

## Mercamer Oy:n tuottaman asiakaskokemuksen tutkiminen

Kalle Määttänen



<b>Tekijä(t)</b> Kalle Määttänen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Mercamer Oy:n tuottaman asiakaskokemuksen tutkiminen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 42 + 26
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on Mercamer Oy:n asiakkaiden asiakaskokemuksen kartoittaminen. Työn tavoitteena on selvittää positiiviset ja negatiiviset asiakaskokemukset sekä niiden vaikutus Mercamer Oy:n liiketoimintaan.</p> <p>Toimeksiantaja Mercamer Oy toimii B2B liiketoimintamallissa, eli liiketoiminnan asiakkaat ovat toisia yrityksiä. Työssä käydään läpi kyseisen liiketoimintamallin ominaispiirteitä sekä vaikutusta asiakaskokemukseen. Asiakaskokemuksen käsite on laaja, sillä käytännössä asiakaskokemus syntyy mistä tahansa vuorovaikutuksesta yrityksen ja asiakkaan välillä. Työn teoriaperustassa käydään läpi asiakaskokemukseen liittyviä käsitteitä, kuten asiakastyytyväisyys ja asiakaspolku.</p> <p>Asiakaskokemuksen mittaamiseen on useita keinoja. Tässä työssä asiakkaan kokemuksia toimeksiantajayrityksen toiminnasta kartoitettiin asiakastyytyväisyyden ja asiakaspolun näkökannasta. Tutkimusta varten laadittiin asiakastyytyväisyyteen liittyvä verkkokysely ja toteutettiin puhelinhaastatteluja, joiden avulla haluttiin luoda yleispätevää kuvaa Mercamer Oy:n tuottamista asiakaskokemuksista. Tutkimuksella saatiin tietoa asiakastyytyväisyydestä ja koetuista positiivisista ja negatiivisista kokemuksista. Tutkimus toteutettiin syksyllä 2020. Verkkokyselyyn saatiin 413 vastausta ja puhelimella haastateltiin 17 henkilöä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset esitellään salaisessa liitteessä ja tuloksia analysoidaan työssä kriittisesti. Tutkimuksen tuloksien mukaan toimeksiantajayritys tuottaa sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia. Tutkimuksen tulosten analysoinnilla määritellään Mercamer Oy:lle mahdollinen kehityssuunta asiakaskeskeisempään toimintaan.</p>	
<b>Asiasanat</b> Asiakaskokemus, tutkimus, B2B-liiketoimintamalli	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	B2B yritystoiminta ja asiakaskokemuksen vaikutus siihen .....	3
2.1	Mercamer Oy .....	3
2.2	B2B liiketoimintamalli .....	5
2.3	B2B liiketoimintamallin ominaispiirteet.....	6
3	Liiketoiminnan keskiössä asiakas.....	8
3.1	Asiakaskokemus .....	8
3.2	Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	8
3.3	Asiakaskokemuksen johtaminen .....	12
3.4	Asiakastyytyväisyys .....	12
3.5	Asiakaspolku.....	14
4	Tutkimuksen toteutus .....	16
4.1	Lähtötilanne .....	16
4.2	Tutkimuksen tavoite .....	18
4.3	Tutkimusmenetelmät.....	18
4.4	Tutkimuksen kohderyhmä .....	21
4.5	Tutkimuksen vaiheet .....	22
4.6	Asiakastyytyväisyyteen liittyvän verkkokyselyn ja puhelinhaastatteluiden suunnittelu.....	24
4.7	Tutkimuksen luotettavuus.....	26
5	Tutkimustulokset .....	29
5.1	Valittujen tutkimusmenetelmien saavutettavuus ja laatu .....	29
5.2	Positiiviset ja negatiiviset asiakaskokemukset .....	31
5.3	Kasvu ja kehitys asiakaskokemusten tuottamisen näkökulmasta.....	33
5.4	Henkilöstön aseman vaikutus.....	35
6	Pohdinta.....	37
6.1	Yhteenveto.....	37
6.2	Tutkimuksen tekoprosessi ja lopputulos .....	38
6.3	Oma oppiminen.....	39
	Lähteet .....	40
	Liitteet.....	43
	Liite 1. Asiakastyytyväisyyteen liittyvän verkkokyselyn pohjat.....	43
	Liite 2. Asiakastyytyväisyyteen liittyvän verkkokyselyn ja puhelinhaastatteluiden tulokset.....	52

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on toimeksianto yritykseltä nimeltä Mercamer Oy. Työ tutkii yrityksen tuottamaa asiakaskokemusta. Mercamer Oy on pakkausalan laaja toimija, joka on erikoistunut pakkaustarvikkeiden ja -koneiden myyntiin. Opinnäytetyössä tutkitaan, miten eri liiketoimintaprosessit ja niistä muodostuva kokonaisuus vaikuttavat asiakaskokemukseen toimeksiantajayrityksen asiakaskunnassa.

Toimeksiantajayritys Mercamer Oy on tutkimuksen tekemishetkellä tutkimuksen tekijän työnantaja. Työn lähtökohtana toimii Mercamer Oy:n halu ymmärtää tuottamaansa asiakaskokemusta olemassa olevien asiakkaidensa keskuudessa. Opinnäytetyön aihe tuli Mercamer Oy:n aloitteesta ja lähestymistapa ideoitiin yhdessä tutkimuksen tekijän ja toimeksiantajayrityksen kanssa. Kyseinen aihe on tutkimuksen tekijälle ajankohtainen, sillä se vaikuttaa suoraan hänen päivittäiseen työkuvaansa.

Opinnäytetyön tavoite on tutkia asiakaskokemusta ja tunnistaa siihen liittyvät osa-alueet. Tutkimuksen kohderyhmänä toimii Mercamer Oy:n jo olemassa oleva asiakaskunta. Työssä pyritään selvittämään, miten Mercamer Oy:n asiakas kokee yrityksen liiketoimintaprosessit ja niiden muodostaman kokonaisuuden. Tutkimuksen avulla pyritään kartoittamaan ja tunnistamaan sekä positiivisia että negatiivisia piirteitä asiakaskokemuksessa. Niiden kautta pyritään löytämään suunta liiketoiminnan kehitykselle tulevaisuudessa.

Tutkimus suoritetaan asiakastyytyväisyyteen liittyvällä verkkokyselyllä ja suullisia puhelinhaastatteluja toteuttamalla. Kohderyhmän muodostavat eri yritykset, jotka ovat Mercamer Oy:n olemassa olevia asiakkaita. Tutkimuksen kohderyhmä valitaan toimeksiantajan omasta asiakastietokannasta. Työn tuloksena syntyy analyysi siitä, kuinka asiakaskokemus syntyy ja miten asiakas kokee toimeksiantajayrityksen liiketoimintaprosessit. Tutkimus toteutetaan suomeksi, sillä kaikki tutkimukseen osallistuvat yritykset ovat suomalaisia.

Työssä käytetään tiettyjä käsitteitä, joiden ymmärtäminen on olennaista tutkimuksen suorittamisen ja arvioimisen kannalta. Alla esitellään näistä olennaisimmat käsitteet:

Liiketoimintaprosessi: Käsite kuvaa liiketoiminnan eri osa-alueita, jotka muodostavat yhdessä liiketoiminnan kokonaisuuden. Näitä voivat olla muun muassa myynti, logistiikka tai asiakaspalvelu

Liiketoimintamalli: Käsite kuvaa millaista liiketoimintaa yritys harjoittaa. Liiketoimintamalleja voivat olla esimerkiksi B2B (Business to business) liiketoimintamalli tai B2C (Business to consumer) liiketoimintamalli. Tässä työssä käsitellään B2B liiketoimintamallia, sillä toimeksiantaja yritys Mercamer Oy toimii tässä liiketoimintamallissa.

Asiakaskokemus: Käsite on kokonaisvaltainen mielipide, joka asiakkaalle on muodostunut perustuen asiointiin tietyn yrityksen kanssa. Asiakaskokemuksen muodostumiseen liittyvät käsitteet asiakastyytyväisyys ja asiakaspolku. Asiakaskokemus voi olla positiivista tai negatiivista.

Luvussa 2 esitellään toimeksiantajayritys ja B2B liiketoimintamalli, jossa toimeksiantajayritys toimii. Luvussa 3 kerrotaan mitä asiakaskokemus on ja miten sitä mitataan sekä miten asiakastyytyväisyys tai asiakaspolku vaikuttavat asiakaskokemuksen mittaamiseen. Luvussa 4 kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja käydään läpi käytetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimusvaiheet/tutkimusprosessi. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa 5 käydään läpi tutkimustuloksia. Luku 6 esittelee tutkimuksen yhteenvedon sekä tutkimuksen tekijän pohdinnan prosessista ja lopputuloksesta. Lopuksi arvioidaan omaa oppimista.

## 2 B2B yritystoiminta ja asiakaskokemuksen vaikutus siihen

Toimeksiantajayritys Mercamer Oy:n liiketoimintaprosessit sijoittuvat B2B liiketoimintamalliin. B2B termi on lyhenne englanninkielisestä termistä business to business. Vapaasti käännettynä tämä tarkoittaa yritykseltä yritykselle. Termillä kuvataan yritystä, joka myy tuotteitaan tai palveluitaan toiselle yritykselle, eikä suoraan kuluttajalle. (NASP 2020.) B2B liiketoimintamallin vastakohtana pidetään B2C liiketoimintamallia. B2C termi puolestaan on lyhenne englanninkielisestä termistä business to consumer. Vapaasti käännettynä tämä tarkoittaa yritykseltä kuluttajalle. Termillä kuvataan yritystä, joka myy tuotteitaan tai palveluitaan suoraan kuluttajalle. (Business News Daily 2020.) Tässä luvussa esitellään Mercamer Oy ja kerrotaan yrityksen liiketoimintaprosesseista B2B liiketoimintamallissa. B2B liiketoiminnan erot B2C liiketoimintaan ovat huomattavia ja tästä syystä luvussa käydään läpi liiketoimintamallien eroja, erityispiirteitä ja etuja sekä haasteita. Luvussa tarkastellaan toimeksiantajayrityksen tämänhetkistä liiketoiminnan tilannetta ja pohditaan sen mahdollisia vaikutuksia tutkimukseen.

### 2.1 Mercamer Oy

Mercamer Oy on suomalainen osakeyhtiö. Yritys on perustettu vuonna 1973 ja toimii nykyään osana kansainvälistä Optigroup-konsernia. Yritys on pakkausalan monipuolinen toimija. Yritys on erikoistunut pakkaustarvikkeiden ja -koneiden myyntiin, työllistäen yli 40 alan työntekijää. Yrityksen vuosittainen liikevaihto on noin 30 miljoona euroa. (Mercamer 2020a.) Mercamer Oy:llä on kaksi myyntikonttoria, Vantaalla ja Turussa. Tämän lisäksi yrityksellä on asiakkuuspäälliköitä, jotka toimivat eripuolella Suomea. Yrityksen liiketoimintamalli on B2B, eli yrityksen asiakkailta vaaditaan voimassa olevaa y-tunnusta.

Mercamer Oy:n tuotevalikoima käsittää pakkausalan kokonaisuuden. Tuotevalikoima on laaja ja soveltuu kaikkiin pakkaustarpeisiin. Tuotevalikoimaan kuuluvista pakkausmateriaaleista voidaan mainita esimerkkinä pahvit, kalvot, teipit, pussit, pakkaussuojat ja muut tarvikkeet. (Mercamer 2020b.) Materiaalien lisäksi Mercamer Oy:n tuotevalikoimaan kuuluu eri pakkauskoneita, jotka käsittävät valikoiman käsikoneista täysautomaattisiin linjoihin. Käsikoneita löytyy tuotevalikoimasta eri kokoluokissa, kuten vannekoneita, vyötekoneita ja kutistekoneita. Täysautomaattisia koneita löytyy eri kokoluokissa, kuten täysautomaattiset kiristekäärintäkoneet ja täysautomaattiset kutistekoneet. (Mercamer 2020c.)

Pakkaustarvikkeiden ja -koneiden myynnin ohella Mercamer Oy tarjoaa asiakkailleen laajasti eri palveluita. Näitä palveluita ovat pakkaussuunnittelu, kasauspalvelu, pudotustestaus, pakkausanalyysi, logistiikkapalvelut, sähköiset tilanratkaisut, raportointipalvelut, huolto- ja varaosapalvelut ja nimikkeiden yhtenäistäminen. (Mercamer 2020d.)

Mercamer Oy määrittelee asiakastyytyväisyyden tärkeimmäksi päämääräkseen yrityksen toiminnassa. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa Mercamer Oy:n mukaan muun muassa myyjän tavoitettavuus/vasteaika, myyjän ongelmanratkaisukyky, tilaamisen helppous, toimitusaikataulun pitävyys sekä toimitusten virheettömyys. Nämä osa-alueet ovat olleet Mercamer Oy:n aikaisemmin suorittamissa mittauksissa nousussa ja yritys panostaa niiden kehittämiseen entuudestaan. Mercamer Oy:n asiakastyytyväisyyden takaamiseksi tehdään useita toimia. Asiakaspalaute on yritykselle hyvin tärkeää ja tätä kerätäänkin monessa kanavassa. Asiakastyytyväisyyteen liittyvien kyselyiden ohella yritys järjestää myös erilaisia asiakastapaamisia, joissa myyjät pääsevät suoraan kontaktiin asiakkaidensa kanssa ja myyntijohto on tavoiteltavissa vapaamuotoiseen keskusteluun. Palaute näistä tapaamisista on ollut positiivista. (Mercamer 2020e.)

Tärkeä osa Mercamer Oy:n liiketoimintaa on varastopalveluiden kokonaisuus. Varastoinnin käsitteellä tarkoitetaan tuotteiden hankkimista ja varastointia siihen asti, kunnes tuotetta ei ole enää syytä varastoida. (Ritvanen & Koivisto 2006, 34.) Suurin osa Mercamer Oy:n varastopalveluista perustuu niin sanottujen varastotuotteiden varastointiin myyntiä varten. Varastotuotteena puhutaan tuotteesta, jolla on jonkinasteista jatkuvaa varastokiertoa. Varastokierrolla tarkoitetaan käytännössä tunnuslukua ilmoittamaan varaston määrä suhteessa tiettyä aikaa myytyyn määrään, yhden tuotteen kohdalla. (Ritvanen & Koivisto 2006, 36.) Mercamer Oy:n varastotuotteiden valikoima täyttää tietyt normit pakkausosalalla ja kattaa pakkausalan perustarpeet laajalti. Varastoinnin lisäksi suuri osa varastopalveluista on erilaisten mittatilaustuotteiden varastointiin myyntiä varten. Myös erilaisien sopimustuotteiden varastointiin on osa varastopalveluista. Sopimustuotteena tarkoitetaan tuotetta tai tuotteita, joista Mercamer Oy on tehnyt asiakkaan kanssa varastointisopimuksen. Varastointisopimuksia on monenlaisia ja ne on räätälöity asiakkaan tarpeita varten.

Ennen elokuuta 2020 Mercamer Oy:llä oli toiminnassa kaksi sisäistä päävarastoa. Toinen Vantaan toimipisteen yhteydessä ja toinen entisen Raision toimipisteen yhteydessä. Tämän lisäksi Mercamer Oy:llä oli toiminnassa useita pienempiä ulkoistettuja varastoja, joiden toiminta perustui tiettyjen asiakkaiden erityistarpeisiin. Elokuussa 2020 Mercamer Oy:n varastotoiminnot keskitettiin ulkoiselle toimijalle. Alan termi tälle prosessille on ulkoistuslogistiikka tai 3PL (Pietilä 20.11.2020). Yhteistyökumppaniksi valikoitui Transval Group. Transval Group, tai Transval, on Suomen markkinajohtaja ulkoistuslogistiikassa. Transvalin palveluihin kuuluvat toimitusketjuratkaisut varastoinnista kuljettamiseen, eli logistiikkaan. (Transval 2020.) Käytännössä varaston muutto Mercamer Oy:lle tarkoitti sitä,

että kaikki varastoitavat tuotteet tulevat siirtymään Transvalin keskusvarastoon ja varastopalvelut keskitetään samaan varastoon. Tämä taas tarkoittaa, että aikaisemmin toimineet päävarastot ja ulkoistetut varastot tullaan lakkauttamaan, joitain poikkeuksia lukuun ottamatta. Uusi keskusvarasto toimii Helsingin Vuosaarella.

Varaston muutosta on aiheutunut siirtymäaika. Siirtymäajalla tarkoitetaan ajan jaksoa, mikä vaaditaan, että uuden varaston palvelukyky on entisen varaston palvelukykyyn verroinen. (Ritvanen & Koivisto 2006, 37). Palvelukyky voi olla nopeutta tai tehokkuutta. Palvelukykyyn mittaamisesta on eri näkemyksiä ja yrityksen tulisikin kehittää oma yritykselle sopivin ja paras mittauskeino. Heikentynyt palvelukyky voi olla esimerkiksi toimitusaikatauluista myöhästymistä, virheitä toimitetuissa määrissä tai tuotteissa, virheitä kirjaamistoi-  
menpiteissä tai vaikeuksia vastaanotossa. (Ritvanen & Koivisto 2006, 37.) Mercamer Oy:n toiminta on kokenut juuri edellä mainittuja haasteita varaston muuton jäljiltä. Haasteet ovat tulleet ilmi muun muassa asiakaspalautteena, jota asiakkaat ovat vapaamuotoisesti antaneet eri sidoshenkilöille. Varaston muuton jälkeen ei ole teetetty virallista asiakastytyväisyyteen liittyvää kyselyä. Osa tästä tutkimuksesta on tällaisen kyselyn teettäminen ja tulosten analysointi. Siirtymäaika on vielä käynnissä tutkimuksen tekohetkellä ja tämän odotetaan vaikuttavan suuresti tutkimuksen tuloksiin.

## **2.2 B2B liiketoimintamalli**

Puhuttaessa yritysten välisestä kaupankäynnistä on tärkeä tietää, että kaupankäynti ei perustu kuluttajatuotteisiin, niiden myyntiin tai hankintaan. Yritysten välinen kaupankäynti perustuu teollisten tuotteiden ja palveluiden myyntiin ja hankintaan. Teollisten tuotteiden ja palveluiden käsite on niin laaja, että on käytännössä mahdoton antaa yleismaailmallista yhteenvetoa käsitteestä. (Kotler & Pfoertsch 2006, 20-21.)

