

Tutkimus asiakaspalvelun johtamisesta

Emilia Lähdeviiki



Tekijä Emilia Lähdeviiki	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön otsikko Tutkimus asiakaspalvelun johtamisesta	Sivu- ja liitesivumäärä 61 + 132
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Report of customer service management	
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa laajasti yritysten sisäistä näkökulmaa asiakaspalvelun johtamisesta. Määrällisessä tutkimusosassa tavoitteena oli saada mahdollisimman kattavasti tietoa siitä, kuinka asiakaspalvelua johdetaan yrityksissä. Laadullisessa tutkimusosassa tavoitteena oli saada selville yritysjohton ja asiakaspalvelujohtajien mielipiteitä siitä, kuinka erilaiset trendit ja muutokset tulevat vaikuttamaan asiakaspalveluun ja sen rooliin tulevaisuudessa. Tavoitteena oli myös verrata mahdollisimman hyvin viime vuoden vastaavan tutkimuksen tuloksia tämän vuoden tutkimuksen tuloksiin, jotta saataisiin vertailtavuutta tutkimusten välillä.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin tutkimuksesta, joka toteutettiin yhdessä Racon Business Developmentin Robert Rasmuksen kanssa, joka toimi toimeksiantajanani. Tutkimus toteutettiin syksyllä 2014. Tutkimuksen menetelminä käytettiin sekä määrällistä, että laadullista tutkimusta. Määrällinen tutkimus toteutettiin verkkokyselynä ja laadullinen tutkimus puhelinhaastatteluina.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee yleisesti asiakaspalvelun johtamista, siihen liittyviä tärkeitä teorioita, sekä asiakaspalvelun kehityssuuntia. Teoriaosuudessa otetaan esille vain tutkimukselle keskeisiä asioita.</p> <p>Tutkimuksen mukaan asiakaspalvelun rooli yrityksissä jatkaa kasvamistaan. Asiakaspalvelu nähdään koko yritystä koskevana asiana, jonka myötä yhä useammassa yrityksessä asiakaspalvelujohtaja on osa yrityksen ylintä johtoa.</p>	
Asiasanat Asiakaspalvelu, johtaminen, digitalisoituminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	2
1.2	Tavoitteet ja rajaus.....	2
1.3	Tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä.....	3
2	Asiakaspalvelun johtaminen ja strategia.....	5
2.1	Asiakaspalvelun johtaminen.....	6
2.2	Asiakaspalvelun strategiat	8
2.3	Asiakaspalvelun prosessit.....	9
2.3.1	Palvelumaisema.....	10
2.3.2	Palvelujärjestelmät.....	11
2.3.3	Palvelun vuorovaikutteinen osa.....	12
2.3.4	Palvelujen tuki.....	13
3	Asiakaspalvelun kehityssuunnat.....	15
3.1	Asiakaspalvelun mittaaminen.....	15
3.1.1	Asiakasmittarit.....	16
3.1.2	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	16
3.2	Asiakaspalvelun digitalisoituminen	17
3.3	Asiakaspalvelun kanavat.....	19
3.4	Teknologiatrendien vaikutukset.....	21
4	Empiirisen tutkimuksen toteutus.....	24
4.1	Tutkimuksen tavoitteet	24
4.2	Tutkimuksen menetelmävalinnat	24
4.3	Tutkimuksen kohderyhmä	25
4.4	Tutkimuksen toteutus	25
4.5	Käytetyt analysointimenetelmät.....	27
5	Tutkimuksen tulokset.....	28
5.1	Määrällinen tutkimus	28
5.1.1	Vastaaajien taustatiedot.....	28
5.1.2	Strategia	31
5.1.3	Prosessit	33
5.1.4	Tietämyksenhallinta	36
5.1.5	Mittarit	38
5.1.6	Kanavat.....	42
5.1.7	Trendit.....	46
5.2	Laadullinen tutkimus	47
5.2.1	Asiakaspalvelun kehityssuunnat.....	48
5.2.2	Teknologian merkitys asiakaspalvelussa.....	49
6	Yhteenveto ja pohdinta.....	51

6.1 Yhteenveto.....	51
6.2 Johtopäätökset.....	53
6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	53
6.4 Opinnäytetyön toteutus	59
6.5 Oman oppimisen arviointi.....	60
Lähteet	61
Liitteet.....	62
Liite 1. Määrällisen tutkimuksen kyselylomake	62
Liite 2. Laadullisen tutkimuksen haastattelurunko.....	67
Liite 3. Asiakaspalvelun johtaminen Suomessa 2013 tutkimuksen raportti	68
Liite 4. Asiakaspalvelun johtaminen Suomessa 2014 tutkimuksen raportti	95
Liite 5. Yhteys-konferenssia varten toimeksiantajalle tehty PowerPoint.....	124
Liite 6. Toimeksiantajalle tehty keskeneräinen alkuperäinen tutkimuksen raportti.....	169
Liite 7. Keskiarvot ja keskihajonnat diagrammissa.....	191
Liite 8. Spearmanin Korrelaatiot	192
Liite 9. Kruskal-Wallis testin ja keskiarvoilla mitatut erot	193

1 Johdanto

Asiakaspalvelu nähtiin suomalaisissa yrityksissä pitkään lähinnä kustannustekijänä. Sitä pidettiin vain pakollisena osana liiketoiminnan pyörittämiseksi, eikä sen merkitystä yrityksen menestykseen pidetty merkittävänä. Nyt yritysten johtajat ovat alkaneet herätä nykypäivään, asiakkaan aikakauteen, jossa asiakas on aivan uudentlaisessa asemassa. Asiakkaan pitäminen uskollisena ja tyytyväisenä on ymmärretty kaikkein tärkeimmäksi asiaksi liiketoiminnan kannalta. Perinteiset ajattelumallit, joissa yrityksen vahva johto yksin ajaa yritystä kohti menestystä, muiden toimintojen ollessa vähemmän merkittäviä tukitoimintoja, ovat auttamatta vanhentuneita. Yritysten on käännettävä nämä vanhat ajatusmallit pääläelleen ja ymmärrettävä, että asiakaspalvelu on siirtynyt yrityksissä kuskin paikalle.

Digitalisoitumisen myötä asiakkaiden tapa käyttäytyä on muuttunut täysin. Asiakkaista on tullut tietoisempia omasta arvostaan. Palvelujen vertailusta verkossa on tullut helppoa, ja muiden kokemusten lukeminen erilaisten yritysten palveluista on tullut enemmänkin tapa, kuin poikkeus. Asiakkaat usein valitsevat palveluntarjoajansa verkosta jo ennen kuin yritykset edes tietävät asiakkaasta, jolloin yrityksellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa asiakkaan päätöksentekoon. Tällöin yrityksen tulee panostaa niihin kanaviin, joista asiakas todennäköisesti ensimmäisenä saa tietoa yrityksen palveluista, varsinkin verkkosivuihin. Kaiken lisäksi asiakkaista on tullut kriittisempiä, ja he myös antavat palautetta entistä herkemmin. Sosiaalisen median myötä palautteen antamisesta on tullut julkista, ja erilaisia kokemuksia, varsinkin negatiivisia, jaetaan usein Facebookissa tuhansia kertoja, jolloin palaute tavoittaa yrityksen lisäksi satoja potentiaalisia uusia asiakkaita, jotka luovat tämän palautteen perusteella ensimmäisen mielipiteensä yrityksestä. Sosiaalisessa mediassa paljon huomiota saaneet palautteet johtavat yhä useammin iltapäivälehtien lööppeihin aiheesta, jolloin yrityksen johto joutuukin usein pahoittelemaan asiaa julkisesti lehdessä. Asiakkaiden käyttäytyminen on myös huomattavasti entistä hektisempää, ja he odottavat vastausta palautteeseensa jopa tuntien sisään, kun ennen oltiin tyytyväisiä, jos vastaus saatiin muutaman päivän kuluessa.

Asiakkailla on käytössään ennennäkemätön määrä kanavia, joilla etsiä tietoa ja hoitaa asioitaan. Yritykselle ei enää riitä olla monikanavainen, vaan yrityksen tulee tarjota samantasoisista palvelua riippumatta siitä, mitä kanavaa asiakas haluaa käyttää, olla kanavarippumaton. Jos yritys ei panosta asiakaspalveluun kokonaisuudessaan, henkilöstöön, eri kanaviin ja niiden tasaiseen laatuun, palveluympäristöön, se näkyy enemmän tai myöhemmin yrityksen menestymisessä. Yritysten tulee olla valmiita muuttumaan ja mukautumaan tulevaisuuden trendien mukaan, sillä asiakkaan aikakaudella mikään muu ei ole varmaa, kuin muutos.

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Sain kesällä 2014 koululta toimeksiannon opinnäytetyötäni varten. Tein toimeksiannon Racon Business Developmentille ja toimeksiantajanani toimi Robert Rasmus. Racon Business Development teki yhdessä HAAGA-HELIA:n ja HDI Nordicin kanssa tutkimuksen asiakaspalvelun johtamisesta Suomessa vuonna 2013. Toimeksiantooni kuului toteuttaa tutkimus uudelleen (sekä määrällinen, että laadullinen tutkimusosa) ja vertailla näitä kahta tutkimusta toisiinsa. Aikatauluna oli, että saisin syksyn aikana tehtyä julkaistavan raportin uusista tuloksista, jonka jälkeen raportti julkaistaisiin Raconin internet sivuilla, sekä siitä lähetettäisiin sähköpostia tutkimuksen kohderyhmälle. Rasmus oli kahtena vuonna peräkkäin HDI Nordicin yhteys -konferenssissa esittelemässä tutkimuksen tuloksia.

Yhteys -konferenssi on tarkoitettu asiakaspalvelun osaajille. Konferenssissa on puhujina asiakaspalvelun huippuosaajia kotimaista ja ulkomailta. Konferenssia on järjestetty jo vuodesta 1997 asti. (HDI Nordic Oy.)

Vuonna 2004 perustettu Racon on riippumaton, henkilöstönsä omistama palveluyritys. Henkilöstö on yhtiön keskeinen valtti, jonka vankka osaaminen ja kokemus ovat hioutuneet kymmenien vuosien aikana monissa yrityksissä ja projekteissa. Vuonna 2009 Racon sai Dun & Bradstreetin parhaan AAA-luokituksen ja vuonna 2011 Kauppalehden Menestyjät -maininnan, joihin yltää vain viisi prosenttia suomalaisyrityksistä. (Racon 2014.)

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyöni tavoitteena on kartoittaa laajasti yritysten sisäistä näkökulmaa asiakaspalvelun johtamisesta. Määrällisessä tutkimusosassa tavoitteena on saada mahdollisimman kattavasti tietoa siitä, kuinka asiakaspalvelua johdetaan yrityksissä. Laadullisessa tutkimusosassa tavoitteena on saada selville yritysjohton ja asiakaspalvelujohtajien mielipiteitä siitä, kuinka erilaiset trendit ja muutokset tulevat vaikuttamaan asiakaspalveluun ja sen rooliin tulevaisuudessa. Tavoitteena on myös verrata mahdollisimman hyvin viime vuoden tutkimuksen tuloksia tämän vuoden tutkimuksen tuloksiin, jotta saataisiin vertailtavuutta tutkimusten välillä.

Toimeksiantajan tavoite tutkimuksesta on kartoittaa laajasti yritysten sisäistä näkökulmaa asiakaspalvelun johtamiseen. Asiakaspalvelun johtamista käydään läpi strategian, organisoinnin, prosessien, tavoitteiden ja palkitsemisen kannalta sekä vielä kuvataan tulevaisuuden trendejä. Tutkimuksessa myös kartoitettiin erikseen asiakaspalvelun digitalisointia.

Tutkimusmenetelmän rajaus tapahtui Robert Rasmuksen toimesta. Loppujen lopuksi sisällöllisesti opinnäytetyössä on liikaa asiaa, kun on tehty sekä määrällinen, että laadullinen tutkimus. Kaikesta olisi voinut kirjoittaa vieläkin enemmän, mutta aika ja sivut eivät riittäneet siihen. Pelkästään laadullisesta tutkimuksesta olisi saanut tehtyä kattavan opinnäytetyön. Viitekehyksen rajaus on kuitenkin pyritty pitämään itse asiassa ja viitekehyyksessä puhutaan vain oleellisia asioita, jotka liittyvät tai käyvät esille määrällisessä tai laadullisessa tutkimuksessa. Viitekehystä käsitellään sekä vanhojen teorioiden, että uusien mielipiteiden näkökulmasta.

1.3 Tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä

Toimeksiantaja määrittelee **tietämyksenhallinnan** niin, että se tarkoittaa systemaattista toimintamallia, jossa on määritelty uuden tiedon kerääminen, tiedon ajantasaisuuden varmistaminen, vanhan tiedon poistaminen, puuttuvan tiedon tuottaminen ja tiedon jakaminen ja hyödyntäminen (liite 1).

Tietämyksenhallinta -termin todellinen merkitys on huomattavasti tätä laajempi. Ongelmana on tietoon ja informaatioon liittyvien määritelmien nopea kehittyminen, jolloin aiemmin määritetyt termit uhkaavat vanhentua. Tietämyksenhallinta kuuluu tällaisiin termeihin. Tietämyksenhallinta käsittää myös mm. tietopääoman säilyttämisen, sekä sen ylläpitämisen. Tietopääoma käsittää yrityksen aineettoman pääoman, sekä kyvyn käyttää tätä informaatiota ja osaamista uusien innovaatioiden jatkuvaan tuottamiseen. Termi on suomenkielinen vastine käsitteelle knowledge management, jolle on muitakin käännöksiä, kuten esim. tiedon johtaminen. (Stähle & Grönroos 1999, 17-18, 50.)

Big data käsitteenä viittaa kahteen asiaan: nopeasti kasvavan ja monipuolisen datan määrän luomaan haasteeseen yrityksissä ja yhteiskunnassa, sekä tähän haasteeseen tarjottaviin ratkaisuihin. Käsite usein käännetään suoraan eli iso data. Tosin tämä viittaa vain siihen, että dataa on paljon ja sitä tulee jatkuvasti lisää, jolloin huomio ei kiinnity siihen, miten sen tuomat ongelmat voitaisiin menestyksekkäästi kohdata. (Salo 2013, 10.)

Käsitteelle **pilvipalvelut** eli cloud computing ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Käsitettä pilvi eli cloud käytetään kielikuvana, jolla viitataan internetiin. Pilvipalveluilla taas tarkoitetaan mallia, jossa tietotekniikkaresursseja (laskenta- ja tallennustilakapasiteetti, tietoliikenneyhteydet, sovellukset ja palvelut) tarjotaan verkon välityksellä käyttöön ilman, että käyttäjän tarvitsee tietää missä resurssit sijaitsevat tai huolehtia niiden toiminnasta ja ylläpidosta. Pilvipalveluilla voidaan myös tarkoittaa määritelmän laajuudesta riippuen meillä olevaa laajempaa muutosta informaatioteknologiassa tai suppeammin katsottuna

palveluntarjoajan ICT-resurssien dynaamista tarjoamista asiakkaiden käyttöön verkon välityksellä. (Salo 2013, 99.)

”Cloud Computing on toimintamalli, joka mahdollistaa pääsyn vapaasti konfiguroitaviin ja skaalautuviin tietokoneresursseihin, jotka voidaan ottaa käyttöön tai poistaa käytöstä helposti ja nopeasti.” Tämä siteeraus on Yhdysvalloissa julkaisuhallinnon standardeja pohtivan paikallisen elinkeinoministeriön alaisen NIST:n (National Institute of Standards Technology) määritelmä pilvipalveluille. (Salo 2013, 99.)

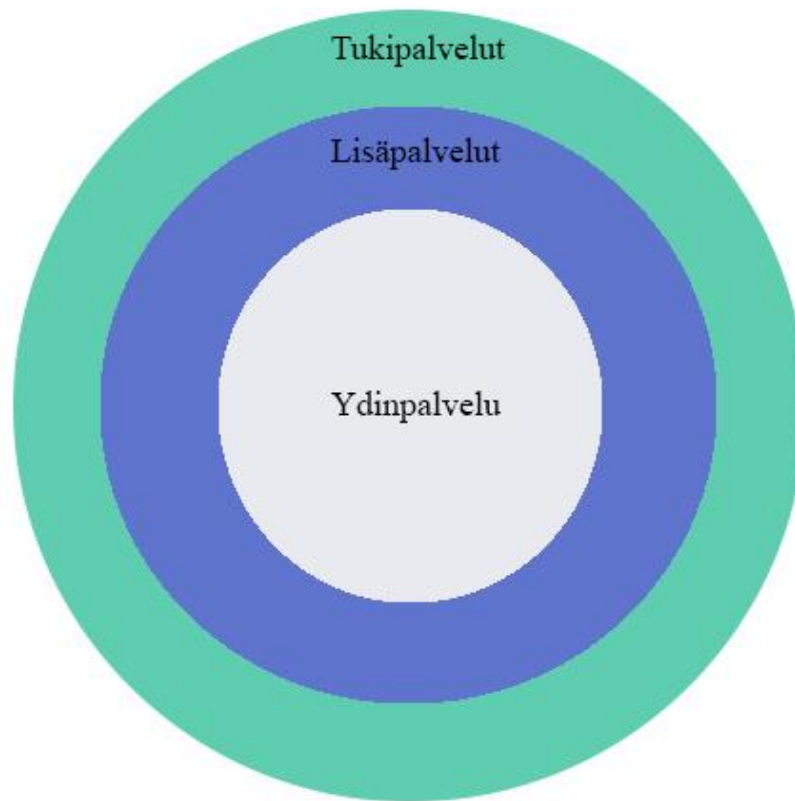
2 Asiakaspalvelun johtaminen ja strategia

Palvelut ovat prosesseja. Niihin ei sisälly aikaisemmin tehtyä tuotetta, jota voisi markkinoida ja kuluttaa. Palvelujen johtamisen ja markkinoinnin ymmärtämiseksi on tärkeää muistaa, että kaikki käsitteet ja mallit perustuvat siihen, että palvelu syntyy prosessissa, johon asiakas osallistuu, eikä palvelun tuotantoa voida erottaa sen kulutuksesta. Laadun kokemisen näkökulmasta palvelun tärkein osuus tuotetaan silloin, kun asiakas osallistuu palveluprosessiin, kokee sen ja arvioi sitä. (Grönroos 2009, 221-222.)

Palveluprosessi on tapahtumaketju, jonka mukaan palvelu tapahtuu. Se noudattaa prosessien kaavaa, jolloin sillä on selkeä alku, palvelun tapahtuma, sekä loppu. Prosessi alkaa kaikesta, joka tapahtuu ennen palvelutapahtumaa, kuten asiakkaan tekemä tiedon etsintä tai yrityksen tekemä mainonta. Palvelutapahtuman aikana tapahtuu itse palvelu, jolloin asiakas on suorassa kontaktissa palveluntarjoajaan. Palvelutapahtuman jälkeen prosessi ei suinkaan ole ohi. Silloin tapahtuu esimerkiksi ostetun tuotteen käyttäminen, ongelmatilanteissa neuvominen tai järjestetään myydyn laitteen huoltopalvelut. (Bergström & Leppänen 2009, 187-189.)

Palveluprosessi on tärkeä kuvata, kun uutta asiakaspalvelua suunnitellaan tai olemassa olevaa palvelua kehitetään (Bergström & Leppänen 2009, 187). On myös tärkeä muistaa, ettei prosessia ja lopputulosta voi syntyä ilman asiakasta. Prosessiin ja lopputulokseen liittyvien piirteiden kokonaisuutta kutsutaan palvelutarjoomaksi. (Grönroos 2009, 222.)

Palvelutarjooman malli on aina oltava asiakaslähtöinen. Sen täytyy ottaa huomioon kaikki asiakkaan kokemat palvelun näkökohdat eli palveluprosessin toiminnallinen laatu sekä lopputuloksen tekninen laatu. Tämän lisäksi palvelun laadun kokemiseen vaikuttaa imago ja viestintä. Asiakkaalle markkinoidaan ja suunnitellaan palvelupaketin lisäksi täydellinen, kattavampi palvelutarjooma. Palvelupaketti (kuva 1), eli konkreettisista tai aineettomista palveluista koostuva kokonaisuus jakautuu kahteen luokkaan: peruspalveluun tai ydinpalveluun ja lisäpalveluihin, näitä kutsutaan myös nimellä liitännäispalvelut tai avustavat palvelut. Johtamissyistä on hyödyllistä erotella peruspalvelupaketti kolmeen palveluryhmään: ydinpalvelu (markkinoilla olon syy), mahdollistavat palvelut ja tuotteet (tarvitaan ydinpalvelun tueksi), sekä tukipalvelut ja -tuotteet (eivät varsinaisesti helpota ydinpalvelua, vaan luovat lisäarvoa ja mahdollistavat erottautumisen muista kilpailijoista). (Grönroos 2009, 221-225.)



Kuva 1. Palvelupaketti (Bergström & Leppänen 2009, 204)

2.1 Asiakaspalvelun johtaminen

Palvelutarjoaman johtaminen vaatii yritykseltä sen, että se perinpohjaisesti ymmärtää asiakkaan jokapäiväisiä toimintoja, joiden pohjalta yritys pystyy määrittämään asiakkaan saaman hyödyn. Kun yritys on saanut tämän tiedon asiakkaistaan, se voi laatia ja hallita palvelutarjoomia. Palvelutarjoaman johtamiseen liittyy neljä vaihetta: palveluajatuksen kehittäminen, peruspalvelupaketin kehittäminen, laajennetun palvelutarjoaman kehittäminen sekä imagon ja viestinnän johtaminen. Yksi tai useampi palveluajatus määrittää yrityksen aikeet, joiden pohjalta palvelupakettia voi kehittää. Peruspalvelupaketti kuvaa sitä, mitä palveluita asiakas tai kohdemarkkinat tarvitsee tarpeidensa täyttämiseen. Hyvä peruspaketti takaa yleensä hyvän teknisen laadun lopputulokselle. Kuitenkin hyvänkin palvelupaketin voi pilata asiakkaiden kanssa tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa. Palvelun laatumallien mukaan palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi ja erityisesti asiakkaan näkemys ostajan ja myyjän välisistä vuorovaikutustilanteista ovat olennainen osa tuotetta. Tästä syystä peruspalvelupaketista täytyy muokata laajennettu palvelutarjooma, ennen kuin palvelusta muodostuu tarjooma. Laajennettuun palvelutarjoomaan sisältyvät palvelupro-

sessi sekä yrityksen ja asiakkaiden väliset vuorovaikutustilanteet eli palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi. Tällä tavalla otetaan huomioon koko asiakkaan kokemus palvelujen laatu palvelutuotteen mallissa. Imagolla on suodattava vaikutus laadun kokemiseen, joten imago tulisi johtaa niin, että se edistää laajennetun palvelutarjoaman myönteistä kokemista. (Grönroos 2009, 222-224.)

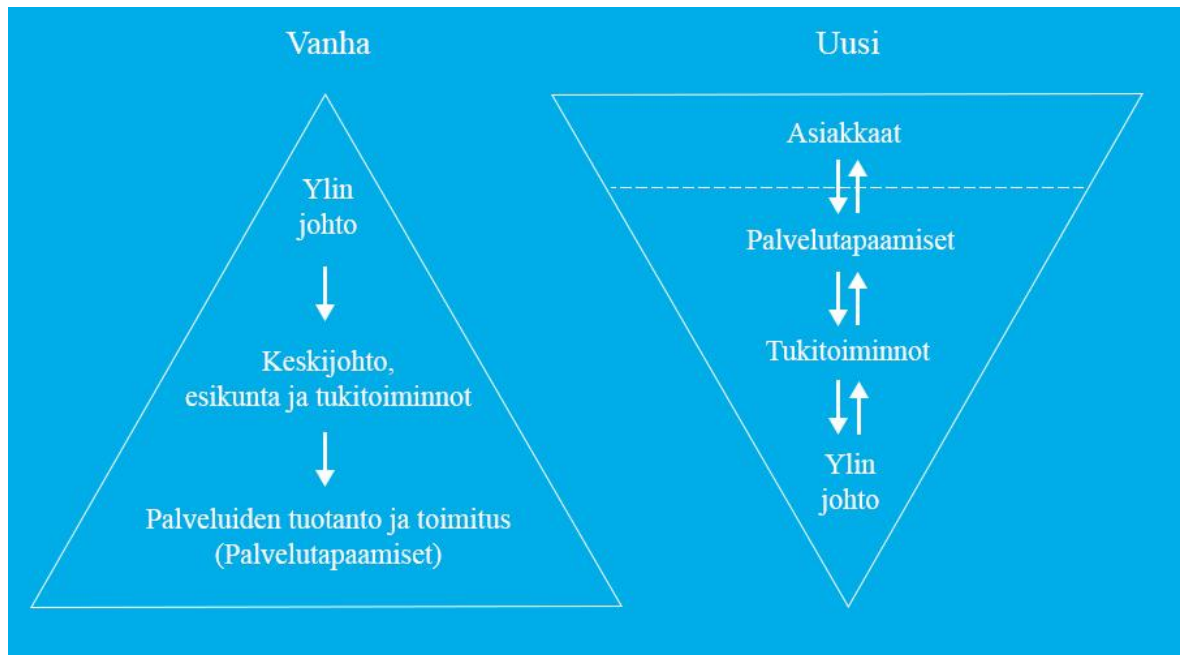
Tietotekniikan kehittyminen on lisännyt yrityksille mahdollisuuksia palvelutarjoaman kehittämisessä. IT-järjestelmät ja uudet tietokannat auttavat asiakaspalvelijoita hakemaan ja päivittämään asiakastietoja helposti. Ne ovat suureksi avuksi vuorovaikutustilanteissa, joissa pystytään toimimaan entistä asiakaslähtöisemmin, jolloin vuorovaikutustilanteiden laatu paranee. Internet parantaa työntekijöiden kykyä hoitaa asiakaskontakteja, kun ruutiinitilanteet voidaan siirtää www-pohjaiseen asiakaspalvelukeskukseen. Uusi tekniikka tarjoaa myös asiakkaille mahdollisuuden käyttää palveluja entistä nopeammin ja helpommin. Kuitenkin yritysten tulee muistaa, että IT- ja verkkopohjaisten palvelujen lisäksi tulee olla myös todellisia asiakaspalvelutilanteita. Vaikka tekniikka toimisi hyvin, joskus asiakas tarvitsee sen lisäksi taitavaa, ripeää ja huomaavaista palvelua. Jos hän ei sitä saa, saattaa asiakkaan tekniikan käytön perusteella tullut hyvä mielikuva palvelusta romuttua, kun perinteiset tarjoaman tuotantokeinot koetaan huonoiksi. Lopuksi täytyy yrityksen myös muistaa, että osa asiakkaista ei halua käyttää uusia tietotekniikkapalveluja, vaan vanhoja perinteisiä vuorovaikutuspalveluja. Asiakkaita voidaan motivoida käyttämään uusia palveluja opettamalla heitä ja kertomalla niiden hyödyistä. Yrityksen tulee ottaa käyttöön näitä uusia tekniikoita palveluissaan, mutta varovaisesti, jottei sitä koeta kielteiseksi kehitykseksi. Uusien tekniikoiden markkinointia kannattaa toteuttaa myös sisäisesti, jotta työntekijät saadaan motivoitumaan. Työntekijöille pitää antaa riittävästi koulutusta ja tiedotusta uusista asioista. (Grönroos 2009, 231-232.)

Asiakaskokemusta johdettaessa on olennaista huomioida suuret muutokset, jotka ovat tapahtuneet asiakkaiden aikakäsityksessä ja reagointinopeuden odotuksessa. Ennen asioita yritysmaailmassa hoidettiin pääosin kirjeitse. Yritysten reagointinopeus oli useita päiviä, jopa viikkoja. Lähivuosina odotusajat on mitattu tunneissa ja minuuteissa. Nykyistä asiakkaan aikakautta leimaa uudenlaisen nopeuden lisäksi myös niin sanottu ”mulle kaikki heti nyt” -ajattelu. Kun asiakas hakee jotakin Googlesta ja joutuu odottamaan sivun lataamista yli pari sekuntia, alkaa asiakas olla jo kärsimätön. Kaikki yritykset eivät ole vielä tajunneet tätä muutosta tai pystyneet kehittämään toimintaansa sen mukaisesti. Kun taas ne yritykset, jotka ovat pystyneet yksinkertaistamaan toimintaansa ja toimimaan sen myötä nopeammin, kuin asiakkaat odottavat, tulevat menestymään muita paremmin. (Löytänä & Korhikoski 2014, 17-18.)

2.2 Asiakaspalvelun strategiat

Yritysjohdajien enemmistö on jo pitkään kirjannut strategiapapereihin asiakaskeskeisyyttä kuvaavia tavoitteita ja linjauksia. Kuitenkin kun asiakkailta kysytään, vain harva yritys on oikeasti saanut muokattua strategiansa niin toimivaksi, että asiakkaat uskovat olevansa yrityksen tärkein prioriteetti. Vain muutamat yritykset ovat viime vuosina valinneet asiakaskokemuksen tärkeimmäksi strategiseksi kilpailueduksi. Tämä valinta on tehty joko pakon edessä, kun yritys on huomannut, että muut kilpailukeinot, kuten esim. halvin hinta tai ylivertainen tuote ovat kadonneet. Tai sitten yritys on uskonut omaan näkemykseensä, ollut rohkea ja tehnyt riittävästi laskuharjoituksia Excelillä, jotta yrityksen tulevaisuuden menestys perustuu siihen, millaisia kokemuksia ja millaista arvoa yritys asiakkaalleen luo. Nämä muutosprosessit ovat usein pitkiä ja vaikeita. Suurin yksittäinen syy muutosprosessin vaikeuksille voi olla, että yrityksillä on tarve tietää tarkka määränpää ja yksityiskohtainen reitti muutokselle, vaikka sitä vasta suunnitellaan. Muutosprosessiin olisi kuitenkin hyvä ryhtyä heti, kun yritys on ymmärtänyt, että jonkinlainen muutos on tehtävä, vaikka siinä vaiheessa ei vielä tarkkaan tiedettäisi, mihin se tulee johtamaan. (Löytänä & Korhio 2014, 24-25.)

Palveluyrityksessä asiakaslähtöisyys vaatii perinpohjaista ymmärrettyä ja hyväksyttyä vastuuta asiakkaista. Yrityksen hierarkiassa tai pyramidissa tulisi olla mahdollisimman vähän kerroksia asiakkaiden ja ylimmän johdon välillä. Asiakaspalvelussa työskentelevät työntekijät tuottavat arvoa asiakkaille. Muu yritys (eli taustatoiminnot, johto ja esikunta) tukee ostajan ja myyjän välistä vuorovaikutusta palvelutapaamisessa. Johdon ei pitäisi suoranaisesti päättää päivittäisiä operatiivisia päätöksentekoa, mutta sen tulisi tarjota palvelustrategian noudattamiseen tarvittavaa strategista tukea ja resursseja. Palvelukeskeinen organisaatorakenne (kuva 2) esittää vanhan yritysnäkemyksen ja uuden palvelulähtöisen yrityksen. On tapahtunut ajattelumuutos, joka on seuraus palvelujohtamisen periaatteiden mukaisesta strategisesta ajattelusta. Muutos merkitsee kolmea asiaa: Ensimmäiseksi asioiden tärkeysjärjestys on muuttunut, ja tämän osoittaa se, että yrityspyramidi on kääntynyt ylösalaisin. Ylin johto ei ole enää huippu ja se ei ensi kädessä määrää yrityksen strategian onnistumista tai epäonnistumista. Yrityshierarkian yläpäässä on asiakaspalvelu, mukaan lukien henkilöstö, fyysiset resurssit ja operatiiviset järjestelmät. Esikunta ja muut tukitoiminnot sekä johto ovat vain menestyksen perusedellytys, mutta asiakaspalvelun henkilöstön suoriutuminen työstään määrää, onko yritys menestyksenkäs ja kannattava. Toiseksi vastuu asiakkaista ja operatiivisista päätöksistä siirtyy esikunnilta ja johdolta ostajan ja myyjän välisestä vuorovaikutuksesta vastaaville henkilöille. Kolmanneksi uusi ajattelutapa merkitsee sitä, että yrityspyramidia on madallettava. Tämä on seurausta vastuun ja vallan siirtymisestä esikunnilta asiakaspalveluun ja näin ollen tarvitaan vähemmän välitasoja. (Grönroos 2009, 409-411.)



Kuva 2. Palvelukeskeinen organisaatorakenne (Gröönroos 2009, 411)

2.3 Asiakaspalvelun prosessit

Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus aika-akselilla. Palvelupolku kuvaa sitä, miten asiakas kulkee polulla eli mitä asiakas tekee palvelun aikana ja miten asiakas kokee palvelun. Palvelupolku jaetaan eripituisiin osiin, jotta sitä olisi helpompi tarkastella. Palvelupolku jakautuu palvelutuokioihin ja nämä tuokiot koostuvat monista palvelun kontaktipisteistä. Näitä asiakkaan kokemia palvelupolun osia on helpompi analysoida ja suunnitella uudestaan, kuin itse palvelua kokonaisuudessaan. (Tuulaniemi 2011,78.)

Asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta tarkasteltuna palvelupolku jaetaan eri vaiheisiin, jotka ovat esipalveluun, ydinpalveluun ja jälkipalveluun. Esipalveluvaihe on asiakkaan arvon valmistelua, esim. asiakas ottaa yhteyttä puhelimitse palveluntarjoajaan (esim. varaa ajan parturiin). Ydinpalvelun aikana asiakas saa varsinaisen arvon, esim. hiustenleikkaus. Jälkipalvelu on palvelun jälkeistä kontaktia palvelun ja asiakkaan välillä, esim. asiakaspalautteen antaminen. (Tuulaniemi 2011, 79.)

Gröönroos kuvailee kirjassaan asiaa hieman eritavalla. Hän jakaa palvelun kulutusprosessin kolmeen vaiheeseen, jotka ovat liittymisvaihe, varsinainen kulutusvaihe ja eroamisvaihe. Jokainen näistä vaiheista sisältää kahden tyyppisiä palveluita, mahdollistavia palveluja ja tukipalveluja. Esimerkiksi ravintolassa syöminen on varsinainen kulutusvaihe, jossa ydinpalvelu käytetään. Se pitää sisällään myös mahdollistavia palveluja, kuten kattaus ja tarjoilu, joita ilman ei kulutusvaihe olisi mahdollinen. Näiden lisäksi varsinainen kulutusvaihe voi pitää sisällään tukipalveluja, kuten elävää musiikkia, joka tekee kulutusvaiheesta

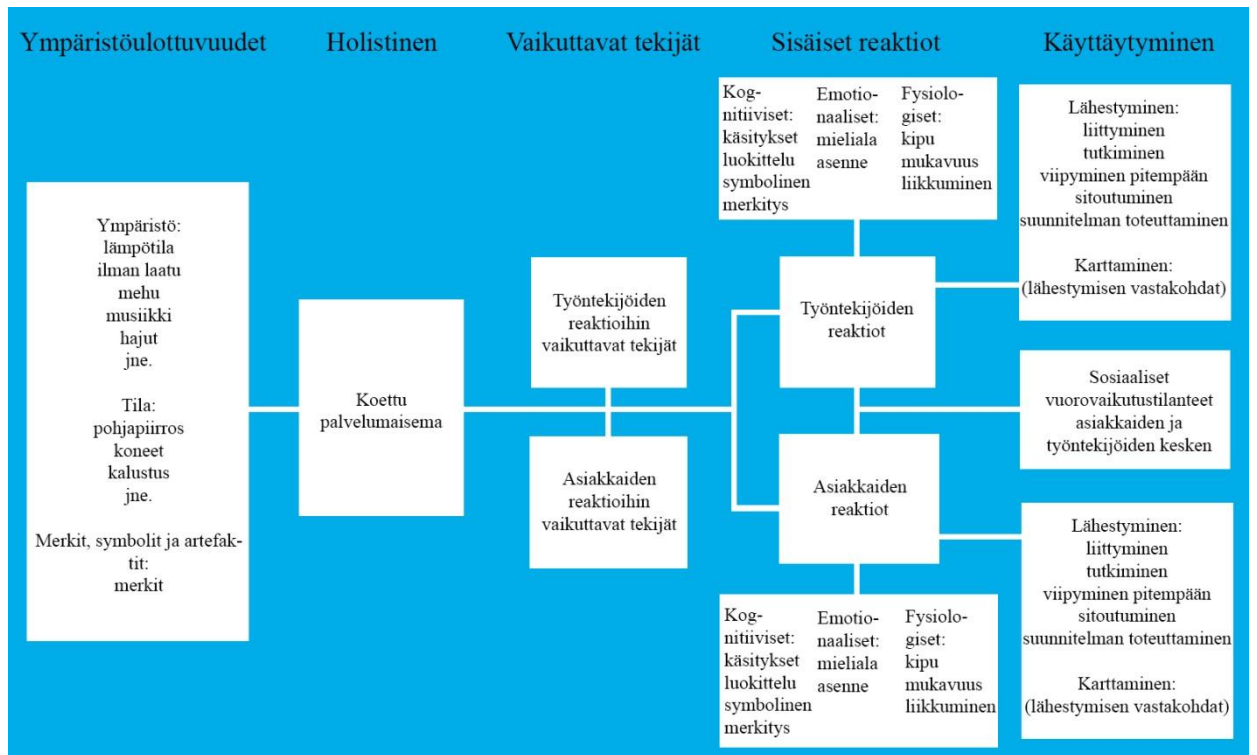
miellyttävämmän. Tämä tukipalvelu ei ole kuitenkaan pakollinen kulutusvaiheen suorittamiseksi. (Grönroos 2009, 423-424.)

Asiakkaan kokema palvelupolku jaetaan osiin, eli palvelutuokioihin ja nämä palvelutuokiot sisältävät useita kontaktipisteitä. Kontaktipisteiden kautta asiakas kokee palvelun. Kontaktipisteet ovat sitä kaikkea mitä palvelussa tapahtuu. Palvelun kontaktipisteitä ovat ihmiset, esineet, ympäristö ja toimintatavat. Ihmiskontaktipisteet ovat arvoa itselleen luova asiakas ja palvelun asiakaspalvelijat. Palvelu toteutetaan erilaisissa ympäristöissä ja näin ollen ympäristökontaktipiste voi olla, esim. fyysinen tila tai virtuaalinen, digitaalinen ympäristö. Palvelun tuotantoon ja kuluttamiseen tarvitaan yleensä fyysisiä esineitä ja nämä voivat myös olla kontaktipisteitä, esim. ravintolassa asiakas käyttää palvelun kuluttamiseen ruokailuvälineitä. Esine voi olla myös todiste palvelun käyttöoikeudesta, esim. matkalippu tai leffalippu. Toimintatavat kontaktipisteinä ovat palveluhenkilökunnan luomia palveluun liittyviä käyttäytymismalleja. Esimerkiksi asiakaspalvelussa on tietynlaisia käyttäytymismalleja, joiden mukaan palvelussa toimitaan. Aina yritys ei pysty vaikuttamaan kaikkiin kontaktipisteisiin yhtä paljon. Asiakkaalle palvelu yleensä näyttäytyy yhtenä palveluna, jolloin yksikin väärää sanomaa välittävä kontaktipiste muodostuu palvelun heikoimmaksi lenkiksi, antaen asiakkaalle huonon kuvan koko palvelusta. (Tuulaniemi 2011, 79-82.)

2.3.1 Palvelumaisema

Palveluprosessi ja palvelutapaaminen tapahtuvat ympäristössä, jonka palveluntarjoaja on osittain suunnitellut ja valvonut. Tämä palvelumaisema perustuu ajatukseen palveluprosessin muodostamasta maisemasta, ja se sisältää kaikki ympäristöön liittyvät tekijät. Palvelumaisemassa tapahtuu palvelutapaamisia, joissa asiakkaat ja työntekijät ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa palveluprosessin aikana. Palvelumaisemaan ei kuitenkaan kuulu olennaisina osina fyysisessä ympäristössä toimivat ihmiset. (Grönroos 2009, 432-433.)

Palvelumaisemamalli (kuva 3) koostuu ympäristöulottuvuuksista (ympäristö, tila ja funktio, sekä merkit, symbolit ja artefaktit), koetusta palvelumaisemasta holistisena ympäristönä, työntekijöiden ja asiakkaiden reaktioihin vaikuttavista tekijöistä, työntekijöiden ja asiakkaiden käyttäytymiseen vaikuttavista sisäisistä reaktioista (kognitiiviset, emotionaaliset ja fysiologiset tekijät) ja käyttäytymisestä. Käyttäytymiseen liittyvä elementti on työntekijöiden ja asiakkaiden välinen sosiaalinen vuorovaikutus, mutta palvelumaisemamallissa on instrumentaalinen vaikutus vuorovaikutuksiin, joten pääasiallinen vaikutus heijastuu tavassa, kuinka ihmiset reagoivat fyysiseen ympäristöön. Mallissa on kaksi vastakkaista reaktiotapaa: lähestyminen eli liittyminen, tutkiminen, viipyminen pidempään, sitoutuminen, suunnitelman toteuttaminen, sekä karttaminen eli lähestymisen vastakohtat. (Grönroos 2009, 434.)



Kuva 3. Palvelumaisemamalli (Grönroos 2009, 433)

Grönroosin palvelumaisemamalli antaa yrityksille hyvät lähtökohdat lähteä kehittämään palveluprosessia ja suunnittelemaan paremmin palvelutapaamisen fyysistä ympäristöä. Se osoittaa erilaisia tekijöitä, joita kannattaa ainakin ottaa huomioon ympäristöä kehittäessä. Vaikka palvelumaisemamalli ei ota huomioon täysin työntekijöiden, asiakkaiden ja muiden ympäristössä olevien resurssien välistä vuorovaikutusta, sitä ei kannata jättää huomioimatta. Sosiaalinen käyttäytyminen ja käyttäytymiseen liittyvä konteksti on myös tärkeä huomioida palveluympäristöä kehitettäessä. Palveluympäristön palvelukokemukseen liittyy myös asiakkaan kulttuuriin liittyvät käsitykset ja kokemukset, sekä aikaisemmat kokemukset palvelusta. On myös asioita, joihin yritys ei voi vaikuttaa, mutta ne vaikuttavat silti asiakkaan kokemaan ympäristöön, esim. sää ja kilpailijoiden toimenpiteet. (Grönroos 2009, 432-436.)

2.3.2 Palvelujärjestelmät

Yleensä yritysten kokonaispalvelujärjestelmä koostuu monista erillisten palvelujärjestelmien verkostoista. Asiakkaat pitävät verkostoa yleensä yhtenä palvelujärjestelmänä. Hotelliketjulla voi olla oma varausjärjestelmä ja kun asiakkaat varaavat hotellihuoneen varausjärjestelmän kautta ja yöpyvät hotellissa, he arvioivat kahta palveluprosessia. Asiakkaat arvioivat myös hotellin varaustapahtumaa, joten jos esim. hotellin varaaminen järjestelmän kautta kokonaan epäonnistuu, ei asiakas koskaan tule hotelliin yöksi ja palvelujärjestelmä kokonaisuutena epäonnistuu. On myös tapauksia, joissa verkoston osapuolet ja niiden

väliset suhteet ovat molemminpuolisia, esim. hotelli ja matkatoimisto, jonka kautta voi varata hotellista huoneen. Tällaisessa tilanteessa, kun järjestelmässä ja varauksessa syntyy ongelma, asiakas arvioi järjestelmiä sekä erikseen, että osana verkoston koko palvelujärjestelmää ja voi syyttää kumpaakin yritystä ongelmasta. On tärkeää, että johto näkee näiden verkostojen olemassaolon ja ymmärtää, kuinka järjestelmät vaikuttavat toisiinsa ja koko järjestelmän menestykseen. Näillä verkostoon kuuluvilla eri yrityksen työntekijöillä ja järjestelmillä voi olla toiseen yritykseen joko positiivinen vaikutus tai negatiivinen vaikutus niiden toimivuudesta riippuen. (Grönroos 2009, 438-439.)

2.3.3 Palvelun vuorovaikutteinen osa

Palvelujärjestelmämallin näkyvä eli vuorovaikutteinen osa on suoraan yhteydessä asiakaisiin. Se koostuu asiakkaista ja muista resursseista, jotka ovat suoraan kosketuksessa asiakkaisiin. Kyse on siitä ostajan ja myyjän välisestä vuorovaikutuksesta, jossa tapahtuu palvelun tärkeimmät osat. Vuorovaikutteisen osan laatua tuottavia resursseja ovat prosessissa mukana olevat asiakkaat, asiakaspalvelijat (kontaktihenkilöt), järjestelmät ja operatiiviset rutiinit sekä fyysiset resurssit ja laitteet. Asiakkaat ovat suoraan mukana palvelujärjestelmässä laatua tuottavana resurssina. Samalla kun asiakkaat kuluttavat palvelua, he myös osallistuvat aktiivisesti palvelun tuottamiseen. (Grönroos 2009, 426.)

Asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevat työntekijät ovat asiakaspalvelijoita tai kontaktihenkilöitä. Kuka tahansa voi olla asiakaspalvelija yrityksessä, asemastaan riippumatta. Vuorovaikutus asiakkaan kanssa voi tapahtua tapaamalla, puhelimitse, faksilla, kirjeitse tai sähköpostitse. Yrityksen järjestelmät, tekniikat ja fyysiset resurssit ovat arvokas tuki, mutta useimmat palveluyritykset ovat riippuvaisempia asiakaspalvelijoistaan kuin resursseista. Asiakaspalvelijat pystyvät selvittämään asiakkaiden tarpeet ja toiveet tilanteissa, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa heidän kanssaan katselemalla, kysymällä ja reagoimalla asiakkaan käytökseen. He pystyvät näkemään antamansa palvelun laadun heti ja korjaamaan virheitä, sekä ongelmatilanteita välittömästi. (Grönroos 2009, 111, 426-427.)

Järjestelmät ja rutiinit koostuvat kaikista yrityksen operatiivisista ja hallinnollisista järjestelmistä sekä työrutiineista. Näitä järjestelmiä ja rutiineita on lukuisia, jotka vaikuttavat palvelun kulutukseen ja tehtävien suorittamiseen. Niillä on palvelun laatuun kahden tyyppistä vaikutusta. Ne voivat vaikuttaa suoraan asiakkaiden kokemaan laatuun, eli asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa järjestelmien kanssa. Asiakkaat voivat kokea nämä miellyttäväksi, jolloin järjestelmä on luultavasti palvelukeskeinen. Tosin asiakkaat saattavat kokea järjestelmät myös epämiellyttäväksi, jos heidän täytyy mukautua järjestelmien vaatimukseen. Tällöin järjestelmä tuhoaa laadun tai ainakin heikentää sitä. Järjestelmillä ja rutiineilla

on myös sisäinen vaikutus työntekijöihin. Työntekijät saattavat turhautua jos järjestelmää pidetään vanhentuneena, mutkikkaana, tai ei-palveluhenkisenä, jolloin se vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. (Grönroos 2009, 427.)

Fyysiset resurssit ja laitteet sisältävät kaiken palvelujärjestelmässä käytettäviä resursseja, esim. tietokoneet, lomakkeet ja työkalut. Jotkut näistä saattavat olla välttämättömiä hyvän teknisen laadun takaamiseksi ja jotkut vaikuttavat toiminnalliseen laatuun, koska ne saattavat helpottaa asiakkaan itsepalvelua ja luovat myönteistä kuvaa. Fyysiset resurssit ja laitteet vaikuttavat myös työntekijöihin. Ne myös muodostavat palveluprosessin palvelumaiseman, jossa asiakkaat, asiakaspalvelijat, järjestelmät ja resurssit toimivat yhdessä. Kaikki nämä osa-alueet muodostavat palveluprosessin näkyvän osan ja kaikki vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. (Grönroos 2009, 427-428.)

2.3.4 Palvelujen tuki

Näkyvyysrajan takana vuorovaikutteinen palvelun tuotanto saa kolmenlaista tukea: johtamistukea, fyysistä tukea sekä järjestelmätukea. Tärkein tuki on johtamistuki, jota jokainen esimies ja työnjohtaja antavat alaisilleen päivittäisessä työssään. Esimiesten ja työnjohtajien on pidettävä yllä kulttuuria. Yrityksen onnistuminen palvelukulttuurissa vaatii johdon palveluhengen ylläpitämistä sekä kulttuurin arvojen ja normien tuottamista. He ovat vastuussa osastojensa ja työryhmiensä yhteisistä arvoista ja ajattelu- ja työskentelytavoista. Esimies on menestyksen avain, jos työntekijöiden pitää olla jatkuvasti palveluhenkisiä. Jos esimies ei näytä alaisilleen esimerkkiä, eikä pysty rohkaisemaan heitä palveluhenkisyteen, yrityksen kiinnostus asiakkaita ja hyvää palvelua kohtaan vähenee. Tästä seuraa palvelun tuotantoprosessin toiminnallisen laadun heikkeneminen ja jopa teknisen laadun säilyttäminen voi käydä vaikeaksi. Asiakaspalvelijoiden on usein turvauduttava muiden, asiakkaille näkymättömien toimintojen ja osastojen fyysiseen tukeen. Näiden tukihenkilöiden on pidettävä asiakaspalvelijoita sisäisinä asiakkainaan. Sisäisen palvelun täytyy olla yhtä hyvää kuin lopullisen palvelun, joka tarjotaan asiakkaalle, koska koettu palvelun laatu saattaa heikentyä, jos näin ei ole. (Grönroos 2009, 429.)

Järjestelmätuki muodostuu yrityksen tekniikan investoinneista eli esim. tietojärjestelmistä, rakennuksista, laitteista, työkaluista ja asiakirjoista. Hyvä järjestelmätuki tarkoittaa sitä, että investoitu tietojärjestelmä antaa nopeasti vastuksia asiakkaan kysymyksiin tai edistää nopeaa päätöksentekoa. Järjestelmätukea on myös se, että työntekijät osaavat käyttää eri järjestelmiä, tätä kutsutaan järjestelmäosaamiseksi. Yritys on tällöin investoinut työntekijään, joka osaa käyttää järjestelmiä ja tekniikoita. Tukiosan takana on vielä täysin näkymättömän osa, joka on tavallaan palvelujärjestelmän ulkopuolella. Se koostuu toiminnoista,

esim. sisäinen kirjanpito, jotka eivät vaikuta suoraan palvelutarjontaan tai palvelun laatuun. Näitä on yleensä yrityksissä yllättävän vähän. (Grönroos 2009, 429-430.)

Asiakaspalvelijat ja tukihenkilöt saattavat joskus joutua kokemaan palvelutilanteen, joka menee pieleen tai olla tekemisessä sellaisen asiakkaan kanssa, jolla on huono päivä. Tilanne voi olla turhauttava tai jopa nöyryyttävä asiakaspalvelijalle. Mitä vähemmän työntekijällä on valtuuksia, sitä heikommin hän kokee hallitsevansa vaikeaa tilannetta. Asiakkaat saattavat joskus olla kiukkuisia ja turhautuneita (myös sisäiset asiakkaat saattavat reagoida samalla tavalla). Kun kontaktihenkilö joutuu tällaiseen tilanteeseen, hän saattaa tarvita apua selvitykseen näiden tilanteiden aiheuttamasta henkisestä stressistä ja paineesta. Yrityksen tulee aktiivisesti puuttua näihin ongelmiin, jotta työntekijät pääset stressaavien tilanteiden yli. Tätä kutsutaan sisäiseksi palvelun normalisoinniksi. Esimiehillä ja työnjohtajilla on ratkaiseva asema näissä tilanteissa. Koko työryhmän tuki voi olla arvokasta stressaavaan tilanteeseen joutuneelle työntekijälle ja johdon ehkä pitäisi kehittää tätä varten järjestelmä, joka takaa tukiverkoston olemassaolon ja toiminnan. (Grönroos 2009, 460-461.)

Asiakaspalvelijoille voidaan antaa valtuudet tehdä päätöksiä ja ryhtyä toimenpiteisiin monissa mahdollisesti ongelmallisissa tilanteissa, tällaista kutsutaan valtaistamiseksi (empowerment). Valtuuksille kannattaa määrittää rajat ja niiden täytyy olla selkeät. Jos päätöksissä käy ilmi juridisia näkökohtia tai on kyse isoista rahasummista, päätös kannattaa siirtää ylimmälle johdolle. Johdon täytyy määrittää tarkkaan asiakaspalvelijoille hyväksyttävät rajat valtuuksille palvelun normalisoinnissa. Tärkeintä on, että asiakaspalvelija tai tukihenkilö tietää ja tunnistaa vastuunsa, jonka lisäksi häntä rohkaistaan toimimaan entistä tehokkaammin ja asiakaskeskeisemmin. Toimiva valtaistaminen voi vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon, jolloin se myös vaikuttaa parantavasti työntekijöiden työpanokseen. Näin ollen voidaan olettaa, että tämä edistää asiakassuhteiden säilymistä ja lisää ristiinmyyntiä, jonka voi odottaa kasvattavan voittoa. (Grönroos 2009, 467.)

3 Asiakaspalvelun kehityssuunnat

Seuraavissa kappaleissa tullaan käsittelemään asiakaspalvelun mittaamista, asiakasmit-tareita, asiakastytyväisyysmittareita, asiakaspalvelun digitalisoitumista, asiakaspalvelu-kanavia, ja teknologiatrendien vaikutuksia.

3.1 Asiakaspalvelun mittaaminen

Yrityksen asiakastytyväisyyttä ja menestymistä seurataan useimmiten tarkkailemalla markkinaosuutta sekä tekemällä satunnaisia asiakastytyväisyyskyselyjä. Kulutustavaroita valmistavalla ja suhdemarkkinointistrategiaa noudattavalla yrityksellä ei ole muuta keinoa mitata markkinamenestystä kuin satunnaiset asiakastytyväisyyskyselyt. Suhdemarkki-nointistrategiaa noudattavalla palveluyrityksellä (tuotantohyödykkeiden markkinoijilla) on jonkinlaista vuorovaikutusta lähes jokaisen asiakkaan kanssa, jolloin asiakastytyväisyyttä voidaan seurata suoraan. Yritys voi myös tutkia asiakastytyväisyyttä seuraamalla suo-raan asiakaskantaansa. (Grönroos 2009, 346.)

Asiakaskannan hallinta tarkoittaa, että yrityksellä on ainakin jotakin välitöntä tietoa asiak-kaiden tyytyväisyydestä. Tällöin johto ajattelee yksittäisten asiakkaiden reaktioita ja mieli-piteitä, eikä vain tutki numeroita ja markkinaosuuksia. Markkinoijat eivät myöskään toimi vain asiakastytyväisyystuloksien varassa, vaan myös arvioivat menestystä saamalla tie-toja suoraan asiakkailta. Tätä varten täytyy tehdä erilaisia asiakaspalautteita, eri työnteki-jöiden asiakaskontakteista. Asiakastytyväisyyteen ja asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin keskittyvät asiantuntijajärjestelmät sekä markkinaosuustilastot ovat arvokas tiedonlähde. (Grönroos 2009, 346-347.)

Suhdemarkkinointiyritys voi kehittää tosiaikaisen online-tietojärjestelmän, josta saadaan ajantasaista tietoa asiakkaista ja heidän tyytyväisyydestään tai tyytymättömyydestään johdolle (Grönroos 2009, 347).

Asiakaskokemuksen suosion kasvaessa on myös syntynyt tarve löytää oikeita mittareita asiakaskokemuksen tulosten tarkasteluun. Taloudelliset mittarit eivät saa olla ainoa näkö-kulma asiakaskokemuksen johtamiseen. 360 asteen näköala asiakaskokemuksen kehit-tämiseen vaatii taloudellisten mittareiden lisäksi myös asiakasmittareita ja henkilöstömitta-reita. Taloudelliset tulokset ja tavoitteet saavutetaan asiakas- ja henkilöstömittareiden avulla eli johdon pitää huomioida kaikki osa-alueet. Asiakasmittareiden avulla varmistetaan asiakasvuorovaikutuksen kehittyminen oikeaan suuntaan. Henkilöstömittareilla taas johdetaan toiminnan ja kulttuurin muutosta asiakaskeskeisempään suuntaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52.)

