

Asiakaskokemukset markkinoinnin tuotantopalveluyrityksen kosketuspisteissä

Kristiina Järvelä

15.1.2016



Tekijä(t)

Kristiina Järvelä

Koulutusohjelma

Liiketalouden koulutusohjelma, Tradenomi

**Asiakaskokemukset markkinoinnin
tuotantopalveluyrityksen kosketuspisteissä**

**Sivu- ja
liitesivumäärä**
49 + 3

Opinnäytetyössä tavoitteena on selvittää markkinoinnin tuotantopalveluyrityksen asiakaskokemuksia eri kosketuspisteissä ja sitä kuinka halukkaita asiakkaat ovat suosittelemaan yritystä. Työn toimeksiantajana on Gravity. Kehittääkseen toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi on ymmärrettävä nykytila ja kuunneltava asiakasta. Ilman asiakkaan kuulemista nykytila on vain yrityksen oma näkemys asiakaslähtöisyydestä.

Asiakaskokemukseen vaikuttavat sekä tunteet että varsinainen tuote tai palvelu. Asiakastyytyväisyys ja saatu arvo ovat edellytys suositteluhalukkuudelle, jolla on merkitystä asiakasuskollisuudella. Suositteluhalukkuus ja asiakasuskollisuus ovat yritykselle kustannustehokkaita markkinoinnin näkökulmasta.

Opinnäytetyössä haastateltiin kolmea Gravityn asiakasta teemahaastattelun menetelmin marraskuussa 2016. Haastattelussa oli kahdeksan teemaa, jotka muodostuivat kuudesta eri kosketuspisteistä (tarjouspyyntö, tarjous, tilaus, mallit/vedostukset, toimitus ja tuote, laskutus), palvelusta ja yhteistyöstä sekä suositteluhalukkuudesta ja asioinnin vaivattomuudesta.

Tulosten perusteella toimeksiantajan asiakaskokemus kosketuspisteissä on pääosin positiivista ja haastatellut asiakkaat ovat halukkaita suosittelemaan yritystä. Kosketuspisteissä asiointi koettiin vaivattomaksi ja muutamia kehityskohteita tunnistettiin. Tuotteiden laatu koettiin hyväksi ja ne vastasivat odotuksia. Parhaaksi alueeksi asiakaskokemusten perusteella haastatteluissa nousi esille palvelu ja yhteistyö. Palvelun laatu, palveluasenne, vastausten nopeus ja yhden yhteyshenkilön kautta toimiminen olivat haastateltaville tärkeitä asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Suurin arvo asiakkaille tuli Gravityn mahdollistamasta ajansäästöstä ja yrityksen valttina pidettiin nopeutta ja asennetta.

Asiasanat

Asiakaskokemus, kosketuspisteet, suositteluhalukkuus, asiakaskokemuksen mittaaminen

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarkoitus	1
1.2	Tutkimuksen toimeksiantajan esittely	2
1.3	Tutkimusongelma ja työn rajaukset	3
2	Asiakaskokemus ja arvon luominen asiakkaalle	4
2.1	Asiakaskokemus	4
2.2	Asiakaskokemuksen johtaminen	6
2.3	Asiakaskokemus ja odotusten ylittäminen	7
2.4	Kosketuspisteet ja yrityksen toimintojen roolit odotusten ylittämisessä	10
2.5	Arvon muodostuminen asiakkaille ja sen merkitys asiakasuskollisuudelle	13
2.6	Asiakaskokemuksen mittaaminen	16
2.7	Asiakaskohtaukset kosketuspisteissä	17
3	Tutkimuksen toteuttaminen	19
3.1	Tutkimusmenetelmä ja sen valinta	19
3.1.1	Asiakaskyselyt	19
3.1.2	Net Promoter Score	23
3.1.3	Customer Effort Score	24
3.2	Tutkimuksen luotettavuus	25
3.3	Aineiston keruu	26
3.4	Aineiston analysointi	27
4	Tutkimustulokset	29
4.1	Asiakaskokemukset asiakaskosketuspisteissä	29
4.1.1	Tarjouspyyntö	29
4.1.2	Tarjous	30
4.1.3	Mallit/vedokset	31
4.1.4	Tilaus	32
4.1.5	Toimitus/ tuote	33
4.1.6	Laskutus	35
4.1.7	Palvelu ja yhteistyö	36
4.2	Suositteluhaluus ja asiointin vaivattomuus	38
5	Johtopäätökset ja pohdinta	40
5.1	Tutkimustulosten tarkastelu ja kehitysehdotukset	40
5.2	Tutkimusprosessin kulun tarkastelu ja arviointi	44
5.3	Oman prosessin arviointi	45
	Lähteet	47
	Liite 1. Haastattelun teemat ja tarkentavat kysymykset	50
	Liite 2. Tiedote haastateltaville	52

1 Johdanto

Opinnäytetyön toimeksiantaja on markkinoinnin tuotantopalveluyritys Gravity, jonka tarkoituksena on kehittää toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi. Asiakkaiden kokemuksia tai palautetta ei ole yrityksessä aikaisemmin kerätty systemaattisesti. Kehittääkseen toimintaansa on kartoitettava nykytilanne, koska ilman asiakkaiden kuulemista se on vain yrityksen oma näkökulma tämän hetkisestä tilanteesta. Monet yritykset ilmoittavat toimivansa asiakaslähtöisesti, mutta valitettavan usein asiakasta ei ole otettu kuitenkaan keskiöön. Toiminnan muutos asiakaslähtöisemmäksi ei tapahdu hetkessä ja se vaatii yrityksen kaikkien toimintojen tarkastelemista asiakkaan näkökulmasta.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää minkälaisia asiakaskokemuksia Gravityn nykyisillä asiakkailta on ja kuinka halukkaita he ovat suosittelemaan yritystä. Asiakaskokemukseen vaikuttavat sekä tunteet että varsinainen tuote tai palvelu. Asiakaskokemukset ja arvonluonti syntyvät asiakaskohtaamisissa. Asiakaskohtaukset tapahtuvat kosketuspisteissä, joista saadaan konkreettinen keino hahmottaa yrityksen kohtaamia asiakkaan kanssa. Kosketuspisteitä tunnistettiin kaikkiaan kuusi (tarjouspyyntö, tarjous, mallit/vedokset, tilaus, toimitus ja tuote, laskutus) yhdessä yrityksen Managing Directorin ja perustajan kanssa.

Asiakaskokemukset kerätään haastattelemalla 3-5 yrityksen nykyistä asiakasta käyttäen menetelmänä teemahaastattelua. Haastattelun teemat syntyvät tunnistetuista kosketuspisteistä, lisäksi yhdeksi teemaksi nostettiin omana alueenaan palvelu ja yhteistyö. Haastattelun avulla on mahdollisuus saada tarkempaa ja syvällisempää tietoa kuin perinteisissä asiakaskyselyissä. Kosketuspisteistä kerätään asiakaskokemusten lisäksi palautetta asiointin vaivattomuudesta Customer Effort Scoren avulla. Kovin syvällistä tietoa tämän avulla ei saada ja se antaa vastauksen vain yhteen asiakaskokemuksen osa-alueeseen vaivattomuuteen. Mittarin avulla on kuitenkin löydettävissä mahdolliset ongelmakohdat. Asiakaskokemuksen kehittämisessä perustoimintojen toimivuus on oleellista.

Asiakastyytyväisyys ja saatu arvo ovat edellytys suositteluhaluudelle, jolla on merkitystä asiakasuskollisuudella. Suositteluhaluus ja asiakasuskollisuus ovat yritykselle kustannustehokkaita markkinoinnin näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä selvitetään myös nykyisten asiakkaiden suositteluhalukkuutta Net Promoter Score (NPS) –mittarin avulla.

Taustatietoa tutkimukseen on kerätty kirjallisista ja sähköisistä lähteistä sekä toimeksiantajalta. Tutkimusosio toteutetaan pääosin kvalitatiivisin menetelmin. Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehystä, tutkimuksen toteutuksesta, tuloksista ja johtopäätöksistä.

1.2 Tutkimuksen toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Gravity Nordic, joka on markkinoinnin tuotantopalveluyritys Helsingissä. Gravity Nordic perustettu vuonna 2010 ja työllistää tällä hetkellä viisi henkilöä. Yrityksen liikevaihto (Yritystele 2015) kasvoi vuodesta 2013 vuoteen 2014 22,7% ollen vuonna 2014 725 000 euroa. Yritys auttaa asiakkaitaan tekemään markkinointia ottamalla vastuun markkinointimateriaalien tuotannosta, kilpailutuksista, painotaloyhteyksistä ja tuotannon logistiikasta. Asiakkaat ovat yritysasiakkaita. Gravity Oy:n toimintamalli on esitetty alla olevassa kuvassa (Kuvio 1). Näin asiakkaat saavat enemmän aikaa liiketoiminnan kehittämiseen ja markkinoinnin suunnitteluun. (Gravity Nordic 2015; Heino 24.3.2015.)



Kuvio 1. Gravity Nordicin toimintamalli (Gravity Nordic 2015)

Yritys toimii yhden yhteyshenkilön kautta asiakkaan kanssa. Tarjouksen jälkeen kumppanuus aloitetaan yleensä yksittäisillä tilauksilla, joiden avulla asiakkaiden on mahdollista varmistaa laatu ja yrityksen toimintatavat. Asiakkaan ollessa tyytyväinen Gravity Nordicin palveluun on mahdollista tehdä jatkuva sopimus, jolloin pystytään tarjoamaan asiakkaan kannalta paremmat hinnat sekä entistä parempaa asiakaspalvelua.

Kumppanuussuhteissa käydään läpi asiakkaan markkinointisuunnitelma, jotta tilauksia voidaan ennakoida. Gravity Nordic vastaa siitä, että markkinointituotteet ovat asiakasyrityksen brändin mukaisia ja toimittaa tuotteet asiakkaalle. Gravity Nordicin verkosto koostuu suomalaisista ja eurooppalaisista kumppaneista ja suurien tilausvolyymien takia he pystyvät tarjoamaan kilpailukykyiset hinnat asiakkailleen. Palvelu- ja tuotevalikoimaan kuuluu painotöiden graafinen suunnittelu ja taitto, painotuotteet eri tekniikoin, messurakentamiset, teipit ja teippaukset, suurkuvatulosteet, mainoslahjat sekä kuoritus-, pakkaus- ja suorapostituspalvelut. (Heino 24.3.2015.)

1.3 Tutkimusongelma ja työn rajaukset

Tutkimuksen pääongelmana on selvittää minkälainen asiakaskokemus Gravityn asiakkailta on eri kosketuspisteissä ja kuinka halukkaita asiakkaat ovat suosittelemaan yritystä.

Seuraavilla alaongelmilla haetaan vastausta pääongelmaan:

- Minkälainen asiakaskokemus on nykyisillä asiakkailta peruspalveluiden toimivuudesta
- Minkälaisia odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementtejä on olemassa
- Minkälainen asiakaskokemus on palvelusta ja yhteistyöstä
- Onko asiakastyytyväisyys ja arvon tuottaminen sellaista, että asiakkaat ovat halukkaita suosittelemaan yritystä

Pääongelman ja alaongelmien avulla on tarkoituksena selvittää asiakaskokemuksen lähtötilanne, jotta asiakaskokemusta voidaan kehittää systemaattisesti saadakseen sen tuomat hyödyt yritykselle. Haastateltavien valinnassa rajataan sellaiset asiakkaat pois, jotka ovat tehneet yksittäisiä tilauksia tai ovat uusia asiakkaita. Pääongelmaan ja sen alaongelmiin saadaan kattavampi näkemys pitkäaikaisemmilta asiakkailta haastateltavien määrän ollessa rajallinen.

2 Asiakaskokemus ja arvon luominen asiakkaalle

Hinta, laatu, ominaisuudet ja palvelut ovat menettämässä merkitystään kilpailijoista erottautumisessa. Tulevaisuudessa asiakaskokemus tulee olemaan kestävä keino erottautua kilpailijoista ja se nähdään uutena kilpailuedun tuojana. Säilyttääkseen asiakkaansa yritysten on tarjottava erinomaista asiakaskokemusta. (Shaw & Ivens 2002, 1-2.)

2.1 Asiakaskokemus

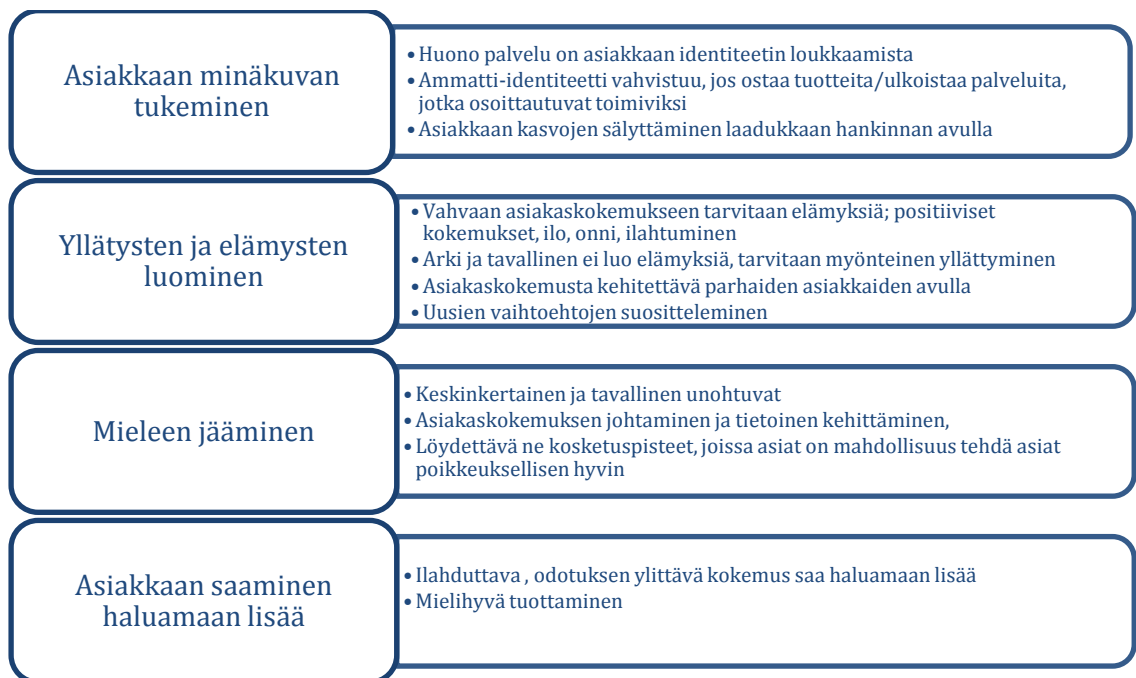
Asiakassuhteiden johtamisen ajattelutapa (customer relationship management, CRM) yleistyi 1990-luvulla ja se on yksi laajimmalle levinneistä ajattelutavoista. Sen avainkeinoja ovat asiakastarpeiden tunnistaminen, tuotteiden ja palveluiden räätälöinti, asiakaskannan segmentointi sekä kannattavimpien asiakkaiden tunnistaminen. CRM:n perusajatuksena on kerätä ja analysoida tietoa asiakassuhteista ja pyrkiä kasvattamaan asiakassuhteiden arvoa ja yrityksen tuottoa. Asiakaskokemus, customer experience, on asiakassuhdeajattelun seuraaja ja yleistyi bisneskielessä 2000-luvun alussa. ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat, joten se ei ole rationaalinen päätös. Yrityksillä on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa siihen millaisia kokemuksia he pyrkivät luomaan, mutta täysin sitä ei ole mahdollista tehdä. Kokemusten luominen edellyttää, että yritys järjestää omat toimintonsa keskiössä olevan asiakkaansa ympärille ja tuottaa näin kokemusten kautta arvoa asiakkaalle. Asiakaskokemus uutena käsitteenä mielletään usein vain asiakaspalvelun kehittämiseksi, mutta se on kokonaisvaltainen ajattelutapa, jossa yrityksen kaikki toiminnot ovat joko suoraan tai välillisesti kosketuksissa asiakkaan kanssa. Pelkän palvelun tai tuotteen tuottamisen sijaan tuottamalla kokemuksia yrityksillä on uusia mahdollisuuksia kasvattaa asiakkaille tuottamaansa arvoa ja näin syventää asiakassuhteitaan sekä tehdä niistä arvokkaampia sekä asiakkaalle että yritykselle itselleen. Asiakaskokemuksella ei ole suoraa korrelaatiota onnellisuuteen (Lenander 2015), mutta se vaikuttaa tapaan ajatella eli lähtökohtaisesti positiivinen suhtautuminen yritykseen auttaa saamaan sopivan kokemuksen. (Löytänä & Korteso 2011, 7-11.)

Shaw & Ivens (2002, 5-6, 16, 44-47) määrittelevät asiakaskokemuksen sekoitukseksi yrityksen fyysistä suorituskykyä ja yrityksen herättämiä tunteita, joita arvioidaan intuitiivisesti asiakkaan odotuksiin nähden kaikissa kontakteissa. Heidän mukaansa asiakaskokemus muodostuu kahdesta elementistä; edellä esille tulleiden tunteiden lisäksi fyysisestä elementistä. Fyysisen asiakaskokemuksen elementtejä, joihin perinteisesti on keskitytty, ovat esimerkiksi hinta, laatu, saatavuus, sijainti, tuote, palvelu ja toimitus.

Tunteellinen elementti onkin usein eniten huomiota jätetty näkökulma liike-elämässä huolimatta siitä, että ne ovat meillä kaikilla ja ne ovat aina läsnä. Syynä tähän on mm. tunteiden vaikea mitattavuus ja ehkä tärkeimpänä liike-elämän perinteinen miesvaltaisuus, joka tosin on väistymässä. Ne tunteet, joita haluaa stimuloida tulee määritellä ja suunnitella brändin arvoja vasten. Tunteiden tulee näkyä samoin kuin fyysiset elementit.

Myös Lenander (2014 ja 2015) korostaa tunteiden merkitystä. Hänen mukaansa asiakaskokemus on yksilöllinen ja muuttuva. Prosessiosaamisella ja tarjoamalla on siihen suuri merkitys, mutta samoin on tunteilla. Päätöksenteon taustalla on usein kilpailutus tai ammattimainen vertailu, mutta tasaväkisessä kilpailussa viime kädessä valitaan se, jonka kanssa tuntuu mukavalta tehdä töitä.

Löytänän & Kortesuon (2011, 24-26.) mukaan asiakaskokemus muodostuu neljästä näkökulmasta (kuvio 2); asiakkaan minäkuvan tukeminen, yllätysten ja elämysten luominen, mieleen jääminen ja asiakkaan saaminen haluamaan lisää. Hyvä asiakaskokemus ei Rytkösen (2015) mukaan aina edellytä elämyksellisyyttä vaan merkityksiä syntyy myös perusasioiden sujumisesta ja asiakkaan arjen helpottamisesta.



