

## **Kohti yliverstaista asiakaspalvelua**

### **Asiakaspalvelukokemus Paytrailillä**

Emilia Linnera

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2018

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (YAMK), Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Tekijä(t) Linnera, Emilia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2018
	Sivumäärä 68	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Kohti ylivertaista asiakaspalvelua</b> Asiakaspalvelukokemus Paytrailillä		
Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Minna Tunkkari-Eskelinen		
Toimeksiantaja(t) Paytrail Technology Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaiseksi Paytrailin yritysasiakkaat kokevat heille tarjotun asiakaspalvelun ja tunnistaa tekijöitä, jotka tekevät asiakaspalvelukokemuksesta asiakkaalle ylivertaisen. Lisäksi tarkoituksena oli löytää Paytrailille ehdotuksia asiakaspalvelukokemuksen kehittämiseen, jotta se vastaisi mahdollisimman hyvin asiakkaiden toiveita.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivista tutkimusotetta hyödyntäen. Teoreettinen viitekehys koostui asiakaskeskeisestä palvelujen kehittämisestä, asiakaskokemuksesta ja asiakasymmärryksen merkityksestä ylivertaisen asiakaspalvelukokemuksen luomisessa. Tutkimuskohteina olivat Paytrailin yritysasiakkaat. Tutkimuskysely tehtiin sähköisellä kyselylomakkeella hyödyntäen SurveyMonkey-kyselytutkimustyökalua.</p> <p>Tulosten perusteella toimeksiantajayrityksen asiakkaiden voitiin todeta olevan varsin tyytyväisiä asiakaspalveluun. Asiakaspalvelua pidettiin nopeana, asiantuntevana ja ystävällisenä. Asiakaspalvelun laadun voitiin tulosten perusteella todeta olevan tasainen riippumatta asiointiyhteydestä tai -kanavasta. Asiakaspalvelijan asiantuntemus ja asiakaspalvelun nopea sekä helppo tavoitettavuus taas nousivat tärkeimmiksi ylivertaisen asiakaspalvelukokemuksen elementeiksi.</p> <p>Tulosten perusteella Paytrailin asiakaspalvelukokemuksen kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota asiakaspalvelijoiden asiantuntijuuden vahvistamiseen ja asiakaspalvelussa asiointin sujuvuuden varmistamiseen. Kehittämis ehdotuksena asiakkaiden tietoon voitaisiin tuoda palvelulupaukset asiointin nopeudesta. Lisäksi organisaatiossa tulisi asiakasymmärryksen keinoin vielä tarkemmin perehtyä asiakkaiden odotuksiin asiakaspalvelusta, jotta nämä odotukset voitaisiin ylittää.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) asiakaskeskeisyys, asiakastyytyväisyys, asiakaskokemus, asiakasymmärrys, palvelun kehittäminen		
Muut tiedot ( <a href="#">salassa pidettävät liitteet</a> ) Liitteet salassapitosopimuksen alaisia		

Author(s) Linnera, Emilia	Type of publication Master's thesis	Date April 2018 Language of publication: finnish
	Number of pages 68	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Towards superior customer service</b> The customer service experience in Paytrail		
Degree programme Master`s Degree Programme in Hospitality Management		
Supervisor(s) Tunkkari-Eskelinen, Minna		
Assigned by Paytrail Technology Ltd		
Abstract  <p>The aim if the thesis was to examine how Paytrail’s business customers’ views of the company’s customer service and identify factors that make the customer service experience superior to the customer. The purpose was also to find suggestions for Paytrail on how to improve the customer service experience in a way that would meet the customers’ expectations in the best possible way.</p> <p>The survey was conducted using a quantitative method. The theoretical framework focused on customer centered development of services, customer experience and the significance of customer insight when creating a superior customer service experience. The subjects were the business customers of Paytrail. A questionnaire was designed for the survey by using the SurveyMonkey online survey tool.</p> <p>The results of the thesis reveal that the Paytrail customers were relatively satisfied with customer service, which was considered fast, professional and friendly. Based on the results, the quality of the customer service seemed to be consistent regardless of the matter at hand or the used service channel. The service personnel’s expertise and the fast and easy accessibility to customer service were the most important elements of a superior customer service experiment.</p> <p>According to the results, when developing Paytrail’s customer service experience it would be important to enhance the customer service personnel’s expertise and to ensure a smooth flow of the customer service encounters. A development proposal would be that the customers should be introduced to the service promise concerning the fastness of the service. Moreover, looking more deeply into the customer’s expectations by means of customer insight would be useful so that they could be exceeded.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) customer centeredness, customer satisfaction, customer experience, customer insight, service development		
Miscellaneous ( <a href="#">Confidential information</a> ) Confidential appendix		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto.....</b>	<b>4</b>
1.1	Tavoite ja tutkimuskysymykset .....	4
1.2	Paytrail.....	5
1.3	Asiakaspalvelu Paytrailillä.....	6
<b>2</b>	<b>Asiakas palvelun keskiössä.....</b>	<b>8</b>
2.1	Tuotekeskeisyydestä kohti palvelukeskeisyyttä .....	8
2.2	Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka .....	10
2.3	Asiakkaan arvonmuodostus.....	12
2.4	Palvelun laatu asiakkaan kokemana .....	13
2.5	Ylivertainen asiakaspalvelukokemus .....	19
2.6	Asiakaskokemus ja asiakkaan sitouttaminen .....	22
2.7	Asiakasymmärrys kehittämisen lähtökohtana.....	25
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusmenetelmä .....</b>	<b>27</b>
3.1	Tutkimusmenetelmänä kyselytutkimus.....	28
3.2	Kyselylomakkeen laadinta ja aineistonkeruu .....	29
3.3	Aineiston analysointi .....	31
<b>4</b>	<b>Tulokset ja tulosten tarkastelu .....</b>	<b>33</b>
4.1	Vastaajien taustatiedot .....	33
4.2	Asioiminen Paytrailin asiakaspalvelussa.....	36
4.3	Onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen elementit ja asiakaspalvelun arviointi	38
4.4	Tyytyväisyys asiakaspalveluun taustamuuttujien mukaan .....	46
4.5	Ylivertaisen asiakaspalvelukokemuksen elementit .....	52

<b>5 Pohdinta ja johtopäätökset.....</b>	<b>57</b>
<b>Lähteet.....</b>	<b>61</b>

<b>Liitteet .....</b>	<b>64</b>
-----------------------	-----------

- Liite 1. Saatekirje (salainen)
- Liite 2. Kyselylomake (salainen)
- Liite 3. Asiakaspalvelun kuvailu (salainen)
- Liite 4. Tyytymättömät asiakkaat (salainen)

### **Kuviot**

Kuvio 1. Palvelulogiikka vs. tuotelogiikka (Grönroos 2009, 83, muokattu.) .....	10
Kuvio 2. Laadukkaan palvelun kriteerit (Grönroos 2000, 73-74, muokattu.) .....	14
Kuvio 3. E-palvelun laadun kuusi ulottuvuutta (Giovanis ja Melanthiou 2017, 38-39, muokattu.).....	17
Kuvio 4. Onnistuneen asiakaspalvelun elementit (Fisk 2009, muokattu.) .....	20
Kuvio 5. Asiakasymmärryksen kehittämisen askeleet (Arantola & Simonen 2009, 29, muokattu.).....	26
Kuvio 6. Vastaajien määrä / organisaation koko .....	34
Kuvio 7. Vastaajat eriteltynä toimenkuvan mukaan .....	35
Kuvio 8. Vastaajien määrä / asiakkuuden kesto .....	35
Kuvio 9. Vastaajien asiointitiheys .....	36
Kuvio 10. Yhteydenottojen syyt .....	37
Kuvio 11. Asiointikanavien käyttö .....	38
Kuvio 12. Tyytyväisyys asiakaspalveluun.....	43
Kuvio 13. Asiakaspalvelun kuvailu.....	45
Kuvio 14. Faktorianalyysin muuttujat.....	54
Kuvio 15. Faktorianalyysin lataukset .....	55
Kuvio 16. Tunnelmallisuus ja sujuvuus -faktorit.....	56

**Taulukot**

Taulukko 1. Onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen elementit.....	39
Taulukko 2. Asiakaspalvelun arviointi.....	41
Taulukko 3. Yrityksen koko suhteessa tyytyväisyyteen.....	46
Taulukko 4. Asiakkuuden kesto suhteessa tyytyväisyyteen.....	47
Taulukko 5. Asiointitiheys suhteessa tyytyväisyyteen.....	48
Taulukko 6. Asiointiyhteys suhteessa tyytyväisyyteen.....	49
Taulukko 7. Asiointikanava suhteessa tyytyväisyyteen.....	49
Taulukko 8. Asiakkuuden kesto suhteessa kokonaistyytyväisyyteen.....	50
Taulukko 9. Asiointitiheys suhteessa kokonaistyytyväisyyteen.....	51
Taulukko 10. Ylivertaisen asiakaspalvelukokemuksen elementit.....	53

# 1 Johdanto

Vuonna 2016 suomalaiset käyttivät 3,2 miljardia euroa verkkokaupoissa (Verkkokauppa Pohjoismaissa 2017). Kasvu verkkokaupassa on ollut kovaa. Verkkomaksupalvelun tarjoajan näkökulmasta tämä on tarkoittanut sitä, että kilpailu kiristynyt, kun alan kasvu on houkuttellut markkinoille uusia palveluntarjoajia. Maksupalvelun tarjoajan vaihtaminen on verkkokauppiiaan näkökulmasta varsin helppoa, joten palvelun tarjoajien täytyy erottautua kilpailijoistaan esimerkiksi asiakaspalvelukokemusta parantamalla.

Erinomaisella asiakaskokemuksella on usein positiivinen vaikutus monilla kannattavuuden mittareilla mitattuna (Reason, Løvlie & Brand Flu 2016, 57-58). Jokaisella asiakkaan ja yrityksen välisellä kohtaamisella on merkitystä, sillä palvelukohtaaminen on mahdollisuus parantaa asiakassuhdetta ja se on kriittinen suhteen jatkuvuuden kannalta (Melero, Sese & Verhoef 2016, 28). Yrityksen maineen kannalta erityisen tärkeitä ovat asiakkaiden kokemukset kaikista vuorovaikutustilanteista, joissa heidän asiaansa hoidetaan. Laadukkaalla vuorovaikutuksella voidaan saavuttaa paljon, ja luomalla asiakkaalle odotukset ylittäviä hetkiä voidaan saada asiakkaat suosittamaan yrityksen palveluja myös muille, mikä on ensisijaisen arvokasta yritykselle (Reason ym. 2016, 57-58).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää toimeksiantajalle ehdotuksia asiakaspalvelukokemuksen kehittämiseen, jotta kokemus vastaisi mahdollisimman hyvin asiakkaiden toiveita. Näiden ehdotuksien pohjaksi tehdään kysely Paytrailin yritysasiakkaille heidän kokemuksistaan asiakaspalvelusta sekä siitä, mitä asiakkaat pitävät tärkeänä onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen kannalta.

## 1.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoite määriteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantajayrityksessä laadukasta asiakaspalvelua on kautta yrityksen historian pidetty yhtenä merkittävänä kilpailuetuna ja yrityksen menestyksen tärkeänä osatekijänä. Tästä halutaan jatkossakin huolehtia toimeksiantajayrityksessä, ja siksi asiakkaiden kokemuksia asiakaspalvelusta haluttiin tutkia.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaiseksi toimeksiantajan yritysasiakkaat kokevat heille tarjotun asiakaspalvelun. Tutkimuksen avulla haluttiin myös tunnistaa tekijöitä, joilla asiakaspalvelukokemuksesta saataisiin asiakkaalle ylivertainen. Kyselyllä haluttiin myös selvittää eri osatekijöiden, kuten asiakkuuden keston, asiointiyhteyden ja asiointikanavan vaikutuksia kokemukseen asiakaspalvelusta.

Tutkimuskysymykset muotoituivat seuraaviksi:

Millaiseksi yritysasiakkaat kokevat asiakaspalvelun?

Mikä tekee asiakaspalvelukokemuksesta asiakkaalle ylivertaisen?

Tutkimuksen kohteeksi rajattiin toimeksiantajan yritysasiakkaat, jotka ovat sopimussuhteessa yritykseen. Toimeksiantajan asiakaspalveluun ovat yhteydessä myös kuluttaja-asiakkaat, jotka ovat tehneet maksun toimeksiantajayrityksen palvelua käyttäen. Asiakaspalvelukokemusta halutaan kuitenkin kehittää vastaamaan entistä paremmin juuri yritysasiakkaiden tarpeita, sillä kokemuksella uskotaan olevan merkittävä vaikutus asiakassuhteen säilyvyyteen sekä toimeksiantajayrityksen palvelun suositteluun.

## **1.2 Paytrail**

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Paytrail Oyj:lle. Yhtiö on perustettu vuonna 2007 Suomen Verkkomaksut -nimellä. Paytrail-nimellä yritys on toiminut vuodesta 2013 lähtien. Paytrail on maksulaitos, ja yhtiötä pidetään suomalaisena verkkomaksamisen edelläkävijänä. Yritys sai ensimmäisenä alansa toimijana Finanssivalvonnan myöntämän maksulaitostoimiluvan kotimaassaan. Paytrail Oyj on nykyisin osa osa Nets-konsernia. Nets on Pohjoismaiden johtava maksuratkaisujen, tietopalvelujen ja digitaalisten turvaratkaisujen tarjoaja. Vuoden 2016 liikevaihto oli 8,3 miljoonaa euroa, ja henkilöstömäärä yrityksessä tällä hetkellä on noin 50 henkilöä. Paytrailin pääkonttori sijaitsee Jyväskylässä. (Paytrail tekee verkossa ostamisesta ja myymisestä mukavaa n.d.)

Paytrail toimii verkkoliiketoiminta-alueella ja tarjoaa verkkomaksupalvelua verkossa liiketoimintaa harjoittaville yrityksille ja yhteisöille. Yrityksen www-sivujen mukaan Paytrailin maksupalvelu on kehitetty ratkaisemaan yritysten tarve mahdollistaa asiakkailleen järkevä tapa hoitaa verkkomaksaminen. Yksinkertaisesti käyttöönotettavien ja monipuolisesti sovellettavien palvelujen avulla Paytrail mahdollistaa yritysten verkkomaksamisen tehokkaasti ja turvallisesti. Yrityksen toiminta-ajatuksena on, ettei se välitä vain maksuja, vaan auttaa asiakasyrityksiään luomaan menestystä verkossa. Kilpailuetuinaan yrityksellä on osaava ja asiantunteva henkilöstö, laatu tekemisessä ja ainutlaatuinen palvelu. Yritys korostaa www-sivuillaan, että menestys on tehty yhdessä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa. (Paytrail tekee verkossa ostamisesta ja myymisestä mukavaa n.d.)

### **1.3 Asiakaspalvelu Paytrailillä**

Paytrailin asiakaspalvelua hoidetaan pääasiassa sisäisesti asiakaspalvelutiimistä, joka koostuu noin kymmenestä palveluasiantuntijasta (nimike ePayment Expert). Osa asiakaspalvelun toiminnoista on ulkoistettu. Ulkoistettuja toimintoja ovat kuluttaja-asiakkaiden, eli Paytrailin verkkomaksupalvelun kautta maksaneiden kuluttajien, pu-

helinasiakaspalvelu sekä yrityksen verkkosivuilla toimiva Chat-asiakaspalvelu. Toimintojen ulkoistamisella on mahdollistettu palveluasiantuntijoiden osaamisen keskittäminen nimenomaan Paytrailin asiakkaiden eli verkkokauppioiden ja kumppaneiden auttamiseen. Asiakaspalvelutiimin tehtäviin kuuluu vastata asiakkaiden yhteydenottoihin sähköisesti ja puhelimitse. Lisäksi tehtäviin kuuluu maksuliikenteen valvontaan ja riskienhallintaan liittyviä tehtäviä.

Yhteydenottojen syyt vaihtelevat laajasti, ja siksi palveluasiantuntijoilta vaaditaan laajaa osaamista paitsi verkkomaksamisesta myös verkkoliiketoiminnasta, kuten siihen liittyvästä lainsäädännöstä ja teknologiasta. Tarvittaessa asiakaspalvelutiimin on mahdollista hyödyntää myös esimerkiksi yrityksen compliance-osastoa tai teknisiä asiantuntijoita. Verkkoliiketoiminnassa tapahtuu paljon uutta, joten osaamista on myös kehitettävä jatkuvasti ja työssä pitää omaksua uusia asioita nopeasti. Olennaista työssä on kuitenkin palveluasenne ja halu löytää asiakkaalle paras mahdollinen ratkaisu.

Asiakaspalvelutiimi kokoontuu kerran viikossa omaan sisäiseen tiimipalaveriin, ja lisäksi tiimi osallistuu viikoittaiseen koko yrityksen palaveriin. Tällä pyritään varmistamaan, että kaikilla on tieto ajankohtaisista asioista ja toimialan mahdollisista muutoksista ja lisäksi mahdollisuus esittää kysymyksiä ja osallistua keskusteluun. Tarvittaessa palaveriin järjestetään koulutusta tai esimerkiksi talon sisältä asiantuntija voi tulla esittelemään uutta tuotetta tai palvelun ominaisuutta.

Koska alalla tapahtuu paljon uutta ja toisinaan tilanteet muuttuvat nopeastikin, aiheuttaa se aika ajoin haasteita sisäiselle viestinnälle ja ohjeistukselle. Tämä tai organisaation sisäiset uudistukset eivät kuitenkaan saisi näkyä asiakkaalle asiakaspalvelun laadussa. Mikäli erinomainen asiakaspalvelu halutaan pitää Paytrailin keskeisenä kilpailuetuna, on ehdottoman tärkeää seurata asiakaspalautteita ja asiakastyytyvyyttä. Vain näin voidaan varmistaa laadukkaan asiakaspalvelukokemuksen tarjoaminen muuttuvissa olosuhteissa.

## 2 Asiakas palvelun keskiössä

Grönroos (2009, 76) toteaa palvelun olevan monimutkainen ilmiö ja sanalla palvelu olevan useita merkityksiä. Grönroos (2009, 77) itse on esittänyt palvelulle seuraavan määritelmän:

*Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palvelutarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.*

Lisäksi Grönroos (2009, 79) tuo esiin palveluille kolme jokseenkin yleisluonteista piirrettä:

1. Palvelut ovat toiminnoista tai joukosta toimintoja koostuvia prosesseja.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan pääsääntöisesti samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana ainakin jossain määrin.

Nykyisin lähes jokaisen yrityksen voidaan katsoa olevan palveluyritys. Ajan saatossa tuotekeskeisyydestä on siirrytty palvelukeskeisempään suuntaan, ja tällä hetkellä puhutaan asiakkaan aikakaudesta. Tässä luvussa käsitellään, kuinka tämä muutos on tapahtunut ja mikä merkitys asiakkaan huomioimisella on palvelujen kehittämisessä. Lisäksi luvussa käsitellään asiakkaan arvon muodostumista, palvelun laatua, asiakaskokemusta ja ylivertaista asiakaspalvelua.

### 2.1 Tuotekeskeisyydestä kohti palvelukeskeisyyttä

Tuotekeskeisessä liiketoimintalogiikassa (englanniksi goods-dominant logic) fyysiset tuotteet nähdään keskeisenä osana vaihdantataloutta. Siinä tuottajan katsotaan määrittelevän arvon, joka syntyy vaihdannassa (value in exchange). Arvo sisältyy tuotteisiin ja sen mittarina toimii vaihdannassa saatu hinta tai arvo suhteessa muihin hyödykkeisiin. Aina 1900-luvun alusta 1960-luvulle saakka tuotekeskeinen liiketoimintalogiikka oli markkinoinnin keskeisiä ajatusmalleja. (Lusch, Vargo & O'Brien

2007, 6.) Alun perin oli olemassa vain perushyödykemarkkinat ja teollisuus oli taloudellisen kehityksen ja kansallisen vaurauden tärkein lähde. Vallalla olivat myyjän markkinat, jolloin tuottajien ei tarvinnut tarjota juurikaan palveluja tai tehdä tarjontaansa erilaiseksi kuin kilpailijoiden säilyttääkseen markkinaosuutensa. (Grönroos, 2000, 27.)

