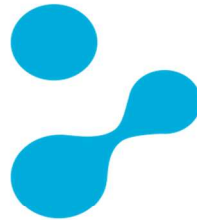




samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

KAISA AUVINEN

**Palvelun laadun ja
asiakaskokemuksen kehittäminen
asiakaspalveluyksikössä**

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
KOULUTUSOHJELMA
2020

Tekijä Auvinen, Kaisa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2020
	Sivumäärä 66	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Palvelun laadun ja asiakaskokemuksen kehittäminen asiakaspalveluyksikössä		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, YAMK		
Tiivistelmä <p>Asiakkaan kokemus saamastaan palvelusta vaikuttaa organisaation toimintaan useilla tavoilla. Tämä pätee myös julkisella sektorilla, vaikka asiakaspalvelun vaikutus esimerkiksi taloudelliseen tulokseen ei välttämättä näy konkreettisesti.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitä asiakaspalvelun erinomaisuus kohdeorganisaation puhelinasiakaspalvelussa tarkoittaa ja miten asiakaspalvelua tulisi kehittää. Tässä opinnäytetyössä asiakaspalvelun erinomaisuutta tarkasteltiin pääsääntöisesti käyttäjäasiakkaan näkökulmasta.</p> <p>Työn tietoperusta muodostettiin kahden keskeisen käsitteen, asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen ympärille. Näitä käsitteitä tarkasteltiin laadun ja sen kehittämisen kautta. Teoreettisessa viitekehyksessä pyrittiin huomiomaan kehittämiskohteen erityispiirteet, kuten esimerkiksi palveluiden lakisääteisyys.</p> <p>Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, sillä tarkoitus oli ymmärtää syvällisesti kehittämisen kohdetta. Tavoitteeksi asetettiin myös konkreettisen tuotoksen, kehittämisen vuosikellon laatiminen. Tutkimusmenetelminä käytettiin dokumenttianalyysia ja havainnointia. Näillä menetelmillä haluttiin kerätä tietoa siitä, mitä asiakaskontakteissa on tarpeen kehittää.</p> <p>Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa perehdyttiin aluksi kehittämisen kohteen nykytilaan. Tutkimusaineiston perusteella määriteltiin mitä asiakaspalvelun erinomaisuus tarkoittaa. Tätä seurasi pohdinta kehittämisen painopisteistä ja millä keinoin asiakaspalveluyksikön toimintaa voitaisiin kehittää. Tätä havainnollistettiin laatimalla digitaalinen kehittämisen vuosikello.</p>		
Asiasanat asiakas, asiakaspalvelu, asiakaskokemus, kehittäminen		

<p>Author Auvinen, Kaisa</p>	<p>Type of Publication Master's thesis</p>	<p>Date May 2020</p>
	<p>Number of pages 66</p>	<p>Language of publication: Finnish</p>
<p>Title of publication Developing the Quality of Service and Customer Experience in a Customer Service Unit</p>		
<p>Degree program Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme</p>		
<p>Abstract</p> <p>Customers' experiences of the services they receive affect the operations of an organization in a number of ways. This also applies to the public sector, despite the fact that the effects of customer service on aspects such as financial performance may not be apparent in a concrete way.</p> <p>The purpose of this study was to investigate what excellence in customer service means in the context of the customer helpline of the client organization and how the organization should develop its customer service. In this study, excellence in customer service was primarily examined from the perspective of the customer using the service.</p> <p>The knowledge base of the study was built on two core concepts, customer service and customer experience. These concepts were examined from the viewpoint of quality and related development. The theoretical frame aimed at paying attention to the special features of the development target, including the statutory basis of services.</p> <p>The case study was selected as the research approach in this research-based development project, as the intention was to form an in-depth understanding to the development target. A further aim was to produce concrete output in the form of an annual clock for development work. The document analysis and observation method were used as the research methods. These methods were used in an effort to collect information about the needs for development related to contacting customers.</p> <p>The empirical section of this study was started with familiarization with the current status of the development target. The research data was used as the basis for determining what is meant by excellence in customer service. This was followed by discussion on the focus of development and the approaches for developing the operations of the customer service unit. Finally, these were illustrated by creating a digital annual clock for development.</p>		
<p>Key words customer, customer service, customer experience, development</p>		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KOHDEORGANISAATIO	7
2.1 Tuomi Logistiikka Oy	7
2.2 Henkilöliikenteen asiakaspalveluyksikkö	8
2.3 Tarve puhelinasiakaspalvelun kehittämiseksi	9
3 LÄHTÖKOHDAT JA MENETELMÄVALINNAT	10
3.1 Opinnäytetyön tavoite	10
3.2 Lähestymistapa	11
3.3 Tutkimusmenetelmät	13
3.3.1 Osallistuva havainnointi	13
3.3.2 Dokumenttianalyysi	15
3.4 Keskeiset käsitteet	16
4 ASIAKASPALVELU	18
4.1 Palvelun määritelmä	18
4.2 Asiakaspalvelun merkitys	20
4.2.1 Puhelinasiakaspalvelu	22
4.2.2 Ikäihmisten ja erityisryhmien asiakaspalvelu	23
4.3 Palvelun laatu	26
4.4 Palvelun laadun kehittäminen	28
5 ASIAKASKOKEMUS	30
5.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen	30
5.2 Asiakaskokemuksen johtaminen	32
5.3 Henkilöstö asiakaskokemuksen ytimessä	34
5.4 Asiakaskokemuksen kehittäminen	36
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
6.1 Tutkimuksen vaiheet ja aineiston kerääminen	38
6.2 Aineiston käsittely	39
6.3 Tutkimuksen luotettavuus	41
7 PUHELINASIAKASPALVELUN NYKYTILA	42
7.1 Kuljetuspalveluprosessi	42
7.2 Puhelinasiakaspalvelun tunnusluvut	44
7.3 Tilauspuhelun kulku	46
7.4 Matkojen yhdistely	48
7.5 Asiakkaan kohtaaminen	50
7.6 Haastavat asiakaspalvelutilanteet	51

8 PUHELINASIAKASPALVELUN KEHITTÄMINEN.....	52
8.1 Asiakaspalvelun erinomaisuus.....	52
8.1.1 Ripeää ja tehokasta.....	53
8.1.2 Osaavaa ja ystävällistä.....	54
8.1.3 Myötätuntoista ja inhimillistä.....	56
8.1.4 Katse tulevaisuudessa.....	57
8.2 Kehittämissuunnitelma.....	57
8.2.1 Kehittämisen painopisteet.....	59
8.2.2 Vuosikello kehittämisen työkaluna.....	62
8.2.3 Ehdotus asiakaspalveluyksikön kehittämisen vuosikellosta.....	62
9 YHTEENVETO.....	65
LÄHTEET.....	67
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Asiakaskeskeisyys ja asiakaslähtöisyys ovat termejä, joita lähes jokainen palveluorganisaatio korostaa puhuessaan arvomaailmastaan. Myös asiakkaiden odotus laadukkaasta asiakaspalvelusta kohdistuu kaikkiin palveluorganisaatioihin, riippumatta siitä toimivatko ne kaupallisella vai julkishallinnon kentällä. Julkishallinnon asiakaspalvelun kehittämisessä voi kuitenkin käydä niin, että varsinainen asiakas jää tunnistamatta useiden hallinnollisten kerrosten vuoksi. Asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseksi tulisikin huomio kiinnittää siihen, että kehittämisen keskiössä ovat palvelua käyttävän asiakkaan tarpeet ja toiveet (Vuorinen 2019).

Asiakaspalvelun laatu kertoo organisaation kulttuurista ja johtamisesta. Ei riitä, että organisaation johto ymmärtää asiakaskokemuksen vaikutukset toimintaan vaan sen on luotava puitteet, jotka mahdollistavat laadukkaan asiakaspalvelun ja sen kehittämisen läpi koko organisaation. Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja henkilöstön sitouttaminen organisaatioon ja sen arvoihin ovat asiakaskokemuksen johtamisen kannalta olennaisia, sillä positiivisen asiakaskokemuksen tuottamiseen tarvitaan sitoutuneita ja tyytyväisiä työntekijöitä. (Vuorinen 2019).

Julkishallinnon asiakaspalvelun laatua ja asiakaskokemusta sekä näiden kehittämistä tarkastellaan tässä opinnäytetyössä puhelinasiakaspalveluun keskittyen. Tavoitteena on ymmärtää, mistä erinomaisen asiakaspalvelu muodostuu ja mitkä ovat keskeisimmät kehittämiskohteet sen saavuttamiseksi. Opinnäytetyön aiheen valintaan on toimeksiantajan tarpeen ohella vaikuttanut merkittävästi kirjoittajan oma kiinnostus asiakaspalvelun erityispiirteisiin sekä asiakaskokemuksen merkityksen kasvamiseen julkishallinnon sektorilla.

2 KOHDEORGANISAATIO

2.1 Tuomi Logistiikka Oy

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Tuomi Logistiikka Oy, joka on Tampereen kaupungin, Pirkanmaan sairaanhoitopiirin ja yhdeksäntoista pirkanmaalaisen kunnan omistama hankinta- ja logistiikkayhtiö. Sen toiminta on nykyisessä muodossaan käynnistynyt 1.1.2016. Tuomi Logistiikka Oy toimii julkisen hallinnon kentällä ja sen tavoitteena on yhteiskunnan varojen säästäminen tuottamalla palveluja kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Noin 260 työntekijää työllistävän yrityksen päämääränä on olla asiakkaiden logistiikan rakentaja ja visiona julkisen puolen voimakkain ja rohkein hankinta- ja logistiikkayhtiö. (Tuomi Logistiikka Oy:n www-sivut 2019.)

Yhtiön toiminta perustuu neljään liiketoiminta-alueeseen. Hankintapalvelut vastaa julkisten hankintojen kilpailuttamisesta asiakkaiden kanssa yhteistyössä aina tarjouspyynnön laatimisesta sopimusluonnokseen saakka. Hankintaan liittyvät koulutus-, konsultointi, lakineuvonta- ja suunnittelupalvelut kuuluvat erillishankintojen palveluvalikoimaan. Yhteishankinnat tarjoaa SOPPARI-sopimussalkun sisältämän laajan valikoiman valmiiksi kilpailutettuja sopimuksia, mikä mahdollistaa asiakkaille tuotteiden ja palvelujen saamisen käyttöön hyvinkin nopeasti. Valikoima ja osto -ryhmän sähköisten ostopaikkojen valikoimaan kuuluu esimerkiksi hoitotarvikkeita perusvälineistä erikoissairaanhoidon tarpeisiin sekä toimisto-, koulu- ja siivoustarvikkeita. Kuljetus ja varastointi -ryhmään kuuluvat tavarakuljetukset asiakkaiden toimipisteiden välillä ja yksiköiden sisällä sekä kotijakelu kuntalaisille. Materiaalien varastointia ja terminaalityöitä tapahtuu kahdessa eri varastossa. Tämän ryhmän toimintaan kuuluu lisäksi KÄTSY-hyllytyspalvelu, joka huolehtii asiakkaiden puolesta heidän tarvikevalikoimansa riittävydestä esimerkiksi sairaaloissa ja toimistoissa. Henkilöliikennepalvelut esitellään luvussa 2.2. (Tuomi Logistiikka Oy:n www-sivut 2019.)

2.2 Henkilöliikenteen asiakaspalveluyksikkö

Henkilöliikennepalvelut tuottaa tilaaja-asiakkaille vapaaehtoisia ja lakisääteisiä yksilö- ja ryhmäkuljetuksia. Yksilökuljetuksilla mahdollistetaan asiakkaiden päivittäinen liikkuminen esimerkiksi asioimaan, töihin ja opiskelemaan. Ryhmäkuljetuksina järjestetään päiväkeskuskuljetuksia vanhuksille, työ- ja päivätoimintakuljetuksia kehitysvammaisille ja koulukuljetuksia erityislapsille sekä haja-asutusalueilla. PALI-palveluliikenne tarjoaa kaikille avointa joukkoliikenteenomaista palvelua. Hoitolaitosten välisiä kiireettömiä potilaskuljetuksia järjestetään sekä ambulansseilla että paari- ja invataksella. Myös kotiinkuljetukset hoitolaitoksista kuuluvat kiireettömiin potilaskuljetuksiin. Henkilöliikennepalvelut tarjoaa kokonaisratkaisuja kuljetusten keskitetystä suunnittelusta laskujen käsittelyyn sekä kuljetusyrittäjäyhteistyöhön saakka. Kuljetusten kilpailutuksiin osallistuminen on osa palvelukokonaisuutta. Henkilökuljetusten suunnittelussa ja toteuttamisessa hyödynnetään toiminnanohjausjärjestelmiä, jotka mahdollistavat laajan ja läpinäkyvän raportoinnin kunta-asiakkaille päätöksenteon tueksi ja kustannusten seuraamiseksi. (Tuomi Logistiikka Oy:n www-sivut 2019.)

Kuntien velvoite turvata kuntalaisten liikkumispalvelut perustuu lainsäädäntöön. Kuntalaki, hallintolaki ja hankintalaki ohjaavat kuntien järjestämisvelvollisuutta, mutta lisäksi erilaisista kuljetuspalveluista säädetään tarkemmin esimerkiksi joukkoliikennelaissa, sosiaalihuoltolaissa, perusopetuslaissa sekä vammaispalvelulaissa ja kehitysvammalaissa. Koulukuljetuksia järjestetään perusopetuslain perusteella silloin, kun oppilaan koulumatkan pituus ylittää viisi kilometriä tai matka on liian vaarallinen tai rasittava oppilaan ikä ja muut olosuhteet huomioiden. Lakia tarkemmin koulukuljetusten järjestämisestä päätetään useimmissa kunnissa oppilaiden yhdenvertaisen kohtelun varmistamiseksi erilliseen kuljetussääntöön perustuen. Palveluliikenne, joka on osa esteetöntä julkista joukkoliikennettä, on sosiaalihuoltolain mukaan ensisijainen tapa mahdollistaa kaikille soveltuva liikkuminen. Harkinnanvaraiset kuljetuspalvelut ovat kotihoidon tukipalveluina yleensä ikäihmisille järjestettäviä tulosidonnaisia kuljetuksia, joilla pyritään tukemaan kotona selviytymistä. Sosiaalihuollon lainsäädännön alle kuuluvat myös vammaispalvelulain perusteella järjestettävät kuljetuspalvelut. Kuljetuspalvelu

on tarkoitettu vaikeavammaisille henkilöille, jotka eivät voi käyttää julkista joukkoliikennettä. Kuljetuspalvelu on subjektiivinen eli ehdoton oikeus. Välttämättömien työ- tai opiskelumatkojen lisäksi kunnan täytyy järjestää asiakkaalle vähintään 18 yhdensuuntaista asiointi- ja virkistysmatkaa kuukaudessa. (Siltala 2012, 7-8, 14-15.)

Kehittämiskohteena on Tuomi Logistiikka Oy:n henkilöliikennepalvelujen asiakaspalveluyksikkö, joka vastaa lakisääteisten ja vapaaehtoisten yksilö- ja ryhmäkuljetusten tilausten vastaanottamisesta ja välittämisestä kilpailutetuille kulkuneuvoille. Asiakaspalveluyksikkö palvelee seitsemäntoista kunnan käyttäjäasiakkaita. Palvelua tarjotaan monikanavaisesti, mutta yli 90 % kontakteista käsitellään edelleen perinteisesti puhelimitse. Tässä opinnäytetyössä keskitytään sen vuoksi pääsääntöisesti puhelinasiakaspalveluun ja sen kehittämiseen. Asiakaspalveluyksikössä käsitellään kuukausitasolla keskimäärin 34 000 asiakaskontaktia. Asiakkaat voivat tilata kuljetuspalvelumatkoja ympäri vuorokauden vuoden jokaisena päivänä, mutta Tuomi Logistiikka Oy:n asiakaspalveluyksikkö tuottaa puhelinpalvelua päivittäin klo 6.00-21.45 välisenä aikana, muuna aikana kontaktit ohjautuvat alihankkijalle. Yksikössä työskentelee 28 koko- ja osa-aikaista palveluneuvojaa sekä neljä vastaavaa palveluneuvojaa. Vastaavien palveluneuvojien tehtäviin kuuluu asiakaspalvelun lisäksi muun muassa yksikön päivittäistoiminnan ohjaamista, palautteiden käsittelyä, perehdyttämistä ja osaamisen ylläpitoa. (Tuomi Logistiikka Oy:n intranet 2019.)

2.3 Tarve puhelinasiakaspalvelun kehittämiseksi

Kymmenen toimintavuoden aikana tapahtuneen palveluvalikoiman laajentumisen ja toimintaympäristön muutoksen myötä asiakaspalvelun suunnitellulle ja systemaattiselle kehittämiselle on ilmennyt selkeä tarve, johon tämän opinnäytetyön myötä pyritään vastaamaan. Toiminnan käynnistyessä asiakaskuntia oli seitsemän. Asiakaspalveluyksikkö välitti ainoastaan vammaispalvelulain ja sosiaalihuoltolain mukaisia kuljetuspalvelumatkoja käyttäen yhtä toiminnanohjausjärjestelmää, josta tilaukset välittyivät alueellisen taksiyhtiön välitysjärjestelmän kautta takseille. Tällä hetkellä asiakaspalveluyksikössä vastataan seitsemäntoista kunnan

kuljetuspalvelumatkoja koskeviin puheluihin. Useita erilaisia yksilö- ja ryhmäkuljetuksia, kuten esimerkiksi koulukuljetusten, palveluliikenteen sekä kehitysvammaisten työ- ja päivätoimintamatkojen tilauksia välitetään kahta eri toiminnanohjausjärjestelmää käyttäen. (Tuomi Logistiikka Oy:n intranet 2019.)

Kesällä 2018 voimaan tullut liikennepalvelulaki on vaikuttanut merkittävästi henkilöliikenteen toimialaan. Lakiuudistuksen tavoitteena on mahdollistaa aiempaa paremmin asiakkaiden tarpeiden mukaisten palveluiden monipuolisuus ja saatavuus. Myös kilpailun edistäminen ja kilpailukyvyn parantaminen sekä ympäristö- ja ilmastotavoitteet huomioiva liikenteen tehostaminen ovat lain tavoitteita. Liikennepalvelulain osana toteutetun taksiuudistuksen vaikutukset ovat näkyneet yhteiskunnan korvaamien matkojen järjestämisessä. Uudistuksen myötä muun muassa asemapaikka- ja ajovuorosäätely on poistunut eli taksiyrittäjillä on vapaus valita omat palveluaikansa ja -paikkansa. Taksien määrää ei enää säännellä ja kuljettajien koulutusvelvollisuus poistui. Liikennepalvelulain mukanaan tuomiin muutoksiin varauduttiin kilpailuttamalla kalustoa toimeksiantajan järjestämiin kuljetuksiin. Suorassa ohjauksessa olevalla kilpailutetulla kalustolla ajetaan yli 95 % kuljetuksista. (Liikenne- ja viestintäministeriön www-sivut 2019; Tuomi Logistiikka Oy:n intranet 2019.)

3 LÄHTÖKOHDAT JA MENETELMÄVALINNAT

3.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation puhelinasiakaspalvelun toimintatapoja laatimalla kehittämissuunnitelma, jonka avulla saavutettua toiminnan tasoa voidaan kuvata sanoilla asiakaspalvelun erinomaisuus. Kehittämisen edellytyksenä on ymmärtää mitä asiakaspalvelun erinomaisuus tässä yhteydessä tarkoittaa. Asiaa voidaan tarkastella eri näkökulmista, joten ensin on päätettävä, mikä näkökulma valitaan. Esimerkiksi palvelun saatavuus voi maksaja-asiakkaan näkökulmasta olla erinomainen, kun saatavuutta tarkastellaan jonotuksen

kuukausittaisella keskiarvolla. Käyttäjäasiakas puolestaan saattaa kokea palvelun saatavuuden heikoksi, vaikka kokemus perustuisi yksittäiseen tilanteeseen tai jonkun toisen asiakkaan kertomaan kokemukseen. Tässä opinnäytetyössä asiakaspalvelun erinomaisuutta tarkastellaan pääsääntöisesti käyttäjäasiakkaan näkökulmasta.

Varsinaisen kehittämistyön tekeminen edellyttää teoreettisen tietoperustan haltuun ottamisen lisäksi perusteellista perehtymistä asiakaspalveluyksikön nykytilaan. Sen jälkeen määritellään mitä asiakaspalvelun erinomaisuus tarkoittaa opinnäytetyön kehittämiskohteen osalta ja mitä tekijöitä siihen sisältyy. Asiakaspalveluyksikön toiminnasta pyritään havaitsemaan määrittelyyn peilaten oleellimmat kehittämistä vaativat asiat ja havaintojen perusteella tehdään kehittämissuunnitelmaa. Kehittämisen tueksi laaditaan esimerkki kehittämissuunnitelmasta. Vuosikellon muotoon laaditun suunnitelman avulla määritellään ja aikataulutetaan kehittämisen painopistealueet, joilla asiakaspalvelun erinomaisuus saavutetaan. Näin voidaan huomioida vuodenaikojen vaikutus asiakaspalveluyksikön toimintaan sekä ottaa huomioon esimerkiksi organisaation tavoitekeskustelujen aikataulutus. Kehittämisen vuosikello on tarkoitettu työkaluksi asiakaspalveluyksikön esimiehelle, suunnittelijoille sekä vastaaville palveluneuvojille.

Tavoitetta voidaan kuvata seuraavilla tutkimuskysymyksillä: Mitä on erinomainen puhelinasiakaspalvelu? Millainen on erinomainen asiakaskokemus? Miten asiakaspalveluyksikön puhelinasiakaspalvelu toimii tällä hetkellä? Kuinka sen toimintaa voidaan kehittää?

3.2 Lähestymistapa

Tässä opinnäytetyössä on kysymys tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta. Toiminnan jatkuvan kehittämisen tarve on kasvanut samalla kun yritysten toiminta perustuu entistä enemmän tietoon ja sen hallintaan. Tutkimukselliselle kehittämistoiminnalle on tyypillistä se, että tiedon tuottaminen perustuu käytännön ongelmiin ja niistä johdettuihin tutkimuskysymyksiin. Pääpaino on tällöin kehittämistoiminnassa, joka määrittelee sen, mitkä ovat tutkimuksen reunaehdot. Tutkimuksellinen kehittäminen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon

opinnäytetyössä on luontevaa myös sen vuoksi, että yhtenä työelämän keskeisistä osa-alueista voidaan pitää kehittämistoimintaa, joka usein liitetään osaksi asiantuntijatyötä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 12-13; Toikko & Rantanen 2009, 9, 21-22.) Opinnäytetyön kirjoittajan oma työrooli ja siihen liittyvä kehittämisnäkökulma on vaikuttanut merkittävästi opinnäytetyön suunnitelmaan ja lähestymistavan valintaan.

Ennen varsinaisten tutkimusmetodien valitsemista on pohdittu kehittämistyön metodologisia perusvalintoja. Tässä työssä on tavoitteena kehittää työyhteisön toimintaa, minkä vuoksi työn varsinaisten tavoitteiden ohella on olennaista ymmärtää työntekijöiden rooli palvelun laadun ja asiakaskokemuksen kehittämisessä. Tietokäsityksen osalta tieteellisen tiedon lisäksi korostuu sen soveltaminen ja tiedon syntyminen käytännön kehittämistoiminnassa. Uuden tiedon käyttökelpoisuus on sen tärkein kriteeri. Kolmas kysymys liittyy siihen, että tarkastellaan monipuolisesti ja kriittisesti sitä, kenen etua kehittämisellä haetaan. (Toikko & Rantanen 2009, 54-55.)

Opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus. Opinnäytetyössä voidaan katsoa olevan myös konstruktiiivisen tutkimuksen piirteitä, koska yksi tavoitteista on luoda konkreettinen tuotos eli kehittämisen vuosikello. Aikataulullisten rajoitteiden vuoksi tapaustutkimus on kuitenkin perustellumpi lähestymistapa, sillä tämän opinnäytetyöprosessin aikana ei ole mahdollista viedä konkreettista muutosta eteenpäin, vaan tutkimuksen avulla on tarkoitus saada aikaiseksi kehittämisideoita ja ratkaisuja siihen, millä toimenpiteillä haluttu tavoite saavutettaisiin. Tapaustutkimus ja konstruktiiivinen tutkimus ovat melko lähellä toisiaan, mutta konstruktiiiviseen tutkimukseen olennaisesti kuuluva toteutetun ratkaisun arviointi ei tulisi toteutumaan kehittämistyön puitteissa. Tapaustutkimuksen valitseminen lähestymistavaksi on perusteltua myös sen vuoksi, että tarkoitus on ymmärtää syvällisesti kehittämisen kohdetta. (Ojasalo ym. 2014, 36-38, 54, 65.) Tutkimusprosessin alkuvaiheessa tapaus määritellään siten, että halutaan tutkia kohdeorganisaation asiakaspalveluyksikön tuottamaa puhelinpalvelua ja siinä ilmeneviä kehittämistarpeita.

3.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmiä valitessa on tarkoitus hyödyntää sitä tapaustutkimukselle tyypillistä piirrettä, että useamman menetelmän yhtäaikainen käyttäminen antaa monipuolisen ja kokonaisvaltaisen kuvan tutkittavasta aiheesta. Sekä määrällisten että laadullisten menetelmien käyttäminen olisi mahdollista, samoin niiden yhdisteleminen. Tapaustutkimuksille on kuitenkin tyypillisempää laadullisten menetelmien käyttäminen. Aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi havainnoimalla luonnollisissa tilanteissa tapahtuvaa toimintaa. (Ojasalo ym. 2014, 55.) Tiedonkeruumenetelmiksi tähän opinnäytetyöhön on valittu havainnointi ja dokumenttianalyysi. Taulukossa 1 kuvataan mihin kysymyksiin valituilla tiedonkeruumenetelmillä on tarkoitus selvittää vastaukset.

Taulukko 1. Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelmä	Aineisto	Miten	Mitä on tarkoitus selvittää?
Havainnointi		Toimintaympäristö havainnoiminen	Nykytila, keskeisimmät kehittämiskohteet
		Asiakaspalvelupuheluiden kuunteleminen	Nykytila, keskeisimmät kehittämiskohteet Mitä on erinomainen puhelinasiakaspalvelu? Millainen on erinomainen asiakaskokemus?
Dokumenttianalyysi	Asiakaspalautteet	Valmistellun aineiston analyysi	Mitä on erinomainen puhelinasiakaspalvelu? Millainen on erinomainen asiakaskokemus?
	Tilaus- ja yhdistelytilastot	Tilastodatan tulkinta	Nykytila, keskeisimmät kehittämiskohteet
	Puhelutilastot	Tilastodatan tulkinta	Nykytila, keskeisimmät kehittämiskohteet

3.3.1 Osallistuva havainnointi

Havainnointi on luonteva valinta menetelmäksi, koska yksi kehittämisen tavoitteista on työntekijöiden toiminta sekä vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Havainnoinnin avulla on tarkoitus kerätä tietoa siitä, mitä asioita asiakaskontakteissa on tarpeen kehittää, jotta opinnäytetyön tavoite eli asiakaspalvelun erinomaisuus toteutuu. Asiakaspalvelupuhelut perustuvat suurelta osin määriteltyyn puhelurakenteeseen, koska tilausjärjestelmään perustuva toimintamalli ohjaa puhelun kulkua vaihe vaiheelta. Havainnoimalla palveluneuvojien työtä on mahdollista päätellä, toteutuuko asiakaskontakti parhaalla mahdollisella tavalla. Havainnoimalla on siis tarkoitus

löytää vastauksia siihen, mitkä ovat puhelinasiakaspalvelun tärkeimmät kehittämiskohteet, niin että haluttu tavoite saavutetaan. Jotta havainnoinnista saadaan mahdollisimman paljon hyötyä, on sen dokumentointi suunniteltava huolella. (Ojasalo ym. 2014, 115.)

Tarkoitus on toteuttaa osallistuvaa havainnointia tutkijan roolista käsin osallistumalla konkreettisesti tutkittavan yhteisön arkielämään. Se, että tutkija toimii itse kohdeorganisaatiossa mahdollistaa työyhteisön sisään pääsemisen, mikä on edellytyksenä osallistuvan havainnoinnin onnistumiseen. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta tutkijan pitkä ura kohdeorganisaatiossa voidaan nähdä haasteena mahdollisten tutkittavaan asiaan liittyvien ennakkokäsitysten vuoksi. Tämän asian tiedostaminen kaikissa tutkimuksen vaiheissa ja toisen tiedonhankintamenetelmän käyttäminen tukevat tutkimuksen luotettavuutta. Toinen huomioitava asia on se, että tutkittavien tulee luottaa siihen, että tutkija pitää huolta anonymiteetista eikä käytä saamansa tietoa muuhun kuin sovittuun kehittämistehtävään. Tämä voidaan varmistaa sillä, että tutkimuksen tavoite sekä tutkimusmenetelmät käydään perusteellisesti läpi tutkittavien kanssa. (Vilka 2015.)

Kehittämiskohteen nykytilan arvioimiseksi toteutetaan passiivista havainnointia seuraamalla asiakaspalveluyksikön toimintaa eri viikonpäivinä ja kellonaikoina. Näin toimitaan sen vuoksi, että saadaan realistinen kokonaiskuva koko toiminta-ajalta. Passiivisen havainnoinnin avulla on tarkoitus löytää alustavasti myös keskeisiä kehittämistarpeita. Havainnoinnissa keskitytään niihin asiakaspalvelupuheluihin, jotka on soitettu käyttäjäasiakkaan toimesta kuljetuspalvelumatkan tilaamiseksi eli esimerkiksi kuljettajien soittamat puhelut rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Passiivinen havainnointi on tarkoitus toteuttaa käytännössä kuuntelemalla eri työntekijöiden asiakaspalvelupuheluita reaaliaikaisesti seuraten samalla tilauksen tallentamista toiminnanohjausjärjestelmään. Tätä varten on tarkoitus laatia lomake, johon on kirjattu mitä asioita asiakaskontaktissa on tarkoitus havainnoida. Reaaliaikaisen puhelunkuuntelun lisäksi on tarkoitus kuunnella myös puhelunauhoitteita satunnaisotannalla.

3.3.2 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on toinen opinnäytetyöhön valituista tutkimusmenetelmistä. Menetelmänä se sopii tässä tapauksessa hyvin, koska käytettävissä on runsaasti verbaalista aineistoa, esimerkiksi asiakaspalautteita ja asiakaspalvelupuheluiden tallenteita, jotka voidaan litteroida kirjalliseksi materiaaliksi. Dokumenttianalyysi tähtää siihen, että järjestelmällisen analysoinnin perusteella dokumenteista pystytään luomaan selkeä sanallinen kuvaus kohteena olevasta asiasta. Tämän menetelmän etuna on se, että sen avulla voidaan herkästi tulkita, miten kehittämiskohde näkyy luonnollisessa ympäristössään. Aineiston käsittely on tarkoitus tehdä laadullisen tutkimuksen yleisen mallin mukaisesti eli ensin aineisto kerätään ja valmistellaan ja sen jälkeen se pelkistetään, jotta toistuvat asiat ovat tunnistettavissa ja tulkittavissa. (Ojasalo ym. 2014, 138-139.)

Asiakasnäkökulman selvittämiseksi on tarkoitus käyttää dokumenttianalyysia kirjattujen asiakaspalautteiden tutkimisessa. Asiakaspalautteita on tallennettu palautejärjestelmään vuodesta 2012 lähtien, mutta tässä opinnäytetyössä käytetään aineistoa vuosilta 2016-2018. Kuukausitasolla asiakaspalautteita kirjataan keskimäärin 20, joten käsiteltävää aineistoa on riittävästi luotettavan tuloksen saamiseksi. Kerättyä aineistoa on tarkoitus käsitellä erittelemällä sisältöä määrällisesti sekä analysoimalla sisältöä sanallisesti. Asiakaspalautteaineiston analyysin tavoitteena on saada selville, mitä laadullisia tekijöitä asiakkaiden mielestä laadukkaaseen asiakaspalveluun kuuluu ja mitkä ovat erinomaisen asiakaskokemuksen tunnusmerkkejä.

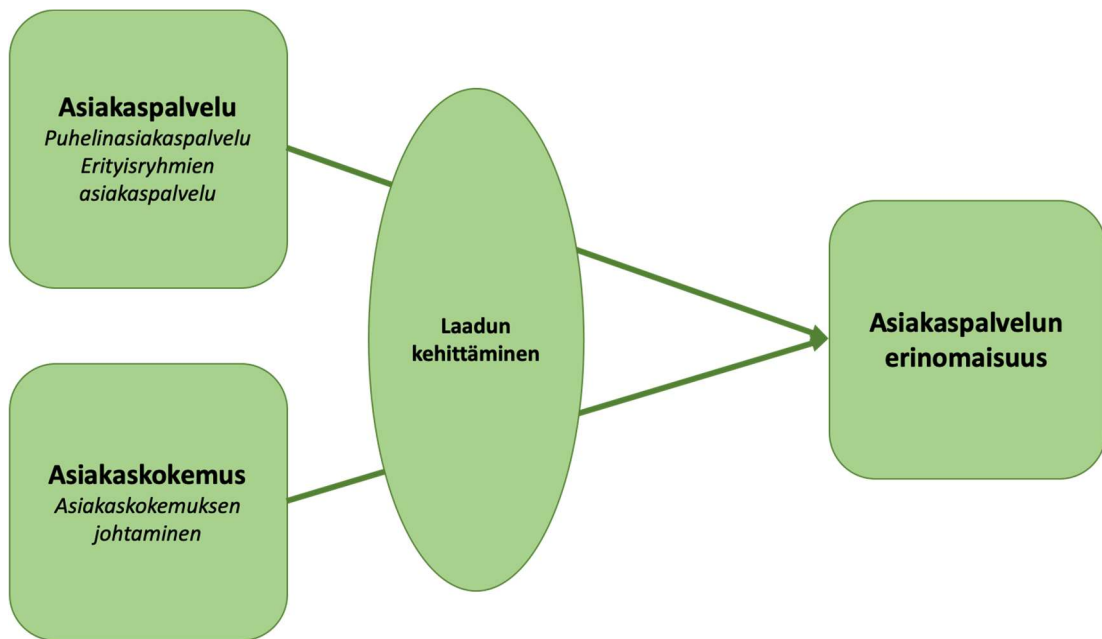
Erinomaista asiakaspalvelua voidaan mitata myös numeraalisilla tekijöillä, kuten puheluiden kestolla, jonotuksen kestolla ja esimerkiksi palveluneuvojakohtaisesti päivittäisillä tilausmäärillä tai yhdistelyprosentteilla. Tilastojen voidaan ajatella olevan dokumentteja, joten tässä opinnäytetyössä niitä pyritään käsittelemään mahdollisuuksien mukaan dokumenttianalyysin keinoin. Niistä pyritään tunnistamaan tiettyjä yhteisiä piirteitä ja nimittäjiä, jotka niihin sisältyvät. Tunnistamisessa on tarkoitus kiinnittää huomiota erityisesti siihen, nouseeko tilastoista esiin kehittämiskohteita, jotka näyttäytyvät yhtäaikaaisesti asiakaspalautteissa. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi kausivaihteluista johtuvat normaalista poikkeava tilausmäärä

tai jonotuksen kesto. (Ojasalo ym. 2014, 140.) Tilastollista aineistoa on tarkoitus analysoida samalta ajalta kuin asiakaspalautteita eli vuosilta 2016-2018.

3.4 Keskeiset käsitteet

Asiakkaiden odotukset asiakaspalvelun laadusta muuttuvat jatkuvasti ja nopeasti. Vuosi sitten ollut taso ei välttämättä vastaa tänään enää edes perustasoa. Asiakkaiden on mahdollista saada jatkuvasti eri kanavista tietoa muiden kokemuksista ja he peilaavat niitä omiin odotuksiinsa. Myös teknologian nopea kehittyminen sekä palvelujen hyödyntäminen globaalisti vaikuttavat asiakkaiden odotuksiin. Tämä on otettava aivan uudella tavalla huomioon myös julkishallinnon tuottamassa puhelinasiakaspalvelussa. Puhelinasiakaspalvelua tuottavan yrityksen tulisi löytää tasapaino asiakaspalvelun laadun ja tehokkuuden välille. Asiakkaalle halutaan tarjota erinomainen asiakaskokemus, mutta puhelinasiakaspalvelun tulisi kuitenkin pystyä hoitamaan perustehtävänsä kustannustehokkaasti. Asiakaskokemukseen vaikuttavat useat tekijät voidaan jakaa kahteen osaan, asiakkaan odotuksiin sekä sellaisiin tekijöihin, joiden avulla puhelinasiakaspalvelu pystyy vastaamaan asiakkaiden odotuksiin tasalaatuisella palvelulla. (ASML-yhteisön www-sivut 2019; Gerdt & Eskelinen, 2018, 71-72.)

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat asiakaspalvelu ja asiakaskokemus sekä näihin liittyvä laadun kehittäminen, johon panostaminen mahdollistaa erinomaisen asiakaspalvelun tuottamisen. Teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

Teoreettinen tietoperusta muodostuu kahdesta osiosta. Ensin avataan palvelun käsite ja tarkastellaan asiakaspalvelua yleisellä tasolla. Termi asiakaspalvelu voi tarkoittaa ihmisten välistä kohtaamista eli sitä tilannetta, joka syntyy asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Asiakaspalvelu voi olla myös rajapinta, jossa edellä mainitut osapuolet kohtaavat. Tämä rajapinta voidaan nähdä konkreettisena tilana, kuten yrityksen asiakaspalvelutiski tai esimerkiksi asiakaspalvelukanavana. Myös itsepalvelu on asiakaspalvelua silloin kun sen käyttäminen perustuu asiakkaan omaan valintaan. (Aarnikoivu 2005, 16-18.) Kehittämiskohde otetaan huomioon käsittelemällä asiakaspalvelun lisäksi puhelinasiakaspalvelu sekä erityisryhmien asiakaspalvelu omina aiheinaan. Myös asiakaspalvelun laadusta ja sen kehittämisestä kirjoitetaan lyhyesti.

Asiakaskokemuksen merkityksen ymmärtäminen sekä asiakaskokemuksen johtaminen ovat edellytyksenä asiakaskokemuksen kehittämiseksi, joten on perusteltua käsitellä asiakaskokemusta erillisen otsikon alla teoreettisen tietoperustan toisessa osiossa. Asiakaskokemus voidaan määritellä esimerkiksi siten, että se on lopputulos siitä kokemuksesta, jonka asiakas muodostaa yrityksen eri toimintojen kanssa asioidessaan (Gerd & Korkiakoski 2016.) Asiakaskokemuksen osalta teoreettisessa

tietoperustassa kiinnitetään erityisesti huomiota henkilöstön merkitykseen asiakaskokemuksen muodostumisessa.

4 ASIAKASPALVELU

4.1 Palvelun määritelmä

Palvelu voidaan määritellä usealla eri tavalla. Grönroosin (2009) mukaan palvelu on ilmiönä monimutkainen ja vastaavasti Tuulaniemi (2011) toteaa, että asian kompleksisuudesta kertoo se, että yksinkertainen määrittely on hankalaa. Molemmat nostavat palvelun kuvaamisessa esiin ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkityksen palvelutapahtumassa. Palveluun kuuluu käytännössä lähes aina jonkinlainen vuorovaikutus palvelun tarjoajan kanssa. Vuorovaikutustilanne ei välttämättä ole konkreettinen, vaan se voi tapahtua pelkästään tietojärjestelmien välityksellä. Toisaalta vuorovaikutustilanteita voi asiakkaan yhdeksi tapahtumaksi kokeman palvelun sisällä olla useita. Palvelun voidaan sanoa olevan sarja tekoja tai prosessi, jonka tarkoituksena on ratkaista jokin asiakkaan ongelma. Palvelu on siis aineetonta hyötyä, jonka sen tuottaja tarjoaa sen kuluttajalle, mutta kuten tuotteen siirtyessä tuottajalta kuluttajalle, ei palvelun omistajuus vaihdu palvelutapahtuman myötä. (Grönroos 2009, 76-79; Tuulaniemi 2011, 30.)

Palveluja voidaan tarkastella jakamalla ne esimerkiksi sillä perusteella, käyttävätkö asiakkaat palvelua vain ajoittain vai onko kyse säännöllisesti käytettävästä palvelusta. Asiakassuhteen kehittämiseen vaikuttaa luonnollisesti se, onko kyseessä satunnainen vai säännöllisesti toistuva asiointi. Toinen jakoperuste on se, että palvelut jaetaan niin sanottuihin high-touch ja high-tech palveluihin. High-touch palvelut ovat inhimillisyyttä korostavia palveluja, joissa korostuu palveluprosessiin osallistuvat ihmiset. Tekniikkaa korostavissa eli high-tech palveluissa tietotekniikka ja automatisoidut järjestelmät ovat palvelun perusta. Ero on selkeä, mutta on hyvä tiedostaa, että entistä useammin myös inhimillisyyttä korostavissa palveluissa

käytetään teknisiä järjestelmiä, jotka täytyy pystyä yhdistämään asiakaslähtöisesti koko palveluprosessiin. (Grönroos 2009, 85.)

Palvelun tarkoitus on luoda asiakkaalle myönteinen ja mieleenpainuva kokemus ja täyttää hänen odotuksensa ja tarpeensa. Kun asiointi sujuu aina vaivattomasti ja asiakas saa toisinaan yllättäviä ja ilahduttavia kokemuksia, voidaan puhua palvelun erinomaisuudesta. Erinomaiseksi koettu palvelu koostuu viidestä perustekijästä:

- Luotettavuus tarkoittaa sitä, että asiakas saa sen mitä hänelle on luvattu eli asiakkaalle annettu palvelulupaus pitää.
- Vakuuttavuuden perustana voidaan pitää ammattitaitoa, johon sisältyy palvelun ominaisuuksien tuntemus, taito kuunnella asiakasta sekä ratkaista hänen ongelmansa.
- Reagointialttius kuvaa palvelun nopeutta, odotusaikaa ja palvelun saatavuutta.
- Konkreettinen ympäristö voi olla mitä tahansa aistein havaittavaa, esimerkiksi puhelinyhteyden kuuluvuus tai toimitilojen viihtyisyys.
- Empaattisuus on sitä, että asiakkaita kohdellaan yksilöllisesti heidän ainutlaatuiset tarpeensa täyttäen. (Performance Research Associates 2006, 14.)

Lähes kaikki palveluprosessin aikana asiakkaille tai heitä varten tehdyt toimenpiteet on mahdollista luokitella yllä olevien määritelmien mukaan. (Performance Research Associates 2006, 14-31.)

Palvelulla tarkoitetaan yleensä jotakin sellaista toimintaa, jota tuotetaan maksavalle asiakkaalle. Tällöin asiakkuus muodostuu asiakkaan ja palveluntarjoajan vapaaehtoisesta vuorovaikutuksesta. Asiakkuuden määrittelemisen ei ole aina näin yksinkertaista, sillä asiakkuus ei välttämättä ole vapaaehtoista. Osa julkisista palveluista on sellaisia, että asiakkaan on pakko käyttää palvelua, eikä hän voi itse vaikuttaa palvelun sisältöön. Tällaisia palveluja ovat akuuttisairaanhoido ja lasten huostaanotto, jotka perustuvat viranomaisvastuuseen. Asiakkuuden muodostuminen lopullisen palveluntarjoajan ja palvelun käyttäjäasiakkaan välillä voi olla riippuvainen asiakkaan asuinkunnan tavasta järjestää palvelu. Esimerkiksi Vammaispalvelu- ja sosiaalihuoltolain mukainen kuljetuspalvelu voidaan toteuttaa siten, että asiakkaan on

tilattava matka välityskeskuksesta, joka välittää asiakkaan kuljetuspalvelutilauksen kilpailutetuille kulkuneuvoille. Joissain tapauksissa asiakas voi itse sopia kuljetuksesta haluamansa kuljetuspalveluyrittäjän kanssa ja kunta korvaa asiakkaalle matkan omavastuun ylittävän osan kustannuksista jälkikäteen. (Rannisto 2014, 36-37; Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen www-sivut 2019.)

Julkishallinnon tarjoamat palvelut poikkeavat kaupallisesta palveluliiketoiminnasta siten, että niiden taloudellinen tulos ei ole suoraan riippuvainen yksittäisestä asiakaskokemuksesta. Kaupallisessa palveluliiketoiminnassa asiakkaan kokemus vaikuttaa suoraan toiminnan resursseihin. Palvelun tuottajan tulot perustuvat siihen, että asiakas tarvitsee palvelua, on siihen tyytyväinen ja haluaa maksaa siitä. Kun palvelun tuottaja myy palveluaan julkishallinnon toimijalle, on palvelusta maksava ja sitä käyttävä asiakas eri. Tästä seuraa se, että palvelun tuottajan on otettava huomioon maksaja-asiakkaan tarpeet ja toiveet, mutta pidettävä myös käyttäjäasiakas tyytyväisenä, sillä maksaja saa palautteen palvelun laadusta käyttäjäasiakkaalta. Julkishallinnon itse tuottamissa palveluissa asiakaskokemuksella on melko vähän merkitystä taloudelliseen tulokseen, sillä yleensä palveluun budjetoidaan ennakkoon tietty määrä resursseja, joiden muuttamisesta tai lakkauttamisesta ei päätetä yksittäisten asiakaskokemusten ja -palautteiden perusteella. (Åsted 2018.)

4.2 Asiakaspalvelun merkitys

Asiakaspalvelun rooli yrityksen kilpailukyvyn edistämässä ja tuottavuuden sekä kannattavuuden parantamisessa on merkittävä. Vastaavasti asiakaspalvelun laadun tason ylläpitäminen julkisyhteisöissä takaa sen, että veronmaksajat kokevat saavansa vastinetta rahoilleen. Asiakkaiden muuttuessa entistä vaativammiksi sekä kriittisemmiksi on koko yrityksen kattava asiakaskeskeinen ajattelu edellytyksenä organisaation selviytymiselle. Asiakas pitää itsestään selvänä laadukasta ja maksutonta asiakaspalvelua, mutta edellyttää silti saavansa tuotteet ja palvelut edullisesti. Organisaatioiden on entistä vaikeampi löytää keinoja, joilla voidaan vastata asiakkaiden odotuksiin ilman että toiminnan jatkuvuuden edellyttämät taloudelliset tavoitteet vaarantuvat. Palvelutason ja palvelun laatuun liittyviin vaatimuksiin vastaaminen tarkoittaa yleensä asiakaspalveluhenkilöstön määrän lisäämistä. Tästä

seuraa se, että palvelun tuottamisen kustannukset nousevat, mutta asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan aiempaa suurempaa hintaa. (Aarnikoivu 2005, 14-15; Lundberg & Töytäri 2010, 31.)

