



Asiakaskokemuksen ymmärtäminen yrityksessä

X

Eveliina Pelkonen, Ville-Pekka Varis

2020 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakaskokemuksen ymmärtäminen yrityksessä X

Eveliina Pelkonen, Ville-Pekka Varis

Liiketalous

Opinnäytetyö

Kesäkuu, 2020

Eveliina Pelkonen, Ville-Pekka Varis

Asiakaskokemuksen ymmärtäminen yrityksessä X

Vuosi

2020

Sivumäärä 31

Tämän opinnäytetyön aiheeksi muodostui toimeksiantajan toiveesta kehittää yrityksen jälkihuoltoa tehokkaammaksi. Tarkoituksena oli luoda uusi, laajempi tyytyväisyyskysely Yritykselle X, jonka avulla saataisiin paremmin selville missä yrityksellä on vielä kehitettävää ja missä on onnistuttu. Tavoitteena vahvistaa jo olemassa olevia asiakassuhteita ja tehdä niistä pitkäkestoisia. Toimintaympäristönä toimii rakennusala ja tarkemmin muurausyritys pääkaupunkiseudulla.

Perusta luodaan teoriakirjallisuuden avulla. Teoreettinen viitekehys kyseisessä opinnäytetyössä keskittyy Business-to-business eli yritykseltä yritykselle- asiakaskokemukseen ja sen johtamiseen, palvelunlaatuun sekä asiakastyytyväisyyden mittaamiseen.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselyhaastattelua. Haastattelulla kerättiin tietoa suosittelun tärkeydestä sekä palautteenannosta. Kysely toteutettiin Google Forms- työkalulla ja lähetettiin eteenpäin sähköpostilla Yritys X:n vanhoille asiakkaille. Kyselyyn vastasi seitsemän henkilöä yhdeksästä.

Tutkimuksen jälkeen ilmeni, että yrityksen toimintaan ollaan tyytyväisiä ja uuteen tyytyväisyyskyselyyn vastataan mielellään, sillä palautteenanto nähdään tärkeäksi. Alalla ei juurikaan panosteta jälkihuoltoon tällä hetkellä. Tuloksena syntyi kaksi erilaista, eri tilanteessa käytettävää tyytyväisyyskyselyä. Kyselyt tuotettiin visuaaliseen muotoon ja annettiin toimeksiantajan liiketoiminnalliseen käyttöön.

Eveliina Pelkonen, Ville-Pekka Varis

Understanding customer experience in Company X

Year 2020

Pages

31

The topic of this thesis was the client's wish to develop the company's after-sales service more efficiently. The purpose was to create a new, wider satisfaction survey for Company X, which would help to better find out where the company still must develop and what has been successful. The goal is to strengthen already existing customer relationships and make them long-lasting. The operating environment is the construction industry and, more precisely, a masonry company in the Helsinki metropolitan area.

The foundation is created with the help of theoretical literature. The theoretical frame of reference in this thesis focuses on Business-to-business- customer experience and its management, service quality and customer satisfaction measurement.

This thesis is qualitative, and the research method used was a questionnaire interview. The interview collected information on the importance of the recommendation as well as the feedback. The survey was conducted using the Google Forms tool and forwarded by email to Company X's old customers. Seven out of nine people responded to the survey.

After the survey, it turned out that the customers are satisfied with the company's operations and the new satisfaction survey is happy to be answered, as feedback is seen important. The industry is hardly investing in aftercare at the moment. The result was two different satisfaction surveys used in different situations. The questionnaires were produced in visual form and made available to the client for business use.

Keywords: Aftercare, customer relationship strengthening, customer experience, customer satisfaction

Sisällys

1	Johdanto.....	9
2	Toimeksiantaja	10
3	Asiakassuhteen jälkihuolto.....	10
3.1	Yritysassiakkaat	10
3.2	Asiakaskokemus	11
3.3	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	11
3.4	Digitalisaatio ja asiakaskokemus.....	13
4	Palvelu ja laatu.....	14
5	Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen	16
5.1	Net Promoter Score	17
5.2	Market Damage Model	17
5.3	Servqual	19
6	Asiakkaiden kokemusten kartoitus.....	20
6.1	Tavoite.....	20
6.2	Tutkimusmenetelmänä kyselylomake	21
7	Kyselyn tulokset	21
8	Johtopäätökset	22
	Lähteet.....	25
	Kuviot	27
	Liitteet	28

1 Johdanto

“We can solve only the problems we know about!” (Goodman 2014, 3)

Puhutuimpia aiheita tällä hetkellä yritysmaailmassa on asiakaskokemus. Toiminnan tasolle ylittävä, oikeanlainen asiakaskokemuksen mittaaminen ja johtaminen on vielä kuitenkin harvassa. Se on harmi, sillä sen vaikutuksesta yrityksen tuottavuuteen on lukuisia todisteita (Korkiakoski, K. & Gerdt, B 2016; Provad 2016). Asiakaskokemuksen tärkeyden ymmärtää kuitenkin itsekin, asiakkaana ollessa.

Idea opinnäytetyölle lähti toimeksiantajan puolelta ja toiveesta parantaa yrityksen jälkimarkkinointia. Yrityksessä koettiin, ettei asiakkuuksien jälkihuolto ollut vielä riittävällä tasolla. Toimitusjohtajan kanssa käytiin alussa läpi sen hetkisen palautekyselyn vahvuus ja heikkous. Vanhan palautekyselyn puutteena oli sen yksipuolisuus. Tähän asti yritys oli ollut liikkeellä yhden kysymyksen taktiikalla. Haluttiin tietää suosittelesiko asiakas yritystä eteenpäin, ja jos ei, ei oikein saatu vastausta minkä vuoksi. Saatiin niin sanotusti tietää kuumeesta, mutta ei mistä se johtuu. Koska vanha Net Promoter Score- mallin suositteelukysymys antoi kuitenkin oleellista ja tärkeää tietoa, haluttiin se säilyttää osana jälkihuoltoa. Suosittelemalla nimittäin vaikuttaa kaikkiin yrityksiin jollain tasolla, oli se sitten negatiivista tai positiivista.

Aiheesta on saatavilla paljon teoriakirjallisuutta, joskin tämänhetkinen tilanne maailmalla supisti tiedonhankinnan sähköisiin lähteisiin.

Tarkoituksena on siis kehittää palautekyselyä yksilöllisemmäksi ja nykyhetkeen sopivammaksi. Tavoitteena on, että jokainen asiakas tilaisi uudestaan. Kysymyksillä on tarkoitus edelleen selvittää, suositellaanko firmaa eteenpäin, mutta myös missä on kehityksen varaa ja missä onnistuttu. Tämä on opinnäytetyön toiminnallinen osuus.

Tutkimuksellisessa osuudessa selitetään vanhoilta asiakkailta tyytyväisyyttä Yritys X:n palveluun, millä foorumilla he ovat halukkaita vastaamaan palautekyselyyn sekä pitävätkö he suosittelemalla tärkeänä. Tutkimusmenetelmänä käytetään kyselylomaketta ja entisiin asiakkaisiin olla yhteydessä sähköpostitse. Uusi tyytyväisyyslomake luodaan tutkimustulosten ja teorian kanssa yhdessä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi jälkimarkkinointia, tarkemmin asiakaskokemusta, -tyytyväisyyttä ja sen mittaamista sekä palvelua, laatua ja tunnettuuden merkitystä. Lopuksi esitellään tutkimus ja sen tulokset.

2 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii vuonna 2010 perustettu yritys X, joka on rakennusalan muurausurakointiin erikoistunut muurausyritys. Kyseinen yritys toteuttaa B2B- myyntinä muurauspalveluita kuten julkisivumuurauksia ja lämmöneristyksiä. Hallinnollisella puolella ja omistajina toimii kaksi henkilöä ja heidän lisäksi noin 30 muuraria.

Yrityksen tavoitteena on olla laadukas ja luotettava, digitaalisesti alallaan edistyksellinen sekä asiakaspalvelutason erinomaisuudellaan mieleenpainuva (Toimitusjohtajan haastattelu 2020).

