

# Asiakaspalvelun kehittäminen ja mittaaminen yrityksen sisäisten prosessien näkökulmasta

Case: Yritys X

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2016  
Katja Heinonen  
Marika Alander

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

ALANDER MARIKA &  
HEINONEN KATJA:

Asiakaspalvelun kehittäminen ja  
mittaaminen yrityksen sisäisten  
prosessien kautta  
Case: Yritys X

Liiketalouden opinnäytetyö, 64 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Yritys X. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda mittarit Yritys X:n sisäisiin prosesseihin asiakaspalvelun kehittämiseen ja mittaamiseen. Yritys valmistaa osan yrityksille myymistään tuotteista ja siksi prosessien toimivuus vaikuttaa oleellisesti asiakaspalvelun laatuun.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan laadukasta asiakaspalvelua ja sen kehittämistä mittaamisen avulla. Lisäksi opinnäytetyössä käydään läpi mittareiden valintaa ja käyttämistä. Opinnäytetyössä esitellään mittaristomalli Balance Scorecard.

Tutkimus on kvalitatiivinen case-tutkimus, jossa tutkitaan yrityksen sisäisten prosessien toimivuutta asiakaspalvelun näkökulmasta. Käytimme työssämme tukena Balance Scorecardin teoriaa, Webropol-analyysityökalulla tehtyjä kyselyitä sekä Yritys X:ltä saamaamme tutkimusmateriaalia. Teimme Webropol-kyselyt asiakkaille sekä asiakaspalveluosastolle. Yritys X:ltä saamastamme materiaalista hyödynsimme osion, jossa tutkitaan osastojen välistä yhteistyötä ja tiedonkulkua.

Opinnäytetyössä tehtyä mittaristoa ei testattu käytännössä, vaan mittareiden testaaminen jäi yritykselle. Tästä syystä mittariston hyödyistä ei voida olla varmoja.

Yritys X:n pyynnöstä yrityksen nimeä ei julkaista.

Asiasanat: laadukas asiakaspalvelu, mittaaminen, kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies.

ALANDER, MARIKA &  
HEINONEN KATJA:

Developing and Measuring of  
Customer Service through Internal  
Processes  
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Business Studies 64 pages, 3 pages of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

---

This Bachelor's Thesis was commissioned by Company X. The purpose of this thesis was to create metrics for developing and measuring Company X's customer service from internal processes perspective. Company X manufactures a part of the products they sell and this is the reason why functionality of internal processes influence to quality of customer service.

The theoretical section of this thesis examines high-quality customer service and how it can be developed by measuring it. In addition, to this we go through the theory of selecting and using metrics. In this thesis we introduce Balance Scorecard.

The study was done as a qualitative case research examining the functionality of Company X's internal processes from a customer service perspective. The study was supported by the Balance Scorecard theory, inquiries by Webropol online survey tool and the material we received from Company X. Webropol inquiries were sent to customers and to the customer service department. Our analysis of the co-operation between the departments and the flow of information was based on the material received from Company X.

We did not test the metrics in practice in this thesis that was left for Company X to do. This is why we cannot be sure about the benefits of the metrics.

At the request of Company X then company's name is not published.

Key words: high-quality customer service, measuring, developing

## SISÄLLYS

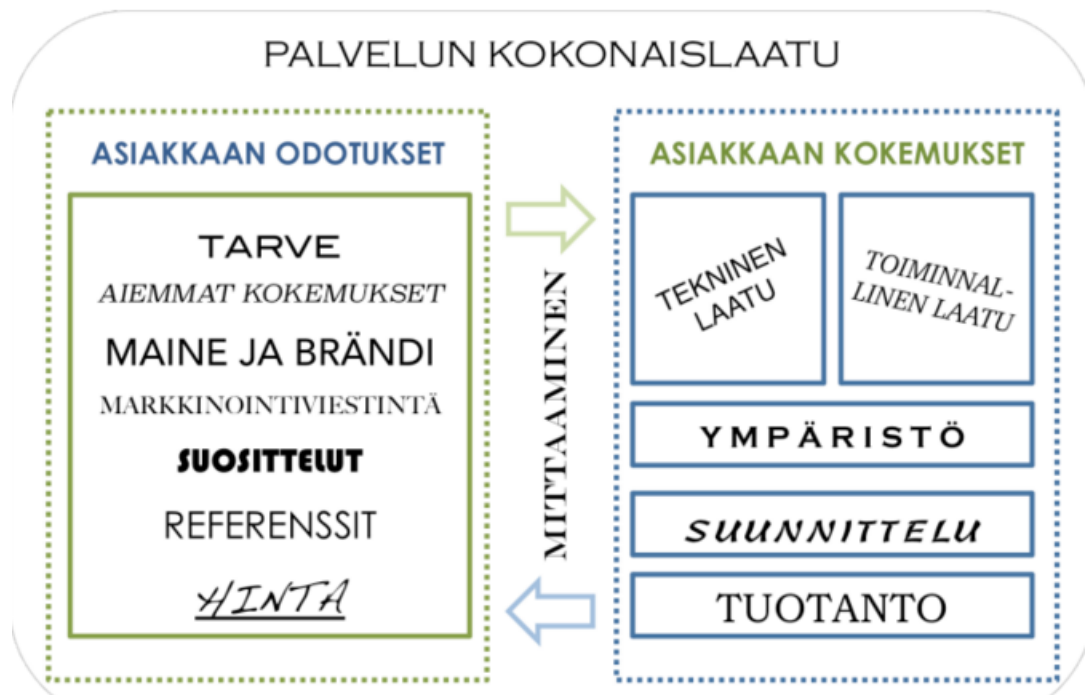
1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, ongelmat ja rajaukset	3
1.3	Tutkimusmenetelmät	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne	6
2	TAVOITTEENA LAADUKAS ASIAKASPALVELU	8
2.1	Laadukkaasta asiakaspalvelusta asiakaskokemukseen	8
2.2	Palveluprosessin laatu	12
2.3	Laadukkaan asiakaskokemuksen edellytyksiä	14
3	MITTARIT ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMISEN APUNA	16
3.1	Mittareista yleisesti	16
3.2	Asiakaspalvelun laadun mittaaminen	17
3.3	Mittareiden valinta	18
3.4	Mittareiden käyttö ja hyödyntäminen	20
4	BALANCE SCORECARD	22
4.1	Balance Scorecardin neljä näkökulmaa	22
4.2	Balance Scorecardin mittareiden näkökulmien tavoitteet ja tasapaino	25
4.3	Balance Scorecardin hyödyt	26
4.4	Muunnelmat Balance Scorecardista	26
5	CASE: YRITYS X	28
5.1	Yrityksen esittely	28
5.2	Asiakaspalveluosaston kyselyn tulokset ja johtopäätökset	35
5.3	Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset ja johtopäätökset	39
5.4	Yritys X:n antama tutkimusmateriaali osastojen välisestä yhteistyöstä	49
5.5	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	52
5.6	Yritys X:n nykyiset osastokohtaiset mittarit	53
5.7	Asiakaspalvelun kehittämisen uudet mittarit	55
5.7.1	Asiakasnäkökulma ja mittarit	57
5.7.2	Henkilöstönäkökulma ja mittarit	58
5.7.3	Sisäisten prosessien näkökulma ja mittarit	59

5.7.4	Mittareiden hyödynnettävyys Yritys X:ssä	60
6	YHTEENVETO	62
	LÄHTEET	65
	LIITTEET	69

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Opinnäytetyön tausta

Asiakaspalvelun laatu määrittyy monista tekijöistä (kuvio 1). Siihen vaikuttaa ostotapahtuman ja tuotteen lisäksi asiakkaan odotukset tuotteesta ja yrityksestä. Ostotapahtuman palvelun laatuun vaikuttaa myös palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu. (Tirkkonen 2014.) Tekninen laatu määrittyy lopputuotoksesta, joka asiakkaalle jää palveluprosessista. Prosessin toiminnallisella osuudella tarkoitetaan prosessin lopputuotoksen toteutustapaa, josta määrittyy toiminnallinen laatu. Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttaa myös tuotantoprosessin suunnittelu ja onnistuminen sekä palveluympäristö. (Grönroos 2007, 95 - 96.)



KUVIO 1. Palvelun laatua määrittävät tekijät (Tirkkonen 2014)

Hyvä asiakaspalvelu on yksi yrityksen keinoista saada kilpailuetua markkinoilla (Reinboth 2008, 5). Kuten kuvio 1 käy ilmi, asiakkaan

kokemaan asiakaspalvelun laatuun vaikuttaa asiakaspalvelijan ja tuotteen lisäksi moni muu asia. Tämä ei yllättänyt meitä, sillä olemme työssämme todenneet, että palvelun laadun kehykset luodaan koko yrityksen toiminnasta. Opinnäytetyömme toimeksiantaja Yritys X on tästä hyvä esimerkki. Sen asiakaspalveluosasto on äärimmäisen riippuvainen muista osastoista, toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaiden hyväksi. Ilman hyvää yhteistyötä Yritys X:n asiakaspalveluosaston on suorastaan mahdoton palvella asiakkaita hyvin, koska yrityksen osto-, tuotanto-, varasto- ja kuljetusosastot vaikuttavat niin voimakkaasti palvelun onnistumiseen. Jokaisen osaston tulee ymmärtää tämä riippuvuussuhde, jotta ne voivat palvella toisiaan parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan hyväksi. Tämä osastojen kokonaisketju on erittäin haavoittuvainen ja sen pienikin ongelma heijastuu helposti yrityksen ulkopuolelle, asiakkaisiin.

Yritys X: myynnillä on ollut voimakas kasvutrendi vuonna 2015, kiihtyen loppuvuotta kohti ja kasvun ennustetaan edelleen jatkuvan. Voimakas myynnin kasvu luo monenlaisia haasteita yritykselle ja nämä haasteet on voitettava, jotta asiakaspalvelun taso ei kärsi. Tämän vuoksi yritys avasi hyvin nopealla tahdilla syksyllä 2015 uuden logistiikkakeskuksen Keski-Suomeen sekä palkkasi asiakaspalveluosastolle kaksi uutta työntekijää. Toimeksianto opinnäytetyöhömme on jatkumoa näihin toimiin, joilla halutaan säilyttää asiakaspalvelun kilpailukykyinen taso. Saimme yritykseltä tehtäväksemme kehittää yrityksen sisäisiin prosesseihin asiakaspalvelun laatua tukevat ja kehittävät mittarit. Mittareiden testaus ei sisälly opinnäytetyöhömme.

Tuotteen tai palvelun jatkuva kehittäminen vaatii kokonaisvaltaisen laadunhallinnan integroimista yrityksen jokaiseen toimintoon ja sen tulee olla osa yrityksen strategista suunnittelua. Laadulle määriteltujen tavoitteiden ja kriteereiden tulee olla realistisia ja helposti mitattavia. Mittareita ei tarvitse olla paljon, kunhan ne ovat laadukkaita. (Logistiikan Maailma 2016.)

Mittaaminen on tärkeä osa asiakaspalvelun laadun ylläpitämistä ja kehittämistä. Mittaamalla yritys sitoutuu ja sitouttaa organisaationsa pyrkimään kohti haluttua palvelutasoa. Asiakaspalvelun mittaamisen tulee olla tarkoituksellista ja strategiaan pohjautuvaa. (Bell & Zemke & Zielinski 2007, 107 – 108.) Mittareiden valinnassa on oltava tarkkoja, sillä ne ohjaavat voimakkaasti yrityksen toimintoja (Äijö 2015, 173).

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, ongelmat ja rajaukset

Tutkimuksemme tavoitteena on luoda Yritys X:lle asiakaspalvelun kehittämistä ja laatua tukevat mittarit mukailleen Balance Scorecardin tasapainotettua tuloskorttimallia. Mittarit on tarkoitus luoda sisäisten prosessien kehittämiseen. Käytämme työssämme tukena Balance Scorecardin teoriaa, tehtyjä Webropol-kyselyitä sekä Yritys X:ltä saamaamme materiaalia. Lisätukena käytämme teoriaa, koskien mittaamista, mittareita ja laadukasta asiakaspalvelua. Kyselyiden tavoitteena on kartoittaa Yritys X:n osastojen yhteistyön vaikutuksia asiakaspalvelun laatuun. Lisäksi kyselyillä selvitetään mahdolliset kehityskohteet, joihin mittarit voitaisiin kehittää.

Opinnäytetyömme päätutkimuskysymys on seuraava:

- Millaisilla mittareilla voidaan kehittää asiakaspalvelun laatua tukevien Yritys X:n sisäisten prosessien toimivuutta ja laadun seuranta?

Päätutkimuskysymystä selventävät alatutkimuskysymykset, joiden avulla kartoitetaan tutkimuskohteiden toimivuutta asiakaspalvelun laadun näkökulmasta ja selvitetään mittareiden tarpeita. Alatutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mikä on asiakkaiden näkökulma Yritys X:n asiakaspalvelun toimivuudesta ja laadusta?
- Mikä on asiakaspalveluosaston henkilökunnan näkökulma työnsä edellytyksistä tarjota asiakkaille laadukasta asiakaspalvelua?



- Mikä on Yritys X:n henkilökunnan näkökulma asiakaspalvelun laatua tukevan osastojen välisen yhteistyön toimivuudesta ja tiedonkulusta?

Rajaamme tutkimuksen Yritys X:n Suomen myyntiyksiköihin ja niiden asiakaspalvelun laatuun. Tutkimme Yritys X:n asiakaspalvelun sisäisiä toimintoja asiakas-, prosessi-, ja henkilöstönäkökulmista. Keskitymme työssämme Yritys X:n sisäisen toiminnan kehittämiseen asiakaspalvelun laadun näkökulmasta. Rajaamme tutkimuksen ulkopuolelle asiakaspalvelun laadun kehittämisen taloudellisen näkökulman, joka normaalisti liittyy Balance Scorecardin tasapainotettuun mittariin. Syy tähän on että, Yritys X:llä on jo olemassa monia taloudellisia mittareita, jotka mittaavat muun muassa asiakaspalvelun tuloksellisuutta, myyntiä, katetta ja luottotappioita.

Asiakaspalveluaihetta on tutkittu paljon. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöarkistossa aiheesta oli 31216 opinnäytetyötä (1.5.2016), mutta vähemmän yrityksen sisäisten prosessien vaikutuksien näkökulmasta. Teoriaa tutkiessamme huomasimme, että asiakaspalvelua käsittelevä kirjallisuuskin useimmiten keskittyy asiakaspalvelutilanteen käsittelyyn ja sisäisten prosessien vaikutus jää vähemmälle huomioille. Kuitenkin sisäisillä prosesseilla on iso vaikutus asiakaspalvelun onnistumiseen. Etenkin silloin, kun yritys tuottaa kokonaan tai osan myymistään tuotteista tai palveluista. Tästä syystä koemme aiheemme hyvin tärkeäksi ja siihen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksemme on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, joka suoritetaan case-tutkimuksena eli tapaustutkimuksena. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään, kun tietoa kerätään ihmisiltä ja halutaan kokonaisvaltaista kuvaa luonnollisista ja todellisista tilanteista ja ilmiöistä. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin odottamattomia asioita tutkittavasta aiheesta. Sen vuoksi tutkimuksen perustana ei ole oletuksen tai teorian testaaminen

vaan aineiston tarkastelu monesta eri näkökulmasta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 160.)

Empiriaosuutta varten suoritimme kaksi tutkimusta Webropol-kyselyinä. Webropol-kyselyllä varmistimme kyselyn objektiivisuuden, sillä toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee Yritys X:ssä. Osa kyselyn kysymyksistä oli avoimia kysymyksiä, joissa vastaajat saivat kertoa vapaasti mielipiteensä aiheesta. Lisäksi saimme Yritys X:ltä käyttöömmme syyskuussa 2015 henkilökunnalle tehdyn ”Työelämän laadun mittaaminen ja kehittäminen – LIHIS2” -kyselyn materiaalin.

Tutkimustekniikaksi valitsimme Webropol-kyselyn. Asiakaskyselyyn Webropol-kysely oli järkevä vaihtoehto, koska Yritys X:n asiakaskunta on hyvin laaja. Asiakaspalveluosaston kysely teetettiin myös Webropol-kyselyinä. Saimme Webropol-kyselyn avulla rehellisempiä vastauksia työntekijöiltä, kuin olisimme haastattelussa saaneet, koska kyselyyn vastattiin nimettömänä. Vastaajien vähäisen määrän vuoksi, emme myöskään kyselleet taustatietoja, jotta vastaajien anonymiteettisuoja säilyi.

Kolmanteen tutkimusmateriaaliin emme voineet vaikuttaa, koska se pohjautui Yritys X:n teettämään omaan tutkimusmateriaaliin. Käytimme materiaalista hyväksi osuuden, jossa tutkittiin osastojen välistä yhteistyötä ja tiedonkulkua.

Aineistoa analysoimme Webropol-analyysityökalun avulla. Käytimme hyödyksi myös SPSS-analyysiohjelmistoa. ”Työelämän laadun mittaaminen ja kehittäminen – LIHIS2” -aineistosta analysoimme osastojen välistä yhteistyötä ja tiedonkulkua koskevien avoimien kysymyksien vastauksia.

Tutkimuksemme teoriaosuuteen hankimme tietoa alan kirjallisuudesta ja internetlähteistä. Kumpikin opinnäytetyön tekijöistä on työskennellyt yli 20 vuoden ajan asiakaspalvelussa, joten kummallakin on paljon hiljaista tietoa aiheesta ja tämä tuo näkökulmaa aihepiiriin sekä helpottaa sen ymmärtämistä.

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

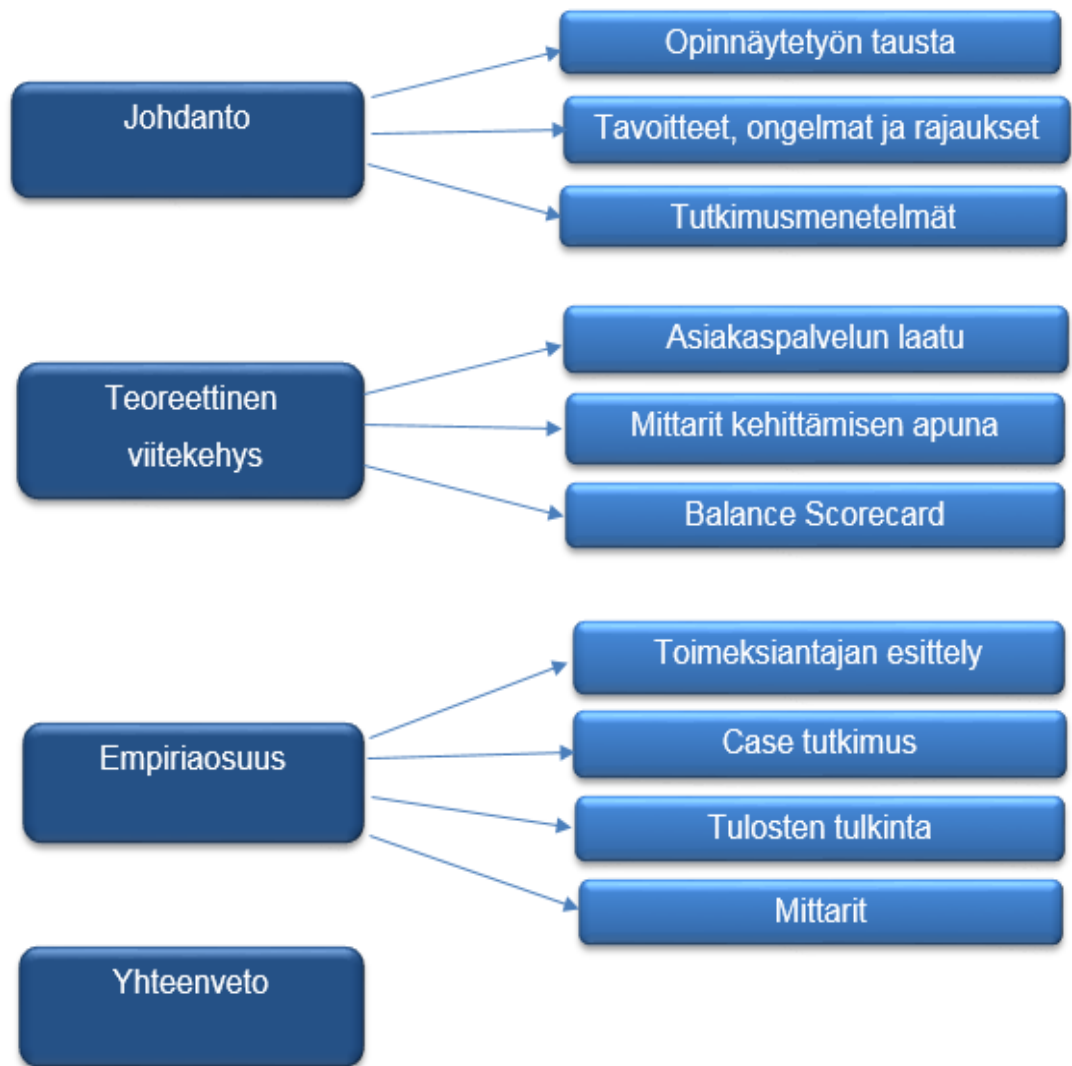
Opinnäytetyömme rakentuu johdannosta, teoriaosuudesta, empiriaosuudesta ja yhteenvedosta. Johdannosta ilmenee opinnäytetyömme tausta, tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset. Johdannossa kerromme myös käyttämistämme tutkimusmenetelmistä.

Teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta eri osuudesta. Ensimmäisessä osuudessa käymme läpi kuinka laadukkaasta asiakaspalvelusta päästään syvempään asiakaskokemukseen. Kerromme myös kuinka yrityksen sisäiset prosessit vaikuttavat asiakaspalvelun laatuun ja mitä edellytyksiä laadukkaan asiakaskokemuksen luominen vaatii yritykseltä.

Asiakaspalvelua koskevan osuuden jälkeen paneudumme asiakaspalvelun laadun kehittämiseen liittyvään mittaamisen ja mittareiden teoriaan. Tarkemmin mittaristomalleista esittelemme Balance Scorecardin eli tasapainotetun mittariston.

Empiriaosuudessa esittelemme aluksi tutkimuksen toimeksiantajan Lindad Oy:n, jonka jälkeen paneudumme tutkimukseemme ja sen tuloksiin ja johtopäätöksiin. Lopuksi käymme läpi kehittämämme mittarit ja pohdimme niiden käytettävyyttä kohdeyrityksessä.

Opinnäytetyömme lopussa yhteenvedossa kertaamme opinnäytetyömme vaiheet ja tärkeimmät johtopäätökset. Opinnäytetyömme tarkempi rakenne ilmenee seuraavan sivun kuviosta 2.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne

## 2 TAVOITTEENA LAADUKAS ASIAKASPALVELU

### 2.1 Laadukkaasta asiakaspalvelusta asiakaskokemukseen

Asiakaspalvelun laatu määrittyy siitä kokonaisuudesta, minkä asiakas kokee yrityksen kanssa asioidessaan. Siihen vaikuttaa myös se, mitä asiakas kulloinkin arvostaa ja kokee hyvänä. (Balentor Oy 2013.)

Grönroos (2007, 107) on koonnut listan asiakastapahtuman laatuun vaikuttavista tekijöistä. Lista on koottu useista eri tutkimuksista ja teorioista. Lista sisältää seuraavat seitsemän tekijää:

- ammatillisuus ja taidot
- asenteet ja käyttäytyminen
- lähestyttävyyys ja joustavuus
- luotettavuus ja totuudenmukaisuus
- reklamaatiotilanteiden hoito
- palveluympäristö
- maine ja uskottavuus.

Ammatillisuus ja taidot liittyvät palvelun lopputuotoksen eli tuotteen laatuun. Maineen ja uskottavuuden kautta asiakas suodattaa kokemaansa. Loput viisi tekijää (asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus ja totuudenmukaisuus, reklamaatiotilanteiden hoito ja palveluympäristö) vaikuttavat palveluprosessin laatuun. Grönroos muistuttaa kuitenkin, että laatutekijöitä voi olla muitakin, riippuen asiakkaasta, tilanteesta sekä yrityksen toimintakentästä ja alasta. Myös laatutekijöiden painotukset vaihtelevat. (Grönroos 2007, 107.)

Asiakaspalvelun laatuun vaikuttaa oleellisesti asiakaspalvelija. Häneltä odotetaan ystävällisyyttä, ammattitaitoa ja kykyä kuunnella asiakasta hänen tarpeensa aistien (Questback 2015a). Hyvän asiakaspalvelijan tunnistaa positiivisesta ja palvelevasta asenteesta, hyvästä

ihmistuntemuksesta, mielen hallintakyvystä sekä hyvistä vuorovaikutustaidoista. Näitä taitoja punnitaan etenkin haastavissa asiakastilanteissa, kuten reklamaatiotilanteissa. (Marckwort 2011, 13, 16.)

Grönroosiin mukaan (2007, 95 – 96, 138) asiakaspalvelutilanteen laatu on kokonaisuus, joka määrittyy teknisestä ja toiminnallisesta laadusta. Teknisellä laadulla Grönroos tarkoittaa asiakkaan saamaa konkreettista tuotosta, palvelua tai tuotetta, jonka hän palveluprosessista saa. Toiminnallisella palvelun osalla tarkoitetaan palvelun saantitapaa. Toiminnallinen osa vaikuttaa myös voimakkaasti palvelun laatuun. Teknisen laadun tulee olla hyvää, jotta asiakas kokee saavansa hyvää palvelua, mutta pelkkään tekniseen laatuun panostaminen on yritykselle riskialtista, koska asiakas kokee laadun paljon laajemmasta kokonaisuudesta. Huomioitavaa on, että mikäli kahdella yrityksellä on laadullisesti yhtä hyvä tuote, tekee asiakas valintansa palveluprosessin toiminnallisen laadun mukaan. Toiminnallista laatua kehittämällä voidaan merkittävästi lisätä asiakkaan kokemaa arvoa sekä nostaa yrityksen kilpailukykyä markkinoilla.

Bell, Zemke ja Zielinski (2007, 109 - 110) määrittelevät asiakaslähtöisen laadun yrityksen sisäisten prosessien kautta. Heidän e-kirjassaan sisäisten prosessien laadun katsotaan koostuvan teknisestä ja asiakkaan kokemasta laadusta, mutta heidän tekstissään tekninen laatu tarkoittaa eri asiaa kuin Grönroosilla. He määrittelevät teknisen laadun koostuvan palveluun kohdistuvista mekaanisista seikoista ja menettelytavoista, joita mitataan toimitusjärjestelmiin määritellyillä mittareilla. Tällaisia mittareita voivat olla esimerkiksi tilauksen odotus-, kokoamis- ja läpimenoaika ja jälkitoimitusten lukumäärä. Asiakkaan kokema laatu määritellään heidän mukaansa toimitusjärjestelmän tulokseksi. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi yhteydenoton helppoutta, tilauksen oikeellisuutta ja täydellisyyttä, tilauksen tuloaikaa ja asiakaspalvelijan käytöstä. Grönroos (2007, 95 - 96) ja Bell ym. käsittelevät asiakaspalvelun laatua eri näkökulmista. Bell ym. keskittyvät yrityksen sisäisten prosessien vaikutuksiin asiakaspalvelun laadussa, kun Grönroos taas keskittyy itse palvelutilanteen laatuun.

Mielestämme molemmat näkökulmat ovat tärkeitä hyvään asiakaspalvelun laatuun pyrittäessä.

Laadukas asiakaspalvelu synnyttää asiakaskokemuksen, joka saa asiakkaan käyttämään yrityksen palveluita uudelleen sekä kertomaan hyvästä kokemuksestaan muille. Asiakkaiden odotukset palvelutapahtumasta vaihtelevat ja siksi onkin vaikeaa sanoa, mikä milloinkin on se syy, joka vaikuttaa eniten hyvän asiakaskokemuksen syntyyn. Asiakas kokee palvelun myönteisenä, kun häntä kuunnellaan, otetaan huomioon ja yritetään ymmärtää. Hyvän asiakaskokemuksen edellytyksiin kuuluu myös lupauksista kiinni pitäminen ja nopea vastaaminen asiakkaan kysymyksiin. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Asiakaskokemus koostuu asiakkaan kokemista tunteista, tilanteista ja mielikuvista, joita hänelle on yrityksestä karttunut. Asiakas tekee ostopäätöksensä asiakaskokemuksen pohjalta. Yritys saa merkittävää kilpailuetua, kun se onnistuu luomaan positiivisen asiakaskokemuksen kautta lisäarvoa asiakkaalle. Lisäarvon avulla saadaan tuotteesta tai palvelusta parempi hinta, mutta erottaudutaan myös kilpailijoista. Kilpailuetua syntyy myös siitä, että nykypäivän asiakkaat jakavat aktiivisesti kokemuksiaan internetissä. Näin yritys voi saada helposti uusia asiakkaita. Toisaalta myös negatiiviset kokemukset kääntyvät yritystä vastaan entistä helpommin. Tästä syystä asiakaskokemuksien kehittymistä kannattaa seurata aktiivisesti ja tarvittaessa reagoida nopeasti negatiivisiin kokemuksiin tai reklamaatioihin. Kun yritys on aktiivisesti vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa, se oppii tuntemaan asiakkaansa ja heidän tarpeensa paremmin. Tämä näkyy ennen pitkää myös yrityksen taloudessa. (Questback 2015b.)

Asiakaskokemus perustuu asiakkaalle luotavaan arvoon, joka on hyvin yksilöllinen määrite, koska jokainen asiakas määrittää itse arvokokemuksensa. Yrityksen tehtäväksi jää arvokokemuksien edellytyksien luominen asiakkaalle. Asiakkaan kokemat arvot voidaan jaotella taloudelliseen, toiminnalliseen, symboliseen ja emotionaaliseen

arvoon. Taulukossa 1 on avattu tarkemmin arvojen merkitystä sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18.)

Taulukko 1. Asiakkaan kokemien arvojen muodot (mukaiillen Löytänä & Korkiakoski 2014, 18; Kuusela & Rintamäki 2002, 16 – 21)

#### **Taloudellinen arvo**

- merkitsee asiakkaalle edullista hintaa hyvien tarjouksien tai alennuksien muodossa
- yrityksen helppo määritellä, koska kyse on selvästä rahasta

#### **Toiminnallinen arvo**

- merkitsee asiakkaalle ajan tai vaivan säästöä
- tarkoittaa yrityksen toiminnassa toimintavarmuutta ja -luotettavuutta sekä kokonaisvaltaista laatua

#### **Symbolinen arvo**

- asiakas voi ilmaista omaa persoonaansa yrityksen tuotteiden tai palveluiden kautta ja saada tästä hyötyä itselleen
- liittyy yrityksen brändiin ja siitä tuleviin mielikuviin

#### **Emotionaalinen arvo**

- muodostuu asiakkaan tunnekokemuksesta liittyen yrityksen palveluun tai tuotteeseen.
- emotionaalista arvoa voidaan lisätä yksilöimällä tuote tai palvelu juuri kyseiselle asiakkaalle
- yritykselle hyvä kilpailukeino, jolla voidaan luoda hyvin ainutlaatuisia kokemuksia asiakkaalle

Asiakkaan kokemat arvojen muodot ovat kilpailukeinona melko hyvin jäljiteltävissä, lukuun ottamatta emotionaalista arvoa. Taloudellisten ja symbolisten arvojen merkitys on kilpailuetuna vähenemässä, koska niitä hyödyntävät lähes kaikki yritykset. Tuotannollisen arvon ylläpitäminen puolestaan on haastavaa. Sen sijaan emotionaalisen arvon katsotaan olevan alihyödynnetty. Se tekee tuotteesta tai palvelusta asiakkaalle uniikin kokemuksen. Emotionaalisen arvon saavuttaminen ei kuitenkaan



onnistu ilman pitkäjänteistä työtä ja asiakaskokemuksen kokonaisvaltaista johtamista. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 19 – 20.)

Asiakkaiden arvostus palvelunopeutta kohtaan on lisääntynyt, koska nykyajan teknologia ja verkkoyhteydet ovat opettaneet ihmiset nopeuteen. Tätä muutosta eivät kaikki yritykset ole vielä oivaltaneet, tai eivät vielä ole kyenneet viemään oivallusta toimintaansa. Toiminnan nopeuttamisessa avaintekijänä on toiminnan yksinkertaistaminen. Ne yritykset jotka tähän jo pystyvät, saavuttavat selkeää kilpailuetua. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 17 - 18.)

Hyvällä palvelun laadulla ja laadukkailla tuotteilla voidaan nostaa yrityksen kannattavuutta. Laatukustannukset pienevät, kun palvelut tai tuotteet tehdään kerralla kunnolla, koska virheiden korjaaminen on kallista. Laadun takia menetetty asiakas voidaan myös luokitella laatukustannukseksi. Laatu tavoiteltaessa on kuitenkin hyvä tiedostaa, ettei korkein laatu ole se mitä kannattaa tavoitella. Laatu on riittävän hyvää, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä ja yrityksen talous voi hyvin. (Logistiikan maailma 2016.)

## 2.2 Palveluprosessin laatu

Asiakkaan ostama tuote on prosessin tuottama. Tästä syystä tuotteen laatua kehittäessä tulee tiedostaa kaikki sen laatuun vaikuttavat tekijät ja pyrkiä optimoimaan ne. Usein yrityksen tuotteen laatuongelmien perimmäiset syyt ovat prosessin ja johtamisen laadussa. (Salminen 2014.)

Yrityksen kaikki toiminnot ovat osa liiketoimintaprosessia. Kilpailukeinona liiketoimintaprosessit eivät ole helposti kopioitavissa ja siksi niillä voidaan parhaimmillaan luoda merkittävä kilpailuetu. Tämä edellyttää hyvää suunnittelua ja johtamista. Koko asiakaspalveluprosessin henkilöstön tulee tiedostaa, että tärkein osa prosessia on maksava asiakas, jolle pyritään luomaan lisäarvoa, jotta hän palaa yritykseen jatkossakin. Kun prosessia johdetaan hyvin, vapautuu aikaa ja energiaa prosessin kehittämiseen ja uusiin innovaatioihin. Toimivat ja tehokkaat prosessit mahdollistavat

myynnin onnistumisen ja tyytyväisen asiakkaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 198 - 200.)

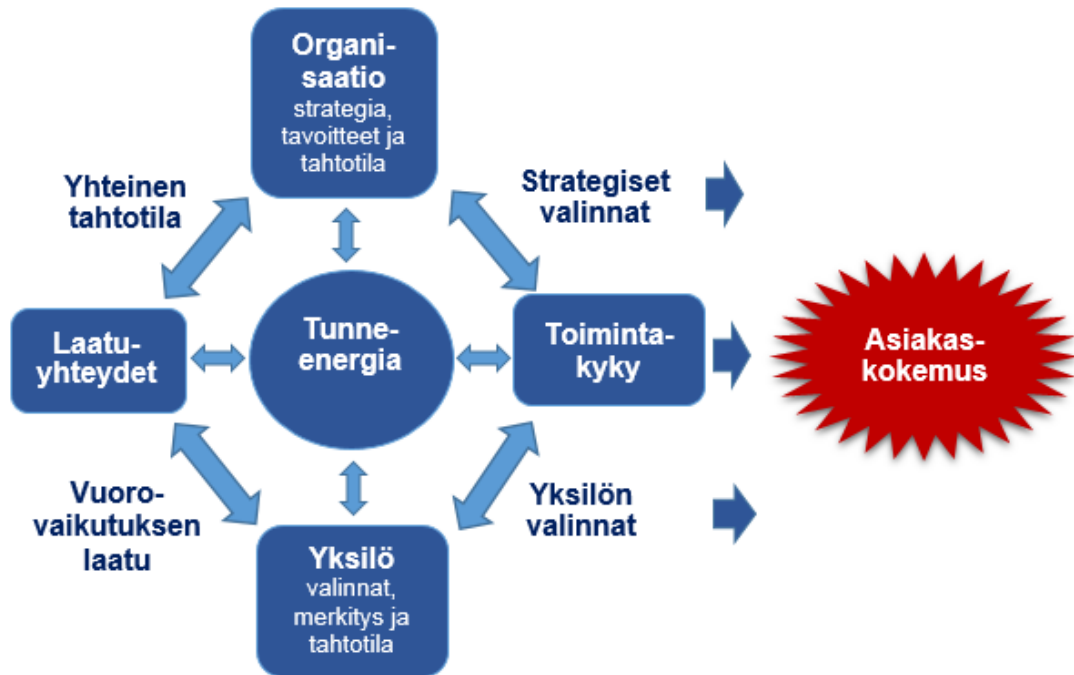
Pohjan toimiville prosesseille ja hyvälle asiakaskokemuksen luomiselle antaa yrityksen henkilökunnan kokemukset siitä miten vuorovaikutus toimii yrityksessä ja miten yritystä johdetaan. Myös yksittäisen työntekijän sitoutumisella ja työmotivaatiolla on iso vaikutus asiakaskokemuksen laatuun ja sen myötä yrityksen kannattavuuteen. Koko organisaatiolla tulee olla yhteinen tahtotila laadukkaana asiakaspalvelun tarjoamisesta. Yhteistä tahtotilaa määrittävät yrityksen johdon määrittelemä strategia ja tavoitteet. Organisaation ja yksilön lisäksi asiakaskokemukseen vaikuttavat myös laatu yhteydet ja toimintakyky. (Fischer & Vainio 2014, 11.)

Laatuyhteyksiä voi tuottaa jokainen yrityksen työntekijä tekemisillään ja käyttäytymisillään. Työntekijä voi tuottaa arvoa kunnioittamalla omaa työtään sekä arvostamalla ja kunnioittamalla muita työntekijöitä ja heidän työtään. Laatuyhteydet voivat olla myös ulkopuolisia. Ulkopuoliset laatuyhteydet kohdistuvat asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Laatuyhteyksillä parannetaan yrityksen tuottavuutta, toimintakykyä ja parhaimmillaan ne antavat yrityksellä keinon erottautua kilpailijoista. (Fischer & Vainio 2014, 166.)

Toimintakyvyllä Fischer & Vainio (2014, 12) tarkoittaa yrityksen kykyä palvella asiakkaita. Toimintakyky määrittyy organisaation, yksilön ja laatuyhteyksien yhteisvaikutuksesta. Toimintakyky vaikuttaa suoraan yrityksen kilpailukykyyn.

Fisher & Vainion (2014, 11 - 14) teorian mukaan kaikkein keskeisimpänä vaikuttajana asiakaskokemuksen syntymisessä on kuitenkin tunne-energia. Tunne-energia vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti kaikkiin aiemmin mainittuihin asiakaskokemukseen vaikuttaviin tekijöihin eli organisaatioon, yksilöön, laatuyhteyksiin ja toimintakykyyn (kuviokuva 3). Tunne-energian avulla saavutetaan yhteisöllinen kokemus ja tahto palvella

asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla ja parannetaan yrityksen edellytyksiä menestyä markkinoilla.



KUVIO 3. Organisaation toimintakyky luo pohjan asiakaskokemukselle (Fischer & Vainio 2014, 166)

### 2.3 Laadukkaan asiakaskokemuksen edellytyksiä

Kuten aiemmissa kappaleissa käy ilmi, hyvän asiakaskokemuksen rakentamiseen tarvitaan ammattitaitoisen asiakaspalveluhenkilöstön ja laadukkaiden tuotteiden lisäksi hyvää johtamista ja koko organisaation panostusta. (Reinboth 2008, 5.) Hyvään asiakaskokemukseen päästään silloin, kun jokainen yksilö yrityksessä ymmärtää oman työskentelynsä vaikutuksen muihin työntekijöihin, oman ja muiden yksiköiden toimintaan, yrityksen toimintaan ja lopulta myös asiakkaan kokemaan palveluun. Näiden asioiden ymmärtäminen vaatii yrityksen toiminnalta läpinäkyvyyttä, tarpeeksi yksinkertaisia prosesseja sekä koko henkilöstön kouluttamista. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Laadukkaan asiakaskokemuksen luomisen edellytyksenä on, että yrityksellä on yhteinen toimintatapa, joka on koko henkilöstön tiedossa ja jota kaikki noudattavat. Toimintatapa näkyy asiakkaalle asiakaspalvelijan palvelun kautta. Palvelun nopeuteen ja joustavuuteen on yksittäisellä asiakaspalvelijalla vain rajalliset edellytykset vaikuttaa, koska niihin vaikuttaa koko työyhteisön toiminta. Tästä syystä toimintatapojen kehittämiseen tulee osallistua johdon lisäksi myös yrityksen työntekijöiden. (Reinboth 2008, 32.) Tästä on mielestämme sekin hyöty, että työntekijät sitoutuvat uusiin toimintatapoihin paremmin, kun ovat itse olleet mukana niiden suunnittelussa.