Asiakaspalvelu, olipa se yksityisen tai julkisen sektorin tuottamaa, on hyvää asiakaspalvelua, mikäli asiakas kokee sen sellaiseksi. Aiemmin todettiin, että yksittäinen asiakaskokemus ei julkisella sektorilla vaikuta välttämättä taloudelliseen tulokseen, mutta se ei poista sitä tosiasiaa, että jokainen yksittäinen asiakas on lopulta palvelun rahoittaja. Tämän vuoksi asiakkaat odottavat erinomaista asiakaspalvelua sekä yksityisellä että julkisella sektorilla asioidessaan. Erinomaisen asiakaspalvelun ominaisuuksista merkittävin liittyy aikaan ja sen puutteeseen. Asiakas ei halua odottaa kauan vuoroaan tai jonottaa puhelimesta saadakseen palvelua. Se, kuinka kauan asiakas sietää jonottamista, vaihtelee paljon sen mukaan, mikä organisaatio ja toimiala on kyseessä. Tämä kannattaa ottaa huomioon määrittelemällä palvelun tavoitejonoaika siten, että se ei vaikuta negatiivisesti asiakaskokemukseen. Lähes yhtä tärkeä asiakkaan kokemukseen vaikuttava tekijä on asioinnin sujuvuus, jonka edellytyksenä on ammattitaitoinen asiakaspalveluhenkilöstö. Asiakas haluaa, että hänen asiansa hoidetaan ensimmäisessä kontaktissa valmiiksi saakka, eikä häntä pompotella henkilöltä tai osastolta toiselle. (Hyttinen 2014; Lundberg & Töytäri 2010, 37; Löytänä & Korteso 2011.)

Vaihtoehtoiset asiakaspalvelukanavat perinteisen kasvokkain tai puhelimen välityksellä tapahtuvan asiakaspalvelun lisäksi mahdollistavat asiakkaalle kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivan yhteydenottokanavan. Esimerkiksi rutiiniluontoisissa asioissa verkkopalvelun tai sähköpostin käyttäminen on keino välttää jonotuksen kokemus. Monikanavaisen asiakaspalvelun tuottamisessa täytyy silti pyrkiä tuottamaan mahdollisimman tasalaatuista palvelua, koska asiakkaan kokemus asiakaspalvelun laadusta perustuu kaikkiin hänen käyttämiinsä asiakaspalvelukanaviin. Vaihtoehtoisten palvelukanavien lisääntymisestä huolimatta ehdottomasti suosituin asiakaspalvelukanava on edelleen puhelin, vaikka yritykset pyrkivät vahvasti siirtämään asiakaspalveluaan digitaalisiin kanaviin. Tämä selvisi Bisnoden vuonna 2018 Taloustutkimuksella teettämästä kyselytutkimuksesta, jonka mukaan asiakkaat ottavat puhelimitse yhteyttä erityisesti laskutukseen ja reklamaatioihin liittyen. (Bisnoden www-sivut 2019; Löytänä & Korteso 2011.)

4.2.1 Puhelinasiakaspalvelu

Puhelinasiakaspalvelun yleistyttyä se on siirtynyt organisaatioiden myymälöistä tai konttoreista entistä enemmän yhteyskeskuksiin, jotka mahdollistavat kustannustehokkaan monikanavaisen asiakaspalvelun tarjoamisen asiakkaille niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Puhelinasiakaspalvelua voidaan tuottaa joko organisaation omassa asiakasyksikössä tai koko asiakaspalveluratkaisu voidaan ulkoistaa yrityksille, jotka ovat erikoistuneet siihen ja tarjoavat palvelua tarvittaessa ympäri vuorokauden vuoden jokaisena päivänä. Useissa organisaatioissa asia on toteutettu yhdistelmäratkaisuna siten, että valtaosa asiakaskontakteista vastataan omassa asiakaspalveluyksikössä, mutta esimerkiksi yöaikaan tai jonotilanteessa puheluihin vastataan alihankkijan toimesta. Puhelinasiakaspalvelun ulkoistaminen joko osittain tai kokonaan vaatii suunnitelmallista yhteistyötä sekä yhteisiin tavoitteisiin ja sovittuihin toimintamalleihin sitoutumista. Koska asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö antaa usein organisaatiolle äänen ja kasvot, sen johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen panostaminen auttavat työntekijöitä onnistumaan haastavissa asiakaskohtauksissa. (Baronan www-sivut 2019; Häkkinen & Uski 2006, 5-7.)

Puhelinasiakaspalvelun haasteellisuus verrattuna kasvokkain tapahtuvaan asiakaspalveluun johtuu suurelta osin siitä, että asiakas ja palveluneuvoja eivät näe toisiaan. Vuorovaikutukseen kuuluvat eleet ja ilmeet on korvattava sanoilla ja äänellä ja kuuntelemisen merkitys korostuu. Kuulija pystyy helposti päättelemään keskustelukumppaninsa mielialan, joten ennen kutakin asiakaskontaktia on hyvä pyrkiä varmistamaan, että oma asenne on neutraali ja kontaktiin vastaaminen tapahtuu hallitusti. Mielikuva keskustelukumppanista muodostuu pelkästään äänen ja sen sävyn perusteella, joten asiakaspalvelu puhelimessa vaatii harjoittelua äänen käyttämisessä. Artikuloinnin selkeys sekä sopiva puheen tempo vaikuttavat siihen, millaista äänen voimakkuutta puhelussa on käytettävä. Äänen sävyn miellyttävyys ja siitä välittyvä mielenkiinto asiakkaan asiaa kohtaan antavat hyvän lähtökohdan positiiviseen asiakaskontaktiin. (Performance Research Associates 2006, 68-73.)

Onnistunut asiakaskontakti perustuu siihen, että asiakas kokee, että hänen asiansa on tärkeä ja että palveluneuvoja paneutuu juuri hänen asiansa hoitamiseen. Tällainen

asiakassuhdetta vahvistava kokemus syntyy, kun asiakasta kuunnellaan aktiivisesti eikä häntä keskeytetä tai pyritä nopeuttamaan asian hoitamista. Välittämisen tunne on erityisen tärkeää silloin, kun asiakkaalla on syystä tai toisesta jo ennakkoon sellainen tunne, että häntä ei arvosteta. Tämä tunne voi johtua siitä, että asiakkaalla on huonoja kokemuksia aiemmista asiakaskontakteista tai siitä, että asiakkaasta tuntuu siltä, ettei hänellä ole mahdollisuutta itse valita miten hänen asiansa käsitellään. Toinen tärkeä lähtökohta asiakaskontaktissa on vaitiolovelvollisuudesta huolehtiminen. Tämä on huomioitava varsinkin silloin, kun kyseessä on sosiaali- ja terveyspalveluihin liittyvä asiakaspalvelu. On hyvä ymmärtää, että toinen asiakas voi kokea jonkun tiedon erittäin arkaluontoisena, mutta toinen ei puolestaan koe asiassa mitään salattavaa. Vaitiolovelvollisuuden toteutumiseen tulee kiinnittää huomiota kunkin yksittäisen asiakaskontaktin kohdalla, mutta myös koko asiakaspalveluyksikön toiminnassa siten, ettei yhtäaikaisten asiakaskontaktien käsittely kuulu toisissa asiakaspalvelupuheluissa. (Häkkinen & Uski 2006, 11-12, 21.)

Palveluneuvojan työtä helpottamaan voidaan luoda erilaisia puhelumalleja ja keskustelurunkoja, joissa puhelun kulku on määritelty käytettävien järjestelmien perusteella. Kysymykset määrittävät palvelutapahtuman vuorovaikutusta ja tiedonhankinnan lisäksi niistä välittyy asiakkaalle kysyjän suhtautuminen. Kysymysten esittäminen oikealla tavalla edesauttaa vuorovaikutteisen ja ratkaisukeskeisen asiakaskontaktin etenemistä. Sujuvasti etenevän vuoropuhelun tueksi asiakkaalle on hyvä selostaa mitä missäkin vaiheessa tapahtuu, jotta asiakas tietää odottaa ja kertoa oikeat tiedot oikeaan aikaan. Tämä on tärkeää erityisesti silloin, kun palvelutapahtuma perustuu johonkin tietojärjestelmään ja siihen määrätyssä järjestyksessä syötettäviin tietoihin. Jokainen asiakaskohtaaminen on kuitenkin ainutkertainen, joten laadukas puhelinasiakaspalvelu edellyttää kykyä soveltaa toimintamalleja ja tehdä asiakaskohtaisia ratkaisuja. (Häkkinen & Uski 2006, 17; Performance Research Associates 2006, 68-73.)

4.2.2 Ikäihmisten ja erityisryhmien asiakaspalvelu

Palvelun tavoite eli asiakkaan tarpeiden ja toiveiden huomioiminen on asiakaspalvelun lähtökohta riippumatta palvelukanavasta, asiakkaan iästä, elämäntilanteesta tai

terveydentilasta. Näiden ja muiden tekijöiden perusteella on silti perusteltua jakaa asiakkaat segmentteihin eli asiakasryhmiin ja ymmärtää eri asiakasryhmien kriittiset ominaisuudet. Tämä helpottaa tiettyyn ryhmään kuuluvan asiakkaan tarpeiden huomioon ottamista asiakaspalvelutilanteessa. Esimerkiksi näkövammaiselle asiakkaalle jonkin paikan sijainti tai tuotteen ulkonäkö täytyy kuvailla toisella tavalla kuin näkeväälle asiakkaalle. Keskenään erilaisten asiakasryhmien erityispiirteiden ja mahdollisten erityistarpeiden tunnistaminen ja niiden huomioiminen ei kuitenkaan ole ristiriidassa sen kanssa, että jokainen asiakas kohdataan palvelutilanteessa aina ensisijaisesti yksilönä. (Grönroos 2009, 419-422.)

Merkittävä ja koko ajan kasvava asiakasryhmä on ikäihmiset. Kahdenkymmenen vuoden kuluessa 65-vuotiaiden määrän arvioidaan kaksinkertaistuvan ja se tulee vaikuttamaan väistämättä julkiseen talouteen, työllisyyteen, palvelusektoriin sekä kilpailukykyyn. Ikäihmisten määrän lisääntymisen lisäksi muutosta aiempaan tuo se, että nykyiset ja erityisesti tulevaisuuden ikäihmiset ovat tottuneet erilaiseen elämäntyyliin ja toisenlaiseen tapaan kuluttaa tavaroita ja palveluja kuin edelliset sukupolvet. Yksityisten ja julkisten organisaatioiden täytyy jatkossa kehittää palveluja, tuotteita ja markkinointia ikäihmiset huomioiden eli ikäystävällisesti, mitä termiä Arja Jämsén ja Tuula Kukkonen julkaisussaan käyttävät. Ikäystävällinen asiakaspalvelu tarkoittaa muun muassa sitä, että asiakkaan tarpeiden, toimintakyvyn ja mahdollisesti myös käyttäytymisen ymmärretään muuttuvan iän myötä. Ikäystävällisen asiakaspalvelun ominaisuus on Jämsénin ja Kukkonen haastatteleminen pohjoiskarjalalaisten ikäihmisten mukaan esimerkiksi kärsivällisyys, se että asiakkaalle annetaan aikaa ymmärtää kuulemansa ja näkemänsä. Selkeä, kuuluva ja rauhallinen puhe sekä ikäihmisten tuntemien termien käyttäminen ja vieraiden ja vieraskielisten sanojen selittäminen koetaan asiakasta arvostavaksi. Henkilökohtainen palvelu on erään vastaajan mukaan paras vaihtoehto. Puhelin vielä menettelisi, mutta usein ainoana yhteydenottomahdollisuutena tarjotaan nettiä. (Jämsén & Kukkonen 2017, 8-9, 37-39.)

Sähköisten palvelujen lisääntyminen ja yksityisten lisäksi julkisten palvelujen siirtyminen ensi sijaisesti verkossa tarjottaviksi on tuonut haasteita ikäihmisten asiointiin. Vanhus- ja lähimmäispalvelun liiton Ikäteknologiakeskuksen tekemän selvityksen mukaan lähes puolet kyselyyn vastanneista ei ollut koskaan asioinut

verkossa ja yli 75 vuotiaista vain 31 % oli käyttänyt internetiä. Siitä huolimatta, että ikäihmisten tekninen osaaminen lisääntyy koko ajan, on epärealistinen ajatus, että sähköinen asiointi olisi mahdollista kaikille edes kahdenkymmenen vuoden kuluttua. Ikääntyminen voi tuoda mukanaan ongelmia, kuten näön heikentymisen tai motorisia vaikeuksia, jotka estävät laitteiden käytön, vaikka osaamista olisikin. Kaikilla ei ole mahdollisuutta hankkia verkkoasiointiin vaadittavia laitteita tai yhteyksiä, eikä myöskään kulkeminen mahdollisten asiointipisteiden tai kirjastojen äärelle ole vaihtoehto. Palvelujen saavutettavuuden turvaaminen mahdollistamalla viestintä ja asioiminen eri kanavien kautta eli myös kasvokkain ja puhelimitse on välttämätöntä yhdenvertaisuuden toteutumiseksi. (Ikäteknologiakeskus 2019; Invalidiliiton www-sivut 2019.)

Väestön ikääntyminen ja samanaikainen fyysisen toimintakyvyn säilyminen näkyvät muistisairaiden asiakkaiden määrän lisääntymisenä. Muistisairaista suurin osa on ikäihmisiä, mutta myös työikäinen voi sairastua. Alkuvaiheessa muistisairaus ei vaikuta fyysiseen kuntoon ja käytös voi olla normaalin kaltaista, joten muistisairaana asiakkaan tunnistaminen voi olla vaikeaa. Mahdollisia merkkejä muistisairaudesta ovat esimerkiksi asioiden ja esineiden unohtaminen sekä toistuva samojen asioiden kysyminen ja kertominen. Asiakas saattaa ottaa yhteyttä asiakaspalveluun jopa useita kertoja päivässä saman asian johdosta tai yrittää tilata useita kertoja saman palvelun. Epäluuloinen ja hyökkäävä käytös, harhakuvitelmat sekä perusteettomat epäilykset väärinkäytöksistä voivat herättää epäilyksen mielenterveysongelmista muistisairauden sijaan. Muistisairas ei välttämättä ymmärrä olevansa sairas, joten asiakaspalvelu muistisairaana kanssa vaatii erityistä hienovaraisuutta. Asiakaspalvelutilanteen turvallinen ja rauhallinen ilmapiiri, selkeä puhe ja yksikertaiset lauserakenteet sekä turhien kysymysten tai vastaväitteiden välttäminen ovat eduksi sekä kasvokkain että puhelimitse tapahtuvassa asiakaspalvelussa. (Muistiliitto 2019.)

Kommunikointiosaaminen korostuu erilaisten erityisryhmien asiakaspalvelussa. Vammaisten asiakkaiden odotukset palvelun laatua ja saavutettavuutta kohtaan ovat kasvaneet vastaavasti kuin muidenkin asiakasryhmien. Palveluiden esteettömyys ja vaihtoehtoiset palvelukanavat ovat lisänneet vammaisten asiakkaiden mahdollisuuksia hoitaa asioitaan omatoimisesti. Asiakkaan vammaisuuden perusteella ei pidä tehdä oletuksia hänen tarpeistaan tai tavastaan kommunikoida, mutta on hyvä ymmärtää

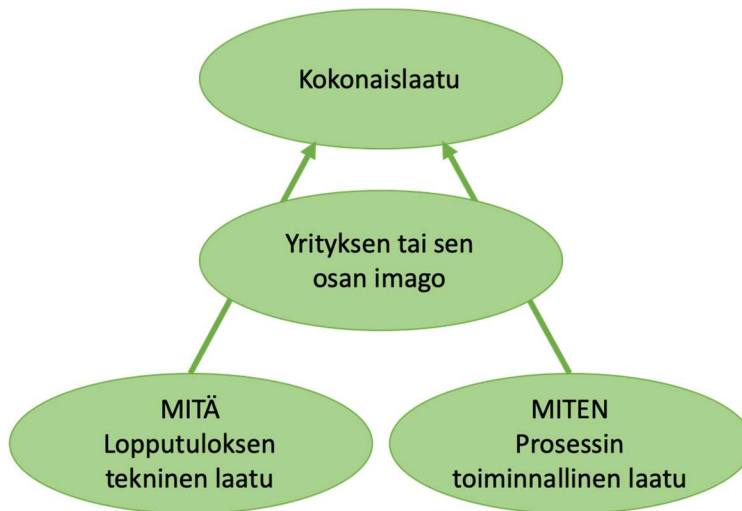
peruspiirteitä erilaisista vammoista. Esimerkiksi kuulovammaisista suurin osa on huonokuuloisia eikä kuuroja. Kuulolaitteen ansiosta he voivat asioida normaalisti myös puhelimitse. Huonokuuloisen asiakkaan kanssa keskustellessa äänen voimakkuuden lisäämisestä ei ole apua, mutta sen sijaan rauhallinen puhe ja selkeä artikulaatio auttavat asiakasta kuulemaan paremmin. Kehitysvammaisuutta eli toimintakyvyn rajoittuneisuutta voi olla hyvin eriasteista ja siihen voi liittyä myös vaikeuksia kommunikoinnissa. Keskittyminen asiakkaan kuuntelemiseen ja kärsivällisyys ovat avainasemassa sekä puhe- että kehitysvammaisten asiakkaiden kohdalla. Kommunikaation pitäminen yksinkertaisena ja avainasioiden varmistaminen ja tarvittaessa toistaminen on tärkeää. Tärkeintä kuitenkin on kohdella aivan kaikkia asiakasryhmiä yhtä kunnioittavasti ja hienovaraisesti. (Suomi kaikille -palvelun www-sivut 2019.)

4.3 Palvelun laatu

Samoin kuin palvelu, myös palvelun laatu on käsitteenä moniulotteinen ja vaikeasti määriteltävä. Koska palvelu on vuorovaikutteinen prosessi, jonka tuottaminen ja kuluttaminen on yhtäaikaista, vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun merkittävästi se, mitä palvelutilanteessa tapahtuu sen osapuolten välillä. Palvelutilanteessa asiakkaan kokemukseen vaikuttaa moni asia. Esimerkiksi kiire tai asiakkaan mieliala tekevät näennäisesti samanlaisista palvelutilanteista keskenään aivan erilaisia. Myös se, missä roolissa asiointi tapahtuu, vaikuttaa siihen millaista palvelua asiakas kokee saavansa. Työtehtävissä ja vapaa-aikanaan samaa palvelua käyttävä asiakas saattaa omasta roolistaan johtuen odottaa palvelulta eri asioita. Eri rooleissa asioivien asiakkaiden kohtaamisessa voi palvelua tuottavan organisaation henkilöstön tilanneherkkyys vaikuttaa asiakkaan kokemukseen yhtä paljon kuin palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu. (Valvio 2010, 84-85.)

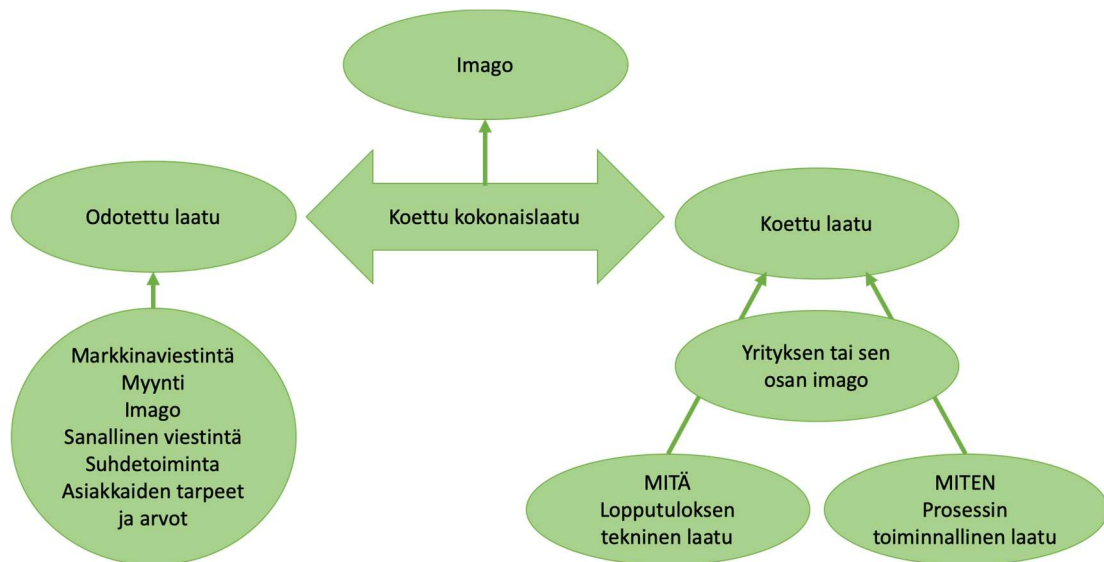
Grönroosin (2009) mukaan asiakkaan kokema palvelun laatu voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen, palvelutapahtuman lopputulokseen eli tekniseen ulottuvuuteen ja toiminnalliseen ulottuvuuteen eli palveluprosessiin. Lopputuloksen teknisen laadun ja prosessin toiminnallisen laadun lisäksi asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta vaikuttaa mielikuva palveluntarjoajasta eli imago (kuvio 2). Jos palveluntarjoajan

imago on hyvä, asiakas antaa helpommin anteeksi satunnaiset virheet, mutta mikäli virheitä tapahtuu toistuvasti, imago kärsii. Imago toimii ikään kuin laatutekijöiden suodattimena. (Grönroos 2009, 100-102.)



Kuvio 2. Palvelun laadun ulottuvuudet (Grönroos 2009, 103)

Kokonaisvaltainen kokemus palvelun laadusta sisältää myös muita tekijöitä kuin yllä kuvatut palvelun laadun ulottuvuudet. Kuviossa 3 kuvattuun palvelun koettuun kokonaislaatuun vaikuttaa se, vastaako koettu laatu asiakkaan odotuksia. Odotukset muodostuvat useista eri tekijöistä, joista vain markkinointiviestintään sekä myyntiin organisaatio pystyy omilla toimillaan vaikuttamaan. Muut tekijät ovat osittain alttiita myös ulkopuolisille vaikutteille ja toisaalta asiakkaan tarpeet ja arvot vaikuttavat hänen odotuksiinsa. Jos koettu laatu vastaa näihin odotuksiin, kokee asiakas laadun olevan hyvää, mutta mikäli odotukset ovat epärealistisia, kokonaislaatua ei koeta hyväksi, vaikka eri mittareiden mukaan se sitä olisikin. (Grönroos 2009, 105.)



Kuvio 3. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105)

Palvelun laatua voidaan tarkastella myös siten, että se jaetaan mitattaviin ja selkeästi määriteltäviin laadun ominaisuuksiin eli kovaan palvelun laatuun sekä ihmisiin kohdistuviin, pehmeää palvelun laatua kuvaaviin ominaisuuksiin. Erilaiset määrää, aikaa, kustannuksia ja prosesseja mittaavat ominaisuudet kuuluvat kovaan laatuun. Puhelinasiakaspalvelussa kovaa laatua mitataan muun muassa seuraamalla jonoaikoja ja palvelutasotavoitteita. Tämä on perusteltua, sillä tutkitusti asiakkaan tyytyväisyys kasvaa silloin kun jonoaika lyhenee. Kovan ja pehmeän palvelun laadun välinen tasapaino mahdollistaa laadukkaan palvelun. On kuitenkin hyvä ymmärtää, että koska pehmeä laatu kuten sitoutuneisuus, asenteet ja arvot, ovat riippuvaisia organisaation henkilöstöstä, voidaan henkilöstöön panostamalla saada kilpailuetua. (Hyttinen 2014; Valvio 2010, 79-80.)

