

Asiakaskokemuksen parantaminen uuden kontaktinohjausjärjestelmän avulla

Mansur Mohammad



| | |
|--|--|
| Tekijä(t) Mansur Mohammad | |
| Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma | |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Asiakaskokemuksen parantaminen uuden kontaktinohjausjärjestelmän avulla | Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 2 |
| <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin uuden kontaktinohjausjärjestelmän vaikutusta asiakaskokemukseen ja yrityksen asiakaspalvelukykyyn. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kontaktinohjausjärjestelmän avulla voidaan vaikuttaa asiakaskokemukseen ja asiakaspalvelun tehostamiseen. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona eräälle kansainväliselle rakennusalan materiaalitoimittajan yritykselle.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksessa hyödynnettiin sekä kuvailevaa kirjallisuuskatsausta että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Lähteinä käytettiin asiakaskokemuksen viitekehyyseen liittyvää teoriaa. Lisäksi hyödynnettiin kirjallisuutta, artikkeleita ja aiempaa tutkimusaineistoa aiheeseen liittyen. Toimeksiantajayrityksellä oli kvantitatiivista dataa kontaktinohjausjärjestelmän raporteista ja myös NPS-kyselyiden palveluntarjoajilta valmiina, joita hyödynnettiin opinnäytetyössä. Työ rajattiin koskemaan vain asiakaspalveluosastoa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin asiakaskokemusta ja sen teoriaa laajasti. Asiakaskokemusta tarkasteltiin käsitteenä ja perehdyttiin myös asiakaskokemuksen erilaisiin mittareihin. Työssä käsiteltiin myös, miten toimintaperiaatteet ovat muuttuneet yrityksessä uuden kontaktinohjausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen. Opinnäytetyö toteutettiin 2021 tammi-toukokuun välisenä aikana.</p> <p>Työn empiriaosuudessa tarkasteltiin yrityksen toimintaa ja toiminnan kehittymistä erilaisten tunnuslukujen kautta. Opinnäytetyössä käytetty kvantitatiivinen data oli peräisin suoraan toimeksiantajalta ja heidän palveluntarjoajiltaan. Raportit ovat syntyneet PowerBI-työkalua käyttäen tai yrityksen PowerPoint-materiaaleista tai Excel-tiedostoista. Työn empiriaosuudessa analysoitiin yrityksen asiakaspalveluosaston puhelutilastot ja NPS-luvut. Nämä tunnusluvut verrattiin keskenään. Aineiston datan ja tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että kontaktinohjausjärjestelmän myötä asiakaspalvelun taso oli nostettu, asiakaspalvelu tehostettu ja siten asiakaskokemus parannettu. Opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta yritykselle ehdotettiin useampia kehitysideoita, joiden avulla asiakaspalvelun ja yrityksen toiminnan voitaisiin tehostaa.</p> | |
| Asiasanat asiakaskokemus, kontaktinohjausjärjestelmä, asiakaspalvelu, asiakasymmärrys | |

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tavoitteet, ongelmanasettelu ja rajaukset..... | 1 |
| 1.2 | Työn menetelmät | 2 |
| 1.3 | Keskeisimmät käsitteet | 2 |
| 2 | Asiakaskokemus | 4 |
| 2.1 | Asiakaskokemuksen käsite | 4 |
| 2.2 | Asiakaskokemuksen johtaminen ja sen vaikutus yrityksen liiketoimintaan..... | 6 |
| 2.3 | Asiakaspalvelusta syntyvät kustannukset..... | 9 |
| 2.4 | Asiakaskokemus B2B ympäristössä..... | 11 |
| 2.5 | Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät rakennusalalla..... | 12 |
| 2.6 | Kontaktinohjausjärjestelmä | 14 |
| 2.7 | Asiakaskokemuksen mittaaminen, näkökulmat ja niiden tulkinta | 15 |
| 3 | Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimustulokset | 21 |
| 3.1 | Kohdeorganisaation esittely | 21 |
| 3.2 | Yrityksen lähtötilanne | 21 |
| 3.3 | Yrityksen käyttämä kontaktinohjausjärjestelmä ja sen toimintaperiaatteet..... | 22 |
| 3.4 | Tutkimusaineiston kerääminen..... | 26 |
| 3.5 | Tietojen analysointi ja tulokset | 27 |
| 4 | Pohdinta..... | 38 |
| 4.1 | Johtopäätökset..... | 38 |
| 4.2 | Kehitysehdotukset..... | 39 |
| 4.3 | Opinnäytetyöprosessin arviointi | 40 |
| 4.4 | Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen | 41 |
| | Lähteet | 42 |
| | Liitteet..... | 44 |

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on asiakaskokemus ja sen merkitys yrityksen liiketoiminnassa. Opinnäytetyössä selvitetään, mistä osa-alueista asiakaskokemus koostuu. Työn aihe liittyy uuden kontaktinohjausjärjestelmän käyttöönottoon eräässä rakennusalan yrityksessä. Opinnäytetyön avulla selvitetään, miten tämä kontaktinohjausjärjestelmä on vaikuttanut asiakaskokemukseen. Tämän järjestelmän avulla hoidetaan kaikki asiakkaan ja yrityksen välinen yhteydenpito. Työn tarkoituksena on tarkastella, miten uuden ohjelman käyttöönotto on vaikuttanut ulkoisten sidosryhmien, eli asiakkaiden asiakaskokemukseen ja samalla yrityksen asettamiin sisäisiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen.

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona. Ajatus opinnäytetyön aiheesta heräsi, kun tämä uusi ohjelma tuli käyttöön marraskuun 2020 alussa ja kyseisen aiheen tutkiminen kiinnosti minua. Yritykset kilpailevat asiakkaista jatkuvasti ja sen takia asiakkaille on pystyttävä tarjoamaan ensiluokkaista asiakaspalvelua, jotta asiakkaat olisivat jatkossakin asiakkaita ja mahdollisesti suosittelisivat yritystä eteenpäin muillekin. Tällä hetkellä työskentelen kyseisessä yrityksessä osa-aikaisena. Olen työskennellyt toimeksiantajayrityksessä 2020 helmikuusta lähtien. Opinnäytetyössäni tulen avaamaan yksityiskohtaisesti, miten uusi järjestelmä on helpottanut ja virtaviivaistanut tilausten tekoa asiakaspalvelutiimissä kohdeyrityksessä. Tulen myös kertomaan, millaisia tavoitteita ja odotuksia yrityksessä on asetettu tälle ohjelmalle. Opinnäytetyön tarkoituksena on myös arvokkaan tiedon tuottaminen toimeksiantajalle.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, ongelmanasettelu ja rajaukset

Opinnäytetyön pääkysymyksenä on selvittää, miten uusi kontaktinohjausjärjestelmä vaikuttaa asiakaskokemukseen. Jotta pystyn vastaamaan pääkysymykseen, on vastattava myös seuraaviin pääkysymyksen alakysymyksiin:

1. Mistä asiakaskokemus muodostuu?
2. Mitkä ovat asiakaskokemuksen erilaiset mittarit?
3. Miten yritys voi kehittää tuottamansa asiakaskokemusta?

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää asiakaskokemuksen käsite, asiakaskokemuksen erilaisia mittaustapoja ja käytössä olevia teknologioita. Asiakaskokemusta tulen tarkastelemaan enemmän B2B näkökulmasta, sillä yritys toimii B2B markkinalla. B2B tarkoittaa sitä, että yrityksen asiakkaana on toinen yritys eli kyseessä on Business to Business-ympäristö. Opinnäytetyön tutkimuksessa käytetään yrityksessä kerättyä

kvantitatiivista dataa ja luotettavia kirjallisteita. Työssä hyödynnetään valmiita tutkimuksia ja sellaisia tutkimusaineistoja, jotka ovat luotettavia ja liittyvät asiakaskokemukseen. Toimeksiantajayritys on ottanut marraskuun alussa 2020 uuden kontaktinohjausjärjestelmän käyttöönsä. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, millaisia vaikutuksia tällä kontaktinohjausjärjestelmällä on ollut asiakaskokemukseen. Asiakaspalvelutiimissä käsitellään kaikki tilaukset, joten opinnäytetyö myös sivuaa, miten tilausten käsittely on muuttunut uuden kontaktinohjausjärjestelmän myötä osaston sisällä. Itse työskentelen osana asiakaspalvelutiimiä.

1.2 Työn menetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena ja kvantitatiivisena tutkimuksena. Lähteinä käytetään asiakaskokemuksen viitekehykseen liittyvää teoriaa ja hyödynnetään kirjallisuutta, artikkeleita ja yritykseltä saatua kvantitatiivista dataa. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on menetelmä, joka kertoo tai kuvaa aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimusta, sen laajuutta, syvyyttä ja määrää. Ominaista kuvailevalle kirjallisuuskatsaukselle on mahdollisimman paljon aikaisempien luotettavien tutkimusten, artikkeleiden ja kirjallisuuden hyödyntäminen. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu, s.a.) Samalla toimeksiantajayritykseni kerää jatkuvasti kvantitatiivista dataa asiakkaistaan, mitä hyödynnetään tässä opinnäytetyössä. Näiden menetelmien yhdistämisen tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman realistinen kuva asiakaskokemuksen tasosta toimeksiantajayrityksessä ja löytää mahdollisia kehitysideoita.

Uuden datan kerääminen ei ole järkevää, sillä toimeksiantaja on valmiiksi kerännyt dataa pitkältä ajanjaksolta. Nämä datat ovat NPS-kyselyt ja asiakaspalvelun puhelutilastot. Lähteinä opinnäytetyössäni käytän pääosin suomen- ja englanninkielistä kirjallisuutta, artikkeleita ja aiempia tutkimuksia, jotka liittyvät asiakaskokemukseen.

1.3 Keskeisimmät käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat asiakaskokemus, kontaktinohjausjärjestelmä, asiakaspalvelu ja asiakasymmärrys.

Asiakaskokemus on laaja käsite ja siihen kuuluu ihmisen ajatukset ja tunteet, joiden avulla ihminen muodostaa alitajuisesti kokonaiskuvan yrityksen eri toiminnoista. Usein asiakaskokemukseen liittyy sellainen mielikuva, että se liittyy vain asiakaspalveluun, vaikka kyseessä onkin paljon laajempi käsite. Asiakaspalvelu ja myynti ovat yrityksen kulmakivet,

joissa asiakkaan kanssa ollaan pääosin tekemisissä, mutta asiakas muodostaa kokonaiskuvan yrityksestä myös yrityksen muiden toimintojen ja kanavien kautta. (Kortesus & Löytänä 2011, 15–16.)

Jotta asiakaspalvelun laatu pysyisi hyvänä tai sen tasoa voitaisiin kehittää, yrityksen ja asiakkaan on ymmärrettävä toisiaan. Tällöin puhutaan asiakasymmärryksen käsitteestä. Kaikki se tieto, mitä asiakas itsestään välittää tai ihan vaan olemalla yhteydessä yritykseen, lisää yrityksen ymmärrystä asiakkaasta. Tämä tieto voi olla esimerkiksi reklamaation tai asiakkaan antaman asiakaspalautteen muodossa. Yrityksen sisällä palautteisiin ja tilanteisiin on tärkeää havahtua nopeasti ja reagoida. Jotta asiakasymmärrystä voidaan parantaa, jokaisen yrityksen työntekijän on annettava täyden panoksensa ja kuunnella asiakasta. Asiakkaiden palautteista yritys pystyy myös määrittelemään asiakassuhteitaan ja löytää keinoja niiden ylläpitämiseen tai parantamiseen. (Lumijärvi 2007, 119–127.)

Asiakkaista saatujen tietojen perusteella yritys voi mahdollisesti kartoittaa asiakaskuntansa toivomuksia ja odotuksia. Samoja tietoja hyödyntämällä yritys voi ohjata resursseja oikeisiin paikkoihin tuote- ja palvelukehityksessä. Tärkeintä on se, että asiakkailta saadaan tietoa, ja näistä tiedoista tunnistetaan oikeat ongelmatekijät ja mahdolliset kehityksen kohteet ja tietoihin reagoidaan nopeasti yrityksessä. (Lumijärvi 2007, 119–127.)

Kontaktinohjausjärjestelmä on laaja kokonaisuus, jossa asiakas ja yritys voivat tavoittaa toistensa, oli sitten kyseessä mikä palvelukanava tahansa. Kontaktinohjausjärjestelmän avulla yrityksillä on mahdollisuus tuottaa parempaa asiakaskokemusta. (Cisco, s.a.)

2 Asiakaskokemus

Tässä pääluvussa käsitellään asiakaskokemusta käsitteenä hieman laajemmin ja sitä, millainen merkitys sillä on yrityksen liiketoiminnassa. Pääluvun tarkoituksena on selvittää, miksi yrityksen kuuluu panostaa tuottamaansa asiakaskokemukseen ja miten asiakaspalvelulla vaikutetaan asiakaskokemukseen.

2.1 Asiakaskokemuksen käsite

Asiakaskokemus on sisäinen ja subjektiivinen reaktio asiakkailta, oli se sitten suora tai epäsuora kontakti yritykseen. Suora kontakti tarkoittaa tuotteen tai palvelun hankinta- tai käyttövaihetta, joka yleensä aiheutuu asiakkaan toimesta suoraan. Epäsuorat kontaktit ovat useimmiten sellaisia, jotka tapahtuvat yrityksen tarjottaviin tuotteisiin tai palveluihin ilman, että asiakas olisi ne yhteydenotot etukäteen suunnitellut. Tällaisia kontakteja ovat esimerkiksi ”word of mouth”, joka suomeksi käännettynä on kuulopuhe tai puskaradio, eli muiden ihmisten omat kokemukset ja niiden välittäminen eteenpäin. Muita epäsuoria kontakteja ovat mainokset, uutisotsikot ja arvostelut. Nämä kaikki yhtenä kokonaisuutena vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Meyer & Schwager 2007.)

Yrityksen asiakkaat ovat yrityksen toiminnan kannalta välttämättömiä, joten heidän odotuksien ja tarpeiden muuttuessa yrityksen on osattava ottaa nämä muutokset huomioon ja reagoida niihin mahdollisimman nopeasti. Jotta asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin osataan vastata tarpeeksi nopeasti, yrityksen kuuluu muodostaa syvä tuntemus asiakkaisiinsa, eli muodostaa asiakasymmärrys ja perehtyä asiakaskokemukseen. Tämän takia asiakkaiden kuunteleminen on tärkeää ja saadun informaation hyödyntäminen on tärkeää yrityksen kehittämisessä. (Kortesuo & Löytänä 2011, 15–16.)

Asiakaskokemus on kokonaisuus siitä, mitä asiakas kokee ja tuntee asioidessaan yrityksen kanssa. Asiakas ottaa yhteyttä asiakaspalveluun, kun tarvitsee jotakin palvelua tai hyödykettä. Asiakaspalvelutyöntekijän näkökulmasta asiakaspalvelu on enemmänkin sitä, missä ja miten kaikissa kosketuspisteissä tai -kanavissa ollaan asiakkaan kanssa yhteydessä. Kaikki kohtaaminen asiakkaan kanssa ei tapahdu kasvojen vaan esimerkiksi puhelimen tai sähköpostin avulla. Asiakaspalvelu on tärkeässä roolissa yrityksen maineen rakentamisessa, koska asiakaspalvelijat ovat tekemisen rajapinnassa asiakkaiden kanssa ja edustavat toiminnallaan koko yritystä. (Aarnikoivu 2005, 21.)

Asiakaspalvelutilanne voidaan kutsua niin sanotuksi ”totuuden hetkeksi”. Aarnikoivun (2005) mukaan, tällä totuuden hetkellä viitataan siihen, kuinka ainutkertainen jokainen palvelutilanne on. Mikään palvelutilanne ei ole täysin samanlainen. Asiakaspalvelutilanteeseen vaikuttavat asiakas, asiakaspalvelija ja hänen persoonallisuutensa, tausta, palvelu- asenne ja osaaminen sekä lukuisat muut tilannetekijät. Asiakaspalvelutilanne on monien eri osien summa. Asiakaspalveluun vaikuttaa esimerkiksi yrityksen maine ja imago. Vaikka asiakas ei olisi vielä tietoisesti muodostanut omaa mielikuvaansa yrityksestä, on asiakkaalla tietynlaiset odotukset ja mielikuvat palvelutilanteen odotettavissa olevasta laadusta. Kun asiakas saa ensivaikutelman saamansa palvelutilanteesta, hän joko vahvistaa olemassa olevan mielikuvansa tai mahdollisesti tämä mielikuva muuttuu. Samalla tässä jatkuvasti rakentuu myös yrityksen maine. Asiakaspalvelu on erittäin tärkeä osa-alue, sillä asiakkaan saama ensivaikutelma yrityksestä ja siten myös asennoituminen asiakaspalvelijaan ja kyseiseen yritykseen on pysyvää. Asiakas rakentaa omaa mielikuvaansa yrityksestä jokaisessa kohtaamisessa. Ensivaikutelman tärkeys nousee, sillä mikäli yritys haluaa asiakkaalle muodostamansa ensivaikutelman muuttaa, vaatii se yritykseltä valtavasti ponnisteluja. (Aarnikoivu 2005, 93.)

Kiteytettynä, yrityksen palvelun tasolla on iso merkitys yrityksen maineeseen. Jokainen asiakaspalvelija edustaa toiminnallaan koko yritystä. Asiakkaita menetetään tai asiakkaat vaihtavat palveluntarjoajaa, jos heille jää huono palvelukokemus, joten palvelutasoa pitämällä korkealla pienennetään asiakkaiden menettämisen riskejä. (Aarnikoivu 2005, 19–22.)

Aiemmin asiakkaille riitti, että tuote tai palvelu oli tarjottu hyvään hintaan. Nykyään tämä on kuitenkin vain kilpailutekijä, eikä yksinään riitä asiakkaille. Yrityksen kilpailuetu ja erottava tekijä on rakennettavissa asiakkaiden kokemuksilla. Asiakkaan kuuluu tuntea itseään erityiseksi ja niin tyytyväiseksi yritykseltä saamaan palveluun, jotta tämä jo olemassa oleva asiakas auttaisi tuomaan yritykselle uutta liiketoimintaa. Tyytyväinen ennestään olemassa oleva asiakas auttaa yritystä uusasiakashankinnassa ja pitämään jo nykyiset asiakkaat. Yrityksen onnistuessa tuottaa yliveraisia asiakaskokemuksia, yritys pystyy alentamaan uusasiakashankinnan kustannuksia, kasvattamaan asiakkaiden elinkaariarvoa pitämällä asiakkaidensa pitkäaikaisina ja tyytyväisinä asiakkaina. Samalla tyytyväinen asiakas kertoo positiivisista kokemuksistaan yrityksen kanssa ja suosittelee yritystä eteenpäin. Yrityksen asiakaspoistuma vähenee ja asiakaspalvelukulut vähenevät tyytyväisen asiakkaan ansiosta. Suuri osa yrityksistä väittää tuottavansa hyvää asiakaskokemusta, mutta kun asiakkaalla on sanavalta sanoa asiasta omaa mielipiteensä, todellisuus on monesti toisenlainen. Jokaiselle tulee varmasti mieleen yrityksiä, joiden kanssa ei ole mukavaa asi-

oida, ja myös sellaisia, joiden kanssa asiointista jää positiivinen fiilis. Tämä fiilis voi helposti näkyä myös yrityksen viivan alla. Yritykset alkavat vasta tajuaamaan, että kilpailutilanteen kiristyessä asiakaskokemuksen merkitys nousee entisestään, eikä pelkästään toimiva tuote tai palvelu kohtalaiseen hintaan enää riitä. (Kurvinen & Seppä 2016, 99–102.)

