

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma

Kaarin Nikander

ASIAKASPALVELUN NYKYTILA-ANALYYSI

Opinnäytetyö
Tammikuu 2015



OPINNÄYTETYÖ
Tammikuu 2015
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80220 JOENSUU
+35813260600

Tekijä(t)
Kaarin Nikander

Nimeke
Asiakaspalvelun nykytila-analyysi

Toimeksiantaja
Atea Finland Oy

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön aiheena on Atea Finland Oy:lle toteutettu asiakaspalvelututkimus ja asiakaspalvelun analyysi. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, miten asiakkaat ja henkilökunta kokevat Atean asiakaspalvelun tällä hetkellä ja mihin suuntaan sitä pitäisi mahdollisesti kehittää. Tutkimuksen avulla myös pyrittiin tuntemaan asiakkaat ja heidän odotuksensa paremmin. Menestyäkseen yrityksen onkin tunnettava asiakas ja tämän ostopäätökset ja motiivit. Asiakkaan ongelmat ja haasteet on hyvä nähdä etukäteen, jotta osataan vastata asiakkaan tarpeisiin.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla Atean asiakasyrityksiä. Lisäksi Atean henkilökunnalle lähetettiin lomakekysely, joka liittyi olennaisesti asiakaspalvelun toimintaan. Asiakashaastatteluiden tuloksissa parhaimman arvion sai Atean palvelun miellyttävyys ja lähestyttävyys. Asiakkaat myös suosittelisivat hyvin todennäköisesti Ateaa muille yrityksille, mikä osoittaa asiakkaiden tyytyväisyyden ja uskollisuuden yritystä kohtaan. Henkilökunnan tuloksissa asiakaspalvelijat kokivat oman osaamisensa olevan erittäin hyvä. Yhteistyö omien tiimiläisten kesken erityisesti Riian asiakaspalvelussa sai parhaimman arvion.

Pääasiallisia kehityskohteita olivat asiakkaiden mielestä tilauksiin ja toimituksiin liittyvä informaation määrä sekä toimituksen ja laskutuksen sujuvuus. Henkilökunnan mielestä asiakaspalvelijoiden työn määrän tasapuolisuudessa ja selkeydessä voisi olla parantamisen varaa. Asiakkaat kokivat saavansa parempaa palvelua Atealta kuin henkilökunta koki saavansa asiakaspalvelijoilta, joten sisäisissä toiminnoissa on jonkin verran myös kehitettävää. Atea jatkaa tutkimustulosten perusteella kehittämistoimenpiteiden konkreettista jalkauttamista yrityksen strategiaan ja prosesseihin.

Kieli

suomi

Sivuja 44

Asiasanat

asiakaspalvelun kehittäminen, asiakaspalvelututkimus, asiakastyytyväisyys



THESIS
January 2015
Degree Programme in Business
Information Technology

Karjalankatu 3
80220 JOENSUU
FINLAND
+35813260600

Author (s)
Kaarin Nikander

Title
Current State Analysis of Customer Service

Commissioned by
Atea Finland Ltd

Abstract

This thesis deals with a customer service research and its analysis for Atea Finland Ltd. The main target was to find out how customers and staff perceive customer service and ways to improve it. The research was conducted by interviewing customer companies and sending a survey to Atea staff with included questions about customer service.

To succeed in strategy one must be familiar with the most important customers and their purchasing decisions and motives. It is good to see a customer's problems and challenges in advance in order to know their needs proactively. The purpose of the research was to become more familiar with the customers and their expectations.

According to the results customers valued Atea's pleasant and easily approachable customer service the most. The probability that customers would recommend the service to other companies was high, indicating that customer satisfaction and loyalty to the company as a whole was on a high level. The internal results showed that customer service specialists considered their own skills to be good. Co-operation among team members, particularly in Riga's customer service team, had the best result.

The interviewed customers stated that the main development areas were in the amount of information received from customers' orders and deliveries, as well as in the fluency of deliveries and invoicing. Internally it was felt that uneven workload and clarity of work should be improved. The customers felt that they received better service from Atea than the staff felt to receive from the customer service. This indicates that internal operations need to be improved.

Language

Finnish

Pages 44

Keywords

development of customer service, customer research, customer satisfaction

Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite	6
1.2	Opinnäytetyön rajaus	7
2	Asiakastyytyväisyys tietoperustana	7
2.1	Asiakastyytyväisyys	8
2.2	Laatu käsitteenä	9
2.3	Atean organisaatio	10
2.3.1	Myyntiorganisaatio	10
2.3.2	Sähköinen hankintakanava eShop	11
2.3.3	Asiakaspalvelu	12
3	Tutkimuksen esittely	13
3.1	Asiakashaastatteluissa ja henkilökunnan kyselyissä käytetyt tutkimusmenetelmät	13
3.2	Haastatteluiden toteutus	14
3.3	Kyselyiden toteutus	15
3.4	Haastatteluissa ja kyselyissä esitetyt kysymykset	17
4	Tutkimuksen tulokset	19
4.1	Asiakkaiden käyttämä kanava tilauksen teossa	19
4.2	eShop-hankintakanavan tuotevalikoima ja ominaisuudet	21
4.3	Tuotteiden tilaus, toimitus ja laskutus	22
4.3.1	Tilauksiin ja toimituksiin liittyvä info	24
4.3.2	Tuotteisiin liittyvä info	26
4.4	Atean palvelun laatu	27
4.4.1	Asiakkaiden näkemys palvelun laatuun	27
4.4.2	Atean henkilökunnan yhteistyö Customer Caren kanssa	30
4.5	Asiakaspalvelijoiden oma arvio työstään	32
4.6	Asiakaskokemus kokonaisuutena	34
4.6.1	Asiakkaan odotukset	35
4.6.2	Atean palvelun kehityssuunta	35
4.6.3	Asiakkaiden suosittelutodennäköisyys	37
4.7	Asiakkaille ja henkilökunnalle tärkeimmät asiat	37
4.7.1	Asiakkaiden kokonaisarvio asiakaspalvelusta	39
4.7.2	Henkilökunnan kokonaisarvio asiakaspalvelusta	40
5	Tulosten arviointi ja kehitysideat	40
5.1	Tulosten arviointi	40
5.2	Jatkokehittäminen	42
6	Pohdinta	42
	Lähteet	44

Lyhenteet ja käsitteet

Seuraavia lyhenteitä ja käsitteitä käytetään tutkimustuloksissa.

Customer Care Myös CC. Atean asiakaspalvelijat Suomessa.

Enterprise Account & Public

Myös EP. Myyntialue, joka sisältää julkisen sektorin ja iso- ja organisaatioita pääasiassa pääkaupunkiseudulla.

Metropolitan Myyntialue, joka sisältää Helsingin seudulla sijaitsevia yrityksiä, joissa työskentelee alle sata henkilöä.

Muu hlöstö Yhteisnimitys Atean muulle henkilöstölle, joka käsittää tutkimuksessa taloushallinnon, myynnin (Account Manager -myynnin), ratkaisumyynnin (Solution Manager -myynnin), palvelut ja logistiikan työntekijät yhdessä. Nimitystä käytetään tutkimustulosten yhteydessä.

Riika Procurement Atean asiakaspalvelijat Riiaassa.

Regional Myyntialue, joka kattaa maantieteellisesti Suomen lukuun ottamatta pääkaupunkiseutua. Regional-alueen yrityksissä työskentelee yli 50 työntekijää.

1 Johdanto

Atea Finland Oy:lle (myöhemmin Atea) toteutettiin yrityksen asiakaspalvelun nykytilaa koskeva tutkimus syksyllä 2014. Opinnäytetyössä esitetään tutkimuksen vaiheet ja tulokset tulevaisuuden asiakaspalvelun kehitysstrategian avuksi.

Atea on it-infrastruktuurin kokonaistoimittaja, joka myy ja rakentaa asiakkailleen it-ympäristöjä sekä auttaa asiakasyrityksiä tietotekniikan suunnitelmallisessa kehittämisessä. Atea tarjoaa myös palveluita elinkaaren hallinnasta ulkoistukseen ja asiantuntija- ja konsultointipalveluihin. (Atea 2014.)

Atea konsernina on alansa suurin Pohjoismaissa, ja se on toiminut Suomessa lähes 30 vuoden ajan. Suomessa työskentelee noin 400 ammattilaista 11 toimipisteessä. Atea myy tuotteita myyjien ja sähköisen hankintakanavan, eShopin kautta. (Atea 2014.) Tässä tutkimuksessa sivutaan myös eShopin roolia asiakaspalvelussa.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Atean asiakaspalvelusta eli Customer Care -toiminnoista vastaavien henkilöiden kanssa alkusyksystä 2014. Atealla oli tapahtunut jonkin verran organisaatiomuutoksia ja oli tarve tietää, miten Atean asiakaspalvelu toimii ja mihin suuntaan sitä pitäisi mahdollisesti kehittää.

Asiakaspalvelun laatua haluttiin tutkia sisäisesti sekä ulkoisesti. Opinnäytetyön ensimmäinen osa, haastattelut, toteutettiin Atean asiakasyrityksien edustajille. Toisessa osassa lähetettiin Atean henkilökunnan kolmelle kohderyhmälle kysely, jonka kysymykset liittyivät olennaisesti asiakaspalvelun toimintaan. Tutkimuksessa käsiteltiin tilauksia, toimituksia, laskutusta, tuotteita, palvelua, yhteistyötä, asiakaspalvelijoiden työtä ja eShop-hankintajärjestelmään liittyviä asioita.

Lopuksi haastatteluiden ja kyselyiden tulokset kerättiin yhteen. Ne analysoitiin vertailemalla asiakkaiden ja henkilökunnan kvantitatiivisia sekä kvalitatiivisia tutkimustuloksia keskenään. Tuloksia ja kehittämis ehdotuksia peilattiin teoriaan. Koska asiakkaiden tyytyväisyys on Atealle tärkeää, tulosten analysoinnissa oli asiakastyytyväisyydellä iso rooli. Asiakastyytyväisyydestä kerrotaan tarkemmin luvussa 2.1.

1.2 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyö rajattiin niin, että tutkimustuloksissa esitetään kehitysideoita, mutta ei varsinaista kehitys- tai toteutussuunnitelmaa asiakaspalvelun toiminnan kehittämiseksi. Atea jatkaa asiakaspalvelun kehittämisprojektia opinnäytetyössä tehdyn analyysin pohjalta.

Atean tavoitteena on kehittää asiakaspalvelutoiminnan laadukkuutta ja saada näin entistä tyytyväisempiä asiakkaita. Omina tavoitteenani oli saada isosta tutkimuskohderyhmästä huolimatta selkeitä tuloksia aikaan niin, että Atean on helppo kehittää toimintaa tuloksien pohjalta.

2 Asiakastyytyväisyys tietoperustana

Tässä luvussa tutustutaan tutkimuksessa käytettyyn tietoperustaan. Teoreettisena tietoperustana toimii arvojohtaminen ja asiakaspalvelun laadun kehittäminen. Tutkimustulosten tulkitsemisen avuksi kuvataan myös Atean organisaatioita.

2.1 Asiakastyytyväisyys

Syy, miksi tutkimusta lähdettiin toteuttamaan, oli saada selville, toimiiko asiakaspalvelu nykyisessä muodossaan. Lopullisena tavoitteena halutaan varmistaa, että asiakas saa parasta mahdollista palvelua. Asiakkaan tarpeet pitää huomioida, koska hänen päätöksensä vaikuttavat yrityksen myyntiin, kassavirtaan ja omistaja-arvoon. Mitä enemmän yritys tuottaa asiakkaalle arvoa, sitä enemmän asiakas on valmis nostamaan omaa panostustaan (Ahonen & Rautakorpi 2008, 11; Wikström 2013.)

Ahosen ja Rautakorven (2008, 9) mukaan tänä päivänä asiakkaan pitäminen on entistä vaikeampaa. Asiakas on muuttunut teknologian myötä yhä tietoisemmaksi muista vaihtoehdoista ja uskottomammaksi yrityksiä kohtaan. Asiakas pystyy hakemaan tietoa helposti, nopeasti ja halvalla muista vaihtoehdoista. Tämän takia yrityksen pitää tehdä töitä entistä enemmän asiakkaan pitämiseksi. Kilpailijoita tai asiakkaita pitää tutkia, jotta pystytään tulosten perusteella tuottamaan asiakkaalle arvoa. Yritysten on yhä tärkeämpää ymmärtää kohderyhmäänsä. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 9,11, 16-17.)

Menestyäkseen yrityksen on tunnettava asiakas ja tämän ostopäätökset ja motiivit. Toinen tärkeä asia on nähdä etukäteen ongelmat ja haasteet, jotka vaikuttavat asiakkaan tarpeisiin. Kolmantena yrityksen on pystyttävä mukautumaan ja vastaamaan haasteisiin. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 30-31.) Strategia kannattaa säilyttää selkeänä, sillä jos arvojen ja strategian välillä on ristiriita, työntekijät toimivat arvojen mukaisesti (Reinboth 2008, 31). Ahosen ja Rautakorven (2008) mainitsemia tärkeitä asioita ja ongelmakohtia on pyritty hakemaan opinnäytetyötutkimuksen avulla sekä sisäisestä että ulkoisesta toiminnasta, jotta Atea pystyy vastaamaan tämän päivän haasteisiin omassa liiketoiminnassaan.

2.2 Laatu käsitteenä

Silénin (1998, 13) mukaan laatukäsite on muuttunut ajan myötä tuotteen virheettömydestä kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohdon käsitteeksi. Pesonen (2007, 37) toteaa asiantuntijaorganisaation laatuoppaassaan: "Laatu on sitä, mitä asiakas haluaa. Laatu on asiakkaan vaatimusten, odotusten, tottumusten ja tarpeiden täyttämistä." Aina asiakkaan kriteereiden toteuttaminen ei ole yrityksen kannalta kannattavaa, mutta lähtökohtana on asiakkaan odotusten selvittäminen ja toteuttaminen mahdollisuuksien mukaan. Palveluihin kohdistuvaa laatua on vaikea määritellä, koska asiakkaat eivät aina osaa sanoa tarkkaan, mitä haluavat. (Pesonen 2007, 37.) Siksi tässä tutkimuksessa tiedustellaan asiakkailta Atean tarjoamiin palveluihin tyytyväisyyttä monesta näkökulmasta. Pesosen sanoman pohjalta voi todeta, että kun asiakas saa, mitä haluaa, asiakas ostaa enemmän ja tulee lisää asiakkaita.

Yrityksen suurin haaste on arvon tuotto eli miten saadaan tieto muutettua arvoksi asiakkaalle. Asiantuntijan tulee kertoa omaksumaansa tietoa asiakkaalle jalostetusti, ei vaikeana asiantuntijakielenä. Tiedon tulee vastata heti asiakkaan kysymykseen ja asiakkaan näkökulmasta. (Pitkänen 2006, 53, 59.)