Esimerkki teollisesta tuotteesta voi olla vaikkapa lyijykynä. Yksinkertainen pieni tuote, jonka kaikki tietävät ja jota käytetään jokapäiväisessä toiminnassa. Esimerkki teollisesta palvelusta voi olla vaikkapa ydinvoimalan tiettyyn osa-alueeseen liittyvä ohjelmistotarkaisu, josta suurella osalla kuluttajia ei ole tietämystä. Käsite teollisesta tuotteesta tai palvelusta on siis hyvin laaja. Mihin B2B yritys sijoittuu teollisten tuotteiden tai palveluiden myynnissä tai hankinnassa? B2B yritys on ”välikäsi” valmistajan ja kuluttajan välillä. Vaikka valmistaja valmistaisi suoraan kuluttajatuotteita on sen useimmissa tapauksissa myytävä tuotteen ensin tukkukauppoihin tai erinäisille jakelijoille, ennen kuin tuotteet päätyvät loppukäyttäjän ostamaksi. Näitä toimijoita ovat B2B yritykset. (Kotler & Pfoertsch 2006, 20-21.)

### 2.3 B2B liiketoimintamallin ominaispiirteet

B2B liiketoimintamallissa on huomattavia eroja B2C liiketoimintamalliin. Suurin ero on asiakaskunta. B2B liiketoimintamallissa asiakkaita ovat toiset yritykset. B2C liiketoimintamallissa kuluttajat. Näkökulmia liiketoimintamallien eroista on monia. Kotler & Pfoertsch (2006, 20-21) määrittelevät muun muassa seuraavat erot liiketoimintamallien välillä:

- Teollisten tuotteiden ja palveluiden moninaisuus ja luonne
- Asiakasryhmän huomattavat erot
- Ostopäätöksen tekoprosessi

Teollisten tuotteiden moninaisuutta ja luonnetta kuvaa aikaisemmin esitelty lyijykynä/ydinvoimalan tiettyyn osa-alueeseen liittyvä ohjelmistoratkaisu esimerkki. Moninaisuuden voi tiivistää kolmeen typologiaan. Materiaalit ja osat ovat ensimmäinen typologia. Tähän typologiaan kuuluvat raakamateriaalit, valmistetut materiaalit ja näiden osat. Näistä muodostuvat teolliset tuotteet. Investointihyödykkeet käsittävät teollisten tuotteiden rakentamiseen käytettävät hyödykkeet. (Kotler & Pfoertsch 2006, 21.) Investointihyödykkeet voidaan jakaa erikseen vielä kahteen osaan. Laitesennustarvikkeet, joihin kuuluvat rakennukset ja apulaitteet, joihin kuuluu esimerkiksi rakennuksen hissi. (Marketing-Insider 2020.) Viimeinen typologia, tarvikkeet ja palvelut, käsittää huoltamiseen ja ylläpitoon liittyvät tuotteet sekä palvelut (Kotler & Pfoertsch 2006, 21). Tässä typologiassa tuotteet ovat usein luokiteltu huollon, korjauksen tai muiden toimien kategorioihin (Marketing-Insider 2020). Mercamer Oy:n tarjoamat tuotteet ja palvelut kuuluvat esitellyssä mallissa investointihyödykkeiden typologiaan. Yrityksen tuotteita käytetään yleisesti pakkaustarkoituksiin kuljetusta tai myyntiä varten. Mercamer Oy:n tarjoamia koneita käytetään useisiin operatiivisiin toimiin. Mercamer Oy tarjoaa lisäksi asiakkailleen huoltopalveluja, joten yritys toimii myös huoltamisen ja ylläpidon tuotteiden sekä palveluiden mallissa.

B2B yrityksillä on yleisesti ottaen pienempi asiakaskunta, kuin B2C yrityksillä. Pieni asiakaskunta saattaa hyvinkin taata suurimman osuuden myynnistä ja tuloksesta. B2C yrityksen asiakkaista voidaan puhua tuhansissa tai jopa miljoonissa, kun taas B2B yrityksen asiakkaista voidaan puhua sadoissa tai jopa pienemmissä määrissä. B2C myynnissä puhutaan nimenomaan kuluttajasta. B2B myynnissä asiakkaita ovat eri toimijoiden keskittymät. Näitä toimijoita ovat käyttäjät, jotka ostavat oman yrityksensä käyttötarkoitukseen tuotteita tai palveluita. Valmistajat, ostavat tuotteen tai palvelun tarkoituksenaan sisällyttää tuote omaan liiketoimintaan, esimerkiksi valmistamalla tuotteen avulla lopputuotteen. Jälleenmyyjät tai tukkukauppiat ostavat suuria määriä, joista jakelu tapahtuu pienemmälle toimijaryhmälle, esimerkiksi suoraan kuluttajille tai muille jälleenmyyjille. (Kotler & Pfoertsch 2006, 24.)

Lopullinen ostopäätös B2B liiketoimintamallissa tulee yleensä suurelta määrältä eri toimijoita. Ostopäätöksen tekijät voivat olla hyvinkin eri asemassa yrityksessä. Tähän vaikuttaa teollisten tuotteiden aikaisemminkin mainittu laaja käsite. Ostopäätös vaatii mahdollisesti monen toimijan asiantuntijuutta, jotta ostoprosessi on paras mahdollinen koko yritykselle. Ostoprosessiin kuuluvia toimijoita voidaan yleisesti ottaen tarkastella aloitteen tekijöinä, käyttäjinä, vaikuttajina, päättäjinä, hyväksyjinä, ostajina tai informaation hallitsijoina. (Kotler & Pfoertsch 2006, 24-27.)

Ostomotiiveja on B2B liiketoimintamallissa useita ja ostomotiiveissa on myös suuria eroja keskenään. Yleisesti ottaen voidaan puhua jälleen kolmesta luokituksesta ostomotiiveille. Uudelleen ostamisen käsitteellä tarkoitetaan ostotapahtumaa, jossa yritys ostaa uudelleen tuotteita tai palveluita, joita on ostanut samalta toimittajalta mahdollisesti jo pitkään. Ostotapahtuma on tällöin rutiininomaista, eikä siihen liity esimerkiksi tarkkaa kilpailija-analyysia. Modifioidun uudelleenoston käsite tarkoittaa ostajan halua täyttää olemassa oleva tarve, mutta vaihtoehtoisella ratkaisulla. Syy tälle voi olla esimerkiksi ostokulujen pienentäminen. Uudella ostolla tarkoitetaan kokonaan uutta tarvetta, johon ostaja etsii ratkaisua. Uusilla hankinnoilla on aina riskinsä ja yleisesti ottaen mitä suuremman riskin ostotapahtuma tuottaa, sitä enemmän toimijoita on mukana ostopäätöksen tekemisessä. (Kotler & Pfoertsch 2006, 25.)

Kuten B2C ostomotiiveissa useasti on taustalla, myös B2B ostomotiivista löytyy tunnesyitä. Yrityksen työntekijät ovat yksilöitä siinä missä kuluttajatkin. Henkilökohtaiset kokemukset ja mieltymykset varmasti vaikuttavat ostopäätökseen, ainakin jollain asteella. Mahdollisia vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa asema yrityksessä, ikä, koulutus tai kulttuuri. (Kotler & Pfoertsch 2006, 30.)

### **3 Liiketoiminnan keskiössä asiakas**

Yhä useampi yritys on sisäistänyt väittämän, että asiakas määrittelee yrityksen menestymisen. Kun puhutaan liiketoiminnan kehittämisestä, nostetaan asiakkaan asema sen keskiöön. Asiakkaan arvo kasvaa koko ajan ja toimivan yritysstrategian koetaan lähtevän liikkeelle asiakkaasta ja asiakkaan tarpeiden ymmärtämisestä. Vanhojen mallien, kuten kilpailijoiden tai markkinoiden analysoinnin ei koeta enää tuottavan samaa tulosta mitä se mahdollisesti joskus tuotti. (Gerdt & Korhikoski 2016, 13.) Toimeksiantajayritys Mercamer Oy määrittelee asiakastyytyväisyyden tärkeimmäksi päämääräkseen koko yrityksen toiminnassa (Mercamer 2020e). Tässä luvussa esitellään käsitteet asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys ja asiakaspolku. Luvussa pohditaan näiden käsitteiden ominaispiirteitä ja miten ne vaikuttavat toisiinsa. Luvussa arvioidaan näiden käsitteiden tärkeyttä liiketoiminnalle ja toteutettavalle tutkimukselle.

#### **3.1 Asiakaskokemus**

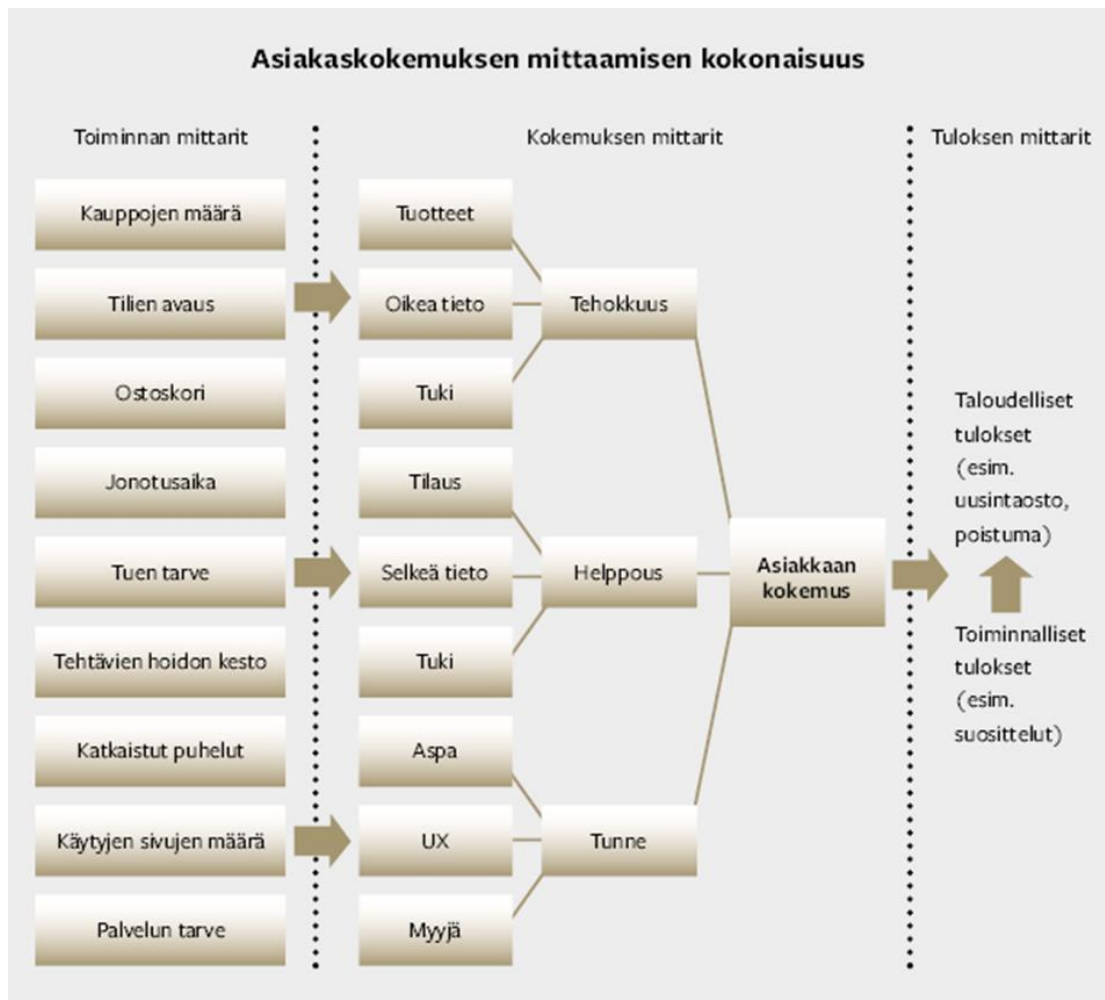
Kun asiakas asioi yrityksen kanssa hänelle syntyy sisäisiä ja omakohtaisia kokemuksia tapahtumasta. Näitä kokemuksia kutsutaan asiakaskokemukseksi. Asiakaskokemus syntyy mistä tahansa suorasta tai epäsuorasta vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa. Suorana vuorovaikutuksena voidaan pitää muun muassa ostotapahtumaa tai palvelun kokemista. Epäsuorana vuorovaikutuksena voidaan pitää suunnittelematonta vuorovaikutusta yrityksen kanssa, kuten mainonnan kokemista tai arvosteluiden tutkimista. (Meyer & Schwager 2007.) Asiakaskokemuksen käsitteen tarkka määrittely on vaikeaa tai lähes mahdotonta, sillä asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat muun muassa asiakkaan havainnot, muodostuvat tunnereaktiot ja odottamattomat käyttäytymismallit (Richardson 2010).

Asiakaskokemus on arvoketjun lopputulos. Arvoketjuna pidetään sitä matkaa, jonka asiakas käy läpi yrityksen kanssa toimiessaan. (Gerdt & Korhikoski 2016, 42.) Toinen kuvaus asiakaskokemuksesta on summa, joka muodostuu kohtaamisista, ennakkoluuloista, mielityksistä ja tunteista (Löytänä & Korteso 2011). Yritys ei voi ennakoita, miten asiakas käsittelee kokemuksen tai millä tasolla se vaikuttaa asiakkaaseen (Richardson 2010). Yritys voi vaikuttaa ainoastaan siihen, millaisia kokemuksia se haluaa tai pyrkii luomaan (Löytänä & Korteso 2011).

#### **3.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen**

Asiakaskokemuksen tutkimisen ja mittaamisen prosessiin vaikuttavat pitkälti sen motiivit. Haluaako yritys asiakaskokemuksen olevan liiketoiminnan tukipilari vai vaan ”mielenkiin-

toinen lähestymistapa” liiketoiminnan kehittämässä. Asiakaskokemuksen tärkeys liiketoiminnan menestymisen kannalta on tutkittu fakta, ja tutkimuksien mukaan tuottavimmat yritykset ovat asiakaskokemukseltaan parhaimpia. (Gerdt & Korhikoski 2016, 16.) Yritykset tavallisesti keskittyvät asiakaskokemuksien erityispiirteiden mittaamiseen eikä asiakaskokemuksien kokonaisuuden mittaamiseen. Esimerkiksi keskitytään mittaamaan asiakkaan näkökulmaa yhdessä tapahtumassa tietyllä hetkellä. Kun keskitytään ainoastaan tiettyyn osa-alueeseen, tulokset on helppo ilmoittaa esimerkiksi kaavioilla tai eri laskelmilla. Yrityksiä miellyttää yksinkertaisuus ja helposti ymmärrettävät tulokset. (Lemon & Verhoef 2016.) Asiakaskokemuksen kokonaisuuden mittaaminen tavallisimmilla myynnin mittareilla on käytännössä mahdotonta, sillä asiakaskokemus ennen kaikkea tunnetta ja eriäviä tunnetiloja. Kokonaisuudessa tulee ottaa tämä huomioon. (Gerdt & Korhikoski 2016, 42.) Kuvio 1. esittelee Gerdtin & Korhikosken (2016, 164.) kokoaman asiakaskokemuksen mittaamisen kokonaisuuden.

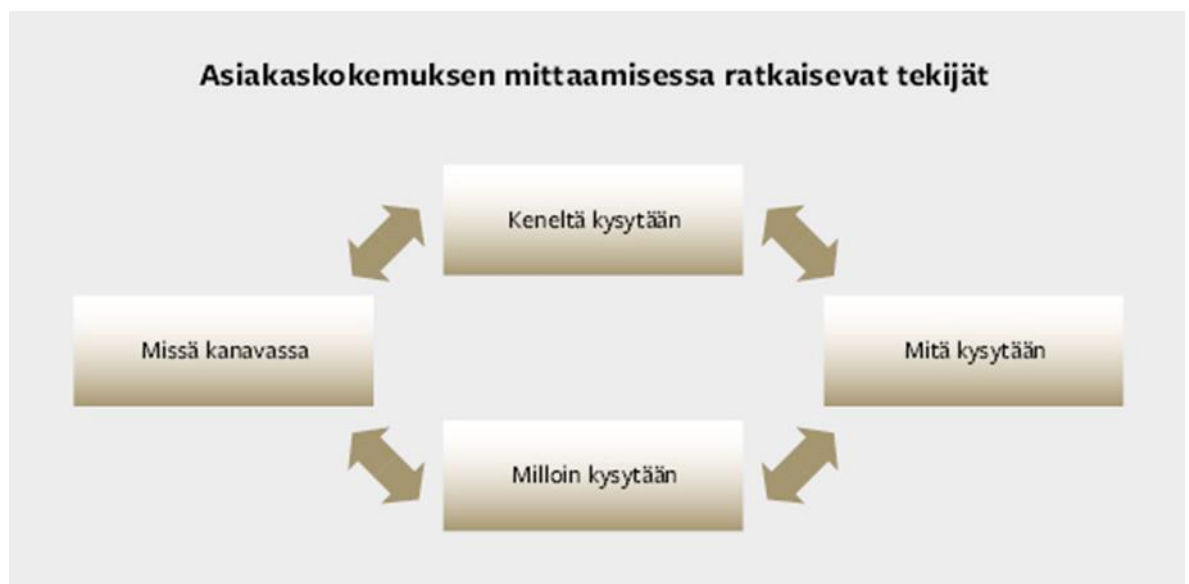


Kuvio 1. Asiakaskokemuksen mittaamisen kokonaisuus (Gerdt & Korhikoski 2016, 165).

Ensimmäisenä yrityksen tulee päättää, millaisia tuloksia mittaamisella halutaan saavuttaa. Tulostittarina voi esiintyä esimerkiksi uusintaosto tai suositteluvalmius. Jos yritys ei löydä

keinoa mitata suoraan liiketoiminnallisia tuloksia, tulee keskittyä tämän edistävien toimenpiteiden mittaamiseen, kuten aikaisemmin mainitut uusintaosto tai suositteluvalmius. Asiakaskokemuksen mittarit tulee valita tuntemusten, kuten tehokkuuden, helppouden tai tunteen pohjalta. Esimerkiksi asiakaspalvelun laatu vaikuttaa suoraan tuloksen mittareihin. Toiminnanmittarit ovat suoraan asioita, joita mitataan. Mallissa pyritään löytämään yhteys toiminnan ja tuloksen välillä. Näiden välissä oleva kokemuksen mittaaminen kertoo kehityssuunnan, jotta asiakaskokemus paranisi itsessään. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 165).

Asiakaskokemuksen mittaamista varten Gerdt & Korkiakoski (2016, 160-162) esittelevät neljä peruselementtiä. Nämä ovat kuvattuna kuviossa 2. Mittaamisen erot B2B liiketoimintamallissa verrattuna B2C liiketoimintamalliin tulee tunnistaa mittaamisen hyödyn maksimoimiseksi. B2B yrityksen ei tule kartoittaa asiakaskokemuksia ainoastaan operatiivisen yhteyshenkilön perusteella, vaan päätösten tekijät, ostajat, hankkijat ynnä muut eri toimijat tulee ottaa huomioon. Kun on päätetty, keneltä kysytään, tulee päättää, mitä kysytään. Erilaisten mittareiden, kuten kyselyiden, tulee tukea yrityksen liiketoimintaa ja sen kehittämistä. On tärkeä tunnistaa oikeat kanavat mittaamista varten ja analysoida niiden toimivuutta. Myös mittaamisen ajoittaminen on tärkeää. Esimerkiksi loppuvuodesta ei ole kannattavaa kysellä alkuvuoden tapahtumia, sillä tulokset eivät ole välttämättä luotettavia, pidemmän ajanjakson takia.