2.2 Asiakaskokemuksen johtaminen ja sen vaikutus yrityksen liiketoimintaan

Asiakaskokemus, englanninkielinen lyhenne CEM (customer experience management) on bisneskielessä usein käytetty sana ja yhä useammat yritykset ilmoittavat olevansa se oikea kumppani, kun puhutaan asiakaskokemuksen johtamisesta. CEM perustuu CRM:ään eli customer relationship managementiin, eli asiakassuhteiden johtamiseen, mutta CEM käsittelee taas asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta paljon laajamittaisemmin verrattuna CRM:ään. (Kortesuo & Löytänä 2011, 13.)

Kortesuo & Löytänä (2011) käsittelevät kirjassaan muutamaa liiketoiminnan johtamiseen vaikuttanutta mallia ja ideoita niihin liittyen. Laatujohtamisen malli TQM (time quality management) on syntynyt 1950-luvulla, joka on kehittynyt amerikkalaisten W. Edwards Demingin ja Joseph M. Juranin ajatuksista. Tämä malli vakiintui 1980-luvun alkupuolella lopulliseen TQM-käsitteeseen. Tämän mallin ajatus on siinä, että laatua on mahdollista parantaa jatkuvasti. Tämä malli ulottuu sekä tuotantoprosesseihin ja myös kaikkiin muihin yrityksen osa-alueisiin ja henkilöstöjohtamiseen. Laatujohtamisen näkyvin osa on laatusertifikaatit, esimerkiksi ISO-standardien mukaiset auditoinnit. (Kortesuo & Löytänä, 2011, 14.) ISO on lyhenne englanninkielisistä sanoista International Organization for Standardization. Tämä järjestö kehittää ja julkaisee kansainvälisiä standardeja. (International Organization for Standardization, s.a.) ISO-standardeilla voi olla suurikin merkitys monilla osa-alueilla, mutta modernimman asiakaskokemuksen näkökulmasta ne ovat lähinnä historiaa. Laatujohtaminen on asiakaskokemusajattelun edeltäjä, joka huomioi kaikkia osa-alueita yrityksessä. Laatujohtamisen merkittävämpänä erona onkin juuri se, että se tarkastelee asioita pääosin vaan yrityksen näkökulmasta. Yritys pystyy jatkuvasti kehittämään toimintonsa laatujohtamisen avulla. Jos asiakasta ei huomioida ollenkaan, kuten asiakaskokemusajattelussa kuitenkin tehdään, menettää yritys mahdollisuutensa suuremman lisäarvon tuottamiseen. Lisäarvon avulla saadaan asiakkaalle tuotettua erinomaisia asiakaskokemuksia. Asiakassuhteiden johtamisen ajattelun yleistyminen alkoi 1990-luvun alkupuoliskolla ja nykyisin CRM (customer relationship management) onkin yksi eniten levinneistä johtamiseen vaikuttaneista malleista. Tämän mallin perusideana on systemaattinen datan kerääminen yrityksen asiakkaista ja niiden jatkuva analysointi. Tämän avulla toiminnan tarkoituksena on kehittää asiakassuhteet niin, että asiakassuhteiden kasvattamisen avulla kasvaa asiakassuhteen arvon lisäksi myös yrityksen tuotot. Avaintoiminnot

asiakassuhteen johtamiselle ovat asiakkaan tarpeiden tunnistaminen, tuotteiden ja palvelujen kustomointi ja asiakaskannan segmentointi. Segmenttien avulla asiakaskanta jaetaan pienempiin joukkoihin. Tietojärjestelmistä tuli keskeinen osa CRM-ajattelua, joten nykyään arkikielen termeissä CRM:llä viitataan usein itse järjestelmiin. CRM-tietojärjestelmien avulla yritykset ovat nykyään tehokkaampia ja yrityksillä on enemmän tietoa asiakkaistaan ja ymmärtävät paremmin asiakkuuksiaan. (Kortesuo & Löytänä 2011, 19–21.) Asiakassuhteiden johtamisen mallin hyödyntämisellä yritys keskittyy datan keräämiseen omasta näkökulmastaan ja tämän datan avulla pyritään kasvattamaan asiakkuuden arvoa.

CRM-järjestelmään kerätään tyypillisesti seuraavanlaisia tietoja (Kortesuo & Löytänä 2011, 19–21):

- segmentointiin pyrkivät tiedot (asiakkuuden koko, sijainti, asiakkaan sosioekonominen asema, asiakkaan tarpeista kerätyt tiedot ja kaikkien näiden tietojen potentiaali yrityksen liiketoiminnalle)
- asiakassuhteeseen liittyvät tiedot (aiempi tilaushistoria, toimitukset ja laskut)
- kommunikaatio asiakkaan ja yrityksen välillä (tapaamiset, puhelut, viestintä sähköisissä kanavissa esim. sähköpostit ja verkkokohtaukset)

Asiakaskokemuksen johtamisen avulla yritys pyrkii maksimoimaan yrityksen tuottamaa arvoa asiakkaille ja luomaan merkityksellisiä kokemuksia. Kortesuon & Löytänen (2011, 13) mukaan yrityksen tuotto on suoraan linjassa asiakkaille tuotetun arvon ja kokemusten kanssa. Hyvää asiakaskokemusta tuottamalla myös yrityksen liiketoiminta hyötyy tästä merkittävästi. Alla on kuvio 1, joka auttaa hahmottamaan nämä yrityksen hyödyt:

Hyödyt

Asiakaskokemuksen johtaminen:

- Yrityksen asiakkaiden sitoutumisen vahventaminen
- Asiakastyytyväisyyden lisääminen
- Suosittelijoiden määrän kasvattaminen
- Lisä- ja ristimyyntin mahdollisuuksien kasvattaminen asiakkaille
- Asiakkuuden elinkaaren pidentäminen
- Asiakkaiden suositteluhaluuden vahvistaminen
- Asiakkaiden antamien kehitysideoiden määrän kasvattaminen
- Brändin arvon kohottaminen
- Henkilöstön sitouttaminen
- Asiakaspoistuman vähentäminen
- Negatiivisten asiakaspalautteiden määrän vähentäminen
- (Uus)asiakashankinnan kustannusten vähentäminen



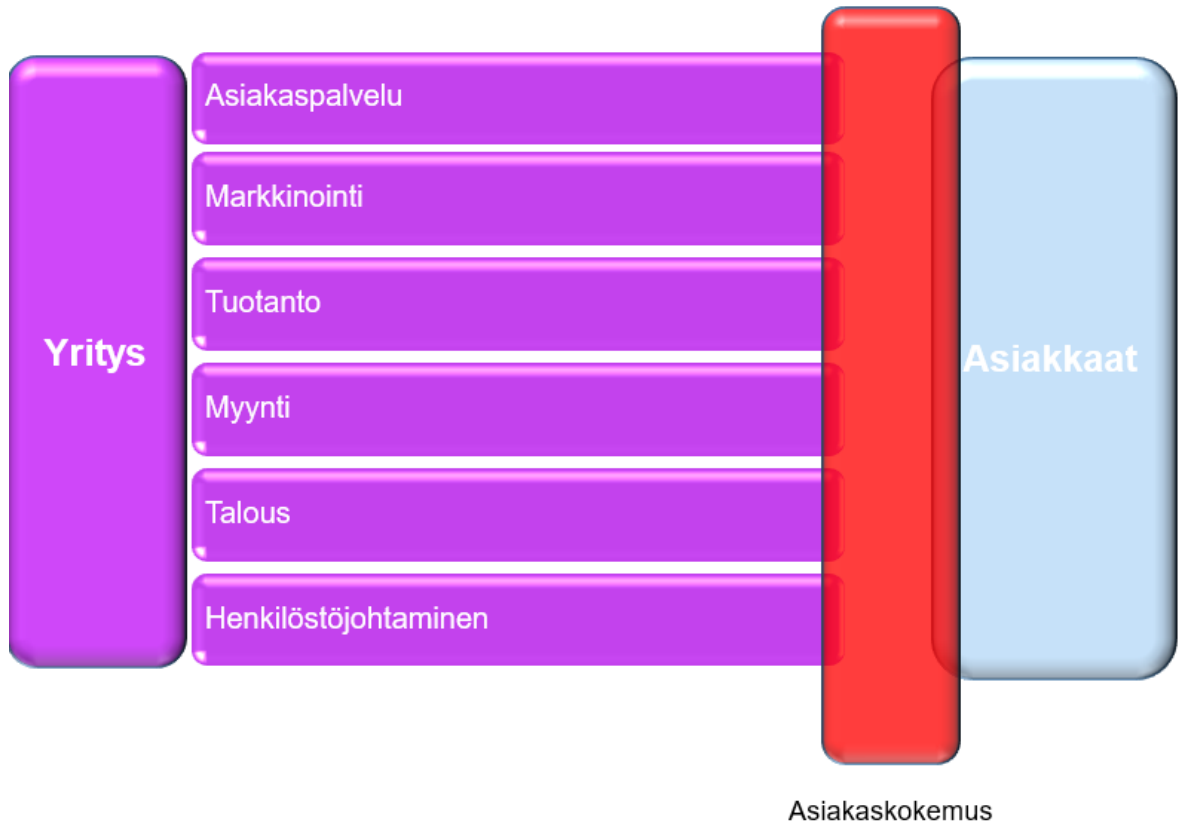
Maksimoi asiakkaalle tuotetun arvon

Yrityksen tuottojen kasvattaminen

Kuvio 1. Asiakaskokemuksen johtamisen hyödyt yritykselle (mukaillen Korteso & Löytänä 2011, 13)

Korteson & Löytänen (2011, 14) mukaan asiakaskokemuksen ja sen johtamisen käsitteet saatetaan monissa tapauksissa sekoittaa tai mieltää vain asiakaspalvelun kehittämiseen. Kun suomalaisilta yritysjohtajilta kysytään, miten heidän yrityksensä johtaa asiakaskokemusta, he saattavat viitata yrityksensä erinomaiseen asiakaspalveluun tai kertoa, kuinka he ovat ulkoistaneet koko kontaktinohjausjärjestelmää alan osaajille, jotta toiminta olisi kustannustehokkaampaa, resurssijoustava ja paremmin hallittava. Asiakaskokemus koostuu paljon muustakin kuin vaan asiakaspalvelusta. Asiakaspalvelu ja myynti ovat ne toiminnot, joissa suurin osa asiakaskohtaamisista tapahtuu, mutta asiakaskokemuksesta puhuessa tarkoitetaan kuitenkin kokonaisuutta, johon vaikuttavat yrityksen muutkin toiminnot. Yrityksen muilla toiminnoilla on merkittävä vaikutus siihen, pystyykö yrityksen asiakaspalvelu ja myynti luomaan asiakkaan odotuksia ylittäviä asiakaskohtaamisia. Esimerkiksi, jos järjestelmät eivät toimi, tulee asiakaspalvelu erittäin hankalaksi. IT-osaston tehtävänä on varmistaa, että järjestelmät toimivat oikein. Asiakkaille lähetettyjen laskujen on oltava oikean suuruisia ja tämä on talousosaston vastuulla oleva tehtävä. Asiakkaiden kanssa sovittujen sopimusten kuuluu olla oikein laadittuja ja täytyy varmistaa, että asiakkaalla on selkeä käsitys sopimuksen ehdoista. Tuotekehityksen tehtävänä on löytää yhä parempia ratkaisuja, jotka tyydyttävät asiakkaiden tarpeita. Markkinoinnin tarkoituksena

on levittää yrityksen brändiä ja viestiä yrityksen lupaukset asiakkailleen. Henkilöstöosaston tehtävänä on kehittää henkilöstön osaamista. Alla kuvio 2 esittää, mitkä osa-alueet vaikuttavat yrityksen tuottamaan asiakaskokemukseen. Kuten kuviosta 2 käy ilmi, asiakaskokemus ulottuu paljon muuhunkin, kuin pelkästään asiakaspalveluun. Asiakaspalvelu on vaan yksi asiakaskokemuksen osa-alueista. (Kortesus & Löytänä, 2011, 14–15.)



Kuvio 2. Asiakaskokemus vs. asiakaspalvelu (mukaillen Kortesus & Löytänä 2011, 15)

Asiakaskokemuksen johtaminen voi perustella ainakin numerojen perusteella. Tämä onkin konkreettisin perustelumoto. Numeerisella perustelulla on helppo esittää asiakaskokemuksen johtamisesta johtuvat säästöt tai paremmat tuotot. (Kortesus & Löytänä 2011, 158.)

2.3 Asiakaspalvelusta syntyvät kustannukset

Isoissa organisaatioissa on käytössä kontaktinohjausjärjestelmät, joissa asiakkaan ja yrityksen välinen kommunikaatio tapahtuu, oli kyseessä kirjallinen yhteydenotto tai puhelu. Voidaan ajatella, että jokaisen asiakkaan yhteydenotto on mahdollisuus, mutta todellisuudessa asia ei ole näin yksinkertainen. Kun asiakas joutuu soittamaan useita kertoja ja kyselemään esimerkiksi myöhästyneen toimituksen perään, on tämä huomioitava kustannuksia määritettäessä. Yhden asiakaspalveluun soiton hintaa laskettaessa kannattaa ainakin huomioida seuraavat kulut (Kortesus & Löytänä 2011, 158.):

- kontaktinohjausjärjestelmän henkilöstön kulut
- kontaktinohjausjärjestelmän tilat, järjestelmien ja muut kiinteät kulut
- puheluiden hoitamiseen liittyvät kulut/resurssit muilta organisaation osapuolilta (esim. myynti, kuljetusliike)

Yritysten tavoitteena on ollut jo pitkään ongelmaratkaisu ensimmäisen yhteydenoton aikana (first call resolve). Ensimmäisen yhteydenoton ongelmanratkaisun tarkoituksena on vähentää asiakkaiden jatkuvaa soitteluä saman asian perään useampaan otteeseen. Oikealla asiakaskokemuksen johtamisella voidaan vaikuttaa tähän asiaan ja saada parempi ensimmäisen kontaktin ongelmanratkaisuprosentti. Yritys voi säästää merkittäviä summia, jos edes puolet samasta asiasta uudelleensoittavien asiakkaiden määrästä saadaan karsituksi. (Kortesuo & Löytänä 2011, 158.)

Toinen merkittävä kulu yrityksessä liittyy reklamaatioihin. Reklamaatioiden käsittelyyn tarvitaan useamman osaston resursseja. Nämä osastot ovat asiakaspalvelu, myynti, tuotanto ja johto mahdollisesti. Asiakaskokemuksen johtamisen avulla voidaan vähentää reklamaatioiden määrää, ja samalla vähentyneet reklamaatiot vapauttavat resursseja. Reklamaatioprosessin kuuluisi olla sellainen, että prosessin jälkeen asiakasta pystytään kääntämään yrityksen suosittelijaksi. Yrityksen pitää tietää, paljonko yksittäinen reklamaation käsittely kustantaa. Reklamaatioihin liittyvät ainakin seuraavat kulut: reklamaation vastaanottoon ja käsittelyyn kuluvat eri osastojen resurssit, reklamaation tai laatu poikkeamajärjestelmän kulut, alennusten ja hyvitysten kulut. Hyvän asiakaskokemuksen johtamisen ansiosta reklamaatioiden määrää on mahdollista vähentää selvästi. (Kortesuo & Löytänä 2011, 159–160.)

Yksi tärkeä mittari yrityksen liiketoiminnan kannalta on asiakasvaihtuvuuden mittaaminen. Uusien asiakkaiden hankkiminen on selkeästi kalliimpaa, kuin säilyttää jo olemassa olevat asiakkaat. Mitä suuremmasta asiakkuudesta on kyse, sitä kalliimpaa asiakkuuden kustannukset ovat. Yhdysvalloissa toteutetun tutkimuksen mukaan 68 prosenttia asiakkuuksista päättyy siitä syystä, että asiakas on ollut tyytymätön yrityksen tapaan hoitaa kyseistä asiakasta. Vain 14 prosenttia asiakkaista jättää yritystä tuotteen tai palvelun ominaisuuksien takia. Yrityksen on hyvä tietää ja laskea paljonko maksaa uuden asiakkaan hankkiminen. Seuraavat kulut kannattaa huomioida laskelmissa (Kortesuo & Löytänä 2011, 160-161.):

- uusille asiakkaille annettavat mahdolliset (sisäänveto)alennukset
- uusasiakashankinnan synnyttämät markkinoinnin kulut

- myynnin kulut/yksittäinen uusi asiakas
- asiakassuhteen alun panostukset yritykseltä (lisääntyneen resurssien tarve myynnissä, asiakaspalvelussa, tuotannossa ja muissa yrityksen osastoissa)

2.4 Asiakaskokemus B2B ympäristössä

Asiakaskokemus B2C ja B2B ympäristössä eroavat toisistaan huomattavasti. Yksityiset ihmiset, eli B2C asiakkaat saavat henkilökohtaisesti räätälöityjä suositteluja Netflixiltä, hyvää asiakaspalvelua Discoverilta ja innovatiivisia teknologiaratkaisuja Applelta. Yritykset kilpailevat nykyään tuotteen tai hinnoittelun lisäksi myös asiakaskokemuksella. B2C yritykset alkavat ymmärtämään, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan erinomaisesta kokemuksesta, joten yritykset priorisoivat tuottamaan asiakkailleen henkilökohtaisia suositteluja ja sisältöjä, jotka parantavat asiakaskokemusta. B2B maailmassa tähän kaikkeen aletaan havahtumaan vasta nyt. (Morgan 2020.)

McKinsey & Companyn (2016) artikkelin mukaan B2B yrityksillä keskimääräisesti asiakaskokemus on alle 50 %, joka on selvästi alle 65 %-85 % B2C yrityksistä. B2B asiakaskokemusta mittaavat tunnusluvut laahaavat selkeästi B2C yrityksiin verrattuna. B2C yrityksissä päästään 65–85 % lukemiin ja B2B yritysten vastaavat tunnusluvut pääsevät vain alle 50 % lukemiin. (Maechler, Oostrum & Sahni 2016.) Monet B2B-yritykset väittävät, että asiakaskokemus on etusijalla, mutta heidän toimintansa eivät tue heidän väittämiään. B2B-yritykset alkavat kuitenkin nähdä asiakaskokemuksen merkitystä liiketoiminnan kannalta ja sen tarjoaman edun kilpailuun nähden. B2B yritykset sijoittavat näiden asioiden parantamiseen yhä enemmän. (Maechler, Oostrum & Sahni 2016.)

Asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yritysten kanssa monissa eri kanavissa, usein saman ongelman ratkaisemiseksi. He voivat aloittaa katsomalla yrityksen verkkosivustoa, mutta lopulta päätyvät soittamaan yhteyskeskukseen ja myöhemmin keskustelemaan chatin tai sähköpostin kautta. Riippumatta siitä, miten asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, he haluavat sujuvan palvelun ja hyvän kokemuksen. Yrityksen pitäisi yrittää integroida kaikki kanavat yhdistämällä tiedot organisaatiossa luodakseen vahvan käsityksen siitä, mitä kukin asiakas tarvitsee. (Morgan 2020.) McKinsey & Companyn tekemän tutkimuksen mukaan B2B-yritysten mielestä digitaaliset tapahtumat ovat kaksi tai kolme kertaa tärkeämpiä kuin perinteiset myynnin vuorovaikutukset. McKinsey & Company toteutti tutkimusta 11 eri maassa seitsemällä eri sektorilla. (Gavin, Harrison, Plotkin, Spillecke, Stanley 2020.)

