja pyytämällä yhteydenottoa tutkijaan soittamalla tai sähköpostilla. Näin varmistettiin, että kyselylomake lähetetään oikealle henkilölle, joka tiesi yrityksen organisaatiosta parhaiten puhelinpalvelussa käytettävistä teknologioista ja puhelinpalvelun kehittämisestä. Tavoitteena oli saada vähintään kahdestakymmenestä yrityksestä sähköpostiosoite, jonne kyselyn voi lähettää. Tärkeää oli, että tutkimukseen osallistujiin oltiin yhteydessä ennen kyselylomakkeen lähettämistä, jotta voitiin varmistaa, että kyselyyn vastaajat tiesivät mihin tutkimukseen

he olivat osallistumassa ja oliko heillä tietoa tarpeeksi tietoa tutkimusaiheesta sekä mitä tietoa heiltä haluttiin.

Tutkimukseen osallistuvia yrityksiä lähestyttiin useamman kerran palautelomakkeen kautta vuoden 2023 kevään ja syksyn aikana. Tutkimuskyselyyn saatiin yhteensä seitsemän vastausta. Kysely lähetettiin tutkimukseen osallistujille sähköpostitse. Kysely tapahtui Webropol-kyselyn avulla, joka tarkoitti sitä, että tutkimukseen osallistuja vastaa itsenäisesti ja hänelle sopivana aikana kyselyyn internetissä täytettävän lomakkeen. Kyselylomakkeen kysymykset olivat pääasiassa määrällisiä ja lisäksi kyselyyn lisättiin avoimia kysymyksiä, jotta saadaan laadullista aineistoa kerättyä. Kyselyssä myös tiedusteltiin kiinnostusta haastatteluun osallistumisesta, jolloin saadaan samalla kartoitettua haastatteluun osallistujat. Haastatteluja ei kuitenkaan toteutettu, koska yritykset vastasivat kattavasti kyselylomakkeeseen ja lisäkysymyksiä esittämiselle ei tullut tarvetta.

Kyselyn pääteemana oli uudet teknologiat puhelinpalvelussa ja puhelinpalvelun kehittäminen. Kyselyssä kysyttiin esimerkiksi: miten puhelinpalvelua oli kehitetty organisaatiossa, mitä uusia teknologioita oli hyödynnetty puhelinpalvelun kehittämisessä, mitä hyötyä uuden teknologian käytöstä oli ollut organisaatiolle ja asiakkaille, mitä teknologioita ei otettu käyttöön ja miksi ei, miten uudistus paransi tuottavuutta ja asiakaspalvelua, tehostiko uudistus toimintoja ja asiakaspalvelua.

Alun perin haastattelun ajatuksena oli, että voitaisiin tarkentaa kyselyllä tehtyjä kysymyksiä ja kerättyä tietoa. Haastatteluja ei kuitenkaan toteutettu, koska kysymyksiin oli jo vastattu hyvin kattavasti kyselylomakkeella. Haastatteluiden avulla ei olisi saatu kerättyä uutta tietoa. Organisaatiot, jotka olisivat olleet halukkaita haastatteluun, olivat vastanneet laajasti kyselylomakkeeseen, eikä siten lisäkysymyksiä herännyt.

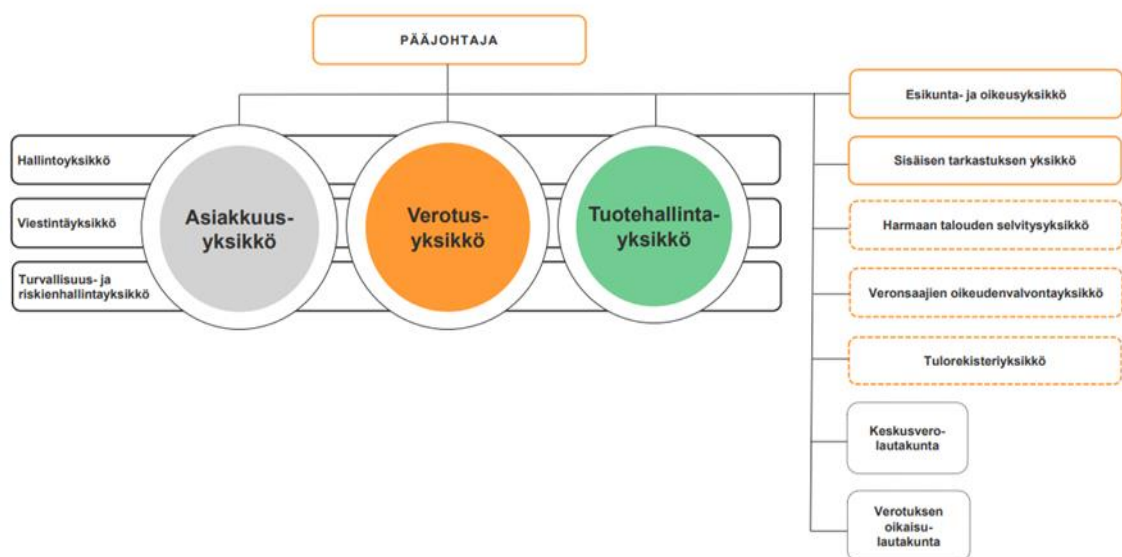
Kerättyä aineistoa analysoitiin erilaisten analyysien avulla. Määrällisen aineiston analysoitiin havainnointi menetelmällä. Webropolissa oli mahdollista muodostaa annetuista vastauksista kooste. Määrällisiä kysymyksiä oli muutama ja kun vastauksia kyselylomakkeeseen oli vain seitsemän, niin Webropolin avulla sai muodostettua määrällisistä vastauksista tulokset helposti.

Laadullisia vastauksia saatiin kyselystä avoimilla vastauksilla, joita oli enemmän kuin määrällisiä vastauksia. Webropolin kautta kyselylomakkeen laadullisista vastauksista sai muodostettua Excel-taulukon. Vastaukset jaoteltiin värikoodien avulla. Värikoodaamisen avulla vastaukset oli helpompi lukea, analysoida ja kirjata ymmärrettävään muotoon. Aineistojen tulokset yhdistettiin ja tulkittiin ne yhteneväisiksi tutkimustuloksiksi ja johtopäätöksiksi perusteluineen.

7.1 Toimeksiantajankuvaus: Verohallinto

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Verohallinto, joka on valtionvarainministeriön alainen hallinto ja sen virka-alue on koko maa. (Laki Verohallinnosta, 503/2010.) Lain mukaan Verohallinnon tehtävä on toteuttaa verotus oikean määräisenä ja oikeaan aikaan ja siten varmistaa yhteiskunnan toimintojen rahoitus. Verohallinto turvaa verotulojen kertymisen mahdollisimman täysimääräisenä ennakoivalla ohjauksella, hyvällä palvelulla ja verovalvonnalla. (Työmme on merkityksellistä 2022.)

Verohallintoa johtaa pääjohtaja. Johtamisen tukena on johtoryhmä, joka avustaa pääjohtajaa ja Verohallinnon yksiköiden päälliköitä toiminnan johtamisessa. Verohallinnon johtoryhmässä käsitellään strategiset linjaukset ja strategian toimeenpanon suunnittelu sekä toteutuksen seuranta. Verohallinnossa on 11 yksikköä ja niistä säädetään valtioneuvoston asetuksella. Verohallinnon yksikössä tai toimintayksikössä voi lisäksi olla työjärjestyksessä määrättyjä osastoja, toimistoja, ryhmiä tai muita organisaatioon kuuluvia osia. (Verohallinnon työjärjestys 2022.) Alla olevassa kaaviossa (kuva 2.) on kuvattu Verohallinnon organisaatio:



Kuva 2. Verohallinnon organisaatio 2021 (Työmme on merkityksellistä 2022.)

Verohallinto ylläpitää veromyönteistä ilmapiiriä vaikuttamalla verotuksen yhteiskunnallisen merkityksen ymmärtämiseen. Verovarot ohjataan erikoiteisiin julkisen sektorin toimintaan ja ohjaaminen perustuu poliittisiin päätöksiin. Verohallinto välittää kertyneet verot yhteiskunnan palveluja ylläpitäville tahoille. Verohallinto on myös moderni IT-talo, jonka ydin toimintaa on asiakkaiden arjen helpottaminen sekä Verohallinto on edelläkävijä asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen

kehittämisestä. Verohallinnossa työskentelee noin 5000 työntekijää. (Työmme on merkityksellistä 2022.)

Verohallinnon tehtävä on huolehtia verotuksen sujuvuudesta ja toimintavarmuudesta. Tehtävänä on myös hankkia ja hyödyntää verotustietoja kattavasti sekä samalla torjua harmaata taloutta ja poistaa epätervettä kilpailua. Verohallinto uudistaa myös toimintatapojaan ja siten turvaa verotulojen kertymisen myös tulevaisuudessa. Toiminta on valtakunnallisesti yhdenmukaista, laadukasta ja asiakkaiden näkökulmasta ennakoitavaa. (Verohallinnon strategia 2022.)

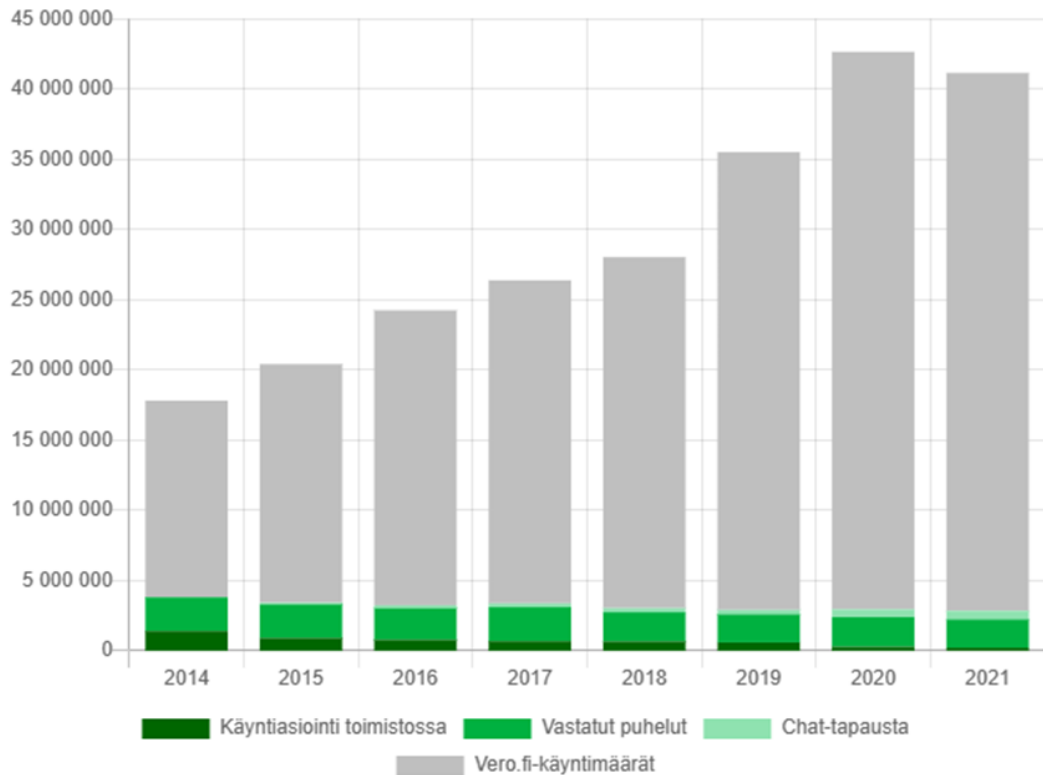
Verohallinnon toiminta perustuu luottamukseen ja avoimuuteen. Yhteiskunnan toimintojen rahoittamiseksi Verohallinto toteuttaa verotuksen oikean määräisenä ja oikeaan aikaan. Verohallinto myös kehittää rohkeasti ja määrätietoisesti uudenlaisia toimintatapoja ja palveluita. Verohallinto kuuluu myös digitaalisen talouden edelläkävijöihin. (Verohallinnon strategia 2022.)