Kun käsitys markkinoinnista kehittyi 1900-luvun alkupuolella, ajateltiin sen olevan tuotteiden ja palvelujen tuomista ”markkinoille”. Markkinoinnin ajateltiin olevan sarja toimia, joilla ohjattiin hyödykkeitä tuottajalta kuluttajalle. Toisen maailmansodan jälkeen Yhdysvalloissa markkinoinnin näkökulma siirtyi kuluttajille markkinointiin. Senkin jälkeen, kun suuntaus tuotokeskeisyydestä siirtyi kuluttajakeskeisemmäksi, nähtiin kuluttaja arvonmuodostuksessa aluksi ulkoiseksi toimijaksi. Ajatus siitä, että palvelu voisi lisätä kilpailuetua, on syntynyt tuotokeskeisen liiketoimintalogiikan pohjalta. Palvelu nähtiin yhtenä työkaluna tuotteen arvon lisäämiseksi. (Lusch ym. 2007, 6-8.)

Vastavuoroisesti palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa (englanniksi service-dominant logic) asiakas nähdään resurssina, joka toimii muiden resurssien kanssa ja kumppanina, joka luo arvoa yhdessä yrityksen kanssa (Lusch ym. 2007, 6). Palvelukeskeisessä logiikassa tuotoksen arvon ei nähdä syntyvän tehtaassa, vaan käytössä. Näin ollen asiakkaalle syntyvän arvon näkökulmasta tuotteet ja palvelut ovat samalla viivalla. (Arantola & Simonen 2009, 3.)

Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa perinteinen markkinoinnin kilpailukeino 4P:tä nähdään uudessa valossa. Tuotetta (englanniksi product) tarkastellaan palveluketjuna, jossa palvelua tarjotaan jonkin tavarain tai hyödykkeen kautta. Markkinointiviestintä (englanniksi promotion) puolestaan nähdään enemmänkin keskusteluna tai vuoropuheluna asiakkaan kanssa. Hinnan (englanniksi price) ajatellaan korvautuvan arvon muodostumisella, joka tapahtuu vaihdannan molemmille osapuolille ja saatavuutta (englanniksi place) taas vastaavat arververkostot ja prosessit. (Lusch ym. 2007, 6.) Palvelua ei tulisi nähdä tavaroiden tai laitteiden vastakohtaksi, vaan kaiken vaihdannan laajemmaksi käsitteeksi ja rajat ylittäväksi aatteeksi, johon liiketalouden tulisi perustua (Lusch & Nambisan 2015, 158).

Grönroos (2009, 82) kirjoittaa palvelujen olevan prosesseja, joissa joukko yrityksen resursseja on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa siten, että asiakkaiden toimintoihin ja prosesseihin syntyy arvoa. Kun tavarat ovat arvoa tukevia resursseja, ovat palvelut arvoa tukevia prosesseja, siis prosesseja, jotka tukevat asiakkaan arvon tuottamista (Kuvio 1). Palvelulogiikassa onkin keskeistä, että siinä edistetään prosesseja, jotka tukevat arvon luomista asiakkaiden päivittäisissä toiminnoissa.

Tarjooman luonne	Palvelulogiikka Arvoa tukeva prosessi	Tavaralogiikka Arvoa tukeva resurssi
Näkökulma	Prosessi, jossa joukko resursseja on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja pyrkimyksenä on tukea heidän prosessejaan arvoa luovalla tavalla	Resurssi, jota asiakkaat käyttävät mahdollisesti yhdessä muiden resursien kanssa luodakseen arvoa itselleen.
Liiketoiminnan logiikka	Edistää prosesseja, jotka tukevat asiakkaan arvon luontia.	Tehdä tavaroita asiakkaiden käyttämiksi resursseiksi.
Asiakkaan rooli	Arvon tuottaja ja osittain kanssatuottaja	Arvon ainoa tuottaja
Yrityksen rooli	Tarjoaa käyttöön palveluprosessin ja osallistuu arvon tuottamiseen ja luomiseen asiakkaiden kulu- tusprosessissa.	Tarjoaa asiakkaille tuotteita resurssiksi ja on tämän resurssin ainoa tuottaja.

Kuvio 1. Palvelulogiikka vs. tuotelogiikka (Grönroos 2009, 83, muokattu.)

Palvelulogiikan omaksuminen yrityksissä tarkoittaa, että yritys ottaa vastuun asiakkaiden prosessien ja päivittäisten toimintojen tukemisesta sopivilla prosesseilla sen sijaan, että asiakkaalle annettaisiin pelkästään resursseja, kuten tuotteita tai tietoja (Grönroos, 2009, 83).

## 2.2 Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

Liiketoiminnalliset ajattelumallit ovat siirtyneet tuotekeskeisestä logiikasta palvelukeskeisempään suuntaan. Sittemmin yritysmaailmassa on huomio kiinnittynyt entistä

enemmän asiakkaan suuntaan ja asiakaskeskeinen logiikka (englanniksi customer-dominant logic) on alkanut kiinnostaa yrityksiä. Asiakaskeskeinen logiikka on liiketoiminnan ja markkinoinnin näkökulma, joka perustuu asiakkaan etusijalle asettamiseen. Siinä sen sijaan, että yritys keskittyisi saamaan asiakkaan osaksi prosessejaan pyritään ymmärtämään, kuinka asiakas omassa ekosysteemissään on vuorovaikutuksessa erilaisten toimijoiden kanssa. Toisin sanoen kuinka asiakkaat sulauttavat erilaiset palvelut osaksi omaa elämäänsä, sen sijaan että yrityksissä keskityttäisiin siihen, kuinka ne tuottavat näitä palveluja asiakkaille. (Heinonen & Strandvik 2015, 472-484.)

Asiakaskeskeisyys näkyy yrityksissä asiakaskeskeisenä toimintana. Monet yritykset kertovat asiakaskeskeisyyden arvokseen ja toteavat toimintansa asiakaslähtöiseksi. Olennaista kuitenkin on, miten asiakaskeskeisyys konkretisoituu asiakaslähtöiseksi toiminnaksi. (Aarnikoivu 2005, 30-31.) Koska asiakas on keskeinen osa palvelua, on palvelua kehitettäessä keskeistä ymmärtää asiakasta ja hänen tarpeitaan. Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen auttaa yrityksiä sisäistämään asiakkuudesta syntyvää arvoa käytännössä. (Arantola & Simonen 2009, 2-3.)

Lemon ja Verhoef (2016, 73) esittelevät nelivaiheisen polun kohti asiakaskeskeisempää kulttuuria:

1. Asiakastiedon jakaminen yrityksen sisällä.
2. Asiakasymmärryksen lisääminen aikaisemman käyttäytymisen ja kaiken saatavilla olevan tiedon perustuen.
3. Ymmärryksen kehittäminen asiakkaan mahdollisesti käyttäytymisestä tulevaisuudessa.
4. Reaaliaikainen vastaaminen asiakkaan tarpeisiin.

Asiakaskeskeisen organisaatiokulttuurin luominen vaatii aikaa, pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista. Parhaimmillaan asiakaspalvelukulttuuri on juurrutettu sekä yritykseen että työntekijöihin ja määrittää yrityksen toimintaa kautta linjan. Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan asiakkaan nostamista aidosti yrityksen toiminnan keskiöön niin, että asiakasnäkökulmaa mietitään jokapäiväisissä päätöksissä, ei ainoastaan hetkellisissä projekteissa. (Gerdt & Korkiakoski, 2016, 96-98.)

### **2.3 Asiakkaan arvonmuodostus**

Arvon luominen asiakkailleen on organisaatioiden perustehtävä. Tämän arvon tulee olla niin merkityksellistä, että asiakas on valmis maksamaan siitä. Yrityksen omistajat taas täsmentävät, minkä tyyppistä arvoa yritys haluaa asiakkailleen tuottaa määrittelemällä, missä toimintaympäristössä yritys toimii. (Tuulaniemi 2009, 30.) Menestyksekkään liiketoiminnan perusta on arvon luominen asiakkaalle syvän asiakasymmärryksen kautta, jolloin voidaan tarjota asiakkaalle yhä toimivampia ja persoonallisempia ratkaisuja. Toisaalta tätä kautta voidaan luoda arvoa myös osakkeenomistajille luomalla pohja kannattavalle kasvulle. (Fisk 2009, 81.)

Tuulaniemen (2009, 30) mukaan organisaatioiden asiakkailleen tarjoama arvo tarkoittaa hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Hinnalla voidaan viitata rahallisen arvon lisäksi myös uhrauksiin, joita asiakas tekee hankinnan eteen. Taloudellisen arvon lisäksi on otettava huomioon vaiva, jonka hankinta on vaatinut. Näin ollen arvon voidaan todeta olevan myös yhtä kuin asiakkaan kokema hyödyllisyys. Löytänän ja Kortesuon (2011, 55) mukaan asiakkaan kokema arvo syntyy erilaisten osien summana. Arvon lähteistä he erottelevat kaksi ulottuvuutta: utilitaariset ja hedonistiset. Utilitaariset lähteet ovat rationaalisia ja mitattavia. Nämä lähteet toimivat keinona jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Hedonistiset lähteet puolestaan ovat irratiionaalaisia, subjektiivisia ja emotionaalaisia. Tällöin arvo muodostuu tuotteesta tai palvelusta syntyvinä erilaisina tunteina, kuten hauskuutena, nautintona, jännityksenä tai turvallisuuden tunteena.

Lisäksi arvo on aina suhteessa aikaisempiin kokemuksiimme ja siihen mitä asiakas henkilökohtaisesti arvostaa. Asialla on siis vain tietty arvo, jos joku kokee sen tietyn arvoiseksi. Tuulaniemi (2009, 31) toteaaakin, ettei absoluuttista arvoa ole olemassa-kaan, vaan arvo on aina suhteellista. Lähtökohtaisesti ihmiset kuitenkin ostavat tuotteita tai palveluita saavuttaakseen jotakin tai ratkaistakseen jonkin ongelman. Mikäli ihminen pystyy tuotteen tai palvelun avulla ratkaisemaan ongelmansa, kokee hän saavansa arvoa.

Yksi liiketoiminnan keskeisiä tekijöitä on yrityksen asiakkailleen antama lupaus arvosta. Arvolupauksessaan yritys määrittelee ja kuvaa tuotteen/palvelun, tarkentaa kenelle tuote/palvelu on tarkoitettu, kertoo asiakashyödyn ja kuvaa, miksi tuote/palvelu on ainutlaatuinen. Tuulaniemi (2009, 33) korostaa, että olennaista on asiakkaan ymmärrys siitä, mitä hänelle ollaan tarjoamassa ja että hän on kiinnostunut tarjotusta.

Kuten aikaisemmissa kappaleissa todettiin, asiakkaan aikaisemmat kokemukset vaikuttavat hänen odotuksiinsa saatavasta arvosta. Tähän liittyvät myös asiakkaan toiveet, tarpeet, yrityksen tarjoama viestintä ja maine. Käytännössä asiakkaan kokema arvo muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa eri kohtaamisissa ja kanavissa, kuten asiakaspalvelu, internet, palvelut ja ympäristöt. Asiakkaan käsitys arvosta muodostuu siis hänen odotuksiensa ja toteutuneen subjektiivisen kokemuksen perusteella. (Tuulaniemi 2009, 33.) Kun yrityksissä keskitytään luomaan asiakkaille kokemuksia palvelujen tuottamisen sijaan, syvennetään samalla asiakassuhteita ja tehdään niistä samalla arvokkaampia sekä itselle että asiakkaalle (Löytänä & Korteso 2011, 19).

## **2.4 Palvelun laatu asiakkaan kokemana**

Palvelua ei voi varastoida, se tuotetaan ja käytetään samanaikaisesti. Palveluun osallistuvat sekä palvelun tuottaja, että vastaanottaja. Tämä tuo mukanaan mahdollisuuksia, mutta toisaalta myös jatkuvia epäonnistumisen riskejä. Koska asiakas osallistuu palvelutapahtumaan on jokainen tilanne erilainen ja mikä toiselle asiakkaalle on

loistavaa palvelua voi toiselle merkitä standarditason palvelua. (Lundberg & Töytäri 2010, 41-42.) Myös Tuulaniemi (2011, 26) kirjoittaa asiakkaan aina olevan osa palvelutapahtumaa ja näin ollen hän muodostaa kokemuksensa palvelusta joka kerta palvelutapahtumassa henkilökohtaisesti uudelleen. Keskeistä on, että yritys ja asiakas löytävät laadulle yhteiset kriteerit ja yhteisen sanaston.

## Laadukas palvelu

Lundberg & Töytäri (2010, 42) kirjoittavat asiakkaiden kokeman palvelun laadun muodostuvan lopputuloksen teknisestä laadusta ja palvelutapahtuman toiminnallisesta laadusta. Teknisellä laadulla tarkoitetaan sitä mitä asiakas saa yritykseltä vuorovaikutuksessa, kun taas toiminnallinen laatu on kuvaus asiakkaan kokemuksista ja tunteista palvelun jälkeen. Grönroos (2000, 73-74) on koonnut laadukkaaksi koetun palvelulle kuusi kriteeriä, jotka näkyvät alla olevassa taulukossa.

1. **Ammattitaito** (Asiakas ymmärtää, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit hänen ongelmansa ammattitaitoiseen ratkaisuun.)
2. **Asenne ja käyttäytyminen** (Asiakas tuntee, että palvelutyöntekijät kiinnittävät hänen huomiota ja haluavat ratkaista tämän ongelman ystävällisesti ja spontaanisti.)
3. **Lähestyttävyys ja joustavuus** (Asiakas kokee, että palveluntarjoaja, sen sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät toimivat niin, että palvelu on helppo saada ja yritys on valmis joustamaan asiakkaan toiveiden ja vaatimusten mukaisesti.)
4. **Luotettavuus ja uskottavuus** (Asiakas voi luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan.)
5. **Normalisointi** (Asiakas ymmärtää, että jotakin odottamatonta tapahtuessa palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden hyväksyttävän ratkaisun.)
6. **Maine** (Asiakas luottaa palveluntarjoajan toimiin ja uskoo saavansa rahalleen vastineen. Asiakas voi luottaa, että palveluntarjoajalla on sellaiset arvot ja suorituskriteerit, jotka asiakas voi hyväksyä.)

Kuvio 2. Laadukkaan palvelun kriteerit (Grönroos 2000, 73-74, muokattu.)

Gerdt ja Korhikoski (2016, 101) kiteyttävät hyvän palvelun olevan ennen kaikkea vastaamista asiakkaan odotuksiin ja tästä syystä lähtökohta sille on asiakkaan ymmärtäminen. Mikäli tässä on haasteita, voi palvelun laadun näkökulmasta seurata ongelmia. Sharabi (2014, 185) on jakanut ongelmien pääsyyt neljään kategoriaan. Ensimmäinen on se, että asiakkaan odotukset eroavat siitä, mitä yrityksessä luullaan asiakkaan odotusten olevan, joka on seurausta informaation kulun puutteesta. Toisena pääsyyntä on ero yrityksen ja asiakkaan vaatimustason välillä. Mikäli yrityksessä ei ymmärretä asiakkaan odotuksia, voi tämä johtaa sopimattomaan palvelujen suunnitteluun ja uskomukseen, että asiakkaan odotukset ovat liioiteltuja. Kolmantena on ero palveluvaatimusten ja tarjotun palvelun välillä, joka voi olla seurausta esimerkiksi väliaikaisesta resurssipuutteesta tai henkilöstön koulutuksen tai motivaation puutteesta. Neljäntenä on ero ulospäin annettujen asiakaslupauksien ja tosiasiallisen palvelun välillä, joka tavallisesti johtuu liiallisista lupauksista tai puutteista kommunikaatiossa.

Tyytyväiset asiakkaat kokevat, että yritys ja sen työntekijät ovat aidosti kiinnostuneita heidän asioistaan ja haluavat tarjota heille parasta mahdollista palvelua (Gerdt & Korhikoski 2016, 46). Palvelutilanteessa tämä edellyttää asiakaspalvelijalta paitsi substanssiosaamista myös tunneälyä, jotta asiakkaan signaaleja ymmärretään ja niihin osataan reagoida oikein (mts. 101). Toisaalta alati kovenevassa kilpailussa on myös todettu, ettei asiakkaan tyytyväisyys enää riitä, vaan yritysten tulee pyrkiä ilahduttamaan asiakkaitaan. On väitetty, että tyytyväinen asiakas pysyy asiakkaana vain, kunnes parempi tarjous tulee vastaan, kun taas asiakas, joka toistuvasti ilahtuu asioidessaan yrityksen kanssa, säilyy todennäköisemmin uskollisena. (Kanji & Gorst 2005, 7.)

### **E-palvelun laatu**

Oman näkökulman palvelun laadun tarkisteluun tuovat sähköiset palvelut, joista usein käytetään myös nimityksiä onlinepalvelut tai e-palvelut. Kumbhar (2012, 13)

määrittelee e-palvelujen olevan palveluja, joita toimitetaan erilaisten elektronisin keinoin, kuten esimerkiksi internetin, sähköpostin, mobiilipuhelimen, kotitietokoneen tai luottokortin välityksellä. E-palveluja on tutkittu paljon erityisesti verkko-kauppojen ja pankkimaailman näkökulmasta. Verkkomaksupalveluntarjoajan näkökulmaa ei tutkimuksissa juurikaan ole tuotu esiin, sillä ala on verrattain uusi. Verkko-kauppoihin ja pankkimaailmaan sovellettu tutkimustieto on kuitenkin mielestäni hyödynnettävissä myös verkkomaksupalveluntarjoajiin, sillä toimintaympäristö on näiden kohdalla varsin yhtenevä.

Aikaisemmissa kappaleissa käsitellyn perinteiden palvelun laadun ja e-palvelujen laadun mittaamisen välillä on sekä yhtäläisyyksiä, että eroavaisuuksia. E-palvelujen laadun (englanniksi E-service quality, ESQ) mittaamisesta puhutaan, kun arvioidaan palvelua, jonka toimittamiseen on hyödynnetty teknologiaa. (Kumbhar 2012, 13.) E-palvelujen laadun mittaaminen on ensiarvoisen tärkeää onlinepalveluntarjoajille, koska se vaikuttaa merkittävästi yrityksen suorituskykyyn, asiakkaiden luottamukseen ja asenteisiin palveluntarjoajaa kohtaan, koettuun arvoon ja tyytyväisyyteen palvelua kohtaan ja asiakasuskollisuuteen. E-palvelun laatu määritellään e-kaupan viitekehyksessä laajuudeksi, jolla verkkosivu mahdollistaa suorituskykyisen ja tehokkaan tuotteiden ja palvelujen ostamisen ja toimituksen. (Giovanis & Melanthiou 2017, 38.)

Asiakkaiden on havaittu verkko-ostamisen tai onlineympäristössä toimimisen yhteydessä arvioivan koko ostokokemusta sisältäen etsimisen, tarvittavan tiedon keräämisen, tuotteen arvioimisen, ostopäätöksen ja maksutapahtuman tekemisen ja niihin liittyvän tuotteen toimituksen/palautuksen ja asiakaspalvelun. Tästä syystä e-palvelun laadun tutkimus on varsin moniulotteista ja e-palvelun laadun arviointiin on useita moniulotteisia mittareita. Usein nämä ulottuvuudet ovat riippuvaisia kulloinkin analysoitavasta palvelusta. Kuvioon 3 on tuotu Giovanniksen ja Melanthioun (2017, 38-39) esittelemät kuusi ulottuvuutta, jotka vaikuttavat esiintyvän useimmissa e-palvelun laadun mittareissa.

---

1. Luotettavuus/käyttövarmuus (reliability/fulfillment)

2. Reagointikyky (responsiveness)

---

3. Käytön helppous/käytettävyys (ease of use/usability)

4. Yksityisyys/turvallisuus (privacy/security)

5. Tiedon laatu/hyödyllisyys (information quality/benefit)

6. Verkkosivujen toteutus (web design)

Kuvio 3. E-palvelun laadun kuusi ulottuvuutta (Giovanis ja Melanthiou 2017, 38-39, muokattu.)

Ensimmäisenä ulottuvuutena mainitaan luotettavuus/suorituskyky, jolla viitataan e-palveluntarjoajan kykyyn tarjota luvattu palvelu luotettavasti ja virheettömästi (Giovanis & Melanthiou 2017, 38). Palveluntarjoajien tulee olla erityisen huolellisia tarjoamiensa palvelujen tarkkuudesta ja virheettömyydestä. Investoiminen offline ja online tukitoimien parantamiseen tilaamisen epäjohtonmukaisuuksien ja maksamisongelmiin välttämiseksi sekä tilauksenseurantamahdollisuuden tarjoaminen asiakkaalle ovat suorituskyvyn kannalta keskeisiä toimintoja, joilla asiakas pidetään sitoutuneena. (Mts. 50-51.)