4.4 Palvelun laadun kehittäminen

Kun tavoitteena on palvelun laadun kehittäminen, täytyy ensin määritellä selkeästi mitä laadulla kyseisessä tapauksessa tarkoitetaan. Tässä kannattaa ottaa lähtökohdaksi se, mitä alan kirjallisuudessa usein todetaan eli että laatu on aina asiakkaan oma kokemus, se voi siis olla mitä tahansa. Jos laadun määrittelyä ei tehdä riittävän laajasti voi käydä niin että määrittely keskittyy liikaa palvelun teknisiin ominaisuuksiin. Asiakkaiden kokema laatu perustuu kuitenkin usein muihin kuin teknisiin

ominaisuuksiin ja he kokevat laadun laajemmin. Asiakkaan kokemus laadusta on se, millä perusteella laatu ja sen kehittämisen kohteet pitää määritellä. Laadun kehittämiseksi on tiedettävä, millaisia tuloksia halutaan saada aikaan. Taloudelliset tulokset on melko helppo määritellä, mutta tuloksiin voi sisältyä myös sosiaalista, ekologista tai yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Vasta kun halutut tulokset ovat tiedossa, voidaan prosesseja ja toimintaa ryhtyä kehittämään. (Fisher & Vainio 2014, 157; Grönroos 2009, 100.)

Palvelun laadun seuraaminen ja raportoiminen ovat tärkeä osa laadun kehittämistä. Asiakaspalvelussa seurataan tyypillisesti erilaisia määrällisiä mittareita, kuten käsiteltyjen kontaktien määrää, niiden kestoa, jonotusaikaa tai palauteiden käsittelyaikaa. Näitä seurataan usein koko yksikön ja sen eri kanavien osalta. Asiakkaan kokemaa kokonaislaatu voidaan määrittää esimerkiksi suhteuttamalla asiakkaan näkemys kohtuullisesta jonotusajasta sen toteumaan. Tehokkuus- ja ajankäyttötilastoista saadaan myös työntekijätasoista dataa, jolloin kehittämisessä voidaan ottaa huomioon sekä yksikön että yksilön tarpeet. Raportointi tukee työtehtävien jakamista palveluneuvojille osaamisen ja tehokkuuden perusteella. Myös se, riittääkö nykyinen resurssi laadukkaan palvelun tuottamiseen vai onko tarpeen rekrytoida lisää työntekijöitä, voidaan nähdä raportoinnista. Taloudellisten mittarien käyttäminen asiakaspalvelun laadun seuraamisessa antaa käsityksen siitä, minkä verran on säästetty asiakaspalveluaikaa tai millainen palvelutapahtuman keskihinta. (Aarnikoivu 2005, 67; Korkiakoski & Löytänä 2014; Provadin www-sivut 2019.)

Raportoinnin lisäksi palvelun laadun kehittämiskohteiden tunnistamisessa voidaan käyttää asiakaspalautteita ja reklamaatioita. Palautteiden systemaattinen kerääminen ja niistä saadun tiedon hyödyntäminen tulisi olla koko organisaation tehtävä eikä sen pitäisi jäädä vain asiakaspalveluyksikön vastuulle. Yrityksen johdon sitoutuminen ja tuki palveluprosessien ja asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseen on välttämätöntä. Tämän vuoksi asiakaspalautteiden kautta saatavaa tietoa asiakkaan tyytymättömyydestä sekä tarpeista ja toiveista tulisi käsitellä kaikilla organisaatiotasolla asiakaspalvelusta johtoryhmään saakka. Haasteellista palautteiden käyttämisessä palvelun kehittämiseen on se, että niitä voi tulla useiden eri kanavien kautta eikä palautetta aina tunnisteta tai tallenneta. Varsinaisen palautejärjestelmän lisäksi palautetta annetaan suullisesti, puhelimitse, sähköpostilla ja nykyään entistä

herkemmin sosiaalisessa mediassa. Kaikkien tulleiden palautteiden tallentaminen palautejärjestelmään on edellytys sille, että niitä voidaan raportoida ja analysoida sekä sen perusteella luokitella. Luokiteltujen palautteiden yhteenvedosta voidaan helposti tunnistaa toimintoja ja prosessien vaiheita, joita on kehitettävä palvelun laadun parantamiseksi. (Aarnikoivu 2005, 69; Havunen 2017.)

5 ASIAKASKOKEMUS

5.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Palvelukulttuurin muutos 2000-luvulla on nostanut asiakkaan merkittävään rooliin organisaatioiden keskinäisessä kilpailussa. Asiakkaan kokemukset organisaatioista ja niiden tuotteista sekä palveluista leviävät internetin ja sosiaalisen median avulla nopeasti ja laajalle. Organisaatioiden on uudistettava palvelukulttuuriaan siten, että perinteisen rationaalisen toiminnan sijasta asiakkaiden tunteisiin perustuva suhtautuminen eli asiakkaiden kokemukset ovat toiminnan keskiössä. Uudistus edellyttää sitä, että organisaatiossa ymmärretään mistä on kysymys, kun puhutaan asiakaskokemuksesta. Löytänän ja Kortesuon (2011) mukaan asiakkaan muodostama mielikuva yrityksen toiminnasta perustuu asiakaskohtaamisten lisäksi asiakkaan luomiin mielikuviin sekä tunteisiin, joita asiakkaassa herää. Asiakaskokemus ei siis perustu pelkästään tosiasioihin ja järjellä tehtyihin päätöksiin vaan yksittäisen asiakkaan kokemiin tunteisiin ja tulkintoihin. (Juuti 2015, 13; Löytänä & Korteso 2011.)

Asiakaskokemus muodostuu psykologisista tekijöistä, jotka vaikuttavat siihen millaisia tunteita asiakkaassa herää. Tavaroista ja niiden ostamisesta on tullut osa ihmisten minäkuvaa ja identiteetin rakennuspalikoita, jolloin asiakas kokee saamansa huonon palvelun henkilökohtaisena loukkauksena. Tunteet vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelusta. Rationaalisesti tarkastellen palvelu ei välttämättä ole ollut lainkaan huonoa, mutta asiakas on kokenut sen sellaisena oman tunnetilansa vuoksi. Tällöin asiakas helposti tuntee oikeudekseen jakaa omaan henkilökohtaiseen

tunteeseensa perustuvan palautteen organisaatiosta sosiaalisessa mediassa, jossa lukijat tulkitsevat sen puolestaan tosiasioina tapahtuneesta. Asiakkaan identiteetin ja omakuvan vahvistaminen sekä ymmärrys siitä, että asiakkaalle on tärkeää luoda omaa imagoaan, mahdollistaa onnistuneen asiakaskokemuksen luomisen. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Palveluiden ja tavaroiden ostaminen ei perustu pelkästään tarpeeseen, vaan sillä haetaan myös elämyksiä. Organisaatio, joka tuottaa asiakkaalle positiivisia yllätyksiä ja kokemuksia vahvistaa asiakaskokemusta. Varsinainen kohderyhmä ja merkittävimmät asiakkaat ovat ne, joiden asiakaskokemukseen kannattaa panostaa, sillä aina on myös niitä asiakkaita, joiden miellyttäminen ei yksinkertaisesti ole mahdollista. Niille asiakkaille, joille on onnistuttu tuottamaan elämyksiä ja yllätyksiä, jää organisaatiosta yleensä positiivinen muistijälki. Mitä enemmän tällaisia muistijälkiä pystytään synnyttämään palvelutapahtuman yhteydessä, sen vahvempi tunne asiakaskokemuksen onnistumisesta asiakkaalle jää. Näistä onnistuneen asiakaskokemuksen tekijöistä seuraa se, että asiakas hakeutuu uudelleen saman mielihyvää tuottavan palvelun ja organisaation pariin. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Yrityksissä asiakaskokemuksen merkitys asiakkaan sitoutumiseen on yleisesti ymmärretty ja asiakaskokemusta seurataan sekä pyritään kehittämään jatkuvasti. Julkisella sektorilla asiakkaiden ajattelemisen palveluiden tuottamisen keskiöön ei sen sijaan ole vielä itsestään selvää, vaikka myös julkisten palveluiden kuluttajakäyttäytyminen muuttuu nopeasti. Asiakkuutta ei julkisella sektorilla voi aina valita, mutta esimerkiksi sosiaali- ja terveystaloudissa lisääntynyt valinnanvapaus on luonut tarpeen panostaa aivan uudella tavalla asiakaskokemukseen. Se on usein merkittävin kriteeri palveluntarjoajan valinnassa. Tavoitteena ei välttämättä ole kuitenkaan se, että asiakas asioisi säännöllisesti. Päinvastoin joissakin palveluissa toivottava tilanne on se, ettei asiointia tule lainkaan, mikä eroaa täysin yksityisen sektorin asiakaskokemuksen tavoitteista. Toinen ero on se, että asiakkaalle muodostuu mielikuva esimerkiksi kaupungin tuottamasta palvelusta yksittäisten palvelutapahtumien sijasta useiden eri palveluntuottajien toiminnan summana. Julkishallinnon palveluprosessien uudistaminen, keskitetyt asiointipisteet ja digitalisaation mukanaan tuomat mahdollisuudet edesauttavat kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen syntymistä. Samalla tulisi kuitenkin muistaa, että edelleen melko

suuri osa palveluiden käyttäjistä kuulu sellaisiin asiakasryhmiin, jotka eivät tule siirtymään sähköisten palvelukanavien käyttäjiksi. (Johansson 2018; Rantanen 2017.)

5.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

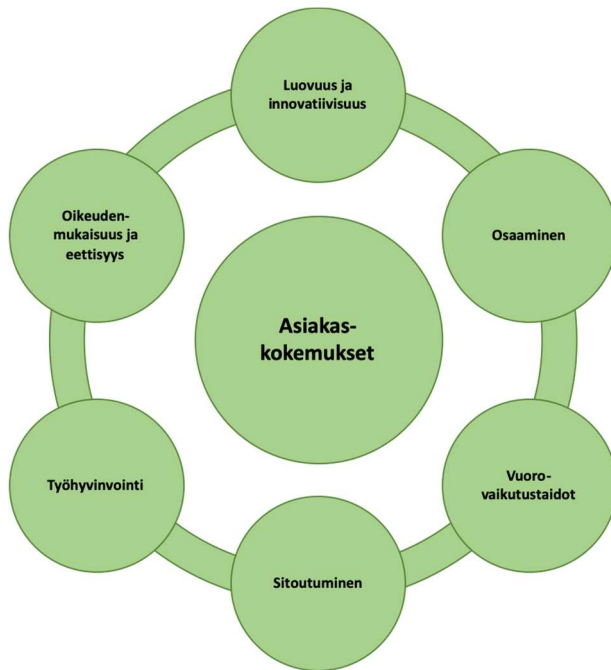
Asiakaskokemuksen johtamisessa ei ole kyse pelkästään asiakaspalvelun kehittämisestä, kuten asia usein ymmärretään. Asiakaskokemuksen tuottamiseen osallistuu koko organisaatio ja sen kaikki toiminnot, vaikka suorassa asiakaskontaktissa yleensä ovatkin joko asiakaspalvelutyöntekijät tai myyjät. Organisaation muiden toimintojen, kuten esimerkiksi talous- tai henkilöstöhallinnon osuus odotukset ylittävien asiakaskokemusten luomisessa on yhtä merkityksellinen kuin varsinaisen asiakaspalvelun. Tämä tulisi jokaisen työntekijän ymmärtää, sillä asiakaskokemuksen laatu ja sisältö muodostuvat enimmäkseen vuorovaikutuksessa asiakkaan ja henkilöstön välillä. Muita asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttavia asioita ovat asiakkaan ennako-oletukset organisaatiosta ja sen tarjoamista palveluista sekä muilta saatu informaatio. Mediassa ja erityisesti sosiaalisessa mediassa leviävät tiedot saattavat vaikuttaa todella paljon siihen, miten asiakas suhtautuu organisaatioon jo ennen ensimmäistä konkreettista asiakaskohtaamista. (Juuti 2015, 41; Löytänä & Korteso 2011.)

Asiakaskokemuksen johtamisen taustalla oleva kokonaisvaltainen strategia ja johdon aito sitoutuminen asiaan parantavat organisaation kilpailukykyä asiakaskeskeisessä palvelukulttuurissa. Tämän vuoksi johdon on tärkeää ymmärtää asiakaskokemuksen vaikutus organisaation liiketoimintaan ja tulokseen. Johtamisen apuna käytetään monenlaisia mittareita, mutta asiakaskokemuksen taloudellisten vaikutusten mittaaminen ei ole suoraviivaista. Koska asiakaskokemus on konkreettisten mitattavien asioiden sijasta tunnetta ja psykologisia tekijöitä, ei esimerkiksi myynnin mittareilla ole mahdollista arvioida sen liiketaloudellisia vaikutuksia. Asiakaskokemukselle ja sen kehittämiselle voidaan silti määritellä tarkkojakin tavoitteita. Taloudellisen lisäarvon tavoittelemisen voi perustua määrättyjen kustannusten alentamiseen. Esimerkiksi asiakaspalvelun henkilöstökustannusten pienentäminen työntekijöiden määrää vähentämällä on tavoite, johon voidaan päästä parantamalla digitaalisia palveluja. Julkishallinnon palveluissa asiakaskokemuksen

kehittämiseen soveltuvat asiakastyytyväisyyttä tai kustannusten minimointia mittaavat mittarit sekä palvelua käyttävien osuus käyttäjien kokonaismäärästä. (Gerdt & Korhikoski 2016; Provat 2016.)

Yksi suurimmista asiakaskokemuksen johtamisen yksittäisistä osa-alueista on asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen. Se perustuu mahdollisimman laadukkaitten asiakaskokemusten aikaansaamiseen. Niiden tarjoamiseen tarvitaan ennen kaikkea oikeanlaista henkilöstöä. Asiakkaisiin ja heidän kokemuksiinsa perustuva henkilöstöstrategia lähtee siitä, että tehtäväkuvasta riippumatta jokaisen työntekijän työpanosta tarkastellaan asiakasnäkökulmasta. Oikeanlaisia osajia ja potentiaalisia henkilöitä rekrytoimalla voidaan rakentaa ja kehittää asiakaskeskeistä palvelukulttuuria parhaiten. Pätevyyden sijasta nykyään painotetaan entistä enemmän henkilöiden kykyä kehittyä ja sopeutua toimintaympäristön muutoksiin sekä asiakkaiden muuttuviin odotuksiin. Organisaatiot, jotka menestyvät parhaiten, rekrytoivat työntekijöitä, joilla on oikeanlainen asenne ja joiden arvomaailma sopii yrityksen arvoihin. (Gerdt & Korhikoski 2016; Juuti 2015, 63-64.)

Henkilöstöjohtamiseen voidaan määritellä kuuluvan kuusi asiakaskokemuksen laatuun vaikuttavaa ulottuvuutta (kuvio 4). Näistä selkeimmin vaikuttaa organisaation innovatiivisuus ja uudistumiskyky asiakkaan toiveiden ja tarpeiden perustella. Osaamisessa ja sen johtamisessa asiakasnäkökulma korostuu siinä, miten hyvin organisaatio pystyy oppimaan uutta ja käyttämään hyväksi myös asiakkaiden osaamista. Vuorovaikutustaidot sekä selkeä ja ymmärrettävä viestintä ovat asiakaskokemuksen kannalta asiantuntijuutta ja teknisiä tietoja tärkeämpiä. Neljäntenä ulottuvuutena on henkilöstön sitoutuminen. Sitoutumisen ylläpitämiseksi työolosuhteita ja työilmapiiriä on jatkuvasti kehitettävä. Koska sitoutuminen liittyy työntekijän henkilökohtaisiin kokemuksiin ja tunteisiin, sitoutumista ei välttämättä saada aikaan, vaikka sen edellytykset vaikuttaisivat olevan kunnossa. Työhyvinvointia ei aina yhdistetä asiakaskokemuksen tuottamiseen liittyväksi. Positiivisen asiakas kohtaamisen aikaansaaminen ei kuitenkaan onnistu, mikäli henkilöstö ei voi hyvin työssään. Henkilöstöjohtamisen taustatekijänä voidaan pitää kuudetta ulottuvuutta eli eettisyyttä ja oikeudenmukaisuutta, jotka luovat asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen arvoperustan. (Juuti 2015, 63-66.)



Kuvio 4. Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Juuti 2015, 66)

5.3 Henkilöstö asiakaskokemuksen ytimessä

Asiakaskeskeisessä organisaatiossa koko henkilöstö on vastuussa palvelun laadusta ja sen kehittamisestä, mutta asiakkaan kokemus palvelun laadusta muodostuu pääsääntöisesti asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön perusteella. Tästä huolimatta palvelun laadun suuntaviivat asetetaan yleensä organisaation johdon toimesta kuuntelematta asiakaspalveluhenkilöstön kokemuksia asiakkaiden laatuodotuksista. Organisaation johdon käsitys asiakkaiden tarpeista ja toiveista saattaa poiketa paljonkin asiakkaiden kanssa päivittäisessä kontaktissa olevien asiakaspalvelutyöntekijöiden näkemyksistä. Edelleenkin monet asiakaskeskeiseksi itseään väittävät organisaatiot sijoittavat asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt organisaatiokaavion alatasoille, vaikka heillä on usein eniten tietoa asiakkaan odotuksista. Hierarkkisen organisaation muuttaminen asiakaskeskeiseksi vaatii organisaation johdolta rohkeutta tunnustaa asiakkaiden kanssa työtä tekevien osaaminen ja ryhtyä kuuntelemaan heidän näkemyksiään siitä, miten asiakkaiden toiveisiin vastataan parhaalla mahdollisella tavalla. (Juuti 2015, 90-91.)

Asiakaspalvelutyön arvostus ei asiakaskeskeisyyden lisääntymisestä huolimatta ole vielääkään kovin korkea. Osittain se selittyy sillä, että kulttuurimme kuuluu alentuva

suhtautuminen palveluun. Asiakaspalvelutyöhön usein liittyvä vuorotyö ja toisaalta alan matala palkkataso eivät paranna asiakaspalvelutyön imagoa. Voi olla haasteellista onnistua rekrytoimaan pätevää työvoimaa, mistä seuraa se, että henkilöstölle asetettuja vaatimuksia on laskettava. Se vaikuttaa puolestaan asiakaspalvelun laatuun. Erityisesti tämä ongelma koskee asiakaspalvelukeskuksia ja korostuu silloin kun kyse on vuorotyöstä. Tämä näkyy yleisesti heikkona asiakaspalvelun laatuna ja vaikuttaa henkilöstön saatavuuteen sekä lisää sen vaihtuvuutta. Henkilöstön pieni vaihtuvuus parantaa asiakaspalvelun laatua, koska työntekijän kokemuksen karttuessa asiakkaan asian ratkaisu nopeutuu, mikä puolestaan lyhentää jonoaikoja. (Aarnikoivu 2005, 59-60; SN4 2013.)

Asiakkaat odottavat asiakaspalvelun olevan tasalaatuista, riippumatta asiaa hoitavasta työntekijästä. Tasalaatuudella tarkoitetaan kaikille asiakkaille tarjottavaa saman tasoista palvelua, joka ei kuitenkaan ole persoonatonta ja kaikille samanlaista. Asiakaspalvelukeskuksille tasalaatuisuus on erityisen tärkeää, koska asiakaskontakti voi ohjautua kenelle tahansa, myös mahdolliselle alihankkijalle organisaation oman asiakaspalveluyksikön sijasta. Koska jokainen asiakaskohtaaminen on ainutkertainen, jokainen niistä vaikuttaa yrityksen maineeseen, joten asiakaspalvelutyöntekijästä riippumatta asiakkaan on voitava luottaa siihen, että hän saa laadukasta palvelua. Varsinkin silloin kun on kyseessä säännöllisesti käytettävä palvelu, ei asiakkaan pitäisi joutua jännittämään sitä, millainen työntekijä hänen asiaansa hoitaa ja miten palvelutapahtuma onnistuu. (Aarnikoivu 2005, 60-62.)

Yhteiseen päämäärään pyrkiminen asiakkaan kanssa on luottamuksellisen asiakassuhteen syntymisen edellytys. Asiakaskeskeisessä toiminnassa vuorovaikutussuhde asiakkaan kanssa tähtää siihen, että työntekijä auttaa asiakasta saavuttamaan jonkin tämän tärkeäksi kokeman tavoitteen. Päävastuu luottamuksen rakentamisesta on työntekijällä, sillä jokainen vuorovaikutustilanne vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan palvelua tuottavasta organisaatiosta. Luottamuksen syntymisen kannalta olennaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi ammattitaito ja kyky yhteistyöhön. Niitä tarvitaan erityisesti silloin, kun asiakaskohtaamisessa tapahtuu jotakin ennakoimatonta eikä vakiintuneita toimintaohjeita ole mahdollista noudattaa. Tilanneherkkyys, moraalinen vastuu ja kiinnostus sekä huolenpito asiakkaasta antavat asiakkaalle tunteen, että hänen tarpeensa otetaan aidosti huomioon. Luottamuksen

sinetöi ja sitä vahvistaa konkreettinen toiminta eli se, että asiakkaan kanssa sovituista asioista pidetään kiinni. Palveluneuvoja on ratkaisevassa roolissa asiakassuhteen rakentamisessa. Tämän tosiasian tiedostamisen lisäksi oman ammattitaidon arvostaminen sekä selkeä ammatti-identiteetti suuntaavat palveluneuvojan energian asiakkaan tarpeisiin vastaamiseen oman epävarmuuden sietämisen sijasta. (Häkkinen & Uski 2006, 13.)

Ammattitaito ja itsetuottamus antavat palveluneuvojalle eväitä ajatella itsenäisesti ja tehdä asiakaspalvelutilanteissa päätöksiä nopeasti, kuten asiakkaat odottavat. Selkeät toimintaohjeet ja vahva yrityskulttuuri sekä päätöksentekoa tukevat järjestelmät mahdollistavat erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa toimimisen. Jotta tämä onnistuu, on henkilökunta valtaistettava itsenäiseen päätöksentekoon, mutta heille täytyy myös kertoa, millaisia taloudellisia vaikutuksia erilaisilla päätöksillä on yrityksen toimintaan. Asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön kouluttamiseen ja oikeanlaiseen resursointiin on panostettava riittävästi. Organisaation toimintatavat ja arvot välittyvät asiakkaille heidän kanssaan ensisijaisesti vuorovaikutuksessa olevien työntekijöiden tavoista toimia, mutta vastuu strategian jalkauttamisesta sekä asiakaskokemuksen rakentamisesta on organisaation johdolla. (Gerdt & Korhikoski 2016.)

5.4 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Kasvanut asiakaskokemuksen merkitys ja tarve sen kehittämiseen on aiheuttanut organisaatiolle haasteita sen suhteen, miten asiakaskokemuksen kehittämistä seurataan. Perinteisten mittareiden rinnalle tarvitaan uusia, asiakaskokemuksesta useilla eri tasoilla mittaavia mittareita. Markkinointitutkimukseen erikoistuneen Forresterin julkaisemassa Schmidt-Subramanian raportissa järjestelmällisen mittaamisen avuksi on luotu seitsemänvaiheinen tarkistuslista. Asiakkaiden segmentoiminen ja liiketoiminnan kannalta tärkeimpien asiakkaiden tunnistaminen on ensimmäinen vaihe. Sen jälkeen valitaan, millaisia kokemuksia mitataan, ja kolmanneksi jokaiselle valitaan siihen soveltuva mittari. Tiedonkeruun suunnitteleminen ja mittareille asetettavien tavoitearvojen määrittely ovat kohdat neljä ja viisi. Kun kehityskohteet on tunnistettu ja kehittämisen kannalta oleelliset toimenpiteet on tehty, on viimeinen eli

seitsemäs vaihe tiedottaa sekä organisaation sisällä, että asiakkaille ja sidosryhmille, mitä asiakaskokemuksen kehittämisen avulla on saavutettu. (Schmidt-Subramanian 2016.)

