

Tukipalvelujen laadun säilyttäminen muutoshankkeessa

Sampsa Karjalainen



Tekijä(t) Sampsa Karjalainen	
Suuntautuminen Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma (ylempi AMK)	
Opinnäytetyön nimi Tukipalvelujen laadun säilyttäminen muutoshankkeessa	Sivumäärä + liitesivumäärä 57 + 5
<p>Opinnäytetyö on toteutettu Posti Oy:lle, joka on päättänyt ulkoistaa ICT palveluita sisäisestä palvelutuotantomallista palveluntarjoajalle. Postissa aiemmin toteutettu vastaavan tasoinen ulkoistushanke heikensi palveluiden laatua merkittävästi ja ulkoistushankkeen hyötyjä menetettiin heikentyneen palvelunlaadun vuoksi. Ulkoisen kumppanin palvelut tuotettiin pääosin Intiasta englannin kielellä, kun aikaisemmin Posti oli tuottanut sisäiset ICT tukipalvelut pääosin suomen kielellä lähellä sisäisiä asiakkaita. Opinnäytetyön tavoite on ollut säilyttää ICT-palvelujen asiakastyytyväisyys hyvällä tasolla palvelujen ulkoistamisen jälkeen.</p> <p>Kehittämishankkeen tietoperustaan kerättiin tietoa ICT palveluiden tuottamisesta, laadukkaan asiakastuen tuottamisesta ja muutosjohtamisesta. Tietoperusta tuki kehittämishanketta ohjaamalla kehittämistoimenpiteitä asiakastuen tehokkuutta ja laatua parantaviin toimenpiteisiin. Tutkimusaineistona käytettiin Postin ICT asiakastuen tikkittitietoja ja tätä täydensi havainnointitutkimus palvelun laadusta. Opinnäytetyössä on tutkittu kvantitatiivisin ja kvalitatiivisin menetelmin mitkä ovat ne tekijät, jotka Postissa vaikuttavat asiakastyytyvyyteen ICT tukipalveluissa ja työssä on tehty muutoksia palveluihin tutkimuksen perusteella. Tutkimuksen keskeisinä havaintoina olivat, että ICT asiakastuen laatuun vaikuttaa eniten ICT ongelmien vuoksi menetetyt työajan määrä, ongelmien kriittisyys ja asiakaspalvelun asiakaskokemus. Asiakaskokemukseen vaikuttaa eniten asiakastuen henkilöstön kommunikointitaidot ja tekninen osaaminen, sekä teknisten tukivälineiden laadukkuus. Tutkimuksessa havaittiin, että menetetyllä työajalla oli organisaatiolle merkittävä vaikutus henkilöstökustannuksiin, kun henkilöstö ei pysty ICT ongelmien vuoksi tekemään tuottavaa työtä. Ratkaisemalla ICT ongelmat nopeasti pystytään parantamaan asiakastyytyvyyttä ja vähentämään huonon laadun tuottamia kustannuksia koko organisaatiossa.</p> <p>Kehittämishankkeen aikana tehdyt toimenpiteet tähtäsivät parantamaan asiakaskokemusta ja palveluiden teknisiä kyvykkyksiä, joiden avulla asiakastuen laatu pystyttiin pitämään hyvällä tasolla ulkoistuksesta huolimatta. Erityisesti menetetyt työajan mittarissa on havaittavissa selkeä palvelunlaadun lasku ulkoistuksen jälkeen, ja parannus kehittämistoimenpiteiden jälkeen. Muutosten onnistuneessa toteutuksessa keskeistä oli se, kuinka muutoksia johdetaan ja niistä viestitään, ja kuinka toimintaa pyritään jatkuvasti parantamaan pitkäjänteisesti. Tätä tukee jatkossa jatkuvan parantamisen toimintamalli. Opinnäytetyön tuloksena löytyi myös useita jatkokehityskohteita, joilla palvelunlaatua voidaan parantaa entisestään.</p>	
Asiasanat Asiakastyytyväisyys, palvelunlaatu, käyttökokemus, tukipalveluiden kehittäminen	

Sisällys

Lyhenteet ja käsitteet	iii
1 Johdanto	1
1.1 Kohdeyritys	1
1.2 Opinnäytetyön tausta	1
1.3 Kehittämistyön kohde, tavoitteet ja rajaukset	2
2 Tutkimusstrategia ja menetelmäkuvaukset	4
2.1 Tutkimusstrategia	4
2.2 Tutkimuksen analysointi	6
3 Tietoperusta	7
3.1 ICT palvelutuotannon malli	7
3.2 Laadukkaan asiakaspalvelun tekijät	9
3.3 Asiakastytyväisyyden hyödyt	12
3.4 Muutoksen johtaminen	13
3.5 Henkilöstön vaikutus asiakastytyväisyyteen	14
3.6 Yhteenveto ja päätelmät	16
4 Kehittämishankkeen toteutus ja tulokset	20
4.1 Ulkoistuksen vaikutukset asiakastukeen	20
4.2 Tutkimusaineisto	23
4.3 Tutkimus asiakastytyväisyydestä	24
4.4 Havainnointitutkimus	29
4.5 ICT palvelumallin ja prosessien kehitys	29
4.6 Asiakastuen resursointi ja osaaminen	31
4.7 Tekniset muutokset ja palvelun kielisyys	34
4.8 Asiakastuen palveluaikojen muutokset	37
4.9 Muutoksen johtaminen ja viestintä	38
4.10 Tutkimuksen yhteenveto	40
5 Johtopäätökset ja pohdinta	43
5.1 Johtopäätökset	43
5.2 Kehittämishankkeen vaikutus palvelunlaatuun	46
5.3 Pohdinta	48
5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	50
5.5 Oma oppiminen ja jatkokehitysehdotukset	52
Lähteet	54
Liitteet	1
Liite 1. Asiakastytyväisyys ja menetetty työaika	1
Liite 2. Havainnot palvelunlaatua heikentävistä tekijöistä	2

Liite 3. Muutoksen johtamisen malli.....	3
Liite 4. Tutkimuksen luotettavuuden laskeminen.	4

Lyhenteet ja käsitteet

ICT	Information and Communication Technologies
KB	Knowledge Base
SLA	Service Level Agreement
NPS	Net Promoter Score
OLA	Operational Level Agreement
SIAM	Service Integration and Management
SaaS	Software as a Service
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
CM	Capacity Management
CSI	Continual Service Improvement
EM	Event Management
SCM	Service Catalogue Management
VM	Vendor Management
Tiketti	Yksilöllinen tunniste asiakkaan työpyynnölle
Palveluportaali	Verkkopalvelu, jossa asiakkaita palvellaan digitaalisesti
Asiakaskokemus	Kuinka hyväksi tai huonoksi asiakas kokee palvelun laadun
Asiakastyytyväisyys	Kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat
Palvelunlaatu	Kuinka laadukkaasti palvelu toimii
Käyttökokemus	Kuinka helppoa tai vaikeaa palveluita on käyttää
Palvelukokemus	Kuinka asiakas kokee palvelun käytön

1 Johdanto

Opinnäytetyö on tehty Haaga-Helia Ammattikorkeakoulun liiketoiminnan kehittämisen master-tutkinnon opinnäytetyöksi. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Posti Oy.

Opinnäytetyö tehtiin Postin ICT organisaation toimeksiantona.

1.1 Kohdeyritys

Posti on ollut johtava posti- ja logistiikkayritys Suomessa, ja se oli työn teon hetkellä myös yksi Suomen suurimmista työnantajista. Postissa työskenteli yli 20000 työntekijää ja paljon alihankkijoita. Posti on monialayhtiö eli toimii useilla eri liiketoiminta-alueilla, suurimmat ja tärkeimmät liiketoiminnot ovat kirjeposti, logistiikka ja pakettiratkaisut. Asiakkaita ovat pääosin suomalaiset yritykset ja kuluttajat, mutta yhtiö toimii myös kansainvälisesti, jolloin englanti on päivittäisessä käytössä useissa toiminnoissa.

Alihankkijoiden suhteen Postin ICT on pyrkinyt kansainvälisempään suuntaan strategisten valintojen vuoksi, sillä tällöin saadaan osaamista ja kokemuksia laajemmin sen sijaan, että tukeuduttaisiin pelkästään Suomesta löytyvään osaamiseen. Kansainväliset verkostot myös mahdollistavat yhteydet toisissa maissa toimivien yritysten kanssa, ja se mahdollistaa myös kokemusten vaihdon samalla alalla kilpailevien yritysten kanssa, kun maantieteellisesti yritykset eivät kilpaile keskenään. ICT oli pääosin keskitetty yhdeksi organisaatioksi ja tuki kaikkia liiketoimintaryhmiä. Palveluita oli aiemmin tuotettu osin yhtiön sisäisin resurssein, ja osittain useiden muiden kumppanien avulla.

1.2 Opinnäytetyön tausta

Laadukkaan asiakastuen merkitys Postille kasvaa jatkuvasti, ja siitä on tullut myös Postin toimialalla kilpailukykytekijä. Sisäisen asiakastuen kehittämiseen panostetaan paljon, itsepalvelun määrää kasvatetaan ja ICT palveluportaalia kehitetään mahdollisimman helppokäyttöiseksi ja automatisoiduksi. Peruspalveluiden kustannustehokkuutta täytyy parantaa jatkuvasti eikä se aina onnistu niin, että asiakastyytyväisyys pysyisi hyvällä tasolla. Itsepalvelun lisääminen kuitenkin voi parantaa sekä kustannustehokkuutta että käyttäjäkokemusta, tämän vuoksi se onkin nykyään keskeinen osa asiakaspalvelujen kehitystä. Henkilökohtaista palvelua kuitenkin tarvitaan jatkossakin esimerkiksi vuorovaikutusta vaativien tukipyyntöjen käsittelyssä, eikä itsepalvelu ainakaan vielä ole pystynyt korvaamaan henkilökohtaista asiakastukea. Postin ICT on tuottanut palvelua asiakkailleen pääosin heidän omalla äidinkielellään, lähellä asiakkaita. Asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä, palvelu on ollut tehokasta ja myös johto on pystynyt keskittymään muuhun, kuin asiakaspalvelun laadun tarkkailuun. Liiketoiminnan perustavanlaatuisien ulkoisten muutosten ja kustannussäästöpainoiden vuoksi toimintaa on kuitenkin ollut

pakko tehostaa jatkuvasti. Postin ICT:ssä on käynnistetty 2019 aikana merkittävä muutosohjelma, jossa peruspalveluita on ulkoistettu ja keskitetty palvelukumppanille. Palvelukumppani siirsi palveluita globaalien palvelukeskusten piiriin, joka tarkoitti tukipalveluiden muuttamista joiltain osin suomenkielisestä englanninkieliseksi. Siirtämällä tukipalvelut halvemman kustannustason maihin tehostaa se toimintaa välittömästi, mutta pidemmän aikavälin tehostaminen onnistuu parhaiten esimerkiksi automaation ja turhien prosessien eliminoinnin avulla. Posti oli 2019 kesäkuussa palkittu onnellisimmaksi yritykseksi sisäisten ICT tukipalveluiden asiakastytyväisyyttä mitattaessa. Asiakastytyväisyys on ollut hyvällä tasolla, NPS arvojen ollessa keskimäärin 85-95 tasolla, maksimin ollessa 100. Palveluiden merkittävä ja kokonaisvaltainen ulkoistus aikaisemman Postissa toteutetun ulkoistuksen perusteella on haasteellinen muutos.

Parempi asiakaskokemus perustuu läheisempään kanssakäyntiin asiakkaiden kanssa, jonka etuina ovat merkityksellisempi viestintä ja parempi tehokkuus. Mikäli NPS ylittää luvun 70, palvelun laatu voidaan luokitella erittäin hyväksi. Palveluiden merkittävä ulkoistaminen on suuri haaste mille tahansa yritykselle, jolloin palvelun laatu yleensä laskee. Ison mittakaavan ulkoistus sisältää riskejä ja voi myös epäonnistua, ja palvelun vastuun siirtyminen palveluntarjoajalle on mahdollinen epäjatkuvuuskohta johdon vaihtumisen ja palvelua tuottavan henkilöstön alhaisen motivaation vuoksi. ICT palvelun kustannustehokkuuden parantamiseksi usein toteutetaan palveluiden ulkoistuksia ICT-alan yhtiöille. Palveluiden ulkoistamisen yksi tärkeimmistä perusteluista on kustannussäästöt. Palveluntarjoaja voi tehostaa ulkoistettavaa palvelua, jos sen tuottavuus on parempi tai kustannusrakenteet ovat edullisemmat, kuin ne ovat olleet palvelut ulkoistavan yrityksen toimintamallissa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013; Retently 2020; Frawley 2014, 211)

1.3 Kehittämistyön kohde, tavoitteet ja rajaukset

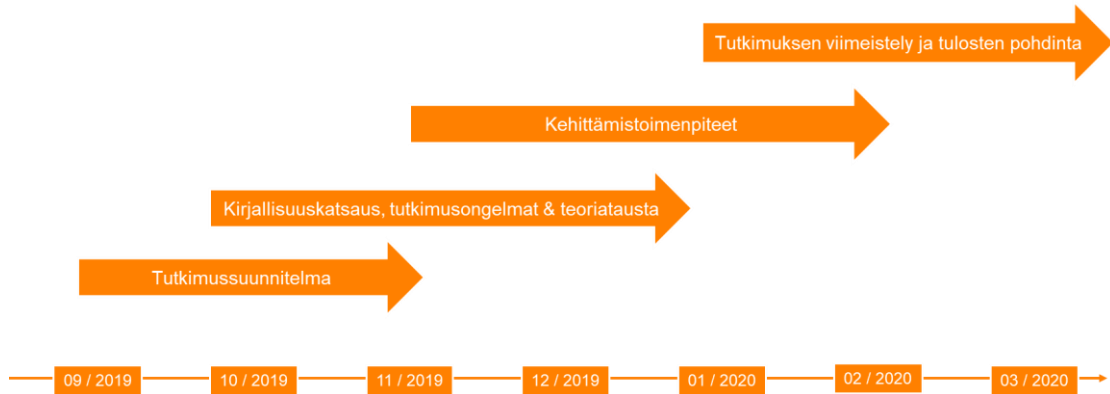
Opinnäytetyön kehittämisen kohteena oli ICT palvelut ja sen vastuulla oleva ICT asiakastuki, toiselta nimeltään Service Desk. Posti ICT:n edellisessä ulkoistuksessa palvelunlaatu heikkeni merkittävästi ja osa ulkoistuksen hyödyistä menetettiin. Opinnäytteen tavoitteeksi asetettiin hyvän asiakastuen laadun säilyttäminen ulkoistushankkeen aikana ja sen jälkeen. Asiakastuen laadun säilyttäminen hyvällä tasolla parantaa koko organisaation tuottavuutta ja mahdollistaa nopeamman muutoshankkeen läpiviennin. Tutkimuksella on selvitetty ensimmäisen asteen tukipalveluiden asiakastytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Tavoite oli rakentaa lähtötilanteessa mahdollisimman hyvä ymmärrys sille, miten asiakastytyväisyyteen pystytään vaikuttamaan. Suunnitelma oli tehdä tutkimuksen perusteella toimenpiteitä

ulkoistushankkeen aikana ja sen jälkeen. Opinnäytteessä on tutkittu myös kirjallisuutta ja muiden organisaatioiden kokemuksia siitä, mikä parantaa tukipalveluiden asiakastytyvääisyyttä erityisesti muutostilanteessa.

Tutkimuksessa on keskitytty tukipalvelun (Service Desk) asiakastytyvääisyyteen, sen tiedon analysointiin ja asiakastytyvääisyyden parantamiseen. Kaikkien palveluiden asiakastytyvääisyyttä ei tulla selvittämään, esimerkiksi tasojen 2 ja 3 tukipalveluita mm. Infrastruktuuri- ja sovellushallintapalveluista. Opinnäytetyön pääasiallinen kehityskohde oli loppukäyttäjien asiakastuen laadun säilyttäminen ja kehittäminen, mutta vaikutuksia oli myös muiden tiimien laadun kehittämiseen yhteisten palvelukomponenttien, kuten itsepalveluportaalin kehittämisen kautta. Opinnäytetyön toteutus sisältää myös luottamuksellista aineistoa, kuten henkilötietoja, jotka jätetään pois tästä opinnäytetyöstä.

2 Tutkimusstrategia ja menetelmäkuvaukset

Tässä kappaleessa kuvataan tutkimusstrategia eli tutkimusmenetelmät ja aineiston keräämistavat. Tutkimus toteutettiin 2019-2020 talven aikana, vieden kaikkiaan noin 7 kk aikaa.



Kuva 1. Opinnäytetyön tutkimuksen aikataulu.

2.1 Tutkimusstrategia

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla, jossa ollaan usein kiinnostuneita erilaisista luokitteluista ja syy- ja seuraussuhteista. Ilmiötä pyritään selittämään numeerisiin tuloksiin perustuen käyttäen laskennallisia ja tilastollisia analyysimenetelmiä. Määrällisen tutkimusmenetelmän tutkimusaineistoksi sopii esimerkiksi kyselytutkimus tai valmiit rekisterit ja tilastot. Kyselylomaketutkimuksessa riski on, että vastausprosentti jää alhaiseksi. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Havainnointi on eräs tapa kerätä tutkimusaineistoa, jolloin havainnointi kertoo siitä mitä ihmiset tekevät ja miltä asiat näyttävät. (Jyväskylän yliopisto, 2015; Vilka 2015)

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi valittiin sekä määrällinen ja laadullinen tutkimus sen vuoksi, että työssä ollaan kiinnostuneita syy- ja seuraussuhteista ja eri asioiden vertailusta. Pelkkä määrällinen tutkimus ei kuitenkaan pysty antamaan riittävän kattavaa kuvaa palvelun laadusta, johon tarvitaan myös laadullinen aspekti. Määrällisen tutkimuksen tutkimusaineisto koostuu palvelupyynnöiden eli tikkettien tiedoista sekä palvelupyynnöistä annettuihin numeerisiin ja sanallisiin asiakasarvioihin palvelun laadusta. Tutkimuksen toteutusta varten tarvittiin aineistoa mahdollisimman kattavasti, jotta eri syy-seuraussuhteista voitiin tehdä päätelmiä. Aineiston keruumenetelmäksi valikoitui Postin tikkettijärjestelmässä valmiiksi oleva asiakastytyväisyystieto, jotta tämän opinnäytetyön

tutkimusta varten olisi käytettävissä riittävästi aineistoa. Määrällinen tutkimus sopii hyvin numeerisen tiedon analysointiin, jota tikettitiedoissa on paljon. Tutkimuksen olisi voinut tehdä myös esimerkiksi vertailevana tutkimuksena sillä tutkimuksessa vertaillaan eri tapauksia ja tapoja toimia.

Laadullista tutkimusta tehtiin havainnoimalla asiantuntijoiden toimintaa opinnäytetyön toteutuksen aikana, käyttäen havainnointiin kokousmuistioita ja seurantapalaverien dokumentaatiota. Tutkija teki osallistuvaa havainnointia eli osallistui yhteisön toimintaan aktiivisesti, tehden samalla havaintoja toiminnasta, jonka perusteella palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä selvitettiin.

Tutkimuksen käytännön toteuttaminen muodostuu neljästä pääkohdasta (Vilka 2015):

- Tutkimusaineiston hankinta
- Tutkimusaineiston luokittelu tutkittavaan muotoon
- Tutkimusaineiston analyysi
- Tutkimustulosten ja johtopäätösten esittäminen

Määrällistä tutkimusta tehtiin käyttämällä sekundääriaineistoa, eli asiakaspalvelutapahtumien tikettidataa, joka kopioitiin excel taulukkoon käsittelyä varten. Kerättävästä aineistosta käytettiin koko perusjoukkoa eli tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena. Asiakastytyväisyyteen vaikuttavan tietoperustan perusteella valittiin sopivimmat tekijät tutkimukseen. Hankkeen tutkimusstrategiaksi olisi sopinut myös survey tutkimus, mutta tällöin ei todennäköisesti olisi saatu riittävästi tietoa laadukkaan tutkimuksen toteuttamiseksi. Ilmiöitä kuvattiin pääosin numeerisen tiedon pohjalta, selvittäen eri asioiden välisiä riippuvuuksia ja syy- ja seuraussuhteita. Tutkimuksen tarkastelujaksoksi on valittu 2019 tammikuun ja 2019 syyskuu välinen aika, sillä silloin palveluihin tehtävää ulkoistusta ei ollut vielä tehty. Näin saatiin ymmärrys siitä, mikä vaikuttaa asiakastytyväisyyteen Postin ICT:n asiakastuessa.

Tutkimuksessa myös havainnoitiin asiantuntijoiden kokemusta palvelun laadusta, jonka perusteella tehtiin myös toimenpiteitä palvelun laadun parantamiseksi. Havainnot kirjattiin palvelukokouksissa kokousmuistioihin, joissa palvelun laatua seurattiin tutkimuksen aikana. Opinnäytetyötä suunnitellessa laadin seuraavat tutkimuskysymykset selvittääkseni, mikä vaikuttaa asiakastytyväisyyteen ja palvelun laatuun:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat eniten ensimmäisen asteen tuen palvelunlaatuun?
2. Millä tavoin palvelun laatua voidaan parantaa?
3. Miten tehdyt toimenpiteet vaikuttavat palvelun laatuun?