7.2 Puhelinpalvelun nykytilanne

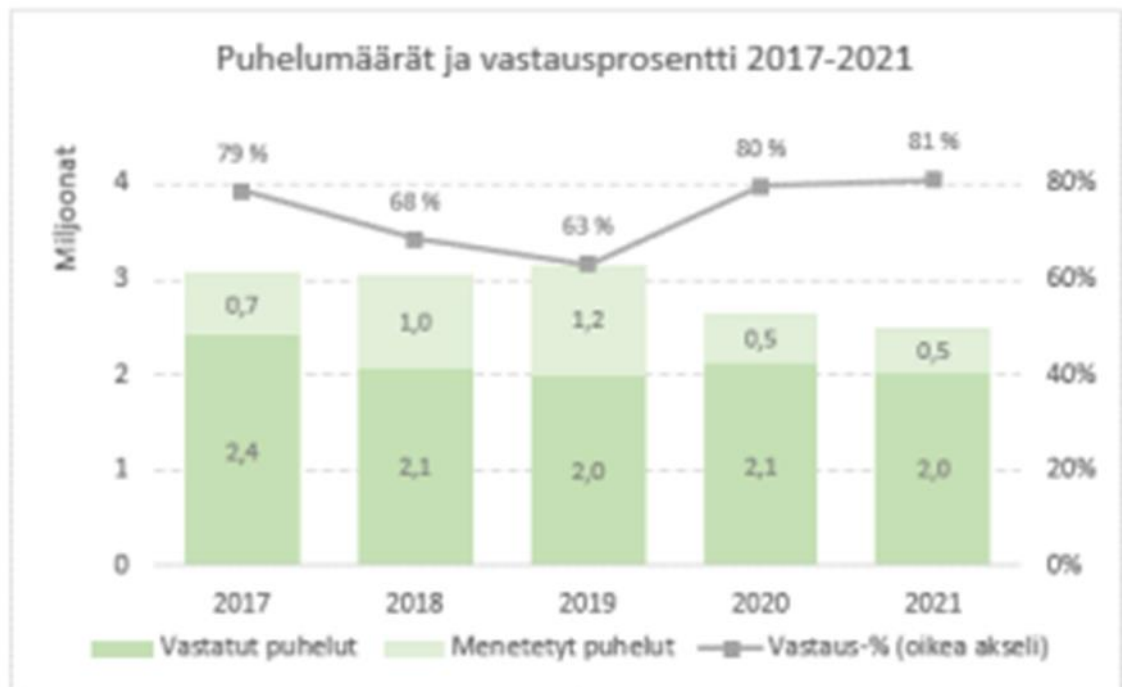
Verohallinnon strategian (2022) mukaan sen tavoitteena on luoda positiivinen asiakaskokemus veroasioiden hoitamisessa. Toiminnan perustana on asiakaslähtöisyys, asiakasymmärrys ja asiakkaiden osallisuus. Veroasiointi on mahdollisimman helppoa, vaivatonta ja että toiminta täyttää tai jopa ylittää asiakasodotukset.

Hyvin toimiva puhelinpalvelu on tärkeä osa Verohallinnon asiakaslähtöistä organisaatiota. Verohallinnon tavoite on edistää asiakkaiden veronmaksuymonteisyyttä ennakoivalla ohjauksella, neuvonnalla ja hyvällä asiakaslähtöisellä palvelulla. Puhelinpalvelu on auki jokaisena arkipäivänä klo 9.00–16.15, heinäkuussa 9.00–15.00. (Yleistä 2022, 6.)

Alla olevassa kuvassa (kuva 3) esitetään Verohallinnon palvelukanavia vuonna 2021. Verohallinnon asiointitarve puhelimitse jatkoi tavoitellusti laskuaan. Palvelutavoitteen mukaisesti puhelinpalvelussa vastattiin vuonna 2021 kahteen miljoonaan puheluun. Seuraavassa kuvassa (kuva 4) havainnollistaa vuosien 2017–2021 puhelumääriä ja vastausprosentteja. (-5 % verrattuna vuoteen 2020).



Kuva 3. Asiakaspalvelukanavat asioimismäärineen (Vuoden tärkeimmät luvut 2021-toiminta, 2022)



Kuva 4. Puhelumäärät ja vastausprosentit 2017–2021 (Asiointipalvelut 2022, 10)

Vaikka Verohallinnon palvelujen kehitystyö tulevaisuudessa kohdistuu pääasiassa sähköisiin kanaviin ja palvelujen muuttamista asiakkaiden näkökulmasta automaattiseksi sekä kehitystyön

tähtäimenä on myös asiointitarpeen poistaminen. Tulevaisuudessa sähköistä asiointia tullaan tukemaan esimerkiksi puhelimen, chatin ja automaation avulla. Joissakin tapauksissa palveluverkko tulee supistumaan ja asiakkaiden asiointien matkat pitenemään, joten tämänkin vuoksi puhelinpalvelu tulee säilymään myös tulevaisuudessa Verohallinnon asiointikanavana. (Kallio, Kleemola, Suomela & Tinnilä 2019, 39.)

Asiakkaan asia pyritään aina hoitamaan kerralla kuntoon. Puhelinpalvelun sujuvuutta seurataan sekä reaaliaikaisesti, että jälkikäteen seurantaraporteista. (Yleistä 2022, 6.) Asiakastyytyväisyyttä kysytään joka kymmeneltä puhelinpalvelun kautta asioivalta. Puhelinpalvelun asiakastyytyväisyys on ollut vuosia erittäin korkealla tasolla. Vuonna 2021 asiakkaat arvioivat 110 000 puhelua ja 90 %:ssa puhelusta annettiin arvosanaksi hyvä tai erinomainen. Asiakkaita pyydetään myös arvioimaan palvelun ratkaisuaste. Vuonna 2021 93 %:ssa puhelusta asiakas koki saaneensa asiansa ratkaistua ja hoidettua tai vähintään vireille. (Palvelukyky sekä suoritteiden ja julkishyödykkeiden laatu 2022, 19.)

Verohallinnolla on käytössä Orange Contact-järjestelmä (OC), joka tehostaa monikanavaista asiakaspalvelua. OC-järjestelmä yhdistää dataa erikanavista ja CRM-järjestelmistä, jotta asiakkaiden palvelu sujuu paremmin asiakaspolun eri vaiheissa. OC-järjestelmä sopii hyvin Verohallinnolle, koska Verohallinnolle saapuu päivittäin paljon yhteydenottoja. OC-järjestelmän kautta Verohallinto on saanut kattavan integraation Verohallinnon sisäisen järjestelmän kanssa. OC-järjestelmä on räätälöity Verohallinnon puhelintoimintoihin, jotta se toimii saumattomana osana Verohallinnon prosesseja. (Hyödynnä dataa ja palvelet monikanavaista asiakasta paremmin, n.d.)

OC-järjestelmä hyödyntää robotiikkaa yhteydenottojen tehokkaampaan tyypittelyyn ja ohjaukseen eri asiakaspalvelujonoihin ja OC-järjestelmä ohjaa kontaktin asiakaspalvelijalle. OC-järjestelmässä on puhelinpalvelua helpottavia ominaisuuksia, kuten monipuoliset kategorisoinnit yhteydenotoille, kontaktien siirrot toiseen palvelulinjaan ja asiakashistorian näkeminen. Lisäksi reaaliaikaiset, laajat ja tarkat raportit auttavat Verohallintoa tehokkuuden analysoinnissa ja puheluiden optimoinnissa. Raportoinnin avulla pystytään hallitsemaan resursoinnin tarvetta ja varmistamaan puhelinpalvelussa on oikea määrä virkailijoita vastaamassa tuleviin puheluihin. (Hyödynnä dataa ja palvelet monikanavaista asiakasta paremmin, n.d.)

Verohallinnon puhelinpalvelussa on käytössä puhelinintegraatio eli puhelu, ja Verohallinnon järjestelmän kautta avautuva yhteydenottolomake kulkevat ”käsi kädessä”. Puhelinintegraatio on aktiivisena ja kun virkailija vastaa puheluun, muodostuu Verohallinnon järjestelmään automaatt-

tisesti yhteydenottolomake. Jos virkailija siirtää puhelun eteenpäin ja vastaanottaja kuuluu integraation piiriin, yhteydenottolomake siirtyy mukana. Puhelinintegraatio voi tuoda myös valmiiksi asiakkaan tietoja yhteydenottolomakkeelle. (Puhelinintegrointi n.d., 5.)

Puhelinintegraation hyötyjä ovat yhteydenottolomakkeen siirtyminen puhelun mukana, mahdollistaa asiakkaan tunnistamisen nopeammin, nopeuttaa yhteydenottolomakkeen käyttöä ja soitto-tehtävien käsittelyä sekä vähentää manuaalista työtä ja parantaa virkailijan työn hallintaa. Lisäksi saadaan tietoa yhden puhelun historiatiedoista, että miten kauan asiakas on ollut eri linjoilla ja miten kauan asiakas on joutunut jonottamaan. (Puhelinintegrointi n.d., 6.)

Verohallinnolla on käytössä myös takaisinsoitto mahdollisuus eli passiivijonottaminen. Asiakas voi halutessaan luopua jonottamisesta puhelinpalveluun ja jättää takaisinsoittopyynnön. Soittopyynnön jättämisen jälkeen puhelu päättyy, mutta asiakas säilyttää jonopaikkansa eli asiakkaalle soimitaan takaisin silloin, kun asiakas olisi saanut soittamaansa puhelun jonottamisen jälkeen. (Takaisinsoitto yleisesti 2021, 6.)

7.3 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimusaineiston keräämisessä lähestyttiin organisaatioita nettisivujen kautta palautteen antamisella. Kyselytutkimuksella lähestyttiin sellaisia organisaatioita, joilla on puhelinpalvelu yhtenä asiakaspalvelukanavana ja organisaatiot olivat yksityisiä sekä julkishallinnon edustajia. Tutkimuskysely toteutettiin Webropol alustan avulla ja tutkimuskysely oli anonyymi.

Vastauksia kyselytutkimukseen saatiin yhteensä seitsemän kappaletta. Tutkimuskyselyssä oli pääasiassa laadullisia kysymyksiä ja muutama määrällinen kysymys. (Liite 1) Tutkimuskysymykset oli kohdistettu puhelinpalveluun ja asiakaspalveluun. Tarkoituksena oli saada kerättyä aineistoa molemmista aihealueista, jotta saadaan laajemmin tietoa organisaatioiden palvelutoiminnasta ja käytetyistä teknologioista. Tutkimuksen haasteena oli saada kerättyä aineistoa. Organisaatiot eivät olleet kiinnostuneita osallistumaan kyselytutkimukseen. Se, että saavuttiko palaute koskaan henkilöitä, jotka organisaatiossa vastasivat kyseistä aiheesta, kuten asiakaspalvelun kehittämistä, jäi selvittämättä.

Analysointi alkaa puhelinpalvelun vastauksien analysoinnilla ja sen jälkeen on analysoitu asiakaspalvelun kehittämiseen liittyvät vastaukset. Aineistosta muodostettiin Excel-taulukko, joka luoki-

teltiin kysymyksittäin. Luokittelu tarkoitti käytännössä, että kysymykset väri koodattiin, jotta vastaukset on selkeästi eritelty ja olisi helpompi analysoida. Lisäksi Webropol aineistosta sai muodostettua valmiita kaavioita eri kysymyksistä. Kun vastauksia oli sen verran vähän ei ollut tarvetta alkaa analysoimaan määrällisiä vastauksia tilastomenetelmällä.

7.4 Puhelinpalvelu

Tutkimuskyselyyn vastasi erikokoisia organisaatioita. Kuvasta (kuva 5) voidaan todeta, että minkä kokoisista organisaatioista on kyse ja millainen volyymi puhelinpalvelussa on. Tutkimuskyselyssä tiedusteltiin kuinka paljon organisaatiot vastaanottavat puheluita keskimäärin päivässä. Yksi organisaatioista oli pienin volyymiltaan ja vastaanotti alle 500 puhelua päivässä. Kaksi organisaatiota vastaanotti yli 500 puhelua päivässä ja yksi organisaatio vastasi yli tuhanteen puheluu päi-
vässä. Loput eli vähän alle puolet vastaajista vastaanottaa keskimäärin yli 2000 puhelua päivässä. Yksikään organisaatioista ei ollut ulkoistanut puhelinpalveluaan.

	0-499	500-999	1000-1499	1500-1999	2000-
Vastaanotetut puheluiden määrä	1	2	1	0	3

Kuva 5. Organisaatioiden vastaanotettujen puheluiden määrät

Tutkimuskyselyssä kaikilla organisaatioilla on käytössä jokin puhelinohjausjärjestelmä. Puhelinohjausjärjestelmän avulla organisaatiot tehostavat monikanavaista asiakaspalvelua. Organisaatioilla on käytössä muun muassa Voicebot, Elisan Orange Contact, Genesys ja Telia Vip – puhelinohjausjärjestelmät.