Keskustelussa toimeksiantajan kanssa kävi ilmi, että varsinaista jälkimarkkinointisuunnitelmaa ei tarvittaisi, sillä kun toimeksianto on saatu, yritys suorittaa rakennusurakointiaan niin kauan, kunnes tehtävä on saatu päätökseen ja ostaja hyväksynyt työn. Tämän jälkeen varsinaista lisämyyntiä ei tapahdu, mutta 75% asiakkaista tilaa uuden kohteen urakoinnin, tavoitteena 100%. Tultiin siihen päätelmään, että palautekysely suoritettua työstä ja asiakaskokemuksesta on tarpeellinen.

3 Asiakassuhteen jälkihuolto

Jälkimarkkinointi (aftersales) on ostotapahtuman jälkeen tapahtuvaa asiakkuuden hoitoa. Tämä tarkoittaa joillakin aloilla markkinointi toimenpiteitä, joillakin huoltotoimenpiteitä. Hyvin toteutettuna se mahdollistaa lisämyynnin ja arvon kasvatuksen asiakkaalle. Meidän tapauksessamme ydin on asiakastyytyväisyydessä. Se tulisi olla osana yritystä riippumatta toimialasta (Korpinen 2017; Netello 2020).

3.1 Yritysi asiakkaat

Yrityksillä on kahdentyyppisiä asiakkaita. Kuluttaja- asiakkaita (B2C) ja yritysasiakkaita (B2B) ja eri organisaatiot tarjoilevat kummallekin erilaisia kokemuksia. Yritysasiakkaiden ostopolut eroavat dramaattisesti toisistaan (Leake, Vaccarello & Ginty 2012, 62). Kun kuluttaja asiakkaat tekevät taustatyön ja ostopäätöksen yleensä yksin, on yritysasiakkaalla yleensä vieläkin kriittisemmät odotukset. He toimivat osana organisaatiota ja päätöksentekokin tehdään yleensä useamman henkilön kanssa. Yritykset korostavatkin rationaalisuutta, toisin kuluttaja-asiakkaiden kanssa käydyssä viestinnässä. Tunteille annetaan ostopäätöksessä vähemmän sijaa, joskaan niitä ei voi kokonaan ohittaa. Myös yhteistyöstä toivotaan pitkäjänteisempää (Löytänä & Korteso 2011, luku 4.1; Puusa, Reijonen & Laukkanen 2014, luku 6.1).

Yritysasiakkaissa voidaan tehdä jaottelu kolmeen eri asiakasryhmään: julkisorganisaatiot, voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ja kaupalliset organisaatiot. Julkisorganisaatioita

ovat kaikki julkisen hallinnon alla olevat organisaatiot, kuten esim. koulut ja sairaalat. Voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin kuuluvat kirkot ja museot. Kaupallisia organisaatioita ovat esim. tuotteita valmistavat yritykset, jälleenmyyjäyritykset ja asiantuntijapalvelutalot (Puusa, Reijonen & Laukkanen 2014, luku 6.1). Toimeksiantajamme työskentelee näistä jokaisen ryhmän kanssa.

3.2 Asiakaskokemus

Yli puolet Suomen bruttokansantuotteesta syntyy palvelubisneksestä. Ennen tuotteita erotti hinta. Sen jälkeen niitä alettiin erilaistamaan eli differoimaan, jotta hyödykkeille saataisiin erilaista kilpailuetua. Tämän jälkeen rinnalle valjastuivat palvelut erilaistamaan tuotteita vielä enemmän sekä lisäämään arvoa asiakkaalle. Ajan mittaan itse palveluliiketoiminnasta onkin tullut huomattavasti tärkeämpää kuin tuotelähtöisestä liiketoiminnasta. (Löytänä & Kortesus 2011, luku 1.4) On kuitenkin siirryttävä eteenpäin pelkästä palvelusta ja noustava luomaan kokemuksia. Asiakaskokemuksen systemaattinen rakentaminen on digitalisaation myötä keskeinen muutostekijä toimialojen murroksessa (Gerdt & Eskelinen 2018, luku 2).

Asiakaskokemus eli customer experience, muodostuu kaikista niistä kohtaamisista, joita asiakkaan ja yrityksen välillä alusta loppuun tapahtuu. Kohtaamiset eivät rajoitu pelkästään suoriin kontakteihin vaan voivat olla myös suosituksia tai keskustelua sosiaalisessa mediassa. Yrityksen mainos, tukijärjestelmä kuten laskutus tai palveluympäristön viihtyisyys ovat komponentteja, jotka rakentavat yksitellen asiakkaan mielikuvaa yrityksestä. Koska asiakaskokemus on summa yksittäisiä tulkintoja, sen muodostumista ei voi sata prosenttisesti hallita, mutta yritys voi silti itse vaikuttaa mihin suuntaan se toiminnallaan haluaa tähdätä. Tavoitteena on ansaita tyytyväisiä asiakkaita, jotka ensiluokkaisena asiakaskokemuksen jälkeen suosittelevat yritystä vielä eteenpäinkin (Bergström & Leppänen 2018, luku 6.8; Löytänä & Kortesus 2011, luku 1.1; Provad 2016).

3.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen johtaminen (customer experience management) mielletään usein vain asiakaspalveluksi ja sen kehittämiseksi. Se on kuitenkin paljon kokonaisvaltaisempi, koko yrityksen osa-alueet läpäisevä toimintatapa. Kaikki lähtee siitä, että asiakas todella asetetaan kaiken toiminnan keskiöön. Jokainen osasto johdosta talous- ja lakiosastoon on suoraan tai taustalla yhteydessä asiakkaaseen, varmistaen parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen (Löytänä & Kortesus 2011, luku 1.3-1.6). Valitettavasti valmista, joka organisaatioon sopivaa mallia ei ole, vaan jokaisen yrityksen täytyy löytää oma tapansa toimia. On omaksuttava mentaliteetti, jossa se muuttuu yksittäisestä projektista jatkuvaksi haluiksi kehittyä (Korkiakoski, K. & Gerdt, B, 2016, luku 4; Löytänä & Kortesus 2011, luku 6.3) Alla oleva kuvio 1 näyttää asiakaskokemuksen johtamisen kuusi eri osa-alueetta jatkumona.



Kuvio 1: Asiakasjohtamisen prosessi (mukaille Löytänä & Kortesus 2011, luku 6.4)

On tärkeää määrittellä ensin lähtötilanne realistisesti, ja arvioida ja muotoilla sen jälkeen selkeä, asiakasta paremmin palveleva tavoite. Parhaimmillaan tavoitetta voi jopa käyttää koko brändin viestinä. Mitä arvoa tai käsinkosketeltavaa hyötyä tuotamme asiakkaillemme, ovat kysymyksiä, joihin hyvä asiakaskokemustavoite vastaa (Löytänä & Kortesus 2011). Strateginen suunnittelu voi olla jopa tärkeämpi kuin seuraavaksi tehtävä toimintasuunnitelma (Selin & Selin 2013, 43) Bergströmin ja Leppäsen mukaan (2018, luku 6.8) mukaan arvontuotantoa tapahtuu kolmella tasolla, jokaisen ollessa tärkeä. Yritys X on ottanut kaikki nämä kohdat tavoitteekseen.

- Kohtaamistaso (odotettua parempi asiakaspalvelu)
- Vaihdamman taso (edullinen tuote, parempilaatuinen tuote tai lisäpalveluita samalla kertaa)
- Merkityksen taso (parempi omatunto- vastuullisuus, hyvä maine- ei tarvitse hävetä asiakkuutta) (Bergström & Leppänen 2018, luku 6.8).

Tämän jälkeen voidaan siirtyä kehittämään toimintoja, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Tässäkin kohtaa käydään vielä läpi kokonaisvaltaista kokemusstrategiaa. Mitä pyritään tuottamaan ja millä keinoin. Kun tulevia kehityskohteita tutkitaan, on tarpeellista huomioida vanhat järjestelmät, sisäinen kulttuuri ja työntekijöiden valmiudet tulevaan muutokseen. On tärkeä saada tavoite implementoitua jokaiseen asiakkaan ja yrityksen väliseen kosketuspintaan (Gerdt & Eskelinen 2018, luku 2; Löytänä & Kortesus 2011, luku 6.4).