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen muodostumisen näkökulmat (Löytänä & Kortesus 2011, 24-26)

2.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen, customer experience management (CEM) maksimoi yrityksen arvon luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Mitä paremmin yritys ymmärtää asiakkaan tavoitteet, resurssit ja käytännöt, sitä paremmat edellytykset sillä on innovoida asiakkaalle arvoa tuottavia ratkaisuja. Kaikki mitä yritys tekee vaikuttaa asiakaskokemukseen, koska kokemus muodostuu yrityksen ja asiakkaan kosketuspisteissä. Asiakaskokemuksen johtaminen pitää sisällään elementtejä palvelujohtamisesta, asiakkuuksien johtamisesta, brändin ja asiakaskohtaamisten johtamisesta sekä sosiologiasta. (Löytänä & Korteso 2011, 7-8; Rytönen 2015.)

Rytönen (2015) näkee asiakaskokemusta johtavan yrityksen asiakkaan roolin aktiivisena toimijana eikä vain passiivisena tiedon tai tavaran vastaanottajana. Asiakaskokemuksen johtamisen hyötyjä ovat asiakkaiden sitoutumisen vahvistuminen, asiakastyytyväisyyden lisääntyminen, negatiivisten asiakaspalautteen väheneminen, suosittelijoiden määrän kasvaminen, suositteluhaluuden lisääntyminen, myynnin kasvaminen jo olemassa oleville asiakkaille sekä uusasiakashankinnan kustannuksien väheneminen. Lisäksi sillä on positiivista vaikutusta asiakkaiden elinkaareen kestoan, henkilöstön sitoutumiseen, brändin arvoon ja asiakkaiden antamien kehitysideoiden määrään. Asiakaskokemus kilpailustrategian ytimenä on harvemmin käytössä Suomessa vaikka se on muualla maailmassa yleistä. Asiakaskokemukseen keskittyneessä kilpailustrategiassa yritys pyrkii saamaan itselleen kilpailuedun luomalla asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia ja tuottamalla sitä kautta enemmän arvoa. (Löytänä & Korteso 2011, 7-8, 12-13.)

Epäonnistunut asiakaskokemus tuottaa yritykselle kustannuksia. Se teettää lisätöitä esimerkiksi asiakaspalvelussa ja luottamuksen takaisin saavuttamisessa. On tutkittu, että jos asiakas kokee pettymyksen tarvitaan jopa 12 kertaa positiivisia kokemuksia ennen kuin luottamus palaa. Lisäksi menetetyt asiakkaat tulevat kalliiksi, koska uusasiakashankinnan kustannukset ovat korkeampia kuin nykyisen asiakkaan säilyttämisen kustannukset. (Filenius 2015, 24.)

Asiakas järjestää maailmaansa sijoittamalla kokemukset ja asiat aikaisempiin kokemuksiin, joiden avulla syntyy merkityksiä. Merkityksiä tarvitaan mm. järjestyksen luomiseksi (asioinnin helpottaminen, turhan informaation suodattaminen). Uusia mahdollisuuksia hahmottaa arvonluontikeinoja ja kilpailukenttää voidaan jäsentää merkitysten kautta. Avainkysymyksiä ovat: Miten yritys tukee asiakkaan arkea? Miten asiakasta autetaan saavuttamaan tavoitteensa? Mikä on yrityksen rooli asiakkaalle? Mitkä muut asiat kilpailevat samoista merkityksistä? (Rytönen 2015.)

Asiakaskokemukset voidaan jakaa kolmeen tasoon sen johtamisen perusteella. Ensimmäinen taso, satunnainen kokemus vaihtelee ajan, paikan ja henkilön mukaan. Toinen taso, odotettavissa oleva kokemus, on suunniteltu ja sisältää tietyt elementit. Se on riippumaton ajasta tai paikasta. Viimeinen kolmas porras on johdettu kokemus, jolloin se on suunniteltu, ajasta tai paikasta riippumaton, mutta se on erottuva ja tuottaa asiakkaalle arvoa. (Löytänä & Korteso 2011, 28-29.)

Vuonna 2011 (Löytänä & Korteso 2011, 21-23) toteutettiin kysely, jonka tarkoituksena oli kartoittaa suomalaisten yritysten asiakaskokemusten johtamisen tilaa. Kyselyyn vastasi 433 henkilöä, joista valtaosa oli toimitusjohtajia, kehitys- tai laaturapäälliköitä sekä myynnistä, markkinoinnista että asiakaspalvelusta vastaavia päälliköitä ja johtajia. Kaikki vastanneet pitivät asiakaskokemusten johtamista vähintäänkin tärkeänä, mutta esimerkiksi systemaattisesti asiakaspalautteisiin reagoi vain noin puolet vastanneista yrityksistä. Asiakaskokemuksen johtamisen mahdollisuudet kuitenkin tiedostetaan tulevaisuuden kannalta tärkeiksi ja eräässä vastauksessa nousi esille, että yritys haluaa paremmin kartalle asiakkaidensa kokemuksista, jotta he tietävät mitä asiakkaat oikeasti arvostavat ja mistä he ovat valmiita maksamaan. Myös asiakaskokemusten painoarvo esimerkiksi tuotekehityksessä kasvaa ja asiakkaan ääni on kuultava heti. Samankaltaisia tuloksia saatiin asiakaskokemuksen tuottamisen tärkeydestä markkinoinnin parissa työskenteleville henkilöille tehdystä tutkimuksesta, mutta huomion arvoista on oli se, että vain 4% vastaajista uskoi oman organisaation pystyvän siihen (Filenius 2015, 6).

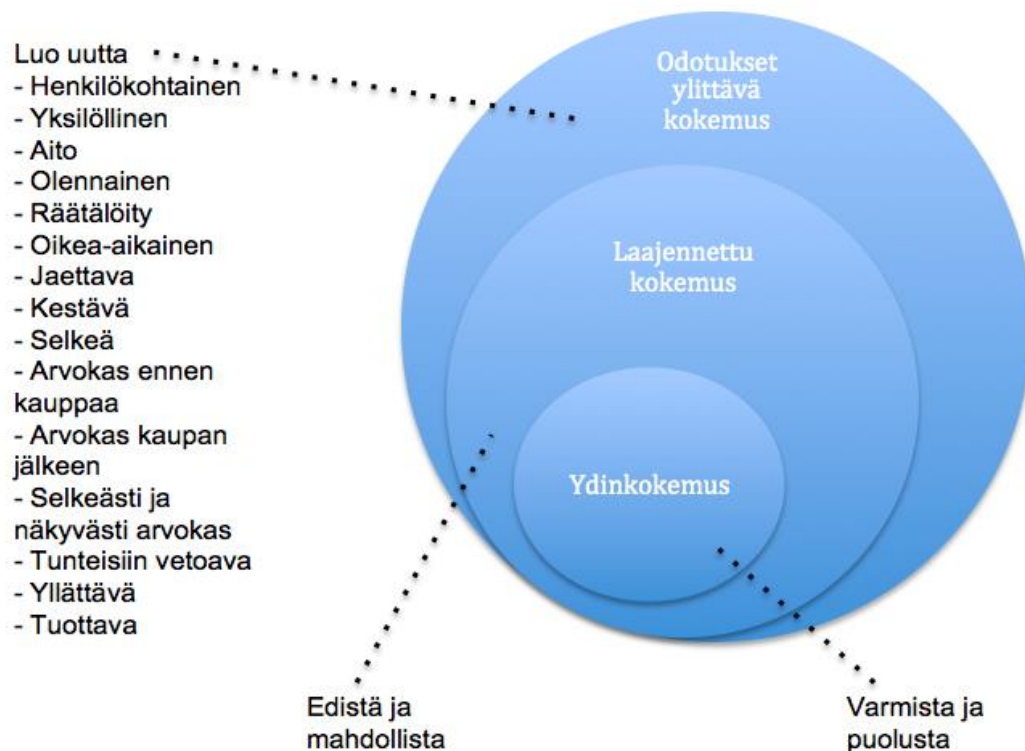
Aalto-yliopiston professori Pekka Mattila (2013) kertoo haastattelussaan asiakaskokemuksen nousevan johtamisen ytimeen. Tulevaisuuden voittajat ovat ne yritykset, jotka kytkevät tietovarastonsa palvelukehityksen ja markkinoinnin arkeensa. Asiakkaille on tuotettava välitöntä arvoa.

2.3 Asiakaskokemus ja odotusten ylittäminen

Asiakaskokemuksessa keskeinen osa on odotusten ylittäminen, koska nykyään pelkällä peruspalvelulla ei luoda kilpailuetua eikä erottauduta. Odotukset ylittävä kokemus sisältää kolme osiota; ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävä kokemus. Ydinkokemus on kaiken pohja, josta asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen lähtee. Ydinkokemus on se hyöty tai arvo, jonka takia asiakas hankkii tuotteen tai palvelun ja yrityksen tulee aina varmistaa sen tuottaminen kaikissa olosuhteissa. Ilman ydinkokemuksen kunnossa oloa ei odotuksia ylittävää kokemusta pysty syntymään. Tosielämässä moni asiakas arvostaa sitä, että hänen odotuksensa edes täytetään, joten

sen seuraamista tulee seurata tarkasti ja minimoida ne tilanteet missä odotuksia ei täytetä. Ydinkokemuksen jälkeen seuraava askel on laajennetun kokemuksen mahdollistaminen. Ydinkokemukseen tuodaan tällöin jotain joka lisää tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Laajennettua kokemusta voidaan hakea sitä kautta mitä muita tuotteita asiakkaat käyttävät yrityksen tuotteiden rinnalla tai lisäksi. Lisäksi ydinkokemukseen on hyvä tuoda elementtejä, jotka välillisesti mahdollistavat ydinkokemuksen laajentamisen. Esimerkkinä mahdollistamisesta on iPod -musiikkisoittimet, johon Apple iTunesin avulla loi mahdollisuuden ladata musiikkia laillisesti. Ydinkokemus luodaan näin iPodilla ja laajennettu kokemus iTunesin avulla. (Löytänä & Korteso 2011, 33-34.)

Laajennetun kokemuksen synnyttyä voidaan kokemukset laajentaa odotukset ylittäviksi usean eri elementin avulla (Kuvio 3). Henkilökohtaisuutta luodaan selvittämällä asiakkaan uniikki tilanne ja reagoimalla siihen eikä kohtelemalla pelkästään osana tiettyä asiakassegmenttiä tai asiakasjoukkoa. Olennaista on huolehtia sekä suurista että pienistä asiakkaista ja osoittaa heidän olevan tärkeitä. Aitous lähtee siitä, että yrityksen strategian on sisältänyt koko henkilökunta eikä se ole pelkkiä juhlapuheita vaan se on konkreettinen ja aito. Näin henkilökunta pystyy viestimään toiminnallaan niitä asioita mitkä ovat yritykselle tärkeitä. Kokemukset tulee räätälöidä asiakkaan tilanteeseen sopivaksi. Kokemukset tulee suunnitella vastaamaan suoraan heidän ydintoiveisiin ja –tarpeisiin ollakseen asiakkaalle olennaisia ja tuodakseen tuottavuutta. Yritys on silloin pitkällä odotukset ylittävän kokemuksen luomisessa asiakkaan kanssa, kun asiakkaan on mahdollista ilmaista yksilöllisyyttään saamiensa kokemusten avulla. Laadun lisäksi asiakkaat odottavat nykyään nopeutta. Oikea-aikaisuus on kokemusten luomisen elementti, mutta myös tuote sinänsä. Asiakkaita on kannustettava jakamaan kokemuksia sekä ulospäin että yritykseen ja luoda sille kanavat. Pahinta on tyytymätön asiakas, josta yritys ei ole tietoinen. Kestäviin kokemuksiin tähtääminen on olennainen elementti, koska mitä kestävämpi on kokemus sitä suurempi on odotusten ylittäminen. Selkeys tulee helppoudesta ja yksinkertaisuudesta ja nämä voivat olla itsessään jo elämys asiakkaalle. Arvon luominen ennen kauppaa ja kaupan jälkeen on osa asiakaskokemusta, mutta lisäksi se vaatii sen, että arvo viestitään asiakkaalle selkeästi ja konkreettisesti. Kokemukset kannattaa suunnitella niin, että ne vetoavat tunteisiin, koska tekoja ja sanoja paremmin muistetaan tunteet. Osoita asiakkaalle, että arvostat asiakkuutta esimerkiksi kiittämällä. Saavuttaakseen tyytyväisiä asiakkaita, heidät tulee yllättää ja näin ylittää odotukset. Asiakkaan odotukset muuttuvat aina, joten uudelleen yllättäminen on aina mahdollista, mutta päästäkseen siihen täytyy ensin rakentaa systemaattiset tavat ylittää odotukset. (Löytänä & Korteso 2011, 35-39.)



Kuvio 3. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (Löytänä & Korteso 2011, 30)

Hyvän asiakaskokemuksen on sanottu edellyttävän, että odotukset ylitetään joka kerta ja toisaalta odotukset myös kasvavat sitä suuremmiksi mitä parempaa kokemusta on onnistuttu tuottamaan. On kuitenkin hyvä ymmärtää, että usein hyvään kokemukseen riittää, että asiakkaan näkökulmasta kaikki on sujuvaa, virheetöntä ja vaivatonta. Eli keskittymällä nykyisten prosessien toimivuuteen voidaan jo saavuttaa kilpailuetua. Kilpailijat kopioivat uusia ideoita hyvinkin nopeasti ja matkivat toisiaan palveluiden kattavuudella sekä laajuudella, erottautumista voi kasvattaa tekemällä asiat muita paremmin. Usein yritetään kehittäessä palveluita keskittyä liian moneen asiaan ja itse palveluihin jää puutteita tai virheitä. (Filenius 2015, 24-25.)

Harvassa yrityksessä asiakaslähtöisyys on totta. Asiakaslähtöisyyden perustana tulee olla ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta ja sen tarpeista. B2B yrityksille sekä heidän asiakkailleen tehdyssä tutkimuksessa vain 18% asiakkaista ja 25% henkilökunnasta pitää yritystä asiakaslähtöisenä sekä 11% asiakkaista kokee, ettei yritykset ymmärrä heidän liiketoimintaansa ja tarpeitaan. Parhaiten toteutuu palvelu henkilökohtaisella otteella, mutta sekä asiakkaat että yritykset kokevat, ettei asiakkaan odotuksia ylitetä. (Isotalus 2015.)

2.4 Kosketuspisteet ja yrityksen toimintojen roolit odotusten ylittämässä

Filenius (2015,14) esittelee asiakaskokemuksen muodostuvan neljässä eri vaiheessa; lähtötila, ennen ostoa, ostotapahtuma ja oston jälkeinen aika. Löytänä ja Kortesus (2011, 40, 98) esittelevät puolestaan käsitteen kosketuspisteet. Näillä tarkoitetaan niitä kohtia, joissa asiakkaat ja yritykset kohtaavat. Kohtaamisista ovat vuorovaikutteiset tilanteet esimerkiksi puhelut tai tapaamiset, mutta niitä voivat olla yhtä hyvin myös Internetsivuilla vierailut tai mainokset. Näistä käytetään käsitettä passiiviset kohtaamiset. Yrityksen eri toimintoilla on omat roolinsa näissä kosketuspisteissä ja kaikki toiminnot ovat vastuussa asiakaskokemuksen luomisessa. Myös Mattila (2013) nostaa asiakaskokemuksen koko organisaation asiaksi ja sen kehittäminen edellyttää kaikkien toimintojen mukanaoloa.

Johdolla on olennainen tehtävä toimia asiakaskokemuksen johtamisessa ja luomisessa suunnannäyttäjänä ja esimerkkinä. Voidakseen ymmärtää asiakkaan tarpeet johdon on osallistuttava yrityksen ydintoimintoihin ja vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Näin voidaan ymmärtää yrityksen mahdollisuudet vastata asiakkaan tarpeisiin. Tuote- ja palvelukeskeisessä näkökulmassa johto toimii ylhäältä käsin, koska parhaat tuotteet ja palvelut ovat avain menestykseen. Asiakaskeskeisessä näkökulmassa puolestaan menestys on kiinni asiakkaalle luoduista merkityksellisistä kokemuksista. Yrityksen strategiaan on sisällytettävä asiakaskokemuksen johtamisen tehtävä eli maksimoida asiakkailleen tuottama arvo synnyttämällä merkityksellisiä kokemuksia. Yrityksen perustehtävän lisäksi tarvitaan selkeät ja johdonmukaiset tavoitteet sille minkälaisia asiakaskokemuksia halutaan luoda. Selkeät, yksinkertaiset ja johdonmukaiset tavoitteet auttavat niiden jalkauttamisessa. (Löytänä & Kortesus 2011, 40-42, 98-99.)

Ihmiset luovat aina asiakaskokemuksen, joten henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi. Myös yritysten välisissä ostotilanteissa ihmiset ostavat eivätkä yritykset ja päätöksenteko ei ole juuri koskaan matemaattista, kokemus ja vaikutelmat rakentuvat ihmiseltä ihmiselle vaikka prosessia voi olla mukana useita eri ihmisiä tai organisaation tasoja (Lenander 2014 ja 2015). Henkilöstön koulutuksessa asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta on tärkeää antaa työkaluja ratkaista ongelmia ja kykyyn aidosti välittää asiakkaista. Suomalaisyrityksissä usein keskitytään mittamaan ja palkitsemaan henkilöstöä myynnin perusteella. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta asiakaskokemuksia on mitattava, koska se on pitkällä aikavälillä kehittymisen edellytys. Myös palkitsemisessa paremmin toimivat kokemukset kuin tavarapalkinnot. Kun tavoitteet rakennetaan koko henkilöstölle voidaan myös kokemuspalkinnot jakaa yhdessä. Henkilöstön rekrytoinnissa on tärkeää henkilön asenne, koska osaamista on aina helpompi lisätä kuin asennetta. (Löytänä & Kortesus 2011, 42, 91-94.)

Yritysassiakkaiden ostoprosessin erityispiirteitä ovat suunnitelmallisuus, ennakoitavuus ja siihen on vaikuttamassa useampi henkilö. Siitä huolimatta, että liiketoimintaa käydään yritysten välillä kommunikaatio tapahtuu kuitenkin ihmisten ja niiden välille muodostuvien suhteiden avulla. Sitoutuminen ja suhteet ovat keskeisiä yritysasiakkaiden kohtaamisissa. Sitoutumista voidaan lisätä asiakaskokemuksiin tarjoamalla apua mahdollisten ongelmien selvittämiseen, näyttämällä halukkuutta pitkäaikaiseen yhteistyöhön ja kumppanuuteen, joustavuudella, räätälöinnillä ja prosesseilla, joilla varmistetaan yritysasiakkaan saama hyöty. Yritysten ostoprosessin lopussa on usein kokemusten arviointi, jonka jälkeen päädytään mahdollisesti uusintaostoihin ja suositteluun muille tai uuden toimittajan hankkimiseen. (Bergström & Leppänen 2013,145-149; Löytänä & Korteso 2011, 65-66.)