Räisänen (2011) kertoo Richard Kochin 20/80-periaatteesta, jossa asiakkaiden laatukäsityksen syntymiseen vaikuttaa tekninen laatu 20 % ja vuorovaikutuksen laatu 80 %. Teknisellä laadulla tarkoitetaan, että asiakas saa ratkaisun tuotetta tai palvelua koskevaan ongelmaansa. Vuorovaikutteiselle laadulla tarkoitetaan, että asiakas tulee ymmärretyksi ja asiakas itse ymmärtää. (Räisänen 2011.) Teknisellä laadulla on siis yllättävän pieni merkitys verrattuna palvelukokemukseen. Siksi tähän tulisi kiinnittää erityisen isoa huomiota.

Hyvän asiakaspalvelun kehittämisessä on paljon huomioitavia seikkoja. Johtava palvelumuotoilija Mikko Koivisto Diagonalista esittelee mielestäni hyvin asioita, jotka pitää huomioida hyvässä asiakaspalvelussa: 1) Huolehdi asiakkaasta. 2) Huomioi asiakas henkilökohtaisella tasolla. 3) Ennakoi asiakkaan tarpeet. 4) Jousta asiakkaan toiveiden mukaan. 5) Palvele asiakasta vilpittömästi. (Diago-

nal Mental Structure Oy 2014.) Toisaalta taas Räisänen (2011) esittää, että tutkimusten mukaan asiakkaat liittyvät hyvään asiakaspalveluun seuraavat ominaisuudet tärkeysjärjestyksessä: 1) luotettavuus, 2) uskottavuus, 3) ystävällisyys, 4) palveluhalukkuus ja -nopeus 5) viestintä- ja vuorovaikutustaidot, 6) kyvykkyys, 7) saavutettavuus ja 8) varmuus.

Luvussa 4.4.1 kerrotaan Atean asiakkaan näkökulma saamaansa palveluun. Myöhemmin luvussa 4.6.1 ja 4.7 selvitetään asiakkaan odotuksia ja sitä, mikä asiakkaalle on tärkeintä.

2.3 Atean organisaatio

Atean organisaation yksiköt esiintyvät useasti tutkimustuloksissa. Myynnin organisaatio on esitelty seuraavassa luvussa. Sen jälkeen tarkastellaan myyntiin liittyvää eShop-hankintakanavaa ja lopuksi asiakaspalvelun organisaatiota.

2.3.1 Myyntiorganisaatio

Atean myynnistä on 50 % laitteita ja 40 % ohjelmistoja. Muu osa myynnistä on järjestelmiin ja palveluihin liittyvää. Myyjien tekemien asiakaskäyntien lisäksi iso osa myynnistä tapahtuu eShop-hankintakanavassa. (Laitinen, Järvinen, Vaaranmaa, Ruusuvuori & Kinnunen 2014.)

Atean myynti on jaettu kolmeen alueeseen (taulukko 1). Metropolitan-alueeseen sisältyy Helsingin seudulla sijaitsevia yrityksiä, joissa työskentelee alle sata henkilöä. Regional-alue kattaa maantieteellisesti muun Suomen. Regionalin yrityksissä työskentelee yli 50 työntekijää. Enterprise Account & Public -alue sisältää julkisen sektorin toimintoja ja isoja organisaatioita pääasiassa pääkaupunkiseudulla. Myös asiakkaat ja asiakaspalvelu on jaettu näiden alueiden mukaan. (Laitinen ym. 2014.) Edellä esitetyistä alueista puhutaan tutkimustuloksissa asiakkaiden, asiakaspalvelijoiden ja myynnin yhteydessä.

Taulukko 1. Atean myynti-asiakaspalvelutiimit myyntialueittain.

Alueet Työntekijät	Metropolitan-alue	Enterprise Account & Public-alue	Regional-alue
Myyjät (Account Manager)	Myyntitiimit, joiden vastuualue pääkaupunkiseudulla	Myyntitiimit, joiden vastuualue pääkaupunkiseudulla	Myyntitiimit, joiden vastuualue muualla Suomessa
Ratkaisu-myyjät (Solution Manager)	Ratkaisumyyntitiimit, joiden vastuualue pääkaupunkiseudulla	Ratkaisumyyntitiimit, joiden vastuualue pääkaupunkiseudulla	Ratkaisumyyntitiimit, joiden vastuualue muualla Suomessa
Asiakaspalvelu Suomessa (Customer Care)	Asiakaspalvelijat Suomessa ja Riiassa, vastuualue pääkaupunkiseudulla	Asiakaspalvelijat Suomessa ja Riiassa, vastuualue pääkaupunkiseudulla	Asiakaspalvelijat Suomessa ja Riiassa, vastuualue muualla Suomessa

Metropolitan-, Enterprise Account & Public- ja Regional -alueilla työskentelee kahdenlaisia myyjiä. Account Manager -myyjät vastaavat asiakkuudet koko Atean tarjoaman osalta. Solution Manager -myyjät vastaavat ratkaisumyynnistä. Ratkaisumyynnissä suunnitellaan räätälöityjä kokonaisuuksia isoille yrityksille. Solution Manager -myyjät huolehtivat asiakkaan palvelukokonaisuudesta ja tukevat Account Manager -myyntiä. (Laitinen ym. 2014.)

2.3.2 Sähköinen hankintakanava eShop

Asiakas voi tehdä tilauksensa sähköisen eShop-hankintakanavan kautta. Tutkimukseen haluttiin ottaa mukaan myös tämä kanava osana asiakkaan saamaa palvelua. Sähköinen hankintakanava on Atean oma verkkokauppa, joka sisältää noin 200 000 tuotetta. Verkkokauppa on hyvä vaihtoehto sellaisille yrityksille, jotka haluavat nopeasti ja vaivattomasti hoitaa ostoksensa. (Laitinen ym. 2014.)

Järjestelmään kirjaudutaan sisään, valitaan tuotteet ostoskoriin ja ostetaan ne, minkä jälkeen esiasennetut laitteet ja muut tuotteet toimitetaan yritykselle. Asiainnin helpottamiseksi asiakkaalle on mahdollista tehdä omia vakiokokoonpanoja valmiiksi eShop-ostoksia varten. (Laitinen ym. 2014.)

2.3.3 Asiakaspalvelu

Atean Suomen asiakaspalvelu eli Customer Care toimii ympäri Suomen usealla paikkakunnalla. Yhteensä asiakaspalvelijoita on noin 30. Nykyisin kuusi asiakaspalvelijaa työskentelee myös Riassa. Tätä asiakaspalvelutiimiä kutsutaan Riika Procurementiksi. (Laitinen ym. 2014.)

Asiakaspalvelijoiden rooli vaihtelee paikkakunnittain. Enterprise Account & Public -alueella osa asiakaspalvelijoista toimii myynnin tukena, pitää läheisesti yhteyttä asiakkaisiin ja kirjaa tilauksia. Osa huolehtii hankinnoista ja tuotetuesta. Regional-alueen asiakaspalvelijat hoitavat hankinta- ja asiakaspalvelutehtäviä. He toimivat lisäksi tuotetuessa ja tekevät osittain myyntiä. He ovat läheisessä kontaktissa asiakkaiden kanssa ja tiiviissä yhteistyössä myyjien kanssa. (Laitinen ym. 2014.)

Riian asiakaspalvelussa käsitellään pääosin volyymitoimituksiin liittyviä laitetilauksia. Asiakaspalvelijat kirjaavat tilaukset ja lähettävät asiakkaille tilausvahvistukset ja toimitusajat. Tilausten kirjaamisen jälkeen laitteet hankitaan tai otetaan suoraan omasta varastosta ja toimitetaan asiakkaille. Asiakaspalvelijat seuraavat tilausten toimitusta päivittäin. (Laitinen ym. 2014.)

Toimituksen ja mahdollisen esiasennuksen palvelulupaus on viidestä kymmeneen päivään. Jos sovittu toimitusaika viivästyy, asiakkaalle tiedotetaan erikseen toimitusaika. Jotkut ilman esiasennusta olevat laitteet toimitetaan suoraan alihankkijalta asiakkaalle tilauksen nopeuttamiseksi. Ratkaisumyynnissä asiakkaat usein myös koulutetaan ja laitteet asennetaan toimitiloihin. Lasku lähtee asiakkaalle tavaran toimituksen tai mahdollisen asennusvaiheen jälkeen. (Laitinen ym. 2014.)

Asiakkaat ottavat yhteyttä Ateaan pääosin sähköpostitse ja chatin kautta. Asiakaspalvelutiimeillä on oma sähköpostiosoite, jonne tulee pääasiassa asiakkailta sähköposteja ja josta jokainen poimii omat asiakkuutensa hoidettavaksi. Asiakkailta on myös asiakaspalvelijoiden henkilökohtaiset numerot, Lync ja chat

käytössään monipuolisen tavoitettavuuden varmistamiseksi. Atealla on yleinen vaihdenumero ja palautemahdollisuus internetsivuilla. (Laitinen ym. 2014.)

3 Tutkimuksen esittely

Opinnäytetyön mittavien tulosten ja niiden analysointien takia opinnäytetyössä on perehdytty erilaisiin tutkimusmenetelmiin. Seuraavissa luvuissa esitellään opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät.

3.1 Asiakashaastatteluissa ja henkilökunnan kyselyissä käytetyt tutkimusmenetelmät

Haastattelututkimuksen menetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Atean asiakasyrityksiltä kerättiin laadullista palautetta avoimia haastattelukysymyksiä käyttäen. Haastattelukysymykset olivat puolistrukturoituja. Puolistrukturoidussa haastattelussa on määritelty ennalta käsiteltävät teemat ja vain osa kysyttävistä kysymyksistä on laadittu etukäteen. Haastattelijalla on vapaus kysyä tarkentavia kysymyksiä ja vaihtaa kysymysten järjestystä tai sanamuotoa. (OK-opintokeskus 2014.)

Puolistrukturoidut kysymykset sopivat hyvin asiakkaiden haastatteluissa käytettäväksi, koska tavoite oli saada esille mahdollisimman monipuolisia kehystoimenpiteitä asiakaspalvelun toiminnan kehittämiseksi avoimen keskustelun kautta. Tarkoitus ei ollut niinkään saada kaikilta samoihin kysymyksiin yhdenmukaisia vastauksia, mihin strukturoiduissa kysymyksissä pyritään. Haastattelut toteutettiin puhelimitse, jotta asiakkaat oli helppo tavoittaa.

Atean henkilöstölle kohdistuvaan tutkimukseen valittiin lomakkeella toteutettava kysely. Kyselyn etuna on tehokkuus, aineiston laajuus, tilastollinen analysoitavuus ja anonyymisyys. Kyselyssä voi olla paljon kysymyksiä etenkin,

jos löytyy valmiit vastausvaihtoehdot. Tulosten tulkinta voi olla vaikeaa ja vastaukset eivät välttämättä ole niin rehellisesti ja huolellisesti pohdittuja kuin esimerkiksi haastattelussa. (Hiltunen 2009.)

Kysely valittiin Atean henkilökunnalle haastattelun sijasta, koska sen todettiin säästävän aikaa ja koettiin, että sen avulla saadaan riittävän tarkat ja riittävästi vastauksia. Lomakekyselyssä käytettiin strukturoituja monivalintakysymyksiä. Useisiin aihealueisiin sai vastaaja antaa myös avoimen vastauksen.

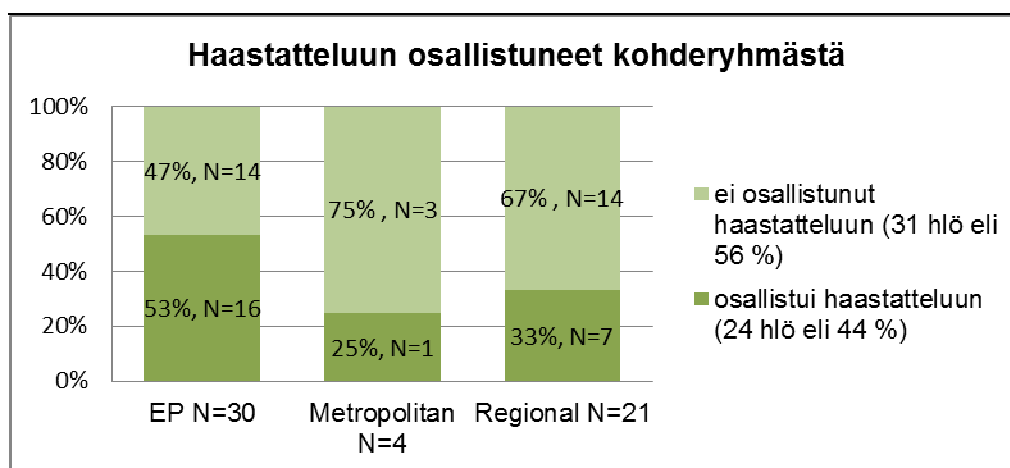
Tutkimustulokset kerättiin yhteen ja analysoitiin. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) ovat tutkineet avointen vastausten laadullista analyysiä. Analyysivaiheessa nauhoitusten perusteella kirjoitettu, litteroitu tekstimateriaali luetaan huolellisesti, järjestellään sisällön mukaan sekä pohditaan, mitä, miten ja missä määrin siinä asioita kerrotaan. Sisällönanalyysissä on tarkoituksena tarkastella tutkimusongelmien kannalta keskeisten seikkojen esiintymistä teksteissä. Tekstistä voi esimerkiksi alleviivata ja luokitella tärkeimpiä asioita. Tätä ns. koodattua osuutta voidaan eritellä laadullisesti tai määrällisesti. Koodatut asiat kerätään yhteen ja tehdään joko luokittelu, teemoittelu ja/tai tyypittely. Myös käsitekarttaa voi käyttää apuna. Analyysin tehtävänä on järjestää, jäsentää ja tiivistää aineisto niin, että mitään olennaista ei jää pois. Aineistosta tulisi löytää jotain yleisempää kuin vain yksittäisiä vastauksia. Tutkimusongelmaan on hyvä palata analyysin aikana aina yhä uudelleen ja uudelleen, että analyysi vastaa sitä, mitä työltä on todella haettu. Aineistoa tulisi tarkastella analyttisesti ja tehtyjä havaintoja tulkita teoreettisen aineiston ja oman ajattelun avulla neutraalisti. Lopullinen analyysi on tiivis teksti, jossa on huomattavasti enemmän lisäarvoa kuin alkuperäisessä tekstissä. (Kamk 2014; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

3.2 Haastatteluiden toteutus

Haastattelun tavoitteena oli selvittää, mitä mieltä yritysasiakkaat ovat Atean asiakaspalvelusta. Haastattelu toteutettiin puhelimitse, koska koettiin tämän olevan helpoin tapa tavoittaa asiakkaat. Haastateltaville asiakkaille lähetettiin 1–

2 viikkoa ennen infosähköposti, jossa kerrottiin lähestyvistä haastattelusta. Haastattelut toteutettiin ajalla 5.9.2014–3.10.2014.