3.1.1 Asiaksmittarit

Asiakasvuorovaikutusten ja asiakassuhteiden kehitystä mitataan asiakasmittareilla, ja nämä voidaan jakaa epäsuoriin mittareihin sekä asiakaspalautteeseen pohjautuviin mittareihin. Epäsuorat eli perinteiset mittarit ovat edelleen suosiossa ja se kertoo, että asiakaskokemusta yritetään hahmottaa hyvin perinteisin keinoin. Perinteiset mittarit liittyvät usein asiakassuhteisiin. Nämä eivät kerro, miten yritys tai brändi on onnistunut yksittäisissä kohtaamisissa. Asiakaskokemus ei välttämättä yksinään selitä brändin tunnettavuutta. Todennäköisesti asiakaskokemuksella on yhteys asiakkaiden vaihtuvuuteen tai uskollisuuteen, mutta niihin saattaa vaikuttaa myös muut tekijät, esim. alennukset voivat motivoida asiakasta jatkamaan asiakassuhdetta. Epäsuorien mittareiden käyttö on helppoa, mutta tärkeää olisi saada selville, mikä on asiakaskokemuksen ja muutoksen välinen yhteys. (Löytänä & Korhikoski 2014, 53-55.)

Epäsuorien mittareiden lisäksi on syntynyt uusia asiakaskohtaamiseen liittyviä mittareita, joista saatavat tulokset perustuvat asiakkaiden antamaan palautteeseen niin kohtaamisissa, kuin asiakassuhteensa aikanakin. Asiakaspalautteeseen perustuvia asiakaskokemuksen mittareita ovat esimerkiksi: asiakastytyväisyys, CX-indeksi, Customer Effort Score sekä Net Promoter Score. Oraclen keväällä 2013 julkaiseman tutkimuksen mukaan näistä suorista asiakaskokemuksen mittareista selkeästi suosituin on asiakastytyväisyysmittaus (51 prosenttia vastaajista käytti tätä). Suomessa erilaiset asiakastytyväisyysmittaukset ovat suosituin tapa mitata asiakaskokemusta. Yrityksen tulisi kuitenkin lukea näitä perinteisiä asiakastytyväisyysmittauksia kriittisesti ja keskittyä enemmän suoraan asiakaspalautteeseen ja muokata asiakaskohtaamisia näiden avulla nopeasti ja tuloksellisesti. Suorien asiakaskohtaamisten merkitys on noussut aivan uudelle tasolle, sillä epäonnistumiset ja onnistumiset jaetaan välittömästi esimerkiksi erilaisissa sosiaalisen median kanavassa, joissa ne ovat vapaasti kaikkien luettavissa. (Löytänä & Korhikoski 2014, 55-56.)

3.1.2 Asiakastytyväisyyden mittaaminen

Asiakastytyväisyyden mittauksissa on omat haasteensa. Perinteisellä asiakastytyväisyysmittauksella on muutamia tyypillisiä piirteitä. Kyselyt ovat yleensä todella vanhoja ja niitä ei haluta muuttaa, koska tulokset on sidottu bonuksiin. Lisäksi kysely tehdään vain kerran tai pari kertaa vuodessa, koska joskus niiden teettäminen oli kallista ja vei paljon aikaa. Kyselyt kattavat usein kaikki organisaation yksiköt, koska kaikkien tulee saada vuosittaista tietoa tulospalkkiota ja bonuksia varten. Tulokset käydään yrityksen sisällä vain yhden kerran läpi ja jäädään taas odottelemaan seuraavia tuloksia. Näin toimiessa tulokset eivät johda parempaan asiakaskokemukseen, eikä asiakas saa prosessista mitään lisäarvoa. Perinteisistä asiakastytyväisyystutkimuksista pitäisi luopua, koska yrityksillä on

jo olemassa laadukasta tietoa asiakkaista, jota voidaan analysoida. Avointa asiakaspalautetta pystytään analysoimaan eri työkaluilla. Asiakaskokemuksen kehittäminen tarvitsee laadullista asiakastietoa, esim. haastattelun muodossa. Tällöin saattaa tulla esille asioita, joita ei osattaisi edes kysyä perinteisessä kyselyssä. Asiakkaat eivät todennäköisesti osaa kertoa, millainen olisi odotukset ylittävä asiakaskokemus. Sen kysyminen ei auta yritystä sen tavoitteissa. Yrityksellä täytyy olla suunta mihin se haluaa kehittää asiakaskokemustaan, ja luottaa siihen. Asiakastyytyväisyysmittaukset usein muistuttavat yrityksen sisäisiä prosesseja ja rakenteita. (Löytänä & Korhonen 2014, 134-135.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksen merkittävä haaste on luotettavuus asiakkaan lojaalisuuden ennustajana. Bain & Companyn vuonna 2009 tekemän tutkimuksen mukaan jopa 80 prosenttia lähtevistä asiakkaista voi olla tyytyväisiä. Tämä osoittaa, että vain tyytyväisyyden tutkiminen ei riitä. Asiakaskokemusta voidaan mitata, esim. Forresterin mallin mukaisesti kolmella eri tasolla: asiakassuhdetasolla, ostopolun eri vaiheissa sekä avainkohtaamisissa. Asiakassuhdetaso tarkoittaa asiakkaan koko asiakkuuden aikana tehtävää mittaamista. Asiakkaan ostopolun mittaaminen tarkoittaa asiakkaan ja yrityksen välisien kosketuspisteiden mittaamista järjestelmällisesti. Avainkohtaamisten mittaaminen tarkoittaa, että yrityksen tulee varmistaa, että se mittaa erityisen tarkasti niitä kohtaamisia, jotka ovat asiakkaiden odotusten ylittämisen kannalta tärkeimpiä. Näistä mittaamisen tasoista yrityksen tulisi suunnitella kokonaisuus, joka tarjoaa tarpeeksi tietoa oikeiden päätösten tekemiseksi. (Löytänä & Korhonen 2014, 136-138.)

3.2 Asiakaspalvelun digitalisoituminen

1980-luvulla puhuttiin totuuden hetkistä asiakkaan ja yrityksen välillä. Totuuden hetket tarkoittavat kohtaamisia, joissa joka kerta testataan yrityksen kykyä luoda asiakkaalle kokemus. Ei ole tarkoitus vain tyydyttää asiakkaan tarve, vaan myös luoda kokemus, joka muodostuu tunteista. Nämä totuuden hetket ovat saaneet rinnalleen joukon digitaalisia hetkiä, joissa yritys ei välttämättä enää ole mukana kuin välillisesti. Esimerkiksi Facebook ja Twitter ovat omalta osaltaan siirtäneet kokemuksen totuuden hetkistä kokonaisuuksiin, eli siihen, mitä asiakkaat tekevät ja tuntevat totuuden hetkien ulkopuolella. Kohtaamisia pohdittaessa täytyy ymmärtää kokonaisuuksia. Yritys pitää nähdä kokonaisuutena asiakkaan silmin, sillä vain kokonaisuuksia johtamalla saadaan aikaan toimintaa, joka ylittää asiakkaiden odotukset systemaattisesti. (Löytänä & Korhonen 2014, 97.)

Yrityksen asiakaskokemus konkretisoituu kaikissa kosketuspisteissä sekä niiden yhteisvaikutuksena. Kokonaisuuden hallinta on ennen ollut yksinkertaisempaa, koska kosketuspisteiden määrä on ollut suppeampi. Internetin, sosiaalisen median ja sähköisen kaupan vaikutuksesta yritykset painivat yhä suuremman haasteen edessä; kuinka hallita kaikkia

mahdollisia kohtaamisia omissa ja tuntemattomissa kosketuspisteissä. Tästä johtuen asiakaskokemuksesta on tullut entistä kriittisempi tekijä. Yritystä ja brändiä koskevasta vuoropuhelusta käydään yhä suurempi osa yrityksen ulottumattomissa. Tämän vuoropuhelun potentiaaliset vaikutukset ovat entistä merkittävämpiä. Nykyään yksittäisen asiakkaan antaman palaute Facebookissa voi päätyä iltapäivälehtien lööppeihin, oli asiakas oikeassa tai ei. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 98.)

Asiakkaiden internet (internet of customer) tarkoittaa, että jokaisen laitteen käyttäjänä on aina ihminen, eli asiakas. Esineiden sijaan tulisi keskittyä asiakkaisiin esineiden käyttäjinä ja käyttää näitä esineitä vain hyödyksi arvonluomisen prosessissa. Älypuhelimet ovat antaneet meille valtavan määrän mahdollisuuksia tehdä ostopäätöksiä ympäri vuorokauden ja ympäri maailman. Tästä syystä myös yrityksille on tullut aivan uudenlainen mahdollisuus kohdata asiakkaita ja luoda kokemuksia. Asiakkaiden aikakauden kuluttajat eivät halua, että heitä kohdellaan osana kohderyhmää, vaan he haluavat, että heitä kohdellaan yksilöinä. Asiakkaiden internet on ratkaisu tähän haasteeseen, mutta ei ole vielä kovinkaan montaa yritystä, joka olisi päässyt merkitykselliseen ja yksilölliseen dialogiin asiakkaan kanssa. Tulevaisuudessa tämä tulee kuitenkin olemaan merkittävä osa-alue markkinoinnissa. Tällä hetkellä sosiaalinen media on selkeästi näkyvin osa asiakkaiden internetiä. Uutta on, että yksittäiset ihmiset voivat luoda itsestään jopa suuremman median kuin niin sanonut perinteiset mediat (esim. toimittaja Tuomas Enbuske Twitterissä, jolla on enemmän seuraajia kuin Helsingin Sanomilla). Yritysten ja asiakkaiden välisenä kohtauspisteinä sosiaalista mediaa ja sen eri kanavia edelleen aliarvioidaan ja hyödynnetään liian vähän. Uusi media tarjoaisi upeita tilaisuuksia luoda arvoa. Sosiaalinen media on hyvä paikka asiakasdialogeille sekä kokonaan uusi liiketoimintaympäristö. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 112-113.)

Digitaaliset kanavat antavat uusia mahdollisuuksia tehostaa asiakaspalvelua. Asiakkaiden itsepalvelun (esim. verkkopankit) lisäksi verkossa voidaan hyödyntää tekstipohjaiseen keskusteluun, eli chattiin, tai videoon pohjautuvaa henkilökohtaista asiakaspalvelua. Näin asiakkaat saavat henkilökohtaista palvelua ajasta ja paikasta riippumatta. (Merisavo, Vesänen, Raulas & Virtanen 2006, 157.)

Ainoa asia, mikä on varmaa, on muutos. Tämä pätee myös asiakkaiden odotuksiin ja käyttäytymiseen, jotka muuttuvat ja muovautuvat koko ajan. Uudet toimintatavat, keinot ja mahdollisuudet luovat uudenlaisia odotuksia ja tapoja toimia. Tämän takia on luonnollista, että asiakkaiden odotukset kohtaamisille yritysten kanssa sosiaalisessa mediassa ja digitaalisessa ympäristössä ovat erilaisia kuin perinteisissä kohtaamisissa. Ihmisten toiminta ja käyttäytyminen muuttuu ympäristön mukana. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 113-114.)

Social Habitin mukaan nykyisin 32 prosenttia asiakkaista odottaa sosiaalisessa mediassa vastausta 30 minuutissa, 42 prosentille riittää, kun he saavat vastauksen tunnissa. Vakio-vastaukset ja mallivastaukset eivät kuulu sosiaalisen mediaan, koska ne eivät ole henkilökohtaisia. Asiakkaat odottavat juuri heille räätälöityjä selkeitä ja suorita vastauksia. Asiakkaat myös olettavat, että yritykset kuuntelevat ja seuraavat aktiivisesti mitä niistä puhutaan sosiaalisessa mediassa, vaikka viestejä ei osoitettaisi suoraan yritykselle. Bain & Company mukaan asiakkaat, joiden pyyntöihin ja kysymyksiin vastataan sosiaalisessa mediassa heitä tyydyttävällä tavalla, käyttävät 20 - 40 prosenttia enemmän rahaa yrityksen tuotteisiin tai palveluihin. American Express Global Customer Service Barometer tutkimuksen mukaan sosiaalisessa mediassa asioiva asiakas kertoo hyvästä asiakaskokemuksesta keskimäärin 42 ihmisille ja huonosta 53 ihmisille. Social Bakersin mukaan yrityksiltä Facebookin kautta kysytyjen kysymysten määrä kasvaa lähes sata prosenttia vuodessa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 114.)

Muutosta on tapahtunut niin kuluttaja, kuin myös b-to-b puolellakin. Kuluttajat eivät osta enää ainoastaan Suomen rajojen sisäpuolelta, vaan kansainväliset yritykset, kuten Amazon ja Zalando ovat merkittäviä kilpailijoita. B-to-b puolella taas digitalisoituminen on vaikuttanut ostopäätöksen tekemiseen. The Challenger Sale -kirjaa varten tutkittiin, että 57 prosenttia ostopäätöksistä on tehty jo ennen kuin ostaja ja myyjä edes tapaavat. Ostopäätösprosessi on tässä vaiheessa mennyt jo niin pitkälle, että asiakas on tehnyt jo vaihtoehtojen arvioinnin sekä toimittajien vertailun osittain verkosta löydetyn tiedon perusteella. Tämän takia yrityksen on vaikea enää vaikuttaa asiakkaan kosketuspisteisiin, koska tapahtumat ovat jo tapahtuneet ennen kuin myyjä tapaa asiakkaan, ja voikin olla niin, ettei asiakasta tavatakaan ollenkaan. Yrityksien ehkä tulisikin panostaa enemmän verkossa julkaistavaan materiaaliin, esim. ammattiosaajille suunnattuihin asiantuntija-artikkeleihin, blogeihin ja webinaareihin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 98-100.)

3.3 Asiakaspalvelun kanavat

Ostopäätöstä tehdessä asiakkaiden lähteiden määrä on kasvanut nopeasti internetin, sosiaalisen median ja älypuhelinien myötä. Yhä suurempi osa kosketuspisteistä on digitaalisia ja tällöin panostaminen mainontaan tai omaan mediaan ei siis ole riittävää. Tämä tarkoittaa lähinnä sitä, että asiakkaat liikkuvat entistä helpommin kanavasta toiseen ja että yrityksen on entistä vaikeampi rajata vuoropuhelua haluamiinsa kanaviin. Muutos on ollut nopeaa ostopäätösprosessissa, kosketuspisteiden määrässä ja järjestyksessä. Samalla myös osa perinteisistä jakelutien portaista on saattanut jäädä kokonaan tai osittain pois. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 98.)

IBM:n tekemän tutkimuksen mukaan digitaalisista kanavista tulee jo muutaman vuoden kuluttua tärkein asiakaskohtaamisen kanava. Tulevaisuudessa digitaalisten kanavien taakse jäävät tärkeysjärjestyksessä niin tapaamiset kuin asiakas- ja puhelinpalvelutkin. Yritykset ovat jo järjestämässä organisaatiotaan ja kulttuuriaan vastaamaan tätä muutosta. Uudenlaista asiakasvuoropuhelua uusissa digitaalisissa ympäristöissä olisi tarkoitus rohkaista ja tukea. Sosiaalinen media on siirtymässä luonnolliseksi osaksi yritysten asiakaspalvelua. Se on käymässä läpi samanlaista kehitystä kuin internet aikoinaan. Internetkin oli aluksi vain media, mutta muuttui nopeasti asiakaspalvelukanavaksi ja lopulta liiketoiminnan lähteeksi. Tällä hetkellä sama tapahtuu sosiaalisen median kohdalla. Tämän takia yritysten tulisi panostaa oman asiakasymmärryksen lisäämiseen ja asiakaskokemuksen kehittämiseen uusissa, vielä osittain marginaalisissakin kosketuspisteissä. Näistä voi kasvaa nopeasti merkityksellisiä, kilpailuetua rakentavia kosketuspisteitä. (Löytänä & Korhikoski 2014, 100-101.)

Jo 1990-luvulla yritykset alkoivat kehittää erityisiä kanavia, joissa ne palvelivat asiakkaitaan. Erilaisia asiakkaita palveltiin eri kanavissa sekä myös erilaisia asioita hoidettiin eri kanavissa. Näihin kanaviin ja erilaisiin tapoihin hoitaa asioita myös sitouduttiin usein vahvasti. Osa yrityksistä yhä elää tätä aikakautta, mutta valtaosa on siirtynyt jo niin sanottuun monikanavaisuuteen. Monikanavaisuus tarkoittaa, että asiakas voi vapaasti valita kanavan, jossa hän haluaa asioida, ja yritys mukautuu tähän valintaan. Asiakkaan aikakaudella monikanava-ajattelu tulee jo tiensä päähän, sillä asiakkaat eivät enää halua rajoittua yritysten tarjoamiin palvelukanaviin, vaan he haluavat asioida yritysten kanssa omilla ehdoillaan. Täten siirrytään aikaan, jossa kanava-ajattelu vähenee, ja jopa häviää. Yritysten on pystyttävä asiakkaiden kanssa kommunikoimaan siellä, missä asiakkaat ovat, ja niillä keinoilla, joita asiakkaat haluavat käyttää. (Löytänä & Korhikoski 2014, 101-102.)

Kanavattomuuteen liittyy myös vanhojen keinojen ja uusien myyntikanavien törmäyskursi. Verkkokauppa kasvaa jatkuvasti ja nyt myös suuret yritykset, kuten esim. Stockmann, ovat vihdoinkin siirtyneet verkkokauppaan mukaan. Tosin isot yritykset vielä kompastelevat ensiaskelia ja kansainvälisiin toimijoihin verrattuna niiltä löytyy ison tarjoaman sijaan vähemmän tarjontaa kuin itse myymälästä. Väillä käy jopa niin, että myymälässä oleva tuote, jonka asiakkaan täytyisi vaivautua hakemaan itse, on kalliimpi, kuin verkkokaupasta ostettu sama tuote, joka tuodaan kotiin. Asiakkaan on vaikea ymmärtää, miksi sama tuote on erihintainen eri myyntikanavissa. (Löytänä & Korhikoski 2014, 102.)

Yritykset, jotka ovat selvittäneet omia kosketuspisteitään, ovat huomanneet, että niitä on yleensä valtava määrä. Kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että yritys priorisoi ja valitsee mihin kannattaa keskittyä. Ei ole mahdollista, että yritys yrittäisi tehdä

jokaisesta kosketuspisteestä sellaisen, että se ylittää asiakkaan odotukset. Yleensä paras neuvo on keskittyä rohkeasti merkityksellisimpiin kosketuspisteisiin, eikä pelätä sitä, että priorisoinnin vuoksi menetetään jotain olennaista. Vähemmän voi tuottaa siis enemmän. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 103.)

3.4 Teknologiatrendien vaikutukset

Teknologia kehittyy jatkuvasti ja siitä on mahdotonta luoda kokonaiskuvaa, koska se kehittyy niin nopeasti ja niin monella rintamalla. Trendeissä huomio kiinnittyy yleensä yhteen tai muutamaan seikkaan samanaikaisesti ja nyt uusiin trendeihin kuuluu big data. Esimerkiksi sosiaalinen media nousi pinnalle 2007 ja sen kiinnostus on ollut siitä asti nousussa, pilvipalvelut seurasivat perässä ja tulivat yleiseen tietoon 2009, kun taas big data – termin käsitys alkoi vuonna 2010. Big data ja pilvipalvelut ovat käsitteiden monipuolisuudessaan samankaltaisia, eikä kummallekaan ole yksiselitteistä ja tyhjentävää määritelmää. Big data ja pilvipalvelut sopivat kuitenkin hyvin yhteen. (Salo 2013, 14.)

Big data käsite viittaa kahteen asiaan; nopeasti kasvavan ja monipuolisen datan määrän luomaan haasteeseen yrityksissä ja yhteiskunnassa, sekä tähän haasteeseen tarjottaviin ratkaisuihin. Käsite usein käännetään suoraan eli iso data. Tosin tämä viittaa vain siihen, että dataa on paljon ja sitä tulee jatkuvasti lisää, jolloin huomio ei kiinnity siihen, miten sen tuomat ongelmat voitaisiin menestyksekkäästi kohdata. Nykyisen teknologian myötä olemassa olevan datan määrä on huimaava, ja määrä kasvaa jatkuvasti kiihtyvällä tahdilla. Tämän datamäärän säilyminen ja käsittely tuottaa runsaasti haasteita yrityksille. Koska big data luo tarpeen valtaviin datamäärien säilytykselle ja käsittelylle, toimii se yleisenä ajurina pilvipalveluiden käyttöön yrityksissä. (Salo 2013, 10-15.)

Pilvipalveluiden näennäisesti loputon tallennus- ja laskentakapasiteetti sopii erinomaisesti big datan tuomien datamäärien säilyttämiseen ja käsittelyyn. Käsitteelle pilvipalvelut eli cloud computing ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Käsite pilvi eli cloud käytetään kielikuvana, jolla viitataan internetiin. Pilvipalveluilla taas tarkoitetaan mallia, jossa tietotekniikkaresursseja (laskenta- ja tallennustilakapasiteetti, tietoliikenneyhteydet, sovellukset ja palvelut) tarjotaan verkon välityksellä käyttöön ilman, että käyttäjän tarvitsee tietää missä resurssit sijaitsevat tai huolehtia niiden toiminnasta ja ylläpidosta. Pilvipalveluilla voidaan myös tarkoittaa määritelmän laajuudesta riippuen meneillään olevaa laajempaa muutosta informaatioteknologiassa tai suppeammin katsottuna palveluntarjoajan ICT-resurssien dynaamista tarjoamista asiakkaiden käyttöön verkon välityksellä. (Salo 2013, 15, 99.)

”Cloud Computing on toimintamalli, joka mahdollistaa pääsyn vapaasti konfiguroitaviin ja skaalautuviin tietokoneresursseihin, jotka voidaan ottaa käyttöön tai poistaa käytöstä helposti ja nopeasti.” Tämä siteeraus on Yhdysvalloissa julkaisuhallinnon standardeja pohtivan paikallisen elinkeinoministeriön alaisen NIST:n (National Institute of Standards Technology) määritelmä pilvipalveluille. (Salo 2013, 99.)

Dataan ja sen säilyttämiseen liittyy olennaisia tietoturvaluolia. Käyttäjät haluavat, että tieto on varmassa tallessa, jotta siihen ei pääse käsiksi palveluntarjoajan oma henkilöstö tai ulkopuoliset tahot. Lisäksi käyttäjällä voi olla lainsäädännöllisistä syistä sekä muista syistä vaatimuksia tiedon säilyttämisen tavoista ja fyysisestä sijainnista. Tietoturvan lisäksi dataan liittyy oleellisesti huoli saavutettavuudesta ja pysyvyydestä. Jos pilveen ei saada yhteyttä, ei päästä käsiksi siellä oleviin tietoihin. Pysyvyyden suhteen ongelmia on esiintynyt harvoin, ainakin julkistettuna. Joitain tapauksia tilapäisistä käyttökatkoksista tai datan häviämisestä vuorokaudeksi on tiedossa, mutta lähes poikkeuksetta data on onnistuttu palauttamaan. Yrityksellä voi olla myös huolia, jotka liittyvät käyttäjähallintaan, palveluntarjoajaan, yleisesti hallintaan, suorituskykyyn, sopimusehtoihin, tekniseen toteutukseen sekä sääntöihin ja säännöksiin. Käyttäjähallintaan liittyvät huolet ovat yleisesti käyttäjien huolimattomuus, pahantahtoisuus tai tietämättömyys. Nämä aiheuttavat ongelmia ja niihin on vaikea varautua etukäteen, esim. sosiaalinen hakkerointi. Sosiaalinen hakkerointi tarkoittaa, että joku yrittää päästä käsiksi turvalliseen järjestelmään, jonkun sen parissa työskentelevän kautta. Käyttäjähallintaan liittyy myös ihmisten huolimattomuus ja laiskuus, jotka ovat yleisiä heikkoja kohtia, esim. ihmiset käyttävät helposti arvattavissa olevaa salasanaa ja vielä käyttävät samaa salasanaa eri palveluissa. Palveluntarjoajaan liittyvät huolet taas ovat, esim. luotettavuus sekä saavutettavuus (verkkoyhteys puuttuu). Hallintaan liittyy taas sen puuttuminen. Pilvipalveluita käyttävä yritys ei välttämättä koe hallitsevansa palvelua, kun se ei tiedä tarkalleen, missä palvelu sijaitsee ja se tuottaa huolia. Sopimusehtoihin liittyvät huolet ovat ongelma yrityksille, koska sopimukset ovat usein löyhiä. Teknisessä toteutuksessa on luottamusongelma, koska palveluntarjoajat eivät kilpailullisista ja tietoturvaan liittyvistä syistä kerro kaikkea käytännön arkkitehtuurista. Sääntöihin ja säännöksiin liittyvät huolet tietoturvaluolen lisäksi liittyvät: lakeihin, asetuksiin ja erilasiin toimintakohtaisiin suosituksiin ja totuttuihin toimintatapoihin. (Salo 2013, 107-114.)

Pilvipalveluiden käytössä on riskejä, joihin voi suhtautua kolmella eri tavalla: jättää pilvipalvelut käyttämättä, käyttää niitä mutta unohtaa riskit, tai hyväksyä riskit ja pyrkiä minimoimaan niiden toteutumisen todennäköisyyttä sekä niiden toteutumisesta aiheutuvaa vahinkoa. Jos yritys on huolissaan datansa tietoturvallisuudesta, sen kannattaa arvioida etukäteen, kuinka kriittisiä tietoja data sisältää liiketoiminnan kannalta, ja mitä seuraisi, jos

data päätyisi väärin käsiin. Kuitenkin pilvipalveluissa on etunsa: ne eivät vaadi investointeja laitteisiin tai ohjelmistoihin, eivät pitkäkestoista sopimuksellista sitoutumista, eikä kapasiteettitarvetta tarvitse tietää etukäteen. Hinnan puolesta ne ovat kilpailukykyisiä ja ne ovat ympäristöystävällisiä. (Salo 2013, 103-116.)

4 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Empiirinen tutkimus toteutettiin toimeksiantajan pyynnöstä sekä määrällisellä, että laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksilla haluttiin saada kattavaa tietoa siitä, kuinka asiakaspalvelua johdetaan yrityksissä.

4.1 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa laajasti yritysten sisäistä näkökulmaa asiakaspalvelun johtamisesta. Määrällisessä tutkimusosassa tavoitteena oli saada mahdollisimman kattavasti tietoa siitä, kuinka asiakaspalvelua johdetaan yrityksissä. Laadullisessa tutkimusosassa tavoitteena oli saada selville yritysjohton ja asiakaspalvelujohtajien mielipiteitä siitä, kuinka erilaiset trendit ja muutokset tulevat vaikuttamaan asiakaspalveluun ja sen rooliin tulevaisuudessa. Tavoitteena oli myös verrata mahdollisimman hyvin viime vuoden tutkimuksen tuloksia tämän vuoden tutkimuksen tuloksiin, jotta saataisiin vertailtavuutta tutkimusten välillä.

Toimeksiantajan tavoite tutkimuksesta oli kartoittaa laajasti yritysten sisäistä näkökulmaa asiakaspalvelun johtamiseen. Asiakaspalvelun johtamista käytiin läpi strategian, organisoinnin, prosessien, tavoitteiden ja palkitsemisen kannalta sekä vielä kuvattiin tulevaisuuden trendejä. Tutkimuksessa myös kartoitettiin erikseen asiakaspalvelun digitalisoitumista.

4.2 Tutkimuksen menetelmävalinnat

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä ja kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Menetelmävalinnat tulivat suoraan toimeksiantajalta. Tutkimuksessa käytettiin kahta eri menetelmää, koska edellisvuoden tutkimuksessa (liite 3) oli myös käytetty kahta, ja haluttiin yhdenmukaista vertailua. Tutkimusmenetelmiä oli kaksi myös siksi, että Rasmusen mielestä pelkkä määrällinen tutkimus ei riittänyt, vaan hän halusi myös saada selville laajempaa näkökulmaa asiakaspalvelun muutoksesta ja tulevaisuudesta. Rasmus halusi tuoda esiin tutkimuksessa kuinka paljon asiakaspalvelun johtaminen on muuttunut, ja tutkimukseen haluttiin saada vähintään yhtä iso määrä vastaajia kuin viime vuoden kyselyssä (60 vastaajaa vuonna 2013). Määrällinen tutkimus suoritettiin verkkokyselynä, joka mahdollisti nopean vastausmahdollisuuden vastaajille, sekä suuremman vastaajamäärän pienessä ajassa, kuin pelkällä laadullisella tutkimuksella olisi ollut mahdollista. Tutkimuksessa käytettiin kuitenkin myös laadullista tutkimusta, koska toimeksiantaja halusi saada tarkempaa ja laajempaa näkökulmaa tulevaisuuden trendeihin ja näin tehtiin myös viime vuonna.

4.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Robert Rasmus vastasi yksin tutkimuksen kohderyhmästä ja tutkimuksen kohderyhmä on sama kuin viime vuonna. Tutkimus teetettiin kokonaistutkimuksena ja sen kohderyhmä koostui Raconin ja HDI Nordicin asiakasrekistereistä. Kohderyhmää täydennettiin asiakasrekistereiden lisäksi Talouselämä 500 – listan yrityksillä, sekä edellisen perusteella LinkedIn:stä haetuilla henkilöillä. Ensisijaisesti kohderyhmä eli perusjoukko rajattiin suuriin ja keskisuuriin yrityksiin. Kohderyhmään haettiin sekä asiakaspalvelusta suoraan vastaavia henkilöitä, että yrityksen muuta johtoa. Kohderyhmä koostui kaiken kaikkiaan 354:stä eri henkilöstä.

Määrälliseen tutkimukseen vastasi yhteensä 66 (19 %) henkilöä 354:stä. Määrällisen tutkimuksen perui yhteensä 5 (1,4 %) henkilöä ja 30 (8,5 %) henkilöä tutkimus ei koskaan tavoittanut virheellisen sähköpostin takia, eli yhteensä 253 (71,5 %) henkilöä sai kyselyn, mutta ei reagoinut siihen mitenkään. Laadullisen tutkimuksen jatkohaastatteluita tehtiin yhteensä 13. Laadullisen tutkimuksen näyte koostui Rasmuksen henkilökohtaisesti valitsemasta kohderyhmästä johon kuului 31 henkilöä. Näistä 13 (42 %) henkilöä vastasi laadulliseen tutkimukseen.

4.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen suunnittelusta ja määrällisen tutkimusosan teknisestä toteutuksesta vastasi Racon Business Developmentin Robert Rasmus ja laadullisen tutkimusosan toteutuksesta sekä tutkimusraportin laatimisesta vastasi Emilia Lähdeviiki. Tutkimus toteutettiin elo- ja syyskuussa 2014 kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe toteutettiin määrällisellä kokonaistutkimuksella verkkokyselynä Google Drivellä (liite 1), jossa monivalintakysymyksillä kartoitettiin asiakaspalvelun johtamisen nykytilannetta organisaatiossa. Kysymyslomake koostui 16 monivalintakysymyksestä ja yhdestä avoimesta kysymyksestä. Monivalintakysymykset oli luokiteltu kuuteen eri ryhmään: strategia, prosessit, tietämyksenhallinta, mittarit, kanavat ja trendit.

Robert Rasmus suunnitteli ja toteutti määrällisen tutkimuksen. Kyselylomake lähetettiin vastaajille sähköpostilla ja lomake toteutettiin Google Drivellä. Lomakkeen alussa selitettiin miksi tutkimus tehdään ja kuka sen teettää. Sen jälkeen lomakkeen rakenteessa oli ensin taustakysymykset, jonka jälkeen siirryttiin itse kysymyksiin, jotka oli jaettu ryhmiin. Tietämyksenhallinnan otsikon alla oli vielä erikseen selitetty vastaajalle, mitä tällä käsitteellä tarkoitetaan. Lomakkeen loppuksi oli mahdollisuus antaa palautetta kyselystä, sekä omat yhteystietonsa. Yhteystietoja ei ollut pakko antaa, koska haluttiin antaa vastaajalle mahdollisuus vastata anonymisti. Lomakkeen rakenne oli selkeä ja hyvin jaoteltu. Se aloitettiin niin sanotuilla helpoilla kysymyksillä, jonka jälkeen päästiin itse asiaan. Kyselys-

sä käytettiin sinuttelua, joka on toimiva tapa tämän tyyppisessä kyselyssä. Kyselyssä oli suurin osa kysymyksistä Likertin asteikollisia ja viisiportaisia, jonka antoi vastaajalle mahdollisuuden vastata myös neutraalin vastauksen vastausvaihtoehtojen ääripäiden välistä. Lomakkeen muut kysymykset olivat vastausvaihtoehtollisia kysymyksiä, sekä yksi avoin kysymys. Kysely lähetettiin 354 henkilölle 18.8. maanantaina. Kyselystä lähetettiin muistutus viikkoa myöhemmin 25.8. maanantaina. Kyselyyn vastasi jo ensimmäisenä päivänä 34 henkilöä. Kyselyn tavoitteena oli saada vähintään yhtä paljon vastaajia kuin viime vuonna (60) ja kun tämä määrä saatiin täyteen, kysely suljettiin 1.9. maanantaina. Vastauksia saatiin yhteensä 66.

Toinen vaihe, eli laadullinen tutkimus toteutettiin avoimena haastatteluina puhelimitse, joissa vastaajat saivat vapaasti kertoa näkemyksiään asiakaspalvelun tulevaisuuden näkökulmista ja trendeistä. Toimeksiantaja kertoi tarkat ohjeet puhelinhaastattelujen tekemiseen ja teki Google Drivellä haastattelurungon (liite 2) haastatteluja varten. Haastattelurungossa käytiin tarkemmin läpi seuraavat asiat: tulevat ulkoiset vaikutukset asiakaspalvelussa sekä niiden kehittyminen, organisaation voimavarat ja varautuminen muutoksiin, sekä teknologiatrendien vaikutus asiakaspalveluun. Haastattelurunko alkoi ensin neljällä avoimella kysymyksellä, joiden jälkeen oli teknologiatrendiosio erikseen, jossa kysyttiin viiden eri teknologiatrendin vaikutuksista asiakaspalveluun. Haastattelurunko oli vain suuntaa antava haastateltavia varten. Tarkoituksena oli saada kattavasti tietoa eri aiheista. Rasmus lähetti näytelistan, joka koostui Rasmuksen henkilökohtaisesti valitsemasta kohderyhmästä, johon kuului 31 henkilöä. Haastattelut aloitettiin elokuun loppupuolella ja ne saatiin valmiiksi syyskyyntä loppupuolella. Yhteensä 13 (42 %) henkilöä saatiin mukaan laadulliseen tutkimukseen. Laadulliseen tutkimukseen näytetavoite oli 12 henkilöä.

Ihmisiä tavoiteltiin enimmäkseen loppuviikosta ja puolen päivän jälkeen. Suurimman osan kanssa sovittiin erillinen aika haastattelulle, mutta osa halusi hoitaa haastattelun heti. Rasmuksen ohje oli, että henkilöitä tavoitellaan ensin puhelimitse, ja sitten lähetetään henkilöille sähköposti-intro asiasta, jossa kerrotaan, että tulemme olemaan heihin yhteydessä uudestaan. Yhteydenotot hoidettiin kuitenkin niin, että jos kolmannen yhteyskerran jälkeen henkilö ei vielä kukaan vastannut puhelimeen tai sähköpostiin, siirryttiin seuraavan henkilön listalla. Prosessia nopeutettiin tekemällä puheluita uusille henkilöille vähintään kolme samana päivänä, ja haastatteluita saatettiin sopia jopa kolme samalle päivälle, täysin sen mukaan miten haastateltavilla oli aikaa haastattelulle. Samalle henkilölle soitetut puhelut hoidettiin noin viikon sisällä, mutta ei kuitenkaan niin, että olisi soitettu samalle henkilölle peräkkäisinä päivinä. Puhelinhaastatteluja varten tehtiin teksti, joka luettiin jokaiselle haastateltavalle puhelun aluksi. Puhelun alussa kerrottiin kaikki tarpeellinen informaatio: kuka soittaa, mitä asia koskee ja kauanko haastatteluun menisi aikaa. Yhteen

puhelinhaastatteluun meni vähintään 30 minuuttia. Haastattelun aikana vastaukset kirjoitettiin paperille ja myöhemmin vastaukset siirrettiin koneelle puhtaaksikirjoitettuna.

Koko tutkimus toteutettiin anonymina siten, että tulokset julkistettiin ainoastaan tilastoituna yhteenvetoina, joista yksittäisiä yrityksiä tai vastaajia ei pystytä tunnistamaan. Tutkimuksen analyysin yhteydessä vertailtiin tämän vuoden tuloksia viime vuoden tuloksiin.

4.5 Käytetyt analysointimenetelmät

Opinnäytetyössä käytettiin määrällisen tutkimusosan analysoimiseen Google Driveä, josta myös saatiin alkuperäiset tuloksien diagrammit (liite 6). Myöhemmin diagrammit tehtiin kuitenkin uudestaan Excelillä. Aineistoa analysoitiin Excelillä ja SPSS-ohjelmalla. Likertin asteikollisia muuttujia ovat:

- Miten arvioit asiakaspalvelutoiminnan suhdetta strategiaan
- Miten asiakaspalvelu on edustettuna ylimmässä johdossa
- Ovatko asiakaspalveluprosessit selkeästi määritellyjä
- Noudatetaanko asiakaspalveluprosessien määrittelyjä
- Mikä seuraavista kuvaa parhaiten asiakaspalveluprosesseja organisaatiossasi
- Miten tietämyksenhallintaa johdetaan teillä asiakaspalvelutilanteissa?
- Miten tieto on asiakaspalvelutilanteissa käytettävissä?
- Miten usein asiakaspalvelua mitataan
- Miten asiakaskontakteja käsitellään eri kanavissa
- Miten asiakaskontaktit ja asiakastiedon hallinta linkittyvät toisiinsa?

Yllä olevien kysymyksien vastuksista laskettiin keskiarvot ja keskihajonnat (liite 7). Likertin asteikon muuttujien riippuvuuksia taustamuuttujiin työntekijöiden määrä ja liikevaihto tutkittiin Spearmanin korrelaatioilla (liite 8). Lisäksi toimialakohtaiset erot tutkittiin Kruskal-Wallis testillä (liite 9).

5 Tutkimuksen tulokset

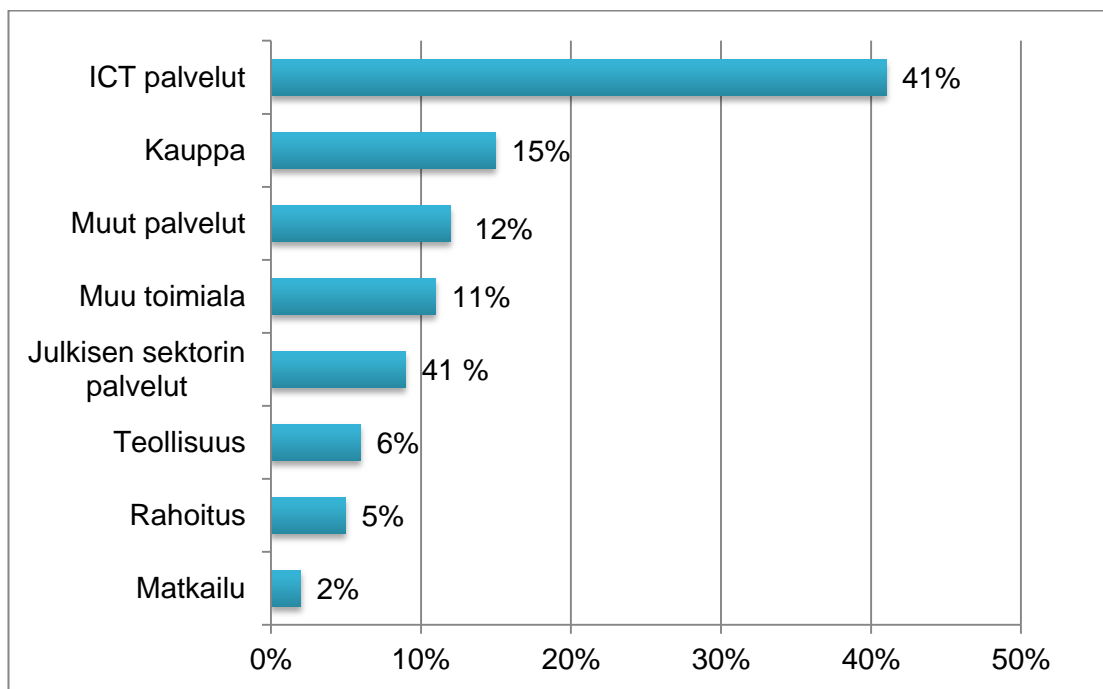
Tutkimustuloksissa oli tavoitteena saada kattavasti tietoa asiakaspalvelun johtamisesta yrityksissä. Tulokset kertovat, että asiakaspalvelua on alettu pitää entistä tärkeämpänä yrityksissä ja siihen panostetaan enemmän, vaikka joiltain osin olisi vielä parannettavaa.

5.1 Määrällinen tutkimus

Määrällinen tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksella, johon vastasi yhteensä 66 (19 %) 354:stä ja sen kohderyhmä oli sama kuin viime vuoden tutkimuksessa, jotta vertailtavuus säilyi. Tutkimus jaettiin eri osa-alueisiin, joissa jokaisessa oli muutamia kysymyksiä. Tutkimuksen osa-alueet olivat: vastaajien taustatiedot, strategia, prosessit, tietämyksenhallinta, mittarit, kanavat ja trendit. Suurin osa kysymyksistä toteutettiin Likertin asteikoilla, joka on viisiportainen. Tutkimuksessa oli myös vastausvaihtoehdollisia kysymyksiä, sekä yksi avoin kysymys. Kaikkien kysymysten kohdalla käydään läpi uudet tulokset sekä uusien tuloksien vertailu viime vuoden kyselyyn.

5.1.1 Vastaajien taustatiedot

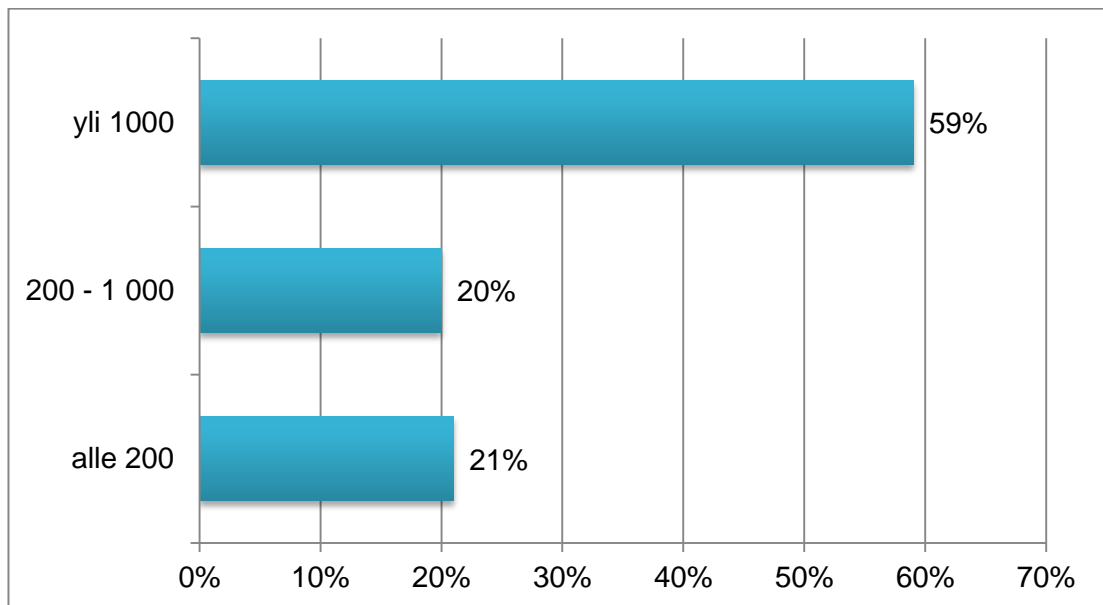
Vastaajien taustatiedoilla kartoitettiin, kuinka hyvin eri alat olivat edustettuina tutkimuksessa. Lisäksi kysymyksillä liikevaihdosta, työntekijöiden määrästä ja vastaajan asemasta yrityksessä selvitettiin saatiinko tutkimukseen tavoiteltua kohderyhmää, eli asiakaspalvelujohtajista ja muusta yritysjohdosta koostuvia henkilöitä keskisuurista ja suurista yrityksistä.



Kuvio 1. Toimiala (n=66)

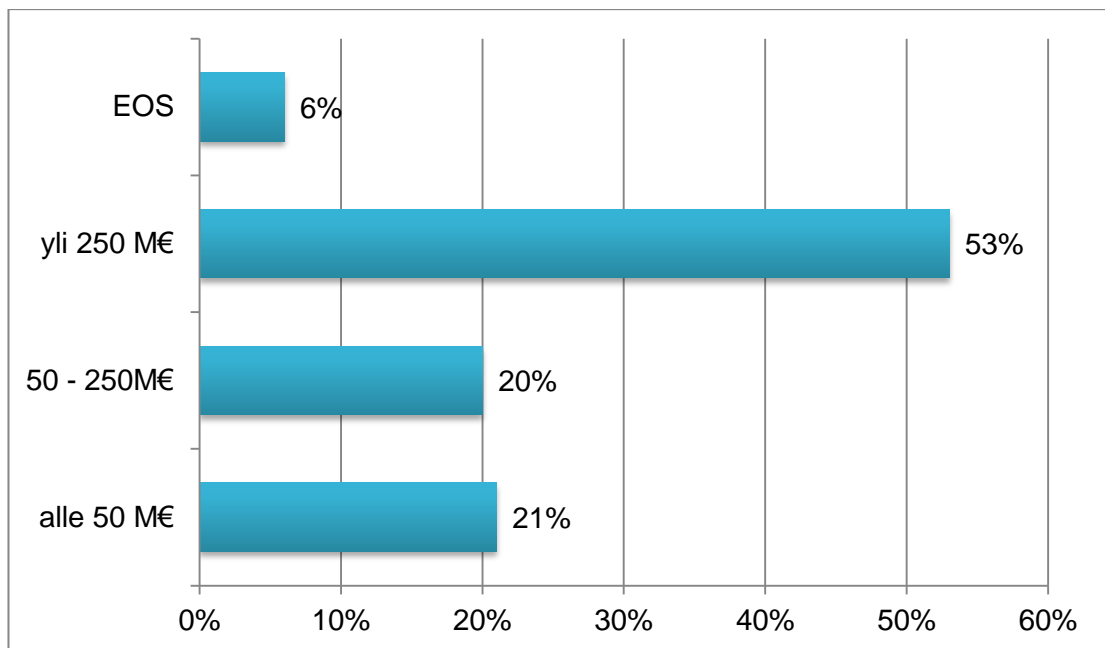
Kuviossa 1 vastaajista suurin osa (41 %) oli ICT palveluista. Seuraavaksi eniten vastaajia oli kaupan alalta (15 %) ja muista palveluista (12 %). Vähiten vastaajia oli matkailualasta (2 %) ja rahoitus alasta (5 %).

Viime vuoden kyselyssä niin ikään suurin osa vastaajista oli ICT alalta (46 %) ja kaupan ala oli toiseksi suurin (15 %). Matkailu oli myös viime vuonna huonoiten edustettu (3 %). Tästä voidaan päätellä, että tulokset ovat vertailukelpoisia vastaajien toimialojen perusteella.



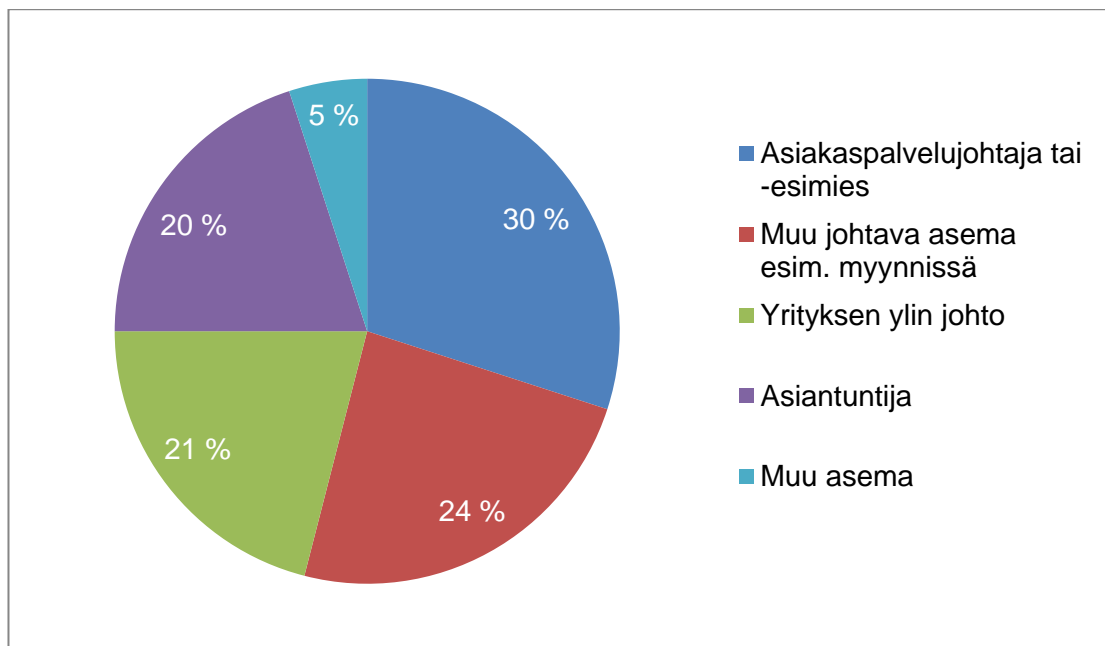
Kuvio 2. Työntekijöiden määrä (n=66)

Kuviossa 2 vastaajista suurin osa (n. 79 %) edusti suuria yrityksiä työntekijöiden määrän perusteella. Vain n. 21 % vastanneista edusti pieniä ja keskisuuria yrityksiä.



Kuvio 3. Liikevaihto (n=66)

Kuviossa 3 vastaajista suurin osa (73 %) edusti suuria yrityksiä liikevaihdon perusteella. Vain 21 % vastanneista edusti pieniä ja keskisuuria yrityksiä.



Kuvio 4. Asema organisaatiossa (n=66)

Kuviossa 4 vastaajista lähes kolmannes (30 %) toimi yrityksessään asiakaspalvelujohtajana tai -esimiehenä. Muut vastanneet jakautuivat tasaisesti muuhun johtavaan asemaan (24 %), ylimpään johtoon (21 %) ja asiantuntijoihin (20 %), muutamaa vastaajaa lukuun ottamatta (muu asema 5 %). Mitä enemmän yrityksessä on työntekijöitä, sitä vähemmän asiakaspalvelu on edustettuna ylimmässä johdossa ($r = -0,285$, liite 8).

Viime vuoden kyselyssä lähes puolet vastanneista toimi asiakaspalvelujohtajana tai -esimiehenä.

5.1.2 Strategia

Toimeksiantaja halusi selvittää strategiakysymyksillä yritysten asiakaspalvelun painoarvoa muuhun toimintaan nähden, sekä selvittää asiakaspalvelun painoarvoa yritysten päivittäisessä johtamisessa.

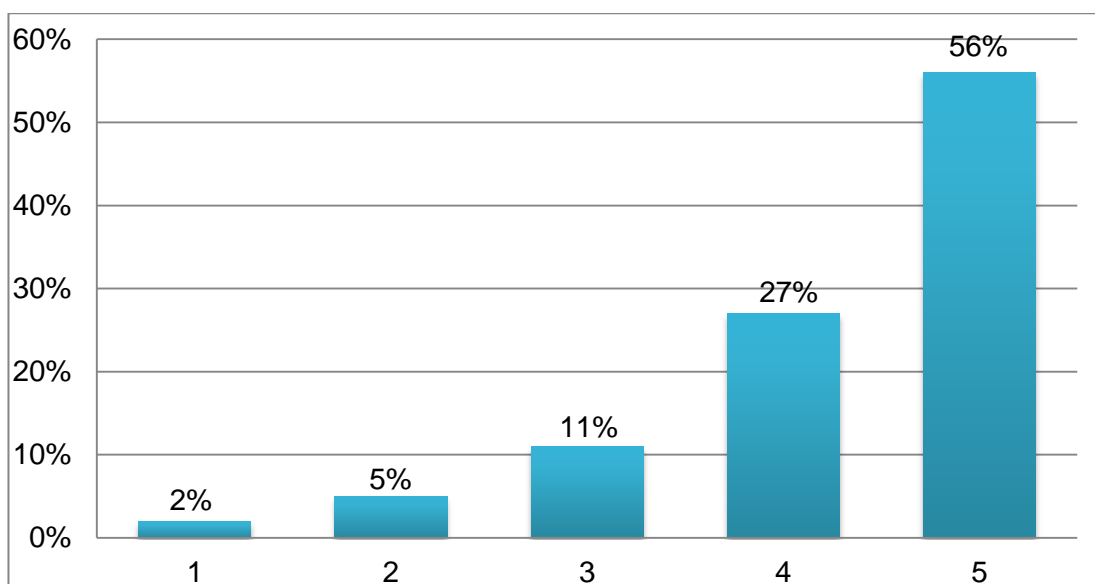
Kysymys: Miten arvioit asiakaspalvelutoiminnan suhdetta strategiaan?

Tarkentava kysymys: Valitse asteikolta (1-5) kohta sen mukaan, kumpi väittämistä kuvaa paremmin oman organisaatiosi nykytilannetta.

Vastausvaihtoehdot:

1 = asiakaspalvelu on välttämätön toiminto, mutta ei strategisesti tärkeä

5 = asiakaspalvelu on strategian keskeinen elementti ja kilpailutekijä



Kuvio 5. Asiakaspalvelutoiminnan suhde strategiaan (n=66)

Kuviossa 5 kyselyyn vastanneista 2 % oli sitä mieltä, että asiakaspalvelu on välttämätön toiminto, mutta ei strategisesti tärkeä. Alle 20 % vastanneista vastasi olevansa melkein samaa mieltä tai kahden vastausvaihtoehdon välistä. Vastanneista yli puolet (56 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että asiakaspalvelu on strategian keskeinen elementti ja kilpailutekijä ja 27 % vastasi, että on melko samaa mieltä. Vastauksista voidaan päätellä, että suurin osa vastanneista (83 %) oli sitä mieltä, että asiakaspalvelu on strategian keskeinen elementti ja kilpailutekijä, joten sitä pidetään merkittävänä osa-alueena. Vain harva ei pi-

tänyt asiakaspalvelutoimintaa strategisesti merkittävänä (7 %). Vastausten keskiarvo oli 4,3 ja keskihajonta oli 0,95 eli hajonta oli pientä (liite 7, pylväs 1).

Viime vuoden kyselyssä päädyttiin lähes samaan tulokseen, eli 85 % vastaajista oli sitä mieltä, että asiakaspalvelu on yrityksissä strategisesti tärkeä.

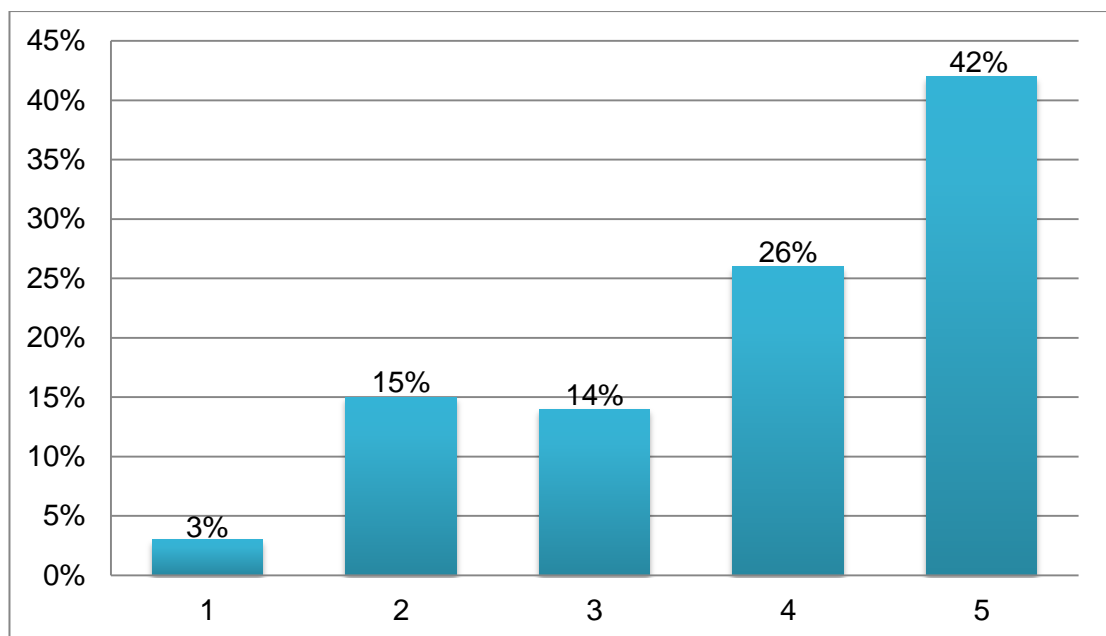
Kysymys: Miten asiakaspalvelu on edustettuna ylimmässä johdossa?