Kuluttajakaupassa on siirrytty siihen, että asiakkaat ostavat tuotteita silloin ja sillä tavalla kun se heille itselleen sopii. Myös B2B puolella on nähtävissä samanlaista muutosta. Perinteinen myyntityö ei enää riitä vaan on löydettävä toimintatapoja, jotka tuottavat asiakkaille arvoa esim. oston helpottaminen, personoitujen kokemusten luominen ja selkeä hinnoittelu. Arvoa tuottava oston helpottamisen pääajatus on, että ostaminen on mahdollisimman helppoa asiakkaalle, hänelle luodaan miellyttävä kokemus ja pääpaino on asiakkaan kuuntelemisessa, jotta ymmärretään hänen tilanteensa ja tarpeensa. Yritykset, jotka pystyvät muuntamaan helpon ostamisen mahdolliseksi, tulevat jatkossa menestymään muita paremmin. Myös Kuusela & Rintamäki (2004, 33-34) nostavat esille ostamisen helppouden, miellyttävyyden ja ajan säästämisen asiakkaalle arvoa tuottavana elementtinä. Tuotelähtöistä tenttaamista kannattaa välttää esim. ominaisuuksien kyselemistä. Vaihtoehdot esitellään asiakkaalle arvojen ja hyötyjen kautta ja annetaan asiakkaalle mahdollisuus valita sopivin ja mieluisin vaihtoehto sekä konkretisoidaan ja kerrataan hyötyjä vielä prosessin edetessä. (Löytänä & Korteso 2011, 15-17, 42-43.)

Kokemusten luomisen kannalta selkeä hinnoittelumalli on suositeltava ja mitä selkeämmin hinnan ohella pystytään osoittamaan tuotteen tai palvelun arvo, sitä helpompi asiakkaan on tehdä ostopäätös. Hinta vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen, liian halpa hinta saattaa vähentää arvokasta kokemusta tai odotukset ylittävä kokemus vesittyy liian suurella hinnalla. Jälkimmäisessä tapauksessa on usein epäonnistuttu arvon viestimisessä. Laadun parantuessa asiakas käyttää yleensä enemmän rahaa, koska hyödyn koetaan ensisijaisesti tulevan laadun kasvamisesta eikä rahan säästämisestä, laatu johtaa tyytyväisyyden kokemiseen, joka puolestaan heijastuu koettuna arvona (Kuusela & Rintamäki 2004, 24, 31).

Sen lisäksi, että asiakkaat hyötyvät tuotteen käytöstä ja kuluttamisesta, he hyötyvät myös tavaran jakeluun, palvelukanaviin ja palveluprosessiin liittyvistä hyödyistä. Asiakkaalta poistetaan ostamisen riskit varmistamalla luvatus arvon toimitus, takuilla ja tukipalveluilla sekä pidetään huoli siitä, että asiakas ei jää yksin ostopäätöksen jälkeen.

Asiakaskokemuksen kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota laskuihin, sopimus- ja tarjouspohjiin, verkkosivuihin, käyntikortteihin ja sähköposteihin. Näiden selkeys, viestiminen oikeista asioista niin asiakkaan kuin yrityksen kannalta muokkaa asiakaskokemusta usein merkittävästi. (Kuusela & Rintamäki 2004, 33-34; Löytänä & Korteso 2011, 42, 59-60.)

Asiakkaista on tulossa kriittisempiä ja vaativampia, niin yrityspäätäjät kuin kuluttajat ovat tiedostavampia kuin ennen. He odottavat, että yritykset ovat olemassa heitä varten, nopeutta vastauksiinsa saamisessa, pulmien ratkaisemisessa ja asioiden hoidossa. Markkinoinnin näkökulmasta asiakaskokemus näyttäytyy asiakkaan tilanteeseen ja tarpeeseen personoidussa viestinnässä, he osaavat vaatia juuri heille sopivaa tarjoomaa ja yksilöllistä asiakaspalvelua. Markkinoinnissa annetut lupaukset tulee olla linjassa yrityksen kykyyn lunastaa ne. (Löytänä & Korteso 2011, 87-96; Tarkiainen & Koskinen 2014.)

Asiakkaiden ottaminen mukaan tuotteiden ja palveluiden tuotekehitykseen ja tuotantoon liittyviin asioihin on asiakaskokemuksen johtamisessa tärkeä näkökulma. Perinteinen näkökulma on ottaa asiakkaita mukaan kehitykseen sen takia, että tuotteet ja palvelut saadaan vastaamaan asiakkaan tarpeita mahdollisimman hyvin. Toinen näkökulma on ottaa asiakkaat mukaan sen takia, että he tietävät mitä he tarvitsevat nyt, mutta ongelmaksi koituu se, etteivät he tiedä mitä he tarvitsevat tulevaisuudessa. Lisäksi he ovat aktiivisia kertomaan millaisia parannuksia he tarvitsevat, mutta vain harvoin he pystyvät innovoimaan jotain täysin uutta. Kaikesta tästä tiedosta on selvitettävä se, mitä asiakkaat tarvitsevat tulevaisuudessa. Oleellista on olla asiakkaiden kanssa jatkuvassa dialogissa. (Löytänä & Korteso 2011, 53-54.)

Poikkeustilanteiksi kutsutaan sellaisia tilanteita, joissa asiakkaan odotukset eivät syystä tai toisesta täyty, tyypillisimmin näitä tapahtuu toimituksissa tai tuotteissa. Kuten spontaanien palautteiden myös tällaisessa tilanteessa annetun palautteen antamisen helppous on asiakkaalle tärkeää. Päätös asiakassuhteen lopettamisesta tehdään yleensä tällaisen tilanteen jälkeen. Tällaisten poikkeustilanteiden hoitamiseen kannattaa panostaa, koska uusasiakashankinta on huomattavasti kalliimpaa. Odotusten ylittäminen poikkeustilanteessa on toimiva keino, pienillä teoilla voi ylittää odotukset monin verroin. Asiakkaan näkökulmasta laaditusta vastauksesta löytyy ainakin kiitos asian esille

tuomisesta, osoitus asian ymmärtämisestä oikein esim. lyhyt kiteytys, yleisen tason kuvaus mihin toimenpiteisiin on ryhdytty ja konkreettinen ehdotus siitä, miten asiat hoidetaan kuntoon. Hyvin ja nopeasti hoidetun poikkeustilanteen jälkeen asiakkaasta saadaan parhaimmillaan suosittelija. (Löytänä & Korteso 2011, 114-121.)

Lenander (2015) nostaa esille ajatuksen, jossa asiakaskokemus ja brändi ovat sama asia. Perinteisen tuote- ja hintajohtajuuksien rinnalle asiakaskokemuksesta ja brändistä muodostuva mielikuva on kolmas kilpailutekijä tai ainakin tulee olemaan.

2.5 Arvon muodostuminen asiakkaille ja sen merkitys asiakasuskollisuudelle

Asiakasuskollisuus on perinteisesti määritelty toistuvana ostokäyttäytymisenä ja siihen liittyy läheisesti luottamus, sitoutuminen ja asiakastyytyväisyys (Paavola 2006, 68-69). Jokainen asiakkuuden odottamaton tai käänteentekevä hetki vaikuttaa sitoutumiseen ja sen suuntaan. Stabiilia asiakkuutta ei ole ja nykyisistä kumppaneista on kyettävä ennakoimaan etäännyvät ja lähentyvät. Yhteispeliä tulee tarkkailla jatkuvasti vaikka sitoutuminen tapahtuu teoilla, asenteissa ja viestinnässä on ennakoitavissa sitoutumisen suuntaa. (Mattinen 2006, 87.)

Yksinkertaistetusti asiakkaan kokema arvo on saatujen hyötyjen ja uhrausten erotus. Tyypillisimpiä hyötyjä ovat yrityksen tuottamat kokemukset, jotka helpottavat arkea tai täyttävät tietyn tarpeen. Uhraus on puolestaan tyypillisimmin hinta, mutta myös yhä enemmän korostuu uhratun ajan merkitys. Nopeus ja sujuvuus ajavat jopa hinnan edelle joissain tapauksissa. Hyötyjen ja uhrausten kokeminen voi tapahtua myös eriaikaan, lyhyellä tähtämellä koetut uhraukset voivat hyödyttää vasta ajan kuluessa. (Kuusela & Rintamäki 2004, 16-17, 30; Löytänä & Korteso 2011, 29-32.)

Business-to-business toiminnassa on tärkeä ymmärtää mitä arvoja asiakkaat ovat etsimässä ja kuinka nämä arvot luodaan asiakassuhteissa. Lisäksi tulee ottaa huomioon se mitä arvoja yritys pystyy tuottamaan omilla resursseillaan. Kilpailuedun luomiseksi on tuotteiden tai palveluiden personalisointi avainasemassa yritysten välisessä toimintakentässä. Hyötyjen ja sitä kautta arvon tuottaminen ei tapahdu ilman uhrauksia (Taulukko 1). Uhraukset syntyvät suorista ja epäsuorista kustannuksista, joita suhteiden rakentaminen ja hallinnointi vaatii. (Glowik & Bruhs 2014, 73-76.)

Taulukko 1. Hyödyt ja uhraukset B2B kentässä (mukaillen Glowik & Bruhs 2014, 76)

	Tuote	Palvelu	Suhde
Hyödyt	- Laatu - Räättälöinti	- Vastaanottavaisuus - Joustavuus - Luotettavuus - Tekninen suorituskyky	- Luottamus - Yhteiset tavoitteet - Suhdetoiminnot esim. tieto, innovaatiot, motivaatio, volyyymi, turvallisuus,
Uhraukset		- Hinta	- aika - vaivannäkö - energia

Asiakas muodostaa itselleen käsityksen arvosta hierarkkisesti. Alimmalla tasolla asiakas näkee tuotteet ominaisuuksien ja toimintojen ryppäinä. Kokeilun ja käytön avulla asiakkaalle syntyy haluja ja preferenssejä tiettyjä ominaisuuksia kohtaan. Ylimmällä tasolla he oppivat käytön avulla arvioimaan käytön seurauksia ja sitä kuinka ne auttavat saavuttamaan haluamaansa päämäärät. Arvon muodostumista voidaan myös tarkastella hierarkiassa toisinpäin eli ensin asiakas voi määrittellä tuotteen käytöltä haluamansa seuraukset ja niiden perusteella määrittellä tuotteen halutut ominaisuudet. (Kuusela & Rintamäki 2004, 19.)

Yritys tuottaa lähtökohtaisesti aina arvoa asiakkaalleen, mutta miten hän kokee saamansa hyödyn on subjektiivista ja tilanneriippuvaista (Tarkiainen & Koskinen 2014). Myös Kuusela ja Rintamäki (2004, 19) korostavat arvon subjektiivisuutta ja tilanneriippuvuutta, lisäksi he tuovat esille asiakkaan kokeman arvon abstraktisuuden, jonka yleispätevä ja yksiselitteinen määrittely on vaativa tehtävä. Yritys voi myös auttaa asiakastaan tuottamaan arvoa itselleen esim. antamalla vinkkejä siitä kuinka yhdellä tuotteella voi ratkaista useamman tarpeen (Löytänä & Korteso 2011, 31-32).

Arvon lähteistä voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta, jotka eivät ole toisiaan poissulkevia. Ensimmäinen ulottuvuus on utilitaariset lähteet, jotka itsessään eivät tuota asiakkaalle arvoa vaan ovat keinoja jonkin saavuttamiseen. Nämä ovat usein mitattavia asioita kuten esimerkiksi tekniset ominaisuudet tai palvelun hinta. Toinen ulottuvuus on hedonistiset lähteet, jotka ovat elämyksellisiä tuntemuksia tai aisteja herättäviä ominaisuuksia, jotka

jokainen kokee erilaisena. Arvo muodostuu esim. nautintona, yksilöllisyytenä tai turvallisuuden tunteena. (Kuusela & Rintamäki 2004, 30-31; Löytänä & Kortesus 2011, 30-31.)

Hedonististen kokemusten jälkeen asiakas suhtautuu yritykseen myönteisemmin ja intohimoisemmin kuin pelkästään utilitaarisia lähteitä sisältävistä kokemuksista (Löytänä & Kortesus 2011, 31). Näillä arvon lähteiden ulottuvuuksilla voidaan myöskin selittää asiakkaiden uusintaostojen todennäköisyyttä – lojaalisuutta (Kuusela & Rintamäki 2004, 149).

Edellä kuvatuista arvon lähteistä etenkin hedonistista, mutta myöskin utilitaarista arvoa tuottaneesta asiointikokemuksesta jää positiivinen muisto, joka todennäköisesti saa asiakkaan suosittelemaan yritystä muille (Kuusela & Rintamäki 2004, 149; Löytänä & Kortesus 2011, 31). Hyödyn kokemus ja asiakastyytyväisyys, joka syntyy kaikista kokemuksista kohtaamisissa yrityksen kanssa, ovat myös edellytyksiä asiakkaan sitoutumiselle, joka vahvistaa suositteluhalukkuutta. Suositteleminen on uskottavinta, halutuinta ja edullisinta markkinointia sekä sen on joissain tilanteissa havaittu ennustavan asiakaspysyvyyttä. (Tarkiainen & Koskinen 2014; Ylikoski 2010).

Jokaisessa kohtaamisessa asiakkaan kanssa, yritys tuottaa arvoa asiakkaalleen. Sen määrä voi vaihdella kohtaamisesta toiseen, mutta onnistuessaan kohtaamisten toistuessa sen arvo kasvaa koko ajan. Kohtaamisten avulla saadaan lisätietoa asiakkaan tarpeista ja sitä voidaan hyödyntää seuraavissa kohtaamisissa. Asiakassuhteen syventyessä arvoa tuotetaan yhä enemmän esimerkiksi luottamuksen kasvaessa. Arvo voidaan myös monistaa eteenpäin silloin, kun yritys tuottaa arvoa koko verkostolleen (Löytänä & Kortesus 2011, 31.)

Asiakassuhteen tuomat hyödyt voidaan jaotella kolmeen luokkaan asiakkaan näkökulmasta. Näitä luokkia ovat luottamushyödyt, asiakassuhteen sosiaaliset hyödyt ja toiminnalliset hyödyt. Luottamushyödyt ovat huoltien väheneminen, palveluntarjoajan luotettavuuden kasvu, riskien väheneminen (tuote, taloudelliset, toiminnalliset, sosiaaliset tai psykologiset) ja tiedetään mitä on odotettavissa. Asiakassuhteen sosiaalinen hyöty voi olla tuttu henkilökunta. Toiminnalliset hyödyt puolestaan liittyvät usein vaivattomuuteen tai ajan säästämiseen. Hyödyn kokeminen on edellytys asiakkaan sitoutumiselle ja se vahvistaa asiakkaan uskollisuutta (Tarkiainen & Koskinen 2014). (Kuusela & Rintamäki 2004, 34-35.)

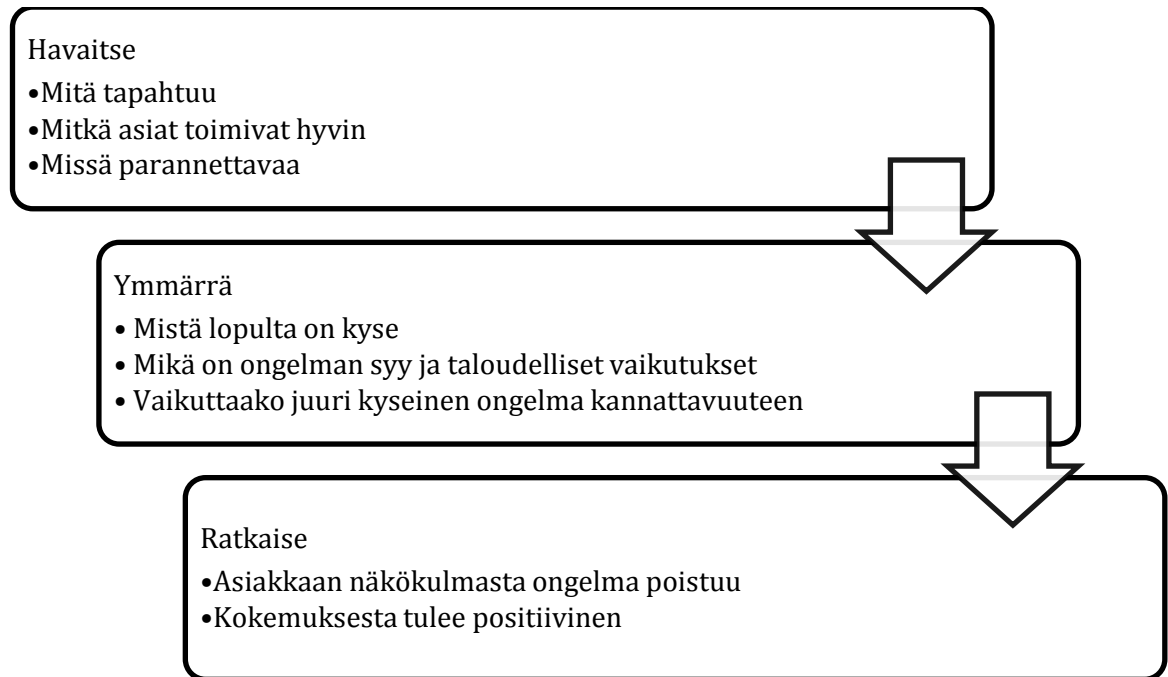
Tunteiden vaikutuksesta toimintaan seuraa kaksi tapaa olla lojaali; aktiivisesti tai passiivisesti lojaali. Aktiivisesti lojaalit tuntevat brändiä kohtaan luottamusta sekä arvostusta, joka parhaimmillaan johtaa suositteluun ja osallistumiseen. Osallistumisella tarkoitetaan niitä rajapintoja, joissa asiakas voi osallistua yrityksen toimintaan ja sen kehittämiseen sekä omaan asiakkuuteensa. Passiivisesti lojaali pysyy asiakkaana vaikka ei tunne oikeastaan mitään. Jos kilpailija tarjoaa jonkin syyn vaihtaa, he ovat sille helposti avoimia. Tunteista mm. onnellisuudella, tyytyväisyydellä, arvostuksella, luottavaisuudella ja turvallisuudella on merkitystä arvonluontiin ja vaikutuksia kumppanuuden rakentumiseen. (Lenander 2014.)