Asiakaskokemusta tulisi mitata kolmella eri tasolla. Asiakassuhdetason mittaaminen asiakassuhteen kokonaiskuvan ymmärtämiseksi koetaan tärkeäksi erityisesti BtoB yrityksissä. Toinen taso on asiakkaan palvelupolku, jota mittaamalla halutaan tunnistaa yksittäisiä palvelupolun varrella olevia kohtaamispisteitä ja miten niissä on onnistuttu. Avainkohtaamisia eli asiakkaan odotusten ylittämisen kannalta kaikkein tärkeimpiä kohtaamisia mitataan kolmannella tasolla. Organisaation tulisi suunnitella näistä kolmesta tasosta omaan toimintaansa ja toimialaansa sopiva kokonaisuus. Koska erinomainen asiakaskokemus syntyy useimmiten yksittäisissä kohtaamisissa, tulisi perinteisen asiakastyytyväisyyden mittaaminen unohtaa. Asiakaskokemuksen kehittämiseksi tarvitaan niiden sijasta avointa asiakaspalautetta sekä laadullista tietoa siitä, millaisia odotuksia asiakkaalla on. (Korkiakoski & Löytänä 2014.)

Se, että tiedetään asiakkaan odotukset organisaation toiminnasta ja ymmärretään mikä asiakkaille on tärkeää, on asiakaskokemuksen kehittämisen ydin ja kolmivaiheisen prosessin ensimmäinen askel. Vasta kun tiedetään, mikä asiakkaan mielestä on riittävä perussuoritus, voidaan ryhtyä pohtimaan, millä toimenpiteillä hänen odotuksensa voidaan ylittää. Seuraavassa vaiheessa toimenpiteistä tehdään konkreettinen ja havainnollinen toimintasuunnitelma, johon määritellään nykytila ja haluttu tavoite sekä välitavoitteet. Toimintasuunnitelmaa voidaan toteuttaa esimerkiksi seuraavien kahdeksan askeleen avulla:

1. Lähtötilanteen ymmärtäminen, olemassa olevien hyvien käytäntöjen vahvistaminen ja levittäminen
2. Mihin pyritään? Yhteinen päämäärä ja visio
3. Asiakasymmärryksen kerryttäminen
4. Tavoitteiden ja mittareiden määrittely
5. Tiedottaminen ja viestintä
6. Henkilöstön innostaminen ja sitouttaminen
7. Toimenpiteiden ja hankkeiden loppuun saakka vieminen
8. Tiedottaminen asiakkaille tehdyistä toimenpiteistä ja parannuksista

Kolmannessa vaiheessa toimenpiteiden onnistumista arvioidaan asiakkailta saadun palautteen perusteella. Asiakaspalautteista saadaan arvokasta tietoa siitä, missä on jo onnistuttu ja mitä asioita pitää parantaa. Niiden suunnitelmallinen hyödyntäminen mahdollistaa organisaation toiminnan kehittämisen entistä asiakaskeskeisemmäksi. (Havunen 2017; Vesterinen 2017.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimuksen vaiheet ja aineiston kerääminen

Opinnäytetyön empiirisen osuuden toteuttamiseksi oli aiheeseen ensin perehdyttävä teoriassa. Teoriaan perehtyminen, teoreettisen viitekehyksen muodostaminen ja työn teoriaosuuden kirjoittaminen käynnistyivät kesällä 2019 ja teoriaosuus oli valmiina syyskuussa. Teorian ja käytännön tutkimustyön välinen yhteys oli tarkoitus pitää tiiviinä, minkä vuoksi oli tärkeää ottaa työn teoreettinen viitekehys hyvin haltuun. niitä on käsitelty myös luvussa 3.3. Luvussa 7 kuvataan asiakaspalveluyksikön nykytila ja luvussa 8 keskitytään tutkimuksen varsinaiseen kehittämisosuuteen.

Kehittämistyön aineiston kerääminen toteutettiin marras-joulukuussa 2019 sekä tammikuussa 2020. Aineistoa kerättiin sekä dokumenttianalyysin että havainnoinnin keinoin. Dokumenttianalyysia varten palautejärjestelmästä tulostettiin asiakaspalveluyksikön asiakaspalvelumateriaali vuosilta 2016-2018 siten, että kukin palaute ratkaisuihin oli luettavissa kokonaan. Asiakaspalautteista olevat luokitteluyhteenvedot ja vuosiseurannat eivät olleet suoraan hyödynnettävissä dokumenttianalyysissä, mutta niiden avulla aineistoa oli helpompi hallita, joten niitä käytettiin aineiston käsittelyn tukena. Puhelinasiakaspalvelun tilastotiedot olivat käytettävissä olemassa olevina dokumentteina ja niistä tehtyinä koosteina, joiden perusteella oli mahdollista tehdä erilaisia yhteenvedoja ja kaavioita tilastoaineiston analysoimiseksi.

Havainnointi toteutettiin seuraamalla asiakaspalveluyksikön toimintaa eri viikonpäivinä ja kellonaikoina. Tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava käsitys puhelinasiakaspalvelun nykytilasta. Havainnointia tehtiin kuuntelemalla asiakaspalvelupuheluita reaaliaikaisesti eli siten, että havainnoija seurasi kymmenen eri palveluneuvojan työtä kuuntelemalla tuplaluureissa asiakaskontakteja ja seuraamalla järjestelmien käyttöä. Kunkin palveluneuvojan puheluita kuunneltiin noin kaksi tuntia kerrallaan. Vastattujen puheluiden määrä vaihteli palveluneuvojakohtaisesti kahdentoista ja neljäkymmenen välillä. Reaaliaikaisia puheluita kuunneltiin yhteensä 236. Käytettävissä oli myös puhelunauhoitteita, joita kuuntelemalla oli mahdollista huomata asioita, joihin havainnoitsijan läsnäolo ei ollut vaikuttamassa. Nämä 60 nauhoitetta valittiin sattumanvaraisesti tammikuun 2020 aikana tulleista puheluita. Havainnoinnissa keskityttiin kontakteihin, joissa asiakas teki kuljetuspalvelutilauksen.

Havainnoitsija täytti jokaisesta havainnointitilanteesta vastatusta asiakaskontaktista tätä tarkoitusta varten laaditun lomakkeen (Liite 1). Havainnointilomake laadittiin palvelun laadun viiden perustekijän pohjalta, noudattaen soveltuvin osin asiakaskontaktin vaiheita (Performance Research Associates 2006, 14). Havainnoitavat asiat oli ryhmitelty neljän pääotsikon alle. Asiakaskontakteissa havainnoitiin palveluneuvojien reagointinopeutta, teknistä ja ammatillista osaamista, tilauksen etenemistä sekä asiakaspalvelutaitoja. Havainnointilomaketta testattiin ennen varsinaisen havainnoinnin toteuttamista ja testaamisen perusteella lomaketta muokattiin tarkoituksenmukaisemmaksi täyttää. Kukin kohta arvioitiin asteikolla heikko, välttävä, hyvä tai erinomainen.

6.2 Aineiston käsittely

Dokumenttianalyyseissa käytiin läpi asiakaspalauteaineisto vuosilta 2016-2018. Koska kehittämistyössä keskitytään puhelinasiakaspalveluun, rajattiin aineistosta pois muut kuin puhelinasiakaspalveluun liittyvät palautteet. Käsiteltäväksi jäi yhteensä 356 palautetta. Sisällön analyysi tehtiin teorialähtöisesti eli analyysirunko oli suunniteltu teoreettiseen viitekehykseen perustuen (Ojasalo ym. 2014, 140). Aineistoa pelkistettiin sisällön analyysiä mukaillen siten, että aineistosta etsittiin useaan kertaan toistuvia

asioita. Analyysirungon sisälle muodostettiin viidestä palvelun laadun perustekijästä johdetut pääluokat, joiden alle kerättiin palautteissa toistuvat ilmaukset luokiteltuna teemoittain taulukon 2 mukaisesti. Aineiston käsittelyyn käytettiin Excel-tilukointia siten, että aineisto taulukoitiin ensin vuositasolla, jonka jälkeen siitä muodostettiin koontiaineisto.

Taulukko 2. Palauteaineiston luokittelu

Pääluokat	Teemat	Pelkistetyt ilmaukset
Luotettavuus	Ammattitaito	Palvelu on osaamatonta
Luotettavuus	Tasalaatuisuus	Ohjeiden ja toimintamallien tulkitseminen vaihtelee palveluneuvojasta riippuen
Luotettavuus	Tasalaatuisuus	Vastuu virheestä vieritetään yhteistyökumppaneille
Luotettavuus	Toimitustarkkuus	Yhdistelykyky on huono
Luotettavuus	Toimitustarkkuus	Asiakkaalle pitäisi ilmoittaa, jos auto on myöhässä
Luotettavuus	Toimitustarkkuus	Asiakkaalle pitäisi ilmoittaa, jos tilaukseen ei saada autoa
Luotettavuus	Palvelulupaus	Sähköposti/tekstiviestitilausta ei ole vahvistettu tai viestiin ei ole vastattu
Luotettavuus	Palvelulupaus	Sähköposti/tekstiviestitilausta ei ole vahvistettu tai viestiin ei ole vastattu ajoissa
Luotettavuus	Virheettömyys	Tilaus tallennettu virheellisesti
Luotettavuus	Virheettömyys	Tilaus jäänyt tallentamatta
Vakuuttavuus	Ammattitaito	Palvelu on ammattitaitoista
Vakuuttavuus	Vastuun ottaminen	Palveluneuvoja siirtää vastuun virheestä asiakkaalle
Reagointialttius	Palvelun saatavuus	Pitkä jonotusaika
Reagointialttius	Palvelun saatavuus	Puheluun ei ole vastattu
Reagointialttius	Palvelun saatavuus	Pitkä jonotusaika iltaisin ja öisin
Reagointialttius	Palvelun saatavuus	Palveluneuvoja on liian vähän
Reagointialttius	Palvelun saatavuus	Puheluun ei ole vastattu iltaisin ja öisin
Reagointialttius	Palvelun saatavuus	Asiakkaan palautteeseen ei ole vastattu
Konkreettisuus	Asiakaspalvelu	Asiakaspalvelu on iloista ja tehokasta
Konkreettisuus	Asiakaspalvelu	Palvelu on epämiellyttävää tai asiatonta
Konkreettisuus	Asiakaspalvelu	Palvelu on ystävällistä
Konkreettisuus	Tekniikka-/järjestelmävirhe	Puhelussa on teknisiä ongelmia
Empaattisuus	Asiakasymmärrys	Asiakkaan toimintakykyä ei ole huomioitu
Empaattisuus	Vastuun ottaminen	Asiakkaalle ei ole pahoiteltu tapahtunutta

Tilastojen käsittelyssä hyödynnettiin olemassa olevaa laajaa aineistoa. Tilastotietoja analysoitiin vuosilta 2016-2018, jotta niitä voitiin tarvittaessa verrata asiakaspalauteaineistosta tehtyihin johtopäätöksiin. Puhelinasiakaspalvelun tilastot sisältävät monipuolista tietoa esimerkiksi kontaktien määrästä, keskimääräisestä jonotusajasta, keskimääräisestä puhelunkestosta sekä vastausprosentista. Kuljetuspalvelumatkojen osalta hyödynnettiin lähinnä matkojen yhdistelyyn liittyviä tilastoja, joita ovat yhdisteltyjen matkojen määrä, yhdistelystä sekä yhdistelyaste. Aineistoa käsiteltiin siten, että edellä kerrotut tiedot koottiin eri tilastoista yhteen Excel-tiedostoon. Näistä tiedoista tehtiin tulkintoja ja lisäksi niitä peilattiin sekä asiakaspalauteaineistosta että havainnoinnin aikana nousseisiin huomioihin.

Havainnointiaineisto koostui asiakaskontakteista laadituista havainnointilomakkeista. Samaa havainnointilomaketta käytettiin teknisen ja ammatillisen osaamisen arviointia

lukuun ottamatta myös puhelutallenteiden kuuntelun dokumentoinnissa, minkä ansiosta käsiteltävän aineiston määrästä huolimatta sen käsittely oli jouhevaa. Yksittäisistä havainnointilomakkeista arviot siirrettiin Excel-taulukkoon, jossa niistä laskettiin keskiarvot. Tulosten yhteenvetoa ja analysointia varten tehtiin erillinen koontitaulukko (Liite 2), jossa tulokset kohdennettiin palvelun laadun viiteen perustekijään. Jo ennen havainnoinnin aloittamista oli tiedossa, että kaikissa kontakteissa ei ole mahdollista saada havaintoa jokaisesta lomakkeelle määritellystä osa-alueesta. Tämä johtuu siitä, että tilausten etenemisessä on eroja riippuen asiakkaan yksilöllisistä tarpeista ja oikeuksista. Voidaan kuitenkin arvioida, että aineistoa oli riittävästi luotettavien tulosten saamiseksi kaikilta osa-alueilta.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida vertaamalla tutkimuskohdetta tulkittuun materiaaliin. Niiden tulee sopia keskenään yhteen ja valinnat sekä tulkinnat on pystyttävä näyttämään toteen. Luotettavuuden tulkitsemiseksi voidaan pohtia sitä, miten hyvin tutkijan tekemät tulkinnat vastaavat tutkittavan käsitystä. Myös johdonmukaisuus kertoo tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimusaineiston kerääminen ja sen analysointi on kuvattava tarkasti ja siten, että tutkijan tekemät valinnat ja ratkaisut sekä se, miten hän on niihin päätenyt ovat selvästi nähtävissä. Tutkimusmenetelmät ja aineiston luokittelu on dokumentoitava ja perusteltava ja lisäksi kuvattava tutkimustekstissä niin selkeästi, että lukijan on mahdollista arvioida tutkimusta sen perusteella. (Toikko & Rantanen 2009, 123-124, Vilka 2015.)

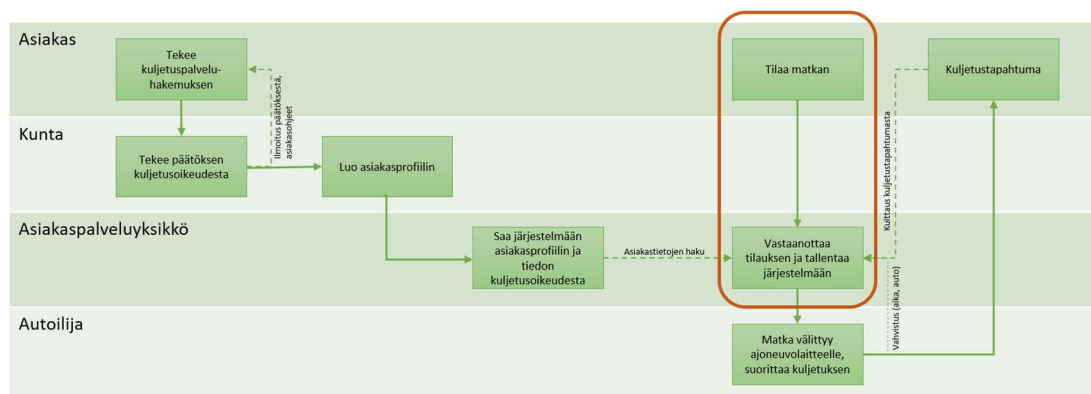
Tämän tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa on kiinnitettävä erityisesti huomiota siihen, että tutkija työskentelee tutkittavassa kohdeorganisaatiossa. Koska tutkijalla on roolinsa vuoksi tutkittavaan aiheeseen liittyviä ennakkokäsityksiä, oli tärkeää muistaa se kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Havainnointia tehdessä ja havainnointilomakkeita täytettäessä tutkija piti huolta siitä, että havaittuja asioita kirjattiin ilman tutkijan omaa tulkintaa. Se, että tutkimuksessa käytettiin kahta tiedonhankintamenetelmää eli havainnoinnin lisäksi dokumenttianalyysia vahvisti tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa käytetyn havainnointiaineiston anonymiteetti on varmistettu siten, että

aineiston keruun jälkeen sitä on käsitelty ilman yksilöiviä tietoja, kuten esimerkiksi sitä kenen palveluneuvojan puheluiden kuunteluun tiedot perustuvat. Havainnointimateriaali on ollut ainoastaan tutkijan käytettävissä ja se hävitetään opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen.

7 PUHELINASIAKASPALVELUN NYKYTILA

7.1 Kuljetuspalveluprosessi

Puhelinasiakaspalvelu on osa kuljetuspalveluprosessin kokonaisuutta. Prosessi käynnistyy siten, että asiakas tekee kuljetuspalveluhakemuksen. Hakemuksen perusteella kunta tekee päätöksen kuljetuksen myöntämisestä ja lähettää sen asiakkaalle asiakasohjeiden kera. Kunta myöntää myös asiakkaiden tarvitsemat erityisoikeudet. Erityisoikeuksia ovat esimerkiksi yksinkulkuoikeus eli ettei asiakkaan matkoja yhdistellä muiden asiakkaiden matkoihin tai tututaksioikeus, mikä tarkoittaa sitä, että asiakas voi itse sopia matkasta haluamansa taksin kanssa. Jokaisella kunnalla on omat kriteerinsä erityisoikeuksien myöntämisen suhteen. Kunnat vastaavat myös toiminnanohjausjärjestelmään tallennettavista asiakasprofileista, jotka sisältävät henkilö- ja osoitetietojen lisäksi asiakkaalle myönnetty matkat, mahdolliset erityisoikeudet sekä tarvittaessa yksilöllisiä ohjeita kuljetuspalvelumatkaan liittyen. (Tuomi Logistiikka Oy:n intranet 2020.)



Kuvio 5. Kuljetuspalveluprosessi

Tässä opinnäytetyössä keskitytään puhelinkontaktiin soittajan ja asiakaspalveluyksikön palveluneuvojan välillä. Kuviossa 5 on kuvattu koko kuljetuspalveluprosessi, josta puhelinkontaktin osuus on ympyröity. Tässä prosessin osuudessa asiakas soittaa asiakaspalveluyksikköön ja tilaa matkan. Kuljetuspalvelumatkojen tilaamista ohjaavat kuntien asiakasohjeet. Asiakaspalveluyksikön kaikissa kunnissa on yhtenäinen ohjeistus koskien tilausaikoja ja mukana matkustavaa saattajaa. Sen sijaan sallittu matkustusalue ja matkan omavastuun määräytyminen ovat erilaiset asiakkaan kotikunnasta riippuen. Kunnilla voi olla myös muita yksilöllisiä ohjeita. Asiakaspalveluyksikön palveluneuvojien on hallittava suuri määrä tietoa asiakas- ja kuntakohtaisiin ohjeisiin liittyen. (Tuomi Logistiikka Oy:n intranet 2020.)

Palveluneuvoja ottaa asiakkaan tilauksen vastaan tarkistaen samalla asiakkaan matkaoikeuden ja jäljellä olevien matkojen määrän. Mikäli mahdollista, tilaus yhdistellään muiden samaan aikaan samaan suuntaan menevien tilausten kanssa ja lopuksi kuljetus välitetään autoilijalle, joka suorittaa kuljetuksen ja perii asiakkaalta mahdollisen matkaan sisältyvän omavastuuosuuden. Tilauspuhelun kulku käydään tarkemmin läpi luvussa 7.3. Kuljetustapahtuman päätyttyä sen tiedot, esimerkiksi kellonajat, jolloin kuljetus on kuitattu alkaneeksi ja päättyneeksi, välittyvät ajoneuvolaitteelta toiminnanohjausjärjestelmään. (Tuomi Logistiikka Oy:n intranet 2020.)

Asiakaspalvelupuheluiden kuuntelun aikana kävi ilmi, että eri kuntien asiakasohjeiden hallitseminen on haasteellista niin palveluneuvojille, taksinkuljettajille kuin asiakkaillekin. Palveluneuvoja ei välttämättä voi muistaa ulkoa kaikkien kuntien matkustusalueita tai muita yksilöllisiä ohjeita ja tietojen varmistaminen tätä varten laaditusta koostetiedostosta on hidasta. Taksinkuljettajat kuljettavat useiden eri kuntien asiakkaita laajalla alueella, joten matkustusalueita voi olla vaikea hahmottaa ja eri kuntien asiakkaiden yhdisteleminen samaan reittiin voi aiheuttaa epäselvyyttä myös omavastuun määräytymisen tai muiden ohjeiden suhteen.

Havainnoinnin perusteella päätökset, asiakasprofiilit ja asiakasohjeet, jotka ohjaavat kuljetuspalvelumatkojen tilaamista, vaikuttavat olevan osalle asiakkaista haasteellisia sisäistä. Joissakin tapauksissa tämä voi johtua asiakkaan iästä tai terveydentilasta,

mutta puheluiden sisällön perusteella voidaan myös päätellä, että ohjeiden omaksumiseen voi vaikuttaa lisäksi se, että ohjeiden koetaan rajoittavan asiakkaan oikeuksia tai olevan ristiriidassa esimerkiksi asiakkaan luontevaksi kokemaan asiointialueeseen nähden. Asiakaspalvelupuheluja kuunnellessa kävi ilmi myös se, että muiden asiakkaiden ja taksinkuljettajien kommentit ja mielipiteet vaikuttavat yllättävän paljon siihen, miten asiakkaat tulkitsevat asiakasohjeita.

7.2 Puhelinasiakaspalvelun tunnusluvut

Kohdeorganisaation puhelinasiakaspalveluyksikössä käsitellään arkipäivisin keskimäärin noin 1500 puhelukontaktia. Viikonloppuisin ja arkipyhinä kontaktien määrä on jonkin verran pienempi, noin 700-900 kappaletta. Kontaktien kokonaismäärä on kasvanut tutkittuna aikana eli vuosina 2016-2018 noin yhden prosentin vuodessa. Kuuteen eri palvelunumeroon soitetuista puheluista yli 85 % on joko asiakkaiden tilauslinjaan tai taksinkuljettajille tarkoitettuun linjaan tulevia kontakteja, asiakaslinjan osuuden ollessa noin 60 %. Palveluliikenteen osuus kontakteista on alle 10 % ja koulukuljetusten, kehitysvammaisten työkyytien ja päivätoimintakuljetusten osuus yhteensä noin 4 %. Valtaosa puheluista koskee kuljetuspalvelumatkoja. Puhelun aikana voidaan tehdä yksi tai useampi matkatilaus tai perua jo tilattuja matkoja. Taksinkuljettajat voivat soittaa tututaksiasiakkaidensa tilausten lisäksi esimerkiksi silloin, jos asiakas ei ole sovitulla noutopaikalla tai mikäli tilauksessa on jotakin epäselvää. (Tuomi Logistiikka Oy:n intranet 2020.)

Keskimääräinen puhelunkesto, keskimääräinen jonoaika ja palvelutaso sekä vastausprosentti kuvaavat palvelun laadun kovia ominaisuuksia eli tunnuslukuja, joita tarkastelemalla tavallisesti arvioidaan asiakaspalvelun laatua (SN4 2013; Valvio 2010, 79). Palvelun saatavuudesta, odotusajasta ja nopeudesta eli reagointialttiudesta annetaan herkästi palautetta. Vuosien 2016-2018 kaikista asiakaspalautteista 25 % kohdistuu reagointialttiuteen ja peräti 68 % näistä liittyy pitkään jonoaikaan. Reagointialttiutta ja erityisesti siihen kohdistuvia palautteita tarkastellessa täytyy huomioida se, että vaikka reagointialttiutta voidaan arvioida tilastollisiin keskiarvoihin verraten, täytyy ottaa huomioon esimerkiksi vuorokaudenajan, vuodenaikojen ja juhlapyhien vaikutus asiakaskontaktien määrään ja laatuun. Päivätasolla tämä näkyy

esimerkiksi siten, että palveluliikenteen asiakaskontakteista noin 30 % vastaanotetaan ensimmäisen tunnin aikana linjan auettua kello kahdeksan. Juhlapyhien vaikutus matkustamiseen voi puolestaan näkyä siten, että äitienpäivänä tai jouluna matkoja tilaavat myös sellaiset asiakkaat, jotka eivät muutoin käytä kuljetuspalvelua säännöllisesti.