Nopeudella, toimitusvarmuudella, tuotteiden laadulla ja asiakkaan palvelemisella luodaan asiakkaan kokema palvelun laatu. Palvelun laatu määrittyy palveluprosessin heikoimman lenkin mukaan. Tämän vuoksi yrityksen on huolehdittava, että myös yhteistyökumppanit ja alihankkijat sitoutuvat yritykselle määriteltyyn palvelutasoon. (Lundberg & Töytäri 2010, 233 - 234)

Markkinoinnin asiakaslupauksen tulee olla realistisia, sillä on todettu, että asiakkaan odotukset vaikuttavat voimakkaasti koettuun palvelun laatuun. Tästä syystä paremman palvelun asiakaslupaukset tulee antaa vasta, kun kehittämistoimenpiteiden vaikutukset näkyvät jo käytännössä. Turvallisinta on luvata asiakkaalle liian vähän, jotta yritys varmasti pystyy pitämään antamansa lupauksen. (Grönroos 2007, 138 - 139.)

Yritys ei voi olla alan ykkönen kaikissa asiakaspalvelun laatuun liittyvissä osa-alueissa, joten sen tulee määrittää strategiassaan ne osa-alueet, joilla se pyrkii saavuttamaan hyvän kilpailuaseman. Tällaisiksi osa-alueiksi tulee valita yrityksen selkeitä vahvuustekijöitä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 93.)

### 3 MITTARIT ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMISEN APUNA

#### 3.1 Mittareista yleisesti

Mittaristo koostuu mitattavan kohteen tärkeimmistä mittareista. Se voi olla muodostettu jonkin tietyn mittaristomallin mukaisesti, esimerkiksi Balance Scoredardin tasapainotetun mittariston mukaan. Mittaristo voi olla myös kokonaisuus, jossa vanhoihin mittareihin on myöhemmin lisätty uusia täydentäviä mittareita. (Nieminen & Tomperi 2008, 57.) Mittaristo voi myös olla jonkinlainen muunnelmä olemassa olevasta mittaristomallista, yrityksen tarpeiden mukaisesti. (Malmi & Peltola & Toivanen, 2006, 24).

Oikein määritellyt tavoitteet ja mittarit innostavat ja ohjaavat koko yrityksen toimintaa. Ne viestivät työntekijöille yrityksen päämääristä ja arvoista, jotka pohjautuvat yrityksen strategiaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 46.)

Tavoitteiden ja mittareiden avulla yrityksen johdon määrittelemä strategia muuntuu konkreettiseksi toiminnaksi (Malmi ym. 2006, 19). Mittareiden tulokset ja asetetut tavoitteet tukevat yrityksen johdon päätöksentekoa (kuvio 4). Mitään ei saavuteta, jollei toimintaa kehitetä. Yrityksen johto voi valvoa mittareilla yrityksen kriittisiä menestystekijöitä, mutta myös varmistaa, että hyvät toimintatavat tunnustetaan ja käytetään hyödyksi yrityksen kehitystoiminnassa. (Nieminen & Tomperi 2008, 46 – 47, 51.)



KUVIO 4. Strategiaan pohjautuvat mittarit ja tavoitteet ohjaavat yrityksen toimintaa ja päätöksentekoa. (Nieminen & Tomperi 2008, 46.)

Tavoitteiden määrittämisessä on tärkeää olla avoimessa vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa, jotta tavoitteista ei synny pelkkää johdon käskytystä. Näin saadaan henkilöstö myös paremmin innostumaan tavoitteiden tavoittelusta. Tavoitteiden tulee olla linjassa yrityksen strategian kanssa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 51.)

### 3.2 Asiakaspalvelun laadun mittaaminen

Asiakaskokemukseen panostaminen on investointi ja sen vuoksi sen tuloksia kannattaa myös mitata. Usein asiakkaaseen liittyvät mittarit ovat taloudellisia mittareita, mutta kokonais kuvan saadakseen yrityksen johto tarvitsee myös muitakin mittareita. Mittareilla voidaan lisätä yrityksen toiminnan asiakaskeskeisyyttä ja varmistaa, että yrityksen toimintakulttuuri kehittyy asiakaskeskeisempään suuntaan. Asiakasmittarit voidaan jakaa asiakassuhteiden ja asiakasvuorovaikutuksen kehitystä mittaaviin mittareihin. Nämä voidaan edelleen jakaa epäsuoraan ja suoraan asiakaspalautteeseen pohjautuviin mittareihin. Epäsuorat mittarit tutkivat yrityksen tunnettavuutta, markkinaosuutta, asiakasvaihtuvuutta, asiakasuskollisuutta, asiakkaiden määrää sekä asiakassuhteen elinkaaren arvoa. Suorat mittarit pohjautuvat asiakastytyväisyyskyselyihin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 51 – 54.)

Yleisin tapa tutkia asiakaspalvelun laatua on asiakastytyväisyyskyselyt. Löytänä & Korkiakoski kehottavat yrityksiä kuitenkin suhtautumaan kriittisesti niiden käyttöön ja pyrkiä enemmän suoran asiakaspalautteen hankkimiseen. Suoralla asiakaspalvelupalautteella yritys saa nopeasti tietoa asiakaspalvelunsa laadusta ja pystyy sen myötä myös nopeammin kehittämään asiakaspalvelunsa heikkouksia ja toisaalta myös hyödyntämään vahvuutensa. Nopean palautteen tarve on korostunut sosiaalisen median käytön yleistyttyä. Asiakkaat jakavat aktiivisesti kokemuksiaan sosiaalisessa mediassa ja negatiivinen palaute leviää siellä nopeasti. Tästä syystä yrityksen on hyvä tiedostaa kehittymistarpeensa mahdollisimman pian, jotta tilanne voidaan korjata ja välttää negatiivisen viestin leviämistä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 56.)

Löytänä & Korhonen (2014, 139 – 140) ovat sitä mieltä, että yritysten kannattaisi käyttää enemmän aikaa sen miettimiseen, mitä asiakkailta saaduilla tiedolla tehdään, kuin miettiä asiakastytyväisyyskyselyn kysymyksiä. Tämä on ainoa tapa varmistaa, että myös asiakas hyötyy kyselystä. Jos asiakas kokee, ettei kyselyihin vastaamisesta ole mitään hyötyä, se vaikuttaa jatkossa hänen halukkuuteensa vastata kyselyihin.

### 3.3 Mittareiden valinta

Ennen mittareiden suunnittelua tulee selvittää, miksi mitataan ja mitä mitataan. Myös mittareiden määrää on hyvä pohtia. Jos mittareita on liikaa, se vaikeuttaa kerätyn tiedon hahmottamista ja ymmärtämistä. Silloin kerätystä tiedosta ei saada täyttä hyötyä ja osa mittaukseen käytetyistä resursseista menee hukkaan. (Kaplan & Norton 2002, 395; Pitkänen 2010, 85.) Jos mittareita on taas liian vähän, niin mittauksilla ei saada tasapainoa mittaustuloksiin johtaneiden tekijöiden ja haluttujen tulosten välillä. Mittareiden suunnittelussa tulee olla aina selkeä strategia, jotta niistä saadaan haluttu hyöty. (Kaplan & Norton 2002, 395).

Mittareiden valintaa kannattaa miettiä tarkkaan, sillä ne ohjaavat voimakkaasti toimintaa (Äijö 2015, 173; Nieminen & Tomperi 2008, 51.). Etenkin jos mittauksen tuloksiin on kytketty palkitsemisjärjestelmä. (Nieminen & Tomperi 2008, 51). Olemme samaa mieltä kirjoittajien kanssa asiasta, sillä olemme käytännössä nähneet, mitä tapahtuu, kun myyjien työssä mitataan vain euromääräistä myyntiä. Katteet laskevat myyjien toiminnan keskittyessä vain myynnin tekemiseen.

Mittareiden suunnittelussa kannattaa käyttää suunnittelupohjaa, joka helpottaa suunnittelua ja tarvittavien asioiden huomioimista. Nieminen & Tomperi (2008, 60) ovat luoneet mallin mittareiden suunnittelua varten. Siinä kehoitetaan miettimään mittareita määrittäessä muun muassa mittareiden tarkoitusta, tavoitteita, mittausvälejä ja yhteyttä päämääriin. Mallin tarkemmat tiedot löytyvät seuraavan sivun taulukosta 2.

TAULUKKO 2. Mittareiden suunnittelumalli (Nieminen &amp; Tomperi 2008,61)

Otsikko	Selitys
1. Tavoitteet ja mittarit	Mikä on mittarin nimi? Selittääkö mittarin nimi sisällön? Ilmaiseeko mittarin nimi, miksi mittari on tärkeä?
2. Tarkoitus	Miksi tämä mittari otetaan käyttöön? Mitä haluamme sen saavan aikaan?
3. Yhteys päämääriin	Mitkä ovat ne liiketoiminnan päämäärät, joihin mittari liittyy?
4. Tavoitetaso	Mille tasolle haluamme toimintaa kehittää? Kuinka kauan tuon tason saavuttaminen kestää? Mikä on taso kilpailijoihin verrattuna?
5. Laskentakaava	Kuinka mittaamme tätä toimintaa? Onko kaava selkeä? Onko käyttämämme mittakaava sopiva? Kuinka tarkkaa syntyvä tieto on? Onko tarkkuus riittävä?
6. Mittauksen aikaväli	Kuinka usein mittaus tapahtuu? Kuinka usein tulokset raportoidaan?
7. Kuka mittaa ja raportoi	Kuka on vastuussa mittaamisesta?
8. Tietolähde	Mistä lähteestä tieto saadaan?
9. Miten tulosten perusteella toimitaan	Mihin toimiin ryhdytään tulosten pohjalta?

Mittareiden tulee olla sidoksissa yrityksen omaan visioon ja strategiaan ja niillä tulee olla selkeä syy-seuraussuhde toisiinsa. Osan mittareista tulee olla ns. ennakoivia mittareita, joilla on vaikutusta valittuihin tulostittareihin. Tämän jälkeen mittareille tulee asettaa tavoitteet ja vastuuhenkilöt, joiden tehtävänä on varmistaa tavoitteiden saavuttaminen. Tulostittareilla kuvataan mihin yrityksen strategialla halutaan päästä, kun taas ennakoivilla mittareilla pyritään kuvamaan millä keinoin strategiaan tavoitteisiin päästään. (Malmi ym. 2006, 20, 37.)

Prosessien mittaamiseen on olemassa kahdenlaisia mittareita. Suorituskykymittareilla selvitetään saadaanko prosessista toivottua tulosta. Suorituskykymittareilla prosessin suorituskykyä ei mitata tekemisenä, vaan



selvitetään toteutuuko prosessin tarkoitus. Suorituskykymittarit antavat ulkoisen näkökulman prosessille ja ne pysyvät samana vaikka prosessia muutettaisiin. Suoritusmittareiden pysyminen koko ajan samana mahdollistaa myös uuden ja vanhan prosessin vertailun. Sisäisen näkökulman prosessille antavat ohjaus-, seuranta- ja analysointimittarit. Niillä pyritään saamaa tietoa prosessista ja ymmärtämään sitä kautta sen toimintoja. Ohjaus-, seuranta- ja analysointimittareita muutetaan prosessin muuttuessa tai silloin jos halutaan prosessista uudenlaista tietoa. (Pitkänen 2010, 86 - 87.)

Mittarit tulee valita sen mukaan, että niillä pystytään kuvaamaan haluttua ilmiötä tarpeeksi kattavasti, tarkasti, totuudenmukaisesti ja ymmärrettävästi. Useimmiten pyritään käyttämään ns. suorita mittareita, joilla pystytään mittaamaan suoraan haluttua ominaisuutta. Tarvittaessa voidaan käyttää myös epäsuoria mittareita, joilla voidaan mitata halutun tekijän kanssa riippuvuus suhteessa olevaa ominaisuutta. (Lumijärvi & Ratilainen 2004, 104 - 105).

Mittareiden luontiin käytetään usein liikaa aikaa, koska kuvitellaan, että mittarit on tehty lopullisiksi. Tämä on kuitenkin virheellinen ajatus, sillä vain testaamalla mittareita käytännössä, saadaan tietoa miten ne toimivat. Kokemusten pohjalta mittareita tulee hioa ja parantaa. Tarvittaessa voidaan mittareita ja niiden tavoitteita myös muuttaa. (Kaplan & Norton 2002, 399 - 400.)

Yrityksen johdon ja eri organisaatiotasojen, sekä eri osastojen mittareiden ei tarvitse olla kokonaan samoja. Ne eivät kuitenkaan saa olla ristiriidassa keskenään vaan niiden tulee tukea toisiaan. On myös tärkeää että kaikki yrityksen mittarit säilyttävät yhteyden yrityksen strategiaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 60.)

### 3.4 Mittareiden käyttö ja hyödyntäminen

Mittariston tehokas toiminta edellyttää, että koko yrityksen organisaatio sitoutuu sen toteuttamiseen ja ymmärtää mihin sillä pyritään (Kaplan & Nor-

ton 2002, 399). Yritykselle määritetyt mittarit ja tavoitteet tulee purkaa myös yksilötasolle. Tämä tarkoittaa, että jokaiselle työntekijällä tulee olla tiedossa henkilökohtaiset tavoitteet ja mittarit. (Nieminen & Tomperi 2008, 47.)

Jotta mittareista saadaan haluttu hyöty irti, ne tulee ottaa tehokkaasti käyttöön. Käytön alkuvaiheessa varmistetaan valitun mittariston tarkoituksenmukaisuus ja kokonaisvaltaisuus. Käyttöönoton alkuvaiheet ovatkin mittaristolle kriittisintä aikaa, joten se kannattaa huolellisesti suunnitella. Käyttöönottoa tulee tukea hyvällä viestinnällä, henkilökunnan koulutuksella ja organisaation toimintatapojen oikeilla muutoksilla. Näillä tekijöillä on suuri vaikutus siihen, kuinka hyvin käyttöönottovaihe sujuu. (Malmi ym. 2006, 119 - 120.)

Vaikka mittareille asetetaan tietyt numeeriset tavoitteet, niiden antamat tulokset ovat kuitenkin vain tiedon lähteitä, eivätkä vielä kehitä mitään. Mittarit eivät myöskään suoraan kerro, mitä toiminnassa tulee muuttaa tai kehittää. Kehittäminen vaatii mittareiden antamien tietojen lisäksi kokonaiskuvan ymmärtämistä sekä kykyä tulkita mittareiden tuloksia ja luoda tarvittaessa uusia toimintatapoja. (Pitkänen 2010, 91 - 92.)

## 4 BALANCE SCORECARD

Balance Scorecard eli tuloskortti syntyi kahdessatoista suuryrityksessä Amerikassa ja Kanadassa, joissa kehitettiin yrityksen suorituksen mittausta. Mittaaminen keskittyi aluksi lähinnä taloudellisiin lukuihin. Taloudelliset mittarit eivät kuitenkaan mittaa aineetonta pääomaa, kuten motivaatiota, asiakassuhteita ja asiakkaiden uskollisuutta. (Malmi ym. 2006, 16 - 17.)

1990-luvun alussa Robert S. Kaplan ja David P. Norton kehittivät kehittyneemmän version mittaristosta, jonka avulla saadaan mitattua yrityksen suorituskykyä, Balance Scorecard eli tasapainotettu mittaristo. Tasapainotettu mittaristo on johtamisväline, jonka avulla yrityksen tai muun yhteisön toiminta saadaan toimimaan kohti yhteistä tavoitetta, suunnitellut asiat tulevat tehdyksi ja strategia muutetaan toiminnaksi. Mittaristo on johdon tärkeä apuväline, joka näyttää yrityksen toiminnalle oikean suunnan ja toimii tarvittaessa hälyttäjänä. Tasapainotetun mittariston ajatuksena on seurata taloudellisten suoritusten lisäksi myös yrityksen tai muun yhteisön toimintaa, jolla varmistetaan menestyminen. Tasapainotetussa mittaristossa esitetään kaikki yrityksen tai muun yhteisön keskeiset osatekijät mittaristona. (Friedag & Schmidt 2005, 11 - 12; Malmi ym. 2006, 16 - 18.)

Tasapainotetun mittariston avulla yritys voi ilmaista yrityksen johtoajatuksen. Mittariston avulla yritys löytää yhdensuuntaisen toimintamallin ja tämä mahdollistaa yrityksen lisäarvon saavuttamisen. Tasapainotettu mittaristo ei tue mallia, jossa jokainen yksikkö toimisi itsenäisenä yksikkönään, vaan mittaristo tukee koko yrityksen yhteistä toimintamallia, joka viedään jokapäiväisen toiminnan tasolle. (Kaplan & Norton 2007, 55 - 56.)

### 4.1 Balance Scorecardin neljä näkökulmaa

Balance Scorecardissa toimintaa tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta: asiakas, talous, sisäiset liiketoimintaprosessit sekä oppiminen ja kehitys.

Näiden neljän eri näkökulman toimintaa pyritään ohjaamaan pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Hyvin laadittu mittaristo on yhtä kuin yrityksen strategian kuvaus (kuvio 5). (Malmi ym. 2006, 25 – 26, Opetushallitus 2016b.)



Kuvio 5. Tasapainotettu mittaristo (Friedag & Schmidt 2005, 13)

Taloudellisella näkökulmalla on Balance Scorecardissa kaksi roolia. Taloudellista näkökulmaa mittaavat mittarit kuvaavat yhtiön strategian onnistumista taloudelliselta kannalta ja lisäksi ne määrittävät mittareille tavoitteet, joihin yhtiön tulee pyrkiä. Tavoitteet saattavat vaihdella yrityksen tilanteen mukaan. Esimerkiksi myynnin kasvua kuvaavat mittarit ovat yleisiä yrityksen voimakkaassa kasvuvaiheessa. Erilaiset kannattavuusmittarit ovat käytössä ylläpitovaiheen yrityksissä. Kassavirta

on suuressa roolissa yrityksen loppuvaiheessa. (Malmi ym. 2006, 25 – 26, Opetushallitus 2016b.)

Asiakasnäkökulman mittarit jaetaan kahteen ryhmään. Perusmittareita ovat asiakastyytyväisyys, yrityksen kilpailukenttä, asiakasuskollisuus sekä mitkä asiakkaat ovat yritykselle kannattavia. Toisen ryhmän mittarit ovat asiakasnäkökulmasta katsottuna mittareita, jotka parantavat yrityksen suorituskykyä esimerkiksi tuotteen hinta-laatusuhde, tuotteen ja yrityksen maine sekä asiakassuhde. Näistä edellä mainituista ilmenee, mikä on yrityksen kilpailuvaltti. Asiakasnäkökulman mittareissa on siis havaittavissa asiakkaan näkökulma, ei niinkään yrityksen. Hyvä mittaristo heijastelee yrityksen kilpailustrategiaa, mittariston lähtökohdista riippumatta. (Malmi ym. 2006, 26, Opetushallitus 2016a.)

Sisäisten prosessien näkökulmassa painottuvat toimintamallit, joilla yritykselle saadaan tuotettua asiakkaiden tarpeiden mukaista arvoa ja samalla täytettyä omistajienkin odotukset. Lisäksi tulee kiinnittää huomiota erityisesti niihin sisäisiin toimintamalleihin, joiden avulla asiakkaista saadaan tyytyväisiä. Balance Scorecard eroaa prosessinäkökulman vuoksi muista mittareista. Muissa mittareissa, kuten esimerkiksi suorituskykypyramidi ja Lynch & Cross -mittari, keskitytään mittaamaan operatiivisia toimintoja. Balance Scorecardissa taas määritellään uusia hyvin toimivia prosesseja taloudellisen edun saamiseksi sekä asiakaslupausten täyttämiseksi. Yrityksen ei kuitenkaan kannata mitata kaikkia prosessejaan yhdessä Balance Scorecardissa, vaan toimintasuunnitelmaan tulee määritellä prosessit, jotka yritys ottaa seurannan kohteeksi. (Opetushallitus 2016a, Malmi ym. 2006, 27 - 28.)

Kasvu- ja oppimisnäkökulmassa mitataan pystyykö yritys säilyttämään kykynsä muuttua ja kehittyä, jotta se voi saavuttaa tulevaisuuden näkymänsä. Näkökulmassa keskitytään henkilöstöön ja henkilöstön suoriutumiseen, tuottavuuteen, työttyytyväisyyteen, koulutukseen motivaatioon sekä avainhenkilöiden vaihtuvuuteen. Balance Scorecardin vaikein alue on oppimisen ja kasvun näkökulma. Tämän näkökulman

mittarit asettavat tavoitteet aineettoman pääoman kehitykselle. Aineettoman pääoman kehityksen tulokset eivät näy heti, vaan vasta pidemmän ajan kuluttua. Tämä tuo panostusmittaristolle ongelman, kuinka käsitellä panostusmittareita kuluvan vuoden tuloskortissa ja mihin aineettomaan pääoman erään yrityksen tulisi panostaa, kun tulokset voivat näkyä vasta pidemmän ajan kuluttua. Yrityksen strategiassa olevan toimintamallin tulisi antaa tähän vastaus. Oppimis- ja kasvunäkökulmat kytkeytyvät samaan toimintamalliin muiden näkökulmien kanssa yhtä voimakkaasti. (Malmi ym. 2006, 28 – 30, Opetushallitus 2016a.)