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen mittaamisessa ratkaisevat tekijät (Gerdt & Korkiakoski 2016, 161).

Net promoter score, eli NPS on suosittu asiakaskokemuksen mittausmalli. NPS mallissa kysytään asiakkaan suositteluhalukkuutta, eli kuinka vahvasti asiakas suosittelisi yritystä

eteenpäin asteikolla 1-10. Mittaaminen tapahtuu siis kysymällä asiakkaalta ”Millä todennäköisyydellä suosittelisitte yrityksen toimintaa asteikolla 1-10?”. Malli on hyvinkin suoraviivainen ja sen tehokkuus perustuu osittain tähän seikkaan. Suositteluhalukkuuden arvosanojen perusteella vastaajat luokitellaan kolmeen luokkaan. 0-6 arvosanan antajia kutsutaan ”arvostelijoiksi”. Arvosanan 7-8 antajat ovat ”neutraaleja”. Arvosanan 9-10 antajat ovat ”suosittelijoita” ja näiden arvosanojen saamiseen yrityksen toiminnan tulee pyrkiä. Tulos saadaan, kun ”suosittelijoiden” prosenttimäärästä vähennetään ”arvostelijoiden” prosenttimäärä. Malli on esitelty Kuviossa 3. (Gerdt & Korhikoski 2016, 166.)



Kuvio 3. Net promoter score (Gerdt & Korhikoski 2016, 167.)

Vaihtoehtona NPS mallille on esitetty CES (customer effort score) mallia. CES malli kertoo, kuinka helppona ja vaivattomana asiakas kokee palvelun. Esitettävä kysymys voi olla muodossa ”Kuinka helppoa asiointi oli kanssamme?”. Asteikko tässä mallissa voi olla 1-7, tosin myös 1-5 asteikko on laajalti käytössä. Alin arvosana, eli 1 on ”erittäin helppoa”. Korkein arvosana, eli 5 tai 7 on ”erittäin vaikeaa”. Näiden välissä olevat arvosanat riippuvat siitä, kuinka isoa asteikkoa käytetään. Keskimmäisen arvosanan tulee olla asteikosta riippumatta ”ei kumpikaan” ja molemmilla puolilla tulee olla saman verran arvosanoja. (Gerdt & Korhikoski 2016, 167; Dixon, Freeman & Toman 2010.) CES mallin vahvuus on sen kyvyssä kuvata asiakkaan vaikutelmaa yrityksestä transaktio tasolla. Esimerkiksi NPS malli mittaa yrityksen kokonaisvaltaisempia kokemuksia. CES mallin vahvuus on myös sen kyky kaapata positiivisia ja negatiivisia kokemuksia. (Dixon ym. 2010.) CES malli on rakennettu mittaamaan enemmän asiakaspalvelutapahtumaa ja vielä erityisesti asiointia puhelimessa. Helppouden indeksi määrittellään asioinnin näkökulmasta, eivätkä siihen liity esimerkiksi tuotteet tai niiden arviointi. (Gerdt & Korhikoski 2016, 168-169.) Tämän seikan takia malli soveltuu tutkimuksen tekijän mielestä paremmin B2C liiketoimintamallin

asiakaskokemuksen mittaamiseen, eikä tutkimuksen tekijä koe sen olevan tehokkain mittari B2B liiketoimintamallin asiakaskokemuksen mittaamiseen.

### 3.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen strategisen arvon, sen ymmärryksen ja kehittämisen, täytyy lähteä liikkeelle yrityksen johdosta. Ei riitä, että käsite sisäistetään, sen pitää näkyä konkreettisine tekoina. Kun asiakas sijoitetaan liiketoiminnan keskiöön, yrityksen perustoiminnot eivät vastaa enää toivottua tilannetta. Esimerkiksi, jos yrityksen strateginen päämäärä on tavoitella suurempaa markkinaosuutta, asiakaskokemuksen tuottamisen näkökulmasta tätä katsotaan suuremman kannattavuuden tavoitteluna. Esimerkiksi, jos asiakas koetaan strategisena määränpäänä, asiakaskokemuksen tuottamisen näkökulmasta asiakas pitää nähdä kumppanina matkalla. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Johtaminen asiakaskokemuksissa tai asiakassuhteissa voidaan tiivistää kahteen käsitteeseen. CRM (customer relationship management), eli asiakassuhteiden johtaminen ja CEM (customer experience management), eli asiakaskokemuksen johtaminen. (Löytänä & Kortesus 2011.) CRM on käytännössä yrityksen keräämää ja ylläpitämää dataa asiakkaan tiedoista ja kertoo, mitä yritys tietää asiakkaasta. Mahdollisia osa-alueita tässä voivat olla ostohistoria, yhteystiedot ja asiakkaan laatimat reklamaatiot. CEM koostuu datasta, joka kertoo enemmän asiakkaiden kokemuksista ja kertoo mitä asiakas ajattelee yrityksestä. CEM mallin voidaan sanoa olevan kehittyneempi versio CRM mallista. (Meyer & Schwager 2007.) CEM mallin hyötyihin voidaan luokitella seuraavia väittämiä:

- Asiakassitoutumisen vahvistaminen
- Asiakastytyväisyyden parantaminen
- NPS tuloksen parantaminen
- Asiakassuhteen pidentyminen
- Henkilöstön sitouttaminen
- Kustannusten vähentäminen, esimerkiksi uusasiakas hankinnassa

CEM mallin tavoite on luoda kokemuksia, joiden avulla lisätään asiakkaalle tuotettua arvoa, joka kasvattaa yrityksen toimintaa myös rahallisesti. (Löytänä & Kortesus 2011.)

### 3.4 Asiakastytyväisyys

Asiakastytyväisyys on yksi avainkäsite, jolla ymmärretään ja johdetaan asiakaskokemusta. Asiakastytyväisyyden ensisijaisin tulkinta on yrityksen suorituksen vertaaminen asiakkaan odotuksiin. Asiakastytyväisyys voi luoda pohjan asiakaskokemuksille tai olla vaan osa asiakaskokemuksen kokonaisuutta. Asiakastytyväisyyden tutkimisella on mahdollista tuottaa yritykselle tehokasta tietämystä asiakaskokemuksesta. Esimerkkinä tästä

voidaan mainita asiakastyytyväisyyden ja NPS mittarin yhdistämisen vaikutus asiakaskokemuksen tehokkaaseen mittaamiseen. NPS mittarin on sanottu kertovan suoraan asiakaskokemuksesta, eikä sen linkistä asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyys käsittelee enemmän menneitä kokemuksia, kun taas NPS kertoo enemmän tulevaisuudesta. On tutkittu, että asiakastyytyväisyyden ja NPS mittarin yhdistäminen parantaa ennustavaa suorituskykyä. Kun asiakaskokemustutkimuksessa hyödynnetään molempia näitä mittareita, saadaan parempi tulos, kuin vain yhtä käyttämällä. (Lemon & Verhoef 2016.)

Asiakastyytyväisyyden tutkimisella on monta haastetta. Tyypillisin asiakastyytyväisyyden tutkimistapa on laatia, jakaa ja analysoida asiakastyytyväisyyteen liittyvä kysely. Kyselyyn liittyviä haasteita on muun muassa sen laajuus. Kyselyistä tulee helposti laajoja, joka käytännössä tarkoittaa, että kyselyistä itsessään tulee liian pitkiä. Kysymyksiä on liikaa ja asiakas ei paneudu jokaiseen kysymykseen. Kyselyn asiasisältö tulee pitää mahdollisimman tehokkaana. Tulosten analysoinnissa kannattaa tarkistaa vastausten hajonta, tarkoittaen onko kysymyksiä jätetty vastaamatta kyselyn alku- tai loppupäässä huomattavasti. Toinen haaste on, että kyselyssä keskitytään liikaa yrityksen näkökantaan. Asiakaskokemuksen mittaaminen on täysin asiakaskeskeistä ja tämä tulee ottaa huomioon myös asiakastyytyväisyyteen liittyvässä kyselyssä. Kyselyn tulosten analysointi saattaa olla liian vaikeasti ymmärrettävällä tasolla. Jos puhutaan numeraalisesta parannuksesta, tulee myös kertoa mitä tämä käytännössä tarkoittaa. Kysely tulisi suorittaa mieluummin useammin, kuin harvemmin. Liian vanhoja tuloksia on turha analysoida. Kyselyn vastaukset saattavat olla helposti virheellisiä ja kysymykset tulee rakentaa tavalla, jolla väärin tietojen antaminen on käytännössä turhaa. (Löytänä & Korteso 2011.)

Asiakastyytyväisyyden merkittävin vaikutus asiakaskokemukseen on sen antama lupaus. Tutkittava asiakas voi olettaa, että hänen antamallaan vastauksilla on jokin vaikutus yrityksen toimintaan ja kehittämiseen. (Löytänä & Korteso 2011.) Asiakastyytyväisyyteen liittyvässä kyselyssä esiin nousevat asiat tulee muuttaa käytännön teoiksi asiakaskokemusten kokonaisuudessa. Tämä voi tarkoittaa koko strategian muutosohjelman luomista tai pienempää sisäistä muutosta, kuten henkilöstön kouluttamista tuloksista, niiden analysoinnista, mitä ne käytännössä tarkoittavat ja miten niihin voi käytännössä reagoida. (Gerdt & Korhikoski 2016, 145-159.) Google Trends hakemiston mukaan vuoden 2010 jälkeen hakusana ”asiakaskokemus” on selvästi ohittanut hakusanan ”asiakastyytyväisyys” (Gerdt & Korhikoski 2016, 14). Asiakastyytyväisyyteen liittyvän kyselyn tulisi siis tuottaa konkreettista arvoa asiakkaille ja luoda asiakaskokemuksia (Löytänä & Korteso 2011).

### 3.5 Asiakaspolku

Asiakaspolkuksi kuvataan sitä matkaa, jonka asiakas kulkee yrityksen kanssa asioidessaan. Asiakaspolku luo eri kosketuspisteitä asiakkaalle ja nämä kosketuspisteet tuottavat vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välillä ja sitä kautta asiakaskokemusta. (Meyer & Schwager 2007.) Asiakaspolku voidaan nimittää myös ostoprosessiksi. Yrityksen tulisi pyrkiä siihen, että ostoprosessi ja sen askeleet noudattavat yrityksen omia prosesseja. Tätä ei pidä pitää oletusarvona, sillä useimmissa tapauksissa näin ei tapahdu. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 131-132.) Ostoprosessi voidaan jakaa yleisesti kolmeen osaan. Ennen ostotapahtumaa tapahtuviin askeleisiin, ostotapahtuman aikaisiin askeleisiin ja ostotapahtuman jälkeisiin askeleisiin. Asiakaskokemuksen muodostumisessa ja sen tutkimisessa on tärkeää ottaa koko prosessi huomioon ja tarkastella kaikkia sen osia kokonaisuutena. Nimenomaan näiden kolmen osan muodostama kokonaisuus luo asiakaskokemuksen. (Lemon & Verhoef 2016.)

Ennen ostotapahtumaa käytävät askeleet ovat yleisesti ottaen tiedon etsimistä ja ne käsittelevät yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutuksen alkuvaiheita. Vuorovaikutus ei tässä vaiheessa ole vielä välttämättä tietyn yrityksen ja asiakkaan välistä. Alkuvaiheen askeleita voi olla muun muassa asiakkaan tarpeet, päämäärät ja impulssit. Ostotapahtumassa käytävät askeleet ovat vuorovaikutusta asiakkaan ja tietyn yrityksen välillä. Näihin askeliin kuuluvat muun muassa tuotteen tai palvelun valinta, osto ja maksu. Viimeinen osa on ostotapahtuman jälkeiset askeleet, ja ne kertovat vuorovaikutuksesta asiakkaan ja yrityksen välillä ostotapahtuman jälkeen. Tätä vuorovaikutusta on muun muassa tuotteen käyttö, jälkimarkkinointi, lisämyynti ja tukipalvelut. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 132; Lemon & Verhoef 2016.)

Tehokas tapa ymmärtää asiakaspolkua ja sen merkitystä on luoda niin sanottu customer journey map, eli asiakaspolkukartta. Asiakaspolun kuvaaminen on yksinkertainen prosessi ja kartasta voi tehdä sopivan yrityksen tarpeisiin. Kartta voi olla todella tarkka, jossa määritellään pienikin askel omana prosessinaan ja sitä analysoidaan tarkasti. Se voi olla myös yleispätevä hahmotelma, jota käytetään vain nopeana kuvauksena yrityksen asiakkaista. Asiakaspolku on käytännössä kaavio, jossa näkyy asiakkaan eri askeleet omana prosessinaan, eli vuorovaikutuksen asteet tai kohdat. (Richardson 2010.) Ennen asiakaspolkukartan luomista on hyvä tunnistaa, että kaikki askeleet tai pääkohdat eivät ole samoja joka yritykselle. Näistä puhutaan kosketuspisteinä ja yrityksen tulisi keskittyä kosketuspisteisiin, jotka heijastavat yrityksen toimintaa parhaiten. Esimerkiksi jos yrityksen tuote on palvelu, on tämän analysointi verrattavissa toisen yrityksen tuotteen käyttöprosessiin. Jälkimmäisessä yrityksessä palvelu on oma kosketuspisteensä, eikä liity yrityksen tuotteeseen välttämättä mitenkään. (Meyer & Schwager 2007.)

Yleisin tapa kuvata asiakaspolku on käyttää ”kohdusta hautaan” lähestymistapaa. Kuvaus alkaa asiakkaan ensikosketuksesta yritykseen, eli ensimmäisestä vuorovaikutuksen as-  
teesta. Tätä voi olla esimerkiksi asiakkaan saama palaute yrityksen olemassa olevalta asi-  
akkaalta, eli vertaisviestintä. Mikäli seuraavana halutaan kuvata taustatiedon keräämisen  
eri vaiheet tai edetä suoraan ostotapahtumaan, riippuu kartan laajuudesta. Ostotapahtu-  
man jälkeen kuvataan yleisimmin tuotteen tai palvelun käyttö. Kuvauksesta ilmenee mitä  
kokemuksia tai toimia tuotteen käyttö herättää asiakkaassa. Kartan viimeisimmät kuvauk-  
set ovat mahdollisesti tärkeimmät yrityksen kehittämisen kannalta. Kokemuksien jakami-  
sena voidaan kokea yrityksen suosittelu tai palautteen antaminen. Positiivinen kokemus  
tuo asiakkaan asioimaan tulevaisuudessa uudestaan saman yrityksen kanssa. (Richard-  
son 2010.)

Asiakaspolun kuvaamisessa käytetty aikajana on analysoitava, jotta saadaan vielä tar-  
kempi tulos. Eri askeleita tulee tarkastella seuraavien neljän näkökulman avulla:

- Toimi
- Motiivi
- Kysymykset
- Rajat

Toiminnan analysoinnissa pyritään selvittämään, mitä asiakas tekee joka askeleella mis-  
säkin vaiheessa ja mikä toimi johtaa asiakkaan seuraavaan vaiheeseen. (Richardson  
2010.)

Motiivin analysoinnissa tulee selvittää, mikä motivoi asiakasta jatkamaan seuraavaan vai-  
heeseen, mitä tunnetiloja asiakas käsittelee ja miksi asiakas haluaa jatkaa prosessia. Ky-  
symysten analysoinnissa pyritään selvittämään, mitä mahdollisia epävarmuuksia asiakas  
kokee missäkin vaiheessa ja mikä mahdollisesti estää asiakasta siirtymään seuraavaan  
vaiheeseen. Rajojen analysoinnissa pyritään selvittämään, mitä rajoja tai esteitä seura-  
vaan vaiheeseen siirtyminen mahdollisesti tuottaa asiakkaalle. Näitä voivat olla muun mu-  
assa rakenteelliset rajoitukset, rajoitukset prosessissa, hinnan aiheuttamat rajoitukset tai  
toimeenpanon aiheuttamat rajoitukset. (Richardson 2010.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tämä luku esittelee asiakaskokemukseen liittyvän tutkimuksen toteutuksen. Aluksi luku sisältää tutkimuksen lähtötilanteen, tavoitteen ja miten toteutus tapahtuu nämä aiheet sisällyttäen. Seuraavaksi luku käsittelee käytetyt tutkimusmenetelmät, tutkimuksen kohde-ryhmän ja tutkimuksen vaiheet. Lopuksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä.

### 4.1 Lähtötilanne

Mercamer Oy:n toiminnassa on useita jo olemassa olevia keinoja edistää asiakaskokemuksia ja kehittää liiketoimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan. Nämä keinot pyritään tekemään mahdollisimman selkeiksi niin asiakkaille, kuin yrityksen omalle henkilöstöllekin. Mercamer Oy tuottaa eri keinoin kokemuksia asiakkaille ja omalle henkilöstölle. Näitä keinoja ovat muun muassa asiakastyytyväisyyteen liittyvät kyselyt, asiakastapahtumat, henkilöstön tapahtumat, osallistuminen alan messuille, ulkoinen ja sisäinen tiedottaminen sekä vapaan asiakaspalautteen keruu ja sen tiedottaminen. Taulukossa 1. on esitelty toimet, joilla Mercamer Oy pystyy luomaan ja kehittämään asiakaskokemuksia.

Taulukko 1. Mercamer Oy:n tuottaman asiakaskokemusten lähtötilanne

Toimi:	Kuvaus:	Tavoite:
Asiakastyytyväisyyteen liittyvä verkkokysely	Mercamer Oy:n noin kerran vuodessa toteuttama asiakastyytyväisyyteen liittyvä verkkokysely kerää asiakaskohderyhmältä palautetta, miten yrityksen toiminta koetaan asiakkaan näkökulmasta.	Palautteen keruu ja sen jakaminen.
Asiakastapahtumat ja erilliset asiakastilaisuudet	Esimerkiksi loppuvuodesta järjestettävä puurojuhla tuo asiakkaat yhteen yrityksen henkilöstön kanssa ja luo alustan vapaaseen vuoropuheluun yrityksen ja asiakkaiden välillä.	Vuorovaikutuksen edistäminen.
Osallistuminen alan messuille	Messuilla kokemuksia pyritään luomaan olemassa oleville asiakkaille, mutta myös uusille asiakkaille. Varhaisen vuoropuhelun merkitys korostuu.	Liiketoiminnan keskittäminen asiakaslähtöisempään suuntaan.