2.2 Tutkimuksen analysointi

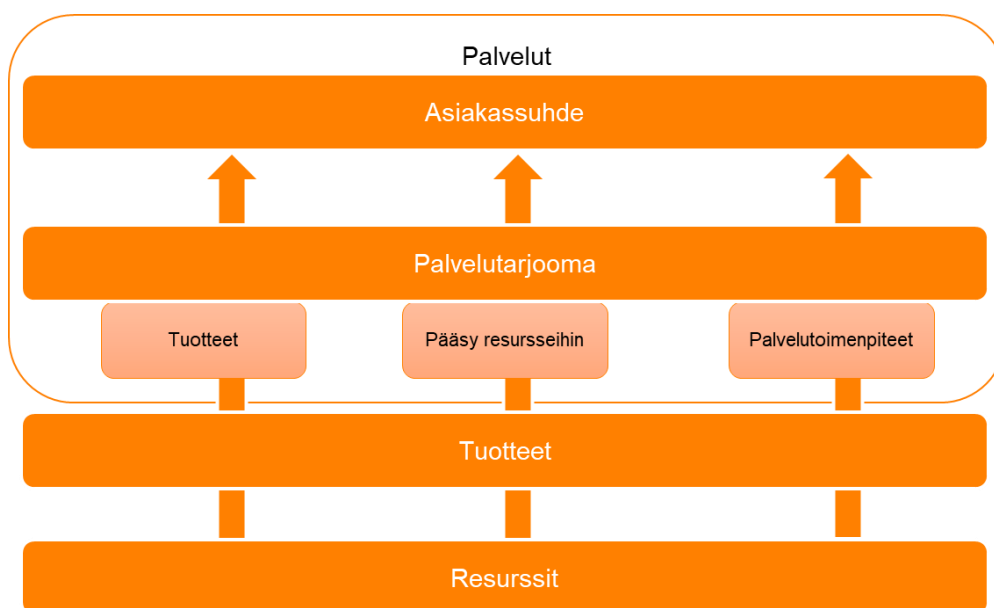
Tutkimus toteutettiin aikasarja-asetelmana syy-seuraussuhteiden paljastamiseksi. Tietoja analysoitiin kokonaisuutena ja kolmena eri aikasarjana. Tikettidataa haettiin Postin Service-Now ja Happy Signals -järjestelmistä CSV tiedostona, ja sitä analysoitiin Excel taulukkolaskentaohjelmistolla vertaamalla eri muuttujia keskenään mm. pivot -toiminnallisuuden avulla. Asiakkaat antoivat asiakaspalutteen asteikolla 0-10 työpyyntöjen eli tikkettien ratkaisun jälkeen, jossa oli myös mahdollisuus antaa kirjallista palautetta. Tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa valitulla ajanjaksolla, eikä tiedoista tarvinnut tehdä erikseen pienempää otantaa. Tavoite oli selvittää, kuinka asiakastytyväisyys käyttäytyi eri tilanteissa, ja millä tekijöillä asiakastytyvyyteen voidaan vaikuttaa. Analyysiin käytettiin menetetyt työajan keskiarvoa arvosanoittain, näitä verrattiin eri palvelukanaviin eli puhelinpalveluun, itsepalveluun ja kasvotusten tuotettavaan palveluun. Arvosanojen alapäässä eli 0 ja 1 olevia palautteita tutkittiin tarkemmin selvittämällä, mitkä palautteet ilmenivät useimmiten huonoksi arvoitetussa palvelukokemuksessa, ja vastaavasti mitkä palautteet ilmenivät asiakkaiden ollessa erityisen tyytyväisiä. Havainnointitutkimuksessa selvitettiin mitä asiakaskohtaamisissa tapahtui, ja kuinka se heijastui palvelun laatuun. Useimmiten esiintyneet havainnot valittiin tutkijan oman arvion mukaan.

3 Tietoperusta

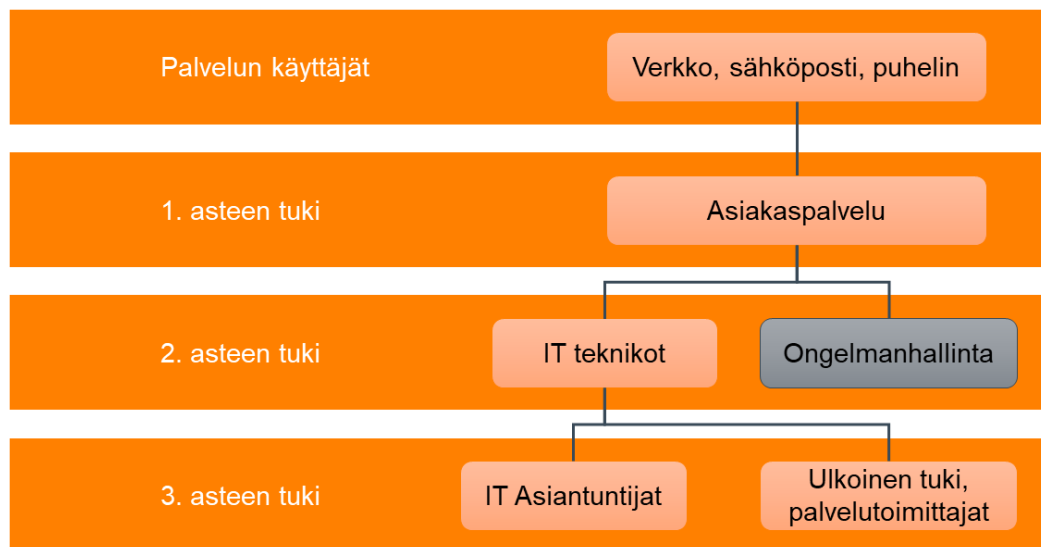
Tietoperustaan on koottu opinnäytetyön aikana kerättyä teoretietoa, pääosin kirjallisuutta ja internet julkaisuissa olevaa tietoa. Opinnäytetyön tavoitteen ollessa asiakastuen laadun säilyttäminen, tietoa on haettu erityisesti asiakastuen laatuun, muutosjohtamiseen ja ICT palvelutuotantoon ja palvelujen ulkoistamiseen liittyen.

3.1 ICT palvelutuotannon malli

IT-palvelujen ja asiakaspalvelun tuottamiseen liittyy useita käsitteitä ja mittareita, joilla palvelunlaatua mitataan. ITIL on perusta kaikille tuotannolliselle IT palveluille ja se luo hyvän pohjan sille, miten palvelua tulee tuottaa, mitä siinä tulee huomioida ja miten tekemistä mitataan. ITILin perusteissa on myös määritelty palveluiden organisointiteoria, kuinka palvelut suhtautuvat organisaation muihin osiin ja miten palvelut integroituvat keskenään. ITIL määrittelee eri tukipalvelutasot eri kategorioihin. Kontaktipintaa asiakkaaseen kutsutaan ensimmäisen asteen tueksi (Tukitaso 1). Tyypillisesti ICT-palvelut rakentuvat pohjautuen ITIL prosessikehykseen. ICT:n asiakastuki asemoituu 1. asteen tukeen ITIL palvelurooleissa, ja tukipalvelu koordinoi kaikkea viestintää asiakkaan suuntaan. Osa palvelupyynnöistä siirtyy ensimmäisen asteen tuesta toiselle tai kolmannelle asteelle asteelle, riippuen palvelupyynnön vaikeusasteesta, mutta näissäkin tapauksissa asiakastuki on yhteydessä asiakkaaseen koko palvelupyynnön elinkaaren ajan. ITIL on alun perin ollut lähinnä ICT infrastruktuurin ylläpitoon ja kehitykseen liittyvä prosessikehys, mutta sitä on alettu käyttää yhä laajemmin myös muissa ICT palveluissa kuten sovellusylläpidossa. (Itil Foundation Essentials 2020)



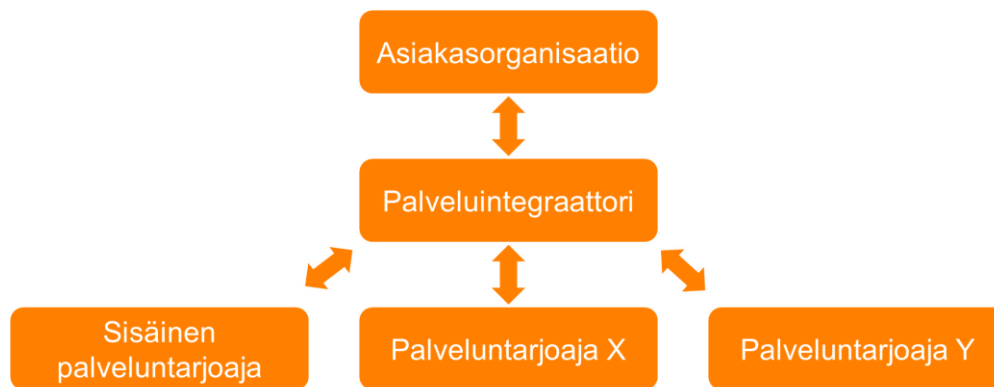
Kuva 2. Kuvaus ITIL palvelukomponenteista (mukailen Itil Foundation Essentials 2020)



Kuva 3. Itil palveluroolit (mukaiillen Itil Foundation Essentials 2020)

Palvelunhallinnassa hallitaan nimensä mukaisesti palveluita, joko yhtiön sisällä oman henkilöstön toimesta tuotettuja tai toiselta osapuolelta ostettavia ulkoisia palveluita. Palvelut pyritään integroimaan yhdeksi kokonaisuudeksi palveluintegraation avulla, josta käytetään alalla vakiintunutta lyhennettä SIAM (Service Integration and Management). Monet palvelunhallinnan käsitteet tulevat ITIL viitekehyksestä, mutta seuraavassa on listattu SIAMiin liittyvää käsitteistöä, jotka koskettavat erityisesti ICT asiakastukea: (Itil Foundation Essentials 2020)

- Jatkuvan parantamisen periaate (Continuous improvement)
- Ongelmanratkaisu (Problem management)
- Palvelukatalogi (Service catalogue)
- Konfiguraatioidenhallinta (Configuration management)
- Palvelun elinkaaren hallinta (Service lifecycle management)
- Palveluportfolion hallinta (Service portfolio management)
- Palvelupyyntöjen hallinta (Service request management)
- Häiriönhallinta (Incident Management)



Kuva 4. SIAM ekosysteemi (mukaillen Agutter 2019)

Kun liiketoimintaprosessit häiriintyvät ja asiakastukeen tulee paljon yhteydenottoja, on tärkeää havaita ongelmat ajoissa ja aloittaa niiden korjaustyö mahdollisimman nopeasti. Asiakastuen ollessa ensimmäinen kontaktikanava asiakkaille, on myös tärkeää saada yhtenäinen tilannekuva ja viestiä siitä kaikkia kanavia pitkin, jotta asiakasyhteydenottojen määrä ei tukkisi palveluita ongelmatilanteissa. Myös pienemmissä häiriötilanteissa asiakaspalvelun ammattilainen voi hyödyntää jo valmiiksi kehitettyjä teorioita. Ongelmanratkaisulla (Problem Management) pyritään ehkäisemään ongelmia ja häiriöitä tulevaisuudessa. Jos juurisyyt korjataan, samat juurisyyt eivät aiheuta uudestaan häiriötilanteita. Ongelmanratkaisuun on kehitetty useita eri työkaluja, joilla ongelmanratkaisua voidaan nopeuttaa, sillä pitkittyneissä ongelmatilanteissa asiakastytyväisyys laskee. (Knapp 2015)

3.2 Laadukkaan asiakaspalvelun tekijät

Informaatioteknologian määrän kasvu kaikessa mitä teemme on johtanut siihen, että teknistä tukea tarvitaan koko ajan enemmän palveluiden käyttämiseksi. Ensimmäisen asteen tuki on organisaation yksi kanava, jonka kautta kaikki tuki kanavoidaan ja koordinoidaan. Yrityksissä on ymmärretty, että heidän on tarjottava laadukasta asiakaspalvelua tai asiakkaat menetetään yrityksille, jotka tuottavat sitä. Myös sisäisten asiakastukiorganisaatioiden palvelun täytyisi pyrkiä samalla tavalla asiakastytyväisyyden parantamiseen kuin ulkoisten asiakaspalveluidenkin. Sisäisen asiakastuen suurin ero ulkoisille asiakkaille tarjottavaan asiakastukeen on siinä, että asiakas ei pysty valitsemaan sisäistä asiakaspalvelua tuottavaa tahoa. Ulkoisille asiakkaille tarjotussa palvelussa asiakas voi valita toisen yrityksen huonon asiakaspalvelun vuoksi. Tämä saattaa helposti myös viedä parhaimman terän pyrkimyksistä parantaa sisäisen asiakaspalvelun laatua. ICT tukipalveluja tuotettaessa monesti keskitytään palvelun laatuun, prosessien tehokkuuteen, avainmittareihin ja teknisiin järjestelmiin. Tukipalveluja tuotetaan kuitenkin

tukeakseen asiakkaita heidän omassa työssään, ja hyvällä asiakaskokemuksella voidaan parantaa sisäisten toimintojen tuottavuutta. (Knapp 2015, 310)

Itsepalveluteknologiat parantavat palveluntoimituksen asiakaskokemusta. Esimerkiksi Applen iPhone puhelimet ovat niin menestyneitä, koska asiakas pystyy tekemään itse toimenpiteitä laitteelle ja näin itsepalvelu parantaa asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä. Modernit asiakaskokemukset pohjautuvat yleensä digitaalisiin palveluportaaleihin, joissa voi saada palvelua itsepalveluna ja automaattisin työnkuluin. Jotkin organisaatiot uskovat virheellisesti, että toteuttamalla digitaalisen asiakaspalvelun se riittää muuttamaan asiakaspalvelun uudelle tasolle. Digitaalisen asiakaspalvelujärjestelmän käyttöönotossa tulisi keskittyä asiakaskokemukseen teknologian sijaan. Hyvin suunniteltu portaali vaatii ihmisymmärrystä, ja teknologia ei koskaan pysty tuottamaan erinomaista palvelua kaikissa tilanteissa. Gartner (2020) raportin mukaan vuoteen 2022 mennessä puolet suurista organisaatioista epäonnistuvat yhdistämään asiakaskokemuskanavansa. Tämä saa asiakaskokemuksen tuntumaan epäyhtenäiseltä. Keskitetyt palveluportaalit pyrkivät parantamaan asiakaskokemusta tuomalla kaikki palvelut saataville yhdestä paikasta ja tuomaan lisää näkyvyyttä asiakkaiden palvelupyyntöihin. Yonatan (2017), Saaslist.com palvelun perustajan ja pääjohtajan blogissa listataan syitä, miksi itsepalveluportaali korvaa perinteisiä asiakaspalveluita. Hänen mukaansa asiakaspalvelijat pystyvät keskittymään haastavampiin työpyyntöihin, kun palveluportaalin kautta pystytään hoitamaan yksinkertaisempia työpyyntöjä. Asiakkaat haluavat itsepalvelua sillä se on kätevää ja helppoa, palvelu on yhdenmukaista ja nopeaa. (Nili, Barros & Tate 2019; Gartner 2020; Yonatan 2017; Kibis 2019)

Palvelun laatua mitataan nykyään asiakaskokemuksella, eli kuinka tyytyväisiä asiakkaat olivat palveluun. Digitalisaatio laajentaa asiakkaiden roolia ja tekee heistä aktiivisia toimijoita. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tukipalvelun asiakkaat tarjoavat vertaistukea toisilleen, eli käytännössä ottavat asiakaspalvelijan roolia, jotta kollega saa nopeammin ongelman korjattua. Tämä käytännössä myös tehostaa tukipalvelujen toimintaa, sillä asiakkaat pystyvät ratkaisemaan vertaistuella osan ongelmistaan. Tämä myös tarkoittaa, että asiakkaan rooli laajenee kuten kuvassa 3 on kuvattu. Asiakastuen laatua voidaan seurata mittareiden avulla, kuten kuinka nopeasti puheluihin on vastattu, mutta viime kädessä kaiken pitäisi näkyä asiakastyytyväisyydessä. (Ilmarinen & Koskela 2015)



Kuva 5. Asiakkaan roolit (mukaillen Ilmarinen & Koskela 2015)

Ensimmäisen asteen ICT-tuen tuottaminen on pohjimmiltaan asiakaspalvelutyötä. Erinomaisen asiakaskokemusmaineen saavuttaminen ei ole helppoa, mutta mikäli sen saavuttaa, voi se olla lopulta merkittävä kilpailuetu yritykselle. Mikäli hyvää asiakaspalvelua ei tarjota, asiakkaat viimekädessä saatetaan menettää kokonaan. Huono johtaminen ja puutteellinen kommunikaatio usein johtavat heikkolaatuiseen asiakaspalveluun. Asiakkaille viestiessä täytyy kuitenkin olla myös päättäväinen ja realistinen, eikä ylilupauksia kannata antaa. Asiakkaat arvostavat sitä, että olet asiantuntija omalla alueellasi. Kaikkia ei kuitenkaan pysty miellyttämään, ja erityisen negatiivisesti suhtautuviin asiakkaisiin kannattaa käyttää rajallinen määrä energiaa. Yksi tärkeimmistä menestyksen periaatteista on kehittää tapa keskivertotason ylittämiseksi. Asiakastuessa tämä on mahdollista asiakastyytyväisyyspalautetta lukemalla. (Rowson 2009; Baldassarre 2015)

Asiakkaat ovat erityisen tyytyväisiä, jos palveluun vastataan tai pyyntö ratkaistaan nopeasti, ja asiakaspalvelijan asenne on hyvä. Asiakas voidaan jopa yllättää positiivisesti, kuinka hyvin palvelupyyntö ratkaistiin. Nämä esimerkit hyvästä palvelukokemuksesta saavutetaan henkilöstön osaamisen lisäksi rakentamalla käytännöt ja toimintamallit, jotka mahdollistavat hyvän palvelun. Mikäli esimerkiksi asiakastuessa on osaaminen ja suora pääsy järjestelmiin näkemään asiakkaan palvelun tilanne, tai jopa korjaamaan ongelma välittömästi, heijastuu tämä välittömästi positiivisesti asiakaskokemukseen. Jos taas asiakaspalvelu vain kirjaa palvelupyynnön ja lupaa, että asiaan palataan myöhemmin – ei tämä ole erityisen positiivinen asiakaskokemus. Tämä heijastuu suoraan 1. tason

ratkaisukyvykkyyteen, mitä korkeampi ratkaisukyvykkyys on, sitä tyytyväisempiä asiakkaat ovat. (Rowson 2009)

3.3 Asiakastyytyväisyyden hyödyt

Asiakaspalvelufilosofian kehittämisestä on merkittäviä hyötyjä, ja sen avulla pystytään mm. standardoimaan palvelukokemusta. Rowsonin (2009) mukaan filosofian kehittäminen voidaan purkaa eri osa-alueisiin:

1. Asiakaspalvelun missio
2. Standardit, joita asiakaspalvelijoilta edellytetään
3. Tehokas kommunikaatiotapa
4. Henkilöstön motivointi poikkeuksellisen hyvään asiakaspalveluun
5. Henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen
6. Henkilöstön mittaaminen, seuraaminen ja palkitseminen
7. Henkilöstön osallistaminen, tiimihengen luominen ja esimerkillä johtaminen

Rowson (2009) on myös kuvaillut kuinka tyytymättömät asiakkaat käyttäytyvät

- 96% tyytymättömistä asiakkaista ei palaa valittamaan
- Mutta he kertovat seitsemälle muulle kuinka huono olet
- 13% kertoo ainakin kahdellekymmenelle muulle
- 90% ei koskaan palaa
- Uuden asiakkaan hankkiminen maksaa 8 kertaa enemmän kuin vanhan pitäminen

Yllä olevat yleistyksen on keksitty ennen internet-aikaa, ja sosiaalisen median yleistyttyä tilanne on vaikeutunut entisestään sillä huonot uutiset kiirivät kauas. Asiakkaat saa tyytymättömiksi asiakaspalvelutilanteissa esimerkiksi ohjaamalla asiakkaan asiakaspalvelijalta toiselle tai laittamalla asiakkaat jonottamaan. Asiakaspalvelijan osaamisen puute ja yrityksen joustamattomat käytännöt antavat huonon kuvan koko yrityksen toiminnasta. Mikäli asiakaspalvelija lupaa esimerkiksi soittaa takaisin, tai lupaa jonkin aikataulun, jota ei pystytä pitämään, menettää asiakas luottamuksen palveluntuottajaan. Osaamisen puute ja se ettei ota omistajuutta ongelmista ovat ilmiselviä asiakastyytymättömyyden luoja, mutta monesti myös heikko kommunikointi ja asiakaspalvelijan vilpittömyyden puute luovat heikon asiakaspalvelukokemuksen. (Rowson 2009)

Liian hyvä asiakastyytyväisyys voi tulla myös kalliiksi. Buoye, Aksoy & Gupta (2014) ovat tutkineet satojentuhansien asiakkaiden ja satojen brändien asiakastyytyväisyyden suhdetta liiketoiminnan tuloksiin. He havaitsivat, että on olemassa tekijöitä, joilla on negatiivinen vaikutus siihen, kuinka asiakastyytyväisyydestä hyödytään. Myös esimerkiksi NPS mittaus sisältää ongelmia eikä aina anna kokonaiskuvaa asiakastyytyväisyydestä.