Seuraavaksi yllä olevassa jatkumossa edetään organisointiin. Kun puhutaan asiakaskokemuksen luonnista, henkilöstö on tärkein voimavara. Koulutuksella, onnistuneilla rekrytoineilla ja ammattimaisella johtamisella varmistetaan sisäinen osaaminen. Kun muutosvauhti on nopeaa, korostuu taitojen ohella tietysti myös halua muuttua (Gerdt & Eskelinen 2018, luku 1). Muutosvastarinnan välttämiseksi henkilöstön sitouttaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja muutoksesta selkeästi viestiminen on ratkaisevan tärkeää. Vuorovaikutteisen johtamisen perustan luo ymmärrys ihmisten erilaisuudesta. Kun henkilökunta on motivoitunut, ei aikaa käytetä sisäisten ristiriitojen selvittämiseen vaan energia suunnataan asiakkaisiin (Selin & Selin 2013, 90-96).

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, mutta vain tehty on tehty. Asiakaskokemuksen johto muodostuu pääasiassa toimenpiteistä, toteuttamisesta ja valinnoista. Päivittäisistä valinnoista vastaa jokainen työntekijä, strategisista taas yrityksen johto (Löytänä & Korteso 2011, luku 6.4). Vaikka tavoite tulee ylempää, on ratkaisevaa että, henkilökunta omaksuu tavoitteet niin sanotusti omikseen. Jos tavoite on kuitenkin koko ajan saavuttamattomissa, voi siihen johtava matka näännyttää. Onnistumiset tuovat mielihyvää ja jollei johto milloinkaan ole tulokseen tyytyväinen, heikentää se ajansaatossa työpanosta ja -motivaatiota (Selin & Selin 2013, 76).

On tärkeää, että asiakaskokemuksen mittaamiseen valitaan luotettavat ja yrityksen kannalta oleelliset mittarit. Mittaamista käsitellään tarkemmin neljännessä aluvussa.

Pelkkä nykytilan arviointi kerran ei riitä, sillä digitalisaatio muuttaa asiakastarpeita nopealla tahdilla ja melkein poikkeuksetta sisäisiä prosesseja nopeammin. Melkein jokaiselle yritykselle paras lähtökohta olisikin analysoida ja uudelleen määrittää asiakastarpeita jatkuvasti, tuudittautumatta aikaisempaa menestykseen (Gerdt & Eskelinen 2018, luku 2). Selin & Selin (2013, 89) painottavat kirjassaan oikean tavan olevan oikea niin kauan kuin se toimii. Kun se muuttuu tuottamattomaksi, se on muutettava. Mielellään jo ennen sitä.

3.4 Digitalisaatio ja asiakaskokemus

Digitalisaatio alkoi 90-luvun puolivälissä, kun verkkoselaimet kehittyivät ja tieto alkoi olla vapaammin kaikkien käytettävissä. Yrityksillä on ollut vuosikymmeniä aikaa sopeutua teknologian haltuunottoon sekä muuttuneeseen ostokäyttäytymiseen. Teknologiasta saatava etulyöntiasema markkinoilla on niin merkittävä, ettei kenelläkään ei ole nykyaikana varaa olla hyödyntämättä sitä. Ne yrityksen ja jopa kokonaiset toimialat, jotka eivät ole muutoksessa pysyneet mukana, ovat huomanneet sen niin asiakas- kuin rahavirtojenkin täyskäännöksessä (Gerdt & Eskelinen 2018, luku 1). Suurin muuttuja aikanamme ei ole kuitenkaan teknologia, vaan kuluttaja, joka sitä käyttää. Onneksi asiakaskokemuksen perusosat eivät ole muuttaneet. Kuten yllä olevassa aluvussa mainittiin, peruselementit asiakaskokemuksesta edistäessä ovat edelleen kokonaisuus, yrityksen sisäinen kulttuuri, arvolupaukset, prosessit ja mittaaminen. Kaikesta tästä vain on tullut teknologia-avusteista, sen merkittävän kehityksen vuoksi (Gerdt & Eskelinen 2018, luku 3.3).

Nyky yhteiskunnassa on miltei mahdotonta luoda mahtavaa asiakaskokemusta ilman teknologiaa (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 1). B2B-yrityksissä digitalisaatio on luonut suuria muutoksia markkinointi- ja myyntitottumuksiin ja täten myös asiakaskokemuksiin. Verkkoon siirtymässä yrityksille on tullut käyttöön entistä tarkemmat tiedot asiakkaista, mutta samalla haasteita miten hyödyntää niitä (Superoffice 2020).

4 Palvelu ja laatu

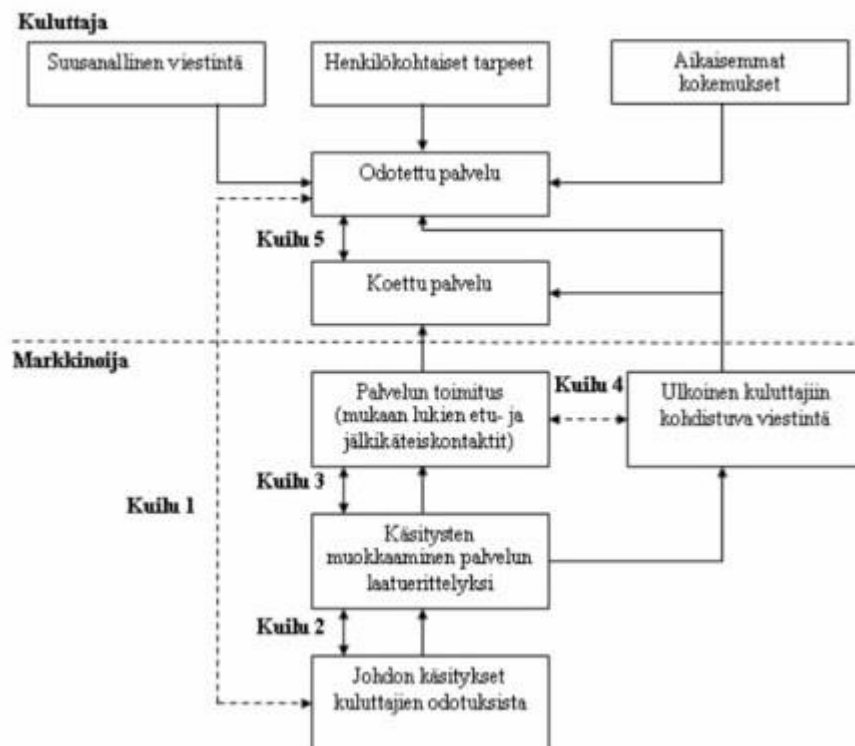
Palvelu on ensisijaisesti asiakkaan odotuksiin vastaamista. He eivät välttämättä odota Wow-efektiä, mutta he odottavat saavansa mitä on luvattu ja ilman ikäviä yllätyksiä, tämä koskien erityisesti mittavia b2b-ostoja (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 3; Goodman 2014,13).

Alimman hinnan neuvottelu ei ole aina järkevintä, varsinkin jos nähdään, että asiakkaan saama brändilupaus on linjassa saatavan kokemuksen kanssa (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 6).

Palveluiden laatukuilumalli

Palveluiden laatukuilumalli on Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn vuonna 1985 kehittämä malli, jonka tarkoituksena on paikantaa yrityksen palvelussa ne ongelmakohdat, joissa odotuksien hallintaan ja laadun tuottamiseen liittyy ongelmia (Puusa, Reijonen & Laukkanen 2014, luku 5.8). Laatukuilumallissa esiintyy 5 kuilua, jotka ovat:

- Johdon näkemyksen kuilu
- Laatuvaatimusten kuilu
- Palvelun toimituksen
- Markkinointiviestinnän kuilu
- Koetun palvelun laadun kuilu (Puusa, Reijonen & Laukkanen 2014, luku 5.8).



