

POLKU PAREMPAAN ASIAKASPALVELUUN

Asiakaspalvelun nykytila-analyysi ja kehittäminen



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

kevät 2021

Laura Qvist

Tekijä	Laura Qvist	Vuosi 2021
Työn nimi	Polku parempaan asiakaspalveluun : Asiakaspalvelun nykytila-analyysi ja kehittäminen	
Ohjaaja	Kyllikki Valkealahti	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, mitä toimeksiantajayrityksen asiakkaat odottavat laadukkaalta asiakaspalvelulta, kartoittaa asiakaspalvelun nykytila ja tuoda esiin toimenpide-ehdotuksia, joilla toimeksiantaja pystyy kehittämään asiakaspalveluaan. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantajayritykselle, jonka asiakaspalvelussa otettiin käyttöön uusi asiakaspalvelujärjestelmä vuoden 2020 aikana. Aihe oli toimeksiantajalle ajankohtainen, koska uusi järjestelmä mahdollistaa erilaisia toimintoja, kuten yhteydenottojen raportoinnin, palautekyselyiden pyytämisen yhteyttä ottaneilta ja uusien palvelukanavien käyttöönottamisen.

Tutkimuksen tietoperustan muodostavat prosessit ja prosessijohtaminen, laatu ja laatujohtaminen sekä asiakaspalvelu ja asiakaskokemus. Opinnäytetyön empiirisenä osuutena toteutettiin kyselytutkimus toimeksiantajan asiakkaille sekä teemahaastatteluja toimeksiantajan asiakaspalvelussa työskenteleville henkilöille.

Tutkimustuloksissa laadukkaan asiakaspalvelukokemuksen tekijöinä toistuivat muun muassa asiantuntemus, nopeus ja ystävällisyys. Opinnäytetyössä on esitelty myös toimenpide-ehdotuksia, joita toimeksiantaja voi hyödyntää toimintansa kehittämisessä.

Avainsanat asiakaspalvelu, laatu, prosessit, kehitys

Sivut 84 sivua ja liitteitä 4 sivua

Author Laura Qvist

Year 2021

Subject Current State Analysis and Development of Customer Service

Supervisor Kyllikki Valkealahti

ABSTRACT

The aim of this thesis was to determine what the customers of commissioner company expect from high-quality customer service, analyse the current state of commissioner's customer service, and propose measures that the commissioner can utilize to develop customer service. The thesis was made for commissioner who introduced a new customer service system during 2020. The subject was current for the commissioner as the new customer service system enables various functions such as reporting, feedback queries and new service channels.

The theoretical framework of this study consists of quality, processes and customer service. The empirical part of this thesis consists of customer questionnaire survey and semi-structured interviews with specialists working in the commissioner's customer service.

In conclusion, customers defined expertise, speed and friendliness as the main factors of high-quality customer service experience. This thesis also proposes measures that can be used by the commissioner to improve the company's processes.

Keywords customer service, quality, process, development

Pages 84 pages and appendices 4 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuskysymykset	2
1.2	Tutkimuksen rajaus	4
1.3	Työn rakenne	6
2	Prosessit ja prosessijohtaminen	8
2.1	Prosessijohtaminen	10
2.2	Prosessien mittarit ja kehittäminen	12
3	Laatu ja laatujohtaminen	15
3.1	Palvelun laatu	15
3.2	Laadunhallinta ja -johtaminen	22
4	Asiakaspalvelun laatu ja asiakaskokemus	23
4.1	Asiakastyytyväisyys	27
4.2	Asiakaskokemus	31
4.3	Asiakaskokemuksen kehittäminen	36
5	Tutkimuksen toteuttaminen ja menetelmät	39
5.1	Lähtötilanne	40
5.2	Aikataulu ja työvaiheet	42
5.3	Tutkimuksen toteuttaminen	43
5.4	Tiedonkeruumenetelmät	46
5.4.1	Kysely	46
5.4.2	Haastattelu	49
5.5	Tutkimuksellinen opinnäytetyö	52
6	Tutkimustulokset	53
6.1	Kyselytutkimus	53
6.2	Teemahaastattelu	66
7	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	74
7.1	Luotettavuustarkastelu	74
7.2	Johtopäätökset	77
7.3	Kehitysehdotukset	79
	Lähteet	83

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1 Toimeksiantajan laadunhallintakokonaisuus.	5
Kuva 2 Tutkimuksen tietoperusta ja opinnäytetyön tavoite.....	8
Kuva 3 Prosessin kehittäminen (Lecklin, 2006, s. 134).....	12
Kuva 4 Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin, 2006, s. 19).....	16
Kuva 5 Palvelun laadun ulottuvuudet (mukaillen Grönroos, 2009, ss. 101–103).....	18
Kuva 6 Laadunhallintajärjestelmä (Pesonen, 2007, s. 51).....	22
Kuva 7 Laadunhallintajärjestelmän toiminnan kehittämisen ”silmukka” (mukaillen Pesonen, 2007, s. 52)	23
Kuva 8 Palveluprosessi (Flink ym., 2018, s. 122).	24
Kuva 9 Asiakaspalutteen käsittely ja palutteen hyödyntäminen palveluprosessin kehittämisessä (mukaillen Aarnikoivu, 2005, s. 70).	30
Kuva 10 Erityisiä asiakasodotusten lähteitä (mukaillen Saarijärvi & Puustinen, 2020, ss. 92, 98–100).....	33
Kuva 11 Asiakaskokemuksen mittaaminen ja johtaminen eri tilanteissa (mukaillen Korkiakoski & Karhinen, 2019, s. 83).....	38
Kuva 12 Erilaisten opinnäytetyön toteuttamistapojen tunnuspiirteet (Salonen, 2013, s. 13).	52
Kuva 13 Asiakaspalvelun kohderyhmä	56
Kuva 14 Asiakaspalvelun palveluaika	58
Kuva 15 Asiakaspalvelukanavat.....	60
Kuva 16 Asiakaspalvelun raportointi	61
Kuva 17 Asiakaspalvelun raportointi annetuista vastausvaihtoehdoista (vastaajia 33). 62	
Kuva 18 Hyvän asiakaspalvelukokemuksen muodostavat tekijät.....	63

Liitteet

Liite 1	Kyselytutkimuksen kysymykset
Liite 2	Teemahaastattelun runko

1 Johdanto

Asiakaskokemus on ollut olemassa yhtä kauan kuin on ollut ihmisten välistä kaupankäyntiä, mutta viime vuosikymmeninä se on nostettu yhä useamman organisaation strategian painopisteeksi toimialasta riippumatta (Saarijärvi & Puustinen, 2020, ss. 19-20). Monet strategiset päätökset liittyvät asiakkaisiin, joten asiakaskokemuksen strategisen merkityksen korostaminen on perusteltua. Kilpailun kiristyessä yritykset joutuvat pohtimaan kilpailutekijöitään ja perinteisten tuote- ja hintatekijöiden ohi 2020-luvulla näyttää nousevan yhä useammin asiakaskokemus. (Holma ym., 2021, ss. 21, 40)

Asiakaskokemus voi olla organisaatiolle loistava kilpailutekijä – hyviä asiakaskokemuksia tarjoavat yritykset voivat kasvaa 4–8 prosenttia nopeammin kuin kilpailijansa, toimialasta riippumatta (Holma ym., 2021, s. 21). Erinomainen asiakaskokemus edellyttää usein asiakaslähtöistä kulttuuria, minkä luominen on pitkäaikaisen ja sitoutuneen työn tulos, joten sitä on vaikea kopioida. Asiakaslähtöinen organisaatio luo asiakkaan tarpeiden mukaisia tuotteita ja palveluita, ja organisaatio huomioi asiakkaan tarpeineen koko asiakaspolun ajan. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, ss. 23, 105) Myös henkilöstö- ja asiakastyytyväisyys usein korreloivat keskenään. Henkilöstön sitoutuneisuuteen ja motivaatioon vaikuttavat muun muassa henkilöstökokemus ja organisaatiokulttuuri, ja sitoutuneisuuden ja motivaation ollessa korkealla myös työ on laadukasta ja tuottavaa. Tyytyväinen henkilöstö tarjoaa siis todennäköisemmin asiakkaalle kohtaamisia, joissa asiakas tulee kuulluksi ja kokee, että hänestä välitetään. (Holma ym., 2021 ss. 54–55)

Organisaatio voi muodostaa kilpailutekijän myös laadusta. Professori Christian Grönroos (2020, luku 4) sanoo yrityksen kilpailuedun ”riippuvan sen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen laadusta ja arvosta.” Tuotettaessa palvelua laadulla on erityinen merkitys: palvelu tuotetaan samassa hetkessä, jossa se luovutetaan asiakkaalle. Palvelutilanteen on onnistuttava, sillä sitä ei voi perua, toistaa tai korjata, toisin kuin tuote on mahdollista tarkastaa, ja tarvittaessa korjata, ennen asiakkaalle luovutusta. Asiakkaan kokemaan laatuun voi itse palvelun lisäksi vaikuttaa myös ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus eli palvelutapahtuma. Koettuun palvelun laatuun liittyy erilaisia ulottuvuuksia, jotka esitellään

myöhemmin tässä opinnäytetyössä luvussa 3.1. (Pesonen, 2007, ss. 34, 38; Grönroos, 2020, luku 4)

Asiakkaan kokonaiskokemus muodostuu kaikista asiakkaan ja organisaation välisissä vuorovaikutustilanteissa syntyvistä asiakaskokemuksista. Ensimmäiset kokemukset syntyvät jo ostoprosessin aikana, jolloin muodostuvat myös lähtökohdat jatkuvalle ja lojaalille asiakassuhteelle. Asiakkuuden jatkumiseksi ostoprosessin jälkeen hyviä kokemuksia on kuitenkin tuotettava toistuvasti. (Holma ym., 2021, ss. 18–20)

Niin asiakaskokemuksen kuin laadunkin tavoitetilan yritys voi määritellä itse. Tavoite- ja tahtotila tarkoittavat sitä, millaisena yritys haluaisi asiakkaidensa itsensä näkevän. Kuitenkin sen, millaiseksi laatu ja asiakaskokemus koetaan, määrittelee asiakas. Tavoitetilaan vaikuttaa myös palvelun kohderyhmä: odotusten ja kokemusten kohdatessa laatu koetaan hyväksi. (Grönroos, 2020, luku 5; Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 23; Pesonen, 2007, s. 38)

1.1 Tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelun laatua. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajan asiakaspalvelun nykytila ja kartoittaa, mitä toimeksiantajan asiakkaat odottavat laadukkaalta asiakaspalvelulta. Lisäksi tavoitteena on löytää kehitysehdotuksia, joiden avulla toimeksiantaja voi kehittää asiakaspalveluaan. Tässä opinnäytetyössä asiakaspalvelulla tarkoitetaan toimeksiantajayrityksen palvelutuotannossa työskentelevien palkanlaskentatiimien tuottamaa asiakaspalvelua, kuten asiakkaan yhteyshenkilöille, esimiehille tai palkansaajille tarkoitettua palkanlaskentaan liittyvää neuvontapalvelua.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on ottanut vuoden 2020 aikana käyttöön uuden asiakaspalvelujärjestelmän, joka mahdollistaa monikanavaisen asiakaspalvelun. Käyttöönnotossa järjestelmään siirrettiin puheluiden ja sähköpostien käsitteleminen ja tulevaisuudessa järjestelmä mahdollistaa uusien palvelukanavien, kuten chatin, yhdistämisen samaan asiakaspalvelujärjestelmään. Aiemmin asiakaspalvelu tapahtui sähköpostien ja matkapuhelimien kautta, joten asiakaspalvelujärjestelmän käyttöönotto paitsi helpottaa asiakaspalvelijan työtä, se myös tuo uusia keinoja työn resursointiin ja

johtamiseen sekä mahdollistaa asiakaspalvelutyön mittaamisen ja raportoinnin. Asiakaspalvelujärjestelmä tulee tarpeeseen, sillä aiemmin käytössä olleilla järjestelmillä ja menetelmillä ei ole ollut mahdollista kerätä dataa asiakaspalvelussa käsiteltävistä yhteydenotoista. Toimeksiantaja ei ole myöskään kerännyt palautetta asiakaspalvelussa käsiteltävistä yhteydenotoista, mutta asiakaspalvelun vaihteleva laatu on käynyt ilmi toimeksiantajan asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksissa.

Toimeksiantaja tuottaa ulkoistettuja palkka- ja henkilöstöhallintopalveluita sekä muun muassa henkilöstöhallinnon raportointiratkaisuja ja konsultointipalveluita. Opinnäytetyössä tarkastellaan toimeksiantajan palvelutuotantoon kuuluvien palkanlaskentatiimien tuottamaa asiakaspalvelua, kuten asiakkaan yhteyshenkilöille, esimiehille tai palkansaajille tarkoitettua palkanlaskentaan liittyvää neuvontapalvelua. Toimeksiantajalla on Suomessa neljä palvelukeskusta ja sekä tytäryhtiö Virossa, jonka palvelukeskus on Tallinnassa. Asiakaspalvelua tuotetaan vain Suomen palvelukeskuksissa, joten Tallinnan palvelukeskuksen toiminta on rajattu tämän opinnäytetyön tutkimuksen ulkopuolelle. Uuden asiakaspalvelujärjestelmän käyttöönoton myötä tavoitteena on luoda mahdollisimman yhtenäiset työskentelytavat ja käytännöt kaikkiin toimeksiantajan palvelukeskuksiin.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä toimeksiantajayrityksen asiakkaat odottavat laadukkaalta asiakaspalvelulta?
- Mikä on toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelun nykytila?
- Miten asiakaspalvelua voidaan kehittää asiakkaiden odotusten mukaiseksi?

Työn tavoitteena on ymmärtää toimeksiantajan asiakkaiden käsitys laadukkaasta asiakaspalvelusta, kartoittaa toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelun nykytila ja etsiä keinoja toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelun kehittämiseen ja asiakkaiden odotusten mukaisen laadukkaan asiakaspalvelun tuottamiseen.

Tutkimus on ajankohtainen, sillä uuden asiakaspalvelujärjestelmän käyttöönoton lisäksi toimeksiantaja on myös uudistanut strategiansa alkuvuodesta 2020. Uuden asiakaspalvelujärjestelmän käyttöönoton tavoitteet kytkeytyvät myös uuden strategian tavoitteisiin, kuten työntekijä- ja asiakaskokemuksen parantamiseen, operatiiviseen erinomaisuuteen sekä rohkeuteen uudistaa. Lisäksi toimeksiantajan aiempina strategisena

hankkeena on ollut yhtenäistää prosesseja yli tiimi- ja palvelukeskusrajojen. Prosessien yhtenäistämistä jatkaa myös tämä opinnäytetyö, jonka tavoitteena on kartoittaa asiakaspalvelun nykytila ja kehityskohteet ja auttaa näin toimeksiantajaa kehittämään asiakaspalveluaan, taaten laadukkaan asiakaspalvelun jokaisessa kohtaamisessa yli tiimi- ja palvelukeskusrajojen.

1.2 Tutkimuksen rajaus

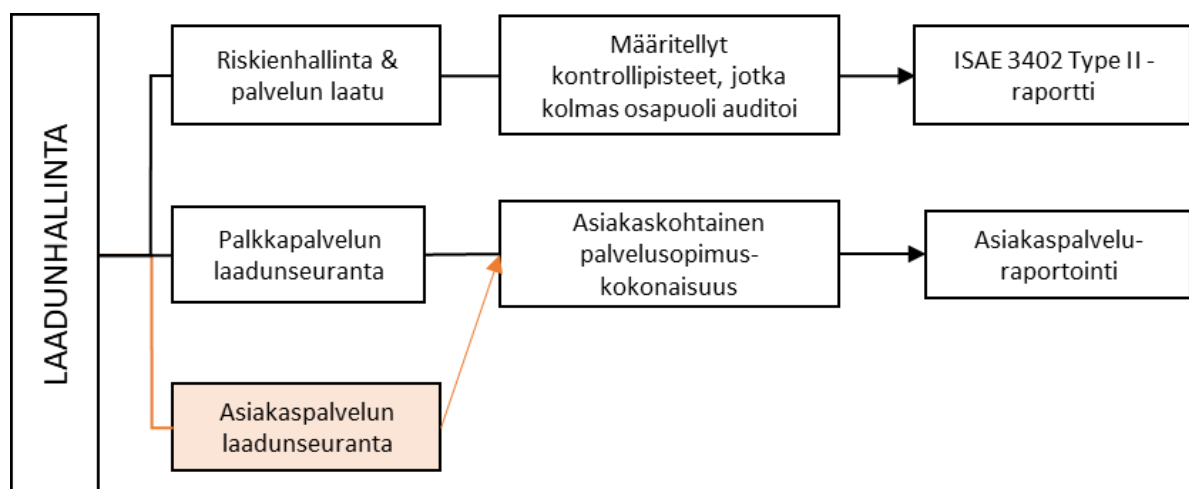
Toimeksiantaja valvoo ja mittaa palkanlaskentapalvelun laatua monin keinoin, ja laadunhallintakokonaisuus esitellään myöhemmin tässä luvussa (Kuva 1). Palvelun laadun ja toiminnan luotettavuuden varmistamiseksi toimeksiantaja noudattaa palveluissaan myös ISAE 3402 -laatustandardin mukaisia kontrollipisteitä, jotka auditoidaan säännöllisesti kolmannen osapuolen toimesta. Erilaisilla kontrollipisteillä toimeksiantaja varmistaa palvelunsa laatua sekä hallitsee riskejä, sillä kontrollipisteet kattavat erilaisia tarkisteita läpi palkanlaskennan prosessien eri vaiheiden. Säännöllisissä auditoinneissa ulkopuolinen auditoija arvioi sekä kontrollipisteiden kattavuutta että kontrollien mukaisen toiminnan toteutumista. Auditoija laatii auditointien perusteella raportin, joka on toimitettavissa toimeksiantajan asiakkaille. Koska ISAE 3402 on kansainvälisesti hyväksytty tilintarkastusstandardi ja palkkapalvelualalla yleisesti käytetty standardi, myös toimeksiantajan kansainväliset asiakkaat voivat hyödyntää raporttia tilintarkastuksissaan.

Määriteltyjä kontrollipisteitä noudatetaan kaikkien asiakkaiden prosesseissa, mutta poikkeavista toimintatavoista on mahdollista sopia asiakaskohtaisessa palvelusopimuksessa. Toimeksiantajan ja asiakkaiden vastuut ja velvollisuudet on sovittu palvelusopimuksessa, ja palvelua tuotetaan sopimusehtojen mukaisesti. Asiakaskohtaisessa palvelusopimuskokonaisuudessa voi olla määritelty myös SLA-sopimus (Service Level Agreement), joka määrittää asiakkaalle luvatus palvelutason ja mahdollisesti sen alittamisesta aiheutuvat seuraukset. Asiakaskohtaisen palvelusopimuskokonaisuuden toteutumista ja palkanlaskennan palvelun laatua seurataan ja se raportoidaan asiakkaille kuukausittaisella asiakaspalveluraportilla.

Palvelusopimuksessa sovitaan myös toimeksiantajan tuottamasta asiakaspalvelusta, kuten esimiehille tai palkansaajille tarjottavasta palkanlaskennan neuvontapalvelusta, jonka

kohderyhmästä ja muusta palvelun sisällöstä voidaan sopia asiakaskohtaisesti. Mahdollisessa SLA-sopimuksessa voi olla sovittu myös asiakaspalvelun laatumittareista, joita voi olla esimerkiksi määritelty puheluiden vastausnopeus tai sähköpostiviestin reaktio- tai ratkaisuaika. Yhteydenottokanavat asiakaspalveluun ovat pääsääntöisesti puhelin ja sähköposti. Sähköpostien käsittelyyn toimeksiantajalla on ennen asiakaspalvelujärjestelmän käyttöönottoa ollut erilaisia ratkaisuja, kuten Outlook ja erilaisia tiketöintijärjestelmiä. Aiemmin käytetyillä järjestelmillä ei kuitenkaan ole ollut mahdollista tuottaa keskenään vertailukelpoista dataa eikä kaikki järjestelmät ole tuottaneet mitään raportoitavaa tietoa asiakaspalvelun toiminnasta. Uusi asiakaspalvelujärjestelmä mahdollistaa yhdenmukaisen ja vertailukelpoisen datan tuottamisen halutulla tavalla, kuten asiakkaittain, asiantuntijoittain, tiimeittäin tai palvelukeskuksittain. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan toimeksiantajan asiakaspalvelun laatua niin asiakkaiden kuin toimeksiantajan asiakasrajapinnassa työskentelevien asiantuntijoiden näkökulmasta. Alla olevassa kuvassa on esitelty toimeksiantajan laadunhallintakokonaisuus palkanlaskentapalveluiden osalta. Tämä opinnäytetyö keskittyy oranssilla pohjalla olevaan asiakaspalvelun laadunseurantaan.

Kuva 1 Toimeksiantajan laadunhallintakokonaisuus.



Toimeksiantaja mittaa asiakastyytyväänsä säännöllisesti ja asiakastyytyvyys olisi voinut olla toinen mahdollinen lähestymistapa tutkimusongelmaan. Tätä ei kuitenkaan valittu, sillä uuden asiakaspalvelujärjestelmän käyttöönoton myötä asiakaspalvelu ei asiakkaan näkökulmasta muutu tai kehity, sillä asiakkaan yhteydenottokanavat pysyvät toistaiseksi samoina eikä esimerkiksi palveluaikoihin tule muutoksia. Lisäksi asiakastyytyväänsä mitataan asiakasyritysten yhteyshenkilöiden tai päättäjien kokeman

tyytyväisyyden perusteella. Koska toimeksiantajan asiakaspalvelu tarjoaa palkanlaskentaan liittyvää neuvontapalvelua asiakaskohtaisen palvelusopimuksen mukaisesti joko asiakkaan nimetyille yhteyshenkilöille, esimiehille tai myös kaikille asiakkaan palkansaajille, ei tämä lähestymistapa ole tällä hetkellä tutkijan mielestä sopiva, sillä yksittäiset palkansaajat eivät ole aiemmin osallistuneet asiakastyytyväisyyskyselyihin. Näin ollen asiakastyytyväisyyden kehittymistä ei vielä voi mitata, sillä lähtötilannetta ei ole. Lisäksi esimerkiksi asiakkaiden yhteyshenkilöiden asiakastyytyväisyyteen voi vaikuttaa mitattavan asiakaspalvelun lisäksi myös muut asiakkuuteen liittyvät asiat, kuten tyytyväisyys palkanlaskentapalveluun tai muihin palveluihin.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan toimeksiantajan asiakaspalvelun laatua, ja yksi mahdollinen lähestymistapa olisi ollut kartoittaa koetun asiakaspalvelun laatu ja kehityskohteet lähettämällä palautekysely asiakaspalveluun yhteydessä olleille henkilöille. Uusi asiakaspalvelujärjestelmä kuitenkin mahdollisti kyselyn lähettämisen jo ennen tämän opinnäytetyön tutkimusvaihetta, joten palautekyselyiden tuottamaa tietoa on jo ollut mahdollista hyödyntää toimeksiantajalla. Sen sijaan asiakaspalvelujärjestelmän käyttöönottoprojektin edetessä toimeksiantaja on kiinnostunut siitä, miten asiakaspalvelutoimintoa voisi kehittää vastaamaan yhä paremmin asiakkaiden odotuksia esimerkiksi palveluaikojen ja -kanavien kehittämisen näkökulmasta sekä miten uutta asiakaspalvelujärjestelmää ja sen mahdollistamia toimintoja voisi hyödyntää palvelun kehittämisessä, ja näihin kysymyksiin pyritään löytämään vastaus toteutettavalla kyselytutkimuksella. Lisäksi kyselytutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät muodostavat hyvän asiakaspalvelukokemuksen.

1.3 Työn rakenne

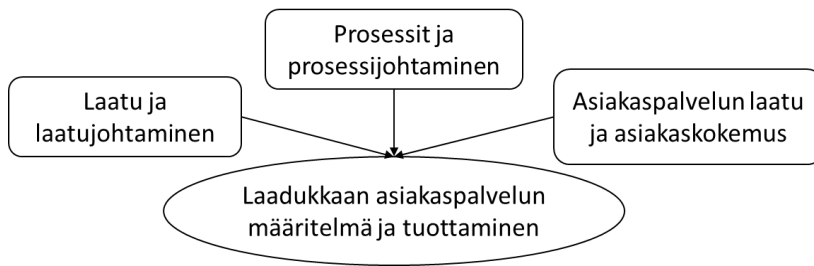
Tämä opinnäytetyö rakentuu viidestä osiosta. Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaukset sekä työn tavoitteet esitellään ensimmäisessä luvussa. Luvuissa 2–4 esitellään tutkimuksen tietoperusta, jonka muodostavat prosessit ja prosessijohtaminen, laatu ja laatujohtaminen sekä asiakaspalvelun laatu ja asiakaskokemus. Johtamisfilosofiana laadunhallinta korostaa asiakkaan tarpeen ymmärtämistä ja toiminnan jatkuvaa parantamista perustuen asiakkaan tarpeeseen. Prosessit kuuluvat keskeisesti laadunhallinnan malleihin. Prosessiajattelu valittiin yhdeksi tietoperustan osa-alueeksi, sillä se liittyy läheisesti laatujohtamiseen ja

koska prosessiajattelulla pyritään muuttamaan toimintatapoja sen sijaan, että tavoitteena olisi vain tehdä enemmän. (Laamanen & Tinnilä, 2009, ss. 12, 26) Prosessiajattelun mukaan organisaation on tunnettava arvoa luovat prosessinsa, jotta käytännössä yrityksen menestymisen kannalta kriittinen toiminta on mahdollista tunnistaa. Prosessiajattelu tukee tehokasta muutosta ja ketterää kehittämistä, ja muutos ja kehitys ovat myös tämän tutkimuksen tavoitteita. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 15) Laatua ja laatujohtamista käsitellään etenkin palvelun laadun näkökulmasta, sillä tutkimusongelma liittyy laadukkaan asiakaspalvelun tekijöihin.

Opinnäytetyön neljännessä luvussa käsitellään asiakaspalvelua ja asiakaskokemusta, sillä opinnäytetyön tutkimusongelma liittyy asiakaspalvelun laatuun ja toiminnan kehittämiseen. Asiakaspalvelun ajatellaan tavallisesti muodostuvan vain asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisestä vuorovaikutustilanteesta, mutta myös yrityksen tuottamat tuotteet tai palvelut ja toimintatavat vaikuttavat asiakkaan asiakaspalvelukokemukseen. Jotta yritys menestyy, sillä tulee olla markkinoilla erottuvia kilpailukeinoja, joita voi olla esimerkiksi tuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä ja palvelu. Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja tuottaa erilaisia asiantuntijapalveluita ja tutkimusongelma liittyy asiakaspalveluun. Laadukkaan palvelun tuottaminen vaatii erityisesti henkilöstöltä palveluosaamista, ja se on helposti markkinoilla erottuva kilpailukeino. Yrityksen toimintatavat ovat asiakaspalvelutilanteissa merkittävässä roolissa, sillä asiakaspalvelija toimii niiden mukaan. Toimintatapojen muutokseen tarvitaan koko organisaatiota sen johtoa myöten. (Reinboth, 2008, s. 32; Flink ym., 2018, ss. 89—91) Tutkimuksen tietoperustan yhteys tutkimusongelman ratkaisemiseksi on esitetty tämän luvun lopussa olevassa kuvassa (Kuva 2).

Tutkimuksen lähtötilanne, toteuttaminen ja menetelmät kerrotaan luvussa 5. Kuudes luku muodostuu tutkimuksen empiirisestä osiosta, jossa esitellään tutkimustulokset. Viimeisessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta, esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset toimeksiantajalle, sekä tutkijan oma pohdinta opinnäytetyön onnistumisesta ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta.

Kuva 2 Tutkimuksen tietoperusta ja opinnäytetyön tavoite.



2 Prosessit ja prosessijohtaminen

Prosessiajattelu perustuu siihen, että asiakkaalle arvon luominen tapahtuu prosessina tunnetussa ketjussa. Prosessijohtamista on prosessin tapahtumien ketjun tunnistaminen, mallintaminen ja tavoitteiden asettaminen prosessin toteutumiseksi ja kehittämiselle. Prosessijohtaminen on yksi tapa ymmärtää yrityksen asiakkaalle tuottamaa arvoa, mutta se eroaa monista muista johtamisen konsepteista kohdistuen huomion suoraan toimintaan. (Laamanen & Tinnilä, 2009, ss. 10-12)

Prosesseiksi voidaan kutsua kaikkea tekemäämme työtä: prosessi on tapahtumasarja, jossa syötteestä eli inputista muodostuu tuotos eli output. Prosessilla on aina asiakas, joka haluaa osalliseksi prosessista syntyvästä tuotoksesta. (Pesonen, 2007, s. 129; Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 29) Lecklin (2006, s. 123) määrittelee prosessin ”toimintoketjuksi, jonka avulla yritys muuttaa saamansa panokset tuotoiksi asiakkaille.”

Prosessin halutun tuotoksen tulisi täyttää prosessin asiakkaan ja organisaation tuotokselle asettamat odotukset. Tuotos voi olla tavara, palvelu tai niiden yhdistelmä. Prosessilla voi olla monta asiakasta ja prosessiajattelun mukaan tuotoksen pitäisi täyttää kaikkien asiakkaiden odotukset. Mikäli prosessilla ei ole asiakasta, prosessia ei ole tarpeellista suorittaa. (Pesonen, 2007, ss. 139-140) Prosessin ajatellaan alkavan asiakkaan tarpeesta ja päättyvän siihen, kun prosessin tuotoksena tuotetaan asiakkaan odotukset täyttävä tuotos. Myös prosessien toimivuus perustuu asiakkaan odotusten täyttämiseen, sillä ensisijaisesti prosessin pitäisi tuottaa sitä, mitä asiakas haluaa. Toisaalta prosessin toimivuutta voi olla hyvä tarkastella myös organisaation näkökulmasta, eli syntyykö tuotos tehokkaasti ja

tuottavasti. (Pesonen, 2007, s. 129) Prosessien mittareita käsitellään myöhemmin prosessien kehittämisen näkökulmasta luvussa 2.2.

Prosesseja voidaan luokitella muun muassa prosessin asiakkaan perusteella. Usein prosessit luokitellaan ydin-, tuki- ja avainprosesseihin, joista ydinprosesseilla on ulkoinen asiakas. Ydinprosesseilla yritys tuottaa asiakkaalle lisäarvoa prosessoimalla yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaamisen tuotokseksi. Organisaation sisäiset prosessit puolestaan tunnetaan tukiprosesseina. Tukiprosesseilla luodaan organisaatiolle toiminnan edellytykset ja niiden asiakkaana on organisaation sisäinen asiakas. Sekä ydin- että tukiprosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen, vaikka tukiprosesseissa asiakas onkin sisäinen asiakas. Avainprosesseja ovat kaikki ydinprosessit sekä organisaation toiminnan kannalta kriittisimmät tukiprosessit. Organisaation tulee määrittää ja kuvata avainprosessinsa, sillä avainprosessit vaativat seuraamista ja ohjausta. (Pesonen, 2007, ss. 131–132; Lecklin, 2006, s. 130)

Ydin- ja tukiprosesseja voidaan pitää yritykselle kriittisinä, strategisesti tärkeinä prosesseina. Strategisen merkityksen tai prosessin asiakkaan lisäksi prosesseja voidaan määrittellä määrämuotoisuuden ja yhtäläisyyden asteiden perusteella. Määrämuotoisuus tarkoittaa sitä, että prosessi on aina samanlainen ja sen vaiheet suoritetaan aina samanlailla, samassa järjestyksessä. Vapaamuotoinen prosessi on puolestaan mahdollista suorittaa eri tavoin tai eri järjestyksessä. Yhtenäisyyden aste mittaa sitä, kuinka standardisoitu prosessi on, eli kuinka eri tavoin samaa prosessia suoritetaan. Esimerkiksi organisaation rakenteen vuoksi voi olla tarpeellista, että prosessi voidaan suorittaa eri tavoin eli prosessista on eri versioita. Organisaatio voi kuitenkin määrittää, mitä eri versioita prosessista suoritetaan ja pitää näitä versioita standardisoituina versioina suorittaa prosessi. (Hannus, 2004, ss. 106-107)

Myöhemmin opinnäytetyön luvussa 4.2 tarkastellaan asiakaskokemusta, mutta prosessien standardoimiseen liittyen voidaan todeta myös erinomaisen asiakaskokemuksen muodostuvan usein siitä, että perusasiat tehdään oikein (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 106).