Asiakastyytyväisyyden parantamisen liiketoimintahyötyä on myös vaikea mitata tai määrittää. Heikko kommunikaatio on usein huonon asiakaspalvelun ytimessä. Etenkin suurissa organisaatioissa, joissa on useita organisaatiokerroksia estävät ongelmien tunnistamisen, hyväksymisen ja korjaamisen. Huono johtaminen taas luo tyytymättömyyttä henkilökunnassa ja heikentää asiakaspalvelijoiden motivaatiota, joka heijastuu suoraan asiakaskokemukseen ja asiakastyytyväisyyteen. Hyvä asiakaspalvelu ei ole pelkästään hymyilyä tai kohteliaisuuksia, vaan se on paljon syvempi asia. (Buoye, Aksoy & Gupta 2014)

Erinomainen asiakaspalvelu on filosofia, tapa tehdä liiketoimintaa. Asiakaskokemuksen parantaminen ei koskaan lopu, mutta sen hyödyt näkyvät henkilöstötyytyväisyydessä ja lisäävät voittoja. Hyvän asiakaspalvelun tuottaminen on vaikeaa, sillä usein ihmiset tuottavat asiakaspalvelua ja ihmisillä on hyviä ja huonoja päiviä. Heillä saattaa olla terveydellisiä huolia, he voivat olla väsyneitä, joka heijastuu suorituskykyyn. Asiakkaat monesti arvostavat sen myöntämistä, että asiakaspalvelijalla ei ole kaikkia vastauksia, mutta mikäli vastaukset pystytään etsimään asiakkaan kanssa, voidaan saavuttaa hyvä asiakastyytyväisyys. Tyytyväiset asiakkaat toimivat palveluntarjoajan puolestapuhujina, käyttävät palvelua todennäköisesti toistamiseen, lisäävät myyntiä ja liiketoiminnan voittoja sekä tuovat uusia asiakkaita palvelunkäyttäjiksi. Jos et huolehdi asiakkaistasi, joku muu kyllä huolehtii. (Rowson 2009; DiGioia 2019)

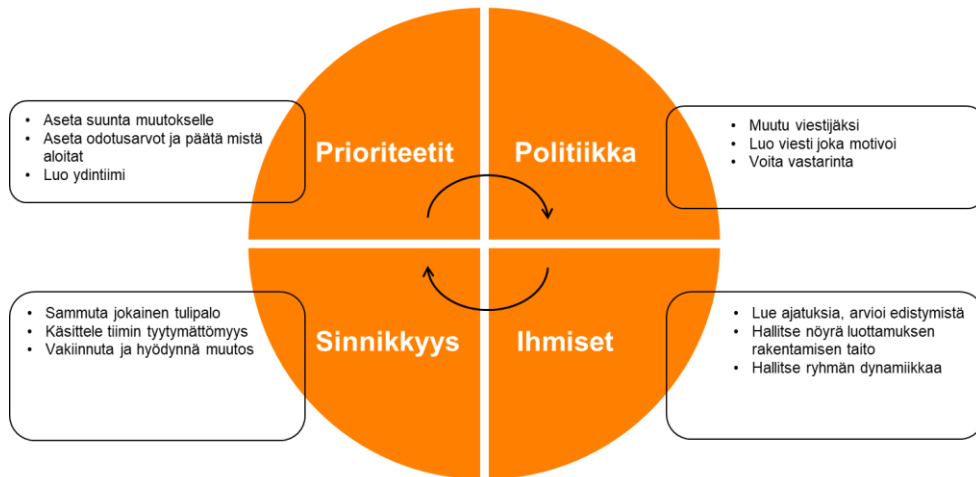
Rowson (2009) listaa kuinka yritys voi itse hyötyä hyvästä asiakaspalvelusta:

- Lisääntyneet voitot ja tehokkuus
- Parantunut työntekijöiden moraalit ja luottamus
- Pienentynyt työntekijöiden vaihtuvuus ja poissaolot
- Rahaa säästyy
- Henkilöstö on ylpeä yrityksestä
- Vähemmän negatiivista ja enemmän positiivista julkisuutta

3.4 Muutoksen johtaminen

Keskimäärin kolme neljästä suuresta organisaatiota kohtaavasta muutoksesta epäonnistuu. Tätä tukevat useat tutkimukset ja muutoksia johtaneiden johtajien kokemukset työelämästä. Muutoksia työelämässä tulee jatkuvasti, ja mikäli muutosta johdetaan tietoisesti, pystytään epäonnistumisten määrää laskemaan merkittävästi. Muutoksen johtaminen ei ole helppoa koska se ei ole tiedettä, ja tämän vuoksi epäonnistumisten määrä on iso. Jokaisen muutoksen hallinta vaatii sekä tiedettä että taidetta, koska ihmisten dynamiikka on aina ainutlaatuista. Onnistuneen muutoksen johtamiseksi on kuitenkin kehitetty useita malleja, joiden avulla epäonnistuminen voidaan

välttää. Ei ole olemassa validia ja luotettavaa empiiristä todistusaineistoa tukemaan alalla vallitsevaa käsitystä, että yli 70% organisaatiomuutoksista epäonnistuu. Selvää kuitenkin on, että hyvällä muutosjohtamisella epäonnistumisen todennäköisyyttä pystytään laskemaan. Esimerkiksi muutoksista viestintä on yksi keskeisimmistä asioista palveluiden jatkuvuuden turvaamiseksi, kun suurta ulkoistusta toteutetaan. (Dallas 2015; Hughes 2011; Lehtikoinen 2013, 140)



Kuva 6. Muutoksen johtamisen malli. (mukaillen Dallas 2015)

3.5 Henkilöstön vaikutus asiakastytyväisyyteen

Osaavan henkilöstön olemassaolo asiakastuessa mahdollistaa korkean asiakastytyväisyyden. Työskennellessi menestyksekkäästi asiakastuessa, täytyy sinulla olla hyvä yhdistelmä osaamisista, kuten liiketoimintaymmärrys, tekniset taidot, pehmeät taidot ja itsensä johtamistaidot. Asiakaspalvelijoiden tulisi ymmärtää mistä korkealaatuinen asiakastuki muodostuu. Mikäli tukihenkilöllä esimerkiksi on korkean tason tekninen ymmärrys, mutta hän ei osaa puhua sujuvasti asiakkaiden kanssa, on hyvän asiakaskokemuksen tarjoaminen mahdotonta. Myös liiketoimintaymmärrys on keskeisessä osassa asiakaspalvelussa, sillä ilman tätä ymmärrystä asiakkaiden palvelu on yhtä vaikeaa kuin jos tekninen ymmärrys on puutteellista. Liiketoiminnan hyvä ymmärrys parantaa kykyä esimerkiksi ymmärtää, miten asiakkaan ongelmia tai pyyntöjä pystytään ratkaisemaan. Postissa esimerkiksi on keskeistä hahmottaa asiakaspalvelutilanteissa, minkä liiketoimintaryhmän palveluita tapaus koskee sillä toiminnot ja käytännöt usein poikkeavat toisistaan liiketoimintaprosesseittain. Asiakastuen henkilöstön osaaminen ja asenne ovat tärkeitä, mutta tämän lisäksi laatuun vaikuttaa myös se, kuinka henkilöstö on organisoitu ja kuinka sitä johdetaan. Asiakastuen tärkeyden korostuessa asiakaspalvelijan tehtävä ei enää ole työuran aloitustason tehtävä, jossa henkilöstön vaihtuvuus on suurta. Asiantuntijoiden tietämys kasvaa jatkuvasti, jonka

vuoksi heidän osaamisestaan tulee tärkeämpää organisaation asiakaspalvelun laadun kannalta. (Knapp 2015)

Salesforcen (Salesforce.com, 2020) mukaan tärkeitä asiakaspalvelijan ominaisuuksia ovat:

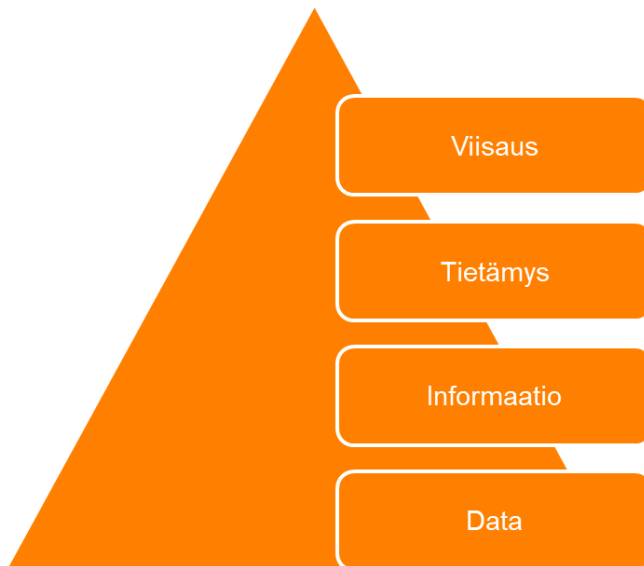
1. Vakuuttavat puhetaidot
2. Empatia
3. Sopeutuvuus
4. Kyky puhua ja kirjoittaa positiivisesti
5. Selkeät kommunikointitaidot
6. Itsensä hallinta
7. Vastuun ottaminen
8. Kärsivällisyys
9. Tehokas kuuntelija
10. Tarkkaavaisuus
11. Hyvä ajanhallitsija
12. Halukkuus parantaa
13. Tietotaito
14. Kyky myöntää, että sinulla ei ole vastausta
15. Paksu nahka

Asiakaspalvelijoita täytyy johtaa, kehittää ja heille täytyy asettaa tavoitteet olemaan hyviä näillä osa-alueilla, jotta asiakaspalvelu voi olla laadukasta. (Salesforce.com 2020)

Knapp (2015) mukaan asiakaspalvelun asiantuntijan osaaminen koostuu seuraavista osa-alueista

- Tekninen ymmärrys IT-järjestelmistä
- Prosessiymmärrys
- Liiketoiminnan osaaminen
- Pehmeiden arvojen osaaminen ja hallinta
- Kirjoitus- ja viestintätaidot

Hyvä tahto on ainoa asia, jota kilpailijat eivät voi vähätellä tai tuhota. Kirjoitustaidot ovat olennainen osa asiakaspalvelijan osaamista, sillä kaikki tiketit kirjataan tikettijärjestelmään ja esimerkiksi kriittisen häiriön tapauksessa on tärkeää, että koko organisaatio ymmärtää häiriön vaikutuksen. Mikäli vaikutuksessa on epäselvyyksiä, aiheuttaa se ongelmia niin ongelman ratkaisussa, kun asiakkaille viestinnässäkin – ja tämä heikentää suoraan asiakastytyvyyttä. Ongelmia palveluissa tulee aina, mutta kuinka ne korjataan, miten niistä viestitään, on tärkeää hyvän asiakaskokemuksen säilyttämiseksi. (Knapp 2015)



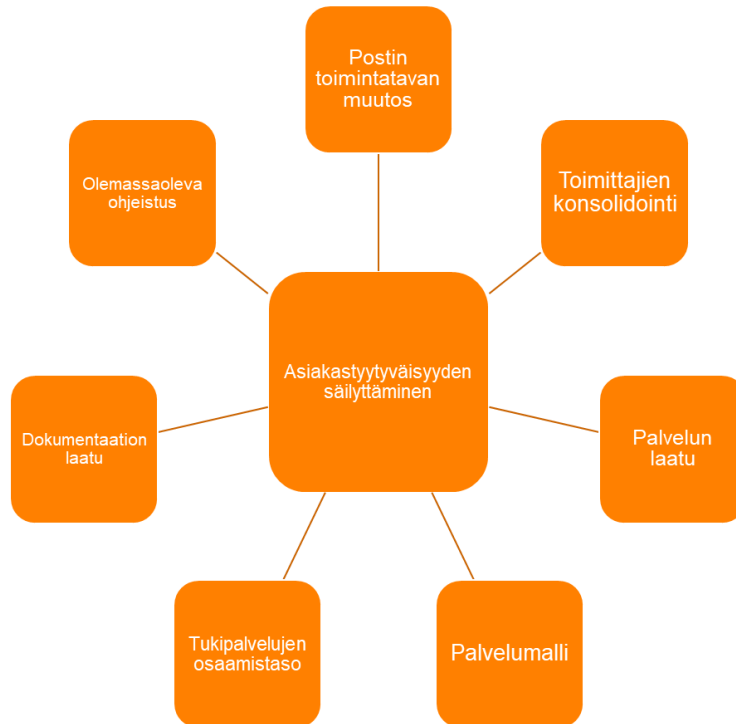
Kuva 7. Tiedon hierarkia (mukaillen Knapp 2015)

Asiakaspalvelua voidaan tuottaa yhden henkilön toimesta, mutta usein isommissa organisaatioissa missä tukipyyntöjen määrä on isompi, asiakaspalvelijoita on useita ja he toimivat tiiminä. Kun asiakaspalvelutiimi toimii hyvin yhdessä ja toisiaan tukien, tieto jakaantuu asiakaspalvelijoiden kesken ja asiakaspalvelun laatu paranee. Varsinkin yrityksissä, joissa on paljon tuotteita ja palveluita, kukaan ei voi yksin hallita kaikkea, jolloin asiakaspalvelijatkin voivat erikoistua esimerkiksi tietyn tuoteryhmän syväosaajiksi. Kun tiimissä ei ole kilpailuasetelmaa, jäsenet tukevat toisiaan ja työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen. (Knapp 2015)

3.6 Yhteenveto ja päätelmät

Yrityksen sisäisille asiakkaille tuotettava ICT-palvelu on pääpiirteissään samanlaista asiakaspalvelua, kuin jos palvelua tuotettaisiin ulkoisille asiakkaille. Missä tahansa asiakaspalvelutyössä samat perusasiat vaikuttavat laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Eri asiakasryhmillä on kuitenkin erilaisia tarpeita ja vaatimuksia. Kun ICT-palveluissa esimerkiksi palvellaan postinjakajaa, on hänen ymmärryksensä eri tasolla ICT-palveluista kuin ICT-asiantuntijalla. Näin ollen on tärkeää ymmärtää, keitä asiakaspalvelijat palvelevat ja mukauttaa toimintaa sen mukaan. Palvelun laatu on olennainen tekijä, johon vaikuttaa muut toimintaympäristössä olevat tekijät. Mikäli esimerkiksi olemassa oleva ohjeistus puuttuu kokonaan, täytyy asiakaspalvelussa keksiä pyörä uudestaan joka kerta, joka hidastaa palveluntuottamista, mahdollisuus virheille lisääntyy ja asiakastyytyväisyys heikkenee. Vastaavasti kun palvelu siirretään eri toimijalle, tiedonsiirrossa voi tapahtua virheitä ja asiakkaiden on vaikea tottua palvelumallin muutokseen. Postilla ICT-palvelujen

asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa moni eri tekijä, joista keskeisimmät on kuvattu seuraavassa kuvassa.



Kuva 8. Postin ICT-palvelujen asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Asiakastuessa ja kaikessa palvelutuotannossa muodostuu paljon dokumentaatiota, mikäli tiketeille kirjataan, kuinka ongelmat ratkaistiin. Tätä dokumentaatiota tyypillisesti myös kirjataan tietämystietokantaan (Knowledge Base). Kun tietämuskannassa on vuosien ajan kertynyttä tietoa, kuinka ongelmia ratkotaan, miten ylläpitoimenpiteitä tehdään, on asiakastuenkin paljon helpompi tehdä työnsä hyvin ja työpyynnöt pystytään ratkaisemaan nopeammin. Asiakaspalvelu ei pysty ratkaisemaan kaikkia ongelmia välittömästi. Tämän vuoksi on tärkeää kirjata tietämystietokantaan mahdollisimman paljon uutta tietoa, ja päivittää myös vanhaa tietoa. Asiakastuki täytyy ottaa omistajuus kaikista asiakkaiden yhteydenotoista, ja tuen täytyy huolehtia siitä, että kaikki palvelupyynnöt tai tiketit ratkaistaan. Tavoitteena on aina ratkaista ne palvelusopimuksen puitteissa (Service Level Agreement). Yhtään tikettiä ei saisi päästää hukkumaan tai unohtumaan työjonoon, etenkin häiriötilanteissa. Häiriötiketin omistajan vastuita ovat:

- Häiriön seuranta ja varmistaminen, että joku työskentelee häiriön korjaamiseksi
- Proaktiivisesti tiedottaa asiakkaille, kuinka ongelmanratkaisu etenee
- Kun mahdollista, identifioi ongelmaan liittyviä muita tikettejä
- Varmistaa että tiketit on annettu oikeille tahoille työn alle ja ettei tiketit siirry jatkuvasti tuelta toiselle – kansankielellä "tiketti pingis"
- Varmistaa että ongelmanratkaisun aktiviteetit dokumentoidaan
- Varmistaa että asiakas on tyytyväinen ratkaisuun

- Sulkee tiketin

Asiakastuen henkilöstön osaaminen vaikuttaa keskeisesti asiakastuen laatuun. Henkilöstöllä on useita eri osaamisen osa-alueita, jotka vaikuttavat palvelun laatuun. Liiketoimintaymmärryksen tarve asiakastuessa vaihtelee eri teollisuudenalojen mukaan. Posti- ja logistiikka-alalla liiketoimintaymmärrys on keskeistä, sillä sekä prosessit että palvelukokonaisuudet voivat usein olla monimutkaisia. Tämän vuoksi asiakastuen henkilöstön korkea vaihtuvuus vaikuttaa heikentävästi asiakastuen kykyyn tuottaa laadukasta palvelua sillä ympäristön oppiminen saattaa kestää jopa vuosia. Myös asiakastuen henkilöstön pehmeiden taitojen osaaminen on noussut yhä tärkeämpään osaan palvelun laadun kannalta, esimerkkinä empatian tärkeys korostuu, mikäli asiakkaan tilanne on erityisen haasteellinen. Positiivinen asenne asiakaskohtaamisessa myös auttaa pitämään asiakastapahtuman myönteisenä haastavassakin tilanteessa.

Tekniseksi tietotaidoksi lasketaan IT-järjestelmien tekninen ymmärrys, prosessit ja liiketoiminnan osaaminen. Kaikki osa-alueet ovat tärkeitä hallita ainakin perustasolla, jotta hyvää asiakastukea pystytään antamaan. Tekninen ICT-ymmärrys on edellytys sille, että järjestelmiä pystyy käyttämään ja tukipalvelua pystytään tuottamaan.

Prosessiymmärryksen tärkeys korostuu etenkin monimutkaisempia ongelmia ratkaistessa, ilman prosessiymmärrystä voi olla vaikeaa hahmottaa missä kohdin prosessia haaste mahdollisesti sijaitsee ja mille tukijärjestelmälle tapaus pitäisi seuraavaksi siirtää. Liiketoiminnan osaaminen on keskeistä siltä osin, että pystytään ymmärtämään miten yhtiön ja asiakaspalvelun tulisi toimia erityyppisissä tilanteissa.

Muutoksen johtamiseen löytyy valmiita malleja, yksi malli on kuvattu teoriaosuudessa. Muutosta toteutetaan kuitenkin ihmisten ehdoilla, jolloin muutoksen johtaminen on sekoitus sinnikästä projektipäällikkyyttä ja ihmisten johtamista. Tietoperustaan tutustuessani havaitsin useasta lähteestä, että yrityselämässä muutoksista suurin osa epäonnistuu, mikäli sitä ei johdeta kunnolla. Saman havainnon olen tehnyt myös omalla työurallani, jonka perusteella olen luonut oman käsitykseni, kuinka onnistuneita muutoksia johdetaan. Yritysten muutosprosesseissa usein pyritään suuriin muutoksiin toimintamalleissa tai organisaatioissa usein sen vuoksi että, yritys toimisi jatkossa tehokkaammin. Mikäli muutos epäonnistuu, myös tehostustavoitteet usein menetetään. Muutoksen tietoinen johtaminen on tärkeää, ja henkilöstön motivointi ennen muutosta on keskeistä, jotta muutoksen läpivienti onnistuu. Ihmiset tarvitsevat syyn toiminnalleen ja mikäli syy tai tarkoitus pystytään rakentamaan, mahdollistaa se suuriakin onnistuneita muutoksia organisaatioissa.

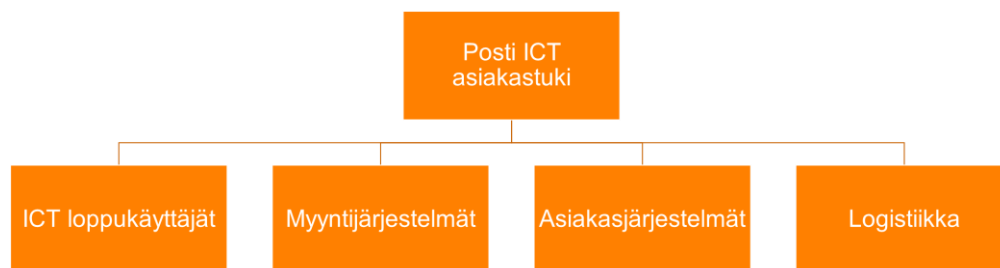
Palvelunhallintamalleilla Postissa on pystytty parantamaan asiakastuen asiakaskokemusta ja palvelun laatua merkittävästi viime vuosina. Jotta palvelut toimisivat koko ajan paremmin, täytyy niitä kehittää jatkuvasti. Palvelunhallinnan vastuulla onkin jatkuvan parantamisen toimintamallit. Esimerkkinä tästä on ongelmanhallinta jossa käydään ongelmatilanteet läpi sen jälkeen, kun häiriötilanne on saatu korjattua, ja pyritään korjaamaan syvemmillä palvelussa olevat ongelmat pysyvästi – ja näin ehkäistään ongelmia jatkossa. Häiriötilanteessa palvelunhallinta johtaa ongelmanratkaisua, ja usein kun ongelma on erityisen haastava korjata, eri ongelmanratkaisutekniikat ja työkalut auttavat ratkaisemaan ongelman.

4 Kehittämishankkeen toteutus ja tulokset

Tässä kappaleessa on kuvattuna hankkeen tutkimusosuus ja tutkimuksen tulokset. Tilanteen taustoittamiseksi kappaleessa on myös kuvattu ICT-asiakastuen organisointi ennen ulkoistusta ja ulkoistuksen jälkeen. Opinnäytetyö vaikuttaa pääosin ICT loppukäyttäjätukeen, mutta vaikutuksia tuli myös muiden tukitiimien toimintaan, jonka vuoksi myös ne on kuvattu.

4.1 Ulkoistuksen vaikutukset asiakastukeen

Ennen toiminnan ulkoistamista palvelu oli organisoitu useaan tiimiin Suomessa Oulussa ja Helsingissä. Asiakkaita palveltiin tiimeittäin eri tukimalleilla ja palveluajoilla riippuen asiakastarpeista. Seuraavassa kuviossa kuvattuna tiimit:



Kuva 9. ICT asiakastuen organisaatio ennen ulkoistusta.

Loppukäyttäjätuen toiminto on rakennettu vuonna 2013 ja tätä ennen palvelu oli ulkoistettu palveluntarjoajalle. Asiakastytyväisyys oli heikolla tasolla aiemmin ulkoistetun palvelun aikana ja kun toiminto rakennettiin yhtiön sisäiseksi toiminnoksi, kustannukset laskivat alle puoleen ja asiakastytyväisyys nousi merkittävästi. Kun palvelu on vakiintunut toimivaksi vuosien varrella, voidaan ulkoistusta halvemmän kustannustason ratkaisuun lähteä tekemään.

ICT loppukäyttäjätuki palvelee pääosin kaikkia niitä yrityksen käyttäjiä, jotka käyttävät yhtiön eri järjestelmiä tietokoneilla tai mobiililaitteilla. Mikäli asiakkaalla on ongelmia tai tukipyynnöjä esimerkiksi työasemaan liittyen, toimisto-ohjelmistojen käytössä tai vaikka tarve uudelle ohjelmistolle palvelee tämä tukitiimi kaikkia yhtiön käyttäjiä. Asiakaspalvelijat sijaitsevat Oulussa ja palvelevat käyttäjiä suomen-, englannin- ja ruotsin kielellä. Palvelun

asiakastyytyväisyys on ollut pitkään hyvällä tasolla, ja asiantuntemus on rakentunut pienen henkilöstövaihtuvuuden vuoksi hyvälle tasolle.

Myyntijärjestelmätuen palvelun piirissä on mm. yhtiön kassajärjestelmien tuki. Postilla on kumppaniverkoston kautta useita satoja toimipisteitä ja tukea tarvitaan jatkuvasti monenlaisissa teknisissä ongelmatilanteissa tai esimerkiksi toimipisteiden muutostilanteissa. Myyntijärjestelmien toimivuus on kriittistä yrityksen kannalta, sillä mikäli järjestelmät ja palvelut eivät toimi, ei moni asiakas pääse lähettämään kirjeitä, paketteja tai vaikka ostamaan postimerkkejä.

Postilla oli useita järjestelmiä, joita esimerkiksi yritysasiakkaat käyttävät ja näiden palveluiden tuki on päätetty eriyttää muista tukipalveluista. Asiakasjärjestelmien tuki on lähimpänä ulkoisten asiakkaiden asiakaspalvelua kaikista ICT tukipalveluista.

Asiakasjärjestelmät kuitenkin vaativat ICT erityisosaamista, jonka vuoksi tukea ei ole integroitu osaksi yhtiön asiakaspalvelua.

Logistiikan liiketoiminta kattaa Postissa mm. rahdin ja varastoliiketoiminnan, joka poikkeaa muista Postin liiketoiminnoista ICT asiakastuen tarpeen osalta. Järjestelmät ovat monimutkaisia ja palveluaikatarpeet ovat erilaiset kuin esimerkiksi loppukäyttäjätuessa. Tuki palvelee ympäri vuorokauden ja toimii yhteyspisteenä, jos esimerkiksi jokin logistiikan kriittinen tuotantojärjestelmä ei toimi.