Opinnäytetyön teoriaosuus on rajattu asiakaskokemuksen viitekehykseen, mutta asiakaskokemukseen vaikuttaa myös henkilöstökokemus, joten henkilökokemusta kuuluu selittää ja sen vaikutusta asiakaskokemukseen ymmärtää. Asiakaskokemus alkaa työntekijöiden kokemuksista. Kun työntekijät ovat sitoutuneita ja arvostettuja, he haluavat luonnollisesti tarjota parempaa palvelua asiakkaille ja ylittää asiakkaiden odotukset ja rakentaa hyviä kokemuksia. Yrityksillä, jotka asettavat etusijalle henkilöstökokemuksen, on vahva kulttuuri ja vakiintuneet palautesilmukat kuunnella jatkuvasti työntekijöitä ja soveltaa heidän ehdotuksiaan. Työkokemuksen tavoitteena on tarjota työkalut työntekijöille työskentelemään parhaalla mahdollisella tavalla. (Maechler, Oostrum & Sahni 2016.)

2.5 Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät rakennusalalla

Jotta asiakaskokemusta ja sen muodostumista voidaan ymmärtää rakennusalalla, on hyvä avata, miten rakennusalalla asiat toimivat ja kuvailla alaa ja sen kehitystä yleisesti. Rakennusalan muutos tuotantolähtöisestä toteuttamisesta asiakaslähtöisemmäksi palveluksi heijastuu muuan muassa rakennusyritysten hankintatoimeen tiivistämällä rakennusyrityksen, aliurakoitsijoiden ja materiaalintoimittajien väliset suhteet. Aiemmin, perinteisesti rakennusmateriaalien ostotoiminta on perustunut lukuisiin tarjouskierroksiin, joiden aikeena oli selvittää tuotteen halvin hinta. Hinta oli tärkein kriteeri ja hankintalähteitä kun oli useita, sopimukset olivat lyhytjänteisiä. Kun kilpailu rakennusalalla koveni ja perinteisesti hintaan perustuvien sopimusten riittämättömyys täyttää molempien sopimusten osapuolten tavoitteet, pakottivat nämä tekijät rakennusyrityksen tiiviimpään yhteistyöhön. Yrityksien välillä ei vallinnut enää vain tilaaja-tuottajasuhdetta, vaan alkoi muodostua tiiviimpiä yhteistyömuotoja. Yritykset muodostavat erilaisia kumppanuuksia, ja tiiviimpiä yhteistyömuotoja, jotka mahdollistavat molempien osapuolten kannalta hyödyttävät ratkaisut toimintatapoja vakioidessa. Monissa tilanteissa tämä kumppanuus tarkoittaa työskentelyä hankkeesta toiseen. Tiiviimmän kumppanuuden avulla parannetaan oppimisprosesseja ja samalla tuottavuus nousee. Kun liikesuhteet perustuvat kumppanuuteen, urakoitsijan, materiaalintoimittajan tai aliurakoitsijan yhteistyö on syvällisempää ja sopimukset ovat laadittuja pitkään tulevaisuuteen. Yhteistyö on paljon syvällisempää kuin tavalliseen ostotoimintaan perustuvissa liikesuhteissa. Pitkien sopimusten lisäksi tällaiselle kumppanuussuhteelle ominaisia piirteitä ovat osapuolten välillä vallitseva luottamus ja tavallista toimintaa runsaampi tiedon välittäminen ja vaihtaminen. Urakoitsijoiden hankintalähteet vähenevät, mikä johtuu siitä, että urakoitsijat valitsevat itselleen sellaiset toimittajakumppanit, joiden kanssa ovat valmiita syventämään yhteistyötään ja tekemään yhteistyötä pitkään luotettavan kumppanin kanssa. Kumppanuus rakennusalalla merkitsee syvällistä, pitkäjänteistä yhteistyötä, jossa tavoitteena on maksimoida yhteisten tavoitteiden ja siitä syntyvän lisäarvon saavuttamista. Osapuolten ja yritysten välistä toimintaa ja käytännön tapoja on kehi-

tettävä sekä asiakkaiden, materiaalitoimittajien, suunnittelijoiden ja muidenkin sidosryhmien kesken. Materiaalitoimittajat ja tuotteiden valmistajat toimivat koko kumppanuusverkostossa osatoteuttajina, jotka pystyvät vaihe- vaiheelta ottamaan päävastuun rakennusosien, järjestelmien ja teknisten ratkaisujen asennusmenetelmien kehittämisessä ja asennuksessa. Kaikkien osapuolten tavoitteena on saavuttaa tavoitteet ja maksimoida käytössä olevien resurssien käyttö. Koska rakennuskohteet ja niiden osat valmistetaan hajautetusti aikataulusuunnitelmien mukaan, oikea-aikaisten toimitusten ja logistiikan merkitys korostuu. Logistiikan hoitajan ja materiaalitoimittajan välillä on oltava luottamus, että molemmat osapuolet hoitavat osuutensa mallikkaasti, jotta työmaalla on rakennusmateriaaleja. Kun kaikki osapuolet toimivat odotetusti ja kaikki sujuu ongelmitta, asiat etenevät työmaallakin. (Junnonen & Kankainen s.a., 508.)

Turvallisuus ja ympäristöasiat saavat myös paljon huomiota, johtuen siitä, että rakennustuotteiden elinkaariominaisuudet ovat tärkeässä roolissa ja niiden merkitys tulee korostumaan huomattavasti jatkossakin. Tämä tulee asettamaan suuremmat vaatimukset myös rakennusmateriaalien ja tuotteiden ominaisuuksille. Jos materiaalitoimittaja haluaa olla halutuin rakentamisen yhteistyökumppani tulevaisuudessa, hankkia uusia asiakkaita ja pitää pitkäaikaisia asiakkaitaan jatkossakin tyytyväisenä, on sen pystyttävä lunastamaan arvolutapauksiaan ja olla edelläkävijä toimialalla. Tuotteiden kestävyys, huollettavuus ja toiminnallinen varmuus on kehitettävä ja uusia parempia tuotteita on innovoitava. Elinkaari- ja ekotehokkuuden merkitys on yhä tärkeämmässä roolissa, mitkä lisäävät elinkaarilaskennan menetelmien ja palveluiden kysyntää. Rakenteiden yksityiskohtien ja liittymien toteutustavoilla on olennainen merkitys rakenteiden kestävyteen, elinkaaritalouteen ja ympäristövaikutuksiin. Rakentamisen työmaaprosessikin kehitetään ympäristöystävällisemmäksi lajittelun, jätteiden minimoinnin ja materiaalien kierrätyksen avulla. Materiaalitoimittajan on pystyttävä tarjoamaan yhä ympäristöystävällisempiä materiaaleja ja tuotteita, joita on helppo kierrättää. Rakennusten ja rakennusmateriaalien ympäristövaikutuksista suurimman painoarvon saa energian kulutus, jotka ovat uusiutumaton ja uusiutuva energia ja ilmaston lämpenemiseen vaikuttavat päästöt. Näihin asioihin on kiinnitettävä huomiota koko elinkaaren ajan. Materiaalien valinnassa tärkeimmät kriteerit ovat materiaalien terveellisyys, turvallisuus ja kierrätyskelppoisuus. Rakennusmateriaalien toimittajat myyvät enenevässä määrin sellaisia ratkaisuja, joihin sisältyy tuotteiden toimituksen lisäksi myös niiden asennuspalvelut. (Junnonen & Kankainen s.a., 508–509.)

Alla oleva lista auttaa hahmottamaan, mitkä ovat sellaisia asioita, jotka auttavat materiaalitoimittajaa parantamaan asiakaskokemusta ja olemaan parempi yhteistyökumppani:

- Luotettava logistiikkakumppani → toimitukset sovittujen aikarajojen sisällä, oikeat tuotteet oikeille työmaille

- Luotettava ja vakaa toiminta materiaalitoimittajalta → tuotetta löytyy materiaalitoimittajalta sovittujen ehtojen mukaisesti, asiakkaalla luotto siihen, että tuotetta on
- Ammattitaitoinen ja osaava asiakaspalvelu → asiakkaalla tieto mahdollisista muutoksista, jolloin asiakkaalla tieto, eikä tule tilannetta, jolloin asiakas pettyy täysin ja asiakaskokemus on huono
- Laadukkaat, kierrätyskelpoiset, elinkaareltaan pitkät tuotteet → tuotteiden kestävyys, huollettavuus ja toiminnallinen varmuus on kehitettävä ja uusia parempia tuotteita on innovoitava

2.6 Kontaktinohjausjärjestelmä

Kontaktinohjausjärjestelmän ja call centerin käsite saatetaan monesti sekoittaa keskenään. Erona näillä on se, että call centerissä hoidetaan nimensä mukaisesti yrityksen ja asiakkaan välinen asiointi vain puhelimitse. Kontaktinohjausjärjestelmä on laaja kokonaisuus, eli siinä puhelujen lisäksi asiakas ja yritys voivat tavoittaa toistensa myös muilla tavoilla, oli sitten kyseessä mikä palvelukanava tahansa. Kontaktinohjausjärjestelmän avulla yrityksillä on mahdollisuus tuottaa parempaa asiakaskokemusta. (Cisco, s.a.)

Kontaktinohjausjärjestelmässä agentit voivat hoitaa sekä sisään tulevan (inbound) puhelinliikenteen, sähköpostiliikenteen ja myös ulosmenevän (outbound) liikenteen. Kontaktinohjausjärjestelmässä on myös mahdollista tehdä erilaisia reitityksiä, joiden pyrkimyksenä on paremman asiakaskokemuksen tuottaminen. Kontaktinohjausjärjestelmässä on erilaisia mahdollisia vaihtoehtoja, joiden avulla sisään tulevat yhteydenotot voidaan reitittää niin, että yhteydenotot tulevat mahdollisimman sopivalle asiakaspalveluagentille. (Cisco, s.a.) Erilaisista reitityksistä ja siitä, miten toimeksiantajayritys hyödyntää kontaktinohjausjärjestelmää omassa asiakaspalvelussaan, löytyy lisää alaluvussa 3.4.

Kontaktinohjausjärjestelmistä on useita hyötyjä yritykselle. Se vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemukseen ja asiakasuskollisuuteen. Kontaktinohjausjärjestelmässä asiakkaan on mahdollista valita itselleen sopiva kanava. Kontaktinohjausjärjestelmän isoin etu piilee siinä, että oikeilla reitityksillä asiakas ohjautuu asiakaspalvelussa juuri sellaiselle henkilölle, joka pystyy häntä parhaiten palvelemaan ja hoitamaan ideaalitalanteessa yhteydenoton ensimmäisellä soittokerralla. Tällaisessa tapauksessa puhutaan first call resolutionista eli FCR:stä. Tällä on asiakaskokemusta nostattava vaikutus. (Cisco, s.a.)

2.7 Asiakaskokemuksen mittaaminen, näkökulmat ja niiden tulkinta

Asiakaskokemusta mitattaessa voidaan asettaa tai seurata mittareita kahdesta eri näkökulmasta. Toinen näkökulma on asettaa mittareita, jotka liittyvät vaan asiakkaiden kokemuksiin. Toisena näkökulmana voidaan mitata asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusta. Seuraavaksi tullaan nämä käsittelemään ja avaamaan tarkemmin.

Riippumatta siitä, millä tavalla asiakaskokemusta mitataan, tärkeintä on relevantteihin asioihin keskittyminen, joiden avulla on mahdollista tehdä muutoksia parempaan suuntaan liiketoiminnan johtamiseen ja kehittämiseen. Asiakkaiden kokemuksen mittaamiseen on valtavasti erilaisia tapoja, ja nämä voidaan jakaa aktiivisiin ja passiivisiin mittaustapoihin. Aktiivinen tarkoittaa sitä, että asiakkaalta aktiivisesti kysytään palautetta ja passiivinen viittaa esimerkiksi asiakkaan antamaan spontaaniin palautteeseen. Alla oleva taulukko 1 erottaa nämä passiiviset ja aktiiviset mittaustavat toisistaan. (Kortesuo & Löytänä, 2011, 187–188.)

Taulukko 1. Asiakaskokemuksen passiiviset ja aktiiviset mittaustavat (mukaillen Kortesus & Löytänä 2011, 188)

| Passiiviset mittaustavat | Aktiiviset mittaustavat |
|--|---|
| Spontaani asiakaspalaute | Asiakastyytyväisyystutkimukset |
| Palautelomakkeet | Erilaiset jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä |
| Reklamaatiot | |
| Sosiaalinen media (mihin sävyyn asiakas puhuu yrityksestä) | |
| Eri kohtaamisten analysointi (puhelutallenteet, sähköpostiviestit) | |

Spontaanit palautteet tulevat asiakkaan omasta aloitteestaan hänen valitsemallaan tavalla hänen valitsemassa paikassa. Spontaanit palautteet ovat asiakaskokemuksen mittaamisessa vaan yksi osio, eikä ainoastaan yksittäisten spontaanien palautteiden perusteella kannatakaan tehdä johtopäätöksiä tai liiketoiminnallisia muutoksia yrityksessä. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta asiakkaan spontaani palaute kuitenkin mahdollistaa

syvällisempää dialogia yrityksen ja asiakkaan välillä. Yritys voi kannustaa asiakasta antamaan palautetta jatkossakin ja yrityksen vastuulla on tehdä palautteen antamisesta mahdollisimman helppoa. Yrityksen kannattaa miettiä omat palautekanavansa ja aktivoida asiakkaansa antamaan palautetta yrityksen toimintoihin ja kohtauspisteisiin liittyen. Nämä spontaanit palautteet on hyvä koota yhteen ja poimia sieltä ne olennaisimmat asiat, joita voi hyödyntää yrityksen johdossa ja kehityksessä. (Kortesuo & Löytänä 2011, 188–190.)

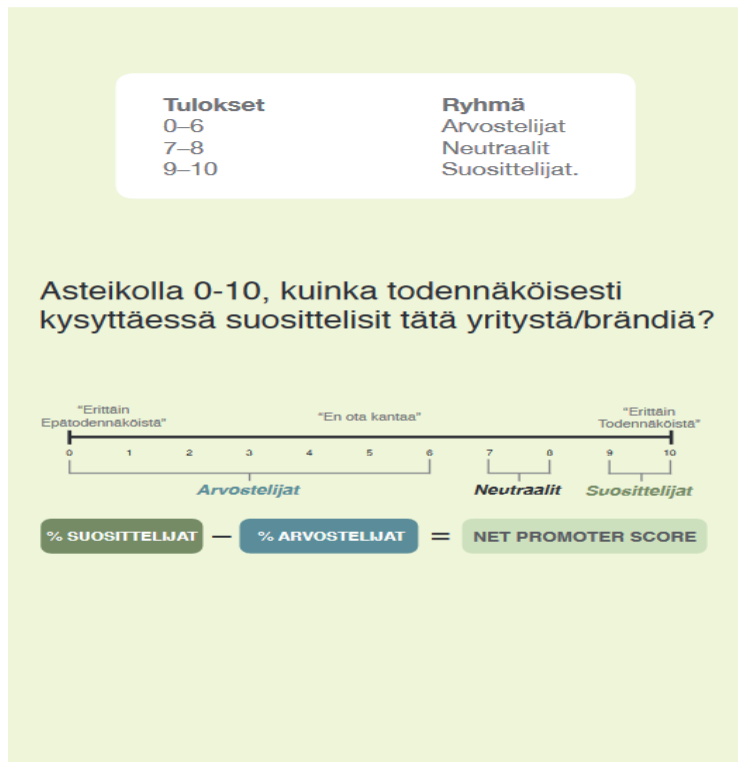
Sosiaalinen media ja erilaiset teknologiat ovat tuoneet täysin uuden työkalusetin yritysten käyttöön asiakaskokemuksen mittaamiseen ja asiakkaiden ymmärtämiseen. Kuten aiemmin taulukossa 1 listattiin, sosiaalinen media on yksi passiivisen asiakaskokemuksen mittaamiseen käytetty kanava. Vaikkei yritys olisikaan erityisen aktiivinen sosiaalisessa mediassa itse, yrityksen pitää olla perillä siitä, mihin sävyyn asiakkaat puhuvat yrityksestä sosiaalisen median alustoilla. Erilaisia työkaluja on lukuisia, joiden avulla voidaan selvittää ja seurata sosiaalisen median kanavia ja sitä, millainen imago yrityksellä on. Tekstianalyysin avulla yksittäisistä kommentteista voidaan muodostaa suurempaa kokonaisuutta ja saada sellaista arvokasta palautetta ja tietoa, joita ei välttämättä saada tavallisen palautekyselyn avulla. Samalla periaatteella, hakusanojen avulla voidaan analysoida yrityksen ja asiakkaiden väliset sähköpostikeskustelut, joista voidaan löytää sellaisia kehityskohteita, jotka eivät olisi ilmenneet välttämättä asiakkaan antamasta palautekyselystä tai muilla perinteisillä mittaustavoilla. Yrityksien, jotka palvelevat isoja asiakasmääriä, on hyödyllistä analysoida CRM-järjestelmään kirjatut muistiinpanot asiakkaistaan. Useissa tapauksissa myyjien tai asiakaspalvelijoiden toimesta on kirjattu muistiinpanoja, esimerkiksi sopimuksen päättymiseen liittyvät syyt tai esimerkiksi siitä, miksei asiakas päätenyt tilaamaan tuotetta. Eli CRM muistiinpanoista voidaan löytää myös suoraan mahdollisia kehityskohteita. Yrityksillä on saatavillaan tietoa enemmän kuin mitä luulevat. Päätöksiä tehdessä on hyvä ottaa huomioon kaikki tieto, eikä vaan nojautua pelkästään perinteisiin asiakastytyväisyystutkimuksiin. (Kortesuo & Löytänä 2011, 191–192.)

Asiakaskokemusta mitattaessa ja palautteenkeruuprosessissa tärkeimpiä tekijöitä ovat niiden jatkuvaluonteisuus ja systemaattisuus. Asiakaskokemus muodostuu eri tekijöistä, joten myös mittaukset on suunniteltava niin, että palautetta saadaan jatkuvasti, mahdollisimman monessa kosketuspisteessä. Hyvä ja tehokas esimerkki tästä on tavallinen automaattinen tekstiviestillä lähetetty palautekysely suoraan asiointin jälkeen. Parasta olisi integroida nämä palautekyselyt CRM-järjestelmään, jolloin palauteprosessi automatisoituu. Jatkuvien kyselyiden ja mittausten onnistumisessa avaintekijöinä korostuvat kyselyn kiiteyttäminen ja keskittyminen olennaiseen. Tutkimukset osoittavat, että asiakkaat ovat valmiita antamaan palautetta kohtaamisistaan yrityksen kanssa, mutta kysymysten määrän kasvaessa vastaajien kiinnostus palautteen antamiseen lopahtaa. Kyselyjen suunnittelu-

ja analysointivaiheessa kannattaa erotella ne kysymykset, jotka koskettavat yrityksen omia prosesseja tai toimivuutta ja vastaavasti ne, jotka mittaavat asiakkaan tunnetilaa ja mielikuvia. Jatkuvaluonteisen ja systemaattisen mittaamisen hyödyt piilevät siinä, että ne mahdollistavat yrityksen nopean reagoinnin ja yritys pystyy ylläpitämään jatkuvaa dialogia asiakkaan kanssa. Nämä jatkuvat mittaukset ja niiden tulokset asettavat myös konkreettiset tavoitteet organisaation sisällä ja toimivat myös kannustepalkkioiden perusteina. (Korteso & Löytänä 2011, 199–201.)