Ulkoinen ja sisäinen tiedottaminen	Tiedotustilaisuudet, tiedotteet, suullinen tiedottaminen ja kirjallinen tiedottaminen, ulkoisesti ja sisäisesti.	Esimerkiksi tuotteiden, palveluiden tai muutosten esittely asiakkaalle. Henkilöstön tiedottaminen esimerkiksi muutoksista tai niiden vaikutuksista johtaa asiakaskokemusten kehittämiseen.
Vapaan asiakaspalautteen keruu ja sen tiedottaminen	Mahdollisuus kirjata CRM tietokantaan tai suullinen palaute.	Palautteen keruu ja sen jakaminen.

Taulukosta 1 huomataan, että asiakaskokemusten tuottaminen on osa Mercamer Oy:n jokapäiväistä toimintaa ja yrityksen halu tuottaa positiivisia asiakaskokemuksia on sen keskiössä.

Mercamer Oy toteuttaa vuosittain asiakastyytyväisyyteen liittyvän verkkokyselyn, jolla yritys pyrkii selvittämään ja analysoimaan luomiaan asiakaskokemuksia. Viimeisin verkkokysely on toteutettu vuoden 2020 keväällä. Aikaisemmat Mercamer Oy:n toteuttamat verkkokyselyt on toteutettu yhteistyössä Suomen Aktiivitiето Oy yrityksen kanssa.

Mercamer Oy on tehnyt yhteistyötä Suomen Aktiivitiето Oy:n kanssa jo useita vuosia. Suomen Aktiivitiето Oy tarjoaa asiakkailleen työkaluja asiakaskokemuksen johtamiseen. Yritys on luokiteltu Suomen vahvimpien yritysten joukkoon ja toteuttaa räätälöityjä asiakastyytyväisyyteen liittyviä kyselyitä eri tarkoituksiin. Myös asiakasdatan raportointi ja sen hyödyntäminen kuuluvat yrityksen vahvuuksiin ja liiketoimintaan. (Aktiivitiето 2019a.) Suomen Aktiivitiето Oy luo asiakaspalautteesta toimintakohtaisia mittareita, joita on helppo analysoida ja tämän avulla kehittää asiakasyritysten liiketoimintaa asiakaskeskeisempään suuntaan. Yrityksellä on käytössään heidän itsensä kehittämänsä verkkopalvelu, jolla toteutetaan muun muassa verkkokyselyiden jakelu, tulosten kerääminen, tulosten esittäminen ja muut analysointipalvelut. (Aktiivitiето 2019b.)

Mercamer Oy:n vuoden 2020 keväällä toteuttama verkkokysely asiakastyytyväisyydestä koettiin yrityksen näkökulmasta kattavaksi. Verkkokyselyllä tavoitettiin 443 vastaajaa. Verkkokysely lähetettiin 4617 kontaktille. Vastausprosentti oli 10 %, joka ei itsessään ole suuri luku, mutta suhteutettuna vastauksien todelliseen määrään, pidettiin kattavana.

Verkkokysely koostui seitsemästä pääkysymyksestä, jotka koostuivat yhdenvaihtoehdon monivalintakysymyksistä ja avoimesta kysymyksestä. Verkkokysely haluttiin pitää lyhyenä, tehokkaana ja kattavana. Käytetyt kysymystyypit koettiin tehokkaina, jotta yritys pääsee tähän tavoitteeseen.

## **4.2 Tutkimuksen tavoite**

Toteutettavan tutkimuksen tavoite on selvittää ja analysoida nykyisiä Mercamer Oy:n tuottamia asiakaskokemuksia asiakastyytyväisyyteen liittyvän verkkokyselyn avulla. Toinen tavoite on toteuttaa pienelle kohderyhmälle persoonallisempia puhelinhaastatteluja, joiden avulla pyritään tutkimaan ja analysoimaan asiakaskokemuksia. Opinnäytetyön teoreettisessa osiossa on käsitelty asiakaskokemuksen käsite, asiakaskokemuksien luomisen tärkeys, mistä asiakaskokemuksia muodostuu, mitä vaikutteita asiakaskokemuksilla on liiketoimintaan ja mitä seurauksia. Työn empiirisessä osiossa tutkimus pyrkii esittämään asiakkaiden näkökulman yrityksen nykyisestä toiminnasta.

Tutkimuksen lopputuloksena Mercamer Oy saa arvokasta tietoa nykyisistä asiakaskokemuksista, joita yritys tuottaa. Tutkimuksen perusteella Mercamer Oy pystyy tarkastelemaan liiketoimintaansa kriittisesti ja pohtimaan mahdollista suuntaa liiketoiminnan kehitykselle. Mercamer Oy voi hyödyntää tutkimuksen tuloksista ja teoreettisesta osuudesta saatua tietoa yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen asiakaskeskeisempään suuntaan. Tutkimus luo verkkokyselyn ja puhelinhaastattelujen kohteena oleville asiakkaille jo itsessään asiakaskokemuksia. Vuoropuhelun avoimuus nousee tutkimuksessa keskiöön ja positiivisia asiakaskokemuksia pyritään luomaan jo vuorovaikutuksen avulla. Vaikka asiakastyytyväisyyteen liittyvän kyselyn toteuttaminen on määritelty yritykselle myönnettyssä ISO-laatustertifikaatissa, tämä ei muuta todellista motiivia, joka on asiakaslähtöisyydessä (Pietilä 15.10.2020).

## **4.3 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimusmenetelmien valintaan vaikuttaa moni asia ja tutkimuksessa pyritään käyttämään mahdollisimman tehokkaita menetelmiä, jotka täyttävät tutkimukselle asetetut tavoitteet. Asiakastyytyväisyyteen liittyvä verkkokysely on tämän työn pääasiallinen tutkimusmenetelmä, jolla tutkimus pyrkii kartoittamaan asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskokemusta. Toinen valittu tutkimusmenetelmä on pienemmän asiakasryhmän kanssa toteutettavat puhelinhaastattelut. Kolmas menetelmä ei koske asiakaskokemuksien tuottamista, vaan käsitteen ymmärtämistä. Luvussa 3 esitelty teoreettinen osuus on tarkoitettu tarjoamaan teoreettisen viitekehyksen tutkimuksen toteuttamisen perustaksi, mutta myös informaation levittämistä varten yrityksen sisällä.

Verkkokysely on tehokas tapa kerätä tutkimukseen tarvittavaa dataa, jotta tuloksia voidaan tarkastella tilastollisesti. Asiakastyytyväisyys on tehokas mittari mittaamaan yrityksen tuotteen tai palvelun palautetta yksilötasolla. Puhuttaessa tietystä asiakaskokemuksesta, tietystä asiakaskontaktista, tietystä ostotapahtumasta tai tietystä vuorovaikutuksesta, on asiakastyytyväisyys avainroolissa myös kokemuksien määrittelyssä. Asiakastyytyväisyyteen liittyvästä kyselystä saadulla palautteella on mahdollisuus vaikuttaa kosketuspisteisiin, kuten tuotteeseen tai palveluun. Se voi olla myös portti asiakaskokemuksien kokonaisuuteen ja asiakaskokemuksien edistämiseen. (Birket 2020.)

Myös toimeksiantajayritys Mercamer Oy kokee verkkokyselyn tehokkaana keinona kerätä yritykselle tärkeää dataa asiakaskokemuksiin liittyen. Keino on resurssiystävällinen, sillä verkkokyselyn avulla on mahdollista saada kontrolloidulla työmäärällä monipuolista palautetta yrityksen toiminnasta. Tapa myös vapauttaa yrityksen ajankäyttöä, sillä yritys kokee käytetyn ajan olevan resurssien puitteissa sopiva. Myös vertailumahdollisuus koetaan tutkimusmenetelmän hyvänä puolena. Verkkokyselyn tuloksia on helppo verrata aikaisempien vuosien verkkokyselyihin ja rakentaa sen avulla suuntaa kehitykselle. (Pietilä 15.10.2020.)

Tutkimusmenetelmällä on myös monta haastetta. Mahdollisesti suurin haaste valitulla tutkimusmenetelmällä on sen tuottama arvo yritykselle. Asiakastyytyväisyyteen liittyviä kyselyitä toteuttaessa on harmillisen yleistä keskittyä väärin asioihin. Kysely itsessään toteutetaan mahdollisesti vääristä syistä eikä asiakkaan näkökulmasta sen vaikutusta tunneta tai havaita yrityksen kehityksessä. Tutkimusmenetelmän tulisi olla pohja johtamiselle ja kehitykselle. Muuten kyselyn toteuttamisen motiivit voidaan helposti kokea turhana. (Löytänä & Korteso 2011.) Asiakastyytyväisyyteen liittyvä kysely ei myöskään saisi olla ainoa tapa, jos halu kehittää yrityksen liiketoimintaa asiakaskokemuksien keskiössä on todellinen. Tähän ei riitä myöskään pelkkä NPS mittari. Yrityksen tulee tunnistaa, että mittauskeinojen yhdistäminen, monipuolisuus ja uudet näkökulmat ovat paras keino saada tehokkaita tuloksia. Asiakastyytyväisyyteen liittyvä kysely on vain yksi näistä keinoista. (Keyser, Lemon, Klaus & Keiningham 2015.)

Toimeksiantajayritys tiedostaa tutkimusmenetelmässä myös haasteita. Puhuttaessa asiakaskokemuksista, asiakastyytyväisyyteen liittyvä kysely ei välttämättä ole paras ratkaisu kokonaisuuden selvittämisessä tai siihen vaikuttamisessa. Kyselyn vuorovaikutuksessa ei aina tunnisteta henkilökohtaisuutta, joka on tärkeää etenkin asiakaskokemuksien selvittämisessä. Jos kysely toistaa itseään liikaa tai toteutetaan liian usein, tehokkuuden koetaan

vähentyvä asiakkaan näkökulmassa. Haasteita esiintyy myös tulosten tarkkuudessa. Toimeksiantajayritys haluaa saada mahdollisimman tarkkaa tietoa asiakkailtaan eikä verkossa suoritettava asiakastyytyväisyyteen liittyvä kysely ei välttämättä aina saavuta tätä, sillä asiakkaan motiivi osallistua kyselyyn ei ole aina selvä. Tämän koetaan johtuvan henkilökohtaisen kontaktin puuttumisesta. (Pietilä 15.10.2020.)

Toinen tutkimusmenetelmä on puhelinhaastattelut pienemmän asiakasryhmän kanssa. Tutkimusmenetelmä on loistava erottamaan kohdeyrityksen eri toimijat eikä palautetta tulekaan kerätä ainoastaan operatiiviselta yhteyshenkilöltä. Haastattelulla on mahdollista tavoittaa kohdeyrityksien päättäjätahot, sillä verkkokysely ei välttämättä välity näille tahoille tai siihen ei reagoida. (Gerdt & Korhikoski 2016, 161.) Puhelinhaastattelun ollessa enemmän haastattelu, kuin perinteinen kysely, haastattelutilanne luo kohdeyrityksen edustajalle persoonallisemman vuorovaikutuksen haastattelijan välityksellä. Toimeksiantajayrityksen tärkeä työkalu liiketoiminnan edistämässä on puhelin, joten mittauskeinona tämän käyttö on ideaali. Avoin palautteen saaminen koetaan huomattavasti helpommaksi kerätä haastattelussa, kuin kirjallisella kyselyllä. Avoin palaute on yrityksen kehittämisen kannalta erittäin tärkeää. Avoin palaute kertoo, mistä mittaamisessa saadut positiiviset tai negatiiviset asiakaskokemukset johtuvat. (Gerdt & Korhikoski 2016, 183.)

Toimeksiantajayritys kokee puhelinhaastattelujen olevan tärkeä keino saavuttaa suurimmat asiakkaat ja näissä yrityksissä työskentelevät päättävät tahot. Näiden henkilöiden asiakaskokemuksella on merkittävä asema liiketoiminnan kehitykselle ja jatkumolle. Mercamer Oy kokee keinon olevan myös hyvä keino lisätä vuorovaikutusta mahdollisten asiakkaiden kanssa, joiden palvelutason koetaan hetkellisesti heikentyneen tai kärsineen muista syistä. (Pietilä 15.10.2020.)

Tälläkin tutkimusmenetelmällä on omat haasteensa. Puhelinhaastatteluiden toteuttaminen vaatii yleisesti ottaen enemmän resursseja, kuin esimerkiksi verkkokysely. Vaadittavista resursseista suurimmat ovat selvästi aika ja raha. Puhelinhaastattelujen tekeminen vie paljon aikaa henkilöstöltä ja lisätty ajankäyttö ei välttämättä lisää tuloksia tai kerättyä dataa asiakastyytyväisyydestä. Henkilöstön haastatteluihin käyttämä aika on tietenkin poissa muista työtehtävistä, joka voidaan kokea haasteena suoraan liiketoiminnalle. Puhelinhaastattelemisessa on omat keinonsa, miten saada paras mahdollinen tulos. Keinot tulisi kouluttaa haastattelijalle, joka vaatii sekin resursseja. Haastattelujen laatu saattaa kärsiä haastattelijan mahdollisista puutoksista haastattelutekniikoiden hyödyntämisessä tai osaaamisessa, jota vaaditaan tehokkaaseen haastatteluun. (Anton 1997, 54.) Vaikka toimeksiantajayritys kokee puhelinhaastattelut tehokkaammaksi, kuin verkkokyselyn, sen avulla

kartoitettu tilannekuva ei ole välttämättä kaikkein kattavin. Myös kohteena olevien asiakkaiden aikarajoitukset voivat olla haaste, sillä kohderyhmän ylemmillä toimijoilla ei välttämättä ole aikaa osallistua haastatteluun. (Pietilä 15.10.2020.)

#### **4.4 Tutkimuksen kohderyhmä**

Asiakastyytyväisyyteen liittyvä verkkokysely lähetettiin yhteensä 4618 kontaktille. Kontaktitieto muodostui Mercamer Oy:n CRM tietokannan avulla. Kontaktin muodostumisen edellytys oli aktiivinen asiakassuhde ja kontaktin yhteystiedot, eli sähköpostiosoite, verkkokyselyn lähettämistä varten. Verkkokyselyn kohderyhmän haluttiin olevan mahdollisimman laaja, jotta kokonaiskuvasta, koskien asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskokemuksia, muodostuisi mahdollisimman kattava. Mahdollisimman suurella vastausmäärällä on helppo saada keskenään vertailukelpoisia tuloksia, jotka helpottavat verkkokyselyn tulosten analysointia. Mercamer Oy:n aikaisemmissa vastaavissa verkkokyselyissä on esiintynyt erilaisia rajoittavia tekijöitä. Näitä ovat olleet muun muassa asiakasluokitukset yrityksen tietojärjestelmässä tai ostojen määrä rahallisesti. Toteutettavassa tutkimuksessa ainoa rajaus oli yli 1000 eurolla ostaneet asiakkaat. Ostojen ajanjaksoa tarkasteltiin kumulatiivisena, eli vuoden 2020 alusta tutkimuksen tekohetkeen.

Verkkokysely lähetettiin usean saman yrityksen eri edustajille tai toimijoille. Syitä tähän oli muutamakin. Verkkokyselyllä haluttiin selvittää kohdeyrityksen henkilöstön aseman vaikutus tutkimukseen ja sen tuloksiin. B2B ostoprosessille on tavallista sisällyttää prosessiin monen toimijan asiantuntijuutta. Operatiivisen yhteyshenkilön lisäksi verkkokyselyllä haluttiin tavoittaa eri päätösten tekijät, kuten ostajat, hankkijat ja mahdolliset muussa asemassa toimivat henkilöstön jäsenet kohdeyrityksissä. Verkkokyselyn avulla haluttiin selvittää, miten eri tahot kokevat Mercamer Oy:n toiminnan ja miten kokemukset mahdollisesti poikkeavat aseman mukaan toisistaan. Eräs tutkimuksen tavoite oli tutkia yrityksen asiakaskokemuksia liiketoiminnasta kokonaisuutena. Kokonaisuuteen tietenkin vaikuttavat suuresti eri toimijat eri toiminnoissa. Kohderyhmän kartoittamisella toivottiin saatavan tämä kokonaiskuva.

Asiakastyytyväisyyteen liittyvä verkkokysely jaettiin käytännössä kahteen kohderyhmään. Logistiikkapalveluiden parissa työskenteleviin ja kunnossapidon parissa työskenteleviin henkilöihin. Logistiikka tai varastopalveluiden parissa työskentelevien henkilöiden saavuttamisella saadaan kuva kokemuksista myynnin ja hankinnan alueilla. Tämä tieto on merkittävää Mercamer Oy:n liiketoiminnalle. Kunnossapidon tai koneiden ja huoltopalveluiden parissa työskentelevien henkilöiden saavuttamisella saadaan kuva kokemuksista Merca-

mer Oy:n tarjoamista huoltopalveluista. Yritys halusi selvittää asiakaskokemukset tällä liiketoiminnan alueella, sillä sen koetaan olevan yksi linkki muuhun toimintaan, kuten myyntiin tai tuloksen havitteluun.

Suoritettavia puhelinhaastatteluja pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman paljon, mitä tutkimuksen aikataulussa oli mahdollista toteuttaa. Tutkimuksen tekijän ja toimeksiantajayrityksen mielestä kymmenen haastattelua muodostaisi jo vertailukelpoisen kokonaisuuden. Haastattelu haluttiin pitää mahdollisimman tehokkaana, niin ajan käytön kuin sisällön puolesta. Puhelinhaastatteluilla tavoiteltiin niin sanottuja päättäjätahoja kohdeyrityksissä. Päättäjät ja tilaajat olivat suurin tavoiteltava kohderyhmä. Kohderyhmän valitsi toimeksiantajayrityksen myyntihenkilöstö, koska heillä on suurin kosketus päättäjätahoihin kohdeyrityksissä ja paras tietämys mahdollisista kipupisteistä. Tutkimuksen tekijä ei itse ole ollut suurimpaan osaan kohderyhmästä minkäänlaisessa kosketuksessa, joten tutkimuksen tekijän arviointikykyä kohderyhmän rajaamisessa ei olisi ollut tehokasta hyödyntää.