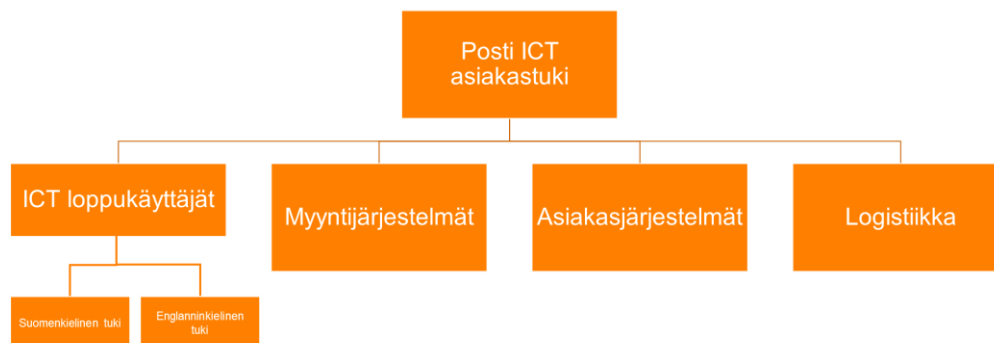
Asiakaspalvelua tuottavat viime kädessä asiantuntijat, jotka käsittelevät palvelupyyntöjä tiketein tai vastaavat puhelinpalveluun. Uudella palveluntarjoajalla palvelua tuotetaan useassa maantieteellisessä sijainnissa riippuen palvelun luonteesta ja kielisyydestä.

Sijainnit palvelualueittain:

- Suomenkielinen loppukäyttäjätuki: Oulu, Suomi
- Englanninkielinen loppukäyttäjätuki: Hyderabad, Intia
- Muut Suomenkieliset tuet: Helsinki, Suomi

Palvelun tuottamiseen on perustettu uusi toimipiste Intiaan, jonne muutoshankkeessa on pyritty siirtämään osa tuotetuista asiakastuen tehtävistä toiminnan tehostamiseksi.

Seuraavassa kuvassa näkyy muutos asiakastuen organisointiin.



Kuva 10. Asiakastuen organisointi muutoksen jälkeen.

Liiketoimintojen asiakastuki on haluttu säilyttää sellaisena kuin se ennenkin on ollut, mutta näidenkin toimintojen osalta toiminnan tehostaminen esimerkiksi itsepalvelun ja automaation avulla on keskeinen tavoite. Suurin käytännön muutos asiakastuen osalta asiakkaiden suuntaan on se, että ICT loppukäyttäjätuessa palvelee asiakkaita pääosin englannin kielellä. Muutoshankkeen alussa tämän muutoksen on ennakoitu tuottavan suurimmat haasteet asiakastyytyvyyden hyvän laadun säilyttämisen kannalta. Myös muutostilanteessa syntyvän epävarmuuden heijastuminen henkilöstöön tunnistettiin merkittäväksi riskiksi, sillä kriittistä osaamista tyypillisesti menetetään, kun suuria organisatorisia muutoksia toteutetaan. Henkilöstön siirtäminen ulkoisen kumppanin palkkalistoille on henkilöstölle suuri muutos. Asiakastuki on monikanavaista ja se jakaantuu useaan palvelutasoon:

- 1) Itsepalvelu
- 2) Ensimmäisen asteen tuki, asiakastuki
- 3) Toisen tason tuki
 - a. Sovellustuki
 - b. Tekninen tuki
 - c. Verkkotuki
 - d. Asiantuntijat
- 4) Kolmannen tason tuki
 - a. Ohjelmistotoimittajat
 - b. Laitetoimittajat
 - c. Asiantuntijat

ICT asiakastuen keskeisiä tukijärjestelmiä ovat:

- Tiketöintityökalu
- Puhelinjärjestelmä
- Sähköposti ja chat
- Toimisto-ohjelmistot

- Liiketoimintoja tukevat ohjelmistot

Mikäli keskeiset tukijärjestelmät eivät toimi hyvin, laadukasta asiakastukea on mahdoton tuottaa.

4.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineisto hankittiin Postin käyttämästä tikettityökalusta hakemalla tietoa, jota voidaan verrata eri tekijöiden kesken. Hankkeen toteuttaja on objektiivinen, sillä asiakaspalaute kerätään vakioidun automaattisen kyselyn avulla kaikilta asiakaspalvelua käyttäneiltä asiakkailta eikä tutkimuksen toteuttaja päässyt vaikuttamaan arvosanoihin. Jos esimerkiksi oletetaan, että tikettien ratkaisuajan pidentyessä asiakastytyväisyys laskee, voidaan ratkaisukyvykkyyttä parantamalla parantaa asiakastytyväisyyttä. Tilanne ei kuitenkaan ole näin yksiselitteinen, sillä myös ratkaisun laadullinen aspekti ja muut tekijät vaikuttavat asiakastytyväisyyteen. Opinnäytetyön teoriaan perustuen palvelun laatuun vaikuttaa esimerkiksi asiantuntijoiden osaaminen, koulutus, dokumentaatio ja olemassa olevat ohjeet. Tikettimassasta saatavia tietoja analysoidaan alkutilanteen selvityksessä, ja lopuksi projektin päätyttyä seurataan toimenpiteiden vaikutuksia asiakastytyväisyyteen Happy Signals työkalun avulla. Lähtötilanteen tietoja on analysoitu excelin avulla verraten asiakastytyväisyyttä ja muita palvelun parametreja, jotta saadaan selville, mikä vaikuttaa asiakastytyväisyyteen ja kuinka sitä voidaan parhaiten parantaa. Vertaamalla etenkin menetetyt työajan määrää, tikettien vastausaika, ratkaisuaikaa, ensimmäisen asteen ratkaisuastetta, ja muita arvoja asiakastytyväisyyteen saadaan aineistosta analysoitua syy-seuraussuhteita. Tietoja analysoidaan hakien aineistoa riittävän pitkältä aikaväliltä, jolla pyritään takaamaan riippuvuuksien tilastollinen merkitsevyys.

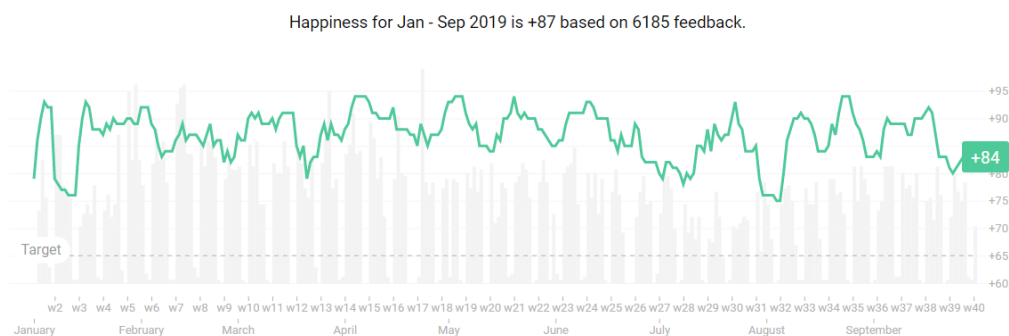
ICT tukipalvelujen laatua ja asiakastytyväisyyden korrelaatioita muihin tekijöihin voidaan vertailla myös Happy Signals -järjestelmän keräämästä asiakastytyväisyystiedoista. Tiedot on haettu järjestelmästä CSV muodossa. Lähtötilanteen tarkastelujaksoksi 1 on valittu 2019 tammikuun ja 2019 syyskuun välinen aika, sillä silloin muutoksia palveluihin ei juurikaan ollut vielä tehty. Tehtyjen toimenpiteiden jälkeen asiakastytyväisyyttä on mitattu ajanjaksolla tammikuu-elokuu 2020. Palautteita lähtötilanteen aikana saatiin 6185 kpl asteikolla 0-10 keskiarvon ollessa n. 9,42. Palautejärjestelmä kerää tietoa myös siitä, kuinka paljon aikaa menetettiin ongelman tai palvelupyynnön aikana, jota voidaan verrata asiakastytyväisyyteen. Aikaa voi myös käyttää laskemaan kuinka ICT palvelujen tuottavuusongelmat lisäävät yhtiön kustannuksia tai laskevat tuottavuutta. Tutkimuksen aineisto hankittiin kokonaisotantana. Palautejärjestelmä kerää tietoa myös siitä, kuinka

paljon aikaa menetettiin ongelman tai palvelupyynnön aikana, jota voidaan verrata asiakastytyvyyteen. Perusjoukosta poistettiin muiden kuin Suomen henkilöstön vastaukset.

4.3 Tutkimus asiakastytyvyydestä

Postin ICT asiakastuen asiakastytyvyyttä on mitattu Happy Signalsin palvelulla, joka muodostaa asiakastytyvyyss lukemista NPS arvosanan. Asiakastytyvyys voi vaihdella asteikolla -100:sta +100. Tavoitteeksi asiakastytyvyydelle on asetettu vähintään +65, joka on ylittynyt koko tutkimusjaksolla ja palaute palvelun laadusta on ollut sidosryhmiltä ja käyttäjiltä positiivista. Asiakkaat itse antavat palautetta asteikolla 0-10, josta 0 on ei-tyytyväisin ja 10 on tyytyväisin. Aikaa voi myös käyttää laskemaan kuinka ICT palvelujen tuottavuusongelmat lisäävät yhtiön kustannuksia tai laskevat tuottavuutta.

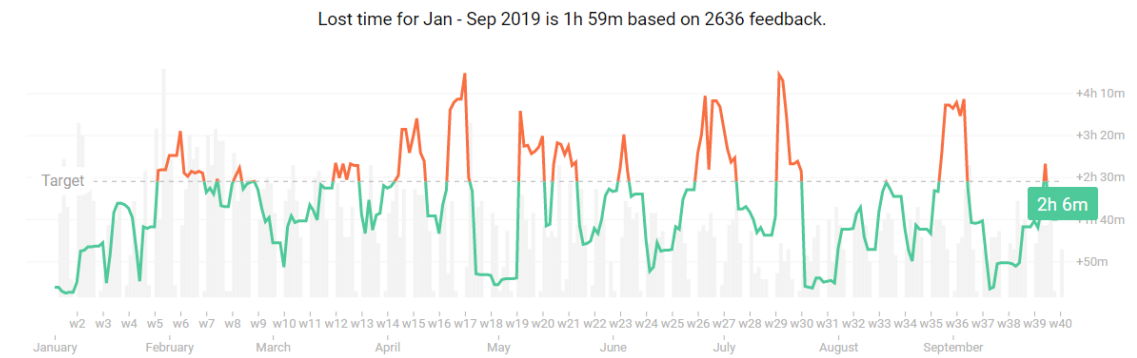
Asiakastytyvyyteen vaikuttaa monet eri tekijät asiakaspalvelun osaamisesta, teknisistä välineistä, ratkaisuajasta ja asiakasneuvojan asenteesta lähtien. Ensimmäisenä selvitin syitä asiakastytyvyyteen ja sitä, mikä asiakastytyvyyteen vaikuttaa positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Tikettitietoa tutkimalla pystytään kuitenkin selvittämään faktapohjaisia syy-seuraussuhteita asiakastytyvyydelle.



Kuva 11. Asiakastytyvyys ennen ulkoistusta.

Asiakastytyvyyteen vaikuttaa monet eri tekijät asiakaspalvelun osaamisesta, teknisistä välineistä, ratkaisuajasta ja asiakasneuvojan asenteesta lähtien. Ensimmäisenä selvitin syitä asiakastytyvyyteen ja sitä, mikä asiakastytyvyyteen vaikuttaa positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Tikettitietoa tutkimalla pystytään selvittämään faktapohjaisia syy-seuraussuhteita asiakastytyvyydelle. Taulukossa 2 ja sitä seuraavassa kuvaajassa nähdään selkeä korrelaatio sille, että mitä enemmän työaikaa menetetään, sitä heikompi asiakastytyvyys. Tiedoista nähdään myös, että asiakastytyvyyden ja menetetyt työajan korrelaatio ei ole lineaarinen vaan arvosanalla 7 voidaan menettää enemmän työaikaa kuin arvosanalla 2. Tämä ero kuitenkin selittyy asiakaspalautteen määrän

vähyydellä, jolloin tiedon tilastollinen luotettavuus kärsii. Kun menetetty työaika ylittää 29 minuuttia, alkaa asiakastytyväisyys laskea ja vastaavasti kun työajan menetys lasketaan tunneissa, tyytyväisyys laskee merkittävästi enemmän. Menetetyn työajan keskiarvo tarkastelujaksolla oli 195 minuuttia ja mediaani 245, johon menetetyt työajan hajontaa verrattiin. Menetetyn työajan ja asiakastytyvyyden tarkemmat lukemat liitteessä 1. Seuraavissa kuvaajissa on yhteenveto menetetyistä työajasta.



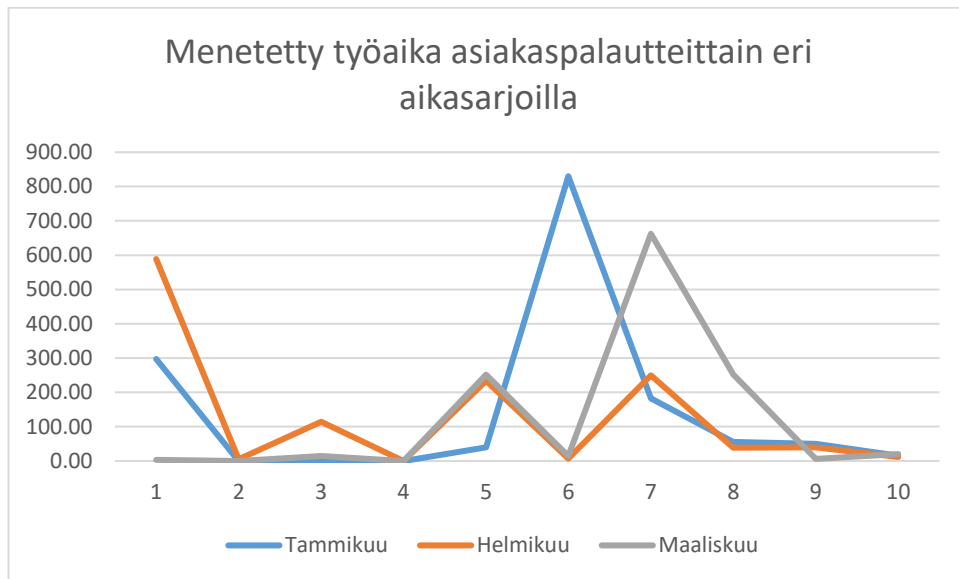
Kuva 12. Keskimääräinen menetetty työaika ennen ulkoistusta.



Kuva 13. Menetetyön työajan vaikutus asiakastytyvyyteen koko aineistossa. Asiakastytyväisyysasteikko 0-10, menetetty työaika minuuttia.

Kun selvitetään tarkemmin palautetta tapauksista, joissa asiakaskokemus on ollut heikko, yleensä ongelmaa ei ole pystytty ratkaisemaan tai palvelu on toiminut hitaasti tai tiketti on jopa suljettu ilman että ratkaisua on löytynyt. Tästä voidaan päätellä, että asiakastuen henkilöstön osaaminen ja ohjeistuksen laatu vaikuttavat merkittävästi asiakastuen laatuun. Menetetyn työajan vaikutuksesta asiakastytyvyyteen on havaittavissa selkeä trendi sille, että mitä enemmän työaika menetetään, sitä heikompi asiakastytyväisyys. Tutkimusstrategiana oli aikasarja-asetelma syy-seuraussuhteiden varmistamiseksi, jonka

vuoksi seuraavassa kuvaajassa on kuvattuna asiakastytyvyyden ja menetetyt työajan suhde eri aikasarjoina.



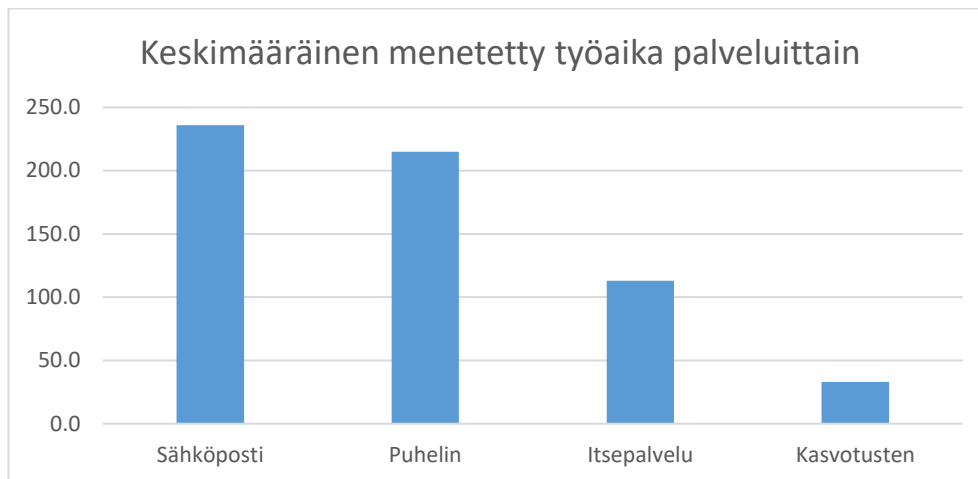
Kuva 14. Menetetty työaika arvosanoittain eri aikasarjoilla.

Aikasarja-asetelmasta on tehtävissä sama päätelmä kuin koko aineistosta, eli asiakastytyvyys heikkenee mitä enemmän työaikaä menetetään. Aikasarja-asetelmassa vahvistuu havainto siitä, että asiakkaat valitsevat vähän erityisesti arvosanoja 2-4 antaessaan palautetta asiakastytyvyydestä. Tästäkin huolimatta syy-seuraussuhde on selkeästi osoitettavissa sille, että asiakastytyvyys riippuu menetetyt työajan määrästä.

Asiakastytyvyyteen voi myös vaikuttaa millä välineellä asiakas on ottanut yhteyttä asiakaspalveluun. Palvelupyynnöt tulevat asiakastukeen eri palvelukanavia pitkin:

- Sähköpostitse
- Puhelimitse
- Itsepalveluna
- Kasvotusten

Pääkonttorilla Posti tarjoaa käyttäjilleen ICT lähitukea, jossa pääsee keskustelemaan suoraan asiantuntijan kanssa ongelmistaan. Tätä palvelua siis voidaan kutsua ns. kasvotusten tuotetuksi asiakaspalveluksi. Seuraavassa on vertailtu, kuinka paljon eroa on sillä, mitä kautta palvelupyynnöt tukipalveluun tulee ja mikä vaikutus sillä on menetettyyn työaikaan.



Kuva 15. Keskimääräinen menetetty työaika palveluittain

Yllä olevasta kuvasta nähdään, että puhelimitse palveltaessa työaika menetetään vähiten, ja tämä selittyy sillä, että asiakas monesti odottaa asian ratkaisua puhelimesta, ja ratkaisu pyritään löytämään välittömästi. Itsepalvelu- ja sähköpostipyynnöt sen sijaan kestävät hieman kauemmin ja näin ollen myös työaika menetetään enemmän. Merkittävin ero palvelutavoilla on, kun tukea tarjotaan kasvotusten ja silloin työaika näyttää hukkuvan merkittävästi enemmän kuin muilla tavoilla. Tikettitietoja tarkemmin tarkastellen voidaan havaita, että kaksi yksittäistä tapausta nostavat keskiarvoa merkittävästi korkeammalle ja ne poistamalla päästään samaan tasoon kuin muilla palvelumuodoilla. Tarkempi analyysi myös paljastaa, että lähitukeen tullaan useimmiten haastavamman ongelman kanssa, kun laitteissa esimerkiksi on fyysisesti jotain rikki, jonka korjaaminen voi kestää kauemmin laitteistovaihdon vuoksi ja näin ollen työaika menee hukkaan enemmän. Alla olevasta taulukosta nähdään, että tiketin kriittisyydellä ei juuri ole merkitystä asiakastytyvyyteen. Kriittisyys tarkoittaa, kuinka suuri ongelma on yrityksen työntekijöille, ja kuinka suurta asiakasjoukkoa ongelma koskee. Tutkimuksen perusteella selkeä havainto on, että mikäli menetettyä työaika pystytään pienentämään, paranee asiakastytyvyys vastaavasti. Myös tikettien kriittisyyden vaikutusta asiakastytyvyyteen selvitettiin. Mitä kriittisempi palvelupyynnö oli, sitä heikompi oli asiakastytyvyys.

Taulukko 1. Asiakastyytyväisyys kriittisyyksittäin, asteikolla 0-10 (10=Paras).

Kriittisyys	Palaute
1 - Kriittinen	8.73
2 - Korkea	8.52
3 - Keskimääräinen	8.94
4 - Matala	9.45

Asiakastyytyväisyys ja menetetty työaika myös vaihtelivat paljon sen perusteella, mitä palvelukanavaa asiakkaat käyttivät. Lähituesta ei saatu palvelun luonteesta johtuen juurikaan menetetyön työajan arvioita eikä asiakastyytyväisyyslukemia, jonka vuoksi se täytyy sulkea pois tarkastelusta. Itsepalvelua käyttämällä työaika menetetttiin vähiten, puhelimitse ja sähköpostilla tehdyt palvelupyynnöt olivat lähellä toisiaan menetetyt työajan suhteen.

Taulukko 2. Ristiintaulukointi asiakastyytyväisyyden ja menetetyt työajan (minuuttia) suhteesta eri palvelukanavilla.

Arvosana	Sähköposti	Puhelin	Itsepalvelu	Lähituki
0	647	471	0	
1	364	662	376	
2	10	5	75	
3	605	88	27	
4	50	0	0	
5	129	325	582	
6	265	481	15	
7	419	228	10	0
8	68	73	107	
9	30	20	41	30
10	13	13	11	68
Keskiarvo	236	215	113	33

4.4 Havainnointitutkimus

Muutoshankkeen aikana tein itse ja keräsin myös sidosryhmiltä palautetta ja havaintoja asiakastuen laadusta, jotta pystyimme reagoimaan palvelumuutoksin haasteisiin. Havainnot kerättiin seurantakokousten muistioista, ja havainnot on kirjattu liitteessä 2 olevaan taulukkoon. Havainnot on luokiteltu sen perusteella, mihin osa-alueeseen korjaustoimenpiteitä pitäisi toteuttaa.