2.6 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemus on aina yksilöllinen tiettyyn ajanhetkeen kiinteästi liittyvä tunnetila, joten sen absoluuttinen mittaaminen on mahdotonta. Kuitenkin kehittääkseen toimintaansa yritysten tulee pystyä arvioimaan asiakaskokemuksen tasonsa ja tunnistamaan millä alueilla on kehitettävää. Asiakaskokemuksen mittaamisen tavoitteet ovat palvelun nykytason tunnistaminen, osoittaa kehittyminen aikaisempaan, vertaus kilpailijoihin ja toimia yrityksen johdon päätöksenteon tukena. Asiakaskokemuksen mittaaminen edellyttää erityyppisten analyysitietojen yhdistämistä ja oivallusten tekemistä, koska menetelmien yhteys nimenomaan asiakaskokemukseen jää usein hataraksi. Tuloksia tulee peilata liiketoiminnan tunnuslukuihin ja etsiä korrelaatio niiden välillä. Korrelaatiot ovat yrityskohtaisia, joten liiketoiminnan ja sen menestykseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämisen edellytyksenä on yrityksen liiketoiminnan tunteminen. Systemaattisesti liiketoimintaa voidaan lähteä kehittämään toimivan korrelaation löydyttyä ja sillä voidaan vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Mittaaminen ja analysoitujen tulosten avulla tehdyt johtopäätökset tulee ottaa mukaan tuotekehitysprosessiin. Asiakaskokemuksen mittaamisessa on oleellista pitkäjänteisyys, kriittisyys tuloksia kohden ja ymmärrys ilmiöistä numeroiden takana. Mittareiden lukumäärää tärkeämpää on pystyä linkittämään asiakaskokemuksen mittarit muihin liiketoiminnan mittareihin ja ymmärtää niiden väliset syy-seuraussuhteet. (Filenius 2015, 92, 107.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen ja hyödyntäminen on prosessi (kuvio 4). Ensimmäiseksi yrityksen tulee valita mitä mittareita asiakaskokemuksen tutkimisessa hyödynnetään, missä prosesseissa ja palveluissa niitä käytetään sekä kuinka koko organisaatio saadaan niitä hyödyntämään. Asiakaskokemuksen optimointi edellyttää pitkäjänteistä, johdonmukaista ja aktiivista eri menetelmien hyödyntämistä. Parhaita käytäntöjä asiakaskokemuksen mittaamiseen ja hyödyntämiseen ovat esimerkiksi asiakaspalautteeseen reagoiminen, syventyminen asiakastutkimusten tuloksiin, seurata

asiakaskokemuksen mittareita, reagoida välittömästi tunnistettuihin virhetilanteisiin ja priorisoida kehitystehtävät liiketoiminnallisin perustein. (Filenius 2015, 106-107.)



Kuvio 4. Asiakaskokemuksen mittaamisen ja hyödyntämisen prosessi (mukaillen Filenius 2015, 107)

Asiakaskokemuksen fyysisten elementtien mittaaminen on helppo mitata esimerkiksi tuliko toimitus luvatussa ajassa. Tunteiden mittaaminen on vaikeaa, mutta ei kuitenkaan mahdotonta. Esimerkiksi lojaliteetin mittaamiseksi voidaan käyttää kysymyksiä onko asiakas halukas ostamaan uudestaan tai suositteleeko hän yritystä. Tai jos haluaa kysyä jotain tiettyä tunnetta esim. luottamusta tai tyytyväisyyttä voidaan kysyä onko sitä vai ei. Tunteiden mittaamisessa on otettava huomioon ihmisten erilaisuus ja mielentilan vaikutus tunteisiin. Tunteiden mittaamisessa voidaan käyttää apuna lojaliteettia eli onko asiakas valmis uusintaostoihin. (Shaw & Ivens 2002, 173-176.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen on kasvamassa tulevaisuudessa, jonka riskinä on asiakkaiden vastaushalukkuuden vähentyminen. Erityisesti sähköpostikyselyjen määrä on kasvanut ja ne kohtaavat suurimmat haasteet vaikka ne eivät ole asiakaskokemuksen mittaamisen kannalta paras ratkaisu. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 88.)

2.7 Asiakaskohtaukset kosketuspisteissä

Kohtaamisia, joissa asiakaskokemukset muodostuvat, tapahtuvat kosketuspisteissä. Kosketuspisteiden avulla voidaan myös kuvata sitä millaisia kokemuksia asiakkaille syntyy

eri kosketuspisteissä. Kosketuspisteet ovat konkreettinen keino hahmottaa yrityksen ja asiakkaan kohtaamisia ja niissä syntyneitä kokemuksia. Yrityksen kannattaa ensin tunnistaa heikommalla kosketuspisteet ja aloittaa kehitystyö niistä. Toisaalta tulee myös tarkistaa unohdetut asiakaskokemukset esimerkiksi tilaus- ja tarjouspohjat. Neutraalista kohtaamisesta ei juuri jää kokemuksista, puolestaan jos kokemus on ollut toimiva, hyödyllinen tai jopa odotukset ylittävä ovat kokemukset positiivisia. (Löytänä & Korteso 2011, 62, 64).

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin elokuussa 2015 yhdessä toimeksiantajan kanssa. Asiakaskokemuksen mittaamisen keskeisiä menetelmiä ovat asiakaskyselyt, suositteluhaluukkuus (Net Promoter Score) ja asiointiin vaivattomuus (Customer Effort Score, CES) ja näitä päädyttiin käyttämään asiakaskokemusten keräämiseen.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja sen valinta

Tutkimusstrategiaa ja menetelmän valintaa on nähty määräävän tutkimuksen taustalla oleva teoria ja tutkimusongelma. Kvantitatiivisia menetelmiä kuten standardoituja mittareita tai kyselylomakkeita käytetään silloin kun halutaan tietoa jonkun ilmiön laajuudesta tai voimakkuudesta. Puolestaan kvalitatiivisia menetelmiä esim. haastatteluja käytetään silloin, kun halutaan selvittää tutkittavien havaintoja tilanteesta. Kvalitatiivisin menetelmin päästään lähemmäksi merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille sekä saadaan esiin tutkittavien näkökulmat. Menetelmiä voidaan käyttää myös rinnakkain esimerkiksi haastattelua seuraa strukturoidumpi osio. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 26-28, 30.)

3.1.1 Asiakaskyselyt

Asiakaskyselyt ovat laajasti käytössä, ne voivat olla joko kertaluonteisia tai esimerkiksi vuosittain kaikista asiakkaista tehtyjä. Perinteiset asiakastyytyväisyyskyselyt eivät enää riitä, koska ainutlaatuinen asiakaskokemus syntyy asiakaskohtaisissa kosketuspisteissä, joihin mittaaminen pitäisikin kohdistaa. Asiakaskokemuksen johtamisen kannalta ongelmaksi nähdään kyselyissä se, että ne usein toteutetaan yrityksen näkökulmasta, niistä on unohdettu asiakkaan näkökulma ja emotionaalisten tekijöiden sijaan paneudutaan rationaalisiin seikkoihin. Asiakkaan näkökulmasta ongelmaksi nähdään, etteivät ne tuota mitään lisäarvoa. Asiakaskokemukseen merkittävästi vaikuttava seikka on lupaus, jonka yritys antaa tekemällä kyselyitä. Asiakas olettaa, että yritys myös kehittää toimintaansa lupausten perusteella eikä vuodesta toiseen kysy samoja teemoja tutkimuksessaan. (Löytänä Korkiakoski 2014, 79; Löytänä & Korteso 2011, 104-106.)

Asiakaskokemus on itsessään kokonaisvaltainen käsite ja sen mittaaminen on laaja-alainen kokonaisuus, jota mitattaessa on tärkeää ymmärtää, että sitä tulee mitata eri tasoilla. Yksi tapa on rakentaa se kolmelle tasolle (kuvio 5); asiakassuhdetaso, asiakkaan ostopolun eri vaiheissa ja avainkohtaisissa. Asiakassuhdetaso mittaa epäsuorasti asiakaskohtaamisten onnistumista, kun taas ostopolku ja avainkohtaamiset ovat suoria

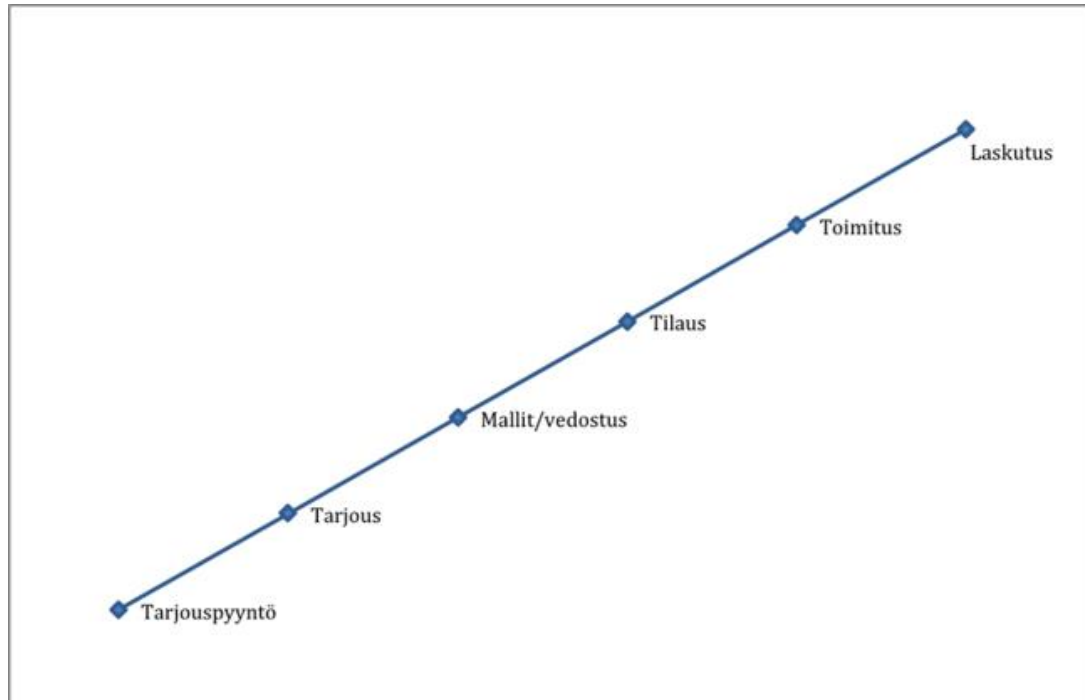
mittareita. Asiakassuhdetason mittaamista käytetään erityisesti B2B-liiketoiminnassa ymmärtääkseen asiakassuhteiden kokonaiskuvan. Ostopolun mittaamisella tarkoitetaan esimerkiksi koko asiakkaan ostoprosessia verkkokaupassa ja sen avulla usein halutaan löytää miten yritys on onnistunut koko ostoprosessissa. Kolmannella tasolla eli avainkohtaamisissa mitataan niitä asioita, jotka ovat erityisen kriittisiä asiakkaiden odotusten ylittämisen kannalta. Näistä mittaamisen tasoista tulee suunnitella kokonaisuus, joka auttaa yritystä oikeiden päätösten tekemisessä. Usein asiakaskokemuksen mittaaminen aloitetaan asiakassuhdetasolta, koska pohjana käytetään perinteistä asiakastytyväisyyskyselyä. Kuitenkin oleellista on tunnistaa se taso millä saavutetaan eniten lisäarvoa. (Löytänä & Korhikoski 2014, 79-81.)



Kuvio 5. Asiakaskokemuksen mittaamisen tasot luottokorttiyhtiössä (Löytänä & Korhikoski 2014, 81)

Jokaisen yrityksen tulee rakentaa yksilöllinen mittauskokonaisuus vaikka usein kuluttajaliiketoiminnassa keskitytään tyypillisesti kohtaamisiin ja yritysten välisessä liiketoiminnassa puolestaan asiakassuhteiden mittaamiseen. Yksilöllinen mittauskokonaisuus tulee rakentaa sellaiseksi, että se palvelee liiketoiminnalle ja asiakaskokemukselle asetettuja tavoitteita ja niiden saavuttamista. Kyselyillä tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa silloin kun keskitytään suunnittelemaan mitä asiakkaiden antamilla tiedoilla tehdään sen sijaan, että keskitytään vain miettimään mitä kysytään. Toki kohtaamisten mittaamisessa suurin epäonnistumisen riski tulee juuri kyselyn sisällön epäonnistumisesta. (Löytänä & Korhikoski 2014, 81-82.)

Edellä esitetyn teorian pohjalta tässä tutkimuksessa päädyttiin mittaamaan asiakaskokemusta Gravityn kosketuspisteissä (kuvio 6) asiakkaidensa kanssa. Kosketuspisteet muodostettiin yrityksen perustajan ja managing director Marko Heinon kanssa.



Kuvio 5. Gravity Oy:n asiakaskosketuspisteet (Heino 24.8.2015)

Asiakkaat voivat antaa rehellisemmän kuvan vahvuuksista ja heikkouksista kuin yritykset itse ja lisäksi he voivat antaa painoarvon sille mikä on oleellista ja mikä ei, jolloin mahdollistetaan kilpailuedun löytyminen. Kvantitatiivista tutkimusta on käytetty kaupallisen alan oppilaitoksissa paljon. Ne perustuvat laajaan otantaan, mutta syvyys jää usein ohueksi. Samoin käy perinteisissä asiakaskyselyissä tai puhelinhaastatteluisissa. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu usein keskusteluihin asiakkaan kanssa, jolloin on mahdollista päästä ongelman tai ratkaisun ytimeen. (Mattinen 2006, 44-49.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jonka taustalla on ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Tutkimusmenetelmällä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja pyrkimyksenä on ennemminkin löytää tosiasioita ja ymmärtää tutkimuskohdetta kuin jo todentaa olemassa olevaa totuutta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2000, 151-152, 168.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja haastattelun valinta tiedonkeruumenetelmäksi on perusteltua, koska opinnäytetyössä halutaan saada syvempää tietoa yrityksen

asiakkaiden kokemuksista antaen heille mahdollisuuden kertoa niistä vapaasti. Asiakaskokemuksen kehittäminen tarvitsee lähinnä laadullista asiakastietoa, jota voidaan saada muutamalla haastattelulla; asiakkaat kertovat yleensä näissä sellaista mitä lomakkeissa ei edes osattaisi kysyä (Löytänä & Korkiakoski 2014, 79).

Saadakseen selville mitä tutkittavat ajattelevat, kokevat, tuntevat tai uskovat peukalosääntönä on käyttää haastatteluja, kyselylomakkeita tai asenneskaaloja. Haastattelu valitaan tiedonkeruumenetelmäksi silloin kun halutaan haastateltavan tuovan esille kokemuksia mahdollisimman vapaasti, kysymyksessä on vähän kartoitettu tai tuntematon alue ja halutaan selventävää sekä syventää saatavia tietoja haastattelun aikana. Haastattelun etuina pidetään sitä, että haastateltavat saadaan yleensä motivoitua paremmin mukaan tutkimukseen ja heitä on mahdollisuus tavoittaa jälkeempään, jos halutaan täydentää vastauksia kuin kyselylomaketta käytettäessä. Haastattelun heikkoutena pidetään sitä, että se vie aikaa niin suunnitteluvaiheessa kuin tiedonkeruuvaiheessa. Haastattelu sisältää myös virhelähteitä, jotka voivat johtua joko haastattelijasta, haastateltavasta tai tilanteesta kokonaisuutena. Tuloksia tulkittaessa on syytä ottaa huomioon aineiston konteksti- ja tilannesidonnaisuus, joten tulosten yleistämisessä ei pidä liioitella. (Hirsjärvi ym. 2000, 36, 172, 192-194).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston koko riippuu tutkimuksen tarkoituksesta ja jo muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada merkittävää tietoa, koska tilastollisten yleistysten sijaan pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58).

Vaikka ryhmähaastattelua pidetään usein helpompana menetelmänä ja sen etuina on mm. ajankäyttö (Hirsjärvi & Hurme 2008, 63) on perusteltua tässä käyttää yksilöhaastattelua. Haastatteluajkojen sopiminen on helpompaa yksittäisen haastateltavan kanssa, haastateltavalla on parempi mahdollisuus ilmaista itseään vapaasti eikä ryhmädynamiikalla ole merkitystä haastattelutilanteeseen.

Haastattelutyypiksi valittiin teemahaastattelu, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsjärvi ym. 2000, 195). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelukysymykset tai teemat ovat kaikille samat, mutta haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Teemahaastattelu ei siis ole yhtä vapaa kuin syvähaastattelu, mutta siitä puuttuu kysymysten tarkka muoto ja etenemisjärjestys. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.). Tämän tutkimuksen kannalta lomakehaastattelulla ei saada tarpeeksi vapaasti kerättyä asiakkaiden kokemuksia ja toisaalta avoin haastattelu tutkimusongelman kohdalta on liian avoin tekniikka.

3.1.2 Net Promoter Score

Net Promoter Score (NPS) perustuu yhteen yksinkertaiseen kysymykseen; Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystä X? Suosittelemista mitataan asteikolla 0-10, jossa nolla tarkoittaa ettei ole halukas suosittelemaan. Varsinaisiksi suosittelijoiksi tulkitaan ne vastaajat, jotka antavat 9-10 arvoksi ja arvostelijoiksi tulkitaan ne, jotka antavat arvon 0-6. Neutraaleiksi tulkitaan vastaajien antamat arvot 7-8 ja ne eliminoidaan varsinaisesta analyysistä. Varsinainen NPS luku on suhdeluku, joka saadaan vähentämällä arvostelijoiden määrä suosittelijoiden määrästä (suositelijat % - arvostelijat % = NPS). Mittariston on kehittänyt Fred Reicheld ja Bain Company, joiden tutkimuksessa etsittiin parhaiten ostouskollisuutta ja referral –käyttäytymistä ennustavaa mittaria. (Filenius 2015, 93; Ylikoski 2010.)

NPS on ensisijaisesti asiakasuskollisuuden mittaamiseen tarkoitettu väline (Ylikoski 2010), joskin se on yksi yleisimmin asiakaskokemuksen yhteydessä mainituista mittareista ja monet asiantuntijat pitävät sitä parhaana tapana mitata asiakaskokemusta. Sen etuna on yksinkertaisuus, tulosten helppo tulkittavuus ja lyhyen kyselyn tuoma etu vastaajien määrälle (Korkiakoski & Ylikoski 2011; Ylikoski 2010).

Mittarin hyödyt tulevat esille erityisesti pitkäjänteisessä käytössä, jolloin voidaan nähdä asiakaskokemuksen kehittymisen trendi. Tulosten perusteella tehtyjen korjaavien toimenpiteiden vaikutus nähdään seuraavassa mittauksessa. NPS -menetelmää on hyödynnetty käytännössä kaikilla toimialoilla ja monet toimialaliitot ylläpitävät toimialakohtaisia tilastoja mittarista, jolloin omaa tulosta voidaan verrata muiden toimialan yrityksiin. NPS soveltuu sekä B2B- että B2C-yrityksille (Löytänä & Korkiakoski 2014, 82). (Filenius 2015, 92-92.)

Mittaristolla on myös omat heikkoutensa. Asiakas raportoi tunnetilan, joka jää jäljelle koko asiointiprosessin jälkeen ja tällöin päällimmäiseksi jäänyt tunne vaikuttaa loppuarvioon. Näin asiointiprosessin keskenään eritasoisia kokemuksia ei voida tunnistaa eikä se myöskään osoita missä vaiheessa prosessia tapahtuvat onnistumiset ja epäonnistumiset, joten kehittämistoimenpiteet perustuvat yrityksen omiin arviointeihin eikä asiakkaan osoittamiin kehittämiskohteisiin. Tästä syystä on hyvä esittää asiakkaalle myös avoimia kysymyksiä, jolloin paremmin voidaan tunnistaa kehittämiskohteet. Kulttuurillisia tekijöitä on jonkun verran vaikutusta. Esimerkiksi suomalaiset ovat pidättyväisempiä antamaan arvosanoja asteikon yläpäästä, joten NPS arvosta tulee helposti negatiivinen. Puolestaan verrattuna muihin pohjoismaihin Suomessa tehdyt mittaukset ovat jonkin verran korkeampia. Tällä ei varsinaisesti ole merkitystä, jos seurataan kehitystä pitkällä

aikajänteellä. Rajoitteistaan huolimatta se on saanut paikkansa liiketoiminnan kehittämisen työkaluna. Asiakaskunnan korkeammalla suosittelemalla on itsessään positiivista vaikutusta yrityksen tulokseen, joskin siitä kiistellään jatkuvasti (Filenius 2015, 93; Korkiakoski & Ylikoski 2001; Ylikoski 2010.)