Puhelinhaastattelujen kohderyhmä muodostui logistiikka tai varastopalveluiden parissa työskentelevistä henkilöistä. Tähän oli eri syitä. Mercamer Oy:n liiketoiminta keskittyy logistiikka tai varastopalveluihin, kunnossapitopalveluiden ollessa enemmän yrityksen tarjoama lisäpalvelu. Toinen syy oli se, että puhelinhaastattelut toteuttava tutkimuksen tekijä työskentelee itse myynnin parissa toimeksiantaja yrityksessä. Aihepiirin ollessa haastattelijalle tuttu, on haastattelu itsessään luontevampi ja sen koetaan tuottavan luotettavimmat tulokset. Haastattelijan tietämys kunnossapitopalveluista on heikompi, joten haastattelun arvioitiin kärsivän haastattelijan heikommasta taustatietämyksestä. Puhelinhaastatteluilla esitettiin samoja kysymyksiä kuin verkkokyselylläkin. Tällä tavoin myös haastatteluista saatiin vertailukelpoista dataa, jota voitiin verrata verkkokyselyihin. Puhelinhaastatteluissa korostui avoin palaute ja haastattelutilanteesta pyrittiin luomaan keskustelu haastattelijan sekä haastateltavan välillä. Kysymykset toimivat niin sanottuna käsikirjoituksena, mutta tilannekohtainen improvisaatio haastatteluissa oli edellytys parhaalle tulokselle.

#### **4.5 Tutkimuksen vaiheet**

Tutkimuksen toteutus alkoi toimeksiantajayrityksen ja tutkimuksen tekijän tapaamisilla. Tapaamisissa keskusteltiin tutkimuksen aiheesta, tavoitteista ja motiivista. Keskustelu oli yhteistä ja toteutusta kehitettiin yhdessä tutkimuksen tekijän ja toimeksiantajan välillä. Tapaamisissa asetettiin tiettyjä vaiheita, joiden kautta tutkimus etenee.

Ensimmäinen näistä vaiheista oli tutkimuksen aloittaminen ja etenemisprosessi. Tutkimuksen aihe päätettiin jo vuoden 2020 keväällä, mutta itse tutkimuksen tekeminen aloitettiin

vasta saman vuoden syksyllä, noin viikolla 37. Opinnäytetyö eteni kronologisesti eteenpäin, eli tutkimuksessa käsiteltiin järjestyksessä konteksti, teoreettinen osuus, tutkimusprosessi, tutkimuksen tulokset ja viimeiseksi pohdinta sekä arviointi. Koko tutkimuksen tekemiseen oli varattu yhteensä noin kymmenen viikkoa. Lopullinen palautus, niin toimeksiantajayritykselle kuin opinnäytetyön palautuskin, pyrittiin tekemään vuoden 2020 marraskuun noin puolessa välissä.

Tutkimuksen osana toimiva verkkokysely tehtiin yhteistyössä Suomen Aktiivitieto Oy:n kanssa, kuten toimeksiantaja on aikaisemminkin toiminut. Yhteistyöhön kuului asiakastyytyväisyyteen liittyvän verkkokyselyn laatiminen, toteuttaminen, tulosten kerääminen ja tulosten esittäminen. Yhteistyöhön kuului myös puhelinhaastatteluiden pohjan laatiminen, tulosten kerääminen ja tulosten esittäminen. Toteuttamisessa käytettiin Suomen Aktiivitieto Oy:n kehittämää verkkopalvelua. Suomen Aktiivitieto Oy:n edustajan kanssa suunniteltiin verkkokyselyn kysymykset ja muut osa-alueet. Tällä turvattiin verkkokyselyn paras mahdollinen tulkitsemismahdollisuus teknillisesti ja sisäisesti. Vaikka kysymysten suunnittelussa hyödynnettiin Suomen Aktiivitieto Oy:n asiantuntijuutta aihetta kohtaan, oli verkkokyselyn lopullinen asettelu toimeksiantajayrityksen ja tutkimuksen tekijän päätös.

Verkkokysely lähetettiin viikon 41 alussa yhteensä 4618 henkilölle. Verkkokyselyn lähetyksestä tulosten keruuseen oli kahden viikon ajanjakso. Puhelinhaastattelut toteutettiin ennen tätä, jotta haastattelussa tavoitetuille henkilöille ei lähtisi asiakastyytyväisyyteen liittyvää kyselyä kahdesti. Myös ne henkilöt, joita ei tavoitettu haastatteluun, saivat verkkokyselyn sähköpostiinsa. Verkkokyselyyn saatiin 413 vastausta ja puhelinhaastatteluilla tavoitettiin 17 henkilöä.

Verkkokysely lähetettiin kohderyhmän sähköpostiin saatetekstillä, jossa kerrottiin, että kyseessä on Mercamer Oy:n asiakastyytyväisyyteen liittyvä verkkokysely. Verkkokyselyn täyttämisen kerrottiin kestävän noin yksi viiva kaksi minuuttia. Tämä oli tärkeä seikka ilmoittaa, jotta asiakkaalle ei muodostuisi harhakuva liian pitkästä kyselystä, johon ei tämän takia haluta osallistua. Saatetekstin maininta ”Toivoisimme kaikkien asiakkaidemme antavan palautteen, jotta voimme varmistua tyytyväisyydestänne tai korjata mahdollisia epäkohtia.” kertoi yrityksen arvostuksesta asiakkaan palautetta kohtaan ja halusta kehittää liiketoimintaa asiakaskeskeisempään suuntaan. Saateteksti lähetettiin Mercamer Oy:n toimitusjohtajan nimissä. Puhelinhaastattelun alussa haastattelijä esitteli itsensä ja puhelun syyn. Esittelyssä tuli ilmi suoritettavan tutkimuksen aihe, ja sen osuus tutkimuksen tekijän opinnäytetyössä. Haastattelun tavoitekesto esiteltiin ja mahdollisuus sopia erillinen aika haastattelulle. Tämän esittelyn jälkeen siirryttiin joko haastatteluun tai sovittiin haastateltavalle paras mahdollinen aika, jolloin haastattelu voidaan toteuttaa.

Verkkokyselyn tulosten analysointiin käytettiin Suomen Aktiivitiето Oy:n kehittämää verkkopalvelua. Verkkopalvelu loi verkkokyselyn avulla saadusta vastauksista kaavioita ja mitattavia taulukoita, joissa esiteltiin saatu data hyvin selkeästi. Tutkimuksen tekijälle annettiin tarkastelunäkymä koko prosessiin ja tulokset kerättiin vastauksia analysoimalla ja mittaamalla, muokaten verkkopalvelun näkymää tutkimuksen tekijälle relevantiksi.

#### **4.6 Asiakastyytyväisyyteen liittyvän verkkokyselyn ja puhelinhaastatteluiden suunnittelu**

Liitteessä 1 on näkyvissä verkkokyselyn pohja. Verkkokysely alkoi vastaajan roolin kartoittamisessa, omassa organisaatiossaan. Tätä varten oli kysyty kartoittavat yhdenvaihtoehdon monivalintakysymykset ”Millä osa-alueella työskentelet yrityksessänne?” ja ”Roolisi”. Verkkokyselyllä haluttiin selvittää kohdeyrityksen henkilöstön aseman vaikutus tutkimukseen ja sen tuloksiin. Nämä kartoittavat kysymykset määrittivät roolin ja mahdollistivat tämän. Roolin kartoitus ei esiintynyt aikaisemmin toteutetuissa asiakastyytyväisyys verkkokyselyissä ja lisäys oli tehty tätä tutkimusta varten.

Vastaajalle aukesivat hänen roolinsa mukaisesti tämän jälkeen eri kysymykset. Logistiikka- tai varastopalveluiden kanssa työskenteleville aukesi roolista riippumatta yhteensä kahdeksan pääkysymystä. Kunnossapidon kanssa työskenteleville aukesi yhteensä yhdeksän pääkysymystä. Ensimmäinen kysymys oli roolista riippumatta kaikilla sama ”Miten tyytyväinen olette olleet Mercamer Oy:n toimintaan edellisen 12 kk:n aikana?”. Kysymyksen muotoilu oli asiakaskeskeinen, sillä se kysyi suoraan asiakkaan näkökulman.

Seuraavat kysymykset olivat yhdenvaihtoehdon monivalintakysymyksiä ja kysymyksen osa-alueet erosivat roolin mukaan. Logistiikka- tai varastopalveluiden parissa toimivilta henkilöiltä kysyttiin ”Arvioikaa Mercamer Oy:n toimintaa edellisen 12 kk:n aikana” ja kunnossapidon parissa toimivilta henkilöiltä kysyttiin ”Huollon tilaaminen”. Kunnossapidon parissa toimivilta henkilöiltä kysyttävän kysymyksen muotoilu oli suoraa jatkoa ensimmäiseen kysymykseen. Kysymysten muotoilu pyrki tehokkaaseen kokemusten selvittämiseen, kun asiakkaalta pyydettiin kriittistä palautetta Mercamer Oy:n liiketoiminnasta. Kysymyksen osa-alueiden eroavuudet roolin mukaan ovat näkyvissä liitteessä 1.

Seuraava kysymys logistiikka- tai varastopalveluiden parissa toimiville henkilöille oli ”Mercamer Oy keskitti varastoinnin yhteen isoon yksikköön, joka tuo jatkossa parempaa logistiikkapalvelua asiakkaillemme. Onko varastomme muuttotilanne aiheuttanut teille hetkelistä ongelmaa materiaalien saatavuudessa?”. Kysymys oli jälleen yhdenvaihtoehdon mo-

nivalintakysymys. Myöntävässä vaihtoehdossa pyydettiin täsmentämään ongelma, avoimen kysymyksen avulla. Kysymys liittyi aiemmin käsiteltyyn Mercamer Oy:n varaston muuttoon vuoden 2020 kesällä/syksyllä. Muutoksesta johtuvien mahdollisten koettujen toimintahäiriöiden selvitys asiakkaan näkökulmasta oli yksi suurimmista toimeksiantajayrityksen motiiveista tutkimuksen toteuttamiselle. Kysymyksen muotoilu oli jälleen asiakaskeinen. Ennen itse kysymystä esitetyllä tiedolla pyrittiin luomaan positiivinen kokonaiskuva varaston muutosta. Osalla asiakkailla ei mahdollisesti ollut tätä kuvaa, ja asiakkaiden yleinen kysymys Mercamer Oy:lle onkin paikoitellen ollut ”Mitä hyötyä muutoksesta on?”. Toiminnan lopullinen parantuminen muutoksen myötä oli siis tärkeä tuoda kysymyksessä esille, jotta vastaaja ymmärtää muutoksen taustat, vaikka muutos olisikin nostattanut negatiivisia kokemuksia.

Kunnossapidon parissa työskenteleville seuraavat kaksi kysymystä olivat ”Huoltotapah-tuma” ja ”Huoltokäynnin dokumentointi ja laskutus”. Kysymykset jatkoivat samalla linjalla, kuin järjestyksessään toinen kysymys ja pyrkivät selvittämään asiakaskokemuksia eri kunnossapitopalveluiden osa-alueista. Kysymykset pyrkivät kriittiseen palautteen antamiseen ja kysymysmuodot tukevat tätä.

Seuraava kysymys oli kaikille sama, roolista riippumatta. Kysymyksellä ”Onko yrityksel-länne tulossa hankintoja seuraavilla alueilla, joissa toivoisitte lisätietoa Mercamerin tarjoa-mista ratkaisuksista?” ei niinkään pyritty selvittämään menneitä kokemuksia, vaan katsoa enemmän tulevaan. Mikäli vastaaja ilmoitti tällaisista hankinnoista, voidaan vastauksista saatua tietoa hyödyntää asiakaskokemuksien luomiseen tuulevaisuudessa, liiketoiminnan tällä osa-alueella. Yksi asiakastytyväisyyteen liittyvän kyselyn roolista asiakaskokemuk-sissa oli, että niiden painopiste on lähinnä menneissä kokemuksissa. Tällä kysymyksellä kyselyn vaikutus pyrittiin kartoittamaan myös tuleviin kokemuksiin ja niiden tuottamiseen.

Roolista riippumatta seuraavana kysyttiin niin sanottu NPS mallin kysymys, eli ”Suositte-litteko Mercamer Oy:tä? (1=en suosittelisi lainkaan... 10=suosittelisin mielelläni)”. Malli on suosittu tapa mitata yrityksen tuottamia asiakaskokemuksia ja sen yhdistämisen asiakas-tyytyväisyyteen liittyvän kyselyn kanssa on todettu olevan tehokas keino kokemusten sel-vittämiseen.

Seuraava kysymys ”Onko teille kerrottu tai oletteko kuulleet Mercamerin ympäristövastuul-lisen pakkaamisen konseptista ”Ekosysteemi?” oli hankintakysymyksen tavoin suunniteltu luomaan tulevia asiakaskokemuksia. Tämä oli toinen osoitus siitä, että asiakastytyväisyyteen liittyvällä kyselyllä pyrittiin vaikuttamaan myös tuleviin asiakaskokemuksiin.

Viimeinen todellinen kysymys oli kaikille vastaajille sama ”Avoin palaute Mercamer Oy:lle”. Tämän kysymyksen koettiin olevan mahdollisesti verkkokyselyn tärkein, sen antaessa vastaajalle vapaan sanan kirjoittaa mitä tahansa. Tämän kysymyksen vaikutuksella odotettiin olevan suurin merkitys liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuuteen, asiakaskeskeisestä näkökulmasta.

Verkkokyselyn viimeinen kysymys oli ”Haluan yhteydenoton Mercamerilta”. Tähän kysymykseen reagointi antoi mahdollisuuden saada henkilökohtainen yhteydenotto Mercamer Oy:ltä liittyen mihin tahansa asiakkaan valitsemaan aiheeseen. Tämä kohta viesti Mercamer Oy:n asiakaskeskeisestä toiminnasta ja osoitti asiakaskokemusten tuottamisen olevan tärkeä osa Mercamer Oy:n toimintaa.

Toteutettavissa puhelinhaastattelussa käytettiin samaa kyselypohjaa, vertailtavan datan saamisen vuoksi. Puhelinhaastattelu alkoi haastattelijan roolin kartoittamisella. Puhelinhaastattelujen kohderyhmä muodostui logistiikka- tai varastopalveluiden parissa toimivista henkilöistä, joten kunnossapidon parissa työskenteleville henkilöille tarkoitettuja kysymyksiä ei esitetty. Puhelinhaastattelujen apuna käytetyssä pohjassa jokaisen kysymyksen perässä oli tekstikenttä, jota haastattelijä täytti haastattelutilanteen edetessä. Haastattelu siis eteni verkkokyselyn kanssa samoissa pääkohdissa, mutta tilannekohtaisesti saatettiin keskittyä mihin tahansa kysymykseen tai osa-alueeseen, jonka haastateltava koki tärkeänä ja josta haastateltava halusi keskustella.

#### **4.7 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuus on tärkeä määritellä tutkimuksen lopputuloksen tarkastelua varten. Tutkimuksen tietoperusta on peräisin B2B liiketoimintamalliin, logistiikkaan ja varastopalveluihin, asiakaskokemukseen, asiakastyytyväisyyteen ja asiakaspolkuun liittyvästä kirjallisuudesta sekä eri verkossa julkaistuista tieteellisistä artikkeleista. Suurin osa tietoperustasta on englanninkielistä aineistoa, jonka tutkimuksen tekijä on kääntänyt suomenkieliseksi tutkimusta varten. Englanninkielistä aineistoa on käytetty sen takia, että aiheesta on selvästi kirjoitettu enemmän ulkomailla ja aihetta on myös tutkittu enemmän ulkomailla. Vaikka tietoperusta pohjautuu enimmäkseen ulkomaalaiseen aineistoon ja tutkimustietoon, se ei muuta aiheen merkitystä suomalaisissa yrityksissä.

Tutkimuksen reliabiliteetin käsite tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Onko tutkimus toistettavissa samoilla tuloksilla, jos se toteutetaan useampaan kertaan. Tutkimuksen tulokset eivät ole siis sattumanvaraisia. Reliabiliteettia voidaan tarkastella eri näkökulmista, kuten yhdenmukaisuus, tarkkuus tai objektiivisuus/subjektiivisuus. Mahdollinen reliabili-

teettii laskeva tekijä on esimerkiksi mittausvirhe tai tarkemmin satunnaisvirhe. Mittausvirheessä tapahtuva satunnaisvirhe tarkoittaa, että virhe ei liity tutkimuksen mittariin vaan ulkoiseen tekijään. Esimerkkinä voidaan mainita verkkokyselyä täytettäessä tapahtuva näpäilyvirhe. Toisena esimerkkinä voidaan mainita verkkokyselyn eri tekniset ongelmat, kuten verkkokyselyn epäonnistunut toimittaminen kohderyhmälle, virheellisten yhteystietojen takia. (Hiltunen 2009.)

Verkkokysely ja puhelinhaastattelut ovat toteutukseltaan yhtäläisiä, sillä molemmat tutkimusmenetelmät toteutetaan samoilla kysymyksillä. Poikkeuksena tähän on avoimen palautteen merkitys haastatteluiden tuloksissa. Syy tähän poikkeukseen on haastattelutilanteen vapaamuotoisuus ja mahdollisuus ennustaa, mitä haastattelussa tullaan käsittelemään milläkin painoarvolla. Poikkeuksesta huolimatta molempien tutkimusmenetelmien kohdalla kysytään samat pääkysymykset ja näiden selvittäminen on suurin tavoite. Vastaukset ovat siis analysoitavissa riippumatta käytetystä tutkimusmenetelmästä.

Tutkimusmenetelmien tarkkuutta kuvaa menetelmien keino antaa asiakkaalle mahdollisuus kertoa sama asia useaan kertaan (Hiltunen 2009). Esimerkiksi asiakkaan tyytyväisyys toimeksiantajayrityksen toimintaan kysytään ensin asteikkoon viitaten ja asiakkaan on mahdollista tarkentaa, lisätä tai kommentoida aihetta avoimen kysymyksen täydentämisessä. Puhelinhaastatteluissa vapaamuotoinen vuoropuhelu haastateltavan ja haastattelijan välillä mahdollistaa tämän seikan myös. Haastattelun edetessä samat asiat saattavat nousta esiin ja haastattelun puhtaaksikirjoittamisen myötä näkyä tuloksissa.

Objektiivisuutta tarkastellessa tutkimuksen tekijän ja tarkastelijan tulisi päätyä samaan tulokseen tutkimuksen aiheesta (Hiltunen 2009). Verkkokysely perustuu tiettyihin helposti tulkittaviin vastauksiin ja tarkastelijasta riippumatta tulosten tulkinnassa on pääosin vain yksi näkökulma. Tutkimusta on myös mahdollista tarkastella subjektiivisessa näkökulmassa, sillä puhelinhaastatteluissa haastattelijan asema on tulosten tulkinnan avainroolissa. Tämä voidaan kokea positiivisena tekijänä, sillä tuloksissa esiintyvien monipuolisten näkökulmien esiin tuomisen vuoksi yhdenkään haastattelun ei haluta olevan täysin samanlainen. Avoimessa palautteessa kohteen oma ääni on tärkein tuoda esille ja tietty subjektiivisuus haastattelutilanteessa mahdollistaa tämän.

