

# **Asiakastyytyväisyyden johtaminen**

**Auto-Alarm Finland Oy**

LAB-ammattikorkeakoulu

Liiketalouden alan koulutus (YAMK), Uudistava johtaminen

2022

Julia Simpson

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Simpson, Julia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 45	Valmistumisaika 2022
Työn nimi <b>Asiakastyytyväisyyden johtaminen</b> Case: Auto-Alarm Finland oy		
Tutkinto Liiketalouden alan koulutus (YAMK), Uudistava johtaminen		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio Kristiina Brusila-Meltovaara		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Olli Sipilä, Toimitusjohtaja, Auto-Alarm Finland Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Auto-Alarm Finland Oy. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia asiakastyytyväisyyden nykyistä tasoa toimeksiantajayrityksessä.</p> <p>Asiakastyytyväisyydellä kyetään ilmaisemaan konkreettisesti asiakkaan odotuksien ja kokemusten välistä suhdetta saadusta palvelusta. Opinnäytetyön aiheena on tutkia asiakastyytyväisyyttä ja sen kehittämistä toimeksiantajayrityksessä asiakastyytyväisyyskyselyn pohjalta. Kyselyä ei ole aiemmin suoritettu toimeksiantajayrityksessä. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä kehitettävää toimeksiantajayrityksellä olisi asiakastyytyväisyys mittaamisen perusteella ja kuinka passiiviset asiakkaat saataisiin suositteluhaluksi.</p> <p>Tutkimuksen tuloksilla saatiin toimeksiantajayritykselle tietoa nykyisestä asiakastyytyväisyyden tasosta, tarpeellisista kehittämisen kohteista ja passiivisten asiakkaiden tarpeista muuttua suosittelijaksi. Palautteen avulla toimeksiantajayritys voi kehittää liiketoimintaansa kohti parempaa asiakaskokemusta.</p>		
Asiasanat asiakastyytyväisyys, asiakaspalvelu, johtaminen		

## Abstract

Author Simpson, Julia	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 45	
Title of Publication <b>Leading customer satisfaction</b> Case: Auto-Alarm Finland Oy		
Name of Degree Master of Business Administration, Regenerative Leadership		
Name, title, and organization of the supervising teacher Kristiina Brusila-Meltovaara		
Name, title, and organization of the client Olli Sipilä, Business owner, Auto-Alarm Finland Oy		
Abstract <p>Assignment for this thesis is from Auto-Alarm Finland Oy CEO. The purpose of the thesis is to examine the current level of customer satisfaction in the collaborating company.</p> <p>Customer satisfaction can express in terms of the relationship between the customer's expectations and experiences of the service received. The topic of the thesis is to study customer satisfaction and its development in the collaborating company based on the customer satisfaction survey. The customer satisfaction survey has not been done in the company before. The aim of the assignment was to find out what the company would have to develop based on the measurement and how passive customers would be willing to recommend.</p> <p>The results of the assignment provided the collaborating company with information on the current level of customer satisfaction, the necessary areas of development and the need for passive customers to become a reference. Feedback enables the collaborating company to develop its business towards a better customer experience.</p>		
Keywords customer satisfaction, customer service, leading		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Asiakastyytyväisyyden johtaminen ja kehittäminen .....	7
2.1	Asiakastyytyväisyys ja asiakastyytyväisyyden johtaminen .....	7
2.2	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	11
2.3	Asiakaskokemuksen muita mittareita.....	17
2.4	Palvelun laatu .....	19
2.5	Innovaatiojohtaminen.....	22
2.6	Asiakastyytyväisyyden kehittämisen työkalut.....	25
3	Asiakastyytyväisyys- tutkimus.....	30
4	Tutkimuksen tulokset ja analysointi.....	33
4.1	Tutkimuksen sisältö, aineiston keruu ja analysointi.....	33
4.2	Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset ja vastaukset .....	34
4.3	Yrityksen AA asiakkaat ja asiakkuuden määritelmä .....	38
4.4	Toimitusjohtajan haastattelu ja työntekijöitä osallistava työpaja .....	40
5	Pohdinta ja johtopäätökset.....	43
	Lähteet .....	46

## Liitteet

Liite 1. Asiakastyytyväisyyskysely

Liite 2. Osallistava työpaja

## 1 Johdanto

Asiakas on arvokkain tekijä yritykselle. Yritys tarjoaa palveluita tai tuotteita asiakkailleen. Asiakas ei ole este eikä hidaste työn tekemiselle vaan antaa mahdollisuuden yritykselle ja asiakas luottaa yritykseen, jonka tehtävä on luoda arvoa asiakkailleen. Kuluttajan merkitys yritykselle on ollut korkeassa roolissa jo hyvin kauan ja asiakas on keskipiste yrityksen toiminnalliselle kehitymiselle. Asiakkaiden vaatimukset kasvavat vuosittain ja aiheuttaa haasteita kehittää asiakastyytyväisyyttä. Monet yritykset kokevat uusien asiakkaiden ja asiakasuskollisuuden vähentymisen vaikeuttavan sekä kasvattavan kuluja yrityksen liiketoiminnassa. Uskollinen, suositteleva ja pysyvä asiakas luo yritykselle rajapinnallisesti laadukkuutta sekä pysyvää liiketoimintaa. (Moser 2021, 17–20.)

Useampi johtaja nykypäivänä puhuu asiakastyytyväisyydestä strategisena painopisteenä. Asiakastyytyväisyys rakentuu asiakkaiden näkökulmasta subjektiivisena ja kokonaisvaltaisena kokemuksena. Asiakkaan kokemukset ovat olleet ilmiönä mukana taloudellisessa toiminnassa niin kauan kuin sitä on tehty. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Asiakastyytyväisyyden lähtökohta on perusoletukseltaan monelle hyvin yksiselitteinen. Moni ihminen ajattelee asiakastyytyväisyydestä, että yrityksellä on tyytyväisiä asiakkaita ja kohteliasta palvelua. Todellisuudessa tämä on vain pieni osa asiakastyytyväisyydestä eikä kerro syvällisemmin asiakastyytyväisyyden merkityksestä yritykselle. Moserin (2021) mukaan asiakasuskollisuutta tulee kehittää laajempaan osana yrityksen strategiaa. Yrityksen tulee keskittyä kannattavan asiakkaan tunnistamiseen ja asiakassuhteen kehittämiseen. Asiakastyytyväisyydessä on otettava huomioon muutkin asiat kuin kokenut palvelu tai tuote. Kilpailijoiden tarjoamat vaihtoehtoiset tuotteet ja palvelut vaikuttavat asiakkaiden ratkaisevaan päätökseen.

Ymmärrys asiakaskokemuksesta antaa paremmat edellytykset johtaa ja kehittää asiakastyytyväisyyttä. Haasteita asiakkaiden johtamiseen ja kokemusten parantamiseen tuo kuitenkin asiakkaiden henkilökohtaiset arkiset prosessit. Subjektiivinen luonne vaikuttaa asiakassuhteen johtamiseen ja tekee yritykselle haastavaksi kehittää asiakaskokemusta. Jokainen asiakas on yksilö ja yksilöiden kriteerit vaihtelevat. Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta pystytään määräämään asiakaskokemusta, mutta se vaatii tutkimuksen keinoin tarkastelua. Tutkimus voidaan toteuttaa hyödyntäen asiakkaiden polkuja ja kosketuspisteitä, joitten pohjalta voidaan kehittää asiakaskokemusta tavoitteiden mukaisesti. Uusien polkujen ja kosketuspisteiden kautta yritys voi uudella tavalla johtaa asiakastyytyväisyyttään. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Asiakkaiden odotukset ja mahdollisesti jo koettu asiakaskokemus vaikuttavat asiakaskäyttäytymiseen jatkossa. Asiakasodotusten ymmärtäminen on keskeisin lähtökohta asiakastytyväisyyden johtamiselle. Tutkimuksen mittaaminen pitää kiinnittää palvelun laatuun ja niiden vaikutuksen seurauksiin yrityksen kannattavuudessa. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Yritykset tarvitsevat jatkuvasti uusia ajattelumalleja ja toimintatapoja. Tämä luo perustan yrityksen tulevaisuuden menestykselle. Korvaamalla vanhat toimintatavat ja ajattelumallit edes vähittäisellä kehitymisellä, saadaan yritykselle luonteva ja sujuva tapa uudistua. Tarkastelemalla lyhyen aikavälin liiketoiminnan tuloksellisuutta pystytään ennakoimaan menestyksen edellytyksiä ja mahdollisia kasvunlähteitä. Vanhat johtamismallit eivät enää päde ja niille tulee löytää uusia keinoja. Tulevaisuuden mahdollisuuksien tunnistaminen ja ennakointi korostuvat sillä toimintaympäristöjen muutokset ovat monimutkaisempia ja tapahtuvat nopeasti. Tulevaisuudessa yritys on riippuvaisempi yrityksen toimintatapojen ja johtamisen kehittämisestä. (Malmelin 2021, 7–9.)

### **Aikaisemmat tutkimukset**

Aikaisempia tutkimusaiheeseen liittyviä tutkimuksia on tehnyt Marjo Sivula vuonna 2016 Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa opiskellessa. Tutkimuksen aiheena on ollut asiakassuhteen johtaminen ja kehityspotentialit arvoketjussa case-yritykselle. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut myynnin edustajien asiakassuhteen johtaminen ja vaikutus yrityksen asiakkaisiin prosessien ja arvoketjutoimintojen kautta. Tutkimuksessa haluttiin löytää tekijät, jotka aiheuttavat yritykselle kustannuksia tai hidastavat prosesseja. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten prosessit ja arvoketjutoiminnot ovat vaikuttaneet case-yrityksen asiakkaisiin. Tutkimuksessa on lähestytty kolmen liiketoiminta-alueen kannalta tarkasteltavaa case-yritystä. Tutkimuksissa on paljon samankaltaisuuksia, mutta Marjon tutkimuksessa on hyödynnetty teemahaastatteluja. Tutkimuksien tavoitteet eroavat kuitenkin selkeästi toisistaan. Tutkimuksen eteneminen on rakenteeltaan samankaltainen. Tutkimuksessa on käytetty runsaasti lähteitä, mutta osa lähteistä ovat vanhoja. (Sivula 2016.)

Tutkimus on laaja ja sisältää 112 sivua ja 14 kuviota tukemaan tutkittavaa kohdetta. Teoreettinen viitekehys keskittyy asiakassuhteen johtamiseen ja asiakastytyväisyyden kehittämiseen. Tutkimuksessa on lisäksi tarkasteltu kannattavuutta prosessitehokkuuden näkökulmasta. (Sivula 2016.)

## **Opinnäytetyön aihe ja tutkimuksen tausta**

Opinnäytetyön aiheena on tutkia asiakastyytyväisyyttä ja sen kehittämistä toimeksiantajayrityksessä. Toimeksiantajana toimii Auto-Alarm Finland Oy (Jatkossa AA). Tutkimuksen kohteena on asiakastyytyväisyyden kehittäminen. Tutkimuksen kehittämisen kohde on valittu yrityksen perustajan kanssa yhdessä ja sen tarkoituksena on kehittää asiakaskokemusta sekä asiakasjohtamista. Toimeksiantajayritys tuottaa palveluita auton varusteissa, ilmastointihuolloissa ja sähkökorjauksissa. Lisäksi kyseinen yritys tarjoaa muita palveluita, mutta nämä ovat rajattuna pois tutkimuksesta. Tutkimus on rajattu tiettyyn sesongin palveluun, joka on lisälämmittimien korjaukset ja asennukset ajankohtaisuudesta riippuen. (Auto-Alarm Finland Oy.)

Tutkimuksella halutaan tuoda esille millä tasolla asiakastyytyväisyys on. Lisäksi halutaan selvittää, miten asiakastyytyväisyyttä lähdetään kehittämään tulevaisuuden kannalta ja saavutetaanko asiakkaat, jotka ovat passiivisessa tilassa käännetyksi suosittelijoiksi. Tutkimuksessa selvitetään yrityksen palvelun laatua ja käsitellään teoriassa asiakastyytyväisyyden johtamista. Kaikki tutkimuksen kysymykset ovat ajankohtaisia yritykselle. Tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa keinoja ja työkaluja, joilla voidaan kehittää yrityksen liiketoimintaa asiakastyytyväisyyden avulla.

## **Tutkimusongelmat**

Tutkimusongelmana on selvittää tutkimuksen tavoitteiden toteutumista. Tutkimuksen toiminnalliset tavoitteet ovat kehittää asiakastyytyväisyyttä sekä saada keinoja ja työkaluja parantamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä, jotka käyttävät sesongin palveluita. Pääkohdeyryhmänä ovat asiakkaat ja yritykset, jotka käyttävät autojaan lämmityslaitteiden asennuksessa. Toisena keskeisenä tavoitteena on kehittää palvelua tasolle, jolloin passiiviset asiakkaat muuttuisivat suosittelijoiksi. Yritys tekee tutkimuksen pohjalta suunnitelman asiakastyytyväisyyden kehittämisen tavoitteiden saavuttamiseksi seuraavien tutkimustyössä käytettyjen päätutkimuskysymyksen ja apukysymysten pohjalta.

Tutkimustyössä päätutkimuskysymys on:

- Kuinka tyytyväisiä asiakkaat olivat saamaansa palveluun yrityksessä?

Tutkimuksessa on lisäksi käytetty apukysymyksiä:

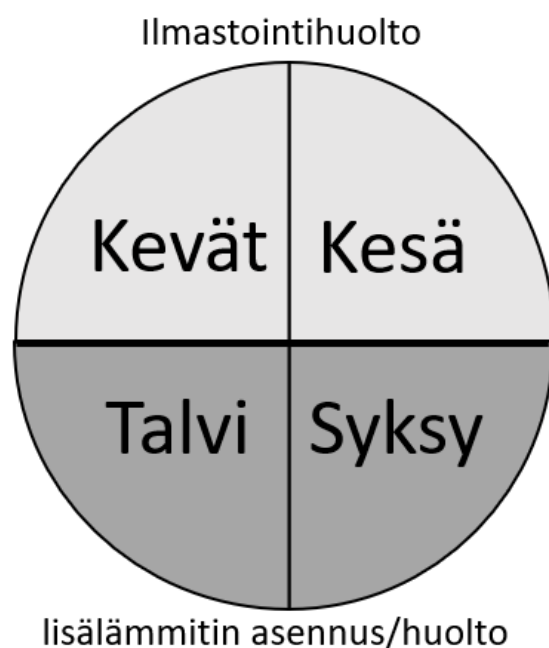
- Mitä kehitettävää yrityksellä olisi asiakastyytyväisyysmittauksen perusteella?
- Kuinka passiiviset asiakkaat saataisiin suosittelijoiksi?

Tutkimuksesta syntyy toimintamalleja, joilla pystytään kehittämään yrityksen asiakastytyvääisyyttä. Käytäntöjä hyödynnetään ainoastaan yrityksen käyttöön. Tytäryhtiö on rajattuna tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksella selvitetään asiakkaiden tarpeiden rajapintoja, joilla pystytään kehittämään yrityksen liiketoimintaa ja tulosta. Tutkimuksessa selvitetään nykyisen asiakastytyvääisyyden tasoa ja asiakkaiden tarpeita palvelua käytettäessä. Tavoitteena on tuottaa yritykselle kyselytutkimuksen pohjalta selkeä ja informatiivinen raportti tutkimustuloksista, joita yritys voi hyödyntää yrityksen kehittämisessä. Raportti on myös tärkeää tietoa yrityksen nykyisestä asiakastytyvääisyyden tasosta, josta ei ole paljoa aikaisempaa tietoa.

### Tutkimuksen aikataulu

Tutkimuksen aikataulu aloitettiin sesongin aikana. Sesongit ovat jaettu kahteen eri kategoriaan, jotka jakautuvat lämpöiseen aikaan ja kylmään aikaan. Kesäisin yritys korjaa ja huoltaa ajoneuvojen ilmastointilaitteita huomattavasti enemmän kuin myy muita palveluita. Syksyllä kelien viilentyessä yrityksellä alkaa tutkimuksenkohteenakin ollut lisälämmitin asennus- ja huoltokausi. Toteutus kyselylle aloitettiin lokakuussa ja tarjottaisiin mahdollisuutta palautteen antamiseen yrityksen palvelujen käyttämisen yhteydessä tai palvelun käyttämisen jälkeen. Asiakkaille annetaan mahdollisuus testata yrityksen palvelun onnistumista, jolloin kysely lähetetään asiakkaalle sovitulla tavalla jälkikäteen. Kuviossa 1 mallinnetaan yrityksen AA sesongin jakautumista.



Kuvio 1 Sesongin jakautuminen yrityksessä AA

Tiedon hankinta tapahtuu ennen uutta sesonkia. Tietoon ja teoriaan tukeutuen pystytään valmistautumaan uuteen sesonkiin uusilla työkaluilla asiakastytyväisyyden kehittämistä varten. Näin olisi mahdollisuus verrata tuloksia sesonkiaikaan 2022 saman palvelun osalta. Mitä useampi mittaaminen suoritetaan tutkimusta varten valitulla mittarilla, sen enemmän pystytään sitä hyödyntämään. Lisäksi yrityksessä voidaan toteuttaa muita asiakastytyväisyysmittauksia muille sesongin ajoille. Nämä ovat kuitenkin rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksella saadaan näkemystä siihen, miten asiakastytyväisyyden kehittäminen vaatii tulevaisuudessa. Aikataulutuksesta riippuen syklien vertailua ei toteuteta opinnäyte-työssä. Syklien vertailu on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen aikana toteutetaan myös osallistavia työpajoja henkilöstön kanssa, joissa tutkimukselle haetaan näkemystä henkilöstöltä sekä tulosten hyödyntämiseen käyttäjiä. Kuviossa 2 mallinnetaan yrityksen AA kehittämishankkeen aikataulua.



Kuvio 2 Kehittämishankkeen aikataulu yrityksessä AA

### Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus on rajattu tiettyyn sesonkiin, joka alkaa lokakuussa ja loppuu helmikuussa. Tutkimus koskee vain asiakkaita, jotka käyttävät ajoneuvojaan lisälämmitin asennuksissa tai huollossa. Lisäksi tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu asiakastytyväisyyskyselyn osalta asiakkaat, jotka pyytävät tarjouspyyntöä tai eivät toteuta lämmitin korjausta yrityksessä, vaan kyselevät yleisesti aikoja tai neuvoja.

Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu kaikki yrityksen muut korjaukset ja palvelut sekä verkko-kaupat. Tutkimuksella saadaan arvokasta tietoa ajankohtaisesta mittauksen kohteesta asiakkaidentytyväisyyden osalta sekä asiakkaiden suositteluhaluudesta.

## Yrityksen esittely

Yritys AA on perustettu vuonna 1998. Yritys on alussa asentanut kiinteistö hälyttimiä ja varustellut ajoneuvoihin jälkiasennettavia hälyttimiä sekä keskuslukituksia. Autokannan uudistuessa ei varusteille jälkikäteen ollut tarvetta sillä ajoneuvoissa on kehittyneemmät varusteet tehtaalta lähtiessä. Suurin vaikutus koettiin myös olleen teknologian kehittyessä ja rahan sijoittamisen uudella tavalla, kuin aiemmin. Yrityksellä oli siis tarve uudistaa palveluitaan ja innovoida uusia tuotteita yrityksen kehittämiseen. (Sipilä 2022.)

