



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Puhelinpalvelun laadun kehittäminen - Case Yritys X:n eläkepalvelut

Tukeva, Tanja

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Puhelinpalvelun laadun kehittäminen - Case Yritys X:n eläkepalvelut

Tanja Tukeva
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2015

Tanja Tukeva

Puhelinpalvelun laadun kehittäminen - Case Yritys X:n eläkepalvelut

Vuosi 2015 Sivumäärä 80

Asiakaslähtöinen ja laadukas palvelu ovat erittäin tärkeitä tekijöitä yrityksen menestymisen kannalta. Laadukas palvelukokemus koostuu monesta eri osatekijästä ja on aina lopulta subjektiivinen kokemus riippuen yksilöstä. Opinnäytetyön toimeksiantaja Yritys X toimii finanssialalla työeläkevakuuttamisen parissa. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen olemassa olo perustuu asiakkaiden palvelulle, eikä sitä olisi olemassa ilman asiakkaita. Yritys X:n palvelut ovat kuitenkin erityislaatuisia sen vuoksi, että ne perustuvat vahvasti Suomen lainsäädäntöön, mikä asettaa asiakaslähtöisyyteen ja palveluiden kehittämiseen omia ulottuvuuksia.

Opinnäytetyön aiheeksi valittiin Yritys X:n eläkepalveluiden palvelun laadun kehittäminen, sillä yhtiö pyrkii keskimääräistä parempaan palvelutasoon omalla alallaan. Aihe rajattiin puhelimen välityksellä tapahtuvaan asiakaspalvelun laadun kehittämiseen, koska suurin osa yrityksen asiakaspalvelusta tapahtuu puhelimitse. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaista laadukas ja asiakaslähtöinen palvelu on ja kuinka sitä voidaan case-yrityksessä toteuttaa. Teoriassa on aluksi esitelty lyhyesti toimeksiantajan toimialaa ja yrityksen toimintaa, jotta ymmärrettäisiin, millaisia palveluita yritys asiakkailleen tarjoaa. Lisäksi käsitellään kolmea teemaa, jotka ovat palvelu, asiakaspalvelu ja sen laatu sekä puhelinpalvelu. Lähteinä opinnäytetyössä käytettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, Internetin lähteitä sekä yrityksen omia dokumentteja ja tutkimuksia.

Opinnäytetyöhön sisältyvä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä käyttäen case-tutkimuksena. Tutkimuksen tekemiseen käytettiin sähköistä lomakekyselyä, dokumenttianalyysiä sekä havainnointia. Kerättyä aineistoa alettiin analysoida lähes välittömästi sitä mukaan, kun sitä saatiin kerättyä. Aineiston käsittelyyn käytettiin muun muassa klusterointia, induktiivista päättelyä ja sisällönanalyysiä.

Saatujen tulosten perusteella Yritys X:n asiakaspalvelu toimii tällä hetkellä pääsääntöisesti hyvin. Suurimmat ongelmat laadukkaan asiakaspalvelun toteutuksessa liittyvät teknisiin ongelmiin puhelinpalvelujärjestelmän ja järjestelmien paljouden kanssa, sekä osaamisen ja tavoitteiden puuttumiseen. Ongelmat voidaan korjata määrittelemällä puhelinpalvelulle ja asiakaspalvelijoille selkeät tavoitteet puhelinpalvelun suhteen, lisäämällä heidän tietojaan omien ryhmärajojen ulkopuolelta, parantamalla uusien työntekijöiden perehdytystä ja parantamalla palveluasenteita. Palveluasenteisiin pystytään vaikuttamaan muun muassa kuuntelemalla työntekijöiden toiveita asiakaspalvelusta, koulutuksilla sekä positiivisen ilmapiirin luomisella.

Asiasanat: puhelinpalvelu, asiakaspalvelu, palveluiden laadun kehittäminen

Tanja Tukeva

Improving the quality of telephone service: a case study of the pension services of Company X

Year	2015	Pages	80
------	------	-------	----

Customer-oriented and high quality services are very significant factors in the success of a company. A high-quality service experiences consists of many different components and these are always ultimately subjective, depending on the experience of the individual. The case company for this thesis project, Company X, operates in the financial sector in the area of employee pensions. This means that customer service is very important to Company X.

Improving the quality of Company X's pension services was chosen to be the theme of the thesis, as the company wants to have a better than average level of service in their operating field. The scope of the thesis project was limited to the development of customer service quality via telephone, because the majority of the company's customer service happens by telephone. The purpose of this thesis was to find out what high-quality and customer-oriented service means and how this can be implemented for the case company.

In the theoretical section of the thesis a brief overview is given of the financial sector and the company's operations in order to clarify what kind of services the company can offer to its customers. In addition, the thesis deals with three themes, which are service, customer service and its quality, and telephone service. The sources used in thesis include print and online sources, as well as the company's own documents and studies.

Research in this thesis was carried out as a case study, which included qualitative and quantitative methods. These included the distribution of an electronic questionnaire, documentary analysis and observation. In the analysis of the data the researcher used such methods as clustering, inductive reasoning and content analysis.

Based on the results, it can be said that Company X's customer service mostly operates very well. The main problems of high-quality customer service were related to the technical problems with the telephone system and a multitude of systems, knowledge gaps and the lack of targets. Problems can be solved by specifying the targets related to telephone service and by increasing employees' awareness beyond their own groups, improving the orientation of new employees and improving service attitudes. Service attitudes can be influenced, by such developments as listening to employees' preferences related to customer service, by arranging education and by creating a positive atmosphere.

Keywords: telephone service, customer service, development of quality of service

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Finanssiala.....	8
	2.1 Työeläkevakuuttaminen.....	9
	2.2 Yritys X.....	10
3	Palveluiden määrittely.....	11
	3.1 Palveluiden tuottaminen.....	12
	3.2 Palveluiden luokittelu.....	13
	3.3 Palvelun laatu.....	14
	3.4 Virheet palvelutilanteessa.....	18
	3.5 Palveluiden kehittäminen.....	19
4	Palvelukulttuuri.....	22
	4.1 Yritys X:n palvelukulttuuri.....	24
	4.2 Yritys X:n palvelukulttuurin toteutuminen.....	24
5	Asiakaspalvelu.....	25
	5.1 Finanssialan asiakaspalvelun laatu.....	26
	5.2 Asiakaspalvelutilanne.....	28
	5.3 Hyvä asiakaspalvelija.....	29
6	Asiakaspalvelu puhelimitse.....	30
	6.1 Puhelinasiakaspalvelun kulku.....	31
	6.2 Yleisiä ohjeita puhelimeen.....	34
	6.3 Puhelinpalvelu Yritys X:ssä.....	35
	6.3.1 Asiakaspalvelujärjestelmät.....	37
	6.3.2 Puhelintilastot.....	37
7	Tutkimusmenetelmät.....	38
	7.1 Dokumenttianalyysi.....	39
	7.2 Havainnointi.....	40
	7.3 Kyselytutkimus.....	40
	7.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	41
8	Tulokset.....	43
	8.1 Dokumenttien sisällönanalyysi.....	44
	8.1.1 Ohjeet puhelimesta toimimiseen.....	45
	8.1.2 Kehitysehdotukset asiakaspalvelulle.....	47
	8.1.3 Hyvät asiat asiakaspalvelussa ja muut ilmi tulleet seikat.....	48
	8.2 Passiivinen osallistuva havainnointi.....	49
	8.3 Kyselyn tulokset.....	51
9	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	64
	Taulukot.....	71

Liitteet.....	72
---------------	----

1 Johdanto

Nykypäivän yritykset kilpailevat keskenään laadukkaalla palvelulla. Palveluiden yksilöiminen ja niillä erottuminen on vaikeaa, ja siksi yritykset yhä enemmän panostavat laadukkuuteen palveluissa. Laadukas palvelu voi ilmetä monella eri tavalla, sillä laatu on äärimmäisen subjektiivinen kokemus. Varsinainen laadun määrittely onkin hankalaa, ja yrityksen näkökulmasta laadun määrittelevät asiakkaat, heidän halunsa ja odotuksensa. (Grönroos 2000, 157-159.)

Laatuun panostaminen on tärkeää myös opinnäytetyön toimeksiantajayritykselle. Yritys toimii finanssialalla, mikä tarkoittaa, että sen tarjoamat palvelut ovat tarkoin laeja ja asetuksin säänneltyjä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Yritys X:n puhelinpalvelua laadukkaammaksi. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona ja liittyy siksi kiinteästi oikeaan työelämän projektiin. Aihe valittiin opinnäytetyölle sen ajankohtaisuuden vuoksi. Yritys X:lle vuonna 2014 teetetyn kyselyn mukaan, yrityksen asiakkaat asioivat yhtiön kanssa mieluiten puhelimen välityksellä. Vuonna 2014 jopa 72 % yrityksen asiakkaista vastasi asioivansa mieluummin puhelimen kuin muiden kanavien kautta. Tämä on oleellinen tieto opinnäytetyön ja puhelinpalvelun kehittämisen kannalta. Koska Yritys X on palveluyritys, niin asiakaspalvelu on kuin näyteikkuna yrityksestä asiakkaille ja muulle maailmalle. Yrityksen imagoa ollaan jatkuvasti rakentamassa, mistä syystä jokainen positiivinen tai negatiivinen kuva, jonka asiakkaat yrityksestä antavat ja saavat, on merkittävä. Laatuun panostaminen jatkuvana prosessina varmistaa tulosten saamisen pitkällä tähtäimellä.

Opinnäytetyön aluksi on tietoperustan osuus. Tietoperustassa määritellään, millaista on laadukas asiakaspalvelu ja sen avulla pohditaan, miten sitä pystytään Yritys X:n tapauksessa toteuttamaan. Työn lopputuloksena on tarkoitus saada aikaan kehitysehdotuksia yrityksen eläkepalvelut-yksikölle puhelinpalveluun sekä luoda toimiva asiakaspalvelunmalli juuri kyseistä yritystä ajatellen. Opinnäytetyön empiiriseen osuuteen kuuluu kyselytutkimus, passiivinen osallistuva havainnointi ja dokumenttianalyysi hiljattain toteutetuista asiakastytytyväisyyskyselyistä ja muista aiheeseen liittyvistä dokumenteista. Dokumenttianalyyseiden avulla pyritään määrittämään mitä on se laatu, jota asiakkaat haluavat kokea.

Aihe on yritykselle varsin ajankohtainen, sillä se pyrkii korkeaan palvelunlaadun tasoon omalla toimialallaan. Finanssialan erilaisten säännösten vuoksi palvelujen erilaisuudella ei pystytä kilpailemaan tai erottumaan muista toimijoista. Kilpailussa muiden yritysten kanssa korostuukin juuri palveluiden laadukkuus.

2 Finanssiala

Yritys X toimii finanssialalla eläkevakuutusten parissa. Alun perin finansseilla on tarkoitettu yksinomaan valtion varoja ja julkista taloutta, mutta sen jälkeen termillä on alettu ilmaista raha- ja talousasioita sekä varallisuutta. Finanssipalveluilla tarkoitetaan raha-asioiden hoitamiseen liittyviä palveluita, mutta yksiselitteistä määritelmää finanssipalveluille ei silti ole. Suurin osa vakuutusyhtiöiden ja pankkien tarjoamista palveluista ovat finanssipalveluita. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2002, 9-10.)

Vakuutuksilla tarkoitetaan vakuutuksenantajan ja vakuutuksenottajan välistä juridista sopimusta. Sopimuksessa vakuutuksenantaja sitoutuu korvaamaan vakuutuksenottajalle sopimuksessa määritellyn vahingon vakuutuksenottajan maksamaa korvausta vastaan. Vakuutukset jaetaan edelleen sosiaalivakuutuksiin ja yksityisvakuutuksiin. Yksityisvakuutukset ovat vapaaehtoisia vakuutuksia, joille on ominaista vakuutusmaksujen ja korvausten välinen riippuvuus. Sosiaalivakuutukset taas ovat lakeihin perustuvia tai ainakin laeilla ohjattuja, jolloin maksun suuruus ei aina riipu riskistä. Yleisempiä sosiaalivakuutuksia ovat työeläkevakuutukset, työttömyysvakuutukset ja sairausvakuutukset. Huomionarvoista on myös, etteivät yksittäiset henkilöt voi ostaa itsellensä sosiaalivakuutuksia, vaan sosiaalivakuuttaminen kuuluu joko työnantajalle tai on lakisääteinen velvoite. (Ylikoski ym. 2002, 10.)

Finanssiyhtiöt ovat joko asiakkaidensa omistamia osuuskuntatyypisiä yhteisöjä tai osakeyhtiöitä. Vakuutuspuolella omistusyhteisöt ovat paremmin tunnettuja keskinäisinä yhtiöinä, jollainen myös Yritys X on. Keskinäinen yhtiö tarkoittaa, että yritys on omistajajäsenten tai omistaja-asiakkaiden omistama ja kaikki työeläkeyhtiöt sekä suuri osa henkivakuutusyhtiöistä ovat keskinäisiä vakuutusyhtiöitä. Keskinäinen vakuutusyhtiö ei varsinaisesti pyri voittoon vaan pitkäaikaiseen kaikkien jäsenten hyötyyn. (Ylikoski ym. 2002, 12.)

Finanssialan yrityksellä on useita eri sidosryhmiä. Perinteisimmät sidosryhmät ovat omistajat, asiakkaat, työntekijät, toimittajat sekä valtiovalta. Näistä henkilökunta on ainoa sisäinen sidosryhmä ja muut ovat ulkoisia. Muita ulkoisia toimintaan vaikuttavia tahoja ovat muun muassa alan järjestöt, tiedostusvälineet ja finanssiryhmittymän muut yhtiöt. Valtiovallasta vakuutusalaan vaikuttaa eritoten sosiaali- ja terveysministeriön vakuutusosasto. Toinen suuri vaikuttaja vakuutusyhtiöille on Kansaneläkelaitos eli Kela, sillä monet eläkeratkaisut edellyttävät eläkeyhtiön ja Kelan yhteistyötä. Myös työeläkevakuuttaja TELA on tärkeä vaikuttaja eläkeyhtiöihin, sillä siellä säädetään yhteisiä toimintatapoja yhtiöiden välille. (Ylikoski ym. 2002, 39-41.)

Vaikka eläkeyhtiöt tekevätkin järjestöinä yhteistyötä, ne toisaalta myös kilpailevat keskenään. Varsinkin eläkevakuuttamisessa vallitsee oligopolitilanne eli markkinoilla on muutama

merkittävä toimija, joiden yhteenlaskettu markkinaosuus kattaa suurimman osan palveluista. Näiden suurien toimijoiden lisäksi markkinoilla on pieniä toimijoita, joilla on vähäinen markkinaosuus. (Ylikoski ym. 2002, 39-41.)

2.1 Työeläkevakuuttaminen

Työeläkevakuuttaminen kuuluu pakollisiin sosiaalivakuutuksiin ja on osa Suomen lakisääteistä sosiaaliturvaa, joka turvaa toimeentuloa vanhuuden, työkyvyttömyyden tai pitkäaikaisen työttömyyden varalle. Suomen eläkevakuutus koostuu sekä Kelan hoitamasta kansaneläkkeestä että työeläkelaitosten hoitamasta työeläkkeestä. Kansaneläke kattaa koko Suomen väestön ja työeläketurva koko työvoiman. Työeläketurva suhteutetaan työssäoloajan ansioihin. Työnantajalla on pakollinen ja lakisääteinen velvoite ottaa työeläkevakuutus 18-68-vuotiaille työntekijöille, kun työntekijöiden ansiot ylittävät vakuuttamisvelvollisuus rajan. Yksityiset työnantajat sekä yrittäjät hankkivat työeläkevakuutuksen itsellensä ja työntekijöilleen yksityisiltä eläkevakuutusyhtiöiltä. Valtion, kirkon ja kunnan työntekijöillä on omat eläkejärjestelmänsä ja merimiehillä ja maatalousyrittäjillä omansa. (Eläketurvakeskus 2014.)

Suomen eläketurvaan kuuluu työeläkkeen lisäksi kansaneläke sekä takuueläke, jota voi saada eläkkeen muuten jäädessä pieneksi. Ne siis täydentävät toisiaan ja kansaneläkkeen määrä pienenee sitä mukaan, kun työeläkkeen osuus kasvaa. Eläkkeelle jäädessä omaa eläkeyhtiötä ei voi itse valita, vaan eläkkeen myöntää eläkelaitos, jossa työntekijä viimeksi on ollut vakuutettuna. Näin ollen työntekijällä voi olla varastoituneena eläkettä monessa eri työeläkelaitoksessa. Työeläkelaitoksilla onkin monia eri henkilö- ja yritysasiakkaita ympäri Suomea ja ulkomaita. (Työeläke 2014.)

Työeläkkeet on rahoitettu työeläkemaksuilla, joita kerätään työnantajien ja työntekijöiden palkoista. Yrityksen maksu on suhteutettu yrityksen palkkasummaan ja työntekijöiden heidän ikäänsä sekä ansiotuloihinsa. Työeläke muodostuu siis työntekijän urallaan hankkimista ansioista, mutta siihen vaikuttaa myös ikään sidoksissa oleva karttumisprosentti sekä vuodesta 2010 myös elinaikakerroin. Eläkettä kertyy myös joiltakin palkattomilta ajoilta, kuten vanhempainrahakausilta. Työeläkkeen on tarkoitus kohtuullisissa määrin taata toimeentulo sen jälkeen, kun henkilökohtaiset työansiot lakkaavat. Työeläke myös turvaa toimeentuloa työkyvyttömyyden tai perhehuoltajan kuoleman varalta. Muita asiakkaille maksettavia eläke-etuuksia vanhuuseläkkeen lisäksi ovat osa-aikaeläke, työkyvyttömyyseläke, kuntoutusetuudet, perhe-eläke sekä luopumistuki. Henkilö voi saada yhtä aikaa useaa eri eläkettä ja ylivoimaisesti eniten Suomessa saadaan vanhuuseläkettä. (Eläketurvakeskus 2014.)

2.2 Yritys X

Opinnäytetyön kohteena oleva yritys toimii finanssialalla ja tarkemmin ottaen työeläkevaikuttamisen parissa. Yritys X:llä on töissä satoja vakuutusalan ammattilaista, joiden työnkuvaan kuuluu vakuutusalan töiden ohella asiakaspalvelu. Yrityksen tämän hetken vahvuuksina voidaan pitää nopeita käsittelyaikoja ja asiantuntevaa palvelua.

Kaikessa liiketoiminnassa tarjottujen palvelujen ominaisuudet juontavat juurensa yrityksen toiminta-ajatukseen. Toiminta-ajatus eli missio kertoo, mitä varten yritys on olemassa ja siitä johdetaan yrityksen strategia, joka määrittelee yrityksen liiketoiminnan sekä asiakkaat. Liiketoimintaa varten yrityksellä on siis oltava selkeät tavoitteet. Finanssialalla toiminta-ajatukseen vaikuttavat vahvasti erilaiset lait ja asetukset. Toiminta-ajatus antaa toiminnalle niin sanotut suuret, pysyvät linjaukset ja palveluajatus taas ilmaisee, miten yhtiö toimii tavoittellessaan missiotaan. Palveluajatus kuvastaakin yhtiön visiota omista menestystekijöistään. (Ylikoski ym. 2002, 10-12.)

Yritys X:n missio muodostuu suoraan Suomen lainsäädännön pohjalta, sillä yrityksen tehtävänä on harjoittaa Suomen sosiaaliturvaan kuuluvaa lakisääteistä eläkevaikuttamista. Yritys X:n visiona on toimia mahdollisimman vastuullisesti ja luotettavasti niin, että asiakkaiden eläkevarat ovat tuottoisia ja turvassa. Sijoitustoiminta on pitkäjänteistä ja muista riippumatonta ja varat sijoitetaan yhtiön strategian ja toimintaperiaatteiden mukaisesti eettisesti ja kestävästi. Yrityksen toiminta perustuukin erilaisten palvelujen tarjoamiselle. Oman erityisyytensä tarkasteltavan eläkepalvelut-osaston palveluiden kohdalle luo se, etteivät asiakkaat voi itse valita palveluntarjoajaansa. (Yritys X:n kotisivut 2014.)

Opinnäytetyön tarkastelu rajoittuu ainoastaan yrityksen eläkepalvelut-yksikköön. Eläkepalvelut ovat yksi osa Yritys X:n ydinprosessia, jota ovat tukemassa monet tukipalvelut. Näiden lisäksi yrityksen sisällä toimii erinäisiä palveluntuottajia. (Yritys X:n Intra 2014.)

Eläkepalvelut-yksikön sisällä toimii monia eri eläkealueisiin erikoistuneita ryhmiä, jotka hoitavat erilaisia eläkkeiden laskentaa, käsittelyyn ja maksamiseen liittyviä työtehtäviä. Lisäksi eläkepalveluissa työskentelevät henkilöt osallistuvat päivittäin asiakaspalveluun muiden töidensä ohessa. Ryhmien koot vaihtelevat muutamasta hengestä ylöspäin ja osalla henkilöistä saattaa olla osaamista monen eri ryhmän töiden suhteen esimerkiksi työkierron ansiosta. Jokaisella ryhmällä on oma esimiehensä ja sen lisäksi eläkepalveluilla on niin sanottu eläkejohdaja. Päätöksenteko yhtiössä tapahtuu ensisijaisesti toimitusjohtajan johdolla johtoryhmässä. (Yritys X:n Intra 2014.)

Yritys X:n toiminta perustuu erilaisille palveluille. Palvelutilanteita hoidetaan sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden kanssa puhelimen, verkkopalveluiden ja sähköpostin välityksellä. Yritys X:llä on tällä hetkellä käytössään useita eri asiakaspalvelussa tarvittavia järjestelmiä, kuten asiakastietojenhallintaohjelmia. Näihin palataan vielä tarkemmin luvussa 6.3, kun tarkastellaan, kuinka puhelinpalvelu on yrityksessä järjestetty.

Yritys X:n eläkepalveluiden osasto sijaitsee yrityksen pääkonttorilla ja työskentely tapahtuu maisemakonttorissa. Eläkepalvelut-yksikkö on jakaantunut yhden kerroksen alueelle kolmeen eri siipeen. Yrityksellä on käytössään liukuva työaikajärjestelmä, mutta pääsääntöisesti ydin työskentelyaika ajoittuu välille 9.00-15.00. Eläkepalveluissa työskentelee vakituisesti yli 100 työntekijää. (Yritys X:n Intra 2014.)

Kuten palveluyrityksillä yleensä, myös Yritys X:n toimintaa voidaan mitata muun muassa tehokkuudella, osaamisella tai laadulla. Toimialansa takia Yritys X ei pysty erottautumaan kilpailijoistaan erilaisilla palveluilla, joten sen täytyy panostaa palveluiden laatuun. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelun laatu on pyrittävä pitämään mahdollisimman korkeana. (Yritys X:n strategia 2015.)

3 Palveluiden määrittely

Palvelu-sanalla on monenlaisia merkityksiä. Ensinnäkin, palvelulla voidaan tarkoittaa henkilökohtaista aineetonta palvelua, kuten esimerkiksi puhelimitse saatavaa neuvontaa liittyen eläkkeen hakemiseen. Lisäksi, sillä voidaan tarkoittaa palvelua tuotteena, kuten esimerkiksi hiustenleikkausta. Myös yllättävillä asioilla, kuten tavalla toimittaa jokin tuote, voidaan tarkoittaa palvelua. Vain harvat yritykset keskittyvät nykyään puhtaasti tavaroiden tuottamiseen, sillä painopiste on siirtynyt tuotteiden myymisestä palvelujen tarjoamiseen. Nykyään onkin menossa niin sanottu palveluyhteiskunnan aika. Esimerkiksi monet hallinnolliset toimet, kuten kirjanpito, ovat palveluita, joita yritys voi ostaa toiselta yritykseltä. Nämä palvelut eivät kuitenkaan näy asiakkaalle ja niitä voi kutsua näkymättömiksi palveluiksi. Christian Grönroos on 1990-luvulla esittänyt palvelun määritelmän seuraavasti: ” Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimintaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien ja/tai tuotteiden ja/tai palvelujen tarjoajan järjestämien järjestelmien vuorovaikutuksessa.” (Grönroos 2000, 78-80.)

Palveluilla on monia eroavaisuuksia fyysisiin tuotteisiin. Palvelut ovat aineettomia kokemuksia, eikä niitä sen vuoksi pystytä sanan varsinaisessa merkityksessä mittaamaan. Niiden omistusoikeus ei yleensä siirry, eikä niitä voida varastoida, myydä edelleen taikka varastaa. Palvelua on myös hankalampi esitellä, kuin jotakin konkreettista. Palveluissa

tuotanto, jakelu ja kulutus ovat samanaikaisia ja tämän vuoksi myyjän ja asiakkaan välillä on usein välttämätöntä olla suora yhteys. Palveluiden kannalta asiakaspalaute on välttämätöntä, sillä palveluita ei muuten pystytä kehittämään. Vaikka palvelut ovatkin aina erilaisia tekojen sarjoja, niin kaikki eivät niistä välttämättä koskaan hyödy. Esimerkiksi vakuutusasiakas voi maksaa palvelusta saamatta siitä konkreettista hyötyä ja eläkkeensaaja maksaa enemmän eläkemaksuja, kuin saada niitä takaisin. (Opinnet 2000.)

Palveluilla on siis monia erityispiirteitä, jotka erottavat ne tavaroista. Palvelut ovat aineettomia ja niitä sekä kulutetaan että tuotetaan samanaikaisesti. Ne ovat heterogeenisiä ja varastoimattomia ja niiden omistusoikeutta ei pystytä siirtämään. Kaikki nämä ominaisuudet eivät kuitenkaan suoraan päde eläkepalveluihin ja Yritys X:ään. On nimittäin hyvä huomata, että vaikka eläkepalveluissa tapahtuva asiakaspalvelu on aineetonta, niin siihen sisältyy myös konkreettisia osia, kuten erilaisia tositteita ja todistuksia. Heterogeenisuus tarkoittaa palvelun ainutlaatuisuutta. Tätä on nähtävissä eläkepalveluiden asiakaspalvelutilanteissa, mutta toisaalta itse palvelut ovat pitkälle standardoituja lakien ja asetusten mukaisesti. (Ylikoski ym. 2002, 14-15.)

3.1 Palveluiden tuottaminen

Palveluissa tärkeintä on niiden prosessinomainen luonne. Ne koostuvat toisiinsa kytkeytyneistä tehtäväsarjoista, joissa käytetään monenlaisia resursseja. Prosessiluonteen takia monet palveluiden ominaisuudet ovat olemassa. Palveluiden laadunvalvonta ja johtaminen on monimutkaista, sillä mitään ennalta tuotettua ei ole. Joissain palveluissa asiakas on lähes koko ajan läsnä kuten esimerkiksi ripsiteknikon luona, jossa hän kuluttaa palvelun täysin samanaikaisesti kuin se tuotetaan. Konkreettista tuotetta toimittaessa asiakas kokee vain pienen osan tuotantoprosessista ja suurin osa jää näkymättömiin. Molemmissa tapauksissa asiakas kuitenkin mieltää palveluksi ainoastaan osan, joka hänelle näkyy. Laadunvalvonnan ja markkinoinnin on siis tapahduttava samalla hetkellä kuin palvelun tuottamisen, ettei mitään jäisi huomamatta. Asiakaskin osallistuu palvelun tuotantoon tuotantoresurssina, minkä vuoksi palvelun varastoiminen on mahdotonta. Yritys voi kuitenkin yrittää varastoida asiakasta, kuten esimerkiksi täpötäydessä ravintolassa pyytämällä odottamaan vapautuvaa pöytää. (Grönroos 2000, 81-84.)

Palveluiden tuotanto koostuu pääasiassa asiakasresursseista, kontaktiresursseista ja fyysisistä resursseista. Asiakas voi osallistua palveluntuotantoon, tarkkailla palvelunlaatua, markkinoida yritystä sekä olla itse mainonnan kohteena. Kontaktiresurssit sisältävät työntekijät ja laitteet, joita yhteydenpitoon tarvitaan. Fyysiset resurssit koostuvat fyysisestä tuesta eli kaikesta, mikä palvelun tuottamiseen liittyy sekä mahdollisista sivutuotteista, jotka asiakkaalle jäävät

palveluprosessista. Kaikkien näiden resurssien tulisi olla keskenään vuorovaikutuksessa ja pe-
lattava yhteen, jotta palvelukokemus olisi korkealaatuinen. (Grönroos 2000, 89-93.)