2.1 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamista on niin prosessien johtaminen kuin prosessien parantaminen. Prosessijohtamista tekevät johtajat ja se keskittyy organisaatiossa tunnistettujen avainprosessien mallintamiseen, eli prosessien tunnistamiseen ja kuvaamiseen. Prosessien parantamisella pyritään toimintaa muuttamalla saamaan parempia tuloksia. Prosessijohtamiseen liittyy prosessinomistajuus, joka esitellään myöhemmin tässä luvussa. Prosessinomistaja arvioi prosessin toimivuutta ja asettaa kehittämistavoitteet tekemänsä mallintamisen perusteella. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 14)

Funktionaalinen organisaatio on yrityksille perinteinen tapa toimia. Funktionaalinen organisaatio rakentuu eri yksiköistä ja osastoista, joilla on omat tehtävänsä ja tavoitteensa, mutta joiden yhteistoimintaa vaaditaan liiketoimintaprosessien suorittamiseksi. Tällaisessa organisaatiossa voi tapahtua niin kutsuttua osaoptimointia, jossa kaikki organisaation osat eivät priorisoi liiketoimintaprosessia, jolloin prosessi etenee hitaasti, eikä kenellekään ole siitä vastuuta. (Lecklin, 2006, ss. 124-126) Prosessijohtaminen taas on toimintatapa, jossa johtaminen tapahtuu prosessien avulla. Prosessijohtaminen edellyttää luopumista funktionaalisesta organisaatiosta, sillä prosessit ylittävät organisaatorajat ja prosesseilla on nimetty prosessinomistaja, joka vastaa niiden johtamisesta. Käytännössä prosessijohtamista on helpoin soveltaa loogisesti eteneviin prosesseihin, eikä sitä ole välttämätöntä eikä aina tarkoituksenmukaista soveltaa kaikkeen toimintaan. Näin ollen funktionaalisen organisaation toimintoja voi säilyttää prosessijohtamisen rinnalla. Saarijärvi ja Puustinen (2020, s. 199) toteavat myös, että prosessiorganisaatio voi olla vain tapa johtaa, eikä organisaatorakennetta ole välttämätöntä muuttaa: tällöin toimintaa johdetaan asiakkaan prosessin mukaisesti. Prosessijohtamisessa yrityksen johtajien tulisi olla yrityksen merkittävimpien prosessien omistajia ja yrityksen toiminta voidaan nähdä strategian mukaisesti rakennettuna prosessiverkkona, joka tukee yrityksen menestystekijöitä (Lecklin, 2006, ss. 126-129).

Prosessijohtamisessa toimintaa pyritään kehittämään sekä asiakkaan että työntekijöiden näkökulmasta. Mallintamalla eli kuvaamalla prosessi voidaan arvioida asiakkaan kokema arvo. Kun organisaatio ymmärtää kriittiset toiminnot arvonluonnin näkökulmasta, on toiminnan kehittäminen mahdollista. Mallintamisella voidaan tavoitella hyötyjä niin

asiakkaan kuin organisaationkin näkökulmasta, sillä mallintamisen myötä asiakastarpeiden ymmärrys kasvaa, joten palvelut ja tuotteet kehittyvät sekä toimitus tehostuu. Organisaation jäsenillä kasvaa ymmärrys sekä kokonaisuudesta että omasta roolistaan arvonluonnissa, mikä lisää motivaatiota ja yhteistyötä organisaatiossa. (Laamanen & Tinnilä, 2009, ss. 10-11)

Prosesseilla voi olla omistaja, jolla on vastuu prosessin määrittämisestä. Prosessinomistaja voi olla esimerkiksi henkilö tai tiimi, joka vastaa prosessin seuraamisesta ja kehittämisestä. Tavoitteena on kehittää prosessia niin, että prosessin tuotos syntyy tehokkaasti ja tuottavasti. Vastuu siitä, että toiminta on määritysten mukaista, on prosessin suorittajilla. (Pesonen, 2007, s. 132) Mikäli prosessinomistaja vastaa kaikesta prosessiin liittyvästä, kuten prosessin toiminnan lisäksi myös asiakkaiden vaatimusten täyttämisestä, voidaan myös puhua prosessin johtajasta (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 127). Jos prosessinomistajaa halutaan verrata rooliin funktionaalisessa organisaatiossa, vastaava rooli voisi olla esimerkiksi tulosityksikön tai osaston johtaja. Prosessinomistaja voidaan nimetä myös funktionaalisessa organisaatiossa. Tällöin omistajaksi sopii henkilö, jolle prosessin tuotokset ovat merkittävimpiä. Prosessinomistajan vastuita ovat muun muassa

- prosessin suunnittelu ja määrittely: toimivan prosessikokonaisuuden sisällön määrittäminen sekä prosessin rajapinnat muihin prosesseihin.
- tavoitteiden mukainen prosessin tuloksen varmistaminen, mahdollisten ongelmien ratkaisu ja siihen liittyvä päätöksenteko, muutostarpeiden tunnistaminen ja arviointi sekä laadunseuranta ja -varmistaminen.
- vastuu prosessihenkilöstöstä: resurssien hankinta ja tehokas toiminta.

Prosessitiimi sopii erityisesti prosessien kehittämiseen ja silloin prosessitiimit voidaan jakaa prosessin uudistamistiimiin ja laadunkehittämistiimiin, joilla on omat tehtävät ja vastuut. (Lecklin, 2006, ss. 130-132)

Tarkasteltaessa organisaation toimintoja kannattavuuden ja tuottavuuden näkökulmasta tulisi organisaation tuottaa vain asiakkaalle arvoa lisääviä toimintoja. Näin tulisi toimia myös prosessiajattelun mukaan ja prosessit tulisi rakentaa organisaation rakenteesta riippumatta asiakaslähtöisesti niin, että asiakkaan etu on huomioitu jokaisessa vaiheessa. Jos prosesseja rajataan esimerkiksi osastokohtaisesti, kyseessä on osaoptimointi, jolloin prosessi ei toimi

asiakkaan kannalta parhaalla tavalla. Asiakas haluaa kokonaisarvoa, joka syntyy organisaation eri osastojen yhteistyöstä. (Grönroos, 2009, ss. 57–58; Pesonen, 2007, s. 130)

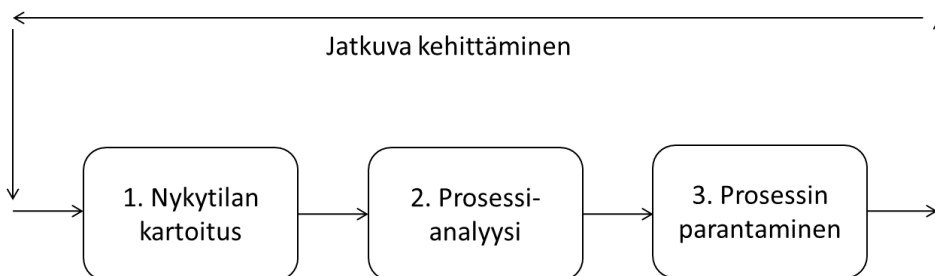
Organisaation on tunnistettava sen laadun kannalta tärkeimmät tekijät. Kun tekijät on määritelty, organisaation tulee päättää, mitä asioita tai tehtäviä on standardisoitava, eli määriteltävä ja kuvattava, ja millä tasolla tämä tehdään. Organisaatio voi koostua useista toiminnoista ja tehtävistä, joista osa on tehtävä tietyllä tavalla halutun tuotoksen saavuttamiseksi. Näitä tehtäviä on kontrolloitava, jotta tuotos on oikea. Osasta tehtävistä voi olla mahdollista saada sama, oikea lopputulos monella eri tavoin, jolloin näitä tehtäviä ei ole välttämätöntä standardisoida laadun vuoksi. (Pesonen, 2007, ss. 38-39)

2.2 Prosessien mittarit ja kehittäminen

Prosessiajattelun mukaisesti toiminnan kehittäminen perustuu prosessien kehittämiseen.

Prosessien kehittämismalli voidaan kuvata kolmivaiheisesti:

Kuva 3 Prosessin kehittäminen (Lecklin, 2006, s. 134).



Prosessien kehittämisen edellytyksenä on nykytilan kartoitus. Kartoituksen tavoitteena on organisoida prosessityö, laatia prosessikuvaukset ja -kaaviot ja arvioida prosessin toimivuus. Kartoituksen perusteella valitaan kehitettävät prosessit, joita seuraavassa vaiheessa, prosessianalyyssissä analysoidaan. Prosessianalyyssin tavoitteena on ratkaista prosessin ongelmat, asettaa kehitykselle mittarit ja arvioida erilaiset kehittämisvaihtoehdot. Prosessin kehittämisen sijaan voidaan myös päättää sen lopettamisesta, ulkoistamisesta tai prosessin integroimisesta muuhun toimintaan. Kun toteutustapa on valittu, edetään kolmanteen kohtaan, prosessin parantamiseen, jossa laaditaan parannussuunnitelma. Suunnitelman

perusteella prosessi uudistetaan ja siirrytään uuden prosessin mukaiseen toimintaan. (Lecklin, 2006, ss. 134-135)

ABC-lähestymistapa, arvoanalyysi ja läpimenoaika-analyysi ovat prosessijohtamiseen kuuluvia menetelmiä, joita organisaatio voi hyödyntää prosessikehityksessään. ABC-lähestymistavalla toimitus- tai palveluprosessi jaetaan asiakastarpeisiin, ja sen tavoitteena on eriyttää prosessiversiot toisistaan ja näin tehostaa toimintaa ja asiakkaan kokemaa arvoa. Arvoanalyysissä analysoidaan prosessi toiminto toiminnolta, ja jokainen toiminto luokitellaan arvoa tuottavaksi tai arvoa tuottamattomaksi. Poistamalla arvoa tuottamattomat toiminnot, vapautetuilla resursseilla voidaan tuottaa arvoa tuottavia toimintoja, tai resurssit voidaan vapauttaa prosessista. Myös läpimenoaika-analyysissä analysoidaan jokainen prosessin toiminto, mutta sen tavoitteena on analysoida kuinka paljon aikaa kuluu arvoa tuottaviin ja arvoa tuottamattomiin toimintoihin. Arvoa tuottamattomiin toimintoihin käytettyä aikaa pyritään vähentämään esimerkiksi lisäämällä rinnakkaisuutta tai laajemmilla toimenkuvilla, jotta prosessin läpimenoaika lyhenisi, eli prosessi olisi nopeammin suoritettu. (Hannus, 2004, ss. 110-112)

Prosesseja tulisi arvioida säännöllisesti ja tarvittaessa kehittää prosessia arvion perusteella. Jotta prosessien kehittämisellä saavutettaisiin mahdollisimman suuri hyöty, tulisi kehittäminen kohdistaa organisaatiolle kriittisiin, strategian mukaisiin prosesseihin. Mittarit prosessien arvioimiseksi ovat edellytys kuvassa 3 kuvatulle prosessien kehittämiselle. Nykytilan kartoitus on nykytilan mittaamista, ja kun lähtökohdat ovat selvillä, on mahdollista asettaa realistisia tavoitteita kehitystyölle. Mittarit mahdollistavat myös muutoksen mittaamisen, ja vaikka tavoitetta ei saavutettaisi, voidaan mittareiden avulla osoittaa tapahtunut muutos. Tavoitetta voidaan pitää mittauksen oikeana tuloksena, mikä korostaa tavoitteen merkitystä: ilman tavoitetta kaikki tulokset ovat oikein. (Pesonen, 2007, s. 155; Lecklin, 2006, s. 135; Hannus, 2004, s. 109)

Prosesseja voidaan mitata erilaisilla mittareilla, joilla prosessien toimivuutta arvioidaan eri näkökulmista. Mittarit ovat organisaation määriteltävissä, ja hyvän prosessimittarin ominaisuuksina voidaan pitää luotettavuutta, yksiselitteisyyttä, ymmärrettävyyttä, helppokäyttöisyyttä, oikeudenmukaisuutta, edullisuutta, nopeutta ja olennaisuutta. Mittarin ei kuitenkaan tarvitse olla niin konkreettinen kuin miten mittarit yleensä mielletään, vaan

toiminnan mittaaminen on ennemminkin toiminnan seuraamista ja havainnointia. Mittarin tulisi ohjata toimintaa sekä kertoa toimiiko prosessi, ja mittareita tulisi määritellä vain muutama keskeisimpiä ja tärkeimpiä asioita kuvaavaa. On myös hyvä muistaa sanonta ”sitä saat, mitä mitaat”, sillä kun mitattaviin asioihin aletaan kiinnittää huomioita, ne todennäköisesti alkavat parantua. Kun mitattavia asioita seurataan ja mittaustuloksia käydään läpi, myös henkilöstö mieltää asiat tärkeiksi. Mittareiden tulee kehittyä prosessien mukana ja niitä tulisi arvioida säännöllisesti. (Lecklin, 2006, s. 153; Pesonen, 2007, ss. 154–155) Myös myöhemmin luvussa 4 käsiteltävän asiakaskokemuksen osalta on todettu samoin: kun asiakaskokemuksiin liittyviä asioita aletaan mittaamaan, kosketuspisteissä aletaan onnistua paremmin (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 231).

Prosessille sopivat mittarit voivat riippua siitä, onko kyseessä yksittäinen prosessi vai organisaatiotason mittarit. Koko organisaation laajuudella voidaan käyttää tasapainotettua tuloskorttia eli BSC-mittaristoa (Balanced Score Card), jossa tuloksia tarkastellaan asiakkaaseen, henkilöstöön, prosesseihin ja talouteen liittyen. Nimensä mukaisesti tasapainotettu tarkoittaa, että kaikkia mittareita tulee seurata, kaikilla mittareilla tulee olla tavoitteet ja toimintaa tulee ohjata tavoitteita kohden, eikä yhtä mittaria saa nostaa ylitse muiden. BSC-mittaristo on tuonut vain talouteen perustuvan johtamisen rinnalle kolme muuta mittaristoa. Yksittäisen prosessin mittauksessa voi keskittyä prosessin tarkoitukseen ja mitata sitä, mitä asiakas prosessilta odottaa. Olennaista voi olla mitata myös sitä, mitä organisaatio prosessilta odottaa. Muita prosessien mittaamisessa huomioitavia näkökulmia voi olla esimerkiksi kannattavuus, asiakastyytyväisyys, valittu onnistumisprosentti tai henkilöstötyytyväisyys. Mittarin on kuitenkin kerrottava, miten prosessi onnistuu. Pesonen esittää sopivaksi mittareiden lukumääräksi kahdesta viiteen mittaria. (Pesonen, 2007, ss. 155-158)

Prosessin lopputuotteen laatua mitataan tulostuloksilla, jossa voidaan tarkastella esimerkiksi tuotteen ulkoisia ominaisuuksia tai asiakastyytyväisyyttä. Prosessin lopputuotteen laatu voi vaikuttaa myös yrityksen prosessista saamaan tuottoon, sillä lopputuloksen laatu on asiakkaalle merkittävä tekijä. Prosessien toimivuutta ja kehityskohteiden havaitsemista varten käytetään sisäisiä laatumittareita, joilla voidaan arvioida yrityksen kyvykkyksiä prosesseista saatavan tiedon avulla. Mittauskohteiden määrittelyihin tulisi osallistaa yrityksen johdon lisäksi myös esimerkiksi prosessitiimi. Jos

prosessin suorittajat saavat osallistua mittareiden määrittämiseen, voi mittareiksi valikoitua kehityksen kannalta olennaisempia asioita, sekä vaikutusmahdollisuuden myötä myös prosessin suorittajien motivaatio kasvaa. (Lecklin, 2006, ss. 151-152)

3 Laatu ja laatujohtaminen

Laatu, laadun kehittäminen ja varmistaminen ovat organisaatiolle strategisia asioita, jotka organisaation johdon tulisi huomioida jatkuvasti. Laadun kehittämisen on oltava jatkuva prosessi, jota johto ylläpitää, mutta koko organisaation on ymmärrettävä laadun merkitys. Organisaatiolle optimaalisen laatutason määrittelyssä huomioidaan organisaation strategia yhdessä asiakkaiden odotusten kanssa. (Grönroos, 2009, s. 141) Laadunhallinta on yritykselle tärkeää, sillä laadun puute voi aiheuttaa huomattavia kustannuksia. On esitetty, että palveluyrityksillä laadun puutteesta eli tehtävien uudelleen tekemisestä ja virheiden korjaamisesta aiheutuvat kustannukset voivat olla jopa 35 prosenttia liiketoiminnan kustannuksista. Jos laatuongelmat saadaan korjattua, laatuongelmien aiheuttamat kustannukset näkyvät suoraan yrityksen tuloksessa, minkä lisäksi hyvä laatu voi lisätä myyntiä tai antaa yritykselle mahdollisuuden korottaa hintoja. (Grönroos, 2009, s. 176)

3.1 Palvelun laatu

Jotta voidaan tutkia ja kehittää laatua, on ensin ymmärrettävä laadun määritelmä. Pesonen (2007, s. 36) antaa laadulle seuraavan määritelmän: ”Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai tottumuksia, olivatpa ne ilmaistuja tai piilossa olevia.” Yrityksen toiminta voidaan määritellä laadukkaaksi, mikäli sen asiakkaat ovat tyytyväisiä hankkimiinsa tuotteisiin tai palveluihin, eli asiakas saa haluamansa tuotteen tai palvelun sovittuna ajankohtana (Lecklin, 2006, s. 18; Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 25). Lisäksi laadun voisi määritellä myös olevan ”asiakkaiden tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla.” Näin ollen ne yrityksen toiminnan kehittämistoimet, jotka eivät tuo asiakkaalle lisäarvoa, eivät kehitä yrityksen laatua korkeammalle. (Lecklin, 2006, s. 18)

Edellä mainittujen määritelmien lisäksi laatu mielletään usein virheettömyytenä. Tässä määritelmässä tulisi huomioida asiakkaan odotukset, sillä asiakas ei välttämättä vaadi

virheetöntä tuotetta tai palvelua, jolloin yritys voi tuottaa virheettömyydellä ylilaatua.

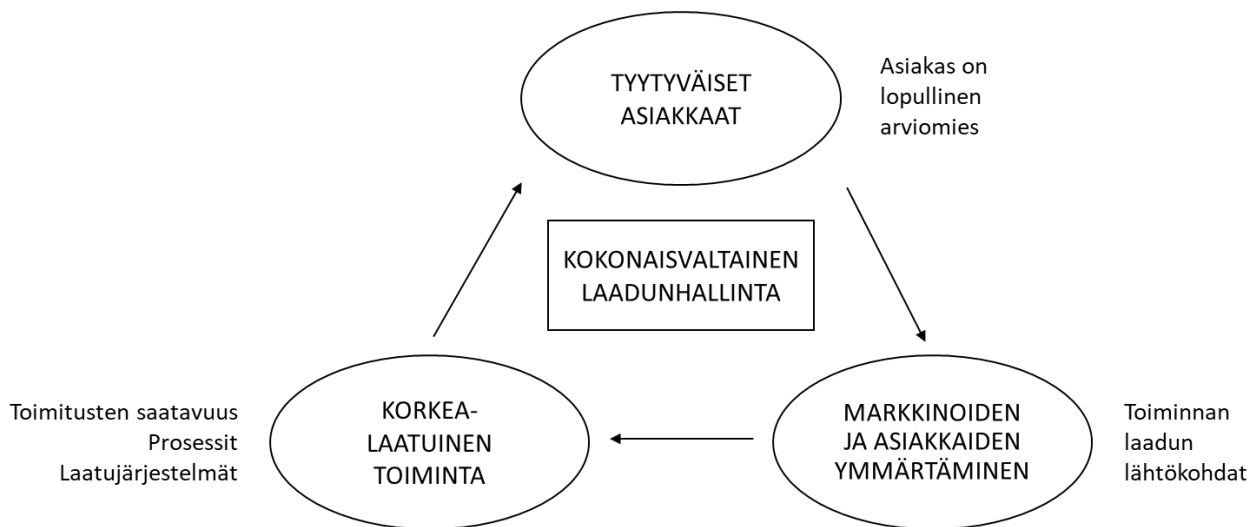
Ylilaatua tuotetaan tilanteessa, jossa laatu ylittää asiakkaan odotukset, mutta asiakas ei ole valmis maksamaan siitä. Määriteltäessä laatua voidaan myös keskittyä kokonaislaatuun,

jolloin laatuna pidetään tuotteen tai palvelun soveltuvuutta käyttötarkoitukseen.

Kokonaisvaltainen laadunhallinta on esitelty seuraavassa kuvassa. (Lecklin, 2006, ss. 18-19)

Ylilaatu on yritykselle alilaadun kaltainen ylimääräinen kulu, sillä molemmat aiheuttavat kustannuksia, joita asiakas ei halua maksaa (Pesonen, 2007, s. 38).

Kuva 4 Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin, 2006, s. 19).



Laadukkaan tuotteen tai palvelun tuottamiseksi tulee siis ymmärtää asiakkaan tarve. Etenkin palveluiden tuottamisessa laadun määrittelemistä vaikeuttaa se, että asiakas ei välttämättä tiedä itsekään, mitä palvelulta haluaa. Tiedostamattomat kriteerit ja tarpeet vaikeuttavat laadun määrittelemistä, ja lisäksi ne voivat muuttua jatkuvasti. Laadukkaan palvelun tai tuotteen tuottamiseksi palveluntarjoajan pitäisi tietää asiakasta paremmin, mitä tuotteelta tai palvelulta halutaan. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 25; Pesonen, 2007, ss. 36–37)

Asiakkaan odotukset palvelua kohtaan voidaan jakaa sumeisiin, eksplisiittisiin ja implisiittisiin odotuksiin. Sumeita eli hämäriä odotuksia voidaan pitää palveluntarjoajan kannalta tärkeimpinä, sillä asiakas ei ilmaise näitä odotuksia tietoisesti, mutta odotusten täyttyminen vaikuttaa koetun palvelun laatuun. Asiakkaat odottavat, että nämä odotukset tulevat täytetyksi, vaikka asiakkaat eivät ymmärrä, mitä he odottavat. Odotusten täyttämiseksi palveluntarjoajan tulisi kirkastaa sumeat odotukset ja näin varmistaa laadukkaan palvelun

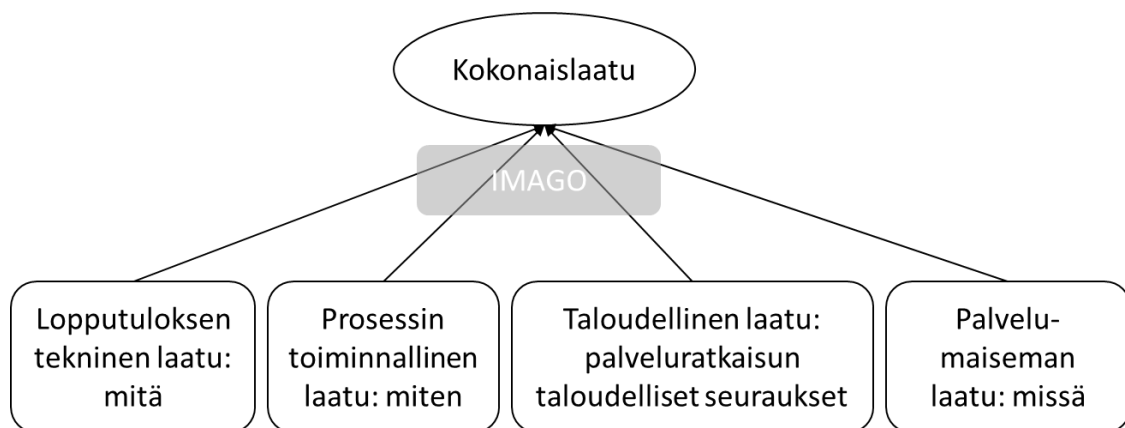
tuottaminen ja asiakkaan tyytyväisyys. Sumeiden odotusten lisäksi asiakas odottaa myös eksplisiittisten odotustensa täyttyvän. Toisin kuin sumeat odotukset, eksplisiittiset odotukset ovat julkilausuttuja, joten palveluntarjoaja tietää mitä asiakas odottaa. Odotukset voivat kuitenkin olla epärealistisia eikä niiden täyttäminen ole mahdollista, jolloin palveluntarjoajan on keskusteltava asiakkaan kanssa ja muutettava odotuksia niin, että niiden täyttäminen on mahdollista. Mikäli eksplisiittisiä odotuksia ei täytetä, asiakas pettyy. Myös implisiittiset eli hiljaiset odotukset tulisi täyttää. Implisiittiset odotukset ovat niin ilmeisiä, ettei niitä sanota ääneen ja ne voivat käydä ilmi vasta niiden jäädessä täyttämättä, jolloin asiakas pettyy, ja implisiittistä odotuksista tulee eksplisiittisiä. Asiakkaan odotukset voivat muutenkin vaihdella asiakassuhteen ja totutun laatutason myötä ja myös eksplisiittisistä odotuksista voi muotoutua implisiittisiä. (Grönroos, 2009, ss. 133-135)

Käsitykseen laadusta vaikuttaa myös näkökulma, josta laatua tarkastellaan. Laatua voidaan tarkastella valmistusprosessin näkökulmasta, jolloin laadun parantaminen tapahtuu prosessia kehittämällä. Tämä näkökulma on valmistuslaatu. Korostettaessa suunnittelun merkitystä tuotteen laadussa, kyseessä on tuotelaatu. Jos halutaan määrittää laatu sen perusteella, miten saadaan paras arvo sijoitetulle pääomalle, tarkastellaan laatua arvolaatu-näkökulmasta. Jos taas riittävän laadun tason määrittää vastaava kilpaileva tuote, kyseessä on kilpailulaatu. Asiakaslaadun puolestaan määrittää asiakkaiden tarpeet tyydyttävä laatutaso. Ympäristölaatu on kyseessä, mikäli laatu määritellään ympäristön ja yhteiskunnan kannalta. Näkökulmat, joista laatua tarkastellaan, eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan usein laatu määritellään usea osa-alue huomioiden. (Lecklin, 2006, s. 20)

Asiakkaiden kokema palvelun laatu voidaan jakaa eri ulottuvuuksiin, jotka on esitelty seuraavassa kuvassa (Kuva 5). Ulottuvuuksia ovat tekninen eli lopputulosulottuvuus, toiminnallinen eli prosessiulottuvuus, palvelutapaamisen fyysinen ympäristö eli palvelumaisema sekä taloudellinen ulottuvuus. Näistä laadun ulottuvuuksista lopputuloksen tekninen laatu on se tuotos, jonka asiakas saa vuorovaikutuksessa palveluntarjoajalta. Asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta voidaan virheellisesti ajatella vaikuttavan vain tekninen laatu, mutta todellisuudessa laatukokemukseen vaikuttaa lisäksi miten asiakas saa palvelun eli prosessin toiminnallinen laatu. Totuuden hetket ovat tilanteita, joissa palveluntarjoaja ja asiakas kohtaavat. Palveluntarjoajalle totuuden hetki on tilaisuus osoittaa asiakkaalle tuottamansa palvelun laatu. Totuuden hetkiä voi olla useita ja niiden kaikkien

tulisi onnistua, sillä totuuden hetken epäonnistuessa tilaisuus on menetetty ja epäonnistuneen tilanteen korjaaminen on yleensä palveluntarjoajalle vaivalloista ja tehotonta. Koettuun palvelun laatuun vaikuttaa myös palveluprosessin fyysinen ympäristö, jota sanotaan palvelumaiseman laaduksi. Neljäntenä ulottuvuutena koettuun laatuun vaikuttaa taloudellinen laatu. Siinä ei ole kyse palvelun hinnasta, vaan taloudellisista seurauksista asiakkaalle. Laadun ulottuvuuksien lisäksi palvelun laatuun voi vaikuttaa myös palveluntarjoajan imago. Grönroos kuvaa imagoa palvelun laadun suodattimeksi, sillä imagon ollessa hyvä, asiakas sietää virheitä enemmän ja vastaavasti huonon imagon palveluntarjoajan virhe vaikuttaa asiakkaaseen suhteellisesti enemmän. (Grönroos, 2009, ss. 101-103, 111)

Kuva 5 Palvelun laadun ulottuvuudet (mukaillen Grönroos, 2009, ss. 101–103).



Koetun palvelun laadun tekijöitä on tutkittu laajasti 1980-luvulta alkaen. Koettu palvelun laatu ei muodostu pelkästään palvelun laadun ulottuvuuksista tai kokonaislaadusta, vaan kokemuksen lisäksi siihen vaikuttaa myös asiakkaiden odotukset. Palvelun laadun mittaamiseksi tunnetaan attribuuttipohjaisia sekä kvalitatiivisia mittausvälineitä. Attribuuttipohjaiset mittausvälineet perustuvat mittausmalleihin, joilla mitataan palvelun ominaisuuksia kuvaavia attribuutteja, ja kvalitatiiviset mittausvälineet ovat puolestaan tapahtumien arviointeihin perustuvia malleja. Tunnettu SERVQUAL-menetelmä on esimerkki attribuuttipohjaisesta mittausmenetelmästä. 1980-luvulla Berry, Parasuraman ja Zeithaml tutkivat palvelun laadun osatekijöitä ja palvelun laadun arviointia asiakasnäkökulmasta. Myöhemmin näistä listatuista tekijöistä on rajattu viisi osa-alueetta, joihin perustuu myös SERVQUAL-menetelmä. Menetelmällä voidaan mitata miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Nämä osa-alueet ovat:

- konkreettinen ympäristö
- luotettavuus
- reagointialttius
- vakuuttavuus
- empatia. (Grönroos, 2009, ss. 112-116)

SERVQUAL-menetelmällä mittaus tehdään kahdesti, ennen palvelua palvelun mitataan odotettua laatua ja palvelukokemuksen jälkeen mitataan koettua laatua. Molemmissa tilanteissa esitetään 22 kysymyksen sarja ja vertaamalla näiden sarjojen tuloksia, selvitetään palvelun laadun taso. (Ojasalo ym., 2015, s. 187)

Laatuongelmien selvittämiseksi ja palvelun laadun parantamiseksi on kehitetty niin kutsuttu kuiluanalyysimalli. Mallin avulla voidaan selvittää toimittajan ja asiakkaan käsitysten välisiä epäkohdonmukaisuuksia ja näin auttaa erityisesti yrityksen johtoa selvittämään määriteltyjen vertailukohtien avulla palvelun todellisia tapahtumia verrattuna tavoitteeseen ja näin löytämään laatuongelmien syyt ja ratkaisukeinot. Palvelun kuilut ovat

- odotusten ymmärryskuilu
- suunnittelukuilu
- tuotantokuilu
- viestintäkuilu
- asiakkaan odottaman ja kokeman palvelun laatu. (Ojasalo ym., 2015, s. 187; Grönroos, 2009, s. 143)

Eri lähteissä kuilut nimetään eri tavoin, ja Grönroos (2009, ss. 144-149) listaa kuilut johdon näkemyksen kuiluun, laatuvaatimusten kuiluun, palvelun toimituksen kuiluun, markkinointiviestinnän kuiluun ja koetun palvelun laadun kuiluun.