Toisena ulottuvuutena on reagoitukyky, jolla tarkoitetaan palveluntarjoajan kykyä nopeuteen reagoida ja halukkuuteen auttaa asiakkaitaan (mts. 38). Sen nähdään olevan avaintekijä erityisesti transaktioon pohjautuvissa kokemuksissa. Näin ollen palveluntarjoajien täytyy tarjota työkaluja kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen asiakaidensa kanssa ja antaa tarkkoja ja rehellisiä vastauksia, mikäli asiakas tarvitsee lisätietoja tai kohtaa ongelmia. (Mts. 50-51.)

Kolmantena ulottuvuutena mainitaan käytön helppous/käytettävyys, joka viittaa online asiakkaalta vaadittavaan vaivannäköön, jolla tämä saavuttaa tarvittavan tiedon. Neljäs ulottuvuus puolestaan on yksityisyys/turvallisuus, joilla taataan yksityisten ja taloudellisten tietojen suojeleminen. (Mts. 38.) Näiden kahden ulottuvuuden nähtiin vaikuttavan vähiten asiakaskokemukseen, jonka taas arveltiin johtuvan siitä, että teknologian edistymisen myötä hakukoneet, tilaamisen helppous ja maksamisen turvallisuus ovat parantuneet ja ihmiset ovat entistä tottuneempia ja vähemmän pelokkaita

verkkoasioimisessa. Näiden kahden ulottuvuuden merkitystä ei kuitenkaan e-palvelun laadun näkökulmasta ole syytä sivuuttaa. Käytettävyyden parantamisen Giovanis ja Melanthiou kirjoittavat edellyttävän tehokkaan navigointirajapinnan hankkimista ja hakukonetta, joka helpottaa asiakkaan tiedonhankkimista. Palveluntarjoajan tulee myös kiinnittää merkittävässä määrin huomiota yksityisyys ja turvallisuusasioihin, sillä niillä on suoraan vaikutusta asiakkaan luottamukseen. Erilaisten maksutapojen saatavuus, laatusertifikaattien näkyminen ja yhteistyö luotettujen kolmansien osapuolien kanssa auttavat asiakkaan vakuuttamisessa. Tämän lisäksi maksu- ja toimitusehtojen sekä palveluntarjoajan tietosuojaehtojen asianmukainen saatavuus vahvistavat asiakkaan kokemusta. (Mts. 50-51.)

Viides ulottuvuus tiedon laatu/hyödyllisyys, eli tarjotun tiedon sopivuus asiakkaan tarpeisiin ja pyrkimyksiin (mts. 38). Tämä ulottuvuus nähtiin myös tärkeänä asiakkaan transaktioon liittyvän kokemuksen kannalta ja siinä korostuu tarjotuista tuotteista tai palveluprosessista kattavan, olennaisen ja tarkan tiedon tarjoamisen merkitys. Tiedon laatu ja hyödyllisyys ulottuvuus on myös merkittävä asiakkaan tekemien hankintojen ja asiakassuhteen jatkumisen näkökulmasta, sillä ristiriitaiset ja epäselvät tiedot usein estävät asiakasta tekemästä ostopäätöstä. (Mts. 50-51.)

Viimeinen ulottuvuus on verkkosivujen toteutus/suunnittelu, jolla tarkoitetaan online luetteloiden esteettisiä ominaisuuksia, sisältöä ja rakennetta (Giovanis & Melanthiou 2017, 38). E-palveluntarjoajien täytyy tarjota moderni sivusto, jossa on toimivia ja innovatiivisia, asiakasta miellyttäviä ominaisuuksia. Tämä kuvastaa palveluntarjoajan tai myyjän asemaa markkinoilla, sillä verkkosivujen toteutuksella on merkittävä vaikutus ostokokemukseen. Sivujen visuaaliseen ilmeeseen panostamalla voidaan lisätä asiakkaan luottamusta ja sitoutumista palveluntarjoajaa kohtaan.

E-palvelun laadun yhteydessä Kumbhar (2012, 16) esittelee myös termin e-asiakastyytyväisyys ja määrittelee käsitteen seuraavasti:

*”E-asiakastyytyväisyys on lopputulos asiakkaan näkemyksistä verkkoasiointinsa mukavuudesta, luottamuksesta, turvallisuudesta, kustomoinnista, käytettävyydestä, helppoudesta, kustannustehokkuudesta ja koetusta arvosta”.*

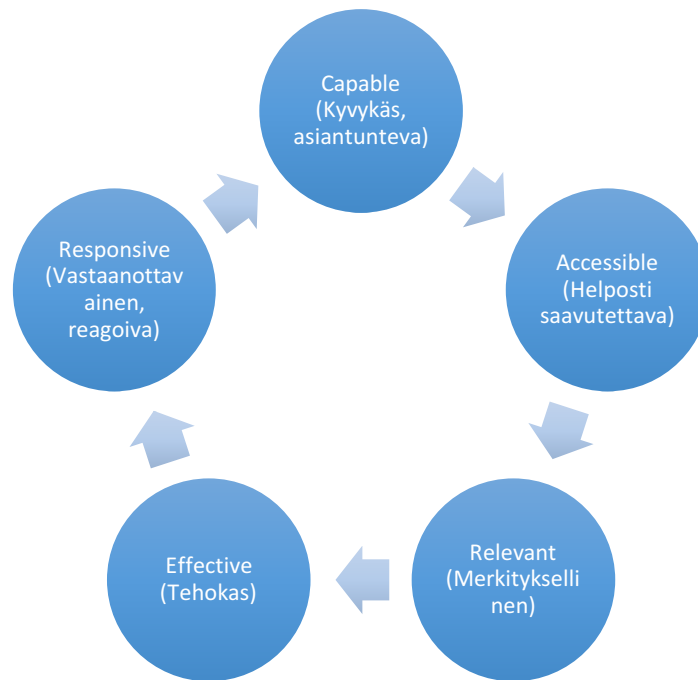
E-palveluntarjoajien tulee panostaa parempien kokemusten tarjoamiseen asiakkaan jokaisessa kohtaamispisteessä, keskittyen erityisesti kuuteen aikaisemmin esiteltyyn ulottuvuuteen kasvattaakseen tätä asiakastyytyvää sekä luodakseen luotettavia asiakassuhteita ja ylläpitääkseen asiakkaan halua säilyttää kallisarvoinen suhde (Giovanis & Melanthiou 2017, 50-51).

## 2.5 Ylivertainen asiakaspalvelukokemus

Tässä kappaleessa käsitellään tekijöitä, joista ylivertainen asiakaspalvelukokemus muodostuu. Ylivertainen asiakaspalvelu on keskeinen osa ylivertaista asiakaskokemusta, joten asiakaspalvelua on käsitelty omana asiakaskokemuksen osanaan. Lisäksi kappaleessa tuodaan esiin mitä erityispiirteitä onlineympäristö tuo asiakaspalvelukokemukseen.

Palvelu on keino erottautua kilpailijoista. Tästä huolimatta monesti asiakaspalvelu on rutiininomaista ja joustamatonta tai pahimmillaan automatisoitua palvelu, joka ei pysty mukautumaan tai vastaamaan kuin asiakkaan aivan yleisimpiin ongelmiin. Fiskin (2009, 238-239) mukaan olennaista asiakaspalvelussa on asiakkaan ongelman ratkaiseminen nopeasti ja tehokkaasti. Akronyymi CARER (englanniksi huoltaja, huolenpitäjä) pitää sisällään avaintekijät onnistuneeseen asiakaspalveluun (Kuvio 4):

- Capable (Kyvykäs, asiantunteva), asiakaspalvelussa on tiedot ja taidot palvelun tarjoamiseen.
- Accessible (Helposti saavutettava), asiakaspalvelu on nopeasti ja helposti tavoitettavissa ja siellä ollaan halukkaista auttamaan.
- Relevant (Merkityksellinen), asiakaspalvelussa ymmärretään asiakasta ja ollaan sitoutuneita olemaan asiakkaan puolella.
- Effective (Tehokas), palvelua tarjotaan kuten luvattu, tehokkaasti ja nopeasti.
- Responsive (Vastaanottavainen, reagoiva), asiakaspalvelussa osataan ennakoida ja vastata asiakkaan tarpeisiin.



Kuvio 4. Onnistuneen asiakaspalvelun elementit (Fisk 2009, muokattu.)

Lundberg ja Töytäri (2010, 190) toteavat palvelun olevan asiakkaan näkökulmasta onnistunutta, kun sen saatavuus on hyvä ja asiakkaan tarpeet tyydytetään ystävällisesti, osaavasti ja nopeasti. He kuitenkin korostavat, ettei asiakkaille riitä tavanomainen palvelu, vaan yritysten tulisi tietoisesti pyrkiä ylittämään asiakkaan odotukset ja näin luoda tälle ylimääräistä arvoa, josta ollaan valmiita maksamaan. Layne (n.d.) määrittelee ylivertainen asiakaspalvelun olevan muutakin kuin asiakkaan ongelmien ratkaisemista ja yrityksen tuotteiden tai palvelujen tuntemista. Yliverlaisen asiakaspalvelun tarjoaminen edellyttää kykyä ennakoida asiakkaan tarpeita. Tämä puolestaan vaatii yrityksen henkilöstöltä aitoa kiinnostusta asiakkaan hyvinvointia kohtaan, mutta myös empatiakykyä ja kykyä asettua asiakkaan asemaan.

Ylivertaiselle asiakaspalvelulle ei ole olemassa yhtä tiukkaa kaavaa, sillä asiakkaiden käsitykset ja toiveet ylivertaiselle palvelulle vaihtelevat. Asiakaspalvelukokemuksen syntyyn vaikuttavat asiakkaan aikaisemmat kokemukset, joita hän peilaa nykyisiin odotuksiinsa, haluihinsa ja toiveisiinsa. Näin ollen odotukset muuttuvat jatkuvasti, koska maailma ympärillä muuttuu koko ajan. Asiakaskokemuksen ollessa myös aina subjektiivinen, on yhden ainoan mallin sen toteuttamiseen vaikeaa määritellä (Gerdt

& Korhonen 2016, 93-94). Aarnikoivu (2005, 86) kirjoittaa palveluelämysten tuottamisesta asiakkaalle. Hänen mukaansa asiakkaat kokivat asiakaspalvelutilanteen elämykselliseksi, kun läsnä olivat enemmän tekeminen ja vaivannäkö. Lisäksi olennaista on kiireettömyyden tunne, ystävällisyys, joustava palvelu sekä asiakaspalvelijan iloisuus ja positiivisuus. Avainasemassa oli myös asiakkaan itsensä arvokkaaksi tunteminen.

Yrityksessä voidaan luoda standardit ja käytännöt asiakaspalvelulle ja kouluttaa henkilöstö toteuttamaan näitä, mutta samalla asiakaspalvelijoille tulisi antaa vapaus olla oma-aloitteisia ja tehdä omia ratkaisuja asiakkaiden toiveiden täyttämiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. (Layne n.d.) Henkilöstön valtuuttaminen on tärkeää, sillä yrityksen johto ei voi aina olla paikalla, kun asiakasta palvelua tarvitsee (Compeau 2007). Tällöin asiakasnäkökulma, organisaation kulttuuri, arvomaailma ja tavoitteet johtavat työtä (Pitkänen 2006, 99).

Jokaisella asiakkaan ja yrityksen välisellä kohtaamispaikalla on väliä, sillä palvelukohtaaminen on mahdollisuus parantaa asiakassuhdetta ja on kriittinen menestykselle ja tuottavan suhteen ylläpitämisen näkökulmasta (Melero, Sese & Verhoef 2016, 28). Kohdatessa asiakas, on tärkeää kuunnella asiakkaan aloitteita ja tunnistaa tyyli, jolla asiakas haluaa asioida (Pitkänen 2006, 110). Ensivaikutelma asiakaskohtauksessa on myös erityisen tärkeä ja jättää usein asiakkaalle mielikuvan yrityksestä pitkäksi aikaa. (Backer n.d.) Hyvällä ensivaikutelmalla mahdollistetaan positiivisen vuorovaikutuksen kehän syntyminen ja se, että asiakas tarvittaessa antaa anteeksi enemmän ja tulkitsee asiat ensisijaisesti positiivisesti (Aarnikoivu 2005, 94).

Yksi keskeinen elementti hyvän palvelukokemuksen muodostumisessa on asiakkaan kokemus luottamus yritystä kohtaan. Erityisesti e-palvelujentarjoajille asiakkaan luottamuksen voittaminen ja turvallisuuden tunteiden luominen ovat tärkeitä arvon tuottamisen näkökulmasta ja yksi keskeinen osa niiden lisäämiseen on asiakaspalveluun panostaminen. (Velmurugan 2009, 157.) Jos asiakaspalvelija pystyy herättämään asiakkaan luottamuksen, siirtyy se koskemaan koko yritystä. Asiakkaan luottamuksen synnyttäminen vaatii asiakkaan rooliin asettumista, innovatiivisuutta, rohkeutta ja palveluasennetta. (Aarnikoivu 2005, 82-83.)

## 2.6 Asiakaskokemus ja asiakkaan sitouttaminen

Asiakkaat ovat nykyisin vuorovaikutuksessa yrityksiin yhä useampien kontaktipisteiden ja medioiden kautta, minkä seurauksena asiakaspolut ovat entistä monimutkaisempia. Yritysten täytyy toimia tehokkaampien medioiden ja pirstoutuneiden kanavien kanssa, mikä on johtanut kasvavaan kiinnostukseen asiakaskokemusta kohtaan. (Lemon & Verhoef 2016, 69.) Bisneskielessä englanninkielinen termi customer experience yleistyi 2000-luvun alussa. Vuonna 1999 julkaistun kirjan Experience Economy –kirjan kirjoittajat B. Joseph Pine ja James H. Gilmore olivat aihealueen pioneereja. Tämän jälkeen aihetta on käsitelty runsaasti. Löytänä ja Korteso (2011, 11) määrittelevät suomenkielisen termin asiakaskokemus seuraavasti:

*Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.*

Määritelmässä keskeistä on, että asiakaskokemus on ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen summa. Se ei ole rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Lemon ja Verhoef (2016, 71) puolestaan summaavat asiakaskokemuksen olevan moniulotteinen käsite, joka keskittyy asiakkaan tietoihin, tunneperäisiin, aistinvaraisiin, sosiaalisiin ja käytökseen liittyviin reaktioihin yrityksen tarjoamaa kohtaan koko asiakkaan ostopolun ajan.

Aiemmissa luvuissa käsitellyn asiakaskeskeisen logiikan mukaan asiakaskokemuksen nähdään liittyvän keskeisesti asiakkaan elämismaailmaan, joka tuo esiin asiakkaan arkipäiväiseen, elämäkokemuksiin pohjaavan, arvon kokemisen ja hahmottamisen prosessin. Tämän näkemyksen mukaan asiakaspalvelukokemus voikin olla analyytinen eletty tapahtuma tai jopa kuvitteellinen kokemus. (Tynan, McKechnie & Hartley 2014, 1061.) Gerdt ja Korkiakoski (2016, 46) kiteyttävät onnistuneen asiakaskokemuksen syntyvän asiakkaan kanssa käydyn vuorovaikutuksen tuloksena. Se on loppu-tulos arvoketjusta, jonka läpi asiakas kulkee yrityksen kanssa toimiessaan.

Asiakaskokemuksen tarkasteluun oman näkökulmansa tuo yritysten väliset asiakassuhteet. B2B-ympäristössä asiakkaana on yritys, joka tavallisesti käyttää paljon rahaa

tuotteiden tai palvelun hankkimiseen verrattuna kuluttajan ja yrityksen väliseen kaupankäyntiin. Yritysten väliset suhteet B2B-ympäristössä ovat yleensä monitahoisia ja toisistaan riippuvaisia. (Kumar & Pansari, 2016, 502.) Löytänän ja Kortesuon (2011, 65) mukaan yritysasiakkaiden erityispiirteitä ovat asiakassuhteiden ja päätöksentekoprosessien pituus ja monimutkaisuus verrattuna kuluttaja-asiakkaisiin. Tavallisesti päätöksentekoprosessiin myös osallistuu useampia henkilöitä, eivätkä tunteet vaikuta päätöksentekoon niin suuresti kuin kuluttaja-asiakkailta. Kumar & Pansari (2016, 502) kirjoittavat, että B2B-ympäristössä kaikkien tahojen kommunikaation tavoitteena on rakentaa suhdetta paitsi mikrotasolla yksittäisten ihmisten välillä, myös makrotasolla yritysten välillä. B2B-ympäristössä asiakkaan ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus on avaintekijä, jolla voidaan vaikuttaa asiakkaan päätöksentekoon. Tästä johtuen työntekijöiden asenne, käyttäytyminen ja asiantuntemus voivat olla merkittäviä tekijöitä joilla yrityksen on mahdollista erottautua kilpailijoista.

Erinomaiseen asiakaskokemukseen panostamisella on usein positiivinen vaikutus myös monilla kannattavuuden mittareilla mitattuna. Poistamalla asiakkaan mahdollisesti kokemia esteitä, helpotetaan palvelun käyttämistä ja toisaalta luomalla asiakkaalle odotukset ylittäviä hetkiä saadaan asiakkaat suosittamaan yrityksen palveluja myös muille. Asiakkaidensa suosittelu on ensisijaisen arvokasta yritykselle. (Reason, Løvlie & Brand Flu 2016, 57-58.)

Toisaalta Fisk (2009, 216) muistuttaa, ettei asiakaskokemus ole vain suoriutumista kaikista eri kohtaamispisteistä asiakkaan ja yrityksen välillä, vaan olennaista on varmistua, että asiakkaan koko taival alkupisteestä loppuun saakka on yhtenäinen ja johdonmukainen, tasainen ja täydellinen. Tämän kaiken lisäksi palvelukokemuksesta tulisi luoda merkityksellinen ja omaleimainen, jokaisessa kohtaamispisteessä asiakkaalle arvoa lisäten.

Yrityksissä ei myöskään voida täysin vaikuttaa siihen millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Se voidaan kuitenkin valita, millaisia kokemuksia asiakkaille pyritään luomaan (Löytänä & Korteso 2011, 11). Yrityksellä tulee olla vahva ymmärrys asiakkaan tarpeista, jotta voidaan pyrkiä ymmärtämään tämän odotuksia. Siksi onkin tärkeää esimerkiksi erilaisin kyselyin hankkia ymmärrystä asiasta, jotta nämä odotukset voidaan palvelukohtaamisissa pyrkiä ylittämään. On lisäksi tärkeää seurata mahdollisia muutoksia näissä odotuksissa ja asiakkaan tyytyväisyydessä. (Backer n.d.)

## Asiakkaan sitouttaminen

Asiakaskokemuksen yhteydessä törmää usein myös englanninkieliseen termiin customer engagement. Kyseiselle termille on verrattain vaikeaa löytää täysin kuvaavaa suomenkielistä käännöstä. Joissain yhteyksissä käytetään käännöstä asiakasuskollisuus, toisissa puhutaan asiakkaan sitouttamisesta ja joissain kihlautumisesta. Käytännössä kyse on niistä toimenpiteistä, joita yrityksessä tehdään, jotta se on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa (Reason, Løvlie & Brand Flu 2016, 71). Customer engagement edustaa yhteiskehittelyä, vuorovaikutusta, ratkaisujen kehittämistä ja kaikkea joka on riippuvainen asenteesta, joka saa asiakkaat ja työntekijät käyttäytymään myönteisesti yritystä kohtaan (Kumar & Pansari, 2016, 498). Vaikka jo todettiinkin termin customer engagement kääntyvän kankeasti suomeksi, seuraavissa kappaleissa aihetta tarkemmin käsitellessäni olen kuitenkin valinnut käyttäväni muotoa asiakkaan sitouttaminen, sillä mielestäni se parhaiten kuvaa sitä tahtotilaa, johon yritys pyrkii osallistamalla asiakkaansa mukaan toimintansa kehittämiseen ja luomalla tälle tämän elämää helpottavia kokemuksia.