Haastatteluun valittiin asiakasyrityksistä ne, jotka ovat tärkeimpiä ja tiiviisti Atean kanssa tekemisissä. Haastatteluun tavoiteltiin 55 asiakasyritystä. Yritykset, joita haastateltiin, olivat Atean ns. top-asiakkaita eli asiakkaita, jotka ovat aktiivisia ja lähes päivittäin tekemisissä Atean kanssa. He olivat pääosin tieto- tai ostohallinnosta vastaavia henkilöitä. Haastateltavat valittiin eri myyntialueista (ks. luku 2.2.1) ympäri Suomen. Haastatteluun osallistui 24 asiakasta eli 44 % kohderyhmästä (kuvio 1). Suurin osa vastaajista oli EP-myyntialueesta. Metropolitan-alueelta osallistui haastatteluun vain yksi vastaaja, joten myöhemmin esitetyissä tuloksissa erottuu Metropolitan muiden vastauksia selkeämmin. Vastaajien nimiä ei julkaista tässä opinnäytetyössä.



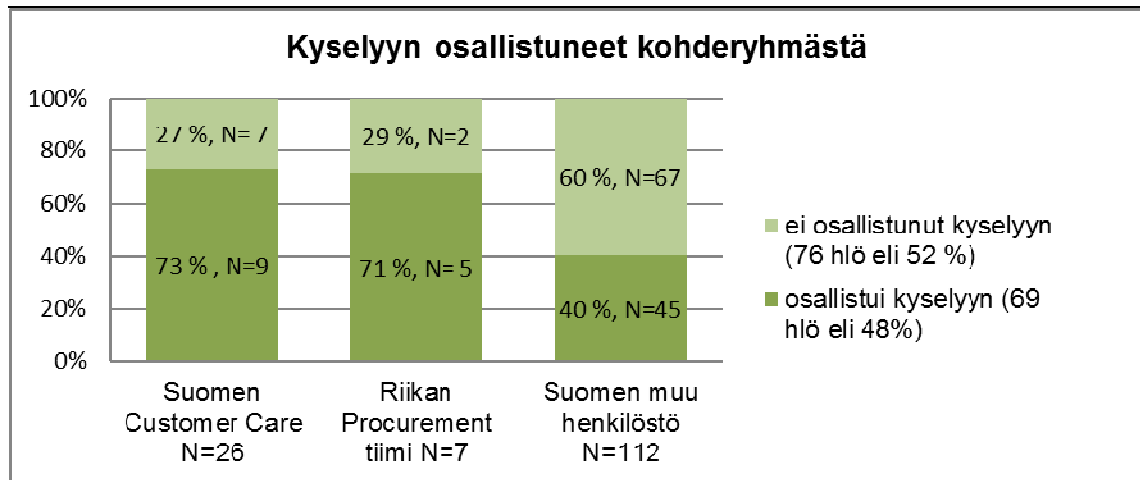
Kuvio 1. Haastatteluun osallistuneet asiakkaat myyntialueittain.

3.3 Kyselyiden toteutus

Atean henkilökunnalle toteutettiin kolme erilaista kyselyä. Kyselyyn otettiin mukaan sellaiset henkilöt, jotka ovat asiakaspalvelusta tai joilla on yhteistyötä asiakaspalvelun kanssa. Riikan asiakaspalvelulle eli Riika Procurement tiimille ja muulle henkilöstölle kysely lähetettiin 29.9.2014 ja Suomen asiakaspalvelulle eli Customer Carelle 3.10.2014. Muulla henkilöstöllä käsitetään Atean taloushallinto, Account Manager -myynti, Solution Manager -myynti, logistiikka- ja

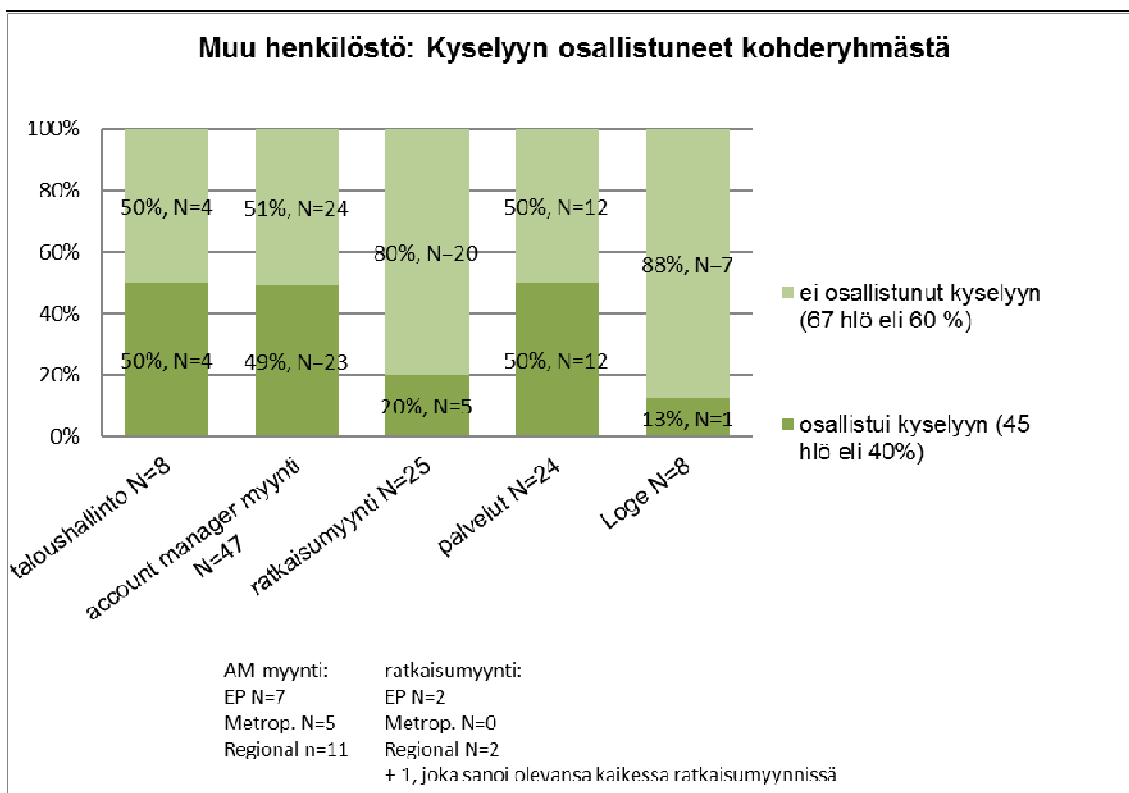
palveluyksiköiden vastaajat. Kohderyhmille lähetettiin myöhemmin vielä muistutuskysely, jotta vastausprosenttia saatiin kasvatettua.

Kyselyihin valittiin yhteensä 145 työntekijää, joista 69 vastasi kyselyyn. Kaikkien kyselyyn vastanneiden vastausprosentti on 48. Asiakaspalvelu niin Suomessa kuin Riiassa vastasi aktiivisemmin kyselyyn kuin muu henkilöstö (kuvio 2).



Kuvio 2. Atean henkilökunnan osallistumisprosentti kyselyihin.

Muusta henkilökunnasta prosentuaalisesti parhaiten kyselyn saaneesta vastasi taloushallinto (50 %), palvelut (50 %) ja Account Manager -myynti (49 %) (kuvio 3). Metropolitanin Solution Manager -myynnistä ei vastannut kukaan ja logistiikka-yksiköstä (Loge) vastasi yksi henkilö.



Kuvio 3. Atean henkilökunnasta "muun henkilöstön" osallistuminen kyselyihin.

3.4 Haastatteluissa ja kyselyissä esitetyt kysymykset

OK-opintokeskus (2014) toteaa, että haastattelukysymysten tulee olla selkeitä, loogisia ja yksiselitteisiä eivätkä ne saa johdatella. Haastattelijalla ei saa kertoa omia mielipiteitä, jottei vaikuta haastateltavan mielipiteisiin. Aluksi kysytään yleisiä, helposti vastattavia kysymyksiä ja loppua kohti kysymykset voivat olla yksityiskohtaisempia ja henkilökohtaisempia. (Hiltunen 2009, OK-opintokeskus 2014.)

Haastattelun ja kyselyiden kysymykset suunniteltiin yhdessä Atean edustajien kanssa, jotta kysymyksistä saatiin täsmälliset. Haastatteluissa ja kyselyissä päädyttiin kysymään sekä avoimia kysymyksiä että arvosanakysymyksiä. Arvosanakysymyksillä pyrittiin kartoittamaan kokonaisuutta paremmin, vertailemaan erilaisia vastauksia keskenään ja saamaan selkeämmin vastaajien mielipide esille. Arvosana annettiin asteikolla 1-4, jossa 1 vastasi heikointa ja 4 parasta arvosanaa.

Haastattelun ja kyselyiden kyselylomake toteutettiin Digiumin avulla, joka on www-selaimella toimiva verkkokyselyohjelmisto (Questback 2014). Digium oli ollut jo pitkään Atealla käytössä, joten se tuntui luonteelta vaihtoehdolta lomakepohjien rakentamiseen. Digium osottautui hyväksi työkaluksi rakentaa graafisia taulukoita halutuista vastauksista. Ennen haastatteluja toteutettiin koesoittoja, jotta lomakepohja ja kysymykset toimivat.

Atean asiakaspalvelua koskeva tutkimus toteutettiin esittämällä asiakkaille, asiakaspalvelijoille ja muulle henkilökunnalle monipuolisesti erilaisia kysymyksiä. Monet kysymykset olivat haastatteluissa ja kyselyissä samanlaisia. Samaa aihetta edustavat arvosanoja koskevat vastaukset on tuloksissa yhdistetty graafisiin kuvioihin. Sen sijaan avoimista vastauksista on pyritty löytämään tärkeimmät vastaukset ja ne on esitetty auki kirjoitettuna teemoittain.

Alla olevassa taulukossa on esitelty haastatteluiden ja kyselyiden kohderyhmille esitetyt kysymykset ja kysymysten kappalemäärät (taulukko 2). Vastaavat aihealueet löytyvät opinnäytetyöstä eri luvuista. Suurin osa asiakaspalvelijoille eli Customer Carelle ja Riika Procurementille esitetyistä kysymyksistä olivat erilaisia työtehtävien erilaisen luonteen takia. Customer Care on enemmän prosessien ja asiakkaiden kanssa tekemisissä kuin Riika Procurement. Molemmilta asiakaspalvelijaryhmiltä kysyttiin, mitä mieltä he ovat omaan työhönsä liittyvistä asioista, jotta sisäisiä prosesseja pystytään tarvittaessa kehittämään.

Tilaukseen, toimitukseen ja laskutukseen (taulukossa TiToLa) liittyviä kysymyksiä kysyttiin kaikilta kohderyhmiltä niin asiakkailta kuin henkilökunnalta. Tilauksiin liittyvää tuoteinformaation riittävyttä tiedusteltiin lisäksi asiakkailta. eShop-hankintajärjestelmään liittyviä kysymyksiä ja asiakaspalvelun kehityssuuntaan liittyviä kysymyksiä kysyttiin kaikilta muilta paitsi Riika Procurementilta. Asiakkailta ja Customer Carelta tiedusteltiin minkälaista palvelua asiakkaat saavat tällä hetkellä. Vastavuoroisesti Riika Procurementin asiakaspalvelijoilta ja muulta henkilöstöltä selvitettiin, minkälainen yhteistyö on Suomen Customer Caren kanssa.

Taulukko 2. Atean henkilöstön kyselyissä ja asiakkaiden haastatteluissa esitetyt kysymysalueet ja kysymysten kappalemäärät.

ATEAN HENKILÖSTÖN KYSELYT JA ASIAKKAIDEN HAASTATTELUT								
Kohde-ryhmä	Kysymykset kpl	Asiakkaan saama palvelu	Yhteistyö CC:n kanssa	TiToLa	eShop	Oma arvio työstä	Tuote-info	Palvelun kehityssuunta
Customer Care	12	x		x	x	x		x
Riika Proc.	7		x	x		x		
muu hlöstö	11		x	x	x			x
asiakkaat	19	x		x	x		x	x

4 Tutkimuksen tulokset

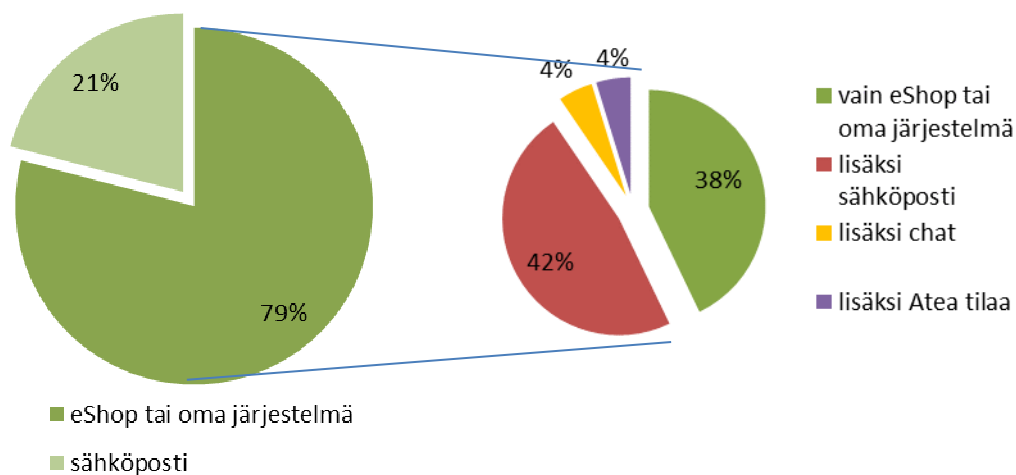
Seuraavissa luvuissa on esitelty haastatteluiden ja kyselyiden tulokset. Tulokset on useassa kohtaa eritelty myyntialueittain (ks. luku 2.2.1). Kuvioissa on käytetty useassa kohtaa arvosana-asteikkoa 1-4, jossa 1 vastaa heikointa ja 4 parasta arvosanaa. Lopuksi luvussa 4.7 esitetään loppuyhteenveto tärkeimmistä seikoista.

Atean edustajien ennakko-oletuksina tutkimustuloksista oli, että asiakkaat saattavat toivoa edullisempia hintoja, parempaa toimitusvarmuutta ja selkeämpää palvelulaskutusta. (Laitinen ym. 2014.)