Yritys on tarjonnut useamman vuoden kokemuksella ajoneuvojen sähkökorjauksia, lisävarustelua ja kiinteistön valvontajärjestelmiä sekä muita tuotteita verkkopalvelussa. Yritykseen tuli suuri muutos kesäkuussa 2021, jolloin yritys jakautui kahteen osakeyhtiöön. Alkuperäinen Y-tunnus siirrettiin nykyisen kiinteistöturvan käyttöön ja yritys AA sai uuden Y-tunnuksen käyttöönsä. Muutos on kasvattanut osan henkilöstön työtehtävien määrää. (Auto-Alarm Finland Oy.)

Yritys AA keskittyy nykyään tarjoamaan palveluita ajoneuvojen sähkökorjauksille ja lisävarusteluille. Yrityksen suurimmat ja tuottavimmat palvelut jakautuvat kahteen kategoriaan, jotka ovat lisälämmittimien huollot ja asennukset talvisin sekä kesäisin ilmastoinnin korjaukset ja huollot. Usein asiakkaat käyttävät ajoneuvojen ilmastointi- tai lämmitin huoltoihin suosituksia muilta yrityksiltä, jolloin asiakas on saanut yritykseltä suosituksen palvelumme käyttöön aikaisemman kokemuksen perusteella. (Sipilä 2022.)

Tulevaisuudessa yritys haluaa kehittää palveluitaan autokannan uudistumisen ja sähköautojen lisääntymisen myötä. Luvanvaraiset ja haasteelliset sähkömoottorit vaativat kuitenkin paljon koulutusta ja investointia, johon yrityksen tulee varautua. (Sipilä 2022.)

Yrityksessä ei ole aiemmin toteutettu asiakastyytyvyyden mittauksia tai muita tutkimuksia asiakkaisiin liittyen. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen yrityksen liiketoiminnallisen kehittymisen ja tulevaisuuden kannalta.

## 2 Asiakastyytyväisyyden johtaminen ja kehittäminen

### 2.1 Asiakastyytyväisyys ja asiakastyytyväisyyden johtaminen

Ilman tarkkaa tietoa yrityksen asiakkaista ei voi saavuttaa toimivaa asiakasjohtamista. Asiakkaita oikeaan suuntaan johtava yritys tunnistaa asiakkaidensa tarpeet, toiveet ja käyttäytymisen. Jatkuvasti muuttuva ympäristö teknologian ja muiden vaikuttavien asioiden toiminnan kannalta vaikuttavat, miten yrityksen tulee hoitaa asiakasjohtamista. Asiakasjohtamisen kehittämiseen vaaditaan asiakastavoitteiden, asiakasstrategian ja niitä tukevat työkalut. (Porkka 2022.)

Asiakkuuksia voidaan määritellä yrityksen sisäisiksi tai ulkoisiksi. Yrityksen kuluttaja-asiakkaita luokitellaan yleensä yrityksen ulkoisiksi henkilöiksi tai yrityksiksi. Sisäisiksi asiakkuuksiksi luokitellaan yrityksen sisäiset verkostokumppanit, jotka voivat olla tekemisissä myös ulkoisten asiakkaiden kanssa. (Grönroos 2015.)

Yritykselle on hyödyllistä strategisesti lähestyä asiakastyytyväisyyttä ja nähdä kokonaisuutena asiakastyytyväisyyden hyöty yritykselle. Yrityksellä on syy olemassaololle ja tulevaisuuden tavoitteita, joita se haluaa saavuttaa. Strategia auttaa yritystä priorisoimaan ja toimii suunnan osoittajana yrityksen kehittämisessä. Yrityksessä on arvoja ja periaatteita, joita yritys ja sen työntekijät näyttävät päivittäisessä toiminnassaan ja sen johtamisessa. Arvot saattavat kuulostaa yksinkertaisilta ja arkipäiväisiltä, mutta ne usein unohtuvat työtä tehdessä. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Reagointi ja nopeus yrityksessä tarvittavin toimin muuttaa asiakastyytyväisyyttä. Nopeammin reagoiva yritys pystyy muuttamaan palveluitaan oikeaan suuntaan ja kehittämään tarvittavaa aluetta positiivisilla tarpeilla. Muutoksen nopeus on suuri ja yritykset eivät kykene normaalisti muuttamaan tarvittavalla nopeudella. Muutoksen dramatisointi on inhimillistä. Muutoksen merkittävyys ja ylikorostaminen tapahtuu ihmisten elinkaaren aikana, koska ihmisten halu erilaisuuteen ja halu merkittävyydelle korostuu (Hiltunen 2017).

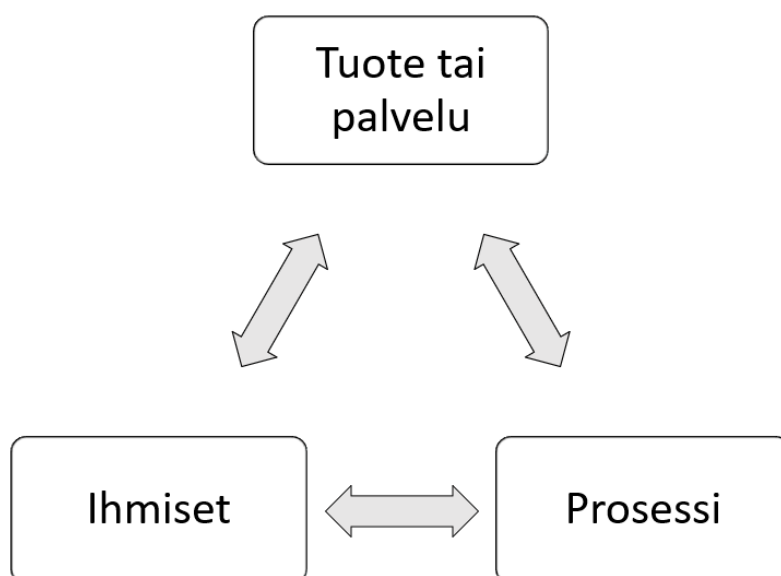
Kuluttajatrendien muokkaantuessa enemmän läpinäkymättömämmiksi on yhä vaikeampaa arvioida mitä kuluttajat haluavat nykyhetkenä. Yrityksien tulee olla kiinnostunut asiakkaiden arvoista ja toiminnoista, joilla voidaan tulevaisuudessa kehittää uusia tuotteita ja palveluita. Kehitystyö vie aikaa, jolloin kuluttajatrendi on jo saattanut muuttua uudelleen ja tämä voi vaikeuttaa pienen yrityksen asiakaskunnan ylläpitämistä. (Hiltunen 2017.)

Yrityksillä jo useampina vuosina on ollut strategisena painopisteenä asiakaskokemuksen johtaminen visiossa ja missiossa. Visiossa ja strategiassa näkyvillä voi olla hienoja sanoja, mutta käytäntö uupuu toiminnasta. Asiakaskokemuksen ympärille on rakennettava

viitekehys, jonka avulla voidaan kehittää sen johtamista paremmalle tasolle. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Puhuttaessa asiakastytyväisyyden johtamisesta täytyy ensiksi miettiä voiko sitä edes johtaa, vai onko asiakastytyväisyyden johtaminen pelkkää asiakkaan kokemukseen vaikuttamista. Asioita, joita voidaan kontrolloida voi myös johtaa. Johtaminen voidaan mieltää kontrolloivaksi käytökseksi, joka on piirre ihmiselle mistä moni ei pidä. Asiakastytyväisyyden johtaminen pyrkii enemmänkin johtamaan niitä työkaluja ja keinoja, jotka vaikuttavat asiakkaiden mielipiteeseen ja mielikuvaan yrityksestä. Uudenlaisen perspektiivin tuominen asiakastytyväisyyden johtamiseen ja sen katsominen kolmesta näkökulmasta tarkemmin vaikuttaa asiakasvuorovaikuttamiseen. Toiminnallisten toimintojen ulkopuolelta tarkastelu ja syventyminen asiakkaiden palvelemisen näkökulmiin voi edistää positiivista vaikutusta asiakasvuorovaikuttamisessa. (Rembach 2015.)

Tuotteet tai palvelut vaativat tarkastelua mitä asiakkaat tuntevat siitä enemmän kuin mitä se on tai mitä se luo asiakkaille. Luoko se oikeanlaista arvoa asiakkaille tai saako se asiakkaat luottamaan yrityksen tuotteisiin tai palveluihin. Prosessit tarvitsevat tarkastelua siltä osin mitkä vaikuttavat prosessin kulun sijaan helppouteen ja ketteryuteen. Antamalla asiakkaille tunteen, että yrityksen kanssa on helppo tehdä ostoja, luo kilpailuetua yritykselle. Ihmiset vaativat tarkastelua näkökulmista, mitkä vaikuttavat vuorovaikutukseen eikä liiketoimintaan. Vuorovaikutusta tapahtuu usein työntekijän ja asiakkaan välillä. Vuorovaikutus on välttämätön käsite silloin kun vaikutetaan palvelun ympärillä. Useimmat johtajat ajattelevat liiketoiminnan kannalta eivätkä vuorovaikuttamisen, joka taas ei kehitä yrityksen liiketoimintaa. (Rembach 2015.) Kuviossa 3 mallinnetaan kolmea toiminnallisten toimintojen ulkopuolista tarkastelua.

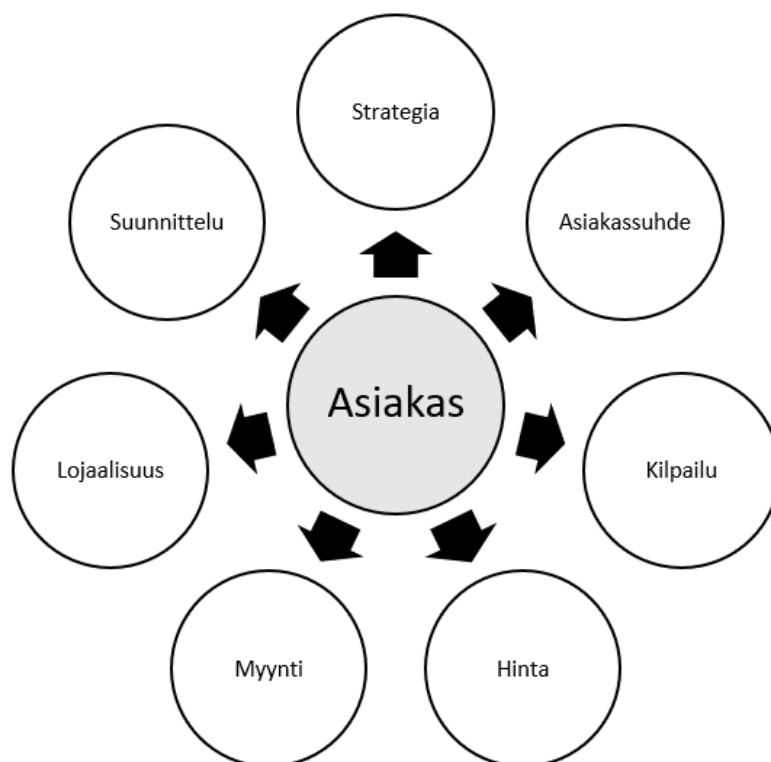


Kuvio 3 Kolme toiminnallisen toimintojen ulkopuolelta tarkastelu (Mukailen Rembach 2015)

Customer experience management (myöhemmin CEM) on englanninkielinen käänös asiakassuhteen johtamisesta. Merkityksellisillä kokemuksilla asiakaskokemuksen johtaminen maksimoi asiakkailleen tuottaman arvon, johon yrityksen tuotto on verrallinen. Yrityksen tuotto ja asiakkaille luotu arvo on asiakassuhteen johtamisen ydintä. (Löytänä & Korteso 2011.)

Asiakassuhteen johtamisella on merkityksellistä hyötyä yritykselle. Johtaminen vahvistaa yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta ja sitouttaa asiakkaan yritykseen. Perusajatuksena asiakassuhteen johtamisen tavoitteena on yrityksen tuoton ja yksittäisen asiakkaiden kasvattaminen. Suosittelijoiden määrä ja asiakastyytyväisyys kasvaa huomattavasti keskittyessä oikeanlaiseen asiakassuhteen johtamiseen. Suosittelemalukkuus, palauteen antaminen ja kehittämiskohteiden antaminen on huomattavasti helpompaa yrityksessä, joka keskittyy oikeanlaiseen kanavointiin. (Ahvenainen ym. 2017, 33–35)

Asiakassuhteen johtamisella on myös kipupisteitä, joita yrityksen tulisi vähentää ja poistaa. Asiakassuhteen johtaminen voi olla aluksi haasteellista, mutta keskittymällä budjettiin, yhteistyöverkostoihin ja henkilöstön kouluttamiseen saadaan käytännössä mahdolliseksi asiakassuhteen johtaminen yrityksessä. (Löytänä & Korteso 2011.) Kuviossa 4 on mallinnettu asiakassuhteen johtamisen hyötyjä asiakkaalle.



Kuvio 4 CEM hyödyt asiakkaalle (Mukaien Löytänä & Kortesus 2011)

Asiakaskokemuksen mittaaminen ja sen johtaminen vaatii systemaattista tarkastelua. Päätöksentekoa helpottaa jatkuva tarkastelu, jolloin voidaan pohjata päätökset suoraan tietoon. Nykytilanteen selvittäminen jatkuvalla systemaattisella mittauksella antaa tietoa asiakaskokemuksen parantamiseen. Muutokset ovat mahdollisia jokaisessa yrityksen asiakaskokemuksessa. Muutoksilla voidaan tarkoittaa tuotteiden ja palveluiden kehittämistä asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Yrityksen sisäinen muuttaminen on myös tarpeellista. Asiakaslähtoisemmäksi muuttaminen kehittää yritystä tehokkaammaksi asiakaskokemuksen johtamisessa. Henkilöstön sitouttaminen yritykseen kehittää asiakaspalvelua, jonka tärkeimpiä tekijöitä ovat yrityksen työntekijät. Jokaisella yrityksellä on tavoitteita, joita tulisi tarpeiden mukaan muuttaa kohti asiakaslähtoisempää ajattelutapaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

### **Sosiaalisen median vaikutus asiakastyytyväisyyteen**

Digitalisaatio on muuttanut asiakkaiden tiedon jakamista suositteluhalukkuudesta. Monet asiakkaat jakavat kokemuksiaan sosiaalisessa mediassa. Yrityksen brändiin tehdään merkittävää vaikutusta digitaalisilla välineillä. Negatiivisesta vaikutuksesta voi olla vaikea päästä eroon. Sosiaalisessa mediassa annettuihin mielipiteisiin pitäisi suhtautua kuitenkin

kriittisesti. Palautteen antaja kykenee vaikuttamaan asiatyylillään mielipiteen suhtautumiseen, jolloin esimerkiksi hauskaasti kirjoitettu mielipide voi vaikuttaa päätökseen onko tieto palautteessa oikeanlaista tietoa yrityksen palveluista. Yrityksen tulee käyttää voimavarojaan mielipiteisiin vastaamiseen ja seurata aktiivisesti annettua palautetta sosiaalisen median kautta. Kilpailijat hyötyvät mielipiteestä tai kritiikin antamisesta, jos se on negatiivista. (Filenius 2015.)

Digitalisaation kasvaessa merkittävästi päivittäisessä käytössä, asiakkaat saavat nopeasti tietoa yrityksen palveluista netistä. Jos yrityksellä on huonoja arvosteluja palvelulle tai tuotteelle vaikuttaa se suuresti asiakkaan ostohalukkuuteen. Asiakkaat tutkivat aktiivisesti muitten antamia palautteita ja saattavat tämän perusteella luoda ostopäätöksen. Osoittamalla asiakkaille aitoa kiinnostusta yritys pystyy muuttamaan asiakkaiden ostopäätöstä palautteista huolimatta (Sales communications 2019).

Digitalisaatio on muokannut ja murtanut asiakaskokemusta. Liiketoimintojen luonne muokkaantuu digitalisaation vaikutuksista ja nostattanut yrityksissä toiminnan kehittämisen tavoitteita uusille tasoille. Vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä on moninaistunut ja monimutkaistunut digitalisaation vaikutuksesta. Kosketuspisteiden määrä on kasvanut huomattavasti verrattuna aikaisempiin pisteiden määrään. Kosketuspisteiden määrän kasvu on vaikuttanut suoraan yrityksiin, ja yrityksiltä on vaadittu muutoksia johtamiseen ja kehittämiseen muodostamalla loogisen kokonaisuuden. Jotta kosketuspisteiden kehittäminen onnistuisi yrityksen tulee huomioida sisältöä, tyyliä, sielua ja johdonmukaisuutta. Digitalisaatio tuo haasteita yrityksen päivittäiseen vuorovaikutukseen ja yrityksen tulee keskittyä yhä enemmän asiakaskokemuksen johtamiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

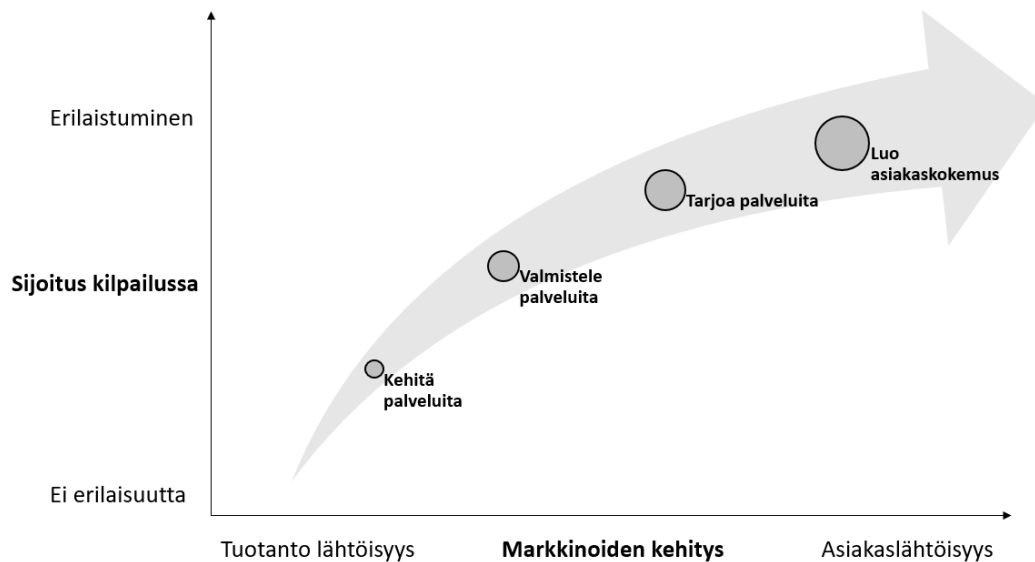
## 2.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Saarijärven ja Puustisen (2020) mukaan asiakaskokemus on liiketoiminnan strategisen ja operatiivisen johtamisen ydintä. Asiakaskokemus sisältää paljon viitekehyksiä ja vaatii työkaluja, joilla pystytään kehittämään yrityksen liiketoimintaa. Asiakaskeskeisyys tulee konkreettisesti asiakaskokemuksesta.

