



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Mira Pelli

Asiakaskokemuksen parantaminen NPS:n avulla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2022

Tekijä(t) Otsikko	Mira Pelli Asiakaskokemuksen parantaminen NPS:n avulla
Sivumäärä Aika	32 sivua + 1 liite Toukokuu 2022
Tutkinto	Tradenomi (YAMK)
Tutkinto-ohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Ohjaaja(t)	Pia Hellman, Lehtori
<p>Opinnäytetyön aiheena oli tutkia Yritys X:n asiakkaiden asiakaskokemusta tekemällä seurantajakson alussa sekä lopussa asiakkaille suunnattu NPS-mittaus. Yritys X on alansa suurimpiin kuuluva kaupan alan toimittaja, jolla on henkilöstöä noin 110 henkilöä. Yrityksen pääkonttori sijaitsee pääkaupunkiseudulla ja sillä on kymmenen aluetoimistoa sekä kolme myymälää. Osana yrityksen ydintoimenkuvaa on tunnistaa asiakkaiden tarpeet sekä vastata niihin innovatiivisilla ratkaisuilla, jotta odotukset voidaan täyttää. Tavoite on olla haluttu yhteistyökumppani.</p> <p>Työssä mitattiin elokuusta 2020 tammikuuhun 2021 kuuden kuukauden ajanjaksolla NPS-tuloksia, tuotteiden toimitusvarmuutta, palveluastetta sekä reklamaatioiden määrää. Tutkimus tehtiin määrällisenä tutkimuksena ja havainnoiteja mittareista kerättiin kuukausitasolla asiakaskohtaisesti.</p> <p>NPS-kyselyn yksinkertaisuus perustuu sen yhteen kysymykseen suositteluhalukkuudesta, sekä selkeästä arvioinnista asteikolla 0–10. Se soveltuu erityisesti jo olemassa olevien asiakkuuksien tarkasteluun sekä luo vertailukohtaa, kun kysely suoritetaan säännöllisesti.</p> <p>Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että saadut NPS-tulokset paranivat tutkimusjakson aikana. Suurin vaikutus siihen oli todettavissa asiakkaan hyvästä palveluasteesta, jolloin varmistettiin tuotteiden saatavuus tilauksissa. Myös aktiivisella asiakastyöllä sekä asiakaskohtaisella ratkaisuehdotusten räätälöinnillä nähtiin olevan positiivista vaikutusta.</p> <p>Työn tuloksia voidaan hyödyntää jatkotutkimuksen pohjana sekä vertailupisteenä Yritys X:ssä. Tässä työssä oli alusta asti ymmärretty, että asiakaskokemuksen prosessi on jatkuva, eikä yhden tehdyt muutokset voi kantaa vuosia eteenpäin ilman uudelleen tarkastelua.</p>	
Avainsanat	Asiakaskokemus, Net Promoter Score (NPS)

Author Title	Mira Pelli Improving Customer Experience with NPS
Number of Pages Date	32 pages + 1 appendix May 2022
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Business Development
Instructor	Pia Hellman, Senior Lecturer
<p>The topic of this thesis was to study the customer experience of Company X's customers. Company X is one of the largest retail suppliers in its field with about 110 employees. The company is headquartered in the Helsinki region and has ten regional offices and three stores. Part of the company's core business is to identify the expected needs of the customer and respond to them with innovative solutions in order to satisfy them. The goal of the company is to be a desired partner for its customers.</p> <p>The customer experience of Company X's customers was studied by conducting an NPS survey at the beginning and at the end of the follow-up period. In the six-month period from August 2020 to January 2021, the thesis measured the NPS results, product security of supply, service level, and the number of complaints. The NPS survey was conducted as a quantitative survey, and monitoring of the indicators was done and analyzed monthly on a customer-by-customer basis. The simplicity of the NPS survey is based on one question about willingness to recommend and clear evaluation on a scale of 0–10. It is particularly suitable for examining existing customer relationships and creates a benchmark when the survey is conducted on a regular basis.</p> <p>Based on the results, it can be concluded that the NPS results collected in the course of the study improved during the research period. The biggest impact on results was the good service level, when the products availability in orders was ensured. Active work with customers and customer-specific solution proposals were also seen to have a positive effect on the NPS results.</p> <p>The results of the thesis can be used as a basis for further research and as a reference point in Company X. During this thesis, it was clear from the beginning that customer experience process is evolving. Simply relying on a one simple change in the process will not be sustainable in the future. Regular examination and alternation of the process is required to ensure customers to have a great experience.</p>	
Keywords	Customer experience, Net Promoter Score (NPS)

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeyrityksen esittely	2
1.2	Tutkimusmenetelmät ja -prosessi	3
1.3	Tutkimusongelma ja sen rajaus	4
1.4	Tutkimusongelmaa mittaavat mittarit	5
2	Asiakaskokemus ja NPS	6
3	Nykytilan kartoitus	15
3.1	Prosessikuvaus	15
3.2	Lähtötilanteen NPS-kysely	16
4	Kehityskohteet, tavoitteet ja keinot	17
4.1	Tuotteiden toimitusvarmuus	17
4.2	Palveluaste	18
4.3	Reklamaatioiden määrä	19
5	Tavoitteiden seuranta	21
6	Tulokset	22
7	Päätäntö	28
7.1	Tuloksien yhteneväisyys ja sovellettavuus	29
7.2	Jatkotutkimus	30
	Lähteet	32
	Liitteet	
	Liite 1. NPS-kyselyn pohja	

1 Johdanto

Asiakaskokemus ja sen johtaminen ovat suhteellisen uusia käsitteitä, että niistä syntyy helposti mielikuva vain asiakaspalvelun kehittämistoimista. Asiakaspalvelulla sekä myynnillä on yrityksessä eniten yksittäisiä kohtaamisia asiakkaiden kanssa. Kuitenkin muilla toiminnoilla on vahva vaikutus siihen, voidaanko tuottaa odotukset ylittäviä kokemuksia. Asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisvaltainen ajattelutapa, jossa tulee huomioida kaikki yrityksen osa-alueet ja sillä on mahdollista maksimoida asiakkaille tuotettu arvo luomalla merkityksellisiä kokemuksia asiakkaille. Jokaisen työntekijän tulisi myös oivaltaa asiakaskokemuksen merkitys, koska kaikkien palkka maksetaan asiakkaalta tulevalla rahalla. (Löytänä & Korteso 2011).

Asiakaskokemus-hakusanalla löytyy Theseuksesta 23.4.2022 tehdyssä haussa 6783 opinnäytetyötä, joista 1803 kappaletta on tehty ylemmän ammattikorkeakoulun työnä. Aihe on siis kiinnostava, mutta myös tärkeä osa liiketoiminnan kehityskohteita.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää asiakaskokemusta ja tutkia asiakkuuksia mitta-reiden avulla. Mitattavia aiheita ovat NPS-mittaus, tuotteiden toimitusvarmuus, palvelu-aste, sekä reklamaatioiden määrä. Tarkoituksena on selvittää onko toiminnan aktiivisel-la seuraamisella ja tehtävillä muutoksilla nähtävissä parannusta mitattuihin arvoihin tutkimusjakson aikana ja mitkä tukisivat parhaiten yrityksen asiakaskokemuksen paran-tamista. Teoreettinen pohja on luotu tutkimalla asiakaskokemusta sekä NPS-mittausta, jota käytettiin tutkimuksessa alku- ja loppumittaukseen.

Tutkimuksen aiheen idea on lähtöisin Yritys X:n johtoryhmältä, koska tavoitteena oli selvittää pienellä asiakasryhmällä mitattavien aiheiden kehittämistä suhteessa asiak-kaan antamaan NPS arvoon: nähdäänkö asioiden aktiivisella tarkastelulla parannusta asiakkaan suositteluhaluudessa. Opinnäytetyön tutkimuksen aikaan Yritys X:n stra-tegia asiakaskokemuksen parantamiseksi oli vielä kesken. Oma työni Yritys X:ssä liit-tyy vahvasti asiakkuuksien tutkimiseen ja kehittämisehdotuksien tekemiseen. On mie-lenkiintoista päästä kehittämään myös omaa osaamista tämän työn parissa sekä laa-jentaa näkökulmaa NPS-kyselyn sekä mitattavien asioiden avulla.

Kehitettäväksi osa-alueeksi on valittu Yritys X:n asiakaskokemuksen parantaminen sekä asiakaskannattavuuden kehittäminen. Tavoitteena on löytää erilaisia keinoja sekä lähestymistapoja toimintatavoille, ja yritykselle tämän prosessin onnistuminen on näh-tävissä suoraan viivan alle jäävällä paremmalla tuloksella sekä positiivisesti onnistu-

neilla asiakaskokemuksilla yrityksen toiminnasta. Yleisesti päätavoite, minkä takia prosesseja ja suunnitelmia tutkitaan ja tehdään, on asiakaskokemuksen kautta tuottojen lisääminen ja tämän vaikutus tulisikin näkyä lopuksi tuloslaskelman viimeiseltä riviltä (Löytänä & Korteso 2011).

1.1 Kohdeyrityksen esittely

Yritys X on alansa suurimpiin kuuluva kaupan alan toimittaja, jolla henkilöstöä on noin 110 henkilöä. Yrityksen pääkonttori sijaitsee pääkaupunkiseudulla ja sillä on kymmenen aluetoimistoa sekä kolme myymälää. Yrityksellä on myös oma automatisoitu logistiikkakeskus pääkaupunkiseudun alueella. Liikevaihdoltaan Yritys X on noin 56 miljoonaa euroa ja se palvelee sekä yksityistä että julkista sektoria.

Asiakassuhteiden kehittämistä Yritys X tekee aktiivisesti ja tarjoaa mahdollisimman laajaa tuotevalikoimaa, jotta keskittäminen on asiakkaalle mahdollisimman vaivatonta ja auttaen täten asiakasta säästämään prosessikuluissa. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen sekä huomioiminen on osa ydintoimenkuvaa, joihin pyritään vastaamaan innovatiivisilla ratkaisuilla sekä täyttämällä odotukset. Tavoite kaikissa toimissa on tehdä ne laadukkaasti kerralla oikein sekä olla halutuin yhteistyökumppani.

Tutkimuksen työryhmään Yritys X:stä kuului myynninjohto, sopimusvastaavat, asiakaspalvelu ja logistiikan edustaja, ja kaikkia näitä osastoja tuki yrityksen kontrolleri. Työryhmän tehtävänä oli määritellä halutut rajat, mitä asiakkuuksia voidaan projektissa tutkia, jonka avulla luodaan pohja työn jatkuvuudelle, jotta sitä on helppo ja yksinkertaista jatkojalostaa myös tulevaisuudessa. Työryhmä pohti seuraavia kysymyksiä:

- Missä asiakkuuksissa on kehityskohteita, joihin voidaan tehdä parannuksia projektin ajanjakson aikana?
- Keitä yrityksen työntekijöitä ja osastoja tarvitaan parannuksien toteuttamiseen ja seurantaan?
- Millä toimenpiteillä palveluastetta ja toimitusvarmuutta saadaan parannettua?

Tutkittavana kohteena on Yritys X:n asiakastietokannasta valitut 28 asiakasta eri kokoluokista, joiden vuosivolyymit jakautuvat 20 000 € ja 4 000 000 € välille. Mukana on siis hyvin erikokoisia yrityksiä ja tämä antaa mahdollisuuden monen eri kokoisien asia-

kassuhteen kehittämiseksi. Kaikki asiakkuudet olivat olleet olemassa ennen projektin aloittamista vähintään kuuden kuukauden ajan. Tutkimuksen ajankohta ajoittui kuuden kuukauden ajanjaksolle elokuusta 2020 tammikuuhun 2021.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja -prosessi

Opinnäytetyön tutkimuksen päämittarina on käytetty NPS-mittausta sekä sen muutosta alkutilanteesta seurantajakson loppuun. Tutkimus suoritetaan sähkökoisesti lähetettävän NPS-kyselyn avulla, sekä tarkastelemalla Yritys X:n järjestelmistä saatavia tietoja ja niiden muutosta. Saatuja tuloksia analysoidaan Exceliä apuna käyttäen. Koska tutkimus kohdistuu yhden yrityksen asiakkuuksiin, ei siitä saatuja tuloksia voida yleistää muihin.

NPS-kyselyn käyttö on levinnyt koko maailmaan ja siitä on tullut yksi hallitsevista asiakasmenestyskehyksistä. Fortune 1000-listalta, joka sisältää 1000 Amerikan isointa yritystä liikevaihdolla mitattuna, jopa kaksi kolmasosaa käyttää NPS-kyselyä. Mittarin yksinkertaisuus perustuu siihen, että se kertoo kuinka johdonmukaisesti yritys muuttaa asiakkaita sen puolestapuhujiksi seuraamalla kolmea eri segmenttiä annettujen arvosanojen mukaisesti: suosittelijat, neutraalit ja arvostelijat. Suosittelijat ovat tyytyväisiä asiakkaita, jotka suosittelevat yritystä myös muille. Neutraalit kokevat saavansa sen mistä ovat maksaneet, mutta eivät yhtään enempää. Arvostelijat ovat pettyneitä kokeukseensa. Kun asiakkaista on pidetty hyvää huolta, he myös palaavat käyttämään yrityksen palveluita mielellään. (Burns, Darnell & Reichheld 2021.) Tässä opinnäytetyössä NPS-kyselyä ja sen mittaamista käydään enemmän läpi kappaleessa kaksi.