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on keskeistä tunnistaa asiakkaan ostoprosessit ja oikeat henkilöt kenelle kysymys esitetään eli arvioitava tarkkaan keillä asiakasorganisaatiossa on rooli päätöksenteossa. Useimmiten kysely toteutetaan verkkokyselynä, mutta varsinkin alussa voi olla syytä tehdä muutamia asiakashaastatteluja. Oleellista on päättää mitataanko asiakassuhdetta kokonaisuudessaan vai yksittäisiä ostotapahtumia. Mitattaessa asiakassuhdetta kokonaisuudessaan kysely tehdään tietyn väliajoin esimerkiksi vuosittain. Yrityksen itsensä päätettävissä on se kumpi menetelmä sopii asiakassuhteeseensa paremmin. (Korkiakoski & Ylikoski 2011.)

Vastauksia tulkittaessa ei ole yhtä yksiselitteistä vastaustapaa vaan kulttuuriset, toimiala ja sen tilanne, brändi ja kilpailutilanteen tekijät vaikuttavat siihen missä kriittinen raja on. Parhaiten vertailukohtaa saa saman toimialan yritysten tuloksista. (Korkiakoski & Ylikoski 2011.)

Korkiakoski (2014) osallistui Lontoossa seminaariin, jonka aiheina olivat NPS ja asiakaskokemus. Useissa puheissa korostettiin, että NPS on matka eikä päämäärä ja liian usein keskitytään tuijottamaan lukuja ja unohdetaan mikä on todellinen tavoite.

Kaikilta haastateltavilta kysytään haastattelun lopussa kuinka halukkaita he ovat suosittelemaan Gravitya.

3.1.3 Customer Effort Score

Customer Effort Score (CES) mittaa asiointiin vaivattomuutta yhden kysymyksen avulla ”Kuinka paljon työtä jouduit tekemään saadaksesi pyyntösi käsitellyksi?” Vastausasteikko on 1-5, jossa numero yksi on erittäin vähän työtä (very low effort) ja numero 5 tarkoittaa erittäin paljon työtä (very high effort). Kysymys ei sinällään sovellu kaikkiin tilanteisiin, joten sitä voidaan joutua muokkaamaan tilannekohtaisesti. Tämä on sen yksi heikkous. Kysymyksen avulla saadaan vastaus yhteen asiakaskokemuksen osa-alueeseen helppouteen, mutta se ei ota kantaa esimerkiksi laatuun tai luotettavuuteen. (Crawford -Browne 2015.)

Mittari soveltuu käytettäväksi sekä B2B- että B2C –yrityksille (Löytänä & Korkiakoski 2014, 82), mutta se ei yksistään riitä mittamaan asiakaskokemusta. Yhdistettynä NPS:een ja asiakastytyväisyysmittaukseen saadaan kattavampi näkökulma. Parhaiten se soveltuu yksittäisten kohtauspisteiden vaivattomuuden mittaamiseen ja auttaa löytämään kosketuspisteitä, jotka eivät toimi tai turhauttavat asiakkaita. (Crawford- Browne 2015.)

Kosketuspisteiden asioinnin vaivattomuutta kysytään haastatteluissa jokaisen kosketuspisteen kohdalta erikseen.

3.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius puolestaan tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli menetelmän kykyä mitata juuri sitä mitä sen on tarkoitettu mittaavan. Molemmat käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta, joten on esitetty jopa näiden käsitteiden käytön välttämistä kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä. Kuitenkin tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi tulee jollain tapaa tehdä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan vaikuttaa saatavaan tietoon koko tutkimusprosessin ajan. Tämän vuoksi tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan ja perustelemaan tutkimuksen suorittaminen mahdollisimman tarkkaan. Tästä huolimatta toinen tutkija voi päästä erilaiseen tulokseen eikä sitä välttämättä pidetä menetelmän tai edes tutkimuksen heikkoutena (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185-186; Hirsjärvi ym. 2000, 213-214).

Tutkimuksen luotettavuus varmistetaan rakentamalla haastattelun teema-alueet vastaamaan tutkimusongelmaa ja teoriaa. Teema-alueet ja tarkentavat kysymykset muodostetaan yhdessä yrityksen edustajan kanssa, jotta ne sisällöt vastaavat mahdollisimman tarkasti yrityksen toimintatapoja haastattelijan ollessa yrityksen ulkopuolinen henkilö. Ennen aineistonkeruun aloitusta haastattelija perehtyy teemahaastattelun suorittamiseen varmistamalla osaamisensa haastattelutilanteessa ja tallennusvälineiden toimivuuteen.

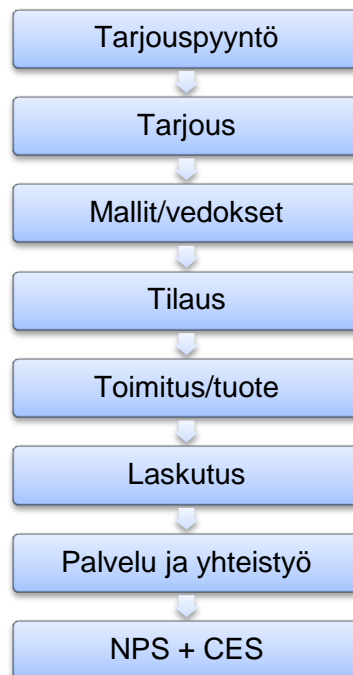
Luotettavuuteen vaikuttaa haastateltavan asiakkaan motivaatio aiheeseen ja mielentila haastatteluun aikana. Haastatteluvastauksiin vaikuttaa myös haastattelun ajankohta suhteutettuna asiakaskohtaamispaikoiden ajankohtaan. Mitä pidempi aika sitä enemmän haastateltavan vastaukset perustuvat muistiin.

Haastattelut pyritään purkamaan mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen sekä mahdollisten lisäkysymysten esittämisen vuoksi että haastattelijan lisähuomioiden

tekemistä varten esim. hyvien tai huonojen kysymysmuotojen muistiin merkitsemistä varten. Aineiston analyysissä kiinnitetään huomiota siihen, että kaikki aineisto on mukana analyysissä.

3.3 Aineiston keruu

Haastattelun teemat pohjautuivat edellä esitettyihin kosketuspisteisiin. Teemojen sisällöt laadittiin yhdessä Gravityn henkilöstön kanssa, jotta ne vastaavat heidän toimintaansa. Asiakaskokemuksen näkökulmasta luotettava tiedonkeruu koostuu oikeista kysymyksistä, oikeasta kohderyhmästä ja oikeasta ajoituksesta (Löytänä & Korhonen 2014, 83). Tunnistettujen kosketuspisteiden lisäksi mukaan otettiin teema-alue koskien palvelua ja yhteistyötä Gravityn kanssa. Käsitellessä palvelua ja yhteistyötä omana kokonaisuutena saatetaan saada esille jotain sellaista mikä ei tule esille suoraan kosketuspisteissä. Viimeisenä teemana ovat suosittelemiskokemus ja asiointin vaivattomuus eri asiakaskohtaamispisteissä. Siinä kysytään suosittelemiskokemusta (NPS) arvoilla 0-10 (0= ei ole halukas suosittelemaan, 10= halukas suosittelemaan) ja asiointin helppoutta (CES) asteikolla 1-5 (1=erittäin vaivatonta, 5=erittäin vaivalloista). CES kysytään erikseen jokaisesta kosketuspisteestä haastateltavilta.



Kuvio 6. Haastatteluteemat

Työn toimeksiantaja Gravity valitsi haastateltavat yritykset. Haastateltavat yritykset valikoitiin niin, että heillä on kokemusta kaikista kosketuspisteistä. Tarkoituksena oli hakea vastauksia tutkimusongelmiin haastatteleamalla 3-5 Gravityn asiakasta loka- ja marraskuun

aikana, mutta haastattelujen aloituksen viivästyminen supisti haastateltavien määrän kolmeen. Kaikki haastattelut toteutettiin marraskuun 2015 aikana. Toimeksiantaja hankki haastateltavat ja sopi pääsääntöisesti siitä missä ja milloin haastattelut suoritettiin. Kaksi haastattelua tehtiin haastateltavan yrityksen tiloissa ja yksi tehtiin lounaalla ravintolassa. Haastattelun tekeminen ravintolassa ei haitannut haastattelua, koska saimme rauhallisen pöydän, jossa pystyimme tekemään haastattelun hyvin.

Haastateltavat tuntuivat suhtautuvan haastatteluun erittäin positiivisesti. Yksi haastateltava jopa koki, että haastattelupyyntö osoitti Gravityn arvostavan heidän asiakkuuttaan.

Kaksi haastattelua sujui erittäin hyvin. Yhdessä haastattelussa ongelmia aiheutti haastateltavan haastatteluajankohdan unohtaminen ja hän tuli haastatteluun 15 minuuttia myöhässä suoraan asiakastapaamisesta. Hän kuitenkin pystyi järjestämään ajan haastattelulle, mutta vastaukset jäivät ehkä hiukan lyhyiksi. Haastateltaville oli tehty kirjallinen tiedonanto haastattelun sisällöstä, jotta heillä olisi ollut mahdollisuus valmistautua etukäteen haastatteluun, mutta ainakin kaksi haastateltavaa ei ollut saanut sitä toimeksiantajalta etukäteen.

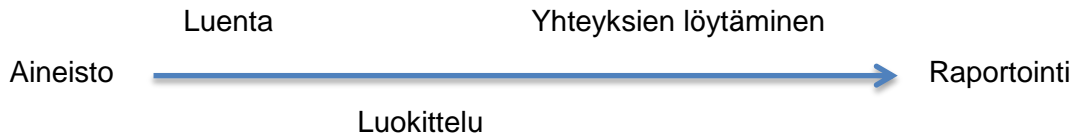
3.4 Aineiston analysointi

Haastattelujen toteutukseen vaikuttivat sekä haastattelijan että haastateltavien aikataulut ja tarvittavien haastattelujen saamiseksi aikataulua oli vaikea ennakoida, joten aineiston analyysi aloitettiin jo tiedonkeruuvaiheessa.

Kaikki haastateltavat antoivat luvan haastattelujen nauhoittamiseen ja kaksi haastateltavaa kehottivat palaamaan vielä jälkeempään asiaan, jos jotain epäselvää jäi tai tulisi tarvetta esittää lisäkysymyksiä. Kolmannelta haastateltavalta kysyttiin erikseen lupaa palata asiaan jälkeempään tarvittaessa. Haastateltaviin ei ollut kuitenkaan tarvetta olla yhteydessä enää haastattelujen jälkeen.

Haastattelut puhtaaksikirjoitettiin eli litteroitiin koko haastatteludialogista mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Litteroinnista jätettiin pois täytesanat, tauot puheesta ja äänenpainot. Haastattelujen nauhoitteet säilytettiin opinnäytetyöprosessin ajan, jotta haastattelija voi tarvittaessa palata äänenpainoihin yms. tarvittaessa, jos tulosten analysoinnin aikana niitä halutaan käyttää selventääkseen vastauksia.

Aineistoin analyysi tapahtui prosessimaisesti (kuvio 7). Haastattelijalla ei ollut käytössä erillistä tekstianalyysiohjelmaa, joten aineisto järjestettiin teema-alueittain ensin haastattelukohtaisesti ja kaikkien haastattelujen ollessa litteroituna ne luettiin läpi luokiteltiin teema-alueittain. Tämän jälkeen etsittiin yhteyksiä ja kirjoitettiin tulokset. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144.)



Kuvio 7. Aineiston analyysiprosessi (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144)

Haastattelujen tulokset esitetään omana kappaleenaan ja johtopäätöksissä niistä tehdään tulkintoja nojautuen työn alussa esitettyyn teoriaan sekä tutkimusongelmiin.

4 Tutkimustulokset

Haastatteluihin osallistuneet yritykset olivat olleet Gravityn asiakkaina reilusta vuodesta aina noin viiteen vuoteen. Yhdessä yrityksessä asiointi Gravityn kanssa hoidettiin pelkästään haastateltavan henkilön kautta, jolloin hänellä oli kokemus koko yrityksen näkökulmasta asiakkuudesta Gravityn kanssa. Toisessa yrityksessä yhteyshenkilö määräytyi projektien mukaan, joten hän pystyi vastaamaan asiakaskokemukseen vain hänen omien projektien kautta. Kolmannessa yrityksessä haastateltava hoiti pääsääntöisesti yhteistyön Gravityn kanssa, mutta kuljetukset hoidettiin kokonaisuudessaan toisen henkilön kautta ja kolmas henkilö hoiti asioita Gravityn kanssa haastateltavan poissa ollessa. Tässä haastattelussa haastateltava hankki lisätietoa kummaltakin henkilöltä, jos ei osannut itse vastata tai ei muistanut jotain.

Kaikki haastateltavat asiakkaat tilasivat heiltä erilaisia printtimateriaaleja esimerkiksi julisteita ja flyereita. Yksi haastateltava yritys tilasi näiden lisäksi erilaisia tuotteita laidasta laitaan esimerkkinä kyniä, iPad-kyniä, tuotepakkauksia ja mainostelineitä. He olivat pyytäneet myös sisustustauluja ja kasseja, mutta näistä ei oltu saatu heidän tarpeisiinsa sopivaa. Toinen haastateltava yritys tilasi printtimateriaalien lisäksi esimerkiksi kuljetuspalveluita ja tuotteiden esillepanoon tarkoitettuja telineitä. Kolmas yritys tilasi myös muitakin kuin printtimateriaaleja, mutta haastateltava henkilö omien projektien puitteissa pääasiassa tilasi vain printtimateriaaleja.

4.1 Asiakaskokemukset asiakaskosketuspisteissä

Asiointitiheys Gravityn kanssa vaihteli, parhaimmillaan eräs haastateltavista kertoi pyytävänsä lähes viikoittain Gravitylta jotain, mutta kaikki haastateltavat olivat asioineet eri asiakaskosketuspisteissä useamman kerran.

4.1.1 Tarjouspyyntö

Kokemukset tarjouspyyntövaiheesta olivat joko erinomaisia tai hyviä haastattelijoiden mielestä. Helppojen ja yksinkertaisten tuotteiden kanssa kaikki kokevat tarjouspyyntövaiheen helpoksi. Toisaalta monimutkaisemmat asiat vaativat puolin ja toisin usein työtä, koska alkutilanteessa usein vain tarvittava kappalemäärä on selvillä, mutta kaikki muut yksityiskohdat vaativat hiomista. Eräs haastattelija koki, että jos hänellä itsellään ei ole ollut ihan selkeää ajatusta siitä mikä voisi olla hyvä esimerkiksi materiaaleista niin hän on antanut heille vapaat kädet, koska Gravitylla on se kokemus. Hän on saanut sieltä 2-3 kolme vaihtoehtoa, joista on ollut helppo valita eikä ole itse tarvinnut alkaa etsimään eri palveluntarjoajia läpi vaan he ovat tehneet sen tavallaan

hänen puolestaan. Tarvekartoituksessa on onnistuttu hyvin myös muiden haastateltavien mielestä ja jos on ollut jotain ongelmia esimerkiksi kustannusten kanssa niin sitten he ovat tehneet seuraavan suunnitelman. Gravity ehdottaa usein myös muita materiaaleja kuin ennalta asiakkaat ovat suunnitelleet. He myös perustelevat materiaalivalintoja.

”Erinomainen, että jos asteikolla 1-10 niin kyllä se on yhdeksän luokkaa ehdottomasti, että todella hyvä. He lukevat suunnilleen ajatuksia ehkä pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta.”

Negatiivisia asioita tuli esille parissa haastattelussa, mutta ne eivät yksistään johtuneet Gravitysta vaan toimeksiantajan vaatimusten muutoksista tai henkilövaihdoksista haastateltavan yrityksen sisällä tai haastateltava koki, että asiaa ei oltu keskusteltu tarpeeksi hyvin auki Gravityn kanssa ja tuote olikin ollut erilainen mitä oli ajateltu. Hän myös esitti parannusideaksi esimerkiksi korttivihkon, jossa on värit ja materiaalit nähtävillä. Näin puhuttaisiin vaikka koodeilla, jotta on helppo sanoa valitsevansa tätä eivätkä asiat ole niin muistin varassa.

Yhdellä haastateltavalla oli ollut projekti missä Gravityn tarjonta ja asiakkaan ajatukset eivät kerta kaikkiaan kohdanneet. Lopulta he saivat kaksi eri versioita eivätkä ne olleet kumpikaan sitä mitä he halusivat niin yhteistyöstä sen osalta luovuttiin ja valittiin toinen toimittaja. Tämän jälkeen he ovat kuitenkin jatkaneet yhteistyötä muiden tuotteiden osalta Gravityn kanssa. Eräs vastaajista kommentoi tehneensä tällaisia niin monta vuotta ja oppinut tunnistamaan milloin homma toimii ja milloin ei. Mitään tällaista oleellista ei ole tullut hänelle vastaan Gravityn kanssa.

Positiivinen asia, joka on tuonut helpotusta haastateltavalle on ollut nopeus ja jos jossain vaiheessa on ollut tarvetta oikaista niin Gravity on pystynyt siihen eikä hänen ole tarvinnut alkaa etsimään ja kilpailuttamaan eri palveluntarjoajia. Esimerkiksi kiiretilanteissa olisi pitänyt mainostoimistolla muokkauttaa jotain materiaalia niin Gravity oli luvannut hoitaa sen ja se saatiin näin nopeasti.

4.1.2 Tarjous

Tarjousvaiheesta asiakkaiden kokemukset olivat hyviä. Tarjouksen saa nopeasti, kesto on optimaalinen, siitä näkee selkeästi materiaalit, hinnat, toimituslisät ja laskutuslisät. Eräs haastateltavista kommentoi, että siitä ei jää tulkinnanvaraa. Yksi haastateltavista kertoi myös, että vaikka tuli sähköpostissa poissaolovastaus niin siihen kuitattiin kuitenkin, että palataan maanantaina asiaan.

”Tarjous on selkeä ja asiakas pystyy se laittamaan eteenpäin helposti eikä mulla ole ikinä ollut siitä tarjouksesta kysymyksiä...”

”Se on todella selkeä, se on niin ihan oikeesti laitettu, että mikä materiaali ja millä paperilla... Eikä jää mitään tulkintaa, että miten nää toimituskulut ja muut, ne on siellä.”

”Ei tarvitse oma-aloitteisesti laittaa deadlinea vaan yhteyshenkilö kysyy.”