Palvelujen kuluttaminen on ennemminkin prosessin kuin lopputuloksen kulutusta. Asiakkaan
kokema kulutusprosessi johtaa asiakkaan saamaan lopputulokseen ja prosessin aikana asiakas
on ainakin välillisesti tekemisissä sekä työntekijöiden, fyysisten resurssien ja tekniikoiden
kanssa. Prosessin kokeminen vaikuttaa merkittävästi palvelun kokonaisvaltaisen laadun koke-
miseen. Palveluyrityksien on yleensä hankalaa ja toisinaan mahdotontakin erilaistaa palvelu-
jaan kilpailijoihin verrattuna. Esimerkiksi kaikki työeläkeyhtiöt tarjoavat asiakkailleen samoja
lakisääteisiä palveluita. Asiakkaan tarpeet ja odotukset palvelua kohtaan ovat yleensä palve-
luprosessin alkuvaiheilla vielä hämärän peitossa eikä yritys välttämättä osaa valmistella re-
surseja. Etukäteen voidaan siis lähinnä miettiä palvelukonseptia ja valmistella palveluproses-
sia ja joitakin palvelun osia. Vasta, kun asiakkaan odotukset ovat tulleet ilmi, voidaan palve-
luita lähteä erilaistamaan ja kehittämään eteenpäin. (Grönroos 2000, 91-94.)

3.2 Palveluiden luokittelu

Palvelut voidaan jaotella moniin eri luokkiin, joista tunnetuimmat ovat inhimillisyyttä koros-
tavat ja tekniikkaa korostavat palvelut sekä ajoittain ja jatkuvasti tarjolla olevat palvelut. In-
himilliset palvelut ovat riippuvaisia palveluun osallistuvista ihmisistä, kun taas tekniikkaa ko-
rostavat pohjautuvat pikemmin erilaisiin järjestelmiin ja fyysisiin resursseihin. Tekniikkaa ko-
rostaviin palveluihin tulee kuitenkin yhdistää asiakaslähtöisyys ja inhimillisyyttä korostaviin
tekniikkaa. Voi jopa olla, että tekniikkaa korostavissa palveluissa tarvitaan enemmän asiakas-
keskeisyyttä kuin inhimillisyyttä korostavissa, sillä tekniikkaa korostavissa palveluissa palvelu
kerrat ovat harvinaisia ja siksi usein vaativampia. (Grönroos 2000, 84-85.)

Toinen luokittelutapa on, että jaotellaan palvelut jatkuvasti tarjottaviin ja ajoittain tarjotta-
viin palveluihin. Esimerkiksi tavarantoimitus ja vartiointi ovat jatkuvia palveluita, joissa pal-
veluntarjoajilla on alinomaan mahdollisuus kehittää asiakassuhteita. Ajoittain käytettävissä
palveluissa, kuten autohuollossa ja ravintoloissa on paljon vaikeampaa luoda kestävä asiakas-
suhde. Usein nämä ajoittain käytettävät asiakassuhteet ovat kuitenkin muodostuessaan pitkä-
kestoisia ja kannattavia. (Grönroos 2000, 85.)

Eläkepalveluiden asiakassuhteet voidaan nähdä ajoittain käytettävänä palveluina ja inhimilli-
syyttä korostavina palveluina. Eläkepalveluissa asiakaspalvelu on riippuvainen konkreettisista
asiakaspalvelijoista, mutta asiakaspalvelu vaatii toimiakseen toimivan puhelinjärjestelmän
sekä asiakastietojärjestelmät ja -rekisterit. Toisaalta esimerkiksi eläkkeensaajat ovat jatku-

vassa suhteessa eläkeyhtiön kanssa, mutta palvelukerrat saattavat silti olla vähäisiä ja koskevat yleensä jotakin asiakkaan kohtaamaa ongelmaa. Ajoittaiset palvelukerrat voivat kuitenkin parhaimmillaan lujittaa asiakaspalvelusuhdetta.

3.3 Palvelun laatu

Palveluiden laatu on yksi tärkeimmistä mittareista, kun verrataan kilpailevia yrityksiä keskenään. Laadun määrittelyminen ei ole yksiselitteistä ja voisi melkein sanoa, että sillä on yhtä monta määritelmää kuin määrittelijää. Se on moniulotteinen käsite, joka voidaan nähdä esimerkiksi toimintokeskeisenä tai asiakaskeskeisenä laatuna. Laatu voidaan jakaa myös objektiiviseen ja subjektiiviseen laatuun. Objektiivinen laatu on yleisluonteista, mitattavissa olevaa laatua ja subjektiivinen yksilön kokemaa laatua. Yksilötasolle mentäessä laatu on jokaiselle erilaista. Laadun määrittelyn hankaluuden takia laadun huomaa yleensä vasta sen puuttumisena. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 25-26.)

Palvelut ovat niin monimuotoinen käsite, ettei niihin liittyvä laatukäsityskään ole yksinkertainen. Palveluntarjoajan ymmärtäessä, miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua, he pystyvät helpommin määrittelemään, miten näitä palveluita voidaan ohjailta haluttuun suuntaan. Näin ollen yrityksen on selvitettävä asiakkaan saamien hyötyjen, palveluajatuksen ja asiakkaille tarjottavan palvelun keskinäinen suhde. Usein yritykset syllistävät mainitsemaan sisäiseksi tavoitteeksi laadun parantamisen määrittelemättä kuitenkaan, mitä laadulla oikeastaan tarkoitetaan. (Grönroos 2000, 98.)

Laatu voi teoriassa olla mitä tahansa, miksi asiakkaat sen määrittelevät. Jos laatu määritellään liian kapeasti, myös laatuhankeet voivat jäädä suppeiksi. Koettu laatu rinnastetaan helposti palvelun teknisiin piirteisiin, mutta todellisuudessa asiakkaan kokema laatukokemus on paljon laajempi, kuin vain tekniset asiat. (Grönroos 2000, 99.)

Periaatteessa laadulle voidaan määritellä neljä eri tasoa: liian huono laatu, hyväksyttävä laatu, hyvä laatu ja liian hyvä laatu. Hyvässä laadussa kokemukset ovat vähintään odotusten mukaisia ja tähän laatuluokkaan yritysten tulisi tähdätä. Hyväksyttävä laatu on laadun minimitaso, ja jos yritys haluaa asiakkaiden olevan todella tyytyväisiä laatuun, niin ei hyväksyttävä taso välttämättä riitä. Hyvässä laadussa vaarana on kuitenkin liian hyvä laatu, jolloin kustannus-hyötysuhde jää pieneksi tai painuu jopa negatiivisen puolelle. Usein nyrkisääntönä voisi pitää, että asiakkaan pitää saada hieman enemmän, kuin mitä on odottaa. Hyväksyttävä laatu ei välttämättä saa asiakasta vaalimaan palvelusuhdetta yritykseen tai jakamaan positiivisia kokemuksia muiden kanssa. Toisaalta, asiakas myös oppii kokemuksistaan ja saattaa alkaa odottaa kerta kerralta enemmän. Tämä taas johtaa

kierteeseen, joka lopulta katkeaa siihen, ettei yritys enää pysty lunastamaan asiakkaan odotuksia. (Grönroos 2000, 141-144.)

Hyvällä laadulla pystytään todennäköisesti pitämään asiakas asiakkaana, sillä asiakkaan ja yrityksen välille muodostuu tunneside, eli luottamus siitä, että yritys tarjoaa asiakkaalle parhaat mahdolliset ratkaisut. Asiakkaan luottamus yritykseen kasvaa, kun hän oppii tuntemaan yrityksen ja sen tarjoamat palvelut. Ilmiö toimii myös toiste päin, kun yhtiö oppii tuntemaan asiakkaan, se osaa palvella asiakasta tehokkaammin. Asiakkaiden tyytyväisyys kuvastuu myös asiakaspalvelijoiden toimintaan, sillä asiakastyytyväisyys motivoi asiakaspalvelijoita ylläpitämään palvelun laatua. (Ylikoski ym. 2002, 54-56.)

Hyvä laatu ja asiakastyytyväisyys näyttäisivätkin vahvistavan toisiaan ja niistä seuraa niin sanottu menestyksen kehä, joka on esiteltyä kuviossa 1. Muun muassa henkilöstöstä huolehtiminen, johdon tuki sekä tukijärjestelmät korreloivat yhteen hyvän laadun kanssa. Näin ollen tyytyväinen henkilöstö tuottaa parempaa laatua kuin tyytymätön. Finanssialalla ja eläkevakuuttamisessa asiakkaat arvostavat sitä, että heidän ongelmiinsa suhtaudutaan vakavasti ja sitä, että heidät niin sanotusta tunnetaan. Tämä lisää tyytyväisyyttä yritystä kohtaan ja maksimoi asiakasuskollisuutta. (Ylikoski ym. 2002, 54-56.)



Kuvio 1: Palvelun laadun kehä (mukailtu Ylikoski ym. 2002, 56.)

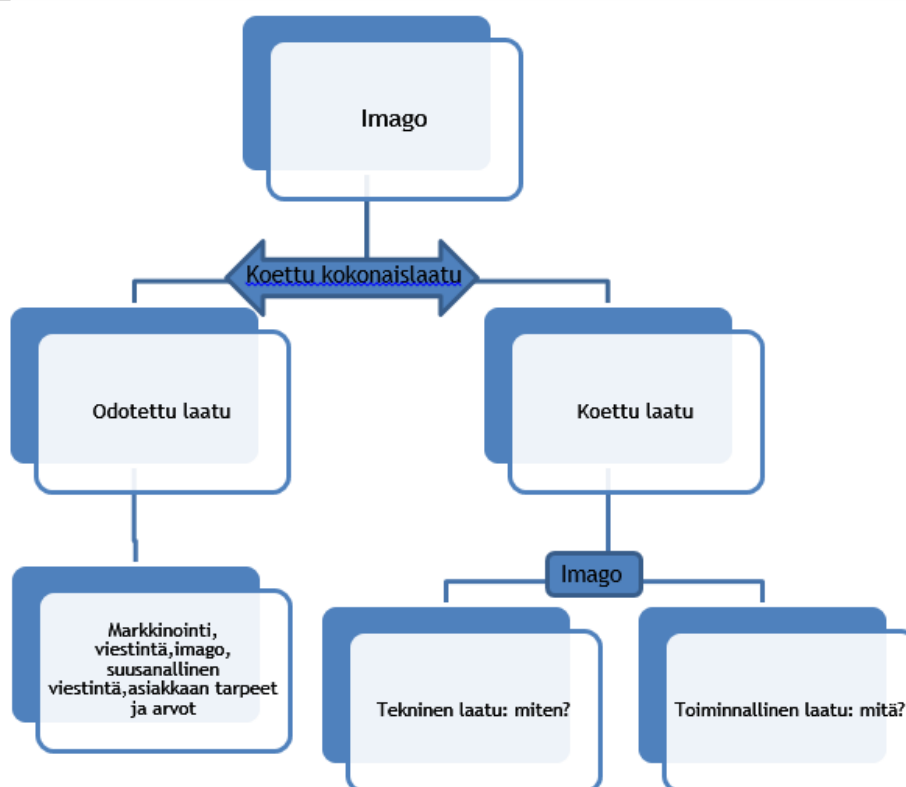
Ainutlaatuisen palvelukokonaisuuden ratkaisee monien asioiden summa. Palveluiden ainutlaatuisuuden vuoksi laadun mittauksen kannalta oleellisinta on palautteen hyväksikäyttäminen. Palvelun laatu muodostuu peruslaatutekijöistä eli palvelun tarjoajan pätevyydestä ja ammattitaidosta, palvelun toteuttamisesta, lähestyttävyydestä, joustavuudesta, saatavuudesta sekä asiakkaan vaivan minimoinnista. Palvelun toteuttamisessa keskeistä on aito auttamisen ja ymmärryksen halu sekä inhimillinen vuorovaikutus. Palvelun saatavuus taas tarkoittaa sitä, kuinka helppoa asiakkaan on hankkia haluamansa palvelu haluamallaan ajankohdalla ja mahdollisimman helposti. Palvelun laadun imagolliset tekijät ovat samanlaisia kuin tuotelaadunkin kohdalla: palveluimago lupaa jotakin, joka on pyrittävä täyttämään. Useissa yrityksissä laatu määritellään nykyään lähinnä asiakaslähtöisyyden kautta eli laatu on yhtä kuin asiakastyytyväisyys. Toisin kuin toimintokeskeisessä laadussa, asiakas-keskeinen laatu perustuu kokemuksiin eikä ennako-odotuksiin. (Hannukainen ym. 2006, 29-30.)

Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on toiminnallinen prosessitulottuvuus ja tekninen lopputulosulottuvuus. Ravintolan asiakkaalle tarjoillaan illallinen, bussimatkustaja kuljetetaan määränpäähänsä, työeläkeyhtiön asiakas saa itsellensä ammatillista kuntoutusta tai kauppa antaa tyytymättömälle asiakkaalleen korvauksen. Kaikki nämä palveluprosessien lopputulokset kuuluvat laatukokemukseen. Asiakkaille on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, oli se sitten asuntolaina, lounas tai vakuutus. Usein yritykset tyytyvät ajattelemaan, että tämä vastaa palvelun kokonaislaatua, vaikka kyseessä on vasta lopputuloksen tekninen laatu, joka jää asiakkaalle palvelun päätyttyä. Kyseessä on siis palvelun yksi ulottuvuus, joskin tätä ulottuvuutta asiakkaat pystyvät usein objektiivisesti mittaamaan. Palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on usein kuitenkin monia onnistuneita ja epäonnistuneita vuorovaikutustilanteita, jolloin tekninen laatu ei pidäkään sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Laatu sisältää myös tavat, joilla tekninen laatu tai prosessin lopputulema toimitetaan asiakkaalle. (Grönroos 2000, 100-102.)

Työntekijöiden saavutettavuus, ulkoinen olemus ja käyttäytyminen sekä heidän tapansa hoitaa toimenkuvansa vaikuttavat asiakkaat saamaan käsitykseen laadusta. Asiakkaan käsityksiin saattavat vaikuttaa myös muut paikalla olijat, ja se, minkälaista palvelua he saavat osakseen. Muut asiakkaat saattavat häiritä palvelutilannetta, lisätä jonotusaikaa tai lisätä hyvää ilmapiiriä. Näin ollen asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös se, miten hän saa palvelua ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen kulutus- ja tuotantoprosessin. Tämä palvelun laadun toinen ulottuvuus liittyy palveluntarjoajan toimintaan asiointihetkellä ja siksi sitä kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi. (Grönroos 2000, 102-103.)

Toiminnallisen laadun arviointi ei luonnollisesti ole yhtä objektiivista kuin teknisen laadun arviointi. Monet yrityksen lisäpalvelut, kuten valitusten käsittely, toimitukset ja tekninen

palvelu ovat luonteeltaan osittain teknistä laatua ja osittain toiminnallista laatua parantavia. Esimerkiksi, jos asiakaspalvelija hoitaa reklamaation asiakasta tyydyttävien tuloksin, niin reklamaatioprosessi on teknisesti laadukas. Jos prosessi on kuitenkin vienyt paljon aikaa ja käsittely on ollut monimutkainen, niin prosessin toiminnallinen laatu on ollut alhainen. Näin ollen asiakkaan koettu laatu jää alhaisemmaksi kuin se olisi muuten ollut. (Grönroos 100-103.)



Kuvio 2: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2000, 104.)

Asiakkaan kokema kokonaislaatu on esitelty kuviossa 2. Laatua pidetään yhtenä yritysten kilpailueduista ja se voikin olla kilpailukyyn perusta yritykselle. Yrityksen pitää kuitenkin osata määritellä, kumpi laadun ulottuvuuksista on sille tärkeämmässä osassa. Usein keskitytään vain laadun teknisiin lopputulemiin. Teknisen laadun strategialla pystyy yleensä menestymään vain silloin, kun onnistuu kehittämään jotain sellaista, mihin kilpailijat eivät voi vastata. Teknisen edun saavuttaminen nykypäivänä on hankalaa ja vaikka yritys sellaisen saavuttaisikin, niin huonosti hoidetut vuorovaikutustilanteet voisivat rikkoa menestyksen. Olisikin järkevämpää panostaa palvelustrategiaan eli asiakaspalvelijan ja asiakkaan välisiin vuorovaikutustilanteisiin. Kilpailijat voi siis peitota tarjoamalla asiakkaalle parempia palveluita, joissa toiminnallista laatua on korostettu teknisiä laatu näkökulmia laiminlyömättä.

Kun kilpailevilla yrityksillä on saman tasoinen lopputulos, niin ratkaiseva ero syntyy palveluprosessin toiminnallisesta laadusta. On kuitenkin muistettava, että jos tekninen laatu heikkenee, niin heikkenee myös kokonaislaatu. (Grönroos 2000, 103-104.)

Laadun kokeminen on paljon muutakin kuin vain kaksi ulottuvuutta, sillä käsitys palvelun hyvydestä ei perustu pelkkiin palveluista saatuihin kokemuksiin. Laatukokemuksilla on kiinteä yhteys markkinointitoimiin. Laatu on hyvää, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotettua laatua. Odotettu laatu taas riippuu monista tekijöistä, kuten yrityksen imagosta, markkinaviestinnästä, asiakkaan arvoista ja niin edelleen. Odotuksilla on usein ratkaiseva vaikutus laatukokemuksiin, mutta niin on myös vuorovaikutustilanteilla palveluntarjoajan ja resurssien kanssa. Vuorovaikutustilanteet määrittelevät toiminnallisen laadun tason ja siirtävät tuloksen teknisen laadun asiakkaille. Näitä hetkiä kutsutaan totuuden hetkiksi. Termi merkitsee sanan mukaisesti hetkeä, jolloin palveluntarjoajalla on mahdollisuus osoittaa palveluidensa laatu asiakkaalle. Totuuden hetken jälkeen palvelun laatua on myöhäistä korjata tai tilaisuutta saada takaisin. Todellisuudessa palvelutapahtumaan liittyy usein monia totuuden hetkiä ja palveluprosessi onkin suunniteltava niin, ettei huonoja totuuden hetkiä pääse syntymään. (Grönroos 2000, 110-112.)

3.4 Virheet palvelutilanteessa

Asiakaspalvelija kokee työssään monia haasteita. Ensimmäiset haasteet liittyvät olettamuksiin, jotka koskevat liiketoimintaa, asiakkaita, kilpailijoita ja yritystä. Nämä oletukset ovat tiedostamattomia käsityksiä, jotka ohjaavat toimintaa. Esimerkiksi työssä ja arjessa näkyvät rutiinit perustuvat oletuksiin, että kerran hyväksi havaittu toimii aina. Yrityksillä tämä näkyy esimerkiksi niin, että asiakkaiden toimintaa pyritään ennakoimaan ja ohjaamaan. Ongelma saattaa syntyä, jos oletusasiakas ei toimikaan samalla tavalla kuin oikea asiakas. (Kannisto & Kannisto 2008, 56-66.)

Palveluiden asiakaskeisyys joutuu tulikokeeseen, kun palvelussa tapahtuu virheitä. Asiakaspalvelussa virheet voivat liittyä joko asiakaspalvelutilanteisiin tai finanssipalvelussa esiintyviin virheisiin. Finanssipalvelussa esiintyvät virheet ovat helpompia korjata kuin asiakaspalveluun liittyvät. Joka tapauksessa lopputuloksena on se, ettei palvelu saavuta aiottua laatutasoa. Vaikkei virhe johtuisikaan palveluyrityksestä, niin yritys voi silti osoittaa sitoutumistaan palveluun ja asiakkaisiin. Jos palveluprosessissa siis tapahtuu laatuongelma, niin seuraavan kerran palvelu pitää tuottaa erityistä huomaavaisuutta, huolellisuutta ja täsmällisyyttä noudattaen. (Grönroos 2000, 161-162.)

Palveluvirheen korjaaminen niin sanotusti normalisoi palvelua ja se voi joko lujittaa tai heikentää asiakassuhdetta. Perinteinen tapa käsitellä palveluiden virheitä on pyytää asiakasta

tekemään kirjallinen reklamaatio, joka käsitellään yrityksessä hallinnollisten menetelmien mukaan. Tällöin valitusten käsittelyssä pyritään siihen, että kulut pysyvät alhaisina ja hyvitysten määrä pysyy mahdollisimman pienenä keinolla millä hyvänsä. Reklamaatioiden käsittely on kaikkea muuta kuin palvelulähtöistä ja silti reklamaatioiden käsittelyllä on merkittävä vaikutus siihen, mitä asiakas ajattelee yrityksen palvelukeskeisyydestä. Palvelujen normalisointi voidaankin nähdä palvelulähtöisenä vastineena reklamaatioiden hallinnolliselle käsittelylle. (Grönroos 2000, 162-163.)

Palveluiden normalisoinnin keinona on ulkoinen tehokkuus, kun taas hallinnollisissa keinoissa sisäinen tehokkuus. Normalisoinnilla asiakas pyritään saamaan tyytyväiseksi virheistä huolimatta. On myös tutkittu, että mitä sitoutuneempia työntekijät ovat yrityksen visioihin ja strategiaan sitä paremmin palvelujen normalisointi sujuu. Tämä kuitenkin edellyttää työntekijöille tiettyjä toimintavaltuuksia, jolloin palvelusta tulee joustavampaa ja nopeampaa. (Grönroos 2000, 163-164.)

Pääsääntöisesti on yrityksen vastuulla huomata toiminnan puutteet ja virheet, ei asiakkaan. Asiakkaiden tulisi joutua ilmoittamaan virheistä vain silloin, kun yritys ei ole vielä havainnut ongelmaa. Jos reklamaatio tarvitaan, niin sen tekeminen tulisi tehdä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi ja mahdollisimman vähän byrokratiaa sisältäväksi. Yrityksen tulisi ryhtyä aktiivisesti toimiin virheiden korjaamiseksi saman tien eikä odottaa siihen asti, että asiakas sitä vaatii. Pitkällä aikavälillä saattaa jopa olla hyödyllistä hyvittää asiakasta silloin, kun vika on ollut asiakkaan oma. Virheen lisäksi tulee huomioida myös tunneperäiset reaktiot kuten turhautuneisuus ja huoli. Tehokas normalisointi edellyttää normalisointijärjestelmää, jonka ydinhenkilöinä ovat valtuuksia saaneet työntekijät. (Grönroos 2000, 164-165.)

3.5 Palveluiden kehittäminen

Laatu itsessään ei maksa mitään, mutta sen puuttuminen voi tulla yrityksille kalliiksi. On arvioitu, että jopa 35 % palveluyritysten liiketoiminnan kuluista voisi johtua laadun puutteesta ja virheiden korjausten tarpeista. Laadun parantaminen esimerkiksi henkilöstöä kouluttamalla ja asiakaskeskeisillä järjestelmillä ei suinkaan tuo lisämenoeriä vaan pienentää tarpeettomia kustannuksia. (Grönroos 2000, 178.)

Laadun parannusohjelmia toteuttaneet yrityksen saattavat kokea, etteivät kalliit hankkeet tuota tulosta. Yleensä ongelmana on yrityksen suhtautuminen hankkeeseen, sillä laatuhanke saatetaan pitää vain ajallisesti rajattuna projektina tai peliliikkeenä. Laadunparannusta tulisi pitää jatkuvana prosessina sen sijaan, että ajattelisi sitä ohjelmana. Laatu ja laadunparannusprosessi ovatkin strategisesti tärkeitä asioita, joita ylimmän johdon pitäisi alinomaan huomioida. (Grönroos 2000, 141.)

Laadun parantamisessa yritysten ongelmana on, etteivät asiakkaat välttämättä näe, miten palvelujen paraneminen lisää heidän saamaansa lisäarvoa. Tämä voi johtua siitä, ettei yritys ole pystynyt osoittamaan asiakkaalle palvelun parantumisen luomaa etua, kuten vaikka turvallisuuden ja tuen lisääntymistä. Laadun parantamisesta luovutaan yleensä vedoten tuottavuuden laskuun tai laadun parantamisen kannattamattomuuteen verrattuna uuden lisätoiminnan tuloihin. Toisin kuin yleisesti ajatellaan, laatu ja tuottavuus eivät sulje toisiaan pois. Molemmat syyt laatuun panostamattomuudelle liittyvät kuitenkin kustannuksiin; laadun kasvattaminen vie resursseja, laskee tuottavuutta ja luo uusia lisäkustannuksia. Nämä syyt ovat kuitenkin väärinä ja johtuvat riittämättömästi tiedosta, sillä lähes aina parantunut laatu lisää tuottavuutta. (Grönroos 2000, 177-178.)

Laatu on siis aina sitä, miksi asiakkaat sen kokevat. Yrityksen työntekijät tai johto eivät voi päättää laadusta, vaan sen on perustuttava asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Laatu ei ensisijaisesti myöskään ole sitä, mitä objektiivisesti voidaan mitata suunnitella, vaan sitä, mitä asiakkaat subjektiivisesti kokevat. Laatu ei myöskään voida erottaa omaksi osakseen tuotanto- tai toimitusprosessista, sillä laatu tuotetaan paikallisesti asiakaspalvelijan ja asiakkaan välisissä totuuden hetkissä. Koska totuuden hetkiä on useita, niin niihin liittyy useita eri työntekijöitä. Lähes jokainen työntekijä vaikuttaa joko suorasti tai epäsuorasti tukihenkilönä asiakkaan kokemaan laatuun. Jokaisen organisaation työntekijän tulisikin seurata oman työnsä laatua ja panostaa siihen. Yrityksen olisi hyvä myös luoda mahdollisimman realistisia markkinointikampanjoita, ettei asiakkaalle synny liiallisia odotuksia. (Grönroos 2000, 157-159.)

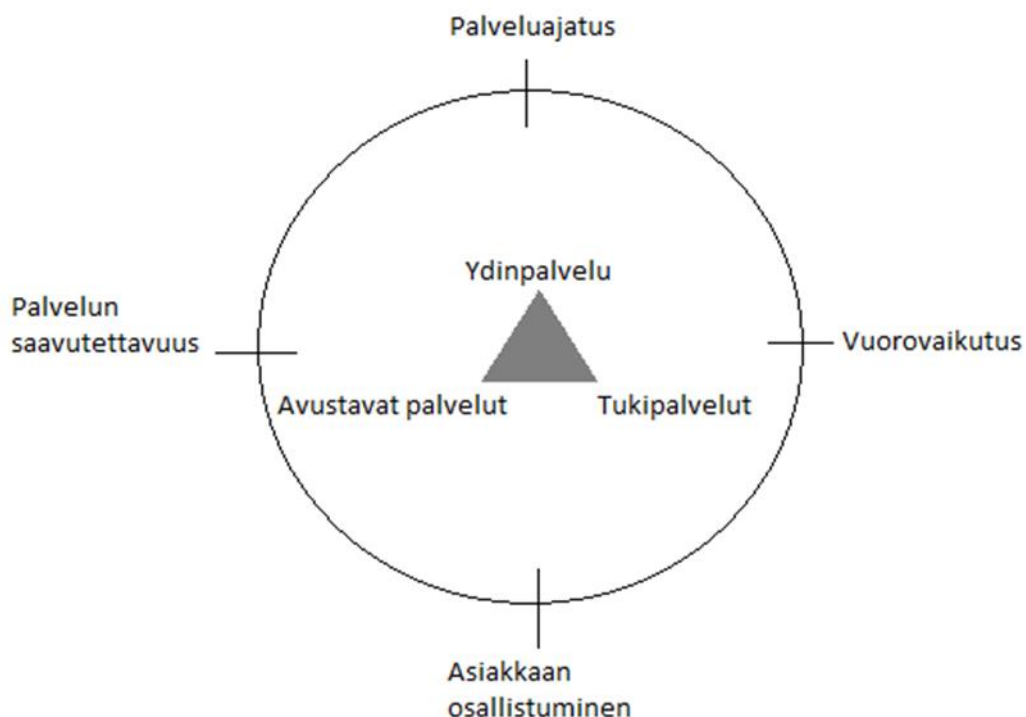
Palveluyritysten palvelutarjoaman on oltava asiakaslähtöinen. Aluksi yrityksen tulee kehittää palveluajatus, sen ympärille peruspalvelupaketti ja vielä lopuksi laajennettu palvelutarjoama. Palveluajatus määrittelee yrityksen toiminnan aikeet ja peruspalvelupaketti kuvaa, mitä palveluita tarvitaan, jotta asiakkaan tarpeet täytetään. Peruspalveluihin kuuluvat ydinpalvelut, avustavat palvelut ja tukipalvelut. Ydinpalvelu määrittää yrityksen markkinoilla olon syyn. Jotta asiakkaat käyttäisivät ydinpalvelua, tarvitaan lisäpalveluita, jotka helpottavat palvelun käyttöä. Palveluprosessia taas ei voida erottaa omaksi osakseen peruspalvelupaketista, koska se pitää kokea eli yhdistää pakettiin. Tämän vuoksi peruspalvelupaketista pitää kehittää laajempi tarjoama, johon sisältyvät palvelujen saavutettavuus, vuorovaikutus sekä asiakkaan osallistuminen. Saavutettavuuteen vaikuttavat esimerkiksi henkilökunnan määrä, sijainti, aukioloajat, käytettävät laitteet ja niin edelleen. Näiden ja muiden tilanteeseen vaikuttavien tekijöiden mukaan asiakkaat kokevat palvelun saavutettavuuden joko helpoksi tai vaikeaksi. (Grönroos 2000, 226-229.)