Odotusten ymmärryskuilu tai johdon näkemyksen kuilu syntyy, mikäli yrityksen johdolla ei ole tarpeeksi tarkkaa tietoa asiakkaistansa ja heidän odotuksistaan. Tieto voi löytyä yrityksestä tai sitä voidaan olla selvitetty asiakkailta, mutta kyselyitä ei ole analysoitu riittävästi tai oikein, tai tieto ei ole kulkenut yrityksen johdolle asti. Suunnittelu- tai laatuvaatimusten kuilun aiheuttaa palvelun laatuvaatimusten ja johdon laatuodotusnäkemysten ristiriita. Kuilun voi aiheuttaa esimerkiksi suunnitteluvirheet tai

organisaation epäselvä tavoiteasettelu, jolloin koko tuotantoketju ei ole sitoutunut samoihin laatuvaatimuksiin. Tuotanto- tai palvelun toimituksen kuilu aiheutuu siitä, että suunniteltuja laatuvaatimuksia ei noudateta palvelun tuotanto- ja toimitusprosesseissa. Syitä voi olla monia, kuten laatuvaatimusten ja yrityskulttuurin ristiriitaisuus, tai vaatimukset koetaan monimutkaisiksi tai jäykiksi. Viestinnän- tai markkinointiviestinnän kuilu syntyy siitä, ettei markkinointiviestinnässä luvatut asiat toteudu toimitetussa palvelussa. Kuilun voi aiheuttaa esimerkiksi liialliset lupaukset tai suunnittelematon viestintä. Asiakkaan odottaman ja kokeman palvelun laadun kuilu, tai koetun palvelun laadun kuilu, tarkoittaa, että koettu palvelu ja odotettu palvelu eivät ole yhdenmukaisia ja koettu palvelu ei vastaa asiakkaan odotuksia. Koetun palvelun laadun kuilu voi olla myös positiivinen, jolloin laatu on hyvää tai liian hyvää. Koetun palvelun laadun kuilu voi syntyä muista palvelun kuiluista tai niiden yhdistelmästä. (Grönroos, 2009, ss. 144–149; Ojasalo ym., 2015, ss. 187–188)

Mittaamalla koetun palvelun laatua ja vertaamalla asiakkaiden kokemuksia heidän odotuksiinsa, voidaan asiakkaiden odotukset jakaa toivotulle tasolle ja riittävälle tasolle. Toivottu taso on se taso, mitä asiakkaat palvelulta odottavat ja riittävää taso on alhaisin hyväksyttävä taso, jolloin asiakas pitää koettua laatua hyvänä. Toivottu taso ja hyväksytty taso muodostavat sietoalueen, ja kun asiakkaiden todelliset kokemukset osuvat tälle sietoalueelle, asiakkaan mielestä koettu laatu on hyvä. Palveluattribuuttien vertaaminen odotusten ja tulosten välillä voi tuottaa yritykselle tarkkaa tietoa siitä, missä mahdolliset ongelmat esiintyvät ja ongelmat on mahdollista korjata. (Grönroos, 2009, ss. 149-150)

Odotusten ja kokemusten vertaamiseen ja vertailun hyödyntämiseen koetun palvelun laadun mittarina liittyy myös ongelmia. Mitattaessa kokemuksia, tulee niiden vertailukohde määritellä koskemaan kyseistä koettua palvelua, eli sitä, mitä asiakas juuri kyseiseltä palvelulta odottaa ja miten tämä palvelu koetaan. Vertailuihin liittyy myös validiteetti-ongelma asiakkaan odotusten mittaamisessa, sillä ne voivat muuttua palveluprosessin aikana. Odotusten mittaaminen palvelukokemuksen aikana tai sen jälkeen ei välttämättä enää kerro asiakkaan todellista odotusta ennen palvelukokemusta.

Mittaaminen ennen palvelukokemusta ei välttämättä tuota oikeaa tietoa, sillä asiakkaan vertailukohde ei välttämättä ole ennako-odotus, vaan odotukset voi muuttua palveluprosessissa, joten vertailukohteena tulisi käyttää muuttuneita odotuksia. Koska kokemukset sisältävät aiemmat odotukset, voidaan odotusten mittaamista pitää turhana:

mitattaessa ensin odotukset ja sitten kokemukset, odotukset mitataan kahdesti. (Grönroos, 2009, ss. 118-119)

Koetun palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden välisestä yhteydestä on kiistelty.

Kysymyksenä on, voiko niiden välillä olla eroja ja jos on, kumpi näistä muodostuu ensin.

Vastaukseksi on esitetty ensimmäisenä koettavan palvelun laadun, jonka jälkeen asiakas on laatuun joko tyytyväinen tai tyytymätön. Samoin asiakastyytyväisyys muodostuu myös fyysisten tuotteiden kanssa: ensin asiakas kokee tuotteen laadun ja mahdollisesti muut tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät, jonka perusteella asiakastyytyväisyys muodostuu.

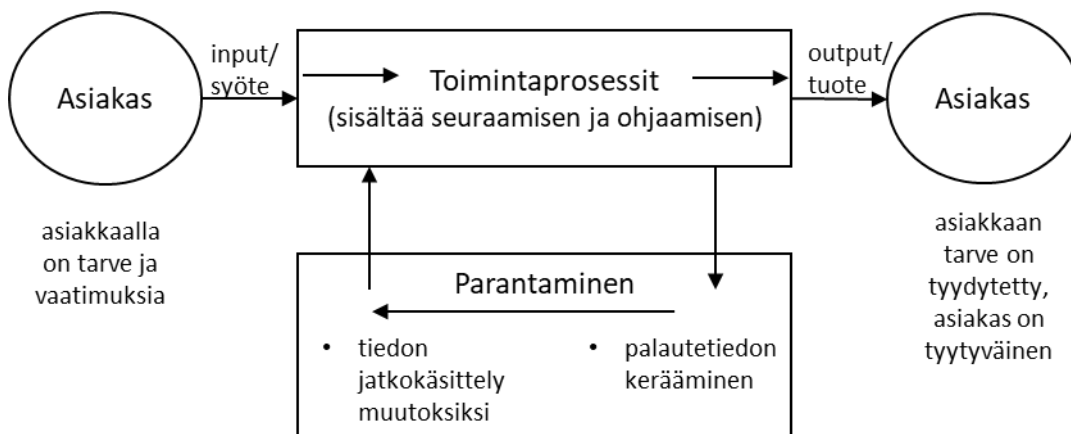
(Grönroos, 2009, ss. 120-121)

Kano-malli on yksi ajattelumalli tuotteen tai palvelun ominaisuuksien ja asiakkaan tyytyväisyyden välisestä yhteydestä. Mallin mukaan erilaiset ominaisuudet vaikuttavat eri tavoin asiakastyytyväisyyteen, ja ominaisuudet voidaan luokitella niiden vaikuttavuuden mukaan kolmeen eri luokkaan. Must- tai must-be-requirements -ominaisuuksiksi kutsutaan niitä itsestään selviä ominaisuuksia, joiden toteutuminen on asiakastyytyväisyyden kannalta välttämätöntä. Näitä ominaisuuksia kutsutaan myös hygieniatekijöiksi. Seuraavan luokan ominaisuuksilla on suora vaikutus asiakkaan tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen, ja tämä luokka tunnetaan nimellä one-dimensional requirements. Luokan ominaisuuksia voi olla esimerkiksi hinta tai asiakaspalvelu. Kolmas luokka tunnetaan nimellä attractive requirements, ja se kattaa ominaisuudet, joiden puuttuminen ei heikennä asiakastyytyväisyyttä, mutta joiden toteuttaminen voi lisätä asiakastyytyväisyyttä. Näistä tekijöistä puhutaan suomeksi myös termillä ilahduttaja. Kano-mallin mukaan asiakkaan tyytyväisyys lisääntyy, jos sen odotukset tuotetta tai palvelua kohtaan ylitetään positiivisesti. Mallin mukaan asiakkaan tyytyväisyys ei kasva must-ominaisuuksien lisäämisellä, vaan muilla tuotteen tai palvelun positiivisilla piirteillä, joilla asiakas yllätetään. Kano-mallin mukaisesti tuotteen on kuitenkin aina täytettävä must-ominaisuudet, sillä niiden puuttumista tai epäonnistumista ei voi kompensoida muiden luokkien ominaisuuksilla. (Pesonen, 2007, ss. 40–41; Saarijärvi & Puustinen, 2020, ss. 179–184)

3.2 Laadunhallinta ja -johtaminen

Laadunhallintajärjestelmä on työkalu laadun hallitsemiseksi, jolla pyritään ohjaamaan toimintaa niin, että asiakas on tyytyväinen saamaansa tuotteeseen tai palveluun. Toiminnan jatkuva parantaminen on osa laadunhallintajärjestelmää, ja laadunhallintajärjestelmä edellyttää myös toiminnan parantamiseksi määritellyt prosessit. (Pesonen, 2007, ss. 50-53)

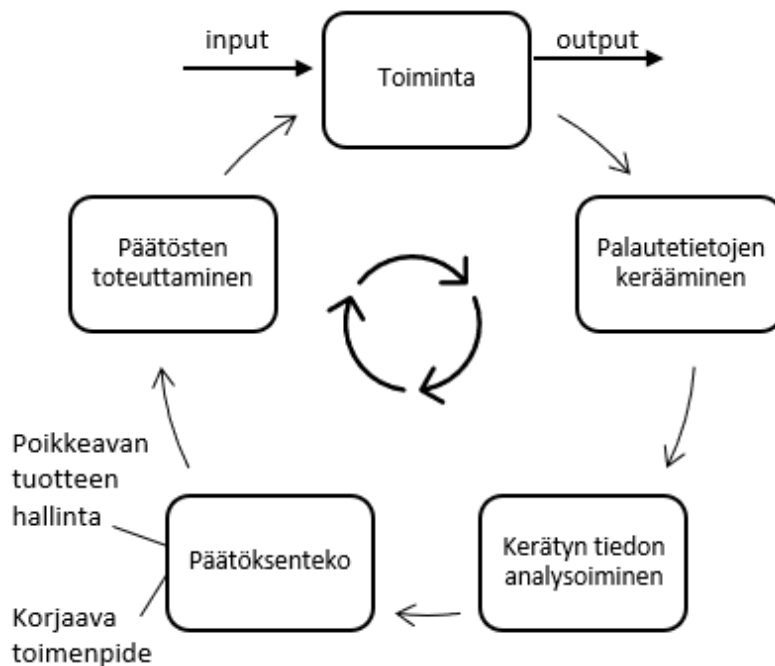
Kuva 6 Laadunhallintajärjestelmä (Pesonen, 2007, s. 51).



Laadunhallintajärjestelmä on tietoa tuottava johtamisen järjestelmä, jonka avulla toiminnasta kerätään tietoa analysoitavaksi. Tietoa voidaan kerätä prosesseista, tuotteista tai palveluista, asiakkailta tai henkilöstöltä. Tiedon analysoimisella pyritään ymmärtämään syy-seuraussuhteita sekä vertaamaan tietoa asetettuihin tavoitteisiin. Analysoidun tiedon perusteella tehdään johtopäätöksiä, jotka voivat johtaa päätöksentekoon, kuten tuotoksen tai prosessin välittömään tai myöhempään korjaukseen tai tilanteen seurantaan.

Laadunhallinnalla pyritään parantamaan toimintaa, minkä seurauksena seuraavalla kerralla prosessin tuotos vastaisi toivottua. Tiedon keräämistä ja sen hyödyntämistä päätöksenteon tukena voidaan kutsua laadunhallintajärjestelmän silmukaksi ja se on kuvattu seuraavassa kuvassa (Kuva 7). (Pesonen, 2007, ss. 52-53)

Kuva 7 Laadunhallintajärjestelmän toiminnan kehittämisen ”silmukka” (mukaillen Pesonen, 2007, s. 52)



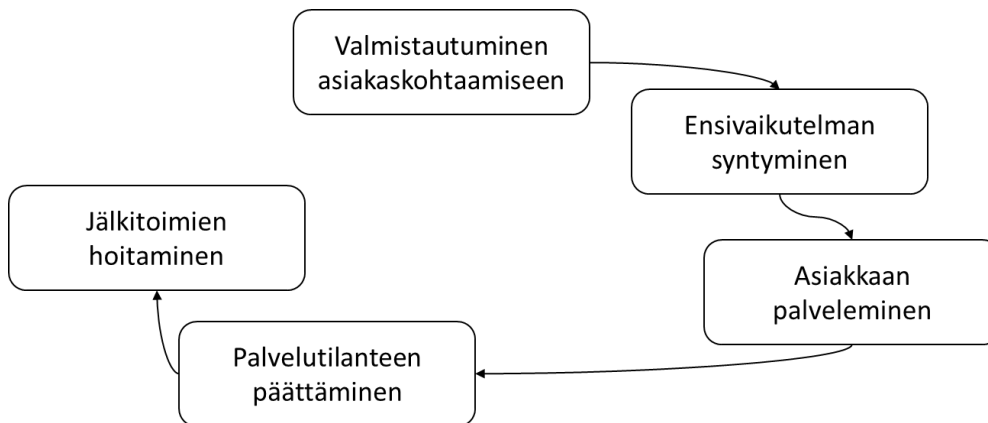
Laadunhallintajärjestelmä rakentuu toiminnan kuvauksista, varsinaisesta toiminnasta ja toiminnan näytöstä. Toiminnan kuvaukset kattavat varsinaisen toiminnan kuvaukset, joissa on kuvattu oikea tapa toimia erilaisissa tilanteissa, sekä toiminnan ohjaamisen ja parantamisen kuvauksista. Kaikkea ei tarvitse kuvata, vaan kuvaukset tulisi tehdä prosessien toimivuuden ja prosessien tuotoksen onnistumisen kannalta tärkeimmistä asioista. Kuvaukset voidaan esimerkiksi tehdä asioista, jotka on tehtävä oikein sekä asioista, joita ei saa tehdä. Varsinainen toiminta taas tarkoittaa sitä, että toiminta on kuvausten mukaista ja niiltä osin, kun toimintaa ei ole kuvattu, toiminta on järkevää. Näytöt toiminnasta taas osoittavat, miten todellisuudessa on toimittu ja mitä tuloksia on saavutettu. (Pesonen, 2007, ss. 52-55)

4 Asiakaspalvelun laatu ja asiakaskokemus

Asiakaspalvelun tehtävä on tuottaa arvoa asiakkaalle. Asiakaspalvelijan tehtävä on toimia asiakkaan hyväksi oman ammattitaitonsa, tietojensa ja taitojensa avulla, ollen tasavertaisessa asemassa asiakkaan kanssa. Asiakaspalvelu tapahtuu vuorovaikutteisesti ja vaikka palveluprosessin vaiheet on määritelty ennalta, riippuu palvelukokemus siitä, miten

asiakas saamansa palvelun kokee. Palveluprosessi, joka muodostaa palvelutilanteen, on esitelty seuraavassa kuvassa. Prosessin jokainen vaihe vaikuttaa asiakkaalle kohtaamisesta syntyvään palvelukokemukseen. (Flink ym., 2018, ss. 113–114, 122)

Kuva 8 Palveluprosessi (Flink ym., 2018, s. 122).



Ottaessaan yhteyttä asiakaspalveluun, asiakas on jo itse valmistautunut kohtaamiseen. Asiakaspalvelijan tulisi päästä mahdollisimman pian niin sanotusti samaan rytmiin asiakkaan kanssa, minkä vuoksi valmistautumista kohtaamiseen edellytetään jo ennen palvelutilanteen alkamista. Kun asiakaspalvelija on valmistautunut kohtaamiseen, on kohtaamisella suurempi todennäköisyys onnistua. Häkkisen ja Uskin mukaan asiakas luo kuvan saamastaan palvelusta kolmessa sekunnissa. Ensivaikutelma rakentuu myös asiakkaan kokemasta tunteesta olla tervetullut käyttämään palvelua, asiakaspalvelijan myönteisestä suhtautumisesta ja siitä, että asiakkaan asia tulee etenemään tai ongelma ratkaistua kohtaamisen aikana. (Häkkinen & Uski, 2006, ss. 11-12)

Asiakkaan luottamus palveluntarjoajaa kohtaan on edellytys onnistuneelle vuorovaikutukselle ja asiakassuhteelle sekä hyvän asiakasyhteistyön ylläpitämiseksi. Luottamusta rakennetaan asiakasrajapinnassa jokaisen kohtaamisen myötä. Asiakaskohtaamisen muodostavat useat tekijät, kuten henkilöiden omat asenteet, uskomukset, ennakkokäsitykset ja -ajatukset, sanavalinnat, ajankäyttö ja läsnäolo tilanteessa. Myös luottamus rakentuu samoista palikoista, kuten vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa sekä aidosta läsnäolosta asiakastilanteessa. Vuorovaikutuksessa tulee keskittyä yhdenmukaiseen viestintään, jolloin kaikki viestintä, niin sanallinen kuin sanaton,

ovat yhdenmukaisia eikä viestintä ole asiakkaalle ristiriitaista. (Selin & Selin, 2013, ss. 191, 194-195)

Häkkinen ja Uski tarkastelevat onnistuneita asiakassuhteita ja asiakaskohtauksia erityisesti yhteyskeskuksissa tapahtuvan asiakaspalvelun näkökulmasta. Luottamuksen lisäksi onnistuneisiin kohtauksiin vaikuttaa vaitiolovelvollisuus, välittäminen ja jämäkkyys. Ihmiset voivat kokea itseään koskevan tiedon todella arkaluontoiseksi, jolloin vaitiolovelvollisuus on kohtauksen edellytys. Usein myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajan asiakaspalvelussa käsiteltävät tiedot voivat olla arkaluontoisia, sillä yhteydenotot koskevat usein palkkatietoja ja palkanmaksuun vaikuttavia asioita, kuten sairauspoissaoloja. Asiakkaan oloa voi helpottaa varmuus siitä, että kohtauksessa käsitellyt tiedot eivät välity eteenpäin. Välittäminen rakentuu tunteesta, että asiakkaasta ja hänelle tärkeistä asioista välitetään, niitä pidetään tärkeinä ja asiakkaan asia tulee hoidettua. Asiakaskohtauksessa jämäkkyys on sitä, että kun asiakkaan ongelmat ja tavoitteet on esitetty, asiakaspalvelija ryhtyy toimiin asiakkaan asioiden edistämiseksi. (Häkkinen & Uski, 2006, ss. 11-12)

Luottamusta on mahdollista vahvistaa asiakaspalvelutilanteissa. Hyvä asiakaspalvelija osaa kuunnella asiakasta sekä kysyä oikeat kysymykset ja näin vahvistaa asiakastuntemustaan ja palvella asiakasta entistä paremmin. Onnistuneeseen asiakaspalvelutilanteeseen vaikuttaa usein asiakaspalvelijan ominaisuudet: hyvä asiakaspalvelija kunnioittaa asiakasta, antaa asiakkaalle aikaa ja on läsnä tilanteessa sekä tunnistaa asiakkaan antamat sanalliset ja sanattomat signaalit ja reagoi niihin. Hyvä asiakaspalvelija myös tietää roolinsa ja toimii sen mukaisesti sekä uskollisesti niin yritystä kuin asiakastakin kohtaan. Ammattitaitoisuus voi näkyä myös niin, että asiakaspalvelija esittää asiakkaan kannalta sopivimman ratkaisun. Asiakaspalvelijan taitoja on myös kyky asettua asiakkaan tilanteeseen ja palvelutilanteen tavoitteena tulisi olla aina tyytyväinen asiakas. Asiakkaan toiveiden tuntemisen merkitystä osana hyvää asiakaspalvelua ei voi korostaa liikaa, sillä erilaiset asiakkaat haluavat erilaisia asioita. (Selin & Selin, 2013, ss. 199–200; Gerdt & Korkiakoski, 2016, luku 3). Aarnikoivu (2005, s. 58) kuvaa hyvän asiakaspalvelijan olevan asiakassuuntautunut, kehityshakuinen, asennoitunut myönteisesti itseensä, työhönsä ja ympäristöönsä, omaavan hyvän itsetunnon, vahvan ammattitaidon, asiantuntemuksen ja yhteistyökyvyn sekä kyvyn käsitellä erilaisia ihmisiä. Myös Reinboth (2008, s. 8) korostaa asiakaspalvelutaitoisen henkilöstön olevan hyvän asiakaspalvelun perusta. Asiakaspalvelutilanteissa auttaa asiakas- ja

asiakastyömyönteinen asenne, ja muut asiakaspalvelutaidot ovat opeteltavissa koulutuksen ja käytännön kautta.

Toimintamalli, joka kuvaa yrityksen tarjoaman palvelun, tunnetaan palvelukonseptina. Palvelukonseptia suppeampi tapa kuvata asiakkaalle yrityksen tapa toimia on palvelulupaus. Konkreettisella palvelulupauksella asiakkaalle voidaan viestiä selvästi yritykseltä odotettavissa oleva palvelutaso. Palvelukonsepti puolestaan kattaa yrityksen asiakkaat, palveluympäristön ja palvelukanavat, eli konsepti ilmentää yrityksen tavat toimia. Palvelukonsepti määrittää myös yrityksen tarjoaman palvelun laadun ja määrän, ja konseptin tavoitteena on tuottaa tasalaatuista palvelua. Kun palvelun laatu on tasaista, myös asiakas tietää mitä palvelulta odottaa. Asiakaspalvelukonseptia noudattaa työssään jokainen yrityksen asiakaspalvelija. Asiakaspalvelijan näkökulmasta asiakaspalvelun konseptointi selkeyttää työtehtävät ja vastuualueet, sillä prosessit ja toimintamallit on määritelty valmiiksi. Samoin asiakaspalvelija hyötyy myös palvelulupauksesta, sillä asiakkaiden odotuksia vastaavan palvelun tuottaminen helpottuu. Mitä moniulotteisempi on yrityksen toimintaympäristö, sitä suurempi tarve palvelukonseptille todennäköisesti on. (Flink ym., 2018, ss. 93, 96; Gerdt & Korhonen, 2016, luku 3)

Palvelukonseptin rinnalla tunnetaan käsite palvelustrategia. Myös palvelustrategia määrittelee ”tekemisen tuen ja turvan”, mutta konseptia laajemmin strategian avulla voidaan kirkastaa sekä yrityksen henkilöstölle että asiakkaalle yrityksen vahvuudet ja kilpailutekijät. Mikäli yrityksen tarjoama palvelu ei ole markkinoiden halvin, sen täytyy erottua kilpailijoistaan muuten, ja nämä kilpailutekijät kuuluvat palvelustrategiaan. Strategia määrittelee myös asiakaslupauksen, mikä mahdollistaa henkilöstölle mahdollisuuden strategian mukaiseen päätöksentekoon, ja sen myötä myös asiakkaat tietävät, mitä yrityksen palvelulta voi odottaa. Palvelustrategian avulla jokainen henkilöstöstä tietää, mikä on yrityksen tavoite ja miksi yritys on kilpailijoitaan parempi ja palvelustrategia auttaa näin koko yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Samalla strategia ottaa kantaa myös siihen, ketkä ovat yrityksen kohderyhmää, ja näin resursseja ei tuhlaata asiakasryhmille, joille palvelu ei ole suunnattu. (Apunen, 2020, ss. 37-38)

4.1 Asiakastyytyväisyys

Usein tyytyväisen ja uskollisen asiakaskunnan takana on selkeä palvelufilosofia. Selkeän palvelufilosofian omaavassa organisaatiossa henkilöstöstä jokainen tuntee hyvän palvelun periaatteet, ja he toimivat niiden mukaan myös käytännössä. Näin toiminta on määrätietoista, ystävällistä ja täsmällistä. Palvelufilosofian kulmakivinä voidaan pitää muun muassa asiakaspalveluhenkistä henkilöstöä, asiakkaan tarpeisiin sovitettua palvelua ja täsmällistä toimintaa. Henkilöstöllä on puitteet palvella asiakkaita hyvin, sillä henkilöstöä koulutetaan ja henkilöstöstä huolehditaan, jolloin asiakaspalveluhenkisyys näkyy myös asiakkaalle. Myös yrityksen sisäinen asiakaspalvelu toimii, jolloin prosessit toimivat ja yrityksessä autetaan, arvostetaan ja kunnioitetaan toisia. (Selin & Selin, 2013, ss. 196-197)

Kun yritys tuntee asiakkaansa, se pystyy tarjoamaan asiakkaan tarpeita ja toiveita vastaavan palvelukokonaisuuden. Asiakkaan tarpeita vastaavaa palvelua varten yritys kehittää toimintaansa asiakkailta saamiensa palautteiden ja kehitysideoiden perusteella. Voi myös olla, että yritys pystyy ennakoimaan asiakkaiden tarpeet jo ennen kuin asiakkaat tiedostavat niitä itse, mikä entisestään vahvistaa sitä, että yritys tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Kun henkilöstö on asiakaspalveluhenkistä ja asiakasprosessit sekä yrityksen sisäiset prosessit toimivat sujuvasti, näkyy yrityksen toiminta asiakkaalle täsmällisenä. (Selin & Selin, 2013, s. 197)

Asiakaspalvelun laadun varmistamiseen liittyy erilaisia haasteita. Koska palvelua tuotetaan samassa hetkessä kuin asiakas kokee palvelun, on palvelun laadun varmistaminen etukäteen mahdotonta. Lisäksi asiakaspalvelu koetaan subjektiivisesti eli asiakkailla voi olla erilaisia käsityksiä siitä, mitä laadukas palvelu on. Yrityksellä on kuitenkin keinoja varmistaa laadukas asiakaspalvelu muun muassa pyrkimällä ennaltaehkäisemään virhetilanteita, ja jos virheitä kuitenkin tapahtuu, niiden mahdollisimman nopealla korjaamisella. Virheistä on opittava, minkä vuoksi virheet ja asiakastyytymättömyys tulee käydä läpi niin työntekijöiden kuin asiakkaankin kanssa. Vaikka asiakas ei antaisi oma-aloitteisesti palautetta, palautetta voi pyytää, ja näin yritys voi kerätä arvokasta tietoa palvelunsa parantamiseksi. (Reinboth, 2008, ss. 102-103) Asiakaspalaute voi mahdollistaa myös asiakaslähtöisen palvelukehityksen, jolloin palautteen perusteella yritys voi parantaa käyttäjäkokemusta. Voi olla, että yrityksen nykyinen palvelu vastaa paremmin yrityksen osaamista ja ammattitaitoa, mutta se ei tuota

ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin. Tämä voi johtaa tilanteeseen, että tuotettu palvelu on asiakkaalle hyödytön, eikä asiakas halua maksaa ylilaaadusta – siis palvelusta tai toiminnoista, joita se ei voi hyödyntää. Asiakaskokemus, jota käsitellään seuraavassa luvussa 4.2, rakentuu muun muassa siitä, että asiakas saa asiantuntemusta haluamassaan asiassa. (Apunen, 2020, ss. 82-84)

Jos yrityksen palvelu on toimivaa, asiakas sallii mahdolliset virheet palvelussa armollisemmin (Selin & Selin, 2013, s. 197). Asiakkaan tekemä reklamaatio on yritykselle viesti tilanteesta, jossa asiakkaan kokemukset eivät vastaa asiakkaan odotuksia, ja asiakas on tyytymätön. Antaessaan reklamaation asiakas odottaa, että tilanne korjataan. Mikäli asiakas ei mainitse tyytymättömyydestään, ei palveluntarjoaja pysty muuttamaan toimintaansa ja asiakas saattaa vaihtaa palveluntuottajaa. Tämän vuoksi reklamaatioita voidaan pitää yritykselle arvokkaana: reklamoidessaan asiakas kertoo näkemyksensä tapahtuneesta. Reklamaatioita voidaan pitää myös osoituksena siitä, että asiakas ei välttämättä halua vaihtaa palveluntuottajaa, vaan on valmis jatkamaan yrityksen asiakkaana. Jos yritys onnistuu käsittelemään reklamaation hyvin, asiakastyytyväisyys voi nousta jopa korkeammalle, kuin mitä se oli ennen reklamaatioon johtanutta tilannetta. (Selin & Selin, 2013, s. 204; Saarijärvi & Puustinen, 2020, ss. 107, 113)

Asiakastyytymättömyys voi myös aiheutua erilaisista tilanteista, jotka eivät välttämättä liity palvelun laaturvirheisiin. Tilanteiden taustalla voi olla esimerkiksi se, että asiakas ei kuulu palvelun kohderyhmään eikä palvelua ole suunniteltu täyttämään hänen odotuksiaan tai asiakkaalla voi olla yksinkertaisesti liian korkeat odotukset palvelulle. Joskus asiakas voi olla tyytymätön saamaansa palveluun kaikissa tilanteissa ja hakea tyytymättömyydellään huomioita tai taloudellista etua. On myös mahdollista, että asiakkaan ongelma ei liity yritykseen millään tavalla, jolloin yritys ei voi ratkaista asiakkaan ongelmaa. (Reinboth, 2008, s. 100) Vaikka palvelussa ei olisi mitään vikaa, tulee kuitenkin huomioida, että pettynyt asiakas on joka tapauksessa pettynyt johonkin yrityksen toimintaan, palveluun tai tuotteeseen liittyvään asiaan. Tällaiset haastavat palvelutilanteet tulee hyödyntää palvelun kehittämisessä, sillä palveluosaamisen laajentaminen tapahtuu erityisesti haastavissa palvelutilanteissa. (Häkkinen & Uski, 2006, s. 28) Mikäli toiminnan kehittämisen lähtökohtana on asiakastyytymättömyys ja yritys havaitsee palvelussaan virheen, tulee laadun kehittämisen lähtökohtana olla asiakkaan odotusta vastaavan laatukriteerin

mukaisen palvelun tuottaminen. Tällöin parannusprosessin lähtökohta on selvittää asiakkaiden odotukset, joiden perusteella voidaan määritellä odotuksia vastaavat laatukriteerit. Kun laatukriteerit ovat tiedossa, voidaan niiden pohjalta kehittää palvelu- ja tuotantoketjuja ja asiakaspalveluprosesseja, sekä kouluttaa henkilökunta toimimaan kriteereiden mukaisesti. Lisäksi yrityksen tulee huolehtia, että henkilökunta on motivoitunutta, toiminta kannattavaa ja asiakkaat tyytyväisiä. (Reinboth, 2008, s. 100)

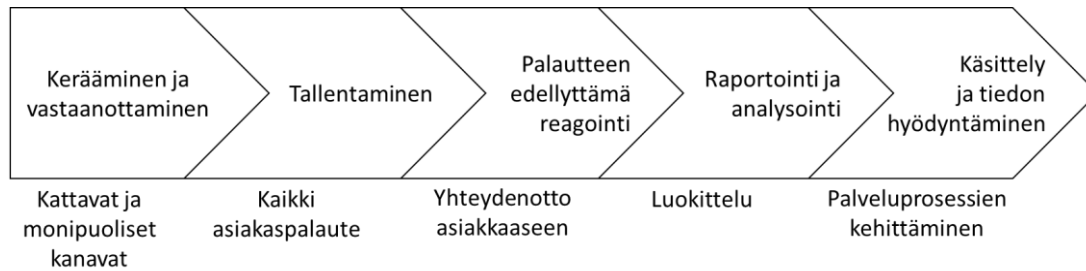
Asiakastyytyväisyyskysely on yleisin tapa mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä. Usein kyselyt koostuvat numeerisista arvoista, joilla asiakasta pyydetään kuvaamaan kokemuksiaan, sekä avoimista kommentteista. Asiakastyytyväisyyskyselyihin liittyy muun muassa seuraavia haasteita, jotka on huomioitava selvitetessä tyytyväisyyttä kyselyillä

- kyselyt perustuvat historiaan, eikä palautetta todennäköisesti ehditä käsitellä asiakkaan kanssa, sillä palvelutilanne on jo päättynyt asiakkaan antaessa palautteensa.
- asiakastyytyväisyys on tunne, mikä vaikeuttaa sen arvioimista numeerisella asteikolla. Palautteeseen voi vaikuttaa myös muut tunteet, joilla ei ole tekemistä palvelun kanssa. Lisäksi numerot voidaan kokea eri tavoin, minkä vuoksi yhtä tyytyväiset asiakkaat voivat antaa eri arvon.
- ajatellaan, että aina on parantamisen varaa, minkä vuoksi parhaan arvosanan antaminen voi olla harvinaista. Myös mittarit ovat usein asteikolla 1–5, jolloin esimerkiksi kymmenesosien heitot tuloksissa eivät vaikuta suurilta muutoksilta.
- arvioimalla toimintaa numeroarvosanojen perusteella ei saada selville, miksi asiakas on valinnut numeron, mikä voi johtaa kehitystoimia väärin asioihin eikä todellisiin ongelmiin.
- huono palaute voi johtua myös siitä, että asiakas ei kuulu yrityksen kohderyhmään, jolloin palvelussa ei välttämättä ole ollut vikaa. (Reinboth, 2008, ss. 106-108)

Jos palautetta asiakaskohtaamisista ei kerätä hallitusti, voi saatu palaute asiakaskohtaamisista jäädä vain asiakaspalvelutoiminnon käyttöön eikä se saavuta organisaatiossa muita. Silloin on mahdollista, että asiakaspalvelu yrittää itse kehittää toimintaansa palautteen perusteella. Toimintojen kehittäminen näin ei kuitenkaan ole tehokasta, vaan kehityksen pitäisi koskea suurempaa kokonaisuutta, koko prosessia.