Asiakasta ei pidetä tyytyväisenä vain myymällä tälle oikeanlaista tuotetta tai palvelua, sillä useimmat tuotteet ja palvelut ovat hyvin samankaltaisia ja kilpailu on kovaa. Siksi yritysten täytyy sitouttaa asiakkaansa useilla tavoilla, kuten rohkaisemalla asiakaslähettäjiä, antamalla asiakaspalautteiden myydä tuotetta/palvelua ja pitämällä yllä kanssakäymistä sosiaalisessa mediassa. Jos asiakas on kaiken kaikkiaan tyytyväinen yritykseen, hän todennäköisemmin ostaa enemmän, on enemmän vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, antaa palautetta ja suosituksia ja levittää viestiä yrityksestä sosiaalisessa mediassa. (Kumar & Pansari, 2016, 498.)

Asiakkaan sitouttamista tulisi lähestyä kysymällä: Kuinka voimme mahdollistaa asiakkaan tavoitteen saavuttamisen tässä kohtaamisessa mahdollisimman tehokkaasti? Tehokkuudella tässä yhteydessä tarkoitetaan mahdollisimman vähäistä vaivaa ja kustannusta asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta. Tarkoitus on, että asiakas pääsee mahdollisimman nopeasti takaisin oman elämänsä tai työnsä pariin tietäen, että asia

on hoidettu. Yrityksen näkökulmasta hyöty on se, että parempi kokemus asiakkaalle usein tarkoittaa parempaa myyntiä yritykselle. (Reason, Løvlie & Brand Flu 2016, 71.)

Asiakkaan sitouttaminen yritykseen edellyttää toistuvia monikanavaisia kontakteja asiakkaaseen sekä online, että offline -maailmassa. Asiakkaan sitouttamista voidaan ajatella kriittisenä rajapintana asiakkaan ja palvelun välillä, missä kokemukset muodostuvat, mutta toisaalta myös aiheutuu kuluja ja suorituskyky mitataan. Sekä asiakkaalla, että yrityksellä on jokaisessa kohtaamisessa oma toivottu lopputulos, mutta aina nämä eivät välttämättä täysin kohtaa. (Reason ym. 2016, 70.)

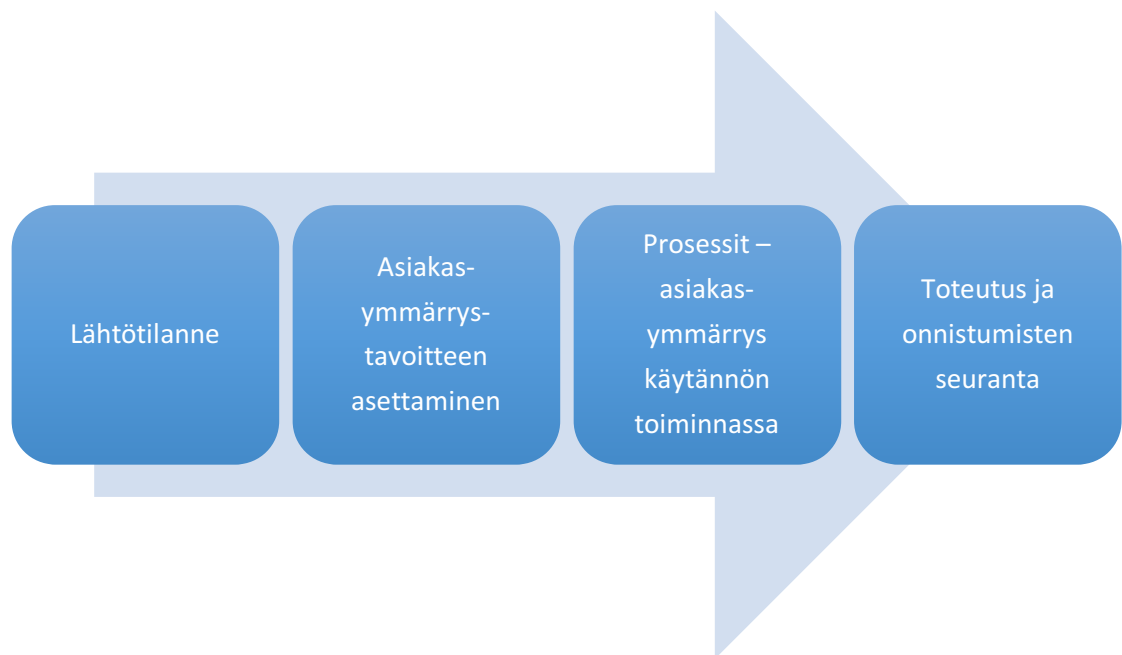
## 2.7 Asiakasymmärrys kehittämisen lähtökohtana

On selvää, että yritysten tulisi kehittää palvelujaan asiakasymmärryksen avulla. Arantolan ja Simosen (2009, 5) mukaan asiakasymmärrystä ei kuitenkaan vielä täysinmääräisesti hyödynnetä palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Yrityksillä on kyllä erityyppistä asiakastietoa, mutta tiedon käytettävyydessä ja jalostamisessa haasteita.

Asiakasymmärryksellä (customer insight) pyritään syvällisempään tietoon, kuin mihin perinteisillä asiakaskyselyillä päästäisiin. Sen tarkoituksena on tuoda ilmi jotakin uutta ja käyttökelpoista sekä huomioida näkökulmia, joita ei aikaisemmin ole tuotu esiin. (Fisk 2009, 148.) Syvällisellä asiakasymmärryksellä mahdollistetaan palveluliiketoiminnan kehittäminen suuntaan, joka parhaimmillaan luo uusia kasvumahdollisuuksia ja kilpailuetua (Arantola & Simonen 2009, 40). Arantolan (2006, 109-110) mukaan erot yritysten käytännöistä hyödyntää asiakasymmärrystä syntyvät viidestä tekijästä:

- Käytettävissä olevan asiakastiedon monipuolisuus ja syvyys
- Tiedon hyödyntäminen eri toiminnoissa ja niiden yli
- Prosessit ja ja tiedon laatu
- Vaikutus yrityksen toimintaan
- Tulosten todentaminen.

Asiakasymmärryskyvykkyyden rakentaminen on laaja kokonaisuus, jossa täytyy ottaa huomioon laajalti palveluliiketoiminnan kehittämisen keinoja. Kehittämisen tueksi on tärkeää luoda keinoja kerätä ja jalostaa tietoa monipuolisesti. Mikäli asiakasymmärrystä halutaan käyttää systemaattisesti palveluliiketoiminnan kehittämisen tukena, on tiedon oltava käytettävissä arkisissa tilanteissa ja ymmärrystä tulee kehittää tavoitteellisesti. Arantola ja Simonen (2009, 29) ovat jakaneet tämän laajan tehtävän vaiheisiin. Kuviossa 5 näkyvät nämä asiakasymmärryksen kehittämisen neljä perusaskelta.



Kuvio 5. Asiakasymmärryksen kehittämisen askeleet (Arantola & Simonen 2009, 29, muokattu.)

Ensimmäinen askel on lähtötilanteen kartoitus. Tässä keskeistä on selvittää asiakastiedon keräämisen keinot ja työkalut sekä toimintatavat, joita asiakastietoon ja asiakasymmärrykseen liittyy. Lähtötilanteessa olisi Arantolan ja Simosen (2009, 29) mukaan hyvä esittää esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Mitä tietoa yrityksessämme kerätään?
- Missä ja miten tietoa kerätään?

- Kerätäänkö tietoa säännöllisesti?
- Kuka tietoa käyttää ja mihin sitä käytetään?
- Millaista tietoa tarvittaisiin palveluliiketoiminnan kehittämiseen?

Lähtötilanteen kartoituksen jälkeen toinen askel on asiakasymmärrystavoitteen asettaminen. Muutoksen aikaansaamiseksi tavoitetilan kuvauksen tulee olla selkeä. Mikäli yrityksessä asiakasymmärrys mielletään yrityksen ydinkyvykkyudeksi, tulee asiakasymmärryksen painopistettä pyrkiä muuttamaan tiedon keräämisestä ja varastoinnista sen aktiiviseen hyödyntämiseen päätöksenteossa. Kun tavoitteen asettaminen on mietitty huolella, usein myös kehittämisvastuu ja asiakasymmärrysvastuu löytävät organisaatiossa luontevan paikkansa. (Arantola & Simonen 2009, 30-31.)

Kolmas askel on prosessien luominen – kuinka asiakasymmärrys näkyy käytännön toiminnassa? Tässä vaiheessa määritellään muun muassa yhteiset pelisäännöt tiedon käyttämiselle, mikäli kerättyä dataa jaetaan eri tahoille. On myös tärkeää tunnistaa, mihin käyttöön, kenelle ja mitä tietoa tarvitaan. Jotta asiakasymmärrys konkretisoituisi yrityksessä, tulisi se kiinnittää käyttötilanteisiin, joista mahdollisimman moni koee hyötyä. Viimeisenä askeleena suunnitellut toimenpiteet toteutetaan ja tuloksia seurataan. Jatkuvalla kehittämisellä pidetään asiakasymmärrys ajantasaisena ja pyritään varmistamaan, että uusia keinoja otetaan tarvittaessa käyttöön. (Arantola & Simonen 2009, 31-32.)

### **3 Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusmenetelmä**

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta ja se toteutettiin kyselytutkimuksena. Tutkimusmenetelmä valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaa tuki se, että tutkimuksella haluttiin saada mahdollisimman kattava kuva asiakaspalvelun nykytilasta. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuukin käytettäväksi tutkimuk-

siin, joissa numeraalisesti halutaan kuvailla jotakin asiaa tai kuvailla missä määrin jokin asia on muuttunut tai missä määrin jokin asia vaikuttaa johonkin toiseen asiaan. Tavoitteena on selittää ihmisen toimintaa numeraalisesti, kausaalisesti ja teknisesti. (Vilkkä 2005, 49-50.)

Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa nimensä mukaisesti määrällistä tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää teoriaa ja esiyymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Ilmiön tekijöiden tai muuttujien ja niiden välisten suhteiden tulee olla tutkijan tiedossa, jotta niitä voidaan ryhtyä mittaamaan määrällisen tutkimuksen keinoin. (Kananen 2011, 27.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, käsitteiden määrittely, aineiston keruun suunnitelmat, tutkittavien henkilöiden valinta, muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon, aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140.) Olennaista kvantitatiivisessa tutkimuksessa on, että siinä suunta on teoriasta käytäntöön (deduktio), eli pyritään ymmärtämään ilmiötä. (Kananen 2011, 27-28.)

### **3.1 Tutkimusmenetelmänä kyselytutkimus**

Kvantitatiivisen tutkimuksen perusta on muuttuja ja sen mittaaminen. Mittaus kohdistuu ilmiöön tai havaintoyksikköön, josta halutaan saada määrätietoja. Mittaaminen puolestaan tapahtuu mittarilla. Mittauksen tai mittarin tulos on lukuarvo, josta käytetään myös nimitystä muuttujan arvo, mittaluku tai suure. Muuttujan ominaisuuksia kutsutaan muuttujan attribuuteiksi. Attribuutit muutetaan arvoiksi, joita merkitään lukuarvoilla, jotta tilasto-ohjelmat pystyvät näitä käsittelemään. Mittari puolestaan on eräänlainen sääntö, jolla tilastoyksikköön liitetään muuttujan ominaisuutta vastaava arvo. Tätä on edellyttänyt käytettävien käsitteiden määrittely niin, että ne voidaan mitata. (Kananen 2011, 53-54.)

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruu tapahtui kyselyllä. Kyselytutkimus on tärkeä tapa kerätä ja tarkastella tietoa muun muassa erilaisista yhteiskunnan ilmiöistä, ih-

misten mielipiteitä ja arvoista (Vehkalahti 2008, 11). Kyselyn ajatellaan sopivan tilanteeseen, jossa tutkittava aihealue tunnetaan jo hyvin, mutta sen paikkansa pitävyydestä halutaan varmistua. Kehittämistyön näkökulmasta kyselyä käytetään esimerkiksi lähtötilanteen selvittämiseen. Kyselylle tyypillistä on, että samaa asiaa kysytään samalla tavalla isolta joukolta. (Ojala, Moilanen & Ritalahti 2009, 41.)

Kyselyn suunnittelu on monivaiheinen. Kyselyn tulisi pohjautua olemassa olevaan tietoperustaan, jonka perusteella käsitteet muutetaan mitattaviksi muuttujiksi. (Ojala ym. 2009, 41.) Kyselytutkimuksessa kiinnostuksen kohteet ovat tavallisesti abstrakteja, kuten asenteita tai arvoja, joiden mittaaminen kuitenkin edellyttää konkreettisia kysymyksiä tai väitteitä. Käsitteet on työstettävä ymmärrettävään ja mitattavaan muotoon, eli operatinalisoitava. Useimmiten mitattavat ilmiöt ovat moniulotteisia, jolloin abstrakti käsite täytyy purkaa useampaan palaseen. (Vehkalahti 2008, 18-19.)

### **3.2 Kyselylomakkeen laadinta ja aineistonkeruu**

Kyselytutkimuksessa mittaus toteutetaan kyselylomakkeella. Kyselylomake on syytä suunnitella huolellisesti, sillä kun vastaaja on täyttänyt lomakkeen, ei siihen ole enää mahdollista tehdä muutoksia. (Vehkalahti 2008, 20.) Kyselylomakkeen muotoilu ja ulkonäkö ovat erittäin tärkeitä kyselytutkimuksen onnistumisen kannalta. Lomakkeen tulisi näyttää vastaajalle miellyttävältä ja helpolta täyttää. (Kanji & Gorst 2005, 64.) Lisäksi lomakkeen tulisi olla loogisesti etenevä ja samaa aihetta koskevat kysymykset olisi syytä ryhmitellä kokonaisuuksiksi, joilla on selkeät otsikot. (Heikkilä 2008, 48–49.) Ratkaisevaa onnistuneen kyselylomakkeen muodostamisessa on, kysytäänkö sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tilastollisesti mielekkäällä tavalla (Vehkalahti 2008, 20).

Tässä opinnäytetyössä kysely toteutettiin käyttämällä SurveyMonkey-kyselytutkimustyökalua, jolla luotiin sähköinen kyselylomake. Kyselylomaketta muokattiin yhdessä toimeksiantajan edustajan ja opinnäytetyönohjaajan kanssa. Lisäksi kommentteja pyydettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun tilastotieteen ja tietotekniikan lehtorilta.

Kun kyselylomakkeen ensimmäinen versio oli saatu valmiiksi, lähetettiin lomake sähköpostitse kolmelle asiakaspalvelutiimin asiantuntijalle. Heitä pyydettiin näkemystä lomakkeen sisältöä ja siinä kysyttävien asioiden relevanttiutta. Asiantuntijoilta saatu- jen kommenttien perusteella lomaketta myös muokattiin.

Kysely lähetettiin marraskuussa 2017 Paytrailin asiakasrekisteristä saaduille asiakas- yritysten yhteyshenkilöille. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin toimeksiantajan toivo- muksesta joukko asiakkaita, jotka ovat sopimussuhteessa Paytrailin kanssa, mutta joi- hin yhteydenpito hoidetaan konsernin tasolta, eikä heillä näin ollen ole kokemusta Paytrailin asiakaspalvelusta. Lisäksi tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin asiakkaat, joilla ei ollut maksutapahtumia viimeisen kuuden kuukauden sisällä, asiakasviestinnän hei- dän suuntaansa kieltäneet asiakkaat sekä asiakkaat, joiden äidinkieli oli muu kuin suomi. Kysely oli toteutettu ainoastaan suomeksi. Näiden rajausten jälkeen vastaan- ottajille (n= 2 563) lähetettiin sähköpostitse 7.11.2017 saatekirje (Liite 1), jossa oli linkki sähköiseen kyselyyn (Liite 2). Vastaanottajille annettiin kaksi viikkoa aikaa vas- tata kyselyyn.

Lomake koostui taustatietokysymyksistä, jossa kysyttiin vastaajan edustamasta orga- nisaatiosta ja asiakkuudesta Paytrailiin sekä vastaajan asioimisesta Paytrailin asiakas- palvelussa, asiakaspalvelun laatua arvioivista kysymyksistä sekä tarkentavista avoi- mista kysymyksistä. Kyselylomake koostui monivalintakysymyksistä, Likertin as- teikolle strukturoiduista kysymyksistä, sekamuotoisista kysymyksistä ja avoimista ky- symyksistä. Sekamuotoisessa kysymyksessä osa vastausvaihtoehdoista on annettu ja osa on avoimia, yleensä yksi esimerkiksi vaihtoehto ”Muu, mikä?”. (Heikkilä 2008, 49- 53.)

Pahkinen (2012, 222) kirjoittaa tietokoneavusteisen kyselyn sujuvuuden kannalta ole- van olennaista, että haastateltavalta kysytään vain ne kysymykset, jotka häntä koske- vat. Näin ollen kyselylomake oli suunniteltu niin, että kyselyn jatko haarautui sen mu- kaan, miten vastaaja oli asioinut Paytrailin asiakaspalvelussa. Mikäli vastaaja valitsi vastausvaihtoehdon: ”En ole ollut yhteydessä asiakaspalveluun” ohjattiin tämä suo- raan kyselyn loppuun. Kyselylomaketta laadittaessa tähän ratkaisuun päädyttiin, sillä vastaajan, joka ei ole ollut yhteydessä asiakaspalveluun ei oletettu osaavan vastata asiakaspalvelua arvioiviin kysymyksiin. Lisäksi kysymys: ”Mitä kanavia toivoisit lisää”

näytettiin vain vastaajille, jotka olivat vastanneet ”ei” kysymykseen: ”Tarjoammeko mielestäsi riittävästi eri asiakaspalvelukanavia?”

### 3.3 Aineiston analysointi

Määrällisessä tutkimuksessa tulosten analysointi-, tulkinta- ja johtopäätös vaiheessa edetään muuttujaluokituksen jälkeen aineiston käsittelyyn sekä analysoinnissa tilastolliseen analyysiin ja päätelmien tekemiseen (Hirsijärvi ym. 2008, 216 –217). Aineiston analyysimenetelmän valintaa tulisi ohjata se, mikä parhaiten antaa tietoa tutkitavasta kohteesta, mikä tutkijan tulisi ennakoita jo kyselylomaketta laadittaessa. Käytännössä analyysimenetelmän valintaan vaikuttavat kuitenkin kyseiselle muuttujalle soveltuvat analyysimenetelmät, jotka selviävät useimmiten vasta eri vaihtoehtoja kokeilemalla. (Heikkilä 2006, 183 -184.)

Tässä työssä aineistonkeruun jälkeen tulokset siirrettiin Exceliin ja sieltä strukturoitujen kysymysten vastaukset syötettiin SPSS-tilasto-ohjelmaan, jolla ne analysoitiin. Avointen kysymysten vastaukset analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen ja saadut tulokset luokiteltiin. Aineistosta tarkasteltiin frekvenssejä, prosentuaalisia jakautumia, keskiarvoja, keskiarvomuuttujia ja tilastollista merkitsevyyttä. Aineiston havainnollistamiseksi käytetään taulukoiden lisäksi graafisia esityksiä ja kuvaajia.

Lisäksi aineistoa tarkastellaan ristiintaulukoinnin avulla, joka on tarkoitettu kategoristen muuttujien analysointiin ja ristiinluokitteluun. Tyypillisesti ristiintaulukoitavia muuttujia ovat esimerkiksi sukupuoli-, ikä-, erilaiset asenne- ja preferenssi-muuttujat. Ristiintaulukoinnin data esitellään frekvensseinä ja prosenttiosuuksina. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 123.) Ristiintaulukoiden aineistojen merkittävyydestinä on käytetty Khiin neliötestiä, jonka avulla arvioidaan ovatko tarkasteltavat muuttujat toisistaan riippuvia eli onko muuttujien välillä yhteyttä vai ei (mts. 137). Alle 0,050 (5,0 %) suuruista p-arvoa pidetään riittävänä näyttönä perusjoukossa olevan riippuvuuden tai eron puolesta eli onko tulos ”tilastollisesti merkitsevä” vai ei (Heikkilä 2008, 195). Tässä tutkimuksessa ristiintaulukoimalla tarkasteltiin mahdollista yhteyttä eri taustamuuttujien kuten yrityksen koon, asiakkuuden keston, asiointitiheyden ja tyytyväisyyden asiakaspalvelua kohtaan välillä.