Tietotekniikan kehittyminen on tarjonnut yrityksille mahdollisuuksia tarjoomien kehittämiseen ja esimerkiksi asiakastietoja on vaivattomampaa hakea asiakastietojärjestelmien avulla kuin aiemmin. Tarkasti, helposti käytettävissä olevat asiakastiedot lisäävät työntekijöiden mahdollisuuksia parantaa asiakaspalvelun laatua. Tekniikan lisääntyminen on myös parantanut palveluiden saatavuutta. Enää ei ole välttämätöntä lähteä asioimaan konttoreihin paikanpäälle vaan asioinnin voi tehdä kotisohvalta käsin. Tekniikka myös parantaa työntekijöiden valmiutta hoitaa asiakassuhteita. Teknisten laitteiden tueksi tarvitaan kuitenkin myös todellisten henkilöiden tukea. (Grönroos 2000, 234-244.)

Palvelutarjooman kehittäminen voidaan jakaa seitsemään eri vaiheeseen:

1. asiakkaiden haluamien hyötyjen kartoittaminen
2. laajennetun palvelutarjooman ominaisuuksien määrittely
3. palvelutarjooman kehittämistä suuntaavan palveluajatuksen määrittäminen
4. ydinpalvelun ja sen tuki- ja lisäpalveluiden kehittämisen suunnittelu
5. asiakkaan osallistumisen, vuorovaikutuksen ja saavutettavuuden suunnittelu
6. markkinointiviestinnän suunnittelu
7. sisäinen markkinointi (Grönroos 2000, 236.)

Liikkeelle lähdetään siis asiakkaiden kokemasta kokonaispalvelun laadusta ja sen hyötyjen arvioinnista ja vasta sitten määritellään palvelutarjooman piirteet. Piirteiden tulisi noudattaa kuviossa 3 näkyvää mallia laajennetusta palvelutarjoomasta ja kytkeytyä näin palveluajatuksen, toimitus- ja tuotantoprosessin osiin, peruspaketin osatekijöihin ja yrityksen imagoon. Sen jälkeen suunnitellaan peruspaketti, joka konkretisoituu tuotanto- ja toimitusprosessissa. Jos kaikki nämä vaiheet toteutetaan, niin syntyy konkreettinen tarjonta, joka kattaa asiakkaan etsimät hyödyt. Vielä täytyy kuitenkin valmentaa organisaatio tuottamaan näitä hyötyjä. Organisaation valmentaminen tarkoittaa riittävien resurssien hankkimista ja sisäistä markkinointia. (Grönroos 2000, 234-238.)



Kuvio 3: Laajennettu palvelutarjoama (Grönroos 2000, 230.)

4 Palvelukulttuuri

Yrityskulttuurin eli palvelukulttuurin voi aistia yrityksen ilmapiirinä. Se muodostuu yrityksen yhteisistä normeista ja arvoista, jotka määrittelevät säännöt yrityksen työntekijöille. Ilmapiiri muodostuu työntekijöille annettujen tavoitteiden ja päivittäisten työtehtävien hoitamisen tuloksena. Palveluyritysten tulee johtaa yritystä niin, että asiakaspalvelijat omaksuvat positiivisen palveluasenteen. Positiivinen palveluasenne toteutuu, jos työntekijöistä tuntuu, että yrityksen toiminnassa korostetaan hyvän palvelun tärkeyttä. Näin yrityksen kulttuuri ja ilmapiiri vaikuttavat kriittisesti työntekijöiden palveluhenkisyteen. Sisäiset koulutukset ja toimenpiteet eivät voi johtaa haluttuihin lopputuloksiin, jos ne ovat ristiriidassa yrityksen kulttuurin kanssa. Selkeät kulttuuriset arvot ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä johdonmukaisesti ja kun työntekijät samaistuvat organisaation normeihin, he ovat haluttomampia lähtemään yrityksestä. (Grönroos 2000, 462-465.)

Palvelustrategian toteuttaminen vaatii johdon eri tasojen, asiakaspalvelijoiden ja tukihenkilöiden tukea. Palvelukulttuurin toteutuminen edellyttää, että kaikki yrityksen toimijat pitävät sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden palvelemista yhtenä tärkeimpänä normina toiminnassaan. Palvelukulttuuri ei kuitenkaan sysää muita arvoja sivuun, vaan esimerkiksi sisäinen tehokkuus

ja kustannusten hallinta ovat tärkeitä arvoja usealle yritykselle. Palvelukeskeisten arvojen tulee kuitenkin olla ratkaisevan tärkeitä. Palvelukeskeisyys parantaa sisäistä ilmapiiriä ja sisäisten palvelujen laatua, mutta myös parantaa asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Palveluhenkinen työntekijä tekee asiakkaan hyväksi enemmän kuin keskiverto ja pyrkii kaikin keinoin löytämään asiakkaalle sopivan ratkaisun. Organisaation yhteisten arvojen tulisi toimia ohjenuorana kaikille päivittäiselle tekemiselle yrityksessä. Vahvat yhteiset arvot ovat juurtuneet työntekijöiden mieliin ja ilmenevät muun muassa hyvänä suorituskykynä, sillä ihmiset ovat motivoituneita. (Grönroos 2000, 468-469.)

Hyvän palvelun edellytyksiä ovat strategiset, johtamis- ja organisatoriset edellytykset sekä osaamis- ja asenne-edellytykset. Palvelukeskeiset strategiset edellytykset täyttyvät, kun kehitetään palvelukeskeinen strategia. Tämä tarkoittaa sitä, että johto haluaa tehdä yrityksestä palveluorganisaation. Strategiassa määritellään toiminta-ajatus ja siihen liittyvät palveluajatukset. Myös ihmisresurssit ovat tärkeä osa strategisia edellytyksiä, sillä esimerkiksi palkkiojärjestelmä ja rekrytointi ovat tärkeitä palvelukulttuurin osia. Hyvästä palvelusta pitää palkita niin, että työntekijät ymmärtävät tekemänsä palvelutyön tärkeyden. (Grönroos 2000, 470-471.)

Organisatoriset edellytykset tarkoittavat organisaation kehittämistä ja pääsääntönä voisi pitää, että mitä virallisempi rakenne sitä todennäköisemmin tulee ongelmia hyvän palvelun tarjoamisen kanssa. Virallisen rakenteen lisäksi organisaatioilla on epävirallinen sisäinen rakenne, joka muodostuu ihmisten välisistä arvovakenteista ja hyvistä tai huonoista kontakteista. Pääsääntöisesti palveluorganisaatiolla pitäisi olla matala organisaatorakenne, jolloin päätökset tehdään lähellä asiakasta. Palvelukeskeinen johtaminen kattaa esimiesten ja työnohjohtajien asenteet alaisiaan ja asemaansa kohtaan. Johtamisella onkin merkittävä asema palvelukeskeisten arvojen viestinnässä työntekijöille, sillä palveluasenteet eivät pysy voimassa ilman esimiesten neuvoa ja tukea. Yksi suurimmista riskeistä tällä kategorialla on puheiden ja tekojen ristiriitaisuus. Johdon tuleekin sekä puheilla että teoilla osoittaa palvelukulttuurin tärkeys. (Grönroos 2000, 472-476.)

Henkilökuntaa kouluttamalla voidaan täyttää asenne- ja osaamisedellytyksiä. Jotta yrityksen työntekijät voivat olla motivoituneita palvelukeskeiseen toimintaan, he tarvitsevat tietoa organisaation toiminnasta, asiakassuhteista, omasta asemastaan ja siitä, mitä heiltä odotetaan. Työntekijän ei voida olettaa toimivan jollakin tietyllä tavalla, jos hänen omat tavoitteensa, yksikön tavoitteet ja organisaation tavoitteet eivät ole hänelle selviä. Yleensä tämä on vielä tärkeämpää tukitoimintojen henkilölle, jotka palvelevat sisäisiä asiakkaita. Palvelukoulutus voidaan jakaa kokonaisvaltaisen näkemyksen ymmärtämisen koulutuksiin, taitojen opettami-

seen sekä viestintä- ja palvelutaitojen opettamiseen. Yritys X:n tapauksessa, kun organisaation strategiset ja organisatoriset edellytykset ovat olemassa, niin kyse on melkein puhtaasti inhimillisten resurssien hallinnasta. (Grönroos 2000, 477-478.)

4.1 Yritys X:n palvelukulttuuri

Yksi koko Yritys X:n henkilöstöä koskeva tavoite on saavuttaa hyvä palvelutaso. Yritys X:n palvelukulttuuria kehitetään jatkuvasti sille muodostetuista toiminnan kulmakivistä. Näissä kulmakivissä korostuvat muun muassa avoimuus sekä asiakkaiden arvostus. (Yritys X:n Intra 2014.)

Yrityskulttuurista pyritään luomaan mahdollisimman avoin ja luottamusta herättävä, aina asiakasta ajatellen ja asiakasta varten toimien niin, että työntekijät kantavat vastuun omista toimistaan. Yrityksen eri yksiköiden ja toimintojen mietteistä on luotu yrityksen toiminnan kulmakiviin liittyviä lupauksia, joiden pohjalta yrityskulttuuria on lähdetty rakentamaan. Lupauksen tavoitteena on saada positiivinen yrityskulttuuri välittymään myös asiakkaiden näkyville. Yrityskulttuurin luominen on viety osaksi kaikkien eri osastotasojen toimintaa, mikä takaa pysyvämpiä lopputuloksia. (Yritys X:n Intra 2014.)

Työntekijöitä pyritään kannustamaan kantamaan vastuuta yrityksen yhteisten tavoitteiden toteutumisesta ja rakentamaan koko yhtiön yhteistä etua ja keskinäistä arvostusta. Yritys myös aiempaa enemmän rohkaisee työntekijöitä avoimuuteen ja rehelliseen, yksikön rajat rikkovaan viestimiseen. Tätä luottamusta rakennetaan sekä omaa että muiden työtä ja työpanosta arvostamalla, sekä palautteen antamisen ja saannin avulla. Yritys myös korostaa, että sisäinen asiakas on sille yhtä tärkeä kuin ulkoinenkin, ja että palvelussa pitäisi aina pyrkiä ylittämään asiakkaan odotukset. Kaikki nämä kohdat ovat tärkeitä asioita, jotka toteutuessaan takaisivat yrityksen menestymisen työeläkemarkkinoilla. (Yritys X:n Intra 2014.)

4.2 Yritys X:n palvelukulttuurin toteutuminen

Yritys X:n työntekijät ovat asiakaspalvelussa osallisena joka päivä ja pyrkivät palvelemaan asiakkaat niin, että asiakkaan odotukset ylitetään. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelun laatu pyritään pitämään hyvällä tasolla kiireisinäkin aikoina. Yrityskulttuuriin muodostuu kuitenkin hieman negatiivisuutta työntekijöiden välillä olevista näkemyseroista muun muassa toimintatapojen suhteen.

Yrityksellä on käytössään monia työhyvinvointiin tähtäviä toimenpiteitä, kuten henkilöstökerho, varhaisen tuen malli, liikuntasetelit, virkistyspäivät, kehittymispolut - ja keskustelut ja

henkilöstötutkimukset. Henkilöstöstä halutaan huolehtia, kuten asiakkaastakin. Yritys pyrkii kasvamaan entistä suuremmaksi kuuntelemalla asiakkaita, henkilöstöä ja sidosryhmiä. Tämä on huomattavissa yrityksen teettämistä henkilöstön tyytyväisyyskyselyistä ja erilaisista henkilöstöinfoista ja -koulutuksista. Asiakas on kuitenkin kaiken tekemisen lähtökohta ja yhdessä sidosryhmien kanssa asiakkaalle pyritään varmistamaan laadukas ja vaivaton palvelukokemus. (Yritys X:n Intra 2014.)

Yritys X panostaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä rahallisesti että ajallisesti. Henkilöstöä kannustetaan pitämään huolta ammattitaidostaan kehittämällä työtään ja osaamistaan. Osaamista kehitetään esimerkiksi työssä oppimalla, osaamista jakamalla sisäisissä valmennuksissa ja mahdollisesti erilaisiin tutkintoihin johtavalla koulutuksella sekä lisäksi tarvittavalla ulkopuolisella koulutuksella. Työssä oppimisen keinot, kuten perehdyttäminen, mentoointi ja tehtäväkierto ovat tärkeä osa Yritys X:n osaamisen kehittämisen keinovalikkoa. Näillä toimenpiteillä varaudutaan muun muassa eläkkeelle siirtymisiin, resurssien kohdentamiseen sekä osaavien henkilöiden pitämiseen talossa. Lisäksi yrityksen johto pitää säännöllisin väliajoin tiedotustilaisuuksia, joissa se käy läpi muun muassa yhtiön yhteisten tavoitteiden toteutumista. (Yritys X:n Intra 2014.)

5 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelulla tarkoitetaan toisen henkilön auttamista tai hyödyksi olemista, ja se tapahtuu aina vuorovaikutuksena. Asiakaspalvelu on siis toimintaa, jossa asiakaspalvelija viestintä- ja tunnetaitojaan käyttäen rakentaa yhtiön palveluista asiakkaalle sopivia kokonaisuuksia. Finanssipalveluissa tämä tarkoittaa muun muassa palvelujen myyntiä, asiakassuhteen ylläpitoa sekä neuvontaa. Palvelutapahtuma ei koskaan toistu täysin samanlaisena, ja palvelusta syntynyt tunne jää asiakkaalle jäljelle vaikuttaen hänen toimintaansa myöhemmin. Asiakaspalvelun aikana finanssipalvelualan yhtiö henkilöityy asiakkaalle asiakaspalvelijana. (Ylikoski ym. 2002, 87.)

Asiakaspalvelijat yhdistävät yrityksen ja asiakkaat toisiinsa. Asiakaspalvelijat tuntevat asiakkaat parhaiten, sillä he ymmärtävät ja tulkitsevat asiakkaiden tarpeita ja yrittävät palvella heitä parhaalla mahdollisella taidollaan. Asiakaspalvelua saatetaan kuitenkin erehdyksissä pitää välttämättömänä pahana, vaikka se on tärkeä strateginen osa yrityksen toimintaa. Asiakaspalvelu itsessään sisältää sekä rutiininomaisia töitä että asiantuntemusta vaativia töitä. Osaamisen lisäksi työssä tarvitaan taitoa tasapainottaa työn tuottavuus ja palvelun laatu. Näin ollen hyvät vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa. Asiakaspalvelija tuottaa palvelun, valvoo sen laatua, reagoi asiakkaan tarpeisiin ja ylläpitää asiakassuhteita. Finanssialalla yritys henkilöityykin juuri asiakaspalvelijoissa. (Ylikoski ym. 2002, 59-60.)

Asiakaspalvelija on yleensä ensimmäinen, joka luo luottamusta finanssiyhtiön ja asiakkaan välille. Asiakkaan käynnistämä palvelutapahtuma on siis aina uniikki ja sen vuoksi myös ennalta-arvaamaton. Asiakaspalvelija voi kuitenkin valmistautua palvelutapahtumaan ennalta muun muassa hankkimalla ammattiosaamista, järjestelmätietoutta, vuorovaikutus- ja palvelutaitoja sekä opettelemalla tulkitsemaan ihmisten käyttäytymisen motiiveja. Jos palvelutapahtuma taas on asiakaspalvelijan käynnistämä, siihen pystyy valmistautumaan etukäteen. Asiakaspalvelija pystyy muun muassa selvittämään asiakkaan taustatiedot, määrittelemään palvelun tavoitteen sekä valmistelemaan perusteluita tai vastaväitteitä asiakkaalle. (Ylikoski ym. 2002, 87-88.)

Asiakaspalvelun inhimillisillä voimavaroilla tarkoitetaan yhtiön koko henkilöstöä. Avainasemassa ovat varsinaiset asiakaspalvelijat, mutta myös muu henkilöstö palvelee asiakkaita välillisesti. Asiakaspalveluhenkilöstö nousee esille, kun yhtiö tavoittelee asiakaspalvelusta kilpailuvalttia. Laadukas asiakaspalvelu edellyttää osaavia asiakaspalvelijoita, joilla tiedon lisäksi on myös kiinnostusta, motivaatiota ja yhteistyökykyä. Henkilöstö uskollisuus välittyy myös asiakasuskollisuuteen. Asiakaspalveluhenkilökunta on kuitenkin haavoittuva osa finanssiyhtiöstä. Osaaminen on sitoutuneena ihmisiin ja jos he lähtevät, lähtee myös osaaminen. Tämä saattaa vaarantaa asiakkaiden luottamusta. Rekrytoinnin haasteena on löytää sopiva henkilö, kouluttaa hänet ja ylläpitää työmotivaatiota, niin ettei henkilöstön vaihtuvuus kasva suureksi. Yhtiön tulisivikin kertoa, kuinka tärkeää asiakaspalvelutyö on yrityksen kannalta. (Ylikoski ym. 2002, 130.)

5.1 Finanssialan asiakaspalvelun laatu

Asiakkaat kokevat finanssialan yleensä hieman vaikeaselkoiseksi. Vaikeaselkoisuuden vuoksi asioidessaan finanssialan yrityksen kanssa asiakas kokee, että hän saa laadukasta palvelua, kun häntä kuunnellaan ja kunnioitetaan. Tämä edellyttää sitä, että asiakasta autetaan hänen tarvitsemallaan tavalla ja että häneen keskitytään. Myös asiantuntijuus ja ammattitaito sekä asiallisuus korostuvat laatua arvioitaessa. Lisäksi tietynlainen joustavuus byrokratian viidakossa, sekä selkokiehiset termit lisäävät asiakkaan kokemaa laatua. Oikeudenmukaisuus ja rehellisyys ovat asioita, joita asiakkaat odottavat, sillä he haluavat usein kuulla realistisesti eri vaihtoehtoista, joita heillä on. Asiakkaat siis odottavat hyvin todellisuudentajuisia asioita. Odotukset muodostuvat aikaisempien palvelukokemuksien perusteella eli jos asiakas ensimmäisen kerran saa hyvää palvelua, hän odottaa saavansa sitä jatkossakin. Myös muista saman alan yrityksistä saadut palvelukokemukset sekä muiden asiakkaiden kertomukset muovaavat asiakkaan vertailupohjaa. (Ylikoski ym. 2002, 60-61.)

Asiakaspalvelutilanteessa voidaan nähdä olevan neljä erilaista laatuun vaikuttavaa osaluuetta, jotka ovat: tyytyväisyys finanssipalvelun ominaisuuksiin, tyytyväisyys lisäpalveluihin

tai etuihin, tyytyväisyys asiakaspalvelussa koettuun huolenpitoon ja tyytyväisyys palveluympäristöön. Usein heikoimmaksi näistä jää huolenpidon alue, joka liittyy asiakkaan kokemaan tunnettyytyväisyyteen siitä, että hänen asioistaan pidetään huolta. Tämä on kuitenkin tärkeä osa-alue, sillä on oleellista, että asiakas kokee, että hänen asiansa otetaan vakavasti. Varsinkin eläkevakuuttamisen parissa, jossa palvelut ovat pitkälti standardoituja, asiakkaan tyytyväisyys palveluun muodostuu lähes kokonaan siitä, onko hän tyytyväinen häntä palvelleeseen asiakaspalvelijaan. (Ylikoski ym. 2002, 51-53.)

Aito asiakaslähtöisyys näkyy monen palveluyrityksen perusarvona, mutta se on pikemminkin perusedellytys asiakaslähtöiselle työlle. Asiantuntijayrityksessä asiakaslähtöisyys on sitä, että yritetään saada asiakkaan tarpeet ja asiantuntijayrityksen kokonaistuotetarjooma kohtaamaan. Tämä perustuu asiakasstrategioihin ja niissä määriteltyihin asiakasryhmiin, joita yritetään palvella kilpailukykyisesti. Aidolla asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan myös vastuuta asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Asiakaspalvelija ei siis niinkään tarvitse myyntitaitoa vaan kuuntelutaitoa, jolla ottaa vastaan asiakkaan toiveita ja näkökulmia. Asiakaslähtöisyys näkyy varsinkin kumppanuusasiakassuhteissa kuten sisäisessä asiakkuudessa. Kumppanuus onkin yhteys, joka mahdollistaa osaamisen ja tiedon jakamisen osapuolien kesken. (Vahvaselkä 2004, 17-18.)

Asiantuntijuuden avulla saavutetaan asiakkaan luottamus. Tiedollinen pätevyys saavutetaan asiakaspalvelijoille yleensä koulutuksen ja kokemuksen myötä. Varsinkin toimialaosaaminen ja asiakasosaaminen karttuvat ajan myötä. Pelkkä asiantuntemus ei yksinään kuitenkaan riitä, vaan asiantuntijan tulee olla määrätietoinen ja tulorientoitunut. Jokainen asiakaspalvelija osaa kertoa, mikä palvelu on, mutta hyvät asiakaspalvelijat osaavat kertoa palvelusta enemmän. Tulokellisuus asiakaspalvelussa onkin tavoiteltava asia ja siihen pääsemiseksi on olemassa liuta keinoja. Ensinnäkin asiakkaalle ei tule luvata liikoja, vaan enteilläään vaan se, mitä osataan. Näin asiakas ei ainakaan pety ja voi yllättyä myönteisesti, kun hänen odotuksensa ylittyvät. Toinen hyvä keino on pyrkiä omaksuma sellainen toimintatapa, jossa ensin suunnitellaan ja sitten toteutetaan. Asiantuntijaorganisaation ydinosaamisen on pohjaututtava kartoitettuihin osaamisalueisiin, jolloin palvelut synnyttävät luotettavamman mielikuvan. (Vahvaselkä 2004, 19-20.)

Voidaan ajatella, että kaikki yritykset ovat palveluyrityksiä, mutta kaikki palveluyritykset eivät ole asiantuntijaorganisaatioita. Asiantuntija on nimensä mukaisesti asiantuntijapalveluiden luoja, mutta samalla myös markkinoija ja mahdollisesti myyjä. Asiantuntija on henkilö, jolla koulutuksensa ja kokemuksensa myötä on keskimäärin muita henkilöitä paremmat tiedot ja taidot toimia jossakin tehtävässä. Asiantuntijaorganisaatiossa pääoma on sitoutunut yksilöihin ja se pyritään kanavoimaan organisaation toimintaa ohjaavaan liikeideaan. Tämä saattaa synnyttää tilanteen, jossa yrityksen imago ja maine

henkilöityy yksittäisiin asiantuntijoihin niin hyvässä kuin pahassa. (Vahvaselkä 2004, 34-37.) Tällainen tilanne vallitsee myös Yritys X:n eläkepalveluiden osastolla, jossa osaaminen henkilöityy vahvasti pitkään alalla työskennelleisiin asiantuntijoihin.

5.2 Asiakaspalvelutilanne

Asiakaspalvelutilanteeseen vaikuttavat asiakkaan ja asiakaspalvelijan taustojen, kokemusten ja tarpeiden lisäksi myös muut asiat. Näitä asioita ovat muun muassa yhtiön maine, palveluilmapiiri sekä yrityksessä vallitsevat arvot, normit ja palvelukulttuuri. (Ylikoski ym. 2002, 88.)

Itse tilanne sisältää tunneyhteyden luomisen, viestien lähettämistä, kuuntelua, ymmärryksen varmistusta, toisen huomiointia ja ymmärrettävää sanastoa. Viestinnän tulee olla kaksisuuntaista, jolloin kiinnitetään huomiota asiakkaan reaktioihin. Näin ollen viestin lähettäjä eli asiakaspalvelija muotoilee asiansa sanoiksi eli kyse on hänen näkemyksestään, jonka hän haluaa välittää eteenpäin. Asiakkaan reaktiot kertovat, miten hän viestin ymmärsi. Jos reaktiota ei synny, niin asiakaspalvelijan tulee varmistaa, ettei hän puhunut liian vaikeilla termeillä tai liian nopeasti. Eläkepalveluissa onkin usein vaarana, että asiakas saa kerralla liikaa tietoa liian nopeasti. Tämän vuoksi asiakaspalvelijan on ensin odotettava asiakkaan vastareaktiota, ja vasta sitten edettävä asiassa eteenpäin. (Ylikoski ym. 2002, 90-91.)

Viesti muodostuu vain osittain sanotuista sanoista, sillä siihen sisältyvät myös äänenkäyttö ja eleviestintä. Sanojen merkitys on itse asiassa kaikkein pienin, sillä eleviestintä ja äänenkäyttö nousevat keskeisiksi tekijöiksi. Äänenkäyttö sisältää muun muassa äänenvoimakkuuden, ääntämisen, tauotuksen, puheen rytmin ja painotuksen sekä sävelkulun. Äänenkäytöllä asiakaspalvelija viestii omia tunnetilojaan tahtomattaankin sekä kehon vireystilan. Puheviestintä taas muodostuu puheen selkeydestä, ymmärrettävistä termeistä, äänen kuuluvuudesta sekä sävystä ja puheen vauhdista. Puheesta välittyvä tunneviestintä ilmenee asiakaspalvelutilanteen yleisenä tunnelmana ja ilmapiirinä, ja voimien viestintä jännitteenä asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Sanojen vähäisestä merkityksestä huolimatta ammattimaisessa asiakaspalvelussa on syytä kiinnittää huomiota sananvalintoihin, jotta keskeinen viesti välittyy asiakkaalle. (Ylikoski ym. 2002, 91-93.)

Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet etenevät samalla tavalla oli kyse sitten myynnistä tai palvelusta kasvokkain tai puhelimitse. Prosessi käynnistyy jo ennen palvelutapahtumaa esimerkiksi puhelimesta odottamisena. Asiakaspalvelun vaiheet voidaan jakaa viiteen eri kategoriaan; aloitukseen, haltuunottoon, asiankäsittelyyn, yhteenvetoon ja lopetukseen. Nämä vaiheet käsitellään tarkemmin puhelinasiakaspalvelumallin yhteydessä. Kokeneilla asiakaspalve-

lijoilla palveluprosessi tapahtuu niin sanottuna automaattisena järjestyksenä, mistä on selkeää etua asiakasta palveltaessa. Rutiininomaisuudessa piilee kuitenkin myös vaara, että asioita aletaan pitää itsestään selvinä ja tarkkaavaisuus työhön laskee. Palveluprosessi hallinta on kuitenkin keskeinen osa palvelua, sillä se tuo palveluun tehokkuutta ja säästää kaikkien aikaa. Eri palvelutapahtumien luonteiden mukaan palveluprosessin eri vaiheiden painotukset saattavat kuitenkin vaihdella. (Ylikoski ym. 2002, 97-98.)

5.3 Hyvä asiakaspalvelija

Asiakaspalvelijoiden toimintaan vaikuttavat henkilökohtaiset ja ammatilliset seikat, jotka yhdessä muodostavat osaamisen. Osaamisella tarkoitetaan alan perusteiden osaamista, palveluiden tuntemista, myynnin osaamista ynnä muuta. Yksilötasolla palvelun onnistumiseen vaikuttavat kuitenkin myös henkilökohtaiset tekijät. Finanssiyhtiössä työ perustuu pitkälti tietoon, jota pitää osata soveltaa ja jakaa tarpeen mukaan. Tiedon arvo kasvaa sitä jakamalla ja jokaisen yhtiössä toimivan vastuulla on levittää tietoa. Henkilökohtaisista ominaisuuksista keskeisiä ovat yksilön ominaisuudet, henkinen ja fyysinen hyvinvointi, koulutus ja sosiaalinen tausta. Ammatillisia vaikuttajia ovat perehdytys toimialaan ja työtehtäviin. Myös yrityskulttuuri, palkitsemisjärjestelmä, johtamiskäytännöt ynnä muut toimivat ammatillisina vaikuttajina. (Ylikoski ym. 2002, 130-134.)