#### 4.2 Balance Scorecardin mittareiden näkökulmien tavoitteet ja tasapaino

Balance Scorecardin mittarit on hyvä sijoittaa sellaiseen ryhmään, johon sitä ei aikaisemmin ole laitettu. Tämä herättää keskustelua, oivalluksia ja oppimista. Syy-seurauslogiikkaa noudattaen mittari tulee asettaa ylimpään eli johdon näkökulmaan. Näin vastaan tulee kysymys, kuinka saavuttaa mittarin tavoite. Mittareiden sijoittelussa tulee huomioida myös eri näkökulmien tasapaino. (Malmi ym. 2006, 30 - 31.)

Balance Scorecardin mittareiden lukumäärä on Kaplanin ja Nortonin mukaan 20 - 25 mittaria. Eniten mittareita määritellään sisäisten prosessien näkökulmaan, 8 - 10 mittaria, muihin näkökulmiin noin viisi mittaria. Suomessa Balance Scorecard -mittareiden määrä vaihtelee 4 - 25 mittarin välillä. Valtaosa yrityksistä käyttää alle 20 mittaria. (Malmi ym. 2006, 31.)

Mittariston tulee olla tasapainossa seuraavissa asioissa:

- raha- ja ei rahamääräiset
- tulostittarit ja ennakoivat mittarit
- pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteet
- sisäiset ja ulkoiset mittarit
- helposti mitattavat asiat ja vaikeasti mitattavat asiat.

(Malmi ym. 2006, 32 - 33.)

### 4.3 Balance Scorecardin hyödyt

Yritykset saavat monenlaista hyötyä Balance Scorecardista Kaplanin ja Nortonin mukaan. Se antaa johdon toiminnalle kehyksen näkemyksineen ja toimintamalleineen. Balance Scorecard on mittaristo, joka on suuntautunut tulevaisuuteen. Se parantaa yrityksen suunnittelua talouden näkökulmasta, jonka seurauksena budjetointia voidaan keventää. Balance Scorecard tuo esille avainhenkilöstön tarpeet ja tukee resurssien oikeaa kohdentamista. Se keskittyy myös uusien sisäisten prosessien tunnistamiseen. Balance Scorecardin avulla näkemyksen ja toimintamallin kommunikointi yrityksen alemmille tasoille paranee. Se myös avaa toimintamallin syy-yhteyden ja parantaa tiedonkulkua. Balance Scorecard ei ole helppo toteuttaa. Se koetaan opettavaiseksi ja hyödylliseksi, mutta raskaaksi. Yritys oppii mittariston avulla ymmärtämään liiketoimintansa luonnetta ja kiinnittämään huomion toimintamallinsa oleellisiin asioihin. Balance Scorecardin rakentamisen vaativuus on laajentanut mittariston rakentamis- ja soveltamistapoja ja vahvistanut näin tulokortin asemaa. (Malmi ym. 2006, 50 - 57.)

### 4.4 Muunnelmat Balance Scorecardista

Sidosryhmämittaristot keskittyvät omistajiin, työntekijöihin ja asiakkaisiin. Mittauksen kohteena ovat olleet myös tavarantoimittajat ja alihankkijat ja yhteiskunta. Mittaristo sisältää kolme sidosryhmää ja kullakin sidosryhmällä on omat tavoitteensa, joiden tavoitteen täyttymiseen sidosryhmä yrityksen avulla pyrkii. Yrityksen, joka täyttää nämä vaatimukset, uskotaan menestyvän. Mittaristo seuraa yrityksen tavoitteiden saavuttamista. (Malmi ym. 2006, 34 - 35.)

KPI-mittaristo sisältää organisaation toiminnalle keskeisiä mittareita. Mittarit ovat hyviä, kun yritykselle haetaan toiminnallisia parannuksia. Mittareita on yleensä paljon, eikä niiden keskinäisiä riippuvuussuhteita ole

mietitty. Yrityksen tulisi keskittyä muutamaan tärkeään mittariin. Mittareilla tulisi olla yhteys yrityksen toimintatapaan. KPI-mittarin tulisi huomioida koko yrityksen toimintaa kokonaisuutena. KPI -mittauksen tiedon laatu on hyvä tarkistaa ja vastuuhenkilölle tulee antaa valtaa. (Malmi ym. 2006, 35.)

Strategiamittaristot perustuvat strategiakarttaan. Mittareiden väliset syy-seuraussuhteet on selvitetty strategiamittaristoissa. Strategiamittareissa on tulosmittareita, mihin halutaan päästä, sekä ennakoivia mittareita, miten aiotaan päästä. (Malmi ym. 2006, 37.)



## 5 CASE: YRITYS X

### 5.1 Yrityksen esittely

Yritys X on kansainvälinen ilmanvaihto- ja rakennusalan konserni, jonka emoyhtiö sijaitsee Ruotsissa. Yritys on perustettu vuonna 1956.

Suomessa yrityksen toiminta alkoi vuonna 1981. Tällä hetkellä yritys toimii 32 eri maassa ja konsernissa työskentelee noin 5 100 henkilöä. Yritys X valmistaa ja myy tuotteita, joilla parannetaan sisäilman laatua ja pyritään yksinkertaistamaan rakentamista. Valtaosa Yritys X:n liikevaihdosta tulee liiketilojen uudisrakentamisesta ja saneerauksista. Sen lisäksi noin 20 %:a liikevaihdosta muodostuu asuntojen rakentamisesta ja korjauksista. (Yritys X 2016a; Yritys X 2016b; Yritys X 2016d.) Suomessa Yritys X:n asiakkaat ovat ilmanvaihtoalan yrityksiä, rakennusliikkeitä ja suuria tukkureita.

Yritys X:n asiakassuhteet perustuvat asiakkaiden kohtaamien haasteiden ymmärtämiseen ja asiakkaidensa tarpeiden täyttämiseen. Asiakkaiden avulla yritys muokkaa tuotetarjontaansa markkinoiden mukaiseksi ja löytää oikeat myyntikanavat. Yritys X pyrkii vastaamaan tämän päivän markkinoiden vaatimukseen hyvälaatuisilla tuotteilla ja tehokkaalla logistiikalla. Yritys X:n koko konsernin verkostoon kuuluu yli 150 toimipistettä, lähes 300 rakennusurakoitsijaa ja yli 3000 jakelijaa. Toimitukset pyritään saamaan oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan. (Yritys X 2016d.)

Yritys X pyrkii huomioimaan myös energiatehokkuuden sisäilmaratkaisuissaan. Yrityksen ilmanvaihtoratkaisuihin sisältyvät tuotteet, järjestelmät, asiantuntemus ja tuki. Yritys X pyrkii olemaan asiakkailleen kokonaistoimittaja. (Yritys X 2016d.)

Yritys X:n ydinarvoja ovat asiakkaiden menestys, maanläheisyys, siisteys ja järjestys. Tärkeä ydinarvo Yritys X:lle on asiakkaiden menestys. Maanläheisyydellä tarkoitetaan ydinarvona pitkäaikaisia asiakassuhteita, joihin Yritys X pyrkii vaatimattomalla ja luotettavalla lähestymistavalla. Kolmannella ydinarvolla, siisteys ja järjestys, pystytään vaikuttamaan

yhtiön tehokkuuteen ja yrityksen yleisilmeeseen. Yritys X:n strategisena tavoitteena on olla laadultaan markkinoiden paras, toimituksiltaan nopein ja toimitusvarmin. (Yritys X 2016c; Yritys X 2016d.)

Yritys X:n henkilöstö on hyvin sitoutunutta. Syitä sitoutumiseen ovat hyvä työyhteisö ja sopivasti haasteita tarjoavat työnkuvat. Yritys X kehittää jatku-vasti työvoimaansa. Etenemismahdollisuudet ovat hyvät. Yritys tarjoaa työntekijöilleen kattavat terveydenhoitopalvelut, lounasedun ja kulttuuri-seteleitä. Yritys X:ää arvostetaan työnantajana myös yrityksen ulkopuolella. Tämä näkyy yrityksen nettisivujen aktiivisessa käytössä ja runsaina hakemuskäärinä avoimiin työpaikkoihin. (Yritys X 2016d.)

### **Asiakaspalveluosasto**

Yritys X:n asiakaspalveluosastolla työskentelee tällä hetkellä yhdeksän henkilöä. Yksi työntekijä työskentelee Jyväskylän toimipisteessä ja kahdeksan Espoon toimipisteessä. Yksi henkilö on erikoistunut sadevesi- ja rakennuspeltituotteisiin ja loput kahdeksan ilmanvaihtopuolen tuotteisiin. Toista henkilöä koulutetaan parhaillaan sadevesi- ja rakennuspeltituotteisiin. Työntekijöiden ikäjakauma on hieman yli 20 -vuotiaasta 44 -vuotiaaseen. Asiakaspalvelun työntekijöiden koulutustausta on varsin monipuolinen, merkonomeja, tradenomeja sekä insinöörejä. Kaksi asiakaspalvelijaa opiskelee tällä hetkellä työnsä ohessa.

Asiakaspalvelussa osaamisvaatimus on korkea, koska Yritys X:n tuotevalikoima on varsin laaja ja haastava. Tuotetuntemuksen lisäksi asiakaspalvelun henkilöstöltä vaaditaan teknistä osaamista ja erittäin hyvää asiakaspalvelutaitoa. Asiakaspalveluosastolla hoidetaan kaikki reklamaatiot, jonka vuoksi myös hyvityslaskujen ja reklamaatioilmoitusten tekeminen on hallittava. Asiakaspalveluosasto on tiiviissä yhteistyössä muiden osastojen kanssa ja tuntee siksi hyvin myös muiden osastojen toiminnot.

Asiakaspalveluosaston työnkuva on varsin laaja ja vaativa. Osastolle on hiljattain palkattu kaksi työntekijää lisää, mutta heidän työpanoksensa on

kesken olevan perehdytyksen vuoksi vielä vaatimaton. Yhden henkilön perehdyttäminen osaavaksi Yritys X:n asiakaspalveluosaston työntekijäksi vie yleensä noin vuoden, koska hyvin teknisten tuotetietojen oppiminen vie aikaa. Työntekijöiden vaihtuvuus Yritys X:llä on varsin pieni.

Asiakaspalvelijoista seitsemän on ollut työsuhteessa yli viisi vuotta Yritys X:llä. Ihmiset viihtyvät työssään, ja työilmapiiri koetaan miellyttäväksi.

Asiakaspalvelussa seitsemän henkilöä ottaa vastaan tilauksia puhelimitse, sähköpostilla, noutomyynnissä ja faxilla. Tilaukset syötetään Axapta-järjestelmään, manuaalisesti tai sähköisesti. Tilauksia tulee myös sähköisesti eShopin kautta tai EDI-tilauksena. EShopissa asiakas tekee itse tilauksensa. Asiakaspalvelu varmistaa sähköisten tilausten kuljetuksen, keräilyn ja tavarantoimituksen, jonka jälkeen se vahvistaa tilaukset ja toimitusajat asiakkaille. Puhelimitse ja sähköpostilla tulevat tilaukset syötetään Axapta-järjestelmään manuaalisesti. Tämän jälkeen varmistetaan muun muassa tilausta koskevien tuotteiden saatavuus ja vahvistetaan tilaus asiakkaalle. Kuviossa 6 kuvataan tarkemmin tilauksen käsittelyprosessia ennen toimitusta.



KUVIO 6. Yritys X:n tilausten käsittelyprosessi

Tilausvahvistuksen lähettämisen jälkeen asiakaspalvelija seuraa tarkoin tilauksen etenemistä. Kun tilauksesta on otettu pakkausluettelo, lähtee ilmoitus toimituksen saapumisesta sähköpostitse asiakkaalle. Seuraavana yönä tilauksesta syntyy pakkauslistan mukainen lasku. Tilauksella tulee olla tilausnumerot ja oikeat laskutusehdot, myös näiden tietojen oikeellisuus on asiakaspalveluosaston vastuulla.

Toimitus saattaa myöhästyä esimerkiksi keräilyluetteloiden katoamisen vuoksi, keräilyvirheen vuoksi tai tuotteiden puuttumisen vuoksi. Kun asiakaspalvelu huomaa ongelman tilauksen etenemisessä, sen tulee viipymättä ilmoittaa asiakkaalle uusi toimituspäivä, lähettämällä uusi toimituspäivä vahvistus.

Asiakaspalvelussa kaksi henkilöä hoitaa asiakaspalvelun noutomyymälässä. Kun asiakas tulee myymälään tekemään tilauksen, syöttää asiakaspalvelija tilauksen saman tien Axaptaan. Samasta järjestelmästä asiakaspalvelija näkee myös tuotteiden saatavuuden. Mikäli asiakas tilaa tuotteita, joita ei löydy varastosta, tekee asiakaspalvelija tilattavista tuotteista ostotilauksen. Kun ostotilauksesta on tullut vahvistus, asiakaspalvelija vahvistaa tuotteiden noutopäivän asiakkaalle sähköpostilla tai puhelimitse. Tilauksesta tulostetaan keräilyluettelo, joka annetaan varaston keräilijälle. Samalla hetkellä asiakaspalvelija tulostaa pakkausluettelon ja ottaa siihen asiakkaan kuittauksen ja nimenselvennyksen. Mikäli asiakas ei ole tiliasiakas, tulostaa asiakaspalvelija myös laskun ja ottaa asiakkaalta maksusuorituksen.

Kaksi henkilöä keskittyy ilmanvaihtotuotteiden tarjouslaskentaan. Heille tarjouspyynnöt tulevat pääsääntöisesti sähköpostilla. Toinen tarjouslaskentaan keskittynyt henkilö laskee ilmanvaihto- ja päätelaitetarjouksia ja toinen henkilö keskittyy äänenvaimennin tarjouksiin. Äänenvaimennintarjoukset vaativat erityistä teknistä osaamista, koska vaimentimien mitoitus kohteen mukaan on haastavaa.

Sadevesi- ja rakennuspeltituotteiden tarjouslaskennan hoitaa yksi henkilö. Tarjouslaskenta vaatii erityisosaamista, koska tarjoukset lasketaan pääsääntöisesti rakennuskuvien perusteella. Sekä ilmanvaihto- että rakennuspeltituotteiden tarjoukset lasketaan Axapta-ohjelmalla ja lähetetään asiakkaan sähköpostiin. Tarjousten hinnoittelu kuuluu myös asiakaspalvelulle, mutta poikkeustapauksissa myös myyjä voi hinnoitella tarjouksen.

Kuten aiemmista kappaleista käy ilmi, asiakaspalveluosasto on hyvin keskeisessä asemassa Yritys X:n toiminnassa (kuvio 7). Kun myyntihenkilöstö on luonut asiakaskontaktin, siirtyy asiakas asiakaspalveluosaston palveltavaksi. Koko loppuprosessi, aina toimitukseen asti, hallinnoidaan siis asiakaspalvelusta käsin. Asiakaspalveluosasto antaa palvelullaan asiakkaalle mielikuvan koko yrityksestä ja sen toiminnasta.



KUVIO 7. Asiakaspalveluosaston toimintakenttä

### **Osto-osasto**

Osto-osastolla työskentelee kolme henkilöä ja heidän esimiehensä. Osto-osasto hoitaa Yritys X:n varasto-ostot ja tekee lisäksi asiakaspalvelun projektiosiot määrätuille toimittajille. Osan projektiosioista tekee myös asiakaspalveluosaston henkilöstö.

Osto-osasto ilmoittaa toimittajien vahvistamat toimituspäivät projektiosioista asiakaspalvelulle ja asiakaspalvelu vahvistaa toimituspäivät asiakkaalle. Osto-osaston tehtäviin kuuluu ostotoimintojen lisäksi toimittajarekisterin päivittäminen, hintatietojen päivittäminen Axapta-järjestelmään ja toimittajille reklamoiminen.

### **Myynti- ja markkinointiosasto**

Myynti- ja markkinointiosastolla työskentelee kymmenen aluemyyjää, yksi markkinointihenkilö ja neljä tuotepäällikköä sekä edellä mainittujen henkilöiden esimies eli myynti- ja markkinointipäällikkö. Yritys X:n asiakkaat on jaettu alueellisesti eri aluemyyjille. Kukin myyjä hoitaa itsenäisesti omaa asiakaskuntaansa ja raportoi myynneistään kuukausittain esimiehelleen.

Kolme aluemyyjää istuu Espoon konttorissa ja neljä Jyväskylän konttorissa. Lisäksi kolme aluemyyjää työskentelee etäkonttoreistaan. Markkinointialan henkilö työskentelee Espoon konttorissa ja hoitaa markkinointiin liittyviä tehtäviä. Tuotepäälliköt vastaavat kukin omasta tuotekokonaisuudestaan.

### **Varasto-osasto**

Espoon varastossa työskentelee viisitoista varastotyöntekijää, joista viisi on vuokratyöntekijöitä. Heidän lisäksi esimiehinä toimii kaksi varastopäällikköä. Jyväskylän varastossa työskentelee seitsemän vakituista ja kaksi määräaikaista työntekijää, sekä heidän esimiehenään varastopäällikkö.

Varastotyöntekijät keräävät ja pakkaavat tuotteet keräilyluetteloiden mukaisesti, hoitavat tuotteiden lastauksen ja tekevät kuljettajille toimituksista pakkausluettelot. Lisäksi varastotyöntekijät hoitavat tuotteiden vastaanoton, tarkistuslaskennan, hyllytyksen ja tuotteiden syöttämisen Axapta-järjestelmään. Varastotyöntekijät pitävät myös varastot siisteinä ja järjestyksessä.

### **Kuljetusosasto**

Kuljetuksia järjestee kolme henkilöä. Kuljetuspalvelut on ostettu ulkopuoliselta yritykseltä, mutta ajojärjestelyjä hoitaa Yritys X:n omat työntekijät. Espoossa kuljetuksia järjestee yksi henkilö ja Jyväskylässä kaksi henkilöä. Kuljetusosaston työntekijät suunnittelevat ja järjestelivät kuormille autot oikeaan paikkaan oikeaan aikaan.

### **Tuotanto-osasto**

Espoon tuotanto-osastolla työskentelee seitsemän henkilöä, joista kolme on vuokratyöntekijöitä. Espoon tuotannossa valmistetaan ilmanvaihtokanavia kahdessa vuorossa.

Jyväskylän tuotanto-osastolla työskentelee yhdeksäntoista vakituista ja kolme määräaikaista työntekijää. Jyväskylän tuotannossa valmistetaan äänenvaimentimia, ilmanvaihtokanavia ja kattopeltiä. Tuotanto-osasto työskentelee kahdessa vuorossa.

### **Talousosasto**

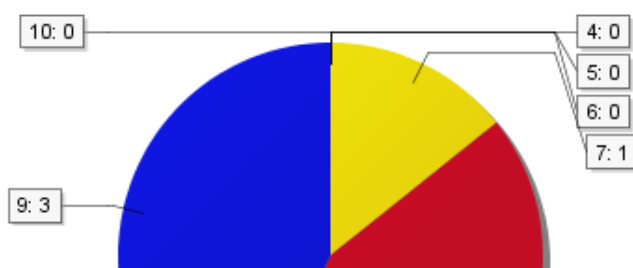
Talousosastolla työskentelee talouspäällikkö ja kaksi talousassistenttia. Talousosaston tehtäviin kuuluvat myynti- ja ostoreskontran hoitaminen, laskujen tiliöiminen ja kirjaaminen, perintä, asiakasrekisterin ylläpito, kuukausittainen raportointi konsernin emoyhtiölle sekä matkalaskujen kirjaaminen. Lisäksi talouspäällikön alaisena työskentelee kaksi IT-alan asiantuntijaa.

## 5.2 Asiakaspalveluosaston kyselyn tulokset ja johtopäätökset

Teimme Webropol -kyselyn Yritys X:n asiakaspalveluosaston henkilökunnalle. Asiakaspalveluosastolla työskentelee yhdeksän asiakaspalveluhenkilöä. Kyselyyn vastasi seitsemän henkilöä, vastausprosentti oli 87,5 %. Asiakaspalveluosaston kyselyssä oli yhdeksän kysymystä, joista kaksi oli avoimia kysymyksiä. Osaston työntekijöitä pyydettiin seitsemässä kysymyksessä arvioimaan asteikolla 4 - 10 omaa työsuoritusta, tiedon saantia, tuotekoulutuksen laatua, perehdyttämisen laatua ja työkuormaa. Avoimissa kysymyksissä vastaajat saivat kommentoida avoimesti asioita, jotka koetaan työssä haasteellisiksi tai joihin halutaan muutosta. Avoimia kommentteja saimme toiseen kysymykseen neljä ja toiseen kysymykseen viisi. Kyselyn kysymykset ovat liitteessä 1.