Kuvio 2: Palvelukuilumalli (mukaiillen Kukkonen 2013)

Johdon näkemyksen kuilua selvittäessä tarkastellaan eroa sen välillä, minkälaiseksi johto kokee asiakkaiden odotuksen muodostuvan ja mitä asiakkaat oikeasti odottavat. Tähän voi johtaa tilanne, jossa yrityksen suorittama markkinatutkimus on epäonnistunut ja siitä saatu data on harhaanjohtavaa tai sitä on tulkittu väärällä tavalla.

Tämän takia palveluyritysten kannattaa hyödyntää kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien lisäksi myös kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä tehdessään markkinatutkimusta. Laadullisten tutkimusmenetelmien käyttö voi antaa dataa, jonka avulla palveluita tarjoava yritys voi kehittää kvantitatiivisia kyselyitään. Yritys voi myös kerätä asiakasrajapinnassa olevilta työntekijöiltä epävirallisesti tietoja asiakastapahtumista. Jotta tätä menetelmää voisi hyödyntää, niin on tärkeää, että yrityksen tiedonkulku asiakasrajapinnasta ylemmille tasoille on sujuvaa (Puusa, Reijonen & Laukkanen 2014, luku 5.8).

Toista kuilua eli laatuvaatimusten kuilua esiintyy, kun yritys kiinnittää huomiota väriin asioihin prosessissa. Yritys voi siis olla oikeassa, mutta silti päätyä tähän kuiluun. Palveluita suunnitellessa on otettava huomioon ydinpalvelu, lisäpalvelu ja tukipalvelu. Ydinpalvelu synnyttää sen hyödyn mitä asiakas tarvitsee. Lisäpalvelut kuuluvat osaksi ydinpalvelua ja täydentää sitä. Tukipalveluilla luodaan kilpailuetua. Nämä palvelut ovat ekstraa, joilla lisätään mukavuutta tai helppokäyttöisyyttä (Puusa, Reijonen & Laukkanen 2014, luku 5.8).

Kolmas kuilu eli palvelun toimituksen kuilu tulee esille, kun palvelua ei tuoteta asiakkaan laatuvaatimuksien mukaan. Tähän voi olla monia syitä kuten työntekijöiden puutteellinen opastus, vaatimusten monimutkaisuus tai epäselvyys tai se, että yrityksen resurssit eivät ole riittävät. Tämän kuilun ratkomisessa on tärkeää, että yritys myy palvelunsa konseptin ensin työntekijöille. Kun työntekijät ymmärtävät ja uskovat yrityksen palvelulupaukseen, johtaa se myös siihen, että se tulee varmasti asiakkaille joka rajapinnassa. Yrityksen työntekijöiden pitää myös kohdella sisäisiä asiakkaita eli toisia työntekijöitä samalla tavalla kuin he kohtelisivat ulkoisia asiakkaita. Tämä mahdollistaa sen, että yrityksen standardit palveluiden laadun suhteen ovat yhtenäiset kaikissa tapahtumissa. Vaikka yritys tekisi kaikkensa palvelun sujuvuuden ja asiakkaan tyytyväisyyden takia, tulee aina olemaan puutteita palvelutoiminnassa. Yrityksen on siksi tärkeää identifioida virheet nopeasti ja hoitaa ne asiakasta tyydyttävällä tavalla. Virheen syntyessä on ratkomisprosessin erinäisistä vaiheista tiedotettava asiakkaalle ja pidettävä hänet ajan tasalla. On myös olennaista kertoa, jos virhettä ei pystytä ratkomaan ja korjaus on tehtävä korvauksen muodossa (Puusa, Reijonen & Laukkanen 2014, luku 5.8).

Neljättä kuilua eli markkinointiviestinnän kuilua tarkastellessa yrityksen täytyy miettiä missä vaiheessa yrityksen palvelun tuotantoa kuilu syntyy. Se voi johtua esimerkiksi laatuvaatimusten noudattamisen puutteellisuudesta tai viestinnän liioista lupauksista. Koska palveluissa faktojen antaminen on vaikeampaa kuin tuotteissa, syntyy palveluyritykselle haasteita markkinointiviestinnän suhteen. Palveluyritykset voivat tämän takia käyttää kielikuvia ja vertauksia.

Näiden viestien pitää välittyä myös palveluyrityksen työntekijöille, sillä on olennaista, että he ymmärtävät myös, miten tarpeen vaatiessa täyttää yrityksen antamat palvelulupaukset. Tämän lisäksi on olennaista, että markkinointiviestintä asiakasrajapinnasta johtoon on yhteistä, jotta ei synny eroavaisuuksia lupauksissa (Puusa, Reijonen & Laukkanen 2014, luku 5.8).

Jotta yritys välttäisi viidennen kuilun eli koetun palvelun laadun kuilun, tulee sen onnistua aikaisempien kuilujen välttämiseksi. Yrityksen tulee siis luoda yhteinen ymmärrys asiakkaiden kanssa heidän tarpeistaan ja odotuksista. Kohdistaa laatuvaatimukseen nämä samat tarpeet ja odotukset ja varmistaa, että ne täyttyvät. Varmistaa, että yrityksen palveluhenkilökunnalla on tarvittava tietotaito näiden laatuvaatimusten täyttämiseen. Antaa asiakkaille viestintää, jonka yritys pystyy myös lunastamaan kaikilla osa-alueilla (Puusa, Reijonen & Laukkanen 2014, luku 5.8).

Opinnäytetyössämme laatukuilumallin hyödyntäminen eri kuilujen olemassaolon selvitykseen kohdeyrityksen osalta on suuressa roolissa. Ensimmäisen kuilun selvitys oli olennaisena osana työtämme, sillä vanha palautekysely ei antanut meille juurikaan tietoa siitä, mitä kehitettävää Yritys X:n palvelukokemuksessa voisi olla.

5 Asiakastytyväisyys ja sen mittaaminen

Asiakastytyväisyyttä voidaan mitata spontaanin palautteen, palautekyselyn ja suosittelumäärän perusteella. Spontaanilla palautteella tarkoitetaan nimensä mukaan suunnittelematonta omaehtoista kiitosta, kritiikkiä, toivetta. Yrityksen kannattaakin tehdä tällaisesta palautteenannosta mahdollisimman helppoa, mahdollisimman monessa eri kanavassa; sähköpostilla, soittamalla, yrityksen kotisivulla tai vaikka blogissa (Bergström & Leppänen 2018, luku 6.7). Se, ettei esimerkiksi itse koskaan vastaa tekstiviestikyselyihin, ei saisi palaverissa johtotasolla olla peruste olla käyttämättä sitä omassa yrityksessä. Asiakkaat ovat yllättävän halukkaita antamaan palautetta - hyvää ja huonoa-, jos siihen on nopea ja vaivaton mahdollisuus (Korhio & Gerdt 2016, luku 5). Palautekysely taas ohjataan nykyisille, juuri ostaneille asiakkaille. Kokemukset kannattaa tiedustella yrityksen onnistumisessa suhteessa asiakkaan odotuksiin, ei suhteessa kilpailijoihin (Bergström & Leppänen 2018, luku 6.7).

Oppiminen on luonnollinen tulos mittauksista ja palautteista saadulle informaatiolle. Vaikka parhaiten pärjäävätkin yritykset, jotka ovat avoimia muutoksille ja pitävän asiakkaan tiukasti fokuksessaan ja toiminnan keskiössä, ei tämä tarkoita, että kaikki tehdään asiakkaan ehdoilla. Tyytymättömiltä asiakkailta voi kuitenkin saada arvokkaita kehittämisideoita ja yritys toimiikin enemmän ohjaajan roolissa kehittäessään asiakaskokemusta ja -hallintaa (Bergström & Leppänen 2018, luku 6.8). Mitä se oikeastaan tarkoittaa, kun asiakas valittaa? Valitetaanko

tyytymättömyyttä vai annetaanko ymmärtää, ettei yhteistyötä haluta jatkaa vai jopa kumpaa-kin? Haasteellisin asiakas on kuitenkin se, joka katoaa antamatta mitään palautetta (Selin & Selin 2013, 32).