Asiakaspalvelun arvioinnista (kysymyslomakkeella kysymys 10) muodostettiin keskiarvomuuttuja. Keskiarvoja laskettaessa vastausvaihtoehto ”täysin eri mieltä” sai arvon 1 ja vaihtoehto ”täysin samaa mieltä” sai arvon 5. Vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa” sai arvon 0 ja nämä vastaukset jätettiin huomiotta. Keskiarvomuuttujaa muodostettaessa vastaajalla tuli olla vähintään 11 väittämässä (muuttujassa) vastaus, jotta keskiarvo laskettiin. Mittarin reliabiliteettia arvioitaessa käytettiin Cronbachin alfa –kerrointa, joka voi saada arvoja nolasta ykköseen. Mitä lähempänä kertoimen arvo on ykköstä, sitä yhdenmukaisempaa mittariin kuuluvat muuttujat ovat keskenään. Mitä vähemmän mittari sisältää sattumaan perustuvaa ainesta, sitä parempi se on ja sitä tarkemmin se mittaa tutkittavaa ilmiötä. (Tähtinen, ym. 2011, 53.)

Keskiarvomuuttujan reliabiliteetti oli hyvä (Cronbachin alpha 0,95), joten kaikkia osamuuttujia voitiin käyttää. Lisäksi alfan arvo ei merkittävästi noussut minkään yksittäisen muuttujan kohdalla, mikäli kyseinen muuttuja olisi jätetty pois. Muuttujan nimeksi annettiin ”Kokonaistyytyväisyys asiakaspalveluun” ja sen keskiarvo oli 4,35 (min 1, max 5) ja keskihajonta 0,58.

Muodostettua keskiarvomuuttujaa ”Kokonaistyytyväisyys asiakaspalveluun” käytettiin yksisuuntaisessa varianssianalyysissä, jossa testattiin eri taustamuuttujien mukaan luokiteltujen vastaajien keskiarvojen välillä merkitsevää eroa. Varianssianalyysia, josta käytetään yleensä lyhennystä ANOVA (englanniksi analysis of variance), käytetään tutkittaessa eroavatko kahden tai useamman ryhmän keskiarvot tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Varianssianalyysissä tarkastellaan selitettävien muuttujien ryhmäkeskiarvoja, mistä johtuen täytyy selitettävän muuttujan olla sellainen, että siitä voidaan laskea aritmeettinen keskiarvo eli käytännössä välimatka- tai suhdelukuasteikon muuttuja. Varianssianalyysin avulla voidaan tutkia ovatko selitettävän muuttujan keskiarvot tilastollisesti merkitsevästi erisuuruisia selitettävän muuttujan eri luokissa. (Varianssianalyysi 2002.) Varianssianalyysin tuloksien tulkinnan kannalta tärkeimpiä ovat vapausasteet, F-suhde ja p-arvot. P-arvoja tarkasteltaessa voidaan todeta, että ryhmäkeskiarvot poikkeavat toisistaan merkitsevästi, mikäli  $p < .05$ . (Nummenmaa 2008, 192.)

Lisäksi kyselylomakkeen kysymyksen yhdeksän vastauksiin suoritettiin faktorianalyysi. Faktorianalyysi on menetelmä, jossa tarkastellaan useiden muuttujien samana-

kaista yhteisvaihtelua. Siinä pyritään selvittämään, miten muuttujien väliset korrelaatiot niputtuvat toisin sanoen, millä muuttujilla on keskenään samankaltaista vaihtelua ja mitkä muuttujat ovat toisistaan riippumattomia. Muuttujat, joilla on keskenään samankaltaista vaihtelua mutta jotka ovat toisista muuttujista riippumattomia, yhdistetään *faktoreiksi*. Faktorilla pyritään siis kuvaamaan sellaisia muuttujia, joita ei ole suoraan mitattu, mutta joiden oletetaan vaikuttavan vaihteluun havaituissa muuttujissa. Faktoreita voidaan ajatella eräänlaisina aineistossa piilevinä yhdistelmämuuttujina. (Nummenmaa 2008, 333.)

## 4 Tulokset ja tulosten tarkastelu

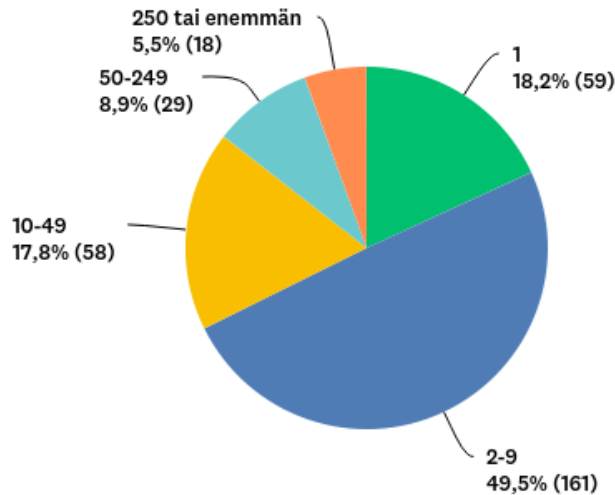
Marraskuun 2017 aikana toteutetun kyselytutkimuksesta saadut tulokset muodostavat aineiston tähän tutkimukseen. Kyselyyn vastasi yhteensä 325 Paytrailin asiakasyritysten edustajaa. Kysely lähetettiin yhteensä 2 563:lle Paytrailin asiakasrekisteristä saadulle asiakasyrityksen yhteyshenkilölle. Näin ollen kyselyn vastausprosentiksi muodostui 12,7 %.

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa saadut tulokset. Tulokset esitellään kyselylomakkeen rakennetta mukaillen, ensin esitellään vastaajien taustiedot, sitten vastaajien asiointitottumukset Paytrailin asiakaspalvelussa ja sen jälkeen tulokset asiakaspalvelun arvioinnista. Tämän jälkeen tarkastellaan tyytyväisyyttä eri taustamuuttujien mukaan ja lopuksi tuloksista nousseita yliveraisen asiakaspalvelun elementtejä.

### 4.1 Vastaajien taustatiedot

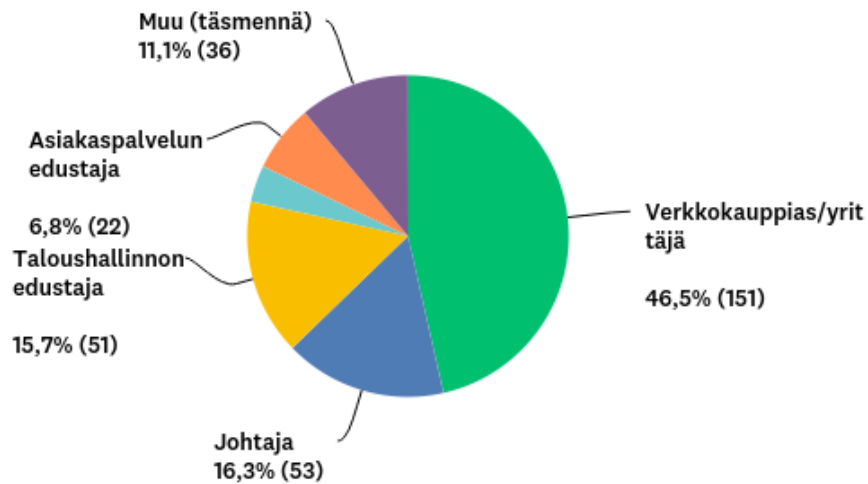
Taustamuuttujien suhteen vastaukset jakaantuivat seuraavissa kuvioissa esitettyjen jakaumien mukaisesti. Vastaajien edustamien yritysten koko henkilöstömäärän mukaan käy ilmi kuvioista 6. Lähes puolet kyselyyn vastanneista, 49,54 %, työskenteli mikroyrityksessä, eli yrityksessä, joka työllistää 2 - 9 henkilöä. Vastaajista 18,15 % työskenteli yhden henkilön työllistävässä yrityksessä. Lähes saman verran vastaajia,

17,85 %, työskenteli pienessä yrityksessä, eli 10-49 henkilöä työllistävässä yrityksessä. PK-yrityksien eli 50 - 249 henkilöä työllistävien yritysten edustajia vastaajista oli 8,92 %. Suuryritysten edustajia oli vastaajista 5,54 %.



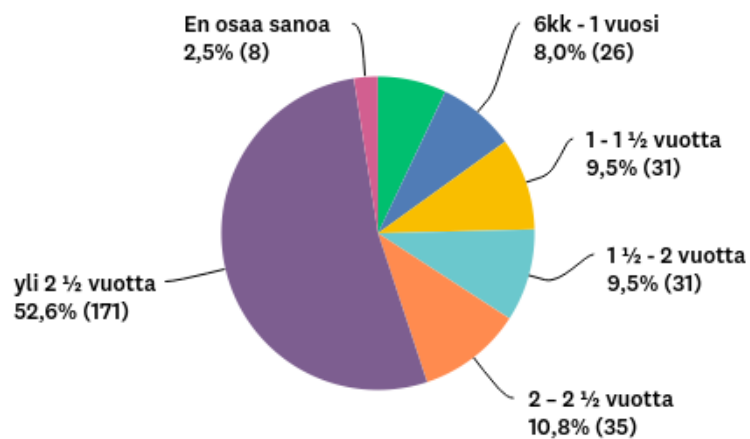
Kuvio 6. Vastaajien määrä / organisaation koko

Kyselyyn vastanneiden jakauma toimenkuvan mukaan näkyy kuviossa 7. Vastaajista 11,08% valitsi vastausvaihtoehdon "Muu". Tässä pyydettiin täsmentämään toimenkuva. 10 vastaajaa kertoi toimenkuvan koostuvan monista tehtävistä, 6 vastasi olevansa yrittäjiä/omistajia ja vastaavansa useista eri tehtävistä, 5 vastaajaa toimi verkkokaupan vastaavina, 2 vastaajaa työskenteli myynnissä. Loput 12 vastausta olivat yksittäisiä (verkkokaupan asiakaspalvelija, maajohtaja, opiskelijajärjestö, taloushallinnon ja muun hallinnon työntekijä, opettaja, projektipäällikkö, graafinen suunnittelija, kehitys, tuoteryhmän vastaava, esimies/asiakaspalvelupäällikkö, projektikoordinaattori ja rehtori/toiminnanjohtaja).



Kuvio 7. Vastaajat eriteltynä toimenkuvan mukaan

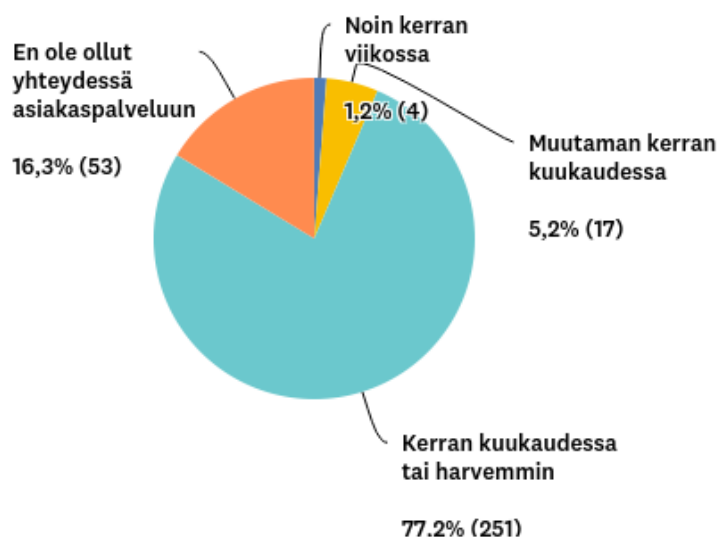
Kuviosta 8 nähdään, että selvästi eniten vastaajia oli yrityksestä, joka on ollut Paytrailin asiakkaana yli 2 ½ vuotta. Myöhempiä analyysejä varten luotiin uudet asiakkuuden kesto -luokat yhdistämällä alkuperäisiä luokkia. Uudet luokat olivat asiakkuuden keston mukaan seuraavat: alle 1 vuotta, 1-2,5 vuotta ja yli 2,5 vuotta.



Kuvio 8. Vastaajien määrä / asiakkuuden kesto

## 4.2 Asioiminen Paytrailin asiakaspalvelussa

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka usein he ovat yhteydessä Paytrailin asiakaspalveluun. Jakauma näkyy kuviossa 9. Vastaajista selvästi suurin osa, 77,23%, vastasi olevansa yhteydessä asiakaspalveluun kerran kuukaudessa tai harvemmin. Useita kertoja viikossa ei ollut kukaan vastaajista yhteydessä asiakaspalveluun. Yhteensä 53 eli 16,31% vastaajista ei ole ollut yhteydessä asiakaspalveluun. Nämä vastaajat ohjattiin lomakkeella suoraan kyselylomakkeen loppuun, sillä heidän ei koettu osaavan arvioida Paytrailin asiakaspalvelua, koska asiasta ei ollut näillä vastaajilla kokemusta.

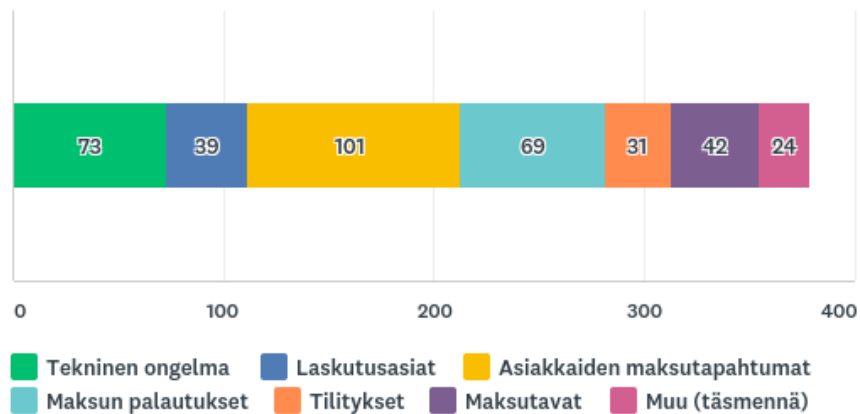


Kuvio 9. Vastaajien asiointitiheys

Kun kysyttiin missä asioissa vastaajat tavallisesti ovat yhteydessä asiakaspalveluun annettiin mahdollisuus valita enintään kolme vaihtoehtoa. Yhteensä tähän kysymykseen tuli 379 vastausta ja vastaajia oli 261, sillä tähän kysymykseen eivät enää vastanneet asiakkaat, jotka eivät ole olleet yhteydessä asiakaspalveluun.

Kun katsotaan yhteydenottojen syitä, kuvion 10 mukaisesti, eniten yhteydenottoja aiheuttivat asiakkaiden maksutapahtumiin liittyvät tiedustelut 38,70 % vastauksista.

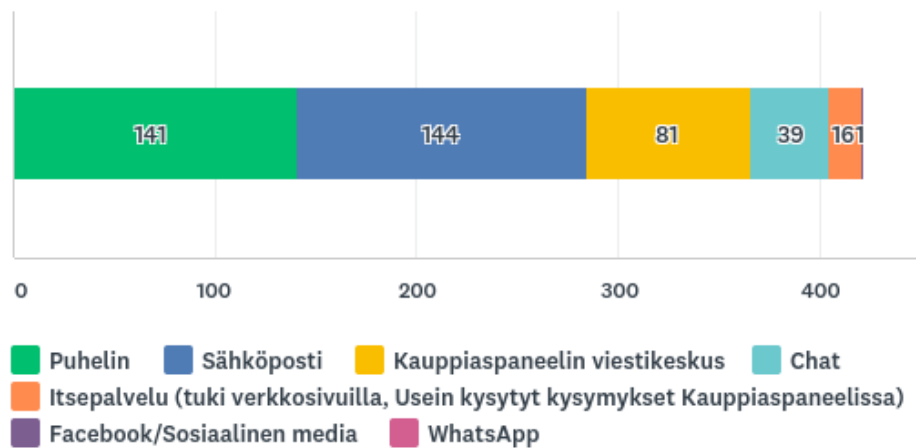
Seuraavaksi eniten yhteydenottoja, 27,97 % vastauksista, aiheuttivat tekniset ongelmat. Vastaaajista 26,44 % vastasi olevansa yhteydessä maksun palautusten vuoksi. Annettujen vaihtoehtojen lisäksi 9,2 % vastajista valitsi vaihtoehdon ”Muu”. Kun pyydettiin täsmentämään, mitä nämä asiat olivat, vastauksia tuli seuraavasti: lisäpalvelut 3, palvelun käyttöönotto 3, raportointi, salasana kateissa 2, tekniset lisätiedot 2 ja omien tietojen päivitys 2. Lisäksi yksittäisiä vastauksia tuli 9: ”Yleistä järjestelmään liittyvää”, ”Asian tarkastus yleisellä tasolla”, ”Palvelut”, ”Hinnoittelu”, ”Collector laskujen aktivointi”, ”verkkokauppaan liittyvissä asioissa”, ”Syy vaihtelee, viimeksi siksi, että palvelu oli kytketty pois päältä maksamattomien laskujen takia”, ”Kysymyksiä muista mahdollisista laskutustavoista joita olemme miettineet. Tällä hetkellä vain verkkopankki maksut käytössä” ja ”Logon käyttö”.



Kuvio 10. Yhteydenottojen syyt

Kuviosta 11 käyvät ilmi vastaajien suosimat yhteydenottokanavat. Kysymykseen tuli vastauksia yhteensä 422, sillä vastaajien oli mahdollista valita useampi kanava. Selvästi käytetyimmät yhteydenottokanavat olivat sähköposti, 55,17 % vastauksista, ja puhelin, 54,02 % vastauksista. Itsepalvelun valitsi 16/6,13 % vastaajista. Itsepalveluvastausvaihtoehdon tuloksen luotettavuutta voidaan arvioida kriittisesti, sillä kysymys oli muotoiltu: ”Mitä kanavaa/kanavia käytät ollessasi yhteydessä asiakaspalveluumme?”. Etsiessään vastausta kysymykseensä itsepalvelukanavien kautta asiakas ei kuitenkaan ole yhteydessä asiakaspalveluun. Näin ollen tämän vastausvaihtoehdon

tarjoaminen kysymykseen ei ole ollut täysin harkittu ja tuloksen voidaan sanoa olevan epäluotettava tässä kysymyksessä. Vastaajista vain yksi vastasi käyttävänsä Facebookia/sosiaalista mediaa. Kukaan vastaajista ei käytä WhatsAppia.



Kuvio 11. Asiointikanavien käyttö

Suurin osa vastaajista 259, 99,23 %, oli sitä mieltä, että Paytrail tarjoaa riittävästi eri asiakaspalvelukanavia. Vastaajista 2, 0,77 %, vastasi, että kanavia ei tarjota riittävästi. Näiltä vastaajilta kysyttiin, mitä kanavia he toivoisivat lisää. Toinen vastaajista ei osannut sanoa, mitä kanavia toivoisi lisää. Toinen vastaaja oli kommentoinut seuraavasti: *Vastasin "ei" koska en ole varma voiko chatin kautta normaalisti hoitaa kaikkia asioita. Tämä olisi siis ykköstoive jos ei voi! :).* Chat-asiakaspalvelu on Paytrailillä ulkoistettu, eikä kaikkien asioiden hoitaminen kyseisen palvelukanavan kautta tosiaan ole mahdollista.

