
**ASIAKKUUDENHALLINTA VAKUUTUSMAKSUJEN
ASIAKASPALVELUSSA**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Visamäki, kevät 2015

Sari Oksanen



VISAMÄKI

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä	Sari Oksanen	Vuosi 2015
Työn nimi	Asiakkuudenhallinta vakuutusmaksujen asiakaspalvelussa	

TIIVISTELMÄ

Työttömyysvakuutusrahasto (TVR) on julkisoikeudellinen laitos ja sen päätehtävänä on työttömyysetuuksien rahoittaminen. Työttömyysvakuutusrahasto määrää ja perii työttömyysvakuutusmaksut Suomessa toimivilta työntantajilta.

Tämän tutkimustyön tarkoituksena on tutkia Työttömyysvakuutusrahaston vakuutusmaksujen asiakaspalvelun asiakaskuntaa ja prosesseja asiakaslähtöisyyden lisäämisen näkökulmasta. Tavoitteena on edelleen löytää asiakkuuksien hallintaan sopivat menetelmät ja toimintatavat. Valittujen menetelmien käyttöönoton tuloksena syntyy asiakaslähtöinen ja tehokas liiketoimintamalli.

Teoreettisessa taustassa käsitellään asiakaskokemuksen huomioonottamisen tärkeyttä palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Asiakaslähtöisyyttä voidaan lisätä asiakkuuksien hallinnan erilaisilla menetelmillä ja toimintatavoilla. Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittämisessä asiakastiedon kerääminen ja analysointi on ensisijaisen tärkeää. Asiakkaat tulee ottaa mukaan palvelujen kehittämiseen.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena ja siinä käytetään osallistuvan havainnoinnin ja ryhmäteemahaastattelun metodeja. Tutkimuksessa käytetään hyväksi myös vakuutusmaksujen asiakaspalvelun tietokantoja.

Lopputuloksena todettiin, että vakuutusmaksujen asiakaspalvelun toiminnan asiakaslähtöisyyden lisäämiseen tarvitaan asiakkuuksien hallinnan eri menetelmiä. Asiakkuuksien johtamisen tulee lähteä organisaation strategisista tavoitteista ja sen tulee ulottua organisaation operatiiviseen toimintaan. Kun kehittämiskohteena on julkisoikeudellinen laitos, se ei voi kilpailla palvelujen differoinnilla, vaan palvelun kehittämisessä huomio tulee kiinnittää juuri asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Avainsanat Asiakaskokemus, asiakkuudenhallinta, asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta, palvelumuotoilu

Sivut 56 s. + liitteet 2 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author

Sari Oksanen

Year 2015

Subject of Master's thesis

Customer relationship management in the customer service for unemployment insurance contributions

ABSTRACT

The Unemployment Insurance Fund (TVR) is an institution governed by public law and its main task is to finance unemployment benefits. It determines and collects the unemployment insurance contributions from actors operating as employers in Finland.

The purpose of this research is to study customers and processes of the customer service for the unemployment insurance contribution operation with the aim to increase consideration of the customer's point of view. The goal is also to find the methods and procedures suited for customer relationship management. The result of the implementation of the methods chosen generates a customer-oriented and efficient operating model.

The theoretical background discusses the importance of taking into consideration the customer experience in developing the service model. It is possible to increase customer orientation by applying various customer relationship management methods and procedures. When developing customer oriented service operation, the gathering and analysing of customer data is of primary importance. It is imperative that customers contribute to the development of the service.

The research is conducted as a qualitative study and it employs the methods used for observation and theme group interview. The databases of the customer service for the unemployment insurance contribution are also used for this research.

The final research result found was that, to increase customer orientation, various customer relationship management methods are required. Customer relationship management must be based on the organisation's strategic goals, and it must expand to the organisation's operations. As the object of development is an institution under public law, it cannot compete by differentiating services; instead, in developing the service, the main attention must be paid to developing the customer experience.

Keywords Customer experience, customer relationship management, customer-oriented service business, service design

Pages 56 p. + appendices 2 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1.	Tutkimustyön tausta	1
1.2.	Työn tarkoitus	2
1.3.	Tutkimustyön keskeiset käsitteet	2
1.3.1.	Teoriaosuuden käsitteet	2
1.3.2.	Työttömyysvakuutusrahaston toimintaan liittyvät käsitteet	3
1.4.	Tutkimustyön rakenne	4
2	TEOREETTINEN TAUSTA	6
2.1.	Palvelut ja asiakaskokemus	7
2.1.1.	Asiakaskokemus	8
2.1.2.	Asiakas- ja asiakkuuslähtöisyys	11
2.1.3.	Asiakkaan kokema arvo	11
2.1.4.	Saavutettavuus ja saatavuus	13
2.1.5.	Vuorovaikutteisuus	14
2.1.6.	Asiakastietämys ja asiakasymmärrys	15
2.1.7.	Asiakaskokemuksen johtaminen osana asiakkuuksien hallintaa	17
2.2.	Asiakkuuksien johtaminen ja hallinta	17
2.2.1.	Strategiatyö	18
2.2.2.	Asiakassegmentointi ja asiakasryhmittely	18
2.2.3.	Markkinointiviestintä ja asiakassuhdemarkkinointi	21
2.2.4.	Palvelukonseptit ja asiakkuuksien hoitomallit	23
2.2.5.	Palveluiden monikanavaisuus	25
2.2.6.	Verkkopalvelut palvelukanavana	26
2.2.7.	Asiakkuuksien hallinta osana palveluliiketoiminnan kehittämistä	26
2.3.	Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta	27
2.3.1.	Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittäminen	27
2.3.2.	Parhaan palvelun seitsemän periaatetta	29
2.3.3.	Julkisten palvelujen kehittämisen erityispiirteitä	29
2.3.4.	Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä	31
2.3.5.	Palvelumuotoilun prosessi	32
2.4.	Yhteenvedo teoreettisesta osuudesta	34
2.5.	TVR ja työttömyysvakuutusmaksut	34
2.5.1.	Vakuutusmaksujen asiakaspalvelun esittely	34
2.5.2.	Työttömyysvakuutusmaksujen määrääminen ja perintä	35
2.5.3.	Toimintaa säätelevät lait ja asetukset	36
2.5.4.	Laki työttömyysetuuksien rahoituksesta (555/1998)	36
2.5.5.	Hallintolaki	36
3	TUTKIMUSTYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	38
3.1.	Tutkimustyön kehittämisenäkökulmat	38
3.2.	Tutkimustyön rajaus	38
4	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT	39
4.1.	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus	39
4.1.1.	Osallistuva havainnointi ja valmiiden tietojen käyttäminen	39
4.1.2.	Teemahaastattelu	40

4.2.	Tutkimusaineiston analysointi.....	41
4.3.	Tutkimuksen vakuuttavuus ja pätevyys	42
4.4.	Tutkimuksen eteneminen	43
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	44
5.1.	Asiakkuuksien hallinnan nykytila	44
5.1.1.	Asiakaspalvelun toiminnan nykyiset tavoitteet	44
5.1.2.	Asiakastyytyväisyys	45
5.2.	Ryhmäteemahaastattelun tulokset.....	45
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	47
6.1.	Tutkimustyön arviointi.....	47
6.1.1.	Tutkimustyön tavoitteiden saavuttaminen.....	47
6.1.2.	Tutkimustyön vakuuttavuus ja pätevyys	47
6.1.3.	Tulosten käyttökelpoisuus, hyödynnettävyys ja vaikuttavuus	48
6.2.	Yhteenveto opinnäytetyöstä	48
6.2.1.	Opinnäytetyön arviointi.....	48
6.2.2.	Opinnäytetyö ammatillisen kasvun edistäjänä	49
7	KEHITYSIDEAT	50
7.1.	Työttömyysvakuutusrahastoa koskevat kehitysehdotukset.....	50
7.2.	Vakuutusmaksujen asiakaspalvelun tasoiset kehitysehdotukset	50
7.2.1.	Asiakkuuksien hallinnan tietojärjestelmän luominen.....	51
7.2.2.	Asiakassegmentoinnin toteuttaminen	51
7.2.3.	Saavutettavuus ja vuorovaikutus	51
7.2.4.	Hoitomallien luominen ja käyttöönotto.....	52
7.2.5.	Organisoituminen asiakasryhmittelyn perusteella.....	53
7.3.	Vakuutusosaston tasoiset kehitysehdotukset.....	53
	LÄHTEET	54
Liite 1	Ryhmäteemahaastattelun runko	
Liite 2	Ryhmäteemahaastattelun tulokset	

1 JOHDANTO

Organisaation tulee tuntea asiakkaansa, jotta se voi tarjota asiakaslähtöisiä palveluja ja tuotteita. Tämä koskee myös julkista hallintoa. Asiakaslähtöisyyden tärkeyden tiedostaminen julkisen hallinnon palveluiden kehittämisessä on vielä kohtalaisen uusi asia ja julkaistua tietoa on niukasti saatavilla.

Asiakaslähtöisten toimintatapojen tulisi olla osa organisaation jokaista arkipäivää ja asiakaslähtöisen toiminnan tulisi kaikkien yhteinen tavoite. Asiakaslähtöistä toimintaa varten organisaatio tarvitsee tehokasta informaation kulkua ja sujuvaa yhteistyötä. Toimintatapojen asiakaslähtöisyyden tehostaminen lisää myös työnteon mielekkyyttä ja työntekijöiden motivaatio kasvaa.

Kehittämisen kohteena tässä tutkimustyössä on Työttömyysvakuutusrahaston (TVR) vakuutusmaksujen asiakaspalvelu ja tutkimustyön tavoitteena on löytää asiakkuuksien hallintaan sopivat menetelmät ja toimenpiteet. Erityisenä kehittämisen näkökulmana on asiakaslähtöisyyden lisääminen ns. voittoa tuottamattomassa ja julkisoikeudellisessa organisaatiossa. Palvelun ollessa julkinen ja lakisääteinen, on tutkimustyössä avattu kohdeorganisaatiota koskevia asioita vain yleisellä tasolla.

1.1. Tutkimustyön tausta

Työttömyysvakuutusrahasto (TVR) on aloittanut toimintansa vuonna 1999. Se on työmarkkinaosapuolten hallinnoima ja Finanssivalvonnan valvoma julkisoikeudellinen laitos. Työttömyysvakuutusrahaston päätehtävänä on työttömyysetuuksien rahoittaminen ja sen toiminta perustuu lakiin työttömyysetuuksien rahoituksesta (555/1998). (Työttömyysvakuutusrahasto 2012.)

Työttömyysvakuutusrahaston toisena tehtävänä on määrätä ja periä sekä palkansaajan että työnantajan työttömyysvakuutusmaksut ja työnantajan työttömyysturvan omavastuumaksun. Se valvoo myös työttömyysvakuutusmaksuvelvoitteiden täyttymistä. (Työttömyysvakuutusrahasto 2012.)

Työttömyysvakuutusrahasto on hoitanut työttömyysvakuutusmaksujen määräämistä ja perintää vakuutusvuodesta 2013 alkaen ja käytännön kokemukset ovat osoittaneet, että työttömyysvakuutusmaksujen asiakaslähtöisempään hoitamiseen tarvitaan asiakkuuksien hallinnan menetelmiä. Tarkoin valittujen asiakkuuksien hallinnan menetelmien avulla Työttömyysvakuutusrahaston vakuutusmaksujen asiakaspalvelu pystyy paremmin vastaamaan asiakkaitensa erilaisiin tarpeisiin ja vaatimuksiin kuitenkin noudattamalla toimintaa sääteleviä lakeja.

1.2. Työn tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Työttömyysvakuutusrahaston vakuutusmaksujen asiakaspalvelun toimintaa ja sen asiakaskuntaa. Tarkoituksena on edelleen kehittää tilanteeseen parhaiten sopivat asiakkuuksien hallinnan menetelmät asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi.

1.3. Tutkimustyön keskeiset käsitteet

Työn keskeiset käsitteet on avattu tutkimusraportin luettavuuden lisäämiseksi. Ensimmäiseksi on avattu teoriaosuuden keskeiset käsitteet ja tämän jälkeen Työttömyysvakuutusrahaston toimintaa ja työttömyysvakuutusmaksuja koskevat käsitteet.

1.3.1. Teoriaosuuden käsitteet

Asiakkuus

Prosessi, joka toimii asiakkaan ja yrityksen välillä. Prosessi koostuu erilaisista asiakaskohtaamisista, joissa tapahtuu resurssien vaihdantaa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 15.)

Asiakaskohtaaminen

Asiakaskohtaaminen on arvontuotannon vaihdantaa yrityksen ja asiakkaan välillä (Storbacka & Lehtinen 2002, 15).

Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrystä syntyy, kun asiakastietoa jalostetaan. Asiakasymmärrystä voidaan käyttää hyväksi liiketoiminnan päätösten tukena. (Arantola & Simonen 2009, 35.)

Asiakaslähtöisyys

Asiakkaiden tarpeiden huomioimista palveluiden tai tuotteiden kehittämisessä (Viitala & Jylhä 2014, 76).

Asiakkuuksien hallinta

Asiakassuhteiden edellyttämien kyvykkyyksien rakentamista ja jatkuvaa kehittämistä (Hannus 2004, 133).

Asiakassegmentointi

Asiakkaiden ryhmittelyä asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen perustella erilaisiin osiin eli segmentteihin (Ylikoski & Järvinen 2011, 53).

Palveluliiketoiminta

Palveluliiketoiminnassa palvelu muodostaa arvonluonnin perustan (Tekes n.d., 9).

Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun tavoitteena on hyödyllisten, käyttökelpoisten ja asiakaslähtöisten palvelujen kehittäminen (Miettinen 2011, 55).

1.3.2. Työttömyysvakuutusrahaston toimintaan liittyvät käsitteet

TVR

Työttömyysvakuutusrahasto (TVR) on julkisoikeudellinen laitos, jonka päätehtävänä on työttömyysetuuksien rahoittaminen (Työttömyysvakuutusrahasto 2012).

Työttömyysvakuutusmaksut

Työttömyysvakuutusmaksut muodostuvat sekä työnantajan että palkansaajan työttömyysvakuutusmaksusta ja ne määräytyvät palkansaajille maksettujen palkkojen mukaan. Työttömyysvakuutusmaksuprosentit säädetään lailla vakuutusvuosittain. (Työttömyysvakuutusrahasto 2012.)

Laki työttömyysetuuksien rahoituksesta (555/1998)

Työnantajan ja palkansaajan työttömyysvakuutusmaksuvelvollisuus perustuu lakiin työttömyysetuuksien rahoituksesta (Työttömyysvakuutusrahasto 2012).

Hallintolaki

Hallintolaki määrittelee hallintoasian asianmukaisen käsittelyn ja hyvän hallinnon perusteet (Mäenpää 2008, 15).

1.4. Tutkimustyön rakenne

Alla olevassa kuvassa 1 esitetään tutkimustyön rakenne. Tutkimustyö koostuu yhteensä seitsemästä osasta.



Kuva 1. Tutkimustyön rakenne.

Ensimmäisessä osassa eli johdannossa kuvaillaan tutkimustyön taustaa ja esitetään perusteluita kyseisen aiheen valinnalle. Tutkimustyön tarkoitus määritellään ja tutkimustyön keskeiset käsitteet avataan. Lopuksi esitellään vielä tutkimustyön rakenne.

Raportin toisessa osassa käsitellään laajasti tutkimustyön aiheeseen liittyvää teoreettista taustaa. Asiakaskokemuksella on merkittävä vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja seuraavana määritellään asiakaskokemuksen eri elementit. Seuraavaksi käsitellään asiakaslähtöisyyttä ja sen muodostumisen perusteita. Tämän jälkeen keskitytään asiakaslähtöisyyden lisäämisen keinoihin erityisesti asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Kehittämismenetelmistä tarkempaan tarkasteluun valitaan palvelumuotoilu. Lopuksi esitellään kehittämisen kohteena oleva Työttömyysvakuutusrahaston vakuutusmaksujen asiakaspalvelu ja kerrotaan sen lakisääteiset tehtävät.

Kolmannessa osassa määritellään tutkimustyön tavoite ja asetetaan tutkimuskysymykset. Lisäksi esitetään kehittämisen eri näkökulmat ja rajataan tutkimus. Neljäs osa käsittelee tutkimuksellista osaa. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytetään ryhmäteema-haastattelua ja osallistuvaa havainnointia.

Viidennessä osassa kuvataan tutkimuksen tuloksia. Osallistuvan havainnoinnin ja tietokantojen analysoinnin tulosten avulla on kuvattu Työttömyysvakuutusrahaston vakuutusmaksujen asiakaspalvelun asiakkuuksien

hallinnan nykytilaa. Ryhmäteemahaastattelulla on saatu arvokkaita tutkimustuloksia vakuutusmaksujen asiakaspalvelun toiminnan asiakaslähtöisyyden lisäämiseen. Kuudennessa osassa esitellään tutkimuksesta syntyneet johtopäätökset. Viimeisessä eli seitsemännessä osassa esitellään kehittämisehdotukset, jotka ovat syntyneet tutkimustyön tulosten ja teoreettisen viitekehyksen tulkinnan avulla.

2 TEOREETTINEN TAUSTA

Organisaation toiminnan asiakaslähtöisyys vaikuttaa oleellisesti siihen kokemukseen, jonka asiakas muodostaa asioidessaan sen kanssa. Asiakaslähtöiseen toimintaan tarvitaan ennen kaikkea asiakastietämystä ja sen lisääntyessä organisaatiolla on paremmat edellytykset palvella asiakkaitaan paremmin ja tehokkaammin. Asiakaslähtöisen toiminnan tulisi olla nykyaikaisen organisaation perustavoite. Tässä teoreettisessa osassa käsitellään organisaation toiminnan asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen tiivistä riippuvuutta.

Asiakaspalvelua voidaan kuvailla huolenpidoksi asiakkaista kaikissa tilanteissa. Tällä tarkoitetaan niin yksittäisten palvelutilanteiden kuin asiakassuhteiden hoitamista parhaalla tavalla. Asiakaspalvelu jaetaan usein henkilökohtaiseen palveluun ja automatisoituun palveluun. (Ylikoski & Järvinen 2012, 16–17.)

Nonprofit-organisaatioilla tarkoitetaan organisaatiota, jonka ensisijaisena pyrkimyksenä ei ole voiton tuottaminen, vaan sen toiminnassa on tärkeää minkä vuoksi ja mitä kohderyhmää varten organisaatio toimii. Julkishallinnon organisaatioilla on määritelty toimintamalli ja päätöksentekojärjestelmä. Niin kaupallisen kuin voittoa tuottamattoman organisaationkin markkinoinnin tavoitteena on vaikuttaminen. (Vuokko 2010, 14–139.)

Organisaatio voi lisätä asiakaslähtöisyytään eri tavoin. Kun organisaation palvelutuote on luonteeltaan sellainen, että kilpailuetua ei voi synnyttää palvelutuotetta differoimalla, on asiakaslähtöisyyttä lisättävä muilla tavoilla. Asiakaskohtaamisten kehittäminen on tällöin tarkoituksenmukaista ja siinä tulee kiinnittää huomiota erityisesti palvelun saavutettavuuteen ja vuorovaikutuksen laatuun. Asiakaskokemuksen kehittämällä voidaan lisätä asiakkaiden kokemaa arvoa ja ylittää asiakkaiden odotuksia. Palvelumuotoilun kehittämismenetelmät perustuvat erityisesti asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Asiakaslähtöisyyden lisäämisen edellytyksenä on organisaation asiakasymmärryksen lisääminen ja sitä voidaan lisätä asiakastiedon tehokkaalla keräämisellä ja systemaattisella analysoinnilla. Asiakassegmentointiin tarvitaan asiakasymmärrystä ja se tulee toteuttaa organisaation ja asiakkaiden tarpeet huomioon ottaen. Toiminnan asiakaslähtöisyyttä voidaan edelleen lisätä asiakasryhmäkohtaisilla hoitomalleilla. Julkisen palvelun kehittämisessä tulee ottaa sille ominaiset erityispiirteet huomioon.

Asiakkuuksien hallintaa voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja sitä tulisi tarkastella liiketoimintastrategisesta näkökulmasta. Liiketoimintastrategia, joka perustuu asiakkuuksien johtamiseen ja hallintaan, mahdollistaa asiakaskeskeisen toiminnan yrityksessä. Yritys voi palvella asiakkaitaan mahdollisimman laadukkaasti ja kehittää asiakkuuksiaan analysoidun asiakastiedon avulla.

2.1. Palvelut ja asiakaskokemus

Kinnusen (2004, 7) mukaan palvelua voidaan tutkia niin tuottajan kuin asiakkaankin näkökannalta. Palvelu on tuottajan näkökannalta katsottuna erilaisten tapahtumien ja prosessien summa. Asiakas osallistuu palveluiden tuottamiseen eri tavoin. Grönroosin (1987, 30) mukaan tunnusomaista palveluille on se, että asiakas itse osallistuu palveluiden tuottamiseen eri tavoilla. Asiakas toimii siis kahdessa roolissa, asiakas on sekä kuluttaja ja palvelunkäyttäjä että tuotantoresurssi.

Palvelut ovat prosessiluonteisia ja prosessit taas koostuvat erilaisista toiminnoista. Prosesseissa käytetään erilaisia resursseja kuten tietoa, järjestelmiä tai ihmisiä ja ne ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa tavoitteena asiakkaan ongelman ratkaisu. (Grönroos 2010, 79.) Asiakas on usein mukana palvelun tuotantoprosessissa ja kuluttaa palvelun tämän prosessin aikana. Palvelusta löytyy siis sekä tuotanto- että kulutusprosessi. Osa palveluprosessista on asiakkaalle näkyvää ja osa näkymätöntä. Puhutaankin yrityksen sisäisistä prosesseista ja vuorovaikutusprosesseista asiakkaan kanssa. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 15.)