(Aarnikoivu, 2005, s. 69) Alla olevassa kuvassa on esitelty asiakaspalautteen käsittely ja hyödyntäminen yrityksen asiakaspalveluprosessin kehittämässä.

Kuva 9 Asiakaspalautteen käsittely ja palautteen hyödyntäminen palveluprosessin kehittämässä (mukaillen Aarnikoivu, 2005, s. 70).



Asiakaspalaute voi olla äärimmäisen arvokasta yritykselle sen pohtiessa palvelunsa kehittämistä, sillä vain asiakas tietää, miten palvelu on onnistunut. Asiakslähtöisyyttä on myös se, että palautteita kerätään ja niin negatiiviset kuin positiiviset asiakaspalautteet käsitellään asianosaisten kanssa. Asiakslähtöisyyteen kuuluu myös se, että asiakkaat saavat vastauksen antamaansa palautteeseen, vaikka yksittäinen palaute ei johtaisikaan välittömästi muihin toimenpiteisiin. Kaikki saadut palautteet tulisi kuitenkin luokitella niin, että yritys pystyy niiden perusteella kartoittamaan esimerkiksi uusien palveluiden tarvetta asiakaskunnassaan. Myös positiivisten palautteiden avulla on mahdollista kehittää asiakaspalvelua, sillä onnistuneiden kokemusten perusteella yritys voi jalkauttaa toimivia käytäntöjä ja kehittyä palvelemaan asiakkaitaan paremmin. (Flink ym., ss. 106–107, 109) Jotta yritys saisi asiakaspalautteista parhaan mahdollisen hyödyn, tulokset pitäisi analysoida ja koota yhteen muun saatavilla olevan tiedon ja avainlukujen kanssa (Korkiakoski & Karhinen, 2019, s. 95).

Asiakastyytyväisyyden ja -palautteen lisäksi toiminnan kehittämässä tulisi hyödyntää tietoa arjen asiakaskohtamisista. Tiedon kerääminen voi kuitenkin olla haastavaa ja tehokasta tiedonhallintaa varten voi olla tarpeen tarkastella käytössä olevia järjestelmiä. Tietoa asiakaskohtamisista kertyy jatkuvasti, mutta mikäli tietoa on vaikea tallentaa, tieto voi jäädä hyödyntämättä. Asiakaspalvelijan tulisi keskittyä asiakaskohtamiseen, eikä kyselyn lähettäminen tai tiedon tallentaminen saa olla monimutkaista tai aikaa vievää, vaan palauteprosessin tulee olla sujuva. Jos kerätty tieto arjen asiakaskohtamisista ei kulje

yrityksessä, tämä tieto jää hyödyntämättä, minkä seurauksena yrityksen käsitys palvelun laadusta perustuu sen omaan, ei asiakkaan, näkemykseen. Järjestelmien tulisi mahdollistaa tehokas tiedonkeruu ja sen hyödyntäminen, eikä tietojen tallentaminen ja ylläpito useissa järjestelmissä ole usein tehokasta. Asiakastuntemus on edellytys asiakaspalvelun menestykselle suunnittelulle, kehittämiselle ja toteutukselle, ja tätä tuntemusta voidaan kasvattaa myös kartoittamalla mahdolliset haasteet ja kehitystarpeet. (Aarnikoivu, 2005, ss. 37–39; Korhonen & Karhinen, 2019, s. 90)

4.2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus muodostuu erilaisissa kosketuspisteissä, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Korhonen ja Karhinen (2019, s. 19) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan ”asiakkaan yrityksestä muodostama käsitys, joka on syntynyt kohtaamisissa eri kosketuspisteissä, yrityksen herättämien tunteiden sekä asiakkaan uusien ja vanhojen mielikuvien perusteella.” Kosketuspisteillä tarkoitetaan yrityksen tuottaman tuotteen tai palvelun lisäksi kaikkia suoria ja epäsuoria vuorovaikutustilanteita, joita yrityksellä on asiakkaan kanssa. Kosketuspisteet voivat olla yrityksen omia tai sen kumppaneiden toteuttamia, asiakkaiden omia tai ulkoisia ja sosiaalisia, joista toiset kosketuspisteet voivat olla helpommin yrityksen hallittavissa kuin muut. Erilaisilla kosketuspisteillä, joita ovat esimerkiksi yrityksen markkinointi tai asiakaspalvelu, voi olla onnistuessaan tai epäonnistuessaan jopa suurempi vaikutus asiakastyytyvyyteen, -uskollisuuteen ja -suositeluun, kuin itse tuotteella tai palvelulla. Eri kosketuspisteet vaikuttavat eri lailla asiakaskokemukseen, joten erilaisten kosketuspisteiden merkityksen ymmärtäminen ja etenkin olennaisimpien kosketuspisteiden tunnistaminen yrityksen tärkeimpien asiakasryhmien näkökulmasta on edellytys asiakaskokemuksen johtamiselle. Yrityksen tarkoitus on luoda asiakkaalle heidän haluamansa arvo ja asiakaskokemuksen kehittämisellä varmistetaan, että tuotettu palvelu tai tuote täyttää sille asetetut odotukset. Huomion kiinnittäminen asiakaskokemukseen ei kuitenkaan saa viedä sitä pois yrityksen tuotteista ja palveluista, sillä nekin ovat yrityksen asiakaspolun kosketuspisteitä. Asiakaslähtöisessä organisaatiossa kaikissa kosketuspisteissä pyritään tuottamaan yrityksen määrittelemä tavoiteltava asiakaskokemus. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, ss. 20-21, 26-27, 73-76)

Asiakaskokemuksen tarkka määrittely koetaan haasteelliseksi. Asiakaskokemuksen määrittelyn avuksi sille on annettu ominaispiirteitä, joita ovat

- ajallinen luonne: asiakaskokemus rakentuu asiakkaan ja organisaation välisten kosketuspisteiden myötä. Asiakaspolku muodostuu ajan mittaan kaikista niistä asioista, mitä asiakas kokee niin ostotapahtuman aikana, sitä ennen kuin sen jälkeen.
- kosketuspisteet: erilaiset subjektiivisesti koettavat vuorovaikutustilanteet eli kosketuspisteet asiakkaan ja yrityksen välillä vaikuttavat ja rakentavat asiakaskokemuksen.
- moniulotteisuus: asiakaskokemus on kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen, sekä toisten lähteiden mukaan lisäksi behavioraalinen kokemus.
(Saarijärvi & Puustinen, 2020, ss. 21, 54)

Asiakkaiden odotukset määrittävät, miten asiakaskokemus koetaan. Onnistunut asiakaskokemus syntyy, kun asiakkaan odotukset ylittyvät asiakaspolun aikana yhdessä tai useammassa eri kosketuspisteessä. Erityisesti asiakkaalle merkityksellisissä kosketuspisteissä onnistuminen takaa sen, että palvelun laatu koetaan hyvänä ja asiakas on tyytyväinen. Asiakasodotukset voidaan jakaa yleisiin odotuksiin ja erityisiin odotuksiin. Yleiset odotukset liittyvät yleisesti markkinoihin tai toimialaan ja ne kuvaavat sitä, mitä kyseisellä alalla tai toimintaympäristössä pidetään normaalina, eli asiakas odottaa niiden olevan kunnossa. Yleisiin odotuksiin ei lähtökohtaisesti vaikuta kokemukset yrityksestä tai sen maine. Yleisiä asiakasodotuksia ovat muun muassa asiakkaiden odotukset siitä, että kerättyä asiakastietoa hyödynnetään, asiakas voi valita itselleen mieluisan asiointikanavan ja asiointi on vaivatonta, asiakaspalvelu on ammattitaitoista sekä mahdollinen reklamaatioprosessi toimii. Erityiset asiakasodotukset puolestaan kohdistuvat juuri kyseiseen yritykseen, sen palveluun tai tuotteeseen, ja ne muodostuvat useista eri lähteistä, jotka on esitelty seuraavassa kuvassa (Kuva 10). (Saarijärvi & Puustinen, 2020, ss. 92, 95-97, 108)

Kuva 10 Erityisiä asiakasodotusten lähteitä (mukaillen Saarijärvi & Puustinen, 2020, ss. 92, 98–100)



Asiakasodotukset voivat siis muodostua asiakkaan aiemmista kokemuksista tai muiden asiakkaiden aiemmista kokemuksista, joiden perusteella yritystä, tuotetta tai palvelua on suositeltu joko positiivisesti tai negatiivisesti. Yritys voi myös markkinoinnillaan ja viestinnällään luoda tietynlaisia odotuksia, joiden realistisuuden asiakas arvioi kosketuspisteessä. Asiakkaat asettavat odotuksia myös toimialan vakiintuneen tavan mukaan, sekä toisinaan myös yli toimialojen, ja yrityksen on mahdollista joko ylittää tai alittaa nämä odotukset. Laatuvihteillä tarkoitetaan asiakkaan aistinvaraisia tulkintoja esimerkiksi palveluympäristöstä, joiden perusteella hän asettaa odotuksia palvelulle. Lisäksi odotuksiin voi vaikuttaa yrityksen brändi ja siihen liitettävät mielikuvat. Yrityksen tulee tietää, mitä yleisiä ja erityisiä odotuksia asiakkailla on ja mistä ne muodostuvat, jotta asiakaskokemuksen johtaminen on mahdollista. Voidaan myös todeta, että asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää myös asiakasodotusten johtamista. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, ss. 92, 99-100)

Onnistuneessa asiakaskokemuksessa asiakkaan odotukset ylittyvät ja odotusten alittuminen puolestaan muodostaa huonon kokemuksen. Yritys voi hyödyntää epäonnistuneista kokemuksista samaansa palautetta kehittäessään toimintaansa, mutta on kuitenkin huomioitava, että huono palaute voi levitä laajalle, sillä Gerdtin ja Korhosen mukaan asiakkaat kertovat huonoista kokemuksistaan neljä kertaa todennäköisemmin kuin hyvistä

kokemuksista. Lisäksi yrityksen reklamaatioprosessia tarkasteltaessa on otettava huomioon, että suuri osa asiakkaiden reklamaatioista käsitellään nykyään jossain muualla kuin yrityksen kanavien kautta, useimmiten sosiaalisessa mediassa, joten tyytymättömien asiakkaiden viestit voivat levitä ja kerätä laajasti huonoa julkisuutta yritykselle, mikä voi koitua haitaksi myös brändille. Epäonnistuneita kohtaamisia tulisi tarkastella myös siitä näkökulmasta, onko yrityksen tarjonnassa laajempi ongelma, sillä jos ongelmat ovat toistuvia, ne voivat vahingoittaa yrityksen kilpailukykyä. Epäonnistuneesta kohtaamisesta syntynyttä tilannetta voi pahentaa myös se, että asiakas ei saa antamaansa palautteeseen tai reklamaatioon asiallista vastausta. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, ss. 108, 110–112; Gerdt & Korhonen, 2016, luku 1)

Asiakaskokemuksen johtamisen tulisi kuulua yrityksen johtamisjärjestelmään, ja asiakaskokemuksen määrittely ja johtaminen tulisi olla ylimmän johdon vastuulla. Asiakaskokemuksen johtaminen on johtamistapa, jolla ohjataan yrityksen toimintaa, resursseja ja prosesseja. Tavoiteltavan asiakaskokemuksen määrittely voi olla vaikeaa, mutta jos tavoiteltavaa asiakaskokemusta ei saada konkretisoitua, asiakaskokemuksen jalkauttaminen organisaatioon voi olla vaikeaa tai mahdotonta. Jos jalkauttaminen jää kesken, ei tavoiteltava asiakaskokemus ohjaa päivittäisiä tekoja. Tavoiteltavan asiakaskokemuksen määrittely on este sekä asiakaskokemuksen johtamiselle että sen jalkauttamiselle, koska jos tavoiteltava on epäselvä, ei toimintaa voida kehittää oikeaan suuntaan. Asiakaskokemuksen johtaminen sisältää myös operatiivisen näkökulman, joka tarkoittaa tapoja ja keinoja, joilla määritelty tavoiteltava asiakaskokemus toteutetaan käytännössä. Operatiivisen näkökulman myötä sen tavoiteltavan asiakaskokemuksen, joka johdossa on määritelty, toteuttaminen jalkautetaan organisaation eri tasoille. Yrityksen tulee kirkastaa asiakasrajapinnassa työskenteleville selkeä visio siitä, millaista asiakaskokemusta kosketuspisteissä tavoitellaan ja tarjota edellytykset tavoitteen saavuttamiseksi. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, ss. 35-37, 48, 50)

Kosketuspisteen epäonnistuminen voi tuhota asiakaskokemuksen, joten asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta yrityksen on tärkeä ymmärtää sille tärkeimmät kosketuspisteet. Yritys voi myös ulkoistaa osan kosketuspisteistä, mutta ulkoistamiseen liittyy aina riski. Ulkoistamispäätöksessä on huomioitava, että laadukkaankaan palvelun tuottaja ei välttämättä tuota ulkoistettua palvelua, kuten yritys tuottaisi itse, pyrkien saavuttamaan

yrittäjien määrittelemän tavoiteltavan asiakaskokemuksen. Asiakaskokemuksen johtamisessa yrityksen on myös ymmärrettävä, mistä erityisen hyvät ja huonot asiakaskokemukset muodostuvat, sekä johtamisella poistaa huonojen kokemusten lähteitä ja mahdollistaa hyviä asiakaskokemuksia. Asiakaskokemuksen johtamisessa on myös huomioitava, että liiallinen standardisoiminen voi pahimmillaan poistaa edellytykset myös erinomaisille asiakaskokemuksille, jolloin asiakaskokemukset ovat parhaimmillaankin vain keskinkertaisia. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, ss. 77-78, 104-105)

Asiakaskokemusta on tutkittu enemmän kuluttajaliiketoiminnassa (B2C) kuin yritysten välisessä liiketoiminnassa (B2B). Myös B2B-liiketoiminnassa asiakaskokemuksella on kuitenkin merkitystä, mutta se perustuu erilaisiin piirteisiin kuin B2C-liiketoiminnassa. Asiakaskokemuksen arvioi asiakas – kuluttajaliiketoiminnassa asiakas, joka kokee palvelupolun kosketuspisteet, on usein kuluttaja itse. Yritysten välisessä liiketoiminnassa voi olla vaikea määrittää, kuka asiakaskokemuksen määrittää ja asiakaskokemus perustuu harvoin vain yhden ihmisen kokemukseen. B2B-asiakaskokemus voi olla muutenkin vielä moniulotteisempi kuin B2C-asiakaskokemus, sillä siihen voi osallistua molemmista yrityksistä laajasti henkilöstöä, ja kosketuspisteitä muodostuu eri kanavissa virallisesti ja epävirallisesti. Monet asiakaskokemuksen mittarit on kehitetty B2C-liiketoimintaan, josta niitä on mukautettu B2B-liiketoimintaan soveltuviksi. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, ss. 85-87)

Molemmissa liiketoimintamalleissa asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää asiakkaan tuntemista ja B2B-liiketoiminnassa se saattaa edellyttää myös asiakkaan prosessien tuntemista. B2B-liiketoiminnassa korostuu asiakasymmärryksen lisäksi myös yhteiset onnistumiset ja lupauksen lunastaminen, ja tavoiteltava asiakaskokemus on usein B2B-ympäristössä ennemmin käytännönläheinen kuin elämyksellinen. Kun yritys tuntee asiakasyrityksensä prosessit, se voi osoittaa mitattavasti saavutuksensa esimerkiksi vaikutuksillaan asiakasyrityksen kannattavuuteen tai laadullisiin tekijöihin, ja näillä tekijöillä osoittaa hyödyttävänsä asiakasta. Erilaisia osoituksia yrityksen hyödyistä voidaan pitää myös sen asiakaskokemuksen osatekijöinä. B2B-liiketoiminnassa asiakaskokemuksen tärkeyttä ei kannata aliarvioida, sillä tyypillisesti asiakassuhteet ovat pitkäkestoisia ja uusien asiakkaiden hankintaprosessi voi olla paitsi aikaa vievä, myös kallis. On esitetty, että asiakkuuden säilyttäminen, siitä huolehtiminen ja hyvän kokemuksen luominen on 8–16 kertaa uuden asiakkaan hankkimista helpompaa. Lisäksi B2B-liiketoiminnassa onnistuminen, ja

epäonnistuminen, voi luoda kokemuksia asiakasyrityksen lisäksi myös asiakasyrityksen kuluttaja-asiakkaille. (Holma ym., 2021, ss. 20, 23; Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 90–91) Myös tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on B2B-liiketoiminnassa, sillä toimeksiantaja tuottaa ulkoistettuja palveluita asiakasyrityksilleen.

4.3 Asiakaskokemuksen kehittäminen

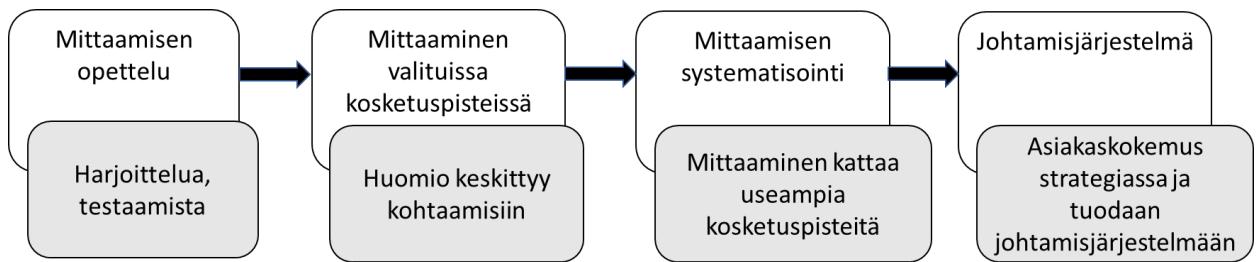
Asiakaslähtöisen organisaation tavoitteena on palvella asiakasta ”asiakkaan arvostamalla tavalla nykyistä paremmin.” Saarijärvi ja Puustinen kertovat asiakaslähtöisyyden olevan määritelty yleisesti tutkimuskirjallisuudessa ”organisaation kyky ennakoida asiakkaiden muuttuvia tarpeita, oppia niistä ja reagoida niihin luomalla yliverstaista arvoa luovia tuotteita ja palveluja.” Asiakaslähtöisyyttä voidaan pitää strategisena päätöksenä, sillä tavoite vastata toisen asiakkaan tarpeisiin voi rajata toisia asiakkaita asiakaskunnasta pois. Kaikki organisaatiot ovat jollain tapaa tuotantolähtöisiä eikä se rajaa asiakaslähtöisyyttä pois, vaan myös asiakaslähtöisen toiminnan tulee olla kannattavaa. Tuotantolähtöisen ja asiakaslähtöisen organisaation eroa voi kuvata myös niin, että tuotantolähtöinen organisaatio etsii tuotteilleen ja palveluilleen asiakkaita, ja asiakaslähtöinen organisaatio pyrkii kehittämään tuotteitaan ja palveluitaan vastaamaan yhä paremmin asiakkaitensa tarpeita. (Reinboth, 2008, s. 22; Saarijärvi & Puustinen, 2020, ss. 21–22)

Asiakaskokemuksen kehittämisen tulisi olla jatkuvaa ja keskittyä asiakkaalle merkityksellisiin asioihin, mutta kehittämisessä on kuitenkin tarkasteltava myös yritykseltä vaadittujen investointien suhdetta verrattuna asiakkaan saamaan hyötyyn. Kehittämisen keskiössä on aina asiakas ja asiakkaan tarpeet, mutta asiakaskokemuksen kehittämiseen voivat vaikuttaa myös organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät, kuten käytettävissä olevat resurssit. Lisäksi asiakkaan odotukset voivat myös olla ristiriidassa yrityksen toiminnan kanssa ja näissä tilanteissa on tehtävä päätös, käynnistetäänkö kehittämistyö asiakkaiden odotusten täyttämiseksi. Parhaimmillaan kehittämistyö sekä lisää asiakastytyvää tuottaa arvoa yritykselle. Asiakaskokemuksen kehittäminen tulisi aina perustua siihen, että asiakkaan odotuksen ja palvelun nykytilan välinen ero ymmärretään. (Korkiakoski & Karhinen, 2019, ss. 46, 101-104)

Asiakaskokemuksen kehittämisessä organisaation on määriteltävä tavoitetilansa, jonka jälkeen on mahdollista määritellä tavoitetilaa tukevat mittarit. Korkiakoski ja Karhinen pitävät hyvän asiakaskokemuksen elementteinä tehokkuutta, helppoutta ja tunnetta, ja nämä elementit tulisi myös huomioida määriteltäessä asiakaskokemusta ja sen kehittymistä. Yleisimpiä asiakaskokemusta arvioivia mittareita ovat asiakastyytyväisyysmittauksen lisäksi Net Promoter Score (NPS) ja Customer Effort Score (CES). NPS-mittauksella selvitetään, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi palveluntarjoajaa ja vastauksista lasketaan määriteltyyhin asteikkoon perustuen suosittelet ja arvostelijat, ja näiden suhteesta saadaan NPS-luku. Usein NPS-palautte kerätään asteikolla 0–10, josta arvosanan 0–6 antaneet ovat arvostelijoita, arvosanan 7 tai 8 antaneet neutraaleita, ja suosittelevina pidetään arvosanan 9 tai 10 antaneita. CES-mittarilla arvioidaan, kuinka helppoa asiakkaan oli hoitaa asiansa. Kysymyksessä pyydetään arvioimaan asioinnin helppous ja vastausvaihtoehdoiksi annetaan viisi tai seitsemän vaihtoehtoa, jotka ovat vaihtoehdosta ”erittäin helppo” vaihtoehtoon ”hyvin hankalaa”. Määriteltäessä mittareita ja tavoitteita on suunniteltava myös, miten saatu palaute hyödynnetään organisaation toiminnan kehittämisessä. (Korkiakoski & Karhinen, 2019, ss. 64-67)

Asiakaskokemuksen kehittämisen eri vaiheissa yritys voi hyödyntää erilaisia, tilanteeseen sopivia mittausratkaisuja, mittareita ja johtamista. On tärkeää varmistaa, että kerättyä tietoa hyödynnetään ja että sen perusteella kehitetään jatkuvasti yksittäisiä kosketuspisteitä ja prosesseja, kuten aiemmin kuvattiin laadunhallintajärjestelmän toiminnan kehittämisen ”silmuksia” (Kuva 7). Asiakaskokemuksen kehittämiseen käytettävän teknologian on mukauduttava kulloiseenkin kehittämisen vaiheeseen, mutta teknologia itsessään ei ole olennaisin asia, sillä se ei ratkaise asiakaskokemuksen kehittämisen ongelmaa, vaan tuottaa tietoa kehittämisen tueksi. Hallitsemalla kerättyjen palautteiden ja käytettävien mittareiden tuottamaa tietoa, on mahdollista muodostaa kokonaiskuva nykytilasta, jota kehittämisellä voidaan parantaa. Mittaamisen opetteluvaiheessa yrityksen ei välttämättä tarvitse investoida teknologisiin ratkaisuihin lainkaan, mutta asiakaskokemuksen mittaamisen ja johtamisen kehittyessä voi teknologia olla yritykselle välttämätöntä. (Korkiakoski & Karhinen, 2019, ss. 80-81, 83-85, 93-94) Seuraavassa kuvassa (Kuva 11) esitellään asiakaskokemuksen johtamisen eri vaiheet ja tehtävät.

Kuva 11 Asiakaskokemuksen mittaaminen ja johtaminen eri tilanteissa (mukaillen Korkiakoski & Karhinen, 2019, s. 83).



Koska erinomainen asiakaskokemus syntyy usein tilanteessa, jossa asiakkaan odotukset ylitetään yhdessä tai useammassa kosketuspisteessä, ehdottavat Saarijärvi ja Puustinen (2020, ss. 108-109) yhdeksi asiakaskokemuksen kehitysmenetelmäksi harjoitusta, jossa sovittuna aikana keskitytään määriteltyyn kosketuspisteeseen tai palvelupolun vaiheeseen ja tutkitaan sen merkitystä asiakastyytyvyyteen. Näin yrityksessä voitaisiin tunnistaa asiakkaalle tärkeimpiä kosketuspisteitä, joissa onnistumisella olisi merkittävä vaikutus asiakastyytyvyyteen, ja kehitystyöhön osallistuisivat asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt. Lisäksi asiakkaalle merkityksellisissä kosketuspisteissä onnistuminen voi myös vahvistaa palvelun laadun ja asiakastyytyvyyden suhdetta. Gerdt ja Korkiakoski (2016, luku 1) esittävät, että asiakaskokemuksen kehittämiseen voisi hyödyntää saatuja palautteita niin, että eniten palautetta, sekä hyvä että huonoja, saaneita kosketuspisteitä kehitettäisiin niin, että palvelusta tulisi tasalaatuisempaa.

Pohdittaessa asiakaskokemuksen kehittämistä, Saarijärvi ja Puustinen (2020, ss. 123-124) korostavat organisaation asiakaslähtöisen kulttuurin merkitystä. Asiakaslähtöinen kulttuuri mahdollistaa asiakaskokemuksen arvioimisen asiakkaan näkökulmasta. Asiakaslähtöinen kulttuuri ja asiakaskokemuksen merkityksen ymmärtäminen vaatii paljon työtä: kulttuurin luominen, kehittäminen ja ylläpito ovat johdon vastuulla, mutta jokaisen organisaation jäsenen on oivallettava asiakaskokemuksen merkitys. Asiakaskokemuksen merkitystä voi painottaa myös esimerkiksi palkitsemalla parhaita asiakaskokemuksia ja jakamalla organisaatioon tietoa onnistumisista. Samalla viestitään myös yrityksen sisäisesti siitä, millaisia asiakaskokemuksia yritys pyrkii tuottamaan. Myös Gerdt ja Korkiakoski (2016, luku 1) korostavat edellä mainittuja asioita asiakaskokemuksen kehittämisessä ja toteavat

ytimekkäästi: ”Ylivoimainen asiakaskokemus syntyy vasta kulttuurissa, jossa jokainen kokee olevansa vastuussa asiakkaalle ja ottaa siksi vastuun hänen palvelemisestaan.”

Organisaatiolla on suuri rooli muutoksessa, jossa toiminnasta halutaan rakentaa asiakaslähtöistä. Aiemmin asiakaspalvelu on voitu nähdä tukitoimintona, mutta asiakaslähtöisessä toiminnassa asiakaspalvelun tulisi olla yksi ydintoiminnoista, jolla on omat, tarvittavat tukitoiminnot. Näin vahvistuu näkemys siitä, että asiakaspalvelu on yrityksen kilpailutekijä. Luvussa 2.1 käsitelty prosessijohtaminen voi olla yksi mahdollinen tapa toteuttaa asiakaslähtöistä toimintaa, sillä prosessijohtamisessa huomioidaan kokonaisvaltaisesti yrityksen suorituskyky yksittäisten toimintojen sijaan.

Prosessijohtamisessa jokaisessa prosessissa korostuu kyseisen prosessin merkitys tuottaessa asiakkaalle arvoa, ja näin jokainen työntekijä ymmärtää oman roolinsa merkityksen yrityksen toiminnassa. (Aarnikoivu, 2005, ss. 50-52)

5 Tutkimuksen toteuttaminen ja menetelmät

Opinnäytetyön aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen, sillä uusi asiakaspalvelujärjestelmä mahdollistaa toimeksiantajalle paljon uusia asioita, kuten työn ohjaamisen, yhteydenottojen seurannan ja niiden raportoinnin sekä asiakaspalautteiden pyytämisen suoraan asiakaspalveluun yhteydessä olleilta henkilöiltä. Tutkimuksen ja toimeksiantajan asiakaspalvelun lähtötilanne sekä tutkimuksen vaiheet, metodologiset ratkaisut ja aikataulu esitellään seuraavissa alaluvuissa.

Tämä opinnäytetyö on monimenetelmällinen tutkimus, jossa tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiksi valittiin lomakekysely ja teemahaastattelu. Tutkimuksessa kerättyjen ensisijaisten aineistojen lisäksi opinnäytetyössä käytetään toimeksiantajan asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia syksyltä 2019 toissijaisena aineistona, jolla kuvataan tutkimuksen lähtötilannetta.

5.1 Lähtötilanne

Opinnäytetyön toimeksiantaja tuottaa muun muassa ulkoistettuja palkka- ja henkilöstöhallintopalveluita ja kuukausittain toimeksiantajalla tuotetaan yli 100 000 palkkalaskelmaa. Toimeksiantaja kuuluu konserniin, joka työllistää yhteensä noin 700 henkilöä. Tästä toimeksiantajayrityksen henkilöstöä on vähän yli 300 asiantuntijaa, joista noin 200 työskentelee tässä opinnäytetyössä tarkasteltavassa palvelutuotannon yksikössä. Jo aiemmin mainittiin, että toimeksiantajayrityksellä on Suomessa neljä palvelukeskusta, sekä tytäryhtiö Virossa. Tässä opinnäytetyössä käsitellään vain palvelukeskuksia Suomessa, sillä Viron palvelukeskuksessa ei tuoteta tutkimukseen liittyvää asiakaspalvelua.

Asiakaspalvelulla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä toimeksiantajayrityksen palvelutuotannossa työskentelevien palkanlaskentatiimien tuottamaa asiakaspalvelua, kuten asiakkaan yhteyshenkilöille, esimiehille tai palkansaajille tarkoitettua palkanlaskentaan liittyvää neuvontapalvelua. Asiakaspalvelulle ei siis ole erillistä yksikköä, vaan se kuuluu palvelutuotannossa työskenteleville palkanlaskentatiimeille: käytännössä usein palkka-asiantuntijat vastaavat samojen asiakkaiden palkanlaskentapalvelusta ja asiakaspalvelusta.