Opinnäytetyön tutkimuksen seuranta ajoittui elokuusta 2020 tammikuuhun 2021 kuuden kuukauden ajanjaksolle. Tarkastelun alla oli 28 valittua asiakasyritystä, joiden valitut yhteyshenkilöt saivat täytettäväkseen NPS-kyselyn tutkimusjakson alussa sekä lopussa. Samaan aikaan Yritys X:n tutkimukseen valituista asiakkuuksista vastaavat sopimusvastaavat vastasivat myös NPS-kyselyyn. Sopimusvastaavien tuli arvioida miten he ovat hoitaneet asiakkuutta ja kokevat onnistuneensa asiassa. Asiakas puolestaan antoi suositteluarvosanansa yrityksestä. Kyselyn avulla oli mahdollista selvittää lähtötilanne asiakkuuksista. Kaikki kerätty data jaoteltiin liikennevalomallin mukaisesti vihreä (hyvä), keltainen (neutraali) ja punainen (kehitettävä) kategorioittain siitä saatujen arvojen mukaan. Tänä aikana seurattiin myös tuotteiden toimitusvarmuuden, palveluasteen

sekä reklamaatioiden määrän muutoksia. Nämä tiedot olivat saatavilla yrityksen omasta datasta koko seurannan ajan.

Projektityöryhmä piti säännöllisiä palavereita tutkimuksen ajan, jotta voitiin varmistaa tehtyjen toimenpiteiden onnistuminen tai uudelleen suuntaaminen. Asiakkuuksien sopimusvastaavat olivat myös aktiivisesti yhteydessä asiakkaisiinsa, jolla tavoitettiin myös sitä tietoa, mikä ei välity yrityksen omasta datasta. Tulokset koostettiin yhdessä työryhmän kanssa päätöspalaverissa.

Prosessista on heti alusta asti ymmärretty, että tämä on jatkuva prosessi, eikä yhdet tehdyt muutokset voi kantaa vuosia eteenpäin ilman että niitä tarkasteltaisiin uudelleen. Pyrkimyksenä on nyt löytää pohja tekemiselle, jota voidaan jatkojalostaa tulevaisuudessa ja tavoitteena on löytää parempi yhteneväinen malli toiminnalle asiakaskokemuksen ylläpitämiseksi tai parantamiseksi.

Opinnäytetyössä kvantitatiivista, eli määrällistä, tutkimusta voidaan käyttää silloin, kun halutaan selittää ja ymmärtää ihmisten kokemuksia sekä käsityksiä, ja tarkastella miten ne jakautuvat ihmisten keskuudessa. Samalla tarkastelussa voidaan tulkita jakaumia sekä pyrkiä löytämään syy-seuraussuhteita kokemusten ja käsitysten välillä yleisesti. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on ihmisiä koskevien kokemusten tai ilmiöiden selittäminen, kuvaaminen, kartoittaminen sekä vertailu. Se on menetelmänä käytetty erityisesti hankkeiden tulosten mittaamiseen sekä laadun arvioinnissa. Määrällinen tutkimus myös tuottaa sellaista numeraalista tietoa, mitä tulkinnallisilla metodeilla ei voi saavuttaa. (Vilka 2021.)

1.3 Tutkimusongelma ja sen rajaus

Yritys X:ssä huomattiin, ettei asiakkuuksien tarkastelu ja kehittäminen ollut vaadittavalla tasolla. Asioita kehitettiin sekä seurattiin, mutta niistä puuttui systemaattinen työskentelytapa eikä käytössä olevia mittareita osattu hyödyntää aktiivisesti. Opinnäytetyön tutkimuksessa pyritään selvittämään NPS-kyselyn avulla valittujen asiakkaiden suositeluhalukkuutta yrityksestä. Samalla tarkastellaan tutkimusajanjakson aikana asiakkuuksien tilaamien tuotteiden toimitusvarmuutta, palveluastetta sekä reklamaatioiden määrän muutosta. Näiden mittareiden avulla saadaan parempi näkemys asiakkuuksien ostokäyttäytymiseen ja kuinka hyvin Yritys X on onnistunut palvelemaan heitä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Millä tutkittavalla osa-alueella on paras vaikutus asiakaskokemuksen paranemiseen?
- Mitä toimenpiteitä asiakaskokemuksen parantaminen vaatii?

Vaikka henkilöstökokemuksella nähdään olevan vaikutusta asiakaskokemukseen ja sen muodostumiseen, ei tutkimuksessa syvennytä siihen tai muuhun henkilöstön sitouttamiseen tai mittaamiseen vaikuttaviin näkökulmiin. Tarkastelun ulkopuolelle jätetään myös asiakkaan kokemuksiin ja tyytyväisyyteen mahdollisesti vaikuttavat markkinointi- tai brändäystyöt.

1.4 Tutkimusongelmaa mittaavat mittarit

Määrällisessä tutkimuksessa validius ja reliabelius koskevat tutkimuksen kohteena olevan ilmiön operationaalistamista sekä muuttamista empiirisesti tutkittavaan muotoon. Reliabeliuksessa kohdeilmiön valittuja mittareita tarkastellaan siten, onko satunnaiset tekijät tai mittaustilanne vaikuttanut tutkimustuloksiin. Validiuden kautta tarkastellaan, voidaanko tulkintaa yleistää yksittäistä tutkimusta laajemmin erilaisiin tilanteisiin, henkilöihin tai organisaatioihin. (Puusa & Juuti 2020.)

Tämän tutkimuksen päämittarina toimii NPS-mittauksesta saadut tulokset seurantajakson alussa sekä lopussa. NPS-mittarin helppous ja yksinkertaisuus perustuu yhteen kysymykseen: kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä kysyttäessä. Tutkimus tehdään ja arvoa mitataan, jotta saadaan realistinen käsitys valitun asiakasjoukon suositteluhalukkuudesta. Nyt tehty mittaus myös luo pohjan tulevaisuuden kehitystoimille NPS-työkalua hyödyntäen ja antaa vertailuarvon. Koska kyseessä on yhden yrityksen oma asiakaskanta, ei tuloksia voida yleistää muihin saman alan toimijoihin tai heidän saamiinsa tuloksiin.

NPS-mittauksen lisäksi tarkastellaan valittujen asiakkuuksien tuotteiden toimitusvarmuutta, palveluastetta sekä reklamaatioiden määrää. Näiden mittareiden avulla voidaan seurata kuukausitasolla asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja sen onnistumista, sekä tutkia onko näillä tapahtumilla vaikutusta asiakkaan suositteluhalukkuuteen, joka ilmenee NPS-mittauksesta. Mittarit on valittu sillä perusteella, että ne antavat kattavan kuvan asiakkuuksien kuukauden aikana tapahtuneista toimituksien onnistumisista. Näi-

den mittareiden mittaustapa on vakiintunut Yritys X:ssä, ja samoja tietoja voidaan tarkastella myös muuna ajankohtana tai muista asiakkuuksista. Saatuja tuloksia ei voida kuitenkaan vertailla muiden yritysten kesken.

2 Asiakaskokemus ja NPS

Asiakaskokemusta ajatellessa se voidaan määritellä tarkoittamaan asiakkaan muodostamaa käsitystä yrityksestä, joka on syntynyt erilaisten kohtaamisten kosketuspisteessä. Se herättää tunteita asiakkaan uusien ja vanhojen mielikuvien perusteella. On tärkeää muistaa, että se syntyy usein jo hyvin varhaisessa vaiheessa, eikä siihen vaikuta vain omat kokemukset, vaan myös käydyt keskustelut sekä luetut asiat. Pelkästä palvelun tuottamisesta on siirryttävä eteenpäin, koska kokemusten luominen edellyttää asiakkaan asettamista keskiöön ja järjestellä yrityksen toiminnot tämän jälkeen asiakkaan ympärille. Mikäli onnistutaan luomaan uniikki toiminta, hintakilpailuun joutumisen uhka vähenee. Samoin kokemusten kautta pystytään syventämään asiakassuhteita sekä tehdään niistä tärkeitä. (Korkiakoski 2019, 19; Löytänä & Korteso 2011.)

Asiakaskokemusta voidaan pohtia eri näkökulmista: mistä se muodostuu, mitä tunteita hyvä asiakaskokemus synnyttää, ja mitkä ovat kriittiset psykologiset tekijät jotka tulee huomioida, kun johdetaan asiakaskokemusta. Hyvä asiakaskokemus tukee asiakkaan minäkuvaa. mutta palvelujohtajien tulee tiedostaa miten syvälle huono palvelu voi asiakkaalle jäädä kytemään ja säilymään pitkään. Näitä tapauksia ei tulisi kuitata olon kohautuksilla, mikäli alainen on antanut huonoa palvelua asiakkaalle. Sen sijaan ne tulisi analysoida tarkasti ja ottaa opiksi, jotta jatkossa moiselta voidaan välttyä. Hyvä asiakaskokemus on myös elämyksiä ja vahvoja tunteita, jota mikään arkinen tai tavallinen ei luo. Yksi kätevä tapa tähän on mitata muistijälkiä ja erityisesti niiden positiivisuutta. Mikäli asiakas saa esimerkiksi yrityksen logosta positiivisia tunteita, hänellä todennäköisesti on siitä myös positiivinen kokemus tai mielipide. Ominaisuus ei päde vain kuluttajakauppaan, vaan myös B2B-toimintoihin. (Löytänä & Korteso 2011.)

Vaikka yritysasiakkaiden asiakaskokemukseen sisältyy paljon ei rationaalisia vaikuttimia, käydään keskustelut kuitenkin yksittäisten ihmisten kesken sekä heidän välille muodostuvissa suhteissa. Yritysasiakkaiden asiakaskokemukseen vaikuttavina erityispiirteinä voidaan pitää esimerkiksi seuraavia asioita (Löytänä & Korteso 2011):

- Ne ovat pitkäkestoisia, jopa vuosien mittaisia.
- Päätöksentekoprosessi voi olla hidas ja monimutkainen.
- Ostettavan tuotteen tai palvelun loppukäyttäjää on yleensä useita.
- Riski epäonnistua ostopäätöksessä on suurempi
- Yritysassiakas ennakoi asioita eikä yleensä odota yllätyksiä.
- Tarkat sopimukset sekä ehdot ja mitattavat asiat

Asiakaskokemus voidaan määritellä siten, että se on kaikkien kohtaamisten, mielikuvien sekä tunteiden summa, joka on muodostunut asiakkaalle yrityksen toiminnasta. Tärkein huomioitava asia on, että asiakaskokemus on ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen summa, jolloin se ei ole rationaalinen päätös vaan asia, johon vaikuttavat tunteet sekä tulkinnat. Tämän vuoksi ei olekaan mahdollista vaikuttaa täysin siihen millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. (Löytänä & Korteso 2011.)

Asiakaskokemuksen johtamisen tavoite on maksimoida asiakkaalle tuotettu arvo sekä yrityksen tulos. Tällöin voidaan käyttää apuna segmentointimalleja, joissa asiakkaat voidaan jakaa neljään segmenttiin kriteereillä kuinka kannattavia he ovat ja kuinka paljon huomiota he vaativat. Tuloksentuojat ovat kannattavia sekä aktiivisia asiakkaita. Tyypillisesti ne tuovat paljon liikevaihtoa, mutta sitovat resursseja vähän jolloin kannattavuus on suurinta. Heitä kannattaa aktivoida ja palvella suurella halulla, koska yleensä jokainen kohtaaminen heidän kanssa tuo lisää tulosta. Väärinymmärretyt asiakkaat ovat passiivisia, mutta kannattavia ja antavatkin ostovoimastaan ison osan. Kadotetut ovat kannattamattomia sekä passiivisia, ja poiketen väärinymmärretyistä, myös usein tappiollisia yritykselle. Kandidaatit eivät vielä ole kannattavia asiakkaita, mutta aktiivisia. Heistä löytyy usein myös paljon ongelmia ja he ovat myös erittäin työllistäviä yritykselle. Tämä ryhmä tulisivin joko saada tuloksentuojiksi tai antaa kilpailijalle. (Löytänä & Korteso 2011.)



Kuvio 1: Asiakkaiden segmentointimallit (Löytänä & Korteso 2011).

Monesti asiakkaalle oikeasti arvoa tuottavat prosessit ovat keskenään hieman sekoituneita ja näin ollen vaikeasti hahmotettavissa. Näistä tulisi vielä tunnistaa ne, jotka voisivat tuottaa asiakkaalle arvoa, mutta joita ei tällä hetkellä pystytä toteuttamaan ja asiakasnäkökulmasta katsoen vaatisivat muutosta tai parannusta. On muistettava, että ratkaisuja ei tulisi tehdä lennosta, vaikka kiusaus olisikin suuri, koska tarkoitus on löytää liiketoimintaongelman kannalta olennaiset ratkaisut. (Torkkola 2015, 126.)

Arvon määrä voi myös vaihdella kohtaamisesta toiseen, mutta parhaiten se kasvaa, kun kohtaukset toistuvat. Yksittäisten kohtaamisten lisäksi arvoa muodostuu asiakassuhteen kestäessä sekä syvetessä. Tällöin yrityksen sekä asiakkaan välille on tullut myös luottamus. Fyysisillä tuotteilla voidaan ratkoa tiettyjä tarpeita, mutta mikäli yritys kykenee antamaan asiakkaalle myös ideoita ja vinkkejä pystyy asiakas tuottamaan myös itse itselleen arvoa yrityksen avulla. (Löytänä & Kortesus 2011.)