Ylikosken ja Järvisen (2012, 17) mukaan palveluiden ominaispiirteet vaikuttavat olennaisesti asiakkaiden arvioihin palvelun onnistuneisuudesta. Palveluiden tärkeimpiä ominaisuuksia ovat aineettomuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, heterogeenisuus ja varastoimattomuus. Grönroosin (1987, 22) mukaan julkisten palvelujen ja kaupallisten palvelujen välillä ei ole suuria eroavaisuuksia. Erilaisten palvelujen tuottaminen vaatii erilaisia työvälineitä ja tietoja. Julkisen sektorin palvelujen erityispiirteisiin kuuluu, että

- ne ovat osa yhteiskuntapolitiikkaa ja poliittisen ohjauksen alaisia
- ne perustuvat lakeihin ja asetuksiin
- niiden tuottaminen on yleensä budjettisidonnaista
- ne ovat usein valtakunnallisesti ohjattuja
- niiden tavoitteet ovat yleensä yhteiskuntapoliittisia

Palveluprosessi tulee määritellä kuvaamalla palvelun toteutusvaiheet, joissa määritellään ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Prosessin kuvaamisen tavoitteena on ymmärtää kaikki palveluun tarvittavat työvaiheet ja resurssit. (Jaakkola ym. 2009, 15.)

Miettisen (2011, 43–50) mukaan palvelun lopputulos kuvataan palvelupaketissa. Palvelun lopputulos on se, mitä asiakkaalle tarjotaan. Ydinpalvelun tehtävänä on vastata asiakkaan ostotarpeeseen ja palvelupaketti rakennetaan tämän ympärille. Avustavat palvelut ovat sellaisia, jotka helpottavat ydinpalvelun käyttöä. Tukipalveluiden tavoitteena on tehdä palvelun käyttäminen miellyttäväksi, lisätä palvelun arvoa ja differoida palvelu kilpailijan tarjonnasta. Palvelupaketti voidaan nähdä laajennettuna palvelutarjoamana.

Palvelupakettiin liitetään myös palvelun tuotantoprosessi ja se koostuu palvelun saavutettavuudesta, vuorovaikutuksesta palveluorganisaation kanssa

ja asiakkaan osallistumisesta. Palvelujärjestelmä kuvaa ne resurssit ja tukitoiminnot, jotka palvelutuotteen tuottamiseen tarvitaan. Näkyvyysraja erottaa palvelujärjestelmän vuorovaikutteisen osan ja tukiosan. Tukiosa on asiakkaalle näkymätöntä ja sisältää organisaation johtamistuen, fyysisen tuen sekä järjestelmätuen. Vuorovaikutteisen osan muodostavat asiakas- ja kontaktiresurssit, järjestelmät sekä operatiiviset rutiinit. (Miettinen 2011, 43–50.)

2.1.1. Asiakaskokemus

Asiakaskokemus voidaan määritellä kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaksi, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Tunteet ja alitajuiset tulkinnat vaikuttavat vahvasti kokemukseen ja tämän takia palvelun tuottaja ei voi täysin vaikuttaa asiakkaansa kokemukseen. Yritys voi kuitenkin pyrkiä luomaan tietynlaisia kokemuksia ja, kun syntyy vahvoja tunteita, kohtaamisia ja mielikuvia, on asiakaskokemuskin vahvempi. Vahvempiin asiakokemuksiin tarvitaan siis elämyksiä ja niillä tarkoitetaan voimakkaita positiivisia kokemuksia vahvoine tuntemuksineen. (Löytänä & Korteso 2011, 11, 45.)

Asiakaskohtaamisessa asiakas vaikuttaa itse omilla tunteillaan, tiedoillaan ja teoillaan kohtaamisen onnistumiseen. Yrityksen asiakkuusstrategian toteutumiseen vaikuttaa oleellisesti henkilökunnan toiminta ja asiakaskohtaamisten tapahtuminen fyysisissä puitteissa eli kohtaamismaisemassa. Kohtaamismaisemalla on taas vaikutusta sekä yrityksen henkilöstöön että asiakkaisiin. Palvelumaisemalla tarkoitetaan varsinaisten puitteiden lisäksi asiakkaan ja yrityksen muodostamaa rajapintaa eli käyttöliittymää. (Storbacka & Lehtinen 2006, 75–79.)

Kun asiakas huomioidaan kokonaisvaltaisesti, syntyy positiivinen asiakaskokemus. Positiivisen asiakaskokemuksen elementtejä ovat asiakkaan kuunteleminen ja pyrkiminen hänen tilanteensa ymmärtämiseen sekä aktiivinen yhteydenpito ja hänen kysymyksiinsä viipymättä vastaaminen. Lisäksi lupaukset tulee pitää ja palvelun laadun tulee olla korkea. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Löytänen ja Korteson (2011, 59–63) mukaan asiakaskokemuksen johtamisen keskeinen osa on odotusten ylittäminen, mutta asiakaskokemuksen kehittämisen lähtökohdaksi toimii kuitenkin aina ydinkokemus. Ydinkokemus muodostuu siitä hyödystä ja arvosta, kun asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Asiakaskokemuksen johtamisen tehtävänä on varmistaa, että yritys pystyy missä tilanteessa tahansa tuottamaan tuotteen tai palvelun. Asiakaskokemuksen johtamisen seuraava askel on laajennettu kokemus, jossa ydinkokemukseen lisätään jotain, josta syntyy lisäarvoa tuotteen tai palvelun ostaneelle asiakkaalle. Odotukset ylittävä kokemus sisältää ydinkokemuksen ja odotukset ylittävän kokemuksen elementtejä.

Odotukset ylittävä kokemus on

- henkilökohtainen, yksilöllisyyden mahdollistava ja räätälöity
- aito ja olennainen

- oikea-aikainen
- kestävä ja selkeä
- selkeästi ja näkyvästi arvokas ennen kauppaa ja kaupan jälkeen
- tunteisiin vetoava ja yllättävä
- tuottava

(Löytänä & Kortesus 2011, 64.)

Viitalan ja Jylhän (2013, 153) mukaan asiakkaan palvelukokemus koostuu palvelujen kontaktipisteistä, palvelutuokioista ja palvelupolusta. Kontaktipisteet ovat palvelun osakokonaisuuksia ja nämä tulee suunnitella yhteen asiakkaan tavoitteiden mukaiseksi palvelukokemukseksi. Palvelukokemuksen kokonaisvaltainen suunnittelu ja määrittely ovat lähes mahdottomia, koska kokemukseen sisältyy henkilökohtaisia merkityksiä, arvoja ja odotuksia. Palvelumuotoilun tavoitteena on asiakkaan kokeman palvelun selkeys ja johdonmukaisuus. Palvelumuotoilussa kehitysprosessin painopiste on siirtynyt asiakkaiden kanssa tehtävään luovaan työhön. Löytänen ja Korhikosken (2014, 167) mukaan asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat ihmiset, kulttuuri ja johtaminen, asiakasstrategiat, toimintamallit ja mittarit, prosessit ja palvelukanavat sekä brändi ja odotukset (kuvio 1).

Kun asiakkaalla on tunne tai varmuus siitä, että yritykseen voi luottaa ja se ei petä toiveita, syntyy asiakkaan luottamus. Asiakas voi luottaa siihen, että yritys toimii ja tulee toimimaan lupaustensa mukaisesti asiakkaan parhaaksi. Yritys voi osoittaa luottamuksen asiantuntevalla yhteistyöllä ja huolenpidolla asiakasta kunnioittaen. Asiakkaan kokemaan luottamukseen sisältyy asiakkaan odotusten ylittäminen. (Ylikoski & Järvinen 2012, 67–68.) Pesosen, Lehtosen ja Toskalan (2002, 101) mukaan asiakkaat ovat tekemisissä mieluiten luotettavan osapuolen kanssa ja luottamus koostuu asiakkaan aikaisemmista kokemuksista, yrityksen maineesta ja yrityksen kontaktihenkilöiden toiminnasta. Yritys voi vaikuttaa omaan luotettavuuskuvaansa asianmukaisella käyttäytymisellä ja viestittävän sanoman sisällön ja muodon avulla.

Ylikosken ja Järvisen (2012, 30–31) mukaan tyytyväisyyden syntyminen on ketjunomainen prosessi. Asiakas on ensin tyytyväinen käyttämänsä palvelun ominaisuuksiin ja tuloksena tästä syntyy asiakkaan tyytyväisyys käytön seurauksiin. Prosessin lopputuloksena syntyy asiakkaan päämäärien ja tavoitteiden toteutuminen. Tyytymättömyys taas syntyy mikäli asiakkaan tavoitteita tai päämääriä ei saavuteta. Henkilöasiakkaan perimmäiset päämäärät liittyvät perustarpeisiin, kuten terveyteen ja turvallisuuteen. Yritysassiakkaan päämäärät liittyvät kiinteästi liiketoiminnan määritelyihin tavoitteisiin.

Asiakastyytyväisyys on asiakkaan tyytyväisyyttä tuotteen tai palvelun laatuun sekä asiakassuhteeseen. Asiakastyytyväisyys koostuu asiakkaan alkuperäisistä odotuksista, saaduista kokemuksista sekä kokemuksen ja odotusten vertailusta. Asiakastyytyväisyyttä voidaan lisätä hyvällä asiakkuusosaamisella (customer competence) ja se tarkoittaa yhteistyön sujuvuutta asiakkaan kanssa. Asiakkuusosaaminen pitää sisällään asiakkaan tuntemisen, reaktiivisuuden ja tilannetajun käyttämisen. (Viitala & Jylhä 2014, 94–96.)

Asiakkaan halukkuus suositella yritystä on yksi parhaista mittareista asiakaskokemuksesta mitattaessa. Eräs yksinkertaisimmista ja tehokkaimmista menetelmistä on Fred Reichheldin ja Bain Companyn kehittämä Net Promoter Score-malli. Siinä yksinkertaisesti kysytään kuinka todennäköisesti suositelisit kyseistä yritystä ystävällesi tai kollegallesi. Asiakas antaa vastauksen asteikolla 0-10. Ei-suositelijoita ovat vastauksen arvoilla 0-6 antaneet. Neutraaleita ovat vastauksen 7-8 antaneet ja suositelijoita ovat taas 9-10 vastauksen antaneet. Nettosuositusluku on suositelijoiden ja ei-suositelijoiden prosentuaalisten osuuksien erotus. (Löytänä & Korteso 2011, 202–203.)



Kuvio 1. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (Löytänä & Korkiakoski 2014, 167.)

Asiakaskohtaamistakin voidaan mallintaa ja vakioida suunniteltujen toimintatapojen ja menetelmien mukaan. Erilaisten palveluiden osalta voidaan kuvata melko tarkasti asiakkaan vastaanottamisen tyyli, läpikäytävät asiat ja sovitavat jatkotoimenpiteet. Asiakaspalvelun vakioiminen ja menetelmien systemaattinen käyttö ovat edellytyksiä asiakaskohtaamisen johtamiselle ja seurannalle. Kun asiakaskontakteissa mukana ovat ihmiset noudattavat määriteltäviä toimintatapoja, palvelun laatu tasaantuu ja asiakastieto siirtyy koko organisaation tasolle. (Jaakkola ym. 2009, 24.)

Yritys, joka toimii systemaattisesti asiakaskohtaamisissaan, sisällyttää kohtaamisiin aina samat elementit, mutta elementtien sisällöt voivat vaihdella tilanteen ja asiakkaan mukaan. Elementtien toteutuminen tulee olla säännönmukaista ja tähän tarvitaan selviä tavoitteita sekä niiden linkittämistä toimintaan. Systemaattisen odotusten ylittämisen perusteena toimivat yrityksen valitut kohderyhmät, joiden odotukset halutaan tunnistaa ja ylittää. Yrityksen kannattaa luoda sellaista arvoa, jota kilpailijat eivät voi tarjota tai jota asiakas ei voi muualta hankkia. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 121–122.)

2.1.2. Asiakas- ja asiakkuuslähtöisyys

Asiakaslähtöisyyden tulee lähteä organisaation kaikilta tasoilta: strategiselta, taktiselta ja operatiiviselta tasolta. Strategisella tasolla yrityksen asiakaslähtöisyys lähtee kirkkaasta päätöksestä kenelle halutaan tarjota tuotteita tai palveluita. Kohderyhmien määrittely ja segmentointi ovat toimivan asiakaslähtöisyyden perusedellytyksiä. Taktisen tason asiakaslähtöisyydessä valitaan periaatteet ja keinot tuotteiden tai palvelujen kohdentamisessa eri kohderyhmille. Operatiivisella tasolla taas määritetään miten organisaatio toimii erilaisissa asiakastilanteissa. (Vuokko 2010, 73–74.)

Yritys tarvitsee asiakkuuslähtöisyytään varten saavutettavuutta, vuorovaikutteisuutta ja arvontuotantoa. Asiakkuuslähtöinen yritys on kaikilla tavoin lähellä asiakastaan, mutta asiakas päättää siitä, kuinka lähellä yritys saa ja voi olla. Asiakkuusläheisyys edellyttää taitoa tietoverkon ja yrityksen viestintä- ja jakelukanavien välisen yhtenäisyyden hallintaan. Asiakkaalla tulisi olla mahdollisuus vuorovaikutukseen haluamallaan tavalla. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 22–23, 135.)

Kun organisaation toiminnassa ja sen suunnittelussa pystytään ottamaan tapuolisesti huomioon sekä asiakkaiden että organisaation tarpeet, on asiakaslähtöisyys oikealla tasolla. Nonprofit-organisaatioiden markkinoinnin suunnittelussa laajempi kohderyhmäajattelu on tärkeämpää kuin asiakas-kunta-ajattelu. Asiakaslähtöisyyden määrittelyn keskeisenä perusteena on markkinoiden tutkiminen ja kohderyhmien tarpeiden tiedostaminen. Yhteiskuntalähtöisessä ajattelumallissa otetaan huomioon yhteiskunnan tarpeet ja tällöin painotuksen kohteena ovat myös sosiaalinen vastuu, ympäristöasiat ja eettiset periaatteet. (Vuokko 2010, 65–66.)

2.1.3. Asiakkaan kokema arvo

Yksinkertaisimmillaan asiakkaan kokema arvo on saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotus. Asiakaskohtaamisen arvo muodostuu osiltaan tarjonnasta ja osiltaan prosesseista, joita asiakas reflektoi omiin odotuksiinsa. (Storbacka ym. 2003, 35.) Asiakas muodostaa kokemuksen arvosta palvelun käytön mukaan eli arvosta voidaan puhua silloin, kun asiakas käyttää palvelua kokien sen hyödyt ja kustannukset. Asiakkaan kokema arvo perustuu hänen näkemykseensä palvelun hyödyistä verrattuna panostukseen. Asiakkaan tarpeet ja palvelun käyttötilanne vaikuttavat oleellisesti arvon kokemiseen. Asiakkaan tarpeita määrittävät taas henkilökohtaiset ominaisuudet sekä elämäntilanne. Arvon kokeminen on inhimillistä toimintaa ja näin ollen siihen vaikuttavat yhtäläillä tunnepohjaiset tekijät. (Ylikoski & Järvinen 2012, 26.)

Löytänä ja Kortesus (2011, 56) kertovat, että jokainen kohtaaminen tuottaa asiakkaalle arvoa ja kokemuksen arvo voi vaihdella, mutta parhaimmillaan arvon määrä kasvaa kohtaamisten toistuessa uudelleen. Yritys voi kartuttaa tietoa asiakkaiden tarpeista kohtaamisissa ja hyödyntää tätä tietoa edelleen seuraavissa kohtaamisissa. Arvoa syntyy myös asiakassuhteen kestäessä ja syventyessä. Luottamus on asiakkaan tunne, joka syntyy pitkällä aikavälillä useiden kohtaamisten tuloksena. Arantolan ja Simosen (2009, 2–3) mukaan

palvelun ominaisuudet eivät itsessään tuota asiakkaalle arvoa, vaan niiden tuomat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiinsa. Kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä, syntyy arvoa yhteisen prosessin tuloksena (value co-creation).

Luotavaa arvoa ovat sekä välitön että välillinen arvo. Välitön arvo muodostuu niistä tuotteista ja lupauksista, joita asiakas saa vastineeksi omista korvauksistaan ja lupauksistaan. Välillinen arvo taas koostuu yhteisestä oppimisesta, kehittymisestä ja tunnearvoista. (Storbacka ym. 2003, 25.) Tuulaniemen (2013, 32) mukaan arvo koostuu laadullisesta ja määrällisestä arvosta. Laadullista arvoa edustavat esimerkiksi asiakaskokemus ja määrällistä arvoa taas esimerkiksi palvelun tekninen laatu. Löytänän & Korkeakosken (2014, 18–20) mukaan asiakkaalle luotava arvo on asiakaskokemuksen johtamisen keskeisin käsite. Asiakas muodostaa arvon itselleen toiminnallaan ja yritykset luovat toiminnallaan puitteet arvon muodostumiselle. Asiakkaalle luotavaa arvoa ovat taloudellinen, toiminnallinen, symbolinen ja emotionaalinen arvo.

Yrityksen tavoitteena on lisätä omaa tietouttansa siitä, miten asiakkaat tuottavat itselleen arvoa. Asiakkaan arvontuotantoprosessin syvällinen ymmärtäminen on olennainen osa asiakkuusajattelua. Tämän tiedon perusteella yrityksen on helpompi ymmärtää, miten se voi auttaa asiakastaan. (Storbacka ym. 2003, 21.) Arantolan ja Simosen (2009, 2–3) mukaan yrityksen on ymmärrettävä niin asiakkaan prosessia kuin yhteyttä oman ja asiakkaan prosessien välissä. Kun yritys ymmärtää asiakkaan toimintaa, auttaa se ymmärtämään asiakkuudessa syntyvää arvoa. Asiakkaan kokemus on yksi tavoista ajatella syntyvää arvoa. Arvokkaaksi koettu palvelu toimii sujuvasti ja oikea-aikaisesti ja se toteutuu sovitulla hinnalla ja tavalla.

Tuulaniemi (2013, 33) kertoo, että yrityksen antama arvolupaus on yksi liiketoiminnan keskeisiä asioita ja se määrittää, miten yritys erottuu kilpailijoistaan, ja kertoo tiivistetysti, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen. Arvolupauksen tehtävänä on määritellä tuote sekä määritellä kenelle tuote on kohdennettu. Arvolupaus kertoo myös asiakashyödyn ja kuvaa tuotteen erottautumistekijät ja ainutlaatuisuuden. Tolvasen (2012, 68) mukaan toimiva yrityksen arvolupaus perustuu kohderyhmänäkemykseen ja se on kohderyhmälle sopiva, brändille uskottava ja kilpailijasta erottuva. Yrityksen arvolupaus myös suuntautuu tulevaisuuteen.

Tuulaniemen (2013, 74–75) mukaan asiakkaan kokemus palvelusta on keskeistä palveluissa ja niiden kehittämisessä. Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon (kuviokuva 2). Toiminnan tasolla tarkoitetaan palvelun kykyä vastata asiakkaan toiminnalliseen tarpeeseen. Tällöin puhutaan muun muassa prosessien sujuvuudesta, tehokkuudesta, saavutettavuudesta ja käytettävyydestä. Tunnetasolla tarkoitetaan taas asiakkaalle syntyviä henkilökohtaisia kokemuksia, kuten palvelun kiinnostavuutta, miellyttävyyttä ja helpoutta. Merkitystasolla tarkoitetaan kokemukseen liittyviä mielikuvia ja merkityksiä, palvelun henkilökohtaisuutta ja suhdetta asiakkaan elämäntapaan sekä identiteettiin.

Nimi, symboli tai muoto voivat toimia yrityksen brändinä. Se identifioi tuotteen tai palvelun ja se on yrityksen lupaus tuottaa asiakkaalle hyötyjä ja arvoja. Brändin tehtävänä on viestiä hyötyjen ja arvon kokonaisuudesta ja näin ohjata asiakkaiden valintoja. Brändi-imago pysyy myönteisenä, kun yritys lunastaa antamansa lupaukset. Yrityksen arvot, kuten luotettavuus ja asiakaskeskeisyys, ovat osa brändiä. (Ylikoski & Järvinen 2012, 104–105.)



Kuvio 2. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2013, 75).

2.1.4. Saavutettavuus ja saatavuus

”Saavutettavuus merkitsee, että olet aina tavoitettavissa, että kanssasi on helppo tehdä yhteistyötä ja että olet valmis ottamaan vastaan virikkeitä asiakkailta ja ulkomaailmasta.” (Storbacka ym. 2003, 23.)

Asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen edellytyksenä on palvelun tai tuotteen saatavuus. Saatavuudella tarkoitetaan sitä, että tuote tai palvelu on asiakkaiden ulottuvilla asiakkaalle arvoa ja hyötyä tuottaen. Tuotteen tai palvelun tuottaminen tulee suorittaa niin, että organisaation liiketoiminnalle ja markkinoinnille asetetut tavoitteet toteutuvat. Saatavuutta voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: markkinointikanavan, fyysisen jakelun, ulkoisen ja sisäisen saatavuuden kautta. (Bergström & Leppänen 2013, 287.)

Yrityksen tulee olla aina asiakkaan saavutettavissa ja tehdä asiakkaalle lähestymisen helpoksi niin fyysisesti kuin tiedon ja tunteenkin tasolla. Fyysisellä saavutettavuudella tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen liiketiloja tai yrityksen kotisivuja. Sosiaalinen ja henkilökohtainen saavutettavuus tarkoittaa sitä, että yritys huolehtii asiakkaansa tunne-elämän ja kanssakäymisen hyvinvoinnista asiakaskohtaamisten aikana. (Storbacka ym. 2003, 31–32.)

Saavutettavuus on palvelujen käytön ehdoton edellytys. Saavutettavuutta pyritään parantamaan tarjoamalla palveluja monikanavaisesti. Monikanavaisuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa palveluyritys tarjoaa palvelua vähintään kahden erilaisen kanavan kautta ja tämä merkitsee asiakkaalle lisääntyvää arvoa, kun palvelut ovat paremmin saatavissa ja helpommin käytettävissä. (Ylikoski & Järvinen 2012, 124–125.) Tuulaniemen (2013, 36) mukaan asiakkaalle voidaan luoda arvoa helpottamalla hänen pääsyänsä palvelun ääreen. Yritys voi tarjota palvelua niin lähellä asiakasta ja helposti, että asiakas valitsee palvelun ilman suoranaista tarvetta siihen.

2.1.5. Vuorovaikutteisuus

Vuorovaikutteisuus ilmenee monella tavalla. Yritys sopeuttaa tarjontaansa asiakkaan tarpeiden mukaisiksi tai mukauttaa asiakkaan ja yrityksen välisen tiedonvaihdon. Viestinnän on oltava yhtenäistä ja sen on pohjaututtava dialogiin. Asiakasta on kuunneltava ja viestintä on määriteltävä sisällöltään ja voimakkuudeltaan sopivaksi. (Storbacka ym. 2003, 32–34.)