Puhelinintegraatiolla tarkoitetaan, että puhelinohjausjärjestelmä on integroitu organisaation käyttämään omaan järjestelmään. Puhelinintegraatio oli noin puolella organisaatioista käytössä ja puolella organisaatioista ei ollut käytössä puhelinintegraatiota ollenkaan. Jokainen organisaatio kuitenkin kirjasi kaikki asiakspuhelut. Teknologia, jota hyödynnettiin puheluiden kirjaamisessa, taas vaihteli. Teknologioita, joita hyödynnettiin puheluiden kirjaamiseen, olivat organisaatioiden omaa teknologiaa, kuten CRM ja Elisa Desk järjestelmiä.

Suurin osa organisaatioista tunnisti asiakkaat puheluiden aikana. Vain yksi organisaatio ei tunnistanut ollenkaan asiakkaitaan. Yhdessä organisaatiossa tunnistettiin vain osa ja asiakkaan tiedot

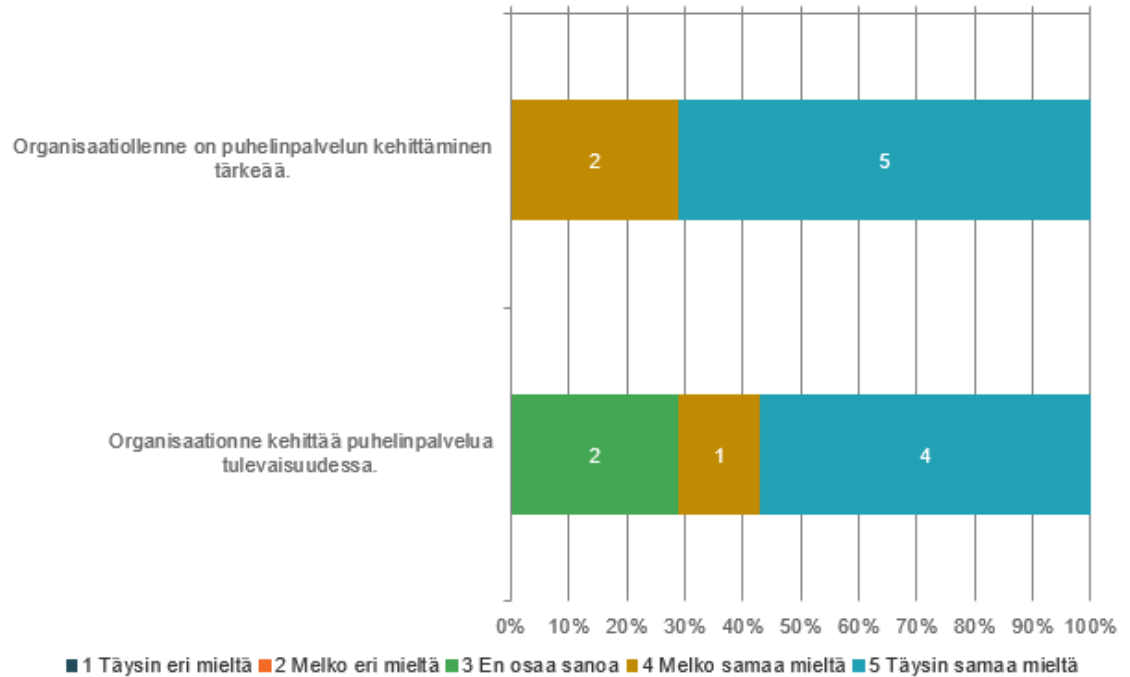
haettiin puhelinnumeron, sähköpostiosoitteen tai muun tunnistetiedon perusteella asiakastietojärjestelmän rajapinnasta. Teknologioita, joita hyödynnettiin tunnistamisessa, olivat CRM, Visma/Telia tunnistamispalvelut tai organisaation oma järjestelmä.

Jokainen organisaatio myös tallensi saapuvat puhelut. Puheluiden tallentamisessa hyödynnettiin erilaisia ohjelmistoja, kuten puhelinpalvelujärjestelmään integroitu Verint- tallennejärjestelmää, Contact Center-, Genesys- ja Elisan Orange Contact-järjestelmiä.

Organisaatioissa asiakkaita tiedotettiin jonotuksesta eri tavalla. Kaikilla organisaatioilla oli kuitenkin käytössä jonkinlainen jono- tai väliaik tiedote. Ruuhkasta ilmoitettiin vain parissa organisaatiossa, mutta osalla oli reaaliaikainen jonotiedote käytössä. Yhdessä organisaatiossa oli normaalistikin lyhyt vastausaika, jolloin jonotiedotetta käytettiin vain todellisissa ruuhkatilanteissa. Lisäksi asiakkaita tiedotettiin jonottaessa maksullisuudesta ja puheluiden tallennuksesta. Suurimmalla osalla organisaatioista oli asiakkaan mahdollista jättää soittopyyntö jonottaessaan palveluun.

Melkein kaikissa organisaatioissa soitettiin myös asiakkaille suorasoiittoja. Puhelinpalvelujärjestelmään oli integroitu suorasoiitto mahdollisuus tai sitten työntekijä pystyi myös soittamaan suoraan asiakkaalle työpuhelimella. Yhtä organisaatiota lukuun ottamatta kaikki organisaatiot nauhoittivat puhelut ja tämä ominaisuus oli integroitu puhelinpalvelujärjestelmiin.

Alla olevasta kuvasta (kuva 6) voidaan tulkita, että yli puolet organisaatiosta koki, että puhelinpalvelun kehittäminen on tärkeää ja noin kolmekymmentä prosenttia koki, että se on melko tärkeää. Tulevaisuudessa yli puolet aikovat kehittää puhelinpalvelu tulevaisuudessa tai olivat siitä melko varmoja. Muutama organisaatio ei vielä tiedä aikovatko he kehittää puhelinpalvelua tulevaisuudessa. Yksikään organisaatio ei osannut kertoa, miten puhelinpalvelua aiotaan kehittää tulevaisuudessa tai millä teknologioilla. Organisaatiot olivat samaa mieltä siitä, että kaikki puhelinpalvelussa käytettävät teknologiat koettiin toimiviksi ja organisaatioilla ei ollut tarvetta jättää yhtään teknologiaa pois käytöstä, sillä ne koettiin tarpeellisiksi.



Kuva 6. Organisaatioiden mielestä puhelinpalvelun kehittäminen on tärkeää

Kyselytutkimuksen lopussa kartoitettiin vielä, että hyödynnettiinkö organisaatiossa jotain teknologiaa puhelinpalvelussa, jota ei ollut aikaisemmin mainittu. Suurin osa oli jo maininnut kaikki mutta, yksi organisaatio kertoi, että heillä on käytössä Aiwo.ai tekstianalyysi litteroiduille puheiluille.

7.5 Asiakaspalvelu

Kaikilla organisaatioilla oli puhelinpalvelu asiakaspalvelukanavana käytössä ja sen lisäksi muita asiakaspalvelu kanavia oli chatpalvelu ja käyntiasiointi. Edellisten asiakaspalvelukanavien lisäksi käytössä oli myös yhteydenotto-, palaute-, verkkolomakkeet, sähköpostit, sosiaalinen media, etäpalvelut sekä omat asiointikanavat.

Organisaatioilla oli erilaisia teknologioita käytössä asiakaspalvelussa:

- AI eli tekoäly ja siihen liittyvät mallit asiakastarpeen ennakointiin, että kontaktointi tarpeen vähentämiseen
- Ohjelmistorobotiikka, kuten RPA automaatio helppoihin asiakastapahtumiin

- Online asiointikehitys
- Voicebot

Chatbot palvelussa oli käytössä:

- Giosg
- Boost.ai.

Asiakaskokemuksen mittaamisessa hyödynnettiin:

- Surveypal Microsoft Power Platform
- Logic Apps integraatioalustana
- BI-raportointi Qlik Sensea.

Asiakaspalvelussa myös hyödynnettiin viestintäpalvelua suojattuna. Lisäksi organisaatioilla oli tietenkin käytössä myös puhelinpalveluun liittyvät teknologiat, jotka ovat mainittu aikaisemmin.

Nämä teknologiat kuitenkin mainittiin vastauksissa:

- Kontaktinhallintatyökalu
- Tietämyksen hallinta
- Tekstianalyysityökalu

Yksikään organisaatio ei ole jättänyt jotain teknologiaa pois käytöstä. Tutkimuskyselyn vastauksissa oli kaksi organisaatiota maininnut, että tulevaisuudessa olisi tarpeellista vaihtaa ja päivittää alusta teknologioita niiden kehittyessä. Vuosien varrella organisaatiot ovat vaihtaneet järjestelmiä uudistumisen vuoksi ja lisäksi teknologioita ajantasaistettu. Yhdellä organisaatioista ei ole ollut myöskään tarpeellista vähentää asiakaspalvelukanavia. Lopuilla organisaatioilla oli myös samansuuntaisia vastauksia, esimerkiksi yksi organisaatio oli konkretisoinut palveluun käytettävän teknologian korvaamisen siten, että alkeellisimmat chatbot-teknologiat oli korvattu erikoistuneemmalla toimijalla. Yksi organisaatioista on poistanut käytöstä asiakaspalvelun yhteydenotto-kanavana sähköpostin ja yksi organisaatio ei ole kokenut, että chat -palvelu olisi vielä heille tarpeellinen.

Jokainen organisaatio on uudistanut asiakaspalvelua viimeisen viiden vuoden aikana. Asiakaspalvelua oli uudistettu esimerkiksi organisaatio uudistuksilla, työvuorojärjestelmän uusimisella ja jatkuvalla palveluprosessien päivittämisellä. Organisaatiot ovat kehittäneet asiakaspalvelua myös chat-, ja voiceboteilla, tietämyskannalla ja RPA – kehityksellä asiakaspalvelun tukena sekä tekoälyn kehitystä oli käytetty asiakastarpeen ennakoinnissa. Lisäksi asiakaspalvelussa oli tehty muutoksia, kuten palvelunumeroita ja käyntiasiointia oli vähennetty. Esimerkiksi käyntiasiakkaat olivat ohjattu verkkoasiointiin ja puhelimeen. Etäpalvelua oli myös lisätty ja organisaatioiden omia sähköisiä asiakaspalvelukanavia oli uudistettu, se on jatkuvaa ja kehitystyö jatkuu koko ajan. Organisaatioissa on myös uusitettu kontaktienhallintajärjestelmä, jonka myötä oli otettu käyttöön puherobotiikka. Yhteenvetona kaikki organisaatiot olivat uudistaneet chat-palveluaan.