Gravity on monesti on tullut vastaan myös kilpailutilanteissa, jos joku toinen on tehnyt paremman tarjouksen. Haastatteluissa kävi myös esille, että Gravityta kysyttiin millä aikataululla asiakkaat tarvitsevat tuotetta, jos he eivät olleet sitä itse huomanneet ilmoittaneet. Lisäksi heiltä on saanut toimitusajan perusteluineen, koska haastateltavat eivät aina itse ymmärrä mistä tuotteen toimitus on riippuvainen.

”Kysyvätkin heti, että millä aikataululla... ja he kertoo suoraan sen arvion siitä perusteluineen, että sitten ymmärretään miksei nämä ole heti huomenna.”

Yhden haastateltavan osalta oli ollut ongelmia tarjousvaiheessa kun tilattava tuote oli koostunut niin monesta osasta ja heidän päämiehensä vaatimuksesta tulee olla tiedossa mistä osista kokonaissumma tulee muodostumaan. Haastateltava oli ollut päämiehen ja Gravityn välikätenä ja oli ollut hiukan sekavaa mitä kukakin haluaa ja mitä se koko projekti tulee maksamaan. Kahdelta haastateltavalta ei tullut mitään negatiivisia kokemuksia ilmi.

4.1.3 Mallit/vedokset

Malleja tai vedoksia haastateltavat eivät kaikista tuotteista ole halunneet. Esimerkiksi joitain printtimateriaaleja ei edes haluta nähdä, koska ne ovat niin yksinkertaisia. Useimmiten nämä mallit tai vedokset ovat vastanneet odotuksia ja laatu on ollut hyvää. Eräs haastattelija koki positiivisena, kun oli tuotu kaksi vaihtoehtoista mallia niin asiakkaan oli ollut helppoa valita parempi. Myös Gravityn tekemä varmistus, että mennäänkö näillä eteenpäin, esimerkiksi juuri malleista, koettiin hyväksi asiaksi.

”Niinku mallinnoksista ja kaikesta he kysyvät mennäänkö näillä.”

Yhdellä haastateltavalla on tullut tilanteita, joissa asiakas on odottanut saavansa tuotteen eri materiaalilla kuin se on tullut ja tämä oli hänen ainoa negatiivinen kokemuksensa malleista ja vedostuksista. Gravity perusteena oli ollut käyttää kyseistä materiaalia, koska he olivat saaneet sen tiedon mainostoimistolta vaikka asiakkaalla on ollut omat perusteet käyttää toista materiaalia. Tässä tapauksessa haastateltava koki luottaneensa liikaa siihen, että Gravity on tiennyt millaista sen tulee olla eikä käyty materiaaleja läpi tarkemmin ja ilmeisesti kiire on aiheuttanut myös ettei asiaan keskitytty niin hyvin. Gravity tuli vastaan ja korjasi tilanteen. Muuten lopputulokseen oltiin tyytyväisiä ja jos on jotain muutoksia joutunut tekemään niin eräässä haastattelussa tuli esiin, että ne ovat voineet johtua myös asiakkaan puolelta ja heidän muuttuneista asioista.

Vedostuksen saamisessa ajallaan oli ollut kahdella haastateltavalla ongelmaa. Toisessa oli ilmoitettu viivästyksestä ja viivästys oli johtunut kuljettavan yrityksen puolelta, toisessa oli ollut sekä yrityksen sisäinen informaatiokatkos että mahdollisesti viivästystä kesälomien takia. Usein kun on itse määritellyt milloin tarvitsee joko mallin tai lopputuotteen niin silloin Gravity on vastannut pystyvätkö he sen toimittamaan halutussa ajassa. Mukavana yllätyksenä on koettu yhteyshenkilön soitto ja toimistolle tuleminen näyttämään jotain. Kokonaisuus koostuu erään haastateltavan mukaan pienistä positiivista asioista.

”Mun mielestä on kiva, että yhteyshenkilö soittaa ja tulee toimistolle näyttämään jotain niin se on sellainen päivän piristys.”

4.1.4 Tilaus

Tilaukset ovat menneet suurimmaksi osaksi hyvin ja ne on koettu vaivattomiksi ja jo tarjousvaiheessa on kysytty milloin ne halutaan ja siihen on voinut luottaa. Tilaukset hoidetaan pääsääntöisesti sähköpostitse kaikkien haastateltavien osalta. Joskus on ollut myös niin, että haastateltava on ensin soittanut ja laittanut sitten vielä varmistukseksi tilauksen sähköpostiin. Eräällä haastateltavista yrityksistä on käytössä sisäinen hyväksyntäjärjestelmä, joka täytyy olla valmiina ennen kuin tuotetta voidaan alkaa painamaan. Kertaalleen oli käynyt niin, että tilaus oli mennyt painoon vaikka erillistä painolupaa ei ollut vielä tullut. Haastateltavan mielestä tämä johtui väärinymmärryksestä tai –tulkinnasta sähköposteissa, koska asiakkaalla oli ollut kiire ja Gravity on niin nopea ja siellä oli ilmeisesti tulkittu, että nyt voi laittaa painoon. Gravity tuli vastaan ja maksoi kokonaisuudessaan uuden erän.

Sähköisistä tilausjärjestelmistä mielipiteet jakautuivat. Yksi haastattelija ei halua sellaista, koska hän inhoaa niitä. Hänen mielestään ne ovat vaivalloisia, koska aina täytyy luoda tunnukset ja kaikki kohdat tulee olla täytettynä vaikka ei tarvetta olisi niin pitkälle lomakkeelle, koska muuten se herjaa. Hän käyttää sähköistä tilausjärjestelmää toisen yhteistyökumppanin kanssa ja vaikka yhteistyökumppanin työtä se helpottaa niin ostajaa ei ole ajateltu lainkaan.

Toinen vastaaja toi itse esille ajatuksen verkkokauppatyyppisestä ratkaisusta, koska se on nykypäivää ja sähköposteista asioiden etsiminen on hankalaa. Sähköinen tilaus- tai verkkokaupparatkaisu sopii hänen mielestään hyvin tuotteille, joilla on selkeät määrittelyt ja tiedot niin, että siinä ei voi erehtyä. Myös uusintatilauksissa hän kokee sen harkinnan arvoiseksi ja jos haluaa uusintatilaukseen vaihtaa jotain materiaalia niin se kävisi vain napin painalluksella. Tällaisissa tapauksissa se varmaan helpottaisi Gravitynkin työtä. Hän itse kokee helpotukseksi sen, että sieltä löytyy historiatieto esimerkiksi materiaaleista eikä niitä tarvitse etsiä vanhoista sähköposteista tai muistista. Tällä hetkellä se menee joko niin, että hän kysyy sitä sähköpostitse Gravitylta, koska sieltä se tieto tulee tai sitten he keskustelevat materiaaleista mitä on käytetty. Sähköinen järjestelmä myös vähentäisi virheiden määrää ja poistaa oletuksia. Tämä haastateltava käyttää sähköistä tilausjärjestelmää toisen tai toisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

Samoilla linjoilla oli myös kolmas vastaaja, mutta hän ei käytä tällä hetkellä sähköisiä järjestelmiä. Yksinkertaisten ja helppojen tuotteiden kohdalta sekä uusintatilausten teossa se helpottaisi, jos järjestelmä on helppokäyttöinen. Toisissa tuotteissa tarvitaan enemmän ajatusten vaihtoa esimerkiksi paperivalintojen kanssa niin on tosi kiva, että se ehdotus tulee Gravitylta, koska he tietävät sen paremmin.

4.1.5 Toimitus/ tuote

Haastateltavat kokivat, että toimitukset tapahtuvat ajallaan. Harvoissa tapauksissa on ollut pientä viivettä ja viiveet eivät haastateltavien mukaan ole olleet välttämättä edes Gravityn tiedossa, koska ne ovat johtuneet joko kuljetusliikkeiden tai Gravityn alihankkijoiden puolelta. Kiiretilanteissakin on luotettu tuotteiden toimitukseen. Gravity on myös joutanut esimerkiksi tuotteen kuljetuksessa perille tai käynyt vaihtamassa uuden tuotteen aikaisemman epäonnistuneen tilalle.

”omalla kohalla ei ole koskaan käynyt sillai, etä olis jäänyt ilman tuotetta ajoissa.”

”Vähän sellaista erikoispalvelua. Näitä tapahtuu hyvin harvoin, mutta juuri heidän kanssaan pystyy.”

Eräs haastateltavista koki, että aina ne lähetetyt laatikot eivät ole olleet tarpeeksi hyvin merkattuja ja hän on joutunut avaamaan useita laatikoita tietääkseen mikä niiden sisältö on kun oli tullut tuotteita eri kielillä. Hän oli antanut siitä Gravitylle palautetta ja asia on korjattu. Toisella vastaajalla oli ollut ongelmaa siinä, että osa tuotteista oli puuttunut, mutta huomauttaessa asiasta ne olivat tulleet sitten nopeasti.

Joskus toimituksia vastaanottavassa päässä on hyvin tarkat määritelmät tulevasta tavarasta ja kertaalleen oli ollut ongelmia näiden kanssa. Haastateltava koki ettei ollut itse informoinut asiasta Gravitya tarpeeksi hyvin.

”Se oli myös itselle opin paikka, että muista informoida tarkasti”

Turhaa vaivannäköä on eräälle haastateltavalle aiheuttanut epävarmuus siitä, että meneekö kaikki niin kuin on sovittu ennen tuotteen lähettämistä pakkaamosta eteenpäin. Hänelle oli tullut asiasta epävarma olo ja halusi varmistaa, että kaikki on kunnossa. Hän oli laittanut muistutuksen siitä, mutta ei ollut saanut vastausta siihen ja hänen täytyi vielä soittaa perään. Epävarmuus johtui sekä siitä ettei hän ollut saanut vastausta, mutta myös siitä, että henkilö joka Gravityn puolelta hoiti asiaa oli lopettamassa ja hän epäili, ettei henkilö ole enää niin tarkka.

”Se riittää mulle, että asiat ok... mutta kun en ollut saanut viestiä.”

Varsinaisten tuotteiden laatu koettiin hyväksi ja ne ovat vastanneet odotuksia. Myöskään ne, jotka niitä käyttävät, eivät ole valittaneet tai antaneet palautetta huonosta laadusta esimerkiksi värien haalistumisesta tai muusta yksittäistä tapausta lukuun ottamatta ja siihen ollaan vaikutettu materiaalivalinnalla.

”Nopeus on se valtti ja yleensä se laatukin on ollut kanssa ihan oikeesti hyvää”

”... ei ole ollut mitään sellaista. Aina ne on vastannut odotuksia.”

”Vaikka iso juttu oli kolmen osapuolen takia ihan katastrofi niin loppu hyvin, kaikki hyvin ja se riittää.”

”Ne on ihan yhtä laadukkaat kuin mikä tahansa painotuote on, ei siinä oo mitään mikä tavallaan heikentäis sitä tai muuta. Et itsellä lähinnä säästy se aika, sun ei tarvitse kilpailuttaa niitä eri paikassa mikä säästää aikaa tekeen muita hommia.”

Eräs haastateltavista oli joutunut kerran palauttamaan tuotteen mikä ei ollut vastannut asiakkaan odotuksia, koska teksti oli liian pientä. Gravity painatti uudet tuotteet kohtuullisella kustannuksella ja toimitti ne suoraan tapahtumapaikalle muualle Suomeen. Tällainen on hänen mielestään mahtavaa ja todella hyvää asiakaspalvelua. Haastateltava ehdotti, että tuotteille tehtäisiin lopputarkastus ennen lähettämistä asiakkaalle. Se helpottaisi haastateltavan työtä, mutta hän ei myöskään joutuisi ihmettelyn alaiseksi siitä, että mitä hän on oikein mennyt tilaamaan. Jos ne voitaisiin pysäyttää ajoissa niin sillä säästettäisiin myös aikaa. Näitä tapauksia ei ole paljon, mutta kuitenkin haastateltava kokee sen tärkeäksi.

Kolmesta haastateltavasta yksi oli antanut palautetta tai reklamoinut Gravitylle. Hän koki, että se hoidettiin äärimmäisen hyvin ja on sen osalta yksi parhaimpia yrityksiä mitä hän on kohdannut.

Kukaan haastateltavista ei osannut suoraan sanoa mitä he voisivat Gravitylta hankkia nykyisten tuotteiden lisäksi. Yhdellä haastateltavista oli jo alustavia keskusteluja muuhun palveluun, koska heiltä itseltään puuttui kyseistä osaamista ja kontakteja. Yksi haastateltava pohti ihan fyysisiä tuotteita kokeiltavaksi, mutta kun on vakituinen toimittaja niin on aika helppo jatkaa sillä sekä sieltä saa asennukset ja heillä on muut tarvittavat asiat jo olemassa

”Me käytetään Gravitya niin paljon kaikessa, että ei oikein tule mitään mieleen... ollaan aina heihin yhteydessä ja yleensä kaikki hoituu.”

”Mietin omaa työtä missä voisi vielä enemmän helpottaa niin ei tuu mieleen.”

4.1.6 Laskutus

Kaikki haastateltavat olivat kohdanneet viivästyksiä laskutuksissa. Yksi haastateltava oli joutunut kyselemään välillä laskun perään, koska heidän yrityksellä on tarve saada laskut tietyn ajan sisällä tai po:t suljetaan. Kahden haastateltavan osalta sillä ei ole merkitystä, koska toinen yritys laskuttaa ne kuitenkin heidän omilta asiakkailta vasta viiveellä ja

kummankaan heidän edustamiensa yritysten toimintatapa ei edellytä muutenkaan laskutuksen kiirehtimistä.

Eri projektien yhdistäminen samalle laskulle koettiin kahdessa yrityksessä toimivaksi ja vaikka ne on niputettu samaan laskuun eri projektit ovat helppo erotella kun laskussa on asiat eriteltynä omille riveilleen. Kaikki haastateltavat kokivat laskun selkeäksi. Yksi haastateltava myös kommentoi sitä, että laskut on aina ollut sitä mistä on sovittu eikä ole tullut yllätyksiä.

4.1.7 Palvelu ja yhteistyö

Asiakaskokemusta palvelusta ja yhteistyöstä pidettiin hyvänä. Eräs haastateltavista kuvasi palvelua ja yhteistyötä erinomaiseksi ja se on se ”top-juttu”. Erityisen hyväksi koettiin palvelun laatu ja palveluasenne. Haastatteluissa nousi seuraavia asioita kuvailemaan niitä:

”Ylipäätänsä palveluasenne, ystävällisyys ja pystyy luottamaan, että homma toimii. Heidän kanssaan on tosi kiva tehdä yhteistyötä.”

”Ylipäätänsä tietää, että aina kun soittaa tai on yhteydessä niin vastaus tulee nopeasti... Kaikki toimii ja mukavia ihmisiä.”

”Miellyttävä asioida. Voi luottaa ja tietää, että tulee nopeasti ja he lähtevät nopeasti työstämään asiaa.”

Kaksi vastaajaa antoi palautetta vastausajasta. Toinen heistä koki negatiiviseksi kun hän ei ollut saanut vastausta riittävän nopeasti, mutta kuitenkin hänen mielestään se on aivan inhimillistä kun kaikilla on kiire eikä ehkä sen takia voi reagoida niin nopeasti kuin haluaisi. Toinen haastateltava antoi palautetta kommunikaatiosta, että joskus on joutunut tarttumaan puhelimeen kun vastausta ei ole tullut ihan heti. Hänelle ei ole kuitenkaan jäänyt sellaista tunnetta, että hänet on unohdettu tai asiat eivät kerta kaikkiaan etene. Vaikka puhelimeen ei olla juuri sillä hetkellä vastattu niin Gravitylta on kyllä palattu kuitenkin nopeasti asiaan. Muuten Gravity sai kiitosta nopeudesta ja se oli positiivinen yllätys kahdelle haastateltavalle.

”Se kuinka nopeesti saadaan apua kun on tarvetta, siinä on monta iltaa venkslattu niitä asioita kun on hirvee kiire saada niitä asioita eteenpäin sit siinä ne hoitaa asiat hyvin ja erityisesti yhteyshenkilö.”

Yhteistyön koettiin olevan riittävää kaikissa haastatteluissa. Eräs vastaajista kommentoi yhteistyön riittävyyttä, että hän saa tarpeeksi tietoa ja myös ehdotuksia esim. paremmasta materiaalista tai hintavaihtoehdoista.

”Jos on koko ajan ylimyymässä jotain niin siihen palaa eikä sitä vain jaksaa”

Eräs haastateltavista kokee puhelimen ja sähköpostin hyväksi tavaksi toimia. Parissa muussa haastattelussa kävi ilmi, että sähköpostien tulvasta on joskus haastavaa löytää tietoa mitä ollaan tehty ja sovittu ja sen osalta yhteistyössä olisi parantamisen varaa. Toinen heistä ehdotti, että kommunikointia ja tiedonsiirtoa ihmisten vaihtuessa puolin tai toisin helpottaisi jonkinlainen pysyvä kokonaisuus esimerkiksi lomake, josta löytyisi tarvittavat tiedot esimerkiksi tuotteen mitoista ja muista sovitusta asioista sekä mitä ollaan vuosien varrella ylipäättänsä tehty. Se voi olla joko sähköinen tai jokin muu, mutta pääasia on, että kaikki löytyy yhdestä paikasta. Tärkeäksi koettiin kaikissa haastatteluissa, että vaikka puhelimitse tai suullisesti sovitaan jotain niin se ei riitä, vaan tieto on oltava jossain kirjallisessa muodossa esim. väärinymmärryksien selventämiseksi. Siksi he usein puhelimitse sovitun asian lähettävät vielä sähköpostitse.

”... kun on pitkiä viestiketjuja ja eri otsikoita niin menin itsekin sekaisin vaikka se idea oli kristallinkirkkaana päässä”

Haastateltavat kokivat Gravityn arvostavan asiakkuuttaan heidän kanssaan. Arvostus tulee pienistä jutuista kuten palvelusta, yhteisistä lounaista tai siitä, että puhelimeen ja sähköposteihin vastataan nopeasti. Yksi haastateltavista koki myös, että haastattelupyyntö tähän opinnäytetyöhön osoittaa jo Gravityn arvostavan asiakkuutta. Joskus haastateltava oli viestitellyt Gravityn yhteyshenkilön kanssa myöhään illalla ja se on hänen mielestään hyvä osoitus siitä, että ollaan palvelemassa asiakasta. Samoin kaksi muuta haastateltavista antoi palautetta siitä, että kaikki toimii myös erikoisemmissa toimituksissa kuten sunnuntaiaamuna tai muualle Suomeen menevissä kuljetuksissa.

Yhden yhteyshenkilön kanssa toimiminen koettiin hyväksi asiaksi kaikissa kolmessa haastattelussa. Eräs vastaaja halusi antaa siitä ison plussan Gravitylle. Silloin ei tarvitse selittää kolmannelle henkilölle, että olemme näin jutelleet ja sopineet. Viesti usein ehtii muuttua kun tietoa siirretään kolmannelle henkilölle. Yhden yhteyshenkilön kanssa toimiminen koettiin helpottavan asiointia. Yhteistyön jatkuminen saman henkilön kanssa helpottuu kun oppii tuntemaan toisen ja on helpompi ymmärtää toinen toistaan. Yhden

haastateltavan mielestä kaikki on lopulta kiinni siitä kenen kanssa tekee töitä, se on ratkaisevaa. Yhteyshenkilön ammattitaitoa arvostettiin kaikissa haastatteluissa.