Ensimmäisenä kysyimme työntekijän tyytyväisyyttä omaan työsuoritukseensa. Kysyimme tätä taustatiedoksi tutkimukseemme, sillä oman työn arvostus heijastaa työn kaikkia osa-alueita ja niiden toimivuutta, eikä pelkästään työntekijän omaa motivaatiota. Vastaajista 42,9 % antoi työsuoritukselleen arvosanaksi yhdeksän, 42,9 % kahdeksan ja 14,3 % seitsemän. Keskiarvo vastauksissa on 8,29 (kuvio 8). Tutkimus osoittaa, että omaa työtä arvostetaan ja siinä koetaan onnistuneen melko hyvin.

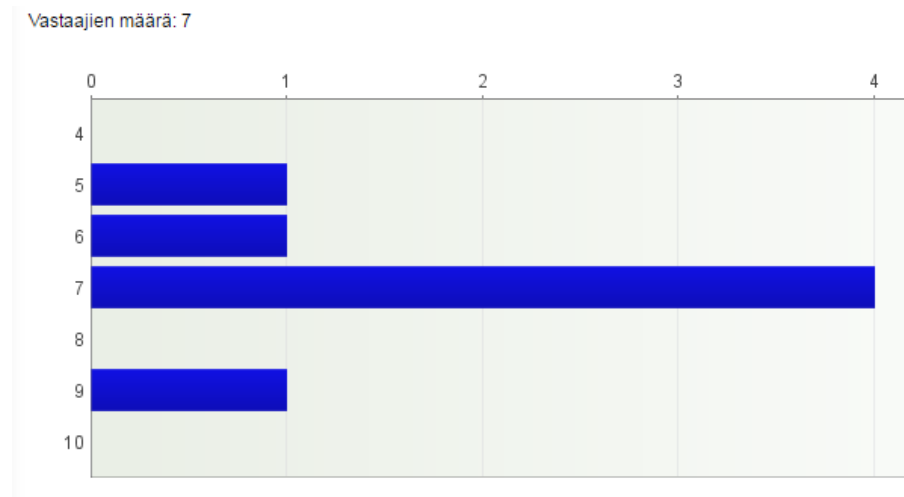
Vastaajien määrä: 7





KUVIO 8. Kuinka tyytyväinen olette omaan suoritukseen työssäsi? Anna arvosana asteikolla 4 - 10 (4 = erittäin tyytymätön, 10 = erittäin tyytyväinen)

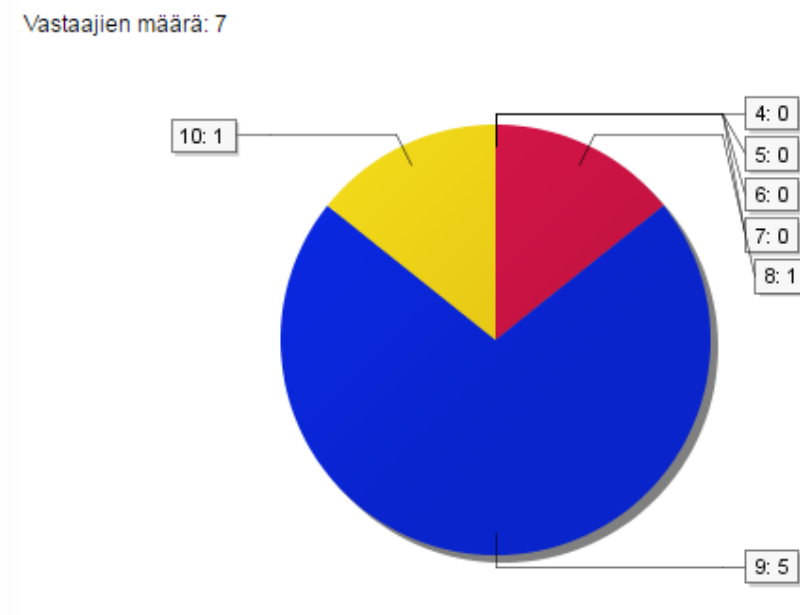
Tiedustelimme työntekijöiltä tiedon saannin nopeutta muilta osastoilta. Arvosanan seitsemän antoi 57,1 % antoi ja loput vastaukset hajosivat melko tasaisesti numeroille viisi, kuusi ja yhdeksän. Vastauksien keskiarvo oli 6,86 (kuvio 9). Tutkimus osoittaa että osastojen välisessä tiedon kulussa on paljon kehitettävää.



KUVIO 9. Saatteko mielestänne tarvittaessa riittävän nopeasti tietoa muilta osastoilta? Anna arvosana asteikolla 4 - 10 (4 = erittäin hitaasti, 10 = erittäin nopeasti)

Tiedustelimme tiedon kulun nopeutta myös omalla osastolla. Vastaajista 14,3 % antoi arvosanaksi kymmenen, 71,4 % yhdeksän ja 14,3 % kahdeksan (kuvio 10). Tutkimuksemme osoittaa että tiedon kulku oman

osaston sisällä on melko sujuvaa. Tiedonkulkua edesauttavat avokonttoritilat.

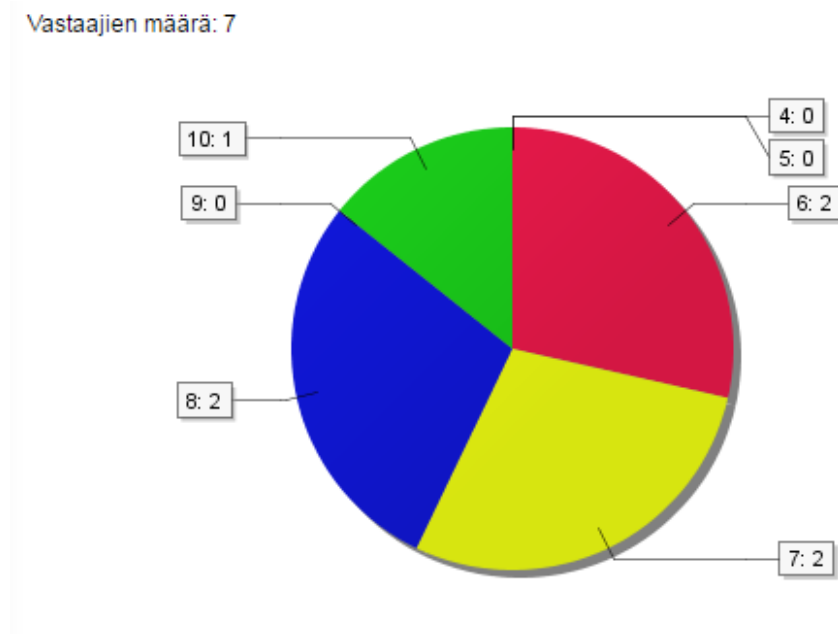


KUVIO 10. Saatteko mielestänne tarvittaessa riittävän nopeasti tietoa omalta osastoltanne? Anna arvosana asteikolla 4 - 10 (4 = erittäin hitaasti, 10 = erittäin nopeasti)

Pyysimme asiakaspalveluosaston henkilökuntaa arvioimaan tyytyväisyyttään työvälineisiin. Keskiarvo vastauksista oli 8,57, joten tutkimuksen perusteella työvälineet ovat melko hyvät.

Tuotekoulutuksia koskevassa kysymyksessä, ”oletteko tyytyväinen saamaanne koulutukseen?”, vastauksissa oli hajontaa paljon. Vastauksien keskiarvo oli 7,57. Tutkimuksen mukaan kehittämisen varaa on. Yritys X onkin jo alkanut panostamaan koulutukseen entistä enemmän.

Kysyimme työntekijöiltä onko työhön perehdyttäminen ollut riittävää. Keskiarvo vastauksissa oli 7,43 ja vastauksissa oli jonkin verran hajontaa (kuvio 11). Tutkimustuloksissa on huomioitava, että asiakaspalveluosastolla on kaksi uutta työntekijää, joiden perehdytys on kesken.



KUVIO 11. Onko perehdytyksenne työhönne ollut mielestänne riittävää? Anna arvosana asteikolla 4 - 10 (4 = erittäin riittämätön, 10 = erittäin riittävä)

Työkuormaa koskevassa kysymyksessä, ”onko työkuormanne mielestänne sopiva?”, arvosanojen keskiarvoksi tuli 7,57. Kaikki vastaukset jakautuivat tasaisesti arvosanojen seitsemän ja kahdeksan välillä. Tutkimuksen tuloksista voi päätellä, ettei työkuormaa koeta kovin kuormittavaksi.

Avoimena kysymyksenä tiedustelimme, mitä asioita työntekijät kokevat haasteellisiksi. Haasteita koettiin seuraavissa asioissa:

- työkuorman epätasainen jakautuminen sesonkiaikana
- toimituksien saaminen työmaalle ajoissa
- monen osa-alueen hallitseminen (esimerkiksi ostot, orderbox ja puhelut)
- monen työn tekeminen yhtä aikaa
- kiire loma-aikana
- vastuiden epäselvyydet
- ostotilausten tekeminen muiden töiden ohessa
- asioiden loppuun saattaminen kiireen vuoksi.

Viimeisenä kysyimme avoimena kysymyksenä, mitä vastaaja haluaisi muuttaa Yritys X:n asiakaspalveluosastolla. Vastauksissa toivottiin lisää henkilökuntaa, kesälomaturauksiin parempaa organisointia ja noutopalvelulle omaa puhelinnumeroa.

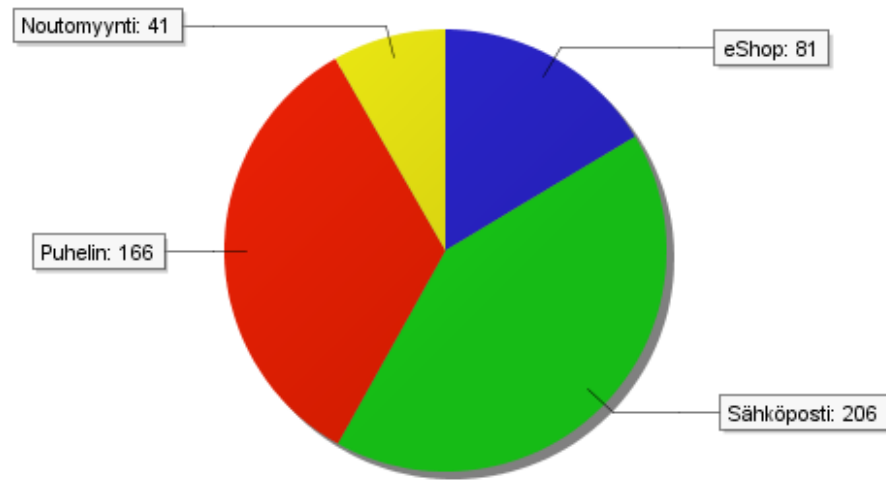
### 5.3 Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset ja johtopäätökset

Lähetimme asiakastytyväisyyskyselyn kaikille Suomen Yritys X:n asiakkaille eli yhteensä 2679 kyselyä. Kysely lähetettiin 1.4.2016 ja vastausaikaa oli 8.4.2016 saakka. Asiakkaalla oli siis viikko aikaa vastata kyselyyn. Puolessa välissä viikkoa asiakkaille lähetettiin muistutusviesti. Saimme vastauksia 293 kpl. Vastausprosentti oli 10,9 %.

Kyselyssä oli 21 kysymystä, joista kuusi oli avoimia kysymyksiä. Kyselyssä pyysimme asiakkaita arvioimaan asteikolla 4 - 10 Yritys X:n toimintaa, tuotteiden laatua ja henkilökunnan osaamista. Lisäksi kyselyssä oli kuusi avointa kysymystä, johon asiakkaat saivat antaa kommenttejaan. Avoimilla kysymyksillä kartoitimme asiakkaiden mielipiteitä Yritys X:n sähköisen tilausjärjestelmän tuotevalikoiman kattavuudesta ja mahdollisia ongelmia tilausjärjestelmän käytössä. Lisäksi tiedustelimme mahdollisia parannusehdotuksia yrityksen palveluun, pakkausmerkintöihin, reklamaatioiden hoitoon sekä pyysimme arvioimaan Yritys X:n tuotteiden laatua. Avoimiin kysymyksiin saimme runsaasti vastauksia. Runsaimmin saimme kommentteja kysymykseen, mitä parannettavaa Yritys X:n toiminnassa on ja miksi. Palaamme tämän kysymyksen vastauksiin, kun käymme läpi kyselyn tuloksia. Kyselyn kysymykset ovat liitteessä 1.

Ensimmäisenä kysyimme miten asiakas tilaa Yritys X:n tuotteita. Asiakas pystyi kyselyssä valitsemaan useamman eri vaihtoehdon, koska halusimme nähdä mitä kaikkia kanavia asiakkaat käyttävät tilauksia tehdessään (kuvio 12). Eniten tilauksia tehdään sähköpostitse ja puhelimella. Vuonna 2014 avattu eShop, joka on asiakaskäyttöinen sähköinen tilausjärjestelmä, on saanut myös hyvin käyttäjiä.

Vastaajien määrä: 293



KUVIO 12. Miten tilaatte Yritys X:n tuotteita?

Mikäli asiakas valitsi tilanneensa eShopilla, siirtyi kysely tarkentaviin kysymyksiin, joita olivat:

- Onko Yritys X:n eShop tuotevalikoima mielestänne riittävän laaja?
- Pitäisikö mielestänne eShop valikoimaan lisätä joitain tuotteita, mitä?
- Onko Yritys X:n eShopin käytössä ilmennyt ongelmia?

Mikäli ongelmia oli ilmennyt, kysely siirtyi tarkentavaan kysymykseen:

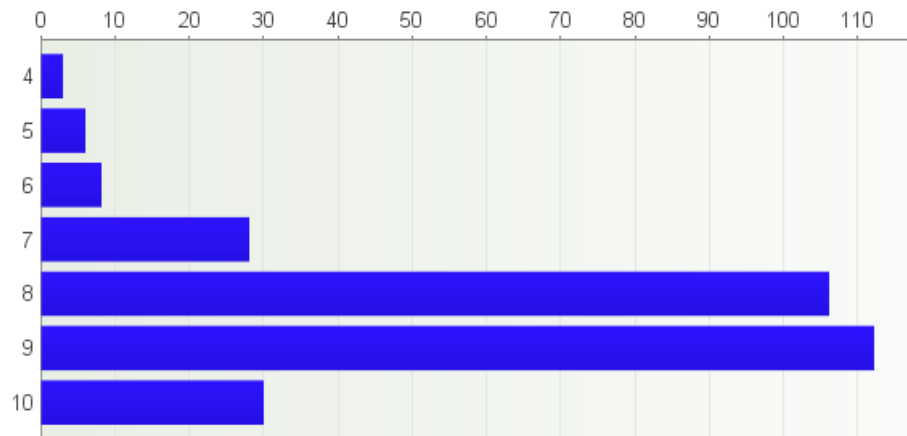
- Millaisia ongelmia Yritys X:n eShopin käytössä on ilmennyt?

Vastanneista 55,7 % oli sitä mieltä, että eShopin valikoima on melko kattava. Eniten toivottiin savunhallinta- ja kanttikanavajärjestelmiä, sekä asennusliimaa, lumisäleikköjä ja Dacron-eristeitä. Kaksi vastaajista kommentoi, että varastomääriä tulisi lisätä, jotta jälkitoimitukset jäisivät pois. Lisäkysymyksissä tiedustelimme onko eShopin käytössä ollut ongelmia ja jos on, niin mitä ongelmia. Vastanneista 69,6 % ei ollut kohdannut ongelmia eShopin käytössä, joten voimme todeta, että melko uusi tilauskanava toimii hyvin. Ongelmia todettiin esiintyneen sähköisille

tilausjärjestelmille tyypillisten yhteysongelmien lisäksi varastosaldojen oikeellisuudessa, tuotteiden löydettävyydessä, toimitusvarmuudessa sekä tilausvahvistuksen saatavuudessa. Tilausvahvistus oli tullut asiakkaille joko liian hitaasti tai puuttunut kokonaan.

Kysymyksessä kuusi kysyimme, saako asiakas riittävän nopeaa palvelua. Vastaajista 84,6 % antoi arvosanan 8 tai enemmän. Tutkimuksemme tuloksen mukaan asiakkaat ovat melko tyytyväisiä palvelunopeuteen. Huonoimman arvosanan neljä antoi 1 % vastaajista (kuvio 13).

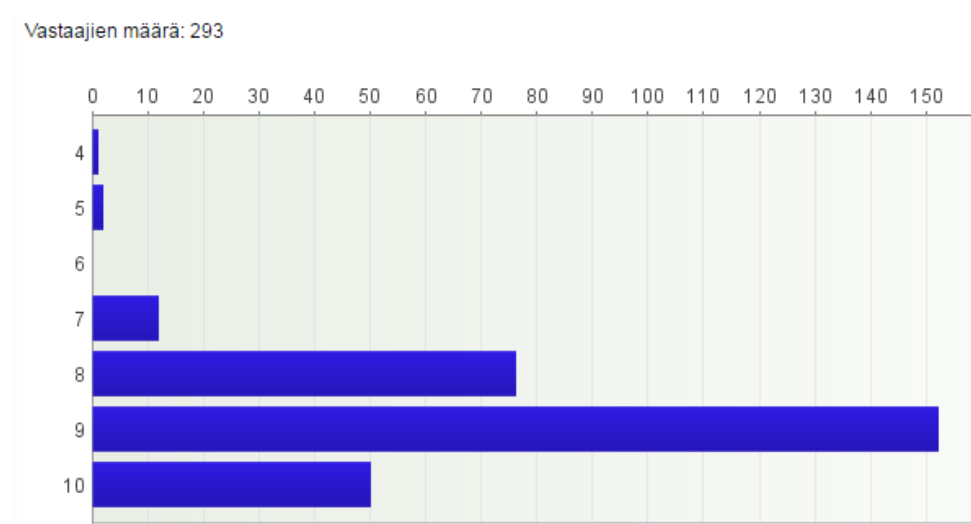
Vastaajien määrä: 293



KUVIO 13. Saatteko riittävän nopeaa palvelua Yritys X:ltä? Arvosteluasteikko 4 – 10. (4 = liian hitaasti, 10 = riittävän nopeasti)

Yhdessä avoimessa kysymyksessä tiedustelimme, mitä parannettavaa Yritys X:n palvelussa on ja miksi. Vastauksia tähän saimme 106 kappaletta. Toimitusaikoihin ja jälkitoimituksiin tuli moitteita noin 35 %:lta vastaajista. Tähän palaamme myöhemmin osiossa, jossa käsittelemme toimituksia koskevia kysymyksiä. Myyjien tavoitettavuus ja yhteydenpito oli myös yleinen moitteenaihe. Myös keräilyvirheitä oli ilmennyt toimituksissa. Noutomyynnistä tuli palautetta, että tuotteiden tulisi olla valmiiksi kerätyinä asiakkaan tullessa, odotusajat ovat liian pitkiä. Profiilituotteiden tuotevalikoiman supistuminen sai negatiivista palautetta.

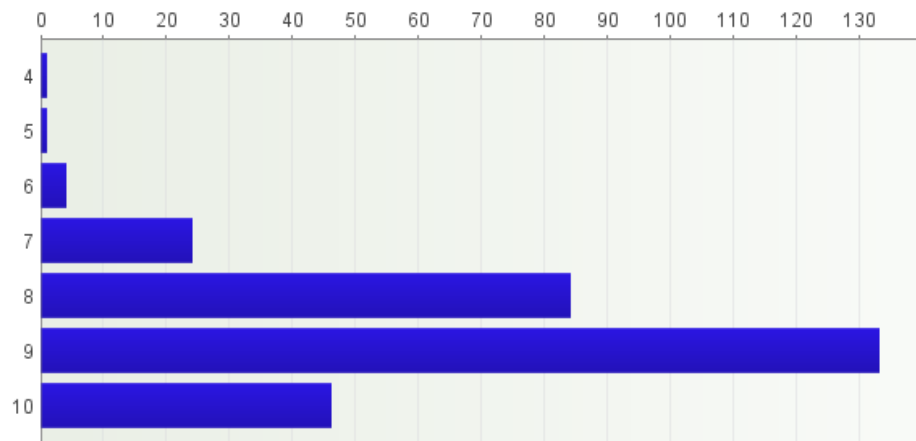
Kyselyssä kysyttiin asiakkaiden mielipidettä myyjien ammattitaidosta. Vastaajista 94,9 % antoi kouluarvosana-asteikon mukaan arvosanaksi kahdeksan tai enemmän. Arvosanan neljä antoi 0,3 %. Tutkimuksemme mukaan asiakkaat ovat hyvin tyytyväisiä myyjien ammattitaitoon (kuvio 14).