Tarve asiakaspalvelun kehittämiseksi kävi ilmi toimeksiantajan syksyn 2019 asiakastyytyväisyyskyselyn vastauksista. Asiakastyytyväisyyskyselyyn vastasi 61 henkilöä toimeksiantajan asiakasyrityksistä. Kysely koostui neljästä asteikkoihin eli skaaloihin perustuvasta kysymyksestä, joiden asteikot olivat 1–5 ja 0–10, neljästä avoimesta kysymyksestä sekä kahdesta monivalintakysymyksestä, jossa vastausvaihtoehdot olivat kyllä ja ei. Asiakastyytyväisyyskyselyllä ei kartoitettu asiakkaiden tyytyväisyyttä toimeksiantajan asiakaspalveluun, vaan kysymykset koskivat toimeksiantajan palvelun tarjontaa ja asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluihin, tapaamisten tuottamaa lisäarvoa asiakkaille, asiakkaiden tulevaisuuden kehityssuunnitelmia, palautetta toimeksiantajan kehitysehdotuksista ja kokemuksia kumppanuudesta. Vaikka kysymykset eivät koskeneet toimeksiantajan asiakaspalvelua, keräsi kysymys ”Miksi et suosittelisi tai suosittelisit toimeksiantajaa ystävällesi tai kollegallesi” yhteensä 53 vastausta, joista 15 vastaajaa nosti avoimeen kysymykseen kokemuksiaan nimenomaan asiakaspalvelusta. Myös avoimeen kysymykseen ”Mitä toivoisit kumppanuudelta” vastasi 41 henkilöä, joista 6 vastaajaa mainitsi erikseen asiakaspalvelun. Toimeksiantajan asiakaspalvelua kehuttiin muun muassa

ammattitaitoiseksi, asiantuntevaksi ja ystävälliseksi, josta saa vastaukset nopeasti. Palvelua keuhuttiin tehokkaaksi ja puhelinta palvelukanavana pidettiin hyvänä vaihtoehtona. Erikseen mainittiin myös asiakaspalvelussa työskentelevät mukavat ja joustavat palkka-asiantuntijat. Asiakaspalvelua myös arvosteltiin ja kritiikin mukaan palvelu on asiantuntematonta ja annetut vastaukset voivat olla jopa virheellisiä. Vastaajat totesivat palvelun olevan hidasta, eikä palvelu vastaajien mielestä toteudu sovittujen vastausaikojen puitteissa. Kritiikin mukaan palvelun laatu on todella vaihtelevaa eikä asiantuntijoita tavoiteta sovittuja palvelukanavia pitkin tarpeeksi nopeasti. Palvelua kuvailtiin myös kalliiksi ja palveluhaluttomaksi.

Uudelle asiakaspalvelujärjestelmälle on ollut paljon odotuksia, sillä kuten tässä opinnäytetyössä on jo mainittu, toimeksiantajalla ei ole ollut aiemmin juuri dataa asiakaspalvelustaan. Asiakaspalvelujärjestelmä myös ohjaa työn tekemistä niin, että yhteydenotot tulevat käsitellyiksi saapumisjärjestyksessä, jolloin sähköpostit eivät jää esimerkiksi epäselvän työnjaon vuoksi käsittelemättä, ja toisaalta puhelut ja sähköpostit tulevat käsiteltyä sitä mukaa kuin asiakaspalvelijoita on vapaana ottamaan tehtäviä vastaan. Lisäksi asiakaspalvelujärjestelmä mahdollistaa palautteen pyytämisen välittömästi yhteydenoton jälkeen, mikä on kokonaisuudessaan toimeksiantajalle uutta, sillä aiemmin asiakastytyväisyyttä on mitattu vain asiakasyritysten yhteyshenkilöiltä vuosittaisilla asiakastytyväisyyskyselyillä, eikä asiakaspalveluun yhteydessä olevilta asiakasyritysten yhteyshenkilöiltä tai palkansaajilta. Aiemmin käytössä olleilla järjestelmillä ei ole ollut mahdollista seurata asiakaspalvelun tilaa, kuten esimerkiksi käsittelyä odottavia sähköposteja tai kuukausittain saapuneita ja ratkaistuja työpyyntöjä, saati johtamaan työtä tämän perusteella. Lisäksi uuden järjestelmän käyttöönoton myötä on mahdollista viimein selvittää, kuinka paljon yhteydenottoja tulee, kuinka nopeasti yhteydenotto otetaan käsittelyyn, kuinka kauan yhteydenoton käsitteleminen keskimäärin vie aikaa ja kuinka kauan asiakas odottaa vastausta. Tähän asti yrityksessä on oletettu, että asiakaspalveluun tulee eniten yhteydenottoja asiakasyrityksen palkanmaksun aikoihin, ja uusi järjestelmä tulee tuottamaan tietoa niin yhteydenottojen ajankohdista kuin saapuneiden yhteydenottojen aiheista.

5.2 Aikataulu ja työvaiheet

Päätös uuden asiakaspalvelujärjestelmän käyttöönotosta oli tehty vuoden 2019 lopussa. Asiakaspalvelujärjestelmän käyttöönottoprojekti käynnistyi alkuvuonna 2020 ja käyttöönottoja tehtiin vaiheittain: ensin pilotoitiin puheluiden hallintaa ja puheluiden siirtäminen asiakaspalvelujärjestelmään saatiin tehtyä lokakuun 2020 loppuun mennessä. Seuraavaksi aloitettiin sähköpostien hallinnan pilotointi loppuvuodesta 2020, minkä jälkeen käyttöönottoja tehtiin muutamassa osassa niin, että kaikkien asiakkaiden asiakaspalvelukanavat oli siirretty uuteen asiakaspalvelujärjestelmän maaliskuun 2021 loppuun mennessä.

Opinnäytetyöprosessi alkoi vuoden 2020 alussa tutkimusongelman määrittelemisellä ja tutkimuksen oli tarkoitus edetä järjestelmän käyttöönottoprojektin rinnalla vuoden 2020 aikana. Tällä aikataululla tavoiteltiin ensimmäisten puheluidenhallintaan liittyvien käyttöönottojen tuottaman datan hyödyntämistä asiakaspalvelun toiminnan ja laadun nykytilan selvittämiseksi sekä ensimmäisten kehityskohteiden havaitsemiseksi saatavilla olevan uuden tiedon perusteella. Käyttöönottojen myötä selviäisi myös muun muassa miten asiakaspalvelutyöskentely konkreettisesti muuttuu ja minkälaista raportointia järjestelmästä on saatavilla.

Opinnäytetyöprosessin aluksi tutkija perehtyi tutkimuksen tietoperustaan, joka muodostaa tämän opinnäytetyön luvut 2–4. Tietoperustan jälkeen suoritettiin tutkimus, jonka tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kysely ja haastattelu. Kyselylomaketutkimus toteutettiin ensin, ja sen tarkoituksena oli kartoittaa toimeksiantajan asiakkaiden ja prospektien odotukset laadukkaalta asiakaspalvelulta, kartoittaa asiakaspalvelun nykytilaa sekä selvittää mitkä tekijät muodostavat laadukkaan asiakaspalvelukokemuksen. Tässä vaiheessa tutkimusongelma oli jo muotoutunut lopulliseen muotoonsa, joten kyselytutkimukseen oli mahdollista laatia tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta oleelliset kysymykset. Lisäksi kyselytutkimuksen toteutusvaiheessa oli jo tiedossa erilaisia mahdollisuuksia asiakaspalvelun kehittämiseksi, kuten uuden asiakaspalvelujärjestelmän tekniset mahdollisuudet.

Kyselytutkimus toteutettiin syys-lokakuussa 2020 ja kysely tutkimustuloksineen esitellään luvussa 6.1. Kun kyselytutkimuksella oli kartoitettu asiakaspalvelun nykytilaa sekä

asiakkaiden odotuksia, edettiin teemahaastatteluihin, jotka toteutettiin helmikuussa 2021. Teemahaastatteluissa haastateltavina oli toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelussa työskenteleviä asiantuntijoita ja tarkoituksena oli kartoittaa, mikä on asiakasrajapinnassa työskentelevien asiantuntijoiden näkökulmasta toimeksiantajan asiakaspalvelun nykytila ja mitä pitäisi kehittää, jotta asiakkaiden odotusten mukainen laadukas asiakaspalvelu toteutuisi jokaisessa kohtaamisessa. Teemahaastatteluissa käsiteltiin teemoja liittyen asiakaspalvelun laatuun ja kehittämiseen, asiakaspalvelutiimin prosesseihin, toimeksiantajayrityksen tukitoimintoihin sekä mittareihin ja johtamiseen. Teemahaastatteluiden tulokset löytyvät luvusta 6.2, ja kyselytutkimuksen kysymykset sekä teemahaastattelun runko löytyvät tämän opinnäytetyön liitteinä. Kerättyjen tutkimusaineistojen analysoinnin jälkeen tutkija laati kehitysehdotukset ja johtopäätökset, jotka on kirjattu lukuun 7.

5.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän opinnäytetyön tutkimus on toteutettu monistrategisella tutkimusotteella eli tutkimusstrategialla, jossa tutkimusongelmaan pyritään löytämään ratkaisu erilaisin menetelmin. Monistrateginen tutkimusote tunnetaan myös käsitteenä triangulaatio, jonka eri muotoja ovat

- menetelmätriangulaatio, jossa käytetään sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää tutkimusongelman ratkaisemiseksi tai luotettavuuden tarkasteluun.
- teoriatriangulaatio, jossa tutkimuksessa käytetään useita, toisiaan täydentäviä tai varmistavia, teorioita, lähestymistapoja tai tulkintaviitekehyksiä.
- tutkijatriangulaatio, jolloin tutkijaryhmä tai toinen tutkija varmistavat tulkinnan tai tutkimusaineiston analysoinnin, varmistaen näin tulosten luotettavuuden. Tutkijatriangulaatiossa tutkimukseen liittyvät päätökset ja johtopäätökset tehdään yhdessä tutkijaryhmässä.
- aineistotriangulaatio, jossa erilaisin tiedonkeruumenetelmin hankitut tutkimusaineistot tukevat toisiaan.

Tässä tutkimuksessa kyseessä on aineisto- ja menetelmätriangulaatio, sillä tutkimusongelman ratkaisemiseksi käytetään sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää, ja tutkimusaineistoja kerätään erilaisin tiedonkeruumenetelmin. Triangulaatio voidaan valita, jos tavoitteena on ymmärtää ilmiötä vielä syvemmin, tai varmistaa tutkimuksen tulokset ja vähentää luotettavuusvirheitä. Tässä tutkimuksessa triangulaatio valittiin tutkimusongelmaan vastaamiseen vaadittavan ymmärryksen saavuttamiseksi. Triangulaatio voi tulla kyseeseen myös, jos tutkimuksessa halutaan välttää yhden menetelmän systemaattinen virhe hyödyntäen erilaisia menetelmiä. (Kananen, 2014, ss. 120–121; Vilka, 2015, ss. 46–48)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi, kun tutkittava ilmiö on tuntematon ja tutkimuksen tavoitteena on saada kokonaisvaltainen ymmärrys ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen tulokset pätevät vain tutkittavassa tapauksessa eikä tutkimuksen tuloksia voida yleistää. Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen ja tavoitteena on tutkittavan kohteen kokonaisvaltainen ymmärtäminen löytämällä tai paljastamalla asioita. Laadullisen tutkimuksen tuotokset ovat olosuhteista riippuvia ehdollisia selityksiä. Laadullinen tutkimus soveltuu tutkimukseen, jonka tarkoituksena on ymmärtää ilmiöön vaikuttavia tekijöitä ja niiden suhteita. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää toimeksiantajan asiakkaiden käsitys laadukkaasta asiakaspalvelusta ja kartoittaa toimeksiantajan asiakaspalvelun nykytila, sekä etsiä keinoja, joilla toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelua voisi kehittää niin, että asiakkaiden odotukset täyttyisivät. Tutkimukseen tavoitteena on saada sanallinen kuvaus ilmiöstä ja tämä pyritään tuottamaan laadullisen tutkimuksen keinoin, keräten tutkimusaineistoa teemahaastatteluin. (Hirsjärvi ym., 2013, s. 161; Kananen, 2014, ss. 16–17, 25–26; Kananen, 2012, s. 29)

Tutkimusmenetelmäksi soveltuu määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus tilanteessa, jossa tutkittava ilmiö ja siihen vaikuttavat tekijät tunnetaan. Määrällisessä tutkimuksessa mitataan tekijöitä eli muuttujia, sekä muuttujien välisiä suhteita ja eroja käsitellään tilastollisin menetelmin. Määrällisen tutkimuksen ominaispiirteinä pidetään tiedon strukturointia eli tutkittavien asioiden ja niiden ominaisuuksien suunnittelua ja vakiointia, mittaamista, tiedon esittämistä numeroin, tutkimuksen objektiivisuutta ja vastaajien suurta lukumäärää. (Kananen, 2011, ss. 12–13; Vilka, 2007, ss. 13–14, 17) Määrälliselle tutkimusmenetelmälle

tyypillinen kyselytutkimus valittiin tiedonkeruumenetelmäksi asiakkaiden mielipiteitä tutkivaan kyselytutkimukseen etenkin tiedon strukturoinnin ja suuren otosmäärän takia.

Kananen (2014, s. 18) toteaa tutkittavan ilmiön ratkaisevan sen, mikä on tutkimukselle paras tutkimusote. Laadullinen tutkimusote soveltuu tilanteeseen, jossa tutkittava ilmiö on uusi eikä sitä tunneta, kun taas määrällisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkittavan ilmiön tunteminen. Koska määrällisessä tutkimuksessa mitataan tekijöitä eli muuttujia, niiden suhteita ja esiintymisiä, on edellytys tutkimukselle tuntea ilmiöön vaikuttavat tekijät, eli määrällistä tutkimusta edeltää laadullinen tutkimus, jolla ilmiöstä kerätään esitietoa.

Laadullinen ja määrällinen tutkimusote eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia, vaan niitä voidaan pitää toisiaan täydentävinä tutkimusotteina, joita voidaan myös käyttää samassa tutkimuksessa rinnakkain. (Kananen, 2011, ss. 12–13, 15) Tässä tutkimuksessa tutkitaan toimeksiantajan asiakaspalvelun laatua, asiakkaiden odotuksia laadukkaasta palvelusta ja toimeksiantajan keinoja kehittää asiakaspalveluaan. Koska tutkimuskysymyksiin vastaaminen vaatii tutkimusta niin toimeksiantajan asiakaskunnan ja prospektien käsityksestä kuin laadukkaan palvelun ymmärtämistä ja määrittelemistä toimeksiantajan näkökulmasta, etsitään tutkimuskysymyksiin vastauksia eri näkökulmista. Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää syvälinen ymmärrys laadukkaan asiakaspalvelun määritelmästä ja laadukkaan asiakaspalvelun tuottamisesta, ja sen selvittämiseen tarvitaan niin määrällisen kuin laadullisen tutkimuksen keinoja. (Kananen, 2014, ss. 17–18) Tutkimuksen ensimmäinen osa suoritettiin määrällisen tutkimuksen keinoin kyselyllä, jonka tulosten analysoinnin jälkeen tutkimuksen seuraava osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluina.

Tutkimuksen tavoitteena on ratkaista tutkimusongelma käytettävillä tutkimusmenetelmillä. Tutkimusongelma voidaan muotoilla tutkimuskysymykseksi, johon pyritään löytämään vastaus tutkimuksessa kerättävillä aineistoilla. Tutkimusongelma ja sitä selittävät teoriat vaikuttavat siihen, mikä tutkimusote tutkimukseen valitaan, ja valittu tutkimusote määrittelee, miten tietoa kerätään, analysoidaan ja tulkitaan. Tutkimustapoja on laadullinen eli kvalitatiivinen ja määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, joiden lisäksi tutkimusstrategioina pidetään case-, kehittämis- ja toimintatutkimuksia. Tässä tutkimuksessa käytettävät tiedonkeruumenetelmät ovat kysely ja haastattelu, jotka esitellään seuraavassa luvussa. Muita laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä on havainnointi ja dokumentit. (Kananen, 2014, s. 27; Kananen, 2012, s. 26) Laadullisessa tutkimuksessa

tutkittava ilmiö on tuntematon, joten myös tutkimussuunnitelma voi muuttua tutkimuksen edetessä ja tiedon lisääntyessä. Näin laadullisessa tutkimuksessa voidaan myös sanoa aineiston ohjaavan tutkimuksen kulkua. (Kananen, 2014, s. 46)

5.4 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kysely ja haastattelu. Kysely valittiin, sillä tavoitteena on kerätä mielipiteitä ja odotuksia laadukkaasti asiakaspalvelun määritelmästä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Lomakekysely sopii tiedonkeruumenetelmäksi, kun halutaan kerätä tietoja tosiasioista, käyttäytymisestä, toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista, uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä sekä toimintojen, mielipiteiden, vakaumusten, arviointien ja perustelujen pyytämiseen (Hirsjärvi ym., 2013, s. 197).

Tiedonkeruumenetelmänä kysely liitetään tyypillisesti kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta sitä voidaan käyttää myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa kyselyn tulokset soveltuvat vertailuun ja kuvaukseen. Myös kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen laskeminen voi tulla kyseeseen laadullisessa tutkimuksessa. Kysely valittiin tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi, sillä tutkimuksella halutaan selvittää toimeksiantajan asiakkaiden mielipiteitä laadukkaasta asiakaspalvelusta, ja kyselyn oletetut vastausvaihtoehdot ovat tiedossa. (Kananen, 2014, s. 75)

Haastattelu on laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä, ja haastatteluita voidaan toteuttaa eri metodein, jotka on esitelty myöhemmin luvussa 5.4.2. Tässä tutkimuksessa aineisto kerätään teemahaastatteluin, jossa käsiteltävät aiheet on määritelty etukäteen, mutta kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys muotoutuvat haastattelutilanteessa. (Vilkkä, 2015, s. 79)

5.4.1 Kysely

Kyselytutkimuksella on mahdollista kerätä paljon vastauksia, eikä vastaajien fyysisellä sijainnilla ole yleensä merkitystä, sillä kyselyn voi toteuttaa esimerkiksi postitse, puhelimitse tai sähköisesti. Lisäksi kyselyn vahvuutena voidaan pitää sen vastaajille tarjoamaa anonymiteettia. Kyselyn voi suorittaa usealla tavalla: joko yksittäinen vastaaja vastaa

kyselyyn, kysely toteutetaan koehenkilöryhmälle samanaikaisesti tai koehenkilöiltä pyydetään ryhmävastaus, mikä edellyttää ryhmän yhteistä keskustelua ja prosessointia yhteisen vastauksen tuottamiseksi. (Vilkka, 2015, s. 61; Valli, 2018, s. 81)

Tässä tutkimuksessa käytetään survey-tutkimusta eli kysely on vakioitu ja kaikilta kyselyyn osallistujilta kysytään samat kysymykset. Survey-tutkimuksen menetelmiä on kyselyn lisäksi haastattelun ja havainnoinnin muodot, joissa aineistoa kerätään standardoidusti. Standardoidusti tietoa kerätessä haluttua tietoa kysytään kaikilta vastaajilta samalla tavalla, vastauslinkki lähetetään vastaajille ja jokaisella on mahdollisuus vastata kyselyyn. Mikäli tutkijalla olisi ollut mahdollisuus tavata kyselyyn osallistuvat henkilöt kasvotusten, kyseeseen olisi voinut tulla kontrolloitu kysely. Kontrolloidun kyselyn muotoja ovat informoitu kysely, jossa tutkija kohtaa vastaajat henkilökohtaisesti, kertoo tutkimuksesta ja vastaajat palauttavat vastauslomakkeet myöhemmin, ja henkilökohtaisesti tarkastettu kysely, jossa kyselylomakkeet toimitetaan vastaajille etukäteen, mutta tutkija noutaa vastauslomakkeet henkilökohtaisesti ja voi myös tarkastaa täytetyt lomakkeet. Kontrolloiduissa kyselyissä tutkija tapaa vastaajat henkilökohtaisesti ja keskustelee tutkimuksesta vastaajien kanssa sekä vastaa vastaajien mahdollisiin kysymyksiin. (Hirsjärvi ym., 2013, ss. 193, 196–197)

Kyselytutkimuksen kysymykset on hyvä laatia vasta siinä vaiheessa, kun tutkimuskysymykset ovat tarkentuneet. Näin voidaan varmistaa, että kyselyllä selvitetään oikeita asioita ja että kaikki tutkimuksen kannalta oleellinen tulee kysytyä. Kysymykset tulee laatia selkeästi väärinymmärrysten välttämiseksi, eivätkä kysymykset saa johdatella vastaajaa. Vaikka kyselyssä olisi ohjeet vastausten antamiseen, kysymysten tulee olla niin selkeät, että vastaaja osaa vastata niihin ilman ohjeitakin, sillä jos kysymykset tulkitaan väärin, myös kyselyn tulokset väärentyvät. (Valli, 2018, s. 81) Kysymysten muotoilun lisäksi tulee kiinnittää huomioita lomakkeen pituuteen ja kyselyn vaatimaan vastausaikaan. Yleisesti ajatellaan, että kyselyn enimmäissivumäärä olisi viisi sivua ja vastausaika 15 minuuttia, mutta kyselyä laadittaessa tulee myös ottaa huomioon vastaajat ja heidän ominaisuutensa, kuten lukutaito. (Valli, 2018, s. 84)

Kyselylomakkeen kysymykset voidaan muotoilla joko avoimesti, monivalintakysymyksinä tai asteikkoihin eli skaaloihin perustuvina kysymyksinä. Esitettäessä kysymys ilman

vastausvaihtoehtoja, jättäen vastaukselle tyhjän tilan, on kyseessä avoin kysymys. Avoimilla kysymyksillä vastaajalle annetaan mahdollisuus vastata sen mukaisesti, mitä hän kysymyksestä todella ajattelee ja kun vastausvaihtoehtoja ei ole, myös vastaajien tietämys asiasta tulee ilmi. Monivalintakysymyksessä vastaaja valitsee tutkijan laatimista vastausvaihtoehtoista annetun ohjeen mukaan yhden tai useamman vastausvaihtoehdon. Monivalintakysymyksessä on mahdollista käyttää myös strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuotoa, jossa annettujen vaihtoehtojen lisäksi vastaaja voi valita avoimen vaihtoehdon. Näin vastaaja voi valita myös vaihtoehdon, jota tutkija ei ole huomannut laatia vastausvaihtoehdoksi. Käyttämällä monivalintakysymyksiä tavoitteena on saada helposti analysoitavaa tutkimusaineistoa ja rajata vastausten kirjavuutta. Monivalintakysymyksiin vastaamista pidetään helpompana kuin avoimiin kysymyksiin, sillä monivalintakysymys auttaa vastaajaa tunnistamaan kysyttävän asian. Asteikkoihin eli skaaloihin perustuvassa kysymystyyppissä vastaaja valitsee esitettyyn väittämään sopivimman vastausvaihtoehdon. Skaalat muodostuvat usein joko nousevasta tai laskevasta, joko viidestä tai seitsemästä, portaasta. (Hirsjärvi ym., 2013, ss. 198–201)

Tämän tutkimuksen kysely toteutettiin sähköisesti. Verkossa toteuttavia kyselyitä pidetään taloudellisina ja verrattuna paperiseen aineistoon, sähköisten kyselyiden tulokset ovat valmiita tutkijan käyttöön. Työvaiheena aineiston syöttö jää pois, mikä samalla vähentää myös virheen mahdollisuutta aineiston käsittelyssä. Sähköisiin kyselyihin on mahdollista toteuttaa erilaisia toimintoja, kuten että kaikkiin kysymyksiin tulee antaa vastaus tai että vastaukseen on mahdollista valita vain yksi vastausvaihtoehto. Paperisessa lomakkeessa vastaaja voi joko tarkoituksella tai vahingossa olla vastaamatta kaikkiin kysymyksiin tai valita useamman vastausvaihtoehdon. Vastausvaatimusten tarkoitus on varmistaa vastausten laatua, mutta toisaalta vastaaja ei välttämättä osaa tai halua vastata kaikkiin kysymyksiin ja vaatimukset voivat aiheuttaa jopa sen, että henkilö ei vastaa kyselyyn. (Valli, 2018, ss. 88-89)

Ennen kyselytutkimuksen suorittamista on hyvä tunnistaa myös tiedonkeruutavan heikkoudet, joihin voidaan pitää matalaa vastausprosenttia ja sen aiheuttamaa tarvetta uusintakyselyille (Vilka, 2015, s. 61). Kyselyllä on myös muita heikkouksia, liittyen sekä vastaajiin että kyselyyn. Tutkija ei voi tietää, ovatko vastaajat vastanneet kyselyyn huolellisesti ja rehellisesti tai miten perehtyneitä vastaajat ovat tutkittavaan aiheeseen. Lisäksi tiedossa ei ole, ovatko annetut vastausvaihtoehdot onnistuneita vastaajien

näkökulmasta tai aiheutuuko kyselyssä väärinymmärryksiä. Näihin haittoihin voi varautua laatimalla hyvän kyselylomakkeen, mutta se vaatii osaamista ja voi viedä tutkijalta aikaa. (Hirsjärvi ym., 2013, s. 195) Toteutustavasta päättäessä on hyvä arvioida kohderyhmälle sopivin toteutustapa, sillä nuorille verkossa tehtävät kyselyt voivat sopia paremmin, kun taas vanhemmat ihmiset saattavat vastata herkemmin postitse suoritettavaan paperikyselyyn (Valli, 2018, s. 88). Tällä tutkimuksella pyritään tavoittamaan toimeksiantajan asiakkaat ja prospektit, joten sähköinen kysely aineistonkeruumenetelmänä sopii kohderyhmälle.

5.4.2 Haastattelu

Haastattelu sopii käytettäväksi tiedonkeruumenetelmänä muiden menetelmien tukena, kuten tässä tutkimuksessa yhdessä kyselyn kanssa. Haastattelu soveltuu tiedonkeruumenetelmäksi tutkimus- ja kehittämistyössä, sillä sen avulla on mahdollista saada nopeasti syvällistä tietoa tutkimuskohteesta. (Ojasalo ym., 2015, s. 106) Haastattelun etuina pidetään erityisesti sen joustavuutta sekä vastausten tulkinnan mahdollisuutta. Lisäksi etuina voidaan pitää sitä, että usein suunnitellut haastateltavat suostuvat haastatteluihin, tarvittaessa heidät voi tavoittaa myös myöhemmin ja se sopii tiedonkeruumenetelmänä myös seurantatutkimukseen. (Hirsjärvi ym., 2013, ss. 205–206)

Haastattelut voidaan luokitella käyttötarkoituksen mukaan eri menetelmiin, joita ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu eli teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Haastattelumenetelmän valinta riippuu siitä, minkälaista tietoa halutaan kerätä. Strukturoitu haastattelu etenee tutkijan määrittelemän haastattelurungon mukaisesti, ja runko on sama kaikissa haastatteluissa. Strukturoitu haastattelu eroaa kyselytutkimuksesta siinä, että strukturoidussa haastattelussa ei anneta vastausvaihtoehtoja, toisin kuin kyselytutkimuksessa. Kun haastattelukysymykset on laadittu, strukturoitu haastattelu on helppo toteuttaa. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelun teemat on määritelty, mutta kysymysten muotoa ja järjestystä ei ole määritelty etukäteen. Tämä mahdollistaa myös puolistrukturoidun haastattelun kysymysten muokkaamisen tutkimuksen edetessä. Avoimessa haastattelussa kysymyksiä ei ole laadittu etukäteen, vaan haastattelu on keskustelun kaltainen tilaisuus, jossa aiheita käsitellään keskustelun edetessä, ja vastuu tilaisuuden ohjaamisesta on haastattelijalla. Avoin haastattelu vaatii sekä haastateltavan osallistumista, myös haastattelijalta taitoja kuunnella, tulkita ja johtaa keskustelua. Avoin

haastattelu voi vaatia useamman haastattelukerran. Avoin haastattelu tunnetaan myös vapaana haastatteluna, syvähaastatteluna, informaalina haastatteluna, ei-johdettuna haastatteluna ja strukturoimattomana haastatteluna. (Ojasalo ym., 2015, ss. 41, 106–109; Hirsjärvi ym., 2013, ss. 208–209)

Haastattelut voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Haastattelumuotojen eduista ja haasteista on paljon erilaisia tutkimustuloksia, joiden mukaan toisaalta haastateltava on vapautunut ja luonteva yksilöhaastattelussa, mutta myös sen puolesta, että haastateltavien vapautuneisuus ja luontevuus korostuu pari- tai ryhmähaastatteluissa, joissa on paikalla muitakin. Ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruumenetelmä, sillä tietoja kerätään samanaikaisesti useilta haastateltavilta. Lisäksi sen etuina pidetään muun muassa sitä, että ryhmätilanteissa ihmiset voivat olla rohkeampia sekä väärinymmärrysten riski pienenee. Heikkoutena puolestaan esitetään negatiivisten asioiden julkituomisen vaikeus ryhmässä sekä ryhmähaastattelutilaisuudessa olevat henkilöt, jotka voivat pyrkiä vaikuttamaan haastattelun kulkuun. Päätöksen tutkimuksessa käytettävissä haastattelumuodoista tekee tutkija, ja tutkimuksessa on mahdollista käyttää useita haastattelumuotoja toisiaan täydentäen. Haastattelumuotojen tunnistetut heikkoudet on huomioitava aineiston analyysissä ja johtopäätöksissä. (Hirsjärvi ym., 2013, ss. 210–211)

Haastattelu voi kestää ajallisesti kymmenistä minuuteista tunteihin. Jotta haastattelutilanteeseen voidaan palata tarvittaessa myöhemmin, voi haastattelun äänittää. Jos haastattelu äänitetään, tutkija voi haastattelutilaisuudessa keskittyä tarkkailemaan haastateltavaa. Lisäksi äänittäminen mahdollistaa tarvittaessa aiempiin haastatteluihin palaamisen tutkimuksen ja haastattelujen edetessä. Äänitteiden analysoimisella tutkija voi päästä kiinni epäsuoriin ilmaisuihin ja asioihin, mitä haastateltava on haastattelussa todellisuudessa tarkoittanut. Haastattelun voi myös videoida, mikäli haastateltava suostuu tähän. Myös äänittämiseen on oltava haastateltavan suostumus. (Ojasalo ym., 2015, s. 107)

Äänittämisen jälkeen haastattelun puhtaaksi kirjoittamista sanotaan litteroinniksi. Litteroinnin voi tehdä joko puhe- tai kirjakielellä, riippuen siitä, miten aineistoa on tarkoitus hyödyntää raportointi- ja analyysivaiheissa, sillä joskus tarkoilla haastattelussa käytetyillä sanavalinnoilla voi olla merkitystä. Litteroinnissa voi olla tarpeen huomioida sanallisten

vastausten lisäksi myös haastattelijan huomiot haastattelutilanteesta, esimerkiksi haastateltavan käytöksestä. Usein litteroitu aineisto teemoitellaan, eli tarkastellaan haastateltaville yhteisiä aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, joita luokitellaan tutkimuksen teorian perusteella. Haastatteluaineiston analyysi voidaan tehdä myös tyypitellen, jolloin yhteyksiä tarkastellaan yhteisten piirteiden mukaan. Ääriyryhmittelyssä haastateltavien vastauksista etsitään vastakohtia, tai aineisto voidaan analysoida etsimällä poikkeamia ilmi tulleista ilmiöistä. (Ojasalo ym., 2015, ss. 107–108, 110–111)

Haastattelu on vuorovaikutteinen tilanne, jossa haastattelija toimii kysyjänä ja tiedonkerääjänä ja haastateltava vastaajana ja tiedon antajana. Haastattelun tavoitteena on kerätä luotettavaa aineistoa tutkimusta varten, ja haastateltavalle on kerrottava haastattelun tarkoitus ja luottamuksellisuus. Tiedonkeruumenetelmänä myös haastatteluun liittyy heikkouksia. Haastattelu vie paljon aikaa itse haastattelutilaisuuden lisäksi valmisteluineen ja jälkitöineen sekä lisäksi haastattelijalta vaaditaan paljon osaamista ja perehtymistä. Jos haastattelutilaisuus kestää alle puolituntia, tulee pohtia tiedonkeruumenetelmän valintaa uudelleen, sillä yksinkertaisiin tutkimusongelmiin voi soveltua haastattelua paremmin kysely. Koska ihmiset saattavat vastata haastattelutilanteessa toisin kuin muissa olosuhteissa ja koska ihmisillä on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, haastatteluiden tuloksia ei voi yleistää, vaan ne ovat konteksti- ja tilannesidonnaisia. (Hirsjärvi ym., 2013, ss. 206–208; Ojasalo ym., 2015, ss. 107–108) Haastatteluaineiston käsittelyyn vaikuttaa hankittu aineisto ja otosmäärä. Strukturoitujen haastattelujen tuloksia on mahdollista käsitellä myös tilastollisin menetelmin, mutta avoimet haastattelut tulee käsitellä laadullisen aineiston menetelmin. Haastattelut voi sisältää molempia menetelmiä, jolloin aineiston käsittelyssä käytetään sekä määrällisiä että laadullisia aineiston käsittelyn menetelmiä. Aineiston käsittelyä voi helpottaa, mikäli haastattelut on tallennettu ja litteroitu. (Ojasalo ym., 2015, s. 110)

Haastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, sillä sen avulla on mahdollista kerätä syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta, eli toimeksiantajan asiakaspalvelusta, sen nykytilasta ja tavoitetilan saavuttamisesta (Ojasalo ym., 2015, s. 106). Lisäksi haastattelu soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa tutkitaan tuntematonta aluetta, sekä haastattelun keinoin on mahdollista selventää ja syventää saatavia vastauksia ja tietoja (Hirsjärvi ym., 2013, s. 205).