Asiakkaat ovat tärkeä osa yrityksen asiakaskeskeisyyttä, johon ei asiakkaiden tärkeyden aikakautena pysty vaikuttamaan yrityksen johtajat. Asiakaskeskeisimmät yritykset tarjoavat asiakkailleen mahdollisimman helpon ja käytännöllisen kokonaisuuden. Kokemukseen perustuvat yritykset ovat vahvoilla myös tulevaisuudessa asiakaskeskeisyydessä. Uskaltamalla kehittää, välittämällä asiakkaistaan ja tekemällä kokemuksesta helpon asiakkailleen viestittää asiakkaille aidosta palvelusta. (Ahvenainen ym. 2017, 109–111.)

Asiakaskokemus on noussut tarpeelliseksi strategiseen sanastoon viimeisen vuosikymmenen aikana. Strategisena painopisteenä voidaan pitää asiakaskokemusta ja moni yrityksen johtaja puhuu asiakaskokemuksesta yhä tärkeämpänä käsitteenä yrityksen strategiassa. Käsitteistä asiakaskokemuksesta on vakiintunut monissa yrityksissä missioon, visioon ja palkitsemisjärjestelmiin. Monet yritykset nostattavat asiakaskokemuksen keskeiseksi toimintaa ohjaavaksi tavoitteeksi toimialasta riippumatta. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Markkinoilla kilpailun painopiste on keskittynyt nykyään asiakaskokemukseen. Mitä tyytyväisemmät ja suositteluvammat asiakkaat yrityksellä on, sen paremmin se todennäköisesti pärjää kilpailevaan yritykseen nähden. Tuotteiden ja palveluiden tarjoamisen sijaan yrityksen tulisi luoda edellytyksiä asiakaskokemukselle. Asiakkaille markkinoinnin kehitys on tuonut halua ostaa enemmän merkityksellisiä palveluita tai tuotteita yrityksiltä. Palveluiden ja tuotteiden ympärille tulee muodostua kokonaisvaltainen kokemus asiakkaalle, jolloin asiakaskokemus on erilainen kuin kilpailevassa yrityksessä. Erilaistuminen on asiakaslähtöisyyttä kokonaisvaltaisesti, jolloin yritys sijoittuu kilpailussa paremmin ja markkinat kehittyvät. (Saarijärvi & Puustinen 2020.) Kuviossa 5 mallinnetaan markkinastrategiaa kohti asiakaskokemuksen aikakautta.



Kuvio 5 Markkinastrategia kilpailussa muita yrityksiä vastaan (Mukailen Saarijärvi & Puustinen, 2020)

Tuotteiden ja palveluiden merkitys ei vähenny asiakaskokemukseen keskittyvässä yrityksessä, vaan päinvastoin tuotteiden ja palveluiden käytöstä yrityksen tulisi välttää heikkoa toimintaa asiakkaiden kohdalla. Kilpailevan yrityksen on haasteellista kopioida kokonais-

valtainen asiakaskokemus. Parempi asiakaskokemus on kestävämpi kilpailunedun lähde ja yritys on halukkaampi kilpailuedun tuomasta hyödystä investoimaan asiakaskokemuksen parantamiseen. Asiakaskokemukseen negatiivisesti vaikuttavat asiat voivat olla ammattitaidoton asiakaspalvelu, maksamisen takkuaminen ja palvelun saaminen voi olla haasteellista tai hidasta. Asiakaskokemukseen keskittymisellä ja sen onnistumisella voidaan varmistaa asiakkaalle juuri oikeat palvelut ja tuotteet arvolla, jota asiakas odottaa saavansa ja on tarkoituskin luoda. Asiakaskokemus muodostuu yleisesti ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja sen pohjalta rakentuu kokemus tietystä palvelusta (Saarijärvi & Puustinen 2020). Yrityksessä palvelukokemus muodostuu työnvastaanottajan ja asiakkaan välillä.

Asiakastytyväisyyttä tulkitaan tutkimuksessa Net Promoter Score-mittarilla (Myöhemmin NPS-mittari). Mittarilla pystyy tutkimaan asiakkaiden suositteluhalukkuutta yrityksen palveluiden ja kokemuksen perusteella. Asiakas pystyy antamaan vastauksen kysymyksiin asteikolla 1–10. Vastauksienannon perusteella pystytään laskemaan NPS-luku, joka lasketaan suosittelijoiden prosenttimäärästä vähentämällä arvostelijoitten prosenttimäärä. Arvostelujen perusteella pystytään luokittelemaan asiakkaat kolmeen kategoriaan, jotka ovat suosittelijat, passiiviset ja arvostelijat. Asiakkaiden tyytyväisyyden lisäksi mittarilla voidaan selvittää yrityksen mainetta. (Freed 2013, 10–17.) Kuviossa 6 mallinnetaan NPS-mittarin laskentakaaviota.

$$\frac{\text{Suosittelijat - arvostelijat}}{\text{Vastauksien määrä} \times 100} = \text{NPS}$$

Kuvio 6 NPS-mittarin laskentakaavio (Mukailen Freed 2013, 10–17)

NPS-mittari on hyvä työkalu yritykselle, joka tavoittelee kasvua ja haluaa kehittää palveluitaan. Mittari kertoo mitä yrityksestä ajatellaan asiakkaiden näkökulmasta. NPS-mittarilla yritys voi luokitella asiakkaansa kategorioihin, joka kertoo asiakkaan kokemuksesta, tunteista ja asenteesta yritystä kohtaa. Yrityksellä on tietty asiakaskunta, joille palveluita tar-

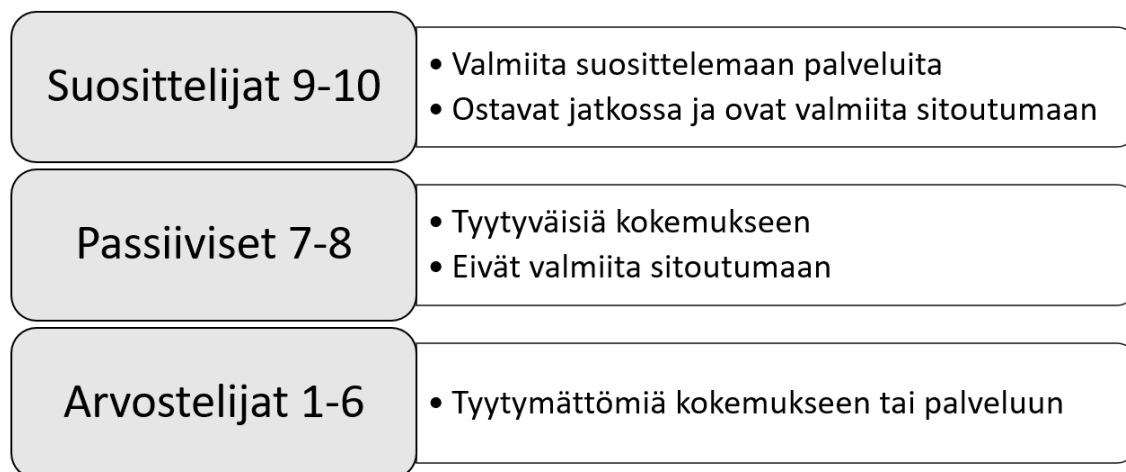
jotaan sekä markkinoidaan. Yritykselle on tärkeä johtaa resurssien virtausta oikeaan suuntaan ja kohdistaa ne tuottaviin osioihin. Pienissä yrityksissä päätöksenteko on suoraviivaista ja päätöksentekoprosessit ovat silloin huomattavasti helpompia toteuttaa. Erilaiset ostajatyypit eli ostajapersoonat määrittelevät minkälaisia palveluita tai tuotteita yrityksen kannattaa tarjota. Lisäksi yrityksen tulee huomata epäkohdat palvelun rajauksissa. Palvelujen rajauksissa voidaan huomata paljon epäkohtia, jotka vaativat yrityksen huomiota kehittäessään palveluita oikealle asiakaskunnalleen. Yrityksillä on paljon kilpailua, mutta NPS-mittari antaa yritykselle mahdollisuuden keskittyä omaan tulokseensa. Lisäksi mittari voi näyttää yritykselle suunnan, johon henkilöstön tulee panostaa asiakastytyvyyden kehittämisessä (Kompella 2019, 18–19).

NPS-mittarilla pystyy mittaamaan ajatuksen, joka johtajilla saattoi jo olla asiakastytyvyydestä. NPS-mittarin kehittämisellä saadaan vaikuttavaa numeraalista argumenttia asiakaskokemuksen keskeisestä strategiasta. Mikään strategia ei voi taata menestystä, mutta hyvän asiakaskokemuksen toimittamatta jättäminen varmistaa epäonnistumisen liiketoiminnallisesti. Johtajat, joilla on tietty ajatus liiketoimintastrategiasta ja ovat toteuttaneet NPS-mittauksen ovat kehittäneet työkaluja, joilla kehittää liiketoimintaa ja vahvistaneet omat ajatuksensa asiakastytyvyydestä. Asiakaskokemuksen mittaamisen vaikutus liiketoiminnalliseen kehittämiseen on vahva. NPS-mittari on tarpeeksi vahva mittarina näyttämään alustaa pidempiaikaisille asiakkuuden elinkaari investoinneille. (Kompella 2019, 19–22.)

Suosittelijat arvosanasta 9–10 ovat asiakaskuntaa, joka kokee yrityksen palvelun tuovan yllätyksellisiä kokemuksia ja arvoa asiakkaalle. Asiakas on yrityksen palvelun kokemuksen perusteella halukas suosittelemaan yrityksen palveluita muille ja on halukas myös jatkossa ostamaan yrityksen palveluita ja tuotteita. Suositteleva asiakas antaa myös arvokasta ja rehellistä palautetta yritykselle kokemuksensa perusteella. Suosittelijat tuovat taloudellisia ajatuksia myös tulevaisuutta varten ja mahdollistaa lisää yllätyksellisiä kokemuksia ja arvoa tuleville asiakkailleen. Suosittelijoista tulee myös lisäarvoa henkilöstölle saadessa avointa palautetta suosittelijoilta, joka innostaa jatkossa kehittämään muita asiakassuhteitaan samalle tasolle. (Freed 2013, 15–17.)

Passiiviset asiakkaat arvosanasta 7–8 voivat kokea yrityksen palvelun sain mistä maksoin kokemuksena ilman innostusta yllätyksellisistä kokemuksista tai lisäarvosta. Passiiviset asiakkaat tuovat vähäistä energiaa yrityksen henkilöstölle ja lojaalisuus yrityksen palvelulle jää vähäiseksi. Yrityksessä tulee kehittää tuotteita, palvelua ja prosesseja pisteeseen, jolloin yritys pystyy kääntämään passiiviset asiakkaat suosittelijoiksi. (Kompella 2019, 18–19.)

Arvostelijat arvosanasta 1–6 eivät ole tyytyväisiä yrityksen palveluun ja saattavat päätyä käyttämään kilpailevan yrityksen palveluita. Asiakas saattaa kokea, ettei häntä ole kohdeltu tarvittavasti hyvin asiakaspalvelu tilanteessa tai palvelu ei ole tuottanut haluttua lopputulosta. Yrityksen on hyvä välttää arvostelijoita, jos yritys ei taloudellista hyötyä saisi alkutekijöissäkään asiakkaasta. Asiakas on hyvä ohjata oikealle yritykselle, jos yrityksen palvelut eivät vastaa asiakkaan tarpeita. (Freed 2013, 15–17.) Kuviossa 7 mallinnetaan NPS-mittarin asiakkaiden luokittelut.



Kuvio 7 NPS-mittarin asiakkaiden luokittelu (Mukailen Freed 2013)

### **NPS-mittarin vahvuudet ja heikkoudet**

NPS-mittaria on yksinkertainen sekä helppo ymmärtää. Kysymyksiä on helppo kysyä asiakkailta ja niitä voidaan hyödyntää osana laajempaan asiakaskokemustutkimusta. Tutkimuksella mittaria hyödyntäen saadaan hyvä indikaattori johdolle asiakastyytyväisyyden suunnasta. Mittarin avulla on helppo vertailla yrityksen tuloksia kilpailijoihin tai aikaisempiin vastaaviin tutkimuksiin. Liiketoiminnan kehittämisen kannalta mittari korreloi tutkitusti kasvun kanssa. Asiakasuskollisuus on tärkeä osa yrityksen menestystä. Tutkimuksessa käytetyllä mittarilla voidaan ennustaa asiakaskäyttäytymistä tulevaisuudessa ja hyödyntää sitä kehittäessä yrityksen liiketoiminnan kasvua. NPS-mittarilla voidaan myös sitouttaa henkilöstöä yritykseen seuraamalla henkilökohtaista suositteluindeksiä. Asiakkaan tyytymättömyyteen on helpompi reagoida tarvittavalla nopeudella tietäen mistä ongelma kumpuaa ja seuraamalla myös tulevaisuudessa arvostelijoiden kehittymistä. (Roidu 2019.)

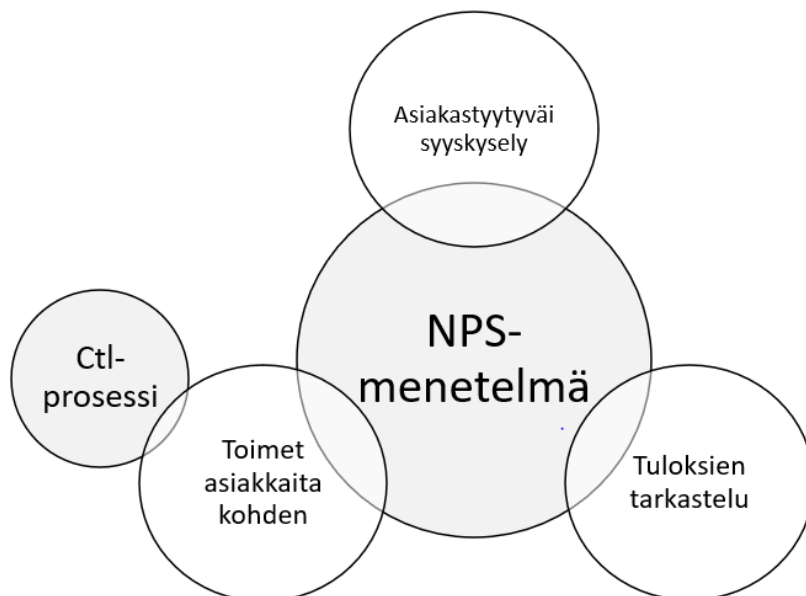
NPS-mittari seuraa ainoastaan asiakasuskollisuutta. Mittari ei itsessään kerro tarvittavia toimenpiteitä, joita tulisi tehdä asiakastyytyväisyyden kehittämiseen. Antamalla mahdollisuuden vastata jatkokysymyksiin tutkimusta toteutettaessa saadaan mahdollisuus syvempään ymmärtämiseen ja minkä perusteella asiakastyytyväisyyttä voidaan tarvittaessa ke-

hittää. Mittari vaatii strategian, jolla tuloksia hyödynnetään yritykselle. Asiakaskokemuksen johtamiselle luodessa suunnitelmaa, mittari toimii hyvänä onnistumisen mittarina, mutta ei suunnannäyttäjänä. Vaihtoehtojen puute voi vaikeuttaa palveluiden kilpailuttamista. Vaihtoehtojen puute aiheuttaa NPS-mittarin tarpeettomuutta. Asiakas joutuu palaamaan yritykselle, jos kilpailevaa tai vastaavaa palvelua ei ole saatavilla. Mittari on siis monopoli asemassa ja saattaa vääristää tuloksia. NPS-mittauksia ei myöskään voida hyödyntää jokaisessa tilanteessa. NPS-mittaus ei ole oikea mittari purkaa yksittäistä huonoa kokemusta. (Roidu 2019.)

Asiakaskokemuksen parantamisen kokonaisuudessa pelkkä NPS-luku ei kerro tarpeeksi yrityksen liiketoiminnan kasvattamiseen. NPS-mittari on kuitenkin oiva mittari ja työkalu asiakaskokemuksen kehittämiseen. NPS-mittari auttaa yritystä liiketoiminnan luotsaamisessa kohti parempaa asiakaskokemusta. (Kompella 2019, 18–19.)

### **Asiakassuhteen kehittäminen passiivisesta tilasta suosittelijaksi**

Asiakastyytyväisyyden mittaamisen jälkeen usein yritykset eivät tiedä mitä tuloksille tulisi tehdä tai kuinka niitä tulisi hyödyntää kehittämisen kannalta. Toiminnallisesti tämä vaikuttaa suoraan tuloksien käsittelyn järjestykseen ja asiakastyytyväisyyden ymmärtämiseen. Tutkimuksessa käytetty NPS-menetelmä prosessina koostuu kolmesta eri vaiheesta, joita kutsutaan Closing the loop-prosessiksi (myöhemmin Ctl-prosessi). Ctl- prosessi on nimensä mukaisesti pyrkimys sulkemaan silmukat ja tavoitteena on pyrkiä selvittämään asiakkaan antaman arvosanan juurisyitä. NPS- menetelmä alkaa asiakastyytyväisyyskyselystä, jonka jälkeen siirrytään tulosten analysointiin. Tulosten analysointi ei itsessään riitä NPS-mittarille ja menetelmä vaatii vielä kolmannen osuuden, jossa tuloksien perusteella tehdään toimia asiakkaita kohden. (Fisher & Kordupleski 2018.) Kuviossa 8 mallinetaan NPS- menetelmän kolme eri vaihetta Ctl- prosessin juurisyihin.



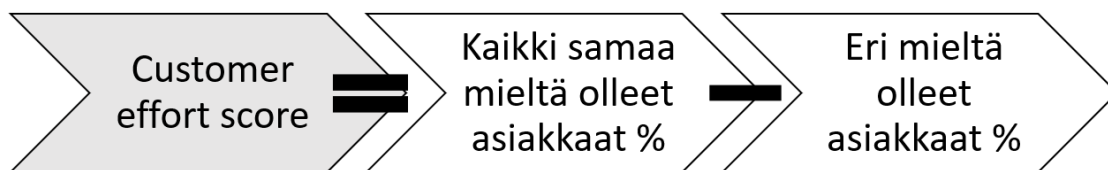
Kuvio 8 NPS- menetelmän kolme erivaihetta (Mukailen Fisher & Kordupleski 2018)

Passiivinen asiakas voi helposti ajelehtia virran mukana ja muuttua menetetyksi asiakkaaksi ilman toimenpiteitä. Passiiviset asiakkaat ovat helposti alltiita kilpailevan yrityksen tarjonnalle. Positiivisesti yllätynyt asiakas muuttuu passiivisesta tilasta herkemmin suosittelijaksi. Monessa kirjallisuudessa ei käsitellä toimenpiteitä passiivisten asiakkaiden kehittämiseen suosittelijaksi, vaan keskitytään enemmän arvostelijoiden ja suosittelijoiden jälkihoitoon. Moni yritys voi tyytyä passiivisiin asiakkaisiin ja kokea heidän olevan tarpeeksi tyytyväisiä ilman lisätyötä. On olemassa riski passiivisten asiakkaiden muuttumisessa arvostelijoiksi. Passiivinen asiakas on myös mahdollista muuttua suosittelijaksi syventämällä asiakassuhdetta rutinoimaisesta tavasta kehittämällä paremmaksi. (Selin & Selin 2013, 152.).