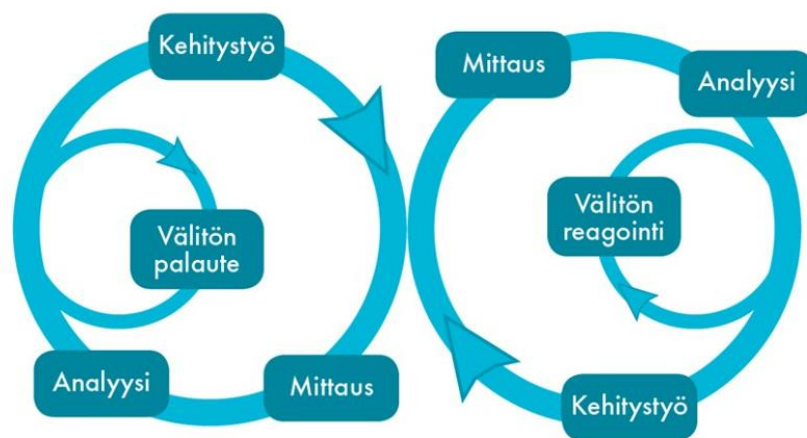
Kuvio 2: Arvo suhteessa asiakassuhteen kesto (Löytänä & Kortesus 2011).

Asiakkaan ostokäyttäytyminen on myös vuosien saatossa muuttunut. Ennen yritykset myivät tuotteitaan, nykyään asiakkaat ostavat. Rooli henkilökohtaisessa palvelussa on monessa toiminnossa myös vaihtunut itsepalveluun. Asiakkaat etsivät tietoa netistä ennen ostopäätöstään, josta tutkimusmatka jatkuu suositteluihin ja kokemuksiin. Koska toimintatavat ovat muuttuneet, ne yritykset jotka pystyvät muuntumaan helpon ostamisen mahdollistajiksi, menestyvät jatkossa muita paremmin. (Löytänä & Kortesus 2011).

Tärkeä erottelu tulee tehdä siinä, ettei kehittämisen keskiössä olisi aina tavarat ja ettei vain oheispalvelut olisi avain suurempaan rahan tekemiseen. Näiden sijaan kehittämisen keskiöön tulisikin asettaa ihminen sekä hänen tarpeensa ja pyrkiä tyydyttämään nämä tarpeet organisaation tarjoomalla. Palvelu on aina asiakkaan ja palvelutarjoajan välinen vuorovaikutusprosessi. Tavoitteena onkin kasvattaa asiakasyymmärrystä, kun

ymmärrys ihmisten tarpeista ja motiiveista on keskeisenä tavaroiden ja asioiden välisissä suhteissa. (Tuulaniemi 2011, 66–67.)

Odotukset yritystä kohtaan ovat muuttuneet voimakkaasti, koska kilpailu asiakkaista on suurta. Samoin kilpailua käydään myös työntekijöistä, koska jokainen onnistunut tai epäonnistunut rekrytointi vaikuttaa mahdollisuuteen rakentaa onnistuneita asiakaskokemuksia sekä erottua kilpailijoista. Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhde on riippuvainen toimialasta sekä yrityksen valitsemasta strategiasta. Molemmat vaikuttavat suoraan yrityksen taloudelliseen menestykseen, hiukan eri tavoin tosin, mutta yhdessä niiden vaikutus on merkittävä. Tämä tukee ajatusta siitä, että yritysten tulisi panostaa sekä asiakaskokemukseen että henkilöstökokemuksen kehittämiseen. Saatuun asiakaspalautteeseen perustuva jatkuva kehittäminen on haasteellista, koska se sitoo resursseja heti, vaikka tulokset voidaan nähdä vasta pitkällä aikavälillä. (Korkiakoski 2019, 23–24, 28, 193.)



Henkilöstökokemuksen kehät Asiakaskokemuksen kehät

Kuvio 3: Henkilöstö- ja asiakaskokemuksen kehät (Korkiakoski 2019, 34).

Henkilöstö- ja asiakaskokemuksien kehä kuvastaa jatkuvaa muutosta, joka tarkoittaa myös käynnissä olevien prosessien jatkuvaa uudistamista. Kehät eivät ole irti toisistaan, vaan yhdistävänä tekijänä toimii asiakaskokemuksen jatkuvan mittaamisen kautta saatu palaute, joka ohjaa asiakaskokemuksen johtamista. Samalla se myös ohjaa henkilöstökokemuksen johtamista, joka on kytkettävä asiakkaiden maailmaan ja sieltä saatu palaute on keskeinen ohjaava elementti asiakaskeskeisen yrityksen rakentamisessa. (Korkiakoski 2019, 30.)

On tarpeetonta pyrkiä asettelemaan henkilöstö- ja asiakaskokemusta tärkeysjärjestykseen, koska kysymykseen ei ole yhtä oikeaa vastausta, saati tulos merkityksellinen.

Johtamisen kannalta katse tulee pitää asiakaskokemuksessa, koska sen tulee ohjata asiakaskeskeisyyden kasvattamista, mutta ei poista henkilöstökokemuksen tärkeyttä. Yritysten tulee olla läpinäkyvämpiä asiakkaiden suuntaan sekä pyrkiä muuttamaan toimintamalleja sekä rakenteita luottamusta synnyttäviksi. Tämän päivän yllätys on huomisen minimi, minkä takia asiakkaiden odotusten kanssa tulee olla jatkuvasti hereillä. Työntekijät odottavat työpaikalta sekä työyhteisöltä yhä enemmän, minkä takia ilman henkilöstökokemuksen mittaamista ja kehittämistä yritys voi menettää parhaat osaajansa huomaamatta. On eroteltava kuitenkin, että vaikka asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen välillä on yhteys, ei asiakaskokemus ole yhtä kuin henkilöstökokemus, eikä näiden välisestä suhteesta löydy juuri tutkittua tietoa. Sen sijaan asiakastyytyväisyyden ja henkilöstötyytyväisyyden välisestä suhteesta on paljonkin tutkittua tietoa. (Korkiakoski 2019, 33, 36, 207.)

Asiakkaalle hyvä kokemus on yhdistelmä tehokkuutta, helppoutta ja tunnetta. Tehokkuus tulee esille esimerkiksi tuotteiden saatavuudella sekä oikeilla asiakastiedoilla. Helppous korostuu, kun asiakas saa vaivattomasti yhteyden yritykseen eikä hänen tarvitse toistaa haluamiaan asioita moneen kertaan, vaan asiat tulevat kerralla kuntoon. Tunne on haastavin osa-alue, mutta myös merkityksellisin. Sen synnyttäminen on vaikeaa ja se on yksilöllistä sekä tilanneriippuvaista. Tunne konkretisoituu esimerkiksi huomioimalla asiakas henkilökohtaisesti, olemalla kiinnostunut asiakkaan asioista tai ylittämällä odotukset. On mitattu, että tunne kattaa kaksi kolmasosaa asiakaskokemuksesta. (Korkiakoski 2019, 49–52.)

Jotta voidaan välttyä siltä, että sovittuja toimenpiteitä ei ole suoritettu, on asiat hyvä kirjata ylös. Tiedot tulee tallentaa asiakaskohtaisiin tietoihin, jotta elinkaarta ja jatkuvuutta voidaan seurata, sekä kaikki työntekijät tietävät mitä on tapahtunut aiemmin. Tyypillisimpiä haasteita on, että asiakas joutuu olemaan useasti yhteydessä yritykseen, toimenpidettä suorittava henkilö ei tiedä mitä on sovittu tai tapahtunut aiemmin, tai että mitään ei tapahdu. Vasta kun asia on hoidettu loppuun asti, voidaan varmistua siitä, että odotukset on täytetty tai ylitetty. (Korkiakoski 2019, 92–93.)

Asiakaskäyttäytyminen on jatkuvasti muuttuvaa, mikä tarkoittaa sitä, ettei yritykset voi toimia perinteisen vuosisyklin mukaisesti. Se on liian pitkä ajanjakso pysyä mukana sekä asiakkaiden kuin kilpailijoiden toiminnan muutoksissa, minkä vuoksi on rakennettava toimintamalleja, joissa seuranta on jatkuvaa asiakkaiden halujen suhteen. Heikoin asiakaskokemuksen tilanne on silloin, jos työntekijän tai yrityksen tahtotila on vähäinen ja työntekijän valtuudet ovat vähäiset toimia asiakaskohtaamisessa. Tällöin työntekijä

joutuu kysymään lupaa jokaisen asiakkaan ongelman ratkomiseksi, eikä voi ratkaista mitään itsenäisesti. Tällöin yritykseltä puuttuu selkeä strateginen näkemys asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja tilanne on työllistävää esimiehille, jotka joutuvat valvomaan työntekijöitään. Organisaatorakenteen tulisi heijastaa yrityksen strategiaa, mutta harvoin strategian muutoksen myötä tullaan muuttaneeksi organisaatiota. Mikäli tavoitteena on muuttua kohti asiakaskeskeisempää toimintamallia, sen tulisi näkyä myös yrityksen rakenteessa eikä vain muuttuneina tittleinä ja vastuualueina. Yrityksen johdon tulee kiinnittää huomionsa toimintaympäristöön sekä kilpailutilanteen muutokseen. Uusia tuloksia on mahdotonta saavuttaa, mikäli toimitaan kuten ennenkin. Tämän vuoksi muutoksessa asiakaskeskeisempää organisaatiota muodostuu vaatimus rakenteiden muuttamiselle. (Korkiakoski 2019, 86, 148–149, 174.)

Asiakaslupaus, jota voidaan kutsua myös palvelulupaukseksi, voi toimia konkreettisena välineenä muutoksen johtamisessa. Sen avulla voidaan selkeyttää asiakasrajapinnassa työskentelevien toimintamalleja sekä kykyä hahmottaa asioita. Usein asiakaslupaukset ovatkin liian heikosti hyödynnetty mahdollisuus. Asiakaslupaukset voidaan aluksi julkaista sisäisesti, jotta yritykselle jää enemmän aikaa harjoitella sen vaatimaa toimintatasoa sekä testata toimintamallit myös käytännössä. Hyvä asiakaslupaus sisältää toimintaohjeet, joilla voidaan huomioida sekä asiakas että henkilökunta. Saatuun asiakaspalautteeseen yritysten tulisi reagoida entistä systemaattisemmin ja nopeammin. Sama reagointi tulisi olla myös henkilökunnalta saatuun palautteeseen. (Korkiakoski 2019, 107–108, 162.)

Tänä päivänä annetaan liian paljon huomiota kilpailijaseurannalle. Vaatii rohkeutta seurata omaa polkua ja olla pohtimatta liikaa kilpailijoita tai heidän valintojaan asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Pahimmillaan liika seuraaminen johtaa samaan seinään ajamiseen, eikä kyetä enää huomioimaan uusia toimijoita, jotka voivat muuttaa toimialan. (Korkiakoski 2019, 180–181.)

Asiakaskokemuksen strategian kannalta suurimpia esteitä ovat organisaatioiden siiloutuminen, yrityskulttuuri sekä hallinnan puutteet asiakastiedon välineissä. Siiloutumisessa yritystä johdetaan eri liiketoiminta-alueiden sekä -yksiköiden kautta, ja monesti myös johto palkitaan tuloksesta, joka on keskittynyt yksikön menestymiseen sekä tuloksen optimointiin. Tällöin katoaa myös koko yrityksen näkökulma, joka taas asiakkaalle on se tärkein. Jotta siilot voidaan purkaa, se vaatii rakenteiden sekä mittareiden muuttamista palkitsemismallien kanssa. Yrityskulttuurin muutos liittyy usein organisaatioon tai henkilökuntaan ja niiden muutoksiin sekä kehityshankkeisiin. Asiakastiedon välineiden parempi hallinta on usein teknologiainvestointeja. (Korkiakoski 2019, 187–188.)

Pelkkä puhe asiakaskokemuksen parantamisesta ei muuta mitään, ellei johto tarkastele omaa toimintaansa kriittisesti. Pelkät puheet ja diat eivät muuta henkilökunnan toimintamalleja. Keskijohdolla on myös odotuksensa selkeälle tuelle toiminnan muuttamiseksi, mutta joskus odotus jää kyseenalaistavalle tasolle onko johto vieläkään tosisaan ajatuksiensa kanssa. Organisaatiomuutosten aikaan keskijohtoa saatetaan vähentää, jolloin johto keskustelee enemmän suoraan työntekijöiden kanssa ja yrityksen toiminnasta tulee myös läpinäkyvämpää. Käytännössä asioiden seuraaminen voi olla esimerkiksi asiakaspuheluiden kuuntelemista sekä osoittamalla asiakaspalvelutyon merkitystä yritykselle. On tärkeää, että johto pyrkisi löytämään yrityksessä vallitsevat uskomukset sekä hiljaiset sanonnat, jotta voidaan muuttaa kokemuspohjaa, joka vaikuttaa näihin. Usein se vaatii näyttöä omalla toiminnalla, miten uusia tuloksia voidaan saavuttaa. (Korkiakoski 2019, 197–198, 200.)