5.5 Tutkimuksellinen opinnäytetyö

Erilaisia opinnäytetyön toteutustapoja on tutkimuspainotteinen tai tutkimuksellinen opinnäytetyö, toiminnallinen opinnäytetyö, portfolio-opinnäytetyö sekä artikkeliopinnäytetyö (HAMK Hämeen ammattikorkeakoulu, 2020, ss. 6-10). Eri lähteissä opinnäytetyön toteutustapoja luokitellaan eri tavoin, ja esimerkiksi Vilka ja Airaksinen (2003, s. 9) jakavat opinnäytetyön tyypit tutkimustöihin ja muihin töihin tai tutkimustöihin ja ilmaisullisiin opinnäytetöihin. Salonen (2013, s. 7) luokittelee opinnäytetyön toteuttamistavat niiden tunnuspiirteiden mukaan kolmeen eri luokkaan: tutkimus, kehittämistoiminta sekä projektityö.

Kuva 12 Erilaisten opinnäytetyön toteuttamistapojen tunnuspiirteet (Salonen, 2013, s. 13).

Tutkimus tutkimuksellinen kvantitatiivinen & kvalitatiivinen	Kehittämis- toiminta toiminnallinen taiteellinen	Projektityö toiminnallinen taiteellinen
teoriaperusteinen uutta teoriaa luova tiedon tuottaminen hyöty, tulos uutuusarvo tutkijavetoisuus sovitut säännöt yhteisön hyväksymä perinne läpinäkyvyys luotettavuus	käsitteisiin sitoutuva uutuusarvo hyöty, tulos käytettävyys toimijavetoisuus näkyvä toiminta ainutkertainen suunniteltu tuotos konkreettinen suljettu tai avoin ohjausorganisaatio aika- ja paikkasidonnaisuus	käsitteisiin sitoutuva uutuusarvo hyöty, tulos käytettävyys työntekijävetoisuus näkyvä toiminta ainutkertainen suunniteltu tuotos konkreettinen suljettu tai avoin ohjausorganisaatio aika- ja paikkasidonnaisuus

Erityyppisissä opinnäytetöissä on paljon yhtäläisyyksiä, kuten yllä olevasta kuvasta voidaan todeta. Kaikissa opinnäytetöissä toteuttamistavasta riippumatta on myös sisällöllisesti samoja asioita, kuten tietoperusta, toimijat, menetelmät, materiaalit ja aineistot sekä tuotos tai tulos (Salonen, 2013, s. 5). Tämä opinnäytetyö on tutkimuspainotteinen opinnäytetyö, sillä tutkimuskysymyksiin etsitään vastausta tutkimuksen tietoperustasta sekä empiirisesti kyselyin ja haastatteluin (HAMK Hämeen ammattikorkeakoulu, 2020, s. 6). Tutkimukselliselle opinnäytetyölle on tyypillistä, että tutkimus toteutetaan hyvin tutkijavetoisesti, eikä siihen osallistu muita toimijoita aineistonkeruuta lukuun ottamatta. Toiminnallisen opinnäytetyön

prosessiin sen sijaan liittyy usein eri toimijoita prosessin eri vaiheissa, ja työskentelytavat ja vuorovaikutussuhteet ovat niin sanotusti dialogisia: toiminnallinen opinnäytetyö vaatii vuorovaikutusta ja vertaistukea opinnäytetyöprosessin edetessä. Muita eroavaisuuksia tutkimuksellisen ja toiminnallisen opinnäytetyön välillä on toiminnallisesta opinnäytetyöstä syntyvä konkreettinen tuotos, kuten käytännön toiminnan ohje tai opas, kun tutkimuksellisen opinnäytetyön tuotos on yleensä tutkimusraportti. (Salonen, 2013, ss. 5–6; Vilka & Airaksinen, 2003, s. 9)

6 Tutkimustulokset

Tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelminä käytettiin aiemmin esiteltyjä kyselytutkimusta ja teemahaastattelua. Kysely toteutettiin syys-lokakuussa 2020 ja sen tulokset analysoitiin lokakuussa, kun kyselylle annettu kahden viikon vastausaika tuli päätökseen. Kysely toteutettiin sähköisesti toimeksiantajan käyttämällä SurveyPal-palautealustalla ja linkki kyselyyn lähetettiin toimeksiantajan sähköisen uutiskirjeen mukana. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina helmikuussa 2021. Haastateltavat olivat toimeksiantajayrityksessä työskenteleviä palkka-asiantuntijoita ja -assistentteja, jotka tuottavat tässä opinnäytetyössä tutkittavaa asiakaspalvelua.

Toteutettu tutkimus ja tutkimustulokset esitellään seuraavissa alaluvuissa. Tutkimuksen tulosten tarkastelu ja johtopäätökset, sekä niiden perusteella toimeksiantajalle laaditut kehitysehdotukset löytyvät luvusta 7.

6.1 Kyselytutkimus

Linkki kyselytutkimukseen lähetettiin toimeksiantajan uutiskirjeen mukana, jonka vastaanottajina on toimeksiantajan asiakasyritysten päättäjät, prospekteja sekä mahdollisesti muita yrityksen palveluista kiinnostuneita uutiskirjeen tilaajia. Uutiskirje lähetettiin 3254 vastaanottajalle, joista 3165 meni perille. Uutiskirje avattiin 633 kertaa ja uutiskirjeen avanneista 50 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti uutiskirjeen vastaanottajista oli siis alle kaksi prosenttia, ja uutiskirjeen avanneista noin 8 prosenttia. Vastausaikaa kyselyyn oli 2 viikkoa.

Vaikka vastausprosentti jäi hyvin alhaiseksi, koettiin kyselyn tutkimukset toimeksiantajan näkökulmasta kattaviksi. Toimeksiantajan asiakaskunta koostuu noin 140 asiakkaasta riippuen laskentatavasta, sillä asiakkaina on myös suurempia konserneja muodostavia yrityksiä ja toisaalta konserneista irtaantuneita yrityksiä, joita saatetaan pitää osana konsernia. Kyselyyn vastanneista 50 vastaajasta 46 kertoi olevansa toimeksiantajayrityksen asiakas. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, mutta vastaajan oli mahdollista halutessaan jättää yhteystietonsa. 46 vastaajasta, jotka kertoivat olevansa toimeksiantajan asiakkaita, 15 jätti kyselyyn yhteystietonsa ja he edustivat 13 toimeksiantajan asiakasta.

Kyselylomake rakentui 7 kysymyksestä. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantajan asiakkaiden, prospektien ja muiden uutiskirjeen tilanneiden henkilöiden käsitys ja odotukset laadukkaasta asiakaspalvelusta. Tutkija työskentelee toimeksiantajan kehitystiimissä ja laati kysymykset kehittämistyön tietoperustan ja kertyneen työkokemuksen perusteella ottaen huomioon lisäksi asiakaspalvelujärjestelmän mahdollistamat toiminnot asiakaspalvelun kehittämiseen liittyen. Kysymykset olivat tyypeiltään niin avoimia kuin vaihtoehtollisia eli strukturoituja kysymyksiä. Avoimien kysymysten käsittely on tutkijalle työläämpää, mutta niiden avulla voidaan mahdollistaa se, että kaikki vaihtoehdot, myös ne mitä ei ole havaittu kyselyä laatiessa, tulevat esille. Strukturoiduissa kysymyksissä vastaaja valitsee tutkijan asettamista vaihtoehdoista parhaiten sopivan. Strukturoiduissa kysymyksissä oli myös valittavana vaihtoehto ”Muu, mikä”, millä pyrittiin varmistamaan oikean tiedon kerääminen, mikäli vastaaja kokee, ettei hänelle sopivaa vastausvaihtoehtoa ollut valittavana. (Kananen, 2012, s. 125)

Tämä kyselytutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jolloin koko perusjoukko, tässä tutkimuksessa toimeksiantajan asiakkaiden päättäjät, prospektit ja muut uutiskirjeen tilaajat, otetaan mukaan tutkimukseen, eikä havaintoyksiköitä ole rajattu. Kysymysten laatimisessa ja muotoilussa pyrittiin huomiomaan tutkimuskysymykset niin, että kaikki kysymykset ovat tutkimuskysymysten kannalta olennaisia ja vastaajien näkökulmasta kysymykset ovat yksinkertaisia ja ne etenevät loogisesti. Kysymysten sanamuotoa viimeisteltiin ja testattiin myös yhdessä toimeksiantajan muiden työntekijöiden kanssa, jotta kysymykset ja vastausvaihtoehdot olisivat mahdollisimman selkeitä ja myös vastaukset näin mahdollisimman laadukkaita. (Vilka, 2015, ss. 64, 69-70) Kysymyslomake saateviesteineen

löytyy tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 1). Seuraavaksi esitellään kyselytutkimuksen kysymykset, niiden tarkoitus ja saadut vastaukset.

Kysymys 1. Oletko toimeksiantajan asiakas

Oletko X:n asiakas?

- Olen X:n asiakas.
- En ole X:n asiakas.

Kysymyksellä kerättiin taustatietoa vastaajasta, sillä kysely lähetettiin toimeksiantajan nykyasiakkaiden lisäksi myös prospekteille sekä muille uutiskirjeen tilanneille. Kyselyyn oli mahdollista siis vastata myös muiden, kuin toimeksiantajan asiakkaiden. Otostapa valittiin, sillä toimeksiantaja on kiinnostunut myös potentiaalisten asiakkaiden mielipiteistä ja halukas kehittämään asiakaspalveluaan niin nykyasiakkaiden kuin tulevienkin asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaiseksi. Kysymys esitettiin, jotta aineistoa analysoitaessa voidaan luokitella toimeksiantajien nykyisten asiakkaiden sekä muiden vastanneiden vastaukset toisistaan. Kysymykseen oli vastattava, ja vastanneista 92 prosenttia, eli 46 vastaajaa, vastasi olevansa toimeksiantajan asiakkaita. 4 vastaajaa (8 %) oli siis muita, kuin toimeksiantajan asiakkaita.

Tutkimuksessa ei kerätty enempää taustatietoa vastaajista, sillä mahdollisimman anonymillä kyselyllä tavoiteltiin korkeaa vastausprosenttia ja koska tutkimuksen kannalta vastaajan taustatiedoilla, kuten yrityksen palkansaajamäärällä, toimialalla tai liikevaihdolla, ei ole merkitystä.

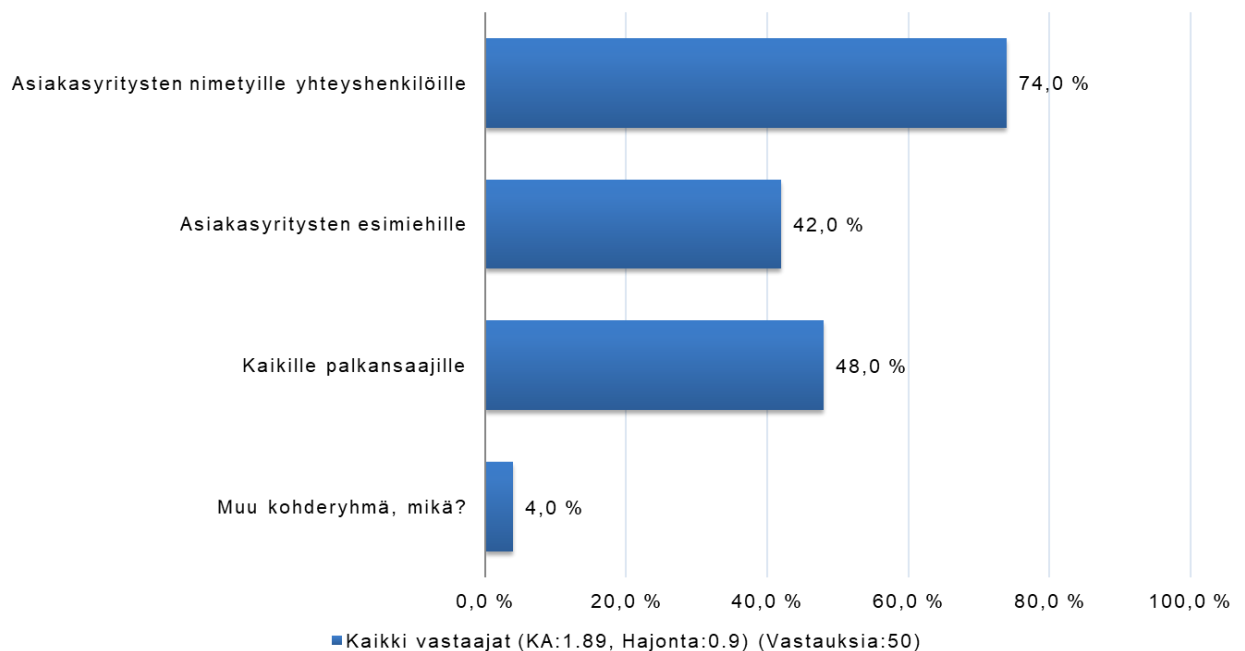
Kysymys 2. Palkanlaskennan asiakaspalvelu

Palkanlaskentaan liittyvä asiakaspalvelu, kuten palkansaajien ja/tai esimiesten neuvontapalvelu, tulisi tarjota

- Asiakasyrityksen nimetyille yhteyshenkilöille.
- Asiakasyrityksen esimiehille.
- Kaikille palkansaajille.
- Muu kohderyhmä, mikä?

Tällä hetkellä toimeksiantaja voi tarjota palkanlaskentaan liittyvää asiakaspalvelua mille tahansa edellä mainituista kohderyhmistä sen mukaan, mitä asiakkaan kanssa palvelusta on sovittu. Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, mikä kohderyhmä olisi asiakasnäkökulmasta oikea tai toivotuin ja auttaa näin toimeksiantajaa muotoilemaan palveluaan asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Kysymykseen oli mahdollista valita usea vastausvaihtoehto.

Kuva 13 Asiakaspalvelun kohderyhmä



Yllä oleva kaavio näyttää eri vaihtoehtojen vastausmäärät. Kysymys oli pakollinen, joten siihen vastasi kaikki 50 vastaajaa, joista yhden annetun vastausvaihtoehdon valitsi 28 vastaajaa, kaksi annettua vastausvaihtoehtoa valitsi 12 vastaajaa ja kaikki kolme annettua vastausvaihtoehtoa valitsi 10 vastaajaa. Annetuista vastausvaihtoehdoista vaihtoehdon

- "Asiakasyrityksen nimetyt yhteyshenkilöt" valitsi 37 vastaajaa.
- "Kaikille palkansaajille" valitsi 24 vastaajaa.
- "Asiakasyritysten esimiehille" valitsi 21 vastaajaa.

Yksi vaihtoehto oli avoin, "Muu kohderyhmä, mikä?", ja siihen vastasi kaksi vastaajaa. Toinen vastaaja ehdotti, että asiakasyritys voisi itse valita, mille kohderyhmälle mainituista vaihtoehdoista palvelua tarjotaan. Asiakaspalvelun kohderyhmä on tällä hetkellä sovittavissa

asiakkaan kanssa. Tämä vastaaja oli valinnut lisäksi kaikki annetut vastausvaihtoehdot. Toinen vastaaja ehdotti, että nimettyjen yhteyshenkilöiden sijaan asiakasyrityksestä nimettäisiin rooleittain palkanlaskennan asiakaspalveluun yhteydessä olevat, ja oli tämän avoimen vastauksen lisäksi valinnut vaihtoehdot ”Asiakasyritysten esimiehille” ja ”Kaikille palkansaajille”.

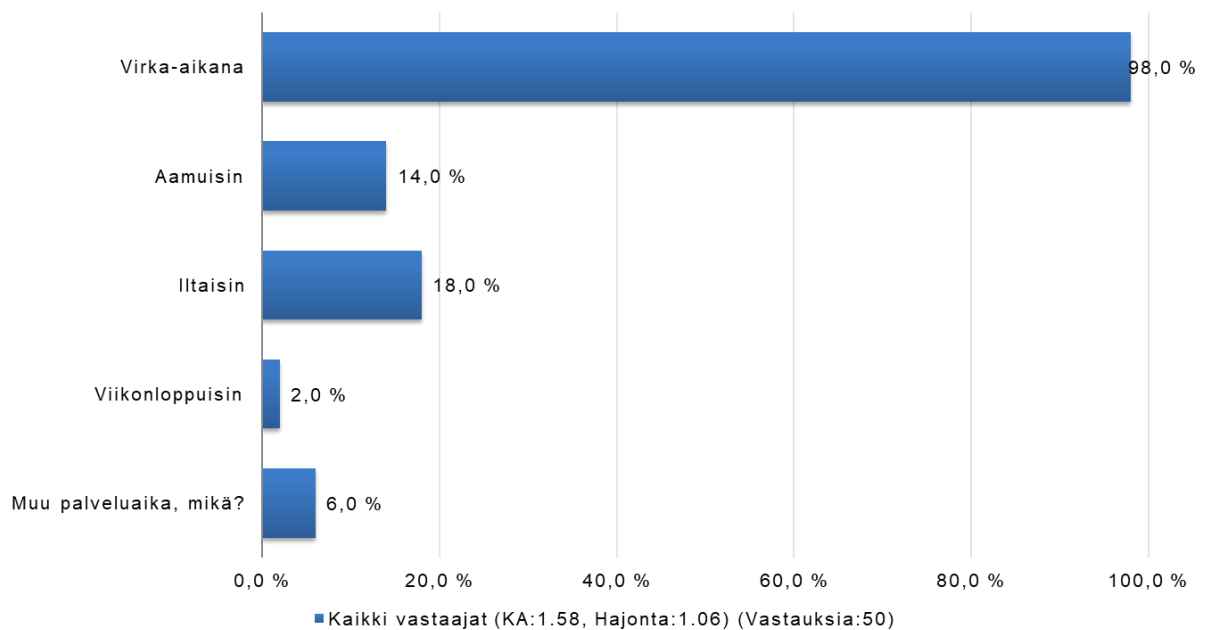
Kysymys 3. Asiakaspalvelun palveluajat

Palkanlaskennan asiakaspalvelun tulisi olla tavoitettavissa

- Virka-aikana
- Aamuisin
- Iltaisin
- Viikonloppuisin
- Muu palveluaika, mikä?
 - Perustelisitko vastauksesi.

Toimeksiantajan tarjoaman asiakaspalvelun palveluaika on yleensä arkisin kello 8–16 tai 9–15, riippuen siitä mitä asiakkaan kanssa on sovittu. Tällä kysymyksellä oli tarkoitus kartoittaa, onko asiakaspalvelun palveluaikoja tarpeen laajentaa tai voisiko asiakaspalvelua tarjota mahdollisesti suppeammin, vai vastaako nykyinen niin sanottu virka-aika parhaiten asiakkaiden tarpeita. Kysymykseen oli mahdollista vastata useampi vastausvaihtoehto ja lisäksi vastaajaa pyydettiin perustelemaan antamansa vastaus. Myös tämä kysymys oli pakollinen ja siihen vastasi kaikki 50 vastaajaa.

Kuva 14 Asiakaspalvelun palveluaika



Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki vastasivat (98 %), että palkanlaskennan asiakaspalvelun tulisi olla tavoitettavissa virka-aikana. Virka-ajan valinneista vastaajista 39 ei valinnut muita vaihtoehtoja, joten 78 % vastaajista piti asiakaspalvelulle riittävänä palveluaikana virka-aikaa.

Vastaajilta pyydettiin perusteluja vastaukselle, ja vastauksensa perusteli 33 vastaajaa. Vastaajista 24 vastasi virka-/työaikaan tarjottavan asiakaspalvelun riittävänä. Vastausta perusteltiin muun muassa sillä, että palkanlaskentaan yhteydessä olevat henkilöt työskentelevät itse virka-ajan puitteissa, ja vastauksissa mainittiin myös, että palkanlaskennan ei tarvitse olla tavoitettavissa viikonloppuisin, vaikka asiakasyrityksessä työskenneltäisiin silloin. Virka-ajan riittäväksi kokeneista vastaajista kolme vastaajaa mainitsi erityisesti, että lyhennetty palveluaika esimerkiksi vain aamuisin ei riittäisi, mutta tavoitettavuus virka-aikana riittää.

Laajempien asiakaspalveluaikojen puolesta vastauksensa perusteli 9 vastaajaa. Nämä vastaajat perustelivat tarpeen laajemmille palveluajoille muun muassa seuraavasti:

- vastaajat työskentelevät itse virka-aikaan, jolloin palkanlaskentaan yhteydenottaminen tapahtuu virka-aikojen ulkopuolella.

- asiakasyrityksissä työskennellään virka-aikojen ulkopuolella ja palkanlaskennan tulisi olla tavoitettavissa tällöin.
- myös palkanlaskennan tulee olla tavoitettavissa virka-aikojen ulkopuolella, sillä nyky-yhteiskunta toimii 24/7.

Lisäksi perusteluissa laajemman palveluajan puolesta toistuu hyvän tavoitettavuuden merkitys akuuteissa tilanteissa, kuten palkanmaksun aikaan.

”Muu palveluaika, mikä” -kysymykseen vastanneet henkilöt olivat valinneet annetuista vastausvaihtoehdoista vain ”virka-aikana” ja lisäksi vastaajat vastasivat avoimeen kenttään:

- kansainvälisen organisaation virka-aika.
- vähintään arkipäivisin kello 8–16
- akuuteissa, kuten korjaustilanteissa, toiminnan pitäisi olla joustavampaa ja korjaukset tulisi tehdä mahdollisimman pian.

Kysymys 4: Palkanlaskennan asiakaspalvelukanavat

Ottaessani yhteyttä palkanlaskennan asiakaspalveluun, haluaisin asioida seuraavien kanavien kautta

- puhelin
- sähköposti tai tiketointi
- chat
- mobiilisovellus
- asiointi nettisivuilla
- Muu kanava, mikä?

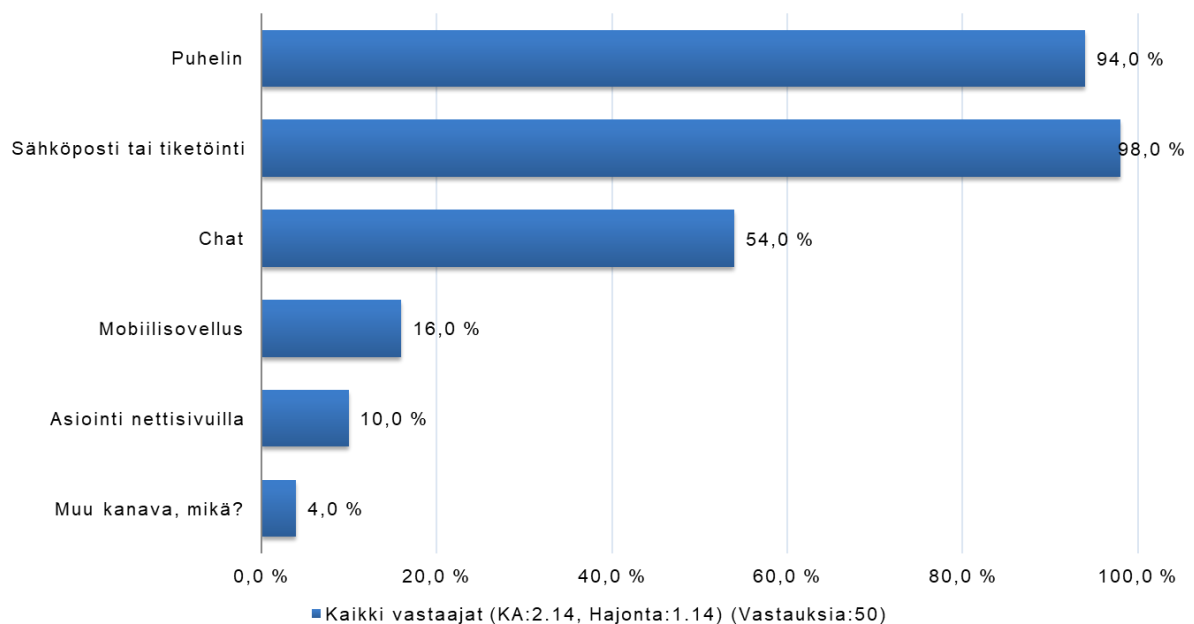
Tutkimushetkellä toimeksiantajan asiakaspalvelukanavat olivat puhelin ja sähköposti sekä joillain asiakkailta käytössä olevat erilaiset tiketointijärjestelmät. Kysymyksen tarkoitus oli kartoittaa, mitä palvelukanavia pitkin asiakkaat ja asiakasyritysten palkansaajansa haluaisivat asioida palkanlaskentaan liittyvissä asioissa. Kysymyksellä tarkoitettiin asiakaspalveluun liittyviä yhteydenottoja kuten kysymyksiä tietojen toimittamisesta tai suoritetusta

palkanmaksusta, eikä tarkoituksena ole lisätä palvelukanavia esimerkiksi palkka-aineiston palkanlaskentaan toimittamista varten.

Kysymys oli pakollinen, joten kaikki 50 vastaajaa vastasivat kysymykseen. Kysymykseen oli mahdollista valita monta vastausvaihtoehtoa ja 49 vastaajaa valitsi useamman kuin yhden vastausvaihtoehdon. Yksi vastaaja valitsi palvelukanavaksi vain puhelimen.

Suurin osa vastaajista, 98 %, valitsi palkanlaskennan asiakaspalvelukanavaksi sähköpostin tai tiketöinnin ja 94 % vastaajista eli kaksi vastaajaa vähemmän valitsi palvelukanavaksi puhelimen. Yli puolet vastaajista (54 %) valitsi chatin, 16 % valitsi mobiilisovelluksen ja 10 % valitsi asiointin nettisivuilla. ”Muu kanava, mikä?” -vaihtoehdon valitsi kaksi vastaajaa, jotka vastasivat toivovansa asiakaspalvelukanaviksi Friendsin ja Teamsin.

Kuva 15 Asiakaspalvelukanavat



Monet vastaajat valitsivat usean vastausvaihtoehdon. 20 vastaajaa (40 %) valitsi yhdistelmän palvelukanavista puhelin, sähköposti tai tiketöinti ja chat. Toiseksi eniten vastaajia, 17 vastaajaa (34 %), valitsi palvelukanavakokonaisuudeksi puhelin ja sähköposti tai tiketöinti.

Kysymys 5: Raportointi

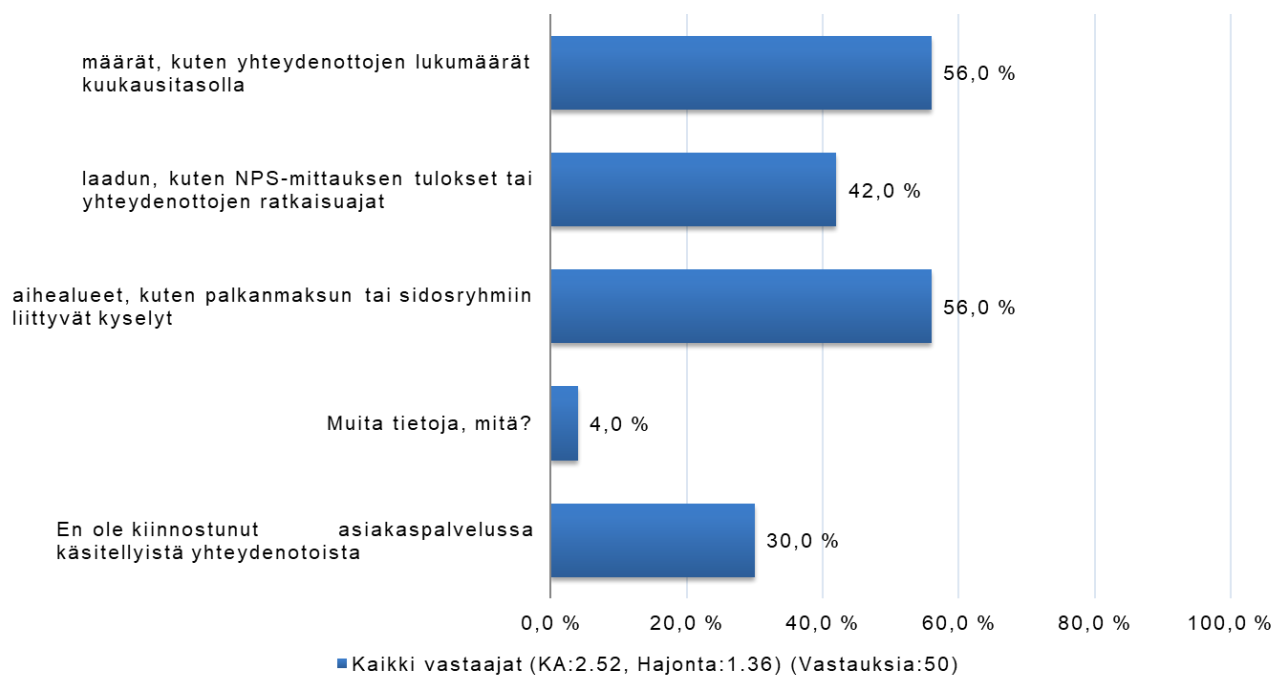
Haluaisin tietää palkanlaskentaan tulleiden yhteydenottojen

- määrät, kuten yhteydenottojen lukumäärät kuukausitasolla.
- laadun, kuten NPS-mittauksen tulokset tai yhteydenottojen ratkaisuaajat.
- yhteydenottojen aihealueet, kuten palkanmaksuun tai sidosryhmiin liittyvät kyselyt.
- Muita tietoja, mitä?
- En ole kiinnostunut X:n asiakaspalvelussa käsitellyistä yhteydenotoista.

Kysymyksellä oli tarkoitus kartoittaa asiakkaiden tarpeita ja mielenkiintoa siitä, mitä tietoa he haluaisivat toimeksiantajan asiakaspalvelusta raportoitavaksi. Tavoitteena on laatia mahdollisimman yhdenmukainen asiakaspalvelun raportointi kaikille asiakkaille, mikä olisi mahdollista lisätä toimeksiantajan kuukausittaiseen palveluraportointiin.

Kysymys oli pakollinen ja siihen vastasi 50 vastaajaa. Kysymykseen oli mahdollista valita monta vastausvaihtoehtoa.

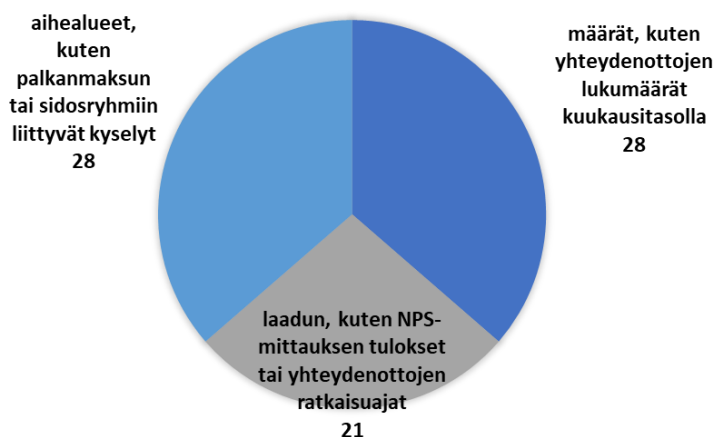
Kuva 16 Asiakaspalvelun raportointi



Vastaajista 15 (30 %) vastasi, että ei ole kiinnostunut toimeksiantajan asiakaspalvelussa käsitellyistä yhteydenotoista. Nämä kaikki vastaajat olivat vastanneet olevansa toimeksiantajan asiakkaita. Muut vastaukselle annetut valmiit vastausvaihtoehdot keräsivät tasaisesti vastaajia: 28 vastaajaa (58 %) valitsi sekä vaihtoehdot aihealueet että määrät, ja 21 vastaajaa valitsi (42 %) vaihtoehdon laatu. Avoin vastausehto ”Muita tietoja, mitä?” sai kaksi vastausta. Toinen vastaaja halusi tietoja siitä, missä roolissa palkanlaskennan asiakaspalveluun on asiakkaalta oltu yhteydessä, jos asiakaspalvelua tarjotaan niin yhteyshenkilöille, esimiehille kuin kaikille työntekijöille. Toinen vastaaja vastasi ”alussa olisi hyvä tietää, minkälaiset asiat ihmisiä askarruttaa ja kuinka pitkiä ratkaisuaikat on, mutta siirtymävaiheen jälkeen näin tarkalle raportoinnille tuskin on tarvetta.”