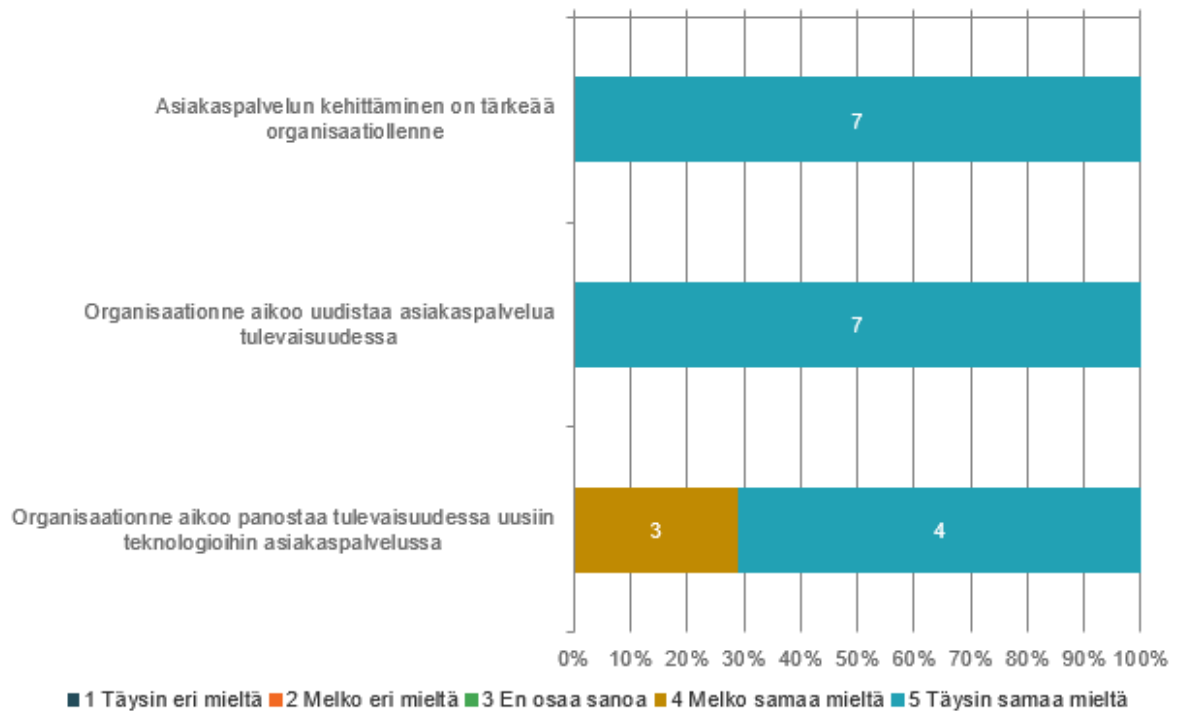
Asiakaspalvelua oli uudistettu erilaisten teknologioiden avulla. Organisaatiot ovat uudistaneet esimerkiksi puhelinaluealustan uudistus pilvipalveluksi, tekoäly kehityksellä, voicebotilla ja Cognos raportointijärjestelmällä. Lisäksi asiakaspalvelua oli uudistettu hyödyntämällä chat-GPT:tä, puherobotiikka, ja kontaktienhallinto/tiketöintijärjestelmällä, jossa on prosessiautomaatio mahdollisuuksia. Yksi organisaatio kertoi uudistaneen työvuorojärjestelmää Teleopti-järjestelmällä. Kaksi organisaatiota oli yleisesti uudistanut chatpalvelua ja toinen niistä kertoi tarkemmin, että chatpalvelua oli uudistettu boost ai:lla.

Kaikilla kyselyyn vastanneilla organisaatioilla oli ollut tavoitteita asiakaspalvelun uudistuksen taustalla. Kaikista vastauksista käy ilmi, että organisaatiot ovat halunneet pääasiassa tavoitella sujuvampaa, helpompaa ja parempaa sekä tasalaatuisempaa asiakaspalvelua. Asiakaspalvelun uudistamiseen liittyvissä vastauksissa organisaatiot mainitsivat asiakaspalvelun monikanavaisuuden ja tarkennuksena muun muassa palvelutasojen parantaminen sekä kyky palvella asiakkaat paremmin heidän valitsemassa palvelukanavassa eli organisaatio tavoitteli helpompaa asiointia.

Lisäksi uudistamisella on tavoiteltu tämän päivän tarpeisiin paremmin soveltuvia järjestelmiä, tietoturvaa ja kustannustehokkuutta. Tehostamisella oli esimerkiksi tavoiteltu palveluaikojen lyhentämistä. Yhdellä tutkimuskyselyyn vastanneista organisaatioista oli teknologinen näkökulma asiakaspalvelun uudistamiseen, organisaatio tavoitteli mahdollisuutta asiakaspalvelun rutiinitehtävien automatisointiin.

Asiakaspalvelun uudistamisen tavoitteena oli ollut myös palveluiden ohjaaminen tiettyyn asiakaspalvelukanavaan, esimerkiksi organisaatio tavoitteli tarjoamalla eri asiakasryhmille uusia kanavia vaihtoehtona perinteisille asiointikanaville. Yhdellä organisaatioilla oli uudistamisen tavoitteena myös työntekijäkokemuksen parantaminen.

Alla olevasta kuvasta (kuva 7) voidaan päätellä, että organisaatiot olivat samaa mieltä siitä, että asiakaspalvelun kehittäminen oli tärkeää ja jokainen organisaatio aikoo uudistaa asiakaspalveluaan tulevaisuudessa. Ainoastaan yksi organisaatioista ei aikonut panostaa tulevaisuudessa uusiin teknologioihin tulevaisuudessa ja loput organisaatioista taas aikoivat panostaa tulevaisuudessa uusiin teknologioihin tulevaisuudessa.



Kuva 7. Asiakaspalvelun kehittäminen ja uudistaminen tulevaisuudessa.

Tutkimuskyselyyn saadut vastaukset koskien asiakaspalvelun kehittämistä tulevaisuudessa olivat hyvin yleisellä tasolla. Organisaatiot mainitsivat tulevaisuuden suunnitelmissa, että heillä on tarkoitus kehittää asiakaspalvelua esimerkiksi asiakaskontaktien ennakoinnilla, ja sitä myöten myös vähentää turhia asiakaskontakteja. Organisaatiot kehittävät asiakaspalvelua kattavasti tulevaisuudessa tavoitteiden ja teknologian näkökulmasta sekä yksi organisaatioista aikoo tulevaisuudessa uudistaa ainoastaan nykyisiä asiakaspalvelukanavia.

Konkreettisia uudistuksiin liittyviä vastauksia oli kolme. Organisaatiolla oli esimerkiksi tulevaisuudessa suunnitteilla asiakaslähtöinen asianhallinta eli asia olisi auki niin kauan, kunnes asiakas olisi saanut ratkaisun. Lisäksi tulevaisuudessa tavoiteltiin myös puheluiden volyyymien siirtämistä digitaalisiin kanaviin. Toinen organisaatio aikoi uudistaa chat-palvelua osittaisella automatisoinnilla, jotta asiakaspalvelussa voidaan keskittyä monimutkaisempien tilanteiden ratkomiseen ja lisäksi

aikoi tutustua lähemmin tulevaisuudessa tekoälyn mahdollisuuksiin. Kolmannessa organisaatiossa linjataan strategiset palvelukanavalinjaukset, joiden pohjalta käynnistetään isompi tulevaisuuden palveluiden kehittämistyö.

Yksi organisaatioista aikoi hyödyntää tulevaisuudessa automaatiota, esimerkiksi puheen tunnistamisessa ja kommunikoinnissa sekä tulevaisuudessa organisaatio aikoo laajentaa vaivatonta asiointipalvelua ympäri vuorokautiseksi. Teknologiaa, jota hyödynnetään tulevaisuudessa, liittyy asiakkaasta lähtevä asiointin seurantaan eli case managementtiin, tämä oli kuitenkin vasta alkuvaiheessa. Lisäksi kun organisaation osaaminen kehittyi tulevaisuutta ajatellen, niin suunnitelmissa oli hyödyntää myös tekoälyn mahdollisuuksia asiakaspalvelussa.

Lisäksi ainakin kaksi organisaatiota aikovat uudistaa asiakaspalveluaan uusimalla järjestelmiä. Järjestelmiä, joita aiotaan organisaatioissa uudistaa ja kehittää olivat ContactCenter- ja työvuoro-suunnittelujärjestelmät. Lisäksi muitakin järjestelmiä aiotaan uudistaa mutta vastauksista ei käynyt ilmi, mitä nämä järjestelmät olivat. Toisella organisaatiolla oli tavoitteena tulevaisuudessa yhdistää järjestelmiään toisiinsa, jotta järjestelmien käyttäminen olisi mahdollisimman yksinkertaista sekä tavoitteena oli parempi toimivuus ja sujuvoittaa myös asiakaspalvelijoiden työtä.

Vastauksista kävi myös ilmi, kuten aikaisemmistakin vastauksista, että yhdellä organisaatiolla oli tavoitteena uudistaa chatbot-palvelua ja sen alustan teknologiaa. Lisäksi yksi organisaatio aikoi kokeilla tulevaisuudessa nappibottia. Yksi organisaatio ei ollut tehnyt päätöksiä, mitä teknologioita aikoivat tulevaisuudessa hyödyntää asiakaspalvelussa.

8 Tutkimustulokset

Digitalisaation on tarkoitus luopua vanhoista toimintamalleista ja tavoista tehdä asioita, jotka korvataan uusilla toimintamalleilla ja käytänteillä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 51). Julkishallinnon tavoiteltavia hyötyjä digitalisaatiossa on kustannuksien vähentäminen, työntehostaminen ja sujuvoittaminen, kuten käsittelyaikojen nopeuttaminen. Digitalisaation avulla voidaan tavoitella myös käynti- ja puhelinasioinnin vähentämistä, kun asiakkaat käyttävät sähköisiä palveluita. (Parviainen ym. 2017, 19).

Markkinakartoitus on yksi tärkeä osa julkishallinnon hankintojen suunnittelua ja valmistelua (Niemi 2016, 11). Tutkimustulokset eivät siis liity suoraan Verohallinnon tulevaisuuden hankintoihin, vaan tämä on erillinen markkinakartoitus tulevista mahdollisista kilpailutuksista. Markkinakartoituksen avulla voidaan helpommin rajata hankinnan määrittelyt ja ehdot, jotta saadaan hankittua paremmin tarvetta vastaavia ja kustannustehokkaita palveluja ja tuotteita (Eskola ym. 2017, 319–322). Luoma-ahon (2022) mukaan julkishallintojen hankinnoissa vaikuttaa usein kiire ja resurssit, vaikka markkinakartoituksen hyödyt tiedetään, niin silti resurssipulan takia ne jäävät hyvin usein tekemättä. Siksi tämän tutkimuksen tulokset ovat hyödyllisiä Verohallinnolle.

Tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa markkinoita ja mitä uusia teknologioita hyödynnetään eri organisaatioiden puhelinpalvelussa ja asiakaspalvelussa. Eri organisaatiot hyödyntävät erilaisia teknologioita puhelinpalvelussa ja asiakaspalvelussa, mutta otanta oli tutkimukseen nähden vaatimaton, joten suuremmalla otannalla aineistosta olisi voinut saada enemmän irti. Tutkimuksen aineistosta saatiin kuitenkin kerättyä hyvin tietoa organisaatioiden nykytilasta ja mihin teknologioihin organisaatiot tulevaisuudessa aikoivat panostaa puhelinpalvelussa ja asiakaspalvelussa. Lisäksi saatiin kerättyä tietoa, miten organisaatiot aikovat kehittää puhelinpalveluaan ja asiakaspalveluaan tulevaisuudessa.

Verohallinnossa kehitetään paljon toimintoja ja asiakaspalvelu on yksi osa-alue, jota kehitetään koko ajan. Julkishallinnon kiristynyt talous määrittää paljon, mitä voidaan kehittää ja mihin panostetaan. Verohallinnolla on kuitenkin tärkeä asema yhteiskunnan rahoittamisessa, ja Verohallinnon asiakkaita ovat kaikki Suomen kansalaiset ja yritykset. Verohallinnossa palvelevat asiakkaita käyntiasioinnissa, puhelimesta ja chatissa sekä OmaVero viesteillä. Vaikka asiakkaat paljon hoitavat verotusasioita sähköisesti, niin asiakaspalvelulle on edelleen tulevaisuudessa tarvetta ja kysyntää.

Tutkimustulokset antavat tietoa teknologioista, joita organisaatiot hyödyntävät tällä hetkellä puhelinpalvelussa ja asiakaspalvelussa. Kun tiedetään nykyhetken tilanne ja millaisten teknologioiden avulla organisaatiot tulevaisuudessa aikovat kehittää palvelujaan, niin teoriaa soveltamalla saadaan tietoa mitä muutakin tulisi huomioida, kun uusia toimintatapoja otetaan käyttöön ja palveluja kehitetään. Pelkästään uuden teknologian hyödyntäminen ei paranna palveluja ja saada aikaan tehokkuutta ja nopeutta.

Tutkimuksessa perehdyttiin teoria osuudessa laajemmin toimintojen uudistamiseen. Asiakaskokemuksen huomioiminen on yksi osa toimintatapojen uudistamista. Tutkimustuloksena voidaan todeta, että palvelussa on tärkeintä asiakkaan kokemus palvelusta. (Tuulaniemi 2011, 78). Digitalisaation myötä organisaatiot tarvitsevat erilaisia teknologioita asiakaspalvelua varten ja ilman investointeja teknologiaan on mahdotonta rakentaa hyvää asiakaskokemusta digitalisoituvassa yhteiskunnassa. (Gerdt & Eskelinen, 2018, 17.) Asiakaskokemusta helposti lähestytään useimmiten palvelun teknisen laadun perspektiivistä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 189.) Teknologisen hyötyjen saavuttaminen palveluiden kehittämisessä vaatii organisaatiolta kuitenkin vahvaa asiakaslähtöisyyttä. (Koivisto 2019, 20.) Kun Verohallinnon palveluita kehitetään, tulee huomioida myös asiakkaan todelliset tarpeet. Asiakkaiden osallistamisella on suuri merkitys organisaation digitalisoinnin onnistumisessa. (Palomäki 2020, 176).