Näitä näkökulmia tarkkaillessa tutkimuksen reliabiliteetin voidaan sanoa olevan hyvällä tasolla. Aiemmin mainittujen reliabiliteettia haittaavien tekijöiden vaikutus on pieni eikä niiden koeta olevan ratkaisevassa osassa tutkimuksen reliabiliteetin arvioinnissa. Tuloksissa ilmennyt toteutunut reliabiliteetti käsitellään seuraavassa luvussa.

Tutkimuksen validiteetti käsitteenä tarkoittaa, kuinka pätevä tutkimus on. Tutkitaanko oikeita asioita, oikeilla menetelmillä, oikealta kohderyhmältä. Mikäli tutkimuksen validiteetti on huono tai se puuttuu kokonaan, se tekee tutkimuksesta turhan. Toteutus ei vastaa tarkoitusta. Validiteetin tarkasteluun on useita näkökulmia. (Hiltunen 2009.) Tuloksissa ilmennyt toteutunutta validiteettia käsitellään seuraavassa luvussa.

Sisäinen validiteetti tarkastelee, johtuvatko tutkimuksen tulokset niistä syistä, joista niiden oletetaan johtuvan. Sisäiseen validiteettiin vaikuttaa tutkimuksen kohderyhmän mahdollinen yleinen tyytymättömyys toimeksiantajayrityksen toimintaan. (Hiltunen 2009.) Esimerkiksi, jos kohderyhmä kokee aiemmin mainitun varaston muuton vaikuttaneen yrityksen toimintaan negatiivisesti, tämä voi esiintyä tutkimusmenetelmän kokonaisvaltaisena negatiivisena tulkintana. Tässä tapauksessa yksi osa-alue yhdistetään toimeksiantajayrityksen koko toimintaan ja viimeaikaiset kokemukset ylittävät kokemukset ajalta ennen varaston muuttoa. Tämä näkyy tutkimuksen tuloksissa negatiivisena tuloksena, vaikka todellinen kohderyhmän arviointi toimeksiantajayrityksen toiminnasta voi olla jotain ihan muuta.

Ulkoista validiteettia on tutkimuksen yleistettävyys kohderyhmän perusteella. Tämä tarkoittaa, koetaanko tutkimuksen kohderyhmän edustavan jotain tiettyä osaa. (Hiltunen 2009.) Tutkimuksen kohderyhmä valittiin kumulatiivisen ostojen perusteella, alarajana olleen 1000 euron mukaisesti. Tämä kohderyhmä rajaa ulos ainoastaan hyvin pienen osuuden toimeksiantajayrityksen asiakkaista. Ulkoisen validiteetin ei siis koeta kärsivän tai olevan heikko tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa.

## 5 Tutkimustulokset

Asiakaskokemustutkimuksesta saadun datan käsittely, eli tulosten analysointi luo kysymyksiä toteuttavalle yritykselle. Miten asiakkaat tulevat näkemään muutoksen yrityksen liiketoiminnassa? Miten eri tuloksista pitäisi luoda yhtenäinen suunta kehitykselle? Voiko yritys hyväksyä sen mitä asiakkaat kertovat kokevansa ja toimia sen mukaan? (Meyer & Schwager 2007.) Tässä luvussa esitellään ja analysoidaan asiakaskokemustutkimuksen tuloksia. Luvussa arvioidaan asiakastyytyväisyyteen liittyvän verkkokyselyn ja puhelinhaastattelujen tuloksia. Tuotettuja asiakaskokemuksia analysoidaan asiakkaan näkökulmasta. Luvussa esitellään positiivisia ja negatiivisia asiakaskokemuksia Mercamer Oy:n toiminnasta ja tutkimuksen perusteella tehtyjä kasvu- sekä kehitysmalleja. Henkilöstön aseman vaikutusta tutkimukseen arvioidaan myös.

### 5.1 Valittujen tutkimusmenetelmien saavutettavuus ja laatu

Yhteensä tutkimukseen osallistui 430 henkilöä. Verkkokysely lähetettiin yhteensä 4618 henkilölle, joista 413 vastasi verkkokyselyyn. Puhelimitse tavoiteltiin kaikkiaan 32 henkilöä, joista 17 saatiin haastatteluun. Verkkokyselyn vastausprosentti oli 9%. Verrattuna viime verkkokyselyyn, joka toteutettiin keväällä 2020, vastausprosenttiin ero ei ole niin huomattava, että siitä voisi itsessään tehdä johtopäätöksiä. Vastausprosentti on alhainen, mutta toimeksiantajayritys on tyytyväinen saatujen vastausten määrään. Verkkokyselyä ei saatu toimitettua yli 1000 kontaktille, joita tavoiteltiin. Syy tässä on eri tekniset ongelmat, joiden lopullisesta syntyperästä ei saatu muodostettua yleispätevää syytä. Suoritettujen puhelinhaastatteluiden määrään ollaan tyytyväisiä. Kaikkiaan 407 henkilöä verkkokyselyyn vastanneista, määrittivät logistiikka/varastopalvelut työalueekseen omassa organisaatiossaan. Tähän lukuun on mukaan luettu kaikki puhelinhaastatteluihin osallistujat. Ainoastaan 23 henkilöä vastanneista määritteli kunnossapidon roolikseen omassa organisaatiossaan. Tämä tulos jäi paljon alhaisemmaksi, kuin mitä tavoiteltiin, eikä vastausprosenttiin oltu tyytyväisiä. Toimeksiantajayrityksen mukaan tämä saattaa johtua puutoksista yrityksen CRM tietokannassa. Kunnossapidon asiakaskunta on paljon pienempi ja rooli ei aina käy ilmi CRM tietokannasta, minkä avulla kunnossapidon kohderyhmä luotiin. (Pietilä 28.10.2020.)

Asiakastyytyväisyyteen liittyvässä kyselyssä vältettiin yleisiä virheitä, mitä yritykset tavallisesti tekevät vastaavia kyselyjä toteuttaessaan. Yksi näistä vältetyistä virheistä oli kyselyn laajuus. (Löytänä & Korteso 2011.) Kahdeksan ja yhdeksän pääkysymyksen määrä ei ollut liikaa ja tämän huomaa kysymysten vastausprosenttien vertailusta. Vastausprosentti ei pienentynyt verkkokyselyn edetessä. Esimerkiksi ensimmäisen kysymyksen vastaus-

määrä oli 330 vastausta ja viimeisen kysymyksen vastausmäärä oli 424 vastausta. Lukujen vertaaminen ei viittaa huonoon validiteettiin. Osalla kysymyksistä oli paljon toisistaan eroavat vastausprosentit, mutta tämä viittaa enemmän siihen mitä kysyttiin, eikä verkkokyselyn pituuteen.

Tämä seikka liittyykin suoraan toiseen yleiseen virheeseen. Keskitytäänkö asiakastyytyväisyyteen liittyvässä kyselyssä vääriin asioihin? (Löytänä & Korteso 2011.) Esimerkiksi kysymykseen ”Miten tyytyväinen olette olleet Mercamer Oy:n toimintaan edellisen 12 kk:n aikana?” jätti vastaamatta 100 henkilöä. Tulosten analysoinnin mukaan tämä kysymys ei ole yhtä tehokas, kuin esimerkiksi ”Suosittelisitko Mercamer Oy:tä? (1 = en suosittelisi lainkaan... 10 = suosittelisin mielelläni)” jonka vastaava luku oli kymmenen. Asiakaskokemuksen mittaamiskeinona NPS-malli on siis tehokkaampi, kuin tyytyväisyyden selvittäminen. Tulevissa verkkokyselyissä ensimmäinen kysymys tulisi muotoilla toisin, sijoittaa toisin tai jättää kokonaan pois. Asiakaslähtoisempi muotoilu toisi mahdollisesti kysymykselle lisäarvoa. Esimerkkinä kysymyksen asiakaslähtoisemmästä muotoilusta voidaan mainita ”Oletteko kokeneet Mercamer Oy:n toiminnan positiivisena viimeisen 12 kk:n aikana?”. Kysymyksessä voisi täten käyttää samaa vastausvaihtoehtoa.

Kysymyksellä ”Avoin palaute Mercamer Oy:lle” saatiin yhteensä 79 palautetta. Vaikka luku voidaan kokea suurena, jätti kuitenkin 351 henkilöä vaihtoehdon tyhjilleen. Tämä palaute on mahdollisesti tärkeintä yritykselle, sillä se tulee suoraan asiakkaalta, ilman johdattelevaa kysymystä tai vastausvaihtoehtoja. Kysymyksen reagoimatta jättäneiden määrä on tästä näkökulmasta tarkasteltuna liian suuri. Kysymyksen muotoilussa tulisi esimerkiksi hieman avata mitä kaikkea asiakas voi kirjoittaa kenttään, tai mitä yritys toivoo vastauksilta ja miten niihin reagoidaan. Esimerkki muotoiluna voidaan sanoa ”Avoin palautteenne on Mercamer Oy:lle todella tärkeää ja käsittelemme jokaisen palautteen. Jos teillä ja/tai yrityksellänne on mitä tahansa positiivisia- ja/tai negatiivisia kokemuksia toimintamme mistä tahansa osa-alueesta, pyydämme palautettanne kokemuksistanne. Jokainen palaute on arvokas yrityksellemme. Myös mahdolliset henkilökohtaiset yhteydenottopyynnöt voitte kirjata alle, niin reagoimme näihin yhteydenotolla mahdollisimman nopeasti.” Tässä muotoilussa nostetaan esille asiakkaan arvo yrityksessä ja viestitään halusta tuottaa positiivisia asiakaskokemuksia. Muotoilu yhdistää myös yhteydenottopyynnöt ja erillinen kysymys näistä voitaisiin poistaa verkkokyselystä, sillä kysymys ei nykyisellään kerää haluttua tulosta. Verkkokyselyllä tähän saatiin vain yksi myöntävä vastaus.

Puhelinhaastatteluilla saatiin kerättyä jokaiselta haastateltavalta jonkin asteista avointa palautetta. Ainoastaan yksi haastateltava ei antanut mitään suoraa avointa palautetta ky-

symyksiens ulkopuolelta, mutta tarkensi avoimesti ”Miten tyytyväinen olette olleet Mercamer Oy:n toimintaan edellisen 12 kk:n aikana?” ja ”Arvioikaa Mercamer Oy:n toimintaa edellisen 12 kk:n aikana” kysymyksiä. Tulosten tutkimisessa selviää, että jotkut haastattelut antoivat selvästi enemmän kommentteja ja palautetta, kuin toiset. Puhelinhaastatteluiden subjektiivisuudessa oli tuloksia tulkittaessa huomattavissa pieniä eroja. Esimerkiksi ensimmäisen haastattelun kohdalla saatiin vähemmän kirjattuja kommentteja tai palautetta. Tämä johtuu mahdollisesti haastatteluiden laadun parantumisesta, haastattelijan saaden hieman lisää tietämystä, miten onnistunut haastattelu toteutetaan ja miten onnistuneeseen haastatteluun päädytään. Erot haastatteluiden välillä olivat kuitenkin niin pieniä, että mitään kriittistä havaintoa näistä ei voitu tehdä ja esitetyt väittämät ovat enemmän spekulatiivisia.

## **5.2 Positiiviset ja negatiiviset asiakaskokemukset**

Salainen liite 2 esittelee asiakastyytyväisyyteen liittyvän verkkokyselyn ja puhelinhaastatteluiden kysymyskohtaiset vastaukset ja arvosanat. Näitä tuloksia tarkastelemalla saadaan luotua viitekehys, minkälaisia asiakaskokemuksia Mercamer Oy:n asiakkailta on yrityksen toiminnasta. Tarkat kysymyskohtaiset vastaukset ja arvosanat ilmoitetaan salaisina opinnäytetyötä varten, sillä toimeksiantajayritys ei halua paljastaa liiketoimintakriittistä tietoa yleisessä julkaisussa.

Suurin osa asiakkaista on ollut Mercamer Oy:n toimintaan viimeisen 12 kk:n aikana täysin tyytyväisiä. Vastausmäärät ja arvosanat tyytyväisyyteen ovat näkyvissä salaisessa liitteessä 2. Puhelinhaastatteluiden perusteella tehdyissä havainnoissa esiin nousi joitain seikkoja, jotka varmasti vaikuttivat tämän kysymyksen tuloksiin alempina arvoina. Varaston muuton aiheuttamat negatiiviset kokemukset nousivat esille myös tässä kysymyksessä ja vaikuttivat sen vastauksiin. Tehtyjen havaintojen perusteella jotkut asiakkaat kokivat 12 kuukauden vertailun liian pitkäksi. Varaston muutto keskittyi elokuusta verkkokyselyn jakeluhetkeen. Jos verkkokysely olisi tehty ennen varaston muuttoa, tämä olisi varmasti näkynyt eri tuloksina myös tässä kysymyksessä.

Verkkokyselyn kysymyksen ”Arvioikaa Mercamer Oy:n toimintaa edellisen 12 kk:n aikana” parhaan arvosanan sai ”Tilaamisen helppous”. Käytännön toiminta ei siis tuota huomattavasti negatiivisia asiakaskokemuksia. Saman kysymyksen osa-alueen ”Toimitusaikataulu pitävyyys” arvosana oli hieman yllättävä. Tähän kysymykseen saatiin verkkokyselyssä kiitettävä arvosana, vaikka varaston muutosta aiheutuneet haasteet toivat negatiivisia kommentteja avoimissa palautteissa sekä avoimessa palautteessa kysymykseen ”Mercamer Oy keskitti varastoinnin yhteen isoon yksikköön, joka tuo jatkossa parempaa logistiikka-

palvelua asiakkaillemme. Onko varastomme muuttotilanne aiheuttanut teille hetkellistä ongelmaa materiaalien saatavuudessa?”. Tulos avoimista palautteista ei siis itsessään vaikuttanut merkittävästi ”Toimitusaikataulun pitävyys” arvosanaan. Avoimissa palautteissa nousi myös positiivisia kokemuksia varaston muutosta (10). Useassa avoimessa palautteessa (10) nousi esille myös Raision toimipisteen lakkauttamisen aiheuttavat negatiiviset kokemukset, jotka voivat myös vaikuttaa ”Toimitusaikataulu pitävyys” kysymyksen arvosanaan.

Verkkokyselyn NPS mallin arvosana on nähtävissä salaisessa liitteessä 2. Myös muutos aikaisempiin mittauksiin on näkyvissä liitteessä 2. Jokainen arvosana, paitsi 3, valittiin vähintään kerran. Eniten vastauksia saatiin arvosanaan 9, eli suurin osa vastanneista kuuluu ”suosittelijat” kategoriaan. Vastausmäärä (420) oli lähes sama, kuin alkuvuodesta 2020 toteutetun verkkokyselyn vastaava kysymys (434). NPS mallin arvosanaa ei koettu yllättävänä, vaan sitä osattiin olettaa.

Verkkokyselyn avoimia palautteita tutkiessa positiivisia asiakaskokemuksia syntyi palvelunlaadusta. Eräitä myynnin parissa työskenteleviä Mercamer Oy:n työntekijöitä nostettiin nimeltä esille ja yleisesti palveluun oltiin tyytyväisiä. Positiivisimpia kokemuksia tässä osaluueessa muodostivat muun muassa tehokkuus (”Homma pelittää todella hyvin teidän kanssanne.”), nopeus (”Hyvä nopea palvelu”), aktiivinen vuoropuhelu (”Myyjältä aktiivisuutta löytyy”) ja kokonaisuus myynnin osalta (”Kaikki toimii uskomattoman loistavasti. Kiitos!”) Moni asiakas nosti esille ainakin myynnin kokonaisuuden toimivuuden, joka oli yksi tutkimuksen tavoitteista, tutkia Mercamer Oy:n asiakaskokemuksia liiketoiminnasta kokonaisuutena.

Verkkokyselyn ja haastatteluiden perusteella asiakkaat eivät koe Mercamer Oy:n viestintää aina niin avoimena tai informatiivisena, jota ostotapahtuma vaatii. Esimerkiksi varaston muutto, sen vaikutusten ilmoittaminen ja avoin viestintä aiheesta sai asiakkailta negatiivista palautetta. Osa verkkokyselyyn tai puhelinhaastatteluun vastanneista ei edes tiennyt, että tällainen muutos on tapahtumassa eivätkä asiakkaat osanneet välttämättä reagoida siihen. B2B liiketoiminnan kohteena olevat jälleenmyyjät, joutuivat viivästyttämään omia toimituksiaan, koska Mercamer Oy:n antama info ei ohjeistanut riittävästi esimerkiksi ostomäärien lisäämiseen tai pitkiin toimitusaikoihin varautumiseen. Avoimia palautteita tutkimalla huomasi asiakkaiden tiedostavan, että kyseessä on muutos ja toiminnan oletetaan palautuvan normaalin tasoiseksi. Myös Mercamer Oy tiedostaa tämän ja tämä on ehkä syy miksi negatiivista asiakaskokemusta ei haluttu aiheuttaa asian tarkemmalla viestinnällä. Yrityksellä oli myös käsitys, että toiminta palautuisi nopeasti normaalitasolle, joka

saattoi olla myös osasy osittaiseen viestinnän vähäisyyteen. Tässä tapauksessa kuitenkin avointa viestintää olisi ollut syytä harjoittaa, sillä se olisi johtanut positiivisen asiakaskokemuksen luomiseen loppujen lopuksi. Muuton positiiviset vaikutukset tulevaisuuden ostotapahtumiin ovat jääneet myös pitkälti viestimättä tai perustelematta, eikä tutkimusten tulosten mukaan asiakkaat usko tähän väittämään. Avoimen viestinnän avulla tästäkin olisi varmasti saatu positiivinen kokemus.

Huollon toiminnasta tuli valitettavan vähän avoimia palautteita (3), mutta vähäisen avoimen palautteen joukossa ei ollut yhtäkään negatiivista asiakaskokemusta. Mikään yksittäinen asiakaskokemus huollon toiminnassa ei saanut selvästi parasta arvosanaa verkkokyselyssä (5), mutta ”Huoltotoimenpiteen onnistuminen”, ”Huoltohenkilön palveluasenne” ja ”Laskutuksen oikeellisuus” tuottivat verkkokyselyn mukaan positiivisimmat asiakaskokemukset (keskiarvo 4,05). Verkkokyselyn vastausten vähäisyydestä on vaikea tehdä mitään yleispätevää johtopäätöstä, siitä aiheuttaako jokin osa-alue erityisen negatiivisia asiakaskokemuksia.