4.1 Asiakkaiden käyttämä kanava tilauksen teossa

Asiakkailta kysyttiin haastattelun aluksi, minkä kanavan kautta he tilaavat yritykseensä tuotteet. Tällä kysymyksellä haluttiin tietää, kuinka tärkeässä roolissa on eShop-hankintakanava ja sähköposti, johon pääosin vastaa asiakaspalvelu. Vastauksessa sai valita useamman vaihtoehdon. Kävi ilmi, että 79 % tilaa tuotteet eShopin tai oman järjestelmän kautta, joka on integroitu Atealle (kuvio 4). Heistä lisäksi osa tilaa sähköpostin tai chatin kautta tuotteita.

Tilauskanava N=24



Kuvio 4. Asiakkaiden käyttämä tilauskanava tuotehankinnoissa Atealla.

Tämän otannan tulosten mukaan yhteensä 63 % tilaa sähköpostilla tuotteita. Heistä 21 % tilaa vain sähköpostilla ja 42 % tilaa eShopin lisäksi sähköpostilla pääasiassa siksi, ettei löydä eShopista jotain haluamaansa, joka voi esimerkiksi olla erikoistuote tai räätälöintiä vaativa tuote. Pelkästään sähköpostilla tilaavien vastauksista ei löydy selkeää syytä siihen, miksi tilaajat eivät käytä eShoppia. Asiakkaat kertovat mm., että eivät ole kuulleet eShopista aiemmin, sitä on vasta alettu käyttämään tai se vaatisi aikaa tutustua.

Tulosten perusteella voisi harkita, onko sähköpostilla tilaavia asiakkaita mahdollista siirtää enemmän eShop-tilaajiksi esimerkiksi lisäämällä tuotevalikoimaa tai kertomalla asiakkaille enemmän eShopista. Mitä enemmän asiakkaat käyttävät eShop-hankintakanavaa, sitä todennäköisemmin sähköpostiin käsittelyyn menevä työaika vähenee.

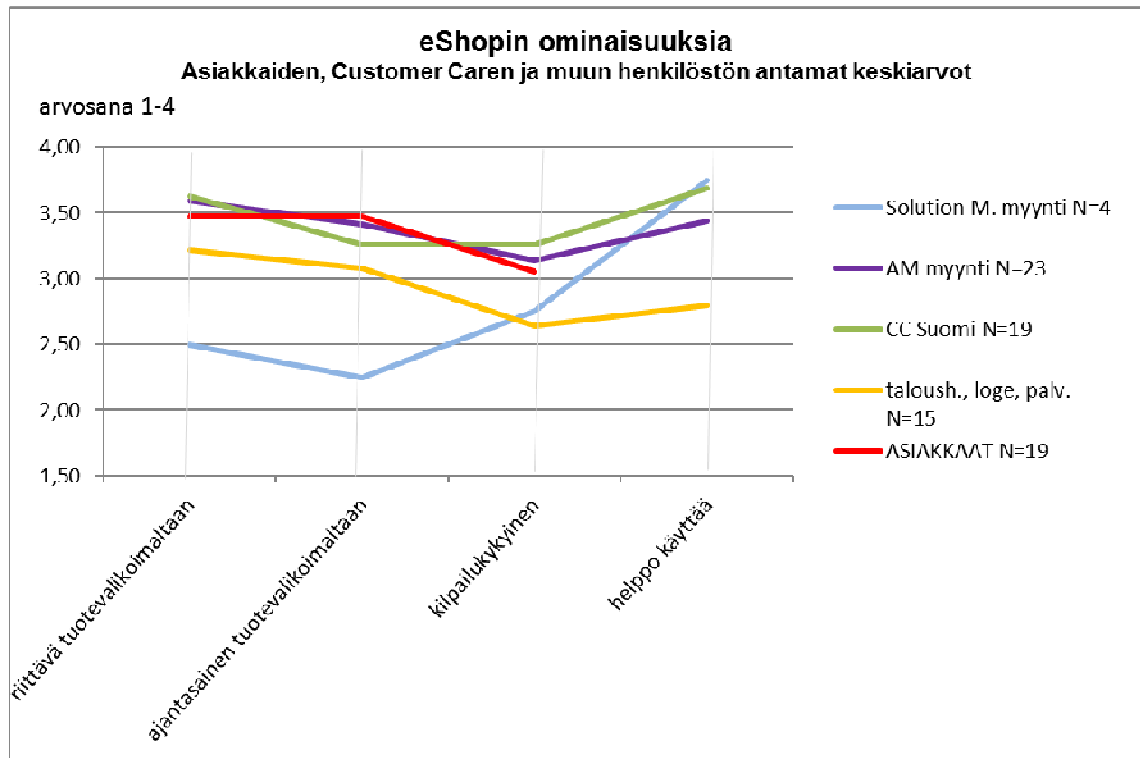
4.2 eShop-hankintakanavan tuotevalikoima ja ominaisuudet

Asiakkailta, Customer Carelta ja muulta henkilöstöltä kysyttiin kysymyksiä eShop-hankintakanavasta osana Atean tarjoamaan palvelua. Vastajilta tiedusteltiin, mitä mieltä he ovat eShopin tuotevalikoiman riittävydestä, ajantasaisuudesta ja kilpailukykyisyydestä. Sisäisissä kyselyissä esitettiin lisäksi erikseen kysymys eShopin helppokäyttöisyydestä. Vastajat antoivat arvosanan asteikolla 1–4 (1 heikoin, 4 paras) ja heillä oli mahdollisuus avoimiin kommentteihin.

Asiakkaat antavat eShopin kilpailukykyisyydelle kolmanneksi heikoimman keskiarvon (ka 3,05) 13 arvosanakysymyksestä ja muu henkilökunta neljänneksi heikoimman arvosanan (ka 2,88) (kuvio 5). Asiakkaiden antamaa keskiarvoa laskee vastaajajoukossa muutama, joka antaa arvosanaksi ykkösen.

Sen sijaan eShopin tuotevalikoima koetaan hyväksi. Asiakkaat antavat sille kaikista kysymyksistä kolmanneksi parhaimman keskiarvon 3,48 ja muu henkilökunta antaa keskiarvoksi 3,30. Yhteensä asiakkaat pitävät eShop-hankintakanavan kilpailukykyisyyttä ja tuotevalikoimaa parempana monelta osin kuin Atean henkilöstö yhteensä (asiakkaat ka 3,52, Atean henkilöstö 3,12).

eShopin kilpailukykyisyydessä asiakkaiden mielipiteet jakautuvat paljon eikä selkeää kehittämissuuntaa ole havaittavissa. Palautetta annetaan tuotteiden korkeasta hinnasta, eShopin käytettävyydestä ja sen hakutoimintojen heikkoudesta, tilauksen hitaasta toimituksesta, eShopin tuotteittain tapahtuvan laskutustavan puutteellisuudesta ja visuaalisuudesta. Customer Caressa kommentoidaan sisäisen ERP-järjestelmän toimintojen hankaluutta tilattaessa useampaa tuotepakettia, tuotekategorioiden epäselvyyttä, tuotekategorioiden hankalaa hinnoittelumallia ja End-of-Life-tuotteiden paljoutta eShopissa. Muu henkilöstö antaa palautetta eShopin hakutoimintojen heikkoudesta, laiterekisterin tietokenttien epäloogisuudesta ja tuotteiden vertailumahdollisuudesta.

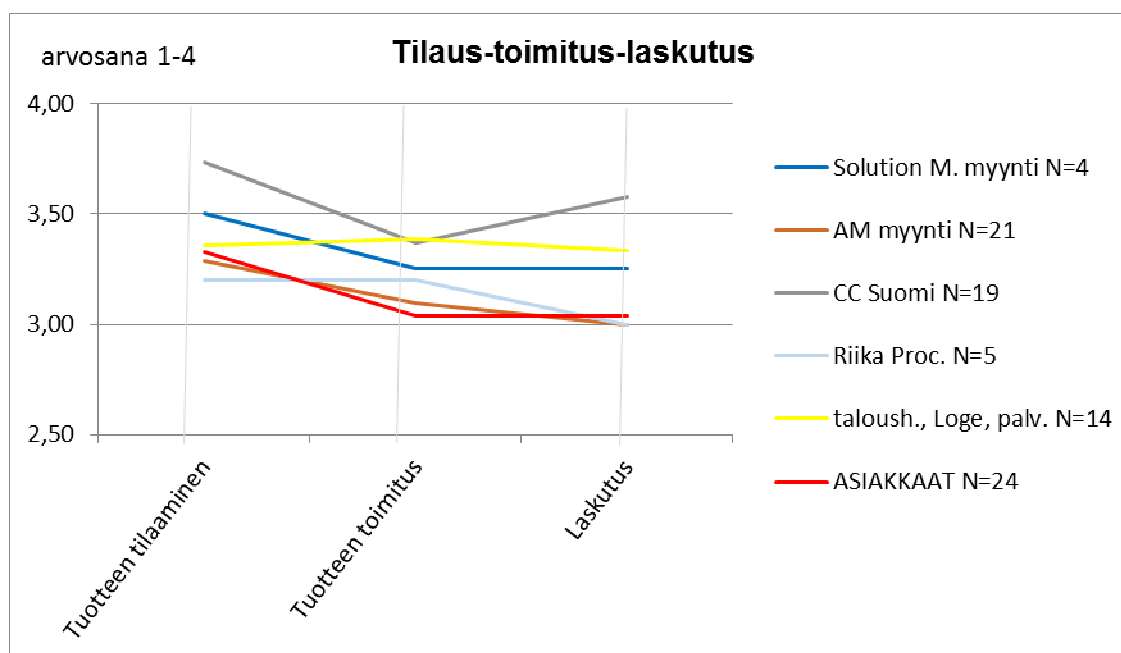


Kuvio 5. eShop-hankintakanavan ominaisuudet asiakkaiden, Customer Caren ja muun henkilöstön mielestä keskiarvoittain

Vaikka eShopin tuotevalikoimaan liittyvä palaute on sen sijaan pääosin hyvää, asiakkaiden rakentavassa palautteessa kerrotaan, että eShopissa on vanhentuneita laitteita ja puutteita tai tuotteiden saatavuus on huono. Customer Care ja muu henkilöstö toivovat lisää tuotevalikoimaa uusilta tukkureilta ja lisää mobiilituotteiden tarvikevalikoimaa. Myös tuotesaatavuuden ja palveluihin liittyvien koodien paikkansa pitävyyttä epäiltiin. Jos mahdollista, eShopin varastosaldojen oikeellisuus kannattaa tarkistaa ja tuloksissa ehdotettuja tuotteita voisi lisätä eShop-hankintajärjestelmään.

4.3 Tuotteiden tilaus, toimitus ja laskutus

Asiakkailta, Suomen Customer Carelta, Riian Procurement tiimiltä ja muulta henkilökunnalta kysyttiin, kuinka heidän mielestään tuotteen tilaaminen, toimitus ja laskutus sujuvat kaikkien erilaisten kanavien kautta. Asiakkaat arvioivat tilauksen, toimituksen ja laskutuksen muuta henkilökuntaa heikommaksi (kuvio 6).



Kuvio 6. Asiakkaiden, Customer Caren, Riika Procurementin ja muun henkilöstön arvosanavastauksien keskiarvo tilauksien, toimituksien ja laskutuksen sujuvuudessa.

Toimitus ja laskutus saavat asiakkailta kaikista heille esitetyistä 13 arvosanakysymyksestä toiseksi heikoimman keskiarvon (ka 3,04). 79 % on sitä mieltä, että toimitus ja laskutus sujuvat hyvin tai lähes hyvin (arvosana 3 tai 4). Myös avointa palautetta annetaan melko paljon. Tilauksen teon sujuvuudelle asiakkaat antavat sen sijaan keskiarvon 3,33. 92 % asiakkaista onkin sitä mieltä, että tilauksen teko sujuu hyvin tai lähes hyvin.

Asiakkaan rakentavat palautteet liittyvät pääasiassa toimituksen ongelmatilanteisiin: viivästyksiin, katoamisiin, väriin toimitusosoitteisiin tai väärin tulleisiin toimituksiin. Toimitukseen liittyvästä informaatiosta kerrotaan lisää seuraavassa luvussa. Avoimissa vastauksissa asiakkaat epäilivät toimitusaikojen viivästykseen seuraavia syitä:

- Tuotteiden saatavuus on huono.
- Erikoistuotteiden toimitus venyy.
- Valmiiksi asennettujen tuotteiden toimitus venyy.
- Alihankinnan kautta tulevilla toimituksilla on ongelmia.

Asiakkaiden vastausten perusteella Atea voisi pohtia, tuleeko alihankkijoiden ja kuljettajien mahdollisista myöhästymisistä tarpeeksi tietoa tällä hetkellä ja onko

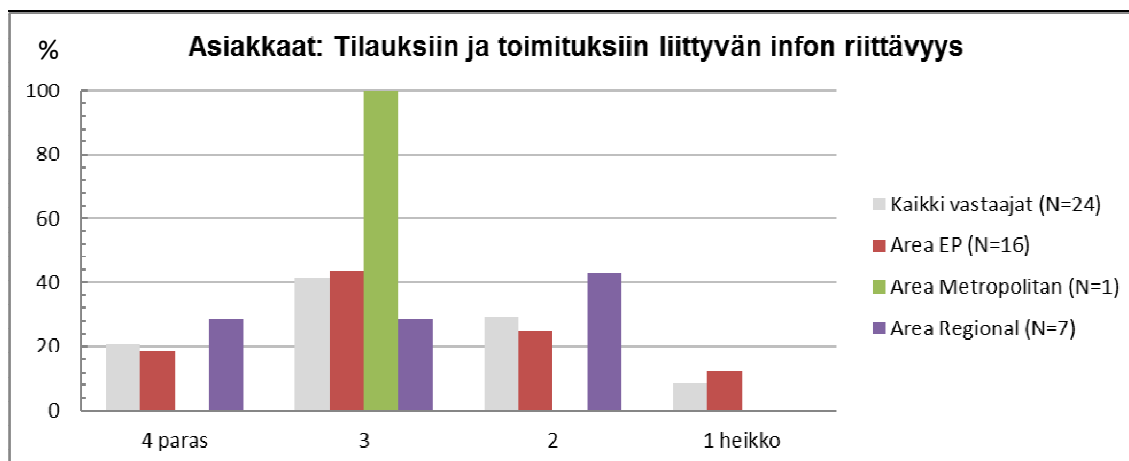
toimitusseurantaa mahdollista parantaa vielä entisestään. Yksi asiakas haluaisi päästä valitsemaan eShopissa nopeamman toimitusajan pienestä lisämaksusta. Tällaista vaihtoehtoa voisi myös harkita.