Tiedon hankinta kannattaa mieltä huolellisesti. Mittaaminen itsessään ei ole itseisarvo vaan tavoitteiden saavuttaminen. Rampersad (2001, 343-346) luetteli artikkelissaan huomionarvoisia asioita palautekyselyä luodessa.

- Kysy kysymyksiä, joihin on vastaamisen jälkeen mahdollisuus vaikuttaa.
- Pidä kysymykset selkeinä, maksimissaan yhdellä lauseella vastattavina.
- Kysy kysymyksiä, joihin on annettu valmiiksi rajattu määrä vastausvaihtoehtoja, pitäen kysely nopeana ja selkeänä.
- Kaikilla kysymyksillä on oltava tarkoitus, älä kysy mitään epäolennaista kummankaan osapuolen kannalta.
- Pidä kysely lyhyenä välttääksesi ärtymystä ja jopa kyselyn keskeyttämistä. (Rampersad 2001, 343-346)

5.1 Net Promoter Score

Net Promoter Score- suosittelukysymys on Suomessa paljon käytetty malli. Tätä samaa mallia on käytetty myös kohdeyrityksessä muutaman vuoden ajan. Siinä asiakas kertoo millä halukkuudella hän yritystä suosittelisi eteenpäin, asteikolla 1-10. Se toimii yksinkertaisuutensa takia. Numeron avulla on helppo nähdä esimerkiksi missä yritysasiakkaiden kanssa mennään vuosittain. Tämän yhteyteen ei kuitenkaan kannata liittää laajaa asiakassuhteeseen liittyvää tyytyväisyyskyselyä. (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 5).

Valitettavasti mittaus jää liian usein yrityksissä tähän. Liian usein jäädään tälle tasolle eikä siirrytä seuraavalle, todella analysoimaan asiakkaan toimintaa kokemuksen jälkeen. Erittäin harvoin seurataan, suosittelee asiakas tosiaan heitä eteenpäin (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 5).

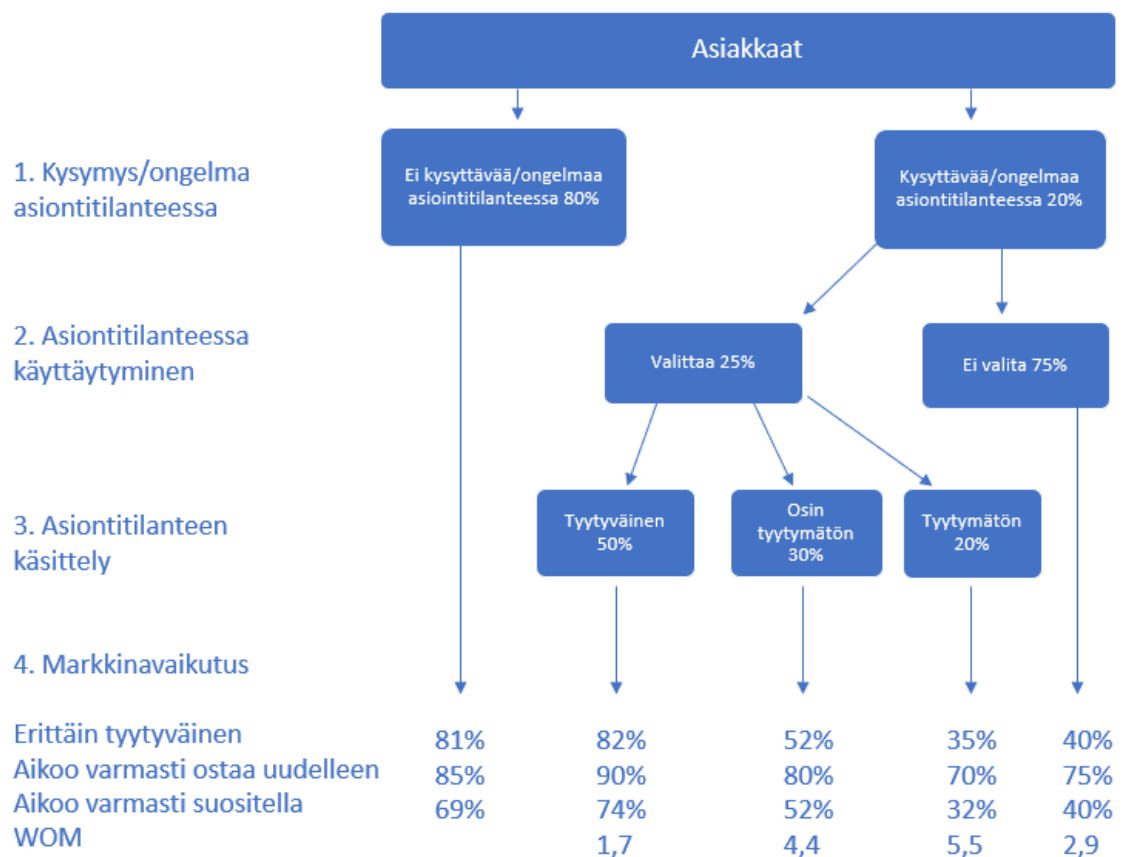
5.2 Market Damage Model

Market Damage Model (MDM) on 80-luvulla kehitetty, silti verrattain harvoin käytetty asiakas-kokemuksen vaikutusmalli (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 5). Lähtökohtana on selvittää asiakkaalta seuraavat tiedot, seuraavassa järjestyksessä (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 5; Goodman 2014, 60).

- Onko kohdattu erityisiä ongelmia yrityksen kanssa asioidessa?
- Jos on, pyydetään valitsemaan mahdollisimman laajasta listasta kaikki ongelman aiheuttajat

- Pyydetään valitsemaan merkittävin ongelma
- Kysytään, oliko asiakas yhteydessä yritykseen tästä ongelmasta
- Jos yritykseen oltiin yhteydessä, tiedustellaan vielä:
 - lojaliteetti jatkossa
 - tyytyväisyys yrityksen toimintaan
 - onko asiakas mahdollisesti suositellut tai arvostellut yritystä? (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 5; Goodman 2014, 60)

Goodmanin (2014, 60) mukaan tämän kysymyspatteriston avulla voidaan rakentaa alla olevan kuva 2 mukainen perusmalli ja saada selville asiakaskokemus malli (MDM). Kuviossa 2 nähdään, kuinka kuvitteellisessa tilanteessa 80% asiakkaista ei kohdannut ongelmaa. Tästä joukosta kuitenkin vain 85% ostaisi uudelleen ja 69% suositelisi. Todellisuudessa kukaan ei lopulta suositellut. Näille yrityksen on tarjottava lisäarvoa (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 5).

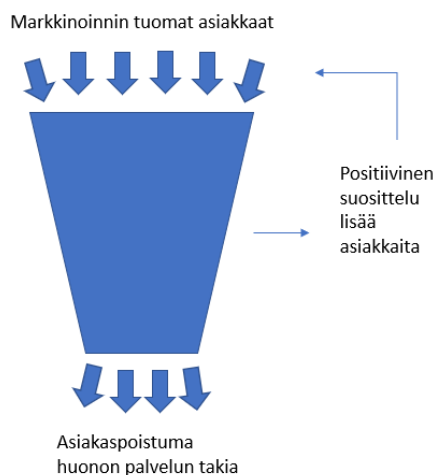


Kuvio 3: Asiakaskokemuksen vaikutusmallin esimerkkitulokset (mukaillen Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 5)

Esimerkkitulanteessa 20% on kohdannut ongelmia, mutta vain 25% heistä otti yhteyttä yritykseen. Heistä, jotka yhteyttä ottivat ongelmatilanteissa, puolet olivat tyytyväisiä. Sanotaan, että suomalaiset ovat huonoja suosittelemia ja hyviä arvostelijoita. On hyvä huomioida, että

negatiivisia kokemuksia jaetaan melkein kaksi kertaa herkemmin kuin positiivisia. Esimerkissä olevat tyytymättömät asiakkaat jakoivat kokemuksensa keskimäärin 5,5 henkilölle (Kor-kiakoski & Gerdt 2016, luku 5; Goodman 2014, 60). Suosittelu esiintyy opinnäytetyössämme keskeisenä lähtökohtana ja edellä mainitun mallin mukaan siihen saadaan konkreettisia lukuja.