Tarkentava kysymys: Mikä on asiakaspalvelutoiminnasta suoraan vastaavan henkilön asema suhteessa ylimpään johtoon?

Vastausvaihtoehdot:

1 = asiakaspalvelujohtaja ei raportoi suoraan johtoryhmälle

5 = asiakaspalvelujohtaja kuuluu ydinjohtoryhmään



Kuvio 6. Asiakaspalvelun edustus ylimmässä johdossa (n=66)

Kuviossa 6 vastaajista alle 20 % oli täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä siitä, että asiakaspalvelujohtaja ei raportoi suoraan johtoryhmälle. 14 % vastasi vastausvaihtoehtojen välistä. Yli puolet vastanneista (68 %) oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että asiakaspalvelujohtaja kuuluu ydinjohtoryhmään. Tästä voidaan päätellä, että asiakaspalvelujohtaja kuuluu usein ydinjohtoryhmään yrityksissä. Vastausten keskiarvo oli 3,9 ja keskihajonta 1,2 eli hajontaa oli paljon. Keskihajonta oli suurin tämän kysymyksen vastauksissa. (Liite 7, pylväs 2.)

Viime vuoden kyselyssä vain 20 % vastasi, että asiakaspalvelujohtaja kuuluu ydinjohtoryhmään, kun nyt sama luku oli 42 %. Selkeästi on havaittavissa muutosta siitä, että yri-

tyksissä pidetään asiakaspalvelua aiempaa tärkeämpänä ja yrityksissä on panostettu siihen.

5.1.3 Prosessit

Toimeksiantaja halusi kartoittaa prosessiosioilla asiakaspalvelun systemaattisuutta tavoite- ja käytännön tasolla, sekä kuinka laajasti asiakaspalvelu kytkeytyy asiakkuuden hallintaan yritystasolla.

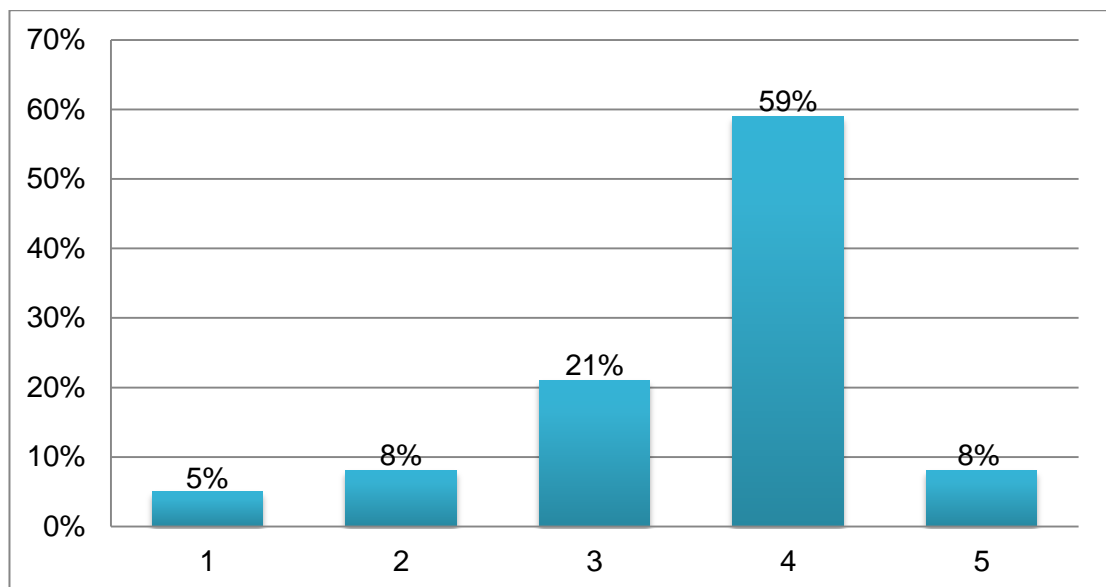
Kysymys: Ovatko asiakaspalveluprosessit selkeästi määriteltyjä?

Tarkentava kysymys: Prosessit on selkeästi määritelty silloin, kun kaikki työvaiheet, tehtävät, tiedonkulku ja toimintaa tukevat järjestelmät on dokumentoitu ja tieto on kaikkien prosessiin osallistuvien tiedossa ja käytettävissä.

Vastausvaihtoehdot:

1 = Asiakaspalveluprosessit ovat hyvin puutteellisesti määritellyt

5 = Asiakaspalveluprosessit ovat täysin selkeästi määritellyt



Kuvio 7. Asiakaspalveluprosessien määrittely (n=66)

Kuviossa 7 vastaajista 13 % oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että asiakaspalveluprosessit ovat hyvin puutteellisesti määriteltyjä. Noin yksi viidesosa oli sitä mieltä, että prosessit ovat osittain puutteelliset, osittain selkeät. Kaksi kolmasosaa vastaajista (67 %) oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että asiakaspalveluprosessit ovat täysin selkeästi määriteltyjä. Vastauksista voidaan päätellä, että asiakaspalveluprosessit ovat suurilta osin selkeästi määriteltyjä. Vastausten keskiarvo oli 3,6 ja keskihajonta oli 0,91 eli hajonta oli pientä (liite 7, pylväs 3). Toimialoista ICT ja muissa palveluissa asiakaspalve-

luprosessit ovat muita toimialoja paremmin määritellyjä. Heikoimmin asiakaspalveluprosesseja on määritelty kaupan ja muiden toimialojen yrityksissä. (Liite 9).

Viime vuoden kyselyssä valtaosa (85 %) vastasi, että asiakaspalveluprosessit ovat pääosin tai täysin selkeästi määritellyjä. Tämä suuri prosentuaalinen ero tämän vuoden tuloksiin selittynee ainakin osittain vastausvaihtoehtojen erilaisista sanamuodoista. Esimerkiksi viime vuoden kyselyssä yksikään vastaajista ei vastannut ”en osaa sanoa”, mutta tämän vuoden vastaajista 21 % vastasi vastausvaihtoehtojen väliin eli niin sanotun neutraalin vastauksen. Joka tapauksessa vastausten perusteella asiakaspalveluprosessien selkeys on heikentynyt.

Kysymys: Noudatetaanko asiakaspalveluprosessien määrittelyjä?

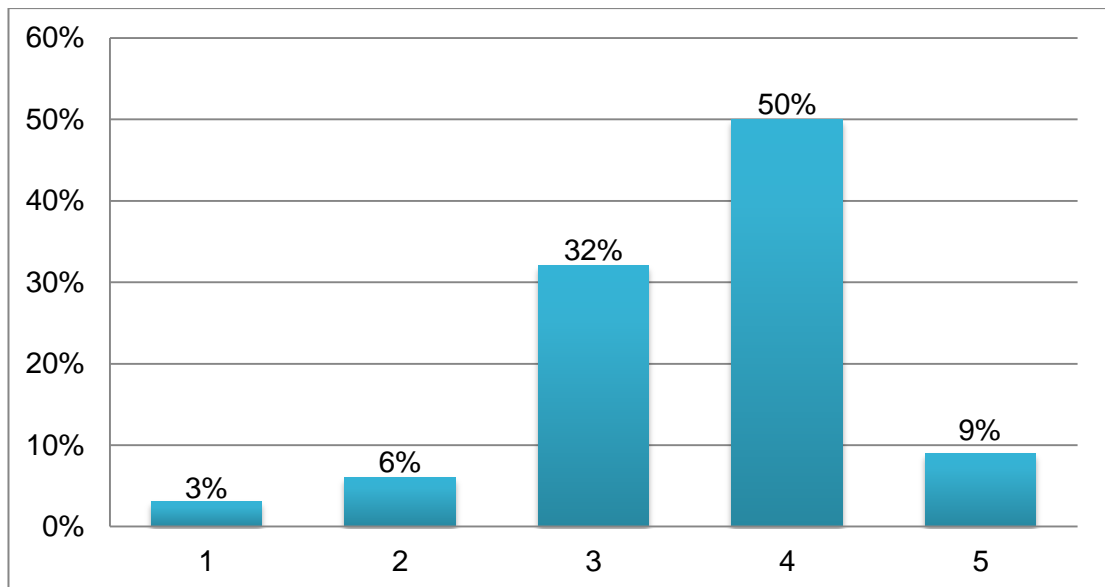
Tarkentava kysymys: Ovatko kuvatut prosessit käytössä jokapäiväisessä toiminnassa?

Onko rinnakkaiset toimintatavat - "varjoprosessit" - saatu karsittua?

Vastausvaihtoehdot:

1 = Asiakaspalveluprosesseja ei noudateta lainkaan

5 = Asiakaspalveluprosesseja noudatetaan täysin



Kuvio 8. Asiakaspalveluprosessien määrittelyjen noudattaminen (n=66)

Kuviossa 8 vastanneista alle 10 % oli sitä mieltä, että asiakaspalveluprosesseja ei noudateta lainkaan tai melko huonosti. Noin joka kolmas (32 %) vastasi vastausvaihtoehtojen väliin. Vastanneista yli puolet (59 %) oli sitä mieltä, että asiakaspalveluprosessia noudatetaan täysin tai melko hyvin. Suurimmassa osassa yrityksissä asiakaspalveluprosesseja noudatetaan, joten asiakaspalvelu on käytännön tasolla systemaattista. Vastausten keskiarvo oli 3,6 ja keskihajonta 0,86 eli hajonta oli pientä. Tässä kysymyksessä oli pienin

keskihajonta. (Liite 7, pylväs 4.) Mitä suurempi yritys, sitä enemmän noudatetaan asiakaspalveluprosessien määrittelyjä ($r=0,278$ ja $r=0,268$, liite 8).

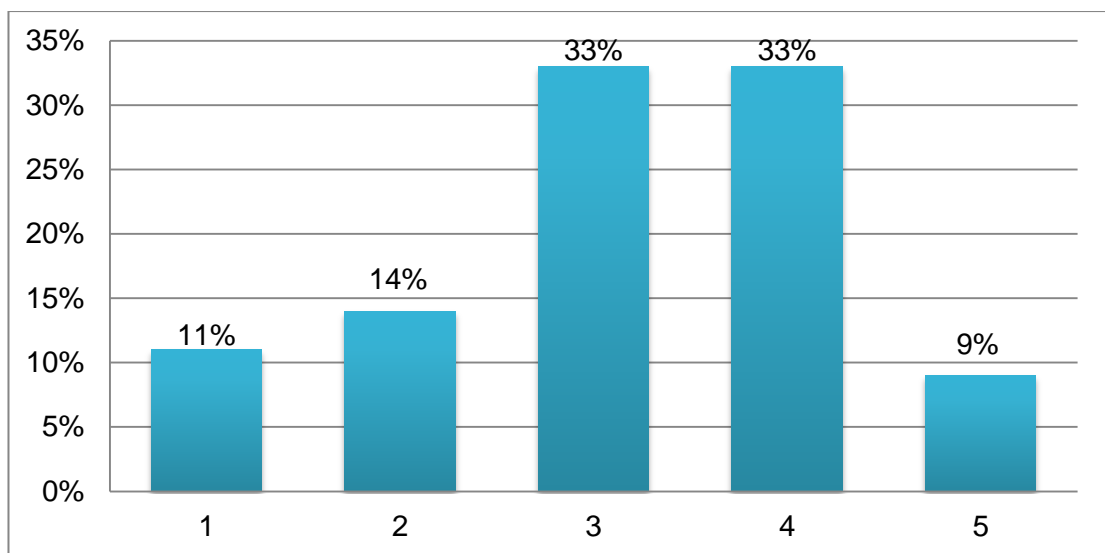
Viime vuoden kyselyssä vastaajat olivat lähes täysin (95 %) sitä mieltä, että prosesseja noudatetaan. Jälleen osa prosentuaalisesta muutoksesta johtunee vastausvaihtoehtojen sanamuotojen erosta. Kuitenkin voidaan todeta, että asiakaspalveluprosessien systemaattisuus on vähentynyt.

Kysymys: Mikä seuraavista kuvaa parhaiten asiakaspalveluprosesseja organisaatiossasi?

Vastausvaihtoehdot:

1 = Meillä on useita asiakasprosesseja ja ne ovat yksikkökohtaisia

5 = Meillä on vain yksi yhteinen asiakasprosessi



Kuvio 9. Asiakaspalveluprosessit (n=66)

Kuviossa 9 vastaukset olivat paljolti hajaantuneet. Vastanneista 25 % oli samaa tai osittain samaa mieltä siitä, että asiakaspalveluprosesseja on useita ja ne ovat yksikkökohtaisia. 33 % vastasi vastausvaihtoehtojen väliin, eli että prosesseja voi olla enemmän kuin yksi, mutta ne eivät välttämättä ole yksikkökohtaisia. 42 % oli samaa mieltä tai melko samaa mieltä, että on vain yksi yhteinen asiakaspalveluprosessi. Tuloksista voidaan päätellä, että asiakaspalveluprosessien määrässä on paljon hajontaa eri yrityksissä. Vastausten keskiarvo oli 3,2 ja keskihajonta 1,1 eli hajonta oli suurta (liite 7, pylväs 5). ICT palveluissa on yhtenäisimmät asiakaspalveluprosessit, kun taas rahoituksessa ja teollisuudessa prosesseja on enemmän (liite 9).

Viime vuoden kyselyssä 58 % vastanneista oli vastannut, että asiakaspalveluprosesseja on useita ja ne ovat yksikkökohtaisia, tämä määrä oli siis selkeästi laskenut edelliseen

kyselyyn, koska uudessa kyselyssä oli samaa mieltä 25 % vastanneista. Eli prosessien määrä on viime vuodesta vähentynyt, joka on yrityksille todennäköisesti positiivinen asia.

5.1.4 Tietämyksenhallinta

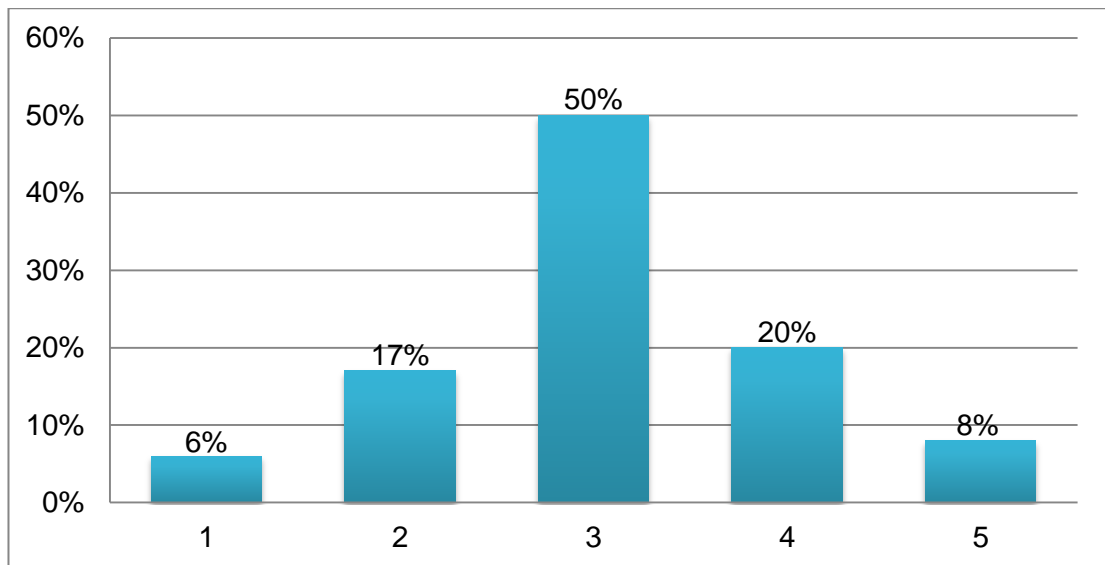
Toimeksiantaja määrittelee tietämyksenhallinnan niin, että se tarkoittaa systemaattista toimintamallia, jossa on määritelty uuden tiedon kerääminen, tiedon ajantasaisuuden varmistaminen, vanhan tiedon poistaminen, puuttuvan tiedon tuottaminen ja tiedon jakaminen ja hyödyntäminen.

Kysymys: Miten tietämyksenhallintaa johdetaan teillä asiakaspalvelutilanteissa?

Vastausvaihtoehdot:

1 = Asiakaspalvelun tietämyksenhallintaa ei ole vastuutettu, ja tiedon ylläpito on satunnaista

5 = Asiakaspalvelun tietämyksenhallinnalla on omistaja, tiedon ylläpito on säännöllistä ja automatisoitua



Kuvio 10. Tietämyksenhallinnan johtaminen asiakaspalvelutilanteissa (n=66)

Kuviossa 10 vastanneista 23 % oli täysin tai melko samaa mieltä sen kanssa, että asiakaspalvelun tietämyksenhallintaa ei ole vastuutettu, ja tiedon ylläpito on satunnaista. 28 % vastanneista oli samaa tai melko samaa mieltä siitä, että asiakaspalvelun tietämyksenhallinnalla on omistaja, sekä tiedon ylläpito on säännöllistä ja automatisoitua. Tasan puolet vastanneista taas vastasi vastausvaihtoehtojen väliin eli eivät olleet kirkkaasti kumpaakaan mieltä. Voikin olla, että tietämyksenhallinta käsitteenä on melko uusi, eikä sen takia ole uskallettu vastata kumpaakaan suuntaan, joten neutraali vaihtoehto on ollut paras. Vastausten keskiarvo oli 3,1 ja keskihajonta 0,96 eli hajonta oli pientä (liite 7, pylväs 6).

Tietämyksenhallintaa ei tällaisenaan kysytty viimevuotisessa kyselyssä.

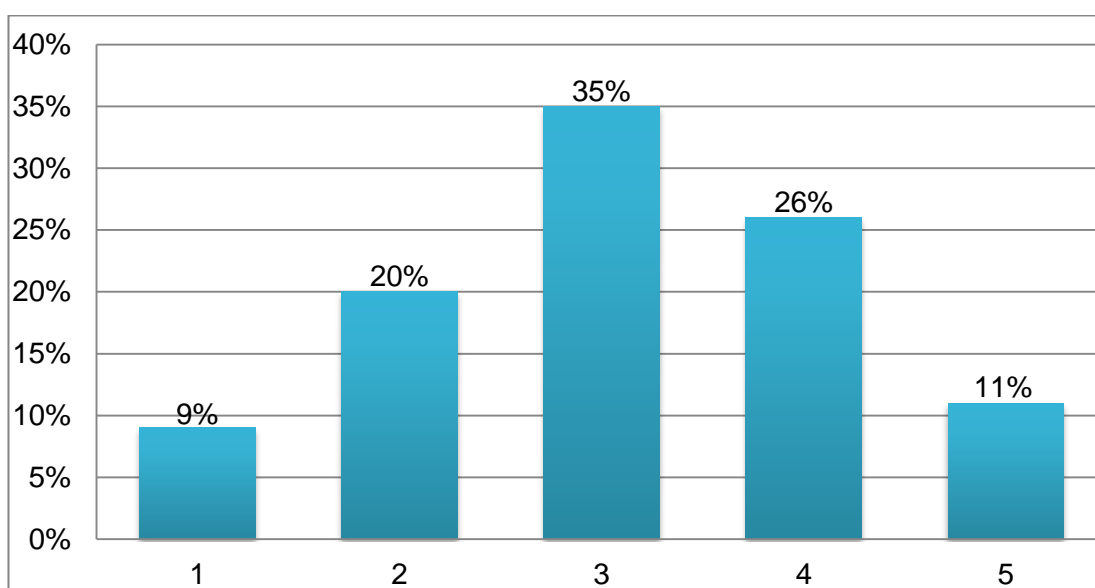
Kysymys: Miten tieto on asiakaspalvelutilanteissa käytettävissä?

Tarkentava kysymys: Eli miten tietämyksenhallinta näkyy käytännössä asiakaspalvelussa?

Vastausvaihtoehdot:

1 = Tiedon hakuun ei ole yhtenäistä tapaa, ja samasta tiedosta on useita versioita, ja eri asiakaskanavien kautta voi saada eri vastauksen

5 = Käytössämme on eri tietolähteet yhdistävä yhteinen tiedonhakupöytäkirja, ja saman tiedon sama versio on käytössä kaikissa asiakaspalvelukanavissa ml. itsepalvelusivustot



Kuvio 11. Tiedon käytettävyys asiakaspalvelutilanteissa (n=66)

Kuviossa 11 vastaukset hajaantuivat melko laajasti. Vastanneista 29 % oli samaa tai melko samaa mieltä, että tiedon hakuun ei ole yhtenäistä tapaa, ja samasta tiedosta on useita versioita, ja eri asiakaskanavien kautta voi saada eri vastauksia. 35 % vastanneista vastasi vastausvaihtoehtojen väliin. 37 % vastanneista vastasi, että on samaa tai melko samaa mieltä, että käytössämme on eri tietolähteet yhdistävä yhteinen tiedonhakupöytäkirja, ja saman tiedon sama versio on käytössä kaikissa asiakaspalvelukanavissa ml. itsepalvelusivustot. Vastaukset hajaantuivat laajasti, mutta silti eniten samaa mieltä oltiin siitä, että yrityksistä löytyy yhteinen tiedonhakupöytäkirja, joka on asiakaspalvelutilanteessa selkein vaihtoehto. Vastausten keskiarvo oli 3,1 ja keskihajonta 1,1 eli hajonta oli suurta (liite 7, pylväs 7). Mitä suurempi liikevaihto, sitä tehokkaammin tieto on asiakaspalvelutilanteissa käytettävissä ($r= 0,306$, liite 8).

Vastaavaa kysymystä ei ollut viime vuoden kyselyssä.

5.1.5 Mittarit

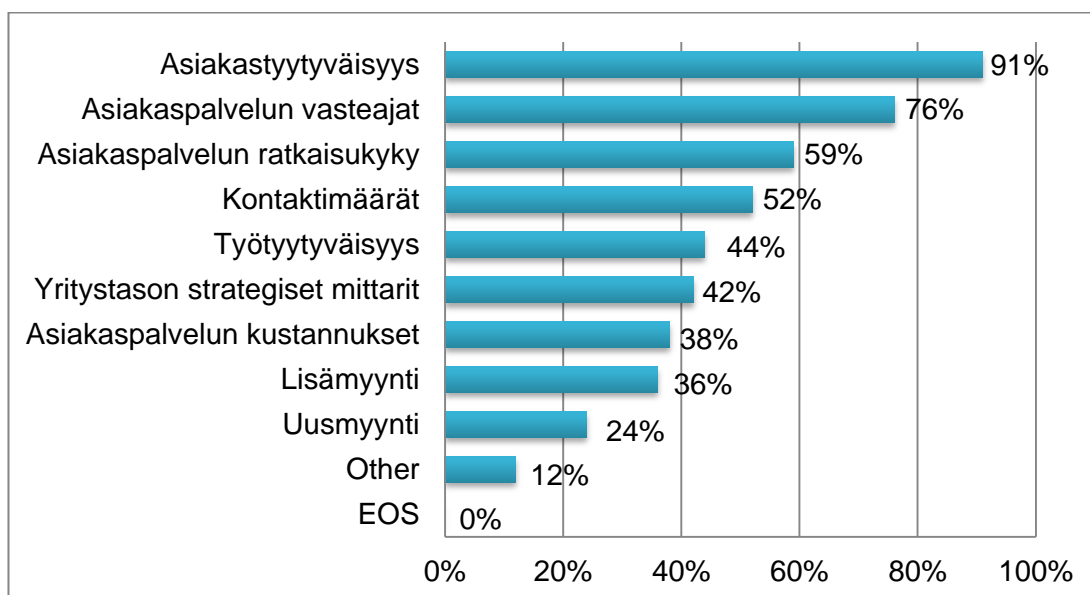
Toimeksiantaja halusi selvittää mittarikysymyksillä yritysten mittaamisen systemaattisuutta, kuinka laajasti asiakaspalvelu nähdään koko yrityksen tavoitteena, eikä vain asiakaspalvelun tai muutamien yksiköiden asiana, sekä kuinka vahvasti asiakaspalvelumittareilla ohjataan toimintaa.

Kysymys: Mitä mittareita käytätte asiakaspalvelun mittaamisessa?

Tarkentava kysymys: Valitse 1-5 tärkeintä mittaria, joilla asiakaspalvelua mitataan yrityksessänne

Vastausvaihtoehdot:

1. Asiakastyytyväisyys
2. Asiakaspalvelun vasteajat
3. Asiakaspalvelun ratkaisukyky
4. Asiakaspalvelun kustannukset
5. Uusmyynti
6. Lisämyynti
7. Työtyytyväisyys
8. Kontaktimäärät
9. Yritystason strategiset mittarit
10. EOS
11. Muu, mikä?



Kuvio 12. Asiakaspalvelun mittaaminen (n=66)

Kuviossa 12 vastanneiden mielestä viisi tärkeintä mittaria, joilla asiakaspalvelua mitataan yrityksessä, olivat: asiakastytyvyisyys (91 %), asiakaspalvelun vasteajat (76 %), asiakaspalvelun ratkaisukyky (59 %), kontaktimäärä (52 %) ja työtytyvyisyys (44 %). Kolme vähiten valittua vaihtoehtoa olivat: jokin muu (12 %), uusmyynti (24 %) ja lisämyynti (36 %). Vastauksista oli odotettavissa, että asiakastytyvyisyys kuuluu ainakin viiteen tärkeimpään mittariin, mutta silti sitä eivät kaikki valinneet.

Valtaosa yrityksistä mittaa edelleen pääasiassa asiakaspalvelun laadullisia ja tehokkuusmittareita. Myyntiin liittyvät mittarit ovat edelleen melko harvinaisia.

Aikaisempaan kyselyyn verrattuna vastaukset olivat pysyneet lähes samana. Kaikki muut vaihtoehdot olivat samoilla sijoilla, kuin viimevuoden kyselyssä, mutta asiakaspalvelun ratkaisukyky oli koettu kontaktimääriä hiukan tärkeämmäksi tänä vuonna. Voidaan siis todeta, että asiakaspalvelun mittaaminen ei ole vuodessa muuttunut yrityksissä. Muutoksia näkyy siis lähinnä prosentuaalisesti yksittäisissä vastauksissa, esim. työtytyvyisyyden mittaamisen tärkeys oli laskenut 10 % ja lisämyynnin mittaamisen tärkeys oli lisääntynyt 11 %. Tosin täytyy ottaa huomioon, että viime vuonna kyselyyn vastasi 60 henkilöä ja tänä vuonna vastaajia oli 66.

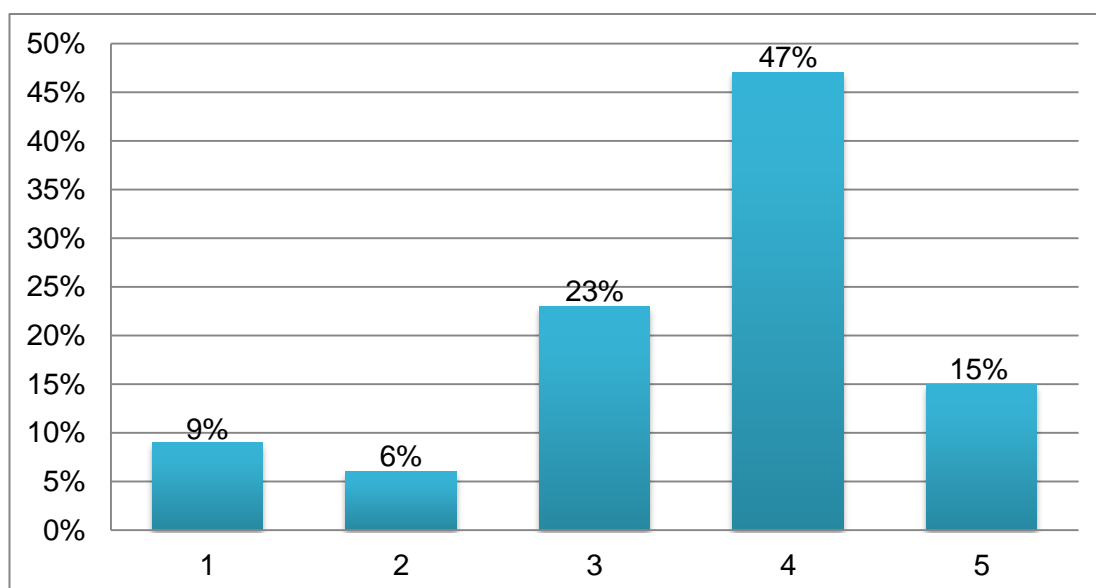
Kysymys: Miten usein asiakaspalvelua mitataan?

Tarkentava kysymys: Kuinka automaattista ja säännöllistä on tärkeimpien mittareiden mittaaminen

Vastausvaihtoehdot:

1 = Harvemmin kuin kuukausittain tai epäsäännöllisesti

5 = Jatkuvasti ja täysin automaattisesti



Kuvio 13. Asiakaspalvelun mittaamistiheys (n=66)

Kuviossa 13 vastanneista 15 % vastasi olevansa samaa tai melko samaa mieltä siitä, että heidän yrityksessään mitataan asiakaspalvelua harvemmin kuin kuukausittain tai epäsäännöllisesti. 23 % vastasi vastausvaihtoehtojen väliin. Suurin osa vastanneista eli 62 % vastasi olevansa samaa tai melko samaa mieltä siitä, että mittaaminen on jatkuvasti ja täysin automatisoitua. Tulosten perusteella suurimmassa osassa yrityksiä asiakaspalvelun mittaaminen on automaattista ja säännöllistä. Vastausten keskiarvo oli 3,5 ja keskihajonta 1,1 eli hajonta oli suurta (liite 7, pylväs 8). Mitä enemmän yrityksessä on työntekijöitä, sitä useammin asiakaspalvelua mitataan ($r = 0,251$, liite 8).

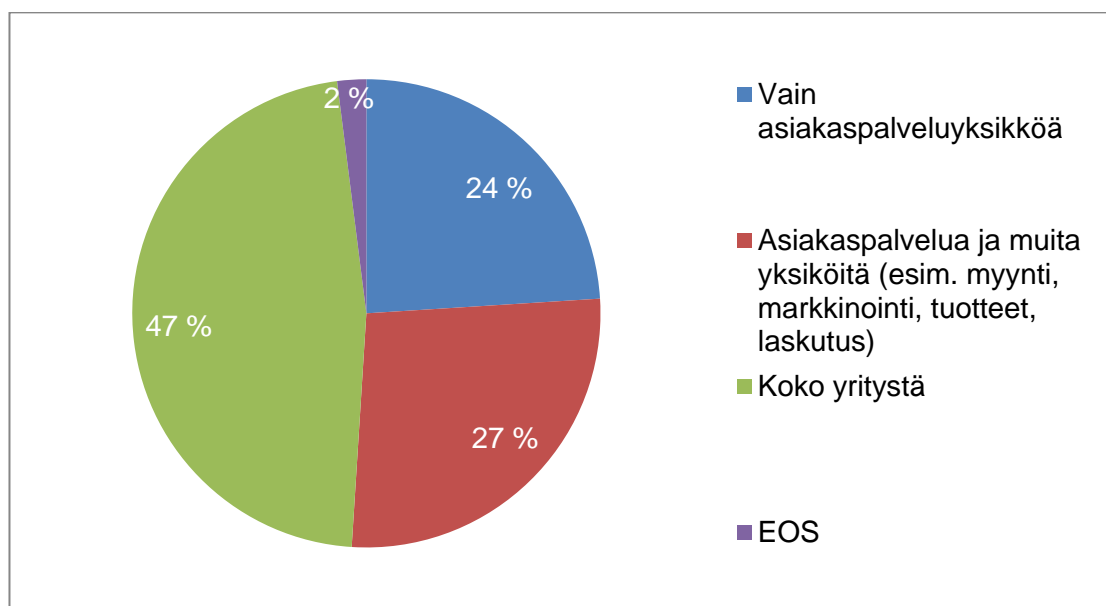
Edelliseen kyselyyn verrattuna vastaukset muuttuivat melko paljon. Viime vuonna vastaajista 91 % vastasi mittaamisen olevan säännöllistä ja automatisoitua. Eli määrä on laskenut melko reippaasti vuodessa. Viime vuonna vastaukset olivat sanallisessa muodossa, eikä ollut niin sanottua neutraalia vastausta, jolloin vastattiin ehkä rohkeammin kysymykseen kuin tänä vuonna, kun kysely toteutettiin asteikolla.

Kysymys: Minkä yksiköiden toimintaa asiakaspalvelumittareilla mitataan?

Tarkentava kysymys: Ovatko asiakaspalvelun mittarit vain asiakaspalvelun mittareita vai laajemmin organisaation mittareita

Vastausvaihtoehdot:

1. Vain asiakaspalveluyksikköä
2. Asiakaspalvelua ja muita yksiköitä (esim. myynti, markkinointi, tuotteet, laskutus)
3. Koko yritystä
4. EOS



Kuvio 14. Asiakaspalvelumittareiden mittauskohteet (n=66)

Kuviossa 14 vastanneista noin puolet (47 %) vastasi, että koko yritystä mitataan asiakaspalvelumittareilla. Noin neljännes (24 %) vastaajista vastasi, että asiakaspalvelumittareilla mitataan vain asiakaspalveluyksikköä. 27 % vastaajista vastasi, että asiakaspalvelumittareilla mitataan asiakaspalvelua ja muita yksiköitä. Tämä kertoo, että ainakin lähes puolisissa yrityksissä asiakaspalvelu nähdään koko yritykselle tärkeänä asiana.

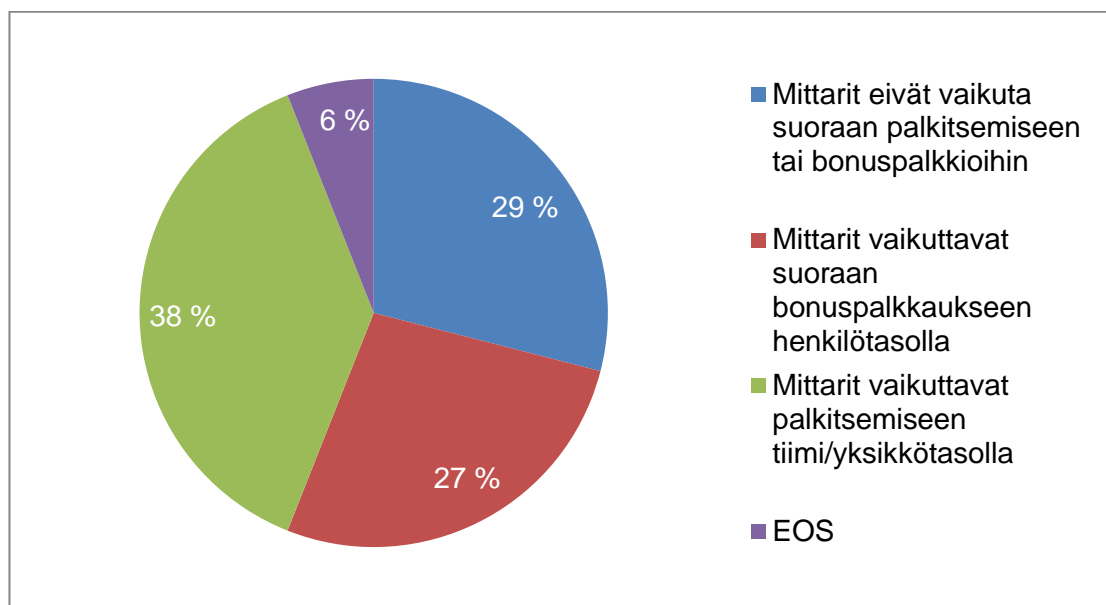
Viime vuoden kyselyyn verrattuna koko yrityksen mittaaminen oli lisääntynyt. Tästä voidaan päätellä, että asiakaspalvelusta on tulossa koko yritystä koskeva asia. Toisaalta pelkän asiakaspalveluyksikön mittaaminen on prosentuaalisesti pysynyt samana.

Kysymys: Miten asiakaspalvelumittarit vaikuttavat palkitsemiseen?

Tarkentava kysymys: Henkilö tai tiimitasolla

Vastausvaihtoehdot:

1. Mittarit eivät vaikuta suoraan palkitsemiseen tai bonuspalkkioihin
2. Mittarit vaikuttavat suoraan bonuspalkkaukseen henkilötasolla
3. Mittarit vaikuttavat palkitsemiseen tiimi/yksikkötasolla
4. EOS



Kuvio 15. Asiakaspalvelumittareiden vaikutus palkitsemiseen (n=66)

Kuviossa 15 vastaukset menivät melko tasan kolmen sanallisen vastauksen kanssa. 29 % vastanneista oli sitä mieltä, että mittarit eivät vaikuta suoraan palkitsemiseen. 27 % vastanneista taas vastasi, että mittarit vaikuttavat bonuspalkkaukseen suoraan henkilötasolla. Suurin osa (38 %) vastasi, että mittarit vaikuttavat palkitsemiseen tiimitasolla. Vastauksis-

ta voidaan päätellä, että noin kaksi kolmasosaa yrityksistä ei palkitse asiakaspalvelumittareiden perusteella, tai tekee sen korkeintaan tiimitasolla.

Viime vuoden kyselyssä oli melko samanlaisia vastauksia, tosin vahva ohjaus, eli se, että mittarit vaikuttavat suoraan bonuspalkkaukseen henkilötasolla, sai viime vuonna enemmän vastauksia (37 %), kuin tänä vuonna (27 %).

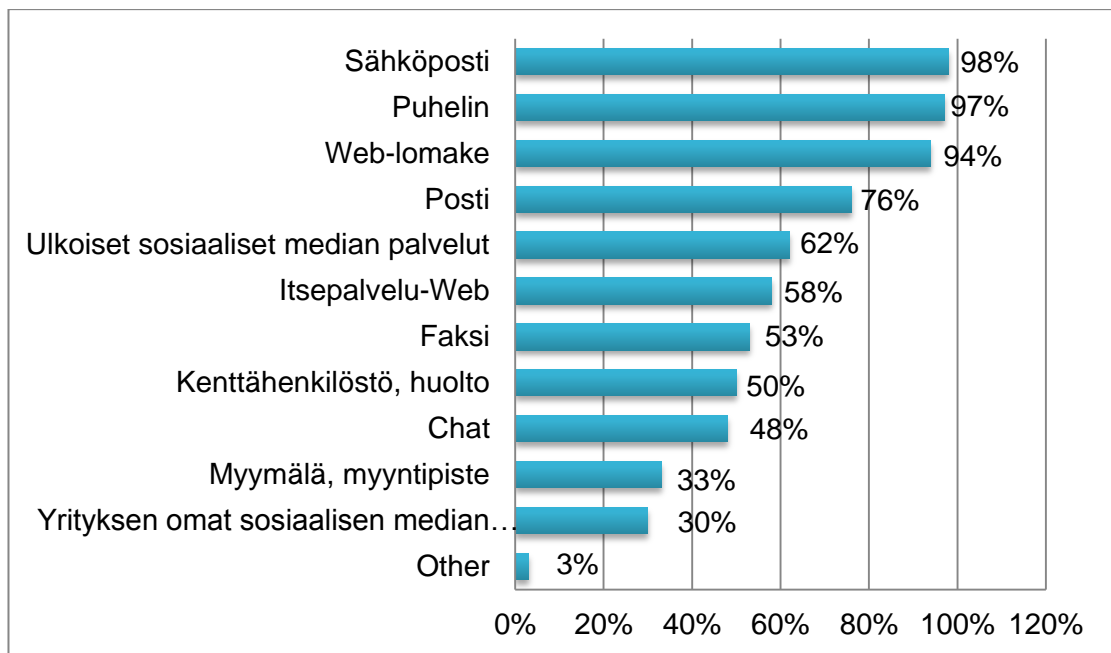
5.1.6 Kanavat

Toimeksiantaja halusi kartoittaa kanavakysymyksillä uusien digitaalisten asiakaskanavien yleisyyttä, asiakaskanavien hallinnan systemaattisuutta, asiakaskontaktien hallinnan yhteyttä asiakkuuksien hallintaan eli onko asiakaskontaktien hallinta tärkeä osa asiakkuuksien hallintaa vai erillinen toiminto, sekä ulkoistamisen laajuutta asiakaspalvelutoiminnassa yrityksissä.

Kysymys: Mitä asiakaskanavia organisaatiollasi on käytössä?

Vastausvaihtoehdot:

1. Puhelin
2. Posti
3. Faksi
4. Sähköposti
5. Web-lomake
6. Itsepalvelu-Web
7. Yrityksen omat sosiaalisen median palvelut (esim. käyttäjäfoorumit)
8. Ulkoisen sosiaalisen median palvelut (esim. Facebook, Twitter)
9. Chat
10. Myymälä, myyntipiste
11. Kenttähenkilöstö, huolto
12. Muu, mikä?



Kuvio 16. Asiakaskanavat (n=66)

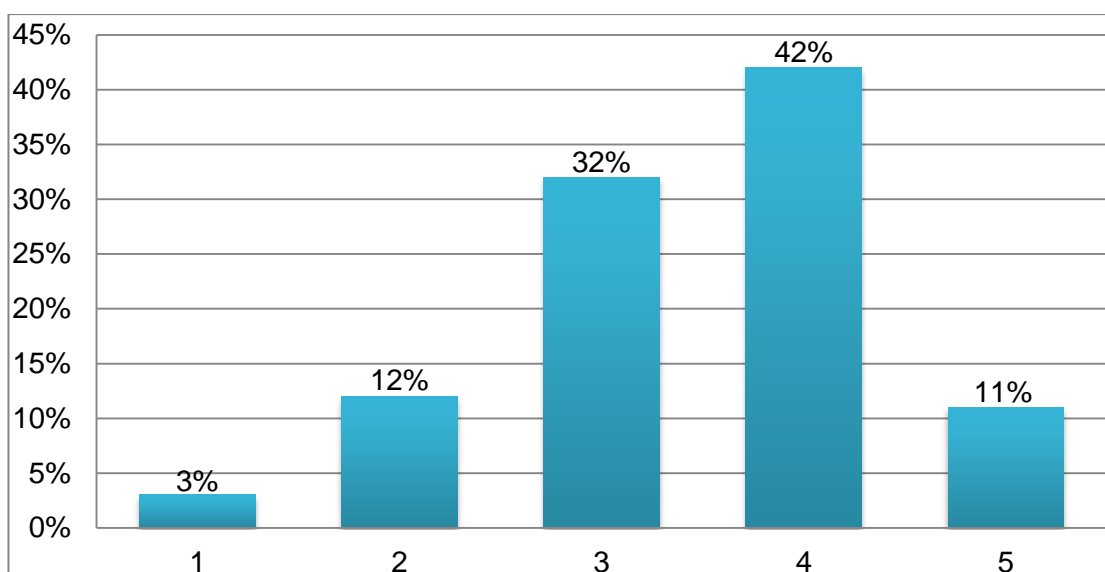
Kuviossa 16 vastauksista huomaa, että vanhat kanavat kuten puhelin, sähköposti ja web-lomake olivat edelleen yli 90 %:sti käytössä yrityksissä. Perinteisten kanavien rinnalla varsinkin itsepalvelu-web ja sosiaalinen media ovat selvästi yleistymässä. Myös vuorovaikuttiset kanavat verkossa, kuten chat, ovat yleistymässä hyvää vauhtia (48 %). Viime vuonna saatiin pitkälti samanlaisia tuloksia asiakaskanavista.

Kysymys: Miten asiakaskontakteja käsitellään eri kanavissa?

Vastausvaihtoehdot:

1 = Asiakaskontaktien käsittelyä ei ole keskitetty eikä automatisoitu

5 = Asiakaskontaktien käsittely on keskitettyä ja automaattista



Kuvio 17. Asiakaskontaktien käsittely eri kanavissa (n=66)

Kuviossa 17 vastanneista 15 % vastasi olevansa samaa tai melko samaa mieltä, että asiakaskontaktien käsittely ei ole keskitettyä eikä automatisoitua. 32 % vastasi vastausvaihtoehtojen välistä. Vastaajista yli puolet (53 %) olivat samaa tai melko samaa mieltä, että asiakaskontaktien käsittely on keskitettyä ja automatisoitua. Tästä voidaan päätellä, että suurimassa osassa yrityksiä asiakaskontakteja käsitellään suhteellisen systemaattisesti. Vastausten keskiarvo oli 3,5 ja keskihajonta 0,95 eli hajonta oli pientä (liite 7, pylväs 9).

Viime vuoden kysymyksen vastausvaihtoehdot eroavat tämän vuoden kyselystä melko paljon, joten suoranaista vertailua näiden kahden kysymyksen välillä ei saada. Kuitenkin viime vuoden vastausten mukaan valtaosa yrityksistä oli keskittänyt asiakaskanavien hallintaan ja näkee sen tärkeänä, joka näyttäisi pitävän paikkansa myös tämän vuoden kyselyssä.

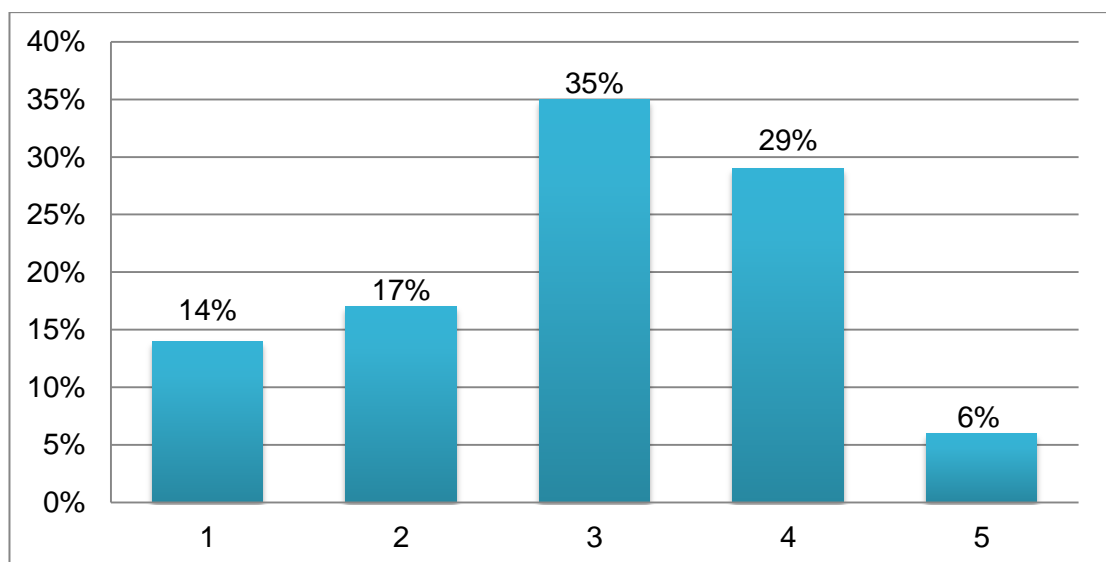
Kysymys: Miten asiakaskontaktit ja asiakastiedon hallinta linkittyvät toisiinsa?

Tarkentava kysymys: Jos organisaatiollasi on käytössä asiakastietojärjestelmä (CRM), niin kerätääkö tietoa asiakaskontakteista tähän järjestelmään.

Vastausvaihtoehdot:

1 = Asiakaskontakteja ei tallenneta asiakastietojärjestelmään

5 = Asiakaskontaktit tallentuvat automaattisesti asiakastietojärjestelmään kaikkien kanavien osalta



Kuvio 18. Asiakaskontaktien ja asiakastietojen hallinnan linkittyminen toisiinsa (n=66)

Kuviossa 18 vastanneista 31 % oli samaa tai melko samaa mieltä, että asiakaskontakteja ei tallenneta asiakastietojärjestelmään. 35 % vastasi vastausvaihtoehtojen välistä. 35 %

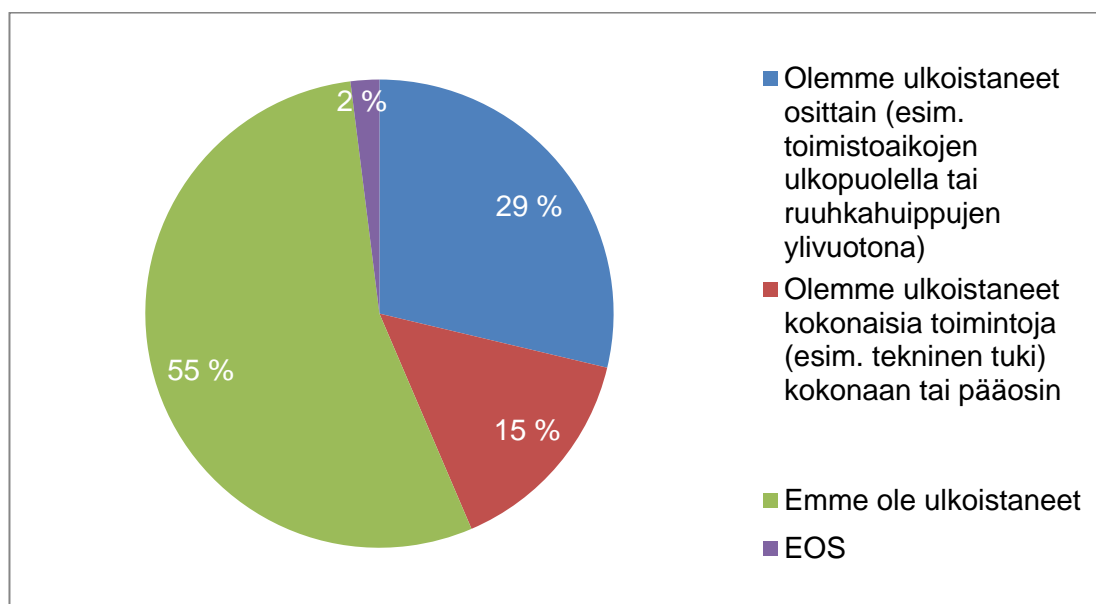
vastasi olevansa samaa tai melko samaa mieltä, että asiakaskontaktit tallentuvat automaattisesti asiakastietojärjestelmään kaikkien kanavien osalta. Vastaukset menivät melko tasan. Noin kolmannes vastasi, että asiakaskontaktit tallentuvat automaattisesti asiakastietojärjestelmään, eli se on hallittua. Toinen kolmannes oli sitä mieltä, että asiakastietoja ei tallenneta asiakastietojärjestelmään, eli asiakaspalvelu ei kytkeytyisikään asiakkuuden hallintaan. Vastausten keskiarvo oli 3 ja keskihajonta 1,1 eli hajonta oli suurta (liite 7, pylväs 10). Mitä vähemmän on työntekijöitä, sitä tehokkaammin kontakteja hallinnoidaan ($r = -0,268$, liite 8).

Viime vuoden kyselyyn verrattuna yritysten asiakaskontaktien ja asiakastietojen hallinta oli vähentynyt. Toisaalta kyselytyyppi vaikutti ehkä tässä kysymyksessä vastauksen muuttamiseen. Viime vuonna ns. positiivisia vastausvaihtoehtoja oli kaksi, kun taas negatiivisia yksi, joten oli todennäköisempää saada positiivisia vastauksia enemmän.

Kysymys: Onko organisaatiosi ulkoistanut asiakaspalvelutoimintoja?

Vastausvaihtoehdot:

1. Olemme ulkoistaneet osittain (esim. toimistoaikojen ulkopuolella tai ruuhkahuippujen ylivuotona)
2. Olemme ulkoistaneet kokonaisia toimintoja (esim. tekninen tuki) kokonaan tai pääosin
3. Emme ole ulkoistaneet
4. EOS



Kuvio 19. Asiakaspalvelutoimintojen ulkoistaminen (n=66)

Kuviossa 19 vastaukset jakautuivat melko tasan. Vastanneista yli puolet (55 %) eivät ole ulkoistaneet ja 44 % vastanneista oli yrityksessä ulkoistaneet osittain tai kokonaan toimintoja.

Viime vuoden kyselyssä vastaukset jakautuivat lähes samalla tavalla.

5.1.7 Trendit

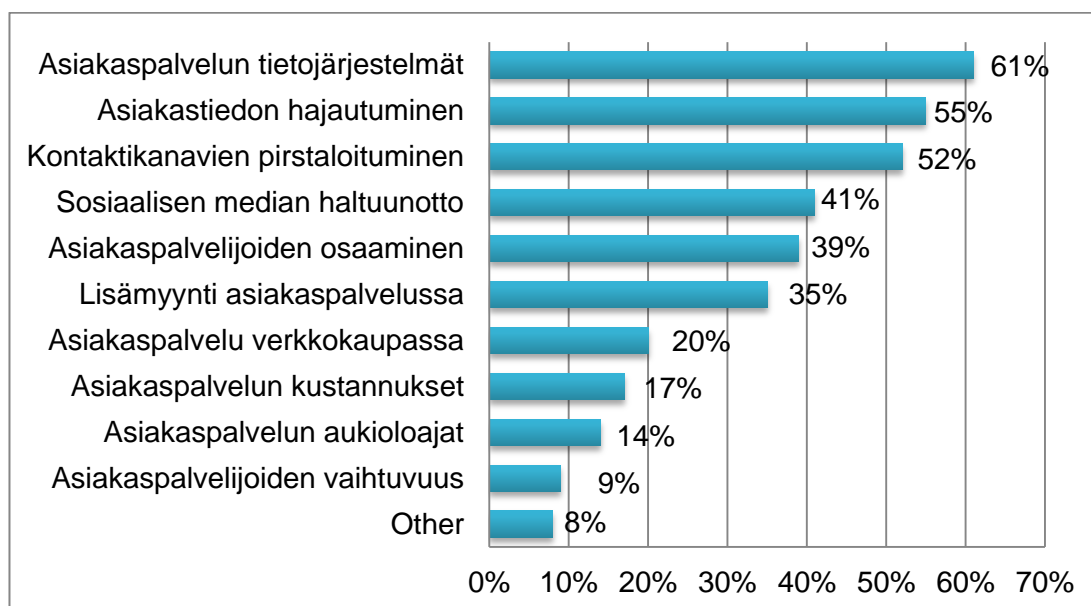
Toimeksiantaja halusi trendi osiossa saada selville yritysten asiakaspalvelun ajankohtaisimpia haasteita ja kehityssuuntia.

Kysymys: Asiakaspalvelun ajankohtaisimmat haasteet?

Tarkentava kysymys: Valitse 1-5 ajankohtaisinta haastetta

Vastausvaihtoehdot:

1. Sosiaalisen median haltuunotto
2. Asiakaspalvelun kustannukset
3. Kontaktikanavien pirstaloituminen
4. Asiakastiedon hajautuminen
5. Asiakaspalvelijoiden vaihtuvuus
6. Asiakaspalvelijoiden osaaminen
7. Lisämyynti asiakaspalvelussa
8. Asiakaspalvelun aukioloajat
9. Asiakaspalvelu verkkokaupassa
10. Asiakaspalvelun tietojärjestelmät
11. Muu, mikä?



Kuvio 20. Asiakaspalvelun ajankohtaisimmat haasteet (n=66)

Kuviossa 20 vastaajat pitivät viitenä ajankohtaisimpana haasteena seuraavia: asiakaspalvelun tietojärjestelmät (61 %), asiakastiedon hajautuminen (55 %), kontaktikanavien pirstaloituminen (52 %), sosiaalisen median haltuunotto (41 %) sekä asiakaspalvelijoiden osaaminen (39 %). Kolmena vähiten haastavimpana pidettiin: jokin muu (8 %), asiakaspalvelijoiden vaihtuvuus (9 %) ja asiakaspalvelun aukioloajat (14 %).

Viime vuoden kyselyyn verrattuna asiakaspalvelun tietojärjestelmät aiheuttivat selkeästi lisää päänaivaa yrityksille (31 % viime vuonna). Lisäksi asiakaspalvelun kustannukset huolestuttivat viime vuotta vähemmän (34 % vuonna 2013, vrt. 17 % vuonna 2014). Muuten tulokset pysyivät melko samoina.

Kysymys: Asiakaspalvelun trendit keskipitkällä aikavälillä 2015-2020

Tarkentava kysymys: Minkä ulkoisten tai sisäisten tekijöiden arvioit vaikuttavan eniten asiakaspalvelun kehitykseen organisaatiossasi lähitulevaisuudessa? Miten nämä tekijät vaikuttavat asiakaspalveluun organisaatiossasi?