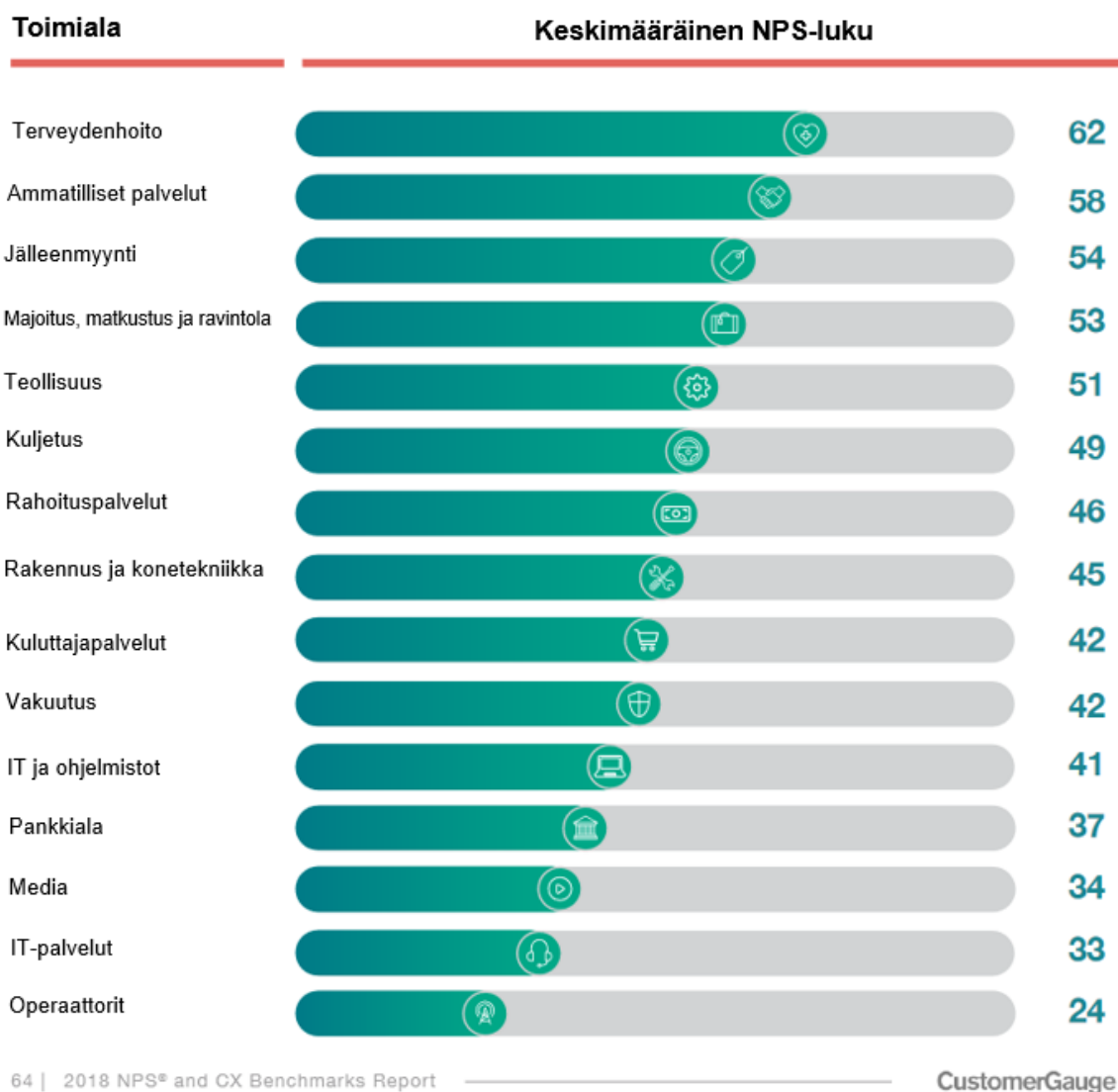
Viimeisten vuosien aikana tutkimusten avulla on pyritty löytämään yhteyttä yrityksen kasvun ja asiakaskokemuksen välillä. Yksi suosituimmista malleista asiakaskokemusta mitattaessa on NPS, jonka kehittivät Fred Reicheld ja Bain & Company. NPS on lyhennys englanninkielisistä sanoista Net Promoter Score. NPS:n jälkeen kehitettiin Forrester Customer Experience Index, jonka perusteella yritykset ja brändit listataan paremmuusjärjestykseen erilaisten kriteerien perusteella. Nämä kriteerit ovat asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen, asioinnin helppous ja yrityksen kanssa asioinnin miellyttävyys. Kolmantena tapana on Customer Effort Score- malli, joka julkaistiin Harvard Business Review- lehdessä vuonna 2010. CES-mallin perusajatuksena on, että asiakas olisi iloinen ja asiakkaan elämän kuuluisi olla mahdollisimman helppoa. Eli mitä vähemmän asiakas joutuu tekemään, sitä parempi. Mittareita löytyy valtava eri määrä, mutta tärkeämpää on se, mihin toimenpiteisiin yrityksessä päädytään mittareiden pohjalta. Pisimpään käytetty mittari on NPS, joten avataan se ensimmäisenä. (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 2–5.)

Net Promoter Scoren ideana on mitata asiakkaiden suositteluhalukkuutta. Reicheldin ja Bain & Companyn mukaan yritys saa pelkästään suositteluhalukkuutta seuraamalla hyvän kuvan omien asiakkaidensa sitoutumisesta. Ideana tämän ajattelun pohjalla NPS:ssä on se, että, jos asiakas on halukas suositteluun yritystä eteenpäin, pidetään myönteinen vastaus vahvempana tuloksena, kuin asiakkaan oma arvio asiakastyytyväisyydestään. Reicheldin mukaan korkeammalla asiakaskunnan suositteluhalukkuudella on vaikutusta yrityksen kasvuun myönteisesti. Näistä tuloksista on kiistelty. NPS on lyhyt ja ytimekäs. Lyhyimmillään NPS-kysely koostuu vain yhdestä kysymyksestä: ”Asteikolla 0–10 kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä yritystä tai tuotetta?”. Kyselyyn vastanneet luokitellaan vastaustensa mukaan kolmeen ryhmään: arvostelijat (0–6), neutraalit (7–8) ja suosittelijat (9–10). NPS:n laskemiseksi suosittelijoiden prosenttiosuudesta vähennetään arvostelijoiden osuus. Lopputulos on NPS. (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 2–5.) Alla kuva 1, joka hahmottaa NPS:n laskemista:



Kuva 1. Net Promoter Scoren laskeminen (Korkiakoski & Ylikoski, Asiakkuusmarkkinointiliitto, 2011)

NPS:n tulkinnassa pitää tietää, mikä on hyvä tai huono tulos. NPS käytetään laajasti ja ei ole olemassa yhtä oikeaa tulosta, vaan tuloksia tulkitessa on otettava huomioon yrityksen toimiala, sijainti, kulttuuri ja kilpailutekijät, jotka vaikuttavat siihen, mikä on hyväksyttävä NPS. NPS on suosittu osittain nimenomaan sen takia, koska sen avulla yritys voi helposti verrata itsensä muihin samoilla toimialoilla toimiviin yrityksiin. NPS on helppo ja kätevä tapa mitata asiakkaiden suositteluhalukkuutta ja NPS:n kuuluu toimia kuitenkin eräänlaisena indikaattorina, joka mahdollistaa nopeita muutoksia tarvittaessa. NPS:n avulla asiakkaan arvonmääritys helpottuu ja yritys pystyy jatkuvasti kehittämään tarjontansa. NPS:n avulla voidaan mitata suositteluhalukkuutta organisaatiotasolla ja voidaan kehittää keskeiset asiakaskohtaukset. (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 5–9.) Alla kuva 2 (Dorell & Woerner, 2018), joka helpottaa NPS-lukujen tulkintaa. Kuvassa on eritelty toimialojen keskimääräiset NPS-luvut.



Kuva 2. Keskimääräiset NPS-luvut toimialoittain (mukailen Dorell & Woerner, Customer Gauge, CustomerGauge 2018 NPS & CX, 2018)

Kuvassa näkyvät keskimääräiset NPS-luvut toimialoittain. Toimeksiantajayritys toimii rakennusalalla ja se löytyy kuvan keskiosasta, eli sille hyväksyttävä NPS-luku olisi 45 (Dorell & Woerner, 2018). Yllä oleva kuva 2 käsitellään tarkemmin vielä opinnäytetyön empiriaosuudessa 3. luvun alaluvussa 3.5.

Yrityksen näkökulmasta asiakaskokemusta voidaan mitata ja johtaa keskeisten tunnuslukujen seuraamisen avulla. Yksi tapa voi olla esimerkiksi vastausaikojen tai jonotusaikojen mittaaminen ja seuranta. Asiakas lähtökohtaisesti haluaa nopeaa palvelua ja sellaista palvelua, jolla voi saada asian hoidetuksi ensimmäisellä yhteydenotolla. Hän odottaa, että hänen ongelmansa hoidetaan kerralla kuntoon ammattitaitoisesti. Jonoajan lyhentä-

miseksi voidaan hyödyntää ennakoivaa viestintää ja täten taklataan normaaleja rutiiniluonteisia yhteydenottoja asiakaspalvelukeskukseen. Näin asiakaspalveluresurssit ovat suuremmat ja paremmin hyödynnettävissä todellisten palvelutilanteiden hoitoon. Jonotusaikojen suhteen vaikuttavat asiakkaan omat odotukset ja myös itse yritys ja toimiala. Yrityksen kannattaa asettaa omat tavoitteet siis näiden tekijöiden mukaan ja määritellä yrityksessä ja asiakaspalvelussa hyväksyttävät jonotusajat ja vastausajat. Yritys määrittelee yksityiskohtaisesti sellaiset odotus- ja vastausajat, jonka ylittyessä tällä olisi selkeä vaikutus asiakaskokemukseen. Kun nämä tavoiteajat ovat määriteltynä, voi yritys suunnitella saatu- vuutta ja resursseja oikein. Asiakaspalvelussa voidaan laskea tämän investoinnin konkreettinen arvo toteutuneelle lyhyemmälle jonotusajalle tai nopeammalle vastausajalle, huomioimalla jonotusajan vaikutus asiakaskokemukseen ja tämän myötä myös asiakasuskollisuuteen. (Hyttinen 2014.)

Tilaus-toimitusprosessi on myös sellainen asia, johon yrityksen kuuluisi kiinnittää huomiota. Tilaus-toimitusprosessiin sisältyy kaikki tilauksen vastaanottamisesta aina tuotteiden toimittamiseen asti. Tilaus-toimitusprosessin tavoitteena on menestyksekkäästi toimittaa tuote asiakkaalle niin, että asiakkaan odotukset täyttyvät tai jopa ylittyvät. Tilaus-toimitusprosessi tapahtuu yrityksen sisällä ja se kuluttaa resursseja, jonka takia prosessista kuuluisi yrityksessä tehdä mahdollisimman virtaviivainen. Kun prosessia ja sen kehittymistä halutaan valvoa, viitataan sillä tilausten läpimenoaikaan. Tilauksen läpimenoaika lyhentämällä yritys pyrkii kustannustehokkaampaan toimintaan. Kun tilausten läpimenoaika saadaan lyhennettyä, asiakaskokemus paranee myös merkittävästi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10–12.)

Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on yrityksen liiketoiminnallisen tuoton lisääminen, joten ROI on sopiva työkalu siihen. ROI tulee englanninkielisistä sanoista, return on investment, ja ilmaisee yrityksen tuottojen osuutta suhteessa tehtyihin investointeihin. ROI löytyy yrityksen tuloslaskelmasta. ROI:lle voidaan asettaa erilaiset mittarit. Mittarit voivat liittyä esimerkiksi asiakaskohtaiseen kasvuun, koostua tehokkuus- ja kannattavuusmittareista tai tarkastella läpimenoaikoja. Kortesus ja Löytänä (2011, 205–207) avaavat erilaisia ROI-mittareita teoksessaan. Nämä ROI-mittarit löytyvät opinnäytetyön lopussa liitteessä 1. Yrityksen ei luonnollisesti tarvitse kaikkia mainittuja mittareita käyttäen, vaan yritys voi valita itselleen sopivat mittarit, joita seurataan systemaattisesti.

3 Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimustulokset

Tässä pääluvussa perehdytään opinnäytetyön empiiriseen osaan. Empiirisessä osassa esitellään kohdeorganisaatio ja käsitellään yrityksen lähtötilanne. Tässä osiossa esitellään, tulkitaan ja analysoidaan myös kvantitatiivista dataa, joka on peräisin toimeksiantajalta. Työssä käsitellään myös, mitkä olivat yrityksen tavoitteet ja miksi yritys päätyi ottamaan käyttöön uuden kontaktinohjausjärjestelmän ja miten kontaktinohjausjärjestelmä on vaikuttanut asiakaskokemukseen. Empiirisessä osassa avataan myös, miten kontaktinohjausjärjestelmä toimii kohdeyrityksessä.

3.1 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeorganisaatio on globaali rakennusalla toimiva yritys. Yritys toimii 67 maassa kolmella eri toimialalla ja sillä on kahdeksan tutkimuskeskusta. Konsernin palveluksessa on yhteensä noin 180 000 henkilöä. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Ranskassa. Konsernin Suomen toimipiste sijaitsee Helsingissä. Yritys toimii rakennustuotesektorilla materiaalitovittajana. Asiakkaina ovat rakennuttajat ja myös jälleenmyyntiliikkeet.

3.2 Yrityksen lähtötilanne

2020 marraskuuhun mennessä yrityksellä oli käytössä vanha soittojärjestelmä, jossa otettiin vastaan asiakkaiden yhteydenotot. Yrityksen asiakkaat jättivät tilauksensa joko soittojen tai sähköpostien avulla, jolloin soittaessa puhelu tulee kenelle tahansa vapaana olevalle asiakaspalvelijalle kyseisen tiimin sisällä, joko jälleenmyyntitiimiin tai rakentajat tiimiin. Sähköpostitilaukset käsiteltiin Outlookista, eli asiakaspalvelijat poimivat tilaukset käsin. Puhelimitse tulleet tilaukset asiakaspalvelija kirjasi muistiinpanojen muodossa joko käsin paperille ja myöhemmin arkistoi kansioihin tai vaihtoehtoisesti tietokoneelle Notepadiin. Asiakaspalvelijoille saattoi tulla myös usein omiin henkilökohtaisiin sähköposteihin viestejä asiakkailta ja suoria soittoja työkännyköihin. Suorat yhteydenotot olivat vaikeita mitata, kun niistä ei jäänyt jälkeä järjestelmiin, eli kontaktimäärien mittaaminen oli todella haastavaa. Suorien yhteydenottojen ongelmakohtana oli myös tilausmuutosten tekeminen jonkun muun kuin alkuperäisen tilauksen kirjaajan toimesta, sillä useissa tapauksissa vaan alkuperäisellä tilauksen kirjaajalla oli tiedot tästä kyseisestä tilauksesta. Esimerkiksi asiakaspalvelija X saa tilauksen suoraan henkilökohtaiseen sähköpostiinsa, mutta asiakas päättääkin myöhemmin muuttaa tai perua tilausta. Yhteydenotto tilausmuutokseen liittyy saattaa tulla toisen käsittelijän hoidettavaksi, jolloin käsittelijän on vaikeaa päästä alkuuperäiseen tilaukseen nopeasti, kun ne ovat asiakaspalvelijan X sähköpostissa. Suorien kännykkänumeroiden ja henkilökohtaisten sähköpostien ongelmana olivatkin juuri nämä yllä

mainitut syyt. Näistä syistä työmäärän tasoittaminen ja asiakkaan palvelukokemuksen varmistaminen oli haasteellista, kun ei voitu vaikuttaa vastausnopeuteen ja vastausvarmuuteen.

Yrityksessä oli jo pitempään suunnitteilla uudenlaisen kontaktinohjausjärjestelmän käyttöönotto, sillä yrityksessä oli käytössä soittojärjestelmä, jota haluttiin vaihtaa. Vaihdon syynä oli se, että haluttiin sellainen järjestelmä, jonka avulla voisi hoitaa kaikki yhteydenotot samassa paikassa ja tilauksista jäisi aina jälki järjestelmään. Uuden kontaktiohjausjärjestelmän ansiosta palvelu ja asiointi olisi tehokkaampaa ja myös asiakkaiden yhteydenotot olisi helpompi taltioida.

Työn empiirisessä osiossa tullaan analysoimaan NPS-kyselyiden tuloksia ja puhelujen tilastoja. Lisäksi käsitellään tarkemmin, millainen kontaktinohjausjärjestelmä yrityksellä on käytössään. Työn empiirisessä osuudessa perehdytään vielä lisää siihen, miten kontaktinohjausjärjestelmän avulla asiakaspalvelu on tehokkaampaa ja kuinka asiakaskokemus on muuttunut parempaan suuntaan.

3.3 Yrityksen käyttämä kontaktinohjausjärjestelmä ja sen toimintaperiaatteet

Kuten jo aikaisemmin mainittuna, yrityksessä on otettu uusi kontaktinohjausjärjestelmä käyttöön. Seuraavaksi perehdytään siihen, miten kontaktinohjausjärjestelmän avulla asiakaskokemusta voidaan parantaa ja siihen, millaisia sisäisiä tavoitteita yrityksellä on kontaktinohjausjärjestelmän suhteen. Empiirisen osuuden kannalta on myös olennaista, että lukija ymmärtää kontaktinohjausjärjestelmän toiminnan peruseriaatteet. Tästä syystä kappaleessa perehdytään kontaktinohjausjärjestelmän toimintaperiaatteeseen. Aloitetaan ensin yrityksen sisäisillä tavoitteilla ja odotuksilla tälle uudelle kontaktinohjausjärjestelmälle.