35 vastaajaa valitsi olevansa kiinnostunut asiakaspalvelussa käsitellyistä yhteydenotoista, joista kaksi valitsi siis muun kuin annetut vastausvaihtoehdot. 33 vastaajaa valitsi raportoitavat aihealueet annetuista vaihtoehdoista, ja näistä 33 vastaajasta 16 vastaajaa valitsi kaikki annetut vastausvaihtoehdot. Nämä 16 vastaajaa vastasivat olevansa toimeksiantajan asiakkaita. Valittujen vaihtoehtojen jakauma näkyy seuraavassa kaaviossa vastausmäärineen.

Kuva 17 Asiakaspalvelun raportointi annetuista vastausvaihtoehdoista (vastaajia 33).



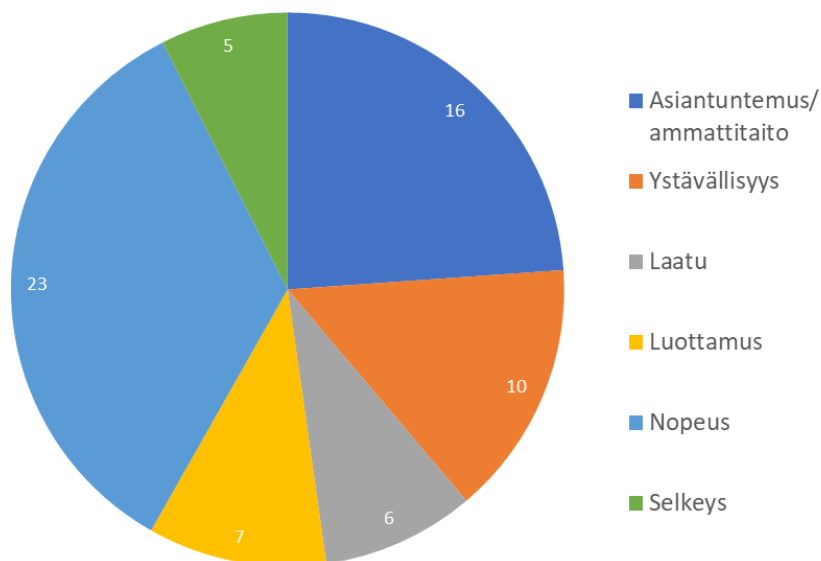
Kysymys 6: Kerro meille, mistä tekijöistä muodostuu hyvä asiakaspalvelukokemus!

- avoin kenttä

Koska kyselyyn pystyi vastaamaan myös muut kuin toimeksiantajan asiakkaat ja kaikilla vastaajilla ei välttämättä ole kokemusta ulkoistetusta palkanlaskennasta tai palkanlaskentaan liittyvästä asiakaspalvelusta, päädyttiin kehitysideoiden pyytämisen tai koetun palvelun sijaan selvittämään vastaajan mielestä hyvän asiakaspalvelukokemuksen muodostavia tekijöitä. Jos kyselyyn olisi voinut vastata vain toimeksiantajan asiakkaat, kysymys 6 olisi voinut olla esimerkiksi ”Miten voisimme palvella teitä entistä paremmin?” tai ”Miten voimme kehittää asiakaspalveluamme?”.

Kysymys ei ollut pakollinen ja siihen vastasi 39 vastaajaa eli 78 % vastaajista. Näistä vastaajista 36 vastasi olevansa toimeksiantajan asiakkaita. Vastauskenttä oli avoin, mutta vastauksissa toistui muutama tekijä. Jopa 23 vastaajaa mainitsi nopeuden, 16 vastaajaa asiantuntemuksen tai ammattitaidon ja 10 vastauksessa toistui ystävällisyys. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät, jotka toistuivat viidessä tai useammassa vastauksessa, on esitetty seuraavassa kaaviossa (Kuva 18).

Kuva 18 Hyvän asiakaspalvelukokemuksen muodostavat tekijät



Kysymys oli avoin ja se keräsi paljon vastauksia myös muihin, kuin hyvän asiakaspalvelukokemuksen muodostaviin tekijöihin liittyen. Opinnäytetyön aiheen rajoituksissa ja kyselytutkimuksen kysymysten muotoilussa on pitänyt jatkuvasti huomioida se, miten palkanlaskennan asiakaspalvelu määritellään ja miten asiaa voisi tutkia keskittyen nimenomaan palkanlaskentaan liittyvään neuvontapalveluun, rajaten pois esimerkiksi

suoraan palkanlaskentapalveluun liittyvät asiat. Toisaalta palkanlaskentaan liittyvä neuvontapalvelu on usein yhteydessä juuri palkanlaskentaan liittyviin asioihin, kuten tietojen toimittamiseen palkanlaskentaan tai kysymyksiin maksetuista palkoista. Tämä kysymys keräsi siis jonkin verran vastauksia liittyen toimeksiantajan palvelukokonaisuuteen, eikä ainoastaan asiakaspalveluun. Vastausten perusteella toimeksiantajan palvelukokonaisuus sai seuraavia kommentteja ja kehitysideoita:

- Asiakaspalvelun tarjoaminen jokaiselle palkansaajalle niin, että palkanlaskentaan ja -maksuun liittyviä asioita ei selvitettäisi oman esimiehen tai asiakasyrityksen yhteyshenkilöiden kesken.
- Useampi vastaajaa mainitsi myös haluavansa tutun asiakaspalvelijan. Näin vastaajat toivoivat asiakaspalvelijan tuntevan yrityksen ja sen prosessit.
- Tiedottaminen niin puhelinpalvelun ruuhkautumisesta, sähköpostiviestin käsittelystä sekä asioiden etenemisestä yleisesti. Vastaaja haluaisi varmistuksen muun muassa siitä, että sähköpostiviesti on saapunut perille ja toivoi, että pidempikestoista selvitystöistä annettaisiin väliaikatietoja.
- Selkeyttä toivottiin niin palveluntuottajan ja asiakasyrityksen työnjakoon kuin viestinnällisiin tilanteisiin. Tähän liittyen mainittiin myös asiakkaan ja palveluntarjoajan kommunikointi ja yhteisymmärrys, asiakkaan tiedottaminen proaktiivisesti ja asiakkaan ajan tasalla pitäminen.
- Kaksi vastaajaa mainitsi myös palkanmaksussa tapahtuneista virheistä ja oikean palkanmaksun merkityksellisyydestä kommentein ”palkat pitäisi maksaa oikein ja ajallaan, niin näille selvittelyille ei olisi tarvetta” sekä ”virheetön palkanmaksu työntekijöille”.
- Yksi vastaajaa toivoi myös parempaa yhteistyötä, jossa asiakasta käsiteltäisiin kokonaisuutena ja kehitystyötä tehtäisiin täysvaltaisemmin pienempien osa-alueiden sijaan.
- Yksi vastaajaa mainitsi myös toivovansa asiakaskeskeisempää palvelua, jossa huomioidaan asiakkaan kannalta paras ratkaisu, eikä vain sitä, mikä on palveluntarjoajalle helpointa.

Lisäksi kommentteja ja kehitysehdotuksia tuli myös asiakaspalveluun liittyen:

- Yksi vastaaja korosti lisäksi palkka-asioiden henkilökohtaisuutta ja tärkeyttä palkansaajalle, minkä pitäisi näkyä myös asiakaspalvelussa.
- Selkeän viestinnän merkitys kävi ilmi useasta vastauksesta. Yksi vastaaja kertoi, että ”välillä on ollut vaikea saada kiinni siitä mitä X:n vastauksella tarkoitetaan, joten tärkeää on osata selittää asia hyvin” ja toinen vastaaja toivoi, että ”vastauksen ymmärtää kerralla lukemalla, eikä tarvitse arvailla, mitä viestillä mahdetaan tarkoittaa.” Kolmas vastaaja toivoi viestinnältä, että ”asiaa hieman avataan eikä vain kerrota, että "tehty" ja "korjattu", jolloin asia tulisi ymmärretyksi paremmin.
- Yksi vastaaja kertoi kokemuksistaan toimeksiantajan huonosta tavoitettavuudesta: ”Selkeät yhteystiedot josta saada apua. X:ssä ei läheskään aina ole ollut näin. Erittäin huono kiinnisaatavuus ollut ongelma.”

Kysymys 7: Haluatko kuulla lisää X:n asiakaspalvelun kehityksestä tai X:n tarjoamista palveluista

- En
- Kyllä
 - Jos vastasit kysymykseen 7 kyllä, niin jätähän yhteystietosi alle.

Kysely toteutettiin anonyymisti, mutta halutessaan vastaaja pystyi jättämään yhteystietonsa ja yhteydenottopyynnön toimeksiantajalle. Kyselyyn yhteystietonsa jätti 17 vastaajaa, joista 15 oli vastannut kyselyn ensimmäiseen kysymykseen olevansa toimeksiantajan asiakkaita. Nämä 15 vastaajaa edustivat vastaustensa perusteella 13 toimeksiantajan asiakasta, sillä kaksi vastaajaa edusti samoja asiakkaita.

Mikäli kaikki vastaajat olisivat kertoneet edustamansa yrityksen nimen, olisi tällä tiedolla voitu kartoittaa yhä laajemmin vastaajan taustoja, kuten kyseisen asiakkaan asiakaspalveluajan tai asiakaspalvelun kohderyhmän, ja esimerkiksi vertailla vastauksia aiemman asiakastytyväisyyskyselyn tuloksiin. Koska kysely päätettiin toteuttaa anonyymisti, ei vastaajan tarvinnut jättää yhteystietojaan.

6.2 Teemahaastattelu

Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluiden tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajan asiakaspalvelussa työskentelevien asiantuntijoiden käsityksiä ja mielipiteitä asiakaspalvelun nykytilasta, tavoitetilasta ja keinoista tavoitetilan saavuttamiseksi. Teemahaastattelussa tutkija päättää aiheet eli teemat, joista keskustellaan, ja oikeiden teemojen valitsemiseksi tutkijalla on oltava ennakkokäsitys ilmiöstä. Haastattelutilannetta varten tutkija laatii haastattelurungon, mutta haastattelu etenee niin sanotusti haastateltavan ehdoilla. Sitä mukaa kuin haastattelussa käy ilmi uusia aiheita, tutkijan tulee nostaa ilmiön kannalta olennaiset aiheet keskusteluun. (Kananen, 2017, ss. 95–97)

Haastateltavaksi tulee valita henkilöt, joita ilmiö koskettaa, joten haastateltaviksi asiantuntijoiksi valittiin tutkittavaa asiakaspalvelutyötä tekevät asiantuntijat, jotka tulevat osallistumaan myös tämän opinnäytetyön myötä käynnistyvään asiakaspalvelun kehittämisprojektiin (Kananen, 2012, s. 100). Ennen haastattelutilaisuuksia asiantuntijoille oli järjestetty läpikäynti tulevasta kehittämisprojektista, jossa keskusteltiin myös tulevista haastatteluista sekä haastateltavien suostumuksesta käyttää teemahaastatteluaineistoja tämän opinnäytetyön tutkimusaineistoina. Lisäksi haastateltavien suostumus varmistettiin jokaisen haastattelutilanteen aluksi.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teamsin välityksellä ja kullekin haastattelulle oli varattu aikaa tunti. Haastattelukutsussa oli myös mainittu, että haastatteluun pyritään kartoittamaan asiakaspalvelun nykytilaa, tavoitetilaa ja toimia tavoitetilan saavuttamiseksi. Käsiteltävistä teemoista oli lisäksi keskusteltu yhteisessä tilaisuudessa, jotta haastateltavat pystyivät valmistautumaan käsiteltäviin asioihin. Tutkija kirjoitti haastattelutilanteissa muistiinpanot ja haastattelutilanteiden jälkeen haastattelut teemoiteltiin. Haastatteluja ei tallennettu eikä äänitetty, ja koska koronapandemian vuoksi kasvokkaiset kohtaamiset eivät olleet mahdollisia, ei haastateltavan havainnointi haastattelutilanteessa ollut mahdollista.

Teemahaastattelulla ilmiön syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä voi vaatia useamman haastattelukerran (Kananen, 2017, s. 95). Tässä tutkimuksessa haastatteluja pidettiin vain yksi ja tällä saatiin kerättyä tutkijan mielestä riittävästi tietoa. Teemahaastattelujen tulokset

on esitelty teemoittain seuraavaksi ja teemahaastattelun runko löytyy tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 2).

Taustatiedot

Haastattelutilaisuuksien aikaan helmikuussa 2021 kaikki haastateltavat olivat työskennelleet toimeksiantajalla alle vuoden. Kaikki haastateltavat työskentelivät haastatteluajankohtana palkkatiimeissä, joissa lasketaan vain yhden asiakkuuden palkkoja. Kolmen haastateltavan osalta palkanlaskennan neuvontapalvelut kuuluvat pääasiassa vain asiakasyrityksen yhteyshenkilöille ja esimiehille, ja yhden haastateltavan osalta palkanlaskentaan liittyvä asiakaspalvelu kuuluu myös asiakasyrityksen palkansaajille. Haastateltavat työskentelevät kolmessa eri palkanlaskentatiimissä kahdessa eri palvelukeskuksessa.

Myös asiakkuudet, joita haastateltavat hoitavat, ovat asiakassuhteeltaan melko tuoreita, sillä asiakkaat olivat ulkoistaneet palkkapalvelunsa toimeksiantajalle vuosien 2019 ja 2020 aikana. Koska asiakkuudet ovat vielä suhteellisen uusia, saattaa asiakaspalveluun tulla palkkapalveluntuottajan vaihtumisen myötä enemmän yhteydenottoja liittyen uusiin tai muuttuneisiin prosesseihin, ja jopa tilanteita, joihin ei ole vielä sovittuja toimintatapoja.

Haastateltavat tuottavat asiakaspalvelua puhelimitse ja sähköpostitse.

Haastatteluajankohtana puheluita on käsitelty asiakaspalvelujärjestelmässä vähintään puolen vuoden ajan, sillä puheluiden hallinnan käyttöönottoja uudessa järjestelmässä tehtiin tiimikohtaisesti porrastetusti vuoden 2020 aikana. Sähköpostikanavan siirtoa uuteen asiakaspalvelujärjestelmään käyttöönotettiin juuri haastatteluajankohtana, joten puhuttaessa asiakaspalvelujärjestelmästä ja sen tarjoamista mahdollisuuksista muun muassa raportointiin liittyen, ovat uudet mahdollisuudet ja data hyödynnettävissä vasta puheluiden osalta.

Asiakaspalvelun nykytila

Asiakaspalvelun nykytilaan liittyen haastateltavilta pyydettiin omaa arviota siitä, miten asiakas arvioisi tällä hetkellä toimeksiantajan tuottamaa asiakaspalvelua omasta näkökulmastaan. Kaikki haastateltavat arvioivat, että heidän asiakkaansa ovat pääasiassa tyytyväisiä saamaansa asiakaspalveluun. Kaksi haastateltavaa mainitsi erikseen, että

asiakkaat haluaisivat ehkä nopeampaa palvelua, mutta kokevat tämänkin asian kehittyneen viime aikoina ja palvelun nopeutuneen. Nykytila-analyysiin liittyen kysyttiin myös, miten saapuneista puheluista soittajalle lähetettyjä palautekyselyjä on hyödynnetty tiimeissä tai haastateltavien kanssa. Kaksi vastasi, että palautekyselyjen tuloksia on katsottu joskus läpi yhdessä tiimin kanssa, mutta ei säännöllisesti, eikä henkilökohtaisia palautteita ollut käsitelty ollenkaan.

Haastatteluissa pyrittiin kartoittamaan myös haastavia asiakaspalvelutilanteita.

Haastateltavat eivät pitäneet mitään asiakaspalvelutilanteita erityisen haastavina, mutta vaikeimpina mainittiin palkansaajien yhteydenotot, jotka liittyvät epäselvyyksiin palkanmaksussa. Tällöin yhteydenoton taustalla voi olla rahallinen menetys ja siitä aiheutunut mielipaha, vaikka palkanmaksussa ei välttämättä ole tapahtunut virhettä. Lisäksi haastavina koettiin tilanteet, jolloin toimitaan prosessin vastaisesti, esimerkiksi palkansaaja on ohjeistettu olemaan yhteydessä palkanlaskentaan, vaikka kyseisessä asiassa vastuu on asiakkaan esimiehillä, HR:llä tai jollain muulla taholla kuin palkanlaskennassa. Haastateltavat kokivat, että useimmiten vaikeimmissakin tilanteissa asia saadaan selvitettyä avaamalla prosessi asiakkaalle ja asiakas on lopulta tyytyväinen.

Haastatteluissa keskusteltiin myös puheluiden ja sähköpostien eroista yhteydenottokanavana. Sähköpostikanavan etuna asiakaspalvelijan näkökulmasta pidetään sitä, että vastausta ei ole pakko antaa välittömästi, vaan asiaa voi pohtia kollegan kanssa tai jopa tiimin kesken, kun puhelu edellyttää usein ratkaisun löytämistä nopeammin.

Haastatteluissa todettiin myös, että puhelussakaan tullessiin kysymyksiin ei ole välttämätöntä osata antaa vastausta heti, vaan soittajalle voi soittaa takaisin, kun asiaan on saatu selvyys.

Haastatteluissa tuli myös ilmi asiakaspalvelun kohderyhmään liittyviä eroavaisuuksia: silloin kun palkansaajat saavat olla yhteydessä suoraan palkanlaskentaan yksi haastateltava koki, että yhteydenotot ovat helppoja ja ne saadaan selvitettyä kerralla, ja iso osa yhteydenotoista ohjataan takaisin asiakkaalle, sillä palkanlaskennassa niitä ei voi ratkaista. Lisäksi palkansaajien asiakaspalvelua pidettiin helppona, sillä yhteydenotot koskevat usein tilanteita, jotka ovat helposti tarkastettavissa palkkajärjestelmästä. Toinen haastateltava, jonka asiakkuudessa palvelee pääsääntöisesti esimiehiä, koki puolestaan, että esimiehiä on

helpompi palvella kuin palkansaajia, sillä palkansaajat voivat olla kärkkäitä ja yhteydenotot koskevat usein tilanteita, joissa asiat eivät ole menneet kuten asiakas olisi toivonut. Myös kolmas haastateltava oli sitä mieltä, että asiakaspalvelun kohderyhmällä on merkitystä asiakaspalvelussa vaadittavaan osaamiseen, sillä palkansaajat eivät tunne palkanlaskennan prosesseja, jolloin asiakaspalvelijan pitää pystyä selittämään niitä, toisin kuin palvelussa HR:ää tai esimiehiä, joille palkanlaskennan prosessit ovat tuttuja. Haastatteluissa todettiin myös, että asiakaspalvelun kohderyhmän ollessa HR tai esimiehet, vaatii asiakaspalvelun tuottaminen toisaalta vahvaa asiakkuuden ja asiakkuuden prosessien tuntemista.

Keskusteluissa asiakaspalvelun nykytilasta tarkoituksena oli myös kartoittaa, mihin tilanteisiin asiakaspalvelussa on tarve ohjeistuksille, koulutuksille tai linjauksille. Jokainen haastateltava mainitsi kehityskohteita liittyen työntekijän perehdytykseen. Perehdytyksen lisäksi puutteita on yhtenäisissä käytännöissä liittyen asiakaskohtaamisiin, alkaen siitä, miten puheluun tulisi vastata. Yksi haastateltava mainitsi keskustelussa osaamisen kasvattamisesta myös sen, että yleisten asiakaspalvelukäytäntöjen puuttuessa on mahdotonta asettaa tavoitteita asiakaspalvelutyölle, sillä keinot tavoitteiden saavuttamiseksi puuttuvat.

Asiakaspalvelutiimin prosessit

Toimeksiantajalla on monia erilaisia palkanlaskentatiimejä, jotka voivat koostua yhdestä tai useammasta asiakkuudesta. Kaikki haastateltavat edustavat tiimejä, joissa lasketaan vain yhden asiakkuuden palkkoja ja tiimit muodostuvat 2–3 henkilöstä. Toimeksiantajan palvelutuotannossa tiimit on pyritty organisoimaan ”tiimityömallin” mukaan, jossa on tarkoitus työskennellä suunniteltujen roolien perusteella. Rooleilla on ensisijaisesti pyritty siihen, että palvelu toimisi asiakkaan kannalta parhaalla mahdollisella tavalla: kun tiimistä asiakaspalvelu- eli aspa-roolilainen on aina palveluaikoina asiakkaan tavoitettavissa, voidaan muissa rooleissa keskittyä muihin palkanlaskennan tehtäviin keskeytyksettä. Näin on pyritty varmistamaan, että puhelinpalvelu on tavoitettavissa sovittuina palveluaikoina ja että sähköpostiviesteihin ja muihin yhteydenottoihin reagoidaan nopeasti. Haastattelussa pyrittiin selvittämään haastateltavien tiimien tapaa toimia, tiimityömallin käyttöä ja mallin soveltuvuutta kyseisiin tiimeihin.

Haastateltavat edustavat poikkeuksellisen pieniä tiimejä, eikä missään tiimissä tiimityömalli ollut tarkoituksenmukaisesti kokonaan käytössä. Kaikissa tiimeissä on kuitenkin jollain tavalla käytössä asiakaspalvelu- eli aspa-vuoro, ja kaikki kokivat sen hyödylliseksi. Aspa-vuoro kuitenkin käsitti vain puhelinpalvelun, ja saapuneet sähköpostit ja muut yhteydenotot hoidettiin muiden palkanlaskentatöiden ohessa. Etenkin kahden hengen tiimissä mitään roolitusta on kuitenkin käytännössä toisinaan mahdotonta toteuttaa, vaikka aspa-vuoro mahdollistaisi keskeytyksettömän työajan tiimin toiselle jäsenelle ja sitä pidettiin hyödyllisenä.

Toimeksiantajan tukitoiminnot

Toimeksiantajalla on monia tukitoimintoja ja haastatteluissa pyrittiin selvittämään, miten eri tukitoiminnot voivat auttaa asiakaspalvelijoita onnistumaan paremmin asiakaspalvelussa. Toimeksiantajan eri toimintoihin liittyen keskusteltiin myös asiakkuuden hallinnasta ja johtamisesta, ja pyrittiin kartoittamaan asiakaspalvelussa tapahtuvia tilanteita, joilla voi olla vaikutusta asiakkuuden hallintaan tai johtamiseen, sekä minkälaisissa asiakaspalvelutilanteissa tulisi kontaktoida esimerkiksi omaa esimiestä tai asiakkuusjohtajaa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavilla ei ollut juuri tietoa, mitä erilaisia tukitoimintoja toimeksiantajalla on. Kaksi haastateltavaa koki, että tiimit pystyisivät edistämään asioita tehokkaammin itse, jos vain tietäisivät minkä tahon puoleen voisi olla yhteydessä erilaisissa tilanteissa, sillä tällä hetkellä on paljon asioita, joita esimies joutuu edistämään tai selvittämään tiimien puolesta.

Palkkatiimit tekevät paljon yhteistyötä järjestelmäasiantuntijoiden kanssa. Yksi haastateltava koki, että asiakkaan tiedottaminen työn edistymisestä on hankalaa, sillä järjestelmäasiantuntijat eivät aina ilmoita työn etenemisestä tai arvioidusta ratkaisuaajasta palkkatiimille. Koska palkkatiimilläkään ei aina ole tietoa työpyyntöjen edistymisestä tai arvioidusta valmistumisesta, ei siitä voida tiedottaa asiakastakaan tai vastata asiakkaan kysymykseen työn etenemisestä. Toisaalta osa työpyynnöistä ratkaistaan haastateltavan mielestä todella nopeasti.

Asiakkuudenhallintaan ja -johtamiseen liittyen yksi haastateltava kertoi ilmoittavansa hankalista asiakaspalvelutilanteista esimiehelle, jotta asiakkuudesta vastaava olisi tietoinen

tapahtuneesta ennen kuin asiakas saattaa ottaa yhteyttä. Kyseinen asiakkuus edellyttää haastateltavan mukaan tiivistä yhteistyötä, ja haastateltava koki, että tiedottamalla esimiestä mahdollisesti tulevasta palautteesta osoitamme, että sisäiset prosessimme toimivat.

Kaksi haastateltavaa kertoi, että asiakaspalveluun liittyvissä työtehtävissä ei tule ilmi asioita, joilla olisi merkitystä toimeksiantajan asiakkuuden hallintaan tai johtamiseen, eikä asiakaspalvelussa ilmene tilanteita, joita tulisi käsitellä esimerkiksi asiakkaan kanssa järjestettävissä yhteistyöpalavereissa. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että joskus asiakaspalveluun tulee tietoa esimerkiksi muuttuvista prosesseista tai toimintatavoista, ja näistä tilanteista on tärkeää välittää tieto eteenpäin sekä tiimille että esimiehelle, sekä kirjata muutokset asiakaskohtaiseen dokumentaatioon.

Mittarit ja johtaminen

Haastatteluilla haluttiin selvittää, hyödynnetäänkö asiakaspalvelujärjestelmän tuottamaa dataa tiimin johtamisessa tai miten dataa voisi asiantuntijoiden mielestä hyödyntää tiimin johtamisessa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, toimitetaanko asiakkaille joitain raportteja asiakaspalveluun liittyen ja minkälaisista asiakaspalveluun liittyvistä tiedoista asiakkaat voisivat olla kiinnostuneita.

Toimeksiantajan asiakaspalveluun yhteydessä olleet voivat saada yhteydenoton jälkeen yhteydenottotavasta riippuen tekstiviestin tai sähköpostin, jossa pyydetään arvioimaan asiakaspalvelutapahtuma. Palautteet ovat saatavilla niin asiakaspalvelija- kuin asiakastasolla, ja ne on mahdollista raportoida tiimi- tai palvelukeskuskohtaisesti halutulta ajanjaksolta. Lisäksi yhteydenotoista on saatavilla muun muassa tietoja lukumääristä sekä reagointi- ja ratkaisujajoista. Kaikki puhelut joitain poikkeuksia lukuun ottamatta tallennetaan, ja haastattelussa pyrittiin kartoittamaan miten puheluiden tallenteita on hyödynnetty sekä keräämään ideoita, miten tallenteita voisi parhaiten hyödyntää asiakaspalvelutyön kehittämisessä ja johtamisessa.

Haastatteluissa keskusteltiin parhaasta palautekyselyiden vastausten jakelumallista. Suurin osa haastateltavista haluaisi saada niin positiiviset kuin negatiiviset palautteet mahdollisimman pian, jotta palautteeseen liittyvä kohtaaminen olisi vielä tuoreessa

muistissa. Toisaalta puheluiden osalta palaute linkittyy puhelun tallenteeseen, joten palaaminen puheluun on mahdollista tallenteen avulla helposti. Yksi haastateltava kertoi, että ei haluaisi välttämättä saada mitään palautteita tietoonsa, tai ainakaan negatiivisia palautteita. Yhdessä haastattelussa pohdittiin myös asiakaspalautteiden hyödyntämistä tulospalkkiomallissa ja haastateltava kertoi, että ei haluaisi ainakaan tiimikohtaisia mittareita, sillä jos kollega hoitaa palvelun huonosti, se vaikuttaisi koko tiimin tuloksiin. Haastattelussa pohdittiin myös, että jos tiimissä on eri tasoisia asiakaspalvelijoita tai henkilöitä, jotka eivät halua tehdä asiakaspalvelua eivätkä ole motivoituneita työtehtävään, ei ole myöskään toimeksiantajan edun mukaista, että tällaiset henkilöt olisivat asiakaspalvelutehtävissä.

Palautteiden läpikäymiseksi kaksi haastateltavaa ehdotti, että henkilökohtainen palaute käytäisiin läpi aina esimiehen ja alaisen välisessä 121-tapaamisessa, ja tiimikohtaisia palautteita ja yhteydenottojen lukumääriä voisi käydä läpi aina tiimipalavereissa. Haastatteluissa keskusteltiin myös palautteiden sisällöstä, sillä saadut palautteet sisältävät aina numeerisen arvioinnin, minkä lisäksi vastaaja voi antaa palautetta avoimeen kenttään. Yksi haastateltava ehdotti, että mahdollisesti annettua avointa palautetta ei tarvitsisi jakaa asiakaspalvelijalle, vaan numeeriset arviot riittäisivät. Useimmissa haastatteluissa todettiin, että saadut palautteet pitäisi nimenomaan hyödyntää konkreettisenä esimerkkinä siitä, miten omaa toimintaa ja koko toimeksiantajan asiakaspalvelua pitäisi kehittää.

Liittyen sekä puutteellisiin yhtenäisiin asiakaspalvelun toimintatapoihin että kyselyistä saatavien palautteiden hyödyntämiseen, yksi haastateltava ehdotti, että puhelun päätteeksi soittajalle mainittaisiin, että puhelun jälkeen soittaja saattaa saada palautekyselyn ja pyytää soittajaa vastaamaan tähän kyselyyn. Pyytämällä palautetta haastateltava uskoi, että palautekyselyiden vastausprosentti voisi nousta huomattavasti.

Kaksi haastateltavaa toivoi, että dataa puheluista ja sähköposteista voisi seurata henkilötasoisesti. Esimerkiksi aspa-rooliin kuuluvat työtehtävät pitäisi olla määritelty tiimin sisäisesti, jolloin aspa-roolissa jokaisen tiimiläisen pitäisi käsitellä keskimäärin yhtä monta puhelua tai sähköpostia. Seurantaa toivottiin nimenomaan kehittämismielessä, jotta parhaimpia käytäntöjä niin järjestelmän näkökulmasta kuin erilaisten asiakaspalvelutilanteiden hoitamisesta saisi jalkautettua laajemmin.

Keskusteltaessa datan hyödyntämisestä esimerkiksi tiimin resursoinnissa kaikki haastateltavat kertoivat, että jo ennen asiakaspalvelujärjestelmän tuottamaa dataa heillä on ollut tiedossa, milloin puheluita tulee eniten: usein tiettyinä kuukauden tai palkkakauden ajankohtina, kuten silloin kun palkkalaskelmat toimitetaan palkansaajille ja palkanmaksupäivinä. Kaksi haastateltavaa kertoi, että heidän asiakkuuksiinsa puheluita tulee todella vähän ja toiset kaksi, jotka hoitavat samaa asiakkuutta, kertoivat että puheluita tulee todella paljon. Haastattelutilanteessa ei analysoitu lukuja, vaan arviot puheluiden määrästä perustuvat haastateltavien kokemuksiin. Pohdittaessa asiakaspalvelutyön resursointia käytössä olevan datan perusteella tulee kuitenkin huomioida, että jo aiemmin todettiin, että tiimityömalli ei ole kokonaisuudessaan käytössä missään tiimissä, ja kaikki haastateltavat mainitsivat, että aspa-rooli tarkoittaa käytännössä vain puhelinvuoroa, eikä sähköpostien käsittelyä.