Vastauksista kävi ilmi, että eniten asiakaspalvelun kehitykseen vaikuttaa lähitulevaisuudessa: digitalisoituminen (erityisesti verkossa käytetyt kanavat, sosiaalinen media, chat, jne.), monikanavaisuus, uudet kanavat, kanavien yhtenäinen/integroitu käyttö, itsepalvelun lisääntyminen, asiakaspalveluun panostus ja keskiöinti, asiakkaat vaatima entistä nopeampi ja laadukkaampi palvelu, ja asiakkaiden tarpeiden muuttuminen. Kysymykseen vastasi 24 henkilöä 66:sta (36 %).

5.2 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen toisena osana toteutettiin haastattelu asiakaspalvelun kehityssuunnista ja teknologiatrendeistä. Laadullisen tutkimuksen näyte koostui Rasmuksen henkilökohtaisesti valitsemasta kohderyhmästä johon kuului 31 henkilöä. Näistä 13 (42 %) henkilöä vastasi laadulliseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen tulokset on koottu yhteen ja niitä käsitellään vain yhteenvetona, jotta vastaajat pysyvät anonyymeina. Haastattelut tehtiin puhelimitse ja niissä käytiin tarkemmin läpi miten asiakaspalvelu tulee muuttumaan tulevaisuudessa, miten se vaikuttaa yrityksiin, miten organisaatiot varautuvat muutoksiin ja miten erilaiset teknologiatrendit tulevat vaikuttamaan asiakaspalveluun. Haastateltavia oli yhteensä 13 henkilöä eri yrityksistä. Haastattelussa ja verkkokyselyn vapaamuotoisessa osiossa nousi esiin muutamia tärkeitä trendejä ja ilmiöitä.

Tutkimuksessa on joitakin lainauksia vastanneiden puhtaaksi kirjoitetuista teksteistä tuloksien luotettavuuden ja havainnollistamisen vuoksi, mutta ne on otettu niin, ettei vastaajan

henkilöllisyys tai yritys selviä. Lainaukset eivät ole kaikki samalta henkilöltä, vaan kaikista haastateltavista on käytetty nimitystä Haastateltava X.

5.2.1 Asiakaspalvelun kehityssuunnat

Asiakaspalvelusta on tulossa **strateginen kilpailuetu**. Asiakaspalvelu on suuressa muutoksessa tällä hetkellä ja se tulee yhä muuttumaan. Siihen vaikuttaa digitalisoituminen, asiakkaiden tarpeiden muuttuminen, ympäristön muuttuminen ja ylipäättänsä asiakaspalvelua pidetään nykyisin strategisesti tärkeänä, eikä vain pakollisena toimenpiteenä ja kustannuksena. Koska asiakaspalvelusta on tullut todella tärkeää organisaatiolle, myös asiakaspalvelijoiden rooli on muuttunut yhä tärkeämmäksi ja he ovat saaneet paljon vastuuta. Jos organisaatio ei panosta asiakaspalveluun, saattaa se näkyä heikkona taloudellisena menestyksenä.

”...vastuu ja valta siirtyvät asiakaspalveluun ja asiakaspalvelu siirtyy kuskin penkille.”
(Haastateltava X)

”Asiakaspalvelu ei ole enää vain se pakollinen asia, vaan oikeasti tärkeä asia.” (Haastateltava X)

Digitalisoitumisen myötä syntyneet uudet kanavat, kuten sosiaalinen media ja chat ovat jatkuvassa kasvussa ja niiden rooli asiakaspalvelussa kasvaa. Uusien asiakaspalvelukanavien lisääntyessä on tärkeää panostaa monikanavaisuuteen. Erilaiset asiakkaat vaativat ja haluavat asiakaspalvelua monesta eri kanavasta. Eri kanavien yhtenäinen käyttö ja niiden sisältämä yhtenäinen tieto varmistavat kanavien tasaisen laadun. Toisaalta nopeasti kasvanut kanavamäärä asettaa suuria haasteita eheän palvelukokemuksen tuottamiselle eri kanavissa ja kanavien välillä.

Minkä ulkoisten tekijöiden arvioitte vaikuttavan eniten asiakaspalvelun kehitykseen yrityksessänne lähitulevaisuudessa?

”Ehdottomasti sosiaalinen media.” (Haastateltava X)

Asiakaspalvelijoista on tulossa **asiantuntijoita**. Yritykset pyrkivät koko ajan enemmän ja enemmän automatisoimaan ns. helppoja toimenpiteitä ja panostavat itsepalveluun ja oikeisiin kanaviin. Kun asiakkaat sitten todella tarvitsevat apua ja kääntyvät asiakaspalvelun puoleen, asiakaspalvelijoiden pitäisi pystyä olemaan lähes asiantuntijoita omalla alallaan, jotta he osaavat auttaa asiakasta. Tämä johtaa asiakaspalvelijoiden parempaan koulutautumiseen omassa työssään ja erikoisosaamiseen panostamiseen. Asiakaspalvelijoiden

on hyvin tärkeää ymmärtää asiakasta, osata vuorovaikutustaitoja ja toimia hyvin myös kiireessä.

”Henkilöstön täytyisi kestä kiireen tuntua ilman, että se vaikuttaa ilmapiiriin ja työnte-
koon.” (Haastateltava X)

”Edellyttää työntekijöiden valmiutta opettelemaan uusia asioita. Täytyy olla syväosaaja
omalla tehtävä alueellaan. Kaikki helppo automatisoidaan.” (Haastateltava X)

Asiakkaiden käyttäytyminen on muuttunut. Haastatteluissa monet mainitsivat, että itse-
palvelu on lisääntynyt ja asiakkaat tykkäävät hakea itse tietoa netistä, sekä hoitavat mie-
lällään helpot toimenpiteet itse eri kanavilla, missä ja milloin vain. Kuitenkin kun asiakkaat
tarvitsevat asiakaspalvelua, he haluavat saada sitä mahdollisimman nopeasti, mutta laa-
dun tarvisi silti säilyä vähintään samana, ellei jopa olla parempaa. Asiakkaat osaavat
olla kriittisempiä saamastaan palvelusta. Myöskään vanhat kanavat asiakaspalvelussa,
kuten sähköpostilla vastaaminen, eivät ole tarpeeksi nopeaa vastausten saamiseksi. Asi-
akkaiden käyttäytyminen on muuttunut kärsimättömämmäksi.

”...asiakas haluaa palvella itse itseään.” (Haastateltava X)

”Asiakkaat haluavat vastaukset online, koska on kiire.” (Haastateltava X)

Viimevuotisessa kyselyssä huomattiin samanlaisia trendejä asiakaspalvelussa ja ne näyt-
tävät jatkuvan edelleen. Tärkeitä trendejä, joita viimevuotisessa kyselyssä huomattiin ja
jotka toistuvat jälleen ovat mm. reaaliaikaisuus, itsepalvelu, monikanavaisuus, digitalisoi-
tuminen, asiakkaiden kasvava vaatimustaso, sekä asiakaspalvelun roolin muuttuminen
yhä tärkeämmäksi.

5.2.2 Teknologian merkitys asiakaspalvelussa

Puhelinhaastattelussa kysyttiin, kuinka seuraavat teknologian trendit vaikuttavat asiakas-
palveluun.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että **tietämyksenhallinta** vaikuttaa merkittävästi
asiakaspalveluun ja on todella tärkeää. Tietämyksenhallintaan liittyy haasteita, mutta on
tärkeää ylläpitää tietoa, löytää oikea tieto asiakkaalle ja tiedon pitää olla ajan tasalla. Hyvä
tietämyksenhallinta vaikuttaa asiakaskokemukseen ja palvelun laatuun positiivisesti.

”Tietämyksenhallinta on tämän päivän kilpailuetu.” (Haastateltava X)

Suurin osa vastaajista pitää **big dataa** merkittävänä tulevaisuudessa ja että se tulee vaikuttamaan asiakaspalveluun. Kuitenkin sen käytettävyyks tällä hetkellä ei ole niin merkittävä mitä se voisi olla. Moni mainitsee, että sen hyödynnettävyys asiakkaiden kohdalla (profilointi ja ennakointi) ei vielä ole mahdollista, mutta se on mahdollisuus tulevaisuudessa.

”Uskon sen mahdollisuuksiin, mutta en tällä hetkellä sen aitoon käytettävyyteen.” (Haastateltava X)

Mobiilisuus vaikuttaa todella merkittävästi asiakaspalveluun ja se on jo arkipäivää. Monet mainitsivat mobiilisuuden olevan tärkeää ja eilinehto yrityksille ja sen merkitys vain kasvaa. Mobiilisuuden täytyy näkyä asiakaspalvelussa käyttöliittymänä ja kanavana, joista haetaan tietoa ja saadaan palvelua.

”Mobiilisuus tärkeää ja arkipäiväistä. Kaiken pitää toimia mobiilisti.” (Haastateltava X)

Pilvipalveluiden vaikutus asiakaspalveluun tulee kasvamaan. Suurin osa pitää sitä hyvänä asiana, mutta sen käytettävyyks ei ole vielä sillä tasolla mitä se voisi olla tulevaisuudessa. Monien mielestä siihen liittyy paljon riskejä, erityisesti tietoturvariskejä, jonka takia sitä ei ole otettu käyttöön tai se on vain osittain käytössä. Pilvipalvelua pidetään myös helppona käyttää, sekä positiivisena kustannustekijänä.

”Täytyy olla kriittisiä tämän suhteen.” (Haastateltava X)

”Pilvipalvelut on ihan hyvä vaihtoehto ja se on meillä paljon käytössä” (Haastateltava X)

Monikanavaisuus on todella tärkeää lähes kaikkien mielestä. Se kanava, jota asiakas haluaa käyttää, tulee olla käytettävissä. Tämä luo tietynlaisia haasteita yrityksille. Erityisesti lisääntyviksi kanaviksi mainittiin chat ja sosiaalinen media. **Kanavariippumattomuutta** pidettiin myös tärkeänä, vaikkakin osa vastaajista näki sen vielä lähinnä tulevaisuuden haasteeksi.

”Monikanavaisuus on edellytys ja pakko olla.” (Haastateltava X)

”Kanavariippumattomuus on se mikä tulee lisääntymään ja mihin pitäisi tulevaisuudessa panostaa.” (Haastateltava X)

6 Yhteenveto ja pohdinta

Yhteenvedossa ja pohdinnassa tulen käsittelemään tutkimuksen tuloksia ja niiden luotettavuutta sekä pätevyyttä. Käyn myös läpi opinnäytetyöni toteutusta ja omaa oppimistani.

Taulukko 1. Toimeksiantajalle tehdyt työt

Liite	Nimi	Sivu
Liite 4.	Asiakaspalvelun johtaminen Suomessa 2014 tutkimuksen raportti	95
Liite 5.	Yhteys-konferenssia varten toimeksiantajalle tehty PowerPoint	124
Liite 6.	Toimeksiantajalle tehty keskeneräinen alkuperäinen tutkimuksen raportti	169

Seuraavassa kappaleessa tulen käsittelemään yhteenvetona toimeksiantajalle tekemieni tuotosten tuloksia (taulukko 1).

6.1 Yhteenveto

Asiakaspalvelu on Suomessa koko ajan muuttumassa yhä tärkeämmäksi organisaatioissa. Asiakaspalvelu nähdään strategisesti keskeisenä elementtinä ja kilpailutekijänä, johon organisaation on panostettava nykyisin pärjätäkseen kilpailussa. Tämä on selkeästi alettu ymmärtämään yrityksissä, sillä yhä useamman yrityksen johtoportaan kuuluu myös asiakaspalvelujohtaja. Digitalisoituminen tuo yhä haasteita asiakaspalveluun, mutta tarjoaa myös uusia mahdollisuuksia. Yrityksen on pysyttävä muutoksessa mukana pärjätäkseen.

Suurin osa vastauksista myötäilee samaa linjaa kuin edellisvuoden kyselyssä. Suurimmat erot vastauksissa löytyivät määrällisestä tutkimuksesta. Osa eroista selittyy sillä, että kyselyn vastausvaihtoehdot olivat esitetty eri tavalla tämänvuotisessa kyselyssä. Viime vuoden kyselyssä vastausvaihtoehdot olivat lauseen muodossa, kun taas tämänvuotisessa kyselyssä osassa kysymyksiä käytettiin Likertin asteikkoa, joka on viisiportainen. Likertin asteikon myötä tuloksia pystyttiin analysoimaan tarkemmin. Vastaajat myös edustivat yrityksiä samoilta toimialoilta kuin viime vuonna, jolloin tulosten vertailu on luotettavaa.

Tietämyksenhallinnasta ei kysytty viimevuotisessa kyselyssä. Määrällisessä tutkimuksessa vastaukset kysymyksiin hajaantuivat paljon, joka selittyy ehkä osin sillä, ettei tietämyksenhallinta ole käsitteenä niin tuttu yrityksissä. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa teknologiatrendit-osiossa saatiin merkittäviä vastauksia tietämyksenhallinnasta. Lähes kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että se on tärkeää ja se vaikuttaa merkittävästi asiakaspalveluun. Tietämyksenhallintaan liittyy haasteita, mutta on tärkeää ylläpitää tietoa, sillä hyvä tietämyksenhallinta vaikuttaa asiakaskokemukseen ja palvelun laatuun positiivisesti. Muiden teknologiatrendien osalta, kuten big data ja pilvipalvelut, yritykset tuntuvat olevan varovaisen toiveikkaita tulevaisuuden suhteen, sillä vaikka näistä teknologioista ja niiden tuomista mahdollisuuksista ollaan hyvin tietoisia, ei niitä ole laajassa käytössä vielä juuriakaan, tai niitä ei osata vielä hyödyntää.

Asiakaspalvelukanavien osalta vanhat kanavat, kuten puhelin ja sähköposti, ovat edelleen merkittävässä asemassa. Digitalisoituminen on kuitenkin vaikuttanut kanaviin ja vanhojen kanavien rinnalla ovat edelleen suuressa kasvussa mm. itsepalvelu-web, sosiaalinen media ja chat. Uusien kanavien kasvava painoarvo näkyi vastauksissa niin määrällisen tutkimuksen verkkokyselyssä, kuin laadullisen tutkimuksen puhelinhaastatteluisakin. Itsepalvelua pidetään nykyään suurena asiana asiakkaiden keskuudessa, joten yritykset ovat merkittävästi automatisoimassa rutiineja ja yksinkertaisia toimintoja. Samoin sosiaalisen median ja chatin käyttö asiakaspalvelun kanavina lisääntyy koko ajan yrityksissä. Jopa yritykset, joille digitaaliset kanavat eivät välttämättä ole olleet merkittävässä roolissa, alkavat ottaa niitä käyttöön yhä enemmän, joka johtaa myös asiakaspalvelijoiden roolin muuttumiseen. Voidaan myös todeta, että asiakkaiden käyttäytyminen on koko ajan muuttoksessä. Digitalisoituminen on aiheuttanut sen, että asiakkaat haluavat yhä parempaa ja nopeampaa palvelua. Lisäksi asiakkaat ovat kriittisempiä ja antavat palautetta herkemmin. Monikanavaisuus on yrityksille tärkeässä roolissa, sillä kun asiakas haluaa käyttää jotakin tiettyä kanavaa asioimiseen, se täytyy löytyä yritykseltä. Asiakaspalvelun laadun pitäisi kanavien muuttumisesta ja lisääntymisestä huolimatta pysyä vähintään samana, joten monikanavaisuus luo todellisia haasteita yrityksille.

Digitalisoitumisen myötä yrityksiin kohdistuu jatkuvasti muutoksen painetta. Suurimmat muutokset ovat varmasti vasta alkaneet, joten asiakkaiden kuuntelu ja ymmärtäminen on äärimmäisen tärkeässä roolissa tulevaisuuden kannalta. Useat yritykset ovat tämän jo oivaltaneet ja panostavat asiakaspalvelun laatuun ja helppouteen. Asiakaspalvelu on alettu nähdä koko yritystä koskettavana asiana, jolloin on myös helpompaa olla muutoksessa mukana koko organisaation tasolla.

6.2 Johtopäätökset

Asiakaspalvelun merkitys on kasvamassa, ja se näkyy yrityksiä monilla eri tasoilla. Digitalisoituminen ja siihen liittyvät asiat vaikuttavat merkittävästi asiakaspalveluun ja yleisesti yritysten toimintaan ja ne tulevat jatkossakin vaikuttamaan voimakkaasti asiakaspalveluun kaikilla aloilla.

Luulen, että Robert Rasmus tulee todennäköisesti teettämään kyselyn vielä uudestaan, koska tutkimuksen tuloksista ollaan oltu kiinnostuneita molempina vuosina. Virallinen raportti tutkimuksesta Raconin sivuilta oli opinnäytetyön loppuvaiheessa ladattu lähes 100 kertaa.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Kokonaisuudessaan tutkimuksen luotettavuus (reliabiliteetti) ja pätevyys (validiteetti) on hyvä, mutta virheitäkin löytyy. Virheitä löytyy suunnittelu- ja toteutuskohdissa, jotka ovat vaikuttaneet osittain tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyteen. Menetelmävalinnat ovat olleet hyvät tutkimuksen kannalta. Tutkimuksesta saatiin enemmän irti, kun toimeksiantaja valitsi tekotavaksi sekä määrällisen, että laadullisen tutkimuksen. Myös vertailtavuus viimevuotiseen kyselyyn oli parempi, koska oli käytössä molemmat menetelmät, kuten edellisenäkin vuonna. Opinnäytetyön kannalta olisi ollut parempi keskittyä vain toiseen tutkimusmenetelmään ja analysoida laajemmin sitä, mutta tähän valintaan ei päästy vaikuttamaan, sillä rajauksen teki toimeksiantaja Robert Rasmus.

Määrällisen tutkimuksen suunnittelu olisi voitu tehdä paremmin. Toimeksiantaja oli vaihtanut viimevuotisesta määrällisestä tutkimuksesta kysymyslomakkeen rakennetta ja kyselytyypin erilaiseksi täksi vuodeksi (liite 1). Avoimet kysymykset oli vaihdettu suurilta osin Likertin asteikkoon ja viisiportaiseksi. Tämä oli parempi analysoinnin kannalta, sekä vastaajien kannalta, jotta kysymykset eivät johdattelisi vastaajaa. Likertin asteikolliset vastausvaihtoehdot ovat hyviä, koska varsinkin viisiportaisessa skaalassa löytyy ns. neutraali vastausvaihtoehto, jos vastaaja ei tiedä varsinaisesti kumpaa ääripäätä hän edustaa. Kysymyksiin oli myös helpompi vastata, koska viime vuoden tutkimuksessa avoimissa vastausvaihtoehdoissa oli liikaa luettavaa. Viime vuoden kyselyssä osassa kysymyksiä ei ollut tasapuolisesti ns. negatiivisia ja positiivisia vastauksia, toisin kun Likertin asteikossa, jossa on selkeästi kaksi vastausvaihtoehtoa (yleensä negatiivinen ja positiivinen) ja niiden väliltä on helppo arvioida numeroin mihin vastaaja kuuluu. Näin saadaan analyysin kannalta parempia tuloksia ja niiden arvioiminen eri laskuilla (esim. keskiarvo ja keskihajonta) on helpompaa. Vaikka uusi määrällinen tutkimusosa oli lomakkeeltaan parempi, tutkimusten vertailtavuus kärsi kyselytyypin vaihtuessa, sillä vaikka kysymykset ovat suurilta osin

täsmälleen samat, vastausvaihtoehdot lisääntyivät ja olivat erilaisia, joten oli vaikea vertailla suoraan tuloksia toisiinsa. Vaikka tulosten välillä oli suuria eroja, se ei välttämättä tarkoita, että tilanne olisi vuodessa oikeasti muuttunut merkittävästi, vaan kyselyn kysymykset ja vastausvaihtoehdot vaikuttivat tähän eroon tutkimusten välillä. Uuden kyselylomakkeen rakenne oli parempi kuin vanhan ja siellä oli hyvin jaettu osiin eri aihealueista olevat kysymykset. Rakenne oli yleisesti luotettava ja pätevä. Kyselyn alussa oli taustakysymykset, sitten erilaisia kysymyksiä jaettuna kuuteen eri osa-alueeseen, joista viimeisessä oli yksi avoin kysymys. Tietämyksenhallintakysymyksessä oli vielä erikseen selitetty mitä käsitteellä tarkoitettiin. Lopuksi oli vielä palautteen antamisen mahdollisuus, sekä vapaaehtoinen yhteystietokohta. Rakenne oli kaiken kaikkiaan hyvä.

Alkuperäinen suunnitelma oli, että olisin lukenut tämän uuden kyselylomakkeen läpi ja testaisin sen, ennen sen lähettämistä. Tämä olisi lisännyt merkittävästi kyselyn luotettavuutta ja pätevyyttä. Luin kyselyn läpi, ja löysinkin lomakkeesta virheitä. Kun sitten tapaisin toimeksiantajan ensimmäisen kerran 18.8., kerroin näistä lomakkeen virheistä. Toimeksiantaja oli jo ehtinyt joitakin virheitä korjata, ja jopa lähettää määrällisen tutkimuksen eteenpäin. Tämä alkuperäisestä suunnitelmasta poikkeava toteutus lisäsi virheitä kyselylomakkeessa. Vaikka kerroinkin toimeksiantajalle tavattuamme, että lomakkeessa on virheitä, emme halunneet kesken tutkimuksen korjata virheitä. Pelkäsimme, että vastaajat olisivat alussa ja lopussa vastanneet eri tavalla, jolloin tuloksien luotettavuus olisi kärsinyt.

Suunnitelman aikataulu piti hyvin ja se lisäsi tutkimuksen pätevyyttä. Suunnitelmana oli lähettää määrällinen tutkimus elokuun loppupuolella, jotta yrityksen johto olisi palannut jo kesälomilta ja näin ollen heillä olisi aikaa vastata kyselyyn. Tutkimus lähetettiin 18.8. maanantaina, joka oli hyvä aika lähettää kysely. Suunnitelmana oli, että tutkimus olisi auki noin 3 viikkoa ja siitä lähetettäisiin kaksi muistutusviestiä, mutta koska tavoite määrä (n=60) kokonaistutkimukseen saatiin kahdessa viikossa ja yhdellä muistutuksella täyteen, toimeksiantaja sulki tutkimuksen aikaisemmin. Ajallisesti vastaajilla oli mielestäni hyvin aikaa vastata, eikä aika ollut niin pitkä, että vastaajat olisivat ulkoisten tekijöiden takia vastanneet eri vaiheessa eri tavalla, joten tutkimus on pätevä tältä osin.

Yleisesti ottaen kyselylomake määrällisessä tutkimuksessa oli hyvä ja pätevä. Saatekirje (liite 1) oli lyhyt ja ytimekäs, jossa tuli kaikki tarpeellinen esille. Lomake oli visuaalisesti siisti, tarpeeksi lyhyt ja se oli selkeästi jaoteltu osiin. Lomake mittasi kaiken kaikkiaan sitä, mitä sen pitikin mitata. Kun aihe oli näinkin laaja, on kysymysten helppo pysyä aiheessa, jolloin tutkimus on pätevä. Kysymysten järjestys lomakkeessa oli mielestäni hyvä. Osassa kysymyksiä oli vähän johdattelevuutta sanamuodoissa, mutta pääosin kysymysten muotoilut olivat päteviä. Käsitteistö oli muuten hyvä, mutta tietämyksenhallinta oli toimeksian-

tajan toimesta määritelty hieman suppeasti. Mahdollisesti tästä syystä vastauksissa oli havaittavissa epävarmuutta vastaajien osalta, sillä aiheetta ei välttämättä ymmärretty täysin. Myös kysymyksessä, jossa kysyttiin vastaajien taustatietoja, oli käsitelty termejä väärin. Kysymyksen piti selvittää edustavatko vastaajat pieniä, keskisuuria vai suuria yrityksiä. Vastausvaihtoehdot tekivät tämän määrittämisestä kuitenkin mahdotonta, sillä työntekijöiden määrän vastausvaihtoehdot olivat alle 200, 200 - 1000, ja yli 1000. Tilastokeskuksen mukaan (Tilastokeskus) keskisuuria yrityksiä ovat alle 250 työntekijää työllistävät yritykset ja joiden vuosiliikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa. Täten 200 - 249 henkilöä työllistävät yritykset sekoittuvat suuriin yrityksiin, eikä näin ollen voida laskea kunkin yrityskoon tarkkaa osuutta kyselyssä.

Toteutus ei ollut paras mahdollinen määrällisessä tutkimuksessa. Toimeksiantaja jätti kyselyyn kirjoitusvirheitä, ei merkittäviä, mutta kuitenkin kirjoitusvirheet vaikuttavat aina tutkimuksen luotettavuuteen. Suurin virhe tutkimuksen lomakkeessa oli kuitenkin sanamuotovirheet. Varsinkin sana ”täysin” positiivisessa ääripäässä Likertin asteikollisissa kysymyksissä vaikutti vastaajiin, jolloin tutkimus ei ollut täältä osin pätevä, sillä ”täysin” sanan käyttö estää monia vastaajia valitsemasta vaihtoehtoa 5, vaikka vastaaja olisi hyvin suurelta osin samaa mieltä. Tämän lisäksi vastausvaihtoehdoissa löytyi ristiriitaisuutta. Yhdessä vastausvaihtoehdossa ei saisi olla mainittuna kahta eri asiaa. Tällöin vastaaja voi olla täysin samaa mieltä toisen asian kanssa, mutta toisen asian kanssa täysin erimielistä ja näin ollen vastaaja ei voi vastata olevansa täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdosta, vaan hän joutuu vastamaan neutraalimman vastausvaihtoehdon. Lomakkeesta löytyi näitä virheitä jonkin verran, tässä esimerkkinä yksi Likertin asteikollinen kysymys, josta löytyy molemmat virheet: ”Kysymys: Miten usein asiakaspalvelua mitataan? Vastausvaihtoehdot: 1 = Harvemmin kuin kuukausittain tai epäsäännöllisesti, 5 = Jatkuvasti ja täysin automaattisesti”. Tässä esimerkissä vastaaja voisi olla sitä mieltä, että asiakaspalvelua mitataan harvemmin kuin kuukausittain, mutta se on automaattista, jolloin hän ei voi valita vaihtoehtoa 1 tai 5, vaan valitsee todennäköisesti neutraalin vastausvaihtoehdon 3. Sana ”täysin” ohjailee vastaajaa vastamaan 4 vastausvaihtoehdon, koska sana ”täysin” todennäköisesti pelottelee vastaajan vastaamasta vastausvaihtoehtoa 5. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei vastaajan yrityksessä tehtäisi mittauksia jossain määrin automaattisesti. Tämä virhe näkyy myös tämän kysymyksen tuloksissa, koska vastaajat ovat vastanneet suurimmaksi osin vastausvaihtoehdon 4 (47 %) ja vain 15 % on uskaltanut vastata kohdan 5. Myös vastausvaihtoehtojen ristiriitaisuus on saattanut vaikuttaa tuloksiin, koska 1 vastausvaihtoehdon (9 %) ja 2 vastausvaihtoehdon (6 %) on valinnut niin pieni osa, mutta 3 vastausvaihtoehtoa on vastattu jopa 23 %. Todennäköisesti tällaiset virheet ovat vaikuttaneet jollain tasolla vastaajiin, jolloin kyselyn luotettavuus ja pätevyys on kärsinyt.

Määrällisen tutkimuksen toteutus kokonaistutkimuksena oli pätevää. Tutkimuksen vastausmisestä ei saanut lahjaa, joten se ei voinut vaikuttaa vastauksiin. Kun vastaaja on vastannut tutkimukseen, hän on ollut aidosti kiinnostunut tutkimuksesta. Anonyymiyden lupaaminen on varmasti vaikuttanut positiivisesti vastausmääriin, koska kyse on luottamuksellisista asioista. Tutkimukseen vastasi samantyyppisiä yrityksiä viime vuonna, kuin tänäkin vuonna, ICT palvelut (41 %) oli parhaiten edustettuna. Seuraavaksi eniten vastaajia oli kaupanalalta (15 %) ja muista palveluista (12 %). Vähiten vastaajia oli matkailualalta (2 %) ja rahoitusosalta (5 %). Vinoutuma vastaajien toimialoissa todennäköisesti kuitenkin johtui suurimmaksi osaksi siitä, että kohderyhmässä saattoi olla enemmän edustettuna tietyn tyyppisiä yrityksiä. Toisaalta, koska kumpaankin tutkimukseen vastasi saman alan yritykset yhtä suuresti edustettuina, on niiden vertailtavuus luotettavaa.

Määrällistä tutkimusta analysoitiin Excelillä ja SPSS-ohjelmalla. Likertin asteikollisten kysymysten vastuksista laskettiin keskiarvot ja keskihajonnat (liite 7). Likertin asteikon muuttujien riippuvuuksia taustamuuttujiin työntekijöiden määrä ja liikevaihto tutkittiin Spearmanin korrelaatioilla (liite 8). Lisäksi toimialakohtaiset erot tutkittiin Kruskal-Wallis testillä (liite 9). Näiden laskelmien tekeminen lisäsi tutkimuksen pätevyyttä.

Määrällisessä tutkimuksessa oli paljon katoa. Yksikkökatoa oli ainoastaan avoimessa kysymyksessä (24 henkilöä vastasi eli 36 %), mutta eräkatoa oli paljon. Yksikkökato johtui varmasti avoimen kysymyksen kohdalla siitä, että osalla vastaajista ei ollut aikaa tai halua vastata enää laajasti kyselyn viimeiseen kysymykseen. Määrälliseen tutkimukseen vastasi vain 19 % 354:stä, joka on melko pieni määrä. Tosin koska toimeksiantajan tavoitteena oli saada 60 vastaajaa ja vastauksia saatiin 66, niin eräkato ei ollut niinkään haitaksi, vaan jopa odotettua edellisvuoden tutkimuksen perusteella, joten se ei juuri vaikuttanut tutkimuksen pätevyyteen. Eräkato koostuu kyselyn peruneista, joita oli 5 (1,4 %) henkilöä, sekä henkilöistä, joita tutkimus ei koskaan tavoittanut virheellisen sähköpostin takia 30 (8,5 %), sekä yhteensä 253:stä (71,5 %) henkilöstä, jotka saivat kyselyn, mutta eivät reagoineet siihen mitenkään. Eräkadossa oli yllättävän paljon virheellisiä sähköposteja, vaikka näihin pystyikin osin vaikuttamaan. Peruneita oli vain 5, joka on todella pieni määrä kokonaisuudesta. Kuitenkin suurin eräkato tuli henkilöistä, jotka saivat kyselyn, mutta eivät reagoineet siihen. Näitä henkilöitä olisi voinut saada vastaamaan jonkinlaisella vastauslahjalla, muistutuksilla tai sillä, että kysely olisi ollut auki pidempään. Tutkimuksen tavoitteena ei koskaan ollutkaan saada kaikkia vastaamaan kyselyyn, joten eräkadolla ei loppujen lopuksi toimeksiantajan tavoitteen kannalta ollut merkitystä. Siitä millaisia yrityksiä eräkatoon kuului, ei ole tarkkaa tietoa, koska kyselyyn sai vastata nimettömänä, joten emme tiedä ketkä henkilöistä ovat vastanneet kyselyyn ja ketkä eivät.

Laadullisen tutkimuksen suunnitelma oli tehty hyvin. Toimeksiantaja kertoi tarkat ohjeet siihen, kuinka puhelinhaastatteluja hoidetaan ja jälkepäin lähetti vielä tarkempia ohjeita sähköpostitse, mm. Google Drivellä tekemänsä haastattelurungon (liite 2) haastatteluita varten. Rasmus lähetti näytelistan, joka koostui Rasmusen henkilökohtaisesti valitsemasta kohderyhmästä, johon kuului 31 henkilöä. Kyselyt aloitettiin elokuun loppupuolella ja ne saatiin valmiiksi syyskyn loppupuolella. Yhteensä 13 (42 %) henkilöä saatiin mukaan laadulliseen tutkimukseen. Laadulliseen tutkimuksen näytetavoite oli 12 henkilöä. Ihmisiä tavoiteltiin enimmäkseen loppuviikosta ja puolen päivän jälkeen. Suurimman osan kanssa sovittiin erillinen aika haastattelulle, mutta osa halusi hoitaa haastattelun heti. Rasmusen ohje oli, että henkilöitä tavoitellaan ensin puhelimitse, ja sitten lähetetään henkilöille sähköposti-intro asiasta, jossa kerrotaan, että tulemme olemaan heihin yhteydessä uudelleen. Yhteydenotot hoidettiin kuitenkin niin, että jos kolmannen yhteyskerran jälkeen henkilö ei vielääkään vastannut puhelimeen tai sähköpostiin, siirryttiin seuraavan henkilön listalla. Prosessia nopeutettiin tekemällä puheluita uusille henkilöille vähintään kolme samana päivänä, ja haastatteluita saatettiin sopia jopa kolme samalle päivälle, täysin sen mukaan miten haastateltavilla oli aikaa haastattelulle. Samalle henkilölle soitetut puhelut hoidettiin noin viikon sisällä, mutta ei kuitenkaan niin, että olisi soitettu samalle henkilölle peräkkäisinä päivinä. Puhelinhaastatteluita varten tehtiin teksti, joka luettiin jokaiselle haastateltavalle puhelun aluksi. Puhelun alussa kerrottiin kaikki tarpeellinen informaatio: kuka soittaa, mitä asia koskee ja kauanko haastatteluun menisi aikaa. Yhteen puhelinhaastatteluun meni vähintään 30 minuuttia. Haastattelun aikana vastaukset kirjoitettiin paperille ja myöhemmin vastaukset siirrettiin koneelle puhtaaksikirjoitettuna. Rasmus toivoi, että haastattelut toteutettaisiin vapaamuotoisesti ja vastaaja saisi rauhassa vastata kaikkea mitä hänelle vain tulee mieleen asiasta, josta kysyttiin.

Laadullisen tutkimuksen toteutuksen haastattelurunko oli mielestäni pätevä. Haastattelurungossa oli neljä avointa kysymystä, joista Rasmus oli tehnyt esimerkkivastauksia siltä varalta, että haastateltava henkilö ei ymmärtänyt mitä kysymyksellä tarkoitettiin. Nämä esimerkit tietysti osittain johdattelivat vastaajaa vastaamaan tietyllä tavalla, mutta mielestäni oli parempi selittää henkilölle mitä kysymyksellä tarkoitettiin, kuin se, että vastaaja olisi vastannut kysymykseen ohi aiheen tai väärin. Näihin avoimiin kysymyksiin tuli todella laajoja vastuksia suurimmalta osalta. Avoimien kysymysten lisäksi haastattelussa kysyttiin eri teknologiatrendien vaikutuksesta asiakaspalveluun. Ennen haastattelun tekoa selvitin itselleni käsitteet, jotta ymmärsin varmasti mitä ne tarkoittivat ja kirjoitin käsitteiden määrittelmistä tekstit, jotka luin haastateltaville, jos he eivät ymmärtäneet mitä käsite tarkoitti. Näin kaikki vastasivat varmasti oikein kysytyyn asiaan, joka lisäsi toteutuksen pätevyyttä. Haastattelun kysymykset olivat selkeitä, niiden järjestys oli hyvä ja ne kysyivät juuri niitä

asioita, joista haluttiin saada lisätietoa määrällisen tutkimuksen lisäksi, joten siltä osin tutkimus oli pätevä.

Laadullisen tutkimuksen toteutus tehtiin hyvin ohjeiden mukaan ja se meni yleisesti hyvin eli tutkimus oli luotettava ja pätevä. Aikataulutus oli onnistunut, ja 13 haastattelua saatiin suhteellisen nopeasti tehtyä, varsinkin siihen nähden kuinka paljon kontaktointi vaati soitelua ja sähköpostikeskusteluja. On epätodennäköistä, että kuukauden sisällä vastuksiin olisi vaikuttanut mikään ulkoinen tekijä. Mittaustapahtuma on kyllä saattanut muuttua eri haastatteluissa. Kaiken kaikkiaan toteutuksessa pyrittiin siihen, että asiat sanottiin samalla tavalla kaikille haastattelun aikana ja yritettiin olla ohjailematta vastaajia, mutta virheitäkin on voinut sattua. On ehkä jopa todennäköistä, että aamulla klo 8 soitetut puhelut väsymyksenä ja klo 16 jälkeen soitetut puhelut ovat olleet hieman erilaisia. On kuitenkin epätodennäköistä, että nämä asiat olisivat merkittävästi vaikuttaneet vastaajien vastauksiin. Toteutuksessa eniten mahdollisia virheitä aiheutti se, että haastatteluja ei nauhoitettu. Toimeksiantaja ei vaatinut tällaista, eikä se tullut mieleen toteutuksen aikana. On todennäköistä, että vaikka kaikki yritettiin kirjoittaa ylös juuri samalla tavalla kuin vastaaja vastasi, niin virheitä on voinut sattua, eikä teksti todennäköisesti enää puhtaaksi kirjoitettaessa ole täsmälleen samanlaista kuin vastaaja on vastannut. Pätevyyttä on kuitenkin lisännyt se, että kysyttäessä toistettiin asioita, joita vastaaja vastasi, jotta varmistuttiin kaiken ylöskirjaamisesta. Lisäksi haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi heti puhelun jälkeen, jolloin ne olivat vielä tuoreessa muistissa. Uskon, että laadullinen tutkimuksen toteutus on pätevä, vaikka minulle haastattelijan roolissa on saattanut sattua virheitä.

Tutkimuksen näyte saattaa olla hieman vinoutunut. Uskon joukon olevan pätevä, koska kaikki haastateltavat olivat eri yrityksistä ja myös erilaisista yrityksistä, mutta Rasmus on kuitenkin itse henkilökohtaisesti valinnut juuri tietyt 31 henkilöä näytteeksi, enkä tiedä millä perusteella henkilöt on laadulliseen tutkimukseen valittu. Se, onko henkilöt valittu satunnaisesti vai henkilökohtaisista syistä, voi vaikuttaa siihen, onko näyte tosiaan pienoiskopio koko perusjoukosta. Laadullisessa tutkimuksessa ei ollut lainkaan yksikkökatoa, mutta eräkatoa on. Lähes kaikille 31 henkilöstä ehdittiin soittaa, mutta itse haastatteluja saatiin 13 eli 42 %. Vastausmäärä on näytteeseen nähden hyvä, jolloin se lisää laadullisen tutkimuksen pätevyyttä. Katoa kuitenkin oli, sillä osa henkilöistä ei vastannut ikinä mihinkään sähköpostiin tai puheluihin ja osa sanoi olevansa liian kiireisiä haastatteluun. Katoa kuitenkin pienensivät varmasti sellaiset seikat, että puheluiden lisäksi lähetettiin sähköpostiintroja henkilöille, puheluita soitteli opiskelija, joka tekee opinnäytetyötä, sekä se, että yritysten johto sai vastata kyselyyn anonyymisti. Kaiken kaikkiaan mielestäni laadullinen tutkimus oli pätevä ja luotettava.

Jotta laadullisen osuuden tuloksista saatiin enemmän irti, on haastateltavien puhtaaksi kirjoitetuista vastauksista otettu muutamia irrallisia lainauksia, jotka todistavat päätelmiä, mutta eivät kuitenkaan kerro kuka vastaaja on. Lainaukset eivät ole kaikki samalta henkilöltä, vaan kaikista haastateltavista on käytetty nimitystä Haastateltava X. Tämä on osittain epäeettistä, mutta kuitenkin lainaukset ovat niin yleisellä tasolla tekstissä, että niistä ei voi päätellä kuka vastauksen olisi voinut vastata. Lainaukset lisäävät oman analyysini luotettavuutta opinnäytetyössä.

6.4 Opinnäytetyön toteutus

Sain koululta toimeksiannon opinnäytetyötäni varten. Tein toimeksiannon Racon Business Developmentille ja toimeksiantajanani toimi Robert Rasmus. Racon Business Development teki yhdessä HAAGA-HELIAN ja HDI Nordicin kanssa viime vuonna tutkimuksen asiakaspalvelun johtamisesta Suomessa. Minun toimeksiantooni kuului toteuttaa tutkimus uudelleen (sekä määrällinen, että laadullinen tutkimusosa) ja vertailla näitä kahta tutkimusta toisiinsa. Aikataulutavoitteena oli saada julkaistava raportti valmiiksi syksyllä ja siinä onnistuttiin. Tosin aikataulusssa pysyminen vaati minulta sen, että oma opinnäytetyöni jäi vähemmälle huomiolle. Alun perin tarkoituksena oli, että toteuttaisin tutkimukset lähes yksin, mutta loppujen lopuksi Robert Rasmus hoiti erinäisistä syistä osan asioista yksin. Rasmus oli muokannut viimevuotista määrällisen tutkimusosan kyselyä parempaan muotoon ja oli siirtynyt osasta avoimista kysymyksistä Likertin asteikollisiin. Tämä kysely toteutettiin verkkokyselynä Google Drivellä ja Rasmus huolehti yksin kyselyn ulkoasusta, sisällöstä ja tutkimuksen lähetyksestä kohderyhmälle sähköpostitse. Minun tehtävänäni oli toteuttaa tutkimuksen analyysi (sekä määrällisestä, että laadullisesta tutkimusosasta) ja tehdä tästä virallinen raportti (liite 4), joka julkaistiin Racon Business Developmentin internet sivuilla. Laadullisen tutkimuksen toteutin yksin. Rasmus antoi minulle pohjan kysymyksille, joita kyselisin eri yritysten johtohenkilöiltä (liite 2) ja antoi valmiit yhteystiedot, joihin olisin yhteydessä. Toteutin elo-syyskuun aikana laadullisen osuuden puhelinhaastattelut ja niiden analyysin. Tehtyäni raportin valmiiksi, Rasmus julkaisi raportin 16.10. ja lähetti siitä erikseen kohderyhmälle sähköpostia. Aikataulun puitteissa Rasmus kävi myös esittelemässä 11.9. HDI Nordicin yhteys-konferenssissa hänelle lähettämiäni alustavia tuloksiani määrällisestä tutkimuksesta. HDI Nordicin yhteys-konferenssia varten tein Rasmukselle PowerPointin (liite 5) hänen ohjeidensa mukaisesti, sekä vielä erikseen oman Word tiedoston (liite 6) HAAGA-HELIAN raportointiohjeen mukaisesti alustavan analyysin määrällisestä tutkimuksesta avuksi ymmärtämään PowerPoint esitelmän kaikki kohdat. Kuitenkin loppujen lopuksi Rasmus ei käyttänyt minun tekemääni PowerPointia esityksessä, vaan teki oman esityksen omien mielipiteiden ja minun Word tiedoston pohjalta, joka oli tehty myös sama tyyppiseksi sisällöltään kuin viime vuoden kyselyn raportti. Tätä Word tiedostoa olen joutunut myöhemmin muokkaamaan opinnäytetyötäni varten,

koska se ei ollut täysin sellainen, mitä HAAGA-HELIA vaatii opinnäytetyöltä, vaan se oli tehty Rasmuksen toiveiden mukaisesti. Loppujen lopuksi Word tiedosto, johon olin myös liittänyt laadullisen osuuden analyysin, ei kelvannut sellaisenaan Rasmukselle, joten tutkimuksen virallisen raportin analyysi on tehty Rasmuksen Powerpointin ja hänen viime vuoden tutkimuksen raportin pohjalta. Kaikki tutkimusanalyysi on kuitenkin alun perin minun teettämäni. Koska Rasmuksen tyyli tehdä tutkimusraportti ei kelpaa opinnäytetyöksi, olen joutunut tekemään erikseen Rasmukselle raportin tutkimuksen tuloksista hänen toiveidensa mukaisesti, sekä erikseen omaan opinnäytetyöhöni.

6.5 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli raskas ja pitkä. Kaiken kaikkiaan olen vain tyytyväinen, että sain opinnäytetyön valmiiksi, eikä se pitkittänyt opintojani, vaan valmistun tavoiteajassa. Jos saisin päättää uudelleen, en valitsisi tätä aihetta opinnäytetyökseksi, vaikka aihe olikin mielenkiintoinen ja läheinen minulle. Asiakaspalvelu kiinnostaa, koska olen tehnyt työkseni asiakaspalvelua eri yrityksissä yhteensä yli 4 vuotta. Opinnäytetyön kannalta kahden tutkimuksen tekeminen oli liian työlästä ja tuntui, etten saanut kaikkea tehtyä täydellisesti loppuun asti, koska aika loppui kesken. Opin kuitenkin paljon asioita opinnäytetyötä tehdessä ja vaikka kahden tutkimuksen tekeminen oli hidasta ja raskasta, varsinkin kun ei saanut asioita tehdä omilla ehdoilla toimeksiantajan takia, niin pidin siitä, että osaan nyt tehdä kummankin tutkimustyyppin. Ensi kerralla tiedän miten määrällinen ja laadullinen tutkimus tehdään oikein alusta loppuun, jos sellainen tilaisuus tulevaisuudessa tulee.

Lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi.13. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. WSOYpro. Helsinki.

HDI Nordic Oy. Etusivu. Luettavissa: <http://www.yhteys.com/index.php>. Luettu 26.10.2014

Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi rohkeus + rakkaus = raha. Talentum. Helsinki.

Merisavo, M, Vesanen, J, Raulas, M, Virtanen, V. 2006. Digitaalinen markkinointi. Talentum. Helsinki

Racon 2014. Racon. Luettavissa: <http://www.racon.fi/fi/yritys/>. Luettu 26.10.2014

Salo, I. 2013. Big Data tiedon vallankumous. Docendo. Jyväskylä.

Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. 3. painos. WSOY. Helsinki.

Tilastokeskus. Pienet ja keskisuuret yritykset. Luettavissa: http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html. Luettu 26.10.2014

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. tarkistettu painos. Talentum. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Määrällisen tutkimuksen kyselylomake

Asiakaspalvelun johtaminen, Benchmark-tutkimus 2014

Teemme tutkimusta asiakaspalvelutoiminnasta johtamisen näkökulmasta. Tutkimus tehtiin ensimmäisen kerran vuonna 2013, ja se herätti laajaa kiinnostusta. Positiivisen palautteen innoittamina jatkamme tutkimusta myös vuonna 2014.

Haemme vastaajia keskisuurista ja suurista organisaatioista. Vastaajia toivomme sekä asiakaspalveluyksiköistä, että muista liiketoimintayksiköistä.

Tutkimuksen tulokset julkistetaan myöhemmin syksyllä pidettävässä tilaisuudessa. Tuloksia esitellään vain yhteenvetoina, joista vastaajien tai yritysten tunnistaminen ei ole mahdollista.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n. 5 minuuttia. Lämmin kiitos osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin,

Robert Rasmus, Racon Business Development Oy Harri Palviainen, Haaga-Helia, ammattikorkeakoulu Marko Uusitalo, HDI Nordic Oy

P.S. Jos olet kiinnostunut viime vuoden tuloksista, voit ladata ne Raconin kotisivuilta osoitteesta www.racon.fi.

* Required

Vastaajan taustatiedot 1. Toimiala *

Valitse seuraavista parhaiten organisaatiosi toimialaa kuvaava vaihtoehto

Mark only one oval.

Teollisuus

Kauppa

Rahoitus

ICT palvelut

Muut palvelut

Matkailu

Julkisen sektorin palvelut Muu toimiala

EOS

2. Työntekijöiden määrä * *Mark only one oval.*

alle 200 200 - 1 000 yli 1000 EOS

3. Liikevaihto *

Mark only one oval.

alle 50 M€ 50 - 250M€ yli 250 M€ EOS

4. Asema organisaatiossa *

Valitse seuraavista parhaiten asemaasi organisaatiossasi kuvaava vaihtoehto

Mark only one oval.

Asiakaspalvelujohtaja tai -esimies Muu johtava asema esim. myynnissä Yrityksen ylin johto

Asiantuntija

Muu asema

Strategia

5. Miten arvioit asiakaspalvelutoiminnan suhdetta strategiaan *

Valitse asteikolta (1-5) kohta sen mukaan, kumpi väittämistä kuvaa paremmin oman organisaatiosi nykytilannetta.

Mark only one oval.

12345

Asiakaspalvelu on välttämätön toiminto, mutta ei strategisesti tärkeä

Asiakaspalvelu on strategian keskeinen elementti ja kilpailutekijä

6. Miten asiakaspalvelu on edustettuna ylimmässä johdossa *

Mikä on asiakaspalvelutoiminnasta suoraan vastaavan henkilön asema suhteessa ylimpään johtoon?

Mark only one oval.

12345

Asiakaspalvelujohtaja ei raportoi suoraan johtoryhmälle

Asiakaspalvelujohtaja kuuluu ydinjohtoryhmään

Prosessit

7. Ovatko asiakaspalveluprosessit selkeästi määritellyjä *

Prosessit on selkeästi määritelty silloin, kun kaikki työvaiheet, tehtävät, tiedonkulku ja toimintaa tukevat järjestelmät on dokumentoitu ja tieto on kaikkien prosessiin osallistuvien tiedossa ja käytettävissä

Mark only one oval.

12345

Asiakaspalveluprosessit ovat hyvin puutteellisesti määritellyt

Asiakaspalveluprosessit ovat täysin selkeästi määritellyt

8. Noudatetaanko asiakaspalveluprosessien määrittelyjä *

Ovatko kuvatut prosessit käytössä jokapäiväisessä toiminnassa? Onko rinnakkaiset toimintavat - "varjoprosessit" - saatu karsittua?

Mark only one oval.

12345

Asiakaspalveluprosesseja ei noudateta lainkaan

Asiakaspalveluprosesseja noudatetaan täysin

9. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten asiakaspalveluprosesseja organisaatiossasi *

Mark only one oval.

12345

Meillä on useita asiakasprosesseja ja ne ovat yksikkökohtaisia

Tietämyksenhallinta

Meillä on vain yksi yhteinen asiakasprosessi

Tietämyksenhallinnalla tarkoitetaan systemaattista toimintamallia, jossa on määritelty: Uuden tiedon kerääminen, tiedon ajantasaisuuden varmistaminen, vanhan tiedon poistaminen, puuttuvan tiedon tuottaminen ja tiedon jakaminen ja hyödyntäminen.

10. Miten tietämyksenhallintaa johdetaan teillä asiakaspalvelutilanteissa? * Mark only one oval.

12345

Asiakaspalvelun tietämyksenhallintaa ei ole vastuutettu, ja tiedon ylläpito on satunnaista
Asiakaspalvelun tietämyksenhallinnalla on omistaja, tiedon ylläpito on säännöllistä ja automatisoitua

Käytössämme on eri tietolähteet yhdistävä yhteinen tiedonhakupöytäkirja, ja saman tiedon sama versio on käytössä kaikissa asiakaspalvelukanavissa ml. itsepalvelusivustot

11. Miten tieto on asiakaspalvelutilanteissa käytettävissä? *

Eli miten tietämyksenhallinta näkyy käytännössä asiakaspalvelussa
Mark only one oval.

Tiedon hakuun ei ole yhtenäistä tapaa, ja samasta tiedosta on useita versioita, ja eri asiakas-
kanavien kautta voi saada eri vastauksen

12345

Mittarit

12. Mitä mittareita käytätte asiakaspalvelun mittaamisessa *

Valitse 1-5 tärkeintä mittaria, joilla asiakaspalvelua mitataan yrityksessänne
Check all that apply.

Asiakastytyväisyys Asiakaspalvelun vasteajat Asiakaspalvelun ratkaisukyky Asiakaspalvelun kustannukset Uusmyynti

Lisämyynti

Työtyytyväisyys Kontaktimäärät

Yritystason strategiset mittarit EOS

Other:

13. Miten usein asiakaspalvelua mitataan *

Kuinka automaattista ja säännöllistä on tärkeimpien mittareiden mittaaminen
Mark only one oval.

Harvemmin kuin kuukausittain tai epäsäännöllisesti

12345

Jatkuvasti ja täysin automaattisesti

14. Minkä yksiköiden toimintaa asiakaspalvelumittareilla mitataan *

Ovatko asiakaspalvelun mittarit vain asiakaspalvelun mittareita vai laajemmin organisaation mittareita

Mark only one oval.

Vain asiakaspalveluyksikköä

Asiakaspalvelua ja muita yksiköitä (esim. myynti, markkinointi, tuotteet, laskutus) Koko yritystä

EOS

15. Miten asiakaspalvelumittarit vaikuttavat palkitsemiseen * Henkilö tai tiimitasolla

Mark only one oval.

Mittarit eivät vaikuta suoraan palkitsemiseen tai bonuspalkkioihin Mittarit vaikuttavat suoraan bonuspalkkaukseen henkilötasolla Mittarit vaikuttavat palkitsemiseen tiimi/yksikkötasolla

EOS

Kanavat

16. Mitä asiakaskanavia organisaatiollasi on käytössä * *Check all that apply.*

Puhelin

Posti

Faksi

Sähköposti

Web-lomake

Itsepalvelu-Web

Yrityksen omat sosiaalisen median palvelut (esim. käyttäjäfoorumit) Ulkoiset sosiaaliset median palvelut (esim. Facebook, Twitter)

Chat

Myymäla, myyntipiste Kenttähenkilöstö, huolto Other:

17. Miten asiakaskontakteja käsitellään eri kanavissa * *Mark only one oval.*

12345

Asiakaskontaktien käsittelyä ei ole keskitetty eikä automatisoitu

18. Miten asiakaskontaktit ja asiakastiedon hallinta linkittyvät toisiinsa? *

Asiakaskontaktien käsittely on keskitettyä ja automaattista

Jos organisaatiollasi on käytössä asiakastietojärjestelmä (CRM), niin kerätäänkö tietoa asiakaskontakteista tähän järjestelmään.

Mark only one oval.

12345

Asiakaskontakteja ei tallenneta asiakastietojärjestelmään

Asiakaskontaktit tallentuvat automaattisesti asiakastietojärjestelmään kaikkien kanavien osalta

19. Onko organisaatiosi ulkoistanut asiakaspalvelutoimintoja * *Mark only one oval.*

Olemme ulkoistaneet osittain (esim. toimistoaikojen ulkopuolella tai ruuhkahuippujen yli-
vuotona)

Olemme ulkoistaneet kokonaisia toimintoja (esim. tekninen tuki) kokonaan tai pääosin
Emme ole ulkoistaneet

EOS

Trendit

20. Asiakaspalvelun ajankohtaisimmat haasteet *

Valitse 1-5 ajankohtaisinta haastetta

Check all that apply.

Sosiaalisen median haltuunotto Asiakaspalvelun kustannukset Kontaktikanavien pirstaloituminen Asiakastiedon hajautuminen Asiakaspalvelijoiden vaihtuvuus Asiakaspalvelijoiden osaaminen Lisämyynti asiakaspalvelussa Asiakaspalvelun aukioloajat Asiakaspalvelu verkkokaupassa Asiakaspalvelun tietojärjestelmät Other:

21. Asiakaspalvelun trendit keskipitkällä aikavälillä 2015-2020

Minkä ulkoisten tai sisäisten tekijöiden arvioit vaikuttavan eniten asiakaspalvelun kehitykseen organisaatiossasi lähitulevaisuudessa? Miten nämä tekijät vaikuttavat asiakaspalveluun organisaatiossasi?

Vapaamuotoinen palaute

Tässä osiossa voit lähettää palautetta tai kysyä vapaasti tutkimuksen tekijöiltä. Muistathan jättää yhteystietosi, mikäli haluat, että sinuun otetaan yhteyttä.

22. Vapaamuotoinen palautteenne tutkimuksen tekijöille

Olemme erittäin kiitollisia kaikesta palautteesta. Kerrothan meille mitä mieltä olet tästä kyselystä ja kysymyksistä.

23. Yhteystietoni

Voit halutessasi jättää yhteystietosi, niin voimme tarvittaessa olla sinuun yhteydessä myöhemmin esim. tarkentavien kysymyksien tiimoilta. Henkilötietojasi ei julkisteta missään vaiheessa, eikä niitä luovuteta eteenpäin. Voit vastata myös täysin anonyymiisti.

Liite 2. Laadullisen tutkimuksen haastattelurunko

Benchmark 2014, osa 2 – puhelinhaastattelut

1. Minkä ulkoisten tekijöiden arvioitte vaikuttavan eniten asiakaspalvelun kehitykseen yrityksessänne lähitulevaisuudessa?

PESTEL (Political, Economical, Social, Technological, Economical, Legal). Digitalisoitumisen vaikutukset, sosiaalinen media, etätö, ulkoistaminen, globalisaatio, talouden suhdanne, asiakaskäyttäytymisen muutokset, kilpailun kiristyminen

2. Miten asiakaspalvelu tulee kehittymään? (Vaikutukset)

Asiakaspalvelun rooli suhteessa muuhun toimintaan, asiakaspalvelun tavoitteet, organisointi.

