

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2022

Suvi Konsala

Sisäisen asiakaspalvelun kehittäminen asiakaspuhelujen jälkiseurannan avulla



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous

2022 | 28 sivua

Suvi Konsala

Sisäisen asiakaspalvelun kehittäminen asiakaspuhelujen jälkiseurannan avulla

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää If Vahinkovakuutus Oyj:n yritysasiakaspalvelun sisäisen asiakaspalvelun nykyprosessien ongelma-alueet asiakaspuhelujen jälkiseurannalla ja luoda tulosten avulla kehitysehdotuksia asiakaspalvelun parantamiseksi.

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona If Vahinkovakuutus Oyj:lle. Opinnäytetyö koostui teoria- ja tutkimusosuudesta. Teoriaosuudessa käsiteltiin asiakaspalvelua ja sen kehittämistä. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa aineistonkeruu toteutettiin sähköisenä kyselynä If Vahinkovakuutusyhtiö Oyj:n yritysasiakkaiden palvelu- ja tukiorganisaation työntekijöille. Kyselyn vastausten perusteella saatiin selville keskeisimmät ongelma-alueet aihealueittain jaoteltuna. Näiden tulosten pohjalta laadittiin keskeisimmät kehitysehdotukset toimeksiantajalle.

Tuloksia voidaan hyödyntää organisaation nykytoimintojen sekä työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Tulosten avulla on myös mahdollista pohtia nykyohjeistusta ja sen parantamista, jotta se vastaisi paremmin sisäisen asiakaspalvelun asiakkaiden tarpeisiin.

Osa opinnäytetyön sisällöstä jää toimeksiantajan pyynnöstä tausta-aineistoon.

Asiasanat:

Sisäinen asiakaspalvelu, asiakaspalvelu, vakuutus, asiakaslähtöisyys, asiakaskeskeisyys

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2022 | 28 pages

Suvi Konsala

Development of internal customer service through follow-up of customer calls

The purpose of this thesis was to find out the problem areas of the current processes of the internal customer service of If P&C Insurance Ltd through follow-up of customer calls as well as to create development proposals for improving customer service with the help of the results.

This thesis was conducted as an assignment for If P&C Insurance Ltd. The thesis consists of a theoretical part and a research part. The theoretical part discusses customer service and its development. The empirical part is a development project in which the data collection was carried out as an electronic survey for the employees of If P&C Insurance Ltd corporate customer's service and support organization. The findings from the survey were used to identify the main problem areas divided by subject area. Based on the results, the most important proposals for the development were made to the client.

These results can be used to develop the organization's current functions and the competence of its employees. The results also make it possible to consider how to improve the current guidelines to better meet the needs of the customers of the internal customer service.

Some of the thesis contents remain in background by client's request.

Keywords:

Internal customer service, customer service, insurance, customer orientation, customer focus

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Asiakaspalvelu	8
2.1 Sisäinen ja ulkoinen asiakaspalvelu	8
2.2 Hyvä asiakaspalvelu	10
2.3 Asiakaspalvelu vakuutusosalalla	12
3 Asiakaspalvelun kehittäminen	15
3.1 Asiakaslähtöinen ja asiakaskeskeinen asiakaspalvelu	15
3.2 Organisaatioiden välinen yhteistyö	18
4 Asiakaspuhelujen jälkiseuranta	20
4.1 Kehittämistyön kuvaus	20
4.2 Kehittämistyön valinta	21
4.3 Kehittämistyön toteutus	21
4.4 Kehittämistyön tulokset	23
4.4.1 Mistä soitto tuli	24
4.4.2 Mitä asia koski	24
4.4.3 Saitko asian hoidettua kerralla kuntoon	24
4.5 Kehittämistyön tulosten luotettavuus	24
4.6 Kehitysehdotukset	24
4.6.1 Työntekijöiden osaamisen kehittäminen	25
4.6.2 Yhteistyöpalaverit eri organisaatioiden kesken	25
4.6.3 Yhteiset toimintamallit	25
5 Yhteenveto	26
Lähteet	29

Kuvat

Kuva 1. Sisäinen asiakkuus asiakaspalvelun näkökulmasta. (Ylikoski ym. 2006, 69). Mukaillen.	9
Kuva 2. Asiakkaan hyväksymän laadun alueen muodostuminen. (Ylikoski ym. 2006, 67). Mukaillen.	12
Kuva 3. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät asiakaspalvelutilanteessa. (Ylikoski ym. 2006, 56). Mukaillen.	14
Kuva 4. Keskeiset käsitteet. (Aarnikoivu 2005, 17).	17
Kuva 5. Puhelinkäyttöliittymään avautuva kysymyspatteristo.	23

Kuviot

Sisältö on jätetty toimeksiantajan taustamateriaaliin.

Taulukot

Sisältö on jätetty toimeksiantajan taustamateriaaliin.

1 Johdanto

Sanotaan, että asiakkaan löytämisessä voi kestää kuukausia, mutta asiakkaan voi menettää sekunneissa. Asiakaspalvelu on yksi yrityksen tärkeimmistä keinoista, joka ei ole kilpailijoiden kopioitavissa, kuten esimerkiksi myytävä tuote tai palvelu saattaa olla. Tämän vuoksi onkin tärkeää ymmärtää, mitä hyvä asiakaspalvelu on ja miten yrityksen on mahdollista tarjota asiakkailleen entistä parempaa palvelua. Yksilöllinen ja merkityksellinen asiakaspalvelu on onnistuessaan kilpailuvaltti yritykselle. Asiakaspalvelun käyttäminen kilpailukeinona edellyttää asiakaspalvelun arvostamista sekä asiakaspalvelusta saadun palautteen huomioimista liiketoiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyö perustuu If Vahinkovakuutus Oyj:n (myöhemmin If) antamaan toimeksiantoon. If on pohjoismainen vahinkovakuutusyhtiö. Vakuutusyhtiön liiketoiminta on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen: henkilöasiakkaat, yritysasiakkaat ja suurasiakkaat. Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena on selvittää toimeksiantajayrityksen yritysasiakkaiden sisäisen asiakaspalvelun nykyprosessien ongelma-alueet asiakaspuhelujen jälkiseurannalla ja luoda tulosten avulla kehitysehdotuksia asiakaspalvelun parantamiseksi. Kirjoittaja on itse työskennellyt opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa, joten opinnäytetyön aiheeksi valikoitui sekä työnantajaa että työntekijöitä hyödyttävä aihealue. Opinnäytetyön avulla toimeksiantajayrityksen on myös mahdollista kehittää työntekijöidensä osaamista, sillä tarvittavat lisäkoulutukset voidaan suunnitella sisäisten asiakaspuhelujen jälkiseurannan avulla havaituista ongelma-alueista.