Yrityksen johdolla on aivan olennainen rooli ja merkitys asiakaskokemuksen luomisessa ja se joko ymmärtää sen mahdollisuudet tai ei. Mikäli asiaan ei sitouduta tai panosteta, kannattaa valita toinen strategia, esimerkiksi halvimman hinnan strategia. Yrityksen arvioidessa sen muutostarvetta, on tunnustettava tosiasia, ettei kukaan juuri oikeasti tarvitse kyseistä yritystä. Harva voi nauttia suojatusta toiminnasta tai monopoliympäristöstä. Asiakaskokemuksen avulla on mahdollista rakentaa ainutlaatuista kilpailuetua, vaatii vain yrityksiltä uskalluksen rakentaa oma menestyksensä. (Korkiakoski 2019, 213; Löytänä & Korteso 2011.)

Asiakaskokemuksen johtamista ei voida myöskään ulkoistaa, koska tämä on verrattavissa siihen, että johtoryhmä ulkoistetaan. Asiakaskokemuksenjohtaminen kannattaa sen sijaan keskittää, mutta siihen voidaan hankkia ulkopuolista apua. Johtaminen tekee olemattomasta olevaa, joka kiteyttää myös asiakaskokemuksen johtamisen. Sen tarkoituksena on luoda olemattomasta asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia ja on sitä kautta asiakkaalle arvokas. Johtaminen pitää myös olla jatkuvaa ylläpitoa, organisoimista, mittaamista, kehittämistä sekä innovointia. Se ei siis ole yksittäinen kerta tai projekti, jolla asiat saadaan järjestykseen. (Löytänä & Korteso 2011.)

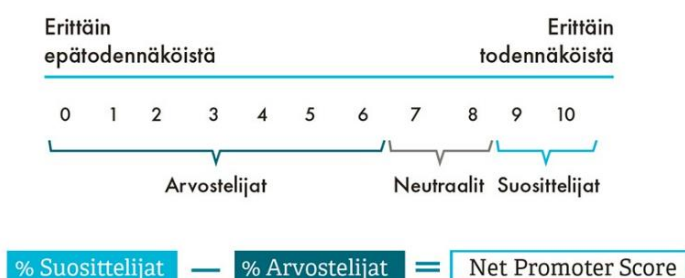
Jokainen yritys vastaanottaa reklamaatioita. Niiden käsittely on aina kallista ja sitoo resursseja useilta osastoilta. Yrityksen kannattaakin ajoittain laskea auki kuinka paljon maksaa käsitellä yksi reklamaatio. Joskus käy kuitenkin myös niin, ettei tieto reklamaatioista tule yritykselle asti, vaan niistä saa kuulla poikkeustilanteen kohdanneiden ihmisten oma verkosto. Joissain tapauksissa asiakas kokee, ettei yritys ole kiinnostunut heistä eikä reagoi asioihin, tai reklamaation tekeminen on vaivalloista. Yrityksen on

tärkeää tehdä reklamaation tekeminen helpoksi ja yksinkertaiseksi, esimerkiksi laittamalla yhteystiedot selkeästi esille. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Reklamaatiot, tai oikeastaan niiden hoito, on yksi pääsyistä miksi asiakkaat lopettavat yhteistyön yrityksen kanssa. He ovat pettyneitä tapaan hoitaa asiakassuhteita ja monesti kimmoke asiaan on juuri poikkeustilanteiden hoito. Sen sijaan taitavalla reklamaation hoidolla tilanne päättyy asiakkuuden jatkamiseen. Tutkimuksien mukaan myös hyvin hoidettujen tilanteiden jälkeen asiakas on 15 kertaa sitoutuneempi yritykseen kuin he, jolle ei ole poikkeustilanteita sattunut. Reklamaatioiden määrällä ei ole vaikutusta, vaan sillä miten tilanteet on hoidettu. Koska uusien asiakkuuksien hankkiminen on kalliimpaa kuin vanhojen pitäminen, ovat poikkeustilanteet mahdollisuus ja niiden hoitamiseen kannattaa myös panostaa. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Mittareilla voidaan selvittää kokemuksia asiakkaan aikaisemmista kontaktoinneista yrityksen kanssa. Ne perustuvat asiakaskyselyihin, joista useimmin käytetty on net promoter score eli NPS-kysely. Muita vastaavia ovat esimerkiksi customer effort score (CES) sekä perinteinen asiakastytyväisyyskysely. NPS-kyselyn yksinkertaisuus perustuu yhteen kysymykseen: asteikolla 0–10, kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä kysyttäessä. Tuloksissa arvosanoilla 0–6 kyseessä on arvostelijat, jotka todennäköisesti eivät suosittelisi yritystä. 7–8 arvosanan antajat ovat neutraaleita ja 9–10 suosittelijoita, jotka erittäin todennäköisesti suosittelisivat yritystä kysyttäessä. Suosittelijoiden hyvien kokemusten jakaminen on erittäin hyvä keino motivoida henkilökuntaa sekä osoittaa suunta kehitykselle. Tyypillisesti perustyytyväiset asiakkaat ovat laiskoja palautteen antajia, koska kaikki on ”ihan hyvin”. Yritykset puolestaan keskittyvät liikaa niihin asiakkaisiin, jotka ovat antaneet NPS-kyselyssä arvosanan 1–3, ja toivovat seuraavalla kierroksella saavansa vähintään nelosen arvosanan. Sen sijaan yritysten kannattaisi keskittyä arvosanan 4–6 antaneisiin asiakkaisiin ja tehdä näistä suosittelijoita. (Korkiakoski 2019, 66, 77, 86–87; Löytänä & Kortesus 2011.)

Asteikolla 0–10, kuinka todennäköisesti kysyttäessä suosittelisit tätä brändiä/yritystä?



Kuvio 4: NPS-mittarin asteikko (Korkiakoski 2019, 66).

NPS-mittausta voidaan tehdä sekä asiakassuhteen että kosketuspisteiden tasolla. Tällöin on mahdollista saada myös kaksi täysin toisista poikkeavaa NPS-tulosta. Molemmat ovat yhtä oikeita ja ero selittyy mittausmallilla sekä asiakkaan tilanteella. On yrityksen tehtävänä päättää, miten tietoja voidaan hyödyntää sekä miten niistä muodostetaan yritystason asiakaskokemusindeksi. (Korkiakoski 2019, 94.)

Tärkeä pointti on myös suojata asiakasta liialta mittaamiselta, minkä takia on päätettävä, kuinka usein kysely asiakkaille voidaan lähettää. Vastaavasti ilman systemaattista mittausta ei yritys voi saada kattavaa tulosta toiminnastaan, mutta vain kerran vuodessa tehtävällä kyselyllä yritys katsoo ainoastaan peräpeiliin. Mittaaminen itsessään on yksi kosketuspiste asiakkaan ja yrityksen välillä, jolloin suhdetta tulee käsitellä sen vaatimalla arvokkuudella. Asiakaskokemuksen mittaamista ei ratkaista päättämällä, että NPS on avainmittari, koska mittaaminen on vain yksi kosketuspiste sekä osa asiakkaan kokemusta yrityksestä. Asiakkuuskokemuksen johtamisen välineet ovatkin hyviä rengin roolissa, mutta isännäksi niistä ei ole. (Korkiakoski 2019, 78–81; Löytänä & Korteso 2011.)

Tulosten analysointiin riittää monesti Excel, jonka avulla on helppo laskea esimerkiksi eri segmenttien asiakaskokemuseroja. Modernit työkalut kuitenkin mahdollistavat monipuolisemman analysoinnin, koska ne kykenevät yhdistelemään dataa eri järjestelmistä sekä parantaa löydöksen näkyvyyttä ja tarjoaa uudenlaisia havaintoja. Kuitenkin halu ymmärtää paremmin asiakaskokemuksen kehittämistä sekä sen vaikutusta liiketoimintaan on tärkeämpää kuin resurssit, joilla analytiikkaa kehitetään. Pienemmät yritykset voivat joutua käyttämään tulosten analysointiin paljon aikaa ja energiaa, koska heillä ei ole mahdollisuutta hankkia uusinta teknologiaa avuksi. Isompien yritysten hankkeet taas voivat kaatua yhdistelemättömään tietoon, jolloin teknologia on tärkeässä roolissa. Reaaliaikaisuus, resurssit sekä avainmittareiden määrittely sekä seuranta parantavat analytiikalla saatavia tuloksia yrityksen kannalta. (Korkiakoski 2019, 96–97.)

Kun yritys vastaanottaa palautetta asiakkailta, sillä tulisi olla sovitut toimintamallit asioiden hoitamiseksi. Esimerkiksi arvosanan 0–6 antaneet asiakkaat voitaisiin kontaktoida 48 tunnin aikana. Arvosanan 9–10 antaneet asiakkaat voitaisiin kutsua asiakastapahtumaan, tai vähintään kiittää heitä antamastaan palautteesta. Arvosanan 7–8 antaneille asiakkaille monesti riittää huomiointi ja esimerkiksi kutsu asiakastilaisuuksiin. (Korkiakoski 2019, 162.)

Järjestelmiin, joilla mitataan ja johdetaan asiakaskokemusta, tulisi asettaa hälytysrajat, joiden perusteella reagoidaan arvosteluun ja suositteluun. Samat hälytysrajat toimivat

myös sisäisestä toimintaa mitatessa, mutta ne voidaan silloin asettaa hieman tiukemmalle. Hälytysrajojen avulla voidaan päästä entistä paremmin kiinni tilanteisiin, joissa on kehitettävää. Tärkeää on käydä kaikki yksittäiset tilanteet läpi, jotka eivät täytä asetettua tasoa. Hälytysrajat myös tavoitteellistavat asiakaskohtaamisia sekä johtavat niiden kehittämistä jatkuvasti. Esimiehillä tulee olla valmius reaaliaikaisesti reagoida asiakaspalautteeseen ja sen avulla voidaan myös ottaa esille tärkeitä kehityskohteita tiimin tai yksittäisen työntekijän näkökulmasta. (Korkiakoski 2019, 165–166.)

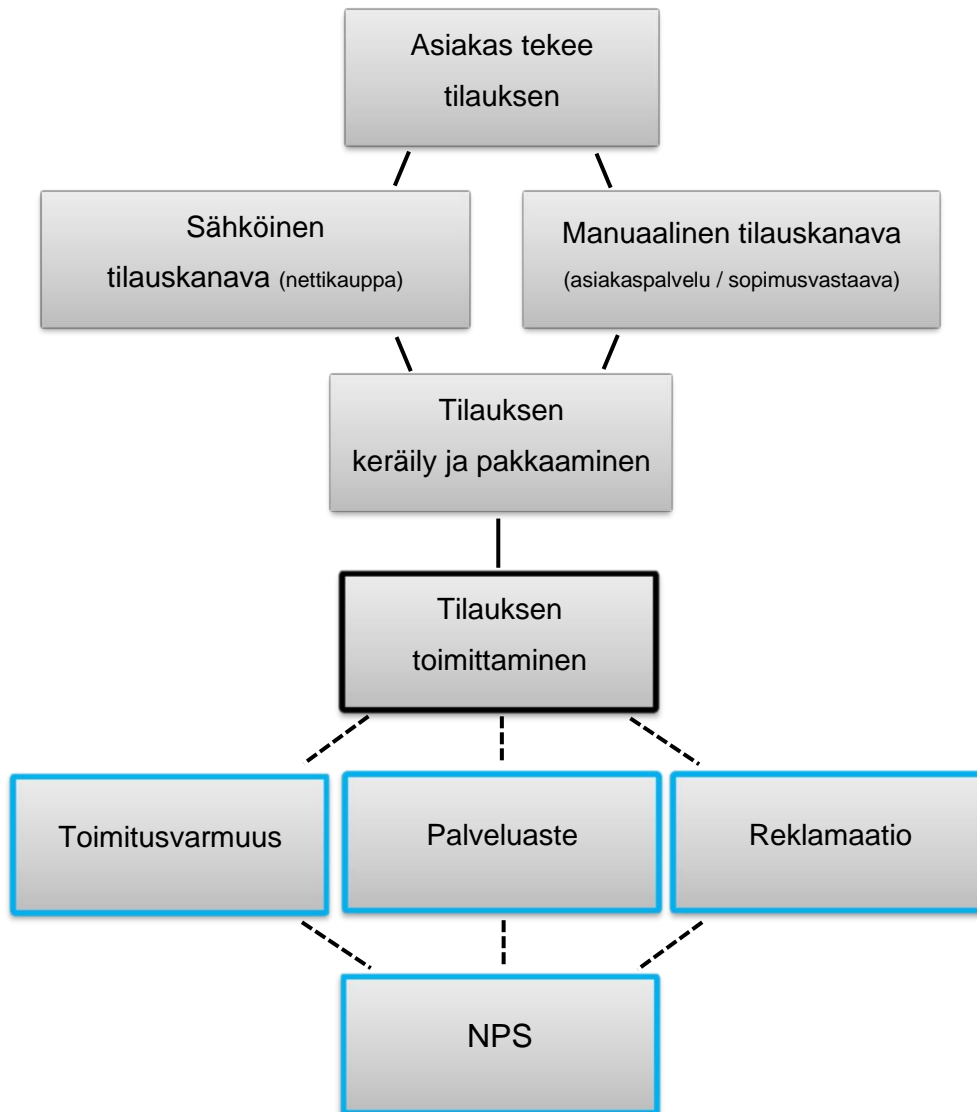
3 Nykytilan kartoitus

Tutkimusajanjakson alussa ja lopussa suoritettiin NPS-kysely asiakkaille sekä asiakkuutta hoitavalle sopimusvastaavalle ja saatuja tuloksia verrattiin keskenään. Tämän lisäksi numeerisina tutkittavina kohteina olivat toimitusvarmuus, palveluaste sekä reklamaatioiden määrä, johon tarvittavat tiedot saadaan Yritys X:n järjestelmästä. Tavoitteena on parantaa palveluastetta, tuotteiden toimitusvarmuutta sekä vähentää tulevien reklamaatioiden määrää, jotta asiakastyytyväisyys paranisi. Kaikkien näiden parantaminen on myös nähtävissä parempana tuloksena viivan alla.