Customer Carelta ja muulta henkilöstöltä tilauksesta, toimituksesta ja laskutuksesta kysyttäessä Account Manager -myynnistä Regional erottui muista selkeästi. Sen vastaamien kysymysten keskiarvo on 2,75, kun muut yksiköt vastaavat keskiarvoisesti 3,13–3,67 välillä. Tyytyväisin keskiarvoltaan on taloushallinnon yksikkö.

Customer Care ja muu henkilöstö kommentoi tilaukseen liittyen, että tilausputki on liian sekava toimintatavoiltaan, poikkeamien hallinta on haastavaa ja että tilauksen manuaalisyyttö kestää liian kauan. Tuotteiden toimituksesta sanotaan, että asiakkaan pitäisi saada tietoa toimitusviiveistä ja arvioiduista toimitusajoista, toimitusvalvontaa tulisi parantaa ja asiakkaalle olisi hyvä olla eShopissa toimitusseurantamahdollisuus. Laskutuksessa henkilökunnan mukaan on ilmennyt jäykkyyttä, sekaannuksia ja hyvityksiä. Joku kommentoi, että lasku on vaikeaselkoinen.

4.3.1 Tilauksiin ja toimituksiin liittyvä info

Asiakkailta haluttiin tiedustella tilauksen ja toimituksen sujumuuden lisäksi, onko niihin liittyvää tiedottamista tapahtunut tarpeeksi. Asiakkaat eivät ole kovin tyytyväisiä tiedon määrään. 63 % asiakkaista on tyytyväisiä tai lähes tyytyväisiä (arvosana 3 tai 4) (kuviokuva 7). Kysymys sai heikoimman keskiarvon (2,75) 13 arvosanakysymyksestä.



Kuvio 7. Asiakkaiden mielipide tilauksiin ja toimituksiin liittyvän infon riittävydestä.

Asiakkaat antavat paljon palautetta toimitukseen liittyvän tiedon puutteesta etenkin myöhästyneissä toimituksissa. Jotkut asiakkaat haluavat hyvin tarkasti tietää toimituksen etenemisestä ja viivästyksen syistä: miksi, mikä kestää ja milloin toimitus olisi odotettavissa. Muutamat kertovat itse ottaneensa ensin yhteyttä ongelmista, vaikka ovat sitä mieltä, että yhteydenoton pitäisi mennä toisin päin. Joku kertoo, että ongelmaan liittyvän vastauksen tuleminen kestää liian kauan. Halutaan myös tietää, milloin loppunutta tuotetta olisi saatavilla. Asiakkaat kommentoivat, että asioiden selvittelyyn menee liikaa aikaa.

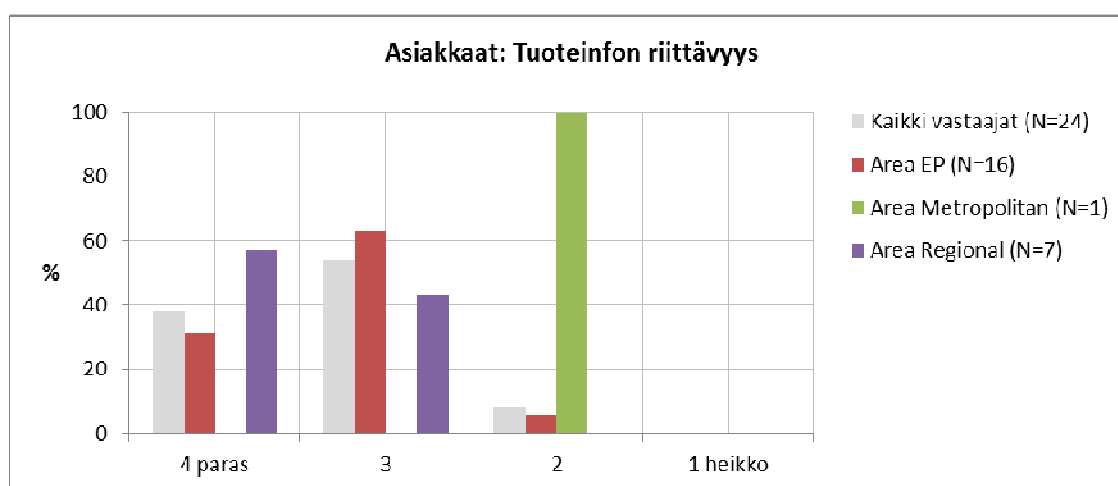
Vaikka Laitinen ym. (2014) kertoo, että Atealla on käytössään toimintamalli, jolla tiedotetaan asiakasta tuotteiden viivästyksistä sähköpostitse, ei tiedottaminen asiakkaiden tulosten perusteella vaikuta olevan riittävää tai se ei ole tehokasta, jotta sitä olisi huomattu tarpeeksi selkeästi. Asiakkaiden kommentit voivat olla vain yhteen tapahtumaan liittyviä, mutta silti asiakkaan informointi on tärkeää. Asiakkaiden tiedottaminen parantaa asiakkaan tyytyväisyyttä, oli kyseessä sitten hyvät tai huonot uutiset, toteaa Pitkänen (2006, 47). Huonoja uutisia kuitenkin pelätään kertoa, koska viestin tuoja saa usein kuulla kunniansa. Kun asiat ovat itselle selviä tai kun asiakasta ei näe, voi tiedon jakaminen myös helposti unohtua. Tiedottaminen kannattaa, koska yritykselle aiheutuu turhia kuluja ajasta, jota käytetään asiakkaiden käsitysten ja asioiden oikomiseen sekä kyselyihin vastaamiseen. Jos tietoa ei kerrota tai se kerrotaan virheellisesti, asiakkaalle aiheutuu ajanhukkaa ja epävarmuuden kautta hermostumista. Jotain toista kuitenkin hirvittää liika tiedon määrä ja toiselle se herättää

luottamusta ja palvelu tuntuu hyvältä. Asiakkaat ovat erilaisia ja siksi kultainen keskitie on löydettävä. (Pitkänen 2006, 47, 49, 51, 62.)

Tutkimustulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että tietoa ei ole annettu tarpeeksi. Kysymykseksi herääkin, miten tiedottamista voidaan entisestään parantaa vai mikä on oikea tapa asiakkaan tyytyväisyyden parantamiseen. Tilauksiin ja toimituksiin liittyvää tietoa voisi tuoda entistä läpinäkyvämmäksi asiakkaalle. Osa tiedottavista sähköpostiviesteistä jää todennäköisesti huomaamatta asiakkaalta. Voisiko eShop tukea tätä tiedottamista? Jos jokin ongelmatilanne sattuu, asiakkaalle olisi hyvä informoida säännöllisin väliajoin tapahtumista ilman, että asiakkaan tarvitsee kysellä perään.

4.3.2 Tuotteisiin liittyvä info

Asiakkailta kysyttiin, ovatko he saaneet riittävästi tietoa tuotteista oston yhteydessä. Pääasiassa tuotteet tilataan eShopin kautta tai oman järjestelmän kautta. 92 % vastaajista on sitä mieltä, että he ovat saaneet riittävästi tai lähes riittävästi infoa (arvosanat 3 tai 4) (kuvio 8).



Kuvio 8. Asiakkaiden mielipide tuoteinfon riittävyyteen tilauksen yhteydessä.

Jotkut asiakkaista jää kaipaamaan jonkinlaista lisäinformaatiota tuotteista. Asiakkaat haluavat lisätietoa eShop-hankintajärjestelmään sekä asiantuntemusta lisää asiakaspalveluun ja myyntiin. Heitä kiinnostaa tietää,

miten tuotteet eroavat toisistaan (esim. akut) ja mikä sopii mihinkin laitteeseen (esim. adapterit kannettaviin). Yksi kommentoi, että tuotteet vaihtuvat ja päivittyvät niin usein, ettei voi pysyä perässä, ellei informaatiota ole tarpeeksi saatavilla. Asiakkaat käyttävät jonkun verran aikaansa hakeakseen muualta tietoa, internetistä, asiakaspalvelusta tai myynnistä. Tässä kohtaa olisi hyvä pohtia, miten voisi tuoteinfoa lisätä enemmän eShoppiin ja tarvitsevatko asiakaspalvelu ja myynti lisäkoulutusta tuotteisiin. Miten asiakas voisi päästä mahdollisimman vähällä työllä tilatessaan tuotteita?

4.4 Atean palvelun laatu

Laatu on tärkeä asia asiakkaille ja siksi oli tärkeää selvittää, miten Atean asiakkaat kokevat Atean palvelun laadun. Näkökulmaa haettiin myös kysymällä vastaavaa kysymystä Customer Caren eli Suomen asiakaspalvelijoilta – miten he kokevat asiakkaan saaman palvelun laadun. Viimeisessä luvussa kerrotaan henkilökunnan kokeman sisäisen palvelun laadun.

4.4.1 Asiakkaiden näkemys palvelun laatuun

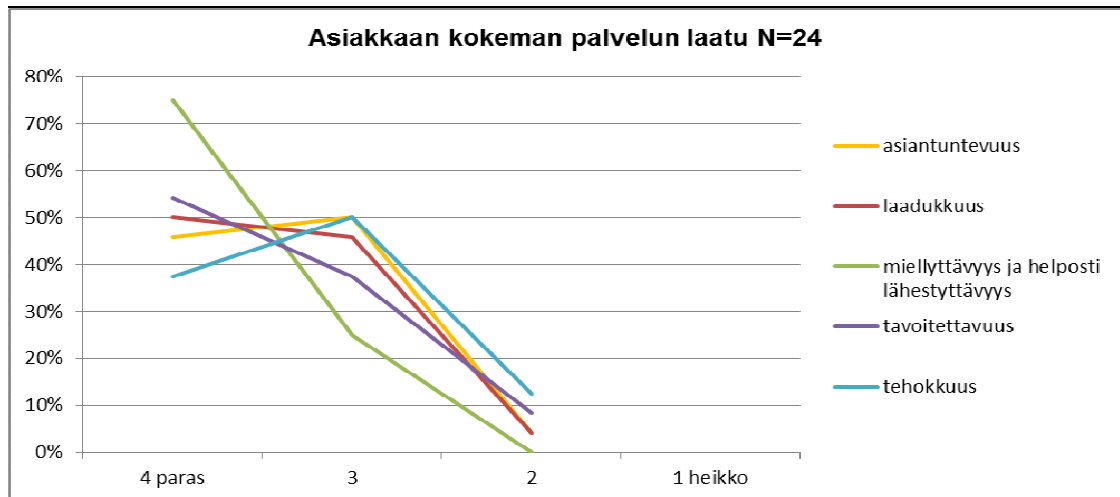
Atean asiakkaiden kokemaa palvelun laatua selvitettiin eri kriteereillä. Kriteereinä olivat laadukkuus-kysymyksen lisäksi asiantuntevuus, miellyttävyys ja lähestyttävyyys, tavoitettavuus ja tehokkuus. Laatuun liittyviä kysymyksiä kysyttiin asiakkaiden lisäksi myös Customer Carelta. Tuloksien perusteella asiakas kokee saavansa pääosin hyvää palvelua. 94 % vastaajista valitsee kaikelle viidelle kriteerille arvosanan 3 tai 4 (kuvio 9). Palvelun miellyttävyys ja lähestyttävyyys saa parhaimmat arvosanat viidestä kriteeristä ja koko tutkimuksesta: kaikki vastaajat antavat arvosanaksi 3 tai 4 (ka 3,75). Laadukkuus, tavoitettavuus ja asiantuntevuus seuraavat perässä keskiarvoilla 3,46; 3,46 ja 3,42.

On huomioitavaa, että 50 % asiakkaista pitää lähimpänä yhteyshenkilönään jotakuta muuta kuin asiakaspalvelijaa. 40 % pitää myyntiä ja 10 % palvelut-

yksikköä lähimpänä yhteyshenkilönä. Palvelua koskevien tulosten voidaan näin olettaa koskevan pääasiassa asiakaspalvelun ja myynnin henkilöitä sekä pieneltä osalta palvelut-yksikköä.

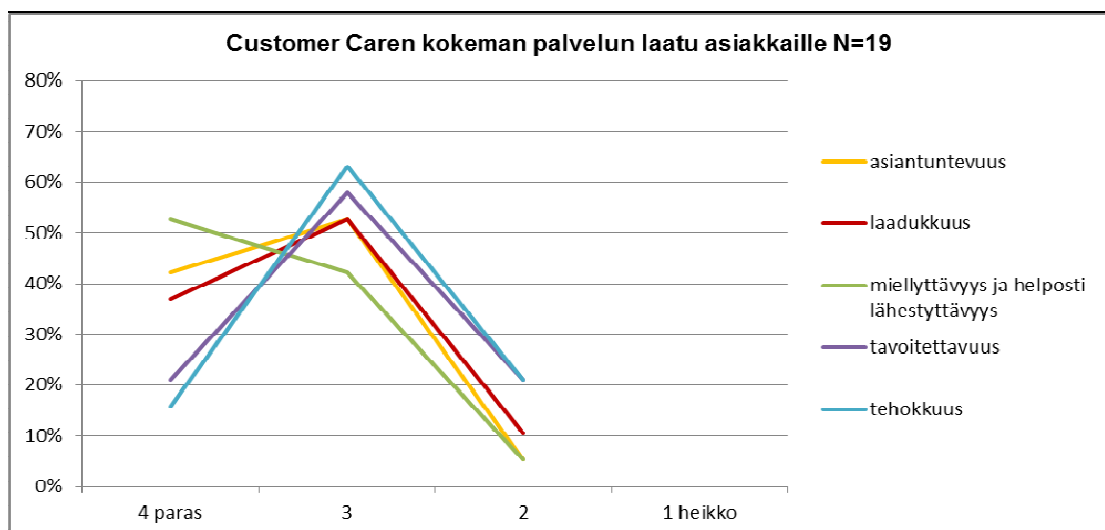
Asiakkaiden avoimet palautteet ovat positiivisimpia palvelun asiantuntevuudessa, miellyttävyydessä ja lähestyttävyydessä sekä laadukkuudessa. Avointen kysymysten perusteella palvelun tehokkuus ja tavoitettavuus vaatii kehittämistä, vaikkakin tavoitettavuus saa melko hyvän keskiarvon arvosanakysymyksistä. Asiakkaat ja Customer Care kokevat vastaamisen ja käsittelyn olevan hidasta erityisesti sähköpostitse. Vastaamisen pitäisi olla nopeampaa ja toiminnan tehokkaampaa kuin nyt. 88 % kaikista asiakkaista sanoo käyttävänsä sähköpostia yhteydenotossa asiakaspalveluun. Asiakkaat toivovat asiakaspalvelijoilla olevan enemmän asiantuntevuutta tietotekniikassa ja myyjillä ratkaisukeskeisempää lähtökohtaa myynnissä ja kokoonpanojen tarjoamisessa. Palvelun miellyttävyyteen ja lähestyttävyyteen ei annettu rakentavaa palautetta yhtään.