Asiakaspalvelussa tarvitaan sosiaalisia taitoja ja erityisesti kykyä empatiaan eli tajuntaan muiden tarpeista ja tunteista. Empaattiset asiakaspalvelijat huomaavat herkästi asiakkaiden tunnetilat, ja ymmärtävät siksi asiakkaiden näkökulmia. He kunnioittavat asiakkaita ja ovat valmiita mukautumaan heidän tarpeisiinsa. He myös helpommin ajattelevat ”sekä - että” tyyppisesti niin sanotun ”joko - tai” ajattelun sijaan. Empatiakyky korostuu niin sanotuissa vaikeissa asiakaspalvelutilanteissa, joissa tarvitaan asiakkaan asemaan asettumista, kuuntelutaitoa ja toisaalta omien tunteiden hallintaa. Näissä tilanteissa asiakaspalvelijan on ensin kohdattava asiakas ihmisenä ja vasta sen jälkeen hoidettava hänen asiansa. Toinen tärkeä piirre on sosiaalinen kyvykkyys eli taito saada aikaan haluttuja reaktioita toisissa. Sosiaalisesti kyvykkäät ihmiset ovat hyviä suostuttelijoita mutta toisaalta myös hyviä kuuntelijoita. He ovat usein myös diplomaattisia ja tahdikkaita. (Ylikoski ym. 2002, 93-96.)

Asiakaspalvelussa urautuminen palveluun tapahtuu helposti. Mitä useammin asiakaspalvelija toistaa jotakin tapaa, sitä automaattisemmin se alkaa tulla ulkomuistista. Taitavat asiakaspalvelijat tiedostavat tämän ja huolehtivat muun muassa veden juonnista, tauoista ja ryhdistä tuottaakseen kuuluvaa ääntä. Lisäksi palveluihin liittyvistä seikoista on hyvä muistuttaa itseään aika ajoin sekä miettiä omia asenteita, tunteita ja mielialoja säädellen niitä tarpeen mukaan. (Ylikoski ym. 2002, 103-104.)

Asiakaspalvelutilanteet, jotka koetaan vaikeiksi liittyvät joko aggressiivisiin, uhkaileviin, omaisensa menettäneisiin tai reklamoiviin vihaisiin asiakkaisiin. Vuorovaikutusta säädellään tällöin asiakaspalvelun tunnetilan avulla, ja asiakaspalvelijoiden henkilökohtaisista taidoista korostuvat erityisesti omien tunteiden hallinta, itseluottamus ja varmuus omasta osaamisesta. Sosiaalisista taidoista korostuvat toisten tunteiden ymmärrys ja ristiriitojen hallintakyky. Onnistuminen vaikeiden asiakkaiden kanssa vahvistaa asiakassuhdetta. Asiakaspalvelijoiden tulisi ottaa vaikeiden asiakkaiden kohtaaminen ammatillisena haasteena, eikä kohtaamisia tulisi pelätä tai karttaa. Vaikeaan asiakaspalvelutilanteeseen ei ole olemassa yleispäteviä ratkaisuja, sillä palvelutilanne on aina erilainen. Palveluhenkilöstön olisi hyödyllistä kirjata ylös hankalia tilanteita ja esimerkiksi viikkopalavereissa miettiä keinoja niissä toimimiseen. (Ylikoski ym. 2002, 107-108.)

Esimerkki vaikeasti asiakkaasta voi olla päätökseen tyytymätön ja raivoisa asiakas, joka on vihainen saamastaan päätöksestä, hän huutaa eikä kuuntele järkipuhetta. Asiakkaan tulee antaa puhua rauhassa ja purkaa tunteensa eikä mennä mukaan asiakkaan tunnetilaan. Tunnetilaa ei saa myöskään ottaa henkilökohtaisesti. Joskus on tarpeen vielä rohkaista asiakasta kerrtoon lisää, jotta asiakkaan olo helpottuu. Asiakaspalvelijan tulee viestiä, että hän ymmärtää asiakkaan reaktion. Ymmärrys ei kuitenkaan tarkoita, että päätös olisi väärä. Jos puolustelut aloitetaan heti, niin asiakkaan tunnetila ohitetaan eikä asiakas halua kuulla perusteluja päätökselle. Vasta kun asiakas vaikuttaa rauhoittuvan, voi kysyä tarkempia tietoja asiasta ja aloittaa keskustelun. Usein asiakas on itsekin tällöin jo rauhallisemmalla tuulella. (Ylikoski ym. 2002, 108.)

6 Asiakaspalvelu puhelimitse

Finanssialalla virallinen näkemys on, että asiakkaita ovat kaikki asiakasrekisteristä löytyvät henkilöt ja yritykset. Halutessaan asioida yrityksen kanssa asiakas soittaa yhtiön keskitettyyn puhelinpalveluun. Puhelut on yleensä jaettu inbound- ja outbound-puheluihin. Inbound-puhelut ovat asiakkaalta tulevia puheluita ja outbound-puhelut ovat yhtiöstä soitettavia puheluita. Yleensä outbound-puhelut koskevat asioiden tarkistamista asiakkailta tai yhteistyökumppaneilta. Puhelinpalvelu perustuu hyvin pitkälti tieto- ja puhelintekniikan hyödyntämiseen. Puhelintekniikan avulla puhelut pystytään esimerkiksi ohjaamaan yhteen tai useampaan jonoon saapumisjärjestyksessä seuraavalle vapautuvalle asiakaspalvelijalle. (Ylikoski ym. 2002, 83-84.)

Yhteydenpidon muotona puhelinpalvelu on edullinen, nopea ja riippumaton paikasta. Ongelmana kuitenkin on, että puhelimesta sovitusta asioista tarvitaan kirjallinen, usein allekirjoitettu vahvistus. Lisäksi asiakkaat kokevat puhelinpalveluun jonottaessaan tiettyjä haasteita, kuten sen, etteivät he tiedä jonon kulusta ja voivatkin siksi turhautua

odottamiseen. Lisäksi puhelinpalvelua hankaloittavat aika ajoin esiintyvät puhelintekniikan häiriöt, jotka saattavat esimerkiksi aiheuttaa puhelun katkeamisen kesken kaiken. Lisäksi puhelimella palveltaessa asiakaspalvelijan on oltava erityisen herkkä asiakkaan kielellisille ilmauksille, sillä elekieli jää puhelimessa kokonaan havainnoimatta. Puhelimessa ei myöskään voi esittää havaintomateriaalia, kuten esitteitä tai laskelmia. (Ylikoski ym. 2002, 84.)

Puhelinasiakaspalvelussa asiakaspalvelijalla on käytettävissään vain puhe ja kuulo. Puhelimessa ääni onkin keskeisessä osassa kommunikoinnissa, minkä takia pienetkin tekniset häiriöt saattavat haitata palvelutapahtumaa. Kuulemansa perusteella asiakas luo mielikuvia ja täydentää mielikuvien avulla asiat, joita ei voi nähdä. Niinkin pieni asia, kuin tyyli vastata puhelimeen luo asiakkaalle kuvan koko yrityksestä, ei siis vain asiakaspalvelijasta. Hiljainen ääni esimerkiksi luo kuvaa epävarmuudesta ja kova aggressiivisuudesta. Matala ääni koetaan usein rauhoittavana kun taas korkea hermostuttavana. Myös puheen nopeus vaikuttaa. Nopea puhetyyli saa aikaan kiireisen mielikuvan, kun hidas taas saa aikaan vaikutelman harkitsevuudesta. Parhaaksi puhetyyliksi koetaan melko hidas puhetyyli ja matala ääni. Hidas puhetyyli on puhelimessa tarpeen, että asiakas ehtii vastaanottaa asiakaspalvelusta saamansa yksityiskohdat. Matala ääni taas viestii varmuutta asiakaspalvelijasta. (Ylikoski ym. 2002, 103-104.)

Puhelinpalvelussa asiakaspalvelija ei pysty huolehtimaan puhelimessa jonottavasta asiakkaasta. Sen sijaan puhelintekniikan avulla on mahdollistettu muun muassa odotusmusiikki asiakkaille tai valintamahdollisuus palveluille. Lisäksi puhelintekniikka varmistaa, että asiakas etenee jonossa oikeudenmukaisesti ja tiedottaa jonon edistymisestä asiakkaalle. Jonotusaika puhelimessa on kuitenkin epämukavampaa kuin kasvokkain, sillä aika tuntuu kuluvan hitaammin. (Ylikoski ym. 2002, 83-84.)

Puhelimella palveltaessa ovat vastakkain asiakkaan ja asiakaspalvelijan todellisuudet. Puhelimeen vastaaja eli asiakaspalvelija on ammattilainen, joka työkseen hoitaa asioita puhelimitse. Hän selittää samoja asioita useaan kertaan päivässä eli asiat ovat hänelle rutiinia ja itsestäänselvyksiä. Asiakkaalle asiat eivät kuitenkaan ole ennestään tuttuja, ja asia voi olla hänelle ainutkertainen ja tärkeä. Asiakaspalvelijan tulisikin muistaa ja jaksaa kohdella jokaista asiakasta, kuin päivän ainoa asiakasta. (Marckwort 1998, 20-30.)

6.1 Puhelinasiakaspalvelun kulku

Asiakaspalvelu alkaa kun asiakaspalvelija vastaa puhelimeen. Ensivaikutelma syntyy asiakaspalvelijan äänen perusteella ja se määrittelee onko asiakas tervetullut vai häirikkö. Asiakaspalvelija pystyy toivottamaan asiakkaan tervetulleeksi ja kohottamaan mielialaa loihtimalla itsellensä innostuneen mielialan. Sen seurauksena keho terästyy, ääni saa pontta

ja kuulostaa innostuneemmalta. Puhelun aluksi asiakkaalta tulee varmistaa, että puhelu on ohjautunut oikeaan paikkaan. Vastatessaan asiakaspalvelija kertoo ensin yhtiön nimen, missä palvelussa ollaan ja kuka asiakasta palvelee. Varsinkin puhelun alussa on hyvä olla tyyni. Jos ilmenee, ettei asiakaspalvelija osaa auttaa asiakasta, niin hän yhdistää asiakkaan toiselle asiakaspalvelijalle. Tässä vaiheessa tulee kuitenkin varmistaa, että uusi asiakaspalvelija vastaa ja kertoo hänelle asiakkaan taustatiedot, jotta keskustelu menisi jouhevasti eteenpäin. (Ylikoski ym. 2002, 103-104.)

Hyviä vinkkejä puhelimeen vastaamiseen on monia. Tärkeää on, että pyyhkii edellisen puhelun tai työtehtävän mielestään ja keskittyy hengityksen avulla uuteen puheluun. Lisäksi on hyvä palauttaa mieleensä, millaisen kuvan puhelimesta haluaa antaa yrityksestä ja itsestään. Rauhallinen puhetyyli ja huolellisesti äännetyt sanat auttavat asiakasta kuuntelemaan. On hyvä muistaa, että suomenkielessä painotus on sanojen ensimmäisillä tavuilla. Rentoutumalla ja oikealla hengitystekniikalla pystyy luomaan perustan miellyttävälle äänelle. Puhelinäännessä tulisi kuitenkin olla vaihteluita, sillä tasapaksuna etenevä puhe kuulostaa helposti innottomalta ja välinpitämättömältä. (Marckwort 1998, 20-30.)

Aloituksen jälkeen tapahtuu niin sanottu puhelun haltuunotto, kun asiakaspalvelija tulkitsee asiakkaan mielentilaa ja kuuntelee hänen ongelmansa. Aktiivinen kuuntelija viestii arvostuksesta asiakasta kohtaan. Aktiiviseen kuunteluun kuuluu muun muassa muistiinpanojen teko, asiakkaan käyttämien termien toistaminen ja kysyminen, jos ei ymmärrä jotakin. Pälle puhuminen ja keskeyttäminen tuntuvat asiakkaasta ikäviltä. Asiakkaan aloituksesta on mahdollista tunnistaa asiakkaan tyyli, jonka jälkeen asiakaspalvelija pystyy mukautumaan siihen. Mukautumisella asiakas ja asiakaspalvelija pääsevät samalle aaltopituudelle, mikä edistää vuorovaikutusta ja hyväksynnän tunnetta. Käytännössä mukautuminen tarkoittaa äänen voimakkuuden säätämistä asiakkaan äänen tasolle ja puhenopeuden jaksottamista. Kyse ei siis ole matkimisesta vaan tavasta hyväksyä toisen kommunikointitapa. Puhelua voi myös elävöittää kuittaamalla kuulemaansa esimerkiksi toteamuksilla, selvä ja ymmärrän. (Ylikoski ym. 2002, 104-105.)

Haltuunoton jälkeen asiakaspalvelijan tulee ottaa johto käsiinsä. Tässä vaiheessa kysymykset ovat avainasemassa. Asiakaspalvelijan ääni vahvistuu ja hän käyttää asiakkaan itsensä käyttämiä termejä, viestiäkseen ymmärtäneensä asiakasta. Asian käsittely alkaa kysymysten esittämisellä ja vastausten analysoinnilla. Työssään hyvä asiakaspalvelija osaa kysyä asiakkaalta oikeanlaiset kysymykset olivat ne sitten käsittelyä nopeuttavia, avoimia tai johdattelevia kysymyksiä. Asiakas saa rauhassa kertoa asiansa, kun asiakaspalvelija kuuntelee ja tekee muistiinpanoja. Asiakaspalvelija kysyy ja kuuntelee olettamisen sijasta. Vuorovaikutus tilanne perustuu paljolti taustaolettamuksiin, mikä saattaa aiheuttaa epäselvyyksiä asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille. Asiakaspalvelija pystyy kuitenkin

oikeanlaisilla kysymyksillä johtamaan palvelutilannetta haluamaansa suuntaan ilman, että asiakkaasta tuntuu ettei häntä kuunnella. Kysymykset myös rauhoittavat tilannetta, sillä ne antavat asiakaspalvelijalle aikaa miettiä. (Ylikoski ym. 2002, 104-105.)

Eri kysymyksillä on aikansa ja paikkansa. Avoimet kysymykset pyrkivät laajaan vastaukseen: Miten voin auttaa? Avoimia kysymyksiä käytetään varsinkin palvelutilanteen alussa, jotta saadaan mahdollisimman paljon informaatiota asiakkaalta. Avoimet kysymykset alkavat aina kysymyssanalla ja niiden avulla houkutellessa asiakasta antamaan yksityiskohtaisempaa tietoa. Miksi-sana saatetaan kuitenkin kokea hyökkävänä tai töykeänä ja sitä on hyvä välttää. Suorat ja suljetut kysymykset eivät johda keskusteluun ja ne ovat ajankäytöllisesti tehokkaita. Suora kysymys alkaa verbillä ja siihen voi vastata joko kyllä tai ei. Ne ovat käteviä apuvälineitä silloin, kun tarkistetaan jotakin asiakkaan aiemmin kertomaa tai kun asiakkaana on aiheesta eksoyvä henkilö. Myös vaihtoehtokysymykset nopeuttavat palvelutapahtumaa sillä ne tarjoavat asiakkaalle vaihtoehdon, johon tarttua. Lisäksi ne saavat asiakkaan tekemään päätöksiä tehokkaasti. (Ylikoski ym. 2002, 100-101.)

Motivoivat kysymykset ovat hyviä, kun halutaan korostaa jotakin asiakkaan ominaisuutta tai nostattaa hänen tunnetilaansa. Johdattelevia kysymyksiä taas käytetään, kun halutaan auttaa asiakasta valitsemaan hänen tarvettaan vastaava ratkaisu. Joskus on tarpeen myös uudelleen muotoilla aiemmin esitetty kysymys, jotta voidaan varmistua asian ymmärtämisestä loukkamatta asiakasta jankuttamalla. Vastakysymyksiä voi käyttää muun muassa syyttävien asiakkaiden kanssa, sillä ne rauhoittavat ilmapiiriä ja antavat asiakaspalvelijalle aikaa miettiä. Kysymyksiä avulla asiakaspalvelija johtaa tilannetta. (Ylikoski ym. 2002, 100-101.)

Kysymysten jälkeen asiakkaalle pystytään esittämään ratkaisuehdotus ongelmaan. Ratkaisuehdotukset on puhelimitse hyvä kertoa hitaasti ja asia kerrallaan käyttäen riittävästä taukoja. Vastaväitteet asiakkailta pitäisikin ottaa antimina, sillä ne viestivät lisäinformaation tarpeesta. Puhelinpalvelun etuna verrattuna kasvokkain tapahtuvaan on, että asiakaspalvelija voi pitää osaamisensa tukena muistilistoja ja vastauksia vastaväitteisiin paljastumatta asiakkaalle. (Ylikoski ym. 2002, 101.)

Puhelinasiakaspalvelu edellyttää usein asiakirjojen lähettämistä asiakkaalle. Niihin on hyvä merkitä puhelimesta sovitut asiat, jotta asiakkaan on helppoa palauttaa puhelinkeskustelu mieleensä. Puhelinkeskustelun lopuksi on usein tarpeen tehdä yhteenveto puhutuista asioista. Yhteenvedossa asiakaspalvelija kertoo, mitä asiassa seuraavaksi tapahtuu ja kenen toimesta, mistä sovittiin ja mitkä asiat ovat voimassa tästä hetkestä alkaen. Näin asiakkaalle ei jää epävarmuutta asian etenemisestä tai heidän roolistaan asiassa. Yhteenveto onnistuu parhaiten muistiinpanojen pohjalta. Yhteenveto luo asiakkaalle tunteen luottamuksesta, ja sen aikana saattaa vielä nousta esiin joku hoitamaton asia. Yhteenvedon jälkeen

asiakaspalvelija voi tilanteesta riippuen vielä toistaa oman nimensä, jos asiakas haluaa ottaa uudelleen yhteyttä. Lopetukseen kuuluu vielä varmistus siitä, saiko asiakas kaiken haluamansa tiedon. Näiden jälkeen asiakasta kiitetään ja puhelu lopetetaan tervehdykseen.

Lopputervehdykseen voi liittää jonkin puhelimesta kuullun seikan ja toivottaa esimerkiksi hyvää alkavaa kesälomaa. (Ylikoski ym. 2002, 104-106.)

6.2 Yleisiä ohjeita puhelimeen

Kun puhelin soi, siihen on syytä vastata mahdollisimman nopeasti. Tällöin asiakkaalle syntyy vaikutelma, että hänen soittoaan on odotettu ja että hänen asioistaan ollaan kiinnostuneita. Asiakas pyritään itse palvelemaan niin pitkälle kuin pystytään. Puhelimesta tulisi käyttää myönteisiä ilmaisuja kielteisten sijasta. Esimerkiksi, jos asiakas kysyy henkilöä, joka ei juuri ole tavoitettavissa, voi asiakkaalle kertoa koska hän on seuraavan kerran paikalla, sen sijaan että toteaisi hänen olevan lähtenyt jo kotiin. Tämän lisäksi on syytä tarjota omaa apuaan asiakkaalle.

Asiakasta tulee kuunnella rauhassa ja keskeyttämättä loppuun saakka, vaikka hän olisi kuinka kiihtynyt tahansa, tai vaikka tietäisi jo etukäteen, että puhelu on ohjautunut väärälle henkilölle. Asiakaspalvelija ei myöskään saa osoittaa omaa kiirettään asiakkaalle keskeyttämällä hänet, sillä asiakas voi loukkaantua. Asiakkaan ei tule antaa odottaa liian pitkään. Jos asiakas kysyy tietoja, joita ei suoralta kädeltä pystytä antamaan niin tulee arvioida, kauanko tiedon hankkimiseen menee. Jos tiedon hankinta kestää yli kolme minuuttia, niin asiakkaalta voi pyytää saada soittaa takaisin asian selvittyä. Jos tiedon hankkimiseen taas kuluu vähemmän aikaa, niin asiakasta voi pyytää odottamaan hetken, kun käy kysymässä asiantuntijalta neuvoa.

Puhelimesta hymyileminen saa aikaan äänen pehmentymistä ja lausutut sanat kuulostavat ystävällisemmiltä. Jos keskustelusta alkaa tulla väkinäinen, niin hymyileminen jopa puhelimitse rentouttaa tunnelmaa molemmin puolin. Asiakkaan lausumat mielipiteet kannattaa hyödyntää omassa puheessaan esimerkiksi liittämällä omaan puheeseen lauseen: ”Kuten itse aikaisemmin mainitsit..” Tämä vahvistaa asiakkaalle, että olet kuullut hänen sanansa ja yrität päätyä ratkaisuun yhdessä asiakkaan kanssa. Puhelu kannattaa lopettaa kohteliaaseen ja ystävälliseen tahtiin eikä äkkinäiseen lopputervehdykseen. (Ellonen & Tarkkonen 2001, 30-32.)

Puhelimesta on hyvä käyttää selkeitä, lyhyitä lauserakenteita. Lyhyet lauseet ymmärretään paremmin kuin pitkät ja selkokieholliset sanat eivät tee asiakkaan oloa epämiellyttäväksi. Lisäksi puhelimesta on tarpeen ilmaista itsensä mahdollisimman selkeästi, sillä visualisoinnin keinoja ei ole käytettävissä. Täsmällisyys on siis tarpeen väärinkäsitysten välttämiseksi. On parempi esi-

merkiksi sanoa ”eilen” kuin ”äskettäin” tai ”viimeistään perjantaina” kuin ”lähipäivinä”. Lisäksi tärkeät asiat on syytä toistaa puhelimesta useaan kertaan, mikä tapahtuu yleensä puhelun lopussa esimerkiksi sovittujen asioiden kertaamisena. (Ellonen & Tarkkonen 2001, 34-36.)

Jokaista valitusta on syytä pitää tärkeänä ja niihin on suhtauduttava vakavasti. Suurin osa ihmisistä, jotka ovat tyytymättömiä, eivät ota lainkaan yhteyttä yritykseen, minkä takia ongelmien esiintyminen voi jopa jäädä huomaamatta. Asiakkaan ongelma on tärkeää ratkaista, sillä vaikeuksista kerrotaan helpommin eteenpäin kuin hyvistä asioista. Reklamoivaa asiakastakin on syytä kuunnella loppuun, vaikka hänen väittämänsä olisivat kuinka virheellisiä tahansa. Sen jälkeen asiakkaalle pahoitellaan tapahtunutta ja kerrotaan, että asia otetaan heti käsittelyyn. Asiakasta ei tule myöskään kyseenalaistaan tai tyrmätä asiakasta vastustavalla väitteellä, sillä asiakas todennäköisesti vain suuttuisi lisää. (Ellonen & Tarkkonen 2001, 38-45.)

Asiakkaalle kannattaa esittää lisäkysymyksiä, jotka selventävät tosiseikkoja ja merkitä muistiin asiakkaan esittämät pääkohdat. Asiakkaan ei myöskään saa antaa huomata epäilyjä siitä, että valitus olisi aiheeton. Väittämien sijasta asiakkaalle kannattaa esittää kysymyksiä, sillä näin saadaan todennäköisesti rehellisiä vastauksia. Jos valitus on aiheellinen, niin asiakkaalta tulee pyytää anteeksi, mutta ei kannata kohdistaa kritiikkiä yritykseen tai sen työntekijöihin. Työtovereita kannattaa enemmän puolustaa vaikka toteamalla, ettei vastaavanlaista ole enemmän tapahtunut. Kun kaikki tarvittavat tiedot on saatu, niin asiakkaalle luvataan että asia käsitellään ja että hänelle palataan sovittuun ajankohtaan mennessä. Oma epävarmuutta asian suhteen asiakkaalle ei saa näyttää eikä myöskään luvata hätiköityjä myönnytyksiä. Asiakkaalle tulee kuitenkin jäädä kuva, että yrityksen kannanotto asiaan on oikeudenmukainen, joten sen eteen kannattaa ponnistella. (Ellonen & Tarkkonen 2001, 52-54.)

6.3 Puhelinpalvelu Yritys X:ssä

Yritys X:llä ei ole selkeitä yksikkökohtaisia tavoitteita puhelinpalvelulle. Työntekijöiltä odotetaan, että kun he ovat töissä, niin he osallistuvat puhelinpalveluun. Jokainen siis osallistuu puhelinpalveluun ja on kirjautuneena yhtiön sisäisessä viestinnässä käytettävässä järjestelmässä ja ulkoisten puheluiden asiakaspalvelujärjestelmässä. Myös etätyöntekijät ovat velvollisia osallistumaan puhelinpalveluun. Jos työntekijä joutuu poistumaan työpäivän aikana puhelimen ääreltä, niin hän käyttää poissaolokodeja, joita ovat muun muassa tauko, lounas ja kokous. Näin muut asiakaspalvelijat tietävät, keitä puhelimesta on paikalla. Puhelinpalvelujärjestelmään asiakaspalvelijat ovat ryhmiteltyinä omien ryhmiensä alle, niin että esimerkiksi kaikki eläkemaksannassa työskentelevät näkyvät maksannan ryhmän alla. Ryhmäjaot eivät kuitenkaan suoraan noudata samoja periaatteita kuin realistiset ryhmät. Vapaana olevat asiakaspalvelijat näkyvät järjestelmässä vihreänä, tauolla tai poissaolevat keltaisena ja puheluita hoitavat punaisena. (Yritys X:n Intra 2014.)

Yrityksellä on käytössään jokaiselle työntekijälle oma puhelinnumero sekä jokaiselle ryhmälle vähintään yksi rinkinnumero. Puhelut ohjautuvat työntekijöille järjestelmään asetettujen taitotasojen perusteella. Taitotasot asetetaan työntekijän oman osaamisen mukaan ja pääsääntöisesti jokainen vastaa useamman ringin puheluihin kuin vain omiinsa. Näin siksi, että puhelujen ylivuotojen aikana puhelut ohjautuvat seuraavaksi kyvykkäimmille työntekijöille. Työntekijät pyrkivät itse oman ryhmänsä sisällä hoitamaan puhelut niin pitkälle kuin mahdollista ja tarpeen mukaan pyytävät muiden apua tai yhdistävät puheluita muille. Kun puhelu yhdistetään, se yhdistetään saattaen eli varmistetaan, että puhelu yhdistyy oikealle henkilölle. Lisäksi kerrotaan asiakkaan tilanne. Jos työntekijä ei tiedä, kenelle puhelun voi yhdistää hän voi ottaa asiasta soittopyynnön. (Yritys X:n sisäiset ohjeet 2014.)

Puhelimessa käytetään hyvien tapojen mukaisesti joko sinuttelua tai teitittelyä tilanteeseen sopien. Lisäksi yrityksessä on laadittu yleiset ohjeet siitä, kuinka puhelimeen vastataan ja kuinka puhelimessa kannattaa käyttäytyä.

Yritys X:n puhelinpalvelu hoidetaan avokonttorissa tietokoneiden välityksellä. Ongelmia saatetaan muodostua ympäröivästä melusta tai järjestelmien kaatumisesta. Hyviä puolia ovat avun välitön saaminen kollegoilta, avoimempi ilmapiiri kuin suljetuissa konttoreissa ja tietojen reaaliaikainen päivittäminen tietokantoihin. Avokonttorimaisen toiminnan lisäksi yrityksessä on etätuokentelyn mahdollisuus. Puhelinpalvelun teknisen ratkaisun tarjoaa yksi Suomen suurista puhelinoperaattoreista, joten yrityksen työntekijöillä on apunaan talon sisäisten järjestelmien asiantuntijoiden lisäksi myös operaattorin asiantuntijat, joilta kysyä apua. Operaattorin asiantuntijat varmistavat palvelun teknistä toimivuutta. (Yritys X:n Intra 2014.)

Yrityksen palvelupuhelinnumeroihin soittaminen maksaa asiakkaalle pääsääntöisesti vain paikallisverkkomaksun tai paikallisoperaattorin perimän matkapuhelinmaksun. Asiakkaille annetaan lähinnä yrityksen yhteisiä puhelinnumeroita ja yksittäisten käsittelijöiden numeroiden antamista pyritään välttämään. Tämän muun muassa siksi, että asiakas saa yhteyden yhtiöön, vaikka joku käsittelijöistä olisikin lomalla. (Yritys X:n kotisivut 2014.)

Eläkepalveluissa on erilliset puhelinpäivystysvuorot niin, että vastaamassa on aina tietty määrä henkilöitä. Ruokatuntiaikoina tiimien on itse huolehdittava, että paikalla on joku vastaamassa puhelimeen. Yrityksen puhelinpalvelu on tällä hetkellä auki tyypilliseen virastoaikaan poikkeuksena pyhäpäivät kuten esimerkiksi kiiristorstai tai uusi vuosi. Niin sanottuna ydinaikana puhelimessa ovat kaikki työntekijät ja ennen tätä ja tämän jälkeen vastuu puhelusta on pääsääntöisesti päivystäjillä. Varsinkin aamuisin paikalla on kuitenkin enemmän vastaajia kun taas iltaisin puhelin saattaa päivystäjien vastuulle. Eniten soittoja tulee tutkijan

tekemien havaintojen mukaan kello 11.00-14.00, joten iltapäivystäjien vähyys ei aiheuta ongelmia asiakaspalvelulle.