Kehittämistyön teoriaosuus jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan, mitä asiakaspalvelu on ja miten hyvää asiakaspalvelua tarjotaan. Teoriaosuuden toisessa osassa paneudutaan asiakaspalvelun kehittämiseen. Tässä luvussa kerrotaan teoriaa työntekijöiden osaamisen kehittämisestä sekä asiakaslähtöisen ja asiakaskeskeisen palvelun eroa. Organisaatioiden välinen yhteistyö on keskeisessä roolissa ja mahdollistaa hyvän asiakaskokemuksen toteutumisen, joten yhteistyön tärkeyttä on selvitetty teoriaosuudessa.

Kehittämistyön aineistonkeruu toteutettiin sähköisellä kyselyllä, joka avautui asiakaspuhelun jälkeen organisaation työntekijälle täytettäväksi puhelinsovelluksessa. Kyselyistä saadut tulokset tuotiin raportin muotoon ja niiden perusteella selvitettiin yksiköstä kysytyjä asioita sekä sitä, saatiinko puhelun asia hoidettu puhelun aikana kuntoon. Tiedonkeruun ja kerättyjen tulosten läpikäynnin jälkeen tehtiin johtopäätökset siitä, mikä osa-alue aiheuttaa eniten haasteita vastaajalle.

2 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä vuorovaikutusta, joka osaltaan vaikuttaa asiakkaan asiakaskokemuksen muodostumiseen.

Asiakaspalvelulla onkin tärkeä rooli asiakkaan yrityksestä muodostuneen mielikuvan luomisessa - etenkin niissä tapauksissa, joissa asiakas ei ole ostamassa konkreettista tuotetta, vaan palvelua. Asiakaspalvelun tarkoituksena on palvella asiakasta ja lopputulemana täyttää tämän odotukset. Tässä luvussa käsitellään sisäisen asiakaspalvelun eroa ulkoiseen asiakaspalveluun, mitä hyvä asiakaspalvelu on ja miten sitä tulee tuottaa palvelukanavasta riippumatta sekä asiakaspalvelua vakuutusosalalla.

2.1 Sisäinen ja ulkoinen asiakaspalvelu

Silloin kun yrityksen työntekijä tarvitsee työtehtäviensä hoitamiseksi kollegansa apua, puhutaan sisäisestä asiakaspalvelusta. Tavallisimpia sisäisiä palveluja ovat yritysten tukipalvelut, kuten esimerkiksi tietotekniikkaan liittyvä palvelu. Vakuutusosalalla tärkeänä sisäisenä palveluna voidaan mainita erilaiset asiantuntijapalvelut, kuten lajiasiantuntijoiden antama palvelu. Yhtiön jokainen työntekijä, joka omissa työtehtävissään käyttää yhtiön sisällä jonkun toisen työntekijän palvelua oman työtehtävänsä onnistumiseksi, on sisäinen asiakas. Jotta asiakaspalvelun on mahdollista toimia hyvin, yrityksen tulee tunnistaa asiakaspalvelijoiden työssään tarvitsemat palvelut. Sisäisten palvelutilanteiden toimiminen mahdollistaa hyvän ulkoisen asiakaspalvelun. (Ylikoski ym. 2006 69–70.)

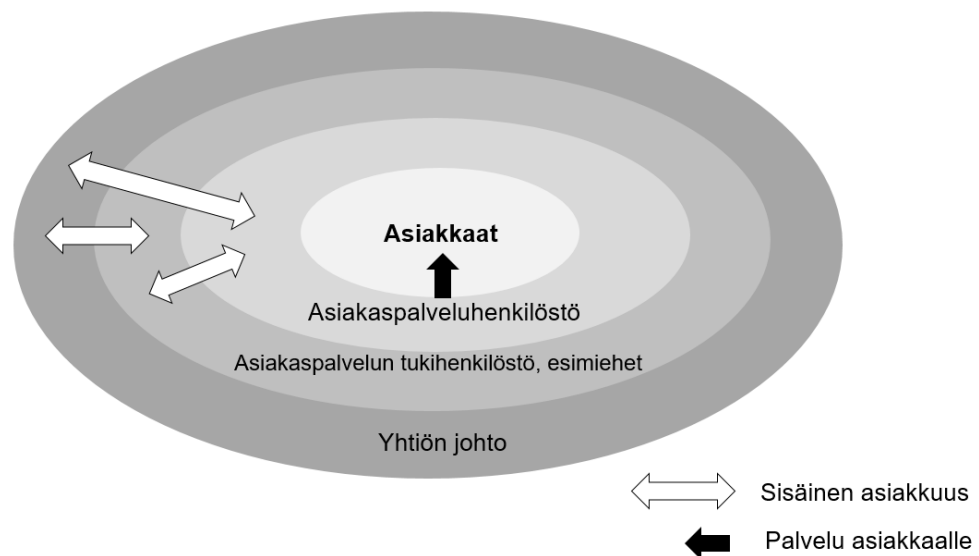
Ulkoista asiakaspalvelua tarjotaan asiakkaille, jotka tulevat yritykseen sen ulkopuolelta. Ulkoista asiakasta palvelee yrityksen edustaja, useimmiten asiakaspalvelun työntekijä.

Sisäisen ja ulkoisen asiakkaan erona voidaan mainita se, että ulkoisen asiakkaan saadessa huonoa palvelua, hänen on mahdollista hakea vastaavaa palvelua toisaalta. Sisäisen asiakkaan ei yleensä ole mahdollista

saada palvelua muualta. Sisäisen asiakkaan tyytymättömyys palveluun voi johtaa huonompaan ulkoisen asiakkaan palvelemiseen, sillä epäonnistumisen tunne vaikuttaa tyytyväisyyteen. (Ylikoski ym. 2006, 70.)

Kuten ulkoistenkin asiakkaiden, myös sisäisten asiakkaiden tarpeiden tulee täytyä. Sisäisten asiakkaiden asiakastyytyväisyyteen ja palvelun laatuun vaikuttavat samat asiat kuin ulkoisessakin asiakaspalvelussa. Myös sisäinen asiakas pitää suuressa arvossa asiakaspalvelijan ystävällisyyttä ja avuliaisuutta sekä arvostaa hänen tarpeidensa huomioimista. Ulkoisen asiakaspalvelutilanteen epäonnistuessa, ulkoiselle asiakkaalle syntyneen mielikuvan mukaan asiakaspalvelija on tästä vastuussa. Todellisuudessa epäonnistumisen taustalla saattaa olla yhtiön sisällä tapahtunut virhe tai sisäisen asiakaspalvelun hitaus. Näissä tilanteissa virheiden oikaiseminen sekä palvelun tehostaminen ovat tärkeässä roolissa, sillä tämä vaikuttaa välittömästi asiakaspalvelun laatuun. Sisäisessä asiakaspalvelussa tapahtuneiden virheiden korjaaminen voidaan mainita poikkeuksellisen tärkeänä tyytymättömyyttä tai tyytyväisyyttä luovana tekijänä. (Ylikoski ym. 2006, 70.)

Kuva 1 havainnollistaa sisäisiä asiakkaita sekä sisäisen asiakkuuden muodostumista asiakaspalvelun näkökulmasta (Ylikoski ym. 2006, 69).