Perinteisesti palvelutilanteissa kohtaavat asiakas ja asiakasneuvoja ja tällöin tapahtuu henkilökohtaista vuorovaikutusta. Palvelutilanne voi olla myös asiakkaan ja teknisen koneen välinen. Asiakaskohtaamisissa, totuuden hetkissä, palvelu tuotetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Jos asiakkaalla on ollut peräkkäin useita negatiivisia totuuden hetkiä, vaikuttaa se heikentävästi mielikuvaan palvelun tuottajasta. Jos taas asiakkaalla on ollut useita positiivisia totuuden hetkiä, asiakkaan arvostus palveluyritystä kohtaan kasvaa. (Ylikoski & Järvinen 2011, 107–108.)

Asiakas ja asiakasneuvoja ovat palvelutilanteessa vuorovaikutuksessa keskenään ja viestinnällä on tässä tilanteessa keskeinen rooli. Viestinnän tulisi tapahtua asiakkaan tietotarpeiden mukaisesti ja hyvään vuorovaikutukseen kuuluvat myös asiakkaan kuunteleminen ja tunneyhteyden luominen. Asiakkaan kohtaaminen tunnetasolla tarkoittaa sitä, että asiakasneuvojan on oltava huomioiva asiakkaan reaktioille, ja asiakasta tulisi lähestyä ammattimaisesti ja kunnioittavasti. Viestinnän tekninen laatu tarkoittaa asiakasneuvojan pätevyyttä tietopohjaisessa asiakaspalvelutilanteessa, kun taas toiminnallisessa laadussa ratkaisevaa on asiakasneuvojan ammattimainen, kohtelias ja ystävällinen käyttäytyminen sekä aito välittäminen asiakkaasta. (Ylikoski & Järvinen 2011, 146–147.)

Totuuden hetken voi pilata myös asiakas ja silloin hän ei toimi niin kuin odotetaan toimivan. Kriittisiä palvelutilanteita ovat sellaiset tilanteet, joissa asiakkaan ja asiakasneuvojan kohtaaminen on ollut erityisen onnistunut tai epäonnistunut. Kriittiset palvelutilanteet voivat jäädä asiakkaalle mieleen pitkäksi aikaa ja vaikuttavat näin asiakastytyväisyyteen. Positiivisesti kriittisten palvelutapahtumien syntyyn voidaan vaikuttaa joustavalla ja asiakkaat yksilöllisesti huomioonottavalla asiakaspalvelulla. (Ylikoski & Järvinen 2011, 109–110.)

Asiakasviestinnän tavoitteena on symmetrinen vuorovaikutus ja sillä tarkoitetaan viestinnän vuorovaikutteisuutta osapuolten kesken. Kuuntelemisen

erityistä taitoa on empatia, jossa henkilöllä on kyky nähdä asia toisen osapuolen näkökulmasta. Kun osapuolet ymmärtävät toistensa asiaan liittyvät näkökulmat, on heillä edellytykset yhdessä neuvottelemalla etsiä molempia osapuolia tyydyttävät ratkaisut. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 118–119.)

Integroidulla markkinointiviestinnällä tarkoitetaan sitä, että kaikella organisaation viestinnällä on yhteisenä tehtävänä tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista. Yhteistä tavoitetta tavoitellaan organisaatitiedottamisella, suhdetoiminnalla, mainonnalla ja henkilökohtaisella vaikuttamisella. Tiedottaminen sisältää yrityksen laatiman tiedon kohdeyleisölle. Mainontaa taas on maksullinen ja tiedotusvälineissä julkaistava asiakasviestintä. Sen tavoitteena on lisätä organisaation tunnettuutta ja organisaation näkemysten välittämistä asiakkaille. Mainonnan tavoitteena on edelleen kertoa organisaation tuotteista ja palveluista. Henkilökohtainen vaikuttaminen on kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen avulla tapahtuvaa vaikuttamista kohdeyleisöön. (Pesonen ym. 2002, 61–62.)

Brändiarvo syntyy vuorovaikutuksen avulla ihmisen ja brändin välillä. Kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen tärkeys korostuu brändiarvon syntymisessä ja lisääntymisessä. Palvelumuotoilun avulla voidaan suunnitella ja kehittää palvelun tila- ja esineympäristöä sekä vuorovaikutusta. Palvelumuotoilun avulla voidaan tulkita myös organisaation määrittelemää brändiviestiä jake-lukanavissa ja kontaktipisteissä. (Tuulaniemi 2013, 99.)

2.1.6. Asiakastietämys ja asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys tarkoittaa sitä, että yrityksen on ymmärrettävä asiakkaitensa elämää ja toimintaa. Yrityksen on havaittava asiakkaitensa valintojen todelliset motiivit, arvot ja tarpeet sekä odotukset. Asiakasymmärrys tarkoittaa myös asiakkaan arvonmuodostumisen tiedostamista ja yritys voi lunastaa arvolutauksensa vain ymmärtämällä asiakkaitensa tarpeita. Arvonmuodostumisen elementtejä ovat tarpeet ja odotukset, tottumukset ja tavat sekä arvot. Lisäksi muiden ihmisten mielipiteet sekä palvelun eri ominaisuudet vaikuttavat oleellisesti arvon muodostumiseen. (Tuulaniemi 2013, 71–72.)

Arantolan ja Simosen (2009, 29–32) mukaan asiakasymmärryksen kehittämisen askeleet koostuvat neljästä askeleesta. Ensimmäisessä askeleessa kartoitetaan yrityksen asiakastiedon hyödyntämisen lähtötilanne toimintapa ja työkalumäärityksineen. Tämän jälkeen havainnoidaan asiakastiedon nykyinen sijainti yrityksen toiminnassa ja määritellään tiedon tehokas ja tuloksellinen käyttö. Toisella askeleella asiakasymmärryksen kehittämiseksi asetetaan tavoitteet. Kolmannella askeleella kuvataan asiakasymmärryksen kehittämistä käytännössä. Tässä vaiheessa tunnistetaan kehittämisen eri sidosryhmät sekä niiden tehtävät. Prosessityöskentely aloitetaan vaiheittain ja tuloksena tulisi syntyä kehittämisen prosessikartta. Neljännellä askeleella asiakasymmärryksen kehittämistoiminta käynnistetään ja oppimisprosessi voi alkaa. Asiakasymmärryksen kokonaisvaltainen hallinta voi muodostua

parhaimmillaan yrityksen kilpailueduksi. Asiakasymmärryksen kehittämishankkeen läpikäynnin jälkeen asiakasymmärryksen tulee olla luonteva osa yrityksen toimintaa.

Customer insight tarkoittaa asiakastietoa, asiakasymmärrystä ja asiakastietämystä. Asiakastieto on puhdasta tietoa, jalostamatonta informaatiota tai bittejä. Asiakasymmärrys ja -tietämys ovat vastaavasti jalostettua, käyttötilanteeseen sopivaa informaatiota. Customer insightia voidaankin luonnehtia syvälliseksi asiakastarpeiden ja -käyttäytymisen ymmärtämiseksi ja asiakastiedon keräämisen toiminnoksi. (Arantola 2006, 53, 80.)

Julkishallinnon edustajat lisääntyvässä määrin lähestyvät kansalaisia ja yrityksiä asiakkaina ja pyrkivät ymmärtämään asiakkaitensa tarpeita. Palveluiden kehittämisessä ja suuntaamisessa on otettava huomioon asiakkaiden tasapuolinen kohtelu. (Arantola 2006, 108.)

Asiakastietämyksen rakenteesta löytyy useampia asiakkaisiin liittyvää tiedonhallinnan aluetta. Ensiksi yrityksen tulee antaa tietoa asiakkaille ja toiseksi yrityksen tulee hankkia tietoa asiakkailtaan. Kolmanneksi yrityksen tulee hankkia tietoa asiakkaistaan. (Arantola 2006, 51.)

Asiakaskuuntelu on asiakastiedon keräämistä. Asiakastyytyväisyystutkimukset ja asiakaspalaute ovat eräitä asiakaskuuntelun menetelmiä. Asiakaspalautejärjestelmä on osa aktiivista asiakaskuuntelua, kun asiakaspalautetta kerätään ja käsitellään systemaattisesti ja palautteeseen vastataan prosessin mukaisesti. Tämän prosessin kautta syntyy toiminnan kehittämisen kannalta arvokasta asiakasdataa ja asiakaspalautetta. Asiakaspalauteprosessin ja laadunvarmistuksen tehtävänä on varmistaa, että palvelutapahtumat toteutetaan suunnitellusti. Kun yhdistetään sopivassa määrin sekä määrällistä että laadullista tietoa, syntyy arvokasta asiakasymmärrystä. (Arantola 2006, 64–75.)

Asiakkaiden tarpeiden ennakoiminen on yksi asiakaspalautteen keräämisen suurimmista tavoitteista. Organisaation tulisi kerätä juuri asiakkaalle tärkeitä asioita ja palautteen tuloksia tulisi käyttää aidosti palvelujen kehittämisessä. Asiakkaiden viestintävoima on tänä päivänä niin suuri, että mikään organisaatio ei voi sitä sivuuttaa. Asiakaspalautetta tulisi kerätä proaktiivisesti ja asiakaskokemusten jakamista verkossa tulisi seurata erillisellä seurantajärjestelmällä. (Tolvanen 2012, 171–174.)

Asiakkaita tulee kuunnella, jotta voidaan ymmärtää niiden toimintaa. Asiakkuuksien simuloinnissa yritys jakaa kootun asiakasymmärryksen, organisaation osaamisen ja yhdistää sitten nämä asiakastyöhön soveltuviksi. Asiakkaan kuuntelusta ja asiakkuuksien simuloinnista syntyy arvokasta asiakasempaattisuutta. Asiakasempaattisessa yrityskulttuurissa kyetään ymmärtämään, mikä asiakkaalle on tärkeätä. (Mattinen 2006, 10–11.)

2.1.7. Asiakaskokemuksen johtaminen osana asiakkuuksien hallintaa

Asiakaskokemuksen johtaminen on osa asiakkuuksien hallintaa. Asiakaskokemusta voidaan johtaa hallitsemalla asiakaskokemuksen eri elementtejä. Asiakaskokemuksen tavoitteelliseen johtamiseen tarvitaan asiakasymmärrystä ja -tietämystä. Seuraavaksi esitellään asiakkuuksien hallinnan menetelmiä ja toimintatapoja.

2.2. Asiakkuuksien johtaminen ja hallinta

Asiakkuuksien johtaminen on menestyvän liiketoiminnan perusta ja asiakassuhteita tulee hoitaa määrätietoisesti. Yrityksen henkilöstön sitouttaminen yhteiseen tapaan ajatella on tärkeää. Asiakkuusjohtamisen tavoitteisiin kuuluvat asiakaskannan kehittäminen, uusasiakashankinta ja asiakassuhteiden kehittäminen. Yrityksen tärkeitä tavoitteita ovat myös asiakkaiden arvon sekä kannattavuuden kehittäminen ja ne voidaan määritellä asiakasryhmäkohtaisesti. (Viitala & Jylhä 2014, 87–88.)

Asiakkuuksien johtamisessa asiakastiedon ja asiakasanalyysien avulla ryhmitellään nykyiset sekä uudet mahdolliset asiakkaat. Jokaiselle asiakasryhmälle asetetaan tavoitteet ja toimenpiteet sekä mietitään asiakassuhdemarkkinoinnin toimintatavat ja -menetelmät. Tämän jälkeen suunnitelmat toteutetaan ja saatuja tuloksia seurataan säännöllisesti. Uusia suunnitelmia tehtäessä ja asiakassuhteita kehitettäessä näiden seurantatietojen hyväksi käyttö on perusteltua. (Bergström & Leppänen 2013, 462–463.)

Asiakkuusajattelun tulee perustua yrityksen strategiaan ja oikeisiin asiakasvalintoihin, selkeästi laadittuihin asiakkuusstrategioihin ja niiden pohjalta luotuihin asiakasprosesseihin. (Storbacka ym 2003, 29.) Asiakkuusjohtamisen käytetympiä työkaluja ovat erilaiset segmentointimallit, joilla yritykset kuvaavat omaa asiakaskantaa erilaisin määrittelyin ja mittarein. Toisena tehokkaana työkaluna toimivat erilaistetut tuotteiden ja palveluiden ja hinnoittelumallien kokonaisuudet eri segmenteille. Erilaistetuissa hoitomalleissa tarjotaan palveluja monikanavaisesti ja määritellään viestinnän kokonaisuudet eri segmenteille. Asiakastieto on asiakkuusjohtamisen tärkeä resurssi. (Korkman & Arantola 2009, 24–25.)

Asiakkuudenhallinnan tulee olla vahvasti sidoksissa yrityksen strategiaan. Yrityksen on oltava tietoinen minkälaisia asiakkaita sillä on ja ketkä ovat sen tärkeimpiä asiakkaita. Yrityksen on selvitettävä myös, miten se pystyy vastaamaan asiakkaiden jo olemassa oleviin ja tuleviin asiakastarpeisiin. (Mäntyneva 2001, 74.)

Asiakkuudenhallinnan lähtökohtana tulee olla määritellyt asiakas- ja palvelustrategiat ja perustana näille toimivat asiakkaiden hyvä tuntemus sekä asiakasinformaation tehokas hallinta. Asiakkuuksien hallintaa tulee tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna tehtävänä on luoda asiakkaalle enemmän arvoa ja olennaista tässä on yrityksen ainutlaatuisen asiakaslupauksen ja selkeästi erottuvan kilpailustrategian määrittäminen. Oman organisaation näkökulmassa oleellista on ajatus, että kaikki asiakassuhteet eivät ole samanarvoisia. (Hannus 2004, 133–135.)

Hannuksen (2004, 157–159) mukaan asiakkuuksien hallinnan peruslähtökohta on asiakastietojen tehokas kerääminen ja hyödyntäminen. Asiakkuuksien hallinnan tietojärjestelmä tulee rakentaa strategisten tavoitteiden perusteella. CRM-järjestelmä antaa mahdollisuuden asiakaskannan tehokkaaseen analysointiin ja tämä tukee omalta osaltaan tehokkaiden prosessien tai parhaiden toimintamallien toimintaa ja kehittämistä.

2.2.1. Strategiatyö

Johtamisajattelu, jossa keskitytään asiakkaisiin, on kehittynyt yritysten keskeiseksi strategisen johtamisen perustaksi. Asiakkuusjohtaminen on koko organisaation läpi kulkeva ja kaikkeen sen toimintaan vaikuttava tapa johtaa liiketoimintaa. Asiakslähtöisyyden ajatellaankin olevan tärkeä menestystekijä ja tämän takia sen tulee ulottua koko organisaatioon. Asiakasstrategiat ohjaavat yritystä kohti yhteisen näkemyksen mukaista tavoiteltavaa suuntaa ja ne kertovat, miten asiakastavoitteisiin päästään. (Viitala & Jylhä 2014, 74–75, 88.)

Yritys pyrkii selviämään kilpailutilanteesta laaditun strategiansa avulla. Asiakaskokemukseen keskittyneessä kilpailustrategiassa on yrityksen tavoitteena luoda merkityksellisillä kokemuksilla asiakkailleen enemmän arvoa ja luomaan tällä tavoin kilpailuetua markkinoilla. (Löytänä & Korteso 2011, 22–23.)

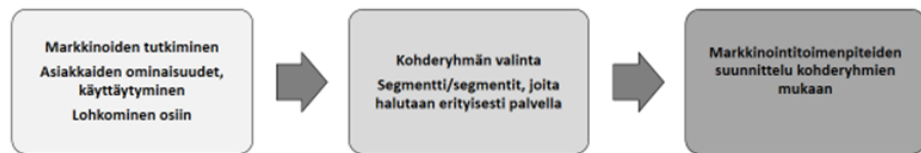
Storbackan ym. (2002, 121) mukaan yrityksen tahtotila määrittelee sen, kuinka monta asiakkuusstrategiaa se päättää ylläpitää. Lähtökohtana tulee olla yhteinen ja selkeä näkemys siitä, minkälaisiin asiakkuuksiin pyritään, minkälaisia palvelukokonaisuuksia ollaan valmiita tuottamaan ja millä tasolla ollaan valmiita omia prosessejaan muuttamaan eri asiakkaiden mukaan. Asiakkaan ja yrityksen rooli asiakkuudessa määritellään juuri asiakkuusstrategiassa ja sen lähtökohtana toimivat ymmärrys asiakkaan oman arvomuodostumisen prosessista ja yrityksen oman osaamisen käyttämisen tahtotilasta asiakkaan arvontuotannon kehittämiseen.

Asiakkuusstrategiat voidaan ryhmitellä kolmeen ryhmään. Nepparistrategiassa asiakas sopeutuu yrityksen prosesseihin ja silloin kohtaamiset eivät sisällä syvällisempää yhteistyötä tai prosessien yhteensovittamista. Vetoketjustrategiassa sekä asiakas että yritys sopeuttavat prosessejaan yhteen vetoketjun toiminnan tavoin. Tarrastrategiassa taas yritys sopeuttaa omia prosessejaan asiakkaan prosesseihin. Kaikkien asiakkuusstrategioiden tavoitteena kuitenkin on lisätä asiakkuuksien arvoa. (Storbacka & Lehtinen 2003, 123–136.)

2.2.2. Asiakassegmentointi ja asiakasryhmittely

Asiakkaiden tarpeet ja toiveet ovat hyvin erilaisia ja samanlaiset palvelut eivät voi tyydyttää kaikkien asiakkaiden erilaisia tarpeita ja toiveita. Yritysasiakkaiden tarpeet voivat olla hyvin erilaiset kuin henkilöasiakkaiden. Toiminnan asiakslähtöisyyttä voidaan lisätä siten, että kohderyhmästä erotel-

laan eri segmenttejä ja niitä lähestytään eri tavoilla (kuvio 3). Segmentoinnissa kokonaismarkkinoita lohkotaan asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen perusteella segmentteihin. Asiakaskunnan segmentointi antaa mahdollisuuden palvelulla paremmin erilaisia asiakasryhmiä. (Ylikoski & Järvinen, 2012, 53–54.)



Kuvio 3. Segmentoinnin vaiheet (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras, 2013, 106).

Löytänän ja Kortesuon (2011, 128–129) mukaan asiakaskokemuksen johdattamisen keskeinen kohde on löytää ne keinot, joilla luodaan erilaistettuja kokemuksia. Asiakkaiden ryhmittely keskenään samankaltaisiin, mutta toisistaan erottuviin ryhmiin, on avain erilaisten kokemusten luomisessa.

Asiakkuudenhallinnan toteuttamisen lähtökohtana voidaan pitää asiakkaiden ryhmittelyä. Strategisia asiakkuudenhallintaan liittyviä valintoja tehtäessä on syytä selvittää mitä yritys todella haluaa tavoitella. Asiakkuuksien ryhmittelyn tavoitteena on tunnistaa asiakasryhmiä, joilla on samankaltaiset tarpeet ja odotukset. Segmentoinnin tavoitteena on jaotella asiakkuudet erilaisiin lohkoihin. (Mäntyneva 2001, 25–35.) Segmentoinnin perustana ovat erilaiset asiakkaat ja niiden eroavaisuudet. Segmentoinnin edellytyksenä on asiakastiedon tehokas kerääminen. (Storbacka ym. 2003, 39.)

Valitun segmentin haasteet pyritään ymmärtämään ja suuntaamaan segmentille sopivat palvelut, hinnoittelumallit sekä viestit. Koko palvelutarjontakin voidaan erilaistaa segmenteittäin. Yrityskohtaista asiakaskannan tarkastelua tehdään asiakastasolla ja sen liiketoiminnallisiin haasteisiin pyritään löytämään ratkaisuja segmentille suunnitellun palvelukokonaisuuden avulla. (Arantola & Simonen 2009, 19.)

Ylikosken ja Järvisen (2012, 54–55) mukaan segmentoinnissa voidaan käyttää useampia eri tekijöitä. Peruslähtökohta henkilö- ja yritysasiakkaiden kohdalla on sama. Yleisimpiä tekijöitä, joiden perusteella segmentointi voidaan tehdä, ovat

- asiakkaiden ominaisuudet
- asiakkaiden käyttäytyminen
- asiakkaiden tavoittelemat hyödyt palvelun käytöstä

Asiakkaan ominaisuuksien, kuten yrityksen koon tai henkilöasiakkaan iän, perusteella koottujen segmenttien sisällä saattaa olla hyvin erilaisia asiakkaita ja tällöin tarvitaan tarkempaa ryhmittelyä. Asiakkaan tietopohjaa asiasta sekä yleistä aktiivisuutta toiminnassa voidaan käyttää segmentoinnin perusteena. Asiakkaan käyttäytymistäkin voidaan käyttää segmentoinnin perusteena ja tällöin peruste voi olla esimerkiksi asiakkaan palveluiden käyttöaste ja käytön laajuus eri palveluissa. (Ylikoski & Järvinen 2012, 54–55.)

Segmentointikriteerit ovat segmentoinnin tärkeä työkalu. Yleisesti käytetyt kriteerit ovat segmentin erityisyys ja mahdollisuus erilaistamiseen, koko ja saavutettavuus sekä markkinoinnin kohdistamisen helppous tai vaikeus. Kuluttajasegmentoinnissa demografista segmentointia voidaan tehdä esimerkiksi iän, tulojen ja sukupuolen mukaan. Yritysmarkkinoiden segmentointiperusteita ovat esimerkiksi yrityksen ominaisuudet (koko, toimiala ja sijainti, asiakkuuden arvo (asiakkuuden elinkaaren vaihe) sekä asiakkaan käyttäytyminen. (Viitala & Jylhä 2013, 103–104.)

Asiakkaiden palvelun käytöstä tavoittelema hyöty voi olla asiakkaiden ominaisuuksien ja palvelukäytön lisäksi segmentoinnin perusteena. Tavoiteltu hyöty on asiakkaalle palvelun valinnassa useimmiten käytetty kriteeri ja tämä kertoo mitkä arvotekijät ovat asiakkaalle ensisijaisen tärkeitä. Asiakkaan tavoitteleman hyödyn käyttäminen segmentointiperusteena antaa arvokasta tietoa asiakkaiden ajatuksista ja asenteista. (Ylikoski & Järvinen 2012, 56–57.)