Havainnointitutkimuksen tärkeimmät palvelunlaatua heikentävät tekijät tärkeysjärjestyksessä ovat:

- Asiakastuen osaamispuutteet, 4 havaintoa
- Resursoinnin väärä mitoitus, 3 havaintoa
- Asiakastuen tekniset ongelmat, 2 havaintoa
- Asiakastuen puutteellinen johtaminen, 1 havainto
- Asiakastuen kommunikointitaidot, 1 havainto

Muutoshankkeen aikana on selvinnyt asioita, jotka vaikuttavat asiakastyytyvyyteen ja joita ei voida suoraan päätellä tikkittietojen tutkimuksen perusteella. Osa parannustoimenpiteistä perustuu kokemukseen ja järkeilyyn, osa muutoksen johtamisen perusasioihin. Esimerkiksi kirjallisuuden mukaan ulkoistuksen muutoksista viestintä sekä palvelua tuottavalle henkilöstölle ja palvelua käyttäville asiakkaille on tärkeää vaikkei sitä tutkimuksesta voida päätellä.

4.5 ICT palvelumallin ja prosessien kehitys

ICT palvelutuotanto perustuu ITIL prosesseihin, joilla toimintaan haetaan hyväksi havaittuja palvelutuotannon käytäntöjä ja mittaus- ja raportointitapoja. Postissa oli käytetty näitä prosesseja hyödyksi jo pitkään ennen ulkoistusta, mutta resurssirajoitteiden vuoksi oli keskitytty vain tiettyihin ydinprosesseihin. Kehityshankkeen aikana olemassa olevia palvelutuotannon prosesseja parannettiin, ja useita uusia prosesseja otettiin käyttöön. Prosessien ylläpito ja kehitys on Postissa SIAM tiimin vastuulla. Useita prosesseja rakennettiin uudestaan tai parannettiin, ja tämän kehittämishankkeen osana keskityttiin asiakastuen laadun parantamiseen tähtääviin prosesseihin. Seuraavat asiakastukeen vaikuttavat prosessit rakennettiin kehittämishankkeen aikana joko kokonaan uudestaan tai niitä parannettiin merkittävästi:

- Kapasiteetin hallinta (CM)
- Jatkuva palvelun parantaminen (CSI)
- Tapahtumien hallinta (EM)
- Palvelukatalogin hallinta (SCM)

Kapasiteetinhallinnassa luotiin mittarit, kuinka kapasiteetin käyttöastetta seurataan ja mittareiden perusteella pyritään optimoimaan kapasiteetin käyttöä ja sitä kautta parantamaan palveluiden luotettavuutta ja säästämään kustannuksissa pilvipalveluiden optimaalisemman käytön kautta. Kun kapasiteetinhallintaa tehdään systemaattisesti, se myös vähentää asiakastuen työkuormaa esimerkiksi pienempänä tikettimääränä.

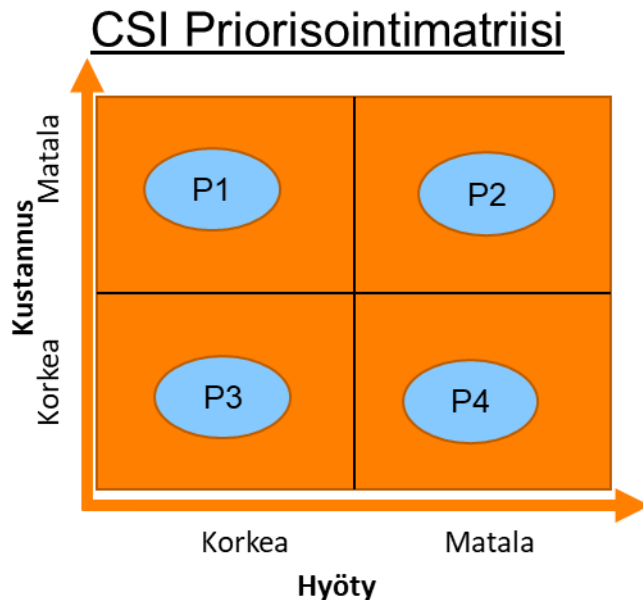
Jatkuvan parantamisen toimintamalli on keskeisin tekijä sille, että asiakastuen laatua ja asiakaskokemusta voidaan parantaa. Jatkovaa palvelun parantamista oli tehty paljon jo ennen kehittämishanketta, mutta kehittämishankkeessa luotiin ja dokumentoitiin jatkuvan parantamisen toimintamalli. Ilman jatkuvan parantamisen toimintamallia parannuksia ei yleensä tehdä johdonmukaisesti eikä etenemistä seurata johdon toimesta. Tämä heikentää merkittävästi palvelunlaadun parantamista.



Kuva 16. Jatkuvan parantamisen toimintamalli.

Jatkuvalle parantamiselle luotiin myös toteutusjono, ohjeet ja tavat priorisoida kehityskohteita. Priorisoinnissa punnitaan hyötyjä parannuksen toteutuksen kustannusten suhteessa. Mikäli esimerkiksi joku jatkuvan parantamisen hanke vähentää asiakastuen yhteydenottojen määrää, voidaan tälle laskea suora taloudellinen hyöty asiakastuen resurssikäytön tehostumisen kautta. Jos jonkin parannuksen toteutus parantaa asiakaskokemusta, ei sille välttämättä pystytä laskemaan suoraa taloudellista hyötyä. Tämän vuoksi priorisointi vaatii myös johdon arviointia ja asiakkaiden kanssa keskustelua, jotta voidaan toteuttaa vaikuttavimmat asiakaskokemusta parantavat hankkeet. Jos jatkuvan parantamisen idea maksaa vähän toteuttaa, mutta hyöty on korkea (P1), kannattaa sellaiset hankkeet priorisoida toteutettavaksi ensin. Matalan hyödyn ja korkean

kustannuksen hankkeet (P4) ei kannata välttämättä toteuttaa ollenkaan, ellei hyötyä saada kehityksen kautta parannettua. Kun palvelukehitystä on tehty kauemmin, todennäköisesti P1 tason parannuksia on enää hankalampi löytää, jolloin toteutetaan P2 ja P3 kehityskohteita.



Kuva 17. Jatkuvan parantamisen priorisointimatriisi.

Tapahtumien hallinnassa pyritään parantamaan kykyä huomata ongelmia ICT palveluissa ja reagoida niihin mahdollisimman nopeasti. Kehittämishankkeen tutkimuksen yhtenä havaintona oli, että mitä nopeammin ongelmat pystytään ratkomaan, sitä tyytyväisempiä asiakkaat ovat. Mikäli palveluongelmat havaitaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, mielellään jopa ennen kuin niistä tulee edes ongelmia, parantaa se asiakaskokemusta ja asiakastuen laatua merkittävästi.

Palvelukatalogissa on kuvattuna ne palvelut, joita ICT palveluorganisaatio tuottaa. Asiakastuen kannalta palvelukatalogi on keskeinen dokumentaatio sille, mitä palveluita asiakastuen täytyy tukea. Mikäli palvelukatalogi on hyvin dokumentoitu, sekä asiakastuki että asiakkaat voivat käyttää dokumentaatiota hyväksi palvelun elinkaaren aikana. Tämä vähentää turhia yhteydenottoja asiakastukeen ja saa asiakkaat tyytyväisemmäksi, kun he ymmärtävät miten palvelut toimivat ja kuinka niitä tulisi käyttää.

4.6 Asiakastuen resursointi ja osaaminen

Asiakaspalvelussa resurssien tarpeeseen vaikuttaa työpyyntöjen määrä, palveluajat, asiakaspalvelijoiden suorituskyky, vasteikatavoite ja asiakaspyyntöjen vaikeusaste. Resurssit täytyy mitoittaa niin, että puheluihin pystytään vastaamaan tavoiteajassa, ja

työpyynnöt pystytään ratkaisemaan palveluaikasopimuksen (SLA) tai toiminnallisen sopimuksen (OLA) puitteissa. Työn määrä vaihtelee asiakastuessa paljon, mutta ruuhka-aikoihin pystytään ennalta varautumaan miehittämällä tiettyihin kellonaikoihin tai sesonkiaikoihin riittävästi asiakaspalvelijoita hoitamaan palvelupyynnöitä.

Asiakaspalvelutiimien kesken työkuorma jakautuu eri vuorokaudenaikoihin riippuen häiriötilanteesta, asiakkaiden tarpeista ja sen hetkisestä miehityksestä. Jos jostakin tiimistä esimerkiksi asiantuntija on sairaana, työkuormaa kasautuu muulle tiimille enemmän kuin normaalisti. Tällöin on mahdollista jakaa työkuormaa eri asiakaspalvelutiimien kesken ja vähintäänkin asiakkaiden työpyyntöihin pystytään vastaamaan ajallaan ja pyynnöt saadaan kirjattua tiketöintijärjestelmään ja tikettejä päästään käsittelemään, kun asiaa tunteva asiantuntija vapautuu.

ICT-palvelujen ulkoistuksella oli merkittävä vaikutus asiakastuen henkilöstöön ja sen resursointiin. Ulkoistuksen pääasiallisena tavoitteena oli löytää kustannussäästöjä ICT palveluista. Tämä tapahtui mm. siirtämällä työtä globaaliin palvelukeskukseen, halvemman kustannustason maahan. Jotta säästöt pystyttäisiin turvaamaan, piti työtä pyrkiä siirtämään mahdollisimman paljon englanninkieliseen tukeen ja resursseja vähennettiin suomenkielisestä tuesta. Resurssien mitoitus ulkoistuksen jälkeen toteutettiin laskennallisesti niin, että työpyyntöjen määrä ja niihin käytetty keskimääräinen työskentelyaika jaettiin resurssien määrällä, olettaen että tietty määrä työpyynnöitä onnistutaan siirtämään englanninkieliseen tukeen. Aluksi resursseja kuitenkin vähennettiin liikaa, jonka vuoksi resursseja jouduttiin matkan varrella lisäämään uudelleen suomenkieliseen tukipalveluun. Myöhemmin itsepalveluportaali ja automaation kehittäminen auttoi tasoittamaan suomenkielisen tuen työkuormaa, ja säästöt pystyttiin näin turvaamaan palvelun laadusta tinkimättä.

Opinnäytetyön havaintotutkimuksessa asiakkailta saatiin palautetta, että ICT asiakaspalvelusta ei enää saa palvelua ja linjat ovat ruuhkautuneet. Toimittajan palveluraporteista selvisi, että palvelusitoumusta ei enää pystytty täyttämään ja että asiakastuki todellakin oli ruuhkautunut. Käytyämme asiaa tarkemmin läpi toimittajan kanssa, he olivat vähentäneet resursseja Suomenkielisestä tuesta parantaakseen omaa toimintansa kannattavuutta ja siirtämään tikettejä englanninkieliseen tukeen. Asiakkaat eivät kuitenkaan siirtyneet käyttämään englanninkielistä tukea toivotusti, jolloin ongelmat alkoivat pahentua. Haastateltuani asiantuntijoita kävi ilmi, että aluksi Oulussa toimivan keskuksen asiantuntijat venyivät, mutta sitten väsyivät suureen tikettimäärään, jolloin laatu alkoi heiketä merkittävästi. Asiakkailta tulleen palautteen perusteella huomattiin myös, että osaaminen uudessa tukiorganisaatiossa ei ollut riittävällä tasolla heti muutoksen jälkeen. Osaamisen puute aiheutti sen, että työpyynnöitä ei pystytty ratkaisemaan normaalisti, vaan

tukipyynnöjä siirtyi yhä enemmän toisen tai kolmannen asteen tukeen ratkaistavaksi. Osaaminen karttuu ajan kuluessa, mutta osittain tätä pystytään myös korjaamaan koulutuksella ja asennekoulutuksella. Asiakaspalautteiden mukaan on parempi myöntää, että jotain asiaa ei osaa tai siitä ei tiedä, kuin yrittää ratkaista tapausta virheellisesti. Toimenpiteinä tilanteen parantamiseksi resursseja lisättiin Suomenkieliseen tukeen, ja toimittaja lähti nopeuttamaan itsepalveluportaalin käyttöönottoa, jotta osa tukipyynnöistä saataisiin automatisoitua. Kun tukipyyntö tulee itsepalveluportaalin kautta, tiketteinä tai sähköpostitse, pystyy asiakaspalvelu edistämään useaa tapausta yhtä aikaa ja näin asiakastuki pystyy toimimaan tehokkaammin kuin puhelinpalvelua hoitaessaan. Puhelintuki sitoo asiakastuen resursseja sillä asiakas tyypillisesti odottaa puhelimesta, kun tapausta ratkotaan. Mikäli asiakkaan pyyntö pystytään ratkaisemaan kerralla puhelun aikana (Ensimmäisen tason ratkaisuaste), asiakastytyväisyys monesti on hyvällä tasolla. Mikäli ratkaisu kestää tai asiakas joutuu ottamaan palveluun useasti yhteyttä, asiakastytyväisyys laskee. Asiakaspalvelun tekninen osaaminen ja tuen organisointi vaikuttaa siihen, kuinka haastavia palvelupyynnöitä palvelussa pystytään ratkomaan ensimmäisellä yhteydenotolla. Mitä haastavampia tapauksia pystytään ratkaisemaan nopeasti, sitä tyytyväisempiä asiakkaat ovat. Tämän vuoksi on hyväksi, mikäli asiantuntijat ovat teknisesti päteviä ja heillä on pääsy eri järjestelmiin, jotta tapauksia pystytään ratkomaan laajasti ja nopeasti.

Asiakastuessa tasapainotellaan aina resurssien riittävyyden ja palvelupyynnöiden määrän suhteen. Usein palvelupyynnöt myös tulevat vaihtelevina vuorokaudenaikoina, joka aiheuttaa tiettyinä ajanhetkenä ruuhkaa ja toisena ajanhetkenä asiakaspalvelijoilla ei ole tehtäviä. Tämän vuoksi asiakaspalvelijoiden työvuorojen tekemiseen täytyy kiinnittää huomiota niin, että ruuhka-aikoina on riittävästi kapasiteettia pyyntöjen käsittelyyn. Resurssitarpeeseen vaikuttaa myös se, miten pyynnöt tulevat asiakastukeen:

- Puhelimitse
- Itsepalveluportaalin kautta
- Suoraan tiketteinä
- Sähköpostitse

Palvelukeskuksen resursointia pyritään jatkuvasti mitoittamaan tarvetta vastaavaksi niin, että siellä ei olisi milloinkaan resursseja, joilla ei ole töitä. Monesti ruuhka-aikoihin kaikki asiakaspalvelijat ovat kuitenkin varattu ja vastausajat saattavat pidentyä kohtuuttomaksi. Tällöin takaisinsoitto toiminnallisuus auttaa keräämään yhteydenottoja jonoon, ja asiakaspalvelu pystyy ottamaan yhteyttä asiakkaisiin ilman, että heidän olisi jonotettava puhelinpalvelussa vuoroaan. Muutoshankkeen aikana toteutettiin myös tämä toiminnallisuus toiminnan tehostamiseksi.

Asiakastuessa ihmiset vuorovaikuttavat toistensa kanssa, ja ulkoistuksen päätavoitteena oli siirtää palveluita palvelukeskukseen Intiassa. Suomalaisten havaittiin kuitenkin paikoin kokevan haasteellisena kommunikoida Intiassa olevan palveluhenkilöstön kanssa. Haasteet eivät havaintojen perusteella koskeneet pelkästään puhetta ja sen ymmärtämistä, mutta myös tapoja toimia ja käyttäytymismalleja. Tyypillisesti Suomessa on totuttu siihen, kun asiantuntija toteaa ymmärtävänsä asian ja hoitavansa ongelman, havaittiin palvelunsiirron jälkeen, että palveluntarjoajan henkilöstö saattoi vastata myönteisesti ymmärtämättä kuitenkaan asian todellista kiireellisyyttä tai tärkeyttä. Toisessa esimerkissä Postin asiakas saattoi haastavassa tilanteessa hermostua ja käyttäytyä loukkaavasti asiakaspalvelijaa kohtaan. Tietoperustan perusteella tämä on arkipäivää asiakaspalvelussa, mutta esimerkiksi niin sanottu kasvojen menettäminen koetaan Intiassa erittäin negatiivisena asiana. Tämän vuoksi pidimme kulttuurikoulutuksia Postin henkilöstölle, kuinka intialaisten ihmisten kanssa tulisi toimia, jotta yhteistyö sujuu hyvin. Vastaavasti koulutimme intialaisia asiantuntijoita siihen, miten suomessa toimitaan ja kuinka suomalaisten kanssa kannattaa kommunikoida.

4.7 Tekniset muutokset ja palvelun kielisyys

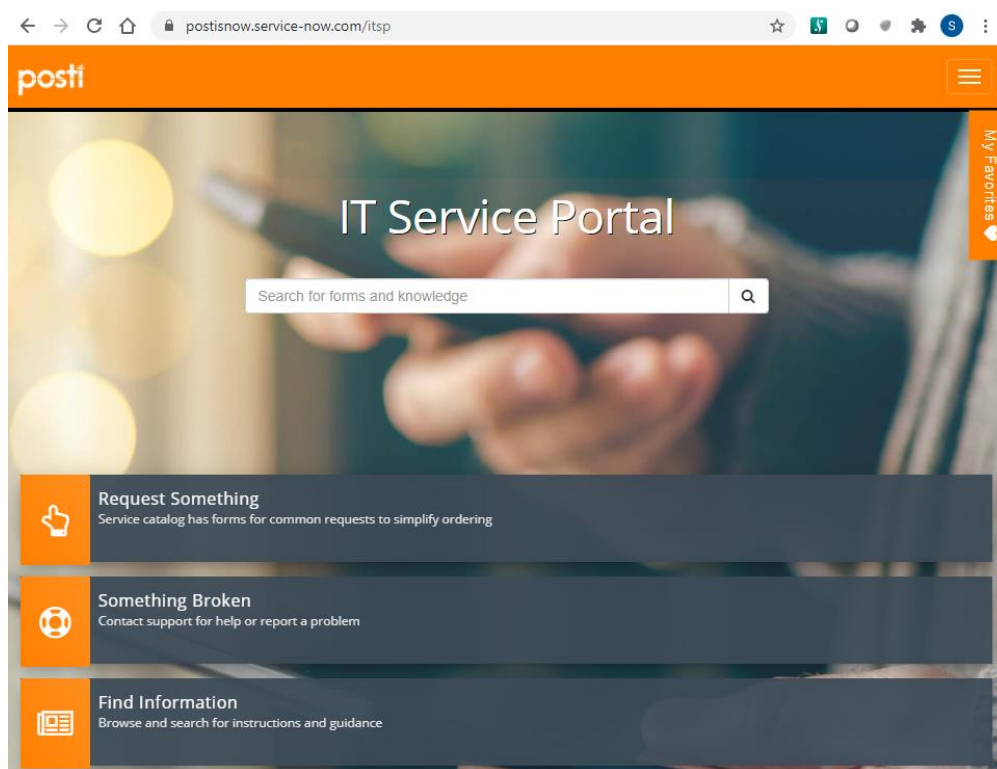
Asiakastuen kielisyysvaatimukset vaikuttavat asiakastuen organisointiin. Posti on yksi Suomen suurimmista työnantajista ja henkilöstössä on useita kymmeniä eri kansallisuuksia. ICT palvelutukea tuotetaan kuitenkin pääosin englanniksi ja suomeksi. Yhtiössä on kuitenkin paljon henkilöitä, jotka eivät puhu englantia, mutta osaavat vain suomea. Tämä aiheuttaa vaatimuksen suomenkielisestä tuesta, joka vaikuttaa resurssitarpeeseen niin, että kaikkea tukea ei voida tuottaa halvemman kustannustason maasta englannin kielellä. Muutoksessa siirryttiin intialaisen yhtiön palvelukeskusten asiakkaaksi, joka myös voi aiheuttaa haasteita sillä englantia puhutaan intialaisittain murtaen ja asiakkaiden on paikoin hankala ymmärtää puhetta varsinkin, jos puhelinyhteydet ovat heikkolaatuisia.

Englanninkielisessä palvelukeskuksessa resurssien kustannustaso on matalampi ja sieltä löytyy myös enemmän resursseja asiakkaita palvelemaan. Postin ICT asiakaspalvelun asiakkaat ovat tottuneet saamaan palvelua suomen kielellä, ja tämän vaihtaminen englantiin asiakaspalautteen perusteella heikensi asiakaskokemusta ja vaikeutti siirtoa englanninkieliseen palveluun. Muutoshankkeen aikana Posti päätti parantaa asiakastuen saatavuutta muuttamalla palvelun ympärivuorokautiseksi englanninkielisestä palvelukeskuksesta, ja samalla suomenkielistä palveluaikaa pystyttiin supistamaan. Tutkimuksen mukaan asiakastytyväisyys laskee merkittävästi palvelua odottaessa, joten päätimme että tietyissä tilanteissa asiakkaita siirretään englanninkieliseen palveluun, jotta

odotusaika lyhenisi. Tämä kuitenkin aiheutti haasteita sillä monet asiakkaat eivät halunneet asioida englannin kielellä. Joissain tapauksissa he ärsyntyivät joutuessaan selittämään ongelmaansa usealle asiakaspalvelijalle.

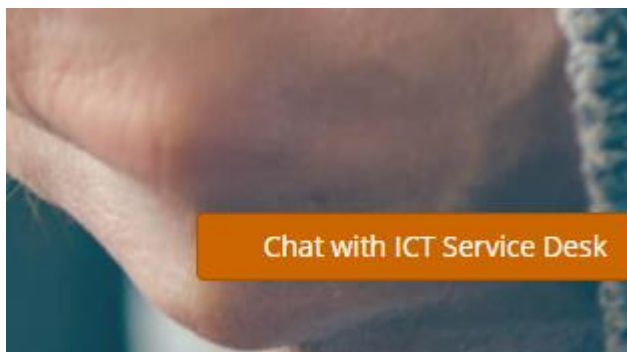
Puhelinjärjestelmän ominaisuudet ja konfiguroitavuus vaikuttaa siihen, kuinka asiakkaan tukipalvelupolku pystytään rakentamaan. Mikäli järjestelmä tunnistaa, että palvelussa on paljon jonoa, voidaan asiakkaita ohjata toiseen tukeen tai soittaa asiakkaalle takaisin ruuhkan helpotettua. Mikäli järjestelmä ei tunnista ruuhkaa, ei tämmöistä optimointia voida tehdä ja asiakkaat jonottavat palvelussa ilman tietoa, kuinka kauan jonotus kestää. Puhelinjärjestelmiä löytyy monenlaisia mutta näissäkin kustannustaso on ratkaisevassa asemassa, sillä mitä kalliimpi järjestelmä sen vähemmän säästöjä muutoksella saadaan aikaiseksi. Muutoksen aikana kerätyssä palautteessa havaittiin asiakkaiden antavan palautetta myös puhelinlinjan heikosta laadusta. Asiakkaiden oli vaikea ymmärtää mitä asiakaspalvelija kertoi, ja näin ollen asiakastyytyväisyys heikkeni merkittävästi sillä palvelupyynnöjä ei osin saatu ratkaistua ollenkaan ennen kuin asiakas sai yhteyden suomenkieliseen tukeen. Linjan laadun parantamiseksi toimittaja teki useita toimenpiteitä ja testejä mm. parantaakseen verkkoyhteyksien laatua ja hankkimalla kunnolliset kuulokkeet asiakaspalvelijoille.