Verohallinnon palveluiden yhtenä kehittämisen tavoitteena on myös palvelutarpeen vähentäminen tai ennaltaehkäisy, jonka myötä voidaan vaikuttaa palveluiden käyttäjien määrään. Siksi on tärkeää ymmärtää palveluiden käyttäjien ja sen ulkopuolella olevien asiakkaiden tarpeita. (Vuorinen, 2021.) Digitaalinen asiakaskokemus houkuttelee organisaatioita, koska sillä tavoitellaan erilaisia kustannussäästöjä esimerkiksi asiakkaiden itsepalvelun kautta ja verkkopalveluihin ohjauksella. Verohallinnon tulisi selvittää myös asiakkaiden odotuksia ja lisätä asiakasymmärrystä, eikä vaan ohjata asiakkaita sähköisiin palveluihin. (Korkiakoski 2023, 21).

Tärkeää on siis tunnistaa asiakkuuden arvo ja sen avulla kasvattaa asiakaskokemuksen arvoa. Asiakkuuden arvon tunnistaminen ei tarkoita asiakaskohtaamisten lisäämistä vaan esimerkiksi yhden asiakkaan kokeman kosketuspisteen muutosta. (Korkiakoski 2023, 24.) Yksittäisten asiakaskokemusten ulkopuolella on tärkeä tunnistaa mahdollisuuksia erilaisien ja uusien kosketuspisteiden rakentumiselle, joiden avulla mahdollisesti tulevaisuudessa asiakassuhdetta voidaan kehittää. Lisäksi asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta on tunnistettava, että millaisia

edellytyksiä organisaatiolla on hallita jo olemassa olevia kosketuspisteitä ja luoda uusia. Digitalisaatio mahdollistaa uudenlaisten kosketuspisteiden kehittämisen asiakaspalvelupolun varrelle. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 2.)

Verohallinnon tavoitteena on tehostaa toiminta ja sitä kautta saada kustannusten säästöjä. Esimerkiksi automatisoimalla toimintoja. Korkiakosken (2019,52) mukaan teknologialla on iso rooli toimintojen tehostamisessa. Kun asiakaskokemusta kehitetään ei sitä saavuteta pelkästään uuden teknologian ostamisella. Uuden teknologian tai palvelun käyttöönotossa tulee huomioida myös työntekijöiden koulutus, perehdytys jotta hyödyt uudesta toiminnosta saadaan liitettyä asiakaskokemukseen. (Ahvenainen ym. 2017, 126–130.) Kuten aikaisemmin on jo mainittu, että Verohallinnolla on jatkuva kehittäminen toimintakulttuurina. Asiakaspalvelussa tapahtuu muutoksia ja kehitystä koko ajan. Siksi olisikin tärkeää huomioida myös jatkuva työntekijöiden osaamisen ajan tasalla pitäminen.

Tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, ettei markkinoilla ole tällä hetkellä uusia teknologioita puhelinpalveluun tai asiakaspalveluun. Organisaatiot ovat kuitenkin tulevaisuudessa hyödyntämässä tekoälyä asiakaspalvelussa ja puhelinpalvelussa. Ledron ym. mukaan (6, 2023) mukaan organisaatioiden tulisi harkita tarkasti missä tekoäly voi todella parantaa heidän asiakasprosessiaan, jotta markkinat vastaisivat organisaatioiden tarpeita paremmin. Tutkimuksen tuloksista on laadittu Verohallinnolle alustava kehittämissuunnitelma tekoälyn määrittämisestä asiakaspalveluprosesseissa. (Liite 3).

8.1 Puhelinpalvelu

Puhelinpalvelu on parasta aikaa murros vaiheessa ja tulevaisuudessa teknologiaa tullaan hyödyntämään puhelinpalvelussa enemmän. Teknologian tuominen puhelinpalveluun, ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ihmisten välinen vuorovaikutus olisi loppumassa puhelinpalvelussa vaan teknologiaa hyödynnetään parantamaan asiakaspalvelijoiden suorituskykyä puhelinpalvelussa. (Humans vs. Robots: Why AI Won't Replace Humans in the Call Center, 2018.)

Tutkimusprosessin aikana saatiin todettua, että organisaatioilla oli hyvin paljon samoja teknologioita käytössä puhelinpalvelussa kuin Verohallinnolla. Kaikilla organisaatioilla oli esimerkiksi käytössä jokin puhelinohjausjärjestelmä, ja puhelinohjausjärjestelmän avulla organisaatiot tehostavat monikanavaista asiakaspalvelua. Yksikään organisaatioista ei ollut ulkoistanut puhelinpalveluaan ulkopuolisille toimijoille.

Puhelinintegraatiota ei ollut kaikilla organisaatioilla käytössä mutta Verohallinto on hyödyntänyt integraatiota jo useamman vuoden. Puheluiden määrä varmasti vaikuttaa siihen, hyötyykö organisaatio puhelinintegraatiosta ja myös minkälaista palvelua puhelimitse tarjotaan. Jokainen organisaatio kuitenkin kirjasi kaikki asiakaspuhelut, kuten Verohallinnon puhelinpalvelussa tehdään. Kun puhelut saadaan kirjattua asiakaskohtaisesti, saadaan kerättyä tietoa asiakkaiden kysymyksistä ja miten heille on vastattu.

Jonotustiedotukset poikkesivat organisaatioiden koon mukaan mutta jokaisella organisaatiolla oli käytössä jonotiedote. Verohallinnolla ei ole käytössä jonotiedotetta, mutta asiakkaan on mahdollista jättää soittopyyntö eli asiakkaalle soitetaan saapuvien puheluiden mukaan takaisin asiakkaalle, kun edelliset asiakkaat on hoidettu loppuun. Verohallinto voisi hyötyä jonotiedotteesta, koska asiakas olisi hyvä pitää ajan tasalla palvelutilanteesta. Lisäksi organisaatiot soittivat asiakkaille suorasoittoja ja nauhoittivat puhelut kuten Verohallinnolla tehdään. Erityisiä teknologioita ei tullut ilmi näissä toiminnoissa, koska yleensä toiminto oli integroitu puhelinpalvelujärjestelmiin.

Tällä hetkellä eri organisaatiot kehittävät ja ottavat vähitellen käyttöön älykkäitä asiakaspalvelurobottien, älykkäiden puheportaalien ja online-asiakaspalvelujärjestelmien rakentamista ja soveltamista. Tekoälysovelluksien kehitys asiakaspalvelualalla on suhteellisen kypsää, mutta nykyiset asiakaspalvelujärjestelmät eivät ole riittävän tarkkoja ymmärtämään asiakkaiden aikomuksia ja käyttökokemus on erittäin epätydyttävää. (Xingping, Xusheng & Yeteng 2022, 632.)

Lisäksi tällä hetkellä haasteena puhelinpalveluun kehitettävällä teknologialla, kuten robottipalveluilla on niiden joustavuuden puute. Hyödyllistä taas robottipalveluiden hyödyntämisellä puhelinpalvelussa on se, että ne ovat käytettävissä koko ajan ja niiden toiminnasta ei tarvitse maksaa palkkaa, kun haetaan kustannussäästöjä. (Legrosin 2021, 2.)

Taloustutkimuksen tekemän tutkimuksen mukaan puhelinpalvelu on julkishallinnon asiointikanavista suosituin, kun tarkastellaan kaikkia ikäryhmiä. (Uudistuksen taustalla toimintaympäristön muutokset 2022, 6.) Kuten organisaatioille ja Verohallinnolle puhelinpalvelun kehittäminen on tärkeää ja tulevaisuudessakin puhelinpalvelun kehittämiseen panostetaan. Organisaatiot panostavat tulevaisuudessa olemassa olevien järjestelmien uudistamiseen ja organisaatioilla ei ole tarvetta jättää nykyisistä teknologioista mitään pois, koska kaikki teknologiat koettiin hyödyllisiksi puhelinpalvelun toiminnoissa.

Toimintoja uudistaessa tulee muistaa, että mukaan asiakaskokemuksen kehittäminen on yksi iso kokonaisuus, jota ei voi kehittää pelkästään uudella teknologialla vaan asiakaskokemuksen kehittäminen on kokonaisuus, jossa täytyy ratkaista asiakaspalvelun haasteita ja rakentaa uusia toimintatapoja (Ahvenainen ym. 2017, 130). Julkishallinnon palveluiden kehittämisen keskiössä on otettava huomioon myös asiakkaiden todelliset tarpeet, tavoitteet ja haasteita aiheuttavat aiheet. (Digitalisoinnin periaatteet, 2017).

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että olemassa olevat teknologiat ovat hyödyllisiä ja uusia teknologioita ei ole suoraan puhelinpalveluun liittyvää markkinoilla tai se ei ole vielä markkinoille sopivaa.

8.2 Asiakaspalvelu

Kaikille organisaatioille on tärkeää, että asiakaspalvelua kehitetään ja sitä myös uudistetaan tulevaisuudessa. Jokainen tutkimukseen osallistunut organisaatio aikoo myös panostaa uusiin teknologioihin asiakaspalvelussa. Organisaatiot siis tarvitsevat erilaisia teknologioita asiakaspalvelua varten ja näin ollen ilman investointeja teknologiaan, on mahdotonta rakentaa hyvää asiakaskokemusta digitalisoituvassa yhteiskunnassa. (Gerdt & Eskelinen, 2018, 17).

Verohallinnon tulevaisuudessa sähköistä asiointia tullaan tukemaan esimerkiksi puhelimen, chatin ja automaation avulla. (Kallio ym. 2019, 39.) Tutkimuksen vastauksista voidaan tehdä johtopäätös, että asiakaspalvelun uudistamisen tulevaisuuden suunnitelmat olivat lähinnä olemassa olevien teknologioiden päivittämistä. Tällä hetkellä uudistaminen näkyy eniten chatbot-teknologiassa. Organisaatiot käyttävät jo chatbotteja asiakaspalvelun apuna osittain, joten seuraava looginen askel on, että chatbot hoitaa viestinnän kokonaan itsenäisesti, jolloin asiakaspalvelijat voidaan vapauttaa toiseen palveluun. Taloustutkimuksen tekemän tutkimuksen mukaan Chat-palveluiden kysyntä vastaavasti tulee lisääntymään merkittävästi tulevaisuudessa. (Uudistuksen taustalla toimintaympäristön muutokset 2022, 6).

Asiakaspalvelun uudistamisen tavoitteet olivat lähtökohtaisesti kaikilla samat. Uudistamisella organisaatiot ovat halunneet tavoitella sujuvampaa, helpompaa ja parempaa sekä tasalaatuisempaa asiakaspalvelua. Lisäksi paremmin asiakaspalveluun soveltuvia järjestelmiä, tietoturvaa ja kustannustehokkuus oli myös organisaatioiden asiakaspalvelun uudistamisen tavoitteina. Teknologioiden kehittyessä tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta ja pienentää palvelukustannuk-

sia, kun teknologioita otetaan käyttöön ja niillä korvataan ihmistyöntekijöiden tarjoamia järjestelmiä ja palveluita. Tekoälyn tukema asiakaspalvelu on tulevaisuutta, joka parantaa palvelujen joustavuutta ja lisäksi se tulee mahdollistamaan myös henkilökohtaista palvelua. (Wang, Huang, Hong, Liu, Guo & Chen 2023, 1002–1003.)

Gerdin ja Eskelisen mukaan (2018,17) asiakaspalvelun kehittämiseen on käytettävissä kehittyviä uusia teknologioita, jotka ovat osalla organisaatioita laajasti käytössä mutta osaa teknologioista vasta testataan kehittämissuhteissa. Tutkimustuloksena voidaan todeta, että teknologiat, joilla organisaatiot aikovat uudistaa asiakaspalveluaan, kohdistuivat hyvin paljon tekoälyyn. Tutkimustulosten perusteella voidaan myös todeta, että yhdelläkään organisaatiolla ei ollut selkeää kuvaa, miten tekoälyä voidaan hyödyntää asiakaspalvelussa. Näyttää siltä, että tekoäly on kuitenkin tulossa asiakaspalvelun auttavaksi toiminnaksi ja siinä nähdään paljon potentiaalia, kun sitä testataan ja saadaan näyttöä, miten sitä voidaan hyödyntää asiakaspalvelussa. Se mitä hyötyä näillä uudistuksilla haettiin, oli asiakaspalvelun parantaminen ja tehostaminen.