KUVIO 14. Oletko tyytyväinen Yritys X:n myyjien ammattitaitoon? Anna arvosana asteikolla 4 - 10 (4 = erittäin tyytymätön, 10 = erittäin tyytyväinen)

Kysyimme myös asiakaspalveluosaston henkilökunnan ammattitaidosta asiakkaiden mielipidettä. Vastaajista 89,8 % antoi arvosanan kahdeksan tai enemmän. Arvosanan neljä antoi 0,3 % vastaajista. Tutkimus osoittaa, että myös asiakaspalveluosaston ammattitaitoon ollaan melko tyytyväisiä. Tarkemmat vastausten jakaumat näkyvät seuraavan sivun kuviossa 15.

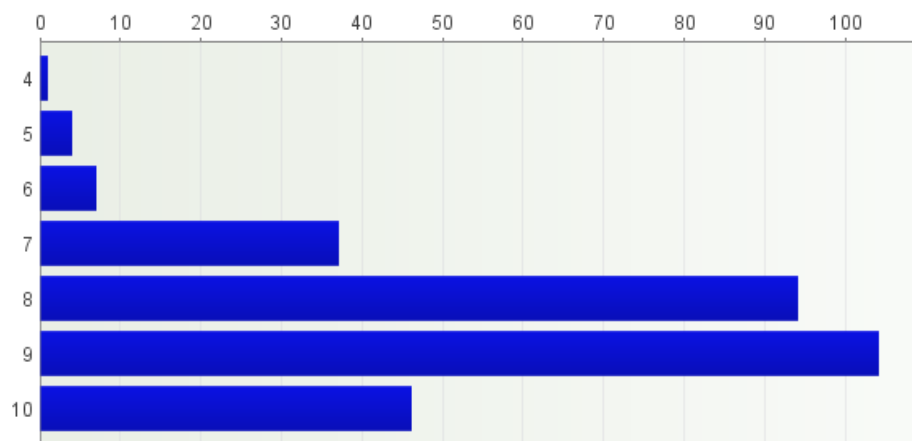
Vastaajien määrä: 293



KUVIO 15. Oletteko tyytyväinen Yritys X:n asiakaspalvelun laatuun? Anna arvosana asteikolla 4 - 10 (4 = erittäin tyytymätön, 10 = erittäin tyytyväinen)

Kyselyssä tiedusteltiin asiakkaiden mielipidettä reklamaatioiden hoidon toimivuudesta ja laadusta. Vastaajista 83,8 % antoi arvosanan kahdeksan tai enemmän. Arvosanan neljä antoi 0,3 %. Tarkemmat vastausten jakaumat näkyvät kuviosta 16.

Vastaajien määrä: 293

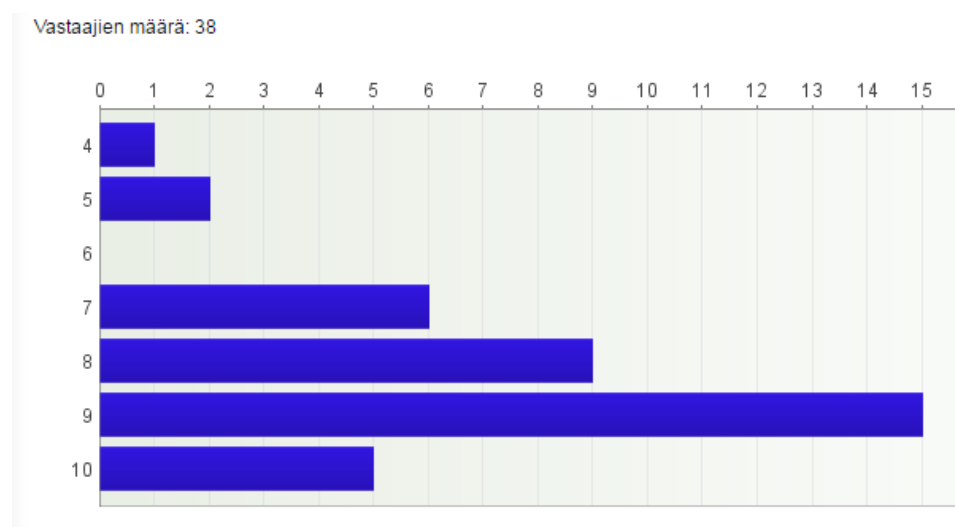


KUVIO 16. Oletteko tyytyväinen Yritys X:n reklamaatioiden käsittelyyn? Anna arvosana asteikolla 4 - 10 (4 = erittäin tyytymätön, 10 = erittäin tyytyväinen)



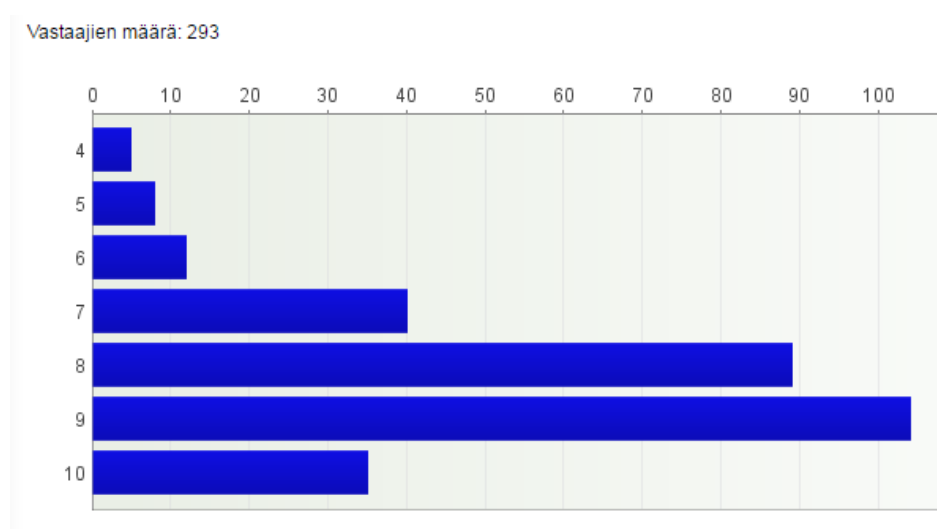
Samaan aiheeseen oli kyselyssä myös avoin kysymys, jossa pyysimme kertomaan, mitä parannettavaa reklamaatioiden hoidossa asiakkaat kokivat olevan. Vastaajista moni vastasi, ettei reklamaatioista ole kokemusta tai kaikki on sujunut hyvin. Negatiivista palautetta tuli eniten reklamaatioiden hitaasta käsittelystä. Lisäksi moitteita tuli reklamaatiokäsittelijän vaihtuvuudesta ja reklamaatio-ohjeistuksen puutteesta. Lisäksi reklamaation käsittelyyn otosta toivottiin kuittausta ja yksi vastaaja toivoi kuittauksen tapahtuvan kirjallisesti.

Yritys X:llä on avattu vuoden 2016 alussa yrityksen nettisivujen yhteydessä oleva chat-palvelu, joka palvelee arkisin klo 8 – 21. Chat-palvelu on ollut kyselyn vastausaikaan hoidettavana ulkopuolisella yrityksellä. Kyselyssä tiedusteltiin onko asiakas käyttänyt chat-palvelua. Vastaajista 13 % vastasi käyttäneensä palvelua. Pyysimme palvelua käyttäneitä arvioimaan chatin asiakaspalvelua. Vastaajista 76,4 % antoi arvosanan kahdeksan tai enemmän. Arvosanan neljä tai viisi antoi 7,9 % vastaajista (kuvio 17). Tutkimuksen mukaan palvelussa on vielä kehitettävää. Tähän voimme todeta, että heti kyselyn valmistumisen jälkeen chat-palvelu siirtyi Yritys X:n asiakaspalveluosaston hoidettavaksi toimistoaikoina. Tämän oletetaan parantavan tilannetta, koska oma henkilökunta hallitsee tuotteet paremmin.



KUVIO 17. Oletteko tyytyväinen chat keskustelussa saamaasi palveluun?

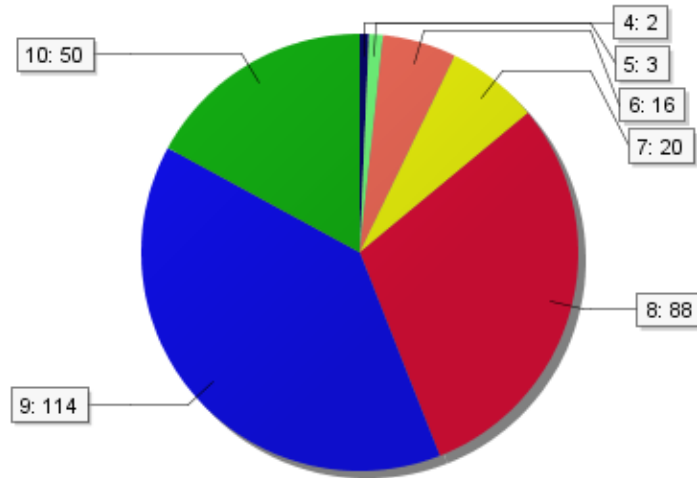
Kyselymme seuraava aihepiiri oli toimitukset ja niihin liittyvät seikat. Aluksi kysyimme, onnistuvatko toimitukset asiakkaan toivomille ajankohdille. Tähän asiakkaista 77,8 % antoi arvosanaksi kahdeksan tai enemmän. Tässä kysymyksessä oli eniten hajontaa vastanneiden kesken. Hajonta näkyy kuviossa 15. Huonoimman arvosanan neljä, antoi 1,7 prosenttia (kuvio 18). Tutkimuksemme osoittaa, että toimitusten ajoittumista asiakkaan toivomaan ajankohtaan pitää parantaa.



KUVIO 18. Onnistuvatko Yritys X:n toimitukset haluamallenne ajankohdalle? Anna arvosana asteikolla 4 - 10 (4 = erittäin huonosti, 10 = erittäin hyvin)

Toimituksiin liittyvänä kysymyksenä, kysyimme, saako asiakas tilausvahvistuksen, josta toimitusajankohdat selviävät, ajoissa. Vastaajista 86 prosenttia antoi arvosanan kahdeksan tai enemmän. Myös tässä kysymyksessä oli hajontaa paljon. Jokaiselle arvosanalle löytyi kannattajia. Huonoimman arvosanan antoi 0,7 % vastaajista (kuvio 19). Tutkimuksemme mukaan tilausvahvistusten lähettämistä tulee kehittää.

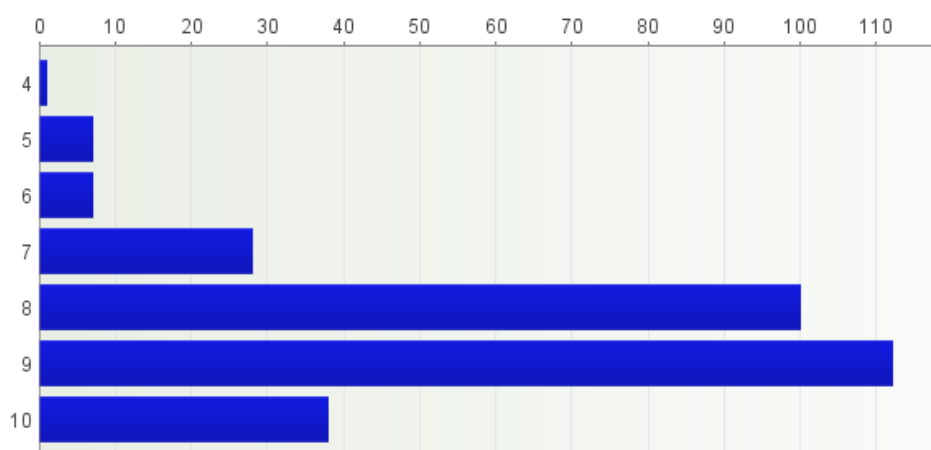
Vastaajien määrä: 293



KUVIO 19. Saatteko vahvistuksen Yritys X:n toimituksesta riittävän ajoissa? Anna arvosana asteikolla 4 - 10 (4 = erittäin huonosti, 10 = erittäin hyvin)

Toimituksien pakkausmerkinnöistä kysyimme, ovatko ne riittävät ja selkeät. Vastaajista 85,3 % antoi arvosanan kahdeksan tai enemmän. Arvosanoissa oli hajontaa jokaiselle numerolle. Huonoimman numeron neljä antoi vastaajista 0,3 % (kuvio 20).

Vastaajien määrä: 293

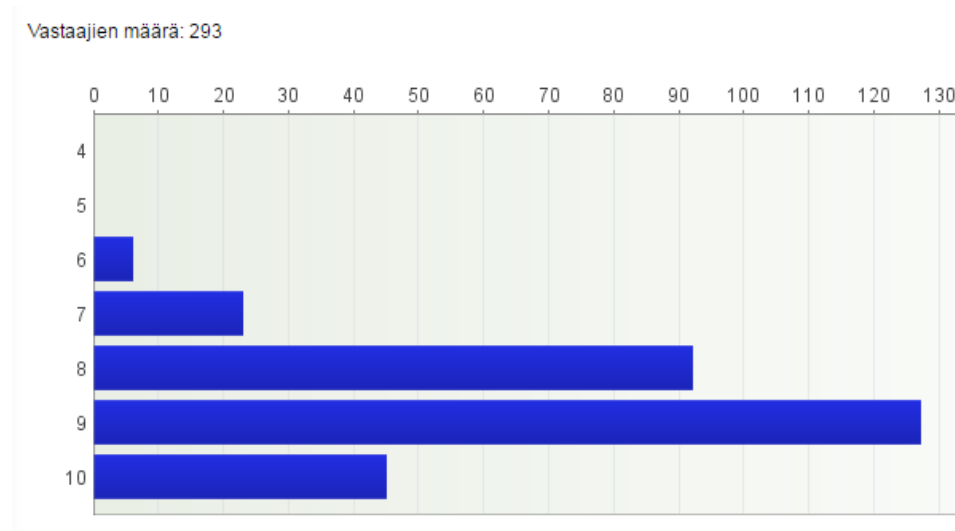


KUVIO 20. Ovatko Yritys X:n toimituksissa pakkauksien merkinnät riittävät ja selkeät? Anna arvosana asteikolla 4 - 10 (4 = erittäin huonot, 10 = erittäin hyvät)

Lisäksi kysyimme, mitä parannettavaa asiakkaat kokevat olevan Yritys X:n pakkausmerkinnöissä. Pakkausmerkinnät ovat asiakkaiden tilauksissa ilmoittamia merkkejä, jotka pitää ehdottomasti näkyä pakkauksissa. Myös asiakkaan täytyy siis olla tarkka, tilausta tehdessään. Asiakkaat toivoivat seuraavia parannuksia:

- Pakkauksien kylkeen toivottiin tuoteluetteloita, jotta eri osien löytäminen olisi helpompaa.
- Tuotenimiin toivottiin selkeyttä, koodit ovat epäloogisia.
- Pakkausmerkinnät toivottiin pakkauksiin suuremmalla tekstillä.
- Hämeen alueelle toivottiin uutta noutopistettä.
- Läheteluetteloä toivottiin selemmäksi.
- Pakkausmateriaalien kosteudenkestävyyteen toivottiin parannusta.

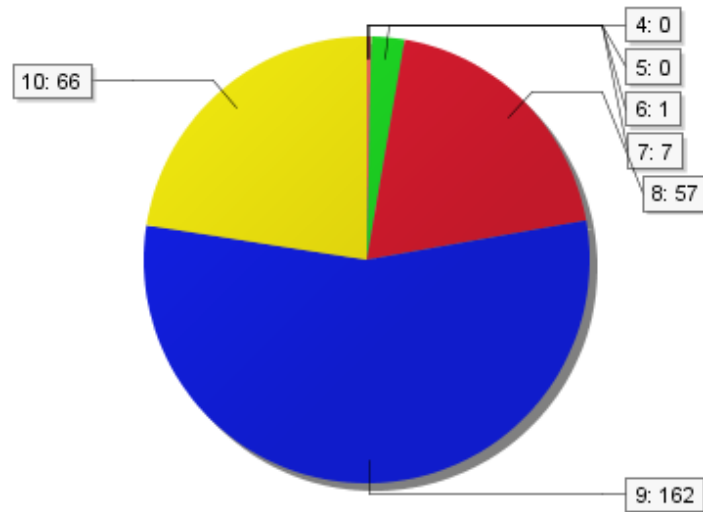
Kyselyssä tiedusteltiin Yritys X:n kuljettajien ammattitaitoa ja palvelualltiutta. Yritys X ostaa kuljetuspalvelut jälleenhankintana. Vastaajista 90,1 % antoi arvosanaksi kahdeksan tai enemmän, joten tutkimus osoittaa, että Yritys X:n alihankinta on ollut melko onnistunut (kuvio 21).



KUVIO 21. Oletteko tyytyväinen Yritys X:n käyttämien kuljettajien ammattitaitoon ja palveluun? Anna arvosana asteikolla 4 - 10 (4 = erittäin tyytymätön, 10 = erittäin tyytyväinen)

Yhtenä osa-alueena kyselyssämme oli tuotteiden laatu. Vastaajista 97,3 % antoi tuotteiden laadulle arvosanaksi kahdeksan tai enemmän. Arvosanoja neljä tai viisi ei tullut lainkaan (kuvio 22). Tutkimus siis osoittaa, että asiakkaat ovat melko tyytyväisiä Yritys X:n tuotteiden laatuun.

Vastaajien määrä: 293

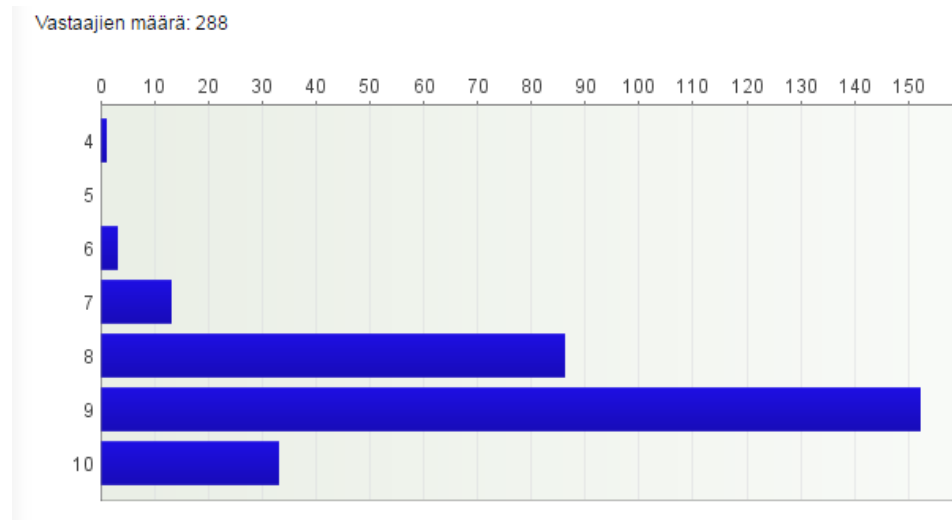


KUVIO 22. Oletteko tyytyväinen Yritys X:n tuotteiden laatuun? Anna arvosana asteikolla 4 - 10 (4 = erittäin tyytymätön, 10 = erittäin tyytyväinen)

Avoimessa kysymyksessä pyysimme kommentoimaan tuotteiden laatua tarkemmin. Tuotteiden laatua keuhuttiin useassa kommentissa. Ongelmia todettiin ilmenneen seuraavissa tuotteissa:

- palopellit, etenkin suorakaide palopellit
- venttiilit
- kantiosat
- ulospuhalluskatokset
- EKTL-tiiviste
- kanavat (toleranssi tiukkuus)
- poistiventtiilien kehykset
- imukartiot
- päätelaitteiden etulevyjen design.

Lopuksi pyysimme yleisarvosanaa Yritys X:n tuotteista ja palveluista. Vastanneista 94,2 % antoi arvosanan kahdeksan tai enemmän. Huonoimman arvosanan neljä antoi 0,3 % (kuvio 23).



KUVIO 23. Yleisarvosana Yritys X:n tuotteille ja palvelulle. Anna arvosana asteikolla 4-10 (4=erittäin tyytymätön, 10=erittäin tyytyväinen)

Kyselyn tulokset läpi käytyämme, huomioimme tutkimuksen tuloksista, että lähes kaikissa arviointia pyydytyissä kysymyksissä, poikkesi yksi vastaus selkeästi keskiarvosta ( $1 / 293 = 0,3 \%$ ). Tästä voimme päätellä, että yhdellä vastaajista on mahdollisesti ollut hiljattain huono kokemus Yritys X:n asiakaspalvelusta.