3.1 Prosessikuvaus

Kuviossa 5 on yksinkertainen prosessikuvaus asiakkaan tilaus-toimitusketjusta. Asiakas tekee tilauksen sähköisen tilauskanavan kautta, soittamalla/lähettämällä sähköpostia asiakaspalveluun tai sopimusvastaavan kautta. Tämän jälkeen tilaus lähtee keräilyyn varastolla ja se toimitetaan asiakkaalle, yleensä 1–2 arkipäivän aikana tilauksesta. Toimitusaika riippuu kellonajasta, milloin asiakkaan tilaus on vastaanotettu yrityksen järjestelmään. Aamupäivän aikana tulleet tilaukset pyritään toimittamaan seuraavaan arkipäivään mennessä asiakkaalle.

Toimituksen jälkeen voidaan mitata kuinka hyvin prosessi onnistui. Saiko asiakas tilatessa kaikki haluamansa tuotteet? Tekikö hän reklamaatiota siihen liittyen? Mikä oli asiakkaan palveluaste? Kun seurantajaksossa aikaa on kulunut tarpeeksi, asiakkaalta tiedustellaan NPS-kyselyn avulla hänen suosittelemalukkuuttansa yrityksestä.



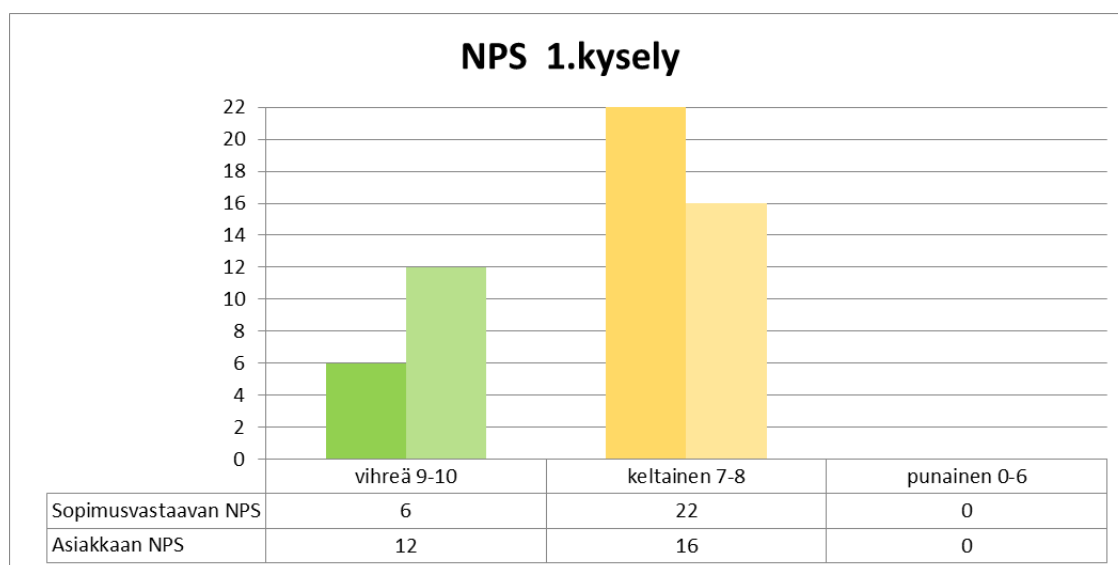
Kuvio 5: Prosessikuvaus

3.2 Lähtötilanteen NPS-kysely

NPS-kyselyssä tiedustellaan asiakkaan suosittelemalukkuutta yrityksestä asteikolla 0–10 ja lisäksi annettiin mahdollisuus avoimeen sanalliseen palautteeseen kyselyn lopussa. Kyselyn tavoitteena oli selvittää, kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelisivat yrityksen palveluita muille seurantajakson lähtötilanteessa.

Ensimmäinen NPS-kysely suoritettiin elokuussa 2020, jolloin kyselyn linkki lähetettiin ennalta määritellyille yhteyshenkilöille tutkimukseen valituista 28 yrityksestä sekä Yritys X:n puolelta asiakkaiden sopimusvastaaville. Asiakkaat antoivat arvosanan suosittelemalukkuudestaan, kun sopimusvastaavien tuli antaa arvio asiakkuutensa hoitamisesta arvioimalla itseään. Kaikilta asiakkailta saatiin vähintään 1 vastaus sekä tällöin lähtö-

lanteelle asiakaskohtainen NPS arvo. Samoin jokaiselta sopimusvastaavalta saatiin arvio omasta toiminnasta koskien asiakasta. NPS-kyselyn pohja on nähtävissä liitteessä 1.



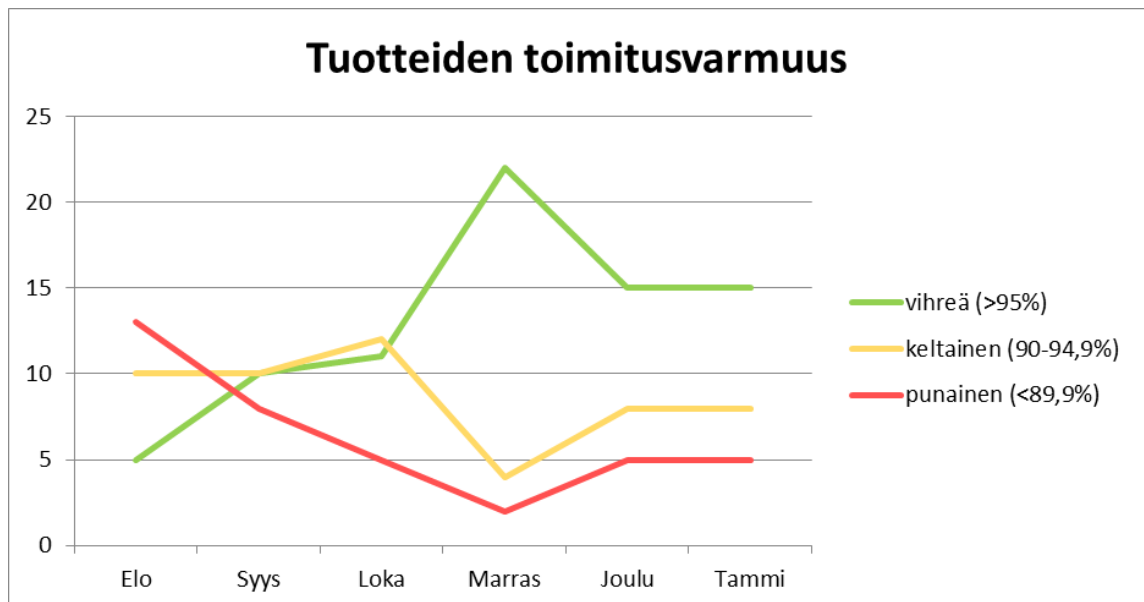
Kuvio 6: Sopimusvastaavan NPS sekä asiakkaan NPS tulokset

Alkutilanteessa sopimusvastaavat antoivat kriittisempiä arvosanoja asiakkuuksien hoitamisesta kuin miten asiakkaat sen kokivat. Sekä asiakkaat että sopimusvastaavat antoivat vain yli seitsemän arvosanoja, eikä alle seitsemän arvosanoja tullut yhtäkään. Sopimusvastaajasta vihreän (9–10) arvosanan antoi kuusi sopimusvastaavaa, asiakkaista vastaavasti 12. Keltaisen arvosanan (7–8) antoi 22 sopimusvastaavaa, asiakkaista vastaavasti 16. Ensimmäisellä kyselyllä yrityksen NPS-arvoksi saatiin 43.

4 Kehityskohteet, tavoitteet ja keinot

4.1 Tuotteiden toimitusvarmuus

Tuotteiden toimitusvarmuus on yksi tärkeimmistä tekijöistä asiakastytyväisyydessä. Mittari mittaa tuotteiden varastosaatavuuden, varaston keräilyajan sekä asiakkaalle tilauksen toimittamiseen käytettävää aikaa, kun tavoitteena on toimittaa tilaus kokonaisuudessaan seuraavaan arkipäivään mennessä, mikäli asiakas on tehnyt tilauksen ennen kello 12. Yritys X:n tavoite toimitusvarmuuteen on minimissään 95 %.



Kuvio 7: Tuotteiden toimitusvarmuus

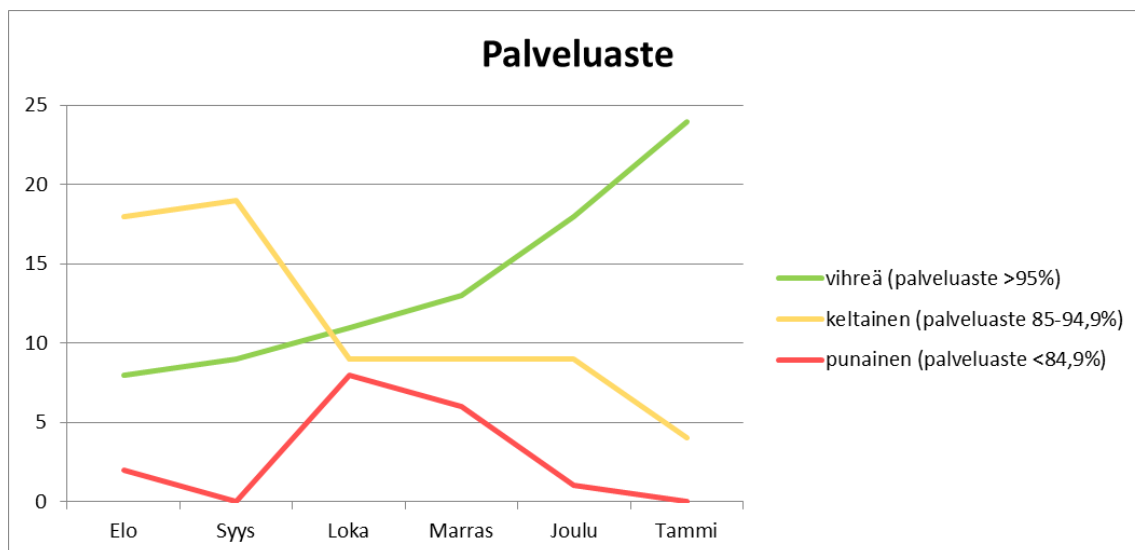
Mitattavan kuuden kuukauden aikana yli 95 % toimitusvarmuutta saatiin parannettua kolminkertaisesti lähtötilanteesta elo- ja tammikuun välisenä aikana tutkittavista asiakkuuksista. Alussa 28 yrityksestä vain viiden asiakkuuden osalta voitiin todeta tavoitteen täyttyneen, mutta tutkimusajanjakson lopussa yli 95 % toimitusvarmuuden sai 15 asiakasta. Vastaavasti myös ongelmakohtiin päästiin tarttumaan tutkimusajankohdan aikana, jolloin alle 94,9 % tulokset putosivat melkein puoleen lähtötilanteesta. Alkutilanteessa keltaisella ja punaisella olevia yrityksiä oli yhteensä 23, mutta tutkimusajanjakson lopussa asiakkuuksia oli 13. Suuntaus on hyvä näinkin lyhyellä tutkimusajanjaksolla, ja näyttää selkeästi kuinka aktiivinen asiakkuuksien tarkastelu sekä muutostoimenpiteiden tekemisen avulla asioita saadaan parannettua.

Ajanjakson alussa elo-lokakuussa oli havaittavissa epävarmuuksia toimituksissa, mikä näkyy punaisella ja keltaisella käyrällä. Tällöin Yritys X:n osto-osasto on ottanut tutkitavakseen eniten myytyjä tuotteita sekä asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Tämän perusteella varastonhallintaa ja saatavuutta on parannettu mikä näkyy parempana toimitusvarmuutena.

4.2 Palveluaste

Palveluaste ja jälkitoimitusaste on toisensa vastakohtia. Mikäli palvelutaso on 99 %, on jälkitoimitukseen jäänyt 1 % tilatuista tuotteista. Tulokset antavat tietoa myös varaston-

hallinnasta, ja näyttää selkeästi erityisesti kriittisten tuotteiden varastohallinnan onnistumisen. Palveluaste ja varaston arvoon sitoutuneet eurot ovat yhteydessä toisiinsa, jonka vuoksi ne ovat jatkuvan tarkkailun alla. Hyvä palveluaste voi tarkoittaa liian suurta varastonarvoa, mutta huono palveluaste ja tarkempi varastonarvon hallinta voi kääntyä yritystä vastaan toimitusepävarmuuksien vuoksi. Mikään yritys ei kuitenkaan halua sitoa eurojaan turhaan saatavuuden varmistamiseen, koska sen kulu voi ylittää jälkitoimituksista tulevan kulun.