Kontaktinohjausjärjestelmällä on lukuisia älykkäitä ominaisuuksia ja hyödyllisiä toimintoja, jotka auttavat yritystä raportoinnissa. Esimerkiksi kontaktien syyt voidaan asiakkaan yhteydenoton jälkeen taltioida, joka antaa hyvän käsityksen siitä, millaisilla asioilla asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat liikenteessä. Lisäksi uudessa kontaktinohjausjärjestelmässä on erilaisia reitityksiä, joiden avulla voidaan tarjota parempaa asiakaspalvelua ja siten nostaa tuotettuja asiakaskokemuksia. Uuden kontaktinohjausjärjestelmän avulla myös työntekijöiden monitorointi on helpompaa ja saadaan yksityiskohtaisempaa dataa puheluista, eli niiden keskimääräisistä vastausajoista, keskimääräisen tiketin käsittelyajasta ja first contact resolution prosentista. Uusi kontaktinohjausjärjestelmä monitoroi asiakaspalvelijoita entistä paremmin. Tämä kontaktinohjausjärjestelmä mahdollistaa myös kaikkien asiakkaiden

ja yrityksen välisen yhteydenpidon, ilman, että asiakaspalvelijan tarvitsee hypätä pois järjestelmästä. Työn tarkoituksena on tarkastella, miten tämä uuden ohjelman käyttöönotto on vaikuttanut ulkoisten sidosryhmien, eli asiakkaiden asiakaskokemukseen ja samalla yrityksen asettamiin sisäisiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen, joilla on vaikutusta asiakaskokemukseen. Yrityksen sisäiset tavoitteet olivat asiakaskokemuksen edistämiseksi seuraavat:

- tilauksen keskimääräisen läpimenoajan lyhentäminen ja nopeuttaminen (siitä hetkestä, kun tilaus saapuu soittona tai sähköpostina, asiakaspalvelussa otetaan tämä käsittelyyn ja toimitetaan tavarat työmaalle)
- puhelujen vastausaikojen lyhentäminen, yrityksen tavoite on vastata tulevaan puheluun 20 sekunnin sisällä
- jakaa tulevat puhelut oikeille käsittelijöille tiimin sisällä (eli rakennusurakoitsijoiden tilaukset pääsääntöisesti rakentajat- tiimille ja jälleenmyyntiliikkeiden jälleenmyyntitiimille)
- työtaakan tasaaminen asiakaspalvelussa (asiakkaat eivät aina laita viestiä asiakaspalvelijan henkilökohtaiseen sähköpostiosoitteeseen vaan yleiseen asiakaspalvelun sähköpostiin, josta kontaktinohjausjärjestelmä jakaa tilaukset satunnaisesti)

Seuraavaksi lukijan on hyvä hahmottaa, miltä tämä uusi kontaktinohjausjärjestelmä näyttää. Alla on kuva 3, nykyisestä kontaktinohjausjärjestelmän näkymästä:

| Osoitettu | Tila | Prioriteetti | Timi | Edellinen päivitys | Lähetijästä | Luontipäivämäärä | Muisto |
|-----------|--|--------------|--------|--------------------|--------------------------|------------------|--------|
| 45728 | Ki rauta | RESOLVED | NORMAL | Jälleenmyyjät | Asiakaspalvelu | 3 minutes ago | |
| 45726 | Tilausvahvistus | OPEN | HIGH | EDI Jälleenmyyjät | prve=57055cf420=edkotmaa | 10 minutes ago | |
| 45724 | 57067361 | RESOLVED | NORMAL | Jälleenmyyjät | Asiakaspalvelu | 13 minutes ago | |
| 45723 | Tilausvahvistus | OPEN | HIGH | EDI Jälleenmyyjät | prve=57055cf420=edkotmaa | 17 minutes ago | |
| 45721 | Lähte puuttuu | OPEN | NORMAL | Jälleenmyyjät | crossdocking_t@kesko.fi | 23 minutes ago | |
| 45720 | 77090993 | OPEN | HIGH | Rakentajat | | 25 minutes ago | |
| 45705 | Tilausvahvistus | OPEN | HIGH | EDI Jälleenmyyjät | prve=57055cf420=edkotmaa | 33 minutes ago | |
| 45704 | Tilausvahvistus | OPEN | HIGH | EDI Jälleenmyyjät | prve=57055cf420=edkotmaa | 33 minutes ago | |
| 45703 | Tilausvahvistus | OPEN | HIGH | EDI Jälleenmyyjät | prve=57055cf420=edkotmaa | 33 minutes ago | |
| 45701 | Vl: Rakentaja | OPEN | NORMAL | Jälleenmyyjät | | 38 minutes ago | |
| 45700 | Vl: Laskuja toivotaan sähköpostilla tai e-laskuina | OPEN | NORMAL | Jälleenmyyjät | miro@ | 39 minutes ago | |
| 45699 | Tilausvahvistus | RESOLVED | HIGH | EDI Jälleenmyyjät | prve=57055cf420=edkotmaa | 39 minutes ago | |

Kuva 3. Kontaktinohjausjärjestelmän näkymä

Kuvan 3. vasemmassa ylälaudassa nähdään yleisesti, missä tilassa asiakaspalvelija on. Kuvassa asiakaspalvelija on "Valmis"- tilassa, eli valmiina ottamaan tehtäviä vastaan sekä sähköpostikanavasta ja myös puhelimitse. Kuvan keskiosassa näkyy tehtävän "prioriteetti"-luokittelu. Ideana on se, että kontaktinohjausjärjestelmä priorisoi sähköpostissa tulleita tehtäviä, ja ohjaa ne sopivaan tiimiin, joko rakentajatiimiin tai jälleenmyyntitiimiin, riippuen tilauksen antajasta tai soittajasta. Syy jälleenmyyntitiimin ja rakentajat-tiimin erottamiseen kahdeksi eri tiimiksi on se, että tilauksentekoprosesseissa on selkeitä eroja ja tämä tulee ottaa huomioon, kun kirjataan tilauksia SAP-järjestelmään. Tähän ei sen kummallisemmin perehdytä, sillä se ei ole relevantti opinnäytetyön kannalta, mutta lukijan on hyvä ymmärtää, miksi tiimit ovat jaetut.

Kuvan keskiosassa lukee "Prioriteetti"-pystysarake, ja siinä on muutamia eri tiloja, eli kuvassa esimerkiksi näkyy ensimmäisen sähköpostin kohdalla vihreällä taustalla kirjoitettuna "normal" ja sen alla toisen tiketin kohdalla "high". Tämä tarkoittaa sitä, että kontaktinohjausjärjestelmä syöttää tehtävät prioriteettitasoon mukaan asiakaspalvelijoille, eli "high"-prioriteettitasoon tehtävät tulevat asiakaspalveluagenteille ensimmäisinä hoidettavaksi ja sen jälkeen vasta "normal". Jotkut kiireiset tehtävät, jotka vaativat erittäin ripeää toimintaa, merkataan "highest" prioriteettitasolla, jolloin ne tulevat heti hoidettaviksi. Lisäksi kontaktinohjausjärjestelmässä tietyt hakusanat ovat reititetty, ja kontaktinohjausjärjestelmä tunnistaa nämä sanat, ja silloin nämä tulevat käsiteltyä ensimmäisenä, riippuen tietysti siitä, minkälainen painotus tällä hakusanalla on. Jokaisen puhelun ja myös sähköpostin jälkeen asiakaspalvelija myös merkkää, että millä asialla puhelussa tai sähköpostissa oleva henkilö oli liikenteessä ja samalla myös merkkataan, kuka soitti asiakaspalveluun.

Tässä uudessa kontaktinohjausjärjestelmässä asiakaspalvelijat tekevät "tikettejä" ja näillä tiketeillä viitataan asiakkaan tai muiden sidosryhmien esimerkiksi toimeksiantajayrityksen myyjien jättämien uusiin tilauksiin tai muihin yhteydenottoihin. Nämä muut yhteydenotot voivat olla esimerkiksi lisäyksiä tai muita muutoksia olemassa oleviin tilauksiin, toimitusaikojen kyselyitä ja muita varmisteluja. Tikit ovat siis tehtäviä, jotka tulevat joko puheluna, josta asiakaspalvelija tekee itse tiketin tai asiakas on ottanut yhteyttä yrityksen yleiseen asiakaspalvelun sähköpostiin, josta kontaktinohjausjärjestelmä ohjaa tätä tikettiä jollekin asiakaspalvelijalle. Mikä tahansa yhteydenotto, joka arkistoidaan järjestelmään ovat "tikettejä". Kun tikit ovat käsiteltyjä, ne kuitataan ratkaistuiksi eli laitetaan "resolved"-tilaan ja samalla merkitään kontaktityyppi. Esimerkiksi, jos asiakas soittaa ja jättää uuden tilauksen, asiakaspalvelija merkkää järjestelmään tilauksen tiedot ja käsiteltyään tilausta

hän merkkää, että soittaja oli ”asiakas” ja kyseessä oli ”uusi tilaus”. Soittajan tai sähköpostin laittajan merkitseminen tietoihin selkeyttää yrityksen raportointia, sillä huomataan heti, millä asialla ovat asiakkaat tai muut sidosryhmät liikenteessä. Taulukossa 2 kiteytetään, miten asiakaspalvelu on muuttunut, kun vanha soittajärjestelmä päivitettiin uuteen kontaktinohjausjärjestelmään.

Taulukko 2. Asiakaspalvelun toiminta ennen ja nyt, kontaktinohjausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen

| Ennen (vanha järjestelmä) | Nyt (uusi kontaktinohjausjärjestelmä) |
|--|---|
| Tilaukset tulevat Microsoft Outlookiin ja soittajärjestelmään ja myös asiakkaiden omiin henkilökohtaisiin numeroihin ja sähköposteihin | Kaikki tilaukset tulevat kontaktinohjausjärjestelmään, josta kontaktinohjausjärjestelmä jakaa ne asiakaspalveluagenteille |
| Asiakaspalvelija voi itse kerätä tilauksia vapaasti Outlookista | Kontaktinohjausjärjestelmä syöttää tasaisesti sekä kirjallisia tehtäviä ja puhelimen kautta tulleita tilauksia jokaiselle asiakaspalvelijalle oman taitotason mukaan ja kontaktinohjausjärjestelmä priorisoi tilauksia ennalta määrättyjen asetusten ja reititysten perusteella |
| Asiakas voi soittaa haluamalleen asiakaspalvelijalle | Asiakas soittaa yleiseen asiakaspalvelun numeroon, josta puhelu yhdistyy kenelle tahansa oman tiimin asiakaspalveluagentille (puhelu pystyy kuitenkin tarvittaessa yhdistämään halutulle asiakaspalvelijalle, jos esimerkiksi jokin monimutkainen tapaus on meillä) |
| Asiakas voi lähettää sähköpostia suoraan asiakaspalvelijalle | Asiakas lähettää sähköpostia asiakaspalvelun yleiseen sähköpostiin, josta kontaktinohjausjärjestelmä delegoi tiketit eteenpäin asiakaspalvelijoille |
| Jälleenmyyntitiimin ja rakentajatiimin puhelut tulevat satunnaisesti kenelle tahansa asiakaspalveluagentille | Jälleenmyyntitiimin ja rakentajatiimin puhelut tulevat pääsääntöisesti kyseisen tiimin sisällä olevalle asiakaspalvelijalle (jälleenmyyntitiimin puhelut jälleenmyyntitiimin jäsenelle ja rakentajan puhelut rakentajat-tiimille) |

| | |
|--|---|
| Kirjallisten työtehtävien määrä vaikeasti hahmotettavissa, eivätkä priorisoituja millään tavalla | Kirjallisten työtehtävien määrä helposti hahmotettavissa, ja ne hoidetaan prioriteettitasojen mukaisesti, jolloin asiakaspalvelu on tehokkaampaa ja yrityksen myös helpompi raportoida kontaktien määrä |
|--|---|

Tässä vaiheessa on hyvä analysoida taulukko 2 ja selittää auki sanallisesti, miten asiakaspalvelu on tehostunut uuden kontaktinohjausjärjestelmän myötä. Tilaukset ja kaikki muut yhteydenotot hoituvat täysin kontaktinohjausjärjestelmän kautta. Kontaktinohjausjärjestelmä syöttää tilaukset oman taitotason mukaisesti asiakaspalvelijoille, ja pääsääntöisesti niin, että jälleenmyyntitiimissä oleva asiakaspalvelija saa jälleenmyyntitilauksia ja rakentajatiimiläinen rakennusurakoitsijoiden tilauksia. Tämän avulla varmistetaan, että asiakas saa parhaan mahdollisen palvelun, jolla on asiakaskokemusta parantava vaikutus. Asiakaspalvelijan taitotasolla viitataan siihen, että kontaktinohjausjärjestelmään on syötetty etukäteen tiedot, joiden avulla tilauksia pääsääntöisesti tulee tietyille asiakaspalvelijoille. Asiakaspalvelijat on lisätty siis tiettyihin ”jonoihin”.

Ennen kontaktinohjausjärjestelmän käyttöönottoa asiakaspalveluagenteilla oli käytössään oma henkilökohtainen ja asiakaspalvelun yleinen sähköposti. Molempiin sähköposteihin tuli tilauksia ja muita yhteydenottoja asiakkailta. Asiakaspalvelun yleisestä sähköpostista asiakaspalvelijat keräsivät tilauksia oman mielen mukaan. Monesti saattoi käydä niin, että kiireelliset tilaukset eivät tulleet käsitellyksi ensimmäisinä tai muuten vaan haastavia tilauksia ei uskallettu ottaa käsittelyyn, vaan ne jäivät roikkumaan sähköpostiboksiin. Nyt kontaktinohjausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen kiireelliset tilaukset hoidetaan pois ensimmäisinä ja muutenkin kontaktinohjausjärjestelmä delegoi tilaukset asiakaspalvelijan taitotason mukaan sattumanvaraisesti. Täten kiireelliset tilaukset (ja myös asiakkaat) saavat nopeampaa palvelua, ja sitä myötä asiakaskokemus on parantunut. Lisäksi kun kontaktinohjausjärjestelmä syöttää tilaukset satunnaisesti, niin samalla työtaakka jakaantuu myös asiakaspalvelijoiden kesken tasaisesti.

3.4 Tutkimusaineiston kerääminen

Kuten opinnäytetyön ihan alussa kävikin jo ilmi, uutta dataa ei kerätä. Syy tähän on se, että toimeksiantajayrityksessä kvantitatiivista dataa on ennestään sen verran, että uuden datan kerääminen ei ole tarpeellinen, eikä järkevää ajallisesti. Kvantitatiivinen tutkimusaineisto on peräisin suoraan toimeksiantajalta ja dataa on niin pitkältä aikaväliltä, että sen perusteella voidaan tehdä validi ja reliabeli tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimusaineisto on

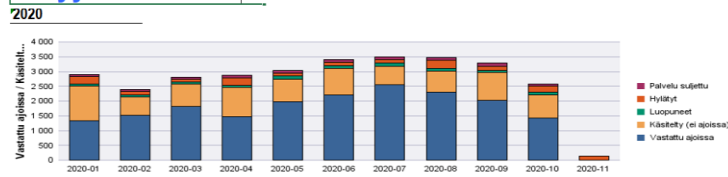
kerätty NPS lukujen osalta niin, että samalle asiakkaalle lähetetään NPS-kysely maksimissaan kahden viikon välein. NPS-kysely lähtee, joko sähköpostin muodossa tai SMS-viestinä. Esimerkiksi jos asiakas soittaa asiakaspalveluun, lähtee hänelle kysely SMS-viestinä asiointin jälkeen. Tämän jälkeen yritys ei lähetä NPS-kyselyä tälle samalle asiakkaalle, kun vasta kahden viikon päästä. Kvantitatiivisen aineiston puhelutilastojen osalta, jokainen sisään tuleva puhelu ja niihin liittyvä data on aineistoon sisällytetty. Tutkimusaineisto on peräisin yrityksen keräämistä raporteista, jotka ovat johdettuja uudesta kontaktinohjausjärjestelmästä ja myös aiemmasta, vanhasta soittojärjestelmästä. NPS-luvut ja niistä saatu data 2020 osalta ovat peräisin Bisnode palvelutarjoajan tekemistä raporteista, jolloin asiakkaille lähti NPS-kyselyt vain SMS-viestinä. Yritys on vaihtanut palveluntarjoajaa ja NPS luvut 2021 osalta ovat peräisin uudelta palveluntarjoajalta SurveyPalilta ja raportointi tapahtuu PowerBI-työkalua käyttäen. Uuden palveluntarjoajan myötä asiakkaat vastaavat NPS-kyselyihin joko sähköpostitse tai SMS-viestinä. Eli 2021 vuonna asiakas saa NPS-kyselyn siinä kanavassa, jossa hän olikin alun perin yhteydessä asiakaspalveluun. Tämän avulla yritys saa kattavammin mitattua asiakkaan kokemusta molemmissa asiointikanavissa. Samalla yrityksessä laajennettiin kyselyä hieman.

3.5 Tietojen analysointi ja tulokset

Tässä alaluvussa analysoidaan NPS- tulokset ja katsotaan myös puhelujen tilastot ja verrataan, miten nämä tilastot ovat kehittyneet uuden kontaktinohjausjärjestelmän myötä. Vertailukaudeksi on otettu 2020 tammi-maaliskuu, jolloin oli vielä vanha soittojärjestelmä käytössä ja 2021 tammikuu-maaliskuu uusi kontaktinohjausjärjestelmä. Kuten jo opinnäytetyön alussa kävi ilmi, kyseinen kontaktinohjausjärjestelmä otettiin käyttöön 2020 marraskuun alussa. Marraskuussa yrityksessä vielä käytiin läpi, toimiiko kontaktinohjausjärjestelmä halutulla tavalla ja soiteltiin testipuheluja asiakaspalvelussa. Marras- ja joulukuussa oli vielä asiakaspalveluosaston perehdytyksiä ja opettelua uuteen toimintaympäristöön. Tutkimustuloksiin ei haluta sisällyttää näitä testipuheluja, sillä niillä on vaikutus puhelujen vastausaikoihin ja ne vääristäisivät puhelutilastoja. Tämän takia vertailukausi on valittu tammi-maaliskuu vuosilta 2020 ja 2021. Dataa on riittävän pitkältä ajalta ja sen pohjalta pystyy tekemään tulkintoja ja johtopäätöksiä. Tarkistetaan ensimmäisenä puhelut ja analysoidaan niihin liittyvää dataa. Alla taulukko 3, joissa on vanhan call centerin puhelujen dataa 2020 vuodelta.