#### 4.3 Onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen elementit ja asiakaspalvelun arviointi

Kyselylomakkeen kolmannessa osuudessa pyydettiin vastaajia arvioimaan onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen kannalta tärkeiksi kokemiaan asioita sekä arvioimaan Paytrailin asiakaspalvelua kokemustensa perusteella. Ensimmäisessä osiossa vastaajaa pyydettiin vastaamaan viisiportaisen vastausasteikolla, 1 - 5 (1 = ei lainkaan tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä, 3 = melko tärkeä, 4 = tärkeä ja 5 = erittäin tärkeä) kymmeneen eri elementtiin sen mukaan, kuinka tärkeäksi vastaaja koki kyseisen asian onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen syntymiseksi. Tulokset on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. Onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen elementit

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Tärkeä	Erittäin tärkeä	Yhteensä	Keskiarvo
<b>Asiakaspalvelu on nopeasti tavoitettavissa</b>	0,0% (0)	0,4% (1)	1,2% (3)	27,1% (68)	71,3% (179)	251	4,7
<b>Asiakaspalvelu on helposti tavoitettavissa</b>	0,0% (0)	0,4% (1)	1,6% (4)	28,7% (72)	69,3% (174)	251	4,7
<b>Mahdollisimman kattavat asiointikanavat</b>	0,0% (0)	10,4% (26)	33,9% (85)	40,6% (102)	15,1% (38)	251	3,6
<b>Asiakaspalvelijan asiantuntemus</b>	0,0% (0)	0,4% (1)	1,6% (4)	25,1% (63)	72,9% (183)	251	4,7
<b>Asian hoituminen kerralla kuntoon</b>	0,0% (0)	0,8% (2)	4,8% (12)	26,1% (65)	68,3% (170)	249	4,6
<b>Asiakaspalvelijan ystävällisyys</b>	0,0% (0)	1,6% (4)	13,9% (35)	48,6% (122)	35,9% (90)	251	4,2
<b>Asiakaspalvelijan palveluhalukkuus</b>	0,0% (0)	0,4% (1)	3,6% (9)	39,4% (98)	56,6% (141)	249	4,5
<b>Palvelun henkilökohtaisuus</b>	0,4% (1)	10,0% (25)	29,5% (74)	44,2% (111)	15,9% (40)	251	3,7
<b>Asiakaspalvelija ajattelee parastani</b>	0,0% (0)	0,8% (2)	10,8% (27)	46,0% (115)	42,4% (106)	250	4,3
<b>Positiivinen tunnelma palvelutilanteessa</b>	0,0% (0)	1,2% (3)	17,6% (44)	48,8% (122)	32,4% (81)	250	4,1

Vastaajista 72,9 % piti asiakaspalvelijan asiantuntemusta erittäin tärkeänä onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen kannalta. Keskiarvon ( $ka = 4,7$ ) mukaan tarkasteltuna asiantuntemus sijoittui tärkeimmäksi tekijäksi onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen syntymisen kannalta. Saman keskiarvon saivat myös asiakaspalvelun nopea tavoitettavuus ja asiakaspalvelun helppo tavoitettavuus.

Suurin osa, 94,4 % vastaajista, piti asian hoitumista kerralla kuntoon tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Myös asiakaspalvelijan palveluhalukkuutta pidettiin merkittävänä, sillä 56,6 % vastaajista piti kyseistä elementtiä erittäin tärkeänä ja 39,4 % vastaajista tärkeänä. Tärkeänä tai erittäin tärkeänä pitivät yhteensä 88,4 % vastaajista sitä, että asiakaspalvelija ajattelee parastani. Asiakaspalvelijan ystävällisyyttä piti tärkeänä lähes puolet, 48,6 % vastaajista ja erittäin tärkeäksi sen arvioi hieman yli kolmannes, 35,9 % vastaajista.

Keskiarvon mukaisesti tarkasteltuna kolme viimeisintä elementtiä olivat positiivinen tunnelma palvelutilanteessa ( $ka = 4,1$ ), palvelun henkilökohtaisuus ( $ka = 3,7$ ) ja mahdollisimman kattavat asiointikanavat ( $ka = 3,6$ ). Palvelun henkilökohtaisuus oli lähes kolmannekselle, 29,5 % vastaajista, melko tärkeää ja 10 % vastaajista ei kovin tärkeä. Mahdollisimman kattavia asiointikanavia piti melko tärkeinä puolestaan hieman yli kolmannes, 33,9 % vastaajista ja ei kovin tärkeinä 10,4 % vastaajista. Nämä kaksi tekijää erottuivat selkeästi vähemmän merkittävänä tekijöinä tuloksista.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan Paytrailin asiakaspalvelua omien kokemuksiansa mukaisesti. Vastaajille esitettiin väittämiä, joihin pyydettiin vastaamaan vastausasteikolla, 1 – 5 (1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = en eri mieltä, enkä samaa mieltä, 4 = samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä). Vastaajan oli myös mahdollista valita 0 = en osaa sanoa. Nämä tulokset on esitelty alla olevassa taulukossa 2.

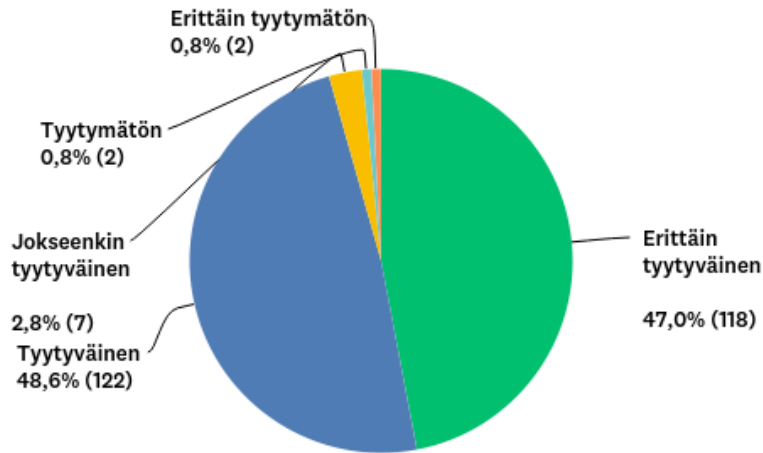
Taulukko 2. Asiakaspalvelun arviointi

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En eri mieltä, enkä samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo
<b>Asiakaspalvelijat ovat asiantuntevia</b>	0,4% (1)	0,8% (2)	0% (0)	33,9% (85)	<b>60,6%</b> <b>(152)</b>	4,4% (11)	100% (251)	<b>4,6</b>
Yhteydenottooni reagoidaan nopeasti	1,2% (3)	1,2% (3)	3,6% (9)	41,4% (104)	49,4% (124)	3,2% (8)	100% (251)	4,41
Kysymykseni/asiani ymmärrettävän hyvin	0,4% (1)	2% (5)	2,4% (6)	41,8% (105)	50,6% (127)	2,8% (7)	100% (251)	4,44
Asiani hoituu tavallisesti kerralla kuntoon	0,8% (2)	2% (5)	8% (20)	39% (98)	46,6% (117)	3,6% (9)	100% (251)	4,33
Asiakaspalvelijoiden antamat tiedot ovat selkeitä	0,8% (2)	1,2% (3)	4,4% (11)	44,6% (112)	45,4% (114)	3,6% (9)	100% (251)	4,38
<b>Asiointi on sujuvaa</b>	0,4% (1)	1,2% (3)	2% (5)	39,8% (100)	<b>54,2%</b> <b>(136)</b>	2,4% (6)	100% (251)	<b>4,5</b>
Asiakaspalvelussa pyritään löytämään minulle paras mahdollinen ratkaisu	1,2% (3)	0,4% (1)	6% (15)	44,2% (111)	41,8% (105)	6,4% (16)	100% (251)	4,34
<b>Asiakaspalvelijat ovat ystävällisiä</b>	0,4% (1)	0,4% (1)	3,2% (8)	33,9% (85)	<b>58,6%</b> <b>(147)</b>	3,6% (9)	100% (251)	<b>4,55</b>
Saamani palvelu on henkilökohtaista	0,8% (2)	0,8% (2)	12,4% (31)	44,6% (112)	37,1% (93)	4,4% (11)	100% (251)	4,22
Asiakaspalvelussa pysytään sovituissa aikatauluissa	0,8% (2)	1,2% (3)	5,2% (13)	40,6% (102)	39% (98)	13,1% (33)	100% (251)	4,33
Asiakaspalvelussa tartutaan ongelmiin ripeästi	0,8% (2)	2% (5)	5,6% (14)	39,8% (100)	45,8% (115)	6% (15)	100% (251)	4,36
Ongelmaani suhtaudutaan tilanteenmukaisella vakavuudella	0,4% (1)	2% (5)	5,6% (14)	40,2% (101)	46,6% (117)	5,2% (13)	100% (251)	4,38
Ollessani yhteydessä asiakaspalveluun koen saavani enemmän kuin odotin	2,4% (6)	5,6% (14)	27,9% (70)	34,7% (87)	19,5% (49)	10% (25)	100% (251)	3,7

Keskiarvolla tarkasteltuna parhaimmat tulokset saivat asiakaspalvelijoiden asiantuntevuus (ka = 4,6), asiakaspalvelijoiden ystävällisyys (ka = 4,55) ja asioinnin sujuvuus (ka = 4,5). Vastaajista suurin osa, 92,4 % täysin samaa ja samaa mieltä olleista, oli myös sitä mieltä, että heidän kysymyksensä/asiansa ymmärrettiin asiakaspalvelussa hyvin. Lähes yhtä suuri joukko vastaajia, 90,8 % samaa ja täysin samaa mieltä, koki myös, että heidän yhteydenottoonsa reagoitiin asiakaspalvelussa nopeasti. Vastaajista 86,8 % samaa ja täysin samaa mieltä olleen mielestä heidän ongelmiinsa suhtaututaan tilanteenmukaisella vakavuudella. Asiakaspalvelijoiden antamia tietoja puolestaan piti selkeinä 90 % samaa ja täysin samaa mieltä olleista vastaajista. Vastaajista 86 % oli täysin samaa ja samaa mieltä siitä, että asiakaspalvelussa pyritään löytämään hänelle paras mahdollinen ratkaisu. Asiakaspalvelun ripeydestä tarttua ongelmiin samaa ja täysin samaa mieltä 85,6 % vastaajista.

Keskiarvon mukaisesti heikoimmat arvostelut puolestaan saivat asiakkaan kokemus siitä, että hän saa odotettua enemmän ollessaan yhteydessä asiakaspalveluun ja palvelun henkilökohtaisuus. Vastaajista yli kolmannes, 35,9 % täysin eri mieltä, eri mieltä ja ei eri eikä samaa mieltä olleista, ei kokenut odotuksiensa ylittyvän ollessaan yhteydessä asiakaspalveluun. Tähän kysymykseen myös koettiin olevan jokseenkin vaikeaa vastata, sillä 10 % vastaajista oli valinnut ”en osaa sanoa” –vastausvaihtoehdon.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan viisiportaisen asteikon, 1-5 (1=erittäin tyytymätön, 2=tyytymätön, 3=jokseenkin tyytyväinen, 4=tyytyväinen ja 5=erittäin tyytyväinen) mukaisesti miten tyytyväisiä he yleisesti ottaen ovat Paytraililtä saamaansa asiakaspalveluun. Kuvion 12 mukaisesti valtaosa vastaajista oli joko erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä, yhteensä 95,6 % kaikista vastaajista. Jokseenkin tyytyväisiä oli 2,8 % vastaajista, tyytymättömiä ja erittäin tyytymättömiä oli molempia 2/0,80 % vastaajista. Myöhempiä analyysejä varten tyytyväisyydestä asiakaspalveluun ylipäättään luotiin uudet luokat, jossa muut kuin erittäin tyytyväiset ja tyytyväiset, eli vastaajat, jotka olivat jokseenkin tyytyväisiä, tyytymättömiä ja erittäin tyytymättömiä yhdistettiin joukoksi ”Muut”. Vastaajia näissä ryhmissä oli hyvin vähän verrattuna erittäin tyytyväisiin ja tyytyväisiin, joten yhdistäminen nähtiin perustelluksi.



Kuvio 12. Tyytyväisyys asiakaspalveluun

Vastaajia pyydettiin myös perustelemaan vastauksensa avoimella kysymyksellä. Syitä tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen analysoitiin avoimista vastauksista, joita tuli yhteensä 98 kappaletta. Lähes puolet vastaajista 43,9 %, kommentoi, että ollessaan yhteydessä asiakaspalveluun ovat saaneet asiansa hoidettua tai mahdolliseen ongelmaan on löytynyt ratkaisu. Vastaajat kommentoivat muun muassa seuraavalla tavalla: sain ratkaisun ongelmani melko nopeasti, kaikkiin ongelmiin on löytynyt ratkaisu, kaikki asiat ovat hoituneet kuntoon kerralla ja lähes viiveettä, asiat hoituvat puhelimesta helposti, asiat ja ongelmat on tullut hoidettua kuntoon.

Vastaajista 31,6 % ilmaisi avoimissa vastauksissaan erityistä tyytyväisyyttä palvelun nopeuteen, ystävällisyyteen, asiakaspalvelijoiden asiantuntemukseen ja/tai asioinnin sujuvuuteen. Asiakaspalvelusta sanottiin muun muassa:

- *Vastauksen saa ihanan nopeasti ja palvelu on ystävällistä ja asiantuntevaa.*
- *Tähän mennessä annan ihan 10+ teidän asiakaspalvelijoille. Nopeus, ystävällisyys, asiantuntevuus.. kaikki kohdallaan. Kiitos siitä.*
- *Palvelu on nopeaa, joustavaa, asiallista*
- *Asiakaspalvelu oli asiantuntevaa ja asiani hyväksi tehtiin enemmän kuin osasin ite pyytää.*
- *Asiakassuhde on jatkunut eri yritysten puitteissa jo pitkään ja suosittelen Paytrailin palveluja mielellään edelleen.*

Osa vastaajista 11,2% kommentoi olleensa hyvin vähän yhteydessä asiakaspalveluun ja siksi arvioinnin tai kommentoinnin olevan vaikeaa. Osa myös totesi, että palvelu on

toiminut muuten niin hyvin, ettei tarvetta asiakaspalvelulle ole juurikaan ollut. Vastajat kommentoivat esimerkiksi seuraavilla lauseilla:

- *Olen ollut todella vähän yhteydessä asiakaspalveluun, joten minulla ei ole paljon kokemusta palvelusta.*
- *En ole montaa kertaa ollut aspaan yhteydessä, mutta kaikilla kerroilla olen ollut tyytyväinen saamaani palveluun*
- *harvoin olen joutunut olemaan yhteydessä, koska ei yleensä onneksi ole mitään ongelmia! Mutta niinä muutamina kertoina palvelu on ollut hyvää, nopeaa ja olen saanut kysymykseeni vastauksen.*

Vastaajista 11,2 % antoi kommentissaan kehitysehdotuksia palveluun liittyen tai ilmaisi muuten tyytymättömyyttä palvelua kohtaan. Muutamassa kommentissa vastaaja oli muuten tyytyväinen, mutta jokin yksittäinen asiakaspalvelukohtaaminen oli aiheuttanut huono kokemuksen. Näin muun muassa vastaajat kommentoivat:

- *Toimii, mutta voisi olla parempikin. Jos pystyisi hoitamaan asiat saman henkilön kanssa loppuun asti, olisi kommunikointi helpompaa.*
- *En ole saanut vastausta kysymykseeni, jonka lähetin chatin kautta.*
- *Yhteydenaanti kestää. Vastaustapa kömpelö.*
- *Varmasti muuten tyytyväinen, mutta viimeiseen kyselyyni ei ole tullut vastausta ja sähköpostin lähetin noin 1,5kk sitten.*

Yksi vastaaja oli kirjoittanut, ettei perustele vastaustaan. Yksi vastaaja oli kommentoinut: *yllä*. Hän oli todennäköisesti halunnut viitata aikaisempiin vastauksiinsa.

Vastaajia pyydettiin avoimella kysymyksellä kuvailemaan Paytrailin asiakaspalvelua parilla sanalla. Kysymys oli lomakkeella asetettu pakolliseksi vastata. Vastauksia kysymykseen tuli näin ollen yhteensä 251, joista vain kolme vastaajaa oli jättänyt kirjoittamatta varsinaisen kommentin esimerkiksi laittamalla vain "J". Liitteenä olevaan taulukkoon on tarkemmin eritelty käytetyt termit ja niiden kuinka usein ne on mainittu (Liite 3).

Alla olevaan kuvioon 13 on nostettu eniten mainintoja saaneita termejä. Vastaajat kuvasivat Paytrailin asiakaspalvelua useimmiten sanoilla: *nopea, asiantunteva, ystävällinen* ja *toimiva*. Kaikki nämä maininnat toistuivat yli 15 % vastauksista. Vastaajat kirjoittivat muun muassa näin:

- *Nopeasti tavoitettava, palvelualtis ja ystävällinen*

- *Asiakaspalvelu on toiminut nopeasti ja asiantuntevasti. Joskus kysymykseni ovat olleet niin hankalia, ettei niihin ole löytynyt heti ratkaisua.*
- *Homma toimii*



Kuvio 13. Asiakaspalvelun kuvailu

Vastaajista 13,9 % kuvaili asiakaspalvelua *hyväksi* tai kommentoi esimerkiksi *hyvin sujuu*. Useampi vastaaja, 5,2 % kaikista, kuvaili asiakaspalvelua *helpoksi* ja *sujuvaksi* 3,6% vastaajista muun muassa seuraavasti:

- *helppoa ja sujuvaa*
- *Todella helposti lähestyttävä asiakaspalvelu.*

*Tehokkaaksi* Paytrailin asiakaspalvelua kuvaili 3,2 % vastaajista ja *asialliseksi* 2,8 % vastaajista. Yhteensä seitsemän vastaajaa, eli myöskin 2,8 % vastaajista, oli myös kuvailut asiakaspalvelua erittäin positiivisesti, sillä he olivat käyttäneet sanoja: *paras*, *parasta*, *loistava* tai *huippu*. Sanoja *ammattitaitoinen/ammattimainen*, *asiakaslähtöinen/asiakkaasta kiinnostunut* tai *palveleva/palvelualtis* oli kuvailussaan käyttänyt kuitenkin 2,4 % vastaajista. *Ripeäksi* asiakaspalvelua oli kuvannut 2 % vastaajista.

Muita kuvailussa käytettyjä termejä olivat *ihan ok, ketterä, joustava, auttava, iloinen, reipas ja laadukas*. Lisäksi *hymyilevä* ja *kattava* saivat yksittäiset vastaukset. Yksi vastaaja oli myös kommentoinut, että *kehittämisen tarvetta on*. Vastaajista 2 % koki vaikeaksi kuvailla asiakaspalvelua vähäisen kokemuksensa perusteella:

- *vähän olen ollut yhteydessä.*
- *ei kovin paljoa kokemusta, onneksi en ole tarvinnut*
- *Ei ole ollut kovin paljon tarvetta asioida, joten vaikea kovin kattavasti antaa palautetta asiakaspalvelun laadusta.*

#### 4.4 Tyytyväisyys asiakaspalveluun taustamuuttujien mukaan

Tyytyväisyyttä Paytrailin asiakaspalveluun tarkasteltiin myös eri taustamuuttujien mukaan. Tämä suoritettiin käyttämällä ristiintaulukointia ja varianssianalyysiä. Ristiintaulukoinnin tarkoituksena oli selvittää, onko yrityksen koolla, asiakkuuden kestolla, asiointiyhteydellä tai asiointikanavalla merkitsevää yhteyttä siihen, kuinka tyytyväisiä yleisesti ottaen asiakkaat ovat asiakaspalveluun. Koska valtaosa vastaajista oli joko erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä yhdistettiin ristiintaulukointeja varten jokseenkin tyytyväinen, tyytymätön ja erittäin tyytymätön omaksi luokakseen ”Muut”.

Taulukko 3. Yrityksen koko suhteessa tyytyväisyyteen

Yrityksen koko / Tyytyväisyys	Erittäin tyytyväinen	Tyytyväinen	Muut	Yhteensä
1 hlö	45,5% (20)	54,5% (24)	0%	44
2-9 hlöä	47,1% (57)	47,9% (58)	5% (6)	121
10-49 hlöä	51% (25)	42,9% (21)	6,1% (3)	49
50-249 hlöä	36,4% (8)	54,5% (12)	9,1% (2)	22
Yli 250 hlöä	53,3% (8)	46,7% (7)	0%	15
<b>Yhteensä</b>	47% (118)	48,6% (122)	4,4% (11)	251

Taulukosta 3 nähdään, kuinka henkilöstömäärän perusteella luokiteltuna eri kokoisten yritysten edustajat vastasivat kysyttäessä, kuinka tyytyväisiä asiakaspalveluun oli tiin yleisesti ottaen. Erittäin tyytyväisiä oli prosentuaalisesti yli 250 henkilöä työllistävien (53,3 %) ja 10-49 henkilöä työllistävien yritysten edustajissa (51 %). Eniten jokseenkin tyytyväisiä, tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä asiakaspalveluun (9,1 %) oli 50-249 henkilöä työllistävien yritysten edustajissa, tosin vastaajien kokonaismäärä oli tässä joukossa melko pieni (n=22). Yrityksen koolla ei voitu tämän kyselyn vastausten perusteella nähdä merkitsevää yhteyttä tyytyväisyyteen (khiin neliö -testin p-arvo 5,812).