6.3.1 Asiakaspalvelujärjestelmät

Yrityksen puhelinjärjestelmä toimii tietokoneen välityksellä. Asiakaspalvelijoilla on käytössä tietokoneet ja tietokoneeseen liitettynä kuulokemikrofonisetti, joka on joko langallinen tai langaton. Puhelinjärjestelmä toimii yhteydessä yrityksen sisäisen viestinnän järjestelmän kanssa.

Yrityksessä on puhelinpalvelujärjestelmän lisäksi käytössä monia eri järjestelmiä liittyen asiakastietojen hallintaan. Tämä johtuu siitä, että Yritys X:n asiakastiedot sijaitsevat monessa eri tietokannassa. Lähitulevaisuudessa osa asiakastietokannoista tullaan kuitenkin siirtämään osaksi suurimpia käytössä olevia järjestelmiä, ja näin ollen käyttöön jäävät vain yhdet järjestelmät.

Asiakaspalvelutilanteessa järjestelmien paljous nousee esille, sillä asiakkaan tietoja voidaan joutua hakemaan useamman eri ohjelman kautta. Tämä aiheuttaa asiakkaalle epämukavaa odotusaikaa, kun tietoihin ei päästä käsiksi samalla hetkellä. Lisäksi asiakaspalvelijat joutuvat vaihtelevaan eri ruutujen välillä etsiessään asiakasta koskevia tietoja. Järjestelmien paljous hankaloittaa merkittävästi asiakaspalvelijoiden mahdollisuuksia luoda laadukas palvelukemus.

Toisien järjestelmien pois jääminen lähitulevaisuudessa tulee muuttamaan asiakaspalvelua. Järjestelmien muutokset tarkoittavat esimerkiksi uusien järjestelmien opettelua osalle työntekijöistä. Opettelu on aloitettu jo hyvissä ajoin, mutta järjestelmien erilaiset toimintalogiikat hidastavat oppimisprosessia. Tulevaisuudessa koulutusta tarvitaan enemmän, sillä käyttöön tulevat täysin uudet järjestelmät omine toimintalogiikkoineen. Käytännössä, kun siirtymistä on päästy yli, niin puhelunpalvelun hoitamisen pitäisi helpottua. Tulevaisuudessa kaikki tieto tullaan löytämään muutaman eri järjestelmän kautta, mikä sekä nopeuttaa että helpottaa asiakaspalvelijoiden työtä.

6.3.2 Puhelintilastot

Jotta voitaisiin hahmottaa, minkälaista roolia puhelinasiakaspalvelu organisaatiossa esittää, tarkastellaan myös hieman yrityksen puhelintilastoja. Puhelutilastoissa käytetään esimerkkinä viimeisintä tammikuuta eli tammikuuta 2015. Tammikuussa eläkemaksantaryhmän eri rinkiinumeroihin saapui yhteensä lähes 3000 puhelua, joista muutama kymmenen olivat ylivalumaa muilta ryhmiltä. Vastaamattomia puheluita oli vain 20, eli vastausprosentti on ollut todella

korkea. Puhelinjärjestelmän raporttien perusteella puhelimeen vastaaminen eläkemaksanta ryhmässä tarkastelukuukautena noin 20 % työajasta, mikä on merkittävä luku. (Yritys X:n tilastodokumentit 2015.)

Puheluita yhdelle henkilölle tulee päivässä 1-40 riippuen kuukaudesta ja ajankohdasta. Alku- ja loppuvuosi ovat kiireisimmät puhelinajankohdat ja kuukauden sisällä eniten puheluita tulee alkukuukaudesta. Alku- ja loppuvuoden kiireet selittyvät muun muassa indeksikorotuksilla ja verotusmuutoksilla, jotka aiheuttavat kysymyksiä eläkkeidensaajien kesken. Kuukauden alun puhelinpiikit selittyvät sillä, että eläkkeiden maksut sijoittuvat kalenterikuukauden ensimmäiselle arkipäivälle. (Yritys X:n tilastodokumentit 2015.)

Toisena esimerkkinä käytetään neuvonnan ryhmää, jonne puheluita tammikuussa tuli noin 1500 ja niiden hoitamiseen kului lähes 32 % työajasta. Muissa ryhmissä puheluihin vastaaminen on vähäisempää. Kahta ryhmää vertailtaessa on hyvä ottaa huomioon ryhmien koko, sillä toisessa ryhmässä on enemmän henkilöitä kuin toisessa. Omat ryhmät pyrkivät pääsääntöisesti itse hoitamaan omat puhelunsa mahdollisimman pitkälle. Eniten puheluita valuu muille ryhmille juurikin neuvonnan ja maksannan ryhmistä, joihin puheluita tulee lukumääräisesti eniten. (Yritys X:n tilastodokumentit 2015.)

7 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöhön liittyvän empiirisen osuuden eli tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten Yritys X:n puhelinpalvelua voitaisiin kehittää laadukkaammaksi. Tutkimuskysymyksinä ovat: Miten puhelinpalvelu toimii tällä hetkellä, kuinka sen toimintaa voitaisiin parantaa tulevaisuudessa ja millaista on laadukas asiakaspalvelu. Aihe valittiin tutkimuksen aiheeksi, sillä Yritys X:n asiakaspalvelu tapahtuu lähes kokonaan puhelinpalvelun välityksellä. Tämä johtuu luultavasti myös siitä syystä, että Yritys X:llä ei ole varsinaisia konttoreita, joissa asiakkaat pääsisivät asioimaan. Puhelimen rinnalla asiakaspalvelussa käytetään sähköpostia ja verkkopalveluita, mutta niitä ei tässä tutkimuksessa ole huomioitu.

Aihe on varsin ajankohtainen yritykselle, sillä se tavoittelee korkeaa palvelutasoa. Yrityksellä on myös menossa sisäinen projekti, jolla pyritään parantamaan puhelinpalvelua. Laatuun panostaminen onkin asiakaspalvelussa ensiarvoisen tärkeää, sillä asiakkaiden saama kuva yrityksestä muodostuu pitkälti asiakaspalvelijoiden luomasta laadusta palvelutilanteissa. Asiakkaiden saamat mielikuvat muodostuvat yrityksen työntekijöiden kautta ja se, miten asiat hoidetaan talon sisällä, välittyy suoraan asiakaspalveluun.

Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen valitseminen sopii tapaukseen, sillä tutkimuksessa tutkitaan kyseisen case-yrityksen puhelinpalvelun laatua eikä pyritä

yleistettävyyteen. Lisäksi tapaustutkimuksen käyttö kehittämistyössä on perusteltua, sillä sen avulla pyritään saamaan kehitysehdotuksia tutkittavaan aiheeseen. Tapaustutkimuksen periaatteena on selvittää kapea-alaisesta kohteesta paljon eli selvittää, kuinka jokin tapahtuu tai on mahdollista. (Ojasalo ym. 2009, 52.) Lisäksi huolellinen tietoperustan laatiminen auttaa käytännöllisyydellään tehtävää tutkimusta. Puhelinpalvelun laadun parantaminen on kirjattu yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi yritykselle kuluvalle vuodelle sekä tulevaisuuteen. Näin ollen tutkimus on vahvasti sidottu vallitsevaan kontekstiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kehittämistyön tukena on suositeltavaa käyttää monenlaisia menetelmiä eli molempia kvalitatiivisista ja kvantitatiivisista menetelmistä (Ojasalo ym. 2009, 104-105). Määrällisenä menetelmänä tutkimukseen on valittu sähköinen lomakekysely ja laadullisena osallistuva havainnointi. Lisäksi tutkimuksessa käytetään dokumenttianalyysia, jonka avulla analysoidaan muun muassa sitä, minkä asiakkaat kokevat hyväksi laaduksi. Kerätty aineisto analysoidaan ristiintaulukoinnilla, klusteroimalla, sisällönanalyysin avulla sekä induktiivisen päättelyn keinoin.

Tutkimuksessa tarkastellaan sekä sitä, miten työntekijät kokevat puhelinpalvelun että käytetään hyväksi yrityksessä viime vuonna teetettyjä asiakastyytyväisyyskyselyitä aiheeseen liittyen. Tutkimus on rajattu koskemaan vain eläkepalveluiden osastoa ja asiakaspalvelun osalta puhelinpalvelua. Aihetta on tarkoitus tarkastella yrityksen näkökulmasta, mutta kuitenkin asiakasta unohtamatta. Loppujen lopuksi juuri asiakashan määrittelee sen, miten yritys voi toteuttaa laadukasta asiakaspalvelua. Asiakkailta tutkimuksessa tarkoitetaan eläkepalveluiden kanssa asioivia asiakkaita, jotka ovat suurimmaksi osaksi eläkkeenhakijoita ja -saajia.

7.1 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysissä havaintoja tehdään kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Sen tavoitteena on saada dokumentoiduista materiaaleista sanallinen, selkeä kuvaus kehitettävästä asiasta. Dokumenttianalyysistä voidaan erottaa kaksi eri osaa, jotka ovat sisällön erittely ja sisällön analysointi. Dokumenteiksi voidaan lukea esimerkiksi tutkittavasta kohteesta kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali. Aineiston käsittely pohjautuu materiaalin tulkitaan ja loogiseen päättelyyn. (Anttila 1998.)

Dokumenttianalyysin heikkoutena on se, että aineisto on alun perin koottu muuta tarkoitusta varten (Anttila 1998). Näin ollen dokumenteista ei saada täysin luotettavaa tietoa, sillä aineiston analyysi perustuu pitkälti tutkijan omiin näkemyksiin asiasta.

7.2 Havainnointi

Havainnointi on tutkimuksellisissa kehittämistöissä usein käytetty menetelmä. Se ei kuitenkaan ole vain sattumanvaraista tutkiskelua vaan systemaattista huomioiden tekemistä tutkitavasta kohteesta. Havainnointi on oiva tapa kun kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten toimijoiden kanssa. Havainnointi on systemaattista, sillä se kohdistuu ennalta valittuun kohteeseen ja siitä saatavat huomioiden kirjataan ylös. (Ojasalo ym. 2009, 115-116.)

Havainnoinnin avulla voidaan saada tietoa siitä, toimivatko tutkittavat todella niin kuin sanovat toimivansa. Havainnoinnin suurimpana etuna voidaan pitää välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistavoista. Sen avulla saadaan tietoa luonnollisessa ympäristössä tapahtuvasta toiminnasta ja onkin sen vuoksi erinomainen menetelmä vuorovaikutuksen tutkimisessa. (Hirsjärvi ym. 2013, 213-214.)

Havainnoija voi olla joko aktiivinen osallistuja tai kokonaan ulkopuolinen tarkkailija. Havainnoinnilla ilman osallistumista on hyvä kartoittaa tutkimuksen taustoja ja perehtyä tutkittavaan aiheeseen. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu itse tutkittavan kohteen toimintaan joko asiakkaan tai työntekijän roolissa. Jos havainnoija on itse aktiivisessa roolissa, niin hänen on pyrittävä vaikuttamaan toimintaan mahdollisimman vähän ja toimimaan mahdollisimman paljon kohteen ehdoilla. (Ojasalo ym. 2009, 116-117.)

7.3 Kyselytutkimus

Kyselyllä tarkoitetaan sellaista tiedonkeruutapaa, jossa tietyltä otokselta perusjoukosta kerätään vastauksia standardoidusti eli kysyen samat kysymykset täsmälleen samalla tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 193) Hyvä kysely edellyttää, että tutkija ottaa huomioon vastaajien ajan, halun ja taidot vastata laadittuun kyselyyn. Lomakkeen kohtuullinen pituus ja selkeä ulkoasu ovat tärkeitä sekä tietojen tallennuksen että vastaajien mielenkiinnon kannalta. Kyselyn keskimääräinen vastausaika ei saisi viedä 20 minuuttia kauemmin, sillä se vie vastaamishalut kyselyyn vastaajalta. Vaikka kysely onkin edullinen ja nopea toteuttaa, siihen sisältyy myös heikkouksia. Tutkija ei voi olla varma, kuinka huolellisesti tai vakavasti tutkittavat suhtautuvat tutkimukseen. Lisäksi väärinymmärryksiä voi helposti syntyä. Näiden syiden takia tarkastutin kysymykseni huolellisesti sekä ulkopuolisella taholla, että eläkepalveluiden esimiehillä, jotta mahdollisia väärinymmärryksiä kysymysten tulkinnaasta ei syntyisi. Kysymysten huolellisella suunnittelulla ja järjestyksellä voidaan merkittävästi vaikuttaa tutkimuksen onnistumiseen. (Hirsjärvi ym. 2013, 194-197.)

Kyselytutkimuksen tarkoituksena on kerätä vastaajajoukolta vastauksia samoihin kysymyksiin. Useimmiten tutkimuksen kohteena on jollakin otoksella valikoitu kohderyhmä jostakin

perusjoukosta, kuten esimerkiksi espoolaiset, jotka pelaavat jalkapalloa. Kohderyhmä voi olla joko hyvin tarkasti rajattu tai mahdollisesti hyvin laaja kuten esimerkiksi eurooppalaiset jalkapallonpelaajat. Tavallisin kyselytutkimuksen muoto on käyttää kyselylomaketta. Tämän vuoksi kysymysten asettelu sekä kyselyyn liittyvät muuttujat on mietittävä tarkkaan etukäteen. (Hirsjärvi ym. 2013, 193-197.)

Kyselylomaketta tehdessä on hyödyllistä ottaa avuksi joku kohderyhmään kuuluva. Tällä varmistetaan se, että kysytään oikeita kysymyksiä ja että kysymykset ovat helposti ymmärrettäviä. Kyselylomake kannattaa pitää tarpeeksi lyhyenä ja yksinkertaisena, sillä vaikeaselkoiset ja pitkät lomakkeet niin sanotusti pelottavat vastaajia. Suositus onkin, että kyselyyn vastaaminen ei saisi viedä 20 minuuttia kauempaa aikaa. Kyselyn tekemisen on siis oltava systemaattista, edustavaa ja objektiivista. Sen pitää kattaa tarpeeksi laajasti edustamansa perusjoukko, jotta siitä saatavia tuloksia voidaan pitää edustavina. (KvantiMOTV 2010.)

Kyselyt soveltuvat hyvin erilaisten tilanteiden, olosuhteiden ja käytäntöjen kartoitukseen. Ne ovat nopeita, tehokkaita ja edullisia menetelmiä saada suurelta joukolta tietoa tutkittavasta asiasta. Heikkoutena taas voidaan pitää sitä, että kyselyillä saatavat tulokset ovat usein pintapuolisia eikä vastaajien suhtautumista kyselyyn pystytä arvioimaan. Internet-kyselyn huonona puolena on se, ettei tutkija ole avustamassa tarvittaessa tai valvomassa. (Ojasalo ym. 2009, 121.)

Sähköisen kyselylomakkeen etuja ovat nopeus, vaivattomuus ja edullisuus. Sähköisesti levitettävästä kyselystä ei synny postikuluja ja digitaalinen kysely mahdollistaa reaaliaikaisen ja jatkuvan tiedonkeruun. Sähköiset kyselyt soveltuvat käytettäväksi varsinkin silloin, kun kyselyn kohdekin liittyy jollakin tapaa digitaalisuuteen. Toisaalta sähköisten kyselyiden helppous on johtanut kyselyiden suureen määrään, joka on saanut vastaajat turtumaan kyselyihin vastaamiseen. (Ojasalo ym. 2009, 128-129.)

7.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tuloksen luotettavuutta, koska tutkimusten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat virheiden vuoksi. Tulosten reliabiliteetilla eli tulosten toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Reliaabelius voidaan todeta niin, että tutkimus toistettaessa toinen tutkija päätyisi samoihin lopputuloksiin tai samaa henkilöä uudelleen tutkittaessa hän antaisi samat vastaukset kuin ensimmäisellä kerralla. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.)

Ensimmäinen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyvä käsite on tutkimuksen validius eli pätevyys. Sillä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sillä oli tarkoitus mitata. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta lisää muun muassa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteutuksesta. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.) Tässä tutkimuksessa otettiin tutkimusongelmaksi se, miten Yritys X:n puhelinpalvelusta voisi kehittää laadukkaamman. Tähän aiheeseen pureuduttiin vielä tutkimuskysymysten avulla, joita olivat, miten puhelinpalvelu toimii nyt ja kuinka sitä voisi parantaa. Lisäksi pyrittiin määrittelemään, millaista hyvä asiakaspalvelu yrityksessä on. Validiteettia voidaankin tarkastella näiden tutkimuskysymysten kautta.

Ensimmäiset kaksi tutkimuskysymystä selviävät kyselyn tuloksista sekä niitä tukevista havainnoista. Kyselyn tulosten perusteella saadaan realistinen ja kattava kuva siitä, millaiseksi työntekijät kokevat puhelinpalvelun toiminnan nyt. Kyselystä ilmi tulleista puutteista pystytään taas määrittelemään parannusehdotukset puhelinpalvelulle. Lisäksi kyselyyn valittu otos kattoi koko tutkittavan yksikön ja vastausprosentti oli korkea. Näin ollen tuloksia voidaan pitää paikkansa pitävinä ja sitä myöten pätevinä.

Toinen tutkimuskysymys, jossa pyrittiin määrittelemään millaista on hyvä asiakaspalvelu, selviää dokumenttianalyysin tuloksista sekä asiakaspalvelijoiden kyselyvastauksista. Tässä kohtaa saadut tulokset siitä, millaisena asiakkaat ja asiakaspalvelijat kokevat hyvän laadun selviää esimerkiksi siinä, mitä asioita asiakaspalvelussa he pitävät puutteellisina. Koska kyselyt on toteutettu yrityksen nykyisille työntekijöille ja asiakaspalvelussa työskenteleville, niin tutkimus on myös siltä osin pätevä.

Lisäksi tutkimuksen validiteettia lisää se, että tutkimuksessa on käytetty metodologista triangulaatiota eli monenlaisia menetelmiä. Monenlaisten menetelmien hyötynä on se, että eri tutkimusmenetelmillä saaduista tuloksista pystytään etsimään eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. (Taanila 2005.) Tässä tapauksessa eri menetelmin saadut tulokset tukevat toisiaan ja se taas lisää tutkimuksen validiteettia. Lisäksi kyselyssä käytetyt kysymykset oli aseteltu yksinkertaisesti ja laadittu mahdollisimman ymmärrettäviksi kysymysten tulkintavirheiden välttämiseksi. Näin ollen kyselyyn vastanneet ovat ymmärtäneet vastaustensa tarkoitukset. Kysymykset myös testattiin etukäteen kahdella esimiehellä ja ulkopuolisella taholla ymmärrettävyyden varmistamiseksi. Analysointivaiheessa tuli kuitenkin ilmi, että joitakin asioita olisi voinut kysyä hieman eri tavalla kattavampien vastausten saamiseksi. Tulosten analysointi perustuu osittain omille näkemyksilleni, eivätkä myöskään siksi ole täysin luotettavia.

Kyselyssä yritettiin varmistaa hyvä vastausprosentti pitämällä kyselyä avoinna kaksi viikkoa ja muistuttamalla kyselystä kahdesti. Kyselyä kuitenkin levitettiin talvilomaviikkojen aikana,

mikä vähensi vastaajien määrää joissakin tiimeissä. Tämä saattaa vääristää kyselytuloksia joidenkin ryhmien kohdalla alhaisen vastausprosentin vuoksi. Kysely lähetettiin yhteensä 115 henkilölle, mutta joukossa oli myös sellaisia eläkepalveluissa työskenteleviä henkilöitä, jotka eivät työskentele puhelinpalvelun parissa, ovat kiinni muissa projekteissa tai ovat pitkäaikaisesti poissa. Tästä syystä saatua vastausprosenttia ei pystytä tarkasti määrittelemään, mutta se on kuitenkin niin kattava, että saadut vastaukset antavat realistisen kuvan eläkepalveluyksikön puhelinpalvelun tilasta. Lisäksi vastauksia saatiin jokaiselta ryhmältä, jolle kyselyitä lähetettiin eli vastaukset edustavat jokaisen eri tiimin näkökantoja asioihin. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse ja sen saatteeksi kirjoitettiin ohjeteksti, että kyselyyn vastaisivat vain sellaiset henkilöt, jotka ovat Yritys X:n aikana työskennelleet puhelinpalvelun parissa. On siis teknisesti ottaen mahdollista, että kyselyyn on vastannut myös joku, jolle kysely ei ole kuulunut. Tämä saattaa vaikuttaa kyselyn tuloksiin vääristävästi.

Tutkimuksen toista luotettavuuden mittaria eli reliabiliteettia lisää se, että samaa kyselylomaketta voidaan käyttää uudelleen tulevien vuosien aikana ja nähdä, ovatko kehitysehdotukset toimineet. Lisäksi saadut tulokset olivat yhdenmukaisia, mikä lisää luotettavuutta. Jos tutkimus toistettaisiin toisen henkilön toimesta eläkepalveluiden osastolle, niin saadut tutkimustulokset olisivat yhtenevät tämän tutkimuksen kanssa, eli tulokset eivät ole sattumanvaraisia.

Tutkimuksessa tehty havainnointi rajoittui vain muutamien kuukausien ajalle, mikä saattaa vaikuttaa reliabiliteettiin heikentävästi. Havainnointi ajoittui kiireiseen vuoden aikaan, mikä on saattanut lisätä niin sanottujen virheiden määrää asiakaspalvelussa. Jos tarkastelujakso olisi ollut pidempi, saattaisivat havainnoinnissa ilmi tulleet asiat esiintyä lievempinä.

8 Tulokset

Tuloksia on syntynyt pitkin tutkimuksen tekemistä eri vaiheissa ja niitä on myös analysoitu monessa eri osassa. Tästä syystä ensin käsitellään ja analysoidaan dokumenttien sisällönanalyysin ja havaintojen avulla saadut tulokset.

Tämän jälkeen käydään kysymys kerrallaan läpi kyselytutkimuksessa saadut tulokset tuloksien ymmärrettävyyden kannalta. Lisäksi dokumenttianalyysin ja havaintojen pohjalta saatujen tuloksien valossa on helpompi ymmärtää kyselyyn valittuja kysymyksiä sekä niistä saatuja tuloksia. Kyselytutkimuksen kysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteistä.

8.1 Dokumenttien sisällönanalyysi

Opinnäytetyön tutkimuksessa käytetään valmiiden aineistojen tulkintaa, sillä Yritys X:n asiakkaille on teetetty asiakastytyväisyyskyselyitä pitkin vuotta 2014 usean eri tahon toimesta. Dokumenttianalyysin avulla yritetään saada selville, mitkä ovat asiakkaiden näkökulmat puhelinpalvelua kohtaan. Dokumenttianalyysin avulla pystytään määrittelemään, mitä on hyvä laatu ja sen perusteella pystytään miettimään laadun kehitystä. Lisäksi asiakkaiden mielipiteiden avulla saadaan esille kehitettävät kohdat asiakaspalvelussa sekä sen vahvuudet. Lisäksi materiaaleina tutkimuksessa käytetään henkilöstötutkimuksen tuloksia ja yrityksen opastuksia liittyen puhelinpalveluun, joiden pohjalta kehitetään yhteisiä toimintatapoja yritykselle.

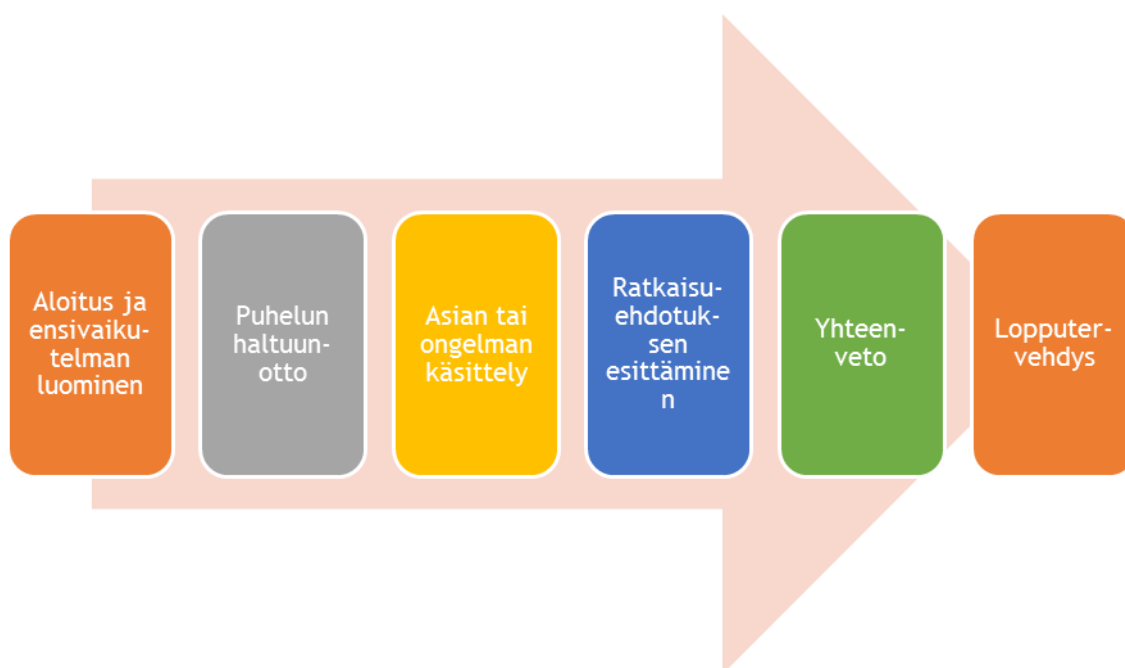
Dokumenttianalyysin avulla saadaan käsitys asiakkaiden mielipiteistä sekä yrityksessä käytössä olevista toimintatavoista. Lisäksi analyysin kohteena olevat asiakastytyväisyyskyselyt ovat todella tuoreita, joten ne antavat luotettavaa tietoa asiakkaiden ajatuksista.

Tutkimuksessa aineistoina käytettiin Yritys X:n puhelinpalveluohjeistuksia, vanhoja ohjeistuksia aiheeseen liittyen, asiakastytyväisyyskyselyitä sekä asiakashaastatteluita. Lisäksi materiaalina olivat henkilöstölle teetetyt henkilöstötytyväisyyskyselyt. Aluksi koko aineisto redusoiitiin eli pelkistettiin niin, että siitä eroteltiin osat, jotka liittyivät asiakaspalveluun puhelimitse ja eläkepalveluihin. Sen jälkeen aineistoa klusteroitiin eli ryhmiteltiin niin, että pelkistetystä alkuperäisaineistoista etsittiin samankaltaisuuksia kuvaavia asioita, ryhmiteltiin ne ja nimettiin asiankuuluvasti. Saatuja ryhmittelyjä olivat asiakaspalvelun ohjeistukset, hyvät asiat asiakaspalvelussa sekä puhelinpalvelun kehittämiskohteet. Viimeiseksi ryhmitelty aineisto abstrahoiitiin eli siitä eroteltiin tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Kaikki aineistot olivat sähköisessä muodossa, joten aineistojen lajittelu tapahtui Microsoft Office ohjelmien avustuksella. (Siljus 2005.)

Asiakastytyväisyyskyselyitä toteutetaan yrityksessä erikseen muutamien eri ryhmien asiakkaille niin, että asiakastytyväisyyslomakkeet lähetetään sattumanvaraisille hiljattain yrityksen kanssa tekemisissä olleille asiakkaille. Näin pystytään mittaamaan asiakastytyväisyyttä jatkumona ja näkemään kehitys, jota palveluissa mahdollisesti tapahtuu. Lisäksi vuonna 2014 ulkoinen palveluntarjoaja toteutti puhelinhaastatteluita maksanta-ryhmän asiakkaille.

8.1.1 Ohjeet puhelimesta toimimiseen

Ensimmäinen dokumenttien klusteroinnissa syntynyt ryhmä oli asiakaspalveluun liittyvät ohjeistukset. Ohjeistusten ja tietoperustan pohjalta Yritys X:lle laadittiin yhtenäinen puhelinpalvelunohjeistus, jota ei strategisista syistä esitellä sen tarkemmin opinnäytetyön tuloksissa. Puhelinpalvelunmalli, joka yrityksen käyttöön koottiin, on näkyvässä kuviossa 4. Opinnäytetyön lopputuloksena yritykselle jää myös erillinen koottu malli, jossa on muun muassa avattu, mitä kuvio 4 eri vaiheet sisältävät, tapoja vastata puhelimeen ja käsitellä erilaisia asiakkaita sekä käytännön vinkkejä puhelimesta toimimiseen. Luodun asiakaspalvelumallin avulla pyritään luomaan yhdenmukaiset toimintaperiaatteet eläkepalveluissa työskenteleville. Asiakaspalvelijat pyritään saamaan ymmärtämään, kuinka tärkeää asiakasta on kuunnella tilanteessa kuin tilanteessa. Lisäksi sen avulla luodaan selkeät Yritys X:n omat toimintatavat, joiden avulla asiakkaille pyritään takaamaan tasalaatuinen palvelu. Yhteisillä toimintatavoilla myös lujitetaan asiakaspalvelijoiden varmuutta omaan työhönsä.