Tuki, osa tuotetta/palvelua, myynti, erottautumiskeino

3. Minkälaisia valmiuksia ja voimavaroja muutoksessa menestyminen yritykseltänne edellyttää?

Osaaminen, prosessit ja toimintamallit, teknologian hyödyntäminen, muutoksen hallinta

4. Miten yrityksenne varautuu tuleviin muutoksiin? Strategia, tavoitteet, budjetti, kehityssuunnitelmat, ohjelmat

Teknologian merkitys asiakaspalvelussa

Miten arvioit seuraavien teknologiatrendien vaikuttavan asiakaspalveluun?

5. Tietämyksenhallinta

6. Big data

7. Mobiilisuus

8. Pilvipalvelut

9. Monikanavaisuus / kanavariippumattomuus

Asiakaspalvelun johtaminen Suomessa 2013



Syksy 2013

V 1.01

(c) Racon Business Development Oy 2013

www.racon.fi

010 312 6250

Sisällys

1 Johdanto ja päähavainnot	71
1.1 Johdanto.....	71
1.2 Tutkimuksen tavoite	71
1.3 Tutkimuksen toteutus.....	71
1.3.1 Vaiheet ja menetelmät.....	71
1.4 Kohderyhmä	72
1.4.1 Otos	72
1.4.2 Toimiala.....	72
1.4.3 Yrityksen koko.....	72
1.4.4 Vastaajan asema organisaatioissa	73
1.5 Tulosten edustavuus	73
1.6 Yhteenveto päähavainnoista.....	74
2 Johtaminen.....	76
2.1 Asiakaspalvelun suhde strategiaan.....	76
2.2 Asiakaspalvelun edustus ylimmässä johdossa	77
3 Prosessit	78
3.1 Prosessimäärittelyjen selkeys.....	78
3.2 Prosessien noudattaminen	79
3.3 Asiakaspalveluprosessien määrä	80
4 Mittarit	81
4.1 Käytetyt mittarit.....	81
4.2 Kuinka usein mitataan	82
4.3 Mitä yksiköitä mitataan.....	83
4.4 Palkitseminen.....	84
5 Kanavat	85
5.1 Tuetut kanavat.....	85
5.2 Kanavien käsittely	86
5.3 Linkitys asiakastietoon.....	87
6 Ulkoistaminen.....	88
7 Ajankohtaiset ongelmat	89
8 Asiakaspalvelun kehityssuunnat 2013-2018.....	90
8.1 Asiakkuusajattelu ohjaa asiakaspalvelun kehitystä	90
8.2 Kustannus ja laatu eivät ole enää toistensa vaihtoehtoja	90
8.3 Reaaliaikaisuus.....	90
8.4 Kilpailutekijäksi ja myyntikanavaksi.....	91
8.5 Tiedon määrä ja laatu.....	91
8.6 Toiminta virtualisoituu ja keskittyy maantieteellisesti	92
8.7 Osaamisvaatimukset erityisesti ensimmäisellä tasolla kasvavat.....	92
8.8 Johdon asenne	92

Johdanto ja päähavainnot

Johdanto

Racon Business Developmentin yhdessä Haaga-Helian ja HDI Nordicin kanssa tekemä tutkimus asiakaspalvelun johtamisessa Suomessa toteutettiin nyt ensimmäistä kertaa. Asiakaspalveluiden toimintaa on tutkittu aiemmin varsinkin asiakasnäkökulmasta erilaisilla asiakastyytyvyyttä ja asiakaskokemusta mittaavilla tutkimuksilla. Edellä mainituilla tutkimuksilla saadaan arvokasta tietoa asiakaspalvelutoiminnan tuloksista. Asiakasnäkökulma ei kuitenkaan yksinään riitä antamaan riittävää kuvaa siitä, miten asiakaspalvelua tuotetaan ja johdetaan.

Tutkimuksen tavoite

Käsillä olevan tutkimusraportin tavoitteena on kartoittaa laajasti organisaatioiden sisäistä näkökulmaa asiakaspalvelun johtamiseen. Tutkimuksessa käydään asiakaspalvelun johtamista läpi strategian, organisoinnin, prosessien, tavoitteiden ja palkitsemisen kannalta. Tämän lisäksi tutkimuksessa kuvataan tulevaisuuden trendejä. Asiakaspalvelun digitalisoitumista kartoitettiin erikseen käytössä olevien asiakas-kanavien osalta.

Tutkimuksen toteutus

Vaiheet ja menetelmät

Tutkimus toteutettiin syys-marraskuussa 2013 kahdessa vaiheessa:

Ensimmäinen vaihe toteutettiin verkkokyselynä, jossa monivalintakysymyksillä kartoitettiin asiakaspalvelun johtamisen nykytilannetta organisaatioissa. Osa verkkokyselyn vastauksista kerättiin puhelimitse. Kysymyslomake koostui 14 monivalintakysymyksestä, jotka oli luokiteltu kuuteen ryhmään: johtaminen, prosessit, mittaaminen, asiakas-kanavat, ulkoistaminen, ongelmat.

Toinen vaihe toteutettiin avoimena haastatteluna, missä vastaajat saivat vapaasti kertoa näkemyksiään asiakaspalvelun tulevaisuuden näkökulmista ja trendeistä. Haastattelurungossa otsikoina olivat: trendit, trendien vaikutukset, valmiudet muutoksessa, kehityssuunnitelmat. Haastattelumuistiot analysoitiin ja esille nousseiden teemojen pohjalta tehtiin yhteenveto tärkeimmistä havainnoista.

Tutkimus toteutettiin anonyymina siten, että tulokset julkistetaan ainoastaan tilastoituna yhteenvetoina, joista yksittäisiä organisaatioita tai vastaajia ei pystytä tunnistamaan.

Tutkimuksen suunnittelusta, teknisestä toteutuksesta ja tutkimusraportin laatimisesta vastasi Racon.

Kohderyhmä

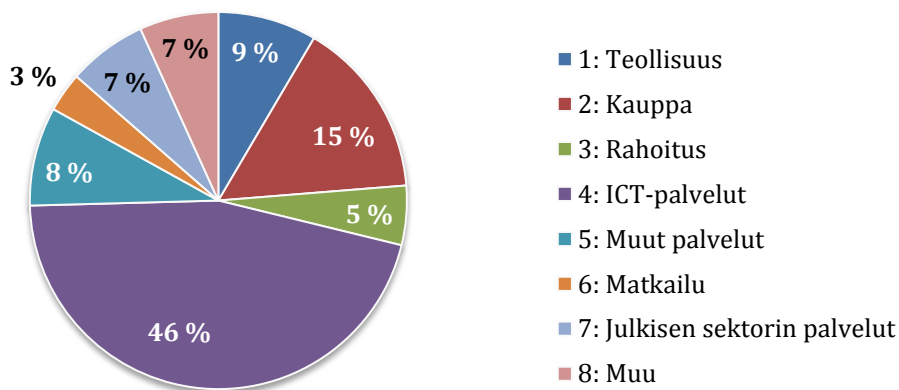
Kohderyhmä koostui Raconin ja HDI Nordicin asiakasrekistereistä, sekä Yhteys 2013 asiakaspalvelukonferenssin osallistujista. Kohderyhmää täydennettiin Talouselämä 500 -listan yrityksillä, sekä edellisen perusteella LinkedIn:istä haetuilla henkilöillä. Kohderyhmä rajattiin ensisijaisesti suuriin ja keskisuuriin organisaatioihin. Kohderyhmään haettiin sekä asiakaspalvelusta suoraan vastaavia henkilöitä että yrityksen muuta johtoa.

Otos

Tutkimukseen vastasi yhteensä 60 henkilöä, jotka edustivat yli 50 organisaatiota. Jatkohaastatteluita tehtiin yhteensä 15.

Toimiala

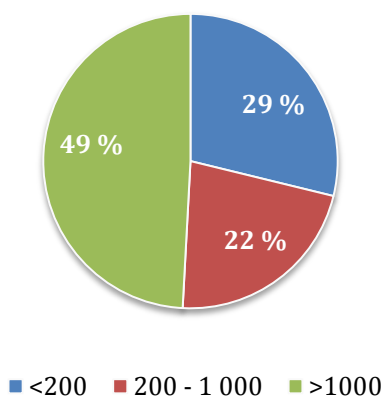
ICT-palvelusektorin osuus painottui otoksessa sen ollessa yksin lähes puolet vastauksista. Toisaalta ICT on merkittävä asiakaspalvelun toiminnan tuottaja sekä omassa liiketoiminnassaan että palvelutarjoajana muille sektoreille.



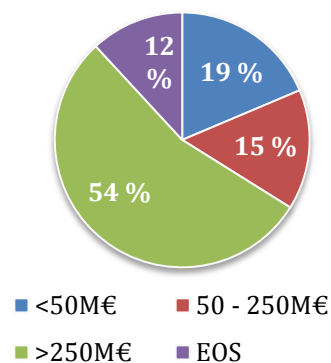
Yrityksen koko

Organisaation kokoa arvioitiin sekä työntekijämäärän että liikevaihdon kannalta. Vastajat edustavat pääasiassa suuria ja keskisuuria suomalaisia organisaatioita.

Työntekijöiden määrä



Liikevaihto



Vastaajan asema organisaatioissa

Vastaajista 85% edusti organisaationsa johtoa asiakaspalvelussa tai muussa tehtävässä. Suoraan asiakaspalvelusta vastaavien osuus oli 46%. Asiantuntijat edustivat pääasiassa kehitystoimintaa.



Tulosten edustavuus

Tutkimukseen vastasi yhteensä 60 henkilöä, jotka edustivat yli 50 organisaatiota. Vastanneiden organisaatioiden määrä on noin 5-10% Suomen suurista ja keskisuurista yrityksistä. Toimialoista erityisesti ICT-palvelut ja kauppa olivat hyvin edustettuina. Kun otosta painotetaan vastaajien organisaatioiden koon perusteella, voidaan sen arvioida edustavan varsin hyvin koko Suomea asiakaspalveluorganisaatioiden osalta ja tuloksia voidaan pitää näin luotettavina.

Yhteenveto päähavainnoista

Asiakaspalvelu on Suomessa muuttumassa hitaasti tuotannollisesta toiminnasta ja kustannustekijästä myynnilliseksi asiakasarvon kasvattajaksi. Digitalisoituminen tuo mukanaan uusia haasteita, mutta tarjoaa myös suuria mahdollisuuksia. Muutoksessa mukana pysyminen edellyttää yrityksiltä mukautumiskykyä ja halua muuttua asiakaslähtöiseen suuntaan.

Asiakaspalvelu nähdään yhä ennen kaikkea asiakastuen tarjoajana. Asiakaspalvelun rooli myynnissä tai laajemmin asiakkuuksien kehittämisessä on vielä melko harvinaista. Asiakaspalvelun kustannustehokkuutta ja laatua mitataan varsin systemaattisesti. Asiakaspalvelutoiminta perinteisissä kanavissa on pitkälle vakioitua ja automatisoitua liukuhihnatoimintaa. Tuotannollistaloudellinen ajattelu heijastuu asiakaspalvelun saamaan painoarvoon organisaatioiden toiminnassa; vain harvan yrityksen johtoryhmässä istuu asiakaspalvelujohtaja.

Palveluiden ja tuotteiden digitalisoituminen heijastuu voimakkaasti asiakaspalvelun haasteisiin. Asiakastiedon hajautuminen ja asiakaskontaktien pirstaloituminen useisiin kanaviin luovat suuria paineita niin toiminnan tehokkuudelle kuin laadullekin. Asiakaskontakteja halutaan käsitellä osana asiakkuuden hallintaa, mutta erityisesti uusien kanavien tukemisessa ollaan vielä hyvin alkuvaiheessa.

Asiakaskokemuksien hallinta (Customer Experience Management, CEM) ja asiakkuusajattelu ovat muuttamassa organisaatioiden tapaa käsitellä asiakkuuksia, mikä heijastuu suoraan asiakaspalveluun. Asiakaspalvelu on hitaasti muuttumassa tuki-funktiosta keskeiseksi asiakasarvon tuottajaksi – kilpailutekijäksi ja myyntikanavaksi. Tiedon määrän räjähdysmäinen kasvu, tuen reaaliaikaisuuden vaatimus sekä uudet kanavat asettavat erityisiä haasteita asiakaspalvelulle sekä teknisessä että osaamis-mielessä. Asiakaspalvelussa onkin tapahtumassa nopeaa osaamisen erikoistumista ja toiminnan keskittymistä.

Suuret muutokset edellyttävät muutoksia yritysjohdon asenteissa. Asiakkuuksien kokonaisvaltainen hallinta ja asiakaspalvelun strateginen kehittäminen vaativat pitkäjänteistä sitoutumista, jonka palkintona on kilpailussa mukana pysyminen. Vielä tänä päivänä verkkokaupat ja -sivustot voivat olla passiivisia, mutta tilanne on muuttumassa nopeasti. Koska viimeksi vierailit kaupassa, jossa ei ollut myyjää?

Racon Business Development Oy

Robert Rasmus

Helsingissä 26.11.2013

Kysymys: Mikä seuraavista kuvaa parhaiten asiakaspalvelutoiminnan suhdetta yrityksenne strategiaan?

Vaihtoehdot:

1. Välttämätön toiminto, mutta strategisesti vähemmän tärkeä
2. Operatiivista toimintaa tukeva ja strategisesti tärkeä
3. Kilpailutekijä
4. EOS



Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa asiakaspalvelun painoarvoa yrityksen muuhun toimintaan nähden.

Vastaajat pitävät asiakaspalvelua erittäin tärkeänä toimintona. Lähes kaikki (85%) yritykset näkevät asiakaspalvelun strategisesti tärkeänä. Reilusti puolet pitää asiakaspalvelua jopa kilpailutekijänä toiminnassaan. Tämä tulos korreloi heikosti muihin vastauksiin: 2.2 asiakaspalvelujohtajan asema yrityksen ylimmässä johdossa, sekä

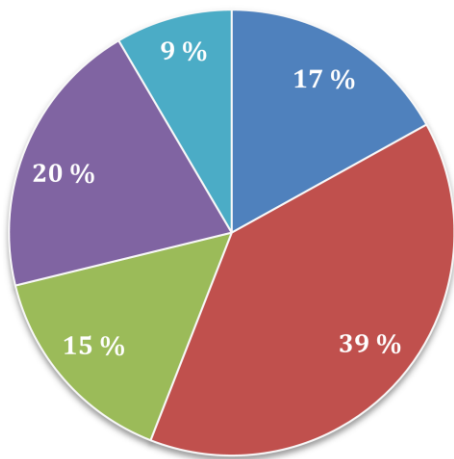
Asiakaspalvelun edustus ylimmässä johdossa

Kysymys: Miten asiakaspalvelu on edustettuna yrityksen ylimmässä johdossa?

Tarkentava kysymys: Mikä on asiakaspalvelutoiminnasta vastaavan henkilön asema suhteessa yrityksen ylimpään johtoon?

Vaihtoehdot:

1. Asiakaspalvelujohtaja ei raportoi suoraan johtoryhmälle
2. Asiakaspalvelujohtaja raportoi suoraan johtoryhmän jäsenelle
3. Asiakaspalvelujohtaja kuuluu laajennettuun johtoryhmään
4. Asiakaspalvelujohtaja kuuluu ydinjohtoryhmään
5. EOS



- 1: Asiakaspalvelujohtaja ei raportoi suoraan johtoryhmälle
- 2: Asiakaspalvelujohtaja raportoi suoraan johtoryhmän jäsenelle
- 3: Asiakaspalvelujohtaja kuuluu laajennettuun johtoryhmään
- 4: Asiakaspalvelujohtaja kuuluu ydinjohtoryhmään
- 5: EOS

Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää asiakaspalvelun painoarvoa yrityksen päivittäisessä johtamisessa.

Vain joka kolmannessa yrityksessä asiakaspalvelujohtaja kuuluu johtoryhmään ja peräti joka viidennessä yrityksessä asiakaspalvelulla ei ole lainkaan suoraa yhteyttä johtoryhmään. Vastauksien perusteella asiakaspalvelun painoarvo käytännön johtamisessa on vielä usein melko pieni.

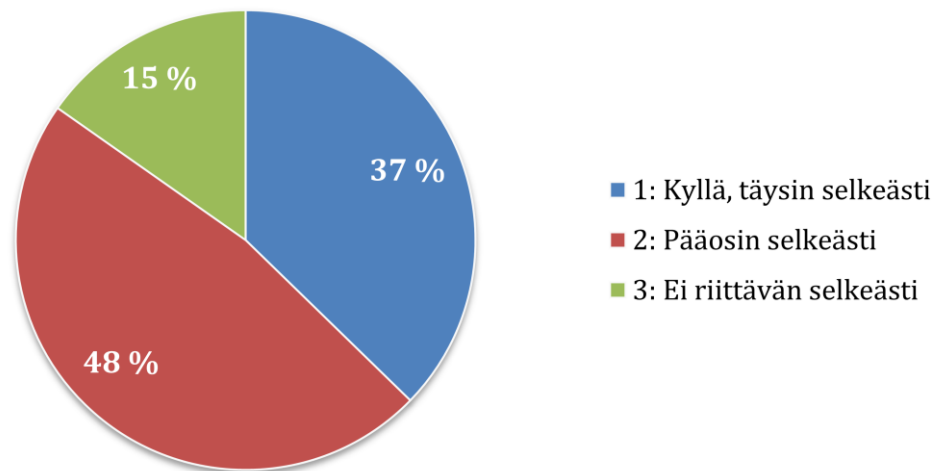
Prosessit

Kysymys: Ovatko yrityksenne asiakaspalveluprosessit selkeästi määriteltyjä?

Tarkentava kysymys: Prosessit ovat selkeästi määriteltyjä silloin, kun kaikki työvaiheet, tehtävät, tiedonkulku ja toimintaa tukevat järjestelmät on dokumentoitu ja tieto on kaikkien prosessiin osallistuvien tiedossa ja käytettävissä

Vaihtoehdot:

1. Kyllä, täysin selkeästi
2. Pääosin selkeästi
3. Ei riittävän selkeästi
4. Hyvin puutteellisesti
5. EOS



Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää asiakaspalvelun systemaattisuutta tavoitetasolla.

Valtaosan mielestä (85%) asiakaspalveluprosessit ovat pääosin tai täysin selkeästi määritellyt. Vastausten perusteella voidaan asiakaspalvelua pitää hyvin pitkälle systematisoituna toimintana verrattuna yritysten muihin prosesseihin. Tämä on ehkä odotettukin tulos ottaen huomioon, että asiakaspalvelussa on suuret volyymit ja toi-

Prosessimäärittelyjen selkeys

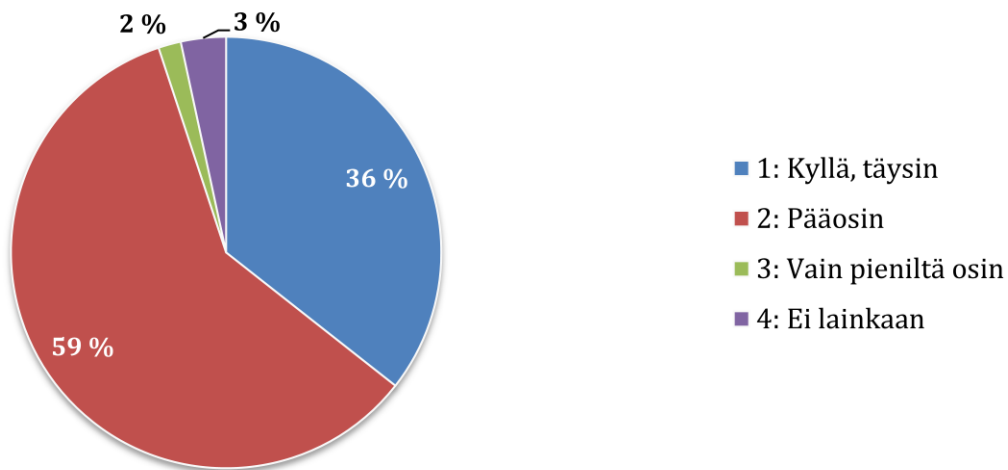
Prosessien noudattaminen

Kysymys: Noudatetaanko asiakaspalveluprosessien määrittelyjä?

Tarkentava kysymys: Ovatko kuvatut prosessit käytössä jokapäiväisessä toiminnassa? Ovatko rinnakkaiset toimintatavat – “varjoprosessit” – saatu karsittua?

Vaihtoehdot:

1. Kyllä, täysin
2. Pääosin
3. Vain pieneltä osin
4. Ei lainkaan
5. EOS



Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa sitä, kuinka systemaattista asiakaspalvelu käytännön tasolla on.

Vastaajat olivat lähes täysin (95%) sitä mieltä, että prosesseja noudatetaan. Vastaus korreloi myös vahvasti edellisen kysymyksen kanssa. Vastausten perusteella asiakaspalvelua voidaan pitää erittäin vahvasti ohjattuna – lähes teollisena – prosessina, josta kaikki “rönsyt” on karsittu pois.

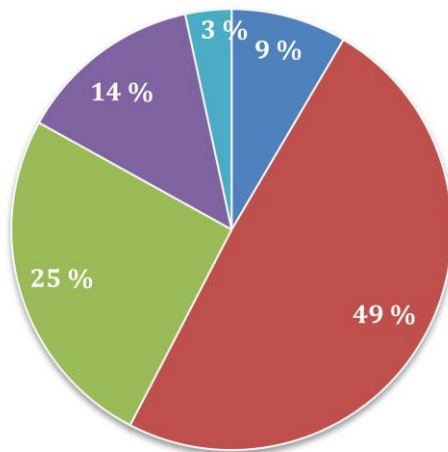
Asiakaspalveluprosessien määrä

Kysymys: Mikä seuraavista kuvaa parhaiten asiakaspalveluprosesseja yritykses-
sänne?

Tarkentava kysymys:

Vaihtoehdot:

1. Asiakaspalveluprosessit ovat yksikkökohtaisia
2. Asiakaspalveluprosessit ovat osittain yritystasoisia ja osittain yksikkökohtaisia
3. Meillä on useita yritystasoisia asiakaspalveluprosesseja
4. Meillä on yksi yrityksen asiakaspalveluprosessi tai asiakasprosessi
5. EOS



- 1: Asiakaspalveluprosessit ovat yksikkökohtaisia
- 2: Asiakaspalveluprosessit ovat osittain yritystasoisia ja osittain yksikkökohtaisia
- 3: Meillä on useita yritystasoisia asiakaspalveluprosesseja
- 4: Meillä on yksi yrityksen asiakaspalveluprosessi tai asiakasprosessi
- 5: EOS

Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa sitä, kuinka laajasti asiakaspalvelu kytkeytyy asiakkuuden hallintaan yritystasolla. Vastausvaihtoehdot eivät ole suoraan yhteismittaisia eikä ainoata "oikeaa" tavoitetilaa välttämättä ole.

Valtaosalla vastaajista (58%) asiakaspalveluprosesseja on useita ja ne ovat osin yksikkökohtaisia. Tämä tukee huonosti prosessien alkuperäistä tavoitetta yhdistää yksikköjen toimintaa yritystasoisiksi asiakastoiminnoiksi. Tuloksen perusteella on olemassa riski, että prosessien tarkka määrittely ja noudattaminen on osaoptimoitua, mutta kokonaisuus ei käytännössä toimikaan kovin hyvin.

Tulos on kuitenkin vain viitteellinen ja vaatisi tarkempaa yrityskohtaista tarkastelua.

Mittarit

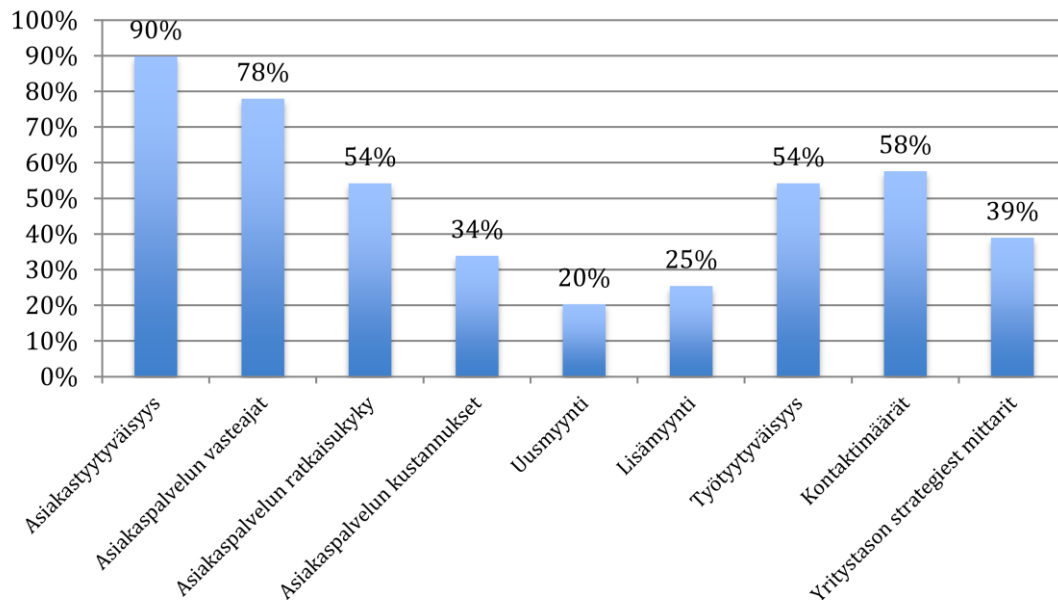
Käytetyt mittarit

Kysymys: Mitä mittareita käytätte asiakaspalvelun mittaamisessa?

Tarkentava kysymys: Valitse 1-5 tärkeintä mittaria, joilla asiakaspalvelua mitataan yrityksessänne

Vaihtoehdot:

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Asiakastyytyväisyys | 7. Työtyytyväisyys |
| 2. Asiakaspalvelun vasteajat | 8. Kontaktimäärät |
| 3. Asiakaspalvelun ratkaisukyky | 9. Yritystason strategiset mittarit |
| 4. Asiakaspalvelun kustannukset | 10. EOS |
| 5. Uusmyynti | 11. Muu, mikä |
| 6. Lisämyynti | |



Valtaosa (75-80%) mittaa edelleen pääasiassa asiakaspalvelun laadullisia ja tehokkuusmittareita. Myyntiin liittyvät mittarit ovat edelleen melko harvinaisia. Tämä vastaus korreloi melko vahvasti kysymyksen 2.2 asiakaspalvelun johtajan asema kanssa; jos asiakaspalvelu mielletään ennen kaikkea tukitoiminnoksi – olkoonkin että sen sanotaan olevan strategisesti tärkeä – voi todellinen arvostus jäädä alhaisemmaksi. On mielenkiintoista nähdä miten verkkokaupan kasvu vaikuttaa asiakaspalvelun

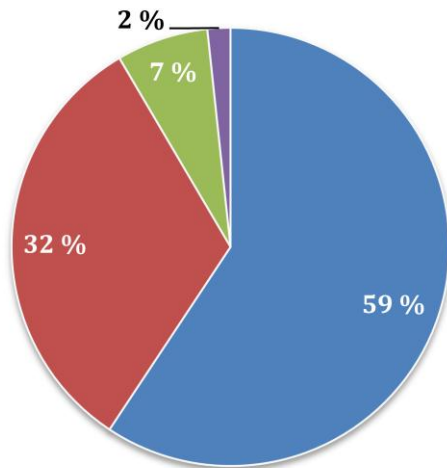
Kuinka usein mitataan

Kysymys: Miten usein asiakaspalvelua mitataan?

Tarkentava kysymys: Kuinka automaattista ja säännöllistä on tärkeimpien mittareiden mittaaminen?

Vaihtoehdot:

1. Jatkuvasti ja täysin automaattisesti (esim. puhelinjärjestelmästä)
2. Säännöllisesti kuukausittain tai useammin, mutta pääosin tai täysin manuaalisesti
3. Harvemmin kuin kuukausittain tai epäsäännöllisesti
4. EOS



- 1: Jatkuvasti ja täysin automaattisesti (esim. puhelinjärjestelmästä)
- 2: Säännöllisesti kuukausittain tai useammin, mutta pääosin tai täysin manuaalisesti
- 3: Harvemmin kuin kuukausittain tai epäsäännöllisesti
- 4: EOS

Tällä kysymyksellä kartoitettiin mittaamisen systemaattisuutta. Vastausten perusteella mittaaminen on hyvin säännöllistä ja pitkälle automatisoitua lähes kaikissa yrityksissä (91%).

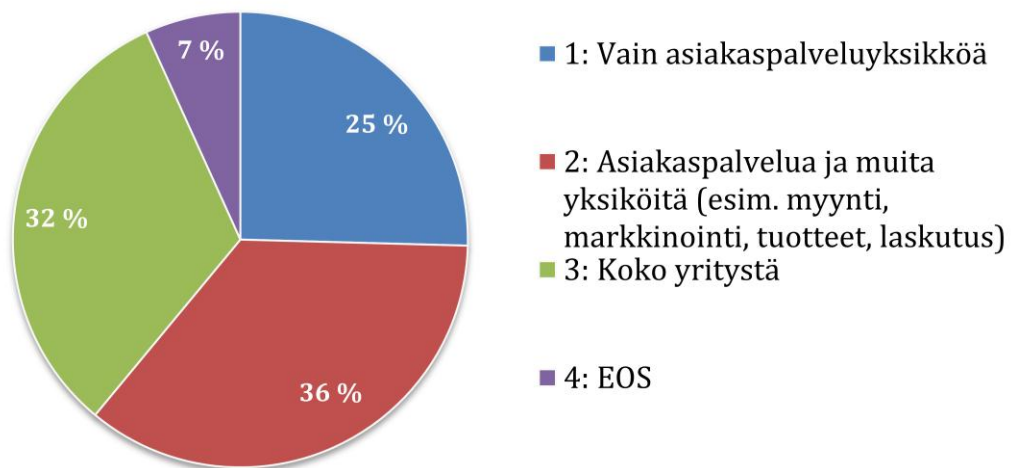
Mitä yksiköitä mitataan

Kysymys: Minkä yksiköiden toimintaa asiakaspalvelumittareilla mitataan?

Tarkentava kysymys: Ovatko asiakaspalvelun mittarit vain asiakaspalvelun mittareita, vai laajemmin yrityksen mittareita?

Vaihtoehdot:

1. Vain asiakaspalveluyksikköä
2. Asiakaspalvelua ja muita yksiköitä (esim. myynti, markkinointi, tuotteet, laskutus)
3. Koko yritystä
4. EOS



Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa, kuinka laajasti asiakaspalvelu nähdään koko yrityksen tavoitteena vs. pelkästään asiakaspalvelun tai muutamien yksiköiden asiana. Koko yritystä mitataan asiakaspalvelumittareilla vain noin kolmanneksessa yrityksistä (32%). Toisaalta vain asiakaspalveluyksikköä mittaa vain noin neljännes (25%).

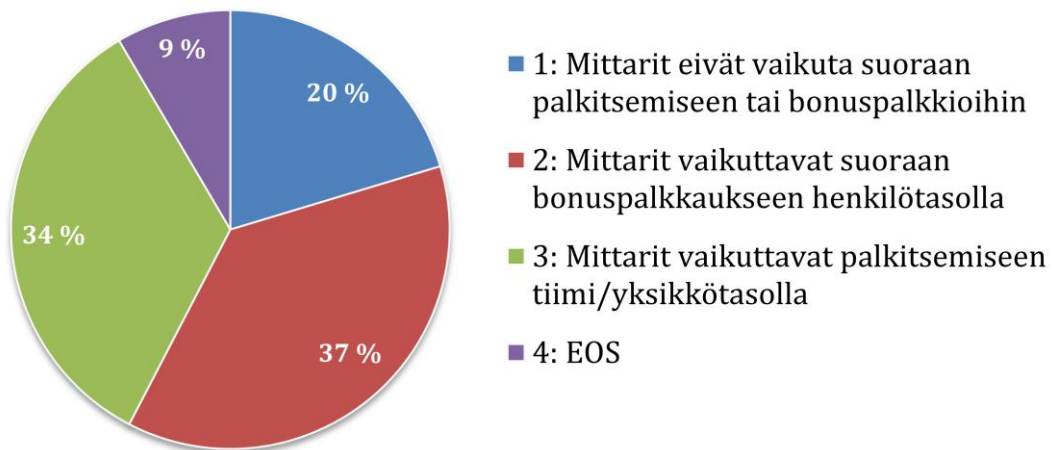
Palkitseminen

Kysymys: Miten asiakaspalvelumittarit vaikuttavat palkitsemiseen?

Tarkentava kysymys: Henkilö- tai tiimitasolla

Vaihtoehdot:

1. Mittarit eivät vaikuta suoraan palkitsemiseen tai bonuspalkkioihin
2. Mittarit vaikuttavat suoraan bonuspalkkaukseen henkilötasolla
3. Mittarit vaikuttavat palkitsemiseen tiimi/yksikkötasolla
4. EOS



Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa, kuinka vahvasti asiakaspalvelumittareilla ohjataan toimintaa. Suorat henkilötason mittarit luovat yleensä voimakkaamman ohjausvaikutuksen kuin tiimi/yksikkötasoiset mittarit. Joka kolmannessa (37%) organisaatiossa on asiakaspalvelumittareilla tällä perusteella vahva ohjaus, kun valtaosalla (54%) ohjausvaikutus on heikko tai se puuttuu kokonaan.

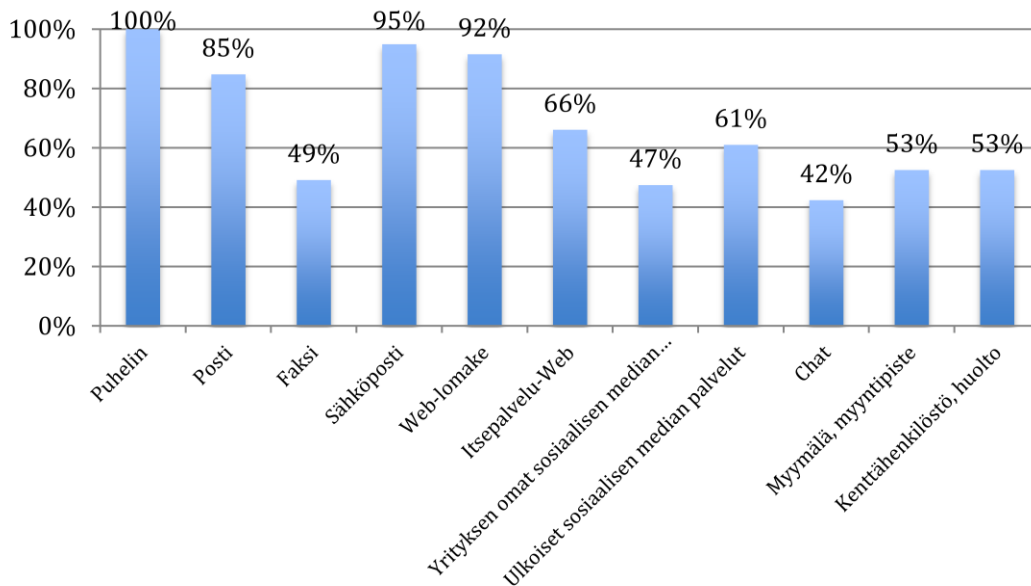
Kanavat

Tuetut kanavat

Kysymys: Mitä asiakaskanavia yrityksellänne on käytössä?

Vaihtoehdot:

1. Puhelin
2. Posti
3. Faksi
4. Sähköposti
5. Web-lomake
6. Itsepalvelu-Web
7. Yrityksen omat sosiaalisen median palvelut (esim. käyttäjäfoorumit)
8. Ulkoisen sosiaalisen median palvelut (esim. Facebook, Twitter)
9. Chat
10. Myymälä, myyntipiste
11. Kenttähenkilöstö, huolto
12. Muu, mikä



Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa ennen kaikkea uusien digitaalisten asiakaskanavien yleisyyttä. Perinteisten kanavien rinnalla erityisesti itsepalvelu-web ja sosiaalinen media ovat selvästi yleistymässä. Myös vuorovaikutteiset kanavat verkossa, kuten chat, ovat yleistymässä hyvää vauhtia (42%). Vanhat kanavat: puhelin, sähköposti ja web-lomake (joka käytännössä on yleensä vain sähköpostirajapinta) ovat edelleen aivan omassa luokassaan lähes 100%:ssa.

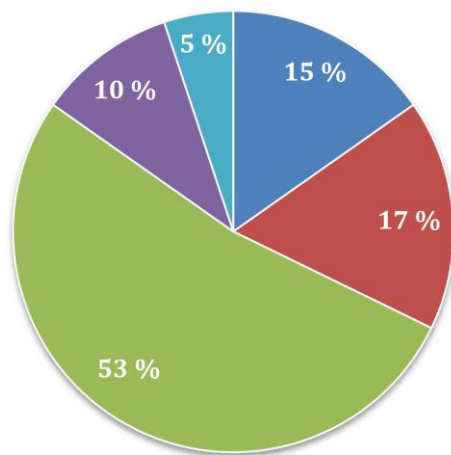
Kanavien käsittely

Kysymys: Miten asiakaskontakteja käsitellään eri kanavissa?

Tarkentava kysymys:

Vaihtoehdot:

1. Asiakaskontaktien käsittely on täysin keskitettyä kaikkien kanavien osalta. Asiakaskontaktien käsittelyssä työnohjaus on automatisoitu.
2. Asiakaskontaktien käsittely on täysin keskitettyä kaikkien kanavien osalta.
3. Asiakaskontaktien käsittely on osittain keskitetty tärkeimpien kanavien osalta.
4. Asiakaskontaktien käsittelyä ei ole keskitetty
5. EOS



- 1: Asiakaskontaktien käsittely on täysin keskitettyä kaikkien kanavien osalta. Asiakaskontaktien käsittelyssä työnohjaus on automatisoitu.
- 2: Asiakaskontaktien käsittely on täysin keskitettyä kaikkien kanavien osalta.
- 3: Asiakaskontaktien käsittely on osittain keskitetty tärkeimpien kanavien osalta
- 4: Asiakaskontaktien käsittelyä ei ole keskitetty
- 5: EOS

Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa asiakaskanavien hallinnan systemaattisuutta. Valtaosa (85%) on keskittänyt asiakaskanavien hallintaa ja näkee sen tärkeänä, mutta vain kolmannes (32%) on keskittänyt kaikkien kanavien hallinnan asiakaspalvelutoiminnassa.

Asiakaskanavien käsittely on siis edelleen melko usein siilomaista, jolloin kokonaiskuvaa asiakkaiden kontakteista on vaikea muodostaa.

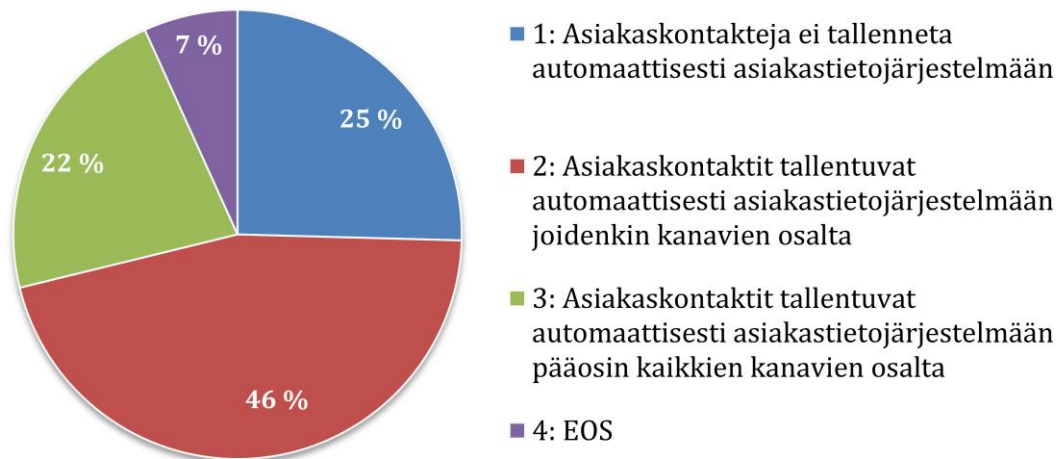
Linkitys asiakastietoon

Kysymys: Miten asiakaskontaktit ja asiakastiedon hallinta linkittyvät toisiinsa?

Tarkentava kysymys: Jos yrityksellänne on käytössä asiakastietojärjestelmä (CRM), niin kerätäänkö tietoa asiakaskontakteista tähän järjestelmään?

Vaihtoehdot:

1. Asiakaskontakteja ei tallenneta automaattisesti asiakastietojärjestelmään
2. Asiakaskontaktit tallentuvat automaattisesti asiakastietojärjestelmään joidenkin kanavien osalta
3. Asiakaskontaktit tallentuvat automaattisesti asiakastietojärjestelmään pääosin kaikkien kanavien osalta
4. EOS



Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa asiakaskontaktien hallinnan yhteyttä asiakkuuksien hallintaan: onko asiakaskontaktien hallinta tärkeä osa asiakkuuksien hallintaa, vai erillinen toiminto? Vastausten perusteella asiakaspalvelu kytkeytyy selvästi asiakkuuden hallintaan (68%). Kuitenkaan eri kanavia ei vielä kyetä huomiomaan samassa laajuudessa. Luultavasti erityisesti uudet asiakaskanavat jäävät vähemmälle huomiolle.

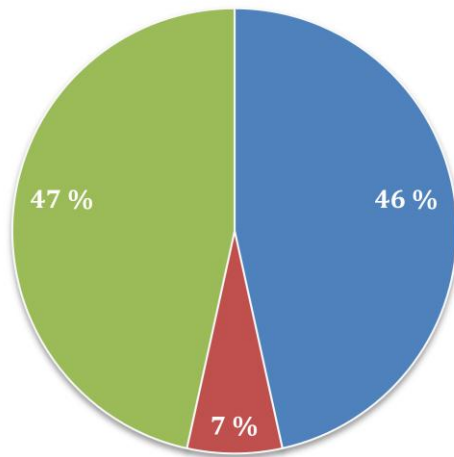
Ulkoistaminen

Kysymys: Onko yrityksenne ulkoistanut asiakaspalvelutoimintoja?

Tarkentava kysymys:

Vaihtoehdot:

1. Olemme ulkoistaneet osittain (esim. toimistoaikojen ulkopuolella tai ruuhkahuippujen ylivuotona)
2. Olemme ulkoistaneet kokonaisia toimintoja (esim. tekninen tuki) kokonaan tai pääosin
3. Emme ole ulkoistaneet
4. EOS



- 1: Olemme ulkoistaneet osittain (esim. toimistoaikojen ulkopuolella tai ruuhkahuippujen ylivuotona)
- 2: Olemme ulkoistaneet kokonaisia toimintoja (esim. tekninen tuki) kokonaan tai pääosin
- 3: Emme ole ulkoistaneet

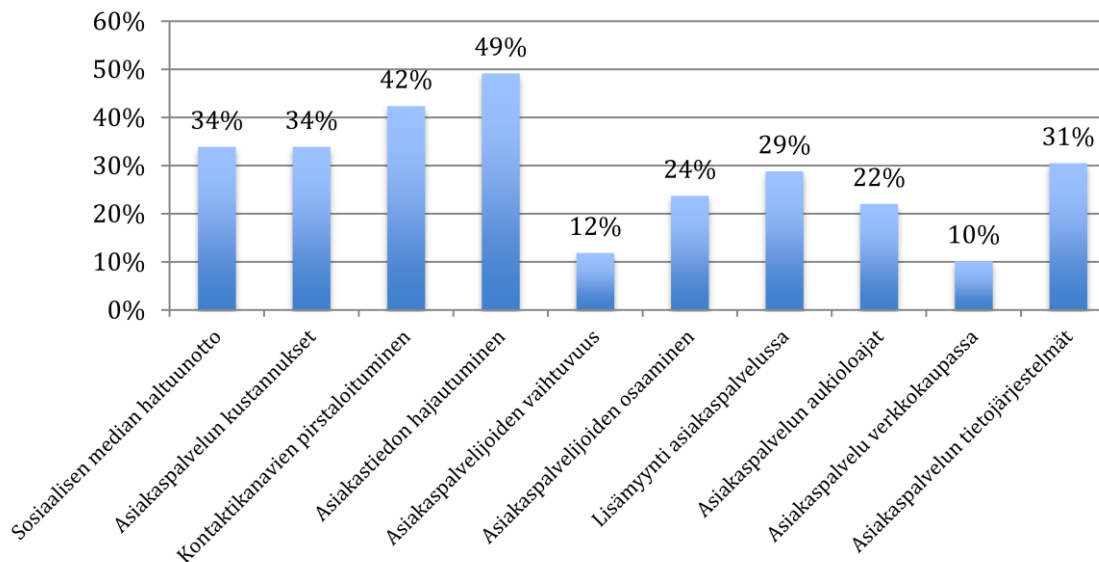
Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa ulkoistamisen laajuutta asiakaspalvelutoiminnassa. Vastaukset jakautuivat melko tasan ulkoistajiin ja ei-ulkoistajiin. Tuloksella ei tällä perusteella näyttäisi myöskään olevan kovin selkeää korrelaatiota yrityksen strategiavalintoihin asiakaspalvelussa.

Ajankohtaiset ongelmat

Kysymys: Asiakaspalvelun ajankohtaisimmat ongelmat?

Vaihtoehdot:

1. Sosiaalisen median haltuunotto
2. Asiakaspalvelun kustannukset
3. Kontaktikanavien pirstaloituminen
4. Asiakastiedon hajautuminen
5. Asiakaspalvelijoiden osaaminen
6. Lisämyynti asiakaspalvelussa
7. Asiakaspalvelun aukioloajat
8. Asiakaspalvelu verkkokaupassa
9. Asiakaspalvelun tietojärjestelmät
10. Muu, mikä



Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa asiakaspalvelun ajankohtaisia ongelmia. Eri-tyisesti asiakaspalvelun digitalisoitumisen mukanaan tuomat haasteet ja mahdollisuudet odotettiin ennakkoon näkyvän vastauksissa. Eri-tyisesti kanavien pirstaloituminen ja asiakastiedon hajautuminen tuottavat tällä hetkellä päänvaivaa (42-49%). Muita yleisimpiä ongelmia ovat sosiaalinen media, kustannusten hallinta, sekä IT-järjestelmät (31-34%).

Tutkimuksen toisena osana toteutettiin haastattelu asiakaspalvelun kehityssuunnista. Haastatteluissa käytiin tarkemmin läpi asiakaspalvelun kehityksen vaatimia valmiuksia ja kyvykkyyksiä ja organisaatioiden varautumista muutokseen, sekä myös mahdollisuuksia muutoksen hyödyntämiseen asiakaspalvelufunktion avulla.

Haastatteluista nousi esiin kahdeksan tärkeää trendiä.

Asiakkuusajattelu ohjaa asiakaspalvelun kehitystä

Pistemäisten asiakaspalvelukontaktien sijaan nähdään tärkeänä hahmottaa koko asiakkuuden elinkaari. Asiakkuusstrategialla määritellään keinot asiakkuuksien määrätietoiselle kehittämiselle. Elinkaari jaetaan palvelupolkuihin ja asiakaskohtaamisen kontaktipisteissä. Asiakaspalvelulla on keskeinen rooli läpi koko asiakkuuden elinkaaren myynnissä, asiakastuessa ja asiakasarvon tuottajana.

Kustannus ja laatu eivät ole enää toistensa vaihtoehtoja

Asiakaspalvelu pyritään kehittämään kustannustehokkaammaksi ja samalla asiakaskokemusta paremmaksi. Perinteisesti nämä tavoitteet on nähty toisensa poissulkevinä vaihtoehtoina. Erilaisia keinoja laadun ja asiakastyytyväisyyden sekä kustannustehokkuuden parantamiseen yhtäaikaisesti on kuitenkin tunnistettu ja ne ovat yleistyneissä.

Uudet toimintatavat, työkalut ja teknologiat mahdollistavat laajemmin rutiinien automatisoinnin, itsepalvelun sekä palveluiden joukkoistumisen. Toisaalta ne myös mahdollistavat proaktiivisen, henkilökohtaisemman ja joustavamman palvelun asiakkaan valitsemassa kanavassa.

Vanhat asiakaspalvelun mittarit eivät enää riitä kokonaisuuden mittaamiseen ja tavoitteelliseen kehittämiseen. Uusi malli vaatii uudenlaisia, asiakaskokemuksen paremmin huomioon ottavia tavoitteita ja suorituskykymittareita.

Reaaliaikaisuus

Tuotteiden, palvelujen ja prosessien digitalisoituminen on johtanut siihen, että myös asiakaspalvelu tapahtuu samoissa sähköisissä kanavissa, joissa palveluitakin käytetään. Samalla asiakkaiden käyttöympäristöt ja -tavat ovat monipuolistuneet ja myös monimutkaistuneet. Asiakkaat haluavat aiempaa laajempaa kontaktikanavavalikoimaa. Asiakas- tai palvelukohtaisten kanavamieltyymysten sijaan asiakkaat vaihtavat kontaktikanavaa tilannekohtaisesti. Asiakaspalveluprosessien ja järjestelmien pitää pystyä tukemaan tätä kanavahyppelyä, missä itsepalvelu voi muuttua palveluksi digi-

taalisessa kanavassa tai fyysiseksi kontaktiksi palvelupisteessä. Asiakkaat odottavat myös tiedon olevan kaikkialla käytettävissä, kun tieto kerran on syötetty.

Uusien käyttötapojen yleistyessä asiakkaiden vaatimustaso kasvaa, mikä näkyy sekä odotuksina nopeampiin vasteaikoihin kanavasta riippumatta että suorana suuntauksena aidosti reaaliaikaisiin asiakaspalvelukanaviin ja asiakaskohtaamisiin. Myös ratkaisuaikojen odotetaan olevan joko välittömiä tai ainakin huomattavasti aiempaa nopeampia. Reaaliaikaiset kanavat ja reaaliaikaisuuden vaatimus varsinkin sosiaalisessa mediassa edellyttävät myös asiakaspalveluhenkilöstön aiempaa suurempaa läsnäoloa – ja nopeampaa vasteaikaa – myös yrityksen ulkopuolisissa ympäristöissä, minne merkittävä osa tärkeästä asiakasinformaatiosta myös tallentuu.

Kilpailutekijäksi ja myyntikanavaksi

Palvelun laatu muuttuu nykyistä laajemmin tärkeäksi erottautumis- ja kilpailutekijäksi varsinkin toimialoilla, joissa perustuotteet ovat muuten vakioitumassa. Asiakaspalvelua halutaan kehittää entistä tärkeämmäksi myyntikanavaksi. Asiakaspalvelun rooli palveluiden myynnissä on merkittävä koko asiakkaan elinkaaren ajan, alkaen ensimmäisestä tuotteen tai palvelun hankintapäätöksestä ja jatkuen koko asiakkuuden ajan lisämyynnin avulla

Nämä kehityssuunnat eivät ole toisiaan poissulkevia. Hyvin onnistunut asiakaspalvelun kehitysstrategia parantaa asiakaspalvelun roolia sekä laadullisena ylivoimaisena kilpailutekijänä että merkittävänä myyntikanavana. Asiakaspalvelun rooli asiakkaan tarpeet ymmärtävänä, asiakastyytyväisyyttä ylläpitävänä tekijänä mahdollistaa asiakkuuden pysyvyyden, jonka lisäksi tyytyväinen asiakas ostaa mielellään lisää.

Tiedon määrä ja laatu

Asiakaskontakteista kerätään yhä enemmän ja merkityksellisempää tietoa. Kontaktikanavien digitalisoituminen kasvattaa kerättävän tiedon määrää entisestään. Samalla asiakaspalvelijan tarvitsema tietomäärä ulkoisista lähteistä asiakkaan tukemiseksi eri tarpeissa ja tilanteissa kasvaa jatkuvasti.

Asiakaspalvelijan käytettävissä olevan tiedon oikeellisuus, oikea-aikaisuus, yhtenäisyys ja eheys ovat entistä suurempia haasteita. Tiedon fragmentoitumisen takia oikeasta tiedosta syntyy useita eri versioita, ja vanha tieto voi jäädä helposti elämään eri paikkoihin ja järjestelmiin. Eri kanavista voidaan tämän vuoksi antaa erilaisia vastauksia. Myös asiakkaiden itsepalvelun kautta löytämän tiedon yhtenäisyys asiakaspalvelijoiden käytössä olevan tiedon kanssa pitää pystyä varmistamaan.

Asiakaspalvelijoiden kapasiteetti ei enää riitä kaikkien tietolähteiden yhtäaikaiseen käyttöön ja oikean informaation suodattamiseen suurista tietomassoista. Kun asiantuntijat keskittyvät omiin osaamisalueisiinsa, vaarantuu kokonaisuuden hallinta ja päädytään helposti tilanteeseen, jossa "leikkaus onnistui, mutta potilas menehtyi". Oikean, oikea-aikaisen, kanavariippumattoman ja yhtenäisen tiedon ylläpidettävyys nähdään asiaksi, joka tulee ratkaista. Keskitetty tieto, tehokkaat toimintamallit ja järjestelmät auttavat asiakaspalvelijoita omaksuma nopeasti uudet tiedot ja taidot.

Toiminta virtualisoituu ja keskittyy maantieteellisesti

Kuten palveluissa yleensä, myös asiakaspalvelussa on vallalla keskittymistrendi. Vaikka samalla asiakaspalvelua voidaan uusien kommunikaatio- ja muiden työkalujen avulla hajauttaa maantieteellisesti, ovat uudet menetelmät ja työkalut keskittämässä ja yhtenäistämässä asiakaspalvelutoimintaa tehokkaasti toimiviksi tiimeiksi. Asiakaspalvelua hoidetaan määrämuotoisemmin ja toimintatapoja tarkennetaan. Asiakaspalvelijoiden motivaatioon ja palveluasenteeseen kiinnitetään enemmän huomiota, kun yrityksen identiteetti ja arvot välittyvät jokaisessa asiakaskontaktissa. Asiakaspalvelijan työn arvostus kasvaa myös vaativuuden ja merkityksen kasvaessa. Asiakaspalvelun ulkoistamisen vaativuus kasvaa, kun rutiinotoimintojen sijaan täytyy huomioida myös laajemmin yritysidentiteetin siirtymistä ulkoistettuun yksikköön.

Osaamisvaatimukset erityisesti ensimmäisellä tasolla kasvavat

Asiakaspalvelun osaamisvaatimukset erityisesti ensimmäisellä tasolla kasvavat, koska asiakkaat ovat yhä useammin jo etukäteen perehtyneet aiheeseen verkossa ja yrityksen itsepalvelussa. Myös palvelut ja tuotteet klusteroituvat kokonaisuudeksi, joita asiakkaat odottavat yrityksen osaavan laajemmin oman suppean tuote- ja palvelunäkökulman sijaan. Erikoistiedon tavanomaistuminen nopeutuu, mikä vaatii myös nopeampaa asiakaspalvelutasojen tiedon tasausta erityisesti ensimmäisellä tasolla.

Johdon asenne

Yritysjohdon nähdään reagoivan keskimäärin viiveellä maailman muuttumiseen ja asiakaspalvelun kehittymismahdollisuuksien hyödyntämiseen. Voidaan sanoa, että jos asiakaspalvelu nähdään ylimmässä johdossa vain kustannustekijänä, jonka pitää itse pystyä perustelemaan omat kehitystarpeensa, ei asiakaskohtaamisten hyödyntämistä tai asiakastyytyväisyyden kasvatusta voida aidosti toteuttaa vaikka se yrityksen strategiaan tavoitteisiin olisikin kirjattu. Yritysjohdolta edellytetään jatkossa entistä parempaa kykyä mieltää asiakaskohtaamisten mahdollisuudet ja vastata asiakaspalvelufunktion kehityksestä näiden mahdollisuuksien hyödyntämiseksi.