### 2.3 Asiakaskokemuksen muita mittareita

Customer effort score (myöhemmin CES- mittari) on hyvä työkalu asiakaskokemuksen mittaamiseen. NPS-mittari on lähtökohdiltaan hyvä työkalu asiakaskokemuksen johtamiseen. Laajempaan näkökulmaan asiakaskokemuksen selvittämiseksi voidaan hyödyntää CES- mittaria. CES- mittari ei riitä tehokkaaseen asiakokemuksen johtamiseen työkaluna, mutta toimii oivasti yhdistettynä NPS- mittarin kanssa käytettäväksi. CES- mittari ei ole saavuttanut samaa suosiota, kuin NPS- mittari on asiakaskokemuksen osalta. Asiakkaan asioinnin helppous ja vaivattomuus kiinnostavat lähtökohtaisesti yrityksiä, joissa asiakaspalvelu on keskiössä. (Löytänä & Korhonen 2014.)

Vaivattomuudelle ja helppoudelle asiakkaalla on aina perusoletus, joka on, että yrityksessä palveluiden käyttäminen olisi näiden asioiden osalta kunnossa. Asiakkailta on oletus, että yrityksen perusasiat ovat kunnossa ja siihen voidaan luottaa. CES-mittari ei toimi kokonaisvaltaisena asiakaskokemuksen mittarina palvelun laadun tai hinnan osalta, mutta toimii hyvänä työkaluna itsepalvelukanavissa ja hyötynä mittarista saadaan arvokasta tietoa asiakokemuksen johtamiseen. CES- mittari esitetään perinteisesti asteikolla 1–5 ja mittarin ääripäät ovat ”täysin samaa mieltä” tai ”täysin eri mieltä”. (Löytänä & Korhonen 2014.) Kuviossa 9 on mallinnettu CES- mittarin laskentakaaviota.



Kuvio 9 CES- mittarin laskentakaavio (Mukailen Ahvenainen ym. 2017, 27)

Käytännöllisenä mittarina asiakaskokemuksen mittaamiseen voidaan pitää myös Customer satisfaction tai Customer satisfaction index mittaria (Myöhemmin CSAT/CSI- mittari). CSAT/CSI- mittari esitetään perinteisesti asteikolla 1–100. Mittarin lukema saadaan jakamalla tyytyväiset asiakkaat vastaajien määrään kanssa. Asiakassuhteen kehittymistä voi seurata samalla kaavalla. Erilaiset kosketuspisteet vaikuttavat asiakaskokemukseen kokonaisuutena, joten on tärkeitä huomioida asiakastytyväisyyden kehittämisessä vaikuttavat tekijät asiakkuuden eri vaiheissa. (Ahvenainen ym. 2017, 26.) Kuviossa 10 on mallinnettu CSAT/CSI- mittarin laskentakaaviota.

$$\frac{\text{Tyytyväiset asiakkaat}}{\text{Vastaajien määrä}} = \text{CSAT/CSI}$$

Kuvio 10 CSAT/CSI laskentakaavio (Mukailen Ahvenainen ym. 2017, 26)

CSAT/CSI – mittari kertoo yritykselle asiakkaan tyytyväisyydestä tiettyyn kohtaamiseen tai tuotteeseen, mutta ei kerro asiakkaan mielipidettä yrityksestä kokonaisuutena. Mittari on kuitenkin hyvä työkalu tyytymättömyyden korjaamiseen välittömästi ja yrityksellä on mahdollisuus pyrkiä korjaamaan tilanne. Asiakkaan tulevaa käytöstä mittari ei tuo esille, mutta toimii hyvänä työkaluna NPS- mittarin ohella tyytymättömän asiakkaan korjaamiseen välittömästi. (Ahvenainen ym. 2017, 26.)

## 2.4 Palvelun laatu

Palvelun laadusta puhutaan usein tarpeellisena, jotta yritys voi kehittyä sisäisesti. Ilman määrittelyä palvelun laadulle on vaikea saavuttaa palveluiden laadun parantumista. Tunnistamalla asiakasrajapintoja voidaan kasvattaa liiketoiminnan tuottavuutta ja tehokkuutta. (Tirkkonen 2014.)

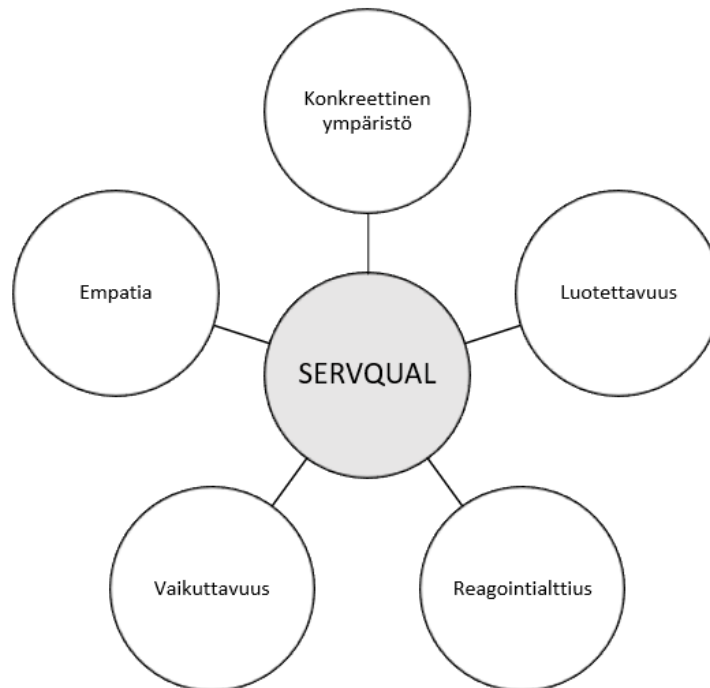
Asiakkaalla on odotuksia käyttäessään yrityksen palveluita tai ostaessaan yritykseltä tuotteita. Tärkeimmät avaintekijät asiakkaalle arvoa luodessa ovat palvelu, laatu, yrityskuva ja hinta. Nopealla vastaamisella puhelimeen tai sähköpostiin vaikuttavat suoraan asiakkaan tyytyväisyyteen. Yritys ei kuitenkaan voi olla markkinoitten paras kaikilla avaintekijöillä asiakkaille arvoa luodessa, mutta menestyneimmät yritykset ovat kuitenkin keskittyneet enemmän joihinkin avaintekijöihin ja panostaneet luomalla arvoa asiakkaalle parhaimmalla avaintekijällään. Asiakkaalle arvoa luodessa on tärkeä tietää, ettei pelkkä hinta ratkaise asiakkaan päätöksenteossa ostaessaan yritykseltä palveluita tai tuotteita. (Weinstein 2012.)

Pienessä yrityksessä asiakkaiden tyytyväisyys korostuu enemmän, kuin suuressa yrityksessä. Pienen yrityksen löytäminen on vaikeampaa ja asiakkaiden kohtaamispisteitä on huomattavasti vähemmän kuin suuressa vastaavassa yrityksessä. Pienellä yrityksellä on jatkuva tarve muuttaa omia toimintatapoja ja palvelun laatua saadakseen asiakkaitensa suositteluhalukkuutta suuremmaksi. Toimintatapojen ja muutoksien myötä yritys voi kehittää asiakastyytyväisyyttään oikeaan suuntaan. Kehittäminen vaatii tietoa asiakastyytyväisyyden tasosta, jolloin yritys voi kehittää palvelun laatua sekä asiakkaan johtamista. Asiakaskokemuksen parantamiseksi vaaditaan tietoa asiakastyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen kertoo kuinka hyvin yrityksen palvelut vastaavat asiakkaan kokeemukseen. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen vaatii nykyaikaisia keinoja ja asiakassuhteen johtaminen vaatii muutosjohtamista, jotta muutoksen johtamisen mittaaminen on mahdollista. Asiakassuhteen johtaminen kuitenkin vie aikaa yritykseltä ja olisi hyvä aloittaa heti. (Löytänä & Korteso 2011.)

Liiketoiminnan tulokseen vaikuttavat tekijät ovat asiakastyytyväisyyspisteet ja palvelun laatu. Ilman vahvoja linkkejä asiakastyytyväisyydestä yritys ei kykene muuttamaan strategiaansa lyhyellä tutkimuksella vahvaksi toiminnaksi. Markkinat muuttuvat nopealla tahdilla ja muokkaantuu dynaamisesti saatavuuden sekä kysynnän mukaisesti. Asiakkaan lojaalisuus yritykselle muodostuu palvelun laadun tai asiakkaantyytyväisyyden pohjalta. Asiakastyytyväisyys käsitettä pidetään huonona indikaattorina asiakkaan sitouttamisessa. Alhaisella hinnalla ei ole merkitystä asiakkaalle, jos palvelun laatu on huonoa. (Rao & Chandra 2013, 7–12.)

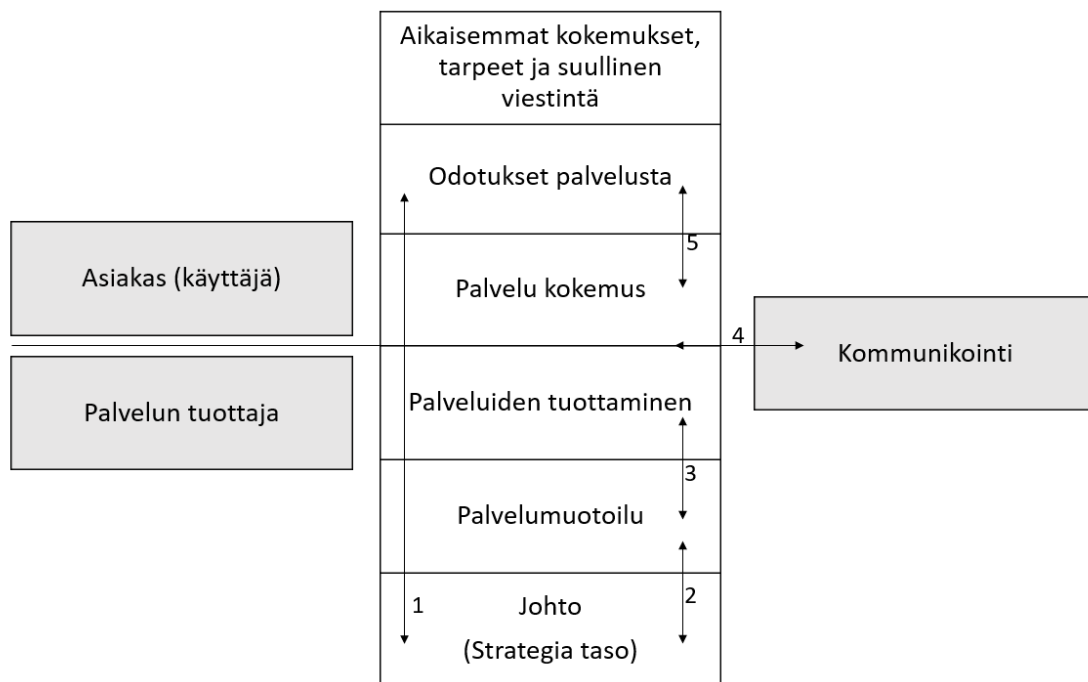
Loogisten analyysien perusteella pystytään sanomaan, että asiakas kokee saamastaan palvelun laadusta tunteita ja vasta jälkikäteen määräytyy, onko asiakas tyytyväinen vai tyytymätön saamaansa palvelun laatuun. Hyvän palvelun johtaminen avustaa luettelo, jossa kerätään hyvän palvelun laadun osatekijöitä ja attribuutteja. (Grönroos, 2015.) Attribuutti on määrite, joka luonnehtii tai rajaa sanaa tai ilmaisua (Sanastokeskus TSK 2018, 12–13).

Attribuutit eli erilaiset palvelun ominaisuudet, ovat hyviä mittauskohteita yrityksen palvelun laadun osatekijöille. Hyvä menetelmä osatekijöiden palvelun laadulle on SERVQUAL-menetelmä. Menetelmä pohjautuu palvelunlaatuun ja kertoo asiakkaiden kokeman palvelunlaadun mittarissa ja kuiluista palvelun laadussa. Menetelmässä on viisi osa-aluetta, jolla muodostetaan palvelun laadun mittaus. Menetelmän käyttöön tulee suhtautua kriittisesti. Asiakkaan vastaamisen ajankohta voi vinouttaa vastausta, jos asiakkaalta kysytään itse palvelukokemusta vasta palvelun jälkeen. (Grönroos 2015.) Kuviossa 11 on mallinnettu menetelmä palvelun laadun mittaamiselle.



Kuvio 11 SERVQUAL-menetelmän mallinnus palvelun laadun mittaamiseen (Mukailen Grönroos 2015)

Asiakkailla on aina tietyt odotukset yrityksestä. Jos asiakkaiden odotukset eivät kohtaa toteutuneessa palvelussa syntyy kuilu palvelun laatuun. Kuilut havainnollistavat laadun kokemisen ja odotusten välisiä eroja. Kuilut ovat kohtia joihin yrityksen tulee puuttua palvelun laadun kehittämiseksi. SERVQUAL-menetelmä esittää viisi erilaista kuilua palvelun laadulle. Ensimmäinen kuilu on johdon näkemykset palvelusta ja laadusta, jotka eivät kohtaa asiakkaan odotuksia ja näkemyksiä. Toinen kuilu syntyy, kun palvelun laadulle ei ole asetettu tiettyjä standardeja tai yhtenäisyyttä. Kun palvelun toimitus ei ole yhteneväinen palvelun laatuvaatimuksien kanssa syntyy kolmas kuilu palvelun laadulle. Kommunikointi ja markkinointi ovat arvokkaita palvelun laadun tekijöitä ja jos ne eivät kohtaa palvelun ja laadun kanssa syntyy neljäs kuilu. Asiakas on yritykselle arvokas, jos asiakkaan odotukset palvelulle ei toteudu asiakas ei todennäköisesti suosittele yrityksen palveluita muille. Tästä syntyy viimeinen eli viides kuilu palvelun laadulle. (Grönroos 2015.) Kuviossa 12 mallinnetaan kuilut palvelun laadulle.



Kuvio 12 SERVQUAL-menetelmän esittämät kuilat palvelun laadulle. Nuolet osoittavat kuilat 1–5 (Mukailen Grönroos 2015)

## 2.5 Innovaatiojohtaminen

Innovaatio on tarve hyödyntää keksintöä tai keksiä joku täysin uusi keksintö, jolla voidaan ratkoa ongelmia. Useassa yrityksessä on ongelmia, tehtäviä ja tarpeita, joita tulee ratkaista. Asioiden ratkaiseminen vaatii tasoltaan syvempää tutkimista, jolloin pelkkä rakenteen tarkastelu ei korjaa muuta kuin oireita tai vaientaa ongelman. Innovaation ja sen suunnittelu etenee aina tarpeen ohjaamana. Innovaatiolla on tarpeen näkökulma, joita katselmoidaan tarvekartoituksessa. Kehittäessä uusia menetelmiä tai keksintöjä usein este on asenteesta kiinni. Innovaatioilla on ongelmälähtöinen kohdistus, jolloin esimerkiksi tuotekehityksessä tuotteen käyttäjä on avainroolissa. (Kahn & Mohan 2021, 3–4.)

Innovaatiojohtaminen yrityksen kehittämisessä vaatii motivaatiota ja riittävää ymmärrystä. Asiakastytyväisyydessä innovaatiojohtamista pidetään laadun parantamisena ja asiakastytyväisyyden kehittämisenä. Asiakkaalla on tarpeita, joita yritys kehittää tarpeiden muutoksen mukaan. Yritys ei kykene ilman innovaatiokykyä muokkaamaan tai kehittämään asiakkaiden tarpeiden mukaisia muutoksia asiakastytyväisyyden kehittämistä varten. Hyviä innovaation kehittämisen kohteita voivat yritykselle olla kyky uudistua ja johtaa uudistumista. (Pitkäranta 2015.)

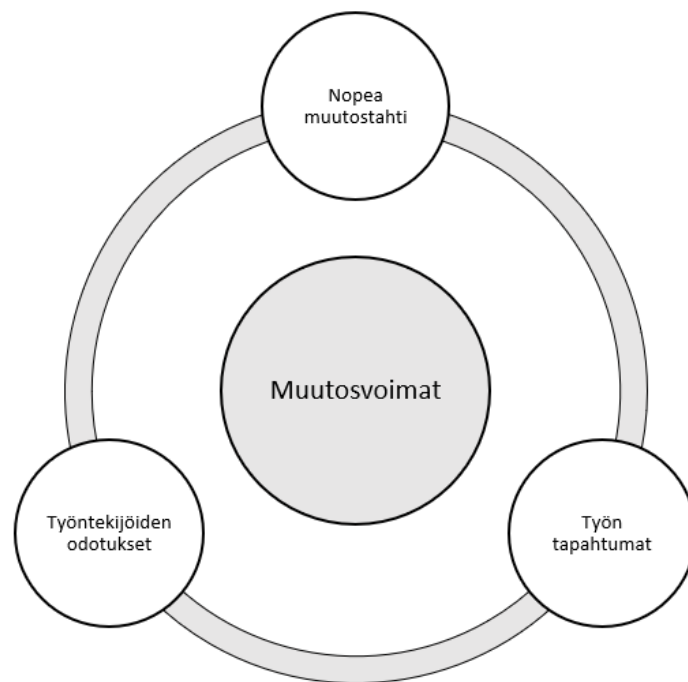
Innovaatiojohtaminen alkaa henkilöstön johtoportaasta, josta henkilöstö saa kimmokkeen innovaation alkuun. Kannustamalla henkilöstöä voidaan saada alku tarvittavalle innovaati-

olle ajatuksen tasolla, jolloin sitä voidaan käytännössä mieltää liittämällä innovaatio käytäntöön. Avoin ja rehellinen työilmapiiri helpottaa innovaatiota ja kannustaa innovointiin. Kyselemällä henkilöstön mielipiteitä ja ajatuksia kuinka heiltä saisi enemmän innovaatioita liitettyä työelämään voidaan saada alku innovaatioajattelulle. Jokainen ihminen on yksilö ja innovaatiotavat voivat olla hyvin erilaisia kuitenkin samalla määränpäällä. Ottamalla ensiaskeleen, tuomalla ajatuksesta käytäntöön ja kannustamalla yrityksen johtoporras saa henkilöstönkin kiinnostumaan liittyä innovaatioprosessiin mukaan. (Ilmarinen ym. 2015.)