Posti otti käyttöön muutoshankkeen aikana itsepalveluportaalin, jonka avulla asiakkaat voivat saada tietoa palveluista ja palvelua vuorokauden ympäri. Tässä hankkeessa tehdyn tutkimuksen perusteella asiakkaat olivat tyytyväisimpiä palveluihin, kun itsepalvelu oli käytettävissä. Itsepalveluportaali on myös keino automatisoida ja tehostaa asiakastuen toimintaa. Itsepalveluportaali perustui Postin kumppanin toteuttamaan ratkaisuun, jossa on kiinnitetty erityistä huomiota helppokäyttöisyyteen. Järjestelmää pystyy myös käyttämään laiteriippumattomasti. Portaalista pystyy palvelupyynnöjen lisäksi löytämään tietoa palveluista, esimerkiksi kuinka tilataan uusi työasema.



Kuva 18. Postin itsepalveluportaalin etusivu.

Itsepalveluportaaliin toteutettiin myös pikakeskustelutoiminnallisuus (chat), jossa asiakaspalvelijat pystyvät palvelemaan useita asiakkaita yhtä aikaa.



Kuva 19. Asiakaspalvelun pikakeskustelutoiminnallisuus.

Suunnitelmana on myös tuoda robotti vastaamaan tavallisimpiin kysymyksiin, joka auttaa toiminnan tehostamisessa, ja robotin avulla asiakkaat saavat nopeammin palveluja sillä robotin toiminta on nopeaa ja viiveetöntä silloin, kun kysymykseen löytyy valmis vastaus. Robottia pystytään kouluttamaan vastaamaan uusiin kysymyksiin ja tarpeisiin, ja mitä enemmän robotilla on vastauksia, sitä vähemmän tarvitaan asiakaspalvelijoita tikettejä käsittelemään.

Tikettitietoja analysoimalla selvisi, että pääsyoikeuspyynnöt ovat yksi merkittävä kategoria palvelupyynnöissä, ja niiden automatisointi tehostaa toimintaa ja auttaa asiakkaita saamaan pääsyoikeuksia nopeammin. Pääsynhallinnan ollessa paljon työllistävä vastuualue asiakastuessa, päätettiin pääsynhallinnan vastuu siirtää suomenkielisestä palvelutuesta ulkomailla sijaitsevaan palvelukeskukseen. Tämä mahdollistaa sen, että suomenkieliset asiakaspalvelijat pystyvät keskittymään tukemaan asiakkaita omalla äidinkielellään sen sijaan, että he hallitsisivat pääsyoikeuksia – ja näin suomenkielisestä tuesta saadaan enemmän hyötyä.

Tutkimuksen aikana havaittiin, että monet palvelupyynnöt myös koskivat uusien ohjelmistojen asennuspyyntöjä asiakkaiden työasemille. Laittamalla ilmaisohjelmistot tarjolle työasemien sovellusvalikoimaan niin, että asiakkaat pystyvät asentamaan itsenäisesti tiettyjä ohjelmia, vähensi se merkittävästi palvelupyyntöjen määrää asiakastukeen – ja asiakkaat saavat nopeampaa palvelua.

4.8 Asiakastuen palveluaikojen muutokset

Jotta suomenkielisen tuen järjestäminen olisi mahdollista vähemmillä resursseilla kuin aiemmin, päätettiin tukipalvelun aikaa myös supistaa. Tämän mahdollisti se, että tukipalveluun tuli vähänlaisesti palvelupyyntöjä tukipalvelun aukioloaikojen ensimmäisinä ja viimeisinä tunteina. Englanninkielinen tukipalvelu kuitenkin päätettiin pitää auki vuorokauden ympäri, joka paransi palvelun saatavuutta, sillä palvelu ei ennen toiminnan ulkoistusta toiminut ympäri vuorokauden. Palveluajoilla on suora vaikutus asiakastuen resursointiin ja mahdollisuuteen tehostaa toimintaa. Säästöjä saadaan, mikäli palvelua pystytään siirtämään enemmän itsepalveluun tai kansainväliseen tukimalliin.

Suomenkielisen tuen ajallisella supistamisella voidaan vähentää resursseja ja siirtää palveluja enemmän englanninkieliseen tukeen. Jos viikonlopun palveluaikoja pystytään pitämään arkipäiviä suppeampana, pärjätään vähemmillä resursseilla. Toisaalta tutkimuksen perusteella asiakkaat toivoivat jopa laajempaa palveluaikaa, joten tasapainon löytäminen vaatii asiakaspalautteen seuraamista pidemmällä tarkasteluajanjaksolla.

Service Desk – Muutos palvelukielen osalta 17.2.2020 klo 8:00 lähtien		
Muutosta koskevat Service Desk tiimit	Kaikki viikonpäivät (ma-su)	
	08:00 to 18:30	18:30 to 08:00
1. ICT Service Desk 2. POS Service Desk 3. Logistics Service Desk (Logistics, Freight EDI, Log EDI) 4. Customer Web Apps Service Desk	Palvelu suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi	Palvelu englanniksi

Kuva 20. Asiakastuen uudet palveluajat

Asiakastuen tarve vaihtelee vuorokaudenaikoina merkittävästi. Suomenkieliseen tukeen voi tulla ruuhkaa resurssien tiukan mitoituksen vuoksi, jolloin voidaan ohjata osa tukipyynnöistä englanninkieliseen tukeen. Asiakkaiden siirtäminen englanninkieliseen tukeen ilman asiakkaan lupaa kuitenkin heikentää asiakastytyvyyttä, ja asiakkaalle on parempi antaa mahdollisuus siirtyä englanninkieliseen tukeen tai odottaa suomenkielisen palveluneuvojan vapautumista. Mikäli jonotusaika kuitenkin venyy liian pitkäksi, asiakastytyvyys laskee merkittävästi, joten tasapainon löytäminen vaati iterointia.

4.9 Muutoksen johtaminen ja viestintä

Muutoksista viestintä on oleellista ulkoistushankkeiden aikana, mutta myös sen jälkeisessä palveluiden parantamisvaiheessa. Asiakkaiden olisi saatava tarvittaessa selville perustiedot palveluista, sillä palveluiden käyttäjien on vaikea muuten tietää kuinka palveluita tulisi käyttää ja milloin ja miten palvelua saa. Päätimme viestiä muutoksesta laajasti sisäisesti erityyppisellä sisällöllä kohderyhmittäin. Perusteellisella viestinnällä saadaan asiakkaat ja sidosryhmät ymmärtämään muutoksen tarpeellisuus, muutokset palvelukonseptiin ja näin ehkäistä huhujen kiertäminen.

- Palvelua tuottavat henkilöt
- Palvelua käyttävät organisaatiot
- Johtoryhmät

Tässä opinnäytetyössä ei käydä perusteellisesti henkilöstömuutoksia läpi asian arkaluontoisuuden vuoksi, mutta yleisellä tasolla kaikki henkilöiden työntekoon vaikuttavat muutokset vaativat oman suunnittelunsa. Posti on tehnyt sopimuksen resurssien vuokraamisesta palveluna, jonka vuoksi alihankkija huolehtii henkilöstöhallinnosta myös muutostilanteissa. Posti kuitenkin pyrkii kaikessa tekemisessään huolehtimaan niin oman kuin ulkoistetunkin henkilöstön hyvinvoinnista niin hyvin kuin mahdollista. Tässä kappaleessa on yhteenveto asioista ja toimintamalleista, joita muutosta johtaessani käytin.

Opit perustuvat tämän opinnäytetyön teoriaan ja omiin henkilökohtaisiin oppeihini tämän hankkeen aikana.

Asiakastuen henkilöstö toteuttaa muutokset, mutta ensimmäinen kysymys minkä he kysyvät muutoksesta viestittäessä: Miksi muutos täytyy tehdä. Tämän vuoksi kannattaa luoda tarina, jota voi kertoa henkilöstölle: Mitä, miksi ja miten muutos toteutetaan. Vasta tämän jälkeen he kysyvät mitä ja miten. Henkilöstön täytyy ymmärtää, miksi muutos täytyy tehdä, muutoin heitä ei saa motivoitua toteuttamaan muutosta, ja he kyseenalaistavat jatkuvasti muutoksen tarpeellisuuden. Ulkoistushankkeen aikana ja tämän opinnäytetyön muutoksia toteuttaessani viestimme asiantuntijoille jatkuvasti, mitä muutoksia on tarpeen tehdä ja miksi. Pidimme yhteisiä tiedotustilaisuuksia, joissa asiakaspalautetta ja asiakastukeen tehtäviä muutoksia käytiin läpi. Asiantuntijoilla oli myös mahdollisuus esittää kysymyksiä tai kommentteja siitä, millaiseen suuntaan asiakastytyväisyys todennäköisesti kehittyi muutosten takia.

Jokaisessa organisaatiossa ja tiimissä on ihmisiä, jotka vaikuttavat muuhun organisaatioon enemmän kuin muut. Yleensä nämä henkilöt ovat esimiehiä, mutta ne voivat olla myös kokeneita asiantuntijoita. Kun vaikuttajat saadaan mukaan ensin, auttaa se muutoksen johtamisessa, sillä heidät voidaan saada johtamaan muutosta ylimmän johdon sijaan. Tämä mahdollistaa sen, että ylin johto voi vapauttaa aikaansa muuhun johtamiseen ja kokonaiskuvan ylläpitämiseen ja ennen kaikkea toiminnan tulevaisuuden suunnitteluun. Ihmiset haluavat tulla kuulluksi, ja monesti haastajat ovat heistä äänekkäimpiä. Kuuntelemalla heidän huolensa, ihmisille tulee tunne, että heitä kuunnellaan ja johto ottaa henkilöstön vakavasti. Tämä lievittää huolia, joita muutos tuo aina tullessaan. Tämä myös antaa henkilöstölle viestin, että he voivat kertoa huolistaan ja ongelmat havaitaan aiemmin ja niitä ratkotaan ennakoivasti. Toteuttaessamme muutoksia asiakastukeen palvelun laadun parantamiseksi muutokset olivat kuitenkin pääosin henkilöstön kannalta positiivisia, eikä tyypillistä negatiivista haastamista tullut kovin paljoa.

Monesti muutoksen suunnittelu on helpompaa kuin itse toteutus. Strategia muutoksen toteutukseen helpottaa muutosta, sillä ilman strategiaa toimenpiteitä tehdään helposti intuition perusteella. Kun strategia on luotu, sitä on helpompi seurata. Usein ihmiset ovat skeptisiä muutoksesta ja jos he eivät näe nopeita, konkreettisia tuloksia, alkavat he helposti uskoa, että johto tekee muutoksia, mutta henkilöstön ei tarvitse. Tekemällä nopeita, konkreettisia ja onnistuneita pienempiä muutoksia heti hankkeen alussa, ihmiset alkavat uskoa muutokseen. Esimerkiksi henkilöstö antoi palautetta muutoksen alussa, että emme viesti riittävästi muutoksista. Tämän perusteella aloitimme jatkuvasti järjestettävät kokoukset, joissa käytiin läpi viimeisimpiä muutoksia ja haasteita.

Toteutusvaiheen yksi tärkeimmistä osa-alueista on edistymisen seuraaminen. Kun edistymistä seurataan, pystytään nopeasti tarttumaan ongelmiin, jonka ansiosta henkilöstölle tulee tunne, että johto johtaa muutosta, ja se luo myös kiireyden tunnun ihmisiin. Kokemukseni mukaan johtajia ja esimiehiä seurataan aina. Heidän kasvojensa ilmeet, käyttäytyminen, sanovatko he ”päivää” ihmisille, vaikuttavat merkittävästi henkilöstöön. Positiivisuus tarttuu ja ainakin ihmisten on vaikeampi olla negatiivinen, kun johto käyttäytyy positiivisesti. Hyväksy myös epäonnistumiset ja opi niistä. Yleensä ihmiset eivät tahdo epäonnistua, mutta se on normaalia, ja epäonnistumisista voi oppia, mikäli ihmiset uskaltavat nostaa ne käsiteltäväksi. Kokemukseni mukaan pelolla johtaminen on yksi heikoimmista johtamisen muodoista. Kun ihmiset tuntevat olonsa turvalliseksi nostaessaan ongelmia, pelkoja ja riskejä esiin, aiheuttaa tämä paljon vähemmän yllätyksiä johdolle ja haasteet pystytään ratkomaan ennen kuin niistä edes tulee ongelmia. Avoin keskustelu myös luo mahdollisuuden organisaatiolle keksiä parempia keinoja korjata ongelmia.

Saat sitä mitä mittaat, on vanha johtamisen sanonta. Kun luot hyvät mittarit, alat seurata niitä, ja asetat tavoitteet, vaikka tulospalkkion perusteeksi, ihmiset alkavat pyrkiä tavoitteita kohti. Seuranta on kriittisen tärkeää menestymisen saavuttamiseksi. Mittareina voi toimia esimerkiksi seurattavien tehtävien valmistumisaste, kuinka monta prosenttia tehtävistä on saatu valmiiksi. Mittasimme myös henkilöstön ja kumppanin henkilöstön tyytyväisyyttä. Menestystä pitäisi juhlia niin useasti kuin mahdollista. Juhliminen ei välttämättä tarkoita suurten juhlien järjestämistä, vaan esimerkiksi lyhyt tiedonjakotilaisuus, jossa vaikka taputetaan onnistumiselle auttaa parantamaan yhteishenkeä. Kun ihmiset saavat työssään positiivisia tuntemuksia, tällöin he ovat motivoituneita ja tekevät tiiminä parempaa tulosta. Järjestimme hankkeen aikana useita tilaisuuksia, joissa juhlistimme hankkeen etenemistä, kävimme läpi parannuksia, joita palveluihin tehtiin, ja otimme vastaan palautetta sekä oman yrityksen asiantuntijoilta ja ulkoistuskumppanin asiantuntijoilta. Kysyimme myös ulkoistuskumppanin asiantuntijoilta, kuinka tyytyväisiä he olivat omaan työhönsä ja Postiin asiakkuutena ja käytin vastauksia havaintotutkimuksen osana muutoksia johtaessani. Liitteessä 3 on muutosjohtamisen malli, kuinka haastavissa muutostilanteissa kannattaa toimia, jotta henkilöstö saadaan motivoitua muutoksen toteuttajaksi.

4.10 Tutkimuksen yhteenveto

Asiakastuen laatua ei tulisi mitata pelkästään NPS mittauksella, vaan myös kustannustehokkuus on tärkeä tekijä. Yritystoiminnan tarkoitus on tuottaa voittoa omistajille, jolloin ICT palveluihin täytyisi käyttää rahaa juuri sen verran kuin se on

tarkoituksenmukaista. Liian hyvä asiakastuen laatu kirjallisuuden perusteella luo ylimääräisiä kustannuksia, jotka viime kädessä täytyy hinnoitella yrityksen tuotteisiin, joka heikentää yrityksen kustannuskilpailukykyä. Kehittämistehtävän tutkimuksen perusteella keskeisin asiakastytyväisyyteen vaikuttava asia on palvelupyyntöjen ratkaisunopeus. Teoriatietoa tutkimalla tämmöistä syy-seuraussuhdetta ei kuitenkaan löytynyt, vaan teorian mukaan asiakastytyväisyyteen vaikuttavat eniten asiakaspalvelijoiden ominaisuudet, kuten kommunikointitaidot. ICT asiakastuessa korostuu ongelmien ja häiriöiden ratkaisukyvykyys, jonka perusteella asiakkaat myös antavat palautetta. Kun työpyyntö ratkaistaan tavalliseen tapaan, ei palautetta välttämättä edes viitsitä antaa. Tämän vuoksi palautetta tyypillisesti annetaan erittäin sujuvasti hoidetuista palvelupyynnöistä, tai erittäin huonosti hoidetuista palvelupyynnöistä. Tämä myös saattaa vääristää asiakastytyväisyyden NPS mittarin lukemaa. Kun palveluita pyritään parantamaan palautteen perusteella, jatkuvan parantamisen toimintamalli on keskeinen prosessi asiakastytyväisyyden kehittämiseksi. Oikeiden mittareiden ja läpinäkyvän raportoinnin rakentaminen auttaa johtoa tekemään päätöksiä, jotka parantavat asiakaskokemusta. Mittareita kannattaa tuoda myös osaksi palveluportaalia, jonne voidaan rakentaa näkymiä sille, kuinka palvelut toimivat.

Menetetyn työajan mittaaminen ongelmien vuoksi on myös erittäin tärkeä tekijä asiakastuen laadun kehittämiseksi. Ongelmat näyttävät myös laskevan yrityksen tuottavuutta merkittävästi, sillä tutkimuksessa olleiden palvelupyyntöjen keskimääräinen menetetty työaika oli noin 150 minuuttia. Mikäli tämä keskiarvo pätsisi kaikkiin yli 40 000 vuosittaiseen palvelupyyntöön, menetetty työmäärä vajaa 20000 hengen organisaatiossa olisi noin 4200 työpäivää vuodessa. Keskimääräistä kuukausipalkkaa 2800€ käyttämällä, ylimääräiseksi kustannukseksi yhtiölle tulisi 560 000 €. Tästä voidaan päätellä, että ICT asiakastuen toimivuus ja asiakastytyväisyys on tärkeä kilpailukykytekijä yrityksen tuottavuudelle. Tutkimuksen perusteella menetety työajan määrää pystytään myös vähentämään merkittävästi lisäämällä itsepalvelun ja automaattisten työnkulkujen määrää. Tämän vuoksi palveluportaalin jatkokehittäminen on keskeistä tuottavuuden parantamisessa, sillä se vähentää resurssitarvetta tukipalveluissa, mutta myös pienentää menetety työajan määrää koko organisaatiossa. Myös kulttuuriaspekti ja ihmisten vuorovaikutuksen ongelmat havaittiin merkittäväksi tekijäksi sille, kuinka asiakkaat ja palvelukumppanin henkilöstö pystyvät työskentelemään yhteistyössä. Tämä korostui erityisesti häiriötilanteissa ja niistä viestittäessä ja ongelmia korjatessa. Asiakkaan palvelutuotannossa järjestelmähäiriö saattoi tarkoittaa merkittävää ongelmaa liiketoimintaprosessien toimivuudelle, jonka käsittäminen oli paikoin haasteellista palveluntarjoajan henkilöstölle puutteellisen liiketoimintaymmärryksen vuoksi.

Tutkimuksen perusteella on muodostettu lista keskeisimmistä asioista, jotka vaikuttavat asiakastyytyvyyteen, jonka perusteella myös toimenpiteet on toteutettu. Toteutettujen muutosten jälkeen seurattiin muutosten vaikutusta asiakastyytyvyyteen. Asiakastuen laadun, tehokkuuden ja asiakastyytyvyyden parantamisen keskeisimpiä keinoja ovat asiakastuen kehittämisen kannalta ovat:

- Asiakastuen osaamisen ja palveluasenteen ylläpito ja kehitys
- Asiakastuen digitaalisen kanavan kehittäminen
- Jatkuvan parantamisen toimintamalli
- Palveluiden raportoinnin ja johtamisen kehitys

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä kappaleessa on arvioitu kehittämishankkeen tuloksia, ja verrattu niitä kehittämistavoitteisiin. Kappaleessa on lisäksi pohdinta opinnäytetyön prosessista ja selvitetty tutkimuksen luotettavuutta.

5.1 Johtopäätökset

Ulkoistuksella oli tarkoitus tehostaa palveluiden toimintaa siirtämällä osa työstä kansainväliseen palvelumalliin. Säästöt tulivat pääosin resursoinnin optimoinnin kautta, sillä Suomenkielinen tuki tuli korkeamman henkilöstökustannuksen kautta kalliimmaksi. Tämän vuoksi tukea pyrittiin mahdollisimman paljon siirtämään itsepalveluun ja englanninkieliseen halvemmän kustannustason malliin. Suomenkielisessä tuessa henkilöstö on kuitenkin oppinut järjestelmät, asiakkaat ja prosessit ja osaaminen on korkealla tasolla. Asiakastukea kun pyritään optimoimaan, joudutaan tasapainottelemaan laadun ja kustannusten suhteen. Laadukas itsepalveluportaali ja korkea itsepalveluaste kuitenkin tyypillisesti nostaa sekä asiakastyytyväisyyttä että laskee kustannuksia, sillä henkilöresursseja tarvitaan vähemmän ja asiakkaat saavat tukipyyntöihin ratkaisuja automaation avulla. Palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä on selvitetty ennen muutoksia, toteutettu parannustoimenpiteitä perustuen teoriaan, tutkimukseen ja asiantuntijoiden havaintoihin.

Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen tulokset kertovat kuinka asiakastyytyväisyys käyttäytyy eri palvelukanavia käyttämällä ja kehittämällä, ja mitkä ovat ne keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat asiakastyytyvyyteen. Tulokset kiteyttävät hyvin sen, mihin palvelun parantamisessa kannattaa keskittyä. Muut tekijät ovat vaikutukseltaan pienempiä, ja lähinnä parantavat tyytyväisyyttä asiakastyytyvyyden yläpäässä, jonka liiketoiminnallinen hyöty on rajallinen. Liian hyvää asiakaskokemusta ei kannata rakentaa, sillä se tulee pidemmän päälle liian kalliiksi. Asiakastuen laadun ollessa riittävällä tasolla, kannattaa keskittyä palvelun laadun säilyttämiseen ja toiminnan tehostamiseen, eikä tähdätä enää palvelunlaadun merkittävään parantamiseen, kun puhutaan sisäisestä asiakastuesta. ICT palveluita tuottaessa toiminnan tehostaminen esimerkiksi automaation avulla, säilyttäen hyvän asiakastyytyvyyden parantaa kustannustehokkuutta tinkimättä palveluiden laadusta. Ulkoisten asiakkaiden asiakastukeen voi pyrkiä rakentamaan ns. wau-ilmiötä ylittämällä asiakkaan odotukset asiakaskokemuksesta, jotta asiakas saadaan sitoutettua palveluun ja tätä kautta saadaan lisää liikevaihtoa. Sisäisen asiakastuen tapauksessa wau-ilmiötä ei välttämättä koeta niin tärkeäksi, sillä palveluiden tuotantokustannuksen pitäminen matalalla tasolla on

äärimmäisen tärkeää. Asiakastyytyväisyyttä myös mitataan NPS mittauksella jatkuvasti, ja lopulta hankkeenkin aikana itse asiakastyytyväisyys ei vaihdellut niin paljoa kuin ennakolta arveltiin. Kehityshankkeen jälkeen on mahdotonta tietää, kuinka palvelunlaatu olisi käyttäytynyt, mikäli kehityshanketta ei olisi toteutettu. Verrattaessa tilannetta edellisen vastaavan ulkoistuksen jälkeiseen aikaan, asiakastyytyväisyys on kuitenkin merkittävästi paremmalla tasolla tämän kehityshankkeen jälkeen. Asiakastuen laadusta saatiin sidosryhmiltä hankkeen aikana erittäin negatiivista palautetta, ja palvelun laadun koettiin paikoitellen olevan kestävämmällä tasolla, vaikka itse NPS mittaus näytti kohtuullisen hyviä lukemia. Asiakastuen laatua täytyy seurata myös muilla mittareilla, ja myös tunnepohjaisella seurannalla, jotta organisaation tuottavuus ei kärsi asiakastuen ongelmista. Asiakkaiden sanallisten palautteiden seuraaminen antaa syvempää tietoa siitä, mitä ongelmia asiakastuessa on ja miten niitä voidaan parantaa. Tämän vuoksi havainnointitutkimus antoi arvokasta tietoa asiakastuen laadun kehittämiseksi.