Puhelinasiakaspalvelun toimintaa havainnoidessa käytännön tason reagoitavuutta arvioitiin vastaamisen nopeudella sekä sillä, miten nopeasti edellisen kontaktin jälkeen palveluneuvoja oli valmiina vastaanottamaan seuraavan kontaktin. Havainnointiaineiston perusteella kohdeorganisaation puhelinasiakaspalvelun reagoitavuus on keskimäärin hyvä, mutta yksittäisten palveluneuvojien toimintatavoissa havaittiin olevan melko paljon eroja. Käytännössä tämä näkyi esimerkiksi siten, että osa palveluneuvojista ei reagoinut saapuvaan kontaktiin välittömästi, mikäli heillä oli keskustelu kollegan kanssa kesken. Eroa ei vaikuttanut olevan sillä, koskiko keskustelu työ- vai muuta asiaa. Sähköpostin tai muun tekstin lukemistakaan ei välttämättä keskeytetty heti puhelimen soidessa.

Asiakaspalvelun käyttämään puhelinjärjestelmään on määritelty noin kahdenkymmenen sekunnin mittainen jälkityöskentelyaika, jonka päätyttyä palveluneuvoja siirtyy automaattisesti käytettävissä olevaksi. Jälkityöajan voi myös keskeyttää tai sitä voi jatkaa manuaalisesti. Jälkityöajan osalta palveluneuvojien voitiin katsoa noudattavan melko säännönmukaisesti kahta erilaista toimintamallia. Noin yksi kolmasosa palveluneuvojista toimi siten, että heti kun puhelukontaktiin liittyvät toimet oli tehty, he määrittivät itsensä puhelinjärjestelmään käytettävissä oleviksi. Koska puhelinjärjestelmä tarjoaa saapuvaa puhelua aina pisimpään vapaana olleelle palveluneuvojalle, tämä toimintatapa vaikutti positiivisesti myös palveluneuvojien vastaamien puheluiden kokonaismäärään. Myös palveluneuvojakohtaiset puhelutilastot vahvistavat tämän havainnon. Ne palveluneuvojat jotka käyttivät aktiivisesti jälkityöajan manuaalista katkaisua, ottavat tilastojen perusteella enemmän puheluita kuin toiset.

7.3 Tilauspuhelun kulku

Asiakkaan kuljetuspalvelutilauksen tallentaminen tehdään tilauspuhelun aikana toiminnanohjausjärjestelmään. Hieman alle kaksi minuuttia kestävä asiakaskontaktin aikana palveluneuvoja selvittää asiakkaan henkilöllisyyden, lähtö- ja kohdeosoitteen, lähtöpäivän ja lähtöajan tai vaihtoehtoisesti sen ajan, jolloin asiakkaan tulee viimeistään olla perillä. Koska asiakkaalla voi olla käytettävissään asiointimatkojen lisäksi esimerkiksi työ- tai opiskelumatkoja, on varmistettava, mikä matka on kyseessä. Myös matkustajamäärä, mahdolliset apuvälineet ja muut tilauksen kannalta oleelliset lisätiedot kirjataan tilauslomakkeelle. (Tuomi Logistiikka Oy:n intranet 2020.)

Asiakkaiden tilausten vastaanottamisessa voitiin selvästi havaita kokemuksen tuoma hyöty. Pitkään asiakaspalveluyksikössä työskennelleet palveluneuvojat saattoivat tunnistaa asiakkaan jo puhelinnumerosta tai viimeistään asiakkaan tavasta esitellä itsensä puhelun alussa, joten asiakasprofiilin avaamiseen tilausjärjestelmästä ei välttämättä tarvittu asiakkaan koko nimeä tai asiakasnumeroa. Tämä nopeutti asiakaskontaktia ja antoi asiakkaalle palvelusta ammattitaitoisen kuvan. Se, että työntekijöiden pieni vaihtuvuus tarkoittaa yleensä entistä nopeampaa ja parempaa palvelua asiakkaille, on todettu myös asiakaspalvelun menestystekijät -tutkimuksessa (SN4 2013). Palveluneuvojan kyky hyödyntää aiempaa kokemusta ja tietoa asiakkaiden matkustamisen säännöllisistä tarpeista ja rutiineista tilauksia tehdessään osoittaa ammattitaitoa ja antaa asiakkaalle tunteen, että hänen tarpeensa ratkaistaan parhaalla mahdollisella tavalla (Performance Research Associates 2006, 14)

Sen jälkeen, kun tilauksen tiedot on tallennettu, tilausjärjestelmä etsii tilaukseen sopivia yhdistelyvaihtoehtoja tilaustietokannasta järjestelmään määriteltyjen aika- ja matkaparametrien perusteella. Tässä vaiheessa palveluneuvojien toiminnassa havaittiin paljon eroavaisuuksia. Osa palveluneuvojista kertoi asiakkaalle konkreettisesti, että nyt hän tarkistaa, löytyykö tilaukseen sopivaa yhdistelyä. Toiset käyttivät samasta toiminnosta ilmaisua ”pieni hetki, varmistan vielä auton saapumisajan”. Osa palveluneuvojista kertasi tässä vaiheessa asiakkaalle tilauksen olennaisimmat tiedot ottamatta kantaa yhdistelyvaihtoehtojen tarkistamiseen. Puhelunauhoitteita kuunnellessa kävi kuitenkin ilmi, että toisinaan asiakkaalle ei

puhuttu yhdistelyvaihtoehtojen tarkistamisen aikana mitään, mistä seurasi se, että asiakas ei ollut varma tilauksen etenemisestä. Jos tässä vaiheessa noudatettaisiin yhtenäisempää toimintamallia, voisi se lisätä asiakkaan luottamusta siihen, että hän saa tasalaatuaista palvelua jokaisen tilauspuhelunsa aikana, riippumatta siitä kenelle puhelu ohjautuu.

Tilauspuhelun yhteydessä tulee selvittää asiakkaan mahdollinen paluukyydin tarve. Tällä halutaan antaa asiakkaalle kokemus siitä, että hänen asiansa hoidetaan kokonaisvaltaisesti loppuun saakka. Asiakaspalveluyksikön näkökulmasta tällä pyritään puolestaan tehokuuteen, sillä paluukyydin tietojen tallentaminen menokyydin tilauksen kanssa samassa puhelussa on huomattavasti nopeampaa kuin erillisenä puheluna. Esimerkiksi asiakastietoja ei tarvitse hakea uudelleen ja myös muut tilauksen kannalta oleelliset tiedot ovat useimmiten samat sekä meno- että paluukyydissä. Paluukyydin kysymistä havainnoitiin sekä reaaliaikaisia että nauhoitettuja puheluita kuunnellessa. Sovittua toimintamallia noudatettiin ainoastaan välttävästi sen selkeydestä huolimatta. Samaan arvioon päädyttiin sekä reaaliaikaisten että nauhoitettujen puheluiden havainnointiaineiston yhteenvedoissa.

Tilauksen päätteeksi asiakkaalle kerrataan tilaustiedot niiden oikeellisuuden varmistamiseksi. Havaintojen perusteella lähes kaikki palveluneuvojat toimivat erinomaisesti ohjeen mukaan ja kertoivat tiedot puhelun päätteeksi. Tästä huolimatta toiseksi eniten, noin 10 %, asiakaspalautteista on vuosien 2016-2018 aikana annettu virheellisesti tallennetuista tilauksista. Puheluita kuuntelemalla voitiin havaita, että tässä vaiheessa asiakas ja palveluneuvoja eivät vaikuttaneet kuuntelevan toisiaan, minkä vuoksi mahdolliset virheelliset tiedot jäivät huomaamatta. Virheellisesti tallennetuista tilauksista saattaa seurata esimerkiksi se, että asiakas ja auto eivät kohtaa lainkaan, mistä aiheutuu ylimääräisiä kustannuksia autoilijalle, kunnalle ja asiakaspalveluyksikölle. Tilaustietojen virheettömyyden varmistaminen on tärkeää, jotta asiakas kokee saamansa palvelun luotettavaksi ja ammattitaitoiseksi. Tähän täytyy tulevaisuudessa panostaa nykyistä huomattavasti enemmän.

7.4 Matkojen yhdistely

Yhteiskunnan korvaamien kuljetusten kustannusten kasvun hillitsemiseksi kuljetuspalvelumatkoja yhdistellään aina kun se on mahdollista. Tavoitteena on yhdistellä samaan aikaan samaan suuntaan kulkevia asiakkaita samoihin kulkuneuvoihin siten, että asiakkaat kulkisivat yhdessä mahdollisimman pitkän matkan. Kuljetuspalvelumatkoista yhdistellään keskimäärin noin 25 %, kun tarkastellaan koko toiminta-alueita. Yhdistelyaste vaihtelee alueittain melko paljon johtuen esimerkiksi kuljetuspalveluasiakkaiden kokonaismäärästä ja maantieteellisistä tekijöistä. Yhdistelyasteen lisäksi asiakaspalveluyksikössä seurataan säästettyjä kilometrejä, säästettyjä reittejä ja säästettyjä euroja kuukausitasolla. (Tuomi Logistiikka Oy:n intranet 2020.)

Vaikka kuljetuspalvelumatkoja on yhdistelty toiminta-alueella jo vuodesta 2002 lähtien, jotkut asiakkaat kokevat yhdistelykyytien heikentävän heidän saamaansa palvelua. Kuntien tuleekin huomioida kuljetuspalveluiden järjestämisessä se, että asiakkaiden yksilölliset tarpeet otetaan huomioon myös silloin, kun kuljetuksia yhdistellään (Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen [www-sivut](#) 2019). Asiakaspalauteaineiston perusteella yhdistelyihin kohdistuu neljänneksi eniten, noin 7 % kaikista palautteista. Suurin osa yhdistelyyn liittyvistä palautteista kritisoi sitä, että matkan kesto verrattuna yksin kuljettuun matkaan kasvaa suhteettomasti tai että ajoreitti ei ole maantieteellisesti järkevä. Kuljetuspalveluasiakkaiden lisäksi myös taksinkuljettajilta on tullut jonkin verran palautetta yhdistelyistä. Tässä täytyy kuitenkin huomioida se, että palaute yhdistelyn laadusta perustuu asiakkaan tai kuljettajan mielipiteeseen, eikä heillä ole välttämättä ymmärrystä siitä, että näennäisesti huonokin yhdistely voi säästää kustannuksia ja kilometrejä.

Yhdistelyjen tekemiseen liittyen opinnäytetyön tekijä seurasi asiakaspalvelupuheluja kuunnellessaan ensinnäkin sitä, miten ja millä perusteilla palveluneuvojat valitsivat toiminnanohjausjärjestelmän ehdottamista yhdistelyvaihtoehdoista. Vaihtoehtojen välillä voi olla hyvin pieniä eroja, jolloin palveluneuvoja tekee valinnan osaamiseensa eikä pelkästään järjestelmän tietoihin pohjaten. Havainnoinnin aikana selvisi, että osa palveluneuvojista yhdistelee ainoastaan aivan selkeitä tapauksia, mutta kävi myös ilmi, että aina yhdistelyvaihtoehtoja ei tarkistettu käytännössä lainkaan vaan tämä

vaihe ohitettiin. Toinen tarkkailtava asia oli yhdistelyvaihtoehdon ja sen myötä mahdollisesti muuttuvan tilauksen noutoajan myyminen asiakkaalle. Termi myyminen tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että asiakas yritetään neuvotellen saada hyväksymään muuttunut nouto-aika. Tässä oli havainnoinnin perusteella vielä huomattavasti enemmän kehitettävää kuin yhdistelyvaihtoehtojen tarkistamisessa.

Yhdistelyihin liittyvä yksittäinen havainto koskee Tampereen kaupungin alueella liikennöivää palveluliikennettä. Palveluliikenne on tarkoitettu asiakkaille, joille tavallisen joukkoliikenteen käyttäminen on hankalaa. PALI-palvelubussit liikennöivät pääsääntöisesti kutsuohjatusti kahdellakymmenellä alueella ja ne on tarkoitettu lähipalveluiden pariin pääsemiseksi. (Tuomi Logistiikka Oy:n www-sivut 2020.) Mikäli kuljetuspalveluasiakkaan tilaus sopii palveluliikenteen reittiin, on tätä yhdistelyvaihtoehtoa tarjottava toimintamallin mukaan asiakkaalle. Havainnoinnin aikana näin toimittiin vain hyvin satunnaisesti. Taksilla ajettavien kuljetuspalvelumatkojen ja palveluliikenteen välinen ero vaikuttaisi olevan sekä asiakkaille että palveluneuvojille haastava. Tämä kävi ilmi myös niissä asiakaskontakteissa, joissa asiakkaalle tarjottiin vaihtoehdoksi palveluliikennettä.

Riippumatta siitä, yhdistelläänkö tilausta vai ei, asiakkaalle tulee kertoa tilauspuhelun päätteeksi auton arvioitu saapumisaika reitti-ikkunasta. Palveluneuvojien erilainen tapa toimia korostui noutoajan ilmoittamisessa. Noin joka kolmannessa tapauksessa palveluneuvoja kertoi asiakkaalle tämän toivoman noutoajan jo ennen yhdistelyvaihtoehtojen tarkistamista. Mikäli nouto-aika muuttuikin yhdistelyn vuoksi, se piti korjata asiakkaalle. Tällainen saattaa vaikuttaa asiakkaan kokemukseen palvelulupauksen pitämisestä. Myös se, että asiakkaalle kerrottiin nouto-aika minuutin tarkkuudella, lisää riskiä, ettei asiakas koe saavansa sellaista palvelua, mitä hänelle on luvattu. Jotkut palveluneuvojat kertoivat asiakkaalle noutoajan niin sanotusti noin - aikana eli esimerkiksi, että ”auto noutaa noin kello yhdeksän”. Erityisesti kaupunkialueelle sijoittuvissa yhdisteltyjen tilausten kohdalla nämä palveluneuvojat saattoivat perustella noin-aikaa liikenteen vaikutuksella tai kehottaa olemaan hieman aikaisemmin valmiina.

7.5 Asiakkaan kohtaaminen

Asiakaspalveluyksikön käyttäjäasiakkaista merkittävä osa kuuluu erilaisiin erityisryhmiin, mikä on otettava huomioon asiakaskontakteissa. Erityisryhmien palveleminen ei varsinaisesti poikkea muusta asiakaspalvelusta, mutta asiakkaiden erilaisten tarpeiden ymmärtäminen ja huomioiminen ja se, että asiakkaaseen suhtaudutaan tasavertaisesti muiden kanssa, on tärkeää (Jyväskylän vammaisneuvosto 2010). Kohdeorganisaation asiakkaista noin 75 % on ikäihmisiä. Myös mahdolliset puhevaikeudet, kuulo-, näkö ja kehitysvammat sekä muut kommunikointiin vaikuttavat tekijät edellyttävät palveluneuvojilta kykyä kohdata jokainen asiakas yksilöllisesti. Haasteelliseksi tämän tekee se, että puhelinasiakaspalvelussa päätelmät soveltuvasta tavasta kommunikoida täytyy muodostaa näkemättä asiakasta. Asiakkaan kohtaamista ja hänen toimintakykynsä huomioon ottamista arvioitiin havainnointilomakkeella osana asiakaspalvelutaidot -kokonaisuutta. Toimintakyvyn huomioimisen, yleisvaikutelman ja äänensävyyn lisäksi arvioitiin asiakaspalvelun ystävällisyyttä, kuuntelutaitoa, kontaktin etenemistä ja kontaktin tasalaatuisuutta.

Kokonaisarvio asiakaspalvelutaidosta oli välttävä. Palveluneuvojille tuttujen, säännöllisesti matkatilauksia tekevien soittajien palvelemisessa havaittiin selkeää välinpitämättömyyttä. Tämän voidaan arvioida johtuvan muun muassa puheluiden lyhyestä kestosta ja siitä, että asiakaspalvelu on nopeatahtista ja rutiininomaista. Tasapainon löytäminen asiakaspalvelun laadun ja tehokkuuden välillä voi olla haastavaa (ASML-yhteisön www-sivut 2019). Asiakaspalvelutaidoista paremmalla tasolla olivat asiakkaan kuunteleminen ja toimintakyvyn huomioiminen. Nämä korostuivat erityisesti silloin, kun asiakaspalvelupuhelu poikkesi joltain osin normaalista tilauspuhelusta. Asiakkaan puolesta kuljetuspalvelutilauksia tekevät myös tututaksit, omaiset, avustajat ja esimerkiksi hoitolaitosten ja kauppojen henkilökunta. Asiakaskontakteja kuunnellessa oli selkeästi havaittavissa se, että palvelun laatuun panostettiin huomattavasti enemmän silloin kun tilauksen tekijä oli käyttäjäasiakas itse.

7.6 Haastavat asiakaspalvelutilanteet

Luvussa 7.1. todettiin, että kuljetuspalvelumatkojen tilaamista ohjaavat kuntien laatimat asiakasohjeet ja että niissä olevien ohjeiden hallitseminen ja hyväksyminen voi olla vaikeaa sekä asiakkaille että palveluneuvojille. Asiakasohjeessa kerrotaan sallitun matkustusalueen lisäksi muun muassa se, että matkat on tilattava etukäteen, vähintään tuntia ennen lähtöä tai että matka on tehtävä suorinta reittiä eikä matkan varrella voi pysähtyä asioimaan. Lisäksi esimerkiksi sairausvakuutuslaki on ensisijainen vammaispalvelulakiin nähden, joten kuljetuspalvelumatkoja ei ole mahdollista käyttää terveydenhuoltomatkoihin (Tuomi Logistiikka Oy:n www-sivut 2020). Havaintojen perusteella asiakasohjeista ja niiden perusteella sovitusta toimintamalleista joudutaan melko usein keskustelemaan asiakkaiden kanssa. Eniten keskustelua asiakaspalvelupuheluiden kuuntelun perusteella syntyy siitä, miksi matkat on tilattava ennakkoon. Myös terveydenhuoltomatkat ja yhdistelyjen tekeminen aiheuttavat säännöllisesti keskustelua.

Palveluneuvojilla vaikuttaisi olevan melko erilaisia tapoja tulkita ohjeita ja toimintamalleja. Puheluja kuunnellessa kävi ilmi, että eroja on myös sen suhteen, puuttuvatko palveluneuvojat tilauspuhelussa selkeästi ilmi tulevaan ohjeiden vastaiseen toimintaan. Erilaiset käytännöt tuntuvat korostuvan erityisesti silloin, kun matkatilauksen tekee asiakkaan puolesta tututaksi. Näissä tilanteissa oli tulkittavissa se, että palveluneuvoja jätti puuttumatta ilmiselvään asiaan välttääkseen haastavan tilanteen. Tämän voidaan ajatella vaikuttavan siihen, miten vakuuttavana asiakaspalveluyksikön palvelu koetaan. Väitettä tukee myös se, että toimintamallien ja ohjeiden erilaisesta tulkitsemisesta on annettu useita palautteita vuosina 2016-2018. Palautetta on annettu esimerkiksi siitä, että toinen palveluneuvoja on sallinut poikkeamisen asiakasohjeesta asiakkaan menomatkan tilauksessa, mutta paluutilauksen vastaanottanut palveluneuvoja ei ole hyväksynyt samaa poikkeamaa.

Haasteellisia tilanteita asiakaspalvelussa voi syntyä myös silloin, kun palvelun konkreettisessa ympäristössä on ongelmia esimerkiksi teknisten häiriöiden vuoksi. Puhelinlinjojen kuuluvuus yhdistettynä asiakkaan mahdolliseen huonoon kuuloon voi johtaa siihen, että palveluneuvoja korottaa ääntään tarpeettomasti, minkä asiakas puolestaan kokee huutamisena. Tekniset häiriöt toiminnanohjausjärjestelmässä

saattavat hidastaa asiakaskontaktin hoitamista tai estää tilauksen tekemisen normaalilla tavalla. Näissä tilanteissa palveluneuvojilta edellytetään kykyä vahvistaa asiakkaan luottamusta siihen, että ongelmista huolimatta hänelle voidaan tarjota luvattu palvelu.

Asiakaspalveluyksikön toimintaa havainnoidessa vastaan tuli säännöllisesti erilaisia haastavia asiakaspalvelutilanteita. Näissä tilanteissa jotkut palveluneuvojat eivät pystyneet pitämään mielessä asiakaspalveluyksikön perustehtävää ja palvelua määritteleviä ohjeita tai toimintamalleja. Myös se, että asiakkaista merkittävä osa kuuluu erilaisiin erityisryhmiin eivätkä välttämättä voi itse vaikuttaa käyttäytymiseensä tai esimerkiksi puheen selvyyteen, tuntui välillä unohtuvan. Vaikuttaa siltä, että palveluneuvojat tarvitsisivat ohjausta yleisten vuorovaikutustaitojen lisäksi esimerkiksi siihen, miten asiakkaalle sanotaan asiakaslähtöisesti ”ei, se ei ole mahdollista”. Koska jokainen vuorovaikutustilanne muokkaa asiakkaan mielikuvaa palvelun tarjoajasta, erityisesti haastavissa asiakaspalvelutilanteissa palveluneuvojan ammattitaito ja kyky yhteistyöhön on tärkeää luottamuksen rakentamiseksi (Häkkinen & Uski 2006, 13). Myös se, miten asiakaskontaktissa voidaan vaikuttaa asiakkaan tunnetilaan ja kuinka palveluneuvoja vastaavasti pystyy säätelemään omaa tunnetilaansa, tuntuisi olevan asia, johon kannattaisi kiinnittää huomiota.

8 PUHELINASIAKASPALVELUN KEHITTÄMINEN

8.1 Asiakaspalvelun erinomaisuus

Asiakaspalvelun erinomaisuus voi tarkoittaa useita erilaisia asioita ja ominaisuuksia, riippuen siitä kenen ajatuksia asiasta halutaan kuulla. Yritysten päättäjät korostavat asiakaspalvelun laadun lisäksi myös kustannustehokkuutta, kun taas asiakaspalvelusta vastaavat pitävät laatua ja asiakaskokemusta tehokkuutta tärkeämpänä (SN4 2013). Puhelinasiakaspalvelua tuottava yritys korostaa monikanavaisuuden ja digitaalisuuden

merkitystä paremman asiakaskokemuksen mahdollistamisessa. Saman yrityksen teettämässä asiakaspalvelututkimuksessa asiakkaat kertoivat arvostavansa asiantuntevaa palvelua, sitä että asia hoituu yhdellä kerralla ja palvelun ystävällisyyttä. (Sentraalin www-sivut 2020.)

Tämän opinnäytetyön luvuissa neljä ja viisi asiaa on tarkasteltu teoreettisesti sekä asiakaspalveluun että asiakaskokemukseen ja näiden laadun kehittämiseen liittyen. Seuraavaksi on tarkoitus määritellä se, mitä asiakaspalvelun erinomaisuus tarkoittaa asiakkaiden mielestä kehittämisen kohteena olevassa asiakaspalveluyksikössä. Vastauksia etsitään tutkimusaineistosta, mutta aiheeseen liittyvää tietoa on haettu myös puhelinasiaaspalvelua tuottavien yritysten kokemuksista sekä tehdyistä asiakaspalvelututkimuksista.