Kuva 1. Sisäinen asiakkuus asiakaspalvelun näkökulmasta. (Ylikoski ym. 2006, 69). Mukailten.

Sisäisen ja ulkoisen asiakkaan palvelut eivät siis juurikaan poikkea toisistaan. Suurimpana erona voidaan kuitenkin mainita edellä kerrottu tapaus, jossa sisäisen asiakkaan ei ole mahdollista saada tarvitsemaansa palvelua muualta, eli sisäisen asiakkaan ei ole mahdollista valita itselleen sopivaa palveluntarjoajaa. Mikäli sisäinen asiakas kokee, ettei asiakaspalvelu täytä hänen odotuksiaan, se saattaa esimerkiksi johtaa siihen, ettei sisäinen asiakas halua enää jatkossa kontaktoida yrityksen sisäistä tukiyksikköä. Tämän seurauksena ulkoisen asiakkaan palvelu saattaa huonontua asiakaspalvelijan palvellessa asiakasta vajavaisin tiedoin.

2.2 Hyvä asiakaspalvelu

Asiakaspalvelulle on vaikeaa antaa yhtä ainoaa, oikeaa määritelmää. Asiakaspalvelusta ei ole olemassa yksiselitteistä toimintamallia, jonka voisi istuttaa jokaisen organisaation toimintaan (Aarnikoivu 2005, 38). Asiakaspalvelulla tarkoitetaan asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä kohtaamista, jossa asiakaspalvelija eli työntekijä noudattaa yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen. Asiakaspalvelulla tarkoitetaan kosketuspintaa, jossa asiakas ja asiakaspalvelija kohtaavat. Kohtaamisen onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka asiakaslähtöistä yrityksen toiminta on. (Aarnikoivu 2005, 16.)

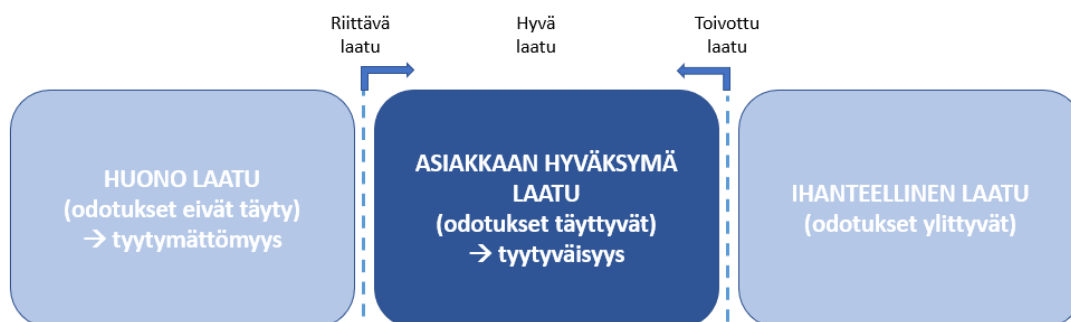
Kilpailutilanteessa yrityksen ei pidä pelkästään täyttää asiakkaiden odotuksia, vaan parempi olisi, jos asiakkaiden odotukset on mahdollista ylittää. Tällöin asiakas tuntee olevansa kunnioitettu, hänen tarpeitansa on kuunneltu ja hänen asiansa on ratkaistu asiakaspalvelijan avulla sellaisella tuloksella, johon hän ei olisi itse kyennyt. Asiakaspalvelu on siis tuonut asiakkaalle lisäarvoa ja asiakaskokemuksesta on tullut positiivinen. Ammattitaitoinen asiakaspalvelija tuntee oman alansa niin hyvin, että hänen on mahdollista etukäteen havaita asiakkaan tarpeet. (Juuti 2015, 111.)

Hyvät vuorovaikutustaidot ovat edellytys hyvän asiakaspalvelun tuottamiseksi. Hyvä asiakaspalvelu edellyttää ammattitaitoisia asiakaspalvelijoita, joilla on halua palvella yrityksen asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvän

asiakaspalvelun voidaan yksinkertaistettuna sanoa olevan palvelua, joka tehdään asiakkaan hyväksi ja joka vähintäänkin täyttää asiakkaan odotukset. Hyvällä asiakaspalvelulla on mahdollista pitää kiinni nykyisistä asiakkaista, mutta myös houkutella yritykseen uusia asiakkaita.

Fileniuksen mukaan asiakaspalvelun tulisi olla aina samanlaatuista palvelukanavasta riippumatta. Ihmisten välisessä asiakaspalvelussa asiakasta saattaa palvella kuka tahansa työyhteisön työntekijöistä. Työntekijöiden välisessä osaamisessa sekä ihmissuhdetaidoissa on eroja ja tällä on luonnollisesti vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen. Digitaalisesti annettu asiakaspalvelu on aina tasalaatuista, sillä palvelun antaminen on aina samanlaista. Jotta palvelusta jää asiakkaalle positiivinen mielikuva, palvelun on täytynyt täyttää asiakkaan odotukset. Digitaalisen palvelun suurin haaste onkin kehittää palvelu tarpeeksi toimivaksi. (Filenius 2015, osa 1.)

Asiakkaan odotukset voidaan erottaa kahteen tasoon: riittävään tasoon ja toivottuun tasoon. Riittävänä tasona pidetään tasoa, johon asiakas tyytyy. Toivottuna tasona pidetään tasoa, mitä asiakas odottaa palvelun olevan ja minkä asiakas uskoo olevan saavutettavissa. Näiden kahden tason väliin jää *hyväksyttävän laadun taso*, jolla asiakkaan mielestä laatu on hyvää. Alla oleva kuva 2 kuvastaa näitä edellä mainittuja asiakkaan asiakaspalvelun odotusten tasoja. Asiakas on tyytyväinen kokemansa palvelun laatuun, mikäli se pysyy asiakkaan mukaan riittävän ja toivotun tason välisellä alueella. Palvelun laadun pysyessä hyväksytyt alueen sisällä, asiakas ei yleensä jää miettimään laadun vaihtelua. Asiakkaan näkökulmasta ihanteellisin tilanne on silloin, kun palvelu on asiakkaan odottamaa tasoa parempaa. Mikäli palvelun taso alittaa riittävän laadun, se johtaa asiakkaan tyytymättömyyteen. (Ylikoski ym. 2006, 66–67.)



Kuva 2. Asiakkaan hyväksymän laadun alueen muodostuminen. (Ylikoski ym. 2006, 67). Mukaillen.

Hyvä asiakaspalvelu ei siis onnistuakseen vaadi aina henkilökohtaista asiakaspalvelua, vaan hyvän asiakaspalvelun toteutumiseksi saattaa riittää, että teknologia toimii odotetulla tavalla ja asiakkaan tarve tulee täytetyksi. Digitaalisten kanavien toimiminen lisää asiakkaan luottamusta yritykseen, joten sähköisten palvelukanavien toimivuuteen sekä kehittämiseen onkin tärkeää panostaa. On myös hyvä huomata, että digitalisaation yleistyttyä myös asiakaspalvelu on muuttunut modernimmaksi ja osa asiakkaista arvostaa suuresti sähköistä palvelua, sillä se helpottaa asiakkaan toimintaa palvelun ollessa helppokäyttöinen sekä aikaan ja paikkaan sitomaton.