”... et yks tyyppi pitää kiinni yhdestä asiakkuudesta ja ite on vaikka kipee niin siitä tulee se tieto, se tieto on sillä henkilöllä eikä vain meileissä. Kun toinen putoo pois siitä niin siinä on vaikee jonkun toisen korvata toista.”

”..se on paljon helpompaa ku tapaa toisen niin on sitten totuttu eikä tarvi aina miettiä kenen kanssa tekee. Se on se helpoin tapa.”

” Yhteyshenkilö on erittäin ammattitaitoinen ja hänessä tärkeimpiä ominaisuuksia ovat sellainen nöyryys, ystävällisyys ja asiakaskohtaaminen. On tosi miellyttävä”

”Alussa oli vähän hatarampaa... vahvistuu kun oppii tuntemaan toisen niin se vaan parantaa sitä kokemusta.”

Haastatteluissa nopeus oli Gravityn vahvuus, mutta toiseksi vahvuudeksi kaksi haastateltavaa koki asenteen. Ikinä ei tule vastausta ettei se ole heidän osaamista tai ei ole aikaa vaan kyllä he selvittävät ja voi luottaa, että asia hoituu vaikka olisi pientä viivettäkin.

”... voi luottaa, että Gravity pystyy kaikenlaista hoitamaan ja ottaa selvää. Se on kiva, että heidän tavoitteenaan on, että asiakas saa kaiken yhdestä talosta. Se tietysti helpottaa meitä; säästää aikaa ja kustannuksia eli on tosi kätevää”

”Ylipäätänsä tykkään konseptista, koska se vapauttaa mun aikaa ja voin lätkästä kaikki yhteen juttuun eikä ottaa kymmeneltä firmalta tarjouspyyntöä niin se säästää aika paljon aikaa.”

4.2 Suosittehalukkuus ja asiainnivaivattomuus

Kaksi haastateltavaa antoi kysyttäessä Net Promoter Score –pisteytystä (NPS) vastaukseksi 10 ja kolmas haastateltava arvon kahdeksan (8). Yhden haastateltavan kohdalla suosittehalukkuuteen vaikuttaa vähän se mitä halutaan Gravitylta tilata ja toinen haastattelija oli jo suositellut yritystä monelle. Hänen mielestään hinta-laatusuhde on kohdallaan ja paras asia on koko toiminnassa on oman ajan säästö, koska ei tarvitse

kilpailuttaa miljoonaa eri paikkaa. Muidenkin haastateltavien haastatteluista kävi ilmi tämä ajan säästö ja kilpailuttamisen vaivalta välttyminen on positiivinen kokemus. Eräs haastateltavista oli käyttänyt Gravitya myös freelancer-toimintaansa. Koska NPS vastauksia on niin vähän, tässä työssä ei ole mielekästä laskea vastauksista suhdelukua.

Siihen kuinka paljon haastateltavat näkivät vaivaa asioidessanne yrityksen kanssa eri asiakaskokemuspisteissä koettiin vaivattomaksi. Vastausvaihtoehdot olivat 1-5 (erittäin vähän vaivaa - erittäin paljon vaivaa). Eräs vastaaja vielä antoi kommentin, että jouhevuus on todella tärkeää.

- Tarjouspyyntö- ja tarjousvaiheeseen kaikki haastateltavat antoivat vastauksen 1 eli erittäin vähän vaivaa,
- Mallit ja vedostukset –vaiheessa kaksi vastaaja koki näkevänsä erittäin vähän vaivaa (1), mutta yksi vastaaja antoi arvon kolme (3).
- Tilausvaiheesta kaksi vastaajista koki näkevänsä erittäin vähän vaivaa (1) ja kolmas antoi arvon kaksi (2).
- Toimitus- ja tuotevaiheesta yksi vastaaja koki näkevänsä erittäin vähän vaivaa, toinen puolestaan antoi arvon kaksi (2) ja kolmas arvioi vaivannäön 1-2 välille, koska joskus toimituksissa on ollut vähän viivettä vaikka se ei ole aina toki ollut Gravityn vika.
- Laskutuksen kaikki kokivat erittäin vaivattomaksi ja antoivat arvon 1.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä osiossa tarkastellaan ensin tutkimustuloksia teoriaan pohjautuen, jonka perusteella opinnäytetyön tekijä esittää omat kehitysehdotuksensa. Sen jälkeen tarkastellaan ja arvioidaan tutkimusprosessin kulkua. Lopussa opinnäytetyön tekijä arvioi omaa oppimistaan opinnäytetyön aikana.

5.1 Tutkimustulosten tarkastelu ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää minkälainen asiakaskokemus Gravityn asiakkailta on eri kosketuspisteissä ja kuinka halukkaita asiakkaat ovat suosittelemaan yritystä. Seuraavilla alaongelmilla haettiin vastauksia pääongelmaan:

- Minkälainen asiakaskokemus on nykyisillä asiakkailta peruspalveluiden toimivuudesta
- Minkälaisia odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementtejä on olemassa
- Minkälainen asiakaskokemus on palvelusta ja yhteistyöstä
- Onko asiakastyytyväisyys ja arvon tuottaminen sellaista, että asiakkaat ovat halukkaita suosittelemaan yritystä

Asiakaskokemus Gravityn eri kosketuspisteissä oli pääsääntöisesti positiivista ja peruspalvelut arvioitiin vaivattomiksi Customer Effort Score –pisteytyksen avulla, jota tukivat myös haastattelusta saadut palautteet. Peruspalveluilla ei luoda kilpailuetua (Löytänä & Korteso 2011, 33-34) vaikka hyvään kokemukseen usein riittää, että kaikki on sujuvaa, virheetöntä ja vaivatonta (Filenius 2015, 24-25).

Tarjouspyyntövaihe oli helppoa erityisesti yksinkertaisten tuotteiden osalta ja tarvekartoituksessa onnistuttiin hyvin sekä tarvittaessa tultiin vastaan esimerkiksi kustannuksissa toisella suunnitelmalla. Tarjouksen sai nopeasti, sen kesto oli optimaalinen, hinnoittelu selkeää ja toimitusajasta palattiin mikäli asiakas ei ollut ilmoittanut omaa tarvettaan. Selkeällä hinnoittelumallilla pystytään osoittamaan tuotteen tai palvelun arvo ja auttamaan asiakasta ostopäätöksen tekemisessä (Kuusela & Rintamäki 2004, 24, 31). Tilaus oli vaivatonta, samoin toimitukset olivat pääsääntöisesti ajallaan ja laskutus oli selkeää. Selkeys tulee helppoudesta ja yksinkertaisuudesta, jotka voi olla asiakkaalle jo elämys itsessään (Löytänä & Korteso 2011, 35-39).

Mielenkiintoista laskutuksen osalta oli se, että kaikki haastateltavat kokivat sen tulevan viiveellä ja yksi haastateltavista oli joutunut kyselemään sen perään sen koettiin silti olevan vaivatonta. Ehkä taustalla on se, että kahden haastateltavan yrityksen osalta laskun viivästymistä ei koettu yritysten toimintatavoista johtuen ongelmaksi. Silti Gravityn

tulee kiinnittää tähän jatkossa huomiota, koska asiakaskokemus syntyy juurikin vaivattomuudesta. Myöskin oikea-aikaisuus, joskin se toteutuu pääsääntöisesti toimituksissa ja ongelmat koskivat laskutusta sekä vedostusten saamista, on odotukset ylittävän kokemuksen luomisen elementti ja tuote sinänsä (Löytänä & Korteso 2011, 35-39).

Helppoutteen liittyen myös uusintaostojen tai yksinkertaisten tuotteiden sähköisen tilausjärjestelmän hankkimista Gravityn kannattaa pohtia asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseksi ja perustoimintojen sujuvuuden varmistamiseksi. Tällainen tarve nousi haastatteluissa esille. Arvoa tuottava oston helpottamisen pääajatus on, että ostaminen on mahdollisimman helppoa ja miellyttävää asiakkaalle, se säästää aikaa ja asiakas voi sen tehdä silloin kun hänelle itselleen se parhaiten sopii. (Kuusela & Rintamäki 2004, 33-34; Löytänä & Korteso 2011, 15-17, 42-43). Sähköinen tilausjärjestelmä koettiin erään haastateltavan osalta hankalaksi ja muissakin haastatteluissa nousi esille joitakin epäilyksiä. Sitä ei esimerkiksi haluta monimutkaisten tuotteiden tai kaikkien uusien tuotteiden osalta, koska silloin halutaan Gravityn asiantuntemusta materiaaleista ja enemmän neuvotteluja tuotteesta, jotka on helpompi käydä kasvokkain tai sähköpostitse. Sähköinen tilausjärjestelmä koetaan myös nykyaikaiseksi eli sillä on selkeästi paikkansa, mutta kaikkea ei voi sitä kautta hankkia.

Haastatteluissa nousi esille vaikeus etsiä sähköpostikeskusteluista oikeaa tietoa ja ideoita jonkinlaiseen työkaluun, joko sähköiseen tai muuhun, josta tiedot on helposti löydettävissä. Tällainen historiatietojen säilyttäminen yhdessä paikassa auttaa sekä tiedon siirtämisessä että aikaisemmin sovittujen asioiden esiin kaivamisessa. Haastatteluissa tuli myös esille se, että oli tullut erilainen tuote kuin oli ajateltu tai oli jouduttu varmistamaan, että asiat on ymmärretty oikein niin tällainen molempien käytössä oleva työkalu oikein tehtynä auttaa varmasti näissäkin tilanteissa. Eräs haastatelluista kaipasi selkeää koodausta esimerkiksi väreille ja materiaaleille, jotta virheitä ja väärinymmärryksiltä vältytään tuotteita tilattaessa niin tällaisten tietojen tallentaminen työkaluun tai vaihtoehtoisesti sähköiseen tilausjärjestelmään auttaa varmasti myös tässä.

Edellä esitetyt toimitukset, laskutus, tilaus ja sähköpostiviestit liittyvät kaikki palvelukanavien tai palveluprosessien käyttöön, joista asiakkaat hyötyvät varsinaisen tuotteen lisäksi. Nämä poistavat asiakkaalta oston riskin ja muokkaavat asiakaskokemusta usein merkittävästi ja keskittymällä näiden toimivuuteen saavutetaan usein merkittävää kilpailuetua. (Filenius 2015, 24-25; Kuusela & Rintamäki 2004, 33-34; Löytänä & Korteso 2011, 42, 59-60.)

Tuotteiden laatu koettiin hyväksi ja ne vastasivat odotuksia. Asiakaskokemuksen osalta tämä ydinkokemus on se hyöty tai arvo, jonka takia asiakas hankkii tuotteen on edellytys sille, että odotukset ylittävä kokemus syntyy (Löytänä & Korteso 2011, 33-34). Nykyään ei pelkällä tuotteen hinnalla, laadulla tai ominaisuudella pysty hankkimaan kilpailuetua tai erottautumaan kilpailijoista se tulee hakea asiakaskokemuksesta (Shaw & Ivens 2002, 1-2; Löytänä & Korteso 2011, 33-34). Eräässä vastauksessa tämä oli kiteytetty hyvin siihen, että tuotteet ovat ihan yhtä laadukkaita kuin mikä tahansa painotuote, mutta etu tulee ajansäästöstä esimerkiksi kilpailutuksissa. Kilpailutuksen vaivalta välttyminen ja ajan säästäminen etsiessä eri palveluntarjoajia tuli myös muissa haastatteluissa esille. Tämä tulos tukee käsitystä siitä, että uhratun ajan merkitys on tärkeä asiakkaille arvon muodostamisessa ja se jopa ajaa hinnan edelle (Glowik & Bruhs 2014, 76; Kuusela & Rintamäki 2004, 16-17, 30; Löytänä & Korteso 2011, 29-32).

Eräässä haastattelussa tuli esille asiakkaan minäkuvan tukeminen ja kasvojen säilyttäminen laadukkaan hankinnan avulla, joka on yksi tekijä asiakaskokemuksen muodostumisessa (Löytänä & Korteso 2011, 24-26). Tuote jouduttiin palauttamaan, koska se ei ollut tarkoituksenmukainen ja asiakas pelkäsi muiden ihmettelevän hänen hankintaansa. Tämä on arvokas huomio kuinka virhe tuotteessa tai se, että se ei vastaa odotuksia saattaa kääntyä hyvin henkilökohtaiseen kokemukseen.

Yksi haastateltavista oli reklamoinut ja hän piti Gravitya yhtenä parhaimmista yrityksistä reklamaatioiden hoidon suhteen. Tämä on tärkeää, koska hyvin hoidetun poikkeustilanteen jälkeen asiakkaasta saadaan parhaimmillaan suosittelija (Löytänä & Korteso 2011, 114-121).

Vastaajat uskalsivat antaa myös negatiivista palautetta, mutta ongelmassa he usein kokivat kuitenkin oman yrityksensä tai jonkun muun tekijän olevan osasyllisenä näihin huonoihin kokemuksiin eikä pelkästään Gravityn. Yksi asia miksi haastattelijat näin kokivat saattaa olla lojaalisuus Gravitya kohtaan. Lojaalisuutta (Kuusela & Rintamäki 2004;149) on todettu voitavan selittää hedonististen kokemusten kautta, jotka ovat toinen tekijä arvon luonnissa utilitääristen lähteiden lisäksi (esim. hinta tai tuotteen ominaisuudet). Hedonistiset lähteet (Kuusela & Rintamäki 2004; 30-31, Löytänä & Korteso 2011; 30-31.) ovat elämyksellisiä tunteuksia tai aisteja herättäviä ominaisuuksia esim. nautinto, yksilöllisyys tai turvallisuuden tunne. Turvallisuuden tunne on yksi tekijä asiakkaan kokeman arvon muodostumisessa myös Lenanderin (2014) ja Glowikin sekä Bruhsin (2014, 76) mukaan ja jälkimmäiset nostavat sen esille myös B2B kentässä.

Paras asiakaskokemus haastatteluissa oli liittyen palvelun ja yhteistyön teema-alueeseen. Eräs haastattelija jopa koki sen olevan paras asia. Palvelun laatu, palveluasenne, vastausten nopeus ja yhden yhteyshenkilön kautta toimiminen nousivat esille asiakaskokemusta selvitettäessä. Asenteesta nousi esille erityisesti se, että heillä on aina aikaa ja jos he eivät jotain tiedä niin he selvittävät sen. Yhteyshenkilö, jonka kanssa asiakkaat työskentelevät sai positiivista palautetta. Tämä on tärkeää palautetta Gravitylle, koska ihmiset ovat ne, jotka luovat asiakaskokemuksen ja ovat yrityksen tärkein resurssi ja asenne ratkaisee paljon, koska osaamista on helpompi lisätä kuin asennetta (Löytänä & Korteso 2011, 42, 91-94.)

Palveluun ja yhteistyöhön liittyvät haastatteluista esille nousset asiat ovat sidoksissa asiakaskokemuksen syntymiseen ja Gravityn kannattaa jatkossakin panostaa näihin. Näitä tärkeitä asioita ovat asiakkaan minäkuvan tukeminen, yllätysten ja elämysten luominen, mieleen jääminen ja asiakkaan saaminen haluamaan lisää. Tekijöitä, jotka näihin vaikuttavat ovat hyvä palvelu, toimivien tuotteiden ja palveluiden hankkiminen vahvistaa asiakkaan ammatti-identiteettiä, mielihyvä ja ilahduttaminen saa asiakkaan haluamaan lisää. Keskinäinen ja tavallinen eivät luo elämyksiä ja ne unohtuvat. (Löytänä & Korteso 2011, 24-26.)

Palveluun ja yhteistyöhön liittyvät positiiviset asiakaskokemukset auttavat Gravityä myös kilpailutuksissa, koska tasaväkisissä kilpailutuksissa viime kädessä valitaan se, jonka kanssa tuntuu mukavalta tehdä töitä (Lenander 2014; 2015).

Kuusela ja Rintamäki (2004, 34-35) jaottelevat asiakassuhteen tuomat hyödyt kolmeen eri luokkaan asiakkaan näkökulmasta; luottamushyödyt, asiakassuhteen sosiaaliset hyödyt ja toiminnalliset hyödyt. Haastatteluissa nousi esille kaikkiin noihin luokkiin viittaavia asioita kuten esimerkiksi tuttu henkilökunta (asiakassuhteen sosiaalisia hyöty), Gravityä pidetään luotettavana (luottamushyödyt) sekä vaivattomuus ja ajan säästö (toiminnalliset hyödyt).

Suositteluhaluuden perusteella Gravity on onnistunut luomaan asiakkaille sellaisia arvon lähteitä ja sitouttaneet asiakkaansa niin, että he ovat uskollisia ja valmiita suosittamaan yritystä (Kuusela & Rintamäki 2004, 149; Löytänä & Korteso 2011, 31; Tarkiainen & Koskinen 2014; Korkiakoski & Ylikoski 2011; Ylikoski 2010). Kaikki haastateltavat osoittivat haastatteluissaan olevansa aktiivisesti lojaaleita suositteluhaluutensa, luottamuksensa ja arvostuksena osalta Gravityä kohtaan (Lenander 2014).

Tutkimustuloksia hyödynnettäessä Gravityn kannattaa keskittyä nimenomaan peruspalveluiden sujuvuuden kehittämiseen ja vahvistaa palveluun ja yhteistyöhön liittyviä asioita vielä ennestäänkin luodakseen kilpailuetua. Usein yritetään keskittyä liian moneen asiaan ja palveluihin jää virheitä, kilpailijat myöskin kopioivat palveluiden kattavuutta ja laajuutta hyvinkin nopeasti, joten erottautumista voi kasvattaa tekemällä asiat muita paremmin (Filenius 2015, 24-25). Toki ne asiat mihin keskitytään tulee suunnitella niin, että se palvelee myös tulevaisuuden visioita yrityksessä.

Jatkotutkimuksen näkökulmasta suosittelen Gravitylle vähintään jatkuvaa suositteluhaluuden ja asioiden vaivattomuuden seurantaasiakaskyselyssä, jotta kehitys suuntaan tai toiseen on nähtävissä. Vaikka ne eivät kovin yksityiskohtaista tietoa anna, mutta ne ovat kuitenkin nopeasti toteutettavissa ja antavat kummatkin hiukan eri näkökulmaa asiakaskokemuksesta. Mikäli Gravity alkaa kehittämään toimintaansa tämän tutkimuksen myötä niin vastaavanlainen haastattelututkimus on hyvä suorittaa tasaisin väliajoin. Jos haastattelututkimuksen tekeminen on resurssien puolesta haastavaa niin jonkinlainen sähköinen asiakastyytyväisyyskysely voi siinä tapauksessa tulla kysymykseen vaikkakin sisällöltään palaute ei ole samanlaista kuin mitä haastattelututkimuksen avulla voidaan saada.