#### 5.4 Yritys X:n antama tutkimusmateriaali osastojen välisestä yhteistyöstä

Kolmantena materiaalina käytimme Yritys X:stä saamaamme henkilökunnalle syyskuussa 2015 teetettyä ”Työelämän laadun mittaaminen ja kehittäminen – LIHIS2” -kyselyä. Kysely teetettiin Mcompetence Oy:llä ja tutkimuksen suoritti Jaana Turunen. Kyselyn vastausaktiivisuus oli kohtalaisen hyvä, 77 %. Tarkemmat osastojen vastausprosentit näkyvät taulukosta 3.

TAULUKKO 3. LIHIS2 -kyselyn vastausprosentit osastoittain

Osasto	Vastausprosentti
Hallinto	57 %
Myynti	93 %
Asiakaspalvelu	63 %
Operations	100 %
Tuotanto, varasto Espoo	61 %
Tuotanto, varasto Jyväskylä	86 %
<b>Kaikki osastot yhteensä</b>	<b>77 %</b>

Tavoitteenamme oli etsiä tästä materiaalista osastojen väliseen yhteistyöhön liittyvää tietoa, joten käsittelemme vain osan kyselyn materiaalista. Avoimissa kysymyksissä työntekijöitä pyydettiin kommentoimaan seuraavia väitteitä (liite 2):

- Yritys X:n yrityskulttuuri luo me-henkeä ja ylpeydentunnetta työyhteisössämme.
- Esimies edistää luottamusta, joka näkyy positiivisena tekemisen ilmapiirinä.
- Saan tehokkaasti tarpeellisen tiedon työyhteisössämme.
- Teemme merkityksellistä työtä, josta koemme aikaansaamisen tunnetta asiakkaita palvellessa.
- Meillä on mahdollisuudet hoitaa työtehtävät tavoitteellisesti.

Työntekijät kommentoivat, että yhteistyö toimii huonosti eri osastojen ja yksiköiden välillä. Erityisiä ongelmia mainittiin olevan myynnin ja operations-osastojen (eli osto- ja hankintaosasto) kesken. Kyselyn vastauksista ilmenee, etteivät työntekijät tunne eri osastojen toimintoja,

eivätkä sen vuoksi kykene ymmärtämään toisiaan. Luultavasti tämä on myös syynä siihen, ettei ymmärretä oman työn merkitystä yrityksen toimintojen kokonaisuudessa, eikä varsinkaan oman työn vaikutusta asiakaspalvelun laatuun ja yrityksen menestymiseen.

Työntekijät kokevat, että eri yksiköiden kesken on eriarvoisuutta.

Eriarvoisuus ilmenee esimerkiksi seuraavista työntekijöiden kommentteista:

*”Tilanne alkaa näyttää Espoo vs. Jyväskylä tilanteelta.”*

*”Me-henkeä löytyy tiimien sisältä hienosti, mutta kahtiajakoa on syntynyt eri toimintojen välillä kuten Myynti / Operations ja Espoo / Jyväskylä.”*

*”Tuntuu että ei pelata samassa jengissä. Enemmänkin operations vs. sales.”*

Useampi työntekijä ehdottaa tähän parannuskeinoksi koko henkilökunnalle järjestettäviä yhteisiä tilaisuuksia, jossa he voisivat tutustua toisiinsa.

Olemassa olevat resurssit koetaan liian pieniksi, joka heijastuu koko yrityksen toimintaan ja sitä myötä asiakaspalvelun laatuun. Tuotannon puolelle toivotaan myös uudempia koneita enemmän. Moni työntekijä kokee, että kiireen vuoksi työn laadusta joudutaan tinkimään.

Työntekijät kokevat, ettei heille ole asetettu työnjohdon toimesta selkeitä tavoitteita. Lisäksi johdolta toivottiin enemmän ohjeita ja kannusteita työn tekemiseen.

Tiedonkulussa koetaan olevan ongelmia. Myös tiedon hankkiminen koetaan työlääksi. Henkilökunta toivoo, että palavereita ja tiedottamista olisi enemmän, ja tiedonhankintakanavia kehitettäisiin.

Kyselyn tuloksista voi tehdä seuraavia johtopäätöksiä ja parannusehdotuksia:

- Yrityksen tulee tukea työntekijöitä tutustumaan toisiinsa, järjestämällä koko yritykselle yhteisiä tilaisuuksia.



- Tiedonkulun parantamiseksi tulee järjestää useammin palavereita ja lisätä helppolukuista tiedottamista.
- Työntekijöitä tulee tukea ohjeistamalla, kannustamalla ja asettamalla selkeitä tavoitteita.
- Eriarvoisuuden tunteen vähenemistä tukee työntekijöiden tutustuminen toisiinsa ja tiedonkulun parantaminen.
- Tavoitteiden asettamisella ja selkeällä työohjauksella vapautetaan resursseja ja kiireen tuntu vähenee.

### 5.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteettia tuki se, että kaikissa kolmessa tutkimusmateriaalissa nousi esille samoja asioita eri näkökulmista. Tästä voi päätellä, että kyselyiden ja Yritys X:n antaman materiaalin tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Jos kyselyt toistettaisiin, niin saisimme samankaltaisia vastauksia. Tätä tukee myös avoimissa kysymyksissä olleet vastaukset, jotka olivat hyvin samankaltaisia.

Tutkimuksen objektiivisuus säilytettiin sillä keinoin että Yritys X:ssä työskentelevä opinnäytetyön tekijä rajattiin pois kyselystä. Ulkopuolista näkökulmaa ja objektiivisuutta tutkimustulosten analysointiin lisäsi toinen opinnäytetyön tekijä, joka ei työskentele Yritys X:ssä.

Tutkimuksemme validiteettia arvioidessa voimme todeta, että kyselyidemme kohderyhmät olivat oikeat. Asiakkaille tehdystä kyselystä saimme tietoa Yritys X:n asiakaspalvelun tämän hetkisestä tilasta ja kehitystarpeista. Asiakaspalveluosaston kyselystä saimme tietoa työnsujuvuudesta, yhteistyön sujuvuudesta muiden osastojen kanssa ja työkuorman tasosta sekä perehdyttämisen ja kouluttamisen riittävydestä. Nämä kaikki asiat vaikuttavat voimakkaasti asiakaspalvelun laatuun ja siksi nämä tiedot ovat tärkeitä tutkimuksen kannalta. Kolmannen tutkimusmateriaalin saimme Yritys X:ltä ja senkin kohderyhmä, henkilökunta, oli oikea. Materiaali koski henkilökunnalle syyskuussa 2015 teetettyä ”Työelämän laadun mittaaminen ja kehittäminen – LIHIS2” -

kyselyä. Tästä materiaalista saimme tutkimuksen kannalta oleellista tietoa osastojen välisestä yhteistyöstä ja tiedonkulusta.

Asiakkaille tekemässämme kyselyssä käytimme apuna Webropol-analyysityökalua, joka soveltuu hyvin kyselyn toteuttamiseen suurelle asiakasmäärälle. Myös asiakaspalveluosaston kysely tehtiin Webropol-kyselynä. Tässä toisena vaihtoehtona pohdimme avointa haastattelua. Päädyimme kuitenkin Webropol-kyselyyn siitä syystä, että Webropol-kyselyyn voi vastata anonyymisti. Tällöin uskoimme saavamme rehellisemmät vastaukset. Kolmannen tutkimusmateriaalin saimme Yritys X:ltä, joten sen sisältöön emme voineet vaikuttaa. Kyseinen tutkimusmateriaali kuitenkin tuki hyvin tutkimustamme, koska sen yhtenä osa-alueena oli osastojen välinen yhteistyö ja tiedonkulku. Yritys X:n antama materiaali oli mielestämme riittävän uutta tietoa. Tutkimus oli tehty syyskuussa 2015.

Tutkimuksen kysymykset olivat valideja, koska ne tukivat hyvin tutkimusaihettamme. Turhia kysymyksiä tutkimuksemme kannalta olivat tuotevalikoimaa koskevat kysymykset, mutta toimeksiantajamme koki nämä tärkeiksi kysymyksiksi, emmekä sen vuoksi jättäneet niitä pois kyselystä.

## 5.6 Yritys X:n nykyiset osastokohtaiset mittarit

Työntekijöiden poissaoloja seurataan erillisen Mepco-ohjelman avulla. Työssäoloaikaa seurataan kulunvalvonnan avulla. Työntekijät leimaavat itsensä sisään töihin tullessaan ja ulos töistä lähdettyään. Mahdollisia plussatunteja työntekijät voivat pitää vapaana esimiehen kanssa etukäteen sovittuna ajankohtana. Tämä lisää joustoa niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta. Työaikajousto lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja yritykselle se merkitsee kannattavuuden paranemista kun tehdyt ylitunnit pidetään vapaana. Tuntiraportit lähetetään kuukausittain esimiehille tarkistettavaksi. Tapaturmien määrää seurataan

tarkasti, Yritys X:n tavoitteena on tapaturmaton työpaikka.

Työturvallisuuteen kiinnitetään Yritys X:llä muutenkin paljon huomioita.

Reklamaatioiden määrää seurataan, mutta tilastotiedot eivät ole kovin hyvin ajan tasalla, koska kiireen vuoksi kaikkia reklamaatioita ei ehditä kirjaamaan reklamaatiojärjestelmään.

Myyntiosasto seuraa tarkasti myyntejään. Myyjillä on käytössä erillinen Vecta-ohjelma, jota he käyttävät apunaan myyntiensä seurannassa.

Myyjät seuraavat kuukausittaisia kokonaisyhteistyönsä, myyntikatteitaan ja aktiivisuutta asiakkaita kohtaan. Vecta-ohjelmaan myyjät kirjaavat tulevat asiakastapaamisensa ja mahdolliset muutkin asiakasyhteydenotot, kuten puhelunsa. Vecta-ohjelman avulla myyjä näkee myös menneet kontaktit ja asiakkaan kanssa sopimansa asiat. Myyntijohtaja seuraa Vectasta saatavien tietojen perusteella aluemyyjien aktiivisuutta ja myynnin kehitystä. Lisäksi myyntiosasto järjestää kuukausittain myyntipalaverin, jossa myynnit käydään läpi myyjittäin.

Asiakaspalveluosastolla työn tehokkuutta seurataan koneelle syötettyjen tilaus- ja tarjousrivien määrillä. Rivimäärien seurannan tarkoituksena on seurata työn jakautumista henkilöittäin ja näin työkuorma pyritään pitämään tasaisena työntekijöiden kesken. Rivimäärät käydään läpi kuukausittaisessa tiimipalaverissa yhdessä työntekijöiden kanssa. Asiakaspalveluosastolla seurataan myös vastaanotettujen puheluiden määrää. Seurannan tarkoituksena on tutkia puheluiden määrää henkilöittäin ja välttämään tämän avulla yksittäisen työntekijän ylikuormittuminen.

Varastotyöntekijöillä seurataan kerättyjen rivien määrää. Seurannan tarkoitus on jakaa työkuorma tasaisesti työntekijöiden kesken.

Keräilyvirheitä seurataan henkilöittäin. Seurannan tarkoituksena on selvittää keräilyvirheiden syyt ja pyrkiä vähentämään virheitä jatkossa.

Osto-osastolla seurataan ostettujen rivien määrää ja vahvistettujen rivien määrää. Seurannalla on tarkoitus jakaa työkuorma tasaisesti. Lisäksi seurannalla tarkistetaan, että kaikki ostetut rivit tulevat vahvistetuksi.

Kuljetusosasto seuraa toimituksien aikataulussa pysymistä. Kuorman myöhästymisestä kuljetusosasto ilmoittaa viipymättä asiakaspalveluosastolle ja asiakaspalvelu vahvistaa asiakkaalle uuden toimitusajan. Kuljetusosastolla seurataan myös ajojärjestelyjen aikaansaamia kustannuksia.

Tuotanto-osastolla mitataan ilmanvaihtokanavan tuotannon tehokkuutta. Lisäksi tuotanto-osastolla seurataan materiaalien menekkiä ja hävikkiä.

#### 5.7 Asiakaspalvelun kehittämisen uudet mittarit

Saimme toimeksiantajaltamme tehtäväksi rakentaa yrityksen sisäisille prosesseille asiakaspalvelun laatua ja kehittämistä tukevat mittarit. Teimme mittarit mukailleen Balance Scorecardin tasapainotettua tulokorttimallia.

Kuten teoriaosuudessa ilmeni, Balance Scorecardin tasapainotettu mittaristo muodostuu neljästä näkökulmasta: taloudellisesta näkökulmasta, sisäisien prosessien näkökulmasta, asiakasnäkökulmasta sekä oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Tutkimuksestamme rajattiin pois taloudellinen näkökulma, koska Yritys X:llä on jo olemassa kattava mittaristo asiakaspalvelun kehittämisen taloudellisen puolen mittaamiseen. Lisäksi muutimme työssämme oppimisen ja kasvun näkökulman nimeksi henkilöstönäkökulma, koska se kuvaa näkökulmaa mielestämme paremmin.

Malmi ym. (2008, 28 – 29) ovat myös todenneet kirjassaan tutkimusten osoittaneen, ettei Balance Scorecard täysin vastaa teoriassa esiin tullutta mallia ja siksi sitä on usein muunneltu yrityksen tarpeiden mukaisesti. Yleisin muunneltu näkökulma liittyy usein henkilöstöön. Malmi ym. kyseenalaistavat myös oppimisen ja kasvun näkökulman riittävyyden

nykyisiin tarpeisiin. He arvelevat, ettei sillä pystytä vastaamaan asiakkaiden tulevaisuudessa asettamiin haasteisiin sekä sisäisten prosessien kehittymisen haasteisiin.

Kehitimme mittarit omien tutkimustemme ja Yritys X:n tutkimuksen tuloksista ilmenneiden tarpeiden mukaan asiakas-, henkilöstö- ja sisäisten prosessien näkökulmista. Mittareille on laadittu tavoitteet, työkalut ja seuranta. Koonti mittareista on taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Mittaritaulukko

Näkökulma	Mittari	Tavoitteet	Työkalu	Seuranta
Asiakas	Reklamaatiovaste-aikamittari ja reklamaatiokooste	Nopeuttaa käsittelyaikaa. Kaikki reklamaatiot yhdessä paikassa, sähköpostissa. Tavoite vähentää reklamaatioita.	Sähköposti, johon käsittelyyn ottaja merkitsee oman värikoodinsa, sekä reklamaatiokooste.	Reklamaatiot otettava käsittelyyn vuorokauden kuluessa. Kooste viikoittain.
Asiakas	Reklamaatio-palautemittari	Parantaa asiakastytyväisyyttä reklamaatioiden hoidossa.	Sähköposti	Viikottain
Asiakas	Asiakastytyväisyysmittari	Saada jatkuvaa ja ajankohtaista palautetta asiakkailta ja sen myötä kehittää asiakaspalvelua.	Track and Trace -palvelu	Päivittäin
Henkilöstö	Perehdytysmittari	Mitata perehdytyksen tasoa ja varmistaa perehdytyksen yhdenmukaisuuden.	Seuranta- ja palautekaavake	Joka perehdytyksen yhteydessä
Henkilöstö	Koulutusmittari	Mitata koulutuksen tasoa ja selvittää mitä lisäkoulutustarpeita henkilöstöllä on.	Palautekaavake	Joka koulutuksen yhteydessä
Sisäiset prosessit	Vahvistamattomat myyntitilaukset -mittari	Seurata tehtyjen tilauksien etenemistä vahvistetuiksi tilauksiksi.	Raportit (tehdyt tilaukset ja vahvistamattomat tilaukset -raporttien vertailu)	Päivittäin
Sisäiset prosessit	Toimitusviivästysten seurantamittari	Seurata syitä toimituksien viivästymiseen.	Kaavake	Päivittäin
Sisäiset prosessit	Yhteistyömittari	Seurata osastojen välistä yhteistyön sujuvuutta.	Punaiset ja vihreät pallot	Kuukausipalaverien yhteydessä

### 5.7.1 Asiakasnäkökulma ja mittarit

Kyselytutkimuksesta kävi ilmi, että monet vastaajista kaipaavat reklamaatioiden käsittelyyn tehokkuutta ja ilmoitusta milloin heidän reklamaationsa on otettu käsittelyyn. Yritys X:n asiakkaat ilmoittavat reklamaatiot joko myyjälle tai asiakaspalveluun. Reklamointi tapahtuu puhelimitse tai sähköpostilla. Reklamaation vastaanottajan pitäisi kirjata reklamaatio reklamaatiojärjestelmään, mutta ohjelman kankeuden ja hitauden vuoksi ne jäävät usein kiireessä kirjaamatta.

Ehdotamme, että reklamaatioita varten otetaan käyttöön oma sähköpostiosoite, johon asiakkaat voivat lähettää itse reklamaationsa. Sähköpostiosoite tulisi näkyä jatkossa jokaisella tilausvahvisteella ja läheteellä. Jos asiakas kuitenkin ilmoittaa reklamaatiosta puhelimitse, tiedon vastaanottanut työntekijä tekee reklamaatiosta viestin reklamaatiosähköpostiin. Näin kaikki reklamaatiot olisivat samassa paikassa ja reklamaatioita ja niiden syitä on helpompi seurata. Kun reklamaatio on otettu sähköpostista käsittelyyn, asiakaspalvelija lähettää kuittauksen käsittelyyn otosta asiakkaalle ja merkitsee itsensä sähköpostiviestiin omalla värikoodillaan käsittelijäksi. Tavoite on, että reklamaatio otetaan käsittelyyn vuorokaudessa.

Reklamaatiovasteaikamittarilla seurataan toteutuuko reklamaatioiden käsittelyynotto tavoiteajassa. Viivästymisistä tehdään raportti, jossa selvitetään miksi tavoiteaika ei ole toteutunut.

Asiakaspalvelupäällikkö seuraa reklamaatiosähköpostissa olevien reklamaatioiden syitä ja tekee niistä viikoittain koosteen. Mikäli koosteella toistuu samaa syy, asia tulee selvittää entistä tarkemmin ja pyrkiä korjaamaan tilanne mahdollisimman pian, jotta reklamaatioita ei tule lisää. Koosteet ja niihin tehdyt reagoinnit käsitellään henkilöstön yhteisessä kuukausipalaverissa.

Kun reklamaatio on käsitelty, tulee käyttöön kehittämämme reklamaatiopalautemittari. Työntekijä merkitsee hoidetun reklamaatiosähköpostiviestin vihreällä oikeinmerkillä ja lähettää

asiakkaalle valmiiksi suunnitellun sähköpostikyselyn reklamaation hoitamisen onnistumisesta. Viestissä pyydetään asiakasta arvioimaan reklamaation käsittelyn onnistumista. Mikäli asiakas on tyytymätön, häneen ollaan yhteydessä puhelimitse ja pyritään selvittämään, mistä asiakkaan huono kokemus johtuu. Tällaiset tapaukset kirjataan aina ylös erilliselle palautekaavakkeelle ja ne käsitellään henkilökunnan kuukausipalavereissa. Reklamaatioista pyritään oppimaan, jotta jatkossa reklamaatiot vähenisivät.

Yritys X:ssä asiakastyytyväisyyskysely tehdään 2 - 3 vuoden välein. Kuten teoriaosuudessa kävi ilmi, asiakastyytyväisyyttä pitäisi mitata jatkuvasti. Tästä syystä kehitimme asiakastyytyväisyysmittarin, jolla voidaan seurata asiakastyytyväisyyttä joka toimituksen jälkeen. Toiminnon voisi mahdollisesti kytkeä Yritys X:llä jo käytössä olevaan Track and Trace-palveluun. Toiminnon avulla asiakas saisi pian toimituksen jälkeen matkapuhelimeensa viestin, jossa häntä pyydetään arvioimaan saamaansa asiakaspalvelun laatua. Arvostelu annetaan valitsemalla kuva, jossa peukalo on ylöspäin, jos asiakkaan kokemus on ollut positiivinen tai kuvan jossa peukalo on alaspäin, jos kokemus on ollut negatiivinen. Mikäli asiakas antaa negatiivista palautetta, häneen voidaan olla puhelimitse yhteydessä ja selvittää asia. Näin yritys saa arvokasta tietoa mitä jatkossa tulee tehdä toisella tavalla ja pystyy reagoimaan nopeasti ilmenneisiin ongelmiin.