Asiakastyytyväisyyden tuloksia voidaan käyttää asiakassegmentoinnin perusteena. Kun asiakkaat ryhmitellään asiakastyytyväisyyden asteen mukaan, havaitaan mitkä tekijät nousevat esille tyytyväisten ja tyytymättömien asiakkaiden vastauksissa. Ne tekijät, jotka ovat johtaneet tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen, kuvastavat asiakkaiden tavoittelemaa arvoa. Yrityksessä yhteisöasiakkaat voidaan segmentoida myös toimialan, koon tai yritysmuodon perusteella. Yhdistelemällä eri segmentointitekijöitä saadaan asiakkaista enemmän tietoa sekä toimenpiteitä voidaan kohdistaa tehokkaammin ja tarkemmin. (Ylikoski & Järvinen 2012, 58–59.)

Kotler (2005, 130) jakaa segmenttien tunnistamistavat kolmeen eri luokkaan. Perinteisenä lähestymistapana on markkinoiden jakaminen demografisiin ryhmiin esimerkiksi iän tai sukupuolen mukaan. Toinen lähestymistapa on markkinoiden segmentointi tarveryhmiin ja tällöin ryhmällä on selkeä ja samansuuntainen tarve palveluun tai tuotteeseen. Kolmannessa lähestymistavassa markkinat voidaan jakaa käyttäytymisryhmiin ja ryhmät määritellään todellisen käyttäytymisen mukaan. Tolvasen (2012, 121) mukaan myös asiakkaan motiivit, tilanteet sekä tarpeet voivat olla erityisen hyviä segmentoinnin perusteita.

Yrityksen asiakaskannan muodostavat yksittäiset asiakkuudet yhdessä. Yritys voi asiakasymmärryksen avulla tunnistaa ja luoda erilaisia kriteerejä asiakkuuksiensa segmentointiin. Tavoitteena tässä on löytää asiakassegmenttejä, joiden kanssa voidaan tuottaa arvoa eri tavoilla. Asiakaskantaa voidaan ryhmitellä myös innovatiivisilla ja kilpailukykyisillä tavoilla. Asiakkaan

haasteita ymmärtämällä on helpompi määritellä miten näihin haasteisiin tullaan ja millä ratkaisulla. Asiakasymmärrystä syntyy niin asiakaskannan, -segmentin kuin yksittäisen asiakkaan tasolla. Asiakasymmärrystä hyödynnetään kaikilla näillä kolmella tasolla. (Arantola & Simonen 2009, 17–19.)

Segmentoinnin apuna tulee käyttää niin kvalitatiivisista kuin kvantitatiivis-takin tiedonhakuja. Tilastollisissa analyysissä olemassa olevaa dataa faktoroidaan eli analysoidaan muuttujia ja klusteroidaan eli analysoidaan aineiston rakennetta. (Tolvanen 2012, 122.)

2.2.3. Markkinointiviestintä ja asiakassuhdemarkkinointi

Markkinoinnin avulla yritys voi kertoa itsestään ja tehdä toimintansa tunnetuksi. Markkinoinnin tehtävänä on myös houkutella asiakkaita. Toiminnan suunnitteleminen ja seuranta asiakkaan näkökulmasta kuuluvat menestyksekkään yrityksen tehtäviin. Markkinoinnin tulee olla asiakkaasta, toimintaympäristöstä ja yrityksen omista mahdollisuuksista lähtevää. Asiakkaan tarpeet ja toiveet tulee ohjata yrityksen liiketoimintaa. (Pakkanen ym. 2013, 55–58.) Asiakkuuksia luodaan, ylläpidetään ja kehitetään markkinoinnin avulla. (Tolvanen 2012, 97).

Lähtökohtana asiakassuuntaisessa markkinoinnillisessa liikeideassa on kohderyhmäajattelu ja yritysten tulee tuntea asiakkaansa, jotta asiakkaiden tavoittelu ja puhuttelu tehdään oikealla tavalla. Liikeideassa määritellään yrityksen tavoiteltu mielikuva. Tarjooma taas tarkoittaa sitä, mitä asiakkaille markkinoidaan, millaisia tuotteita tarjotaan ja miten ne tyydyttävät asiakaskohderyhmän tarpeet. Toimintatavan tehtävänä on kuvailla yrityksen kaikkea toimintaa kohderyhmien perusteella. (Pakkanen ym. 2013, 61.)

Markkinointiviestinnän avulla voidaan vaikuttaa organisaation tunnettuteen ja yrityskuvaan. Markkinointiviestinnän avulla annetaan myös tietoa organisaation tuotteista ja palveluista. Markkinointiviestinnän tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin: kenelle, mitä ja miten viestitään. Markkinointiviestinnän tulisi olla jatkuvaa ja suunnitelmallista ja siinä tulee määritellä soveltuvat viestintätavat ja -kanavat. Markkinointiviestintä suunnitellaan yleensä kohderyhmittäin ja niin, että viestinnästä tulee yhtenäinen kokonaisuus. Markkinointiviestinnällä vaikutetaan asiakkaaseen tieto-, tunne- ja toimintatasoilla. (Bergström & Leppänen 2013, 328–330.)

Ylikosken ja Järvisen (2011, 144–149) mukaan yrityksen viestinnän tarkoituksena on ohjata ja auttaa asiakasta palvelun toteutumisessa. Markkinointiviestinnän tavoitteena on vaikuttaa asiakkaiden tietoihin, asenteisiin ja tunteisiin, mielikuviiin ja käyttäytymiseen. Vastaavasti viestinnän puutteella on vaikutusta asiakkaiden kokemuksiin sekä asenteisiin ja viestinnän puuttuminen tulkitaan usein välinpitämättömyydeksi. Palveluympäristö luo puitteet palvelun tuottamiselle ja se muodostuu kaikesta palveluun liittyvästä konkreettisesta, kuten toimitilat ja laitteet. Palveluympäristö muodostuu siis kaikesta siitä, mitä asiakas näkee ja se toimii myös yhtenä viestinnän välineenä.

Tuulaniemen (2013, 52) mukaan palvelussa on paljon mahdollisuuksia vuorovaikutukseen sekä suhteen luomiseen asiakkaan ja organisaation välillä. Palvelua itsessään voidaan pitää yhtenä markkinointitoimenpiteenä ja se rakentaa kestävämmän ja sitovamman suhteen asiakkaaseen kuin markkinointiviestintä.

Markkinointiviestintää, joka tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista, tarvitaan yhtäläillä julkisyhteisöissä. Tällöin voidaan puhua ns. yhteiskunnallisesta markkinoinnista. Sen tavoitteena on saada aikaan muutoksia asiakkaan tiedoissa (kognitiivinen taso), arvoissa ja asenteissa (affektiivinen taso) sekä käyttäytymisessä (behavioraalinen taso). Kognitiivisen tason tavoitteena voi olla asiakkaan ymmärryksen lisääminen viranomaisen toimintaa ja tehtäviä kohtaan. Affektiivisen tason tavoite voi olla asiakkaiden ennakkoluulojen vähentäminen markkinoinnin avulla. Behavioraalisen tason tavoitteena on muuttaa ihmisten käyttäytymisrutiineja julkisen palvelun käytössä. Markkinointitoimenpiteet sisältävät usein kaikkia näitä vaikuttamisen tasoja. (Pesonen ym. 2002, 66–67.)

Kokonaisuus, jossa yritys luo, ylläpitää ja kehittää asiakassuhteitaan arvon tuottamisen, asiakkuuksien kannattavuuden ja molemminpuolisen tyytyväisyyden lähtökohdista, kutsutaan asiakassuhdemarkkinoinniksi. Perusteena tehokkaalle asiakassuhdemarkkinoinnille pidetään yrityksen hyviä asiakastietokantoja. Suhdemarkkinoinnissa organisaatio huolehtii asiakassuhteiden lisäksi myös sisäisistä ja ulkoisista suhteistaan. Organisaation on hoidettava suhteitaan siis kaikkiin tahoihin, joiden kanssa on tekemisissä. (Bergström & Leppänen 2013, 460–462.)

Asiakastyytyväisyyden tulee olla yrityksen asiakassuhdemarkkinoinnin suunnittelun perustana. Yrityksen suorittama markkinointiviestintä ja asiakkaan aikaisemmat kokemukset vaikuttavat asiakkaan odotuksiin. Jos odotukset eivät täyty, syntyy pettymyksiä. Odotusten ylittäminen johtaa taas asiakkaan tyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyystutkimukset ja jatkuva palautteen kerääminen on tärkeää toiminnan kehittämiseksi. (Pakkanen ym. 2013, 110–111.)

Nonprofit-markkinointi on voittoa tavoittelematonta markkinointia. Myös nonprofit-organisaatioille markkinointi on tärkeää, kun markkinoinnissa tavoitellaan asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä sekä arvon ja hyödyn tuottamista molemmille osapuolille. Markkinatutkimus, segmentointi ja tarjooman muodostaminen kohderyhmille sopiviksi ovat yhtä lailla tärkeitä nonprofit-organisaatiolle. (Bergström & Leppänen 2013, 494–497.)

Nonprofit-markkinoinnin lähtökohdat määrittelee organisaation toimintaympäristö. Nonprofit-organisaatioiden toimintaan vaikuttavat toimintaympäristön muutokset ja trendit. Tarjooman ei-kaupallisuus ja toiminnan muut erityispiirteet tulee ottaa huomioon markkinointiviestinnän suunnittelussa. Suhde- ja tiedotustoiminnan merkitys on huomattava ja asiakassuhdemarkkinoinnin keinot ovat vastaavia kuin kaupallisissa organisaatioissa. Näistä tärkeimpiä ovat säännöllinen yhteydenpito asiakkaisiin, vuoropuhelu

asiakkaiden sekä yhteistyökumppanien kanssa että asiakassuhteiden jatkuva kehittäminen ja ylläpitäminen. (Bergström & Leppänen 2013, 497–498.)

Bergströmin ja Leppäsen (2013, 495) mukaan nonprofit-markkinoinnin erityispiirteitä ovat, että

- toiminnassa ei voida keskittyä vain kannattaviin toimenpiteisiin ja asiakkaisiin
- markkinoinnin tavoitteet eivät ole kaupallisia
- toiminta on usein vastikkeetonta
- markkinoinnin kohde voi olla aineeton aate tai ajattelutapa

2.2.4. Palvelukonseptit ja asiakkuuksien hoitomallit

Tuulaniemi (2013, 191) määrittelee konseptin palvelun suureksi kuvaksi ja palvelun keskeinen idea kuvataan siinä. Konseptissa esitetään siis kokonaiskuva palvelun suurimmista linjoista. Palvelukonsepti muodostuu suunniteltavan palvelun palvelupolusta. Palvelupolku koostuu taas palvelutuokioista ja kontaktipisteistä. Palvelukonseptin tavoitteena on luoda yhteinen ymmärrys palvelusta, palveluntuotannosta, asiakastarpeesta ja palvelun tuottamisen vaatimuksista.

Palvelukonsepti on toimintamalli, jonka mukaan palveluyritys toimii. Palvelukonseptissa määritellään mitä tarjotaan, kenelle tarjotaan ja miten tarjotaan. Palvelukonseptin muodostavat palvelutuotteet, henkilökohtainen palvelu ja sen luonne sekä vaihtoehtoiset palvelukonseptit, kuten verkkopalvelut. Palvelukonseptin tavoitteena on tarjota samankaltaista palvelua kaikille asiakkaille sijainnista tai asiakasneuvojasta riippumatta. Palvelukonseptissa määritellään palvelujen tarjoamisen puitteet kullekin asiakasryhmälle. Palvelukonseptien kehittämisen päämääränä ovat uudet palveluinnovaatiot ja niissä tuodaan markkinoille jotain aivan uutta. (Ylikoski & Järvinen 2011, 102–103.)

Ylikosken ja Järvisen (2011, 103) mukaan palvelukonseptit jaetaan seitsemään luokkaan innovaatiotason mukaan. Näitä luokkia ovat

- täysin uudet palvelutuotteet markkinoilla
- täysin uudet aiemmin toteuttamattomat palveluprosessit
- kilpailijoiden tasoiset tuoteryhmäkohtaiset uudistukset
- tarjonnan tehostamiseen suunnatut palveluprosessi uudistukset
- palvelupakettien uusien lisäpalvelujen tarjonta
- nykyisten palveluiden ja sen osien kehittäminen
- nykyisen palvelukulttuurin kehittäminen

Palvelukonseptissa kuvataan palvelupolku ja sen palvelutuokiot sekä palvelun tuottamisen rakenteet. Palvelukonseptin tavoitteena on määritellä palvelun keskeiset ominaisuudet ja ymmärtää käyttäjien tarpeet. Sen tarkoituksena edelleen on tukea yrityksen päätöksentekoa. Palvelun konseptoinnin suunnittelun vaiheita on kaksi. Ensimmäisenä vaiheena on tutkimusvaihe,

jossa tunnistetaan asiakkaiden tarpeet, valitaan ja testataan konseptit. Toinena vaiheena on projektivaihe, johon kuuluu konseptien edelleen kehittäminen ja valitun konseptin määrittely. (Miettinen 2011, 107–108.) Asiakas-konseptien tavoitteena on asiakastyön toteuttamisen realistinen kuvaaminen eli kuvata asiakastyön prosesseja, toimintaa ja menetelmiä. (Viitala & Jylhä 2014, 89.)

Yksilöllisten ja oppivien asiakkuuksien rakentaminen perustuu seuraaville lähtökohdille, jolloin

- asiakkaan tarpeet ja toiveet selvitetään yhteistyössä asiakkaan kanssa
- yritys muistaa ja dokumentoi asiakaskohtaisen ratkaisun
- yrityksen ja asiakkaan välillä tulee olla jatkuvaa kaksisuuntaista vuorovaikutusta

(Hannus 2004, 137–138.)

Asiakkaiden segmentoinnin jälkeen määritellään segmenttikohtaiset hoitomallit. Näiden avulla johdetaan asiakkuussegmenttejä. Jokaisella segmentillä on oma hoitomallinsa perustuen segmentin ja asiakkuuksien arvoon. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 243.)

Jokaisella asiakkaalla on omat tarpeensa ja toiveensa palveluista. Asiakkaita voidaan palvella paremmin, kun heidät jaetaan erilaisiin ryhmiin heidän tarpeidensa perusteella. Tämän jälkeen on löydettävä oikeat tavat ja keinot palvella näitä asiakasryhmiä eli segmenttejä. Kullekin asiakasryhmälle tulee suunnitella heidän tarpeisiinsa ja toiveisiinsa soveltuva palvelumuoto. (Grönroos 1987, 46–47.)

Hoitomallien tavoitteena on kuvata asiakkaan ja yrityksen kohtaamisia erilaisissa tilanteissa ja tapauksissa. Tavoitteena on edelleen jatkuvuuden ja systemaattisen vuorovaikutuksen rakentaminen asiakkaan ja yrityksen välille. (Korkman & Arantola 2009, 26.)

Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen ja asiakkuuden hoitomallien laadinta perustuu yrityksen segmentoinnissa tehtyihin sisäisiin ryhmittelyihin. Sisäisiin ryhmittelyihin perustuva segmentointi antaa mahdollisuuden tarkastella asiakkuuden luonnetta ja yrityksen omaa roolia. Asiakkaiden sisäisen ryhmittelyn jälkeen kullekin asiakkuusryhmälle määritellään hoitomalli ja siinä tulee määritellä asiakkuussuunnitelmien teko, asiakkuusvastuuhenkilöt, säännölliset tapaamiset ja muut yhteiset tapaamiset ja palvelukanavat. (Hannus 2004, 140–143.)

Asiakkuussuunnitelman tulisi sisältää

- asiakkaan laajan yleiskuvauksen (organisaatio, toiminta-ajatus, liiketoiminta, liikevaihto ja taloudellinen tila)
- asiakkaan kokemat strategiset haasteet (sisäiset valmiudet ja ulkoiset muutostekijät)
- asiakkaan strategian ja prosessin kuvaukset
- yrityksen oman tarjoaman määrittelyn
- asiakkaan käyttämät tuotteet ja palvelut

- asiakastyytyväisyyden nykyhetken tilan
 - asiakkaan aktiiviset yhteyshenkilöt
 - asiakassuhteen hoitamisen roolit ja vastuut
 - asiakassuhteen kehittämisen tavoitteet ja mittarit
- (Hannus 2004, 143.)

2.2.5. Palveluiden monikanavaisuus

Hellmanin, Peuhkurisen ja Raulaksen (2005, 67–75) mukaan kanavahallinta on usein yritysten strategisen tason asia ja ongelmakin. Asiakkaat ovat hyvin aktiivisia, etsivät tietoa ja lähestyvät yritystä eri kanavien välityksellä. Yrityksen tulee tuntea asiakkaansa ja lähestyä asiakasta asiakkaan käyttämiä ja haluamia kanavia pitkin. Yrityksen tulee tarjota viestinsä ja palvelunsa useammassa eri kanavissa ja tämän perusteella asiakas voi valita käyttämänsä kanavan. Digitaalisten kanavien ja verkkojen mahdollisuudet avaavat uusia väyliä vuorovaikutteisuuteen ja asiakaskohtaiseen palveluun. Internet tarjoaa mahdollisuuksia tiedon etsimiseen ja jakamiseen, kokemuksen ja palauteen antamiseen sekä asioiden hoitamiseen.

Palvelukanavat voivat olla identtisiä, differoituja tai toisiaan täydentäviä. Palvelun tuottaja voi itse tarjota palveluja tai käyttää siinä välittäjiä. Suoraksi kanavaksi kutsutaan palveluyrityksen ja asiakkaan välistä suoraa kaupankäyntiä, kun taas epäsuorassa kanavassa palvelun tuottajan ja asiakkaan välissä toimii välittäjä tai tekninen väline. Epäsuorat kanavat lisäävät yleensä asiakkaalle tarjotun palvelun tai palvelupaketin arvoa ja saataavuutta. (Ylikoski & Järvinen 2011, 124–125.)

Ylikoski ja Järvinen (2011, 124–126) mainitsevat monikanavaisuudella olevan myös haasteita ja jokaisella eri palvelukanavalla on hyvät ja huonot puolensa. Palvelukanavien määrän kasvaessa, vaatii se lisääntyvässä määrin tietynlaisia edellytyksiä myös asiakkailta. Esimerkiksi sähköisten kanavien käyttö vaatii tietoteknisiä taitoja. Asiakaspalvelupisteen sijainti on toisille asiakkaille parempi kuin toisille. Asiakkaat käyttävät myös erilaisia perusteita palvelukanavan valintaan. Tutkimuksissa on todettu, että valintaperusteena käytetään usein asiantuntemusta ja palvelun laatua. Kanavavalinnan perusteena toimivat usein myös helppous ja saavutettavuus. Monet asiakkaat suosivat myös sitä, että kaikki palvelut saadaan samasta paikasta ja yhdellä käyntikerralla.

Kanavaratkaisut voivat olla asiakassegmenttikohtaisia tai kaikkien asiakkaiden käytettävissä. Eri palvelukanavat sopivat erilaisiin tilanteisiin ja erilaisille asiakkaille. Vaativat asiakastilanteet ja -tarpeet vaativat henkilökohtaisen palvelun kanavia. Yksinkertaisten asiakastilanteiden ja -tarpeiden hoitaminen itsepalvelukanavissa on perusteltua ja kustannustehokasta. Kanavien integroitu monikanavamalli tarkoittaa asiakkaan palvelemista rinnakkain usean kanavan kautta. (Hannus 2004, 144–146.)

Viestintä asiakkaan kanssa voidaan toteuttaa sujuvaksi ja helpoksi erilaisten asiointi- ja palautekanavien avulla. Tällaisen viestinnän tavoitteena on aina nopea reagointi asiakkaan yhteydenottoon. Tärkeintä asiakaskanavien

suunnittelussa on asiakaslähtöisyys, tehokkuus ja laadukkuus. (Jaakkola ym. 2009, 24–25.)

2.2.6. Verkkopalvelut palvelukanavana

Palvelujen verkkoliiketoiminta koostuu palvelujen markkinoinnista, myynnistä sekä ylläpidosta. Asiakas valitsee itse palvelun ja sen muodon ja palvelun tarjoaja kehittää mahdollisuuden palvelulle. Verkkopalvelu on yksi palvelukanava asiakkaalle muiden palvelujen joukossa. Verkkopalvelujen kehittyneisyyden aste vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen. Kehittyneet ja helppokäyttöiset verkkopalvelut tehostavat yrityksen toimintaa ja vähentävät asiakkaan ja asiakasneuvojan työtä. Asiakkaiden ohjaus verkkopalvelujen käyttäjäksi vie aluksi aikaa ja resursseja. (Ylikoski & Järvinen 2011, 128–129.)

Ylikosken ja Järvisen (2011, 130–131) mukaan asiakkaat arvostavat ns. asiakasystävällisiä verkkosivuja. Asiakasystävällisten verkkosivujen ominaisuuksia ovat luotettavuus, selkeys ja sivustojen houkuttelevuus. Asiakkaat arvostavat myös sivustojen informatiivisuutta, vuorovaikutteisuutta ja visuaalisuutta. Asiakkaat tarvitsevat usein aikaa uusien toimintatapojen omaksumiseen. Verkkopalvelujen tarkoituksena on täydentää asiakkaille tarjottavaa henkilökohtaista palvelua ja asiakas voi valita milloin hän käyttää verkkopalveluja ja milloin hänellä on tarvetta henkilökohtaiseen asiakaspalveluun. Palvelukanava luodaan lisäarvoa asiakkaalle ja tällainen toiminta koetaan hyväksi palveluksi.

Itsepalveluun liittyviä etuja asiakkaan näkökulmasta katsottuna ovat

- nopeus
 - avoinna oleminen 24 tuntia vuorokaudessa
 - valinnan mahdollisuus
 - tiedon lähteenä toimiminen ja tiedon tallentamisen mahdollisuus ja arkistointi
 - tarkat ja yksilölliset ohjeet
 - ei paikka- tai aikasidonnaisuutta
 - reaaliaikainen tietojen päivittyminen
- (Ylikoski & Järvinen 2011, 136.)