Innovaation onnistumiseen vaaditaan kehittämishankkeita, joilla voidaan luoda kehittämistoimenpiteitä. Yhteistyöllä, verkostoitumisella, uudistumiskyvyllä ja koulutuksella muodostetaan tarvittavia globaaleita trendejä sekä merkityksellisiä muutosilmiöitä. Uusia toimintatapoja ja työmenetelmiä tulee kehittää ja ennakoida tarvittaessa yrityksen innovointia varten. Uudet toimintatavat ja työmenetelmät innovaationa yritykselle voivat olla palveluna nopeampia tai parempia. Innovatiivisuudelle ei ole tilaa, jos yrityksellä ei ole aikaa antaa työntekijöille tehdä innovaatiota. Yhteistyöllä ja innovaatioiden kehittämisellä annetaan mahdollisuus, jos työntekijöillä on riittävästi aikaa toteuttaa tarvittavia tehtäviä. (Bramley & Ogilvie 2021, 18–20.)

Toimintaympäristön nopea muutostahti jatkuvassa virtauksessa ja liikkeessä vaatii nykypäivänä nopeampaa päätöksentekokykyä. Työntekijöitä osallistuttamalla päätöksentekoon ja itsenäisempään toteuttamiseen, kykenee johto luopumaan liiallisesta päätöksenteosta ja ongelmanratkaisusta. Nopea muutostahti vaikeuttaa päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua sen vaatimalla nopeudella, jolloin johdon tulee siirtyä ruohonjuuritasolle niin paljon kuin vain mahdollista. (Soback 2021.)

Hitaasti muuttuvassa ympäristössä kykenemme johtamaan yksioikoisten johtamisoppien mukaisesti. Monimutkaistuva maailma ja kompleksinen työympäristö edellyttävät kuitenkin monitahoisempaa tilannetajua ja johtamista. Kompleksisuus haastaa työntekijät ja johtajat ymmärtämään mitä ympärillä tapahtuu. Ympäristö vaatii aikaisempaa tietoisuutta ja eri tilanteisiin tarkoituksenmukaisempaa reagointia. Toimivaa johtajuutta on vaikea ymmärtää ilman ymmärrystä kolmesta keskeisestä muutosvoimasta. Kolme muutosvoimaa toimii ajureina valmentavan johtamisen perustana. (Soback 2021.) Kuviossa 13 on mallinnettu kolme muutosvoimaa, jotka ruokkivat toisiaan.



Kuvio 13 Kolme yhteen liittyvää ja toisiaan ruokkivaa muutosvoimaa (Mukailen Soback 2021)

### **Innovaatiostrategia**

Strategian onnistumiseen vaaditaan ymmärrystä ulkoisista tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen onnistumiseen innovaatioissa. Ymmärtämällä ulkoisten tekijöiden vaikutus innovaatioon, voidaan nähdä kokonaiskuva liiketoiminnanstrategiasta ja voidaan asettaa suuntaa uusille ideoille ja konsepteille. Strategioiden välillä on nähty yhteys taloudellisiin tuloksiin. Vahvalla innovaatiostrategialla varmistetaan yrityksen liiketaloudellisen kasvun lisäksi sitoutuminen yrityksen toimintaan. Vahvalla innovaatiostrategialla olevissa yrityksissä on suurempi mahdollisuus saada kiinnostusta sijoittajilta, koska yrityksen kehittyminen on suuremmin mahdollista, kuin yrityksessä, jossa strategiaa ei hyödynnetä uuden luomisessa. Yritys voi hyödyntää strategian suunnittelussa erilaisia työkaluja, joilla voidaan kehittää myös innovaatiota. (Halme 2017.)

Erilaisuus yrityksessä ja sen tuottamissa palveluissa on tärkeä asia yrityksen tulevaisuuden kannalta. Tarjoamalla kaikkea kaikille yrityksen ainutlaatuisuus haihtuu eivätkä asiakkaat ymmärrä yrityksen tarjoamista palveluista ja sen rajauksista. Yrityksen erilaisuutta ei voida hyödyntää, ellei yritys ymmärrä markkinoiden tuomia muutoksia. Kehittämällä palveluita ja tuomalla uusia innovaatioita palveluihin yritys pystyy markkinoimaan jatkuvasti uutta ja kehittyntä palvelua asiakkailleen. Ratkaisemalla asiakkaiden haastavia ongelmia

kehitetään asiakastyytyvää, vaikka haasteelliset ongelmat voivat olla vaikeita ratkaista. (Grönroos 2015.)

Laadullisesti parhaimman tuloksen saavuttaminen erilaisuuden pohjalta voi tuntua haastavalta ja vaikealta saavuttaa. Yrityksessä johto voi epäröidä huippulaadun saavuttamista keksimällä tekosyitä, joita yrityksen tulisi välttää. Huippulaadun saavuttaminen vaatii ponnistelua ja halukkuutta, joissa voi kestää pitkään laadun saavuttamiseksi, mutta se ei ole mahdotonta. (Grönroos 2015.)

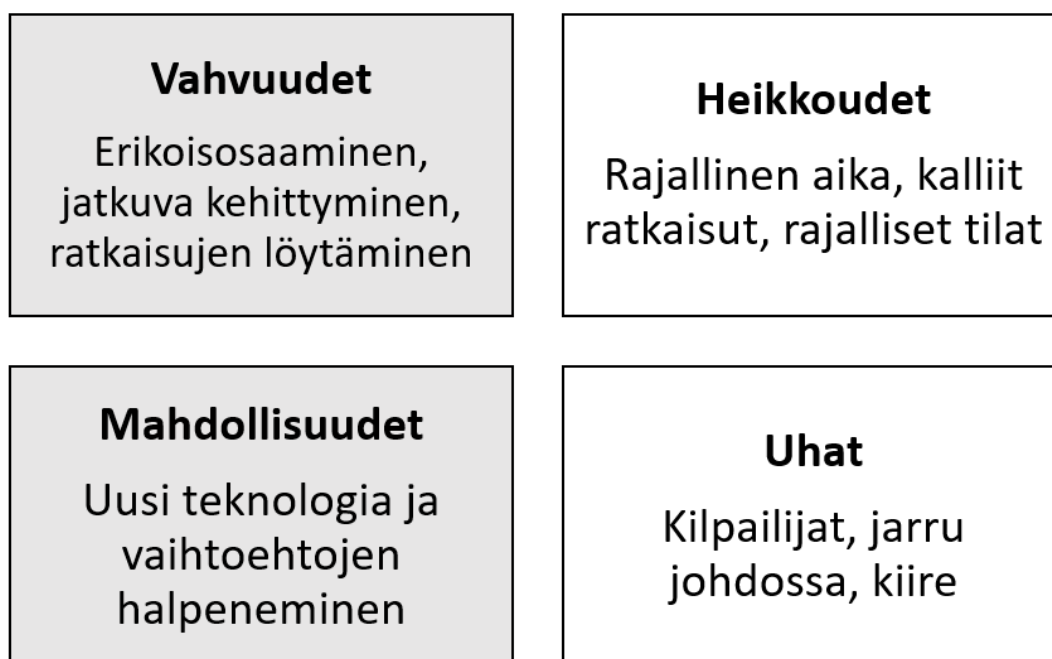
Löytänä & Korteso (2011) mukaan jokaisessa yrityksessä on strategia, jolla se koittaa selvitä kilpailevan yrityksen palvelutarjonnasta. Strategia voi muodostua yrityksen ympärille sattumalta tai tarkoituksellisesti. Kilpailustrategia voidaan jakaa kolmeen kategoriaan tuotteisiin keskittyneenä, hintaan keskittyneenä tai asiakaskokemukseen keskittyvänä. Tutkimuksen kannalta ja yrityksen palvelun kannalta tärkeimpänä näistä osa-alueista voidaan pitää asiakaskokemukseen keskittyvää kilpailustrategiaa. Yrityksen keskittyessä asiakaskokemukseen kilpailustrategisesti keskitytään merkityksellisesti luomaan asiakkailleen arvoa. Yrityksen luodessa merkittävästi enemmän arvoa asiakkailleen, pärjää se huomattavasti paremmin myös kilpailueduissa markkinoilla. (Fu & Korteso 2011.)

Liiketoimintaympäristön jatkuva seuranta on edellytys strategian valinnoille ja kilpailuedun ylläpitämiselle. Yritys ei kykene vaikuttamaan strategialla sijaintiinsa tai taloudellisiin tekijöihin, mutta ne luovat mahdollisuuksia toiminnan reunaehdoille. Reunaehto-avulla voidaan tarkastella yksittäisten toimijoiden tarpeita tunnistettavien asioiden ja ennakkoinnin osalta, jotka tarjoavat merkittäviä kilpailuetuja. Kilpailunluonne on muuttunut jatkuvasti kuluttajien ostokäyttäytymisen, yhteiskunnan rakenteen ja liiketoimintaympäristön mukaan. Asiakaskäyttäytymisen muutokset ovat luoneet haasteita sekä mahdollisuuksia liiketaloudellisesta näkökulmasta katsottuna. Monipuolisuus johtamisessa ja työn organisoinnissa on osa kehitystä kilpailussa. Verkostoihin ja osaamiseen keskittyminen yrityksen resurssien niukkuudessa, avustaa kohti parempaa kilpailukykyä ja mahdollisuutta tarjota parempaa palvelua asiakkailleen. (Puusa ym. 2014.)

## 2.6 Asiakastyytyvyyden kehittämisen työkalut

Asiakastyytyvyyden johtaminen vaatii analyysiä nykyisestä tilasta. Liiketoimintatavoitteiden ja liiketoimintastrategian analysoinnilla saadaan lähtötilanne puutteille ja keskeisille tekijöille, jotka vaativat tarkastelua. Nykytilan selvittämisessä SWOT-analyysi asiakasnäkökulmasta helpottaa yhteenvetoa ja auttaa osoittamaan mahdollisia ulkopuolisten tekijöiden uhkien arviointia. SWOT-analyysi on hyvä johtamisen strateginen työkalu. Arvioimalla nykytilannetta on helpompaa ymmärtää yrityksessä vaadittavien vahvuuksien, heikkouksien,

uhkien ja mahdollisuuksien kehittämistä ulkoisesti ja sisäisesti. (Osterwalder & Pigneur 2010, 14–15.) Kuviossa 14 on avattu SWOT-analyysi asiakasnäkökulmasta yritykselle AA.

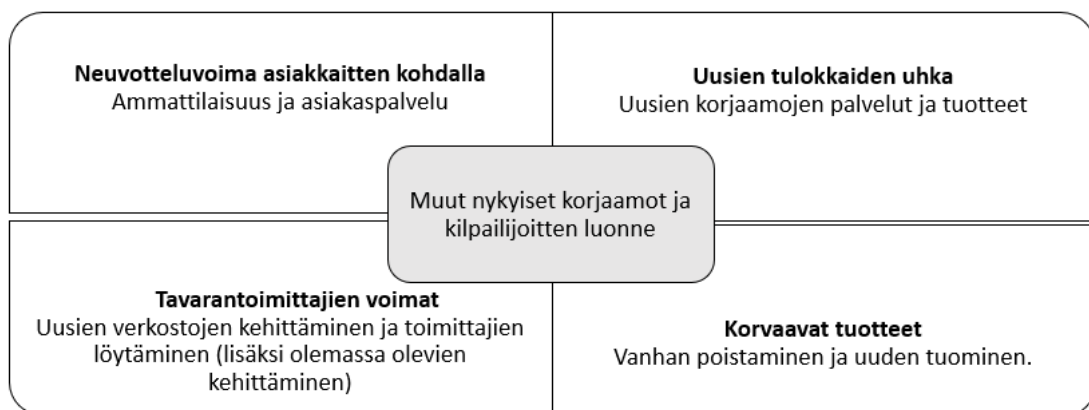


Kuvio 14 SWOT-analyysi asiakasnäkökulmasta yrityksen AA nykytilasta

Liiketoimintaympäristön osalta hyvä työkalu toimintaympäristön tarkasteluun on viiden kilpailuvoiman analyysi. Toimintaympäristön tarkastelun työkalulla voidaan löytää niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat kilpailuun ja ovat tunnistettavissa liiketoiminta-alueesta riippumatta. Tekijöiksi kilpailuvoimissa voidaan luokitella toimittajat, kilpailijat nykyhetkenä, uusien kilpailijoiden uhka, asiakkaat ja mahdolliset korvaavat tuotteet. (Puusa ym. 2014.)

Kilpailuvoiman analyysissä keskiössä on muut nykyiset kilpailijat eli korjaamot ja kilpailijoiden luonne markkinoilla. Kilpailustrategia vaikuttaa merkittävästi kilpailutilanteen voimakkuuteen. Myös muiden nykyisten korjaamoiden luonne ja erilaiset asiakasryhmät vaikuttavat kilpailuun. Uusien tulokkaiden uhkana voidaan yritykseen AA pitää uusien korjaamoiden saapumista markkinoille. Uhka on mahdollinen kilpailusta johtuen. Uhka voi aiheuttaa liikevaihdollisten voittojen supistumisen ja pahimmassa tapauksessa vanhojen toimijoiden poistumisen alalta. Uusilla kilpailijoilla voi kuitenkin olla rahallista haastetta, raaka-aineiden saatavuuden haasteellisuus ja muiden resurssien puute aiheuttama hidaste esteenä. Neuvotteluvoimaa asiakkaiden kohdalla on yrityksen tarjoama ja edustama ammattilaisuus. Asiakaspalvelun osaaminen ja hyvän palvelun tarjoaminen on kilpailuetu, josta on vaikea muiden kilpailijoiden erottua neuvotteluvoimalla. Asiakkaat määräävät neuvotteluvoiman eli sen mistä ostavat mieluiten. Korvaavien tuotteiden osalta vanho-

jen tuotteiden ja palveluiden poistaminen uusien tieltä pois, vähentää kuormitusta ja resurssien virtausta liian monelle asialle kerralla. Korvaavilla tuotteilla on myös uhka yritykselle, jos asiakkaalla on mahdollisuus valita markkinoilta joku muu toimittaja. Tavarantoimittajien voimilla tarkoitetaan mahdollisia uhkia muiden toimittajien hinnoilla ja tarjonnalla. Jos markkinoilla on yksi toimittaja, se voi helposti määrätä tuotteelleen hinnan ilman pelkoa kilpailusta. Uusien verkostojen ja vanhojen verkostojen kehittäminen varmistaa parhaimman saatavuuden ja hinnan yritykselle ja sitä kautta se heijastuu myös asiakkaille. (Puusa ym. 2014.) Kuviossa 15 mallinnetaan Porterin viiden kilpailuvoiman mallia yrityksessä AA heijastaen.



Kuvio 15 Viiden kilpailuvoiman malli yrityksessä AA (Mukailen Puusa ym. 2014)

Suhde ja tasapaino on keskeisimpiä määrittäjinä yritysten rakenteessa. Neuvotteluvoiman etuna on, jos yritys pystyy tarjoamaan harvinaista osaamista asiakkailleen. Asiakaan näkökulmasta kilpailuvoima voi olla myös hinnoittelu tai arvon tuottaminen. Eri osapuolille neuvotteluvoiman ja kilpailuvoiman vahvuus rakentuu suhteen tärkeydestä. Neuvotteluvoiman määrällä yritys kykenee kasvattamaan liiketoiminnan kannattavuutta elinkaaren kautta. Toimintaympäristön tarkasteluun tarkoitettu työkalu on hyvä nykyisten markkinoiden analysointiin, jos yrityksellä on tarkoituksena liiketoiminnallinen kehittäminen uudella suunnitelmilla. Työkalulla voi heijastaa suoraan kilpailijoihin ja asiakkaisiin, jolloin saadaan yrityksen asema kilpailun vallitsevassa tilanteessa. Kilpailun vallitseva tilanne on riippuvainen muista kilpailijoista ja yritykselle on huomattavasti hyötyä toimintaympäristön tarkastelussa. Yrityksen tulee huomata kilpailussa sijoittuminen kilpailijaa vastaa, josta selviää yritykselle arvokasta neuvotteluvoimaan asiakkaidensa tavoittelemiseen. (Puusa ym. 2014.)

Nykyisen tilanteen kartoituksen jälkeen on mahdollisuus katsoa toimintamalleja, joilla yritys voi kehittää uusia menetelmiä markkina-alueiden luomiseen tekemällä sen merkityk-

settömäksi yritysten kilpailun välille. Kilpailusta vapaita alueita voidaan tarkastella työkalulla, jota kutsutaan sinisen meren strategiaksi. (Vuorinen 2013.)

Sinisen meren strategiassa kilpailu on olematonta tai hyvin vähäistä, jolloin yrityksen on helppo kehittää liiketoimintaa taloudellisen menestyksen osalta. Sinisessä meressä yrityksen ei tarvitse ponnistella vapaalla alueella erilaisten tai läpimurtojen avulla, vaan yritys voi keskittyä tarjoamaan asiakkailleen enemmän arvoa ja vähentämään siitä syntyviä kuluja. Asiakkaalle suuremman arvon luomista ja kulujen vähentämistä voidaan kutsua arvoinnovaatioksi. Arvoinnovaatio syntyy näiden kahden asian yhdistämisestä, mutta siinä ei voi onnistua ilman yhdistämättä samanaikaisesti kumpaakin tarvittavaa tekijää. Sinisen meren strategiaa kehittävän yrityksen on siis otettava molemmat yhdistävät tekijät huomioon. Työkalu tarjoaa mahdollisuuden liiketaloudenmahdollisuuden hahmottamiseen, jota tarvitaan uuden liiketoimintaidean kehittämisessä. Sinisen meren strategia luo innovaatioprosessissa liiketoiminnan konkretisointia selkeiden tehtävien avulla. Innovaatioprosessin selkeiden tehtävien avulla saadaan työkalun suurin arvo, jota voidaan toteuttaa toimialasta riippumatta. (Agnihotri 2016, 525.)

Sinisen meren strategiassa hyödynnetään neljää kriittistä kysymystä, joiden avulla voidaan luoda tarkempaa strategiaprofiilia. Neljä kriittistä kysymystä heijastamalla nykytilanteeseen ja mahdollisiin arvokäyriin tulevaisuudessa kykenee yritys aloittamaan toimintansa uudistamista asiakaslähtöisemmin. Supistamalla turhaa odotusta ja aikaa kykenee yritys edistämään asiakkaille tuottamaa arvoa, sillä nykypäivänä asiakas on jatkuvassa kiireessä. Kulujen minimointi ja supistaminen tuottaa pohjan arvoinnovaatiolle. Minimoidulla taakan työntekijöiltä pystytään keskittymään oleellisimpiin asioihin. Poistamalla turhien toimintojen tekemistä säästyy aikaa runsaasti tarpeellisille tekemisille. Vanhat tavat toteuttaa toimintoja tulisi poistaa uusien toimintojen tieltä. Korostamalla nykyistä osaamista ja ainutlaatuisuutta luodaan asiakkaalle kuva arvon tuottamisesta. Läpinäkyvyys luo asiakkaalle turvallisen olon ja asiakkaan on huomattavasti helpompi luottaa yritykseen. Luomalla automaattisia prosesseja, kuten nettiajanvaraus, on asiakkaan huomattavasti helpompi tehdä ajanvaraus palveluille. Asiakaslähtöisemmällä yrityksellä on liiketaloudellisesti paremmat mahdollisuudet menestyä markkinoilla. (Vuorinen 2013.) Kuviossa 16 on mukailtu sinisen meren strategian neljä kriittistä kysymystä uuden arvoinnovaation luomiseen.