© Racon Business Development Oy 2014
www.racon.fi

Sisällys

1	<u>Johdanto ja päähavainnot</u>	98
1.1	<u>Johdanto</u>	98
1.2	<u>Tutkimuksen tavoite</u>	98
1.3	<u>Tutkimuksen toteutus</u>	98
1.3.1	<u>Vaiheet ja menetelmät</u>	98
1.4	<u>Kohderyhmä</u>	99
1.4.1	<u>Otos</u>	99
1.4.2	<u>Toimiala</u>	99
1.4.3	<u>Organisaation koko</u>	100
1.4.4	<u>Vastaajan asema organisaatioissa</u>	101
1.5	<u>Tulosten edustavuus</u>	101
1.6	<u>Yhteenvedo päähavainnoista</u>	102
2	<u>Strategia</u>	104
2.1	<u>Asiakaspalvelun suhde strategiaan</u>	104
2.2	<u>Asiakaspalvelun edustus ylimmässä johdossa</u>	105
3	<u>Prosessit</u>	106
3.1	<u>Prosessimäärittelyjen selkeys</u>	106
3.2	<u>Prosessien noudattaminen</u>	107
3.3	<u>Asiakaspalveluprosessien määrä</u>	108
4	<u>Tietämyksenhallinta</u>	109
4.1	<u>Tietämyksenhallinnan johtaminen</u>	109
4.2	<u>Tietämyksenhallinta käytännössä</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
5	<u>Mittarit</u>	111
5.1	<u>Käytetyt mittarit</u>	111
5.2	<u>Kuinka usein mitataan</u>	111
5.3	<u>Mitä yksiköitä mitataan</u>	113
5.4	<u>Palkitseminen</u>	114
6	<u>Kanavat</u>	114
6.1	<u>Tuetut kanavat</u>	114
6.2	<u>Kanavien käsittely</u>	115
6.3	<u>Linkitys asiakastietoon</u>	117
6.4	<u>Ulkoistaminen</u>	118
7	<u>Trendit</u>	119
8	<u>Asiakaspalvelun trendit keskipitkällä aikavälillä 2015-2020</u>	48
8.1	<u>Asiakaspalvelusta on tulossa strateginen kilpailuetu</u>	48
8.2	<u>Digitalisoitumisen vaikutukset</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
8.3	<u>Asiakaspalvelijoista on tulossa asiantuntijoita</u>	48
8.4	<u>Asiakkaiden käyttäytyminen on muuttunut</u>	49
8.5	<u>Teknologian merkitys asiakaspalvelussa</u>	49
8.5.1	<u>Tietämyksenhallinta</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
8.5.2	<u>Big data</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
8.5.3	<u>Mobiilisuus</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
8.5.4	<u>Pilvipalvelut</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
8.5.5	<u>Monikanavaisuus ja kanavariippumattomuus</u>	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Johdanto ja päähavainnot

Johdanto

Racon Business Developmentin yhdessä Haaga-Helian ja HDI Nordicin kanssa tekemä tutkimus asiakaspalvelun johtamisesta Suomessa toteutettiin nyt toista kertaa. Asiakaspalveluiden toimintaa on tutkittu aiemmin varsinkin asiakasnäkökulmasta erilaisilla asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskokemusta mittaavilla tutkimuksilla. Edellä mainituilla tutkimuksilla saadaan arvokasta tietoa asiakaspalvelutoiminnan tuloksista. Asiakasnäkökulma ei kuitenkaan yksinään riitä antamaan riittävää kuvaa siitä, miten asiakaspalvelua tuotetaan ja johdetaan.

Tutkimuksen tavoite

Käsillä olevan tutkimusraportin tavoitteena on kartoittaa laajasti organisaatioiden sisäistä näkökulmaa asiakaspalvelun johtamiseen. Tutkimuksessa käydään asiakaspalvelun johtamista läpi strategian, organisoinnin, prosessien, tavoitteiden ja palkitsemisen kannalta. Tämän lisäksi tutkimuksessa kuvataan tulevaisuuden trendejä. Asiakaspalvelun digitalisointumista kartoitettiin erikseen käytössä olevien asiakas-kanavien osalta.

Tutkimuksen toteutus

Vaiheet ja menetelmät

Tutkimus toteutettiin elo-syyskuussa 2014 kahdessa vaiheessa:

Ensimmäinen vaihe toteutettiin verkkokyselynä, jossa monivalintakysymyksillä kartoitettiin asiakaspalvelun johtamisen nykytilannetta organisaatiossa. Kysymyslomake koostui 16 monivalintakysymyksestä ja yhdestä avoimesta kysymyksestä. Monivalintakysymykset oli luokiteltu 6 eri ryhmään: strategia, prosessit, tietämyksenhallinta, mittarit, kanavat ja trendit.

Toinen vaihe toteutettiin avoimena haastatteluna puhelimitse, jossa vastaajat saivat vapaasti kertoa näkemyksiään asiakaspalvelun tulevaisuuden näkökulmista ja trendeistä. Haastattelurungossa käytiin tarkemmin läpi seuraavat asiat: tulevat ulkoiset vaikutukset asiakaspalvelussa sekä niiden kehittyminen, organisaation voimavarat ja varautuminen muutoksiin, sekä teknologiatrendien vaikutus asiakaspalveluun.

Tutkimus toteutettiin anonymina siten, että tulokset julkistetaan ainoastaan tilastoituna yhteenvetoina, joista yksittäisiä organisaatioita tai vastaajia ei pystytä tunnistamaan.

Tutkimuksen analyysin yhteydessä vertailtiin tämän vuoden tuloksia viime vuoden tuloksiin.

Tutkimuksen suunnittelusta, teknisestä toteutuksesta ja tutkimusraportin laatimisesta vastasi Racon ja HAAGA-HELIA yhdessä.

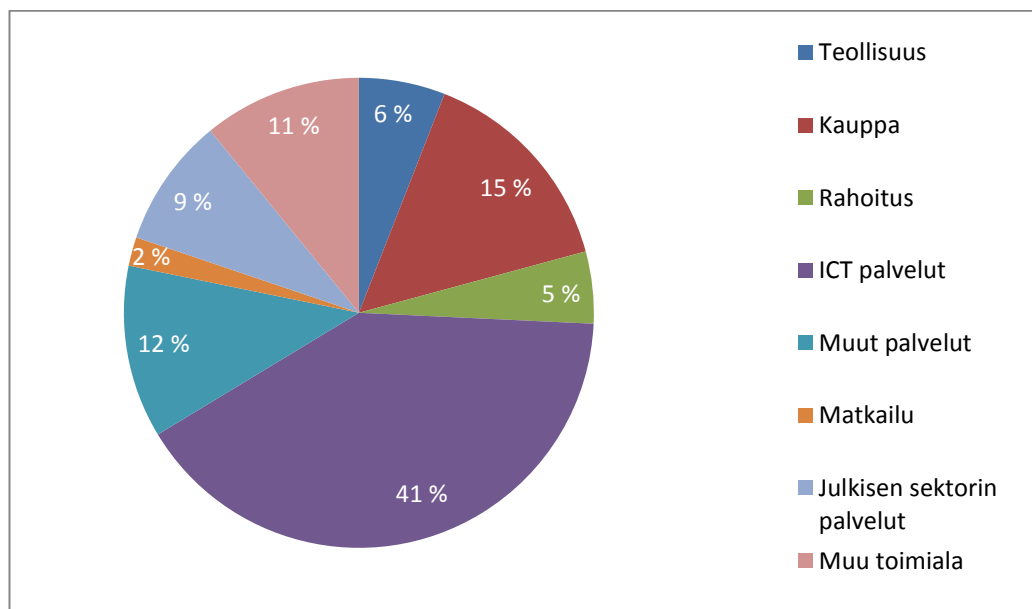
Kohderyhmä

Kohderyhmä koostui Raconin ja HDI Nordicin asiakasrekistereistä. Kohderyhmää täydennettiin Talouselämä 500 – listan organisaatioilla, sekä edellisen perusteella LinkedIn:istä haetuilla henkilöillä. Kohderyhmä rajattiin ensisijaisesti suuriin ja keskisuuriin organisaatioihin. Kohderyhmään haettiin sekä asiakaspalvelusta suoraan vastaavia henkilöitä, että organisaation muuta johtoa.

Otos

Tutkimukseen vastasi yhteensä 66 henkilöä. Jatkohaastatteluita tehtiin yhteensä 13.

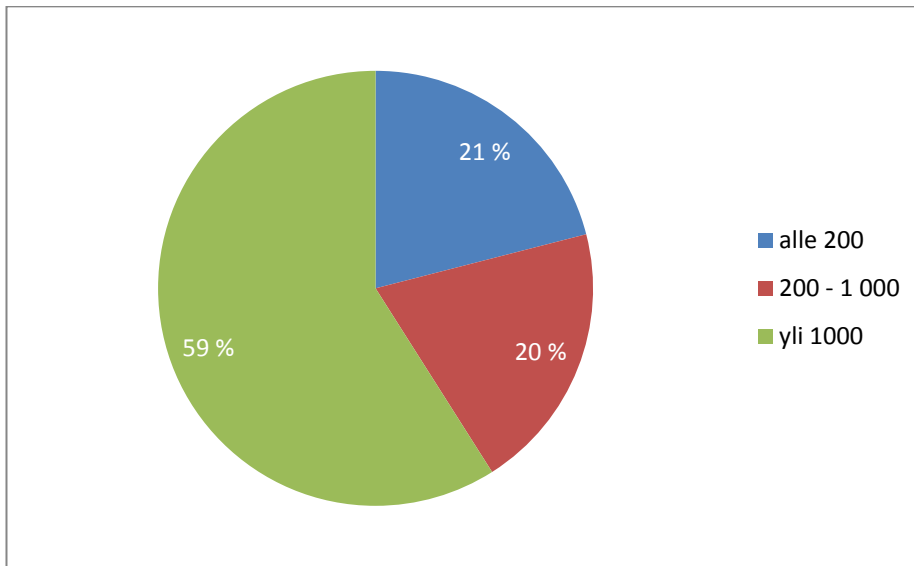
Toimiala



Vastaajista suurin osa (41 %) on ICT palveluista. Viime vuoden kyselyssä suurin osa vastaajista oli myöskin ICT alalta (46 %) Tästä voidaan päätellä, että tulokset ovat pääpiirteittäin vertailukelpoisia vastaajien toimialojen perusteella.

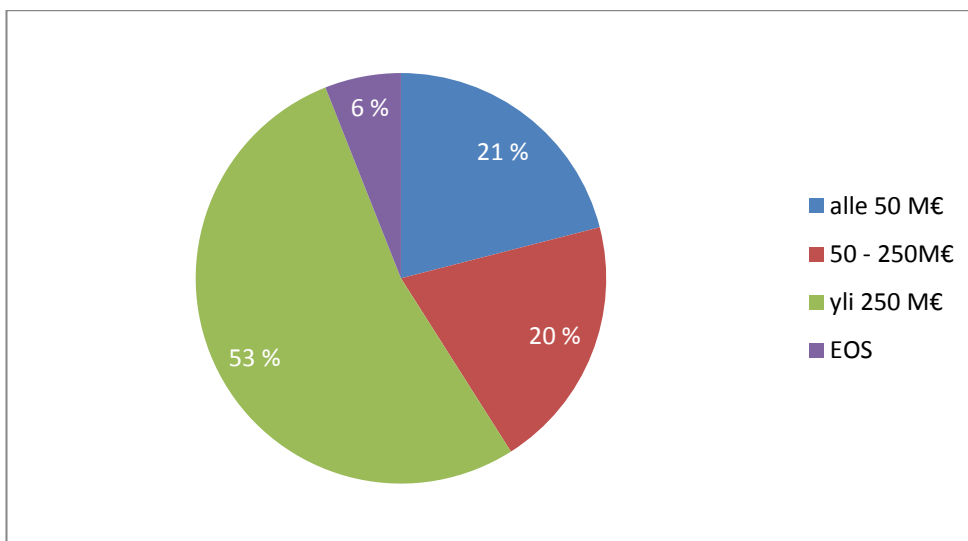
Organisaation koko

Työntekijöiden määrä

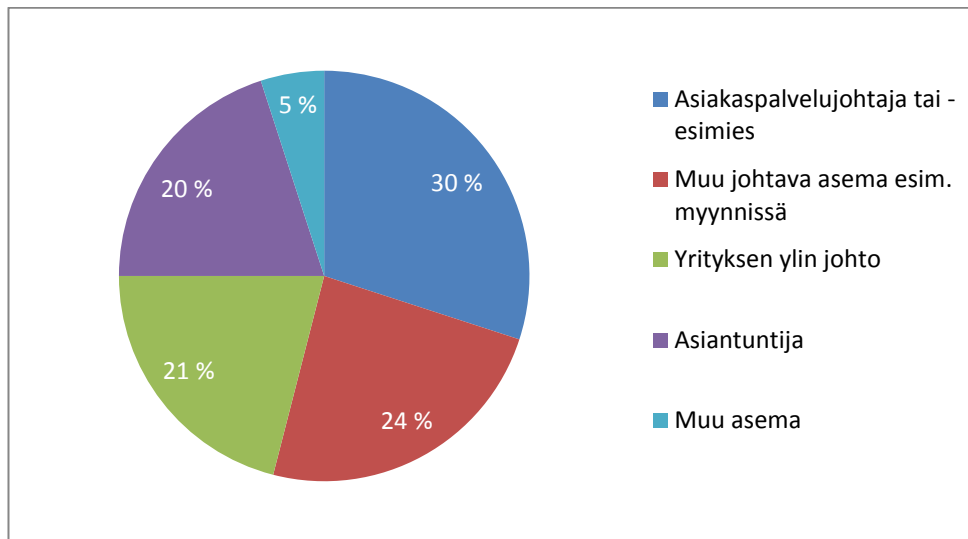


Painopiste oli suurissa ja keskisuurissa organisaatioissa, mikä oli myös tavoitteena.

Liikevaihto



Vastaajan asema organisaatioissa



Vastaajista lähes kolmannes (30 %) toimii organisaatiossaan asiakaspalvelujohtajana tai -esimiehenä. Vastaajia oli kattavasti eri alueilta organisaatioita. Viime vuoden kyselyssä lähes puolet vastanneista toimi asiakaspalvelujohtajana tai -esimiehenä.

Tulosten edustavuus

Tutkimukseen vastasi yhteensä 66 henkilöä. Toimialoista erityisesti ICT-palvelut ja kauppa olivat hyvin edustettuina. Kun otosta painotetaan vastaajien organisaatioiden koon perusteella, voidaan sen arvioida edustavan varsin hyvin koko Suomea asiakaspalveluorganisaatioiden osalta ja tuloksia voidaan pitää näin luotettavina.

Yhteenveto päähavainnoista

Asiakaspalvelu on Suomessa koko ajan muuttumassa yhä tärkeämmäksi organisaatioissa. Asiakaspalvelu nähdään strategisesti keskeisenä elementtinä ja kilpailutekijänä, johon organisaation on panostettava nykyisin pärjätäkseen kilpailussa. Tämä on selkeästi alettu ymmärtää organisaatioissa, sillä yhä useamman organisaation johtoportaan kuuluu myös asiakaspalvelujohtaja. Digitalisoituminen tuo yhä haasteita asiakaspalveluun, mutta tarjoaa myös uusia mahdollisuuksia. Organisaation on pysyttävä muutoksessa mukana pärjätäkseen.

Suurin osa vastauksista myötäilee samaa linjaa kuin edellisvuoden kyselyssä. Suurimmat erot vastauksissa löytyvät verkkokyselystä. Osa eroista selittyy sillä, että kyselyn vastausvaihtoehdot ovat esitetty eri tavalla tämänvuotisessa kyselyssä. Viime vuoden kyselyssä vastausvaihtoehdot olivat lauseen muodossa, kun taas tämänvuotisessa kyselyssä päädyttiin väittämiin, joita arvioitiin asteikolla 1-5. Kuitenkin pääpiirteittäin tulokset ovat samoja kuin viime vuonna. Vastaajat myös edustivat samankaltaisia organisaatioita kuin viime vuonna, jolloin tulosten vertailu on luotettavaa.

Tietämyksenhallintaa ei kysytty viimevuotisessa kyselyssä. Verkkokyselyssä vastaukset kysymykseen hajaantuivat paljon, joka selittyy ehkä osin sillä, ettei tietämyksenhallinta ole käsitteenä niin tuttu organisaatioissa. Toisaalta puhelinhaastatteluissa teknologiatrendit- osiossa saatiin merkittäviä vastauksia tietämyksenhallinnasta. Lähes kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että se on tärkeää ja se vaikuttaa merkittävästi asiakaspalveluun. Tietämyksenhallintaan liittyy haasteita, mutta on tärkeää ylläpitää tietoa, sillä hyvä tietämyksenhallinta vaikuttaa asiakaskokemukseen ja palvelun laatuun positiivisesti. Muiden teknologiatrendien osalta, kuten big data ja pilvipalvelut, organisaatiot tuntevat olevan varovaisen toiveikkaita tulevaisuuden suhteen, sillä vaikka näistä teknologioista ja niiden tuomista mahdollisuuksista ollaan hyvin tietoisia, ei niitä ole laajassa käytössä vielä juurikaan, tai niitä ei osata vielä hyödyntää.

Asiakaspalvelukanavien osalta vanhat kanavat, kuten puhelin ja sähköposti, ovat edelleen merkittävässä asemassa organisaatioita. Digitalisoituminen on kuitenkin vaikuttanut kanaviin ja vanhojen kanavien rinnalla ovat edelleen suuressa kasvussa mm. itsepalvelu- web, sosiaalinen media ja chat. Uusien kanavien kasvava painoarvo näkyi vastauksissa niin verkkokyselyssä, kuin puhelinhaastatteluissakin. Itsepalvelua pidetään nykyään suurena asiana asiakkaiden keskuudessa, joten organisaatiot ovat

merkittävästi automatisoimassa rutiineja ja yksinkertaisia toimintoja. Samoin sosiaalisen median ja chatin käyttö asiakaspalvelun kanavina lisääntyy koko ajan organisaatioissa. Jopa organisaatiot, joille digitaaliset kanavat eivät välttämättä ole olleet merkittävässä roolissa, alkavat ottaa niitä käyttöön yhä enemmän, joka johtaa myös asiakaspalvelijoiden roolin muuttumiseen. Voidaan myös todeta, että asiakkaiden käyttäytyminen on koko ajan muutoksessa. Kun asiakas haluaa käyttää jotakin tiettyä kanavaa asioimiseen, se täytyy löytyä organisaatiolta. Tämän takia monikanavaisuus nähdään tärkeänä organisaatioissa. Digitalisoituminen on vaikuttanut myös asiakkaisiin, sillä he haluavat yhä parempaa ja nopeampaa palvelua, sekä myös ajattelevat kriittisesti, joten monikanavaisuus luo haasteita organisaatioille, asiakaspalvelun laadun pitäisi kanavien muuttumisesta ja lisääntymisestä huolimatta pysyä vähintään samana.

Digitalisoitumisen myötä organisaatioihin kohdistuu jatkuvasti muutoksen painetta. Suurimmat muutokset ovat varmasti vasta alkaneet, joten asiakkaiden kuuntelu ja ymmärtäminen on äärimmäisen tärkeässä roolissa tulevaisuuden kannalta. Useat organisaatiot ovat tämän jo oivaltaneet ja panostavat asiakaspalvelun laatuun ja helppouteen. Asiakaspalvelu on alettu nähdä koko organisaatioita koskettavana asiana, jolloin on myös helpompaa olla muutoksessa mukana koko organisaation tasolla.

Esitämme lämpimät kiitoksemme kaikille tutkimukseen osallistuneille ja toivomme, että tämä tutkimus osaltaan edesauttaa suomalaisia organisaatioita asiakaspalvelun ja asiakaskohtaamisten kehittämisessä niin verkossa, kuin fyysisessä maailmassakin.

Helsingissä, 29.9.2014

Emilia Lähdeviiki

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Robert Rasmus

Racon Business Development Oy

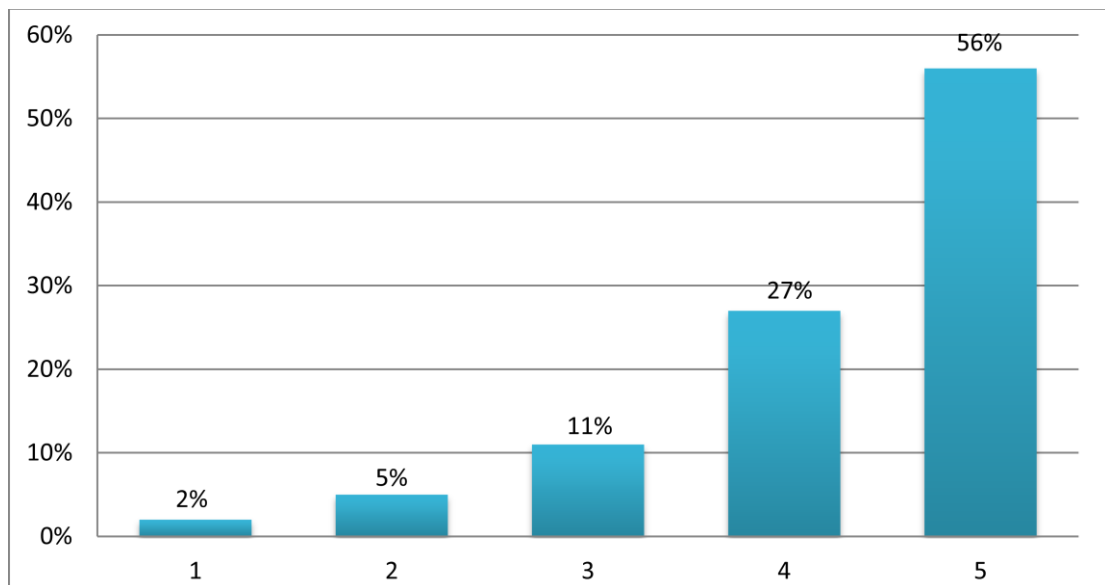
Strategia

Asiakaspalvelun suhde strategiaan

Kysymys: Miten arvioit asiakaspalvelutoiminnan suhdetta strategiaan?

Tarkentava kysymys: Valitse asteikolta (1-5) kohta sen mukaan, kumpi väittämistä kuvaa paremmin oman organisaatiosi nykytilannetta.

Väitteet: 1 = asiakaspalvelu on välttämätön toiminto, mutta ei strategisesti tärkeä
5 = asiakaspalvelu on strategian keskeinen elementti ja kilpailutekijä



Suurin osa vastanneista (83 %) on sitä mieltä, että asiakaspalvelu on strategian keskeinen elementti ja kilpailutekijä. Vain harva ei pitänyt asiakaspalvelutoimintaa strategisesti merkittävänä (7 %). Viime vuoden kyselyssä päädyttiin samaan tulokseen, lähes kaikki eli 85 % vastaajista on sitä mieltä, että asiakaspalvelu on organisaatioissa strategisesti tärkeä.

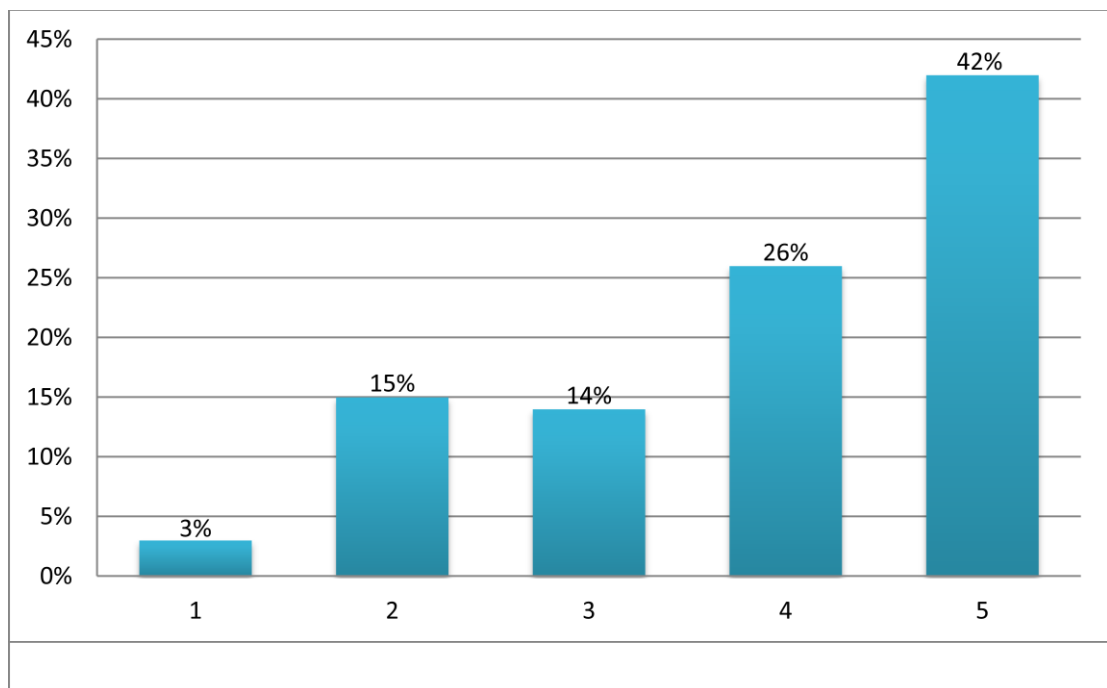
Asiakaspalvelun edustus ylimmässä johdossa

Kysymys: Miten asiakaspalvelu on edustettuna ylimmässä johdossa?

Tarkentava kysymys: Mikä on asiakaspalvelutoiminnasta suoraan vastaavan henkilön asema suhteessa ylimpään johtoon?

Väitteet: 1 = asiakaspalvelujohtaja ei raportoi suoraan johtoryhmälle

5 = asiakaspalvelujohtaja kuuluu ydinjohtoryhmään



Yli puolet vastanneista (68 %) on täysin tai melko samaa mieltä siitä, että asiakaspalvelujohtaja kuuluu ydinjohtoryhmään. Viime vuoden kyselyssä vain 20 % vastasi, että asiakaspalvelujohtaja kuuluu ydinjohtoryhmään, kun nyt täysin samaa mieltä oli 42 %. Selkeästi on havaittavissa muutosta siitä, että organisaatioissa pidetään asiakaspalvelua aiempaa tärkeämpänä ja organisaatioissa on panostettu siihen.

Prosessit

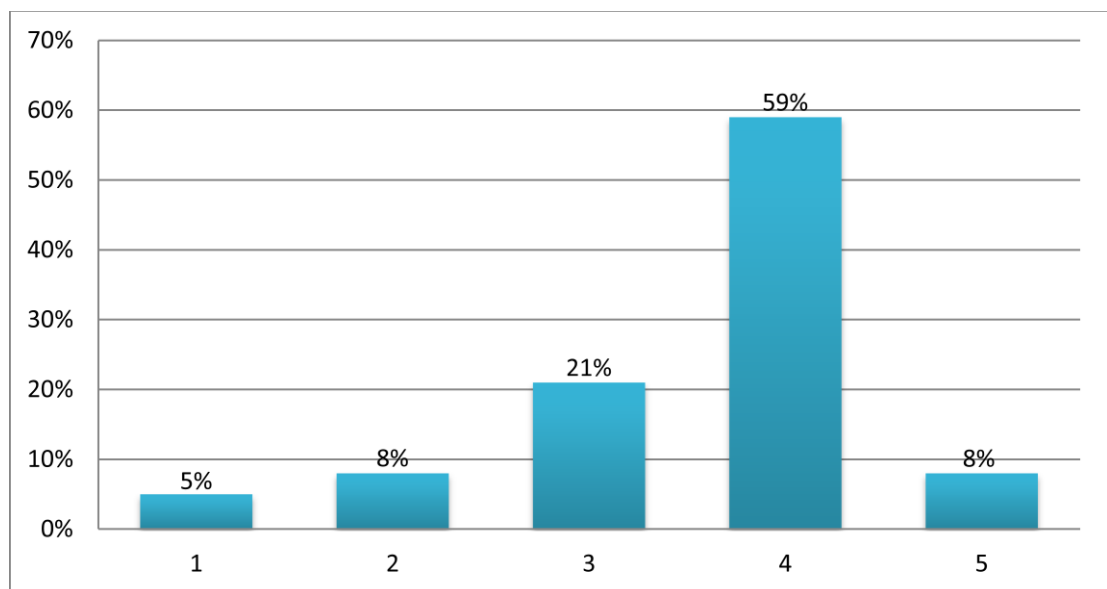
Prosessimäärittelyjen selkeys

Kysymys: Ovatko asiakaspalveluprosessit selkeästi määriteltyjä?

Tarkentava kysymys: Prosessit on selkeästi määritelty silloin, kun kaikki työvaiheet, tehtävät, tiedonkulku ja toimintaa tukevat järjestelmät on dokumentoitu ja tieto on kaikkien prosessiin osallistuvien tiedossa ja käytettävissä.

Väitteet: 1= Asiakaspalveluprosessit ovat hyvin puutteellisesti määritellyt

5 = Asiakaspalveluprosessit ovat täysin selkeästi määritellyt



Kaksi kolmasosaa vastaajista (67 %) on täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että asiakaspalveluprosessit ovat täysin selkeästi määriteltyjä. Viime vuoden kyselyssä vastaava luku oli 85 %. Suuri prosentuaalinen ero tämän vuoden tuloksiin selittynee ainakin osittain vastausvaihtoehtojen erilaisista sanamuodoista. Vastauksista voidaan päätellä, että asiakaspalvelu on suurilta osin systemaattista organisaatiossa.

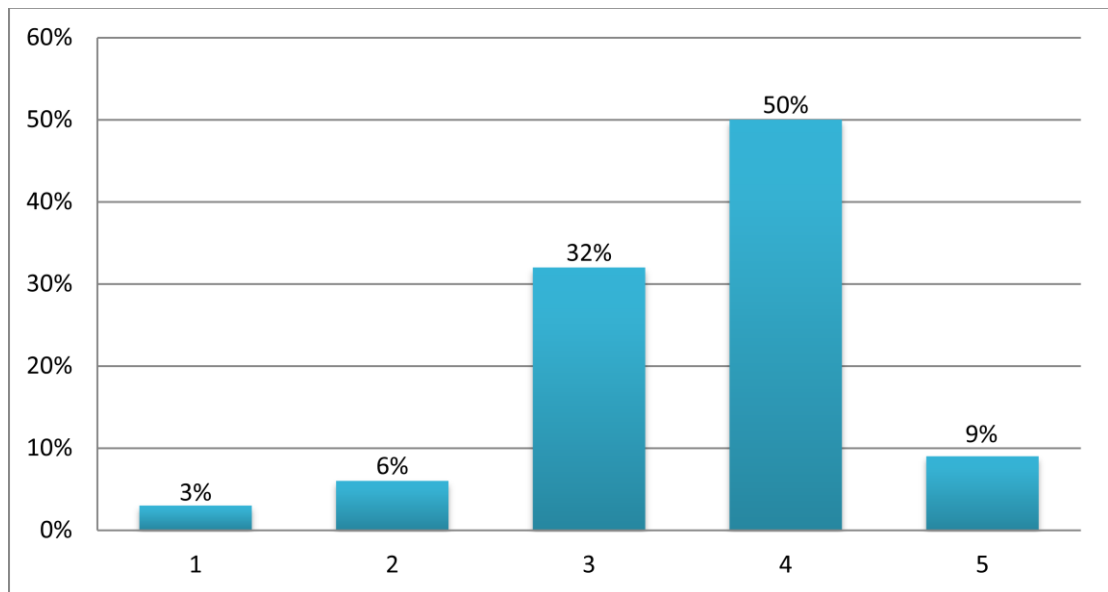
Prosessien noudattaminen

Kysymys: Noudatetaanko asiakaspalveluprosessien määrittelyjä?

Tarkentava kysymys: Ovatko kuvatut prosessit käytössä jokapäiväisessä toiminnassa?

Väitteet: 1 = Asiakaspalveluprosesseja ei noudateta lainkaan

5 = Asiakaspalveluprosesseja noudatetaan täysin



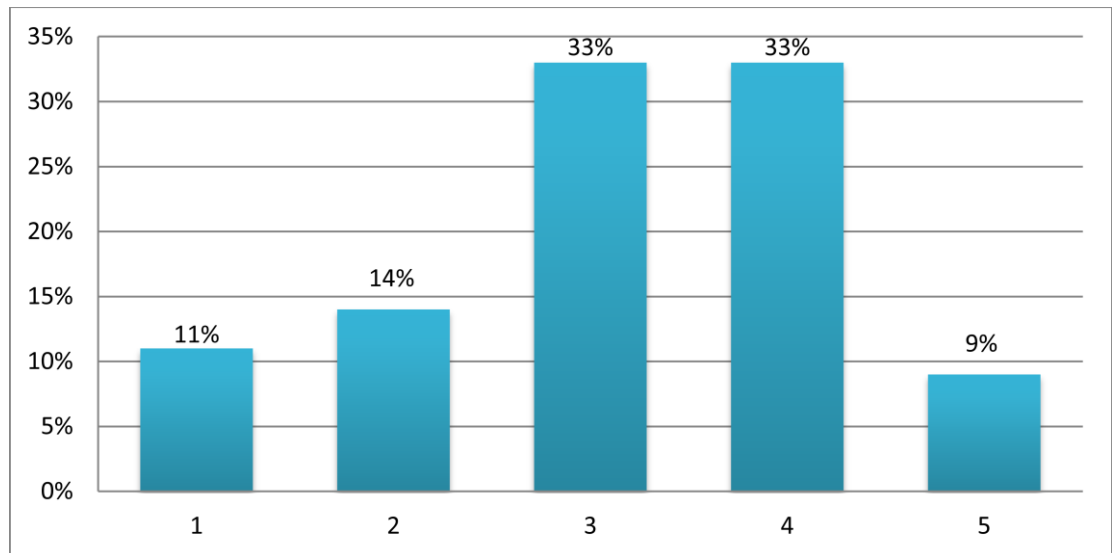
Yli puolet vastanneista (59 %) on sitä mieltä, että asiakaspalveluprosessia noudatetaan täysin tai melko hyvin. Suurimmassa osassa organisaatioissa asiakaspalveluprosesseja noudatetaan, joten asiakaspalvelu on käytännön tasolla systemaattista. Kuitenkin noin joka kolmas (32 %) vastasi väitteiden väliin. Viime vuoden kyselyssä vastaajat olivat lähes täysin (95 %) sitä mieltä, että prosesseja noudatetaan. Osa prosentuaalisesta muutoksesta johtunee vastausvaihtoehtojen sanamuotojen erosta. Kuitenkin voidaan todeta, että asiakaspalveluprosessien systemaattisuus on vähentynyt.

Asiakaspalveluprosessien määrä

Kysymys: Mikä seuraavista kuvaa parhaiten asiakaspalveluprosesseja organisaatiossasi?

Väitteet: 1 = Meillä on useita asiakasprosesseja ja ne ovat yksikkökohtaisia

5 = Meillä on vain yksi yhteinen asiakasprosessi

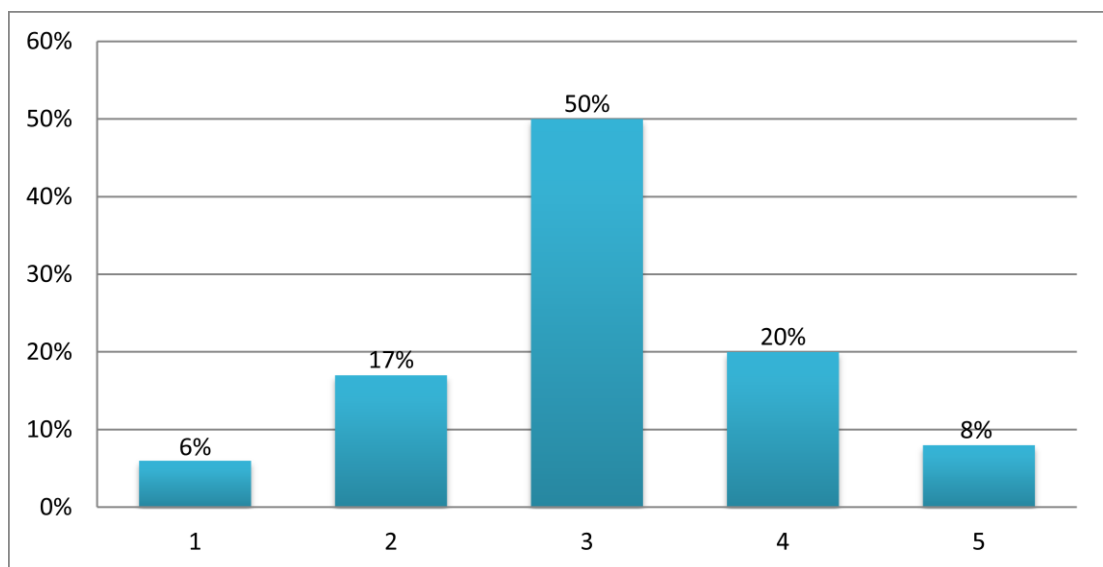


42 % vastanneista on samaa mieltä tai melko samaa mieltä, että on vain yksi yhteinen asiakaspalveluprosessi. 33 % vastasi väitteiden väliin, eli prosesseja voi olla enemmän kuin yksi, mutta ne eivät välttämättä ole yksikkökohtaisia. 25 % vastasi asiakaspalvelu-prosesseja olevan useita ja että ne ovat yksikkökohtaisia. Tuloksista voisi päätellä, että asiakaspalveluprosessien määrässä on paljon hajontaa eri organisaatioissa. Viime vuoden kyselyssä 58 % vastanneista oli vastannut, että asiakaspalveluprosesseja on useita ja ne ovat yksikkökohtaisia. Prosessien määrä näyttäisi vähentyneen viime vuodesta.

Kysymys: Miten tietämyksenhallintaa johdetaan teillä asiakaspalvelutilanteissa?

Väitteet: 1 = Asiakaspalvelun tietämyksenhallintaa ei ole vastuutettu, ja tiedon ylläpito on satunnaista

5 = Asiakaspalvelun tietämyksenhallinnalla on omistaja, tiedon ylläpito on säännöllistä ja automatisoitua



28 % vastasi olevansa samaa tai melko samaa mieltä siitä, että asiakaspalvelun tietämyksenhallinnalla on omistaja, sekä tiedon ylläpito on säännöllistä ja automatisoitua. Puolet vastanneista vastasi väitteiden väliin. 23 % vastasi olevansa täysin tai melko samaa mieltä sen kanssa, että asiakaspalvelun tietämyksenhallintaa ei ole vastuutettu, ja tiedon ylläpito on satunnaista. Vastaukset selittyvät ehkä osin sillä, että tietämyksenhallinta ei ehkä ole käsitteenä niin tuttu organisaatioissa. Tietämyksenhallintaa ei tällaisenaan kysytty viimevuotisessa kyselyssä.

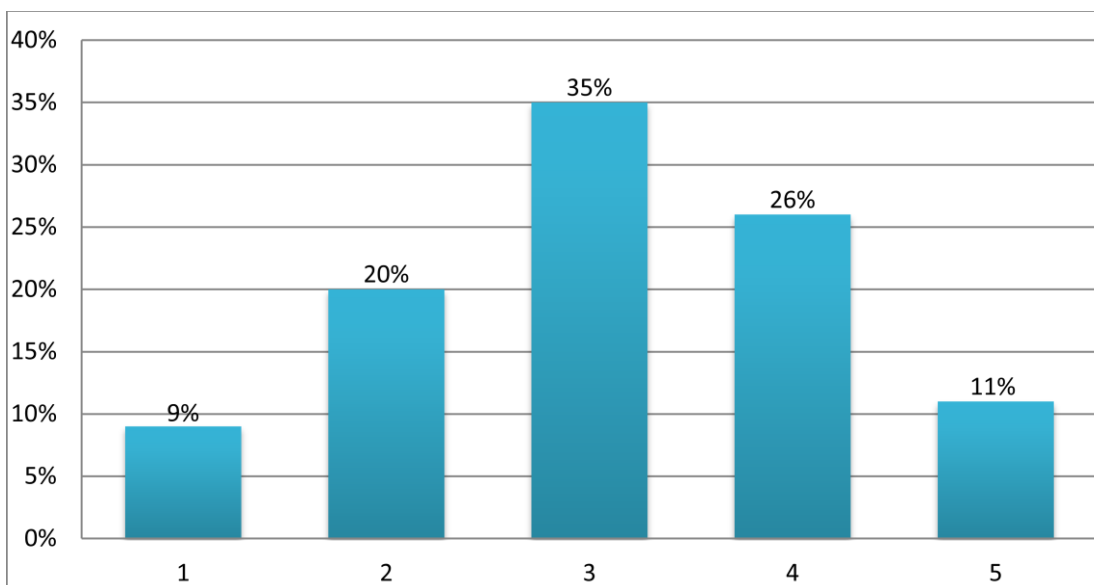
Tietämyksenhallinta käytännössä

Kysymys: Miten tieto on asiakaspalvelutilanteissa käytettävissä?

Tarkentava kysymys: Eli miten tietämyksenhallinta näkyy käytännössä asiakaspalvelussa?

Väitteet: 1 = Tiedon hakuun ei ole yhtenäistä tapaa, ja samasta tiedosta on useita versioita, ja eri asiakaskanavien kautta voi saada eri vastauksen

5 = Käytössämme on eri tietolähteet yhdistävä yhteinen tiedonhakujärjestelmä, ja saman tiedon sama versio on käytössä kaikissa asiakaspalvelukanavissa ml. itsepalvelusivustot



37 % vastasi, että on samaa tai melko samaa mieltä siitä, että käytössämme on eri tietolähteet yhdistävä yhteinen tiedonhakujärjestelmä, ja saman tiedon sama versio on käytössä kaikissa asiakaspalvelukanavissa ml. itsepalvelusivustot. 29 % on samaa tai melko samaa mieltä, että tiedon hakuun ei ole yhtenäistä tapaa, ja samasta tiedosta on useita versioita, ja eri asiakaskanavien kautta voi saada eri vastauksia. 35 % vastanneista vastasi väitteiden välistä. Vastaukset hajaantuivat melko laajasti, silti isolla osalla organisaatioista on käytössään asiakaspalvelutilanteiden kannalta selkein vaihtoehto. Vastaavaa kysymystä ei ollut viime vuoden kyselyssä.

Mittarit

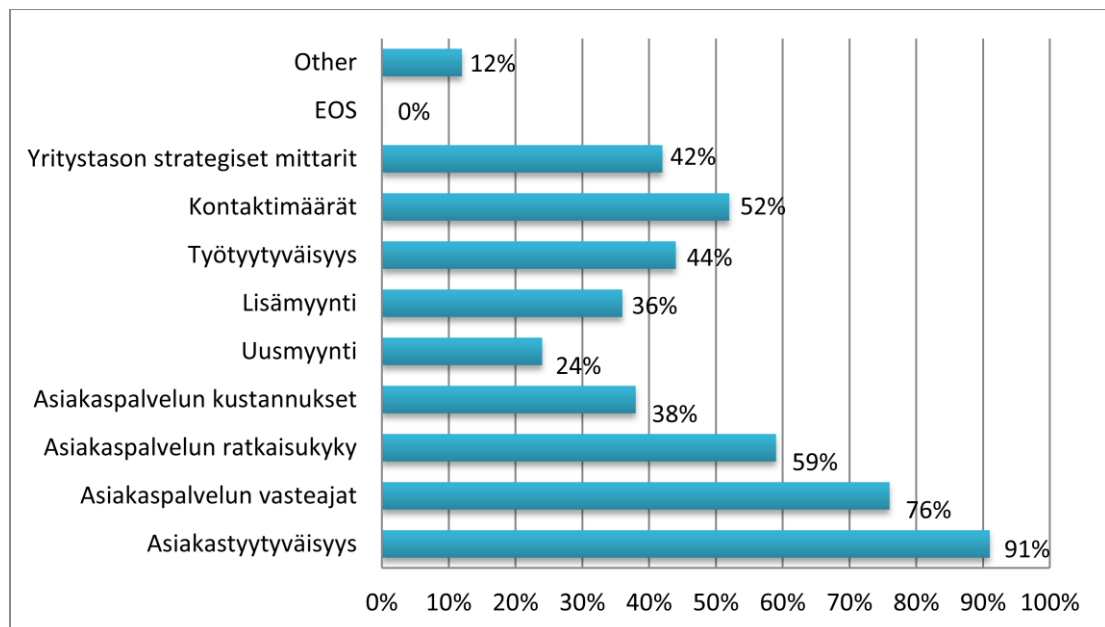
Käytetyt mittarit

Kysymys: Mitä mittareita käytätte asiakaspalvelun mittaamisessa?

Tarkentava kysymys: Valitse 1-5 tärkeintä mittaria, joilla asiakaspalvelua mitataan yrityksessänne

Vaihtoehdot:

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| 12. Asiakastyytyväisyys | 18. Työtyytyväisyys |
| 13. Asiakaspalvelun vasteajat | 19. Kontaktimäärät |
| 14. Asiakaspalvelun ratkaisukyky | 20. Yritystason strategiset mittarit |
| 15. Asiakaspalvelun kustannukset | 21. EOS |
| 16. Uusmyynti | 22. Muu, mikä |
| 17. Lisämyynti | |



Vastanneiden mielestä viisi tärkeintä mittaria, joilla asiakaspalvelua mitataan organisaatiossa, ovat: asiakastyytyväisyys (91 %), asiakaspalvelun vasteajat (76 %), asiakaspalvelun ratkaisukyky (59 %), kontaktimäärä (52 %) ja työtyytyväisyys (44 %). Aikaisempaan kyselyyn verrattuna vastaukset ovat pysyneet lähes samana. Valtaosa organisaatioista mittaa edelleen pääasiassa asiakaspalvelun laadullisia ja tehokkuuteen perustuvia mittareita. Myyntiin liittyvät mittarit ovat edelleen melko harvinaisia.

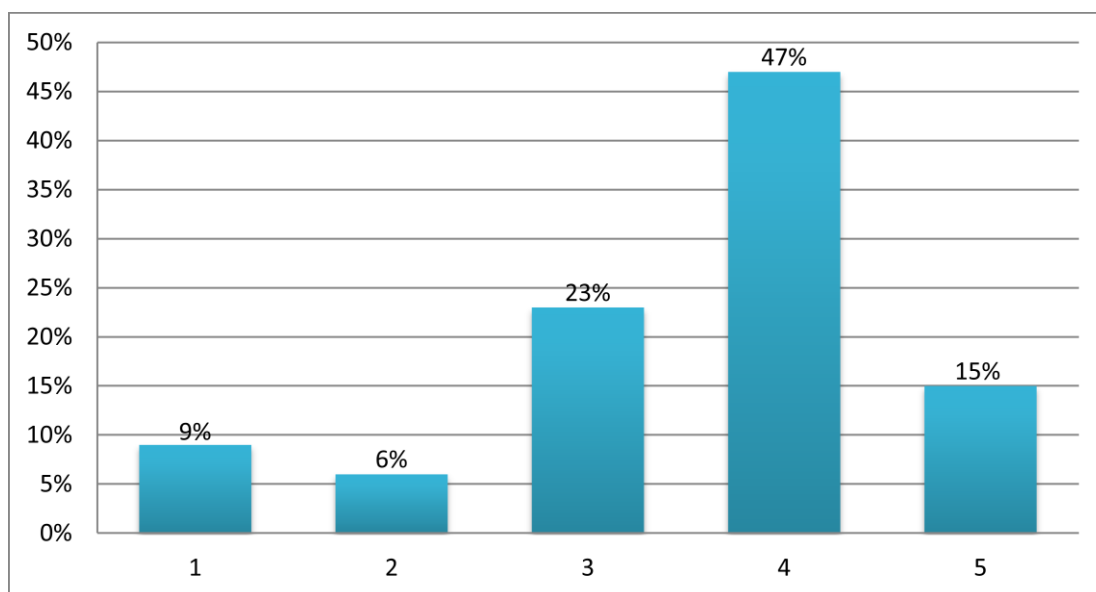
Kuinka usein mitataan

Kysymys: Miten usein asiakaspalvelua mitataan?

Tarkentava kysymys: Kuinka automaattista ja säännöllistä on tärkeimpien mittareiden mittaaminen?

Väitteet: 1 = Harvemmin kuin kuukausittain tai epäsäännöllisesti

5 = Jatkuvasti ja täysin automaattisesti



Suurin osa vastanneista (62 %) vastasi olevansa samaa tai melko samaa mieltä siitä, että mittaaminen on jatkuvasti ja täysin automatisoitua. 23 % vastasi väitteiden väliin. 9 % vastasi, että heidän organisaatiossa mitataan asiakaspalvelua harvemmin kuin kuukausittain tai epäsäännöllisesti. Suurimmassa osassa organisaatioita asiakaspalvelun mittaaminen on automaattista ja säännöllistä. Viime vuonna vastaajista 91 % vastasi mittaamisen olevan säännöllistä ja automatisoitua. Vastausten erot selittyvät osin sillä, että viime vuonna vastaukset olivat sanallisessa muodossa, eikä ollut neutraalia vastausvaihtoehtoa.

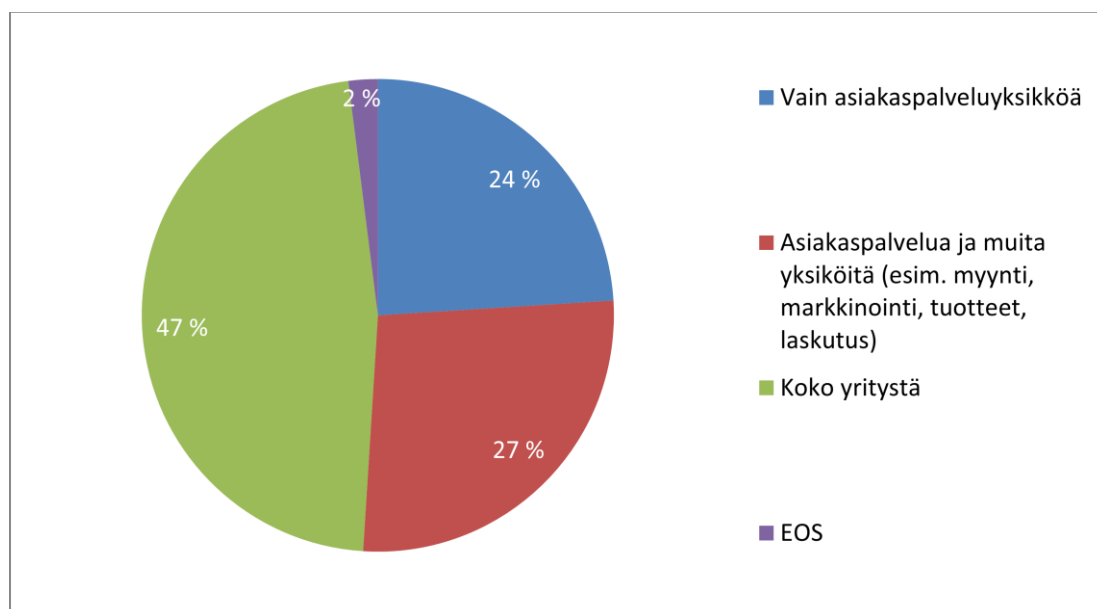
Mitä yksiköitä mitataan

Kysymys: Minkä yksiköiden toimintaa asiakaspalvelumittareilla mitataan?

Tarkentava kysymys: Ovatko asiakaspalvelun mittarit vain asiakaspalvelun mittareita vai laajemmin organisaation mittareita?

Vaihtoehdot:

5. Vain asiakaspalveluyksikköä
6. Asiakaspalvelua ja muita yksiköitä (esim. myynti, markkinointi, tuotteet, laskutus)
7. Koko yritystä
8. EOS



Vastanneista noin puolet (47 %) vastasi, että koko organisaatiota mitataan asiakaspalvelumittareilla. Noin neljännes (24 %) vastaajista vastasi, että asiakaspalvelumittareilla mitataan edelleen vain asiakaspalveluyksikköä. Tämä kertoo, että ainakin puolista organisaatioissa asiakaspalvelu nähdään koko organisaation tavoitteena. Viime vuoden kyselyyn verrattuna koko organisaation mittaaminen on lisääntynyt. Tästä voidaan päätellä, että ehkä asiakaspalvelusta on tulossa koko organisaatiota koskeva asia.

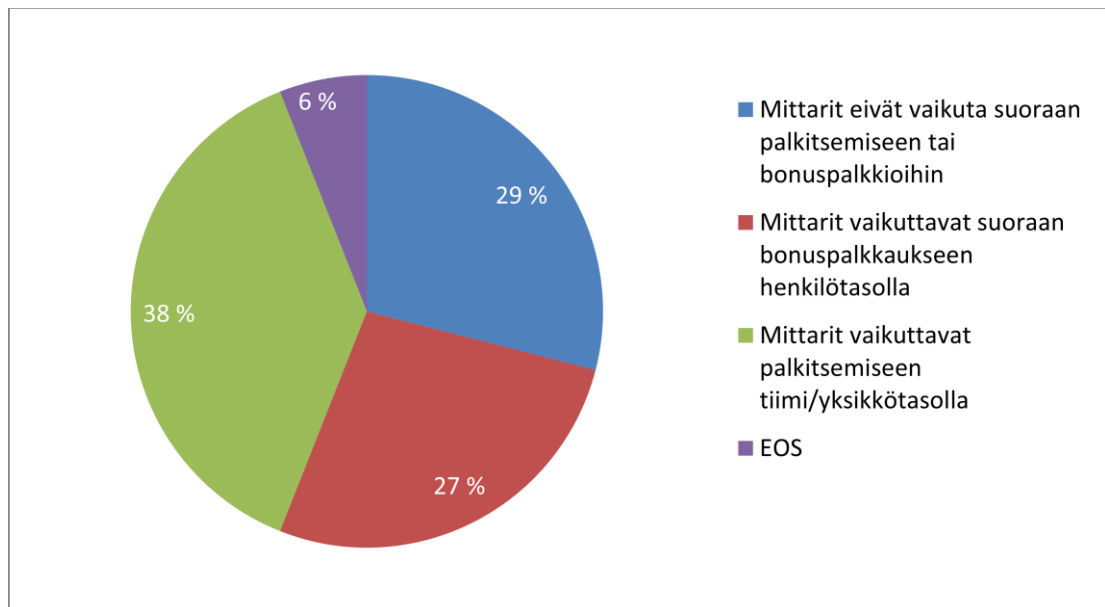
Palkitseminen

Kysymys: Miten asiakaspalvelumittarit vaikuttavat palkitsemiseen?

Tarkentava kysymys: Henkilö tai tiimitasolla

Vaihtoehdot:

5. Mittarit eivät vaikuta suoraan palkitsemiseen tai bonuspalkkioihin
6. Mittarit vaikuttavat suoraan bonuspalkkaukseen henkilötasolla
7. Mittarit vaikuttavat palkitsemiseen tiimi/yksikkötasolla
8. EOS



Vastaukset menivät melko tasan kolmen sanallisen vastauksen kanssa. 29 % vastasi, että mittarit eivät vaikuta suoraan palkitsemiseen. 27 % vastasi, että mittarit vaikuttavat bonuspalkkaukseen suoraan henkilötasolla, jolla on voimakkain ohjausvaikutus. 38 % vastasi, että mittarit vaikuttavat palkitsemiseen vain tiimitasolla. Kaksi kolmasosaa organisaatioista ei palkitse asiakaspalvelumittareiden perusteella, tai tekee sen korkeintaan tiimitasolla. Viime vuonna vahva ohjaus sai enemmän vastauksia (37 %) kuin tänä vuonna (27 %).

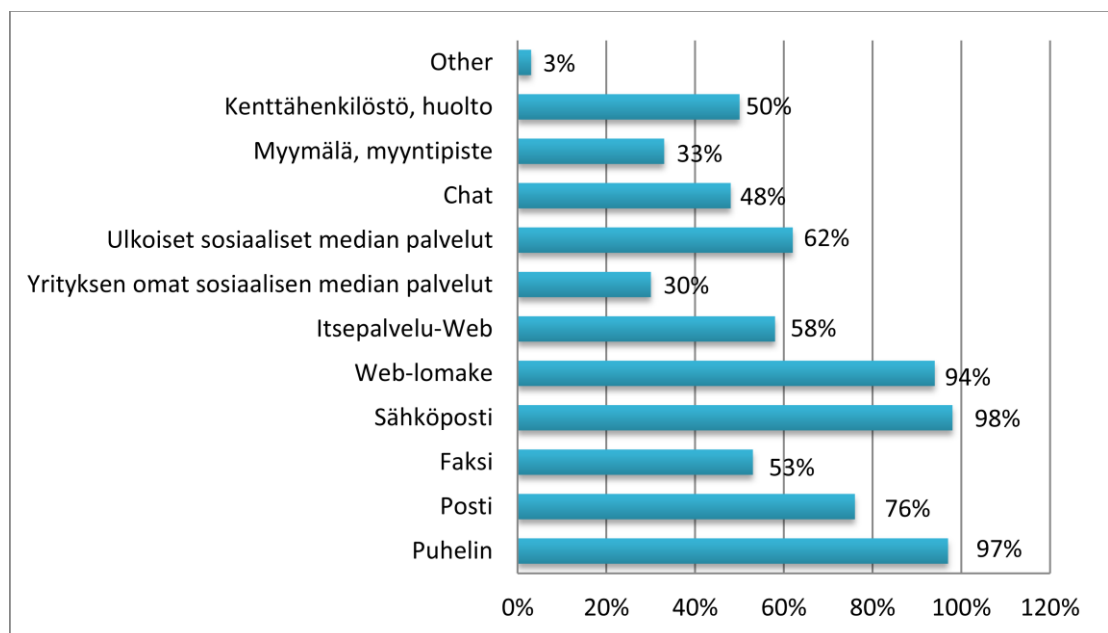
Kanavat

Tuetut kanavat

Kysymys: Mitä asiakaskanavia organisaatiollasi on käytössä?