2.3 Asiakaspalvelu vakuutuslalla

Asiakaspalvelun merkitys vakuutuslalla korostuu monia muita toimialoja enemmän, sillä vakuutukset ovat asiakkaan näkökulmasta usein vaikeasti ymmärrettäviä. Vakuutusten vaikeaselkoisuus johtuu pääasiassa siitä, että niihin liittyy erityistietoutta esimerkiksi vakuutusehtojen tulkitsemisessa. Asiakaspalvelun voidaan katsoa onnistuneen, kun asiakasta on autettu tekemään oikeita ratkaisuja sekä neuvottu haastavimmissa ongelmissa. Asiakkaan luottamuksen voittaminen on tärkeässä asemassa, jotta asiakassuhde onnistutaan muodostamaan ja ylläpitämään sitä.

Asiakaspalvelijalla on tässä hyvin olennainen rooli, sillä usein luottamus rakentuu ensin ihmisiin ja vasta tämän jälkeen yhtiöön. (Ylikoski ym. 2006, 30–31.)

Vakuutukset koetaan melko tylsiksi eivätkä ne ostohetkellä tuota juurikaan mielihyvää, kuten jokin konkreettinen tuote. Vakuutukset ovat täysin aineettomia palveluja, jotka perustuvat turvallisuuden tunteen tuottamiseen ja tämän vuoksi palvelujen vertailu on hyvin haasteellista. Asiakkaalle selviää vasta korvaustilanteessa ostamansa palvelun laatu; lunastaako vakuutusyhtiö lupauksensa ja tulevatko asiakkaan odotukset täytetyiksi. Tilannetta hankaloittaa myös se, ettei vahinkoa tapahdu välttämättä lainkaan tai sen tapahtumisessa saattaa kestää vuosia. Näin ollen asiakkaan arvio perustuu pääasiassa mielikuviin, sillä kaikkia vakuutuspalvelun ominaisuuksia ei välttämättä voi arvioida edes jälkikäteen. Vakuutuspalvelun valinnassa asiakkaan muodostamaan arviointiin vaikuttavat kaikki havaittavat tekijät, kuten asiakaspalvelu, palveluympäristö, verkkosivut, sopimuslomakkeet ja vakuutuskirjat. Asiakkaan mielikuviin perustuva arviointi on siis hyvin olennaisessa asemassa vaikuttamassa heidän päätöksentekoonsa. (Ylikoski ym. 2006, 30–31.)

Ylikoski ym. (2006, 56–57) ovat listanneet seuraavat asiat, joista asiakkaan tyytyväisyys asiakaspalvelutilanteessa muodostuu:

- tyytyväisyys finanssipalveluun, jota asiakas on käyttämässä tai hankkimassa
- tyytyväisyys lisäpalveluihin ja erilaisiin asiakassuhteen tuomiin etuihin
- tyytyväisyys palveluympäristöön
- tyytyväisyys siihen, miten asiakkaasta pidetään huolta (tunnetyytyväisyys).

Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä asiakaspalvelutilanteessa on hahmoteltu alla olevaan kuvaan 3. Jokainen osa-alue on tärkeässä roolissa hyvän asiakaskokemuksen luomisessa. Huolenpidon alue jää näistä kuitenkin useimmiten taka-alalle, vaikka juuri se tarjoaisi yritykselle mahdollisuuden

erottautua kilpailijoista. Asiakaskohtaamisessa on mahdollista välittää huolenpidon tunteen asiakkaalle. Vuorovaikutuksen laatu ilmenee asiakkaalle asiakaspalvelutilanteessa; miten asiakas tuntee, että hänestä huolehditaan ja hänen tarpeistaan välitetään. Asiakaspalvelun ollessa aineetonta, välittämisen tunne on jotain, minkä asiakas voi havaita. (Ylikoski ym. 2006, 56–57.)



Kuva 3. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät asiakaspalvelutilanteessa. (Ylikoski ym. 2006, 56). Mukailten.

Vakuutuksia myydessä asiakkaalle myydään käytännössä avunantolupaus; vakuutus turvaa asiakasta vaikean tilanteen sattuessa kohdalle. Lupauksen lunastamiseksi on ensisijaisen tärkeää tehdä vakuuttamisratkaisu aina asiakaskohtaisesti, jolloin asiakasta palvellaan yksilönä ja tämän tarpeet huomioiden. Henkilökohtaisen palvelun tärkeys korostuu vakuutusalailla.

3 Asiakaspalvelun kehittäminen

Asiakaspalvelua on tärkeää kehittää saadun palautteen perusteella sekä jatkuvasti muutoksia kokevan työympäristön keskellä. Henkilöstön ottaminen mukaan kehittämistoimintaan on erityisen tärkeää, sillä tämä lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä työn merkityksellisyyden tunteen kokemista. Työntekijöiden osaaminen, korkea motivaatio sekä työssä viihtyminen edistävät uusien ideoiden syntymistä. Hyvinvoiva työntekijä sitoutuu paremmin yritykseen, mikä helpottaa työnantajan menestymistä markkinoilla henkilöstön vaihtuvuuden ollessa vähäistä. Asiakaspalvelun kehittäminen on tärkeää, sillä mitä parempaa palvelua yritys tarjoaa, sitä tyytyväisempiä asiakkaat ovat ja sitä kannattavampaa yrityksen toiminta on. Yrityksen eri organisaatioiden välisen yhteistyön toimivuus takaa paremman ulkoisen asiakaskokemuksen, joten sisäisiä toimintatapoja tulee jatkuvasti kehittää.

3.1 Asiakaslähtöinen ja asiakaskeskeinen asiakaspalvelu

Koiviston, Säynäjäkankaan ja Forsbergin mukaan asiakaslähtöisen yrityksen on mahdollista kehittää palveluita ja tuotteita asiakkaiden tarpeista lähtöisin. Tällöin yrityksen palvelun tai tuotteen tuottaminen aidosti vastaa asiakkaiden odotuksia ja todellisia tarpeita. Varsinainen asiakaslähtöisyys tulee ilmi yrityksen kykyä ymmärtää ja ratkaista asiakkaiden ongelmatilanteita heidän lähtökohdistaan. Asiakaslähtöisyydessä on kyse asiakkuuden hoitamisesta, jossa huomio on keskittynyt erityisesti lopputulemaan yksittäisten keinojen sijaan. (Koivisto ym. 2019, 162–168.)