Kuvio 8: Palveluaste

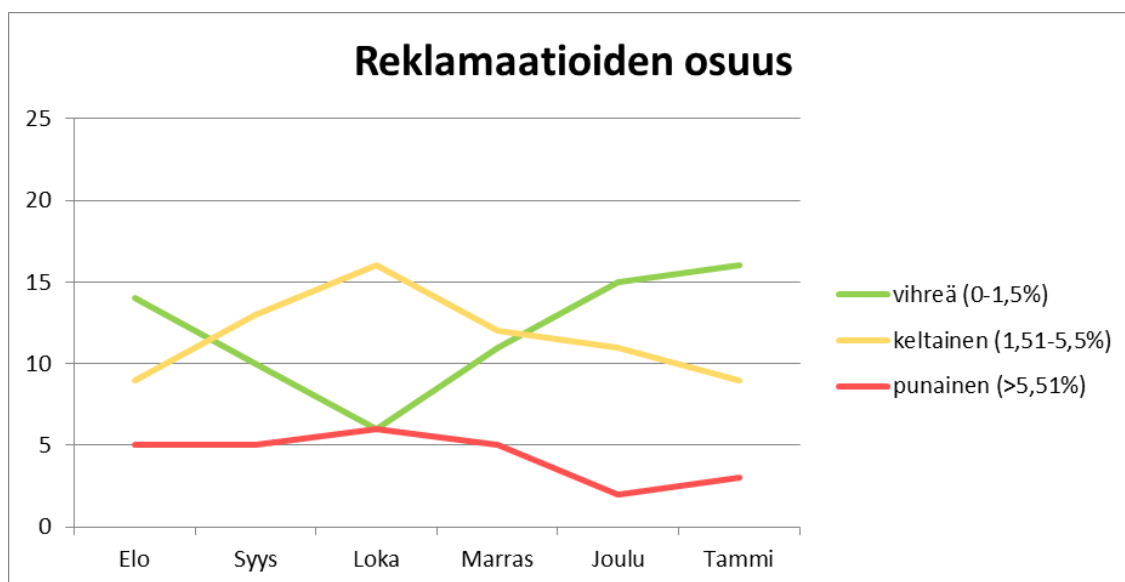
Palveluasteen kehityksessä on huomattavissa positiivinen suuntaus lokakuusta alkaen, kun asiakkuuksia on saatu käännettyä punaiselta ja keltaiselta vihreän puolelle yli 95 % tulokselle. Elo-syyskuussa palveluasteessa oli havaittavissa heikkoutta, kun tärkeiden tuotteiden saatavuudessa oli katkoksia ja tämä näkyi heti jälkitoimituksien määrässä. Tilannetta saatiin parannettua varmistamalla kriittisten tuotteiden saatavuus, mutta myös varmistamalla toimituksia asiakkaalle asetettavien tuotekäännöksiä avulla, jossa tilattava tuote korvataan toisella samantasoisella tuotteella varastosaldon ongelmien aikana ja varmistetaan saatavuutta asiakkaalle.

4.3 Reklamaatioiden määrä

Reklamaatiot ovat aina kustannus yritykselle, koska niiden käsittely voi sitoa usein monta eri osastoa ja työntekijää jotta se saadaan käsiteltyä. Reklamaatiot voivat koskea esimerkiksi palautuksia, hintakysymyksiä tai väärin tuotteiden toimitusta. Keski-

määrin yhden reklamaation käsittelykustannus Yritys X:ssä on noin 45 €. Tutkimusajanjakson aikana valitut 28 yritystä tekivät yhteensä 586 reklamaatiota, mikä tarkoittaa noin 26 370 € kuluja käsittelystä. Tilauksia tutkimusajanjakson aikana kertyi yhteensä 16 128 kappaletta.

Virheet voivat olla sekä asiakkaan, että Yritys X:n työntekijän tekemiä. Asiakkaan tekemä yleisin virhe on verkkokaupan kautta väärän tuotteen tai määrän tilaaminen, kun taas Yritys X:n puolelta yleisin virhe on väärän tuotteen toimittaminen inhimillisen virheen seurauksena tai tuotteen hintavirhe. Molemmat osapuolet myös voivat tehdä määrävirheitä, jolloin toimitettava määrä on eri kuin on ajateltu tilausvaiheessa. Määrävirheet aiheuttavat reklamaatiota esimerkiksi palautusten muodossa. Logistiikan virheiksi voidaan laskea keräilyvirheet sekä toimituksessa tapahtuvat virheet.



Kuvio 9: Reklamaatioiden osuus

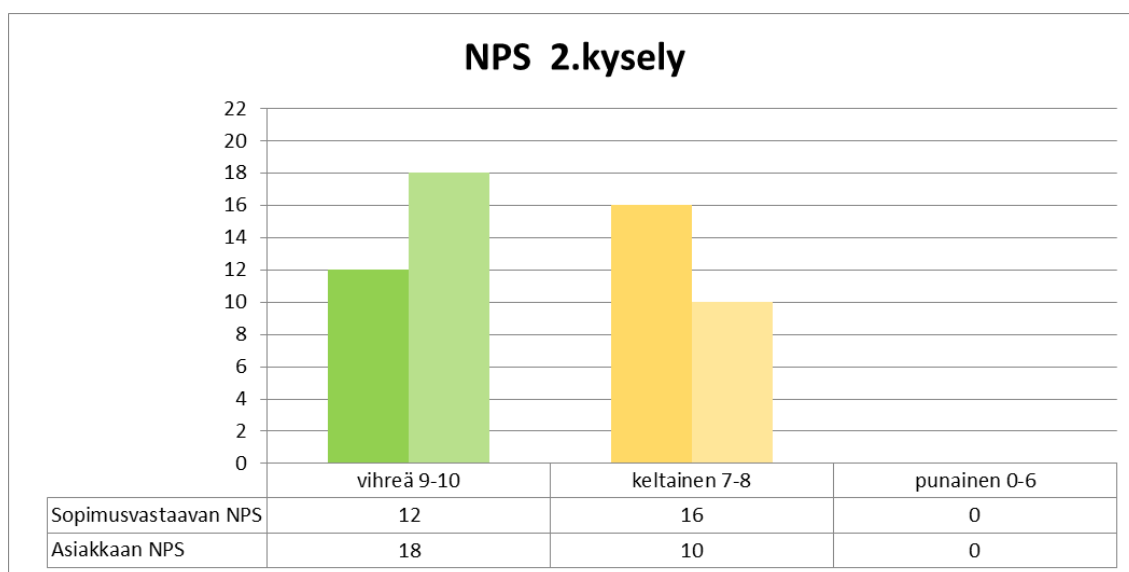
Reklamaatioiden määrä kehitettävissä asiakkuuksissa pysyi suhteellisen tasaisena koko tutkimusajanjakson ajan. Keskimääräinen reklamaatioprosentti oli 3,49 % ajanjakson aikaan, kun tulleet reklamaatiot sekä tehdyt tilaukset suhteutetaan per asiakas jokaisen kuukauden ajalta erikseen. Kaikista reklamaatioista Yritys X:n asiakaspalvelun ja myynnin virheitä oli 42 %, logistiikkavirheitä oli 24 %, asiakkaan tekemiä tilausvirheitä oli 23 % ja oston tekemiä tuotevirheitä 11 %. Luku on suhteellisen maltillinen ja linjassa keskiarvon kanssa. Neljän asiakkuuden osalta asiakkaan reklamaatioprosentti yhteensä oli alle 1,5 % koko ajalta ja tätä voitaisiinkin pitää tavoitetasona koko Yritys X:lle. Lokakuussa oli kahden asiakkuuden kohdalla suuria haasteita hintavirheiden

vuoksi, eikä tähän ehditty tehdä korjaavia toimenpiteitä tarpeeksi ajoissa. Tämä tiputti selkeästi vihreällä olevaa käyrän arvoa lokakuun kohdalla.

Elo- ja lokakuussa reklamaatioiden määrä oli poikkeuksellisen paljon suurempaa verrattuna muuhun mitattavaan ajanjaksoon. Tilannetta voidaan selittää sillä, että samaan ajanjaksoon osui muuta tarkasteluajanjaksoa enemmän kausittaista tilausten käsittelyä, jolloin logistiikan keräilyvirheet sekä vääriin syötettyjen tuotteiden osuus asiakaspalvelun kiireiden vuoksi oli normaalia suurempaa.

5 Tavoitteiden seuranta

Toinen NPS-kysely suoritettiin asiakkaille tammikuussa 2021. Kyselyn linkki lähetettiin kaikkien 28 yrityksen yhteyshenkilöille sekä Yritys X:n sopimusvastaaville. Toisella kieroksella saatiin arvosana jokaiselle asiakkuudelle sekä asiakkaalta että sopimusvastaavalta mikä luo hyvän vertailukohdan ensimmäisen kyselyn tuloksille.



Kuvio 10: Sopimusvastaavan NPS sekä asiakkaan NPS tulokset

Toisessa NPS-kyselyssä on vastauksissa nähtävissä samanlaista suuntausta kuin ensimmäisessä: sopimusvastaavat ovat asiakkuuksiensa kohdalla kriittisempiä, kuin miten asiakas kokee asioiden olevan. Vihreällä olevien arvosanan 9–10 antaneiden asiakkuuksien määrä nousi kuuden asiakkuuden verran ensimmäisestä kyselystä ja huomioiden tarkasteluajankohdan pituus se on erinomainen tulos. Sopimusvastaajien osal-

ta arvosanan 9–10 antaneiden määrä tuplaantui ensimmäisestä kyselystä. Molempien arvosanan antaneiden kohdalla muutos tapahtui keltaiselta vihreälle, joten suuntaus kehitykselle on oikea. Huomioitavaa on myös se, ettei punaista (kehitettävää) arvosanaa ole antanut kumpikaan osapuoli kyselyyn vastatessa toisella kyselykierroksella. Toisessa NPS-kyselyssä yrityksen arvoksi saatiin 64.

Muutaman asiakkuuden kohdalla oli huomattavissa myös se, että vaikka asiakasyrityksen loppukäyttäjät antoivat neutraalin arvosanan, on asiakkaan yhteyshenkilö ollut erittäin tyytyväinen Yritys X:n toimintaan yhteistyökumppanina. Tällöin asiakkaalle osoitella sopimusvastaavalla ja hänen työllään on suuri merkitys asiakastyytyvyyden suhteen sekä asiakasuskollisuuden kannalta.

6 Tulokset

Tuotteiden toimitusvarmuuden parantamisen ydinkohta oli varmistaa erityisesti myydyimpien tuotteiden saatavuus käyttämällä varmuuskertoimia varastoitavien tuotteiden määrissä, sekä asettaa optimaaliset tilausmäärät järjestelmiin helpottamaan toimittajatilauksia. Ajoittain tuotteisiin voi kuitenkin tulla saatavuusongelmia, jolloin on tärkeää varmistaa saatavuutta asiakkaalle korvaamalla alkuperäinen tuote samoilla ominaisuuksilla olevalla vastaavalla tuotteella. Ostos ja myynnin on tärkeää tehdä yhteistyötä ja kommunikoida keskenään, jotta molemmilla on yhteisymmärrys tuotteista ja niiden saatavuudesta.

Tutkimusajanjakson aikana panostettiin erityisesti valittujen asiakkuuksien ostamien tuotteiden seurantaan ja tarvittaessa asiakkaalle tehtiin muutoksia saatavuuden varmistamiseksi. Kuten tekstissä jo aiemmin mainittiin, on asiakkaiden ostokäyttäytyminen myös muuttunut siten, että he ovat entistä tietoisempia tuotteista sekä tekemistään valinnoista, eivätkä yritykset pysty vaikuttamaan aktiivisella myyntityöllä asioihin enää samalla tavalla. Sopimusvastaavien tulee ennakoivalla myyntityöllä pyrkiä kartoittamaan asiakkaan tulevaisuuden tarpeita ja kasvattaa samalla omaa kokonaisvaltaista ymmärrystä asiakkaan tarpeista. Kehitys muodostuu jatkuvasta aktiivisesta tekemisestä ja prosessien uudistamisesta.

Tekstissä mainittiin aiemmin myös, että henkilöstö- ja asiakaskokemuksen suhde on riippuvainen toimialasta sekä yrityksen valitsemasta strategiasta, mutta molemmat vai-

kuttavat yrityksen menestykseen taloudellisesti. Kilpailua ei käydy enää vain asiakkaisista, vaan myös hyvälle työntekijöille on aina tarvetta. Tämä tukee sitä, että yritysten tulee panostaa myös henkilöstökokemuksen parantamiseen, eikä vain asiakaskokemukseen. Tätä tulee miettiä johtamisen strategiaa suunniteltaessa sekä varottava yrityksen siiloutumista.

Kun asiakkaalle on varmistettu saatavuus tuotekäännöksillä, se näkyy heti palveluasteen paranemisena. Mikäli tilaus saadaan toimitettua yhdellä kertaa, tuo se myös säästöjä yritykselle jälkitoimituskulujen poistumisena. Kuten tekstissä aiemmin kerrottiin, asiakaskäyttäytyminen on jatkuvasti muuttuvaa ja yrityksiä pitää pystyä muuttamaan toimintaansa lyhyelläkin aikavälillä vastatakseen asiakkaan tarpeisiin. Tutkimusjakson aikana asiakkaan aktiivisen ostokäyttäytymisen tarkastelun ja tuotemuutoksien avulla palveluastetta saatiin parannettua alkukauden notkahduksen jälkeen hyvälle tasolle.