Taulukko 4. Asiakkuuden kesto suhteessa tyytyväisyyteen

Asiakkuuden kesto / Tyytyväisyys	Erittäin tyytyväinen	Tyytyväinen	Muut	Yhteensä (N)
Alle 1 vuotta	53,1% (17)	43,8% (14)	3,1% (1)	32
1-2,5 vuotta	44,7% (34)	53,9% (41)	1,3% (1)	76
Yli 2,5 vuotta	48,2% (66)	45,3% (62)	6,6% (9)	137
Yhteensä	47,8% (117)	47,8% (117)	4,5% (11)	245

Taulukosta 4 on havaittavissa, että eniten asiakaspalveluun yleisesti ottaen erittäin tyytyväisiä olivat vastaajat, joiden asiakkuus oli kestänyt alle vuoden 53,1 %. Toisaalta tässä ryhmässä oli kuitenkin määrällisesti vähiten vastaajia (n=32). Eniten vastaajia (n=137) oli ryhmässä, joiden asiakkuus oli kestänyt yli 2,5 vuotta. Heistä 48,2 % oli erittäin tyytyväisiä ja 45,3 % tyytyväisiä asiakaspalveluun. Tässä ryhmässä oli eniten vastaajia (6,6 %), jotka olivat jokseenkin tyytyväisiä, tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä asiakaspalveluun. Asiakkuuden kestolla ei siis ollut merkitystä tyytyväisyyteen (p-arvo 4,398).

Taulukko 5. Asiointitiheys suhteessa tyytyväisyyteen

Asiointitiheys/ Tyytyväisyys	Erittäin tyytyväinen	Tyytyväinen	Muut	Yhteensä (N)
Noin kerran viikossa	75% (3)	25% (1)	0% (0)	4
Muutaman kerran kuukaudessa	64,7% (11)	35,3% (6)	0% (0)	17
Kerran kuukaudessa tai harvemmin	45,2% (104)	50% (115)	4,8% (11)	230
<b>Yhteensä</b>	47% (118)	48,6% (122)	4,4% (11)	251

Taulukosta 5 nähdään, ettei myöskään asiointin tiheydellä voitu tämän kyselyn vastausten perusteella ollut merkitystä tyytyväisyyteen (p-arvo 4,131). Suurin osa vastaajista (n=230) asioi asiakaspalvelun kanssa kerran kuukaudessa tai harvemmin ja tässä ryhmässä tyytyväisiä oli puolet, 50 %, vastaajista ja erittäin tyytyväisiä 45,2 % vastaajista.

Ristiintaulukoimalla tarkasteltiin myös asiointiyhteyden ja asiointikanavan yhteyttä siihen, kuinka tyytyväisiä vastaajat olivat ylipäätään Paytrailin asiakaspalveluun. Asiointiyhteyttä ja asiointikanavaa kysyttäessä vastaajien oli mahdollista valita enintään kolme vastausvaihtoehtoa, eli esimerkiksi vastaaja olisi voinut vastata asioivansa tavallisesti puhelimitse ja sähköpostitse ja ottavansa useimmiten yhteyttä laskutukseen, maksutapahtumiin ja tilityksiin liittyen. Tästä syystä asiointiyhteyden ja asiointikanavan yhteyttä tyytyväisyyteen tarkasteltiin sen mukaan, oliko asiakas tavallisesti kyseisessä asiassa yhteydessä asiakaspalveluun vai ei tai käyttikö hän mieluiten kyseistä kanavaa vai ei. Näistä on saatu taulukoihin X ja Y khiin neliö -testin p-arvot.

Taulukko 6. Asiointiyhteys suhteessa tyytyväisyyteen

Asiointiyhteys/Tyytyväisyys	Erittäin tyytyväinen	Tyytyväinen	Muut	Yhteensä (N)	P-arvo
<b>Tekninen ongelma</b>	39,1% (27)	52,2% (36)	8,7% (6)	69	5,546
<b>Laskutusasiat</b>	40,5% (15)	59,5% (22)	0	37	3,34
<b>Asiakkaiden maksutapahumat</b>	52,1% (50)	47,9% (46)	0	96	7,679
<b>Maksun palautukset</b>	55,2% (37)	38,8% (26)	6% (4)	67	3,642
<b>Tilitykset</b>	24,1 (7)	75,9 (22)	0	29	10,098
<b>Maksutavat</b>	43,9% (18)	48,8% (20)	7,3% (3)	41	1,064

Taulukosta 6 nähdään, että khiin neliö -testin p-arvot olivat kaikkien muuttujien osalta varsin korkeat ( $p > ,05$ ). Asiointiyhteydellä ei näin ollen voida tämän tutkimuksen tulosten mukaan nähdä merkitystä vastaajien tyytyväisyyteen asiakaspalvelua kohtaan. Vastaajat eivät siis olleet merkitsevästi tyytyväisempiä tai tyytymättömämpiä ollessaan yhteydessä johonkin tiettyyn asiaan liittyen. Myöskään asiointikanavalla ei ollut merkitystä tyytyväisyyteen asiakaspalvelua kohtaan (Taulukko 7).

Taulukko 7. Asiointikanava suhteessa tyytyväisyyteen

Asiointikanava/Tyytyväisyys	Erittäin tyytyväinen	Tyytyväinen	Muut	Yhteensä	P-arvo
<b>Puhelin</b>	47,8% (65)	48,5% (66)	3,7% (5)	136	0,377
<b>Sähköposti</b>	40,1% (55)	56,2% (77)	3,6% (5)	137	6,978
<b>Kauppiaspaneelin viestikeskus</b>	46,8% (37)	49,4% (39)	3,8% (3)	79	0,105
<b>Chat</b>	55,3% (21)	42,1% (16)	2,6% (1)	38	1,351

<b>Itsepalvelu</b>	37,5% (6)	50% (8)	12,5% (2)	16	2,905
<b>Face-book/Some</b>	100% (1)	0	0	1	1,132

Kuten aikaisemmissa kappaleissa kerrottua, muodostettiin asiakaspalvelun arvioinnista (kysymyslomakkeella kysymys 10) keskiarvomuuttuja ”Kokonaistyytyväisyys asiakaspalveluun”. Tätä muuttujaa käytettiin yksisuuntaisessa varianssianalysissä, jossa testattiin eri taustamuuttujien mukaan luokiteltujen vastaajien keskiarvojen välillä merkitsevää eroa. Seuraavaksi tarkastellaan vastaajien keskiarvoja asiakkuuden keston ja asiointitiheyden mukaan.

Taulukko 8. Asiakkuuden kesto suhteessa kokonaistyytyväisyyteen

Vastaajan asiakkuuden kesto	Kokonaistyytyväisyys asiakaspalveluun (ryhmäkeskiarvo)	Kokonaistyytyväisyys asiakaspalveluun (ryhmäkeskihajonta)	Yhteensä (n)
Alle 1 vuotta	4,343	0,47763	28
1 – 2,5 vuotta	4,300	0,47440	68
Yli 2,5 vuotta	4,325	0,51259	131
Yhteensä	4,3196	0,49529	227

Taulukosta 8 voidaan nähdä, että vastaajien kokonaistyytyväisyys asiakaspalveluun oli kaikissa ryhmissä asiakkuuden keston mukaan jaoteltuna ryhmäkeskiarvoltaan 4,3 tai hieman yli. Tuloksia tarkasteltaessa havaittiin, että ryhmäkeskiarvot eivät poikkea toisistaan merkitsevästi ( $p=0,911$ ) eli asiakkuuden keston mukaan jaotellut vastaajaryhmät eivät eronneet toisistaan suhteessa kokonaistyytyväisyydessä asiakaspalveluun.

Taulukko 9. Asiointitiheys suhteessa kokonaistyytyväisyyteen

Vastaajan asiointitiheys	Kokonaistyytyväisyys asiakaspalveluun (ryhmäkeskiarvo)	Kokonaistyytyväisyys asiakaspalveluun (ryhmäkeskihajonta)	Yhteensä (n)
N. kerran viikossa	3,9487	0,87481	3
Muutaman kerran kuukaudessa	4,4118	0,44931	17
Kerran kuukaudessa tai harvemmin	4,3084	0,49509	213
Yhteensä	4,3113	0,49694	233

Taulukosta 9 nähdään, että noin kerran viikossa asioivien vastaajien kokonaistyytyväisyys asiakaspalveluun oli ryhmäkeskiarvoltaan 3,95, muutaman kerran kuukaudessa asioivien vastaajien keskiarvo 4,41 ja kerran kuukaudessa tai harvemmin asioivien vastaajien keskiarvo 4,31. Tuloksista havaittiin, että ryhmäkeskiarvot eivät poikkea toisistaan merkitsevästi ( $p=0,318$ ) eli asiointitiheyden mukaan jaotellut vastaajaryhmät eivät eronneet toisistaan suhteessa kokonaistyytyväisyydessä asiakaspalveluun.

Kokonaistyytyväisyys asiakaspalveluun keskiarvomuuuttujan mukaisesti tarkasteltuna vastaajat olivat pääsääntöisesti varsin tyytyväisiä asiakaspalveluun. Tämän summuuttujan perusteella vastaajista erottui neljä yksittäistä vastaajaa, joiden keskiarvo jäi alle 3,00: n. Näitä neljää vastaajaa päätettiin tarkastella yksittäisinä tapauksina. Liitteessä 4 olevaan taulukkoon nämä neljä vastaajaa on yksilöity vastaaja A:ksi, vastaaja B:ksi, vastaaja C:ksi ja vastaaja D:ksi. Taulukkoon on lisätty taustamuuttujatietoja, joilla on arveltu olevan vaikutusta vastaajaan tyytyväisyyteen, vastaajan tyytyväisyys asiakaspalveluun ylipäätään ja perustelu tähän (mikäli vastaaja oli tähän avoimeen kysymykseen vastannut), vastaajan kuvailu asiakaspalvelusta sekä kokonaistyytyväisyys asiakaspalveluun muuttujan keskiarvo.

Mitään yksittäistä selittävää tai yhdistävää tekijää ei näiden vastaajien tyytymättömyyteen ollut tutkimuksen tuloksista löydettävissä. Taulukosta X löytyvien vastaajien A ja B kohdalla asiakkaan tyytyväisyyttä kartoittavien kysymysten vastauksissa oli myös havaittavissa ristiriitaisuutta. Molempien vastaajien kokonaistyytyväisyys asiakaspalveluun keskiarvo oli matala (Vastaaja A  $ka=2$ , Vastaaja B  $ka=1$ ). Toisaalta mo-

lemmat vastaajat olivat kuitenkin kysyttäessä ylipäättään tyytyväisyyttä asiakaspalveluun vastanneet olevansa tyytyväisiä (Vastaaja A) tai erittäin tyytyväisiä (Vastaaja B). Molemmat vastaajat olivat myös kuvailleet asiakaspalvelua positiiviseksi tulkittavalla tavalla: *toimiva, nykyaikainen* (Vastaaja A) ja *sujuva* (Vastaaja B).

Vastaajien A ja B kohdalla on mahdollista, että vastaajalta on jäänyt huomioimatta kyselylomakkeen arviointiasteikon muuttuminen kysymysten välillä. Kysymyksessä 10, jossa vastaajaa pyydettiin vastaamaan väittämiin liittyen Paytrailin asiakaspalveluun, asteikko on mennyt seuraavasti: 1 (Täysin eri mieltä), 2 (Eri mieltä), 3 (En eri mieltä, enkä samaa mieltä), 4 (Samaa mieltä) ja 5 (Täysin samaa mieltä). Kysymyksessä 11, ”miten tyytyväinen yleisesti ottaen olet meiltä saamaasi asiakaspalveluun”, asteikko on puolestaan ollut toisen suuntainen, eli pieni luku on ilmaissut tyytyväisyyttä (1 Erittäin tyytyväinen, 2 Tyytyväinen, 3 Jokseenkin tyytyväinen, 4 Tyytymätön ja 5 Erittäin tyytymätön). Tämä olisi pitänyt huomioida lomaketta laatiessa, että asteikon muuttuminen voi aiheuttaa epäselvyyttä vastaajissa.

Vastaajien C ja D kohdalla tyytymättömyys puolestaan näkyy lähes kaikissa vastauksissa. Vastaaja C on kokonaistyytyväisyys asiakaspalveluun keskiarvon mukaisesti ollut kaikista tyytymättömin ( $ka=1,58$ ). Vastaaja D on puolestaan ollut tyytymättömin, kysyttäessä kuinka tyytyväisiä asiakaspalveluun ollaan ylipäättään (5 erittäin tyytymätön). Molempien vastaajien avoimista vastauksista on havaittavissa pettymys asiakaspalvelun tai myynnin tavoitettavuuteen, asioinnin sujuvuuteen ja asioiden hoitumiseen. Vaikka tyytyväisyys asiakaspalvelua kohtaan kokonaisuudessaan on varsin hyvällä tasolla, ei tyytymättömien asiakkaiden palautteiden käsittelyn merkitystä voi korostaa liikaa. Niissä on mahdollisuus saada tärkeää tietoa asiakaspalveluprosessin kehittämiseen ja saada arvokasta oppia.

#### **4.5 Ylivertaisen asiakaspalvelukokemuksen elementit**

Kyselylomakkeen kysymys numero 9 koostui 10 asiasta, joiden tärkeyttä vastaajat arvioivat yksittäin. Kysymys kuului: ”*Kuinka tärkeäksi koet seuraavat ominaisuudet onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen syntymiseksi?*”. Vastaajat arvioivat tärkeyden

asteen valitsemalla vastauksensa väliltä 1-5 niin, että arvo 1 tarkoitti "ei lainkaan tärkeä" ja arvo 5 "erittäin tärkeä". Taulukossa 10 on korostettu punaisella värillä onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen muodostumisen kannalta tekijät, joita yli puolet vastaajista piti *erittäin tärkeinä* ja jotka kaikkien vastausten osalta saivat keskiarvon 4,5 tai enemmän.

Taulukko 10. Ylivertaisen asiakaspalvelukokemuksen elementit

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Tärkeä	Erittäin tärkeä	Yhteensä	Keskiarvo
<b>Asiakaspalvelu on nopeasti tavoitettavissa</b>	0,0% (0)	0,4% (1)	1,2% (3)	27,1% (68)	<b>71,3%</b> <b>(179)</b>	251	<b>4,7</b>
<b>Asiakaspalvelu on helposti tavoitettavissa</b>	0,0% (0)	0,4% (1)	1,6% (4)	28,7% (72)	<b>69,3%</b> <b>(174)</b>	251	<b>4,7</b>
Mahdollisimman kattavat asiointikannat	0,0% (0)	10,4% (26)	33,9% (85)	40,6% (102)	15,1% (38)	251	3,6
<b>Asiakaspalvelijan asiantuntemus</b>	0,0% (0)	0,4% (1)	1,6% (4)	25,1% (63)	<b>72,9%</b> <b>(183)</b>	251	<b>4,7</b>
<b>Asian hoituminen kerralla kuntoon</b>	0,0% (0)	0,8% (2)	4,8% (12)	26,1% (65)	<b>68,3%</b> <b>(170)</b>	249	<b>4,6</b>
Asiakaspalvelijan ystävällisyys	0,0% (0)	1,6% (4)	13,9% (35)	48,6% (122)	35,9% (90)	251	4,2
<b>Asiakaspalvelijan palveluhalukkuus</b>	0,0% (0)	0,4% (1)	3,6% (9)	39,4% (98)	<b>56,6%</b> <b>(141)</b>	249	<b>4,5</b>
Palvelun henkilökohtaisuus	0,4% (1)	10,0% (25)	29,5% (74)	44,2% (111)	15,9% (40)	251	3,7
Asiakaspalvelija ajattelee parastani	0,0% (0)	0,8% (2)	10,8% (27)	46,0% (115)	42,4% (106)	250	4,3
Positiivinen tunnelma palvelutilanteessa	0,0% (0)	1,2% (3)	17,6% (44)	48,8% (122)	32,4% (81)	250	4,1

Näin ollen löydettiin viisi tekijää, jotka nostettiin keskeisiksi elementeiksi ylivertaisen asiakaspalvelukokemuksen muodostumisessa: *Asiakaspalvelijan asiantuntemus*,

*Asiakaspalvelu on nopeasti tavoitettavissa, Asiakaspalvelu on helposti tavoitettavissa, Asian hoituminen kerralla kuntoon ja Asiakaspalvelijan palveluhalukkuus.*

Tutkimusaineistosta haluttiin tunnistaa myös uusia ylivertaisen asiakaspalvelukokemuksen ulottuvuuksia, joiden avulla voitaisiin määrittää asiakaspalvelukokemuksen kehittämisen kohteita organisaatiossa. Näiden uusien ulottuvuuksien löytämiseksi käytettiin faktorianalyysiä. Analyysissä tiivistettiin taulukossa 10 esiintyvien 10 alku-peräisen muuttujan tiivistämiseen.

Lyhenne	Koko kysymys
nopeus	Asiakaspalvelu on nopeasti tavoitettavissa
helppous	Asiakaspalvelu on helposti tavoitettavissa
kanavat	Mahdollisimman kattavat asiointikanavat
asiantuntemus	Asiakaspalvelijan asiantuntemus
kerralla_kuntoon	Asian hoituminen kerralla kuntoon
ystävällisyys	Asiakaspalvelijan ystävällisyys
palveluhalukkuus	Asiakaspalvelijan palveluhalukkuus
henkilökohtaisuus	Palvelun henkilökohtaisuus
parastani	Asiakaspalvelija ajattelee parastani
Positiivisuus	Positiivinen tunnelma palvelutilanteessa

Kuvio 14. Faktorianalyysin muuttujat

Kuviossa 14 on esitetty kaikki 10 arvioitavaa asiaa, niitä vastaavan muuttujan lyhenne, jota käytetään jatkossa muuttujien ilmaisemiseksi. Tämän jälkeen suoritettiin eksploratiivinen faktorianalyysi. Tällöin analyysissä faktorien määrää ei ole etukäteen rajattu ja valinta täytyy tehdä jonkin muun kriteerin perusteella. Yleensä jatkoanalyysiin otetaan vain sellaiset faktorit, joiden ominaisarvo (eigenvalue) on suurempi kuin yksi ja näin toimittiin myös tässä analyysissä. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että tämä sääntö perustuu vain käytäntöön, eikä sille ole mitään vahvaa tilastotieteellistä

perustetta. (Faktoriansalyysi 2004.) Mikäli sallitaan ajatus siitä, että faktorit voivat korreloida keskenään suositellaan rotaation tekemistä vinokulmaisesti (Metsämuuronen 2005, 536). Näin ollen analyysissä on käytetty vinokulmaista PROMAX-rotatiota, joka mahdollistaa faktoreiden keskinäiset korrelaatiot ja tekee faktorilatausten teoreettisen tulkinnan helpommaksi.

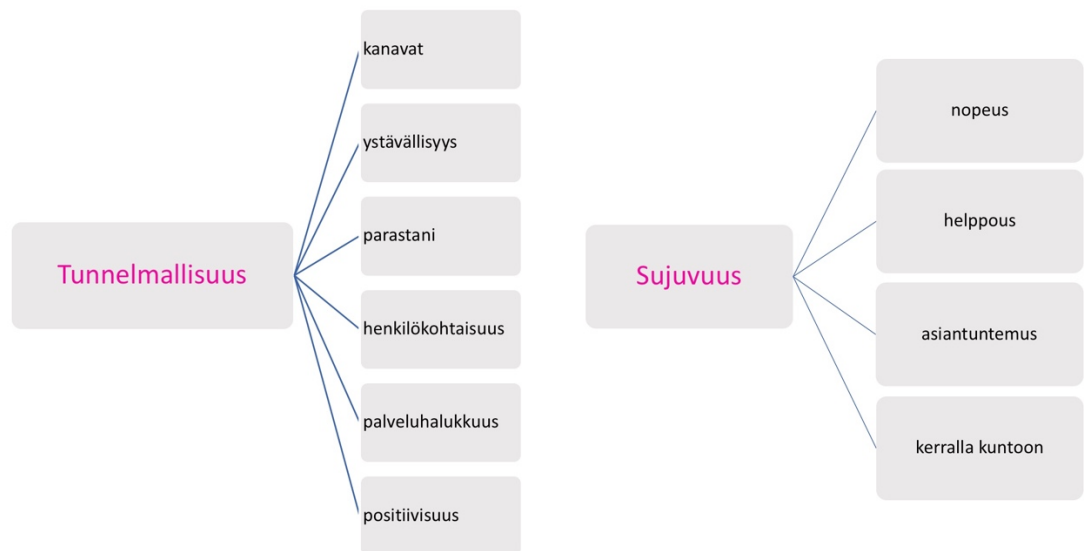
Kuviosta 15 nähdään, että tehty analyysi tuotti kahden faktorin mallin. Taulukossa on korostettu kaikki faktorilataukset, joiden arvo on vähintään 0,5. Poikkeuksena tässä muuttuja ”parastani”, joka sai arvon 0,494, tämän ajateltiin kuitenkin olevan riittävän lähellä 0,5:n arvoa. Lataus on tunnusluku, joka kuvaa sitä, miten voimakkaasti faktorin sisältämä muuttuja on samansuuntainen sen kokonaisuuden kanssa. Mitä suurempi lataus on, sitä enemmän faktori selittää kyseisen muuttujan vaihtelua. Latausten voimakkuuksien miniarvoina pidetyt luvut vaihtelevat yleensä 0,3 ja 0,5 välillä. (Metsämuuronen 2005, 537; Faktoriansalyysi 2002.)