Vaihtoehdot:

- | | |
|---------------------|---|
| 13. Puhelin | 19. Yrityksen omat sosiaalisen median palvelut (esim. käyttäjäfoorumit) |
| 14. Posti | 20. Ulkoisen sosiaalisen median palvelut (esim. Facebook, Twitter) |
| 15. Faksi | 21. Chat |
| 16. Sähköposti | 22. Myymälä, myyntipiste |
| 17. Web-lomake | 23. Kenttähenkilöstö, huolto |
| 18. Itsepalvelu-Web | 24. Muu, mikä |



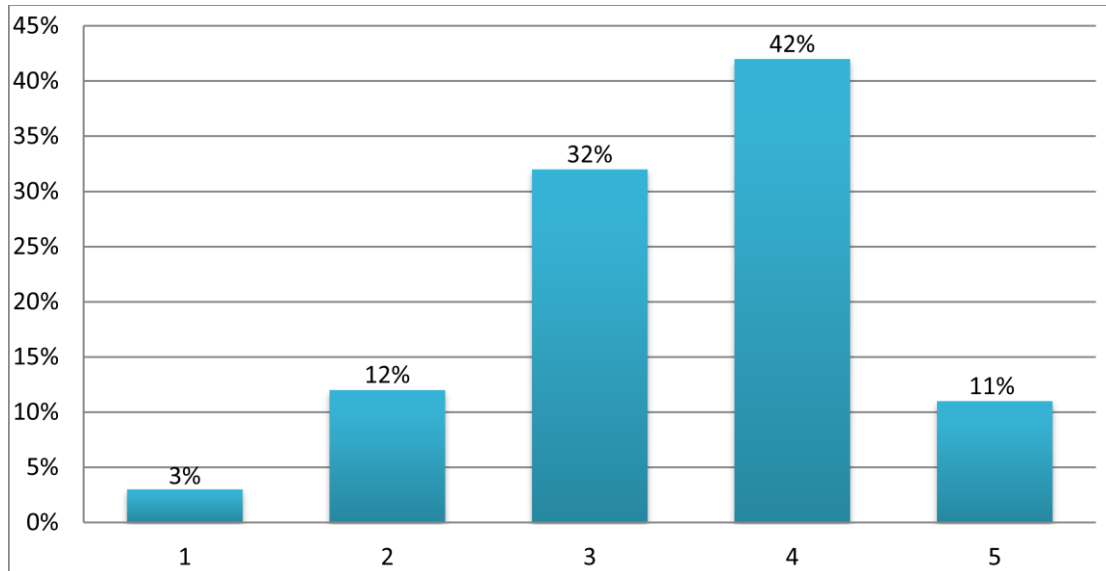
Vanhat kanavat kuten puhelin, sähköposti ja web-lomake ovat edelleen yli 90 %:sti käytössä organisaatioissa. Näiden rinnalla varsinkin itsepalvelu-web ja sosiaalinen media ovat selvästi yleistymässä. Myös vuorovaikutteiset kanavat verkossa, kuten chat asiakaspalvelun kanssa, ovat yleistymässä hyvää vauhtia (48 %). Viime vuonna saatiin pitkälti samanlaisia tuloksia asiakaskanavista.

Kanavien käsittely

Kysymys: Miten asiakaskontakteja käsitellään eri kanavissa?

Väitteet: 1 = Asiakaskontaktien käsittelyä ei ole keskitetty eikä automatisoitu

5 = Asiakaskontaktien käsittely on keskitettyä ja automaattista



Vastaajista yli puolet (53 %) ovat samaa tai melko samaa mieltä, että asiakaskontaktien käsittely on keskitettyä ja automatisoitua. 15 % vastasi olevansa samaa tai melko samaa mieltä, ettei asiakaskontaktien käsittely ei ole keskitettyä eikä automatisoitua. 32 % vastasi väitteiden välistä. Tuloksista voidaan päätellä, että suurimassa osassa organisaatioita asiakaskontakteja käsitellään suhteellisen systemaattisesti. Viime vuoden kysymyksen vastausvaihtoehdot eroavat tämän vuoden kyselystä melko paljon, joten suoranaista vertailua näiden kahden kysymyksen välillä ei saada.

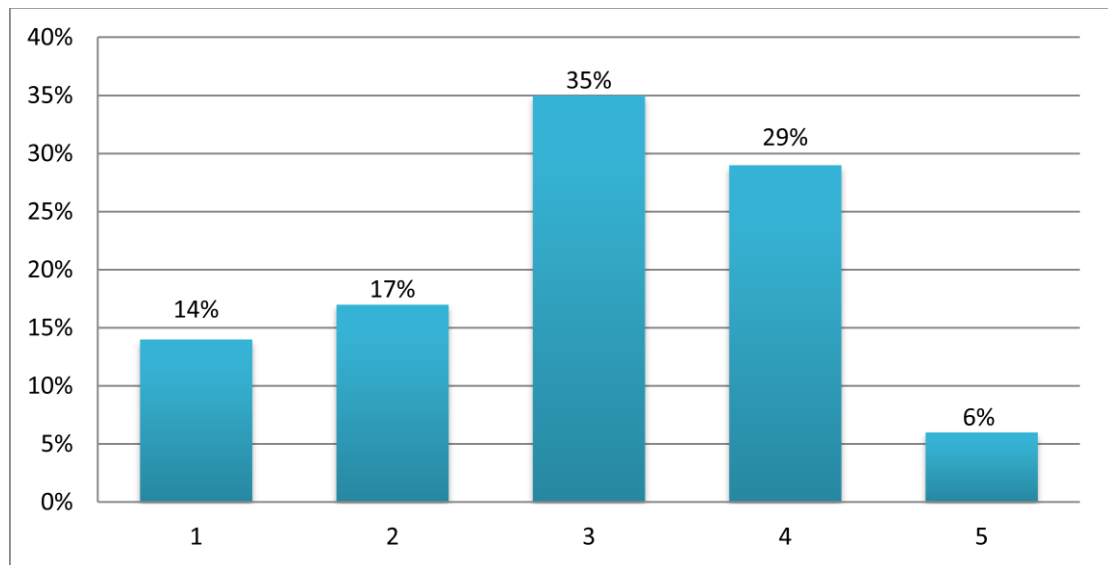
Linkitys asiakastietoon

Kysymys: Miten asiakaskontaktit ja asiakastiedon hallinta linkittyvät toisiinsa?

Tarkentava kysymys: Jos organisaatiollasi on käytössä asiakastietojärjestelmä (CRM), niin kerätäänkö tietoa asiakaskontakteista tähän järjestelmään.

Väitteet: 1 = Asiakaskontakteja ei tallenneta asiakastietojärjestelmään

5 = Asiakaskontaktit tallentuvat automaattisesti asiakastietojärjestelmään kaikkien kanavien osalta



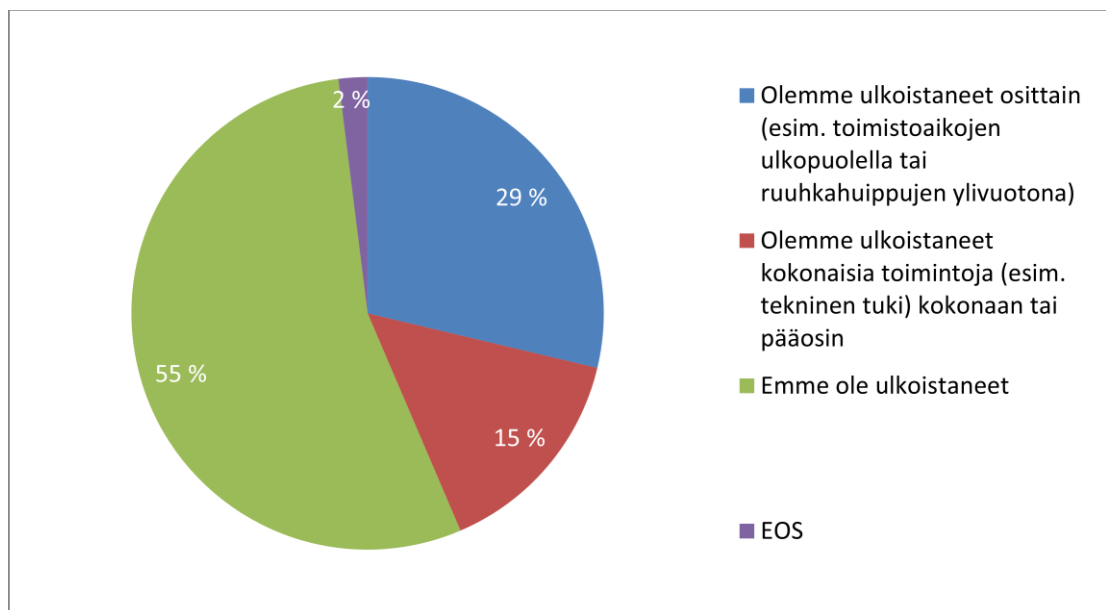
35 % vastasi olevansa samaa tai melko samaa mieltä siitä, että asiakaskontaktit tallentuvat automaattisesti asiakastietojärjestelmään kaikkien kanavien osalta. 31 % vastasi olevansa samaa tai melko samaa mieltä, että asiakaskontakteja ei tallenneta asiakastietojärjestelmään. 35 % vastasi väitteiden välistä. Viime vuoden kyselyyn verrattuna vaikuttaisi, että organisaatioiden asiakaskontaktien ja asiakastietojen hallinta on vähentynyt. Vastausvaihtoehtojen sanamuotojen erot saattavat selittää osittain muutosta.

Ulkoistaminen

Kysymys: Onko organisaatiosi ulkoistanut asiakaspalvelutoimintoja?

Vaihtoehdot:

5. Olemme ulkoistaneet osittain (esim. toimistoaikojen ulkopuolella tai ruuhka-
huippujen ylivuotona)
6. Olemme ulkoistaneet kokonaisia toimintoja (esim. tekninen tuki) kokonaan
tai pääosin
7. Emme ole ulkoistaneet
8. EOS



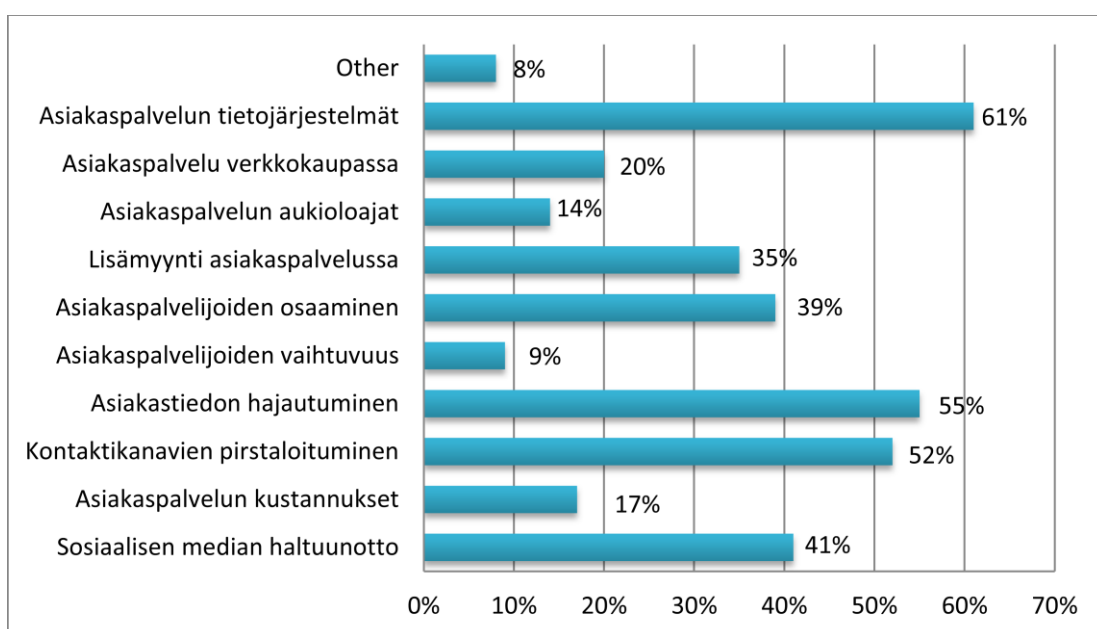
Vastaukset jakautuivat melko tasan. Vastanneista yli puolet (55 %) eivät ole ulkois-
taneet ja 44 % vastanneista oli organisaatiossa ulkoistaneet osittain tai kokonaan
toimintoja. Viime vuoden kyselyssä vastaukset jakautuivat lähes samalla tavalla.

Kysymys: Asiakaspalvelun ajankohtaisimmat haasteet?

Tarkentava kysymys: Valitse 1-5 ajankohtaisinta haastetta

Vaihtoehdot:

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 11. Sosiaalisen median haltuunotto | 18. Asiakaspalvelun aukioloajat |
| 12. Asiakaspalvelun kustannukset | 19. Asiakaspalvelu verkkokaupassa |
| 13. Kontaktikanavien pirstaloituminen | 20. Asiakaspalvelun tietojärjestelmät |
| 14. Asiakastiedon hajautuminen | 21. Muu, mikä |
| 15. Asiakaspalvelijoiden vaihtuvuus | |
| 16. Asiakaspalvelijoiden osaaminen | |
| 17. Lisämyynti asiakaspalvelussa | |



Viisi ajankohtaisimpana pidettyä haastetta ovat: asiakaspalvelun tietojärjestelmät (61 %), asiakastiedon hajautuminen (55 %), kontaktikanavien pirstaloituminen (52 %), sosiaalisen median haltuunotto (41 %) ja asiakaspalvelijoiden osaaminen (39 %). Viime vuoden kyselyyn verrattuna asiakaspalvelun tietojärjestelmät ovat aiheuttaneet selkeästi lisää päänvaivaa organisaatiolle (31 % viime vuonna), muutoin tulokset ovat samankaltaisia.

Tutkimuksen toisena osana toteutettiin haastattelu asiakaspalvelun kehityssuunnista ja teknologiatrendeistä. Haastattelut tehtiin puhelimitse ja niissä käytiin tarkemmin läpi miten asiakaspalvelu tulee muuttumaan tulevaisuudessa, miten se vaikuttaa organisaatioihin, miten organisaatiot varautuvat muutoksiin ja miten erilaiset teknologiatrendit tulevat vaikuttamaan asiakaspalveluun. Haastateltavia oli yhteensä 13 henkilöä eri organisaatioista. Haastattelussa ja verkkokyselyn vapaamuotoisessa osiossa nousi esiin muutamia tärkeitä trendejä ja ilmiöitä.

Asiakaspalvelusta on tulossa strateginen kilpailuetu

Asiakaspalvelu on suuressa muutoksessa tällä hetkellä ja se tulee yhä muuttumaan. Siihen vaikuttavat digitalisoituminen, asiakkaiden tarpeiden muuttuminen, sekä ympäristön muuttuminen. Ylipäätään asiakaspalvelua pidetään nykyisin strategisesti tärkeänä, eikä vain pakollisena toimenpiteenä ja kustannuksena. Koska asiakaspalvelusta on tullut todella tärkeää organisaatiolle, myös asiakaspalvelijoiden rooli on muuttunut yhä tärkeämmäksi, joka näkyy mm. kasvaneena vastuuna. Jos organisaatio ei panosta asiakaspalveluun, saattaa se näkyä heikkona taloudellisena menestyksenä.

Digitalisoitumisen vaikutukset

Digitalisoitumisen myötä syntyneet uudet kanavat, kuten sosiaalinen media ja chat ovat jatkuvassa kasvussa ja niiden rooli asiakaspalvelussa kasvaa. Uusien asiakaspalvelukanavien lisääntyessä on tärkeää panostaa monikanavaisuuteen. Erilaiset asiakkaat vaativat ja haluavat asiakaspalvelua monesta eri kanavasta. Eri kanavien yhtenäinen käyttö ja niiden sisältämä yhtenäinen tieto varmistavat kanavien tasaisen laadun. Toisaalta nopeasti kasvanut kanavamäärä asettaa suuria haasteita eheän palvelukokemuksen tuottamiselle eri kanavissa ja kanavien välillä.

Asiakaspalvelijoista on tulossa asiantuntijoita

Organisaatiot pyrkivät koko ajan enemmän ja enemmän automatisoimaan ns. helppoja toimenpiteitä ja panostavat itsepalveluun ja oikeisiin kanaviin. Kun asiakkaat sitten todella tarvitsevat apua ja kääntyvät asiakaspalvelun puoleen, odotetaan asiakaspalvelijoiden olevan lähes asiantuntijoita omalla alallaan. Tämä edellyttää asiakaspalvelijoilta parempaa erikoisosaamista ja kouluttautumista omassa työssään. Myös asia-

kaspalvelun laadullisen osaamisen merkitys kasvaa. Asiakaspalvelijoiden on hyvin tärkeää ymmärtää asiakasta, osata vuorovaikutustaitoja ja toimia hyvin myös kiireessä.

Asiakkaiden käyttäytyminen on muuttunut

Haastatteluissa monet mainitsivat, että itsepalvelu on lisääntynyt ja asiakkaat nimenomaan hakevat mielellään itse tietoa netistä, sekä hoitavat helpot toimenpiteet itse eri kanavissa, missä ja milloin vain. Kuitenkin kun asiakkaat tarvitsevat asiakaspalvelua, he haluavat saada sitä mahdollisimman nopeasti, ja laadun pitäisi säilyä vähintään samana, ellei jopa olla parantua. Asiakkaat ovat myös kriittisempiä saamastaan palvelusta. Asiakaspalvelun vanhat kanavat, kuten sähköpostilla vastaaminen, eivät enää usein ole riittävän nopea tapa vastausten saamiseksi. Asiakkaiden käyttäytyminen on muuttunut kärsimättömämmäksi.

Viimevuotisessa kyselyssä huomattiin samanlaisia trendejä asiakaspalvelussa ja ne näyttävät jatkuvan edelleen. Tärkeitä trendejä, joita viimevuotisessa kyselyssä huomattiin ja jotka toistuvat jälleen ovat mm. reaaliaikaisuus, itsepalvelu, monikanavaisuus, digitalisoituminen, asiakkaiden kasvava vaatimustaso, sekä asiakaspalvelun roolin muuttuminen yhä tärkeämmäksi.

Teknologian merkitys asiakaspalvelussa

Puhelinhaastattelussa kysyttiin, kuinka seuraavat trendit vaikuttavat asiakaspalveluun.

Tietämyksenhallinta

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tietämyksenhallinta vaikuttaa merkittävästi asiakaspalveluun ja on todella tärkeää. Tietämyksenhallintaan liittyy haasteita, mutta on tärkeää ylläpitää tietoa, löytää oikea tieto asiakkaalle ja pitää tieto ajan tasalla. Hyvä tietämyksenhallinta vaikuttaa asiakaskokemukseen ja palvelun laatuun positiivisesti.

Big data

Suurin osa vastaajista pitää big dataa merkittävänä tulevaisuudessa ja se vaikuttaa asiakaspalveluun. Kuitenkin big datan käytettävyyttä tällä hetkellä ei ole vielä riittävän

hyvällä tasolla. Moni mainitsi, että big datan hyödynnettävyys asiakaspalvelussa (esim. profilointi ja ennakointi) ei vielä ole käytännössä mahdollista.

Mobiilisuus

Mobiilisuus vaikuttaa todella merkittävästi asiakaspalveluun ja se on jo arkipäivää. Monet mainitsivat mobiilisuuden olevan tärkeää ja suorastaan elinehto organisaatiolle ja sen merkitys vain kasvaa entisestään. Mobiilisuuden täytyy näkyä asiakaspalvelussa käyttöliittymänä ja kanavana, joista haetaan tietoa ja saadaan palvelua.

Pilvipalvelut

Pilvipalveluiden vaikutus asiakaspalveluun tulee kasvamaan. Suurin osa pitää sitä hyvänä asiana, mutta käytettävyys ei ole vielä riittävällä tasolla. Monien mielestä pilvipalveluihin liittyy paljon riskejä. Erityisesti tietoturvariskien takia pilvipalveluita ei ole otettu käyttöön tai ne ovat vain osittain käytössä. Palveluiden hankkimista ja käyttämistä pilvestä pidetään helppona, ja ne nähdään positiivisena kustannustekijänä.

Monikanavaisuus ja kanavariippumattomuus

Monikanavaisuus on todella tärkeää lähes kaikkien mielestä. Se kanava, jota asiakas haluaa käyttää, tulee olla käytettävissä. Tämä luo tietynlaisia haasteita organisaatiolle. Erityisesti lisääntyviksi kanaviksi mainittiin chat ja sosiaalinen media. Kanavariippumattomuutta pidettiin myös tärkeänä, vaikkakin osa vastaajista näki sen vielä lähinnä tulevaisuuden haasteeksi.



Dia 1

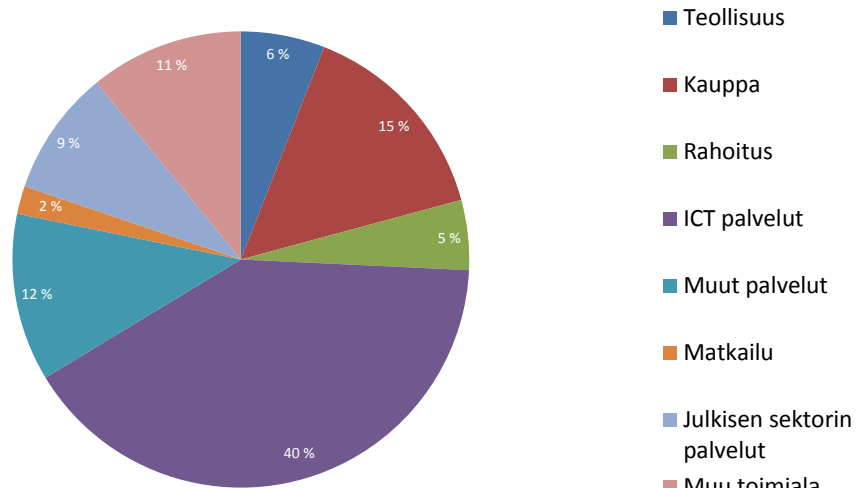
**Asiakaspalvelun johtaminen,
Benchmark-tutkimus 2014**

Johdanto

- Teemme tutkimusta asiakaspalvelutoiminnasta johtamisen näkökulmasta. Tutkimus tehtiin ensimmäisen kerran vuonna 2013, ja se herätti laajaa kiinnostusta. Positiivisen palautteen innoittamina jatkamme tutkimusta myös vuonna 2014.
- Vastaajia oli yhteensä 66

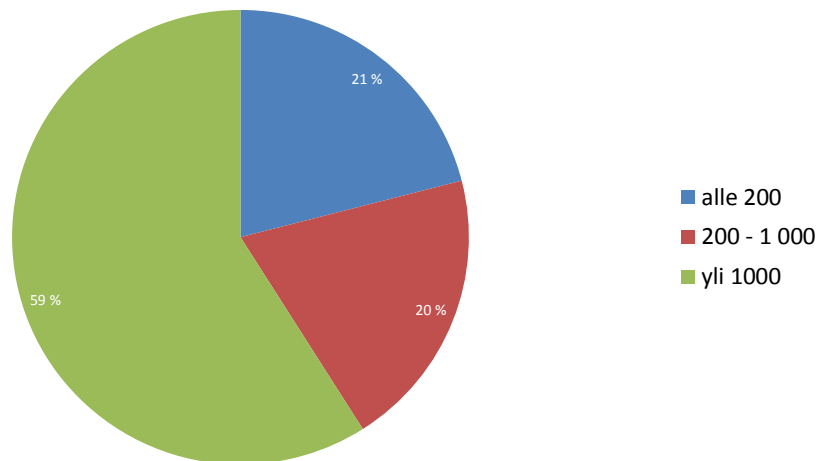
Vastaajien taustatiedot

Toimiala



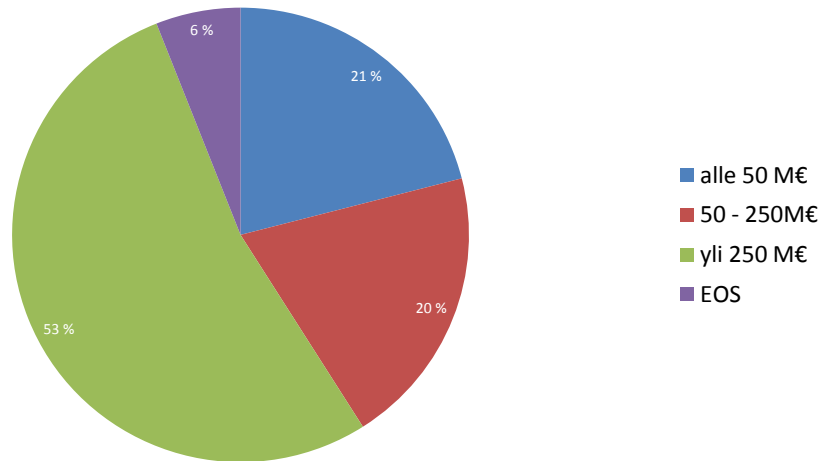
Vastaajien taustatiedot

Työntekijöiden määrä



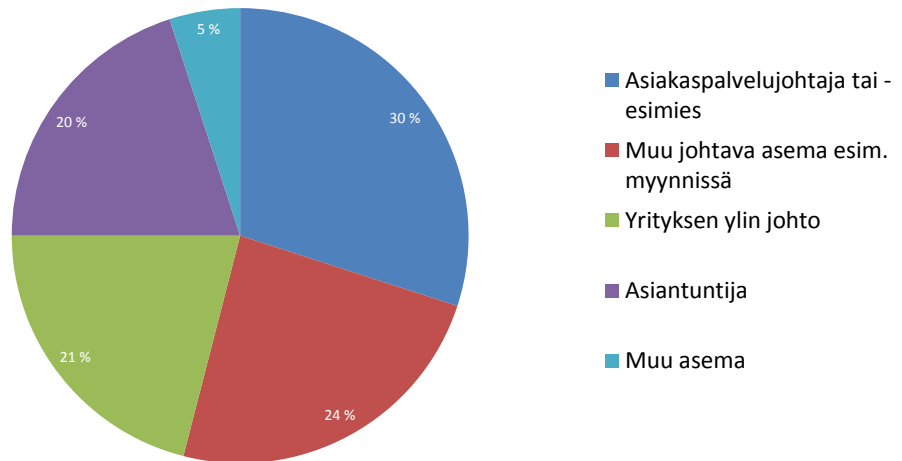
Vastaajien taustatiedot

Liikevaihto



Vastaajien taustatiedot

Asema organisaatiossa



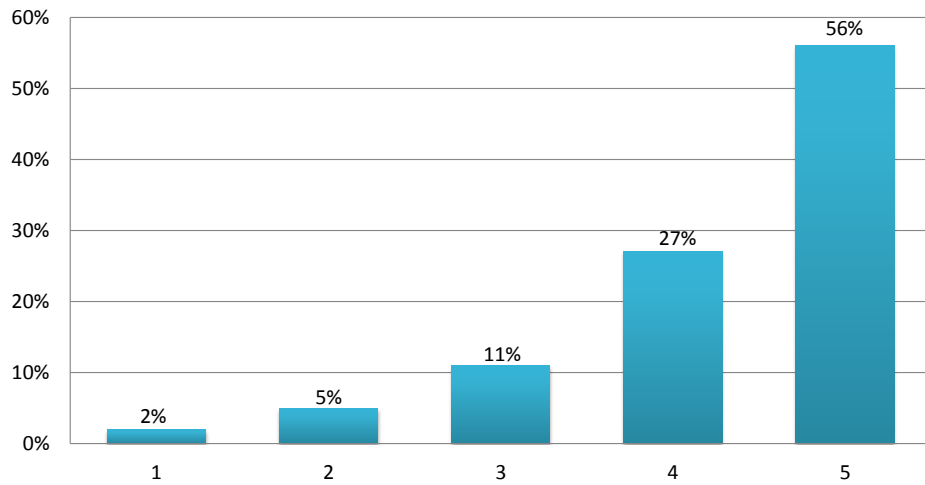
Strategia

Miten arvioit asiakaspalvelutoiminnan suhdetta strategiaan?

Väitteet:

1 = asiakaspalvelu on välttämätön toiminto, mutta ei strategisesti tärkeä

5 = asiakaspalvelu on strategian keskeinen elementti ja kilpailutekijä



Miten arvioit asiakaspalvelutoiminnan suhdetta strategiaan?

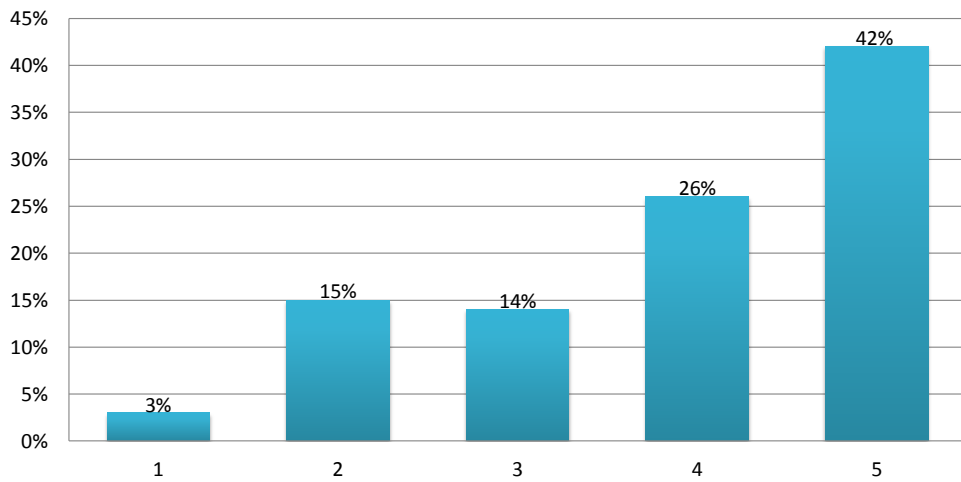
- Suurin osa vastanneista (83 %) on sitä mieltä, että asiakaspalvelu on strategian keskeinen elementti ja kilpailutekijä
- Vain harva ei pitänyt asiakaspalvelutoimintaa strategisesti merkittävänä (7 %)
- Asiakaspalvelua pidetään merkittävänä osana strategiaa
- Viime vuoden kyselyssä päädyttiin samaan tulokseen, lähes kaikki eli 85 % vastaajista oli sitä mieltä, että asiakaspalvelu on yrityksissä strategisesti tärkeä.

Miten asiakaspalvelu on edustettuna ylimmässä johdossa?

Väitteet:

1 = asiakaspalvelujohtaja ei raportoi suoraan johtoryhmälle

5 = asiakaspalvelujohtaja kuuluu ydinjohtoryhmään



Miten asiakaspalvelu on edustettuna ylimmässä johdossa?

- Yli puolet vastanneista (68 %) on täysin tai melko samaa mieltä siitä, että asiakaspalvelujohtaja kuuluu ydinjohtoryhmään
- Asiakaspalvelujohtaja kuuluu usein ydinjohtoryhmään yrityksissä
- Korreloi vahvasti aiemman kysymyksen kanssa, jonka mukaan, että asiakaspalvelu on strategisesti tärkeää yrityksissä
- Viime vuoden kyselyssä vain 20 % vastasi, että asiakaspalvelujohtaja kuuluu ydinjohtoryhmään, kun nyt sama luku oli 42 %
- Asiakaspalvelua pidetään aiempaa tärkeämpänä ja yrityksissä on panostettu siihen

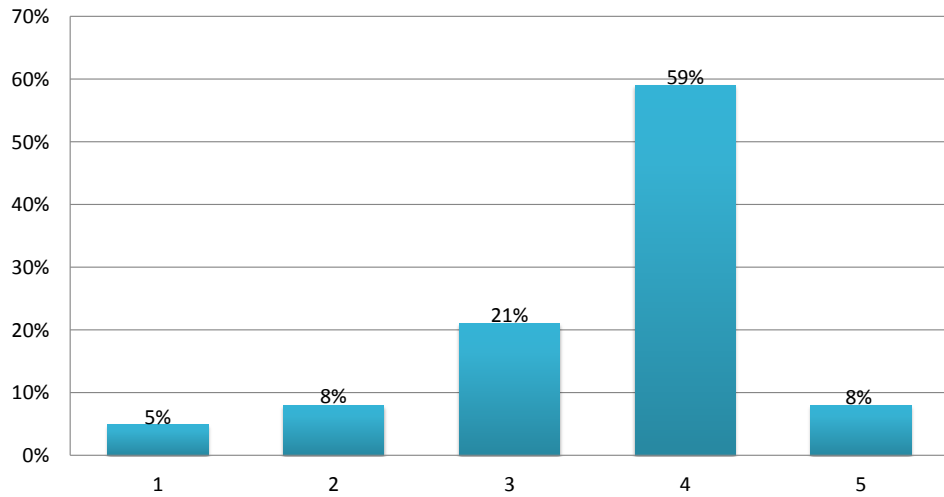
Prosessit

Ovatko asiakaspalveluprosessit selkeästi määriteltyjä?

Väitteet:

1= Asiakaspalveluprosessit ovat hyvin puutteellisesti määritellyt

5 = Asiakaspalveluprosessit ovat täysin selkeästi määritellyt



Ovatko asiakaspalveluprosessit selkeästi määriteltyjä?

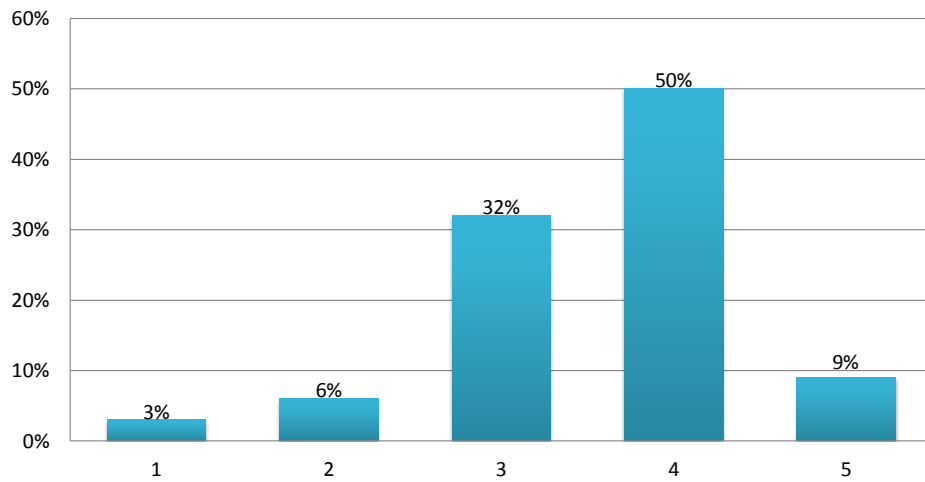
- Yli puolet (67 %) vastasi, että on täysin tai osittain samaa mieltä väitteen kanssa siitä, että asiakaspalveluprosessit ovat täysin selkeästi määriteltyjä
- Suurimmassa osassa yrityksiä asiakaspalveluprosessit ovat selkeitä
- Viime vuoden kyselyssä valtaosa (85%) vastasi, että asiakaspalveluprosessit ovat pääosin tai täysin selkeästi määriteltyjä
- Suuri prosentuaalinen ero tämän vuoden tuloksiin selittyyne ainakin osittain vastausvaihtoehtojen erilaisista sanamuodoista

Noudatetaanko asiakaspalveluprosessien määrittelyjä?

Väitteet:

1 = Asiakaspalveluprosesseja ei noudateta lainkaan

5 = Asiakaspalveluprosesseja noudatetaan täysin



Noudatetaanko asiakaspalveluprosessien määrittelyjä?

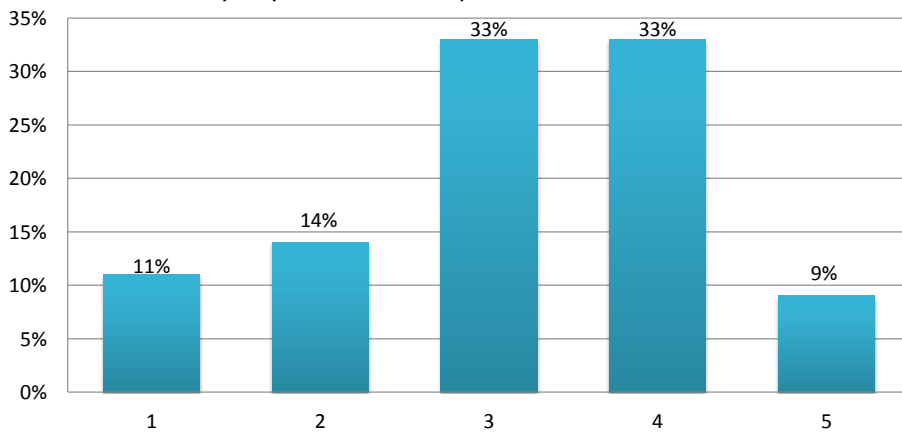
- Yli puolet vastanneista (59 %) on sitä mieltä, että asiakaspalveluprosessia noudatetaan täysin tai melko hyvin
- Suurimmassa osassa yrityksissä asiakaspalveluprosesseja noudatetaan, joten asiakaspalvelu on käytännön tasolla systemaattista
- Noin joka kolmas (32 %) vastasi väitteiden väliin
- Viime vuoden kyselyssä vastaajat olivat lähes täysin (95 %) sitä mieltä, että prosesseja noudatetaan
- Jälleen osa prosentuaalisesta muutoksesta johtunee vastausvaihtoehtojen sanamuotojen erosta
- Asiakaspalveluprosessien arvostus/systemaattisuus on laskenut

Mikä seuraavista kuvaa parhaiten asiakaspalveluprosesseja organisaatiossasi?

Väitteet:

1 = Meillä on useita asiakasprosesseja ja ne ovat yksikkökohtaisia

5 = Meillä on vain yksi yhteinen asiakasprosessi



Mikä seuraavista kuvaa parhaiten asiakaspalveluprosesseja organisaatiossasi?

- 42 % vastanneista on samaa mieltä tai melko samaa mieltä, että on vain yksi yhteinen asiakaspalveluprosessi
- 33 % vastasi väitteiden väliin, eli prosesseja voi olla enemmän kuin yksi, mutta ne eivät välttämättä ole yksikkökohtaisia
- 25 % vastasi asiakaspalveluprosesseja olevan useita ja että ne ovat yksikkökohtaisia
- Asiakaspalveluprosessien määrässä on paljon hajontaa eri yrityksissä.
- Viime vuoden kyselyssä 58% vastanneista oli vastannut, että asiakaspalveluprosesseja on useita ja ne ovat yksikkökohtaisia
- Prosessien määrä on viime vuodesta vähentynyt, joka on yrityksille todennäköisesti positiivinen asia.

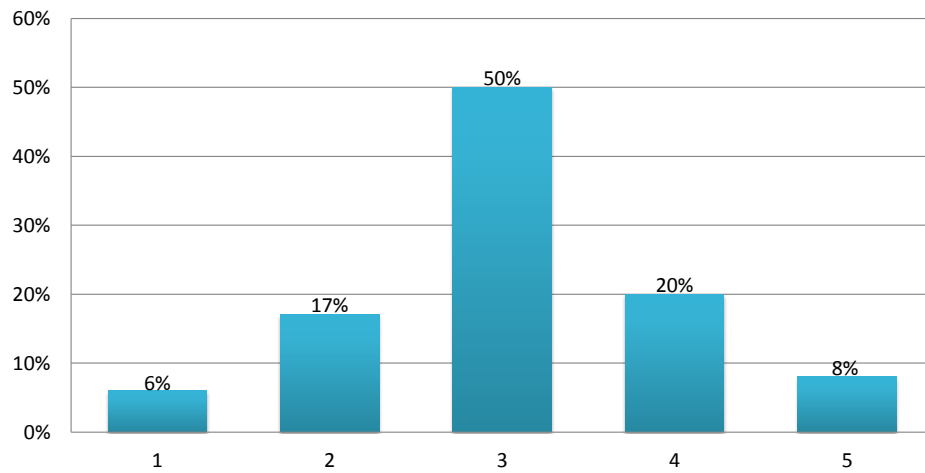
Tietämyksenhallinta

Miten tietämyksenhallintaa johdetaan teillä asiakaspalvelutilanteissa?

Väitteet:

1 = Asiakaspalvelun tietämyksenhallintaa ei ole vastuutettu, ja tiedon ylläpito on satunnaista

5 = Asiakaspalvelun tietämyksenhallinnalla on omistaja, tiedon ylläpito on säännöllistä ja automatisoitua



Miten tietämyksenhallintaa johdetaan teillä asiakaspalvelutilanteissa?

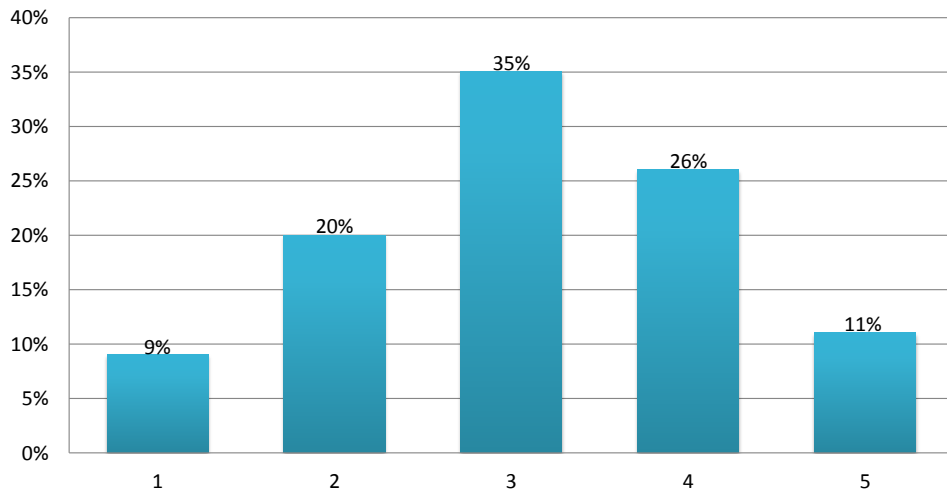
- 28 % vastasi olevansa samaa tai melko samaa mieltä siitä, että asiakaspalvelun tietämyksenhallinnalla on omistaja, sekä tiedon ylläpito on säännöllistä ja automatisoitua
- Puolet vastanneista vastasi väitteiden väliin
- 23 % vastasi olevansa täysin tai melko samaa mieltä sen kanssa, että asiakaspalvelun tietämyksenhallintaa ei ole vastuutettu, ja tiedon ylläpito on satunnaista.
- Tietämyksenhallinta ei ehkä ole käsitteenä niin tuttu yrityksissä.
- Tietämyksenhallintaa ei tällaisenaan kysytty viimevuotisessa kyselyssä

Miten tieto on asiakaspalvelutilanteissa käytettävissä?

Väitteet:

1 = Tiedon hakuun ei ole yhtenäistä tapaa, ja samasta tiedosta on useita versioita, ja eri asiakaskanavien kautta voi saada eri vastauksen

5 = Käytössämme on eri tietolähteet yhdistävä yhteinen tiedonhakujärjestelmä, ja saman tiedon sama versio on käytössä kaikissa asiakaspalvelukanavissa ml. itsepalvelusivustot

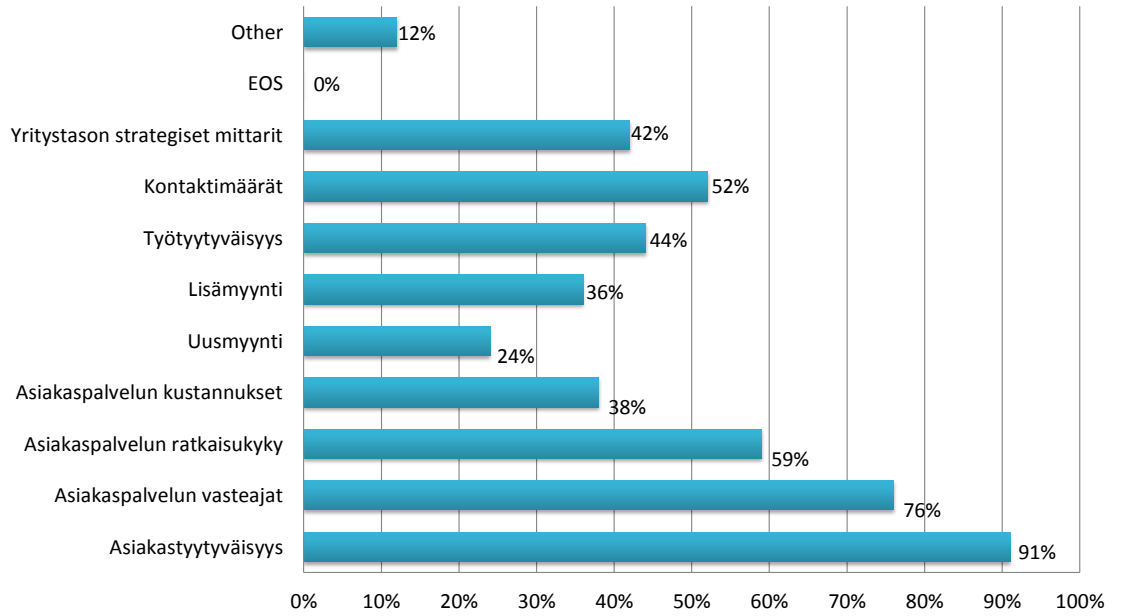


Miten tieto on asiakaspalvelutilanteissa käytettävissä?

- 37 % vastasi, että on samaa tai melko samaa mieltä siitä, että käytössämme on eri tietolähteet yhdistävä yhteinen tiedonhakujärjestelmä, ja saman tiedon sama versio on käytössä kaikissa asiakaspalvelukanavissa ml. itsepalvelusivustot
- 29 % on samaa tai melko samaa mieltä, että tiedon hakuun ei ole yhtenäistä tapaa, ja samasta tiedosta on useita versioita, ja eri asiakaskanavien kautta voi saada eri vastauksia
- 35 % vastanneista vastasi väitteiden välistä.
- Vastaukset hajaantuivat melko laajasti, silti isolla osalla on käytössään asiakaspalvelutilanteiden kannalta selkein vaihtoehto
- Vastaavaa kysymystä ei ollut viime vuoden kyselyssä.

Mittarit

Mitä mittareita käytätte asiakaspalvelun mittaamisessa?



Mitä mittareita käytätte asiakaspalvelun mittaamisessa?

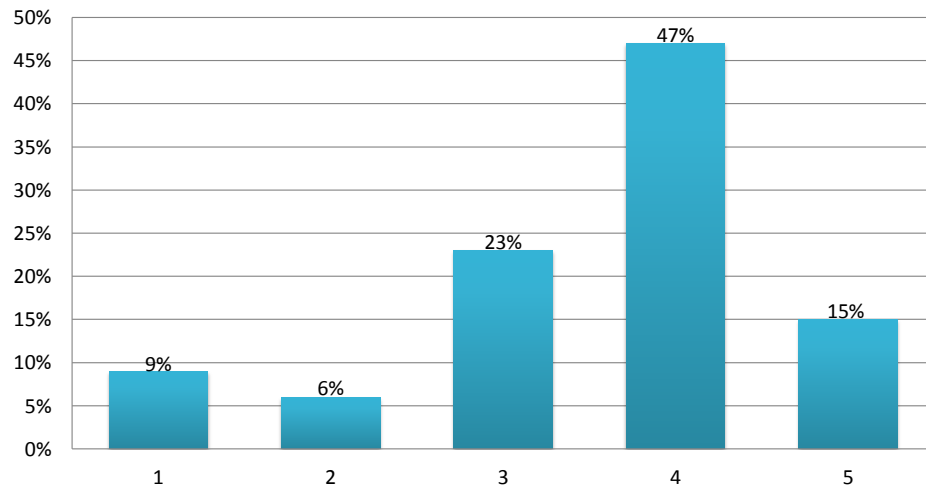
- Tärkeimpiä asiakaspalvelun mittareita ovat
 - asiakastytyväisyys (91 %)
 - asiakaspalvelun vasteajat (76 %)
 - asiakaspalvelun ratkaisukyky (59 %)
 - kontaktimäärä (52 %)
 - tyytyväisyys (44 %)
- Tärkeimmät mittarit ja niiden järjestys ovat pysyneet lähes muuttumattomina viime vuoteen verrattuna

Miten usein asiakaspalvelua mitataan?

Väitteet:

1 = Harvemmin kuin kuukausittain tai epäsäännöllisesti

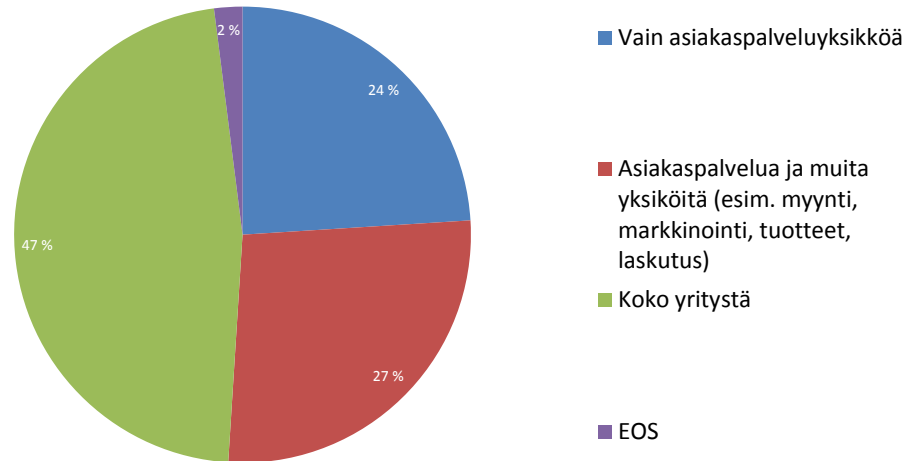
5 = Jatkuvasti ja täysin automaattisesti



Miten usein asiakaspalvelua mitataan?

- Suurin osa vastanneista (62%) vastasi olevansa samaa tai melko samaa mieltä siitä, että mittaaminen on jatkuvasti ja täysin automatisoitua
- 23 % vastasi väitteiden väliin
- 9 % vastasi, että heidän yrityksessä mitataan asiakaspalvelua harvemmin kuin kuukausittain tai epäsäännöllisesti
- Suurimmassa osassa yrityksiä asiakaspalvelun mittaaminen on automaattista ja säännöllistä.
- Viime vuonna vastaajista 91 % vastasi mittaamisen olevan säännöllistä ja automatisoitua
- Viime vuonna vastaukset olivat sanallisessa muodossa, eikä ollut niin sanottua "välimaasto" vastausta

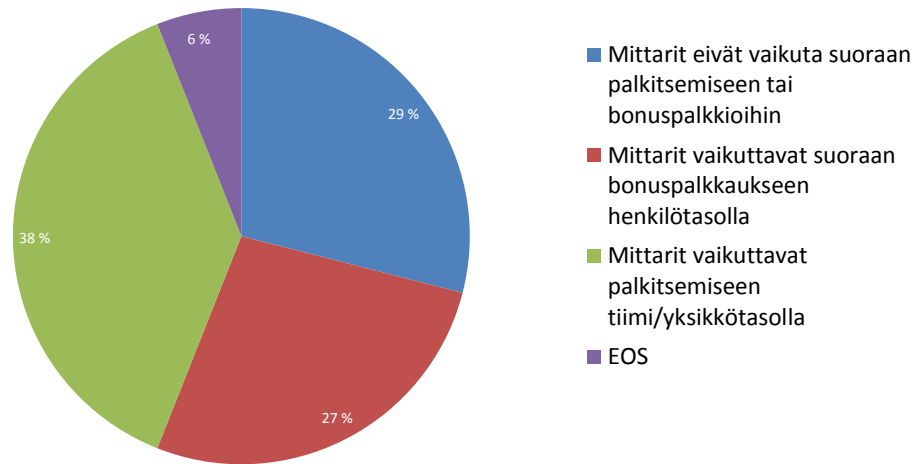
Minkä yksiköiden toimintaa asiakaspalvelumittareilla mitataan?



Minkä yksiköiden toimintaa asiakaspalvelumittareilla mitataan?

- Vastanneista noin puolet (47 %) vastasi, että koko yritystä mitataan asiakaspalvelumittareilla
- Noin neljännes vastaajista vastasi, että asiakaspalvelumittareilla mitataan edelleen vain asiakaspalveluyksikköä
- Ainakin puolissa yrityksistä asiakaspalvelu nähdään koko yrityksen tavoitteena
- Viime vuoden kyselyyn verrattuna koko yrityksen mittaaminen on lisääntynyt
- Asiakaspalvelusta on tullut koko yritystä koskeva asia

Miten asiakaspalvelumittarit vaikuttavat palkitsemiseen?

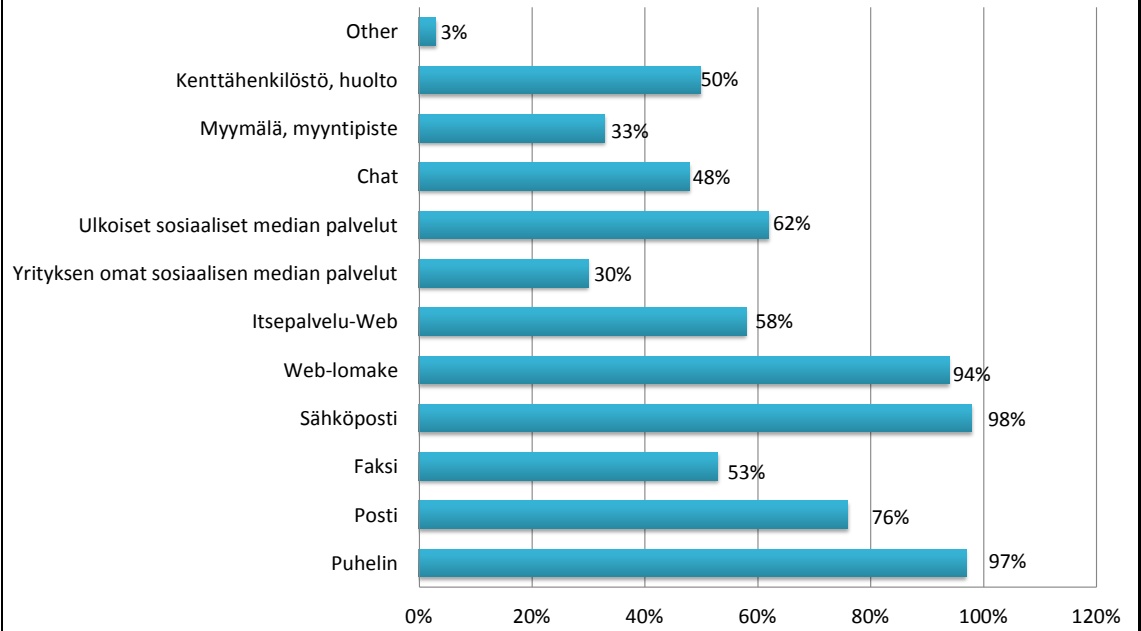


Miten asiakaspalvelumittarit vaikuttavat palkitsemiseen?

- Vastaukset menivät melko tasan kolmen sanallisen vastauksen kanssa
- 29 % vastasi, että mittarit eivät vaikuta suoraan palkitsemiseen
- 27 % vastasi, että mittarit vaikuttavat bonuspalkkaukseen suoraan henkilötasolla, jolla on voimakkain ohjausvaikutus
- 38 % vastasi, että mittarit vaikuttavat palkitsemiseen vain tiimitasolla
- Kaksi kolmasosaa yrityksistä ei palkitse asiakaspalvelumittareiden perusteella, tai tekee sen korkeintaan tiimitasolla
- Viime vuonna vahva ohjaus sai enemmän vastauksia (37%) kuin tänä vuonna

Kanavat

Mitä asiakaskanavia organisaatiollasi on käytössä?



Mitä asiakaskanavia organisaatiollasi on käytössä?