Asiakkaalle tuottavat arvot voivat helposti sekoittua ja olla vaikeasti hahmoteltavissa kuten aiemmin tekstissä kerrottiin. Parhain vaste saadaan kuitenkin aktiivisesti kohtaamisista suorittamalla, koska tällöin voidaan ratkoa myös asiakkaalla ilmenneitä tarpeita ja antaa ideoita, jolloin yrityksen tarjoama asiantuntijuus sekä luottamus vahvistuu. Yrityksen työntekijällä tulee olla myös tarpeeksi päätäntävaltaa toimia ongelmien ratkomiseksi, jotta vältetään turhilta hyväksyntäkierröksiltä ja asioiden hitaalta etenemiseltä. Tämän tutkimuksen aikana käytiin aktiivista keskustelua sopimusvastaavan ja asiakkaan välillä, jotta ongelmakohtiin voitiin puuttua ajoissa sekä etsittiin parhaita toimintamalleja.

Saatuun asiakaspalautteeseen tulee reagoida nopeasti ja sen avulla voidaan parantaa toimintamalleja sekä asiakaslupaus. Yritys X:n yksi asiakaslupaus on, että tilaukset ovat asiakkaalla seuraavaan arkipäivään mennessä, mikäli tilaus on vastaanotettu ennen kello 12. Tämän varmistamiseksi tehtiin töitä tuotteiden saatavuuden varmistamisella sekä nopeutettiin prosessia viestien läpikäymiseen, mikäli asiakas on tehnyt tilauksen muuta kuin sähköistä kanavaa käyttäen.

Jokainen yritys vastaanottaa reklamaatioita kuten aiemmin tekstissä todettiin. Niiden käsittely on kallista ja resursseja sitovaa. Tämän tutkimuksen aikaan kaikista reklamaatioista Yritys X:n asiakaspalvelun ja myynnin virheitä oli 42 %, logistiikkavirheitä oli 24 %, asiakkaan tekemiä tilausvirheitä oli 23 % ja ostojen tekemiä tuotevirheitä 11 %. Näistä yritys itse pystyy suoraan vaikuttamaan asiakaspalvelun ja myynnin, logistiikan sekä ostojen virheisiin, joka tekee 77 % kaikista tutkimusajankohdan virheistä. Asiak-

kaan tekemiä virheitä voidaan parantaa esimerkiksi kouluttamalla asiakasta käyttämään nettikauppaa paremmin ja opastamalla häntä esimerkiksi tuotteiden pakkauskojen sisältöön paremmin, jolloin määrävirheitä ei muodostu tilausvaiheessa. Myynnin ja asiakaspalvelun tekemiä virheitä voidaan oikaista kiinnittämällä huomiota tarkkaavuuteen tilausta syötettäessä, sekä varmistamalla asiakastietojen oikeellisuus ajantasaiseksi. Logistiikan virheet olivat yleensä keräys- tai kuljetusvirheitä. Tällöin huolellisuus ja tarkkaavaisuus tuotteiden ja lähetysten suhteen vähentää virhemahdollisuutta. Ostosvirheiksi merkityt reklamaation liittyi yleensä virheellisiin tuotetietoihin, joka johtaa joko asiakkaalle tehtäviin hyvityksiin tai palautuksiin. Vaikka reklamaatioluku on linjassa yrityksen keskiarvoon, on tilannetta parannettavissa helposti huolellisuudella ja tarkkuudella. Tämän tutkimuksen aikana aiheeseen ei ehditty käyttää tarpeeksi aikaa tilanteen parantamiseksi. Kyseessä on usein myös johtamis- ja strategiavalintakysymys, joita tulisi tarkastella säännöllisesti.

Asiakkaan kannalta reklamaatiotilanteessa hyvän kokemuksen luo helppouden tunne, kun hänen asiansa otetaan tehokkaasti heti käsittelyyn. Asiakkaan ei tulisi joutua kontaktoimaan yritystä useasti samasta aiheesta, vaan pyrkiä hoitamaan asia kerralla kuntoon. Asiakkaan kannalta reklamaatioiden määrällä ei ole niin suurta merkitystä, kuin tavalla jolla ne on hoidettu. Sovitut toimenpiteet on hyvä kirjata asiakastietokantaan, jotta kaikilla tietoa tarvitsevilla on siihen heti pääsy, kuten esimerkiksi myynnin tai asiakaspalvelun henkilökunnalla. Tämän tutkimuksen aikana tehtiin huomio, ettei poikkeus-tilanteista jäänyt tarvittavaa historiatietoa yhteen järjestelmään, johon kaikilla työntekijöillä on pääsy. Tästä nostettiin kysymys IT-osastolle, ja tilannetta saatiin parannettua vuoden 2021 lopussa paremmalla automaatiolla tiedonhallinnassa.

Kuten aiemmin kirjoitettiin, kattaa tunne kaksi kolmasosaa asiakaskokemuksen kokonaisuudesta ja näyttelee isoa osaa NPS-kyselyssä. Reklamaatiossa kyse on aina poikkeus-tilanteesta, jonka käsittely yritykselle on kallista ja resursseja sitovaa. Asiakkaan kannalta tilanne tulisikin olla helppo ja yksinkertainen, jotta ei päädytä asioiden huonon hoitamisen takia pahimmillaan asiakassuhteen päättämiseen. Yritys X:n kohdalla reklamaation tekemisestä on tehty mahdollisimman yksinkertaista laittamalla yhteystiedot sekä tilauksen läheteeseen, laskuun, että internetsivuille, josta asiakkaan on ne helppo löytää.

Tutkimusjakson kuuden kuukauden seurantajakso oli lyhyin millä voitiin seurata kuukausista johtuvaa vaihtelua, jotta se ei vaikuta liikaa saataviin tuloksiin. Yritys X:n toimialalle on tyypillistä, että ostokäyttäytymisessä ja toimitusvarmuudessa tapahtuu vaih-

telua vuoden aikana, jolloin paremman kuvan mittareista voisi saada 12 kuukauden seurantajaksolla.

Prosessia parannettiin asiakkuuksien tarkastelun suhteen, ja uuden prosessin mukaisesti edellä mainittuja tuotteiden toimitusvarmuutta, palveluastetta sekä reklamaatioiden määrää per asiakas tulee tarkastella vähintään kerran kvartaalissa. Jokaisen sopimusvastaavan on siis allokoitava itselleen kalenterista tilaa ja tarkasteltava omia asiakkuuksiaan kriittisesti säännöllisin väliajoin. Tällä tavoin on mahdollista huomata riittävän nopeasti, mikäli jossain asiakkuudessa ilmenee suuria ongelmia esimerkiksi palveluasteen suhteen. Pienet vaihtelut tuotteiden saatavuudessa yleensä korjaantuvat päivien aikana, mutta suurempiin poikkeustilanteisiin on päästävä paremmin kiinni.

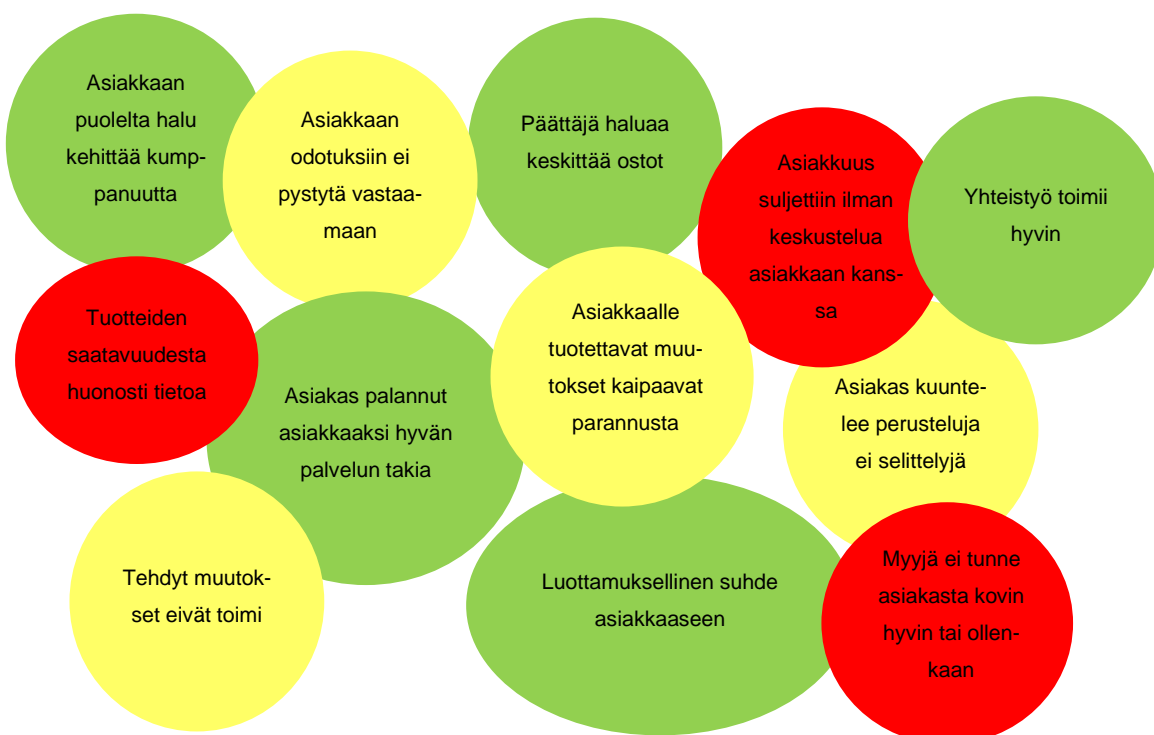
NPS-kyselyä tehdessä on tärkeää pystyä tunnistamaan asiakas tai valittu ryhmä saadusta palautteesta. Mikäli tulos tulee yhtenä numerona koko yritykselle, on hankalaa tarttua korjaaviin toimenpiteisiin asiakkuuksissa tai ryhmässä. Tärkeää on kuitenkin, että NPS-mittaus on säännöllistä, kuten esimerkiksi tutkielmassa toteutettu kuuden kuukauden välein tehtävä mittaus. Tuloksien analysointiin voidaan käyttää Exceliä kuten tutkimuksessa tehtiin, ja sen avulla on helppo luoda kaavioita. Isompien yritysten kannattaa kuitenkin harkita modernimpien työkalujen käyttöä, jotta on mahdollisuus yhdistellä helposti dataa eri järjestelmistä analyysiä varten. Tässä tutkimuksessa ei pystytty asettamaan hälytysrajoja asiakkuuksiin saadun NPS-arvon suhteen, mutta tämä on tärkeä apu asiakaskehittämisen kannalta reaaliajassa sekä helpottaa tulosten analysointia.

Vaikka johtamista tai liiketoimintastrategiaa ei käsitelty tarkemmin tutkimuksessa, on sillä suora merkitys myös asiakaskokemuksen muodostumiseen. Yrityskulttuurin, siiloutumisen välttämisen ja sopimusvastaavien työn mahdollistaminen antamalla heille tarvittavaa päätäntävaltaa asiakkuuksien hoitamista kohtaan antaa välineet parempaan asiakaskokemukseen kuten tekstissä aiemmin kerrottiin. Yritys X:n kohdalla nämä kaikki on toteutettu. Hierarkisuutta ei ole liiaksi ja työntekijöillä on päätäntävaltaa tehdä päätöksiä parhaan katsomuksensa mukaan hyvin pitkälle. Nämä ovat taanneet myös sen, ettei siiloutumista synny ja eri osastot työskentelevät paremmin yhteisen tavoitteen eteen. Tavoitteena on seurata omaa polkua yrityksenä, eikä toimia niin kuten kilpailijat tekevät tai historiassa on aina tehty. Johdon tuella on suuri merkitys asioiden muuttamiseksi. Tämä näkyy siinä, ettei esimiesten tarvitse hyväksyä alaistensa jokaista tekemistä ja heillä on luottoa asioiden hoitumiseksi. Avoimuus ja tiedottaminen tekemisessä tulee hoitaa ajantasaisesti, jotta yllätyksiltä vältytään. Yritys X toteuttaa kommu-

nikaatiota viikoittaisissa palavereissa tiimeissä henkilökohtaisten keskusteluiden lisäksi. Tämän lisäksi koko yritystä koskevia asioita käsitellään viikkoviestissä joka tavoittaa kaikki työntekijät.

NPS-kyselyä ei aiemmin ollut tehty säännöllisesti Yritys X:ssä. Tämän tutkimuksen jälkeen tehtiin päätös, että NPS-kysely otetaan mukaan säännöllisesti yhtenä työkaluna asiakkuuksien tarkastelussa ja kyselyä lähdetään tekemään koko organisaation tasolla kaksi kertaa vuodessa. Kyselyn lähettämisen vastuu menee Yritys X:n markkinointiosastolle.

Tehtyjen NPS-kyselyjen lopussa asiakkailla oli myös mahdollisuus antaa avointa palautetta Yritys X:lle. Saadut kommentit olivat sekä positiivisia että kehitysehdotuksia. Yritys X:n kannalta erinomaisia asioita ovat muun muassa, että yhteistyö toimii hyvin, asiakas haluaa keskittää ostojaan yritykseen ja hän on saanut hyvää palvelua. Yritys X:n tulee kuitenkin kehittää toimintojaan, jotta se pystyy vastaamaan paremmin asiakkaan odotuksiin sekä haluttuihin muutoksiin. Ostosaston tulee parantaa tietoa tuotteiden saatavuudesta asiakkaalle ja myyjien tulee tutustua asiakkuuksiinsa, jotta he pystyvät palvelemaan niitä vielä entistä paremmin. Mikäli asiakkaan suhteen on jotain ongelmia, esimerkiksi laskujen maksujen suhteen, tulee kommunikointia parantaa ja nopeuttaa.