### **5.3 Kasvu ja kehitys asiakaskokemusten tuottamisen näkökulmasta**

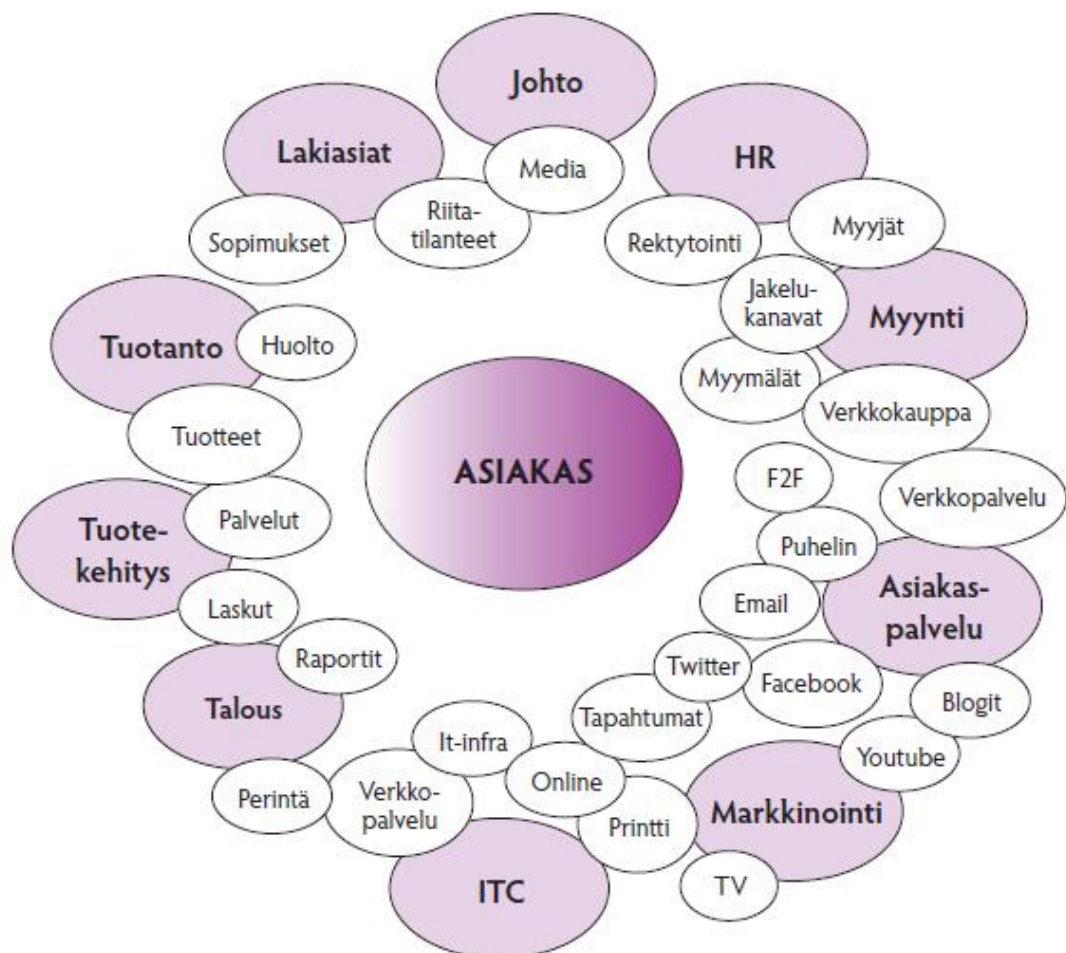
Mercamer Oy sanoo, että asiakastyytyväisyys on yrityksen toiminnan tärkein päämäärä. Asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus ovat kuitenkin eri käsitteitä. Asiakastyytyvyyden ollessa asiakaskokemuksen mittauskeino, yrityksen tulisi sanoa positiivisten asiakaskokemusten tuottamisen olevan yrityksen päämäärä. Kasvu ja kehitys tulee aloittaa muutoksen tarpeen hyväksymisellä. Muutoksen tulee olla kokonaisvaltaista, eikä keskittyä vaan yksittäisiin kosketuspisteisiin. (Gerdt & Korhikoski 2016, 146.) Kokonaisvaltaisen muutoksen tarpeen hyväksyminen ja tiedostaminen lähtee liikkeelle yrityksen johdosta, mutta koskee koko yritystä ja sen sidosryhmiä. Johdon sitoutuminen on välttämätöntä onnistuneessa asiakaskeskeisessä liiketoiminnassa. (Löytänä & Korteso 2011.)

Asiakaskokemusten tutkimisen näkökulmasta tutkimus antoi paljon yritykselle arvokasta tietoa. Asiakaskokemushan syntyi mistä tahansa suorasta tai epäsuorasta vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa, vaikkakin käsitteen tarkka määrittely olikin lähes mahdotonta (Meyer & Schwager 2007). Asiakaskokemuksia tulisi siis tutkia näiden vuorovaikutusten luomisena. Verkkokyselyllä ja puhelinhaastatteluilla mitattiin suurimmaksi osaksi asiakastyytyvyyttä. Eri mittauskeinojen yhdistäminen ja niiden monipuolisuus tuovat tarkimmat ja parhaat tulokset (Keyser ym 2015).

On monia tekijöitä, jotka nähdään esteinä yrityksen muutoksessa asiakaskeskeisemmäksi. Tutkimuksen perusteella voidaan nostaa joitain suurimpia esteitä Mercamer Oy:n kasvumahdollisuuksille. Yksi näistä esteistä on, että asiakaskokemusten tuottaminen ei

saisi jäädä ainoastaan asiakasrajapinnassa työskenteleville. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 146.) Verkkokyselyn avoimia palautteita tutkiessa, suurin esiin nouseva kosketuspiste oli ehdottomasti myynti tai asiakaspalvelu. Asiakkaat eivät tunnista tai jaa kokemuksia esimerkiksi Mercamer Oy:n markkinoinnista. Verkkokyselyn kysymys ”Onko teille kerrottu tai oletteko kuulleet Mercamerin ympäristövastuullisen pakkaamisen konseptista ”Ekosysteemi”?” hieman tavoitteli tämän kosketuspisteen asiakaskokemuksien mittaamista, mutta siinä ei onnistuttu tehokkaasti. Kysymykseen saatiin enemmän kieltäviä vastauksia (286), kuin myönteisiä (138). Avoimissa palautteissa ei käynyt mitenkään ilmi, miten asiakkaat olivat mahdollisesti kokeneet ympäristövastuullisen pakkaamisen konseptin.

Kuviossa 4 on esiteltynä kosketuspisteiden ympyrämalli. Kuvio kuvaa niitä kosketuspisteitä, joissa syntyy asiakaskokemusta. Verkkokyselyn ja puhelinhaastatteluiden tuloksia tutkimalla huomattiin usean kosketuspisteen jääneen tutkimuksen ulkopuolelle. Eri kosketuspisteet vaativat tietenkin eri mittauskeinoja ja suoritettu verkkokysely ja puhelinhaastattelut eivät sellaisenaan voineetkaan kattaa kaikkia mahdollisia kosketuspisteitä.



Kuvio 4: Kosketuspisteiden ympyrämalli (Löytänä & Korteso 2011).

Aiemmin esitellyllä asiakaspolkukartan luomisella Mercamer Oy voi tunnistaa kosketuspisteet, jotka koskevat yrityksen omaa liiketoimintaa. Näiden mittaamista voidaan kehittää muihin keinoihin kuin asiakastyytyväisyyteen liittyvään verkkokyselyyn tai puhelinhaastatteluihin, sillä monet kosketuspisteet vaativat toisenlaisia mittauskeinoja. Asiakaskokemusten tutkimisessa, liiketoiminnassa kokonaisuutena, vaaditaan tämän osa-alueen kehittämistä. Tähän Mercamer Oy toteutetulla tutkimuksella pyrkikin.

Toiseksi estäväksi tekijäksi, yrityksen muutoksessa asiakaskeskeisemmäksi, voidaan sanoa yhteisten tavoitteiden ja prosessien määrittely (Gerdt & Korkiakoski 2016, 146). Esimerkiksi viestintä tietyistä asioista oli verkkokyselyn tulosten analysoinnin mukaan pitkälti asiakaskohtaista ja toteutettiin lähinnä tietyn asiakkaan rajapinnassa työskentelevien henkilöiden halusta ja toimesta. Jotkut asiakkaat kokivat viestinnän puutteellisena, jotkut taas ehdottoman riittävänä. Asiakaskeskeisessä toiminnassa tällaista hajontaa ei saisi esiintyä. Yhtenäisyys ja yhteiset ohjeistukset, rajoitukset sekä tavoitteet edistävät toiminnan tehokkuutta monessa näkökulmassa. Tämä on ehdottomasti yksi niistä.

Toteutettu verkkokysely ja toteutetut puhelinhaastattelut ovat antaneet Mercamer Oy:lle hyvän pohjan lähteä kehittämään asiakaskokemuksen mittaamista ja kehittää osaamistaan aiheesta laajempien kosketuspisteiden tavoitteluun. Yrityksellä on nyt parempi käsitys tuottamistaan asiakaskokemuksista, niin positiivisista, kuin negatiivisistakin. Tutkimuksen analysoituja tuloksia on helppo kehittää osaksi liiketoimintaa ja vaikuttaa siihen.

#### **5.4 Henkilöstön aseman vaikutus**

Henkilöstön aseman vaikutus koettiin eteenkin puhelinhaastatteluja toteuttaessa ja vaikutusta voitiin analysoida tarkasti tuloksissa. Puhelinhaastatteluiden kohderyhmä koostui lähinnä logistiikka- ja varastopalveluiden parissa työskentelevistä päättäjistä ja tilaajista. Tämä luo tärkeän sidosryhmän Mercamer Oy:n liiketoiminnalle. Vaikutus nähtiin tuloksissa. Kysymykseen ”Miten tyytyväinen olette olleet Mercamer Oy:n toimintaan edellisen 12 kk:n aikana?” ei vastattu kertaakaan alimmilla arvosanoilla (”Todella tyytymätön” tai ”Hieman tyytymätön”). Kun saman kysymyksen vastauksia tarkasteltiin käyttäjien antamalla vastauksilla, oli kaksi vastaajaa valinnut ”Hieman tyytymätön” vaihtoehdon. Avoimia palautteita tutkimalla tälle voitiin antaa syyksi, että asiakkaiden päättäjät tai tilaajat eivät olleet aina tietoisia esimerkiksi asiakkaiden jättämistä reklamaatioista. Näitä laaditaan yleensä käyttäjien toimesta.

Kysymyksen ”Mercamer Oy keskitti varastoinnin yhteen isoon yksikköön, joka tuo jatkossa parempaa logistiikkapalvelua asiakkaillemme. Onko varastomme muuttotilanne aiheutta-

nut teille hetkellistä ongelmaa materiaalien saatavuudessa?” vastausprosenttien tutkimisella huomattiin erot päättäjien ja tilaajien sekä käyttäjien välillä. Erotus oli molemmissa vaihtoehdoissa noin 10 prosenttiyksikköä Käyttäjien suuntaan, eli kyllä vaihtoehdon vastaukset pienivät ja ei vaihtoehdon kasvoivat. Tämä on hieman yllättävä tulos, sillä oletettavasti toimitusten myöhästymiset tai virheet toimituksissa vaikuttavat eniten loppukäyttäjien työhön. Kuitenkin päättäjät ja tilaajat kokivat verkkokyselyn mukaan tästä enemmän haittaa.

Tulevissa asiakaskokemuksen mittauksissa, kohdeyritysten kontaktien työaseman ja roolin selvittämisessä on kehitettävää. Puhelinhaastattelujen perusteella huomattiin, että moni asiakas ei oikein osannut määritellä itseään vaihtoehdoista päättäjää, tilaajaa tai käyttäjää. Monet kokivat toimivansa monessa näistä tehtävistä. Joissain tapauksissa haastattelijan piti itse tehdä päätös asiakkaan puolesta, että päästiin aloittamaan itse haastattelu. Tarkempi taustatiedon selvitys tulisi tarpeen, jos Mercamer Oy kokee tiedon kriittiseksi asiakaskokemuksien mittaamisessa. Keinoja tähän ovat esimerkiksi CRM tietokannan edistäminen tai vastaavan kyselyn syvempi taustatietojen selvitys. Esimerkiksi ”Työskentelettekö yrityksenne ostojen parissa” tai ”Työskentelettekö yrityksenne materiaalien saatavuuden parissa”. Yksityiskohtaisemmat kysymykset tuovat yksityiskohtaisempaa tietoa.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään suoritettun tutkimuksen yhteenveto. Luvussa pohditaan tutkimuksen tekoprosessia ja lopputulosta. Lopuksi luku arvio työn tekijän omaa oppimista ja kokemuksia.

### 6.1 Yhteenveto

Tutkimus toimi osana opinnäytetyötä, mutta oli myös tärkeä toimeksiantajayritykselle ja tutkimuksen suorittamisen motiivit olivat toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan kehittämässä asiakaskeskeisempään suuntaan. Tutkimuksen tavoite oli selvittää ja analysoida nykyisiä Mercamer Oy:n tuottamia asiakaskokemuksia. Keinoja tähän olivat asiakastytyväisyyteen liittyvä verkkokysely ja puhelinhaastattelut. Tutkimuksen tavoitteeseen päästiin onnistuneesti. Tutkimusmenetelmien toteutus oli onnistunutta ja tulosten määrään sekä laatuun oltiin tyytyväisiä.

Tutkimuksen tulosten analysoinnissa ei noussut esille mitään erityisen yllättävää ja lähes kaikkia tuloksia osattiin odottaa toimeksiantajayrityksen ja tutkimuksen tekijän puolesta. Negatiivisen palautteen juurisyyt olivat tiedossa tai näitä ainakin ennustettiin. Positiiviset palautteet toivat mahdollisesti eniten uusia näkökulmia toiminnasta. Positiivisten asiakaskokemusten tiedostaminen on tärkeää myös toiminnan kehittämiseksi asiakkeskeisempään suuntaan. Kun toimeksiantajayritys tiedostaa vahvuutensa on mahdollisia heikkouksia helpompi lähteä kehittämään.

Tutkimuksen pohjalta esitettiin kasvu ja kehitysideoita Mercamer Oy:n toiminnan kehittämiseksi asiakaskeskeisempään suuntaan. Mitä yrityksen tulisi siis tehdä, jotta parempia asiakaskokemuksia saataisiin luotua. Alla oleva listaus esittelee tutkimuksen perusteella luodun konkreettisen suunnan kehitykselle. Eri vaiheet ovat järjestyksessä ensimmäisestä toimesta viimeiseen.

- Kokonaisvaltaisen muutoksen tarpeen hyväksyminen ja tiedostaminen
- Kosketuspisteiden tunnistaminen
- Asiakaspolkukartan luominen
- Yhteisten tavoitteiden ja prosessien määrittely
- Eri mittauskeinojen tunnistaminen ja yhdistäminen
- Jatkuva kehitys

Kehitys asiakaskeskeisempään toimintaan ei saisi koskaan loppua. Koko ajan muuttuva liiketoimintaympäristö johtaa asiakkaiden havaintojen, tunnereaktioiden ja käyttäytymismallien muuttumiseen. Tämä taas luo muutoksen asiakaskokemusten odotuksille, joihin Mercamer Oy:n tulee toiminnallaan vastata. (Gerdt & Korhonen 2016, 93.)

## 6.2 Tutkimuksen tekoprosessi ja lopputulos

Tutkimuksen toteutus muokkaantui prosessista, jota tutkimuksen tekijä oli alun perin ideoinut toimeksiantajayrityksen kanssa. Alkuperäiseen toteutussuunnitelmaan ei kuulunut yhteistyö Suomen Aktiivitiето Oy:n kanssa. Toteutuneessa tutkimuksessa Suomen Aktiivitiето Oy:n ammattitaitoa hyödynnettiin tutkimusmenetelmien suunnittelussa ja toteutuksessa. Yrityksen kehittämä verkkopalvelu oli tässä avain asemassa. Myös alkuperäinen motiivi selvittää toimeksiantajan tuottamia asiakaskokemuksia liiketoimintaprosesseista kokonaisuutena hieman muokkaantui, eikä valituilla tutkimusmenetelmillä tämän selvittäminen olisi ollutkaan mahdollista. Nämä muokkaantumiset paransivat tutkimuksen tekijän mielestä tutkimuksen laatua ja teki tutkimuksen toteuttamisesta ehdottomasti nopeampaa sekä helpompaa. Tutkimuksen toteuttaminen, jonkin ulkoisen verkkopalvelun avulla, ei olisi kuulunut tutkimuksen tekijän vahvuuksiin ja tässä olisi todennäköisesti kohdattu isoja haasteita. Toimeksiantajayrityksen liiketoimintaprosessien kokonaisuus muodostaa niin laajan kuvan, että tutkimuksen laatu olisi luultavasti kärsinyt, jos tutkimuksesta olisi tehnyt liian laajan. Tämä olisi vaatinut useamman tutkimusmenetelmän käyttöä ja kaikkiin ei olisi mahdollisesti voitu keskittyä samantarvoisesti.

Tutkimuksen tekoprosessi valmistui aikataulussa ja tähän ollaan tyytyväisiä tutkimuksen tekijän sekä toimeksiantajayrityksen puolesta. Tutkimusmenetelmien valintaan olisi voitu käyttää hieman enemmän aikaa ja suunnittelua. Tutkimusmenetelmien valintaan vaikutti muun muassa niiden resurssit, helppous ja vertailukelpoisen datan kerääminen. Tutkimuksen teoreettisessa osiossa kuitenkin selviää, että valitut tutkimusmenetelmät eivät mahdollisesti olleet tehokkain tapa tutkia asiakaskokemuksien kokonaisuutta. Asiakaskokemuksien tutkimismenetelmiä tai mittaamiskeinoja on runsaasti myös asiakastytyväisyyteen liittyvä verkkokyselyn ja puhelinhaastatteluiden ulkopuolella. Jos tutkimus toistettaisiin tutkimusmenetelmien tai mittaamiskeinojen tutkimiseen ja valitsemiseen, tulisi käyttää paljon enemmän aikaa. Käytettyjen tutkimusmenetelmien valinta oli kuitenkin onnistunut, eikä tuloksissa huomattu mitään kriittisiä kohtia, jotka olisivat viitanneet muuhun.

Tutkimuksen lopputuloksen reliabiliteettia ja validiteettia tarkastellessa voitiin todeta tutkimuksen olleen laadukas. Tulosten analysoinnissa ei havaittu, että tutkimus olisi kriittisesti kärsinyt mittausvirheistä. Tulosten analysoinnissa huomataan tutkimuksen jatkuvuuden alentaneen tutkimuksen reliabiliteettia eniten, sillä varaston muuton aiheuttamat asiakaskokemukset olivat selkeästi tulkittavissa. Tutkimus keskittyi selkeästi oikeisiin asioihin, mutta valittujen tutkimusmenetelmien vuoksi painopiste oli asiakaskokemuksien mittaamisessa, asiakastytyväisyyttä tutkimalla.