Salon mukaan laskentatehon kasvu ja tietoliikenne nopeuksien kasvun myötä tekoäly on pystynyt käsittelemään koko ajan suurempia tietomääriä ja yhä nopeammin ja tehokkaammin. Tekoäly voi ymmärtää, oppia ja tuottaa selkeää ihmiskieltä todella tarkasti. Kun tekoälymallien kustannukset laskevat ja pääsy tekoälyyn laajenee, niin se mahdollistaa sen, että yhä useammat organisaatiot voivat hyödyntää sitä. (Salo 2023, 161). Asiakaskokemuksen kehittämisen potentiaali liittyy tunteisiin ja teknologiaan. Saadaanko tulevaisuuden teknologioilla vaikutettua asiakaskokemuksen tunne osa-alueeseen, johon tällä hetkellä ei ole markkinoilla ratkaisua. (Korkiakoski 2019, 52.)

Teknologian ja asiakaskokemuksen haasteena on, ettei teknologia ei yksin pysty hoitamaan asiakaspalvelua kokonaisvaltaisesti, eivätkä pysty käsittelemään monimutkaisia pyyntöjä tai ymmärtämään asiakkaiden tunteita. (Humans vs. Robots: Why AI Won't Replace Humans in the Call Center, 2018.) Voidaan todeta, että teknologia ei voi täysin korvata asiakaspalvelutyöntekijöitä lähitulevaisuudessa, mutta teknologiaa tullaan hyödyntämään asiakaspalvelussa työntekijöiden kanssa yhteistyössä. On siis tärkeää yhdistää teknologia saumattomasti asiakaspalveluun, koska organisaatioille sujuva ja saumaton yhdistäminen on avain menestykseen tulevaisuudessa. (Xiao & Kumar 2019, How to deploy robotics into customer service: Is it more easily said than done?)

9 Johtopäätökset

Tutkimustuloksien avulla saatiin vastaus tutkimuskysymykseen, että millaiset uudet teknologiat soveltuvat Verohallinnon puhelinpalvelun uudistamiseen? Johtopäätöksenä voidaan todeta, ettei markkinoilla ole uusia teknologioita puhelinpalveluun tai jos on, niin markkinoilla ei ole tarpeeksi pitkälle vietyä teknologiaa vaan organisaatiot vasta opettelevat ja testaavat uusia teknologioita, joita voitaisiin hyödyntää puhelinpalvelussa.

Toiseen tutkimuskysymykseen, millaisia hyötyjä Verohallinto saisi uusista teknologioista puhelinpalvelussa ja asiakaspalvelussa? Uusien toimintojen ja teknologian avulla haetaan puhelinpalvelun ja asiakaspalvelun parantamista ja toimintojen tehostamista. Tulevaisuudessa Verohallinto voi hyötyä uusista teknologioista siten, että puhelinpalvelua voidaan automatisoida esimerkiksi tekoälyn avulla, jolla saadaan mahdollisesti tarjottua nopeampaa käsittelyaikaa ja tehostaa puhelinpalvelua ja asiakaspalvelua.

Kun Verohallinnolla uudistetaan toimintoja, on asiakkaan kokemus palvelusta keskeinen asia uudistamisessa ja asiakkaat tulee ottaa aktiivisesti mukaan kehittämiseen. Asiakaskokemukseen panostaminen vaatii Verohallinnolta asiakasymmärryksen ja asiakasarvon määrittämisen. Jotta asiakaskokemusta voidaan kehittää, tulee asiakaskokemuksen kosketuspisteet olla hyvin tiedossa ja hallinnassa, jotta voidaan luoda uusia asiakaskokemuksia. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että digitalisaatio mahdollistaa Verohallinnolle uusien asiakaskokemuksien luomisen. Lisäksi voidaan myös todeta, että pelkällä uudella teknologialla ei saada tehostettua asiakaspalvelua tai nopeampia käsittelyaikoja. Uusien toimintatapojen käyttöönotossa tulee ottaa huomioon asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä lisäksi huomioida työntekijöiden koulutus ja perehdytys.

Tulevaisuudessa asiakaspalvelijat tulevat hyödyntämään teknologioita, kuten tekoälyä ja robotteja saumattomasti asiakaspalvelussa. Asiakaskokemuksen kehittämisen mahdollisuudet liittyvät siis teknologiaan ja asiakaspalvelijoihin. Ihmistenvälinen kommunikaatio ei ole tulevaisuudessa poistumassa vaan teknologian ja asiakaspalvelijoiden yhteistyöllä voidaan saavuttaa aikaisemmin todettuja kustannustensäästöjä ja asiakaskokemuksen parantamista sekä tehokkuutta.

Lopuksi voidaan todeta, että markkinoilla ei juuri nyt ole varsinaisesti uusia teknologioita asiakaspalveluun, vaan monella organisaatiolla oli esimerkiksi tekoäly hyödyntämisen kehittämiskoh-

teena asiakaspalveluun. Verohallinto voisi miettiä omia asiakaspalveluprosesseja ja että missä tekoäly voisi todella parantaa asiakaspalvelua, työntekijöiden työtä ja vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden vuorovaikutukseen tekoälysovelluksien kanssa.

9.1 Tutkimuksen luotettavuus ja laatu

Hirsjärven ym. (2013, 232) mukaan tutkimuksen luotettavuutta ja laatua tulisi aina arvioida. Laadullisen tutkimuksen tekemistä ja sen luotettavuutta ei voida pitää kahtena erillisenä asiana. Tärkein rooli on luotettavuuden kriteerien laatijalla eli opinnäytetyön tekijällä. Hänen rehellisyytensä tutkimusta tehdessä ja arvioiminen opinnäytetyön luotettavuutta jokaisessa tutkimuksen eri vaiheissa, kuten opinnäytetyön tekijän tekemät valinnat, ratkaisut ja teot. (Viikan 2015, 196 mukaan Eskola & Suoranta 2000.)

Opinnäytetyön tietoperustan keräämisessä täytyy huomioida hyvät tieteelliseen käytäntöön liittyvät periaatteet kuten rehellisyys, yleinen huolellisuus sekä tarkkuus ja asianmukaiset viittaukset muiden tutkijoiden ja asiantuntijoiden julkaisuihin. Eettisesti tehdyt tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät tarkoittavat sitä, että niiden käyttö on kuvattu eettisten ohjeiden mukaan. (Koivisto & Aron. 2019.)

Hyvien tieteellisten käytäntöjen ja tutkimuseettisten periaatteiden vastuu on opinnäytetyön tekijällä eli opiskelijalla. Opinnäytetyön tekemisessä tulee noudattaa myös voimassa olevia tietosuoja-, tietoturva- ja aineistohallintaohjeita. (Koivisto ym. 2019.)

Tässä tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Tutkimuskysely toteutettiin anonyyminä. Aineiston analyysistä tai tutkimustuloksista ei voida päätellä mistä organisaatiosta on kyse. Tutkimuksessa on myös pyritty kuvaamaan yksityiskohtaisesti tutkimusprosessin vaiheet, jolla voidaan Hirsjärven ym. (2013, 232) mukaan esimerkiksi arvioida tutkimuksen luotettavuutta.

9.2 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön aihe valikoitui helposti, kun olin viestitellyt Verohallinnon edustajan ja hänen kanssaan käydyn sähköpostikeskustelun kautta aihe selkeentyi ja sain hyvät lähtökohdat ja näkö-

kulman mikä oli opinnäytetyön tavoitteena. Opinnäytetyönaihe oli mielenkiintoinen ja käytännönläheinen. Olen työskennellyt aikaisemmassa työnkuvassani pitkään asiakaspalvelussa ja puhelinpalvelussa, niin näkemys siitä työstä ja työssä käytettävistä teknologioista, oli käytännön kokemusta.

Verohallinnon strategian mukaan asiakaslähtöisyys ohjaa Verohallinnon toimintaa ja siten puhelinpalvelun ja asiakaspalvelun kehittäminen on Verohallinnon strategian mukaista. Verohallinnon strategian yhtenä tavoitteena on positiivinen asiakaskokemus, jonka vuoksi toimintojen kehittäminen ja uudistaminen liittyy vahvasti Verohallinnon strategiaan. Tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa Verohallinnon puhelinpalvelun ja asiakaspalvelun kehittämisessä. Opinnäytetyöstä voi olla hyötyä tulevaisuudessa Verohallinnolle esimerkiksi, kun päätetään uusista hankinnoista ja tarvitaan tietoa määrittämään hankinnan tarpeita. Opinnäytetyö antaa vastauksia mitä teknologioita eri organisaatioilla käytössä puhelinpalvelussa ja asiakaspalvelussa ja mihin suuntaan teknologioita ollaan kehittämässä. Lisäksi opinnäytetyö antaa tietoa, että tekoälyä ollaan kovasti kehittämässä puhelinpalvelun ja asiakaspalvelun avuksi, mutta tällä hetkellä tekoälyä ei vielä varsinaisesti hyödynnetä palveluissa.

Tutkimuksen tekijän tulee myös arvioida omaa suoriutumistaan ja se on tärkeää. Opinnäytetyö prosessi oli mielenkiintoinen ja opettavainen. Keskenkäisten opintojen ja työnteon keskellä opinnäytetyöhön keskittyminen oli haasteellista ja sen edistyminen ei ollut toivotunlaista. Pienissä osioissa opinnäytetyön edistäminen ei ollut ehkä paras toimintatapa vaan suotuisampaa olisi ollut keskittyä aina tekemiseen pidemmän aikaan. Onneksi alkuvuodesta 2023 opinnäytetyö oli pääasiallinen prosessi, jota edistin yhden kurssin lisäksi. Opinnäytetyö prosessin aikana olen oppinut paljon tutkimuksen tekemisestä ja eri metodeista sekä sen toteutuksesta. Vaikka aihe olikin tutkimuksen tekijälle käytännöntasolla tuttu, niin silti vastaan tuli uusia termejä ja aiheita. Teknologia aiheena oli minulle uusi ja siten oli mielenkiintoista perehtyä aiheeseen, joka ei ollut ennestään tuttua. Uusiin asioihin perehtyminen on mielekästä ja tuo uuden oppimisen ilon.

Tapaustutkimus soveltui hyvin opinnäytetyön metodiksi, koska se oli selkeä tapa edetä tutkimuksessa. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Lisäksi tapaustutkimuksen avulla saatiin tietoa tutkimuksen kohteen tämänhetkisestä tilanteesta ja toimintaympäristöstä. Tutkimustulokset antoivatkin hyvin tietoa organisaatioiden tämänhetkisestä tilanteesta puhelinpalvelun ja asiakaspalvelun kehittämisestä, sekä tietoa tueksi niiden kehittämiseen.

Tutkimuksen toteuttaminen sujui pääasiassa suunnitelmien mukaisesti. Tutkimussuunnitelman valmistuttua aloin laatimaan tutkimuskyselyä ja tässä vaiheessa sain hyviä kommentteja opinnäytetyön ohjaajalta ja Verohallinnon edustajilta. Yksi haaste opinnäytetyössä oli kyselyyn vastaajien saavuttaminen. Kehittämisessä mukana olevien organisaatioiden työntekijät ja siitä päättävissä asemassa olevat henkilöt eivät ole julkisesti esillä organisaatioiden sivustoilla. Haasteena oli siis saada kyselytutkimukseen osallistuvia organisaatioita vastaamaan kyselyyn. Syksyllä sain lisää muutamat vastaukset tutkimuskyselyyn ja pääsin aloittamaan analysoinnin sekä työstämään opinnäytetyön valmiiksi. Kaikkea ei voi kuitenkaan etukäteen ennustaa ja tämän takia opinnäytetyö ei siten valmistunut keväällä 2023 vaan tutkimukseen valmistuminen siirtyi alku vuoteen 2024.

Tutkimusaineisto jäi vähäiseksi tutkimuskyselyn vastauksien osalta. Suurempi otanta olisi varmasti voinut tuoda laajempaa näkökulmaa käytettävistä teknologioista ja sen hyödyntämisestä. Tapaustutkimuksessa aineistoa kerätään yleensä useammalla menetelmällä. Todettakoon, että kysely antaa vain yhden näkökulman tutkimuskohteesta. Jälkikäteen ajateltuna haastattelut olisivat voineet tuoda uusia näkökulmia tutkimukseen, mutta ne jäivät tekemättä ja siten aineiston vähäisyys vaikuttaa tutkimustuloksiin ja johtopäätöksien uskottavuuteen.