Asiakaslähtöisyys-käsite sekoitetaan helposti asiakaskeskeisyys-käsitteeseen. Kreapalin, joka on muun muassa asiakaslähtöiseen liiketoimintaan perehtynyt asiantuntijayritys, julkaiseman ”Asiakaskokemus – opas asiakaskokemuksen kehittämiseen”-oppaan mukaan asiakaskeskeisessä toiminnassa tuotetta tai palvelua suunnitellaan asiakasta varten. Asiakaskeskeisessä toiminnassa

suunnittelun kohteena on siis asiakas, kun taas asiakaslähtöisessä toiminnassa asiakas otetaan mukaan suunnitteluun. (Kreapal 2017, 20.)

Asiakaskeskeisellä vakuutusyhtiöllä on tietoa asiakkaista sekä kilpailijoista - yrityksen toiminnan tavoitteet saavutetaan määrittelemällä asiakkaiden tarpeet sekä täyttämällä nämä kilpailijoitaan paremmin ja tehokkaammin, jolloin yrityksen on mahdollista erottautua kilpailijoista. Asiakaskeskeisyys täyttyy silloin, kun asiakkaiden tarpeiden kartoittaminen muutetaan toiminnaksi. Tällöin työntekijöiltä edellytetään sekä tahtoa että osaamista vastata asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Asiakaskeskeisyydellä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että kaikki asiakkaiden toiveet tulisi täyttää. Asiakaskeskeinen vakuutusyhtiö valikoi itselleen sopivimmat keinot, joilla sen on mahdollista hyödyntää erityistä osaamistaan kannattavuus huomioiden. (Ylikoski ym. 2006, 158–159.)

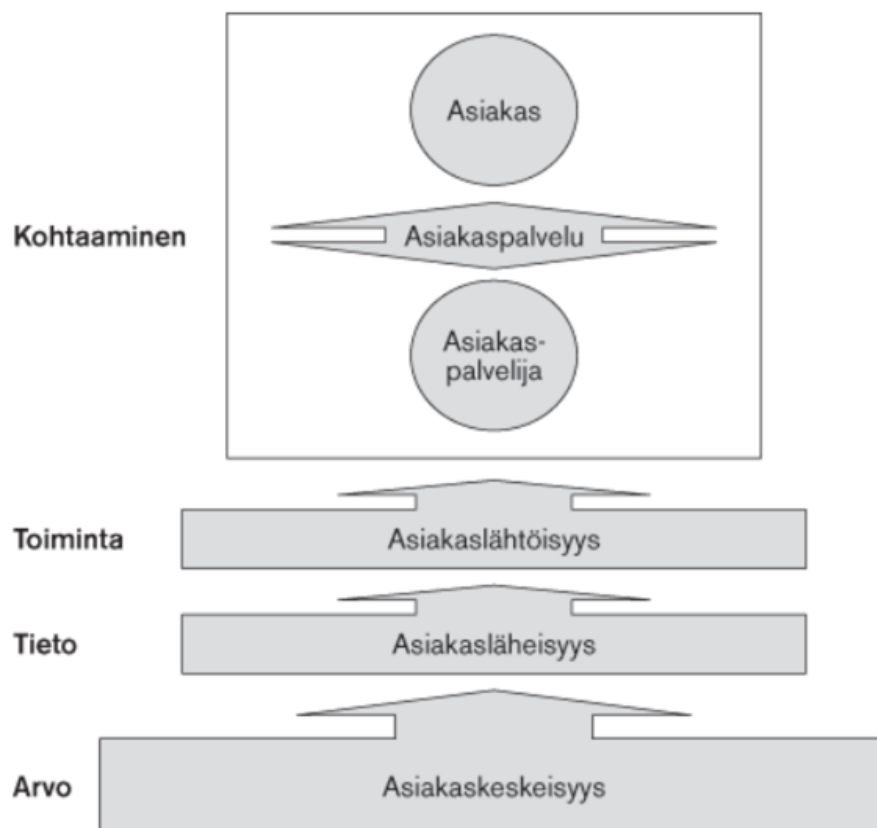
Asiakkaat ovat yrityksen olemassaolon edellytys. Mitä paremmin yritys ymmärtää asiakastaan ja sen todellista tarvetta, sitä asiakaslähtöisempää palvelua on mahdollista tarjota. Liian asiakaslähtöinen liiketoiminta voi kuitenkin kaatua yrityksen *oletukseen* asiakkaiden tarpeista, kun taas liian asiakaskeskeinen liiketoiminta voi aiheuttaa haasteita asiakkaiden koko ajan kasvavien vaatimusten vuoksi. Loppujen lopuksi asiakaskokemus on ratkaiseva tekijä ja hyvän asiakaskokemuksen toteuttamiseksi on useita eri tapoja, joista yrityksen tulisi selvittää omalle toiminnalleen sopivin ratkaisu.

Aarnikoivu on kuvannut asiakaspalveluun liittyviä keskeisiä käsitteitä alla olevan kuvan 4 avulla. Asiakaskeskeisyyttä pidetään yrityksen arvona.

Asiakasläheisellä yrityksellä on asiakkaisiinsa liittyvää tietoa, jota yritys jatkuvasti kasvattaa eri tiedonkeruukanavien käyttäen. Asiakaslähtöisyyttä pidetään yrityksen toimintana; kuinka asiakaslähtöisesti yritys toimii.

Asiakaslähtöisen yrityksen tulee olla myös asiakasläheinen tunteakseen asiakkaansa. Asiakaspalvelussa kohtaaminen tapahtuu asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä. Alla olevat käsitteet nivoutuvat yhteen; jotta asiakaspalvelija voi tarjota onnistuneen asiakaskohtaamisen asiakkaalle, yrityksen on täytynyt toimia asiakaslähtöisesti. Jotta yritys voi toimia asiakaslähtöisesti, sen tulee tuntea asiakkaansa, eli olla asiakasläheinen. Samaten asiakaslähtöisen

toiminnan toteutuminen edellyttää, että yritys on sitoutunut asiakaskeskeisyyden arvoon. Asiakaspalvelunäkökulma on siis laajentunut yrityksen kaikkeen toimintaan. (Aarnikoivu 2005, 16.)



Kuva 4. Keskeiset käsitteet. (Aarnikoivu 2005, 17).

3.2 Organisaatioiden välinen yhteistyö

Yhteistyö eri organisaatioiden välillä voi olla useanlaista. Yhteistyö vaatii useimmiten jonkinlaisen päämäärän, johon pyritään yhdessä löytämään ratkaisu. Päämääränä voidaan pitää esimerkiksi jonkin uuden kehittämistä tai olemassa olevan ongelman ratkaisemista. Yhteistyöhön osallistuvien osallistujien panos voi olla erilaista. Sellaista toimintaa, jossa vain toinen osapuoli tekee kaiken työn ja toinen ainoastaan nauttii valmiista tuloksista, ei voida kutsua yhteistyöksi. Molempien osapuolten tulee siis aktiivisesti osallistua toimintaan, jotta lopputulos voidaan saavuttaa yhdessä, yhteistyöllä. (Aira 2012, 45.)