2.2.7. Asiakkuuksien hallinta osana palveluliiketoiminnan kehittämistä

Asiakkuuksien hallinnan erilaiset toimintatavat ja menetelmät ovat olennainen osa myös palveluliiketoiminnan kehittämistä. Seuraavaksi keskitytään asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Nämä kehittämisen periaatteet koskevat myös julkisen sektorin palveluliiketoiminnan kehittämistä. Julkisen sektorin palveluiden kehittämisessä on useampia erityisiä ominaisuuksia, joista mainitaan myöhemmin.

2.3. Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta

Fischer ja Vainio (2014, 110–150) mainitsevat palveluliiketoiminnan olevan asiakaskokemuksen johtamista ja juuri asiakaskokemus synnyttää palveluliiketoiminnan kannattavuuden. Asiakaskokemus on vuorovaikutuskokemusta. Yhdessä oppiminen, vuorovaikutuksen laatu sekä uusien palveluiden kehittäminen synnyttää palveluliiketoiminnan tuottavuutta.

2.3.1. Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittäminen

Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittäminen vaatii sekä asiakasymmärrystä että liiketoiminnan kehittämistä tämän ymmärryksen perusteella. Yrityksen tulee luoda osaamisestaan sekä uusista ideoista kasvun ja kannattavan liiketoiminnan perustan (kuvio 4). (Arantola & Simonen 2009, 4.)

Palveluiden järjestelmällisen kehittämisen tavoitteisin kuuluu kilpailukyvyyn, kannattavan ja innovatiivisen liiketoiminnan kehittäminen. Palveluja kehittävien yritysten menestystekijöitä ovat hyvin suunniteltu ja johdettu tuotekehitysohjelma, aktiivinen innovointi, kustannustehokkuus ja asiakaslähtöisyys. Yrityksen liiketoimintastrategia toimii palvelujen kehittämisen lähtökohtana ja strategisia valintoja tehdessä tulisi selvittää asiakkaiden tarpeet, kilpailijat, toimialan olosuhteet ja trendit. Yrityksen osaaminen ja resurssit määrittelevät palvelujen suunnittelun ja kehittämisen asteen. Kehitystyön päätavoitteena tulee olla lisäarvon tuottaminen asiakkaille. Asiakkaat tulisi ottaa mukaan kehitettävän palvelun testaukseen ja arviointiin. Yrityksen tavoitteena on havaita myös markkinoilla piilevät tarpeet ja niiden mahdollisuudet kehitystyön pohjaksi. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

Edellytyksenä asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittämiseen on tarvittavan tiedon saatavuus asiakkaiden toiminnasta. Kehitysprosessi alkaa uuden palvelun ajatuksesta tai halusta kehittää nykyistä palvelua. Palveluliiketoiminnan kehittämisessä tulee miettiä minkälaisista palveluista eri asiakkaat ovat kiinnostuneita ja minkälaisille asiakkaille voidaan tarjota kustannustehokkaasti näitä palveluja. Palveluliiketoiminta-aloilla asiakkaat vaativat usein räätälöityjä kokonaisratkaisuja ja kokonaispalvelun tarjoaminen vaatii ymmärrystä edelleen asiakkaan kumppaneista sekä palveluntarjoajan omista kumppaneista. Tätä ymmärrystä pitää kehittää ja jakaa yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa. (Arantola & Simonen 2009, 6–9.)

Yrityksen strateginen näkemys asiakkaiden tarpeiden muuttumisesta ja teknologian luomista mahdollisuuksista ovat perustana innovaatioiden hallintaan ja palveluiden kehittämiseen. Kehittämisen lähtökohtana tulee olla kokonaisvaltainen palvelukokonaisuus, jota voidaan kutsua ratkaisuksi asiakkaalle. (Hannus 2004, 161.)

Asiakaslähtöisyyden kehittämisessä perusoletuksena on, että asiakkailta kysellään tietoa toiminnan kehittämisen perusteeksi. Tietoa voidaan kerätä kyselyjen tai haastattelujen avulla ja asiakkaan käsitys tai mielipide on yleisin tällaisen tiedon sisältö. Tietoa asiakkaista voidaan nykyisin kerätä muu-

tenkin kuin asiakkaalta suoraan kysymällä. Asiakastiedolla tarkoitetaan asiakkaista tietojärjestelmiin kerättävää tietoa ja se voi olla esimerkiksi asiakastutkimusten tuloksia sisältävää tietoa. Asiakastieto voi olla yksilöityä tai yksilöimätöntä. Yksilöity tieto sisältää jonkin henkilön tai yrityksen tietoa, kun taas yksilöimätön tieto on yleisesti asiakkaita koskevaa informaatiota. (Arantola 2006, 52–57.)



Kuvio 4. Asiakasymmärryksen, innovaatioiden johtamisen ja palveluliiketoiminnan kehittämisen linkittyminen (Arantola & Simola 2009, 4).

Asiakaskantatasolla pyritään ymmärtämään asiakkaiden liiketoiminnan rakenne ja tämän ymmärryksen avulla voidaan suunnata palvelujen kehittämisen voimavaroja kannattaviin asiakasryhmiin. Palveluliiketoiminnan kehittämisen tulos mitataan tällöin myös asiakaskannan tasolla. (Arantola & Simonen 2009, 19.)

Asiakasymmärrystä voidaan pitää palveluliiketoiminnan kehittämisen resurssina, kun

- yritys ymmärtää palveluliiketoiminnan kehittämiseen sopivan asiakasymmärryksen laadun
- yritys tietää mistä asiakastieto on saatavissa
- yrityksellä on asiakastiedon tallentamiseen, jalostamiseen ja jakamiseen soveltuva prosessi tai käytäntö
- asiakastietoa saadaan yli yrityksen eri toimintojen
- yrityksellä on asiakasymmärrystä hyödyntävä prosessi tai käytäntö
- asiakastietoa analysoidaan lähellä palveluliiketoiminnan kehittämisen päätöksentekotilannetta

(Arantola & Simonen 2009, 29.)

2.3.2. Parhaan palvelun seitsemän periaatetta

Price ja Jaffe (2008, 2–124) esittelevät teoksessaan ”The best service is no service” parhaan palvelun seitsemän periaatetta. Kolme ensimmäistä periaatetta haastavat yrityksen reagoimaan asiakkaiden palveluvaatimusten johdosta. Ensimmäisessä periaatteessa yritystä kehoitetaan vähentämään asiakkaiden turhia kontakteja. Turhia kontakteja syntyy, kun asiakas ei ymmärrä yrityksen prosesseja tai palvelut eivät toimi asiakkaiden odotusten mukaisesti. Epäselvät ja virheelliset ohjeet ja dokumentit sekä huonosti perustellut maksut ja veloitukset lisäävät yritykseen tulevia turhia yhteydenottoja. Yrityksen tulisi selvittää asiakkaiden turhien kontaktien syyt ja luoda systemaattinen järjestelmä näiden kontaktien hallintaan. Yrityksen tulisi kertoa asiakkailleen prosesseistaan ja toiminnastaan. Toisen periaatteen mukaisesti yrityksen tulisi luoda osallistava ja innostava itsepalvelujärjestelmä. Suunnittelemalla tehokkaan ja käytettävän itsepalvelujärjestelmän yritys pystyy hallitsemaan asiakkaitaan ja niiden toimintaa itsepalvelujärjestelmässä. Kolmas periaate kehottaa yritystä olemaan proaktiivinen viestiesityksien ja tiedottaessaan asiakkaille. Yrityksen tulisi tiedottaa asiakkaitaan koskevista asioista mieluiten ennen asiakkaan omaa yhteydenottoa asiassa. Asiakkaan voi yllättää positiivisesti kertomalla häntä koskevista asioista ja uutisista ennakoivasti.

Pricen ja Jaffen (2008, 2–202) neljännen periaatteen mukaisesti yrityksen tulee tehdä asiakkaiden yhteydenoton mahdollisimman helpoksi. Yrityksen tulee ensin luoda perusteet sille, kuinka tulevat yhteydenotot tullaan hoitamaan. Yrityksen tulee myös kannustaa asiakkaitaan ottamaan yhteyttä valitsemansa palvelukanavan avulla. Yrityksen tulee määritellä huolella palveluaikansa ja tehdä yhteydenotoista asiakkaalle mahdollisimman taloudellista. Viidennen periaatteen mukaisesti yrityksen tulee hallita toimintonsa ja prosessinsa läpi organisaation. Virheiden korjaamisen tulee tapahtua viipymättä ja systemaattisesti. Asiakaspalvelun toiminnan tavoitteena tulee olla paras tulos asiakkaan näkökannalta.

Kuudes periaate kehottaa yritystä kuuntelemaan asiakkaitaan ja toimimaan sen mukaisesti. Yrityksen tulee oivaltaa, että jokaisen yhteydenoton aikana asiakasta tulee kuunnella ja yrityksen työntekijät tulee kouluttaa kuuntelemaan aktiivisesti asiakkaita. Yrityksen tulee kehittää toimiva palautteenantojärjestelmä ja saada asiakkaat myös antamaan palautetta. Seitsemännessä periaatteessa kehoitetaan yritystä luomaan parhaita palvelukokemuksia. Yritysten tulee tuntea asiakkaansa ja tehdä asioinnin helpoksi asiakkailleen. Yrityksen tulee olla joustava ja vastata asiakkaittensa odotuksiin. (Price & Jaffe 2008, 2-276.)

2.3.3. Julkisten palvelujen kehittämisen erityispiirteitä

Tuulaniemi (2013, 281) kertoo, että julkisella sektorilla on huomattavat paineet kehittää asiakkaidensa tarpeisiin sopivia palveluita ja julkiselta sektorilta löytyykin potentiaalia tuottaa tällaisia palveluita. Julkisyhteisö rakentaa arvoa palveluilla ja ratkaisuilla.

Vuokko (2010, 91–94) mainitsee, että julkisen sektorin tavoitteena on hyödyntää käytävissä olevia resursseja tehokkaasti. Julkisen sektorin on mietittävä asiakaslähtöisesti sitä, miten saada asiakkaat tyytyväisiksi ja jokaisella julkisen sektorin organisaatiolla on asiakkaisiin liittyvää vastuuta. Poliittinen tulosvastuu tarkoittaa, että organisaation on otettava poliittinen päätöksentekojärjestelmä ja sen päätökset huomioon omassa toiminnassaan. Laillinen tulosvastuu tarkoittaa toiminnan lakisääteisyysnoudattamista. Ammatillinen tulosvastuu liittyy vastuuseen tehdä määritellyjä asioita oikein. Sosiaalinen tulosvastuu taas tarkoittaa kaikista asiakkaista huolehtimista. Liikkeenjohdollinen tulosvastuu julkisella sektorilla tarkoittaa organisaation omien tavoitteiden ja resurssiensa hallintaa.

Vuokko (2010, 91–94) kertoo edelleen, että julkisella sektorilla tehdään yhä enemmän yksityisen liikkeenjohdon perinteisiä tehtäviä, kuten prosessien hallintaa ja tehokkuuden seuranta. Julkiset organisaatiot luovat strategioita ja toimintaohjelmia, laativat budjetteja ja suorittavat analyysejä. Julkista organisaatiota on osattava hoitaa ja johtaa hyvin. Asiakkaaseen liittyvä tulosvastuu tarkoittaa, että organisaatio on kiinnostunut asiakkaistaan sekä heidän tarpeistaan ja niitä pyritään huomioimaan toiminnan kehittämisessä. Asiakkaan tulee saada hyvää palvelua ja tämän tulee olla toiminnan lähtökohta ja tavoite.

Tehokkuusnäkökulma on tärkeä asiakkuudenhallinnan elementti. Asiakasinformaation tehokas hallinta mahdollistaa myös organisaation sisäisen toiminnan tehostamisen. (Mäntyneva 2001, 74.) Kustannustehokkuus on välttämätöntä myös julkisella sektorilla ja käytävissä olevien resurssien avulla tulee saada aikaan mahdollisimman hyvä tulos. Vaikuttavuudella tarkoitetaan yhteiskunnallisten vaikutusten toteutumista sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Hyvä vaikuttavuus syntyy oikeiden asioiden tekemisestä tuottavasti ja tehokkaasti. (Korpela & Mäkitalo 2008, 162.)

Hannuksen (2004, 334–340) mukaan tehokkuus, hyvä asiakaspalvelu ja joustavuus ovat julkisten palveluiden kehittämisen tavoitteita. Julkisen hallinnon ohjausmallissa yhdistyvät yhteiskunnallisen tehtävän hoitaminen asiakaslähtöisesti ja tehokkaasti. Uuden ajan hallinnon ohjausmallien perustan muodostavat ilmiölähtöinen kehittämislähtötapa, verkostomainen toimintatapa sekä aineettoman pääoman hyödyntäminen. Palvelujen kehittämisen ja uudistamisen lähtökohtana on aina sekä asiakkaan hyöty että organisaation sisäinen tehokkuus.

Julkinen palvelun palvelumalli määrittelee

- organisaation asiakkaat ja muut keskeiset sidosryhmät
- arvonluonnin tavat sidosryhmille
- palvelut ja niiden kanavat
- kyvykkyydet ja prosessit
- rakenteen

(Hannus 2004, 337.)

Palvelujen kehittämisessä tulee ottaa huomioon myös yritysten hallinnollinen taakka ja pyrkimys sen vähentämiseen. Lakisääteisten tietojen toimittamisesta viranomaisille syntyy hallinnollisia kustannuksia yrityksille. Hallinnollista taakkaa on se osa kustannuksista, joka syntyy yritykselle lainsäädännön vaatimusten perusteella. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Sosiaalivakuutuslainsäädännön tavoitteena on toimeentulon turvaaminen työttömyyden, työkyvyttömyyden, sairauden ja vanhuuden aikana sekä lapsen syntymän ja huoltajanmenetyksen perusteella. Yrityksellä on tiedonantovelvoitteita esimerkiksi eläkelainsäädäntöön, tapaturma- ja sairausvakuutuslakiin nähden. Työnantajan on otettava työntekijöilleen työeläke- ja tapaturmavakuutus eläketurvan takaamiseksi. Työnantajakin osallistuu kansaneläkejärjestelmän sekä työttömyys- ja sairausvakuutusjärjestelmän vakuutusten ottamiseen ja niistä syntyviin kustannuksiin. Näiden hoitamiseen sisältyy useita tiedonanto- ja vakuutusmaksuvelvoitteita. Yritysten hallinnollista taakkaa voidaan keventää lainsäädännön tiedonantovelvoitteita yksinkertaistamalla ja viranomaisasiointia kehittämällä. Erityisenä kehittämisen kohteena pidetään sähköistä asiointia. Lisäksi tavoitteena on, ettei luoda turhan raskaita uusia hallinnollisia velvoitteita yrityksille uuden lainsäädännön myötä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009.)

2.3.4. Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä

Organisaation strateginen suuntaaminen, toiminnan kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi, sisäisten prosessien ja palvelujen kehittäminen, brändin ja asiakassuhteiden syventäminen ovat palvelumuotoilun liiketoiminnallisia etuja. (Tuulaniemi 2013, 95.)

Asiakkaan ja yrityksen tarjoamien palvelujen kohtaamisessa syntyy palvelukokemus. Palvelumuotoilun tavoitteena on varmistaa, että palvelu tuottaa toivotun asiakaskokemuksen. (Arantola & Simonen 2009, 10.) Palvelumuotoilun erilaisia keinoja käytetään hyväksi asiakaskokemuksen kehittämisessä. (Löytänä & Kortesus 2011, 118.)

Tuulaniemen (2013, 25–32, 96) mukaan palvelumuotoilun avulla voidaan löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja luoda strategisesti realistisia ja asiakkaille arvokkaita palveluja. Palvelumuotoilun prosessi auttaa siis havaitsemaan keinot miten yritys voi kehittää palvelun asiakkailleen ja itselleen arvokkaammaksi. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa yhdistäen sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset että palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet. Palvelumuotoilun tavoitteena edelleen on taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävien palvelutuotteiden tuottaminen.

Palvelumuotoilu on prosessi ja se on kokonaisvaltainen lähestymistapa kehitettävään palveluun. Kokonaiskuvaa palveluun vaikuttavista tekijöistä pidetään perusteena kehittämistyölle. Palvelumuotoilun keskeinen tavoite on kaikkien palvelussa mukana olevien osapuolten osallistaminen prosessiin. Palvelumuotoilun keskeisempiä asioita on ymmärtää asiakkaan arvonnudostumisprosessi. (Tuulaniemi 2013, 25–32.)

Palvelumuotoilussa innovoidaan ja kehitetään asiakaskokemusta muotoilun erilaisin menetelmin ja keskittyy erityisesti asiakkaan käyttökokemuksen ymmärtämiseen. Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda odotuksia ylittäviä kokemuksia. Tällaisia ovat käytettävät, selkeät ja arvoa tuottavat kokemukset. Palvelumuotoilussa havainnoidaan ja tulkitaan asiakkaiden käyttäytymistä ja tarpeita. Palvelumuotoilussa pyritään löytämään myös asiakkaiden tiedostamattomia tarpeita. (Löytänä & Korteso 2011, 118–119.)

Miettisen (2011, 18–32) mukaan palvelumuotoilun ydintehtävänä on asiakkaan tarpeiden ja toiveiden ymmärtäminen. Asiakasymmärrys ja käyttäjätiedon hallinta auttavat palvelumuotoilun onnistumista. Käyttäjät osallistuvat kehitystyöhön tiedonkeruulla ja palvelukertomusten avulla. Palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää asiakkaan tarpeet ja toiveet täyttävä palvelukokemus. Palvelun tuottajan näkökulmasta katsottuna tavoitteena on taas luoda tehokas palvelukokonaisuus. Muotoiluajattelun avulla voidaan luoda erilaisia konsepteja ja ratkaisuja sekä tulevaisuuden palvelukokemuksia.

2.3.5. Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoiluprosessi alkaa asiakasymmärryksen kasvattamisella ja uuden palvelun ideoinnilla. Menetelminä tässä prosessin vaiheessa voidaan käyttää havainnointia sekä käyttäjien palvelutarinoita. Esiin tulleet ideat muokataan palvelukonsepteiksi visualisoinnin avulla. Palvelukonseptia kehitetään edelleen asiakkaiden tarpeille sopivaksi erilaisilla mallinnustekniikoilla. Prosessia täydentävät vielä palvelun lanseeraus ja ylläpito. (Miettinen 2011, 36–38.)

Palvelumuotoilun tavoitteena on kuvata olemassa olevan palvelun palveluekosysteemi. Siihen kuuluvat kaikki palveluun liittyvät toimijat, organisaatiot, ympäristöt ja kontaktipisteet. Mallinnuksen avulla voidaan havaita asiakkaille arvoa tuottamattomat tai puuttuvat elementit. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset tiedostaen on yrityksen mahdollista kehittää palvelua entistä paremmaksi. (Tuulaniemi 2013, 99.)

Asiakkaan palvelukokemus kuvataan palvelupolkuna ja se esitetään vaiheittain. Suunnittelun ensimmäisessä vaiheessa määritellään suunnittelun kohteeksi otettava palvelun osa. Palvelukokemus jakautuu erilaisiksi palvelutuokioiksi ja ne taas sisältävät useita kontaktipisteitä. Kontaktipisteiden kautta asiakas on kaikilla aisteillaan kontaktissa palveluun. Kontaktipisteitä ovat ympäristöt, esineet, ihmiset ja toimintatavat. Palvelutodisteiden avulla palvelu tehdään näkyväksi. Palvelumaisemalla tarkoitetaan niitä ympäristöjä, joissa palvelu tarjotaan sekä asiakas ja palveluntarjoaja kohtaavat. Palvelutodisteilla tarkoitetaan niitä tavaroita, jotka mahdollistavat palvelun toteuttamisen ja kommunikaation. (Tuulaniemi 2013, 78–94.)

Tuulaniemen (2013, 128–245) mukaan palvelumuotoiluprosessi koostuu viidestä vaiheesta (kuvio 5). Ensimmäisessä vaiheessa organisaatio määrittelee tarpeensa ja tavoitteensa projektille. Tässä vaiheessa tehdään myös esitutkimus organisaation nykytilasta ja siinä määritellään organisaation vi-

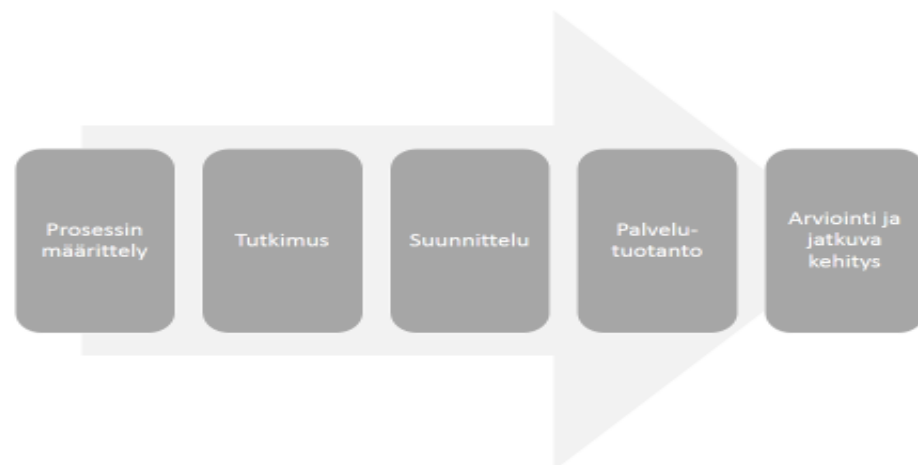
sio, strategia, liiketoimintamalli kohderyhmiseen ja toimintaympäristö. Ensimmäisen vaiheen tavoitteita ovat siis suunnittelun määrittely sekä ymmärryksen luominen palveluntuottajasta.

Tuulaniemen (2013, 128–245) mukaan palvelumuotoilun prosessin toisessa vaiheessa organisaatiossa kasvatetaan asiakasymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Organisaatio suorittaa tutkimuksen kohderyhmästä ja määrittelee myös palveluntuottajan tavoitteet ja tarpeet. Strategisten ratkaisujen suunnittelussa liiketoiminta- ja ansaintamallit määritellään. Tavoitteena on asiakasymmärryksen kasvattaminen ja palveluntuottajan strategisten tavoitteiden tarkentaminen.