Tutkimuksen tekemisessä on huomioitu tutkimuksen luotettavuus ja laatu siten, että tutkimuskysely toteutettiin anonyymina ja tutkimusaineistoa on käsitelty ainoastaan tutkimuksen tekijä. Tutkimusaineisto on säilytetty tutkimusentekijän hallussa ja kenelläkään muulla ei ole ollut pääsyä kerättyyn tutkimusaineistoon. Lisäksi tutkimuksen tekemisestä ja sen eri vaiheista on kerrottu avoimesti ja selkeästi, joka myös lisää tutkimuksen luotettavuutta ja sen laatua.

Verohallinnossa tapahtuu jatkuvaa muutosta ja uudistetaan toimintaympäristöjä nopeastikin, siten on mahdollista, että asiat ovat saattaneet muuttua opinnäytetyötä tehdessä. Esimerkiksi tällä hetkellä on menossa kokeilu, että Chatbot hoitaa koko Verohallinnon chat-palvelun ja chat-palvelua aikaisemmin hoitaneet virkailijat on siirretty muihin palveluihin. Sain hyvät ohjeet ja rajaukset työnantajaltani opinnäytetyöhön ja tarvittaessa kommentteja, joiden avulla pääsin eteneämään opinnäytetyön prosessissa. Mutta nopeasti muuttuva toimintaympäristö saattaa vaikeuttaa opinnäytetyön tekemistä, eikä sitä siksi kannattaisi venyttää liikaa.

Opinnäytetyön johtopäätöksien perusteella voidaan todeta, että juuri nyt ei ole uusia teknologioita markkinoilla, joita Verohallinto voisi hyödyntää, mutta tulevaisuudessa jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia miten puhelinpalvelun tai asiakaspalvelun teknologiat ovat kehittyneet muuta-

man vuoden päästä tai onko mahdollisesti markkinoilla hyödynnetty jo tekoälyä puhelinpalvelussa tai asiakaspalvelussa. Tutkimus siitä miten uusi toimintatapa on koettu työntekijä tasolla ja onko uudesta toimintatavasta ollut hyötyä, olisi myös mielenkiintoinen tutkimus aihe. Toimintatavan uudistus voisi liittyä uuteen teknologiaan tai työntekijöiden asiakaspalveluun liittyvä toiminto tai käytäntö.

Lähteet

- Ahvenainen, P., Gylling, J., Leino, S. (2017). Viiden tähden asiakaskokemus. Kauppakamaritieto Ammattikirjasto. Saatavilla 18.2.2022. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2453/ammattikirjasto/teos/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017#kohta:Viiden\(\(20\)t\(\(e4\)hden\(\(20\)asiakaskokemus](https://kamezproxy01.kamit.fi:2453/ammattikirjasto/teos/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017#kohta:Viiden((20)t((e4)hden((20)asiakaskokemus)
- Anttila, P. (2006). Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.
- Arene ry (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto), (2020). Ammattikorkeakoulujen opin-näytetöiden eettiset suositukset. Saatavilla 21.5.2022. <https://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinaytetoiden-eettiset-suositukset/>
- Autioniemi, J. (2020). Tekoälyn yhteiskehittäminen julkisella sektorilla. Saatavilla 2.1.2023. <https://doi.org/10.37450/ht.98075>
- Bilal M., Zhang Y.,Cai S.,Akram U., Halibas A. (2023). Artificial intelligence is the magic wand making customer-centric a reality! An investigation into the relationship between consumer purchase intention and consumer engagement through affective attachment. Saatavilla 10.2.2024. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103674>
- Chicu, D., del Mar Pàmies M., Ryan G. & Cross, C. (2018). Exploring the influence of the human factor on customer satisfaction in call centres. Saatavilla 2.1.2024. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.08.004>
- Digitalisoinnin periaatteet. (2017). Valtionvarainministeriö. Saatavilla 28.1.2023. <https://vm.fi/documents/10623/1464506/Digitalisoinnin+periaatteet/63c2a2fa-b7b5-45e4-8516-bd804490fecf/Digitalisoinnin+periaatteet.pdf?t=1491289673000>
- Eskola, S., Kiviniemi, E., Krakau, T., Ruohoniemi, E. (2017). Julkiset hankinnat. Alma Talent verkkokirjahylly. Saatavilla 17.2.2023. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/BAX-BBXATCBHEC#/kohta:JULKISET\(\(20\)HANKINNAT\(\(20\)/piste:b4](https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/BAX-BBXATCBHEC#/kohta:JULKISET((20)HANKINNAT((20)/piste:b4)
- Gassen, R. (2022) Digitaalinen työympäristö. Saatavilla 1.1.2023. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/CABBXXBTABHEE#kohta:Digitaalinen\(\(20\)ty\(\(f6\)ymp\(\(e4\)rist\(\(f6](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/CABBXXBTABHEE#kohta:Digitaalinen((20)ty((f6)ymp((e4)rist((f6)

Gerd, B. & Eskelinen, S. (2018). Digiajan asiakaskokemus: oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.

Grönroos, C. & Voima, P. 2012. Critical service logic: making sense of value creation and cocreation. Academy of Marketing Science. Saatavilla 20.2.2023. DOI:10.1007/s11747-012-0308-3

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell.

Houhala, K., Kuoppakangas, P., Stenvall, J. & Salminen, V. (2022). Palvelulupauksen täydentäminen asiakaspalvelulupauksella: Arvolupausten lähestyminen ja arviointi omakuvasta? Saatavilla 3.1.2023. <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/119904/72645>

Humans vs. Robots: Why AI Won't Replace Humans in the Call Center. (2018). CustomerServ. Saatavilla 1.1.2024. <https://www.customerserv.com/blog/why-ai-wont-replace-humans-call-center>

Hyödynnä dataa ja palvelet monikanavaista asiakasta paremmin. (n.d.). Elisa Oyj. Saatavilla 19.2.2023. <https://yriyksille.elisa.fi/oc-asiakaspalvelujarjestelma>

Hämäläinen, V., Maula, H., Suominen, K. (2016). Digiajan strategia. Saatavilla 1.1.2023. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/GAJBEXCTEB#/kohta:1\(\(20\)INTRO\(\(\(20\)DIGIAJAN\(\(20\)STRATEGIA\(\(20\)/piste:b4](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/GAJBEXCTEB#/kohta:1((20)INTRO(((20)DIGIAJAN((20)STRATEGIA((20)/piste:b4)

Hänti, S. (2021). Asiakkaista ansaintaan: Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Saatavilla 27.12.2022. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/JABBBXETEB#/kohta:Asiakkaista\(\(20\)ansaintaan/piste:tLR](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/JABBBXETEB#/kohta:Asiakkaista((20)ansaintaan/piste:tLR)

Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Saatavilla: 27.12.2022. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/IACBGXCTEB#/kohta:Digitalisaatio/piste:ta>

Julkisen hallinnon digitalisaatio. (n.d.). Valtionvarainministeriö. Saatavilla 26.1.2023. <https://vm.fi/digitalisaatio>

Julkisen hallinnon yhteiset asiakaspalvelupisteet ja toimistotilat. (2022). Valtionvarainministeriö. Saatavilla 25.11.2023. https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/14d84fdc-5757-4d78-a13e-23b7af95f448/3c6f287c-58cb-4533-9628-28754d0df20d/KIRJE_20220610040930.PDF

- Kallio, J., Kleemola, J., Suomela, U., Tinnilä, M. (2019) Kansalaisten asiointi- ja julkisen palveluverkoston kehittäminen. Saatavilla 21.2.2023. https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/c030977e-81c3-4734-bbd6-0b7a287a40af/4798c425-918e-4259-9a51-bd92b85e6901/RA-PORTTI_20190327064929.pdf
- Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Suomen Yliopistopaino Oy.
- Koivisto, K. & Aro, P. (2019). Ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden eettiset kysymykset. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 72. Saatavilla 19.5.2022. <http://www.oamk.fi/epooki/2019/ammattikorkeakoulun-opinnaytetoiden-eettiset-kysymykset/>
- Koivisto, M., Säynäkangas, J. & Forsberg, S. (2019). Palvelumuotoilun Bisneskirja. Alma Talent Bisneskirjasto. Saatavilla 24.11.2023. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/JAH-BFXDTEB#kohta:\(\(20\)Palvelumuotoilun\(\(20\)bisneskirja/piste:tnZ](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/JAH-BFXDTEB#kohta:((20)Palvelumuotoilun((20)bisneskirja/piste:tnZ)
- Kohti automaattista verotusta. (2021). Verohallinto. Saatavilla 21.2.2023. https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/verohallinnon-digihistoria/kohti-automaattista-verotusta/
- Korkiakoski, K. (2019). Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Saatavilla: 28.12.2022. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/BAGBGXDTEB#kohta:Asiakaskokemus\(\(20\)ja\(\(20\)henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)kokemus/piste:t1](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/BAGBGXDTEB#kohta:Asiakaskokemus((20)ja((20)henkil((f6)st((f6)kokemus/piste:t1)
- Korkiakoski, K. (2023). Huomisen asiakas. Kauppakamaritieto Ammattikirjasto. Saatavilla 18.5.2023. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2453/ammattikirjasto/teos/huomisen-asiakas-2023#kohta:Huomisen\(\(20\)asiakas](https://kamezproxy01.kamit.fi:2453/ammattikirjasto/teos/huomisen-asiakas-2023#kohta:Huomisen((20)asiakas)
- Kuivalainen, M., Hauhtonen, R., Alanko, I., Sanz, A. & Pussinen, P. (2022). Julkisen sektorin innovaatiobarometri 2022. Saatavilla 26.1.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164345/VM_2022_64.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Laaksonen, S-M., Laitinen, K., Koivula, M. & Sihvonen, T. (2020). Puhekaverina botti: Viestivä tekoäly inhimillistettynä vuorovaikutuskumppanina. Saatavilla 18.2.2023. <https://doi.org/10.23994/lk.91435>
- Laki Verohallinnosta (503/2010). (2010). Finlex. Saatavilla 16.2.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20100503>

Ledro, C., Nosella A. & Dalla Pozza, I. (2023). Integration of AI in CRM: Challenges and guidelines. Saatavilla 2.1.2024. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100151>

Legros, B. (2021). Routing analyses for call centers with human and automated services. Saatavilla 1.1.2024. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108247>

Luoma-aho, V. (2022). Hätäiset hankinnat. Helsingin Sanomat. Saatavilla 19.2.2023. <https://www.hs.fi/visio/art-2000008571439.html>

Mitä tarkastettiin ja viranomaisten asiakasneuvontapalvelut ovat pääosin toimivia (2016). Valtiontalouden tarkastusvirasto. Saatavilla 21.2.2023. <https://www.vtv.fi/app/uploads/2018/06/15085712/julkishallinnon-asiakasneuvonta-ja-puhelinpalvelut.pdf>

Nieminen, S. (2016). Hyvä hankinta – Parempi bisnes. Saatavilla 16.2.2023. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/FAGBHXCTEB#/kohta:11\(\(20\)Julkiset\(\(20\)hankinnat\(\(20\)/piste:b1361](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/FAGBHXCTEB#/kohta:11((20)Julkiset((20)hankinnat((20)/piste:b1361)

Parviainen, Päivi, Kääriäinen, J., Honkatukia, J., & Federley, M. (2017). Julkishallinnon digitalisaatio – tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen. Saatavilla 21.2.2022. https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/3866814/3_Julkishallinnon+digitalisaatio+%E2%80%93+tuottavuus+ja+hy%C3%B6tyjen+mittaaminen/49e6b987-6d37-44dd-a86e-cc548fc66760?version=1.0

Palomäki, R. (2020). Julkisen hallinnon haasteita ja mahdollisuuksia digitaalisessa transformaatioissa. Saatavilla: 27.1.2023. <https://doi.org/10.37450/ht.100036>

Paperilta digitaaliseksi. (2021). Verohallinto. Saatavilla 21.2.2023. https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/verohallinnon-digihistoria/paperilta-digitaaliseksi/

Perusta sähköisille palveluille. (2021). Verohallinto. Saatavilla 27.1.2023. https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/verohallinnon-digihistoria/perusta-sahkoisille-palveluille/

Puhelinintegrointi. n.d. Verohallinnon intranet. Saatavilla 19.2.2023.