Taulukko 3. Jälleenmyyntitiimin ja Rakentajatiimin puhelut 2020 tammi-maaliskuu (Yrityksen Excel-tiedosto 2020)

Volyyymi 2 - kuukausi



| Kuukausi | Saapunut | | Valmis | | Käsitelty | | | | Luopuneet | | | | | | | | | | |
|----------|--------------|--------------|----------------------|------------------|--------------|------------|------------------------------|----------------------|--------------------|------------|----------------------|--------------|----------------------|----------------------|------------------|------------------------|-------------------|-------------------|------------|
| | Lukumäärä | Lukumäärä | Odotusaika (keskim.) | Odotusaika | Lukumäärä | % | Lukumäärä (Vastattu ajoissa) | % (Vastattu ajoissa) | Lukumäärä (Siirrä) | % (Siirrä) | Lukumäärä (Ylivuoto) | % (Ylivuoto) | Odotusaika (keskim.) | Odotusaika (maksimi) | Odotusaika | Käsittely (keskimäärä) | Maksimikäyttöaika | Käsitteilyaika | Lukumäärä |
| 2020-01 | 2896 | 2896 | 00:00:49 | 39:47:37 | 2500 | 91% | 1331 | 48% | 0 | 0% | 864 | 35% | 00:00:43 | 00:09:56 | 30:13:22 | 00:02:53 | 00:18:37 | 120:32:54 | 76 |
| 2020-02 | 2387 | 2387 | 00:00:27 | 17:57:07 | 2132 | 95% | 1521 | 67% | 0 | 0% | 541 | 25% | 00:00:22 | 00:13:03 | 13:32:33 | 00:02:44 | 00:27:51 | 97:16:14 | 64 |
| 2020-03 | 2801 | 2801 | 00:00:22 | 17:44:38 | 2582 | 97% | 1807 | 68% | 0 | 0% | 513 | 20% | 00:00:22 | 00:15:04 | 15:58:59 | 00:02:42 | 00:17:13 | 116:18:44 | 64 |
| 2020-04 | 2876 | 2876 | 00:00:43 | 34:35:25 | 2452 | 91% | 1462 | 54% | 0 | 0% | 461 | 19% | 00:00:35 | 00:17:56 | 24:02:37 | 00:02:43 | 00:22:22 | 111:14:46 | 72 |
| 2020-05 | 3026 | 3026 | 00:00:20 | 17:17:18 | 2744 | 96% | 1985 | 70% | 0 | 0% | 362 | 13% | 00:00:20 | 00:09:14 | 15:47:49 | 00:02:50 | 00:27:26 | 129:34:43 | 99 |
| 2020-06 | 3402 | 3402 | 00:00:25 | 24:00:22 | 3099 | 96% | 2209 | 68% | 0 | 0% | 456 | 15% | 00:00:23 | 00:16:22 | 20:19:08 | 00:02:45 | 00:18:49 | 142:05:22 | 85 |
| 2020-07 | 3503 | 3503 | 00:00:19 | 19:09:04 | 3182 | 97% | 2556 | 78% | 0 | 0% | 398 | 13% | 00:00:19 | 00:10:55 | 16:55:47 | 00:02:48 | 00:23:32 | 149:21:14 | 115 |
| 2020-08 | 3461 | 3461 | 00:00:33 | 32:04:49 | 3009 | 92% | 2302 | 70% | 0 | 0% | 441 | 15% | 00:00:26 | 00:15:13 | 22:26:02 | 00:02:46 | 00:21:55 | 139:17:21 | 89 |
| 2020-09 | 3286 | 3286 | 00:00:25 | 23:27:46 | 2955 | 95% | 2014 | 65% | 0 | 0% | 454 | 15% | 00:00:24 | 00:10:32 | 20:30:15 | 00:02:46 | 00:26:41 | 136:18:17 | 71 |
| 2020-10 | 2574 | 2574 | 00:00:35 | 25:35:32 | 2213 | 91% | 1435 | 59% | 0 | 0% | 336 | 15% | 00:00:25 | 00:12:36 | 15:45:50 | 00:02:46 | 00:15:09 | 102:19:51 | 83 |
| 2020-11 | 133 | 133 | 00:05:39 | 12:31:27 | 0 | | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 00:00:00 | 00:00:00 | 00:00:00 | 00:00:00 | 00:00:00 | 00:00:00 | 7 |
| | 30345 | 30345 | 00:00:31 | 264:11:05 | 26868 | 94% | 18622 | 65% | 0 | 0% | 4 826 | 18% | 00:00:26 | 00:17:56 | 195:32:22 | 00:02:46 | 00:27:51 | 1244:19:26 | 825 |

Yllä oleva taulukko esittää vuoden 2020 aikana tulleet puhelut ja niihin liittyvät tilastot liitetyen vanhaan soittojärjestelmään vuoden 2020 ajalta. Kiinnitetään huomiota vain ensimmäiseen kolmeen vaakariviin, sillä se on tammi-maaliskuu tarkasteluväli. Taulukossa dataa on kerätty vaan puheluista, jotka tulevat jälleenmyyntitiimille tai rakentajat-tiimille. Nämä asiakaspalvelussa olevat tiimit tekevät varsinaiset tilaukset, siksi nämä tiimit ovat relevantteimmat puhelujen dataa analysoitaessa. Puheluita asiakaspalveluun tammi-kuussa tuli 2896, helmikuussa 2387 ja maaliskuussa 2801 kappaletta. Keltaisella korostetussa ensimmäisessä pystysarakkeessa nähdään keskimääräistä odotusaikaa, joka oli tammikuussa 49 sekuntia, helmikuussa 27 sekuntia ja maaliskuussa 22 sekuntia. Parantamisen varaa on ”%vastattu ajoissa”-sarakkeen kohdalla, joka oli tammikuussa 48 %, helmikuussa 67 % ja maaliskuussa 68 %. Käytännössä tammikuussa alle puolet kaikista soitoista oli vastattu ajoissa, helmi ja maaliskuussa kuitenkin noin kaksi kolmasosaa puheluista. Nämä samat tiedot näkyvät myös yllä olevassa pylväsdiagrammissa. Tammikuun puheluista asiakkaille vastattiin 91 % kaikista sisään tulevista puheluista, helmikuussa 95 % ja maaliskuussa 97 %.

Seuraavaksi tarkastellaan uuden kontaktinohjausjärjestelmän puheluihin liittyvää dataa. Alla taulukko 4, jossa dataa 2021 tammi-maaliskuun puheluista jälleenmyyntitiimiin ja rakentajatiimiin.

Taulukko 4. Jälleenmyyntitiimin ja Rakentajatiimin puhelut 2021 tammi-maaliskuu (Yrityksen kontaktinohjausjärjestelmä 2021)

Customer: 42878 / Service Number: 42878 / Time Period: 01/01/2021 - 01/04/2021 / Generated: 12/04/2021 13:24:49 (GMT+02:00)

Details per queue

| Queue | Incoming calls | Total calls | No. of hung up | No. of hung up within 20 sec. | Call back requests | Timed out | Exiting queue | Answered (incl call-backs) | Answered call-backs | Answer rate (%) | Avg. time in queue for answered | Longest queue-time for answered | Avg. time in queue for hang up | Longest queue-time before hang up | Avg. speak time | Max. speak time | Answered within 10 sec. | Answered within 15 sec. | Answered within 20 sec. | Answered within 25 sec. | Answered within 30 sec. |
|--------------------|----------------|-------------|----------------|-------------------------------|--------------------|-----------|---------------|----------------------------|---------------------|-----------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 01/01/2021: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Jälleenmyynti | 1169 | 1169 | 35 | 25 | 0 | 0 | 0 | 1134 | 0 | 97% | 0:00:14 | 0:01:57 | 0:00:14 | 0:00:44 | 0:02:33 | 0:19:39 | 24% | 66% | 86% | 94% | 96% |
| Rakentajat | 1342 | 1343 | 50 | 28 | 0 | 0 | 0 | 1293 | 0 | 96% | 0:00:15 | 0:04:20 | 0:00:22 | 0:01:43 | 0:03:02 | 0:34:35 | 31% | 62% | 82% | 90% | 93% |
| Total | 2511 | 2512 | 85 | 53 | 0 | 0 | 0 | 2427 | 0 | 97% | 0:00:15 | 0:04:20 | 0:00:19 | 0:01:43 | 0:02:48 | 0:34:35 | 28% | 64% | 84% | 92% | 94% |
| 01/02/2021: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Jälleenmyynti | 1174 | 1174 | 34 | 21 | 0 | 0 | 0 | 1140 | 0 | 97% | 0:00:14 | 0:02:31 | 0:00:24 | 0:03:04 | 0:02:39 | 0:19:29 | 27% | 67% | 87% | 93% | 95% |
| Rakentajat | 1512 | 1514 | 52 | 27 | 0 | 0 | 0 | 1462 | 0 | 97% | 0:00:15 | 0:04:48 | 0:00:26 | 0:02:58 | 0:02:53 | 0:33:28 | 35% | 66% | 82% | 91% | 93% |
| Total | 2686 | 2688 | 86 | 48 | 0 | 0 | 0 | 2602 | 0 | 97% | 0:00:15 | 0:04:48 | 0:00:25 | 0:03:04 | 0:02:47 | 0:33:28 | 31% | 67% | 84% | 92% | 94% |
| 01/03/2021: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Jälleenmyynti | 1646 | 1646 | 55 | 26 | 0 | 0 | 0 | 1591 | 0 | 97% | 0:00:15 | 0:06:40 | 0:00:28 | 0:03:13 | 0:02:40 | 0:23:12 | 24% | 64% | 84% | 92% | 94% |
| Rakentajat | 1736 | 1737 | 49 | 24 | 0 | 0 | 0 | 1688 | 0 | 97% | 0:00:15 | 0:04:37 | 0:00:24 | 0:03:04 | 0:02:57 | 0:25:13 | 34% | 67% | 83% | 92% | 94% |
| Total | 3382 | 3383 | 104 | 50 | 0 | 0 | 0 | 3279 | 0 | 97% | 0:00:15 | 0:06:40 | 0:00:26 | 0:03:13 | 0:02:48 | 0:25:13 | 29% | 65% | 84% | 92% | 94% |
| Total | 8579 | 8583 | 275 | 151 | 0 | 0 | 0 | 8308 | 0 | 97% | 0:00:15 | 0:06:40 | 0:00:24 | 0:03:13 | 0:02:48 | 0:34:35 | 29% | 65% | 84% | 92% | 94% |

Kuten taulukosta nähdään, yritys on onnistunut parantamaan puhelujen tilastoja merkittävästi, otettuaan käyttöön uuden kontaktinohjausjärjestelmän. Asiakaspalveluun tulleiden puhelujen määrät ovat luettavissa kohdasta "Incoming calls"-pystysarakkeesta, kohdasta "Total". Kaiken kaikkiaan sisään tulevia puheluita tuli tammi-maaliskuussa 8579, joista tammikuun puhelujen määrät olivat kokonaisuudessaan 2511, helmikuussa 2686 ja maaliskuussa 3382. Kaikista puheluista vastausprosentti oli jokaisen kuukauden aikana välillä tammi-maaliskuu 97 %. Tämä tieto on luettavissa ensimmäisellä vihreällä korostetussa pystysarakkeessa vaakarivillä "Total". Viereisellä, seuraavalta vihreällä korostetusta pystysarakkeesta nähdään keskimääräisen jonotus- tai odotusajan pituutta (Avg. time in queue for answered), ennen kuin asiakkaalle on vastattu puhelimeen. Kaikista puheluista tammi-maaliskuussa, jokaisen kuukauden aikana, keskimääräinen odotusaika oli vaan 15 sekuntia, joka on merkittävä parannus vertailukauteen 2020 tammi-maaliskuuhun. Viimeisimpänä vihreällä korostetusta pystysarakkeesta "Answered within 20 seconds" voidaan lukea vielä prosentuaalisen määrän siitä, kuinka suuri osa puheluista on vastattu 20 sekunnin sisällä. Yrityksen tavoite tällä hetkellä on vastata tuleviin puheluihin 20 sekunnin sisällä. Tammikuun ja helmikuun puheluista vastattiin 20 sekunnin sisällä 84 % puheluista, molempien yksittäisten kuukausien kohdalla ja maaliskuussa 83 %. Viimeisimmät viisi pystysaraketta, joissa lukee "answered within... seconds", vaikkei niitä erikseen tarkastella sen kummemmin, on lukijan hyvä vilkaista ja ymmärtää ne luvut. Esimerkiksi viimeisellä pystysarakkeella näkyy tieto, kuinka suuri osa kaikista puheluista oli vastattu 30 sekunnin sisällä. Alla kootaan vielä nämä kaikki yllä mainitut datat taulukkoon 5, jotta lukijan on helpompi hahmottaa kokonais kuvaa ja muutosta asiakaspalvelun tasossa.

Taulukko 5. Vanhan soittojärjestelmän ja uuden kontaktinohjausjärjestelmän puhelutilastojen vertailu

| Tarkastelu- kuu- kausi/tarkas- telujakso | Tarkastettava tunnusluku | Vanha soitto- järjes- telmä (2020) | Uusi kontak- tinhjousjär- jestelmä (2021) | Ero |
|---|------------------------------------|--|--|----------|
| Tammikuu | puhelujen vastausprosentti | 91 % | 97 % | +6 % |
| | tavoiteajassa vastatut puhelut | 48 % | 84 % | +36 % |
| | keskimääräinen jonotusaika | 0:00:49 | 0:00:15 | -0:00:34 |
| | puheluiden määrä kokonaisuudessaan | 2896 | 2511 | -385 |
| helmikuu | puhelujen vastausprosentti | 95 % | 97 % | 2 % |
| | tavoiteajassa vastatut puhelut | 67 % | 84 % | 17 % |
| | keskimääräinen jonotusaika | 0:00:27 | 0:00:15 | -0:00:12 |
| | puheluiden määrä kokonaisuudessaan | 2387 | 2686 | +299 |
| maaliskuu | puhelujen vastausprosentti | 97 % | 97 % | - |
| | tavoiteajassa vastatut puhelut | 68 % | 84 % | +16 % |
| | keskimääräinen jonotusaika | 0:00:22 | 0:00:15 | -0:00:07 |
| | puheluiden määrä kokonaisuudessaan | 2801 | 3382 | +581 |

Taulukko on värikoodattu punaisella, keltaisella ja vihreällä. Vihreä tarkoittaa positiivista kehitystä tunnusluvun kohdalla aiempaan vertailukauteen, ja punainen symboloi lähtökoh-
taa, josta on parannettu. Keltaisella on merkitty sellaiset rivit ja solut, jossa kehitys on
neutraalia tai maltillista. Keltaisella on myös merkitty sellaiset sarakkeet, johon vaikuttavat
muutkin asiat kuin yrityksen kontaktinhjousjärjestelmä ja asiakaspalveluosaston tehok-
kuus. Tällaiset sarakkeet ovat esimerkiksi ”puhelujen määrä kokonaisuudessaan”. Omien
kokemuksieni mukaan juuri maaliskuun aikana ja sen jälkeen puheluja ja tilauksia tulee
enemmän. Tämä johtuu rakennusalan kausivaihtelusta ja kauden käynnistyttyä rakenne-
taan ja maalataan enemmän, kun siihen on paremmat sääolosuhteet.

Kuten taulukosta huomaa, 2021 tammikuun puhelutilastojen kehitys on ottanut ison loikan verrattuna vuoden 2020 tammikuuhun. Puhelujen vastausprosentti on noussut 91 prosentista 97 prosenttiin. Tavoiteajassa vastattujen prosenttiosuus kaikkien puhelujen määrästä on kehittynyt vuonna 2021 tammikuussa merkittävästi 36 prosenttiyksiköllä vuoteen 2020 verratessa, ollessa vuoden 2020 tammikuussa vaan 48 % ja 2021 vuoden tammikuussa 84 %. Keskimääräinen jonotusaika lyhentyi 2020 vuoden tammikuun 49 sekunnista 15 sekuntiin, vuonna 2021 tammikuussa. Sisään tulevien puhelujen määrä vuonna 2020 tammikuussa oli 2896 ja 2021 tammikuussa 2511. Puhelujen määrä tammikuussa 2021 oli vähentynyt 385:llä aiempaan 2020 vuoteen verratessa, joka on 13 % muutos.

Helmikuu 2021 puhelutilastoja verratessa 2020 helmikuuhun huomataan samansuuntaista kehitystä kuin tammikuussakin. Puhelujen vastausprosentti on noussut 95 prosentista 97 prosenttiin. Tavoiteajassa vastattujen prosenttiosuus kaikkien puhelujen määrästä on kehittynyt vuonna 2021 helmikuussa 17 prosenttiyksiköllä vuoteen 2020 verratessa, ollessa vuoden 2020 helmikuussa 67 % ja 2021 vuoden helmikuussa 84 %. Keskimääräinen jonotusaika lyhentyi 2020 vuoden helmikuun 27 sekunnista 15 sekuntiin, vuonna 2021 helmikuussa. Sisään tulevien puhelujen määrä vuoden 2020 helmikuussa oli 2387 ja 2021 helmikuussa 2511. Puhelujen määrä helmikuussa 2021 oli lisääntynyt 385:llä aiempaan 2020 vuoteen verratessa, joka on 12,5 % kasvu.

2021 helmikuun puhelutilastoja verratessa 2020 helmikuuhun huomataan samansuuntaista kehitystä. Puhelujen vastausprosentti on noussut 95 prosentista 97 prosenttiin. Tavoiteajassa vastattujen prosenttiosuus kaikkien puhelujen määrästä on kehittynyt vuonna 2021 helmikuussa 17 prosenttiyksiköllä vuoteen 2020 verratessa, ollessa vuoden 2020 helmikuussa 67 % ja 2021 vuoden helmikuussa 84 %. Keskimääräinen jonotusaika lyhentyi 2020 vuoden helmikuun 27 sekunnista 15 sekuntiin, vuonna 2021 helmikuussa. Sisään tulevien puhelujen määrä vuoden 2020 helmikuussa oli 2387 ja 2021 helmikuussa 2686. Puhelujen määrä helmikuussa 2021 oli lisääntynyt 299:llä aiempaan 2020 vuoteen verratessa, joka on 12,5 % prosentin kasvu.

2020 ja 2021 maaliskuun puhelutilastoja verratessa huomataan, että puhelujen vastausprosentti on molempien vuosien kuukausina pysynyt samana eli 97 %. Tavoiteajassa vastattujen prosenttiosuus kaikkien puhelujen määrästä on kehittynyt vuonna 2021 maaliskuussa 16 prosenttiyksiköllä vuoteen 2020 verratessa, ollessa vuoden 2020 maaliskuussa 68 % ja 2021 vuoden maaliskuussa 84 %. Keskimääräinen jonotusaika lyhentyi 2020 vuoden maaliskuun 22 sekunnista 15 sekuntiin, vuonna 2021 maaliskuussa. Sisään tulevien

puhelujen määrä vuoden 2020 maaliskuussa oli 2801 ja 2021 maaliskuussa 3382. Puhelujen määrä maaliskuussa 2021 oli lisääntynyt 581:llä aiempaan 2020 vuoteen verrattessa, joka on 20,7 prosentin kasvu puhelujen määrissä.

2020 tammi-maaliskuun aikana puheluja oli 8084 ja 2021 tammi-maaliskuussa 8579. Puheluja. Puhelujen määrä kasvoi 6 prosentilla. Kun otetaan keskiarvot edellisen taulukon tunnusluvuista tammi-maaliskuun väliltä, sekä vuoden 2020 puheluista ja 2021 maaliskuusta, niin huomataan, kuinka paljon kontaktinohjausjärjestelmä on tehostanut asiakaspalvelua ja nopeuttanut asiakkaiden asiointia. Näillä tekijöillä on suoranaista vaikutusta siten myös asiakaskokemukseen. Alla oleva taulukko 6 hahmottaa näiden tunnuslukujen kehitystä kokonaisuudessaan, sekä vuoden 2020 ja vuoden 2021 tammi-maaliskuun kaikkien puhelujen osalta.

Taulukko 6. 2020 ja 2021 tammi-maaliskuun tunnuslukujen keskiarvot

| Tarkastelu- kuukausi/tar- kastelujakso | Tarkasteltava tunnusluku | Vanha soit- tojärjes- telmä (2020) | Uusi kon- taktinoh- jausjär- jestelmä (2021) | Ero |
|--|---|---|--|----------|
| Tammikuu- maaliskuu | puhelujen vastausprosentti | 94 % | 97 % | +3 % |
| | tavoiteajassa vastatut puhelut | 61 % | 84 % | +23 % |
| | keskimääräinen jonotusaika | 0:00:33 | 0:00:15 | -0:00:18 |
| | puheluiden määrä kokonai- suudessaan | 8084 | 8579 | +495 |

Taulukossa 6 kaikki muut arvot ovat keskiarvoja, paitsi viimeisellä rivillä ”puheluiden määrä kokonaisuudessaan”- vaakarivi. Näiden keskiarvojen valossa voidaan todeta puhelujen vastausprosenttien nousseen hieman 94 prosentista 97:ään. Tavoiteajassa vastattujen puhelujen prosenttiosuus kaikista puheluista oli kehittynyt 23 prosenttiyksiköllä, kun 2021 vuoden tammi-maaliskuun tulokset verrataan 2020 vuoden tammi-maaliskuun tunnuslukuihin. Keskimääräisen jonotusajan pituus kaikista puheluista oli 2021 tammi-maaliskuussa alle puolet siitä, mitä se oli 2020 tammi-maaliskuussa. 2020 tammi-maaliskuun keskiarvo on 33 sekuntia ja 2021 tammi-maaliskuussa 15 sekuntia. Yrityksen tavoitteena on vastata asiakkaiden puheluihin 20 sekunnin sisällä ja tässä on onnistuttu 2021 huomattavasti paremmin. 2021 tammi-maaliskuun puheluiden määrä on 8579 ja 2020 tammi-

maaliskuun 8084. Puhelujen määrä on kasvanut 2021 vuoden tammi-maaliskuussa reilulla 6 prosentilla eli 495 puhelulla, verraten 2020 vuoden tammi-maaliskuuhun. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että asiakaspalvelu on tehostettu ja asiakaskokemus parannettu kontaktinohjausjärjestelmän avulla merkittävästi, vaikka puhelujen määrät ovatkin kasvaneet 2021 tammi-maaliskuussa verraten 2020 tammi-maaliskuuhun.