Kuvio 4: Puhelinasiakaspalvelunmalli Yritys X:lle (mukailtu Ylikoski ym. 2002, 97.)

Seuraavaksi esitellään yleisiä toimintaperiaatteita puhelimitse toimimiseen. Strategisista syistä asiat käydään opinnäytetyössä läpi vain yleisellä tasolla. Esimerkiksi alla esiteltävät puhelimeen vastaamisen toimintaperiaatteet on muodostettu teorioissa hyväiksi havaittujen opastuksien pohjalta, sillä tärkeintä on, että asiakkaalle jää mieleen yhtiön nimi.

Puheluun vastaaminen:

(Työeläkevakuutusyhtiö) Yritys X, oma toiminto, oma nimi
Esim. Työeläkevakuutusyhtiö X:n eläkeneuvonta, Matti Meikäläinen

Ulos soitettaessa:

Oma nimi, mistä soitetaan
Esim. Matti Meikäläinen Työeläkevakuutusyhtiö X:stä, hei!

Puhelimessa asiakkaalta varmistetaan, että puhutaan niin sanotusti oikean henkilön kanssa puhelimesta. Puhelimeen vastattaessa pyydetään esimerkiksi asiakkaan henkilötunnus tai varmistetaan vielä, mistä asiakas soittaa (esimerkiksi onko kyseessä ulosottomies, edunvalvoja ynnä muu sellainen). Asiakkaalle itselle saa ja pitää pääsääntöisesti luovuttaa kaikki häntä koskevat tiedot hänen niin halutessaan. Esimerkiksi tilinumeroa ei kuitenkaan tietosuojasyistä kannata luetella puhelimitse. Onkin tärkeää, että yrityksessä säilytettävät tiedot asiakkaisiin liittyen ovat asiallisia.

Tietojen paikkansapitävyys on hyvä varmistaa myös esimerkiksi edunvalvojan kohdalla. Usein ihmiset saattavat sanoa olevansa jonkun toisen, varsinkin lähimaisen, edunvalvojia vaikka eivät sitä todellisuudessa ole. Joillekin virkamiestahoille tietoja eläkkeiden maksamiseen liittyen (ulosotto, edunvalvonta ynnä muut) saa luovuttaa, mutta muille, edes perheenjäsenille tietoja ei luovuteta ilman asianomaisen suullista tai kirjallista suostumusta asiasta.

Eläkeratkaisutoiminnassa sovelletaan julkisuuslakia salassa pidettävien tietojen osalta. Salassa pidettäviä tietoja ovat muun muassa terveydentila, henkilökohtaisia oloja ja taloudellista asemaa koskevat tiedot. Lisäksi henkilötietolaki sääntelee henkilötietojen käsittelyä. Viranomaisilla on lakien mukaan oikeus saada lakisääteisten tehtävien hoitamista varten tarvittavat tiedot. Viranomaisilla on kuitenkin velvollisuus tarvittaessa perustella tietopyyntönsä lainvoimaisuus, mutta lähtökohtaisesti viranomaisen arvioon tietojen tarpeellisuudesta pitäisi pystyä luottamaan. (Yritys X:n tietosuojaohjeistukset 2014.)

Henkilökohtaisia tietoja antaessa puhelimitse asiakas pyritään tunnistamaan muutenkin kuin henkilötunnuksen avulla käyttäen tarkentavia kysymyksiä. Näitä kysymyksiä voi kysyä esimerkiksi hakemuksen vireille tulosta, yhteystiedoista, käytettävästä pankista ynnä muilla asiayhteyteen sopivilla seikoilla. Jos asiakkaan henkilöllisyys kuitenkin epäilyttää, niin asiakaspalvelijalla on oikeus ja velvollisuus kieltäytyä antamasta tietoja. Tällaisessa tilanteessa vastaukset puhelimesta esitettyihin kysymyksiin voidaan esimerkiksi lähettää asiakkaan väestörekisterikeskuksen mukaiseen kotiosoitteeseen tai vastata vain yleisellä tasolla. (Yritys X:n tietosuojaohjeistukset 2014.)

8.1.2 Kehitysehdotukset asiakaspalvelulle

Toinen klusteroitu ryhmä oli kehitysehdotukset. Asiakkaiden mielestä puhelinpalvelun kehitettävänä kohteina toistuivat kaikissa kyselyissä ja haastatteluissa lähes samat asiat. Osaavan henkilön tavoitettavuudesta sekä siitä, ettei soittopyyntöön ole vastattu löytyi lukumääräisesti eniten mainintoja puutteina kaikissa asiakastyytyväisyyskyselyissä.

Ulkoisen palveluntarjoajan Yritys X:lle vuonna 2014 toteuttamien haastattelujen mukaan asiakkaiden mielestä ensimmäisenä kehittämiskohteena on ollut henkilökunnan tavoitettavuus. Henkilökunnan tavoitettavuudella on tarkoitettu jonottamaan joutumista, asiaan palaamista myöhemmin eli soittopyyntöjä sekä osaavan henkilön tavoittamattomuutta. Lisäksi siihen on sisältynyt osittainen palvelutapahtuman kiirehtiminen. Ongelmalliseksi on koettu myös se, että niin sanotusti oikean henkilön kiinnisaaminen voi kestää.

Parannuskehotuksia ovat synnyttäneet myös työkeät asiakaspalvelijat sekä palveluasenteet. Jotkut asiakkaat ovat kokeneet asiakaspalvelijoiden palveluasenteet negatiivisiksi. Asiakkaille on myös saattanut jäädä tunne, ettei heitä ole kuunneltu. Lisäksi yhteydenotto asiakkaaseen päin on koettu heikonlaiseksi ja sitä kaivattaisiin enemmän varsinkin käsittelyvaiheessa. Asiakkaat ovat toivoneet myös henkilökunnan kouluttamista, jotta he osaisivat palvella asiakkaita ammattitaitoisesti.

Kaikkien ryhmien asiakastyytyväisyyskyselyissä on tullut moitteita myös siitä, ettei asiakasta ole kuunneltu tai, että asiat on esitetty liian nopeassa tahdissa ja hienoin termein. Esitetyt ratkaisut ovat tällöin saattaneet jäädä kokonaan tai osittain ymmärtämättä. Puutteina mainitaan myös se, että työntekijän pitäisi osata paremmin asettua asiakkaan asemaan, sillä asiakkaille eläkeasiat eivät ole yksinkertaisia ja selkeitä.

Kehittämiskohteista huolimatta kaikissa kyselyissä avoimet kommentit asiakaspalveluun liittyen ovat olleet pääosin positiivisia. Palvelu on yleisesti koettu nopeaksi, ystävälliseksi, asiantuntevaksi ja sujuvaksi. Vuoden 2013 palvelun kokonaistyytyväisyys hyvien arvosanojen mukaan mitattuna asteikolla 1-5 on ulkoisen palveluntarjoajan haastatteluiden mukaan ollut 4,50 ja vuonna 2014 4,49 eli lukemat ovat kuitenkin huippuluokkaa. Negatiiviset kommentit vaikuttaisivatkin olevan enemmänkin poikkeuksia hyvässä palvelussa. Muun muassa maksannan haastatteluissa onnistumisiksi kehuaan ystävällistä palvelua, palvelun laatua ja nopeutta sekä palvelun sujuvuutta ja ongelmattomuutta.

8.1.3 Hyvät asiat asiakaspalvelussa ja muut ilmi tulleet seikat

Kolmas klusteroinnissa syntynyt ryhmä olivatkin juuri hyvät asiat asiakaspalvelussa. Henkilökunnan ammattitaitoa keuhuttiin monessa kommentissa samoin kuin palvelun nopeutta. Palvelun nopeudella on tarkoitettu lyhyttä jonotusaikaa, lyhyitä käsittelyaikoja sekä asiaan vastaamista. Kaikki nämä eivät siis suoraan liity puhelinpalveluun. Palveluasenteet on myös useimmiten koettu positiivisiksi, vaikka asiakaspalvelijat eivät olisikaan osanneet auttaa asiakasta. Asiakaspalvelijoita myös kiitellään siitä, että he ovat ammattitaitoisesti jaksaneet selittää asiat juurta jaksan. Kommentteja on tullut myös siitä, että ensimmäinen asiakaspalvelija on saattanut olla tyyli, mutta seuraava taas aivan loistava.

Kaikkien asiakastytyväisyyskyselyiden perusteella eniten parannettavaa olisi palveluasenteissa, sekä ammattitaidossa palvella asiakasta. Ammattitaidolla tarkoitetaan sekä asiakaspalveluhenkisyttä että tietotaitoa niin, että lähestulkoon kaikki osaisivat palvella asiakkaan hänen yleisimmissä ongelmissaan. Tätä varten asiakaspalvelijoiden tulisi perehtyä kattavasti eri eläkelajeihin, eläkkeiden verotukseen ynnä muihin eläkkeisiin liittyvään.

Vastausten perusteella käy hyvin ilmi se, kuinka paljon palvelukokemukseen vaikuttaa itse asiakaspalvelija. Osa asiakkaista kokee saaneensa palvelua hyvinkin pikaisesti ja kuin apteekin hyllyltä, mutta osan mielestä tavoitettavuus on ollut huonoa. Tähän vaikuttavat asiakaspalvelijan lisäksi esimerkiksi kellonaika, jona asiakas soittaa, sillä keskipäivällä ruuhkaa on eniten. Lisäksi dokumenteista käy ilmi, että asiakkaat eivät pidä siitä, että heidän täytyy selvittää asioita itse internetistä, vaan he haluavat saada oikeaa palvelua. Harmilliseksi laatua laskevaksi seikaksi on koettu myös se, ettei yksi ihminen osaa hoitaa kaikkia asioita, vaan joudutaan siirtymään henkilöltä seuraavalle sitä mukaan kun tarvitaan lisää tietoa.

Täytyy kuitenkin muistaa, että ihmiset ovat haastatteluiden aikana olleet yhteydessä yritykseen erinäisistä syistä, jolloin joidenkin asiat on saatu helposti hoidettua ja toisia ei ole pystytty ehkä saman tien selvittämään. Kaikki asiakkaat tulisi silti pyrkiä palvelemaan tasalaatuisesti ja ainakin ystävällisesti vaikkei osattaisikaan auttaa.

Lopuksi analysoidaan vielä hieman henkilöstön tyytyväisyyskyselyitä. Henkilöstölle tehdyissä tyytyväisyyskyselyissä kävi ilmi, että yrityksen vahvuuksina voidaan pitää henkilöstön työmotivaatiota, yhteistyötä sekä luottamusta johtoa kohtaan. Suurimmat odotukset sen sijaan kohdistuivat tehokkuuteen ja sujuvuuteen kuten työjärjestelyihin, tietoisuuteen oman työn odotuksista sekä päätöksen teon tehokkuudesta. Lisäksi palkitseminen koettiin epäoikeudenmukaisena ja työnantaja kuvassa nähtiin parantamisen varaa. Näin ollen laadukkaamman palvelun takaamiseksi johdon tulisi motivoida työntekijöitä asiakaspalvelun parissa,

sekä asettaa heille tavoittelemisen arvoisia tavoitepalkkiomittareita motivaation ylläpitämiseksi. Motivaatiota voidaan nostaa myös kuuntelemalla asiakaspalvelijoita enemmän ja asettamalla heille selkeämmät tavoitteet, joita kohti pyrkiä.

8.2 Passiivinen osallistuva havainnointi

Opinnäytetyön tutkimuksen aluksi käytettiin passiivista osallistuvaa havainnointia eli osallistuin itse havainnoimiini tilanteisiin vaikuttamatta niiden kulkuun sekä seuraamalla passiivisena taustalla. Havainnointitilanteessa olin siis läsnä kahdessa eri persoonassa; toisaalta sivusta-seuraaajana ja toisaalta osallistujana. Myöhemmässä vaiheessa osallistuin itse puhelinpalveluun asiakkaiden kanssa sekä seurasin sivusta muiden työntekijöiden puhelimesta oloa. Eriolaista normaaliin havainnointiin oli se, että näin vain toisen puolen tutkittavista enkä voinut tehdä täysin objektiivisia päätelmiä. Tutkimuksen aluksi havainnoinnin avulla yritettiin hahmottaa mahdollisia ongelmakohtia puhelinpalvelussa ja tutustua järjestelmään työntekijöiden ja asiakkaiden välillä. Puhelimen kanssa toimiessa kommunikointi tapahtuu lähinnä kielellisesti, sillä vastapuoli ei näe toisen eleitä ja ilmeitä jolloin ei- kielelliset viestit jäävät näkemättä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Havainnoin omaa yksikköäni eläkepalveluissa noin kahden kuukauden ajan joulutammikuussa ennen kyselyn tekoa. Lisäksi jatkoin havainnointia kyselyn teon aikana ja sen jälkeen helmimaaliskuussa 2015, jotta minulla olisi omakohtaista kokemusta tutkimuksen aiheen kanssa. Työskentelin eläkemaksanta-ryhmässä, minne puheluita tulee määrällisesti hyvin paljon ja varsinkin vuodenvaihteessa palvelu oli hyvin ruuhkainen.

Ensimmäisen kuukauden ajan havainnoin työtovereitani seuraamalla heidän toimintaansa sivusta sekä käyttämällä muutaman kerran niin sanottuja tuplaluureja, jolloin minulla oli mahdollisuus kuulla asiakaspalvelijan ja asiakkaan välisiä keskusteluja ulkopuolisen silmin. Asiakaspalvelijoita havainnoimalla selvitin heidän tapojaan puhua puhelimeen sekä palveluasenteita. Tammikuun lopulla aloin itse osallistumisen puhelinpalveluun ja sain kokemusta järjestelmien käytöstä oikeissa asiakaspalvelutilanteissa.

Havainnoinnissa esiin nousivat yhtenäisyyden puuttuminen puheluun vastatessa sekä ajoittaiset epäselvyydet puhelun eteenpäin ohjaamisessa. Lisäksi varsinaista perehdyttämistä puhelinpalvelussa toimimiseen ei ollut yleisiä tietosuojakäytäntöjä lukuun ottamatta.

Suoritin havainnointia maisemakonttorin siivessä, jossa työskentelee noin 50 ihmistä. Tästä syystä minulla oli esteetön havainnointiyhteys lähimpiin asiakaspalvelupisteisiin. Havainnoinnin aikana kirjasin ylös yhteydenottojen syitä, yhdistämisten määrää, vastaamattomien soittopyyntöjen määrää sekä teknisten häiriöiden määriä. Toki huomion arvoinen seikka on, että

vastasin vain maksantaan saapuviin puheluihin, jolloin suuri osa yhteydenotoista koski maksantaan liittyviä asioita. Yleisimmät yhteydenoton syyt olivat veroprosentti, kulukorvaukset, eläkkeen määrä ja eläkkeelle jääminen. Lisäksi yhdistämisten suhteen on huomioitava kokemattomuuteni eläkepalveluissa.

Ensimmäinen havainnoinnissa ilmi noussut asia oli yhteisistä toimintatavoista kiinnipitäminen. Eläkepalveluissa on määritelty, että asiakas yritetään palvella itse niin hyvin kuin pystytään. Kuitenkin ilmi tuli monia hetkiä, jolloin asiaa ei yritetty hoitaa itse, vaan siirrettiin suoraan muille tai otettiin soittopyyntö. Lisäksi toimintatavoissa tuntuu olevan talon sisällä eroja esimerkiksi tietosuojakäytäntöjen noudattamisessa eläke- ja vakuutuspalveluiden puolella. Tämä on saattanut aiheuttaa epämieluisia tilanteita puhelimesta toimiessa. Lisäksi kahden kuukauden tarkastelujakson aikana esille nousi kolmesti kieltäytyminen asiakaspalvelijalle yhdistäystä puhelusta.

Asiakaspalvelu on havainnointien mukaan pääosin ystävällistä. Vaikeiden asiakkaiden kanssa asiakaspalvelijoiden äänenkäyttö saattoi ajoittain muuttua epäkohteliaaksi tai puhelua saatettiin kiirehtiä eteenpäin muiden kiireiden vuoksi. Pääsääntöisesti palvelu oli kuitenkin ystävällistä ja henkilökuntaa oli tarpeeksi vastaamassa puhelimeen. Kiireisessä vuodenvaihteessa iltapäivisin, kun suurin osa ihmisistä on jo lähtenyt töistä kotiin, ongelmaa aiheutti se, että puheluihin joutui vastaamaan tauotta eli muita töitä ei saatu hoidetuksi. Lisäksi ongelmaa muodostui poissaolojen (esimerkiksi kokoukset, koulutukset ja muut syyt) tiedottamisessa. Tiedotuksen puutteen vuoksi saattoi aiheutua tilanteita, joissa kaikki asiakaspalvelijat olivat yhtä aikaa pois ja joku hoiti puheluita lähes yksinään. Tämä taas näkyi asiakkaille pidempinä jonotusaikoina ja soittopyyntöjen jättämisinä.

Keskeiseksi haasteeksi asiakastietojärjestelmien kanssa koettiin havaintojen perusteella niiden paljous, sekä asiakkaan tilanteen kokonaisvaltaisen kuvan saaminen nopeasti. Asiakkaan perustiedot pystytään järjestelmistä löytämään nopeasti, mutta muiden dokumenttien löytäminen voi viedä aikaa. Tarvittavat tiedot löytyvät kyllä lopulta järjestelmistä, mutta asiakkasta ei ole hyvä odottaa tietoja etsiessä. Meneillään olevat järjestelmien muutokset ja uudistukset osaltaan hidastavat ja hankaloittavat toistaiseksi järjestelmien kokonaisvaltaista hallintaa.

Minulle itselleni hankaluuksia tuotti aluksi varsinkin puheluiden oikeaan osoitteeseen ohjaaminen ja järjestelmistä tiedon löytäminen. Varsinaista perehdytystä puhelinalvelujärjestelmään ei ollut, mikä on ehdoton puute. Lisäksi selkeää yhtenäistä puhelintietoa ei ole. Jouduin itse helmi-maaliskuun tarkastelujakson aikana yhdistämään puheluita muille asiantuntijoille keskimäärin kahdesti päivässä. Tarkastelujakson aikana oli päiviä, jolloin yhdistämissä ei

tarvittu ollenkaan, mutta myös päiviä, jolloin jouduin yhdistämään eteenpäin peräti viisi vastaamistani puheluista. Tämä kertoo hyvin siitä, että asiakkaat kysyvät saman puhelun aikana moneen eri osa-alueeseen liittyviä tietoja.

Havainnoissa nousi esiin myös se, että asiakkaat saattavat joutua ottamaan monta kertaa yhteyttä saman asian tiimoilta. Asiakkaalle on saatettu luvata, että soitetaan takaisin, mutta kukaan ei ole soittanut tai asiakas ei ole ensimmäisellä kerralla saanut tarvitsemiaan tietoja. Tämänlaisia tapauksia oli helmi-maaliskuun aikana seitsemän. Myös puheluiden katkeaminen aiheutti useita yhteydenottoja asiakkaan ja yrityksen välille, sillä tilanteita, joissa asiakas oli tipahtanut linjoilta, ilmeni keskimäärin viisi viikossa. Lisäksi esille nousi osittain tarpeetonta toisten syyttelyä, joko yhtiön sisällä tai muihin yrityksiin liittyen. Yleisimpien syytettyjen listalla olivat Kela ja ulosottoviranomaiset. Helmi-maaliskuun tarkastelujakson aikana kirjasin ylös kahdeksan puhelinjärjestelmän häiriötä, jolloin jouduin olemaan poissa puhelimesta järjestelmän toimimattomuuden takia. Näistä kaksi olivat niin laajoja, että koskivat useampia eläkepalveluissa työskentelevää henkilöä.

8.3 Kyselyn tulokset

Opinnäytetyössä käytettävän kyselyn havaintoyksikköinä, eli mittauksen kohteina olivat Yritys X:n eläkepalveluiden osastolla puhelinalvelun parissa työskentelevät henkilöt. Nämä henkilöt muodostivat siis kyselyn perusjoukon. Koska tutkimus kattaa koko perusjoukon, ei varsinaiselle otokselle ollut tarvetta. (Ojasalo ym. 2009, 122-123).

Koska Yritys X:n puhelinalvelu hoidetaan tietokoneelle asennetun ohjelman välityksellä, oli luonnollista valita se kyselyiden levittämiskanavaksi. Lisäksi asiakkaiden tiedot ynnä muut sijaitsevat tietokoneen järjestelmissä. Näin ollen tutkimuksessa on perusteltua käyttää juuri sähköisiä lomakkeita, jotka työntekijöiden on helppo täyttää. Lisäksi sähköisen kyselyn levittäminen Yritys X:n sisäisessä verkossa tapahtui mutkattomasti.

Tutkimuksen kyselyä laadittiin yhdessä kahden Yritys X:n eläkepalveluosaston esimiehen kanssa, jotta kyselyllä saataisiin varmasti vastaukset oikeisiin kysymyksiin. Kyselyn avulla pyrittiin muun muassa kartoittamaan, millaisissa asioissa asiakaspalvelijat kaipaavat asiakaspalvelun suhteen apua sekä kartoittamaan yleisiä asenteita puhelinalvelua kohtaan. Kyselyssä oli kysymyksiä sekä käyttöjärjestelmään, vastaajan henkilökohtaisiin taitoihin, ammattitaitoon ja johdon tarjoamaan tukeen liittyen. Aluksi laadin kysymykset yrityksestä tekemieni havaintojen perusteella, sitten katsoin ne läpi esimiesten kanssa ja muokkasin kysymykset yrityksen tarpeita vastaaviksi. Samalla testattiin kysymysten ymmärrettävyys.

Kyselyyn valittiin lähinnä monivalintakysymyksiä, ja joihinkin liittyen tarkentavat avoimet kysymykset mahdollisimman kattavien vastauksien saamiseksi. Monivalintakysymykseen oli annettu valmiiksi vastausvaihtoehdot, joista vastaaja pystyi kysymyksestä riippuen valitsemaan yhden tai useampia. Lisäksi kyselyssä käytettiin skaaloihin perustuvia kysymyksiä eli esitettiin väittämiä, joihin vastaajat pystyivät reagoimaan joko positiivisesti tai negatiivisesti. Kyselyssä käytettävä asteikko oli Likertin asteikko 5-portaisena. Kyselyyn valittiin asteikko - ja monivalintakysymyksiä tulosten vertailun mielekkyyden ja tulosten analysoinnin helpottamisen vuoksi. Lisäksi oli pelko, että pelkät avoimet kysymykset jäisivät kokonaan tyhjiksi, jolloin kyselystä ei olisi hyötyä kenellekään.

Kysely toteutettiin hyödyntäen ulkopuolisen palveluntarjoajan teknistä ratkaisua. Teknisen ratkaisun avulla luotiin anonyymi verkkokysely, jonka linkki lähetettiin kaikille eläkepalveluissa työskenteleville työntekijöille. Tämä kuitenkin tarkoitti sitä, että mukana oli muutamia henkilöitä, jotka ovat väliaikaisesti muissa tehtävissä kuin asiakaspalvelutehtävissä. Sähköpostin ohjeistuksena kuitenkin oli selkeästi ilmaistu, että kysely on tarkoitettu puhelimen parissa työskenteleville henkilöille. Kyselyssä oli tarkoituksena, että kaikkea on kysytty suhteellisen tarkasti, sillä liian hienojakoista informaatiota pystyy tiivistämään, mutta liian laajoista vastauksista taas ei saa mitään irti. Kyselylomakkeesta tehtiin pääosin strukturoitu, eli vastaajille tarjottiin valmiit vastausvaihtoehdot, joista valita sopivin. Näin haluttiin taata mahdollisimman suuri vastausprosenttikyselylle.

Kyselyä laadittiin tammi-helmikuussa ja se lähetettiin kohderyhmään kuuluville henkilöille 23.2.2015. Kysely oli auki kaksi viikkoa ja siitä myös muistutettiin vastaajia muun muassa talvilomien vuoksi. Kyselyyn vastasi yhteensä 63 eläkepalveluissa työskentelevää henkilöä ja vastauksia saatiin jokaisesta ryhmästä. Osa saaduista vastauksista analysoitiin ristiintaulukoidulla eri vastaajaryhmittäin saadut vastaukset, jotta saataisiin selville, onko ryhmien tiedoissa tai taidoissa eroja tai puutteita. Kyselylomake on nähtävissä opinnäytetyön liitteenä.

Kyselyn ensimmäisessä osassa keskityttiin Yritys X:n käyttämiin tietoteknisiin järjestelmiin, joita käytetään puhelinpalvelussa. Kysymyksessä yksi haluttiin tietää, kuinka hyvin järjestelmät palvelevat työntekijöitä puhelinasiakaspalvelussa. Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että järjestelmien toiminta on vaihtelevaa, kolmanneksen mielestä järjestelmät toimivat hyvin ja muihin vastausvaihtoehtoihin tuli vain muutamien prosenttien vastaukset.

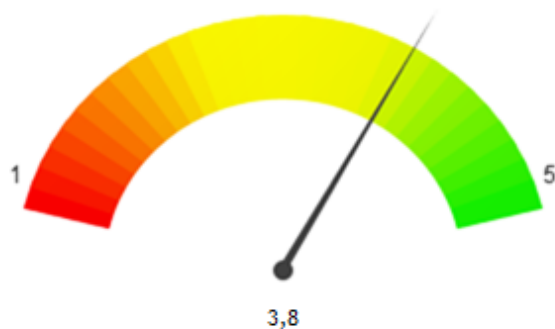
Kysymyksessä kaksi kysyttiin, kuinka hyvin työntekijät löytävät järjestelmistä asiakkaisiin liittyvät tiedot, joita he tarvitsevat puhelinpalvelussa. Hieman yli puolet vastaajista koki löytävänsä tiedot hyvin tai erittäin hyvin. Vaihtelevasti tietoja löysi 34 %, huonosti 8 % ja loput 3 % erittäin huonosti.

Tietojen etsintä on oleellinen osa asiakaspalvelun sujuvuutta ja joustavuutta. Lisäksi järjestelmien moitteeton toimiminen on asiakaspalvelun kannalta oleellista, sillä asiakaspalvelijat eivät voi hoitaa työtänsä kunnolla, jos laitteet eivät palvele heitä asianmukaisesti. Asiakkaan kannalta on inhottavaa joutua odottamaan linjoilla, kun asiakaspalvelija etsii palvelutilanteeseen liittyviä tietoja. Vastausjakauma oli samanlainen kaikkien ryhmien vastauksia tarkasteltaessa eli ongelmaa asiakastietojen löytymisessä esiintyy yhtälailla kaikissa eläkepalveluiden ryhmissä. Teknisten järjestelmien toimivuus on tärkeää sillä, tietokannat ja muut sisäiset ja ulkoiset järjestelmät parantavat sisäisten prosessien ja henkilöstön yhteydenotto mahdollisuuksia ja yhteiset tietokannat myös lujittavat työntekijöiden sitoutumista yhteisiin asioihin (Grönroos 2000, 450).

Kysymyksessä kolme kysyttiin, kuinka hyvin työntekijät saavat asiakkaan palveltua itsenäisesti. 73 % vastanneista koki, että he saavat asiakkaan palveltua hyvin tai erittäin hyvin ilman apua. 25 % vastaajista koki, että saa asiakkaan palveltua vaihtelevasti itsenäisesti ja 2 % koki saavansa asiakkaan palveltua huonosti itsenäisesti. Tämä on esiteltynä kuviossa 5.