Yhteistyöt poikkeavat toisistaan ja toimivat eri tavoin riippuen yhteistyöhön riippuvasta kontekstista. Esimerkiksi työelämän vuorovaikutussuhteelle on ominaista jatkuva vuorovaikutus, yhteenkuuluvuuden tunne, tarve yhteistyön molemmille osapuolille sekä yhteinen tehtävä tai tavoite. Jotta voidaan puhua toimivasta yhteistyöstä, tulee keskinäisen vuorovaikutuksen viedä yhteistyötä eteenpäin. Loppujen lopuksi yhteistyö pohjautuu osapuolten väliseen luottamukseen. Luottamus kehittyy ajan saatossa ja on tavallinen osa yhteistyösuhteen kehittymisen prosessia. (Aira 2012, 52–60.)

Organisaatioiden välinen yhteistyö koostuu useasta eri tekijästä. Nykypäivän työelämän jatkuvalla kiireellä on usein negatiivinen vaikutus yhteistyön tekemiseen ja sujumiseen. Yhteistyöhön vaikuttaa myös kumppanin aiempi tuntemus sekä luottamuksen ilmapiiri. Yhteistyö vaatii toimiakseen molemminpuolista luottamusta. Jos kumppani on vieras, voi erilaiset työskentelykäytännöt aluksi hankaloittaa yhteistyön sujumista. Toisaalta, eri organisaatioiden toimintatavat ovat hyvä tapa tarkastella muiden työskentelytapoja ja ottaa mahdollisuuksien mukaan vertaisoppia heiltä. Onnistunut yhteistyö osapuolten välillä vaatii kommunikointia ja hyvää vuorovaikutusta. (Vaittinen 2016, 53–60.)

Organisaatioiden työntekijöiden tulisi tiedostaa, että molempien organisaatioiden päällimmäinen tavoite on tarjota hyvää asiakaspalvelua

asiakkaalle. Asiakkaan silmissä yritys on yksi kokonaisuus ja eri organisaatioiden toiminnot eivät useimmiten näykään ulkoiselle asiakkaalle asti. Organisaatioiden välinen, hyvin suunniteltu ja toteutettu yhteistyö antaa merkittäviä hyötyjä niin sisäisen kuin ulkoisenkin asiakaspalvelun onnistumiseksi. Tämän vuoksi yritysten tulisikin kiinnittää huomiota yrityksen sisäisiin toimintatapoihin ja varmistaa niiden toimivuus. Yrityksen olisi hyvä mahdollistaa organisaatioiden työntekijöiden välinen tutustuminen, sillä entuudestaan tuttuun yhteisöön on helpompi olla yhteydessä. Mitä paremmin sisäiset toimintatavat ovat tiedossa ja toiminnassa, sitä parempaa palvelua on mahdollista tarjota yrityksen tärkeimmälle kohteelle - asiakkaalle.

4 Asiakaspuhelujen jälkiseuranta

Tässä luvussa tutustutaan kehittämistyöhön ja perehdytään tarkastelemaan kyselyllä kerättyä aineistoa. Luvussa kuvataan kehittämistyön menetelmää lähdekirjallisuuden avulla ja pyritään havainnollistamaan, mikä johti valittuun menetelmään. Lisäksi kehittämistyön tuloksia käydään läpi ja mietitään tulosten perusteella kehitysehdotuksia toimeksiantajan sisäisen asiakaspalvelun parantamiseksi.

4.1 Kehittämistyön kuvaus

Tutkimuksellinen kehittäminen voi saada alkunsa esimerkiksi organisaation kehittämistarpeista tai toiveesta saavuttaa muutoksia toimintaansa.

Tutkimukselliseen kehittämistyöhön on siis olennaista käytännön ongelmien ratkaisu tai uusien ideoiden ja palvelujen tuottaminen sekä toteuttaminen.

Kehittämistyössä ei ainoastaan selvitetä tarpeita, vaan etsitään parempia toimintatapoja ja viedään selvitettyjä asioita käytännön tasolla eteenpäin.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on tuottaa konkreettisia parannuksia käytäntöön tai löytää uusia ratkaisuja. Tutkimuksellisen kehittämistyön aikana on hyvä kerätä dokumentaatiota, sillä tämän avulla on mahdollista tuottaa täysin uutta ammatillista informaatiota. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19–20.)

Kehittämistyössä selvitetään vakuutusyhtiön yritysliiketoiminnan sisäiseen palvelu- ja tukiyksikköön tulevien asiakaspuhelujen sisältö. Sisäinen asiakaspalvelu koostuu kahdestakymmenestä asiakas- ja palveluasiantuntijasta, jotka vastaavat asiakaspuheluihin puhelinpalvelun aukiolon mukaisesti arkisin klo 8–16 välisenä aikana.

Tämän lisäksi puhelujen jälkiseurannan avulla selvitetään, kuka soittaja oli sekä saiko soittaja esittämänsä kysymyksen vastauksen, eli asian kerralla kuntoon. Puhelujen jälkiseurannasta saaduista tuloksilla tarkoituksena on

selvittää kehityskohteet paremman asiakaspalvelun tarjoamiseksi. Kehittämistyön luonteen vuoksi kyseessä on tutkimuksellinen kehittäminen.

4.2 Kehittämistyön valinta

Aiheen valinta muodostui toimeksiantajan tarpeesta selvittää minkälaisia kysymyksiä asiakaspalvelu saa hoidettavakseen sekä miten näitä kyselyitä voisi hoitaa tehokkaammin tai mahdollisesti vähentää. Asiakaspalveluun tulevista kysymyksistä ei niinkään haluta eroon, vaan tarkoituksena on, että sisäisten asiakkaiden ongelmiin löydettäisiin tehokkain ratkaisu ilman että asiakaspalvelun laatu kärsii. Tämän seurauksena organisaatiolle jäisi enemmän aikaa sähköisten töiden ratkaisemiseen.

Kehittämistyön aihe on ajankohtainen toimeksiantajalle, sillä organisaatio on ollut nykyisessä muodossa toiminnassa noin vuoden ajan ja sisäiseen asiakaspalveluun tulleista puheluista haluttiin lisätietoa, sillä vastaavaa tiedonkeruuta ei ole aiemmin toteutettu. Tämän lisäksi kehittämissä haluttiin tuoda esille, mitä hyvä asiakaspalvelu on ja miten sitä on mahdollista kehittää. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin sähköinen kysely, sillä tutkimuksen tavoitteena oli saada reaaliajassa tietoa asiakaspuhelujen sisällöstä ennalta määriteltujen vastausvaihtojen perusteella.

Puhelujen jälkiseurannan avulla saadaan selvitettyä mahdollisia parannuskohteita työntekijöiden osaamisessa. Selvityksen jälkeen koulutukset on mahdollista suunnitella niin, että ne vastaavat tarpeita ja organisaatio saa niistä parhaimman hyödyn. Työntekijöiden osaamista kehittämällä asiakkaita on mahdollista palvella entistä paremmin.