Palvelun laadukkuutta kysyttiin omana kysymyksenään. Se käsittää monia muita esitettyjä kriteereitä, mutta antaa kokonaiskuvaa koko palvelun laadusta. 83 % asiakkaista kertoo, että laatu on hyvää tai lähes hyvää (arvosana 3 tai 4). Tämän kysymyksen ohella hyvän kokonaiskuvan asiakkaiden kokemasta laadukkuudesta antaa palvelun kehityssuunnasta kysytty kysymys luvussa 4.6.2.



Kuvio 9. Asiakkaiden antama keskiarvo asiakashaastattelussa palvelun laadusta eri kriteereiden pohjalta.

Myös Customer Carelta kysyttiin, minkälaista palvelua Atea antaa asiakkailleen. Customer Care pitää asiakkaan saamaa palvelua hieman huonompana kuin mitä asiakas kokee sen olevan (kuvio 9 ja 10). 87 % vastaajista valitsee arvosanan 3 tai 4 kaikelle viidelle kriteerille, laadukkuudelle, asiantuntevuudelle, miellyttävyydelle ja lähestyttävyydelle, tavoitettavuudelle sekä tehokkuudelle. Customer Care - kuten asiakkaat - antavat parhaimmat arvosanat myös palvelun miellyttävyydelle ja lähestyttävyydelle (ka 3,47). Seuraavaksi parhaimmat arvosanat annettiin asiantuntevuudelle (ka 3,36) ja laadukkuudelle (ka 3,26). Asiakkaat sen sijaan pitivät Atean palvelun laadukkuutta ja tavoitettavuutta parempana kuin sen asiantuntevuutta.



Kuvio 10. Customer Caren antama keskiarvo asiakkaan saaman palvelun laadusta eri kriteereiden pohjalta.

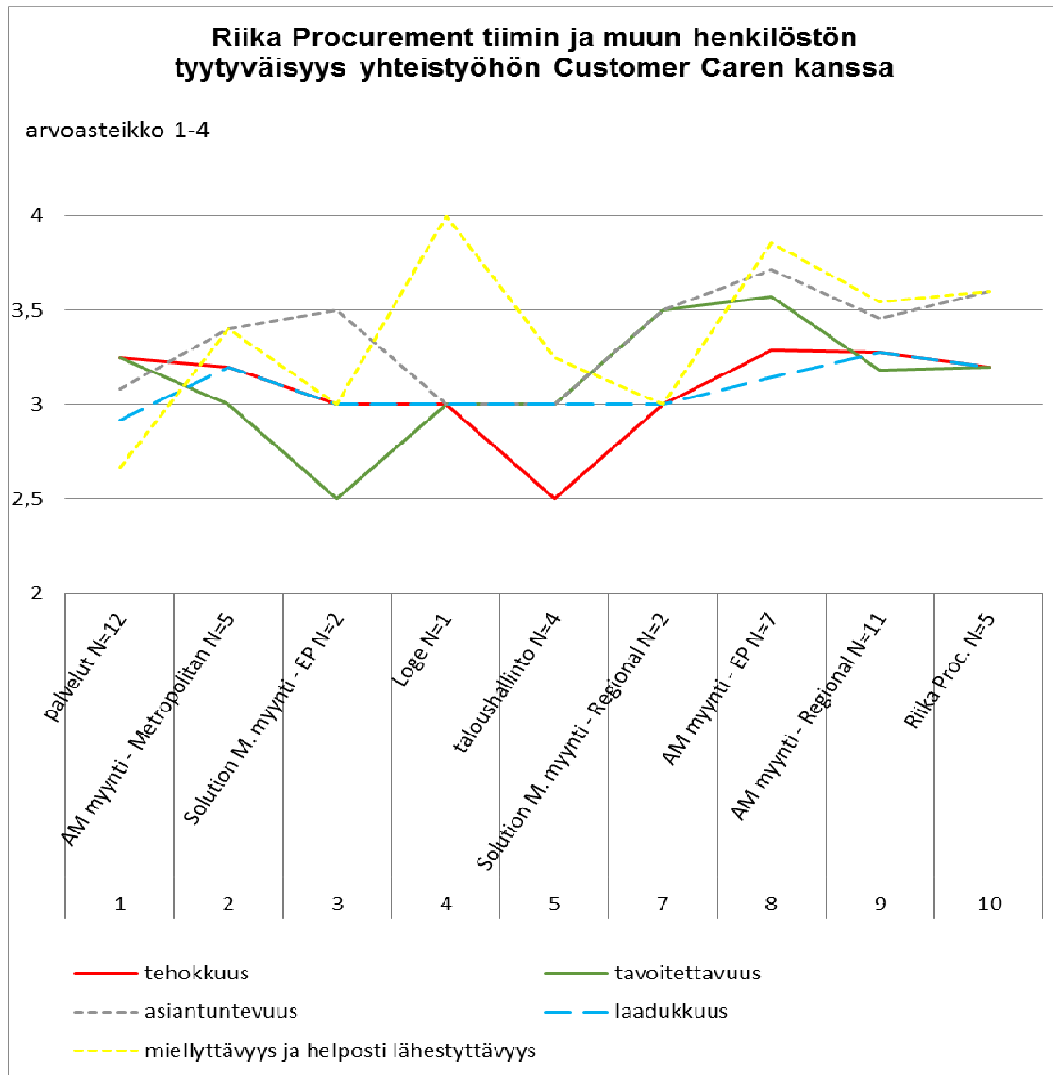
Customer Care arvioi, että palvelu on heikointa sen tehokkuudessa ja tavoitettavuudessa. Pääasiassa avoimissa vastauksissa korostettiin vastuunoton ja resurssien puutetta asiakaspalvelussa. Asiakkaalle vastaaminen ja asioiden käsittely on vastausten perusteella hidasta. Lisäresursointia tai uudelleen organisointia kaivataan.

4.4.2 Atean henkilökunnan yhteistyö Customer Caren kanssa

Asiakaspalvelua on sekä sisäistä että ulkoista. Henkilökunnan kyselyssä haluttiin selvittää myös sisäisen asiakaspalvelun laatua, eli sitä, miten yrityksen sisällä koetaan asiakaspalvelun kanssa tapahtuva yhteistyö. Riika Procurementin asiakaspalvelijoilta ja muulta henkilöstöltä kysyttiin, kuinka tyytyväisiä he ovat Customer Caren kanssa tapahtuvan yhteistyön tehokkuuteen, laadukkuuteen, asiantuntevuuteen, miellyttävyyden ja lähestyttävyyteen sekä tavoitettavuuteen. Selkeästi suosituin yhteydenpitokanava Customer Careen on sähköposti (93 %).

EP-alueen Account Manager -myynti ja Riika antavat yksiköistä keskimäärin parhaimmat arvosanat Customer Carelle (ka 3,5 ja 3,4) (kuvio 11). Ne myös pitävät Customer Carea miellyttävimpänä ja lähestyttävimpänä. Alhaisimmat keskiarvot antavat taloushallinto, EP-alueen Solution Manager -myynti ja palvelut (ka 3,0). Näiden yksiköiden vastauksista löytyi myös huonoimmat keskiarvot kriteereittäin: palvelut-yksikkö antaa lähestyttävyyteen 2,7, taloushallinto tehokkuuteen 2,5 ja EP-alueen Solution Manager -myynti tavoitettavuuteen 2,5. Isoimmat erot yksiköiden välillä löytyivät miellyttävyydestä ja lähestyttävyydestä (2,7 heikoin – 4,0 paras). Atean kannattaa pohtia, että mistä huomattava ero vastaajien välillä johtuu.

Asiakaspalvelun tehokkuus ja laadukkuus saavat heikoimmat keskiarvot (3,08). Tavoitettavuuden keskiarvo sen sijaan on 3,13, asiantuntevuuden 3,36 sekä miellyttävyyden ja lähestyttävyyden 3,37.



Kuvio 11. Atean henkilökunnasta Riika Procurementin ja muun henkilöstön tyytyväisyys Customer Caren kanssa tapahtuvaan yhteistyöhön.

Muun henkilöstön vapaissa kommentteissa ilmeni, että Customer Caren kommunikointia pitäisi kehittää ja sen pitäisi olla asiallisempaa. Arvioitiin, että Customer Caressa on liian paljon työkuormaa, jotta voisivat olla tavoitettavissa, ehtisivät seuraamaan tarkemmin kokonaisuutta, ottamaan vastuuta ja hallitsemaan poissaolevien työt. Koettiin myös, että chattiin tarvitaan lisäresursointia.

Parempi ilmapiiri voisi saada aikaan todennäköisesti parempaa palvelua. Juuti ja Vuorela (2002, 71) toteavat, että hyvä työpaikan ilmapiiri perustuu ihmisten väliseen luottamukseen, avoimuuteen ja avuliaisuuteen. Tämä on vaikea toteuttaa käytännössä, koska työntekijöiden välillä on näkyvissä olevien ristiriitojen lisäksi myös piilossa olevia. Työpaikan ilmapiiri on parhaimmillaan

kannustavaa, kun usein se on latistavaa. Avoimuuden lisäys parantaa ilmapiiriä väärinkäsitysten ja eroavan mielipiteiden selvittämiseksi. Ilmapiiri perustuu luottamuksen, kunnioituksen ja avoimuuden arvoihin. (Juuti & Vuorela 2002, 71.)

Riika Procurement kommentoi vapaasti ainoastaan yhteistyötä ja toivoi tietoa enemmän, jotta työt tehtäisiin sujuvasti ja nopeasti ja jotta välttyttäisiin viestien edestakaisin lähettämiseltä.

4.5 Asiakaspalvelijoiden oma arvio työstään

Atean Riian ja Suomen asiakaspalvelijoilta tiedusteltiin erilaisia seikkoja liittyen heidän omiin työtehtäviinsä ja tyytyväisyyteen. Jotta palvelu on hyvää asiakkaille, on organisaation sisällä asioiden oltava kunnossa. Pesonen (2007, 30) luonnehtii kirjassaan asiantuntijaorganisaation laadunhallintaa. Atean asiakaspalvelijoiden työ on osittain asiantuntijatyötä ja osittain vakioituja työsuorituksia. Seuraavat asiantuntijoita koskevat Pesosen esittämät seikat ovat kuitenkin hyvin sovellettavissa Atean asiakaspalvelijoiden toimintaan.

Pesonen kertoo, että asiantuntija tarvitsee kykyä, halua ja mahdollisuuden tehdä työ oikein ja hyvin. Sitoutunut, innostunut työntekijä saa enemmän aikaa kuin työntekijä, joka ei ole kiinnostunut mistään. Johdolle on erittäin tärkeä tehtävä työntekijöiden motivaation kehittäminen ja ylläpitäminen. (Pesonen 2007, 30, 69.)

Yhä enemmän organisaatioissa vaaditaan isompaa työpanosta ja jatkuvaa uuden oppimista. Koska ihminen toimii kokonaisuutena, eivät tällaiset valmiudet kehity kovin helposti, ellei hänellä ole psyykkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti hyvinvointi kunnossa. Menestyvät työyhteisöt ovat osaavia ja hyvinvoivia. (Juuti & Vuorela 2002, 146–147.)

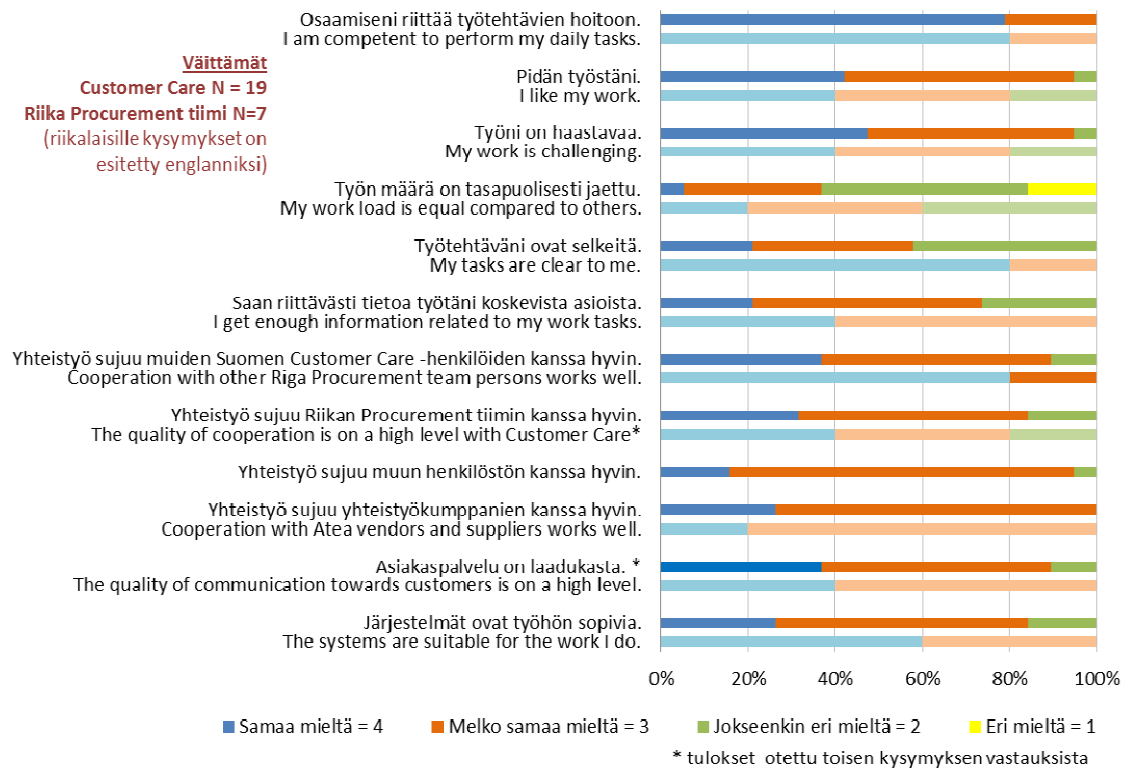
Suomen Customer Caren työ on vaativampaa kuin Riika Procurementin asiakaspalvelijoiden. Tutkimustuloksista ilmenee, että Customer Care antaa

asteikolla 1–4 yhteensä kaikkiin hieman heikomman keskiarvon (3,1) kuin Riika (3,4) (kuvio 12). Oman työn osaamiselle antavat sekä Suomi että Riika parhaimmat arvosanat (keskiarvo 3,8). Riika antaa keskiarvon 3,8 myös työtehtävien selkeydelle ja yhteistyön onnistumiselle muiden Riian kollegoiden kanssa. Suomi ja Riika antavat heikoimmat arvosanat työn tasapuoliselle jakautumiselle (Suomi ka 2,3, Riika 2,8).