Kuten kappaleen 2 alaluvussa 2.5, kuvassa 2 todetaan, hyväksyttävä NPS-luku rakennusalalla on 45. Tämä antaa hyvää vertailukohtaa NPS-lukuja tulkittaessa kohdeyrityksessä. NPS-lukuja tulkittaessa on hyvä huomioida, että yrityksessä luvut kerätään niin, että samalle asiakkaalle NPS-kyselyä ei tule kuin maksimissaan kahden viikon välein. Tällä yritys pyrkii ehkäisemään sen, että samalle asiakkaalle ei tulisi jatkuvasti NPS kyselyä eli asiakas voi saada maksimissaan kuukauden aikana kaksi kyselyä.

Seuraavaksi tarkastellaan, miten yrityksen NPS-luku on kehittynyt ja verrataan 2020 tammi-maaliskuun ja 2021 tammi-maaliskuun dataa keskenään. NPS-lukujen kohdalla on huomioitava, että 2020 NPS-lukujen palveluntarjoaja Bisnode, lähetti NPS-kyselyjä vain SMS-viestinä, jonka takia otoskoko vuonna 2020 on jonkun verran pienempi kuin vuoden 2021. Vuonna 2021 yritys vaihtoi palveluntarjoajaa ja NPS-kyselyt toteutetaan samassa kanavassa kuin asiakas alun perin asioi yrityksen kanssa, kuten aiemmin tämä asia tulikin jo ilmi. Jotta saavutetaan mahdollisimman vertailukelpoinen aineisto, tarkastetaan nämä tammi-maaliskuun 2020 ja 2021 datat keskenään keskiarvojen kautta. NPS-luvut rajataan jälleenmyyntitiimiin ja rakentajat-tiimiin, samalla tavalla kuin puhelutilastojenkin kohdalla. Tämän takia alla olevissa taulukoissa 7–9., tuoteneuvonnan rivi on rajattu pois ja ”Yhteensä” rivin NPS arvot ovat manuaalisesti uudelleenlaskettuna kunkin yksittäisen kuukauden osalta (yrityksessä ei ollut sellaista dataa valmiina, jossa ei olisi ollut tätä tuoteneuvontaa otettu huomioon 2020 osalta), jotka esitetään myöhemmin vielä yhdessä taulukossa, kun verrataan vuodet 2020 ja 2021 keskenään. Manuaalisesti laskettujen arvojen osalta ne ovat pyöristettyinä yhden desimaalin tarkkuudella, jotka vaikuttavat jonkun verran lopullisiin arvoihin. 2020 NPS-luvuissa yrityksellä oli ainoastaan yksi kysymys NPS-kyselyssä: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit Asiakaspalveluamme ystäväillesi tai kollegoillesi?”. Kysymykseen vastataan asteikolla 0-10, jossa 0=erittäin epätodennäköisesti ja 10=erittäin todennäköisesti. Alla taulukot 7–9, joissa on 2020 NPS-kyselyjen dataa 2020 tammi-maaliskuulta.

Taulukko 7. Jälleenmyyntitiimin ja Rakentajatiimin 2020 tammikuun NPS (Bisnode, 2020)



Aikaväli: 1.1.2020 - 31.1.2020

Kyselyitä lähetetty 1156 kpl

Luontipäivä: 22.4.2021

Sivutettu PDF...

2. KUINKA TODENNÄKÖISESTI SUOSITTELISIT ASIAKASPALVELUAMME YSTÄVILLESI TAI KOLLEGOILLESISI?
(0=ERITTÄIN EPÄTODENNÄKÖISESTI, 10=ERITTÄIN TODENNÄKÖISESTI)

| Tiimi | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Palaut. | Ka | NPS |
|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|-------------|-------------|
| Rakentajat | | | | | | | | | | 3 (27%) | 8 (73%) | 11 | 9,73 | 100,0 |
| Jälleenmyyjät | | | | | | 1 (4%) | | | 2 (7%) | 14 (50%) | 11 (39%) | 28 | 9,18 | 85,7 |
| Tuoteneuvonta | | | | | | | | | | | | | | |
| Yhteensä | 0 (0%) | 0 (0%) | 0 (0%) | 0 (0%) | 0 (0%) | 1 (2,6%) | 0 (0%) | 0 (0%) | 2 (5,1%) | 17 (43,6%) | 19 (48,7%) | 39 | 9,33 | 89,7 |

Yllä olevan taulukon 7 viimeiseltä riviltä nähdään punaisella kehystettynä olennaisimmat asiat. Keskimääräisesti vastaaja vastasi asteikolla 9,33 NPS-kyselyyn ja kaiken kaikkiaan vastaajia oli 39 tammikuussa. NPS-luvuksi muodostui 89,7 tammikuun osalta. Jokaisen asteikon kohdalla näkyy myös vastaajien määrä kyseisellä asteikolla ja prosenttijakauma. Esimerkiksi asteikolla 10 vastasi tammikuussa 2020 19 vastaajaa, mikä on 48,7 % kaikkien vastaajien määrästä tammikuussa.

Taulukko 8. Jälleenmyyntitiimin ja Rakentajatiimin 2020 helmikuun NPS (Bisnode, 2020)



Aikaväli: 1.2.2020 - 29.2.2020

Kyselyitä lähetetty 1055 kpl

Luontipäivä: 22.4.2021

Sivutettu PDF...

2. KUINKA TODENNÄKÖISESTI SUOSITTELISIT ASIAKASPALVELUAMME YSTÄVILLESI TAI KOLLEGOILLESISI?
(0=ERITTÄIN EPÄTODENNÄKÖISESTI, 10=ERITTÄIN TODENNÄKÖISESTI)

| Tiimi | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Palaut. | Ka | NPS |
|-----------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|-----------|-------------|-----------|
| Jälleenmyyjät | | | | | | 1 (6%) | | | 2 (13%) | 7 (44%) | 6 (38%) | 16 | 9,00 | 75,0 |
| Tuoteneuvonta | | | | | | | | | | | | | | |
| Rakentajat | 1 (8%) | | | | | | | | 3 (23%) | 6 (46%) | 3 (23%) | 13 | 8,31 | 61,5 |
| Yhteensä | 1 (3,4%) | 0 (0%) | 0 (0%) | 0 (0%) | 0 (0%) | 1 (3,4%) | 0 (0%) | 0 (0%) | 5 (17,2%) | 13 (44,8%) | 9 (31%) | 29 | 8,69 | 69 |

Yllä olevan taulukon 8 viimeiseltä riviltä nähdään punaisella kehystettynä olennaisimmat asiat. Keskimääräisesti vastaaja vastasi asteikolla 8,69 NPS-kyselyyn ja kaiken kaikkiaan vastaajia oli 29 helmikuussa. NPS-luvuksi muodostui 69 helmikuun osalta. Jokaisen asteikon kohdalla näkyy myös vastaajien määrä kyseisellä asteikolla ja prosenttijakauma.

Taulukko 9. Jälleenmyyntitiimin ja Rakentajatiimin 2020 maaliskuun NPS (Bisnode, 2020)



Aikaväli: 1.3.2020 - 31.3.2020

Kyselyitä lähetetty 1147 kpl

Luontipäivä: 22.4.2021

Sivutettu PDF...

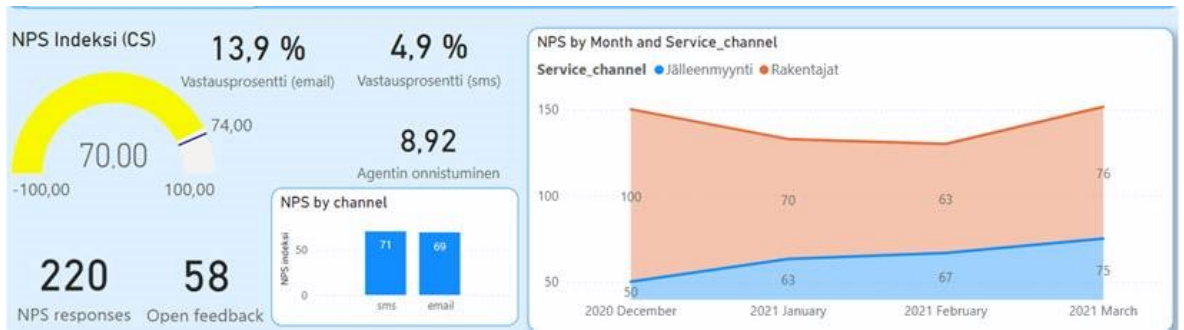
2. KUINKA TODENNÄKÖISESTI SUOSITTELISIT ASIAKASPALVELUAMME YSTÄVILLESII TAI KOLLEGOILLESII? (0=ERITTÄIN EPÄTODENNÄKÖISESTI, 10=ERITTÄIN TODENNÄKÖISESTI)

| Tiimi | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Palaut. | Ka | NPS |
|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|-------------|-------------|
| Tuoteneuvonta | | | | | | | | | | | | | | |
| Jälleenmyyjät | | | | | 1 (4%) | | | 1 (4%) | 1 (4%) | 6 (25%) | 15 (63%) | 24 | 9,29 | 83,3 |
| Rakentajat | | | | | 1 (5%) | 1 (5%) | 1 (5%) | 2 (11%) | 3 (16%) | 6 (32%) | 5 (26%) | 19 | 8,26 | 42,1 |
| Yhteensä | 0 (0%) | 0 (0%) | 0 (0%) | 0 (0%) | 2 (4,7%) | 1 (2,3%) | 1 (2,3%) | 3 (7%) | 4 (9,3%) | 12 (27,9%) | 20 (46,5%) | 43 | 8,84 | 65,1 |

Yllä olevan taulukon 9 viimeiseltä riviltä nähdään punaisella kehystettynä olennaisimmat asiat. Keskimääräisesti vastaaja vastasi asteikolla 8,84 NPS-kyselyyn ja kaiken kaikkiaan vastaajia oli 43 maaliskuussa. NPS-luvuksi muodostui 65,1 maaliskuun osalta. Jokaisen asteikon kohdalla näkyy myös vastaajien määrä kyseisellä asteikolla ja prosenttijakauma.

Laskettaessa yhteen kaikkien kuukausien vastaajien määrää ajalta tammi-maaliskuu 2020, saadaan otoskokoksi 111 vastausta. ”Yhteensä”-riviltä nähdään jokaisen asteikon pystysarakkeen kohdalla myös prosentuaalinen jakauma, kunkin yksittäisen kuukauden kohdalta, eli kuinka suuri prosentuaalinen osuus vastaajista on vastannut kyseisellä asteikolla yksittäisen kuukauden tarkasteluperiodilla. Esimerkiksi tammikuussa vastaajia oli yhteensä 39, ja 19 näistä vastaajista vastasi 10-asteikolla, joka on 48,7 % tammikuun vastaajista. NPS-arvoksi muodostui tammikuussa 89,7.

Kuten tammikuun kohdalla taulukossa 7 nähdäänkin, niin yksittäiset kuukaudet voivat näyttää liiankin optimistisilta NPS-lukujen valossa, jotka voivat johtua sattumasta tai pienestä otoskoosta. Tämän sattuman minimoimiseksi ja tutkimusaineiston luotettavuuden lisäämiseksi lasketaan myöhemmin kunkin yksittäisen kuukauden NPS vastauksien määrää yhteen koko tammi-maaliskuun 2020 tarkasteluperiodilta myöhemmin, Taulukossa 9. Näin saadaan laskettua koko 2020 tammi-maaliskuun jakson NPS. Ennen sitä, analysoidaan 2021 tammi-maaliskuun NPS-tilastoja, jota kuvio 3 esittää alla:

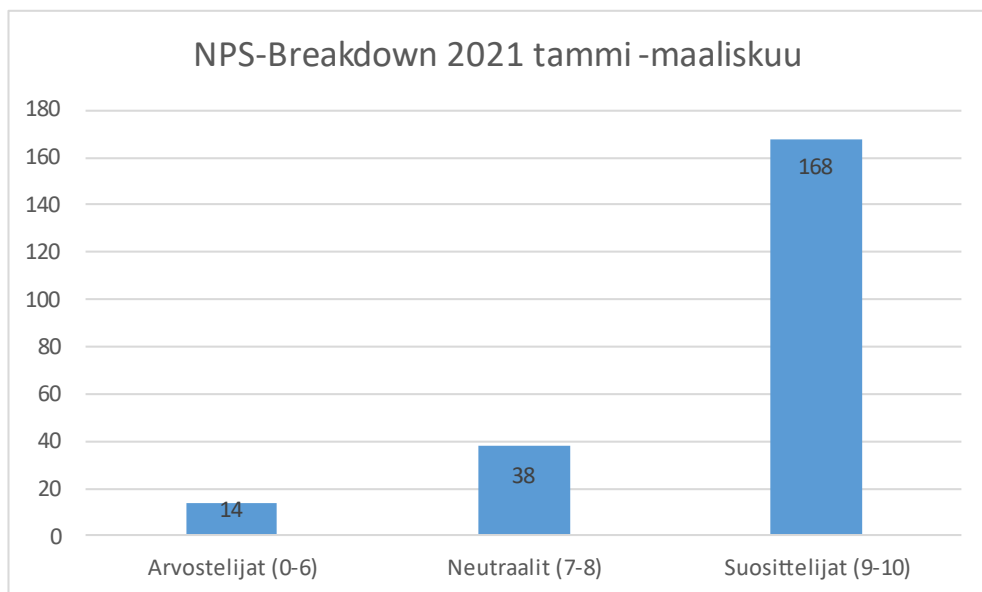


Kuvio 3. Jälleenmyyntitiimin ja Rakentajat-tiimin NPS-tilastot 2021 tammi-maaliskuu (SurveyPal 2021)

NPS-kyselyssä on tapahtunut muutoksia vuonna 2021, kuten jo aiemmin tämä mainittiinkin. Kysymyksiä on lisätty, jotta NPS-kyselystä saataisiin kokonaisvaltaisempi. NPS-kysely vuonna 2021 sisältää seuraavat kolme kohtaa, jotka ovat lueteltuna alla:

1. "Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä X asiakaspalvelua asiointisi perusteella?"
2. "Miten mielestäsi "Agentin nimi" onnistui sinun palvelemisessäsi?"
3. "Avoin palaute"

NPS-kyselyyn tuli vastauksia 2021 tammi–maaliskuun aikana 220 kappaletta. NPS-vastauksien jakauma jaetaan Suosittelijoihin (Promoter), Neutraaleihin (Passive) ja Arvostelijoihin (Detractor). Alla kuvio 4, joka hahmottaa vastaajien lukumäärää ja jaottelu näihin kategorioihin:



Kuvio 4. NPS-breakdown 2021 tammikuu-maaliskuu

Suosittelijat näkyvät yllä olevan kuvion oikealla puolella, neutraalit keskellä ja arvostelijat vasemmalla. Vastaajista yhteensä 168 ovat yrityksen suosittelijoita, 38 neutraaleja ja yrityksen arvostelijoita on yhteensä 14 vastaajista. Nyt kun on vastaajien jakauma tiedossa, niin voidaankin verrata 2020 tammi-maaliskuun ja 2021 tammi-maaliskuun NPS-luvut keskenään. Alla taulukko 10, joka vertaa NPS luvut 2020 ja 2021 tarkastelujaksoja keskenään:

Taulukko 10. NPS 2020 vs. NPS 2021

| Tarkastelupe-riodi(tammi-maaliskuu) | Otoskoko (n) | NPS-luku | Suosittelijoiden osuus kaikista vastaajista (kpl;%) | Neutraalien osuus kaikista vastaajista (kpl;%) | Arvostelijoiden osuus kaikista vastaajista (kpl;%) |
|-------------------------------------|--------------|----------|---|--|--|
| 2020 | 111 | 74,77 | 90;81,08 % | 14;12,61 % | 7;6,31 % |
| 2021 | 220 | 70 | 168;76,36 % | 38;17,27 % | 14;6,36 % |

NPS-luvut saadaan, kun vähennetään suosittelijoiden prosenttiosuudesta arvostelijoiden prosenttiosuus kunkin tarkasteluperiodin kohdalla erikseen. Suosittelijoiden ja arvostelijoiden prosenttiosuudet ovat korostettuna punaisella. NPS-luvuksi muodostuu 2020 tammi-maaliskuussa 74,77 ja 2021 tammi-maaliskuun ajalta 70. NPS-lukuja tulkittaessa on hyvä ottaa huomioon, että 2020 tammi-maaliskuun otoskoko oli puolet pienempi ja 2020 tammikuun NPS-luvut olivat aivan liian optimistiset, joka sitten vaikuttaa koko 2020 tammi-maaliskuun NPS:ään. 2021 NPS-luvuissa on merkittävästi enemmän vastaajia 2021 tammi-maaliskuussa kuin 2020 tammi-maaliskuussa ja NPS on erittäin hyvällä tasolla varsinkin, kun verrataan yritystä X muihin samalla toimialoilla toimiviin yrityksiin. Keskimääräisen hyväksytyt NPS-luvun ollessa 45 rakennusalalla yritys pääsee 70:een, joka on erinomainen NPS.

4 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen pohjalta syntyneet johtopäätökset ja mahdolliset kehitysehdotukset, jonka jälkeen arvioidaan opinnäytetyöprosessin onnistumista. Luvun lopussa arvioidaan omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä opinnäytetyöprosessin aikana.

4.1 Johtopäätökset

Jokainen yritys haluaa ylläpitää ja tarjota asiakkailleen mahdollisimman hyvää asiakaskokemusta. Varsinkin kun yrityksen liiketoiminta perustuu rakennusmateriaalien myyntiin ja asiakaspalveluun, joutuu yritys jatkuvasti etsimään uusia keinoja, joiden avulla asiakaspalvelu parantuisi. Työn teoriaosuudessa todettiin, että asiakaskokemukseen vaikuttavat lukuisat eri tekijät ja yksi tärkeimmistä onkin asiakaspalvelu. Jotta yrityksen on mahdollista ylittää erinomaiseen asiakaskokemukseen, on sen tuotettava erinomaista asiakaspalvelua.

Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa todettiin, kontaktinohjausjärjestelmä mahdollistaa paremman ja tehokkaamman asiakaspalvelun, johtuen sen älykkäistä ominaisuuksista. Työn empiriaosuudessa verrattiin vanhan soittojärjestelmän puhelutilastoja ja uuden kontaktinohjausjärjestelmän puhelutilastoja useamman taulukon avulla. Näiden taulukoiden ja tutkimusten valossa voitiin todeta, että puhelujen vastausajat ovat lyhentyneet merkittävästi, eli saatavuus on kehittynyt, ja asiakkaat saavat nopeampaa palvelua. Teoriaosuudessa käsiteltiin monta tekijää, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen ja lyhentyneet vastausajat viittaavat tehokkaampaan asiakaspalveluun ja täten lyhentyneillä vastausajoilla on asiakaskokemusta nostattava vaikutus. Asiakkaat saavat palvelua merkittävästi nopeammin, vaikka puhelumäärät ovat kasvaneet 2021 tammi-maaliskuussa verrattuna 2020 tammi-maaliskuuhun. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin myös erilaisia asiakaskokemuksen mittareita ja yksi niistä oli NPS, jonka todettiin olevan hyvä ja luotettava mittari, joka mittaa asiakkaan suositteluhalukkuutta. Teoriassa todettiin myös, että NPS-luvun hyvänä puolena on se, että sen avulla on helppoa ja luotettavaa verrata samalla toimialalla toimivia yrityksiä keskenään. Opinnäytetyön teoriaosuudessa todettiin, että keskimääräinen NPS rakennusalalla on 45. Työn empiriaosuudessa laskettiin toimeksiantajayrityksen 2020 tammi-maaliskuun ja myös 2021 tammi-maaliskuun NPS-luvut. NPS-luvut 2020 tammi-maaliskuussa oli 74,77 ja 2021 tammi-maaliskuussa 70, jotka ovat selkeästi yli keskimääräisen hyväksyttävän NPS-luvun. Vaikka 2021 tammi-maaliskuun NPS oli 70 ja 2020 tammi-maaliskuu 74,77, tästä on silti vaikeaa vetää mitään pitkälle menneitä johtopäätöksiä, johtuen huomattavasti pienemmästä otoskoosta 2020 osalta. NPS-luvut ovat kuitenkin selkeästi yli muilla samalla toimialalla toimiviin yrityksiin, mikä viittaa siihen, että yrityksen asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä yritykseen ja suosittelevat yrityksen palveluja

eteenpäin. Tutkimusten valossa voidaan todeta, että uusi kontaktinohjausjärjestelmä on tehostanut asiakaspalvelua. Kontaktinohjausjärjestelmän reititysten avulla yritys voi myös priorisoida tiettyjä kontakteja ja varmistaa että tavoiteajat täyttyvät.