4.3 Kehittämistyön toteutus

Kehittämistyön aineistonkeruu toteutettiin kyselynä, sillä kehittämissä tavoitteena oli tiedon tuottaminen toimeksiantajalle. Kyselyn avulla on mahdollista kerätä melko helposti ja laajasti tietoa tutkittavasta aiheesta.

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden mukaan sähköisen kyselyn tekeminen on nopeaa, tiedonkeruu on reaaliaikaista ja jatkuvaa. Sähköisen kyselyn hyviä puolia ovat muun muassa sen edullisuus, helppous ja tehokkuus. Esimerkiksi postitukseen tai paperimateriaalin painamiseen liittyviä kuluja ei synny lainkaan. Sähköinen kysely on hyvä tiedonkeruumenetelmä tilanteissa, joissa tutkimuksen kohteena on digitaalinen maailma ja siellä tapahtuva ihmisten käyttäytyminen. Otantana tulee olla selkeä ryhmä. Kyselylomakkeella tulee kysyä ainoastaan ne asiat, jotka ovat kehittämistyön tavoitteeseen pääsemiseksi olennaisia. (Ojasalo ym. 2015, 128–130.)

Aineiston tiedonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselyä, joka toteutettiin puhelinsovelluksessa (kuva 5). Asiakkaan soitettua palvelunumeroon, palvelu- tai asiakasasiantuntijalle avautuu puhelun loputtua kysymyspatteristo puhelinsovellukseen. Kysymyspatteristossa on kolme kysymystä eri vastausvaihtoehdoilla:

1. *Mistä soitto tuli?*
2. *Mitä asia koski?*
3. *Saitko asian hoidettua kerralla kuntoon?*

Kysymysten jälkeen oli vapaa kenttä kommenteille. Kyselyn alussa ohjeistettiin, että puhelun sisältöä on mahdollista halutessaan tarkentaa kyseiseen kenttään. Jo kyselyn alussa kuitenkin huomattiin, että puheluiden sisällöstä halutaan tietää tarkempaan sisältöä, joten henkilöstöä ohjeistettiin kirjoittamaan jokaisen puhelun sisältö lyhyesti vapaaseen kenttään. Tämän lisätiedon avulla kyselystä saatiin huomattavasti suurempi hyöty.

Edellä mainittujen kysymysten avulla oli mahdollista selvittää organisaation kaipaamat asiat, jotta sisäisten asiakkaiden asiakaspalvelua olisi mahdollista parantaa. Kysymyksellä *mistä soitto tuli*, haluttiin selvittää soittajan oma organisaatio, jotta saadaan selvitettyä miten sisäiseen asiakaspuheluun tulevat puhelut jakautuvat eri organisaatioiden kesken. Kysymyksellä *mitä asia koski*, pyrittiin selvittämään aihealua, jossa soittaja oli kohdannut haasteita. Tämän kysymyksen avulla puhelujen sisältö oli mahdollista luokitella, jotta voidaan

selvittää miten puhelut jakautuvat eri aihealueiden kesken. Kolmannella kysymyksellä *saiko asian hoidettua kerralla kuntoon*, haluttiin tietää, oliko asiakas- tai palveluasiantuntija saanut ratkaistua soittajan kohtaaman haasteen puhelun aikana. Tämän kysymyksen avulla oli mahdollista selvittää, mitkä aihealueet koettiin sisäisessä asiakaspalvelussa haastavimmiksi ja tämän perusteella oli mahdollista lähteä kartoittamaan kehitystoimia useasti toistuville kysymyksille. Kommentti-osio toi suurta lisäarvoa kyselylle, sillä kyseisen kohdan vastauksen avulla kyselystä oli mahdollista saada tietoa tarkemmalla tasolla. Kommentin avulla oli mahdollista luokitella kysymyksiä tarkemmalla tasolla, kuin mitä pelkkä *mitä asia koski* -vastauksen avulla voitiin selvittää.

Kuva 5. Puhelinkäyttöliittymään avautuva kysymyspatteristo.

4.4 Kehittämistyön tulokset

Sisältö on jätetty toimeksiantajan taustamateriaaliin.

4.4.1 Mistä soitto tuli

Sisältö on jätetty toimeksiantajan taustamateriaaliin.

4.4.2 Mitä asia koski

Sisältö on jätetty toimeksiantajan taustamateriaaliin.

4.4.3 Saitko asian hoidettua kerralla kuntoon

Sisältö on jätetty toimeksiantajan taustamateriaaliin.

4.5 Kehittämistyön tulosten luotettavuus

Kyselyyn vastannut työntekijä on vastannut kyselyyn oman tietopohjansa ja kokemuksena perusteella, joten tutkimuksen tuloksia ei voida pitää täysin luotettavina. Kukin työntekijä määrittää siis itse vastauksen, ja se mikä toisen mielestä saattoi olla järjestelmään liittyvä kysymys, olikin toisen vastaajan mielestä tuotetta koskeva puhelu. Tämän lisäksi samassa puhelussa on saattanut tulla useampia kysymyksiä eri aihealueista, jolloin vastaaja on kuitenkin vastannut kyselyyn omasta mielestään pääasiallisimman kysymyksen perusteella. Tutkimustulokset ovat kuitenkin suuntaa antavat ja antavat sellaisinaan organisaatiolle kokonaiskuvan siitä, mitä kysytyt asiat ovat olleet ja mitkä ovat suurimmat ongelmakohdat. Kehittämistyön tulosten avulla on mielestäni mahdollista lähteä miettimään kehitysideoita asiakaspalvelun parantamiseksi.

4.6 Kehitysehdotukset

Sisältö on jätetty toimeksiantajan taustamateriaaliin.

4.6.1 Työntekijöiden osaamisen kehittäminen

Sisältö on jätetty toimeksiantajan taustamateriaaliin.

4.6.2 Yhteistyöpalaverit eri organisaatioiden kesken

Sisältö on jätetty toimeksiantajan taustamateriaaliin.

4.6.3 Yhteiset toimintamallit

Sisältö on jätetty toimeksiantajan taustamateriaaliin.

5 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen yritysasiakkaiden sisäisen asiakaspalvelun nykyprosessien ongelma-alueet ja luoda sitä kautta kehitysehdotuksia vakuutusyhtiön sisäisen asiakaspalvelun parantamiseksi. Toisena tavoitteena oli selvittää lukijalle, mitä hyvä asiakaspalvelu on ja miten sitä on mahdollista kehittää asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys huomioiden. Lukijalle selvitettiin myös asiakaspalvelua nimenomaisesti vakuutusosalalla.

Teoriaosuuden kirjoitettuani olin entistäkin vakuuttuneempi asiakaspalvelun tärkeydestä sekä ihmisten välisten suhteiden arvostuksesta, joka edesauttaa eri organisaatioiden välisen yhteistyön sujumista.