Suomen Customer Care arvosteli viisi kohtaa selkeästi heikommaksi kuin Riika. Työtehtävien selkeys erottui eniten. Suomi antaa keskiarvoksi 2,8, kun taas Riika yhden arvosanan enemmän: 3,8. Puolen arvosanan ero löytyy seuraavista kriteereistä: työn tasapuolinen jakautuminen, tiedon määrä työhön koskevista asioista, yhteistyön laatu oman maan asiakaspalvelijoiden välillä ja järjestelmien sopivuus työhön. Atea voisi pohtia, miksi Suomessa arvioidaan monet asiat heikommiksi kuin Riikassa.

Tuloksista voi myös päätellä, että asiakaspalvelijat pitävät työstänsä sitä enemmän, mitä haastavampana sitä pidetään. Työn haastavuus tuo kuitenkin mukanaan työtehtävien sekavuutta, epätasaista jakautumista, informaation puutetta työtehtäviin liittyen ja järjestelmien puutteellisuutta työtehtävien hoidossa. Työtehtävien tasapuolinen jakautuminen sai heikoimmat arvosanat Riikassa ja Suomessa. Monessa kohtaa tutkimuksessa tulee ilmi, että asiakaspalvelijoilla on kova kiire. Atea voisi kokeilla erilaisia keinoja poistaa kiireen tuntua. Suomen asiakaspalvelusta eräs kommentoi, että työkuorma on sen verran iso, että ei riitä aikaa oman toimenkuvan kehittämiseen, vaikka haluja olisikin. Eräs toinen kommentoi, että asiakaskohtaisten tuotteiden hallinta tukkureiden varastolla on kovin haasteellista ja että hallintaan pitäisi saada kunnon työkalut. Työtehtävien hoito etenkin Suomessa vaatii tekijältä omaaloitteisuutta työtehtävien selvittämisessä ja rohkeutta kehittää työtehtäviä sekä sanoa, jos työkuormaa on liikaa.

Customer Caren ja Riika Procurement tiimin oma arvio työstänsä



Kuvio 12. Asiakaspalvelijoiden arvio omasta työstä Riikassa ja Suomessa.

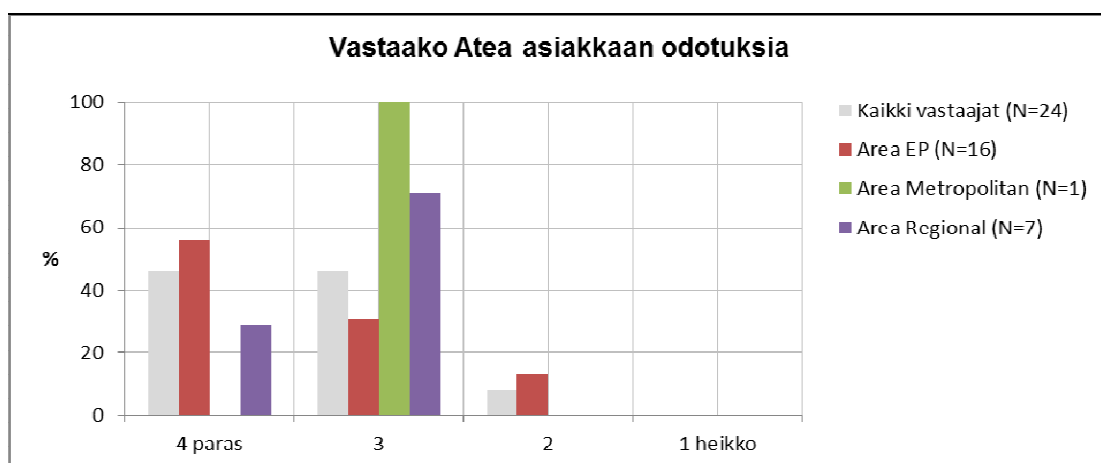
Kiire syntyy usein yllättäen ja pyytämättä. Se voi syntyä kahdella tavalla. 1) Työ on suunniteltu alun perinkin jo väärin tai ei ollenkaan ja aikaa on varattu liian vähän. 2) Kesken työnteon tulee lisää töitä, mutta lisää aikaa ei anneta. Kiirettä voidaan välttää oman työn paremmalla suunnittelulla ja keskustelemalla työn uudelleensuunnittelusta esimiehelle. (Pesonen 2007, 230.) Oma osaaminen arvosteltiin eri kriteereistä parhaimmaksi Riikassa ja Suomessa. Kuitenkin muut tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiantuntemusta voisi jonkin verran kartuttaa.

4.6 Asiakaskokemus kokonaisuutena

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan asiakaspalvelun tuloksia kokonaisuutena. Asiakkailta tiedusteltiin mielipidettä odotuksien vastaavuuteen, palvelun kehityssuuntaan, suosittelutodennäköisyyteen ja muihin asiakkaan kannalta tärkeisiin asioihin.

4.6.1 Asiakkaan odotukset

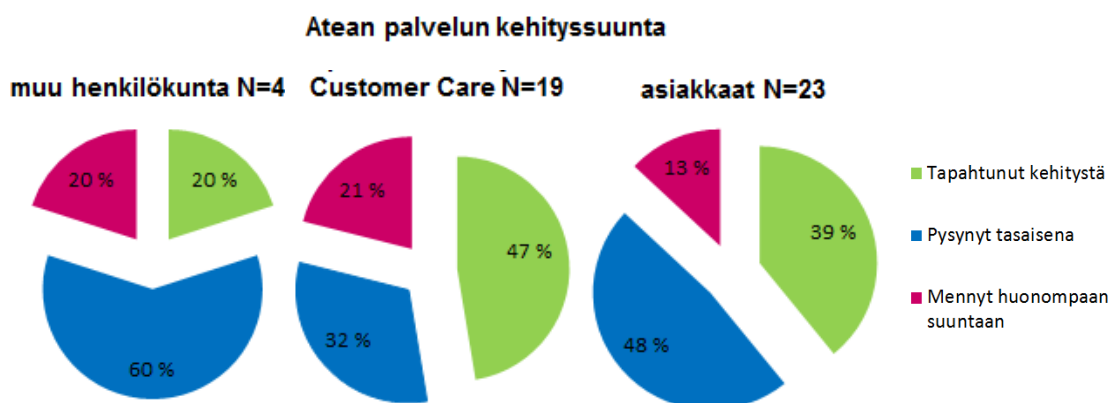
Asiakkailta kysyttiin, vastaako Atea tällä hetkellä asiakkaan odotuksia. Kaikista asiakkaista 92 % antaa 3 tai 4 arvioksi (kuvio 13), joten asiakkaat ovat kaiken kaikkiaan melko tyytyväisiä Atean tarjoamaan kokonaisuuteen. Rakentavaa palautetta antaa kuitenkin noin kolmasosa vastaajista. Rakentava palaute on yhdistetty Atean palvelun kehityssuunnasta kertovaan lukuun 4.6.2.



Kuvio 13. Asiakkaan arvio odotuksista Atean palvelua kohtaan.

4.6.2 Atean palvelun kehityssuunta

Muulta henkilökunnalta, Customer Carelta ja asiakkailta kysyttiin, mihin suuntaan Atean palvelu on kehittynyt viimeisen vuoden aikana. Customer Care on eniten (47 %) sitä mieltä, että asiakaspalvelun kehityksessä on tapahtunut muutosta parempaan suuntaan (kuvio 14). Asiakkaat taas ovat vähiten (13 %) sitä mieltä, että palvelu olisi mennyt huonompaan suuntaan. Hieman vajaa puolet asiakkaista (48 %) kokee, että palvelu on pysynyt samana. Heistä vajaa puolet mainitsee avoimien vastausten yhteydessä, että palvelu on ollut hyvällä tasolla koko ajan.



Kuvio 14. Asiakkaiden, Customer Caren ja muun henkilökunnan mielipide Atean palvelun kehityssuuntaan viimeisen vuoden aikana.

Asiakkaat, jotka vastasivat kehityssuunnan kohonneen paremmaksi, kertovat, että palvelu on onnistunut paremmin yhteyshenkilön vaihtumisen tai Riian asiakaspalvelun tulon takia. Myös läheisempi projektiyhteistyö, chatin tulo yhteydenpitokanavaksi ja eShopin tuotevalikoiman kehityksen koettiin vaikuttavan myönteisesti. Myös Customer Caressa koettiin chatin tulon ja toimitusaikavalvonnan parantumisen vaikuttaneen positiivisesti.

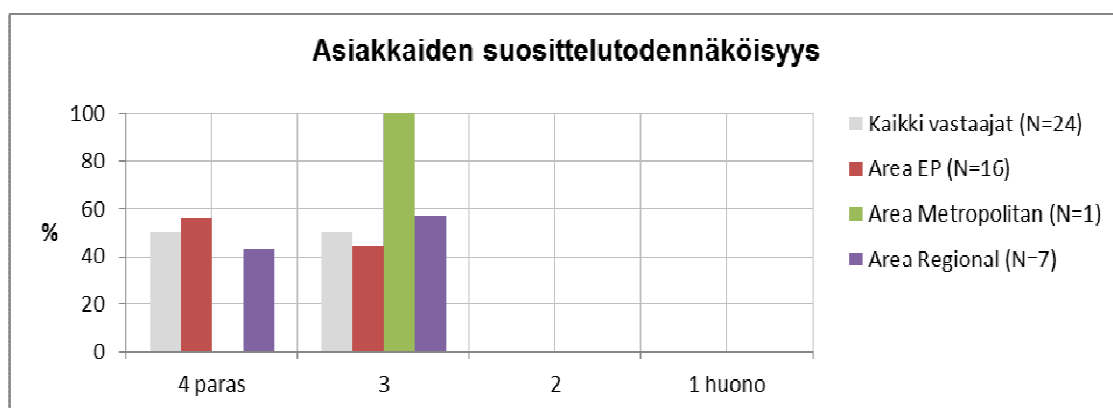
Muu henkilökunta ja Customer Care kokivat Riian asiakaspalvelutiimin vaikuttaneen sekä positiivisesti että negatiivisesti palvelun tasoon. He kommentoivat hankaluuksien ja asiakkaiden luottamuspulan lisääntyneen, mutta toiset taas kokivat palvelun nopeutuneen. Riian asiakaspalvelijoille toivottiin lisäohjeita työntekoon sekä Suomen Customer Careen lisätyövoimaa ja viestintään positiivisempaa asennetta.

Asiakashaastatteluissa koettiin vastausviiveiden lisääntymisen, palvelun tehokkuuden huonontumisen ja passiivisuuden heikentäneen palvelua. Eräs vastaaja mainitsee, että proaktiivisuutta pitäisi olla enemmän. Vastauksissa tuli esille myös viivästyneet toimitusajat ja toimitusongelmien informaation puute, joka osoittautui tutkimuksen kulmakiveksi huonoimman arvosanan takia. Pitkänen (2006, 53) mainitsee, että tiedon määrä kasvaa koko ajan joka alalla. Tätä tietoa olisi hyvä käyttää hyödyksi. Proaktiivisuus eli ennakoiva ja ehkäisevä toiminta tulee yritykselle halvemmaksi kuin se, että työntekijä jättää tekemättä asi-

oita tai ei selvitä asioita. Tässä kappaleessa mainittuja seikkoja ilmenee myös luvussa 4.7, jossa kerrotaan asiakkaiden tärkeimpinä pitämistään asioista.

4.6.3 Asiakkaiden suosittelutodennäköisyys

Asiakkaat suosittelisivat 87,5 % (ka 3,5) todennäköisyydellä Ateaa muille yrityksille (kuvio 15). Kaikki vastaajat antavat arvosanaksi 3 tai 4. Asiakas suosittelee todennäköisemmin Ateaa kuin mitä antaa kaikkien tutkimuksen kysymysten keskiarvoksi (82,5 % eli ka 3,3), mikä on erittäin hyvä Atean palvelun kannalta.



Kuvio 15. Asiakkaiden suosittelutodennäköisyys asteikolla 1-4, jossa 4 parasta ja 1 huonointa.

4.7 Asiakkaille ja henkilökunnalle tärkeimmät asiat

Tässä luvussa kerätään yhteen asiakkaiden ja henkilökunnan vastaukset. Luvussa esitellään myös asiakkaan tärkeimpänä pitämät asiat.

Vaikkakin tutkimuksen kysymykset olivat osittain erilaisia asiakkaille ja muulle henkilökunnalle, asiakkaat arvioivat Atean toiminnan kokonaisuudessaan hieman paremmaksi kuin henkilökunta itse. Asiakkaiden kaikkien arvosanojen keskiarvo on 3,32 ja Atean henkilökunnan keskiarvo on 3,21 asteikolla 1-4, jossa 1 vastaa heikointa ja 4 parasta arvosanaa.

Taulukoihin 3 ja 4 on kerätty asiakkaiden ja Atean henkilökunnan listat positiivisista ja kehittävästä asioista Atealla. Taulukossa on ensimmäisessä sarakkeessa asiakkaan vastaukset kysymyksiin siitä, mikä on tärkeintä asiakkaalle. Toisessa sarakkeessa on asiakkaiden rakentavan palautteen kappalemäärä per kysymysalue. Kolmannessa ja neljännessä sarakkeessa on asiakkaiden ja Atean henkilökunnan antamat keskiarvot aihealueittain. Seuraavissa luvuissa näistä tuloksista kerrotaan tarkemmin.

Taulukko 3. Lista hyvin olevista seikoista Atealla asiakkaiden ja henkilökunnan mielestä.

TOP 6 Mikä on nyt hyvin sisäisesti ja ulkoisesti				
Asiakkaiden haastattelut				Atean henkilökunnan kyselyt
Asiakkaalle tärkeintä hlö	Rakentavan palautteen määrä kpl	Arvosanojen keskiarvo 1-4	Arvosanojen keskiarvo 1-4	
1. Toimitusvarmuus (12)	1. Palvelun miellyttävyys ja lähestyttävyyys (0)	1. Palvelun miellyttävyys ja lähestyttävyyys (3,75)	1. Yhteistyön sujuvuus omien tiimiläisten kesken Riika Procurementissä (3,80)	
2. Palvelun tavoitettavuus ja tehokkuus (11)	2. eShopin tuotevalikoima (2)	2. Suositellutodennäköisyys muille yrityksille (3,5)	2. Riikalaisten ja Customer Caren osaaminen työtehtävien hoidossa (3,80)	
3. Palvelun asiantuntevuus (8)	3. Palvelun asiantuntevuus (3)	3. eShopin tuotevalikoima (3,48)	3. Riikalaisten työtehtävien selkeys (3,80)	
4. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen (6)	4. Palvelun laadukkuus (4)	4. Palvelun laadukkuus (3,46)	4. Riikalaisten järjestelmät ovat työhön sopivia (3,60)	
5. Tiedottaminen toimitusongelmista (2)	5. Tilauksen teon sujuvuus (5)	5. Palvelun tavoitettavuus (3,46)	5. Customer Caren mielestä palvelun miellyttävyys ja lähestyttävyyys (3,47)	
6. Kilpailukykyinen hintataso (2)		6. Palvelun asiantuntevuus (3,42)	6. Tuotteen tilaamisen sujuvuus (3,42)	

Taulukko 4. Lista kehitettävistä asioista Atealla asiakkaiden ja henkilökunnan mielestä.