Palvelumuotoilun kolmas vaihe sisältää ideoinnin ja ideoiden konseptoinnin sekä konseptien testaamisen kohderyhmien kanssa. Toimivia ideoita kehitetään edelleen ja palvelulle määritellään mittareita. Prototyppoinnissa testataan kehitetyn palvelukonseptin elementtejä kohderyhmien kanssa ja määritellään palvelukanavat ja -strategiat. (Tuulaniemi 2013, 128–245.)

Tuulaniemi (2013, 128–245) kertoo palvelumuotoilun neljännen vaiheen sisältävän palvelujen pilotoinnin ja lanseerauksen. Neljännen vaiheen tavoitteena on, että palvelukonsepti viedään asiakkaiden arvioitavaksi. Lanseerauksessa palvelu kuvataan eli dokumentoidaan ja määritellään henkilöstön roolit ja vastuut. Palvelu voidaan kuvata blueprinting-menetelmän avulla. Tämän jälkeen palvelu implementoidaan markkinoille ja suoritetaan myös organisaation sisäinen markkinointi.

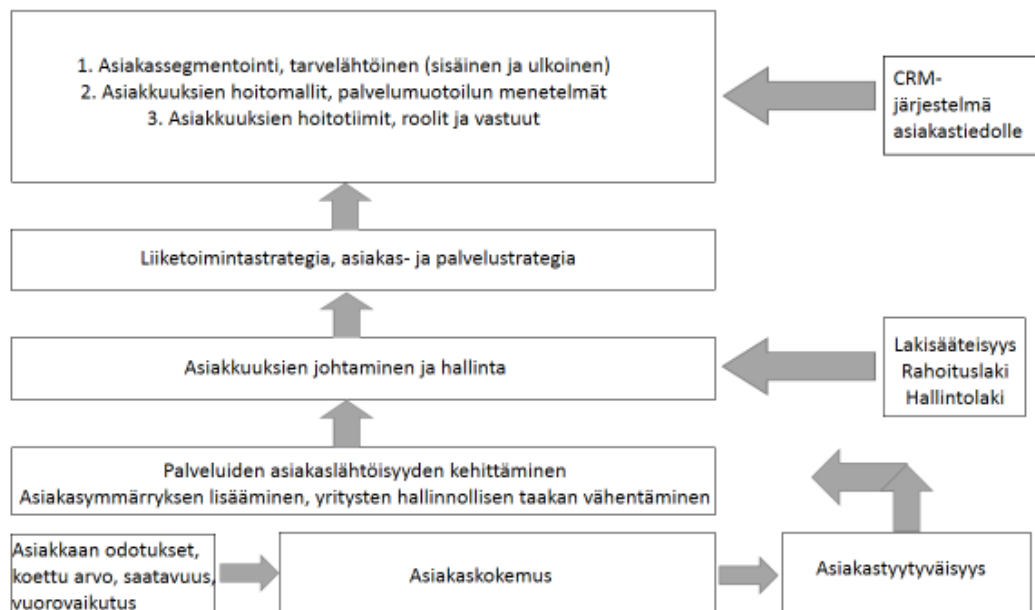
Palvelumuotoilun viidennessä vaiheessa tehdään arviointi markkinoille viedyistä palveluista ja sitä kehitetään edelleen saadun palautteen mukaan. Kehitettyä palvelua arvioidaan myös asetettujen mittareiden avulla. Viidennen vaiheen tavoitteita ovat palvelun vakioiminen ja palvelun jatkuva kehittäminen. (Tuulaniemi 2013, 128–245.)



Kuvio 5. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2013, 130–131).

2.4. Yhteenveto teoreettisesta osuudesta

Asiakaskokemukseen vaikuttavat oleellisesti asiakkaan odotukset ja asiakkaan kokema arvo palvelusta. Palvelun asiakaslähtöisyyteen vaikuttavat taas palvelun saatavuus ja palvelun aikana tapahtunut vuorovaikutus ja sen laatu. Asiakaskokemuksella on taas suora vaikutus asiakastyytyvyyteen. Palvelun asiakaslähtöisyyden kehittäminen alkaa asiakasymmärryksen lisäämisellä. Asiakasymmärrystä lisätään asiakastiedon tehokkaalla keräämisellä ja analysoinnilla. Palvelutoiminnan ollessa julkista ja lakisääteistä, sitä ohjaavat erilaiset lait ja säädökset. Nämä tulee ottaa huomioon palvelua kehitettäessä. Palveluliiketoimintastrategia, joka perustuu asiakkuuksien johtamiseen ja hallintaan, antaa parhaan lähtökohdan asiakaslähtöiseen toimintaan. Palveluliiketoimintastrategiassa tulee määritellä asiakas- ja palvelustrategiat. Asiakas- ja palvelustrategiat konkretisoituvat operatiiviselle tasolle asiakkaiden segmentoinnin perusteella muodostettuihin asiakasryhmiin. Asiakasryhmille on määriteltävä omat hoitomallinsa ja asiakkuuksia hoitavat nimetyt asiakkuustiimit. Teoreettinen viitekehys esitetään kuviossa 6.



Kuvio 6. Teoreettinen viitekehys.

2.5. TVR ja työttömyysvakuutusmaksut

Tässä osassa esitellään kehittämistoimenpiteiden kohteena oleva organisaatio. Tutkimuksen ymmärtämisen kannalta oleelliset prosessit ja käsitteet avataan.

2.5.1. Vakuutusmaksujen asiakaspalvelun esittely

Vakuutusmaksujen asiakaspalvelu on osa Työttömyysvakuutusrahaston vakuutusmaksujen osastoa (kuva 2). Vakuutusmaksujen asiakaspalvelun lisäksi vakuutusmaksujen osastolta löytyvät perintä/reskontra, valvonta sekä

tukitiimi. Vakuutusmaksujen asiakaspalvelun henkilökohtaisen palvelun perustehtävänä on neuvoa, tukea ja ratkaista työnantajien ongelmatilanteita työttömyysvakuutusmaksun määräytymisessä ja maksamisessa. (Työttömyysvakuutusrahasto, vakuutusosasto, 2012.)

Palvelukanavia ovat puhelin, sähköposti sekä henkilökohtainen asiakaspalvelu että sähköinen asiointikanava. Toisena asiakaspalvelun perustehtävänä on käsitellä työnantajilta eri kanavien kautta tulevia ilmoituksia. Asiakkaan lähettämiä lomakkeita vastaanotetaan postitse, sähköisen asiointikanavan ja sähköpostin kautta. Asiakkaiden tarpeet ja toiveet ovat hyvin erilaisia. Vakuutusmaksujen asiakaspalvelun asiakkaita ovat kaikki Suomessa toimivat työnantajat, niin yritykset kuin henkilötyönantajatkin. (Työttömyysvakuutusrahasto, vakuutusosasto, 2012.)



Kuva 2. Vakuutusosaston organisaatiokaavio.

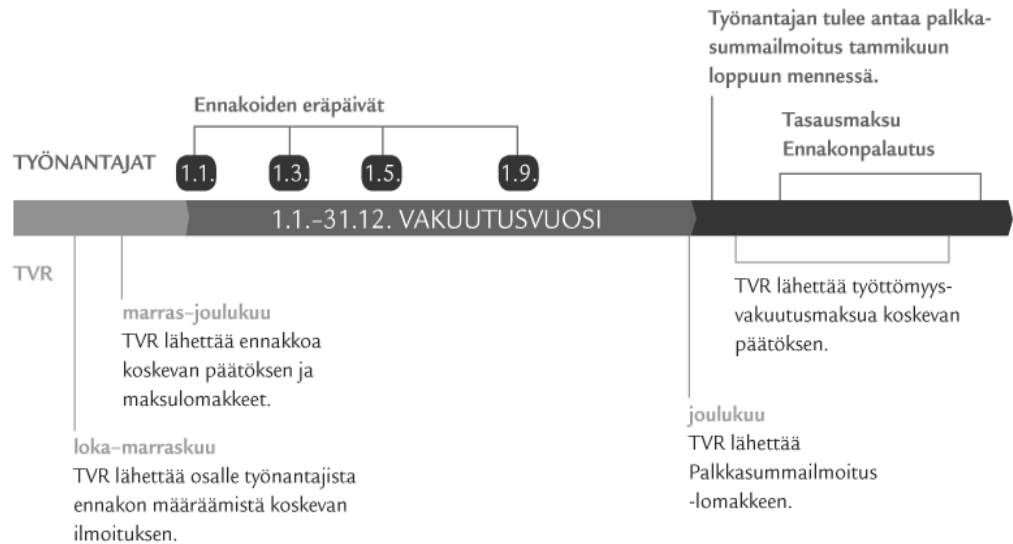
2.5.2. Työttömyysvakuutusmaksujen määrääminen ja perintä

Työttömyysvakuutusmaksut määräytyvät palkansaajille maksettujen palkkojen perusteella. Työnantaja pidättää palkansaajan työttömyysvakuutusmaksun työntekijöiden palkanmaksun yhteydessä. Työnantaja vastaa molempien työttömyysvakuutusmaksujen suorittamisesta TVR:lle. (Työttömyysvakuutusrahasto 2012.)

Työttömyysvakuutusrahasto määrää ja perii työnantajalta vakuutusvuoden aikana työttömyysvakuutusmaksun ennakkoa, joka perustuu vakuutusvuoden arvioituun palkkasummaan. Lopullinen työttömyysvakuutusmaksu määrätään vakuutusvuoden päättymisen jälkeen. Oheinen määräämis- ja perintäprosessi on kuvattu kuviossa 7. (Työttömyysvakuutusrahasto 2012.)

KALENTERI

Työttömyysvakuutusmaksujen tärkeät päivämäärät



Kuvio 7. Työttömyysvakuutusmaksujen määräämis- ja perintäprosessi (Työttömyysvakuutusrahasto 2012).

2.5.3. Toimintaa säätelevät lait ja asetukset

Vakuutusmaksujen asiakaspalvelun toimintaa säätelevät lait ja säännökset, joista tärkeimmät on mainittu alla.

”Työttömyysvakuutusrahaston toiminta perustuu lakiin työttömyysetuuksien rahoituksesta (555/1998), asetukseen työttömyysetuuksien rahoituksesta (1176/1998) ja Työttömyysvakuutusrahaston ohjesäännöstä annettuun asetukseen (862/1998).” (Työttömyysvakuutusrahasto 2012.)

2.5.4. Laki työttömyysetuuksien rahoituksesta (555/1998)

Laki työttömyysetuuksien rahoituksesta säätelee Työttömyysvakuutusrahaston toimintaa, työttömyysetuuksien rahoittamista ja työttömyysvakuutusmaksujen määräämistä ja perintää.

2.5.5. Hallintolaki

Yksityinen taho voi hoitaa julkista hallintotehtävää ja tällöin sen on noudatettava hallintolaissa määritellyjä hyvän hallinnon vaatimuksia. (Mäenpää 2008, 48.)

Julkisen hallinnon tehtäviin kuuluu usein lakien toimenpanoa ja päätöksentekoa, jotka koskevat yksityisten henkilöiden tai yhteisöjen oikeuksia, velvollisuuksia ja etuja. Julkisissa hallintotehtävissä käytetään julkista valtaa ja se tarkoittaa lain mukaista päätöksentekoa ja velvoittavien määräysten antamista toisen edusta, oikeudesta tai velvollisuudesta. Julkisen palvelun

toteuttaminen on tärkeä hallintotohtävän osa-alue ja erityisen tärkeä silloin, kun kyseessä on lakisääteinen julkinen palvelu. (Mäenpää 2008, 49.)

Hallintolain tavoitteita ovat oikeusturvan toteuttaminen, hallintomenettelyn oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutuksen toteuttaminen hallintomenetel-lyssä. (Mäenpää 2008, 58–59.)

Yleisiä hallinnon oikeusperiaatteita ovat

- yhdenvertaisuusperiaate, joka velvoittaa kohtelemaan asiakkaita tasa-puolisesti ja johdonmukaisesti
- tarkoitussidonnaisuuden periaate, joka velvoittaa käyttämään toimival-taa lain mukaan perusteltuihin tarkoituksiin
- objektiviteettiperiaate, joka velvoittaa toimien objektiivista perustelta-vuutta ja puolueettomuutta
- suhteellisuusperiaate, joka velvoittaa toiminnan olevan oikeassa suh-teessa laissa määrättyyn päämäärään nähden
- luottamuksensuojaperiaate, joka velvoittaa toimien suojaavan oikeus-järjestyksen perusteella oikeutettuja odotuksia.

(Mäenpää 2008, 64–65.)

Viranomaisen ja yksityisen välillä on hallintotoiminnan keskeinen suhde. Viranomaispalvelut tulee tuottaa asiakkaita silmälläpitäen ja palvelujen suunnittelussa on otettava huomioon myös asiakkaiden oikeudet, edut ja velvollisuudet. Viranomaisen tulee järjestää palvelu niin, että se on myös riittävää ja palveluperiaatteen mukaisesti viranomaisen kanssa asiointi tulee olla joustavaa ja palvelumyönteistä. Keskeisiä asioita ovat siis palvelun saa-tavuus, laatu ja asiakkaan tarpeet. (Mäenpää 2008, 81–82.)

Julkisuusperiaatteen mukaisesti kaikilla tulee olla oikeus saada tietoa julki-sesta vallankäytöstä ja viranomaisten toiminnasta. Kuitenkin ihmisten yksi-tyiselämä ja yritysten liikesalaisuudet tulee suojata julkisuudelta. Riittävä viranomaistoiminnan julkisuus takaa asianmukaisen asioiden käsittelyn ja näin täyttää hyvän hallinnon perusedellytyksen. Julkisuusperiaate ulottuu myös viranomaisten tallentamaan tietoon ja asiakirjoihin. Asiakirjajulki-suus tarkoittaa oikeutta saada tietoja viranomaisen hallinnassa olevista asia-kirjoista ja tallenteista. Hyvän tiedonhallintatavan noudattaminen tarkoittaa viranomaisen oma-aloitteista tiedottamista asiakirjojen saatavuudesta. (Mä-enpää 2008, 82–84.)

3 TUTKIMUSTYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Kappaleessa kolme määritellään tutkimustyön tavoite ja esitetään tutkimuskysymykset. Tutkimustyötä rajataan, koska käsiteltävä aihe on laaja.

Opinnäytetyön tavoitteena on

- esittää vakuutusmaksujen asiakaspalvelun toiminnan asiakaslähtöisyyden lisäämiseen sopivia menetelmiä
- kehittää vakuutusmaksujen asiakaspalvelulle asiakasryhmittelyn perusteet
- esitellä asiakasryhmäkohtaisten hoitomallien periaatteita

Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin

- minkälaisilla keinoilla asiakaslähtöisyyttä voidaan lisätä vakuutusmaksujen asiakaspalvelun toiminnassa
- minkälaisilla perusteilla ja tavoilla tulisi vakuutusmaksujen asiakaspalvelun asiakkaat segmentoida/ryhmitellä
- mitä asioita ja tehtäviä tulisi asiakasryhmäkohtaisen hoitomallin sisältää

3.1. Tutkimustyön kehittämisenäkökulmat

Työn kehittämisenäkökulmia on useampia. Asiakkaan näkökulmasta katsoen tässä tutkimustyössä pyritään löytämään keinoja, miten asiakas voi kokea saavansa asiakaslähtöisempää palvelua. Vakuutusmaksujen asiakaspalvelun näkökulmasta katsoen olennaista on selvittää, miten asiakaspalvelun toimintaa tulisi kehittää, jotta asiakaspalvelun työtavat ja -menetelmät voidaan saada asiakaslähtöisemmiksi. Työtapojen ja menetelmien kehittyessä asiakaspalvelun työntekijöiden työnteon merkityksellisyys ja mielekkyys kasvaa ja työhyvinvointi lisääntyy.

Koko TVR:n näkökannalta katsottuna tarkoituksena on selkeyttää ja kirkastaa vakuutusmaksujen asiakaspalvelun merkitystä, toimintaa ja tavoitteita koko TVR:lle. Tavoitteena on yhteistyön helpottuminen ja tehostuminen koko TVR:n tasolla. Tällä toiminnalla edesautetaan positiivisen kehän syntymistä koko TVR:n toimintaan.

3.2. Tutkimustyön rajaus

Työ rajataan koskemaan Työttömyysvakuutusrahaston vakuutusmaksujen asiakaspalvelun asiakaskuntaa. Asiakkuuksista puhutaan yleisellä tasolla ja asiakassegmentoinnin perusteisiin ja segmentointikriteereihin sekä hoitomalleihin otetaan kantaa yleisellä tasolla ja niihin ehdotetaan yleistä sisältöä.

4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT

Kvalitatiivista ja kvantitatiivista lähestymistapaa on käytännössä vaikea tarkasti erottaa toisistaan. Ne ovat enemmänkin toisiaan täydentäviä ja niitä käytetäänkin usein rinnakkain. Tutkijan on itse pohdittava mikä menettely tuo parhaan selvyuden ja tuloksen käsiteltäviin ongelmiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 137.)

4.1. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Tutkimus suoritetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusosuudessa metodeina käytetään haastattelua sekä osallistuvaa havainnointia. Tiedonhankintaa tehdään myös organisaation tietojärjestelmistä. Haastattelutekniikaksi valitaan Ryhmäteemahaastattelu riittävän laajan aineiston saamisen turvaamiseksi sekä aineiston luotettavuuden lisäämiseksi. Osallistuvan havainnoinnin avulla saadaan runsaasti ajankohtaista tietoa tutkimuksen aihepiiristä.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana toimii todellisen elämän kuvaaminen ja ajatuksena on, että todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. Kvalitatiivinen aineisto kootaan luonnollisissa todellisissa tilanteissa ja tiedon keruun instrumenttina suositaan ihmistä. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet pääsevät esille. Kohdejoukko valitaan myös tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2013, 161–164.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysiä ja pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkimus on joustavaa ja tutkimussuunnitelmaa voidaan muuttaa tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2013, 164.)

4.1.1. Osallistuva havainnointi ja valmiiden tietojen käyttäminen

Havainnointia voidaan pitää kaikille tieteenaloille yhteisenä ja välttämättömänä menetelmänä. Hirsjärvi ja Hurme (1995,17) väittävätkin kaiken tieteellisen tiedon perustuvan todellisuudesta tehtyihin havaintoihin. Tieteellinen havainnointi on aina systemaattista.

Havainnoinnin avulla saadaan välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Se on todellisen elämän ja maailman tutkimista. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa. (Hirsjärvi ym. 2013, 212–216.)

Tutkija voi olla sekä aktiivinen että passiivinen osallistuvassa havainnoinnissa. Kun tutkija vaikuttaa aktiivisesti läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön, puhutaan aktiivisesta osallistuvasta havainnoinnista. Tällainen tilanne syn-

tyy, kun tutkija on esimerkiksi mukana kehittämistyössä. Kun tutkija osallistuu tutkittavaan tilanteeseen ilman vaikuttamista, puhutaan passiivisesta osallistuvasta havainnoinnista. Kommunikaatio osallistuvan havainnoinnin aikana on kielellisen kommunikaation lisäksi eleiden, ilmeiden, liikkeiden ja kosketuksen kommunikaatiota. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Yrityksellä voi olla tietoa asiakkaistaan tietojärjestelmässään asiakastytyväisyyssmittauksen, asiointitiedon tai palautteen muodossa. Tausta-aineiston läpikäynti ja analysointi mahdollistaa jo olemassa olevan tiedon käytettävyyden tutkimuksessa. (Tuulaniemi 2013, 145.)

Osallistuvan havainnoinnin ja tietokantojen analysoinnin avulla pyrittiin hahmottamaan ja saamaan realistinen kuva vakuutusmaksujen asiakaspalvelun asiakkaista ja asiakkuuksien hallinnan nykytilasta. Vakuutusmaksujen asiakaspalvelun toimintaa myös havainnoitiin osallistumalla sen toimintaan. Asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksia analysoitiin ja ne vaikuttivat suurelta osin tämän tutkimustyön toteuttamiseen.

4.1.2. Teemahaastattelu

Tiedonkeruumenetelmän valinnan tulee olla perusteltua. Ryhmäteemahaastattelun valintaa tiedonkeruumenetelmäksi voidaan perusteella sen tehokkuudella ja tarkkuudella. Teemahaastattelua voidaan pitää puolistrukturoituna menetelmänä. Teemahaastattelussa aihepiirit eli tema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Ryhmäteemahaastattelussa tietoa saadaan kerättyä samalla kertaa runsaasti ja tutkimuksen tarkkuutta ja osuvuutta voidaan tarkentaa tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tarkalla ja tarkoituksenmukaisella valinnalla. Teemahaastattelun avulla kerätty runsas aineisto heijastaakin inhimillisen elämän rajatonta monivivahteisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 13, 35–38, 108.)

Hirsjärven ym. (2013, 204–211) mukaan haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Aineiston kerääminen on joustavaa ja aineiston keruuta voidaan säädellä esimerkiksi aiheiden järjestyksen valinnassa. Haastattelu voidaan toteuttaa myös ryhmähaastatteluna ja silloin tietoja saadaan monelta henkilöltä yhtä aikaa. Teemahaastattelussa on usein haastattelun aihepiirit eli tema-alueet tiedossa, mutta kysymysten muoto ja järjestys ovat valittavissa. Teemahaastattelut kestävät yleensä tunnin kahteen tuntiin.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan teemahaastattelun aihepiiriin perehtyminen on tärkeää ja perehtymisen pohjalta valitaan käsiteltävät teemat. Tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset on operationalisoitava eli muutettava tutkittavaan muotoon. Haastateltavat on valittava harkiten ja niin, että tutkimukseen valittujen ihmisten arvellaan antavan soveltuvaa tutkimusaineistoa.