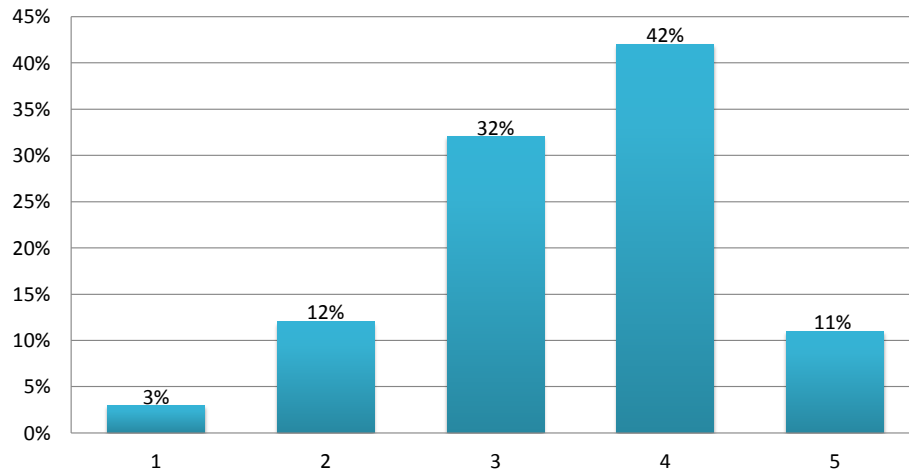
- Vanhat kanavat kuten puhelin, sähköposti ja web-lomake ovat edelleen yli 90 %:sti käytössä yrityksissä
- Näiden rinnalla varsinkin itsepalvelu-web ja sosiaalinen media ovat selvästi yleistymässä
- Myös vuorovaikutteiset kanavat verkossa, kuten chat asiakaspalvelun kanssa, ovat yleistymässä hyvää vauhtia (48%)
- Viime vuonna saatiin lähes täsmälleen samanlaisia tuloksia asiakaskanavista

Miten asiakaskontakteja käsitellään eri kanavissa?

Väitteet:

1 = Asiakaskontaktien käsittelyä ei ole keskitetty eikä automatisoitu

5 = Asiakaskontaktien käsittely on keskitettyä ja automaattista



Miten asiakaskontakteja käsitellään eri kanavissa?

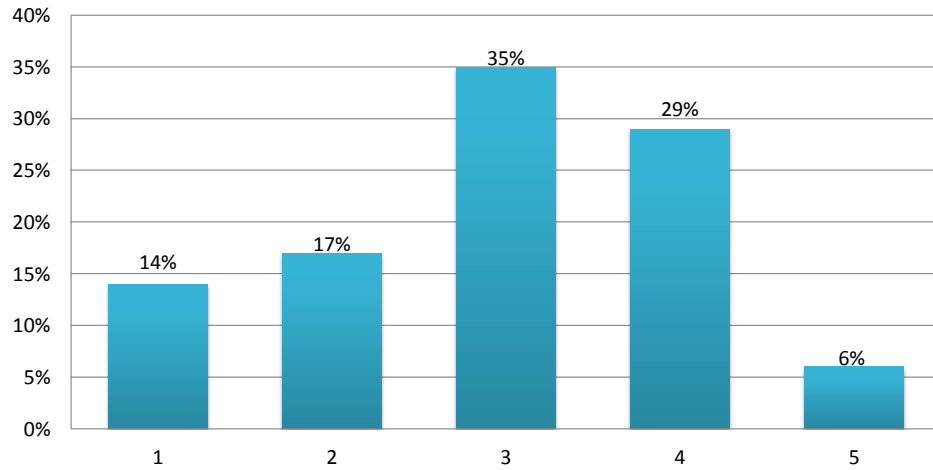
- Yli puolet (53 %) vastasi, että ovat samaa tai melko samaa mieltä, että asiakaskontaktien käsittely on keskitettyä ja automatisoitua.
- 15 % vastasi olevansa samaa tai melko samaa mieltä, ettei asiakaskontaktien käsittely ole keskitettyä eikä automatisoitua
- 32 % vastasi väitteiden välistä
- Tuloksista voidaan päätellä, että suurimassa osassa yrityksiä asiakaskontakteja käsitellään suhteellisen systemaattisesti
- Viime vuoden kysymyksen vastausvaihtoehdot eroavat tämän vuoden kyselystä melko paljon, joten suoranaista vertailua näiden kahden kysymyksen välillä ei saada

Miten asiakaskontaktit ja asiakastiedon hallinta linkittyvät toisiinsa?

Väitteet:

1 = Asiakaskontakteja ei tallenneta asiakastietojärjestelmään

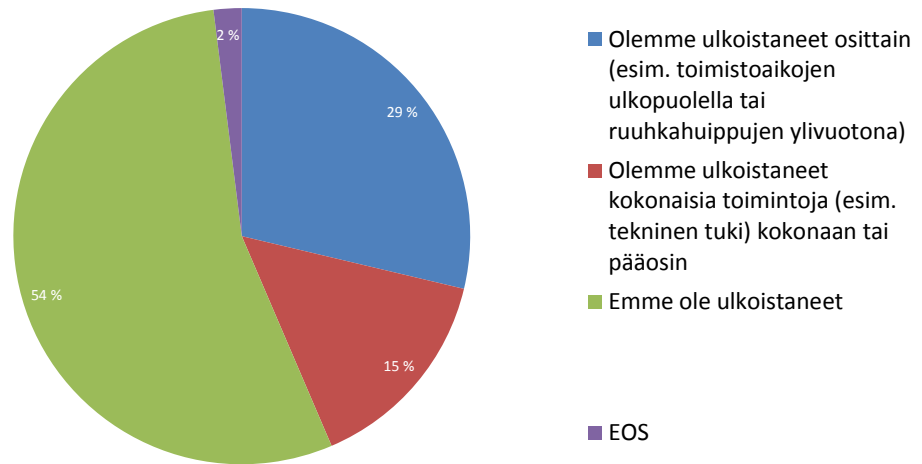
5 = Asiakaskontaktit tallentuvat automaattisesti asiakastietojärjestelmään kaikkien kanavien osalta



Miten asiakaskontaktit ja asiakastiedon hallinta linkittyvät toisiinsa?

- 35 % vastasi olevansa samaa tai melko samaa mieltä siitä, että asiakaskontaktit tallentuvat automaattisesti asiakastietojärjestelmään kaikkien kanavien osalta
- 31 % vastasi olevansa samaa tai melko samaa mieltä, että asiakaskontakteja ei tallenneta asiakastietojärjestelmään
- 35 % vastasi väitteiden välistä
- Viime vuoden kyselyyn verrattuna vaikuttaisi, että yritysten asiakaskontaktien ja asiakastietojen hallinta on vähentynyt
- Vastausvaihtoehtojen sanamuotojen erot saattavat selittää osittain muutosta

Onko organisaatiosi ulkoistanut asiakaspalvelutoimintoja?

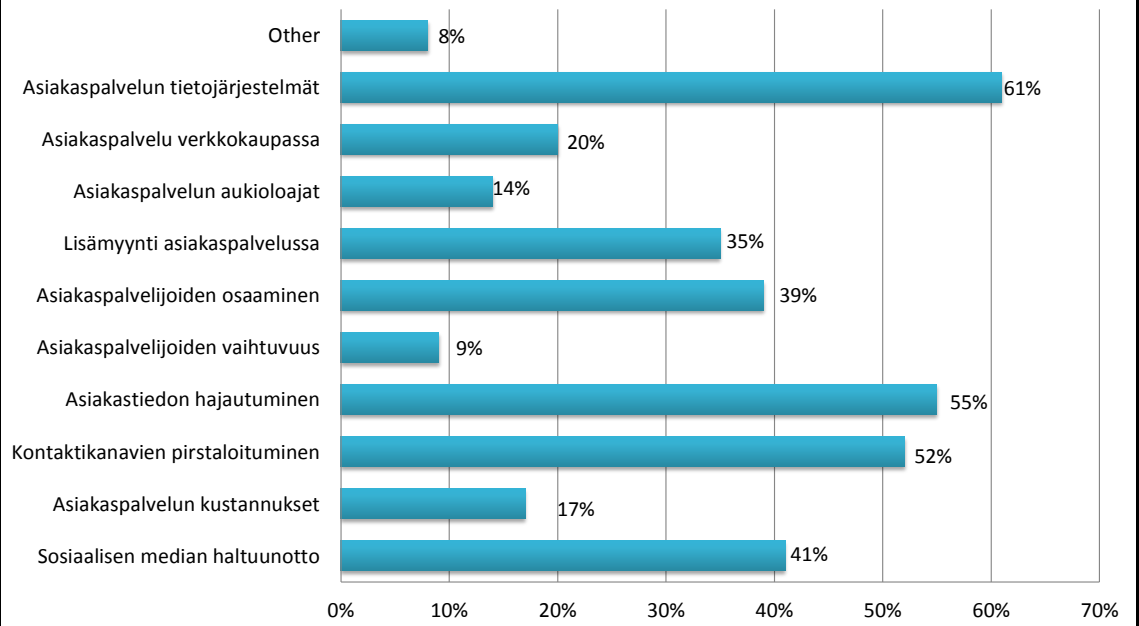


Onko organisaatiosi ulkoistanut asiakaspalvelutoimintoja?

- Vastaukset jakautuivat melko tasan
- Vastanneista yli puolet (55 %) eivät ole ulkoistaneet
- 44% vastanneista ovat ulkoistaneet osittain tai kokonaan toimintoja
- Viime vuoden kyselyssä vastaukset jakautuivat lähes samalla tavalla

Trendit

Asiakaspalvelun ajankohtaisimmat haasteet?



Asiakaspalvelun ajankohtaisimmat haasteet?

- Viisi ajankohtaisimpana pidettyä haastetta ovat:
 - asiakaspalvelun tietojärjestelmät (61 %)
 - asiakastiedon hajautuminen (55 %)
 - kontaktikanavien pirstaloituminen (52 %)
 - sosiaalisen median haltuunotto (41 %)
 - asiakaspalvelijoiden osaaminen (39 %)
- Haastavimpina pidetyt asiat korreloivat vahvasti tietämyksenhallintakysymysten vastausten kanssa
- Viime vuoden kyselyyn verrattuna asiakaspalvelun tietojärjestelmät ovat aiheuttaneet selkeästi lisää päänvaivaa yrityksille (31 % viime vuonna), muutoin tulokset ovat lähes samoja

Asiakaspalvelun trendit keskipitkällä aikavälillä 2015-2020

Minkä ulkoisten tai sisäisten tekijöiden arvioit vaikuttavan eniten asiakaspalvelun kehitykseen organisaatiossasi lähitulevaisuudessa? Miten nämä tekijät vaikuttavat asiakaspalveluun organisaatiossasi?

- Vastauksista kävi ilmi, että eniten asiakaspalvelun kehitykseen vaikuttaa lähitulevaisuudessa:
 - Digitalisoituminen, erityisesti verkossa käytetyt kanavat, sosiaalinen media, chat, jne.
 - Monikanavaisuus, ja uusien kanavien käyttöönotto
 - Kanavien yhtenäinen/integroitu käyttö
 - Itsepalvelun lisääntyminen
 - Asiakaspalveluun panostuksen ja keskiöinnin tärkeys
 - Asiakkaat vaativat entistä nopeampaa ja laadukkaampaa palvelua
 - Asiakkaiden tarpeet muuttuvat



Benchmark-tutkimuksen alustava analyysi

Emilia Lähdeviiki

Ohje
Opintojakson nimi, tunnus
7.6



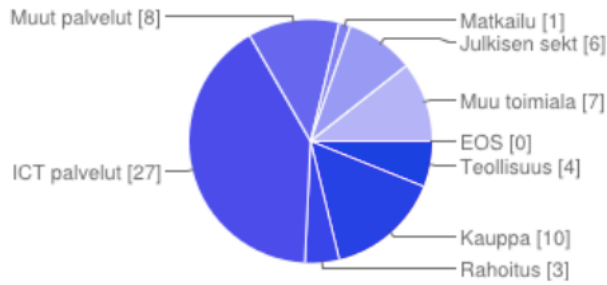
Sisällys

1	Johdanto	171	
2	Vastaajien taustatiedot		172
3	Strategia	174	
4	Prosessit	176	
5	Tietämyksenhallinta		179
6	Mittarit	181	
7	Kanavat	185	
8	Trendit	189	

Johdanto

Vastaajien taustatiedot

Toimiala

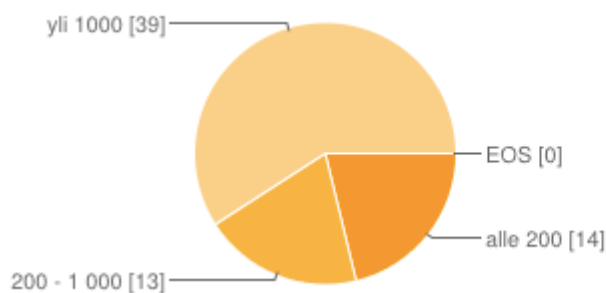


Teollisuus	4	6%
Kauppa	10	15%
Rahoitus	3	5%
ICT palvelut	27	41%
Muut palvelut	8	12%
Matkailu	1	2%
Julkisen sektorin palvelut	6	9%
Muu toimiala	7	11%
EOS	0	0%

Vastaajista suurin osa (41 %) on ICT palveluista. Seuraavaksi eniten vastaajia on kaupanalalta (15 %) ja muista palveluista (12 %). Vähiten vastaajia on matkailualasta (2 %) ja teollisuudesta (6 %).

Viime vuoden kyselyssä niin ikään suurin osa vastaajista on ICT alalta (46 %) ja kaupanala on toiseksi suurin (15 %). Matkailu oli myös viime vuonna huonointen edustettu (3 %). Tästä voidaan päätellä, että tulokset ovat vertailukelpoisia vastaajien toimialojen perusteella.

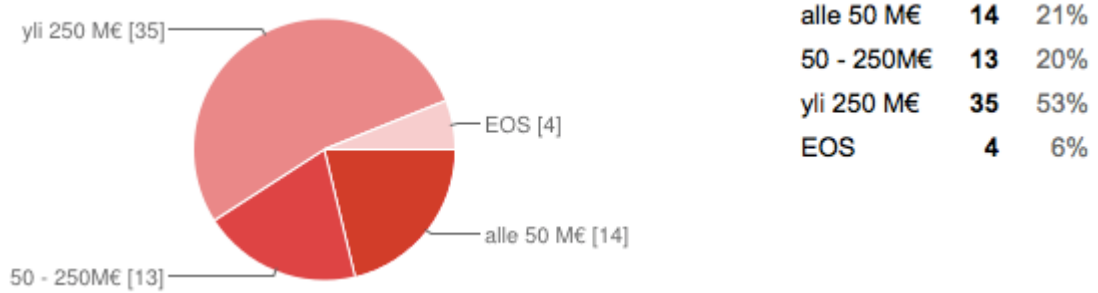
Työntekijöiden määrä



alle 200	14	21%
200 - 1 000	13	20%
yli 1000	39	59%
EOS	0	0%

Vastaajista suurin osa (59 %) edustaa suuria yrityksiä. Keskisuuria ja pieniä yrityksiä edustettiin selkeästi vähemmän (20 % ja 21 %).

Liikevaihto



Asema organisaatiossa



Vastaajista lähes kolmannes (30 %) toimii yrityksessään asiakaspalvelujohtajana tai -esimiehenä. Muut vastanneet jakautuivat tasaisesti muuhun johtavaan asemaan (24 %), ylimpään johtoon (21 %) ja asiantuntijoihin (20 %), muutamaan vastaajaa lukuun ottamatta (muu asema 5 %).

Strategia

Kysymys: Miten arvioit asiakaspalvelutoiminnan suhdetta strategiaan?

Tarkentava kysymys: Valitse asteikolta (1-5) kohta sen mukaan, kumpi väittämistä kuvaa paremmin oman organisaatiosi nykytilannetta.

Väitteet: 1 = asiakaspalvelu on välttämätön toiminto, mutta ei strategisesti tärkeä

5 = asiakaspalvelu on strategian keskeinen elementti ja kilpailutekijä



”Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa asiakaspalvelun painoarvoa yrityksen muuhun toimintaan nähden.”

Kyselyyn vastanneista 2 % on sitä mieltä, että asiakaspalvelu on välttämätön toiminto, mutta ei strategisesti tärkeä. Alle 20 % vastanneista vastasi olevansa melkein samaa mieltä tai kahden väitteen välistä. Vastanneista yli puolet (56 %) on täysin samaa mieltä siitä, että asiakaspalvelu on strategian keskeinen elementti ja kilpailutekijä ja 27 % vastasi, että on melko samaa mieltä. Vastauksista voidaan päätellä, että suurin osa vastanneista (83 %) on sitä mieltä, että asiakaspalvelu on strategian keskeinen elementti ja kilpailutekijä, joten sitä pidetään merkittävänä osa-alueena.

Viime vuoden kyselyssä päädyttiin samaan tulokseen, lähes kaikki eli 85 % vastaajista on sitä mieltä, että asiakaspalvelu on yrityksissä strategisesti tärkeä.

Kysymys: Miten asiakaspalvelu on edustettuna ylimmässä johdossa?

Tarkentava kysymys: Mikä on asiakaspalvelutoiminnasta suoraan vastaavan henkilön asema suhteessa ylimpään johtoon?

Väitteet: 1 = asiakaspalvelujohtaja ei raportoi suoraan johtoryhmälle

5 = asiakaspalvelujohtaja kuuluu ydinjohtoryhmään



”Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää asiakaspalvelun painoarvoa yrityksen päivittäisessä johtamisessa.”

Vastaajista alle 20 % on täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä siitä, että asiakaspalvelujohtaja ei raportoi suoraan johtoryhmälle. 14 % vastasi väitteiden välistä. Yli puolet vastanneista (68 %) on täysin tai melko samaa mieltä siitä, että asiakaspalvelujohtaja kuuluu ydinjohtoryhmään. Tästä voidaan päätellä, että asiakaspalvelujohtaja kuuluu usein ydinjohtoryhmään yrityksissä. Tämä korreloi vahvasti aiemman kysymyksen kanssa, jonka mukaan, että asiakaspalvelu on strategisesti tärkeää yrityksissä.

Viime vuoden kyselyssä vain 20 % vastasi, että asiakaspalvelujohtaja kuuluu ydinjohtoryhmään, kun nyt sama luku oli 42 %. Selkeästi on havaittavissa muutosta siitä, että yrityksissä pidetään asiakaspalvelua aiempaa tärkeämpänä ja yrityksissä on panostettu siihen.

Prosessit

Kysymys: Ovatko asiakaspalveluprosessit selkeästi määriteltyjä?

Tarkentava kysymys: Prosessit on selkeästi määritelty silloin, kun kaikki työvaiheet, tehtävät, tiedonkulku ja toimintaa tukevat järjestelmät on dokumentoitu ja tieto on kaikkien prosessiin osallistuvien tiedossa ja käytettävissä.

Väitteet: 1= Asiakaspalveluprosessit ovat hyvin puutteellisesti määritellyt

5 = Asiakaspalveluprosessit ovat täysin selkeästi määritellyt



”Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää asiakaspalvelun systemaattisuutta tavoitetasolla.”

Vastaajista 13 % oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että asiakaspalveluprosessit ovat hyvin puutteellisesti määritellyjä. Noin yksi viidesosa oli sitä mieltä, että prosessit ovat osittain puutteelliset, osittain selkeät. Yli puolet (67 %) kuitenkin vastasi, että on täysin tai osittain samaa mieltä väitteen kanssa siitä, että asiakaspalveluprosessit ovat täysin selkeästi määritellyjä. Joten suurimmassa osassa yrityksiä asiakaspalveluprosessit ovat selkeitä.

Viime vuoden kyselyssä valtaosa (85%) vastasi, että asiakaspalveluprosessit ovat pääosin tai täysin selkeästi määritellyjä. Tämä suuri prosentuaalinen ero tämän vuoden tuloksiin selittynee ainakin osittain vastausvaihtoehtojen erilaisista sanamuodoista. Esimerkiksi viime vuoden kyselyssä yksikään vastaajista ei vastannut ”en osaa sanoa”, mutta tämän vuoden vastaajista 21 % vastasi väitteiden väliin eli niin sanotun neutraalin vastauksen. Joka tapauksessa vastausten perusteella asiakaspalveluprosessien selkeys on heikentynyt.

Kysymys: Noudatetaanko asiakaspalveluprosessien määrittelyjä

Tarkentava kysymys: Ovatko kuvatut prosessit käytössä jokapäiväisessä toiminnassa?

Onko rinnakkaiset toimintatavat - "varjoprosessit" - saatu karsittua?

Väitteet: 1 = Asiakaspalveluprosesseja ei noudateta lainkaan

5 = Asiakaspalveluprosesseja noudatetaan täysin



”Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa sitä, kuinka systemaattista asiakaspalvelu käytännön tasolla on.”

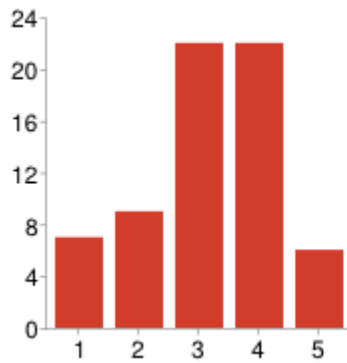
Vastanneista alle 10 % on sitä mieltä, että asiakaspalveluprosesseja ei noudateta lainkaan tai melko huonosti. Noin joka kolmas (32 %) vastasi väitteiden väliin. Vastanneista yli puolet (59 %) on sitä mieltä, että asiakaspalveluprosessia noudatetaan täysin tai melko hyvin. Selkeästi suurimmassa osassa yrityksissä asiakaspalveluprosesseja noudatetaan, joten asiakaspalvelu on käytännön tasolla systemaattista.

Viime vuoden kyselyssä vastaajat olivat lähes täysin (95 %) sitä mieltä, että prosesseja noudatetaan. Jälleen osa prosentuaalisesta muutoksesta johtunee vastausvaihtoehtojen sanamuotojen erosta. Kuitenkin asiakaspalveluprosessien systemaattisuus on vähentynyt. Huonompi luku korreloi vahvasti myös prosessien määrittelyn huonontuneen luvun kanssa, joten ylipäätään asiakaspalveluprosessien arvostus/systemaattisuus on laskenut viime vuodesta.

Kysymys: Mikä seuraavista kuvaa parhaiten asiakaspalveluprosesseja organisaatiossasi?

Väitteet: 1 = Meillä on useita asiakasprosesseja ja ne ovat yksikkökohtaisia

5 = Meillä on vain yksi yhteinen asiakasprosessi



1	7	11%
2	9	14%
3	22	33%
4	22	33%
5	6	9%

”Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa sitä, kuinka laajasti asiakaspalvelu kytkeytyy asiakkuuden hallintaan yritystasolla. Vastausvaihtoehdot eivät ole suoraan yhteismitallisia eikä ainoata ”oikeaa” tavoitetilaa välttämättä ole.”

Vastaukset olivat paljolti hajaantuneet. Vastanneista 25 % on samaa tai osittain samaa mieltä siitä, että asiakaspalveluprosesseja on useita ja ne ovat yksikkökohtaisia. 33 % vastasi väitteiden väliin. 42 % on samaa mieltä tai melko samaa mieltä, että on vain yksi yhteinen asiakaspalveluprosessi. Tuloksista voisi päätellä, että asiakaspalveluprosessien määrässä on paljon hajontaa eri yrityksissä.

Viime vuoden kyselyssä 58 % vastanneista oli vastannut, että asiakaspalveluprosesseja on useita ja ne ovat yksikkökohtaisia, tämä määrä oli siis selkeästi laskenut edelliseen kyselyyn, koska uudessa oli samaa mieltä 25% vastanneista. Eli prosessien määrä on viime vuodesta vähentynyt, joka on yrityksille todennäköisesti positiivinen asia.

Tietämyksenhallinta

Tietämyksenhallinnalla tarkoitetaan systemaattista toimintamallia, jossa on määritelty: Uuden tiedon kerääminen, tiedon ajantasaisuuden varmistaminen, vanhan tiedon poistaminen, puuttuvan tiedon tuottaminen ja tiedon jakaminen ja hyödyntäminen.

Kysymys: Miten tietämyksenhallintaa johdetaan teillä asiakaspalvelutilanteissa?

Väitteet: 1 = Asiakaspalvelun tietämyksenhallintaa ei ole vastuutettu, ja tiedon ylläpito on satunnaista

5 = Asiakaspalvelun tietämyksenhallinnalla on omistaja, tiedon ylläpito on säännöllistä ja automatisoitua



Vastanneista 23 % oli täysin tai melko samaa mieltä sen kanssa, että asiakaspalvelun tietämyksenhallintaa ei ole vastuutettu, ja tiedon ylläpito on satunnaista. 28 % vastanneista oli samaa tai melko samaa mieltä siitä, että asiakaspalvelun tietämyksenhallinnalla on omistaja, sekä tiedon ylläpito on säännöllistä ja automatisoitua. Tasan puolet vastanneista taas vastasi väitteiden väliin eli eivät olleet kirkkaasti kumpaakaan mieltä. Tämä kertoo ehkä siitä, että asia ei ole käsitteenä niin tuttu yrityksissä. Näyttäisi, että puolissa yrityksiä osataan sanoa rehellisesti, että asiakaspalvelun tietoja osataan joko systemaattisesti ylläpitää tai tiedetään, että tiedon ylläpito on todella satunnaista. Puolet vastanneista yrityksistä, että taas ole osanneet sanoa kumpaan kuuluvat tai ehkä tosiaan ovat siltä väliltä, että ylläpito ei ole satunnaista, mutta se toisaalta ei ole systemaattista, joten ovat vastanneet väitteiden väliin. (Toisaalta voi olla, että tietämyksenhallinta käsitteenä on melko uusi ja ei ole uskallettu vastata kumpaakaan suuntaan, joten keskivaihtoehto on ollut paras.)

Tietämyksenhallintaa ei tällaisenaan ollut viimevuotisessa kyselyssä, joten ei voida suoraan verrata uusia vastauksia viimevuotisiin vastauksiin.

Kysymys: Miten tieto on asiakaspalvelutilanteissa käytettävissä?

Tarkentava kysymys: Eli miten tietämyksenhallinta näkyy käytännössä asiakaspalvelussa?

Väitteet: 1 = Tiedon hakuun ei ole yhtenäistä tapaa, ja samasta tiedosta on useita versioita, ja eri asiakaskanavien kautta voi saada eri vastauksen

5 = Käytössämme on eri tietolähteet yhdistävä yhteinen tiedonhakujärjestelmä, ja saman tiedon sama versio on käytössä kaikissa asiakaspalvelukanavissa ml. itsepalvelusivustot



Vastaukset hajaantuivat melko laajasti. Vastanneista 29 % on samaa tai melko samaa mieltä, että tiedon hakuun ei ole yhtenäistä tapaa, ja samasta tiedosta on useita versioita, ja eri asiakaskanavien kautta voi saada eri vastauksia. 35 % vastanneista vastasi väitteiden välistä. 37 % vastanneista vastasi, että on samaa tai melko samaa mieltä, että käytössämme on eri tietolähteet yhdistävä yhteinen tiedonhakujärjestelmä, ja saman tiedon sama versio on käytössä kaikissa asiakaspalvelukanavissa ml. itsepalvelusivustot. Vastaukset hajaantuivat laajasti, mutta silti eniten samaa mieltä oltiin siitä, että yrityksistä löytyy yhteinen tiedonhakujärjestelmä, joka on asiakaspalvelutilanteessa selkein vaihtoehto.

Vastaavaa kysymystä ei ollut viime vuoden kyselyssä.

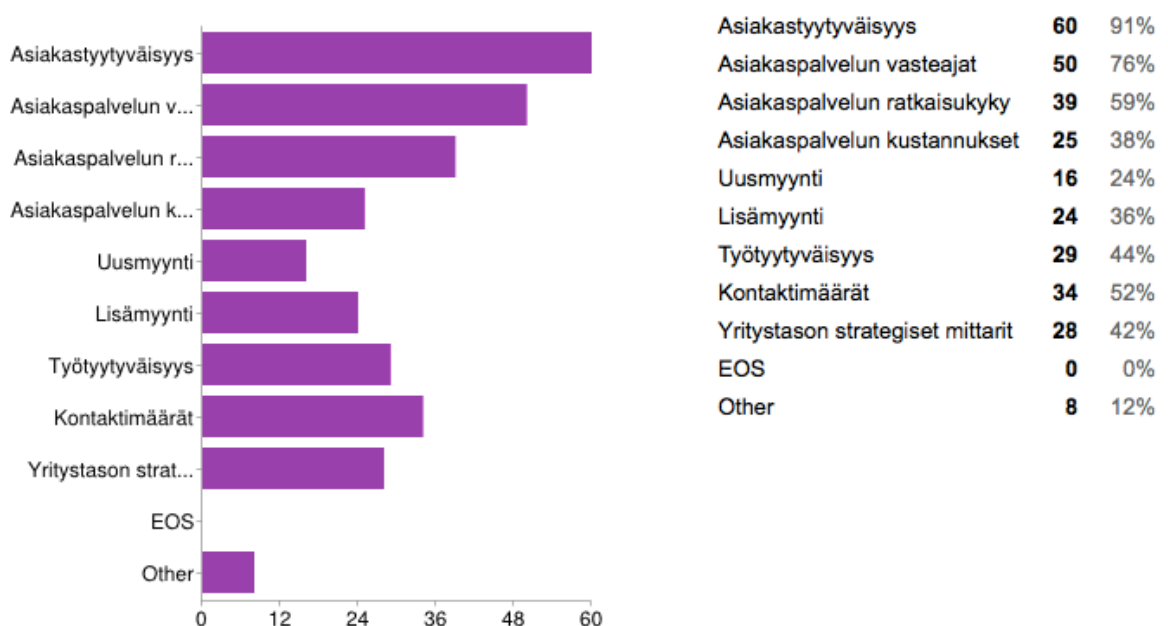
Mittarit

Kysymys: Mitä mittareita käytätte asiakaspalvelun mittaamisessa

Tarkentava kysymys: Valitse 1-5 tärkeintä mittaria, joilla asiakaspalvelua mitataan yrityksessä

Vastausvaihtoehdot:

1. Asiakastytyväisyys
2. Asiakaspalvelun vasteajat
3. Asiakaspalvelun ratkaisukyky
4. Asiakaspalvelun kustannukset
5. Uusmyynti
6. Lisämyynti
7. Työtyytyväisyys
8. Kontaktimäärät
9. Yritystason strategiset mittarit
10. EOS
11. Muu, mikä?



Vastanneiden mielestä viisi tärkeintä mittaria, joilla asiakaspalvelua mitataan yrityksessä, ovat: asiakastytyväisyys (91 %), asiakaspalvelun vasteajat (76 %), asiakaspalvelun ratkaisukyky (59 %), kontaktimäärä (52 %) ja työtyytyväisyys (44 %). Kolme vähiten valittua vaihtoehtoa olivat: jokin muu (12 %), uusmyynti (24 %) ja lisämyynti (36 %). Vastauksista oli odotettavissa, että asiakastytyväisyys kuuluu ainakin viiteen tärkeimpään mittariin, mutta silti sitä eivät kaikki valinneet.

Valtaosa yrityksistä mittaa edelleen pääasiassa asiakaspalvelun laadullisia ja tehokkuusmittareita. Myyntiin liittyvät mittarit ovat edelleen melko harvinaisia.

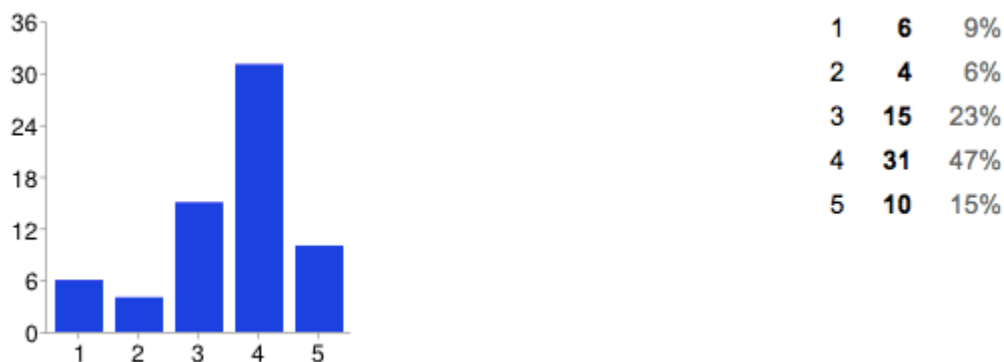
Aikaisempaan kyselyyn verrattuna vastaukset ovat pysyneet lähes samana. Kaikki muut vaihtoehdot ovat samoilla sijoilla, kuin viimevuonna, mutta asiakaspalvelun ratkaisukyky on koettu kontaktimääriä hiukan tärkeämmäksi. Voidaan siis todeta, että asiakaspalvelun mittaaminen ei ole vuodessa muuttunut yrityksissä. Muutoksia näkyy siis lähinnä prosentuaalisesti yksittäisissä vastauksissa, esim. työtyytyväisyyden mittaamisen tärkeys oli laskenut 10 % ja lisämyynnin mittaamisen tärkeys oli lisääntynyt 11 %. Tosin täytyy ottaa huomioon, että viime vuonna kyselyyn vastasi 60 henkilöä ja tänä vuonna 66.

Kysymys: Miten usein asiakaspalvelua mitataan

Tarkentava kysymys: Kuinka automaattista ja säännöllistä on tärkeimpien mittareiden mittaaminen

Väitteet: 1 = Harvemmin kuin kuukausittain tai epäsäännöllisesti

5 = Jatkovasti ja täysin automaattisesti



”Tällä kysymyksellä kartoitettiin mittaamisen systemaattisuutta.”

Vastanneista 9 % vastasi, että heidän yrityksessään mitataan asiakaspalvelua harvemmin kuin kuukausittain tai epäsäännöllisesti. 23 % vastasi väitteiden väliin. Suurin osa eli 62 % vastanneista vastasi olevansa samaa tai melko samaa mieltä siitä, että mittaaminen on jatkuvasti ja täysin automatisoitua. Suurimmassa osassa yrityksiä asiakaspalvelun mittaaminen on automaattista ja säännöllistä.

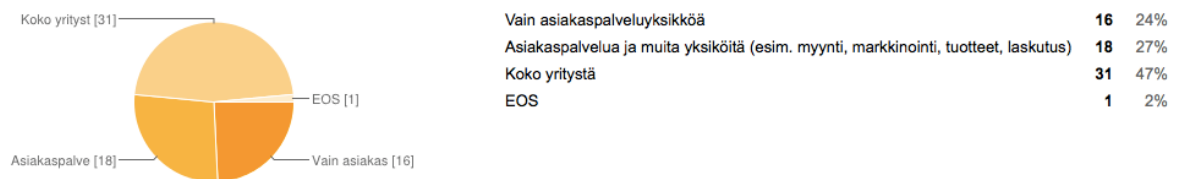
Edelliseen kyselyyn verrattuna vastaukset muuttuivat melko paljon. Viime vuonna vastaajista 91 % vastasi mittaamisen olevan säännöllistä ja automatisoitua. Eli määrä on laskenut melko reippaasti vuodessa. Viime vuonna vastaukset olivat sanallisessa muodossa, eikä ollut niin sanottua ”välimaasto” vastausta, jolloin vastattiin ehkä rohkeammin kysymykseen kun tänä vuonna, kun kysely toteutettiin asteikolla.

Kysymys: Minkä yksiköiden toimintaa asiakaspalvelumittareilla mitataan

Tarkentava kysymys: Ovatko asiakaspalvelun mittarit vain asiakaspalvelun mittareita vai laajemmin organisaation mittareita

Vastausvaihtoehdot:

5. Vain asiakaspalveluyksikköä
6. Asiakaspalvelua ja muita yksiköitä (esim. myynti, markkinointi, tuotteet, laskutus)
7. Koko yritystä
8. EOS



”Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa, kuinka laajasti asiakaspalvelu nähdään koko yrityksen tavoitteena vs. pelkästään asiakaspalvelun tai muutamien yksiköiden asiana.”

Vastanneista noin puolet (47 %) vastasi, että koko yritystä mitataan asiakaspalvelumittareilla. Toisaalta noin neljännes vastaajista vastasi, että asiakaspalvelumittareilla mitataan vain asiakaspalveluyksikköä. Tämä kertoo, että ainakin puolissa yrityksissä asiakaspalvelu nähdään koko yrityksen tavoitteena.

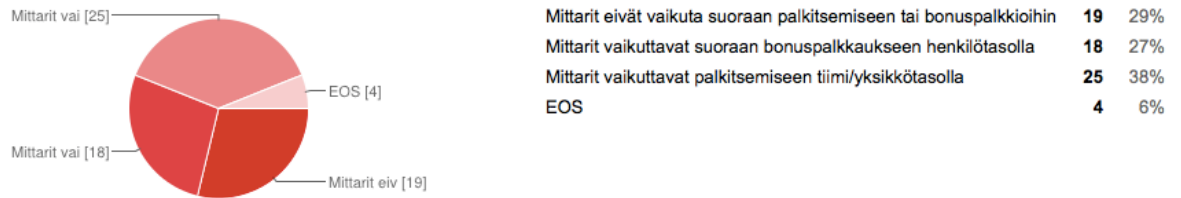
Viime vuoden kyselyyn verrattuna koko yrityksen mittaaminen on lisääntynyt, jolloin ehkä asiakaspalvelusta on todella tullut koko yrityksen asia enemmän. Toisaalta pelkän asiakaspalveluyksikön mittaaminen on prosentuaalisesti pysynyt samana.

Kysymys: Miten asiakaspalvelumittarit vaikuttavat palkitsemiseen

Tarkentava kysymys: Henkilö tai tiimitasolla

Vastausvaihtoehdot:

5. Mittarit eivät vaikuta suoraan palkitsemiseen tai bonuspalkkioihin
6. Mittarit vaikuttavat suoraan bonuspalkkaukseen henkilötasolla
7. Mittarit vaikuttavat palkitsemiseen tiimi/yksikkötasolla
8. EOS



”Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa, kuinka vahvasti asiakaspalvelumittareilla ohjataan toimintaa. Suorat henkilötason mittarit luovat yleensä voimakkaamman ohjausvaikutuksen kuin tiimi/yksikötasoiset mittarit.”

Vastaukset menivät melko tasan kolmen sanallisen vastauksen kanssa. 29 % vastanneista on sitä mieltä, että mittarit eivät vaikuta suoraan palkitsemiseen. 27 % vastanneista taas vastasi, että mittarit vaikuttavat bonuspalkkaukseen suoraan henkilötasolla. Suurimman määrän (38 %) vastauksia sai, että mittarit vaikuttavat palkitsemiseen tiimitasolla.

Vastauksista voidaan päätellä, että noin kaksi kolmasosaa yrityksistä ei palkitse asiakaspalvelumittareiden perusteella, tai tekee sen korkeintaan tiimitasolla.

Viime vuoden kyselyssä oli melko samanlaisia vastauksia, tosin vahva ohjaus eli mittarit vaikuttavat suoraan bonuspalkkaukseen henkilötasolla, sai enemmän vastauksia kuin tänä vuonna.

Kanavat

Kysymys: Mitä asiakaskanavia organisaatiollasi on käytössä?

Vastausvaihtoehdot:

1. Puhelin
2. Posti
3. Faksi
4. Sähköposti
5. Web-lomake
6. Itsepalvelu-Web
7. Yrityksen omat sosiaalisen median palvelut (esim. käyttäjäfoorumit)
8. Ulkoisen sosiaalisen median palvelut (esim. Facebook, Twitter)
9. Chat
10. Myymälä, myyntipiste
11. Kenttähenkilöstö, huolto
12. Muu, mikä?



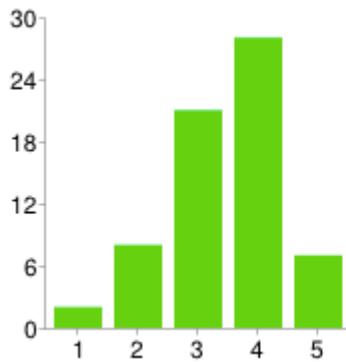
”Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa ennen kaikkea uusien digitaalisten asiakaskanavien yleisyyttä.”

Vastauksista huomaa, että vanhat kanavat kuten puhelin, sähköposti ja web-lomake ovat edelleen yli 90 %:sti käytössä yrityksissä. Perinteisten kanavien rinnalla varsinkin itsepalvelu-web ja sosiaalinen media ovat selvästi yleistymässä. Myös vuorovaikutteiset kanavat verkossa, kuten chat, ovat yleistymässä hyvää vauhtia (48%). Viime vuonna saatiin lähes täsmälleen samanlaisia tuloksia asiakaskanavista.

Kysymys: Miten asiakaskontakteja käsitellään eri kanavissa?

Väitteet: 1 = Asiakaskontaktien käsittelyä ei ole keskitetty eikä automatisoitu

5 = Asiakaskontaktien käsittely on keskitettyä ja automaattista



1	2	3%
2	8	12%
3	21	32%
4	28	42%
5	7	11%

”Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa asiakaskanavien hallinnan systemaattisuutta.”

Vastanneista 15 % vastasi olevansa samaa tai melko samaa mieltä, että asiakaskontaktien käsittely ei ole keskitettyä eikä automatisoitua. 32 % vastasi väitteiden välistä. Hiukan yli puolet (53 %) vastasi, että ovat samaa tai melko samaa mieltä, että asiakaskontaktien käsittely on keskitettyä ja automatisoitua. Tästä voidaan päätellä, että suurimassa osassa yrityksiä asiakaskontakteja käsitellään suhteellisen systemaattisesti.

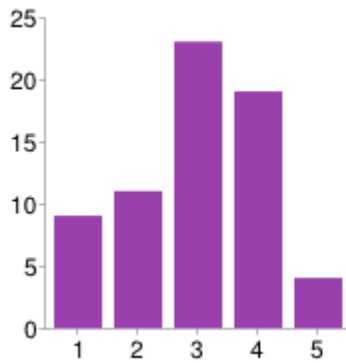
Viime vuoden kysymyksen vastausvaihtoehdot eroavat tämän vuoden kyselystä melko paljon, joten suoranaista vertailua näiden kahden kysymyksen välillä ei saada. Kuitenkin viime vuoden vastausten mukaan valtaosa yrityksistä oli keskittänyt asiakaskanavien hallintaan ja näkee sen tärkeänä, joka näyttäisi pitävän paikkansa myös tämän vuoden kyselyssä.

Kysymys: Miten asiakaskontaktit ja asiakastiedon hallinta linkittyvät toisiinsa?

Tarkentava kysymys: Jos organisaatiollasi on käytössä asiakastietojärjestelmä (CRM), niin kerätäänkö tietoa asiakaskontakteista tähän järjestelmään.

Väitteet: 1 = Asiakaskontakteja ei tallenneta asiakastietojärjestelmään

5 = Asiakaskontaktit tallentuvat automaattisesti asiakastietojärjestelmään kaikkien kanavien osalta



1	9	14%
2	11	17%
3	23	35%
4	19	29%
5	4	6%

”Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa asiakaskontaktien hallinnan yhteyttä asiakkuuksien hallintaan: onko asiakaskontaktien hallinta tärkeä osa asiakkuuksien hallintaa, vai erillinen toiminto?”

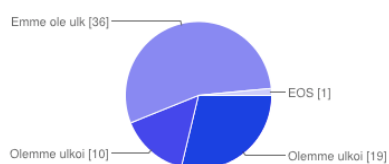
Vastanneista 31 % on samaa tai melko samaa mieltä, että asiakaskontakteja ei tallenneta asiakastietojärjestelmään. 35 % vastasi väitteiden välistä. 35 % vastasi olevansa samaa tai melko samaa mieltä, että asiakaskontaktit tallentuvat automaattisesti asiakastietojärjestelmään kaikkien kanavien osalta. Vastaukset menivät melko tasan. Joka kolmannen mielestä asiakaskontaktit tallentuvat automaattisesti asiakastietojärjestelmään, eli se on hallittua, mutta joka kolmas on sitä mieltä, että asiakastietoja ei tallenneta asiakastietojärjestelmään, eli asiakaspalvelu ei kytkeytyisikään asiakkuuden hallintaan.

Viime vuoden kyselyyn verrattuna yritysten asiakaskontaktien ja asiakastietojen hallinta on vähentynyt. Toisaalta kyselytyyppi vaikuttaa ehkä tässä kysymyksessä vastauksen muuttumiseen. Niin sanottuja positiivisia vastaus vaihtoehtoja oli kaksi kun taas negatiivisia yksi, joten on todennäköisempää, että saadaan positiivisia vastauksia enemmän.

Kysymys: Onko organisaatiosi ulkoistanut asiakaspalvelutoimintoja?

Vastausvaihtoehdot:

5. Olemme ulkoistaneet osittain (esim. toimistoaikojen ulkopuolella tai ruuhkahuippujen ylivuotona)
6. Olemme ulkoistaneet kokonaisia toimintoja (esim. tekninen tuki) kokonaan tai pääosin
7. Emme ole ulkoistaneet
8. EOS



Olemme ulkoistaneet osittain (esim. toimistoaikojen ulkopuolella tai ruuhkahuippujen ylivuotona)	19	29%
Olemme ulkoistaneet kokonaisia toimintoja (esim. tekninen tuki) kokonaan tai pääosin	10	15%
Emme ole ulkoistaneet	36	55%
EOS	1	2%

”Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa ulkoistamisen laajuutta asiakaspalvelutoiminnassa.”

Vastaukset jakautuivat melko tasan. Vastanneista yli puolet (55 %) eivät ole ulkoistaneet ja 44% vastanneista oli yrityksessä ulkoistaneet osittain tai kokonaan toimintoja.

Viime vuoden kyselyssä vastaukset jakautuivat lähes samalla tavalla.

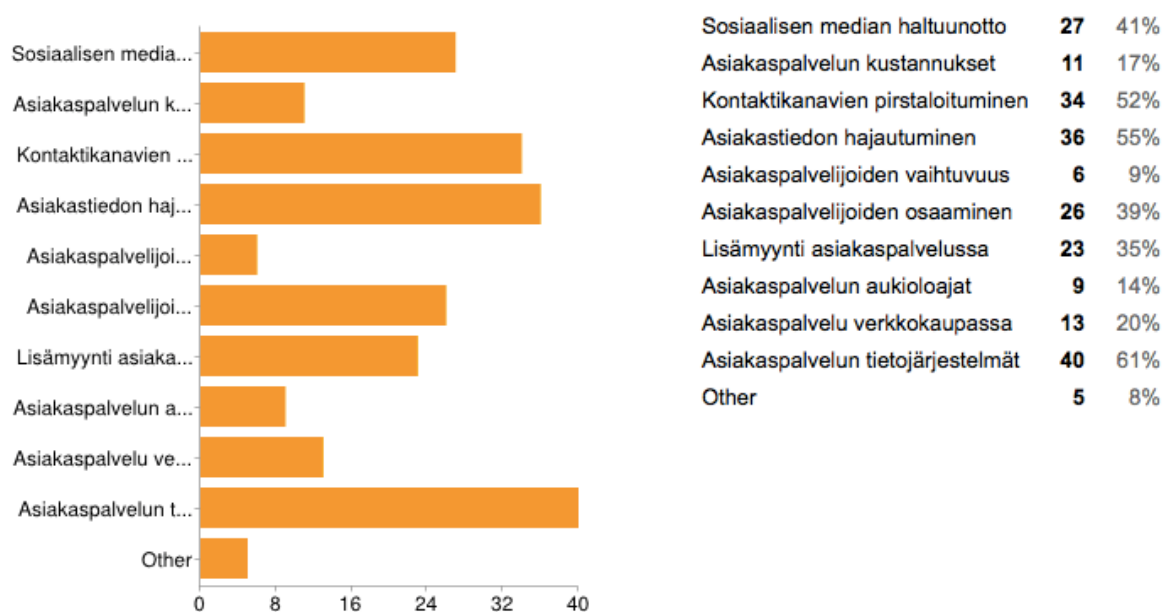
Trendit

Kysymys: Asiakaspalvelun ajankohtaisimmat haasteet?

Tarkentava kysymys: Valitse 1-5 ajankohtaisinta haastetta

Vastausvaihtoehdot:

12. Sosiaalisen median haltuunotto
13. Asiakaspalvelun kustannukset
14. Kontaktikanavien pirstaloituminen
15. Asiakastiedon hajautuminen
16. Asiakaspalvelijoiden vaihtuvuus
17. Asiakaspalvelijoiden osaaminen
18. Lisämyynti asiakaspalvelussa
19. Asiakaspalvelun aukioloajat
20. Asiakaspalvelu verkkokaupassa
21. Asiakaspalvelun tietojärjestelmät
22. Muu, mikä?

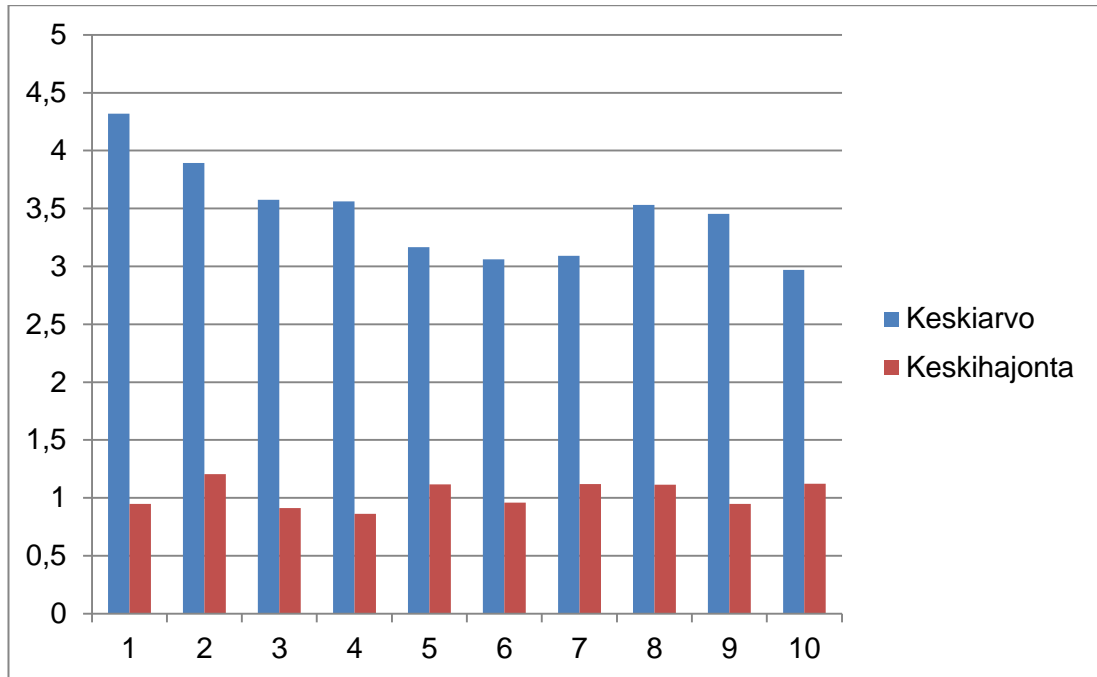


Vastaajat ovat pitäneet viitenä ajankohtaisimpana haasteena seuraavia: asiakaspalvelun tietojärjestelmät (61 %), asiakastiedon hajautuminen (55 %), kontaktikanavien pirstaloituminen (52 %), sosiaalisen median haltuunotto (41 %) sekä asiakaspalvelijoiden osaaminen (39 %). Kolmena vähiten haastavimpana pidettiin: jokin muu (8 %), asiakaspalvelijoiden vaihtuvuus (9 %) ja asiakaspalvelun aukioloajat (14 %). Kaksi ensimmäistä vastausta korreloivat vahvasti tietämyksenhallintakysymysten vastausten kanssa.

Viime vuoden kyselyyn verrattuna asiakaspalvelun tietojärjestelmät ovat aiheuttaneet selkeästi lisää päänvaivaa yrityksille (31 % viime vuonna). Lisäksi asiakaspalvelun kustan-

nukset huolestuttivat viime vuotta vähemmän (34 % viime vuonna). Muuten tulokset ovat pysyneet melko samoina.

Liite 7. Keskiarvot ja keskihajonnat diagrammissa



1. Miten arvioit asiakaspalvelutoiminnan suhdetta strategiaan
2. Miten asiakaspalvelu on edustettuna ylimmässä johdossa
3. Ovatko asiakaspalveluprosessit selkeästi määritellyjä
4. Noudatetaanko asiakaspalveluprosessien määrittelyjä
5. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten asiakaspalveluprosesseja organisaatiossasi
6. Miten tietämyksenhallintaa johdetaan teillä asiakaspalvelutilanteissa?
7. Miten tieto on asiakaspalvelutilanteissa käytettävissä?
8. Miten usein asiakaspalvelua mitataan
9. Miten asiakaskontakteja käsitellään eri kanavissa
10. Miten asiakaskontaktit ja asiakastiedon hallinta linkittyvät toisiinsa?

Liite 8. Spearmanin Korrelaatiot

		Työntekijöiden määrä	Liikevaihto
Spearman's rho			
Työntekijöiden määrä	r	1,000	
	Sig. (2-tailed)		
	N	66	
Liikevaihto	r	,868**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	62	62
Miten arvioit asiakaspalvelutoiminnan suhdetta strategiaan	r	-,098	-,056
	Sig. (2-tailed)	,435	,667
	N	66	62
Miten asiakaspalvelu on edustettuna ylimmässä johdossa	r	-,285*	-,183
	Sig. (2-tailed)	,020	,154
	N	66	62
Ovatko asiakaspalveluprosessit selkeästi määritellyjä	r	,191	,206
	Sig. (2-tailed)	,124	,108
	N	66	62
Noudatetaanko asiakaspalveluprosessien määrittelyjä	r	,278*	,268*
	Sig. (2-tailed)	,024	,035
	N	66	62
Mikä seuraavista kuvaa parhaiten asiakaspalveluprosesseja organisaatiossasi	r	-,073	-,079
	Sig. (2-tailed)	,560	,541
	N	66	62
Miten tietämyksenhallintaa johdetaan teillä asiakaspalvelutilanteissa?	r	,235	,176
	Sig. (2-tailed)	,058	,172
	N	66	62
Miten tieto on asiakaspalvelutilanteissa käytettävissä?	r	,183	,306*
	Sig. (2-tailed)	,141	,016
	N	66	62
Miten usein asiakaspalvelua mitataan	r	,251*	,175
	Sig. (2-tailed)	,042	,175
	N	66	62
Miten asiakaskontakteja käsitellään eri kanavissa	r	-,012	-,080
	Sig. (2-tailed)	,925	,536
	N	66	62
Miten asiakaskontaktit ja asiakastiedon hallinta linkittyvät toisiinsa?	r	-,268*	-,186
	Sig. (2-tailed)	,030	,148
	N	66	62

Liite 9. Kruskal-Wallis testi ja keskiarvoilla mitatut erot

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Miten arvioit asiakaspalvelutoiminnan suhdetta strategiaan is the same across categories of Toimiala.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,239	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Miten asiakaspalvelu on edustettuna ylimmässä johdossa is the same across categories of Toimiala.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,424	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Ovatko asiakaspalveluprosessit selkeästi määritellyjä is the same across categories of Toimiala.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,017	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Noudatetaanko asiakaspalveluprosessien määrittelyjä is the same across categories of Toimiala.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,358	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Mikä seuraavista kuvaa parhaiten asiakaspalveluprosesseja organisaatiossasi is the same across categories of Toimiala.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,010	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Miten tietämyksenhallintaa johdetaan teillä asiakaspalvelutilanteissa? is the same across categories of Toimiala.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,281	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Miten tieto on asiakaspalvelutilanteissa käytettävissä? is the same across categories of Toimiala.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,727	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Miten usein asiakaspalvelua mitataan is the same across categories of Toimiala.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,116	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Miten asiakaskontakteja käsitellään eri kanavissa is the same across categories of Toimiala.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,207	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Miten asiakaskontaktit ja asiakastiedon hallinta linkittyvät toisiinsa? is the same across categories of Toimiala.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,381	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Toimiala		Ovatko asiakaspalveluprosessit selkeästi määriteltyjä	Mikä seuraavista kuvaa parhaiten asiakaspalveluprosesseja organisaatiossasi
ICT palvelut	Mean	3,926	3,741
	N	27	27
	Std. Deviation	,6156	,9842
Julkisen sektorin palvelut	Mean	3,167	2,667
	N	6	6
	Std. Deviation	1,1690	1,0328
Kauppa	Mean	3,100	2,900
	N	10	10
	Std. Deviation	1,1972	,8756
Muu toimiala	Mean	2,714	2,571
	N	7	7
	Std. Deviation	,9512	,9759
Muut palvelut	Mean	4,000	3,375
	N	8	8
	Std. Deviation	,5345	,9161
Rahoitus	Mean	3,667	1,667
	N	3	3
	Std. Deviation	,5774	,5774
Teollisuus	Mean	3,500	2,500
	N	4	4
	Std. Deviation	1,0000	1,7321
Total	Mean	3,576	3,167
	N	66	66
	Std. Deviation	,9125	1,1175