### 5.7.2 Henkilöstönäkökulma ja mittarit

Yritys X:n strategiassa painotetaan henkilökunnan osaamista ja kehittymistä. Tutkimuksestamme ilmeni, että asiakkaat olivat melko tyytyväisiä sekä myyjien että asiakaspalveluosaston henkilökunnan osaamiseen. Asiakaspalveluosastolle tehdyn kyselyn sekä yritykseltä saamamme tutkimusmateriaalin perusteella perehdyttämiseen ja tuotekoulutuksiin tarvitaan kuitenkin lisää resursseja.

Perehdyttämiseen ehdotamme kehitettäväksi yksityiskohtaista perehdyttämismallia, jota seuraamalla varmistetaan uuden työntekijän oppiminen. Mallissa tulee olla eri osaamistasoja. Alkuvaiheessa uusi työntekijä on täysin toisen henkilön ohjauksessa. Tietyssä vaiheessa perehdyttämismallia, perehdytettävä siirtyy itsenäiseen työskentelyyn, jossa tukihenkilö on edelleen tarpeen vaatiessa läsnä. Kun perehdyttämismalli on käyty läpi, henkilö siirtyy itsenäiseen työskentelyyn ja arvioi perehdyttämisen laatua sekä omaa osaamistaan.

Perehdyttämismallin tarkoituksena on varmistaa, että uuden työntekijän kanssa käydään läpi kaikki tarvittavat asiat ja toimintamallit sekä varmistetaan perehdyttämisen yhdenmukaisuus. Mittarina perehdyttämisessä toimii perehdyttämismallin arviointikaavake, jonka uusi työntekijä täyttää perehdyttämisaajan päätyttyä. Perehdyttämismallia tulee kehittää arviointien pohjalta.

Kehitimme mittarin myös tuotekoulutuksiin. Tuotekoulutuksien lopuksi jaetaan kaavake, jolla koulutuksessa ollut työntekijä arvioi koulutuksen sisältöä ja tasoa. Kaavakkeella voi myös esittää kehitysideoita ja jatkokoulutustarpeita. Palautteen avulla voidaan koulutuksia kehittää. Tuotekoulutuksien arviointia seurataan joka koulutuksen jälkeen. Näin voidaan myös varmistaa, etteivät koulutuksiin käytetyt resurssit mene hukkaan.

### 5.7.3 Sisäisten prosessien näkökulma ja mittarit

Tutkimuksemme perusteella tiedonkulku osastojen välillä ei toimi. Tämän seurauksena tehtyjen tilausten tilausajan vahvistaminen viivästyy asiakkaalle. Kehitimme tämän mittarin, jossa seurataan kahta eri raporttia vertaamalla onko tehtyjä tilauksia vahvistamatta. Raportit näkyvät taulukossa 4.

Ongelmia ilmeni tutkimuksen perusteella myös vahvistettujen tilausten toimituksissa. Tähän kehitimme ”Vahvistamattomat myyntitilaukset” -mittarin, jota varten tehdään kaavake, jota täytetään aina kun toimitus



viivästyy asiakkaalle vahvistetusta ajasta. Kaavakkeeseen tulee kirjata viivästymisen syy. Syitä seurataan päivittäin, jotta asioihin voidaan nopeasti reagoida. Kaavakkeet käsitellään uudelleen vielä henkilökunnan kuukausipalavereissa, jotta kaikki tulevat tietoisiksi prosessissa ilmenneistä ongelmista ja niiden ratkaisuista.

Osastojen välistä tiedonkulkua ja yhteistyötä voidaan parantaa pitämällä yhteisiä palaverieita esimerkiksi kerran kuukaudessa.

Kuukausipalavereiden alkuun ehdotamme käyttöön otettavaksi kehittämäämme yhteistyömittaria, jonka toteutus on hyvin yksinkertainen ja helppo. Palaveriin tulija arvioi kuluneen kuukauden yhteistyön onnistumista valitsemalla esillä olevasta kulhosta punaisen tai vihreän pallon. Punainen väri merkitsee huonoa ja vihreä hyvää yhteistyön laatua kuluneella kuukaudella. Punaiset ja vihreät pallot laitetaan erillisiin astioihin, mielellään maljakon mallisiin, näin värien kertymistä on helppo seurata. Tämän pohjalta palaverissa on helppo aloittaa keskustelu yhteistyön sujuvuudesta ja siitä miten yhteistyötä voitaisiin kehittää entistä sujuvammaksi. Yhteistyömittarin tarkoituksena on herätellä ihmisiä ajattelemaan yhteistyön merkitystä ja arvioimaan omia mahdollisuuksia vaikuttaa siihen.

#### 5.7.4 Mittareiden hyödynnettävyys Yritys X:ssä

Mittarit ovat hyvin Yritys X:n hyödynnettävissä. Reklamaatioiden käsittelyyn ottoa mittaava mittari nopeuttaa reklamaatioiden käsittelyaikaa, kun henkilökunnan ei enää tarvitse kirjata kaikkia reklamaatioita itse. Myös reklamaatioiden seuranta paranee. Reklamaatioiden palautetta ei ole aikaisemmin seurattu Yritys X:ssä, joten kehittämämme mittari on hyvin tarpeellinen. Mittarilla voidaan nähdä ongelmat reklamaatioiden käsittelyssä ja kehittää prosessia jatkossa, niin että reklamaatiot vähenevät.

Asiakastytyväisyysmittari on hyvä lisä asiakastytyväisyyskyselyjen rinnalle. Sillä keinoin yritys saa jatkossa nopeampaa palautetta asiakkailta

toiminnastaan ja pystyy tarvittaessa reagoimaan nopeasti ilmenneisiin ongelmiin, mutta toisaalta myös hyödyntämään onnistumisten hyvät toimintamallit kopioimalla ne muuhun toimintaansa.

Henkilöstön perehdytys- ja koulutusmittarit on helppo toteuttaa. Niistä saadaan arvokasta tietoa kehittämistä varten. Perehdyttämismittarilla varmistetaan myös perehdyttämisen yhdenmukaisuus.

"Vahvistamattomat myyntitilaukset" -mittari vaatii käyttäjältään hieman aikaa tutkia raportteja, mutta raporteista saatu tieto on tärkeää, koska sillä voidaan kehittää myyntitilauksien vahvistamisen nopeutta asiakkaalle.

Toimitusviivästysten seuraamiseen luotu mittari antaa tärkeää tietoa toimitusviivästysten syistä, johon tulee nopeasti reagoida.

Toimitusviivästykset ovat yksi yleisin syy, miksi asiakkaat pettyvät palveluun.

Osastojen yhteistyötä mittaava yhteistyömittari on helppo ja nopea toteuttaa. Uskomme, että uudenlainen lähestymistapa asiaan innostaa myös henkilökuntaa panostamaan yhteistyön laatuun.

## 6 YHTEENVETO

Aiheen rajaaminen tuotti aluksi meille vaikeuksia, sillä asiakaspalvelun laadun kehittämistä oli paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia. Teoriaan tutustuttuamme huomasimme, että asiakaspalvelun laadun kehittäminen keskittyy kirjallisuudessa useimmiten asiakaspalvelutilanteen kehittämiseen. Opinnäytetyömme tarkoituksena oli kuitenkin tutkia yrityksen sisäisten prosessien vaikutuksia asiakaspalvelun laatuun, joten rajasimme materiaalista pois suoraan asiakaspalvelutilanteen kehittämiseen liittyvän kirjallisuuden.

Johdannossa esittelimme aluksi opinnäytetyömme keskeisimmät aiheet. Kerroimme, mistä laadukas asiakaspalvelu koostuu ja korostimme työssämme sitä, miten paljon yrityksen sisäiset prosessit vaikuttavat asiakaspalvelun laadun muodostumiseen. Yritys X:ssä tämä korostui, koska yritys tuottaa itse osan myymistään tuotteista. Myynnin voimakas kasvu on aiheuttanut Yritys X:ssä lisähaasteita sisäisten prosessien toimivuudelle. Tämä oli myös yksi syy yrityksen meille antamaan toimeksiantoon.

Kerroimme johdannossa myös toisesta tärkeästä opinnäytetyömme aiheesta, kehittämisestä ja mittaamisesta. Lähestyimme aihetta kertomalla mittareista yleisesti, jonka jälkeen paneuduimme asiakaspalvelun laadun mittaamiseen. Toimme esiin mittareiden valintaan vaikuttavia tekijöitä sekä kävimme läpi mittareiden hyödyntämistä. Tämän jälkeen perehdyimme syvemmin Balance Scorecardiin eli tasapainotettuun mittaristoon, jonka teorian pohjalta kehittämämme mittarit on mukailtu.

Empiirisen osan aloitimme Yritys X:n esittelyllä, jonka jälkeen kävimme läpi tekemiemme kyselyiden tuloksia ja johtopäätöksiä. Lisäksi kävimme läpi Yritys X:n antamasta tutkimusmateriaalista tutkimuksemme kannalta oleellimmat kysymykset. Tuloksien käsittelyn jälkeen arvioimme tutkimuksemme reliabiliteettia ja validiteettia.

Tämän jälkeen keskityimme käymään läpi Yritys X:n nykyisiä osastojen käytössä olevia mittareita, esittelimme opinnäytetyönämme kehittämämme mittarit sekä perustelimme niiden tarpeellisuutta Yritys X:ssä.

Kehittämiemme mittareiden testaus jää Yritys X:lle ajan rajallisuuden vuoksi. Tämä onkin hyvä jatkotutkimusaihe. Toinen hyvä jatkotutkimusaihe on osastojen välisien prosessien tutkiminen Lean-järjestelmän avulla asiakaspalvelun kehittämisen näkökulmasta.

Tutkimuksemme tulokset tukivat teoriaa, jonka mukaan yrityksen sisäisillä prosesseilla on vaikutusta asiakaspalvelun laadun määrittämisessä.

Sisäiset prosessit tukevat asiakaskontaktissa olevan työntekijän mahdollisuuksia tarjota asiakkaalle laadukas asiakaskokemus.

Asiakaspalvelun laatua ja sitä tukevia yrityksen sisäisiä prosesseja voidaan tukea kehittämällä ja mittaamalla. Mittaaminen kohdentaa henkilökunnan huomion asioihin, joilla vaikutetaan asiakaspalvelun laatuun. Tällä tavalla saadaan ohjattua yrityksen sisäistä toimintaa asiakaspalvelun laatua tukevaksi. Asiakaspalvelun laatua tukevat mittarit voivat olla taloudellisia tai toiminnallisia. Opinnäytetyössämme kehitimme asiakaspalvelun laatua tukevat mittarit Yritys X:n sisäisiin prosesseihin, joilla on tarkoitus tukea osastojen välisen yhteistyön toimivuutta ja tiedonkulkua. Tärkeänä tavoitteena mittareissamme on myös reklamaatioiden vähentäminen, lisäämällä henkilökunnan tietoisuutta reklamaatioiden määrästä ja syistä. Reklamaatioita koskevien mittareiden tarkoituksena on myös nopeuttaa ja tehostaa reklamaatioiden käsittelyä sekä lisätä niitä koskevaa tiedonantoa asiakkaalle.

Totesimme opinnäytetyötämme tehdessä, että itse tutkiminen oli helppoa, mutta tutkimuksen pohjalta mittareiden kehittäminen oli haastavampaa.

Varsinkin osastojen välisten prosessien mittareiden laatiminen tuotti meillä vaikeuksia. Mittarit, joita kirjallisuudesta löysimme, olivat lähes aina keskittyneet mittaamaan asioita taloudellisesta näkökulmasta. Tämä ei kuitenkaan ollut työssämme tarkoitus, vaan tarkoitus oli kehittää asioita, joita ei voi mitata taloudellisilla mittareilla. Taloudelliset mittarit Yritys X:llä jo oli.

Asiakaspalvelu oli aiheena meille molemmille opinnäytetyöntekijöille hyvin tuttu pitkän asiakaspalvelutyökokemuksen ansiosta ja siksi myös hyvin mielenkiintoinen. Olemme nähneet käytännössä, miten tärkeää on yrityksen sisäisten prosessien toimivuus asiakaspalvelun laadun kannalta, silloin kun yrityksessä tuotetaan kokonaan tai osittain myytävät tuotteet. Yksittäinen myyjä ei pysty juurikaan vaikuttamaan toimitusaikoihin ja tuotteen laatuun. Kokonaisuuden eli myös sisäisten prosessien on oltava toimivat, jotta yritys voi taata asiakkaalle laadukkaan asiakaspalvelun ja tuotteen kautta ainutlaatuisen asiakaskokemuksen. Tämä perustelee hyvin tutkimusaiheemme tarpeellisuutta.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen - Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum Media Oy

Friedag, H. & Schmidt, W. 2005. Balanced Scorecard - Tasapainotettu mittaristo. Helsinki: Rastor Oy

Grönroos, C. 2007. Service Management and Marketing – Managing the Service Profit Logic. 3. painos. United Kingdom, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio – Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Talentum Media Oy

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum Media Oy

Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum Media Oy

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Tampere: Tampere University Press

Yritys X 2016d. A good thinking company. Kaikkea tekemistämme ohjaa vahvat periaatteet. Ruotsi, Båstad: Yritys X

Lumijärvi, I & Ratilainen, K. 2004. Miten mitata henkilöstöä strategisena voimavarana? – Tutkimus Tampereen kaupungin strategisen henkilöstömittariston kehittämistyöstä. Tampere: Tampereen yliopisto

Lundberg, T. 2002. Palvele, vaikuta, menesty! – Asiakaspalvelun ABC. Lahti: Positiivarit Ky

Lundberg, T. & Töytäri, J. 2010. Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen – Taitoa, tunnetta, intoa & intohimoa. Osaajan asenne ratkaisee. Aina. Lahti: Positiivarit Oy

Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi - Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum Media Oy

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro

Malmi, T. & Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. 5. uudistettu painos. Balance Scorecard – Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Helsinki: Talentum Media Oy

Marckwort, R. Marckwort, A. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys – Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Helsinki: Management Institute of Finland MIF

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab

Äijö, T. 2015. Sales Intelligence: A Smarter Way to Sell. Yhdysvallat, Ashland: Big Brown House Publishing Company

### **Sähköiset lähteet**

Balentor Oy 2013. Lisämyynnillä huipputuloksiin, 4.6. Helsingissä. Mitä on asiakaspalvelu? [viitattu 28.3.2016]. Saatavissa:

<http://www.slideshare.net/Ekonomiliitto/lismyynnill-huipputuloksiin-46-helsingiss>

Bell, C. & Zemke, R. & Zielinski, D. 2007. 2. painos. Managing Knock Your Socks off Service. Yhdysvallat, New York: ANACOM Books. [viitattu 23.4.2016]. Saatavissa:

<http://site.ebrary.com.aineistot.lamk.fi/lib/lamk/reader.action?docID=10196215>.

Yritys X 2016a. Tietoa Yritys X:stä. [viitattu 3.4.2016]. Saatavissa:

Yritys X:n nettisivut

Yritys X 2016b. Historia. [viitattu 3.4.2016]. Saatavissa:

Yritys X:n nettisivut

Yritys X 2016c. Yritys X:n ydinarvot. [viitattu 3.4.2016]. Saatavissa: Yritys

X:n nettisivut

Logistiikan Maailma 2016. Laatu yrityksissä. [viitattu 20.4.2016].

Saatavissa: [http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Laatu\\_yrityksiss%C3%A4](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Laatu_yrityksiss%C3%A4)

Opetushallitus 2016a. Tulokortin näkökulmat [27.3.2016]. Saatavissa:

[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_in\\_vet\\_schools/balanced\\_scorecard/bsc\\_prosessi/kaplan\\_ja\\_norton/tulokortin\\_nakokulmat](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/kaplan_ja_norton/tulokortin_nakokulmat)



Opetushallitus 2016b. Yleistä BSC -mallista. [viitattu 27.3.2016].

Saatavissa:

[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_in\\_vet\\_schools/balanced\\_scorecard/yleista\\_bsc\\_mallista](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/yleista_bsc_mallista)

Questback 2015a. Mitä on hyvä asiakaspalvelu ja kuinka sitä mitataan?

[viitattu 27.3.2016]. Saatavissa: [www.questback.com/fi/mita-on-hyva-asiakaspalvelu](http://www.questback.com/fi/mita-on-hyva-asiakaspalvelu)

Questback 2015b. Mitä on asiakaskokemus? [viitattu 27.3.2016].

Saatavissa: <http://www.questback.com/fi/asiakaskokemus>

Salminen, S. 2014. Mitä laatu on? Osaammeko määritellä sen? APRO

Aalto University Professional Development. [viitattu 28.3.2016].

Saatavissa: <http://www.aaltopro.fi/blog/mita-laatu-osaammeko-maaritella-sen>

Siljamäki, H. 2012. Muista nämä viisi sääntöä, kun valitset kpi-mittareita.

[viitattu 27.3.2016]. Saatavissa:

<http://www.tekniikkatalous.fi/tyoelama/2012-11-06/Muistan%C3%A4m%C3%A4-5-s%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6%C3%A4-kun-valitset-kpi-mittareita-3311404.html>

Tirkkonen, T. 2014. Palvelun laatu – määritelmä, mittaaminen ja

kehittäminen. [viitattu 17.4.2016]. Saatavissa:

<https://terhotirkkonen.com/2014/04/29/palvelun-laatu-maaritelma-mittaaminen-ja-kehittaminen/>

## LIITTEET

## LIITE 1

**WEBROPOL-KYSELYIDEN KYSYMYKSET**

Asiakaskyselyn kysymykset 2 679 asiakkaalle

1. Miten tilaatte Yritys X:n tuotteita?
2. Onko Yritys X:n eShop tuotevalikoima mielestänne riittävän laaja?
3. Pitäisikö mielestänne eShop valikoimaan lisätä joitain tuotteita, mitä?
4. Onko Yritys X:n eShopin käytössä ilmennyt ongelmia?
5. Millaisia ongelmia Yritys X:n eShopin käytössä on ilmennyt?
6. Mitä parannettavaa on Yritys X:n palvelussa ja miksi?
7. Oletko tyytyväinen Yritys X:n myyjien ammattitaitoon?
8. Oletteko tyytyväinen Yritys X:n asiakaspalvelun laatuun?
9. Saatteko riittävän nopeaa palvelua Yritys X:ltä?
10. Onnistuvatko Yritys X:n toimitukset haluamallenne ajankohdalle?
11. Saatteko vahvistuksen Yritys X:n toimituksesta riittävän ajoissa?
12. Ovatko Yritys X:n toimituksissa pakkauksien merkinnät riittävät ja selkeät?
13. Mitä parannettavaa on Yritys X:n pakkauksien merkinnöissä?

14. Oletteko tyytyväinen Yritys X:n käyttämien kuljettajien ammattitaitoon ja palveluun
15. Oletteko tyytyväinen Yritys X:n reklamaatioiden käsittelyyn?
16. Mitä parannettavaa / epäkohtia on Yritys X:n reklamaatioiden käsittelyssä?
17. Oletteko käyttänyt Yritys X:n Suomen kotisivujen chat-palvelua?
18. Oletteko tyytyväinen chat keskustelussa saamaasi palveluun?
19. Oletteko tyytyväinen Yritys X:n tuotteiden laatuun?
20. Onko valikoimassamme joitain tiettyjä tuotteita, joiden laatu on ylittänyt odotuksenne / joiden laatuun olette pettyneet?
21. Yleisarvosana Yritys X:n tuotteille ja palvelulle.

#### Asiakaspalveluosaston kysymykset 9 työntekijälle

1. Kuinka tyytyväinen olette omaan suoritukseesi työssäsi
2. Saatteko mielestänne tarvittaessa riittävän nopeasti tietoa muilta osastoilta?
3. Saatteko mielestänne tarvittaessa riittävän nopeasti tietoa omalta osastoltanne?
4. Oletteko tyytyväinen työvälineisiinne?
5. Oletteko tyytyväinen saamaanne tuotekoulutukseen?
6. Onko perehdytyksenne työhönne ollut mielestänne riittävää?
7. Onko työkuormanne mielestänne sopiva?
8. Mitkä asiat koette haasteellisiksi työssänne?
9. Mitä muuttaisitte Yritys X:n asiakaspalvelussa?

## YRITYS X:N ANTAMA MATERIAALI

Yritys X:n kaikille työntekijöilleen teettämä ”Työelämän laadun mittaaminen ja kehittäminen – LIHIS2” –kyselyn väittämät, joita työntekijät kommentoivat.

1. Yritys X:n yrityskultturi luo me-henkeä ja ylpeydentunnetta työyhteisössämme.
2. Esimies edistää luottamusta, joka näkyy positiivisena tekemisen ilmapiirinä.
3. Saan tehokkaasti tarpeellisen tiedon työyhteisössämme.
4. Teemme merkityksellistä työtä, josta koemme aikaansaamisen tunnetta asiakkaita palvellessa.
5. Meillä on mahdollisuudet hoitaa työtehtävät tavoitteellisesti.