Tutkimusmenetelmiä tulee käyttää ja soveltaa aina kulloistenkin tarpeiden mukaan. Ryhmäteemahaastattelu oli tilanteeseen sopiva tiedon keruun menetelmä. Ryhmäteemahaastattelun tema-aiheet oli huolella valittu ja yhtenä

perusteena niille olivat havainnoinnista ja tietokantojen analysoinnin saadut tiedot. Teemojen läpikäynnin järjestystä ei rajattu, vaan osallistujien annettiin esittää ideoitaan vapaasti, kunhan tutkittavissa teemoissa pitäydyttiin. Ryhmäteemahaastattelujen teemat löytyvät liitteestä 1. Ensimmäisessä teemassa keskusteltiin yleisesti siitä, millä tavoin asiakaspalvelun toimintaa voisi kehittää asiakaslähtöisemmäksi. Toisessa teemassa pureuduttiin hieman syvällisemmin asiakaslähtöisyyden kehittämiseen ja keskusteltiin asiakasryhmittelystä ja sen perusteista. Kolmannessa teemassa keskusteltiin taas hieman laajemmin asiakasryhmittelyn tuomista erilaisista mahdollisuuksista, kuten asiakkuuksien hoitomalleista.

Ryhmäteemahaastatteluun osallistui yhteensä seitsemän vakuutusmaksujen asiakaspalvelun työntekijää. Ryhmä muodostui asiakasneuvojista, tiimivalmentajista ja vakuutusasiantuntijasta. Vakuutusmaksujen asiakaspalvelun työntekijät oli tutkimuksessa hyvin edustettuna suhteessa eri toimenkuviin. Ryhmäteemahaastattelutilanne koettiin avoimeksi, rauhalliseksi, asianmukaiseksi ja luotettavaksi tilaisuudeksi, jossa jokaisella osallistujalla oli mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja niitä kunnioitettiin.

4.2. Tutkimusaineiston analysointi

Hirsjärvi ym. (2013, 222–223) kertovat, että tallennettu aineisto kirjoitetaan puhtaaksi sana sanalta ja se voidaan tehdä koko kerätylle aineistolle tai esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti. Ennen litteroinnin aloittamista pitäisi olla tiedossa mitä analyysia aiotaan tehdä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä eri vaiheissa ja rinnakkain ja tällöin analyysia voidaan tehdä jo tutkimuksen aikana.

Sisällönanalyysi voi olla joko laadullista tai määrällistä ja sitä ohjaavat tutkimuksen suunnitteluvaiheessa keskeisiksi havaitut käsitteet ja asetetut hypoteesit. Analyysia ohjaavat myös teemahaastattelun aikana syntyneet hypoteesit. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 115.)

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan teemahaastattelun sisältö- ja tilanneanalyysi on tärkeää, mutta myös tiettyyn viitekehykseen perustuvat tai teorian mukaisesti ohjautuvat teemoittelut ovat mahdollista. Teemoihin kohdistunutta haastattelua on helppoa ryhtyä analysoimaan teemoittain. Tyypittely on usein teemoittelun seuraava askel. Teemoittelu ja tyypittely on tavallinen ja looginenkin jatkumo teemahaastattelulle. Teemahaastatteluaineistoa voidaan analysoida sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti tai molempia yhdistellen. Ihmisten puheesta litteroidun tekstin tulkitseminen ennakkoluulottomasti on ensisijaisen tärkeää.

Tyypittelyn avulla etsitään keskeistä, olennaista ja ominaista. Tyypittelyssä aineistoa tiivistetään havainnollisiin tyyppisiin. Laadullisessa tutkimuksessa kiinnitetään huomiota aineistoa kokonaisuutena hyvin luonnehtiviin seikkoihin eli tyypillisyyteen. Näitä seikkoja pyritään tiivistämään informatiivisesti ja eri tyypit eroavat toisistaan tyyppikuvauksia vertailemalla. Tyyppikuvaukset ovat aineiston keskeisempien elementtien tiivistelmiä ja läpileikkauksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullisen tutkimuksen analyysistä löytyy yleensä kaksi vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa eli pelkistämässä havainnot yhdistetään ja toisessa vaiheessa tulokset tulkitaan. Aineiston ilmiöiden yleistämisen mahdollistaa pelkistäminen eli havaintojen yhdistäminen ja sen tarkoituksena on yhdistää yksittäisiä havaintoja suurempiin luokkiin tai ryhmiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 119.)

Ryhmäteemahaastattelun ja osallistuvan havainnoinnin perusteella saadun tiedon määrä oli runsas. Runsaan ja soveltuvan tiedon sisällön analysointi oli johdonmukaista ja systemaattista. Tuloksena saatiin runsaasti ajatuksia ja ideoita organisaation asiakaslähtöisempään toimintaan.

4.3. Tutkimuksen vakuuttavuus ja pätevyys

Tieteellisen tiedon yksi tunnusmerkeistä on sen luotettavuus. Luotettavuuden kysymys voi kohdistua tutkimusmetodeihin, tutkimusprosessiin tai tutkimustuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein vakuuttavuuden käsitettä. Luotettavuus tarkoittaa kehittämistoiminnassa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Tiedon tulee olla todenmukaista ja hyödyllistä. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122.)

Tutkimuksen tavoitteena tulisi olla tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastaavuus. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä pitäisi pystyä arvioimaan. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan käyttää erilaisia mittaustapoja. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.) Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tutkimukselle on asetettu tiettyjä normeja ja arvoja, joihin sen tulisi pyrkiä. Tämän takia tutkimuksen luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta. Ojasalon ym. (2014, 105) mukaan tutkimuksen lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta tutkimusprosessin tarkan kuvauksen ja tulkintojen perustelujen avulla.

Tutkimuksen validiteetti (pätevyys) ja reliabiliteetti (luotettavuus) on määrällisen tutkimuksen luotettavuuden lähestymiskäsitteitä. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, että tutkimuksessa on mitattu sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. Sisäinen validiteetti tarkoittaa käytettyjen käsitteiden ja tehtyjen valintojen johdonmukaisuutta. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa taas johtopäätösten ja ulkoisten ilmiöiden välistä suhdetta. Reliabiliteetti liittyy mittarien ja tutkimusasetelman väliseen toimivuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 122.)

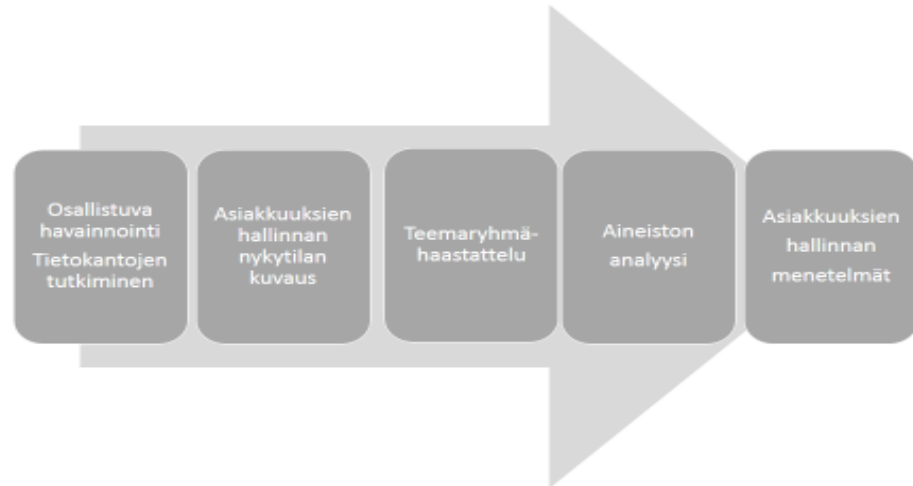
Vaikuttavuuden arvioinnilla on tärkeä sija kehittämistoiminnassa. Tarkastelua voidaan suorittaa joko kehittämistoiminnan vaikuttavuuden tasolla (hankkeen arviointi) tai hyvän käytännön vaikuttavuuden tasolla (menetelmän kehittäminen). Vaikuttavuutta voidaan tarkastella myös molemmilla tasoilla. (Toikko & Rantanen 2009, 148.)

Tutkimustyö eteni suunnitelman mukaisesti ja tutkimuksesta saadut tulokset ja todellisuus vastaavat hyvin toisiaan. Käytetyt tutkimusmenetelmät soveltuivat hyvin tähän tutkimustyöhön.

Kerätty tieto on todenmukaista ja käyttökelpoista. Tutkimustyön vaikuttavuus on hyvä ja tutkimustyön perusteella löydettiin vakuutusmaksujen asiakaspalvelun asiakaslähtöisyyden lisäämiseen konkreettisia ja käyttökelpoisia menetelmiä.

4.4. Tutkimuksen eteneminen

Alla olevassa kuviossa 8 on kuvattu tutkimustyön eteneminen. Se on avattu vielä selventävin tekstein.



Kuvio 8. Tutkimuksen eteneminen.

Osallistuvan havainnoinnin ja organisaation tietokantojen tutkimisen avulla selvitetään vakuutusmaksujen asiakaspalvelun asiakkuuksien hallinnan nykytila. Asiakkaiden tarpeita ja toiveita määritellään asiakastyytyväisyystutkimuksen tulosten perusteella.

Ryhmäteemahaastattelun avulla kerätään tietoa vakuutusmaksujen asiakaspalvelun työntekijöiden mielipiteitä asiakkuuksien hallinnasta ja siihen sopivista menetelmistä. Ryhmäteemahaastattelun tuloksia ryhdytään analysoidaan ja pyritään löytämään parhaat asiakaslähtöisyyden lisäämisen menetelmät.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Työttömyysvakuutusrahaston vakuutusmaksujen asiakaspalvelu on hoitanut työttömyysvakuutusmaksujen määräämistä ja perintää vakuutusvuodesta 2013 alkaen. Käytännön kokemus on osoittanut, että työttömyysvakuutusmaksujen perinnän asiakaslähtöiseen hoitamiseen tarvitaan asiakkuuksien hallinnan menetelmiä.

5.1. Asiakkuuksien hallinnan nykytila

Työttömyysvakuutusmaksujen asiakaspalvelun asiakkaita ovat kaikki Suomessa toimivat työnantajat. Asiakkaita löytyy henkilötyönantajista aina suuriin konsernityönantajiin ja asiakkaiden tarpeet ja toiveet vaihtelevat suuresti. Lähes kaikkien asiakkaiden työttömyysvakuutusmaksujen määräämistä ja perintää hoidetaan samalla prosessilla. Työttömyysvakuutusmaksujen määrääminen ja perintä on lakisääteistä toimintaa ja sitä säätelee osaltaan myös hallintolaki. Kaikille työnantajille ovat käytössä samat palvelukanavat työttömyysvakuutusmaksuasioiden hoitamista varten. Kaikkien asiakkaiden tiedot tallennetaan samaan tietojärjestelmään. Lisäksi työttömyysvakuutusmaksuja koskeva viestintä- ja tiedotustoiminta on ollut hyvin samankaltaista ja saman sisältöistä kaikille asiakkaille.

5.1.1. Asiakaspalvelun toiminnan nykyiset tavoitteet

Työttömyysvakuutusmaksujen asiakaspalvelun tahtotilassa määritellään seuraavia asioita asiakkaan/työnantajan näkökulmasta:

- palvelun laadun tulee olla yhtä hyvää tai parempaa kuin vakuutuslaitosten vastaava palvelu ennen vakuutusvuotta 2013
- puhelinpalvelun käytettävyys ja helppous (palvelunumerot ja kiinteähintaisuus)
- yleistä neuvontaa ja ohjeita annetaan verkkopalvelusivuilla (www.tvr.fi) ja lisäkysymyksiä voi tehdä sähköpostitse asiakaspalveluun.
- Palvelulupauksena on vastata asiakkaan kysymyksiin kahden arkipäivän kuluessa
- asiakas/työnantaja voi valita haluamansa asiointitavan (monikanavaisuus)
- informaatio pyritään antamaan ensisijaisesti verkkosivujen kautta
- pääkanava asiakkaiden ilmoituksille on sähköinen asiointipalvelu
- henkilökohtainen asiakaspalvelu tapahtuu pääsääntöisesti puhelinpalveluna
- mahdollisuus myös tarvittaessa kasvokkain tapahtuvaan asiakaspalveluun

(Työttömyysvakuutusrahasto, vakuutusmaksujen asiakaspalveluyksikön perustehtävät ja tahtotila, 2012.)

5.1.2. Asiakastyytyväisyys

Taloustutkimus Oy on toteuttanut loppuvuodesta 2013 Työttömyysvakuutusrahaston toimeksiannosta asiakastyytyväisyystutkimuksen. Tutkimuksen tavoitteena on ollut tutkia asiakastyytyväisyyden sen hetkinen taso ja kartoittaa kehitystoimia vaativat osa-alueet ja tekijät. Myös Työttömyysvakuutusrahaston vakuutusmaksujen asiakaspalvelun imagoa tutkittiin. (Työttömyysvakuutusrahasto, asiakastyytyväisyystutkimus, 2013)

Taloustutkimus Oy:n laatiman portfolioanalyysin perusteella Työttömyysvakuutusmaksujen asiakaspalvelun vahvuus löytyy henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta. Henkilökohtaisen asiakaspalvelun osa-alueelta kehitettävää löytyy palvelun asiakaslähtöisyydessä sekä saadun tiedon riittävyudessa. (Työttömyysvakuutusrahasto, asiakastyytyväisyystutkimus, 2013.)

Ensisijaisiksi kehittämiskohteiksi nousivat viestintä ja tiedottaminen sekä palvelut ja käytännön toiminta. Viestinnässä ja tiedottamisessa erityisiä kehittämisen osa-alueita olivat viestinnän ja tiedottamisen sisältö ja määrä sekä ohjeet ja tiedotteet. Palveluissa ja käytännön toiminnassa kehittämisen osa-alueita olivat taas toiminnan laatu, annettujen päätösten selkeys ja ymmärrettävyys. (Työttömyysvakuutusrahasto, asiakastyytyväisyystutkimus, 2013.)

5.2. Ryhmäteemahaastattelun tulokset

Ryhmäteemahaastattelun tuloksissa esiin tulleita trendejä ja niihin liittyviä kommentteja käydään läpi tässä osiossa. Trendit ja niihin liittyvät kommentit esitellään taulukkomuotoisena liitteessä 2 sekä avataan laajemmin tässä tekstinä.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että asiakkuuksien hallinnan menetelmiä, kuten asiakassegmentointia ja asiakkuuksien hoitomalleja, tarvitaan toiminnan asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi. Ilman asiakkuuksien hallinnan menetelmien käyttöönottoa voidaan tulla toimeen, mutta silloin toiminnan asiakaslähtöisyydestä ei voida puhua. Asiakkuuksien hallinnan menetelmien käyttöönoton tulee olla tietoinen valinta ja tämän valinnan seurauksista jokaisen organisaation jäsenen tulee olla tietoinen.

Vakuutusmaksujen asiakaspalvelun asiakkaita ovat kaikki Suomessa toimivat työnantajat. Asiakkaita löytyy henkilötyönantajista konserniyritykseen, joten asiakkaiden lähtökohdat ja tarpeet hyvin erilaisia. Työttömyysvakuutusmaksujen perintä on lakisääteistä toimintaa ja sitä säätelee myös hallintolaki. Toiminnan tulee olla hyvän hallintotavan mukaista. Lakisääteisyys ei kuitenkaan estä asiakaslähtöistä toimintaa.

Asiakkuuksien hallinnan menetelmien käyttöönoton tavoitteena on asiakkaitten asioinnin helpottaminen sekä vakuutusmaksujen asiakaspalvelun prosessien tehokkuuden lisääminen. Asiakkuuksien hallinnan menetelmiä tulee olla sopiva määrä. Asiakasryhmittely tulee toteuttaa asiakkaiden erilaisten ominaisuuksien perusteella ja lisäksi asiakkaiden toiveet ja tarpeet

tulee ottaa huomioon. Asiakasryhmittelystä tulee syntyä kohtuullinen määrä erilaisia ryhmiä, joille voidaan kehittää hoitomallit ja toimintatavat.

Työttömyysvakuutusmaksujen asiakaspalvelun toiminta tulisi olla proaktiivista asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Työttömyysvakuutusrahastoa ja sen toimintaa ei vielä tunneta tarpeeksi hyvin, onhan työttömyysvakuutusmaksuja peritty vasta vuoden 2013 alkaen. Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden luottamuksen syntyminen vie aikaa. Työttömyysvakuutusrahaston näkyvyyttä ja tunnettuutta tulisi lisätä osallistumalla erilaisiin työnantajuutta ja sosiaalivakuuttamista koskeviin tilaisuuksiin.

Lakisääteisenä velvoitteena on lähettää ymmärrettäviä päätöksiä ja tiedotteita. Tasapuolisuudella voidaan tarkoittaa myös kaikkien asiakkaiden mahdollisuutta ymmärtää päätöksiä ja tiedotteita. Tasapuolisuus tarkoittaa myös asiakkaiden palvelemista samalla tasolla ja tavalla. Mitään tiettyä asiakasryhmää ei voi nostaa ”jalustalle” ja tarjota jotain sellaista mitä ei tarjota muille. Myöskään asiakkaan vaatimukset tai negatiiviset tunnetilat eivät saisi johtaa erityiskohteluun työttömyysvakuutusmaksujen perinnän prosessissa.

Palvelukanavien kehittäminen kaikille asiakasryhmille sopiviksi on tarpeellista. Verkkosivujen kehittäminen asiakasryhmittelyä hyväksikäyttäen ja oman sähköisen asiointipalvelun luominen/kehittäminen ovat perusteltua. Asiakasviestinnässäkin tulee ottaa huomioon asiakkaiden erilaiset tarpeet ja toiveet. Asiakkaille voidaan luoda lisäarvoa oikeilla ja toimivilla palvelukanavilla. Kaiken asiakaslähtöisen toiminnan perustana toimii asiakastiedon tehokas ja systemaattinen kerääminen, tallentaminen ja analysointi. Tämän takia asiakasrekisterin luominen on perusteltua.

Vakuutusmaksujen asiakaspalvelun tulee organisoida asiakkuuksista vastaavien tiimien mukaan, kuitenkin siten, että jokainen asiakaspalvelija pystyy palvelemaan kaikkia asiakkaita perustasolla. Jokaisella asiakkuustiimillä on tärkeä tehtävä asiakaslähtöisessä toiminnassa. Samalla vakuutusmaksujen asiakaspalvelun työntekijöiden asiantuntijuus korostuu ja kasvaa.

Asiakkuuksien hallinnan menetelmien käyttö tulee ulottaa koko vakuutusosaston toimintaan. Tämä koskee niin perintää, reskontraa kuin valvontaaakin. Tällä toiminnalla pyritään tasalaatuisen ja asiakaslähtöisen palveluun koko työttömyysvakuutusmaksuprosessin osalta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Seuraavassa käydään läpi ja arvioidaan tutkimustyötä ja sen tuloksia. Lisäksi arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja opinnäytetyötä kokonaisuudessaan.

6.1. Tutkimustyön arviointi

Tutkimuksessa haettiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- minkälaisilla keinoilla asiakaslähtöisyyttä voidaan lisätä vakuutusmaksujen asiakaspalvelun toiminnassa
- minkälaisilla perusteilla ja tavoilla tulisi vakuutusmaksujen asiakaspalvelun asiakkaat segmentoida ja ryhmitellä
- mitä asioita ja tehtäviä tulisi asiakasryhmäkohtaisen hoitomallin sisältää

Tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan hyvin ja perustellusti. Tutkimuksen tuloksena syntyi realistisia parannus- ja kehittämissuhteita vakuutusmaksujen asiakaspalvelun asiakaslähtöisempään toimintaan.

6.1.1. Tutkimustyön tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimustyön tavoitteena oli löytää keinoja ja menetelmiä vakuutusmaksujen asiakaspalvelun toiminnan asiakaslähtöisyyden lisäämiseen. Edelleen tavoitteena oli kehittää asiakasryhmittelyn perusteita ja kuvailla asiakasryhmäkohtaisten hoitomallien sisältöä yleisellä tasolla. Tutkimuksen avulla haluttiin löytää sopivia ja konkreettisia asiakkuuksien hallinnan menetelmiä. Tutkimustyölle asetettuihin tavoitteisiin päästiin hyvin.

6.1.2. Tutkimustyön vakuuttavuus ja pätevyys

Tutkimuksen kulku oli suunnitellun mukainen, joskin tutkimuksen tekemiseen ja tulosten analysointiin käytetty aika oli pidempi kuin alun perin oli suunniteltu. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla saatiin arvokasta, laaja-alaista ja hyödynnettävää tietoa. Laajan tiedon määrän ja tehokkaan analysoinnin avulla oli mahdollista löytää ja esittää kehitysideoita.

Vakuutusmaksujen asiakaspalvelun toiminnan asiakaslähtöisyyden nykytilan analysoinnissa käytettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Käytetyt tutkimusmenetelmät olivat osallistuva havainnointi sekä tietokantojen tarkastelu. Tietokantojen tarkastelulla saatiin aitoa tietoa vakuutusmaksujen asiakaspalvelun toiminnan asiakaslähtöisyydestä ja erityisen tärkeää tietoa antoivat asiakkaiden antamat palautteet. Asiakastytyväisyystutkimuksen tulosten tarkastelu antoi edelleen syvällisempää tietoa asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt kohdeorganisaatiossa pari vuotta.

Vakuutusmaksujen asiakaspalvelun toiminnan asiakaslähtöisyyden lisäämisen keinoja etsittiin ryhmäteemahaastattelun avulla. Ryhmäteemahaastatteluun osallistui vakuutusmaksujen asiakaspalvelun työntekijöitä jokaisesta työntekijäryhmästä. Ryhmäteemahaastatteluun osallistui neljä asiakasneuvojaa, kaksi tiimivalmentajaa ja yksi vakuutusasiantuntija. Tutkimuksesta saatiin arvokasta ja hyödynnettävää tietoa. Saadun tiedon analysointi eteni suunnitelman mukaan ja tuloksena saatiin konkreettisia kehitysideoita. Edellä mainittujen asioiden perusteella todetaan vaatimukset tutkimuksen vakuuttavuudesta ja pätevydestä täyttyneen.

6.1.3. Tulosten käyttökelpoisuus, hyödynnettävyys ja vaikuttavuus

Tutkimustyön tuloksena syntyi konkreettisia ehdotuksia menetelmistä, jotka lisäävät vakuutusmaksujen asiakaspalvelun toiminnan asiakaslähtöisyyttä ja tehokkuutta. Ehdotettujen menetelmien käyttökelpoisuus on oletettavasti hyvä ja ne muodostavat yhdessä asiakaslähtöisen palveluliiketoimintamallin. Se ohjaa organisaatiota toimimaan asiakaslähtöisesti ja tehokkaasti kohti asetettuja tavoitteita.