Word of mouth (WOM), suomeksi suusanallinen markkinointi eli suosittelu tai viidakkorumpu on yleensä kustannustehokkain markkinointikeino (Goodman 2014, 24). Myös Puusan, Reijosen & Laukkasen (2014, luku 6.1) mukaan eniten asiakkaat luottavat toisiin asiakkaisiin eikä eroa ole B2B-asiakkuuksissa. Alla oleva kuvio 3 näyttää suosittelun vaikutuksen (Goodman 2014, 66).



Kuvio 4: Suosittelun vaikutus (mukaillen Goodman 2014, 66)

5.3 Servqual

SERVQUAL on palvelun laadun mittaamiseen kehitetty menetelmä, jonka 1980-luvulla loivat Berry, Parasuraman ja Zeithaml. Se on monimuuttujainstrumentti, jolla mitataan asiakkaiden odotusten ja palvelun laadun kokemusten eroa jakamalla ne viiteen osa-alueeseen;

- konkreettinen ympäristö (toimitilat, laitteet, välineet)
- luetettavuus (kyky täyttää asiakaslupaukset sovitusti)
- reagointialttius (valmius auttaa asiakasta)
- vaikuttavuus (asiakkaiden luottamuksen ja varmuuden saavutus)

- empatia (asiakkaan yksilöity ongelmatilanteiden huomioonottaminen) (Understanding the SERVQUAL Model 2020).

Nämä viisi osa-aluetta jaetaan alkuperäisessä SERVQUAL-mallissa 22 kysymykseen. Eri palvelu-aloilla voi painoarvo osa-alueiden välillä olla eri, niin yritysten, kuin asiakkaidenkin mielestä. SERVQUAL-tutkimus jakautuu kahteen osioon, joissa kysymykset kysytään kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäisessä osiossa kyselyjoukolta tiedustellaan heidän odotuksiansa ja näkemyksiä siitä miten tärkeitä eri osa-alueet ovat palvelussa yleisellä tasolla (Puusa, Reijonen & Laukkanen 2014, 162; Understanding the SERVQUAL Model 2020). Tässä osiossa kyselyjoukolta kysytään esimerkiksi rakennusalan yleistä toimintatasoa. Toisessa osiossa esitetään sama kysymyspatteristo, mutta tällä kertaa kohdeyrityksen näkökulmasta katsoen, koko toimialan sijaan. Tämä tehdään, jotta saadaan vastakkainasettelu ja tuloksia voidaan verrata toisen osion tuloksien kanssa (Understanding the SERVQUAL Model 2020). Toinen kysymysjoukko tarjoaa yrityksille keinon tunnistaa eroja palveluodotusten ja yrityksen tarjoamien kokemusten välillä ja saada selville missä osa-alueissa se on kilpailijoitaan parempi (Puusa, Reijonen & Laukkanen 2014, 162; Understanding the SERVQUAL Model 2020).

Kysymyksiin vastataan yleensä seitsemän kohdan asteikolla. Tässä opinnäytetyössä käytämme muunneltua viiden kohdan asteikkoa. Vastausvaihtoehdot vaihtelevat välillä ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” (Understanding the SERVQUAL Model 2020).

6 Asiakkaiden kokemusten kartoitus

6.1 Tavoite

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen ja tarkoituksena on luoda uusi palautekysely yritykselle X. Vanha NPS- suosittelukysymys ei tuonut mitään uutta ja olennaista palvelun tai toimintojen kehityksen näkökulmasta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää:

- mikä vaikutti ostopäätökseen (yrityksen tunnettuus, hinta, laatulupaus, muu)
- pidetäänkö suosittelua tärkeänä ostopäätöksen kannalta (asteikolla 1-5)
- onko Yritys X:ää suositeltu eteenpäin
- onko jotain toista alan yritystä suositeltu eteenpäin
- millä foorumilla asiakkaat mieluiten vastaisivat palautekyselyyn (sähköposti, tekstiviesti, puhelu, Google Forms tai muu vastaava työkalu)
- kuinka kilpailijat ovat hoitaneet jälkihuollon
- annetaanko palautetta mielellään

6.2 Tutkimusmenetelmänä kyselylomake

Tutkimusmetodiksi valikoitui kyselylomaketutkimukseksi kutsuttu haastattelutapa (Aaltola & Valli 2007, 102). Kysely on perinteinen aineistonkeruun menetelmä, jossa aineisto kerätään standardoidusti. Standardoitu kerääminen tarkoittaa sitä, että sama kysymys esitetään koko kyselyjoukolla identtisellä tavalla. Kyselyjoukon henkilöt yhdessä muodostavat otoksen tutkittavan asian perusjoukosta. Kyselyiden ja erityisesti internet-kyselyiden hyviä puolia ovat (Hotulainen 2020) mukaan muun muassa sen tehokkuus, laaja-alaisuus ja analysoiminen. Samalle kyselyjoukolla tuotettu identtinen kysely on paitsi kustannustehokas, myös helposti toistettavissa. Sillä tavoitetaan iso joukko ihmisiä ja myös tietoa on mahdollista kerätä enemmän. Kyselytutkimuksista saatavia tuloksia on verrattain helpompi analysoida.

Aaltolan ja Vallin (2007, 102) mukaan kyselyn muotoilussa kannattaa olla huolellinen. Kyselytutkimusta kannattaa lähteä rakentamaan vasta kun tutkimusongelma on määrittynyt, jolloin tiedetään mitä pyritään löytämään. Hotulaisen (2020) kertoo kyselyn kompastukseksi muodostuvan vastaajien arvaamattomuus. Kysymykset olisi muotoiltava yksiselitteisesti eivätkä ne saisi olla johdattelevia. On mahdollista, että vastaaja ymmärtää kysymykset eritavalla kuin tutkija on tarkoittanut, ja tulos vääristyy. Tämän takia kyselystä on hyvä tehdä useita testiversioita, jotta minimoidaa väärinkäsitysten mahdollisuudet, sillä tulkinta on täysin vastaajan varassa. Myös vastaamattomuus muodostuu isommaksi ongelmaksi verrattuna muihin kvalitatiivisiin metodeihin.

Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköpostilla. Toimeksiantajalta saatiin 9 vanhan asiakkaan yhteystiedot ja lupa olla yhteydessä heihin. Kaikille lähetettiin 7 kohtainen kysymyspatteristo, joka oli luotu Google Forms- työkalulla. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat avoimista vastauksista monivalintoihin ja kyllä tai ei- vastauksiin. Monivalinta- vastauksiin oli mahdollista valita useampi vaihtoehto.

Google Forms on Googlen 2008 julkaisema kyselyiden luomiseen ja hallintaan tehty sovellus, joka on osa Google Drive Office Suite -pakettia. Sovelluksen etuja ovat sen ilmainen käyttöoikeus, helppokäyttöisyys ja kyselyistä syntyvän datan reaaliaikainen tarkastelu. Reaaliaikainen datan tarkastelu onnistuu Google Sheets -sovelluksella, johon Google Forms -sovelluksesta tuleva data siirtyy automaattisesti (Forms 2020).

7 Kyselyn tulokset

Kyselyyn vastasi 7 toimijaa ja vastaus saatiin jokaiseen kysymykseen. Kolme kyselyyn vastanneista piti yrityksen tunnettuutta, hintaa sekä laatulupausta ratkaisevana ostopäätöksen kannalta. Koska tähän oli mahdollista kertoa lisäksi muu syy, myös aikaisempi onnistunut

yhteistyö ja riittävän suuret resurssit vaikuttivat myönteisesti, kahdella yksinään, kolmella tunnettuuden, hinnan ja laatulupauksen rinnalla.

Kaikki vastaajat pitivät suosittelua tärkeänä, erittäin tärkeänä tai vähintään neutraalina. Heistä kuusi oli myös suositellut Yritys X:ää eteenpäin.