Palvelusopimus ja toiminnallinen sopimus toimivat ohjearvoina, kuinka nopeasti palvelupyynnöt tulisi ratkaista, mutta keskeistä asiakkaiden tyytyväisyyden säilyttämiseksi on se, kuinka paljon he ovat menettäneet työaika ongelmien vuoksi, joten palvelusopimus tulisi mitoittaa sellaiseksi, että se ohjaa tuottavuuden paranemiseen myös ICT palveluiden ulkopuolella. ICT ongelmien keston lyhentämiseksi löytyi tietoperustaa luodessa useita keinoja, joita pääosin johdetaan Postissa SIAM toiminnoissa. Ongelmien kestoa pystytään lyhentämään seuraavin toimenpitein:

- Käyttämällä hyväksi palvelunhallinnan SIAM prosesseja ongelmien ehkäisemiseksi
- Pitämällä huolta asiakastuen laadusta ja osaamisesta niin, että asiakkaiden palvelupyynnöt saadaan ratkaistua nopeasti
- Kehittämällä asiakaspalveluportaalia niin, että palvelupyynnöt voidaan tehdä mahdollisimman nopeasti, tehokkaasti ja itsepalvelua hyödyntäen
- Luomalla palvelukulttuurin asiakaspalveluun, jotta asiakaspalvelijat tekisivät työnsä hyvin ja tasalaatuisesti työkuormasta huolimatta
- Olemassaolevan ohjeistuksen ja konfiguraatietietokannan ajan tasalla pitämällä, jotta asiakaspalvelijat pystyvät käyttämään tiketointijärjestelmän tietoja hyödyksi päivittäisessä työssään
- Seuraamalla ja kehittämällä mittareita kuten NPS, vastausaika ja menetetty työaika
- Käyttämällä kehitystyössä hyväksi myös asiakkailta tulevaa vapaata sanallista palautetta

Tekniset tukivälineet asiakastuessa ovat myös keskeisessä roolissa hyvän asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi. Jos asiantuntijoilla ei ole hyvälaatuiset kuulokkeet tai puhelinjärjestelmän äänenlaatu on heikko, ei asiakastuella ole edellytyksiä tarjota laadukasta asiakastukea. Tämän opinnäytetyön aikana tehtiin monia pieniä

kehitystoimenpiteitä palveluihin, ja vastaavan pienkehitystoiminnan jatkaminen jatkuvan parantamisen mallilla on tärkeää asiakastyytyväisyyden säilyttämiseksi.

Asiakkaiden kokemaan tyytyväisyyteen palvelun laadusta vaikuttavat eniten seuraavat tekijät:

1. ICT ongelman vuoksi menetetyt työajan määrä, johon vaikuttaa merkittävästi se, kuinka nopeasti ongelma tai työpöytä ratkaistaan
2. ICT ongelman kriittisyys
3. Asiakaspalvelijan asenne ja asiakaskokemus

Kehityshankkeen perusteella voidaan tehdä seuraavia johtopäätöksiä:

- Sähköpostitse saadut palvelupyynnöt aiheuttavat eniten menetettyä työaikaa
- Puhelimitse hoidetut palvelupyynnöt aiheuttavat vähemmän menetettyä työaikaa kuin sähköpostipyynnöt, mutta ero ei ole merkittävä
- Itsepalvelu ja lähituki aiheuttavat huomattavasti vähemmän menetettyä työaikaa, mutta lähituesta on vaikeampi saada palautetta asiakkailta, joka heikentää tulosten luotettavuutta
- Mitä kriittisempi ongelma on, sen vaikeampi hyvä asiakastyytyväisyys on saavuttaa

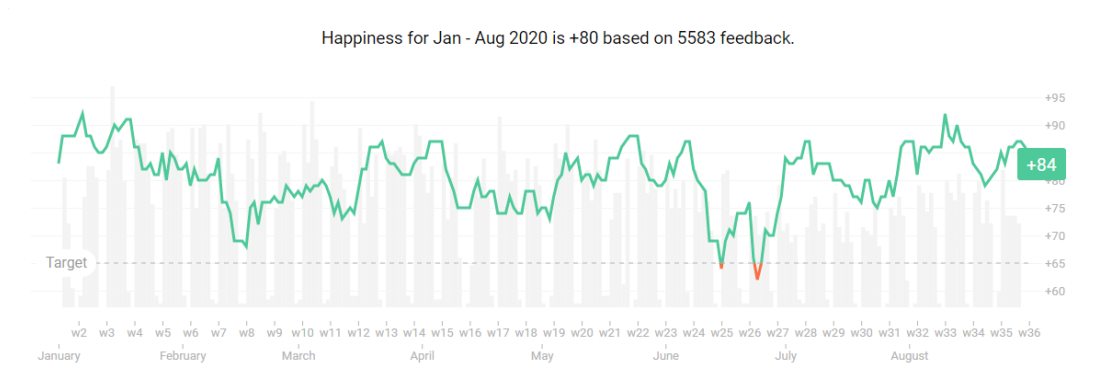
Itsepalvelun määrää on pyritty kasvattamaan Posti ICT:n asiakastuessa, ja saadun palautteen perusteella Postissa itsepalvelu on parasta asiakaspalvelua. Jos asiakas pystyy itse menemään yrityksen verkkopalveluun ja näkemään sekä ratkaisemaan ongelmansa välittömästi, milloin itselle sopii eikä asiakaspalveluun tarvitse olla erikseen yhteydessä, asiakkaat ovat erityisen tyytyväisiä. Itsepalvelua tarjoavien järjestelmien rakentaminen ei kuitenkaan ole aivan helppoa. Postin käyttämään SaaS pohjaiseen tiketöintijärjestelmään on toteutettu itsepalvelun mahdollistavia valmiita komponentteja, jotka voidaan vain konfiguroida yrityksen tarpeita vastaavaksi. Myös Postissa pystyttiin hyödyntämään valmiita järjestelmän ominaisuuksia, konfiguroiden ne yrityksen tarpeita vastaaviksi. Asiakastuen laadun säilyttämisessä ja parantamisessa tekniset tukijärjestelmät vaikuttavat keskeisesti asiakastuen laatuun. Jos puhelinjärjestelmä toimii huonosti tai on konfiguroitu niin että asiakkaiden on vaikea käyttää palvelua, asiakkaiden palvelukokemus heikkenee. Tiketöintityökalu ja ennen kaikkea palveluportaali vaikuttaa oleellisesti asiakaskokemukseen. Kehityshankkeessa keskeistä oli rakentaa uusia kyvykkyyksiä, kuten itsepalveluportaali yhtiön ICT-palvelujen käyttäjille ja tuoda sinne uusia automaattisia työnkuluja. Itsepalveluportaaliin voidaan tuoda monenlaista tietoa

palveluiden käyttäjille esimerkiksi palvelupyynnön tilasta, joka vähentää kuormitusta asiakastuessa. Hyvä esimerkki palveluportaalin automaattisesta työnkulusta on salasanan resetointi, jolloin salasanat pystytään asettamaan uudelleen automaattisesti, eikä palveluneuvojien aikaa tarvitse käyttää tämän kaltaisiin rutiinitehtäviin. Mikäli palveluportaali on rakennettu helppokäyttöiseksi, on itsepalvelu kätevää ja helppoa verrattuna puhelin- tai lomakepohjaiseen palveluun. Automatisoidut työnkulut ovat aina yhdenmukaisia eikä palvelu vaihtelee asiakaspalvelijan osaamisen mukaan, ja ongelman saa ratkaistua paljon nopeammin kuin jos asiantuntija tekee korjauksen. Automaattiset työnkulut ovat nopein mahdollinen keino saada palvelua, verrattuna mihin tahansa muuhun palvelun muotoon. Tutkimuksen perusteella itsepalvelu ja kasvoitusten toteutettu palvelu aiheuttivatkin vähiten menetettyä työaikaasi asiakkaille. Itsepalveluportaalia kehitettiin kehittämishankkeen aikana, jotta asiakkaat saisivat tukea suoraan portaalista automaattisten työkulujen ja olemassa olevien ohjeiden avulla. Itsepalveluportaali on keskeinen keino tehostaa asiakaspalvelua ja parantaa asiakaskokemusta tuomalla kaikki palvelut saataville yhdestä paikasta aika- ja paikkariippumattomasti. Palvelun laatua voidaan parantaa ensisijaisesti parantamalla asiakastuen kykyä ratkoa ongelmia nopeasti, jolloin myös työaikaasi menetetään mahdollisimman vähän. ICT-ongelman tai palvelupyynnön kriittisyys vaikuttaa asiakastyytyvyyteen, mutta siihen ei voida vaikuttaa toimenpitein, vaan tässäkin palvelupyynnön ratkaisunopeus on merkitsevä tekijä asiakastyytyvyyteen. Asiakaspalvelijoiden asenne ja asiakaskokemus paranee kouluttamalla asiakaspalvelijoita, luomalla hyvän palvelukulttuurin, ja itsepalveluportaalin kehittäminen niin, että asiakas saa mahdollisimman paljon toimenpiteitä tehtyä itse portaalista parantaa merkittävästi asiakastyytyvyyttä ja pienentää menetetyä työajan määrää.

5.2 Kehittämishankkeen vaikutus palvelunlaatuun

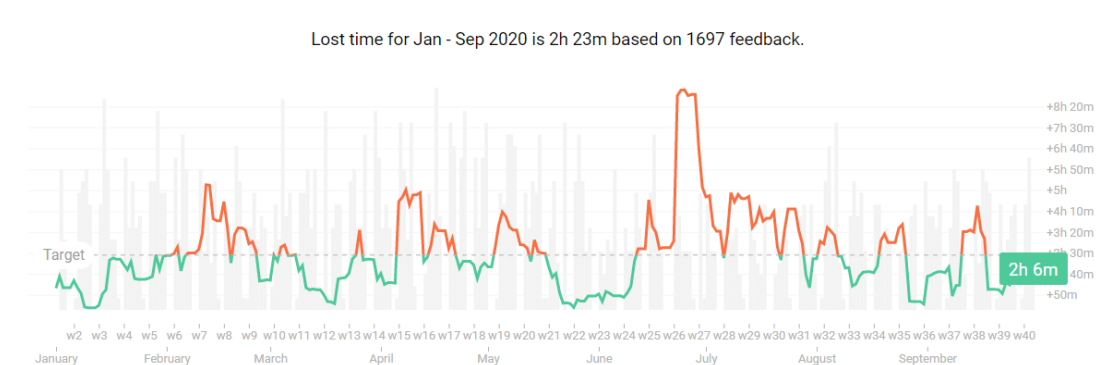
Kehittämishankkeessa tehdyt toimenpiteet ovat palautteen mukaan vaikuttaneet positiivisesti palvelunlaadun säilyttämiseksi. Tutkimuksessa ei kuitenkaan selvitetty tarkkaan sitä, oliko nimenomaan kehittämishankkeen ansiota, että palvelunlaatu säilyi hyvällä tasolla. Kehittämishankkeen tutkimuksessa saatiin selville keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat palvelun laatuun. Nämä keskeiset tekijät ohjasivat palvelumuutoksia. Pitkän ajan NPS trendiä tammikuu-elokuu 2020 tarkastelemalla, voidaan nähdä, että palvelun laatu on heikentynyt paikoittain, mutta sitten saatu eri toimenpitein paranemaan takaisin hyvälle tasolle. Erityisesti viikoilla 25 ja 26 palvelunlaatu on heikentynyt merkittävästi, mikä suurelta osin johtui resurssien niukkuudesta suomenkielisessä asiakastuessa. Resursseja lisättiin laatuongelmien vuoksi, joka palautti tilanteen jälleen hyvälle tasolle. Mittauksen mukaan NPS arvosana on lähes samalla tasolla kuin ennen ulkoistusta. Ennen ulkoistusta

palvelun laatu on kuitenkin säilynyt tasaisempuna kuin ulkoistuksen ja kehittämistoimenpiteiden jälkeen, sillä ajoittain asiakastytyväisyys heikkenee enemmän kuin ennen.



Kuva 21. Asiakastytyväisyys tehtyjen toimenpiteiden jälkeen.

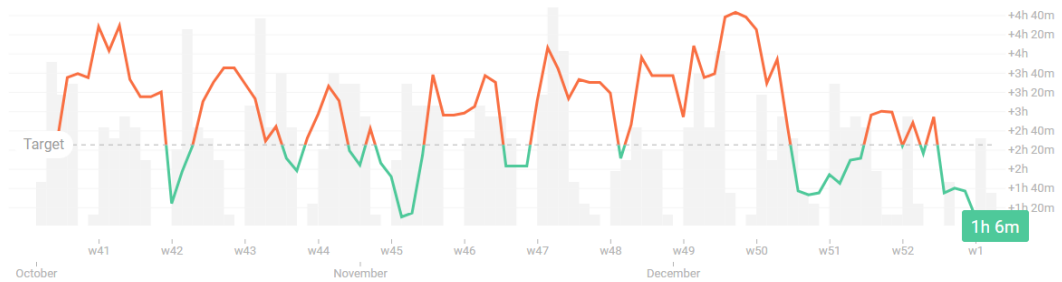
Viikoilla 26 ja 27 voidaan havaita myös menetetyt työajan kasvaneen merkittävästi, mutta muutoin menetetty työaika on keskimäärin samalla tasolla kuin ennen ulkoistusta.



Kuva 22. Menetetty työaika kehittämistoimenpiteiden jälkeen.

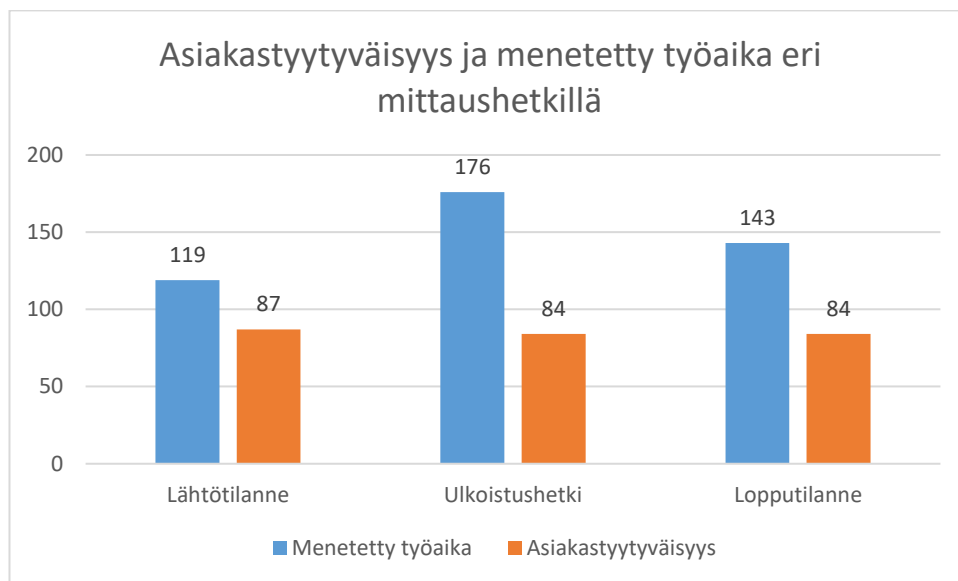
Vastaavasti kun palvelunlaatua tarkasteltiin silloin kun kehitystoimenpiteitä ei vielä oltu toteutettu, menetetyt työajan määrä oli paljon isompi kuin alkutilanteessa tai kehitystoimenpiteiden jälkeen. Tämä viittaa siihen, että tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet merkittävästi palvelunlaadun säilyttämiseen.

Lost time for Oct - Dec 2019 is 2h 56m based on 615 feedback.



Kuva 23. Menetetty työaika ulkoistuksen jälkeen, ennen kehittämistoimenpiteitä.

Kun verrataan asiakastytyväisyyttä ja menetettyä työaika eri ajanhetkillä, voidaan päätellä, että asiakastytyväisyys on säilynyt keskimäärin hyvällä tasolla lukuun ottamatta lyhyttä poikkeamaa negatiiviseen suuntaan lukuun ottamatta 2019 viikoilla 26-27. Menetetyn työajan määrä kuitenkin kasvoi merkittävästi ulkoistuksen toteuduttua, ja lähti taas laskemaan toteutettujen kehittämistoimenpiteiden jälkeen. Lähtötilanteen mittaus toteutettiin tammi-syyskuussa 2019, ulkoistushetken mittaus toteutettiin loka-joulukuussa 2019 ja muutosten jälkeinen tilanne mitattiin tammi-syyskuussa 2020.



Kuva 24. Asiakastytyväisyyden ja menetety työajan kehittyminen 2019-2020 aikana.

5.3 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoite oli säilyttää palvelunlaatu muutoshankkeen aikana ja sen jälkeen. Muutoshankkeisiin sisältyy tyypillisesti haasteita, kun palveluja siirretään osapuolelta toiselle, hiljaista tietoa katoaa ja osaaminen palveluympäristöstä heikkenee, kun palvelua tuottava henkilöstö vaihtuu. Tukipalvelujen laatu lähtötilanteessa oli mittausten mukaan äärimmäisen hyvä ja asiakastytyväisyys on korkea. Tavoite oli selvittää, miksi

asiakastyytyväisyys on niin korkea, ja kuinka se pystyttäisiin säilyttämään. Lähdin selvittämään kirjallisuudesta parhaita käytäntöjä ja kokemuksia siitä, kuinka asiakaspalvelua ylipäättään kannattaa tuottaa. Opinnäytetyön tekemisen aikaan muutoshanke eteni suunnitellusti ja palveluita siirrettiin organisaatiolta toiselle. Kun hanke eteni, tein havaintoja ja teimme korjaavia toimenpiteitä asiakaspalautteiden pohjalta. Kirjallisuudesta hakemani tieto parhaista käytännöistä arvioitiin ja toteutettiin palveluihin yhdessä toimittajan kanssa. Opinnäytetyön oli tavoite valmistua kesään 2020 mennessä kun palvelusiirrosta oli kulunut riittävästi aikaa, ja itse toimenpiteet käytännössä tehtiin aikataulussa. Päättyöni kuitenkin oli huoltovarmuuskriittisen toimijan, Postin, palveluiden varmistaminen koronapandemian aikana, jolloin kevään ja kesän aikana opinnäytetyön kirjoittaminen oli tauolla ja pääsin 2020 syksyllä jatkamaan kirjoitustyötä.

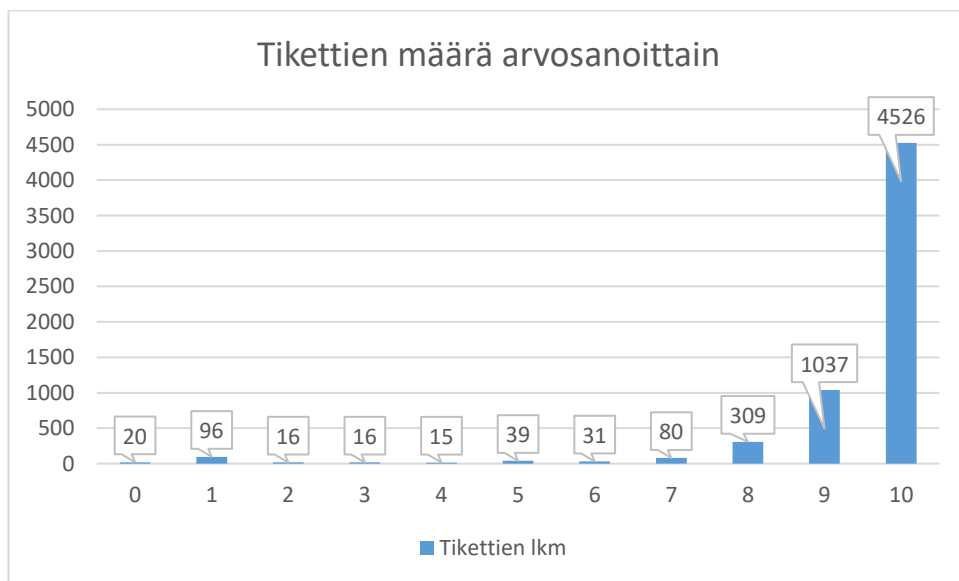
Toteutetun kehittämistyön vaikutuksia ei tutkittu kvantitatiivisin tai kvalitatiivisin menetelmin, mutta asiakastyytyväisyyden ja menetetyn työajan mittarit osoittavat laadun heikentyneen ulkoistuksen aikana, ja parantuneen kehittämistoimenpiteiden jälkeen. Tämä viittaa siihen, että opinnäytetyössä toteutettu tutkimus ja kehittämistoimenpiteet ovat onnistuneet tavoitteessa säilyttää hyvä asiakastuen laatu ulkoistuksesta huolimatta. Opinnäytetyöprosessi oli iteratiivinen ja ymmärrys kehityskohteista ja haasteista parani koko ajan tiedon lisääntyessä. Tavoite oli myös selvittää laajemminkin tekijöitä, joista ei lopulta saatu luotettavia tietoja tikettijärjestelmästä. Ennakoasetelma muutoshankkeesta oli myös, että emme ole aikaisemminkaan onnistuneet muutoksessa ja palvelun laatu on laskenut liian heikolle tasolle muutoshankkeen takia. Ulkoistuksen tulokset kuitenkin olivat poikkeuksellisen hyvät siitäkin huolimatta, että hankkeen aikataulu oli äärimmäisen tiukka ja osaltaan tämän opinnäytetyön toteutus vaikutti positiiviseen tulokseen. Eettisesti kehityshanketta tarkastellen ei toteutuksen aikana havaittu haasteita. Asiakaspalautetta saatiin suoraan käyttäjiltä asiakaspalauttejärjestelmästä ja palvelut omistavilta asiantuntijoilta ja esimiehiltä. Seuraavassa kuvassa on myös opinnäytetyön aikataulu sisältäen koronatilanteen aiheuttaman viiveen työn kirjoittamiseen. Opinnäytetyön tekemisen aikataulun pitäminen oli erittäin haasteellista vaativan työn ja maailmantilanteen vuoksi.