Puhelinpalvelun työmenettelyohje. (2022). Verohallinnon intranet. Saatavilla 19.2.2023

Raevaara, L. (2014). Suulliset viranomaisasioinnit tutkimuksen ja kehittämisen kohteena. Tieteessä Tapahtuu, 32(1). Saatavilla 22.2.2023. <https://journal.fi/tt/article/view/40852/10174>

Rousku, K., Linturi, R., Andersson, C., Stenfors, S., Lähtenmäki, I., Kärki, T., Limnell, J. (2017). Pilkahduksia tulevaisuuteen – digitalisaation ja robotisaation mahdollisuudet. Saatavilla 28.1.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-251-836-1>

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo.

Saarinen, J. (2015). Näin digitalisaatio mullisti Verohallinnon – hallitus hakee samaa loikkaa koko julkiselle sektorille. Helsingin Sanomat. Saatavilla 19.2.2023. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000002828107.html>

Salo, I. (2023). Luova tekoäly mullistaa kaiken- chatgpt näyttää tietä. Saatavilla 24.10.2023. Kaup-
pakamaritieto Ammattikirjasto. [Simons, H. \(2009\). Case Study Research in Practice. Saatavilla 14.10.2022. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2252/lib/kajaani-ebooks/reader.action?docID=743724>](https://kamezproxy01.kamit.fi:2453/ammattikirjasto/teos/luova-tekoaly-muuttaa-kaiken-2023#kohta:Luova((20)teko((e4)ly((20)mullis-
taa((20)kaiken((20)-((20)ChatGPT((20)n((e4)ytt((e4)((e4)((20)tiet((e4</p>
</div>
<div data-bbox=)

Tietotekniikka tulee verohallintoon. (2021). Verohallinto. Saatavilla 27.1.2023. https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/verohallinnon-digihistoria/tietotekniikka-tulee-verohallintoon/

Toiminta- ja taloussuunnitelma 2023–2027 (2022). Verohallinto. Saatavilla 21.2.2023. https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.vero.fi%2Fcontentassets%2Ff54727fee0594df782755b68477fba92%2Fverohallinto-tts_2023-2027_13.10.2022-1.docx&wdOrigin=BROWSELINK

Toiminta- ja taloussuunnitelma 2022–2026. (2021). Verohallinto. Saatavilla 16.2.2023. <https://www.vero.fi/contentassets/f54727fee0594df782755b68477fba92/toiminta--ja-talous-suunnitelma-2022-2026.pdf>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. Saatavilla 24.11.2023. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/BABBGXETEB#/kohta:2.\(\(20\)Palvelumuotoilu\(:Muotoilu\(\(20\)palveluiden\(\(20\)kehitt\(\(e4\)misess\(\(e4\)/piste:tUp](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/BABBGXETEB#/kohta:2.((20)Palvelumuotoilu(:Muotoilu((20)palveluiden((20)kehitt((e4)misess((e4)/piste:tUp)

Työmme on merkityksellistä. (2022). Verohallinto. Saatavilla 16.2.2023. https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/

Vargo, S.& Lush, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Saatavilla 19.2.2023. DOI:10.1509/jmkg.68.1.1.24036

Verohallinnon strategia. (2022). Verohallinto. Saatavilla 18.2.2023. https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/verohallinnon_strategia/

Verohallinnon tilinpäätös vuodelta 2021. (2022). Verohallinto. Saatavilla 18.2.2023. <https://www.vero.fi/contentassets/f54727fee0594df782755b68477fba92/verohallinnon-tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s-vuodelta-2021.pdf>

Verohallinnon työjärjestys (2022). Verohallinto. Saatavilla 17.2.2023 <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/paatokset/47188/verohallinnon-tyojarjestys4/>

Verohallinnon organisaatio. (2021). Verohallinto. Saatavilla 18.2.2023. https://www.vero.fi/contentassets/8da58226b2334e6e9f9c2746874ada03/organisaatiokaavio_2021.pdf

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS-kustannus.

Vilkka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Saatavilla 5.11.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701236>

Voutilainen, T. (2020). Digitaalisten palvelujen sääntely. Saatavilla 27.1.2023. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/EACBGXDTEB#/kohta:Digitaalisten\(\(20\)palvelujen\(\(20\)s\(\(e4\)\(\(e4\)ntely/piste:t9m](https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/EACBGXDTEB#/kohta:Digitaalisten((20)palvelujen((20)s((e4)((e4)ntely/piste:t9m)

Vuoden tärkeimmät luvut 2021-toiminta. (2022). Verohallinto. Saatavilla 19.2.2023. https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/vastuullisuusraportti/vuoden-tarkeimmat-luvut/toiminta/

Vuorinen, T. (2021). Asiakslähtöisyys julkisella sektorilla. Saatavilla 26.1.2023. <https://haus.fi/ajankohtaista/asiakslahtoisyys-julkisella-sektorilla-ja-asiakaskokemuksen-johtaminen/>

Wang, L., Huang, N., Hong, Y., Liu, L., Guo, X. & Chen, G. (2023). Voice-based AI in call center customer service: A natural field experiment. Saatavilla 1.1.2024 <https://doi.org/10.1111/poms.13953>.

Xiao, Li., Kumar, V. (2019). Robotics for Customer Service: A Useful Complement or an Ultimate Substitute? Saatavilla 31.12.2023. <https://doi.org/10.1177/109467051987888>.

Xingping, W, Xusheng, L & Yeteng, A. (2022). Key technologies of artificial intelligence in electric power customer service. Saatavilla 31.12.2023. <https://doi.org/10.1016/j.gloi.2022.01.005>.

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

- Opinnäytetyössä kerätään tutkimusaineistoa kyselyllä ja haastattelulla eri yritysten puhelinpalveluiden teknologioista. Yrityksille kohdennettu Webropol-kysely toimitetaan niille, joilla on puhelinpalvelutoimintaa. Haastattelut toteutetaan teamssin välityksellä ja kokoukset nauhoitetaan.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

- Yrityksien tunnistetietoja ei kerätä vaan yleisellä tasolla kysytään, minkäkokoinen yritys on kyseessä. Webropol-kyselyn tulokset muodostuvat automaattisesti vastauksien perusteella ja vastaukset ovat saatavissa excel muotoon. Haastattelut litteroidaan teamssin avulla ja anonymisoidaan ennen analysointia. Opinnäytetyö tulee näkymään theseuksessa, mikäli sen tuloksia ei tarvitse salata.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

- Kysely lomake lähetetään yrityksille työasemasta ja aineisto tallennetaan Verohallinnon työaseman pilvipalveluun sekä tutkijan omalla henkilökohtaisella tietokoneella. Molemmat koneet on suojattu salasanalla sekä työasema kaksivaiheisella suojautumisella. Toimeksiantajan tarjomiin aineistoihin on saatu lupa käsitellä tutkijan parhaaksi näkemällään tavalla. Aineiston analysointi vaiheessa ei pääse käsittelemään kukaan ulkopuolinen, kun aineisto säilytetään Verohallinnon työaseman pilvipalvelussa sekä tutkijan henkilökohtaisella tietokoneella.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskytymykset

- Tutkimuksessa ei käytetä aineistoa, joka olisi suojattu tekijänoikeuksilla, mallioikeuksilla tai patenteilla tai muilla vastaavilla menetelmillä. Tutkimusaineistossa ei henkilötietoja eikä sähköpostiosoitteita tallenneta ja kyselyyn vastataan ilman tunniste- ja taustatietoja. Kerättyyn aineistoon tekijän oikeus säilyy tutkijalla mutta se myös pidetään organisaation hallussa.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

- Aineistoa säilytetään tutkimuksen aikana Verohallinnon työaseman pilvipalvelussa ja sen jälkeen tutkimusaineistoa saatetaan hyödyntää mahdollisesti jatkossa, jos puhelinpalvelua aletaan kehittämään ja aineistoa voidaan hyödyntää hankkeen määrittelyjen ehtojen laatimisessa. Opinnäytetyöhön liittyvä aineisto tullaan poistamaan tutkimuksen tekijän henkilökohtaisesta tietokoneesta yhden kuukauden kuluttua opinnäytetyön valmistumisesta



Markkinakatsaus: Verohallinnon puhelinpalvelun kehittäminen

Mitä asiakaspalvelukanavia organisaatiollanne on käytössä? (Voi valita useamman vaihtoehdon)

- Puhelinpalvelu
- Chatpalvelu
- Käyntiasiointi
- Jokin muu, mikä? _____

Onko organisaationne uudistanut asiakaspalvelua viimeisen viiden vuoden aikana?

- Kyllä
- Ei

Miksi organisaationne ei ole uudistanut asiakaspalvelua?

Miten organisaationne on uudistanut asiakaspalvelua?

Millä teknologioilla organisaationne on uudistanut asiakaspalvelua?

Mitä tavoitteita uudistuksella on haettu?

Asiakaspalvelun kehittäminen: Valitse sopivin vaihtoehto

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 En osaa sanoa	4 Melko samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Asiakaspalvelun kehittäminen on tärkeää organisaatiollenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaationne aikoo uudistaa asiakaspalvelua tulevaisuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1	2	3	4	5
Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

Organisaationne aikoo
panostaa
tulevaisuudessa uusiin
teknologioihin
asiakaspalvelussa

Miten organisaationne aikoo kehittää asiakaspalvelua tulevaisuudessa?

**Minkälaisia ja mitä teknologioita organisaatiossanne on käytössä
asiakaspalvelussa?**

**Onko organisaationne jättänyt jotain teknologioita pois käytöstä, joita ei ole
koettu hyväksi?**

Onko organisaatiollanne käytössä puhelinohjausjärjestelmä

Kyllä

Ei

Mikä puhelinohjausjärjestelmä organisaatiollanne on käytössä?

Kun asiakkaat jonottavat puhelinpalvelussa vuoroaan, miten asiakkaita tiedotetaan jonotuksesta?

Voiko asiakas jättää soittopyynnön jonottaessaan puhelinpalvelussa?

Kyllä

Ei

Onko organisaatiollanne käytössä puhelinintegraatio?

Kyllä

Ei

Kirjataan vastatut puhelut johonkin järjestelmään?

- Kyllä
- Ei

Mitä teknologiaa hyödynnetään puheluiden kirjaamisessa?

Tunnistetaan puhelinpalveluun soittava asiakas?

- Kyllä
- Ei

Mitä teknologiaa hyödynnetään asiakkaan tunnistautumisessa?

Soitetaan organisaatiostanne asiakkaille?

- Kyllä
- Ei

Mitä teknologiaa organisaatiossanne hyödynnetään asiakkaalle soitoissa?

Nauhoitetaanko organisaatiossanne asiakaspuhelut?

Kyllä

Ei

Mitä teknologiaa hyödynnetään puheluiden tallentamisessa?

Puhelinpalvelun kehittäminen

	1	2	3	4	5
	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Organisaatiollenne on puhelinpalvelun kehittäminen tärkeää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaationne kehittää puhelinpalvelua tulevaisuudessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten organisaationne aikoo kehittää puhelinpalvelua?

Onko organisaationne jättänyt suunnitelmista pois teknologioita, joita ei ole koettu tarpeelliseksi puhelinpalvelussa?

- Kyllä
 Ei

Mitä teknologioita organisaationne ei ole kokenut tarpeelliseksi puhelinpalvelussa ja miksi ne eivät ole tarpeellisia?

Mitä muita teknologioita organisaatiollanne on käytössä puhelinpalvelussa, joita ei ole mainittu aikaisemmin?

Haluaisitko osallistua kyselyn lisäksi vielä lyhyeen n. 30 min. haastatteluun jos vastauksien perusteella tutkija kokee sen hyödylliseksi?

Kyllä

Ei

Yhteystietojen lisääminen

Etunimi

Sukunimi

Matkapuhelin

Sähköposti

Ehdotus kehittämissuunnitelmaksi: Tekoälyn määrittely asiakaspalveluprosesseissa työpaja

Asiakaspalveluprosesseissa pohdittavaksi:

- Mikä parantaa asiakaspalvelua.
- Miten työntekijät hyötyvät tekoälystä.
- Missä tekoälystä olisi hyötyä asiakaspalvelussa.
- Miten edistetään asiakkaiden ja tekoälyn vuorovaikutusta.