Kyselyyn vastaajat vastaisivat itse palautekyselyyn mieluiten sähköpostilla tai jonkin työkalun esimerkiksi Google Formsin avulla. Soittamalla tai tekstiviestillä kyselyihin ei vastaisi mielellään kukaan. Kuusi vastaajaa antaisi aina palautetta, kun siihen on mahdollisuus, sillä tietävät sen kehittävän urakoisijaa. Yksi antaisi riippuen tilanteesta. Kyselyssä kävi ilmi, ettei alalla ei juurikaan suoriteta tyytyväisyyskyselyitä. Kaksi seitsemästä kertoi törmänneensä vain satunnaisesti palautepyyntöihin. Loput eivät lainkaan.

Harmittavan usein markkinoinnissa luvataan asiakkaalle enemmän kuin asiakas lopulta kokee saavansa (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 6). Haastattelun perusteella Yritys X:n asiakaskunta kuitenkin kokee olevan erittäin tyytyväinen yrityksen toimintaa ja palaa uudestaan, sillä lupaukset on pystytty toteuttamaan. Niin hyvin, että asiakkaat konkreettisesti suosittelevat yritystä eteenpäin.

8 Johtopäätökset

Tähän mennessä yrityksessä oli lähetetty sähköpostilla NPS- kysymys: Suositteletko asiakas yritystä eteenpäin? Näin oli tehty muutaman vuoden ajan eikä se enää yksinään palvellut organisaatiota.

Haaste palautekyselyn tekemisessä oli sen pituus. Yhteisnäkemys tekijöiden ja toimeksiantajan välillä oli, että kysely kannattaa pitää lyhyenä, jotta kyselyyn vastaaminen asiakkaan puolelta nähtäisiin mielekkäänä. Palautekyselyä luodessa teoreettinen viitekehys oli pääosiossa ja asiakaskyselyllä haluttiin kartoittaa, onko vanha asiakaskunta valmis vastaamaan pidempäänkin kyselyyn kuin aiemmin käytetty NPS- suosittelukysymys. Tyytyväisyyskyselystä tuli lopulta hieman pidempi kuin odotettiin ja toimeksiantaja voi ottaa sen rinnalle käyttöön Market Damage Model- asiakaskokemuksen vaikutusmallin halutessaan, joka on esitelty tarkemmin pääluvussa 5.

Google Forms -kyselyitä on yhtä helppo luoda ja muokata kuin normaaleita dokumentteja, jonka takia se on kätevää ottaa käyttöön yrityksessä vaikka osaamista datan hankinnan ja tulkittamisen suhteen ei olisi paljoa. Google Forms -kyselyiden helppo luominen mahdollistaa sen, että tarvittaessa voi tehdä useita erilaisia kyselyitä tarpeen vaatiessa. Google Formsissa on useita eri kyselyluokkia, jotka antavat käyttäjälle mahdollisuuden luoda monia eri vaihtoehtoja mm. kyllä/ei -kyselyistä, monivalintakysymyksiin ja avoimiin kysymyksiin.

Sovelluksessa kyselyiden muokkaaminen onnistuu myös niiden ulkoasun osalta, tosin hieman vähäisissä määrin. Tämän takia kyselyn visuaalisuus jää Google Formsia käyttäessä toissijalle (Forms 2020).

SERVQUAL -kyselylomakkeeseen otettiin malliksi Likertin asteikko. Se on luokitteluasteikko, josta selviää mielipide-erot arvosteltavien palveluiden laadussa. Likertin asteikko on viisiportainen ja sen ääripäät edustavat vastakkaisia mielipiteitä arvosteltavasta väittämästä (Vainikainen 2020). Työmme tapauksessa sovelsimme Likertin asteikkoa muokkaamalla sen käänteiseksi, jolloin negatiivisimman väittämän arvoksi asetetaan numero 1 ja positiivisimman väittämän arvoksi numero 5. Tämä ratkaisu oli mielestämme kyselyn asettelun kannalta loogisempi. Lopullinen mukailtu Likertin asteikko:

- 1 = Olen täysin eri mieltä
- 2 = Olen jokseenkin eri mieltä
- 3 = En ole samaa, enkä eri mieltä
- 4 = Olen jokseenkin samaa mieltä
- 5 = Olen täysin samaa mieltä

Koska palautekysely toteutetaan SERVQUAL -kyselynä, ja se kattaa kaikki viisi osa-aluetta, koimme, että on hyvä antaa myös mahdollisuus kyselyjoukolle olla vastaamatta kyselyyn. Kyselyssä oli kysymyksiä monista asiakaskohtaamisen ketjun eri osista ja asiakkaalta ei voida odottaa löytyvän jokaisesta näistä kokemusta. Tämän takia kyselyssä ohjeistetaan asiakkaita jättämään vastaamatta niihin kysymyksiin, joista ei palvelukokemuksen aikana syntyneistä tilanteista ollut siihen mahdollisuutta.

Koska jälkihuollosta jaettava palautekysely annetaan jokaiselle asiakkaalle, halusimme SERVQUAL -kyselyä laatiessa varmistaa, että päällekkyyksiä ei synny. SERVQUAL -kysely on siis tässä tapauksessa luotu selvittämään yleistä asiakaskokemusta, kun taas ylempänä esitelty jälkihuoltoa mittaava palautekysely Market Damage Model (MDM) taas työkohtaista asiakaskokemusta.

Kysymykset on luotu niin, että SERVQUAL -kyselyllä voidaan kartoittaa kohdeyrityksen valitseman aikaintervallin välein asiakkailta toimialaan ja kohdeyrityksen välillä olevia eroja. Tämän avulla kohdeyritys voi identifioida ne asiakasrajapinnan pisteet, joissa on parantamisen varaa.

Likertin asteikko mahdollistaa yritykselle kätevän tavan vertailla ja pisteyttää toimialan onnistumisen ja oman onnistumisensa ja vertailla näitä kahta keskenään. Koska yrityksellä on tähän saakka ollut hyvin yksinkertainen kysely, niin haluamme varmistaa, että jatkossa näitä kyselyistä tulevia tuloksia myös hyödennetään. Tavoitteiden toteutumisen kannalta on tärkeää määritellä vastuuhenkilöt (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 6). Tämän takia

ehdotamme, että kohdeyritys nimittää esimerkiksi johdosta tai asiakasrajapinnasta olevan työntekijän palautekyselyiden prosessinohitajaksi.

Yrityksessä voi olla erinäisiä prosesseja, jotka menevät monen yrityksen osaston läpi ja vaativat suuren kuvan tarkastelua. Kun prosessi on monitasoinen, on sen tarkastelu vaikeaa ja vielä haasteellisempaa luoda kehitysideoita ja hyväksyttää muutoksia. Prosessihoitajan tehtävänä on varmistaa prosessin käyttöönotto, ylläpito ja kehitys koko prosessin ajalta. Kun prosessinohitaja saa käyttöön prosessista syntyvää dataa, voi hän hyödyntää sitä määrittelemällä suorituskykymittareita ja kehityskohteita (What is business process owner and what is process ownership 2019).

Kohdeyrityksen prosessinohitajan tulisi mielestämme:

- Varmistaa SERVQUAL- kyselyn lähetyksen ajallaan
- Ottaa esille SERVQUAL -kyselyiden tuloksia ja varmistaa, että niistä keskustellaan
- Tarvittaessa tehdä muutoksia SERVQUAL -kyselyyn, jos toimiala kehittyy ja eri osa-alueiden painotus vaihtuu tai jos yritys kokee jonkun kyselyn osion antavan puutteellista tietoa
- Varmistaa, että yrityksen johto ottaa kyselyn tulokset käsittelyyn myös kokouksien jälkeen ja viestittää niistä selvästi koko organisaatiolle
- Kehittää yleisesti kyseistä prosessia osaamallaan tavalla
- Dokumentoida tekemiään asioita, jotta ne ovat tarpeen tullen myös muiden työntekijöiden käytettävissä (Panorama Consulting Group 2019)
- Ymmärtää yrityksessä oleva suurempi kuva, jotta muutoksia voidaan tehdä ilman häiriötä eri asiakasrajapinnan osa-alueilla (What is business process owner and what is process ownership 2019).
- Keksiä keinoja kannustaa asiakasrajapinnassa olevia henkilöitä, sillä monista pienistä hyödyistä tulee suuria etuja yritykselle. (What is business process owner and what is process ownership 2019).