8.1.1 Ripeää ja tehokasta

Asiakaspalvelun ominaisuuksista reagointialttius on asiakaspalauteanalyysin perusteella se, mistä asiakaspalveluyksikön asiakkaat antavat eniten palautetta. Palautetta annetaan erityisesti silloin, kun jonotus on asiakkaan arvion mukaan kestänyt yli kymmenen minuuttia tai kun asiakas kokee, että hän on joutunut usein odottamaan kauan ennen kuin hänelle vastataan. Yli kymmenen minuuttia kestävästä jonotuksesta on mainittu useissa palautteissa. Osassa palautteista on näkyvissä myös palautteen ratkaisu ja monesta ratkaisusta käy ilmi, että puhelinjärjestelmästä tarkistettu jonotuksen kesto on ollut alle kymmenen minuuttia. Asiakkaan mielikuva ei siis perustu ainoastaan tosiasioihin, vaan asiakaskokemus muodostuu hänen omaan tulkintansa ja tilanteen herättämien tunteiden perusteella (Löytänä & Korteso 2011). Asiakkaan kokemukseen jonotuksen kestosta voidaan pyrkiä vaikuttamaan jonotuksen jälkeisessä asiakaskontaktissa. Näihin tilanteisiin olisi hyvä pohtia yhtenäinen tapa kohdata asiakas. Jonotusaikaan liittyvien palautteiden määrä vaihtelee kausittain, mutta määrä korreloi selvästi puhelutilastojen kanssa. Palautteita on annettu eniten sellaisina ajankohdina, jolloin keskimääräinen jonotusaika on myös tilastojen valossa ollut pidempi kuin normaalisti.

Palautteissa toistuvat muun muassa ilmaukset ”*puhelinpalveluunne joutuu aina jonotamaan*”, ”*jonotusaika on usein kohtuuttoman pitkä*”. Lisäksi useissa palautteissa asiakkaat kertovat, että jonotuksesta aiheutuu epävarmuutta siitä, vastataanko puheluun lainkaan. Tämä näyttää aiheuttavan turvattomuuden tunnetta erityisesti silloin, kun asiakas on tilaamassa kuljetuspalvelumatkaa asioimasta kotiin. Joissain tapauksissa asiakkaat ovat kertoneet myöhästyneensä tai joutuneensa perumaan suunnitellun menonsa kohtuuttoman pitkän jonotuksen vuoksi. Jonotuksen keston voidaan todeta vaikuttavan erittäin paljon siihen, kokeeko asiakas saavansa erinomaista asiakaspalvelua. Tätä päätelmää tukee Asiakaspalveluratkaisuja tuottavan Sentraalin teettämä tutkimus, johon vastanneista asiakkaista 97 % pitää vastaamisen nopeutta erittäin tärkeänä tai melko tärkeänä. Erään tähän tutkimukseen vastanneen mukaan maksimijonotusaika saisi olla enintään kolme minuuttia. (Sentraalin [www-sivut](#) 2020.)

Asiakaspalveluyksikön keskimääräinen jonoaika vuosien 2016-2018 puhelutilastojen perusteella sekä nykytilanteessa on erinomainen ja asiakkaita palvellaan enimmäkseen ripeästi. Jotta asiakaspalvelun erinomaisuutta voitaisiin kuvata sanalla ripeä, olisi pohdittava, millä keinoilla jonotuksen kestoa voitaisiin lyhentää myös päivittäisten, viikkoittaisten ja kausittaisten ruuhkapiikkien aikana. Ripeä asiakaspalvelu tarkoittaa lyhyen jonotusajan lisäksi myös sitä, että asiakkaan asia hoituu nopeasti ja tehokkaasti, asiakaskontaktin laadun kärsimättä. Vaikka kontaktin kesto riippuu osittain myös järjestelmien toiminnasta, siihen voidaan vaikuttaa kehittämällä palveluneuvojien ammatillista ja tiedollista osaamista palvelun ominaisuuksien osalta.

8.1.2 Osaavaa ja ystävällistä

Asiakaspalvelun erinomaisuuteen kuulu se, että asiakasta palvellaan osaavasti. Kuten asiakaspalvelun nykytilaa havainnoidessa todettiin, kokemus lisää palveluneuvojien kykyä palvella asiakkaita ammattitaitoisesti. Ammattitaito ei kuitenkaan kasva pelkästään itsestään ajan myötä, vaan sitä tulee kehittää suunnitelmallisesti. Työntekijöiden pienen vaihtuvuuden lisäksi asiakaspalveluasenteen vahvistaminen palautteen avulla on asiakaspalvelun menestystekijät -tutkimuksen mukaan tärkeää. Säännöllisillä laatuun perustuvilla henkilökohtaisilla tavoitekeskusteluilla sekä palkitsemisella voidaan vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen, joka puolestaan vaikuttaa asiakaspalvelun

laatuun. (SN4 2013.) Sekä tavoitekeskusteluissa että palkitsemisessa voidaan käyttää asiakaspalautteista saatua tietoa. Osaamisen kehittäminen konkreettisten esimerkkien ja palautetta aiheuttaneiden tilanteiden avulla antaa palveluneuvojalle keinoja ratkaista jatkossa vastaavat tilanteet toimintamallien mukaisesti.

Asiakkaat antavat palautetta yleensä silloin, kun heidän odotuksensa eivät ole täyttyneet. Ammattitaitoisesta palvelusta on annettu myös positiivista palautetta vuosien 2016-2018 aikana. Positiivista palautetta on annettu muun muassa siitä, että palveluneuvoja on osannut ohjeistaa asiakasta kuljetuspalvelupäätökseen liittyvissä asioissa. Myös se, että asiakkaalle on tarjottu vaihtoehtoisia ratkaisuja yllättävässä tilanteessa, on antanut aihetta positiiviseen palautteeseen. Asiakkaan kuunteleminen sekä keskittyminen meneillään olevaan kontaktiin mahdollisesta ruuhkatilanteesta huolimatta luo asiakkaalle mielikuvan ammattitaitoisesta asiakaspalvelusta. Asiantuntemuksen tai osaamisen puutteesta aiheutuneet palautteet puolestaan kohdistuvat usein joko matkojen yhdistelyyn tai siihen, että asiakkaan tilaustiedot oli tallennettu virheellisesti. Useissa yleisesti palveluneuvojien osaamiseen kohdistuvissa palautteissa huomautettiin siitä, että asiakkaan kysymyksiin ei joko osata vastata tai vastaus on erilainen riippuen siitä, kuka asiakkaan puheluun vastaa. Luottamuksellisen asiakassuhteen rakentamiseksi asiakkaan kanssa sovituista asioista tulee pitää kiinni (Häkkinen & Uski 2006, 13). Palautteiden perusteella tämä ei toteudu kovin hyvin vaan asiakasohjeita ja toimintamalleja tulkitaan melko usein eri tavalla samankaltaisissa tilanteissa.

Asiakaspalvelun ystävällisyys ja palveluneuvojien iloisuus ovat myös antaneet aihetta useisiin positiivisiin palautteisiin. Asiakkaat kommentoivat asiaa muun muassa niin, että *”siellä on aina niin iloisia tyttöjä töissä”* ja *”teille on mukava soittaa”*. Vastavanlaisia kommentteja tuli säännöllisesti vastaan myös asiakaspalvelupuheluja kuunnellussa. Ystävällinen palvelu on myös Sentraalin teettämän tutkimuksen mukaan yksi kolmesta tärkeimpänä pidetystä asiasta asiakaspalveluun soittaessa. (Sentraalin www-sivut 2020). Asiakaspalveluaineistosta tehtiin sellainen havainto, että palveluneuvojien ystävällisyydestä annettiin positiivista palautetta myös silloin, kun varsinainen palaute koski jotakin epäkohtaa.

8.1.3 Myötätuntoista ja inhimillistä

Erityisryhmiin kuuluvien asiakkaiden kohtaamisessa korostuu taito kuunnella asiakasta ja kohdella häntä kunnioittavasti. Myös silloin, kun asiakas ei syystä tai toisesta hallitse tunteitaan ja reaktioitaan. Koska puhelukontakteista puuttuvat vuorovaikutukseen olennaisesti kuuluvat eleet ja ilmeet, kohtaaminen perustuu puheeseen, ääneen ja sen sävyyn (Performance Research Associates 2006, 69). Asiakaspalvelupuheluja kuuntelemalla voitiin havaita, miten suuri merkitys palveluneuvojan empatiakyvyllä oli asiakaskontaktin onnistumiseen. Neutraali ja ystävällinen lähestyminen johti yleensä siihen, että asiakkaan asia saatiin hoidettua, vaikka asiakas olisi ollut puhelun alussa vihainen tai pettynyt. Asiakkaan negatiiviseen tunnetilaan samassa sävyssä vastaaminen taas johti helposti siihen, että kumpikaan osapuolista ei kyennyt kuuntelemaan toista ja keskustelu muuttui väittelyksi. Asiakaspalautteista kävi ilmi, että usein silloin kun palveluneuvoja ei voinut toteuttaa asiakkaan toivetta esimerkiksi asiakasohjeeseen vedoten, asiakas koki, että häntä ei kohdella inhimillisesti. Erityisesti tämä näkyi palautteissa, jotka kohdistuivat ennakkotilausaikojen noudattamiseen tai siihen, että asiakkaalle ei ollut voitu poikkeustilanteessa tehdä tilausta matkakoikeuksien vastaisesti.

Liiallinen myötätunto, asiakkaan tilanteen alleviivaaminen tai asioiden turha toistaminen tuntuivat aiheuttavan joillekin asiakkaille tunteen siitä, että heitä ei kohdella tasa-vertaisina muiden kanssa. Joissakin asiakaskontakteissa asiakas saattoi joutua sanomaan palveluneuvojalle, että *”kyllä minä ymmärrän vähemmälläkin”* tai *”asia tuli jo selväksi”*. Asiakkaiden kohtaamisessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että huolimatta mahdollisista toimintakyvyn rajoituksista heitä tulee aina kohdella arvostavasti. Tämän tulee näkyä myös siinä, miten työyhteisössä puhutaan asiakkaista ja kuinka yhteiskunnan korvaamiin kuljetuspalveluihin suhtaudutaan. Ymmärryksen lisääminen erilaisten asiakasryhmien ominaispiirteistä ja tarpeista antaa palveluneuvojille entistä parempia eväitä palvella asiakkaita tasalaatuisesti, yhtenäisiä toimintamalleja noudattaen.

8.1.4 Katse tulevaisuudessa

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kehittämisen kohteen nykytilaan ja siitä nousseisiin konkreettisiin kehittämistarpeisiin. Yksi asiakaspalvelun erinomaisuuden oleellinen ominaisuus on kuitenkin se, että palvelun kehittämisessä katsotaan rohkeasti kohti tulevaisuutta. Toimintaympäristön muutoksiin reagoiminen oli yksi tämän opinnäytetyön taustalla vaikuttavista tarpeista. Tarkastellaanpa tulevaisuutta henkilöliikenteen noin viiden vuoden strategian kautta tai paljon pidemmälle, voidaan nähdä, että toimintaan tulevat entistä enemmän vaikuttamaan niin paikalliset, kansalliset kuin kansainvälisetkin trendit. Väestön ikääntyminen ja sen keskittyminen entistä enemmän kaupunkeihin ja kasvukeskuksiin sekä kuntien talouden heikentyminen tulevat edellyttämään erilaisten rohkeidenkin ratkaisujen tekemistä ja jopa palvelun laadun heikentämistä. (Tuomi Logistiikka Oy:n intranet 2020.)

Se, että tulevaisuudessa palveluiden tuottamiseen voidaan käyttää entistä vähemmän taloudellisia ja henkilöresursseja tarkoittaa, että asiakkaiden palvelemiseksi on kehitettävä erilaisia tapoja tuottaa palvelua. Opinnäytetyön tutkimusaineistosta kävi ilmi, että palvelun saavutettavuus on asiakkaille yksi tärkeimmistä asioista. Jotta asiakkaita voitaisiin tulevaisuudessakin palvella ympärivuorokautisesti vuoden jokaisena päivänä, on selvää, että henkilökohtaisen asiakaspalvelun rinnalle ja esimerkiksi hiljaisena aikana täysin sen korvaavaksi on kehitettävä erilaisia digitaalisia ja automaattisia tilaustapoja. Haasteelliseksi tämän tekee se, että osalla asiakkaista ei ole välttämättä edellytyksiä digitaalisten kanavien käyttämiseen ja se lisää asiakkaiden eriarvoisuutta. Se mitä kaikkea asiakaspalvelun erinomaisuus tarkoittaa tulevaisuudessa, voisi olla sopiva aihe seuraavalle tutkimukselle.

8.2 Kehittämissuunnitelma

Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on varmistaa työn tuloksellisuus ja toiminnan laatu sitä parantaen sekä vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. Asiakaskokemuksen laadun parantamiseen tähtäävä johtaminen ohjaa kehittämissuunnitelman laatimista asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen kuusi ulottuvuutta huomioiden (Juuti 2015, 66). Kehittämissuunnitelman avulla niin tiimien kuin yksilöidenkin kehittymistä voidaan ohjata henkilöstöstrategiaan pohjautuen. Sen laatimisessa voidaan

pohtia vastauksia muun muassa siihen, mitkä ovat keskeisimmät kehittämisen painopisteet, millaista osaamistasoa tavoitellaan ja millä keinoin se saavutetaan. Koulutuksen ja perehdyttämisen ohella osaamisen kehittämisen menetelmistä valmentaminen, mentorointi ja työn varjostaminen soveltuvat hyvin asiakaspalveluyksikön osaamisen kehittämiseen. Suunnitelmasta tulisi käydä ilmi myös vastuuhenkilöt, kehittämisajankalenteri sekä se kuinka tuloksia seurataan ja arvioidaan. (Kaartinen & Roiha 2011, 16-19.)

Asiakaspalveluyksikön kehittämissuunnitelmaan vaikuttaa myös henkilöliikenteen strategia, jossa on määritelty visio ja tavoitteet vuodelle 2025. Tämän opinnäytetyön kannalta keskeisin strategian tavoitteista on hyvinvoiva, motivoitunut, innostunut ja osaava henkilöstö. Se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijä ja esimies asettavat yhdessä työn tavoitteet ja työntekijää tuetaan ja kannustetaan työssä kehittämisessä. Oikein asetetuilla vallan ja vastuun tasoilla halutaan mahdollistaa sujuva työnteko, kuten myös selkeillä toimintamalleilla. Henkilöstön koulutuksissa ja rekrytoinneissa huomioidaan toiminnan kehittämiseksi asetetut tavoitteet. Tärkeitä tavoitteita ovat myös toiminnan hallittu laajentuminen sekä kuljetuspalvelun luotettavuus ja turvallisuus, jonka mahdollistaa matkustajien tarpeet hyvin ymmärtävä ammattitaitoinen henkilöstö. (Tuomi Logistiikka Oy:n intranet 2020.)

Asiakaspalvelun laadun ja asiakaskokemuksen kehittämiseksi laadittu kehittämissuunnitelma pohjautuu asiakaskokemuksen kolmivaiheiseen kehittämisprosessiin. Asiakasymmärryksen lisäämistä seuraa konkreettisen toimintasuunnitelman tekeminen ja lopulta toimenpiteitä arvioidaan asiakkailta saadun palautteen perusteella (Havunen 2017). Asiakaspalveluyksikön kehittämissuunnitelma on tehty Vesterisen (2017) kahdeksan askeleen toimintasuunnitelmaan perustuen (ks. luku 5.4). Kaikki vaiheet eivät toteudu tässä opinnäytetyössä, jonka tuloksena laaditussa kehittämissuunnitelmassa keskitytään ymmärtämään lähtötilanne, määrittelemään yhteinen päämäärä, kerryttämään asiakasymmärrystä ja innostamaan ja sitouttamaan henkilöstöä. Organisaation ja asiakaspalveluyksikön johdon vastuulle jää tavoitteiden ja mittarien määrittely, tiedottaminen, toimenpiteiden loppuun saattaminen ja asiakasviestintä. (Vesterinen 2017.)

8.2.1 Kehittämisen painopisteet

Tässä opinnäytetyössä on viitattu useasti siihen, että asiakaspalveluyksikön asiakkaat kuuluvat enimmäkseen erilaisiin erityisryhmiin. Asiakasymmärryksen lisääminen ja erilaisten asiakkaiden kohtaaminen puhelimesta ovat opinnäytetyön tekijän mielestä asioita, joihin olisi tarpeellista panostaa vielä aiempaa enemmän. Vammaisjärjestöjen edustajien vierailuja kannattaa järjestää jatkossakin, mutta koska nämä vierailut eivät tavoita kaikkia palveluneuvoja ja mahdollisen tallenteen katsominen jää helposti työntekijän oman aktiivisuuden varaan, olisi hyvä miettiä mitä muita vaihtoehtoja asiakasymmärryksen lisäämiseksi on olemassa. Verkosta löytyy kyllä paljon materiaalia aiheeseen liittyen, mutta omatoiminen aiheeseen perehtyminen työn lomassa vaatii hyviä tiedonhakutaitoja ja lähdekritiikkiä, eikä se välttämättä ole kaikille mielekäs tapa kehittää osaamista.

Palveluneuvojen yksilöllistä osaamista ja kiinnostusta voitaisiin hyödyntää asiakasymmärryksen lisäämisessä esimerkiksi siten, että palveluneuvoja perehtyisi siihen varattuna aikana sovittuun aiheeseen, esimerkiksi kuinka joku tietty vamma tai sairaus tulisi huomioida asiakaskontaktissa ja matkatilauksessa. Aiheeseen perehdyttyään palveluneuvoja laatisi tästä tietoisuutyyppisen esityksen, joka voitaisiin jakaa muille palveluneuvojille joko pienryhmissä tai videoituna. Tämä on jonkin verran ristiriidassa sen kanssa, että palveluneuvojen perustyöhön kuuluu asiakaskontakteihin vastaaminen, matkatilauksen tallentaminen ja matkojen yhdisteleminen. Tämän ristiriidan lieventämiseksi voitaisiin edellä kuvatun kaltainen osaamisen kehittämiseen tähtäävä työ tehdä muualla kuin asiakaspalveluyksikön työtilassa ja erottaa se perustyöstä esimerkiksi selkeillä työvuoromerkinnöillä, kuten jo nyt toimitaan vastaavien palveluneuvojen perustyöstä poikkeavien työtehtävien osalta.

Tutkimuksen perusteella konkreettisia kehittämistarpeita ovat toimintamallien selkeyttäminen, yhtenäisten toimintatapojen varmistaminen ja ohjeiden sekä toimintamallien johdonmukainen noudattaminen. Tasalaatuisen palvelun takaamiseksi tulisi toimintamallien olla niin selkeitä, että niiden noudattaminen olisi palveluneuvojille helppoa ja ne pystyttäisiin perustelemaan asiakkaalle ymmärrettävästi. Luvuissa 7 ja 8 on nostettu esiin joitakin tutkimusaineistosta

nousseita tilanteita, joissa toimintamallien tai ohjeiden tulkinnassa olleet ongelmat ovat johtaneet siihen, että asiakaskokemus ei ole ollut paras mahdollinen. Toiminnan kehittämiseksi olisi perusteltua kartoittaa systemaattisesti sitä, millaisissa tapauksissa toimintamallien ja ohjeiden noudattaminen ei ole yhtenäistä. Toimintamalleja tulisi luoda suunnitelmallisesti tällaisiin tapauksiin. Asiakasnäkökulman lisäksi olisi tärkeää selvittää missä tilanteissa palveluneuvojilla on haasteita näiden suhteen.

Ryhmäkeskustelujen ja perinteisten työpajojen järjestäminen ei vuorotyön luonteen vuoksi ole välttämättä paras tapa työstää asiaa. Niiden sijaan tai lisäksi kannattaisi hyödyntää organisaatiossa jo käytössä olevia digitaalisia kanavia. Tämä mahdollistaisi sen, että digityöpajoihin ja keskusteluihin voitaisiin tarpeen vaatiessa kutsua osallistumaan asiakaspalveluyksikön henkilöstön lisäksi myös muita organisaation työntekijöitä, yhteistyökumppaneiden edustajia sekä kuntien työntekijöitä. Ja miksipä ei myös kuljetuspalvelua käyttäviä asiakkaita silloin kun jotakin toimintamallia olisi parasta kehittää asiakkaiden kanssa yhdessä. Tällainen tapa työskennellä sopisi puhelinasiakaspalveluun myös siten, että työpajaan tai keskusteluun voisi osallistua silloin, kun asiakaspalvelussa on hiljaisempia hetkiä. Tuloksellinen työskentely digitaalisissa kanavissa vaatii tietenkin esimiehiltä ja muilta vastuuhenkilöiltä osallistujien aktivoimista ja ohjaamista.

Matkojen yhdistelyjen laadukkuuden tulee olla jatkuvan kehittämisen kohteena. Yhdistelykoulutukseen panostetaan jo nykyisellään paljon, mutta lisäkehittämisen tarve tuli ilmi sekä asiakaspalautteiden analyysissä, että palveluneuvojien toimintaa havainnoidessa. Tilausjärjestelmästä saatava palveluneuvojakohtainen tieto yhdistelyasteesta suhteutettuna sekä tilaus- että puhelumääriin kertoo siitä, millaisia toimintatapoja olisi kannattavaa noudattaa ja tätä osaamista tulisi jakaa muille. Yhdistelyasteen kasvattaminen yhdistelyjen laadun heikentymättä edellyttää myös ymmärryksen lisäämistä sen suhteen, missä tilanteissa yhdistely on joko maantieteellisesti tai taloudellisesti järkevä. Havainnoinnin tuloksissa nousi esille se, että palveluneuvojan myynnillinen osaaminen vaikuttaa merkittävästi yhdistelyjen onnistumiseen silloin kun yhdistely muuttaa asiakkaan toivomaa noutoaikaa. Tämän vuoksi asiakaspalvelukoulutukseen kannattaisi ottaa mukaan myös vuorovaikutuksen myynnillistä puolta ja mikäli osaamista ei löydy omasta organisaatiosta, sitä kannattaisi ostaa ulkopuolisilta asiantuntijoilta.

Asiakaskontaktien määrä ja sisältö vaihtelevat vuodenaikoihin, juhlapyyhiin ja muun muassa kouluvuoden tapahtumiin liittyen. Osaamisen kehittämisessä ja ylläpitämisessä kausiluonteisuutta kannattaisi hyödyntää siten, että selkeästi tiettyyn ajankohtaan tai toimintaan liittyvien ohjeiden ja toimintamallien perehdyttäminen sekä kertaaminen olisi sijoitettu kehittämissuunnitelmaan toteutettavaksi hyvissä ajoin ennen kyseistä tapahtumaa. Samassa yhteydessä olisi hyvä vahvistaa sitä, missä roolissa esimerkiksi koulukuljetuksiin liittyviin asiakaskontakteihin vastataan asiakaspalveluyksikössä. Toiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden kannalta voitaisiin puolestaan pohtia sitä, miten osaamista voitaisiin kohdentaa entistä paremmin palvelun tasalaatuisuuden kuitenkin kärsimättä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että kun merkittävä osa kuljetuspalvelumatkoista tilataan ja tehdään arkisin päiväaikaan, näihin kontakteihin olisivat vastaamassa ne palveluneuvojat, joilla on paras asiakaspalvelu- ja yhdistelyosaaminen.