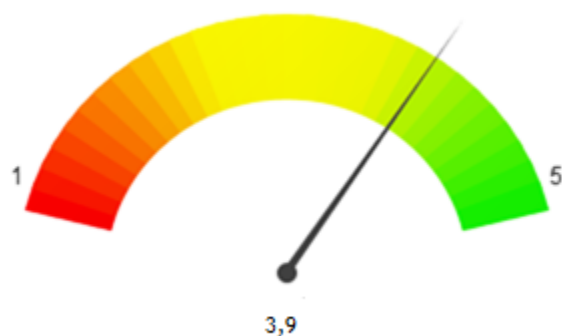
Asiakaspalvelun kannalta oleellinen tieto on, että suurin osa asiakaspalvelijoista saa asiakkaat palveltua itsenäisesti. Tällöin turha asiantuntijalta toiselle siirtäminen vähenee, mikä on hyvä asia, sillä puhelun jatkuva eteenpäin yhdistäminen voi asiakkaasta tuntua kuluttavalta. Parhaiten itsenäisesti saivat palveltua neuvonta sekä työkyvyttömyyseläkkeiden parissa työskentelevä ryhmä, joissa työskentelevät henkilöt vastasivat kaikki saavansa asiakkaan palveltua joko hyvin tai erittäin hyvin itsenäisesti. Näiden ryhmien esiin nouseminen johtuu luultavasti siitä, että neuvonnalla on tietoa hyvin laajasti kaikista eri eläkepalveluiden osa-alueista ja työkyvyttömyyseläkkeissä työskentelevät palvelevat suurimmaksi osaksi vain niin sanotun oman erikoistumisalansa asiakkaita. Lisäksi työkyvyttömyyseläkkeiden parissa työskentelevien kohdalla oma asiantuntijuus on korostunut juuri siinä, että he palvelevat enimmäkseen työkyvyttömyysasiakkaita, jolloin järjestelmistä muiden tietojen löytyminen koetaan vaikeana ja esimerkiksi tietosuojakäytännöt voivat helpommin unohtua.

Tässä kohdassa vastauksia esiintyy kuitenkin myös suurin ristiriita. Jos asiakaspalvelijat kokevat saavansa asiakkaat hyvin palveltua itsenäisesti, niin mistä johtuvat asiakkaiden siirtämiset asiantuntijalta toiselle. Luultavasti vastaukset viittaavat jälleen siihen, että omalla osaamisalueella asiakasta osataan auttaa, mutta jos hän kysyisi aihealueen ulkopuolelta, niin ulkopuolista apua kaivattaisiin.



Kuvio 5: Arvio, kuinka hyvin asiakaspalvelijat saavat asiakkaan palveltua itsenäisesti

Kysymyksessä neljä kysyttiin, kuinka hyvin asiakaspalvelija tietää, keneltä voi pyytää apua asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen. Ainoastaan noin 10 % vastaajista koki, ettei osaa sanoa, tietääkö keneltä tulisi pyytää apua asioiden ratkaisemiseen. Vain muutama vastaajista koki tietävänsä huonosti, mistä apua saa. Pääsääntöisesti vastaajat siis tietävät, mistä apua on mahdollista saada. Alla olevassa kuviossa 6 näkyy vastausten keskiarvo mittarilla esitettyinä.

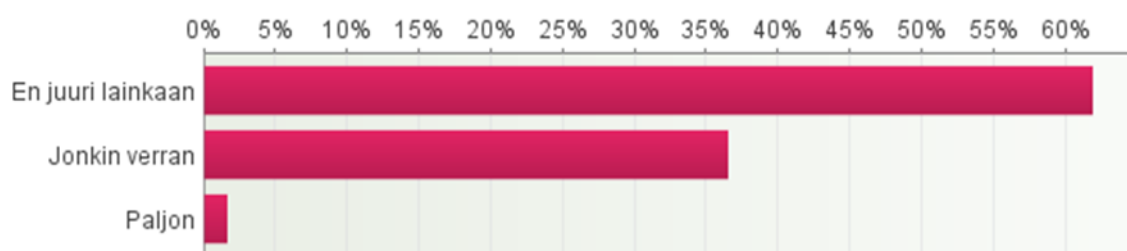


Kuvio 6: Tiedätkö keneltä voi pyytää apua

Asiakaspalvelijoiden arvioidessaan omaa puhelinpalvelutaitoaan saatiin positiivisia tuloksia. Ilahduttavasti 78 % arvioi puhelinpalvelutaitonsa hyväksi ja 17 % erittäin hyväksi. Ainoastaan vajaa 5 % vastaajista koki puhelinpalvelutaitojensa olevan tyydyttäviä, eikä kukaan kokenut itseään huonoksi puhelinpalvelussa. Tämä viittaisi siihen, että suurin osa asiakaspalvelijoista viihtyy asiakaspalvelun parissa ja kokevat olevansa hyviä sen parissa.

Seuraavassa osiossa keskityttiin koulutuksentarpeeseen järjestelmien ja asiakaspalvelun suhteen. Noin kolmasosa vastaajista koki kaipaavansa jonkin verran koulutusta ja muutamat kaipaivat sitä paljon. Avoimessa kysymyksessä tarkennettiin vielä, millaista koulutusta vastaajat kaipaivat ja kumman he kokisivat hyödyllisempänä; järjestelmäkoulutuksen vai puhelinpalvelukoulutuksen. Vastaukset tähän kysymykseen olivat jakautuneet tasaisesti. Koulutusta kai-

paavat henkilöt kaipasivat sekä järjestelmäkoulutusta, asiaosaamiskoulutusta omien työtehtävien ulkopuolelta sekä puhelinpalvelukoulutusta. Asiakaspalvelusta kaivattiin koulutusta varsinkin siihen vaiheeseen, kun puhelimen kanssa siirrytään työskentelemään eli perehdytysvaiheeseen. Järjestelmäkoulutusta kaipasivat todennäköisesti ne henkilöt, jotka ovat siirtymässä käyttämään uusia järjestelmiä ja ne, jotka kokevat puhelinjärjestelmän toiminnan hankalaksi.



Kuvio 7: Kuinka paljon koulutusta kaipaaisit?

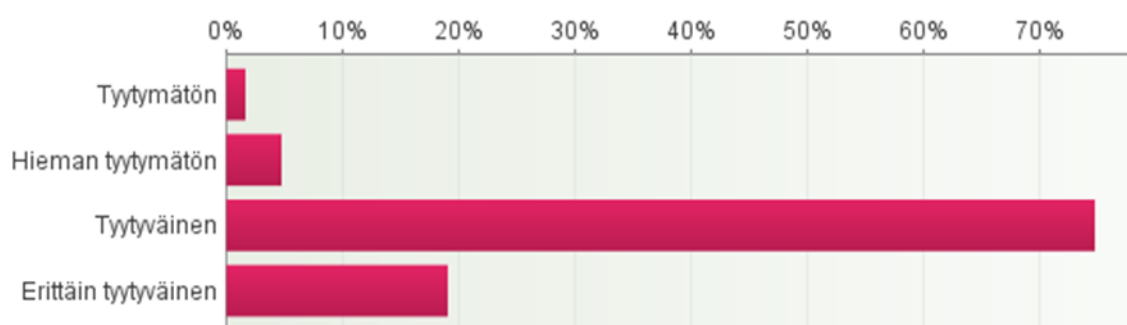
Kuten kuviosta 7 näkee, vastauksista nousi esille hienoinen koulutuksen tarve. Koulutusta kaivattiin yhtäläillä kaikissa eri ryhmissä. Järjestelmäkoulutusta kaivataan varmasti siksi, että osaa Yritys X:n järjestelmistä ollaan jättämässä pikku hiljaa pois käytöstä, jolloin osan käsitelijöistä tarvitsee opetella uudet järjestelmät. Myös puhelinpalveluun liittyvä koulutus nähtiin tarpeellisenä, ja vastaajat nostivat toivomuksiksi esimerkiksi yleisimpiä kysymyksiä, joita eri ryhmiin tulee sekä yhtenäisiä vastausmalleja. Vastauksista nousivatkin esille tarpeet tietää enemmän sekä asiaosaamisesta että järjestelmistä oman tehtävän ulkopuolelta. Tällainen laajempi osaaminen takaisi asiakkaille tasaisempaa ja yhdenmukaisempaa palvelua. Lisäksi erilaisia prosessikuvaajia kaivattiin. Prosessikuvaajien tai vastaavien avulla asiakaspalvelijat tietäisivät paremmin esimerkiksi hakemuksen etenemisprosessista.

Vastausten perusteella saa kuvan, että oman osa-alueen asiat hallitaan hyvin sekä asiallisesti että teknisesti, mutta tosiasia on, että asiakkaat saattavat saman puhelun aikana tiedustella moneen eri aihealueeseen liittyviä asioita. Asiakas saattaa esimerkiksi ottaa yritykseen yhteyttä saadakseen tietoa eläkkeensä ennakonpidätyksestä, mutta kysyä samalla myös tietoa Ruotsin vanhuuseläkkeen hakemisesta ja ansaintarajoistaan. Asiakkaan kannalta olisi mielekkäämpää, jos yksi henkilö pystyisi palvelemaan hänet kokonaisvaltaisesti. Dokumenttianalyysissa tuli ilmi asiakkaasta epämukavia tilanteita, jossa asiakasta siirreltiin seuraavalle sitä mukaan, kun edellisen asiantuntijan tiedot loppuivat.

Varsinkin tulevaisuudessa uusien järjestelmien tullessa mukaan yrityksen arkeen yrityksen täytyy panostaa koulutukseen järjestelmien opetuksen suhteen. Lisäksi uusien työntekijöiden

olisi hyvä saada erilliset puhelinpalveluun perehdyttämisen ohjeet, jotka nyt puuttuvat. Puhelinpalveluun perehdyttäessä olisi hyvä käydä kunnolla läpi tietosuojakäytänteet, uhkaavat asiakastilanteet, puhelimentoiminnot, puhelinetiketti sekä muut tarpeelliset asiat.

Seuraavaksi asiakaspalvelijoita pyydettiin arvioimaan, kuinka tyytyväisiä he uskovat asiakkaiden olevan yrityksen asiakaspalveluun. Tämä on näkyvässä kuviossa 8. Asiakaspalvelijat olivat yhtä mieltä siitä, että he uskovat asiakkaiden olevan tyytyväisiä. Jopa kolme neljäsosaa uskoi vastaajien olevan tyytyväisiä yrityksen asiakaspalveluun ja vain kourallinen vastaajista uskoi asiakkaiden olevan tyytymättömiä tai hieman tyytymättömiä. Lisäksi vastaajista ainoastaan 12 % ei osannut sanoa, ymmärtävätkö asiakkaat työntekijöiden tarjoamat ratkaisut heidän kysymyksiinsä. Suurin osa vastaajista siis uskoo, että asiakas ymmärtää ratkaisun, jota heille esitetään.

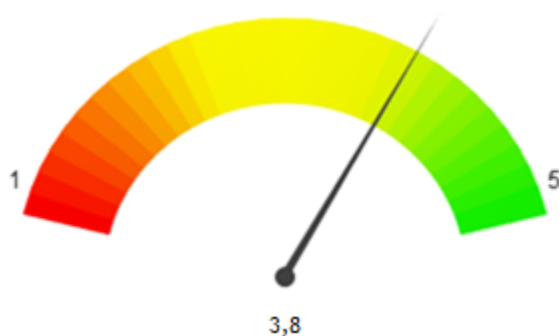


Kuvio 8: Kuinka tyytyväinen uskot asiakkaan olevan yrityksen asiakaspalveluun

Suurin osa asiakaspalvelijoista uskoo, että asiakkaat ovat ymmärtäneet heidän vastauksensa koskien asiakkaan ongelmia. Näin suurimmassa osassa tapauksia varmasti onkin, mutta näiden kyselyn tulosten perusteella asiassa voi myös piillä riski. Jos yhtiö niin sanotusti sokeasti uskoo, että asiakkaat ovat ymmärtävät heille esitetyt ratkaisut, mutta asiakkaat jäävätkin epätietoisuuteen, niin seuraa ilmiselvä ristiriita. Asiakaskyselyiden avoimista vastauksista nähdään yhdenmukaisuutta asiakaspalvelijoiden vastauksiin, sillä yrityksen asiakkaat ovat tähän asti olleet erittäin tyytyväisiä yrityksen toimintaan. Kuitenkin muutamia negatiivisia kommentteja on tullut liittyen siihen, ettei asioita ymmärretä. Olisikin aina hyvä varmistaa asiakkaalta, oliko tällä vielä joitakin lisäkysymyksiä, jotka askarruttavat mieltä. Tämä luo asiakkaalle myös tunnetta siitä, että yritys toimii häntä varten.

Seuraavat aihealueet liittyivät eri asiakastyypin käsittelyyn. Kysymykset aiheeseen liittyen valittiin mukaan sen vuoksi, että eri asiakastyypin kanssa on olemassa erilaisia toimivia lähestymistapoja. Eli, jos asiakastyypit pystyy tunnistamaan, niin heidän kanssaan on luonnollisesti helpompi toimia. Kysymyksen perusteella 14 % vastaajista ei osannut sanoa, osaavatko

he tunnistaa eri asiakastyyppejä, 70 % koki tunnistavansa asiakkaat hyvin ja 15 % erittäin hyvin. Seuraavan kysymyksen eli kysymyksen numero kymmenen perusteella neljäsosa vastaajista tietää kuitenkin vain vaihtelevasti kuinka eri asiakastyyppeiden kanssa tulee toimia. Lisäksi muutamat tietävät toimintatavat huonosti tai erittäin huonosti. Tämä jako on esiteltyinä mittarilla kuviossa 9. Näin ollen voisikin olla hyvä käydä pääpiirteittäin läpi esimerkiksi aggressiivisen ja uhkaavan asiakkaan kanssa toimimisen piirteet, jotka ovat henkisesti raskaimpia asiakaspalvelijoille.



Kuvio 9: Tiedätkö, kuinka eri asiakastyyppeiden kanssa tulee toimia?

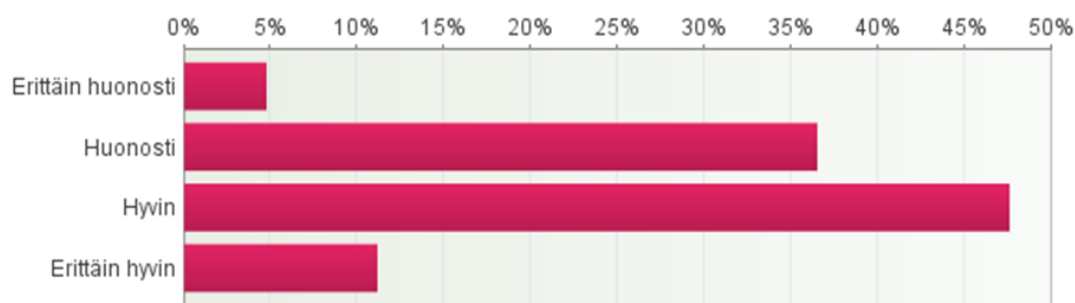
Eniten hankalista asiakastyypeistä asiakaspalvelijat olivat puhelimesta kohdanneet valittavia sekä vihaisia, reklamoivia asiakkaita. Näitä asiakastyyppejä oli osunut lähes jokaisen vastaajan kohdalle. Suurin osa eli 86 % oli lisäksi työssään kohdannut aggressiivisia asiakkaita ja yli puolet uhkailevia ja suunniltaan olevia asiakkaita. Jatkokysymyksenä kysyttiin vielä, kuinka hyvin asiakaspalvelijat selviytyvät palvelutilanteista hankalien asiakkaiden kanssa. 12 % vastasi selviävänsä tilanteista erittäin hyvin, 73 % hyvin, 12 % ei osannut määrittellä omaa pärjäämistään ja muutama prosentti koki pärjäävänsä tilanteissa huonosti.

60 % asiakaspalvelijoista kertoi työssään kohdanneensa uhkailevia asiakkaita. Tämä on todella hälyttävän suuri luku ja kertoo paljon myös asiakkaiden käytöksen muuttumisesta ajan myötä. Kyselyn tulosten perusteella 8 % vastaajista ei ollut varma siitä, kuinka pitäisi toimia, jos kohdalle osuisi uhkaava asiakastilanne ja 6 % ei tiennyt ollenkaan, kuinka tilanteessa tulisi toimia. Yritys X:llä on käytössään ohjeistus, kuinka toimia uhkatilanteessa sekä lomake, jolla tilanteesta pystyy ilmoittamaan yrityksen turvallisuusryhmälle. Nämä asiat olisi hyvä kerrata työntekijöiden kanssa, sillä yhteisissä internetin työskentelytiloissa ei ole varmaa, kuinka moni tutustuu lomakkeiden sisältöön. Uhkatilanneohjeistuksen voisi lähettää muistin virkistämiseksi sähköpostilinkin kautta asiakaspalvelijoille ja ohjeistusta voisi muokata koskemaan fyysisen asiakaskontaktin sijasta puhelinkontaktia. Lisäksi työntekijälle tulisi kertoa, mistä hän voi saada apua uhkaavan tilanteen jälkeen, jos sitä tarvitsee.

Seuraavaksi kysyttiin, kuinka hyvin asiakaspalvelijat tuntevat tietojenluovuttamiseen liittyvät periaatteet. 22 % vastaajista tunsi periaatteet erittäin hyvin, 64 % hyvin, 9 % ei ollut varma omasta osaamisestaan ja 5 % tunsi ne huonosti. Tietojenluovuttamiseen liittyvissä epäselvyyksissä oli huomattavissa selkeitä ryhmäkohtaisia eroja, sillä toiset ryhmät tunsivat ohjeistukset hyvin ja toiset huonosti. Yrityksellä on tarkat lakiin perustuvat tietojen luovuttamisen periaatteet koskien asiakkaan tietoja. Ohjeistukset näistä jaetaan uusille työntekijöille perehdytyksen yhteydessä ja ne sijaitsevat hyvin kaikkien nähtävillä yrityksen yhteisessä työskentelytilassa verkossa. On kuitenkin työntekijöiden vastuulla tutustua niihin, joten yhteinen kertaus tähänkin aiheeseen voisi olla tarpeen.

Olisikin hyvä muistaa, että jokaisella työntekijällä on oikeus vetää raja siihen, minkälaista kohtelua hän asiakkailta sietää. Kun asiakaspalvelijan raja ylittyy, niin asiakkaalle kerrotaan, ettei keskustelu etene ja puhelu lopetetaan kohteliaasti, mutta jämäkästi. Vaihtoehtoisesti asiakkaan voi ohjata jatkamaan keskustelua oman esimiehen kanssa tai hänelle voi kertoa, että esimies palaa asiaan. Joidenkin asiakkaiden, varsinkin viranomaistahojen kohdalla asiakaspalvelutilanne voi olla haasteellinen, ilman että asiakas suoranaisesti uhkailisi tai käyttäytyisi aggressiivisesti. Asiakaspalvelijan on hyvä muistaa, ettei hänen tarvitse aina vastata saman tien, vaan hän voi palata asiaan myös myöhemmin. (Yritys X:n sisäiset ohjeet 2014.)

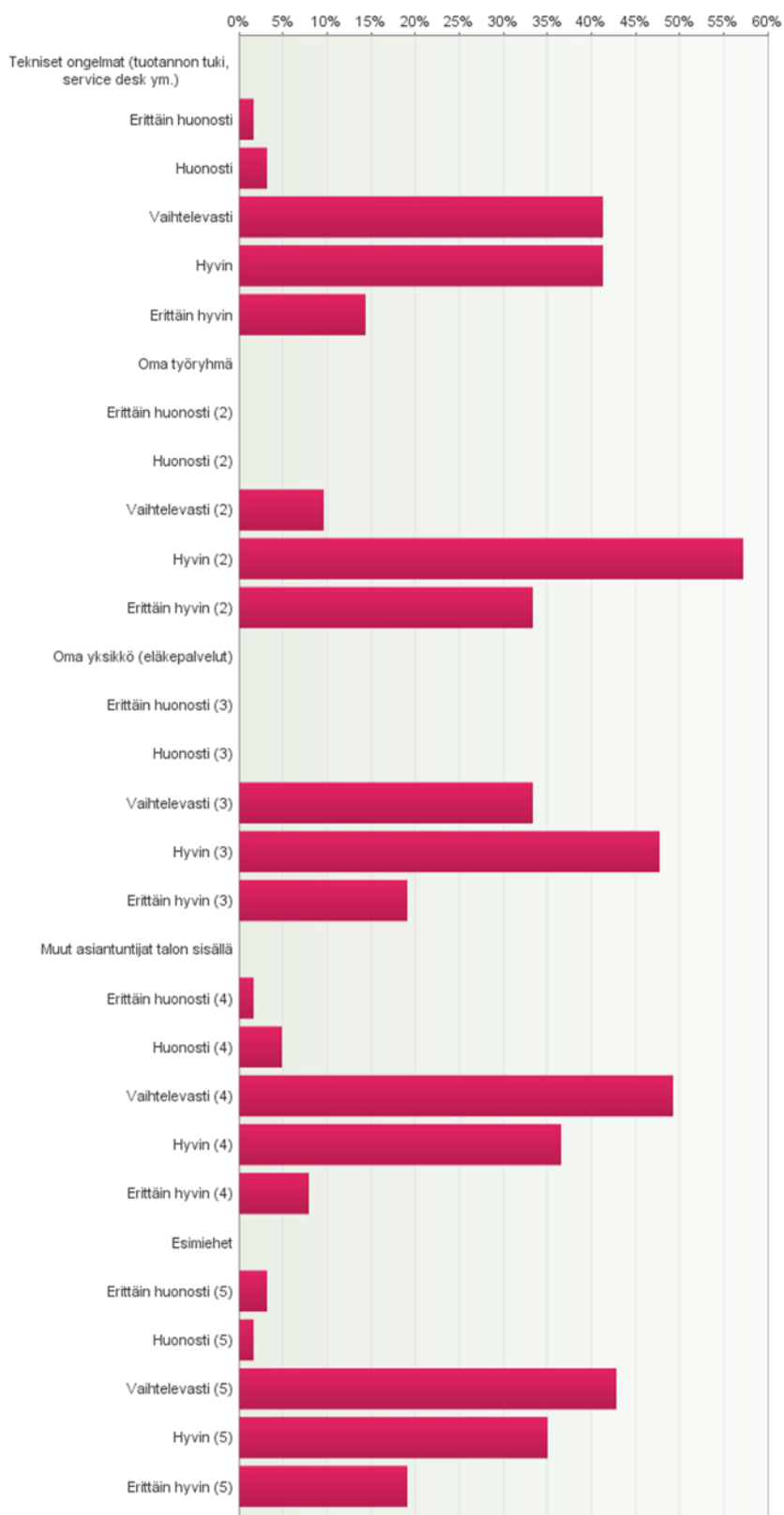
Kysymyksessä 16 kysyttiin, kokevatko asiakaspalvelijat, että johto on viestinyt kuinka tärkeää työtä he tekevät asiakaspalvelun parissa. Saadut vastaukset on esitelty kuviossa 10. Vastaukset yrityksen palautteesta asiakaspalveluun jakoivat vastaajien mielipiteet. Vastaajista 5 % koki, että johto on ilmaissut työn tärkeyden erittäin huonosti, 36 % koki ilmaisemisen huonoksi, 48 % mielestä yhtiö oli ilmaissut asian hyvin ja 11 % erittäin hyvin. Vastaukset jakautuivat siis lähes kahtia sen suhteen, että puolet vastaajista kokivat johdon viestineen asiakaspalvelutyön tärkeydestä hyvin, kun taas puolet kokivat, että huonosti. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että jokin toinen ryhmä on saanut viestiä työnsä tärkeydestä, kun taas jokin toinen ryhmä ei. Voi myös olla, että esimiehet ovat eritasoisesti ilmaisseet ryhmilleen kiitosta asiakaspalvelusta. Käsite ”johto” on myös saatettu ymmärtää kyselyssä eri tavalla, mikä voi aiheuttaa hajontaa vastaukseen. Aiheeseen liittyen kysymyksessä 17 kysyttiin vielä, tietävätkö asiakaspalvelijat tavoitteensa puhelinalvelun suhteen. Reilu viidennes vastaajista ilmaisi, että ei joko tiedä tai tietää huonosti, mitä häneltä puhelinalvelun suhteen odotetaan.



Kuvio 10: Koetko, että johto on hyvin viestinyt, kuinka tärkeää työtä teet asiakaspalvelun kannalta

Seuraavassa kysymyksessä pyydettiin määrittelemään, kuinka hyvin työntekijä saa apua ongelmiinsa yhtiön eri tahoilta. Kaikista parhaiten vastauksia ongelmiin saatiin oman työryhmän sisältä ja kaikista heikoimmin teknisten ongelmien taholta. Tekniset ongelmat käsittävät sekä talon sisällä hoidettavat että ulkopuolista apua vaativat ongelmat. Kuviossa 11 on esitelty tarkemmin vastausten jakautumista avunsaamisen kesken. Huomionarvoista on, että sekä eläkepalvelut-yksikön sisällä, että omissa tiimeissä kukaan ei vastannut saavansa apua huonosti.

Yrityksen menestykseen vaikuttaa, jos työntekijät eivät ole asennoituneet työtänsä sekä sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita kohtaan positiivisesti. Lisäksi syitä menestymättömyyteen voi olla liian vähäinen tuki järjestelmiltä, sisäisiltä palveluntarjoajilta, esimiehiltä tai teknikoilta, joten tulokset on syytä ottaa vakavasti (Grönroos 2000, 434-436). Monessa kohdassa asiakaspalvelijat kokivat, että avun saaminen on vaihtelevaa. Työntekijöiden ja esimiesten tulisivin pyrkiä siihen, että kollegoiden avunpyynnöt otetaan aina vakavasti. Jos tukea ei ole saatavilla, niin palveluhenkisimmätkin työntekijät menettävät kiinnostuksensa asiakaspalvelua kohtaan sen hankaluuden vuoksi.



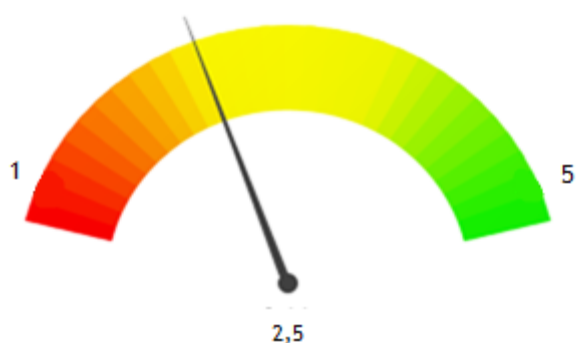
Kuvio 11: Kuinka hyvin saat apua ongelmiisi yhtiön eri tahoilta

Seuraavassa kysymyksessä oli käytetty Likertin 5-portaista asteikkoa, jossa vastausvaihtoehdot olivat jaettu viiteen eri luokkaan (täysin eri mieltä, osittain samaa mieltä, en osaa sanoa, hieman eri mieltä, täysin eri mieltä) kategorioihin, joissa numero 5 oli täysin samaa mieltä. Puhelinpalvelun tekninen toimivuus sai tässä kohtaa huonoimman keskiarvon vastaajien kesken, sillä sen toimivuus arvioitiin keskiarvoltaan 2,1 eikä kukaan vastannut olevansa täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Tämä on nähtävissä kuviossa 12.



Kuvio 12: Puhelinpalvelu toimii teknisesti hyvin

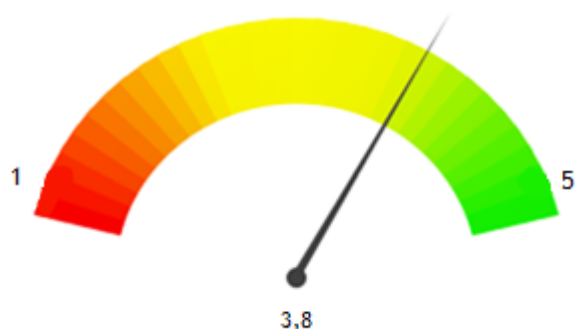
Puhelinpalvelun järjestelyt saivat neutraalit arvosanat, sillä vastaajat vastasivat keskiarvoltaan 3,2 eli vastaajat olivat jakautuneet kahtia sen suhteen, että osa piti puhelinpalvelun järjestelyjä toimivana kun taas toiset eivät. Puhelinpalvelun järjestelyillä on tarkoitettu muun muassa aamu- ja iltapäivystyksiä. Huonon keskiarvon tässä kysymyksessä sai myös kohta, jossa väittämänä oli, että päätökset asiakaspalvelua koskevissa asioissa tehdään yhdessä. Vastaajat kokivat pääosin olevansa eri mieltä (17 %) tai hieman eri mieltä (40 %) kuin väittämä, mikä näkyy myös kuviossa 13. Henkilökunnan mielipiteitä tulisi kuunnella enemmän ja osoittaa heidän mielipiteidensä huomioiminen myös teoin.



Kuvio 13: Päätökset koskien asiakaspalvelua tehdään talon sisällä yhdessä

Hyvän keskiarvon 4,4 sai asiakaskeskeisyyden ymmärtäminen ja suurin osa vastaajista myös koki, että asiakaskeskeisyyttä melko hyvin korostetaan heidän työssään. Vain noin 10 % vas-

taajista koki olevansa eri mieltä tai hieman eri mieltä väitteen kanssa. Myös asenteet asiakaspalvelua kohtaan koettiin pääsääntöisesti positiivisiksi, sillä 50 % koki olevansa osittain samaa mieltä ja 23 % täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Nämä vastaukset kertovat siitä, että yrityskulttuuria ollaan koko ajan viemässä oikeaan suuntaan. Ilmapiiri ja asenteet asiakaspalvelua kohtaan on myös nähtävissä mittarilla esitetystä kuviossa 14.