Asiakasraportoinnin osalta yhdelle asiakkaalle toimitetaan tietoa puheluiden lukumääristä ja aihealueista, joita puhelut ovat koskeneet. Muiden asiakkaiden osalta asiakasraportointia yhteydenotoista ei haastateltavien mukaan tehdä, eikä asiakkaiden kanssa ole sovittu asiakaspalveluun liittyvästä SLA:sta eli palvelutasosta. Pohdittaessa mistä tiedoista asiakkaat voisivat olla kiinnostuneita, ehdotettiin yhteydenottojen lukumäärää. Yksi haastateltava totesi, että raportoimalla yhteydenottojen lukumäärää, voidaan asiakkaalle osoittaa mitä kaikkea muuta palkanlaskennan lisäksi heidän palvelunsa sisältää.

Kaikkien haastateltavien osalta asiakkuuksien puhelut tallennetaan. Keskusteltaessa tallenteiden hyödyntämisestä haastatteluissa todettiin, että sovittavat asiat hoidetaan aina kirjallisesti, joten tallenteisiin ei pitäisi olla tarpeen palata varmistamaan, mitä jostain asiasta on sovittu. Kaksi haastateltavista toivoi, että puheluiden tallenteita kuunneltaisiin etenkin negatiivisten palautteiden osalta ja asianosaisten kanssa olisi hyvä käydä läpi, mitä tilanteessa olisi pitänyt tehdä toisin. Yksi haastateltava kertoi, että asiakkaat usein kiittävät puhelun päätteeksi ja kertovat olevansa tyytyväisiä saamaansa palveluun ja toivoi, että tämä tulisi ilmi, kun esimies kuuntelisi puheluiden tallenteita.

Kaikissa haastatteluissa tuli ilmi, että erilaisia mittareita, saatuja palautteita ja puheluiden tallenteita tulisi hyödyntää koko organisaation oppimisen kannalta. Asiakastyytyväisyyden näkökulmasta tallenteita tulisi seurata niin hyvien kuin huonojenkin palautteiden osalta.

Haastateltavien mielestä etenkin esimiehen tulisi seurata tallenteilta, minkälaisiin puheluihin hyvä tai huono palaute kohdistuu.

7 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta, tuloksiin vaikuttaneita tekijöitä sekä esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset toimeksiantajalle.

7.1 Luotettavuustarkastelu

Kaikkien opinnäytetöiden tutkimusten, tulosten ja johtopäätösten, tulee olla todenmukaisia, uskottavia ja luotettavia. Luotettavuutta voidaan pitää myös työn laadun mittarina, ja luotettavuudelle on tieteessä käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä ja validiteetti relevanttien asioiden tutkimista ja pätevyyttä, ja tutkijan tulee huomioida ne koko opinnäytetyöprosessin ajan. Kananen pitää termien suomenkielisiä käännöksiä harhaanjohtavana, sillä sen sijaan että suomennettaisiin käsitteiden englanninkieliset sanat ja puhuttaisiin luotettavuudesta (engl. reliability) ja pätevyydestä (engl. validity), tulisi puhua luotettavuudesta, jonka nämä käsitteet, reliabiliteetti ja validiteetti muodostavat. Arvioidessa määrällistä ja laadullista tutkimusta, arvioidaan validiutta ja reliabeliutta eri tavoin. (Kananen, 2012, ss. 161–162, 164; Puusa & Juuti, 2020, luku 11)

Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen pysyvyyttä, eli tutkimuksen tulisi olla toistettavissa niin, että tutkimuksen tulokset ovat samat, riippumatta tutkijasta. Lisäksi reliabiliteetilla arvioidaan tutkimuksen tarkkuutta, jota voidaan arvioida muun muassa vastausprosentin, perusjoukon edustavuuden otoksessa ja mittausvirheiden arvioinnin kautta. Reliabiliteettia tulee tarkastella jo tutkimuksen aikana, mutta sitä voidaan tarkastella myös tutkimuksen jälkeen. Määrällisessä tutkimuksessa validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista, ja siinä tulee huomioida sekä ulkoinen että sisäinen validiteetti. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuuteen vaikuttaa muun muassa käytetyn kohderyhmän taustamuuttujien tarkka kuvaaminen sekä parhaiten populaatioon soveltuvien otantamenetelmien valinta. Validiteetti tulee huomioida koko tutkimuksen ajan ja jokaisessa tutkimuksen vaiheessa on tärkeää perustella tehdyt valinnat. (Kananen, 2012, ss. 167–168,

171; Vilkka, 2007, ss. 149–151) Tässä tutkimuksessa toteutetun kyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi, noin kahteen prosenttiin uutiskirjeen avanneista, mikä heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. Alhainen vastausprosentti voi olla merkki siitä, että tutkija ei tunne tutkimuskohdetta tai kysymyksiin on liian vaikea vastata (Vilkka, 2007, s. 101).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelussa korostuvat koko opinnäytetyöprosessin aikainen dokumentaatio sekä tutkijan merkittävän roolin vuoksi tutkimuksen objektiivisuus. Kuten määrällisessäkin tutkimuksessa, kaikkien ratkaisujen ja valintojen perustelu on tärkeää. (Kananen, 2017, s. 176) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella kolmen eri käsitteen avulla, joita ovat:

- uskottavuus, mikä kattaa sekä tutkimuksen tulosten hyväksymisen että luottamuksen siihen, että tutkimuksen aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti.
- luotettavuus, mikä tarkoittaa tutkijan uskottavuutta ja tehtyjen valintojen perusteluita niin lähestymistapoihin kuin käytettyjen menetelmien valintoihin, joilla tutkimusongelma on ratkaistu.
- eettisyys eli se, että tutkimus on kokonaisuudessaan toteutettu eettisten periaatteiden mukaisesti.

Jos yhteenkin näistä kolmesta käsitteestä kohdistuu epäilyjä, voi koko tutkimuksen ja sen tulosten luotettavuus kärsiä. (Puusa & Juuti, 2020, luku 11)

Tässä opinnäytetyössä toteutettu kyselytutkimus oli anonyymi, mutta tutkimusaineisto oli analysoitavissa vastaajittain, vaikka vastaaja oli tuntematon. Tämä helpotti analysointia ja mahdollisti analyysin annettujen vastausten välillä. Lisäksi niiden vastaajien osalta, jotka jättivät yhteystietonsa kyselyyn, olisi ollut mahdollista analysoida annettujen vastausten ja esimerkiksi palkkapalvelun laadun tai muiden tekijöiden mahdollista yhteyttä. Yksi mahdollisuus olisi siis ollut kontaktoida yhteystietonsa antaneita ja pyrkiä selvittämään yksityiskohtaisemmin tekijöitä vastausten takana. Tämä ei kuitenkaan kuulunut tutkimussuunnitelmaan ja kerätty tutkimusaineisto oli tällaisenaan tutkimusongelman kannalta riittävä.

Teemahaastatteluissa haastateltavat edustavat kolmea eri tiimiä, jotka olivat tavallista pienempiä, sillä tiimeissä oli vain 2–3 henkilöä. Tiimeissä myös hoidettiin vain yhtä asiakkuutta ja asiakkaat olivat ulkoistaneet palvelunsa toimeksiantajalle kahden viime vuoden aikana, ja myös kaikki haastateltavat olivat työskennelleet toimeksiantajalla haastatteluajankohtana alle vuoden. Teemahaastatteluissa tutkimustulokset olivat kuitenkin melko yhdenmukaisia, eli jo neljän informantin vastaukset alkoivat toistaa itseään. Valinta haastateltavista on perusteltu sillä, että he tulevat jatkamaan tämän opinnäytetyön myötä aloitettua asiakaspalvelun kehittämisprojektia. Laajemman haastatteluaineiston kerääminen ei käytännössä ollut mahdollista eikä resurssoinnin kannalta järkevää. Lisäksi tutkijana koin tämän teemahaastatteluin kerätyn aineiston olevan riittävää sekä tämän opinnäytetyön tutkimusaineistoksi että alkavan kehittämisprojektin lähtökohdaksi.

Pohdittaessa tämän tutkimuksen luotettavuutta on huomioitava, että tutkimustuloksiin voi vaikuttaa muun muassa

- haastateltavan tiimin henkilömäärä
- haastateltavan tiimin asiakkaiden lukumäärä
- haastateltavan hoitaman asiakkaan asiakassuhteen kesto
- haastateltavan asiantuntijan kokemus
- aspa-roolin tai tiimityömallin hyödyntäminen haastateltavan tiimissä.

Myös kyselytutkimuksella kerätty tutkimusaineisto voisi olla erilaista, mikäli kysely toteutettaisiin jollain muulla tavalla kuin toimeksiantajan uutiskirjeen mukana ja jos vastausprosentti olisi merkittävästi korkeampi. Vaihtoehtoisia tapoja kyselyn toteuttamiseen voisi olla esimerkiksi lisätä asiakaspalvelua koskevat kysymykset osaksi laajempaa asiakastytyväisyyskyselyä, joka toteutetaan kaksi kertaa vuodessa.

Lisäksi kyselytutkimuksen tuloksia olisi voitu hyödyntää eri tavoin ja esimerkiksi yhteystietonsa jättäneiden asiakkaiden tulokset olisi voitu analysoida vielä tarkemmin, muun muassa selvittää asiakkaan palkkapalvelun laatua ja sen mahdollista yhteyttä kyselyn tuloksiin tai ottaa yhteyttä vastaajaan ja selvittää tekijöitä annettujen vastausten taustalla. Koska opinnäytetyö oli yksi tehtävä muiden työtehtävien joukossa, ei tutkijalla ollut mahdollisuutta kyselyn vastausajan päätyttyä tehdä tarkempaa analyysiä muihin asiakkaan

tietoihin liittyen. Niihin vastaajiin, jotka kyselyssä pyysivät yhteydenottoa, otti yhteyttä toimeksiantajan toisen tiimin edustajat.

7.2 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat

- Mitä toimeksiantajayrityksen asiakkaat odottavat laadukkaalta asiakaspalvelulta?
- Mikä on toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelun nykytila?
- Miten asiakaspalvelua voidaan kehittää asiakkaiden odotusten mukaiseksi?

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa vastauksia tutkimuskysymyksiin etsittiin kyselytutkimuksella, jolla kartoitettiin asiakkaiden ja prospektien odotuksia hyvälle asiakaspalvelulle sekä tekijöitä hyvän asiakaspalvelukokemuksen takana, ja teemahaastatteluin, joissa haastateltiin toimeksiantajan asiakaspalvelussa työskenteleviä asiantuntijoita. Kyselytutkimuksen perusteella asiakaspalvelun kohderyhmistä eniten vastaajia keräsi asiakasyrityksen nimetyt yhteyshenkilöt, mutta kaikki annetut vastausvaihtoehdot saivat paljon vastaajia. Huomioitavaa on, että 20 % vastaajista valitsi kaikki annetut vastausvaihtoehdot, minkä perusteella palkanlaskentaan liittyvän asiakaspalvelun kohderyhmä on jatkossakin oltava sovittavissa asiakkaan kanssa.

Tutkimustulosten perusteella toivotuin palveluaika on edelleen niin sanottu virka-aika, mutta toimeksiantajan tulisi varmistaa, että asiakaspalvelu tavoitetaan palveluaikana sujuvasti. Lisäksi kyselyn vastauksista ilmeni, että asiakaspalvelun viestintä voisi olla selkeämpää, ja asiakkaat kokevat palvelun epävarmaksi, sillä vastaukset ovat hitaita eikä selvitettävien asioiden etenemisestä aina tiedoteta.

Uusi asiakaspalvelujärjestelmä mahdollistaa monikanavaisen asiakaspalvelun, ja kyselytutkimuksen vastausten perusteella puhelin ja sähköposti ovat toivotuimmat asiointikanavat palkanlaskentaan liittyvissä yhteydenotoissa. Hieman yli puolet, 54 %, vastasi haluavansa asioida chatin kautta, joten toimeksiantajan kannattaa kartoittaa chat-kanavan käyttöönottoa nyt, kun se on teknisesti mahdollista.

Kysymykseen asiakkaille tarjottavasta raportoinnista asiakaspalvelun yhteydenottoihin liittyen 30 % vastaajista kertoi, ettei ole kiinnostunut asiakaspalvelussa käsitellyistä yhteydenotoista. Nämä vastaajat kertoivat myös olevansa toimeksiantajan asiakkaita. Kuitenkin 33 vastaaja valitsi annetuista vastausvaihtoehdoista kiinnostavimmat aihealueet, jotka lopulta jakautuivat melko tasaisesti: asiakkaat siis toivoisivat tietoa asiakaspalvelussa käsitellyistä yhteydenotoista niiden aihealueiden, lukumäärien ja laadun näkökulmasta. 16 vastaajaa (32 %) valitsi kaikki aihealueet ja kaikki 16 kertoi olevansa toimeksiantajan asiakkaita.

Useampi vastaaja valitsi samoja laadukkaan asiakaspalvelukokemuksen muodostavia tekijöitä, kuten asiantuntevuuden, ystävällisyyden ja nopeuden, mutta kysymys keräsi myös muita mielipiteitä ja kehitysehdotuksia. Vastausten perusteella asiakkaat toivovat nopeampia vastauksia asiakaspalvelulta sekä tietoa asiansa edistymisestä ja mahdollisesta viiveestä. Vastausten perusteella asiakaspalvelulta odotetaan vahvaa asiakkaan tuntemista kuten myös palkanlaskentaosaamista. Vastauksissa korostuu myös sujuvan palkkapalvelun ja asiakaspalvelun yhteys: mikäli palkanmaksussa tapahtuu virheitä, virheiden korjaustoimenpiteiden tulisi olla nopeita ja palkanmaksun kannalta akuuteissa tilanteissa asiakaspalvelun pitäisi olla tavoitettavissa paremmin. Useissa vastauksissa vastaajat myös toivoivat nimettyjä, asiakkaan tuntevia asiakaspalvelijoita.

Toimeksiantajan asiakasrajapinnassa työskentelevien asiantuntijoiden näkökulmasta vastauksia tutkimuskysymyksiin pyrittiin kartoittamaan teemahaastatteluin. Haastatteluiden perusteella nykytilaa voi pitää ”kartoittamattomana”, eikä järjestelmän tuottamaa dataa ole hyödynnetty asiakaspalvelutyön johtamisessa. Kun teemahaastatteluissa pyydettiin arvioimaan asiakaspalvelun nykytilaa, haastatteluissa todettiin sen ”riippuvan siitä keneltä kysyy”, sillä etenkin korona-aikaan suurimman osan työskennellessä etänä ei voida tietää, miten muut hoitavat esimerkiksi puhelimitse saapuvat asiakasyhteydenotot. Myöskään puhelusta saatuja asiakaspalautteita ei ole haastatteluihin mennessä käsitelty tiimien tai yksittäisten asiantuntijoiden kanssa kuin todella satunnaisesti. Toisin kuin puhelutapahtuma, sähköpostitse käsitellyt yhteydenotot ovat kaikkien tiimiläisten saatavilla, mutta muiden asiakaspalvelijoiden tapaa käsitellä sähköposteja ei ole tarkoituksenmukaista seurata näin, vaikka se tarvittaessa on mahdollista. Seuraamalla sähköposteja ei kuitenkaan päästä käsiksi koko prosessiin, miten yhteydenotot käsitellään tai miten ne tulisi käsitellä. Myös asiakkaan

mielipiteeseen asiakaspalvelun nykytilasta voi vaikuttaa monet muutkin tekijät kuin se, miten hyvin asiakas kokee asiakaspalvelun käsittelevän yhteydenotot, kuten asiakkaan tyytyväisyys muihin palveluihin.

Sekä kyselytutkimuksen että teemahaastatteluiden tuloksista käy ilmi, että asiakaspalvelun laatu on vaihtelevaa. Vaihtelevaan laatuun voi vaikuttaa haastatteluiden perusteella se, että yhtenäisiä toimintatapoja ei ole ja perehdytys on puutteellista. Vaikka toimeksiantaja on yrittänyt yhtenäistää prosessejaan, eivät yhtenäiset toimintatavat vaikuta jalkautuneen ainakaan tiimien asiakaspalvelutyöhön.

7.3 Kehitysehdotukset

Sekä tässä opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen että toimeksiantajan syksyn 2019 asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella toimeksiantajan asiakaspalvelun laatua voidaan pitää vaihtelevana: asiakkaat kertovat sekä hyvistä että huonoista asiakaskokemuksia, ja asiantuntijat kertovat tavoitteen olevan epäselvä ja tämän tavoitteen saavuttamiseksi olevien toimintatapojen olevan puutteellisia. Näiden tulosten perusteella toimeksiantajalle esitetään seuraavia kehitysehdotuksia, joita se voi hyödyntää toimintansa kehittämisessä.

Työntekijöiden perehdytys

- uuden työntekijän perehdytys on varmistettava ja myös tiimi-/asiakkuusmuutoksissa tulee varmistaa, että myös vanha työntekijä saa perehdytyksen uusiin asiakkuuksiin ja prosesseihin.
- ajantasainen ja kattava asiakaskohtainen dokumentaatio sekä perehdytys mahdollistavat asiakaspalvelutilanteiden sujumuuden, vaikka asiakaspalvelutilanteessa ei välttämättä tarvitse osata antaa välittömästi vastausta asiakkaalle. Etenkin vastuu prosesseista (toimeksiantaja, asiakas, joku muu) on oltava tiedossa asiakaspalvelussa.
- toimeksiantajayrityksen erilaiset tukitoiminnot tulisi esitellä laajemmin uusille työntekijöille, esimerkiksi erilaisissa säännöllisissä uusien työntekijöiden perehdytystilaisuuksissa. Myös selkeämmät organisaatiokaaviot vastuualueineen

voisivat sujuvoittaa sisäisiä prosesseja. Näin erilaiset tukitoiminnot tulisivat tutuksi ja asiakasrajapinnassa työskentelevät osaisivat kääntyä oikean tahon puoleen erilaisissa tilanteissa.

Tiedolla johtaminen eli asiakaspalvelujärjestelmän tuottaman datan hyödyntäminen ja mittaristo

- yhteydenottojen lukumäärien ja ajoittumisen hyödyntäminen asiakaspalvelutiimien resursoinnissa ja suunnittelussa.
- asiakaspalautteiden jakamisen toimintamalli: esimerkiksi aina, kun asiakaspalvelija saa palautetta tai esimiehen ja alaisen välisissä 121-tapaamisissa sekä selvittäminen, miten palautteita voisi hyödyntää palkkiomallissa esimerkiksi yksilö-, tiimi- tai palvelukeskuskohtaisesti.
- seuranta ja mittaristo saapuneista ja käsitellyistä yhteydenotoista, joita käsitellään tiimikohtaisesti.
- puheluiden tallenteiden kuuntelu hyvistä ja huonoista palautteista sekä satunnaisesti palvelun kehittämiseksi.
- myös muun tiedon, kuten laajojen asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten, hyödyntäminen.

Tiimityömalli tai tiimin tapa toimia ja tiimin organisoituminen

- asiakaspalveluroolin määrittelemine ja käyttöönotto.
- erilaisten osaamisalueiden huomioiminen ja erilaisten palkanlaskennan tehtäväkuvien (assistentti, asiantuntija, senior asiantuntija) hyödyntäminen palkanlaskentatiimien muodostamisessa. Hyödyntämällä eri tehtäväkuvien osaamista tiimeissä uskotaan, että tiimeihin muodostuisi tasapuolisemmin osaamista ja eri tasoisia, mielekkäitä työtehtäviä.
- asiakkuuksien ”ominaispiirteiden” huomioiminen tiimien muodostamisessa, kuten TES, vaadittava järjestelmäosaaminen ainakin palkkajärjestelmän ja mahdollisesti muunkin järjestelmäkokonaisuuden osalta.

- tiimin jäsenten mielenkiinnon kohteiden kartoittaminen ja huomioiminen tiimin resursoinnissa, jotta esimerkiksi asiakaspalvelutehtävissä viihtyvät asiantuntijat voisivat tehdä enemmän asiakaspalveluvuoroja.

Asiakkailla toteutetun kyselytutkimuksen vastauksiin oli myös esitetty toive, että omat palkka-asiat pitäisi pystyä hoitamaan suoraan toimeksiantajan palkka-asiantuntijan kanssa ilman, että palkansaaja joutuu selvittämään asiaa oman esimiehensä kanssa. Asiakaspalvelun kohderyhmä on tällä hetkellä sovittu asiakkaan kanssa, mutta mikäli asiakas toivoo, että neuvontapalvelua tarjotaan suoraan palkansaajille, on muutos mahdollinen. Pohdittaessa asiakaspalvelun kohderyhmää, tulisi toimeksiantajan selvittää tarkemmin, miten eri palvelun kohderyhmät (palkansaajat, esimiehet, HR, muut) erottuvat tarpeiltaan ja toiveiltaan ja miten kutakin kohderyhmää voitaisiin palvella paremmin sekä miten asiakaspalveluprosessit mahdollisesti eroavat toisistaan. Lisäksi voisi selvittää, voiko asiakaspalvelun kohderyhmä olla palkkatiimien organisoimisessa ja resursoinnissa huomioitava tekijä. Kuten muitakin sopimuksellisia ja kumppanuuteen liittyviä asioita, myös palkanlaskentaan liittyvän neuvontapalvelun kohderyhmästä voi olla tarpeen keskustella asiakkaan kanssa ajoittain ja tarvittaessa muuttaa palvelun kohderyhmää asiakkaan toiveiden mukaiseksi.

Vaikka toimeksiantaja on tarjonnut työntekijöilleen etätyömahdollisuuden aiemminkin, siirryttiin opinnäytetyöprosessin aikana keväällä 2020 käytännössä täysin etätyöskentelyyn koronan vuoksi. Yksi jatkotutkimuskohde voisi olla teemahaastatteluissa ilmi tullut etätyön vaikutus asiakaspalvelutoimintaan sekä yhtenäisiin toimintatapoihin ja tiimityömalliin.

Tässäkin opinnäytetyössä on mainittu toimeksiantajan alkuvuodesta 2020 uudistamasta strategiasta. Strategiassa mainitaan muun muassa erinomainen asiakaskokemus sekä operatiivinen erinomaisuus, mutta tarkemmat tavoitteet ja mittarit strategian tueksi on määrittelemättä. Toimeksiantajan tulisi määritellä asiakaskokemukselleen mittarit tukemaan strategiakauden tavoitteiden saavuttamista: mittari kertoo, miten asiakaskokemuksessa onnistutaan. Koska asiakaskokemus muodostuu useissa kosketuspisteissä eikä kaikkia kosketuspisteitä voi mitata, yrityksen tulisi tunnistaa sen asiakastyytyvyyden, kasvun ja kannattavuuden kannalta merkittävimmät kosketuspisteet, joita mitataan. Hyviä mittareita pidetään ymmärrettävinä ja työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa niihin, ja hyvä mittari kannustaa tavoiteltavan asiakaskokemuksen mukaiseen toimintaan. Kun mittaristo on hyvä,

se motivoi ja osoittaa henkilöstölle tekemisen merkityksellisyyden. Mittarit voi myös kytkeä kannustin- ja palkkiojärjestelmään. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, ss. 231-232)

Vaikka tämä opinnäytetyö keskittyi asiakaspalvelun kehittämiseen uuden järjestelmän käyttöönoton myötä, toimeksiantaja on tuottanut asiakaspalvelua jo vuosia aiemminkin. Asiakaspalvelutyötä on tehty välineillä ja sovelluksilla, joilla työtä ei ole pystytty mittamaan tai raportoimaan, joten asiakaspalvelun tilanteesta ei ole ollut tietoa. Tämä opinnäytetyön oli alun perin tarkoitus tuottaa asiakaspalvelukäsikirja, jonka tavoitteena oli sisältää keinot erinomaisen asiakaspalvelukokemuksen tuottamiseksi kaikissa kohtaamisissa. Opinnäytetyöprosessin edetessä kävi kuitenkin ilmi, että asiakaspalvelun tilan kartoittaminen on suoritettava sekä strategisesti tavoiteltava erinomainen asiakaskokemus on määriteltävä, ennen kuin asiakaspalvelukäsikirjan laatiminen tavoitteiden saavuttamiseksi on mahdollista. Saarijärven ja Puustisen (2020, ss. 36-37) mukaan suurimmat kompastuskivet asiakaskokemuksen toteuttamisessa liittyvätkin sen strategiseen suunnitteluun eli ”erinomainen” asiakaskokemus jää konkretisoimatta, sekä operatiiviseen toteutukseen, sillä organisaatiossa ei tiedetä, miten tavoite saavutetaan. Toimeksiantaja on kuitenkin jo käynnistänyt asiakaspalvelun kehittämisprojektin, ja projektissa hyödynnetään myös tämän opinnäytetyön havaintoja.

Tutkijana pidän opinnäytetyöprosessia onnistuneena. Toteutetulla kyselytutkimuksella saatiin selville asiakkaiden toiveita ja odotuksia laadukkaasta asiakaspalvelusta, ja tutkimustuloksia voi hyödyntää asiakaspalvelun muotoilussa myös jatkossa esimerkiksi parhaiden asiointikanavien ja palveluaikojen kannalta. Aiemmin toimeksiantajalla ei ole kartoitettu asiakkaiden odotuksia asiakaspalveluun liittyen, joten alhaisesta vastausprosentista huolimatta tutkimusaineisto on toimeksiantajalle hyödyllinen ja uutta tietoa tuottava. Lisäksi uuden asiakaspalvelujärjestelmän myötä toimeksiantaja pyytää jatkuvasti ja automaattisesti palautetta jokaisesta yhteydenotosta, ja myös näitä palautteita voi hyödyntää asiakaspalvelun kehittämisessä. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen ja koen sen antaneen paljon oppeja työelämään. Vaikka esitettyjä kehitysehdotuksia ei pystytty edistämään konkreettisesti tämän opinnäytetyön myötä, asiakaspalvelun kehittämisprojekti on jo tämän opinnäytetyön rinnalla aloitettu.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2005). *Onnistu asiakapalvelussa*. Talentum.
- Apunen, A. (2020). *Haastajasta hittipalveluksi : Tuotteista ideastasi menestyjä*. Alma Talent.
- Flink, K., Kerttula, T., Nordling, A. & Rautio, V. (2018). *Asiakaspalvelun ammattilaiseksi (3., uudistettu p.)*. Edita Publishing.
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki*. Talentum Pro.
- Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (Tillman, M. käänt.; 4. p.). WSOYpro.
- Grönroos, C. (2020). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (Tillman, M. käänt.; 5. p.). Talentum.
- HAMK Hämeen ammattikorkeakoulu. (2020). Opinnäytetyöopas. Haettu 26.12.2020 osoitteesta <https://www.hamk.fi/opiskelijan-ohjeet/opinnaytetyo/>
- Hannus, J. (2004). *Strategisen menestyksen avaimet : Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit*. ProTalent.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita* (18. p.). Tammi.
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. (2021). *Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas*. Alma Talent.
- Häkkinen, M. & Uski, A. (2006). *Ratkaiseva yhteys*. Tammi.
- Kananen, J. (2011). *Kvantti : Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kananen, J. (2012). *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä : Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä : miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Korkiakoski, K. & Karhinen, R. (2019). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus : uusi aika, uudenlainen johtaminen*. Alma Talent.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). *Prosessijohtamisen käsitteet : Terms and concepts in business process management* (4. uudistettu p.). Teknologiateollisuuden julkaisu 2/2009.
- Lecklin, O. (2006). *Laatu yrityksen menestystekijänä* (5., uudistettu p.). Talentum.

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät : Uudenlaista osaamista liiketoimintaan* (3.-4. p.). Sanoma Pro Oy.
- Pesonen, H. (2007). *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Infor Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Reinboth, C. (2008). *Johda ja kehitä asiakaspalvelua*. Tammi.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). *Strategiana asiakaskokemus : Miksi, mitä miten?* Docendo.
- Salonen, K. (2013). *Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön : Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle*. Turun ammattikorkeakoulu. Haettu 6.5.2020 osoitteesta <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>
- Selin, E. & Selin, J. (2013). *Kaikki on kiinni asiakkaasta : Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan*. (2. uudistettu p.). SelinSelin.
- Valli, R. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 : Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uudistettu p.). PS-kustannus.
- Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa : Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi.
- Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä* (4., uudistettu p.). PS-kustannus.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. (2003). *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Tammi.

Liite 1: Kyselytutkimuksen kysymykset

Me X:llä haluamme luoda asiakkaillemme yliveraisen asiakaskokemuksen. Palautteesi on meille kehittämisen kannalta äärimmäisen tärkeää!

Tämän kyselyn vastauksia hyödynnetään X:n asiakaspalvelun palvelumuotoilussa sekä opinnäytetyössä, joka käsittelee X:n asiakaspalvelun kehittämistä. Kyselyyn vastataan ja kyselyn tulokset käsitellään anonyymisti. Voit halutessasi jättää yhteydenottopyynnön tai osallistua arvontaan, jonka palkinnot auttavat makeannälkään!

1. Oletko X:n asiakas?* (valittava toinen)

- Olen X:n asiakas.
- En ole X:n asiakas.

2. Palkanlaskennan asiakaspalvelu*

Palkanlaskentaan liittyvä asiakaspalvelu, kuten palkansaajien ja/tai esimiesten neuvontapalvelu, tulisi tarjota (voi valita monta)

- Asiakasyritysten nimetyille yhteyshenkilöille.
- Asiakasyritysten esimiehille.
- Kaikille palkansaajille.
- Muu kohderyhmä, mikä?

3. Asiakaspalvelun palveluajat*

Palkanlaskennan asiakaspalvelun tulisi olla tavoitettavissa (voi valita monta)

- Virka-aikana
- Aamuisin
- Iltaisin

- Viikonloppuisin
- Muu palveluaika, mikä?

Perustelisitko vastauksesi kysymykseen 3?

- Avoin kenttä

4. Palkanlaskennan asiakaspalvelukanavat*

Ottaessani yhteyttä palkanlaskennan asiakaspalveluun, haluaisin asioida seuraavien kanavien kautta (voi valita monta)

- puhelin
- sähköposti tai tiketöinti
- chat
- mobiilisovellus
- asiointi nettisivuilla
- Muu kanava, mikä?

5. Raportointi*

Haluaisin tietää palkanlaskentaan tulleiden yhteydenottojen (voi valita monta)

- määrät, kuten yhteydenottojen lukumäärät kuukausitasolla.
- laadun, kuten NPS-mittauksen tulokset tai yhteydenottojen ratkaisuaajat.
- aihealueet, kuten palkanmaksuun tai sidosryhmiin liittyvät kyselyt.
- Muita tietoja, mitä?
- En ole kiinnostunut X:n asiakaspalvelussa käsitellyistä yhteydenotoista.

6. Kerro meille, mistä tekijöistä muodostuu hyvä asiakaspalvelukokemus!

- Avoin kenttä

7. Haluatko kuulla lisää X:n asiakaspalvelun kehityksestä tai X:n tarjoamista palveluista?*

- En
- Kyllä

Jos vastasit kysymykseen 7 kyllä, niin jätäthän yhteystietosi alle!

Kaikkien yhteystietojen jättäneiden kesken arvomme suklaisia palkintoja!

- Nimi
- Yritys
- Sähköposti
- Puhelinnumero
- Postiosoite

Liite 2: Teemahaastattelun runko

Haastateltavan taustatiedot: työkokemus toimeksiantajalla, tiimin rakenne

Asiakaspalvelun nykytila

- Oma arvio asiakaspalvelun tilasta
- Palautekyselyiden hyödyntäminen
- Erilaiset asiakaspalvelutilanteet
- Ohjeet, koulutukset ja linjaukset

Asiakaspalvelutiimin prosessit

- Tiimityömalli
- Asiakaspalvelurooli
- Asiakaspalvelun kohderyhmä

Toimeksiantajan tukitoiminnot

- Tukitoiminnot ja niiden merkitys asiakasrajapinnassa
- Asiakkuuden hallinta

Mittarit ja johtaminen

- Erilaisten mittareiden hyödyntäminen johtamisessa
- Puheluiden tallenteiden hyödyntäminen
- Käytettävät mittarit asiakasnäkökulmasta