TOP 7 Kehitettävät asiat sisäisesti ja ulkoisesti				
Asiakkaiden haastattelut				Atean henkilökunnan kyselyt
Asiakkaalle tärkeintä hlö	Rakentavan palautteen määrä kpl	Arvosanojen keskiarvo 1-4	Arvosanojen keskiarvo 1-4	
1. Toimitusvarmuus (12)	1. Tilauksiin ja toimituksiin liittyvä informaatio (14)	1. Tilauksiin ja toimituksiin liittyvä informaatio (2,75)	1. Customer Caressa työn määrän tasapuolisuus (2,26)	
2. Palvelun tavoitettavuus ja tehokkuus (11)	2. Toimituksen ja laskutuksen sujuvuus (11)	2. Toimituksen ja laskutuksen sujuvuus (3,04)	2. Customer Caressa työtehtävien selkeys (2,79)	
3. Palvelun asiantuntevuus (8)	3. Tuotteisiin liittyvä informaatio (10)	3. eShopin kilpailukykyisyys (3,05)	3. Riikassa työn määrän tasapuolisuus (2,80)	
4. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen (6)	4. Palvelun tavoitettavuus (9)	4. Palvelun tehokkuus (3,25)	4. eShopin kilpailukykyisyys (2,88)	
5. Tiedottaminen toimitusongelmista (2)	5. Palvelun tehokkuus (7)	5. Tuotteisiin liittyvä informaatio (3,29)	5. Customer Caren näkökulmasta palvelun tehokkuus (2,95)	
6. Kilpailukykyinen hintataso (2)	6. Vastaako palvelu odotuksia (7)	6. Tilauksen teon sujuvuus (3,33)	6. Customer Caren työhön liittyvän informaation riittävyys (2,95)	
	7. eShopin kilpailukykyisyys (6)	7. Vastaako palvelu odotuksia (3,38)	7. Customer Caren näkökulmasta palvelun tavoitettavuus (3,00)	

4.7.1 Asiakkaiden kokonaisarvio asiakaspalvelusta

Taulukosta 3 ilmenee, että asiakkaat ovat tyytyväisimpiä palvelun miellyttävyyteen ja lähestyttävyyteen. Toiseksi parhaimman arvosanan saanut suosittelutodennäköisyys-kriteeri osoittaa asiakkaan tyytyväisyyden ja uskollisuuden yritystä kohtaan ja Atea on saanut hyvän keskiarvon (3,5) huomioiden, että arvosteluasteikko 1–4 on vaikea vähäisten vaihtoehtojen takia (virallinen suositteluindeksi on 1–10).

Asiakas pitää tärkeimpänä tilausten toimitusvarmuutta. Asiakkaat haluavat tilaukset oikein oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. Tällä hetkellä se ei asiakkaiden mielestä kovin hyvin toteudu (ka 3,04) (taulukko 4) ja saa toiseksi huonoimmat arvosanat. Huonoimmat arvosanat saa toimituksien ongelmatilanteisiin liittyvä informaatio, joka pitäisi asiakkaiden mielestä huomioida erityisen hyvin, jos ongelmatilanteita sattuu.

Eniten kehitettävää löytyi asiakkaiden mielestä tilauksiin ja toimituksiin liittyvästä informaatiosta, mutta asiakkaat pitävät toimitusvarmuutta kuitenkin merkittävämpänä asiana. Eli tärkeimpänä asiakkaat haluavat tilaukset oikein oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan ja jos ongelmatilanteita sattuu, niistä pitää tiedottaa asiakkaita hyvin. Heikon arvosanan saa myös eShopin kilpailukykyisyys ja tuotteisiin liittyvä informaation riittävyys tilauksen teon yhteydessä.

Palvelun tavoitettavuus ja tehokkuus on asiakkaalle toiseksi tärkein asia. Nämä kaksi kriteeriä saavat hieman paremman keskiarvon asiakkailta (tehokkuus ka 3,2, tavoitettavuus ka 3,46), mutta rakentavaa palautetta tulee melko paljon, joten asiakkaiden palautteet kannattaa käydä läpi ja etsiä mahdollisia kehittämiskohtia.

Asiakkaat pitävät kolmannella sijalla tärkeänä palvelun asiantuntevuutta, joka sijoittuu vastausten perusteella kuuden parhaan arvosanan joukkoon (ka 3,42). Asiakkaat kommentoivat, että Atean pitää osata auttaa ongelmatilanteissa ja vastata kaikkiin kysymyksiin liittyen tuotetiedusteluihin, IT-asioihin ja tulevaisuuden näkymiin.

Neljänneksi tärkeimpänä pidetään asiakkaiden tarpeiden tunnistamista. Tarpeiden tunnistaminen ja ratkaisukeskeisyys sekä näihin liittyvä laadukas palvelu on asiakkaiden mielestä tärkeitä asioita.

4.7.2 Henkilökunnan kokonaisarvio asiakaspalvelusta

Atean henkilökunnasta tyytyväisimpiä ovat Riian Procurement tiimin asiakaspalvelijat. He pitävät yhteistyötä omien tiimiläisten kesken hyvänä, omia työtehtäviä selkeänä ja järjestelmiä työhön sopivina (taulukko 3). Myös Suomen Customer Care pitää osaamistaan hyvänä työtehtävien hoidossa.

Atean henkilökunnasta heikoimmat arvosanat antavat asiakaspalvelijat omaan työhön liittyvissä asioissa: Suomen sekä Riian asiakaspalvelussa työn määrän tasapuoliseen jakautumiseen ja Suomen Customer Caressa työtehtävien selkeyteen (taulukko 4). Muita heikon arvosanan kohteita on eShopin kilpailukykyisyys ja asiakkaan saaman palvelun tehokkuus.

5 Tulosten arviointi ja kehitysideat

Seuraavissa luvuissa arvioidaan tutkimuksen tuloksia. Niissä pohditaan myös jatkokehittämisessä huomioon otettavia asioita.

5.1 Tulosten arviointi

Koen, että tutkimuksen kysymysten asettelu ja kysymysten määrä oli pääosin onnistunutta. Avointen kysymysten lisäksi arvosanakysymysten esittäminen asiakashaastatteluissa oli aikaa vievää, mutta hyvän analysoinnin mahdollistavaa. Arvosanakysymyksillä pyrittiin kartoittamaan kokonaisuutta paremmin, vertailemaan erilaisia vastauksia keskenään ja saamaan selkeämmin mielipide

esille. Tämä tavoite onnistui. Haastattelun kysymyspatteristoa olisi voinut muokata vieläkin tarkemmaksi, jotta kysymykset olisivat sopineet varmasti kaikille vastaajille.

Haastattelu- ja kyselymenetelmät olivat toimivia, koska niihin saatiin sopivasti vastauksia ja avoin palaute oli realistista ja rakentavaa. Haastattelu menetelmänä oli hyvä ratkaisu kiireisille asiakkaille, jotka eivät välttämättä olisi antaneet kyselylomakkeissa samalla tavalla palautetta kuin haastatteluiden kautta nyt saatiin. Haastatteluista olisi voinut olla vielä lisää kattavamman otannan aikaansaamiseksi.

Kyselyt sopivat sen sijaan hyvin henkilöstölle. Niillä saatiin iso henkilöstöryhmä kiinni hyvinkin nopeasti ja selville pääpiirteittäin tärkeimmät kehitettävät asiat.

Etenkin asiakashaastattelut toivat mittavan määrän palautetta, josta löytyi varteenotettavia kehitysideoita. Haastatteluiden ja kyselyiden tuloksissa tuli Atealle joitakin asioita uutena ja jotkin asiat olivat jo etukäteen tuttuja. Tulokset vastasivat suurelta osin Atean ennako-odotuksia. Tutkimuksen tavoitteet saatiin toteutettua niin ajallisesti kuin sisällöllisesti.

Tärkeimpiä asiakkaan arvostamia seikkoja on toimitusvarmuus. Atealla todettiin, että tätä kohtaa voisi entistäkin tarkemmin tarkastella ja yrittää tuoda paremmin strategiaan mukaan. Asiakkaan tilaustarpeet olisi hyvä ennakoida ajoissa, jotta tuotetta on heti saatavilla.

Toisen kehityskohteen Atea löysi sisäisestä toiminnasta. Asiakaspalvelun sisäistä toimintaa tulisi tarkastella lähemmin palvelun osalta ja katsoa työnjakoa tasapuolisemmaksi. Hyviä kehitysideoita Atean mielestä tuli myös eShop-hankintajärjestelmään liittyen.

5.2 Jatkokehittäminen

Opinnäytetyötutkimuksesta tuli esille paljon erilaisia tuloksia. Tulosten perusteella on tärkeintä johtopäätösten tekeminen, onko asiakkaiden tyytyväisyys sillä tasolla, jonka yritys haluaa ja millaisia asioita pitää kehittää. Johtopäätökset eivät ainoastaan riitä, vaan tulosten pohjalta pitää tehdä päätöksiä toiminnasta ja viedä päätökset käytäntöön. (Pesonen 2007, 47.)

Asiakasta pitää ymmärtää hyvän palvelun aikaansaamiseksi. Asiakasymmärrys koostuu siitä, että ymmärtää, millä asioilla ja kuinka suuresti on merkitystä asiakkaan ostopäätöksille ja mille asiakkaalle mitkäkin asiat ovat merkityksellisiä. Tutkimus tuo näihin hyvin vastauksia. Tämän jälkeen pitäisi pohtia, mikä merkitys näillä on yritykselle ja missä kohtaa yrityksen strategiaa nämä toteutetaan. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 37.)

Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja asiakasymmärrys on tärkeää tuoda koko yrityksen visioon, strategiaan ja päivittäiseen tekemiseen eli arvoketjuun, joka luo asiakkaalle arvoa. Koko arvoketjussa on pystyttävä toimimaan kohderyhmän odotukset huomioiden. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 12, 17.)

6 Pohdinta

Menestyäkseen yrityksen on tunnettava asiakas ja tämän ostopäätökset ja motiivit. Asiakkaan ongelmat ja haasteet on hyvä nähdä etukäteen, jotta tiedetään asiakkaan tarpeet ja osataan vastata niihin. Yrityksen on pystyttävä mukautumaan ja vastaamaan näihin haasteisiin. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 30–31.)

Opinnäytetyössä pyrittiin tuntemaan asiakkaat ja heidän odotuksensa sekä tarpeensa paremmin. Nykytilan selvittämiseksi Atean henkilökunnalle toteutettiin kolme kyselyä ja useita asiakkaita haastateltiin. Asiakkailta tiedusteltiin mm. palvelun laatua, heidän odotuksiaan ja tärkeimpinä pitämiään asioita.

Henkilökunnan kyselyssä keskityttiin tutkimaan enemmän yrityksen sisäisiä toimintoja ja tarkastelemaan mahdollisia kehityskohteita liittyen asiakaspalveluun.

Lopputuloksena saatiin mittava määrä myyntialuekohtaisia ja laajempia tutkimustuloksia. Tutkimuksessa esitettiin kyselyn ja haastattelun arvosanoihin liittyviä tuloksia kuvioina ja avoimia vastauksia aihe-alueittain. Tutkimuksen tietoperustana toimi asiakaspalveluun liittyvä teoria: asiakastyytyväisyys, asiakkaan arvot, laadukas asiakaspalvelu ja mikä on tärkeää asiakkaalle.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiakkaat ovat Atean antamaan palveluun keskiarvoisesti hyvin tyytyväisiä ja suosittelutodennäköisyys muille yrityksille on suuri. Tuloksissa ilmeni konkreettisia asioita siitä, mikä on asiakkaan mielestä tärkeää ja mitä he odottavat Atean palvelusta. Atean henkilökunnan tyytyväisyys keskiarvoisesti osoittautui myös hyväksi.

Jonkun verran ilmeni kehittämiskohteita. Atea jatkaa tutkimuksen perusteella toimenpiteiden konkreettista jalkauttamista yrityksen strategiaan ja prosesseihin. Tutkimus on tärkeää ja sen tehtävänä on tiedon tuottaminen. Yrityksen suurin haaste on arvon tuotto eli miten saadaan tieto muutettua arvoksi asiakkaalle.

Lähteet

- Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen. Porvoo: WSOY.
- Atea. 2014. Atean kotisivut. <http://www.atea.fi/tietoa-ateasta.aspx>. 23.8.2014.
- Diagonal Mental Structure Oy 2014. Miten teet asiakaspalvelusta luksusta? <http://diagonal.fi/miten-teet-asiakaspalvelusta-luksusta/> 1.12.2014
- Hiltunen, L. 2009. Metodina kyselytutkimus. Jyväskylän yliopisto. <http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/kyselytutkimus2.pdf>. 24.8.2014.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kamk 2014. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>. 27.8.2014.
- Laitinen, P., Järvinen, K., Vaaranmaa, E., Ruusuvoori, S. & Kinnunen, M. 2014. Atean Customer Caren esimiehiä ja edustajia. Muistiinpanot opinnäytetyötä koskevasta palaverista Atealla Tampereella 15.8.2014.
- OK-opintokeskus. 2014. Haastattelu. <http://ok-opintokeskus.fi/node/120>. 24.8.2014.
- Questback 2014. Digium Enterprise: ratkaisumme palautteenhallintaan. <http://www.questback.com/fi/digium-enterprise>. 27.8.2014.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WSOY.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua: miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Juva: WSOY.
- Räisänen, M. 2011. Hyvä asiakaspalvelu. Oulun ammattikorkeakoulu lehtorin opetusmateriaali.
- Reinboth, C. Johda ja kehitä asiakaspalvelua 2008. Helsinki: Tammi.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. 24.8.2014.
- Silén, T. 2009. Laatujohtaminen. Porvoo: WSOY.
- Wikström, J. 2013. Markkinoinnin käsikirja yrittäjälle. <http://markkinoinninkasikirja.fi/2013/10/09/arvo/>. 29.11.2014.