5.2 Tutkimusprosessin kulun tarkastelu ja arviointi

Opinnäytetyön aiheen ja tutkimuksen suunnan valitsemiseen vaikuttivat sekä Gravityn toiveet että opinnäytetyön tekijän kiinnostuksen kohteet. Tutkittavan aiheen täsmennyttyä tutkimusmenetelmä sekä tiedonkeruutavan valinta tapahtui helposti tutkimusaiheen teorian pohjalta.

Tutkimuksen haastattelujen aloitus viivästyi toimeksiantajan puolelta, joten haastateltavien määrä supistui alkuperäiseen minimimäärään, mutta kolmesta haastattelusta nousi kuitenkin yllättävän samankaltaisia asioita esille. Laajempien johtopäätösten tekemiseen olisi ollut hyvä haastatella vielä muutamaa asiakasta lisää. Toisaalta kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on löytää tosiasioita ja havaintoja tutkittavasta aiheesta, joten kolmelta pitkäaikaiselta asiakkaalta pystyttiin tutkimuksessa saamaan tietoa kosketuspisteistä ja asiakaskokemuksesta.

Haastatteluun osallistujat valitsi toimeksiantajan edustaja. Tällä saattaa olla jonkinlaisia vaikutuksia lopputulokseen. Haastateltavat antoivat palautetta mielellään ja palautteen joukosta löytyi hyvin sekä negatiivisia että positiivisia asiakaskokemuksia, joiden avulla Gravity pystyy kehittämään toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi.

Tutkimuksen toistettavuutta on hankala arvioida, koska ihmisissä ja asiakassuhteissa tapahtuu ajan mittaan muutoksia. Haastateltaville voi tulla uusia positiivisia tai negatiivisia kokemuksia, jotka vaikuttavat laajemminkin asiakaskokemuksen muodostumiseen. Myös haastateltavan ja haastattelijan olotila vaikuttaa haastattelutilanteeseen, esimerkiksi kiireisenä tai väsyneenä voi haluta suoriutua haastattelusta mahdollisimman nopeasti. Kysymysten asettelu toistettavuuden kannalta osui oikeaan, koska hyvin erilaisten haastateltavien kommentoissa toistui samoja asiakaskokemuksia.

Haastattelujen toteutuksen aikataulu saattaa vaikuttaa tutkimustulokseen. Osasta asiakaskokemuksista voi olla kulunut pitkä aika ja kokemukset ovat muuttaneet merkitystään tai jopa joitain asioita on voinut unohtua. Myöskin se muistaako asiakas oikein asiakaskokemukset pitkän ajan kuluttua.

Haastattelujen aikana haastateltavat esittivät tarkentavia kysymyksiä, jos eivät ymmärtäneet jotain ja käytännössä osoittautui, että asiakaskokemusta arvioitaessa haastateltavien oli ajoittain vaikea erottaa tarjouspyyntö ja itse tarjouksen rajaa. Niinpä keskustelunaiheet poukkoilivat siinä kohtaa paljon, mutta yllättävän hyvin ne pystyi erottamaan kuitenkin aineistoa analysoitaessa. Yhden haastattelun osalta luotettavuutta saattoi heikentää haastatteluajankohdan unohtaminen ja yllättävästi haastatteluun tuleminen. Luotettavuuteen saattaa vaikuttaa myös se minkälaisen informaation haastattelusta yrityksen edustaja oli antanut haastateltaville, koska kaikki haastateltavat eivät olleet saaneet tietoa. Haastatteluiden luotettavuuteen vaikutti myös se, että opinnäytetyön tekijä oli yrityksen ulkopuolinen henkilö eikä hänellä ollut aikaisempia kontakteja haastateltaviin. Luotettavuuden varmistamiseksi haastattelut litterointiin mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen, käytännössä kaksi haastattelua litteroitiin haastattelua seuraavan päivänä ja kolmas toisena haastattelun jälkeisenä päivänä.

5.3 Oman prosessin arviointi

Minulla on kokemusta opinnäytetyön tekemisestä aikaisemman ammattikorkeakoulututkinnon johdosta ja lisäksi olen tehnyt ammattikorkeakoulun jatkotutkinnon, jonka osaksi kuului myös opinnäytetyö. Jälkimmäiseen tutkintoon tein toiminnallisen opinnäytetyön, mutta ensimmäinen opinnäytetyöni oli myös kvalitatiivinen haastattelututkimus. Opinnäytetyöprosessiin lähteminen oli tuttua enkä kokenut sitä mitenkään hankalaksi asiaksi. Kvalitatiivisesta haastattelututkimuksesta on aikaa yli 15 vuotta, joten menetelmät eivät olleet enää muistissa ja jouduin kertaamaan paljon tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä asioita.

Etsin työn aihetta jonkin aikaa, koska halusin oppia jotain uutta ja käyttää mahdollisuuden siihen nyt opiskeluaikana. Omasta työstäni olisin löytänyt toki aiheita, mutta toimeksianto tuli sopivaan saumaan ja lisäksi aihealueet mistä toimeksiantaja oli kiinnostunut tuntuivat itselle sopivilta.

Oman haasteensa työn toteuttamiseen toi työn ohella opiskelu, joten käytännössä aikataulun suunnitteleminen ja siinä pysyminen oli ensiarvoisen tärkeää.

Haastattelu-aikataulun venyminen aiheutti sen vuoksi hankaluuksia jonkin verran sekä omaan työhöni että meneillään olevien kurssien kirjallisten töiden tekemisessä ja tentteihin valmistautumisessa. Koen onnistuneeni opinnäytetyössä siltä osin kuitenkin hyvin.

Teoriaosuuden tekeminen ja tiedonhaku sujui ehkä helpommin mitä osasin odottaa lukuun ottamatta aiheen rajausta. Tutkimusongelmien ja haastatteluteemojen sisällön muodostaminen oli työn vaikein osuus, koska en juurikaan tuntenut yritystä ja sen toimintatapoja. Käytännössä suunnittelin kaiken ensin itse ja vasta tämän jälkeen pyysin palautetta toimeksiantajalta, jotta työ saadaan vastaamaan heidän toimintaansa ja tarpeitaan.

Haastattelut sujuivat mielestäni hyvin vaikka jännitin itse haastattelutilanteita, koska mietin paljon sitä sainko teemat ja tarkentavat kysymykset vastaamaan tutkimusongelmia. Koin onnistuneeni ja sain haastattelujen avulla hyvin tietoa toimeksiantajan asiakaskokemuksesta. Ainoa ongelma lopulta haastatteluissa oli oman työni aikataulun järjestäminen niin, että pääsin haastattelemaan.

Opinnäytetyön prosessin mielenkiintoisin vaihe oli tutkimustulosten analysointi ja johtopäätösten teko. Aikataulu toi omat haasteensa, mutta sen vuoksi koen suoriutuneeni siitä kiitettävästi.

Opinnäytetyöprosessi kokopäiväisen työn ja iltaopiskelun ohella on ollut todella vaativaa, mutta palkitsevaa. Koen kuitenkin tehneeni parhaani kaiken tämän yhdistelmässä vaikka varmasti aina löytyy parannettavaa ja opittavaa.

Lähteet

Crawford -Browne, S. 2015. Customer Effort. How to use Customer Effort as a Customer Experience Measure. Luettu 6.9.2015. Luettavissa osoitteessa: <http://www.gfk.com/uk/documents/thought-pieces/customer-effort.pdf>

Bergström, S & Leppänen, A. 2013. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishin Oy. Helsinki

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Docendo Oy. Jyväskylä. E-kirja

Glowik, M. & Bruhs, S. M. 2014. Business-to-Business. A global network perspective. Routledge. Croydon.

Gravity Nordic. 2015. Luettavissa osoitteessa: <http://gravitynordic.com>. Luettu 20.7.2015.

Heino, M. 24.3.2015. Sähköpostihaastattelu. Managing Director, Gravity Nordic.

Heino, M. 24.8.2015. Haastattelu. Managing Director, Gravity Nordic.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Isotalus, M. 2015. Matkalla asiakaslähtöisyyteen. Luettavissa osoitteessa: <http://palmu.fi/asiakkaita/matkalla-asiakaslahtoisyyteen>. Luettu 11.10.2015

Korkiakoski, K. & Ylikoski, T. 09/2011. Net Promoter Score – analyysistä toimenpiteisiin. Asiakkuusmarkkinointiliiton raportti. Luettavissa osoitteessa: <http://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelun-johtaminen-ja-Net-Promoter-Score.pdf>. Luettu 23.8.2015.

Korkiakoski, K. 11.9.2014. Ketkä ovat yrityksesi supersuosittelijoita – Raportti Lontoosta vol 1. Luettavissa osoitteessa: <http://www.asml.fi/blogi/ketka-ovat-yrityksesi-supersuosittelijoita-raportti-lontoosta-vol-1/>. Luettu 25.8.2015

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2004. Arvoa tuottava asiointikokemus. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Lenander, M. 25.4.2014. Tunteellinen siili – Tunteet päättäjien päätöksenteossa.

Asiakkuusmarkkinointiliiton blogi. Luettavissa osoitteessa:

<http://www.asml.fi/blogi/tunteellinen-siili-tunteet-paattajien-paatoksenteossa/>. Luettu 25.8.2015.

Lenander, M. 29.1.2015. Moderni asiakaskokemus – järjelle perustettu, tunteella

rakennettu. Asiakkuusmarkkinointiliiton julkaisuja. Luettavissa osoitteessa:

<http://www.asml.fi/blogi/moderni-asiakaskokemus-jarjelle-perustettu-tunteella-rakennettu/>. Luettu 25.8.2015.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä

kokemusbisnekseen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + Rakkaus = Raha.

Talentum. E-kirja.

Mattila, P. 21.10.2013. Asiakaskokemus nousee johtamisen ytimeen. Luettavissa

osoitteessa: <http://ajankohtaista.fonecta.fi/artikkelit/artikkelit/asiakaskokemus-nousee-johtamisen-ytimeen>. Luettu 19.9.2015.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Talentum. Helsinki.

Paavola, H. Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos. Tampereen Yliopistopaino. Tampere.

Rytkönen, M. 2015. Asiakaskokemuksen innovointi ja johtaminen. Luettavissa

osoitteessa: <http://amt.fi/static/artikkelit/31.pdf>. Luettu 19.9.2015.

Shaw, C. & Ivens, S. 2002. Building Great Customer Experiences. Palgrave Macmillan.

Ebbw Vale.

Tarkiainen, M. & Koskinen, H. 19.5.2014. Arvoa luova asiakaskokemus automaattisesti.

Asiakkuusmarkkinointiliiton julkaisuja. Luettu 25.8.2015. Luettavissa osoitteessa:

<http://www.asml.fi/blogi/kuinka-ilahdutat-200-miljoonaa-kuluttajaa-yksilollisesti-arvoa-luova-asiakaskokemus-automattisesti/>

Ylikoski, T. 03/2010. Suosittelumarkkinointi. Nykytila ja caseja Suomessa. Asiakkuusmarkkinointiliiton raportti. Luettavissa: <http://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelumarkkinointi-asiakkaasta-on-tulossa-media.pdf>. Luettu 23.8.2015.

Yritystele. 2015. GVT-Group Oy. Taloustiedot. Luettavissa osoitteessa: <http://www.yritystele.fi/yrityksen-tiedot/gvt-group-oy/taloustiedot/424163>. Luettu 20.7.2015.

Liite 1. Haastattelun teemat ja tarkentavat kysymykset

Teemat	Pääkysymys
Taustatiedot	Kauanko asiakkaana? Minkälaisia tuotteita palveluita käyttää?
Tarjouspyyntö	Minkälainen kokemus teillä on tarjouspyyntövaiheesta Gravityn kanssa? - Miten tarvekartoituksessa onnistuttiin? - Kuinka yksilöllisesti teidän tarpeet huomioitiin? - Esitettiinkö teille jotain uutta vaihto ehtoa mitä ette osanneet odottaa? - Minkälaisia positiivisia kokemuksia? Mitä silloin tapahtui? - Minkälaisia negatiivisia kokemuksia? Mitä silloin tapahtui? - Oliko joku helpompaa kuin osasitte odottaa? - Aiheuttiko joku mielestänne liikaa vaivannäköä? - Ilahduttiko joku erityisesti? Jäikö joku erityisesti vaivaamaan?
Tarjous	Minkälainen kokemus teillä on tarjousvaiheesta? - Vastasiko tarjous tarjouspyyntöä? - Kuinka selkeäksi koitte tarjouksen (hintaa, täsmällisyys, mahdoll. lisä- veloitus)? - Minkälaisia positiivisia kokemuksia? Mitä silloin tapahtui? - Minkälaisia negatiivisia kokemuksia? Mitä silloin tapahtui? - Oliko tarjousprosessin kesto optimaalinen? - Oliko joku helpompaa kuin osasitte odottaa? - Aiheuttiko joku mielestänne liikaa vaivannäköä? - Ilahduttiko joku erityisesti? Jäikö joku erityisesti vaivaamaan?
Mallit/vedokset	Minkälainen kokemus teillä on vaiheesta jolloin saitte malleja/vedoksia? - Minkälaisia positiivisia kokemuksia? Mitä silloin tapahtui? - Minkälaisia negatiivisia kokemuksia? Mitä silloin tapahtui? - Saitteko ne ajallaan? - Ilahduttiko joku erityisesti? Jäikö joku erityisesti vaivaamaan?
Tilaus	Minkälaiset kokemukset teillä on tilausvaiheesta - Positiiviset/negatiiviset? Mitä silloin tapahtui? - Oliko tilauksen tekeminen vaivatonta? - Käytättekö parhaillaan digitaalisia tilausjärjestelmiä? - Haluaisitteko käyttää tulevaisuudessa?
Toimitus/tuote	Minkälaiset kokemukset teillä oli tuotteen toimitusvaiheesta? - Positiiviset/negatiiviset? Miksi? - Tapahtuiko toimitus ajallaan? Entä minkälaiset kokemukset itse tuotteesta/tuotteista/palvelusta? - Millaiset odotukset teillä oli tuotteesta? - Vastasiko ne teidän tarpeitanne? - Minkälaisina koitte tuotteen laadun? Vastasiko laatu odotuksia? - Onko jotain muuta mitä voisitte hankkia Gravitylta? - Annoitteko asiakaspalautetta tai reklamoitteko jostain?

	Minkälaiset kokemukset teille jäi tästä? Kuinka se hoidettiin?
Laskutus	Minkälaisia kokemuksia teille jäi mieleen laskutuksesta? - Tapahtuiko ajallaan? - Oliko itse lasku selkeä?
Palvelu ja yhteistyö	Minkälaiset kokemukset teillä on palvelusta ja yhteistyöstä Gravityn kanssa? - Minkälaiseksi koette palvelun laadun? - Mitkä asiat toimivat hyvin? - Onko jotain sellaista mikä ylitti teidän odotukset? - Onko jossain kehitettävää? - Onko jotain sellaista mikä alitti teidän odotukset? - Oliko yhteistyö riittävää? - Kommunikoiko yritys proaktiivisesti? - Saitteko vastaukset kysymyksiin riittävän nopeasti? - Miten koette Gravityn arvostavan asiakkuuttanne - Kuinka hyvin koette, että teitä kuunneltiin? - Miten koette yrityksen henkilöstön ammattitaidon? - Minkälaiseksi te koette yhteistyösuhteenne?
NPS	NPS "Kuinka todennäköisesti suosittelisitte yritystä asteikolla 0-10? (0=ei ole halukas suosittelemaan, 10=erittäin halukas suosittelemaan)
CES	1. CES "kuinka paljon näitte vaivaa asioidessanne yrityksen kanssa eri asiakaskosketuspisteissä asteikolla 1-5 (1=erittäin vähän vaivaa, 5=erittäin paljon vaivaa)? - Tarjouspyyntö - Tarjous - Mallit/vedostukset - Tilaus - Toimitus/tuote - Laskutus

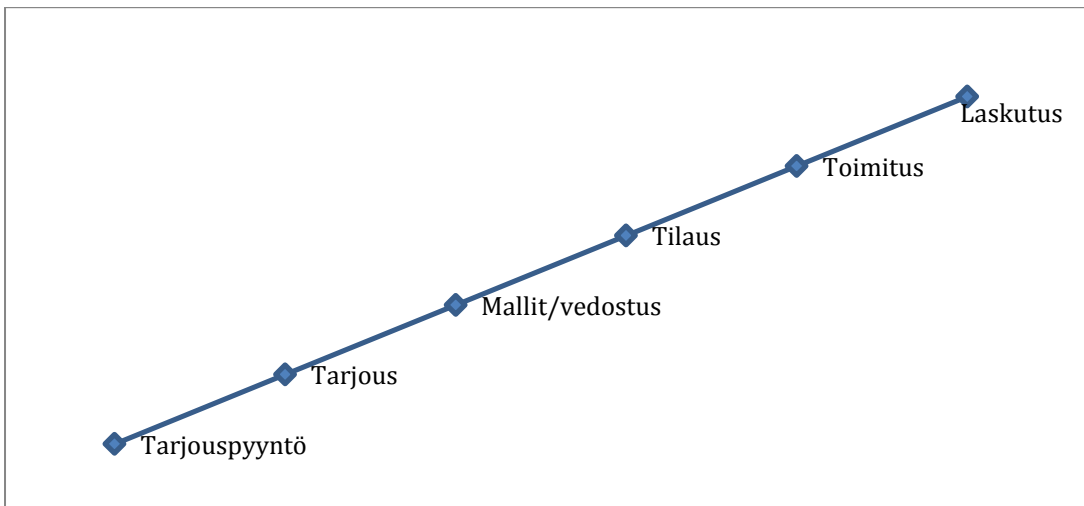
Liite 2. Tiedote haastateltaville

Gravityn asiakaskokemustutkimus – tiedonanto haastatteluun

Gravity on toimeksiantajana Haaga-Helian ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyössä. Gravity haluaa kehittää toimintaansa entistä asiakaslähtöisemmäksi ja tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa nykytilanne. Ilman asiakkaan kokemusten kuulemistä toiminnan kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi on vain yrityksen oma näkemys asiakaslähtöisyydestä.

Asiakkaan kokemuksia Gravityn toiminnasta kerätään sekä sähköisen kyselyn että haastattelujen avulla nykyisiltä asiakkailta. Sähköiseen kyselyyn osallistuminen ei estä haastatteluun osallistumista, koska haastattelujen avulla haetaan syvempää ymmärrystä nykyisten asiakkaiden kokemuksista eri asiakaskohtaamispaikoissa.

Asiakaskohtaamispaikat on kuvattu alla.



Haastattelujen kesto on noin tunti ja ne pyritään tekemään lokakuun 2015 aikana. Osallistumisenne haastatteluun antaa arvokasta tietoa Gravitylle heidän toiminnan kehittämiseen.

Ystävällisin terveisin,

Kristiina Järvelä

Opiskelija

Liiketalouden koulutusohjelma

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

krisse.jarvela@gmail.com