Kuvio 16 Sinisen meren strategian neljä kriittistä kysymystä yrityksessä AA

Strategiaprofiilin luominen syntyy pohtimalla asiakaslähtöisesti markkinoita asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaat odottavat saavansa uusia ja poikkeuksellisia hyötyjä palvelusta. Strategiaprofiilin luomiseen uusia hyötyjä löydetään erilaisten hyötyvivuiksi kutsuttujen konkreettisten keinojen kautta. Yksinkertainen, mukava, riskejä poistava, imagon sisältävä, asiakkaalle tuottava ja ympäristöystävällisyys ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaaseen. Konkreettisten keinojen kautta asiakas ostaa huomattavasti herkemmin yritykseltä palveluita tai tuotteita. (Vuorinen 2013.)

### 3 Asiakastyytyväisyys- tutkimus

Tutkimuksessa käytettävä laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellinen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa halutaan ymmärtää kohteen laatua, merkitystä ja ominaisuuksia kokonaisuutena. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty määrällistä eli kvantitatiivista tutkimuksen menetelmäsuuntausta, jossa halutaan ymmärtää kohteen syy- ja seuraussuhteita. Molemmat tieteelliset tutkimuksen menetelmäsuuntaukset toimivat pareina, vaikka niissä on eroja suuntauksissa. Molempia tutkimusmenetelmiä voi käyttää samassa tutkimuksessa. Tutkittavien asiakkaiden näkökulmat ja kokemukset vaikuttavat eniten laadullisessa tutkimuksessa ja syvennyttään tutkittavaan ilmiöön liittyviin tunteisiin, ajatuksiin ja vaikuttaviin tekijöihin. Määrällisissä tutkimuksissa käytetään runsaasti laskennallista ja tilastollista analyysimenetelmää. (Vilka 2021.)

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on käytetty NPS-mittaria käyttäjäkokemuksen sekä asiakasuskollisuuden mittarina. Mittari on hyvä työkalu yritykselle, joka haluaa kehittää palveluitaan ja kasvattaa liiketoimintaa. Tutkimuksella käytetyllä mittaamenetelmällä saadaan asiakkaiden mielipiteitä tutkittavan yrityksen palveluista.

Opinnäytetyö on toteutettu laadullista lähestymistapaa hyödyntäen lokakuusta 2021 helmikuuhun 2022 välisenä aikana. Laadullinen tutkimusmenetelmä on valittu opinnäytetyöhön, koska se antaa empiirisen perustan, josta voi kehittää parhaan mahdollisen työkalun asiakastyytyväisyyden kehittämistä varten. Tutkimuksen laadullista lähestymistapaa hyödyntämällä yritys saa laajoja ja syvällisempiä tuloksia. Tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset ovat valittu helposti ja nopeasti vastattavaksi ja asiakkaalle annetaan mahdollisuus vastata kysymyksiin 1–10 asteikolla. Lisäksi tutkimuslomakkeen lopussa hyödynnetään avointa kysymystä, johon asiakas voi antaa vapaata palautetta yrityksen palveluista.

Asiakastyytyväisyyskysely lomake on Webropol 3.0 kyselytyökalulla toteutettu. Webropol työkalulla on helppo rakentaa asiakastyytyväisyyskysely, johon on helppoa vastata linkin kautta tai avaamalla selaimelle tabletilla tai mobiililaitteelle näkymän kyselyyn. Yrityksellä on asiakastyytyväisyyskyselyä varten ostettu tabletti, jolla annettiin mahdollisuus kyselyyn vastaamiseen ajoneuvon luovutuksen yhteydessä. (Webropol.)

Asiakastyytyväisyyskyselyn linkki on lähetetty yhteensä 58 asiakkaalle, jotka ovat käyttäneet ajoneuvojaan lisälämmitin korjauksissa tai huollossa. Vastausajaksi annettiin lokakuusta helmikuuhun asti aikaa. Asiakkaille ei lähetetty muistutusviestejä sillä vastaaminen oli täysin anonyymiä asiakkaalle ja täten ei tiedetty kuka on vastannut ja kuka jättänyt vastaamatta. Määräaikaan 28.2.2022 mennessä kyselyyn saatiin 34 vastaajaa, joka on yli puolet vastauskutsujen määrästä. Asiakkaille tarjottiin myös mahdollisuutta vastata tyyty-

väisyyskyselyyn tabletilla ajoneuvo noutaessa, mutta suurin osa vastauksista ovat palvelun toteutuksen ja testauksen jälkeen annettuja kyselylinkillä. Avoimeen tekstimuotoiseen kysymykseen saatiin asiakkailta viisitoista vastausta

Kyselylomake on muodostettu nopeasti täytettäväksi, jotta asiakas helpommin antaisi toivottua palautetta palvelusta. Vastausaika kyselyyn on mitattu yhden minuutin pituiseksi, riippuen kuinka paljon antaa avointa palautetta. Koska tutkimuksen tavoitteena on selvittää nykyistä asiakastyytyväisyyden tasoa, siirrettiin kyselylomakkeen tulokset Excel-taulukkoon ja tehtiin tuloksista kaaviot. Tulosten perusteella saadut pohdinnat ja jatkotoimenpiteet avataan työn tulokset ja analysointi osiossa.

### **Tutkimusongelma ja perusjoukko**

Tutkimusongelmaa voi pitää tutkimuksen lähtökohtana. Tutkimusongelma on kysymykseksi muotoiltu asia, johon pyritään saamaan ratkaisua tutkimuksen avulla. Tutkimusongelma- ja tavoite ratkaisevat sen, mitä tutkimusmenetelmää olisi hyvä hyödyntää tutkimuksessa. (Heikkilä 2014, 12.)

Tutkimustyössä pääkysymyksenä on haluttu selvittää, kuinka tyytyväisiä asiakkaat olivat saamaansa palveluun käyttäessään ajoneuvoa lisälämmittimen asennuksessa tai korjauksessa. Tutkimuksessa käytettiin lisäksi muutamia apukysymystä tukemaan tutkimusta. Apukysymyksillä haluttiin selvittää, kuinka passiiviset asiakkaat saataisiin suosittelijoiksi ja mitä kehitettävää yrityksellä olisi asiakastyytyväisyysmittauksen perusteella.

Perusjoukko eli populaatio on tutkimuksessa kohderyhmänä toimiva ryhmä, josta tietoa kerätään tutkimusta varten (Heikkilä 2014, 12–13). Perusjoukko on kooltaan pieni, mutta kaikkia havaintoyksiköitä ei pystytä tutkimaan. Tiettyjä havaintoyksiköitä hyödyntämällä, joka tässä tapauksessa on lämmitin asennuksissa ja korjauksissa käyttävät asiakkaat ovat havaintoyksiköitä. Kaikki havaintoyksiköt ovat harkinnanvaraisesti valittuja työnjohdon valintojen perusteella.

### **Tutkimuksen tavoite**

Toiminnallinen opinnäytetyö on lähtökohtaisesti konkreettinen tehtävä tai ongelma yrityksessä, johon etsitään ratkaisua opinnäytetyön avulla. Toiminnallinen opinnäytetyö on työelämälähtökohtainen ja toiminnallisesta tuotoksesta syntyy suunnitelma tai työkalu, jota yritys pystyy hyödyntämään ongelman tai tehtävän ratkaisemiseen. Opinnäytetyössä tulee esittää asianmukaista tietoperustaa, toiminnallista osuutta ja arvioida näitä suhteessa opinnäytetyön tehtävään. (Vilkkä 2021.)

Tutkimuksen **tavoitteena** on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat toimeksiantajayrityksessä asiakastyytyväisyyteen ja selvittää keinoja asiakastyytyväisyyden kehittämiseksi. Tutkimuksella luodaan kattava ja informatiivinen raportti yritykselle, jota voidaan hyödyntää liiketoiminnallisessa kehittämisessä. Tutkimuksessa selvitetään ratkaisua päätutkimuskysymykselle. Asiakastyytyväisyyskyselyssä selvitetään myös avoimien kysymyksien avulla mahdollisia kehitysehdotuksia asiakkaiden vastauksien pohjalta.

Tutkimuksen **tavoitteena** on selvittää ovatko asiakkaat tyytyväisiä saamaansa palveluun yrityksessä AA ja kuinka sitä voitaisiin kehittää asiakastyytyväisyys mittauksien perusteella. Tutkimuksessa halutaan selvittää myös passiivisten asiakkaiden käyttäytymistä ja kääntämistä suosittelijoiksi.

## 4 Tutkimuksen tulokset ja analysointi

### 4.1 Tutkimuksen sisältö, aineiston keruu ja analysointi

Tutkimuksessa on käytetty NPS-mittaria asiakastytyväisyyden mittaamiseen, sillä yrityksellä ei ole aikaisempaa tutkimusta asiakastytyväisyydestä ja tietoa siitä millä tasolla se todellisuudessa on. NPS-mittari kertoo yritykselle asiakkaiden mielipiteestä yritystä kohtaan. Asiakastytyväisyyden mittaamiseen on käytetty asiakaskuntaa, joka on käyttänyt ajoneuvoaan lisälämmitin asennuksissa tai korjauksissa viimeisimmän sesongin aikana. Asiakastytyväisyyden mittaaminen on koettu yrityksessä ajankohtaiseksi aiheeksi sillä yrityksellä ei ole tarkkaa tietoa asiakastytyväisyyden nykyisestä tasosta, ja siitä kuinka halukkaita asiakkaita ovat suosittelemaan yrityksen palveluita. Tulevaisuuden kannalta on tärkeä selvittää asiakastytyväisyyden taso ja kehittää palveluita tutkimuksen pohjalta.

Asiakastytyväisyyskysely (Liite 1) rakennettiin tutkimuksen suunnitteluvaiheessa valitsemalla kysymykset yhdessä yrityksen kanssa. Kyselyssä oli mahdollisuus vastata myös avoimeen kysymykseen, jos asiakas on huomannut kehittämiskohteita yrityksen palveluissa. Asiakastytyväisyyskyselyn lomakkeen ulkonäkö oli hyvin yksinkertainen ja rakennettu yhdelle sivulle, jotta asiakkaan olisi mahdollisimman helppo vastata kyselyyn, käyttämättä aikaa kyselyyn liikaa. Yksinkertainen kysely on huomattavasti houkuttelevampi vaihtoehto asiakkaalle ja asiakas vastaa helpommin lähetettyyn kyselyyn (Vilkkä 2021). Kyselyä on testattu selaimella, tabletilla sekä mobiililaitteella varmistaakseen sen toimivuus huolimatta siitä millä laitteella asiakas sen on avannut. Keskimääräinen vastausaika tähän seuraavaksi

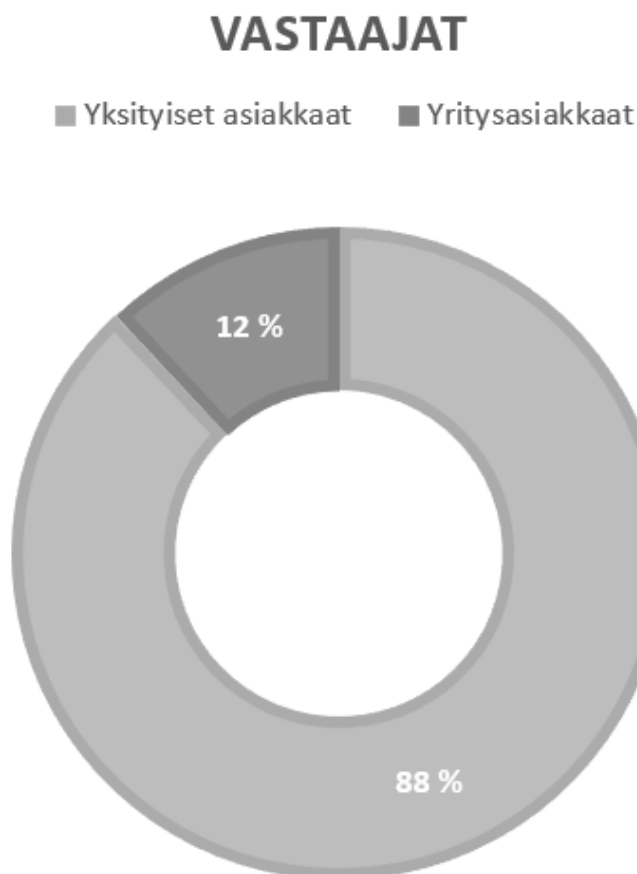
Asiakkaiden linkin avauksien määrä oli noin viisikymmentä, jos vähennetään määrästä linkin toimivuuden varmistamiseen tehdyt avaamiset. Vastauksien aloitusten määrä oli sama, kuin vastauksien määrä eli asiakkaat, jotka aloittivat vastaamaan kyselyyn, tekivät sen alusta loppuun saakka. Vastaajat on ilmaistu havaintoyksiköiden lukumääränä ( $n=xx$ ). Taulukossa 1 on esitetty seurantalstatot ja kyselyn avauksien määrät ( $n=xx$ ).

Seurantatilastot	Yhteensä	
	(N)	%
Vastattu kyselyyn: Julkinen nettilinkki	34	100
Kysely avattu vastaajien toimesta	58	170
Vastaaminen aloitettu	34	100

Taulukko 1 Seurantatilasto vastauksien ja avauksien määrästä ( $n=xx$ )

## 4.2 Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset ja vastaukset

Asiakastyytyväisyyskyselyssä (Liite 1) on kolme kysymystä, johon asiakas voi antaa arvostelun 1–10 kokemansa perusteella. Lisäksi kyselyn lopussa on avoin tekstimuotoinen kysymys, johon asiakas voi antaa avointa palautetta kokemansa palvelun perusteella tai jos asiakkaalla on joku kehittämisenkohde yrityksen palveluissa. Tutkimuksen vastaajista 88 % vastauksien antajista ovat yksityisiä asiakkaita ja yritysasiakkaiden määrä vastauksista on 12 %. Vastaaminen oli täysin anonyymiä, mutta yritysasiakkaiden vastauksista on pyydetty erillinen vahvistus kyselyyn vastaamisesta. Kyselyitä lähetettiin yrityksille viisi kappaletta, joista 4 vahvasta vastaamisensa. Kuviossa 18 on näkyvissä vastausprosentit yksityisten- ja yritysasiakkaiden jaottelusta.



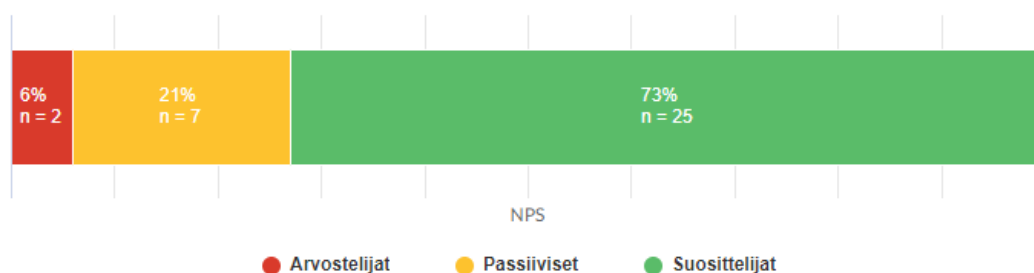
Kuvio 17 Vastaajat asiakastyytyväisyyskyselyyn yrityksessä AA

Tässä luvussa käydään läpi jokaisen kysymyksen selitteet ja annettujen vastauksien määrät. Visuaalisesti selkeyttääkseen tuloksia on vastaukset muokattu kaavioiksi. Avoimeen kysymykseen tuli sanallista palautetta ja niistä on esitelteen oleellimmat vastaukset.

Avoimesta palautteesta saadaan parhaimmat kehitysehdotukset toiminnan kehittämiseksi, koska ne sisältävät konkreettista tietoa asiakkailta saadusta palvelusta. Kaikki asiakkaat, jotka ovat vastanneet asiakastytyväisyyskyselyyn ovat vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Kyselyssä ei ollut pakollisuusasetusta päällä, jolloin asiakkaan olisi ollut pakko vastata kaikkiin kysymyksiin ennen kyselyn palauttamista. Vastaajat on ilmaistu havaintoyksiköiden lukumääränä (n=xx).

Kysymys 1: Kuinka todennäköisesti suosittelisit Auto-Alarmin palveluita viimeisimmän huoltokäynnin perusteella ystäville tai sukulaisillesi? (n=34)

Kyselyn ensimmäisellä kysymyksellä haluttiin selvittää suositteluhalukkuutta huoltokäynnin perusteella ystäville tai sukulaisille. 73 % asiakkaista kokee palvelun hyväksi ja on valmis suosittelemaan yrityksen palveluita. 21 % prosenttia asiakkaista ovat passiivisia ja eivät ole varmoja tulisiko yrityksen palveluita suositella. Ainoastaan 6 % asiakkaista oli sitä mieltä, ettei suosittelisi yrityksen palveluita muille. Kuviossa 18 on mallinnettu asiakkaiden suositteluhalukkuutta kysymykseen 1.



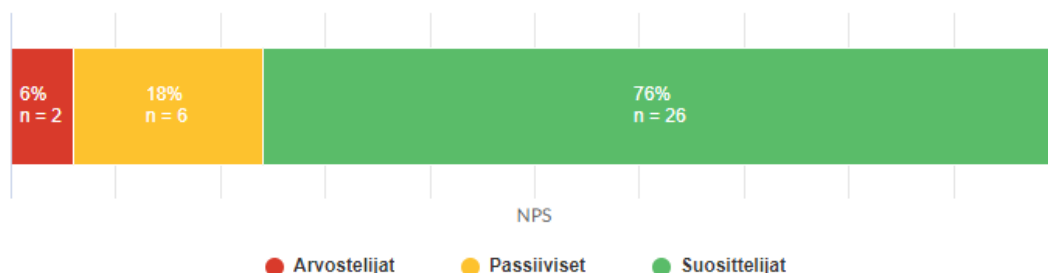
Kuvio 18 Kysymys 1: Kuinka todennäköisesti suosittelisit Auto-Alarmin palveluita viimeisimmän huoltokäynnin perusteella ystäville tai sukulaisillesi? (n=34)

Mittauksen perusteella kyselyn ensimmäiseen kysymykseen NPS-luvuksi saatiin 68. Keskiarvoltaan vastauksien mittaus oli 8,9. Suosittelihoita oli huomattavasti enemmän, kuin passiivisessa tilassa olevia tai arvostelevia asiakkaita. Vastaavanlaista tutkimusta ei ole aiemmin suoritettu yrityksessä AA, joten tuloksiin ei saada vertailua. Taulukossa 2 on esitetty ensimmäiseen kysymykseen NPS-luku ja keskiarvo.