6.2. Yhteenveto opinnäytetyöstä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli esittää menetelmiä vakuutusmaksujen asiakaspalvelun toiminnan asiakaslähtöisyyden lisäämiseen. Kehitysideoita esitettiin useampia ja niistä syntyi asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan malli.

6.2.1. Opinnäytetyön arviointi

Teoreettisessa osuudessa esitettiin teoreettinen viitekehys asiakaslähtöisestä palveluliiketoiminnan kehittamisestä. Tähän sisältyi seuraavia aihekokonaisuuksia

- asiakaskokemus
- asiakasymmärrys
- asiakkuuksien johtaminen ja hallinta
- asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittäminen
- palvelumuotoilu

Asiakkuuksien johtaminen ja hallinta lähtee liikkeelle luontevasti organisaation strategisista tavoitteista. Organisaation tulee määritellä asiakas- ja palvelustrategiat. Asiakassegmentoinnin perusteet tulee määritellä organisaation ja sen asiakkaiden tarpeiden mukaan. Asiakasryhmittelyn perusteella voidaan kehittää asiakkuuksien hoitomalleja.

Vakuutusmaksujen asiakaspalvelu ja sen toiminta esiteltiin ja pyrittiin luomaan lukijalle kokonaisuymmärrys sen toiminnasta. Toiminnan asiakaslähtöisyyden nykytilan analysoinnin ja asiakastyytyväisyystutkimustulosten esittämisen perusteella pyrittiin tuomaan esille asiakaslähtöisyyden lisäämisen tärkeyttä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tuki yhdessä tutkimustyön tulosten kanssa syntyneitä kehitysideoita hyvin. Alan kirjallisuutta ja muutakin lähdemateriaalia käytettiin laajasti. Teoreettisessa viitekehyksessä on otettu huomioon kohdeorganisaation erityispiirre eli se on voittoa tavoittelematon julkishallinnon edustaja.

6.2.2. Opinnäytetyö ammatillisen kasvun edistäjänä

Tämän opinnäytetyön tekeminen on antanut tekijälleen syvällistä ymmärrystä ja tietoa asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittämistä. Opinnäytetyön tekeminen on avartanut näkemystä vakuutusmaksujen asiakaspalvelun toiminnasta ja sen kehittämistarpeista. Kehittämistoiminnan tulee olla jatkuvaa ja systemaattista.

7 KEHITYSIDEAT

Kuten aikaisemmin on todettu työttömyysvakuutusmaksujen määräämisen ja perinnän perustuvan lakiin työttömyysetuuksien rahoituksesta ja toimintaa säätelee vahvasti myös hallintolaki. Lakisääteisyys ja sen tuomat vaikutukset on otettava huomioon kaikessa toiminnan kehittämisessä. Kehittämissideat on jaettu TVR-tasoiin, vakuutusosastotasoiin ja vakuutusmaksujen asiakaspalvelua koskeviin kehittämissideoihin.

Asiakaslähtöinen ajattelu ja toiminta ovat lisääntyneet vakuutusmaksujen asiakaspalvelussa asiakastiedon kertyessä ja toiminnan kehittyessä. Työttömyysvakuutusrahasto on hoitanut työttömyysvakuutusmaksujen määräämistä ja perintää vakuutusvuodesta 2013 lähtien. Toiminta on ollut jatkuvaa oppimis- ja kehittämisprosessia. Hallintomenettelyn periaatteen mukaisesti asiakkaita on kohdeltava tasapuolisesti ja tasa-arvoisesti. Tämä menettely ei kuitenkaan estä palvelemasta asiakkaita asiakaslähtöisemmin.

7.1. Työttömyysvakuutusrahastoa koskevat kehitysehdotukset

Asiakaslähtöisen palveluliiketoimintamallin tulee lähteä organisaation strategisista päämääristä ja -tavoitteista. Organisaation tulee tehdä oikeita asioita hyvin ja kustannustehokkaasti.

Strategia toimii organisaation suunnan näyttäjänä. Asiakkuuksien johtaminen on aina strateginen valinta. Asiakasstrategia tulisi sisällyttää osaksi organisaation strategiaa ja sen tulee ohjata asiakkuuksien johtamista läpi organisaation ja sen prosessien. Asiakaskokemukseen keskittyneessä organisaatiossa tavoitteena on luoda oleellisilla ja myönteisillä kokemuksilla asiakkailleen enemmän arvoa.

Asiakasstrategia tulisi johtaa Työttömyysvakuutusrahaston strategiasta asiakaslähtöisen palveluliiketoimintamallin avulla. Asiakkuusstrategiatyö tulisi aloittaa yleisen strategiatyön ohessa. Asiakaslähtöiseen yrityskulttuuriin ja toimintatapoihin tulee sitouttaa koko Työttömyysvakuutusrahaston henkilökunta. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen yhdessä huolella valittujen asiakkuuksien hallinnan menetelmien kanssa ohjaa koko henkilöstöä toimimaan kohti asetettuja tavoitteita. Seuraavassa esitellään kehitysehdotuksia operatiivisen toiminnan asiakaslähtöisyyden lisäämiseen.

7.2. Vakuutusmaksujen asiakaspalvelun tasoiset kehitysehdotukset

Asiakaskokemuksen johtaminen ja hallinta koetaan ensisijaisen tärkeäksi. Jotta asiakaskokemuksia voidaan johtaa ja hallita, täytyy organisaation tuntee asiakkaansa. Analysoidun asiakastiedon perusteella asiakkaat tulee ryhmitellä erilaisiin asiakasryhmiin ja ryhmittelyn perusteella voidaan kehittää eri asiakasryhmille hoitomalleja. Hoitomalleihin voidaan sisällyttää asiakasryhmäkohtaisia palveluja, jotka vaikuttavat erityisesti asiakaskokemukseen. Näitä palveluja ja asiakaskokemuksia voidaan kehittää erityisesti palvelumuotoilun menetelmillä. Asiakaskokemusten ja asiakkuuksien johtamisen, hallinnan sekä kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja systemaattista.

7.2.1. Asiakkuuksien hallinnan tietojärjestelmän luominen

Asiakastiedon tehokasta tallentamista, varastointia ja analysointia varten vakuutusmaksujen asiakaspalvelun tulee luoda asiakkuuksien hallinnan tietojärjestelmä. Tietojärjestelmä tulee pystyä integroimaan käytössä olevaan työttömyysvakuutusmaksujen perinnän tietojärjestelmään käytettävyyden varmistamiseksi. Systemaattisen ja aktiivisen asiakastiedon hallinnan avulla organisaatiolla on mahdollisuus lisätä asiakasymmärrystään ja toteuttamaan asiakkuuksien hallinnan eri menetelmiä.

7.2.2. Asiakassegmentoinnin toteuttaminen

Työttömyysvakuutusmaksujen asiakaspalvelun asiakkaiden tarpeet ja toiveet vaihtelevat suuresti. Samanlaiset palvelut eivät voi tyydyttää kaikkien asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Yritysassiakkaiden tarpeet voivat olla hyvin erilaisia kuin henkilöasiakkaiden. Asiakasryhmittelyn toteuttaminen tai toteuttamatta jättäminen tulee olla tietoinen valinta. Tieto tämän valinnan vaikutuksista tulee viestiä organisaation joka tasolle.

Työttömyysvakuutusmaksujen asiakaspalvelun asiakkaita segmentoidaan erilaisiin asiakasryhmiin eli segmentteihin. Asiakassegmentoinnin pohjana toimii laaja asiakasymmärrys. Asiakasymmärryksen lisäämisen avulla on saatu tärkeää tietoa asiakkaiden erilaisista ominaisuuksista ja tarpeista. Segmentoinnin perusteena tulee käyttää asiakkaiden erilaisia palvelun tarpeita eli segmentointi tulee toteuttaa tarveperusteisesti. Asiakkaiden erilaiset ominaisuudet, kuten työnantajuuden elinkaaren vaihe tai työnantajuuden volyyymi, voivat toimia osana segmentoinnin perusteita. Työttömyysvakuutusmaksujen asiakaspalvelun omat sisäiset tarpeet tulee ottaa myös huomioon, kuten esimerkiksi toiminnan tehokkuuden vaatimukset.

Segmentoinnin tulee olla joustavaa ja sen perusteisiin tulee pystyä tekemään muutoksia perustellusti. Segmentoinnin tulee sallia asiakkaiden siirtymisen segmentistä toiseen asiakkaan tilanteen ja toimintaympäristön muuttuessa.

7.2.3. Saavutettavuus ja vuorovaikutus

Asiakkaiden erilaiset tarpeet voidaan ottaa huomioon asiakaskokemuksen kehittämisessä. Asiakaskokemukseen voidaan vaikuttaa palvelun saatavuuden ja vuorovaikutuksen laadun kehittämisellä. Tuulaniemi (2013, 74) kertoo, että asiakkaan kokemus on keskeistä palveluissa ja niiden kehittämisessä.

Vakuutusmaksujen asiakaspalvelun tulee varmistaa toiminnallaan, että asiakkaiden on helppo asioida sen kanssa ja asiakkaan asiat ja ongelmat saadaan hoidettua kerralla kuntoon. Asiakkaiden odotukset palvelulta tulisi täyttää ja mielellään myös ylittää. Lisäarvon luominen asiakkaalle kuuluu olennaisena osana asiakaspalvelun tavoiteltuun toimintaan. Tällainen toiminta edellyttää asiakastiedon ja -ymmärryksen lisäämistä ja organisaation

prosessien kokonaisvaltaista kehittämistä. Vakuutusmaksujen asiakaspalvelun saavutettavuus tulee varmistaa kaikissa asiointikanavissa ja asiakkailla tulee olla mahdollisuus valita käyttämänsä palvelukanava. Tarkoituksenmukaisten ja riittävien palvelukanavien merkitys asiakaskokemuksessa on merkittävä.

Puhelinpalveluaikojen laajuus tulee säilyttää nykyisellä tasolla ja tarvittavista puhelinpalvelun henkilöresursseista tulee huolehtia myös ruuhka-aikoina. Asiakkaiden sähköpostitse tulleisiin kyselyihin tulee vastata kohtuullisen ajan ja palvelulupauksen mukaisesti. Työvoimaresurssien oikea-aikainen ja -määräinen kohdistaminen on ratkaisevaa ja sen avuksi tulisi kehittää asiakaskontaktien ennustamisen mahdollistava menetelmä.

Henkilökohtainen asiakaspalvelu tulee varmistaa vuorovaikutukseltaan laadukkaaksi ja tasalaatuiseksi. Vuorovaikutuksen laatuun tähtäävää kehittämistoimintaa tulee jatkaa. Työttömyysvakuutusmaksujen asiakaspalvelun tulee olla varautunut myös erikoisempiin asiakaspalvelutilanteisiin, kuten videoneuvotteluihin tai tulkkauspalvelun avun käyttöön asiakaspalvelutilanteissa. Saavutettavuuden ja vuorovaikutuksen laadun seuranta varten tulee kehittää tarkoituksenmukaisia mittareita ja näiden avulla on mahdollista seurata toimintamallien ja niiden tavoitteiden toteutumista.

Sähköistä asiointipalvelua tulee kehittää asiakkaille soveltuvammaksi ja sen kehittämisessä tulee ottaa huomioon myös vakuutusmaksujen asiakaspalvelun sisäiset prosessit. Työttömyysvakuutusrahaston verkkosivujen kehittäminen asiakasryhmittelyn perusteella lisää tiedottamisen ja viestinnän asiakaslähtöisyyttä ja kohdentuvuutta.

Vuorovaikutuksen tulisi olla proaktiivista ja sitä tulisi lisätä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden suuntaan. Vuorovaikutuksen lisäämisellä Työttömyysvakuutusrahaston näkyvyys ja tunnettuus lisääntyy yhteiskunnan eri tasoilla. Työttömyysvakuutusmaksujen asiakaspalvelun tulee osallistua aktiivisesti erilaisiin sosiaalivakuuttamista koskeviin tapahtumiin. Työttömyysvakuutusmaksuja koskevien päätösten ja kirjeiden tulee olla helppolukuisia ja ymmärrettäviä.

Vakuutusmaksujen asiakaspalvelun yksi tärkeimmistä tavoitteista on tuottaa laadukkaita asiakaskohtaamisia ja niiden kehittämistä tulee jatkaa edelleen systemaattisesti. Kehitystyöhön tulee osallistuttaa kaikki työntekijät. Palveluiden asiakaslähtöisyyden lisäämisen keskeisenä tekijänä on asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden huomioonottaminen. Palvelumuotoilun eri menetelmät sijoittavat asiakkaan/käyttäjän ja asiakaskokemuksen kehittämisen keskiöön.

7.2.4. Hoitomallien luominen ja käyttöönotto

Asiakkuuksia tulee hoitaa ja kehittää segmentoinnissa tehtyjen asiakasryhmittelyjen mukaisesti ja näin ollen asiakkuuksien hoitomallit tulee rakentaa asiakasryhmittelyn perusteella. Asiakkuuksien hoitomalleissa voidaan määrittellä kaikkia muita tehtäviä paitsi lakisääteistä tehtävien osaa. Asiakkuuk-

sien hoitomalleissa tulee määritellä asiakkuussuunnitelmat, asiakkuusvastuuhenkilöt sekä tarjottavat palvelukanavat. Hoitomallien tulee olla joustavia ja helposti hallittavia.

Asiakkuussuunnitelmaan tulisi sisällyttää asiakkaan yleistä tietoa, kuten organisaatiomuoto ja työnantajatiedot. Asiakkaan liiketoiminta-alueen tuntemus (tieto) lisää asiakasymmärrystä. Asiakkaan sisäiset valmiudet ja toimintaympäristön muutostekijät on tunnistettava. Asiakkuussuunnitelmaan tulee sisällyttää myös tiedot asiakkaan käyttämistä palveluista ja yleisestä käyttäytymisestä. Asiakastyytyväisyyden tulee toimia perusteena asiakastoimenpiteiden kehittämiseksi.

7.2.5. Organisoituminen asiakasryhmittelyn perusteella

Asiakasryhmittelyyn perustuvien asiakkuuksien hoitomallien käyttöönoton perusteella vakuutusmaksujen asiakaspalvelun toimintaan ja organisointiin tulee tehdä muutoksia. Asiakaspalveluun tulee muodostaa asiakasryhmittelyn mukaisia asiakkuuksien hoitotiimejä. Asiakkuuksien hoitotiimit ovat vastuussa omien asiakkaiden hoitomallien ylläpidosta ja kehittämisestä. Asiakkuuksien hoitotiimien roolit ja vastuut on määriteltävä. Asiakkuuksien hoitotiimien tulee kerätä ja ylläpitää ajankohtaista ja tärkeää tietoa asiakasryhmästään. Vakuutusmaksujen asiakaspalvelun jokaisen asiakasneuvon tulee pystyä palvelemaan kaikkia asiakkaita perustasolla, mutta asiakkuuksien erityispiirteiden ja toimintatapojen osalta vastuussa ovat asiakkuuksien hoitotiimit.

7.3. Vakuutusosaston tasoiset kehitysehdotukset

Useimmat vakuutusmaksujen asiakaspalvelun tasoiset toimenpiteet tulee ulottaa koko vakuutusmaksuosastolle. Vakuutusmaksuosaston perinnän/reskontran ja valvonnan asiakaskunta muodostuu myös Suomessa toimivista työnantajista. Asiakkuuksien hallinnan menetelmien ulottuessa koko vakuutusmaksuosaston toimintaan asiakkaat saavat tasapuolista ja asiakaslähtöistä palvelua koko työttömyysvakuutusmaksuprosessin osalta.

LÄHTEET

- Arantola, H. 2006. Customer insight: Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOY Pro.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOY Pro.
- Grönroos, C. 1987. Hyvään palveluun: palvelun kehittäminen julkishallinnossa. 2. painos. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus, Suomen kaupunkiliitto & Suomen kunnallisliitto.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet: tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Pro Talent Oy.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen käsikirja. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15. – 17. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa: tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. 1. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki: eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOY Pro.
- Korpela, J. & Mäkitalo, R. 2008. Julkishallinto murroksessa: rohkeutta ja vauhtia muutokseen. Helsinki: Edita Prima.
- Kotler, P. 2005. 80 konseptia menestykseen. 1. painos. Helsinki: Readme.fi.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + rakkaus=raha. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Mattinen, H. 2006. Asiakasosaaminen kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.

Miettinen, S, 2011. Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Mäenpää, O., 2008. Hallintolaki ja hyvän hallinnon takeet. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. 1. painos. Helsinki: Werner Söderström osakeyhtiö.

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

Pakkanen, R., Korkeamäki, A. & Kiiras, H. 2013. Palvelun taitajaksi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaiikutuksena: markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Price, B. & Jaffe, D. 2008. The best service is no service. San Francisco, USA: Jossey-Bass.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T., 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 5. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 2. painos. Tampere: Tampere University Press.

Tolvanen, J. 2012. Kohtaaminen, ymmärrä kohderyhmääsi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Työttömyysvakuutusrahasto. Asiakastyytyväisyystutkimus. 2013.
Työttömyysvakuutusrahasto. Vakuutusosasto. Asiakaspalvelun perustehtävät ja tahtotila. 2012.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. 6.-7. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vuokko, P. 2010. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. 1. – 2. painos. Helsinki: WSOY Pro.

Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2012. Asiakkaan kokemus arvo kilpailutekijänä finanssialalla. 1. painoksen. lisäpainos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus-kustannus.

Sähköiset lähteet

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan-asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes. Viitattu 6.6.2004.

http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua-opas yrityksille. Tekes. Viitattu 10.6.2014.

http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 12.10.2014.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 11.10.2014.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 13.10.2014.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_5.html

Tekes. Palveluliiketoiminnan sanasto. Viitattu 24.9.2014

http://www.tekes.fi/Julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Yrityksen hallinnollisen taakan vähentäminen. Ehdotus kansalliseksi toimintaohjelmaksi. Ohjausryhmän väliraportti. Viitattu 3.8.2014.

http://www.tem.fi/files/21849/TEM3_09.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Yritysten hallinnollinen taakka.

Viitattu 3.8.2014.

http://www.tem.fi/yritykset/yritysten_saantelytaakan_vahentaminen

Työttömyysvakuutusrahasto Työttömyysvakuutusmaksut-ohje työnantajille. 2012. Viitattu 3.8.2014.

http://www.tvr.fi/files/6613/4643/3206/TVR_tyottomyysvakuutusmaksut_esite.pdf

Haastattelut

Ryhmäteemahaastattelu. 4 asiakasneuvojaa, 2 tiimivalmentajaa ja vakuutusasiantuntija. Haastattelu 8.8.2014. Työttömyysvakuutusrahaston vakuutusmaksujen asiakaspalvelu, Helsinki

RYHMÄTEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Vakuutusmaksujen asiakaspalvelu
8.8.2014

Osallistujat:

- | | |
|---|----------------------|
| 1 | vakuutusasiantuntija |
| 2 | tiimivalmentajaa |
| 4 | asiakasneuvojaa |

TEEMA 1

Asiakaslähtöisyyden parantaminen vakuutusmaksujen asiakaspalvelun toiminnassa

- Miten asiakkaita voisi palvella asiakaslähtöisemmin

TEEMA 2

Asiakkaiden ryhmittely/segmentointi vakuutusmaksujen asiakaspalvelussa

- Tarvitaanko vakuutusmaksujen asiakaspalvelussa asiakkaiden ryhmittely/segmentointia
- Miten asiakkaat tulisi ryhmitellä
- Asiakasryhmittelyn ja segmentoinnin perusteet ja kriteerit

TEEMA 3

Asiakasryhmittelyn/segmentoinnin hyödyntäminen vakuutusmaksujen asiakaspalvelussa

- Missä kaikessa vakuutusmaksujen asiakaspalvelun toiminnassa asiakasryhmittelyä voisi käyttää hyväksi?

RYHMÄTEEMAHAASTATTELUN TULOKSET

TRENDI	KOMMENTTI
Tarve asiakkuuksien hallinnan menetelmien käyttöön	Näitä tarvitaan ehdottomasti toiminnan asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi.
Asiakkaita ovat kaikki Suomessa toimivat työnantajat	Asiakkaiden tarpeet ja toiveet vaihtelevat suuresti
Kysymyksessä on lakisääteinen toiminta, jota myös hallintolaki säätelee	Lakisääteisyys ei kuitenkaan saa estää asiakaslähtöistä toimintaa, se luo toiminnalle kuitenkin ”raamit”
Toiminnan tulisi olla proaktiivista	Kuljemme ”käsi kädessä” asiakkaitten kanssa. Tiedotamme asiakkaita heihin liittyvistä asioista ennakoivasti ja ajallaan
Asiakkuuksien hallinnalla tavoitellaan asiakkaan asioinnin helppoutta sekä asiakaspalvelun prosessien tehokkuutta	Molemminpuolisen hyödyn tavoitteleminen on tärkeää
Asiakassegmentointi/asiakasryhmittely tulee toteuttaa tarvelähtöisesti sekä asiakkaan että vakuutusmaksujen asiakaspalvelun näkökulmat huomioon ottaen	Asiakkaan tarvelähtöisyyden määrittelyssä otetaan huomioon mm. asiakkaan palvelun tarve, asiakkuuden elinkaaren vaihe ja asiakkuuden volyyymi.
Työttömyysvakuutusmaksujen asiakaspalvelu on perinyt työttömyysvakuutusmaksuja vakuutusvuodesta 2013 alkaen.	Uusi toimija sosiaalivakuuttamisen alalla. Asiakkaiden luottamuksen syntyminen vie aikaa.
Työttömyysvakuutusmaksujen asiakaspalvelun näkyvyyttä ja tunnettuutta pitää lisätä	Läsnäolo erilaisissa tilaisuuksissa ja sidosryhmäyhteistyö on tärkeää
Asiakasryhmäkohtaisten hoitomallien kehittäminen	Hoitomalleihin tulisi määritellä asiakasryhmäkohtaiset palvelut
Asiakasryhmäkohtaisten hoitomallien tehtävä	Ohjaavat toimintaa ja asiakasryhmän palvelua
Asiakasrekisterin/CRM-järjestelmän luominen/hankkiminen	Asiakastieto tulee kerätä, tallentaa ja analysoida tehokkaasti asiakasymmärryksen lisäämiseksi