### 6.3 Oma oppiminen

Työn tekijän oma oppiminen kehittyi tutkimuksen teon aikana huomattavasti. Tutkimuksen alkaessa työn tekijällä oli joku aavistus mitä termi asiakaskokemus itsessään tarkoittaa. Tutkimuksen edetessä tämä aavistus osoittautui melko suppeaksi ja tutkimuksen tekijä sai paljon arvokasta tietoa aiheesta. Tutkimuksen tekijä tulee varmasti soveltamaan oppimaansa omaan työelämään.

Opinnäytetyön tekemisessä ei kohdattu mitään suuria vaikeuksia, jotka olisivat olleet kriittisiä valmistuneen työn kannalta. Teoreettisessa osiossa lähdekriittisyys tuotti pieniä haasteita. Asiakaskokemuksen aiheesta oli paikoitellen hankala löytää yksinkertaista lähdetietoa. Tämä johtuu varmaankin käsitteen laajuudesta. Vaikka lähteitä löytyi samoista pääpointeista, olivat ne kuitenkin pitkälti keskittyneet eri huomioihin ja niiden yksityiskohtaiseen analysointiin. Kokonaisuuden muodostaminen oli täten paikoitellen hankalaa. Paras lähdetieto löytyi työn tekijän mielestä englanninkielisistä aineistoista. Terminologia ei aina ollut suoraan käännettävissä suomen kielelle ja termien ja käsitteiden kääntäminen tuotti pieniä hankaluuksia.

## Lähteet

Aktiivitiето 2019a. Aktiivitiето. Luettavissa: <https://www.aktiivitiето.fi/>. Luettu: 14.10.2020

Aktiivitiето 2019b. Asiakastytyväisyystutkimukset. Luettavissa: <https://www.aktiivitiето.fi/autopalaute-koti>. Luettu: 14.10.2020

Anton, J. 1997. Listening to the Voice of the Customer. Purdue University Press.

Birkett, A. 2020. How to Design Customer Satisfaction Surveys That Get Results [+Templates]. Luettavissa: <https://blog.hubspot.com/service/customer-satisfaction-survey>. Luettu: 17.10.20

Business News Daily 2020. What is B2C? Luettavissa: <https://www.businessnews-daily.com/5085-what-is-b2c.html>. Luettu: 26.9.2020

Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N. 2010. Stop Trying to Delight Your Customers. Luettavissa: [http://www.m-e-c.net/images/E.\\_Brinton\\_HBR\\_StopDelightingCustomers.pdf](http://www.m-e-c.net/images/E._Brinton_HBR_StopDelightingCustomers.pdf). Luettu: 12.10.20

Gerdt, B. & Korhikoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Talentum. Helsinki

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Luettavissa: [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurs-sit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurs-sit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf). Luettu: 26.10.2020

Keyser, A., Lemon, K., Klaus, P. & Keiningham, T. 2015. A Framework for Understanding and Managing the Customer Experience. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/profile/Arne\\_De\\_Keyser/publication/336916723\\_A\\_Framework\\_for\\_Understanding\\_and\\_Managing\\_the\\_Customer\\_Experience/links/5dbaa5e7a6fdcc2128f0e606/A-Framework-for-Understanding-and-Managing-the-Customer-Experience.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Arne_De_Keyser/publication/336916723_A_Framework_for_Understanding_and_Managing_the_Customer_Experience/links/5dbaa5e7a6fdcc2128f0e606/A-Framework-for-Understanding-and-Managing-the-Customer-Experience.pdf). Luettu: 17.10.2020

Kotler, P. & Pfoertsch, W. 2006. B2B brand management. Springer. Berlin, Heidelberg

Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Luettavissa: <http://phavi.umcs.pl/at/attachments/2017/0321/083210-2016-customer-journej-verhoef.pdf>. Luettu: 2.10.2020

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki

Marketing-Insider 2020. Types of B2B Products – Classification of Business-to-Business Products. Luettavissa: <https://marketing-insider.eu/types-of-b2b-products/>. Luettu: 29.9.2020

Mercamer 2020a. Yritys. Luettavissa: <https://www.mercamer.fi/yritys/>. Luettu: 10.9.2020

Mercamer 2020b. Pakkausmateriaalit. Luettavissa: <https://www.mercamer.fi/pakkausmateriaalit/>. Luettu: 10.9.2020

Mercamer 2020c. Pakkauskoneet. Luettavissa: <https://www.mercamer.fi/pakkauskoneet/>. Luettu: 10.9.2020

Mercamer 2020d. Palvelut. Luettavissa: <https://www.mercamer.fi/palvelut/>. Luettu: 10.9.2020

Mercamer 2020e. Mercamer Oy. Intranet. Yritysesittely. Luettu 21.9.2020

Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Luettavissa: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>. Luettu: 2.10.2020

NASP 2020. What is B2B Sales? Luettavissa: <https://www.nasp.com/blog/what-is-b2b-sales/>. Luettu: 13.9.2020

Pietilä, J. 15.10.2020. Myyntijohtaja. Mercamer Oy. Haastattelu. Vantaa.

Richardson, A. 2010. Understanding Customer Experience. Luettavissa: <https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experie>. Luettu: 2.10.2020

Richardson, A. 2010. Using customer journey maps to improve customer experience. Luettavissa: <http://www.iimagineservicedesign.com/wp-content/uploads/2015/07/Experience-Maps-Using-Customer-Journey-Maps-to-Improve-Customer-Experience.pdf>. Luettu: 12.10.2020

Ritvanen, V. & Kovisto, E. 2006. Logistiikka Pk-yrityksissä. WSOY. Porvoo, Helsinki

Transval 2020. Tietoa Transvalista. Luettavissa: <https://www.transval.fi/tietoa-transvalista/>.  
Luettu: 18.9.2020

# Liitteet

## Liite 1. Asiakastyytyväisyyteen liittyvän verkkokyselyn pohjat

Millä osa-alueella työskentelet yrityksessänne?

*Logistiikka/varastopalvelut*

Roolisi

*Päättäjä*

### 1. Miten tyytyväinen olette olleet Mercamer Oy:n toimintaan edellisen 12 kk:n aikana?

- Todella tyytymätön  Hieman tyytymätön  Melko tyytyväinen  Täysin tyytyväinen

### 2. Arvioikaa Mercamer Oy:n toimintaa edellisen 12 kk:n aikana

	Erittäin huono	Huono	Tyydyttävä	Hyvä	Erittäin hyvä
Tuotevalikoiman monipuolisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden hinta-laatusuhde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjän aktiivisuus kertoa uusista palveluista ja ratkaisuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjän tavoitettavuus/vasteaika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjän ongelmanratkaisukyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitusaikataulun pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitusten virheetömyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Yleisarvosana kokonaisuudesta</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. Mercamer Oy keskitti varastoinnin yhteen isoon yksikköön, joka tuo jatkossa parempaa logistiikkapalvelua asiakkaillemme. Onko varastomme muuttotilanne aiheuttanut teille hetkellistä ongelmaa materiaalien saatavuudessa?

- Kyllä, millaisia ongelmia:
- Ei

### 4. Onko yrityksellänne tulossa hankintoja seuraavilla alueilla, joissa toivoisitte lisätietoa Mercamerin tarjoamista ratkaisuksista?

	Kyllä hankintoja suunnitteilla	Ei hankintoja suunnitteilla
Teille uudentyypisiä pakkausmateriaaliratkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakkaus koneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoltopalvelu/-sopimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskittäminen/Materiaalien kokonaishallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 5. Suosittelemmeko Mercamer Oy:tä? ( 1 = en suosittelisi lainkaan ... 10 = suosittelisin mielelläni )

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 6. Onko teille kerrottu tai oletteko kuulleet Mercamerin ympäristövastuullisen pakkaamisen konseptista "Ekosysteemi" ?

- Kyllä
- Ei

### 7. Avoin palaute Mercamer Oy:lle

### 8. Haluan yhteydenoton Mercamerilta:

- Kyllä, yhteydenottopyyntö koskee:

Lähetä

Millä osa-alueella työskentelet yrityksessänne?

*Logistiikka/varastopalvelut*

Roolisi

*Tilaaja*

**1. Miten tyytyväinen olette olleet Mercamer Oy:n toimintaan edellisen 12 kk:n aikana?**

- Todella tyytymätön  Hieman tyytymätön  Melko tyytyväinen  Täysin tyytyväinen

**2. Arvioikaa Mercamer Oy:n toimintaa edellisen 12 kk:n aikana**

	Erittäin huono	Huono	Tyydyttävä	Hyvä	Erittäin hyvä
Tuotevalikoiman monipuolisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden hinta-laatusuhde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjän tavoitettavuus/vasteaika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilaamisen helppous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitusaikataulun pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitusten virheettömyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklamaatioiden käsittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Yleisarvosana kokonaisuudesta</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Mercamer Oy keskitti varastoinnin yhteen isoon yksikköön, joka tuo jatkossa parempaa logistiikkapalvelua asiakkaillemme. Onko varastomme muuttotilanne aiheuttanut teille hetkellistä ongelmaa materiaalien saatavuudessa?**

- Kyllä, millaisia ongelmia:   
 Ei

**4. Onko yrityksellänne tulossa hankintoja seuraavilla alueilla, joissa toivoisitte lisätietoa Mercamerin tarjoamista ratkaisuista?**

	Kyllä hankintoja suunnitteilla	Ei hankintoja suunnitteilla
Teille uudentyyppisiä pakkausmateriaaliratkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakkaus koneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoltopalvelu/-sopimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskittäminen/Materiaalien kokonaishallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Suositteletko Mercamer Oy:tä? ( 1 = en suosittelisi lainkaan ... 10 = suosittelisin mielelläni )**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Onko teille kerrottu tai oletteko kuulleet Mercamerin ympäristövastuullisen pakkaamisen konseptista "Ekosysteemi" ?**

- Kyllä  
 Ei

**7. Avoin palaute Mercamer Oy:lle**

**8. Haluan yhteydenoton Mercamerilta:**

- Kyllä, yhteydenottopyyntö koskee:

Lähetä

Millä osa-alueella työskentelet yrityksessänne?

Logistiikka/varastopalvelut

Roolisi

Käyttäjä

1. Miten tyytyväinen olette olleet Mercamer Oy:n toimintaan edellisen 12 kk:n aikana?

- Todella tyytymätön  Hieman tyytymätön  Melko tyytyväinen  Täysin tyytyväinen

2. Arvioi Mercamer Oy:n toimintaa edellisen 12 kk:n aikana

	Erittäin huono	Huono	Tyydyttävä	Hyvä	Erittäin hyvä
Tuotteiden laatu ja toimivuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitusaikataulun pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitusten virheettömyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklamaatioiden käsittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Yleisarvosana kokonaisuudesta</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Mercamer Oy keskitti varastoinnin yhteen isoon yksikköön, joka tuo jatkossa parempaa logistiikkapalvelua asiakkaillemme. Onko varastomme muuttotilanne aiheuttanut teille hetkellistä ongelmaa materiaalien saatavuudessa?

- Kyllä, millaisia ongelmia:   
 Ei

4. Onko yrityksellänne tulossa hankintoja seuraavilla alueilla, joissa toivoisitte lisätietoa Mercamerin tarjoamista ratkaisuista?

	Kyllä hankintoja suunnitteilla	Ei hankintoja suunnitteilla
Teille uudentyypisiä pakkausmateriaaliratkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakkauskoneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoltopalvelu/-sopimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskittäminen/Materiaalien kokonaishallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Suosittelemmeko Mercamer Oy:tä? ( 1 = en suosittele lainkaan ... 10 = suosittelisin mielelläni )

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Onko teille kerrottu tai oletteko kuulleet Mercamerin ympäristövastuullisen pakkaamisen konseptista "Ekosysteemi" ?

- Kyllä  
 Ei

7. Avoin palaute Mercamer Oy:lle

8. Haluan yhteydenoton Mercamerilta:

- Kyllä, yhteydenottopyyntö koskee:

Lähetä

Millä osa-alueella työskentelet yrityksessänne?

*Koneiden ja huoltopalveluiden kanssa (kunnossapito)*

Roolisi

*Päättävä*

**1. Miten tyytyväinen olette olleet Mercamer Oy:n toimintaan edellisen 12 kk:n aikana?**

- Todella tyytymätön 
  Hieman tyytymätön 
  Melko tyytyväinen 
  Täysin tyytyväinen

**2. Huollon tilaaminen**

	Erittäin huono				Erittäin hyvä
	1	2	3	4	5
Huoltopalvelun yhteystietojen vaivaton löytäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelu huollon tilaamisen yhteydessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huollon saatavuus (kuinka nopeasti apu saadaan)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soittopyyntöihin/jätettyihin kysymyksiin vastaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Huoltotapahtuma**

	Erittäin huono				Erittäin hyvä
	1	2	3	4	5
Asiakkaan ongelman/toiveiden kartoittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoltohenkilön saapuminen sovittuna aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoltohenkilön palveluasenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoltohenkilön ammattitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoltotoimenpiteen onnistuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Huoltokäynnin dokumentointi ja laskutus**

	Erittäin huono				Erittäin hyvä
	1	2	3	4	5
Huoltokäynnistä saadun raportin kattavuus ja selkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laitteen/järjestelmän nykytilasta saadun palautteen riittävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jatkotoimenpiteistä saadun informoinnin riittävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskutuksen oikeellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Onko yrityksellänne tulossa hankintoja seuraavilla alueilla, joissa toivoisitte lisätietoa Mercamerin tarjoamista ratkaisuista?**

	Kyllä hankintoja suunnitteilla	Ei hankintoja suunnitteilla
Teille uudentyyppisiä pakkausmateriaaliratkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakkaus koneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoltopalvelu/-sopimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskittäminen/Materiaalien kokonaishallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Suositteletko Mercamer Oy:tä? ( 1 = en suosittelisi lainkaan ... 10 = suosittelisin mielelläni )**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Onko teille kerrottu tai oletteko kuulleet Mercamerin ympäristövastuullisen pakkaamisen konseptista "Ekosysteemi" ?**

- Kyllä  
 Ei

**8. Avoin palaute Mercamer Oy:lle****9. Haluan yhteydenoton Mercamerilta:**

Kyllä, yhteydenottopyyntö koskee:

Lähetä

Millä osa-alueella työskentelet yrityksessänne?

*Koneiden ja huoltopalveluiden kanssa (kunnossapito)*

Roolisi

*Tilaaja*

**1. Miten tyytyväinen olette olleet Mercamer Oy:n toimintaan edellisen 12 kk:n aikana?**

- Todella tyytymätön  Hieman tyytymätön  Melko tyytyväinen  Täysin tyytyväinen

**2. Huollon tilaaminen**

	<i>Erittäin huono</i>				<i>Erittäin hyvä</i>
	1	2	3	4	5
Huoltopalvelun yhteystietojen vaivaton löytäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelu huollon tilaamisen yhteydessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huollon saatavuus (kuinka nopeasti apu saadaan)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soittopyyntöihin/jätettyihin kysymyksiin vastaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Huoltotapahtuma**

	<i>Erittäin huono</i>				<i>Erittäin hyvä</i>
	1	2	3	4	5
Asiakkaan ongelman/toiveiden kartoittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoltohenkilön saapuminen sovittuna aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoltohenkilön palveluasenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoltohenkilön ammattitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoltotoimenpiteen onnistuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Huoltokäynnin dokumentointi ja laskutus**

	<i>Erittäin huono</i>				<i>Erittäin hyvä</i>
	1	2	3	4	5
Huoltokäynnistä saadun raportin kattavuus ja selkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laitteen/järjestelmän nykytilasta saadun palautteen riittävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jatkotoimenpiteistä saadun informoinnin riittävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskutuksen oikeellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Onko yrityksellänne tulossa hankintoja seuraavilla alueilla, joissa toivoisitte lisätietoa Mercamerin tarjoamista ratkaisuista?**

	<i>Kyllä hankintoja suunnitteilla</i>	<i>Ei hankintoja suunnitteilla</i>
Teille uudentyyppisiä pakkausmateriaaliratkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakkaus koneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoltopalvelu/-sopimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskittäminen/Materiaalien kokonaishallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Suosittelisitko Mercamer Oy:tä? ( 1 = en suosittelisi lainkaan ... 10 = suosittelisin mielelläni )**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Onko teille kerrottu tai oletteko kuulleet Mercamerin ympäristövastuullisen pakkaamisen konseptista "Ekosysteemi" ?**

- Kyllä  
 Ei

**8. Avoin palaute Mercamer Oy:lle**

**9. Haluan yhteydenoton Mercamerilta:**

- Kyllä, yhteydenottopyyntö koskee:

Lähetä

Millä osa-alueella työskentelet yrityksessänne?

*Koneiden ja huoltopalveluiden kanssa (kunnossapito)*

Roolisi

*Käyttäjä*

**1. Miten tyytyväinen olette olleet Mercamer Oy:n toimintaan edellisen 12 kk:n aikana?**

Todella tyytymätön  Hieman tyytymätön  Melko tyytyväinen  Täysin tyytyväinen

**2. Huollon tilaaminen**

	Erittäin huono				Erittäin hyvä
	1	2	3	4	5
Huoltopalvelun yhteystietojen vaivaton löytäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelu huollon tilaamisen yhteydessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huollon saatavuus (kuinka nopeasti apu saadaan)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soittopyyntöihin/jätettyihin kysymyksiin vastaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Huoltotapahtuma**

	Erittäin huono				Erittäin hyvä
	1	2	3	4	5
Asiakkaan ongelman/toiveiden kartoittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoltohenkilön saapuminen sovittuna aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoltohenkilön palveluasenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoltohenkilön ammattitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoltotoimenpiteen onnistuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Huoltokäynnin dokumentointi ja laskutus**

	Erittäin huono				Erittäin hyvä
	1	2	3	4	5
Huoltokäynnistä saadun raportin kattavuus ja selkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laitteen/järjestelmän nykytilasta saadun palautteen riittävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jatkotoimenpiteistä saadun informoinnin riittävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskutuksen oikeellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Onko yrityksellänne tulossa hankintoja seuraavilla alueilla, joissa toivoisitte lisätietoa Mercamerin tarjoamista ratkaisuista?**

	Kyllä hankintoja suunnitteilla	Ei hankintoja suunnitteilla
Teille uudentyyppisiä pakkausmateriaaliratkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakkauskoneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoltopalvelu/-sopimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskittäminen/Materiaalien kokonaishallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Suosittelemmeko Mercamer Oy:tä? ( 1 = en suosittelisi lainkaan ... 10 = suosittelisin mielelläni )**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Onko teille kerrottu tai oletteko kuulleet Mercamerin ympäristövastuullisen pakkaamisen konseptista "Ekosysteemi" ?**

Kyllä  
 Ei

**8. Avoin palaute Mercamer Oy:lle**

**9. Haluan yhteydenoton Mercamerilta:**

Kyllä, yhteydenottopyyntö koskee:

Lähetä

**Liite 2. Asiakastyytyväisyyteen liittyvän verkkokyselyn ja puhelinhaastatteluiden tulokset (salainen)**