Kuvio 11: Avoimet palautteet

NPS-kyselystä saadun palautteen perusteella tehtiin prosessiehdotus Yritys X:lle. NPS-kyselyn tuloksia ei ole hyödynnetty kokonaisvaltaisesti aiemmin, vaikka kyselyitä on satunnaisesti tehty. Prosessiehdotus lähti siitä, että kysely tehtäisiin jatkossa säännöllisesti kuuden kuukauden välein, ja sitä laajennettaisiin koskemaan kaikkia yrityksen asiakkaita. Tämä ehdotus ei rajoitu ainoastaan asiakkuuksiin, vaan myös sopimusvastaavilta tullaan jatkossa pyytämään arvionsa samassa syklissä.

Kaikki ne asiakkaat, jotka antoivat arvosanaksi kuusi tai alle, tulee kontaktoida kahden työpäivän sisällä tiedonsaannista. Kun kontaktointia lähdetään tekemään, tulee henkilöllä olla tiedossaan asiakkaan historia, mahdolliset ongelmat sekä niihin mahdollisesti esitetyt ratkaisut, jotta koko prosessia ei tapaamisessa tarvitse aloittaa alusta.

Arvosanan 7–8 antaneet asiakkaat tulee kontaktoida kahden viikon sisällä tiedonsaannista, sekä tehdä tätä ennen taustatyö huolellisesti. Näiden asiakkuuksien kohdalla voidaan pienillä muutoksilla saada heidät antamaan seuraavalla kierroksella 9–10 arvosana. Neutraalin arvosanan asiakkaat ovat yleisesti perustyytyväisiä yrityksen toimintaan ja he ovat saaneet sen mitä ovat tilanneet ilman suurempia ongelmia.

Mikäli asiakas on suosittelijakategoriassa antamalla arvosanan yhdeksän tai kymmenen, tulee hänet kontaktoida ja kiittää antamastaan palautteesta. Mikäli Yritys X on järjestämässä asiakastapahtumia tai vastaavia, tulee suosittelija-arvosanan antaneet asiakkaat kutsua sinne. Näiden asiakkuuksien hoitamisesta tulee ottaa oppia sekä muistuttaa toimintamallia myös niihin asiakkuuksiin, jotka ovat antaneet heikomman arvosanan.

Sopimusvastaavien antamat arviot käydään läpi esimiehien kanssa yhteisesti. Arvosanan 9–10 antaneisiin asiakkuuksiin jatketaan samalla toimintamallilla. Vastaavasti kaikki alle 8 arvosanalla olevat asiakkuuden tulee tarkastella lähemmin ja pohtia yhdessä miten arvosanaa saataisiin nostettua. Tarvittaessa mukaan voidaan ottaa eri osastojen työntekijöitä ratkomaan poikkeustilanteita sekä luomaan uusia lähestymistapoja asian hoitamiseksi.

Hälytysrajojen asettamisen kautta vähennetään analysoinnin manuaalista työtä. Tästä nostettiin kysymys IT-osastolle, mikäli he yhdessä markkinointiosaston kanssa saisivat tämän rakennettua. Tämän onnistuttua se parantaa myös reagointiaikaa palautteen tultua asiakkaan suunnasta sekä vähentää virhemarginaalia analysoinnissa.

7 Päätäntö

Asiakaskokemuksen kehittäminen oli Yritys X:ssä prosessina riittämätön. Asiakkuuksia tutkittiin ja kehitettiin, mutta systemaattinen työskentelytapa puuttui organisaatiotasolla. Tässä tutkielmassa tutkittiin kuuden kuukauden tutkimusjaksolla 28 asiakkaan kahden NPS-kyselyn tuloksia. Samalla mitattiin tuotteiden toimitusvarmuuden, palveluasteen sekä reklamaatioiden määrää kuukausitasolla, joiden avulla saatiin kattavampi näkemys eri kuukausien aikana tapahtuneisiin asioihin. Näiden mittareiden summana asiakkaalta tiedusteltiin NPS-kyselyä käyttämällä heidän suositteluhalukkuuttansa yrityksestä tutkimusjakson alussa sekä lopussa.

Tutkittavista osa-alueista hyvällä palveluasteella nähtiin olevan parhain korrelaatio hyvän NPS-tuloksen kanssa. Tällöin asiakas on saanut tilaamistaan tuotteistaan kaikki tai suurimman osan ensimmäisellä toimituksella. Tuotteiden saatavuutta varmistettiin tekemällä tuotekäännöksiä vastaavaan samantasoiseen tuotteeseen, jolloin tilaus-toimitusketjuun ei syntynyt katkoksia toimitusvaikeuksien vuoksi. Välttämällä jälkitoimitukset Yritys X pystyi säästämään niiden kuljetuskustannuksien osan. Vastaavasti sopimusvastaavien antamalla NPS-tuloksella oli parhain vaste hyvään tulokseen, mikäli henkilö oli itse ollut säännöllisesti yhteydessä asiakkaaseen sekä aktiivisesti tehnyt ratkaisuehdotuksia asiakkuudelle. Tällöin hänellä oli myös hyvä tuntemus asiakkaan tulevaisuuden toiveista ja mahdollisista ongelmista.

Tuotteiden toimitusvarmuuden osalta oston ja myynnin tulee tehdä jatkuvaa yhteistyötä varmistukseen saatavuutta asiakkaille. Myynti myös pystyy jakamaan tietoa asiakkaiden tuotetoiveista tai ostokäyttäytymisen muutoksista. Avoin kommunikaatio myös parantaa osaltaan yrityksen varastonhallintaa, kun huomio voidaan kiinnittää tarkemmin esimerkiksi tavarantoimittajiin, tuoteryhmiin tai suoraan tuotteisiin.

Reklamaatioiden määrä pysyi koko tutkimuksen ajan yrityksen keskiarvon mukaisella tasolla. Niiden määrällä ei nähty olevan yhteyttä hyvään tai huonoon NPS-arvoon, vaan siihen enemmän vaikutti reklamaatioiden hoito sekä se, että asiakas sai hoidettua asiansa ensimmäisellä yhteydenotolla kuntoon. Tutkimuksessa kuitenkin selvisi, että huomattavaan osaan tulleista reklamaatioista pystyy yritys itse vaikuttamaan parantamalla työntekijöidensä huolellisuutta sekä tuotetiedoissa olevaa informaatiota.

Jotta asiakaskokemusta voidaan vielä parantaa Yritys X:ssä, se vaatii aktiivisia toimenpiteitä sekä systemaattista työskentelytapaa. Kuten on todettu, toimii Yritys X alalla

jossa esiintyy vaihtelevuutta ostokäyttäytymisessä kausittain. Asiakkaat myös arvostavat henkilökohtaista palvelua sekä juuri heille räätälöityjä ratkaisuehdotuksia. Kuten aiemmin tekstissä todettiin, tämän päivän yllätys on huomisen minimi, jolloin asiakkaan odotusten kanssa tulee olla jatkuvasti hereillä. Ratkaisuehdotusten tekeminen antaa myös hyvän kuvan Yritys X:n asiantuntijuudesta sekä ammattitaidosta yhteistyökumppanina. Johtamisen strategiaa pohdittaessa tulee muistaa pitää asiakas keskiössä, jotta hänelle voidaan tuottaa ensiluokkainen asiakaskokemus. Organisaatiotasolla on tärkeää pyrkiä välttämään eri osastojen siiloutumista, jotta voidaan varmistaa palvelumallin olevan asiakaslähtöistä ja yrityksen yhteisiä tavoitteita kohti etenemistä.

Olisi tärkeää saada asiakkaan NPS-kyselyn ajankohtaan yhdistettyä myös henkilöstölle tehtävä NPS-kysely, eli hNPS. Kun asiakkaat odottavat yhteistyökumppaneiltaan jatkuvasti enemmän, myös työntekijät odottavat yrityksiltä ja työyhteisöiltään enemmän. Mikäli yritys ei mittaa hNPS lainkaan, se saattaa menettää parhaat osaajansa huomaamatta. Vaikka asiakaskokemuksen sekä henkilöstökokemuksen välillä on todettu olevan yhteys, ei asiakaskokemus ole henkilöstökokemus. Sen sijaan asiakastyytyväisyyden ja henkilöstötyytyväisyyden välisestä suhteesta on tutkittua tietoa enemmän.

7.1 Tuloksien yhteneväisyys ja sovellettavuus

Kuten luvussa 1.4 kerrottiin, määrällisessä tutkimuksessa validius ja reliaabelius koskevat tutkimuksen kohteena olevan ilmiön operationaalistamista sekä muuttamista empiirisesti tutkittavaan muotoon. Kohdeilmion mittareita tulee tarkastella niin, että voiko satunnaiset tekijät tai tutkimustilanne vaikuttaa saatuihin tuloksiin ja voiko yksittäistä tutkimusta laajentaa erilaisiin tilanteisiin, henkilöihin tai organisaatioihin.

Tutkimuksessa mitatut asiat on mahdollista toistaa uudelleen samalla tavalla esimerkiksi toisena ajankohtana. Tutkittavana oli hyvin erikokoisia asiakkuuksia ostovolyymiltään, jolloin saadut tulokset kertovat kattavasti tilanteesta. Saatuja tuloksia ei voida yleistää tai verrata muihin yrityksiin, koska ne koskevat vain yhden yrityksen valittua asiakasryhmää.

Tutkimuksen luotettavuuden suhteen dokumentointi on tehty kuukausitasolla asiakas-
tasolla ja kaikista mittareista erikseen, jotta tarkastelu voidaan suorittaa mahdollisim-

man yksityiskohtaisella tasolla. Analysoinnin apuna on käytetty Exceliä, johon tieto on koottu Yritys X:n omasta järjestelmästä.

Tutkimusta varten on kerätty tietoperustaa, joka tuki myös työn tieteellisyyttä. Tietoperustana toimi kirjallisuus, tutkimukset sekä havainnointi. Tehtyjen huomioiden avulla pystyttiin tekemään muutosehdotuksia suoraan Yritys X:lle, jotta toimintamallia voidaan kehittää paremmin asiakasta palvelemaan suuntaan.

Tehtyjen prosessimuutosehdotuksien todentamista varten olisi tutkimusjaksoa pitänyt pidentää tai tehdä jatkotutkimus, jotta niiden vaikutus olisi voitu todentaa. Kuitenkin tutkimusajanjakson aikana tehtyjen huomioiden perusteella käsitellyt muutokset tuottivat parempaa tulosta ajanjakson loppupuolella.

7.2 Jatkotutkimus

Yrityksen menestystä voidaan mitata sillä, millä tavalla se pystyy vastaamaan parhaaseen asiakaskokemukseen. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin NPS-mittauksen kautta saatavaan tietoon asiakkaan suositteluhalukkuudesta, kun samaan aikaan tarkasteltiin mittareiden avulla siihen mahdollisesti vaikuttavia asioita. Jatkossa tutkimukseen tulisi huomioida myös samanaikaisesti tehtävä henkilökunnan NPS-mittaus sekä tarkastella myös asiakkuuksia esimerkiksi heidän sitoutuneisuutensa sekä tuottaman katekertymän perusteella.

Suurempien prosessimuutoksen läpiviemiseksi tarvitaan kuitenkin johtoryhmän sekä esimiesten tuki, jotta ne saadaan vietyä kaikille niille tasoille organisaatiossa joita ne koskevat. Tarkoituksena on kuitenkin saattaa eri osastot toimimaan paremmin yhteen asiakkaan paremman palvelun suhteen. Prosessimuutoksien tekeminen voi vaatia myös osaamistarpeiden kehittämistä. Kaikilla ihmisillä on erilaiset lähtökohdat sekä intressit työn suorittamisen suhteen, jolloin kartoittamisen sekä tarvittaessa lisäkoulutuksien avulla asiakkaille tarjottavan palvelun taso saadaan paremmin samantasoiseksi. Seuraava askel olisi mitata henkilöstön osaamista, koulutustarpeita sekä -haluja.

Tutkimusta tehdessä huomasin, kuinka tärkeää on asiakkuuksien aktiivinen tarkastelu sekä rohkeiden ratkaisuehdotuksien tekeminen. Tilanteilla on tapana elää, jolloin liika tuudittautuminen asioiden itsestään ratkeamiseen ei anna kuvaa parhaimmasta asiakaskokemuksen tasosta mitä voitaisiin tarjota. Avoin kommunikaatio sekä sisäisesti

että ulkoisesti asiakkaan suuntaan voi tarjota nopeampaa reaktiokykyä poikkeustilanteiden hoitamiseksi.

Asiakaskokemuksen mittaaminen ja kehittäminen on mielenkiintoinen ja laaja aihe. Tutkimuksen aikana saatiin kiinnitettyä huomiota eri asioihin sekä tehtyä korjaustoimenpiteitä. Vaikka tie muutoksissa on usein pitkä sekä hitaan tuntuinen, on jatkuva asioiden tarkastelu ja kehitys ainoa oikea valinta asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Lähteet

Burns, Maureen, Darnell, Darci & Reichheld, Fred 2021. Net Promoter 3.0. Harvard business review. <https://hbr.org/2021/11/net-promoter-3-0>. Luettu 17.5.2022.

Korkiakoski, Kari 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent.

Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum Helsinki.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Alma Talent.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media.

Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-Kustannus.

NPS-kyselyn pohja

NPS kysely

Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä?

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

Avoin palaute