Työvaihe	09 / 2019	10 / 2019	11 / 2019	12 / 2019	1 / 2020	02 / 2020	03 / 2020	04 / 2020	05 / 2020	06 / 2020	07 / 2020	08 / 2020	09 / 2020	10 / 2020	11 / 2020
	Suunnitteluvaihe			Toteutusvaihe			Dokumentaatiovaihe			Dokumentaatiovaihe			Dokumentaatiovaihe		
Aiheen valinta ja rajaus															
Sisällön suunnittelu															
- Tutkimussuunnitelma															
- Opinnäytetyön suunnitelma															
Kirjallisuuskatsaus															
- Kirjallisuuden hankinta															
- Lukeminen & muistiinpanot															
Kehittämistehtävän täsmennys															
- Teoriataustan laadinta															
- Menetelmien valinta															
Tulokset ja kehittämisohjeet															
- Kehittämistoimenpiteet															
- Johtopäätökset															
Opinnäytetyön kirjoittaminen															
Tauko Koronatilanteen vuoksi															
Opinnäytetyön arviointi															
- Työn luovutus & tarkastus															

Kuva 25. Opinnäytetyön aikataulu.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimusasetelma oli aikasarja-asetelma, jonka aineisto kerättiin Service-Now tikettityökalusta eri ajankohdilta nähdäksemme palvelunlaadun vaihtelut muutoshankkeen edetessä. Tätä verrattiin myös koko aineistoon, josta saatiin vastaavat tulokset kuin aikasarja-asetelmasta. Tavoitteena oli osoittaa syy-seuraussuhteita hakemalla riittävän suuri määrä tietoa, jolloin pystyin arvioimaan eri palveluiden eroja. Menetetty työaika korreloi selvästi siihen, kuinka tyytyväisiä asiakkaat olivat asiakastuen laatuun. Vaikka tikettidataa haettiin 6kk aikajaksolta, voi tutkimuksen luotettavuus kärsiä siitä, että asiakastuen laatu koettiin niin hyväksi. Merkittävä määrä eli noin 95% arvosanoista oli annettu tasolla 8-10, jonka vuoksi myös itse NPS lukema oli 87. Tämä kuitenkin pienensi aineiston määrää asteikon alapäässä, jonka vuoksi tutkimuksen luotettavuus kärsi.



Kuva 26. Merkittävä määrä arvosanoista tasolla 8-10 heikensi tutkimuksen luotettavuutta.

Itse tieto on muodostunut automaattisesti verkkolomakkeella, ja palautelomake on lähetetty kattavasti kaikille palvelupyynnöitä tehneille henkilöille, jonka vuoksi tieto on luotettavaa. Tiedon validiteetti on kuitenkin voinut kärsiä, sillä voi olla, että usein palveluun erityisen tyytyväiset tai tyytymättömät vastaavat kyselyihin aktiivisemmin ja näin tietyt näkökulmat asiakastyytyväisyyteen jää saamatta. Tämän vuoksi on tärkeää myös hakea lisää tietoa haastattelemalla käyttäjiä ja asiantuntijoita. Virheet tietojen käsittelyssä pyrittiin välttämään luotettavalla tiedon käsittelyllä, tehden tarkistuslaskentoja excel-ohjelmistolla.

Hayes (2008) mukaan asiakastyytyväisyyden mittaamisesta todetaan myös, että asiakkaan antaman arvosanan ja hänen oikean palvelukokemuksen välillä voi olla ero. Tämän perusteella pystytään laskemaan luotettavuusindeksi. Teorian mukaan ihminen tyypillisesti ei vastaa samoin kyselyyn, mikäli kysymys esitetään useammin kuin kerran. Tätä teoriaa Hayes kutsuu keskivirheeksi (standard error of measurement, SEM), jonka avulla voidaan laskea kyselyn luotettavuuslukema. Tämän hankkeen tapauksessa niiden vastausten perusteella, joissa on sanallinen palaute, voidaan päätellä, onko annettu arvosana oikealla tasolla. Selvitin annettujen arvosanojen luotettavuutta ottamalla lähtödatasta tikettien määrän, joissa palautetta on annettu. Tiedoista voidaan päätellä, että Postin tapauksessa eniten palautetta annetaan, jos palaute on erittäin positiivista.



Kuva 27. Tikettien määrä arvosanoittain.

Selvitin luotettavuutta tarkemmin ottamalla näytteeksi otoksena arvosanan 10 antaneiden palautteet, josta voidaan laskea standardipoikkeama. Pääosin palaute on ollut kiitos asiakaspalvelusta, mutta myös muuta palautetta löytyi, jossa pääosin viitataan tyytymättömyyteen itse palveluun eikä asiakaspalveluun. Arvosanan 10 antaneita palautteista oli 304 palautetta, josta 284 tapauksessa arvosana 10 oli myös palautteen perusteella validi. 19 palautteen perusteella pystytään tekemään suosituksia palvelun parantamiseksi. Tietojen perusteella voidaan laskea myös kyselyiden luotettavuus eli SEM arvo. Liitteessä 4 on kuvattu tarkemmin luotettavuuden laskenta, jonka

virhemarginaaliksi saatiin +/- 7,6%, joka tämän tyyppiselle tutkimukselle on riittävän hyvä luotettavuus päätelmien tekemiseksi. Tämä virhemarginaali kertoo siitä, kuinka hyvin asiakaspalautetta antaneiden asiakkaiden vastaukset korreloivat heidän oikeaan kokemukseensa asiakastyytyväisyydestä.

5.5 Oma oppiminen ja jatkokehitysehdotukset

Opin opinnäytetyön aikana paljon siitä, kuinka laadukasta asiakastukipalvelua tulisi tuottaa. Ymmärsin kehittämisen aikana aiheen olevan aivan oma teollisuuden laji, jolla on merkittävä vaikutus yritysten tuottavuuteen. Asiakastuen tuottaminen on moniulotteinen asia, johon pystytään vaikuttamaan hyvällä johtamisella, filosofialla, teknisillä järjestelyillä, tietoteknisillä ratkaisuilla, automaatiolla ja ennen kaikkea parhailla käytännöillä, joita alalla on vuosikymmenten varrella kehitetty. Siitäkin huolimatta, että asiakastuki on kaikkialla samantyyppistä palvelua, Postin ICT-asiakastuessa on omat ominaispiirteensä. Työn perusteella on pystytty tiivistämään ne olennaiset asiat, jotka vaikuttavat Postin ICT asiakastuessa asiakaskokemukseen ja asiakastyytyväisyyteen. Suhtauduin haettuun tietoon kriittisesti ja pystyin yhdistämään eri teosten tietoa yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tiedonhaku hankkeen aikana onnistui hyvin, sillä alueelta löytyi paljon e-kirjallisuutta ja verkkojulkaisuja, jotka ohjasivat tekijää tutkimuksen edetessä. Suurin yllätys teoretietoa ja tutkimusta verratessa oli se, että kirjallisuudesta löytyi hyvin vähän viitteitä yhteydestä asiakastuen laadun ja menetetyt työajan suhteen, vaikka tämän kehittämishankkeen tutkimuksessa tämä oli merkittävin tekijä asiakaskokemusta parantaessa. Vaikka tämä pätee pääosin sisäisiin ICT palveluihin, voisi samaa mittaria käyttää mittaamaan myös mitä tahansa palvelun laatua. Vastaavasti kaikissa asiakastukiorganisaatioissa pyritään auttamaan asiakkaita ja ratkaisemaan heidän ongelmiaan. Mikäli asiakastuki pystyy ratkaisemaan ongelmat nopeasti, asiakas on todennäköisesti tyytyväisempi yrityksen tarjoamaan palveluun. Tämän hankkeen osalta tunnistin seuraavia isompia jatkokehitysmahdollisuuksia:

- Palveluiden ulkoistus muuttaa Postin ICT asiakastukea, mutta olisi hyvä tutkia kuinka paljon haasteita ulkoistus aiheuttaa muille Postin toiminnoille ja paljonko asiakastuen työtä siirtyy kolmansille osapuolille asiakastuen sijaan.
- Liiketoiminnoilta on haastava saada sitoutumista uuteen toimintamalliin globaalin ja etenkin intialaisen palveluntarjoajan palveluihin. Kuinka tätä sitoutumista voisi parantaa voisi olla oma kehityshankkeensa.
- Suomalaisten ja intialaisten kulttuureissa on suuria eroja, jotka aiheuttavat kitkaa ja ongelmia yhteistyöhön ja asiakastuen toimivuuteen. Ajan kuluessa henkilöstö vaihtuu asiakkaan ja palveluntarjoajan puolella, joten kulttuurikoulutuksen tulisi olla jatkuva toimintatapa.
- Kaikki organisaation esimiehet kannattaisi kouluttaa muutoksen johtamisen perusasioihin, jotta tulevaisuudessa hankkeissa olisi paremmat mahdollisuudet onnistua.
- Asiakkaan rooleihin liittyvässä tietoperustassa todetaan, että asiakkaat voivat antaa toisilleen vertaistukea ja tietoa. Postissa ICT asiakastuen järjestelmä ei

kuitenkaan tue tätä ulottuvuutta, joka voisi olla merkittävä laadun- ja tehokkuudenparannustoimenpide tulevaisuudessa.

- Asiakkaille ei rakennettu näkymää itsepalveluportaalissa, josta näkisi palveluiden tämänhetkisen toiminnan tilan. Mikäli portaalissa olisi lista eri järjestelmistä tai liiketoimintaprosesseista liikennevalonäkymällä varustettuna, toimiiko palvelut normaalisti vai eivät – voisi se parantaa laatua ja asiakasyhteydenottoja asiakastukeen.
- Liiketoimintaprosessien jatkuva kouluttaminen palveluntarjoajan henkilöstölle olisi tärkeää, jotta he ymmärtäisivät paremmin millainen vaikutus milläkin ICT-ongelmalla on asiakasorganisaation toiminnan kannalta.

Toimeksiantajayhteistyö on toiminut hankkeen aikana hyvin ja työstä saavutettavat tulokset ovat olleet yhtiölle arvokkaita. Aikaisemman suuren muutoshankkeen aikana olleita ongelmia on pystytty hyvin välttämään, ja asiakastyytyväisyys on merkittävistä haasteista huolimatta pystytty pitämään hyvällä tasolla. Tulevaisuudessa tukipalveluissa kannattaa panostaa merkittävästi portaalikehitykseen ja ulkomailla sijaitsevan palvelukeskuksen osaamiseen, asenteeseen ja teknisiin välineisiin. Asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä kannattaa seurata tarkkaan, ja alan parhaita käytäntöjä seurata ja tuoda osaksi asiakaspalvelun arkea osana jatkuvaa kehitystä. Asiakaskokemus tulisi olla keskeinen osa kaikessa ICT-palvelujen tuotannossa, ja sen perusperiaatteita tulisi kouluttaa kaikille palvelutuotannossa työskenteleville. Asiakastuen ammattia myös tyypillisesti ei arvosteta niin paljon kuin sitä tulisi arvostaa, eivätkä työtehtävät ole ammatillisesti alatasoa tehtäviä kuten moni saattaa kuvitella. Hankkeen oppeja pystytään periaatteessa hyödyntämään mihin tahansa muutoshankkeeseen, eikä pelkästään palvelun ulkoistukseen ja siirtämiseen kansainvälisen kumppanin ylläpitämäksi. Muutoksen johtaminen, asiakastuen laadun säilyttäminen ja kehittäminen ovat asioita, joita kannattaa pitää mukana jokapäiväisessä johtamisessa, jotta organisaation tuottavuus pysyy hyvällä tasolla ICT-palveluita käytettäessä.

Lähteet

Agutter C. 2019. ITIL Foundation Essentials - ITIL 4 Edition. Luettu 9.11.2019.
<http://learning.oreilly.com>.

Alireza N., Barros A., Tate M. 2019. The Public Sector Can teach Us A Lot About Digitizing Customer Service. <https://learning.oreilly.com/library/view/The-Public-Sector/53863MIT60221/?ar> Luettu 20.10.2020.

Baldassarre R. 2015. 10 Ways to Keep Making Your Clients Happier and Happier. <https://www.entrepreneur.com/article/242603>. Luettu 5.11.2020.

Buoye A., Aksoy L., Gupta S., Keiningham T. The High Price of Customer Satisfaction. <https://learning.oreilly.com/library/view/the-high-price/53863MIT55314/>. Luettu 17.10.2020.

Dallas H. 2015. Mastering the Challenges of Leading Change. <https://learning.oreilly.com/library/view/mastering-the-challenges/9781119102205/f04.xhtml>. Luettu: 5.10.2020.

Delvin K. 2015. Customer Service Training. E-kirja. <http://learning.oreilly.com>. Luettu 15.3.2020.

DiGioia S. 2019. 8 Reasons Why Customer Service Will Never Be Perfect. <https://customerthink.com/8-reasons-why-customer-service-will-never-be-perfect/>. Luettu 5.11.2020.

Etelä P. 2014. Palvelupisteen rooli osana tuotantopalvelua – case: Tieto Oyj. Opinnäytetyö. <http://www.theseus.fi/handle/10024/83717> Luettu 18.9.2019.

Frawley A. 2014. Igniting Customer Connections: Fire up Your Company's Growth by Multiplying Customer Experience Engagement. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/detail.action?docID=1813351>. Luettu 2.11.2019.

Gartner. 2020. Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement Center. <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-1Z6CEYL4&ct=200604&st=sb>. Luettu 29.8.2020.

Gibson, D. 2015. Effective help desk specialist skills. http://sfx.nelliportaali.fi/nelli21b?url_ver=Z39.88-2004&ctx_ver=Z39.88-

[2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rfr_id=info:sid/sfxit.com:opac_856&url_ctx_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:ctx&sfx.ignore_date_threshold=1&rft.object_id=371000000332945&svc_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:sch_svc](#) & Luettu 2.11.2019.

Hakala J. T. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille.
<https://www.ellibslibrary.com/haagahelia/951-662-903-2>. Luettu 20.9.2019.

Hayes B. 2008. Measuring customer satisfaction and loyalty: survey design, use and statistical analysis methods.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/detail.action?docID=3002609>. Luettu 23.7.2020.

Heikkilä T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Edita Publishing Oy.
<http://www.tilastollinentutkimus.fi/>. Luettu 21.9.2019.

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Hughes M. 2011. Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail?
https://www.researchgate.net/publication/233202794_Do_70_Per_Cent_of_All_Organizational_Change_Initiatives_Really_Fail. Luettu 17.10.2020

Ilmarinen, V. & Koskela K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Talentum.
<http://ezproxy.haagahelia.fi:2048/login?url=https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/15lk426278> Luettu 29.9.2020.

Jyväskylän yliopisto, 2015. Tutkimusstrategiat.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat>
Luettu 29.9.2020.

Kibis, 2019. Impact of self-service technology on Customer Satisfaction.
<https://medium.com/kibis/impact-of-self-service-technology-on-customer-satisfaction-de8000db35d0>. Luettu: 8.10.2020.

Knapp D., 2015. Customer Service Skills for the Service Desk Professional. Cengage Learning. Neljäs painos.

Lagerström S. 2019. Oppimispäiväkirja Service Desk työntekijänä. Opinnäytetyö.

Lehikoinen R., Töyrylä I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/13lk419676>. Luettu: 8.10.2020.

Newman, M. 2018. 100 practical ways to improve customer experience: achieve end-to-end customer engagement in a multichannel world. Kogan Page.

Regas T. 2015. Getting an IT Help Desk Job For Dummies. <http://learning.oreilly.com>. Luettu 2.11.2019

Retently. 2020. What is a Good Net Promoter Score? <https://www.retently.com/blog/good-net-promoter-score/>. Luettu 20.10.2020.

Rowson P. 2009. Successful customer service. https://ezproxy.haaga-helia.fi/login?url=http://gateway.proquest.com/openurl?rft_id=105955&res_dat=xri%3Apgm&genre=journal&url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Ajournal. Viitattu 25.9.2019.

Sansbury J. Brewster E. Lawes A. Griffiths R. 2016. IT Service Management. <https://learning.oreilly.com/library/view/IT-Service-Management/9781780173184/?ar>. Luettu 15.9.2019.

Smarp. 2020. 5 Change Management Models to Take a Look At. Blogi. <https://blog.smarp.com/5-change-management-models-to-take-a-look-at>. Luettu: 5.10.2020.

Stevens D. 2010. Brilliant customer service. <https://learning.oreilly.com/library/view/Brilliant-Customer-Service/9780273738077/?ar>. Viitattu 15.9.2019.

Swanson S. 2016. Self-Service Analytics. <https://learning.oreilly.com/library/view/Self-Service-Analytics/9781492048336/?ar>. Luettu 4.9.2019.

Thejendra B. 2014. Practical IT Service Management: A concise guide for busy executives. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/detail.action?docID=1778757>. Luettu 10.9.2019.

Veenpere E. 2020. Definition of Customer Service: A Glossary of Over 60 Words and Phrases to Simplify Support. <https://www.groovehq.com/blog/definition-of-customer-service>. Luettu 2.3.2020.

Vilkka H. 2015. Tutki ja kehitä. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>
Luettu 27.10.2020.

Walliman N. 2011. Research Methods the basics. <https://login.ezproxy.haaga-helia.fi/login?url=https://www.vlebooks.com/vleweb/product/openreader?id=Haaga&acclid=9147905&isbn=9780203836071&uid=^u>. Luettu 2.9.2019.

Yonatan R. 2017. Why Self Service is Replacing Traditional Customer Service. <https://saaslist.com/blog/self-service/>. Luettu 28.8.2019.

Liitteet

Liite 1. Asiakastyytyväisyys ja menetetty työaika

Asiakastyytyväisyys	Menetetty työaika minuutteina
0	441
1	434
2	42
3	245
4	25
5	245
6	333
7	260
8	79
9	29
10	15

Liite 2. Havainnot palvelunlaatua heikentävistä tekijöistä

Havainto	Kategoria
Palveluajat eivät riittävällä tasolla	Resursointi
Tiketin otsikosta vaikea päätellä ongelmaa sillä siinä näkyy vain tikettinumero, tämä tekee oikean tapauksen löytämisen vaikeaksi	Tekniikka
Ratkaisua on yritetty useaan kertaan onnistumatta	Osaaminen & ohjeistukset
Toimenpiteiden tekeminen vaikeaa ja hidasta	Osaaminen & ohjeistukset
Palveluun yhteyden saaminen kestää pitkään	Resursointi
Asiakastuen tavoitteet tähtäävät tikettien nopeaan sulkemiseen eikä ongelmien ratkaisuun	Johtaminen
Asiakastuen puhetta ei ymmärretty	Kommunikointitaidot
Asiakastuen puhelimen linjanlaatu heikko	Tekniikka
Asiakastuen osaaminen ei riittävällä tasolla	Osaaminen & ohjeistukset
Asiakastuki ei pystynyt ratkaisemaan ongelmaa	Osaaminen & ohjeistukset
Suomenkielisen puhelinpalvelun jonotusajat pitkiä	Resursointi
Kulttuurikoulutus palveluntarjoajan ja asiakkaan henkilöstölle	Kulttuuri

Liite 3. Muutoksen johtamisen malli

- 1) Luo tarina: Mitä, miksi, miten
- 2) Löydä vaikuttajat ja johtajat ja voimannuta heidät
- 3) Tunnista haastajat ja kohtaa heidän huolensa avoimesti
- 4) Luo suunnitelma nopeiden voittojen saavuttamiseksi
- 5) Luo strategia hankkeen toteutukselle
- 6) Seuraa ja korjaa ongelmia
- 7) Toimi esimerkkinä, ole positiivinen ja suhtaudu takaiskuihin hyvin
- 8) Luo peloton kulttuuri, kannusta ihmisiä keskustelemaan avoimesti
- 9) Luo mittarit ja seuraa edistymistä
- 10) Juhli menestystä

Liite 4. Tutkimuksen luotettavuuden laskeminen.

Seuraavassa on kuvattu kaavat, joilla luotettavuusarvo saadaan laskettua.

$$\text{Luotettavuus } (r_{xx'}) = \frac{\text{Muuttuja}(X)}{[\text{Muuttuja}(T) + \text{Muuttuja}(E)]}$$

$$SEM = s_x \times \sqrt{(1 - r_{xx'})}$$

Yhtälöissä arvot saadaan seuraavasti:

Muuttuja (X) = Palautteen arvosana

Muuttuja (T) = Todellinen arvosana

Muuttuja (E) = Arvosanan virhe

S_x = keskihajonta arvojen ja näytteen perusteella

$r_{xx'}$ = kyselyn luotettavuus

Muuttuja(T) + Muuttuja(E) = Muuttuja(X)

Virhemarginaali = $z \times \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$

Todellinen arvosana-arvo on annettu 19 palautteen näytteelle seuraavin periaattein, pisteytyksen kannalta on keskitytty nimenomaan asiakaspalvelun laatuun eikä kokonaispalvelun laatuun:

- Parannettava asia on pieni = -1 pistettä
- Parannettava asia on keskisuuri = -2 pistettä
- Parannettava asia on suuri = -3 pistettä

Taulukko 3. Otoksen arvosanapoikkeamat ja keskiarvot. Tikettinumerot anonymisoitu henkilötietojen vuoksi.

Tiketti nro	Muuttuja X	Muuttuja (T)	Virhe (E)
1	10	8	-2
2	10	9	-1
3	10	9	-1
4	10	8	-2
5	10	7	-3
6	10	9	-1
7	10	9	-1
8	10	9	-1
9	10	9	-1
10	10	9	-1
11	10	10	0
12	10	9	-1
13	10	9	-1
14	10	9	-1
15	10	9	-1
16	10	9	-1
17	10	9	-1
18	10	7	-3
19	10	9	-1
Keskiarvo	10.00	8.74	-1.26

Otoksen perusteella pystytään laskemaan SEM arvo seuraavasti:

$$\text{Luotettavuus } (r_{xx'}) = 8,74 / (8,74 + 1,26) = 0,87$$

Arvon perusteella voimme päätellä, että kyselyiden luotettavuus vastaa hyvin asiakkaiden oikeita arvioita palvelun laadusta. Kun tässä tutkimuksessa ei kannata analysoida koko perusjoukkoa, valitaan tutkittavaksi otos ja lasketaan otoskeskihajonta, jonka perusteella voidaan laskea SEM arvo. Otoskeskihajonta saadaan excel taulukkolaskentaohjelmalla: 0,73.

$$SEM = 0,73 \times \sqrt{1 - 0,87} = 0,26$$

Kun keskivirheen arvo lähenee nollaa, voimme päätellä, että otoksen keskivirhe on pieni ja on riittävän lähellä samoja tuloksia kuin jos laskenta olisi tehty koko perusjoukolla. Laskennan virhemarginaali on +/- 7,609 %.