Yhteensä		
Vastauksia	NPS	Keskiarvo
34	68	8,9

Taulukko 2 NPS-luku ja keskiarvo kysymykseen 1

Kyselyn toisella kysymyksellä haluttiin selvittää, onko asiakas saanut vastauksen tarpeeksi nopeasti yhteydenottoon. 76 % asiakkaista kokee, että yritys on vastannut yhteydenottoon riittävän nopeasti ja olisi tämän pohjalta valmis suosittelemaan yrityksen palveluita. 18 % asiakkaiden vastauksista ovat passiivisia eivätkä osaa sanoa suosittelisiko yrityksen palveluita yhteydenottopyynnön nopeudesta riippuen. 6 % vastaajista ei ollut tyytyväinen yhteydenottopyynnön tai asiakaspalvelun nopeuteen. Kuviossa 19 on mallinnettu asiakkaiden vastauksia kysymykseen 2.



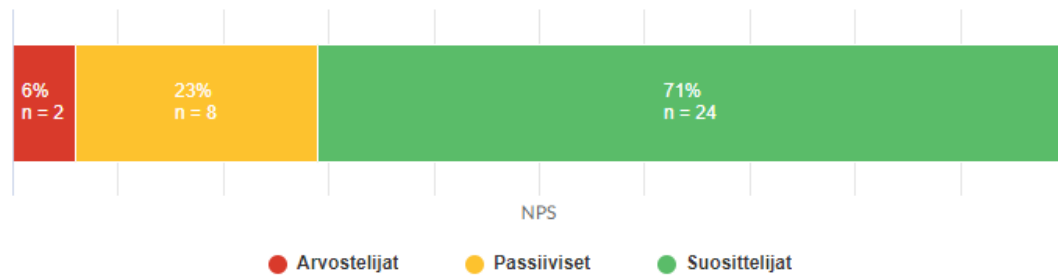
Kuvio 19 Kysymys 2: Onko asiakaspalvelumme vastannut yhteydenottoosi riittävän nopeasti? (n=34)

Mittauksen perusteella kyselyn toiseen kysymykseen NPS-luvuksi saatiin 71. Kysymyksen vastauksien perusteella voidaan todeta asiakkaat hyvin tyytyväiseksi vastauksen nopeuteen palvelua tarvittaessa. Keskiarvoltaan vastauksien mittaus oli 9,1. Suosittelijoiden määrä oli suurin kysymyksen vastauksien perusteella. Taulukossa 3 on esitetty toiseen kysymykseen NPS-luku ja keskiarvo.

Yhteensä		
Vastauksia	NPS	Keskiarvo
34	71	9,1

Taulukko 3 NPS-luku ja keskiarvo kysymykseen 2

Kyselyn kolmannella kysymyksellä haluttiin selvittää, oliko asiakas tyytyväinen kokonaisuudessaan saamaansa palveluun. 71 % asiakkaista kokee, että yrityksen palvelut kokonaisuutena olisivat onnistuneet ja asiakas olisi valmis suosittelemaan yrityksen palveluita. 23 % asiakkaista on kuitenkin passiivisessa tilassa eivätkä ole varmoja haluavatko suositella yritystä palvelun kokonaisuuden perusteella. 6 % vastanneista kokee, ettei palvelu ollut hyvää kokonaisuudessaan, eivätkä halua suositella yrityksen palveluita. Kuviossa 20 on mallinnettu asiakkaiden vastaukset kysymykseen 3.



Kuvio 20 Kysymys 3: Kuinka tyytyväinen olit Auto-Alarmilla saamaasi palveluun kokonaisuutena? (n=34)

Mittauksen perusteella kyselyn kolmanteen kysymykseen NPS-luvuksi saatiin 65. Keskiarvoltaan mittauksien keskiarvo oli 8,9. Ensimmäiseen kysymykseen verrattaessa keskiarvo oli sama, mutta passiivisessa tilassa olevia asiakkaita oli yksi enemmän. NPS-luku oli pienempi yhden asiakkaan passiivisesta tilasta johtuen. Taulukossa 4 on esitetty kolmanteen kysymykseen NPS-luku ja keskiarvo.

Yhteensä		
Vastauksia	NPS	Keskiarvo
34	65	8,9

Taulukko 4 NPS-luku ja keskiarvo kysymykseen 3

Avoimen tekstimuotoiseen kysymykseen vastauksilla on tavoitteena saada spontaania palautetta asiakkailta ja heidän mielipiteistänsä (Vilka 2021). Asiakkaan vastaamista on rajoitettu avoimen kysymyksen osalta vähän ja kyselyssä ei ollut pakollista vastata kysymykseen. Avoimeen tekstimuotoiseen kysymyksen vastauskenttään saatiin 15 vastausta. Vastauksia on muunneltu yritysten nimien osalta (yritys X) Oleelliset vastaukset olivat (n=15):

”Yritys X ei saanut lämmitintä kuntoon. Auto-Alarm sai lämmittimen kuntoon nopeasti ja edullisesti”

”Yrityksenä X todella tyytyväinen nopeaan ja hyvään palveluun”

”Enemmän parkkipaikkoja saisi olla”

”Asiantuntijat palvelivat erinomaisesti”

”Ei mitään erikoista. Tärkeätä, että asiakas saa riittävän tarkat tiedot ja selvitykset päätöksentekoa varten ja että kyselyyn vastataan myös nopeasti.”

”Minusta palvelu toimii hyvin, jatkakaa samaan malliin.”

”Erittäin hyvä palvelu ja nopea”

”Kehittävää; sanoisin parkkipaikat, mutta se vaatisi muuton muualle.”

”Erittäin tyytyväinen”

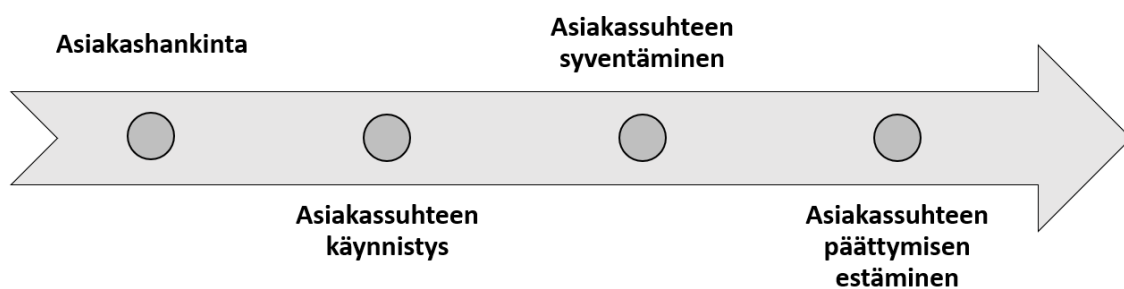
#### 4.3 Yrityksen AA asiakkaat ja asiakkuuden määritelmä

Tutkimuksessa määriteltiin yritykselle AA asiakkaan ja asiakkuuden määritelmä osana tutkimusta. Asiakkaan ja asiakkuuden määritelmä helpottaa kokonaisuuden näkemystä yrityksen asiakkaiden elinkaaresta ja kosketuspisteistä, joita on havaittu tutkimusta tehdessä.

**Asiakkaaksi** luokitellaan yrityksen palveluita käyttäneen lisäksi ne, jotka ovat ottaneet yhteyttä yritykseen ja ovat potentiaalisia asiakkaita. Asiakkaan ei tarvitse ostaa yritykseltä palvelua, jotta se olisi asiakas. Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan kokemuksesta yrityksen kontaktista potentiaaliseen asiakkaaseen. Suurimmassa roolissa asiakaskokemuksen luomisessa toimii henkilöstö. Asiakaskokemuksen muuttuessa jatkuvasti digitalisaation kehittyessä tulee yrityksen muuttaa viitekehystä modernimpaan johtamiseen. Korhikoski (2019) mukaan asiakaskokemuksen onnistumisessa vaaditaan periksiantamaton halua kehittää palveluita. Jos yrityksen tavoiteasetanta on liian tiukka vaikuttaa se suoraan johtoon ja haasteet vaikuttavat myös suoraan henkilöstöön ja korreloi asiakaskokemusta. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan kokemuksesta yrityksessä kosketuspisteiden, mielikuvien ja tunteiden perusteella.

Asiakkaan kohtaaminen alkaa yleisimmin tarjous- tai huoltopyynnöstä. Asiakas lähestyy yritystä soittamalla tai lähettämällä sähköpostia. Jotkut asiakkaista saavat myös käydä liikkeessämme suosituksen tai kuulemansa perusteella. Asiakkaat voivat olla uusasiakkaita tai jo yrityksen palveluita käyttänyt asiakas. Asiakassuhde käynnistetään tarjoamalla vaihtoehtoja tarjouspyyntöön tai varaamalla asiakkaalle aikaa huoltoon varten. Asiakas toimittaa ajoneuvon sovittuna ajankohtana yritykselle palvelun toteuttamiseen. Joskus tämä vaatii yritykseltä keskustelua asiakkaan kanssa, jos niin on sovittu ajoneuvon korjauksesta. Sopimus syntyy asiakkaan ja yrityksen välille parhaiten, kun asiakas on tietoinen viasta ja kustannuksista. Asiakkaille voi tehdä puutteista ja havainnoista ajoneuvon korjauksen yhteydessä lisämyyntiä. Asiakassuhteen ylläpitämistä tulee tarkastella korjauksen jälkeen, jolloin useimmat asiakkaat siirtyvät helposti passiiviseen tilaan. (Auto-Alarm Finland Oy.)

Asiakassuhteen elinkaari voidaan jakaa kolmeen osioon. Asiakassuhteen elinkaari alkaa alkuvaiheesta, johon voidaan luokitella asiakashankinta. Asiakas ei välttämättä tiedä mitä yritys tarjoaa palveluitten ja tuotteiden osalta. Asiakkaalle tullessa selväksi mitä yritys tarjoaa, yritys pääsee käynnistämään asiakassuhteen. Kriittisesti asiakassuhteen käynnistymisen jälkeen vaikuttaa asiakkaalle tuodun arvon kohtaamisen tarpeeseen. Asiakkaan päädyttyäessä ostamaan yritykseltä tuotteita tai palveluita syventyy asiakassuhde. Jos asiakas kokee ostamalleen tuotteelleen tai palvelulleen arvon ja palvelu tuottaa asiakkaalle halutun tarpeen tunteen on asiakas uskollinen jatkossakin ostamaan yritykseltä. Asiakassuhteen päättymisen estyy asiakkaan toiveiden täyttymyksellä. (Grönroos 2015.) Kuviossa 21 mallinnetaan yrityksen AA asiakassuhteen elinkaarta.



Kuvio 21 Asiakassuhteen elinkaari yrityksessä AA

Asiakkaiden hankinnassa on kriittistä viestiä asiakkailleen palvelusta saatua mahdollista arvoa, koska se erottaa yrityksen kilpailijasta. Etuna viestinnässä on myös lisäarvon esittämisestä asiakkaalle, joka vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. Asiakkaan kanssa viestintä myös helpottaa asiakkailleen palvelun räätälöintiä ja sitouttamisessa yritykseen. Asiakkuuden säilyttämiseen tulisi panostaa huomattavasti, jotta pystytään pitämään asiakassuhteen elinkaari pidempänä (Grönroos 2015). Asiakkaiden ja yrityksen välillä viestintä tapahtuu työnjohdon ja asiakkaan välillä. Asiakkaan elinkaaren elvyttäminen passiivisesta tilasta takaisin mahdolliseksi suosittelijaksi vaatii työnjohdon huomiointia viestinnässä.

Jatkuvasti kehittyvä teknologia ja ajoneuvoteollisuus vaikuttaa yritysten innovointiin ja vaatii ratkaisujen keksimistä ajoneuvojen lämmitysjärjestelmien asennuksiin. Kehitys ja haasteellisuus ajoneuvojen lämmitysjärjestelmien asennuksissa näkyy yrityksessä AA selkeänä muutoksessa siihen, mitä se oli kymmenenvuotta sitten. Palvelun tuottaminen kesti aikaisemmin yhden työpäivän ja nykyään lämmitysjärjestelmän asennuksessa kuluu kaksi

työpäivää. Haasteellisuuteen vaikuttaa sähköjärjestelmien kehitys, tilan puute suurelle jälkimarkkina lämmittimelle ja jäähdytysneste kytkennät. AA kehittää jatkuvasti järjestelmien asennuksiaan haasteellisuudesta riippumatta ja tarjoaa myös erikoisajoneuvoille asennuksia. Saavuttamalla asiakkaiden erikoisempia ajoneuvoja, mahdollistetaan asennuksilla uusia markkina-alueita, jolla voidaan kehitettyä asiakastyytyväisyyttä. Moni yritys kieltäytyy asentamasta lämmittämiä ilman virallisia ohjeita erikoisempiin ajoneuvoihin. (Auto-Alarm Finland Oy.)

#### 4.4 Toimitusjohtajan haastattelu ja työntekijöitä osallistava työpaja

Tutkimuksen lähtötilannetta on kartoitettu kvalitatiivisella eli laadullisella haastattelulla, johon on osallistunut ainoastaan yrityksen toimitusjohtaja ja haastattelija. Haastattelu toteutetaan tutussa ympäristössä yrityksen taukotiloissa. Haastattelun alussa on käyty läpi tutkimuksen tavoitteita ja tarkoitusta tarkemmin. Tavoitteiden läpikäyminen avasi asian tärkeyttä yrityksen kehittämisen kannalta. Haastattelun sai luvalla nauhoittaa ja haastattelun vastaukset ovat käsitelty paljastamatta liian yksityiskohtaisesti arkaluontoista tietoa.

Yrityksessä voi olla tiettyjä arvoja, joita tulisi noudattaa työnantajan ja työntekijän roolissa. Huonoimpana tapauksena voidaan pitää yrittäjän tai työntekijän pettämistä periaatteiden osalta. Yrityksen arvot tulee sitouttaa yritystoimintaan sopivaksi. Yrityksen arvojen ulkopuolisia arvoja voidaan kutsua harmaaksi alueeksi. Arvot työpaikalla määrittävät yrityksen vision, mission ja toiminta-ajatuksen. Arvojen merkitys työympäristössä on isossa roolissa työntekijöiden ja työnantajan kanssa. (Pyykkö 2011, 77–78). Yrityksen arvoiksi on kerrottu nousevan suurimmaksi tekijäksi rehellisyys. Työnantaja odottaa työntekijöiltään parasta suoriutumista työtehtävistä ja sovittujen aikataulujen noudattamista. Avun pyytäminen ja rehellisesti mielipiteensä ilmaisemisesta on suuri apu työnantajalle työntekijän ymmärtämisessä paremmin. (Sipilä 2022).

Yrityksen arvojen kanssa määräytyvät myös visio ja missio. Visiota voidaan pitää yrityksen tavoitteena, jota kohti se koittaa johtaa yrityksen toimintaa. Vision pohjalta voidaan luoda kuva työntekijöille miltä tulevaisuus yrityksessä näyttää. Se voi myös innostaa ja luoda erilaisia tunteita työntekijöille (Kurttila 2021, 166–169). Visiona on päämäärä viedä osaaminen yrityksen sisäisesti seuraavalle tasolle. Yrityksen kehittyminen teknologian ja uusien ajoneuvojen kohdalla auttaa yritystä ponnistelemaan myös tulevaisuudessa parempiin tuloksiin. Haasteelliset sähköviat ovat aina olleet yrityksen keskeisin asia, ja tähän myös linkittyy lisävarusteet kuten lisälämmittimet. Ratkaisujen löytäminen ja sähköautoihin enemmän paneutuminen auttaa ymmärtämään tulevaisuudessa paremmin. Yrityksen tulevaisuus voidaan nähdä sähköisten vikojen johtavana ratkaisijana ja mahdollisena sähköautojenkin korjaamona. Missio on yrityksen olemassaololle selitys. Se kertoo lisäksi

siitä mitä sen toiminnalla halutaan saavuttaa. Missio eroaa visiosta sillä, että toinen kertoo olemassaololle selityksen ja toinen kertoo mitä tulevaisuudessa halutaan saavuttaa. Missiona voidaan pitää myös yrityksen nykytilaa (Kurttila 2021, 166–169). Missiona yrityksessä on korjata ajoneuvoja, joihin joku ei vielä ole löytänyt sopivaa ratkaisua. Vanhan osan korjaaminen tuo lisäksi ympäristöystävällisyyttä luonnolle korvaamalla tarpeen uudelle osalle ja säästämällä myös asiakkaan lompakon nyörejä. Vikoja voidaan myös korjata korvaamatta vanhaa uudella, jolloin säästytään suurelta määrältä ongelmajätettä. Yrityksen toiminta ei perustu käytetyn osan käyttämiseen uudelleen, vaan vanhan osan korjaamiseen. (Sipilä 2022.)

Toimitusjohtajalla on ollut tuntemus asiakastyytyväisyyden tasosta, joka on lähtökohtaisesti ollut hyvä. Aikataulujen asettamat haasteet, asiakaslupauksista kiinni pitäminen ja tilauksien saapumisen pitkittyminen tai estyminen olivat koettuja haasteita asiakastyytyväisyydessä onnistumiselle. Kokonaisuuksien ratkaiseminen toisi asiakasuskollisuutta ja lisäksi tyytyväisiä asiakkaita myös jatkossa yritykselle. (Sipilä 2022.)

Tutkimuksessa on lisäksi toteutettu osallistava työpaja työntekijöille (Liite 2). Osallistavassa työpajassa on haluttu kuulla tarkemmin työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia uusista menetelmistä. Ryhmähaastattelu on nauhoitettu kaikkien suostumuksella. Työntekijöiden yksityisyyden suojaamiseksi on käytetty työntekijöistä nimettömiä kommentointeja.

Osallistavassa työpajassa on kerrottu tutkimuksen taustoista ja tutkimusongelmasta. Lisäksi tutkimuksen lähtökohtainen tilanne, jossa selviää yrityksen työntekijöille asiakastyytyväisyyden aikaisempien tutkimuksien olemattomuus. Yhteiskehittämisen osalta työntekijät ovat saaneet kommentoida työtä ja lisäksi saavat osallistua tutkimukseen omilla mielipiteillään. Alussa on tuotu esille lisäksi tutkimuksen rajaukset, tutkimuskysymykset ja lisäksi muutamat haastattelukysymykset koskien työntekijöiden mielipiteitä ja mahdollisia kehittämisen vaativia kohteita. kalvot liitteenä

Työntekijöiltä kysyttiin työpajassa mielipidettä yrityksen asiakastyytyväisyyden nykyisestä tilanteesta. Vastaukseksi työntekijät vastasivat vähäisestä kontaktista asiakkaisiin huolimatta, että nähdyt asiakaskontaktit ovat poistuneet tyytyväisesti yrityksestä palveluita käytettyään. Lisäksi työntekijöiltä kysyttiin yrityksen arvoihin liittyen kysymys, jossa haluttiin tietää, olivatko työntekijät tietoisia yrityksen arvoista. Työntekijät vastasivat toimitusjohtajan kuullen samoilla arvoilla, joita toimitusjohtaja oli esittänyt aikaisemmassa haastattelussa. Yrityksen työntekijöiltä kysyttiin viimeisenä kysymyksenä mahdollisista puutteista asiakastyytyväisyyden onnistumisessa, johon vastauksena yrityksen työntekijät antoivat haluavansa vähemmän kontaktia asiakkaisiin. Vastaukseen vaikuttaa työntekijöiden halu

vastata asiakkaista, jolloin asiakastyytyväisyyteen saattaa vaikuttaa asentajien tekemät päätökset. Työpajan lopussa paljastettiin työntekijöille tutkimuksen johtopäätökset.