Jälkiseurantaraportin avulla sain selville organisaatiosta useasti kysytyjä asioita sekä sen, mistä organisaatiosta soittoja useimmiten tuli. Tulosten lisäksi toin esille oman näkemykseni mukaisia kehitysehdotuksia asiakaspalvelun parantamiseksi.

Tutkimusosuuden raportoinnin tulokset aiheuttivat aluksi hankaluuksia, sillä sähköisistä kyselyistä saatuja tuloksia ei ollut mahdollista koota yhdelle raportille, kuten alussa oli ymmärretty. Päädyin kuitenkin käsittelemään näitä molempia raportteja kehittämistyössäni, sillä nämä raportit sisälsivät olennaista tietoa kehittämistyön tulosten saavuttamiseksi. Raportilta A saatiin kokonaiskuva puhelujen jälkiseurannasta ja raportilta B oli mahdollista saada tärkeää tietoa puheluista, joita ei ollut saatu hoidettua kerralla kuntoon.

Uskon, että kehittämistyön tuloksista on hyötyä toimeksiantajalle.

Kehittämistyössä keskeinen havainto on mielestäni tuloksissa koskien puheluita, joita ei ollut saatu hoidettua kerralla kuntoon. Näistä puheluista huomattavasti suurin osa koski järjestelmiä, joissa luonnollisesti esiintyy virheitä käyttäjistä riippumattomista syistä. Vakuutus tuotteiden osalta on havaittavissa haasteita, joten näiden osalta olisi hyvä selvittää mahdollisia keinoja, jotka helpottaisivat palvelu- ja asiakasasiantuntijoiden työtä. Työntekijän

onnistumisen tunne omassa työssään on tärkeää työntekijän hyvinvoinnin ja sitoutumisen kannalta, joten osaamisen kehittäminen lisää myös työntekijän hyvinvointia. Hyvinvoiva työntekijä on yrityksen tärkein voimavara, mikä johtaa myös yrityksen kannalta parempaan tulokseen.

Oma mielenkiintoni opinnäytetyön tekemiseen oli suuri, sillä olen työskennellyt kyseisessä organisaatiossa ja odotin mielenkiinnolla puhelujen jälkiseurannasta saatavia tuloksia. Pidinkin sitä itse tärkeänä, että työnantajani on mahdollista hyötyä tekemästani kehittämistyöstä. Työn tutkimuksellinen osuus toi oman haasteensa minulle, sillä tutkimustulosten tulkitsemisen osalta minulla ei ole juuri lainkaan aiempaa kokemusta. Pidin kuitenkin opinnäytetyön tuomasta haasteesta ja toisaalta myös onnistumisen tunne oli palkitsevaa. Opinnäytetyön tekeminen oli kaiken kaikkiaan mielekäs prosessi.

Lähdekirjallisuutta liittyen sisäiseen asiakaspalveluun tai yritysten sisäisistä toimintamalleista oli melko huonosti saatavilla. Sisäinen asiakaspalvelu on kuitenkin asiakaspalvelua siinä missä ulkoinenkin asiakaspalvelu, joten molemmissa asiakaspalvelun muodoissa on paljon yhteneväisyyksiä.

Kehittämistyölle olisi useampia eri jatkotutkimuskohteita. Työn tarkoitus oli tutkia yritysasiakkaiden asiakas- ja tukiyksiköstä kysyttäviä asioita asiakaspalvelun parantamiseksi. Itse kehittämistyötäkin olisi mahdollista jatkaa tutkimalla syvällisemmin tutkittavia kohteita, esimerkiksi aihealueittain kerättyjen kommenttien perusteella tai selvittämällä sisäisten asiakkaiden asiakastytyväisyyttä. Haastatteleamalla sisäisiä asiakkaita voitaisiin selvittää mikä nykyisellään toimii ja missä voisi olla kehittämisen varaa.

Puhelujen jälkiseurantaa olisi hyvä tehdä jatkossakin, jotta voidaan selvittää mitä asioita tietyillä aikaväleillä kysytään. Yritysvakuutuksille on ominaista uudistua seuraavalle vakuutuskaudelle yleisimmin asiakkaiden tilikausien mukaan, eli yleensä kalenterivuositain. Vuodenvaihteen tienoilla puhelut koskevat luonnollisesti vakuutusten uudistamiseen liittyviä asioita. Vuosiuudistusten yhteydessä olisi hyvä tehdä tarkempaa puhelujen

jälkiseurantaa, jotta voitaisiin suunnitella, miten ruuhkaa aiheuttavia vuosiuudistuksia olisi mahdollista kehittää.

Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, miten paljon sisäiset asiakkaat käyttävät intranetistä löytyviä tietoja. Intranetiin on kerätty paljon vakuuttamiseen liittyvää tietoa esimerkiksi vakuutuslajeittain. Näiden ohjeiden lisäksi löytyy eri järjestelmiin liittyviä ohjeita. Organisaatio voisi myös selvittää, mitä eri asiakaspalvelukanavia sisäiset asiakkaan toivoisivat olevan käytössä ja mahdollisuuksien mukaan kehittää näitä.

Suurin osa tuotteisiin liittyvistä puheluista oli sellaisia, joita ei ollut saatu hoidettua kerralla kuntoon. Vakuuttamiseen liittyy omat haasteensa etenkin normaalista poikkeavissa tilanteissa. Mielestäni organisaation olisi hyvä yhdessä vakuuttamisen tuotepuolen kanssa pohtia kehitysideoita tuotteiden tuntemukselle tai mahdollisesti koota oma käsikirja, josta löytyy vastaus poikkeuksellisempiin tilanteisiin.

Toimeksiantajalta saatu palaute tukee myös tämän opinnäytetyön tekijän olettaa kehittämistyön onnistumisesta. Työn teoriaosuus tukee hyvin tutkimusosuutta. Kehittämistyössä saatiin selville sisäisten asiakaspuhelujen pääasiallinen sisältö ja niissä esiintyvät ongelma-alueet. Lisäksi lukijalle esitettiin riittävä kuva asiakaspalvelusta ja sen kehittämisestä yleisesti. Kyselyn tulosten perusteella oli myös tarkoitus luoda kehitysehdotuksia toimeksiantajan asiakaspalvelun parantamiseksi.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: Talentum Media.

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf>. Viitattu 20.1.2022.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Koivisto, M., Säynjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Kreapal. 2017. Asiakaskokemus - opas asiakaskokemuksen kehittämiseen. <https://www.kreapal.fi/wp-content/uploads/asiakaskokemus-opas.pdf>. Viitattu 20.1.2022.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Vaittinen, S. 2016. Onnistuneen yhteistyön johtaminen. Haasteet ja mahdollisuudet sosiaali- ja terveystyön asiakasohjausyksikössä. Tampereen yliopisto. Sosiaalityön pro gradututkielma. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99154/GRADU1464873164.pdf?sequence=1>. Viitattu 20.1.2022.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ylikoski, T., Järvinen R. ja Rosti P. 2006. Hyvä Asiakaspalvelu: Menestystekijä Finanssialalla. 2. uud. p. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.