<b>Muuttuja</b>	Faktori 1	Faktori 2
nopeus	-0,111	0,858
helppous	-0,067	0,856
kanavat	0,573	0,034
asiantuntemus	0,054	0,636
kerralla_kuntoon	0,122	0,558
ystävällisyys	0,872	-0,063
palveluhalukkuus	0,614	0,286
henkilökohtaisuus	0,831	-0,109
parastani	0,494	0,274
positiivisuus	0,873	-0,085

Kuvio 15. Faktoriansalyysin lataukset

Kuvion 15 tulokset viittaavat siihen, että eri asioiden tärkeydestä voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta. Ensimmäisellä faktorilla latautuvat sellaiset muuttujat, jotka kuvaavat palvelutilanteen yleistä tunnelmaa. Nämä kaikki asiat (lukuun ottamatta kanavia) kertovat yrityksen palveluasenteesta ja vaikuttavat siihen millaisen kuvan asiakas

muodostaa palvelutilanteesta. Toisella faktorilla latautuvat asiat kuvaavat asiakaspalvelun tavoitettavuutta sekä sitä, että asiakaspalvelussa on tiedot ja taidot palvelun tarjoamiseen. Toinen faktori siis kuvastaa suhtautumista asian hoitumisen tärkeyteen. Uudet löydetty ylivertaisen asiakaspalvelukokemuksen ulottuvuudet on kuvattu kuviossa 16. Ensimmäinen faktori on nimetty ”tunnelmallisuudeksi” ja toista faktoria nimitetään ”sujuvuus”-faktoriksi.



Kuvio 16. Tunnelmallisuus ja sujuvuus -faktorit

Muodostuneet faktorit kuvastavat myös Löytänän ja Kortesuon (2011, 55) esittelemiä arvon lähteiden kahta ulottuvuutta, joita on käsitelty aikaisemmin. ”Sujuvuus”-faktorin taustalla voitaisiin ajatella vaikuttavan utilitaaristen lähteiden, eli lähteiden jotka toimivat keinona jonkin päämäärän saavuttamiseksi ja ovat tavallisesti rationaalisia sekä mitattavia. Hedonistiset lähteet taas puolestaan ovat irratiionaalisia, subjektiivisia ja emotionaalisia, mikä kuvastaa hyvin ”tunnelmallisuus”-faktorille latautuvia muuttujia.

Verrattaessa faktorianalyysin tuloksia viiteen elementtiin, jotka nostettiin keskeisiksi tekijöiksi ylivertaisen asiakaspalvelukokemuksen muodostumisessa, voidaan huomata, että lukuun ottamatta asiakaspalvelijan palveluhalukkuutta, muut tekijät latautuivat ”Sujuvuus”-faktorille.

## 5 Pohdinta ja johtopäätökset

Asiakaspalvelukokemuksen tärkeyttä ei voi vähätellä. Toimeksiantajayrityksessä ke-sällä 2017 tehdyn tutkimuksen mukaan verkkomaksupalvelun tarjoajaa valitessa asia-kaspalvelukokemusta tärkeänä tai erittäin tärkeänä tekijänä piti 87% vastaajista (Mäntylä 2017, 36). Toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelua on myös pitkään pidetty yrityksen vahvana kilpailuetuna. Toimeksiantajayrityksessä mitataan säännöllisesti palvelun laatua ja asiakkailta pyydetään palautetta sähköpostitse tapahtuneiden yh-teydenottojen jälkeen, mutta laajempaa, nimenomaan asiakaspalvelukokemukseen liittyvää tutkimusta yrityksessä ei ole aikaisemmin toteutettu.

Toimeksiantajan tarpeesta saada kuva asiakaspalvelun nykytilasta ja mahdollisista ke-hityskohteista sekä tutkijan kiinnostuksesta syntyi ajatus opinnäytetyön aiheesta. Opinnäytetyö toteutettiin verkkomaksupalvelun tarjoaja Paytrailin toimeksiannosta, ja sen tarkoituksena oli selvittää, millaista Paytrailin asiakkaat kokevat heille tarjotun asiakaspalvelun olevan. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, millaisia elementtejä asiak-kaat ajattelivat asiakaspalvelukokemuksen sisältävän, jotta kokemusta pidettäisiin ylivertaisena. Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli löytää toimeksiantajalle mah-dollisia ehdotuksia asiakaspalvelukokemuksen kehittämiseen, jotta kokemus vastaisi mahdollisimman hyvin asiakkaiden toiveita.

Tässä työssä käytettiin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantita-tiivinen tutkimus perustuu positivismiin, jossa keskeisiä ovat tiedon perustelut, luot-tavuus, objektiivisuus ja yksiselitteisyys. Tutkimus perustuu mittaamiseen, jonka tavoitteena on tuottaa perusteltua, luotettavaa ja yleistettävää tietoa. (Kananen 2011, 18.) Mittauksen hyvyttä ja luotettavuutta puolestaan kuvataan kahdella eri käsitteellä: validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti kuvastaa sitä, missä määrin on on-nistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä pitikin mitata. Mittauksen reliabiliteetilla taas tarkoitetaan sen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Heikkilä 2008, 185.)

Tässä opinnäytteessä tavoiteltiin kokonaistutkimusta, jossa kaikki Paytrailin yritysasi-akkaat, lukuun ottamatta muutamia toimeksiantajan yhteisesti sovittuja rajauksia sekä markkinointiviestinnän kieltäneitä asiakkaita, olisivat mukana. Tässä työssä otoskooksi saatiin 325 vastaajaa. Otoksoon laajuuteen oltiin tyytyväisiä, mutta melko

alhaista vastausprosenttia (12,68%) silmällä pitäen tutkimuksen tuloksiin tulee suhtautua suuntaa-antavina.

Tutkimustulosten luotettavuutta pyrittiin varmistamaan testaamalla kyselylomake ennen kyselyn tekemistä. Varsinaisessa tutkimuksessa ei paljastunut virhetulkintoja kysymysten sisällöstä. Vastaajat olivat vastanneet kysymyksiin johdonmukaisesti, ja myös avoimiin kysymyksiin oli vastattu melko ahkerasti, ja niiden vastaukset myös tuivat strukturoitujen kysymysten tuloksia.

Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen mukaan toimeksiantajayrityksen asiakkaiden voitiin todeta olevan varsin tyytyväisiä asiakaspalveluun: vastaajista 47 % oli erittäin tyytyväisiä ja tyytyväisiä 48,6 %. Valtaosa vastaajista (77,2 %) oli asiakaspalveluun yhteydessä melko harvoin, kerran kuukaudessa tai harvemmin. Siksi voidaan suhtautua kriittisesti siihen, pohjautuvatko vastaukset asiakkaan kokemukseen vai mielikuvaan asiakaspalvelusta. Osa vastaajista olikin kommentoinut asiakaspalvelun arvioinnin olevan vaikeaa, koska oli ollut asiakaspalveluun niin vähän yhteydessä. Voidaan myös pohtia, onko kyselyllä tavoitettu oikeat henkilöt. Kysely lähetettiin toimeksiantajayrityksen asiakasrekisteriin ilmoitetuille yhteyshenkilöille, ja vastaajista 46,46 % oli verkko kauppiaita/yrittäjiä ja johtajia 16,31 %. Nämä henkilöt eivät kuitenkaan välttämättä asioi päivittäisissä asioissa asiakaspalvelun kanssa. Toisaalta osa vastaajista myös mainitsi, ettei tarvetta asioida asiakaspalvelun kanssa ollut paljolti ollut, sillä palvelu oli muuten toiminut niin hyvin. Vähäistä kokemusta asiakaspalvelusta voitiin tässä mielessä pitää positiivisena asiana.

Asiakaspalvelun laadun voitiin tutkimuksen tulosten perusteella todeta olevan varsin tasaista riippumatta asiointiyhteydestä tai -kanavasta. Eri asiakasryhmien, yrityskoon, asiakassuhteen keston tai asiointitiheyden perusteella ryhmiteltynä ei myöskään ollut merkitseviä eroja kokonaistyytyväisyydessä asiakaspalveluun.

Vastaajat kuvasivat Paytrailin asiakaspalvelua useimmiten sanoilla: *nopea, asiantunteva, ystävällinen ja toimiva*. Nämä maininnat toistuivat yli 15 %:ssa vastauksista. Tuloksia analysoitaessa on syytä epäillä, että kysymyksen sijoittaminen kyselylomakkeen loppuun on ollut harkitsematonta, sillä on mahdollista, että aikaisemmassa kysymyksessä esitetyt väittämät asiakaspalvelusta ovat voineet joltain osin vaikuttaa vastaajan sanavalintoihin.

Ylivertaisen palvelun elementtejä tarkasteltaessa ehkä hieman yllättävästikin tulok-  
sista nousi, että vastaajat eivät pitäneet palvelun henkilökohtaisuutta verrattuna  
muihin tekijöihin yhtä tärkeänä. Yritysvastuuasiakaspalvelun parissa toimittaessa voikin olla  
mahdollista, että tärkeämpänä pidetäänkin mahdollisimman nopeaa ja tehokasta  
palvelua, eikä asiakaspalvelukohtaamisen elämyksellisyys ole yhtä merkityksellistä  
kuin kuluttaja-asiakaspalvelussa. Myöskin toimeksiantajayrityksen toimiala vaikuttaa  
todennäköisesti siihen, että asiakkaat arvostavat asioinnin sujuvuutta, eikä palvelu-  
kohtaamisen tunnelmallisuus ole niinkään merkittävää, jos vain käsillä oleva asia hoi-  
tuu.

Sen sijaan toimeksiantajayrityksen tulisi jatkossakin vahvasti kiinnittää huomiota  
asiakaspalvelijoiden asiantuntijuuden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Asiakaspalve-  
lijän asiantuntemusta piti onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen kannalta erittäin  
tärkeänä 72,9% vastaajista ja se nousikin yhdeksi merkittävimmistä elementeistä yli-  
vertaisen asiakaspalvelukokemuksen kannalta. Tutkimustulosten mukaan asiakkaat  
kokivatkin vastaushetkellä toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelijoiden olevan asian-  
tuntevia, 94,5% vastaajista samaa tai täysin samaa mieltä. Kehitysehdotuksena voisi-  
kin miettiä olisiko tätä asiantuntijuutta mahdollista tuoda paremmin asiakkaiden tie-  
toisuuteen tai hyödyntää esimerkiksi asiakasviestinnässä. Voisiko asiakkaille tuoda  
lisäarvoa esimerkiksi mahdollisuus varata aika verkkokaupan konsultaatioon, jossa  
yhdessä asiakaspalvelijan kanssa kartoitettaisiin verkkokaupan kokonaisuutta.

Asiakaspalvelun nopeaa tavoitettavuutta pidettiin myös erittäin tärkeänä tekijänä  
onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen muodostumisen kannalta. Asiakaspalvelun  
nopeuteen oltiinkin tutkimuksen tulosten perusteella varsin tyytyväisiä ja pyydettä-  
essä kuvailemaan asiakaspalvelua parilla sanalla 21,1 % vastaajista kuvasi asiakaspal-  
velua nopeaksi. Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä ei anneta asiakkaalle palvelu-  
lupauksia yhteydenottoihin reagoimisen nopeudesta. Asiakkaat eivät mahdollisesti  
tästä johtuen oikein tienneet millaista vastausnopeutta odottaa, mikä näkyi siinä,  
että 13,15 % vastaajista ei osannut sanoa pysytäänkö asiakaspalvelussa sovituisia ai-  
katauluissa. Asiakkaalle voisi tuoda lisäarvoa, mikäli voitaisiin luvata, että esimerkiksi  
sähköposteihin vastataan aina tietyn ajan kuluessa ja tuotaisiin nämä palvelulupauk-  
set rohkeasti näkyväksi.

Tärkeäksi onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen kannalta pidettiin myös asiakaspalvelun helppoa tavoitettavuutta. Väittämissä, joissa vastaajaa pyydettiin arvioimaan asiakaspalvelua tätä ei kuitenkaan suoraan kysytty. Kyselylomaketta suunniteltaessa tämä olisi pitänyt huomioida, jotta tuloksia analysoitaessa olisi voitu tarkastella toteutuuko helppo tavoitettavuus toimeksiantajayrityksessä.

Ylivertaisen asiakaspalvelukokemuksen yksi keskeinen tekijä on asiakkaan odotusten ylittäminen. Tutkimustulosten mukaan vain 19,52 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että sai enemmän kuin odotti ollessaan yhteydessä asiakaspalveluun. Jotta odotukset voidaan ylittää, on ensin todella ymmärrettävä mitä asiakkaan odotukset ovat (Gerdt & Korhonen 2016, 101; Sharabi 2014, 185). Tässä työssä käytettiin määrällistä tutkimusmenetelmää, syvemmän asiakasymmärryksen saavuttamiseksi suositellaan jatkotutkimusta ja kvalitatiivista tutkimusotetta. Laadullisella tutkimusotteella voitaisiin mahdollisesti tuoda ilmi jotakin uutta ja käyttökelpoista sekä huomioida näkökulmia, joita ei aikaisemmin ole tuotu esiin. Näin voitaisiin mahdollistaa palveluliiketoiminnan kehittäminen suuntaan, joka parhaimmillaan luo uusia kasvumahdollisuuksia ja kilpailuetua (Fisk 2009, 148; Arantola & Simonen 2009, 40).

Yhtenä jatkotutkimusehdotuksena olisi tutkia asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden näkemyksiä ylivertaisesta asiakaspalvelukokemuksesta, ja siitä kuinka se heidän kokemuksensa mukaan toteutuu toimeksiantajayrityksessä. Lisäksi tärkeää olisi tutkia millaiseksi Paytrailin asiakaspalvelutiimin jäsenet kokevat, tässä tutkimuksessa asiakkaille tärkeäksi tekijäksi nousseen, asiantuntijuuden tilan omalta osaltaan ja millaisia tarpeita sen kehittämiseen heillä on.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.
- Arantola, H. 2006. Customer insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256. Helsinki: Tekes. Viitattu 18.5.2017.  
[Http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf)
- Backer, B. N.d. Superior Customer Service: Seven Strategies for Success. CSM The Magazine for Customer Service Managers & Professionals. Viitattu 20.11.2017.  
<https://www.customerservicemanager.com/superior-customer-service-seven-strategies-for-success/>
- Baksi, A. K. & Parida, B. B. 2012. Multi-channel integration and its impact on service quality perception of bank customers. International Journal Of Marketing & Business Communication, 1, 1, 1-10. Viitattu 22.11.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite
- Compeau, M. 2007. Five Tips On Giving Superior Customer Service. Forbes 25.9.2007. Viitattu 20.11.2017. [https://www.forbes.com/2007/09/25/walmart-apple-starbucks-ent-manage-cx\\_mc\\_0925dearmomandpop.html#7fac4bcb3b5d](https://www.forbes.com/2007/09/25/walmart-apple-starbucks-ent-manage-cx_mc_0925dearmomandpop.html#7fac4bcb3b5d)
- Diedrich, M. 2017. Study: The use of social media for service delivery: How do end-users use customer service 2.0?. Marketing Science & Inspirations, 12, 2, 2-11. Viitattu 22.11.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Ultimate
- Fisk, P. 2009. Customer genius. Chichester. UK: Capstone Publishing.
- Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.
- Giovanis, A. N. & Melanthiou, Y. 2017. Retailer loyalty in the online context: The influence of transactional and relational experiences assessment. Journal Of Customer Behaviour, 16, 1, 35-59. Viitattu 9.11.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Ultimate
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita.
- Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. The Journal of Services marketing 6, 472-484. Viitattu 25.9.2017.  
<https://janet.finna.fi>, Business Source Elite
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Javne, B. & Marckwort, R. 2013. Sujuvaa asiakaspalvelua sähköpostitse. Opas asiakaspalvelijoille ja esimiehille. Helsinki: Suomen Yrityskirjat.

- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kanji, G. K. & Gorst, J.K. 2005. Customer satisfaction in Service Industries. Leeds : Wisdom House cop. 2005.
- Kumar, V. & Pansari, A. 2016. Competitive Advantage Through Engagement. Journal Of Marketing Research (JMR), 53, 497-514. Viitattu 29.10.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite
- Kumbhar, V. M. 2012. Conceptualization of e-services quality and e-satisfaction: a review of literature. Management Research & Practice, 4, 4 , 12-18. Viitattu 8.11.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Ultimate
- Layne, E. N.d. Definition of Superior Customer Service. Houston Chronicle. Viitattu 20.11.2017. <http://smallbusiness.chron.com/definition-superior-customer-service-42677.html>
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal Of Marketing, 80, 6, 69-96. Viitattu 11.10.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite
- Lusch, R. F. & Nambisan, S. 2015. Service Innovation: A service-dominant logic perspective. MIS Quarterly, 39, 1, 155-176. Viitattu 19.9.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. Journal of Retailing, 83, 1, 5-18. Viitattu 18.9.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Market Research Collection
- Lundberg, T. & Töytäri, J. 2010. Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen. Lahti: Positiivarit.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Melero, I., Sese, F. J. & Verhoef, P. C. 2016. Recasting the Customer Experience in Today's Omni-channel Environment. Universia Business Review, 50, 18-37. Viitattu 11.10.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.
- Mäntylä, M. 2017. Verkkomaksupalvelun valintatekijät. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, liiketalouden tutkinto-ohjelma. Viitattu 25.1.2018. <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/139378/Mantyla%20Mikael.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nummenmaa, L. 2008. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ojala, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pahkinen, E. 2012. Kyselytutkimusten otantamenetelmät ja aineistoanalyysi. Jyväskylä: JULPU, Jyväskylä University Library Publishing Unit.

Paytrail tekee verkossa ostamisesta ja myymisestä mukavaa. N.d. Paytrailin tarina yrityksen verkkosivuilla. Viitattu 12.10.2017. <https://www.paytrail.com/tarinamme>

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua: miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa? Helsinki: WSOYpro.

Reason, B., Løvlie, L. & Brand Flu, M. 2016. Service design for business: A practical guide to optimizing the customer experience. Hoboken, N.J. : John Wiley & Sons, Inc

Sharabi, M. 2014. Today's quality is tomorrow's reputation (and the following day's business success). Total Quality Management & Business Excellence, 25, 3/4, 183-197. Viitattu 28.9.2017. <https://janet.finna.fi>, Hospitality & Tourism Complete

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.

Tynan, C., McKechnie, S. & Hartley, S. 2014. Interpreting value in the customer service experience using customer-dominant logic. Journal Of Marketing Management, 30, 9-10, 1058-1081. Viitattu 25.9.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C: 20. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos ja Opettajankoulutuslaitos. Turku.

Varianssianalyysi. N.d. Teksti Yhteiskuntatieteellisessä tietoaarkistossa. Viitattu 12.12.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/variassi/anova.html>

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Velmurugan, M. S. 2009. Security and trust in e-business: Problems and prospects. International Journal Of Electronic Business Management, 7, 3, 151-158. Viitattu 15.11.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Ultimate

Verkkokauppa Pohjoismaissa 2017. N.d. Postnordin raportti pohjoismaisten kuluttajien ostotavoista verkkokaupoissa asioidessa. Viitattu 6.3.2018.

[https://www.postnord.fi/globalassets/suomi/tutkimukset/verkkokauppa\\_pohjoismaissa\\_2017.pdf](https://www.postnord.fi/globalassets/suomi/tutkimukset/verkkokauppa_pohjoismaissa_2017.pdf)

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

**Liitteet**

- Liite 1. Saatekirje
- Liite 2. Kyselylomake
- Liite 3. Asiakaspalvelun kuvailu
- Liite 4. Tyytymättömät asiakkaat