## 5 Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli: kuinka tyytyväisiä asiakkaat olivat saamaansa palveluun yrityksessä? Tutkimuksessa lisäksi käytetty apukysymyksiä: Kuinka passiiviset asiakkaat saataisiin suosittelijoiksi? ja: Mitä kehitettävää yrityksellä olisi asiakastyytyväisyysmittauksen perusteella?

Tutkimuksen **tavoitteena** oli selvittää ovatko yrityksen palveluita käyttäneet asiakkaat tyytyväisiä saamaansa palveluun rajatun sesongin aikana. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää mitä yrityksen tulisi kehittää palveluissaan asiakastyytyväisyyden kehittämisen kannalta. Lisäksi haluttiin selvittää passiivisten asiakkaiden suositteluhaluuden kääntämistä passiivisesta tilasta suosittelijaksi.

Tutkimuksen **pääkysymykseen** perustuen voidaan todeta, että yrityksen palveluita suurin osa käyttäneistä asiakkaista olivat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Hajonta vastauksien prosenteissa oli marginaalisen pientä eri kysymyksien osalta. Asiakkaat kokivat, että yritys on vastannut yhteydenottoon riittävällä nopeudella, palvelujen onnistuminen kokonaisuudessaan on onnistunut ja asiakkaat ovat halukkaita suosittelemaan yrityksen palveluita ystäville ja sukulaisille. Suosittelijoiden määrästä voidaan myös päätellä, että asiakkaat palaavat tarvittaessa käyttämään yrityksen palveluita uudelleen.

Tutkimuksen NPS-luku oli 65–71 välillä kysymyksestä riippuen. Suurin NPS-luku oli asiakaspalvelun riittävän nopean vastaamisen osalta. Kun NPS-luku on yli 50 voidaan todeta asiakkaat tyytyväiseksi saamaansa palveluun ja halukkaiksi suosittelemaan yrityksen palveluita kavereilleen ja sukulaisilleen.

Tutkimuksen apukysymyksenä oli, mitä kehitettävää yrityksellä olisi asiakastyytyväisyys tutkimuksen perusteella. Avointen kysymysten vastauksien perusteella voidaan todeta, että useampi asiakas kokee ajoneuvonsa parkkeeraamisen nousevaksi ongelmaksi yrityksen palveluita käytettäessä. Yritys jakaa parkkipaikan toisen yrityksen kanssa ja parkkipaikkoja voi joskus olla vaikea löytää yrityksen pihalta. Yritys voi vaikuttaa parkkitilojen vähäisyyteen vähäisästi. Parkkitilojen vähäisyyteen vaikuttaa asiakkaiden ripeys ajoneuvon noudon osalta sekä varaosien saatavuus. Avoimista kysymyksistä nousee myös paljon positiivia piirteitä esille ja asiakkaat ovat kehuneet asiantuntevaksi henkilöstöä ja palvelun osalta toimivaksi kokonaisuudeksi. Asiakkaiden avoimista vastauksista selviää myös, etteivät muut yritykset pystyneet tarjoamaan korjaukselle ratkaisua, jolloin asiakas on saanut avun yritykseltä AA.

Avointen kysymysten vastauksien määrä oli 15 kappaletta. Useampi vastanneista asiakkaista ei antanut avointa palautetta. Vastaaminen oli vapaaehtoista eli asiakkaan ei ollut pakollista antaa avointa palautetta, vaikka se olisi ollut tutkimuksen kannalta kriittistä.

Tutkimuksen toisena apukysymyksenä oli, kuinka passiiviset asiakkaat saataisiin suosittelijoiksi. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että passiiviset asiakkaat saattavat helposti muuttua arvostelijaksi ilman toimenpiteitä. Toimenpiteet voivat olla Ctl-prosessin hyödyntäminen eli juurisyitten selvittäminen passiiviseen tilaan jäämiselle.

Yrityksen työntekijät kokivat tutkimuksen hyväksi oikeanlaisesta suunnasta yrityksen kehittymisen kannalta ja kokivat tiettyjen työkalujen olevan hyödyllisiä jatkossa yrityksen asiakastyytyväisyyden kehittämisessä. Lisäksi huomioidaan asentajien tuoma toive asiakkaiden kanssa vähäisestä kontaktista asiakaspalvelutilanteissa jatkossakin.

### **Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Tutkimuksen validiteetti on hyvä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeita tutkimukseen verrattaessa. Validiteetti tarkoittaa tutkittavan ilmiön ominaisuutta mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimuksessa käytetään mittaus- ja tutkimusmenetelmiä ja nämä tulee kohdistua tutkittavaan ilmiöön. Validiteettia voidaan pitää tutkimuksen pätevyytenä. Validiteetin puuttuminen tekee tutkimuksesta arvottoman yritykselle. (Vilka 2021.)

Laadullisessa tutkimuksessa arviointiin vaikuttavat validiteetin osalta teoria, ennuste, korrelaatio, konvergenssi, erottelu, rakenne ja konteksti. Jos kaikki ominaisuudet ovat päteviä tutkimuksessa voidaan tutkimusta pitää validiteettina. Tuloksien osalta validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä, joka tukee käytettyä aineistoa, saatuja tuloksia ja tutkimusmenetelmiä. Vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen on hyvä laadullisessa tutkimuksessa. Yhdistämällä erilaisia havaintoja tutkimuksessa todistaa tutkija yleistettävyyden taitonsa. (Vilka 2021.)

Tutkimuksen luotettavuutta pidetään reliabiliteettina. Tulosten tarkkuus ja mittauksien toistuvuus kertovat tutkimuksen luotettavuudesta. Jos sama henkilö tekisi saman tutkimuksen uudelleen tulokset pysyisivät samoina. Tutkijan käsitteellistäminen ja tutkijan tekemät havainnot sekä tulokset kertovat tutkimuksen luotettavuudesta, jos ne vastaavat tutkittavan käsityksiä. (Vilka 2021.)

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan sanoa, että tutkimus on luotettava, kun teoriaan ei vaikuta epäoleelliset asiat tai satunnaiset tekijät. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen toteuttamista ja tutkimuksen luotettavuutta ei voida pitää erillisinä tapahtumina. Vaikuttavimmat tekijät laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuteen on tutkija itse ja

tutkijan rehellisyys. Lopputuloksessa laadullisen tutkimuksen arviointiin vaikuttavat tutkijan teot, ratkaisut ja valinnat. Tutkijan tulee itse arvioida luotettavuutta jokaisen valintansa kohdalla. (Vilkkä 2021.)

Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa ensisijaisesti, onko kysymykset kohdennettu tutkimusongelmaan ratkaisevasti. Tutkimusta validiteetin kannalta tarkastellessa voidaan todeta, että kyselyyn asetetut kysymykset vastasivat tutkimusongelmiin, joten tutkimus on validi. Tutkimuksessa on mitattu sitä mitä juuri pitikin mitata. Tutkimuksessa on käytetty olennaisia ja useita erilaisia menetelmiä tutkittavan ilmiön tukemiseen. Tutkimuksessa käytetyn mittaamisen avulla on saatu arvokasta tietoa asiakastyytyväisyyden nykyisestä tilanteesta yritykselle, joka oli tutkimukselle tärkein tehtävä.

Tutkimuksessa käytetyn kohderyhmän rajaaminen on onnistuttu rajaamaan asiakkaille, jotka ovat käyttäneet ajoneuvonsa lisälämmittimen korjauksessa tai asennuksessa. Muut asiakkaat ovat onnistuttu rajaamaan tutkimuksen ulkopuolelle.

Reliabiliteetin osalta arvioidessa voidaan todeta sen olevan tutkimuksen osalta kunnossa. Kysely voidaan toteuttaa uudelleen, vaikka puolen vuoden kuluttua ilman että tulokset muuttuisivat merkittävästi. Kyselylomakkeen muokkaaminen on kuitenkin tarpeellista, kun uutta tutkimusta aloitetaan suorittamaan. Uusien asiakkaiden hankinta ja vanhojen ylläpitäminen voi muuttua ennen seuraavaa tutkimusta, joka vaatii seuraavissa tutkimuksissa tarkastelua. Asiakastyytyväisyyden kehittäminen mahdollistaa muutokset, jotka voivat tuottaa muutoksia virhemarginaalin puitteissa seuraavassa tutkimuksessa.

### **Jatkotutkimukselle aihe**

Mahdollinen jatkotutkimus yritykselle voisi olla uuden NPS-mittauksen tuloksen vertaaminen ja hyödyntäminen tähän tutkimukseen kohdistuen. Laadullisessa eli toiminnallisessa tutkimuksessa paras lähestymistapa tutkimukselle olisi tehdä tutkinnon osuutta useammassa syklissä. Jatkotutkimus olisi tarpeellinen yritykselle, jos se olisi käytännönläheinen ja työelämälähtöinen, joka palvelee yritystä. Tilanteen tarkastelu seurantatutkimuksella olisi ajankohtainen vuoden kuluttua, jotta saadaan tutkimukseen saman sesongin asiakastyytyväisyyden mittausta.

## Lähteet

- Agnihotri, A. 2016. Extending boundaries of Blue Ocean Strategy. London: Routledge.
- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Auto-Alarm Finland Oy. Viitattu 19.1.2022. Saatavissa [https://www.autoalarm.fi/epages/autoalarm.sf/fi\\_FI/?ObjectPath=Categories](https://www.autoalarm.fi/epages/autoalarm.sf/fi_FI/?ObjectPath=Categories)
- Bramley, A. & Ogilvie, L. 2021. Research Collaboration: A step-by-step guide to success. Bristol: IOP Publishing.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Decendo.
- Fisher, I. & Kordupleski, E. 2018. Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. Bognor Regis: Wiley Subscription Services, Inc.
- Freet, L. 2013. Innovating Analytics: How the Next Generation of Net Promoter Can Increase Sales and Drive Business Results. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Halme, J. 2017. Innovaation määritelmä, luokittelu, strategia ja prosessi. Viitattu 23.2.2022. Saatavissa <https://info.orchidea.dev/innovaatio-blogi/innovaatio>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita publishing Oy
- Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa: Trendit ja ilmiöt. Jyväskylä: Docendo.
- Ilmarinen, I., Lauma, E. & Pesonen, E. 2015. Hyvä johtaja tuntee innovaatioprosessin. Viitattu 9.3.2022. Saatavissa <https://mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/hyva-johtaja-tuntee-innovaatioprosessin/>
- Kahn, K. & Mohan, M. 2021. Innovation and new product planning. New York: Routledge.
- Kompella, K. 2019. Marketing Wisdom. Singapore: Springer Singapor.
- Kurttila, M. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

- Malmelin, N. 2021. Radikaali uudistuminen: miten johtaa murroksessa. Helsinki: Kauppakamari.
- Moser, M. 2021. Impacts of Customer Relationship Management on Development of Corporations. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business model generation. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Pitkäranta, A. 2015. Innovaatio luo arvoa: työkirja innovaation suunnitteluun. Jokioinen: e-Oppe Oy.
- Porkka, J. 2020. Asiakkuuksien johtaminen 2020 – miten asiakkuudet otetaan haltuun. Viitattu 3.2.2022. Saatavissa <https://www.businessperformance.fi/asiakkuuksien-johtamisen-aakkoset-miten-asiakkuudet-otetaan-haltuun/>
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. 4. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä. Helsinki: Talentum.
- Rao, A. & Chandra, S. 2012. The Little Book of Big Customer Satisfaction Measurement. New Delhi: SAGE.
- Rembach, J. 2015. Customer Experience Management is Like Herding Cats. Viitattu 6.4.2022. Saatavissa <https://clearaction.com/customer-experience-management-is-like-herding-cats/>
- Roidu. 2019. NPS-luku ja sen vahvuudet ja heikkoudet. Viitattu 2.5.2022. Saatavissa <https://roidu.com/blogi/nps-luku/>
- Saarijärvi, H & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä ja miten. Jyväskylä: Docendo.
- Sales communications. 2019. Mikä on NPS ja miksi sen tulisi kiinnostaa. Viitattu 15.1.2022. Saatavissa <https://www.salescommunications.fi/blog/mika-on-nps-ja-miksi-sen-tulisi-kiinnostaa-yritysta>
- Sanastokeskus TSK. 2018. Geoinformatiikan sanasto. Viitattu 22.3.2022. Saatavissa <http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/GeoinformatiikanSanasto.pdf>
- Selin E. & Selin J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta: Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2. uudistettu painos. Turku: SelinSelin®.
- Sipilä, O. 2022. Toimitusjohtaja. Auto-Alarm Finland Oy. Haastattelu 30.3.2022.

Sivula, M. 2016. Asiakassuhteen johtaminen ja kehityspotentialit arvoketjussa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Opinnäytetyö. Viitattu 28.3.2022. Saatavissa [Pro gradu Marjo Sivula 2016.pdf \(lut.fi\)](#)

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books.

Tirkkonen, T. 2014. Palvelun laatu – määritelmä, mittaaminen ja kehittäminen. Viitattu 3.2.2022. Saatavissa <https://terhotirkkonen.com/2014/04/29/palvelun-laatu-maaritelma-mittaaminen-ja-kehittaminen/>

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Webropol. Viitattu 27.4.2022. Saatavissa <https://webropol.fi/>

Weinstein, A. 2012. Superior customer value: Strategies for winning and retaining customers. Boca Raton: CRC Press.

## Liite 1. Asiakastyytyväisyyskysely



### Asiakastyytyväisyyskysely Auto-Alarm Finland Oy

1. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Auto-Alarmin palveluita viimeisimmän huoltokäynnin perusteella ystäville tai sukulaisillesi?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

En lainkaan todennäköisesti             Erittäin todennäköisesti

2. Onko asiakaspalvelumme vastannut yhteydenottoosi riittävän nopeasti?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

Hitaasti            Nopeasti

3. Kuinka tyytyväinen olit Auto-Alarmilta saamaasi palveluun kokonaisuutena?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

En lainkaan tyytyväinen            Erittäin tyytyväinen

4. Onko jotain muuta mitä haluaisit kertoa mitä voisimme kehittää?

Kyselyn tietoja käytetään yrityksen asiakastyytyväisyyden kehittämiseen. Asiakkaiden tietoja ei käytetä tai näytetä missään.



# Asiakastyytyväisyyden johtaminen

Case Auto-Alarm Finland Oy

## Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen suunnittelu

Aineiston kehityksen rakennus

Empiirisen osuuden käsittely

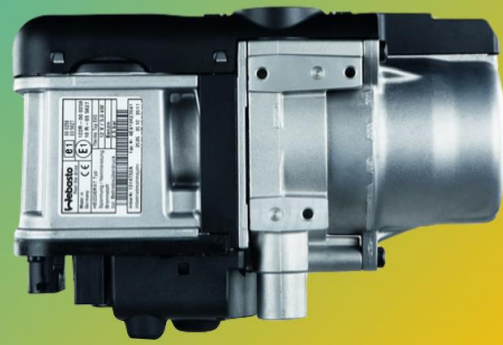
Kyselyn toteutus sesongin aikana

Tulokset asiakastyytyväisyys kyselystä

Tulosten tarkastelu, uusien menetelmien ja työkalujen kehittäminen



**Ilmastointihuollot**



**Lisälämmittimet**

## Tutkimuksen kysymykset

Tutkimustyössä päätutkimuskysymyksenä on:

- Kuinka tyytyväisiä asiakkaat olivat saamaansa palveluun yrityksessä?

Tutkimuksessa on myös lisäksi käytetty apukysymystä:

- Mitä kehitettävää yrityksellä olisi asiakastyytyväisyyssmittauksen perusteella?
- Kuinka passiiviset asiakkaat saataisiin suosittelijoiksi?

## Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset (N=XX)

**Kysymys 1:** Kuinka todennäköisesti suosittelisit Auto-Alarmin palveluita viimeisimmän huoltokäynnin perusteella ystäville tai sukulaisillesi? (n=34)

**Kysymys 2:** Onko asiakaspalvelumme vastannut yhteydenottoosi riittävän nopeasti? (n=34)

**Kysymys 3:** Kuinka tyytyväinen olit Auto-Alarmilla saamaasi palveluun kokonaisuutena? (n=34)

## NPS-mittari

Suosittelijat 9-10

- Valmiita suosittelemaan palveluita
- Ostavat jatkossa ja ovat valmiita sitoutumaan

Passiiviset 7-8

- Tyytyväisiä kokemukseen
- Eivät valmiita sitoutumaan

Arvostelijat 1-6

- Tyytymättömiä kokemukseen tai palveluun

## Mielipiteitä?

- Mitä mieltä olette nykyisestä asiakastyytyväisyyden tilanteesta?
- Mitä luulette yritykset arvot sisältävän? Mitä pomonne odottaa teiltä arvojen perusteella?
- Mitä pitäisi kehittää yrityksen kehittymisen kannalta? Huomioikaa asiakaslähtöinen katselmus!

## Tutkimuksen tulokset

- Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun, asiakaspalvelun vastaamisen nopeuteen ja passiivisten asiakkaiden osuus on jäänyt pieneksi.
- Hajonta vastauksissa marginaalisen pientä = luotettava tutkimus
- Asiakkaat halukkaita suosittelemaan
- Passiiviset asiakkaat vaativat ylimääräisen puristuksen suorituksesta (Closing the loop- prosessi)

**Voidaan siis todeta että asiakkaat ovat tyytyväisiä, mutta vaativat vielä pientä punnertamista asiakastyytyväisyyden parantamisen eteen**

## Avoimen kysymyksen vastaukset

"Yritys X ei saanut lämmitintä kuntoon. Auto-Alarm sai lämmittimen kuntoon nopeasti ja edullisesti"

"Yrityksenä X todella tyytyväinen nopeaan ja hyvään palveluun"

"Enemmän parkkipaikkoja saisi olla"

"Asiantuntijat palvelivat erinomaisesti"

"Ei mitään erikoista. Tärkeätä, että asiakas saa riittävän tarkat tiedot ja selvitykset päätöksentekoa varten ja että kyselyyn vastataan myös nopeasti."

"Minusta palvelu toimii hyvin, jatkakaa samaan malliin."

"Erittäin hyvä palvelu ja nopea"

"Kehittävää; sanoisin parkkipaikat, mutta se vaatisi muuton muualle."

"Erittäin tyytyväinen"

Kiitos mielenkiinnosta ja  
osallistumisesta!