Kontaktinohjausjärjestelmän avulla yritys voi monitoroida kontaktien sisältöä ja esimerkiksi tikettien siirtoja kollegalta toiselle, ja täten yritys pääsee kiinni koulutus- ja valmennustarpeisiin. Kun kaikki asiakkaan kontaktit ovat samassa järjestelmässä, yritys näkee kattavasti koko kontaktihistorian ja voi palvella asiakkaitaan kattavammin. Agentin ei tarvitse siirtyä järjestelmästä toiseen, mikä tehostaa tekemistä ja vaikuttaa positiivisesti asiakaspalvelun laatuun ja tehokkuuteen ja siten asiakaskokemukseen.

Kontaktinohjausjärjestelmään merkataan kontaktien jälkeen, mikä oli asiakkaan syy ottaa yritykseen yhteyttä ja yritys voi havaita, missä kohtaa prosessia olisi esimerkiksi paremman tiedottamisen tarve. Seuraamalla esimerkiksi tiettyjen tikettien käsittelyajat tiettyjen kontaktien selvittämisessä, yritys pääsee myös paremmin kiinni mahdollisiin prosessien kehitystarpeisiin.

Kaikki nämä asiat vaikuttavat asiakaskokemukseen, joka näkyy asiakkaan näkökulmasta saatavuudessa, tilausten läpimenoajassa, palvelun laadussa ja virheiden määrän vähentymisessä. Kaikki nämä asiat ovat mitattavissa yrityksessä palvelutasona NPS:ssä ja tilausten läpimenoajassa.

4.2 Kehitysehdotukset

Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä ovat asiat mainiosti, puhelutilastot ja NPS-tilastot hyvällä mallilla, enkä näe niissä kehittämistarpeita. Opinnäytetyön teoriaosuudessa on avattu kattavasti erilaisia ROI-mittareita alaluvussa 2.5. Nämä ROI-mittarit löytyvät opinnäytetyön Liitteet-osiosta liite 1. Yritys voisi sieltä ottaa jonkun sellaisen mittarin käyttöönsä, mikä heidän mielestään on relevantti ja hyvä mittari heidän liiketoimintaansa kannalta. Tämä voisi olla esimerkiksi keskimääräisen kaupan arvo euromääräisesti. Tämä voisi olla hyvä mittari siihen, laajeneeko liiketoiminta tietyllä hetkellä tai millainen tilanne on yrityksellä kullakin hetkellä. Rakennusala on hyvin sesonkikohtainen, jota tulisi ottaa huomioon, jos yritys ottaisi mittarin käyttöönsä.

Kohdeyrityksessä ohjelmistot ovat ajan tasalla, mutta kehittämisen varaa on paljon yrityksen ja niiden sidosryhmien välisessä kommunikaatiossa. Työn teoriaosuudessa käsiteltiin reklamaatioiden kustannusten merkitystä. Kokemuksieni mukaan, monet reklamaatiotapauksista ovat sellaisia, joita olisi voinut välttää paremmalla kommunikoinnilla. Reklamaatioiden selvittelyissä resurssit tuhlataan, varsinkin kun monissa tapauksissa nämä rekla-

maatiot ovat helposti vältettävissä. Tämän takia, lähtisin yritykselle suosittelemaan sähköisen lomakkeen käyttöönottoa tilausta jätettäessä. Lomakkeita voisi käyttää sekä kohdeyrityksen myyjät ja asiakkaat. Lomakkeelle merkattaisiin kaikki keskeisimmät tiedot tilauksesta. Nämä tiedot ovat hinnoittelu, työmaan osoite, projektinumero, purkutapa työmaalla, yhteyshenkilön puhelinnumero ja muut mahdolliset tiedot. Lomakkeen ansiosta tilaustentekoprosessi virtaviivaistuisi merkittävästi ja pystyttäisiin karsimaan suurimman osan virheistä.

Yritys on hiljattain ottanut käyttöönsä uuden sähköisen portaalin, jossa asiakkaat voivat itsenäisesti tilata tuotteita. Osa yrityksen asiakkaista tekevät rutiininomaisia tilauksia päivästä toiseen, jotka eivät vielä käytä tätä kyseistä portaalia. Yritys voisi saavuttaa syvemmällä yhteistyöllä näiden asiakkaiden kanssa sellaisen tilanteen, jossa suurempi osa tilauksista olisivat mahdollisimman pitkälle automatisoituja. Näin asiakaspalvelussa vapautuisi resursseja.

4.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Ennen koko opinnäytetyöprosessin aloittamista mietin jonkun aikaa, mikä olisi sopiva aihe opinnäytetyölleni. Pää löi hieman tyhjää, mutta jossain vaiheessa se idea sitten syntyikin muutaman viikon miettimisen jälkeen. Aloitin työsuhteeni nykyisen työnantajani kanssa 2020 helmikuussa ja saman vuoden marraskuussa siellä vaihtuikin asiakaspalvelussa asiat olennaisesti. Työnantajani oli ottanut uuden ohjelmiston, kontaktinohjausjärjestelmän käyttöönsä, ja ajattelin, että tätä voisi olla mielenkiintoista tutkia asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tämän idean synnyttyä kyselin yritykseltä, olisiko mahdollista tehdä tästä toimeksiantona opinnäytetyö. Työnantajaltani tuli vihreät valot, jonka jälkeen sitten käärittiin hihat ja itse opinnäytetyön tekeminen alkoikin.

Ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista, tein karkean aikataulusuunnitelman, jonka tarkoituksena oli hahmottaa itselleni realistinen tavoite opinnäytetyön valmistumiselle. Tämän aikataulusuunnitelman mukaan näin itselleni järkeväksi asettaa tavoitteeksi valmistumista ennen varsinaisen kesäloman alkua. Aikatauluni perustui siihen, että opinnäytetyötä työstäessä, tein samalla kolme kertaa viikossa töitä, eikä minulle mikään erityinen kiire ollut valmistua. En halunnut myöskään ottaa liikaa stressiä opinnäytetyön tekemiseen, joten noin puolen vuoden aikaikkuna oli mielestäni sopiva, olosuhteet huomioon ottaen. Keskiviikosta perjantaihin kävin töissä ja lauantaista tiistaihin tein noin neljä tuntia päivässä opinnäytetyötä. Taukoa pidin kerran, noin puolessavälissä, neljän tunnin periodin aikana. Opinnäytetyön aikana huomasin, että aiheeni saattoi muuttua, enkä itsekään ollut täysin varma opinnäytetyön alussa, että mistä pitäisi kirjoittaa ja mihin aiheen rajaukset kuuluisi vetää.

Asiakaskokemus kun on laaja käsite, ja asiakaskokemuksesta en löytänyt hirveästi selaista teoriaa, mikä olisi suoraan liittynyt rakennusalaan ja asiakaskokemukseen rakennusalalla. Asiakaskokemuksesta yleisesti löytyi paljon luotettavia suomenkielisiä kirjallisuudenlähteitä. Opinnäytetyön edetessä oli koko ajan selkeämpää, mitä asioita kannattaisi käsitellä seuraavaksi. Isoin haasteeni oli se, että rakennusala ja kokemuksesta rakennusalalla oli haastavaa löytää tietoa materiaalitoimittajan näkökulmasta. Rakennusala löytyi kirjoituksia, mutta ne liittyivät enemmänkin yleisesti rakennusurakoitsijoihin ja rakennusprosesseihin tai ne olivat rakennusurakoitsijoiden omia markkinointimateriaalia.

Koen, että opinnäytetyöni eteni aikataulusuunnitelman mukaisesti ja sain eteenpäin tasaisella tahdilla melko itsenäisesti. Silloin, kun olen ollut opinnäytetyön ohjaajaani yhteydessä tarvittaessa, koin saavani hyvin avustusta ja uusia näkökulmia siihen, miten voisi opinnäytetyötä jatkaa eteenpäin. Opinnäytetyön ohjauksesta oli paljon apua, varsinkin ennen opinnäytetyön aloittamista ja myös silloin, kun ideat loppuivat kesken. Opinnäytetyön ohjaajani työpaikalla avusti myös minua Microsoft Teamsin välityksellä aina tarvittaessa. Opinnäytetyön ohjaajani lisäksi työpaikalla auttoivat myös muut ihmiset, jotka ovat asiantuntijoita tässä aihepiirissä. Mielestäni opinnäytetyön vaikein osuus oli aiheen rajaaminen ja opinnäytetyön aloittaminen. Teoriaa oli mielestäni todella haastavaa linkata yhteen rakennusalan kanssa, mutta tein parhaani ja mielestäni onnistuin siinä. Rakennusala on paljon asioita, joiden avulla voidaan vaikuttaa asiakaskokemukseen. Asiakokemusta oli vaikea rajata vain itse kontaktinohjausjärjestelmään ilman, että siihen ottaa muutkin asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät huomioon Koen, että empiirisen osan tekeminen oli itselleni merkittävästi helpompaa kuin teoriaosuus. Tämä johtuu siitä, että opinnäytetyön teoriaosuuden edetessä aloin näkemään ja visualisoimaan, miten voisin linkittää teoriaosuuden, omat mielipiteeni ja toimeksiantajalta saadun datan empiriaosuuteen.

4.4 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyön ansiosta perehdyin asiakaskokemukseen syvällisemmin ja ymmärrän, miten sitä voi kehittää. Myös erilaiset asiakaskokemuksen mittarit ovat minulle tulleet tutuiksi opinnäytetyön aikana. Ymmärrän millaisia erilaisia asiakaskokemuksen mittareita kannattaa asettaa, ja miten asiakaspalvelulla on merkittävä rooli asiakaskokemusta kehittäessä. Opinnäytetyön avulla olen perehtynyt kontaktinohjausjärjestelmään enemmän, ja ymmärrän, mitä hyötyjä se tarjoaa asiakaspalvelun tehostamiseksi ja siten asiakaskokemuksen parantamiseksi. Kaikki nämä opinnäytetyössä esille tulleet asiat antavat minulle valmiudet työelämään, jos päätän työskennellä asiakaskokemuksen parissa tai asiakaspalvelun parissa tulevaisuudessa.

Lähteet

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

Bisnode 2020. Tietosuojattu. 10.04.2021

Dorell, A. & Woerner, S., 2018 NPS & CX Benchmarks Report. Luettavissa: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/421919/ebooks/2018%20Customer-Gauge%20NPS%20%26%20CX%20Benchmarks%20Report.pdf?utm_medium=email&_hsmi=63836196&_hsenc=p2ANqtz--iu_giF7OdOlszszGqtC8Ws_F5HY-udm9c14jS1Vq2C8w4DCImV8Oygji-oGUj9YGP4fsMkBeOz3k6ck7xuvOzag-Qcl4w&utm_content=63836196&utm_source=hs_automation Luettu: 10.04.2021

Ekström, P., Hakala, J., Korsström, F., Loikkanen, J., Lumijärvi, O., Manni, J., Markkanen, T., Monni, K., Pallasaho, J., Rätty, H., Tiensuu, L. & Vilen, T. 2007. Huipulla: miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan? Helsinki: WSOYpro

Gavin, R., Harrison, L., Plotkin, C., Spillecke, D., Stanley, J. 2020. The B2B digital inflection point: How sales have changed during COVID-19. McKinsey & Company. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-b2b-digital-inflection-point-how-sales-have-changed-during-covid-19> Luettu: 09.01.2021

Hyttinen, J. 2014. Mistä syntyy menestyvä asiakaspalvelu? Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto ry, ASML Luettavissa: <https://www.asml.fi/blogi/mista-syntyy-menestyva-asiakaspalvelu/> Luettu: 22.03.2021

International Organization for Standardization, s.a. Luettavissa: <https://www.iso.org/home.html> Luettu: 19.01.2021

Junnonen, J. & Kankainen, J. s.a. Rakennusalan muutostrendit Suomessa, Rakennustieto, Luettavissa: <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK070701.pdf> Luettu: 22.02.2021

Jyväskylän ammattikorkeakoulu, s.a. Opinnäytetyön ohjaajan käsikirja, Luettavissa: <https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/kirjallisuuskatsaukset/> Luettu: 04.01.2021

Korkiakoski, K. & Ylikoski, T. 2011. Suosittelun johtaminen ja Net Promoter Score-analyysistä toimenpiteisiin. Asiakkuusmarkkinointiliitto. Luettavissa: <https://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelun-johtaminen-ja-Net-Promoter-Score.pdf> Luettu: 08.02.2021

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016 B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohtajan opas myyntiin ja markkinointiin. Kauppakamari [2016] Luettavissa: [https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/b2b-markkinoinnin-ja-myyntin-pelikirja#kohta:2\(\(20\)Sis\(\(e4\)inen\(\(20\)pelii\(:2.3\(\(20\)Sis\(\(e4\)lt\(\(f6\)kulttuuri\(\(20\) Luettu: 06.01.2021](https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/b2b-markkinoinnin-ja-myyntin-pelikirja#kohta:2((20)Sis((e4)inen((20)pelii(:2.3((20)Sis((e4)lt((f6)kulttuuri((20)

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Teknologiainfo Teknova. Espoo

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

Maechler, N. Oostrum, M., Sahni, S. 2016. Improving the business-to-business customer experience. McKinsey & Company. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/improving-the-business-to-business-customer-experience> Luettu: 09.01.2021

Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review, Luettavissa: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35132402/FINAL_HBR_Understanding_Customer_Experience.pdf?1413332186=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUnderstanding_Customer_Experience.pdf&Expires=1609760252&Signature=WQvC8~kfntsX-RNmQV6aiiOU88Ad-WEaQ8BXV8WFRTeKs7spzEbmGhbu0IX0~iWZSEB2ktSPP7GlnZRvgiJ96NIhz49zXj~EL-FIPTd7PJeHcY5WRbbtjIDeOzUuzbnOnBGzSbQIEpq-x1vIm3zGYdDnQg2jEsJqPmpaw5jRmVbobsTZJ5vkfefHIR1a9cQFEMigrsWc0vfPEr-rj2Hit4d3UTcCW1pOzYewvzf0e48hnQxxJreRTicM6GOUEx92OcQOU3DNLN-qOvh8Jkl7ruPzRBOEVg144tlp9MK3y2aV-XyC70Muj~rSA0H~Y-zZZ-FyEFpi~sjsK8mYGN4FbkJuKw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA Luettu: 04.01.2021

Morgan, B. 16.07.2020. B2B wakes up to the benefits of customer experience. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/07/16/b2b-wakes-up-to-the-benefits-of-customer-experience/?sh=64331ed0be7c> Luettu: 09.01.2021

SurveyPal. 2021. Tietosuojattu. Luettu: 01.04.2021

Yrityksen Excel-tiedosto. 2020. Tietosuojattu. Luettu: 10.04.2021

Yrityksen kontaktinohjausjärjestelmä. 2021. Tietosuojattu. Luettu: 20.04.2021

Liitteet

Liite 1. ROI-mittarit asiakaskokemuksen johtamisen tueksi (Korteso & Löytänä 2011, 205–207.)

| Mittari | Asiakaskokemuksen parantamisen tarkoitus |
|---|--|
| Keskimääräisen kaupan arvo euromääräisesti | Keskimääräisen kaupan arvon kasvattaminen euromääräisesti |
| Poistuneiden asiakkaiden määrä ja euromääräinen arvo | Pienentää poistuvien asiakkaiden määrää ja arvoa. Joissakin poikkeustapauksissa voidaan hyväksyä poistuneiden asiakkaiden määrän kasvua, jos se on liiketoimintasuunnitelman mukaista. Yritys haluaa esimerkiksi keskittyä kaikkien kannattavimpiin asiakkaisiin |
| Asiakasmäärä kappaleina | Asiakkaiden määrän kasvattaminen, joillakin yrityksillä optimaalinen asiakasmäärä. |
| Uusintaostoprosentti: mittaa sitä, kuinka monta prosenttia asiakkaista ostaa uudelleen tietyn aikajakson sisällä | Kasvattaa uusintaostoja tekevien asiakkaiden määrää ja samalla sitouttaa asiakkaita enemmän. |
| Euromääräisesti ja prosenttimääräisesti mitatun lisämyynnin kasvu: mittaa oheistuotteiden ja oheispalvelujen myynnin kasvua | Lisämyynnin määrän kasvattaminen |
| Toteutuneen ja tavoitehinnan välillä oleva vaikutus: mittaa alennuksien määrää | Alennusten tarpeen vähentäminen, jonka avulla toteutuvat hinnat nousevat |
| Prospektit, jotka harkitsevat ostamista | Prospektien määrän kasvattaminen |
| Ostoprosessin keskeyttäneiden lukumäärä | Ostoprosessin keskeyttäneiden lukumäärän pienentäminen |
| Myynnin onnistumisprosentti: mittaa sitä, kuinka useasta myyntimahdollisuudesta saadaan klousattua kauppa | Onnistumisprosentin nostaminen |

| | |
|--|--|
| Osuus asiakkaan kokonaiskulutuksesta: mittaa, kuinka suuri osa asiakkaan kokonaiskulutuksesta kohdistuu yritykseen | Asiakkaan kokonaiskulutuksen osuuden nostaminen |
| Asiakaskohtainen kannattavuus= asiakkuuden hoidosta aiheutuneet kustannukset vs. asiakkuuden tuotto | Asiakaskohtaisen kannattavuuden kasvattaminen |
| Takaisinvoitettujen asiakkaiden määrä kappaleissa ja euromääräisesti: kertoo sitä, kuinka monta asiakassuhteen päättämistä tai sitä harkinnutta asiakasta yritys on onnistunut voittamaan takaisin ja mikä näiden asiakkaiden arvo on euroissa | Takaisinvoitettujen asiakkaiden määrän kasvattaminen |
| Tuotekohtainen kannattavuus: yksittäisen tuotteen kehitys- ja ylläpitokustannukset verrattuna tuotteen tuottoon | Tuotekohtaisen kannattavuuden kasvattaminen |
| Euromääräisen ja prosenttimääräisen ristiinmyynnin kasvu | Ristiinmyynnin kasvattaminen |
| Markkinoinnin kustannukset per liidi | Yhden liidin hankkimisen kustannusten pienentäminen |
| Uusasiakashankinnan hinta/asiakas: mittaa uusasiakkaiden hankinnan kustannukset vs. saatuihin asiakkaisiin | Uusasiakashankinnan kustannusten pienentäminen |
| Asiakkaat, jotka ovat yrityksen suosittelijoita | Suosittelijoiden määrän kasvattaminen |