Yrityksen tulisi mahdollisten resurssien mukaan toteuttaa yllä olevaa listaa palautekyselyn prosessin suhteen. On ymmärrettävää, jos yritys ei voi täysiaikaisesti laittaa vastuuta valmiina talossa työskentelevälle henkilölle, mutta sen tulisi parhaan mukaan keksiä ratkaisu palautekyselyn hyödyntämisen tehokkuuden varmistamiseksi.

Tämän takia valitsimme Google Formsin yrityksen kyselyn toteuttamiseen. Se tarjoaa alustana helppokäyttöisen kokemuksen ja antaa tulevan datan nopeasti käyttöön otettavassa muodossa. Siihen on myös helppo tehdä muutoksia.

Lähteet

Painetut

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. PS-kustannus. 2. painos. ISBN 978-952-451-164-3

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita. 18. painos. ISBN 978-951-37-6689-4

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Alma Talent. ISBN 978-952-14-3343-6

Goodman, J. 2014. Customer Experience 3.0. High-Profit Strategies in the Age of Techno Service. Amacom. ISBN 978-0-8144-3388-1

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-2786-2

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2b- markkinoinnin ja myynnin pelikirja. Helsingin seudun kauppakamari. ISBN 978-952-246-405-7

Leake, W., Vaccarello, L. & Ginty, M. 2012. Complete b2b online marketing. John Wiley & Sons, Incorporated. ISBN 9781118225875

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus- Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. ISBN 978-952-14-1686-6

Puusa, A., Reijonen, H. & Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle. Talentum. ISBN 978-952-14-2458-8

Rampersad, H. 2001. 75 painful questions about your customer satisfaction. The TQM Magazine volume 13, number 5, 341-347

Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Hansaprint Oy. ISBN 978-952-99831-1-7

Sähköiset

Google. 2020. Forms. Viitattu 10.6 <https://gsuite.google.com/products/forms/>

Hotulainen, R. 2019. Aineiston keruu kyselylomakkeella. Viitattu 10.6.2020 <https://www.mv.helsinki.fi/home/hotulain/Tilasto/Kyselomakeohjeet.htm>

Korpinen, J. 2017. Jälkimarkkinointi yhä tärkeämpää. Viitattu 25.6.2020 <https://blog.kauppa-lehti.fi/alykkaampaa-logistiikkaa/jalkimarkkinointi-yha-tarkeampaa>

Kukkonen, P. 2013. Palvelun laatu. Viitattu 23.6.2020 <https://petrikukkonen.wordpress.com/2013/11/06/palvelun-laatu/>

Lund, J. 2020. How digital transformation is driving customer experience. Viitattu 3.6.2020 <https://www.superoffice.com/blog/digital-transformation/>

Marketing study guide. 2020. Understanding the SERQUAL Model. Viitattu 17.6.2020 <https://www.marketingstudyguide.com/understanding-the-servqual-model/>

Netello. 2020. Jälkimarkkinointi luo pitkiä asiakkuuksia. Viitattu 22.6.2020 <https://netello.fi/jalkimarkkinointi>

Panorama Consulting Group. 2019. What is business process owner and what is process ownership. Viitattu 17.6.2020 <https://www.panorama-consulting.com/business-process-owner/#:~:text=A%20process%20owner%20is%20responsible,with%20upstream%20and%20downstream%20processes>

Provad. 2016. Asiakaskokemuksen johtaminen. Viitattu 19.5.2020 <https://www.provad.fi/blogi/asiakaskokemuksen-johtaminen>

Vainikainen, J. 2020. Likert- asteikko kyselyssä. Viitattu 17.6.2020 <https://blog.zef.fi/likert-asteikko>

Julkaisemattomat

Puumalainen, J. 2020. Toimitusjohtajan haastattelu 6.4.2020.

Kuviot

Kuvio 1: Asiakasjohtamisen prosessi (mukaille Löytänä & Korteso 2011, luku 6.4).....	12
Kuvio 2: Palvelukuilumalli (mukaillen Kukkonen 2013)	14
Kuvio 3: Asiakaskokemuksen vaikutusmallin esimerkitulokset (mukaillen Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 5)	18
Kuvio 4: Suositellun vaikutus (mukaillen Goodman 2014, 66).....	19

Liitteet

Liite 1: Tutkimuskysely	29
Liite 2: SERVQUAL-kysely.....	30

Liite 1: Tutkimuskysely

Hei!

Teemme opinnäytetyötä [Yritys X]. Osallistuthan noin minuutin kestävään tutkimuskyselyyn. Oma tai yrityksesi nimi eivät tule näkymään lopputyössä eikä teitä voi vastauksista tunnistaa.

Kiitos paljon!

1. Mikä vaikutti ostopäätökseenne?
2. Pidätkö suosittelua tärkeänä ostopäätöksen kannalta?
3. Oletko suositellut Yritys X:ää eteenpäin?
4. Onko suositellut jotain toista alan yritystä eteenpäin?
5. Millä foorumilla mieluiten vastaisit palautekyselyyn
6. Kuinka kilpailijat ovat hoitaneet jälkihuollon?
7. Annatko mielelläsi palautetta?

Liite 2: SERVQUAL-kysely

Konkreettinen ympäristö

1. Toimialalla olevien yritysten/Yritys X:n työntekijät puukeutuvat asianmukaisesti (turvavaatimukset täyttyvät)
2. Toimialalla olevien yritysten/Yritys X:n toimintatavat ovat moderneja (Laitteet ja osaaminen ovat ajan tasalla)
3. Toimialalla olevien yritysten/Yritys X:n toiminnanohjaus- järjestelmä on helppokäyttöiset
4. Toimialalla olevien yritysten/Yritys X:n verkkosivut antavat tarpeeksi tietoa

Luotettavuus

5. Toimialalla olevat yritykset/Yritys X toteuttaa työnsä sopimuksen mukaisesti
6. Toimialalla olevat yritykset/Yritys X toteuttaa työnsä ajallaan
7. Toimialalla olevien yritysten/Yritys X:n työntekijät ovat aidosti kiinnostuneita asiakkaan ongelmatilanteista
8. Toimialalla olevat yritykset/Yritys X ei tingi laadun suhteen
9. Toimialalla olevien yritysten/Yritys X:n laskutus on nopeaa ja virheetöntä

Vastauskyky

10. Toimialalla olevat yritykset/Yritys X reagoi ongelmiin nopeasti
11. Toimialalla olevat yritykset/Yritys X pitää asiakkaan ajan tasalla
12. Toimialalla olevat yritykset/Yritys X tiedottaa asiakkaalle sovitun mukaisesti

Vakuuttavuus

13. Toimialalla olevien yritysten/Yritys X:n työntekijät ovat palveluhenkisiä
14. Toimialalla olevien yritysten/Yritys X:n työntekijät kykenevät itse ratkaisemaan syntyviä ongelmia
15. Toimialalla olevien yritysten/Yritys X:n työntekijät omaavat tarvittavat tiedot tekemästään työstä ja osaavat kertoa mitä tekevät
16. Toimialalla olevien yritysten/Yritys X:n työntekijöiden työskentelytavat ovat vakuuttavia
17. Toimialalla olevien yritysten/Yritys X:n työntekijöiden toiminta on tehokasta

Empatia

18. Toimialalla olevat yritykset/Yritys X ymmärtää ja priorisoi asiakkaan tarpeita

19. Toimialalla olevien yritysten/Yritys X:n työntekijät toteuttavat nämä individualistiset tarpeet
20. Toimialalla olevat yritykset/Yritys X on muovautumiskykyinen tarpeen vaatiessa
21. Toimialalla olevat yritykset/Yritys X ja sen työntekijät toimivat asiakkaalle suotuisammalla tavalla ongelmatilanteissa
22. Toimialalla olevien yritysten/Yritys X:n aikataulu on asiakkaalle sopiva