Edellä on käsitelty joitakin tapoja osaamisen kehittämiseksi. Puhelinasiakaspalvelussa on perinteisesti osana uuden työntekijän perehdyttämistä käytetty sitä, että perehdytettävä seuraa toisen henkilön työtä ja havainnoi tämän työtapoja. Oppimista tapahtuu kysellen ja keskustellen havaituista asioista. (Kaartinen & Roiha 2011, 22.) Perehdyttämisen lisäksi toisen työn seuraaminen olisi hyvä ottaa käytännöksi paitsi siten, että vastaavat palveluneuvojat seuraisivat palveluneuvojien työskentelyä säännöllisesti, mutta myös siten että keskenään vertaiset kuuntelisivat toistensa puheluja ja voisivat näin jakaa hyviä toimintatapoja toisilleen. Toimintamallien yhtenäistäminen ja palvelun tasalaatuisuuden lisääminen onnistuneita sekä kehittämistä vaativia asiakaskontakteja kuunnellen ja objektiivisesti arvioiden useamman palveluneuvojan ryhmissä esimerkiksi kuukausipalavereissa olisi suositeltavaa. Tällaisen toteuttaminen edellyttää esimiehiltä ja palveluneuvojilta rohkeutta sekä avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Tulosten voisi arvioida näkyvän toiminnassa melko nopeasti.

8.2.2 Vuosikello kehittämisen työkaluna

Vuosikelloa käytetään yrityksissä yleensä johtamisen apuvälineenä. Vuosikellomallia hyödyntäen johtamisen eri osa-alueet aikataulutetaan tyypillisesti tilikauteen pohjautuen siten, että johtamisen eri osa-alueet yhdistetään talouden toimenpiteiden sekä esimerkiksi tilastoinnin ja raportoinnin kanssa. (Alhola & Lauslahti 2005, 62.) Vuosikellon käyttäminen työkaluna on perusteltua aina, kun tarvitaan työkalu ajanhallinnan avuksi ja toimintaympäristön hahmottamiseen sekä toiminnan suunnitteluun lyhyellä ja keskipitkällä aikavälillä. Kehittämisen työkaluksi vuosikello sopii muun muassa siksi, että sen avulla voidaan luoda sekä kokonaiskuva halutusta tavoitteesta, että sopia aikataulutus, jolla tavoitetta saavutetaan. Vuosikellon avulla kehittämistoimenpiteet on helppo kytkeä kehittämiskohteen muuhun toimintaan ja sopeuttaa ne toimintaympäristön muutoksiin sekä vuodenaikojen ja sesonkien aiheuttamiin vaihteluihin. Vuosikellon jatkuva päivittäminen ja ylläpitäminen toimenpiteiden ajoituksista saatavien tietojen perusteella luo pohjan jatkuvalle ja systemaattiselle kehittämiselle. (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin www-sivut 2010.)

Vuosikellon käyttäminen asiakaspalveluyksikön kehittämisen työkaluna on perusteltua, sillä puhelinasiakaspalvelussa työn painopisteet vaihtelevat vuodenaikojen mukaan. Esimerkiksi kouluvuoden alkaminen elokuussa aiheuttaa poikkeuksellisen suuren määrän sisällöllisesti normaalia haastavampia asiakaspalvelupuheluja. Myös juhlapyhien vaikutus asiakkaiden matkustustarpeisiin heijastuu kontaktimääriin. Vuosikelloa hyödyntäen pystytään kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa hyödyntämään hiljaisemmat kaudet. Vuosikelloon perustuvaa suunnittelua tehtäessä on otettava huomioon aikataulutus, tarvittavat resurssit sekä kehittämisen teemat. (Inno-Vointi projektin www-sivut 2019.)

8.2.3 Ehdotus asiakaspalveluyksikön kehittämisen vuosikellosta

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön konkreettisena tuotoksena laadittu kehittämisen vuosikello. Kehittämisen vuosikelloon sisältyvät aktiviteetit on pohdittu kehittämisen kohteen tarpeiden perusteella. Esimerkkityökaluna vuosikellon laatimisessa on

käytetty tanskalaisen Plandisc yrityksen digitaalisen vuosikellotyökalun ilmaisversiota. Digitaalisen vuosikellon aktiviteetteihin on mahdollista lisätä tarkempi kuvaus, liittää tiedostoja, sijaintitietoja, kutsua osallistujia ja lisätä muistutuksia. Toiminnot ovat useimmille tuttuja Microsoftin ohjelmistoista. Plandisc valikoitui työkaluksi muun muassa sen vuoksi, että se on yhteensopiva Microsoft Outlookin, Teamsin ja SharePointin kanssa. Esimerkiksi Outlook-kalenterista voi valita aktiviteetteja ja kokouksia näkyviin käyttäjän hallitsemiin vuosikelloihin. Vuosikellon voi myös upottaa yrityksen verkkosivulle, intranettiin ja Teamsiin, mikä mahdollistaa vuosikellon tarkastelemisen kaikkien käyttäjien osalta. (Plandisc [www](http://www.plandisc.com)-sivut 2020.)

Kuviossa 6 esitetty kehittämisen vuosikello on laadittu kaksirenkaiseksi, siten että ulompaan renkaaseen on merkitty esimerkiksi perusopetuksen loma-ajat ja asiakaspalveluyksikön säännölliset kuukausipalaverit. Ulompaan renkaaseen voitaisiin lisätä erikseen juhlapyhät, viikkopalaverit ja muita toimeksiantajan tarpeelliseksi katsomia merkintöjä. Sisemmässä renkaassa on värein havainnollistamalla esitetty suunnitelma siitä, miten luvussa 8.2.1 esitettyjä kehittämistarpeita voitaisiin aikatauluttaa. Koska kyseessä on digitaalinen vuosikello, jonka tarkempaa sisältöä tarkastellaan valitsemalla haluttu aktiviteetti, ei kuviossa 6 valitettavasti saa täydellistä käsitystä laaditusta vuosikellosta. Opinnäytetyössä käytetty Plandisc on yksi vaihtoehto markkinoilla olevista vuosikellotyökaluista, joten tässä yhteydessä ole perusteltua laatia erillistä ohjeistusta sen käyttämiseksi. Vuosikellon sisältämät toimenpiteet ja aikataulu on toimitettu toimeksiantajalle myös erillisenä, muokattavana Excel-tiedostona, jotta kehittämissuunnitelma on hyödynnettävissä valitusta ohjelmistosta riippumatta.

Kehittämisen vuosikello ehdotetaan käynnistettäväksi vuoden 2020 heinäkuun alussa. Heinäkuussa, hyvissä ajoin ennen perusopetuksen syyslukukauden alkua olisi aiheellista varmistaa ryhmäkuljetuksiin ja erityisesti koulukuljetuksiin liittyvien toimintamallien yhdenmukaisuus ja vahvistaa asiakaspalveluyksikön roolia ryhmäkuljetuskontaktien suhteen. Ohjeiden ja toimintamallien sekä vuorovaikutustaitojen kehittämistä olisi hyvä pohjustaa siten, että ensin keskityttäisiin asiakasymmärryksen kasvattamiseen. Toimintamallien yhtenäistämistä olisi opinnäytetyön tekijän mielestä hyödyllistä jakaa esimerkiksi neljään vuosittaiseen digityöpajaan, joissa toimintamalleja työstettäisiin aihepiireittäin. Digityöpajojen jälkeen järjestettäisiin intensiivisen vertaisoppimisen jaksot, mikä vahvistaisi toimintamallien juurtumista. Vuorovaikutustaitoihin ja

puhelinasiakaspalveluun liittyvät koulutukset kannattaisi harkita hankittavaksi asian-
tuntijatyönä aiheeseen perehtyneeltä kouluttajalta. Nämä koulutukset olisi hyvä järjes-
tää jo syksyn 2020 aikana. Toiminnan kausivaihteluun liittyen vuodenvaihteen pyhien
erityispiirteet ja toimintamallit kannattaisi kerrata marraskuun alussa ja vastaavasti ke-
säkauden toimintamallit ennen toukokuun puoliväliä ja kesätyöntekijöiden perehdy-
tyksen käynnistymistä. Tammi- ja helmikuu 2021 varattaisiin yhdistelyjen laadun ke-
hittämiseen tähtääviin eri menetelmiä hyödyntäviin koulutuksiin ja myös ulkopuolelta
ostettavan myynnillisen asiakaspalvelukoulutuksen järjestämiseen.



Kuvio 6. Kehittämisen vuosikello (Plandisc www-sivut 2020)

9 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä toimeksiantajan asiakaspalveluyksikön puhelinasiakaspalvelun laatuun ja sen kehittämiseen sekä siihen, kuinka käyttäjäasiakaiden asiakaskokemusta voitaisiin parantaa. Opinnäytetyön aiheen voidaan ajatella olevan aina ajankohtainen, mutta kehittämisen kohteen kannalta toimintaympäristön muutosvauhdin kiihtyminen viime vuosina ja tulevan kehityksen ennakoiti on selvästi lisännyt suunnitelmallisen kehittämisen tarvetta. Myös muissa toimeksiantajaorganisaation asiakaspalvelua tuottavissa yksiköissä voidaan havaita vastaavan tyyppistä kehittämistarvetta. Tämän opinnäytetyön tuloksia ja tuotoksena syntyneitä kehittämisen vuosikelloa voitaisiin ainakin yleisellä tasolla hyödyntää myös niiden toiminnassa.

Opinnäytetyöprosessiin kuulunut kehittämisen kohteen nykytilan kartoitus sekä asiakaspalvelun erinomaisuuden määritelmien muodostaminen oli merkittävin osa opinnäytetyön tutkimuksellista osuutta. Havainnointia ja dokumenttianalyysiä tutkimusmenetelminä käyttäen pyrittiin tietoperustaan peilaten löytämään vastauksia alussa asetetuista kysymyksistä niihin, jotka koskivat erinomaisen asiakaspalvelun ja erinomaisen asiakaskokemuksen ominaisuuksia. Opinnäytetyön tekijän oman arvion mukaan tässä onnistuttiin hyvin. Tutkimuksellisessa osuudessa pohdittiin myös keskeisiä kehittämiskohteita sekä keinoja, joilla asiakaspalveluyksikön toimintaa voitaisiin kehittää huomioiden muun muassa vuorotyön tuomat haasteet. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tulokset, pohdinta ja johtopäätökset on haluttu sisällyttää kunkin aiheen yhteyteen eikä niitä sen vuoksi käsitellä erillisessä luvussa.

Konkreettisenä tuotoksena aiheen teoreettisen käsittelyn ja tutkimuksen tulosten perusteella laadittiin digitaalinen kehittämisen vuosikello. Opinnäytetyön tekijä suosittelikin toimeksiantajalle sellaisen käyttöön ottamista. Tämän opinnäytetyön esimerkiksi siihen sisältyvät aktiviteetit ja toimenpiteet tähtäävät asiakaspalvelun suunnitelmalliseen kehittämiseen, mutta vuosikello olisi helposti laajennettavissa koko toiminnan aikatauluttamisen työkaluksi sekä jaettavissa organisaation muiden tiimien tai yksiköiden kanssa niiltä osin kuin toiminnot sivuavat toisiaan. Yhteiskunnan korvaamien kuljetusten osalta tällaisia yhtymäkohtia on esimerkiksi kilpailutukseen, kuljetuskaluston hallintaan ja laskutukseen liittyvät asiat.

Opinnäytetyö oli sen tekijälle innostava oppimisen prosessi ja se sisälsi myös omien käsitysten sekä toimintatapojen kriittistä tarkastelua. Vuosien työskentely eri tehtävissä yhteiskunnan korvaamien kuljetusten toimintaympäristössä ei ole voinut olla vaikuttamatta siihen, että jokapäiväisessä työssä ei välttämättä tule kyseenalaistettua rutiininomaisia toimintamalleja. Tämän opinnäytetyön myötä sen tekijä sai tuoretta tietoa ja näkemystä asiakaspalveluyksikön laadun kehittämiseksi lähitulevaisuudessa. Mahdollisia jatkotutkimusaiheita kannattaisi sen sijaan miettiä kauemmas katsoen. Esimerkiksi digitaalisten tilauskanavien käyttöön ottaminen voisi olla käytännönläheisen tutkimuksen aiheena. Yleisemmällä tasolla voisi tutkia esimerkiksi sitä, miten kuljetuspalvelua voitaisiin tuottaa ensisijaisesti erilaisten matkojen yhdistelyn ehdoilla eikä käyttäjälähtöisesti palvelun laadun kärsimättä.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.
<https://lillukka.samk.fi/login?qurl=https%3A%2F%2Fverkkokirjahylly.almatalent.fi%2Fteos%2F05jo317608>
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten: esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita
- Asiakaspalvelun menestystekijät –tutkimus 2013. 2013. Helsinki: SN4. Tutkimuksen johdantoesitys. Viitattu 28.6.2019. <http://spotidoc.com/doc/3532074/asiakaspalvelun-menestystekijät--tutkimus-2013---sn4>
- Asiakkaana muistisairas – ymmärrä ja auta. 2019. Helsinki: Muistiliitto. Muistiliiton esite. Viitattu 20.7.2019.
https://www.muistiliitto.fi/application/files/2215/2644/8859/Asiakkaana_muistisairas_LowRes.pdf
- ASML-yhteisön www-sivut. 2019. Viitattu 14.5.2019. www.asml.fi
- Baronan www-sivut. 2019. Viitattu 1.9.2019. www.barona.fi
- Bisnoden www-sivut. 2019. Viitattu 18.7.2019. <https://finland.bisnode.fi>
- Fisher, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus: oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 13.4.2019. <https://bisneskirjasto-almatalent.fi.lillukka.samk.fi/teos/DAEBDXDTEB>
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Helsinki: Talentum. Viitattu 24.8.2019. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/GAIBHXCTEB>
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro
- Havunen, R. 2017. 'Esimiehen avaimet asiakaskokemuksen johtamiseen'. Työelämä2020 blogit. 30.11.2017. Viitattu 27.8.2019.
http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/asiakaskokemuksen_johtaminen/blogit/esimiehen_avaimet_asiakaskokemuksen_johtamiseen.5138.blog
- Hyttinen, Jukka. 2014. 'Mistä syntyy menestyvä asiakaspalvelu'. Asma-blogi. 15.4.2014. Viitattu 13.8.2019. <http://www.asml.fi/blogi/mista-syntyy-menestyva-asiakaspalvelu/>
- Häkkinen, M. & Uski, A. 2006. Ratkaiseva yhteys –osaaminen yhteyskeskuksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus.

Ikäihmiset ja sähköinen asiointi. Miten saadaan kaikki mukaan? 2019. Helsinki: Ikä-
teknologiakeskus. Viitattu 20.7.2019. [https://www.valli.fi/fileadmin/user_uploads/Jul-
kaisut__pdf/Raportit__pdf/ikaihmiset_sahkoinen_asiointi_netti.pdf](https://www.valli.fi/fileadmin/user_upload/Jul-
kaisut__pdf/Raportit__pdf/ikaihmiset_sahkoinen_asiointi_netti.pdf)

Inno-Vointi projektin www-sivut. 2019. Viitattu 14.5.2019. <http://www.inno-vointi.fi>

Invalidiliiton www-sivut. 2019. Viitattu 20.7.2019. www.invalidiliitto.fi

Johansson, M-L. 2018. 'Suomen julkisen sektorin seuraavat sata vuotta'. 13.3.2018.
Viitattu 19.9.2019. [https://www.talentvectia.com/nakemykset/blogit/suomen-julki-
sen-sektorin-seuraavat-sata-vuotta/](https://www.talentvectia.com/nakemykset/blogit/suomen-julki-
sen-sektorin-seuraavat-sata-vuotta/)

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PSkustannus

Jyväskylän vammaisneuvosto. 2010. Luontevaa asiakaspalvelua kaikille. Jyväskylä:
Jyväskylän vammaisneuvosto. Viitattu 21.4.2020. [http://www3.jkl.fi/sotepa/esteeon-
palvelu/luontevaa.pdf](http://www3.jkl.fi/sotepa/esteeon-
palvelu/luontevaa.pdf)

Jämsen, A. & Kukkonen, T. 2017. Ikäystävällinen yritys: senioriasiakkaat tulevat!
Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.7.2019.
<https://www.theseus.fi/handle/10024/124619>

Kaartinen, L. & Roiha, M. 2011. Osaamista kehittämään: periaatteita ja menetelmiä
osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki: Kuntatyönantajat. Viitattu 24.4.2020.
<https://samk.finna.fi/Record/samk.991180586605968>

Korkiakoski, K. & Löytänä, J. 2014. 'Näkökulmia asiakaskokemuksen mittaami-
seen'. Asma-blogi. 3.4.2014. Viitattu 1.9.2019. [https://www.asml.fi/blogi/nakokul-
mia-asiakaskokemuksen-mittamiseen/](https://www.asml.fi/blogi/nakokul-
mia-asiakaskokemuksen-mittamiseen/)

Liikenne- ja viestintäministeriön www-sivut. 2019. Viitattu 29.8.2019. www.lvm.fi

Lundberg, T. & Töytäri, J. 2010. Asiakaspalvelun pikkujättiläinen. Lahti: Positiivarit

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbis-
nekseen. Helsinki: Talentum. Viitattu 18.7.2019. [https://www.ellibslibrary.com/rea-
der/9789521416866](https://www.ellibslibrary.com/rea-
der/9789521416866)

Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti. 2010. Vuosikello. Viitattu 28.6.2019.
<http://matkailu.luc.fi/Tuotekehitys/Tyokaluja-/Ideointiin/Vuosikello>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät.
Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 13.4.2019.
<https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5>

Performance Research Associates. Tillman, M. (suom.). Huippupalvelua asiakkaille.
Helsinki: Rastor.

Plandisc www-sivut. 2020. Viitattu 24.4.2020. www.plandisc.com

Provad. 2016. 'Asiakaskokemuksen johtaminen tuottaa arvoa liiketoiminnalle'.
26.5.2016. Viitattu 24.8.2019. [https://www.provad.fi/blogi/asiakaskokemuksen-
johtaminen](https://www.provad.fi/blogi/asiakaskokemuksen-
johtaminen)

Provaadin www-sivut. 2019. Viitattu 1.9.2019. www.provad.fi

Rannisto, P-H. 2014. Asiakkuus ja asiakaslähtöisyys julkisissa palveluissa. Teoksessa T. Rintamäki & P. Tienhaara (toim.) Palveluajattelun murros - näkymiä uudistuvaan palveluun. Tampere: Tampere University Press, 35-40. Viitattu 16.7.2019.
https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95326/palveluajattelun_murros_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rantanen, T. 2017. 'Otetaanko asiakaskokemus digin myötä haltuun?'. 17.5.2017. Viitattu 19.9.2019. <https://www.kuntaliitto.fi/blogi/2017/otetaanko-asiakaskokemus-digin-myota-haltuun>

Siltala, S. (toim.). 2012. Henkilökuljetusopas. Helsinki: Kuntaliitto

Schmidt-Subramanian, M. 2016. Seven Steps To Successful Customer Experience Measurement Programs. Viitattu 1.9.2019.
<https://www.forrester.com/report/Seven+Steps+To+Successful+Customer+Experience+Measurement+Programs/-/E-RES91981>

Sentraalin www-sivut. 2020. Viitattu 24.4.2020. www.sentraali.fi

Suomi kaikille -palvelun www-sivut. 2019. Viitattu 13.8.2019. www.suomikaikille.fi

Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen www-sivut. 2019. Vammaispalveluiden käsikirja. Viitattu 16.7.2019. <https://thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 21.9.2019.
https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tuomi Logistiikka Oy:n www-sivut. 2019. Viitattu 13.4.2019. www.tuomilogistiikka.fi

Tuomi Logistiikka Oy:n intranet. 2019. Viitattu 13.4.2019.
<https://tuomi.mygemilo.com/>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum. Viitattu 28.6.2019.
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521416880>

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Vesterinen, J. 2017. 'Asiakaskokemus agendalle - 8 askelella liikkeelle. Työelämä2020 blogit. 30.11.2017. Viitattu 27.8.2019.
http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/asiakaskokemuksen_johtaminen/blogit/asiakaskokemus_agendalle_8_askelella_liikkeelle.5137.blog

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>

Vuorinen, T. 'Asiakaslähtöisyys julkisella sektorilla ja asiakaskokemuksen johtaminen'. 28.10.2019. Viitattu 21.4.2020. <https://haus.fi/asiakaslahtoisuus-julkisella-sektorilla-ja-asiakaskokemuksen-johtaminen/>

Åsted, T. 'Onko asiakkaan kokemuksella merkitystä?'. Ajankohtaista. 15.2.2018. Viitattu 24.8.2019. <https://www.huomisenhyvinvointia.fi/onko-asiakkaan-kokemuksella-merkitysta/>

LIITE 1

Havainnointilomake

Päivämäärä ja aika:

Palveluneuvoja:

Reaaliaikainen Nauhoite

Havainnoija:

1= Heikko

2= Välttävä

3= Hyvä

4= Erinomainen

Reagointi	Arvio	Kommentit
Puheluun vastaaminen (nopeus)		
Käytettävyys vs. jälkityöskentely		

Tekninen ja ammatillinen osaaminen	Arvio	Kommentit
Ohjelmassa liikkuminen, pikakomennot		
Kenttien ja välilehtien tietojen huomioiminen (huom-kenttä, matkamäärä)		
Järjestelmien välillä siirtyminen		
Tiedonhaku (tarvittaessa)		
Tietosuojan varmistaminen		
Äänen käyttö työtilassa		

Tilauksen eteneminen	Arvio	Kommentit
Puheluun vastaaminen (toimintamalli)		
Asiakastiedot		
Osoitteet		
Aika		
Saattaja/apuvälineet		
Matkatyyppi		
Terveydenhuoltomatka		
Palin tarjoaminen terveydenhuoltomatkoihin		
Sisältä nouto		
Yhdistelyvaihtoehdon valitseminen		
Yhdistelyvaihtoehdon "myyminen"		
Paluutilauksen kysyminen		
Tilauksen kertaaminen		

Asiakaspalvelutaidot	Arvio	Kommentit
Ystävällisyys		
Äänensävy		
Puhuttelu, yleisvaikutelma		
Kuunteleminen		
Asiakkaan toimintakyvyn huomioiminen		
Kontaktin eteneminen		
Asiakkaan ohjaaminen tilauksen läpi		

LIITE 2

Tulosten yhteenveto

	Arvio	Luotettavuus	Vakuuttavuus	Reagointi- alttius	Konkreettinen ympäristö	Empattisuus
Reagointi						
Puheluun vastaaminen (nopeus)						
Käytettävyys vs. jälkityöskentely						

	Arvio	Luotettavuus	Vakuuttavuus	Reagointi- alttius	Konkreettinen ympäristö	Empattisuus
Tekninen ja ammatillinen osaaminen						
Ohjelmassa liikkuminen, pikakomennot						
Kenttien ja välilehtien tietojen huomioiminen (huom-kenttä, matkamäärä)						
Järjestelmien välillä siirtyminen						
Tiedonhaku (tarvittaessa)						
Tietosuojaan varmistaminen						
Äänen käyttö työtilassa						

	Arvio	Luotettavuus	Vakuuttavuus	Reagointi- alttius	Konkreettinen ympäristö	Empattisuus
Tilauksen eteneminen						
Puheluun vastaaminen (toimintamalli)						
Asiakastiedot						
Osoitteet						
Aika						
Saattaja/apuvälineet						
Matkatyyppi						
Terveydenhuoltomatka						
Palin tarjoaminen terveydenhuoltomatkoihin						
Sisältä nouto						
Yhdistelyvaihtoehdon valitseminen						
Yhdistelyvaihtoehdon "myyminen"						
Paluutilauksen kysyminen						
Tilauksen kertaaminen						

	Arvio	Luotettavuus	Vakuuttavuus	Reagointi- alttius	Konkreettinen ympäristö	Empattisuus
Asiakaspalvelutaidot						
Ystävällisyys						
Äänensävy						
Puhuttelu, yleisvaikutelma						
Kuunteleminen						
Asiakkaan toimintakyvyn huomioiminen						
Kontaktin eteneminen						
Asiakkaan ohjaaminen tilauksen läpi						