Kuvio 14: Ilmapiiri ja asenteet asiakaspalvelua kohtaan ovat positiivisia

Asiakaspalvelun kannalta oleelliset tiedot vastaajien mielestä olivat puutteelliset vajaan 15 % mielestä. Tämä kertoo muun muassa siitä, että järjestelmät kyllä sisältävät kaiken tarvittavan tiedon, kun niihin pääsee käsiksi. Taulukossa 1 on yhteenveto Likertin asteikolla saaduista keskiarvoista.

Kysymys	Keskiarvo
Puhelinpalvelu toimii teknisesti hyvin	2,1
Puhelinpalvelu on yleisesti ottaen järjestetty hyvin	3,2
Päätökset koskien asiakaspalvelua tehdään talon sisällä yhdessä	2,5
Ymmärrän, mitä asiakaskeskeisyys tarkoittaa	4,4
Asiakaskeskeisyyttä korostetaan työssäni	4,0
Ilmapiiri ja asenteet asiakaspalvelua kohtaan ovat positiivisia	3,8
Asiakaspalvelun kannalta oleelliset tiedot ovat hyvin saatavilla	3,7

Taulukko 1: Likertin asteikolla saadut keskiarvot

Asiakaspalvelu puhelimitse ylipäätänsä herätti vastaajissa monenlaisia tunteita. Suurin osa piti asiakaspalvelua mielenkiintoisena, haastavana positiivisessa mielessä sekä antoisana lisänä muulle työlle. Asiakaspalvelua saatettiin pitää myös koko työn suolana ja onnistuneita asiakaspalvelutilanteita parhaimpina hetkinä omassa työssä. Positiivisten mielteiden lisäksi vastauksissa tuli esiin myös negatiivisia mielipiteitä asiakaspalvelusta. Toisten mielestä puhelinpalvelu on pelkkä pakollinen paha ja vie aikaa muulta työltä. Puhelinpalvelu koettiin myös henkisesti raskaaksi ja kuluttavaksi. Ajoittain asiakaspalvelijat kokivat, että puheluita tulee liiaksi, eikä muita töitä pystytä tekemään. Tämän vuoksi asiakaspalvelijat kokivat, että puhelinpalvelun määrää pitäisi pyrkiä vähentämään.

Pääsääntöisesti asiakaspalvelu koettiin tärkeänä työnä ja asiakkaille arvoa tuottavana lisänä. Osa vastaajista myös ilmaisee ymmärtävänsä, että toiset asiakkaat saattavat aina olla tyytymättömiä kaikkeen. Tällaisessa tilanteessa asiakaspalvelija ei saa ajatella, että tilanne on henkilökohtainen vaan tapaus pitää yrittää ulkoistaa pois itsestä. Asiakaspalvelun koettiin myös tuottavan hyvää mieltä sekä asiakkaalle että asiakaspalvelijalle itselle, ja yrityksen henkilökohtaista asiakaspalvelua pidettiin yhtiön voimavarana. Toisaalta asiakaspalvelu koettiin myös ajatustyön katkaisevana haittana. Asiakaspalvelussa koettiin siis vastausten perusteella olevan selkeästi uuvuttava puoli sekä antoisa puoli.

Tuloksista käy ilmi myös se, että Yritys X on onnistunut luomaan asiakaskeskeistä yrityskulttuuria työntekijöiden keskuuteen, sillä työntekijät tuntevat pitävän asiakkaiden palvelua tärkeässä asemassa ja kokevat, että he ovat töissä asiakkaita varten. Osa asiakaspalvelijoista kuitenkin kokee asiakaspalvelun henkisesti raskaana ja epämiellyttävänä, mihin olisi syytä puuttua ajoissa hyvän laadun ylläpitämiseksi jatkossa. Todennäköisesti henkilöt, joiden mielestä asiakaspalvelu on pakollinen paha, ovat tahattomasti epäkohteliaampia asiakkaille kuin asiakaskeskeiset asiakaspalvelijat. Lisäksi asiakaspalvelussa koettiin, ettei muita töitä välillä saada tehdyksi puhelimen soimisen vuoksi.

Ratkaisuksi puhelinpalvelun ongelmakohtiin ehdotetaan muun muassa rajatumpaa puhelinpalvelun aukioloaikaa ja rajatumpaa palveluaikaa per asiakaspalvelija (esim. muutama tunti per päivä). Lisäksi järjestelmiin toivottaisiin kehitystä, sillä ne koetaan epävakaana ja muun muassa siirtojen tekeminen vaikeana. Suurin osa kehitysehdotuksista liittyykin juuri puhelinjärjestelmän parantamiseen, sillä noin 80 % avoimien vastausten kehitysehdotuksista liittyy joihenkin tekniseen järjestelmään tai sen ominaisuuksiin. Muun muassa ominaisuus, jota puhelimeen toivottaisiin, oli odotusmusiikki, sillä monet asiakkaat putoavat linjoilta, kun puhelua siirretään. Vastauksista käy myös ilmi, että puhelinpalvelu saattaa olla raskasta, sillä puhelun siirtovaiheessa toinen käsittelijä ei välttämättä halua ottaa puhelua vastaan, vaikka se hänelle kuuluisi.

Puhelinjärjestelmän parantamisen lisäksi kaivattiin myös ylivuotojen vähenemistä, mutta toisaalta tähän voisi vaikuttaa myös asiantuntijoiden tietoisuuden lisäämisellä. Asiakaspalvelijat myös toivoivat selkeämpää, päivitettyä puhelinluetteloa, josta löytyisivät sekä omat numerot että yhteistyökumppaneiden numerot. Puhelinluettelolta toivottiin myös sitä, että siinä olisi selkeästi eriteltynä, minkä ryhmänimen alta löytyy kukakin asiantuntija.

Kehitysehdotuksia kysyttäessä vastaukset olivat melko yksimielisiä: järjestelmään kaivattaisiin kehitystä. Jonkin järjestelmän viikoittainen kaatuilu koetaan puhelinpalvelua heikentäväksi ja suurimmaksi ongelmaksi laadun tuottamisen kanssa. Toisten mielestä puhelinpalvelun voisi keskittää pelkästään neuvonnan vastuulle, jolloin muille jäisi aikaa niin sanottuihin oikeisiin töihin. Lisäksi ryhmien välisiä rajoja haluttaisiin hajottaa nykyistä enemmän. Vastauksissa vedotaan myös siihen, että puhelimen tekemiä tilastoja käytetään yrityksen useiden toimintojen tilastoinneissa ja mietitään, miten järjestelmän avulla voidaan saada luotettavaa tilastointia. Puhelinjärjestelmän kautta tullut data vaikuttaa muun muassa yrityksen tavoitepalkkiomittareihin puhelimeen vastausprosentin osalta. Lisäksi koettiin, että neuvontaan kaivattaisiin lisää ihmisiä ja että järjestelmiä on liikaa, jotta tiedon löytäminen olisi sujuvaa. Toiset asiakaspalvelijat toivoisivat myös työtoveriensa asenteisiin parannusta asiakaspalvelun suhteen.

9 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Täydellisessä puhelinpalvelunmallissa asiakaspalvelija tuntee kaikki palvelutuotteet ja osaa löytää ratkaisut asiakkaiden ongelmiin. Asiakaspalvelijat ovat aidosti kiinnostuneita asiakkaidensa asioista ja pyrkivät tekemään asioinnista yrityksen kanssa mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. Heillä on hyvät vuorovaikutustaidot ja he pyrkivät palvelemaan kaikki asiakkaat yhtä tehokkaasti ja laadukkaasti. Yrityksen käytössä olevat asiakastieto- ja puhelinpalvelujärjestelmät toimivat hyvin ja asiakaspalvelijat osaavat hyödyntää niitä kokonaisvaltaisesti asiakkaiden parhaaksi. Järjestelmien käyttö on vaivatonta eikä häiritse muiden töiden tekoa. Lisäksi asiakaspalvelijoille on asetettu realistiset ja motivoivat tavoitteet työnsä suhteen. Tavoitteet ovat johdon asettamat ja johto myös ylläpitää asiakaspalvelijoiden työmotivaatiota muun muassa koulutusten avulla. Hyvän asiakaspalvelun avulla yritys erottuu erokseen oman alansa kilpailijoista.

Täydellistä asiakaspalvelutilannetta ei ihmisten erilaisten taustojen, kokemusten ja odotusten vuoksi ole olemassakaan. Laadukas asiakaspalvelu on kuitenkin tavoite, jota kohti on hyvä pyrkiä. Jotta laadukas asiakaspalvelu olisi mahdollista, niin Yritys X:n olisi tärkeää asettaa puhelinpalvelulle selkeä tavoite, joka voisi olla se, että asiakas saadaan palveltua yhdellä puhelinsoitolla. Ilman selkeää tavoitetta työntekijät eivät voi pyrkiä laadukkaaseen lopputulokseen, sillä eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan. Lisäksi asiakaspalvelijoille asetettujen tarkem-

pien tavoitteiden tulisi olla suunniteltu joko tiimeittäin tai eläkepalvelut-yksikköä silmällä pitäen. Asiakkaan palvelu yhdellä puhelinsoitolla edellyttää sitä, etteivät asiakkaat tavoittele puhelimeen tiettyä asiakaspalvelijaa, vaan heidät voi palvella kuka tahansa yrityksen asiakaspalvelijoista. Se edellyttää myös sitä, että asiakaspalvelijoilla on riittävän hyvät tietotaidot, valmiudet ja valtuutukset palvella asiakkaita.

Suurimpana esteenä laadukkaalle puhelinpalvelulle oli työntekijöiden mielestä huono puhelinpalvelujärjestelmä. Järjestelmällä on usein yrityksestä riippumattomia häiriöitä, sen toiminta on epävakaata ja jokseenkin vaikeaselkoista. Puhelinjärjestelmän häiriöt voivat johtua operaattorin ongelmista, järjestelmän häiriöistä, tietoteknisistä häiriöistä tai sähköongelmista. Järjestelmän kehittämisen pitäisi kattaa ainakin teknisten ongelmien korjaamisen niin pitkälle kuin se vain on mahdollista, odotusmusiikin lisäämisen jonotusajalle sekä selkeän sisäisen puhelinluettelon laatimisen niin, että kaikki tietäisivät teoriassa minne puhelut yhdistetään. Sisäisen puhelinluettelon tulisi sisältää sekä yhtiön sisäisessä käytössä olevat puhelinnumerot, asiakkaille annettavat puhelinnumerot sekä yleisimpien yhteistyökumppaneiden puhelinnumerot. Olisi myös tärkeää nimetä joku henkilö, joka ylläpitäisi puhelinluetteloa, ettei sinne päätyisi sekaisin uusia ja vanhoja puhelinnumeroita.

Yrityksen tämän hetkisen tilanteen vuoksi puhelinpalvelun teknisen järjestelmän kehittäminen ei ole mahdollista, mutta tulevaisuutta ajatellen varmasti tarpeellista. Järjestelmäkoulutuksella sitä haluaville voitaisiin kuitenkin vähentää kitkaa järjestelmän ja asiakaspalvelijoiden välillä. Lisäksi koulutuksen avulla pystyttäisiin vähentämään negatiivisia mielikuvia puhelinjärjestelmää kohtaan, sillä kun sen käyttö osattaisiin paremmin, myös negatiivisuus vähenisi. Varsinkin uusien työntekijöiden kanssa puhelinjärjestelmän toimintaperiaatteet sekä puhelinpalvelun periaatteet tulisi käydä paremmin läpi. Tällä hetkellä uudet työntekijät ovat sen varassa, että sisäisestä verkosta löytyy monikymmensivuinen käyttäjänuuaali järjestelmästä. Olisi kuitenkin käyttäjäystävällisempää, että järjestelmästä esiteltäisiin vähintäänkin perustoiminnot ja toimintaperiaatteet. Pehdytysvaihetta tulee kuitenkin jatkossa helpottamaan opinnäytetyön tuloksena laadittu puhelinpalvelunmalli, josta selviävät toimintatavat puhelimesta olemiseen, asiakastyypin käsittelyt, tietosuojakäytännöt ja niin edelleen.

Muihin järjestelmiin liittyvät ongelmat liittyivät lähinnä järjestelmien paljouteen. Näihin haasteisiin ollaan kuitenkin vastaamassa parasta aikaa kehittämällä niitä kohti yhtä Yritys X:n omaa järjestelmää. Järjestelmämuutos tekee työstä käyttäjäystävällisempää, kun ei tarvitse enää vaihdella eri ohjelmien välillä. Yritys X:n omaa, yhtä käyttöjärjestelmää odottaessa asiakastietojärjestelmien käytöstä voisi tarjota lisäkoulutusta sitä haluaville, jolloin kokonaisvaltainen tietojen etsintä paranisi. Sisäisillä koulutuksilla säästettäisiin kustannuksia ja vapaaehtoisella osallistumisella pystyttäisiin varmistamaan, että koulutukseen voivat osallistua ne,

jotka sen kokevat itselle tarpeelliseksi. Näin ei myöskään syntyisi turhautumisia niin sanottujen itselle turhien koulutusten vuoksi. Järjestelmäkoulutuksen avulla pystytään muun muassa kehittämään tietoteknisiä taitoja, lisäämään myönteisiä asenteita ja parantamaan viestintä- ja palvelutaitoja.

Koulutusta olisi hyvä tarjota myös ammattiosaamiseen liittyen. Osaaminen omalla osaamisalueella koettiin hyväksi kaikissa eri eläkepalveluiden ryhmissä ja ongelmaksi koettiin enemmänkin niin sanotusti muiden osa-alueista tietäminen. Asiantuntemuksen lisääminen perustiedoissa ja -taidoissa sekä omalta osaamisalueelta poistuminen lisääisivät asiakkaiden kokemaa tasaista palvelun laatua ja helpottaisivat ruuhkaisia työtilanteita. Lisäksi olisi myös työntekijöiden kannalta parempi, että yksi ihminen saisi palveltua asiakkaan mahdollisimman pitkälle, sillä siinä säästettäisiin muiden asiantuntijoiden työaikaa ja vaivaa. Eläkepalvelut kokonaisuudessaan sisältävät kuitenkin paljon tietoa ja ratkaisuja yhtäkkiä ulkoa opeteltavaksi kenellekään. Keskeisistä asioista jokaisen tiimin sisältä voisi ensi alkuun laatia tiivistetyn paketin esimerkiksi eniten kysytyistä kysymyksistä. Tiivistetty paketti pitkien dokumenttien sijasta olisi käytännöllinen, sillä pitkistä dokumenteista tietoa on vaikea löytää asiakkaan odottaessa vastausta linjoilla. Pitkissä dokumenteissa oleellinen tieto myös hukkuu helposti. Tällaisella dokumentista työntekijät pystyisivät muun muassa tarkistamaan heitä itseään askarruttavia asioita.

Kehitysehdotuksissa pitää ottaa huomioon vielä se, miten henkilökunnan voimavaroja hyvän palvelun ylläpitämiseksi pystytään tukemaan tulevaisuudessa. Tämän vuoksi olisi tarpeellista ottaa työntekijöiden mielipiteitä enemmän huomioon ja järjestää heille tarvittaessa myös puhelinvapaa aikaa. Näin johto pystyisi osoittamaan, että he kuuntelevat työntekijöitään ja että sisäisten asiakkaiden mielipiteillä on merkitystä. Tämä tarkoittaisi käytännössä sitä, että esimerkiksi kiireiseen vuoden vaihteeseen mietittäisiin jokin uusi järjestely, että aikaa jäisi myös muihin työtehtäviin. Tämä voisi järjestyä esimerkiksi niin, että jokaisella olisi päivän aikana puhelinvapaa hetki, tai ryhmässä vain tietty joukko hoitaisi poikkeuksellisesti puheluita tietyinä aikana. Työntekijöiden olisi myös hyvä kirjata ylös esimerkiksi kuormittavia asiakaspalvelutilanteita ja niistä selviytymisiä ylös, jotta ne voitaisiin tiimin kanssa yhdessä käydä läpi esimerkiksi tiimipalavereissa.

Kuuntelemisen lisäksi olisi tärkeää, että asiakaspalvelijoille entistä paremmin korostettaisiin heidän työnsä tärkeyttä. Tällainen motivointi lisääisi positiivista asennetta asiakaspalvelua kohtaan ja luultavasti lujittaisi työntekijöiden välisiä suhteita. Voisi olla ajankohtaista järjestää koko eläkepalvelut-yksikköä koskevia yhteisiä tapahtumia, jossa työntekijät pääsisivät kosketuksiin sekä toistensa että johtoportaiden kanssa. Tämä vähentäisi ryhmien välillä mahdollisesti olevia jännitteitä, jotka ilmenevät yhteistyöhaluttomuutena. Tietenkin jo olemassa

olevat tiimien sisäiset yhteishetket ovat omiaan luomaan yhteishenkeä, mutta vain oman tiimin sisällä. Positiivisen ilmapiirin luominen sisäisille asiakkaille on muutenkin tärkeää, sillä ilmapiiri asiakaspalvelijoiden kesken tarttuu helposti ja luo kokonaisvaltaisen positiivisen palveluasenteen, joka välittyy ulkoisillekin asiakkaille. Positiivisen palveluasenteen luomisen avulla asiakkaiden kokemat negatiiviset palvelukokemukset asiakaspalvelijan ynseyden vuoksi voisivat huveta olemattomiin. Palveluasenteisiin voitaisiin vaikuttaa myös puheluita nauhoittamalla, sillä kun asiakaspalvelijat kuulisivat omia puheluitaan, he pystyisivät kehittämään omaa, ehkä huomaamatonta tympeyttään puhelimesa.

Lähteet

Kirjalähteet:

Ellonen, E. & Tarkkonen, P. 2001. Puhelimen tehokas käyttö myyntityössä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Grönroos, C. 2000. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Suomentaja Tillman, M. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hannukainen, T. Slotte, S. Kilpi, E. & Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kuntokoulu. Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, H., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu. Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Marckwort, R. 1998. Ole hyvä puhelimessa. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito - onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2002. Hyvä asiakaspalvelu-menestystekijä finanssialalla. Helsinki: Yliopistopaino.

Sähköiset lähteet:

Anttila, P. 1998. Dokumenttianalyysi. Viitattu 28.1.2015. http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/40_dokumenttianalyysi

Eläketurvakeskus. 2014. Eläke osana sosiaaliturvaa. Viitattu 25.2.2015. <http://www.etk.fi/fi/service/suomi/233/suomi>

KvantiMOTV. 2010. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Viitattu 18.1.2015. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Opinnet. 2000. Palvelujen markkinointi. Viitattu 10.3.2015. <http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 20.1.2015. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1.html>

Silius, K. 2005. Sisällönanalyysi. Viitattu 28.4.2015. TTY/DMI/Hypermedialaboratorio. http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Silius150405.pdf

Taanila, A. 2005. Triangulaatio tutkimusmenetelmänä. Oulun Yliopisto. Viitattu 15.4.2015. <http://kelo.oulu.fi/jatkokoulutus/Triangulaatio3.pdf>

Työeläke. 2014. Suomen eläkejärjestelmä. Viitattu 25.2.2015. <https://www.tyoe-lake.fi/fi/elakelaitokset/suomenelakejarjestelma/Sivut/default.aspx>

Julkaisemattomat lähteet:

Yritys X. 2014. Yritys X:n Intra. Espoo.

Yritys X. 2014. Yritys X:n kotisivut.

Yritys X. 2014. Yritys X:n sisäiset ohjeet. Espoo.

Yritys X. 2015. Yritys X:n strategia. Espoo.

Yritys X. 2014. Yritys X:n tietosuojajohtajien ohjeistukset. Espoo.

Yritys X. 2015. Yritys X:n tilastodokumentit. Espoo.

Kuviot

Kuvio 1: Palvelun laadun kehä (mukailtu Ylikoski ym. 2002, 56.).....	15
Kuvio 2: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2000, 104.)	17
Kuvio 3: Laajennettu palvelutarjooma (Grönroos 2000, 230.).....	22
Kuvio 4: Puhelinasiakaspalvelunmalli Yritys X:lle (mukailtu Ylikoski ym. 2002, 97.)	45
Kuvio 5: Arvio, kuinka hyvin asiakaspalvelijat saavat asiakkaan palveltua itsenäisesti	54
Kuvio 6: Tiedätkö keneltä voi pyytää apua	54
Kuvio 7: Kuinka paljon koulutusta kaipaisit?.....	55
Kuvio 8: Kuinka tyytyväinen uskot asiakkaan olevan yrityksen asiakaspalveluun	56
Kuvio 9: Tiedätkö, kuinka eri asiakastyyppeiden kanssa tulee toimia?.....	57
Kuvio 10: Koetko, että johto on hyvin viestinyt, kuinka tärkeää työtä teet asiakaspalvelun kannalta	59
Kuvio 11: Kuinka hyvin saat apua ongelmiisi yhtiön eri tahoilta	60
Kuvio 12: Puhelinpalvelu toimii teknisesti hyvin	61
Kuvio 13: Päätökset koskien asiakaspalvelua tehdään talon sisällä yhdessä	61
Kuvio 14: Ilmapiiri ja asenteet asiakaspalvelua kohtaan ovat positiivisia	62

Taulukot

Taulukko 1: Likertin asteikko asiakaspalvelusta.....	62
--	----

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake	73
----------------------------	----

Liite 1 Kyselylomake

Puhelinpalvelun laadun kehittäminen

Hyvä vastaaja!

Opiskelen Laureassa liiketaloutta ja teen opinnäytetyötäni Yritys X:lle liittyen puhelinasiakaspalvelun laadun kehittämiseen. Kysely on suunnattu eläkepalveluissa työskenteleville ja asiakkaalla tarkoitetaan kyselyssä eläkkeensaajia, eläkkeen hakijoita ja muita eläkepalvelut-yksikköön yhteydessä olevia henkilöitä. Kyselyssä ei ole huomioitu muita asiakaspalvelukanavia kuin puhelin.

Toivon, että suhtaudut tutkimukseeni myönteisesti ja vastaat olla olevaan kyselyyn. Vastaukset käsitellään anonyymisti ja niin, ettei yksittäisiä henkilöitä voi tunnistaa.

1. Miten hyvin käyttämäsi järjestelmät tukevat puhelinasiakaspalvelua? *

- Eivät ollenkaan
- Vähän
- Vaihtelevasti
- Hyvin
- Erinomaisesti

2. Miten hyvin löydät järjestelmistä tarvitsemasi asiakkaaseen tai asiakkaan tilaan liittyvät tiedot, joita tarvitset puhelinasiakaspalvelussa? *

- Erittäin huonosti
- Huonosti
- Vaihtelevasti
- Hyvin
- Erinomaisesti

3. Miten hyvin saat asiakkaan keskimäärin palveltua itsenäisesti? *

- Erittäin huonosti
- Huonosti
- Vaihtelevasti
- Hyvin
- Erinomaisesti

4. Jos tarvitset apua asiakkaan palvelemiseen, kuinka hyvin tiedät kenelle puhelu kuuluu yhdistää? *

- Erittäin huonosti
- Huonosti
- Vaihtelevasti
- Hyvin
- Erinomaisesti

5. Millaiseksi koet oman ammatillisen osaamisesi puhelimesta tapahtuvan asiakaspalvelun suhteen? *

- Tyydyttäväksi
- Hyväksi
- Erinomaiseksi

6. Kuinka paljon kaipaisit ohjausta tai koulutusta asiakaspalvelusta? *

- En juuri lainkaan
- Jonkin verran
- Paljon

7. Jos kaipaisit koulutusta, niin millaisen koulutuksen kokisit tarpeellisena? Kaipaisitko enemmän järjestelmäkoulutusta vai perehdytystä puhelinpalveluun?

8. Kuinka asiakaslähtöisenä ("asiakasta varten") pidät omaa toimintatapaasi? *

- Toimin silloin tällöin "asiakasta varten"
- Toimin joskus "asiakasta varten"
- Toimin aina "asiakasta varten"

9. Kuinka paljon aikaa asiakaspalvelu keskimäärin vie päivästäsi? *

- alle 10 %
- 10 - 30 %
- 30 - 50 %
- yli 50 %

10. Kuinka tyytyväinen uskot asiakkaan olevan Yritys X:n asiakaspalveluun yleisesti? *

- Tyytymätön
- Hieman tyytymätön
- Tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

11. Osaatko tunnistaa puhelimitse erilaisia asiakastyyppejä? *

- Erittäin huonosti
- Huonosti
- Vaihtelevasti
- Hyvin

Erittäin hyvin

12. Tiedätkö, kuinka erilaisten asiakastyyppeiden kanssa tulee toimia? *

Erittäin huonosti

Huonosti

Vaihtelevasti

Hyvin

Erittäin hyvin

13. Tiedätkö, mitä tietoja asiakkaalle saa luovuttaa puhelimitse? *

Erittäin huonosti

Huonosti

Vaihtelevasti

Hyvin

Erittäin hyvin

14. Tiedätkö, mitä asiakasta koskevia tietoja saa luovuttaa muille kuin asiakkaalle itselleen? *

Erittäin huonosti

Huonosti

Vaihtelevasti

Hyvin

Erittäin hyvin

15. Oletko asiakaspalvelussa kohdannut seuraavia "hankalia" asiakkaita: (voit valita useita) *

Aggressiivinen

Uhkaileva

- Valittaja
- Omaisensa menettänyt ja siksi suunniltaan
- Vihainen reklamoiva asiakas
- En ole kohdannut

16. Miten hyvin keskimäärin selviydyt palvelutilanteista hankalien asiakkaiden kanssa? *

- Erittäin huonosti
- Huonosti
- Vaihtelevasti
- Hyvin
- Erittäin hyvin

17. Onko kanssasi käsitelty, miten hankalien asiakkaiden kanssa tulee toimia? *

- Ei
- Kyllä

18. Miten hyvin asiakkaat ovat keskimäärin ymmärtäneet asian (ratkaisun heidän ongelmaansa), jota olet heille esittänyt? *

- Erittäin huonosti
- Huonosti
- Vaihtelevasti
- Hyvin
- Erittäin hyvin

19. Koetko, että yhtiö on viestinyt, kuinka tärkeää asiakaspalvelutyötä teet yrityksen kannalta? *

- Erittäin huonosti
- Huonosti

- Vaihtelevasti
- Hyvin
- Erittäin hyvin

20. Tiedätkö puhelinpalveluun liittyvät tavoitteesi? *

- Erittäin huonosti
- Huonosti
- En osaa sanoa
- Hyvin
- Erittäin hyvin

21. Saatko helposti apua yhtiön sisältä seuraavilta tahoilta: *

Tekniset ongelmat (tuotannon tuki, service desk ym.)

- Erittäin huonosti
- Huonosti
- Vaihtelevasti
- Hyvin
- Erittäin hyvin

Oma työryhmä

- Erittäin huonosti
- Huonosti
- Vaihtelevasti
- Hyvin
- Erittäin hyvin

Oma yksikkö (eläkepalvelut)

- Erittäin huonosti
- Huonosti

- Vaihtelevasti
- Hyvin
- Erittäin hyvin

Muut asiantuntijat talon sisällä

- Erittäin huonosti
- Huonosti
- Vaihtelevasti
- Hyvin
- Erittäin hyvin

Esimiehet

- Erittäin huonosti
- Huonosti
- Vaihtelevasti
- Hyvin
- Erittäin hyvin

22. Mitä mieltä olet seuraavista asiakaspalveluun liittyvistä asioista (1=täysin eri mieltä, 2= hieman eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4=osittain samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä) *

1 2 3 4 5

Puhelinpalvelu toimii teknisesti hyvin

○ ○ ○ ○ ○

Puhelinpalvelu on yleisesti ottaen järjestetty hyvin

○ ○ ○ ○ ○

Päätökset koskien asiakaspalvelua tehdään talon sisällä yhdessä

○ ○ ○ ○ ○

Ymmärrän, mitä asiakaskeskeisyys tarkoittaa

○ ○ ○ ○ ○

Asiakaskeskeisyyttä korostetaan työssäni

○ ○ ○ ○ ○

Asenteet asiakaspalvelua kohtaan ovat positiivisia

○ ○ ○ ○ ○

Tieto asiakaspalveluun liittyen välittyy hyvin talon sisällä

○ ○ ○ ○ ○

23. Millaiseksi koet asiakaspalvelun? (esim. mielenkiintoista, haastavaa, epämieluisaa, antoisaa...)

24. Mainitse jokin kehitettävä asia puhelinpalvelussa

25. Tiimi, jossa työskentelet:

26. Sana on vapaa:
