



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Yhteyskeskuksen asiakaspalvelun laadun kehittäminen

Malila, Mika

2014 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Yhteyskeskuksen asiakaspalvelun laadun kehittäminen

Malila Mika
Palveluiden tuottaminen ja johtaminen
Opinnäytetyö
Lokakuu 2014

Yhteyskeskuksen asiakaspalvelun laadun kehittäminen

Vuosi 2014 Sivumäärä 34

Tämän opinnäytetyön aiheena on Finnair plus kanta-asiakasohjelman asiakaspalvelun laadun seuranta. Asiakaspalvelutilanteissa laadun merkitys korostuu, joten sen mittaamiseen ja arviointiin täytyy käyttää aikaa ja vaivaa.

Työn tarkoitus on selvittää Finnair plus asiakaspalvelun laatua kahdessa toimipisteessä. Opinnäytetyön tavoite on antaa kehitysideoita GoExcellentille, kuinka asiakaspalvelun laatua voisi kehittää ja parantaa asiakasystävällisemmäksi.

Opinnäytetyön tarkoitus on selkeästi rajattu, joten teoreettisen viitekehyksen valinta oli ilmi-selvä. Työn pohjaa luodaan asiakaspalvelun, asiakaspalvelun laadun ja yhteyskeskuksen toi-minnan teorioilla.

Opinnäytetyössä käytetään kahta menetelmää. Ensimmäinen menetelmä on tilastollinen ana-lyysi, joka tässä työssä on asiakaspalautteet. Asiakaspalautteet on kerätty Finnair plus asia-kaspalveluun soittaneilta kuluttajilta tekstiviestein puhelun jälkeen. Toisena menetelmänä oli kysely, joiden avulla saadaan kehitysideoita organisaatiolle. Kyselyt lähetetään palveluneuvo-jille, jotka tuottavat palvelua.

Tuloksena on antaa opinnäytetyöstä uusia kehitysideoita organisaatiolle. Palveluneuvojille suunnatuista kyselylomakkeista saadut tulokset soveltuvat suoraan kehittämään Finnair plus kanta-asiakasohjelman asiakaspalvelua. Yleisimpinä kehitysideoina nousi jonotusajan nauhoi-te, joka ohjaa ottamaan valmiiksi tarvittavat tiedot puhelua varten. Lisäksi internetsivuja tulisi päivittää asiakasystävällisemmäksi.

Asiasanat Asiakaspalvelu, laatu, yhteyskeskus, kyselytutkimus, asiakaspalautte

Mika Malila

Customer service at the contact center and develop quality of customer service

Year	2014	Pages	34
------	------	-------	----

The Subject of this thesis was to monitor the quality of Finnair Plus frequent flyer program. The Quality of good customer service is being emphasized in a customer service situation. It requires a lot of time and effort to measure it.

The purpose of this thesis is to measure the quality of Finnair plus customer service in two different locations. The target of this thesis is to offer improvement suggestions to GoExcellent, how they can improve quality of their customer service and make it more customer friendly.

The aim of thesis is clearly defined thus it was easy to choose the theory. The theoretical part of this thesis is based on the theory of customer service, the quality of customer service and contact center.

The method used in this thesis is statistical analysis of customer feedbacks. The Feedbacks were collected by test messages from customers who called to Finnair Plus customer service. The Second method is questionnaires. With these methods was possible to provide improvement ideas for the organization. The questionnaires were sent to customer service advisers.

As a result of this thesis new improvement ideas were provided to the organization. The results from questionnaires which were sent to customer service advisers, are direct improvement ideas for the GoExcellent. The most common improvement idea was to make the customers to listen to an automatic audio message while they are on the line, which advises the customers to be ready to provide all the relevant information ready for the customer service situation. The Second most common idea was to improve Finnair's web page to be more customer friendly.

Key words customer service, quality, contact center, survey, customer feedback

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimintaympäristö.....	7
	2.1 GoExcellent	7
	2.2 Finnair.....	7
3	Asiakaspalvelun laatu yhteyskeskuksissa.....	9
	3.1 Asiakaspalvelu	9
	3.2 Asiakaspalvelun laatu.....	9
	3.3 Yhteyskeskus ja sen johtaminen.....	11
4	Asiakaspalvelun kehitysprosessi	14
	4.1 Menetelmät	14
	4.1.1 Kyselytutkimus.....	15
	4.1.2 Tilastollinen analyysi	16
	4.1.3 Tulosten analysointi, laatu ja luotettavuus	17
	4.2 Asiakaspalautteet	17
	4.2.1 Tyytyväisyys palveluun kokonaisuutena	18
	4.2.2 Odotusaika palveluun.....	19
	4.2.3 Palveluasenne ja ystävällisyys	20
	4.2.4 Asiaan perehtyminen ja tarpeesi ymmärtäminen	21
	4.2.5 Palvelun sujuvuus, kun puheluun on vastattu.....	22
	4.2.6 Soiton pääasiallinen aihe	24
	4.2.7 Puhelinpalvelun suositteleminen	25
	4.2.8 Asian hoitaminen yhdellä puhelulla	26
	4.3 Asiakaspalautteiden analysointi	28
	4.4 Tulokset kyselystä palveluneuvojille	28
5	Kehitysideat.....	29
	Lähteet	31
	Kuviot	33
	Liitteet.....	34

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää Finnairin plus asiakaspalvelun laatua GoExcellentillä kahden toimipaikan välillä. Finnair plus kanta-asiakaspalvelu on ulkoistettu GoExcellentille 2007. Opinnäytetyön tavoite oli antaa GoExcellentille kehitysideoita asiakaspalvelun laadun parantamista varten sekä tuloksia tämän hetkisen palvelun laadun tasosta. Opinnäytetyössä tuotetaan kehitysideoita GoExcellentille vuonna 2013 puhelinpalveluun soittaneilta asiakkailta kerättyjen asiakaspalautteiden pohjalta.

Koska opinnäytetyön aihe on aika rajattu ja selkeä oli tietoperustan käsitteet suhteellisen helppoja valita. Käsitteiksi valittiin asiakaspalvelu ja asiakaspalvelun laatu sekä yhteyskeskus. Nämä kolme sitovat hyvin opinnäytetyön yhteen.

Opinnäytetyön sisältö koostuu GoExcellentin ja Finnairin esittelyllä, jotka ovat opinnäytetyön kohdeorganisaatiot. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään kolme isompaa käsitettä, asiakaspalvelu, laatu sekä yhteyskeskus. Suurempien käsitteiden alta löytyvät alakäsitteitä. Seuraavaksi esitellään, kuinka hanke on suunniteltu ja toteutettu. Tässä vaiheessa esitellään myös tulokset ja niiden arviointi. Viimeiseksi tehdään yhteenveto opinnäytetyöstä. Tulosten perusteella kohdeorganisaatiolle annetaan mahdollisia kehitysideoita jatkoa ajatellen.

2 Toimintaympäristö

Opinnäytetyössä tarkastellaan GoExcellentin kahden toimipisteen asiakaspalvelun laatua. Toimipaikat sijaitsevat Helsingissä ja Pietarsaaressa. Finnair on ulkoistanut asiakaspalvelunsa vuonna 2007 GoExcellent nimiselle yritykselle. Opinnäytetyössä keskitytään Finnair plus kanta-asiakasohjelman asiakaspalveluun.

2.1 GoExcellent

GoExcellent on perustettu vuonna 2000. Se on pohjoismainen yhteyskeskus, joka työllistää tällä hetkellä noin 2000 henkilöä, 10 yhteyskeskustasta neljässä maassa: Ruotsissa, Suomessa, Norjassa ja Tanskassa. Tämä tekee GoExcellentistä yhden Pohjois-Euroopan suurimmista yhteyskeskuksista. GoExcellentin palveluvalikoiman muodostaa puhelinasiakaspalvelu, telemarkkinointi ja telemyynti, back office-palvelut ja teknisen tuen antamisesta. (Tuominen 2012.)

GoExcellent on keskittänyt yhteyskeskuksensa yliopistokaupunkeihin, jossa on runsaasti nuorta työvoimaa. GoExcellent haluaa tarjota nuorille työntekijöille arvostetun työpaikan, josta saa hyvää ja monipuolista työkokemusta. GoExcellent on myös erinomainen työpaikka opiskeluiden ohelle, sen joustavuuden ja opettavuuden kannalta. Monen opiskelijan on mahdollista valmistuttuaan päästä työskentelemään suoraan esimiesasemaan GoExcellentin työkokemuksen avulla. (Tuominen 2012.)

GoExcellentin omistaa Patrik Winqvist 30 %, Johan Holm 29 %, Arne Weinz 29 % sekä työntekijä ja muut yksityiset sijoittajat 12 %. Liikevaihto 90ME vuodessa. Organisaation visio on olla paras yhteyskeskus pohjoismaissa. Organisaation uskoo saavuttavansa visionsa palkkaamalla päteviä työntekijöitä ja antamalla heille oikeat työvälineet onnistuakseen työssä. (Tuominen 2012; GoExcellent 2014.)

2.2 Finnair

Finnair on suomalainen lentoyhtiö, joka aloitti toimintansa 1923 ja on näin ollen viidenneksi vanhin edelleen toimiva lentoyhtiö maailmassa. Se harjoittaa koti- ja ulkomaan reitti-, loma- sekä rahtiliikennettä Suomessa ja ulkomailla. Toimitusjohtajana tällä hetkellä toimii diplomi-insinööri Pekka Vauramo. Finnair lentää niin reittilentoja kuin lomalentojakin Eurooppaan, Aasiaan ja Pohjois-Amerikkaan. (Finnair 2014.)

Finnair-konsernin liiketoiminta käsittää lentoliikenteen, lentotoimintapalvelut sekä matkapalvelut. Finnair työllistää noin 7 000 henkilöä. Valtion omistuksessa on 55,8 prosenttia Finnair

Oyj:n osakkeista. Muut osakkeet jakautuvat julkisyhteisöjen, rahoitus- ja vakuutuslaitosten, yksityisten yritysten ja kotitalouksien kesken. Finnairin liikevaihto on noin 577,4 ME. (Finnair 2014.)

Finnair kilpailee muita lentoyhtiöitä vastaan korkeatasoisella palvelulla, joka näkyy niin maahenkilökunnan toimissa kuin lentohenkilökunnassa. Finnairin asema yhtenä maailman täsmällisimpänä lentoyhtiöistä on myös tärkeänä osana kilpailustrategiaa. FlightStats sivuston mukaan Finnair oli maailman täsmällisin lentoyhtiö huhti-toukokuussa. Finnair kuuluu myös niihin viiteen lentoyhtiöön, jotka peruivat vähiten lentoja vuonna 2012. (Juvonen 2013.)

Asiakkuuksien seuranta on yrityksille erittäin tärkeää. Suurin osa isoista organisaatioista sitouttaa asiakkaitaan kanta-asiakasohjelmien avulla (Butterworth-Heinemann 2008, 23). Myös Finnair sitouttaa ja seuraa asiakkaidensa matkustustapaa Finnair Plus kanta-asiakasohjelman avulla. Finnair plus -ohjelma on maksuton palvelu, johon asiakas pystyy rekisteröitymään Finnairin internetsivujen kautta tai lentokoneessa täytettävällä lomakkeella. (Finnair 2014.)

Kanta-asiakasohjelmien tarkoitus on kerätä tietoa asiakkaista ja käyttää sitä tietoa hyväkseen. Kanta-asiakasohjelman avulla organisaation on mahdollista luoda pitkäkestoisia asiakassuhteita. Kanta-asiakasohjelmilla on kaksi pääasiallista tarkoitusta. Ensimmäinen on myyntitulojen lisääminen, joka onnistuu tuotteiden myyntiä ja palveluiden käyttöastetta parantamalla. Toiseksi tiukentamalla suhdetta nykyisiin asiakkaisiin, jotta asiakasmäärä säilyisi vähintään nykyisellä tasolla. (Uncles, Dowling & Hammond 2003, 32.)

Uncles, Dowling ja Hammond havainnollistavat artikkelissaan kolme suurinta uskomusta asiakasuskollisuudesta. Ensimmäisenä käy ilmi positiivisen asenteen merkitys mikä johtaa hyvistä asiakaskohtaamisista sekä lisäksi luottamus käytettävään brändiin viestii asiakasuskollisuudesta. Toinen tapa mitata asiakasuskollisuutta on seurata kuluttajien ostokäyttäytymistään, kuinka paljon he kuluttavat ja kuinka usein. Tärkeää tietoa saadaan myös silloin kun huomataan, että asiakas ei ole käyttänyt yrityksen kanta-asiakaskorttia aikoihin. Se viestittää yritykselle esimerkiksi tuotteen hintavuudesta tai Saatavuudesta. (Uncles ym. 2003, 34.)

Kanta-asiakasohjelmat auttavat yritystä kohdentamaan markkinointia oikealle segmentille. Tällöin asiakasmarkkinat ovat yrityksellä paremmin hallussa. Asiakassegmentointi on yrityksille erittäin tärkeää, jotta markkinointi voidaan toteuttaa onnistuneesti. Segmentoinnissa on kyse myös suorituskyvyn parantamisesta sekä brändin asemoinnista. Globaaleiden yritysten on mietittävä tarkkaan kuinka jakaa kuluttajat eri segmentteihin ympäri maailman. (Hassan & Craft 2012; Neslin, Grewal, Leghorn, Shankar, Teerling, Thomas, Verhoef 2006, 56.)

3 Asiakaspalvelun laatu yhteyskeskuksissa

Opinnäytetyössä on keskitytty kolmeen suureen käsitteeseen, jotka kuvaavat ja määrittävät asiakaspalvelun laadun yhteyskeskuksissa. Käsitteet ovat asiakaspalvelun, asiakaspalvelun laatu sekä yhteyskeskus.

3.1 Asiakaspalvelu

Palvelulla tarkoitetaan yleisesti dialogia, tekoa, tapahtumaa tai toiminnan suoritusta, jonka avulla asiakas saa lisäarvoa hankinnalleen. Lisäarvona palvelulla voidaan tarkoittaa elämystä, nautintoa, mielihyvänä tai se voi esiintyä vaivattomuutena asiakkaalle. (Rissanen 2006, 15.)

Palvelut jaetaan usein kolmeen peruspiirteeseen. Ensimmäkin ne ovat asioita, jotka koostuvat yhdestä tai useasta samanaikaisesta toiminnosta. Palvelua ei voi käsin kosketella, joten se ei voi olla materiaa. Toiseksi, kun palvelua tuotetaan se yleensä kulutetaan samanaikaisesti siinä tilanteessa. Ja kolmanneksi asiakas omalla läsnäolollaan ja vuorovaikutuksellaan osallistuu palvelun tuottamiseen. (Grönroos 2003, 81.)

Palvelu koostuu aina peruspalvelusta, jota kutsutaan ydinpalveluksi. Ydinpalvelulla tarkoitetaan palvelua, jota asiakas on tullut kyseiseltä organisaatiolta ostamaan. Ydinpalvelu lisäksi asiakkaalle on mahdollista tarjota lisäpalveluita, jotka lisäävät ydinpalvelun kokemusta. Tukipalvelut ovat kolmas palvelumuoto. Tukipalvelut eivät ole ydinpalvelulle välttämättömiä, mutta asiakkaalle kuitenkin usein varsin mieluisia palveluita. Ne tuovat asiakkaalle helppoutta, vaivattomuutta ja mukavuutta. (Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 13 - 14.)

3.2 Asiakaspalvelun laatu

Asiakaspalvelun laatu liittyy asiakkaan odotuksiin palvelusta. Jokainen asiakas kokee saamansa palvelun laadun erilaisena. Asiakas arvostaa saamaansa palvelua enemmän, jos hän huomaa saaneensa, jotain ylimääräistä, kuten neuvoja tai esimerkiksi näytepakkauksia. Mikäli asiakas ei ole tyytyväinen saamaansa palvelun laatuun, äänestää hän yleensä jaloillaan. Tyytymättömät asiakkaat harvoin palaavat yrityksen asiakkaiksi. (Hernor 2000, 14.)

Tyytyväiset asiakkaat ostavat enemmän ja useammin. Asiakas myös suosittelevat palveluita ja tuotteita sukulaisille ja ystävilleen, mikäli ovat tyytyväisiä. Myynnin, palvelun, tyytyväisyyden ja tuoton yhteys on suoraviivainen. Mitä enemmän asiakas ostaa, sitä enemmän organisaatio

tuottaa. Tuottava ja hyvin toimeentuleva organisaatio pystyy tarjoamaan työntekijöilleen parempaa palkkaa, etuja ja virkistystoimintaa. (Gerson & Machosky 1993, 5.)

Asiakaspalvelun laatua on syytä seurata ja valvoa säännöllisin ajoin. Se mikä mitataan tulee usein myös tehtyä ja jopa paranneltua. Tämän takia laadulliseen varmistuksen saavuttamiseksi käytetään erilaisia mittareita. Asiakastyytyväisyyden määrittely on yksinkertaista. Asiakas on tyytyväinen kun hänen tarpeisiinsa vastataan tai ne ylitetään. Mistä sitten tiedetään, mitä asiakas haluaa? Yksinkertaisesti kysymällä. (Gerson & Machosky 1993, 6.)

Laadun määritelmä on hieman haastavampi määritellä kuin asiakkaan tyytyväisyys. Laatu on asetettu asiakkaan näkökulmaan. Jokainen asiakas kokee laadun henkilökohtaisesti erilaisena omista asenteista, asiasta, taustasta, rodusta, iästä ja sukupuolesta riippuen. Laatu on siis sitä miten yksittäinen asiakas sen kokee. (Gerson & Machosky 1993, 7.) Yhteyskeskuksen tehtävä on selvittää, mitä asiakkaat pitävät laadullisena ja tuottaa sen mukaista palvelua.

Jotta yritys voi tuottaa laadukasta palvelua on sen työntekijät koulutettava asianmukaisesti tehtäviinsä. Työntekijöiden tulee saada tekninen koulutus, joka sisältää ajanmukaisten laitteiden, ohjelmien ja järjestelmien käytön. Organisaation tulee kouluttaa asiakkaat myös tietyn palvelumallin mukaisesti, jotta jokainen asiakas tulee saamaan samanlaisen palvelun joka kerta. (Gerson & Machosky 1993, 85.)

Arvolupaus kuvaa tuotteita tai palveluita, jolla on tietty arvo tietylle asiakassegmentille. Arvolupaus erottaa kaksi samalla toimialalla kilpailevaa yritystä toisistaan ja saa kuluttajan valitsemaan oman organisaation. Kuluttaja yleensä valitsee yrityksen, joka pystyy ratkaisemaan hänen ongelmansa ja samalla tyydyttämään hänen arvontarpeensa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 24.)

Arvolupaus on se syy, millä perusteella kuluttajat asioivat toisessa yrityksessä toista useammin. Tämä kertoo meille sen mitä arvokasta yrityksessä on ja mikä sen arvon luo. Arvolupaus onkin markkinoinnin ja kilpailun kivijalka ja menestystekijä onnistuessaan. (Juslén 2012; Osterwalder 2010, 24.)

Kun arvolupaus on asiakkaalle meluisa, saadaan elinikäisiä lojaaleja ja elinikäisiä asiakkuuksia. Nämä asiakkuudet ovat yritykselle erittäin kalliita, koska uuden asiakkuuden hankkiminen on monin kerroin kalliimpaa kuin vanhan ylläpitäminen. Arvolupauksen tuottamisen täyttämässä on tärkeää tuotteen sekä arvon kehittäminen, hinnoittelu, tuotteen alkuperä ja valmistaminen sekä tuotteen pikaisen jakelun asiakkaalle. (Ballantyne, Frow, Varey & Payne 2011, 43.)

3.3 Yhteyskeskus ja sen johtaminen

Yhteyskeskuksella tarkoitetaan keskusta joka on erikoistunut elektronisten välineiden välillä tapahtuvaan asiakaskontaktointiin. Yhteyskeskuksen toimintaa voidaan harjoittaa puhelinten, tekstiviestien, faksien ja esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Usein yritykset ulkoistavat asiakaspalvelunsa yhteyskeskuksiin, joiden pääliiketoiminta on keskittynyt tähän palveluun. Tällöin ulkoistavan yrityksen ei tarvitse murehtia suoranaisesti palvelun kehittämistä, laitekustannuksista ja ohjelmiston uusimisesta. Yhteyskeskuksissa voi olla useita yhteistyökumppaneita eri aloilta. Toiset tarvitsevat asiakastukea varten palveluhenkilöstöä kuin toiset voivat ulkoistaa myynnin puolen yhteyskeskukselle. (Häkkinen & Uski 2006, 9.)

Yhteyskeskuksen asiakaskohtaamiset eroavat paljolti muista asiakaspalvelutilanteista. Yhteyskeskuksissa asiakkaat ja asiakaspalvelijat ovat yhteydessä yleensä vain kertaalleen, mikä luo ainutkertaisen tilanteen. Näissä tilanteissa asiakaspalvelijan rooli korostuu, kun rakennetaan asiakassuhdetta. Siksi jokainen puhelu on tärkeä. (Häkkinen & Uski 2006, 11.)

Asiakaskohtaamisen perusajatuksena on asiakkaasta välittäminen. Asiakkaalle pitää tulla sellainen mielenyhtymä, että asiakaspalvelija välittää hänestä ja hänen asiastaan. Äänen tulee olla sellainen, joka viestii auttamisen halusta. Kun asiakas tuntee, että hänen asiaansa haluaa perehtyä, hän tuntee välittämisen tunnetta. (Häkkinen & Uski 2006, 11.)

Asiakkaan luottamus saavutetaan silloin, kun pyritään asiakkaan kanssa yhteiseen tavoitteeseen. Tavoitteen puhelussa määrittää asiakas. Asiakas on ottanut yhteyttä yhteyskeskukseen, saavuttaakseen jotain hänelle tärkeää. Siksi on tärkeää, että asiakaspalvelija välittää aidosti asiakkaan asiasta, eikä anna asiakkaalle väärä tietoa tai johda harhaan. (Häkkinen & Uski 2006, 12.)

Koska yhteyskeskus harjoittaa ammatillista toimintaa, on luottamussuhteen vastuu asiakaspalvelijalla. Asiakkaalle annettu kuva ei liity ainoastaan palvelua tuottavaan henkilöön vaan myös koko organisaatioon. Luottamuksen kehittymistä voidaan mitata esimerkiksi Blomqvistin kuvaamia kriteereitä käyttäen. Ensimmäinen kriteeri on työntekijän kyvykkyys asiakaskohtaamisessa. Tällä tarkoitetaan kykyä yhteistyöhön ja ammattitaitoa hoitaa tilanne sen kuuluvalla tavalla. Kyvykkyys tarkoittaa myös tilanteita, joissa asiakaspalvelija joutuu pois toimintaohjealueelta asiakkaan kysymysten seurauksena ja joutuu mahdollisesti käyttämään erityistaitoja palvelusta selvittääkseen. Toinen kriteeri on hyväntahtoisuus, jolla työntekijä osoittaa, että hän pitää huolta asiakkaasta ja toimii moraalisesti oikealla tavalla. Vastaan tulee myös tilanteita, jolloin oikeasti otetaan asiakkaalle kuuluvat edut huomioon. Seuraava kriteeri on itse toiminta. Siinä asiakas huomaa, että asioista, jotka on sovittu erikseen, pidetään myös kiinni. Viimeisenä työntekijän tulee huomata oma roolinsa edellä mainituissa tilanteissa ja

arvostaa omaa työpanostaan. Epäselvästä ammatti-identiteetistä seuraa vain epävarma työote, mikä ei vahvista asiakaspalvelijan ja asiakkaan välistä suhdetta. (Häkkinen & Uski 2006, 13.)

Yhteiskeskuksissa työntekijä kohtaa asiakkaan yksin. Työn ei tarvitse olla kuitenkaan yksinäistä, eikä vastaan tulevia ongelmia ja tilanteita tarvitse käsitellä yksin. Hyvinvoivassa työyhteisössä apua saa kollegalta tai esimieheltä. Ongelma-asioiden esiintuominen tiimissä edesauttaa oppimista ja lisää tietoisuutta muidenkin työntekijöiden välillä. (Häkkinen & Uski 2006, 44.)

Yksilön ja tiimin kannattaa pohtia ja syventyä organisaation yhteisiin arvoihin, visioon ja strategiaan. Organisaatiotasolla laaditut strategiset toimintamallit kertovat sen, mitä yhteiseltä toiminnalta halutaan. Tiimin on hyvä määrittää omat pää- ja osatavoitteensa. Päätaavoitteella tarkoitetaan, sitä, mitä työllä halutaan varsinaisesti saavuttaa. Tähän tavoitteeseen kannattaa palata säännöllisesti, jotta voidaan seurata, onko työtavoitteissa onnistuttu. (Häkkinen & Uski 2006, 50.)

Kehitettäessä asiakaspalvelua on saatu hyviä kokemuksia työntekijöiden vuorovaikutukseen vaikuttavien toimintamallien avulla. Erityisesti hyviä kokemuksia on saatu silloin, kun ne perustuvat kollegojen väliseen vertaistyöskentelyyn. Vertaistyöskentelyllä tarkoitetaan sellaista tilannetta, jossa on kaksi samaa työtä tekevää henkilöä tekevät rinnakkain töitä. Vertaistyöskentelyssä on mahdollista samaistua toisen työntekijän tilanteeseen, mikä mahdollistaa paremmin ymmärretyksi tulemistä. (Häkkinen & Uski 2006, 54.)

Vertaistuki voi tapahtua työyhteisössä spontaanisti osana jokapäiväistä työtä tai vaihtoehtoisesti vertaisarvioinnin muodossa. Tuen osoittaminen kollegalle ei tarvitse olla suurieleistä, vaan se voi ilmetä muutamana eleenä tai sanana puhelun loputtua. Erityisesti hankalan tai vaativan puhelun jälkeen vertaistuen saaminen on joskus todella tärkeää. Ilman vertaistukea työntekijä voi kokea jääneensä yksin eikä pääse ahdistuksen tuntemuksista eroon vaan ne jäävät mieleen, jotka hankaloittaa tulevia asiakaskohtauksia. Vertaisarviointi on myös erittäin tärkeää oppimisen kannalta. Työntekijöiden on mahdollista huomata omat virheensä puhumalla tilanteet ääneen ja oppimalla muiden tapauksista. (Häkkinen & Uski 2006, 55.)

Vertaisarviointia suoritettaessa kannattaa pelisäännöistä sopia etukäteen. Parasta on miettiä asioita omassa työskentelyssäsi, mistä haluat keskustella kollegan kanssa. Arviointia ennen kannattaa sen tueksi laatia teemarunko, josta voidaan seurata puhelun etenemistä. Asiakaskohtauksen jälkeen seuraa palautteenanto, mitä koskee samat periaatteet kuin muissakin asiakaspalvelutilanteissa. Vertaisarviointi on parhaimmillaan kun työntekijöiden välille syntyy dialogi. Täten vertaisarvioinnissa ei ole tärkeää olla samaa mieltä asioista, vaan asioiden ja

esille tuominen ja näkökulmien vaihtelu. Vaihtoehtoisten toimintatapojen huomaaminen lisää ammattitaitoa ja rohkeutta seuraavia asiakaskohtauksia varten. (Häkkinen & Uski 2006, 57.)

Esimiehen rooli korostuu yhteyskeskuksessa. Esimies on vastuussa työntekijöidensä toimista, henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista. Siksi on tärkeää, että esimiehellä on tarkat tavoitteet ja toimintamallit työntekijöille. Peräänantamattomat ja johdonmukaiset esimiestaidot edesauttavat työssä onnistumista ja työhyvinvointia. (Häkkinen & Uski 2006, 60.)

Yhteyskeskusten määrä on ja siihen liittyvät muutokset ovat lisääntyneet voimakkaasti. Uusia keskuksia perustetaan kysynnän myötä ja vanhoissa tehdään uudelleenjärjestelyjä paremman kilpailukykyyn takaamiseksi. Yhteyskeskuksia myydään myös edelleen ja niitä ulkoistetaan edelleen. Näistä kaikista syntyy suuri tarve vahvalle, osaavalle esimiestyölle. Ilman suunnitelmallisia toimia ja ohjeistuksia työntekijöiden työhyvinvointi ja muutosten vastaanottaminen on ongelmallista. (Häkkinen & Uski 2006, 61.)

Usein organisaatio asettaa työntekijöille tulostavoitteita, joihin heidän olisi päästävä päivä-, viikko- tai kuukausittain. Niiden on huomattu tuovan joko hyvää henkeä tai ahdistuneisuutta organisaatioon. Parhaimmillaan tulostavoitteet kannustavat työntekijöitä pääsemään tavoitteisiin ja parantamaan omaa suoritustaan. Jos tulostavoitteet ovat liian vaikeita saavuttaa niin, se saattaa aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa lamaantuneisuutta. Esimiehen työ on seurata tulostavoitteita ja auttaa henkilöstöä pääsemään niihin. Esimiehen tulee myös osoittaa tulostavoitteiden yhteys organisaation suurempiin tavoitteisiin. (Häkkinen & Uski 2006, 61.)

Esimiehen tulee tuntee organisaation toimintatavat, rakenne ja henkilöstö onnistuakseen työssään. Edellä mainitut kolme taitoa ovat ne joiden avulla yhteyskeskuksen toiminta on voimaannuttavaa. Työnantajan tulee tulkita niitä työtapoja, joilla työntekijät voivat parantaa työkykyään. Esimiehen on esimerkiksi hyvä seurata työntekijän asiakaskohtauksista, jonka jälkeen käydään valmentava keskustelu, joka sisältää palautetta ja kehitysideoita. Myönteisen palautteen anto on tärkeää, koska se tuo esiin onnistumisen tunnetta ja auttaa työntekijää motivoitumaan. Seuraavassa vaiheessa tulisi luoda avoin ilmapiiri, joka mahdollistaa ammatillisen osaamisen kehittymisen. Osaaminen, luovuus ja innostuneisuus kehittyvät ja tarttuu avoimessa ja hyväksytyssä työyhteisössä. Epäonnistumiset kannattaa käänntää oppimiskokemuksiksi, jolloin niistä ei tule niin negatiivisia. Viimeinen taito, jota esimieheltä vaaditaan on muutoksen läpivienti yhteyskeskuksessa. Esimiehen tulee ohjata ja kannustaa työntekijöitään yksin ja yhdessä. On tärkeää tarjota työntekijöille vertaistukea muutosprosessin aikana ja jälkeen. (Häkkinen & Uski 2006, 62 - 63.)

4 Asiakaspalvelun kehitysprosessi

Opinnäytetyö aloitettiin tutustumalla kirjallisuuteen ja miettimällä relevantteja käsitteitä tukemaan opinnäytetyön empiiristä aineistoa. Käsitteiksi valittiin asiakaspalvelu, asiakaspalvelun laatu sekä yhteyskeskus. Kaikki nämä kolme käsitettä ovat perustana palvelun laadun kehittämistyössä. Kirjallisuudesta haettiin myös tukea menetelmien käyttöön, tulosten analysointiin ja niiden luotettavuuden varmistamiseen.

Kun sopiva pohja oltiin saatu teorian osalta, aloitettiin empiirisen aineiston kasaamisen. Työssä tarkasteltiin kahta eri asiakaspalvelun laatua koskevaa aineistoa. Laadulliset aineistot ovat asiakaspalautteet sekä kyselyt palveluneuvojille.

Ensimmäisen vaiheen aineistona oli vuoden 2013 aikana kerätty ja analysoitu asiakaspalautteaineisto, jonka vastaajina oli kysymyksittäin vaihdellen 23 - 2674 asiakasta. Kyselyn kysymykset esitellään sivuilla 20 - 30. GoExcellent kerää asiakaspalautteita jokaisesta asiakaskohtamisesta. Palveluun soittanut voi itse päättää vastaako puhelun jälkeen tekstiviestillä tullessiin kysymyksiin. Mikäli hän vastaa niihin, tallentuvat tiedot järjestelmään myöhempää tarkastelua ja analysointia varten. Vertailuajankohdaksi otettiin vuoden 2013 aikana kerätyt palautteet. Tiedonkeruujärjestelmästä otettiin ulos Helsingin ja Pietarsaaren toimistojen asiakaspalautteet ja ne laitettiin vierekkäin, jotta vertailu olisi selkeää. Asiakaspalautteet analysoitiin kategorioittain Helsingin ja Pietarsaaren välillä.

Kun yllä mainitut oli analysoitu niistä valittiin heikoimmat arvosanat saaneet vastauskategoriat, joista muotoiltiin uudet kysymykset palveluneuvojien kyselyä varten. Palveluneuvojat saivat vastattavakseen kysymykset, miten kutakin heikommaksi arvioitua palvelukategoriaa voisi parantaa. Kysymykset muotoiltiin niin, että palveluneuvojat vastasivat niihin avoimesti. Palveluneuvojien kyselyn kysymykset ovat sivulla 38. Kyselyt lähetettiin Helsingin ja Pietarsaaren palveluneuvojien esimiehille, jotka edelleen lähettivät ne kaikille palveluneuvojille, jotka työskentelevät Finnair Plus asiakaspalvelussa. Helsingissä kysely lähetettiin neljälle ja Pietarsaassa yhdeksälle. Lomakekysely lähetettiin sähköpostilla palveluneuvojille ja toivoin vastausta viikon sisään. Helsingistä saatiin kolme vastausta ja Pietarsaaresta kaksi. Johtuen henkilöstövajauksesta ja kesälomista, ei saatu niin isoa otosta kuin olisi ollut relevanttia. Lomakkeiden tuotokset analysoitiin ja niputettiin yhteen ja otettiin esille asioita, jotka nousivat useimmiten esille.

4.1 Menetelmät

Tässä kappaleessa käsitellään opinnäytetyössä käytetyt menetelmät. Menetelminä käytettiin kyselytutkimusta sekä tilastollista analyysiä. Näiden menetelmien avulla saatiin selville tarpeellinen empiirinen aineisto opinnäytetyön tavoitetta varten.

Empiirinen aineisto on materiaalia, jota saadaan tutkimustulosten seurauksena (Barlow, Nock, Hersen 2009, 13). Materiaalia kerättiin kahdessa vaiheessa. Tässä opinnäytetyössä aineistoa kerättiin lomakekyselyillä ja tilastollista analyysia käyttäen.

Empiiristä aineistoa lähdettiin hankkimaan ensimmäisenä käymällä läpi valmiina olleiden asiakaspalautteiden kautta. Asiakaspalautteet on kerätty vuonna 2013 GoExcellentin toimesta tekstiviestikyselyiden perusteella. Työn kannalta oli järkevää hyväksikäyttää valmiina olevaa aineistoa ja saada sen perusteella kehitysideoita. Uusien asiakaspalautteiden hankinta olisi ollut työlästä ja erittäin aikaa vievää eikä luotettavimmista tuloksista olisi ollut varmuutta. Käytin valmista aineistoa ja vertailin kysymyksiä Pietarsaaren ja Helsingin toimipisteiden välillä. Asiakaspalvelun laatua tarkkaillaan yrityksessä, jotta saadaan tietoa asiakkaiden kokemasta palvelun laadusta. Asiakaspalautteet käytiin läpi teoreettisen viitekehyksen hahmotuttua.

Toisen empiirisen aineiston kokoelma saatiin lähettämällä kyselylomakkeet palveluneuvojille sellaisista asiakaspalautekysymyksistä, arvosanat eivät olleet samalla tasolla muiden kanssa. Palveluneuvojille annettiin avoimet kysymykset, joihin he saivat vastata oman näkemyksensä mukaan anonymisti. Heidän vastaukset olivat suoraan opinnäytetyön kehitysideoita, joten niiden jälkikäsitteily oli suhteellisen helppoa. Tämä vaihe tehtiin opinnäytetyön viimeisimpänä vaiheena, kun kaikki muut opinnäytetyön palaset olivat kohdallaan. Kyselylomakkeiden lähettäminen palveluneuvojille oli työn kannalta erittäin tärkeää, jotta saadaan asiantuntijoiden mielipiteet palvelun kehittämistä varten.

4.1.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksella tarkoitetaan kyselyä jolla voidaan hankkia tutkimusaineistoa, joka kertoo isojen joukkojen käsityksiä, mielipiteitä, tunteita ja asenteita. Sillä saadaan tutkittua tietoa muuttujien välisistä suhteista. Yleisesti tällä tarkoitetaan tutkimusta, josta saadaan selville vastaajan mielipide kulloinkin kyseessä olevaan asiaan tietyltä vastaajajoukolta. (Anttila 2006, 32.)

Suunniteltaessa kyselylomaketta kannattaa konsultoida kohderyhmää kanssa, koska heillä on paras näkemys mikä on tärkeää heidän kannaltaan. Kyselylomakkeet tulee antaa kohderyhmälle enakkokotarkastukseen, jotta epäolennaiset ja huonosti asetellut kysymykset saadaan

kitkettyä pois. Tällöin vältetään aineiston analysointivaiheessa ongelmilta ja virheiltiltä. (Anttila 2006, 32.)

Kysymyksien määrässä kannattaa käyttää tarkkaa harkintaa. Määrällisesti liian laajat kysymykset saattavat uuvuttaa vastaajia. Mikäli kysymysten määrä lähenee 30, niin kannattaa jo kriittisesti miettiä mitkä kysymykset ovat työn kannalta olennaisia. Viimeinen versio kyselylomakkeesta tulee pitää niin tiiviinä ja yksinkertaisena kuin mahdollista. Liian hankalasti muotoillut ja asetellut kyselyt saattavat monesti arveluttaa vastaajia ja saada heidät jättää vastaamatta kokonaan. (Anttila 2006 33 - 34.)

Kyselylomakkeisiin ei kerätä vastaajista sen enempää tietoa kuin työn kannalta on tärkeää. Henkilötietojen kyselyä kannattaa rajoittaa jo siitäkin syystä, että ne pidentävät kyselyä ja tekevät siitä monimutkaisempaa. Lisäksi ne saattavat tuntua liian utelevilta ja yksityistä loukkaavilta. Avoimiin kysymyksiin vastaajat voivat vastata itse haluamallaan tavalla. Avomella kysymyksellä tarkoitetaan kohtaa, johon vastaaja voi jättää mieleisensä ilmaisun kysymykselle. (Anttila 2006, 34.)

Haastateltavien määrä vaihtelee tapauskohtaisesti. Perinteisesti on haastateltava niin monta kuin on tarpeellista aineiston keruuta varten. On kuitenkin yleistä, että haastatellaan työntekijöitä ja esimiehiä, jotta asiaan saadaan useampia näkökulmia. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 60.)

Haastattelurunkoa laatiessa ei esitetä yksityiskohtaisia kysymyksiä suoraan vaan mietitään kysymykset teemojen mukaan. Tällöin teema-alueet esittävät pääkäsitteiden luokkia. Haastateltaessa ne ovat haastattelijan apuna muistilistana ja keskustelua ohjaavana materiaalina. (Hirsjärvi 2004, 66.)

4.1.2 Tilastollinen analyysi

Tilastollisella analyysillä tarkoitetaan todennäköisyyslaskentaan perustuvia malleja tosielämän ilmiöille, joissa esiintyy satunnaisuutta tai epävarmuutta. Tilastollisen analyysin tarkoituksena on todellisen tilanteen kuvaaminen, selittäminen ja mahdollisesti ennustaminen. Analyysin tarkoituksena on ilmentää asioiden yhtäläisyyksiä, muuttujien riippuvuuksia ja antaa tietoa syistä ja seurauksista. Työn johtopäätökset usein perustetaan näiden tulosten ja numeroiden tietoihin. (Heikkilä 1999, 56.)

Lukujen vaihteluväli kannattaa ilmoittaa aina käsitellessä tuloksia, koska silloin saadaan parempi käsitys, kuinka arvot jakautuvat keskiarvon molemmille puolille. Mitattavat tulokset sijoittuvat tiettyyn väliin kahden ääripään väliin, joiden ilmaiseminen on työn kannalta hyvin-

kin olennaista. Mitattavaa asiaa voidaan havainnollistaa monipuolisesti, jos työn laatija ymmärtää mitä luvut tarkoittavat. (Heikkilä 1999, 56.)

Maksimiarvolla tarkoitetaan tietyn asteikon suurinta mahdollista arvoa. Minimiarvolla tarkoitetaan saman asteikon pienintä mahdollista arvoa. Keskiarvolla tarkoitetaan summaa, joka saadaan laskemalla tilastoaineet yhteen ja jakamalla tilastoaineiden lukumäärällä. (Heikkilä 1999, 50.)

Tilastollinen analyysi näyttäytyy tässä työssä valmiina asiakaspalautteina. Asiakaspalautteet on kerätty Finnair plus asiakaspalveluun soittaneilta kuluttajilta tekstiviestein puhelun jälkeen. Asiakaspalautteet löytyvät luvusta 4.2.

4.1.3 Tulosten analysointi, laatu ja luotettavuus

Tehdessä tutkimuksia, materiaalin luotettavuus vaihtelee sen mukaan, kuinka tutkija on pysynyt tiivistämään materiaalin ja nostamaan sieltä esille juuri ne tärkeimmät pointit. Lisäksi luotettavuuteen vaikuttaa, kuinka materiaali vastaa tutkitun aineiston merkityksiä. Mikäli materiaalia ja tuloksia ei ole selkeästi tuotu esille, heikentää se tulosten luotettavuutta. Työstä on käytävä ilmi lukijalle, kuinka tietoa on hankittu, mihin sitä on käytetty ja kuinka luotettava se todellisuudessa on. (Metsämuuronen 2000, 65.)

Yhtä kyselylomaketta voidaan tulkita monin eri tavoin ja useasta eri näkökulmasta. Tulkintaa pidetään onnistuneena jos tutkielman lukija onnistuu löytämään samat näkökulmat kuin tutkijakin. Kun kyselylomake on tarkoin mietitty, siitä voidaan saada paljon käytettävää aineistoa. (Hirsjärvi 2004, 160.)

Aineiston laadukkuutta kannattaa miettiä jo hyvissä ajoin etukäteen, jotta saadaan aikaan luotettavia tuloksia. Kun tehdään hyvissä ajoin laadukas runko, jossa mietitään mitä teemoja pystytään syventämään ja mietitään vaihtoehtoisia, täsmentäviä kysymyksiä kyselylomakkeeseen. Täytyy huomioida kuitenkin, että koskaan ei ole mahdollista varautua kaikkiin lisäkysymyksiin tai kysymysmuotoiluihin (Hirsjärvi 2004, 184.)

4.2 Asiakaspalautteet

Tässä kappaleessa esitetään asiakaspalvelukokemuksen asiakkaille lähetetyn kyselyn perusteella. Asiakas vastasi tekstiviestitse kymmeneen kysymykseen. Kysymykset ovat jokaiselle asiakkaalle samanlaiset. Helsingin ja Pietarsaaren soittaneille asiakkaille lähetettiin samanlaiset kysymykset.

4.2.1 Tyytyväisyys palveluun kokonaisuutena



Kuvio 1 Pietarsaari

TYTYVÄISYYS PALVELUUN KOKONAIUUTENA	
Responses total	298
Response rate	13.4 %
Average	4.44



Kuvio 2 Helsinki

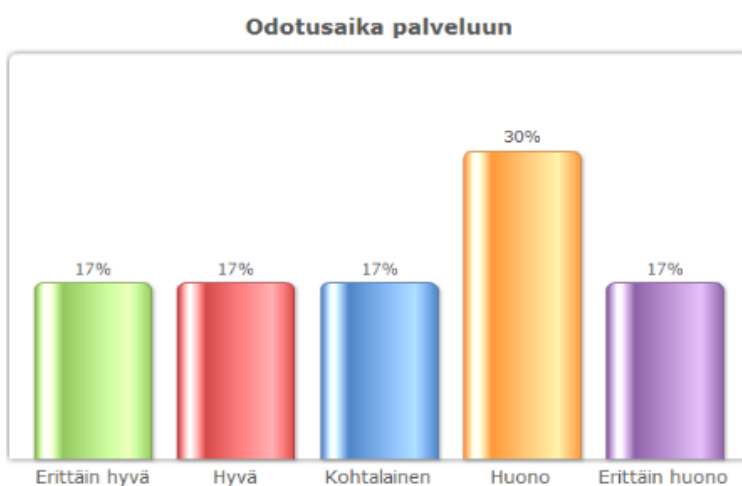
TYTYVÄISYYS PALVELUUN KOKONAIUUTENA	
Responses total	2683
Response rate	15.8 %
Average	4.3

Kuvioista käy ilmi, kuinka tyytyväisiä asiakkaat olivat saamaansa palveluun kokonaisuudessaan. Tässä huomioidaan siis jonotusajasta aina puhelun päättämiseen asti.

Pietarsaaren tulleista puheluista 298 asiakasta eli 13 % vastasi tähän kysymykseen. Kokonaisarvosanaksi keskiarvon perusteella muodostui 4. Hieman yli puolet vastaajista eli 54 % koki palvelun kokonaisuutena erittäin hyvänä ja 38 % hyvänä.

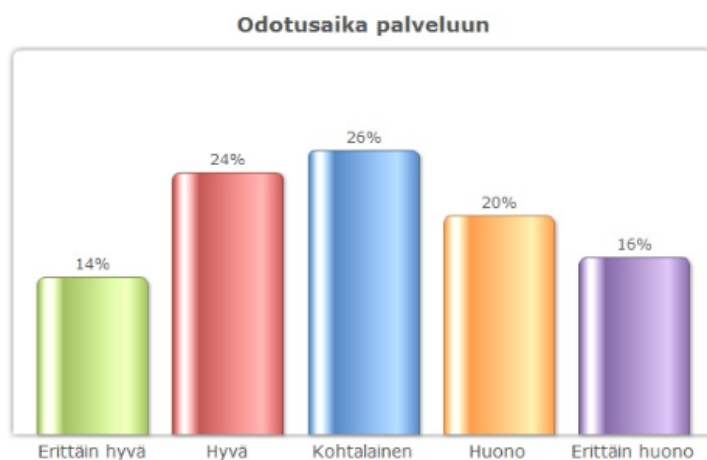
Helsinkiin tulleista puheluista 2683 asiakasta eli 16 % vastasi tähän kysymykseen. Keskiarvoksi tuli 4. Lähes puolet vastaajista eli 49 % piti palvelukokonaisuutta erittäin hyvänä ja 39% hyvänä.

4.2.2 Odotusaika palveluun



Kuvio 3 Pietarsaari

ODOTUSAIKA PALVELUUN	
Vastauksia yhteensä	23
Vastausprosentti	1 %
Vastausten keskiarvo	2,87



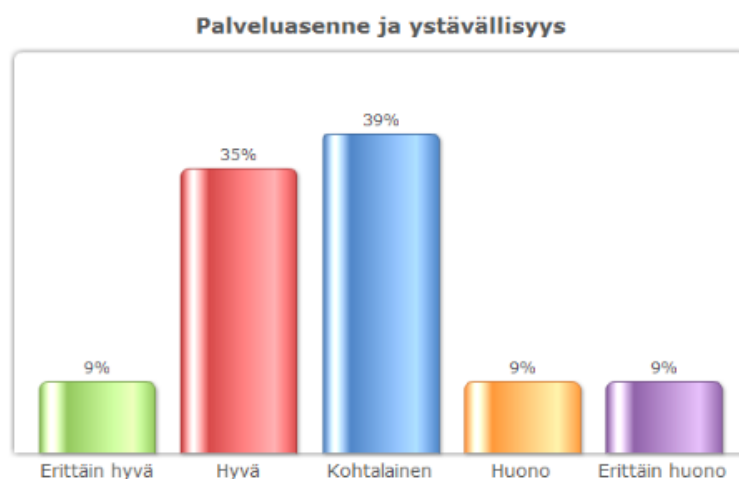
Kuvio 4 Helsinki

ODOTUSAIKA PALVELUUN	
Responses total	336
Response rate	2 %
Average	3

Kuvioista käy ilmi asiakastyytyväisyys jonotusajan pituuteen. Asiakkaat eivät ole saaneet ilmoittaa jonotusajan pituutta. Kukin asiakas kokee jonotusajan eri tavalla omien aikataulujen puitteissa. Toiselle asiakkaalle minuutinkin jonotusaika tuntuu pitkältä, kun toinen voi jonottaa 15 minuuttia tuntematta pitkästystä.

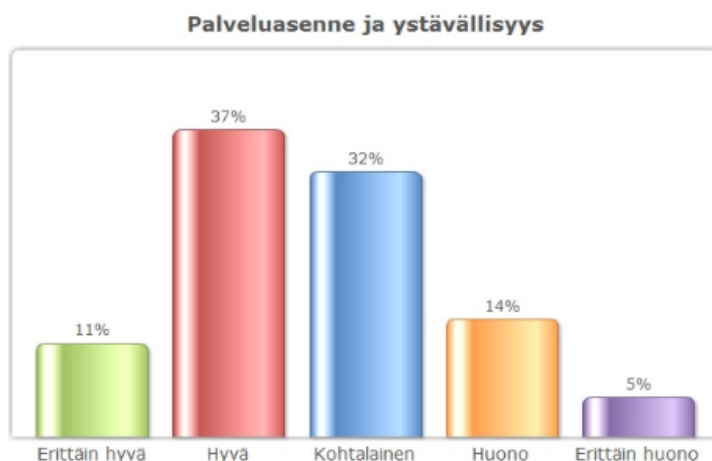
Helsinkiin tulleista puheluista 336 asiakasta eli 2 % vastasi tähän kysymykseen. Keskiarvoksi vastaajien ilmoittamasta numerosta oli 3. Vastaukset jakautuivat hyvin tasaisesti erittäin hyvän ja erittäin huonon välillä. 26 % vastaajista piti odotusaikaa kohtalaisena, kun taas 24 % piti sitä hyvänä.

4.2.3 Palveluasenne ja ystävällisyys



Kuvio 5 Pietarsaari

PALVELUASENNE JA YSTÄVÄLLISYYS	
Vastauksia yhteensä	23
Vastausprosentti	1 %
Vastausten keskiarvo	3,26



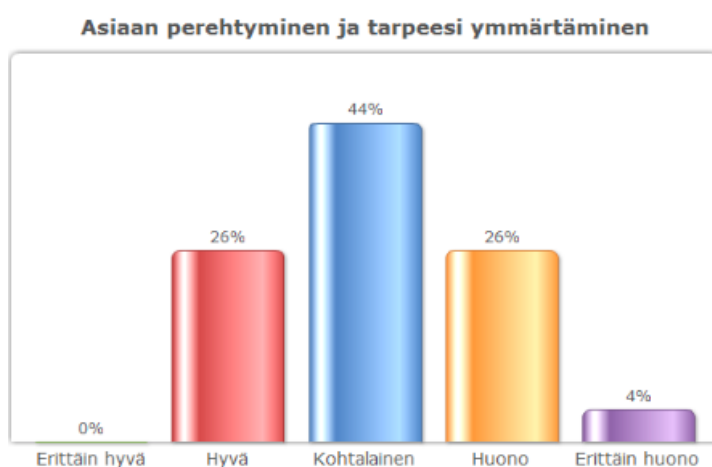
Kuvio 6 Helsinki

PALVELUASENNE JA YSTÄVÄLLISYYS	
Responses total	335
Response rate	2 %
Average	3.36

Näistä kuvioista käy ilmi asiakaspalvelijan palveluasenne ja ystävällisyys. Asiakkaat saivat arvostella asiakaspalvelijaa omien kriteereiden mukaisesti. Toisen tuntema hyvä palvelu ei välttämättä vastaa seuraavan asiakkaan tasoa, joten vastaukset vaihtelevat asiakkaan odotusten mukaisesti.

Helsinkiin tulleista puheluista 335 asiakasta eli ainoastaan 2 % vastasi tähän kysymykseen. Keskiarvoksi muodostui 3 % Vastaaajista koko palveluasenteen ja ystävällisyyden hyvänä ja 32 % kohtalaisena.

4.2.4 Asiaan perehtyminen ja tarpeesi ymmärtäminen



Kuvio 7 Pietarsaari

ASIAAN PEREHTYMINEN JA TARPEESI YMMÄRTÄMINEN	
Vastauksia yhteensä	23
Vastausprosentti	1 %
Vastausten keskiarvo	2,91



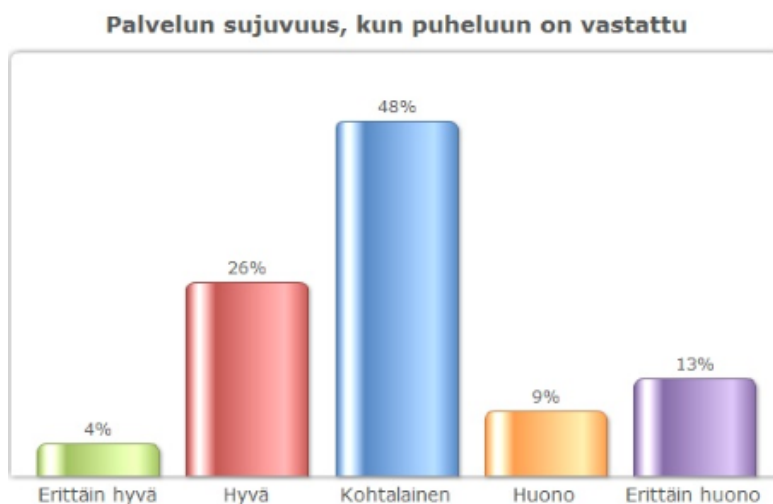
Kuvio 8 Helsinki

ASIAAN PEREHTYMINEN JA TARPEESI YMMÄRTÄMINEN	
Responses total	335
Response rate	2 %
Average	3.08

Näistä taulukoista ilmenee asiakkaan asiaan perehtyminen ja heidän tarpeidensa ymmärtäminen. Eli kuinka hyvin asiakaspalvelija on ymmärtänyt asiakkaan ongelman. Sekä sen, minkä vuoksi asiakas on ottanut yhteyttä asiakaspalveluun.

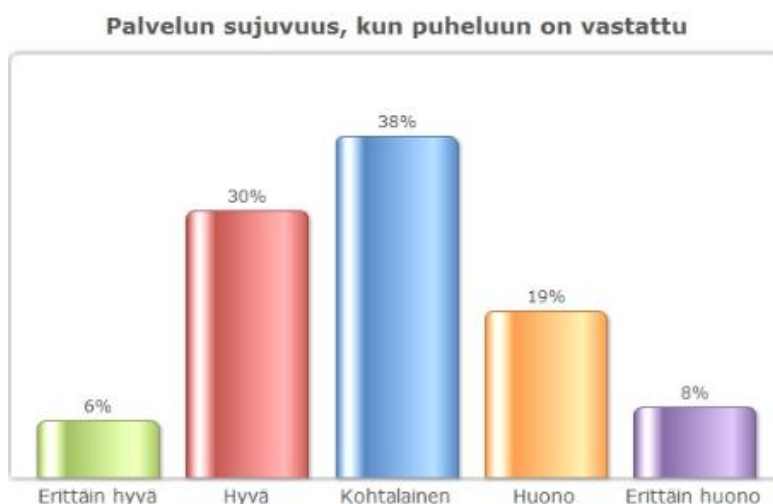
Helsinkiin tulleista puheluista 335 asiakasta eli 2 % vastasi tähän kysymykseen. Keskiarvoksi oli 3 %. Vastaajista 30 % tunsu, että heidän asiaan perehdyttiin ja tarpeet ymmärrettiin hyvin ja toiset 30 % koki että heidät ymmärrettiin vain kohtalaisesti.

4.2.5 Palvelun sujuvuus, kun puheluun on vastattu



Kuvio 9 Pietarsaari

PALVELUN SUJUVAUS, KUN PUHELUUN ON VASTATTU	
Responses total	23
Response rate	1 %
Average	3



Kuvio 10 Helsinki

PALVELUN SUJUVAUS, KUN PUHELUUN ON VASTATTU	
Responses total	335
Response rate	2 %
Average	3.08

Kuvioista käy ilmi Pietarsaaren ja Helsingin toimistojen asiakaspalautteet siitä, kuinka tyytyväisiä asiakkaat olivat siitä lähtien kun heidän puheluunsa oli vastattu ja kuinka sujuvasti asiakaspalvelija hoiti palvelukokonaisuuden. Mielipidettä odotusajan pituudesta ei ole huomioitu tässä kohdassa.

Pietarsaaren tulleista puheluista vain 23 asiakasta eli 1 % vastasi tähän kysymykseen. Arvosana-asteikolla 1-5 Pietarsaari sai kokonaisarvosanaksi 3. Vastaajista 54 % koki puhelun sujumuuden erittäin hyväksi ja 39 % hyväksi.

Helsinkiin tulleista puheluista 355 asiakasta eli 2 % kaikista puheluista vastasi tähän kysymykseen. Keskiarvo kaikista puheluista oli vain hieman Pietarsaarta korkeampi arvolla 3 %. Vastaajista 49 % koki palvelun sujumuuden erittäin hyväksi ja 39 % hyväksi. Helsinkiin tulleista asiakaspuheluista asiakkaat vastasivat kaksi kertaa innokkaammin kuin Pietarsaaren vastaavaan.

4.2.6 Soiton pääasiallinen aihe



Kuvio 11 Pietarsaari

SOITON PÄÄASIALLINEN AIHE	
Responses total	299
Response rate	13.4 %



Kuvio 12 Helsinki

SOTTON PÄÄASIAKALLINEN AIHE	
Responses total	2684
Response rate	15.8 %
Average	3.3

Näistä kuvioista käy ilmi se syy minkä takia asiakkaat ottivat yhteyttä asiakaspalveluun.

Kaikista tulleista puheluista 299 asiakasta eli 13 % vastasi tähän kysymykseen Pietarsaassa. Hieman yli 50 % vastanneista asiakkaista ilmoitti soittaneensa kanta-asiakkuuteen liittyvällä asialla. Loput äänistä noin 6-12 % jakautui muiden ehdotusten kesken.

Helsinkiin tulleista puheluista 2684 asiakasta eli 16 % vastasi tähän kysymykseen. 64 % Vastaa- jista ilmoitti soittaneensa kanta-asiakkuuteen liittyvällä asialla. Loput 20 % prosenttia jakau- tuivat tasaisesti muiden vaihtoehtojen kanssa.

4.2.7 Puhelinpalvelun suosittelu



Kuvio 13 Pietarsaari

KUINKA TODENNÄKÖISESTI SUOSITTELISIT PUHELINPALVELUAMME YSTÄVÄLLESI TAI KOLLEGALLESII?	
Responses total	295
Response rate	13.2 %
Average	4.33



Kuvio 14 Helsinki

KUIINKA TODENNÄKÖISESTI SUOSITTELISIT PUHELINPALVELUAMME YSTÄVÄLLESI TAI KOLLEGALLESII?	
Responses total	2674
Response rate	15.7 %
Average	4.23

Kuvioista 14 käy ilmi yksi tärkeimmistä asiakaspalvelun laatua mittaavista tekijöistä. Eli kuinka todennäköisesti asiakas suosittelee puhelinpalveluamme ystävälle tai kollegalle palvelukokemuksen jälkeen. Mikäli asiakas ei suosittele tai kertoo eteenpäin negatiivista palautetta organisaatiosta, vaikuttaa se nopeasti koko organisaation imagoon palveluntarjoajana.

Pietarsaaren tulleista puheluista 295 asiakasta eli 13 % vastasi tähän kysymykseen. He antoivat arvosanaksi 4. Suurin osa vastaajista eli 52 % suosittelisi palvelua eteenpäin erittäin todennäköisesti ja 33 % todennäköisesti.

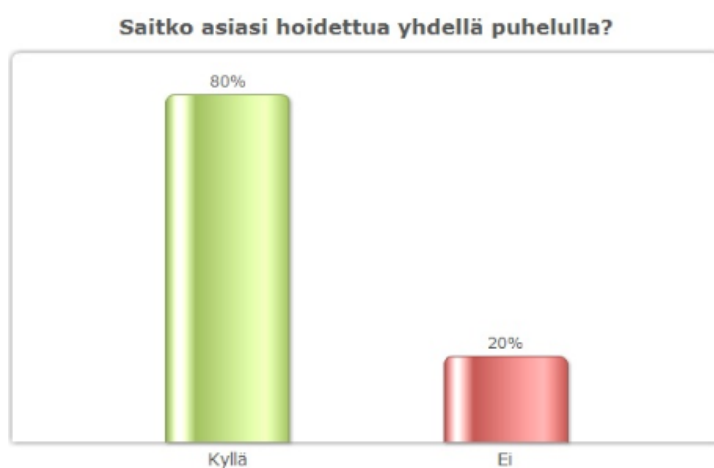
Helsinkiin tulleista puheluista 2674 asiakasta eli 16 % vastasi tähän kysymykseen. Arvosanaksi muodostui vain hieman Pietarsaarta huonompi lukema eli 4. Hieman epätodennäköisempänä he suosittelisivat Helsingin palvelua. 48 % suosittelisi Helsingin palvelua erittäin todennäköisesti ja 36 % todennäköisesti.

4.2.8 Asian hoitaminen yhdellä puhelulla



Kuvio 15

SAITKO ASIASI HOIDETTUA YHDELLÄ PUHELULLA?	
Vastauksia yhteensä	124
Vastausprosentti	5,6 %
Vastausten keskiarvo	1,94



Kuvio 16 Helsinki

SAITKO ASIASI HOIDETTUA YHDELLÄ PUHELULLA?	
Responses total	1333
Response rate	7.8 %
Average	1.8

Näissä kuvioista selviää saiko asiakas hoidettua asiansa yhdellä puhelulla. Joskus asiakkaan asia vaatii lisäselvitystä tai jatkotoimenpiteitä, mikä pakottaa asiakkaan olemaan vielä yhteydessä asiakaspalveluun.

Helsinkiin tulleista puheluista 1333 asiakasta eli 8 % vastasi tähän kysymykseen. Selvästi suurinosa eli 80 % vastaajista sai hoidettua kyseisen asian yhdellä puhelinoitolla. Kuitenkin 20 % asiakkaista joutui vielä palaamaan ensimmäisen puhelun jälkeen asiaan.

4.3 Asiakaspalautteiden analysointi

Saaduista asiakaspalautteista vietiin seuraavaan vaiheeseen sellaiset, joiden tulokset olivat saaneet huonon arvosanan tai olivat ns. negatiivisia. Tällaisista kysymyksistä tehtiin avoimet kysymykset palveluneuvojille, joihin he pystyivät vastaamaan oman näkemyksensä, miksi tulokset olivat negatiivisia ja kuinka tilannetta olisi voitu parantaa. Heidän antamat palautteet käsiteltiin ja koottiin yhteen. Tulokset olivat samalla jatkotoimenpiteet eli kehitysideoita siitä, kuinka toimintaa voisi parantaa.

Jälkikäsitteilyyn valittuja palautteita olivat seuraavat: Pietarsaaren odotusaika palveluun, Helsingin ja Pietarsaaren palveluasenne ja ystävällisyys, Helsingin ja Pietarsaaren asiaan perehtyminen ja tarpeesi ymmärtäminen sekä Helsingin palvelun sujuvuus kun puheluun vastattu.

Asiakkaat olivat saaneet täyttää asiakaspalautteet kaikessa rauhassa, joten heihin ei ole kohdistunut haastattelijan läsnäolon aiheuttavaa painetta. Tämä todennäköisesti varmisti, että asiakas pystyi antamaan rehellisen mielipiteensä kun tietää, että kukaan ei arvostele ja peräänkuuluta valintojaan. Alkupään kysymyksiin asiakkaat olivat vastanneet hyvin ja niissä vastausprosentti on suuri. Mitä pidemmälle kysymyksiä menttiin sitä vähemmän asiakkaat olivat innostuneet vastaamaan kaikkiin kysymyksiin. Osissa kysymyksissä vastauksia oli saatu vain muutaman prosenttiyksikön verran. Näissä tapauksissa en pitäisi vastauksia kovinkaan lueteltavina, koska otanta oli niin pientä.

4.4 Tulokset kyselystä palveluneuvojille

Tässä luvussa käydään läpi palveluneuvojille lähetettyjen kyselylomakkeiden vastauksia. Palveluneuvojat saivat henkilökohtaiset kyselylomakkeet ja viikon aikaa miettiä vastauksia ja toimittaa ne takaisin opinnäytetyön laatijalle. Vastaukset tulivat hyvinkin nopeasti, useimmat kahden päivän sisällä niiden lähettämisestä.

Palveluneuvojien ammattitaidon huomasi vastauksista. Vastaukset olivat järkeviä ja hyvin perusteltuja ja niihin oltiin selkeästi paneuduttu. Kuhunkin kysymykseen oli useimmat vastanneet pidemmällä lauseilla ja antaneet useammankin kehitysehdotuksen. Kyselylomakkeissa oli yksittäisiä myös kehotusehdotuksia, joita ei nostettu opinnäytetyössä esille. Opinnäytetyössä annetaan kehitysehdotuksia GoExcellentille sellaisista ehdotuksista, jotka nousivat esille useammassa kuin yhdessä kyselylomakkeessa.

Kaikkien palveluneuvojien vastaukset toimipaikasta riippumatta on koottu aina yhden kysymyksen alle. Toimipaikkakohtaisia eroja vastauksissa ei ole havaittavissa, vaan samoja vasta-

uksia saatiin niin Helsingin kuin Pietarsaarenkin palveluneuvojien toimesta. Yleisimmät kehousideat olivat uusi nauhoitus jonotusajalle, jossa opastetaan asiakasta sekä matkanvarausjärjestelmän kehittäminen. Tarkemmin kehitysideoita käsitellään luvussa 5.

5 Kehitysideat

Kehitysideat on saatu palveluneuvojille lähetettyjen lomakekyselyjen perusteella. Heidän vastauksensa olivat suoraan sovellettavissa kehitysideoiksi kokoamalla ideat yhteen. Kehitysideoita voidaan pitää luotettavina ja yrityksen kannattaa miettiä jatkotoimenpiteitä, jotta palvelua saadaan kehitettyä edelleen.

Lähes kaikki vastanneet ehdottivat, että jonotusaikaa voitaisi käyttää hyväksi asiakkaiden informoimiseen ja tietojen keräämiseen asiakaskohtaamista varten. Jonotusaikana voitaisiin ohjata asiakkaita soittamaan myyntipalveluun, mikäli asia ei liity kanta-asiakkuuteen. Lisäksi järjestelmää voitaisi kehittää siten, että asiakas tunnistautuisi jäsennumerolla, jolloin palveluneuvojalle avautuisi automaattisesti asiakkaan profiili kun puhelu yhdistyy. Internetsivuja tulisi kehittää asiakasystävällisemmiksi. Kun asiakkaat löytävät helposti tiedon netistä, ei heidän tarvitse soittaa asiakaspalveluun. Linjamiehityksen parempi suunnittelu, oikea määrä asiakaspalvelijoita tulisi varata linjaan oikeisiin aikoihin. Palveluneuvojia tulisi informoida tulevista kampanjoista/tapahtumista, jotta osaavat ohjeistaa asiakkaita paremmin. Lisäksi osa palveluneuvojista voisi keskittyä työstämään jälkitöitä, kuten matkustusluokankorotuksia, pistesiirtoja yms. kun toiset voivat keskittyä jonon purkamiseen.

Palveluneuvojien on itse koettava, että tuotetta on helppo myydä. Jos he eivät itse usko tuotteeseen, on heidän vaikea markkinoida sitä myös asiakkaalle. Palveluneuvojia pitäisi pystyä motivoimaan erinäisin keinoin, esimerkiksi palkan muodossa. Asiakkaalta voisi varmistaa yhteystiedot ja päivittää matkustusprofiilin. Asiakkaiden tarpeet tulisi kartoittaa paremmin ja tarjota juuri ko. asiakkaalle soveltuvaa ratkaisua.

Asiakkaita tulisi ohjeistaa paremmin internetsivuilla, mihin numeroon soitetaan mistä asiasta. Lisäksi jonottaessa nauhoitus kertoisi mitä asioissa tässä numerossa palvelaan. Kun asiakkaat soittavat väärään palvelunumeroon, ei palveluneuvoja ole välttämättä asiantuntija asiakkaan tarpeeseen. Asiakaspalautteita seuraamalla voitaisiin luoda yleispäteviä tarvekartoituksia, joiden pohjalta palvelua voitaisi kehittää entisestään. Lisäksi perehtyminen vaikeiden asioiden hoitoon, jolloin tulevaisuudessa palveluneuvoja osaa hoitaa tilanteen nopeammin. Myös järjestelmäosaaminen on osalla palveluneuvojilla puutteellista. Maksullisia lippuja eivät kaik-

ki palveluneuvojat osaa hoitaa, jolloin asiakkaan kokema palvelun laatu ei välttämättä vastaa odotusta.

Asiakkaiden tarpeet saadaan paremmin esille, kun asiakas on ohjeistettu soittamaan oikeaan numeroon. Asiakas ei aina osaa tuoda oikeaa tarvettaan esille, jolloin palveluneuvojien on tärkeää esittää lisäkysymyksiä asiakkaalle. Järjestelmää tulisi kehittää siten, että asiakkaan profiili tulee esille kun asiakas soittaa ja tunnistautuu esim. Jäsennumerolla.

Internetsivuja tulisi päivittää yhä asiakasystävällisemmäksi. Mikäli asiakas ei saa hoidettua asiaansa yhdellä puhelinsoitolla, pitäisi yhteyskeskuksen palata asiakkaalle, jolloin asiakkaan ei itse tarvitse soittaa uudestaan ja jonottaa asiakaspalvelussa. Palveluneuvojille tulisi tarjota hyvät, tehokkaat ja oikeanmukaiset työvälineet sekä ohjelmistot. Kampanjoista tiedottaminen palveluneuvojille etukäteen, jotta osaavat varautua ja perehtyä tuleviin asiakaskohtauksiin.

Lähteet

- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja teos, ilmaisu, tekeminen. Hamina: Akatiimi
- Anton, J. & Gustin, D. 2000. Call Center benchmarking: How good is good enough. Indiana: Purdue University Press.
- Ballantyne D., Frow P., Varey R. & Payne A. 2011. Value Propositions as communication practice: Taking a wider view.
- Barlow, D., Nock, M. & Hersen, M. 2009. Single case experimental designs: Strategies for studying behavior for change. Third edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Butterworth-Heinemann, F. 2008. Customer relationship management: concepts and technologies. 2nd ed. Oxford: Elsevier Ltd.
- Gerson, R. & Machosky, B. 1993. Measuring customer satisfaction: A Guide to managing quality service. Course technology / Cengage Learning
- Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Hassan, S. & Craft, S. 2012 Journal of consumer marketing. Washington: Emerald group publisher.
- Heikkilä, T. 1999. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hernor, P. 2000. Delivering satisfaction and quality service. London: ALA Editions.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytöntö. Helsinki: yliopistopaino.
- Häkkinen, M. & Uski, A. 2006. Ratkaiseva yhteys - osaaminen yhteyskeskuksen menestystekijänä. Helsinki: Gummerus.
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. 1. Painos. Liettua: Talentum Media Oy.
- Lehtonen, J., Pesonen, H. & Toskala, A. 1999. Näkökulmia asiakaspalveluun ja markkinointiin. Jyväskylä: Yliopistopaino.
- Metsämuuronen, J. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2000. Helsinki: Methelp.
- Neslin, S., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M., Thomas, J. & Verhoef, P. 2006. Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Postelar Ltd.

Simons P. & Fear, S. 2012. Five year plans, essential or a waste of time?.

Strauss, A. 2003. Qualitative Analysis for Social Scientists. London: The press syndicate of the university Cambridge.

Toivola, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Uncles, M., Dowling, G. & Hammond, K. 2003. Customer loyalty and customer loyalty programs. Journal of Consumer Marketing. Sydney: Australian school of business.

Sähköiset lähteet

Finnair 2012. Viitattu 30.11.2013.
http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_12_2.html

Finnair 2014. Finnair Plus. Viitattu 04.03.2014. <http://www.finnair.com/FI/FI/plus>

GoExcellent 2014. About GoExcellent. Viitattu 16.10.2014.
<http://goexcellent.com/about-goexcellent/>

Juslén, J. 2012. Arvolupaus on markkinoinnin kivijalka. Viitattu 15.05.2014.
<http://akatemia.fi/2012/04/arvolupaus-on-markkinoinnin-kivijalka/>

Juvonen, A. 19.06.2013. Finnair on taivaan täsmällisin. Viitattu 10.12.2013.
<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/finnair+on+taivaan+tasmallisin/20130643929>

Sipilä, L. 2010. Kumppanuuden rooli yritys-elämässä. Yritys, yhteistyö, Avunanto. Viitattu. 21.3.2014.
<http://www.valueframe.fi/index.php?mact=News,cntnt01,print,0&cntnt01articleid=87&cntnt01showtemplate=false&cntnt01returnid=64>

Julkaisemattomat lähteet

Tuominen, M. 01.07.2012. Sisäinen materiaali. GoExcellent Group. Tulostettu 15.12.2013.

Kuviot

Kuvio 1: Tyytyväisyys palveluun kokonaisuutena Pietarsaari	18
Kuvio 2: Tyytyväisyys palveluun kokonaisuutena Helsinki	18
Kuvio 3: Odotusaika palveluun Pietarsaari	19
Kuvio 4: Odotusaika palveluun Helsinki	20
Kuvio 5: Palveluasenne ja ystävällisyys Pietarsaari	21
Kuvio 6: Palveluasenne ja ystävällisyys Helsinki	21
Kuvio 7: Asiaan perehtyminen ja tarpeesi ymmärtäminen Pietarsaari	22
Kuvio 8: Asiaan perehtyminen ja tarpeesi ymmärtäminen Helsinki.....	23
Kuvio 9: Palvelun sujuvuus kun puheluun vastattu Pietarsaari	24
Kuvio 10: Palvelun sujuvuus kun puheluun vastattu Helsinki	24
Kuvio 11: Soiton pääasiallinen aihe Pietarsaari	25
Kuvio 12: Soiton pääasiallinen aihe.....	25
Kuvio 13: Puhelinpalvelun suosittelu Pietarsaari	26
Kuvio 14: Puhelinpalvelun suosittelu Helsinki	27
Kuvio 15: Asian hoitaminen yhdellä puhelulla Pietarsaari	27
Kuvio 16: Asian hoitaminen yhdellä puhelulla Helsinki	28

Liitteet

Liite 1 Palveluneuvojien kysymykset	35
---	----

Liite 1 Palveluneuvojien kysymykset

Nimeni on Mika Malila ja työskentelin aikaisemmin Finnair plus- tiimissä Helsingissä. Teen opinnäytetyötäni GoExcellentille asiakaspalvelun ulkoistamisesta ja asiakaspalvelunlaadunseurannasta. Nyt tarvitsisin viimeistä vaihetta varten teidän mielipiteitä ja kehitysideoita palvelusta. Kysymykset ovat poimittu puhelun jälkeen asiakkaille lähetetyistä kyselyistä, joihin asiakkaat ovat antaneet heikoimmat arvosanat.

Vastaa kysymyksiin oman näkemyksesi ja kokemuksesi mukaisesti. Toivon vastausta viikon sisällä. Käsittelen vastaukset anonyymisti, eikä kenenkään henkilökohtainen mielipide tule näkymään työssäni.

Kysymykset:

1. Miten asiakkaiden odotusaikaa palveluun saisi lyhennettyä?
2. Miten palveluasennetta ja ystävällisyyttä voisi korostaa asiakaspalvelutilanteessa?
3. Miten asiakkaan asiaan voisi perehtyä paremmin ja miten tarpeita voisi saada selkeämmin esille?
4. Miten asiakaspalvelutilanteesta saisi sujuvampaa?

Kiitos vastauksistasi!